

社長インタビュー



成長市場に注力するとともに、
構造改革をさらに進め、
高収益体質へと転換していきます。

代表取締役社長 上釜 健宏

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

contents

- Q1 当期の業績を振り返ってください。
- Q2 東日本大震災や
タイの洪水の具体的な影響は？
- Q3 HDDの業界再編による影響は？
- Q4 構造改革の進捗状況について
教えてください。
- Q5 「フィルム応用製品セグメント」を
新設した狙いと、
製品戦略について教えてください。
- Q6 成長戦略の進捗状況について
お聞かせください。
- Q7 「次世代情報通信」の業績と
今後の展望をお聞かせください。
- Q8 「エネルギー関連」の自動車、
再生可能エネルギー分野の
状況について教えてください。
- Q9 将来に向けての研究開発や
M&Aについて教えてください。
- Q10 TDKのCSRの考え方と取り組みを
教えてください。
- Q11 2013年3月期の見通しについて
教えてください。

社長インタビュー

Q1

当期の業績を振り返ってください。**構造改革に着手した1年でしたが、
震災やタイの洪水の影響もあり、
減収、減益となりました。**

2012年3月期、エレクトロニクス業界では、タイの洪水などの影響でハードディスクドライブ (HDD) の生産が前期よりも減少したものの、スマートフォンやタブレットPCなどの情報通信端末の市場が順調に拡大しました。また、自動車業界では、環境性能に優れたハイブリッド車 (HEV) や、電気自動車 (EV) の生産が前期よりも増加しました。

こうした市場環境のなかで、当期のTDKは、スマートフォンやタブレット端末向けの二次電池事業は好調だったものの、タイの洪水被害によるHDD市場の生産落ち込みにともなうHDD用ヘッドの販売減少や、同じくタイの洪水で生産拠点が被害を受けたHDD用サスペンションやマグネットの販売減少などによって磁気応用製品事業の売上が大きく落ち込みました。また、薄型テレビやPCなどの情報



家電市場が低調であったことや、一部大手顧客の生産調整もあり、受動部品事業の販売も低迷しました。加えて、東日本大震災および円高といった外部環境の悪化にも直面しました。以上の結果、2012年3月期の業績は、連結売上高8,145億円（前期比6.6%減）、営業利益187億円（同70.9%減）、当期純損失25億円の減収、減益となりました。

TDKでは、こうした厳しい市場環境に耐える強固な事業基盤の確立を目的に、すでに当期より不採算事業の整理や遊休資産の売却、拠点・人員の最適化などの事業構造改革に着手していますが、今後も収益改善に向けて事業構造改革を強力に推進する計画です。構造改革費用

として当期130億円、来期50億円の合計180億円の予算を計上しており、改善効果金額は当期169億円、来期165億円の合計334億円を見込んでいます。

Q2

**東日本大震災や
タイの洪水の具体的な影響は？****エレクトロニクス業界および
HDD業界全体の
生産が落ち込み
大きなマイナス要因となりました。**

東日本大震災ならびにタイの洪水で被災された皆様に心よりお見舞いを申しあげますとともに、亡くなられた方々のご冥福をお祈り申し上げます。

東日本大震災では、直接の事業への被害は少なかったものの、その後の余震や不安定な電力供給によって工場の操業に影響が生じました。いち早く対策を講じて影響を最小限に止められた事業もあれば、対策が遅れてしまった事業もありましたが、これを事業継続計画上の良い教訓

として、その後のタイの洪水に活かすことができたと思います。いずれにしてもこれらの大規模自然災害や世界経済の低迷によるエレクトロニクス市場やHDDの業界全体の落ち込みが、当社業績へ大きな影響を与えました。

Q3

HDDの業界再編による影響は？**業界再編は
マイナス要因ではなく、
良い方向に進んでいると
認識しています。**

業界再編によってHDDメーカーが3社に集約されますが、これによってTDKが手がけるHDDヘッドの市場は、良い方向に進んでいると考えています。

TDKのヘッド事業の最大の強みは品質にあり、歩留まりの高さは各HDDメーカーからも高く評価されています。今後、世の中のデータ量の増加が進むことで、1台のHDDに使用されるプラッタ（ディスク）枚数が1～2枚のPC用に対し、4～5枚

社長インタビュー

のデータセンター用のHDDの構成比が上がることによって、全体としてHDD1台当たりのヘッド使用数も増加します。このように1台のHDDに搭載されるヘッドの数が増えれば増えるほど、不良の確率が低く、故障しにくい、より高性能で高品質のヘッドが求められるため、品質・歩留まりに定評のあるTDKの存在価値が高まります。

一方、HDDの記録密度を高める手法でサーバの情報容量を増大できれば、データセンターの大容量化にともなう電力消費を抑制することができます。近年、世界規模でデータセンターの新設・増設が進み、電力消費・CO₂排出量の増大が社会問題になるなかで、HDDのさらなる高密度化は、HDDメーカーにとっても、またHDDに使われる部品を開発するTDKにとっても重要な社会的使命と言えます。そこでTDKは、より一層の高密度記録を実現するために、「熱アシスト」技術を活用したヘッドの開発に取り組んでいます。2.5インチHDDのプラッタ1枚の最大記録容量は現在500GB程度ですが、この新技術を活用してまずはこれを1TBに拡大させることを目標に、開発を進めています。今後も

この「熱アシスト」技術を駆使してHDDの記憶容量の増大を図ります。

このようにTDKは、品質と先進性で差別化を図りながら、唯一の外販ヘッドメーカーとして業界に確固たるポジションを確立したいと考えています。

Q4

構造改革の進捗状況について教えてください。

国内外拠点の効率化を推し進め、マーケットの需要変動に即応できる生産体制を構築します。

現在、重要課題として国内拠点の事業の効率化に力を注いでいます。特にセラミックコンデンサ事業は、リーマンショック以降、海外企業の台頭や、円高および価格下落の影響によって長らく業績が低迷しているため、このコンデンサ事業を中心とした改革が急務となっています。

既に東北地区19拠点中、7拠点の再編を発表済みですが、単に拠点を集約するだけでなく、素材から製品のプロセスま



で一貫した生産が可能な先端工場に改革します。さらに、製造ラインの一層の自動化などを進め、生産性の向上やコスト競争力を高めていくことはもちろん、可能な限りCO₂を出さないモノづくりを追求し、TDKが掲げるカーボンニュートラル（詳細はQ&Aの10を参照）の達成を目指します。このように、モノづくりの進め方を抜本的に改革して、リードタイムの短縮や在庫削減、省エネ型生産の徹底などを推し進めることにより、マーケットの需要変動に即応できる生産体制を構築します。

また、2012年4月1日に、非中核事業であるディスプレイ事業の売却を完了しましたが、今後も不採算事業の見直しや製品分野の絞り込みを実施するとともに、TDKが蓄積してきた技術やノウハウを活

かせる通信、自動車、産業機器など専門性の高い製品分野に事業リソースを集中させます。同時にグループの国内外の拠点および人材・人員についても、グローバルな視点から最適化を図っていきます。

Q5

「フィルム応用製品セグメント」を新設した狙いと、製品戦略について教えてください。

今後、成長が期待できる二次電池やタッチパネル用フィルムなどの機能性フィルムに注力します。

従来「磁気応用製品セグメント」に含めていた「記録メディア」については、一部製品が終息したほか、セパレータ事業の買収によって主力製品が機能性フィルム製品にシフトしていることから「アプライドフィルム」に名称変更しました。この「アプライドフィルム」は、これまで「その他セグメント」に属していた二次電池の「エナジーデバイス」と、そのコア技術や市場性

社長インタビュー

の類似性が高いため、これらを合わせて「フィルム応用製品」という新セグメントを設けました。

2012年3月期は、二次電池の売上が順調に伸び、来期はさらなる成長が期待できます。また、アプライドフィルムの生産体制としては、機能性フィルム事業のマザー工場に位置づけている大分県の三隅川工場と、2011年11月から傘下に加わった日東電工（上海）電能源を有機的に連携させながら、フィルム応用製品事業全体を強化していきます。この他にも、静電方式や抵抗方式のタッチパネル用フィルム、ハードコーティングフィルムなどの製品を拡販していく計画です。

Q6

**成長戦略の進捗状況について
お聞かせください。**

**これまでの4つの成長分野を
2つのカテゴリーに整理して
市場開拓を目指します。**

当社グループでは、これまで「通信」

「情報家電」「自動車」「産業機器・エネルギー」という4つの成長分野を掲げてきましたが、市場環境の変化や技術革新の進展などに対応し、これらを以下の2つのカテゴリーに整理してさらなる事業強化に取り組んでいます。

一つめのカテゴリーがクラウドコンピューティングなどを中心に市場拡大の進む「次世代情報通信」です。小型軽量化や省電力化、マルチバンド化、高周波化といった、マーケットの要求に的確に対応した電子部品の開発を進め、スマートフォンやタブレット端末向けの製品や、データセンター向けHDDヘッドや電源関連製品を中心に拡販していく計画です。

もう一つのカテゴリーが、「エネルギー関連」です。スマートグリッド（次世代電力網）に用いられる太陽光発電や風力発電の発電効率の向上を実現するためには、これら発電設備に使用される各種電子部品の低ロス化やエネルギー密度の向上が必要です。また、ハイブリッド車（HEV）やプラグインハイブリッド車（PHEV）、電気自動車（EV）の性能向上を実現するためには、駆動用モータに用いられるマグネットのエネルギー積の向上や、電源の

高効率化などが欠かせません。これらのエネルギー関連市場に向けて、TDKの材料技術や磁性技術を駆使した製品をトータルに提供していきます。

Q7

**「次世代情報通信」の業績と
今後の展望をお聞かせください。**

**最終製品の高性能化・
小型軽量化に貢献する製品・
ソリューションの提供によって、
来期以降もさらなる成長を
果たしていきます。**

クラウドサービスの普及などにもともない、今後もデータセンターの需要が増大するのは間違いありません。データセンターにおける情報ストレージとして、当面は大容量かつ容量あたりのコストでも有利なHDDが主役を担うことは確実です。2012年3月期のHDDヘッドの需要は、タイの洪水の影響などで一時的に落ち込んだものの、第4四半期には回復基調に向かいました。データセンター関連市場の

根強い需要に支えられて、2013年3月期も成長が期待できると考えています。

一方、スマートフォンやタブレット端末の市場においては、現在、有力端末メーカーへの拡販戦略を展開しているところですが、これまで当社グループでは、ノイズ対策部品などのインダクティブデバイスについては、多くの有力端末メーカーと取引できていたものの、高周波部品については十分な顧客開拓ができていませんでした。そこで、2012年3月期は、市場で大きなシェアをもつ主要端末メーカーに向けて、TDKの製品ラインアップの幅広さや、モジュール化などの技術力について、積極的にアピールしてきました。この取り組みによって、2013年3月期には、多彩なTDK製品をより幅広い顧客に提供できるものと確信しています。

最近の多機能なスマートフォンは、300種類以上もの電子部品で構成されています。当社グループでは、高品質・高機能の部品の供給や、モジュール化などのソリューションによって、最終製品の高機能化・高性能化・軽薄短小化に貢献していきます。

社長インタビュー

Q8

「エネルギー関連」の自動車、
再生可能エネルギー分野の状況に
ついて教えてください。

各種パワーエレクトロニクス製品の
拡販に取り組むとともに、
レアース（希土類）・フリーの
次世代高性能マグネットの開発に
挑んでいます。

燃料価格の高騰が続くなか、HEV／PHEV／EVといった燃費性能のすぐれたエコカーが好調な販売成績を見せています。また、既存のガソリンエンジン車についても、さらなる燃費性能向上を目指して、車体の軽量化による燃費の改善やエンジン電子制御の高度化が進みつつあります。

こうした自動車の電装系統の高度化にともない、DC-DCコンバータやハイパワーのフィルムコンデンサといったTDKのパワーエレクトロニクス製品の需要も確実に拡大しています。また、小型化・軽量化を図ったTDKのフェライトマグネットは、車体の軽量化に貢献する製品として

需要を伸ばしています。

HEV／PHEV／EVのメインモータやジェネレータ（発電機）には、ネオジムマグネットなどの高性能マグネットが使用されています。ネオジムマグネットは、ネオジムやジスプロシウムといったレアースを使って製造されるため、近年、これらのレアースの価格高騰・供給不安が大きくなりリスク要因となっています。

私たちTDKは、磁性材料のパイオニアとして、レアースの使用量を削減する新たなネオジムマグネットの生産技術の開発に取り組んでいます。すでに、ジスプロシウムの使用量を半減する新工法を開発し、今年度中に量産化を確立させる計画です。また、ジスプロシウムをゼロにする工法、さらにはレアースを使わない“レアース・フリー”の技術開発にも取り組んでいます。

一方、再生可能エネルギーおよびスマートグリッド分野においてもTDKのパワーエレクトロニクス製品の需要拡大が期待できます。風力発電用のネオジムマグネットはもちろん、業界随一の受動部品ラインアップを活かして、発電・送電設備などのパワーコンディショナに必要な

受動部品をトータルに提供していきます。

さらに現在、世界各国で、送電時の電力ロスを抑えるための新たな方式として「高電圧直流送電（HVDC）」が注目され、一部で導入が始まっています。TDKはこのHVDC用のフィルムコンデンサといった製品に強みがあり、今後、HVDCの普及を追い風に関連製品の拡販に力を注ぎます。

Q9

将来に向けての研究開発や
M&Aについて教えてください。

材料技術やプロセス技術の
研究開発に注力するとともに、
成長を加速する手段として
M&Aも検討していきます。

研究開発では、TDKのDNAともいえる「素材技術」、特に磁性材料の研究開発に力を注いでいきます。2012年を「磁石元年」に位置づけ、前述したようにジスプロシウムの使用量を半減したマグネットの実用化をはじめ、最終的にはレアース・フリーの実現を目指して開発を進め

ています。高価なレアースの使用削減は、コストダウン効果はもちろん環境負荷低減のためにも重要なテーマであり、CSRの側面からも開発を成功させたいと考えています。

フェライトマグネットにおいても、ランタン・コバルト・フリーのマグネットの開発に成功しており、今後、拡販に注力していきます。

一方、材料の特性を活かしながら、高品質の製品を低コストで量産するための「プロセス技術」もTDKの競争力を支えるコアテクノロジーの一つです。TDKが得意としているプロセス技術には、HDDヘッドの生産などで培った「薄膜の微細加工プロセス」と、磁気テープの生産などで培った「フィルム製造プロセス」があります。

「薄膜の微細加工プロセス」については、コンデンサや高周波部品などの電子部品への応用を図り、より小型・高性能化の電子部品の開発・量産化に取り組んでいます。また、「フィルム製造プロセス」については、マザー工場である三隅川工場において、さまざまな機能性フィルム製品を生産しており、将来は電子部品や二次電池用セパレータへの応用なども視野に

社長インタビュー

入れながら、最先端の生産技術開発を進めます。

M&A戦略としては、今後も引き続き事業展開や技術動向を注視しながら、TDKのコア技術ならびに成長2分野の強化につながる、ユニークな技術・製品をもつ企業との協業やM&Aを検討していきます。

Q10

TDKのCSRの考え方と取り組みを教えてください。

すべてのステークホルダーから信頼される企業を目指して、カーボンニュートラルの実践やグローバル規模での人材育成などに力を注いでいます。

CSR活動の基本は、私たち経営陣をはじめ世界中のグループ社員が、「創造によって文化、産業に貢献する」というTDKの社是を日々実践することにあると考えています。一人ひとりの社員が人として信頼される存在であってこそ、TDKという会社がすべてのステークホルダーから信頼

されるのです。

もちろん、社会から信頼される存在であるためには、環境経営の徹底はもちろん、国際社会や地域社会との良好な関係が前提となります。たとえば、TDKは国内の電子業界で初めてカーボンニュートラルの目標を掲げました。これは、企業が事業活動で排出する温室効果ガスの排出総量すべてを、たとえば製品による温室効果ガス削減効果など、他の場所での排出削減量・吸収量で埋め合わせ、差し引きの排出量をゼロ以下にするものです。今後は、私自身もJEITAの電子部品部会長として、この活動を業界にも拡大させ、日本のカーボンニュートラル認証制度を国際標準にまで発展させたいと考えています。

また、TDKは、海外売上高の比率が80%を超えるグローバルカンパニーであり、国内はもとより世界各地域で積極的に人材を登用・育成していくことも重要な社会責任です。人材育成において特に力を注いでいるのがTDKの最大の強みでもある“モノづくり”の力です。そんな取り組みの一つに、TDKが長年培ってきたモノづくりのノウハウを新しい世代に継承し

ていくための「モノづくり伝承塾」があります。塾では、将来の製造部門のトップになれる幹部候補生を集め、高品質の製品を高効率かつ環境負荷を抑えながらつくるためのノウハウを、共に考えながら学ぶ場を提供しています。

さらにTDKは、中国東莞市の市長や行政関係者と連携しながら、現地に必要なCSR活動について意見交換するなど、それぞれの地域に密着したCSR推進を目指しています。

Q11

2013年3月期の見通しについて教えてください。

構造改革の成果や成長市場の需要拡大などによって、増収、増益を見込んでいます。

2013年3月期も引き続き事業の構造改革を強力に推し進め、まず受動部品事業において利益を安定的に生み出せる収益基盤の確立を目指します。

また、スマートフォンをはじめとする通



信市場や、データセンターなどのクラウドコンピューティング市場、自動車・エネルギー関連市場などが好調に推移することが予想されます。それにともない、当社のHDDヘッドなどの記録デバイスの販売や、受動部品、二次電池などの販売も2012年3月期より増加する見込みであることから、2013年3月期の連結業績は、売上高9,000億円、営業利益570億円、当期純利益400億円の増収、増益を見込んでいます。