

## ステークホルダーの皆様へ



代表取締役会長  
**澤部 肇**

代表取締役社長  
**上釜 健宏**

### 4期連続の増収・増益を達成

2006年3月期は、前期に引き続いてデジタル家電市場が順調に拡大を続け、携帯電話、カーエレクトロニクスなどの各市場も好調に推移しました。このような環境のもと、TDKは企業買収を2件実施したほか、収益構造改革を一層推進するなど収益力を高め、成長を加速するための施策を積極的に実行しました。その結果、当期の連結売上高は前期比20.9%増の795,180百万円、営業利益は前期比1.2%増の60,523百万円、当期純利益は前期比32.4%増の44,101百万円となり、4期連続して売上高、営業利益ともに増加しました。

TDKの事業は、電子素材部品部門と記録メディア製品部門の2部門により構成されています。当期の総売上高に占める2部門の売上高比率は、それぞれ86%、14%となりました。電子素材部品部門は売上高、利益とも前期実績に比べて大きな伸びを記録しましたが、記録メディア部門は減収減益となりました。

2部門の業績に影響を与えた主な要因は、次のとおりです。

電子素材部品部門のうち、電子材料および電子デバイスは、これらの製品需要に非常に大きな影響をもたらす携帯電話、パソコンの需要が当初の予想以上に伸びたことで、業績が拡大しました。電子デバイスではインダクタが好調に推移したほか、新規連結となった

ラムダパワーグループの下期6ヶ月分の収益が連結業績の増加に寄与しました。記録デバイスは、PC、その他の民生機器向けHDD（ハードディスクドライブ）の需要が拡大したことで、HDD用ヘッドの出荷が大きく伸びました。

記録メディア製品部門（オーディオ・ビデオテープ、光メディアなど）については、CD-R、DVD-Rなどの光メディア製品の値引きや材料費の高騰などの影響から、収益性の改善が計画どおりには進みませんでした。しかし、コンピュータデータのバックアップ用テープの事業は着実に成長し、収益に貢献する事業に育ちつつあります。また、次世代の光メディアと期待されるブルーレイディスクについては、今後において市場の形成が進めば、記録メディア製品部門の収益にも寄与する可能性が高いと考えています。

### 私たちが理想とするTDKの収益構造

TDKの今日の業績は、急速に拡大するHDD用ヘッド事業が収益を牽引する形で成長を続けています。HDDは用途の拡大とともに市場が拡大しており、TDKは、小型化・大容量化といったHDDの急速な進化をサポートできるHDD用ヘッドのトップメーカーとして、今後も市場を牽引していけるものと確信しています。

しかし、私たちが将来の揺るぎない成長を視野に入れた場合、弱い事業は強く、強い事業はさらに強いものに成長させながら、単一の事業に過度に依存する構造から、バランスのとれた事業ポートフォリオが描ける構造へと変えていかなければなりません。

TDKは、日本で開発された磁性体「フェライト」の工業化に端を発し、70年の歴史の中で材料開発のノウハウを蓄積してきた個性豊かな電子素材・部品メーカーです。「素材技術」「プロセス技術」「評価シミュレーション技術」といった優位性の高いコア技術も、すべてはフェライト、セラミックといった素材を考えることから生まれました。かつて世界市場を席巻したオーディオカセットテープも、そして現在のHDD用ヘッドも、いずれもこうしたコア技術から派生した製品のひとつなのです。

創業から71年目を迎える今日においても、まだ私たちは素材のことを考えています。なぜなら、そこに私たちの競争力の源泉（＝不変の強み）があるからです。揺るぎない成長を果たすために、私たちは不変の強みを活かしたビジネスを展開していく必要があります。

このことを、現状のTDKのビジネスに重ね合わせて見ると、電子材料、電子デバイスといったコアビジネスが安定的に収益をあげる「理想の収益構造」に近づけるために、まだまだやるべきことがあると認識しています。

### 揺るぎない成長のために、「理想と現実のギャップ」を埋める

#### ～これまでの取り組み～

理想の収益構造に近づけるため、私たちはここ数年間、電子材料や電子デバイスを中心とした事業構造改革を進めてきました。こうした取り組みは徐々に成果をあげつつあります。また、コアビジネスを強化する施策として、当期は2件の企業買収を実施しました。具体的には、ポリマーリチウム電池事業を行うATL社および、電源事業を行うラムダパワーグループの買収です。しかし、私たちは決して拡大至上主義に方向転換したわけではありません。事業の成長を実現する方法としては、あくまで、内部の資源を活用することを優先する考えに変わりはありません。さらに、TDKのコア事業は電子部品事業であり、このコア事業を強化・成長させることがTDKの企業価値の拡大に繋がるという考え方も変更はありません。つまり、TDKのコア事業とは関連性の薄い事業への投資は行わないということです。この目的を実現するた



めに、内部の経営資源を強化することを最優先の課題としながらも、必要・適切と判断すればM&Aも選択肢として検討・実行します。当期に行った2件の企業買収もこの考え方に沿ったもので、現在のところ、これら二つの事業は極めて順調に推移しており、全体の収益にも寄与しはじめています。

2件の企業買収の中でも、とりわけ、ラムダパワーグループを迎え入れたことには、私たちにとって大きな意味を持っています。なぜなら電源事業の基幹部品は、TDKの原点であるフェライトであり、ラムダパワーグループは電源技術の専門家として、特に産業機器用電源では世界でナンバーワンのシェアを持っているからです。私たちはラムダパワーグループを迎え入れたことで、材料、すなわちフェライトから、インダクタ、トランス、電源までを有機的につなぐ、新しい事業形態を作り上げることができたのです。今後は、TDK-Lambdaブランド製品を積極的に投入し、シナジー効果の発現に向けた具体的なアクションを起こしていきます。

一方、記録メディア事業においては中・長期的な経営判断として、記録型CD・DVD製品関連事業の自社製造からの撤退を決断しました。

## 成長に向けた準備を着実に進める ～今後の取り組み～

TDKの収益構造は着実に「理想型」に向かっています。私たちは、2006年6月末に成立した新たな経営体制のもとでも、これまで続けてきた施策を継続・発展させ、揺るぎない成長を現実のものにするための準備を着実に進めていきます。

具体的には、当面の重点テーマとして次の3点に取り組んでいきます。

### 1. 人材の強化・増強

企業を運営するうえで最も大切なことは、個々の社員が持つ能力を尊重することにあると私たちは考えています。技術を鍛え抜くのも、顧客との良好な関係を構築できるのも、新たな事業にチャレンジしていくのも、すべては人の力です。私たちは、社員を大切に思い、社員の価値を高めていこうとする姿勢を、経営活動のあらゆる場面で示していこうと思っています。個が個を磨き上げる文化をTDKに根付かせることが、TDKの成長を支える礎になるものと確信しています。



### 2. 高収益3本柱づくり

現時点において、TDKの業績を支える事業はHDD用ヘッド、積層セラミックチップコンデンサ、インダクタの3事業です。これらの3事業の収益性を高めることは言うまでもなく重要な経営課題ですが、その上で、3本の各柱がバランス良くTDKの収益基盤を支える事業に成長し、TDKの業績変動リスクを分散させる構造にしていけることが重要です。HDD用ヘッドについては、専門メーカーとして技術的優位性を保ち、かつコスト競争力を強化してマーケットシェアの拡大を図ります。積層セラミックチップコンデンサについては、新しいアプリケーションを中心に拡販を図ります。また、当期において新製品投入効果が顕著に見られたインダクタについては、顧客の要求をつかんでタイムリーな新製品を投入することで、さらに成長を実現させます。

また、これら3事業の収益性をさらに高めるだけでなく、他の事業についても収益性を高め、経営体質を強化していきます。

### 3. 顧客志向と経営体質の強化

経営体質の強化に向けては、中期的に次の3つの施策を展開していきます。

#### a. 開発のスピードアップ

TDKは高い技術力を保有していますが、顧客からの評価を得るために必要なものは技術力だけではありません。現実には、難しい重要なテーマほど開発期間が長期化する傾向があり、これによって製品化のタイミングを逸し、最悪の場合には事業機会を失います。変化の激しい電子工業の世界では、製品のライフサイクル

ルも短く、電子部品についても製品投入後、比較的短期間で単価の下落が生じ、それが収益に深刻な打撃を与えることも少なくありません。こうした中で私たちは、今まで以上に開発のスピードアップを図り、顧客の信頼を勝ち取ることが必要になります。これらの目的を達成するために、私たちは材料技術とプロセス技術に経営資源を集中投入し、開発のスピードアップを図っていきます。

#### b. モノづくり力の強化

製品の提供を通じて顧客の信頼を勝ち取るためには、開発、生産、販売といったあらゆるステージで最高のパフォーマンスをあげていくことが必要となります。現状においては、「小型化」「高性能化」「コスト競争力」という要素が、生産面における私たちの大きなハードルとなっています。顧客のニーズが高度化する中で、このハードルを越えることは容易なことではありませんが、個々の生産プロセスにおける要素技術を明確に把握しながら、リードタイムの短い工程を設置することで合理化・効率化を進めていきます。

また、私たちの事業がグローバルに拡大していく中で、主力工場で培った生産ノウハウを世界規模で広げていくことも重要なことです。具体的には、新製品を立ち上げた工場が関連工場に対して技術指導とノウハウの移管をしっかりと行うなど、「マザー工場」としての機能を果たすことで、生産面での質的なレベルアップをグローバルな規模で実現していきます。

モノづくり力の強化には、社員の意識にかかわる問題の解決も必要です。今後は、生産現場における意識改革も強化していきます。具体的には、生産に携わる社員に対する教育・研修を徹底し、TDKのモノづくり力を支える「製造マンとしての誇り」を醸成することで、高品質・高信頼性を確かなものにできる生産現場を早期に構築します。

#### c. 真のサプライチェーンマネジメント(SCM)の確立

短納期化という市場の要求を満たし、かつ生産効率の最大化を図るためには、世界中に展開するTDKの各組織、機能が一つの情報のフローを軸として有機的に統合され、市場の要求に即応できる一貫した体制を構築することが欠かせません。私たちが言う「真のグローバルSCM体制」とは、開発から生産、販売、物流に至るまでの一貫体制を持ち、同時に、すべての部門、機能の動きが市場の要求と同期している組織体制を指しており、TDKはこうした体制

づくりを急ぐ必要があります。今後は、真のグローバルSCMを確立するとともに、効率的な生産プロセスの実現に向けて継続的に見直しを図っていきます。

#### 成長の果実をステークホルダーとともに享受する

本格的なコビキタス社会を迎え、エレクトロニクスが日常生活の中でこれまで以上に重要な役割を果たすようになってきました。こうした状況にあって私たちTDKも、世界のエレクトロニクスを支える電子部品メーカーとして、社会的責任の高まりを強く認識しています。

企業が成長するということは、社会が期待している、あるいは社会から必要とされていることの証とも言えます。TDKは「創造によって文化、産業に貢献する」企業であり、その貢献度は、株主・投資家や顧客など、さまざまなステークホルダーの皆様にも評価していただくこととなります。私たちは、今後のデジタルネットワーク社会において、TDKが個性豊かに成長することができるものと確信しており、その果実をステークホルダーの皆様とともに享受したいと考えています。成長に向けた準備を着実に進めるTDKに、これからもどうぞご期待ください。

2006年7月

澤部 肇

代表取締役会長

澤部 肇

上釜 健宏

代表取締役社長

上釜 健宏

