

## 株主の皆様へ

### 2000年3月期は減収・増益に

2000年3月期の業績は、連結売上高で前期比0.3%減少して6,744億64百万円、当期純利益は前期比10.3%増加して507億30百万円となりました。売上高減少の要因は、為替の影響はもちろんですが、これまで売上高を伸ばしてきたMR/GMRヘッドの面記録密度の上昇カーブが当初見込みよりも加速したことにより、需要が減少し売上高の伸びが止まってしまったことが、大きな要因です。また、利益面でもこの要因が影響し、営業利益と税前利益ベースでは減益となっています。しかしながら、国内の税率の変更等もあり純利益では増益となりました。

このような厳しい環境に打ち勝ち、また、当社の強みをより良い業績に結びつけるために、この4月から「新中期計画: “Exciting108”」をスタートさせました。この中期計画遂行を通して、株主の皆様の期待に応えられるような企業価値の創造を目指します。

### 加速する変化に追いつき、追い越すために

TDKを取り巻くビジネス環境はますますダイナミックに、スピーディに変化しています。また、この変化のスピードはさらに加速することは間違いなく、TDKの従来のやり方や価値観は急速に通じなくなりつつあります。そのために、今すぐこのような環境の変化に対応できる事業戦略が必要になってきました。それが新中期計画“Exciting108”の狙いです。

この計画の最終年度は当社の108期会計年度(2004年3月期)ですが、この計画により、これまで当社を支えてきたコアとなる優位性も生かしながら、来るべき21世紀のTDKの新しい礎を築くことを目的としています。

このような変化の激しい時代において、最も重要なことはTDKの得意分野が明確に分かることです。得意分野が明確に分からないようでは、その市場で勝ち残っていきません。そのためにも専門性の強化が急務です。“Exciting108”では、TDKの専門性をより高めるために、製品や事業の選択と集中を徹底して実行していきます。

■ 澤部 肇 ■  
代表取締役社長



## お客様の悩みを先取り、素材を核に解決する

新中期計画“Exciting108”では、電子材料の世界のリーダーであるというTDKの創業の原点に立ち返って、当社の強みである素材技術をより効果的に生かしながら、お客様のe-materialのソリューション・プロバイダーを目指しています。TDKの持つ素材技術は、フェライト、セラミック等の無機材料から、光ディスクの記録膜色素やELディスプレイに使われる有機材料まで、幅広く多岐に渡っています。

また、材料技術はいろいろな分野での優位性をもたらしていますが、分子レベルからの素材開発は、多くのプロセス技術を編み出すことになりました。当社の製品の中で最も成功しているものの一つであるGMRヘッドは、TDKの真骨頂である材料技術とプロセス技術を結び付けることから生まれました。また、現在開発中の自然にやさしい鉛フリー部品等も、こうした素材技術の結晶です。

しかしながら、e-material solution providerとして、成功する上で一番重要なことは、いかにお客様が求める製品をタイムリーに提供できるかにかかっています。

何よりも、まずお客様の抱える問題を先取りし、それを解決すべく、当社の有する素材技術と関連得意分野での専門性を活かした高付加価値製品をスピーディに提案していく。これがe-material solution providerという考え方の本質です。

## 「記録」と「通信」に強い企業に

この新中期計画では、最重点テーマを絞り込み、具体的には最重点分野を「記録」と「通信」に設定しました。今後いずれの分野でも非常に高い成長性が見込まれており、高速・大容量化するネットワークに対する需要は衰える兆しすら見せていません。

この魅力あふれる分野は、多くの企業が狙う激戦区でもあり、そう簡単にはいかないところです。しかし、それだけに挑戦しがいのある分野でもあり、これまでの当社の力を更に充実させるための速やかな投資を実施していきます。

去る3月に買収した米国カリフォルニアに拠点を置くHeadway Technologies社は、GMRヘッドを生産しており、この買収はHDD用ヘッド市場におけるTDKのリードをさらに大きなものにします。しかし、これはひとつの例にすぎません。今後もTDKにとって足りない力は他社との提携、買収を積極的に進めることで、戦力強化をスピーディに進めていきます。

市場が求めるニーズの変化によって、当社の製品構成は重要な変化を遂げるようになります。製品としては現在、主に扱っている単機能受動部品や記録メディアから、半導体技術をも取り込んだ各種モジュール、システムへと展開していきます。これらを加速する機能として、4月より「記録技術開発センター」と「通信技術開発センター」をスタートさせました。関連する事業本部との連携を密に、お客様の要求に十分応えられる製品の提供に取り組んでいきます。

また、半導体関連分野にも積極的に取り組み、回路設計技術の強化を図っていきます。そして、この半導体技術や製造技術の改善をキャパシタやフィルタ等の受動部品に応用することによって、携帯電話やコンピュータなどのシステム機器向けモジュールの創出が可能となるため、これを加速していきます。

今日のネットワーク社会にフィットし、なおかつ、これらの課題をスピーディに実行していくために新しい経営モデルの構築を開始しました。具体的には社長直轄の組織を設置し、具現化に向けて動き出しています。

### 自然環境保全活動の促進

当社の4ヶ年中期計画では、今まで以上に環境への配慮を徹底していきます。

昨年のアニュアルレポートで2000年3月までに全世界のTDKグループでISO14001を取得する計画を述べましたが、これまでのところ一部の海外拠点でまだ取得できていません。しかしながら、それらの拠点も今期中には取得すべく取り組んでいます。TDKでは、ISO14001取得はもちろんのこと、資源の有効活用、環境にやさしい製品づくり、またリサイクル及び省エネルギー活動にも積極的に取り組んでいます。

### 企業価値を高めるために

“Exciting108”の目標として「企業価値の拡大」があります。これは当然のことながら、資本効率を良くすること。つまり投資効果の最大化を目指し、また常にTDKの企業価値をいかに拡大させていくかということに主眼をおいた経営をするということです。去る1999年4月から導入したTVAもそのための施策ですが、今後このTVAを今まで以上に活用しやすいものにして、実際の経営に生かしていきます。

現在、管理者の多くは、資産に関連した指標である棚卸資産回転率、売掛債権の回収率やその他のTVA改善指標を活用するようになってきました。これにより、各事業部は資本と資産をどのように活用するかに焦点を絞りやすくなり、大きな改善効果が期待されています。このようにTVAを経営上の絶対必須指標として活用しながら経営効率改善がスピードアップすると確信しています。

どうぞ皆様、今年から本格的に始まるTDKの新たな挑戦にご期待下さい。

2000年6月



代表取締役社長 澤部 肇