



TDK股份有限公司 代表取缔役社长

石黑 成直

以融通"变革"的全新价值创造，  
开拓具有TDK特色的未来。

### —— 通过融合向"价值制造"发起挑战

在认识现状的基础上设定的今后目标状态

自成立以来的80多年，TDK凭借以铁氧体为中心的材料技术优势不断发展壮大。从材料和加工的开发着手，对充分应用了磁性材料特性的产品实施一体化生产是企业立足的基础，在进一步发挥优势的基础上，切实地掌握经营环境变得尤为重要。例如IoT（物联网）的不断渗透、人工智能备受瞩目等等，特别是在技术领域的变化速度之快着实让人惊叹不已。

TDK集团必须要实施非传统事业延伸线上的变革。"制造优质的产品并将其提供给客户（社会）"是我们一直以来的业务。此外，我认为在今天"如何应用公司的材料和技术来应对市场需求和社会课题"这一着眼点也已经变得不可或缺。

换言之社会寄予我们的期望由"生产制造"变为了"价

值制造"。除了单纯地提供单个元件外，还需通过组合产品和技术、推进集成化和模块化，以此提供专业化的"解决方案"。可以说这对于从元件制造商发展起来的TDK来说无疑是一个巨大的挑战。

立足于近年来的开放式创新趋势，公司也在最大限度地利用我们所持有的技术和技巧并从外部引进我们所不具备的技术并谋求融合，从而成为我们的战略支柱之一。2016年我们通过积极的M&A扩大了投资组合。我们会把磁性这一不可动摇的核心技术以及由M&A而获取的资源整合起来，创造出在全球市场中具有高附加值的产品和服务。

### —— 实现更进一步发展，以顺应市场需求

发展战略与盈利结构变革的方向

自2016年就任社长以来，我认识到自己负有两大使命。第一个使命是切实的推进发展战略。第二个使命是谋求盈利能力的提升。从发展战略的观点出发，发展"传感器·致动器"、"能源组件"、"新一代电子元件"这三大战略发展产品的事业是通往未来的康庄大道。特别是传感器，它是不断普及的IoT所必不可少的设备，我们将与2016年度相继收购的传感器制造商发挥协同效应，向客户提供广泛的传感器解决方案。在思考如何通过事业为社会做出贡献之时，我感到在IoT领域中存在巨大的可能性，对于人类和社会中存在的课题可以通过结合各种产品和技术予以解决，可以说这就是"价值制造"的核心所在。

例如，作为可穿戴设备的活动量监测器就是典型的IoT设备。它可以通过生物传感器，自动测量体温、脉搏、步数等，并通过智能手机等进行管理。而且获取的信息可以应用在医院中以获得更好的医疗服务，并使针对个人的最佳保险定制成为可能，这样的技术开展非常具有现实意义。使社会课题和需求表面化，提出融合了多种资源的解决方案是社会对企业的要求。不仅是以往以ICT（信息技术）为中心的市场，我们还将在汽车市场、工业设备·能源市场以及新的保健市场等中，扩大业务范围。另一方面，想要提升盈利能力，日系企业特有的高质量生产制造就显得极为重要。我们将进一步加快到目前为止也一直在开展的结合了"工业4.0"的观点和TDK独有的"零缺

陷质量"目标的生产制造改革。2016年，我们在秋田地区的本庄工厂和稻仓工厂分别建设了新工厂楼，由此一来，在全球推广生产制造改革的母工厂顺利竣工。制造现场开展了"应有姿态的生产制造活动"，在现场充分验证了为实现以最好的质量和最高的生产效率制造每一件产品而应有的姿态。这一活动并不是像以往那样检验制作完成的成品，而是持续地监视生产加工过程中的产品，使成品缺陷无限接近于零，这也有利于实现资源浪费的最小化。此外，通过解析从各个工序中所获取的庞大数据，也能够消除有可能在出货后造成问题的原因，以提高"出货后的产品质量"。此外，在对生产前置时间的分析中，发现存在质量评价及设备停机等相当多的等待时间，仅仅通过实现自动化等削减这些非附加价值时间，就能够大幅提高生产效率。而且，我们也要形成First to Market的意识，通过实施领先于市场需求的开发，最先向市场推出所需产品。在研究开发中，我们已经开启了全球4极的开发体制，从客户何时会需要该产品这一角度出发重新审视计划周期，希望能够不断地加快设计~评价~商品策划的循环周期。

### —— 让多样性的活力成为企业的原动力

在构建全新组织之际对员工的寄语

现在，我们必须再次加强真正的全球化意识。随着M&A等的实施所带来的集团扩张，具有不同文化和氛围的企业成为了TDK集团的一员。在这一过程中，为了使整个集团朝着同一个目标携手共进，我们也正在致力于改善企业治理和管理方面的课题。TDK是吸取了收购企业的活力而发展壮大的企业。一直以来，我们的做法是不让这些企业被TDK同化，而是发挥他们的优势，在事业方面也积极地带头领先，以此开拓出全新的市场领域。这一方针在今后也不会改变。此外，在整个集团当中恰当地发挥多样性活力的作用，把它转化成新的优势也是尤为重要的一点。为了构建出能够令大家认为"有幸成为TDK的一员"的体制，我们将会反复不断地努力。而且，推进人才的更进一步多样性也必不可少。经营层的多样性已经有了很大的进展，我们现在也已起用了多名非日籍的执行董事。以全球角度审视问题时，若仅有日本人聚在一起讨论是无法抓

住问题的本质的。我们将营造出可以使背景丰富的全球员工能够发挥其自身的能力、人尽其位的工作环境。TDK集团拥有着"理想、勇气、信赖"的经营理念。我本人作为经营者在需要做出重大判断时，脑海中浮现的总是这句话。我总是自问自答："这里是否有我们的理想"、"是否需要拿出勇气做决断"、"是否能够得到股东的信赖"。这一直接明了的营业理念可以在全球共享，希望员工们在犹豫不决应该选择哪条前进之路时，能够把经营理念作为判断的依据。希望通过分享企业理念，整个集团能够团结一致，共同实现"以丰富的创造力，回馈文化与产业"的企业宗旨。