

社長インタビュー



上釜 健宏 代表取締役社長

Takehiro Kamigama

略歴

1981年	当社入社	2003年	常務執行役員
2001年	記録デバイス事業本部 技術戦略部長	2004年	取締役専務執行役員
2002年	執行役員	2006年	代表取締役社長

Q1 東日本大震災への対応を教えてください。

このたびの大震災では、当社グループを含めた多数の電子部品企業の生産拠点が被災しました。その結果、電子部品製品に必要な多種多様な電子部品の供給体制が分断され、世界の電子部品市場に混乱をもたらしたことで、電子部品産業の重要性が見直されることになりました。当社グループにおいても、工場建屋や生産ラインの被災による生産停止や東北地区にある工場が停電により生産が停止するなど、少なからず影響を受けました。このことを踏まえて、生産拠点のある国で地震が起ころうとも製品供給の停滞を二度と招くことのないよう、安定供給体制のさらなる強化に取り組んでいます。

具体的には、各生産拠点での安定生産に欠かせない重要な部材の調達体

制の見直しなど、グローバルレベルでのサプライチェーンの再構築を進めています。また、今回のような大規模災害に備え、被害状況の把握と生産・出荷への影響分析を迅速に行うためのリスク管理体制の強化にも取り組んでいます。

さらに、夏期の電力不足に備え、各拠点で徹底した節電を実施するとともに、自家発電設備を導入しました。

Q2 今後の成長戦略を教えてください。

当社グループでは、TV・パソコン・HDD・タブレット端末などの情報家電分野、スマートフォンを中心とした通信分野、自動車分野、産業機器・エネルギー分野を成長市場と位置付けて、独自の素材技術・プロセス技術を活用しながら、各分野に対する取り組みに注力してきました。なかでも、とくに高い成長が期待される通信、自動車、産業機器・

エネルギーの3分野への取り組みを強化した結果、これら3分野の売上高は、2009年3月期の3,061億円から2011年3月期には4,842億円となり、58.2%成長しました。その結果、連結売上高に占めるこれら3分野の売上高の割合は、2009

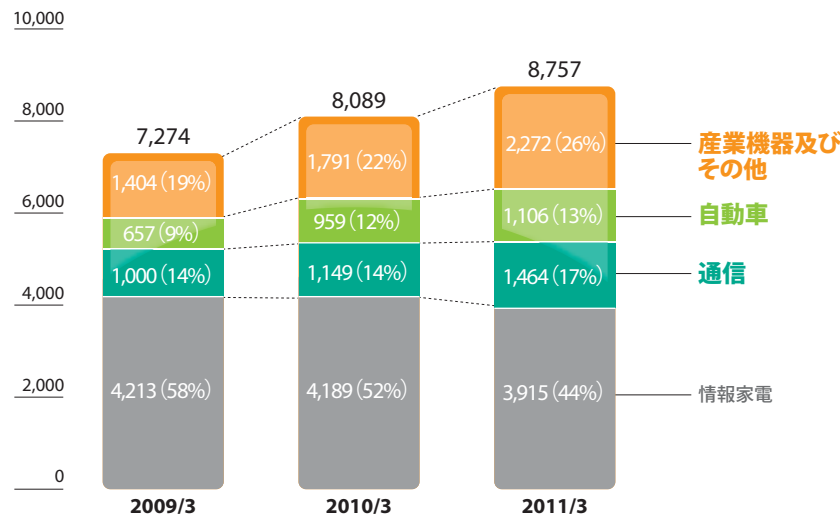
年3月期の42%から2011年3月期には56%まで拡大しました。

現在、通信分野ではスマートフォンの市場が急成長を続けています。また、地球環境への社会的関心が高まるなかで、産業機器・エネルギー分野や、ハイブ

リッド自動車 (HEV)、電気自動車 (EV) などのエコカー分野も中長期的な市場拡大が期待されています。当社グループでは、今後もこれらの重点成長分野において、高付加価値の製品を開発・供給していくことで持続的な成長をめざします。



売上高の推移 (億円)



※ () 内は、連結売上高に占める各分野の売上高の割合。

Q3 重点成長分野における具体的な戦略を教えてください。

スマートフォンを中心とした通信分野では、製品の高性能化・多機能化・長時間駆動などへの要求レベルが高まっています。とりわけ長時間駆動を実現するためには、スリムでコンパクトな機器の内部に、大容量のバッテリーを搭載できる十分なスペースを確保する必要があり、電子部品のさらなる軽薄短小化が要求されています。また、モジュール化など電子部品のマルチ機能化も省スペース化を実現するための有効なソリューションです。

当社グループでは、積層セラミックチップコンデンサ、インダクタに加え、SAWフィルタ、デュプレクサなどの高周波部品を幅広くラインアップしている強みを活かして、こうした要求を満たす高付加価値の製品を開発・供給していきます。

自動車分野では、原油相場が高止まりを続けるなかで、今後、HEVやEVなどエコカーの需要が世界規模で増大すると予測されています。また、既存のガソリンエンジン車においても、燃費向上や安全性追求を目的とした電子制御システムの高度化が進んでいます。当社

グループでは、EV/HEV用の駆動モータの性能向上に欠かせない高性能マグネットや、省エネ走行に貢献する電流センサ、電圧変換をするDC-DCコンバータなど、エコカーが必要とするさまざまなエレクトロニクス製品を供給していきます。また、ガソリンエンジン車向けにも、使用環境に対応した高信頼性のチップコンデンサやインダクタ、センサなどのさまざまな電子部品を提供していきます。

産業機器・エネルギー分野では、震災発生後のエネルギー政策の見直しにともない、今後、我が国でも風力発電や太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギー市場が中長期的に拡大すると予想されます。さらに、複数の小規模な発電設備を結んで効率的なエネルギー利用をめざす「スマートグリッド」の実用化が世界的に期待を集めています。当社グループでは、こうした成長市場を

ターゲットに、風力発電設備向けのマグネットやセンサ、スマートメータ向け高周波部品、また風力、太陽光発電の両方で使われるインバータ向け電子部品など、広範な受動部品や電源関連製品の開発・販売に注力します。

HDD市場は、近年、情報家電向けHDDの低価格化が進む一方、クラウドコンピューティングの普及にともなって、データセンター向けHDDなど、ハイエンド製品の市場が拡大しつつあります。ハイエンドのHDDには、コストだけでなく、さらなる高速・大容量化や省電力化が要求されます。当社グループで



は、独自開発した熱アシストヘッドなどの技術的優位性を駆使してHDDヘッドの高性能化をリードし、ハイエンド市場において中長期的なシェアの確保・拡大を図ります。さらに、HDD用サスペンションについても、マイクロアクチュエータ駆動技術などを活用して高性能化を図り、市場での競争力を高めています。

Q4 研究開発戦略について教えてください。

TDKグループのビジネスモデルは、独自の素材技術・プロセス技術を活かし、差別化した製品を材料、部品、モジュールなどさまざまな形態でお客様に提供していくことにあります。それだけに、当社の競争優位性の源泉である素材分野の研究開発にはとくに力を注いでおり、今後も素材関連の研究要員を拡充する計画です。さらに最新の実験設備

を導入したり、関連性が高い複数の研究テーマを同時に進める体制を構築することで、研究開発の効率化を図り、グローバルな研究開発体制をいっそう強化していきます。

中長期的な主要研究開発テーマの一つに、「スピントロニクス」を応用した次世代の電子部品開発があります。「スピントロニクス」とは、固体中の電子が持つ電荷（電気を伝える性質）と電子スピン（磁石になる性質）という2つの性質を利用して、全く新しい機能を持つ素材や素子を開発する新しい研究分野であり、当社グループの原点である磁性技術の延長線上にある領域と言えます。高速・大容量・不揮発性の磁気メモリなどへの応用が考えられており、実用化すれば将来の主力製品に育つものと期待しています。

また、EV/HEVの駆動用モータや発電機、HDDなどに用いられる高性能磁石

をより低価格で市場に供給できるよう、レアアースであるネオジムを使わない高性能磁石の開発も重要な研究テーマの一つです。

一方、長年、磁気テープの製造を通じて培ってきたロール・ツー・ロールの生産プロセス技術を活用して、タッチパネル用の機能性フィルム、二次電池用セパレータ、太陽光パネル用フィルムなど、今後の成長が期待される新たな製品を商品化していく計画です。

さらに、HDDヘッドの生産設備を利用して、加速度センサ、圧力センサなどのMEMS (Micro Electronics Mechanical Systems) デバイスを商品化していく計画も進めています。HDDヘッド自体が、機械要素部品やセンサ、アクチュエータ、電子回路などを一つの基板上に集積化したMEMSデバイス的一种ですから、その生産ラインに変更を加え、当社グループのプロセス技術を応用してい



けば、さまざまなMEMSデバイスの生産が可能になります。

Q5 今後のグローバル戦略やM&Aの展開について教えてください。

2011年3月期の売上高における海外比率が87.3%に達していることから明らかなように、今やTDKグループの主要な市場は海外にあります。こうした市場のグローバル化に合わせて、当社グループでは、日本、北南米、ヨーロッパ、アジアの世界4極に事業拠点を展開し、それぞれの地域において研究開発から生産、販売までのトータルな事業を行っ

ています。

この世界4極体制のもと、例えば素材の研究開発は日本を中心に、一方、製品化・アプリケーションの開発は主要なマーケットでもある欧米や中国を中心に推進するなど、それぞれの地域が得意とする分野に注力するとともに、相互の連携を密にすることによって、グローバルな企業グループとしてのシナジーを最大限に追求していきます。

一方、M&A戦略については、事業戦略上必要となれば、今後も優れた技術・製品を有する企業をグループ傘下に迎えていく予定です。前述のように、当社グループの差別化戦略の原動力は、独自の素材開発並びに素材の特長を引き出すプロセス技術にあります。この数年のM&Aによって、グループが保有する技術リソースは格段に充実しつつありますが、重点分野での製品開発を加速させていくためには、まだまだ新しい素

材技術・要素技術が必要です。そこで、今後の市場の要求と技術の進化の度合いによっては、事業戦略に必要な素材、特徴ある技術・製品を有する企業に対する新たなM&Aも必要になると考えています。

TDKグループでは、これからもグローバル市場の開拓やM&Aも考慮しながら、世界各地で活躍する優秀な人材の力を結集させることによって、グローバル企業グループとしての競争力を追求していきます。