

# TDK株式会社

## 日本で競争優位の源泉を強化し グローバル展開は最適人材で実行

米山淳二氏 TDK株式会社 取締役執行役員 アドミニストレーショングループ  
ゼネラル・マネージャー 兼 人事教育部長

TDKは酸化鉄を主成分とするセラミックスであるフェライトの世界初の工業化を目的に、1935年に設立された企業である。「創造によって文化、産業に貢献する」との社是に基づき電子材料の研究開発と製品化に取り組み、グローバルに発展を遂げてきた同社の戦略と人材マネジメントについて話をうかがった。

TDKのグローバル展開は1959年のロサンゼルス駐在員事務所設置からはじまり、いまや海外売上高比率は87.3%、海外生産比率も83.6%に達する。

「現在、TDKグループの海外子会社・孫会社は100社以上あり、そのうち非日本人がトップを務める会社は8割にのぼります。非日本人のトップ起用には、当社が独自につくった子会社で長年時間をかけて育てたローカル人材を起用するパターンと、優秀な経営者がマネジメントしている会社を買収しその経営者を生かしていくパターンがありますが、最近多いのは後者のやり方です」(米山氏)

企業活動がグローバルに広がる反面、日本人社員の海外出向者は減少し「この3年で64人減った」(米山氏)。各地のローカル人材が育ち、駐在費をかけて日本人を置く必要性が減少したからである。

中国のオペレーションであれば、やはり中国人のマネージャーのほうが上手に中国人従業員をマネジメントできる。他の国でもそれは同様で、もはや日本人を出向させ時間をかけて現地マネージャーに育成する悠長な時代でもない。最適地で生産し、最適な人

材を起用するという合理的な判断をすれば、この傾向はますます強まるだろう。

では、海外市場の重要性がますます強まるなか、本社を他の国に移すような状況になるのかといえば、それは違うと米山氏は言う。「当社のトップは『TDKは日本の素材開発の強みを生かしたグローバルカンパニーを目指す』と話しています。すでに売上の9割は海外が占め、お客様は全世界にいらっしゃいますが、技術開発の最も核になるところは日本に置き、当面はグループ全体の経営も創業のDNAを継承する日本人経営者が行うべきである、ということです」

### 日本で素材開発力を磨き 各国で差別化された製品を提供

家電や情報機器など最終製品を扱っているグローバル企業は各国で徹底的にマーケティングを行い、その地で最も売れる製品を作っている。するとR&Dもグローバルに分散していくことになる。ところがTDKの競争優位性の源泉は電子部品などに使用される素材の開発力にある。長い時間をかけた研究の成果として生み出される素材とその開発ノウハウ、知的財産。TDKの戦略はこれらを生かし、顧客とのコミュニケーションを通じて素材を吟味、選択し、製品開発から製造まで自社内で完結することにより、差別化した製品を継続的に提供することにある。

戦略の核となる素材開発にはさまざまな研究成果を結集する必要がある、グローバルに分散すると効率が悪くなってしまふ。したがって、次世代の素材の

研究開発は日本で行い、すでに事業化された製品の改良・改善や生産は世界中の最適地で実施していくという方針を取っている。ただし、新しい価値を生み出す人間に国籍や人種の違いはまったく関係なく、研究開発においても外国人社員の登用が進んでいる。

### 被買収企業の経営者をそのまま起用 本社は役員報酬でコントロール

また、海外M&Aを成功に導くには、自社の技術領域から外れた「飛び地」に行かず、優秀な経営者のいる企業を対象にすることが重要という。買収するのは自社のコア・コンピタンスを強化、補完でき、かつマネジメントを任せられる経営者のいる企業に限定し、被買収企業の人材を生かしながらM&Aによる相乗効果を十分に発揮しているのである。

TDKのM&A成功事例として、25年ほど前に買収した香港のSAE Magneticsという企業がある。香港人の経営者に現地のマネジメントを任せること、彼らが得意とする中国本土の生産拠点づくりを進め、TDKは磁気ヘッド事業の量的拡大を実現した。

なお、この間に磁気ヘッドは非常に速いスピードで技術進化を遂げたが、その担い手は日本であった。



日本で次世代の技術開発を行い、それを中国に移転して生産するという役割分担がうまく機能したのだ。

ただ単に海外子会社の経営者に任せるだけでは適切なコントロールができないし、彼らが優秀であるほどインセンティブやリテンション施策も必要であろう。そこで米山氏が最も力を入れたのが、関連子会社の役員報酬を決定する仕組みづくりだった。

「報酬は日本企業と海外企業で考え方が異なり、国や産業によって相場も違う。そこで海外子会社の役員を評価し、報酬の水準を決め、決め方の透明性を担保する仕組みを3~4年がかりでつくりました。このような仕組みがあると、海外企業をM&Aで新たにグループへ加えることが容易になります。本社人事部が必ず押さえるべきは買収した企業の経営者の報酬で、従業員の給与は、各社の経営者が自社のパフォーマンスを最大化するよう地域や業界の水準を考慮して、自分たちで決めていきます」

### 次世代トップを担う人材プールをつくり 多様な体験をさせながら見出していく

ただ、海外子会社のマネジメントをローカル人材に任せると、日本人社員がグローバルリーダーに育つ経験を積む機会は減少するように思われる。この問題はどのように考えているのだろうか。

「今年、海外ローテーション制度を拡充して年間10~20名の若手社員を1年間、海外子会社へ派遣しています。現地ではローカルマネージャーの部下として仕事を実践させます。若い時代の海外経験が成長を促し、ポテンシャルを引き出すことを期待しています。『日本の強みを生かしたグローバルカンパニー』になるには、日本人の有能なグローバルリーダーを生み出す必要があります。肝心なのは、その候補者群を若いうちからグローバルビジネスのなかで育てることです。そして、そのなかからグループ全体をリードし、創業のDNAを継承していくことのできるトップが誕生していく。こうした地道な人材育成の営みが重要であると考えています」