

2001年3月期は微増収・減益に

2001年3月期の業績は、連結売上高で前期比2.3%増加して6,899億11百万円、当期純利益は前期比13.3%減少して439億83百万円となりました。

売上高増減の要因を製品別に見てみますと、記録デバイス製品では、HDD用ヘッドが、急速な技術変化の中で、得意先の要求する製品開発を、技術的方向性の判断ミスからタイムリーに行えなかったこと、また、第2四半期後半から出荷を開始しました新製品の量産過程で製造歩留りの悪化が生じ、加えて、9月中旬に水害による6日間の工場稼働停止などもあり、マーケットシェアを落とす結果となりました。また、歩留りの改善が表れてきた2000年12月頃と時を同じくして、米国の景気減速の影響により、得意先が急速に在庫調整に入ったため、売上高の挽回が図れませんでした。その結果、記録デバイス製品の売上高は前年比で15.7%ダウンし、収益率も大幅に悪化いたしました。

また、記録メディア・システムズ製品部門は、製品がアナログからデジタルに移行していく中で、光ディスクのひとつであるCD-Rを成長の柱と考えていましたが、このCD-R市場が大きく伸びたにもかかわらず、各社の増産で供給過剰となり、その結果、一部メーカーによる安値攻勢をきっかけに大幅な売価下落を招きました。これにより、この部門は売上高の減少(7.4%)だけでなく、営業利益で赤字となりました。

それ以外の一般電子部品については、携帯電話の爆発的普及、IT(インフォメーション・テクノロジー)需要の増大、製品のデジタル化等の恩恵を受け、売上高は大幅に伸びました。しかしながら、2000年12月頃からの米国の景気減速の影響を受け、携帯電話、PC関連、AV等幅広い分野で得意先の在庫調整が一気に始まり、第4四半期の売上高に急激なブレーキがかかりました。

収益性につきましては、一般電子部品で増産効果やコストダウンの努力により改善しましたが、歩留り悪化のHDD用ヘッドを中心とする記録デバイス製品とCD-Rの売価下落の影響を受け、営業利益で赤字になった記録メディア・システムズ部門が全体の収益を悪化させた

澤部 肇
代表取締役社長



結果、営業利益率は前年の11.1%から8.2%に低下しました。また、株主資本利益率(ROE)も同様に前年の9.2%から7.3%になっております。

今年度は、これらの問題に対して、HDD用ヘッドの開発技術体制の立て直しや記録メディア製品の製造拠点の統廃合を進め、改善を図ってまいります。

新中期計画「Exciting108」の進捗

2000年4月から新中期計画「Exciting108」がスタートしておりますが、その初年度は、先に述べましたように不本意な点もあり、残念ながら中期で設定しました数値目標の中には、2000年3月期の数値を下回るものもありました。しかしながら、今後も改善の手を緩めず、この中期計画達成を目指し、ステークホルダー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。

この一年間の新中期計画「Exciting108」の進捗状況と今後の取り組みについて次のように考えています。

□ 得意分野における専門性の強化

HDD用ヘッドのビジネスにおいては、技術の優位性をこれまで以上に高め、マーケットシェアの拡大を目指していますが、実際には、2001年3月期に他社の追いつきに合い、差別化を計ることが出来ませんでした。また、昨年3月末に買収しましたヘッドウェイ・テクノロジー社の買収効果も十分に発揮されたとは言えず、今後は、早急に開発技術体制の立て直しを行い、得意先の要求、信頼に応えられる体制にしてまいります。

□ e-material solution provider - お客様の求めるものをタイムリーに -

2001年4月に生産技術開発センターを設置しました。この目的は、優れた材料を生かすプロセス技術の徹底追求、生産の最適化と効率向上を目指した設備開発、生産拠点再編の支援、リードタイム短縮推進などを行っていくことで、今まで以上にお客様の求めるものをタイムリーに供給出来る体制にしていくことです。

□ 重点分野 - 記録 -

- ★ HDD用ヘッドにおいては、この一年間の結果から、今後、技術の棚卸しと最先端技術へのチャレンジを進めていきます。
- ★ 光ディスクについては、アドバンスト・オプティカルディスク(多値記録技術、ブルーレーザーディスク等)へ特化してまいります。

□ 重点分野 - 通信 -

- ★ 通信技術開発センター(TTDC: Telecom Technology Development Center)の米国における拠点として、TDK R&D Corp.を2001年1月に設立しました。これにより、TTDCとして日本・欧州・米国という世界3極体制によるグローバルな足掛りを確立できたとともに、各市場により密着した顧客との情報交換やR&Dの推進が可能となりました。

□ スピード経営促進の為に組織対応

- ★ 2001年4月1日付けで下記のような組織変更を行いました。現在の変化の激しい事業環境に対応すべく、スピード経営促進を図るため、変化即応組織の確立を目指します。
- ★ 電子部品事業本部を廃止し、電子部品の各事業部を社長直轄としました。フラットな組織体系を導入することにより、事業活動の第一線に権限と責任の委譲を行い、各事業の活性化とスピード経営の促進を図ります。
- ★ また、経営監査部を設け、経営計画進捗のチェック&サポートの強化を行う一方で、経営判断を行える人材の育成と活用を図ります。
- ★ この他、前述しましたように生産技術開発センターを設置しました。

□ 自然環境保全活動の促進

循環型社会の形成に積極的に貢献する環境先進企業を目指して、環境マネジメントシステムの構築を進めています。2001年3月末現在、国内の製造事業所及び研究所は全てISO14001を取得済みですが、一部海外事業所で生産の見直しに起因する工程移管等の原因で遅れがでています。しかし、これら事業所においても2001年12月末までに取得する計画です。また、Exciting108で掲げている「ゼロエミッションへの挑戦」についても継続的な活動を促進してまいります。

2002年3月期の取り組み

2000年12月頃から、アメリカ経済に急ブレーキがかかり、世界経済全体の雲行きがおかしくなってきました。電子工業も昨年とは打って変わって、厳しい状況にあり、TDKにとっても当期は非常にタフな期となると思います。しかし中期的に見れば、光通信、ITS等の自動車の電子化、デジタル家電等、数多くの新市場の誕生と成長が期待され、そうした新市場が新技術を生み出し、それらがまた次の新市場や新技術を広げていくという具合に、電子工業は非常に恵まれた産業であると言えます。

これからも市場の要求や変化にきっちりと対応していけば、我々には多くのビジネスチャンスがある訳ですが、一方うっかりすると、あっという間に企業としての存在価値を失ってしまうリスクもあります。変化に対応できなくなれば生き物は消滅していくのが自然界の法則ですが、その変化が極めて速くなったのが今、我々が直面している環境であり、それは企業にとってチャンスとリスクの両面を持った経営環境であると言えます。

そのため、今期は中期的にやるべきことを明確にし、それらをしっかりとスピーディに行っていきたいと考えています。

□ 開発力の強化

独創的な技術が企業の生死を決めます。また、優秀な人材の確保と育成がKeyと考えています。

a. 技術者の年俸契約制の導入

誰もが思うほど新技術や新製品の創造は簡単ではありません。そのため、優秀で即戦力となる技術者の確保と現有技術者のモチベーションを高めるため、年俸契約制を今期から導入してまいります。

b. 開発戦略会議のスタート

開発についてもいっそうのスピードアップが求められています。どんなに素晴らしい開発もそのタイミングを逸してしまえば意味がありません。また、限られた経営資源を有効活用するためには、選択と集中が必須です。そのため、開発戦略会議を行い、部門を横断した知識・情報の共有化を図り、開発のスピードアップを目指します。

c. TTDCの世界3極体制スタート

米国にも通信分野の開発拠点ができ、TTDCの世界3極体制がスタートしました。それぞれの拠点では、その地域が有する優れた技術に焦点を当て開発を進めるとともにTTDCグループ内の情報の共有化を進め、開発を加速させていきます。

□ スピード経営促進の為に組織対応

すでにExciting108の進捗のところでも述べましたが、この4月から組織変更を行い、これまで以上に変化に即応できる組織体制で臨んでいきます。

□ IT活用の促進

顧客満足度(CS)を高めるために引き続きIT活用を促進していきたいと考えています。納期問題を解決していくためにサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)を、開発期間短縮のためにカスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)とナレッジマネジメント(KM)を推進してまいります。

おわりに

激しい変化の中に埋もれることのない、個性豊かなエレクトロニクス企業「Exciting Company」を目指し、本年度も邁進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

澤部 肇

2001年6月
代表取締役社長 澤部 肇