

TEAC

中期事業計画

ティアック株式会社

2005年1月31日

はじめに

人類のあらゆる知的生産の源である「記録」

時間とともに色褪せ、消滅してゆく人間の「記憶」

知的生産を行うにあたり、「記憶」の欠陥を補う「記録」という手段は必要不可欠なものでした

記録技術の進歩こそが、人類の知的世界を飛躍的に広げてきたと言えます

そして、今も大きな変革期にあるこの技術によって、私達は次々と新しい地平を見出しています

紙媒体から磁気媒体、デジタルメディアへの流れの中で

当社は高品質のメカトロニクス技術力を活かし、

AV機器や情報機器、コンピュータ周辺機器などの分野で

さまざまな試みと挑戦を成し遂げてきました

世界的に信頼されているその高品質な製品の

研究開発・安定供給で、当社はこれからも

創造の新世紀をしっかりと支えていきます












本資料の内容

- ▶ 1. 当社の沿革と現状
- ▶ 2. 中期事業計画の概要
- ▶ 3. 収益構造の改善
- ▶ 4. 組織・執行体制の改善
- ▶ 5. 資本政策

1. 当社の沿革と現状

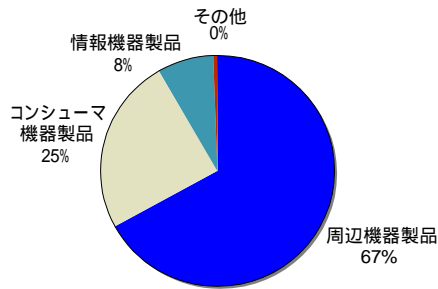
当社の沿革：磁気記録分野で培った高い精度基準や高品質のメカトロニクス技術力により、記録の世界でさまざまな試みと挑戦を達成

 TD-102 (1957)	 A-4010 (1968)	 MTR144 (1977)	 XR-5000 (1987)	 DA-88 (1992)	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #008080; color: white;">沿革</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1953：東京テレビ音響株式会社設立</td> </tr> <tr> <td>1957：ステレオテープレコーダー TD-102 発売</td> </tr> <tr> <td>1961：IBMと提携して磁気テープ記録装置を国産化</td> </tr> <tr> <td>1964：ティアック株式会社発足</td> </tr> <tr> <td>スローモーションVTR S-62308 製作</td> </tr> <tr> <td>1968：ステレオテープレコーダー A-4010 発売</td> </tr> <tr> <td>1969：ステレオカセットテープレコーダー A-20 発売</td> </tr> <tr> <td>1970：東京証券取引所上場</td> </tr> <tr> <td>1977：カセット MTR144 発売</td> </tr> <tr> <td>1982：5.25インチハーフハイトFDD 発売</td> </tr> <tr> <td>1987：VHSデータレコーダー XR-5000 発売</td> </tr> <tr> <td>1991：3.5インチスリムFDD 発売</td> </tr> <tr> <td>1992：8mmデジタルMTR DA-88 発売（エミー賞）</td> </tr> <tr> <td>1996：スリム光ディスクドライブ発売</td> </tr> </tbody> </table>	沿革	1953：東京テレビ音響株式会社設立	1957：ステレオテープレコーダー TD-102 発売	1961：IBMと提携して磁気テープ記録装置を国産化	1964：ティアック株式会社発足	スローモーションVTR S-62308 製作	1968：ステレオテープレコーダー A-4010 発売	1969：ステレオカセットテープレコーダー A-20 発売	1970：東京証券取引所上場	1977：カセット MTR144 発売	1982：5.25インチハーフハイトFDD 発売	1987：VHSデータレコーダー XR-5000 発売	1991：3.5インチスリムFDD 発売	1992：8mmデジタルMTR DA-88 発売（エミー賞）	1996：スリム光ディスクドライブ発売	 S-62308 (1964)	 5.25インチ ハーフハイトFDD (1982)	 3.5インチ スリムFDD (1991)	 スリム光ディスクドライブ (1996)
沿革																								
1953：東京テレビ音響株式会社設立																								
1957：ステレオテープレコーダー TD-102 発売																								
1961：IBMと提携して磁気テープ記録装置を国産化																								
1964：ティアック株式会社発足																								
スローモーションVTR S-62308 製作																								
1968：ステレオテープレコーダー A-4010 発売																								
1969：ステレオカセットテープレコーダー A-20 発売																								
1970：東京証券取引所上場																								
1977：カセット MTR144 発売																								
1982：5.25インチハーフハイトFDD 発売																								
1987：VHSデータレコーダー XR-5000 発売																								
1991：3.5インチスリムFDD 発売																								
1992：8mmデジタルMTR DA-88 発売（エミー賞）																								
1996：スリム光ディスクドライブ発売																								

1. 当社の沿革と現状

現状の事業内容：周辺機器製品を中心に、グローバルにバランスのとれた営業基盤を有する

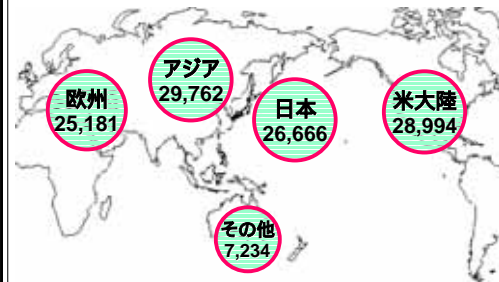
品目別売上構成('04/3期)



- ▶ 周辺機器製品が売上高の67%
 - うち42%がPC組込用光ディスクドライブ (以下、PC-ODD)
 - 残り25%は その他PC周辺機器 (フロッピーディスクドライブなど)

地域別売上構成('04/3期)

(単位：百万円)



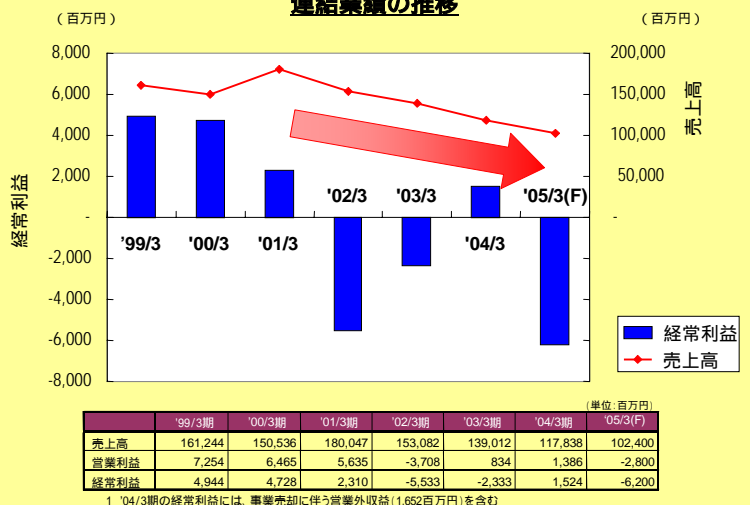
- ▶ 海外売上比率は77.4%
- ▶ グローバルにバランスのとれた営業基盤
 - 米大陸 24.6%
 - 日本 22.6%
 - 欧州 21.4%
 - その他 6.1%
 - アジア 25.3%

4

1. 当社の沿革と現状

最近の業績推移：'01/3期以降業績悪化傾向が継続

連結業績の推移



TEAC

5

1. 当社の沿革と現状

業績悪化の原因

収益構造上の問題

1. PC-ODD 偏重の事業構成

- 周辺機器事業の構造転換の遅れ
- コンシューマ・情報機器事業の低収益

2. PC-ODD における収益低下傾向

- 市場の価格下落への追従の遅れ
- リスクに見合った事業取組みの不足

3. 在庫水準の高さ

- '04/3期末で連結DSI=94日*

4. 欧州事業の赤字

組織・執行体制の問題

1. リソース配分の不適正

- 新事業の育成に必要なリソース集積・配分が不十分

2. 戦略検討・実行機能の不足

- 現業対応に終始し、事業転換や新規事業などの戦略的施策の検討・実行が不十分

3. 事業必達意識の不足

- 目標を必達する意識の徹底が不十分

TEAC

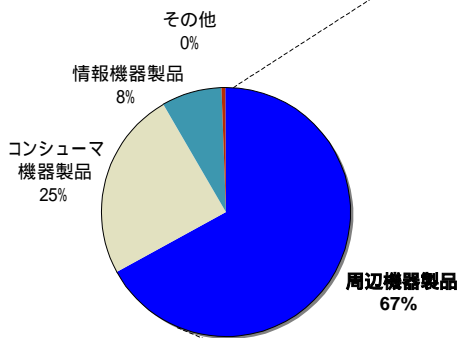
*DSI=Days Sales in Inventory の略。在庫日数のこと。本資料では、期末在庫高÷売上原価で計算

6

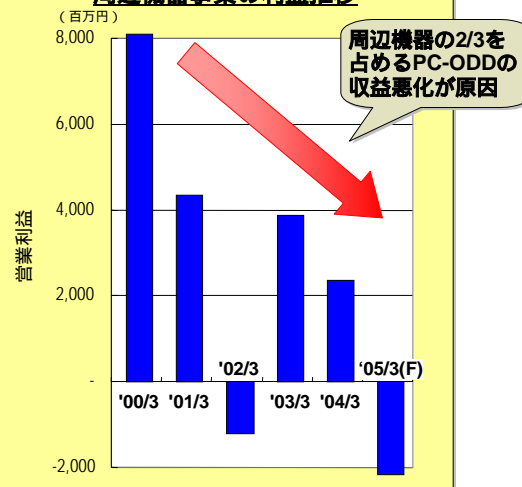
1. 当社の沿革と現状

周辺機器事業の損益：過去5年で収益力が大幅に低下

連結売上構成('04/3期)



周辺機器事業の利益推移

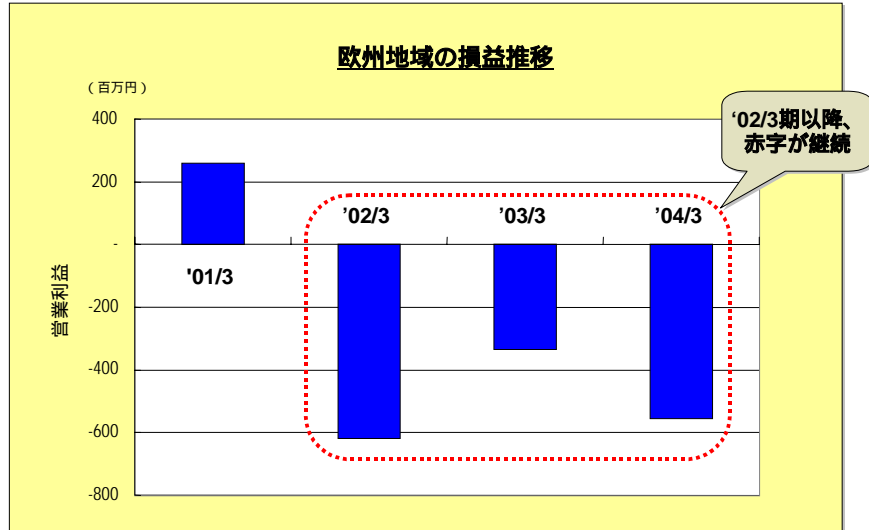


TEAC

7

1. 当社の沿革と現状

地域別損益動向：欧州地域は赤字が継続



TEAC

8

2. 中期事業計画の概要

中期事業計画の目的と必達目標

目的

- ▶ 新事業計画により、外部環境に左右されない事業構成を確立し、安定的な収益構造に転換することによって企業価値を向上させ、市場の期待に応える
- ▶ 計画期間は来年度を初年度とする2カ年とし、本計画期間終了時には、「強み」を生かしティアックグループならではの高付加価値を提供する

必達目標

'07/3期末までに下記経営指標を必達する

- | | |
|------------------|--------|
| ▶ 売上高営業利益率（連結） | 3.5%以上 |
| ▶ 在庫日数（連結DSI） | 69日以下 |
| ▶ PC-ODD事業の売上構成比 | 30%以下 |

TEAC

*DSI=Days Sales in Inventory の略。在庫日数のこと。本資料では、期末在庫高÷売上原価で計算

9

2. 中期事業計画の概要

計画目標数値

(単位：百万円)

	'04/3期実績	'05/3期見込	'06/3期(計画)	'07/3期(計画)
売上高	117,838	102,400	100,800	108,500
周辺機器製品	78,930	66,800	66,500	71,200
コンシューマ機器製品	28,934	29,100	26,700	28,100
情報機器製品	9,408	6,000	6,900	8,500
その他、消去又は全社	566	500	700	700
営業利益	1,386	- 2,800	2,200	4,100
周辺機器製品	2,361	- 2,100	2,100	3,100
コンシューマ機器製品	16	1,400	1,800	2,200
情報機器製品	1,654	200	500	1,000
その他、消去又は全社	- 2,645	- 2,300	- 2,200	- 2,200
経常利益	1,524	- 6,200	500	2,400
営業利益率	1.2%	-2.7%	2.2%	3.8%

TEAC

* 情報機器事業は、米国ビデオシステム事業の売却により'05/3期に売上・利益が減少する
 ** コンシューマ機器事業では、一部海外関係会社との取引が手数料方式に変更されるのに伴い'06/3期以降売上が減少する

10

2. 中期事業計画の概要

中期事業計画の主要施策

中期事業計画

収益構造の改善	事業構成 PC-ODD事業の収益力 在庫 欧州地域 固定費
組織・執行体制の改善	▶ 新組織体制
資本政策	▶ 資本増強策

TEAC

11

3. 収益構造の改善 事業構成

事業構成の改善：
PC-ODD偏重の事業構造から脱却し、バランスの良い事業構成を目指す

周辺機器事業の事業転換

- ▶ **Non-PC事業（Non-PC用途向けデバイス事業）**
 - DVD-CAM
 - Mecha/Loader
- ▶ **ソリューション事業（ドライブメーカー向けの設計・開発提供）**
 - H/H SuperMultiドライブのソリューション など

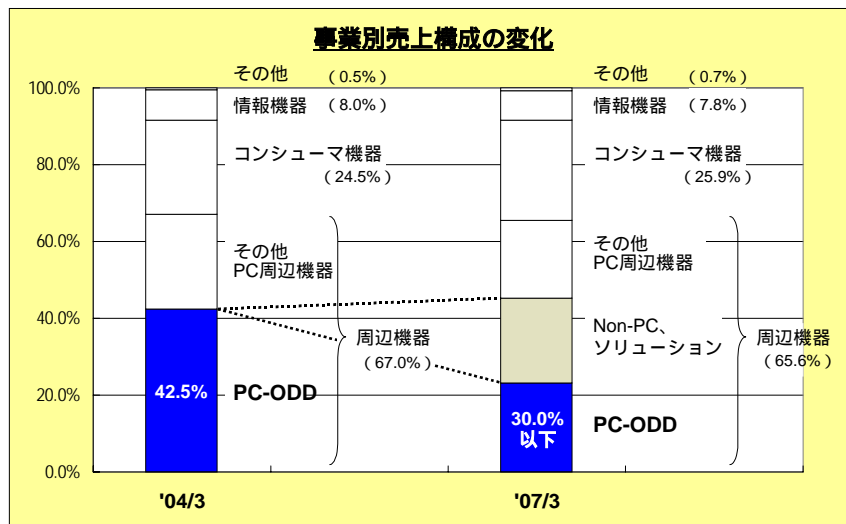
コンシューマ機器事業、情報機器事業の収益拡大

- ▶ **コンシューマ機器事業**
 - 音楽制作用オーディオ機器ブランド“TASCAM”によるレコーディングシステム機器の拡大
 - 超高級オーディオブランド“ESOTERIC”の海外展開 など
- ▶ **情報機器事業**
 - 計測機器・業務用システム事業拡大 など
 - セキュリティ事業の撤退完了による収益改善も貢献

TEAC

3. 収益構造の改善 事業構成

事業構成の改善目標：
'07/3期末までに、PC-ODDの売上構成比を30%以下に減少させる

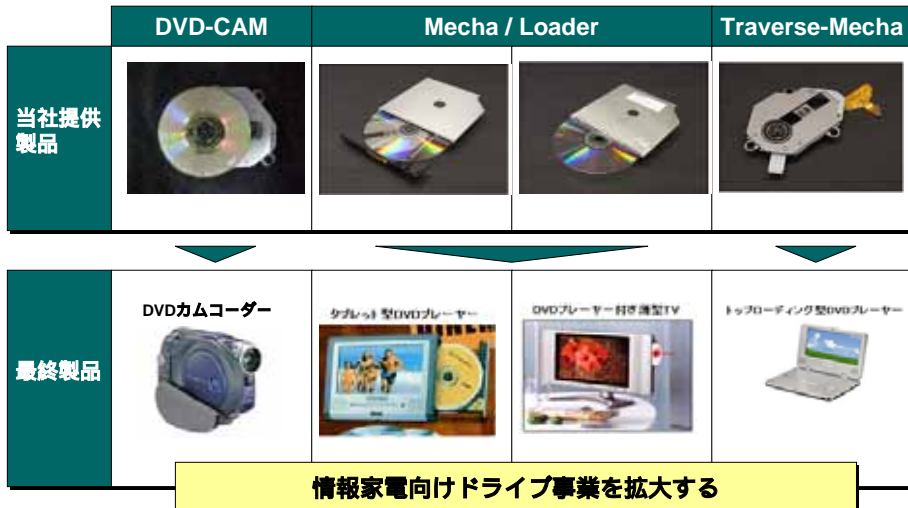


TEAC

* 情報機器事業は、米国ビデオシステム事業の売却により'05/3期に売上・利益が減少する
** コンシューマ機器事業では、一部海外関係会社との取引が手数料方式に変更されるのに伴い'06/3期以降売上が減少する

3. 収益構造の改善 事業構成

周辺機器事業の事業転換：Non-PC事業の取組



TEAC

14

3. 収益構造の改善 事業構成

コンシューマ機器事業拡大の取組

コンシューマ機器事業の主な拡大施策

- ▶ **音楽制作オーディオ機器 (TASCAM)**
 - HDDレコーダー及びDVD製品拡販
- ▶ **超高級オーディオ (ESOTERIC)**
 - 海外事業の拡大
 - ミッド・ハイ市場の開拓
- ▶ **一般向けAV機器 (TEAC)**
 - MP3など新規デジタル製品拡販
 - ライフスタイルCDラジオ

写真説明：
 ギターレナー (TASCAM)
 業務用オーディオソフトコントローラー (TASCAM)
 DJ用スクラッチコントロールユニット (TASCAM)
 超高級デジタルプレーヤーの心臓部 (ESOTERIC)
 MP3プレーヤー (TEAC)
 レトロCDラジオ (TEAC)
 ライフスタイルCDラジオ (TEAC)

コンシューマ機器製品例





ESOTERIC

TEAC

TEAC

15

3. 収益構造の改善 事業構成

情報機器事業拡大の取組

情報機器事業の主な拡大施策

- ▶ **計測機器・業務用システム事業拡大**
 - 映像配信・監視システム
 - 医用画像記録システム
 - CTI関連製品
- ▶ **新規カテゴリ製品育成**
 - ポータブルDVDレコーダー
 - ディスクラベルプリンタ
 - 広域避難誘導標識システム
 - 指紋認証USBフラッシュメモリ

写真説明:

旅客機客席用オーディオ・ビデオシステム
 振動帯域計測用データレコーダー（計測機器）
 CTI関連製品
 ポリグラフ（うそ発見器）
 ポータブルDVDレコーダー
 ディスクラベルプリンタ
 広域避難誘導標識システム
 指紋認証セキュリティUSBメモリ

情報機器製品

TEAC



TEAC

*CTI= Computer Telephony Integration, 電話やFAXをコンピュータシステムに統合する技術

16

3. 収益構造の改善 PC-ODDの収益力

PC-ODDの収益改善施策：
 市況変化へのコスト対応力強化と事業リスクの低減の双方から改善

市況変化へのコスト対応力強化

- ▶ **コスト構造の改善**
 - 徹底したコスト改善により、市場の価格下落に追従できるコストを実現
 - これに基づく新製品を今春より投入予定
- ▶ **市況変化への対応体制強化**
 - 市場動向の分析頻度をアップ
 - 販売・調達・生産・開発各機能の連携を強め、市況変化への機動的対応を実現

事業リスクの低減

- ▶ **製品及び顧客の選択と集中**
 - 市場の見通しが不明確な 機種種の開発を中止
 - 在庫リスクの高い特定モデルの見込み生産を禁止

TEAC

17

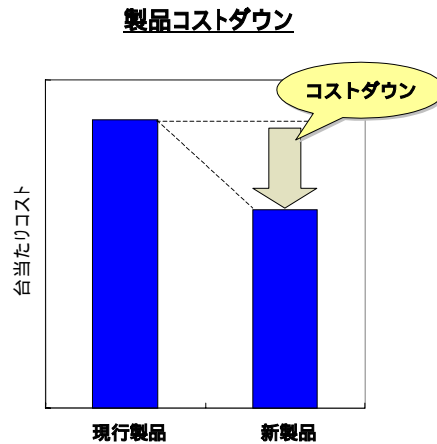
3. 収益構造の改善 PC-ODDの収益力

製品コスト改善例

コストダウン施策

- キーコンポーネントメーカーとのアライアンスによる調達価格引下げ (OPU*、LSI)
- メカプラットフォーム統一などによる調達価格引下げ
- 回路部品削減による調達価格引下げ
- 工程簡素化および製造効率改善によるコストダウン
- サブアセンブリを含め、4箇所に分散していた工場をインドネシアに集約することによる諸経費削減と物流経費改善

など



TEAC *OPUは光ピックアップ (Optical Pickup Unit) のこと

18

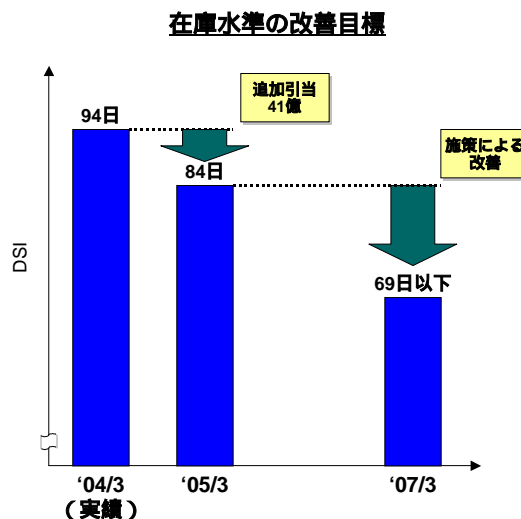
3. 収益構造の改善 在庫

在庫の低減

在庫管理体制の改善

- ▶ 各BU、拠点ごとの目標管理の徹底
 - 全社方針で、在庫水準を最重要指標に
- ▶ 管理会計制度の改善
 - 月次での在庫評価
- ▶ DSIレポーティングシステムの改善
 - 報告期間の短縮
 - 原材料の評価基準明確化

- ▶ 価格変動リスク・在庫発生リスクの高い製品は、対応策を導入
 - リスクヘッジ策の強化
 - ビジネスモデルの見直し
 - (例：ソリューション事業形態での取組)
 - 海外直接取引による為替変動リスクの削減を併せて推進



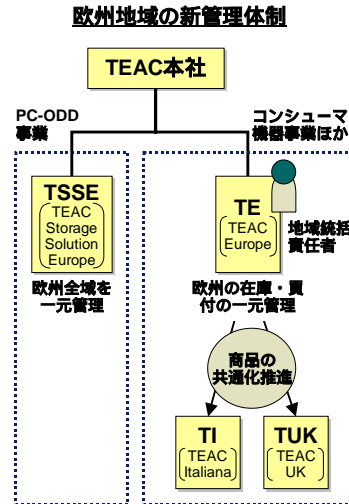
TEAC *DSI=Days Sales in Inventory の略。在庫日数のこと。本資料では、期末在庫高÷売上原価で計算

19

3. 収益構造の改善 欧州地域

欧州地域の事業改善施策のポイント

1) 事業管理体制改善	▶ 日本人の地域統括責任者を置き、本社と連携して管理を強化
2) 事業拠点・運営体制の集約	▶ TEAC France を閉鎖 ▶ 欧州地域全体での商品の共通化、在庫・買付の一元管理化を推進
3) 現地法人の固定費削減	▶ リストラ及び販売経費圧縮
4) 財務体質の改善	▶ 現地法人の資本増強により債務超過状態を解消

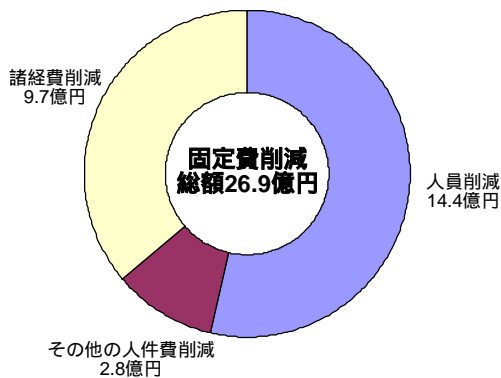


TEAC *TSSEは英国、TEはドイツに所在

3. 収益構造の改善 固定費

固定費の削減

固定費削減施策の内訳



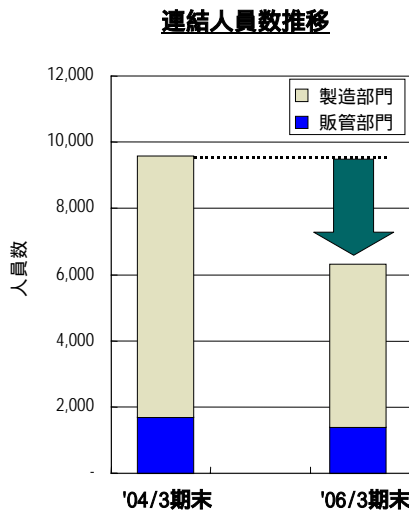
固定費削減施策

- ▶ **人員削減：14.4億円**
 - 国内の希望退職
 - 海外子会社の人員削減・会社閉鎖
- ▶ **その他の人件費削減：2.8億円**
 - 退職金制度変更
 - 役員報酬カット、管理職年俸カットなど
- ▶ **諸経費削減：9.7億円**
 - サービス費削減 など

TEAC

3. 収益構造の改善 固定費

人員の削減



人員削減の内容

- ▶ **本社**
 - 希望退職により約100名を削減
 - 削減効果
 - ▶ 一時費用：8.3億円（'05/3期特損計上）
 - ▶ 削減効果：9.4億円（自然減も含む）
 - 2005年3月31日までに実施
- ▶ **海外**
 - 海外子会社の人員削減・会社閉鎖
 - 削減効果
 - ▶ 一時費用：3.8億円（特損・販管費計上）
 - ▶ 削減効果：5.0億円（自然減も含む）
 - 販管費部分
 - 2005年9月までに完了

TEAC

22

4. 組織・執行体制の改善

組織・執行体制改善のポイント

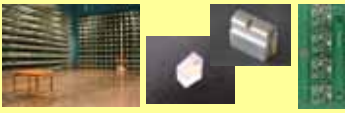
- | | |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) カンパニー制 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業分野ごとにBUをまとめたカンパニーを設置 <ul style="list-style-type: none"> - カンパニー内BU・子会社間のシナジー追求 - リソース共有 - リソース投下の優先順位決定 |
| 2) 戦略構築・推進機能 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 長期的・全社的視点からの戦略検討・実行を担う部門を設置 <ul style="list-style-type: none"> - 経営企画室（全社戦略構築・推進） - 事業戦略コミッティ（カンパニーの戦略構築・推進） |
| 3) 目標必達体制 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 目標を必達する体制を強化 <ul style="list-style-type: none"> - 目標数値についてのコミットを徹底 - 管理会計制度の導入、KPI明確化 - 全社および事業戦略への貢献に基づく人事考課制度の確立 |

TEAC

23

4. 組織・執行体制の改善

新組織体制の概要：事業分野ごとに3つのカンパニーに組織を集約

事業分野	カンパニー	所属BU	製品例
コンシューマ機器製品	エンタテインメント・カンパニー	TEC(ファイナク エンタテインメントカンパニー) TASCAM BU CP国際 BU CS BU	
情報機器製品	ビジネスソリューションズ・カンパニー	VS BU 情報通信 BU SA BU TIC(ファイナク電子計測) TSC(ファイナクシステムズ)	
周辺機器製品	メディアデバイス・カンパニー	OD BU TM BU	
その他		FYT(富士吉田ファイナク) Selepas(セレパス) TEI(ファイナクインドネシア) TEM(ファイナクメレーブ)	

TEAC

24

5. 資本政策

業績予想の修正

‘05/3期(平成17年3月期)連結業績予想数値の修正

通期(‘04年4月1日～‘05年3月31日) (単位:百万円)

	売上高	経常利益	当期純利益
前回発表予想(A) (‘04.11.19発表)	105,000	7,200	13,300
今回修正予想(B)	102,000	6,200	19,800
増減額(B-A)	3,000	+1,000	6,500
増減率	2.9%	-	-
前期実績 (‘04/3期)	117,838	1,524	428

業績予想修正の理由

- ▶ フェニックス・キャピタル株式会社との‘05年1月31日の最終契約締結に至るまでの間、当社は、資本増強策の効果を最大限発揮し、事業・業務全般にわたるリストラクチャリングを実施し、業績回復に向けた「中期事業計画」の実効性を確実にするため、負の遺産を一掃することといたしました。
- ▶ その結果、棚卸資産の評価損約41億円を含む合計約79億円の特別損失の追加計上が想定されるため、当期純利益は連結・単体ともに前回公表予想値を大幅に下回る見通しとなりました。

TEAC

25

5. 資本政策

資本増強策

資本増強策

(単位：億円)

	'04/3期	'04/9 中間期	'05/3下期				'05/3期
			減資	損失処理	増資	純利益	
資本金	77	77	69		50		58
資本剰余金	113	113	69	13	50		219
利益剰余金	5	101		13		102	190
その他	33	27					32
資本合計	151	61	0	0	100	102	55

TEAC

26

将来見通しに関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保障を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。また、業績等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。

TEAC

27

(参考) 各BUの事業内容

略称	正式名称	主な事業内容
ICC	Information and Consumer Category	コンシューマ・情報機器事業
CP国際 BU	Customer Products 国際 ビジネスユニット	海外向け一般AV機器事業
TASCAM BU	タスカム ビジネスユニット	音楽制作オーディオ機器事業
VS BU	Video System Products ビジネスユニット	旅客機客席用オーディオ・ビデオシステム事業
情報通信 BU	情報通信 ビジネスユニット	医療用画像記録システム事業
SSC	Storage Solution Category	周辺機器事業
TM BU	Test Media ビジネスユニット	テストメディア事業
OD BU	Optical Drive ビジネスユニット	PC組込用光ディスクドライブ事業
CS BU	Consumer Solution ビジネスユニット	一般向け光ディスクドライブ事業
SA BU	Storage & Application ビジネスユニット	フロッピーディスクドライブ、ディスクラベルプリンタ、その他応用製品事業

TEAC