



「開発スピードの速さ」がHDD用ヘッド事業の強さのひとつです。

2008年3月期は、M&Aの実施や記録メディア事業の構造改革等、大きな施策をスピーディに展開した期となりました。今回は、2008年3月期の振り返りを含め、澤部会長と上釜社長の二人が進めてきた「成長に向けた舵取り」と「モノづくり現場の改善」について聞きました。

Q1 まずは、2008年3月期の取り組みについてのレビューをお願いします。

A1 当期の連結売上高は前期比0.5%増の8,662億85百万円、営業利益は前期比9.5%増の871億75百万円、税引前当期純利益は前期比3.2%増の915億5百万円、当期純利益は前期比1.9%増の714億61百万円となりました。全般的には、資源価格の高騰や為替変動の影響など総じて厳しい経営環境のなかで、HDD（ハードディスクドライブ）用ヘッド事業が牽引し前期比増収増益を果たすことができました。苦戦したのがコンデンサ事業で、生産体制の改善の遅れが原因であると捉えています。また、原材料コストのなかで価格が高騰した材料の占める割合が高い製品では、損益に大きな影響を与えました。為替変動の影響も厳しく、特に下期の収益に大きな影響をもたらしました。

また、コンデンサ事業では新工場の建設、電源事業ではデンセイ・ラムダ株式会社の完全子会社化、HDD用ヘッド事業に関するM&Aや他社からの資産譲渡、記録メディア事業の構造改革等、将来の成長を見据えた布石を打ちました。

Q2 当期に動きのあった将来の成長を見据えた布石について、もう少し詳しく教えてください。

A2 まず、コンデンサ事業では、高付加価値品を中心に事業拡大・強化を目指し、秋田県に新しい工場を建設しました。2009年3月期の上期から稼働を開始し、生産効率・品質を向上させることでコンデンサ事業の収益力を改善させてゆきます。電源事業では、事業全体の経営効率の改善を図り、同事業を収益の柱にしてゆく為、デンセイ・ラムダ株式会社を完全子会社化しました。HDD用ヘッド事業では、変化の激しい市

我々は、将来の成長を見据えた布石を打ちました。



場での国際競争力をさらに強化すべく、主要部品の一つであるHDD用サスペンションで技術的な強みを持つMagnecomp Precision Technology Public Company Limited (本社タイ、以下MPT社)を買取するとともに、アルプス電気株式会社のHDD用ヘッド事業の資産を譲り受けました。記録メディア事業では、TDKブランドの記録メディア販売事業をイメーション社(米国)に譲渡し、構造改革を実施してきた結果、同事業の収益体質が改善してきました。

Q3 当期はHDD用ヘッドが好調でした。HDD用ヘッドの好調の理由はどこにあったと分析していますか?

A3 HDDの記録大容量化ニーズが拡大するなかで、その鍵を握る垂直磁気記録ヘッドなどに関し、「お客様のニーズにタイムリーに応える提案」ができたことが大きな要因だと思っています。HDD用ヘッドは極めて競争の激しい市場ですが、TDKは例えば開発の初期段階からハードディスクのメーカーと連携し、ディスクとの相性まで調整済みのHDD用ヘッドをHDDメーカーに提案するなど、同業他社の一歩先を行く提案が行えました。このような「開発スピードの速さ」が、TDKのHDD用ヘッドの強さのひとつだと思っています。

Q4 コンデンサが苦戦した理由としては、どのようなことが挙げられますか?

A4 コンデンサについては、生産体制に問題があったと考えています。当期のコンデンサの需要は非常に旺盛であり、それに対応すべく生産能力を増強しましたが、十分対応することができませんでした。秋田に新設した工場は、一貫した生産工程だけでなく、多品種少量生産に対応できる最適生産工程の構築により、生産効率を改善させお客様の需要にタイムリーに応えることができるものと考えています。

Q5 上釜社長は2006年6月の就任以来、モノづくりの現場に足を運び、現場力の強化に注力されています。なぜ今、現場の改善が必要なのですか?

A5 1990年代前半の円高を背景に、日本の多くのメーカーは生産拠点を海外に移す動きが活発化しました。TDKもその時期に海外に生産拠点を移転させた訳ですが、生産機能が分散するなかで、新しいモノづくりに対する意識が次第に希薄化し、国内工場においてもマザー工場としての機能が低下



「モノづくり力」は品質・価格・納期・環境対応を踏まえた総合的な競争力と言えます。

してしまったことに危機意識を持ちました。TDKは電子部品メーカーである以上、「高品質の部品をタイムリーに、しかも安価で欲しい」というお客様の厳しい要求に的確に応え続けてゆく必要があります。そこで私は、お客様の視点に立ったモノづくりについて、それぞれの開発・生産現場レベルでもう一度TDKの原点に立ち返って日常業務を見直してほしいと考え、現場に頻繁に足を運んでいるのです。今後のさらなるコストダウンや品質向上の可能性を含め、やはりTDKの価値創造の源泉はモノづくりの現場にあり、この現場の改善がTDKの今後の成長の鍵を握っていることをあらためて感じました。

Q6 モノづくり力の強化に必要なことは何ですか？

A6 「モノづくり力」は別の言い方をすれば、品質・価格・納期・環境対応を踏まえた総合的な競争力と言えます。技術力がTDKの強みであるため、工場などの現場では、ともすると技術本位の考え方が優先され、お客様本位の発想が忘れ去られがちですが、モノづくり力を高めていくためには、開発・生産に携わるスタッフに加え、営業や資材他のスタッフが、お客様本位の発想でそれぞれの知恵を出し合うことが必要です。

それぞれのスタッフには、問題の本質を見極めようとする姿勢も大切です。私は現場を訪れるときに、「なぜ、その作業が必要なのですか?」というように「なぜ?」という言葉は何度もぶつけます。「なぜ?」を繰り返すことで、問題の本質が見えてくるからです。もう一つ必要なのが「スピード」です。私たちの製品がお客様から高い評価をいただくためには、お客様と良好な関係を築き、緊密に連携することが大前提となります。お客様とよく話をしたうえで、スピード感を持ってお客様の求める製品をタイミングよく開発提案する姿勢が重要であると考えています。

Q7 現場力の改善状況に関し、成果として表れた事例があれば教えてください。

A7 例えば、中国におけるトランスの生産現場の話があります。トランス生産の主要工程として巻線作業がありますが、かつては人件費が安価であったこともあり、以前から作業員による「手巻き」が行われていました。しかし「手巻き」であるだけに品質が安定しないばかりか、人件費の上昇に伴い原価も上昇しました。そこで、現場との対話のなかから、独自に自動巻き線機を開発するという選択肢に辿り着き、結果として収益性が改善したという事例がありました。

新事業への投資・回収も視野に入れた
経営をすることで会社を成長させ、社会の役に立つ。
これがTDKの「あるべき姿」です。



Q8 最近のTDKの取り組みとして、積極的な戦略投資が目立ちます。M&A投資を含めた、TDKの戦略投資に対する考え方について、澤部会長ご自身のお考えをお聞かせください。

A8 M&Aについて考える際には、私はいつも、電子部品メーカーとしてのTDKの「得意技」と、新たなターゲットとして捉える市場とがどう結びつくかということについて、深く考えるようにしています。つまり、TDKの本業とのつながりが希薄な事業に手を染めるつもりはありません。その一方で、本業との相乗効果が見込める事業の案件については、今後も積極的に検討を進めます。もちろん、コンデンサの新工場の建設などのような既存事業への投資についても積極的に行ってゆきます。

既存事業でしっかり稼いだキャッシュを、成長が見込める既存事業に再投資するだけでなく、新事業への投資・回収も視野に入れた経営をすることで会社を成長させ、そして社会の役に立つ。これが電子部品メーカーとしてのTDKの「あるべき姿」であると考えています。

Q9 デンセイ・ラムダ株式会社の完全子会社化や田淵電機株式会社との資本業務提携など、電源事業へ積極投資しています。電源事業に注力する理由について教えてください。

A9 エレクトロニクス製品がある限り、そこには電源製品の需要があると言えます。さらに最近では、エレクトロニクス製品の省エネルギー対応・環境対応のキーデバイスとして電源が注目されはじめています。変換効率のよい電源が最終ユーザーのランニングコスト削減につながるだけでなく、省エネルギーを通じてCO₂の削減を可能にするのです。また、電源製品の変換効率を左右する部品の一つがトランスであり、そのコア材料であるフェライトです。TDKはフェライト材料とトランスを自社で開発、量産しているので、これらと電源事業との相乗効果を発揮させ、産業機器市場ではグローバルでNo.1であることの優位性を活かしてゆくことで、電源事業を収益の柱にする所存です。

TDKでは電源製品のほか、二次電池の事業を行っており、さらに色素増感型の太陽電池の開発も進めています。エレクトロニクス市場が環境にやさしい製品を求めるなかで、このような電源・電池事業は今後も期待できる分野であると考えています。



TDKの価値を認識しつつ、スピード感のある大胆な事業展開を続け、今後も大きな夢を持ち続ける会社でありたいと考えています。

Q10 当期は積極的な自社株買いや増配の実施など、株主還元にも積極的に取り組まれました。株主還元についてのTDKの考え方を教えてください。

A10 経営において、1株当たりの利益を安定的に成長させてゆくことが重要であると考えています。しかし、変化の激しい業界にあって、短期的な収益の振れは避けて通れるものではないとの前提を置くと、配当については配当性向だけの議論だけでは不十分と考え、当社は配当性向を意識しつつも、安定的な増配を目指してゆく考えで株主還元を行ってゆきます。なお自社株買いについては、常に資産効率を考慮し、成長の為に必要な投資をした後でもなお現預金の残高が一定水準を超える場合があれば、有効な株主還元策の一つとして今後も検討してゆきます。

Q11 最後に、TDKのステークホルダーの皆様に対するメッセージをお願いします。

A11 TDKは今後も、電子部品メーカーとしてのTDKの価値を認識しつつ、スピード感のある大胆な事業展開を続けてゆきたいと考えています。TDKは昔も今も、そして今後も、大きな夢を持ち続ける企業でありたいと考えています。成長に向けてチャレンジを続けるTDKに、大いに期待していただきたいと考えています。