

社長×社外取締役 座談会

「強み」をどう再定義し、 変革につなげるか。 挑戦する風土醸成に向けた 課題を紐解く。

次の5年間の中期経営計画を控え、2040年の目指す姿に掲げる

「これまでの延長線上にない変化」をいかに実現していくか。

何を「強み」とし、何を变えていくべきか、

3名の社外取締役と代表取締役社長・川合尊の

率直な座談会で紐解いていきます。

代表取締役社長
社長執行役員 川合 尊

社外取締役 土井 美和子

社外取締役 高倉 千春

社外取締役 三村 孝仁

受け継がれてきたDNAと強みを活かし 根付き始めた変革の意識を事業活動につなげていく

川合 当社は80年以上の歴史の中で培ってきたセラミックスをコアに、社会の要請に応える高性能なスパークプラグやセンサを世に送り出しています。また同時に時代に応じた最適な事業ポートフォリオの変革に向け、技術力などの強みを活かし、新規事業創出をはじめとするポートフォリオ管理を推進しています。さらに挑戦する風土の醸成にも取り組み、新規事業の芽は徐々に始めているが、2040年の目指す姿「これまでの延長線上にない変化」の実現に

はまだ道半ばと感じています。今後当社が何を強みとして研ぎ澄まし、何を変革していくべきか。本座談会では社外取締役である皆さんの意見を交えながら、より明確にしていきたいと思います。まずは、今の当社に対する率直なご意見をお聞かせください。

土井 私は社外取締役に就任して5年目になりますが、現中期経営計画のスローガン「変えるために、壊す。変わるために、創る。」に取り組んできた成果が徐々に表れていると感じます。エピソードの一つですが、昨年から今年にかけ、いくつかの海外拠点を訪問し若手従業員の皆さんとお話する機会がありました。英文商号

を、世界に向けたメッセージとして「地球を輝かせる企業となる」という想いを込めた「Niterra(ニテラ)」へ変更したことに併せて様々な議論をする中で、環境への配慮からものづくりの在り方で大きく変わる今、どのように自分たちは変わるべきかなどの問いをもらい、若手従業員の皆さんの変革に向けた意識に触れることができました。

三村 私は2023年度に社外取締役に就任しましたが、この1年間を見ても、当社が変革を意識した企業体質に変わってきたと強く感じています。例えば人財登用では、新卒入社の正社員を育てな

楽しさや個性が社会を変える時代へ
技術が世の中を牽引する時代から



がら固有の技術でやっていく従来のスタイルから、キャリア入社の方を積極的に採用・登用し新しい風を取り入れることで、組織風土を大きく変えようとしています。この変革の意識が事業活動へもさらに進展すると、目指すべき次のステージがより明確に見えてくるのではないのでしょうか。

高倉 先日、当社創業のルーツである森村グループの歴史をたどる機会がありました。森村市左衛門翁は明治初期から、「四海兄弟」（世界中の人々すべてが、兄弟姉妹のように力を合わせる）という価値観を打ち出されていたことに改めて感銘を受けました。当社の技術力やグローバル生産・販売体制といったゆるぎない強みは、こうした価値観が会社の土台にあってこそ。今後はさらに、受け継がれてきたコアコンピタンスをより深く見つめ直し、これを時代に合った“強み”として再定義していくことも必要になってくると考えています。

具体的でワクワクするようなゴールを据え、
バックキャストで変革に挑む

川合 近年は「真面目にものづくりに取り組む姿勢が評価され、技術の進歩が世の中を牽引する時代」から、「楽しさへの追求や個性が世の中を変えていく時代」へと大きく変化しています。当社も従来の強みだけでなく、時代の変化に対応するための変革が必要になってきました。そのためには高倉さんが言われた「四海兄弟」に加え、大事にしてきた「独立自営」（自らの力を信じ、自ら進んで動く）、「素志貫徹」（譲れない志を持ち、最後までやり抜く）など当社グループの共有価値観を改めて意識していくことが大事だと考えています。

高倉 真面目さは強みである半面、弱みになることもあります。良い部分を残しながら変革を遂げようとする時、一番の原動力になるのは実は自己肯定感、「自信」なんです。本当に自信があったら「受けてたとう」と思いますし、今の自分に足りないものは何か、どう変わっていくべきかといった肯定的な自己否定ができます。そこで重要になるのが、「自信がなく失敗を恐れる気持ちを払拭し、一人ひとりが持つポテンシャルを解き放つ」こと。どうやって個を活かすか、それを導くのは経営サイドの役割であると考えています。

三村 従来のものづくり企業ではコア技術を改良し、領域を拡大して新製品を生み出すプロセスが長く根づいていました。しかし現在は、社会的課題の解決に向け自社ができることを具現化し足りないリソースを外部から取り込むなど、ビジネス展開を構築するプランニング力が求められています。私も製造業出身ですが、前職ではM&Aを通じて技術開発を補完し事業を拡大してきました。一方当社は、他社が追従できない独自技術と製品で領域を広げてきました。当社が今後さらに発展するには、技術だけでなくプランニング力も身に付けていく必要があると思います。

土井 実験や開発でも、技術者にとってはゴールを先に掲げるよりもフォアキャストで積み上げていく方が楽なんです。しかしそのやり方では、「これまでの延長線上にない変化」は難しいでしょう。「楽しさへの追求が時代を動かす」という観点から考えると、例えば「Niterraは2050年にはこんなグループになる」といった具体的でワクワクするようなゴールを従業員全員で考え、設定することが重要です。そしてそのゴールに向けて何を変えて行動するか、バックキャストの視点で考える取り組みも有効ではないでしょうか。すぐに事業化に結びつかなくても、既存事業が好調な間に新規事業創出に向けて試行錯誤を重ねていくことができます。お客さまを喜ばせるために技術者が真面目に頑張るスタイルから、自分たちがまず楽しむ風土を醸成することも大事だと思います。

肯定的な自己否定ができる自信こそが
変革のドライバーになる



従業員一人ひとりが自ら考え、 将来に向けた“ビジョン”を描く

川合 現在の長期経営計画もバックカスティングの考え方をもとに策定しました。しかし従業員一人ひとりがその真意を自分事として捉えているかというと、そうではないと感じています。やはり「こうありたい」というビジョンを自ら考え・描かなければ、意志や大義、何より楽しさにつながりません。そのため当社では、志を持ち、変える・変わるための行動ができる人財（自律創造人財）の育成に力を入れています。

三村 ビジョンを描く上では最初から完璧でなくて良いと思うんです。日本企業はクリエイティビティが足りないといわれますが、海外のスタートアップ企業なども最初は夢を語るレベルの非財務目標からスタートし、徐々に具現化して財務目標へとシフトして



俯瞰してビジネス全体を
見ることができ
ジェネラリストの育成が必要

いきます。将来に向けて夢を語りビジョンを描けるような人財をどう輩出し、育成していくかという観点では、技術者でも技術を極めることに加え、俯瞰してビジネス全体を見ることができるジェネラリストを育成していく必要があると思います。

土井 加えて1人の人財に多くのスキルを求めることが難しい場合、チームやプロジェクトベースで補い合う仕組みを作っていくのも有効だと思います。例えばスタートアップ企業はコンテストなどで審査員に対して目的や現状で足りないリソースをプレゼンし、出資や人財を補完していきます。技術開発に専念する研究者、ビジョンを描く人財、予算を取ってくるのが得意な人財といった具合です。

生産性向上・イノベーション創出に向け 先端技術を活用し、DXを推進

高倉 従来の積み上げ思考から転換するためにAIなどのテクノロジーを活用して業務効率化を進め、生まれた時間で他部署の人とコミュニケーションをとったり、専門分野以外の勉強をしたりする仕組みも必要だと思います。将来に向けて当社のDX推進はさらに進める必要がありますが、製品開発以外の生産性向上の観点からも技術活用の推進が大切だと思います。

三村 DXについても、会社全体を見据えたあるべき姿に向けて進めていくことが大切です。先ほど土井さんも言われたように、既存事業が好調なうちに「ここへ向かうんだ」というビジョンを描き、攻めの発想でさらなる変革を進めていくことです。私も社外取締役として積極的に提言していきます。

土井 個々の社員が1人でビジョンを描くのが難しいケースでも、今なら生成AIに相談してフィードバックをもらうのもいいのではないのでしょうか。ありたい姿を掲げ、新しいイノベーションに

新しいイノベーションに
つなげるためにも
先端技術を積極的に活用し、
DXの推進を



つなげていくという観点からも、先端技術を積極的に活用し、DXの推進を考えていくべきでしょう。

新しい成功体験を自信とし、 さらなる変革を進めていく

川合 さまざまな課題と提言をありがとうございます。異端児だった私が社長になれるくらいですから、当社には多様性も包容力もあります。先達が遺してくれた財産である事業や製品を守りつつ進化させるとともに、例えばチームを作ってアジャイルに挑戦するなど新しい人事設計や育成方針を考えていく必要があると思います。まずは、一つのフィールドで新しい成功体験を積み、自信を蓄えて堅実に進めることが当社らしいやり方だと考えます。2024年度で新規事業に一定の目処をつけ、中長期的な視点でたゆみなくチャレンジを続けてまいります。