

# 02 成長戦略 経営戦略担当役員メッセージ



Message from the Corporate Strategy Officer

## 自動車関連事業の更なる成長を推進し、 加えて当社のコア・アセットが最大限活用できる 新規事業を育てることで“地球を輝かせる企業”となる

取締役 上席執行役員  
グローバル戦略本部 経営戦略グループ経営戦略室・事業基盤戦略室担当  
技術統括本部長・ビジネスインプリメンテーション本部管掌  
プラットフォーム開発センター・エネルギー事業本部担当  
鈴木 啓司

2024年度までに取り組んできた中期経営計画2025（以下、中計2025）では、財務目標をおおむね達成し、数字としては一見素晴らしいかっただけの水準で着地いたしました。しかし為替の恩恵が大きかったため、為替影響を除いて考えると、必ずしも満点とはいえない出来と認識しています。

自動車関連事業が成長を牽引し、収益の大きな柱として跳躍したことは十分に評価できると考える一方で、次の成長を担っていく成長事業・新規事業については想定していた成長が実現できず、結果として、「事業ポートフォリオの最適化」の進捗は想定より進まなかったことは反省点として捉えています。ただし、この試行錯誤の過程で、次の成長に向けて解決すべき要因ははっきりとしてきました。

当社は、自動車関連事業を中心に成長してきた経緯があり、その堅固なビジネス基盤の上に事業を展開してきました。その安定性ゆえに、新たな挑戦やリスクテイクといった点では、もう一段踏み込んだ姿勢が必要であったと感じています。そこで、中計2025の期間中に、カン

パニー制を導入し、社内の意識改革や社風の刷新を目指し取り組んできました。結果として一定の効果はあったものの、自動車関連事業が堅調に推移したこともあり、事業構造の変革につながる取り組みが十分には進まず、引き続き取り組むべき課題と認識しています。

次に、新規事業の創出で挑戦する領域を広げすぎたために、注力して育てる領域を絞り込めなかったという反省も挙げられます。この点も中計2025の期間中に挑戦領域の絞り込みをかけていく修正をおこないました。中計2025は、中期経営計画2030（以下、中計2030）に至る準備段階であり、新たな成長を描くための土台づくりの時期だったとも捉えています。

### 経済合理性と社会的価値を両立し 「地球を輝かせる企業」となる

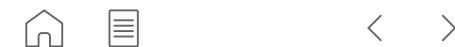
中計2030の策定にあたっては、当社グループの価値をあらためて

問い直すことからスタートさせました。

当社は約90年にわたって、スパークプラグや酸素センサを通じてモビリティ領域の進化を支えてきました。スパークプラグや酸素センサによる燃焼効率の向上や排ガスの抑制は、環境負荷の低減やエネルギー効率の改善につながり、社会的にも経済的にも高い価値を生み出してきたと自負しています。

こうした歩みを通じて、当社が培ってきた技術は、独自性のある“特殊”なものだと認識しています。この強みを活かして、モビリティ領域はもちろん、それ以外にも活躍の場を広げて社会に貢献していこうとする意志が「地球を輝かせる企業」となるというありたい姿の核にあります。この考えは、ラテン語で“輝く”を意味する「niteo」と“地球”を意味する「terra」を組み合わせた「Niterra（ニテラ）」にも込められています。

もっとも、社会的意義だけでは企業は持続できません。収益確保という経済合理性と、社会に必要とされる価値の創出は、相反するものではなく、両立してこそ持続可能な成長が実現します。私たちはこの2



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

優先的に取り組む経営課題

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 03 企業価値を向上させる資本

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

# 02 成長戦略 経営戦略担当役員メッセージ

つの価値を両輪として捉え、持続的な発展の先に、「地球を輝かせる企業」となることを中計2030に込めました。

## 2025年度からスタートする中期経営計画について

中計2030は、非常に挑戦的な数値目標を掲げました。自動車関連事業では、中計2025期間を上回る堅実な成長を見込んでいます。そこから得られるリソースを当社のコア・アセットが最大活用できる領域に戦略的に振り向け、強い自動車関連事業をさらに強くしつつ、培ってきたコア・アセットを活用し、次世代の成長を担う新たな事業を創出するというビジョンを描いています。当社が注力ドメインとして位置づ



けているのは、モビリティ、半導体、環境・エネルギーの3領域です。当社が保有するセラミックスや無機材料の技術、今まで培った商流や顧客資源などのコア・アセット活用に親和性の高い領域に投資の大部分を集中させ、事業拡大の軸を置いていきます。中計2025ではメディカル領域も含めていましたが、当社の強みの一つであるガス・センシングの技術を活用した呼吸器系などの領域への集中を図る方針とし、メディカル領域全体は注力ドメインから外す判断をいたしました。

特に後述するNTKセラテックと、Niterra Materialsが関わるセラミック技術・製品を中心とした事業においては、足元の成長を見込んでしっかりと投資をおこない、事業を大きくしていくことを目指しています。

一方、環境・エネルギー領域については、収益貢献には一定の時間を要する見通しです。現状は燃料電池事業に取り組んでおりますが、今後は水素製造等へ拡大していく可能性があり、中長期的な視点に立って適切な投資を継続し、2030年以降将来的なリターン拡大を目指します。事業領域の特性を踏まえ、時間軸を意識した収益の確保を戦略的に推進していきます。

## 成長のための具体的な取り組みについて

先に触れたように、セラミック技術・製品を中心とした成長においては、NTKセラテックとNiterra Materialsの存在が必要不可欠です。それぞれの成長を促進するための取り組みには、異なるポイントがあると認識しています。

NTKセラテックは、ポラティリティの高い半導体領域を担う事業であることから、時期と領域を的確に見極めた上で、投資すべき部分とそうでない部分を峻別し、メリハリのある対応を取る必要があります。そのためには、事業部門からの提案を受けるだけでなく、コーポレート部門も一体となって事業を育てていく姿勢が不可欠です。投資の是非を含む意思決定においても、本社が主導的に関与し、適切に管理していくことが重要であると考えています。

一方、Niterra Materialsについては、まずPMIを確実にこなし、そ

の計画の中で新たに見つけられるシナジーの可能性を確実に刈り取っていくことが重要です。当初、当社は酸化物系セラミックス、Niterra Materialsは窒化ケイ素系セラミックスにそれぞれ強みを持ち、重複の少ない補完関係にあることがメリットであると認識していました。しかし実際には、同社が窒化ケイ素系に対して当初の想定を上回る知見と技術力を有していることが明らかとなり、今後は両者の知見を掛け合わせることで大きな成果が得られると期待しています。また、Niterra Materialsの主力製品であるセラミックボールや放熱基板以外でもシナジーの可能性を検証しています。

さらに、Niterra Materialsにとっては、当社が強みを持つ海外市場や自動車メーカー向けの販売チャンネルを新たな市場展開の足がかりとして活用できる可能性があると考えています。こうしたシナジーを最大限に引き出すために、それぞれの要素を丁寧に整理し、中期経営計画に反映しています。

もっとも、技術を有する企業同士の融合においては、互いに技術理解があるがゆえに、企業文化の違いが認識のずれを生む可能性もあります。技術面のシナジーは早期に実現を図る一方で、管理手法や文化面の融合については時間をかけて丁寧に進めるなど、メリハリをつけて統合効果の最大化をめざしていきます。

セラミック技術や製品との関係が希薄な分野でも、当社グループのコア・アセットや強みを活かし、存在意義や価値を見出せる場合には、社内ベンチャーなどの仕組みを通じて、積極的に新規事業を立ち上げていく姿勢を続けています。例えば、当社グループと自動車整備工場との関係性を活用し、整備工場の屋上に設置したソーラーパネルで発電した電力を整備工場に販売する「Niterra 電力」という事業があります。一見すると、当社の技術やコア・アセットとは直接関係のない領域のように見えるかもしれませんが、整備工場との関係性をより強固かつ円滑にするという付加価値をもたらしています。

また、当社が有するセンシング技術を活用した水質管理システムを事業化し、エビの養殖に応用している取り組みもあります。このように、セラミックス以外の領域であっても、当社の技術やコア・アセットを活



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

優先的に取り組む経営課題

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 03 企業価値を向上させる資本

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ

# 02 成長戦略 経営戦略担当役員メッセージ

かし、新たな価値を生み出せると判断できるものであれば、将来を見据えた取り組みとして継続していく方針です。

## 成長戦略の実践のために コーポレート部門の機能を明確化しガバナンスを強化

中計2025では事業部の自律性を尊重する一方、全社を統括するコーポレート機能が不足していました。これが事業構造の変革を遅らせた一因だと考えています。こうした反省を踏まえて経営基盤を強化すべく、組織を変更し、コーポレート部門の役割を明確化、機能強化も図り、より効率性を持って、事業部門を的確にモニタリングする方式へと移行しました。

事業ポートフォリオの管理にあたっては、中計2025の段階から一定の判断基準を設け、撤退を含む対応方針を運用しています。ただし、先に触れたように当社が保有する技術やコア・アセットを育成する位置づけにある事業については、収益性のみならず、技術的・戦略的な意義も含めた存在意義を踏まえた上で、継続の是非を総合的に判断しています。

また、新規事業の創出においては、資本コストに対して十分なリターンが見込めるかを継続的にモニタリングし、その結果を踏まえてポートフォリオへの組み入れ可否を判断します。一方で、事業性が乏しい案件については定量的な評価に基づき、必要に応じてポートフォリオからの除外も検討します。これら一連のプロセスを、コーポレート部門が主体となり、ガバナンスを効かせながら厳格に管理する構えです。

こうした「役割の明確化」は、コーポレート部門に限らず、研究開発部門においても重要なテーマとなっています。競争優位の源泉となる技術開発には、事業性の視点が不可欠である一方、長期的な成長のためには基礎研究も欠かせません。このような考えのもと、当社では研究開発体制を見直し、基礎研究、事業を見据えた応用研究、そして事業に直結した開発、というように技術開発部門を機能に応じて組織を分化しました。研究活動といっても、時間軸や注力ポイントは異なるた

め、それぞれの役割を明確にすることで、目的に応じた取り組みがより着実に推進できる体制が整いつつあります。2024年からは、これらの取り組みが一步前進したと捉えています。

## スマートファクトリーの実現に向けて、定義づけを進める

具体的な成長のための取り組みにおいては、DXも大きなテーマの一つです。とりわけ当社グループにおいては、製造工程におけるDX化、より具体的にはスマートファクトリーの実現が収益性の向上のために不可欠です。

スマートファクトリーとは、単に製造工程にデジタル技術を取り入れることにとどまるものではありません。発注を起点として、製造から出荷、納品までの一連のプロセスをすべてデータで連携、可視化し、各工程や物流に自動化を組み込んだ統合型の仕組みと考えます。

こうした理想から考えると、現状はDXの推進というよりも、デジタル化の段階にとどまっているのが実情です。これまでは、工程の効率性に配慮するあまり、従来のやり方を大きく変えきれず、限定的なデジタル化にとどまっていた。DXによって、生産工程の抜本的な改革をすすめ、その効率性向上を、数値に明確に反映させます。中計2030の期間中に、まずはスマートファクトリーの内容を定義づけし、新設ラインではそのアイデアを盛り込んだラインを反映、既存の工程には適用可能な範囲で横展開できるように体制を構築していくことをめざします。

また、先に述べた、本社機能の強化として、間接部門における効率性向上のためにもDXが重要です。客観データからも間接効率を分析し、改善を意識していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

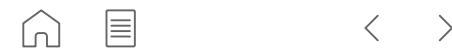
自動車関連事業については、今後も引き続き安定した収益を生み出せる領域だと見込んでいます。ただ、現状に甘えることなくさらなる



効率性向上を実現し、当社グループの成長と堅実性を感じていただければと思います。

一方で、中計2030では、これまでの試行錯誤を踏まえたさまざまな改善策を講じてきた成長分野、とりわけコンポーネント・ソリューションにおける成長に注目していただきたいと考えています。それらの成長を支えるための、本社と事業一体の経営基盤の構築にも努めてまいります。

モビリティのみならず、半導体、そして環境・エネルギーという注力ドメインを軸に、「地球を輝かせる企業」を目指す私たちの歩みにご期待ください。



## PROLOGUE

### 01 価値創造ストーリー

## > 02 成長戦略

成長戦略の変遷

2040 ありたい姿、使命

優先的に取り組む経営課題

優先的に取り組む経営課題の活動レビュー

優先的に取り組む経営課題に関する特集

ウェルビーイング担当執行役員メッセージ

サステナビリティ推進体制

経営戦略担当役員メッセージ

中期経営計画2025振り返り

中期経営計画2030

DX戦略

事業戦略 自動車関連

事業戦略 コンポーネント・ソリューション

### 03 企業価値を向上させる資本

### 04 コーポレート・ガバナンス

### 05 データ