

電業特報ロングインタビュー

【明日に向かって立つ】その9

時代と共に形を変え引き継がれていく承継の心
そのカギは社員との密接なコミュニケーション

《今月のゲスト》

三沢電機株式会社 代表取締役社長

三澤 隆 TAKASHI MISAWA

取材・本誌編集部（井口、遠藤、吉川）／2018.04.23



三沢電機株式会社の本社（横浜市西区）に三澤隆社長を訪ねたのは4月23日（月）の午後。

今回のロングインタビューのテーマは、あらかじめ「事業承継」に絞っていた。そのため話題は自然に、3月29日（木）に横浜ロイヤルパークホテル「鳳翔の間」において挙行された三沢電機の創業90周年記念式典から始まり、三沢電機90年の初期・中期を牽引した先代（現会長・三澤漸氏）、先々代（創業者・故三澤義夫氏）の若き日の話へと進んだ。

I. 迷いつつ、たどり着くべくしてたどり着いた道

発端は本紙代表の井口が、平塚市で開業している知り合いのベンツ専門のメンテナンス会社A社長から聞いてきたという「三澤さんの噂」を、編集部・吉川が三沢社長に披露したことにあった。

A社長いわく、「以前に勤めていたヤナセの昭和20～30年代の古い顧客リストに、三沢電機の三澤様のお名前が載っています。キャデラックを所有されていたようですね」。その「三澤様」が果たして創業者であるのか、会長であるのかは不分明だったようだが、いずれにせよGHQがまだ進駐していた当時、昭和20～30年代のキャデラックといえば典型的なステータス・シンボルだった。誰もが乗れる車ではない。

ああ、そうなんですか。創業者ですかね。それとも親父かなあ、乗っていたのは。

先日創業90周年記念式典の開催に関連して、1950（昭和25）年の法人化（個人商店から三沢電機株式会社へ移行。創業は1927＝昭和2年）からしばらく後の写真を見る機会がありました。そこには当時最もポピュラーな日野のコンテッサとともに、確かに黒塗りの外車が写っていたような……。あれかなあ（笑）。

本社は当時、横浜市藤棚町にありました。親父はトライアングのオートバイかなんかで、近所をバリバリ走っていたらしいです。いわゆるカミナリ族のハシリですね（笑）。

それから年代はハッキリしませんが、戦前に創業者が車を購入した際には、横浜に車は6台しかない時代だったと聞いたこともあります。いずれにせよ、贅沢していますよね、創業者も親父も（笑）。

電気工事の仕事が社会的に最も上昇気流に乗ってい



た時代ですからね。当時の電気工事屋さんは、おしなべてそんな感じだったのではないのでしょうか。私たちの世代には、とてもとても考えられないことですけど（笑）。

穏やかで知的な語り口が印象的な三沢電機株式会社の3代目・三澤隆社長は、姉一人弟一人の末っ子長男として、1961（昭和36）年に誕生した。幼い頃から機械いじりの大好きな子どもだった。

そんな息子の姿をみれば当然、周囲は「さすが電気工事会社の3代目」ということになる。だが「継いで当然」というような周囲の空気を子ども心に感じていた三澤社長は反発。「家業は継ぐまい」と心ひそかに思っていたという。

なかでも大学に進学するときに、ひと悶着ありましてね。私は機械いじりが純粋に好きだったので、大学は工学部に行きたかったんです。ところが親父は「工学部なんて会社経営には役立たない。だから経済学部へ行け」と。このときは大喧嘩になりました。

いま考えると、他に就きたい職業への希望も具体的にはなく、ただただ、家を継ぐということから目を背けていただけなのかもしれません。その証拠に親父の説得に負け、結局、横浜商科大学の経済学部に入った（笑）。

しかし、その後もスッキリしませんでしたね、なかなか。



創業者から先代へと受け継がれた三沢電機があるから、自分もとりあえず何不自由なく育てていただけた訳で、会社には当然、大勢の従業員の方たちがいます。その方たちの生活を考えれば、創業者一族に生まれた唯一の息子である自分が承継するのはある意味当然だという気持ちは、もちろんどこかにあるんだけど、周囲からいわれると嫌な訳ですね（笑）。強制されてなるような、そんな気持ちになったのでしょうか。親代々の家業を継ぐことを運命づけられている者が経験する一つの典型的な事例でしょうね。

しかし、先ほども言いましたように、何かスッキリしない。そんな気持ちが次第に募ってきて、大学4年のときに1年間、日本を離れました。高校のときにホームステイで1か月だけ過ごしたことがあるカナダのバンクーバーに、逃げるようにして渡りました。スーツケース一つだけ持って。

1年間のカナダ生活では向こうの大学での聴講生も経験したが、実はこのカナダ行きは結果的に、三澤社長の「いろいろな意味での覚悟を決めるための準備期間」になったようだ。

休学してカナダに行ったりしているうちに、結局、日本の大学のほうは途中で辞めることになってしまいました。そしてこのカナダ行きがキッカケになって、福井県出身の女房と結婚することになりました。

女房とは学生時代から付き合っていて、私は夏休み期間中などにはよく車で、女房の福井の実家に遊びに行っていたんです。車は横浜ナンバーということもあって、そういう噂はすぐ町じゅうに広がる（笑）。しかも、女房の親父さんは元警察官で、とてもケジメを大切に人だったんですね。だから「カナダに行くのであれば、娘と別れてから行くか、結納を交わしてから行くか、どちらかにしろ」と電話で迫られた（笑）。

私自身、女房とはすでに6年間近く付き合っていたので、ずっと一緒にいたいとは思っていました。なので、これはもう、女房の親父さんのいう通りにしよう。親父さんからそのように迫られたのは4月20日頃で、カナダへの出発は5月7日でしたから慌てて親戚（叔父）に頼んで仲人役を務めてもらい、横浜で結納を取り交わしました。

自分の両親には正式には承諾をとっておらず、母親



だけにはその事情を説明していました。カナダへ 1 年間行くということはもちろん両親に相談していましたが、結納のことは母親だけにいました。母親に言えば、結果的に親父に伝わることは承知のうえで、それでもなお、直接親父にいわなかったのは、なぜだったのか？

いま思うと、自分がいろいろな意味で中途半端なことをしているという自覚があったからなのかもしれません。家業の承継に拒否反応を示しながらも、カナダ行きの費用を溜めるため、焼鳥屋や下水道の測量会社、掃除の会社など、いろいろな職種のバイトを経験したりするうちに、社会で生きていくことの大変さ、仕事というのは生半可な気持ちでやってはいけないというようなことにも、体験的に気づき始めてもいました。

その大変な社会の渦中であって、創業者や先代は懸命に会社を護ってきたし、発展もさせてきた。そのお陰で裕福な環境のもとに自分は育てていただいていた、これはやはり、恩返しをいつかしなければいけないということも、身に沁みて理解しつつありました。

それだけに、なんだか中途半端な状況にいる自分が嫌で、親父には直接いえないままに、それらのすべてを吹っ切るために、カナダに行ったということなのかもしれません。

女房との結婚を決意するキッカケになったということも含めて、そのときのカナダ行きはいろいろな意味で、無駄ではなかったと思います。

ビザの書き換えなどを挟んで計 1 年間過ごしたカナダでの生活から帰国したとき、三澤社長は 26 歳になっていた。帰国後すぐに 27 歳となり、三沢電機へ入社。義父との約束通りに結婚も実行した。

「将来の三沢電機 3 代目」としての日々が、いよいよ始まろうとしていた。

II. 承継者の自覚を少しずつ高めていった《取締役課長》時代

入社した翌日、いきなり現場に行くよう、工事部長から指示されました。経験がまったくないまま、現場代理人としての仕事をするようになったのです。もちろん厳しいベテランの先輩社員 2 人と一緒でしたが、これが大変な日々でした。

とにかく、何も教えてくれないのです（笑）。図面を焼けといわれても、何のことだかわからない。質問すれば教えてくれますが、一つのことについて 1 回しか教えてくれない。

今だからいえますけど、夜間・休日出勤だけで月間 200 時間ぐらいありました（笑）。

3 か月ぐらいのスパンで動く現場が 2 本、半年間続いて、そんな調子でいきなり担当させられた訳です。たまたま人手が足りなくてそうなったのか、あるいは未経験者に対するスパルタ式でそうなったのか（笑）。今となってはわかりませんが、続けて購買部を担当させられましたから、とにかく電気工事会社の仕事というものを一通り、理屈ではなく体で覚えろということだったんでしょうね。

購買部は現場の厳しさとはまた別の厳しさがある。細かな材料がたくさんありますから、まずはそうした材料の種類から覚えていく必要がある。購買は結局、10 年間続きました。

そうした日々のなか、残業があまりにも多いときは会社を休みたいと思うことはありました。しかし、不思議と辞めたいと思ったことはありませんでした。

残業が忙しかったといっても、それは私だけでなく、他の社員さんも皆同じ状況なわけです。だから、これが当たり前なんだろうなと思っていたのかもしれません。

それに購買の仕事を担当している最中に、役員になったんですよ。定款上の役員というだけで、仕事はスパルタのまま変わらないわけですけど、それですます



弱音は吐きにくくなったということもあるかもしれませんが（笑）。

先代の「意図」がこのあたりから徐々に明確になってくる。三澤社長は入社7年目が過ぎた頃に役員になったのだが、そのときの役職はといえば「取締役課長」。

現場の最前線に立ちつつ、経営幹部としてのモノの見方も併せて体得せよという先代の思いが、この「取締役課長」という珍しい肩書きには込められているような気がする。

さらにもう一つ、三澤社長は重要かつ新たなミッションを担当することになる。「辞めそうな社員の説得役」が回ってきたのだ。

この人はどうも辞めそうだとか、辞めたがっている

のではないかとと思われる社員のもとに直接私が行く。そして、悩みをいろいろと聞いてあげたりしながら「部署を変えたらどうだろう」とか「気分転換に少し休んで、また元気に出てきてください」とか、迷っている相手の気持ちを確かめながら、なるべく押し付けにならないような形でじっくりと説得するわけです。

これは通常、人事担当の部長などがやるべき仕事ですよ。ところが親父は、私にやりなさいと。それもいま考えれば、一種の経営者修業だったのかもしれませんが。

親父が付けてくれた「取締役課長」という肩書きも、なかなか面白いですよ。名刺にはもちろん、取締役としか書いてありませんから、取引先の方たちは知りません。でも社員はみんな知っています。だから辞令が下ったあとは、しばらく社内で話題にされ、笑われ

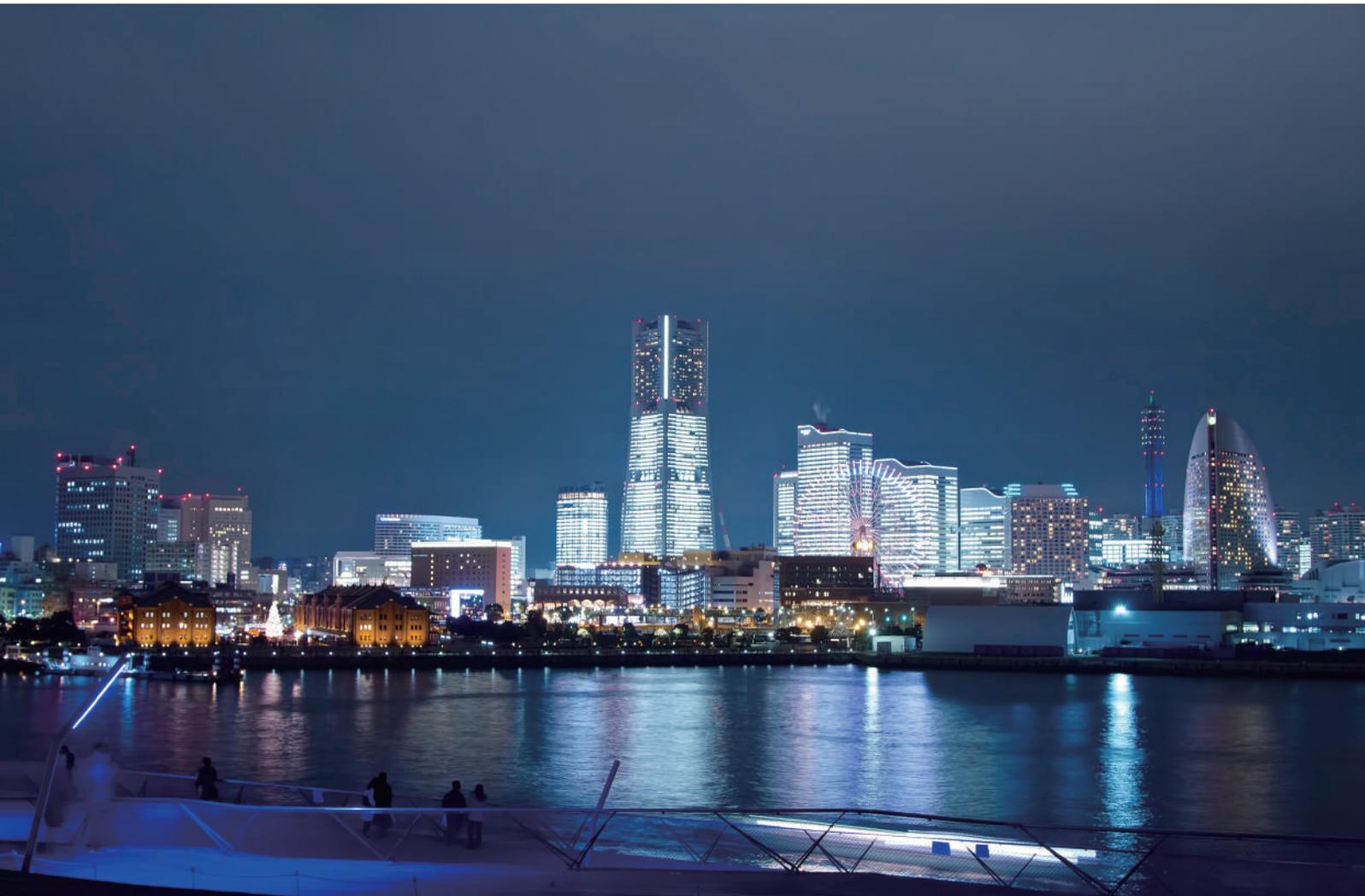
三沢電機創業 90 周年記念式典で挨拶に立つ三澤漸会長



創業 90 周年記念式典には地域各界から参列者が訪れた



横浜ランドマークタワー、煉瓦倉庫などみなとみらい地区には三沢電機が電気設備を手掛けた物件がズラリ



ました（笑）。それは決して嫌な感じの笑いではなく、和むような感じの笑いでしたが。

遅れて入社してきた 3 代目が、仕事の経験もまだ浅いのいきなり常務取締役になったりする例はかなりの多いと思います。ウチのような規模の小さい企業なら、とくに当たり前のことと、社員からも受け取ってもらえるかもしれません。

しかし、それをあえて「取締役課長」という「微妙な辞令」（笑）を出すことにより、先輩社員たちにも必要以上の反発を与えず、そでいて承継の第一歩をさりげなく皆さんに知らしめるといような、そんな効果もあったのかもしれないね、いま思えば。

経営者の勉強をさせようと思って経済学部に入れたのに、途中で大学を辞めることになった。

そして社会人の経験がないまま、現場を知らず、電気工事の勉強すらしたことのない息子を、20 代も後

半近くになってから、自分が父親から引き継ぎ盛り立ててきた会社に「3 代目承継者」として入れ、社員たちにそれを納得してもらわなければならない——。

このような局面を迎えた時、父親たる経営者が考えるのは、いったい、どういうことなのだろうか？ 選択肢はさまざまにあるだろう。だが三澤社長のお話を、順を追って聞かせていただくうちに浮かび上がってくるのは、先代が実行した、深慮遠謀とでもいうべき承継に対する鮮やかな手際の「印象」だ。

深慮遠謀もあったでしょうが、そもそも親父は仕事にはとても厳しいんですよ（笑）。息子だろうが何だろうが、現場の苦労はしっかり体験させないと気が納まらない。いきなり常務などの肩書きだけ与えて、のほほんとさせるつもりはないと。そういう気持ちももちろんあったでしょうね。給料も必要以上に安かったですし（笑）。

例えば私と同じような立場にある 2 代目さん、3 代目さんの話を聞いてみても、格段の差があったのをよく覚えています。

取締役になってからも、小さい現場にも実によく行かされましたしね。でもそれも親父流のケジメの付け方だったんでしょうね。

息子へのケジメであり、社員たちへのケジメでもある。何よりも自分自身へのケジメだったのかもしれない。知らない間に息子を甘やかしたりすることのないよう、そんな気持ちを排するための。

逆にいえば、それが私に示してくれた親父の《親心》だったのではないかなと、いまではすんなりと納得できるのです。後になって困るのは息子であり、社員たちだと。

このように息子を自分の会社内で、常に社員（とくに息子と同世代の若手社員）たちと分け隔てない形で厳しく育てていこうとする姿勢を貫いていくことの延長線上に、将来の承継者である息子と若手社員たちとの間の強い《絆》を育む効果も生じてくるだろうことは、容易に推察できる。

そして課長になったばかりの頃から、退社してしまいそうな社員の説得役を任せることで、社員の気持ちを常に慮ることのできる承継者を育成する効果とともに、若き承継者と社員たちとの絆はさらに強まっていったことだろう。

三沢電機の社員は現在 50 数名ですが、私が入社した当時は会社が伸び盛りの頃でしてね、社員も 100 名ぐらいいたと思います。

それで実は、創業者は 92 歳まで社長をやっていたんですよ。法人化する以前の創業（1927 年）から 1985（昭和 60）年まで半世紀近く代表をしていたことになります。

そして私が社長に就任したのが 2009（平成 21）年ですから、親父が社長を務めていたのは 24 年間。創



業者の半分です。専務の時代が長くて、創業時代から創業者に仕えてきた社員も多かったはずですから、何かと気を遣う部分も多かったでしょうね。

そういうなかで、短い社長時代に会社の業績をぐっと引き上げると同時に、「会社を継ぎたくない」などワガママをいう息子の育成もしなければいけなかったわけですから（笑）、いろいろ大変だったと思います。私としてはもう、感謝あるのみ、ですけどね。

Ⅲ. 何よりも大切なのは社員とのコミュニケーション

三沢社長が代表取締役就任して足掛け 10 年目。三沢電機 90 周年の記念式典は今年だったが、創業 100 周年の大きな節目は 9 年後に迫りつつある。

90 周年記念式典には、横浜に地盤をもち、横浜市議時代から三沢電機と交流のあった菅官房長官も、多忙な政務の合間を縫って駆け付けてくれた。横浜エリアで三沢電機が展開してきた社業の足跡の大きさが推測できるが、三沢社長の前には現在、次への承継という大きな課題が横たわっている。

息子がいれば良かったのですが、あいにくと娘が 1 人だけなんです。娘は経営者に向けたタイプでは

電業特報ロングインタビュー

ないので、となれば、誰かいい人を婿に迎えるというのが、事業承継の第 1 選択肢になってきます。でも、こればかりは娘次第ですし、娘の相手次第ですからなんともいえない。

いい人が出来たら連れて来いと散々いっているんですが、娘はつれてこない。したがって、三沢電機の今後の承継問題は、必ずしも三澤家が主体でなくても仕方ないなと思っています。

祖父が創業し、父親が発展させ、私が引き継いだ会社ですから、なんとか三澤家の範疇で承継させていきたいという希望はもちろんあります。しかし、いちばん大事なのは、やはり会社自体の持続的な存続ですからね。

同時に私は、30 年周期を基本に置いて、会社のサイクルというものを考えています。創業者の社長時代がかなり長かったので社長の在位という意味では、厳密には 30 年間ずつでは区切れません(笑)。しかし、とりあえず三沢電機は 30 年間の 3 回サイクルで計 90 年を過ごしてきたと考えたい。その記念式典も今年やった。

次のターゲットは 30 年後に 120 周年だと私は考え

ているのです。その観点からすれば、実は 100 周年というのは通過点なんですね。私の目論見としては、私が満 65 歳になるその 100 周年を機に、経営権をすべて次の承継者に渡して、パッと身を引くことを考えている。考えているだけでなく、すでに社員たちにも公言しています。

それは 5 年前に私が立てた「三沢電機・中長期 15 年計画」に則ってのことなんですが、中長期 15 年計画の終わりの年である創業 100 周年(2027 年)までに、人事から何からすべての体制を一新して、きちんと準備を整えた上で、会社の次世代への継承をドラスティックな形で実行すると。これはもう既定路線なんです。

それをスムーズに遂行することが私に残された最大のミッションであって、その前には、次の承継者が三澤家から出るかどうかということは大したことではない。いや、もちろん、そうなればそれがいちばんいいとは思いますが(笑) それ以上に重要なのは、次の 30 年をどうするか、なんです。その受け渡しができるれば、私自身も創業者や、さんざんお世話になり、若い頃に迷惑もお掛けした親父にも、少しは「顔向け」ができるかなとも思っているんです。



三澤社長は社員の集まる部屋をしばしば訪れコミュニケーションを図っている

電業特報ロングインタビュー

この「中長期計画」を実践するには「課題も多い」と三澤社長はいう。社員の年代構成に偏りがあることや、自身が後継者を育成する時間が10年間は欲しいところだが、それを考えると65歳で身を引こうと決めている創業100周年まではもう9年しかないので、それをどう別の方法でクリアしていくか、などだ。

何よりも「この人」と後事を託せる人材を見つけることが至難のワザである。

そう考えると、まさに今、承継者がスパッと決まってくるとベストなのですが、世の中ままだらない(笑)。

かといってM&Aはやりたくないの、社員のなかから承継者を見つけ、育てるという選択肢も少しずつ現実味を帯びてきてはいます。オーナーさんにお話を聞くと、多くの方々が「優秀な婿がいいよ!」とおっしゃるのですが、先ほどからいっていますように、その目は、現時点ではまったくない(笑)。

そんなわけで、次への承継というのが目下最大の悩みではあるのですが、一方では案外、なるようになるときは、なんとなく、すんなりとそうなるのではないかという、とても楽観的な気持ちもあるんですね。

考えてみれば私だって、自分で自分を経営者らしいと思ったことは一度もないですから(笑)。ましてや、人様から「経営者らしい」などといわれたことは皆無です(笑)。

たまたまそのような巡り合わせで経営者にはなりました。しかし、経営者としての私の取り柄といえば唯一、社員とでも誰とでもコミュニケーションを積極的にとっていくことが苦痛ではない、ということですかね。それだけは自信があります(笑)。

実際、三澤社長ほど、社員と頻りに話をし、笑い合っている経営者も珍しいという評判をよく聞く。

フロアの違う部署にしょっちゅう顔を出しては、「押しかけコミュニケーション(笑)」をとる。「社員は絶対に、自分から社長室には顔を出してくれませんかからね。私のほうから行くんです」。三澤社長はそういつて笑うが、これは三澤電機の社内を吹き抜ける風通しの良さを象徴するようなエピソードといえるだろう。

私は要するに社員としゃべっていないと、何か不安

なんですよ。みんなとコミュニケーションをとれていると思えば安心できる。映画『釣りバカ日誌』のハマちゃん(社員)とスーさん(社長)みたいな関係を、ハマちゃんとだけじゃなく、みんなと結びたいスーさんみたいな人間なんです(笑)。

承継問題もそんなふうに、みんなで笑ったり泣いたりしているうちにうまく方向性がまとまってくれるような、そんな展開になると理想的かもしれませんがね。ハマちゃんみたいな社員が本当に現れてきたりして(笑)。

ま、それは半分冗談にしても、私の計画のなかで残された在社期間中に、なんとか次代への道筋は付けたいと思っています。

◆取材後記

長年飼っていた愛犬の一匹が亡くなり、このところ少しペットロスのな心境だとも話してくれた三澤社長は、最後に三澤社長が思い描く「今後の三澤電機のあるべきカタチ」についてのヒントを語ってくれた。

それは「電気工事業を軸に、建設に関するすべての仕事をワンストップで受けられるような体制にしたい」ということだ。自社のコアな顧客に対し、電気設備だけでなく建築から空調からすべてを引き受けられる体制を整えることで、三澤電機の企業としての基盤をより強化したいという。中長期計画15年が完結する創業100周年の年(2027年)には、そのより具体的なカタチが「新たな体制」となって公表されるのかもしれない。

本紙編集部も、その「晴れの日」の到来することを、強い期待とともに待ちたいと思う。



三澤電機本社はグランモール公園(みなとみらい地区)からも程近い