

信頼

される企業であり続けるために
TDKに期待すること
～ステークホルダーダイアログ～



「社会から信頼される企業」であり続けるために、TDKは積極的なCSRへの取り組みを進めてきています。
昨年に続いて、外部有識者をお招きしてのダイアログを開催し、
2009年度の活動を振り返るとともに、今後取り組むべきことについてご意見を伺いました。

より積極的なCSRへの取り組みを通じて、社会から信頼される企業であり続けたい——。その思いから、TDKでは従来の企業倫理・CSR委員会およびCSR推進部会での活動に加えて、2009年10月に専門部署として「CSR推進室」を発足。「社会課題の解決に貢献する技術イノベーションと感動品質の製品づくり」「それを実践できる人材の育成」「CSR観点でのサプライチェーン・マネジメント」「地球環境との共生」の4つをCSR観点での重要な活動項目として取り組んでいます。

そして2010年4月、これまでの取り組みを改めて振り返り、今後の活動につなげていくためのダイアログを開催。役員2名と各部署の代表者18名に加え、東京大学名誉教授でイノベーション研究の第一人者の児玉文雄氏、日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会常任理

事の辰巳菊子氏、そして経済産業省参事官で、海外の政府・企業との豊富な交渉経験を持つ藤井敏彦氏の、3名の外部有識者にご出席いただきました。

今回は、CSR観点での重要な活動項目の中から、イノベーションとサプライチェーン・マネジメントの2点を取り上げ、それぞれの取り組みの進捗状況について担当者が報告。それを元に、外部有識者の方々にコメントをいただく形で進行了しました。

昨年もダイアログに参加いただき、CSRの専門部署発足の必要性を指摘いただいていた藤井氏からは、それを受けて推進室が立ち上がったことを「大きな進歩」として評価いただきました。今後も、今回のダイアログを通じていただいたさまざまなご意見を、今後の活動に積極的に活かしていきます。

TDK参加者

取締役専務執行役員 江南清司
執行役員 人事教育部長 米山淳二
技術企画部 技術管理チーム 課長 藤沢明彦
法務部 部長 下村米一
法務部 法務グループⅡ サブリーダー（主事） 井上博史
人事教育部 人事Grp 部長 綾部昭彦
安全環境室 室長 塩川年伸
安全環境室 環境戦略推進Grp 部長 吉田泰樹
経営監査部 部長 四居 治
品質保証部 部長 犬飼康二

品質保証部 品質企画Grp 品質企画課 課長 望月善孝
品質保証部 製品環境Grp 化学物質管理課 課長 井上英次
電子部品営業Grp 営業企画統括部 部長 福岡靖晃
資材・ロジスティクス統括部 企画グループ 課長 渡辺公雄
資材・ロジスティクス統括部 企画グループ 課長 牧 史朗
総務部 総務課 課長 松下匡由
広報部 部長 渥美辰彦
広報部 課長 河本和幸
CSR推進室 室長 中尾礼次
CSR推進室 課長 藤崎健一郎

（所属と役職は2010年4月現在）



東京大学 名誉教授
児玉文雄氏



社団法人日本消費生活アドバイザー・
コンサルタント協会 常任理事 環境委員長
辰巳菊子氏



経済産業省 通商機構部 参事官／
経済産業研究所 コンサルティングフェロー
藤井敏彦氏

「新しいビジネスモデル」の発想が 大きなイノベーションを起こす

藤沢 これまで、当社の研究開発は、2年以内といった短期的なテーマのものが中心。商品化までを見越した長期的なテーマでの研究が少ないという現状がありました。

しかし、重点取り組み項目にある「社会課題の解決に貢献する技術イノベーション」を起こすには、より長期的な技術開発や先鋭的な否定技術の開発に取り組んでいくことが重要です。技術企画部では、それを可能にする仕組みを整備するとともに、技術者がそうした困難な研究に積極的に向かっていけるような、挑戦的な企業風土の醸成を進めています。



児玉 イノベーションについて最近よく言われるのが、技術を互いにオープンにする「オープンイノベーション」です。しかし、この考え方は実は、「本流」を行っている大企業は競争に負ける」という怖いものでもあるんですね。

つまり、大企業がある技術を完成する。そうすると、他の企業がその技術を、開発時点では想定されなかったような使い方や製品化するということが起こるんです。新しい技術を、まったく新しいビジネスモデルで展開する、その発想がないと、イノベーションは生まれない。それを、技術を開発した企業自身がやれるかどうかのポイントだと思います。

辰巳 その意味では、TDKが通常接することの少ない、私たち一般消費者の視点を持つということも大事かもしれません。全然違う観点から、ひょっこりいいアイデアが生まれることがありますから。もちろん、急に「消費者の目線を」といっても無理ですから、普段から社外の

人と交流するなどの「ゆとり」を持っておくことが必要ですね。

藤井 ただ、製造した部品があらゆる製品に使われるというTDKの業態は、最終製品メーカーなどに比べてずっと用途のイマジネーションがしやすい。相対的・潜在的に、イノベーションを起こしやすい環境にあるといえると思います。

また、かつてパソコンメーカーというものがこの世に存在しなかったように、今開発している技術のユーザーは、実はまだ今は存在していない企業かもしれない。そういうイマジネーションも重要です。将来の社会がどんな社会で、そこで何が課題になっているのかということを考え、そこから技術の用途のイマジネーションを導き出すというアプローチ。いわゆるバックカスティングの発想ですね。

児玉 現在の顧客だけではなく「将来の顧客」にも着目して、従来とは異なるマーケットをつくっていく、そこから大きなイノベーションが生まれる。そして、その中心となるのが要素技術です。要素技術によって世界の技術システムに変革を起こす、そういうことが実は今すでに起こりつつあるんです。

日本はその中で「要素技術立国」になれる国であり、TDKはその中心を担う企業の一つ。技術者の方たちには、その自覚と誇りを持って仕事をしてほしいと思います。



社会とのコミュニケーションを通じ 「感動品質の製品」を

犬飼 重要な活動項目に「感動品質の製品づくり」とあるように、「お客様に感動品質の製品を継続して創造していく」ことが、TDKの品質保証の基本理念です。目指すのは、お客様の「期待以上のもの」を提供し、製品品質No.1を実現すること。そのために、設計改革を行い「よい製品しかつくりができない」仕組みの実現を目指しています。また、品質づくりに携わるのは従業員、つまり「人」ですから、その「人」のクオリティ向上にも力を入れています。



製品環境についても、感動品質の大切な要因の一つです。TDKでは、従来の製品よりもさらに環境負荷を軽減できる製品の開発を推進し、お客様にもわかりやすくお伝えしています。

辰巳 「感動品質」という言葉はすごくいいですね。たしかに、私たちがものを選ぶときの動機は「感動」だと思います。

先日、携帯電話の製造現場を見学させていただいたのですが、針の先のように小さな部品が重要な役割を果たしていること、そしてその製造を可能にする技術の高さに非常に感動しました。つくっておられる方には当たり前でも、私たちから見たら大変なことなんです。

私たちは普段、自分が使っている製品がどんな原料で、どうつくられているのかを知る機会はありません。でも、自分たちの身近にあるものが貴重な資源を使ってできていることを知ることは、「ものをもっと大事に使おう」といった意識変革にもつながります。企業には、そうした消費者とのコミュニケーションをもっと積極的にとって

ほしいですね。

犬飼 それはモノづくりの現場に対しても同じことが言えます。製造に携わっている人に対して、「あなたがつくっている製品は、こういうことに使われる、こんなに大事なものなんだよ」ということをきちんと知らせていくことも大事だと思うんです。

社会の声に耳を澄ませて、 どう対処するかを見極める

井上(英) もう一つの重要な活動項目「CSR観点でのサプライチェーン・マネジメント」ですが、最近の大きな変化として挙げられるのが、お客様からの「製品に含まれる化学物質含有情報を開示してほしい」という環境調査依頼の急増です。

もちろんこれはお客様の法規制に対するコンプライアンスに基づくものですが、お客様の個別要求への対応には非常な手間とコストがかかるのも事実。そこで、経済産業省の協力のもと業界主導で発足した、アーティクルマネジメント推進協議会（JAMP）という団体に参画し、データ開示の仕組みの共通化にも取り組んでいます。その中で、自社製品のデータをウェブ上で公開するという試みも始めました。



藤井 そうした対応に代表されるように、非常に「受動的」なのがCSRの本質です。つまり、お客様をはじめ「何を言ってくるかわからない」ステークホルダーの要望や期待に応えなくてはならないということ。勝手に「わが社はここしかやらない」と決めてしまうのは非常に危険な行為であって、ステークホルダーの声にまず「耳を澄ます」ことが大事なんです。

その受動性を前提とした上で、効果的なのはそうした声に応えるための「制度や仕組みをいち早くつくりあげる」ことです。たとえば、パーム油生産が熱帯雨林の破壊原因になっていることが問題になったとき、ヨーロッパの企業は自分たちで「持続可能なパーム油」の供給システムをつくりました。やがては、そこに加入しているかないかが、競争力に密接に結びつくようになっていったわけです。

つまり、CSRの観点から、いかに早くシステムを構築し、戦略的に活用していけるかということ。日本の企業は、技術的なイノベーションは得意ですが、こうした制度的なイノベーションが非常に苦手です。その意味で、先ほどご説明のあった、化学物質管理の仕組みづくりを日

本で先駆けてやられたというのは、素晴らしいことだと思います。

渡辺 自分たちが顧客の立場で取り組むCSR調達も重要な課題として位置づけており、主要お取引先様には、アンケート形式のCSRチェックシートにご回答いただいています。ただ、今のところ現場を訪問しての確認は、品質面の診断に限定されています。コストや人材の問題もありますので、社内の他部門の理解と支援体制構築を含めて、CSR現場監査を資材として進めていくことが重要と考えています。



藤井 訪問確認は必要だと思います。それは、その製品がつけられている環境を「知る」ためです。生産環境の社会性が製品の質に影響することは、まず間違いありません。たとえば、労働者が1日20時間働いているような環境で、高い品質の製品ができるわけではない。その部分を知るために、行って、対話をする必要があるんです。ただし、限界はあります。完璧に監査をやることは不可能だし、それは監査を要求するNGOなどもわかっていることです。重要なのは「どこまでやるか」ではなく、問



題が見つかったときにどういう対応、説明をするか。社会に対して、きちんと納得のいく説明ができるかどうか、その後の状況を大きく分けてしまうんです。

社会から信頼される 企業であり続けるために

辰巳 今、藤井先生がおっしゃった「きちんと説明できる」ということ。サプライチェーン・マネジメントについてだけではなく、事業活動や自分たちの考え・方針など、何に関してもきちんと理屈の通る説明ができるということが、企業にとっては一番大事なのだと思います。それができる企業が、私たちにとって「信頼できる企業」なのではないでしょうか。

今すぐ消費者から説明や情報開示が求められているわけではなくても、企業のほうが先手を打って検討し、伝えていく。それが重要な時代になっているんだと思います。



児玉 現在TDKが取り組んでいる、自然エネルギーで小規模な地域の電力を自給する「地域版スマートグリッド」などは、単なる技術システムではなく、社会システムというべきもの。そして、そうしたシステムは、要素技術があるからこそ考え出されてきたものといえます。

一方で、そのシステムが、当初の想定を超えて進化するとき、それに対応する技術開発体制を整えることも、要素技術メーカーが担うべき大きな役割です。技術の使い道を、今あるものだけに限定して考えるのではなく、その技術をもっとも有効に使う方向に進化させていく。それがTDKの社会的責任であり、「信頼され続ける企業」へとつながる道なのではないでしょうか。

ご意見を受けて



TDK 株式会社
取締役専務執行役員
江南清司

「要素技術こそが世の中を変える」というお話に、非常に勇気づけられました。それを信じて、技術を磨き続けなければならないと感じています。また、コミュニケーションについての話が出ましたが、このCSRレポートも、会社の等身大を表す非常に重要なコミュニケーションツールです。今回のお話を生かして、今後の活動をさらに充実させていきます。



TDK 株式会社
執行役員 人事教育部長
米山淳二

TDKは、製造した部品が使われている最終製品を通じて、消費者とつながっている。そのことを改めて認識しなければならないと思いました。また、日本が「要素技術立国」となるとき、そこで頭角を現す企業となるためには、技術者が仕事にプライドを持って取り組むことが重要で、人事として、それをどうサポートできるかが今後の課題だと感じました。