

学会講演会

グローバル時代の働き方

赤 本 正 憲

日 時：2022年10月27日（木）10:30～12:00

場 所：経営学部講義棟2号館（N3-3）109教室

<司会> 皆さん、こんにちは。ただいまから横浜経営学会主催、横浜国立大学経営学部・横浜国立大学校友会共催、第42回横浜経営学会講演会を始めます。本日は三菱電機株式会社国際本部地域統括部兼地域戦略部の担当部長でいらっしゃいます赤本正憲さまをお迎えして、「グローバル時代の働き方」という演題でご講演いただきます。私は本日司会を務めさせていただきます。横浜経営学会運営委員長の山岡と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

それではご講演に先立ちまして、経営学部長、横浜経営学会会長の真鍋誠司先生よりごあいさつをいただきます。真鍋先生、よろしくお願いいたします。

<真鍋経営学会長> 皆さん、こんにちは。経営学会長を務めております真鍋です。本日は横浜経営学会講演会にお集まりいただき、誠にありがとうございます。学会講演会は、横浜経営学会主催、また横浜国立大学校友会共催により実施されてきましたけれども、こしばらくはコロナ禍のため、その影響により開催することができておりませんでした。今回このようなかたちで対面およびオンラインで開催できるということになり、大変うれしく思います。

赤本さまにおかれましては、お忙しいところ本学までお越しいただき、誠にありがとうございます。本日のご講演では、グローバルに活躍するための心構えにつきまして、赤本さまのご経験をもとにお話をいただけるということですので、ぜひ皆さんもノートなどをもって、後ほど予定しております質疑応答、こちらに積極的に参加するようにしてください。

それでは簡単ではございますけれども、私のごあいさつといたします。赤本さま、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

<司会> 真鍋先生、ありがとうございました。それでは続きまして、経営学部、大森先生より、赤本さまのご略歴についてご紹介いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

<大森> 皆さん、こんにちは。経営学部の大森です。本日、赤本さまにご講演をいただきますが、私の方から赤本さまのご略歴を簡単にご紹介申し上げます。

赤本さまは、1981年に大阪外国語大学中国語学科をご卒業されました。現在の大阪大学外国語学部ですね。その後1981年4月から三菱電機株式会社に就職されまして、福山製作所にて勤務をされております。その後、1983年から本社の海外事業本部海外第三事業部に配属になりまして、1991年からはイギリスの英国三菱電機にてセールスマネジャーを務められております。1997年からは日本に戻られまして、京都製作所営業部セキュリティー営業課長などを歴任されまして、2005年10月から、本社のリビングデジタルメディア事業本部海外事業推進部に部長として配属されております。

ここからまたグローバルな世界にということになります。2007年10月から本社国際部の専任兼アジアグループマネジャー、2008年11月からは、Mitsubishi Electric Asia Pte Ltdの副社長を歴任されまして、2014年4月からは、Mitsubishi Electric HONG KONG Ltdの会長兼社長を務められました。2017年4月より、現在の三菱電機国際本部地域統括部兼地域戦略部の担当部長をなさっております。

このように40年の長きにわたって国際畑を歩まれて、しかも三菱電機という超巨大グローバル企業において、その知見を十分に蓄えられているということで、とても面白いお話を今日は期待しております。なかなかわれわれ教員では教えることのできないお話を、今日は赤本さまからご提供いただけますので、皆さんもぜひ楽しみにしててください。それでは赤本さま、よろしくお願いいたします。

<赤本正憲氏 講演>

皆さん、おはようございます。三菱電機国際本部の赤本です。今日はお時間を取っていただきありがとうございます。今、世の中はグローバルな時代と言われ、海外との関係なくしてはもう事業継続が難しい。あるいは直接的、間接的とかは関係なく、海外との繋がりがなくしてはなかなか生活できない、あるいは仕事ができない状況になりつつあります。

ということも踏まえて、皆さんは、現在は学生という立場ですが、これから卒業して社会人になられて、どんな企業に就職されるかは分かりませんが、どのような企業に入ったとしても、役に立つだろうと思われる普遍的なグローバル時代に働く上で必要な素養、そういったものを、私の四十数年間の海外事業経験を踏まえて会得したことを今日は皆さんにお伝えしたいと考えております。

世の中の経済環境とか自然環境というのは、もうどんどん変わっていきますけれども、そういった環境に適合させないと企業存続は難しいと思います。恐竜が滅んでしまったのは、自然環境に適応できなかったからなんですね。それは大学とか企業も同じだと思うんですね。世の中の環境に対応していかないと存続できない。世の中は、早いスピードでそんな状況になりつつあります。

一方でそういった企業を支えるのは、やはり最終的には人なんですね。そういった会社で働く人たちがグローバルなマインドを持って働かないと、企業も長くは続かないのかなという思いを持っています。

グローバルという言葉自体は私が入社した時は全くなくて、当時はローカリゼーションという言葉が主流で、日本で製造していた物を海外にシフトしようという動きでしたが、ここ数十年グローバルという言葉がやたらと頻繁に出てくるようになりました。ご存じのようにグロー

バルというのはグローブ、所謂、地球、地球的な発想で考えましょうということでしょうか。皆さんこれから色々な分野に就職されると思います。勿論、日々の経営（生活）を考える目のことも重要ですが、将来に視点を置いた時に、やはり地球的規模で、そんな視点で考えられるようなマインドを持つことが必要になってくるのではないかと思います。

少し余談になりますが、今日、見ていただく資料に使用している写真は、全部私が海外に赴任していた時に撮った写真です。自分で撮った写真を社内用の資料に限らず関連書類を作成するときに、特にパワーポイントに使うとそれぞれの写真に思い入れがあるので気合が入ります。

先ず、これは私が赴任していた香港の写真なんですけれども、この香港島の電気というのは、全部三菱電機の製品を通じて供給しているんですね。後ほどまたそういった逸話もさせていただきます。先ほど、私の履歴については、ほとんど紹介されてしまったので、改めてここでは多くを語りませんが、海外経験ということでいえば、イギリス（スコットランド）とシンガポール、それと香港、合わせて15年弱ですけれども、海外にいました。

ただ、入社して以来ずっと今日に至るまで、日本にいても海外事業にはずっとタッチしてきたという経験があります。国内外の工場で働いていたのが16年、海外の販売会社が9年、本社が16年プラスということで、今日に至っています。

本題に入る前に、つい最近の話ですが、本社のオフィシャルウェブサイトにも、兵庫県宝塚市の女性、70歳の女性ですが、その方が投稿されたコメントがありましたので、まずはこれを皆さんに紹介します。最近、三菱電機はいろいろ事案関係でマスコミに騒がれていますが、三菱電機の製品作りの根幹、原点、考え方はやはりここにあるのかなということを思い出させる投稿でしたので、今日は皆さんに紹介します。

短い文章なのでそのまま読ませていただきます。「40年前に買ったMITSUBISHI ELECTRIC D30-ZVという扇風機なのですが、その当時、他の製品にくらべて高価格だったのですが」。当時は1万7千円したそうなんです。今でも1万7千円の扇風機って高いと思いますが、当時この価格で買われた訳ですね。「40年たってもいまだ堂々と、元気で1回の故障もなく、我が家の今の高価格の製品にくらべても変わらず優秀で毎年これを納戸から出してくと安心します。30才の時購入して70才になりますが、命ある間は元気で風を送り届けてくれるでしょう。この話を知人にいつも自慢しますが、いつか御社に、お礼の気持ちをお知らせしようと思いました」。

こんな投稿があった訳ですが、この方は最近の健康診断で、あまり余命長くないという病気が見つかったそうで、いままでお世話になった方にお礼を言いたい、あるいは身の回りの整理をしようという中で、この三菱電機の扇風機があったそうです。彼女は、この三菱電機の扇風機を買った後に、他社の扇風機もいくつか買ったそうですが、全部壊れちゃったそうです。ただ三菱電機の扇風機だけは、壊れずに毎年頑張ってくれているという話です。三菱電機は、扇風機は岐阜県の中津川（&タイ）で製造していますが、このメールを受け取った中津川のスタッフは、宝塚にある彼女の家を訪問して、最新の扇風機をプレゼントして感謝の意を申し上げると共に彼女の話聞いてきたという話です。

その時に彼女から聞いたのは、彼女が当時30歳の時、この扇風機を買う時にお母さんから、「高くてもいいから長く使えるものを買いなさい」と言われたそうですが、「これは正解だった」とおっしゃったそうです。「三菱電機さんの製品というのは、扇風機を分解して掃除をしても判りますが一つ一つの部品が丁寧に作られているというところをすごく感じます」という話でした。

私もシンガポール時代、全く同じ話を経験していて、その時もお宅に伺って新しい扇風機をプレゼントしました。その古い扇風機は当時20年前の扇風機だったんですけれども、ご存じのようにシンガポールは日本と違って1年中30度以上の気温ですので、毎日20年使っても壊れていないわけです。これはすごいなと思いますが、その扇風機は、今シンガポールの販売会社の玄関のショールームに飾られています。

ということで、何故、今回この話が思い出されるのかと言いますと、三菱電機は、私も学生時代の就職活動をする時に、メーカーにするか、商社にするか、銀行にするかといういろいろ悩みましたが、日本で働くのであれば、物作りの原点から始めた方がいいのかなという思いもあって三菱電機に入りました。今も昔も三菱電機は、派手さがいい会社ですよ。

例えばS社さんとかP社さんのように家電系でがんがん宣伝広告を打つとかという会社でもないのですが、結構、三菱電機の製品がないと皆さんの生活も普段通りになかなか過ごせないほどインフラ分野では、社会に大きく貢献しています。例えば、鉄道は走れない、新幹線も走れない、あるいは皆さんが使っているGPSですね。後で紹介しますが、ナビ系の所謂、準天頂衛星を三菱電機は製造しています。

皆さんの目に直接触れることがなかなかない製品を作っている会社ですが、非常に堅実さと真面目な企業姿勢というのが、この話から伝わってくるのかなと思います。単純な製品でも丁寧に作り込んで、安全性を最重要視した品質管理を行って製品を世に送り出すという、先人たちのこういった企業風土というものを、我々もこれからずっと守っていきたくて、もしこの中で三菱電機に入ることを希望される方がいらっしゃれば、そういった企業風土は引き継いで守っていただきたいなと思います。

このパワーポイントの写真は香港の夜景ですけども、今日お話しするのは、三菱電機のなかなか表には出てこない簡単な紹介と、あと私の経験を踏まえて、この40年強の海外事業を経験した中で、何が大事なのかなということを、シンガポール時代からずっと纏めてきた資料をベースに、話をさせていただきます。

話をさせていただく内容は、実は今月の10月3日、来年入社してくる大学4年生の方を対象にもお話しています。彼らは、現時点では大学生ですし、今日、ここにおられる皆さんも大学生ですので、ほとんど同じ内容でお伝えしたいと思います。

まずは、三菱電機の簡単な紹介をさせていただきます。ここでお伝えしたいのは、三菱電機は1921年に設立されて、昨年2021年に100周年を迎えました。三菱と名前の付く会社は結構多くて私自身も全てを分かっていますが、主だった会社はパワーポイントの下半分に書いてあります。例えば、「え！これが三菱グループなの」と思われるのが、ニコンさん、カメラ、複合機等の会社ですね。それと麒麟ビールの麒麟ホールディング、それとAGC、最近、広瀬すすさんがよくコマーシャルに出ていますけれども、旭硝子さんですね。こういった会社も実は三菱グループなわけですが、例えば、三菱電機社員は、社内食堂というか保養施設で飲むビールは、麒麟ビールになります。アサヒビールが飲みたいのに麒麟ビールを飲まなきゃいけない、そんなちょっとした文化は残っています。

この資料の写真が本社ビルです。三菱電機を取り囲むように、最近大きなビルがいっぱい建設されています。三菱電機ビル（東京ビル）も小さく見えますけれども、最近では東京駅の地下街が充実して東京駅に到着すれば地下道ができましたので、東京駅から会社まで雨に濡れずに来られるようになりました。そんないいロケーションに本社は建っています。

三菱電機の売上は、4兆5千億円です。今日皆さんにお伝えしたかったのは、三菱電機から海外に出ている日本人が約1,000人いるという事実。それとは別に、1年間、海外へ行って研修という名目で、現地で働きながら学ぶというOJT研修生制度、これは毎年100人くらいが海外に出ています。この制度を使う社員は、30歳以下ぐらいの人が多いかもかもしれません。毎年約100人くらいが海外に出て、逆に海外のスタッフで日本に来て研修を受けている人が約30人。ですから三菱電機から海外に出て毎年働いている人は約1,100人くらいいるということをお伝えします。

全世界には14万6千人の従業員がいます。三菱電機単体（日本）ですと約36,700人なのですが、三菱電機グループということになるともう200社くらいありますので、私自身もつかみきれませんが、日本国内で三菱電機単体で働いている人は繰り返しますが、約36,700人と、こんな数字になります。

さて、三菱電機を知って頂くうえで、三菱電機が日本一とか世界一のものが数多くあります。そのうちの例を二つ、ここでは話をさせていただきます。国際特許の出願件数というのは、三菱電機が常に世界でもトップクラスでした。最近、韓国に抜かれて5位ということなのですが、日本では車のT社さんよりもこの特許の出願件数が多くて、この10年くらい常に日本では1位の座にあるという事実を考えると、三菱電機はやっぱり多くの技術を保有する会社なのかなと思います。

勿論、素晴らしい技術を保有する会社ではありますが、三菱電機は大体2割くらいが事務系の出身で、私もその事務系です。入社以降、年次が経ってくると技術系の人でも営業に回ってくる場合もありますので、実際の営業担当の比率はもっと高いと思うんですが、三菱電機の中で純粋に事務系（文科系）の人は大体2割くらい、そんなイメージを持っていただければいいのかなと思います。ですから電機メーカーですけれども、事務系の人でも全然問題なく働けますと、そういうことですね。

スライド下部の棒グラフですけれども、これは過去10年間の利益、いわゆる10年間でどれくらい利益を稼いだかという累計です。それをメーカー別に記載していますが、三菱電機は2000年から2020年の20年間、日系電機メーカーの中では一番もうけている会社といえます。あのリーマンショックの時にも赤字にならず、派手な投資はしないが堅実な経営をやっているのかなということが、このグラフから伺えるのかなと思います。

次のこの資料は、日系企業別に海外で働いている日本人スタッフが何人いるのかということを表しています。T社がやっぱり会社ที่ใหญ่い分、2,450人働いています。先ほども申し上げましたが、三菱電機は日系企業の中では9番目となります。ただ、対従業員比率でいきますと3%ですので、結構メーカーの中では突出して多くの日本人スタッフを海外に派遣しているのかなと思います。総体的には、海外に出向している日本人が多いのは、商社系であることが見て取れるかと思えます。

さて、このパワーポイントは、三菱電機がどのような分野で事業展開をしているのかということをお絵で具体的に描いております。しかしながら、あまりにも多すぎて全部紹介すると多分1週間かかると思えます。

今日はこの中の人工衛星、これについてお話をさせていただきます。

今、地球上を回っている人工衛星は、大体2,000機くらい飛び回っているんですね。ただ、死んでいる衛星もあるので、そのうち生きていて実際に活躍している衛星は500機になります。世

界的にはボーイングとかロッキードマーティンというアメリカの航空会社がめちゃくちゃ世界的には高いマーケットシェアを持っていますが、三菱電機の人工衛星は、今、20機くらいが元気に地球上を回っています。

人工衛星と一口で言いますが、目的別に分けると三種類あります。まず、通信衛星、皆さんが見ているBS放送とかそういったもの、あるいはブラジルの放送が日本に送られてくる、そんな時に使用される通信衛星です。次に測位衛星、これは皆さんが携帯とか車のナビで使っている衛星です。三つめは観測衛星です。二酸化炭素の状態とか、あるいは台風の進路予想とか天気図とかがよくテレビなどで出てきますが、あの気象衛星ひまわりから送られてくる映像、これらは全部三菱電機の衛星がデータ収集、送信しています。

画期的なのは測位衛星で、皆さんが今、携帯の位置情報確認とか、どこか目的地に行く時に携帯を使いますが、今は、まだ誤差が5メートルとか10メートルくらいありますね。三菱電機は2018年から日本の真上に人工衛星を4機くらい打ち上げて、来年さらに3機打ち上げて7機の人工衛星が日本の上空を常に八の字上に動き回るように計画しています。そうすると、皆さんが今使っている携帯の現在の誤差の5メートル、10メートルが、もう5センチ単位になるんですね。ですからその机からこっちの机に移るだけでも移動が分かってしまうくらい精度が上がります。

こうした準天頂衛星の運用は、まずは業務用途から始まります。5センチの誤差も許されない場所の運用から始まります。そういった場所での運用で使われる訳ですが、将来的には皆さんの携帯も、今は、アメリカの衛星を使っているので誤差が大きいです。三菱電機の衛星が来年3機打ち上げられた数年後には、精度が上がります。そうした時に、皆さんが携帯を使いながら、めちゃくちゃ精度が上がったなと感じた時は是非三菱電機を思い出していただきたいなと思います。

衛星というのは、目的によって打ち上げ高度が全然違いますので、基本的にぶつかることはありません。最近では脱炭素とかカーボンニュートラルとかいろいろ環境問題も言われていますけれども、この人工衛星の精度向上によって、交通関係の輸送手段、これが非常に効率化してくるといって、無駄な運転が減ります。そうすると、結局はガソリンとか電気の使用量が減るので、脱炭素化に貢献すると、そういった循環が形成されることになります。

本当は他にもいろいろな事業を皆さんに紹介したいところですが、例えば、新幹線とか関東エリアのJR車両に使用されている電機品のほとんどは三菱電機製です。車体は作っていませんが、車体を動かすモーターとか車両本体下の電機品がそうです。先ほど言いましたように、関東・東海地区の鉄道に使用されている電機品は、もう殆どが三菱電機製なので、電車に乗る時は少しでも三菱電機を思い出していただければいいのかなと思います。

そういった人工衛星の測位衛星の精度を使って、もう既に実証実験は行われていますが、テレビドラマの『下町ロケット』ですかね、ドラマでもありましたけれども、農場とかで実証実験をやっています。人間だと夜中や寒い時とか暑い時とかは不平不満を言いながら働きますが、こういう自動トラクターは寒くても暑くても夜中でも黙って働きますので、非常に効率がいいですね。沖縄では既にバスの狭域自動運転が始まっています。

それと社会貢献活動ですが、会社としては従来は利潤を得るという経済的価値から、社会的価値を生み出す方向に舵取りをする、また、モノからコトへの変換とかいろいろなことが言われていますけれども、事業を通じて社会に貢献していくというこうした動きが主流になってい

るのも事実です。

ということで、三菱電機は、日本に限らず世界のいろいろなところで社会貢献しています。マングローブを植えたり、日本では里山保全活動の植林をしたりとかですね。一方でやはり電機メーカーですから省エネ製品開発による二酸化炭素発生を抑制しようとはしていますが、物理的に二酸化炭素を「ゼロ」にするというのはかなり難しいんですね。逆に二酸化炭素を吸収する樹木とかを植えて、結果的にカーボンがニュートラルになるというところを目指していますので、両面で貢献していく活動を推進しています。

あと世界中には日本のように十分な教育を受けられない国も結構あるんですね。そういったところには学校をつくったりとか、学校を修繕したりとか、あるいは子どもたちの教育の援助を世界中で、特に新興国で展開しています。

脱炭素社会、三菱電機は2019年に「環境ビジョン2050」という目標を見直して、2050年には二酸化炭素排出量を実質ゼロにしようという活動を行っています。ただし、先ほども申し上げましたが、二酸化炭素排出量を減らす一方で電力を扱う半導体もあり、この半導体の電力変換効率を上げる開発も継続しています。パワーデバイスといいます。この半導体の効率を上げれば上げるほど電力消費量も減るので、結果、脱炭素化に大きく貢献、繋がることになります。

パワーデバイスというのは、皆さんが、家で家電品を使う場合、AC（交流）100ボルトで使用していると思いますが、家電製品の中ではDC（直流）で動かしているケースが多い。ですから交流の電気を直流に変える時に、このパワーデバイスというのは絶対に必要です。インバーターと言われるものに使用される半導体ですが、変換効率が100%だと一番いいのですが、なかなか100%にはまだ技術的にはできないというところを、三菱電機はさらに効率を上げて、直流から交流、交流から直流にする時の変換効率を限りなく100%に近い製品を開発しているわけです。

そういった色々な取り組みをミックスさせて、最終的には二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素とか、温室効果ガスには色々種類はありますが、そういったものを実質ゼロに近づけるという活動をしています。

また地球環境保全視点では、3Rと呼ばれるリサイクル、リユース、リデュースがあります。この中のリユースでは、三菱電機が始めた活動の一つに飛行機の廃材活用があります。具体的には、ボーイング787、アメリカ向けですが、この材料の30%以上は日本メーカーが作っています。その1社の中にこの主翼を作っているM重工業という会社がありますが、やはり完成品を作る時、廃材が出るわけですね。その廃材がもったいない、再利用しようということで、三菱電機の掃除機の上と下のパイプ部分ですね、ここにボーイングの787で廃材になろうとしていた炭素繊維を使って、カーボンニュートラルに貢献しようという活動を最近始めています。

さてここからは、私の経験を通じての話になります。グローバルという言葉ですが、グローバルって一体何だというのは、今でも私も分からない部分がありますが、一般的なマスコミがよくうたっているのが、「一般的には語学だけではなくて、異文化をちゃんと理解したり、主体性、積極性など、世界で活躍するために必要な能力を備えた人材を指す」です。こんなスーパーマンは多分いないと思います。もう語学に長けて、全ての国の異文化が分かって、何でもできちゃう。そんなスーパーマンのような人はいないと思いますが、ただそうは言いながら、基本的な考え方のところをしっかりと理解、行動していれば、何とかなるのかなという思いも一方であります。

その何とかなるのかなというところは、日本ではよく企業統治、ガバナンスとか倫理遵法と

か言われていますが、日本でちゃんと守るべきルールを守っていれば、8割くらいは海外でも同じように適応できるのかなと思います。

このページにある海外赴任前の3つのCというのは、もともとは三菱電機の日本から海外に行く人に対して必要なCということで話をしていましたが、最近、話をしているうちに、世の中がグローバルな世界になるに従って、これは別に日本から海外だけではなくて、同じ日本の中でも、新しい職場に転勤になるとか、新しい部署に配属になる時でも、この考え方は通用するんじゃないのかなと思います。

さて、3つのCの一つ目はCuriosityで「好奇心」ですね。相手とコミュニケーションを図るときに、いい加減に曖昧に自分の知識の中で勝手に判断するのではなくて、分からない時はWhyが必要ということですね。「なぜ？」を繰り返して相手の真意を探る、相手の真意を探らないことには次のステップに進むコミュニケーションが出来ないということを考えると大事なことだなと思います。これは特に海外の人と話す場合には、言葉の問題もありますので、分からない時は「判らない」とはっきりと言い、知ったかぶりはせず、相手の真意を知る努力はして欲しいなと思います。

二つ目のCはCommitment、決意と日本語で書いてありますけれども、例えば自分が新しい場所に赴任した時に、例えば、会社であれば人事異動があったので来たとか、上長の命を受けて来たとかじゃなくて、双方で合意して赴任した以上は、自分がここへ来た理由とか、自分はここで何をやりたいかということ、自分の意志をきっちり仲間に伝える努力、それも英語であれば難しい英語を使う必要はなくて、簡単な言葉でいいので、ちゃんと相手に伝える努力はしてほしいなと思います。

例えば私が今いる国際本部というのは、経験者採用の採用条件の一つとして、TOEICで700点以上という条件が取り敢えずありますが、私からすると560点でも600点でもちゃんと自分の意志をきっちり伝えられる人であれば、そういう人の方が海外に出た時に、ナショナルスタッフとコミュニケーションができるんじゃないかと思います。決してTOEICで高得点を取ることが悪いことではありませんが、点を取ることに加えて自分の意志がきっちり伝えられる、そんな心構えで相手に接することがより一層重要かと思います。

3つ目のCがCourage、勇気です。私も大学に入学した時に中国語を専攻したわけですが、当時、学長によく言われたのは、「君たちはどうしてもっとしゃべろうとしないの？」というコメント。やはり日本人というのは恥の文化というのがあって、文法とか受験英語で外国語を学習しているので、自分が話す英語は間違っているんじゃないかとか、自分の言っていることは上に対して間違ったことを言っているんじゃないかと躊躇する文化があるんですね。

だけどそれはやっぱり違って、ちゃんと話す努力というのは必要だなと思いますし、とにかくまずトライしてみることです。失敗したらまたやり直せばいい話で、それを繰り返すことによってメンタル面を強化してほしいなと思います。

テレビで放映されていた有名な番組、例えば『プロジェクトX』とか、世の中のプロジェクトの成功事例をよく紹介しているじゃないですか。実は日本全体で見ると、成功事例の確率は5%なんですね。5%ということは、20回トライして1件だけが成功していると。ただ、最近IT系は成功率が高くて40%を超えていますけれども、全体で見るとまだまだ失敗の方が多いと言われています。ですから1回や2回失敗したからと言って別に落ち込む必要はなくて、何度もトライアル&エラーを繰り返して精神面で強くなっていただきたいなと思います。

経験論的に言うと、成功する秘訣（ひけつ）というのは世の中に一つしかなくて、成功するまでやりきるしかありません。やはり自分より能力の優れた人がいると、その人は例えば、私だったら1カ月かかってしまうところをわずか3日、1週間で成し遂げてしまうとか、そういうシチュエーションを皆さんは社会に出ていっぱい経験されると思うんですけども、そんな時、別に悲観する必要は全くなく成功するまでやりきるという努力が大事なかなと思います。

それと多分、皆さん受験勉強を経験された方が多いかと思いますが、その時は大学に受かるうとして勉強されたと思います。会社も同様に、あることを成し遂げようとした時に、ちゃんとやりきるまで考え続けてとにかくやってみるということが大事なかなと思います。そういう人には周りも助けてくれるんですね。だから、私はこれをやるんだと宣言しながら周りにちゃんと話をしている人というのは、周りの人達も会社生活では助けてくれますので、そういった自分の意志はどんどん伝えていただきたいなと思います。

ここから、特に海外出向者に望まれる素養ということで、グローバルに仕事をする上でどんな素養が必要なのかなということ伝えたいと思います。ここからの説明は、私がシンガポール時代に第一版を纏めたものがベースになっています。これらを纏めた背景としては、当時、三菱電機も十数年前からグローバル企業になろうと舵取りをしていたわけですが、じゃあ何をしたらいいんだというのが大きな課題だったんですね。海外の売上比率が50%、あるいは80%になったらそれはグローバル企業かと言ったら、そんなものじゃなくて、売上だけではなくて、そこで働く人たちのマインドがグローバルな視点で考えられるという土壌、環境が出来上がって初めてグローバルな企業に成り得るんじゃないかなと私は思います。

具体的にどのような要素が必要かということですが、当時アジアに出向している20人くらいの三菱電機社員の出向者に、私はアンケートを取りました。その人たちはアジアに来る前には欧米駐在の経験もあって、欧米とアジアの違いが分かる人、そういった人たちにアンケートを取って、それを凝縮した内容がこれから説明する内容になります。今日は時間的な制限もありますので、「パワハラ・セクハラ」と「宗教に対する認識」の二つはスキップさせていただいて、それ以外をご紹介します。

「海外要員に望まれる素養」ということで、先程も申し上げましたが、海外と仕事をする人にとって重要な素養ということで今日は話しますが、こうして講話の回数を重ねるに従って、この内容って別に地球というものを一つの市場と見た時に、海外とか日本とかじゃなくて、日本にいて仕事をする人にとっても重要な素養ではないかと思いはじめています。従って、本日は、そういう視点で聞いていただいてもいいのかなと思います。

一つ目は「脱偏見・先入観」、これは、偏見や先入観を持たないようにしましょうということです。最近はその多くの事例は無くなってきたかと思いますが、例えばタイとかカンボジア、ラオスとかインドネシアとか、そういったアジアのまだ新興国と言われる国の人たちに対して、どうしても年を召した人ほどまだ優越感をお持ちの人がいるように思います。それは、違うでしょうということ社内外で申し上げている訳ですが、そういった偏見とか先入観を持たないで、同じ視点で世界中の人と付き合おうとする努力が基本的に必要じゃないかと思います。

特に学生の皆さんの中で将来、海外で或いは海外と仕事をされる人は出てくるかと思いますが、そういった時に、日本人である以上、海外で仕事する場合、また海外を相手に仕事をする場合、あなたを支えているのは現地のスタッフなんですよという尊敬の気持ちを持って、現地スタッフと付き合っしてほしい、そういう謙虚さが必要ではないかと思います。

二つ目が「倫理観」です。大学内でも校則があると思いますが、三菱電機内でもコンプライアンスとか倫理遵法とか企業統治といわれるガバナンスとか、いろいろなルールがあります。それはやはり企業存続とか大学を存続させるためには、必要最低限なルールだと思います。私たちが持っている国内での常識が一般常識であるならば、そういった常識さえ持っていれば、社会人になってから、海外で仕事をするのがあっても、その倫理遵法とか監査項目とかいろいろなルールがありますが、個人的な感覚では80%位はカバーできると思います。残りの20%くらいがその国、企業独自のルールがありますので、それは会社に入ってから勉強されればいいかと思います。一般の倫理観は、日本にいる時から養ってほしいなと思います。

それと、皆さんが海外に出向した場合の話にはなりますけれども、現地スタッフ、ナショナルスタッフに対しては、多分話しやすい人とか話しにくい人とかいると思いますけれども、誰とも平等に付き合っていたきたいなと思います。ナショナルスタッフは、私たち日本人のことを朝から晩までよく見ているんですね。悪いことをしたらもう一日で会社中に噂が広まります。私も香港時代は、例えば余談にはなりますけれども、ゴルフに行く時に、会社としてゴルフをやる場合は、社用車を使いますが、そうじゃない場合は、地下鉄を使ってクラブバスに乗るなりして、私的なゴルフはもう完全に公的なゴルフとは分別して生活していました。やはり自分自身を律しておかないと、社員に対して倫理遵法を守れとか言っても誰も守ってくれませんね。ですから、皆さんは、将来、海外の人たちとどこかで付き合う機会があると思いますが、公私の分別をわきまえて生活をして欲しいなと思います。

三つ目は、特に東南アジアは欧米と違って非常に水も悪いし空気も悪い。当社も色々な病気にかかった人を支えてきましたけれども、腸チフスとかデング熱とか肝炎とか、もう日本であまりないような病気がいっぱいありますのでストレスもたまります。ストレスはたまりますが、このストレスをストレス以上に発散し過ぎないようにすることも大事で、そこはちゃんとバランスの取れた健康を考えて守っていただきたいなと思います。

最後は、当たり前の話だとは思いますが、日本にいた時には守っていたのに、海外へ行くと籬(たが)が緩んで守らなくなってしまう部分もありますね。そういった善悪をちゃんとどこにしようとも客観的に判断できる分別力、こういったものも身に付けていただきたいなと思います。

次の「強い精神力と健康」ですけれども、これは私が入社以来、諸先輩からずっと言われ続けて、ネットでも最近よく見えますけれども、海外勤務に必要な二つの3Aとありますが、「焦らず慌てず諦めず」と書かれています。なかなか自分の思うように仕事を進められない時というのは結構あります。そうした時に、焦らずに、諦めずにきっちりとナショナルスタッフと話をしながら仕事を進めるということが大事だと言われています。

それとあとの3Aは特に中国でよく言われますが「あなどらず、当てにせず、頭にこず」。やはり日本人は比較的優秀なので、仕事をしていても納期はきっちり守ってくれます。思い通りに、スケジュール通りに進むことが多いわけですが、海外の人と仕事をしていると、時間をなかなか守らないというケースが新興国ほど多いですね。

香港駐在時に、日本外務省から出向の総領事と日本人のいいところを議論した時に、意見が一致した中の一つが、「日本人は時間をきっちり守る」という点でした。鉄道もしっかり時間を順守して運行しています。この時間を守るという文化は、世界中を見渡してもそういう国は多くなくて、日本、日本人の素晴らしい点だと思います。皆さんもどこかで海外の人と付き合う

ことがあっても、これだけはぜひ守ってほしいと思います。時間を守る、これは日本人の団体生活で培われている非常にいい世界に誇れる点だなど、本当につくづく思います。

二つ目に入りますけれども、海外にいると言葉の問題ももちろんありますが、萎えそうになりそうなことが結構多いです。やはりそこに赴任、来た以上は、俺はここでしっかり仕事をす、勉強をするという熱意を持って働き、学習してほしいなと思います。

三つ目は特にアジアにおいての話になるかもしれませんが、先ほど言いましたようにインフラが整ってなくて病気になる人、あるいはノイローゼになる人、家族帯同でも奥さんがノイローゼになって帰さなきゃいけないとか、子どもが現地校に慣れなくてもう日本に帰さざるを得ないということで、非常に苦勞された出向者の皆さんを見ています。こうした現実を目の当たりにしますと、やはり体と心の健康というのは何よりも増して特に大事だなと思います。

いろいろなストレスがあります。どうやればストレスに耐えられますかという質問をよく学生の皆さんから聞かれますが、一日でストレスの耐性は出来ないと思います。やはり先ほど冒頭でも言いましたが、トライアル&エラーですね。自分から自ら動いて結果的に何か失敗するという、それが糧になって積み重なって、最終的にはそれが自分の耐力になってくると思います。そういった自分から自ら動くという努力はぜひ積み重ねてほしいなと思います。

私は学生時代、中国語が専攻科目でしたが、英語に関しては、読み書きは得意でしたけどしゃべる英語というのは本当に不得意でした。入社した時、福山にいた時に、東京の本社の方がアメリカ人とかイギリス人を連れてくるわけですが、彼らとまともに会話ができませんでした。何か文法を気にしすぎて、どうしゃべればいいかなと喋る前から考えすぎていました。私は本社の人に「すみません、こういう質問を彼らに聞いていただけますか？」と言った訳ですがその瞬間に、「何言ってるの？」と言われまして、「赤本君ね、社会人になって海外営業を担当しているんだから自分で聞いたらどう？」と。私はそこから英会話に対しての感覚が若干目覚めたかなと思っています。間違った文法であろうが何だろうが、とにかく自分の意志を自分が知っている語彙の中で伝えると、そういう努力はやっぱり必要だったなど。今から思えばあの一言がすごく勉強になり、私を奮起させた一言だったかなと思っています。

四つ目は皆さんにはまだちょっと早い話かもしれませんが、海外に行って海外の人と一緒に仕事をするには、ある程度の「マネジメント力」は必要じゃないかと思います。私は入社10年目でイギリスに行きましたけれども、それまで本社にいた時は一番下っ端だったんですね。日本では、10年間、部下が1人もいない環境の中で働いて、イギリスに行ったら部下がいきなり20人もできて、その瞬間、この人たちとどうやって仕事をしようかと、すごく毎週悩んだ記憶があるんですけど、やはりある程度統率力といいますか、マネジメント力をつけてから海外に行く方が精神的負担も少なくていいのかなと思います。皆さんにというよりこれは企業の人にとっての話かもしれませんが、海外でリーダー的な立場に立つ場合は、ある程度経験を持って行かないと国内以上に苦勞するのかなと思います。

四つ目が大事かなと思うんですけど、自分より役職が下とか、ナショナルスタッフは俺より知識が低いとかではなくて、同僚に対してはちゃんと敬意を持って仕事はやってほしいなと思います。そういう振る舞いをしない人は同僚からも敬意を示されないし、コミュニケーションにも入れないというかたちになって、言いたいことが言えない環境が作られてしまいます。まず上下関係なく敬意を持って話をするという努力をしてほしいなと思います。

「異文化包容力」です。ナショナルスタッフの行動とか言動、習慣とかの日本人との違いにつ

いては、先ずは否定するんじゃないくて、ちゃんと聞いてほしいというのが一つ目です。

今は引退しましたが、日本の女子卓球のナショナルリーグにいた福原愛さんの話です。彼女は、中国卓球のトップリーグに所属していました。ある時、ある都市からある都市に移動する時に昼飯にネギが出てきたらしいんです。日本で言う江戸時代のような、一般的な日本人だと、「え、昼飯がネギ？」と思うじゃないですか。だけど彼女は思ったそうです。「中国ってこういう昼飯があるんだ」と、そういった感じでどんどん現地文化を受け入れていったらしいんです。だからそういう一般的な生活の部分では気を遣わなくて、卓球により一層注力できたというところがポイントになる話ですね。先ずは、各国の習慣の違いというのはちゃんと理解して、それを広く受け入れる努力が必要かと思います。

二つ目は会社に入ってから話だと思えますが、例えば日本ですと、大口のプロジェクトがある場合は、担当者、課長、部長、事業部長、本部長、社長とか、プロジェクトの進捗状況に合わせて目的を達成すべくどんどん上の人を商談相手に紹介するわけですが、海外で仕事をする場合、全くそれは通じなくて、海外にいる拠点長が商談上、最後の砦なんです。

ですから常日頃から人間力を磨いてほしいと思うわけですが、お客さまの職位が上になればなるほどそういった人は、こちらの会社名ではなくて、その人の人間性を見ているんですね。この人であれば注文できるとか任せられるとか、そういう視点で見えていますので、名刺のタイトルとかじゃなくて、常日頃から人間力や一例を言えば、倫理遵法順守とかね。こういう当たり前のことを常日頃、きっちり守って人間力を磨いてほしいなと思います。

三つ目は、最近インターネットが普及して世界中どこにいても日本の情報とか日本の新聞とか読めるようになってきましたが、もし皆さんがどこかのタイミングで海外と関係するようになった時は、その国のメディアとか情報を現地の原文で読む努力もしてほしいなと思います。なぜかという、同じ一つの事象でも、例えばA新聞は批判しているのにB新聞は褒めているとかね、メディアによって書き方が全然違うので、日本では悪く言っているのに逆に海外のメディアは褒めているとか結構あるので、いろいろなメディアを見て総合的に判断する姿勢、そういうのも小さいことですがグローバルな視点で物事を見るということの一つかなと思います。一つのメディアに左右されないで、いろいろなメディアを見ながら、あることを総合力で判断する能力、そういったものが不要じゃないかと思います。

「コミュニケーション力」。詳細は省きますけれども、私達も年を取りますが、ナショナルスタッフの若い人もどんどん知見とか知識、あるいはスキルを身に付けて成長しています。従って、私達も何年たってもスキルを身に付ける努力はしていなければいけません。これは日本だけじゃなくて特に海外も、例えば三菱電機の海外の社員、ナショナルスタッフで、30年、40年働いている人がいます。そういった人たちとコミュニケーションを取るには自分の能力も常に高めておかないといけない。そんなことも必要かなと思います。

四つ目はちょっと難しい話にはなりますが、海外の三菱電機の会社であれば、日本人が赴任しなくても海外スタッフで代わりはきくんじゃないのという議論はよく三菱電機だけじゃなくても日系企業では議論されます。日本人が海外に行くと、年間にかかる費用は、日系メーカーだとほぼ一緒だと思いますが、大体年間数千万円かかるんですね。1人の日本人が海外に出ると、その数千万円を会社が払うわけなので、その人は数千万円以上の努力をして儲けなければなりません。ですから、日本人がなぜ必要かというところは、私も昇給時の面接で人事からよく聞かれましたが、それが四つ目の項目になります。

三菱電機は日系メーカーです。従って、日本で企業方針、指針を決めるわけですが、それをきっちりとまず日本語で理解して、それを現地の言語でナショナルスタッフに伝えるというのは、やっぱり現在ではまだ日本人にしかできないんじゃないかなという思いはあります。そういった背景を正確に伝えて、その後、ナショナルスタッフと議論して会社の戦略をまとめられる能力が日本人には求められるのかなと思います。

次は、コミュニケーション力です。冒頭でも言いましたけれども、流ちょうに話す必要は全くないですね。絶対条件ではありません。何度も言いますが、自分の考えとか思いをきっちり伝える。その熱意を相手に感じ取ってもらおうとする努力、それが一番重要じゃないかと思っています。多分皆さんも日本に来ている外国人の方が片言で日本語で話そうとすると、必死で聞こうとしますよね。彼らは、何を言わんとしているんだろうかと、逆のパターンも一緒に、日本人が海外赴任して、ありとあらゆる語彙を総動員してとにかく話して自分の思いを伝えたいという強い意志があれば、必ずナショナルスタッフに伝わります。そういった努力はぜひ実行してほしいなと。

もちろんTOEICの得点が低ければいいというものじゃない。これは高い方がいいわけですが、それだけじゃなくて、低い得点であってもちゃんと自分の意志が伝えられる。経験論で言うと、中学英語までをきっちり勉強している人は、社会人になっても多分7割くらいは会話できます。ただ、会社に入ってからビジネス専門用語が結構ありますので、それはそれで勉強すればいいんですが、中学英語であれば7割くらいは世界で通用するなと勝手に思っています。

「語学」、先ほども申し上げましたが、例えば、日本人だと英語を喋る時まずは日本語で考えると思うんですね。何をどう話したいかとか、起承転結とか全部日本語で考えたうえで、例えば英語だったら英語、中国語だったら中国語という風に翻訳していくと思います。という訳で、やはり外国語を学ぶ場合、日本人はやはり日本語がベースになっているので、まずは、日本語も基本言語としてちゃんと学んでほしいなと思います。

入社後、色々な人を見てきましたけれども、日本語できっちり話せる人は、英語だろうとスペイン語だろうと中国語だろうと、やはりきっちり話せるんですね。日本語できっちり話せてない人は、やっぱり英語であろうと他の言語であっても同じように分かりづらいですね。日本語できっちり自分の考えをまとめられる人は、他の言語であってもきっちり話せると思います。

学生時代には、なかなかビジネスに関して話す機会はないと思いますが、来年、横浜国大の皆さんのインターンシップでの受け入れを三菱電機は考えています。そういったところでビジネスの一端を勉強していただければ、自分が何をやればいいのかということが少しは、分かってもらえるのかなと思います。来年以降、私も会社にまだ残っているようであれば、この中のどなたかとまた国際本部の中で一緒に事業を考える機会があれば嬉しいなと思います。

纏めに入ります。学生時代もそうですが会社生活はもっとそうだと思いますが、いいことがあるとやっぱり偉そうに振る舞いたがる傾向があります。しかし、やはりいいことがあっても驕ってはいけませんし、また、欧米人のように体格のいい2メートル近い人を前にしても全然ひるむ必要もないし、日本人として堂々と対応してほしいなと思います。

それと、学生時代もそうかもしれませんが、サークルとかいろいろ思うようにいかない時、会社に入るともっと思うようにいかないことも多いかと思っています。そういった時に本当に腐らないようにしてほしいなと思います。出る杭はたたかれますけれども、出ない杭は腐るんですね。会社生活の中で腐ってしまうとそれは周りに伝染しますので、腐らないで、いい時も悪い

時も、特に会社生活の中では、自分が思っていることを仲間と分かち合う努力をしてほしいなと思います。

「情熱と好奇心」、先ほどもちょっと言いましたけれども、どんなところに配属になっても、あ、俺はこんな仕事をするはずじゃなかったと思うことがあるかとは思いますが、そうじゃなくて、まずは自分が始める職務、与えられた職務、それは情熱を持ってまず全うする努力はしてほしいなと思います。そうすると中身がより見えてくるともっと学ぼうとするやる気が出てきますので、自分が最初に担当する職務は、まずは学ぶ姿勢をもってちゃんと取り組んで欲しいなと思います。

ここから更に私の実体験の話をしませんが、なぜ今までこういったことを話してきたかという背景となった二つの事例を、今日は皆さんにご紹介しようかなと思います。一つ目は、私がイギリスのエジンバラ近くに住んでいた時に、テレビ工場があったのですが、そのテレビをヨーロッパ中に販売していました。しかしながら、当時、ロシアだけはまだ三菱電機は販売していなかったんですね。

1991年7月30日、東京成田からロンドンヒースロー経由でエジンバラに、今見て頂いている映像はその当時の航空チケット、いまだにお守り代わりに持っていて、くじけそうになるとこれを見て、初心に帰って頑張ろうと奮起しています。今でもこれを見ると、ロシアでテレビをどうすれば販売できるのかなと非常に悩んだ時期を思い出します。

当時、日本で言う大手量販店がモスクワにもあったので、私はロシア語は話せませんが片言だろうと何だろうととにかく英語を駆使して、三菱電機のテレビを見てくれ、扱ってくれとしつこく量販店に言い続けていたある時、「しつこいから30分だけ聞いてやるから来い」と何とか折れてくれました。しかし、突然来いと言われても、イギリスとロシアは時差が3時間半あるので、エジンバラを朝出てもモスクワ到着は夕方になるんですね。

従い、すぐ来いと言われても翌日の商談にはなるのですが、その商談の場で、相手の購買部長といろいろ話をしている中で、部長は自宅のテレビの調子が悪いと、ふと言ったんですね。私からは間髪を入れず「じゃあ三菱電機の最大級の37インチのテレビをサンプルで使ってみてください」と提案しました。これがきっかけとなって商談が始まりました。「三菱電機のテレビってこんなにいいの」という話になって、とんとん拍子に話は進み最初は、サンプル的に10台の注文から始まり、100台、1,000台、最終的に2年後は5万台くらいまで急成長したという話なんですね。要は相手が駄目だと言ったから諦めるんじゃないで、相手がイエスと言うまで言い続けるという努力は、どんな場面に出くわしてもビジネスには必要かなとつくづく思います。

もう一つは、直近の話としては、香港SOGOというデパートに設置した大型ディスプレイの話です。世界3大集客場所というのがあって、ニューヨークのタイムズスクエア、新宿アルタ前、それとこの香港の銅鑼灣（コーズウェイベイ）なんですけれども、世界の3大集客場所には大型ディスプレイがあります。ニューヨークのタイムズスクエアがテレビに映った時、マリオットホテルの壁一面にコの字型にディスプレイが設置されています。このホテルの映像が映ったら「あ、三菱電機製品だ」と思っていただけで嬉しかったです。今回はこの香港の銅鑼灣（コーズウェイベイ）にあるSOGOデパートに張り出されるポスターにとって代わる大型ディスプレイ受注の話です。SOGOは、毎月大型ポスターを貼り替えていたんですね。

ポスターの大きさはテニスコート5面分あり、横が72メートル、縦が19メートルで、写真に

写っているタクシーと大きさを比べていただければその大きさが如何に大きいかわかると思うんですけども、これを大型ディスプレイにしたいという商談が始まりました。

野球場によく三菱電機の大きなディスプレイが設置されていますが、さらにあれを大きくしたものと考えていただければいいですね。大型商談でした。

これは2016年の2月に商談開始、1年後に受注したわけですが、私がある日、出張でアジアから香港に帰った時に、ナショナルスタッフから、アメリカのD社という会社（アメリカの野球場はほとんどこのメーカーのものが入っている）に関しての以下のメールが入ってきました。「赤本さん、あしたSOGOの執行役会議でD社に発注されそうです」と、私は即返事をして「それはまずいだろう」と。この1年間、私は日本側に対してこの案件は必ず取る、これを受注すれば三菱電機の香港におけるポジションは変わるとの強い思いがあり、それを言い続けていた手前、「それはまずい、オーナーと直談判するから執行役会議の前にアポを取ってほしい」ということで秘書にお願いしました。幸いSOGOの執行役会議の30分前にアポの時間が取れました。SOGOといっても香港資本のデパートなんですね。オーナーは、ジェット機を持っているようなかなりの金持ちの香港人なんですね。彼が商談相手だったので、私は、ネゴするには英語か広東語で話さなきゃいけないんですけども、私は、広東語は話せないで英語で30分間、三菱電機の素晴らしさを話しながら、ぜひ三菱電機の製品を信じてほしいということをずっと話し続けたんですね。

30分たった時に、私は「次に重要な会議があるそうですが・・・」と聞いたところ、そうしたらオーナーは、「次の会議はあるけど、Mr. Akamoto、今日は、君は、言いたいだけ言いなさい、私は全て聞く。会議は遅らせばいい」と言われたので、そこからさらにまた30分、ずっと三菱電機のPRを継続、例えばロケットに搭載する人工衛星、ロケットはM重工さんですけども、あるいは日本の鉄道とか、香港の先ほどの電気ですね。香港島の電気は全部三菱電機が香港電力に90%以上の製品を供給して島内に電力供給しているんですが、不良が許されないそのようなインフラ系では、やはりプロの人ほど三菱電機の製品を好む、継続購入しますという歴史、事実を語りました。そしてアマチュアの人ほど目先の値段で安い製品を買う傾向にある、だからビジネスとは、長い付き合いのものなので、そういった長い付き合いを視点に置いて製品を選んでほしい。あるいは会社を選んでほしいというようなことを、1時間くらいひたすらしゃべりまくりました。

話し終わった後オーナーが秘書に、「おい、ちょっと営業部長と技術部長を呼んでくれ」と言ったんですね。その2人が部屋に来た瞬間に、今でも忘れないんですけども、そのオーナーがその部長2人に「もう一度三菱電機の製品をStudy Again」と言ったんですよ。再考せよと。もうその時は「やっぱりこれ、この商談は、土俵際まで来てたな、あぶない、危ない」と思いましたね。

ただ、三菱電機の製品は他社より40%高いし、年間の電気代もこのディスプレイを高画質で綺麗に映すために当社品は、ライバル社の2.5倍かかるんですよ。ですからオーナーからすれば、三菱電機の製品を買わなければならない理由は全くなくて、製品仕様は三菱電機の方が優れてはいるんですけども、あまりにもコスト差がありました。そこで私は、次の2点を提案しました。まず、1点目はこのディスプレイに三菱電機の宣伝を一日10回、10年間流させてほしいと。2点目は三菱電機の看板をディスプレイの右下にぶら下げたい、その対価、宣伝広告費は払うと提案したんですね。

提案した三菱電機のロゴ入り看板の大きさは、横6メートル、縦3メートルにして欲しいと言ったんですけれども、その大きさだとSOGOの看板より大きくなるので駄目と言われましたが、最終的には半分の大きさに落ち着き、宣伝広告もOKしてもらえました。

翌日SOGOオーナーの秘書の方から「三菱電機に注文を出す」と、電話とメールが来たときは、本当にうれしかったですね。この1年間の努力が実を結んだ瞬間ですね。飛び上がって天井に頭を打ちつけないほどの喜びを感じた瞬間です。この製品は、日本の工場で製造しています。エンジニアの多くが1年の長きに亘り図面を起こして、サンプルを準備し客先の特殊な要求に対しても如何に設計変更しなければならぬか、その苦勞、彼らの長期に亘る苦勞を見ているので、もう引き下がれないという思いで、相手がイエスと言うまで、当社に発注するというまで、私はひたすらしゃべるぞとの強い気持ちで商談に望んでいました。先ほども言いましたけれども、成功するまで言い切るぞという思いがあって、帰社する気持ちなど、みじんもなくひたすらしゃべっていました。

香港島のビルには、ネオンサインがありますよね。あのネオンサインは年間の維持費が1億円かかるんですよ。さらに高いビルの上の方のネオンだと2億円かかるんですね。当時三菱電機もあのネオンサインを出そうかと検討していたんですけれども、昼間の行灯（あんどん）のようなネオンに1億も2億もかけられるかとの思いがあった時に、この商談が出てきました。これは絶対にとろう、費用を投下するのであればこちらだという強い思いを持っていましたが、最終的にはSOGOの商談が取れて、これに関係した数百人のスタッフの強い思いが私の体を使って最終的にはオーナーに伝わり説得できたのかなと思います。

また本件は、三菱電機香港だけの力ではなく当社の社会システム事業本部、ビルシステム事業本部、宣伝部、FAシステム事業本部等の支援もあっての総合力の受注案件だったと思います。

先ほどのロシアのテレビとか、香港SOGOのダイヤモンドビジョンという大型ディスプレイの件に関して私の思いを纏めようとしたら、タイミングよくマイケル・ジョーダン、向こうの方が勿論世界的に有名なNBAのプレーヤーですが、このアメリカのバスケットボールプレーヤーだった彼が全く同じことを言ってるんですね。彼は勿論、英語で言っているわけですが、それを日本語で書くと、「一度でもあきらめてしまうと、それが癖になる。絶対にあきらめるな!」とそんなふうには言っているんですね。

まさにこれはビジネスでも一緒に、諦めなければ終わりはないですよ。諦めずに努力するというのが才能で、才能というのはもともとあるものじゃなくて、やっぱり努力した人に才能が備わるんだとそう思います。これはビジネスの世界に限った話ではなく、芸術やスポーツの世界もみなそうなんですよ。やはり努力することが才能なので、最初から才能のある人はいません。皆さんも是非何事にも努力してほしいなと思います。

同じようなことを言っているのが江戸時代の平戸藩主で、最近では亡くなられたヤクルトスワローズの野村監督もよく引用していましたけれども、「勝ちに不思議な勝ちあり、負けに不思議の負けはなし」と。負けたとか失敗した時は必ず理由があると言うんですね。だけど勝った時はそれだけではなくて、何か偶然性がどこかに介在してきて成功するので、成功する場合、王道はないけれども、やっぱり努力すれば成功の可能性はあると。だけど失敗した時というのは、必ず何か共通する法則性があるので、それを表に出してそれをなくす努力をすれば、また成功につながると、そういう話なんですね。

私もゴルフをやっていますけれども、ゴルフ雑誌を読んでいる時に、50歳でもまだ優勝して

いるゴルファーで藤田プロがいるんですが、彼の発言は、まさにこれはビジネスにもつながるなと思ったので紹介します。「今日精進しているということは1年後の結果につながりますよと。今日の結果というのは、1年前のあなたの行いに対する報いである」と。最近は何いという言葉が悪い方に取られますけれども、仏教用語ではいいことも悪いことも報いと言うらしいですね。だから今日の結果というのは、1年前のあなたの努力の結果で、1年後の結果というのは今あなたがどう頑張っているかに拠るということです。これは、皆さんがビジネスの世界に入られても本当に通用すると思いますので、今日皆さんにご紹介しておきます。

私は中国語を専攻していたということもあるんですけども、皆さんにぜひ読んでいただきたい本があります。ちょっと値段が高いんですが『貞観政要』という本を紹介します。中国の唐時代の第2代に太宗という名の皇帝がいました。彼はリーダーとして唐という国を導いてきた人なんです。この本には、人としての振る舞い、考え方について非常にいいことがいっぱい書かれています。例えば日本では徳川家康が最初に本を刊行しようとした時に、この『貞観政要』をベースにつくったとか、あるいは北条政子とか明治天皇もこの本を参考にしており、世界中のリーダーと言われる人が、この本を読んで学んでいるそうです。

リーダーとしてどういう資質が必要かということが書かれていますので、これはビジネスの世界だけじゃなくて、例えばクラブとかサークルとか芸術、スポーツの世界でも非常に通用する内容がいっぱい書かれています。ぜひ時間とお金があれば目を通していただきたいなと思います。

この本では、人には三つの鏡が必要と言っています。一つ目は「自分の顔を映す」。ビジネスもスポーツもそうですが、しかめっ面で相手に接しても駄目だと言っています。それでは、コミュニケーションできないので、常に元気で明るく楽しい顔で接しなさいと。このスライドの右上に太宗の写像があります。彼は強面で怖い顔をしていたんですけども、部下といますか、他人と会う時は、必ず鏡を懐から出して先ずは自分の顔を見て、笑顔にしてから接していたそうです。

二つ目の鏡は「自分の行いを映す」。人の鏡と書いてありますけれども、会社に入ると、あるいは学校でもそうかな、下の人が上の人に対し結構きついことを言う場合があると思いますが、そういった同僚の厳しい直言とか諫言（かんげん）というものを、きっちりと受け入れる人であってほしいということを書いています。最終的に判断するのはその人なんですけれども、厳しい言葉ほど聞く努力はしなさい、そういうことです。

三つ目は「歴史（過去）を映す」歴史の鏡です。未来を考えようとした時には、過去を鏡に映して、そこから学んで将来を予想してみてくださいと。そういうことを言っています。この『貞観政要』っていい本なので、私も国際本部に新しい部長が来る度に、読んでもらっています。ちょっと上から目線の言い方になりますけれども、この本を読んでもらって部下育成に役立っていただいています。

「コミュニケーションの重要性」。これはいろいろなところでうたわれていて、ご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、アメリカのマサチューセッツ工科大学の元教授が提唱していて、これが世界の標準になってはいるんですけども、このスライドの絵の真ん中、「組織の成功循環モデル」について説いています。サークルでも学校でも会社でもみんなそうだと思いますが、団体生活をしている時に、その組織を成功させるにはどうしたらいいかということ提唱しているんですね。

「①関係の質」, 要は人と人とのコミュニケーションを向上させるということから始まります。お互い相互理解を深めて信頼関係を向上させる, そうすると, お互いが考え始めて「思考の質」が高まってくるそうです。そうするとお互いの中で気づきとか発見が出てきて, 3番目の「行動の質」が上がるそうですね。自ら考えて, こうした方がいいじゃないかと自発的な行動に走るそうです。

自発的行動に入ると, 最終的な「結果の質」が従来よりも良くなって, 最終的にはそれが成果として出てくる。これを「組織の成功循環モデル」と言う訳ですが, 起点は常にお互いのコミュニケーションを向上させるということにあります。

最近是我们もそうですが, 在宅勤務が増えてオンラインが主流の業務になっています。ただオンラインというのは, 人間が持つ本来五感がありますね。視覚, 聴覚とか。ところがオンラインは視覚, 聴覚しか使っていないんですね。いわゆる空気感を読む, 触覚, 味覚は無理だとしても触覚とかそういった空気感を読むところが全くなくなって来ているので, このコロナが終息し始めたら, 皆さんはできるだけ会って, その表情とか場の空気を読む, 触覚とか嗅覚とか嗅ぎ取る感覚, そういうものをまた元に戻してほしいなと思います。

今オンラインが普及することによって問題になっている点, それを今日の朝, ニュースで放映していましたが, 最近, この5年くらいで会社に入った若者は, オンラインになって叱られなくなっちゃったと, 叱られたいと思う若者がどんどん今, 日本で増えてきているそうなんです。入社した若者の25%が, もっと叱ってほしいというふうに望んでいるそうなんです。その叱り方もいろいろあるとは思いますが, 若者は, 「本当に私はこれで成長できるのだろうか」という環境に日本全体がなりつつあるのではと言っていました。コロナがあるうちはちょっと難しいとは思いますが, できるだけ人と会って, 視覚, 聴覚だけでなく, 嗅覚, 触覚も含めてコミュニケーションを図っていただかないと, 人間が持っている本来のいろいろな感覚が退化しているのがちょっと怖いなと思っています。

成功するチームに関しての研究があります。これはもともとアメリカのG社がもともとなっていて, 同社も成功するチームと失敗するチームがあって, 成功するチームには特別に何かあるのだろうか, データベースで調べたそうです。しかしながら, 全く分からずじまいで, 最終的に結論付けたのは, 「psychological safety」, 所謂, 心理的な安心感, これがあるグループとか団体は成功すると結論付けています。

三菱電機でも最近この「心理的安心感, 安全性」という言葉が飛び交っていますけれども, じゃあ心理的安心感というのは何だということについては, お互いに信頼して相互に尊重しているということとか, 私はこのサークルとかチームとかあるいは部とか, そういったところに受け入れられていて安心して話ができるという感覚があるということを目指し, そういったチームは, 結果, 成功しやすいというふうに言われています。

ただし, 今回のオンラインのように, ある程度制約がどんどんなくなって, ユルユル組織とか, 気楽さとか心地よさを指すのではなく, やはり厳しさというのは必要で, そういった気楽さだけを心理的安心感というわけではないということですね。

それと「成功するチームに見られる習性」として, チームの皆さんが同じくらい発言しているということと, 相手を思いやる態度, 「social sensitivity」が, チーム平均値として高いチームが成功すると言われています。

皆さん, サークルとかゼミでもそうですし, あるいは会社に入っているいろいろな組織に入れ

ると思うんですけども、上から何か言われると、やっぱり何か面白くないし、会社辞めたいなとか思う時期があるかもしれませんが、そうじゃなくて、ある程度、年齢を重ねるにつれ思い始めたのは、否定されているというのは、私の性格とかそういったものを別に上長は否定しているわけじゃなくて、私が提案したアイデアを批判しているんだと、私の性格とか資質を否定しているんじゃないというふうに思うようにしています。

そうすると自分を第三者的に見られるようになるので、少しはストレスが減るんじゃないかと思います。皆さんもサークルとかいろいろな団体で生活する時にいろいろ言われたりすることがあると思うんですけども、それは自分が否定されているのではなく、自分が言ったことに対して議論されているという思いを持っていただければ、ストレスも少しは減るんじゃないかと思います。

時間になりましたので、今日はここで終わらせていただきたいと思いますが、今年は名古屋大学、大阪大学、東京外大、いろいろ大学を回っている訳ですが、大学の皆さんに必ず聞かれるのは、私たちが今専攻している専門科目がありますよね。ここだと統計学とか経済とか経営とかね、いろいろあると思いますが、それは会社に入って役に立ちますか？と、必ずどの大学でも聞かれます。正直言って自分の専攻したことが本当に役立つかどうかというのは、はっきり言って分かりません。役に立つ人もいれば役に立たない方の方がもしかしたら多いかもしれません。

私も中国語を専攻したのになぜイギリス赴任なんだと、当時は思いましたけれども、その後、シンガポールとか香港が公用語だったので、使えるようにはなりましたが、皆さんに申し上げたいのは、自分が専攻して勉強した内容は、会社に入って業態によっては全く使えないということもあるかも分かりませんが、大事なものは、自分が専門にしてきた学問とかそういうものを一生懸命勉強した、取り組んだという姿勢とか努力、そういった姿が会社に入ってから役に立つだろうなということです。

だから会社には、文学部から来た人、法学部から来た人とかいろいろな人がいますけれども、大学時代に得た知識が100%役に立って実務で使うことがあるかといったら、はっきり言ってそれは多分ないと思います。だけど、そうやって一生懸命勉強されてきた努力と姿勢は、必ずどんな職に就かれても役に立つだろうなという確信は持っています。周りを見ていてそう思います。

時間になりましたので、私からの話はこれで終わらせていただきます。ありがとうございました。

<質疑応答>

<司会> ありがとうございました。それでは今から質疑応答の時間を10分ほど設けたいと思います。会場で質問のある方は手を上げて知らせてください。あと、今日はオンラインで参加の方で質問がある方は、Zoomチャット欄に質問を書き込むようにしてください。全員を取り上げられるか分からないですけども、お願いいたします。

<赤本> チャットの方も後で入れていただいてもまた後日会社の方で回答させていただきますので。

<司会> ありがとうございます。ではどなたか質問がある方、手を上げてください。

<学生1> 講演ありがとうございました。赤本さまはセールスマネジャーであるとか、例えば香港の社長、会長であるとか、くだけた表現になるんですけど、カッコいい経歴をお持ちだなと思っていて、そんなグローバルリーダーの経験が長い赤本さまだからこそお聞きしたいのが、赤本さまご自身でその経験を踏まえて、どういうリーダー像を追い求めていたのかというところをぜひお聞きしたいです。

最後の心理的安全性の話でも、きっとリーダーの存在を介してチームに定着していくことになると思うんですけど、それをパフォーマンスする場合に、赤本さまはどのようなことを考えておられたのかというのをちょっとお聞きしたいです。

<赤本> 分かりました。私が描いていたリーダー像、私がリーダーになるとは若いころは思っていなかったんですが、私がずっと四十何年の会社生活で、思い出すのは、ちょっと話がそれますが、私が高校を卒業する時の英語の先生が、結局は大学の先輩になるんですが、卒業する時に言われたのは、「社会人になった時に他人の悪口は陰で絶対に言うな」というのは言われたんですね。「他人の悪口を言うんだったら本人を前にして言いなさい」と。「他人の悪口を言うやつは、絶対に周りから10倍悪口を言われている」という英語の先生の教えを私は四十何年守っていると思います。その人を褒めることはあっても、その人の悪口を、上長に対しては言っていることはあるかも分からないんですけど、悪口を陰では言わないというのは徹しています。

だからリーダー像というのは、別に難しい哲学を備えるとかじゃなくて、普段の生活の中で女性だろうが男性だろうが執務をやっている女性だろうが、同じ目線で会話ができる人がリーダーかなと、私は個人的には思います。

だから今国際本部にいますが、別に上の人に対してはほったらかしじゃないけど、女性がどういった問題を抱えているとか、例えばお弁当を準備したのに、何か本部長が文句を言ったとかいうのを女性から聞いたら、すぐ本部長のところへ行って、「本部長、何か女性に弁当の文句を言ったの」とかね、そういう一見業務とは関係なさそうだと思うのを一つ一つ解決してあげる、そういうのがやっぱり先ほども話しました話し合える環境にもなるのかなと思っています。

ですから話を戻すと、上下関係なく誰とも同じ目線でいるということと、悪口は絶対に陰では言わないというのが、私が思っているリーダー像というのかな。人間像です。

<学生1> くわしく話していただきありがとうございました。

<司会> 他はどなたかいますか。

<学生2> 本日は貴重なお話をありがとうございました。今回のお話で、いろいろと海外に行くための素質をお話くださったと思うんですけども、どうしても海外とかに行く中で、人と人との関わりがあると対立とか避けられない場面があると思うんですけども、国内と海外でそういった対立の仕方の違いがあったら、そういうエピソードを教えていただきたいです。

<赤本> エピソードですか、自分で言うのもあれですけど、私は人の悪口を言わないので、あまりこう、がんがん言われるという記憶が、日本も海外もそうですけど、まず聞くという努力をしているので、対立というか、私が管理職の時に、部下が対立していることは、よく調停してやることはありましたが、私自身が対立したという記憶はあまりないですね、ごめんなさいね、質問に答えられなくて、小さい対立はいっぱいあったと思いますが、大きな対立はあまりないですね。

対立というか、相手の行いがおかしかったら、正すというのは海外では結構あって、対立と

いうよりおかしいと感じる経験は結構ありましたね。例えば三菱電機の製品をある店舗から消費者宅へ運ぼうとする時に、社員の旦那さんの物流会社を使っていたとかね、儲けるために、そういうのって新興国では結構あるんですよ。特に中国なんかもう日常茶飯事、そういう不正じゃないですけど、そういう明らかにおかしいやつは徹底的に対抗しますけど、普段ではそういうシチュエーションはあまりないですね。申し訳ない、回答になってないですね。

<学生2> ありがとうございます。

<司会> ちょっとここでオンラインの方からも質問が来ていますので読みたいと思います。リモートワークについての質問なんですけど、リモートワークを導入されていると思いますが、そこで業務の効率を下げないであったり、モチベーションを維持するための取り組みとして何か行われていることがあれば。

<赤本> ありがとうございます。ひと言では言えないんですけど、三菱電機もオンラインになって2年半、3年目に入っていますけれども、いろいろな変革プロジェクトやっています。変革プロジェクトというのは、先ほども言いましたけれど、コミュニケーションがかなりオンラインになって希薄になっています。以前は暇がある時は声を掛ければすぐに話はできたのに、オンラインだとなかなかリアルタイムに声が掛けられないという点で、通常の定例ミーティングとは別に、オンラインになってからは所謂会社生活における雑談がほとんどなくなりましたね。

普段だったら、「昨日は有楽町のどこどこへ行ってきた」とかそういうしょうもない話。「君、赤ちゃんできたの」とか、当たり前日常茶飯事に会話していた内容が全くなっていて、オンラインだと仕事100%の会話になっているというところに会社は危機感を抱いておりまして、いろいろな雑談のオンライン、たとえばフィーカ（Fika）とか、その他雑談できる時間帯を就業時間中にも設けて、誰でも参加できるようなシステムを世界中に今設けていますね。これは日本だけじゃなくて、世界中の人が参加できるような、そういう話し合える場を設けるようにしています。

<司会> ありがとうございます。もう少し時間を取っているんですけど、どなたかいますか。

<学生3> 本日はお話をありがとうございました。本日のお話の中で、例えば英語とか外国語を能力はどうかあれ頑張って伝えよう、理解して伝えようとする努力をしましょうと、あとは成功するまで何度もやりましょうと、ある意味泥臭いとか地道な努力のお話をしていたでいて、それは大事だなと思ったんですけど、なかなか多くの日本人の中では、それが難しい課題だなという流れとか、よく言われる話だなと思っていて、そういった英語を話そうとかそういうマインドはできて、一歩進めない中で、じゃあどうすればそういう力が身に付くのかなというのをお聞きしたいなと思います。

<赤本> そうですね。話はちょっとずれたところから入りますけど、会社でも年を取れば取るほど、「俺、英語できないから日本語でしゃべる」という人がいるんですけど、そういう人に限って私は、何言っているんですかと言いつつ返します。三菱電機の文化は10人で会議して外国人が1人でもいたらもう日本語は基本的にはしゃべらないで英語で会話することが暗黙のルールです。あなたが逆の立場だったらどう思いますかと、常に言っているんですけども、だから年を取ったから英語ができないとかいうのは言い訳であって、もうやる気のない人に限ってそういうことを言うんですよ。

ですから今の質問に対して答えますと、英語を本気で勉強しようと思ったら、何でもいいの

できっかけをつくっていただければいいのかなと、芸術でもスポーツでも、本気でやりたいと思う人は、身近な何かから始めると思うんです。例えば英語でしたら英会話学校に通うのもいいんですけど、近所に外国人がいるとか、いろいろなサークル、自治体にもそういった団体があるので、そういうところに思い切って入るとかいうのもいいです。例えば「赤本さん、三菱電機にいる外国人を紹介してよ」とかね。何でもきっかけを自分からつくれば何とかかなるのかなという気がするんです。そこから先は本人の努力かなと思いますけどね。

だからどうすれば英語がうまくなるかというのは、いろいろな手法があると思うんですね。例えば松本道弘さんみたいに、海外に1回も行ったことがないのに日本だけで国連級の英語検定に受かったとか、すごい人もいるんですけど、その気になれば方法はいっぱいあるのかなと。

今の日本は教材がいっぱいありますからね。私が入社した時はリンガフォンのテープがあって、入社した時の給料は10万円でしたが、30万円出してテープを買いましたけど、はっきり言って全然役には立たなかったです。それよりも会社にいる外国人と一緒に遊んだりとかしている英語の方が、ネイティブの英語を聞いている方が余程ビジネス英語としては役に立ったなと思います。まずは、自分の周りに何か英語に関係するものはないかちょっと見ていただいて、それをきっかけに入られたらどうかと思います。だから、戻りますけど、何か言い訳をする人ほどやらないですよ。会社もそうですけど。

<学生3> 回答をお聞きして、まずはやっぱり自分の仕事とかやりたいこと、その中で英語を使うとかだった時、まずはその仕事とか自分がやっていることに熱中するみたいな、それが最初大事なのかなと。

<赤本> そうですね。その中で取捨選択して、私はこれをやるには英語が絶対必要だと思ったら、もう英語の勉強をされたらいいんじゃないかと思いますけどね。

<学生3> 分かりました。ありがとうございます。

<赤本> 実は数年前、うちの前の前の社長も、国内畑をずっと亘り歩いた人なのですが、当時、英語は全然話せなかったんですよ。だけどその社長とアジアを一緒に巡回していた時に、空港のラウンジで社長は「俺、社長になっちゃったけど、やっぱりグローバルな企業になろうと自ら言っているのに、俺は英語ができないというのはまずいな」ということで、何年か会話学校に通われたんですよ。それで2年後にまたアジアへ行かれた時、英語でスピーチされたんですよ。私はこの行動にちょっと感銘しましたけど、やっぱり自らグローバルな企業になろうぜと言っている人ほど大体やらない人が多いですけど、ちゃんとうちの会社はやっているなど、すごく感動したのを今でも覚えています。

だから必要であれば、きっちり何かをきっかけに勉強されたらいいかなと。ある程度経営を勉強しなきゃいけない時とか、法律を勉強しなきゃいけない時とか、いろいろなパターンがあると思うんですけど、必要に応じてやられたり、一気にやるというのは大変だと思うので、その場その場で必要なものを吸収していけば、10年、20年後に全てが体系化されてくると思います。

<学生3> ありがとうございます。

<司会> ありがとうございます。オンラインの方で1点だけ来ていますので、ここで締め切りしたいと思います。これまで特に難しかったお仕事、意思決定について、できれば詳しくお話を伺いたいと思いますが、時間もありますので、おっしゃられる範囲で。

<赤本> 分かりました。もう今の思い出、一番難しかったのは、入社10年後にスコットラン

ドに行っただんですけど、それまでは私の担当はアジア担当で、製品もファクトリーオートメーションというロボットとかあいつた機器を扱っていたのが、いきなりヨーロッパで、しかも担当機種は、テレビ。地域も扱う事業も全く違ったところにほんとは行かされた感がありました。しかも部下がいきなり20人。もうあの時は毎週金曜日は徹夜状態で、しかも製品とか市場を勉強するのは英語で勉強しなきゃいけなかったんで、会社生活の中では多分私が一番勉強したのは、入社10年目のスコットランド時代だったと思いますね。

分からないこと、英語も含めてとにかく手帳に書き留めて、今でも役に立っているんですけど、英語で分からないことは全部メモに書いて、それを覚えて、次のミーティングで使うとかね、そういう努力はずっとしていましたね。ですから一番努力したのは、そのスコットランド時代にヨーロッパ中の需要を集めて、それをベースに自分で工場の生産計画を作って自分で売るといった流れの中で過ごした6年間が一番しんどかったですね。家族4人いましたけど、当時は、西欧、東欧のヨーロッパ中のほとんどの国を頻繁に巡回していましたので、ほぼ母子家庭に近かったんじゃないかなと。

<司会> ありがとうございます。それではそろそろお時間になりましたので、今日はこれで終わりにしたいのですが、今日の大変貴重なご講演に対する感謝の気持ちを込めて、あらためて皆さんから赤本さまへ拍手をお願いしたいと思います。（終了）

〔あかもと まさのり 三菱電機株式会社国際本部地域統括部 兼 地域戦略部 担当部長〕

