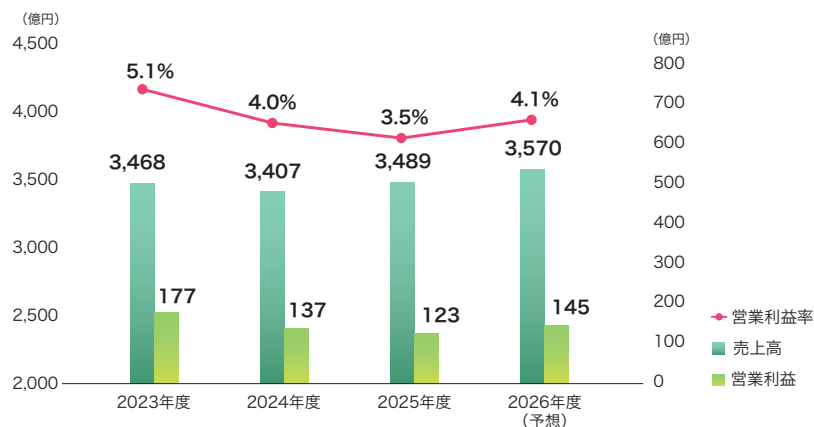


ビジネスモデルの強化 軸受他

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。

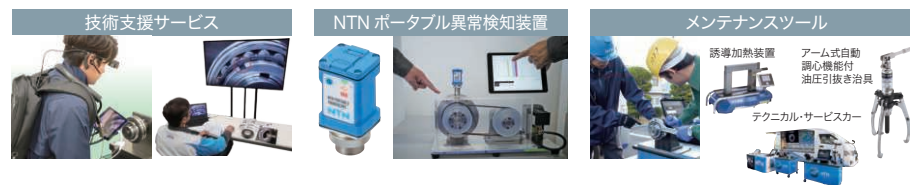
アフターマーケット向けでは、OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強、外部購入、生産委託の拡大により、売れ筋在庫を拡充し、幅広い即納要求へ対応します。また、お客さまの設備の状態監視ビジネスの拡大などを通じて、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへ変革を目指します。

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、これまで参入していない特殊環境などに対応する挑戦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により、競争力の強化を遂行。挑戦業種は市場調査に基づき、ターゲット地域・顧客の選定をし、軸受が付加価値を提供できる市場にアプローチを推進しています。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応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つなげます。

^{*}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、風力発電装置

■ 主な商品・サービス

アフターマーケット | ソフト・サービスを加えたビジネスへ



産業機械OEM | 業種ごとに合わせた戦略で販売促進

生産能力の強化と販売促進で販売拡大



原価および売価の改善により、競争力を強化



その他にも、さまざまな業種でNTN商品が活躍しています



自動車OEM | 高付加価値な新商品開発やさまざまな商品ラインアップで顧客ニーズに応える



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

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

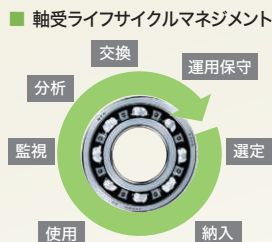
アフターマーケット・ビジネスの拡大

■ 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



樹脂モールド
絶縁軸受

意識変革が定着し、 以前とは別次元のスピードで 動ける組織に

執行役

柳田 圭治



意思決定のスピード向上と利益率の改善

新事業本部体制へ移行して2年、軸受事業本部を私が担当してから1年が経過しました。「DRIVE NTN100」Finalの2年目となる2025年度は増収増益となり、再成長に向けた基盤が着実に固まりつつあります。商品軸に基づく事業本部体制の定着により事業本部内で課題を共有し、多様な施策を横展開できる体制が機能しています。

軸受はシンプルな商品であるがゆえに、特にボリュームゾーンで価格競争を避けることはできません。しかし、品質を犠牲にした安易な原価低減は、かえって大きなリスクを招きます。私たちが目指すのは、NTNブランドに対する信頼を守りながら、お客さまに価値を認めていただける競争力の確立です。そのために、適切なリスクマネジメントのもとで品質と供給責任を確実に果たしつつ、従来の発想にとらわれない新たなコストダウン施策にも

果敢に挑戦しています。

その成果は確実に現れています。例えば、アフターマーケット向け需要規模の大きい商品について、大幅なコストダウン施策が短期間で形になりつつあります。従来の延長線上では考えられないスピードで進展しており、その原動力となっているのが、従業員一人ひとりの意識変革です。

定着してきた意識変革

エンジニアに対しては、リスクの明示と解決法の提案を求めてきました。例えば、最短なら1年で開発可能であるにもかかわらず、リスクを回避して万全を期すために3年かけるのであれば、2年分の利益を回収できる方法を考えてほしいと伝えています。

問いの立て方を変えた結果、「問題が発生した時の責任」だけではなく「どうすれば達成できるのか?」という

ビジネスモデルの強化 軸受他

方向に議論が向かうようになりました。同時にエンジニアの提案に対して、リスクを踏まえた最終判断は経営が担うことも明確にしています。競合他社に対して優位に立つスピードで開発を進める中で、想定されるリスクが提示されていれば、販売管理など全員でリスク対策を実行し、結果に対しては組織が責任を負います。

販売部門においても、意識変革が定着しました。これまでは「受注最優先・利益は社内課題」という考え方が根付いていましたが、原材料・エネルギーコスト上昇により利益確保が難しくなる中、経営主導の意識改革により、「適正利益を前提とした受注」のマインドが定着し、過度な値下げのリスクを認識するとともに、お客さまともより建設的な対話を進めています。

なお、価格競争が一段と厳しくなる中、規模と利益のバランスを精緻に見極め、全体利益を最大化する販売施策を進めてまいります。

アフターマーケットの拡大と在庫の最適化

アフターマーケットでは、在庫即納システム「FIRST」のグローバル展開により、売れ筋商品の在庫を集中管理し、供給の安定化と無駄の削減を実現しました。現時点で4,000型番を超える売れ筋品について、約100億円規模の在庫を積み上げており、グローバル各拠点を経由して着実に販売が伸びています。

その結果、販売各社は確度の高い販売計画を立てることが可能になり、生産計画の精度向上と業務効率化の好循環が生まれています。今後は地域ごとの需要差を踏まえたデータ分析により、型番構成と在庫水準の最適化を進めます。

また、需要が断続的で入手までの納期が長い準汎用的な商品についても常備在庫の保有を拡大し、供給力

を強化するロングテール戦略により、「NTNに依頼すれば確実に入手できる」という市場における存在感を高めてまいります。

生産状況を見える化し、利益率を向上

生産面では、生産規模の確保と安定した供給体制の構築により、工場利益の最大化を図ることが課題です。グローバルで需要全体が伸び悩む中で規模を確保していくには、NTNの優位性を示せる市場を見極めて資源を集中させることが鍵となります。そのため、マーケティングの基本であるセグメンテーションとターゲティングを改めて強化しています。

同時に、蓄積してきたデータを基盤に、長期的なトレンドに基づく工場負荷状態の「見える化」に取り組んでいます。各工場内の生産ラインごとに半年から1年先の負荷状況を予測し、リスクが見込まれる場合は事業本部で販売・製造・供給のバランスを最適化します。

供給に関して何らかの課題が予測される際は、早い段階からお客さまと調整を進めるとともに、約束した供給は確実に実行します。その実現に向けて選抜した製造工場で、見える化の仕組み導入を進めています。

さらに、小ロットながら高い利益率が見込める案件と、利益率は相対的に低いものの生産規模の維持に寄与する案件との最適なポートフォリオを構築します。あわせて、工場の稼働効率を最大限に高めることで生産性を向上させ、固定費負担の低減を図りながら、全体収益の最大化を目指します。

これらの活動は決して製造単独で進められるものではありません。特に製造・販売の連携で需要変動への対応を強化し、この中で抽出されるさまざまな課題に対して、技術・品質など関係部門を含めて、事業本部全体

が協力して解決する組織力強化につなげています。

軸受メーカーだからこそできる、設備の安定稼働を支えるサービス・ソリューション

当社は、軸受メーカーとして培ってきた技術と知見を活かし、軸受の選定から運用、保守、交換まで、ライフサイクル全体を通じてお客さまの設備の安定稼働を支援する「軸受ライフサイクルマネジメント活動」を推進しています。状態監視サービスはその重要な取り組みのひとつであり、設備の振動データを継続的に監視することで故障の予兆を早期に把握し、設備の状態の可視化と計画的な保全活動を支援します。

製造設備や各種産業機械など、多くの回転機械には軸受が使用されています。軸受は機械の回転を支える重要部品であり、その状態は設備全体の稼働に大きく影響します。また、設備故障の要因の中でも、軸受に起因するトラブルは少なくありません。そのため、軸受の専門メーカーである当社が状態監視を行い、異常検知に加え、故障原因の推定や適切な保全提案をすることで、お客さまの設備の安定稼働と保全コストの最適化に大きく貢献できます。

当社は、風力発電装置向け状態監視システム「Wind Doctor」を通じて、長年にわたり設備の監視・診断を行ってきました。国内の風力発電分野における運用実績を通じて、高度な状態監視ノウハウを培っています。

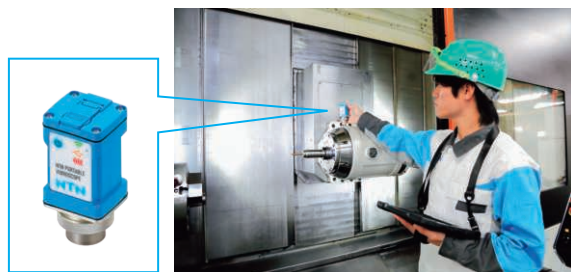
また、運転開始から10年以上が経過した風力発電装置では、新たな設備投資を抑えながら設備状態を把握したいというニーズが高まっています。このようなニーズに応えるため、初期投資を抑えたレンタル型の定額サービスや、必要な期間だけ利用できる短期計測・診断サービスも展開しています。これにより、お客さまは設備状

ビジネスモデルの強化 軸受他

況に応じて柔軟に状態監視サービスを利用できるようになりました。

風力発電分野で培った技術と知見を活かし、今年度からは一般産業機械向け状態監視システムの提供を開始しました。設備の遠隔監視や予知保全へのニーズが高まる中、幅広い業界のお客さまの設備保全と安定稼働を支援しています。

さらに、大掛かりなシステム導入が難しいお客さま向けに、巡回監視型の「NTNポータブル異常検知装置」も提供しています。この装置はコンパクトながら、軸受の異常検知に加え、損傷箇所の手推しで可能です。また、スマートフォンやタブレットと無線接続し、誰でも簡単に使用できるため、多くのお客さまから高い評価をいただいています。



手軽に高精度な測定と分析が可能な「NTNポータブル異常検知装置」は、生産設備の正常稼働に貢献

当社は状態監視だけでなく、それと連動した分析サービスも展開しています。長年の研究・開発・製造で培った知見を活かし、潤滑剤の劣化状態調査や異物分析、軸受負荷の推定、材質推定、寿命予測などを実施しています。設備から得られる運転データと分析技術を組み合わせることで、お客さまの設備状態をより深く把握し、保全計画や設備運用の高度化を支援しています。

当社は今後も、軸受メーカーならではの技術・商品・サービスを融合した総合ソリューションを通じて、お客さまの事業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献します。

新興国メーカーの台頭に対する危機意識

私は、ASEANや中国における業務経験を通じて、以前から特に中国系競合メーカーの台頭には危機感を抱いていました。その認識を背景に、リスクマネジメントの考え方を変えてまで、スピードを重視した意思決定へシフトしています。

一方で、新興国メーカーが対応しきれないお客さまの課題に対する解決力は、当社の大きな強みとなります。課題解決のためには、対象となる軸受の使用状況をお客さま以上に深く理解している必要があります。これは一朝一夕に身につけられる能力ではなく、長年積み上げてきたノウハウが必要です。この強みを軸に差別化を図り、競争優位性を確立します。

それでも、新興国メーカーとの価格競争を避けることはできません。当社は、品質・信頼性を維持しながら継続的なコスト低減に取り組み、収益性を確保できる事業領域の拡大を進めています。

新たな施策として、従来とは異なるサプライヤーの開拓を進めるとともに、当社のノウハウを活用した完成品の外部調達に注力しています。すでに関係会社との連携による取り組みも進展しており、今後は対象品目や調達地域の拡大を図ります。

また、部品調達においても、サプライチェーンの最適化による競争力強化の取り組みが成果を上げています。現時点ではコスト面で中国に優位性がありますが、今後はインドを含めた調達構成の見直しを進め、より柔軟か

つ強靱な供給体制の構築を目指します。

一方で、日本を中心とした従来のサプライチェーンは、長年にわたり培ってきた信頼関係と高い品質力を有しており、当社の差別化戦略を支える重要な基盤です。今後もサプライヤーとの連携を一層強化し、事業競争力の向上を図ります。

無駄を排し、筋肉質な体質へ

「DRIVE NTN100」Finalでは、軸受生産の拠点統合を進め、無駄を排除した強靱な事業基盤を構築しています。今後は次期中期経営計画も見据えた新たな成長戦略へつなげます。

新たな成長には、軸受の供給力確保が不可欠です。航空機向け軸受や精密軸受については、引き続き国内で生産を続ける一方、ボリュームゾーンは海外生産や外部調達を拡大していくことが今後の重要なテーマです。

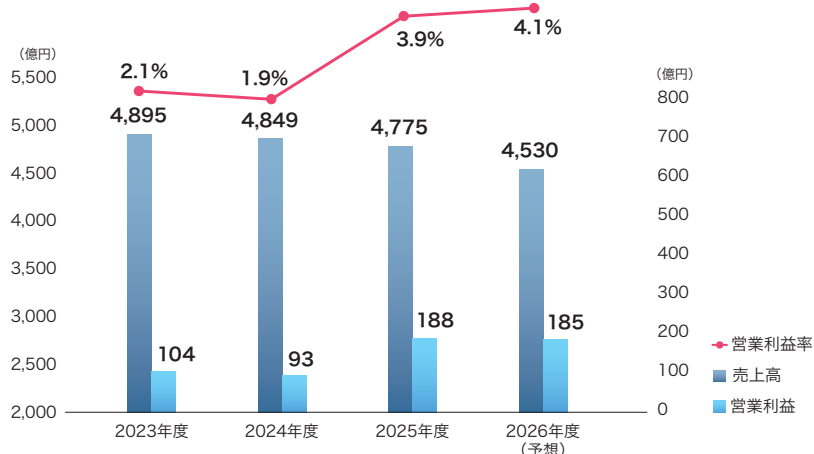
変化が激しく先行きが不透明な市場環境の中で、今後も競争の激化が見込まれます。当社が重視するのは、マーケット志向の徹底、高付加価値商品・サービスの提供、迅速な対応とAI活用です。軸受技術の深化に向け、「軸受基盤技術向上プロジェクト」も始動しています。

機械産業を取り巻く新たな環境に対応するため、グローバルで一体経営を進め、世界各地の販売戦略と日本の技術開発・製造・供給戦略を最適に組み合わせることで、軸受他事業の競争力を一層高めてまいります。

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であるドライブシャフト (CVJ：等速ジョイント) およびハブベアリング (アクスル) には、車両の航続距離延長に直結する高効率化、高制御化に対応した性能が求められています。当社は駆動領域のトップメーカーとして、世界最高水準の省エネルギー性能、軽量・コンパクト化、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発・提供することで、省燃費・省電費化やCO₂排出量の削減に貢献しています。

中長期的な電動化シフトを見据え、高付加価値な商品の投入やAI・デジタル技術の活用による開発スピードの向上を通じて競争優位性を強化します。インドなど成長市場においては、現地化・最適地生産を軸とした投資を進め、コスト競争力と供給力の両立を図っています。

アフターマーケット分野では、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品のラインアップを拡充し、グローバルでの供給体制を強化しています。

さらに、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、生産再編による固定費最適化を推進し、収益性と資本効率を高めた強靱な事業基盤の構築を進めています。

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66%低減
「低フリクションハブベアリング」

EVの電費を0.76%改善、
航続距離を2.2km延長
(当社試算)

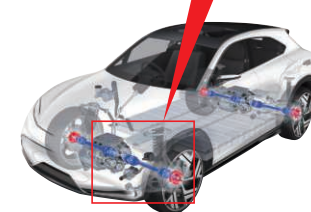
ドライブシャフト (CVJ)

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」

大きな取り付け角度と
効率性の両立が求められる
EVやSUVに最適



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



リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ



ハブジョイントモジュール



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

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
- 外部調達網の拡大・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関連ギット商品の充実
- 欧州への本部機能移転、拡販体制の整備

頑強な事業構造を確立し、 「稼ぐ力」を着実に高める

執行役

楯岡 生也



事業基盤の強化に向けた改革の推進

CVJアクスルと軸受の2事業本部制に組織を再編してから、2年が経過しました。中期経営計画に従って構造改革を進めた結果、減収となりましたが稼ぐ力の強化が進み利益を生み出す結果となりました。この間、事業構造の変革に向けて構造改革に加え、設計改革および調達改革に取り組んできました。いずれの施策も地域をまたいでグローバルで推進しており、次の展開のための土台が固まりつつあります。

CVJアクスル事業本部は、CVJとアクスルそれぞれで拠点・工場別にヒト・モノ・カネを明確に把握できる体制を整え、事業損益を算出しています。各指標について見える化を進め、事業本部全体と個々の拠点の状況を

的確に把握できるようになりました。次に取り組むべき課題は、現状に基づく固定費や比例費の削減など、地区ごとにきめ細かく最適化した施策を、いかにスピードを上げて対応していくかです。

また、従業員の意識改革を図るため、タウンホールミーティングで繰り返し語りかけてきました。中期経営計画1年目からの従業員の取り組みを評価し感謝を伝え、CVJアクスル事業の現在地と今後の方向性を共有し、ROEやROICなどのKPIについても自分事として理解してもらえるよう説明を尽くしています。

事業本部立ち上げからの2年間で注力してきたのは、CVJ関連部門とアクスル関連部門に所属するメンバーの意識統一によるシナジーの発揮です。CVJはパワートレインで動力を伝達する、一方のアクスルはシャーシで

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

タイヤの回転を支える機能という大きな違いがあり、培ってきた文化も違います。この両者を融合させるため技術・生産・販売の人材交流を促進し、一体化を進めてきました。その際に強調したのが、お客さまの課題を共有し、協力しながら解決策を生み出す意識です。すでに一連の取り組みの成果は出始めていて、共同開発してきた商品が、お客さまへ試作納入されるに至っています。

収益基盤を確立し、将来を見据えた設備投資へ

OEMビジネスでは、コスト上昇分を価格に転嫁する交渉を進めてきました。政府方針や社会的な要請を踏まえた上で、工場単位できめ細かくエビデンスを示すなど努力を尽くした結果、日系企業のお客さまからはご理解を得て、エネルギーコストや労務費なども含む価格転嫁を認めていただきました。欧米企業に対しても、ロジカルな説明を積み重ねてきたことで、価格の適正化に理解を得られています。

収益基盤を強化する上で次の課題となっているのが、国内における労働人口の減少と従業員の高齢化への対応であり、具体策として省人化と近代化を進めています。主要工場において、一定割合を占めるベテラン層の存在を踏まえ、今後5年から10年の間で見込まれる退職者の急増には、強い危機感を抱いています。

生産再編を国内で進める際には、高齢化に配慮した人に優しい設備への更新も求められます。将来構想を踏まえた設備投資を予算化し、生産の効率化や高度化に向けた取り組みを進めます。省人化によって生じる人材は、他部署で業務の活躍の場を広げてもらうなど活人化を図っており、その成果は稼ぐ力の向上につながっています。

もう一点、喫緊の課題として取り組んでいるのが、ベテランによって培われてきたノウハウの伝承です。例えば生産工程において工具を扱う際の微妙な調整など、これまで属人化されてきた暗黙知を、形式知として共有する仕組みの構築を急いでいます。

先を見据えた投資として必要なのが、CVJの中でも伝達効率を劇的に高める高効率固定式等速ジョイント「CFJ」の生産体制の拡充です。「CFJ」の生産には既存のCVJ用とは異なる設備が必要となるため、将来性の高い戦略商品に対応するための投資を計画的にグローバルで進めます。

アフターマーケットの体制強化

自動車アフターマーケットに関しては、売上高の多い欧州地区に本部機能を移転し、現地で培ってきた知見を活用しながらグローバル展開を加速してきました。欧州は、これまでに蓄積してきた自動車アフターマーケットの販売ノウハウを持っており、ビジネス拡大を続けています。例えば、ODM、すなわち委託先のメーカーが設計・製造し、当社グループのブランド品として販売するノウハウも持っているため、こうした強みを他地域へ展開していく考えです。

NTN全体として、2035年度にアフターマーケットの売上比率を40%にまで高める目標を掲げています。その実現に向けて自動車アフターマーケットのさらなる体制強化が必要と判断し、新たにグローバルアフターマーケットマネージャーを配置しました。今後は新体制のもと、欧州を軸に日本、北米、ASEAN地域を含めた地域戦略を再構築します。

NTNブランドが強い地域は、北米やASEANです。これに対して欧州では当社の子会社が持つブランドに強

みがあります。このような地域による特性を踏まえてブランド戦略の再整理を進めるとともに、地域ごとに異なるニーズに対して最適化された施策を展開します。同時にODM品のラインアップ拡大を進め、設計・開発に対応できる新規パートナーの拡充にも注力しています。

タスクチームによる改革の推進

厳しい事業環境の中で稼ぐ力を強化するため、2024年度からタスクチームを多く編成し、各種施策を展開してきました。工場における段取り時間の短縮や棚卸資産の削減など、テーマごとに約15のチームを編成してそれぞれに責任者を置き、KPIを明確にして実効性を高めています。

例えば、CVJの内部部品は国内で生産しグローバルに展開していますが、スペックの適正化や、月次出荷から週次出荷への切り替えなどにより在庫削減に取り組んでいます。物流改革についても国内の倉庫を削減するなど見直しを図り、棚卸資産回転率の改善が着実に進んでいます。

一連の取り組み成果として、2025年度の利益は前年対比増の目標を達成しています。中期経営計画の最終年度も各種改革を継続し、外部環境に左右されない体質強化に努め、稼ぐ力の強化につなげます。

今後の課題は、稼ぐ力の向上に向けたタスクチーム活動のスピードアップとグローバル展開の加速です。自動車市場においてはBEVシフトの鈍化などもあり、今後自動車メーカーの開発の方向性に対して、迅速な対応が求められます。こうした市場の変化に加えて、米州市場の関税やUSMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）に対する動向もあり、これらに対応するためには常にグローバルな動きを視野に入れておく必要があります。さまざま

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

まな意思決定が求められる中で、その判断基準は「稼ぐ力を高められるかどうか」であり、迅速かつ的確な対応を心がけます。

提案力とスピードが次の課題

自動車市場は基本的に、3年先まで商戦がほぼ確定していますが、これまでの常識を払拭し、自動車メーカーの開発スピードに対応する、次の成長に向けた動きを加速していかなければなりません。CVJアクスル事業としては、外部環境に左右されない柔軟性をもって、固定費や比例費の削減を着実に実行し続けていく必要があります。これまで取り組んできた一連の改革により事業の基盤は整いつつあり、次の課題は実行のスピード対応です。

CVJとアクスルの融合を新たな次元に進めて、お客さまの課題解決力の向上に加え、新商品の提案力も高めていく必要があります。提案力を高める鍵は市場ニーズ、具体的にはお客さまの困りごとを自分たちの言葉に置き換え本質を理解することです。課題の本質を深堀りした上で、スピードある質の高い提案が欠かせません。

提案プロセスについても改革を進めてきた結果、長年にわたり協力関係を構築してきたお客さまとは、初期段階から共同開発を進められるようになっています。開発技術、製造コストも織り込んだ提案により、着実に成果へ結びついています。

マーケットの変化については、BEVの鈍化が挙げられる一方、SUVの拡大や大型化といったトレンドも強まっています。こうした動きに対して、CVJアクスルの一体化やCVJの高角度化による車内空間の確保や静粛性の向上といった価値提案が重要になっています。

また見逃せないのが、これとは両極端ともいえるコモディティ化の進行で、中国メーカーに象徴される動きです。

各自動車メーカーが開発のスピードアップに取り組む中、私たちに求められるのはスピードアップに貢献する提案力です。

開発の中でお客さまの要求を捉え、試作レス、実験レスでいち早く提案する取り組みを進めています。その実現に向けて、AIの活用が不可欠です。これまで蓄積してきた膨大な実験データを活かし、解析精度の向上を図ることで提案力を強化します。独自データを基盤としたAI活用により、データに基づく商品を提案することで、お客さまにも安心して採用いただき、開発のスピードアップに貢献してまいります。

次の中期経営計画を見据えたテーマ

これまで中期経営計画に基づいて事業を展開してきた中で、市場の変化に的確に対応していくことの重要性を改めて痛感しています。その基盤を固めるために取り組んできたのが構造改革です。

一度、事業規模の適正化を図り、基盤の再構築が進んだことから、次はスピードをより意識してアフターマーケットの拡大を含めた稼ぐ力の強化、そして成長・優位市場における販売拡大につなげていくことが重要です。BEVの鈍化やUSMCAの見直し交渉などの環境変化についても、先手を打って対応します。

当社が今後の成長市場として位置付けているのが、市場拡大が続くインドです。既存の生産拠点にCVJの内部部品の現地調達化に向けた設備投資を行い、リードタイム短縮とコスト競争力の強化を進めています。さらに、研究・実験部門の整備により、現地のニーズに迅速に対応できる体制も構築しました。

米州の関税については、今後も一定の変動は見込まれますが、撤廃はないと考えています。自動車関連では

改めて現地化が進められるようになり、それに対応できる強みを持つNTNにとって米州は優位市場です。サプライチェーンについても、北米における地政学リスクを踏まえた再構築の動きに加えてUSMCAの見直し交渉を背景とした北米回帰が加速しています。USMCAではCVJアクスルで75%以上の域内原産割合が求められているため、前工程を北米に持っている当社の強みを活かします。

EV化の流れも一時期と比べてペースダウンしたものの、中長期的には確実に進展していくと認識しています。インフラ整備も進みつつあり、地域差はあるものの、欧米や日本においては、その流れが大きく後退する可能性は低いと考えています。EV化に対応する高付加価値商品の開発に引き続き注力し、スピード面と機能面の両方で競合他社を凌駕する「駆動領域のトップメーカー」を目指します。

意識改革を進めて稼ぐ力を高める

この2年間で、従業員の利益や稼ぐ力に対する意識は大きく高まりました。継続的な説明により、ROEやROICといった指標への理解も深まっています。棚卸資産を削減する必要性なども、自らの課題として認識できるようになりました。

その結果として、生産性向上などものづくり現場の改革が進み、また設計改革により稼ぐ力も向上し、体質が着実に強化されています。さらに、過去の延長線上にはない改善提案も生まれており、提案力も高まっています。一連の動きから感じ取れるのは、現場力の向上です。

今後はこれらの改革をさらに加速し、外部環境に左右されない事業構造を確立し、着実に成果を示してまいります。