

馬淵 晃 (まぶち あきら) 様 元・株式会社 SUBARU 取締役専務執行役員
三井化学株式会社 社外取締役

はじめに

(会長) 「各界で活躍されている同窓生への会長インタビュー」は、各界でご活躍されている大阪大学工学部をご卒業された方々に、活躍の原点や努力の源、大学への思いなどをお聞きし、お話し頂きました貴重なご経験や大阪大学工学部への想いをインタビュー記事としてまとめ、大阪大学工業会のホームページ (Techno-Net) で公表させて頂いております。本日は、株式会社 SUBARU 元取締役専務執行役員馬淵 晃様にインタビューさせていただきます。



馬淵様は、1979年に工学研究科 溶接工学専攻を修了され、同年に、富士重工業株式会社(現 株式会社 SUBARU)に入社されました。一貫して自動車開発の現場で仕事をされ、自動車用材料の研究や自動車のシャシー設計といった自動車の根幹に関わる仕事を経て、2007年に常務執行役員 スバル技術本部長として SUBARU の技術を統括する立場に就かれました。その後、2010年には取締役専務執行役員に就任され、SUBARU ブランドの確立と、それに沿った車を造り、収益力のある商品を世に出すことを目指した経営に尽力されました。2015年に常勤監査役に就任され、経営の監督に携わられ、2021年退任後は、2021年6月から、三井化学株式会社 社外取締役に就任されています。

馬淵様は、溶接工学科出身で、溶接工学という広い学問分野での学びでしたが、その広い学問分野を学ぶだけでなく、時々の多面的な課題に対していかに取り組み、自らの意思をどう生かすかを学べたことが、技術経営に活きたと話されています。ご経験に基づく経営理念などについて本日お話をお伺いさせていただきます。

なお、馬淵様は、溶接工学科から現在の生産科学コースまでの卒業生の同窓会「溶生会」(溶接工学科創始者の第八代大阪大学総長岡田先生が命名)の会長を務めて頂いており、同窓会活動へもご尽力頂いています。

中島飛行機の伝統の DNA をもつ「技術第一」の会社が産んだ ‘スバル 360’

(会長) それでは、インタビューをはじめさせていただきますが、入社されご活躍されました富士重工業株式会社(現 株式会社 SUBARU)は有名で、皆様もよくご存じとは思いますが、まずは株式会社 SUBARU の事業の概要や歴史についてお話し頂けますか。

(馬淵様) 現在の株式会社 SUBARU (前富士重工業株式会社)の前身は、中島飛行機株式会社です。最近のご存じの方も少ないようですが、我が国の飛行機の創始者は、中島知久平(元海軍機関大尉)で、中島の出生地である群馬県新田郡尾島町(現:太田市)に設けられた飛行機研究所が原点なのです。飛行機好きな人は中島飛行機というだけで、戦前の我が国の戦闘機を思い出されるでしょうね。

必ずしも軍用機のみを目指していたわけではないようですが、時期が時期となり、海軍や陸軍が要求する性能を満足するように作るということで、営業は必要なく、ほぼほぼコストの縛りもなく、軍の要

求する非常に厳しい**目標性能**を達成すれば売れるというビジネスで、技術最優先の会社であったと思われま

【註】中島飛行機については、例えば、<https://www.ne.jp/asahi/airplane/museum/nakajima/naka-cont.html> 参照

終戦後、従業員が 30 万人もいた飛行機会社が分割・解散させられ、幾つかに分かれました。その後、航空機産業再開の動きや自動車産業勃興の機運の中で分かれた会社が集まってきて、1953 年～55 年に主要な 6 社が合併して**富士重工業株式会社**が設立されました。当初はスクーターなどを製造していたのですが、昭和 30 年頃に、当時の通産省が、一般の国民が利用できる「**国民車構想**」を出し、乗車定員大人 2 人 + 子供 2 人、最高速度 100 km/時、価格 25 万円以下などの要求性能を出してきて各社が開発を行いました。富士重工は看板となる「**スバル 360**」を生み出し、それが大ヒットしました。これを足掛かりに、自動車部門が世界の排ガス・燃費規制や安全基準を乗り越え、安全/安心を商品力にするなど成長を遂げ、会社の中心になっています。そのほかには、祖業である航空機部門がありまして、陸上自衛隊で災害救助などでも活躍する多用途ヘリコプターの製造や大型旅客機の開発・製造に参画するなど事業を展開していますが、こちらは売上高がほぼ 1000 億円規模で、現在では事業規模の 97.8% は自動車関連となっています。私も自動車畑のみ歩いてきました。

実際に富士重工で働いて、トヨタさんとか日産さんの話を伺っても分かったのですが、株式会社 SUBARU という会社は、戦前の航空機を作っていた技術力を大切にするという DNA を持っていて、歴史的な流れからも技術を一番に重視している「**技術第一**」が SUBARU の特徴といえます。



スバル 360 (SUBARU 提供)

(会長) スバル 360 は、沢山走っていた記憶はあります。構造的な特徴があったのですか。

(馬淵様) 乗車定員は 4 人乗りですが非常に小さい車で、スペースをうまく使うのに大変苦労したようです。一例をあげると、サスペンションには普通はコイルバネを使うのですが、スバル 360 は乗員のスペースを有効に取るため、**トーションビーム**というものを、車の一番前のところに配置しています。そのトーションビーム自体が 1000MPa 級のねじりバネで、その先にタイヤが付いている構造となっています。タイヤが上下するとこの棒がねじれてスプリングの役割を果たすという構造です。ところが、この部分が走行中の石跳ねで塗料が取れるとさびて、高強度材ですので**脆性破壊**をおこす事例があって、非常に苦労したというエピソードが残っています。

いずれにしても、すべて自前の技術で非常に高い要求性能に応えるということですが、技術者の多くは中島飛行機の出身者ですから、困難な中でも高いモチベーションを維持して開発に当たったと聞いています。

職場の変化でも前任を引きずらないこと

(会長) 脆性破壊ですか、懐かしい言葉です。現役時代の若い頃は、脆性破壊と高強度化は大きな課題で、材料開発に寄与する研究を行ったことが思い出されます。

お話を伺いました技術の富士重工業で、馬淵さんは研究開発から経営に至るまで幾つかのセクションを経験されていますね。誰もが企業の中では異なる部署を経験されているようなのですが、セクションが変わるときに意識されていたことはありますか。

(馬淵様) 私の場合、材料研究期間が長かったのですが、その後シャシー設計、そして技術本部から経営企画などを経験いたしました。

多分、人にもよるかと思いますが、私自身は、新しいところにいったら、できるだけ**前任の課題を引きずらないこと**を心がけました。やり残したことがあって引き継ぎたいとか、もう少しやりたいというようなことはあるのですが、それを引きずらず、新しい場所で**ゼロスタートし、ありたい姿を描き**、今何をやるべきかを考えることで進めました。

例えば、私は富士重工業に入って 17 年間材料研究の場所にいました。私自身は鉄板屋ですから、軽量化を目的として使っている車体の鋼板の**高強度化**を図るとか、あるいは 80 年代ですと、ヨーロッパや米国では、融雪剤に使う塩分の影響でさびが問題になり、**防錆鋼板**を車体に使うなどの研究を行っていた時代でした。それ以外にも沢山の仕事をいたしました。

ただ、シャシー設計に移ってみると、極端に言えば、自動車会社の技術本部のアウトプットは、生産車を作るための図面を書くところなのです。一番分かりやすいのは本田技術研究所さんなのですが、あそこは図面を作って、それを本田技研工業へ売ることによって成立しているのです。技術本部は、その後の生産工程とかサプライヤーさんがものを造る図面を出すことが一番の役割なのです。図面というのは A1 とか A0 の大きな紙面に書かれているのですが、材料というのはその図面の右下の隅にチョコチョコと書かれているだけなのです。図面の機能としては、目標性能だったり、コスト、重量、生産ラインでの組付け性、市場に出たからの整備性など、あらゆることを織り込む必要がある。その中で、材料のことに集中しすぎても仕方ないだろうと考えて、細かなことにかまうよりは、シャシー設計に関わっている部員の**モチベーション**がいかにか上がるか、全体の図面の「質」をいかにか上げるかを第 1 に考えるべきであろうと思いました。材料に拘らないで、図面のレベルアップに注力するという考えでやってきました。このことが「前任を引きずらない」の真意です。

ありたい姿を描き実行すること：赤字からの脱却をもたらした経営の姿

(会長) このような経緯を経て技術本部長から企業経営側に移られたわけですが、そこでの企業経営の神髄はどのようにお考えでしたか。

(馬淵様) いわゆる経営の方にはいったのは 2009 年の 4 月に常務執行役員・戦略本部長ということで全社の経営企画を担うことになったときです。2008 年の 9 月にリーマンショックが起こって、2009 年の 3 月期は赤字になるということは明らかになった時期でした。当時の社長としては立て直すためにどのような体制で行くかを熟慮されていたのですが、そのような中で私に経営企画担当になれとの指示をもらったのです。私自身は常務技術本部長といえども経営については脳天気な方だったので、あまり考えてもいませんでした。当時の会社の売り上げは 1 兆 5000 億円程度で、研究開発比率は 3%程度でしたので、技術本部長として使えるお金が年間 500 億円程度でした。この 500 億円を使って、いかに性能の良い車を作るかが自分のミッションでした。ところが経営企画担当の戦略本部長のミッションは、**2 年以**

内に黒字化することであるといわれました。嫌とはいえず、承りましたといったのです。ただ、正直会社の経営状態は常務会などで聞いて分かってはいたのですが、あまり実感がなく、黒字化するようにといわれたのが2009年の2月頃で、1、2ヶ月で方針を出さなければならず、そこで、親しくしていたこともあり部下になる経営企画部長に、4月に上司になることになったのでと話を聞くことにし、「黒字化することの意味や、やり方がよく分からないので、状況が見えるようにして欲しい」といったのです。彼(経営企画部長)は、この6月(2023年6月)まで社長を務めていたほど非常に優秀な人で、A3一枚を2等分して、上半分は会社の粗利を記述し、自動車メーカーですので、粗利といえば車が何台売れて収入がいくらあるという話なのですが、地域別に売り上げが整理されていました。下の半分には、出ていく費用がまとめられており、製造の固定費がいくら、試験研究費がいくら、一般管理費がいくら、などが書かれています。粗利から費用を引くと利益となるわけで、非常に分かりやすく整理されていました。ただ、これを見ると1兆何千億円の売り上げで、利益が数百億円とかで、なにかしょぼく感じたものです。赤字は100億などといっても、売り上げが1兆円を超えるのなら、何とかなるのではとも思いました。ただそれをひねり出すのが難しいということなど理解できました。

4月に戦略本部長になったのですが、2、3ヶ月考えて、2009年度は黒字化が難しいが、次の1年間で黒字化に持って行くための対策について全社的に議論を進めました。その議論のためにもA3の紙一枚が非常に役に立ち、どこで対応を取るべきかなど、具体的な数字に基づいて議論できました。具体的な対策を書き出し、それを経営会議にあげると議論沸騰で、そんなこと無理だとかの意見が多く出てくるのですが、そうはいつでも実行しないと会社がもたないのですよといいつつ、結果的にはやりきったのです。

これが私としての経営のスタート点でした。

(会長) そこで一番大事にされたことは何でしょうか。

(馬淵様) 結局は、**ありたい姿**を描き、そこを基点としてバックキャストして**実行計画**を創って進めていくことが一番の基本です。

技術第一とやってきた企業でもあり、このような基本については少し苦手なところかもしれませんね。

経営の基本は、SUBARUブランドを確立し、それに沿った車を造ること、そして、収益力のある商品を世に出すことで、真の意味での「**良い会社**」にすることです。

【註】「SUBARU」の経営理念(粹)

「経営理念は、「お客様第一」を基軸に『存在感と魅力ある企業』を目指す」です。SUBARUが、お客様に提供する価値は、「安心と愉しさ」です。時代や外部環境の変化に左右されない「SUBARUらしさ」を深化させ、SUBARUブランドをさらに高めていくためには必須の提供価値と認識しています。ありたい姿は「笑顔をつくる会社」です。これは2017年に株式会社SUBARUに社名変更した際に定めたものですが、SUBARUのお客様の振る舞いから教えられたことでもあります。これらに基づいて、SUBARUをグローバルブランドとして持続的に成長させ、企業価値を向上させていきます。」

[学ぶ領域の広さに魅力を感じて溶接工学科へ](#)

(会長) これまでは、馬淵さんの経歴を通じて企業での研究開発から経営に対する心構えや考えるべきことについてお話を頂きましたが、それでは遡って、大学時代から就職へのお話をお伺いしたいと思います。

まずは、大阪大学工学部溶接工学科を志望された動機などについてお話頂けますか。

(馬淵様) 私は小中学の頃から、**ものづくりの技術系**が好きで、漠然とエンジニアになりたいなという気持ちを持っていました。大学受験に当たっては、当然、**工学部**は自動的に決まっていたのですが、そこで、どの学科が良いのだろうかということで、感覚的には土木系のような大きなものを造るような方向という気持ちはあったのですが、いろいろな受験雑誌などを読んでみると、いわゆる学際領域であり、学ぶ範囲の広さからいろいろなポテンシャルが試せるというようなことが書いてあって、**溶接工学科**が良いのではないかと印象を持ちました。

(会長) 馬淵さんのご出身は？

(馬淵様) 京都です。京都に生まれると大学は、京大か阪大かということになるのですが、ぶっちゃけた話し、阪大の方が工学部の入試では傾斜配分で国語、社会系の点数配分が少なく、これらの科目はあまり得意でないので、阪大の方がわかり易いかもというのが小さな理由でした。

このような諸条件を考えているうちに**溶接工学**というのは面白いかもと思うようになり受験して入りました。

(会長) まあ、何によりどこを求めるかはいろいろありますが、少しでも興味を持つことは大切ですね。ちなみに、私が溶接工学科を選んだのも、まず入りやすいは最大の条件ですが、受験雑誌の蛍雪時代に「溶接工学科は世界で一つ」との言葉をよりどころにもしました。

そこで、大学に入られて、豊中の**教養部**で教養教育を受けられた時、何か印象にのこるものはありましたか。

(馬淵様) 残念ながら、教養教育のこれといった印象はあまりないのですが、高校までとは違った教育の仕方だったような印象はあります。一つ印象深かったのは、日本史の講義で、誰だったかは忘れましたが、邪馬台国論争の話は興味深く感じました。大学では事実だけを教えるのではなく、このような論拠があり、それをどのように解釈することでこのような学説になるとの流れを教えてもらったことは、その後の研究や社会実践につながっていたのだと、後で分かりました。

(会長) その後、1年半で、吹田キャンパスで専門課程に移られ、溶接工学の講義を受けられたのですが、当初思っておられた溶接工学の印象通りでしたか。

(馬淵様) そんなに変わらなかったですね。溶接工学の学問分野の広さは思い通りでした。それにしても、工学部の全学問分野を習うような感じで、想像以上であったかも知れません。

その中で、講義が面白かったと頭に浮かんだのが、菊田先生の溶接材料と荒田先生の溶接熱源論などでした。いま思えば、それまで溶接材料の知識も無かったので、材料と溶接の現象の関係など、菊田先生が面白おかしく話されたのが印象深かったことと、荒田先生の講義では「プラズマ工学」とい分厚い教科書で、なんと難しいことかと感じつつ、溶接の物理的意味を基本から教えて頂いた気がします。ちなみに、豊田先生の講義も受けましたが、当時の佐藤先生・豊田先生の力学系の講義も、講義の内容が論理的で、また現実の構造などにも繋がっていて私は好きでした。

(会長) お世辞にもお気遣い頂きありがとうございます。

菊田先生は人気があって、あまりご存じ無いようですが、サッカーの公式審判員で、一度テレビで中継された試合で笛を吹いておられて、アナウンサーが今日の主審は元気が良いですね、などと話していたことがありましたね。荒田先生は、世界最高の出力の電子ビーム装置など造られ、大型のエネルギー装置について大きなお仕事をされ、溶接界では唯一の文化勲章を受けられました。

卒業研究とクラブ活動の意義：自ら考え解決する力や計画性が後々役に立つ

(会長) ところで、4年の卒論では研究室はどこで、どのような研究をされましたか。

(馬淵様) 当時は、荒田先生が溶接工学研究所の所長で移られたあとで、丸尾先生が教授になられ、多分丸尾研究室の第1期生だったかと思いますが、丸尾研で、「粉体を用いたセラミックスと金属の拡散接合の研究」の研究を行いました。テーマを選択するとき、丸尾研なのでアーク溶接がテーマかと思っていたら、セラミックと金属の拡散接合という課題で、当時自動車エンジンの耐熱性向上が検討されていてセラミックスの適用に関心があったときでした。

(会長) そういえば、当時はエンジニアリングセラミックが注目され、それを構造に使うとすると金属との接合が必要になってくることが多くて注目されていた課題ですね。セラミックの研究も各方面で行われて、ある意味ブームになっていました。

この卒業研究や修士課程での研究活動で印象深かったことはありますか。

(馬淵様) 丸尾先生の個性だと思うのですが、ふらっと実験室に現れて、自分で何か始められるのです。そこで、ぼそっと話しかけられたりして、その時感じたのですが、**自分の意志、構想を持って取り組む**ことが評価して頂けたように思います。このような自分の意志が先生に伝わると、割と自由にさせて頂きました。このように**物事への取り組み方**を学ばせて頂いたように思います。

(会長) 工学部では、卒業研究が必須になっているのですが、そのように物事への取り組み方を学ぶ効果が大きいということでしょうか。

(馬淵様) **自分で考えてどう行うかを学ぶ良い機会**でした。

私の場合を考えてみると、選ぶ研究テーマの影響も大きかったかと思います。その研究室で長く続いできた研究テーマでは、研究を続けてこられた先生や博士課程の先輩などがおられ、また、ターゲットもはっきりしていて、研究の進め方が決まっていることが多くて、なかなか自分で考えて行うことが難しいように思います。それに対して、私の場合、セラミックと金属の接合は、研究室で初めての研究課題で、何でも自分でしなければならないことが、苦勞ではありましたが、かえって良かったともいえます。4年生が行っていますので、すごくレベルの高いものにはなりようもないのですが、勉強してこのように思うと話しをすると、先生も同じレベルでもあり議論しながら進められることがよかったですと感じます。

(会長) そうですね、私も佐藤研で、初めて行う研究課題で、結局は佐藤先生のバックグラウンドと異なる別の分野で研究を続けることになりました。

(馬淵様) やはり工学部で勉強になったことは、**新しい課題に取り組むことのアプローチの仕方について学べた**ということでしょうか。また、曲がりなりにもまとめなければならないので、論文を書いたということは卒業後にも役立ちました。

その意味で、大学での具体的な研究内容もさることながら、それ以上に課題にいかに取り組むか、自分の意思をどう生かすか、その**姿勢**を身に着けさせていただいたことは、就職した富士重工業の風土の自主性ややる気を尊重するものであり、役立ったという印象です。

(会長) そうですね、特に論文を仕上げるということは、大きな力になったはずです。1月、2月の研究室に泊まり込んだりしてまとめるとい作業は重要で、また、人に伝える形で文章を書き上げることは、大きな力になったはずです。現役時代には、学生さんの論文で、論旨が分かるように表現するようにと、赤字を入れてかなり修正したものでした。やはり伝える力はしっかりと付けてもらいたいものですから。

(会長) ところで、学生時代は何かクラブ活動をされましたか。

(馬淵様) **ワンダーフォーゲル部**に入っていました。ワンゲルは、とにかく一緒に活動する時間が長く、**仲間意識**がないと務まりませんし、その意味で人間関係は大切に、他分野の人間との交流は大いに役立ちました。

(会長) 工学部の執行部にもワンダーフォーゲル部に入っていた人も多く、繋がりを大切にされている感じがします。

(馬淵様) 山登りというのはいわゆる 3K そのものだと思うのですが、精神的にたくましくなりますし、極端な話し命がかかった行動をしますので、いい加減なことはできません。結構計画的に物事を進めるとか、想定外のことが起こったときにどうするか**の判断が求められ、人を育てる**のではないのでしょうか。



(会長) そういう意味ではリスクマネジメント力が付くということでしょうか。

(馬淵様) そうですね、会社に入ったときに、溶接という専門領域の知識を活かすことは別にして、いろいろな判断をしなければならない時にはワンゲル時代の計画や実行での判断力が役立った気がします。

また、クラブ繋がりの人脈は、今もいろいろと繋がりがあり、大切にしています。

入社時の配属について：短期間の学びに拘ることなく、幅広く専門性を広げてその道のプロに

(会長) このように大学時代を過ごされて、富士重工業株式会社に就職されたいきさつは。

(馬淵様) 私は入学するときも土木のような大きな仕事をしたいとか、ワンゲルもそうですが、基本的に自然が好きだったように思います。溶接だったものですから、ものづくりや計画という意味からプラント建設業界などに行きたいなと思ったのですが、丁度**オイルショック**の直ぐ後で、就職担当の丸尾先生

にも当たってもらったのですが、その分野の求人は今年はないということでした。第2志望は自動車会社で、どこにしようかなと思ったときに、先にお話ししたスバル360の富士重工業という会社があって、あそこは技術を大事にして面白いよだという話を聞き、富士重工業株式会社に入社しました。

(会長) 我々の時代は、まだ自動車会社も発展途上でしたが、丁度自動車会社が大きく伸びる時期に自動車を選ばれたのですね。当時に自動車会社に就職した人を見ると、自動車が本当に好きという方が多かったですね。

(馬淵様) 私の学年は、オイルショックの影響で、昔からの溶接の卒業生が行く重工系の求人が少なく、その結果として日本のほぼ全ての自動車会社に入ったように思います。就職にはタイミングが大きく影響するようですね。

全ての自動車会社に入ったものの、結論から言うと、自動車では溶接スポットが沢山使われていますが、重工系と違って溶接部の強度がクリティカルになることは少ないのです。

溶接プロセスよりは、溶接を学んで役立ったのは、既に述べましたように、ものの考え方、解決法などの点でした。

(会長) 入社後はまずは材料開発の仕事に就かれたのですね。

(馬淵様) 少し、いきさつがありまして、その点を話させていただきます。入社内定後に入社後何をやりたいのかとの配属面接があり、その時、先にお話しした土木工事に次いで、エンジンに興味を持っていました。セラミックの研究もしていましたし、自動車はこれから燃費を良くしなければならぬし、一応、希望としては「エンジン開発」と話しました。ただ、自分の立場も分かっているし、溶接工学科ではエンジンは難しいだろうとも思いました。面接官もエンジンですかと怪訝な顔をしているし、そこで、もしそれがかなわないのなら、特に強い拘りはなく、私は、「溶接に関する研究活動を大学で3年間行っただけであり固執するものでありません。富士重工ではこれから何十年と働かなければなりませんので、会社側から見て私に適性があるのなら、それをさせていただきます。もし、この道が良いと推挙頂ければ、その与えられた仕事で、気持ちを打ち込んで頑張るつもりです。」と発言しました。私としてはもっと幅広く専門性を広げて、その分野のプロになりたい気持ちでいることを伝えました。

(会長) 今のお話は、面接における最高の回答ですね。

自動車材料の諸問題の解決に向けて、自由な組織環境での17年間

(会長) 経歴を拝見すると、材料研究部に配属になってかなり長期間にわたって仕事をされたのですね。

(馬淵様) そうですね、結局、溶接屋にも近い自動車の車体の材料を開発する「材料研究部」に配属になり、17年間そこで過ごすことになりました。

そこでは主に自動車のボディの材料に関する研究で、エンジンやトランスミッションなどのパワーユニットは主に鋳物でして、一方でボディ材料となると鉄板の研究で、かなり溶接屋に近い分野ということになりました。

(会長) その当時では、ボディ材料となると高強度化の研究が主流でしたか。

(馬淵様) そうですね、入社したときには**軽量化**が大きな課題でした。軽量化は自動車メーカーにとっては永遠のテーマです。いつも軽量化を軸にしてそれ以外のテーマが時代時代でついてくるということでした。

最初の時代は、**高強度鋼板**をどう使うかという課題だったのですが、当時の自動車で使われる高強度鋼板といっても非常に強度レベルが低くて一番柔らかいハイテン(高強度鋼)は 35 キロ級(引張強さが 35kg/mm², 340MPa 級)で、通常の構造用鋼板の軟鋼と呼ばれるものものよりも低いレベルだったのです。これが自動車での一番弱いハイテンで、2000 年頃にはプレス成型も可能な 100 キロ級高張力鋼板が開発されています。現在は、鉄鋼メーカーで開発され、マルテンサイト単一組織の 1320~1470MPa 級超高強度冷延鋼板も開発されていますが、当時は、まだまだという感じで開発課題でした。

(会長) ボディ鋼板はプレス性が一番重要なポイントですか。

(馬淵様) そうです。ただ 17 年間の材料研究では高強度化は軸ではありますが、時代、時代で開発課題があり、例えば、お話ししましたように、当時海外で問題となったさびの問題で、メッキ鋼板を使いたいということで、それまでは電気メッキ鋼板しかなかったのですが、メッキ層が厚くつかないというので、熔融亜鉛メッキ鋼板を使おうということになり、そうすると、スポット溶接性や、電極のチップの摩耗などにどう対応するかが研究課題となりました。

更には、社会課題として騒音の問題があり制振材料を使うとか、更には、排気系部品の熱疲労強度が問題となり、疲労寿命の検討なども材料研究部で行っていました。

このように、自動車材料はかなり多種多様なものがあり、社会的要求課題や自動車の安全性、耐久性など、**要求される性能も多様**で、その関連する課題の解決に結局 17 年間携わり、**自由な組織環境で、自分の思うところの仕事**ができたと思っています。

自動車の設計で調整役を：人の話を聞いてまとめ上げる力

(会長) その後、「シャシー設計部」に移られたようですが。

(馬淵様) そうですね、さすがテーマは多々あっても 17 年は長く、そろそろ別のこともしたいなとも感じていましたが、突然、自動車開発の中核部門であるシャシー設計課長にと指名を受けることになりました。

正直設計という仕事ができるとは思っていませんでした。同じ技術部門でも、設計というのは一つ上の感じで、先ほどお話ししましたように 1 枚の図面に全ての仕様を表現することが設計の仕事になります。目標性能があり、それを満足するためのコストがあり、その上で生産性があり、更には、販売後に故障が生じたときの修理性や交換の範囲を少なくすることなど、そして、最後には解体する手順も考えなければならず、このように**総合的な検討**が必要になります。このように総合的な考慮事項があり、全社からいろいろな要求がきても、なかなか 1 枚の図面に収まらないのです。そこで重要なのは何を優先して収めるかの判断なのです。したがって、設計で図面そのものを書いている時間は全体の 2 割ぐらいで、残りの 8 割は**調整**なのです。ましてや、その課長は図面など書きませんから、いろいろな調整ごとの決定業務が主となります。

特に、私が行ったシャシー設計は、床下で目に見えない部分で、例えばエンジンを載せるエンジンマウントのゴム部品とか、排気系、燃料系の部品などが含まれるのですが、要はエンジン開発のポイントを理解してその性能をいかに発揮させるか、エンジンと車体の接点をうまく取りまとめて、優れた商品

に繋げられるかが問われることになります。

そこで、上司に、「そもそも、なぜ材料の研究ばかりしてきた私を課長にしたのですか。」と聞いたのですが、そうしたら「あなたは、人の話を聞いて、その上で調整してまとめるのが得意のように思うからだ。」との回答でした。あなたには、元々シャシーの知識を期待してないので、うまくまとめることに力を発揮してくれば良いとの話しでした。

(会長) 調整能力が高く評価された結果だったのですね。

(馬淵様) 冷静に考えたらシャシーのことが分からないシャシー設計課長などあり得ないのですが、期待されている能力を発揮して、勉強すると共に、うまくまとめることに努力してきましたね。

あまり溶接だけに拘らないということは、やはり周りを見て、多様なポイントの中で取りまとめる能力が重要になることを意味しています。

(会長) 設計の基本はそういうことでしょうか。単に形を表す図面を描くだけが設計でなく、生産し、販売し、そして廃棄処理までの一連の流れを考えて、諸々の課題を解決することが設計なのでしょうね。

ただ、お話を伺っていて、馬淵様さんの「ジェネラリスト」の特性が評価されたということのようですね。

(馬淵様) そうですね、私は「ジェネラリスト」だと思っています。調整能力はある方だと思っています。

経営に不可欠なのはガバナンス力：末端のいうことを拾い上げて「よい会社」に

(会長) ただ、調整能力のみでは必ずしもうまく行かないかと思いますが、更に必要なポイントがありますか。

(馬淵様) そうですね、バックグラウンドのない調整能力だけではうまくいかないでしょう。

もともと多数の部署の言い分があって、多くの場合、それぞれが並立しませんので、調整するというより、皆を説得して方向を決める、という方が正しいと思います。

技術部から経営企画に行ったときも、調整はしますが、明らかに専制君主的で、皆のいうことをハイハイと聞いていたのでは前に進みません。もちろん目標性能からバックキャストして方針は決めるのですが、**決断力**は不可欠なのです。

(会長) 今企業経営の点からの決断力の重要性をお話し頂きましたが、最近も自動車会社での不祥事が大きな問題として取り上げられていますが、そのような事象に対してお考えをお聞かせ頂けますか。

(馬淵様) ここ 10 年間を見ても、ほとんどの自動車会社で不祥事が生じています。

その不祥事は、ある意味、自動車業界の**過当競争**が根底にあるように感じます。自動車の性能がどんどん上がったにもかかわらず、末端の販売価格はあまり変わって無くて、価格転嫁されてこなかったのが実情です。ある意味、法規制対応の項目などが多くお客さんの値段に転嫁できる項目が少ないともいえます。内部では頑張るのですが、頑張るとできてしまう変な傾向があり、その頑張りが評価されていないこともあります。その時に**経営側の人間が、現場の苦勞を知らない**と、**不祥事に繋がってしまう**のです。

私も設計でうまくやりましたなどの成功体験はありますが、それだけでは経営に繋がりません。SUBARUの技術本部長ぐらいになると変な言い方ですが本当に偉いので、一つ言えば社員は全部聞いてくれます。そのため、それに甘えてしまうと間違えるのです。確かに経営会議に出て、このような工夫でコストダウンや性能向上に繋がりましたという評価されるのですが、その裏には現場の苦勞があるので、どのような苦勞があったのか、無理をしていないかなどに思いが至らないと問題が生じることになるのです。



改めて考えると、理屈の通らない無理は、無理には通らない。そこをいかに拾い上げて経営に活かすかということが重要です。

実は、2017年頃にSUBARUも不祥事を起こして、その時は監査役で対応を進めたのですが、そこでの反省も活かして、現在は三井化学で社外取締役を務めているのですが、常に言っているのは、「不祥事はいつも起こりうる」ので、収益を上げることは企業としてミッションでやり遂げなければなりません、やはり大事なことは「ガバナンス」が正常に行われることであり、**末端のいうことを拾い上げていかに「いい会社にする」**かが問われるのです。

(会長) 最近はESGが強調され、企業の評価指標にもなっていますが、近年はE(環境)が強調されているくらいがありますが、やはり一番大事なのはGのガバナンスでしょうね。

(馬淵様) 例えば、SUBARUの技術本部長には私の頃には2,500人ほどの部下がいて、部・課・係・グループなどの組織があって情報が本部長に上がってくるようになってはいるのですが、部長あるいは部長待遇だけで100人近くもいて、副本部長などを通じて話を聞くだけでもとんでもない時間で、確実に正しい情報が上がってくるかの組織ガバナンスが重要となるでしょうね。

不祥事を起こす会社は、このような組織内での情報の上がり方のどこかに欠陥や澁みがあるのでしょうか。上部の人間の人間性や聞く姿勢などが課題ということですか。

(会長) どこかの首相が「聞く力」を謳っていましたが、正に「聞く力」と「拾い上げ」とそれをマネージする「ガバナンス」が重要と言うことでしょうか。

「よい会社」とは：社会の評価を得て、働きがいのある環境のもと収益があげ続けられる会社

(会長) 不祥事を例に、企業経営のポイントについてお話を伺いましたが、お話の中で「よい会社」という言葉が出てきますが、その意味についてお考えをお聞かせ頂けますか。

(馬淵様) 私は、富士重工業株式会社で取締役を担い、その後監査役を6年間ほどして、今の三井化学株式会社で社外取締役を務めています、特に、この取締役の後半期から監査役を務めて考えるに、世の中では職務の「執行」ということと「監督」という二つの立場のことが議論なっています。私は今社外取締役で、その役割は三井化学の執行を監督する立場にいるのですが、会社で執行をやっている人たちは、当たり前ですが執行しかしたことがなく、監督について明確な認識を持っていないことが多いです。

会社というのは儲けることが第一義ですから、**収益**を出さない企業は存在価値がないということになりますが、そればかり狙っていると、必ずブラックになります。特に規模が大きく社会的影響の大きな

企業になるほど、収益だけ上げてブラックになる企業は社会からリジェクトされ、人も来ないし、そこにいる人も辞めて衰退していくことになります。もう一つの大きな柱で「ガバナンス」が求められますが、ガバナンスという言葉は日本語でないので、もう一つ意味がよく分からないで使われているようにも思います。広い意味で言いますと、**収益を上げ、会社のトップの意志が末端まで通じて、人を教育し、従業員が働きがいを持って働く、あるいはワークライフバランスが図られ、個人の生活が保たれ、会社が成長していくことが理想**で、これは言うが易しいが、非常に難しいことで、このような会社であることが世間から見れば「よい会社」といえるでしょう。

どのような会社がいいのかは人それぞれで、なかなか難しいといえますが、親から見て、あの会社なら息子や娘を入れてもよいとのイメージが描けるような会社がよい会社といえるのではないのでしょうか。この世間的な良さがあり、収益を上げていくことがよい会社の条件です。

(会長) お話の中でよい会社の条件で、**働きがいのある**という従業員への配慮をあげられましたが、最近あげられる理念で、「**従業員第一**」などが挙げられる例もあるのですが、見るところ、自動車会社は「**顧客第一**」のイメージが強いように感じますが、経営方針としてはどのようなお考えでしょうか。

(馬淵様) 会社にとって、従業員は大事だと思いますよ。ただ、第一というのが、ちやほやするとか、給料を上げるとかいうことではなく、従業員が成長を実感できる会社であり、そのような意味で「**やりがい**」を持って働く場が提供できることで、結果的にはお客さんや社会に評価して頂けることに繋がります。その意味で従業員を大事にすることは必然でしょう。

(会長) いまお話し「やりがい」を会社が与えられるかが最大の課題でしょうね。

(馬淵様) いま社外取締役を務めています三井化学はものづくりの会社なのですが、袖ヶ浦に研究所があります。他の地域を含めて研究員は何千人という訳ですが、本社に座っていると、彼らのアウトプットが見えてこないのです。一般的に社外取締役は経営のことを発言するためにいると考えられていて、あまり技術的なことを発言することはしないということのようです。ただ、私は何のためにここに座っているのか、また、M&Aなどの話しはあまり得意でもないのですが、技術的なことやリスク対応に関することには経験もあります。この前、たまたま研究所に行って彼らと話をしてきたのです。行ってみると、優秀な人間が沢山いるのです。もったいないなと思って、もっと表舞台に引きずり出せば、もっと成果が出るのではないかと感じました。

最近、このような人事面でのあり方などについても発信し続けています。

(会長) 大学でも同じだと思いますが、皆さん優秀なのですね。ただ、いかに彼らの力を引き出すかは、なかなかうまくいかないことが多いのですが、一番の問題は評価の問題ではないのでしょうか。特に、大学での評価は、現役時代も今も課題が多いと感じています。

多くの優秀な力を引き出すには、お話のようによい環境を与えることで、大学では、研究費に代表される環境が、ある評価で決まってくるところが問題でもあります。

もう一つ組織的には、上の方針が確実に下の方に伝わるのが重要なのですが、その意味でも大学は繋がりがブツブツに切れていて問題が多いですね。

多様な人材、多様な環境が生む活性化

(会長) もう一つ組織で大切なこととして**ダイバーシティ**をあげておられますが、馬淵さんの考えられるダイバーシティとその重要性はどのようにお考えですか。

(馬淵様) いま誰に聞いても、企業でも大学でもそうだと思いますが、多くの人は「**変革をしなければならぬ**」というじゃないですか。でも、変わる・変わるといっても、同じところで育ってきたものばかり、つまり**同一同色では、多分本質的には何も変わらない**でしょう。やはり変わろうとしたら、違う人の意見も聞かないと変わらないでしょう。できるだけ幅広く人の言うことを聞いて、そういうこともあるのかを聞いて勉強することが必要だと思っています。

なぜこれを言い出したかという、溶接工学科の同窓会である「春の会」で一人の卒業生が、今度溶接の仕事を離れることになって寂しくてというようなことを聞きました。ちょっと待てよ、そんなことをいうのはおかしいのでは、逆に喜ばなければならないことだと言いたかったのですが、そうは冷たく言えませんでした。やっぱり違う仕事ができることは喜びであり、いろいろな経験を踏んで、自分の行くべき道が見えてくるのだろうと、言いたかったです。

(会長) そのような意味で、ダイバーシティというと、最近は女性活躍が大きく取り上げられることが多いのですが、馬淵さんがお考えのダイバーシティとは、「**多様性**」ということでしょうか。

(馬淵様) そうです。溶接を例に取りましたが、溶接という広い範囲の学問で、その中で多様な展開を学び、いろいろな可能性を見いだすことから、溶接がある意味多様な人材を生み出すよい学問ともいえます。

狭い意味での「専門性」ととらわれず、将来に向けて自分の領域に何が求められるかの方向性を見極めることが重要で、そのような環境のためにも、また、会社という組織が活性化するためにもダイバーシティは欠かせないということです。

(会長) このような多様な人材を生み出すという意味で大学に望まれることはありますか。

(馬淵様) 自分のことを振り返って見ると、溶接という広がりのある学科を選び、どこへ広がってもよいような学びがあったように思います。我々の時代は溶接といってもかなり大雑把な感じでしたが、研究が進んで行くとかなり細部に入り込み、限られた分野に講義や研究が進んで行っているのではないかと思います。多様な広がりのある可能性を学ぶことにも注目して欲しいですね。

そのような意味で、大学の学生さんも、そして先生方にも、我々卒業生にはいろいろなキャリアの人間がいますので、このような世界があるのだということを、是非知って頂きたく、ぜひ交流の機会を持って頂きたく思います。産学連携は、研究連携に主体が動きがちですが、キャリア交流にも、何らかの体制を造って頂ければよいと感じます。

(会長) ところで、溶接の話が出たので、話が飛びますが、現在溶接工学科から生産科学コースまでの同窓生の会の「溶生会」の会長をお願いしておりますが、何か感じられることがあれば。

(馬淵様) 先ほども申し上げましたように、多くのいろいろなキャリアの先輩がおられるので、大学の方では、ぜひ同窓生を活かして頂きたいと考えています。

ただ、同窓会として活動するには、何しろ資金がないので、企画と実施を進めることが難しい状況です。意志を持って働ける専務理事をおけるぐらいの状態が欲しいですね。それによって、同窓生であることの繋がりが強くなり、先ほどから話をしている広がりにつながると思いますが、なかなか何かの事業を行うには、難しいことも事実です。

おわりに：「ありがたい姿へ」

(会長) 少し時間がたちましたが、最後に、皆様にいつも伺っているのですが、馬淵さんが大切にしておられる言葉や座右の銘などがあればお教えてください。

(馬淵様) そうですね、特には無いのですが、何時も色紙などには「ありがたい姿へ」と書かせて頂いておりますが、既にお話したこととも関係しておりますが、**ありがたい姿を描き実行することが、経営の基本**と考えています。



(参考)

馬淵 晃 (まぶち あきら) 様 株式会社 SUBARU 元取締役専務執行役員
三井化学株式会社 社外取締役

経 歴

【生年月日】 1953年9月11日 京都生まれ
【学 歴】 1977年3月 大阪大学工学部 溶接工学科 卒業
 1979年3月 大阪大学大学院 工学研究科 溶接工学専攻 修了
【職 歴】
1979年4月 富士重工業株式会社(現 (株)SUBARU) 入社
2000年7月 同 スバル技術本部 シャシー設計部主管
2005年4月 同 執行役員 スバル技術本部副本部長 兼 技術管理部長
2007年6月 同 常務執行役員 スバル技術本部長

2009年4月	同	常務執行役員 戦略本部長
2010年6月	同	取締役専務執行役員 戦略本部長
2011年6月	同	取締役専務執行役員
2011年10月	同	取締役専務執行役員 中国プロジェクト準備室長
2015年4月	同	取締役専務執行役員
2015年6月	同	常勤監査役
2021年6月	同	常勤監査役退任
2021年6月		三井化学株式会社 社外取締役

【インタビュー後記】

今回のインタビューは、東京駅・八重洲口にある、昨年3月にオープンした新しい38階建ての超高層ビル「東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー」にある三井化学株式会社でさせて頂いた。八重洲口の再開発で建った高さ240メートルの素晴らしい超高層ビルでした。

馬淵さんは溶接工学専攻修了であり、現在、溶接工学科の同窓会「溶生会」の会長も務めて頂いており、同窓生として期待するところ大でもあります。馬淵さんの大学時代は、私が助教授になった時期で、多分溶接強度力学の私の講義を受けておられたようです。溶接工学は、インタビューでしばしばお話にもあったように学問領域は広く、この広さはメリットでもあり難しさが残るところでしょう。ただ、馬淵さんは、この広さに魅力を感じられたということで、その後の会社での活動に、知識そのものよりは、ものの考え方で活かされたということは、今後学ぶ学生達に示唆の富む話しでした。

富士重工業株式会社という技術第一の自動車会社に入りましたが、自動車はいろいろな工学技術の集大成でもあり、溶接工学に似たところもあります。その中で、馬淵さんがお話のように、人の話を「聞く力」を活かしてこられ、ただ、聞くだけでなく、「まとめる力」を発揮されたことが成功に繋がったことがよく分かりました。大企業で、多くの部下がいる状況の中で、聞く力を発揮することは容易ではないが、聞いてマネージするという、いわゆる「ガバナンス力」がないと大企業の経営ができないということでしょう。

インタビューをお願いした前日に、自動車会社の不祥事が明らかになり、かつて社内の不祥事にも対応処理もされた経験から、上部の人間の人間性や聞く姿勢が問題と話され、経営層のガバナンス力が問われる顕著な事例であったとの指摘は、経営のあり方にも示唆に富む指摘でしょう。

また、経営者として、従業員にとって働きがいがあり、成長を感じる環境を準備することが「従業員第一」の根本であり、また、多様な人材が変化を生み出すのに不可欠との話しは、大学に携わってきたものとして耳の痛い話しでもありました。

インタビュー終了後に、溶生会の前会長で住友重機械工業株式会社の元社長日納さんを交えて食事をしながら歓談させて頂きました。日納さんは、実は溶接工学科での同級生です。長年住友重機械工業の社長・会長として社の発展に尽力された同期の星でもあり、彼を交えて、昔話はともかくも、今後の我が国の産業界の発展のあり方などを聞く機会を頂きました。日納さんといい、馬淵さんといい、長年の実業界での活躍での経験を活かして、後進の指導などに積極的に尽力されていて、まだまだ元気にと・・・

楽しい歓談を終えて、東京駅から総武快速に乗って船橋の自宅へ・・・

大阪大学工業会 会長
豊田 政男