

## 上釜社長インタビュー

**上釜 健宏**

代表取締役社長

**略歴**

- 1981年 当社入社

---

- 2001年 記録デバイス事業本部  
技術戦略部長

---

- 2002年 執行役員

---

- 2003年 常務執行役員

---

- 2004年 取締役専務執行役員

---

- 2006年 代表取締役社長

**Q1****収益体質の強化について教えてください。**

当期に行った構造改革の中で最も力を注いだのがコンデンサ事業の収益構造の改善です。特に大胆に舵を切ったのが生産拠点の集約です。具体的には国内の生産拠点を8ヶ所から4ヶ所に集約し、生産リードタイム短縮、生産コスト削減など生産効率を改善いたしました。さらに受注、生産システムを変更して、より柔軟性の高い、小回りのきくシステムを導入し、顧客のニーズにきめ細か

く対応する体制といたしました。もちろん、競合他社も改善を続けており、それを上回る改善をより速く進めなければ我々の現状を打破し、競争に勝つことはできません。2011年3月期はこの観点から、現在分散している包装拠点の集約を行うとともに、材料から完成品までの製造プロセスをもう一段改善し、トータルコストをベンチマーク設定値にまで下げる目標に挑戦してまいります。

製品の小型化が求められているインダクティブ・デバイス事業では、薄膜技術を使ったEMC対策部品の生産体制を強化し、需要拡大に対応しています。また、電源事業は無停電電源事業を第三者に譲渡し、スイッチング電源事業に集中する事業体制に再構築いたしました。産業機械向け電源市場を主な市場とする当社グループは半導体製造装置、一般工作機械等の需要回復に後押しされたことも手伝って、収益性が改善いたしました。

このように、当期の構造改革は着実に成果をあげ始めてはいますが、当期の収益指標としての営業利益率は3.2%、ROEは2.5%に留まっており、株主の皆様をはじめステークホルダー各位に満足して頂ける水準ではありません。今後は経営の効率化をさらに推し進め、TDKグループの収益力改善を図ってまいります。

## Q2

### エプコスの買収に伴う相乗効果について、 現在の状況を教えてください。

エプコスとの相乗効果という点でいち早く効果が見えてくるのは携帯電話の分野だと思います。携帯電話に使われる高周波部品を扱う事業部門では、エプコスの買収により、これまで当社グループが強みを持っていたさまざまな電子部品とエプコスの高周波部品とを組み合わせ、付加価値の高い製品を提供する体制をつくり上げました。この結果、今後の成長が見込める通信分野で事業拡大の可能性が高まっています。さらに次世代の高周波部品開発では、HDD用ヘッドのプロセス技術を取り入れることによる相乗効果も期待できます。

営業面でも、相乗効果の具現化に向けたさまざまな取り組みが進んでいます。例えば、これまでの営業活動は日系家電メーカー向けに強みを発揮してきましたが、これからは世界の大手携帯

電話メーカーともより強固な関係を築くことが可能となりました。分野別では携帯電話以外に産業機械向けや自動車向けの営業活動に厚みが増しました。また地域別でもエプコスの既存拠点を活用できることから、中国をはじめとしてインド、ブラジル、ロシアなどで営業体制を充実させることができました。今後はこうした新たな経営資源を積極的に活用し、ビジネスの拡大につなげていきます。

## Q3

### 中長期的な成長が期待される環境／エネルギー／自動車分野での事業展開について教えてください。

環境／エネルギーの分野では、特に自然エネルギーの分野にビジネスチャンスがあると捉えています。自然エネルギー関連の需要は欧州で顕著ですが、太陽光発電や風力発電向けのアルミ電解コンデンサやフィルムコンデンサといった分野でTDK-EPCのコア技術を活かし、事業の拡大につなげたいと考えています。特にフィルムコンデンサはハイブリッドカーや電気自動車といった今後の成長が見込まれる分野で必ず使われる電子部品でもあり、環境ブームが広がる中で需要が急速に拡大しています。

ハイブリッドカーや電気自動車で必ず使われる電子部品という意味では、直流電圧を変換するDC-DCコンバータや二次電池にも大きな期待を寄せています。自動車分野では今後、中国市場へのアプローチが一つの鍵になると考えています。もちろん、当社グループ全体の技術力や設計力といった強みを活かしていくわけですが、中国という大きな市場では中国国内で生産し、お客様のニーズを聞きながら改善してゆくこと、すなわちすべてのプロセスを現地で完結させることが必要であると考えています。ただし、中長期的に生き残っていくためには、材料開発や要素技術など決め手となる技術は日本国内でしっかり確立し、ブラックボックス化しておくことも必要であると考えています。

## Q4

### 中長期的な成長を支える人材育成について、 上釜社長の考えを教えてください。

私自身は技術畑で育った人間ですが、エンジニアをはじめとしてそれぞれが「夢」を持つことは極めて大切だと考えています。例えばスピントロニクス\*という分野の研究が進められていますが、この世界が実現すると、これまでのエレクトロニクスの常識も大きく変わってしまうと思います。実用化に何年かかるかはわかりませんが、これが私の大きな夢です。「創造によって文化、産業に貢献する」ことを社是として掲げるTDKの経営者として、大きな夢を描き、それに向かってまい進する従業員とともに努力を続けてまいります。

\* スピントロニクス(Spintronics)：固体中の電子の電荷とスピンの両方を工学的に利用、応用する分野のこと。

