

社長  
インタビュー



構造改革を完遂し、  
成長分野、中核事業に経営資本を集中させ、  
さらなる成長を目指します。

代表取締役社長 上釜 健宏



- Q1 当期の業績を振り返ってください。
- 
- Q2 構造改革の進捗状況を教えてください。
- 
- Q3 今後の成長戦略について教えてください。
- 
- Q4 事業セグメント別の成長シナリオを教えてください。
- 
- Q5 将来を見据えた研究開発活動について教えてください。
- 
- Q6 2014年3月期の見通しについて教えてください。
-

# 社長インタビュー



Q1

当期の業績を振り返ってください。

**通信分野向け受動部品の伸び悩みや産業機器分野の不振などによって、2期連続で業績予測を下方修正しました。**



2013年3月期、TDKは、強固な事業基盤の確立をめざし、前期から進めてきた不採算事業の整理や拠点・人員の最適化などの事業構造改革を強力に推進しました。しかしながら、2期連続で当初の業績予測を大幅に下方修正する結果となりました。誠に申し訳ございません。

下方修正するに至った大きな理由の1つは、スマートフォン市場の需給調整の影響などによって通信分野向け受動部品の売上高が予想を大幅に下回ったことです。2つめには、産業機器市場の低迷にともなう受動部品、磁石、電源などの販売不振によって、産業機器及びその他の分野の売上高が減少しました。3つめには、金属磁石の主原料であるレアアース価格の下落による評価損が発生したことです。加えて、スマートフォンやタブレット端末の普及に押される形でPCの需要が伸び悩み、ハードディスクドライブ（HDD）市場の需要が当初予定を大幅に下回ったことも業績に影響を及ぼしました。

これらの結果、2013年3月期のTDKの連結業績は、売上高8,516億円、営業利益216億円、継続事業税引前当期純利益189億円、当期純利益12億円となりました。当期における対米ドル及びユーロの期中平均為替レートは、83円3銭及び107円5銭と前期に比べ対米ドルで5.0%の円安、対ユーロで1.8%の円高となりました。この為替変動により、約324億円の増収、営業利益で約41億円の増益となりました。





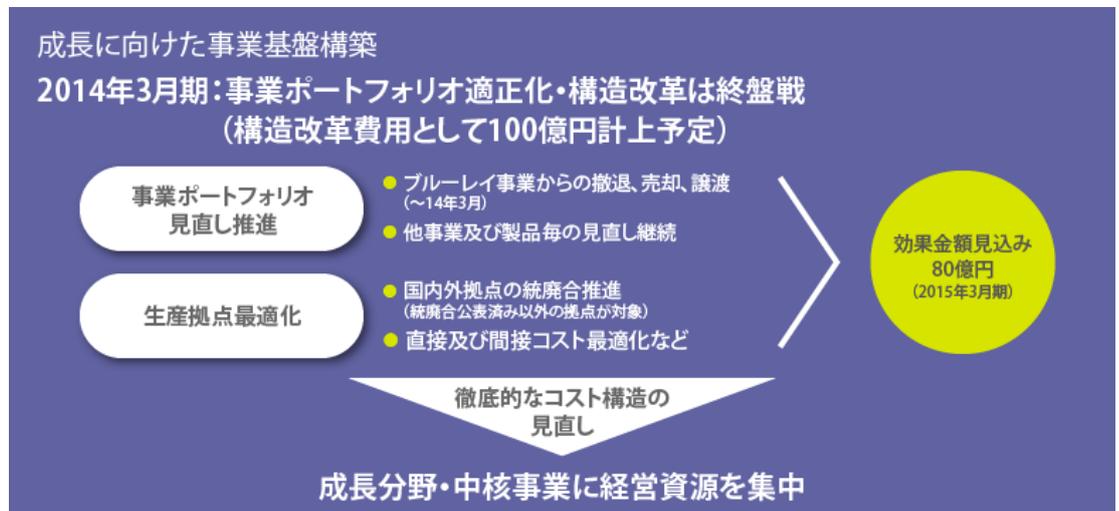
構造改革の進捗状況を教えてください。

**受動部品事業における構造改革を  
計画通り完遂しました。  
今期は改革最終年度として  
事業ポートフォリオの適性化に注力します。**

当期は、受動部品、とりわけセラミックコンデンサを中心とした生産拠点の最適化を実施し、素材から製品までを一貫生産する体制を構築しました。その結果、同事業の生産性・収益性を大幅に改善するなど、一定の成果を上げることができました。

これを受けて、来期は事業ポートフォリオの適性化を実現していきます。具体的には、ブルーレイ事業からの撤退、売却または譲渡を実施する予定ですが、このほかの事業についても継続的に製品ラインナップを見直していきます。また、生産拠点の最適化については、すでに公表した以外にも国内外の拠点統廃合を推進し、事業のコスト構造強化を図ります。

これらの構造改革費用として、2014年3月期に100億円を計上し、2015年3月期の効果金額80億円を見込んでいます。





今後の成長戦略について教えてください。

**市場ニーズを的確に捉えて  
新製品・新技術の開発を推進し、  
成長市場での拡販に注力します。**



TDKでは、昨今の市場環境変化や技術革新などに対応して、従来「通信」「情報家電」「自動車」「産業機器・エネルギー」の4つに分類してきた成長分野を「次世代情報通信」と「エネルギー関連」の2つの分野に集約しました。

「次世代情報通信」では、パソコン市場の成長が鈍化する一方で、スマートフォンやタブレット端末の市場成長が続いています。現在、急速に高性能化が進むこれらのモバイル端末の内部には、数多くの小型で高性能な電子部品が搭載されています。当社グループでは、こうしたモバイル端末向けの製品を幅広くラインナップしています。各種インダクタやセラミックコンデンサ、1台の端末で複数の通信規格や周波数帯域に対応する“マルチバンド化”に欠かせないSAWフィルタなどの高周波部品がその代表例です。また、リチウムイオン二次電池もスマートフォンやタブレット端末の小型・軽量化を実現するための重要部品です。当社グループでは、開発・マーケティング・営業体制など、経営資源を的確に配分し、これらの市場成長を着実に取り込んでいきます。

一方、クラウドコンピューティングの発展などにもともなって、インターネット上の情報は拡大の一途をたどっており、これらの膨大なデータを格納するデータセンターの需要も増大しています。パソコン用のHDD1台には通常2~3本の磁気ヘッドが搭載されていますが、データセンターのHDD1台に使用される磁気ヘッドは、現在約10本、今後は14本まで増加する見通しです。こうしたデータセンター向けの磁気ヘッドの需要増大にも着実に対応していきます。さらに、データセンターにおいては、消費電力抑制のためにもHDD記録密度のさらなる向上が求められています。これに応えて、当社グループでは、熱アシストヘッドの実用化など、記録ヘッド技術の新たなブレークスルーに力を注いでいます。

「エネルギー関連」では、地球温暖化問題やエネルギー問題が深刻化するなか、自動車分野・発電分野それぞれにおいて、エネルギー利用効率のさらなる向上をめざした技術開発が進められています。

自動車分野では、ガソリンエンジン車の燃費向上を図るために、徹底した車重の軽量化とエンジンの燃焼効率向上が重要な課題となっていますが、当社グループは車載用電子部品のパイオニアとしてその双方に貢献しています。たとえば、パワーウィンドウや電動ミラー用の小型モータ用フェライト磁石においては、新工法を駆使して磁石重量を約60%削減し、車体の軽量化に大きく寄与しました。

また、ハイブリッド車（HEV）や電気自動車（EV）でも、バッテリーの電圧を変換するDC-DCコンバータやバッテリーの状態を監視する電流センサ、走行用モータ用のネオジム磁石など、次世代自動車の高性能化や燃費向上に寄与す

る電子部品を幅広くラインナップしています。

さらに、自動車の安全に重要な役割を果たすブレーキやパワーステアリング、エアバッグなどの電子制御システムにおいても、より小型で高い信頼性と耐久性をもった電子部品が必要とされています。こうした用途に向けて、自動車専用に開発したコンデンサやノイズを除去するコモンモードフィルタなど、電子制御に不可欠な電子部品を積極的に投入していきます。

一方、発電分野では、近年、情報通信技術を活用して、太陽光や風力発電などの積極導入や省エネルギー化を促進し、地域レベルで最適な電力需給を実現するスマートグリッド技術への注目が高まっています。当社グループでは、この分野においても、風力発電機用のネオジウム磁石のほか、一般家庭に電力を調整して供給するパワーコンディショナー用受動部品として、アルミ電解コンデンサやフィルムコンデンサ、トランスなどをラインナップしています。さらにスマートグリッドなどで、発電した電力を蓄えるバッテリーマネジメントシステム向けの電子部品も供給しています。



## 事業セグメント別の成長シナリオを教えてください。

### 受動部品事業を中核に積極的な成長戦略を推進していきます。

3つの事業セグメントのなかでは、「受動部品」を成長戦略の中核に位置づけ、今後の収益の柱として成長させていきます。

たとえば、高周波部品では、スマートフォンなど通信機器向けのSAWデバイスやモジュールのビジネスを再び成長軌道に乗せていく計画です。現在、そのために、開発リソースの最適配置などの体制強化に取り組んでいます。また、海外での基礎開発と日本のプロセス開発技術・生産技術との連携を強化して開発・生産の効率向上を図るなど、TDKグループの得意技術を融合させることによって次世代のニーズに迅速に対応していきます。

インダクティブデバイスでは、パワーコイルのラインナップを拡充して、通信・自動車部 phậnをを中心に継続的な成長を図ります。同時に高周波コイルの開発・販売も強化していきます。当社には、大電流に適した巻線系から、高密度実装が可能な積層系、HDDヘッド製造のプロセス技術を応用した薄膜系まで、多彩な構造・工法のインダクティブデバイスを開発・製造できる強みがあります。今後もこれら幅広い技術・ノウハウを駆使して、お客さまのきめ細かなニーズに対応した製品を投入していきます。

国内外の生産拠点集約を完了したセラミックコンデンサは、構造改革効果による収益安定化を図るとともに、最重点市場の自動車用途を中心とした拡販に注力します。また、自動車用途などで培った高い信頼性や要素技術を横展開することで新たな用途特化型製品の開発を進めます。さらにインダクティブデバイスで蓄積した技術を活用し、コイルとコンデンサのコラボレーション技術による超小型電源モジュールなどへの展開を図っていきます。

2つめの「磁気応用製品」のセグメントでは、唯一のヘッド専門メーカーとしての業界ポジションを活かして、HDDヘッドなどの記録デバイス事業を安定



収益事業へと発展させていきます。そのために、データセンター向けの高性能ヘッドの開発と承認化を促進するほか、次世代の熱アシストヘッドの量産化を加速させます。さらに、HDDヘッドの製造プロセスを応用した電子部品の開発にも取り組んでいきます。

3つめの「フィルム応用製品」では、とくに二次電池関連製品の拡販に注力していきます。具体的には、セパレータの事業を拡大するほか、電極材料の自社開発による材料からセル、パッケージングまでの垂直統合のビジネスモデルを駆使して新しい成長ステージを切り拓いていきます。また、スマートフォンやタブレット端末以外のアプリケーションの開拓にも力を注いでいきます。



Q5

**将来を見据えた研究開発活動について教えてください。**

**TDKのコア技術である“材料”の強みを活かした開発を推進するとともに、電子部品の高付加価値化に向けた開発体制を強化します。**



TDKグループの創業以来の強みは「独創」-すなわちオリジナリティを原動力に他社にないものを創り出し、社会に信頼される製品と価値を社会に提供していることです。この独創性をより強力に発揮していくために、当社グループのコアコンピタンスである磁性分野などの「材料技術」の強みをいかした製品開発に力を注いでいます。その一つがレアアースフリー磁石の開発です。すでにジスプロシウムフリーの磁石を開発し、HDD用材料として大手メーカーの承認を獲得しているほか、ネオジムを半減させた磁石やコバルトフリーのフェライト磁石の開発にも成功しています。

また、電源ユニットやパワーデバイスのさらなる小型・薄型化、高効率化に向けて、材料レベルから開発を進めていきます。さらに、スマートグリッドなどの次世代エネルギーシステムに対応する新技術として、インテリジェント機能を搭載したデジタル電源の開発にも注力していきます。

もちろん先に述べました高周波部品等の各種受動部品や、次世代のHDDヘッドの開発にも引き続き注力していきます。



Q6

**2014年3月期の見通しについて教えてください。**

**受動部品とフィルム応用製品の成長などによって売上高9,300億円を見込んでいます。**



2014年3月期については、為替レート1ドル90円、1ユーロ118円で試算して

います。

「受動部品」の売上は、当期の3,796億円から15~20%の増加を見込んでいます。主に情報通信市場向けの高周波部品、インダクティブデバイス、回路保護部品の増加に加え、産業機器向けのアルミ電解コンデンサやフィルムコンデンサの売上が緩やかに回復するほか、自動車市場向けの売上が安定的に増加を続けると見込んでいます。

「磁気応用製品」は、HDD市場の成熟化などの影響によって、当期の3,379億円に対して約2%のマイナスから横ばいと見えています。

「フィルム応用製品」は、当期の1,126億円に対して、情報通信機器向けの二次電池および機能性フィルムの販売増加によって、15~20%増加すると見込んでいます。

当期は構造改革を着実に進めてきましたが、冒頭に述べましたとおり、2014年3月期も引き続き成長に向けた事業基盤の構築を目的に、事業ポートフォリオの見直しと生産拠点の最適化を進めていきます。構造改革費用として100億円を計上する予定です。

以上により、2014年3月期の連結業績は、売上高9,300億円、営業利益300億円、継続事業税引前当期純利益280億円、当期純利益130億円を見込んでいます。配当金は上期30円、下期は業績の回復を期待して40円、年間70円を予定しています。

TDKグループは、今では海外売上高比率、海外グループ社員の割合が、全体の8割を超えるグローバル企業グループとなっています。創業以来脈々と受け継いできた「独創」の力を、グループ全体で効率的かつ効果的に発揮していくために、これからもあらゆる経営資源を活用しながら、経営の効率化と競争力のさらなる強化に取り組んでまいります。

