



ありたい姿

- Niterraの新たなコア・コンピタンスとなる新技術の研究開発により、新規事業創出に貢献する
- 知的財産権による技術の競争優位性を確立し、企業価値向上に貢献する

特長

- 柔軟かつオープンな研究体制で、社内外の知見を融合し技術革新を加速する
- 自動車関連事業で長年培ってきた知財ミックス活動による競争優位性の確保

課題

- プラグやセンサに替わる大きな事業に育つ事業の選定と、新技術の研究開発
- 新規事業の競争優位性を支えるグローバルで戦略的な出願権利化

担当執行役員メッセージ



執行役員
技術統括本部長 科学研究所長
ビジネスインプリメンテーション本部長

伊藤 慎悟

不確実な時代に「正解」を創り出す 顧客ニーズに応える研究開発と攻めの知財

導体」「環境・エネルギー」の3つの注力ドメインで、我々のシーズと顧客ニーズがマッチする領域を攻めつつ、外部の知見も巻き込みながら開発を進めています。

独自データのAI活用と、強固な参入障壁を築く攻めの知財

開発スピードを加速させるため、AI活用も進めています。ここで競争力の源泉となるのは、AIに読み込ませる「自社独自のデータ」です。これまで捨てていた失敗データも含めてクローズドな環境で蓄積し、他社と差別化できる武器になるよう準備しています。また、生み出した技術を確実な事業価値へと転換するためには、知財戦略も重要です。IPランドスケープを活用して顧客の課題を特定し、また、課題から逆算した、より上位の概念で特許網を構築していきます。競合の動きを予測し、技術のキーポイントを押さえて強固な参入障壁を築く。お客さまと伴走し迅速に価値を提供する一方で、知財面では確固な参入障壁を築き収益へと結びつける戦略を重視し、取り組みを進めています。

最適解を探して立ち止まらず、選んだ道を「正解」にする人材

私たちは進化するAIを取り入れながらも、お客さまが直面する複雑な課題を「どの技術でどう解決するか」へと落とし込むには、現時点では人による「翻訳」が重要と考えています。今の時代、事前に完璧な予測を立てて「100点満点」の答えを探すことは困難です。しかし、たとえ選んだ道が100点に満たなくても、スピード感を持って社会に出せば、それが世の中の「スタンダード」になるかもしれませんし、二の矢、三の矢を繰り出すことや、他国に行くことで満点の価値を持つかもしれません。最適解を探して立ち止まるのではなく、自ら選んだその答えを粘り強くやり切り、正解へと変えていける人材。そんな熱意と行動力を持った「人」の力と、長年培ってきた技術力を掛け合わせ、「地球を輝かせる企業」の実現に向け、社会と社内にポジティブな変革をもたらし続けていきます。

*1 基礎研究・技術開発から製品開発・商品化の間にある壁 *2 製品開発から事業化・量産化の間にある壁

顧客ニーズへの迅速な対応と、中長期の「技術の種」を育む組織再編

一般的に研究開発には「魔の川*1」や「死の谷*2」と呼ばれる障壁がありますが、かつての当社も研究部門が研究に特化するあまり、市場のリアルな困りごとを捉えきれず、「そもそも必要とされていないものを一生懸命作ってしまう」という課題を抱えていました。さらに近年は変化が激しく、開発している間にお客さまの課題自体が変わってしまうことも珍しくありません。こうした状況を打破し、常にお客さまの課題に伴走するため、2025年4月に組織を再編しました。市場の声を拾い、生産や品質保証まで含めた一貫体制でスピーディーに社会実装を担う「ビジネスインプリメンテーション本部」と、10年、15年先を見据えてじっくりと基礎研究を行う「技術統括本部」の両輪体制です。これにより、目の前のニーズに迅速に応えつつ、中長期的な技術の種を育む仕組みが整いました。

独自のセラミック技術を軸に、3つの注力ドメインで開発を加速

複雑化する社会的課題に対し、我々が勝負していくためには、自社のコアコンピタンスを明確にし、強みが活きる領域に資源を集中させることが不可欠です。他社の方が早く安くできるものは深追いせず、当社が付加価値を生むことのできる「過酷な環境で性能を発揮できるセラミック技術」や「精密なガス・センシング技術」を活かすことのできる場所に注力しています。例えば、セラミックスの粒と粒の境界（粒界）を原子・ナノレベルで精密にコントロールする技術は当社の強みです。ここに分析・評価や計算科学によるシミュレーションを掛け合わせ、他社が容易に追従できない競争優位性を生み出しています。自動車関連事業で培ったセラミック技術の強みを活かし、現在は「モビリティ」「半



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本
人的資本
人権の尊重
労働安全衛生
知的資本
DX戦略
製造資本
自然資本
社会・関係資本
サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ