

□ ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長 澤部 肇

需要変動の中、増収を達成

TDKの2005年3月期における連結売上高は前期比で0.3%増加の657,853百万円、営業利益は前期比で5.9%増加の59,830百万円、当期純利益は前期比で20.9%減少の33,300百万円*となりましたことを、まずご報告申し上げます。

TDKがその一員である電子部品業界にとっての2005年3月期は、対照的な変化を経験した一年となりました。すなわち、上期はデジタル家電やPC(パーソナルコンピュータ)需要の拡大に支えられ、強い引き合いがあったものの、下期は在庫調整によって需要が一気に弱まるという、大きな変動に見舞われた一年でした。

次に、TDKの事業を構成する、電子素材部品部門と記録メディア・システムズ製品部門について申し上げます。

電子素材部品部門の4製品グループ(電子材料、電子デバイス、記録デバイス、IC関連その他)は、需要の変動があったにもかかわらず、前期比増収を達成することができました。殊に記録デバイス製品グループは、これまでの大手顧客と

の取引が終了したことを織り込み、期初時点では減収を見込んでいましたが、他の顧客との取引が拡大したこと、またデジタル家電などに搭載されるハードディスクドライブの需要が増大したこともあり、前期比増収を達成することができました。

記録メディア・システムズ製品部門は、光メディア製品の市場価格が当社の予想を大幅に上回って下落したこともあって、前期比減収となりました。

以上のような状況により、頭書にご報告した決算となったわけですが。

さてTDKは、TDKの本業であり得意の分野である電子素材部品部門の強化を成長の土台とする、つまり「本業強化による継続的な成長」を目指し、常に努力を続けてきました。当期も電子素材部品部門では多くの新製品を市場に投入し、その結果、HDD用ヘッドを除く新製品比率は前期比6ポイント増加して30%に達しています。当期の電子素材部品部門の増収は、この努力が実を結んだことを示していると考えております。

*P73注記事項(注22)後発事象をご参照ください。

TDK製品のあゆみ



世界初のフェライトコア



白黒テレビ偏向ヨーク用コア・フライバックトランス用コア



円板型コンデンサ「アルコン」

1935

1951

1955

一方で、私は今後の成長に向けての大きな課題も、はっきり認識しております。それは、当社の業績は当社製品が組み込まれる最終製品の在庫環境によって、大きく左右されるということです。この課題は、下期に電子部品需要低迷の影響を吸収できず、業績の下振れが避けられなかったことで明らかになりました。

ここ数年、収益体質の改善や構造改革に継続的に取り組み、その結果損益分岐点の引下げや不採算製品の整理といった一定の成果は出ていますが、今後の力強い成長のためには、この課題の克服に全社を挙げて取り組むことが必要不可欠です。

TDKの成長を支える「2つの文化」

私は、これからもTDKが着実に成長していくためには、「不変の価値を見極める力」と「変化を起こす力」が鍵になると考えております。当社は2005年12月をもって創業70周年を迎えますが、70年という歳月の中で、私たちはこの2つの力の本質を理解し、尊重する土壌として、2つの企業文化を育んできました。

「不変の価値を見極める力」を育む文化

TDKは70年前、日本で発明された磁性材料「フェライト」を世界で初めて事業化することを目的として創業しました。フェライトの優れた特性は、エレクトロニクス技術が進化した今日も高く評価されていますが、当社はパイオニアに相応しく、フェライトに関しては、他の追随を許さない高い技術力を保持しています。例えばマグネット、インダクタ、コンデンサ、ハードディスクドライブ用ヘッドなどの製品には、創業以来のフェライト技術が、脈々と受け継がれています。

70周年を迎えるに当たり、私はTDKの優位性の原点はこの「フェライト技術」にあることを、また、この「フェライト技術」を高めていく過程で生まれた「素材技術」「プロセス技術」「評価シミュレーション技術」が多くの高性能製品に結実し、

TDKの企業価値の源泉となっていることを再確認しました。

70年におよぶセットメーカーとの切磋琢磨の中で、電子部品事業を「本業」とするという当社の姿勢は、一度として揺らぐことはありませんでした。また、その姿勢と、「本業」が生み出す「コア技術」の価値をセットメーカーが高く評価してくれているからこそ、両者は共同して高付加価値製品を開発することができるのです。

今後も、TDKの価値は、私たちのコア技術が生み出す付加価値の高い電子部品によって一層高められていくものと、信じております。

「変化を起こす力」を育む文化

同時にTDKには、膨大かつ多様な情報の中から「変化」の兆しを察知し、率先して変化を引き起こそうとする文化が存在します。

例えば、「ユビキタス社会」です。情報・通信技術の進歩は、家電・自動車・携帯電話をはじめとする様々な機器をネットワークで結ぶ「ユビキタス社会」を現実のものにしつつあります。とりわけ「デジタル情報家電」「高速・大容量ネットワーク」「カーエレクトロニクス」の3分野では、近い将来、多種多様なアプリケーションが急速に開花するものと考えられています。

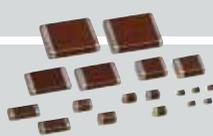
TDKはいち早く、これらを「成長3分野」と捉え、当然予測される電子部品の需要拡大に備えて経営資源を集中させてきました。当期も、有機ELディスプレイや無線センサなど、今後のエレクトロニクス社会で重要な役割を担うに違いない分野の研究開発に集中的に取り組んだように、TDKには社会や市場の変化を先取りして付加価値の高い製品を開発・投入することで、豊かな社会づくりに貢献しようとする考え方が、しっかりと根づいています。

顧客にとって価値ある製品を生み出すためのヒントは、すべて現場（顧客）の中にあるというのが私の考えであり、私はこの考えに従って、営業担当者はもちろん、技術者に対して



世界初の音楽用カセット
「SDカセット」

1968



積層チップコンデンサ

1977



積層チップインダクタMLF

1980



スイッチング電源

1981

も、顧客の満足を目的とした「ニーズ志向」を持ち、常に「現場の生の声」を拾うように働きかけてきました。最近では、こうした私の強い思いが全階層の全従業員に浸透し、営業部門にも技術部門にも、常に現場のニーズを起点としたビジネスマインド溢れる考え方が定着してきました。TDKが「モノづくり」で優位性を発揮できるのは、このような社員の意識の変化の表れでもあるのです。

「成長を支える文化」をもって、新たな成長のステージに踏み出す

創業70周年を機に、TDKは、これまで育んできた「成長を支える文化」をもって、新たな成長のステージに向かって踏み出します。私の使命は、これまでの構造改革で積み残したものを含め、次の課題に全社一丸となって取り組み、成長力を強化することにあります。

(1) 選択と集中を極めた積極投資

成長性・高収益性が期待できる製品分野を絞り込み、集中的に投資します。具体的には、材料開発力とそれを活かすプロセス技術によって差別化することが可能な製品分野を絞り込み、スピーディーな製品化を目指します。

(2) 市場に合致した製造力の強化

品質管理とコストダウンに対する生産現場の意識改革を、さらに促します。とりわけ不採算部門については改善と撤退の見極めを行い、開発部門と製造部門との一貫体制を強化し、技術力の強化や製品価値の向上に取り組みます。

(3) 開発のスピードアップ

技術戦略の強化や開発プロセスの改善などにより、開発効率を高め、開発のスピードアップに注力します。

(4) 中国内需市場の拡大

中国をTDKの最重要市場として捉え、競争力を強化するために、各拠点の収益力改善に努めます。

(5) 人材の強化

従業員一人ひとりを尊重し、従業員教育など人材の強化に努めます。具体的には、製造リーダーの教育、営業担当者による開発者への市場教育、技術者による営業担当者への技術教育などの他、外部からの人材補強にも注力します。また、従業員の努力や成果に対する適正な評価にも積極的に取り組みます。

私たちの目の前に広がるエレクトロニクス産業は、今、ビジネスチャンスに満ち溢れています。TDK独自の「成長を支える文化」を土台として、素材開発とプロセス技術を活かして本業をさらに強化し、私たちはこれらのビジネスチャンスを実に確実に捉え、成長に結びつけていきたいと考えております。

誠実な企業文化をじっくり育んできた歴史と、見定められた方向へ着実に歩を進める忍耐強さを併せ持つTDKは、社会や技術の変化に対する鋭敏な感受性で、より成長性の高い分野へとシフトしながら、社会的な存在価値を高めてまいります。私はTDKの今後の成長を、ステークホルダーの皆様とともに慶びとしたいと願っております。新たな成長への第一歩を踏み出したTDKに、どうかご期待ください。

2005年7月

澤部 肇

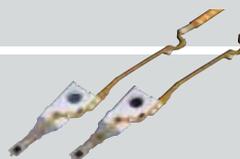
代表取締役社長
澤部 肇



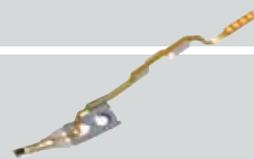
コンピュータ用モノリシック
磁気ヘッドHGA



光ディスクCD-R



高密度記録MRヘッド



トナーリングMRヘッド

1986

1992

1994

2005