



President's message

コア・コンピタンスを活かし、 既存事業のさらなる強化と新規事業創出で 事業ポートフォリオ管理を推進し 社会的課題解決に貢献できる企業を目指します

代表取締役 取締役社長 社長執行役員 川合 尊

さまざまな社会的課題に対し 事業を通じて解決の提案をしていく

エネルギー高騰・供給危機という課題と世界の分断構造を顕在化させた国際間の紛争、インフレ、中国経済の低迷など、不透明感が強い状況が続く中、自動車業界において100年に一度の大変革といわれる「EV(電気自動車)シフト」にも変化が見られています。欧米を中心にEV販売が減速する一方、価格競争力の強い中国産EVの台頭などにより業界再編も加速。主要国の調査では、電動車販売全体に占める比率において、EVがピークから減少する一方、HEVやPHEV*が伸長する傾向が確認されています。

エネルギー事情、EV購入に伴う販売補助金の支給停止や減額など、国・地域によっても背景は異なりますが、EV購入に積極的な層とインフラとのバランスが一巡したことで、今は踊り場にあるという見方が大勢でしょう。EV製造時や発電時のCO₂排出の課題から、化石燃料以外の代替エネルギーが主力でないエリアでは、EVという選択肢が環境負荷軽減に必ずしも繋がらない実情が指摘されていることも影響しているかもしれません。

今後、どういう形でEVが普及し、またどのエネルギー源が主流になるかは定かではありませんが、いずれにせよ今後、使われる燃料が多様化し、クリーンエネルギーにシフトしていくという流れは変わ



ることはなく、Niterraグループとしてもカーボンニュートラル実現に向け、取り組みを進めています。

日本の自動車産業が黎明期にあった当時、当社は先駆けて国産初のスパークプラグの製造をスタートしました。今後も社会の変化を見据え、環境に配慮した高性能なプラグ、排ガス用センサを世に送り出し、コア技術であるセラミックスの可能性を追求し、社会的課題解決に貢献する製品を提供していく姿勢が変わりはありません。

※PHEV(Plug-in Hybrid Electric Vehicle):プラグインハイブリッド自動車
HEV(Hybrid Electric Vehicle):ハイブリッド自動車

変わることを前提に、 よりスピード感ある組織を目指す

2020年には「2030 長期経営計画 日特BX」(以下、「日特BX」)を策定し、2030年代半ばには主力製品であるスパークプラグ、センサといった内燃機関向け部品の需要がピークアウトを迎えることを想定し、現在売上の約8割を占める内燃機関事業を2030年には6割、そして非内燃機関事業を4割とする事業ポートフォリオを目指し、既存事業のさらなる強化と新規事業の創出に取り組んでいます。その注力領域の一つ「環境・エネルギー」では、CO₂を排出しない代替エネルギーとして注目される水素やCO₂の分離・回収・利活用による炭素循環関連の事業化にも取り組んでいます。

持続可能な社会への貢献はもちろんのこと、地球を輝かせる企業となる、という当社グループの想いや姿勢を表しているのが、2023年度に実施した、「NGK SPARK PLUG」から「Niterra(ニテラ)」への英文商号の変更でした。ラテン語で「輝く」を意味する「niteo」と、「地球」を表す「terra」の造語で、新たな挑戦によって社会的存在意義を高め、「地球を輝かせる企業となる」という想いを込めています。「日特BX」のもと、2021年度よりスタートした「変えるために、壊す。変わるために、創る。」をスローガンとする中期経営計画においても、重視したのは「変わる」ことへの従業員に対する意識醸成でした。意識は少しずつ社内に定着してきましたが、グループ全体が実際の行

動へ繋げるには、変化の実感や成功体験を重ねていく必要があると考えています。今年度で、中期経営計画は最終年度を迎えます。残すべきことと大きく変化させることをすみ分けながら、「変化を前提とした危機意識」をベースに、よりスピード感をもって行動に移せるような制度や組織づくりに取り組んでまいります。

市場環境の変化を捉えたアクションにより 売上収益・営業利益ともに過去最高を更新

2023年度の業績は売上収益・営業利益ともに過去最高を更新し、中期経営計画の業績目標である売上収益6,000億円、営業利益1,000億円を1年前倒して達成することができました。好業績の背景として、円安の追い風に加え、主要な事業基盤である内燃機関を搭載した自動車の生産台数が前年度比で増加したことや、インフレに伴う価格転嫁を着実に実行してきたことが挙げられます。当社では、2021年度、高性能プラグの原材料となる貴金属価格高騰に対してスピード感を持って価格交渉を進めて以来、さまざまなコスト増に見合う価格交渉を継続してきました。2021年度に、責任と権限を明確にする社内カンパニー制を導入したことなどで、従業員が市場環境の変化を自分事として捉え、積極的にアクションを起こす姿勢が定着してきた成果と評価しています。

2024年度の業績予想は、1ドル:140円、1ユーロ:150円を前提に、自動車関連事業における価格転嫁に加え、2023年度は不調だった半導体市場の回復や医療事業の販売増加によるセラミック事業の増収を見込み、売上収益・営業利益ともに過去最高を更新する計画です。

また、2024年度より、株主還元の方針として、単年度の業績影響を受けにくいDOE(親会社所有者帰属持分配当率)を新たに導入しました。DOE4%程度を下限とする安定配当部分に、配当性向10%程度を目標とする業績連動部分のハイブリッド型で、安定的な株主還元を実現してまいります。



内燃機関製品の生産体制の最適化、 効率化を実現

2021年度から始まった中期経営計画も3年目を終えました。既存の内燃機関事業では、効率化によるキャッシュ創出の最大化を目標に取り組みを推進してきました。2023年度には、株式会社デンソーが運営するスパークプラグ事業、および排ガス用酸素センサに係る事業の譲受に向けた協議・検討を開始する基本合意書を締結しました。内燃機関製品の安定化、スケールメリットを最大化し、生産過程における業界全体での環境負荷低減などの社会的課題への貢献が期待できるものと考えています。

社内においては、プラグの品番統合や受発注管理システムの強化を進めています。米国で試験的にスタートし、需要予測に基づく生産体制を仕組み化することで、在庫数の減少などの成果が見られました。生産・販売数量が維持できている今を好機に、グローバルにシステムを展開し、効率化と精度向上に繋げていく計画です。



コア技術を活かし、新規事業の創出・育成を推進

新規事業については、これまで「環境・エネルギー」「モビリティ」「医療」「情報通信」の4分野を注力領域に、創出・育成を進めてまいりました。中期経営計画最終年度の2024年度を迎えるにあたり、より確度の高い事業の選別・集約をおこない、強みであるセラミック関連技術と親和性の高い領域・事業から、本格的な事業化に向けた投資および製品開発を進めています。中でも、すでに引き合いが多く寄せられ、生産を開始しているのが、セラミック素材の一つ窒化ケイ素を利用したEVのモーター用軸受けのベアリングボールで、EVの高電圧化に伴い需要が増えています。そのほか窒化ケイ素関連では、パワー半導体窒化ケイ素放熱基板などが有力な事業候補となっています。

さらに当社グループの森村 SOFC テクノロジー(株)^{*}では、2020年から燃料電池(SOFC)の量産に取り組んでおり、また当社においても、電解セル(SOEC)のデバイス開発や、SOECを介して生成された水素を活用したメタネーションなど代替エネルギー事業の創出も進めています。2024年5月には、水素社会・炭素循環型社会の実現に向けスタートアップの投資と実証フィールドを当社小牧工場内に設置することで、スタートアップの成長支援を行う「水素の森」プロジェク

トを開始しました。一部のスタートアップの方とは、当社のアセットを活用した事業化、共同開発といったオープンイノベーションの可能性も将来的に検討していきます。また、世界が抱える課題である食糧問題、その中でも水産資源に焦点をあて、持続可能な社会を実現することに貢献できる事業として、これまで当社で培ってきたセンサ技術を応用し、水質管理に着目した「えび陸上養殖事業」への挑戦を決めました。事業化をさらに加速させるため、独立自営の精神のもと、実現に向けて強い意志を持つメンバーでの新会社設立に至りました。こうしたコア技術周りの事業をリンクさせながら展開し、内燃機関事業に次ぐ柱となる事業に育てていければと考えています。

※ノリタケ(株)、TOTO(株)、日本ガイシ(株)、森村商事(株)および当社の5社による合併会社

「戦略ポートフォリオ室」の発足で 新規事業に向けたリソース管理を強化

経営基盤の強化では、先にも触れた社内カンパニー制や新しい人事制度の導入など、市場環境の変化に対応した競争原理が機能するよう、変革の舵を切ってきました。新たな部門としては、当社グループの未来を担う事業ポートフォリオの全体をマネジメントする「戦略ポー

トフォリオ室」を本社グローバル戦略本部に発足させました。ここでは各カンパニーが打ち出す新規事業の将来性をよりシビアに見極め、撤退・継続の検討およびリソースの集中と選択、配分の管理強化を進めています。中期経営計画の最終年度においてスピード感を持って事業ポートフォリオの最適化を進めるとともに、新規事業確立に向けた従業員の意識を高めていきたいと考えています。

判断のために考え続け、 挑戦する勇気と撤退する勇気を持つ

物事に真摯に取り組む姿勢は、当社従業員の長所でもあります。現在のような変革の時期にあっても、その姿勢を大切に、新しいことにチャレンジすることを恐れず、失敗してもそれに学び、立ち上がっていくような、良い意味で突き抜けたパワーを持ってほしい。こんなメッセージを折に触れて伝えています。まずは小さな事業の柱を作り、成功体験を積んでいくことで、より太い事業の柱が増えていく。そのプロセスの継続で、時代の変化に合わせたNiterraグループらしい風土の醸成に繋がっていく。そんな好循環を実現すべく、従業員とも対話しながら、思い切った発想をしたり、発言したりといった場を提供していきたいと思っています。

私自身の経営モットーは、「座して死を待つより、挑戦して倒れたほうが得るものがある」。また、「6割の勝算があるならば、“ベット”する(賭ける)」。ただし、ベットする上で、勝ちを引き寄せるのは情報や知識なので、綿密にデータを収集・精査し、撤退するときは迷いなく引く。挑戦する勇気、撤退する勇気、両方を併せ持っていきたいと考えています。

今年度は中期経営計画の最後の年であり、しっかり結果を出すとともに、次期中期経営計画の中身を精査する準備期間となります。社外のネットワークとも繋がりながら、多様な社会の要請に応えられる規模への成長も目標に、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」を起こし、社会的課題の解決にさらに貢献できる企業へと成長していきます。

ステークホルダーの皆さまには、ぜひ次の5年間の中期経営計画にもご期待いただき、ご支援、ご指導をどうぞよろしくお願い申し上げます。

