



Attracting Tomorrow



統合報告書 2022

Integrated Report 2022

統合報告書
2022

統合報告書の位置づけ



編集方針

TDKは、企業価値の持続的な向上に向けて、ステークホルダーの皆様への積極的な情報開示と相互コミュニケーションを重視しています。「統合報告書2022」は、現中期経営計画のもとでの各事業の戦略や価値創造ストーリー、人財戦略、サステナビリティ情報、ガバナンス体制など中・長期的な企業価値向上に向けた取り組みをわかりやすくお伝えすることを目指しています。他方、網羅性や即時性が高い情報の開示ニーズに対してはWebサイトの充実を図るなど、ステークホルダーのニーズに合わせた最適な情報開示に努めています。

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の現在の計画・戦略および将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おください。

目次

目次	01
社長メッセージ	02
特集1 中型二次電池市場グローバルNo.1への挑戦	09
特集2 センサ事業はイニシャルステージから成長ステージへ	12
特集3 電子部品の信頼性を高め、競争力強化に挑む	14

第1章
TDKはどういう会社なのか？

価値創造プロセス	18
TDK創業の精神	20
価値創造の軌跡	22
現在の事業	24
グローバル展開	26
コアコンピタンス	28

第2章
TDKはどう成長するのか？

経理・財務担当役員メッセージ	36
これまでの中期経営計画の振り返り	40
長期計画 Seven Seas	42
中期経営計画 Value Creation 2023	43
中期経営計画の進捗	44
事業別戦略	46
TDKグループのマテリアリティ	50
人財戦略	56
気候変動への取り組み	60
TCFD提言への対応	62
その他の環境負荷削減	64
人権の尊重	65

第3章
TDKのガバナンスはどう進化しているのか？

会長メッセージ	68
社外取締役対談	72
コーポレート・ガバナンス体制 基本的な考え方と体制	76
コーポレート・ガバナンス体制 中長期的な企業価値と連動した報酬体系	80
コーポレート・ガバナンス体制 実効性向上のためのたゆまぬ改善	82
取締役・監査役・執行役員	84

連結業績ハイライト	86
会社概要	90



第二の成長ステージを 加速させ企業価値を 高めています。

代表取締役社長執行役員

齋藤 昇

社長就任にあたって

TDKというチームの強さを礎に

2022年1月、新社長就任を打診された際に、前社長の石黒から言われたのは「TDKが次なる成長のステージを目指していくために、君の幅広い『経験』を活かしてほしい」という言葉でした。もともと私は営業畑の出身で、技術的なバックグラウンドや経理・財務などの専門性は持っていません。ただ、多様なメンバーを一つのチームにまとめ上げ、率いていくことに関しては多少の経験があります。これまでの33年間の社歴のうち約20年は海外勤務となり、ドイツ、ハンガリー、アメリカなど各地で事業拡大や新たな組織の立ち上げに携わってきました。また国内でも戦略本部長という立場で全体の戦略立案の指揮を執ったことがあります。

そうした経験を通して、私はTDKという企業には優れた能力と多様な個性を持つ人財が世界各地に沢山いることを知りました。企業というのは結局のところ「人」です。そしてこの会社には優れたチームを作れる「人(=メンバー)」が全世界に大勢います。それが社長就任を承諾した決め手でした。

「チームを率いる」という意味で、私にとって特に大きかったのは、2017年4月から約5年間、センサ事業の責任者(ビジネスカンパニーCEO)を務めた経験です。私がカンパニーCEOに着任して間もなく、前年に買収でグループに迎え入れたMEMSセンサ企業のInvenSense, Inc. (以下、InvenSense)の業績が大幅に悪化しました。そこで私は急遽センサ事業のヘッドクォーターをInvenSenseがある北米に移し、自らも現地に常駐して立て直しを図りました。業績悪化の主要因は品質(Quality)に対する認識です。より具体的に言えば設計から量産化に移行するプロセスの面で課題がありました。この課題を解決すべく、TDKがこれまで培ってきたモノづくりのノウハウを結集し、開発、生産技術、解析などについて「TDKユナイテッド」

で品質改善に取り組んだ結果、InvenSenseの業績は改善に向かい始めました。それに加えてかねてより業容が拡大していたTMRセンサを中心にセンサ事業全体の業績も向上し、2022年3月期はついに念願の黒字化を達成できました。冒頭で述べた社長への打診を受けたのは、まさにこの黒字化が見えてきた頃です。

センサ事業は7つのグループ会社で構成され、13の国や地域に事業を展開するいわばミニTDKです。この多様性の豊かなグローバル事業のリーダーとしてチームを率い、全員一丸で目指す「品質」を実現し、2021年3月期の業績修正時の想定よりも早期に黒字化を達成できたことは、私の大きな自信となっています。それは自分のリーダーとしての手腕に対してというよりも、TDKというチームの強さ、可能性の大きさに対する自信です。石黒前社長時代の6年間に当社は「2兆円企業」を目指していくための礎をしっかりと築き上げました。この土台の上に立ち、経営トップとしてTDKグループを新たな成長ステージへと飛躍させていくことが、私に課せられた最重要の使命であると認識しています。

中長期の成長ビジョン

次なる成長に向けて、 3つの重点課題に注力

これからTDKが「新たな成長ステージ(成長の「第二章」)」を目指していくにあたって、重点課題が大きく3つあると私は考えています。

課題の第一は「中型電池分野の強化」です。当社はスマートフォンを中心としたICT向け小型電池分野で世界No.1のポジションを確立していますが、バッテリー事業の「第二章」として電動二輪車や家庭用蓄電システム向けの「中型電池」の市場に進出することを決めました。これに関しては、車載電池分野で世界最大手のCATLとの合併事業(JV)を進めていく方針です。

(→P10参照)。中型電池市場は小型電池の4倍もの市場規模があり、そこでNo.1ポジションを取るために必要な投資とそこから得られる収益のバランス、原材料の調達力などビジネス全体を俯瞰し、社内で議論を重ねた結果、当社単独よりも「CATLと組むのがベスト」という結論に至りました。2021年にJV契約を締結して以降、CATLとは何度も対話を重ねており「中型市場でトップシェアを獲る」との思いはしっかり共有されています。CATLとのJV推進は、小型電池事業にとってもさまざまなプラス効果があると期待しています。

第二の課題は「センサ事業の成長」です。2022年3月期にようやく黒字化を果たしましたが、全社への利益貢献はまだこれからです。黒字化までは「第一章」、これからが「第二章」の始まりと位置づけています。センサ事業の成長機会は目の前に大きく広がっています。アプリケーションはまだまだ広がれますし、顧客基盤も広がったとはいえ、各顧客の持つ多様なニーズを開拓しきれていません。何よりも社会全体のデジタル化という強力な追い風があります。あらゆる産業や人々の生活シーンでデジタルデータの活用が進んでいますが、その「データ」取得に不可欠なのが「センシング」です。すなわちセンサとはすべてのデータ活用の出発点です。これからデジタル化の進展に伴って、データ取得に関する要請はますます多様化・複雑化・高度化していくと予想されます。それに伴ってセンサの出番もますます大きく広がっていくことが期待されます。

そして第三の課題が「受動部品の再成長」です。2010年代初頭、私が営業本部長を務めていた時に受動部品事業は赤字に陥り、特に積層セラミックチップコンデンサ(MLCC)は「全方位的な戦略では復活は難しい」との判断のもと、自動車分野に経営リソースを集中させました。これが大きな転換点となり、以後、同事業は自動車業界の厳しい要求レベルに対応できる材料技術、プロセス技術を蓄積して市場での競争力を高めてきました。今後はこの優位性を活かし、急

拡大している「環境対応車市場」のニーズを着実に獲得していく考えです。2022年5月に発表したMLCCの増産に向けた大型投資もその一環です。投資効果が表れるのは次の中期経営計画期間になると思いますが「次なる成長ステージ」をしっかりと見据え、先行投資を進めていきます。

中期経営計画の進捗

選択と集中を実行し、 バランスがとれた収益構造へ

当社グループでは、2022年3月期から3カ年の中期経営計画「Value Creation 2023」を開始しています。この計画では、2024年3月期に「売上高2兆円、営業利益率12%以上」を達成することを目標に掲げています。

中期経営計画初年度を振り返ると、コロナ禍によって停滞していた社会・経済活動の正常化が進み、生産活動の回復傾向も続いたことで全般的にエレクトロニクス需要が堅調に推移しました。これを受けて当社事業も全セグメントで売上を伸ばした結果、2022年3月期の連結売上高は1兆9,021億円(国際財務報告基準、以下、IFRS)、前期比28.6%増の大幅増収となり過去最高を更新し、2兆円企業が視野に入ってきています。また、連結営業利益も同じく過去最高となる1,668億円(同)、前期比49.2%増の大幅増益となりました。

事業別に見ても受動部品事業は売上・収益性ともに計画を上回るペースで業績が向上しており、二次電池の中型電池向けビジネスも計画通り事業拡大が進んでいます。ヘッド事業も収益が回復し、次世代技術となるMAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)を市場投入できました。そして先述の通りセンサ事業は想定を上回るペースで収益改善が進み、念願の通期黒字化を達成できました。事業ポートフォリオという観点から見ても、バッテリー事業への依存度が高かった以

3つの重点課題に注力し、 さらなる成長へと加速させることで、 より強固なポートフォリオを形成します。



前に比べ、バランスがとれた収益構造の形成が進んでいると評価しています。

このように「Value Creation 2023」は堅調に進捗していると言えますが、目標達成のためにはまだ一層の努力が必要だと考えています。2023年3月期の業績見通しは、売上高では2兆2,000億円と最終年度を待たずして中期経営計画目標の達成を見込んでいるものの、営業利益についてはエネルギーや素材価格の高騰の影響もあり1,850億円、営業利益率8.4%と、売上高の伸びほどには大きな伸びが見込めません。最終年度目標に掲げる営業利益率12%以上を見据えると、まだかなりの開きがあります。

営業利益率目標を達成するには、この2年で成長事業をより一層伸ばすと同時に、課題事業に適切に対処していくことも必須であると認識しています。現在主力となっているエナジー応用製品事業や受動部品事業では営業利益率12%以上をすでに達成しており、センサ事業についても、これから収益性が高まってい

くと予想しています。他方、赤字となっている課題事業の収益改善も同時に進める必要があります。事業ROAなどに基づくメリハリのある資源配分を行い、より強固な事業ポートフォリオの形成に努めていきます。

人財について

創業以来の「チャレンジする風土」が、 TDKの原点

当社では持続的な成長を果たしていくため、最優先で対処していくべきいくつかの重要課題(マテリアリティ)を定めています。このうちで私がとりわけ重視するものの一つは「品質管理」です。「品質」は、お客様がTDKというブランドを選択される理由の最上位に来るものであり、メーカーとしての信頼性の根本を支える要素だと私は考えています。先にセンサ事業でのInvenSenseの改善事例でも触れましたが、メーカーとして、機能・性能だけでなく量産化を見据えた本当

の意味でのQualityを、継続的にしっかりと磨き上げていきたいと思います。

もう一つ重視するマテリアリティは「人材マネジメント」です。初めにも述べましたが、企業にとっての最重要の資産は「人」であり、TDKは技術の会社ながらこの人的資源の面でも大きな強みを持っていると私は認識しています。

「人が強い」理由の一つは、“チャレンジ精神”にあふれているという点です。この会社には「お客様のために何とかしよう!困難に挑戦しよう!」という前向きの姿勢が至るところで発揮されています。私は33年の社歴を通じて、どの部署に移っても、どの国で仕事をしても、従業員たちのなかにこのような姿勢をずっと感じてきました。

もともと当社は、創業者が自らの人生を「2勝98敗」と振り返るようなベンチャー企業としてスタートしています。そういう意味では「TDKスピリット」とも呼ぶべき

このチャレンジ精神は、いわば創業時から継承されてきた当社のDNAかもしれません。この姿勢があるからこそ、さまざまなお客様が困難に直面したときに「TDKに声をかけてみよう」と思い出してもらえ、「TDKならきっと何か応えてくれる」という期待感を持ってもらえるのだと思います。これからもこの「TDKスピリット」を大切に受け継いでいこうと考えています。

TDKの人的資源について、私がもう一つ強みだと思っているのは、ダイバーシティです。現在のTDKグループは世界30以上の国や地域に250カ所以上の拠点を展開し、約11万7,000人の従業員のうち90%以上が日本人以外となるグローバル企業になりました。この多様な人財の個性・能力を資産として最大限に活かしていくために、当社では全グループ企業の人事部門のキーパーソンで組織するグローバル人財本部をドイツに設置し、人財採用から教育、処遇、能力開発、目標管理までを集約した「グローバル人財マネジ

メントシステム」を構築・運用しています。

多様性を最大限に活かすという意味では、「買収先の企業文化を尊重する」ことも当社の強さに貢献していると思います。「エンパワーメント&トランスペアレンシー（権限委譲と透明性の向上）」をコンセプトとした自律分散型の組織づくりが、グループ運営における基本方針です。M&A後の統合プロセスでは、TDKグループの一員として順守すべき基本的ルールを「グローバル共通規程(KITEI)」として定め、しっかり守ってもらうよう求める一方、相手先企業の経営理念や企業風土はできる限り保持して、それぞれの個性を活かせる組織体制づくりを進めています。これによって最前線でのダイナミックな意思決定が可能になり、M&Aでグループに加わった各企業においても「チャレンジする風土」が醸成されていくと私は考えています。

ステークホルダーの皆様へ

理念をグループ全体で共有し、新たな価値創造へ

当社の社是は「創造によって文化、産業に貢献する」です。社長に就任してから、社外のさまざまなステークホルダーの方々とのコミュニケーション機会が増えたこともあり、この言葉を改めて見つめ直す機会が増えました。われわれは社会に価値を創造し、文化や産業に貢献してきたからこそ、存在し続けてこれたのであり、今後も持続的な成長を目指していくことができるとの認識を改めて全社に浸透させ、共有していくことの必要性を強く感じています。「創造によって文化、産業に貢献する」ことこそが、仕事へのモチベーションにも深くつながるからです。従業員一人ひとりが自分たちの使命をより深く意識し、仕事へのやりがい高められるような仕組みづくりをグローバルで進めていく考えです。

企業価値の持続的向上を目指していくために起点となるのは社会的価値の創造、すなわちSDGsに代表されるようなさまざまな社会課題の解決に貢献していくことです。TDKではそのような社会課題のなかでも全世界で急速に進展しつつある「EX(エネルギー・トランスフォーメーション)」と「DX(デジタルトランスフォーメーション)」という2つの大きな潮流を、自社を成長させていくために注力する事業領域と位置づけています。持続可能な社会の実現に寄与する価値を、この2つの領域で創出していくことで、成長の機会を広げ、企業価値の向上につなげていこうというのが当社の基本的な経営姿勢です。

足元の事業環境には、地政学的リスクの高まりや原材料の需給ひっ迫、エネルギー価格の高騰など先行きが不透明な部分も少なからずありますが、長期的視点で見れば「EX」「DX」という2つの大潮流は今後もさらに進展していくことは間違いありません。この2領域において当社は高い組織的能力を有しており、これまで多くの実績を積み上げてきたことで、社会からの期待値もさらに高まっていると感じます。

これからも「創造によって文化、産業に貢献する」という社是をグループ全体で共有し、従業員一人ひとりが仕事への高いモチベーションをもって成長戦略にしっかりと取り組んでいくことで、当社の持つポテンシャルをステークホルダーの皆様の目にも見える形にしていけると私は確信しています。TDKの今後に、さらにご期待ください。

代表取締役社長執行役員

齋藤 昇



**社会に価値を創造し
文化や産業に貢献することで
今後も持続的な成長を目指します。**

Next Stage

成長の第二章に向けて

EXとDXという2大潮流をはじめとした、グローバル経済の変化を見据えながら、「成長性のある市場」かつ「自身の強みが活かせる領域」でさらなる成長戦略を描き、推進してきたTDK。多様な事業領域で蒔いた「種」が、どのように「芽吹き」、どんな「果実」が育ちつつあるのか、各ビジネスカンパニートップのメッセージとともに解説します。



特集

1 中型二次電池市場 グローバルNo.1への挑戦



特集

2 センサ事業はイニシャルステージから 成長ステージへ



特集

3 電子部品の信頼性を高め、 競争力強化に挑む

特集 1

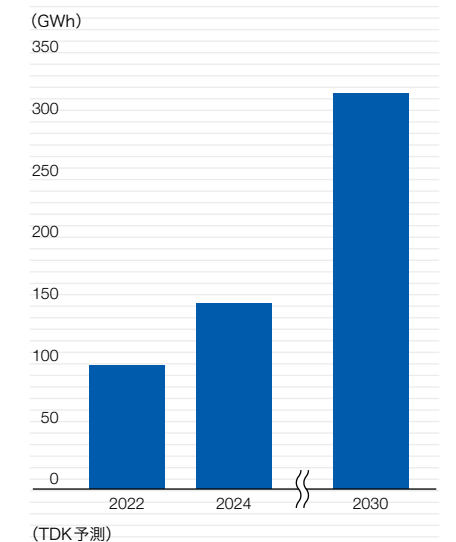
中型二次電池市場 グローバルNo.1への挑戦

リチウムイオン電池に代表される二次電池の領域において、ICT用途などの小型電池市場でトップシェアを確立したTDK。次に狙うのは、小型電池以上のスピードと規模での成長が期待される中型電池市場です。この市場でグローバルシェアNo.1を目指す、TDKの新たな挑戦を紹介します。

脱炭素化を背景に、急速な成長が見込まれる中型電池市場

近年、世界的な脱炭素化の流れを受けて、自動車だけでなく二輪車の「電動化」が加速しており、バイクが日常の移動手段として活用されているアジアを中心に電動二輪車の市場が拡大しています。また、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギーを有効活用するため、家庭用蓄電システムの需要も拡大しています。こうした背景のもと、電動二輪車や家庭用蓄電システムなどに搭載される中型二次電池の市場は大きな成長が見込まれます。その市場規模は、当社推計によると、現在の約100GWhから、2024年には約150GWh、2030年には約300GWhと、8年後には3倍の規模にまで達すると見えています。

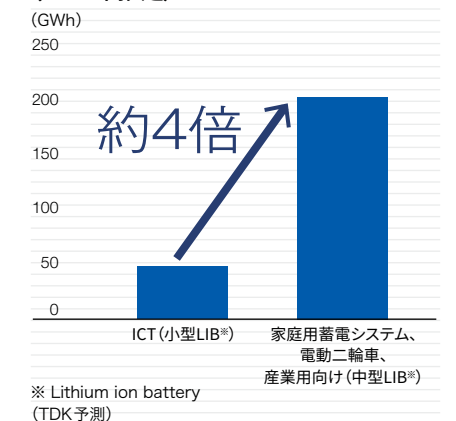
中型二次電池市場の成長見込



技術的・経営的リソースを成長市場に集中し、着実なシェア拡大を目指す

TDKの二次電池事業は、これまで、独自の材料・電極設計構造による薄型のリチウムイオン電池が、スマートフォン市場の成長とともに高い成長を実現してきました。しかし、ICT市場はすでに成熟期を迎えつつあり、今後は成長の鈍化が予想されます。他方、急速かつ大規模な拡大が見込まれる中型電池市場の規模は、2025年には小型電池市場の4倍に達すると見込んでいます。TDKは、小型電池と同様に、中型電池においても技術的・経営的リソースのタイムリーな獲得を図ることで、着実なシェア拡大を実現していきます。

リチウムイオン電池市場規模
(2025年推定)



CATLとの合併事業を着実に進め 2030年に約5,000億円の 売上を目指す

車載用二次電池の世界最大手、CATLとの合併会社を設立

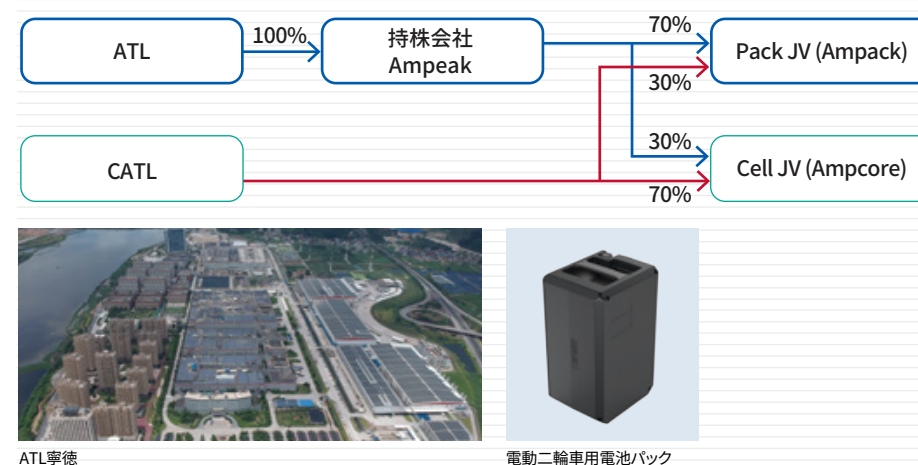
当社子会社で二次電池事業を行うAmperex Technology Limited (以下、ATL) と、車載用二次電池の世界最大手であるContemporary Amperex Technology Co., Limited (以下、CATL) は、2021年4月にクロスライセンスならびに合併会社 (JV) の設立を含む業務提携に合意し、2022年6月にJV2社を設立しました。これにより、両社が各分野で培ってきた技術とノウハウを融合させ、その成果を中型二次電池市場で発揮することを目指します。

JV2社のうち、Xiamen Ampcore Technology Limited (Ampcore) は二次電池セルの開発、製造、販売を、Xiamen Ampack Technology Limited (Ampack) は二次電池パックの開発、製造、販売を担います。顧客への販売窓口はセルの会社一括することで、事業運営の効率化を図ります。また、JV2社の生産設備については、ATLとCATLそれぞれの既存設備も活用することで、スピーディな立ち上げを目指します。さらに、より機動的なマネジメントを行うため、ATL傘下にJV2社の持株会社を設立しています。

CATLとTDKグループ(ATL)による事業提携

事業領域 (製品タイプ)	CATL EV・グリッドESS (大型LIB)	JV設立 家庭用蓄電システム、 電動二輪車、産業用向け (中型LIB)	TDK ICT (小型LIB)
技術 強み	CATL 大型・中型LIBの材料～パック 規模・材料調達能力 セル製造技術・生産能力		ATL 小型・中型LIBの材料～パック ICT市場に対応できるスピード、パウチ型家庭用 蓄電システム、電動二輪車用パックの実績

JV2社および持株会社の構成



JVによる各方面でのシナジーを最大限に活かす

まだ市場が黎明期にあり、有力な企業が存在しない中型電池市場において、小型／大型の両市場でトップシェアを持つ両社が業務提携をしたことは、それだけで大きなインパクトがあります。この両社のJVにより、互いの不足を補完しながら、それぞれの強みの融合によるシナジー効果を発揮することで、大きな効果が見込まれます。例えば製品面では、ATLが得意とするパウチ型セルに、CATLが強みを持つ角型セル、円筒形セルを加えることで、より幅広いニーズへの対応が可能になります。また、オペレーション面では、両社の中型電池事業の統合によるスケールメリットを追求するとともに、互いの生産技術力を活かしたモノづくりによってコスト競争力を高めていきます。さらに、技術面でも事業の将来を担う人材確保について連携しつつ、知的財産についても補完し合うことで、より競争力の高い製品を提供するねらいがあります。CATLとは、かねてより人的交流があり、企業カルチャーも近いことから、パートナーとしてスピーディにシナジー効果を発揮できると考えています。

CATLとのJVによって期待されるシナジー

JVによるシナジー

- ・製品ラインアップの拡充
- ・技術リソースの強化
- ・オペレーションのスケールメリット

期待される成果

- ・中型二次電池市場におけるグローバルトップシェア
- ・品質、性能、コストなど多方面での競争力向上
- ・投資負担を分散させ効率的なリターンを獲得

エネルギー製品のさらなる成長に向けて

当社の電池事業は、2005年のATL買収以来、小型二次電池に特化することで、約20年かけて現在の事業規模まで成長しました。スマートフォンやノートPCなどICT用途の成長が鈍化する一方で、中型二次電池市場はかつての小型電池市場を上回るスピードで、より大きな規模に拡大すると想定されています。この新たな市場で“勝ち組”になるためには、莫大な技術的・経営的なリソースが必要になります。これまで当社単独で中型電池市場への参入を始めてきましたが、今後の市場成長性を鑑みれば、よりスピーディかつ効率的に事業拡大を図っていくことが必要であること、加えて、長期的な原材料調達や技術進化などの観点も考慮し、今回のCATLとの提携を判断した次第です。

上記に示したようなスキームとシナジー効果により、「1+1=2」にとどまらず、プラスアルファの成果を実現し、中長期的には中型二次電池市場で30～40%のシェアを獲得し、グローバルNo.1を目指します。



エナジーソリューションズ
ビジネスカンパニーCEO
指田 史雄

センサ事業は イニシャルステージから 成長ステージへ



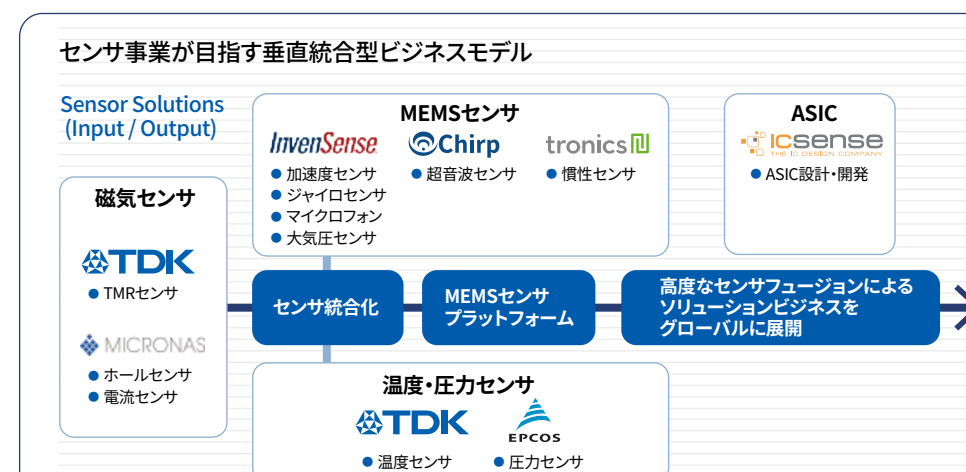
IoT社会の到来を背景に拡大が進むセンサ市場において確かな存在感を発揮すべく、積極的なM&Aによって製品ポートフォリオを拡大してきたTDK。先行投資などの影響で厳しい事業環境が続いていたものの、2022年3月期には黒字化を達成。成長ステージに入ったセンサ事業の次なる成長戦略を紹介します。

積極的なM&Aによってセンサ事業の製品ポートフォリオを拡充

TDKは、拡大するセンサ市場への対応力を強化するため、2015年頃からM&Aを積極的に推進。ホール素子センサを手がけるMicronas(ドイツ)を買収したほか、高精度なMEMS技術に基づく慣性センサを手がけるTronics(フランス)、約13億米ドルを投じてMEMSセンサのグローバル大手InvenSense(アメリカ)、超音波方式のMEMS ToFセンサを手がけるChirp(アメリカ)を加え、TDKが強みとする温度センサ・TMRセンサと合わせて製品ポートフォリオを拡充しました。センサで取得したデータの処理に欠かせないASIC(特定用途向けの集積回路)の設計を手がけるICsense(ベルギー)も加わり、センサを軸としたソリューションビジネスの展開が可能になりました。

「モノづくり力」の強化により、センサ事業の黒字化を達成

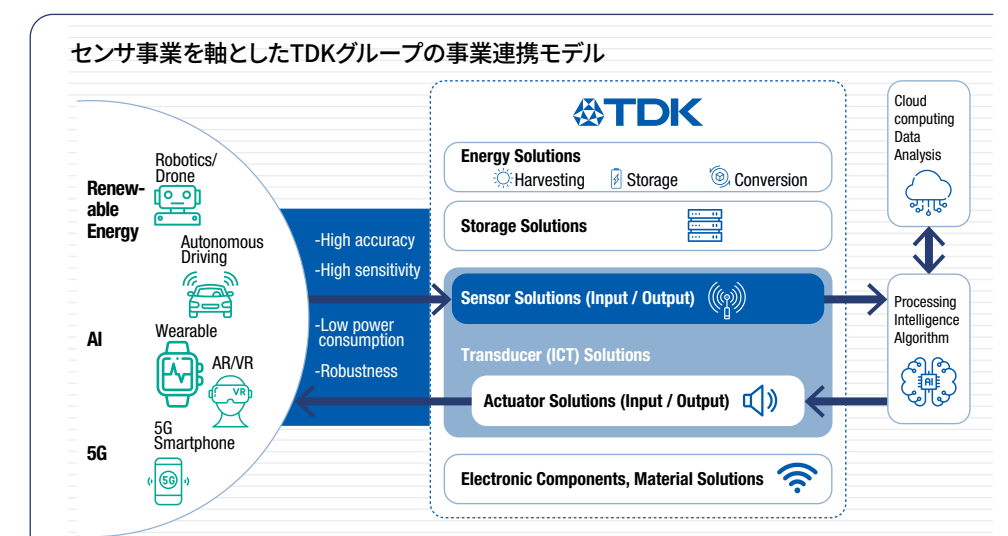
センサ事業におけるM&Aは、高い技術力を持つ企業とTDKが有する顧客基盤やモノづくり力を結びつけることで大きな成長につなげていくというシナリオのもとに実施してきました。例えば、InvenSenseは高い設計力を有するファブレスモデルの生産スタイルを取っていましたが、設計から量産化に移行するプロセスに課題がありました。そこで、TDKのモノづくり力との融合により、歩留まり向上とコスト改善を実現しました。こうした「モノづくり力」の向上により、2022年3月期のセンサ事業の売上高は事業発足以降最高となり黒字化を達成できました。



「コトづくり」を顧客層やアプリケーション拡大の原動力に

デジタル化やネットワーク化の進展に加え、AIの普及によりデータ解析が容易になることで、多種多様なデータを収集・解析して最適なソリューションを導くデータ社会が到来します。現実社会をデータ化するセンサの用途は、爆発的に拡大していくと予想されます。そこで重要となるのは、ただ「モノ」を提供するのではなく、センサの複合化やソフトウェア技術、通信技術を融合させ、お客様の求めるソリューションとして提供することです。

そのためのキーワードとなるのが「コトづくり」。センサやモジュールといった「モノ」だけではなく、本当にお客様が欲しいと思っている「コト」を提供し、時にはお客様自身も気づいていないことをともに考え、ソリューションを見出していく必要があります。お客様から「またTDKと一緒にやってみたい!」と思っていただけるよう価値を創造し、顧客基盤やアプリケーションの拡大を図っていきます。



センサ事業の可能性を、グループ全体の成長エンジンに

これまで厳しい環境が続いていたセンサ事業ですが、2022年3月期に黒字化を達成できました。それを引き継いだ私のミッションは、センサ事業の「Next Stage」として、今中期の売上・利益目標を達成するための具体的な施策を計画通りに実行していくことです。

同時に、さらにその先を考える必要があります。これまでのTDKは、技術志向の強さから「プロダクトアウト型」になりがちでしたが、今後は「マーケティング・ドライブ型」「コンセプトアウト型」にしていくべきだと考えています。「コトづくり」をTDKのあるべき姿としてグループ全体で実践していくためには、これまでのTDKになかった事業を担う当カンパニーが、まずその原動力にならないといけないかもしれません。私たちは「コトづくり」を通してTDKのさらなる成長エンジンになるべく、センサ事業を推進していきます。



センサシステムズ
ビジネスカンパニーCEO
筒井 隆雄

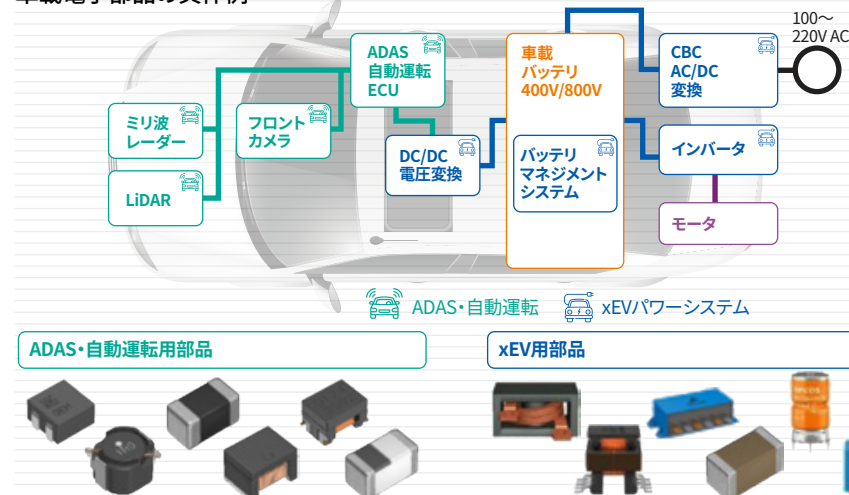
電子部品の信頼性を高め、競争力強化に挑む

自動車の電装化、5GやAIの浸透を背景に、電子部品の需要が社会全体で高まっています。コンデンサやインダクタなど電子部品を軸に、確かな信頼性を追求して市場での競争力を高めるTDKの戦略を紹介します。

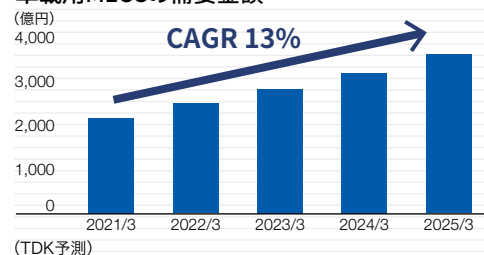
xEV、ADASなど自動車の電装化、多機能化が加速

電気自動車をはじめとしたxEVの世界的な普及に加え、ADAS(先進運転支援システム)など電装化の加速に伴い、自動車1台に搭載される電子部品は増加を続けています。加えて高温、高電圧など、より厳しい環境での使用も増えており、自動車全体の信頼性を左右する電子部品には、小型化・高性能化とともに信頼性の向上も求められています。こうした市場の要求に応えるべく、TDKは高温環境下でも特性変化率の少ない積層セラミックチップコンデンサ(MLCC)をはじめ、基板たわみ応力や熱衝撃に対応した樹脂電極製品、ネットワークの接続性を担保するノイズ対策部品、高機能半導体周りの電源電圧を制御する電源コイルなど、高信頼性の車載電子部品を幅広く展開しています。

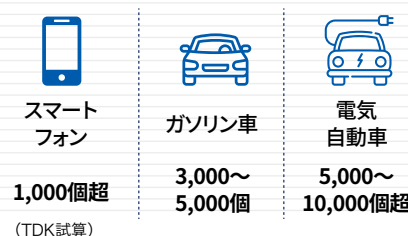
車載電子部品の具体例



車載用MLCCの需要金額



製品1台当たりに搭載されるMLCCの数は増加傾向



電子部品の持続可能な成長を目指すための体制整備

受動部品をはじめとした電子部品のモノづくり強化を図るため、近年、3つの施策を実施しました。

1つ目は、需要が高まるMLCCの生産力増強です。総額約500億円という電子部品単体としては過去最大規模の投資を行い、岩手県の北上工場にMLCC新棟を建設。これにより、MLCCの生産能力を2025年3月期には、2021年3月期比で1.9倍の規模に強化します。

2つ目は、新工場の建設です。TDKが得意とする磁性材料技術とめっき技術をコアコンピタンスに、革新的な電子部品の開発・量産を強化すべく、秋田県にかほ市に稲倉工場西サイトの建設を決定しました。2023年9月より量産開始を予定しています。

3つ目は、国内製造子会社3社の統合です。秋田、山形、山梨の製造子会社が培ってきた技術やノウハウを集約し、一貫体制を構築することで、各拠点での業務効率化とともにモノづくり力のさらなる強化を図ります。本統合により2022年4月に誕生したTDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社は、国内での電子部品製造を一手に担い、世界のエレクトロニクス産業を支える一大製造会社として、従業員のエンゲージメントを高めていくとともに、人材確保のための採用力強化も図ります。



稲倉工場西サイト



北上工場

「モノづくり力」強化で、電子部品事業を再成長のステージへ

電子部品の需要は5G通信、自動車、再生可能エネルギーなど、幅広い用途で拡大しています。需要の拡大に対応できるよう必要な投資を加速させるとともに、高品質で信頼できるモノづくりに注力することで、市場での競争力を高めていきます。なかでもMLCCについては自動車や産業機器、携帯電話基地局向けなど、高品質・大容量が要求される製品にフォーカスしており、一層の信頼性強化に努めています。

「モノづくり力」の強化を図る上で、重視しているのが現場の意見です。TDKでは、従来から小集団活動を通じた品質意識向上の取り組みを続けており、例えば、生産工程内における「無理な姿勢の改善」など、ちょっとした工夫によって作業性や品質の向上、設備や場所の有効活用などを実現してきました。こうした現場から得られるアイデア・知恵こそが競争力となり、さらなる事業成長につながると考えています。



電子部品
ビジネスカンパニーCEO
生嶋 太郎

第1章

TDKは どういう会社 なのか？



Our Driver
Corporate Motto
“創造によって文化、産業に貢献する”

Corporate Principles
“夢 勇気 信頼”

Sustainability Vision
“テクノロジーですべての人を幸福に”

Our Business Model

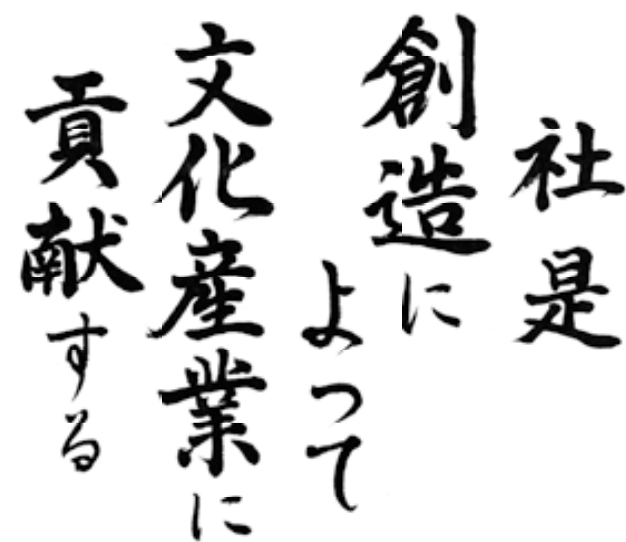


資本への還元

外部環境の変化

産業におけるEX・DXの必要性

- 気候変動
- 資源枯渇
- 地政学的リスク
- 社会構造 産業構造の変化
- パンデミックの拡大
- 人権意識の高まり



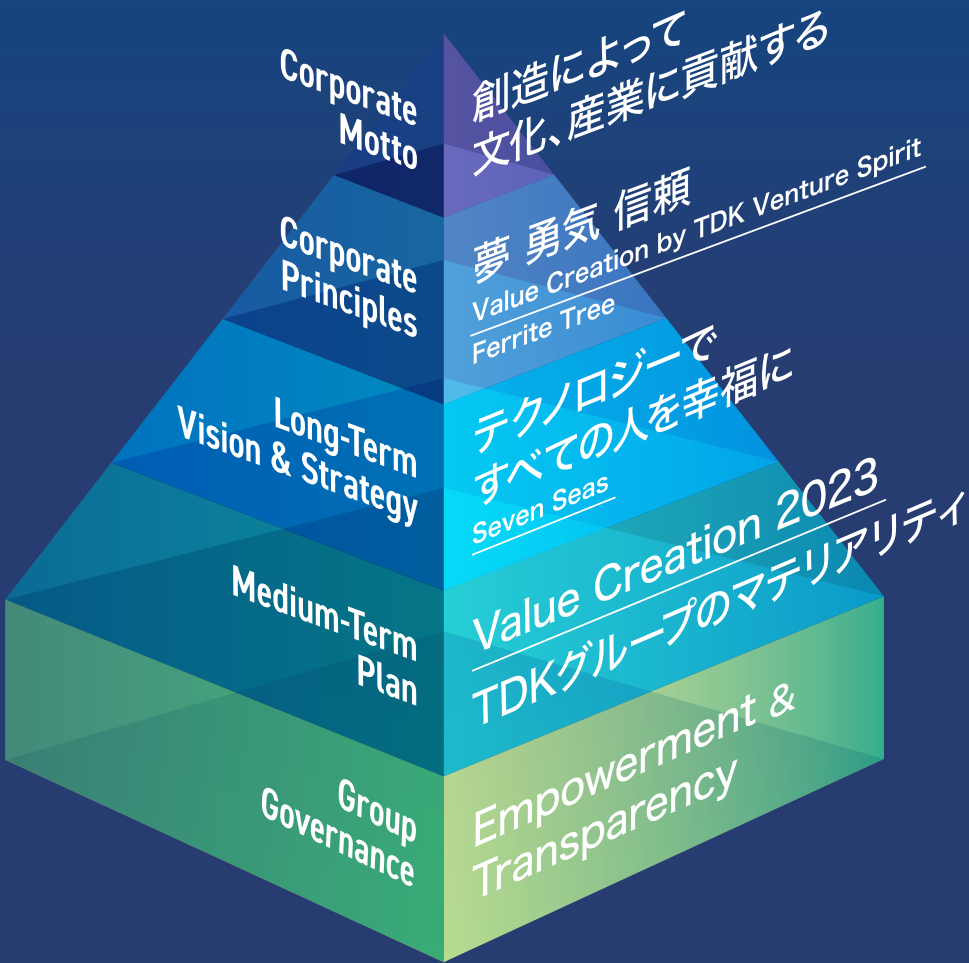
TDKの歴史は、創業者である齋藤憲三と、世界初の酸化物磁性体「フェライト」の出会いから始まります。寒村に生まれた齋藤は、貧困に苦しむ故郷に新たな産業を興し、人々の生活を潤したいとの志を抱きました。幾多の挑戦と失敗を繰り返すなか、縁あって東京工業大学の加藤与五郎博士と武井武博士の知己を得て、両者の発明による「フェライト」に巡り合います。フェライトは強力な磁性があるものの、具体的な用途がわからないという“テクノロジーアウト”な素材でしたが、「日本で生み出された独自の発明であり、日本発の工業になる」という加藤博士の言葉に感銘を受けた齋藤は、その工業化を決意。こうして1935年に誕生したのが東京電気化学工業、のちのTDKです。

TDKの社は「創造によって文化、産業に貢献する」は、創業者の描いたVisionであり、まさに創業の精神に他なりません。

TDK Value Structure

TDKは1935年の設立以来、社会課題の解決を目指して事業に取り組んできました。そして、2022年3月現在、グループ総売上19,021億円(IFRS)、全世界で約11万7,000人が活躍するグローバル企業へと成長し、電子部品業界のリーディングカンパニーとして、独創的かつ最先端の技術や製品を生み出し続けています。

創業100年を超えても新たな価値を創造し続けるために、私たちは、10年先を見据えて長期ビジョンと戦略を描き、現中期経営計画「Value Creation 2023」とTDKグループのマテリアリティを策定。そして、その実現を支えるためのガバナンス体制を構築しました。これを私たちは「TDK Value Structure」と称して従業員すべての活動の柱として再確認し、未来のTDKを担う世代へと継承していきます。



時代の変化とともに 新しい事業を生み出し続けてきました。

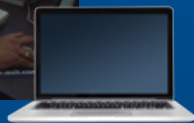
日々、新しさを求められ、時代を追うごとに劇的な進化を遂げてきたエレクトロニクスの世界。TDKは、時代の変化と社会のニーズに応える製品を提供すべく、フェライト起源の素材技術やプロセス技術などのコアテクノロジーを応用・発展した技術革新を進めるとともに、将来の社会的要請を見据えて主力事業のポートフォリオ転換などにも積極的に取り組んできました。こうした85年を超える歴史のなかで、TDKは常に変化する市場に対応し、価値ある製品を提供し続けてきました。



電気製品の普及



カセットテープの普及



パソコンの普及と記憶容量の継続的拡大



自動車の電装化の加速

クラウドコンピューティングの普及

スマートフォンの普及と継続的高性能化



現在の事業
(2022年3月期、IFRS)

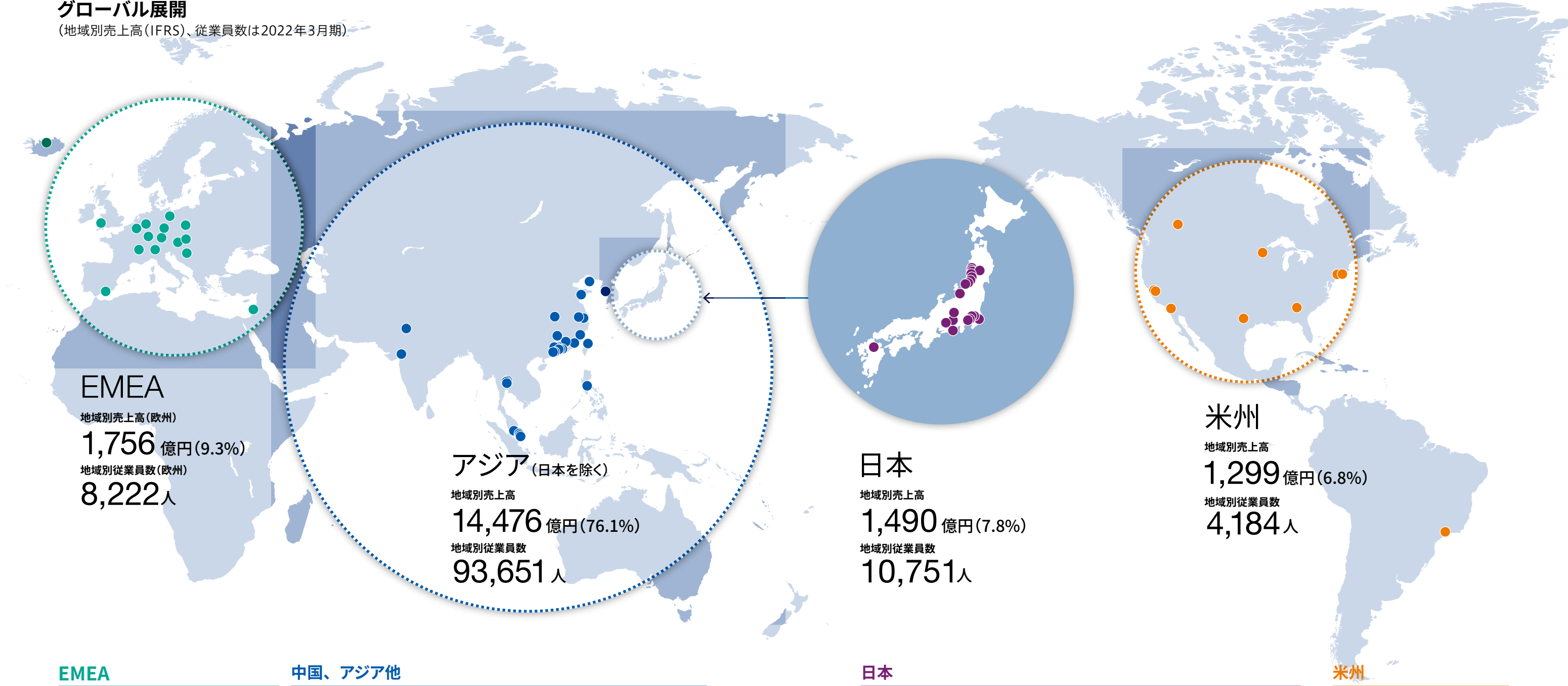
売上高 19,021億円 営業利益 1,668億円		受動部品 売上高構成比 26.6% (5,052億円)	センサ 応用製品 売上高構成比 6.9% (1,308億円)		磁気 応用製品 売上高構成比 13.1% (2,484億円)	エナジー 応用製品 売上高構成比 50.7% (9,653億円)	その他 売上高構成比 2.7% (524億円)
Data	営業利益※1	773億円	32億円		45億円	1,232億円	-56億円
	設備投資額	416億円	109億円		525億円	1,757億円	42億円
	会社数	66社	18社		17社	26社	20社
	従業員数※2	34,218人	7,783人		13,580人	54,288人	4,469人
Automotive		コンデンサ 樹脂電極積層セラミックチップコンデンサ、アルミ電解コンデンサなど インダクティブデバイス 高温度保証SMDインダクタ、車載LAN用コモンモードフィルタなど その他受動部品 ピエゾアクチュエータなど	センサ 各種センサ（温度、圧力、角度、電流、加速度、ジャイロなど）		マグネット モータ用マグネット（クーリングファン、ドアロックなど）、xEV駆動モータ用マグネットなど	エナジーデバイス リチウムイオン電池（電動二輪車用） 電源 DC-DCコンバータ、車載充電器（オンボードチャージャー）、プログラマブル電源（検査用） など	
ICT		コンデンサ 三端子貫通型コンデンサなど インダクティブデバイス SMDインダクタ、薄膜コモンモードフィルタなど その他受動部品 セラミック高周波部品、積層チップバリスタなど	センサ 各種センサ（加速度、ジャイロ、MEMSマイクロフォン、磁気、大気圧など）		記録デバイス HDD用磁気ヘッド、HDD用サスペンション など マグネット HDD用マグネットなど	エナジーデバイス リチウムイオン電池（スマートフォン用、タブレット端末・ノートパソコン用、ウェアラブル端末用、ゲーム機用など） 電源 POLコンバータなど	スマートフォン向けカメラモジュール用マイクロアクチュエータ（VCM/OIS） など
Industrial & Energy		コンデンサ フィルムコンデンサ、アルミ電解コンデンサなど インダクティブデバイス トランス、EMCフィルタなど その他受動部品 バリスタ、アレスタなど	センサ 各種センサ（温度、圧力、加速度、ジャイロ、電流など）		マグネット 産業機器モータ用マグネットなど	エナジーデバイス リチウムイオン電池（ドローン用、家庭用蓄電システム用など） 電源 スイッチング電源（AC-DC、DC-DC）、双方向DC-DCコンバータなど	ロードポート、フリップチップ実装システム、フラッシュメモリ応用デバイス、電波暗室 など
Competitors		コンデンサ 村田製作所、太陽誘電、SEMCO（韓国）、Yageo（台湾） など インダクティブデバイス 村田製作所、太陽誘電、SEMCO（韓国）、Cyntec（台湾） など その他受動部品 村田製作所、アルプスアルパイン、パナソニック、AMOTECH（韓国） など	センサ Bosch Sensortec（ドイツ）、STMicroelectronics（スイス）、Infineon（ドイツ）、Allegro（米国）、Melexis（ベルギー）、旭化成エレクトロニクス、芝浦電子、Amphenol Corporation（米国）、Sensata Technologies（米国）、村田製作所 など		HDD用磁気ヘッド※3 Seagate Technology（米国）、Western Digital Corporation（米国） HDD用サスペンション 日本発条 など マグネット 信越化学、日立金属、中科三環（中国） など	エナジーデバイス Samsung SDI（韓国）、LG化学（韓国）、村田製作所、パナソニック、BYD（中国） など 電源 Delta Electronics（台湾）、Advanced Energy（米国）、XP Power（シンガポール）、MEAN WELL（台湾）、コーセル など	

※1 セグメント利益「調整」(-358億円)は含まれていません。

※2 「全社(共通)」(2,470人)は含まれていません。

※3 TDKは世界唯一のHDD用磁気ヘッド専門メーカー。現在、HDD用磁気ヘッドの製造は、TDK、Seagate Technology、Western Digital Corporationの3社に集約されています。

グローバル展開
(地域別売上高(IFRS)、従業員数は2022年3月期)



EMEA

- ICsense NV (ベルギー)
- relyon plasma GmbH (ドイツ)
- TDK CROATIA d.o.o. (クロアチア)
- TDK Electronics AG (ドイツ)
- TDK Electronic Components, S.A.U. (スペイン)
- TDK Electronics GmbH & Co OG (オーストリア)
- TDK Electronics s.r.o. (チェコ)
- TDK Europe GmbH (ドイツ)
- TDK Foil Iceland ehf. (アイスランド)
- TDK Foil Italy S.p.A. (イタリア)
- TDK Hungary Components Kft. (ハンガリー)
- TDK-Lambda Ltd. (イスラエル)
- TDK-Lambda UK Ltd. (イギリス)
- TDK-Micronas GmbH (ドイツ)
- TDK Sensors AG & Co. KG (ドイツ)
- Tronics Microsystem SA (フランス)

* EMEA: Europe, the Middle East and Africa

中国、アジア他

- | | |
|---|---|
| Acrathon Precision Technologies (HK) Ltd. (香港) | TDK Electronics (Malaysia) SDN. BHD. (マレーシア) |
| Amperex Technology Ltd. (香港) | TDK Ganzhou Rare Earth New Materials Co., Ltd. (贛州) |
| Dongguan Amperex Technology Ltd. (東莞) | TDK India Private Ltd. (インド) |
| Dongguan NVT Technology Co., Ltd. (東莞) | TDK Korea Corporation (韓国) |
| Dongguan Poweramp Technology Ltd. (東莞) | TDK-Lambda (China) Electronics Co., Ltd. (無錫) |
| Guangdong TDK Rising Rare Earth High Technology Material Co., Ltd. (梅州) | TDK-Lambda Malaysia Sdn. Bhd. (マレーシア) |
| Hutchinson Technology Operations (Thailand) Co., Ltd. (タイ) | TDK (Malaysia) Sdn. Bhd. (マレーシア) |
| Magnecomp Precision Technology Public Co., Ltd. (タイ) | TDK Philippines Corporation (フィリピン) |
| Navitasys India Private Ltd. (インド) | TDK (Suzhou) Co., Ltd. (蘇州) |
| Ningde Amperex Technology Ltd. (寧徳) | TDK Taiwan Corporation (台湾) |
| PT. TDK ELECTRONICS INDONESIA (インドネシア) | TDK (Thailand) Co., Ltd. (タイ) |
| Qingdao TDK Electronics Co., Ltd. (青島) | TDK Xiamen Co., Ltd. (廈門) |
| SAE Magnetics (H.K.) Ltd. (香港) | TDK (Xiamen) Electronics Co., Ltd. (廈門) |
| TDK China Co., Ltd. (上海) | TDK (Xiaogan) Co., Ltd. (孝感) |
| TDK Dalian Corporation (大連) | TDK (Zhuhai) Co., Ltd. (珠海) |
| TDK Dongguan Technology Co., Ltd. (東莞) | TDK (Zhuhai) FTZ) Co., Ltd. (珠海) |

日本

- | | |
|---|--|
| 秋田県
TDK株式会社・
TDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社
にかほ工場北サイト／にかほ工場南サイト／
稲倉工場東サイト／稲倉工場西サイト／
本荘工場東サイト／本荘工場西サイト／
鳥海工場／大内・岩城工場 | 千葉県
TDK株式会社
成田工場／テクニカルセンター |
| 岩手県
TDK株式会社・
TDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社
北上工場 | 神奈川県
TDKプレジジョンツール株式会社
ソリッドギア株式会社 |
| 山形県
TDK株式会社・
TDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社
酒田工場／鶴岡工場／鶴岡東工場 | 長野県
TDK株式会社
浅間テクノ工場／千曲川テクノ工場
TDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社
飯田工場 |
| 新潟県
TDKラム株式会社
長岡テクニカルセンター | 山梨県
TDK株式会社・
TDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社
甲府工場 |
| 東京都
TDK株式会社
本社 | 静岡県
TDK株式会社
静岡工場 |
| | 大分県
TDK株式会社
三隈川工場 |

米州

- Faraday Semi, Inc. (アメリカ)
- Headway Technologies, Inc. (アメリカ)
- Hutchinson Technology Inc. (アメリカ)
- InvenSense, Inc. (アメリカ)
- TDK Components U.S.A., Inc. (アメリカ)
- TDK Electronics do Brasil Ltda. (ブラジル)
- TDK-Lambda Americas Inc. (アメリカ)
- TDK RF Solutions Inc. (アメリカ)
- TDK U.S.A Corporation (アメリカ)
- Trusted Positioning Inc. (カナダ)



持続的な成長の原動力となる、 TDKの4つのコアコンピタンス

Core Competence 1

素材から始まる製品開発 →P30



Core Competence 2

進化し続けるモノづくり力 →P31

創業から現在に至るまで、TDKの成長の源泉となってきたのが、「素材から始まる製品開発」と「進化し続けるモノづくり力」です。加えて、この両者の融合から生まれた独創的な製品を市場に提案するための「世界の最重要顧客に訴求する営業・マーケティング力」が挙げられます。

そして、これらの活動を根底から支える「価値創造を生み出すユニークな企業文化」という合わせて4つのコアコンピタンスを磨き続けることで、これからも持続的な成長を実現していきます。

Core Competence 3

世界の最重要顧客に訴求する営業・マーケティング力 →P32

Core Competence 4

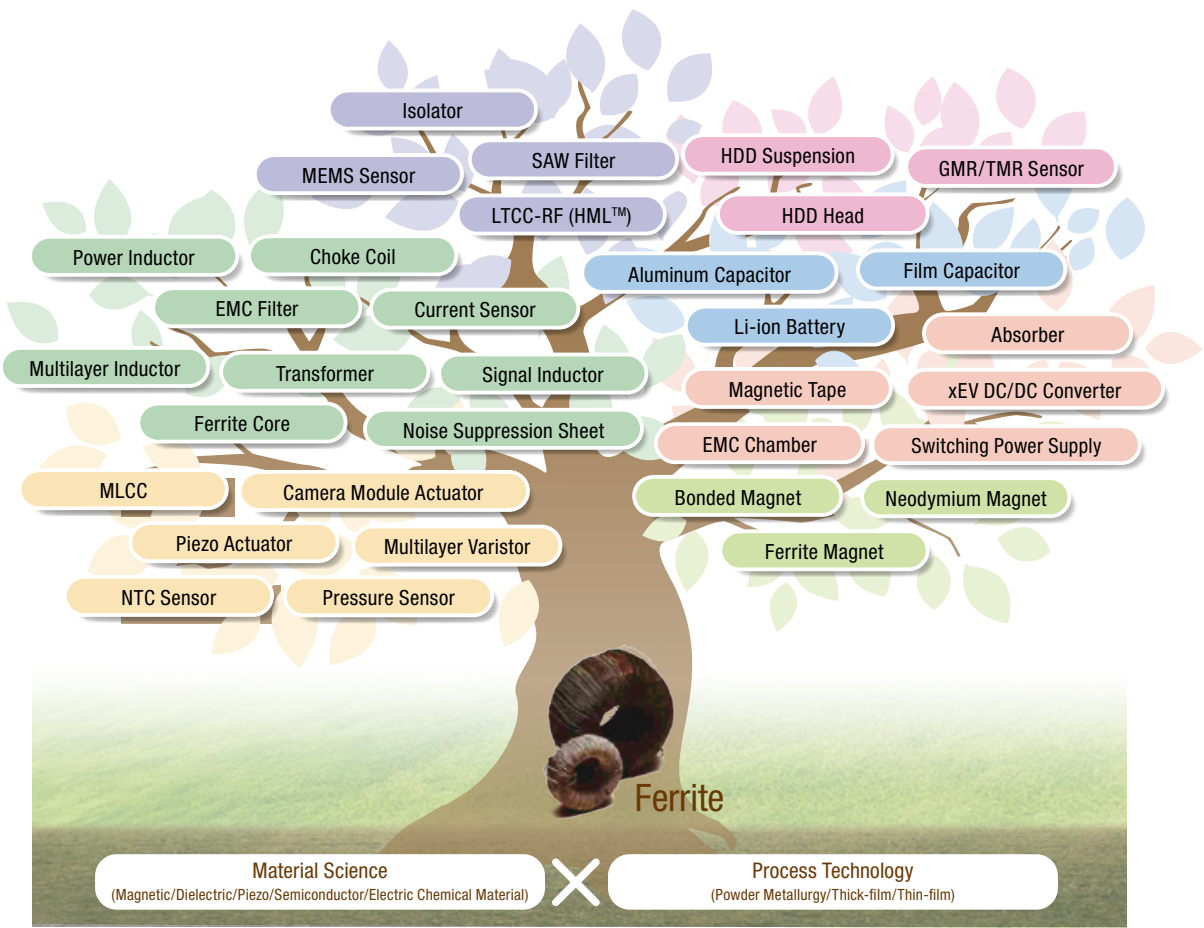
価値創造を生み出すユニークな企業文化 →P33

素材から始まる製品開発

TDKの歴史を振り返れば、事業成長の起点には常に「素材の特性を引き出し、新たな製品をデザインする力」がありました。磁性材料「フェライト」から始まったTDK独自の素材材料は、磁性体から誘電体、圧電体、半導体へと広がり、それぞれ多様な製品開発へとつながっています。針状磁性体の開発は、世界初

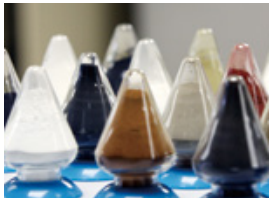
の音楽用カセットテープを実現して音楽ライフに革新をもたらしました。磁性材料技術を応用したTMR素子の開発は、HDDの記録密度を飛躍的に向上させ、ICT社会の発展に寄与しました。Ferrite Tree(フェライトの木)は今も成長を続け、新たな技術や製品を育み、社会に新たな価値を提案し続けています。

フェライトの応用分野の拡大を表した「Ferrite Tree」

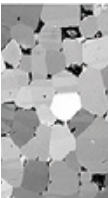


TDK独自の素材技術

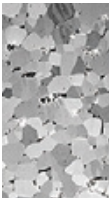
材料の特性を原子レベルから追究することで、先進ニーズに応える独創的な電子部品・デバイスを創出します。材料設計技術、粉体制御技術、微細構造制御技術といった技術があり、これらは85年以上にわたる、膨大な実験や研究で蓄積されたノウハウによってもたらされています。



材料設計技術
主原料の配合や微量添加物の制御によって必要とする特性を実現します。



粉体制御技術
結晶粒子の微細化・均一化により、材料特性の向上を図ります。



微細構造制御技術
結晶粒子の内部組成や粒子同士の境界(粒界)などの制御により、必要な特性を実現します。

進化し続けるモノづくり力

独自の素材技術から生み出された電子部品を市場に届けるには、実際にカタチにして量産する「モノづくり力」が不可欠です。フェライトを源流とする素材技術に加え、素材の特性を引き出すプロセス技術、開発設計を促進する評価・シミュレーション技術、

安定した量産を支える生産技術、複数の電子部品を統合して高機能・多機能化を図る製品設計技術という5つのコアテクノロジーが、創業から現在に至るまで TDK の成長を支えています。

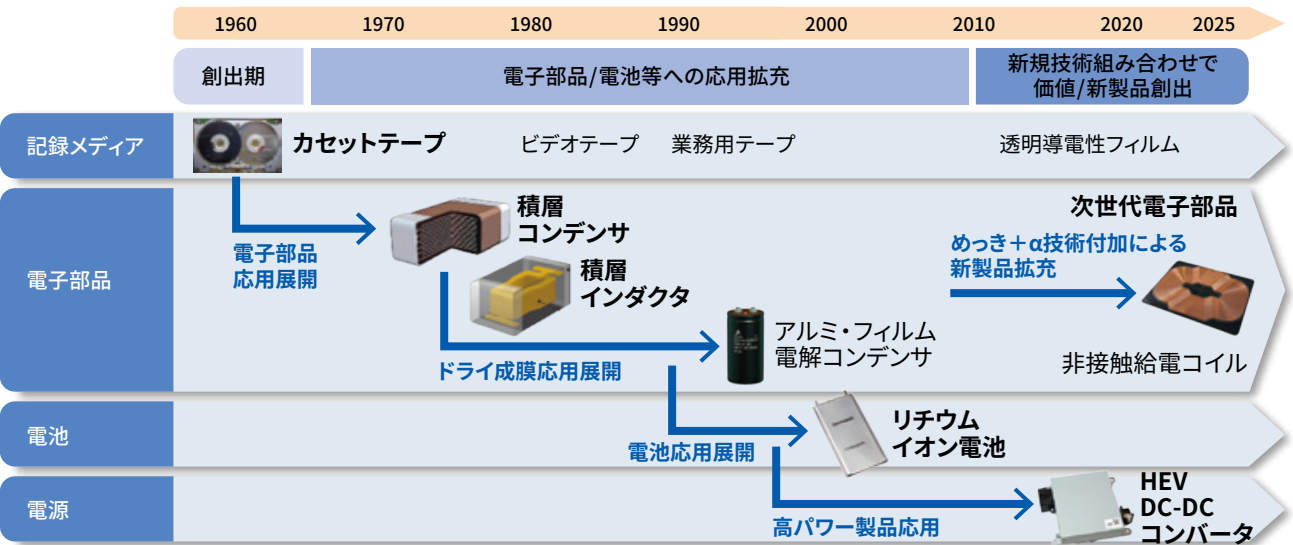
TDKのモノづくりを支える5つのコアテクノロジー

Materials 85年以上の歴史とノウハウの結集「素材技術」	Process ナノメートルオーダーをコントロールする「プロセス技術」	Evaluation & Simulation 極限の超微細技術を正確に解析する「評価・シミュレーション技術」
Production Engineering 優れた製造装置を自社で製造・開発する「生産技術」		Product Design 蓄積されたノウハウと新しいアイデアで製品価値を創造する「製品設計技術」

幅広い製品に応用される「Roll to Roll 技術」の進化

世界初の音楽用カセットテープを実現したのは、プロセス技術の一つであり、ロール状の樹脂フィルムに磁性体を均一に塗布する「Roll to Roll」と呼ばれる技術でした。この技術は、ロール状の基板に回路パターンを印刷する技術として電子デバイス分野にも応用され、生産効率を飛躍的に向上させました。その後さらなる進化を続け、コンデンサ、インダクタなどの積層電子部品から、アルミ・フィルム電解コンデンサ、リチウムイオン電

池、非接触給電コイルなどの次世代電子部品へと新たな用途での適用が進んでいます。TDKでは、新たな製品・価値創造につなげるため、2015年に生産技術本部内に「モノづくりセンター」を発足。モノづくりのコアとなる「プロセス技術」を発展させ、製品に応用することで、社会課題の解決に貢献する製品づくりに取り組んでいます。



世界の最重要顧客に訴求する営業・マーケティング力

「素材から始まる製品開発」と「進化し続けるモノづくり力」との掛け合わせで生み出されたTDKの新製品は、製品ごとに最適なアプリケーション市場における、世界最重要顧客にねらいを定めたマーケティング活動によって成功を収めてきました。TDKは、自動車、ICT、産業機器・エネルギーなど、幅広い分野

で築いてきた世界最重要顧客との信頼関係をベースに、将来的な市場動向や技術動向を正確に見通し、最先端の材料・プロセス・要素技術を駆使した製品・ソリューションにより、顧客の要望に着実に応えることで、顧客基盤を拡大しています。

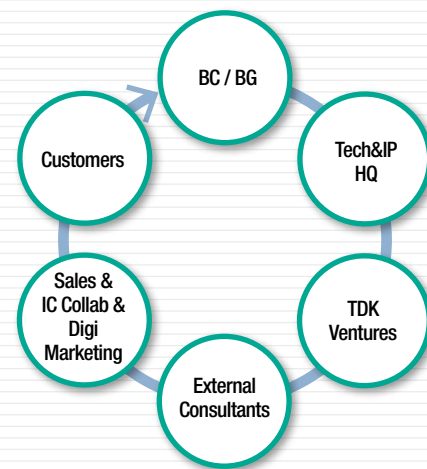
新組織「CM&I本部」による営業・マーケティング力の強化

TDKは、営業・マーケティング力のさらなる強化に向けて、全社横断的な機能を持つ新組織として、2021年4月に「コーポレートマーケティング&インキュベーション(CM&I)本部」を設立しました。

その役割の一つは、グループ全体のアンテナとして、幅広い顧客業界のニーズを探索すること。もう一つは、社内全体を俯瞰して多種多様な技術シーズをつなぎ合わせるとともに、将来的な組み合わせの可能性を検討することです。

今後は同本部をコーポレート部門や各事業部の研究開発部門、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)機能を担うTDK Ventures Inc.(以下、TDK Ventures)と連携させることで、プロダクトアウトではなくマーケットインの考え方を徹底させ、市場の動きに即応した製品開発につなげていきます。

組織横断でマーケットのシーズ/ニーズに対応



TDK Venturesを通して最先端分野の技術トレンドを把握

TDKは2019年7月、CVCとしてTDK Venturesを米国カリフォルニア州に設立しました。技術開発を加速させて成長戦略を強化するというCVC本来の役割に加え、最先端のトレンドを把握するためのアンテナとしても活用する考えで、CM&Iとの連携により、目の前の需要から将来的な可能性までも見通した、より効果的なマーケティング戦略を推進します。

マテリアルやエネルギー、クリーンテックなど、イノベーションによる社会貢献が期待される分野から選定される投資

主要な投資対象分野



Next-Gen Materials



Energy & Cleantech



Connectivity & Computing



Industrial



Mobility



Healthtech

先企業は、TDK Venturesからの資金援助に加え、広範な顧客層や販売チャネル、グローバルなエコシステムなど、TDKグループのスケールメリットを活用して、スピーディな事業化を加速していきます。一方、TDKは投資先企業への支援を通じて、世界最先端の技術トレンドや市場動向をいち早く察知でき、それらを活かして将来に向けた技術ロードマップを検証・改善し、新たな市場への進出に役立てていきます。

価値創造を生み出すユニークな企業文化

「創造によって文化、産業に貢献する」という社是のもと、多様な個性を持つ世界中の従業員が国境を越えて連携し、お客様に価値を届ける姿勢こそが、TDK独自の企業文化です。グループが世界30以上の国と地域に拡大した現在も、この企業文化は変わりません。M&Aによって買収先を「支配」するのではなく、「対等の関係性」を維持し、互いの企業文化を尊重するというPMI(M&A成立後の統合プロセス)方針を採用しています。このように、買収先を「パートナー」と位置づけ、その技術や強みを価値観ごと受け入れることで、グローバルな規模でのシナジーを創出しています。

近年の主な買収企業例

- ・2000年 Headway(アメリカ)
- ・2005年 ラムダパワーグループ(現TDKラムダ、日本)
- ・2005年 ATL(香港)
- ・2007年 Magnecomp(タイ)
- ・2008年 EPCOS(現TDK Electronics、ドイツ)
- ・2016年 Micronas(現TDK-Micronas、ドイツ)
- ・2016年 Hutchinson(アメリカ)
- ・2017年 ICsense(ベルギー)
- ・2017年 InvenSense(アメリカ)

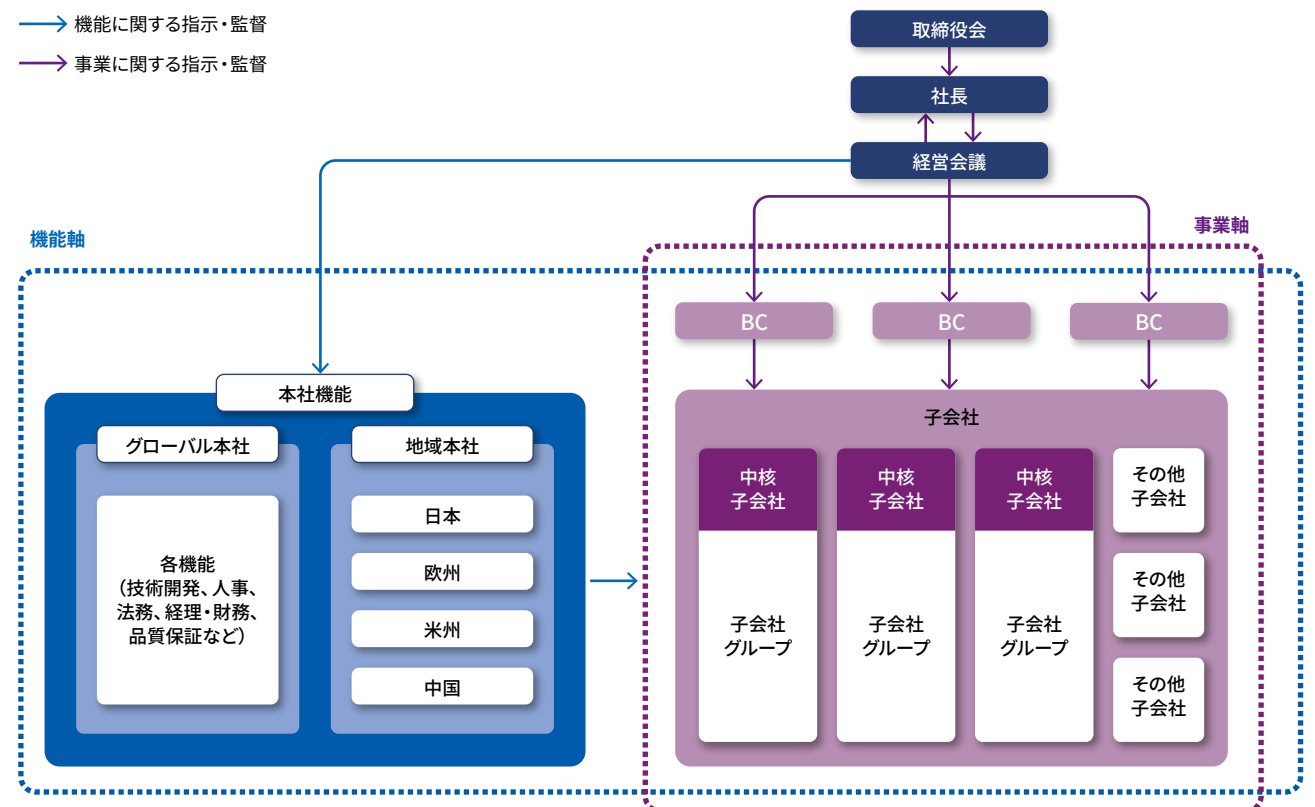
多様性の強みを発揮する組織づくり

TDKグループが有する多様性を真の意味での「強み」とするため、近年、世界各地の従業員が持つ可能性やエネルギーを束ねていく組織づくりに注力してきました。その一環として、グローバルなガバナンス体制整備に向けた「KITEIプロジェクト」を推進しています。このプロジェクトは、「エンパワメント&トランスペアレンシー(権限委譲と透明性の向上)」をコンセプト

とした自律分散型の組織づくりを志向したもので、TDKグループの一員として順守すべき基本ルールを「グローバル共通規程」として定める一方、各グループ企業への権限委譲を進め、最前線でのダイナミックな意思決定を可能にする体制を構築しています。

「エンパワメント&トランスペアレンシー」をポリシーとするグループ経営体制

- 機能に関する指示・監督
- 事業に関する指示・監督



第2章

TDKは どう成長 するのか？



課題事業を確実に改善させ、 フリーキャッシュフローの黒字化と 成長投資を同時に実現していきます。

代表取締役 専務執行役員 経理・財務本部長
山西 哲司

2022年3月期(2021年度)の総括

原材料の安定調達に向けた戦略的施策の実施 によってキャッシュフロー改善は遅延

2022年3月期の連結売上高は、過去最高額となる1兆9,021億円(前期比28.6%増)、連結営業利益も同じく過去最高の1,668億円(49.2%増)となりました。現中期経営計画「Value Creation 2023」の初年度として、売上・利益(P/L)の面ではまずまずのスタートが切れた形です。ただし財務的な観点から言えば、いくつかの課題が残った1年だったと認識しています。

最大の課題は「キャッシュフローの改善が進まなかった」ことです。「Value Creation 2023」では、「EX」「DX」の潮流を確実に捉え収益拡大を図るため中核事業へ積極的な成長投資を実行するとともに、課題事業の収益改善も強力に進めキャッシュ創出力を向上させることで「株主還元後フリーキャッシュフローを3年間累計でプラスにする」という目標を掲げました。しかしながら、2022年3月期の営業キャッシュフローは1,790億円と、前期を500億円以上も下回る結果となる一方、投資キャッシュフローが前期から約500億円増え、フリーキャッシュフローは約1,000億円の大幅マイナスとなりました。

このキャッシュフロー減少の最大の要因は、原材料

価格の高騰に起因するものです。特に影響が大きかったのがバッテリー事業関連の原材料価格の高騰でした。この背景には、世界的なサプライチェーンの混乱による資源価格の高騰およびEVなど環境対応車の市場拡大によってEVバッテリーの需要が大幅に増加したという状況があります。当社のバッテリー事業は、現状ではスマートフォン向けなど小型分野を主力としていますが、自動車向けなどの大型分野の需要拡大によってコバルトをはじめとするバッテリー材料の需給バランスが大きく崩れました。これによって急激な価格高騰が起こっただけでなく、物量の確保そのものも困難になっていく可能性が出てきました。

この状況に対処すべく、当社は約1,000億円を投じてバッテリー関連の原材料の長期的な安定調達に向けた戦略的施策、具体的には前払いによって一定期間の原材料供給を確保する施策を実施しました。加えて足元の生産に支障が出ないように、原材料の備蓄を実施した結果、在庫増加によって約1,000億円のマイナスキャッシュフローが発生しました。

この2つによる約2,000億円のキャッシュアウトが、フリーキャッシュフローを大きく引き下げる要因となりました。ただしこの2つは今後想定される需要に見合う物量であり、設備投資のように回収リスクを伴うものではなく、今後の継続的な安定生産を通して着実

に回収されていく先行キャッシュアウトとして捉えています。

センサ黒字化・受動部品の収益性向上で バランスがとれた収益構造に

2022年3月期はこのようなキャッシュフロー面での課題が残った一方で、収益構造の改善という面ではかなりの進展がありました。その一つは、センサ事業が買収関連費用も含めて「完全黒字化」を達成できたことです。InvenSense買収完了後となる2018年3月期以降、センサ事業では每期約200億円強の営業赤字が続いていましたが、この部分が黒字化したことは全社のキャッシュフロー改善においても大きなプラス要素と言えます。

また、受動部品事業の収益性が向上したことも収穫でした。同事業の営業利益率は、前中期経営計画期間では10%程度にとどまっていたましたが、2022年3月期は15%を超えるまでに改善しました。この背景にも自動車市場におけるEVの拡大があります。着実に増加するEV市場の需要に対し積層セラミックチップコンデンサ(MLCC)を中心に顧客の要求水準を満たす高品質の製品を安定供給できたことが、受動部品事業の収益性向上につながりました。これにより同事業はグループ全体の成長を支える柱の一つとして期待できる存在になってきました。

これまで株主・投資家の皆様からも「収益の大部分をエネルギー・バッテリー事業に依存している」ことのリスクについてご指摘を受けてきましたが、上記のようなセンサ事業の黒字化と受動部品事業の収益性向上によって、当社の事業ポートフォリオは全体的にバランスのとれた収益構造になってきたと捉えています。

今後の資金配分について

キャピタルアロケーション方針を見直し 成長分野への設備投資を増額

上記のような課題と成果を踏まえ、さらに各事業における市場環境の変化も見据えたうえで、今後のキャ

ピタルアロケーションについては一部内容を見直すことを決めました。「Value Creation 2023」の当初計画では、中期経営計画期間の3年間で想定する営業キャッシュフロー約9,000億円のうち7,500億円を設備投資に充当し、そのうちの約60%(約4,500億円)をエネルギー応用製品事業に振り向ける方針でしたが、この割合を全体の約40%(約3,000億円)まで引き下げます。スマートフォン市場の成熟化に伴い、生産台数の大きな成長が見込めないなか、投資の必要性は以前と比べて低下してきています。これに加え、成長市場と位置づけている中型二次電池については、2021年4月に公表したCATLとの合併会社(JV)を通じて事業を推進することになるため、今後の中型二次電池への投資も計画していた水準と比べて低下していく予定です。

他方、成長分野で機会を確実に捉えていくために必要な投資には資金を振り向けていきます。特に優先度が高いのは受動部品事業とセンサ事業です。先述のようにEV向け製品の拡大によって収益性が改善した受動部品事業ですが、この成長をさらに加速すべくMLCCのEV向け製品の増産投資を拡大します。また黒字化を経てこれから成長フェーズに入ることが期待されるセンサ事業への設備投資もさらに強化します。特に需要が拡大している磁気センサ分野は、自前の製造設備で生産を行っていることから増産のための投資を増やす計画です。このほかヘッドを中心とした磁気応用分野についても、技術進化に対応していくための先行投資を増額する方針です。

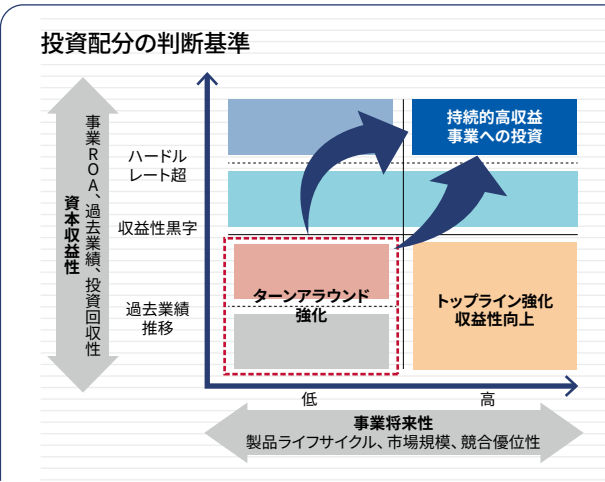
細かな事業単位で資本収益性管理を厳格化

このような事業環境の変化に合わせた柔軟な資金配分とともに、「Value Creation 2023」では事業単位の一つひとつについて、これまで以上に精緻なレベルでその成長性や資本収益性を吟味し、それに応じたメリハリの効いた資金配分を徹底することで、キャッシュフローの安定創出を目指しています。

より具体的に言うと、約80あるCBU^{*1}を事業の

「資本収益性」と「事業将来性」の2軸によって層別化（6つに区分）し、それぞれの位置づけに応じた投資配分を行っていきます（図参照）。収益性に関しては「事業ROA^{※2}10%」を資本収益性のハードルレートとし、これを超えた収益性を実現しており、かつ製品ライフサイクルや市場規模、競争優位性などの観点から将来性も高いと見なされるCBUを「持続的高収益事業」と位置づけ、優先的に設備投資を行います。事業ROAが10%以下のCBUであっても、センサ事業のように今後の成長性が高いと見込まれるものについては「成長が望める事業」として必要な成長投資を継続し、トップラインと収益力の強化を図っていきます。

一方で成長性も収益性も低い事業については基本



的に再投資は行わず、事業部門と本社サイドの連繋のもと、早期のターンアラウンド（事業再生）に向けた具体的施策を策定し、進捗状況を定期的にモニタリングしながら事業の継続性を判断していきます。

収益性やキャッシュ獲得能力の評価については、当社の独自指標である「TVA^{※3}」やその構成要素である「事業ROA」に基づいたロジックツリーを適用しています。定期的に検討会を開催し、毎回各事業責任者から今後のフリーキャッシュフローや事業ROA計画を説明してもらうことで、ロジックツリーのどこに注力していくのか、強化すべき要素を明確化するとともに意識改革を図っています。

※1 CBU（キャッシュフロー・ビジネス・ユニット）：TDKグループにおける事業責任・事業ポートフォリオ管理の最小単位
※2 事業ROA：各事業の事業用資産に対する利益率（＝事業投下資本利益率）を表し、TVAを構成する重点指標
※3 TVA（TDK Value Added）：当社グループ独自の付加価値指標で、利払前税引後利益と各事業の事業用資産に対し最低限求められる収益（株主資本コスト）を比較する指標

各CBUの状況に応じた資金配分で
全社キャッシュ創出力の強化を目指す

2022年3月期のフリーキャッシュフローの大幅マイナスによって、「3年間累計で株主還元後フリーキャッシュフローをプラスにする」という中期経営計画での財務目標達成の水準は当初から下振れする可能性も出てきています。しかしながら、2022年3月期のフリー

キャッシュフローのマイナス要因はいずれも一時的なキャッシュアウトであり、全体的には各事業における「稼ぐ力」は着実に高まっていると認識しています。

当社のCBUには「資本収益性」「事業将来性」がともに高い事業群がいくつもあります。にもかかわらず営業キャッシュフローが十分創出できていないのは、収益性の低い、いわゆる「課題事業」が混在しているからに他なりません。ただし、それら収益の押し下げ要因となっている課題事業に関しても、一律に対処するのではなく、事業を構成するCBUの一つひとつについて、収益性・成長性を冷静に見極め、最適な施策を講じていくことが重要です。

例えば、マグネット事業は長年赤字が続いていますが、同事業は「EV用モータ」に向けて舵を切り収益改善を進めています。既にいくつかの自動車メーカーから製品承認を取得しており、これまでの先行投資によって生産能力を確保し、量産を進めています。このようなCBUについては、生産能力の増強と生産効率の向上につながる追加投資も必要になってきます。課題事業についても中長期視点をもって対処していくことで、全社のフリーキャッシュフローのプラス化を目指していきたいと考えています。

株主・投資家の皆様へ

企業価値の最大化につながる
財務戦略を推進していきます

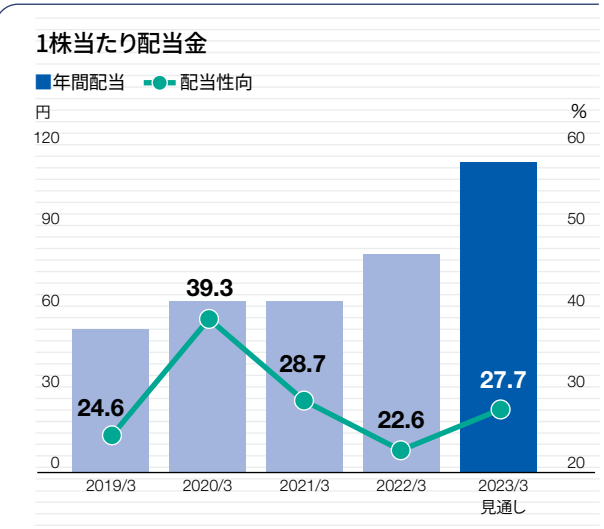
当社グループは技術革新の激しいエレクトロニクス産業の世界で事業を営んでおり、業界の急速な技術革新に的確に対応すべく、M&A投資を含めた高水準の成長投資を継続的に実施することで企業価値の向上を図ってきました。長期間保有する固定資産については基本的には株主資本でカバーすべきだと考えています。ただし一方では、積極的な成長投資を継続的に行う必要もあるため、株主資本比率50%程度、長期的にはD/Eレシオ0.2～0.3倍程度を維持することを財務健全性の目安としながら、外部資本も活用

して必要な成長投資を実施しています。

株主の皆様への利益還元については、実現した利益を事業活動へ積極的に再投資した上でROEやDOE（株主資本配当率）の水準、事業環境の変化などを総合的に勘案して実施していくことが基本方針です。

現中期経営計画の期間については「配当性向30%」を目処に還元を行っていく考えです。2022年3月期は中間配当33円33銭（株式分割後換算）と、期末配当45円を合わせ、年間配当78円33銭（同）で実施させていただきました。2023年3月期については、1株当たり中間配当53円・期末配当53円を予定しています。

エレクトロニクス産業は、今大きな変革期を迎えています。「EX」「DX」の2大潮流が加速していくなかで、当社の成長機会はこれからも間違いなく広がっていくはずです。われわれ財務部門も、刻々と進化する市場のニーズに応えるための研究開発の強化や、競争力のある製品のタイムリーな市場投入、需要に応えるための安定生産能力の確保など、さらなる企業価値の向上につながる財務施策を推進していきます。皆様には引き続き、当社グループへのご支援をお願いいたします。



※2021年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました。
2021年3月期以前についても株式分割実施後の基準に換算した数値を記載しています。
※2022年3月期以降の配当性向は、IFRSに基づき算出しています。

これまでの中期経営計画の振り返り

2016年3月期～2018年3月期

グループの連携を進化させ、さらなる成長を実現する

- 売上、営業利益ともに毎期過去最高を更新(営業利益は2017年3月期計上の事業譲渡益を除いたベースで比較)。
- 電池事業は、スマートフォン市場の成長を確実に捉え、タイムリーな設備投資により、収益を効率良く向上。
- 高周波部品事業の一部をQualcommへ譲渡し、譲渡益1,444億円を2017年3月期に計上。
- 譲渡益も活用し、成長戦略に沿ってセンサ事業を中心としたM&Aを2016年3月期より実行。

	目標	実績
営業利益率	10%以上	7.1%
ROE	10%以上	7.8%

Value Creation 2020
2019年3月期～2021年3月期

電子部品事業を軸足に
市場の求めるソリューションビジネスで大きく飛躍する

Commercial Value

- 米中対立激化や、新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウンの影響で生産活動が一時停止したこと、また重点市場である自動車市場が2021年3月期上期まで低迷したことなどにより、中期経営目標として掲げた売上高16,500億円は未達。
- リモートワーク、オンライン授業など新生活様式が普及したことにより、ノートPCやタブレットに使用される二次電池のシェアが拡大。
- 5G関連需要が継続的に拡大したことにより、二次電池、受動部品、センサの売上が成長。
- ドローンや電動二輪車、家庭用蓄電システム向けなど、パワーセルにおける新規事業の開拓が進展。

Asset Value

- 事業環境の変化や減損の影響、構造改革費用などを受け、営業利益率とROEは未達。
- Qualcommとの合併会社であるRF360 Holdingsの株式売却に伴うキャッシュインを除けば、株主還元後のフリーキャッシュフローはマイナスとなり、財務体質の改善には至らず。

Social Value

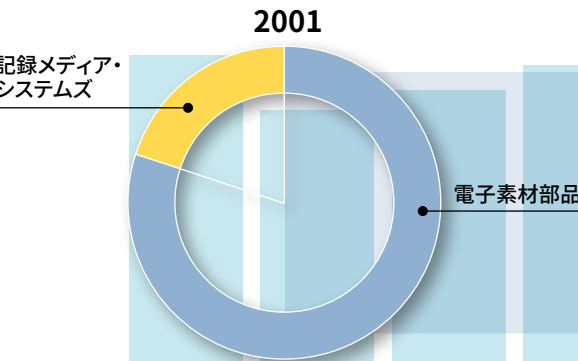
- サステナビリティ推進本部を設立、活動が本格化。
- グローバル人事システムが本格稼働し始め、ダイバーシティ推進に向けた活動を強化。
- グローバル共通規程を導入し、グループガバナンスをさらに強化。

	目標	実績
売上高	16,500億円	14,790億円
CAGR	9%以上	5.2%

	目標	実績
営業利益率	10%以上	7.5%
ROE	14%以上	8.6%

主なM&A
(種まき)

2000
●磁気ヘッドメーカー
Headway Technologiesを買収



過去20年の売上推移

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 (年3月期)

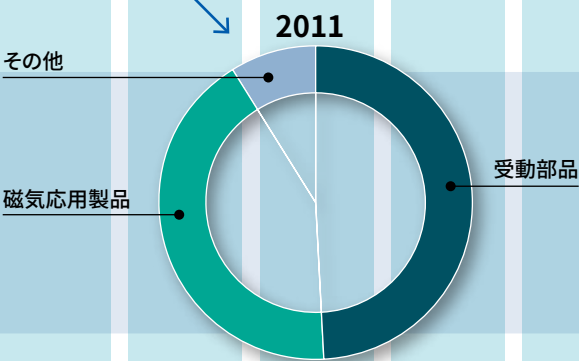
2005
●リチウムイオン電池
製造販売会社ATLを買収
●電源製品の専門会社、
ラムダパワーグループ
(現TDKラムダ)を買収

2007
●HDD用サスペンションメーカー
Magnecompを買収

2008
●電子デバイスメーカー
EPCOS (現TDK Electronics) を買収

磁気応用製品事業が拡大

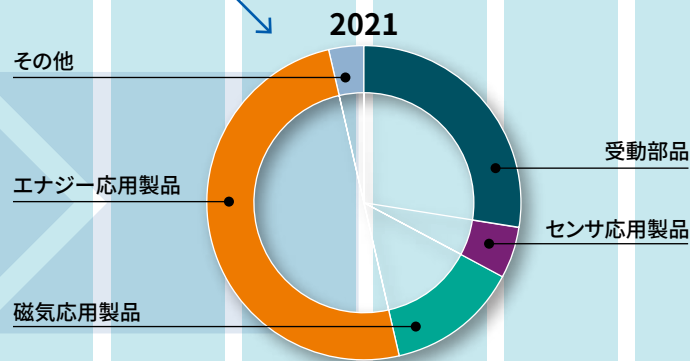
エネルギー応用製品・
受動部品のスマートフォン市場を深耕



2016
●磁気センサ開発製造会社Micronas
(現TDK-Micronas) を買収
●HDD用サスペンションメーカー
Hutchinsonを買収

2017
●幅広いセンサポートフォリオを有する
InvenSenseを買収

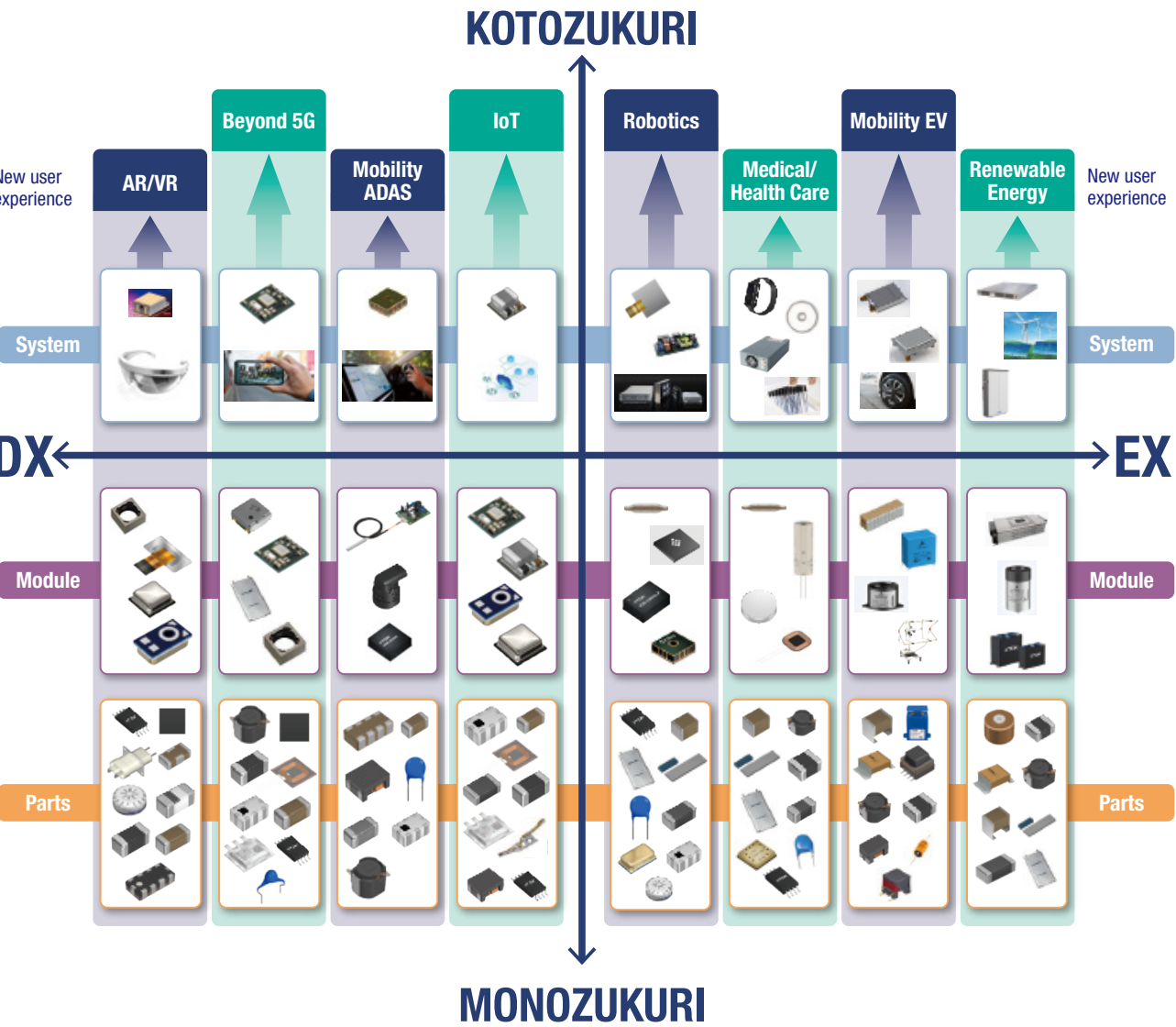
センサ応用製品
事業を拡大



Seven Seas

今後、EX(エネルギートランスフォーメーション)とDX(デジタルトランスフォーメーション)が社会の潮流としてさらに進んでいくなか、中長期的に取り組むべき施策・戦略をSeven Seasとして定めました。そのなかで、重点的に取り組む分野としてAR/VR、Beyond 5G、Mobility ADAS/EV、IoT、Robotics、Medical/Health Care、Renewable Energyを挙げています。これら7つの分野は、互いに関連性が深まっており、部品

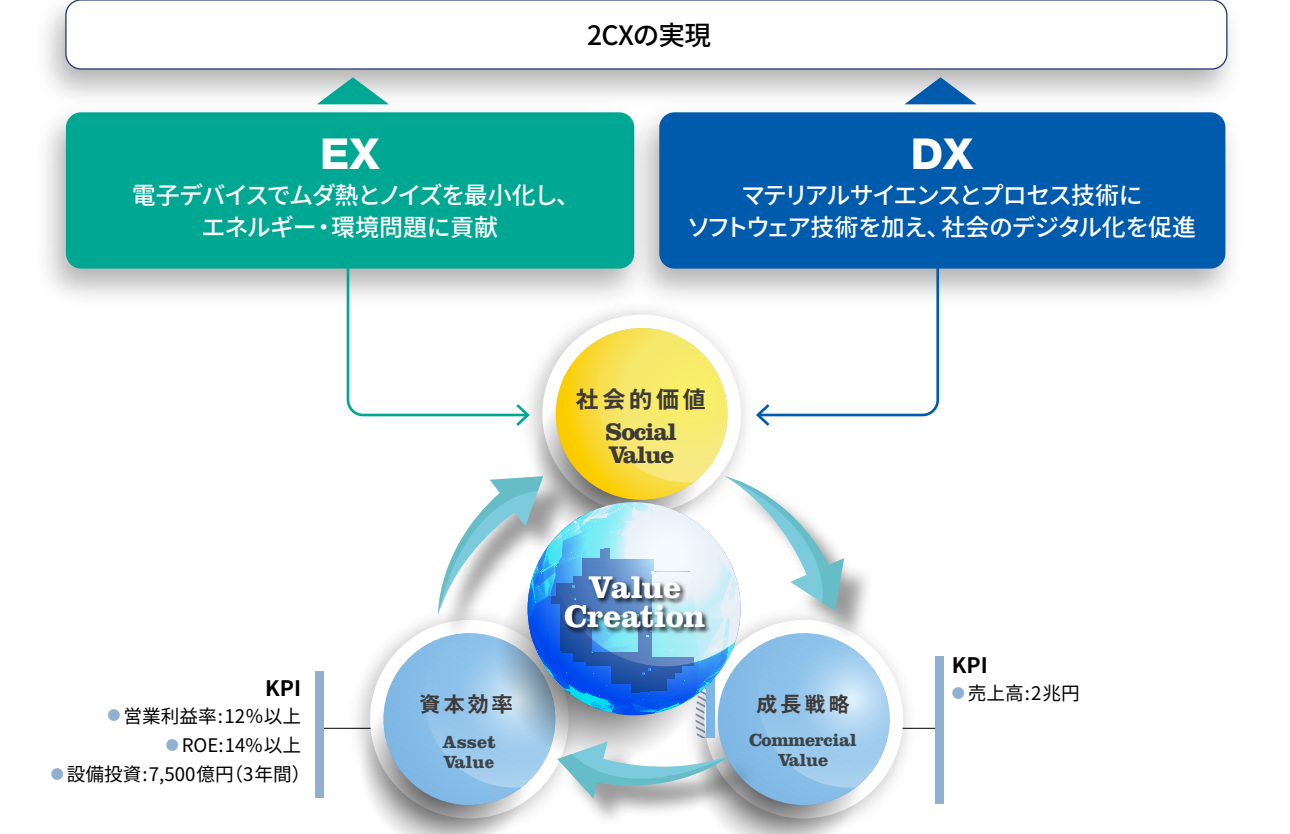
(Parts)、モジュール(Module)、システム(System)に対する機能や要件が、今後もより高度化、複雑化すると予想されます。当社は4つのBC(ビジネスカンパニー)と本社機能のR&D部門、コーポレートマーケティング部門が一体となって商品開発を推進し、部品、モジュール、システムへと商品の形を戦略的に発展させながら付加価値を提供できるようにし、社会課題の解決に向け貢献します。



Value Creation 2023

TDKグループは、長期計画のもと、2022年3月期を初年度とする3カ年の中期経営計画「Value Creation 2023」を推進しています。この中期経営計画では、社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献する「Social Value(社会的価値)」を起点としています。今後は「Commercial Value(成長戦略)」と「Asset Value(資本効率)」を増大させながら、さらなる「Social Value」

を創造していくサイクルを回していきます。また、お客様に満足いただけるソリューションを提供し、期待を超える体験を提供する「2CX(Customer Experience, Consumer Experience)の実現」に向けて、EXとDXの分野で貢献し、持続可能な社会のための価値を創造していきます。



中期経営目標(売上高)				
2021年3月期実績	2022年3月期実績		2024年3月期目標	
14,790億円	19,021億円	対前年比:28.6%	20,000億円	CAGR:11%

各セグメントの目標と実績	受動部品	センサ応用製品	磁気応用製品	エネルギー応用製品
2024年3月期目標(CAGR)	7%	25%	12%	11%
2022年3月期実績(対前年比)	24%	61%	24%	30%

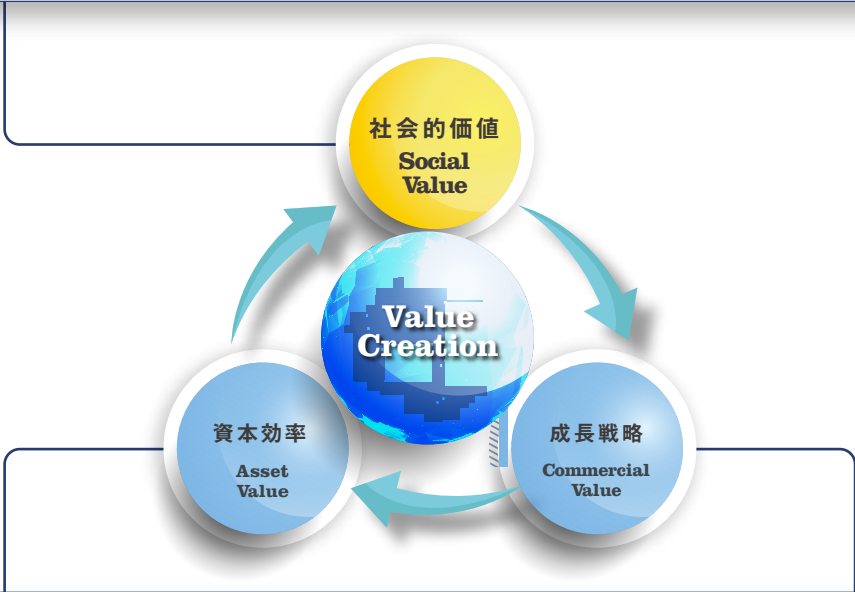
中期経営計画の進捗

社会的価値向上への取り組みの進捗

E(環境)：2021年12月にTDK初となる400億円のサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。2025年度までの目標達成に向け、Lower EnergyとRenewable Energyの両輪でCO₂削減に関する取り組みを開始しています。

S(社会)：ドイツ・ミュンヘンに設置したグローバル人財本部を中心に、サクセッションプラン、ダイバーシティ推進に向けた活動に加え、日本における2035年の女性管理職比率15%を目指した女性活躍プロジェクトも推進しています。

G(ガバナンス)：世界に広がる各グループ企業が順守すべき基本ルールをグローバル共通規程として定める一方、エンパワメント&トランスペアレンシー（権限委譲と透明性の向上）をコンセプトとし、各グループ会社、地域で自律分散型の組織を志向しています。最前線での迅速かつ適切な意思決定を可能にするため、各地域本社機能をさらに強化していきます。



成長戦略・資本効率の進捗

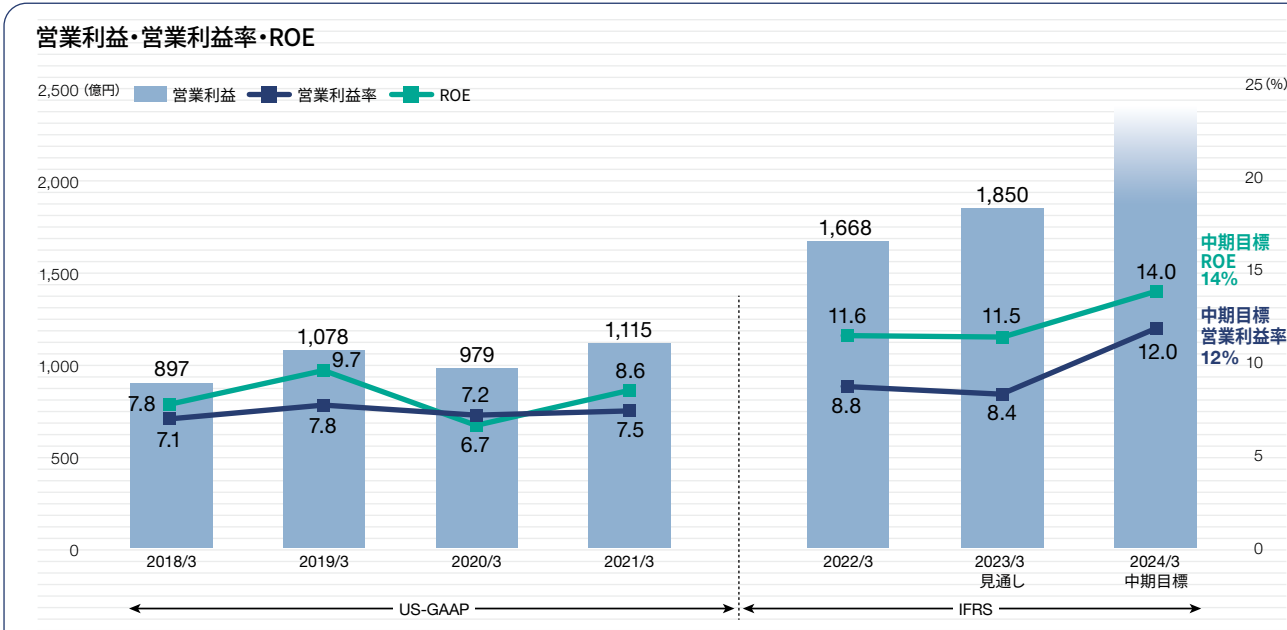
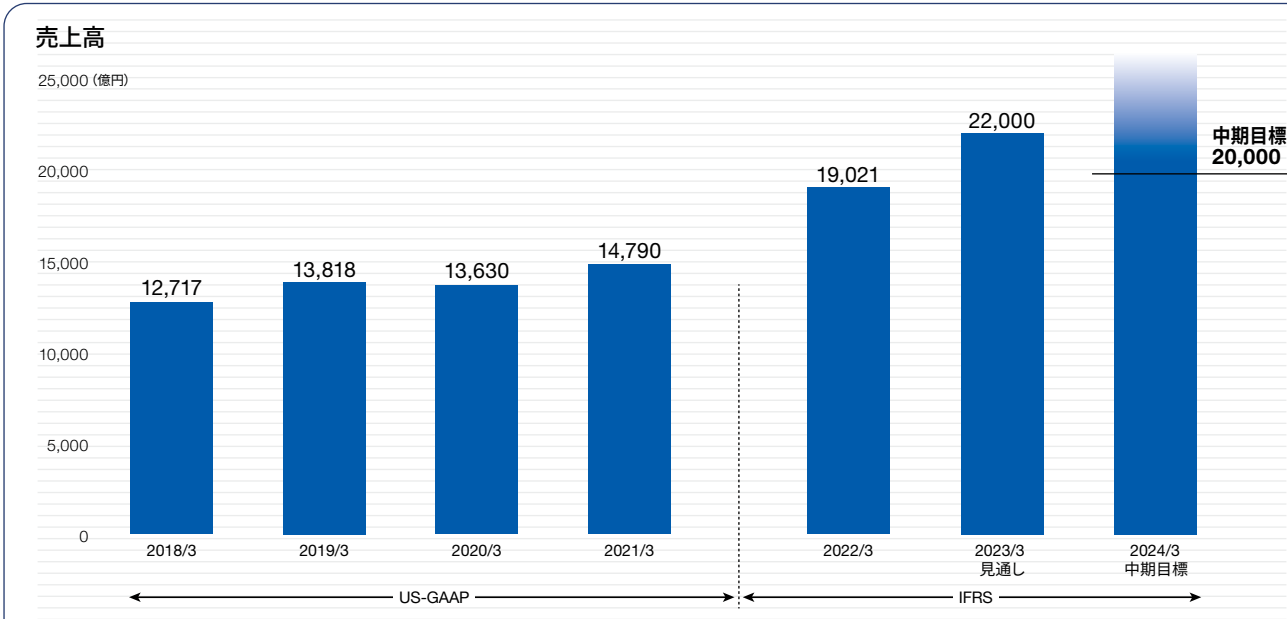
2022年3月期は、受動部品事業の売上高と収益性がともに計画を上回りました。センサ事業は想定をやや上回るスピードで収益改善が進んだ結果、通期黒字化を達成しました。また、二次電池のパワーセル向けビジネスも計画通り拡大したほか、ヘッド事業も収益が回復し、次世代技術となるMAMR（マイクロ波アシスト磁気記録）を市場投入しました。

キャピタルアロケーション計画では、3年間の累計設備投資額7,500億円のうち約60%をエネルギー応用製品事業に配分する計画でしたが、中長期での事業環境や事業戦略の変化を踏まえ、約40%に減額します。一方、生産能力拡大に向けて受動部品事業への配分を約20%から約30%へ増額する計画です。また、TMRセンサなど、成長分野において機会を確実に捉えていくため、アロケーションを大きく変更します。

キャッシュフローについては、バッテリー関連の材料の中長期的な安定調達に向けて、約1,000億円を投じ戦略的施策を実行しました。この結果、株主還元後のフリーキャッシュフローを3カ年累計でプラスとするという中期経営計画での財務目標達成の水準は当初から下振れる可能性も出てきていますが、持続的な競争力を確保するための先行投資として位置づけています。

財務状況に対して、材料費や輸送費の高騰などが想定以上に影響しましたが、価格転嫁やコスト改善などによって影響額を最小化していきます。また、課題事業の収益改善についても重点的に対処していきます。

主要な経営指標(KPI)の進捗



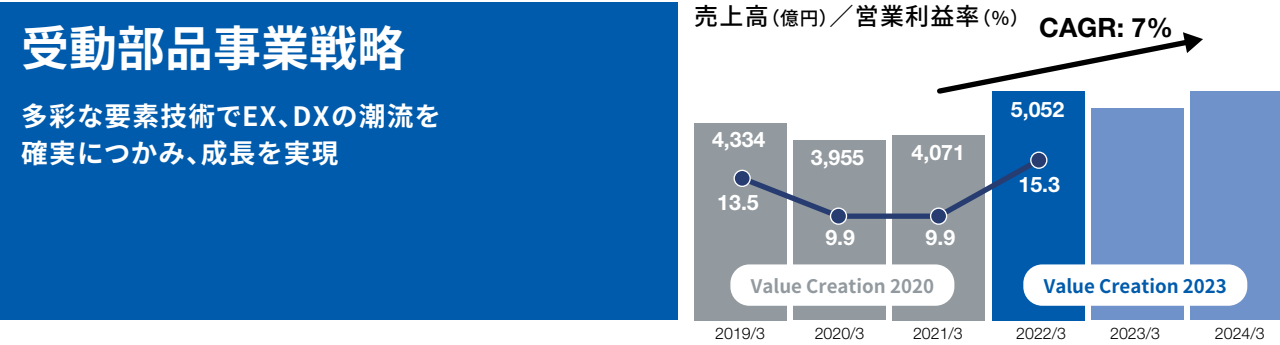
キャピタルアロケーション計画の見直し

Cash-IN	Cash-OUT	
営業キャッシュフロー 9,000億円	財務強化基盤	← D/Eレシオ40%目処
	株主還元	← 配当性向30%目処
	設備投資 7,500億円	← エナジー60% → 40%
	EBITDA比率 65%	← 受動部品20% → 30%
		← 磁気応用16% → 20%
		← その他4% → 10%

中期利益成長に基づき、配当を安定的、持続的に向上

設備投資は成長領域へ傾斜配分

- 二次電池
- xEV、ADAS、5G
- TMRセンサなど



- 市場ニーズ

- ICなどの能動部品を機能させるためには、コンデンサやインダクタなどの受動部品は不可欠であり、EX、DX時代の社会を根底から支えています。
 - スマートフォンなどのICT機器を中心として急成長してきた受動部品市場は、近年、産業機器や自動車分野へと拡大し、さらにIoT、AR/VR用途やAI分野にも広がりを見せています。
 - 高機能化・多機能化による回路基板の高密度化に伴い、ICや多数の受動部品をインテグレートしたモジュール化が進行。脱炭素社会の実現に向けて、パワーエレクトロニクス部品のさらなる高効率化も求められています。
- 成長戦略

- これまでは産業別に用途や使用される製品が分かれていたため、当社ではICT、自動車、産業機器の各分野にフォーカスした開発に取り組んできました。しかし近年、各分野の垣根が急速になくなり、融合したことで、さまざまな新しいアプリケーションが生まれています。当社は、それらを戦略成長市場として捉え、重点的に製品開発を進めていきます。製品開発では、当社が持つ独自の要素技術を組み合わせ、オリジナリティが高い製品を市場に投入します。
 - 薄膜技術を使ったコイルやフィルタも、めっき技術や材料開発なしでは製品化することができません。当社では多様な要素技術や工法を保有しており、市場や用途に適した製品開発が可能です。
 - インダクタにおいては、磁性材料技術や巻線・積層・薄膜技術を駆使し、小電力から大電力までをカバーする多種多様な製品を提供しています。市場の拡大が今後期待されるADASや自動運転といった車載用途に向けた製品の提供に注力していきます。
 - 積層セラミックチップコンデンサ(MLCC)についても、車載向けや産業機器・基地局向けなどは緻密で複雑な焼成条件が必要となります。この条件を活かし、競合他社の参入障壁が高い、高品質・高信頼性が求められる領域にフォーカスしていきます。

独自の要素技術を活かした特徴ある製品を戦略成長市場に投入

ICT

産業機器

自動車

戦略成長市場

戦略成長市場	主な製品				独自の要素技術	
xEV	電源コイル	樹脂電極 MLCC	ハイブリッド ポリマー	フィルム コンデンサ	パターン コイル	電源コイル
自動運転	5G・次世代通信 M2M/V2X	高周波フィルタ	高周波コイル	ハブテックス	TVSダイオード	EMCフィルタ
AR/VR、ウェアラブル	データストレージ	再生可能 エネルギー	μPOL	薄膜製品	アルミコンデンサ・フィルムコンデンサ	回路保護部品
ロボット・ドローン	医療・ヘルスケア	腫瘍治療用圧電素子	誘電体バリア放電・低温プラズマ	トランス		

要素技術の展開事例(薄膜コイル・フィルタ)

●細線めっき技術

●低損失誘電体材料

●薄膜プロセスに適したフェライト基板

複数の技術を組み合わせた製品開発

独自の要素技術

巻線

積層

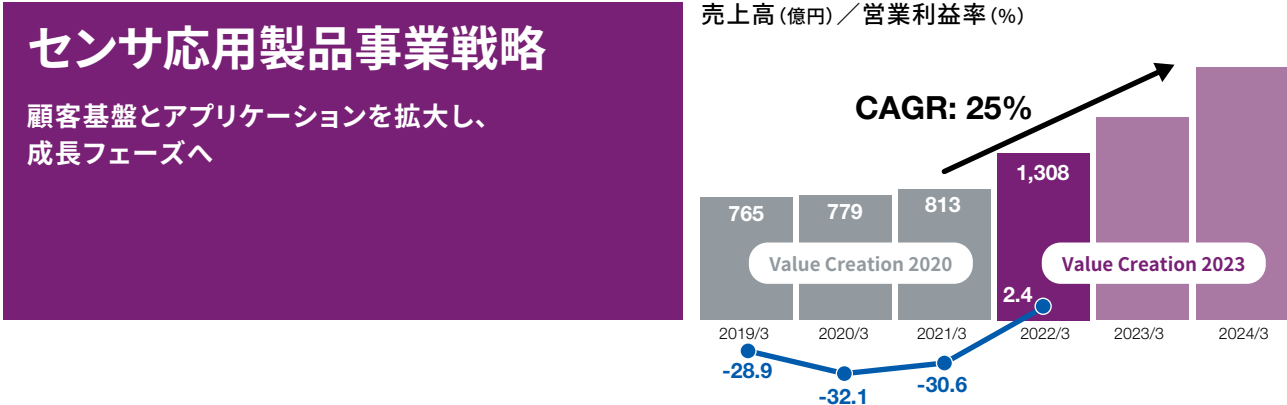
薄膜

めっき

精密加工

モジュール

材料
(誘電体、磁性、圧電)



- 市場ニーズ

- 機器の自動化や電動化、スマート化の進展をはじめ、IoT、ウェアラブル製品の普及、AI技術などの活用によって、現実世界をデータにするために膨大な数のセンサがネットワークにつながり、社会インフラの重要なポジションを占めるようになります。このため、センサの複合化やソフトウェア技術、通信技術とのフュージョンもきわめて重要になります。
 - xEVやADASの普及によって、温度、圧力、磁気、モーション、超音波センサ等がますます多用されます。
- 成長戦略

- センサおよびセンサソリューションは、今後成長が期待される分野です。当社は、ソフトウェア技術とともに、非光学式センサで幅広い技術・製品を有する強みを活かし、アプリケーションと製品ラインアップのさらなる拡大に努めています。
 - 薄膜技術や磁性技術を駆使したTMRセンサは、当社が注力する戦略製品の一つです。ICT用途から産業機器・車載用途まで幅広いアプリケーションに対応する製品開発を推進しています。
 - 温度センサ、圧力センサ、ホールセンサは車載用途の製品を展開しており、特にxEVでの用途拡大に伴う事業成長を目指しています。一例としてホールセンサとTMRセンサを複合化することで、信頼性が高く高精度なセンサソリューションを提供するべく開発を推進しています。
 - 当社はMEMS技術をもとに、モーションセンサ、大気圧センサ、MEMSマイクロフォンなどを提供し、さらなる各種センサをラインアップしていきます。

注力するセンサビジネス領域

電動パワーステアリング

モータ

変速機

インバータ

回生ブレーキシステム

TMRセンサ

●角度センサ

●ポジションセンサ

●電流センサ

高感度

高機能

低消費電力

高耐久性

TMRセンサ

●MR要素技術のエキスパート(小型化/低消費電力)

●微細な磁気特性コントロール(高感度・高精度・低ノイズ)

●高効率な開発・量産サイクル(First To Market)

マイクログフォン

●先進設計の導入: ASIC(高性能/低消費電力)

MEMS(高感度/高耐久性)

●高性能デジタル製品の導入(AAD®)

●ICメーカーとの協業(First To Market)

スマートフォン

ウェアラブル機器

TWS(完全ワイヤレスステレオ)

TMRセンサ

●ポジションセンサ

●コンパス

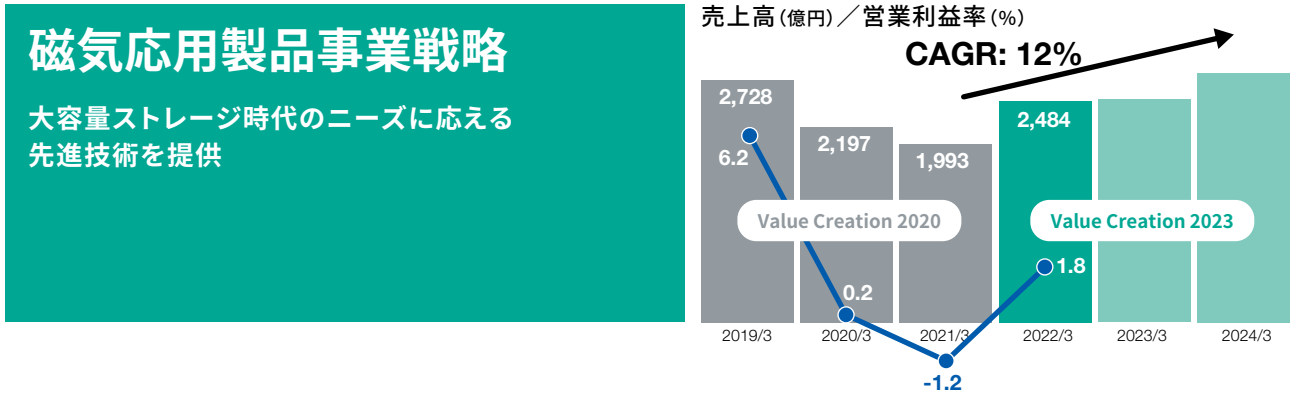
●デジタル製品

マイクログフォン

●アナログ製品

●高性能デジタル製品

※ AAD : Acoustic Activity Detect

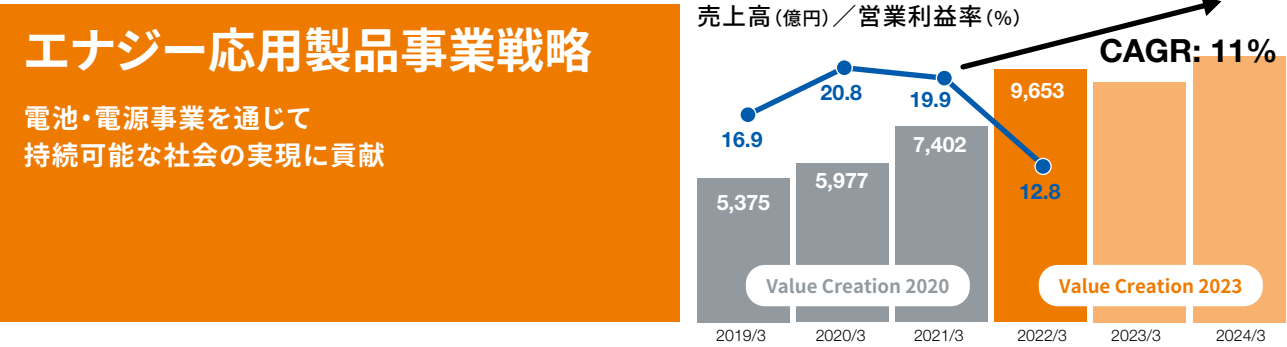


市場ニーズ

- クラウドサービス等の拡大により、データセンター向けHDDサーバー投資は、今後も成長していくことが予想され、HDD用磁気ヘッドに対する要求技術もますます高度化しています。
- xEVの普及や再生可能エネルギーとしての風力発電機の増加により、金属磁石が使われる用途はますます拡大しています。

成長戦略

- 磁性技術と薄膜プロセス技術を結集して、TMR/PMRヘッドなどのHDD用磁気ヘッドを製品化しています。世界で唯一のHDD用磁気ヘッド専業メーカーであるTDKは、大容量データストレージ時代のニーズに応える先進技術を提供し、HAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)ヘッドやHAMR(熱アシスト磁気記録)ヘッドなどの新技術製品の開発と量産化に注力していきます。
- 新技術製品の需要増に備えて、AIやビッグデータを活用した自動化・スマートファクトリー化を継続的に推進することで、生産能力とオペレーション体制を最適化します。
- 大容量ニアラインHDD向けの次世代アクチュエータの市場への投入と、高精度加工技術を活かしたサスペンション応用製品をICT市場向けに拡大していきます。
- xEV駆動用モータ向けにネオジムマグネットの最適なソリューションを提供するとともに、調達困難なレアアースの添加を最小限にし、調達変動リスクを抑えます。



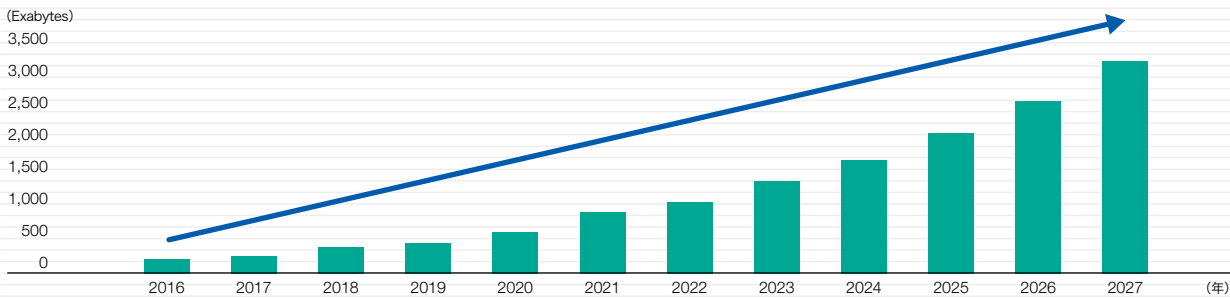
市場ニーズ

- xEVや電動二輪車の普及、5G通信、IoT、ウェアラブル機器の普及によって、電源や二次電池の需要がますます高まっています。
- 脱炭素社会の実現に向けて太陽光や風力、その他による再生可能エネルギーの活用が活発化するなかで、家庭用蓄電システム向けなどの電池の需要が大きく拡大しています。
- スマートシティや先進医療の分野などにおいても、電力の有効活用のための電源・蓄電システムの需要が高まっています。

成長戦略

- 今後も拡大が続くと見られるICT市場における先端技術開発と高性能化によって、二次電池におけるトップポジションの維持・拡大を図ります。同時に、小型電池で培ったセル技術を活かし、高安全、長寿命、高出力な中型電池のビジネス拡大を追求します。また、今後のビジネス拡大に向け、原料の上流を含めたサプライチェーン上の取り組みを強化します。
- 電源においては、再生可能エネルギーの活用に必要な蓄電池を高効率に充放電する双方向コンバータをはじめ、半導体製造装置などで幅広く使われるプログラマブル電源、MRIやPCR検査装置などの高い安全性が要求される各種医療機器向けスイッチング電源などを開発・供給し、社会のエネルギー課題の解決に貢献します。
- xEV用電源についても、独自設計の小型・低背化、軽量化技術に加えて、自動車の高機能化による電力需要の増加や急速充電への対応を可能にする高付加価値化に対応することで、自動車社会の課題に貢献します。

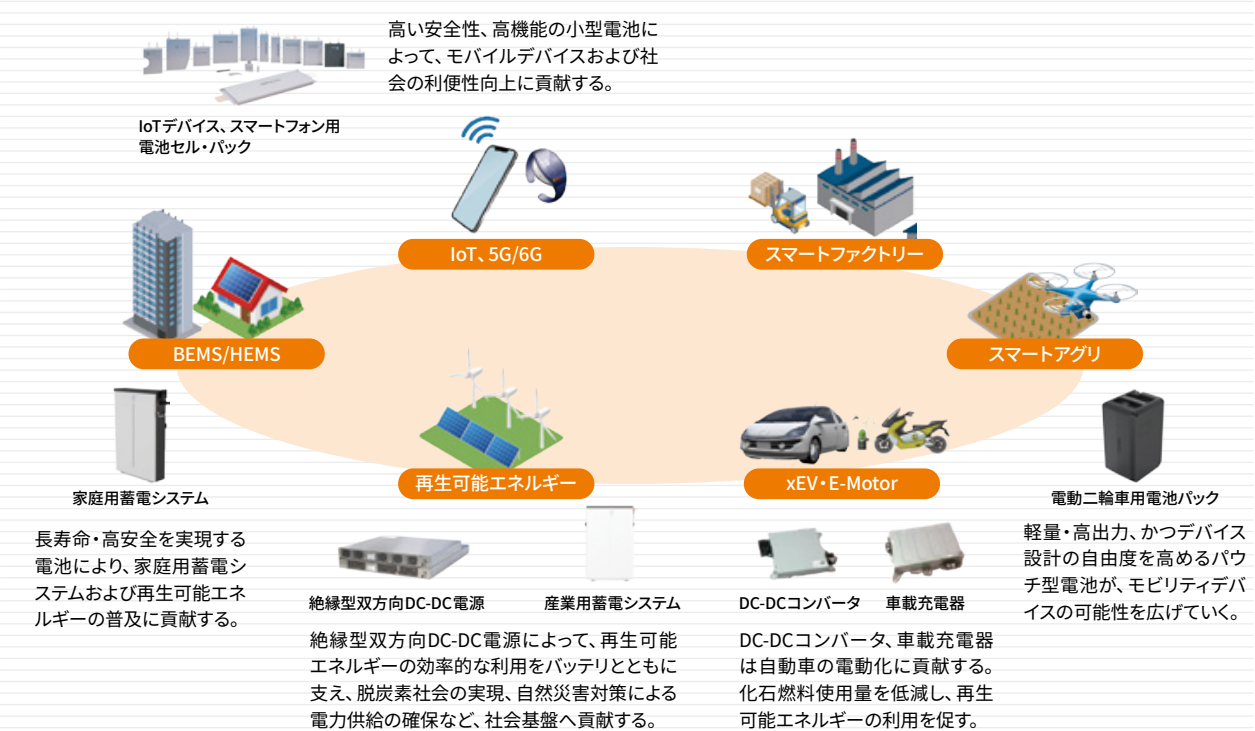
全世界で1年間に出荷されるニアラインHDDのストレージ容量



HDD用磁気ヘッドとサスペンションのイノベーション

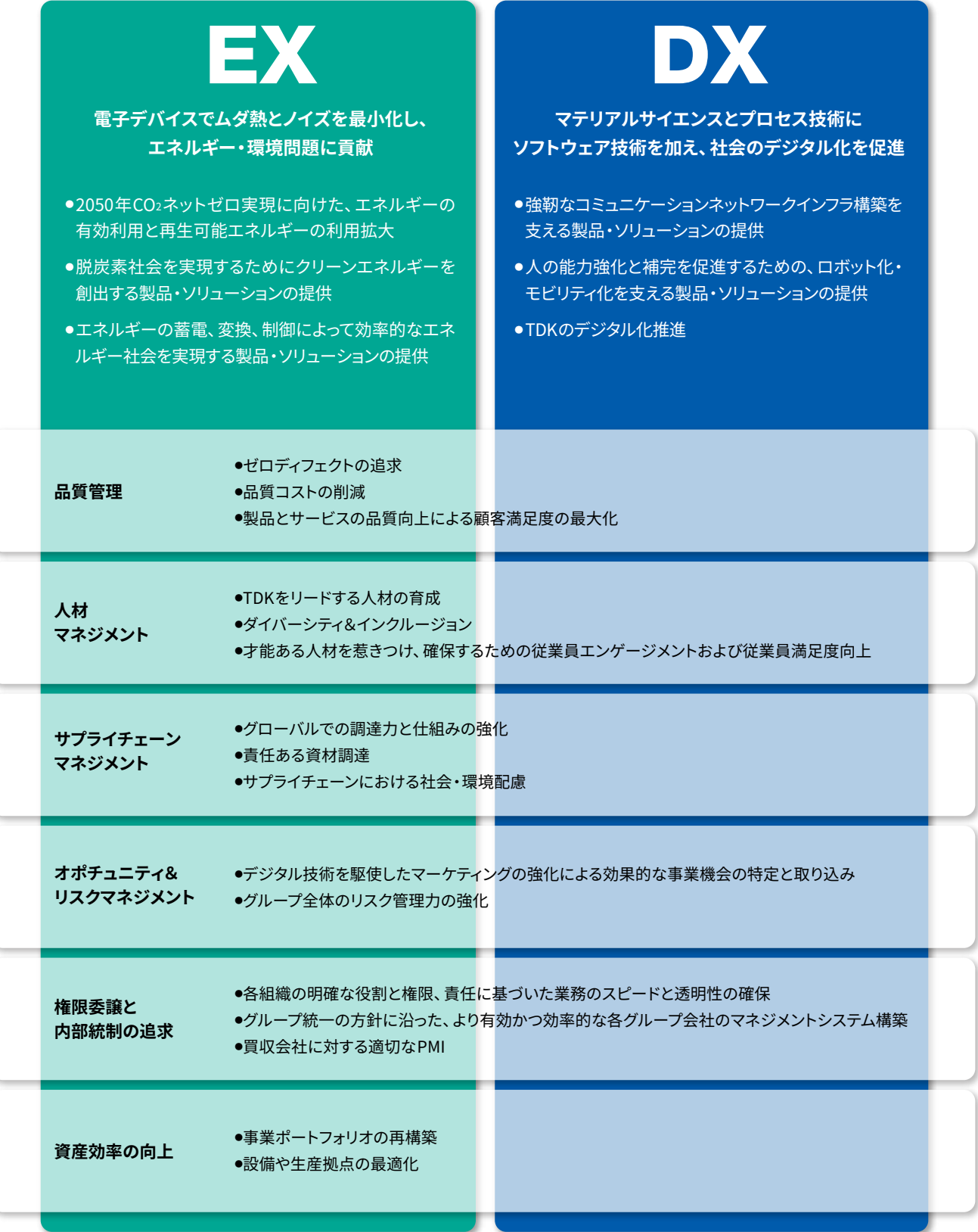


社会のEXに貢献するエネルギーソリューション



TDKグループのマテリアリティ

2CX実現に向けてEXとDXを加速させ、持続可能な社会のための価値を創造する



●・・・マテリアリティのテーマ22項目

TDKグループは、2015年度から「技術による世界への貢献」「人材の育成」「サプライチェーンにおける社会・環境配慮」「地球環境との共生」の4つをCSR重要課題とした活動に取り組んできました。

また、2020年度に中期経営計画を作成したタイミングに合わせてCSR重要課題を見直し、「中期経営計画の達成」と「社会のサステナビリティと企業の持続的な成長の両立」のために組織の経営資源を最優先で投資し、対処すべき重要課題と定義づけてマテリアリティを特定しました。

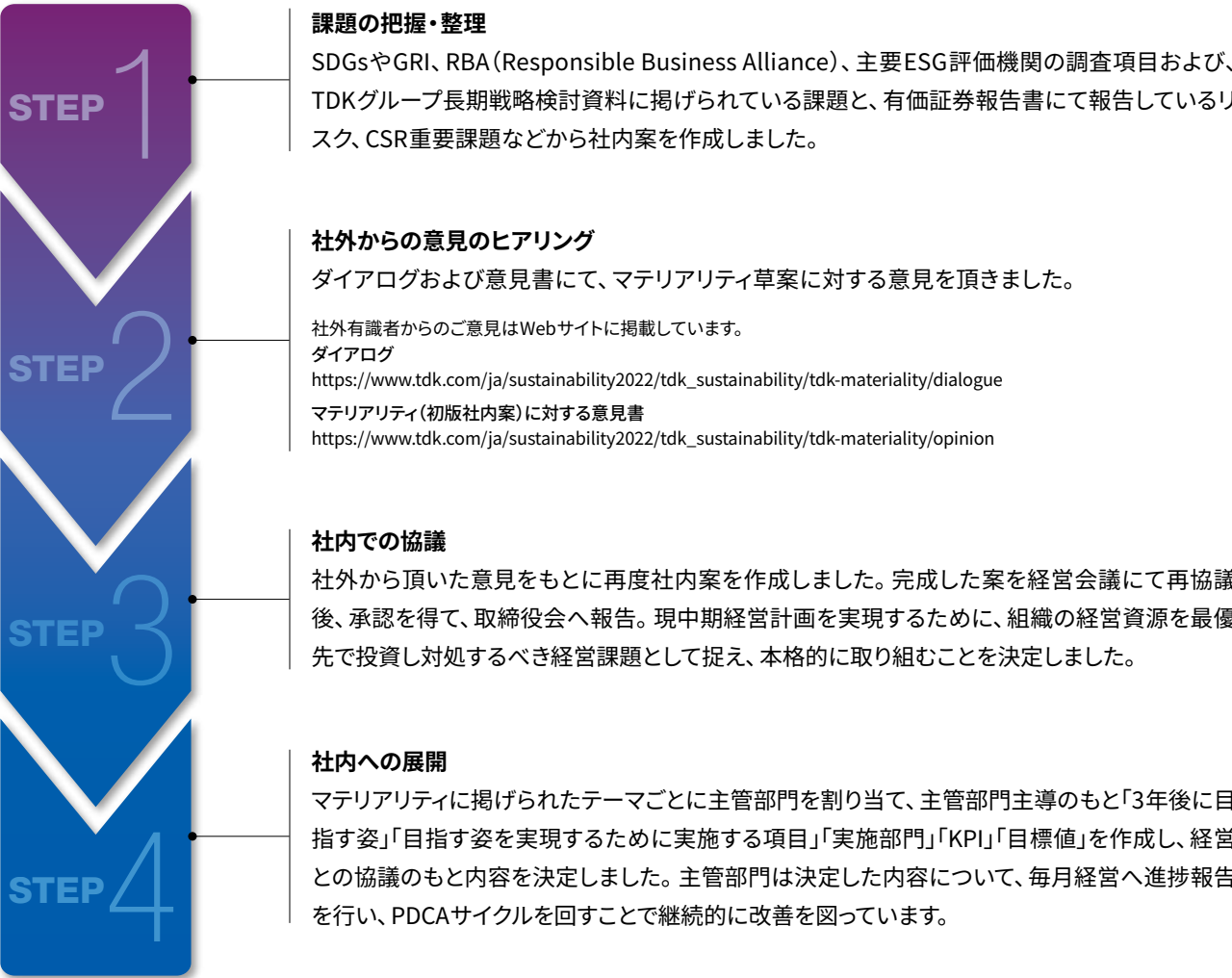
マテリアリティで掲げている「EX」「DX」は、社会価値創造と自社の成長のためにTDKが注力する事業領域であり、

当社グループの技術や製品が社会に対して価値を創出できる分野です。主にこの2つの領域について、SDGsで掲げられた課題を解決するための製品を生み出す仕組みを社内を整備し、Social Valueの最大化に努めています。

さらに、「品質管理」「人材マネジメント」「サプライチェーンマネジメント」「オポチュニティ&リスクマネジメント」「権限委譲と内部統制の追求」「資産効率の向上」については、「EX」「DX」分野でTDKが価値を創造するための基盤となる領域と位置づけています。

TDKグループのマテリアリティ概念図では、これらが交差しており、両者に相関関係があることを示しています。

マテリアリティ特定プロセス

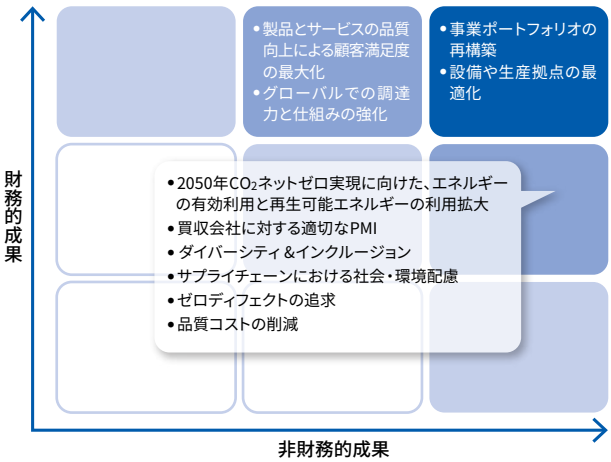


サステナビリティ情報の詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
<https://www.tdk.com/ja/sustainability/index.html>

マテリアリティの厳選

マテリアリティのテーマ22項目について、関連する本社機能部門にヒアリングを実施しました。その後、各項目について企業価値との関連性を「財務的成果※1×非財務的成果※2」の2軸で定性評価し、マテリアリティにひもづくKPIの有効性、および企業価値への影響度合いの観点から、厳選KPI(右図)を選定しました。

※1 マテリアリティ達成による資本効率性への寄与度合い(3年以内に事業ROA向上に寄与する度合い)
※2 マテリアリティ達成による事業リスクの低減もしくは潜在成長率への寄与度合い(3年以内の効果は認められないがそれ以降に効果が発現されるもの)



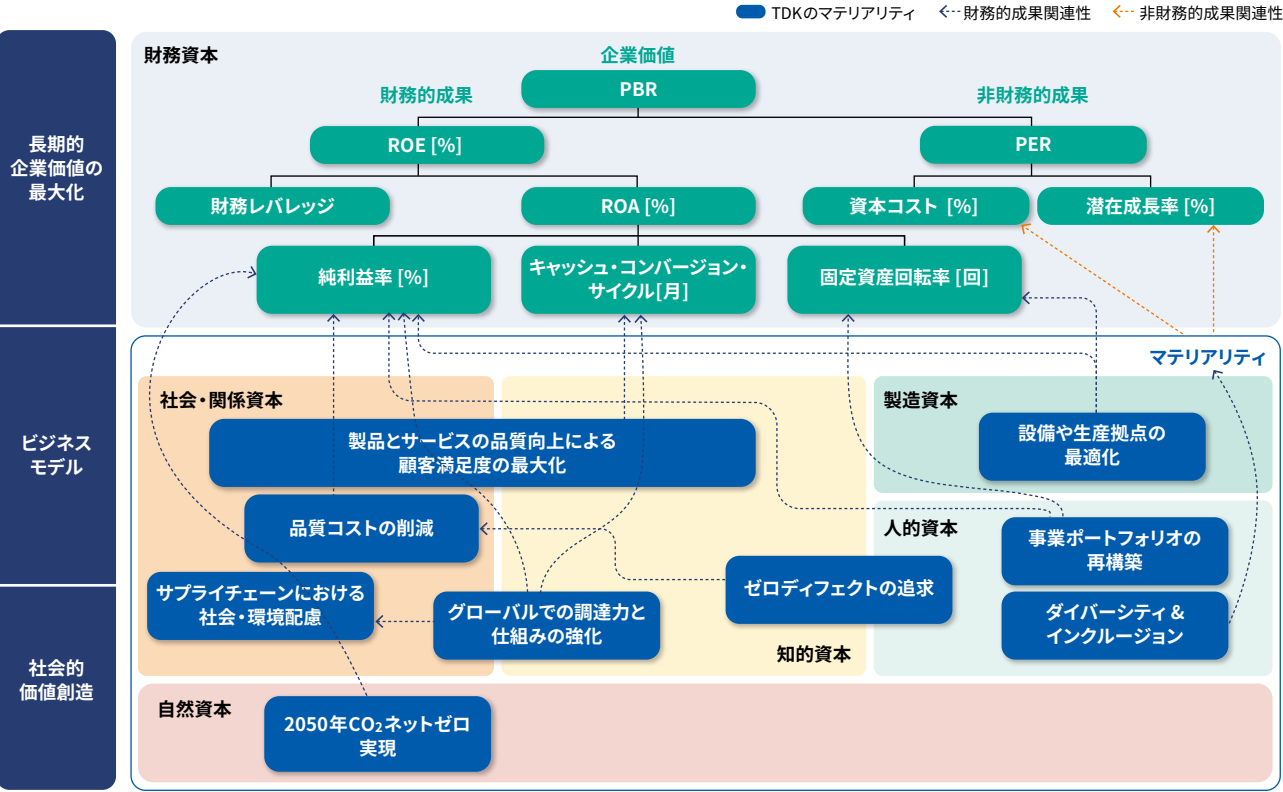
マテリアリティと企業価値の関係

TDKは、長期的な企業価値の最大化を図るにあたり、企業価値を示す指標としてPBRを重視しています。その考え方に立って、マテリアリティの各テーマにひもづく活動が企業価値にどのように影響するかを検討し、ツリーを作成しました。

ツリー内では、各テーマにひもづく企業活動がIIRC(国際統合報告評議会)の定義する6つの資本(財務資本、製造資

本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本)のうちどの資本に貢献するかも示しています。

また、マテリアリティのテーマに設定したKPIは、データを分析・可視化する経営ダッシュボードというツールで計画値と実績値を対比しながら、達成状況をモニタリングしています。



PBRとESG等非財務指標の関係について
定量的に分析し、企業価値を向上させていきます。

企業価値のさらなる向上に対し、より有効なESG等の非財務活動を推進するにあたり、外部の知見も活用しながら非財務活動の実証的な検討を進めています。具体的には、東証一部上場(22年3月時点)の電気機器企業85社の開示情報をデータソースとして用い、以下の分析モデルにより因果推計を行い、PBR、ROEまたはPERに対して統計的に有意な非財務指標を評価・特定しています。

結果として、総廃棄物量に対するリサイクル量の割合などの非財務指標が企業価値向上に貢献して

いることが言えます。これらの項目は、現中期経営計画で設定しているマテリアリティには含まれていませんが、活動として引き続き取り組んでいきます。

今後、データの拡充や分析モデルの改良を進めてモデルの説得力を高めるとともに、次期中期経営計画策定時には、これら分析結果も踏まえた価値創造ストーリーとマテリアリティの設定を行い、非財務活動を通じた企業価値向上をより積極的に推進していきます。

1.分析モデル

- 3つの目的変数(PBR、ROE、PER)それぞれについて、独自の回帰式を用いて因果推計を実施
- 目的変数の性質を考慮して、説明変数には分析したい非財務1要素に加えて、財務6要素と目的変数の前期実績を採用した

今回適用の回帰式:
$$y_{it} = \beta_i x_{it} + \beta_1 x_{1it} + \dots + \beta_6 x_{6it} + \beta_7 y_{it-1} + u_{it}$$

非財務要素(1つ) 業界特性を考慮して選定した業績に係る財務要素(6つ) 目的変数の1期前の影響

2.分析結果

分類	非財務指標 ^{※1}	単位	PBR		ROE		PER	
			回帰係数 ^{※2}	p値 ^{※3}	回帰係数 ^{※2}	p値 ^{※3}	回帰係数 ^{※2}	p値 ^{※3}
環境	廃棄物リサイクル量/総廃棄物量	%	0.027	p<0.01	3.003	p<0.01	-	-
	ISO14001認定施設数/従業員数	施設数/千人	0.182	p<0.01	-	-	910	p<0.01
社会	女性執行役員の人数(期末時点)	人	0.614	p<0.01	-	-	-	-
ガバナンス	株式を保有している社外取締役比率	%	0.007	p<0.05	-	-	-	-
	取締役会開催回数	回	0.130	p<0.01	-	-	-	-

※1 目的変数との因果推計において統計的に有意と認められ、かつ、定性的な解釈が可能だった非財務指標を一部抜粋して掲載
※2 本モデル上において、非財務指標が1単位増加した時、他の説明変数が一定と仮定した場合にPBRが増加する割合を表す
※3 目的変数と説明変数に統計的な関係性があるかを調べるための指標。「p値」とは、算出された回帰係数が観測される確率を示す指標。小さい値になるほど、目的変数と説明変数に統計的な関係性がある可能性が高い
※4 分析手法およびデータ
分析手法・・・パネルデータ分析(固定効果モデル)を採用
データソース・・・電気機器業種(東証業種分類)における開示情報を活用
データ母集団・・・東証一部上場の電気機器企業85社
データ期間・・・過去8年間

TDKグループのマテリアリティ

厳選したマテリアリティのテーマに対するKPI、中期目標、実績

関連情報およびその他のテーマは、サステナビリティサイトをご覧ください。
<https://www.tdk.com/ja/sustainability/index.html>

項目	テーマ	主管部門	3年間で目指す姿	主な活動項目	KPI	中期目標(2021~2023年度)	2021年度実績
EX	2050年CO ₂ ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大	安全環境グループ	エネルギー起源のCO ₂ 排出量を基準年(2014年度)と比較して原単位12%削減(スコープ1、2)している。	以下2点の活動により、TDK環境ビジョン2035で掲げたCO ₂ 排出原単位の半減を目指す。 ・製造拠点の生産性改善によるエネルギー効率の強化 ・再生可能エネルギー利用の拡大	エネルギー起源CO ₂ 排出量原単位	2014年度比12%削減	32%削減
品質管理	ゼロディフェクトの追求	品質保証本部	4つの品質欠陥(設計/材料/工程/管理)の撲滅のため、事業部門におけるモノづくりが源流管理型へ近づいている。	・設計開発および製造部門の品質教育強化 ・全対象拠点の認定維持管理 ・品質意識と改善手法の向上、AI活用による4つの品質欠陥(設計/材料/工程/管理)撲滅活動	全対象部門での品質教育実施	DXを活用した品質教育のグローバル化推進	DXを活用した教育コンテンツの学習開始
					全対象拠点における認証維持管理(ISO9001)	認証維持率 100%	100%
					AI活用によるシステムの開発検討	・装置故障予兆検知システムの開発 ・AI検索による設計審査の開発検討	・予兆検知の要素技術の検討 ・Deep Learningによる自動監視ツールの導入
品質管理	品質コストの削減	品質保証本部	設計時のデザインレビューの強化、および製造現場における4M(Man, Machine, Material, Method)改善のための施策が打たれており、事業部門において自律的に改善が進んでいる。	・品質ロス削減(歩留まり向上)を目指したモノづくり4M改善の推進 ・小集団活動の推進	各要因に対する品質改善活動	要因ごとに施策を実施	・工程内異物低減活動による異物の見える化(可視化)推進 ・製品に実装するソフトウェアの脆弱性に対応するための解析ツール導入 ・本社機能による新規の品質診断(工程・設備)の実施 ・小集団活動のマニュアル発行と活動の推進
品質管理	製品とサービスの品質向上による顧客満足度の最大化	品質保証本部	半導体解析機能の増強・強化などにより品質苦情発生時の対応スピードが向上し、特に重大苦情発生時には全社機能横断で顧客対応を行っている。	・顧客満足度向上策を加速するための機能横断活動	満足度「Aランク」率 ※お客様から入手したサプライヤー評価を集計し、そのうち満足度「Aランク」(満足している)と評価したお客様の割合	95%以上	96.8%
人材 マネジメント	ダイバーシティ&インクルージョン	人財本部	ダイバーシティ&インクルージョン推進活動の意義や目的に対する従業員の理解が深まり、女性管理職候補が継続的に生まれる土壌と人財プールができてきている。	・ダイバーシティ&インクルージョン推進活動の意義・目的の浸透 ・女性管理職候補の育成 ・TDK(日本)の活動事例をグローバルに共有、同様にグローバルの事例を日本に共有	管理職のワークショップ参加率(日本)	70%/年	98%/年
					管理職候補者に占める女性の割合	4%/年	10.3%/年
					女性管理職比率(日本)	3%	3.7%(2022年4月時点)
サプライチェーン マネジメント	サプライチェーンにおける社会・環境配慮	調達・ロジスティクスグループ	サプライヤーの労働環境がCSRチェックシートの活用によって定期的にモニタリングされ、フィードバックやサプライヤーへのガイダンスによって継続的に改善されている。	・サプライヤーの労働環境の適切なモニタリングと改善	CSR適合サプライヤー比率	100%	99%
サプライチェーン マネジメント	グローバルでの調達力と仕組みの強化	調達・ロジスティクスグループ	・TDKグループの重要共通サプライヤーの最新情報を共有・活用することにより継続的なコスト低減が図られている。 ・サプライチェーンの最適化により潜在的リスクも含めた調達リスクが軽減されている。 ・定期的なモニタリングと子会社への支援によりグローバル共通規程の適合が図られている。	・ASL(Approved Supplier List)の分析、コスト削減計画の立案、共通サプライヤーとの交渉、情報共有のためのプラットフォームの検討、GPCC(Global Procurement Collaboration Committee)の設置 ・高リスク部材の分析と対策の検討、サプライヤーとの交渉によるサプライチェーンの再構築・最適化 ・モニタリングの仕組み検討、子会社の状況確認と個別規程制定支援、定期的モニタリング	サプライヤー情報および購入データの可視化と活用	TDKグループのサプライヤー情報および購入データを一元的に可視化するためのプラットフォームの構築と調達戦略策定への活用	主要子会社のサプライヤーデータ可視化
					高リスク部材の調達リスク低減	サプライチェーン上のリスク分析と対策実施	高リスク部材の抽出
					グローバル共通規程への適合	100%	モニタリングの仕組みの構築と個別規程の制定状況の確認開始
権限委譲と 内部統制の追求	買収会社に対する適切なPMI	経営企画グループ	買収した会社がシナジーを発揮し、TDKグループのガバナンスのもと、成長・価値向上を実現できる、買収前後のプロセスが整備・実行されている。	・各機能による買収前デューディリジェンスの実施 ・買収前後の計画策定、およびそれに基づいたシナジー創出活動のモニタリング	—	—	—
資産効率の向上	事業ポートフォリオの再構築	経営企画グループ	諸施策の遂行により資産効率の向上を目指し、一例として以下の指標を達成している。 ・営業利益率:12%以上 ・ROE:14%以上 ・設備投資(3年間):7,500億円	・ビジネスポートフォリオマネジメントに基づく、重点課題事業における撤退・縮小促進または構造改革促進による営業赤字額の削減 ・R&Dテーマの新規、継続および撤退基準の設定によるR&Dコストの効果的な利用	営業利益率	12%以上	8.8%
	設備や生産拠点の最適化			・ビジネスポートフォリオマネジメント上の投資抑制先および改善が必要な設備・拠点への設備投資額の抑制	設備投資額(3年間)	7,500億円	2,914億円



多様な人財をつなぎ、“TDKユナイテッド”として 真のグローバル化を目指す

TDKグループの人財戦略

TDKは、M&Aなどを通じて急速に拡大・成長しており、現在、グループを構成する企業は100社以上、世界30以上の国において250を超える拠点を展開しています。グループ従業員数は約11万7,000人に達し、その90%以上の従業員が日本以外の国で勤務しています。また、そのうちの約80%はM&AによってTDKグループに加わりました。

継続的にイノベーションを創出し、事業ポートフォリオマネジメントによって事業を成長させ、経済的・社会的価値の創出と中期経営計画の達成を実現していくためには、新たな人財戦略——多様なグループ企業や優秀な人財がグループの一員として能力を発揮できる環境を作り、さらなる成長を促すためのグループ共通の基盤に基づいた人財育成の仕組みを整備する

が必要です。このような認識のもと、以下の人事ビジョンとミッションを掲げています。

このビジョンとミッションのもと、2019年3月期からグローバルな人財戦略を本格始動しました。その活動は、当社の常務執行役員であり、人財本部の本部長であるAndreas Kellerが、ドイツ・ミュンヘンから指揮・実践しています。



常務執行役員 人財本部長
Andreas Keller

ビジョン

やる気に満ちあふれた社員により、未来に向かって、TDKをさらに強靱な（変化の激しい世界の中でも、しなやかに生き延びる力を持った）会社にします。

ミッション

TDKのグループ企業と多様な個性を持った従業員をつなぎ、グループとしての一体感を醸成します。

主な取り組みは、以下の3つです。

1 多様な人財を
グローバルな
共通基盤で一元化、
リスクリングの強化

2 多様な人財をつなげて、
適材適所で
成長を促す

3 多様な個性を
惹きつけるための
環境の整備

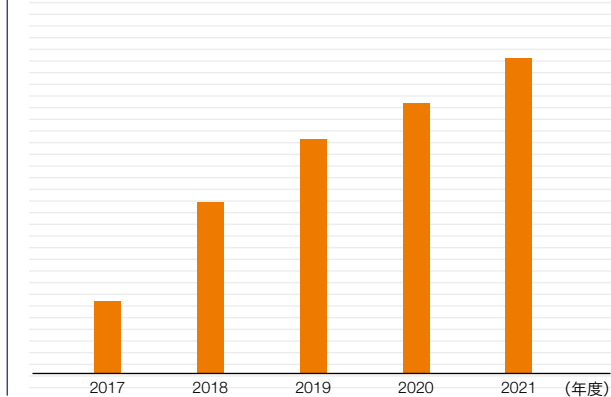
1. 多様な人財をグローバルな共通基盤で一元化、リスクリングの強化

M&Aを通じてTDKグループに加わったグループ会社や従業員との間で強い絆を築き、イノベーションを創出していくため、人財管理・育成方法を一元管理しています。さらに、活気に満ちた人財育成を実現するために、全従業員を対象とした共通の学習プラットフォームを構築していきます。

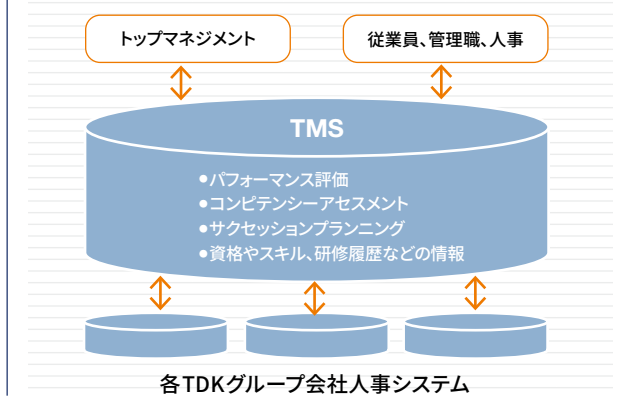
グループ従業員の人財スキルを可視化

本社およびグループ会社の管理職を中心に、人財管理・育成を一元化し可視化するシステム「TMS（タレントマネジメントシステム）」の導入を進めています。このシステムでは「パフォーマンス評価」や「コンピテンシーアセスメント」、「人財育成計画」などのモジュールを用意し、一人ひとりの能力を把握しています。グローバルでの人財の個性を最大限発揮するための重要な取り組みとして、今後はすべての拠点とグループ従業員への導入を目指しています。

TMS登録者累計人数増加イメージ



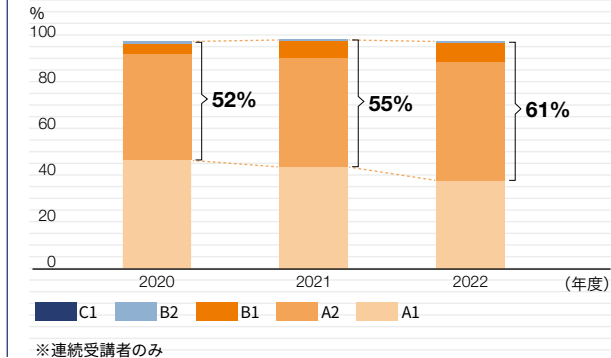
TMSの概念図



人財の学習・育成方法をグローバルで一元化

グループ間でのグローバルな協業に欠かせない、英語でのコミュニケーションスキルの上達を目的に、全従業員を対象にした教育プログラム「Global Communication & English (GCE)」を実施しています。また、ITスキルやマネジメントまで、約25,000コースのデジタル教材をオンラインで学習できるデジタル学習プラットフォーム「Weconnect」を導入。学びたいときに学びたい環境を整備し、従業員のスキル向上をサポートしています。

Versant(英語力テスト)中上級スコア取得者の推移



2. 多様な人財をつなげて、適材適所で成長を促す

当社が持続的に成長を遂げるためには、事業ポートフォリオマネジメントが欠かせません。
そのためには、出身会社や国籍にかかわらず、多様な人財が適材適所で、動的に活躍していくことが重要です。
そこで新たな規定を定めるとともに、世代間や横のつながり強化のための
グローバルマネジメント研修を継続・強化していきます。

世界各国の従業員の「適材適所」な活躍を促進

TDKは、グループ会社ごとに異なっていた人事システムを見直し、人財管理・育成方法の一元化に取り組んでいます。例えば、従業員が持つスキルを把握し、本社とグループ会社間での人財異動をスムーズにするための統一ルールを策定することで、適切な人財が、適切な場所・時期に活躍できるようにしています。また、トップマネジメントから管理職、従業員まで、それぞれの立場に合わせた人財戦略を実施しています。



グローバルモビリティレギュレーションの策定

グループ内での国・企業を超えた適材適所を推進するために、グローバル本社や地域本社といった本社機能から子会社への出向のみならず、その逆やグループ企業間の出向を含めたグループ全企業共通の出向の規定を策定しています。

双方向の海外トレーニー制度を実施

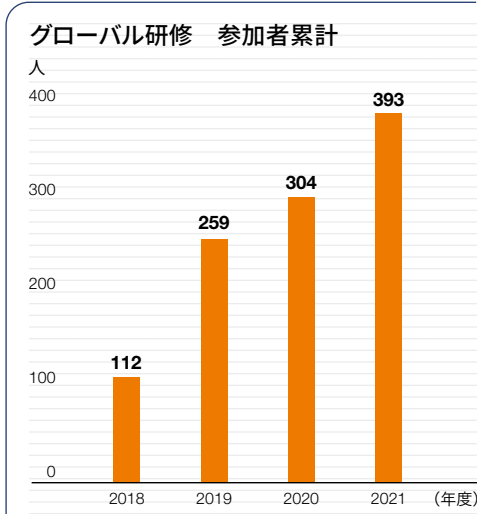
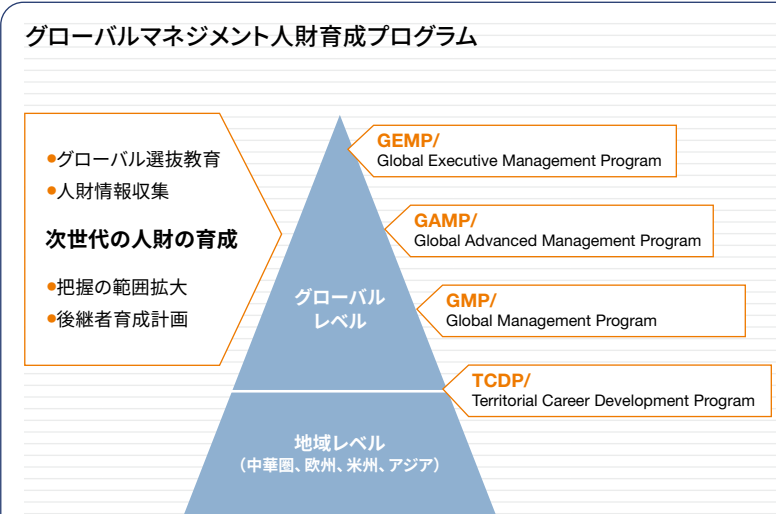
日本から海外へのトレーニー派遣のみならず、海外子会社から日本へのトレーニー受け入れも積極的に実施しています。

優秀な外国人社員を積極的に日本に招聘

海外現地法人の優秀な社員を積極的に日本に招聘し、その能力を発揮できるようにしています。これは本人の成長だけでなく、日本人社員への刺激にもつながっています。

次世代リーダー候補者の交流・育成プログラムを実施

持続的に成長を遂げるためには、次世代のTDKグループをけん引する後継者の育成が欠かせません。将来の経営者や幹部候補の育成と交流を目的とする、4つの「グローバルマネジメント人財育成プログラム」を立ち上げ、経営戦略の立案やワークショップの開催を通じて、候補者のスキルを発揮できる環境を整備しています。



3. 多様な個性を惹きつけるための環境の整備

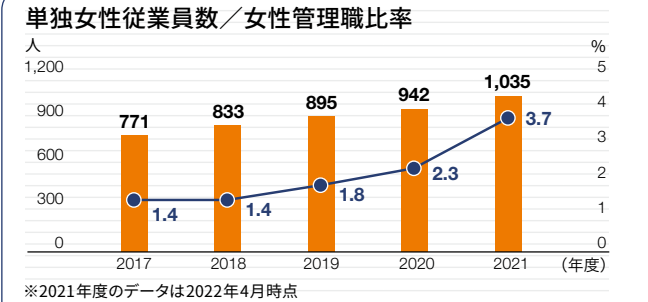
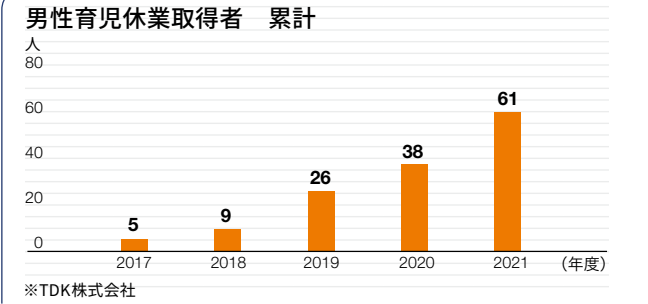
TDKがイノベーションを生み出し、新たな価値を創造し続けるためには、
グループ従業員が国籍・性別・世代・経験・知識に関係なく、お互いを尊重し、自由に意見を交わせる風土・
環境を作ることが大切です。実現に向け、新しい働き方や職場環境のダイバーシティを整備していきます。

多様性あふれる企業文化の創造に挑戦

さらなるイノベーションを生み出し、新たな価値を創造し続けるためには、グループ従業員が、性別や世代、国籍などに関係なく、お互いを尊重し、自由に意見を交わせる風土を作ることが大切です。

その一環として、日本国内の女性管理職比率を「2035年までに15%」とする目標を策定するとともに、ダイバーシティ推進の活動意義についてより理解を深められるよう、全管理職の98% (TDK株式会社) にあたる約1,200名を対象に、2021年3月から2022年2月にかけて193回のダイバーシティワークショップを開催しました。また、ダイバーシティマネジメントを支援するNPO法人であるJ-Winに2021年度から加盟し若手女性層10数名を派遣したほか、女性従業員の育成に向けたメンター制度を導入しました。

男性従業員の育児休業取得についても奨励していきます。直近5年間における育児休業累計取得者数は約60名に達しました。今後も職場環境のダイバーシティを推進するよう取り組みます。



いつでも、どこでも働ける環境を整備

現在、TDKの各拠点では、テレワークやスーパーフレックスタイムを導入するなど、働き方に大きな変化が生まれています。この活動をさらに進め、働く時間や場所にとらわれない自律的なワークスタイル「TDK Smart Work」の制度確立に向けた取り組みを進めています。この活動を通じて、従業員のエンゲージメントの向上および個人と会社のパフォーマンスの最大化を目指しています。

さらなる成長を目指し、従業員エンゲージメントの向上に取り組む

持続的な成長を実現するためには、従業員の働きやすさを高め、やりがいを感じられる環境を整備すること、そして会社の描く将来のビジョンに対する共感度を高めることが大切です。全世界のグループ従業員を対象に、エンゲージメント調査を実施し、課題の洗い出しとエンゲージメントスコアを向上させるための活動に取り組んでいます。



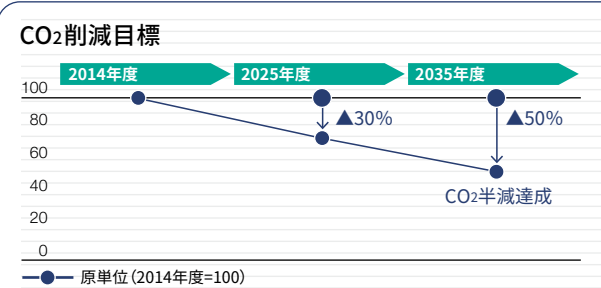
温室効果ガス排出量の“ネットゼロ”に向けて

中長期の目標

地球温暖化の一因とされる人為起源の温室効果ガスの排出量は増加の一途をたどっており、2015年12月COP21で採択された「パリ協定」などに代表されるように、気候変動への危機感が高まる一方です。とりわけ二酸化炭素(CO₂)は温室効果ガスの76%(IPCC第5次評価報告書より)を占める主要な排出源であり、産業活動においても確実な削減を実施する必要があります。

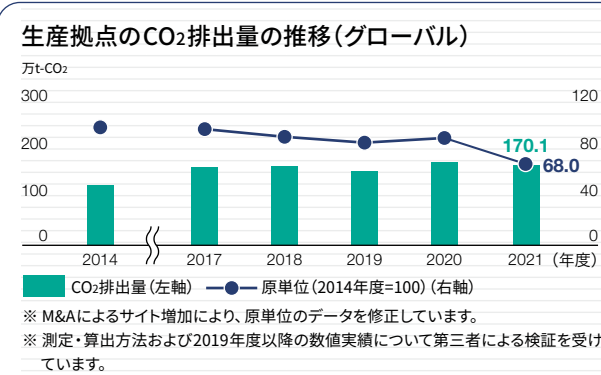
TDKでは、環境担当役員が気候変動問題を含むグループ環境活動の責任者となり、サステナビリティ推進本部安全環境グループを中心に、グループ環境活動の推進と支援を行っています。グループ環境活動において経営上重要な内容については、経営会議および必要に応じて取締役会での審議を踏まえ、意

思決定を行っています。具体的な活動の目標として、「TDK環境ビジョン2035」を策定し、原材料の使用から製品の使用・廃棄に至る、ライフサイクル的視点での環境負荷の削減に取り組んでいます。



生産拠点のCO₂排出量削減

生産拠点におけるエネルギー起源のCO₂排出は、従来より当社における主要な環境負荷と認識し、削減活動を進めています。2021年度は再生可能エネルギーの導入拡大によってCO₂排出量を削減し、前年度比3.8%減少の170.1万トンでした。今後も、TDKのマテリアリティに掲げた「2050年CO₂ネットゼロに向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を軸に、全社横断的な生産活動に密着した削減活動を推進します。



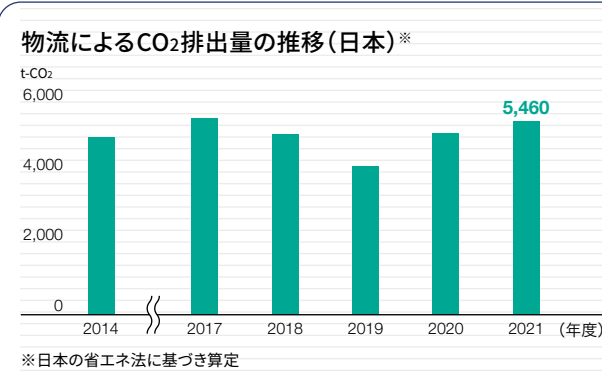
物流CO₂排出量削減

当社では、温暖化対策への貢献と、輸送効率の向上、輸送コスト削減を目的に、物流CO₂排出量削減に取り組んでいます。

日本では、改正省エネ法が施行された2006年度より省エネ物流改善委員会を設置し、物流に関するエネルギー削減活動を

実施しています。2021年度の物流CO₂排出量は、生産量増加による製品輸送の増加により前年度比6.7%増加の5,460トンとなり、2014年度比9.2%増加となったことから、目標未達となりました。

海外の拠点において物流CO₂排出量削減活動を開始したほか、削減活動を適切に反映するための排出量把握の仕組みについて検討を進めており、今後も、TDKグループ全体で削減活動の推進に努めていきます。



製品によるCO₂排出削減貢献量拡大

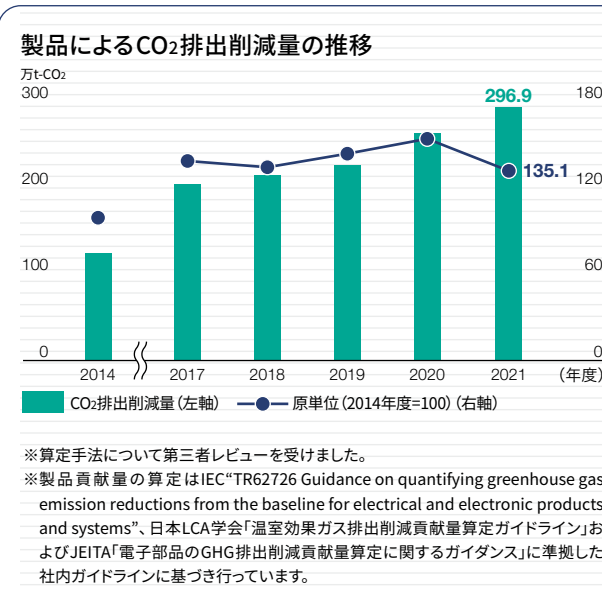
当社では、製品の全ライフサイクルでの環境に与える影響を評価する「製品アセスメント」を1997年から導入しています。この製品アセスメントの審査で承認された製品だけを商品化し、市場に流通させる仕組みとしています。また、製品アセスメントの評価結果をもとに、環境配慮効果の高い製品を継続的に創出する施策として「優良環境製品 (ECO LOVE 製品)」認定制度を2008年に導入しました。優良環境製品として認定した製品をホームページ上で情報開示するとともに、環境負荷低減に資する製品の創出および普及を推進してきました。

これら従来の活動に加え、製品によるCO₂排出削減貢献量(以下、製品貢献量)の拡大は、「TDK環境ビジョン2035」および「TDK環境・安全衛生活動2025」における重要な取り組みの一つです。当社は、技術的取り組みの成果として当社製品による社会における貢献を訴求するため、以前の中長期計画である「TDK環境活動2020」から製品貢献量を算定・公表してきました。同時に、中間部品である電子部品の貢献についての理解を得るための周知活動と、貢献量実績が適切な評価を受けるためのよりどころとなる、算定手法についての合理性ある業界基準の策定にも取り組み、その成果は業界団体よりガイダンスとして公表されています。

当社では、こうした成果をもとに、「製品貢献量算定ガイドライン」を策定し、製品の開発過程におけるアセスメント要件にも製品貢献の算定を評価項目に加えることで、TDKグループ全体におけるグローバルな算定業務の普及を促進しています。

2020年度は、製品によるCO₂排出削減を含む当社のサステナビリティ活動が評価され、お客様より表彰も受賞しています。今後も算定ルールを整備を継続し、グループ内での拡大普及に努めていきます。

なお、2021年度の製品によるCO₂削減貢献量は、前年度比12.8%増の296.9万トンでした。また、原単位では、前年度比12.3%悪化となり、目標を達成できませんでした。今後も継続してお客様や社会の環境負荷低減に貢献する環境貢献製品の開発に努めるとともに、その価値を訴求することで、製品の普及拡大を図っていきます。



詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
https://www.tdk.com/ja/sustainability2022/environmental_responsibility/climate-action

TCFD提言への対応

2019年5月、気候変動が企業の財務に与える影響の分析・情報開示を推奨する提言を行うTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候変動関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。TCFDは、2015年に金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会(FSB)により設立され、TCFDによる提言が企業・団体内における情報開示の推進や、金融機関と事業会社との間の対話促進のきっかけとなることが期待されています。

当社は、気候変動による事業へのリスクと機会を評価し、適切な情報開示を行うことが、これからの企業の成長と持続可能な社会構築の両立には欠かせないと考え、順次取り組みを進めています。

以下の通り、TCFDのフレームワークに沿って、当社における気候変動問題への取り組みを開示します。

ガバナンス

取締役会による気候関連リスクの監督

当社では、年1回以上、気候変動を含む環境関連の進捗状況および計画、リスクについて、環境担当役員によるマネジメントレビューを実施しています。マネジメントレビューの結果、経営の意思決定を要する内容については、経営会議および必要に応じて取締役会の審議を実施しています。

気候変動関連リスクの評価と管理に関する経営者の役割

位置づけ

気候変動を含む環境に関するリスクについては、環境担当役員の責任を明確化しており、CEOが任命しています。また、経営会議の下位の会議体に、リスク管理体制を強化するため、経営会議直属の委員会を設置しています。このうち、気候変動を含む事業目標の達成および事業運営を阻害する要因への全社的対応を目的にERM(Enterprise Risk Management)委員会を組織し、気候変動を含む環境リスクのうち、重要事項を協議しています。なお、ERM委員会の委員長はCEOが任命した執行役員が務めています。

責任

企業の社会的責任に関して、地球環境との共生は、経営上の重要課題と認識し、CEOが任命した環境担当役員を設置して、気候変動を含む環境経営全般の責任を担うこととしています。また、その下に位置する、サステナビリティ推進本部安全環境グループ長に気候変動を含めた環境管理に関する実行責任が与えられています。TDKグループはTDK環境ビジョン2035(自然の循環を乱さない環境負荷での操業を目指す、ライフサイクル的視点でのCO2排出原単位を2035年までに半減)の実現に向けて、すべてのビジネスグループ、部、サイト、製造子会社、本社機能が一致団結して取り組んでいます。なお、気候変動を含む環境リスクのうち、重要事項については、

ERM委員会を通じ、経営会議および取締役会に報告しています。

責任内容

サステナビリティ推進本部安全環境グループが、気候変動を含むグループ全体の環境目標を設定するとともに、グループ全体の環境に関するリスクの特定を実施しています。なお、ERM委員会は、「リスク管理規程」に従って全社リスクを特定し、全社リスクの一部として気候変動関連問題を取り扱っています。

モニタリング

気候変動を含む環境活動の実績については、経営報告書で報告されるとともに、年1回以上、環境担当役員によるマネジメントレビューを実施して、主要KPIの報告や中長期目標の策定、省エネに関わる投資など、環境活動推進上の重要事項について審議、決定を行っています。

また、上記マネジメントレビューで経営に重要な影響を及ぼすと判断された案件(ビジョン、大型投資など)については、経営会議および必要に応じて取締役会で審議をしています。

戦略

2022年3月期(2021年度)からの中期経営計画「Value Creation 2023」において、「2CX実現に向けてEXとDXを加速させ、持続可能な社会のための価値を創造する」という基本方針を掲げています。中期経営計画を実現するために取り組むべき経営課題として、「TDKグループのマテリアリティ」を設定するとともに、環境を含む気候変動問題を、社会価値創造と自社の成長のためにTDKが注力する事業領域「【EX】電子デバイスでムダ熱とノイズを最小化し、エネルギー・環境問題に貢献」と位置づけ、事業戦略の一環として取り組むこととしています。

具体的には生産拠点において「2050年CO2ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を進めていきます。また、「脱炭素社会を実現するためにクリーンエネルギーを創出する製品・ソリューションの提供」「エネルギーの蓄電、変換、制御によって効率的なエネルギー社会を実現する製品・ソリューションの提供」に取り組めます。こうしたなか、当社では、気候変動関連問題におけるビジネス上のリスクと機会を分析し戦略に反映させる目的で、シナリオ分析を行いました。

シナリオ分析結果

環境省が公表した、「TCFDシナリオ分析実践ガイド」に沿い、右ページの前提条件のもと、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析をもとに特定した、主なリスクと機会は右ページの表の通りです。脱炭素政策による各国の規制が厳しくなる2℃シナリオ下では、移行リスクが発生し、炭素価格付けの導入や、再生可能

エネルギーのコストが増加する可能性を認識しました。それぞれのリスクに対する2030年の財務影響としては、炭素価格では59億円、再生可能エネルギーでは176億円と予測しています。また、TDKの注力市場の一つである自動車市場において、自動車のEVシフトが進展し、EV関連製品の販売機会拡大や、電池関連のリスク・機会の可能性も認識しました。

一方、4℃シナリオでは、異常気象頻発による洪水発生リスクがより高まる可能性も認識しました。

前提条件

- 想定期間：2030年度
- 対象範囲：TDKグループ全体
- 採用シナリオ：2℃シナリオ(IEA-SDS、IEA-NPS)、4℃シナリオ(IEA-CPS、STEPS、RCP6.0)

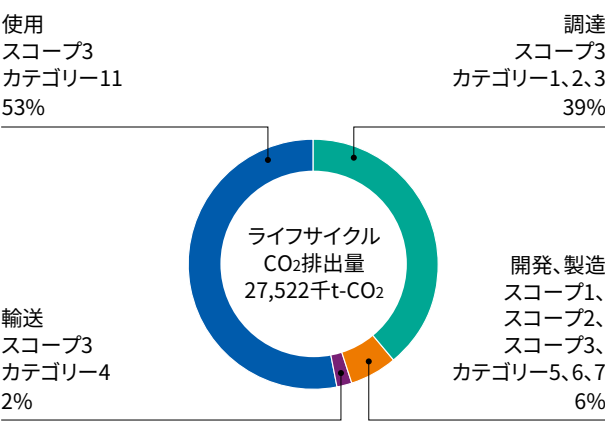
主なリスクと機会

分類		リスク/機会	主な対応策
移行リスク	炭素価格 / 各国 炭素排出目標	リスク	・生産拠点において「2050年CO2ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を推進 など
	再エネ比率の増加によるエネルギーコストの上昇	リスク 機会	・生産拠点において「2050年CO2ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用」推進 ・再生可能エネルギー向け製品の開発促進 など
	コバルト・リチウムの価格上昇	リスク	・原材料価格動向のモニタリングと調達時のリスクヘッジ実施 ・長期供給契約の実施 ・製品中のコバルト・リチウム使用量の削減 など
	EV市場の拡大による新たなビジネスチャンスの拡大	機会	・EV市場拡大をにらんだ製品開発の促進
	次世代電池材料の開発	リスク 機会	・全固体電池の開発促進
	RE100に対する顧客の要求の増加	リスク 機会	・顧客の気候変動対応への取り組み分析 ・再生可能エネルギーの導入計画の策定 など
物理リスク	洪水の増加によるビジネスリスクの増大	リスク	・各拠点において、洪水リスクに応じた対策の実施 ・BCP対応推進、BCM体制構築 など

2021年度目標

2021年度目標	実績
生産拠点のCO2排出量削減 エネルギー起源CO2排出量原単位 前年度比1.8%改善	前年度比 25.2%改善
物流CO2排出量削減 物流CO2排出原単位 前年度比1.0%改善(日本)	前年度比 6.7%悪化
製品によるCO2排出削減貢献量拡大 製品によるCO2削減貢献量原単位 前年度比2.7%改善	前年度比 12.3%悪化

環境負荷(CO2排出量)の内訳



その他の環境負荷削減

水資源への取り組み

当社では、製品の原材料から廃棄に至るサプライチェーン全体を通して環境負荷の少ない操業に努めており、森林資源や水資源の保護も同様に進めています。TDK環境憲章に則り「地球環境との共生」を目指し、従業員一人ひとりが、生産活動に伴う環境への影響や企業活動と環境との関わりを考え、豊かな地球環境の保全に努めていくとともに、生態系保全への寄与を常に考え、積極的に取り組んでいきます。

また、事業特性を考慮した形で、当社が注力するSDGsを定め特定しており、本業の技術開発を通じ、水関連問題を含めた各課題を解決していくという方針を明らかにしています。水関連の例では、Goal12「つくる責任 つかう責任」に沿って、各種センサ類の開発を進めています。また、製造工程における取水量の削減も行っています。

2021年度は、水使用量(取水量)原単位前年度比1.5%改善を目標としました。これに対し、実績は前年度比25.5%改善となりました。

化学物質使用リスクの削減

環境への影響や従業員への健康リスクおよび火災・爆発リスク低減のため、化学物質使用・排出の削減を進めています。2021年度はグローバルでの化学物質一元管理の推進および今後の規制化学物質を取り巻く状況に対し社内啓発を推進する事を目標とし、化学物質の使用に関する統一的な指針の策定を行いました。また、開発技術者向け化学物質管理教育の仕組みづくりを開始しました。

生物多様性への姿勢

当社では生物多様性の重要性を認識しており、製品の原材料から廃棄に至るサプライチェーン全体を通して、環境負荷の少ない操業に努めています。地域と連携した生態系修復活動や、自然の循環を乱さないサーキュラーエコノミーへの取り組みも推進しています。従業員一人ひとりが、生産活動に伴う環境への影響や企業活動と環境との関わりを考え、豊かな地球環境の保全に努めていくとともに、2018年4月に改定したTDK環境憲章のなかで、生態系保全への寄与を常に考え、積極的に取り組むことを明記しています。

サプライチェーン関連パフォーマンスデータ

		(年度)					
カテゴリー	項目	単位	2017	2018	2019	2020	2021
サプライヤーとしての取り組み	製造拠点におけるCSRセルフチェック実施数・実施率	拠点	82	81	78	79	80
		%	100	100	100	100	100
	製造拠点における労働／企業倫理リスクアセスメント実施数・実施率	拠点	82	81	78	79	80
		%	100	100	100	100	100
	第三者機関によるCSR自主監査実施数	拠点	8	5	5	6	5
	CSR内部監査員養成研修受講者数(過去累計)	名	217	253	303	303	333
	お客様満足度調査実施率※1	%	7.2	7.0	7.3	6.6	5.8
バイヤーとしての取り組み	満足度「Aランク」率※2	%	89.7	89.8	93.8	95.9	96.8
	中国を含むアジアの高リスク国の製造拠点で 使用している派遣会社におけるCSRセルフチェック 実施数・実施率※3	会社	27	81	73	78	68
		%	100	100	100	100	100
責任ある 鉱物調達	CSR適合サプライヤー比率	%	91.2	94.4	96.1	98.0	99.0
	Conflict-freeが確認されたサプライヤー比率※4	%	92.3	92.6	93.1	94.5	93.6
	紛争鉱物調査回答件数※5	件	2,427	2,381	2,423	2,832	2,810

※1 連結売上金額ベース
※2 お客様から入手したサプライヤー評価を集計し、そのうち満足度「Aランク」(満足している)と評価したお客様の割合
※3 2018年度から調査対象範囲を拡大
※4 対象鉱物は3TG
※5 TDK株式会社としての回答件数

人権の尊重

人権尊重に対する方針

TDK企業倫理綱領のなかでは「国の内外において、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を順守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。」と定めています。その実現に向けて、TDK企業倫理綱領でも人権の尊重を掲げています。

また、TDKグループでは2016年に「TDKグループ人権ポリシー」を策定しました。国際人権章典、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言、OECD多国籍企業行動指針、子どもの権利とビジネス原則などの人権に関する国際規範を尊重・支持するとともに、「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みに基づいて、グループ内の事業活動はもとより、バリューチェーン全体における潜在的な人権課題を正しく理解し改善するための取り組みを進めています。ビジネスパートナーおよびサプライヤーの皆様に対しても、本ポリシーへの理解と支持を期待するとともに、TDKサプライヤー行動規範に沿った対応を求めています。

人権デューディリジェンスのプロセス

TDKグループでは、「ビジネスと人権に関する指導原則」で示されている手順に従って、人権デューディリジェンスのプロセスを決定し、活動を推進しています。また、活動をより効果的なもの

とするために、外部有識者や社内外のステークホルダーとのダイアログを実施しています。

重点的に取り組む人権課題

TDKグループは、専門家とのダイアログや国際的な人権団体等からのレポート、リスクアセスメント、CSRセルフチェックを通じて、潜在的な人権リスクとなり得る課題や配慮すべき対象者について定期的に精査しています。人権侵害の発生可能性、発生した場合に想定される影響の大きさ、自社が影響力を行使できる度合いをもとに、潜在的な人権リスク評価を継続的に実施しています。その際、CSRセルフチェックやリスクアセスメントなどのこれまでの取り組み状況なども考慮しています。その結果、重点的に取り組む人権課題を以下3点と決定し、予防・軽減策の実施と進捗のモニタリングに取り組んでいます。なお、重点的に取り組む人権課題については、定期的な再評価を行います。

- 責任ある鉱物調達
- 自社製造拠点における従業員の人権配慮
- サプライヤー（製造委託加工先、派遣会社を含む）への従業員の人権配慮



詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
https://www.tdk.com/ja/sustainability2022/social/human_rights#anchor_05

第3章

TDKの ガバナンスは どう進化 しているのか？

長期的かつ俯瞰的な視点をもって
TDKのガバナンスをさらに深化させ
企業価値の持続的向上を
目指していきます。

取締役会長
石黒 成直



新社長への期待

2016年のTDK社長就任以来、経営トップとしてこの6年間、私は何を為してきたのかを改めて振り返ると、ビジネスのグローバル展開やポートフォリオの転換といった事業面での戦略推進も当然ありますが、自分が行った最も大きな仕事は社内の改革ではなかったかと思います。特に2020年からの2年半は、世界中でコロナ禍という非常事態に陥ったことを契機に、自分たちの存在意義を見つめ直し、社会に価値を創出しながら自らも持続的な成長を実現できるよう、グループガバナンスを含む社内体制やグローバルでの人財マネジメントの仕組みの構築に最大限の力を入れました。これによってTDKという企業グループ全体が、さらなる成長のステージへ飛躍するための準備体制はある程度整えられた、と私は自負しています。

このことを踏まえて、次の経営トップは自分とはやや違う志向を持つ人間、すなわち「外」をしっかりと見つけ、世界をアクティブに開拓していくような人物がふさわしいと考えていました。その意味で新社長に

就任した齋藤は、まさに適任だと思います。長年営業畑を歩いてきた彼は、さまざまなお客様と向き合いながら悩み、考え抜き、新たな領域に挑戦し、ビジネスを生み出してきました。そうした経験を最大限に活かして、TDKの多様な製品・サービスはもちろん、TDKという企業そのものの価値を「外」の世界にアピールし、さまざまな人々との協働・共創によって社会の期待に応える新しい価値を生み出してほしいと思っています。

組織リーダーとしての齋藤のマネジメント力にも、私は大いに期待しています。数あるTDKの事業のなかでもとりわけ“多国籍”であるセンサ事業を率いてきた齋藤は、国内外の多様なスタッフとともに数々の苦難を乗り越えて事業を育て上げ、予定よりも早期にこれを黒字化に導きました。その手腕には本当に敬服しています。この6年間でTDKの業務執行体制におけるグローバル化は大きく進みましたが、彼ならばきっとこの“超多国籍”のチームをダイナミックに統率し、そのポテンシャルを最大限に引き出して、グループのさらなる飛躍につなげてくれると信じています。

これまでのガバナンス改革

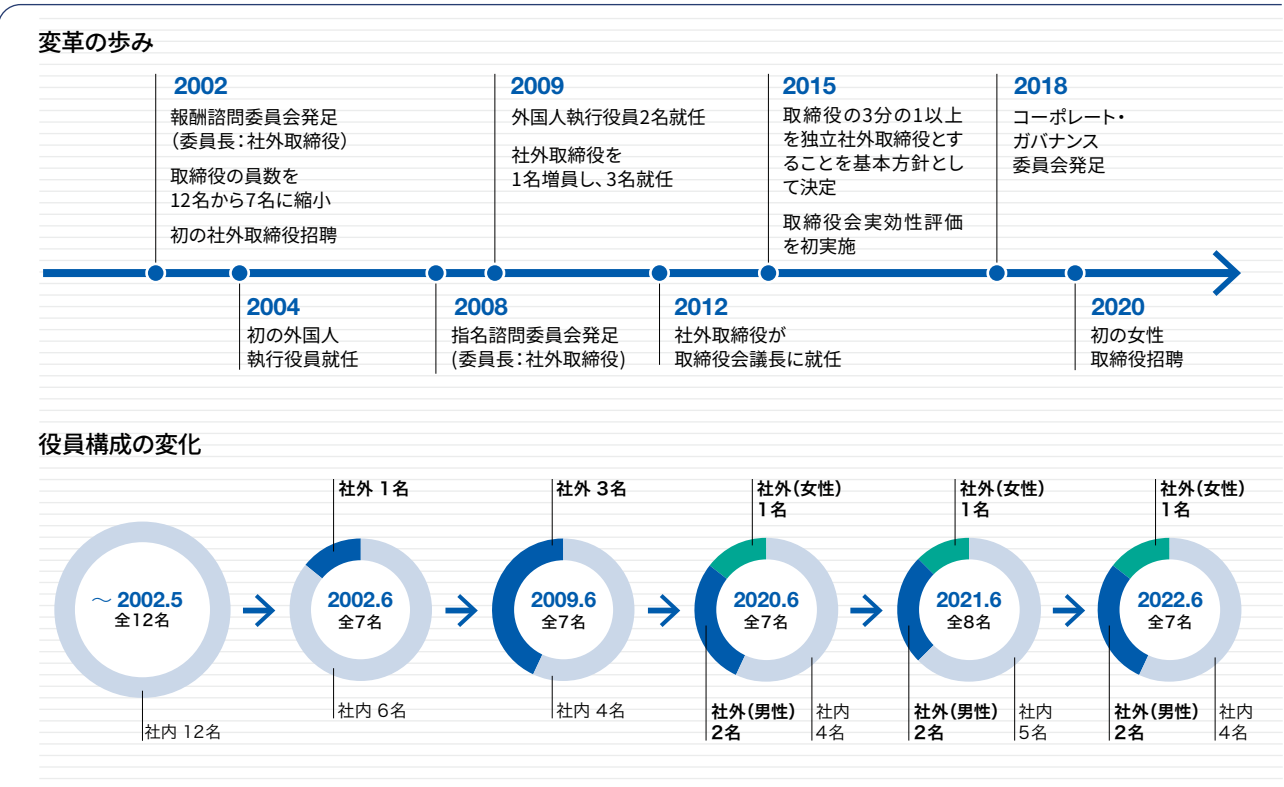
当社は20年前から社外取締役を招聘し、その他にも取締役会の諮問機関として指名諮問委員会や報酬諮問委員会をいち早く設けるなど、日本企業としてはかなり先進的なガバナンスのフレームワークを採用してきた企業です。私が社長になった時、まずやろうと考えたのはこのフレームワークをより有効に機能させることでした。

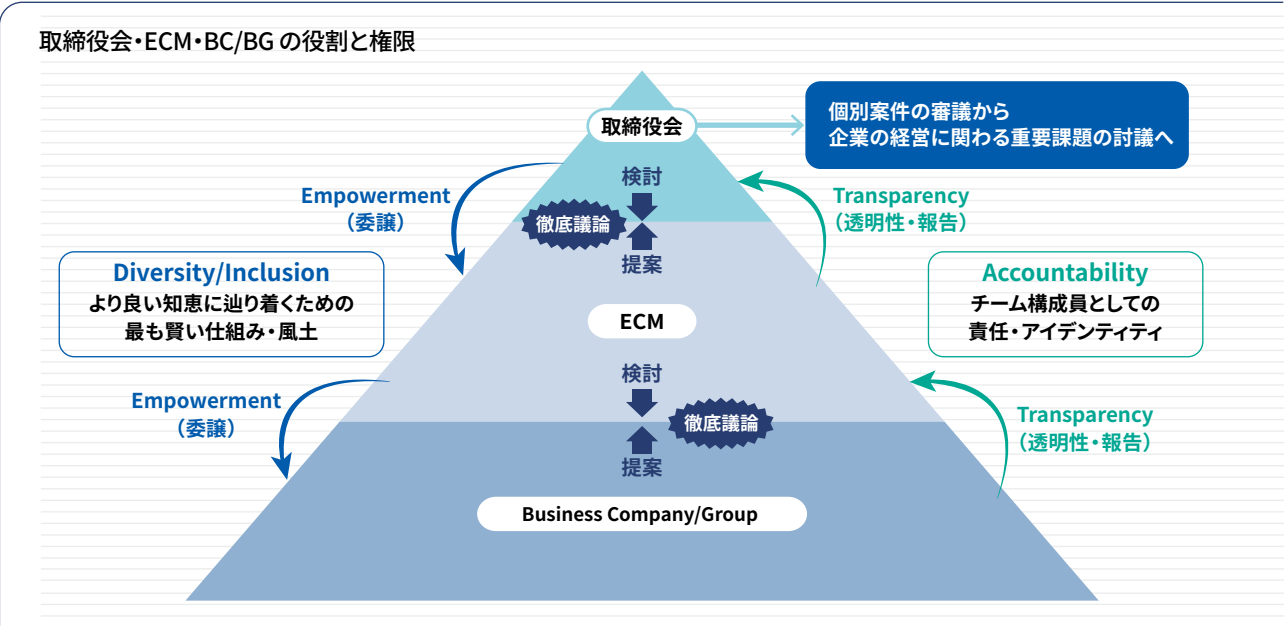
企業統治(コーポレート・ガバナンス)とは、最上位の取締役会とその周辺機能にだけガバナンスを効かせれば良いわけでは決していない、というのが私の持論です。リスク管理とともに会社の業務執行機能をしっかりと働かせることも、ガバナンス強化の目的のひとつです。そこでまず実施したのが、執行における最高意思決定機関である「ECM(エグゼクティブ・コミッティ・ミーティング)」の機構改革でした。

執行におけるあらゆる重要案件を決めるECMという会議体を、単なる“御前会議”にしないために、私はまず多国籍の参加者が議論をしやすいよう共通言語

を英語に変えました。さらにフロントラインのBC(ビジネスカンパニー)・BG(ビジネスグループ)から提起される設備投資やM&A、研究開発といった多岐にわたる案件をバイアスのない視点で徹底的に検討・検証していくため、参加者をそれまでのBC・BGの代表者から経営企画や財務経理、生産技術、R&Dなどのスタッフ系役員に変更しました。これらの改革の結果、案件の「差し戻し」が増え、再検討のための臨時ECMがオンラインを活用して頻繁に開催されるようになりました。こうして執行内部で徹底的に各案件の妥当性を検討し、活発に議論した後、最終的に社長が方向づけを決め、権限規程の必要に応じて取締役会に上程するという新しい流れを確立することができました。

執行側で徹底的に議論をしてから取締役会に上程しているので、社長や執行役員は取締役会での厳しい質問にもすらすら答えられます。それによって執行に対する取締役会の信頼度が高まり、権限委譲(エンパワメント)の範囲が広がりました。各BC・BGの意思決定もスピーディになり、現場でのビジネスの成功確率も高まりました。一方で、権限を拡大されたBC・





BGが何を実行しているのか、どのような結果が出たのかを定期的に取り締役に報告してもらうことで透明性(トランスペアレンシー)を担保しました。この「エンパワメント&トランスペアレンシー」の構造によって、私はグループ全体に対してグリップの効いたマネジメントを可能にするガバナンス体制を6年間かけて整備してきました。

会長職について

2022年6月の株主総会後から、私は代表権のない「会長」という新しい役職に就いています。この職は「社内取締役ではあるが執行側ではない」というユニークなポジションにあります。代表権を外したのはこの立場を明確にするためです。ポイントは「執行側ではないが、執行のことがよくわかっている」ことです。上述のようにコーポレート・ガバナンスでは、執行組織をいかに有効に機能させるかが重要課題だと私は考えています。その面で今後も会社に役立ちたいと考えたのが、このポジションを選んだ理由です。

ついこの間まで執行の総責任者だったので、執行側が何を考え、何を悩み、どんな議論を経て各議案を上程してきたのか、私は手に取るようにわかります。

そうした苦労や努力の理解者として、取締役会における執行側の提案や報告をフォローし、議論を活発化させ、より深化させることが自分の役割の一つだと考えています。

もう一つ、執行側においては持ちにくい「大きな視点」で提案や助言を行うことも、今後の使命だと思っています。自分の経験からもわかりますが、執行側にいるとどうしても「目先の戦い」に関心が向きやすいものです。確かにそれは執行のファースト・プライオリティではありますが、それだけを見ていると次のバトルフィールドで勝てませんし、将来的にも必ず苦労するでしょう。

TDKという企業は事業ポートフォリオをうまく転換してきた、と社外の方々からもよく言われます。かつての磁気テープから磁気ヘッドへ、さらにバッテリーへ、当社は時代とともに主力事業をシフトさせてきました。今はセンサが「次の柱」に向けて着実に育っています。これができたのは「今は稼ぎ頭であっても、そうでなくなる日が必ず来る」と予想し、常に「次」の準備をしてきたからに他なりません。ポイントは、主力ビジネスが利益を生み出しているうちに「次」を準備することで、体力がなくなってからでは遅いのです。このことはメーカーとして非常に重要であり、ある意味永遠の

テーマなのですが、執行側にいるとなかなかそこに目が向きません。

中長期的なバード・アイ・ビュー(俯瞰する視点)を持って、企業の進むべき方向性を示唆していくことが、執行陣に対して取締役会ができる最大の貢献であると思っています。もちろん社外取締役の方々も、そうした中長期的・俯瞰的な視点を持って、各々のご専門の立場から執行陣への助言・提言をいただいています。そうした冷静で客観的な意見のなかに、社内の人間であり、かつ執行の経験者でもある私の視点をインプットすることで、「社外」と「社内」が有機的に噛み合いつつ議論が進んでいく取締役会にしたいと考えています。もちろん企業を動かす主役は執行陣であり、とりわけ社長です。その前任者として、グループ全体の事業構造と各事業の「潮目」を見ながら、執行陣が自律性をもって「次」に向けて的確な手を打てるよう、サポートしていきたいと思っています。

長期の企業価値向上に向けて

TDKグループの価値創造サイクルにおいて、起点となるのは「社会的価値の創造」、すなわちさまざまな社会課題の解決に貢献していくことです。これは「創造によって文化、産業に貢献する」という当社の社是にも通じるものです。企業価値の持続的な向上を目指していくためには、この社会課題解決への貢献を常に深化させていく努力が不可欠になります。

2021年4月に発足させた「コーポレートマーケティング&インキュベーション(CM&I)本部」のねらいもまさにそこにありました。この組織の使命は、幅広い顧客のニーズを探るとともに、横断的視点で社内全体を俯瞰し、多種多様な技術シーズの組み合わせの可能性を探っていくことにあります。齋藤新体制では、このCM&I本部とコーポレートや各事業部門のR&D機能、さらに社内外の多様な組織が連繋することで、市場が求める新たな製品やソリューションをタイムリーに創出してほしいと期待しています。これらに加えて、

2019年7月にアメリカで設立したCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)であるTDK Venturesの活動も、先端的ニーズを探るアンテナとして大いに活用できるはず。TDK Venturesの活動から得られる情報を、CM&I本部やグローバルのR&D機能と連繋させることで、より価値の高い技術、製品、ソリューションの創出サイクルを構築してほしいと思っています。

ガバナンスについても、これまで色々な改革を進めてきたとはいえ、現状に満足しているわけではありません。TDKという企業は常に先端技術、尖った技術を武器に成長してきた会社です。今後もそうした成長を実現していくために、先端技術情報やマーケット情報を経営に活かせる「攻めのガバナンス」のあり方を、さらに模索していきたいと思っています。

取締役会についても改善の余地はまだあるはず。昨年度からは取締役会以外で話ができる場を設け、毎回テーマを決めてざっくばらんな議論をしています。最近では中国市場への依存リスク、東西の分断リスクなど国際競争環境の変化について各メンバーと語り合いました。こうした対話のなかで生まれる問題意識を、取締役会での議論につなげていくことで「攻めのガバナンス」をさらに深化させていければと思っています。

「EX」「DX」という2つの大きな世界的潮流のなかで、TDKが新たな価値を創出できる領域はますます大きく広がっています。私たちはこれからも社会のさまざまな課題の解決を通して価値創造サイクルを回し、企業価値のさらなる向上を目指していきます。ステークホルダーの皆様には、TDKグループの未来に是非ご期待いただきたいと思います。

長期戦略を見据えて活発な議論を行い、次世代にふさわしいリーダーを選びました。

TDKのガバナンスの特徴と実効性について

——TDKのガバナンスの特徴を教えてください。

岩井 一番の印象は、真摯に議論を展開することです。こちらの多面的な質問に対して、執行側は真摯にそれを受け止めて答えを返してくれます。しかも決して迎合することなく、「自分たちはこう考えています」「こうしたいと思っています」と、意図を明確に示して

返してもらえることから、常に活性化していることも感じます。

こうした特徴を存分に活かして新たな価値が生み出せるようにすることも、私たちが担っている役割の一つだと思っています。

中山 おっしゃる通り、必ず真摯に回答が戻ってくることから、英語でいうIntegrity(実直さ)がしっかりした会社であると感じています。今しがたも議案の事前説明会に参加していたのですが、私たちが矢継ぎ早に質問をしても一つひとつ丁寧に回答してくださり、真摯な姿勢がしっかり根づいていることを感じました。

さらにもう一つ実感しているのは、仕組みが高いレベルで完成されていることです。これは、取締役会室の存在がとても大きいと思います。取締役会の議題や年間スケジュールをきちんと管理・調整していただいていることはもちろん、さまざまな宿題もしっかりと追いかけて答えが導き出されるまでサポートをしてもらっています。また、TDKはコーポレートガバナンス・コードが公表される前から、社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会や指名諮問委員会を設置するほか、社外取締役を取締役会議長にするなど、経営の透明性向上に先駆的に取り組んできました。

こうした特徴から、TDKは企業の本質にあるIntegrityと仕組み、この2つがうまく機能し、執行と監督の区分けがきちっとできていると感じています。

岩井 私もそれは感じますね。年間スケジュールのなかで、モニタリングすべき項目と実質的な事業戦略に関わるものを、きっちり分けて議論できるようにしていただいているのは、非常にありがたいと思っています。また、個別議案の事前説明も必ず実施され、とてもわかりやすいと感じています。取締役会という意味決定

をする場だけではなく、その前段として議論できる場を設けていただけるのは、私たちが事業や会社を理解するという意味でも、とても意義があります。

中山 もう一つ、ガバナンスがしっかり機能している点として、毎年実施している取締役会実効性評価で指摘された課題が、必ず翌年の議題として明示されていることが挙げられます。これは本当にすごいことだと思います。課題を明確にし、きちっと議論される場が設けられているということは、PDCAがきちんと回っている証拠ですよ。

岩井 取締役会実効性評価の結果に基づき、今年になって新たに始めたこととしては、現場を見る機会や監査役とのコミュニケーションを増やすことや、中長期的な戦略や課題のなかで、社外の立場から疑問に思ったことを社外監査役と社外取締役で論点をまとめていくことなどがありました。

中山 例えば、技術戦略をどうするのか、財務戦略はどうするのか、といった質問が取締役会で出た時、それに対するフリーディスカッションの場を取締役会の外できちんと設けていただいているのは、とても良いと思っています。

——成長戦略や中期経営計画に関する議論は、今、どのような状況でしょうか。

中山 Seven Seasという長期戦略が2年前に立ち上がり、それをもとに中期経営計画が策定され、今ちょうど計画に沿って動いている状況です。今年度の中盤くらいからは、次の中期経営計画に関する議論を始めることになると思います。そこで、現中期経営計画をどこまできちんと達成できるのか、取締役会でもモニタリングしているところです。

岩井 去年、私が社外取締役をお引き受けした時には既に長期的な方向性がしっかりと議論されていました。単なるお題目でも現実と乖離したものでもなく、現状と一致した一貫性のあるところに当社らしさを感じました。長期的な事業機会創出を見据えてスタートアップにもしっかりとアンテナを張っています

し、その一方で現在の事業における課題を確実に克服しながら数字も出すための議論を進め、長期と中期、中期と短期という一貫性を維持しながら取り組んでいました。

中山 今はVUCA(Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性)の時代で、あまりに変数が変わりすぎて予測がつかない事態に直面しています。そのため、これからの時代はシナリオを何本か持ちながら進んでいくことが重要だと思い、常に言い続けています。

岩井 そうですね。例えばエネルギー応用製品事業では、これまで多くの投資を行い、その内容に見合う成長をしてきたと思いますが、現在のように不安定な時代のなかでは、資本効率や安全性を踏まえた上での全体的



社外取締役
取締役会議長、指名諮問委員会(委員)、
報酬諮問委員会(委員)

岩井 睦雄

日本専売公社、日本たばこ産業株式会社取締役副会長を経て、2021年6月から当社社外取締役を務める。2022年6月から取締役会議長。



社外取締役
指名諮問委員会(委員長)、報酬諮問委員会(委員)

中山 こずゑ

日産自動車株式会社、横浜市役所、株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長を経て、2020年6月から当社社外取締役を務める。2021年6月から指名諮問委員会委員長。

な財務戦略なども、しっかり押さえることが必要です。そのためには売上・営業利益といったP/L指標を確認するだけでなく、資本効率や社会的価値、つまりは中期経営計画のバリュー・クリエイション・サイクルにある3つのバリューのバランスをきっちり押さえた上で、どのようにリスクを取って成長していくのかを議論していくことが必要だと思います。

——新議長として、今後の取締役会の運営で心掛けたい点をお聞かせください。

岩井 閣下に議論するという今までの良さを引き継いでいきたいと思っています。当社の取締役会は、今までの議長もそうですし、社内・社外の実務者が明確な意図を持って閣下に議論する雰囲気を作ってきました。それが、人の入れ替わりや社長の交代で、いきなり真逆の雰囲気にならないよう、しっかり務めていきたいと思っています。

また、取締役会で内容を確認して正式承認するため、十分に時間をかけて議論することが必要だと判断したものについては、事前に説明を受けて内容を理解したいと考えています。そのために、取締役会室とは密に連絡を取り合っていきたいと思っています。

CEOのサクセッションプランについて

——TDKのサクセッションプランの流れについて教えてください。

中山 基本的に人財は、促成栽培できないということが一番大きなポイントです。そのため、今回齋藤氏が新社長に就任されたことで、次の後継者育成に目を向ける必要があるわけです。それは後継者として誰かを選んでおくということではなく、立場が人を成長させることも多々あることから、世界中から能力のある候補者を選び出すことから始まり、少なくとも1～2回はジョブローテーションを行い、能力を見極めていきます。特に私たち社外取締役は業務執行に携わっていないため、候補者の人となりが見えてくるわけではないので、各種の報告書や執行側の意見を聞きながら判

断することになります。

流れとしては、まず各部署のヘッドが候補者を推薦し、全候補者を対象に外部のアセスメントを使ってスクリーニングを行い、絞り込まれたリストをもとに指名諮問委員会で検討していきます。私が指名諮問委員会委員長に就いた2021年は、ある程度候補者が絞り込まれたリストのなかから選ぶ形でした。

岩井 TDKのサクセッションプランは、何年もかけて確立されたものであり、非常にプロセスがしっかりしていると感じました。外部アセスメントをしっかり行った上で、社内からの人望やこれまでの成果など、検討材料としては十分なものがすべて明示されているなかで丁寧に議論させていただいたことで、最適な方を選出することができたと確信しています。

——齋藤氏を最終的に選ばれた理由をお聞かせください。

中山 リーダーシップがあること、人心掌握に長けていること、人に信頼されることはもちろん、今回は次の時代に最適な人財であるかをテーマにした議論にも、多くの時間を費やしました。具体的には、次の時代をどう読むのかという発想や能力に加え、石黒前社長と同じタイプの人財を選んだほうがいいのか、全く違うタイプの人財を選んだほうがいいのかという議論も活発に行いました。

さらに、これまでの実績は重要な要素ですので、センサビジネスを黒字に転換した齋藤氏の実績は、高く評価するのに十分な内容でした。

岩井 社内の視点だけで検討を進めると、やはりこれまでの延長線上で考えてしまうとか、具体的な議論をせずに阿吽の呼吸で決めてしまうことも少なくないと思います。今回はそうではなく、社外も加えた総合的な視点から未来を見据えた時にどういった人財が適しているのか、どのような資質が必要なのかということも十分に議論して選出できたと思っています。

また、個人的には、前任の石黒前社長に自信を持ってバトンタッチできるという確信を持ってもらうことが最

も重要であり、私たちは「それで本当に大丈夫ですか？」とさまざまな投げかけをする立場だったと思っています。

中山 議論は、かなり行いましたね。当社の次世代を任せる人財の選出は本当に大事なことから、フォーマルな議論はもちろん、インフォーマルでも指名諮問委員一人ひとりに考えを聞いて回りました。石黒前社長が成果を出された後ですから、その後継者を選ぶのは本当に大変でした。

岩井 今回は指名諮問委員会で議論した結果、全員一致で齋藤氏を取締役に上程することを決定しました。

——新社長に期待することを教えてください。

岩井 長期戦略と中期経営計画を確実に推進していただくことが非常に大切だと思います。

ただ、決められた方針を踏襲することが齋藤社長の仕事かという、そうではありません。TDKが持つ活力の源泉は、創業以来、ポートフォリオの見直しを含めて取り組んできた創造的破壊と、新しい時代を見据えたテクノロジーの転換ですから、将来を見据えた新たなポートフォリオの形成にも取り組んでほしいと思います。



さらには、新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢などにより、世界経済はこれまで経験したことがない混乱状況にあります。こういう時だからこそ、グローバルで多様な人財が所属するTDKが結集していけるように明るいリーダーシップを発揮してもらい、ワンチームとして走り続けることをチーム齋藤に期待したいと思っています。

中山 私も次の中期経営計画では齋藤色を明確に打ち出し、長期戦略においても戦略自体はリスペクトしながら齋藤色をどのように入れていくかに注目しています。

また、営業経験が長い齋藤新社長に期待したいのが、ブランディングへの積極的な取り組みです。BtoBであってもブランディングは重要な要素です。企業に対する従業員のエンゲージメントや業務に対するモチベーションは、ブランドを愛することで高まっていくものです。例えば2022年の7月、世界陸上競技選手権2022オレゴン大会を観た時、画面にTDKの社名が映ると社外取締役の私でもうれしくなりました。こうしたスポンサー活動だけでなく、各事業分野でも齋藤社長の力でブランディング戦略を積極的に推進していただきたいと、個人的な想いを抱いています。

基本的な考え方と体制

企業価値向上を重視

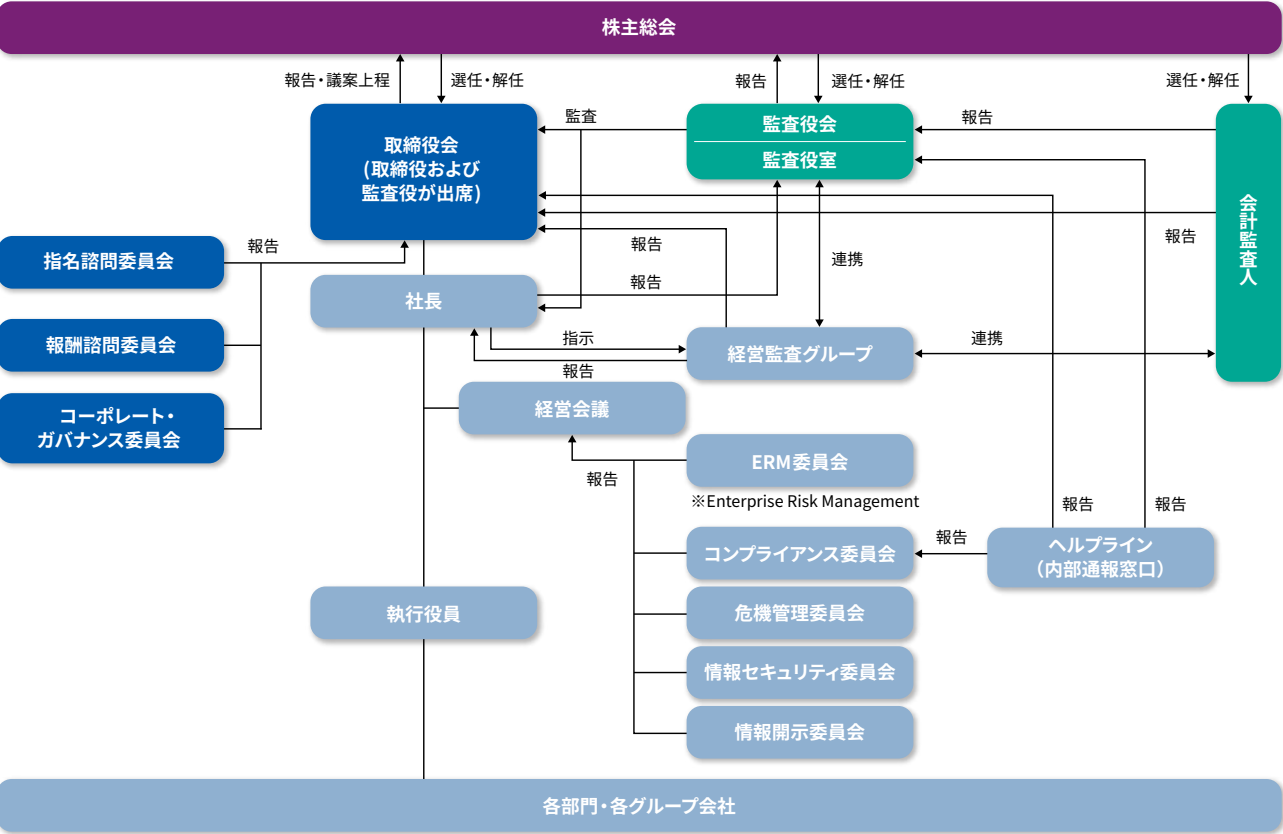
当社は監査役会設置会社として、コーポレート・ガバナンス強化のためのさまざまな仕組みを導入することにより経営の健全性・遵法性・透明性の確保に努め、長期的な企業価値の向上を目指しています。

取締役会については、少人数構成により経営の迅速な意思決定を図るとともに、モニタリング機能を強化すべく利害関係のない独立社外取締役を積極的に登用し、長期的視点での議論を行っています。さらに、取締役会の諮問機関として3つの委員会(指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバ

ナンス委員会)を設置して経営の監督機能強化を図っています。

業務執行については、執行役員制度の採用により、意思決定の迅速化と、業務執行の責任と権限の明確化を図っています。また、グローバルでのグループ管理に関しては、目標や理念を共有する人々を信頼して権限を委譲するとともにステークホルダーへの透明性も確保していく「エンパワメント&トランスペアレンシー」をポリシーに掲げ、自律分散型の組織への変革を進めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



ERM(Enterprise Risk Management)委員会でリスクマネジメントを推進

当社は、持続的成長を目指す上で、組織目標の達成を阻害する要因(リスク)に対し、全社的に対策を推進し、適切に管理するために、ERM委員会を設置しています。同委員会では、リスクの分析評価を行い、部門横断的に対応が必要なリスクの特定、関連部門と連携した対策の導入等、

全社的なリスクマネジメントを推進しています。リスク分析評価や対策状況については、経営会議において審議し、取締役会に報告しています。

事業等のリスクの詳細については、Webサイトをご覧ください。
https://www.tdk.com/ja/ir/tdk_management_policy/risks/index.html

取締役会のモニタリング機能の強化

社外視点・中長期視点を重視

経営の迅速な意思決定を図るために、取締役会は10名以内の少人数構成を基本とし、現在は7名の取締役で構成しています。また、経営の監督機能を強化すべく、取締役の3分の1以上を利害関係のない独立社外取締役で構成することを基本方針とし、現在は取締役7名中3名が社外取締役となっています。さらに、取締役会の議長は原則として独立社外取締役が務めることとしています。社内取締役については、4名中1名は執行役員を兼務せず、残りの3名についても、全社を俯瞰する立場にある非事業部門の責任者が務めています。

また、取締役会への付議基準を中長期での経営戦略やグループリスクマネジメントなどの重要案件に絞ることで、より深い議論とスピーディな意思決定につなげています。

社外取締役の出席状況
(2022年3月期末日時点で社外役員であった者について記載)

	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
石村 和彦	14回中14回	12回中12回	7回中7回
中山 こずゑ	14回中14回	12回中12回	7回中7回
岩井 睦雄	11回中11回	9回中9回	5回中5回

(注)岩井睦雄氏の出席状況については、2021年6月の取締役就任後に開催された会を対象としています。

社外監査役の出席状況
(2022年3月期末日時点で社外役員であった者について記載)

	監査役会	取締役会
石井 純	14回中14回	14回中14回
ダグラス・K・フリーマン	14回中14回	14回中14回
千葉 通子	14回中14回	14回中14回

諮問委員会のメンバー(2022年9月時点)

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会※
齋藤 昇	代表取締役	●	●
山西 哲司	代表取締役	●	●
石黒 成直	取締役	●	●(委員長)
中山 こずゑ	社外取締役	●(委員長)	●
岩井 睦雄	社外取締役	●	●
山名 昌衛	社外取締役	●(委員長)	●

※他1名

社外取締役の登用

独立社外取締役には、企業経営に関する豊富な実務経験を有し、当社の企業価値向上に向けた経営全般に関して独立した立場から助言を行う資質を有する人物を招聘しています。また、社外取締役および社外監査役の独立性を確保するために、株式会社東京証券取引所が定める「独立役員の確保」および「上場管理等に関するガイドライン」などを参考に独自の「独立性検証項目」を設定しています。取締役に対する株主の信任機会を事業年度ごとに確保するため、取締役の任期は1年としています。

取締役会等の活動状況

取締役会における主な議案(2022年3月期)

経営戦略	● 中期および当期経営計画の進捗/検証(全社および主要事業部門) ● 財務戦略、資金計画
ガバナンス	● 取締役会実効性評価 ● グループガバナンス・グループリスク管理・コンプライアンス管理 ● 内部監査報告 ● 内部統制システムおよび運用状況
本社機能	● サステナビリティ ● グローバル人財戦略 ● 技術開発戦略・生産技術戦略・知財戦略・品質保証 ● 経営システム・サプライチェーンマネジメント

上記の他、事業案件、設備投資、事業提携等

取締役会外でのディスカッション

社外役員のみによる会合
社外役員が取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外取締役および社外監査役のみの会合を定期的に開催し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図っています。
オフサイトミーティング(全取締役・監査役参加)

取締役会における議論の深化、実効性の向上を目的として、全取締役・監査役が参加し、自由なディスカッションを行うオフサイトミーティングを定期的に開催しています。ディスカッションのテーマは社外役員からの意見に基づき設定しています。

取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名		地位	企業経営	グローバル ビジネス経験	営業・ マーケティング	ESG・ サステナビリティ	テクノロジー・ 研究開発	製造・ 生産技術	財務・ 会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理
取締役	齋藤 昇	代表取締役 社長執行役員	●	●	●	●				
	山西 哲司	代表取締役 専務執行役員	●	●					●	●
	石黒 成直	取締役会長	●	●		●		●		
	佐藤 茂樹	取締役 常務執行役員	●	●			●	●		
	中山 こずゑ	社外取締役	●	●	●	●				
	岩井 睦雄	社外取締役	●	●						●
	山名 昌衛	社外取締役	●	●	●	●				
監査役	末木 悟	常勤監査役		●			●	●		●
	桃塚 高和	常勤監査役		●		●			●	●
	石井 純	社外監査役	●		●	●				●
	ダグラス・K・ フリーマン	社外監査役		●						●
	千葉 通子	社外監査役				●			●	●

当社が特にスキルの発揮を期待している分野

企業経営	EXとDXを加速させ、持続可能な社会のための価値を創造する「企業経営」
グローバルビジネス経験	グローバルに事業を展開する当社グループにおいて必須となる「グローバルビジネス経験」
営業・マーケティング	多様で変化の激しいビジネス環境における先見性のある「営業・マーケティング」
ESG・サステナビリティ	自ら進化を続けテクノロジーを活かすことで、持続可能な社会に貢献する「ESG・サステナビリティ」
テクノロジー・研究開発	創業時からの独創の精神を継承し、新たな価値を創造し続ける「テクノロジー・研究開発」
製造・生産技術	材料から製品までの一貫生産を推進しオリジナリティを支える「製造・生産技術」
財務・会計	持続的な成長に向けた投資実行の基盤となる健全で強固な「財務・会計」
法務・コンプライアンス・リスク管理	企業価値の向上、ステークホルダーからの信頼を支える「法務・コンプライアンス・リスク管理」

客観性と実効性を備えた指名・サクセッションプラン

役員の指名に関する方針と手続き

取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし過半数の委員を社外取締役で構成する指名諮問委員会を設置しています。同委員会は、取締役および監査役ならびに執行役員の指名に関し、期待される要件を審議のうえ、候補者を推薦することで、取締役および監査役ならびに執行役員の選任の妥当性および決定プロセスの透明性の確保に寄与しています。また、社外役員の独立性についても審議しています。

CEOの指名とサクセッションプラン

CEOの指名に関しては、トップとして求められる人物像を定め、体制や任期を含めて指名諮問委員会で審議を行っています。最終的な指名決定にあたっては、外部の専門機関も活用して客観性の確保に努めています。

現在も現CEOのリーダーシップのもと、未来の幹部候補者を積極的に育成する中長期プログラムの立ち上げなど、将来を見据えたサクセッションプランを着実に推進しています。

執行における「エンパワーメント&トランスペアレンシー」

大胆な権限委譲と透明性の確保

グループガバナンスにおいては、目標や理念を共有する人々を信頼して権限を委譲し、迅速な意思決定を図るとともに、ステークホルダーへの透明性の確保にも努める「エンパワーメント&トランスペアレンシー」を基本ポリシーに自律分散型の組織への変革を進めています。

また、本社機能においても各地のBC(ビジネスカンパニー)・BG(ビジネスグループ)に対してグローバル本社が技術開発・人事・法務などの横軸機能を提供して連携を促進する一方で、日本・欧州・米州・中国に置いた地域本社が地域ごとにきめ細かな後方支援を行う体制を構築することにより前線への権限委譲を積極的に進めています。

外国人執行役員の登用

早くから事業のグローバル展開を進めてきた当社は、2004年に初の外国人執行役員を選任し、その後も外国人執行役員を増員しながら「経営のグローバル化」を進めてきました。海外売上高比率・海外従業員比率が9割を超えた現在では、全執行役員の47%を外国人が占めています。

海外企業のM&Aを数多く実施してきた当社グループにとって、マネジメント体制のさらなるグローバル化・多様化は重要な課題です。2018年にドイツに設置した人財本部のもと、世界中から優秀な人財を登用する取り組みを進めています。



常務執行役員
Michael Pocsatko
(マイケル・ポチャツコ)

コーポレートマーケティング&インキュベーション本部長



常務執行役員
Andreas Keller
(アンドレアス・ケラー)

人財本部長



執行役員
Joachim Thiele
(ヨアヒム・ティーレ)

電子部品ビジネスカンパニー
電子部品営業&マーケティンググループ
デピュティゼネラルマネージャー



執行役員
Albert Ong
(アルバート・オン)

磁気ヘッドビジネスカンパニー CEO
(兼)磁気ヘッドビジネスカンパニー
HDDコンポーネンツビジネスグループ
ゼネラルマネージャー



執行役員
Ji Bin Geng
(ジービン・ガン)

エナジーソリューションズ
ビジネスカンパニー
エナジーデバイスビジネスグループ
ゼネラルマネージャー



執行役員
Werner Lohwasser
(ヴェルナー・ローヴァッサー)

電子部品ビジネスカンパニー COO



執行役員
Roshan Thapliya
(ローション・タプリア)

Chief Digital Transformation Officer
(兼)コーポレートマーケティング&
インキュベーション本部副本部長



執行役員
Ludger Trockel
(ルドガー・トロッケル)

電子部品ビジネスカンパニー CSO(兼)
電子部品営業&マーケティンググループ
ゼネラルマネージャー

中長期的な企業価値と連動した報酬体系

役員報酬の制度設計と決定プロセス

役員報酬制度の設計にあたっては、短期および中長期の業績との連動性を重視しています。また、多様で優秀な人財を確保するために、競争力のある報酬体系を追求することによって、役員企業の業績および株価向上に向けた行動を最大限に促進し、グループ全体の持続的な企業価値の向上を図ることを目指しています。

取締役や執行役員の報酬の仕組みと水準に関しては、取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会において会社業績、個人業績や世間水準などから見た報酬の妥当性を検証し、取締役会に答申しています。同委員会はメンバーの過半数が独立社外取締役

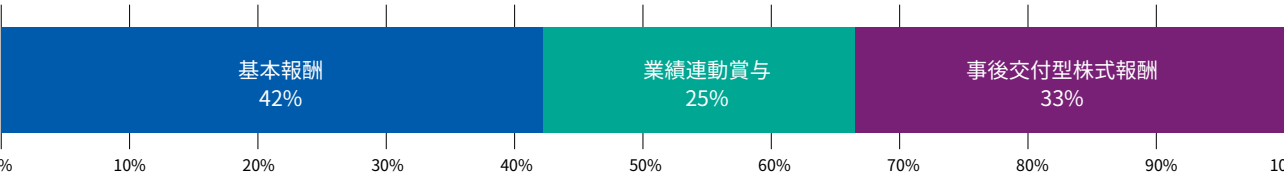
役で構成されており、委員長も独立社外取締役が務めることで、報酬決定プロセスの透明性ならびに個別報酬の妥当性を確保しています。

株主と利益を一致させるための制度設計

中長期での企業価値向上に向けて2021年3月期に役員報酬制度の一部を見直し、従来の「株式報酬型ストックオプション制度」を「事後交付型株式報酬制度」に変更しました。

これにより、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様とより一層共有しながら事業成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

執行役員を兼ねる取締役の報酬構成割合（標準支給の場合）



業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由および当該業績連動報酬の額の決定方法

業績連動賞与の額の算定につきましては、各事業年度における連結業績（営業利益、ROE）および担当部門ごとに設定した指標等を使用し、目標値に対する達成度に応じて、標準支給額に対し0～200%の範囲で変動する仕組みとしています。また、当該指標を選定した理由は、短期業績との連動性を重視し、経営目標値と同一の指標を用いるためです。2022年3月期における業績連動賞与に係る主な指標の目標と実績は次の通りです。

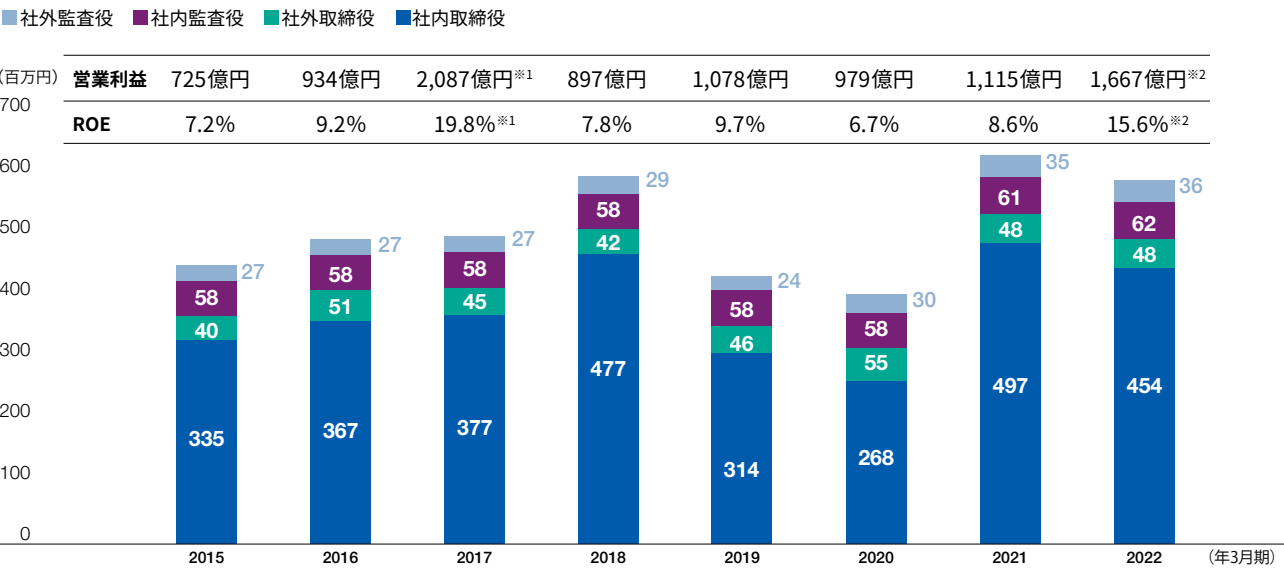
連結営業利益	155,500百万円（目標）、166,665百万円（米国会計基準に基づく実績）
連結ROE	10.9%（目標）、15.6%（米国会計基準に基づく実績）

PSUとして交付する当社株式の数および支給する金銭の額につきましては、中期経営計画の業績目標達成度に応じて算定します。業績目標達成度は、中期経営計画における連結業績（営業利益、ROE）の目標値の達成度に応じて、0～100%の範囲で変動します。また、当該指標を選定した理由は、中長期の業績および企業価値との連動性を重視し、中期経営計画における経営目標値と同一の指標を用いるためです。2024年3月期を最終年度とする中期経営計画におけるPSUに係る指標の目標と実績は次の通りです。

連結営業利益（3カ年の累計額）	635,100百万円（目標）
連結ROE（最終年度の値）	16.8%（目標）

事後交付型株式報酬としての当社株式および金銭の交付時期につきましては、RSUは2024年3月期以降、PSUは2025年3月期以降となる予定です。

役員報酬合計額の推移



※1 Qualcommへの事業譲渡益1,444億円を含む
※2 米国会計基準に基づく実績

役員報酬の構成

報酬の種類	報酬の内容	固定/変動
基本報酬	月例支給の金銭報酬	固定
業績連動賞与	短期業績との連動性を重視した、毎年一定の時期に支給する金銭報酬。当該事業年度の連結業績（営業利益、ROE）に加え、担当部門ごとに設定した指標等を使用し、目標値の達成度に応じて、標準支給額に対し、0～200%の範囲で変動する。	変動（単年度）
事後交付型株式報酬	リストラクテッド・ストック・ユニット（RSU）	固定
	パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）	変動（中長期）

（注）役員報酬を会社法施行規則が定める業績連動報酬等、非金銭報酬等およびこれら以外の報酬等に分類しますと次の通りとなります。

区分	基本報酬	業績連動賞与	RSU※1	PSU※2
業績連動報酬等	—	●	—	●
非金銭報酬等	—	—	●	●
上記以外の報酬等	●	—	●	—

※1 RSUのうち、株式報酬部分は「非金銭報酬等」に分類され、金銭報酬部分は「上記以外の報酬等」に分類されます。
※2 PSUは「業績連動報酬等」に分類され、また、株式報酬部分は「非金銭報酬等」にも分類されます。

支給対象者

区分	基本報酬	業績連動賞与	RSU	事後交付型株式報酬 PSU
執行役員を兼ねる取締役	●	●	●	●
執行役員を兼ねない取締役	●	—	●	—
社外取締役	●	—	—	—
監査役	●	—	—	—

実効性向上のためのたゆまぬ改善

実効性評価を踏まえた継続的な改善

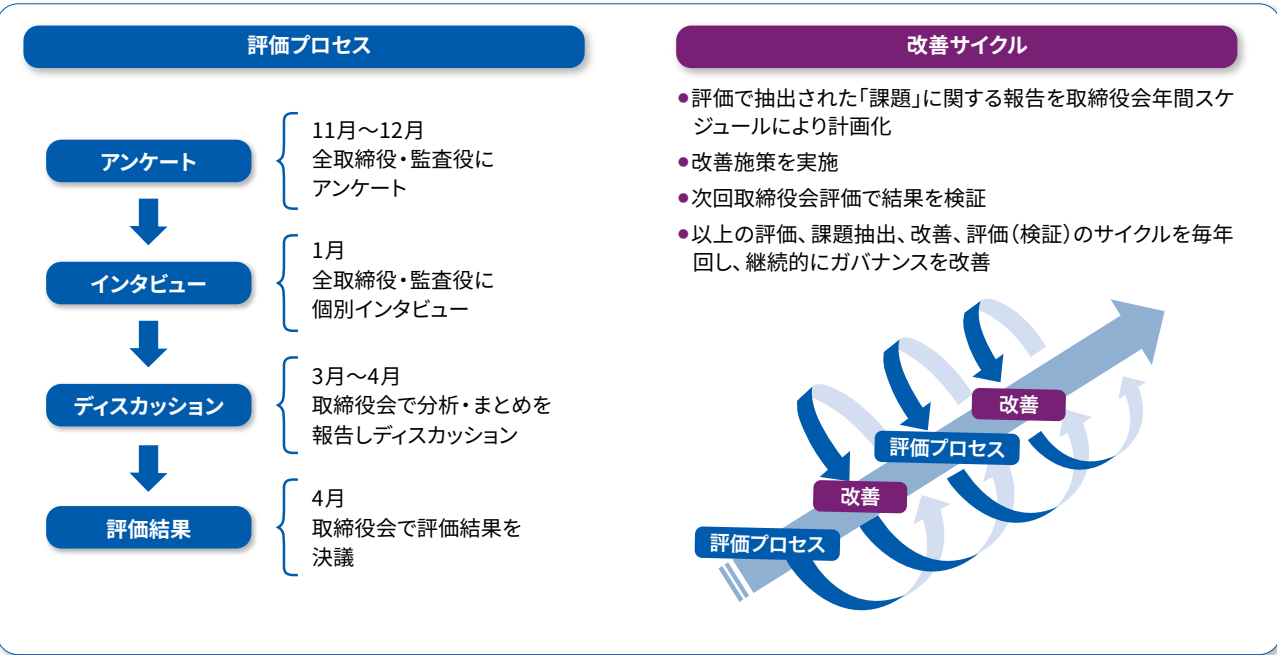
当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくために、毎期、取締役会の実効性の評価を実施しています。また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、一定期間ごと(3年に1度を目処)に第三者評価機関に評価を依頼しています。

2022年3月期の取締役会評価においては、取締役会およびその諮問委員会(指名諮問委員会および報酬諮問委員会)について、

第三者評価機関に一次評価を依頼(アンケートおよびインタビューならびにそれらの結果に基づく第三者評価の実施)し、その上で取締役会によるディスカッションを経て、最終的な評価を行いました。

また、前年度の評価で抽出された課題に対しては、改善の施策を実施し、その結果の検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図るサイクルを回しています。

取締役会評価プロセスとガバナンス改善サイクル

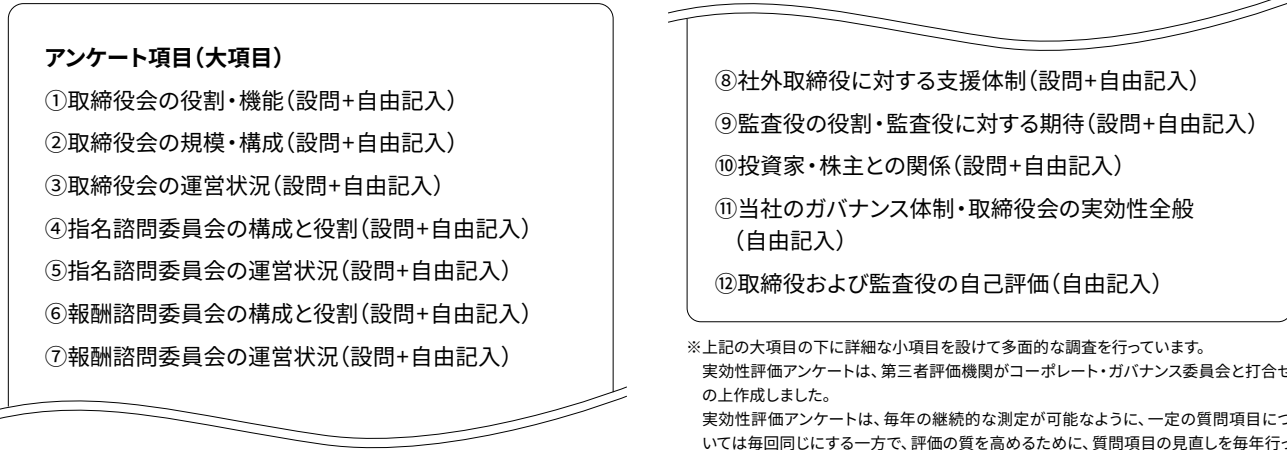


評価プロセス

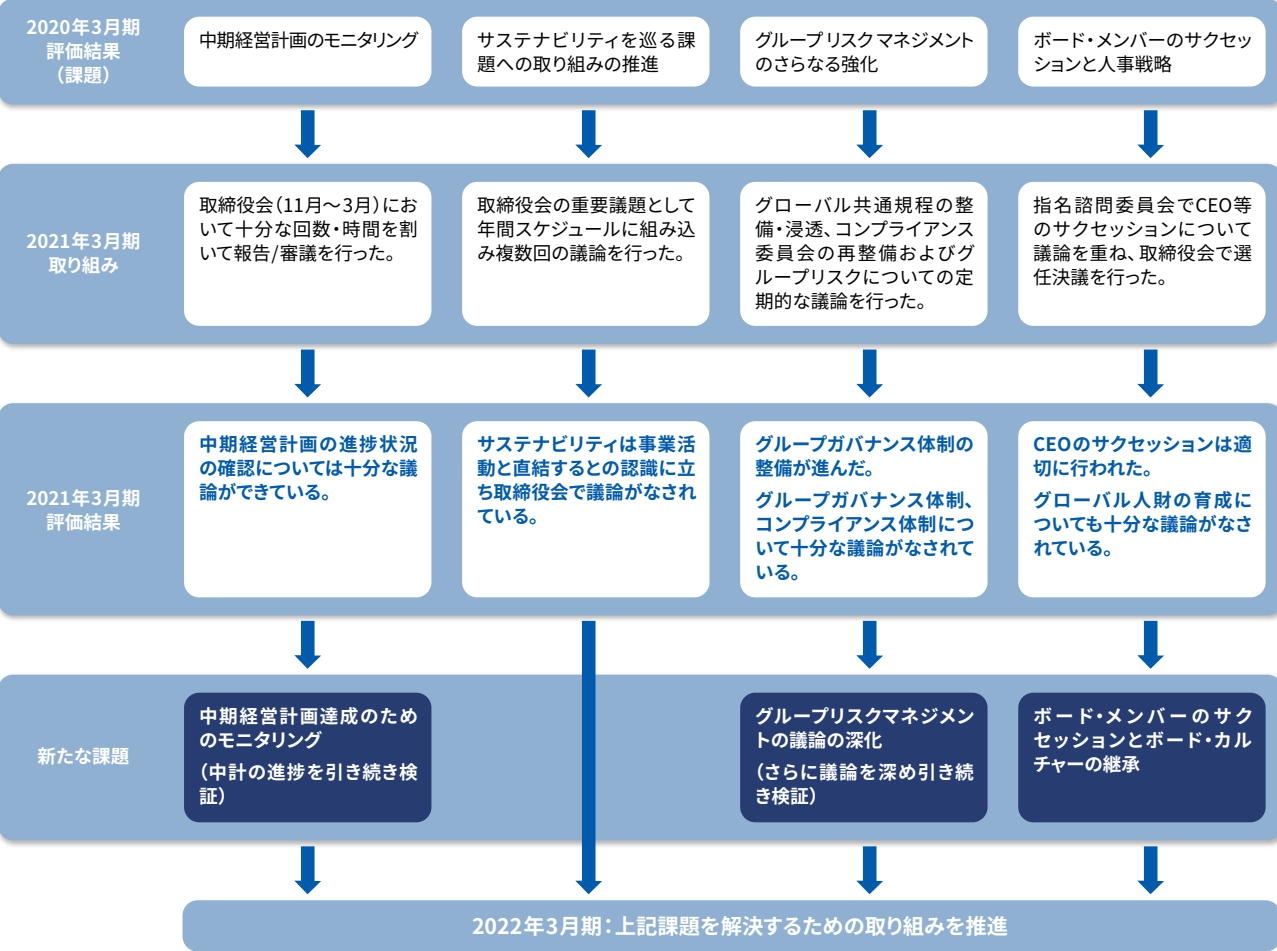
- 1 コーポレート・ガバナンス委員会が、第三者評価機関と事前協議を行い、今回の実効性評価の方法とスケジュールを検討し取締役会に報告・審議しました(2021年10月度取締役会)。
- 2 第三者評価機関は、アンケートやインタビューに先立ち、コーポレート・ガバナンス委員会委員長、取締役会議長、代表取締役社長、戦略担当取締役、取締役会事務局とそれぞれ事前ディスカッションを行い、経営戦略等を含めた会社の状況について確認を行いました(2021年10月)。
- 3 第三者評価機関が全取締役(8名)および全監査役(5名)に対し、実効性評価アンケート(無記名方式)を実施しました(2021年11月)。

- 4 第三者評価機関が、上記アンケートの結果を取りまとめ、共通する課題や論点を抽出しました。その内容はコーポレート・ガバナンス委員会から取締役会に中間報告し取締役会で審議しました(2021年12月度取締役会)。
- 5 第三者評価機関が、上記アンケートにより抽出された重要な論点を中心に個別インタビュー(全取締役および全監査役)を実施しました(2022年1月)。
- 6 第三者評価機関が、アンケートおよびインタビューで集めた意見を無記名の形で取りまとめ、それに基づく検討の結果を第三者評価機関の一次評価結果として取締役会に報告しました。取締役会はその内容を勘案し複数の審議

を行い、最終的な評価を確定しました(2022年3月度および4月度取締役会)。



取締役会実効性評価と抽出された課題への取り組み



取締役・監査役・執行役員

(2022年6月末現在)

取締役



齋藤 昇

代表取締役

略歴

1989年4月 当社入社
2006年5月 TDK-Electronics Europe GmbH President
2007年1月 当社電子部品営業グループ欧州営業統括部長
2009年10月 TDK-EPC株式会社電子部品営業グループ欧州営業統括部副統括部長
2011年6月 当社執行役員
TDK-EPC株式会社電子部品営業グループデビュティゼネラルマネージャー
2012年10月 当社電子部品営業グループデビュティゼネラルマネージャー
2013年4月 当社電子部品営業グループゼネラルマネージャー
2013年6月 当社常務執行役員
2014年4月 当社電子部品営業本部長
2015年4月 当社戦略本部長
2015年6月 当社取締役(2017年6月退任)
2017年4月 当社センサシステムズビジネスカンパニー CEO
2022年4月 当社社長執行役員兼加湿器対策本部長(現任)
2022年6月 当社代表取締役(現任)



山西 哲司

代表取締役

略歴

1983年4月 当社入社
2005年1月 当社アドミニストレーショングループ 経理部 計数管理担当部長
2008年7月 当社アドミニストレーショングループ 経理部 計数管理グループ 部長
2013年6月 当社経理部長
2015年4月 当社経理グループ ゼネラルマネージャー
2015年6月 当社執行役員
2016年6月 当社取締役
2017年4月 当社経理・財務本部長(現任)
2017年6月 当社常務執行役員
2018年6月 当社代表取締役(現任)
2019年4月 当社Global Chief Compliance Officer
2020年4月 当社専務執行役員(現任)



石黒 成直

取締役会長

略歴

1982年1月 当社入社
2002年4月 当社レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ欧州営業部 経営企画担当部長
2004年7月 当社ヘッドビジネスグループ HDDヘッドビジネスディビジョン 日本オペレーション 企画グループ リーダー
2007年4月 当社ヘッドビジネスグループ HDDヘッドビジネスディビジョン 日本オペレーション リーダー
2011年4月 当社ヘッドビジネスグループ デビュティゼネラルマネージャー
2012年6月 当社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー
2014年6月 当社執行役員
2015年4月 当社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO
2015年6月 当社常務執行役員
2016年6月 当社代表取締役社長
2022年4月 当社代表取締役会長
2022年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役(現任)
2022年6月 当社取締役会長(現任)



佐藤 茂樹

取締役

略歴

1989年4月 当社入社
2004年1月 当社テクノロジーグループプロセス技術開発センター長
2007年2月 当社コンデンサビジネスグループ技術統括部長
2011年12月 当社マグネティクスビジネスグループ積層製品ビジネスユニット担当部長
2016年4月 当社電子部品ビジネスカンパニー セラミックコンデンサビジネスグループ ゼネラルマネージャー
2019年4月 当社執行役員
当社電子部品ビジネスカンパニー CEO
2021年4月 当社常務執行役員(現任)
当社技術・知財本部長(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)

監査役



末木 悟

常勤監査役

略歴

1984年3月 当社入社
2005年4月 当社ヘッドビジネスグループ薄膜デバイス統括部薄膜デバイスグループリーダー
2006年4月 当社テクノロジーグループXFプロジェクトリーダー
2009年4月 当社テクノロジーグループデバイス開発センター副センター長
2010年6月 当社品質保証部長
2013年4月 当社生産本部品質保証グループ長兼加湿器対策本部加湿器回収室長
2014年6月 当社執行役員
当社品質保証グループ長
2017年4月 当社品質保証本部長
2019年3月 当社執行役員退任
2019年6月 当社常勤監査役(現任)



桃塚 高和

常勤監査役

略歴

1982年4月 当社入社
2005年4月 当社アドミニストレーショングループ経理部担当部長
2008年6月 当社アドミニストレーショングループ経理部長
2011年6月 当社執行役員
2013年6月 当社経理財務、業務改革プロジェクト担当
2015年4月 当社アドミニストレーション本部長兼経営システム、業務改革プロジェクト担当
2016年6月 当社経営管理本部副本部長兼経営管理本部総務グループ ゼネラルマネージャー
2016年10月 当社Chief Compliance Officer
当社コンプライアンス本部長
2017年4月 当社法務・コンプライアンス本部長
2019年3月 当社執行役員退任
2019年6月 当社常勤監査役(現任)



中山 こずゑ

社外取締役

略歴

1982年4月 日産自動車株式会社入社
2010年9月 同社ブランドコーディネーションディビジョン副本部長
2011年3月 同社退職
2011年4月 横浜市役所入庁
2012年4月 同市文化観光局長
2018年6月 株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長(2020年6月退任)
2019年6月 株式会社帝国ホテル社外監査役(現任)
2020年6月 当社社外取締役(現任)
いすゞ自動車株式会社社外取締役(現任)
2022年6月 株式会社南都銀行 社外取締役(現任)



岩井 睦雄

社外取締役

略歴

1983年4月 日本専売公社入社
2005年6月 日本たばこ産業株式会社執行役員食品事業本部食品事業部長
2006年6月 同社取締役常務執行役員食品事業本部長
2008年6月 同社常務執行役員企画責任者
2010年6月 同社取締役常務執行役員企画責任者兼食品事業担当
2011年6月 同社取締役
JT International S.A. Executive Vice President
2013年6月 同社専務執行役員企画責任者
2016年1月 同社専務執行役員たばこ事業本部長
2016年3月 同社代表取締役副社長たばこ事業本部長
2020年1月 同社取締役
2020年3月 同社取締役副会長
2020年6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役(現任)
2021年6月 当社社外取締役(現任)
2022年3月 日本たばこ産業株式会社取締役会長(現任)



山名 昌衛

社外取締役

略歴

1977年4月 ミノルタカメラ株式会社入社
2001年1月 Minolta QMS Inc. CEO
2002年7月 ミノルタ株式会社執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長
2003年8月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)常務執行役員
ミノルタ株式会社執行役員情報機器カンパニーMFP事業部長
兼情報機器事業統括本部副本部長
2003年10月 コニカミノルタホールディングス株式会社常務執行役員
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社常務取締役
2006年6月 コニカミノルタホールディングス株式会社取締役常務執行役員
2011年4月 同社取締役常務執行役員
コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長
2013年4月 コニカミノルタ株式会社取締役専務執行役員
2014年4月 同社取締役代表執行役社長兼CEO
2022年4月 同社取締役執行役会長(現任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)



石井 純

社外監査役

略歴

1979年4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック ホールディングス株式会社)入社
2007年4月 同社役員
2012年4月 同社常務役員
2014年6月 同社常務取締役
2015年4月 同社 人事・総務・保信担当、法務・フェアビジネス・グループガバナンス・リスクマネジメント担当、施設管財担当、企業スポーツ推進担当、秘書室担当、リスク・ガバナンス本部長
2017年6月 同社取締役常務執行役員チーフ・リスクマネジメント・オフィサー(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)、グループガバナンス担当兼リスク・ガバナンス本部長、総務・保信担当、施設管財担当、秘書室担当
2018年4月 同社取締役(2018年6月退任)
2019年6月 当社社外監査役(現任)



Douglas K. Freeman

(ダグラス・K・フリーマン)

社外監査役

略歴
1990年4月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
1996年4月 日本国弁護士登録
三井安田法律事務所入所
1997年6月 濱田法律事務所入所
2002年9月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2002年9月 米国サリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所入所
2007年9月 フリーマン国際法律事務所代表(現任)
2016年2月 株式会社ユーシン 社外取締役
2019年4月 慶應義塾大学大学院法務研究科教授(現任)
2019年6月 当社社外監査役(現任)



千葉 通子

社外監査役

略歴

1984年4月 東京都庁入庁
1989年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1993年3月 公認会計士登録
2010年7月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2016年9月 千葉公認会計士事務所代表(現任)
2018年6月 カシオ計算機株式会社社外監査役
2019年3月 DIC株式会社社外監査役(現任)
2019年6月 カシオ計算機株式会社社外取締役監査等委員(現任)
当社社外監査役(現任)
2022年4月 金融庁公認会計士・監査審査会委員(現任)
2022年6月 株式会社NTTドコモ社外取締役監査等委員(現任)

執行役員

社長執行役員

齋藤 昇

専務執行役員

山西 哲司

常務執行役員

Michael Pocsatko

Andreas Keller

佐藤 茂樹

執行役員

Joachim Thiele

Albert Ong

松岡 大

指田 史雄

Ji Bin Geng

Werner Lohwasser

生嶋 太郎

橋山 秀一

Roshan Thapliya

Ludger Trockel

筒井 隆雄

福地 育雄

連結業績ハイライト

(2022年3月31日に終了した1年間および各年3月31日現在)

2022年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表からIFRSを任意適用しております。
2022年3月期以降はIFRS、2021年3月期以前は米国会計基準 (US-GAAP) に基づくデータを掲載しています。
科目名はIFRSに準じて表記しています。

連結業績指標※1	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 (IFRS)
売上高	¥841,847	¥984,525	¥1,082,560	¥1,152,255	¥1,178,257	¥1,271,747	¥1,381,806	¥1,363,037	¥1,479,008	¥1,902,124
海外売上高 (内数)	747,062	890,520	989,348	1,061,203	1,073,024	1,158,004	1,268,437	1,252,634	1,361,803	1,753,086
売上原価	668,258	763,572	802,225	831,123	855,948	928,525	985,321	959,714	1,044,690	1,338,276
販売費及び一般管理費	147,876	179,896	199,795	227,185	239,446	257,630	287,561	289,771	317,302	410,568
営業利益	22,054	36,616	72,459	93,414	208,660	89,692	107,823	97,870	111,535	166,775
税引前利益			74,517	91,839	211,717	89,811	115,554	95,876	121,904	172,490
継続事業税引前当期純利益	19,765	39,772								
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,195	16,288	49,440	64,828	145,099	63,463	82,205	57,780	79,340	131,298
固定資産の取得 (設備投資額)	85,606	68,606	102,525	160,674	167,631	178,612	173,592	173,429	212,355	291,337
減価償却費及び償却費	77,938	83,109	80,249	83,224	87,491	92,171	106,631	124,984	140,285	177,031
研究開発費	53,943	63,385	70,644	84,920	91,254	102,641	115,155	117,489	127,046	165,250
海外生産比率 (%)	81.8	86.7	87.9	86.3	86.1	84.5	85.4	84.4	86.2	89.0
営業活動によるキャッシュフロー	108,942	127,308	142,850	151,563	160,136	91,310	140,274	222,390	222,814	178,987
投資活動によるキャッシュフロー	(90,156)	(55,438)	(127,312)	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)	(41,964)	(231,488)	(281,546)
財務活動によるキャッシュフロー	4,395	(56,118)	(35,243)	29,305	(37,753)	110,088	9,435	(121,769)	29,193	113,743
現金及び現金同等物の期末残高	213,687	250,848	265,104	285,468	330,388	279,624	289,175	332,717	380,387	439,339
資産合計	1,169,575	1,239,553	1,404,253	1,450,564	1,664,333	1,905,209	1,992,480	1,943,379	2,401,433	3,041,653
親会社の所有者に帰属する持分	561,169	635,327	738,861	675,361	793,614	824,634	877,290	843,957	1,003,538	1,300,317
運転資本	232,693	279,504	352,364	289,760	388,542	296,899	208,165	247,577	221,909	470,814
発行済株式数 (千株)	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	388,772
										円
1株当たり指標※2										
基本的当期利益	¥9.50	¥129.47	¥392.78	¥514.23	¥1,150.16	¥502.80	¥651.02	¥457.47	¥628.08	¥346.44
親会社所有者帰属持分	4,461	5,050	5,865	5,355	6,289	6,532	6,947	6,681	7,944	3,431
配当金	70.00	70.00	90.00	120.00	120.00	130.00	160.00	180.00	180.00	—
配当性向 (%)	736.8	54.1	22.9	23.3	10.4	25.9	24.6	39.3	28.7	22.6
主要財務指標										
海外売上高比率 (%)	88.7	90.5	91.4	92.1	91.1	91.1	91.8	91.9	92.1	92.2
販売費及び一般管理費比率 (%)	17.6	18.3	18.5	19.7	20.3	20.3	20.8	21.3	21.5	21.6
営業利益率 (%)	2.6	3.7	6.7	8.1	17.7	7.1	7.8	7.2	7.5	8.8
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) (%)	0.2	2.7	7.2	9.2	19.8	7.8	9.7	6.7	8.6	11.6
ROA (総資産利益率) (%)	0.1	1.4	3.7	4.5	9.3	3.6	4.2	2.9	3.7	4.9
非財務指標										
従業員数 (人)	79,863	83,581	88,076	91,648	99,693	102,883	104,781	107,138	129,284	116,808
海外従業員比率 (%)	88.2	89.1	89.8	90.3	90.7	90.7	90.7	90.6	92.0	90.8
生産活動に伴うCO2排出量 (t-CO2)	1,102,989	1,190,458	1,269,086	1,474,119	1,463,396	1,647,096	1,669,733	1,557,687	1,768,010	1,701,476
製品によるCO2排出削減量 (t-CO2)	498,000	886,000	1,251,000	1,581,000	1,675,000	2,041,000	2,149,000	2,267,000	2,633,000	2,969,000

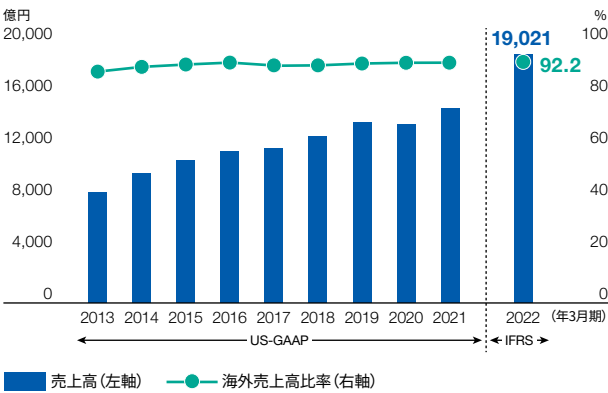
※1 2014年3月期より、米国財務会計基準審議会会計基準編纂書「205-20「財務諸表の表示－非継続事業」」の規定に基づき、データテープ事業およびブルーレイ事業に関わる損益は非継続事業として連結損益計算書に表示しています。これに伴い、2013年3月期の数値についても2014年3月期の表示に合わせて組み替えています。ただし、海外売上高、減価償却費、研究開発費および海外生産比率については非継続事業を含めた数値を表示しています。

※2 2021年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました。1株当たりの基本的当期利益、親会社所有者帰属持分は、前連結会計年度の期首に株式分割が行われたと仮定して算定しています。2022年3月期の配当金については、株式分割の実施により単純合計ができないため、表示しておりません。

連結業績ハイライト

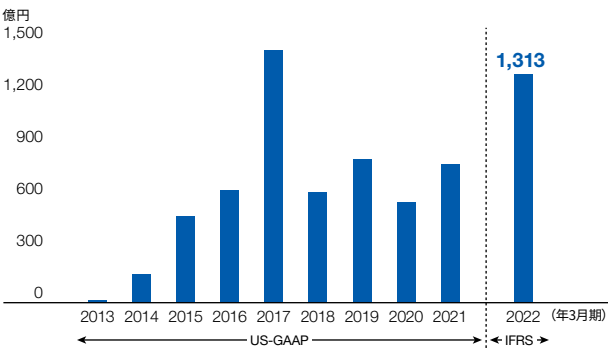
(2022年3月31日に終了した1年間および各年3月31日現在)

売上高 / 海外売上高比率



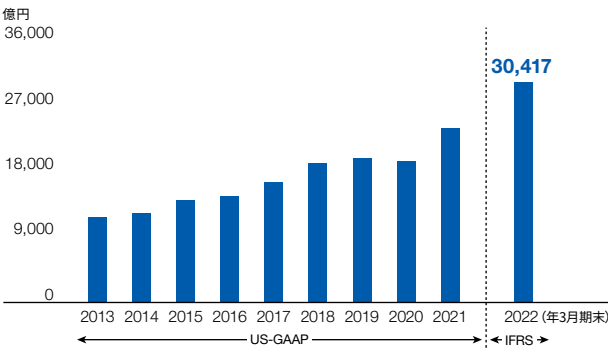
2022年3月期は新型コロナウイルス感染症の感染再拡大や、米中関係の緊張状態をはじめとした政治的対立の懸念等による影響を受けました。他方、社会経済活動の正常化が進み、生産活動の回復傾向が続いたことにより、エレクトロニクス需要は堅調に推移しました。売上高は前期比28.6%増の19,021億円と過去最高を更新しました。海外売上高比率は同0.1ポイント増加し92.2%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益



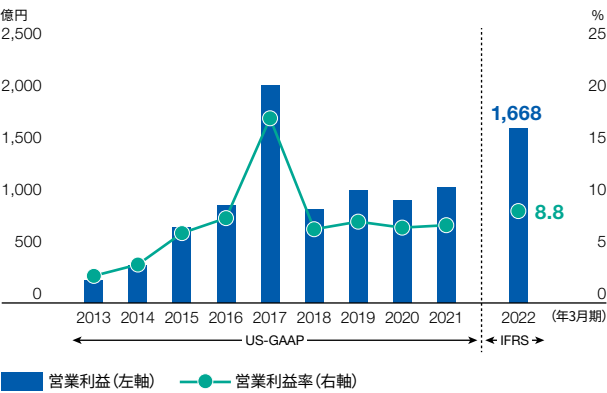
2022年3月期は営業利益の増加に伴い前期比75.8%増の1,313億円となりました。2009年3月期以降は低迷しましたが、2012年3月期からの構造改革以降徐々に改善しています。なお、2022年3月期に計上した602億円の投資有価証券評価益は、米国会計基準では連結損益計算書の「営業外損益」に含まれますが、IFRSでは連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の公正価値変動額」に計上され、親会社の所有者に帰属する当期利益には含まれません。

資産合計



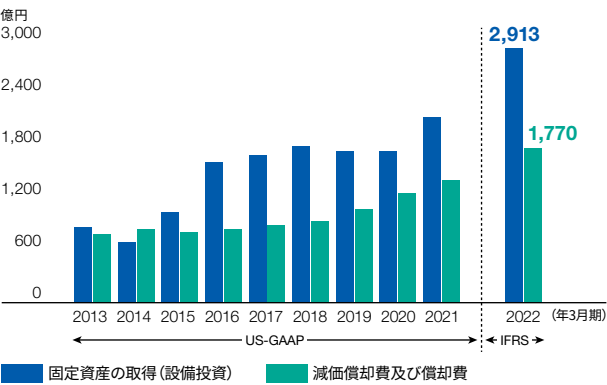
2022年3月期末には営業債権や有形固定資産が増加し、資産合計は前期末比28.9%増の30,417億円となりました。2011年3月期以降は有形固定資産や投資の増加により漸増傾向となりましたが、2020年3月期末には投資の減少などに伴い前期末と比べ減少、2021年3月期末には再び増加しました。

営業利益 / 営業利益率



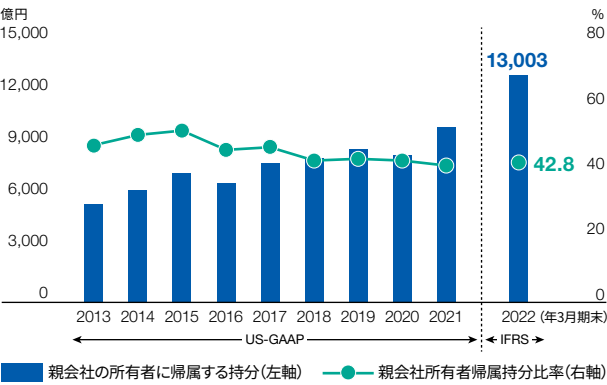
2022年3月期は受動部品セグメントの収益拡大やセンサ応用製品セグメントの黒字化などにより収益性が向上しました。営業利益は前期比49.2%増の1,668億円となり、2017年3月期計上の事業譲渡益を除いたベースでは過去最高を更新しました。2017年3月期はQualcommとの業務提携ならびに合併会社設立契約に伴う譲渡益を1,444億円（米国会計基準）計上しています。2022年3月期の営業利益率は8.8%となりました。

固定資産の取得（設備投資） / 減価償却費及び償却費



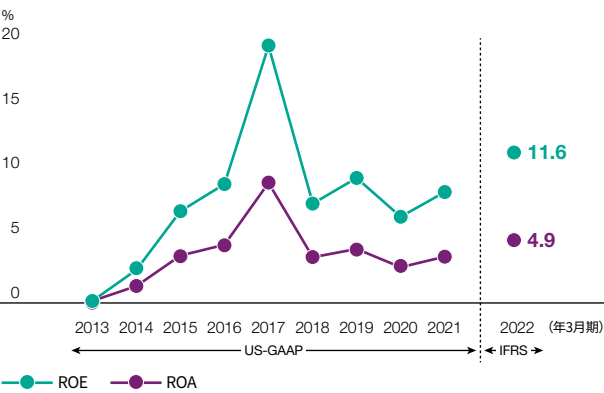
2022年3月期は固定資産の取得が前期比37.3%増の2,913億円、減価償却費が同19.3%増の1,770億円となりました。2022年3月期を初年度とする現中期経営計画では、成長領域へ傾斜配分し3年間累計で7,500億円の投資を計画しています。2019年3月期を初年度とする前中期経営計画期間においては、重点事業の拡大、海外のR&D拠点強化、モノづくり改革の加速に向けた積極的な設備投資を行いました。

親会社の所有者に帰属する持分 / 親会社所有者帰属持分比率



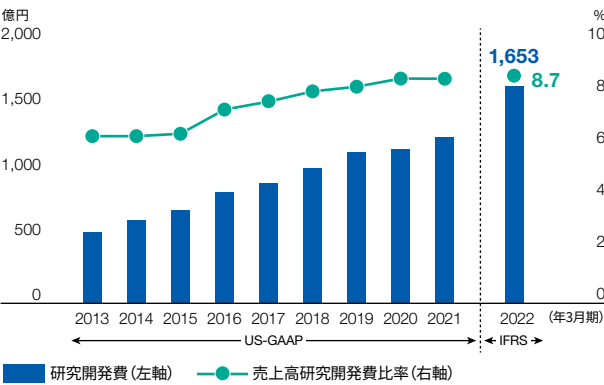
2022年3月期末時点の親会社の所有者に帰属する持分は前期末比35.6%増の13,003億円となりました。利益剰余金が前期末比1,211億円、その他の資本の構成要素が同2,201億円増加しました。親会社所有者帰属持分比率は同2.2ポイント上昇の42.8%となりました。

ROE / ROA



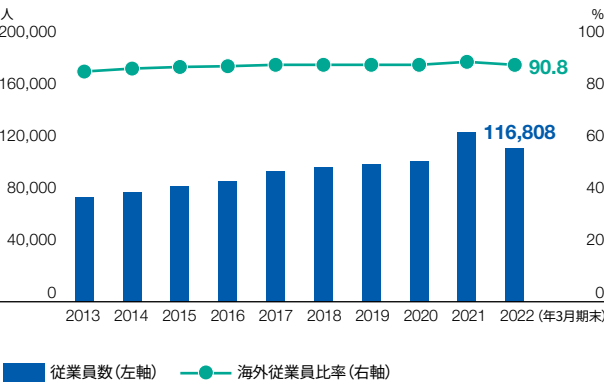
2022年3月期は営業利益の増加に伴い親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したことにより、ROEが前期比3.1ポイント増の11.6%、ROAは同1.4ポイント増の4.9%となりました。以前は低水準で推移していましたが、2012年3月期からの構造改革以降改善しています。2017年3月期はQualcommへの事業譲渡益を計上したことにより、大幅に上昇しました。

研究開発費 / 売上高研究開発費比率



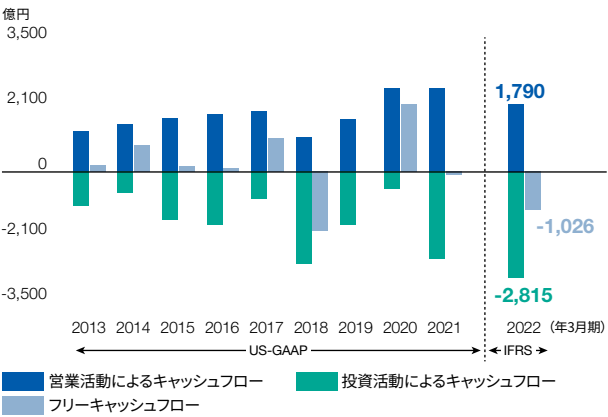
2022年3月期は前期比29.7%増となる1,653億円を計上しました。エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し、高い競争力を維持すべく、2012年3月期以降は研究開発費を継続的に増やしています。今後も新技術の開発に向けた積極的な投資を行い、研究開発体制のさらなる強化を図ります。

従業員数 / 海外従業員比率



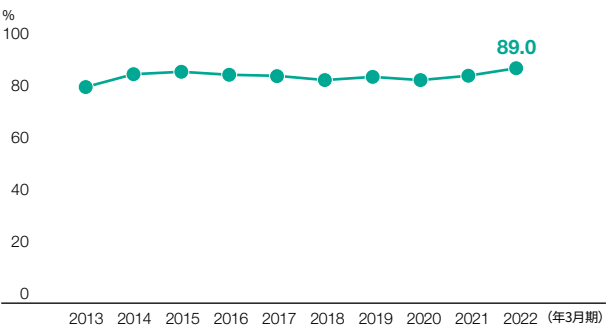
2022年3月期は、前期と比べエナジー応用製品セグメントなどで従業員数が減少したことにより、期末時点での全従業員数は116,808人となりました。2012年3月期以降の構造改革期間中は人員の適正化を図りましたが、2016年3月期以降は競争力強化に向けて人員を増強しています。また、海外従業員比率は2022年3月期末時点で90.8%となりました。

キャッシュフロー



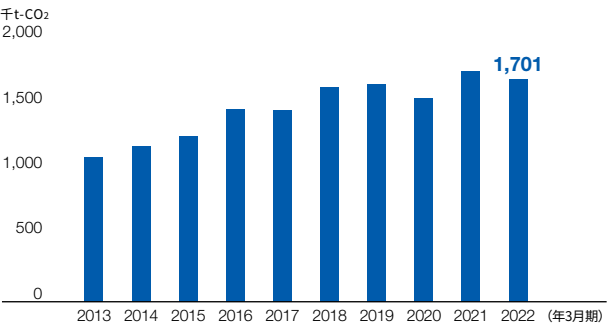
2022年3月期はフリーキャッシュフローが1,026億円のマイナスとなりました。中長期的なバッテリー関連の材料安定調達に向け戦略的施策を実行したことなどが影響しています。2017年3月期にはQualcommへの事業譲渡に伴いフリーキャッシュフローは大幅に改善し、事業譲渡の対価として得た資金は成長戦略に沿った新規M&Aに活用しました。2018年3月期には積極的な設備投資や研究開発、M&Aに伴いマイナスとなりました。2019年3月期にプラスに転じたものの、2021年3月期には電池事業を中心に成長投資を行い再びマイナスに転じました。

海外生産比率



2022年3月期の海外生産比率は前期比2.8ポイント増加し89.0%となりました。当社はロケーションフリーでの生産体制を目指しており、どの拠点でも同じ品質の製品を供給できるよう取り組みを進めています。

生産活動に伴うCO2排出量



2022年3月期は、再生可能エネルギーの導入拡大によってCO2排出量を削減したことにより、前期比3.8%減少の170.1万トンとなりました。当社では「TDK環境ビジョン2035」を設定し、原材料の使用から製品の使用・廃棄に至る、ライフサイクル的視点での環境負荷の削減に取り組んでいます。そのなかでも生産拠点におけるエネルギー起源のCO2排出は、TDKにおける主要な環境負荷と認識し、設備投資時のアセスメントによる省エネルギー対策の実施や、エネルギー管理組織体制の整備により、削減活動を進めています。

会社概要

(2022年3月31日現在)

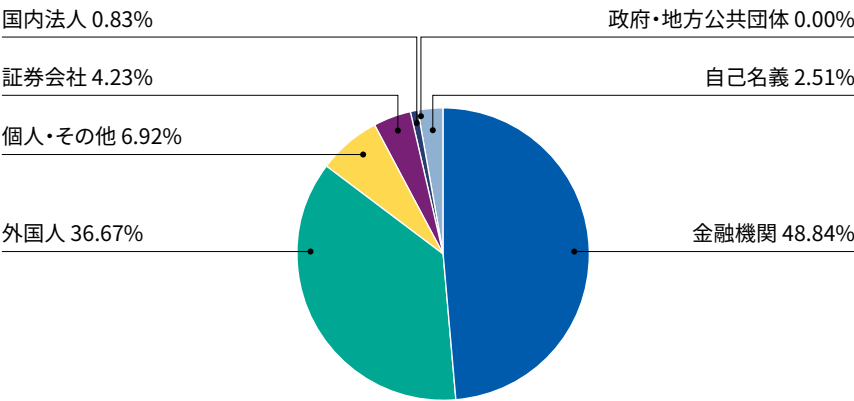
商号	TDK株式会社・英文商号TDK Corporation		
登記上の会社名	TDK株式会社		
本社	東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋高島屋三井ビルディング		
設立年月日	1935年12月7日		
発行可能株式総数	1,440,000,000株		
発行済株式の総数	388,771,977株		
株主数	36,624名		
資本金	32,641,976,312円		
上場証券取引所	東京証券取引所		
証券コード	6762		
従業員数	116,808名 (連結)		
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社		
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人		
ADR情報	種類	スポンサー付き Level 1	
	ADR比率	普通株式1株＝1ADR	
	Ticker Symbol	TTDKY	
	CUSIP	872351408	
	預託銀行	Citibank, N.A. Shareholder Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077 U.S.A. Tel : 1-877-248-4237 CITI-ADR (toll free) Tel : 1-781-575-4555 (out of U.S.) Fax : 1-201-324-3284 URL : http://www.citi.com/adr E-mail : citibank@shareholders-online.com	

大株主の状況

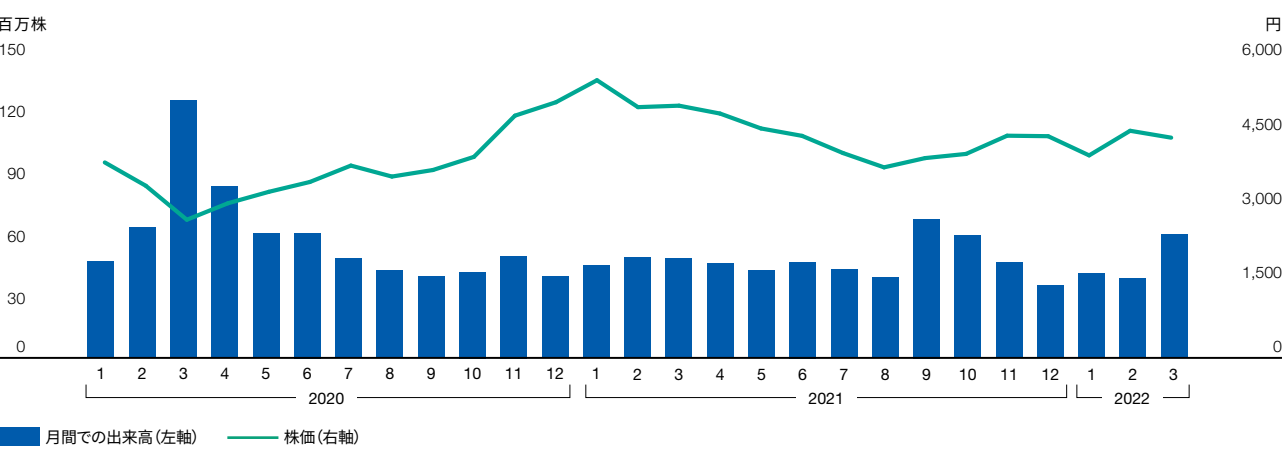
株主名	持株数(千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	110,147	29.06
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	45,123	11.90
株式会社日本カストディ銀行 (証券投資信託口)	8,893	2.35
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	8,015	2.11
BBH FOR GLOBAL X LITHIUM AND BATTERY TECH ETF	7,736	2.04
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,101	1.87
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,765	1.26
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,661	1.23
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	4,063	1.07
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	3,789	1.00

※ 上記のほか、自己株式が9,747千株あります。

株式分布状況



株価および出来高



※ 2021年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました。2021年9月以前については、株式分割実施前の出来高と株価を分割後の値に調整しています。



TDK株式会社

東京都中央区日本橋二丁目5番1号

日本橋高島屋三井ビルディング

<https://www.tdk.com/ja/index.html>