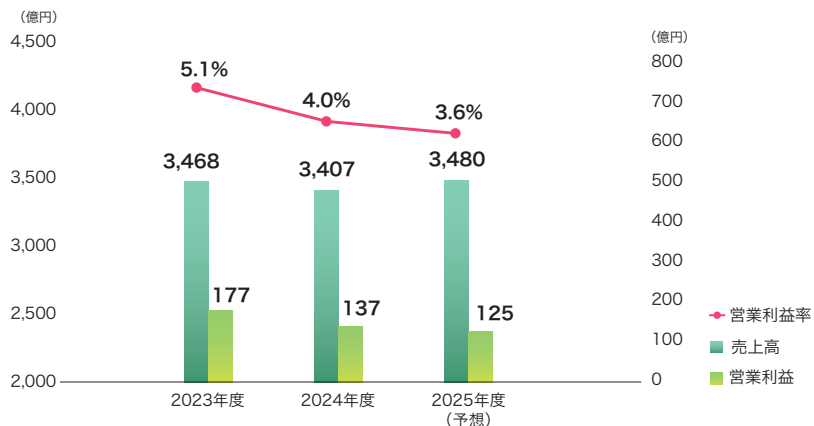


ビジネスモデルの強化

軸受他

業績目標



事業概要

これまで自動車、産業機械、アフターマーケットでそれぞれ対応していた軸受事業を集約し、経営資源を最大限活用することで、アフターマーケット・ビジネスのさらなる拡大、電動化ニーズへの柔軟な対応、開発スピードの短縮に取り組んでいます。

アフターマーケット向けでは、OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強、外部購入、生産委託の拡大により、売れ筋在庫を拡充し、幅広い即納要求へ対応します。また、お客さまの設備の状態監視ビジネスの拡大などを通じて、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへ変革を目指します。

産機OEM向けは、主力8業種を拡大、維持に分類[※]するとともに、新たに挑戦する業種を設定しました。拡大業種は生産能力の強化と販売促進、維持業種は原価および売価の改善、挑戦業種は市場調査に基づき、ターゲット地域・顧客の選定、アプローチなどを推進しています。また、自動車OEM向けでは、電動化への対応として、従来より高水準の高速、低トルク、耐電食性などの各ニーズに適應する軸受開発を進め、高付加価値な新商品を拡販することで利益改善に繋がります。

※拡大業種：工作機械、電動モーター・発電機、航空・宇宙 維持業種：建設機械、農業機械、変減速機、鉄道車両、風力発電

主な商品・サービス

技術支援サービス		NTN ポータブル異常検知装置		メンテナンスツール	
誘導加熱装置 アーム式自動調心機能付 油圧引抜き治具 テクニカル・サービスカー					
鉱山機械 向け	鉄鋼設備 向け	製紙機械 向け	食品機械 向け	セメント設備 向け	
ULTAGE 保持器強化型 自動調心ころ軸受 EMAタイプ	ULTAGE 密封形四列 円すいころ軸受 CROU-LLタイプ	ULTAGE 自動調心ころ軸受 EAタイプ・EMタイプ	ベアリングユニット ステンレスシリーズ	プランマブロック	
建設機械 向け	農業機械 向け	変減速機 向け	航空・宇宙 向け	工作機械 向け	
資源探掘や土木建設で活躍	安定した食料生産に貢献	ロボットの高い生産性を支える	世界のジェットエンジンに採用	高い加工精度を支える	
風力発電装置 向け	鉄道車両 向け	自動車 向け	電動モーター・発電機 向け		
主軸・増速機、発電機などの回転を支える	Wind Doctor 状態監視により風車の稼働率を向上	世界の高速鉄道の安全を支える	EV・HEV向け高速、耐電食軸受	サーボモーター用低発塵軸受	

ビジネスモデルの強化 軸受他

■ 事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説



執行役

柳田 圭治

方針

- ① アフターマーケット・ビジネスの拡大
- ② 軸受OEMの利益改善
- ③ 電動化対応商品の開発と適用基準・設計基準の見直しによる市場競争力の強化
- ④ サービス・ソリューションの拡充

主な戦略

アフターマーケット・ビジネスの拡大

■ 商品供給力の強化

- ・ 外部購入、生産委託の拡大
- ・ OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強
- ・ アフターマーケット向け売れ筋在庫拡充

■ エンジニアリング・サービスの強化

- ・ OEM・アフターマーケットが一体となって、「軸受ライフサイクルマネジメント」を強化
- ・ エンジニアリング・サービス専門組織による拡販
- ・ 軸受診断、軸受再生などのサービスビジネスの拡大

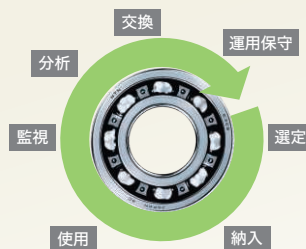
OEMビジネスの利益改善

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による資産効率向上
- 最適地生産によるコストの抜本的な見直し
- 不採算ビジネスの値上げ、縮小
- 市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入



同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受

■ 軸受ライフサイクルマネジメント



構造改革の手応えを実感

軸受他事業はこれまで主要OEM顧客への対応力を競争力の源泉としてきました。技術的な付加価値はもちろん、品質、供給能力、そして価格に至るまで厳しい要求に真摯に向き合い、的確に応えることで差別化を図ってきました。しかし、価格競争の激化により、十分な利益の確保が難しい状況が続いています。

過去に受注を最優先し、シェア拡大を追求してきた歴史がありますが、2021年の鶴飼社長就任を契機に、これまでのマインドを根本的に見直す方針に転換しました。事業の持続的な成長のためには適正な利益の確保が不可欠という認識のもと、最前線の営業部門を中心に社内での意識改革が進み、「DRIVE NTN100」Final初年度で着実な成果が出始めています。

メーカーとして常に追求すべき課題に、コスト競争力強化があります。価格は市場環境や競合の動向に左右されることから、当社単独で決定できるものではありません。一方、コスト削減は私たちの努力によって実現可能です。これは、メーカーにとって永遠のテーマであり、競争力の源泉でもあります。現在、私たちは既存サプライチェーンも含めた全体最適を追求する生産改革を推進しています。仕掛在庫の削減に加え、中国、インドをはじめとする競争力の高いサプライヤーとも協業し、さらなるコスト削減に努めます。

新興国メーカーを侮らない

価格競争の観点で特に注視すべきは、中国を筆頭とする新興国メーカーの台頭です。2025年3月まで中国に

ビジネスモデルの強化 軸受他

駐在し、「もはや決して侮れない」と彼らの本気度を肌で感じました。当社をはじめとするグローバル・ハイブランドに真正面から挑み、自らの実力を世界に認めさせようとする強い意志を持っています。

こうした企業姿勢は、かつての高度経済成長期における日本企業の姿を彷彿とさせます。私たちが欧米企業と競い合うため、なりふり構わず必死に動いてきました。今、彼らはその当時の私たちと同じように、できることをすべて全力でやり抜こうとする気概に満ちています。

挑戦者である新興国メーカーが、どんどん迫ってきている猶予のない状況において、私たちが取るべき道はただひとつ、自らも挑戦を続けることです。今こそ新しいテーマに挑んでいかなければなりません。今まで通りでよいなどと安閑と構えていたのでは、いずれ追いつかれるのは時間の問題です。逃げの姿勢ではなく、先を走り続ける者として、掲げた目標を必ず達成する、という強い意志を持ち、前進を続けなければなりません。私たちが挑戦を続ける限り、追いつけない領域を維持し、さらなる成長を実現できると確信しています。

アフターマーケット・ビジネスを伸ばす

当社の従来の事業運営においては、OEM対応を優先し、アフターマーケット対応が不十分となることがありました。OEMの需要がひっ迫すると、アフターマーケット向けの商品供給が滞ることもありました。例えば、工場内で生産能力の配分は、生産能力全体を100とすれば70から80をOEM対応として、残りをアフターマーケットに割り当てることで最適化を図る。このような枠取りさえ、これまでは不十分でした。

このような状況を打破するため、現在はOEMとアフターマーケットの供給枠を明確化し、アフターマーケットを対象とする営業部門に安定的に必要な商品を提供できる体制を整えています。これにより、これまでは供給の遅れによって失注していた案件も迅速に対応できるようになり、販売機会の最大化が図られています。これが組織を商品軸に変更した狙いのひとつです。

アフターマーケット向けの在庫は着実に拡充してきましたが、真に重要なのは在庫の確保そのものではなく、それを活用してアフターマーケットの販売を伸ばし、利益を創出することです。特に売れ筋の標準型番については、即納可能な体制を構築し、顧客満足度の向上と収益性の改善に貢献しています。

完成品の供給体制を整えた上で、次の課題は仕掛品の適切な保有です。一定の需要と利益が見込めるにも拘わらずリードタイムの長さが障壁となっていた商品については、戦略的に仕掛品を保有することで、引合いをいただいてから納品までのリードタイム短縮を図り、多様なお客さまのニーズに応える体制を構築し、販売拡大につなげます。

エンジニアリングサービスの充実で差別化を図る

軸受については、これまでも産業機械全般を対象に、エンジニアリングサポートやトラブル対応を重視してきました。特にOEM対応において、開発段階からお客さまをきめ細かくサポートし、ニーズを丁寧に聞き取り、それを適切に社内を展開して最適な提案へと昇華させる体制を築いてきました。このプロセスの中核を担うのが営業技術部門です。

例えば、油圧機器に関して何らかの技術的な要件を求められたとします。その際には、これまで培ってきたノウハウをベースとして、お客さまの予想を超える新たな付加価値を提案する。単なる問題解決にとどまらない提案力と、それを確実に商品化する技術力により、私たちは差別化を実現してきました。諸先輩方から脈々と引き継ぎさらに発展させ培ってきたノウハウを、多様なお客さまのニーズ対応に活用しています。

一連のノウハウによりアフターマーケットへの展開も強化しています。多くのお客さまの生産設備に使用されている軸受に何らかの課題を抱えており、他社の軸受製品からの切り替えを検討していただくケースがあります。とはいえ軸受は機械の回転を担うキーパーツであるため、万一のトラブル発生時は生産停止に直結するリスクがあります。だからこそ、お客さまは設備や機械にオリジナルで採用されていた軸受の切替に慎重でありながら、万一の際には迅速かつ確かな対応を強く求めています。

当社は、このようなお客さまの期待に応えるべく、代理店エンジニアの教育を進めるとともに、必要に応じてメーカーである私たちが前面に立ち、難易度の高い問題にも直接対応しています。お客さまにとって、機械設備のトラブル発生時に適切に対応できない状況こそが何よりの問題です。裏を返せば、そのような状況に機敏に対応できれば大きな競争優位となります。早急にこの体制をさらに強化し、アフターマーケットにおけるエンジニアリングサービスの質とスピードの両面で、お客さまに価値を提供します。










ビジネスモデルの強化 軸受他

お客さまの状況に最適な対応を徹底

軸受他事業における業種別の販売概況をみると、全般的に増加傾向に転じてきています。まずハイスペックな工作機械用については、回復傾向にある市況への対応を強化し販売増を見込んでいます。航空・宇宙関係については、コロナ禍後、堅調な需要が続いています。鉄道車両関係は中国市場を中心に旺盛な需要回復に対応し、引き続き販売拡大を見込んでいます。当社にとってのボリュームゾーンである建設機械については、市況の回復が遅れているものの今年度下期に需要の回復を期待しています。一方で風力発電向けは、中国市場で販売減が続く見込みであり、自動車についても米州、欧州で販売低迷を予想しています。

業種別販売概況

2023年度 vs 2024年度 vs 2025年度(予想)

 建設機械	↑ ↑	市況は軟調も、一部顧客向け販売増
 航空・宇宙	↑↑ ↑	市況は堅調、当社販売も増加見込み
 農業機械	↓↓ ↓	市況は低調、販売も低迷の見込み
 変減速機	↓↓↓ ↑↑	市況は回復の兆し、需要回復見込み
 鉄道車両	↑↑ ↑↑	日本は需要安定、中国向け販売増
 工作機械	↓ ↑	市況回復傾向で、販売増加見込み
 風力発電	↓↓↓ ↓↓	中国での販売減が続く見込み
 自動車	↓ ↓	米州、欧州、中国向け販売低迷
 アフターマーケット	→ ↑↑	在庫調整終了、拡販施策等、販売増

地域別では、軸受はCVJアクスルと比較して日本国内の生産比率が高く、現在、生産再編を進めています。事業環境の変化に柔軟に対応し、より高い利益を確保でき

る体制の構築が急務です。アフターマーケット向けでは、代理店による販売網を活用しながら売れ筋の共通在庫を拡充し、販売拡大に努めます。

米国市場は、食品産業において特殊なベアリングユニットに対する根強い需要があります。競合のシェアに食い込むために、インチ系のラインアップ強化や耐食性の強いステンレス系の商品群を強化します。また軸受や設備のメンテナンスに対するニーズの強い市場でもあるため、センシング技術や状態監視システムなどの強みを活かした提案により、販売拡大を図ります。

一方で欧州は産業機械の一大マーケットであるドイツの景気低迷により、価格競争が激化しており、価格戦略の見直しに着手しています。欧州は強大なライバルがマーケットリーダーとして君臨しています。そのような厳しい環境下でビジネス全体の拡大を図るため、市場価格に柔軟に適應してシェアを高める価格戦略も選択肢として検討しています。

中国については、技術力の高いサプライヤーとして評価しています。現時点で既に高いコストパフォーマンスを備えていることから、パートナーとして協業しながら当社商品のコスト競争力強化につなげています。販売においては、現地メーカー台頭で厳しい市場環境ですが、引き続き成長する巨大市場で高品質なニーズが拡大しますので適切に対応していきます。

インドやアセアンの発展市場に対しては、売れ筋共通在庫の活用拡大や、適切なグローバル価格コントロールなど販売拡大に向けた取り組みを強化しています。インドは部品サプライヤーとしても期待しており、品質を確保でき、当社の要求に応じてくれるパートナーの開拓

を進めます。

スピード感が最優先の課題

「DRIVE NTN100」Finalの2年目となる今年度は、計画策定時から事業環境が大きく変化しています。その象徴とも言えるのが、米国の関税問題です。為替の変動も含め外部要因は日々変化しており、こうした不確実性に対して最も重要なのはスピード感を持った対応です。

私がスピードの重要性を強く意識するようになった原点は、中国赴任時の経験にあります。赴任直後は、新型コロナウイルスの影響などで景気の先行きが不透明で、状況を見極めようと慎重に構えていました。ところが事態は想像を遙かに上回るスピードで悪化し、対応の遅れが大きなりリスクにつながることを痛感しました。

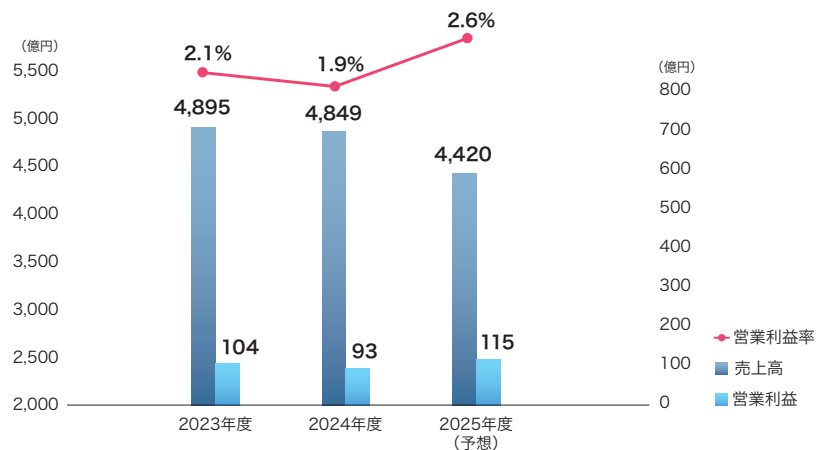
この経験から学んだのは、常に先を見据え、複数の対応策を事前に準備しておくことの重要性です。「次にこのような状況になったらどうするか？」と自らに問いかけ、選択肢を持っておく。そして、いざという時には即断即決で行動に移す。仮に最初の選択肢がうまくいかなくても、次の手を打つことで挽回を図る。このような思考と行動のスピードが、変化の激しい環境下で何よりも求められます。

一連の施策を考える際は、メーカーとしての本質的な課題であるコストを常に意識しています。技術対応や在庫戦略なども当然重要ではありますが、中国赴任時に最終的に事業の景色を変えるには、コスト競争力は避けられない課題であると確信しました。これからもスピード感を持って事業環境の変化に即応し、成果につなげるために着実に取り組んでいく考えです。

ビジネスモデルの強化

CVJアクスル

業績目標



事業概要

電動化、EV化が進む自動車市場において、CVJアクスル事業の主力商品であるハブベアリング（アクスル）とドライブシャフト（CVJ：等速ジョイント）には、車両の航続距離延長、高制御化に貢献する性能が求められます。

当社は駆動領域のスペシャリストとして、CASEで求められるニーズに対し、世界最高水準の低フリクション性、軽量・コンパクト、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発しお客さまに提供することで、自動車の省燃費（電費）化やCO₂排出量の削減を実現し、地球環境に貢献しています。

アフターマーケット向けでは、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品に関しても取り扱い商品のラインアップを拡充させることで、市場へ供給を拡大しています。

また、バリューチェーンにおける設計、調達領域の改革による比例費削減や、各地域における工場の統廃合等の生産再編により固定費を削減することで、利益体質を強化し、筋肉質な事業基盤を構築していきます。

主な商品・サービス

ハブベアリング（アクスル）

タイヤを円滑に回転させ、車重を支えるベアリング。



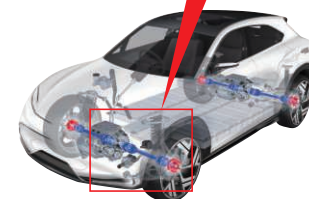
回転フリクションを64%低減
「低フリクションハブベアリングV」

ドライブシャフト（CVJ）

エンジンやモーターの駆動力をタイヤに伝える商品。



世界最高水準の伝達効率
高効率固定式等速ジョイント「CFJ」



ハブベアリング



低フリクション
ハブベアリング

さらなる低フリクション
商品の開発



ローラータイプ（3世代HUR）



ドライブシャフト



ハブジョイントモジュール



リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ



高効率固定式等速
ジョイント「CFJ」

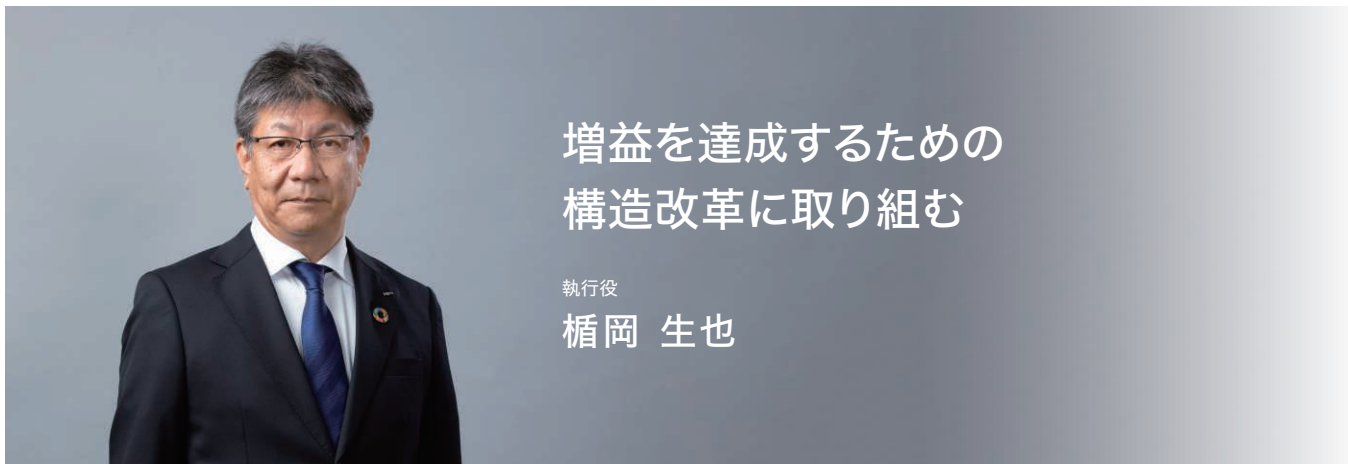
固定式CVJ



低振動しゅう動式等速
ジョイント「PTJ」

しゅう動式CVJ

■ 事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説



増益を達成するための 構造改革に取り組む

執行役
楯岡 生也

方針

- ① 適正な価格転嫁と価格設定
- ② バリューチェーン改革による既存案件の利益率改善
- ③ 新規案件の受注時想定利益および投資効果の確保
- ④ EV市場のニーズへの対応

主な戦略

OEMビジネスの事業価値向上

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による生産効率の向上
- 不採算ビジネスの改善と市況に合わせた価格の適正化
- 課題解決力・提案力をベースにした顧客とのパートナーシップの深耕
- 設計改革・従来の思想にとらわれない設計や材料の見直しによるコスト低減
- 外部調達拡大・部品・完成品のサプライチェーン再構築による利益最大化
- EV市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入

アフターマーケット・ビジネスの拡大

- 商品供給力の強化
 - ・ オルタナティブ品の開発と生産委託
 - ・ 外部購入を通じた商品ラインアップの拡充
 - ・ アクスルやCVJ関連キット商品の充実
- 欧州への本部機能移転、拡販体制の整備

着実に進めている利益改善

CVJアクスル事業本部の立ち上げから1年が経過しました。従来の自動車事業本部においては、2019年度から4期連続で赤字が続いていましたが、2023年度に新事業本部で黒字転換を果たしました。中期経営計画の初年度となる2024年度も着実な成果が表れています。

組織再編により、CVJアクスル事業部全体の営業利益率をはじめ、棚卸資産などの主要指標が明確化され、工場単位の指標管理についても見える化を進めてきました。事業本部体制へ移行したことで事業全体の状況を的確に把握できるようになり、世界各地の事業運営も可視化され、さまざまな改革が軌道に乗り始めています。

改善策の一例として挙げられるのが、サプライチェーンの最適化です。この取り組みは、単にコストメリットのある新たな調達先の選定にとどまらず、お客さまの品質管理面のチェックと承認を得た上で、物流体制の整備までを含む網羅的な検討が必要です。チーム体制を整えて対応してきた結果、特に北米市場で目に見える効果が出始めています。

ほかにも大きな改善例として、販売面でコスト上昇分の価格転嫁を進めており、日系企業のお客さまは、社会的な要請や政府方針も背景に、ご理解をいただいています。欧米企業についても、エビデンスに基づき理屈を持って説明を積み重ねた結果、発注量の減少に対する補償など、価格の適正化に理解を得ることができました。

これらの成果は決して一朝一夕にして成し遂げられたものではなく、以前からお客さまと良好な関係を続けて

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

きた営業部門の粘り強い協議がようやく実を結んだものです。多くのお客さまの理解を得られており、今後もこれまで築いてきた仕組みを活かし、さらなる利益改善につなげてまいります。

構造改革は大胆に取り組む

構造改革については、計画を前倒しする形で推進しています。まず米州については、カナダ工場の閉鎖を皮切りに、さらなる改革を進めています。またブラジルCVJ生産拠点も閉鎖するなど、米州全体で50億円の費用を投じて再編を断行しています。

欧州はドイツにおけるアクスル生産拠点を閉鎖、フランスおよびドイツにおけるCVJ生産拠点を再編すべく、一部生産能力を東欧へ移管するため59億円を投じて構造改革を進めています。日系メーカーの伸び悩みが見られる中国もアクスル生産拠点を再編、CVJ生産拠点における固定資産の圧縮を進めています。

今後は、地域ごとの市場特性を考慮した最適な生産再編を加速します。自動車市場全体としては緩やかな成長が見込まれる一方、日本や欧州は需要の弱含みも見られるなど地域ごとの違いに的確に対応する必要があります。すでにCVJアクスル事業におけるグローバル再編構想は描けており、今後は実行フェーズにおいて、スピードを向上して取り組んでまいります。

事業再編によるOEMとアフターマーケットへの改善効果

事業再編による効果について、OEMに関しては営業、技術、生産が一体となって活動できる体制を整備し、指

標管理の一元化と可視化を進めることで、課題を明確にしていけます。例えば、国内では従業員の高齢化という人材面の課題が顕在化しており、生産現場の省人化を進めるとともに、迅速な生産再編が必要です。

一方で自動車アフターマーケットに関しては、売上高の65%を占める欧州地区に本部機能を移転し、現地で培ってきたノウハウを活用したグローバル展開を進めています。

その進捗状況は、これまでのところ順調です。対象商品としてCVJやアクスルに加え、サスペンション部品までラインアップを拡充すべく、チュニジアで自動車用ショックアブソーバーを製造するLa Tunisie Mecanique S.A. (LTM) 社に資本参加しました。これによりドライブシャフトやアクスルベアリングなど当社のコーナーモジュール商品と関連の深いショックアブソーバーもラインアップに追加し、駆動系、シャシー系における当社のブランド価値の向上につなげています。



ショックアブソーバー



LTM社(チュニジア・チュニス)

アフターマーケット全体で2035年度に売上高の40%まで比率を高める目標を掲げており、その達成に向けてこれまで欧州で蓄積されたノウハウを他地域の販売会社で活用する考えです。日本からも自動車アフターマーケットの担当者を欧州に派遣し、既存ネットワークや販売ツールなどを活用した支援を進めており、これらの取り組みの成果は今年度から、刈り取っていく予定です。

厳しい事業環境の中で利益率アップを目指す

CVJアクスル事業について、2025年度は大幅な売上拡大を見込んでいません。その理由は、グローバル全体で車両生産台数が前年比で微減となる見通しに加え、当社の販売比率の高い日系自動車メーカーの苦戦が予想されるためです。さらに米州および欧州で見込まれる販売減少、通商関税も要因です。

こうした環境下において、当社は減収を見込む一方で、利益率を向上させ増益を実現する計画です。これまで進めてきた構造改革、生産・設計・調達改革などの成果が着実に表れ始めており、収益性の改善に手応えを感じています。

地域別では、中国における自動車生産台数は増加傾向にあるものの、現地メーカーの台頭により日系メーカーの存在感が相対的に低下しています。そこで発想を切り替えて、中国ではバリューチェーンの改革を推進しています。すなわち中国を生産拠点と位置づけ、現地からの部品調達を拡大してコスト競争力の強化を図ります。

一方、成長が期待されるインド市場においては、増産対応に向けた体制整備を進めています。既に技術

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

要員を配置し、現地スタッフと連携して現地メーカーのお客さまへの対応を強化しています。また、R&D機能の拡充に向けた拠点整備に着手しており、現地に実験設備を導入し、来年には試験をスタートする予定です。インド市場においては、このような体制強化を通じてスピード感を持ってお客さまに価値を提供できる環境を整えます。さらに、調達拠点としての可能性にも注目しており、品質などを見極めながら新たな調達先の開拓を進めます。

利益改善のための取り組みを推進

利益改善に向けて、これまで十分に対応できていなかった課題に対し、タスクチームを編成して対応しています。例えば、工場内の段取り替え時間の短縮や部品製造の自動化といったテーマに取り組み、プロセスの可視化と課題解決につながる仕組みづくりを推進しています。また、棚卸資産の削減についてもさまざまな部署から選出されたメンバーでチームを構築し、重点的に活動しています。これらの取り組みを通じて、2025年度は売上高の減少が見込まれる中でも、利益については前年対比増を確実に達成する方針です。

市場環境は依然として不透明であり、特に米国の関税動向に注視が必要です。このような状況下、構造改革により外部環境に左右されない体質強化を進め、確実な利益確保を実現します。

さらに、2035年に向けた動きを加速し、目指すのは「課題解決力、提案力、スピード対応を兼ね備えた駆動領域のトップメーカー」です。CVJは駆動領域において要となる部品であり、EVにおいてもその重要性は変わ

りません。EV市場のニーズに対応するため、高効率化や小型軽量化など他社を凌駕する技術開発を進めるとともに、お客さまの困りごとに対して迅速かつ的確な提案力や技術対応力で他社と差別化を図ります。

また、CVJとアクスルをひとつの事業部体制にまとめたことで、シナジー効果が確実に始まっています。CVJとアクスルは、基本的に異なる部品であり、以前は互いの部署で交流が十分ではありませんでしたが、事業本部体制としてひとつに統合した結果、開発の姿勢など目指すべき方向を統一して、さまざまな取り組みを進めています。

これからの市場で何より求められるのは、EV化を前提とするCVJとアクスルの合わせ技です。その開発のためにチームを組み、駆動のトップメーカーとなるための土台を固めています。このような体制構築によりコミュニケーションが活性化し新たな動きが立ち上がっており、CVJとアクスルを融合した新機構の開発を進めています。マーケットにおいて明らかな差別化を実現できる新機構の開発については、今後2～3年の内に市場に提案する予定です。

2027年以降も見据えた動きをスタート

今後の展開については、自動車事業として2023年度まで4期連続で続いていた赤字から黒字転換を遂げた動きを加速します。その原動力となるのが、組織一丸として取り組んできた構造改革、生産・設計・調達改革です。また、一連の改革をさらに進める際に必要となるのが、課題解決力とスピードです。

自動車市場については、すでに2年先までの商談はほ

ぼ完了しており、今後の焦点は2027年以降に向けた動きです。新たに始まる商談において、いかに持続的に利益を確保していくかが最大のテーマとなります。

その実現には、一人ひとりの従業員の意識改革が不可欠です。従業員の中には「これまでがんばってきて営業利益率は高まっている。それにも関わらず、まだ利益向上の対策に取り組みなければならないのか」と疑問を持つ方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、必要なのは継続的な利益創出であり、財務体質はまだ盤石とはいえないのが現状です。こうした現状の課題を従業員と共有しながら、さらに構造改革を徹底していく覚悟です。

このようなメッセージを日本国内のみならず、海外の事業所においてもタウンホールミーティングで従業員と共有しています。グローバル全体で意識を統一し、2027年以降を見据えた改革と成長への歩みを確かなものとしていきます。



タウンホールミーティング