

## ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長 澤部 肇

### 一般的な市場環境

2003年3月期のマクロ経済は、前期同様に大変厳しい環境が続きました。世界経済を牽引してきました米国経済も2002年初頭に景気後退から順調に回復するかに見えたものの、秋以降には、需要停滞や株価低迷等、消費者・企業のマインドは大きく悪化し、日本ならびに欧州も外需に依存する部分が多かったため、米国経済の影響を受け低迷しました。中国を含むアジアは比較的堅調でしたが、経済の底が浅く、いまだ世界経済の主役になるまでには至っておりません。

### 2003年3月期の業績

#### 売上・利益実績

このような厳しい経営環境ではありましたが、2003年3月期の業績は、HDD用ヘッドでシェアを回復した記録デバイス製品を中心とした電子素材部品部門の売上高増加により、連結売上高で前期比6.7%増加し、6,088億80百万円となりました。また、当期純利益は、前期ならびに当期実施しました収益構造改革の効果等もあり、前期のマイナス257億71百万円から120億19百万円と大幅に改善しました。

### 部門別売上高概況

電子素材部品部門は、HDD用ヘッドでシェアを回復した記録デバイス製品、AV製品のデジタル化や自動車の電装化の進展で需要が伸びているコンデンサとインダクティブ・デバイスの売上高が増加した結果、当部門全般において売上高が増加しました。

一方、記録メディア・システムズ製品部門は、光メディアが、CD-RとDVDの需要増があったものの、MDの需要減少ならびにCD-Rの売価下落で売上高は横ばいに留まりました。オーディオテープは需要減から売上高が減少し、それらの減少を、コンピュータ用データストレージテープや、ソフト関係の売上高増加で補うことができず、当部門の売上高は微減となりました。当部門としても、これまで大規模な事業の構造改革を進めてきた結果、当期はその効果が表われ、2000年3月期以来の営業利益を計上することができました。今後は、コンピュータ用データストレージテープの新たな規格の承認化や、次世代の光メディアと言われているブルーレイディスクなどに取り組み、体質強化を図ってまいります。

### キャッシュ・フローの改善、資産の効率化

キャッシュ・フローの改善、資産の効率化を目的に、棚卸資産保有月数、固定資産回転率、売掛債権保有月数の改善にも積極的に取り組み、システムの改善、問題意識の徹底により予定どおり改善が進んでおります。棚卸資産保有月数については、2002年3月末時点で1.9ヶ月あったものが、2003年3月末時点で1.5ヶ月となっております。また、固定資産回転率と売掛債権保有月数もそれぞれ2.1回から2.5回へ、3.1ヶ月から2.8ヶ月へと改善しました。

今後もサプライチェーン・マネージメントのレベルアップなどに取り組み、キャッシュ・フローの改善を進めてまいります。

### 収益構造改革の継続

当期は、取り巻く環境を考慮し、売上が伸びなくても利益の出せる体質づくりに努めました。固定費削減による損益分岐点の引き下げ、事業の集中と選択による収益構造の改革、生産効率の向上等を実施し、当初計画した200億円の営業利益を計上することができ、収益力回復への第一歩を踏み出すことができました。固定費削減については計画通り実施できましたが、需要の停滞と供給過剰を主因とする大幅な売価下落により、変動費比率については計画通りの改善を果たすことはできませんでした。

一方、企業運営の面で大きく問われ始めているコーポレート・ガバナンスについては、その一環として執行役員制を導入し、経営と執行の責任を明確化いたしました。今後もこの点については充実を図ってまいります。

既存品の合理化促進、生産性向上によるコスト競争力の強化、収益力の期待できなくなった製品の撤退、利益率の高い新製品の拡大等、2004年3月期においてもこれらの改革を急ぎ、収益構造の改革を徹底して図ってまいります。

## 2004年3月期の基本方針

### 厳しい経済環境

さて2004年3月期に目を向けてみますと、マクロ経済の停滞はしばらく続くと思われまふ。これまで一國で世界経済を引っ張って来た米国への資金の流れが変わってきました。米国株価の低下と各國の外貨準備がユーロへ動いたこと等によります。資金が流れ込んでいる間は米国経済の縮小はありませんでしたが、資金の流れが鈍くなり成長力も弱まりました。しかしながら、米国に代わって世界経済を引っ張れるところは当面見あたりません。もう一つの問題は、電子工業の需要の停滞と価格下落が長期化するということです。需要の停滞についてですが、

PC・携帯電話が買い替え市場に入り、ブロードバンドを使いこなすアプリケーションが出るまでは踊り場となる、ITバブルによる企業の過剰投資の是正がまだ続く(設備投資の縮小)、インターネットによる経済機構の変革等が要因となり、当面大きな需要拡大は期待できません。価格下落は、中国・アジアの供給能力の増大と、ITバブルによる過剰設備による供給過剰、インターネット販売による価格下落、等により価格低下傾向からなかなか抜け出せません。このように、外的環境は厳しさが続くということを覚悟した事業展開になると考えております。

### 構造改革の第2ステージ

このような厳しい環境が予測される中、2004年3月期はTDKにとっての新たな成長へのスタートの期と位置付けております。まず売上が伸びなくても利益が出る体質を作ること、そして市場が伸びない状態でも売上を伸ばす体質を作ることが最重点に考えております。今期はこうした体質改革を徹底して実行するとともに、スピードの時代、不確実の時代に対応した気質(考え方)の面においても改革を進め、市場の激変にも揺るがない強固な企業基盤を構築し、収益力と成長力の増大を図ってまいります。

## 収益力増大に向けての体質改革

### 1. 顧客が本当に求める新製品をタイムリーに提供する

中長期的には更なる飛躍が期待できるエレクトロニクス産業ではありますが、先にも述べましたように、ここ数年は大きな需要の拡大は期待できないように思われます。しかし企業は成長しなければなりません。市場が伸びない中で売上を伸ばすためには、市場が求める独創的な新製品のタイムリーな提供が重要です。また、それを収益に結びつけるためには高度な専門力の活用が必要となります。

我々は自らの強みである材料開発と、それを活かすプロセス技術をさらに高め、顧客が本当に求めるものを的確に掴み、そこに自社の強みを存分に活かしてタイムリーな製品の提供を図ってまいります。即ち、本業である「e-material solution provider」としての特徴を強め、収益性の高い新製品売上比率を向上すべく体質改革を図ってまいります。そのための土台づくりとして、既にいくつかの施策を実行しております。

### 「開発テーマの絞り込みと短サイクルでのレビュー」

今後の成長が期待できる「情報家電」「高速・大容量ネットワーク」「カーエレクトロニクス」を重点3分野とし、既存の開発テーマについてTDKの強みが活かせるものに改めて絞り込みました。さらにこれらのテーマの進捗・見直し等のレビューもより短いサイクルで行い、市場変化のスピードに遅れることのないよう努めてまいります。

### 「営業組織改編とアプリケーションセンター新設」

目まぐるしく変化する市場や顧客のニーズと、自社の強みを効果的に結びつけるために、営業体制を先に述べた重点3分野に比重を置いたものへと改編し、顧客のニーズのスピーディな把握を行ってまいります。またキャッチしたニーズに対して最適な新製品をタイムリーに提供するために、自社の強みを効果的に融合・活用する等の最適な開発支援を行う機能として、アプリケーションセンターを新設いたしました。

### 「知的財産センター新設」

特許等の知的財産がますます重要になってきています。専門部署として知的財産センターを新設し、事業・開発・知財を三位一体で捉えた事業展開を進めてまいります。

## 2. 変動費比率の改善

2003年3月期は、大幅な売値引きの影響もあり、変動費比率を充分改善することができませんでした。今後も厳しい売値引き要求は当分続くと思われませんが、この売値下落に対応できてこそ体質は強くなります。そのため、不採算製品の改善や生産性の改善に取り組んでまいります。

### 気質改革

開発、製造、販売と全てのリードタイムの短縮化等、ビジネスにおけるスピードが大きく変わってきています。TDKにおいてもこの点については、まだまだ変えなければならないものがあります。特に意識の面における改革が抜本的な課題と捉えております。そのためにも、取り巻く環境、市場に合わなくなった企業風土や文化については思い切って変えてまいります。現実、現場をさらに積極的に見る風土を作り、スピードに対する意識、さらには危機意識についても強めていきたいと思っております。

マクロ経済は、今年も昨年同様不透明な状態が続くと思われれます。一方、長期的には更なる発展が期待されるわれわれのエレクトロニクス産業は、2005年から2006年に花開くと期待されるブロードバンド時代、ユビキタス社会に向かって、現在は踊り場にあると思われれます。このような環境のもと、2004年3月期は、収益力の増大を最重点にした構造改革第2ステージを徹底して推し進め、足もとを固めることによって中期的な企業価値の拡大を目指してまいります。

また今期は新中期計画「Exciting108」の最終年度になります。残念ながらITバブルの崩壊やそれに関連した設備投資の見込み違いなどにより、予定通りの目標達成は難しくなりましたが、今期で構造改革を何としても完了させ、達成時期は不問でも当初の目標は達成したいと考えています。ステークホルダーの皆様方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。

2003年6月



代表取締役社長 澤部 肇