

01 価値創造ストーリー 成長戦略座談会

「地球を輝かせる企業」となるために何を守り、何を変えていくべきか。 事業戦略、人的資本から強みと課題を解き明かします

2040年にありたい姿の実現に向けて、
新たな「中期経営計画2030」(以下、中計2030)がスタート。
「中計2030」を土台に、
事業ポートフォリオ最適化をどう実現していくか。
磨きかけるべき強みと課題について
4名の社外取締役と代表取締役社長・川合尊が紐解いています。

「中計2030」策定を通じ見えてきた 立ち戻るべきNiterraグループの強み

川合 当社グループは、2040年にありたい姿として「“特殊な”技術と発想で社会的課題を解決し、『地球を輝かせる企業』となる」を掲げ、その実現に向けた最終ステップとして、2025年度から「中計2030」をスタートさせました。「中計2030」の策定については、2024年度の取締役会でも社外取締役の皆さんからさまざまな提言をいただきました。外部環境の変化もありましたが、それよりも当社の強みや安定性(経営基盤、人材、ガバナンス、理念など)に関する議論が中心でした。特に「今のままで良いのか、何を変えるべきか」や「何が強みで、何を育てていくべきか」といった本質的な問いが深掘され、理念の社内浸透の不足についても議論ができ、今後の成長に向けた土台となる中期経営計画が策定できたと思います。ぜひ、本日の会では、中計策定時の皆さまとの議論を振り返らせてください。

土井 「中計2030」については、厳しい事業環境下にあっこそ、変化にゆらぐことのないNiterraらしい強みが活かされた内容になった



代表取締役 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

社外取締役
真茅 久則



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

02 成長戦略

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

01 価値創造ストーリー 成長戦略座談会

と認識しています。米国の関税措置に伴う影響はあっても、原材料価格の高騰を受けた価格転嫁を実行できるスパークプラグという安定した事業があります。また、EVの普及動向を見据えつつ、急激なポートフォリオ転換ではなく、既存の強みを磨き上げる戦略を策定できました。M&Aなどにより強みをさらに研ぎ澄まし、今後の不確実性の中でも柔軟に対応していける力があるのは当社グループの優位性だと思います。また、人材育成にも注力するというので、堅実な中期経営計画が完成したと考えています。

高倉 当初はやや教科書的に見えた執行チーム作成の草案も、社外取締役からのフィードバックを積み重ねることで一歩ずつ進化し、最終的にはNiterraらしさがしっかりと反映された中期経営計画に到着できたと思います。なかでも、創業時から大切にしてきた理念体系

外部環境が大きく変容する時代だからこそ

企業価値に関わる本質的議論が重要



「Niterraウェイ」など、企業としての原点ともいえる軸足にあらためてフォーカスし議論を深められたことは、プロセスとしても非常に有益でした。例えば、強みであるセラミック技術をいかに新規事業に展開していくか、経営理念を単なるスローガンにとどめず実際の事業活動や組織運営にどう落とし込むかといった点について、多くの意見を交わすことができました。

三村 私は2023年に社外取締役役に就任し、今回初めて中期経営計画策定の議論に加わったのですが、新規事業という、もう一つの事業の柱を確立していく決意がより具体化された内容だと捉えています。その実現に向けて、人材育成に注力していくという経営陣の強い意志が反映されているのもポイントだと思います。

真茅 私は2024年から社外取締役となり、1年間、中期経営計画の策定をはじめ、さまざまな提言をさせていただきました。前職でも事業転換に携わったのですが、変革に向けてはとにかく時間がありませんでした。当社グループは時間的にも業績面でも、変革へのポテンシャルがあると思います。具体的には、EVの世界的需要の鈍化を捉え、内燃機関事業と新規事業のポートフォリオ最適化を図っていく計画についても実現性が高いと考えています。

川合 草案の段階では、皆さんから厳しくも有意義な意見をいただき、執行チームも大いに勉強になりました。今後の進捗の報告に対しても、ぜひフィードバックをいただければと思います。

新しいテクノロジーを活用し BtoCの視点も備えて新たな市場に挑む

川合 「中計2030」では、勝ち筋が明確なテーマにリソースを集中投資させ、事業ポートフォリオの最適化を目指していきます。そのために、まずは新たな成功事例を示していきたいと考えています。事業戦略の観点から、当社グループの課題とチャンスについて、あらためて意見をうかがえますか。

三村 さまざまな事業の立ち上げに従事してきた目から見て、まさに今大きな転換点にあると感じています。従来、内燃機関事業があまりに強固で高収益を生むがゆえに、新たな取り組みを試みても最終的には既存事業に回帰してしまう傾向がありました。一方で、高付加価値化やグローバル市場の拡大を通じて、常に進化を続けてきたという歴史があります。こうした課題と成長の両面を踏まえた上で、コアとなるセラミック関連の技術やアセットを活かし、新たな事業への挑戦に踏み出すステージへの移行期に突入していますね。そのキーファクターの一つが東芝マテリアル(株)(現 Niterra Materials)のM&Aであり、新たな独占的ポジションを獲得できるポテンシャルは大きいとみています。

真茅 本質的には、当社グループはスパークプラグや排ガス用センサを中心とした堅実なものづくり企業であり、新しい挑戦に際しては人材や企業文化の面で壁もあると感じています。特に、ITやDXについては十分に浸透しているとは言えません。今後は、それらをより浸透させた大胆な業務改革への挑戦が重要です。もう一つ、Niterra Materialsのグループ化は、今後の成長を左右するシンボリックな事象と私も捉えています。新たなコア・アセットを取り込むことで、当社のコア・コンピタンスだけでは成し得なかった、その先にたどり着ける価値あるM&Aになる可能性を秘めています。

土井 Niterra Materialsとの連携では、技術者同士のプライドがぶつかり合うこともあるかもしれません。そのような中でも、グループとして世界のEVを支えるくらいの高い目標を共有し、粘り強く挑んでいきたいです。IT、DXのお話がありましたが、研究者の立場から提言したいのは、研究における生成AIの活用です。例えば、強みであるセラミック素材と他の金属の接合技術を活かし、製品化をどう進めるか。従来なら事前に綿密な実験計画を立てる必要がありましたが、生成AIを活用すれば、絞り込んだ形で実験をスタートできます。自身の想定とは異なる発見を得るためにも、新しいテクノロジーについても積極的に活用していただきたいですね。加えて、必要なのはBtoBtoCの視点



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

02 成長戦略

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

01 価値創造ストーリー 成長戦略座談会



事業の成長に資する

“勝てる(儲かる)人事”を実現していく

を持つこと。地政学的リスクを踏まえ、インドやアフリカなど今後拡大してくる市場への進出を加速することが肝要です。ニーズが異なる市場においては、その先のお客さまのニーズを見極め、開発・販売戦略を構築していくプロセスが欠かせません。新規事業創出においても同様で、その先の“C”を想定した新たなアプローチにも挑戦していただければと思います。

川合 内燃機関事業を安定的かつ効率的に稼ぐキャッシュ・カウに育てるためにも、生産性向上に向けたDXなどのチャレンジは不可欠と捉えています。

併せて、新規事業の確立は、内燃機関事業が堅調に推移している今こそチャンスでしょう。

そこで、皆さんが意見くださったように、Niterra MaterialsのM&Aにより、新たな成功事例を示すことができれば、当社も次の成長に向けた変革に一步踏み出せるのではないかと考えています。

地政学的リスクへの対応については、すでにアフリカ北部・中部での販売戦略を検討するプロジェクトを始動しています。将来を見据えた地域戦略についても、中計2030期間中に確立してまいります。

自律創造する人材を育み エンパワーメントを実現していく

川合 「中計2030」の重点戦略では、人的資本の強化を掲げ、社員には強い意志と行動力を持って果敢に新しいことにチャレンジしてほしいと考えています。当社グループの人材についてあらためて思うのは、実は先人たちが挑戦の末に確立したコア事業をもとにさらなる磨きをかけ、進化させてはいるものの、本質的な意味での成功体験もなければ、失敗も経験していないのではないかと。有体に言うと、右肩上がりに見える現状をどう維持するかに拘泥しているというのが現状ではないかと。そんな課題認識を持っています。

ぜひ、当社グループの人材力の強みと課題について、率直なご意見をいただければと思います。

高倉 人材開発を専門とする立場から申し上げますと、人事のあるべき姿とは事業の成長に資する“勝てる(儲かる)人事”であるということです。つまり、人的資本方針は事業戦略と表裏一体でなければなりません。そうすると、製造業としてのチャレンジでもありますが、「ルールを守り、品質の高い製品を提供する」という基本に加えて、社会的課題の解決と経済合理性の両立に繋がる新しい価値をどう生み出すか。労働力不足を踏まえ、企業を持続的に成長させていくには、エンパワーメントを図ることも大きな課題です。自ら考え、自ら進んで動く自律創造する人材をどう育てるか。そのためにさまざまな手法がありますが、当社グループの従業員の長所である、目の前の仕事に真面目に向き合うという姿勢は大切に、視野をもっと広げ、興味・関心のアンテナを伸ばしていただきたい。評価制度をはじめ、失敗を受容できる組織風土を醸成することも必要だと思います。

三村 組織に根づいた人材の質を変えていくには、キャリア採用による外部人材や専門人材、M&Aなどで加わる人材を活用し、リーダーのポジションにアサインすることも大事だと思います。生成AIなどが普及してくれば、今までの延長線上にはない発想力・創造力を持つ人材が積極的に登用されるべきでしょう。そうした人材を数多く生み出せるかが、今後の大きな課題と捉えています。

真茅 人材や企業風土の変革は簡単なことではありませんが、それでも当社グループが変われるチャンスは大きいと考えています。冒頭でも触れましたが、世界のEVシフト減速を追い風に、内燃機関事業は安定的成長が期待できます。つまり、思い切った投資も必要ならできます。投資家の目から見ても、持続的成長を遂げながら、安定した状態で変

新たなコア・アセットを取り込み、

当社のコア技術だけでは成し得なかった

“その先”への到達を目指す



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

02 成長戦略

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

01 価値創造ストーリー 成長戦略座談会

革に挑める、極めて稀有な企業ポジションだと思います。

川合 自律創造する人材を目指してもらおうと、社員には「失敗していい。失敗してもその経験を教訓に、次はこうしようという次のアイデアにつながる失敗であればいい」と常に伝えています。

先ほど、新規事業を確立するならばチャンスと申し上げたように、業績が好調に推移している今の事業環境を味方につけ、明治維新の時のような「世の中を変えていこう」という志さえあれば、当社はもっと強くなれると考えています。試行錯誤をしながら、そういう変革に挑める人材を育む環境をつくっていききたいですね。

そのためには、当社として進むべき緩やかな方向性・持つべき志を共有する必要があると考え、今回の中計ではエンゲージメント向上を重要なテーマに据え、取り組んでまいります。

M&Aや新規事業創出を契機に

第2、第3の創業の実現に期待



「地球を輝かせる企業」というありたい姿に向け 「中計2030」の5年間をやり遂げる

川合 最後に、当社グループのありたい姿実現に向けた期待と、今後、どのような議論が必要であるか、課題を含めて意見ををお願いします。

土井 「地球を輝かせる企業」という大きなゴールに向け、「“特殊な”技術と発想で」という手段は具体化されているものの、自分が「これをやりたい」と明言できる従業員はまだ少数派ではないでしょうか。新たな人材の採用に繋げていくためにも、会社として目指す「社会に貢献できる」分野や技術について、もう少し解像度を高く示し、意識合わせをしていくことが今後の課題の一つだと思います。

高倉 先ほど述べた人事の在り方にもう一つ付け加えると、「社会にリスペクトされる会社を創造する人事」であるべきで、役割の一つが“正しい人をバスに乗せる(Niterraに共感する人を採用する)”ことです。では、「正しい人」の要件とは何か。「正しい人」をどう育てていくのか。例えば、自分を主語にして責任を持って行動できることであり、それが自己成長と適切なリスクの把握に影響していきます。そして、一人ひとりのこうした行動の集積が組織文化になるのです。そのためには、変化に応じてスキルを身につけるための教育、これまでの「間違いなくできる人」という登用基準だけではなく最適な人材を系統的に配置するタレントマネジメント、専門人材が活躍できない事態を防ぎチーム力を高める企業風土改革、の3つの要素が整うかどうか大切です。中計2030を土台に、さらに時代に合わせた共有価値観のアップデートなど、議論を深めていければと思います。

真茅 主力となるスパークプラグや排ガス用センサとは異なる領域で、新たな事業やカルチャーが頭角を現し、グループ全体の企業風土を変えていく、そうした変化の起点になりうる可能性を感じています。現状の成長事業である半導体関連事業、あるいはM&Aや新規事業がリードする形で、多様な人材が融合され、新しいカルチャーが醸成されていく。その中でリーダーシップが生まれていくことにも期待し、積極的に



市場開拓、新規事業創出における

BtoBtoCの視点の大切さ

提言していきます。

三村 Niterra Materialsの事業・人材面でのシナジーに加え、中堅クラスの若手リーダーが誕生してくれば、中計2030の5年間で、第2、第3の創業が実現するのではないかと期待しています。その実現に向け、社外取締役として尽力していく所存です。

川合 行動の集積が組織文化になるというのはご指摘の通りで、行動を変えるためには、時にコンフリクト(衝突)をも恐れることなく議論していくプロセスが肝要と捉えています。今回の中計では、ポジティブなコンフリクトを成果に繋げていくべく、会社が進もうとする未来を従業員に示し共感してもらうことで、エンゲージメントを向上させていきます。中計2030の5年間で“Niterraが変わるチャンス”と捉え、不断の努力でやり遂げていく所存です。社外取締役の皆さんには、今後とも忌憚のない提言をお願いします。



PROLOGUE

> 01 価値創造ストーリー

私たちの現在地
社長メッセージ
価値創造の歩み
価値創造プロセス
資本とアウトカム
6つの資本による価値創造
競争優位の源泉
事業概要
成長戦略座談会

02 成長戦略

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