

# トップに直撃

社長

市井明俊



撮影：尾形文察

いちい・あきとし 1963年生まれ。86年早稲田大学商学部卒業、日本精工入社。2012年インド総支配人、16年経営企画本部長、17年取締役、19年代表執行役専務などを経て21年4月から現職。

## 数字の注目

10年後、  
売上高に占める  
産業機械事業の比率

# 50%

2021年3月期の産業機械事業の売上高比率は36%。成長が見込まれ収益性も高い同事業に注力、安定化を図る。

## 日本精工

ベ アリング（軸受け）で国内最大手の日本精工。売上高の6〜7割を自動車向けが占めるが、ガソリンエンジン車が電気自動車（EV）に置き換えられることで、今後は1台当たりのベアリング数量が減少するとされる。中期を見据え、どんな成長戦略を立てるか。2021年4月に就任した市井明俊社長に聞いた。

（田中理瑛）

——自動車向け中心のポートフォリオからの転換を目指しています。過去10年間は自動車事業にリソースを投入してきた。自動車の生産台数が増え、中国市場も成長しているという背景があったからだ。次の10年間は、コロナ禍の影響から徐々に回復していく段階で、その先には電動化がある。長い目で見れば自動車向けのベアリングがこれまで考えていたスピードで成長することはないだろう。電動化への対応に向け投資はしていくが、従来の製品については、今ある生産体制の効率を上げることで対応していく。

一方で、産業機械向けは収益性が安定しており、今後も自動化、IoT（モノのインターネット）、ロボット、環境というキーワードでいろいろなイノベーションが起きてくる。その成長を取り込んでいくため、リソースを自動車中心からシフトしたい。自動車も産業機械もベアリングの基本的な設計要求は変わらないので、人の異動

はしやすい。うまくシナジーを出していきたい。

——どの分野を伸ばしますか。10年後には、産業機械事業の売上高を現状の1・5倍超に成長させ、全体の売上高の5割を占める構成にしたい。まず成長の3分の1は、電動化などで需要の拡大が見込まれる小型モーター向けだ。20年10月に小型モーター向けのベアリングに特化した組織を新設した。技術開発や投資判断の面で、機動力が上がってきている。きちんと供給能力をつけて製品を提供していきたい。

## 「産業機械向けが成長の柱

もう3分の1は、グリーンインフラ関連。風車や鉄道、新しいエネルギー関係の需要は伸びていく。老朽化したインフラを効率のよい

# ベアリングの技術を磨く

ものやエコな製品に更新する需要も含まれる。欧州の一部のメーカーではすでに（環境負荷に関する）要求が高まっている。まだ調達に影響を与えるほどではないが、将来的に製品を差別化するため取り組みを加速させる必要がある。

—— 技術的な強みはどこにありますか。

低摩擦、長寿命、軽量の3つの技術。これらでトッパーを指している。ベアリングはもともと摩擦を低減するもので、機械設備や自動車で使われることで必ず環境に貢献しているが、エネルギーロスがゼロではない。まだまだエネルギーロスを低減するため技術を追及できるはず。材料や製造工程でもCO<sub>2</sub>（二酸化炭素）削減に貢献する技術を開発する。

**EV化でも提案を増やす**

残りの3分の1は、コンディショニングモニター（状態監視）や診断サービスなど新しい付加価値を伸ばす。われわれの技術にプラスアルファをしなければ提案できない部分だ。当社の技術に親和性のある分野であれば、アライアンス（提携）や（外部と連携する）オープンイノベーション、M&A

（合併・買収）という形もありうる。

—— 21年3月にはコンディショニングシステム事業を展開するBKV社を英国企業から買収しました。

もともとわれわれは個別の診断技術を開発できていたが、ビジネスとしてだけマネタイズできるかということが課題だった。今後、BKVの保有する技術データなどを活用し、（顧客に対して）どう新しい価値を提案できるかという議論を進めているところ。即効性のある取り組みとしては、BKVが持っているデバイスやソフトを当社の顧客ルートを使って展開し始めている。

—— 自動車事業ではEV化にどう対応しますか。

電動化が進んでもベアリングに求められるのはエネルギーロスの削減だ。ベアリングの個数が減るといふ現実はあるが、技術を磨くことによってシェアを伸ばす。

さらに、モジュールやユニットでの提案も増やし、付加価値を高めていきたい。お客様に先回りし

てモジュールやユニットについての提案ができれば、「面倒だからそれごとやってよ」と言ってくれるかもしれないし、お客様もそういうところと付き合いたいと思うはずだ。

—— 提案力強化のカギは。

技術開発では（仮想空間で現実の作業を再現する）デジタルツインに力を入れている。これまではお客様もわれわれもアナログでテストしながらすり合わせをしてきたが、デジタルツインを使うことでサンプル数を減らし時間を短縮できる。また、ベアリングそのものだけでなく、回転装置、回転システムとして最適な設計をサポート

トすることにもつながる。

例えば、ベアリングは音や振動の影響を受けやすい。ベアリングがうるさいなというときに、ベアリング自体がカチャカチャいっている場合もあれば、周辺にあるモーターの振動などさまざまな要因が連鎖している場合もある。デジタルツインにより、周囲も含めてシミュレーションすることで要因を解きほぐし、原因を追及できる。

ベアリングの使われ方や周辺構造にも視野を広げ、システムとしてCO<sub>2</sub>削減や生産性向上に貢献しようという取り組みは、自動車事業に限らない。会社全体で技術を深め、開発を加速させていく。

## 記者の視点

### 電動化で高まる危機感 脱・自動車依存なるか

自動車業界の電動化は急加速している。ただ当面は、多くのベアリングを使用するトランスミッションが搭載される、ハイブリッド車（HV）が主流となる。日本精工にとって、今がEVの時代を見据え布石を打つ重要なとき。市井社長は「変化し続けなければ次の世界でわれわれのポジションはない」と危機感を示す。EVで求められる技術を開発しながら、収益性の高い産業機械向けへと、ポートフォリオバランスを転換できるか。難しい舵取りが求められる。