

台湾回顧録

—どん底からの挑戦、苦難の会社再生への道のり—

元台湾TDK董事長 松尾直
(2006年～2021年台湾駐在)

台湾でのビジネスや交流に携わっていらっしゃる読者の皆様にお役立ていただくべく、今回は台湾駐在の経験者に現地でのビジネスにかかるご経験を回顧録としてご執筆いただく特別寄稿を企画しました。

今回ご執筆いただいた松尾直・元台湾TDK董事長（現：台日産業連携推進オフィス（TJPO）顧問）は、2006年7月～2021年7月に台湾に駐在され、窮地に陥っていた台湾TDKを立て直されたご功績は、台湾当局や地方当局も認めるところです。

その現地での奮闘ぶりを是非ご一読下さい。



台湾赴任

「フカヒレスープは出来上がりまでに少々お時間を頂戴しますが宜しいでしょうか？」

台湾ではどこのレストランの小姐もこんなに上手な日本語を話すのだろうか、と感心しながら注文した料理に間違いがないかメニューを確認していると、向かいの席から投げられた言葉で私は一瞬にして張り詰めた緊張感の中に引き戻された。「君はまだ台湾に赴任したばかりの新米だから分からんだろうが、会社は中国へのシフトを加速させているから、今から君がどんなに逆立ちしても台湾の工場存続は難しいと忠告しておくよ。まあ工場が無くなっても、営業所さえあれば会社としては台湾での活動を続けられるから大丈夫だけだね。」

この日、台湾に赴任してまだ日の浅い私は、初めての本社からのVIPとして常務を迎え夕食の席を設けていたが、常務の厳しい言葉の真意など、まだ十分に把握できるわけもなく、黙って頷きな

がら話を聞いているしかなかった。

欧州15年の海外勤務を、新工場立ち上げという夢多き始まりから一転、750人の従業員の全員解雇、抗議のデモ隊に囲まれながらの工場閉鎖という最悪の結末で終えることになった私を、次の勤務地として迎えてくれたのは、後に欧州と同じ年数を勤務することになる台湾だった。欧州ではオーディオカセット・ビデオカセット等の磁気テープ製品の量産から始まり、続いてCD-RやDVD-R等の光記録ディスクを含むTDK記録メディア製品の大半を量産していたが、その光ディスク事業において、OEM（他社ブランド名製品の受託製造）の手法で全世界から量産を一手に引き受け、数量効果で他を圧倒しTDKなど世界の多くのブランドメーカーを生産撤退に追い込み、業界を制したのがCMCやRITEKを筆頭にした台湾企業だった。最終的に記録メディア事業からの撤退を決めたTDKは、欧州工場の閉鎖も同時に決定し、私の欧州勤務は既述したような結末に至った。後に台湾に来て分かったことだが、この台

湾企業の徹底したOEM戦略は光ディスクに限ったものではなく、ノートパソコンでも半導体でも、日本企業が台湾勢に敗れ去った事業では共通して見られた戦略である。台湾は私にとって初めての地だったが、台湾の強かさは嫌というほど味わった上での台湾赴任となった。

1968年、TDKの最初の海外拠点として創設された台湾TDKは、工場と営業の両方の機能を備えた一大拠点であり、楊梅市（現在の桃園市楊梅区）にある工場は、長い歴史の中でTDKのほぼ全ての事業部の製品が作られてきた活気に溢れた拠点だったが、私が赴任した2006年7月頃は往時の面影など消え失せ、残っていた数少ない製品の 하나가台湾での生産終了となり、中国拠点への移管作業が進められている最中だった。およそ7万㎡という広い敷地に立ち並ぶ楊梅の工場棟はどれもガラガラで、売上も毎年減少する一方。こんな状況では数年もしないうちに工場は立ちいかなくなるかとすぐに直感できた。常務のご忠告、まさにごもつともだった。「台湾TDKは一番歴史の長い拠点だから、最後はきっと本社が守ってくれる。」と信じ、毎日真面目に働いている台湾人従業員が不憫に思えた。どの事業部も台湾からの撤退しか考えていない状況下で、工場存続が困難ならば、新しく赴任した責任者としては、むしろこの工場のスマートな終息案をこちらから本社に逆提案する方が賢いサラリーマンなのかもしれない、そういう考えも少し頭の隅を過ったが、欧州の経験で身体に浸み込んだ「工場閉鎖だけはもう2度と経験したくない。」という強い思いが、私を楊梅工場再生という茨の道へと突き進ませた。

構造改革

度重なる事業縮小により、台湾TDKの従業員数は最盛期の3000人から1000人まで減っていたが、仕事が減った分の作業員がいなくなっただけで、現在の売上規模に比べると組織は無駄が多く肥大化したままだった。身の丈に合わせるために、

間接部門を中心に大幅に人員を削減し、総従業員数を500人以下にすることを労働組合に提案した。同じリストラでも、工場閉鎖～全従業員解雇という先のないリストラと、将来に向けた工場再生のためのリストラでは意味が違うということを手際よく説明した。「貴方が欧州の工場で何をしてきたか、我々は知っています。台湾でも工場閉鎖が貴方のMissionなら、それなりの誠意を会社から見せて頂かないと我々は協力できません。」意外にも組合の反応は、工場閉鎖を前提とした解雇条件についての議論の投げかけだった。「工場閉鎖はしたくない。組合は従業員の職場を守るのが仕事ではないか。貴方達の親の代から続いてきた工場を、子供達の代まで残すために協力して欲しい。」長い議論の末、何とか組合の協力は取り付けた。組合の了解が取れば、解雇を不満として暴れるものが出ては抑えられる。しかし、一旦リストラという言葉が話題に出すと、瞬く間に社外の隅々まで話が知れ渡るのは、どこの国でも同じようだ。「台湾TDKは赤字とリストラばかりで台湾社会に全く貢献していない。もうすぐ工場は閉鎖される。」不名誉な評判が街のあちこちで語られるようになっていた。抗議の手紙や電話は慣れっこだったが、ある日、楊梅市長が突然アポなしで工場に來られ、「どうせそのうち工場閉鎖するんだらう。だったら早く市に土地を売ってくれ。こっちはTDKが去った後に、寂れたこの地域一帯を再開発しなきゃいけない責任があるんだから。」と迫られた時にはさすがに言葉がなかった。



台湾TDKは、1968年にTDKが最初にした海外拠点

台湾TDK 楊梅工場

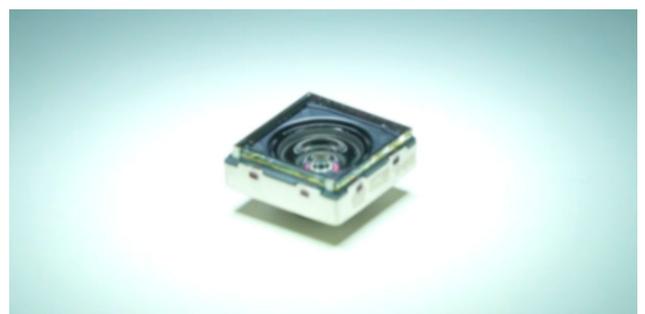
構造改革で500人以下の規模にはしたものの、楊梅工場に残された製品は1つだけになっていた。その唯一残った製品も数年内に中国拠点に移す話が、管轄する日本の事業部では進められていた。会社再生のためには新しい事業の柱が不可欠だが、新しい柱を作るには時間が必要だ。しばらくこの製品で食い繋げなければ工場は死んでしまう。持てる人脈を頼って、なんとか本社の経営会議で審議してもらえることになり、自ら本社に乗り込んで「楊梅工場が閉鎖となると巨額のリストラ費用が発生し会社に大変な迷惑をかけてしまう。この製品は台湾で必ず利益を確保し続けるので中国拠点への移管は思いとどまって欲しい。」と、役員一同が揃う前で頭を下げ台湾残留を嘆願した。すると、この製品を担当する重役からポツリと質問を受けた。「そんなに残して欲しいなら残してやってもいいだろう。ただ永遠にといいわけにはいかない。何年待てばいいのか、はっきりさせてくれ。3年か？ 5年か？ 5年後の台湾TDKはどういう姿になっているのか？ 聞かせてもらえるかな。」確かにこの製品を残すだけでは台湾TDKを再生させる解決策にはならない。ただ食い繋ぐだけの策だ。しかし5年後の姿など簡単に答えられるものではない。ジリ貧になったTDK最古の海外工場をこれからどうするのか、勿論これは現責任者である私が解決策を見つけなければいけない課題だが、新参者の私一人だけではなく、ここに臨席されている役員の皆様も一緒に考えて頂くことはできないだろうか。

胃の痛くなるようなやりとりと葛藤が続き、とりあえず現存製品の中国拠点への移管は直ちには行わないということになった。しかし猶予された時間は長くない。当時のTDKは、どの事業部も見ているのは中国であり、新製品の製造移管先として台湾を検討対象にするような事業部は皆無だった。ただ口を開けて待っていても飢え死にするだけ。生きるためには自分達で何かを生み出すしか方法はない。回顧録にまとめると簡単に書いているように見えるが、日本からの支援無しで、海外子会社が独力で無から有を生み出すというのは

容易な事ではなかった。

起死回生

台湾TDKには新しいビジネスの可能性を探索している技術者がいた。彼は、私が欧州時代に製造していた光ディスク（CD-R、DVD-R等）にデータを書き込む際に使われる光記録ヘッドという製品を設計する部署の責任者だったが、私が赴任する少し前にTDKは光ヘッド事業を終息する決定をし、関連従業員は解雇するよう本社から通達が出されていた。台湾TDKも本社指示に従い関連人員を解雇したが、この技術の他の領域への転用の可能性を信じていた彼を含む技術者3名だけは会社に残し継続検討をさせていた。検討すれども芽が出るような気配すら感じられないまま時間だけが経過し、あと何年続けるか、責任者として判断しなければいけない段階にきていた。ただ心の中では、彼が諦めない限り、自分が台湾の責任者でいる限り、続ける覚悟は決めていた。自分も技術屋のはしくれとして、彼の技術者としての熱意が理解できたからである。検討が続けられている間、時折「台湾で発生しているこの開発費用は何か？」と本社経理から指摘を受けることもあった。内緒で新規事業を探索していることが本社にバレて活動中止に追い込まれるようなことがないよう気を遣った。そして3年後、ブレイクスルーを起こしたのは、スマートフォンの登場、固定焦点から自動焦点（オートフォーカス）へのスマートフォンカメラ機能の転換、という世の中の変化だった。まさにこのオートフォーカスというの



オートフォーカス用アクチュエーター

が、台湾TDKの光記録ヘッドでレンズを動かす技術の出番となった。しかもオートフォーカス機能付きスマートフォンを他に先駆けて市場に投入したのは、台湾のブランド企業として売出し中だったHTCであり、HTCは今でこそ当時ほどの勢いは無くなったが、一時はあの有名企業NOKIAをも時価総額で上回るほど一世を風靡した会社だった。日本でもHTCスマートフォンのCMが流れていたことを覚えておられる方もいるだろう。HTCは桃園に開発部門があり、楊梅の台湾TDKとはご近所同士で、我々の技術者が連日通って新モデルの開発に全面的に協力し、何とか承認まで漕ぎつけた。当時のTDKでは海外子会社が勝手に新製品を生み出すことなど考えられるような社内環境ではなかったが、台湾が独自で開発した技術が台湾の大手企業に最初に採用されたというストーリーは、社内でも好感を持って受け止められた。内緒で開発していた製品でも、立派にお客がつけば文句を言う人はいなくなる。そういう自由が許されたギリギリの時代に生まれた製品だった。最初は月に数千個。次に数万個。そして数十万個。その頃には次第に世界中の多くの顧客からも注文が入るようになり、気が付けば台湾TDKの製品が世界シェア1位に上り詰めていた。この成果は、まさにスマートフォンが2009年頃から爆発的に普及した流れに乗れたということと、台湾のHTCや中国スマートフォン企業に対し、同じ言語を操れる台湾人が主体となって開発～製造～営業まで一貫して対応した、そのコミュニケーション力とスピード対応力のおかげだった。我々はこの製品をアクチュエーターと呼び、この部門の人員はたった3名から、あっという間に台湾TDKの最大部門に膨れ上がり、後に全社組織の事業部に昇格することになる。「これまでのTDKの新事業は、M&Aで企業を買収するか本社開発研究所から生み出されるもの、というのがTDKの常識だった。海外子会社が独自で全く新しい事業を興したのは、80年を超えるTDKの歴史上、台湾TDKのアクチュエーターが史上初の事例である。」台湾人従業員はこのことを何よりも誇り

に思い、この台詞を好んで使った。勿論私も同様である。

新しい会社の柱が生まれると、「自分たちも新しい事業を興したい」という機運が次々と社内の他の技術者に波及し、いくつもの新事業活動へと繋がっていった。こういう前向きな流れが興り始めると、これから会社はもっと強くなれると実感できた。売上は成長軌道に乗り、技術者の採用は勿論、新卒者の定期採用もできるようになった。台湾TDKは私が赴任した2006年頃とは全く別の会社に生まれ変わった。どん底からの再生は大変だったが、もう楊梅市長が土地を売れと言ってくることも、本社の重役から5年後の姿を聞かせろと言われることもなくなった。諦めなければ何かを成せるということに従業員が証明してくれた。

台湾政府との繋がり

台湾TDKが苦境をようやく脱しつつあった2010年頃の頃、2人の訪問者が私に面会したいとアポを求めてきた。台湾政府経済部の外郭団体で後のTJPOに繋がる部署の方々で、「台湾は知財立国を目指しており、先端企業の開発研究所分室の台湾誘致活動をしている。是非、TDKもR&D（開発研究所）の分室を台湾に作ってほしい。」ということが面会の趣旨だった。そんなことは海外現地法人が勝手に決められることではないとお断りすると、「副大臣がTDK本社にお願いに行ってもいいから、貴方からも本社に要請をし



R&D台湾分室MOU調印式（2010年3月）



高雄市政府訪日団本社訪問（2017年3月）



蔡総統とのTDK単独会見（2017年5月）

てほしい。」と言う。そこまで言うならと社長に相談したところ、アクチュエーターの成功例もあったからか、台湾で芽生えてきている新事業活動を正式に本社R&Dの分室活動とすることが意外にすんなりと認められた。これを機に、台湾TDKの新事業活動は本社のお墨付きを得た公認の活動となり、支援体制も強化され、アクチュエーターに続く台湾発の新製品を、続けて世に出せるようになった。こうした経緯を経て、次第にTJPOや経済部との繋がりも深くなり、台湾政府要人御一行様の本社訪問を頻繁に受入れるばかりでなく、ビジネス上でも関わりは増え、台湾企業との合弁や協業など、本社の台湾に対する見方や取組み方にも少なからず影響をもたらした。蔡総統との単独会見も社内で大ニュースになった。今、私が、TJPO東京事務所に関わらせて頂いているのも、こうした方々との縁のおかげである。ご縁を作って下さった方々に心から感謝の意を表したい。

50周年記念式典

私の台湾駐在中の最大のイベントは、2018年8月の台湾TDK50周年記念式典だった。政府関係者からは何美玥総統府国策顧問、沈榮津経済部長（経済大臣、当時）、地方政府からは鄭文燦桃園市長、パートナー企業からは吳田玉ASE CEO、等々、大勢の重鎮の方々が集い、TDK本社からも会長、社長が揃って出席という熱の入れ方で応えることになった。50周年という重要な節目の式典を、自分の手で行うことができたことは、私自身にとって幸いであつたし、忘れられない思い出となった。

来賓の挨拶を引き受けて下さったのは元経済大臣、現総統府国策顧問の何美玥さんだった。

「50周年おめでとうございます。私は今日のこの良い機会に、TDKに3つの感謝を表したいと思います。最初に、TDKが海外初の拠点として台湾を選んで下さったこと。次に、多くの日系企業が台湾から製造活動を撤退していった時期に、何とか工場を存続させようと努力して下さったこと。最後に、現在台湾TDKが独自の力で新しい事業を興し、その活動を拡大させて下さっていることです。台湾TDKは日系企業ですが、常に台湾と共にあり、普通の台湾企業より、よほど本物の台湾企業です。」

楊梅工場を視察されたこともある何美玥さんの当日のスピーチは、誰かに用意してもらった原稿を読み上げるような形式的なものではなく、ご自分のお言葉で、素直な気持ちを語られたもので、



来賓挨拶をされる何美玥さん



筆者



集合写真

台湾TDKの変革の様子が非常によく捉えられており、本社から出席した会長も社長も「こんなに心のこもった来賓挨拶は、世界各地のTDKのどんな式典でも、これまで聞いたことがない。」と感動しきりだった。TDKが最初の海外拠点として台湾を選んだ頃、私はまだ小学生だったが、何美玥さんのTDKへの感謝の言葉の残り2つは、まさに私が台湾に赴任してからのことについてであり、時折私の方を見て微笑みながら語られる何美玥さんのメッセージは、まるで私の台湾での仕事ぶりについて、「台湾TDKを再生してくれて有難う。」と、労いの言葉をかけて下さっているかのようで、私は感動で涙が止まらなかった。

終わりに

TDK在籍40年のうち、欧州赴任15年に続き台湾赴任15年。連続30年の海外赴任では仕事の上で多くの苦難があったのは勿論だが、その海外赴任に帯同してくれた家族に一番大変な苦勞をかけたことは紛れもない事実である。私の海外勤務は

家族の支えがあったからこそ乗り越えることができた。せっかく交流協会から頂いた執筆の機会なので、この場を借りて家族に感謝の意を表したい。

私が台湾に赴任した頃、世界中の企業が中国に注目していた。多くの台湾企業も先陣を切って中国での活動拡大に精を出し、なかには台湾企業なのか中国企業なのか分からないような会社もあった。その頃の私は、台湾の拠点を守りたいがために、敢えてチャイナリスクという言葉を使い、中国市場を狙うなら直接ではなく台湾を活用して狙うという、台湾の利用価値をTDKの経営陣に訴えていた。そして赴任を終える頃、誰もがチャイナリスクを口にするようになり、誰もが台湾の価値を認識するようになった。隔世の感とはこういうことを言うのだろうか。ちなみに、中国拠点移管問題で揺れた台湾TDKの残存製品は、あの本社経営会議から10年以上が経過した今も、台湾での生産が継続されている。

2021年7月、台湾赴任最終日。マンションの部屋の引き渡しを終えてホテルに戻ると、TJPOの2人が訪れてくれた。R&D分室の要請から始まった縁だが、コロナで送別会ができなくなった私の事を哀れに思い、ホテルの部屋で送別会の代わりにしてくれるという。思い起こせば欧州でも全従業員解雇で送別会どころではなかった。台湾では工場は守り、会社は再生させたが、ここでも送別会はできなかった。暖かい心遣いに本当に感謝である。色々な話を思い出しながら3人で談笑していると、料理を乗せたワゴンが部屋に運ばれてきた。

「お待たせ致しました。フカヒレスープは大変熱くなっていますので、気を付けてお召し上がり下さい。」

ここのホテルレストランの小姐も感心するくらい日本語が上手だ。台湾での最初のフカヒレは味わうどころではなかったが、今日は台湾勤務と海外勤務の区切りとなる思い出深いスープが味わえそうだ。