



活躍中の同窓生

鬼怒川ゴム工業株式会社
代表取締役社長執行役員

関山 定男氏
(S46 金 S48 修金)

「地球規模で考え、 足元から実践したい」

自動車用ゴム部品や樹脂部品のメーカーとして、日産自動車はじめ、世界の自動車メーカーに部品を提供する鬼怒川ゴム工業。かつて低迷が続いていたその業績は、リーマンショックをかわした2009年3月期を底に攻勢に転じ、10%超の営業利益率を達成。4期連続の増益を記録している。

東日本大地震をもくぐり抜け、増益路線独走を可能にしたその訳は。代表取締役社長の関山定男氏のサクセスストーリーを伺った。

インタビュー 2012.6.29 鬼怒川ゴム工業様にて

まったなしの巨大プロジェクトの 経験が、今に生きる

—— 日産自動車に長くおられたんですね。

関山 ええ、私が日産自動車に入ったのは1974年、モータリゼーションのど真ん中の時代でした。スタンピングエンジニアリング*1を皮切りに、モータリゼーションのあらゆることを一通り経験しました。特徴的な経験の一つは、自動車事業参入のためのノウハウをサムスンに技術提供したことです。1993年から社長直轄のプロジェクトリーダーという立場で取り組みました。

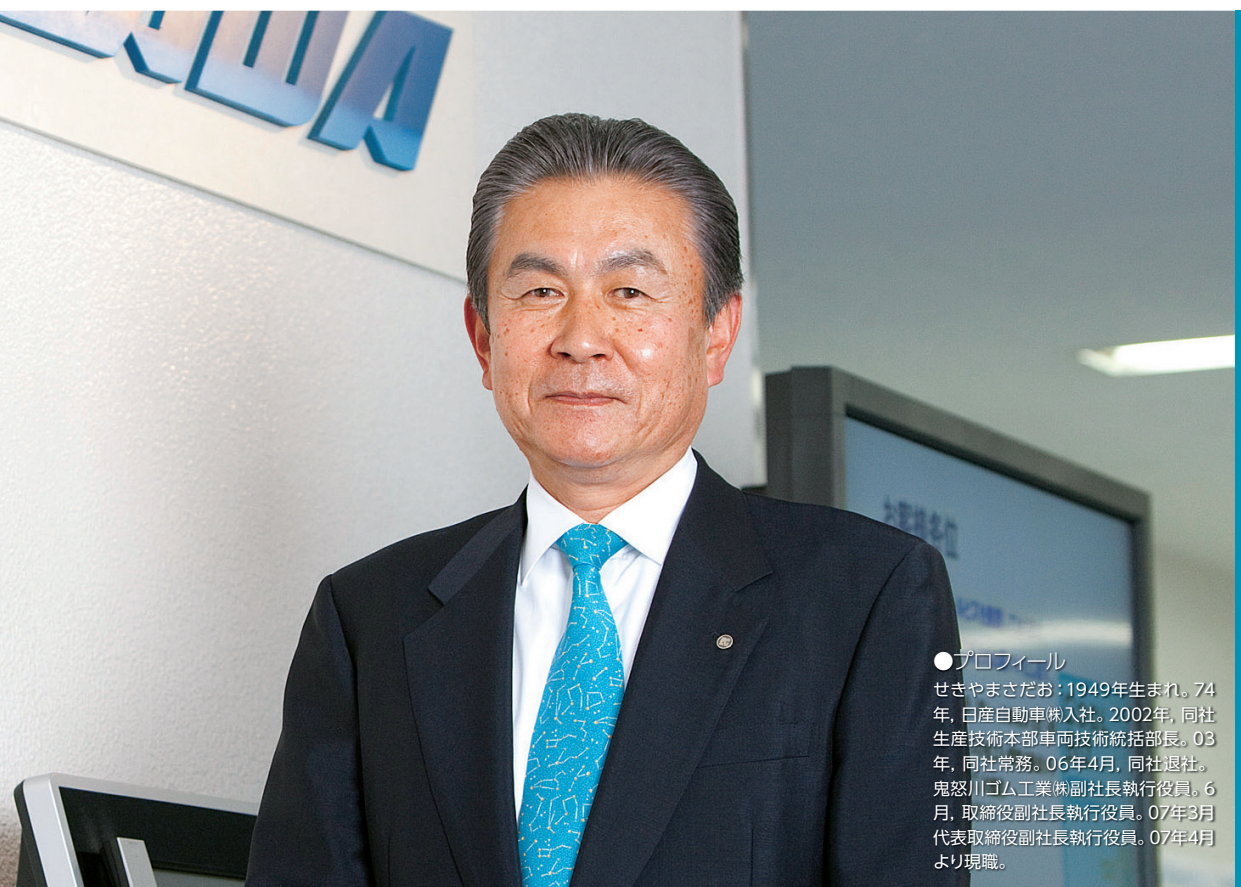
—— 随分大胆な決断ですね。

関山 ミラクルといわれたプロジェクトだったので。自動車事業の経験が全くない韓国人が、新工場を建設し、新しい部品の現地国産化をし、新車を立ち上げて、販売のネットワークを作るという、ないない尽くしだったのですから。

そして、いよいよようじき量産開始という97年に、突如、今度は南アフリカに赴任することになりました。南アフリカにはノックダウン工場*2があり、約2,000名の従業員がいましたが、全くの赤字会社でしたので、それを黒字化するという大変な経験をしました。

その後、日本に戻り、2002年から中国で、東風日産というカウンターパートと一緒に同時に2カ所に新工場を建設したり、それと相前後して、アメリカのキャントンに巨大な一貫生産ラインを作ったり、巨大プロジェクトを待たなしで成功させるというミッションが続きました。どれも現在の社長業に大きく生きています。

さらに技術的な取り組みとしては、サイマルテニアス・エンジニアリング*3、CAD/CAM/CAE、あるいはCATなどのレベルアップを図りました。従来23.5カ月かかっていたモデルフリーズ*4から量産立ち上がりまでを、“NOTE”という車のとき



●プロフィール

せきやまさだお：1949年生まれ。74年、日産自動車株式会社入社。2002年、同社生産技術本部車両技術統括部長。03年、同社常務。06年4月、同社退社。鬼怒川ゴム工業株式会社社長執行役員。6月、取締役副社長執行役員。07年3月代表取締役副社長執行役員。07年4月より現職。

には10カ月に短縮し、さらに、燃料電池車や電気自動車、ハイブリッドカーなどの生産技術や、今話題のリチウムイオン電池の組み立てなど、さまざまな取り組みをしました。

先人がいないような仕事をたくさん経験してきたので、何が起きても驚かなくなりまして、そのおかげで、今、鬼怒川ゴムでの社長業を何とか乗り切っております。

やるからには、必ず成功を体験させたい

—— 鬼怒川ゴムの大躍進が注目を浴びていると伺っていますが、なぜ御社の業績だけが上がるのだろうかと思ひます。

関山 いろいろな方から、よく尋ねられるのですが、一つには、会社の一人一人が顧客の視点でものを考えているからだと思ひます。このために、最初のうちは思い切って意識改革に取り組みました。意

識改革をしながら現状を正確に把握する。それさえできて客観的な物差しが正しければ、あとは用意周到な対策を打つだけです。そしてその結果をまたちゃんと物差しで測って、さらに次のアクションをする。この積み重ねに尽きるのです。

うちの会社のほとんどの計画はトップ自ラ作り、率先して行動して結果を示し、結果をみんなで分かち合つて成果を得る。これが特徴です。そして、もう一つの特徴は、ひとたび良くなつても、そこで満足せずに、さらにレベルアップすることです。

また、社内の横連携で環境やエネルギーなど共通のテーマにも取り組んでいます。

つまり、先ほどお話ししたような、さまざまな経験で得られた成果を小出しにしてきたということです。

—— 小出しですか（笑）。

関山 あまり一時にやろうとすると、空回りしたりします。私のポリシーは、やるからには、その集団に

必ず成功を体験させることです。ですから、一つ一つ取り組むことが大切なのです。最初のうちは先行き不安な状態だったのですが、今は世の中に誇れる利益レベルとなっています。

ご存知のように、私自身の技術的なバックグラウンドはゴムよりも著しく固いスチールです。ゴムにはロットが違くと性能が違うとか、あるいは季節が違くと出来映えが違うとか、ちょっと農業と同じような面があるのですが、物づくりやサプライチェーンの原理・原則というのは、基本的には同じだと思っています。大学で教えられた「現場」・「現物」・「現実」を大事にしながら、仮説を立てたり真の原因を追及したりすれば、おのずと道は拓けると考えています。

—— 関山さんの手法は、どのような会社でも、そこにいる人たちをうまくエンカレッジして、自ら動ける体質にするというものなのですね。

ガラス張りの社長業

—— ところで、大変遠距離からのご通勤と伺っていますが。



関山 ええ、そうなのです。実は、千葉市にあるこの会社の社長席に着くのが、大体毎朝、7時です。

—— すごいですね。

関山 神奈川県の小田原寄りの、二宮というところに住んでいまして、ドライバーが運転する車で通勤しています。普通の通勤時間帯ですと、大変な時間がかかってしまうのですが、早朝 5 時 45 分ぐらいに自宅を出れば、1 時間 15 分でつくのです。ですから、朝はそれこそ誰よりも早く出勤して、半歩先んじて、「よし、今日は何を言おうかな」とか、いろいろ考えているのです（笑）。

帰りも、高速道路が混んでいない時間を選んで、何とか今のところは乗り切っています。ただ、車に乗りすぎると、腰痛になりやすいので、休憩時間に会社の近くの公園や住宅地街を歩いたり、体調維持にはかなり気を遣っています。そのために、登山にも力を入れていまして、箱根の金時山の登山回数が今現在累計 1,300 回ぐらいの友人をベンチマークし、一歩でも近づける様に努力しています。

—— 会社の皆さんも早く出勤されるのですか。

関山 始業は 9 時なのですが、毎週月曜は、朝 7 時半に会議をスタートしています。こだわりのあるテーマを、毎週フォローしてやっています。

—— では、夜更かしはできませんね。

関山 ドライバーがいるので、ガラス張りの生活です。どこかに寄って夜更かしするのは、なかなか難しいのです。自分の自由な時間が懐かしいような気がします。

“Think globally, Act locally”

—— ところで、この成功を導いた関山さんご自身の本質はどのようなものでしょうか。

関山 負けず嫌いなのでしょうか。

私が着任したとき、この会社には負けても仕方ないという雰囲気があったと思うのです。そこで、まずはものづくりをブレイクスルーして、現場の力を飛躍的に引き上げれば、絶対に勝つシナリオができる。製造コストが圧倒的な競争力を持つようになるまでは改善を続けよう。負けるのはまかりならんというような感じでやってきました。

もうひとつ、昔から人生の分岐点に立ったと

きに、自分一人で考え込まないで、いろいろな人に問い掛けをして決断してきました。人の意見を聞くということを大切にしているのです。先ほどお話ししたサムスンの自動車事業参入のときには、エンジニアリング会社のやり方を知ろうと、千代田化工や日揮、新日鐵などのエンジニアリング会社を次々と訪問して、どのように仕事を進めているのか、あらゆることを質問して回りました。いまでも、同業種はすべて訪問していますし、異業種交流会も欠かしません。

三つ目は、“Think globally, Act locally”。本社は日本の千葉市の稲毛区にあっても、可能な限り地球規模でものを見て、次の動きを考えます。でも、実際の行動は浮世離れしないように、足元から実践するようにしています。

日本が勝ち残るために産官学の連携と改革を

関山 今、日本経済全体を考えると、「グローバルに勝つ」という目標を鮮明にして、具体的なシナリオを作る必要があると感じています。

私の今のポジションでお話すると、自動車関係だけは何とか世界でも勝ち続けて、日本の産業の最後の砦になりたいと思っています。日本の自動車部品産業というのは、非常にポテンシャルがあります。ただし、戦略的な事業展開があまりうまくないので、ややもすると外国資本にやられてしまいます。世界で勝ち続けられるようにするためには、産業界の努力だけでは十分ではありません。

例えばこんな話があります。苦勞して人工心臓を開発したのに、それに使うシャフトレスポンプの認可が下りるまでに20年もかかったというのです。そうになると、いい技術を開発しても、先に海外に持っていった方が手取り早いということになってしまいます。なぜこんなことが起こったのか。医療の視点が必要なのに、自分の専門領域しかわからない機械の専門家が審議しているからです。日本の産業の将来を考えたときに、大変残念なことです。許認可の体制についての改革が必要で、専門外の領域の知識も兼ね備えた人材の育成も必要です。同床異夢にならないように、ニーズとシーズがぴったり合致するような、産学官を含めた連携が必要なのです。

—— なるほど。大学にどんなことを期待されま



すか。

関山 現学長がおっしゃっている「知・技・志・和の理工人」、全く同感です。それから、「教育・研究・貢献」というのも、全くこの通りだと思います。ただ、今は貢献の部分が弱いのではないかと考えています。

—— 優秀な学生を世に送り出すことが大きな貢献であると認識しているのですが。

関山 おっしゃる通り、教育も研究も貢献なのですが、もう一步踏み込んで、グローバルで勝つための貢献も目指していただきたいと思うのです。

—— 教育・研究以外にも、もっと足を踏み入れろということでしょうか。

関山 多分、両方だと思います。もちろん基礎研究にも力を入れなければいけないし、実際に国の競争力向上や利益の拡大につながるような実践的な領域にももう少し足を突っ込まなければいけない。例えば、日本の素材メーカーと自動車部品メーカーが結託して世界に打って出る、そのような分かりやすい技術開発が欲しいと思います。

さらに、戦略的な意思決定や経営をバランス良く進められるようにするために、専門領域だけでなく総合的な知識をもった人材の育成が必要です。

強いて話をしてしまえば、日本が勝ち残るためには、日本と韓国と中国と台湾の中で、絶対に負



けないようにすればいいわけです。そのためには、それらの国で起きていることをもっとしらみつぶしに知った上で、大学の改革の方向付けや企業の方向付けをすればいいのです。

身近な例を言うと、韓国の環境省は中国全土をくまなく回り、汚染水を探して、持ち帰って研究し、メーカーと一緒に中国に水処理施設の売り込みに行くのだそうです。そのようなダイナミックな動きができるようにする上で、産官学の連携をもっと進めなければなりませんし、大学に期待される部分はまだあるのではないかと感じます。

技術さえ優れていれば勝てるという過信

—— グローバルで勝つという意味では、標準化が重要になりますね。

関山 ええ、いまや標準化抜きにビジネスは考えられませんね。やはりグローバルな企業や国というのは、デファクトスタンダード*5や標準化とセットに、自分のポテンシャルを見て、勝ち残りの作戦を考えているのだと思います。

その点では日本は、人より技術さえ優れていれば勝てるのだという過信があるのではないでしょう

か。

—— 先ほどの中韓台を見ろというお話、まさにその通りだと思いますが、例えば、政府の審議会などでも、ほとんどがアメリカやヨーロッパの例を挙げて、それを基に議論されてしまいます。

関山 みなさん 10 年か 20 年前のイメージでものを考えているから、切り替えが必要なのです。自動車部品の業界でも「韓国なんかノーマークでいいんだよ」とよく言ったりするのですが、実際に行ってみると目から鱗のような感じで「これはいけない」と慌てるという事態が、最近をよくあるのです。

韓国には 4000 万人しかいないから、FTA*6 なくして国の存亡なしというような価値観が、もうずっと前からできているのでしょうね。日本はかつてアジアの技術を席卷したというイメージをずっともっているで、まさか韓国があんなにやっているとは思いませんが、今は世界の GDP の 6 割は韓国の FTA だといわれていて、日本はかなり遅れてしまっているのです。これを肝に銘じなくてはなりませんね。

世界で活躍するために、異質な相手を知り、見抜く訓練を

関山 会社というのはチームプレーです。そういう意味では異質なカルチャー、あるいは異質な人材と一緒に仕事をするということが、今後ますます増えると思います。世界に拠点を増やしていくとき、先進国ではプライドが高いので、日本方式を押しつけても、なかなかやってくれない。一方



現地スタッフとの食事会（南アフリカ駐在時代。左から 2 人目が関山氏）

で、私がいた南アフリカやあるいはフィリピン、マレーシア、台湾やエジプトなど、中小の各国の事業も、それぞれの実力ががありますので、様子を見ながらうまくマネジメントすることが必要です。私自身は、拠点ごとに使い分けて、指示したことは絶対に忘れないようにしていました。

さらに、海外拠点でスタッフが1000人いれば、1000人のスキルや性格から家庭環境まで、一緒に仕事をする中で分かってきます。そうなればしめたもので、非常に采配しやすくなります。相手の能力を見抜いて120%前後のタスクをうまく設定する。この辺が難しいのですが、現地に身を投じて、そういう異質な人たちと一緒に仕事ができるようになりたいと思っています。

—— まさに地球規模で相手を見抜く力が必要になるわけですね。

関山 そういう意味では、最近の大学は留学生も非常に多いし、もちろん女性も増えてきていますし、コミュニケーションを経験するには、非常にいい場だと思います。

—— なるほど。他に学生へのアドバイスはありますか。

関山 一つはプロジェクトマネジメントの視点でものを見ることです。大学のいろいろなプロジェクトでも、大学祭でもいいと思うので、そのような視点を意識して下さい。

それからもう一つ、会計の勉強を早めにしてください。そして、その場が与えられたときに、速やかに実践して、次のステップにつなげられるようにしてください。

最近の学生さんは、うまくまとめることが上手だと言われますが、私は、やはり「現場」・「現物」・「現実」でものを考える蔵前の精神を実践するよ

うな勉強の仕方をしたいですし、学生さんにもお勧めしたいと思っています。



インタビューの笹島氏（左）、大野氏とともに

関山定男氏が 東工大生に 薦める本



- ・山崎豊子さんの小説。恐らく世の中で起きている事実だと思われる内容が、網羅されすぐ参考になる。最近読んだのは『不毛地帯』や『沈まぬ太陽』。
- ・『人事屋が書いた経理の本』これを読むと、ものの見方が変わる。
- ・高下淳子さんの経理の本。この本では損益計算書と貸借対照表というのは一体のものだとされている。これをもっと早く読んでいたら、南アフリカのときに、もうちょっと楽ができたように思う。

インタビュー： 笹島 和幸 (S51 生機 S57 博生機)、
大野 博 (S44 応化)

文： 秋庭 紀子

写真撮影： 魚住 貴弘

* 1 スタンピングエンジニアリング

自動車部品の圧造成型技術

* 2 ノックダウン工場

製品の主要部品を日本から輸出して、現地で組み立て、生産を行う工場のこと

* 3 サイマルテニアス・エンジニアリング

設計・生産技術・調達・仕入先等の関連部署との連携により同時平行で開発を行うこと。開発期間短縮・コスト削減・品質向上などを目的とする。

* 4 モデルフリーズ

自動車の造型の決定

* 5 デファクトスタンダード

国際機関や標準化団体による公的な標準ではなく、市場の実勢によって事実上の標準とみなされるようになった規格・製品のこと。

* 6 FTA

特定の複数国や地域で、域内の関税を撤廃し、数量の制限などの貿易障壁となるものをなくすることで自由貿易の発展を狙う、貿易における国際協定のこと。