# ポートレート
## トップの軌跡

## TDK社長　上釜　健宏 氏

# 海外18年、負けん気に磨き

## 「現場主義」で新事業育成に意欲

偉丈夫だが、紳士然とした顔つきに飾り気ない語り口。TDK社長の上釜健宏（48）は落差が印象的な九州男児だ。ハードディスク駆動装置（HDD）用磁気ヘッドを世界シェアトップに育てた実績で、前任の沢部肇（64）から六月末に社長のポストを引き継いだ。同業他社の社長は一回り以上の年上ばかり。「場数は踏んでいる」と国内工場や研究所を回る上釜に気負いはない。

### 香港で経験積む

入社以来二十四年間、磁気ヘッド事業の育成に情熱を傾けてきた。二〇〇一年十月に同事業の責任者に就任し、わずか五年弱で世界シェアを二〇%から三六%に引き上げ、売上高も倍の三千億円強とTDK全売上高の約四〇%を稼ぐ屋台骨に育てた。〇四年には取締役専務執行役員に昇格した。

「次を頼むよ」。沢部は二月初旬に酒の席で後任を打診した。が、上釜は固辞した。「勘弁してください」。一九八一年に技術者として入社、モノづくりに対する思い入れは人一倍強い。首を縦に振らなかったのは「現場を離れたくなかった」からだ。「仕事は好きか？　だったら、今度は君が会社に恩返しをする番だろう」。沢部はこう説き伏せた。

社長就任までの十八年間は海外勤務だったことも異例の経歴だ。八八年、三十歳の時、TDKが二年前の八六年に買収して子会社化した香港の磁気ヘッド製造会社、SAEに赴任。そこでの経験が原点となっている。

SAEには本社が統括するプロジェクトの責任者として行った。しかし当初プロジェクトに割り振られた現地社員はわずか三人。念願の海外赴任だったが、本社が派遣した上釜への冷ややかな視線に「悲哀を感じた」。そこで持ち前の負けん気が頭をもたげる。

SAE幹部をうならすような製品を作ってやる――。片言の英語と中国語で、部下とは文字通り〝手取り足取り〟の格闘を続けた。自分の知っている技術ノウハウを教え、睡眠も切りつめた。「最初は何くそ、との気持ちが強かったがいつの間にか顧客を満足させる製品を作り上げたいとの思いに変わっていた」

ビジネス社会での基本もSAEで学んだ。歩留まりの高い量産品を立ち上げた途端、会社の対応が一転、経営陣からの接触も増えた。SAE初代社長の日系米国人、アール・S・国元もその一人。国元は上釜の勘の良さと度胸を早くから見いだし、欧米流のマネジメントを教えた。

### 攻めとしつこさ

ある取引先との商談の席。国元は同席した上釜に判断を委ねた。日本の商慣行のように結論を持ち越そうとした時「今すぐに決断しろ」と迫った。戸惑う上釜に「守るだけでは何も起こらない。攻めることが事業だ。問題が起こったら修正すればいいではないか」と諭した。

商談を重ねることで「リスクや失敗を恐れないビジネス手法が当たり前のように染みついた」と明かす。腹の据わった性格だが、国元との出会いが人柄のアクセントになった。

あきらめない〝しつこさ〟も上釜のビジネススタイルとして定着している。SAEの部門責任者時代、四国地方の取引先に納入した製品に不具合が発生した。その時は自ら担当技術者を率い二十二回帰国、原因究明に努めた。「医者もエンジニアも同じ。真の原因を見つけない限り問題は解決しない」と信じる。部下には「まだやるのかとからかわれるが、心配性だから」と笑う。

十八年間日本から離れていたが、社内外で人望を集めてこられたのもこのためだ。社長就任で帰国後は取引先へのあいさつと工場回りで明け暮れる。ただ三日に一度は国内どこかの工場や研究拠点に足を運ぶ。

### 工場回り「必須」

「工場回りは必須業務」と意気込む。報告を聞くだけでは納得できない。実際のラインを見て、社員と会話を交わし、どんな思いで製品を作っているのか確かめる。

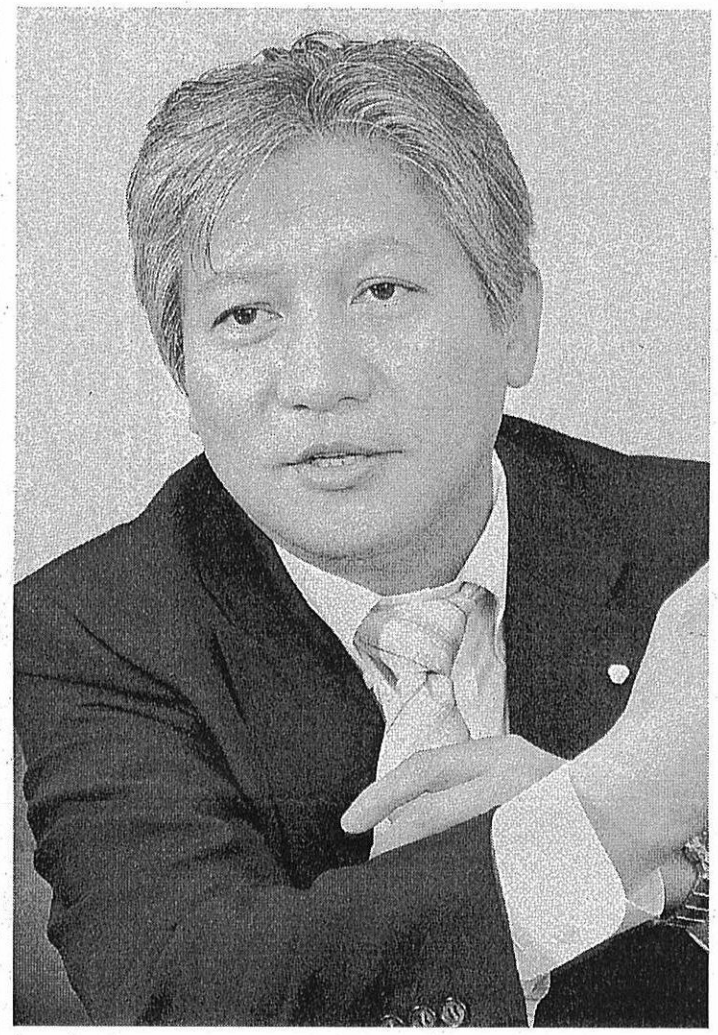
社長としても課題は明快だ。稼ぎ頭の磁気ヘッド事業も、技術や価格競争が激化。昨年末にはライバル、HDD最大手の米シーゲイト・テクノロジーがTDK製品の最大顧客である米マックストアを買収したこともあり業績への影響も懸念される。磁気ヘッド事業への収益依存度を下げ、新たな収入源を生み出すことだ。前社長、沢部が決断した東証一部上場の大手電源メーカー、デンセイ・ラムダ買収による電源関連部品の拡大などの新規事業強化は急務だ。

「失敗を恐れるな。ノープレー、ノーヒット（プレーしなければヒットも生まれない）」と若手を励ます。上釜はかつての沢部の立場で、若手社員と共に、再び新事業の育成に取り組まなければならない。若いだけに新鮮な発想は期待できるかもしれないが、その分、経営者としての能力は未知数だ。現在一〇%の営業利益率を一五%に引き上げることが目標だ。会社への恩返しは始まっている。

＝敬称略

（佐々木聖）

原則、毎月第三月曜日に掲載します。



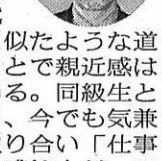
〈略歴〉かみがま・たけひろ　1958年1月12日生まれ。鹿児島県加世田市出身。48歳。81年長崎大学工学部卒、TDK入社。88年に香港の子会社SAE（ヘッド製造）に出向、18年駐在。01年4月記録デバイス事業本部技術戦略部長、同年10月ヘッドビジネスグループゼネラルマネージャー。執行役員、常務執行役員を経て04年取締役専務執行役員。06年6月社長就任。

〈趣味〉暇を見つけての映画鑑賞が何よりの楽しみ。感動を何度も味わうために「ローマの休日」など往年の名作を繰り返し見るのも〝上釜流〟鑑賞法。移動中の機内が中心だが、ジャンルに関係なく年間40―50本は見ている。

〈愛読書〉「三国志」など中国の歴史書ファン。登場人物の行動や言動から学ぶことも多い。最近では「孟嘗君」（宮城谷昌光著）が心に残る1冊。

〈座右の銘〉「志ある者は事ついに成るなり」。やり遂げようという強い意志があれば、途中にどんな困難があっても最後には目的が成就できる。あきらめず挑戦し続ける者が勝利を手にすることができると信じている。

〈交友関係〉松下電器産業の海外子会社、パナソニックインダストリーアジア（シンガポール）の大友勝彦社長（50、写真）は長崎大時代から机を並べた間柄。会社こそ違うがお互い電機業界に就職、海外赴任と似たような道を歩んできたことで親近感は一層深まっている。同級生ということもあり、今でも気兼ねなく連絡を取り合い「仕事以外」の話題で盛り上がっている。



入社後すぐ甲府工場に配属になった（1982年ごろ、同工場の職場）

## 一筆啓上

## 「やんちゃ社長」どう化ける

若返りをトップ交代の理由にあげる企業は多い。確かに若さは経営者に欠かせない重要な要素だが、「上釜のモノづくりに対する強いこだわりと信念。そして突拍子もないことをしでかすやんちゃさを買った」と前社長の沢部は明かす。

経営企画や財務など事務畑が長かった沢部は、カリスマで社員を引っ張るタイプではない。どちらかと言えば、緻密（ちみつ）に問題を克服する〝静〟の経営を得意とした。一方の上釜は生粋の現場育ち。豪放磊落（らいらく）な性格で、経営も机上ではなく、作業場や取引先との付き合いから学ぶなど沢部とは対局な経歴だ。

「自分はマグロと同じで、泳ぎ続けないと死んでしまう」。事業でも攻め続けることを信条とする。失敗を恐れず挑戦し続ける人材の育成にも力を注ぐ。これからは自らが新社長として〝やんちゃ〟社員の後ろ盾になる番。全グループを統括する経営トップとしての手腕が試される。