

Topインタビュー

就任して以来、上笠社長は「TDKの強みは『現場力』にあり、強い現場からのボトムアップと、企業戦略のトップダウンの融合により、より強いTDKを創り上げていく」といっていました。そこで、より強いTDKを作る「現場力」についてと、その実現に向けた取り組みについて聞きました。



「現場力」のさらなる向上に向けて経営資源を集中させることで、「さらに強いTDK」を実現させます。

Q1 まずは、2007年3月期の具体的な取り組みについてのレビューをお願いします。

A1 薄型テレビや携帯電話、パソコンなどに代表されるエレクトロニクス産業の旺盛な需要に対応すべく、コンデンサやインダクティブ・デバイスなどの生産能力を増強し、売上を拡大することができました。また、2005年のデンセイ・ラムダグループの買収に続き、2007年3月には電源ユニット、変成器、インバータ等の製造・販売を行う田淵電機株式会社との資本業務提携をするなど、電源事業の強化に努めました。

HDD用ヘッドは、新しい技術を盛り込んだ製品の量産対応も着実に行うことで、いわゆるTMRヘッド、垂直磁気記録ヘッドといった新製品の出荷比率も増加させることができました。

また、記録メディアについては、2006年に決断した記録型CD・DVD製品の自社製造からの撤退により、当期下期6ヶ月間で黒字を達成し、損益面で大幅な改善を図ることができました。

Q2 当期は収益の柱の一つであるコンデンサに関し、業績は伸長したものの、主要メーカー間の競争が激化する中で、必ずしも十分な優位性を発揮できなかったという見方もあります。その点についてはいかがでしょうか？

A2 生産能力の増強という点においては、設備投資のタイミングやその規模において出遅れたことは否定できません。しかし、コンデンサは今後も需要の拡大が見込まれることから、今期以降も生産能力を増強するとともに、当社の強みである素材技術とプロセス技術を活かした新製品の開発と生産技術の向上による売上拡大と利益率の向上を目指します。

Q3 TDKは2006年6月から、澤部会長、上笠社長を軸とする新たな経営体制に移行しましたが、新体制での上笠社長の役割について説明してください。

A3 当面は主に会長の澤部が、これまで培った経営手腕を活かし、今後も成長に向けた総合的な舵取りを行う中で、社長である私が、グループ内のさまざまな現場の状況を踏まえ、事業の再構築と従業員の意識の高揚に努めていこうと考えています。私は、HDD用ヘッドのモノづくりの最前線基地である香港で、18年間に亘り自分の身体で感じてきていることですが、TDKの強みは、開発現場や製造現場などにおいて、状況の変化に素早く対応しながら問題を適切に解決できる能力、すなわち「現場力」にあると確信しています。こうした「現場力」の向上に向けて経営資源を集中させることで、「さらに強いTDK」の実現につなげることができるものと考えています。

Q4 社長就任以来、上釜社長はTDKのさまざまな現場に積極的に足を運んでいます。TDKの「現場力」に関し、まずは国内の事例をあげて教えてください。

A4 この一年、私はさまざまな「現場」を見て回りましたが、「TDKの凄さ」を最も鮮烈に感じたのは、秋田の工場群です。TDKの電子部品の多くは秋田の工場群で製造されており、グローバルに広がるTDKの電子部品工場の中でも「マザー工場」としての役割を果たしています。ここでは、TDKの長い歴史の中で技と知恵を磨き上げ、今現在モノづくりに執念を燃やし続けるベテランの職人の方々が数多くいます。そこで、新進気鋭の若手エンジニア達とベテランの皆さんが一緒になって設計開発とモノづくりに集中しています。今後も、さらに多くの事業所で、ベテランの皆さんの技と知恵を、若い世代の人たちに活着させることができれば、これまで思いもよらなかったような多くのブレークスルーを引き起こすことができるのではないかと感じました。

Q5 海外拠点での「現場力」については、どのように評価し、また今後はどのように改善していきますか？

A5 「現場力」という視点で見ると、国内と海外では性質が多少異なります。中国の各生産拠点を例にあげますと、国内で実績を積んだ製品を量産する役割を果たしており、さまざまな電子部品の量産を一手に引き受ける「寄り合い所帯」となっています。私は現場の状況を検証する中で、このことが「現場の甘え」の温床にもなっていると分析しました。すなわち、実質的な利益責任を負う日本国内の事業主が、中国の「寄り合い所帯」の工場の家主に多くの生産管理業務を一任していたため、

各事業主が自らの責任で利益を追求する体制が出来ていなかったんですね。今後は、各事業部が各々の直系の工場を自分たちの責任で管理運営する形に変えていこうと考えています。

Q6 HDD用ヘッドの「現場」については、どのように捉えていますか？

A6 HDD用ヘッドの生産拠点の場合は、今お話ししたような電子部品の中国拠点とは少し違います。HDD用ヘッドは製品ライフサイクルが極めて短いので、私たちは生産拠点の中国進出に際しても、できるだけ小回りの効くラインを作り上げ、フレキシブルに運営できる生産体制を作ることを優先させてきました。私たちのこうした努力が、結果的にお客様であるセット(完成品)メーカーのニーズに先回りして応えることのできる拠点を作り上げ、お客様との関係強化にもつながりました。

また、2000年に買収した米国のヘッドウェイ・テクノロジーズが軌道に乗ってきたことで、中国拠点と米国拠点がそれぞれ独自の考え方や手法で競い合っ、さまざまなスキルを向上させていることが、「現場力」の強化につながっていると思っています。まさに、日本・中国・米国の世界3極体制での切磋琢磨が現在の強さを作り出してきたと考えています。変化の極めて激しい市場特性を踏まえると、こうした競争環境を作り上げたことが有意義であったと考えています。

Q7 TDKの「現場力」は、中期的な事業戦略の中で、どのように活かされていきますか？

A7 「現場主義」というものを従業員一人ひとりに浸透させるための取り組みについては、既に着手しています。TDKでは現在、



HDD用ヘッドの分野では、日本・中国・米国の世界3極体制での切磋琢磨が「現場力」を作り出してきたと思っています。



企業の社会性やコーポレート・ガバナンスを重視し、ステークホルダーの皆様に信頼される経営を目指していきます。

「モノづくり力を強化し、お客様と共に成長する」ことを中期的な目標として掲げており、これを実現するための行動指針として次の項目を掲げています。

■失敗を恐れずチャレンジする精神

～たとえ失敗しても、行動するほうが価値がある～

■早い意思決定と信頼の醸成

～早く判断すれば、間違いも修正できる、取り返せる～

■役職、職制、部門を越えた本質の討議

～“やるかやらないか”の議論より“どうやってやるか”の議論をする～

これらについては現在、ポスターにして工場やオフィスに貼り、日々、全従業員の目にとまるように配慮しています。

行動指針の一つひとつは、ある意味ではメーカーとして「当たり前なこと」かもしれませんが、こうした「当たり前のこと」を一つひとつ徹底させ、「現場で問題を発見し、その問題を現場で解決できる現場力」を鍛えていきます。そして、強い現場からのボトムアップと企業戦略のトップダウンが融合することで、より強いTDKができるかと私自身は信じています。

Q8

TDKについては、豊富な資金力を駆使した積極的な事業買収や資本提携などの動きが、市場の注目を集めているように思われます。M&A戦略についてのTDKの考え方について教えてください。

A8

電源事業の強化に向け、2005年に実施したデンセイ・ラムダグループの買収に続き、2007年3月には田淵電機株式会社との資本・業務提携をスタートさせました。これは、現在事業の主要3本柱である、HDD用ヘッド、コンデンサそしてインダクタに続く第4

の事業の柱を作り上げるのが狙いです。今後も内部の経営資源を強化することを最優先の課題としながらも、適時・適切と判断できる対象があればM&Aも検討・実行します。この場合、対象とする分野は、TDKの事業と「地続き」の事業であること、TDKの既存事業をさらに強化できるような事業を持っていること、さらには優れたマネジメント陣とやる気に溢れた人材が存在することを重視していきたいと考えています。

Q9

最後に、株主価値の向上に向けた考え方を含め、ステークホルダーに向けたメッセージをお願いします。

A9

私は、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応え続けていくために、企業価値を向上させていくことが極めて重要であると考えています。また、企業価値向上を通じて株主価値を拡大することも経営の重要な課題の一つです。成長性のある事業に投資し、利益を獲得し、その利益を再投資することで企業は成長を続けることができます。この持続的な成長を通じて適正に利益を拡大することにより企業価値は向上し、それは、株主価値の拡大と表裏一体であります。事業を通じて獲得した適正な利益は成長のための再投資に振り向けるのは勿論のことですが、同時に、株主の皆様に直接または間接に還元することで、株主の皆様の信任をさらに得られるよう努力していきます。

事業を強化していくことはもちろんですが、企業の社会性やコーポレート・ガバナンスも重要な課題と認識しています。今後も国内外の諸法規を遵守し、コンプライアンスプログラムの一層の充実を図り、ステークホルダーの皆様に、より信頼される経営を目指していきます。今後ともどうぞご期待ください。