

企業名： TDK

レポート名： Integrated Report 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

TDKは「テクノロジーですべての人を幸福に」という Sustainability Vision を掲げており、それを具体化したものとして、中長期的視野で取り組む Seven Seas という長期目標を掲げている。これは次世代コンピューティングや次世代通信技術の発展が生み出す新たな生活体験や、先進的なロボットやモビリティによる新たな社会の実現や、地球環境問題の解決に対して、私たちは電子素材・部品技術で貢献していくことである。もっと具体的にいえば今後の10年においては「5G」「AI」「再生可能エネルギー」の3つのキーイノベーションがもたらす顧客ニーズや社会構造の変化を想定し、社会課題を解決して持続可能な社会の実現に貢献する社会的価値を追求し、その結果として成長戦略と資本効率の増大を実現し、さらなる社会的価値を創造していくサイクルを回していき、社会的課題に貢献していくこととしている。これから昭和、平成、令和と時代が進むにつれて、スマートフォンが例に挙げられるように技術発展によって社会に様々な変化が生まれてきた。今もその変化の途中であるとも言えるだろう。そしてこれからさらに進んでいく人工知能をはじめとする技術革新によって、社会には今以上に変革が起きることは避けられないだろう。そんな変化を一早く察知できるのは、その技術革新を実際に起こしている企業たちであり、その一企業であるTDKが社会構造の変化を想定し社会課題を解決して持続可能な社会の実現に貢献することは社会にとって大きな利益となるのは間違いないだろう。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

代表取締役社長の石黒成直氏は、TDKの強みとして『事業やポートフォリオや技術、人材面も含めてさまざまな意味で「多様性」を有していること』だと述べている。例えば、人材面ではグローバルでの人材マネジメント力を入れており、現在のTDKグループにおいて、日本人は全従業員約13万人の1割にも満たないマイノリティである。この対策として2018年4月には全グループ企業の人事部門キーパーソンで組織するグローバル人材財本部をドイツに設置し、人材の採用から教育、処遇、能力開発、目標管理などすべてを集約した「グローバル人材マネジメントシステム」を構築することで、グループとしての求心力を確保しつつ、多様な人材が能力・個性を活かせる組織環境づくりを進めている。またグループガバナンスにおいては海外でのさまざまなリスクを回避したいが、するために何もかも規則でが

んじがらめにすれば、競争力の源泉である前線でのダイナミズムが失われてしまうというジレンマの中で、「エンパワーメント&トランスペアレンシー(権限委譲と透明性の向上)」をコンセプトとして、各グループ企業への権限委譲を徐々に進めることで最前線でのダイナミックな意思決定を可能にする自律分散型の組織づくりを行っている。私はこの規律と自由のバランスの取れた組織づくりを評価したい。仕事仲間を互いに信頼する関係がなければ成り立たないシステムであり、これほどの信頼関係を世界各地のグループ企業の経営リーダーたちと築けている時点で他企業と比べて明らかに優位性があるといえるだろう。なぜなら、各地の最前線から最速でビジネスチャンスを見逃すことのない行動が取れるようになるからであり、競争においてこの時間を短縮できるのは大きな利点となりうるからだ。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

TDKの強みである、各グループ企業への権限委譲を徐々に進めることでできた最前線でのダイナミックな意思決定を可能にする自律分散型の組織形態は、各地の最前線から対応することができるため、直近の新型コロナウイルスの感染爆発の影響など目まぐるしく変化する不確実な事業環境にも柔軟に対応し、新たなビジネスチャンスを見つけることができる。よってこの競争優位性はそれ自体の性質として持続性があるといえる。その根拠として石黒成直氏が社長に就任した2016年6月から2021年6月までの5年間でTDKグループの売上高は約30%増加し、営業利益も約20%増え、前中期経営計画「Value Creation 2020」の3年間(2019年3月期~2021年3月期)トータルでの売上高は4兆円超、営業利益も3,000億円超と単年度で1,000億円以上の水準になり、企業グループとしての規模が着実に上がっている。この5年間の間に新型コロナウイルスのパンデミックが起きて、環境は大きく変化した。その中でこれほどの成長率を叩き出しているのだから、持続性があることに疑う余地はないだろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私はこの会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると考える。TDKの強みとして様々な意味で「多様性」を有していることであり、現在のTDKグループにおいて、日本人は全従業員約13万人の1割にも満たないマイノリティである。よってそれ以外の9割は日本人の私とは違う人種ということになり、その国籍、文化、人種の異なるメンバーと毎日のように議論交わすことによって、それぞれの意見を理解することで自分ひとりでは思いつかなかった視点や気づきが生むことができる。そうすることで、どんなに進化した人工知能のデータの蓄積や系列化、最適化ではできない、ゼロからイチを作り出す創造性を養い、AI社会でも重宝されるような人間に成長できると思う。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

最初の3ページから10ページまでがデザイン重視であり、読みづらかった。写真もカッコよくデザインとしては好きだったが、写真が1ページのほぼ全てを占めており、文章や重要なグラフが端に小さく追いやられていた。イントロダクションとはいえ、もう少し読みやすくすべきだと思う。またその業界に縁がない人からすると難しい単語が多くあり、その正式名称が捕捉されていてもわからず一つ一つ調べる必要があったため、何度も登場するような重要単語には注釈をつけた方がいいと私は思う。