

## カルソニックカンセイ株式会社



## 変化をチャンスに! 確かな技術・製品力でさらなる飛躍を —クルマの中から世界を変える「システムソリューションプロバイダー」へ—

1938年（昭和13）に日本ラヂエーター製造株式会社（後のカルソニック株式会社）として産声を上げた同社は、自動車の部品数の削減や軽量化を可能とするモジュール（複合部品）化を行い、世界中の自動車メーカーから大きな信頼を得て、グローバル企業へと成長を遂げた。創業80年となる2018年は、関東精器株式会社（後の株式会社カンセイ）跡地の埼玉県内に本社を移転して10年という大きな節目の年でもある。自動車業界は100年に一度と言われる大きな変革期にある中、確かな技術力と製品力を武器に、世界的サプライヤーとして躍進するカルソニックカンセイ株式会社の森谷弘史社長にお話を伺った。



カルソニックカンセイ株式会社 代表取締役社長 **もりや 弘史 氏**

### LEADER'S PROFILE

1957年（昭和32）、5月、山形県出身。山形大学人文学部卒業後、1980年、日産自動車に入社。同社で部品調達、欧州駐在などを経験。第二調達部内外装部品調達室長、購買企画部長を経て、2004年、同社VPに就任。2006年に同社CVPに就任後、2007年、カルソニックカンセイに入社。購買本部長や営業本部長などを担当した後、取締役専務執行役員、取締役副社長執行役員などを経て、2013年、同社代表取締役社長兼最高経営責任者に就任。埼玉県内売上No.1企業のトップとして舵をとる一方、地域・社会貢献活動も積極的に行っている。

### より強固なモノづくり会社へ躍進

—カルソニックカンセイのトップである森谷社長から見て、日産自動車に入社した当初のカルソニックカンセイはどのように映りましたか？

私は1980年に日産自動車に入社後、国内外で部品調達を担当しておりました。当時は「カルソニック」と「カンセイ」は別会社でしたが、両社と、もう一社を合わせて「日産の御三家」と呼ばれていましたので、カルソニックもカンセイも日産には欠かせない重要なサプライヤーとしてその存在は認識してお

りました。

その後、2000年に合併して現在の「カルソニックカンセイ」となりましたので、その重要性はますます高まりました。ただ、周囲の大企業や銀行の合併劇を見ると、ひとつにまとまるのは容易ではなく、カルソニックカンセイも苦労しているのではないかと察していました。それが8年前に入社した際は、予想に反して意外とひとつにまとまっているな、という感じでした。また、それぞれが製造しているものが全く異なるため、ワイドレンジなモノづくり会社だな、という印象を受けましたね。

—2017年のTOBにより、日産グループが

ら離れたことは、業界には大きな衝撃であったと思われますが、環境の変化などはございますか？

「日産グループから離れて、日産とのビジネスが少なくなるのでは？」という声も聞かれましたが、当社が持つ技術力や部品の品質、競争力が確かなものであれば、何も問題はないわけです。グループから離れても今まで通り日産とのビジネスを継続し、キープすること、これを一番重要な戦略として進めています。

これが確立できれば、日産以外のメーカーとのビジネスチャンスも生まれてくると思います。現在は売上の約8割を日産自動車に占めていますが、今後、さらに部品の競争力を高め、他社からの受注拡大を目指していきます。他社との取引にチャレンジしていくことは大きなビジネス戦略だと思っています。

### EV化の波で大きく変わる自動車業界

——近年、電気自動車（以下EV）という言葉を目にするのが多くなりました。特に2017年は急にクローズアップされるようになったと感じますが、その要因はどこにあるとお考えですか？

自動車業界のテクノロジーが進化してEVの性能が向上したことも大きな要因ですが、諸外国が化石燃料からEVにシフトしようとするのを鮮明に打ち出しているのです。つまり、国家戦略としての動きが大きいのです。具体的には、欧州、インド、中国ほか、多くの国々が政策として打ち出しています。

こうした状況をビジネスチャンスと捉えたカーメーカーもEVシフトを打ち出したことが、近年クローズアップされた原因と考えます。しかし、世界的に一斉に移行しているかといえばそうではなく、アメリカや日本はまだ立ち位置を明確にしていません。

### ■中期経営計画「Compass2021」を公表

2017年9月に、独立したモノづくり会社として初めて策定された中期経営計画では、2021年のあるべき姿が打ち出された。

#### Compass2021の全体像

ありたい姿	システムソリューションプロバイダー Cabin Innovation, Energy Management		
マインドセット	独立心と主体性		
数値目標	付加価値売上高* 7,500 億円		
成長戦略	日産以外への 拡販	“CK ならではの” 新製品開発	ダントツ・ モノづくり
経営基盤	5C Promotion CSR, Compliance, Customer Satisfaction, Corporate Governance, CK WAY		

\* 完成車メーカーによる指定・支給部品を除いた売上

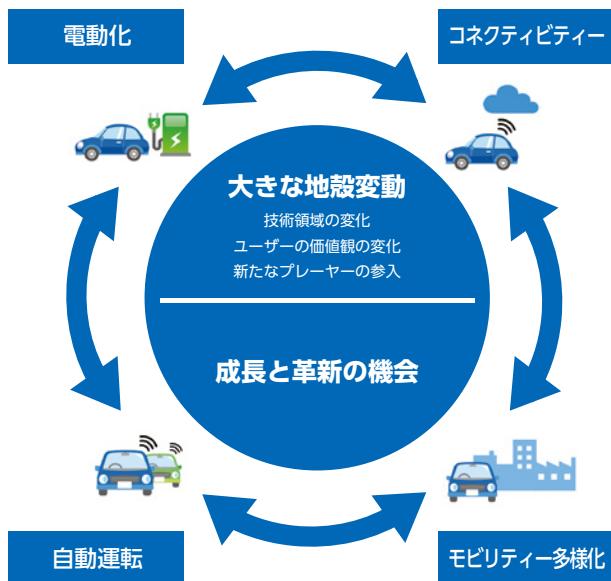
——カーメーカー自体、電動化については一時、燃料電池という話もありましたが、現在はEVにシフトする方向にあるのですか？

多くのカーメーカーは、水素などの燃料電池ではなく、EV化にシフトしつつあると言えますね。水素に関しては、走行距離が長くなる等、大きなメリットがありますが、水素ステーションなどのインフラ整備という最大の問題があります。一方、EVに関しても全個体電池（エネルギー密度が高く寿命の長い電池で、安全性も高い次世代の電池と言われている）の開発など、技術テクノロジーの進歩が順調に進むかといった不確定な要素があります。ただ、全体観としては、EV化に舵を切りつつあると言えるでしょう。きっかけは欧州や中国、インドなどの政府かもしれないが、カーメーカーがその方向にシフトしていくと、アメリカや日本も傍観者ではいられなくなるでしょう。

——EVは今後シェアを伸ばしていくと思いますが、ガソリン車から完全にシフトされるお考えでしょうか？

個人的な見解ではありますが、ガソリン車がなくなることはないと思います。EV車が

## ■将来の環境変化(「Compass2021」より)



徐々に増え、ガソリン車は減少していくでしょうが、EV車とガソリン車はお互いにバランスよく共存していくと思います。充電ステーションが整備されていない場所ではEV車は走りませんから、おのずとガソリン車に頼ることになります。

仮に、ガソリン車から完全にEVにシフトするとしたら、その途中に日産自動車のeパワー(エンジン出力を使って電気を作り出し、モーターを駆動して走行するシステム)のような過程があると考えます。ガソリン車があり、eパワー車があり、充電設備が整ったらEV車へという流れです。しかし、ガソリン車がゼロになるということはないでしょうね。お互い共存し、社会インフラとしてガソリンスタンドと充電スタンドが両方整備されていく方向にあるのではないのでしょうか。

——電気自動車がシェアを伸ばすためには何が必要なのか、その条件などはありますか？

大きく二点あると思います。まず一つは全個体電池が量産化できること、それによってコストが下がることです。そしてもう一つが自動運転です。自動運転が進み、「所有する車」から「利用する車」へ変わるカーシェアリングやライドシェアが増えていくことで、EVのシェアは拡大すると思います。

カーシェアリングやライドシェアが拡大することで、車の保有台数が減少すれば、競争が激しくなるという懸念もありますが、極端に減少することはないと思っています。世界的に見ても、先進国はともかく、これから自動車産業が勃興する国や地域もありますから、当社の製品の品質やコストが常に他社を凌駕していれば、全く心配ないと思っています。——今後、EV化が進み、車の未来像を考えた時、自動車メーカーに代わって異業種の製造会社などが組み立てる時代は来ると考えられますか？

ありうると思います。各カーメーカーにとって最重要の開発テーマは、パワートレイン系、つまりエンジンやエンジン関連制御システムです。メーカー以外は手掛けることができない、ノウハウの塊みたいな部分なのです。しかしこれがEVになると、ノウハウの塊ではなくなる。パワートレイン部分を手掛けるサプライヤーが組み立てまで行う可能性も十分ありうると思います。

現在、当社は日産車の「コックピットモジュール」を手掛けていますが、日産を除く多くのカーメーカーは内製です。当社はサプライヤーではありますが、かなりカーメーカーに近い領域にいるといえます。

今後、EV化が進むと、カーメーカーは製造だけでなく、カーシェアリングやライドシェアなど、モビリティビジネスにもエリアを広げる可能性もあります。その際、当社にとっては、自動車を作るという大きなビジネスチャンスが期待できると考えています。

——御社のEV用インバータのシェアは世界1位を占めていますが、今後もそのシェアを追いかけていけますか？

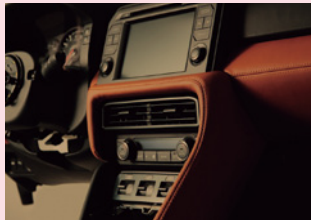
今後、インバータは大きく変わっていくと思います。現在使用されている形状でのインバータは残らず、どんどん小さくコンパクトになっていくでしょうね。モーターなどと統合されて色々な形に変化していく可能性もある



## 安心・安全・快適なカーライフを実現するカルソニックカンセイ主要6製品

## ① CPM・内装製品

一番近い場所のオンリーワン技術



乗車中に最も「見られる」「触れる」「感じられる」製品であり、使いやすさや見た目、肌触りといった快適性と、走行中の安全性を提供。

## ④ 空調製品

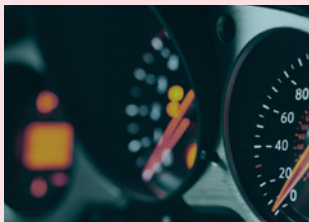
地球と人にやさしい快適空間の創出



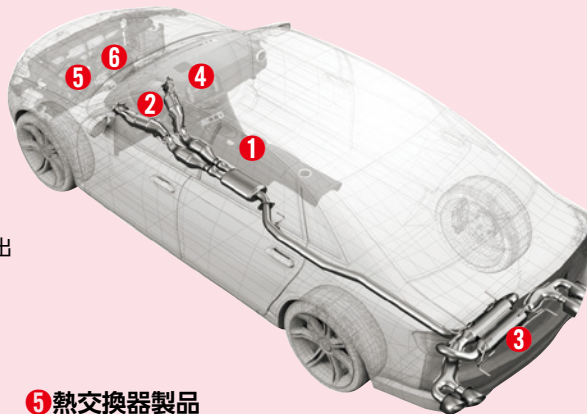
エアコンシステムは車室内ユニットと車室外ユニットで構成されており、快適な車内空間を提供。

## ② 電子製品

インターフェイスをつかさどる



電気自動車関連の環境製品、見やすく使いやすいヒューマン・マシン・インターフェイス製品など、クルマの安全性・快適性を実現する幅広い分野の製品を提供。



## ⑤ 熱交換器製品

熱エネルギーを効率的に制御する



エンジン冷却水、冷媒、風、オイル、排ガスなどの熱エネルギーを効率的に制御し、かつ軽量化を実現することにより、低燃費と快適性を提供。

## ③ 排気製品

相反する要求を高次元で実現



トータルエキゾースシステムの開発生産を行い、消音性能・排気ガス浄化性能・エンジン出力性能など、相反する要求を高次元でバランス良く実現。

## ⑥ コンプレッサー製品

技術に裏付けられた高品質



エアコンシステムを構成する部品のひとつ。冷凍サイクル内に冷媒を循環させる圧縮機であり、いわば「心臓」の役割を担う。

と思います。

しかし、どんなに形状が変わってもインバータの機能は必要ですし、当社のインバータが他社のモーターやバッテリーなどと組み合わせたり、部品になった時に、当社がリードできるようになるかどうか、大きなチャレンジだと思っています。モーターやバッテリーの各メーカーとアライアンスを組んだ時に、リードできる存在になればと思っています。

## 埼玉県から世界へ発信

——本社移転の2008年の連結売上高は、6,694億円で、埼玉県内に本社を置く企業として売上No.1となった御社ですが、2015年以降は1兆円を超え、独立後も成長を続けて

おられます。

当社はさいたま市に本社と開発のテクニカルセンターを構えています。また、吉見町に生産技術センターと内装部品工場、児玉町には最先端の電子部品工場があります。モノづくりにおけるグローバルな機能やコアな部分は、全て本社を含み埼玉県内に置いています。

現在、本社には約2,500名が働いていますが、県内在住の従業員も多く、当社の大きな活力になっています。埼玉を中心に世界にチャレンジしている企業ですので、県内で売上No.1企業と言われるのは、大変うれしく名誉なことだと思っています。

——2018年は創業80年という記念すべき年となります。埼玉県に本社を移されて10年という節目の年でもあります。埼玉県への印

象や期待することなどをお聞かせください。

上田県知事と何回か対談させていただいたことがあるのですが、埼玉県は非常に勢いがあると感じました。人口増加率やGDPの増加率など、経済指標が全国でもかなり高く、また、圏央道の開通など交通網も整備されたことで、移動手段も鉄道を含め大変便利になりました。

また、モノづくり企業も集積していますので、自動車を含めたモノづくりの拠点となる基盤が整っていると思います。企業同士が連携することで、埼玉県内に新たなビジネスチャンスが生まれることを期待しています。

また、当社では社会貢献活動も積極的に推進しています。当社は、世界15カ国に79の拠点がありますが、それぞれが地域社会と密接な関係を築いています。埼玉県で重要なステークホルダーである地域社会や行政と良好

な関係を築き上げて、模範例としていこうと思っています。

当社では、環境コミュニケーション懇親会やEVスタンドの無料開放を行っています。また、地下水膜ろ過システムを設置し、災害時などに地域住民の皆さまに飲料水を提供できる設備を整えています。今後もより地域社会と連携していきたいと考えています。

ワクワク・ドキドキしながら  
楽しめる職場づくり

——御社は人材育成も積極的に行い、県の発展にも貢献しておられます。

一番重要なのはヒトだと思っています。どんなにAIが発達しても結局はヒトだと思うのです。次世代のモノづくりの人材をどう育てていくかが課題です。

当社では埼玉県のグローバル人材育成を支

## ■グローバル企業として世界15カ国、79拠点到展開



### 海外主要拠点

- アメリカ
- メキシコ
- ブラジル
- イギリス
- スペイン
- ロシア
- ルーマニア
- フランス
- ドイツ
- 中国
- 韓国
- マレーシア
- タイ
- インド

### 国内主要拠点

- 国内事業所
- 研究開発センター・本社
- 実験研究センター
- 生産技術センター
- 事務所
- 宇都宮／厚木／浜松／名古屋／鈴鹿／倉敷／広島
- 工場
- 群馬／吉見／児玉／追浜

### 国内グループ会社

- 株式会社 CKF
- 株式会社 CKK
- 東京ラヂエーター製造株式会社
- 株式会社 CKP
- カルソニックカンセイ宇都宮株式会社
- ケーエスエンジニアリング株式会社

- シーケーエンジニアリング株式会社
- カルソニックカンセイ山形株式会社
- カルソニックカンセイ岩手株式会社
- カルソニックカンセイ・ビジネスエキスパート株式会社
- シーケー販売株式会社

援するため、「カルソニックカンセイ未来奨学金」を設立しました。また、埼玉大学とは「カルソニックカンセイ奨学金」を設立しました。いずれもグローバルな視野を持ち、世界で活躍できる次世代の人材を埼玉県から輩出したいという強い思いがあります。

私自身も海外勤務で色々な経験を積んできました。海外生活や勤務はとても刺激的で魅力的です。確かに色々なトラブルやリスクはありますが、それを乗り越えたら人として大きく成長できますので、ぜひ皆さんにも経験してもらいたいですね。

——従業員の方への期待やメッセージがありましたらお聞かせください。

先ほどお話ししたように、現在、自動車業界そのものが、EVやコネクテッド、自動運転など、100年に一度と言われる大きな変化の時期にあります。また、カルソニックカンセイそのものが日産自動車グループからの独立という大きな変化の中にあります。

こうした内外ともに変化の真只中で、私は「この変化を楽しんで欲しい」と従業員に伝えています。「変化を楽しむことで、その変化がチャンスを生み、成長に繋がられる」と伝えています。「最も強く、最も賢い者が生き残るのではなく、変化に対応できる者だけが生き残る」というダーウィンの言葉がありますが、現状に満足せずに、常に改善、常に成長を目指していけば、今後の変化にも対応ができると思うのです。

また、好奇心を持つことも大切ですね。そのためには本を読むことを勧めています。ビ

## 「東京モーターショー2017」で新生カルソニックカンセイを宣言

10年ぶりの出展となった「東京モーターショー2017」では、「クルマの中から未来を変えていく」をコンセプトに、カルソニックカンセイの歴史とモノづくりへの情熱をPR。各ブースには多くの来場者が訪れ、新生カルソニックカンセイの存在を広く知らしめた。



数あるブースの中でもひととき注目を集めたのが「Human-Max Vision」。「ミライスコープ」をかざせば、近未来の「Smart Mobility Life」をドラマのように体験できる。



ジネスの成功書よりも、ビジネスとは関係のない本を読み好奇心を養うことで、ビジネスに役立つこともありますので、とにかく本をたくさん読んでもらいたいですね。

私は、働く従業員にとって、カルソニックカンセイが常にワクワク・ドキドキしながら楽しめる職場でありたいと願っています。

## カルソニックカンセイ株式会社 概要



創業	1938年(昭和13)8月
資本金	16億円
売上高	1兆126億円(2017年3月期連結)
従業員	22,000人(グループ全体)
本社	〒331-8501 さいたま市北区日進町2-1917
ホームページ	<a href="https://www.calsonickansei.co.jp/">https://www.calsonickansei.co.jp/</a>
取引店	本店営業部