



## 価値創造と志

常務執行役員 グローバルテクノロジー本部 副本部長  
成田 克之

日本の自動車業界、産業界もここ数年の難局を脱しつつあり、随分と活気がでてきたことは、大変喜ばしいことです。日経平均も4年を超える鍋底状態から、リーマンショック以前の状況にほぼ戻り、ALL JAPANとして、本来の成長戦略の軌道にのりつつあるのだと思います。

これはアベノミクス、いわゆる「三本の矢」によってのみでもたらされたものではなく、日本の企業の「ものづくりコンピテンシー」の実力の高さと政治力がかみ合っ、効果が出始めたということであると個人的には考えています。

当社も2011年策定した新中期経営計画GX 4 T10、昨年リニューアルされたコーポレートビジョンの中で、自動車部品メーカーとして創造性とモノづくり精神を融合し、高品質な製品と業務で市場をリードする価値を顧客に提供することを掲げ、諸活動に鋭意取り組んでいます。

昨年まとめた技術戦略では、4つの価値革新ドメイン（熱エネルギーマネジメント革新、電動化車両のエネルギーマネジメント革新、フロントエンド革新、キャビン革新）とそれを支える11の主要技術領域を戦略的重点領域として定め、研究、先行技術開発、製品開発を推進していこうと決めています。これらは、市場ニーズとその成長が期待できる領域であるということもありますが、当社のモノづくりコアコンピテンシーが十分に発揮できれば十分にチャンスがある領域と考えているからです。複合型熱交換器SLIM COOLや射出成型表皮技術が社外からも高い評価を得ているのは、その表れの一つだと思います。

さて、実際の当社のモノづくりの現場では、今、どのようなスタンスで技術開発がされているのでしょうか？  
 $V$ （価値）＝ $F$ （機能）/ $C$ （コスト）＝ $(F/P) / (P/C)$  ですから、 $V$ を最大化するには、お客様が欲しいと思う機能（ $F$ ）を欲しいと思う価格（ $P$ ）で提供する技術力と、その価格（ $P$ ）で十分に利益が出せるコスト（ $C$ ）を作りこむ技術力を併せ持つことが大事です。ここでは従来、我々が持っている技術コンピテンシーを顕在化して十二分に発揮することと、要求機能を読みぬく力が必要になります。そして、一旦、技術開発着手への確信と信念が持てたら、「世界初、世界一よいモノをつくろう」、「できないことを可能にしてみよう」、「原理原則を見極めよう」「絶対ものにしよう」等々、結局のところ、新しい価値を創造するためのエネルギー源は「人（技術者）の志」であり、そのアウトプットのレベルは「志の高さ」で決まってくるものと思います。

是非、我々のコンピテンシーを最大限に活用し、また拡大して、磨きをかけ、高い志（熱い心）をもって技術開発を実行していくことで、「モノづくり」に強いカルソニックカンセイを着実にかつ足早に築き上げ、お客様の期待に応えたいと思っています。

## Value Creation and Our Vision

**Katsuyuki Narita**

SVP and Deputy Global Technology Leader  
Global Technology Division

Japanese automotive business and industry have finally begun to recover from years of downturn, and it is a great pleasure to see them being reinvigorated. The Nikkei Stock Average has been at its lowest for over four years, but now it has climbed back to near pre-Lehman's collapse level. These trends indicate that Japanese Industry and Economy is back on a recovery track to execute the original growth strategy. I do not believe so-called "three-arrows" in the economy policy known as Abenomics is the only factor of the recovery; rather, I believe it's the combination of high-level competencies Japanese corporation has in Monozukuri and the political power that finally started to take effect.

CK is not an exception to these trends. We formulated new mid-term business plan "GX4 T10" in 2011 and revised the corporate vision last year. Since then we have been dedicating our resources to various activities under the plan and the vision. As an automotive parts supplier, we'd like to deliver market-leading value with high quality products and excellent business practices by harnessing creativity and Monozukuri spirits.

The Engineering strategy put together last year has defined strategically important domains including 4 value innovation domains (innovations in heat energy management, electric vehicle energy management, front end, and cabin) with 11 primary Engineering domains stating our aim as to promote research, advanced Engineering development, and product development. We focus on these domains because that is where market needs exist and where the growth is expected. Besides, these domains could bring us more business opportunities if we fully exercise our core competencies in Monozukuri. Our high reputations in Single Layer Integrated cooling Module (SLIM COOL) and Skin Injection Molding technology from the industry and car manufacturers are good examples of our core competencies being recognized.

What is our stance on engineering development in the field of Monozukuri? According to the formula of values,  $V$  (Value) =  $F$  (Function)/ $C$  (Cost) =  $(F/P)/(P/C)$ , having two Engineering competencies are critical to maximize value ( $V$ ): the Engineering competence for design-to-function ( $F$ ) that enables us to provide customers the function they want at their desired price ( $P$ ), and the Engineering competence for design-to-cost ( $C$ ) that enables us to sufficiently produce profit at the price ( $P$ ). To put this formula into practice, first we need to understand what our Engineering competencies are, and then fully exercise them. We also need the ability to thoroughly understand the required functions. When we are convinced that we are ready to apply ourselves to the development, our next step is to set a challenging goal: "let's be the first company to make the product, let's make the best product in the world", "let's make the impossible possible", "let's identify principle and rule", "let's master this challenge". In the end, the source of energy to create a new value is "the motivation (of Engineers)", and the quality of the output is determined by the level of motivation.

It is our aim to use, expand, and refine our competence to its full extent with high motivations (aspirations) to pursue Engineering development. Let's dedicate ourselves to meet customer expectations by making a progress steadily and swiftly toward becoming a leading company in "Monozukuri" field.