



代表取締役社長 澤部 肇

### 2年連続で増収・増益を達成

2004年3月期の業績は、電子素材部品部門が好調であったことから、連結売上高は前期比8.2%増加し、658,862百万円となりました。デジタル家電製品市場の成長、PCおよび携帯電話需要の回復などによる部品需要の伸びが、電子材料製品および電子デバイス製品の売上高を下支えしました。記録デバイス製品の売上高は前期比30%を超える成長となりました。その主な要因は、ハードディスクドライブ市場が成長したこと、および、TDKがハードディスクドライブ用ヘッドの市場占有率を上げたことにあります。また、合理化効果の浸透によって利益率が改善し、営業利益は前期比2.5倍の54,322百万円、当期純利益は継続的な収益構造改革などの成果もあって、前期比3.5倍の42,101百万円となりました。

### Exciting 108 を振り返る –改革は道半ば–

2000年4月から展開してきた中期計画「Exciting108」は、2004年3月期を最終年度として終了しましたが、残念ながら期間中に当初の目標を達成することができませんでした。この原因は、ITバブルの崩壊により、目標達成の前提条件が成り立たなくなってしまうためです。特に、市場環境が大きく変わり、その結果、既に着手していた設備投資がまったく需要サイクルと合わなくなってしまったことが痛手となりました。この問題を抜本的に解決するために、TDKは急遽、構造改革に着手しましたが、「Exciting108」は、この市場の変化にもう一度事業体制を合わせなおす期間とならざるを得ませんでした。

過去2年間にわたりTDKは構造改革を断行し、「売上が伸びなくても利益の出る体質」、「市場が伸びなくても売上を伸ばせる体質」づくりに挑戦し、企業としての気質・体質の変革に取り組んできました。2004年3月期の業績は、この構造改革の一定の成果を反映しており、従って、「Exciting108」の目標こそ達成できませんでしたが、達成に向けての道筋はかなり見えてきたものと考えております。

しかしながら、2004年3月期の業績も、その内容を詳細に検討しますと、まだまだ多くの課題があるといわざるを得ません。全社収益がハードディスクドライブ用ヘッドとコンデンサに依存しすぎており、かつての主役であった磁性材料関連と記録メディア事業の収益構造改革が遅れています。また、ブロードバンド時代に欠くことができない高周波製品、半導体部門の収益体質は、さらに改善の必要があります。

これらの課題に取り組むと同時に、2005年3月期以降も、引き続き経営資源を集中すべき重点市場を「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」の3市場に絞り込み、成長が見込まれるセット商品を中心に、ナンバーワン製品を拡大していく方針です。

## 良質な感動と興奮を提供できる“Exciting Company”を目指す

TDKは、真面目で誠実な会社です。創造へのこだわりを実直に貫く真面目さと、そうであらねばならないという意志が脈々と受け継がれています。私が目指している「Exciting Company」とは、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会といった、企業と関わり合う全てのもの、即ちステークホルダーに良質な感動と興奮を提供し続ける企業のことです。TDKがもつ真面目さ、誠実さを土台に、製品はもちろん企業としての質を高めていけば、この「Exciting Company」は必ず実現するはず。そのためには、生きがいをもって働き、自らの価値を高めていくエキサイティングなTDKメンバーの存在が起点になります。メンバーの一人一人がプロとしての誇りと使命感を持ち、より高いレベルの自己実現を目指す。そして互いの価値を認め合い、チームを組み、共通の目標に向かって力を合わせていく。そこには挑戦の充実感と目標達成の感動が生まれ、新たなエネルギーが湧いてくるはず。これこそが、「Exciting Company」の源です。

## 本業の成長なくしてTDKの復活はなし

TDKの本業である電子素材部品事業において、TDKに課された課題は数多くあります。TDKは、成長し続けるエレクトロニクス産業の分野で、社会への貢献を確実に実現していかなばなりません。そのためには、顧客のニーズを掴み、顧客の望む製品をタイミング良く提供していくことが必要です。

素材開発とプロセス技術を活かした、特長ある部品事業を拡大していく。さらには要素技術を拡充し、ドメインを広げていく。また、市場要求に合わせ、本来強い領域を改めて強化していく。つまり、本業強化を何よりも優先する。これこそがTDKのあるべき姿であり、これができてこそ、TDKは本当の成長軌道に乗ったといえるのではないのでしょうか。

2004年3月期の営業利益率は8.2%となりましたが、本業である電子部品事業の利益率はこの全社平均を下回っています。理想的な収益構造は、まず電子部品事業で高い利益率を達成し、その上で記録メディアやハードディスクドライブ用ヘッドといった、TDKの特長ある製品で利益を上積み出来る構造です。ですから、本業の成長なくしてTDKの復活はあり得ないのです。

## 本業を極める – 新たな成長への挑戦 –

このように、本業を極めることによって、TDKは「Exciting Company」の実現を目指していきます。そのために、次の施策を実行する方針です。

### 1. 顧客が求める価値ある商品の追求

#### ■利益こそ企業の存在価値

利益はお客様が認めてくれる価値と、自分達の力であるコストの差で決まります。言い換えれば、利益にはお客様の満足度と自分達の競争力がそのまま反映されているのです。この利益が企業の存在価値であると、私は考えています。その存在価値を具体的に測る指標の一つが売上高営業利益率ですが、TDKの営業利益率は、最低でも二桁に達していなければならないというのが私の考えです。なぜなら、そのような価値を創り出すことのできない企業であることは、TDKに関わる全ての人々はもちろん、私自身の満足にもほど遠いのみならず、必要とされる適正な再投資を継続して行うことすらできないことを意味するからです。これは、競争の厳しいエレクトロニクス業界においては致命的であり、早晚脱落する可能性を示唆していると言っても過言ではありません。

#### ■新製品・ナンバーワン製品の比率を上げる

利益率を向上させるためには、第一に売上高に占める新製品の比率を上げることが重要です。成長とは、言い換えれば新製品を生み出す力です。新製品は利益率も高く、大量購入していただける機会も多くあります。従って、

私は新製品、それも他社と差別化された価値ある新製品による成長を、最も重要視しています。そのような新製品を生み出すためには、要素技術の拡充が不可欠です。2004年3月期のハードディスクドライブ用ヘッドを除いた新製品比率は24%程度ですが、2005年3月期には売上の30%を新製品にする計画です。もう一つの施策は、ナンバーワン製品の比率を上げることです。それも、成熟した市場ではなく、新たに成長する市場でナンバーワン製品の比率を上げることが肝要なのです。今期は売上高に占めるナンバーワン製品の比率を50%にする計画です。

#### ■部品の小型化・大容量化は技術を変え、新しい用途を生み出す

例えば、チップコンデンサでも、大きさが違えば、違う技術を使わなければなりません。静電容量値も増やすと、厚さ僅か1ミクロンのセラミック材料シートを1,000層近くも積まなければならないため、作り方も違ってきます。コンデンサそのものを突き詰めて価値のある製品を創り出すということは、新製品開発そのものなのです。小型化・大容量化によって、今まで使えなかったセット製品に使えるようになる。部品を小さくすることで新たなマーケットが生まれる時代なのです。

私は研究者から差し出されたチップコンデンサを見て、感動しました。話をしていると息で吹き飛んでしまうほど小さいのです。鉛筆の先よりも小さく、見えないくらいの大きさです。この極小部品は、数十の非常に薄い層が重なってできているわけです。こうした小さな製品が、新しい用途や製品開発の役割を担っていることこそ、TDKの存在価値そのものなのです。

## 2. 競争力を高める要素技術の強化

我々がこれからも勝ち続けていくためには、強いものをより強くしていくことが大前提です。同時に、新製品比率を高め、しかもナンバーワン製品を目指すためには、改めて要素技術を高める必要があります。そのために、2004年1月から研究開発体制を大きく変えました。組織改革の目的は、次の3点です。

#### ■「e-material solution provider」の追求

我々は恵まれたことに、エレクトロニクス産業という事業領域にいます。この業界は常に進歩し続けており、我々にもやるべきことがたくさんあります。我々は、自らを「e-material solution provider」と称していますが、「solution」とは、シーズではなくニーズオリエンテッドで、お客様が欲しい時に欲しい製品を提供するということです。これを実現するために材料開発と、材料を活かすプロセス技術にさらに磨きをかけていきます。

#### ■開発部門のビジネスマインドの強化

TDKの開発部門には、多くの優秀な技術者がいます。デジタル時代にあっては、TDKの業績は開発の成否に大きく依存しますが、その成否を左右するのは技術者に他なりません。技術者としてお客様のニーズを理解することはもちろん大切ですが、もう一つ重要なのは、自分のテーマがビジネスとして価値あるものとなるかどうかという判断基準を、技術者自身が備えることです。技術者もまた私企業のメンバーなので、「投資したら回収する」というルールを実践することが求められるのは当然です。

これまで、優秀な人材は直接開発部門に配属していましたが、現在はビジネスマインドを持たせるためにラインに配属して、ジョブローテーションをしながら現場の感覚を肌で感じてもらっています。ビジネスマインドを備えた優秀な技術者を一人でも多く育てることは、人事戦略として非常に重要です。



### ■開発テーマ選定をより厳しく

開発テーマの選択基準も、常に一定であるということはありません。例えば競合他社の分析にしても、時間とともに他社の状況も変わりますし、市場が要求するものも変わっていきます。特許戦略も、昔とは比べものにならないくらい重要になっています。デジタル時代には、開発期間も大変重要なテーマ選定のパラメーターであることは、いうまでもありません。このように、日々変化する選択基準の重要性を十分に検討し、より厳密化し、経営資源を集中させることにより、開発の効率をさらに改善していきます。

### 3. 顧客と社会に信頼されるプロ集団の醸成

企業価値の最大化は経営そのもののテーマであり、私に課せられた最大の使命であると認識しています。この原点を考えたとき、TDKで働く従業員が起点になることは間違いありません。私は改めてステークホルダーにとって「Exciting Company」とは何かを考えてみました。その第一は、TDKはメーカーですから、良い商品を作ることです。そうすればお客様にも喜んで頂けますし、利益も出ます。良い商品を作るのは人ですから、従業員がどうしたらエキサイティングになれるか、また「Exciting Company」の一員であることを自覚することができるか、その環境づくりに努めていきたいと考えています。

### 在庫は罪

電子部品のライフサイクルは年々短くなっており、売価もすぐに下がります。いずれ売れるからという考えで、操業度を上げれば良いという時代ではありません。在庫は腐るものです。操業度よりも資産効率・リードタイムの方が大切なのです。需要動向の読み誤りは、電子部品業界にとっては致命的です。だからこそ、TDKはリードタイムを基軸とした「基準在庫」を設定し、在庫管理を徹底しているのです。

エレクトロニクス産業は、長期的に見ると、新たな成長サイクルに入りつつあると、私は考えています。インターネット、ブロードバンドというネットワーク社会のインフラストラクチャーの整備がますます進めば、エレクトロニクス産業はコビキタス社会の実現に向けて、今以上に主要な役割を果たすことになるでしょう。もちろん、短期的には、在庫循環サイクルにより需要が一進一退を繰り返す場面はあり得るでしょうが、エレクトロニクス産業はそれを克服して、力強い長期的な成長トレンドに向かっていくものと考えられます。

しかし、デジタル時代では、エレクトロニクス産業に携わる者誰でもが勝ち残れるわけではありません。換言しますと、卓越した技術力に基づく価値ある製品を提供できる者のみが勝ち残るのです。

TDKはこれからも、コア技術である素材技術、プロセス技術および評価シミュレーション技術を駆使し、価値ある製品を市場に提供することにより、エレクトロニクス産業の発展に貢献する会社であり続けねばなりません。そして、それを可能にするのは、株主、顧客、取引先の皆様のご支援であり、従業員のコミットメントに他なりません。

TDKは、「Exciting Company」の実現を追求し、電子素材部品事業を極めることにより、企業価値の拡大を目指してまいります。

改革に終わりはありません。


ステークホルダーの皆様方には、今後も引き続き一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2004年6月



代表取締役社長

澤部 肇



# Why? Because we still have much unfinished business to be an Exciting Company.

本業で力強い成長と高い利益率を達成できる会社、それがTDKのあるべき姿です。その意味で、我々にはまだ課題が残されております。TDKはこれらの課題を解決して電子部品の領域で卓越した企業となつてこそ、初めてステークホルダーの皆様からその存在価値を高く評価していただけるものと考えています。