福井大学版

プロジェクトX

写真左より：藤田 近畿支部長、仲野 編集委員長、勝丸 会長、木谷 企画総括室長

“ラジオに魅せられ、音づくりをテン職として”

富士通テン株式会社 代表取締役会長
勝丸　桂二郎 氏（電気工学科S43年卒業）

はじめに

今回ご登場の人は、富士通テン（株）代表取締役会長の勝丸桂二郎氏です。工業会近畿支部長の藤田正昭氏から事務局に推薦を頂きました。同社は、主にトヨタなどの自動車メーカに納入するカーオーディオ／ナビや自動車用電子機器を主力製品として手がけている、富士通系列の大手企業です。

勝丸氏は昭和43年本学電気工学科を卒業され、高度成長期真っ只中での入社（当時は現富士通テンの前身である神戸工業（株））から会長の現職に至るまで、同社一筋のたたき上げとして御活躍です。社員4千人を率いる経営トップの人事は系列会社（富士通）からの異動でなされる場合が多いのですが、自社からの異例の昇進人事は当時業界の注目するところとなり、新聞雑誌にも何度も取り上げられています。是非本誌プロジェクトXにも登場いただき広く会員の皆様に知ってもらおうという意図で、9月の編集委員会で提案し全員一致の賛同が得られました。

早速、今回取材のため、藤田近畿支部長、事務局スタッフ2名と共に神戸市の本社にインタビューに出向きました。JR山陽本線兵庫駅を降りると、富士通テンのロゴ入りの広告があちこちで見られました。タクシーに乗って5分位で着いた本社は伝統と重厚の中にも瀟洒なデザイン建築でした。

港町の洋館風の階段を上り、応接室に通されてしばらくすると、近年入社した元気そうな後輩諸氏数名が代わる代わる挨拶に来られました。福井大学工学部OBで作る“足羽会”の人達です。同社ではこれまで本学の卒業生を多く採用していただいています。近頃では大学ランキング等の記事でたびたび母校の名を目にする事があり、また就職率でも国立大学中5年連続第一位ということで、勝丸会長をはじめ“足羽会”の人達も嬉しく誇らしく感じているとのお褒めの言葉をいただき、楽しい雰囲気で取材を始めることができました。

概　要

FUJITSU TEN

富士通テン株式会社 (2012年3月末現在)

設　　立	1972 (昭和47) 年10月25日
資 本 金	53億円
従 業 員	3,830名（連結：11,404名）
売 上 高	2,500億円（2011年度）
営業品目	インフォテインメント機器 ・カーオーディオ、ナビゲーション機器 ・ホームオーディオ機器 ・移動通信機器、情報通信システム 自動車用電子機器 ・エンジン制御ＥＣＵ ・エアバッグＥＣＵ ・セキュリティシステム ・ミリ波レーダ

沿　革

1920 (大正　9) 年	川西機械製作所創立
1946 (昭和21) 年	商標「テン」制定
1949 (昭和24) 年	神戸工業㈱設立
1955 (昭和30) 年	トヨタ「クラウン」用カーラジオ納入開始 市販用カーラジオ製造開始
1956 (昭和31) 年	タクシー用無線機の製造開始
1968 (昭和43) 年	神戸工業㈱、富士通㈱が合併、ラジオ部門は富士通㈱ 神戸工業部の所属となる
1972 (昭和47) 年	ラジオ部門を富士通㈱より分離、富士通テン㈱設立
1973 (昭和48) 年	安全ベルト制御および排出ガス制御用電子機器をトヨタ自動車工業㈱に納入開始
1983 (昭和58) 年	世界初の車載用ＣＤプレーヤーをトヨタ自動車㈱と共同開発
1990 (平成　2) 年	本社工場内に「音響開発センター」開設
1995 (平成　7) 年	阪神大震災
2003 (平成15) 年	世界初、デジタルタクシー無線システムを開発・納入開始
2005 (平成17) 年	世界初、運転席と助手席で同時に異なる表示ができるカーナビ「DUAL AVN」を発売
2010 (平成22) 年	世界初、車両の周囲を様々な視点から立体的な俯瞰映像で確認できる「マルチアングルビジョン™」を開発

世界初車載用CDプレーヤー

会長はお忙しい立場にもかかわらず、午後の時間をずっと取材に割いて下さるとのことで、編集スタッフ一同あらためて同窓であることの有難みを感じた次第です。

インタビューの中では、本学で過された学生時代を古きよき想い出として回顧すると共に、入社後の製品開発における様々のエピソード、阪神淡路大震災からの復興、社内での意志決定の様子などの豊富な経験談を交えながら、モノづくりに携わる技術者、人を率いる経営者としての理念や姿勢を披露して頂きました。

対談の後、創業時からの主要製品群の展示室を見学し、加えて、同社が開発した最新鋭音響機器の試聴デモも体験しました。再生される音の臨場感だけでなく、説明下さる音響部門の技術長と思しき方の開発への情熱も感じられ、対談で氏が自負されていた“技術開発の専門家集団”としての社風が思い返されました。今回の取材を通して、技術と経営両面での自社経験で裏打ちされた柔らかな語り口が社員に安心と信頼をもたらしているのだろう、と拝察した次第です。

最後に、勝丸氏を御紹介下さった藤田正昭近畿支部長（建築 S42 年卒業）と、本記事の取材に合わせ、行き届いた準備や対応にご尽力いただいた富士通テン㈱木谷哲也氏（AS 技術本部企画統括室長、本学電子工学科 S55 年卒業）[注1] に感謝申し上げます。

（福井大学 情報・メディア工学専攻准教授
電子工学科S50年卒業　第64号編集委員長　仲野　豊）

（注１）木谷哲也氏：福井県敦賀市出身、1980（昭和55）年 福井大学電子工学科卒業、富士通テン㈱入社。以来、移動通信機器、情報通信システムの開発・設計に従事
取材時点（2012年）：AS技術本部企画統括室長
2012年６月より、福井大学工業会近畿支部の理事をつとめていただいております

■勝丸　桂二郎 氏の主な略歴

1946（昭和21）年	佐賀県唐津市にて生まれる
1956（昭和31）年	大阪市へ転居
1964（昭和39）年	福井大学工学部 電気工学科に入学
1968（昭和43）年	福井大学工学部 電気工学科を卒業、神戸工業㈱（富士通㈱と合併）に入社
1977（昭和52）年	結婚

AVC本部長、常務、専務、事業部門統括兼事業本部長などを経て

2005（平成17）年	代表取締役社長に就任（生え抜きとして27年ぶりの社長）
2010（平成22）年	代表取締役会長に就任、現在に至る

入社、新人時代

勝丸はラジオをつくりたくて、オーディオ、通信電器メーカーの神戸工業（富士通テンの前身）に入った。神戸工業は新しいことに取り組む気風にあふれ、「技術の神戸工業」と呼ばれるほど技術開発力には定評があった。

富士通テンの源流である川西機械製作所の設立からやがて百周年を迎える。何回かの社名変更を経て、変わることなく脈々と受け継がれているのが“技術開発のＤＮＡ”だ。このＤＮＡこそが富士通テンの歴史そのものであり、これまでに数々の業界初を生み出してきた。

勝丸は言う。「大きな会社は自由度がない気がしたので、その意味でも打って付けだったかもしれません」

配属されて数日後、教育係となった先輩から勝丸はＡ４の紙１枚を渡され、「半年以内にトランジスタを使ってこのアンプをつくれ」といわれた。紙には出力などの性能が箇条書きされているのみ。学生時代にはトランジスタの講義は受けたものの手にしたことはなかった。趣味でギターアンプをつくったことはあったが、真空管方式であり、配線図通りに組み立てればよかったものだ。新入社員当時は設計図の書き方すら分からない。しかも先輩は「あいつが聞きに来ても絶対に教えるな」と周りにきつく言っており、実際、その通りになって、気が遠くなったと勝丸は笑いながら振り返る。

仕方がないから専門書を買い、見よう見まねで回路図を書き始めた。電流をどれくらい流すか、適切なプリント基板はどれくらいか、すべて試行錯誤。つくっては失敗の繰り返しで試作品は 20 個ぐらいになった。期限に間に合わせようと、社員寮に帰っても睡眠時間を削り、必死に取り組んだ。

「期限ぎりぎりで、ついに条件通りのものができ、あんなにうれしかったことはありません。今振り返ると、まわりの力を借りずに自ら考え行動する時間を与えてもらったことを有難く感謝しています。この苦しかった過程には、自分で設計して、部品を発注し、性能をテストするというモノづくりに必要なことが、すべて含まれていました。」と勝丸は振り返る。

勝丸のあとに入った新人ぐらいからは、すぐに先輩の手伝いをさせる教育法に変わってしまった。勝丸は直さなくてはと考えており、社長になったころに「新人は即配属せず、各本部で一括して教育し、基本を徹底させよ。」と方針を出した。手伝いもいいが、それでは小手先だけの技術屋になってしまう。なぜそうなるのかを、自分で体感・自覚しないと伸びないからだ。

「昔は製品一つを一人で担当していた。今は製品も複雑になり設計規模も大きくなったため、一人では全部を担当できなくなった。しかし全体がわかっていないと、自分の役割もわからないものだ。全体が分からないと、モチベーションもわかない。歯車になってしまう。これは避けなければならない。

モノづくりの会社の命は、技術開発。技術力が弱ければ、会社はしりつぼみになってしまう。「技術の神戸工業」と呼ばれたころのＤＮＡを受け継いでいかなければならない」と、勝丸は考える。

父の背中

勝丸は佐賀県唐津市で生まれた。「小学４年のときに組み立てた〔鉱石ラジオ〕が、人生を運命付けた気がします。仕組みはまったく分かりませんでしたが、自分で組み立て、音が鳴ったときの感動は忘れられませんでした。」と、当時を振り返る。

また、「今のラジオと違って雑音が多かったので、もっときれいな音で聞きたいといつも考えていました。

ラジオをつくる会社に入ったのも、よりきれいに聞こえるラジオを追い求めたこのときの思い出が、尾を引いていたからです。あるとき、自宅よりも高いアンテナをたてたことがあり、このときは父親から「雷が落ちるだろう」とこっぴどく叱られたものでした。」と語る。

父親はもともと鉄工所で設計の技術者をしていたが、勝丸が生まれるころは戦後の混乱期ということもあり、鮮魚の運び商をしていた。「ズシリと重い天秤棒を筋肉の盛り上がった両肩にかけ、威勢よく運んでいた姿が今でも目に焼き付いています。」と懐かしそうに話す。

勝丸の父は鮮魚を扱う仕事をしていたときも毎日、機械の専門書を読んでいた。いつか、設計の仕事に戻りたいという気持ちがあったのだろう。子供心に「よく続くな」と感心したことを覚えている。

勝丸が 10 歳のとき、一家は大阪市に引っ越した。そこで父は製缶メーカーに就職し、機械設計の仕事に就いた。念願がかなった。「親の背中を見て子は育つ」という言葉があるが、父の姿は尊敬に値する。あきらめずに継続する姿勢を勝丸は学んだ。

父は子供達に、ああしろこうしろなどと口うるさくはいわなかったが、何かに熱中してほしいと願っていたと勝丸は思う。

福井大学工学部に進学

勝丸は国語が得意だった。新聞記者・雑誌記者になりたいと思ったこともあった。しかし、やはり小さいころから家庭で機械を見慣れていたこともあり、大学は迷うことなく工学部を選んだ。父親は子供を大学に行かせたいと一生懸命働いていた。父と同じように技術の道に進んだことを喜んでくれたはずだ。

福井大学工学部の電気工学科では、強電（高電圧の電気）を専攻した。将来はラジオをやろうと決めていたが、今のうちに電気を勉強しておかないと、将来学ぶ機会がないと考えたからだ。

同じ講座の同級生の大半は、電力会社に就職した。ラジオの会社に入ったのは勝丸だけだった。仲間からは「お前はラジオが好きなのに、１万ボルトの電気を勉強するのか」と、からかわれた。

実験中、電源が切れていると勘違いし、電圧 400 ボルトで感電したことがあった。体全体がブルブルと震え、視界は真っ白、何が起こったか分からない。高電圧の恐怖を身をもって体験した。笑い話のようだが、先生からは「１万ボルトを扱うときは、死ぬかもしれないから気を付けて」といわれていた。

大学祭のとき、高周波で電気を付けて電光掲示板を造った。電気工学科の建屋に掲示、街の人たちが珍しそうに見に来ていた。

真面目に勉強したほうだが、試験の最中、ズ～ッとサングラスをはめて（どこを見ているかわからないようにして）監督をしている某先生には驚いた。

勝丸は学生時代を通して家庭教師のアルバイトをやっていた。週２回だが、その頃には珍しく月給制だったので夏休みで休んでも手当てをくれた。食事はもちろん、いただいた。温かな家庭だった。学生の身には大変助かった。

また剣道部に在籍、２年生まで真面目に練習をしていた。現在は、日本剣道連盟の居合いを習い始めた。

勝丸は云う。「一方で学生時代は自由を謳歌した気がします。歴代、マージャン好きの人間が集まる講座でしたネ。朝、学校に行って４人揃うと～さぁ～行くか～。雀荘です。」

「パチンコも好きでしたね。教科書、ノートをパチンコ台の上へ載せてやりました。毎日、よく出ている台が周期的に変わることが分かり、台の番号をノートに控え、観察した。工学部生の研究心です。これが的中し、出る台に良く当たりました。軍艦マーチで始まり、蛍の光で終わる日もありました。パチプロとも勝負し、途中まで勝っていたほどの腕前でした。」

「福井という街は、大学生をとても大切にしてくれました。下宿の大家さん、街の人々。そういう福井で私は学生時代を過ごしました。今振り返ると大学の４年間は、私の人間形成に大変影響を与えた貴重な時間でした。」

神戸工業への愛着

大学４年のとき、明石工場のラジオ開発課へ１ヶ月間実習に来た縁もあり、技術力とこだわりとした所

帯に惹かれて入った神戸工業だったが、入社した昭和43年の8月、富士通と合併した。合併に伴い、富士通の川崎本社への異動も打診されたが、自分の性分が関西向きと感じており、迷わず神戸に残ることにした。

勝丸は当時を振り返り、「われわれは神戸工業としての最後の入社組です。それだけに神戸工業への愛着は強いですね。結束が固く毎年同期会をしています。」と話す。

また、「現本社社屋は大正15年に建てられた当時の姿のままで使っています。古い建物ですが、とても頑丈なんです。阪神淡路大地震のとき、兵庫県三木市の自宅から会社まで駆けつけました。道中の家やビルは激しく損壊している。会社も駄目だろうと諦めていました。国道2号の向こう側に本社の看板がしっかり見えたとき、涙が出て止まりませんでした。

私は明石の工場にいた数年間を除き、ずっとこの社屋で過ごしています。自分の原点を思い起させてくれる、とても大事な場所です。」と、思い入れを語る。

右側手前の建物が本社社屋

アメリカ出張で学んだ“現地・現物主義”

勝丸は、若いとき海外勤務を強く希望していた。特にアメリカ。当時を振り返って言う。

「ぼくらの世代ではアメリカへのあこがれが非常に強いですからね。ただ、独身者が海外赴任する前例がなく、なかなか行けませんでした。31歳で結婚しましたが、このときはすでにリーダークラス。もう外には出せないとなり、結局、海外赴任はできず仕舞い。もし赴任していたら、もっと経験を積めたと思うと残念です。今の若い人たちには、どんどん海外へ出て行って、グローバルな視点を身につけて欲しいと思っています。」

技術者としてはアメリカに何回か出張した。初めての出張は30歳ぐらいのとき。カーラジオのＦＭが一部の放送局しか受信できないという苦情があったことがきっかけだった。

当初は「そんな馬鹿なことがあるか」と思った。日本では聞いたことがない現象だった。しかし本当だった。調査に行った土地では、ホームオーディオでは40局程度のＦＭ局が受信できたが、わが社のカーラジオは10局程度しか受信できない。

「電波大国」のアメリカでは、ＦＭ放送局が数多くあるため、各放送局の周波数が接近している。電波の強い放送局の周波数に隣接する弱い電波の放送局が受信できていなかったのだ。周波数選択度を狭帯域にすることで解決できたが、アメリカの電波事情を理解した製品開発が必要であった。工場内にとどまっていたら「そんなことがあるか」で終わっていたであろう。「現地現物主義」。このときに強く意識した。技術屋はとにかく現場を見ないと始まらないと思った。

管理者として

勝丸は入社以来の数年間はカーラジオの製品開発設計を行い、その後仕様決定や顧客対応などの業務に就いた。30代半ばでの課長職を振り出しに管理職となった。

初代クラウン用カーラジオ

管理職になった勝丸は「管理者になって最も重要な仕事のひとつは、社員個々のパワーベクトルをいかに合わせていくかであり、特に全体の大きな方向付けが肝要で、また目標はできるだけ分かりやすくするのが良い。これがうまくいくと結果として仕事の効率も上がる」と、考えていた。

1995年、阪神淡路大震災に遭遇した。このときは全員の意識が、まず仕事のできる環境に復旧することであり、おのずと皆のベクトルは同じ方向を向いた。取引先の自動車会社も大きな支援をしてくれた。お互いの連携が合致して予想をはるかに超えるスピードで復旧が進んだ。

また勝丸は次の様に言う。「会社では新しいことをたくさんやらせてもらいました。自動選局機能のついたカーラジオカセット開発にもかかわりました。初めてのことなのでうまくいかずトラブル続き。トラブルが起こると「あの部署が悪い、この部署が悪いから始まり、あの人・この人が悪い」と責任を押し付けあう悪循環に陥りました。

そのときの上司からは「悪いのは人でも組織でもない。“モノが悪いのだ”。製品をどう直すか議論しろ」と叱られました。

最近、私も同じことをいいます。目先のトラブルを全力で解決し、そのあとに仕事の方法がどうだったかを検証すればいいのです。モノと向き合うことは技術者の基本ですね。」

まさかの社長就任

前社長から次期社長を打診されたのは、2005（平成17）年5月の連休前であった。それまで社長は、親会社の富士通から来るものとばかり思っていたので、勝丸は「まさか自分が」とびっくりした。

そして当時を思い起こして言う。「自分は上を補佐する番頭タイプの人間だと思っていたので、自分の役割でないと感じ、かなり悩みました。相当考え、会社をよくするために必要と思われているなら受けよう、と決めました。

社歴の長さを買ってもらった点もあると思います。しかし、会社に長くいるのは、強みもあるが弱みにもなります。内情をよく知っているだけに、思い切った改革をやりづらい場面が出てくるからです。

しかし、トップを変えるのは、変革を期待しているから。しがらみに引きずられるわけにはいきません。中に入ろうとせず方向付けだけして、あとは任せる意識で臨むように気を付けています。「27年ぶりの生え抜き」ということはほとんど意識していませんでしたね。」

車社会の未来を描く

カーラジオを事業のルーツとする当社だが、快適性や利便性の訴求のみならず、クルマには「安全・安心」「環境配慮」などの領域に高度な電子制御技術が求められる。勝丸は語る。「今後は交通事故を防ぐといった、安全、安心をもたらす機能が重要となってくるでしょう。交通事故はいまだに多く発生しています。事故を未然に防ぐという「予防安全」への取り組みが今後とても重要となります。人間がハンドルを握る以上、注意力低下や脇見など、事故を引き起こす要因が数多く存在します。そうした事故要因を減らすには、ドライバーの運転に対する余裕度を高めることが必要です。当社の保有している技術を組み合わせて発展させていくことで、交通事故の無い社会の実現に貢献していきます。」

まさに現在の車社会はその方向に向かい、各社一斉に走り始めている。

富士通テンの「テン」は「天」の意味。社是は「誠は天の道なり。これを誠にするは人の道なり」。中国の古典「中庸」にあり、「誠」を経営の基本理念に置いている。

川西機械製作所時代から商標として使われた“テン”のフィロソフィーは神戸工業を経て、今も脈々と受け継がれている。

（参考文献：富士通テン㈱ 社史・技術史、サンケイ新聞、日刊工業新聞、フジサンケイ ビジネスアイ）