

企業名： NTN 株式会社

レポート名： 「NTN レポート 2024」


## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。「経済的価値と環境・社会的価値をステークホルダーとともに高め、皆様から信頼・必要とされる企業となる」。同社はリーマンショック以降、財務体質が悪化しており、それ以降は新興国の競合により価格競争力が求められるようになった。そのため、利益が圧迫され営業利益率が低下する状態が続いてきた。2035 年に向けて、NTN が目指すのは、こうした収益性の改善である。具体的にはアフターマーケット向け売上比率 40%以上、OEM 向け売上比率 60%を掲げている。こうした目標が数字とともに発表されているのはよいことだと思う。そして環境・社会的価値においてはカーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現が目標に設定されている。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解できる。NTN 株式会社の競争優位性は3つあり、「独創的技術」「品質」「サービス」だ。トライボロジー技術やセンシング技術といった会社独自の技術において同社は強みを持っている。また、品質についても同社の歴史や表彰歴とともに品質の高さが謳われている。そしてサービス面においては国内のベアリングアフターマーケットでシェア No.1 である点、世界で34 개국、200 拠点を同社が持っていることがアピールされていた。数字として同社の強みがアピールされている。

### 3つの強み(コアコンピタンス)

 <b>独創的技術</b>	 <b>品質</b>	 <b>サービス</b>
<b>トライボロジー技術</b> <ul style="list-style-type: none"><li>100年以上にわたるベアリングの研究開発を通じて培ったトライボロジー技術と、ベアリングの製造に欠かせない熱処理や精密加工、精密測定などの製造技術に強み</li><li>転がり軸受だけでなく、樹脂、焼結金属、磁性材などの幅広い材料や、流体動圧技術をはじめとする高度な技術を使い、すべり軸受や電機・機械部品、それらを組み合わせたユニット・モジュール商品を開発し、複合材料商品として販売</li></ul>	<b>商品の品質</b> <ul style="list-style-type: none"><li>日本の機械工業会で初めてデミング賞を受賞した品質管理システムを発展させ、新幹線や航空・宇宙などの人命を支える用途で、長年にわたり供給を続けてきた実績に裏づけられた信頼性の高さ</li><li>自動車の安全な走行を支える足回り商品で世界トップクラスのシェアを獲得</li></ul>	<b>グローバルネットワーク</b> <ul style="list-style-type: none"><li>世界34か国、約200拠点からお客さまに商品とサービスを提供</li><li>世界4種の研究開発体制で各地のマーケットニーズに対応</li><li>テクニカル・サービスカーやオンライン技術セミナーによるお客さまの困りごと解決</li></ul>
<b>センシング技術</b> <ul style="list-style-type: none"><li>世界標準であるNTN EuropeのASB (Active Sensor Bearing) 技術を発展させた高分解能回転センサーを搭載した商品や複列磁気リングの開発・提供</li><li>CMS (Condition Monitoring System) により大型風力発電装置のモニタリングサービスを展開、手厚いサポートにより国内で設置台数が200台超のトップシェアを獲得</li></ul>	<b>人、仕事の質</b> <ul style="list-style-type: none"><li>「世界QCサークル大会」「NTN技術オリンピック」「TQM大会」などノウハウを伝承するための人材育成</li><li>「NTN PROUD AWARD」開催による従業員へESG活動を奨励</li><li>AI・データリテラシー向上やリスキリングを通じて、ビジネス課題解決に貢献する人材の育成</li></ul>	<b>課題解決型の顧客対応力</b> <ul style="list-style-type: none"><li>国内最大の代理店網で国内アフターマーケットシェアNO.1</li><li>グローバルでリモート技術支援サービスを提供</li><li>きめ細やかな対応によりお客さまのあらゆる課題解決に貢献(モノ(商品)からコト(ソリューション)へ)</li></ul>

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。持続性は「将来の方向性」「価値創造プロセス」によって説明されていると考える。

#### 1. 独創的技術について

##### (ア) トライポロジー技術

省電費・省燃費を実現する低フリクション化と高速回転に耐える商品開発

##### (イ) センシング技術

自動運転やシェアリングなど CASE の市場要求に対応に加え、ベアリングの寿命を予測する AI アルゴリズムの開発など、単に軸受けを作るだけではない領域へ進出しようとしている。

#### 2. 品質について

##### (ア) 商品の品質

独創的技術に加えて、IoT や AI を活用した品質管理の高度化、NTN の品質管理を NTN ブランドとして確保する。

##### (イ) 人、仕事の質

世界中の従業員に企業理念が浸透、目標達成に向けて「自ら考え、自ら行動する」人材の育成を強化

#### 3. サービスについて

##### (ア) グローバルネットワーク

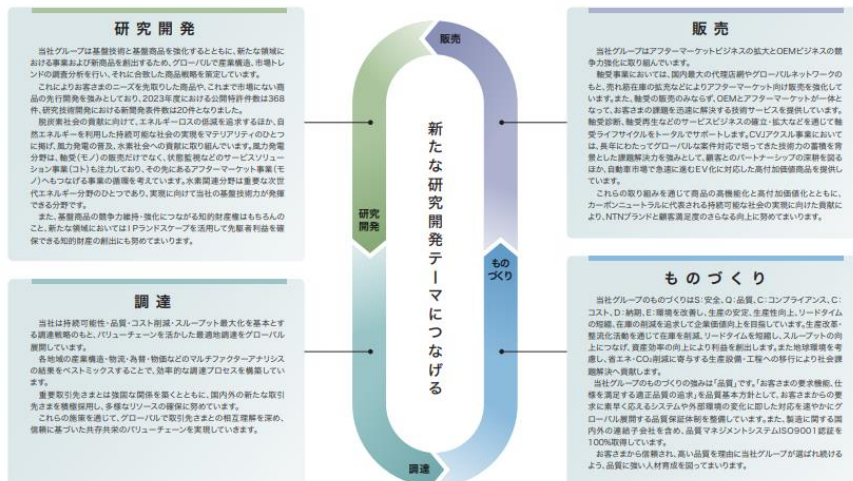
中東・アフリカへの販売などの体制整備、バーチャルツールの活用による顧客サポート体制の充実

##### (イ) 課題解決型の顧客対応

ビッグデータの活用、データ分析に依るレポートサービスの拡大

### 各プロセスにおける価値の創出

当社グループは、研究開発、調達、ものづくり、販売、それぞれのプロセスにおける強みを活かし、SDGs対応のためのマテリアリティに沿った取り組みを推進しています。「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念に基づき事業活動を展開する中で価値を生み出し、持続的な成長につなげています。



#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

はい。NTN の人材戦略についても統合報告書内で記載があり、納得できる内容である。『当社グループでは、ESG 課題のひとつとして「豊かな人づくり」を掲げています。従業員が事業活動を通じて「成長」し、「イキイキと働く」ことができる企業グループであり続けるように企業文化を育み、人事制度や職場環境を整え人的資本の価値を最大限引き出し、成長させることで持続的に企業価値を向上させます。』具体的に豊かとはどのようなことを指しているのだろうか。

同社は豊かな人材を作るために「5つの柱」を掲げている。「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」「社員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」「安全・健康に働きイノベティブな発想ができる職場環境の実現」「人権の尊重」の5つだ。この5つのことを達成することを同社は「豊か」と呼んでいる。私はこの中でも変革への挑戦に着目したい。NTN は従業員に変革をもたらすため、どのような取り組みを行っているのか。報告書には『管理職層の新人事制度において、目標管理制度におけるチャレンジ目標や適時フォローの制度化による達成意欲の醸成、業績評価と処遇反映の仕組みの見直しによる施策必達に対するインセンティブ強化を実施した。』とある。この取り組みを私は評価する。管理職にそうしたインセンティブを与えることで、若手の従業員が新しいアイデアを発言しやすくなり、企業としても良い結果につながるのではないだろうか。

とはいえ、役員と管理職の間の繋がりについても取り組みが求められるところであると思う。会社役員がしっかりと責任をもって新しいアイデアを守る姿勢を見せなければ、管理職の負担が重くなってしまうため、会社の上層部もしっかり責任を取る制度を作る必要があると考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点

抽象的ではなく実績、目標を数字とともに提示していたことが評価できる。また、収益性の向上という同社最大の課題に対しても具体的な数字目標とともに改善していく意思を感じ取れた。

一方で人的資本の向上に関しては記述がやや足りていないように思う。納得できる内容ではあるが、従業員一人一人のやる気を引き出すようなものではない。前述の通り、管理職への負担が重いと感じる。定量的に評価が難しいため、私から解決策を申し上げることはできないが、新規事業の立ち上げや、特許数の増加などで、新しいNTNを株主をはじめとするステークホルダーに見せてほしい。

以上

参考

株式会社 NTN NTN レポート 2024

[https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/annual/ntn\\_report2024.pdf](https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/annual/ntn_report2024.pdf)

(閲覧日 2024/11/15)