

NTNの再生に向けて、生産の全体最適化によるキャッシュ・フローの改善が急務です。生産再編においては、当社が強みを発揮できる商品・工程に経営資源を集中し、生産改革は整流化された生産の実現とスループットの増大を推進しています。

## 生産再編

NTNが強みを発揮できる商品・工程に経営資源を集中

国内ラジアル軸受生産拠点の再編成

- 標準品は海外の軸受製造会社への生産委託(自前主義の脱却)
- 特殊品は新設した和歌山製作所を中心とした再編の実施

### 生産再編成の基本方針

NTNを取り巻く市場環境は、自動車市場における電動化・EVシフト、産業機械市場における再生可能エネルギー事業の拡大など、脱炭素社会への移行を背景として急速に変化しています。各事業本部の成長戦略に基づき、日本国内の生産体制を商品軸・拠点軸の観点から再編成することで、サプライチェーン全体の最適化による

収益性を強化します。

生産再編成にあたっては、能力増強投資を原則凍結し、撤退・縮小商品の経営資源を活用することで費用抑制するとともに、自然災害リスクや安全対策、設備の維持・更新投資へシフトします。

### 生産再編成の計画と進捗

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、NTNの基盤商品のひとつであるラジアル軸受の生産再編成を推進しています。ラジアル軸受標準品は、LCC品の台頭やコモディティ化の進行により市場における競争がさらに進む見通しです。NTNは関連会社である東培工業股份有限公司への生産アウトソースの拡大(約500万個/月)を2022年10月より開始しました。東培工業股份有限公司が有する生産能力と高効率生産を活用し、アフターマーケット向け商品の供給力強化と生産設備の維持・更新投資の抑制を実現し収益性の強化を図ります。なお、東培工業股份有限公司へのアウトソースの拡大は2024年10月の完了を計画しており、NTNにおけるラジアル軸受の主力製造拠点のひとつとして今後も連携を強化してまいります。

化・EV化の進行により、高速回転や低振動、絶縁性能を有する高機能品の市場拡大が見込まれています。NTNは「高速回転・低トルク」「低騒音・低振動」などの高機能品を主力商品のひとつと位置づけ、高機能品は和歌山製作所、磐田製作所ボールベアリング工場および中形ラジアル軸受の主力製造拠点である(株)NTN三重製作所への集約を開始し、最新の生産技術導入による技術対応力と価格競争力で差別化を図り、競争優位を確保します。

また、ラジアル軸受の生産再編成により創出されるスペースや経営資源を活用し、テーパ軸受、ニードル軸受および精密軸受の製造拠点集約による高効率生産体制の確立と商品ポートフォリオの再定義による収益性の強化を実現するとともに、地震や津波などの自然災害リスクを鑑みた拠点配置を実施することで将来的な製造体制の基盤を確立します。



高機能品を集約する和歌山製作所



DXによりお客さまに「スピーディー」に「満足」を届ける

## 生産改革

整流化された生産の実現とスループットの増大

部分最適(工程別の合理化)から全体最適(SCM全体の合理化)を推進

- 推進専門組織による主導
- リーン生産方式の横広げ
- 改革を推進する人材の育成

### 2023年3月期における成果や進捗

活動開始から約3年間、国内事業場を中心に活動を推進し、24拠点まで拡大してきました。

各拠点でターゲットにしているモデル型番・ラインではリードタイムが短縮され、経営指標である棚卸資産回転率の向上につながる拠点も見られます。桑名大型工場では、スループット+12.5%、棚卸資産回転率+5% (いずれも前年比)、(株)NTN上伊那製作所では工程の整流化による在庫削減、またそれに伴う外部倉庫の費用削減など利益改善が進みました。

しかし、全社的には、需要変動など外部環境の影響を受けやすい体質から完全に脱却できておらず、指標が伸び悩んでいます。そのため、「モデル型番から他型番への展開」と、「サプライチェーン全体をつなぐ活動展開」の2つの軸を埋める“面”の活動を加速してきました。

とりわけ、昨年度は、NTNの製造拠点間、サプライヤーから営業までのサプライチェーン全体を対象とし

た活動を本格化しました。ボールベアリングサプライチェーン最適化活動では、サプライヤーと協業でリードタイム短縮の取り組みを開始しました。

さらに、グローバルサプライチェーンにおける活動にも着手しており、磐田CVJ工場の輸出半製品では、北米の実需による後引き出帆の仕組み構築に取り組み、北米工場の仕掛在庫削減につながっています。中国鉄道車両用軸受では、輸送経路変更と新倉庫活用により、輸送リードタイム△39%、輸送費△78%、現地販売会社の在庫△33%と大きな成果が上がりました。



ボールベアリングサプライチェーン最適化活動キックオフ

### 三位一体活動の強化

「経営改革」である生産改革のスピードを加速させるためには、経営者層、推進者層、実務者層の三位一体体制が必須です。社内Webサイトに社長メッセージ動画を掲載し、各層の果たす役割や活動に対する社長の強い想いを全社発信しています。

経営者層(各生産拠点の部門長、関係会社社長など)は、全般的にマインド醸成が進んだことから、改革のための具体的な「行動面」のマネジメント強化を図っています。

推進者・実務者層に対しては、集合型研修での推進者同士の交流を通じて、課題解決や活動促進のヒントを獲

得、仲間との結束を強め、相互に学び合う関係を構築しています。

また、営業部門向けに製販連携の重要性を学ぶ勉強会を開催しています。勉強会後は、これまでとは異なった切り口で製造部門と情報共有する事例も見られ、関係部門をまたいだサプライチェーン全体構築活動につながっています。



社内Webサイトに社長メッセージ

### 2024年3月期の課題や重点施策

今期は、新中期経営計画の足掛りとなる年度であり、キャッシュ・コンバージョン・サイクル向上に結びつくよう、数値にこだわった改革活動と成果の摘み取りを推進します。

国内は、生産拠点の改革活動の自立化(ルール・仕組みづくり、人材育成)を図るべく、各拠点のKPI達成のシナリオ作成と、“面”のフォローを強化します。

データ分析から効果を最大化する複数ターゲットに狙いを拡大させるとともに、サプライヤーや生産拠点をまたいでリードタイムが長い売れ筋商品について調達から販売までのサプライチェーン全体活動の展開を加

速します。

国内と海外を結ぶ活動としては、海外半製品在庫削減をターゲットにPSI(生産・販売・在庫)可視化を加速し、需要変動に強い仕組みづくりを展開します。特に、小ロットアフターマーケット商品は、グローバルで戦略在庫を設計・管理し、販売機会の損失低減と高利益の獲得を図ります。

来期からの本格的なグローバル改革活動を見据え、すでに中国、アセアンを皮切りに地域ごとに生産改革活動をスタートしています。現地のコンサルタントを活用しながら各地域の推進体制の構築を図ります。