

## **ボッシュ・グループ 年次記者会見 2023**

ボッシュ株式会社  
代表取締役社長、クラウス・メーダー  
取締役副社長、クリスチャン・メッカー  
によるスピーチ

2023年6月8日

本稿は実際の内容と異なる場合があります。

## **代表取締役社長クラウス・メーダーからのご挨拶**

みなさま、こんにちは。本日は、弊社の年次記者会見にご参加いただきありがとうございます。今年もこのようにみなさんに当社の業績と最新情報をお届けする機会を設けられ、大変嬉しく思います。今年に入り新型コロナウイルス感染対策ガイドラインが大幅に緩和されました。ポッシュでも、敷地内におけるマスク着用は個人の判断に委ねています。久々に従業員一人一人の顔を見て対話する機会が増え、いま国内のポッシュの各拠点が活気にあふれています。段々と生活やビジネスの正常化が進むことで、今年は大きく成長する 1 年になると感じています。

一方で、2022 年は多くの課題が発生しました。オミクロン株の急激な拡大に加え、欧州での戦争や物価・エネルギーコストの高騰、インフレなどが起こりました。世界中で多くの人々の生活を直撃し、ポッシュのビジネスにも影響が及びました。

ここで、世界で起きているあらゆる課題に対するポッシュの代表的な取り組みについてご紹介させていただきます。近年、脱炭素社会の実現に向け、各国・各地域でさまざまな政策を打ち出しています。その中でも欧州連合（EU）が世界の気候変動対策をリードする野心的な目標をいち早く掲げ、自動車業界に対してもさまざまな環境規制を発表してきました。これは、日本を含め世界各国の環境規制に影響を与えるものです。このような環境規制は、技術的に高い要求が求められます。しかしポッシュでは高い要求を満たしつつ、それぞれのお客様のニーズに応じた最適なソリューションの提供に向け、常に開発に力を入れています。その結果、例えばポッシュのパワートレインソリューションは、ガソリンから、ディーゼル、ハイブリッド、バッテリーEV、そして燃料電池に至るまで多岐にわたり、市場において優位性を確保しています。この幅広いポートフォリオに関しては、後ほどご紹介させていただきます。

さらにポッシュの開発力は、自動車業界だけに留まりません。欧州のエネルギー政策では、ヒートポンプが欧州の気候目標を達成するための重要な技術と位置づけられています。ヒートポンプとは、空気中の熱を集めて室内外に送りこみ空調を整える技術です。ガスや石油といった化石燃料を燃やす方法と比べて二酸化炭素の排出量を大幅に削減できるため、需要が高まっています。この需要の高まりを受け、2022 年におけるポッシュのグローバル全体のヒートポンプ売上高は 54%も成長しました。欧州のヒートポンプ市場は今後 2025 年まで年率 20%の成長が見込まれています。そこでポッシュは先日、2030 年までにヒートポンプの生産に 10 億ユーロ以上を投資すると発表しました。ポーランドに建設予定の新しいヒートポンプ製造拠点への投資も含まれています。ポッシュは、世界で起こるエネルギー危機に対応するために、気候に優しい空調ソリューションから主力事業であるモビリティに至るまで、さまざまなソリューションを今後も提供してまいります。

同時にポッシュは昨年、サステナビリティの実現に向け、独自の気候目標に向けた取り組みを進めました。2022 年には、2030 年の独自目標として設定した 1.7 テラワット時の省エネ目標の半分近くをすでに達成しました。さらに世界の各拠点で、電力消費に占める再生可能エネルギーの割合を 89%から 94%に引き上げました。日本の拠点でも、取り組みを進め

ています。2022年からすでに栃木、むさし、土浦工場にて、各工場での必要電力の一部を水力発電によるグリーン電力で賄っています。そして2023年1月からは東松山工場および寄居工場にも同様の対策を講じています。2022年12月には、東松山工場にて太陽光発電パネルの設置が完了し、電力供給がスタートしました。2024年前半からは、栃木工場でも同様に太陽光発電パネルを設置予定です。

このようにボッシュでは、“Invented for life”というコーポレートスローガンのもと、今後もお客様へさまざまなソリューションを提供すると同時に、組織内でもあらゆる対策を講じ、クライメートニュートラルの実現に向けた取り組みを推進してまいります。

さて、ここからは弊社取締役副社長のクリスチャン・メッカーより、2022年のボッシュ・グループのグローバルならびに日本国内の業績について、そして2023年の展望についてご紹介させていただきます。

### **ボッシュ・グループ 2022年の業績**

2022年、ボッシュ・グループは、すべての事業セクターで売上高を伸ばすことができました。売上高は前年比12%増の882億ユーロで、EBIT（支払金利前税引前利益）は38億ユーロでした。2022年に526億ユーロの売上高を記録したモビリティソリューションズは、再び最大の売上高となりました。

2022年の日本における第三者連結売上高は、3,400億円でした。日本の自動車生産台数が横ばいで推移する中、前年比15%増加と2桁成長を達成しました。横滑り防止装置（ESC）といった従来製品から、インフォテインメントシステムや昨年日本でも製造開始したiBoosterに至る最新ソリューションまで、ボッシュが幅広い製品ラインアップを展開していることが売り上げに貢献しています。

2023年も、物価上昇やエネルギー問題など、引き続き世界経済に影響を与える課題材料があります。しかし日本のボッシュ・グループは、2023年第一四半期の売上高は昨年度を上回り、好調なスタートを切ることができました。そして、今年の売上高は、前年度比2桁成長を達成すると見込んでいます。

### **市場ニーズに応じて自動車関連事業を再編：ボッシュの最新技術で未来のモビリティ開発を推進**

それではここで、私たちの主力ビジネスである自動車業界における戦略や革新的技術に話を移しましょう。自動車業界は昨今、市場の要求が急激に変化しており、モビリティに対する考え方や自動車開発のあり方に影響を与えています。自動車メーカーは車を作る企業から、モビリティ社会を作る企業へと変化しています。ここではテクノロジーの観点から、市場とお客様の期待に対する私たちの考え方を紹介します。将来の車両アーキテクチャには、5つの主要領域があると考えています。それは、先進運転支援システム（ADAS）、モーション、エネルギー、ボディ&コンフォート、インフォテインメントです。同時に、自動車はわたしたち個人のデバイスだけでなく、クラウドともさらにつながりようになります。これら

を踏まえると、ソフトウェアの重要性はますます高まっています。未来の車には、個々のアプリケーションを実行するための基盤として、新しい包括的なオペレーティングシステムが搭載されます。つまり、スマートフォンのように、ソフトウェアの機能が特定のハードウェアと結び付くことはなくなるでしょう。

このような変化は、高度な柔軟性と領域横断的なコラボレーションを必要とすると同時に、私たちに多くの新しい機会を与えてくれるものです。ポッシュはこの変化に対応するため、自動車関連事業を再編しています。これにより、カスタマイズしたテクノロジーとソリューションをワンストップで提供することで、顧客ニーズに対して、より良く、より迅速に対応することが可能となります。

これからのドライバーは、車がデジタル世界に完全に統合されていることを当然のように思うでしょう。ソフトウェア・ディファインド・ビークル (SDV) の時代では、ソフトウェアによって新しい機能が実現されます。ポッシュは、お客様がインテリジェントで魅力的な自動車をより効率的に開発できるよう、あらゆるレベルでお客様に合わせたソフトウェアソリューションを提供します。

ポッシュは、ソフトウェアと車両に関するノウハウの両方を活用し、お客様がアプリケーションソフトウェアに基づく新機能を開発することをサポートします。ビークルダイナミクスコントロール 2.0 はこの代表的な例であり、機能が「先を読む」ことを可能にする革新的な制御コンセプトを組み込んでいます。ビークルダイナミクスコントロール 2.0 は、フィードフォワード制御の原理により、ドライバーの操作に応じて車両の望ましい挙動を予測し、ブレーキ、シャシー、ステアリング、パワートレインなどの各アクチュエーターを狙い通りに作動させることができます。これによりドライバーは、自分の意思に沿った自然なクルマの挙動を感じることができます。日常だけでなく危機的な状況下の運転操作においても、ドライバーの安心感を高めます。ポッシュは、2023 年後半にはこのビークルダイナミクスコントロール 2.0 を搭載した次世代 ESC を量産開始予定です。それに先駆け、日本では、今年 2 月にお客様向けに女満別のテストコースで次世代 ESC を搭載したプロトタイプ of 冬期試乗会を実施しました。冬期の滑りやすい雪や氷の路面で行ったブレーキ試験でも、お客様からは快適な走りを楽しんでいただけました。ポッシュはこのようにテストを重ね、複数の日本の自動車メーカーと、ビークルダイナミクスコントロール 2.0 を搭載した次世代 ESC の開発に取り組んでいます。

またソフトウェアに関連する取り組みとして、ソフトウェア・ディファインド・ビークル (SDV) の実現に向けてポッシュが提唱している「モビリティ・システム・アーキテクチャ」について紹介します。SDV では将来、自動車がインターネットとつながることで、自動車購入後も車載ソフトウェアを更新し、あとから車に新しい機能をつけられるようになると言われてしています。それに伴い、各自動車メーカーや、サプライヤー、ソフトウェアメーカーでは SDV 実現に向けた開発が進んでいます。しかし現在、独自の規格やルールでアプリケーションソフトウェア開発を行っているため、膨大な開発コストがかかります。さらに、同様の技術を他の自動車に応用できない、他のサービスと連携できないといった再利用性の

低さも課題となっています。SDV 実現には、従来の E/E アーキテクチャのような自動車内部だけのアーキテクチャから視野を広げなくてはなりません。そこでポッシュは、自動車のアーキテクチャの概念を自動車の外、つまりクラウドまで拡張した「モビリティ・システム・アーキテクチャ」を提唱しています。これはシステム構造やデータフローモデルを定義づけるものです。例えば、あるメーカーの自動車が道路上でスリップしたとします。スリップした場所や時間の情報がクラウド上で近くを走る車の運転手に共有されれば、周辺を走る車の運転手はその道路を避けて運転することが可能です。しかし、自動車メーカーが独自の規格やルールで情報共有するソフトウェアを開発すると、スリップ状況を知ることができるのは、同じ自動車メーカーの車に限定されてしまいます。しかしスリップや事故などの道路交通情報は、近隣の車や、行政、生活者などに共有され、危険を周知し、安全な生活環境を支援することが望まれます。そこで、MSA でスリップ情報を送信する際のシステム構造やデータフローが明確にされ、それに応じた規格が確立されれば、スリップが起きた位置情報や時間を、他のメーカーの車ともシームレスに共有することが可能です。これにより、各メーカーは「スリップ情報を他の車と共有する」ことに対する機能開発の時間やコストは大幅に削減でき、あとは「どのようにその情報を運転手に知らせるか、またはインフォテイメントとして表示させるか」といった独自の機能開発に注力できます。これは、自動車メーカーのソフトウェア開発に限ったことではありません。MSA の考え方が広がれば、アプリケーションソフトウェアの設計方法や実装方法のオープン標準化の取り組みが促進されるため、自動車メーカーのみならず、サプライヤー、モビリティサービス提供企業にとって、再利用性の高いアプリケーションソフトウェアの開発が容易になります。ポッシュは自動車業界のリーディングサプライヤーとして、このような先進的な取り組みを積極的に推進しています。

ソフトウェアに関連した取り組みに加え、ポッシュは自動車メーカーが脱炭素社会実現のひとつとして注力している自動車の電動化に向けたソリューションも提供しています。ポッシュは、個々のセンサー、電気モーター、パワー・エレクトロニクス、制御ユニットから、eAxle のような統合ソリューション、さらには統合モジュールに至るまで、幅広い製品ポートフォリオをお客様に提供しています。さらにポッシュは、電動化が進む商用車の開発にも貢献しています。昨年ポッシュは、電動の小型商用車向けに電気モーターとインバーターを統合した新しいドライブユニットである Electric Drive Module (eDM) の生産を開始しました。そして 2022 年からすでに日本の自動車メーカーの商用車モデルに搭載されています。eDM は、ドライブユニットが統合されたことで、商用車の軽量化と省スペース化に貢献します。さらに構造がフレキシブルなため、より簡単にドライブモジュールと統合することができ、小型商用車は短期間で市場投入できるようになります。また商用車の場合、CO2 排出量が運転特性、積載量、走行距離に応じて大きく異なります。例えば、小型車両は市街地の配達ルートのような短い距離を Stop & Go を多用して走行し、大型トラックは物資や商品を長距離輸送する傾向があります。ポッシュは多岐にわたる要求を満たすために、ガソリン車、ディーゼル車、天然ガス車、バッテリーEV、あるいは燃料電池車など、あらゆる商用車にとって適切なパワートレインソリューションを提供しています。さらに現在ポッシュでは、燃料電池車のみならず水素エンジンの研究開発も進めています。都市内で使用される小型商用車ならバッテリーEV、大型トラックなどの長距離輸送であれば燃料電池車や水

素エンジン車が効率的だと考えています。ボッシュは商用車に貢献してきた知識と経験をもとに、これからも商用車の電動化を推進していきます。

ボッシュの電動化への貢献は、乗用車や商用車など道路を走行する車両にとどまりません。ボッシュは、オフハイウェイ車両の電動化にも貢献しています。ボッシュの子会社であるボッシュ・レックスロスは、建設現場で使われるショベルカーといった産業用油圧機器や電動駆動に関わる製品やソリューションを扱っています。ボッシュ・レックスロスは今年日本で、オフハイウェイ車両の電動化を支援する eLION モーターを発売します。例えばショベルカーのアームのような大きな油圧機器を想像してください。eLION モーターを、ショベルカーを駆動する電気制御化対応油圧機器と組み合わせると、ショベルカーのアーム部分などの微細な動きをソフトウェアにより設定できます。ショベルカーのアーム部分に掘削や整地といった微細な動きを設定し、熟練工の技を再現できるようになります。日本の建設業では長年、長時間労働や、人手不足が問題になっています。また、働き手の高齢化と若年層の減少が重なり、熟練工の技術を伝承していくことができないといった課題も抱えています。さらに、2024 年 4 月から建設業にも、労働時間の上限が設けられる働き方改革が適用されます。建設業が抱える課題がさらに深刻化する「2024 年問題」への対応は急務となっています。ボッシュはオフハイウェイ車両の電動化に貢献する eLION で、建設業の 2024 年問題の解消に貢献していきます。

#### **2024 年完成の新社屋・研究開発施設：従業員間のシナジーと開発体制を強化**

ここまで、ボッシュが人と社会に役立つ革新のテクノロジーで社会課題に取り組んでいる事例をご紹介してきましたが、これらはほんの一部に過ぎません。ボッシュは常に変化に対応し、成長の機会を捉えています。先ほどご説明したモビリティ ソリューションズ事業の体制変更も、その一部です。

そして体制変更には、従業員同士のシナジーと開発体制の強化が重要です。日本においては、来年竣工予定の新社屋兼研究開発施設が重要な役割を担うと考えています。続いてメーダーから、新社屋の最新情報についてご説明します。

2024 年は日本のボッシュ・グループにとって記念すべき年になります。横浜市都筑区に建設中の新社屋兼研究開発施設が、ついに完成します。新社屋は、現在東京・横浜エリアの複数拠点に点在している事業部およびグループ企業を集約します。この新社屋は、同じく横浜市都筑区にある既存の研究開発施設から約 2 キロメートルの場所に位置しています。この都筑区に位置するふたつの研究開発施設に、ボッシュ・グループ全体の 4 割以上の従業員が集約されます。2 拠点における事業部間での協業や連携が進み、国内の開発体制はさらに強化されます。新社屋の開発とモビリティ ソリューションズ事業の体制変更を通じて、ボッシュは日本のお客様の多様化、そして複雑化するニーズに、より迅速に対応していきます。

さらに、ボッシュは新社屋の敷地内に、横浜市の要求水準に基づき、都筑区民文化センターの建設を進めています。このセンターに関して、「ボッシュホール」という愛称を都筑区に提案しました。そして、ボッシュはネーミングライツの優先交渉権者に選定され、現在契約

に向けて最終調整を進めています。ポッシュの新社屋と都筑区民文化センターの間に設けられた全天候型広場では、文化イベント・プログラムの企画・実施などを、今後横浜市の公募を通じて決定される予定の指定管理者と密接に連携し、実施したいと考えています。ポッシュは新社屋とこの区民文化センターの相乗的な賑わいを醸成し、地域活性化につなげていきます。

新社屋の建設は順調に進んでいます。こちらの写真でお判りいただけるように、現在構造体全体はすでに完成しています。また、外観ファサードおよび内装工事の一部を進めています。新社屋では事業部を超えたコミュニケーションを活性化するように設計しています。オフィスエリアは、各フロアを3つのエリアに分けており、従業員は目的に応じて働く場所を選べます。従業員同士の活発なコミュニケーションを図る「コミュニケーション・ゾーン」、プロジェクトのニーズに合わせ稼働式の壁で、空間をフレキシブルに利用できる「アジャイル・ゾーン」、そして個人の仕事に集中できる「インディビジュアル・ゾーン」です。地下の大型実験・研究設備に加え、オフィスフロアの中央部には中小型実験・研究設備を設置し、他部門の活動も見るようにしました。建物内には2つの吹き抜けを設け、建物内の縦のつながりを増やすことで、ダイナミックなコラボレーションを促進すると同時に、フロアに自然光が入る設計です。新しいオフィス環境を整備することで、コラボレーションを促進するワークスタイルをさらに発展させます。

### **選ばれる会社になるために、持続可能な働き方を推進**

新社屋におけるワークスタイルは、私たちの企業文化を表現しています。ポッシュでは、従業員の個人個人を尊重し、そこから生まれる多様性が企業にとって強力な財産になると考える企業文化があります。従業員それぞれが自分のベストを尽くせる場所を見つけ、仕事を自分のライフスタイルに合わせてワークライフバランスを整えることを日ごろから推進しています。その考えのもと、昨年導入したのが「Smart Work」です。これは、チーム単位で入社とリモート勤務の割合を柔軟に決められるハイブリッドな働き方です。会社全体で「週3回入社」など義務化せず、チームメンバーと話し合って最適な働き方をチームごとに決定しています。そこで、オフィスに来る時に重要なのが、従業員間のコミュニケーションです。人と人が対話しコラボレーションすることで、従業員のエンゲージメントが高まったり、クリエイティブなアイデアが生まれたりします。新社屋も、従業員間のコミュニケーションの活性化を目指しつつ、従業員が自分に合った最適な働き方ができるような工夫がされています。このようにポッシュでは、常に従業員の柔軟で多様な働き方を後押しする施策を講じています。

今年4月からは、「コアレスフレックス勤務」制度を導入しました。フレックス勤務で働いている従業員向けに、コアタイムを廃止しました。月間の所定労働時間を満たせば、稼働日の勤務時間をフレキシブルに設定することができます。すなわち、フルタイム勤務でありながらも週休3日にするなど、自分で働く時間を調整できるようになりました。例えば月曜日から木曜日までの4日間は毎日の勤務時間を所定労働時間より2時間ずつ長くし、5日目は業務をせず、金曜日から日曜日までの3日間を休日とすることも選択可能です。

また、昨年 11 月には、副業についても見直しました。2016 年より一部認めていましたが、新しい働き方、より柔軟な働き方が広がる中で、さらに取り組みやすい環境が求められるようになりました。ポッシュの従業員は現在、個人事業主もしくはフリーランスとして独立して仕事を請け負う働き方であれば、原則として月 30 時間までの副業が可能となっています。

ポッシュはこれからも、従業員が持続可能な働き方を実現できるよう、柔軟で多様な働き方や働きやすい環境づくりを推進していきます。

### **おわりに**

本日の年次記者会見では、ポッシュの最新技術や日本で展開する活動の一部をご紹介します。ポッシュは、常に変化し、多様化する市場環境ならびにお客様のニーズに応えるべく、最新技術の開発に力を入れています。さらに、グローバルでのモビリティソリューションズ事業の体制変更に加え、2024 年に横浜市都筑区に竣工予定の新本社兼研究開発施設の開設により、ポッシュは日本における開発体制をさらに強化し、日本のお客様からのご要望にこれまで以上に迅速かつ的確に対応していきます。

ご清聴ありがとうございました。

###