

Integrated Report 2021



目次

イントロダクション

TDKの挑戦

パワーセルへの挑戦	03
自動運転を受動部品で支える	05
磁気ヘッドの次世代技術をリード	07
AR/VRを進化させる超小型センサ	09

社長メッセージ	11
---------	----

第一章

TDKは、 どういう会社 なのか?

TDK Value Structure	20
創業の精神	21
価値創造の原動力	23
ベンチャースピリット	25
Best Practice	27
価値創造プロセス	29
現在の事業	31

第二章

TDKは、 どう成長 するのか?

長期計画	34
これまでの中期経営計画の振り返り	37
中期経営計画	39
TDKグループのマテリアリティ	41
事業別戦略	43
経理・財務担当役員メッセージ	47
グローバル戦略	49
人材戦略	55
気候変動への取り組み	57

第三章

TDKの ガバナンスの 特長は何か?

ガバナンス変革の歴史	61
社外取締役対談	63
コーポレート・ガバナンス体制	67
取締役・監査役・執行役員	73

連結業績ハイライト	75
-----------	----

会社概要	79
------	----

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。本報告書は、従来の「アニュアルレポート」から「統合報告書」へ名称を変更し、当社の価値体系を整理した「TDK Value Structure」をはじめ、現中期経営計画を中心に、価値創造ストーリーや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への取り組みについて分かりやすくお伝えすることを目指しています。



パワーセルへの 挑戦

地球環境問題を背景に世界各国でCO₂排出規制が強化されるなか、二輪車の世界でも「電動化」が急速に進んでいます。人々の日常的な移動手段としてバイクが使われる中国・インド・ASEAN諸国を中心に、今後の電動二輪車市場は世界規模での拡大が予想されます。TDKではパワーセル(中型二次電池)の用途として家庭用蓄電システムと並んでこの電動二輪車の分野にも注力。より小型・軽量で高出力の二輪車用リチウムイオン電池の開発に取り組んでいます。

高出力、長寿命、急速充電可能な 中型二次電池で業界をリード

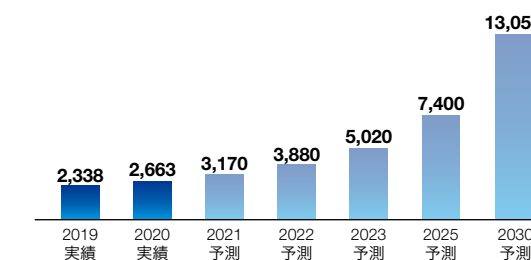


Poweramp Technology Limited
Sales Lead
叶宇 (Raymond Ye)

電動二輪車の本格的な普及には、充電ステーションなどのインフラ整備とともに航続距離の向上や充電時間の短縮が不可欠です。TDKのグループ会社であるATL/Powerampが開発したパウチ型(ラミネート型)の電動バイク用リチウムイオン電池は、独自のマルチプル・タブ・ワインディング技術によって放電中の温度上昇を効果的に制御することで、異常過熱や出力低下の原因となる電気抵抗を低減し、高出力での安定放電を実現しました。さらにフラッシュ・ファスト・チャージングという技術を用いることで、25分という短時間で容量80%までの急速充電を可能にしています。今後もさらなる効率性・安全性・利便性の向上を追求し、次世代マイクロモビリティとしての電動二輪車の普及に貢献していきます。

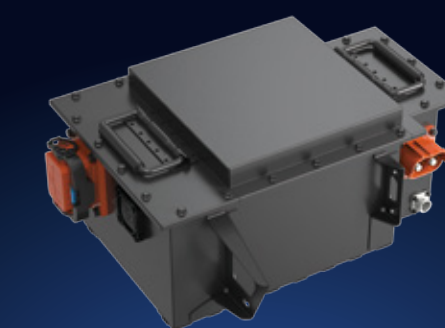
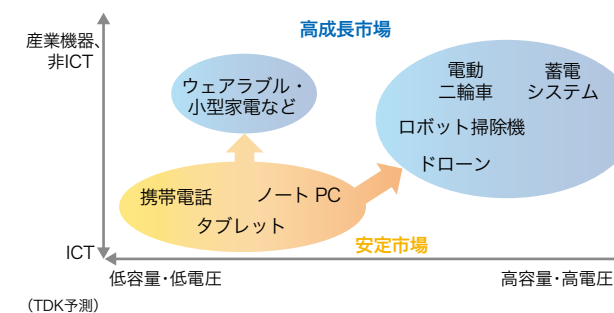
世界の電動二輪車市場見通し (Aggressive予測)

台数 (千台)



出典: 矢野経済研究所「世界の二輪車市場に関する調査(2021年)」
2021年6月16日発表
※最高速度25kph以下の電動自転車除く
※Aggressive予測は、電動二輪車の導入を妨げる諸問題(電池価格や充電インフラなど)が解決され、量産規模の拡大などによって車両価格も既存のICE(内燃機関)二輪車と同等、競合できる水準になると仮定している。

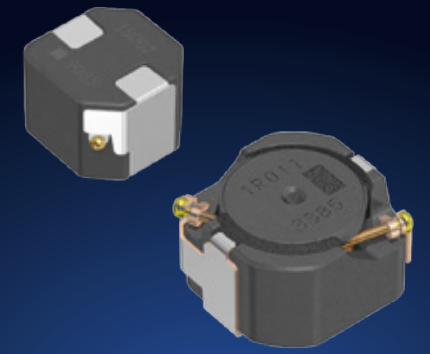
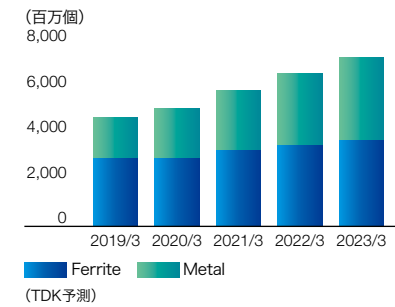
世界の二次電池の需要予測



自動運転を 受動部品で 支える

ADAS(先進運転支援システム)や自動運転などの技術進化や、xEVなどの環境対応車が普及していくなかで、車に搭載されるECUの数も急増し、コンデンサやインダクタなどの車載用受動部品の需要も大幅に伸びています。これに伴い、車載用受動部品には、小型化や高性能化、さらには長期間にわたり性能を維持し続ける高信頼性も求められています。TDKはこうしたニーズに応えるとともに、ECUの高周波化に対応した高信頼性の車載用パワーインダクタを開発するなど、オートモティブの進化を多方面から支援しています。

車載インダクタ需要予測



自動運転機能の実現に不可欠な 複数の要素技術を活用した 独自の開発技術で市場をリード



TDK株式会社
マグネティクスビジネスグループ
巻線コイル製品ビジネスユニット 部長
佐々木 仁志

ADASや自動運転などの機能によって車の安全性が高まる一方で、搭載されるECUのさらなる信頼性が求められ、障害が起きても稼働を続けられる冗長設計をはじめ、使用部品そのものの信頼性を高める「ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」の要求が強まっています。TDKは、インダクタにおいて巻線、積層、薄膜といった各種工法により、小型で高機能、高信頼性の製品を提供しています。特に車載用パワーインダクタは、巻線、薄膜という異なる要素技術に、フェライトとメタル系材料を組み合わせ、用途に応じた最適製品を提供するなど、拡大が見込まれる高信頼性製品をフルラインアップ化し、お客様の多様なアプリケーションに対応しています。



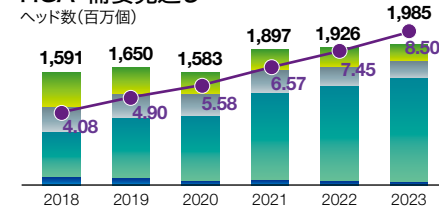
磁気ヘッドの次世代技術を

リード

5G通信やエッジコンピューティングの普及によって全世界で生み出されるデジタルデータの量は爆発的に増加し、これに伴ってデータを記録するストレージ(記憶装置)のニーズもま

ずす拡大しています。ストレージには半導体素子を使ったSSD(Solid State Drive)もありますが、データセンターの主流は大容量かつデータ量あたりのコストに優れたHDD(Hard Disk Drive)。TDKはそのキーデバイスである磁気ヘッドの専門メーカーとしてHDDのさらなる大容量化に挑戦しています。

HGA※需要見通し



※HGA(ヘッドジンバルアセンブリ):HDDヘッド素子(スライダ)をサスペンション(支持パネ)に取り付けた部品(TDK予測)

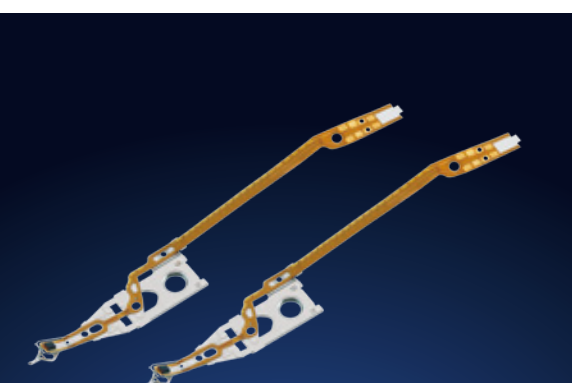
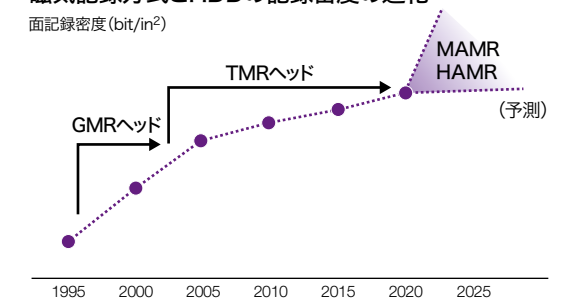
60TBの容量を持つ3.5インチHDDの実用化に向けて



Headway Technologies, Inc.
CTO
Moris Dovek

現在のHDDの記録密度は1Tb/in²。これは1平方インチの中に1兆個もの磁石が並んだ状態であり、現状の技術ではデータの書き込みが物理的限界に近づきつつあります。この課題を克服すべく私たちは「MAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)」と「HAMR(熱アシスト磁気記録)」という2つの技術開発に取り組んでいます。2つに取り組むのは、将来どちらが主流になるか分からないため、専門メーカーの責務としてそれぞれの研究成果を相互活用しつつ並行的に技術開発を進めています。これらの次世代技術が実用化できればHDDの記録密度は4Tb/in²にまで向上し、3.5インチHDDで現在の約4倍程度の40~60TBにまで容量を高められると期待しています。

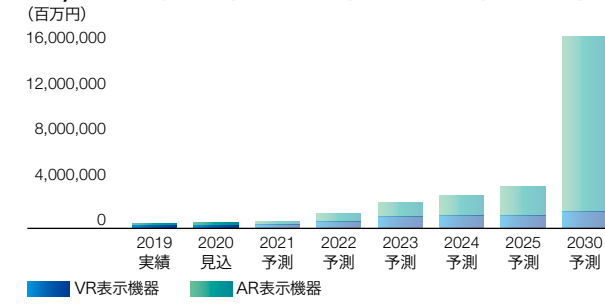
磁気記録方式とHDDの記録密度の進化



AR/VR(拡張現実/仮想現実)システムは、エンターテインメントの分野だけでなく、産業用や教育・医療などの分野にも広がっています。現在、難度の高い作業や手術などのシミュレーションに活用されるなど、AR/VR市場は3兆円を超えると予測されています。このシステムに欠かせないセンシング技術のなかでもToF(Time-of-Flight)という方式の超音波センサが大きな注目を集めています。TDKは、従来の体積の1000分の1という超小型化と低消費電力化を実現した超音波ToFセンサを開発、提供しています。

AR/VRを 進化させる 超小型センサ

AR/VR表示機器の世界市場規模推移・予測(出荷金額)



※出典:富士キメラ総研「AR/VR 関連市場の将来展望 2020」



TDKグループのノウハウを結集することで 超音波センサソリューションを拡大



Chirp Microsystems, Inc.
CTO
David Horsley

超音波ToFセンサ「CH-101」は、近くの物体との距離を正確に測定できるため、バーチャル空間内の物体や人のリアルなインタラクションを可能にします。超音波方式は、照明条件や物体の大きさ、色などにかかわらず、正確な距離を検出することができます。超音波ではなく赤外線を利用するToFセンサもありますが、赤外線センサは太陽光の下ではうまく機能しないうえ、暗い色の物体や窓のような透明な物体は検出できず、消費電力が大きいことが課題でした。また、これまでの超音波センサは、産業・自動車向けの距離を測る用途で広く使用されていますが、複雑な信号処理が必要となり、家電製品に組み込むには大きすぎました。「CH-101」は、超音波トランスデューサを微小なシリコンチップ上に搭載することで、従来のセンサの問題点を解決し、従来の1000分の1の体積という超小型センサを実現しました。最大検出距離を拡大した製品を量産することで、AR/VRヘッドセットやスマートホーム、ドローン、ロボット、スマートフォン、ウェアラブルデバイス、自動車などへの採用を実現していきます。



事業・技術・人材の
「多様性」を活かしつつ
成長へのアクセルを
踏み込んでいきます。

代表取締役社長
石黒 成直

グローバル企業としてのステージアップ

私が当社社長に就任して2021年6月で丸5年が経過しました。この5年間に私たちTDKグループの売上高は約30%増加し、営業利益も約20%増えました。前中期経営計画「Value Creation 2020」の3年間(2019年3月期～2021年3月期)トータルでの売上高は4兆円超、営業利益も3,000億円超すなわち単年度で1,000億円以上の水準になり、企業グループとしての規模は着実にステージアップしているという実感があります。

この成長を支えている最大の外的要因は、DX(デジタルトランスフォーメーション)とEX(エネルギートランスフォーメーション)という2つの世界的潮流です。2018年頃に始まった米中貿易摩擦の激化や、2020年初めから全世界に拡大し猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症など事業展開にとってマイナスの外的要因も少なからずありますが、この2つの大きな潮流がTDKグループの背中を非常に力強く押してくれています。

当社自身の事業の進化や経営の深化という内的な要因もあります。特に電池事業はこの数年で目覚ましい成長を遂げ、グループの収益拡大を力強く牽引する存在となっています。また、この数年間でモノづくりのインフラも含めた当社グループの総合的な技術力は格段に強化され、競争力を高めることができました。さらに私がTDKの大きな強みと考えているのは、事業ポートフォリオや技術、人材面も含めてさまざまな意味で「多様性」を有していることです。これによって目まぐるしく変化する不確実な事業環境にも柔軟に対応し、したたかに生き抜くことのできるレジリエントな企業体質が形成されています。

もちろん、すべてが順風満帆で来ているわけではありません。センサ事業のように成長を期待されながらも苦しんでいる分野もあり、2021年3月期の売上高は14,790億円(前期比8.5%増)、営業利益は1,115億円(同14.0%増)と増収・増益ではあるものの、中期経営目標に掲げていた「売上高16,500億円・営業利益1,650億円」は未達に終わりました。この業績結果も含め、克服していかなければならない課題はまだ残っていると認識しています。

ダイナミックな組織づくりに向けて

上記のように事業面では課題も残りましたが、グループ運営の面では非常に大きく前進できた中期経営計画の3年間だったと私は捉えています。先に述べたグループの多様性を本当の意味での強みに変えていくために、この数年間、当社グループは世界各地の従業員が持つ可能性やエネルギー

自律分散型の組織 づくりの強化により レジリエントな企業に 変わりつつあります。

を束ねていく取り組みを着実に進めてきました。

とりわけ力を入れてきたのが、グローバルでの人材マネジメントです。現在のTDKグループにおいて、日本人は全従業員約13万人の1割にも満たないマイノリティであり、かつてのような日本基準による評価や管理では、多様な人材の個性・能力を上手く活かしていくことはできません。こうした考えから2018年4月、全グループ企業の人事部門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、本部長にAndreas Kellerを任命しました。そして人材の採用から教育、処遇、能力開発、目標管理などすべてを集約した「グローバル人材マネジメントシステム」を構築することで、グループとしての求心力を確保しつつ、多様な人材が能力・個性を活かせる組織環境づくりを進めています(→P55参照)。

また、グループガバナンスについても「KITEIプロジェクト」と名付けた改革を推進してきました。グローバルに事業を展開するうえでは、海外でのさまざまなリスクを回避するためのガバナンス体制の整備も必要です。しかし何もかも規則でがんじがらめにすれば、競争力の源泉である前線でのダイナミズムが失われてしまいます。そこでKITEIプロジェクトでは「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を志向しました。TDKグループの一員として遵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徐々に進めることで最前線でのダイナミックな意思決定を可能にする体制づくりを目指したのです。権限委譲のためには互いの信頼が必要であり、私は自ら世界各地のグループ企業を訪問して経営リーダーたちとの対話を繰り返し、時間をかけて信頼関係の構築に努めました。その結果、現在では各地の最前線でビジネスチャンスを見逃すことのない、機動的なストラクチャーが機能し始めています。今後も規律と自由のバランスのとれたガバナンス体制によって、ダイナミックな変革に挑戦していきます。

バックカスティングで中期経営計画を策定

こうした成果と課題を踏まえて、2022年3月期からは新中期経営計画「Value Creation 2023」がスタートしています。今回の中期経営計画の策定においては、最初に10年後の社会や人々の生活、産業構造、事業環境などに関する詳細な予測を行い、そこからのバックカスティングによって「われわれは今、何をすべきか」を考えるというやり方をとりました。この



きっかけとなったのは取締役会における社外取締役からのアドバイスでした。未来の予測やバックカスティングに関しては、事業部門だけでなく取締役会でも何度も議論を重ねました。

一般に私たち部品メーカーは、お客様であるセットメーカーから受け取った仕様書に基づいて開発・設計をスタートさせます。しかし市場への投入が遅れば製品はコモディティ化し、価格競争に陥って利益がとれません。このため私は社長就任以来、「Time to Market を短く!」と事業部門に言い続けてきました。Time to Market を短縮する方法の一つはフライングすなわち「スタート合図の前に飛び出す」ことですが、見当はずれの方向に飛び出しては逆に競争に遅れます。そこで「未来はこうなっていく」という具体的な図を描き、予測した社会・市場の変化に合わせて、最適のタイミングで市場投入を行えるよう準備を進めたいと考えたのです。

まず今後10年間でTDKの事業に大きな影響を与えるキーテクノロジーを「5G」「AI」「再生可能エネルギー」の3つと決めました。そして、これらがどのように各産業や人々の暮らしに影響を与えるかを分析し、それに基づいて自社の技術・製品・サービスがどのように進化すべきかを決めた戦略シナリオを作成していきました。

もちろん、10年前に今日の状況が完全には予測できなかったように、10年先を正確に見通すことは難しいでしょう。けれども「これから起こるであろうこと」をできる限り具体的に、詳しく予測し、それに合わせた準備を周到にしておけば、たとえ想定外の変化が起きても柔軟な対応がとれるはずです。別の言い方をすれば「予測からどの程度ずれているか?」を随時チェックできるくらいに詳細な見取り図を描けていると考えています。

マーケティング力の強化を目指した施策の推進

「今やるべき」ことを明確化するなかで、自社に足りないもの、強化せねばならないことも見えてきました。その1つがマーケティングに関する組織能力です。Time to Market の短縮には未来予想に基づく早めの準備とともに、「今、市場で起こっていること」を敏感に感じ取るアンテナ能力や、顧客に潜在するニーズを掘り起こしていく提案力の強化が必要です。

こうした考えからこの4月に新設したのがコーポレートマーケティング&インキュベーション本部です。この新組織の使命は、幅広い顧客業界のニーズを探るとともに、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考えていくことです。今後同本部をコーポレートや各事業部のR&D部門と連携させることで、市場の動きに即応した製品開発につなげていきます。

さらに、より先端的なニーズへのアンテナとして、2019年に設立したベンチャーキャピタルTDK Venturesも活用していきます。コーポレートベンチャー機能を担う同社の活動は、最先端のトレンドを捉えるマーケティング活動でもあると私は考えており、これをコーポレートマーケティング&インキュベーション本部と連携させることで、目の前の需要から最先端分野の可能性までも見通したマーケティング戦略を推進していく方針です。

Time to Market を縮めるため、私はずっと技術部門のスタッフたちに対して「生煮えでもいいから、とにかく出せ!」と言ってきました。完全主義者の多い技術者には抵抗もあったと思いますが、最近では「こんな技術があるのだが、何かに役立てられないか?」といった提案ができるようになってきました。こうした活動の成果が目に見える形になるには、まだしばらく時間がかかるとは思いますが、さまざまな側面でマーケティング力を高めていくことで、市場の要求にタイムリーに応えるモノづくりが実現し、サステナブルな成長につながっていくことは間違いないと期待しています。

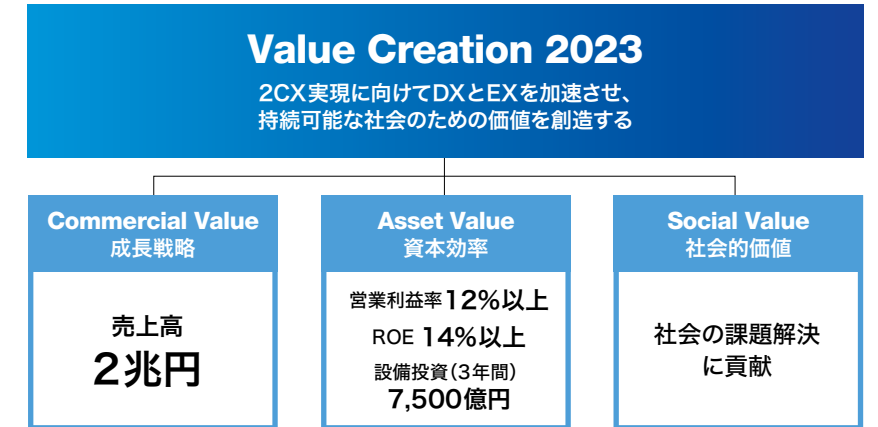
Time to Marketの短縮を実現するためにマーケティングを強化し、技術に磨きをかけます。

「売上高2兆円」達成に向けた各事業の成長戦略

現中期経営目標としては最終年度(2024年3月期)に「売上高2兆円(2021年3月期比35%増)」「営業利益率12%以上」を掲げています。相対的に高い目標数値であると思われるかも知れませんが、主力事業を順調に伸ばし、さらに課題事業の収益改善をしっかりと進めていくことで、十分に達成可能な数字であると思っております。

現在の収益の大きな柱となっている電池事業においては、ここ3年間で大きく成長してきたモメンタムを次の成長エネルギーに転換していきます。すでにスマートフォンやウェアラブル端末、ワイヤレスイヤホンといった小型電池分野では高いシェアを獲得していることから、さらなる成長に向けては新分野の開拓を進めていく必要があります。小型電池に軸足を置きつつも家庭用蓄電システムや電動二輪車といった中型電池分野の開拓を進める

中期経営目標



ことで、引き続き事業拡大を目指していきます。なお2021年4月に発表したCATLとの業務提携は電池事業の成長に大きく寄与すると期待されますが、成果が本格的に顕在化するのには次期中期経営計画期間以降になると予想しています。

受動部品事業については、まさにDXとEXを進めるための立役者であると捉えています。車の電装化や自動運転化に伴ってコンデンサやインダクタといった当社の受動部品の需要は確実に増加が見込めます。また情報通信分野においても5GやAIの進展によって新たな需要の拡大が期待できます。

また磁気応用製品事業については、毎年12%程度の成長を見込んでいます。HDDヘッド事業に関して、あらゆる分野でクラウド化やビッグデータの活用がさらに進んでいくなか、当分は安価・大容量で信頼性の高いHDDがストレージの主流であり続けると予想されます。

一方、赤字の続いているセンサ事業については「やるべきことはやっているが、なかなか数字に結びつかない」というのが私の認識です。社長就任以来、同事業の拡大に向けて複数のベンチャー企業を買収してきました。それらの多くは技術開発力が高いものの資金力・営業力に限界があるため顧客層も製品の幅も限定的でした。TDKグループに加わることでこうした弱点をすべて解消し、大きな成長につなげていくというシナリオは、今も間違っていないと確信しています。

結果が出るまでに思った以上に時間がかかっていますが、2021年3月期第4四半期頃からようやく想定した形での数字が上がり始めています。センサ事業の各分野はこれまでの「1社依存」あるいは「1製品依存」の状態を脱却し、多様な顧客層に向けて幅広い製品ラインアップを展開することで、安定的に利益を稼ぎ出せる事業に変わっていきます。これにより

2022年3月期のセンサ事業の売上高は1,000億円の大台に乗り、中期経営計画期間の最終年度には待望の黒字転換も果たせる見込みです。毎年25%で成長させ、新たな柱事業の確立を目指していきます。

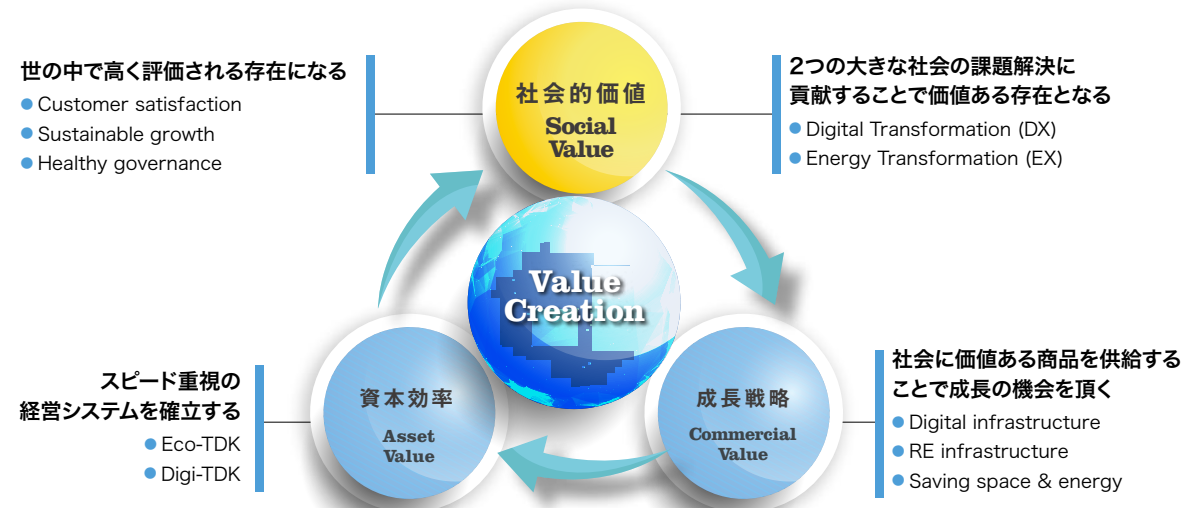
このセンサ事業を含め、現中期経営計画期間はこれまでの地道な種まきの努力が実を結んでいく3年間になると期待しています。各事業が着実に成果を生み出せるよう、成長へのアクセルをしっかりと踏み込んでいきます。

サステナビリティ経営のためのマテリアリティを明示

私たちTDKグループは「Social Value(社会的価値)」、「Commercial Value(成長戦略)」、「Asset Value(資本効率)」という3つの価値を創造するサイクルによって社会に貢献し、その結果として企業価値の持続的向上を実現していくことを目指しています。この価値創造サイクルの起点になるのは、「社会的価値」の創造、すなわち社会課題の解決に貢献していくことです。当社が貢献できる2つの大きな社会課題としてDXとEXの領域に注力し、2CX(Customer Experience, Consumer Experience)の実現を目指します。持続可能な社会の実現に寄与する価値をこの2つの領域に創出していくことで、社会から成長の機会を頂きたい、というのが私たちの基本的な経営姿勢となっています。先述した長期予想に基づく成長戦略の中核にあるのは、このサステナビリティ経営の考え方です。

現中期経営計画では「TDKグループのマテリアリティ」を定めました(→P41参照)。これは2CX実現に向けDXとEXを加速させ、サステナブルな社会に貢献する価値創造をグループで実行していくためにスタッフ機能や経営機能がクリアすべき重要課題であり、品質管理や人材マネジメント、

価値創造サイクル



サプライチェーンマネジメントといった各スタッフ部門とのディスカッションを通して明確化したものです。このマテリアリティを通じて、サステナビリティ経営への意識を全社でさらに共有していきたいと考えています。

多様な「人財」の力を活かす 組織づくりが経営の使命

企業経営の最大のテーマは「人財(人的資源)」という最大の経営資源を活かすことであると私は考えています。経営トップの使命も、突きつめればこれに尽きると思います。

AIがどれほど進化しようとも、インプットがなければアウトプットは生まれません。そしてインプットする「何か」を生み出すのは人間の仕事です。創造性はデータの蓄積や系列化では生まれません。ありとあらゆる異質の情報を組み合わせて「最適化する」ことは、恐らくAIにもできるでしょう。しかし、そこから全く新しいものを「創造する」ことは人にしかできない行為であると私は思います。ただし、ひとりの人間にできることは限られています。個々人の持つ創造力を活性化させ、

「創造する」企業としてのDNAを、一段と高めるための鍵となるのが、TDKグループの多様性です。

最大限に発揮させていくことが組織の役割であり、それができる大勢の組織リーダーを世界中に作っていきたくと思っています。そのために重要なのが、冒頭でも述べた「多様性(ダイバーシティ)」です。

ダイバーシティの本質は「聞きたくない話や、自分とは異なる意見にも耳を傾け、それをとり入れて結論を導き出せる力」であると私は考えています。欧州に14年間赴任した経験を通し、私は身をもってこれを学びました。ここでは国籍、文化、人種の異なるメンバーが、毎日のように侃々諤々と議論していました。それぞれが言いたいことを話す。そして相手の意見を聞く。そのなかで自分ひとりでは思いつかなかった視点や気づきが生まれていく——それもまた人間の持つ素晴らしい「創造力」だと思っています。

私たちTDKは、これからもそのようなダイナミックな「創造」ができる企業グループとして、創業以来大切にしてきた「創造によって文化、産業に貢献する」という社是を胸に、進化を続けていきます。

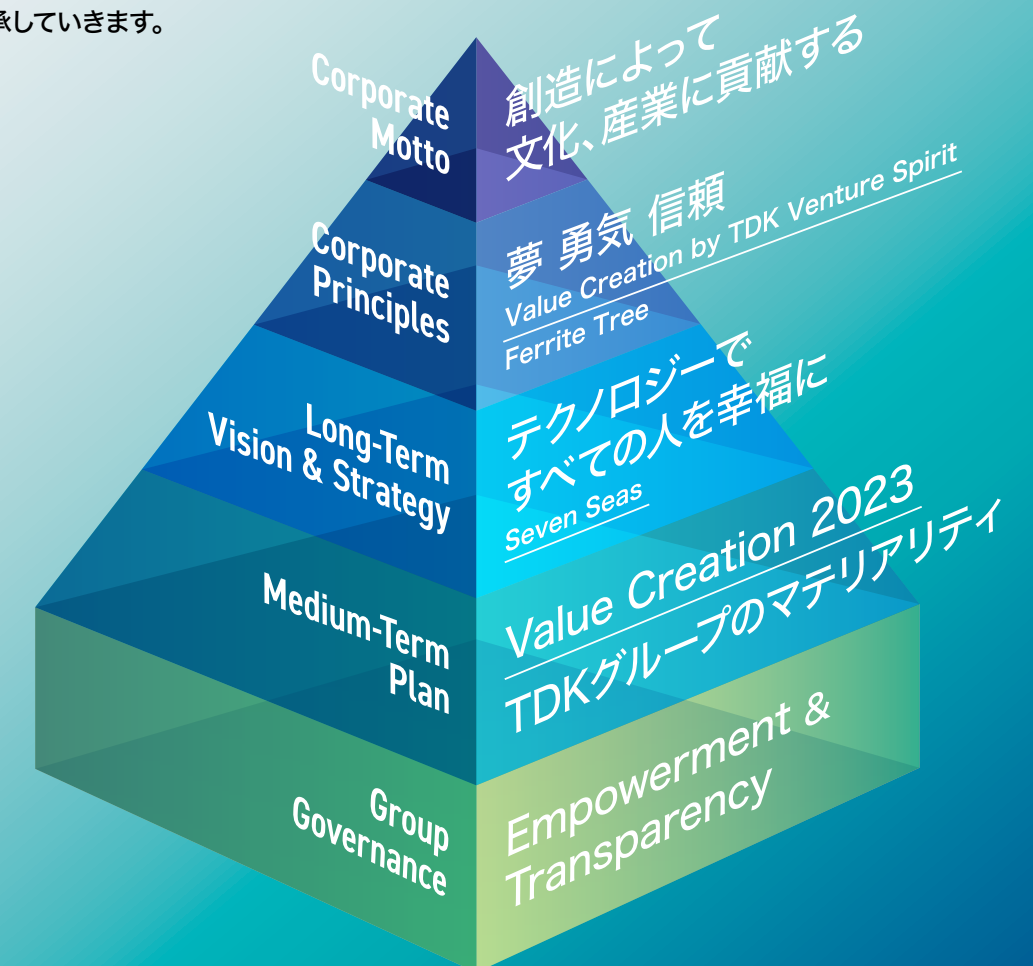
代表取締役社長
石黒 成直

第一章 TDKは、 どういう会社 なのか?

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、2021年3月現在、グループ総売上約15,000億円、
全世界で約13万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、
中期経営計画と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
社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。



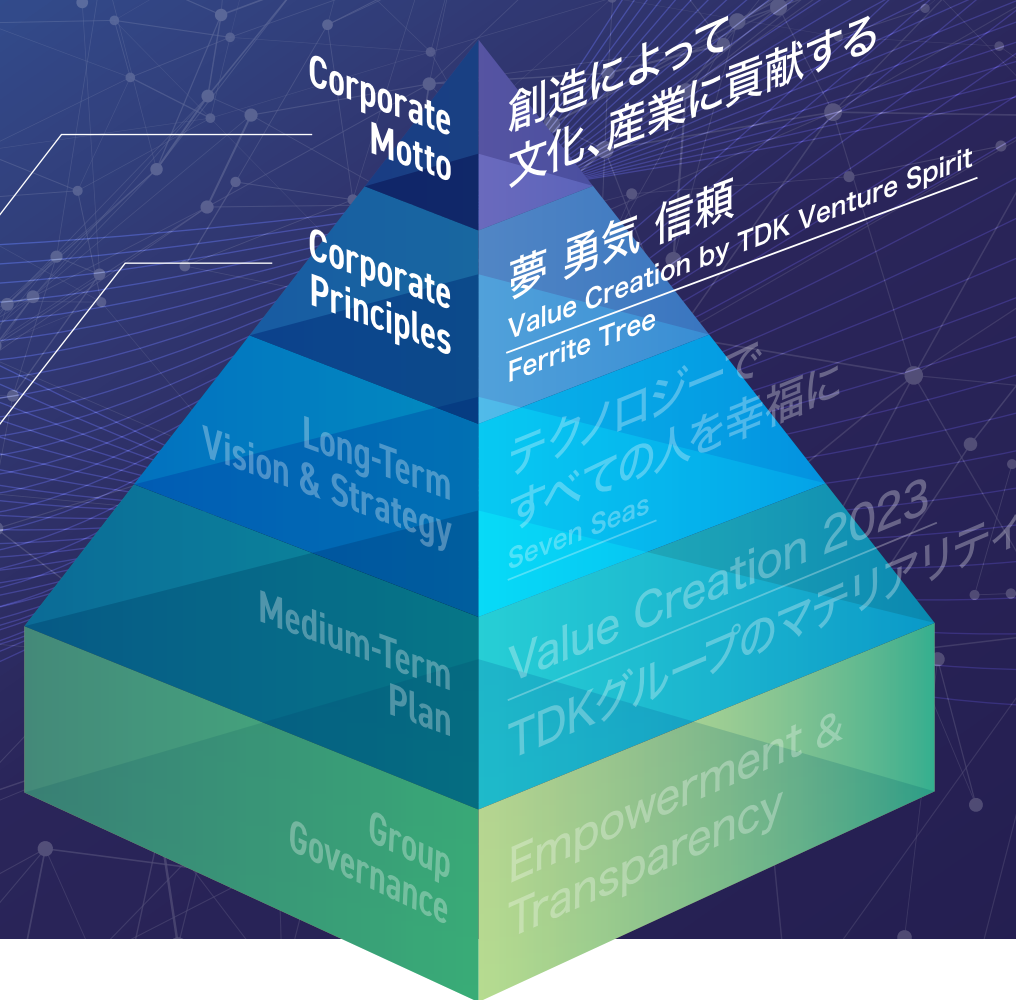
創業の精神

社是

創造によって
文化、産業に貢献する

社訓

『夢 勇氣 信頼』



TDK創業のストーリーの始まりは1930年東京工業大学(以下、東工大)の加藤与五郎博士と武井武博士が発明した世界初の酸化物磁性体「フェライト」と、創業者・齋藤憲三の出会いまで遡ります。稲作中心の農業と、冬の漁業で糊口をしのぐ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いう志を持っていました。しかし、後年自らの人生を「2勝98敗」と振り返るように、それは挑戦と失敗の連続でした。

幾多の失敗を繰り返すなか、齋藤は縁あって加藤博士と武井博士に巡り会います。加藤博士から見せられたのが、「フェライト」という未知の磁性体でした。フェライトは金属酸化物で強力な磁性があるものの、具体的な用途が分から

ないというきわめてテクノロジーアウトな発明でしたが、「フェライトは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フェライトの工業化を決心します。その情熱にほだされた加藤博士はフェライトの特許を無償で齋藤に託しました。また、98敗の1つであるアンゴラ兎の兎毛業で知り合った当時日本最大の企業・鐘淵紡績の津田信吾社長に、齋藤は創業資金の提供を求めました。鐘淵紡績の本業ではない使途に会社の資金を投じることはできないため、津田社長は私財を齋藤に提供します。これはいわゆるベンチャーキャピタルですが、彼はリターンを求める代わりに日本の発明による真の工業化を日本にもたらすことを齋藤に託しました。2人

の偉大な科学者が発明したフェライトと真の日本の工業化を夢見た投資家の想い、そして齋藤の情熱によって1935年に創業されたのが東京電気化学工業(のちのTDK)でした。創業を見届けた齋藤は社長を山崎貞一に引き継ぎ、自身は日本を科学技術立国にしたいという志に向かって、科学技術庁を設立すべく奔走し、科学技術庁の初代政務次官となります。齋藤の生涯を懸けた2勝は「TDKの創業」と「科学技術庁の創設」という大きなものでした。

齋藤から二代目社長を引き継いだ山崎は加藤博士の教え子でした。山崎はフェライトの専門知識を活かし、秋田を拠点にTDKのモノづくりの土台を築き上げると、1961年に東京証券取引所に株式を上場。これにより山崎は莫大な上場

益を手に入れますが、日本の科学の発展に役立てたいとして、そのすべてを東工大へ寄付、複数の科学技術財団を設立するなど、後進の育成に活用しました。

三代目社長の素野福次郎は、鐘淵紡績の優秀な営業マンでしたが、ベンチャービジネスに貢献したいとの思いからTDKの一員になりました。素野はフェライトによってラジオ、家電、TVといった新たな用途、顧客を開拓し第二次世界大戦後の日本のエレクトロニクスの発展に貢献します。

TDKの社是「創造によって文化、産業に貢献する」は創業者・齋藤憲三のVisionであり、社訓「夢 勇氣 信頼」は創業期にTDKの礎を築き上げた6人のベンチャースピリットそのものなのです。



齋藤 憲三
Kenzo Saito



山崎 貞一
Teiichi Yamazaki



素野 福次郎
Fukujiro Sono



加藤 与五郎博士
Yogoro Kato



武井 武博士
Takeshi Takei



津田 信吾氏
Shingo Tsuda

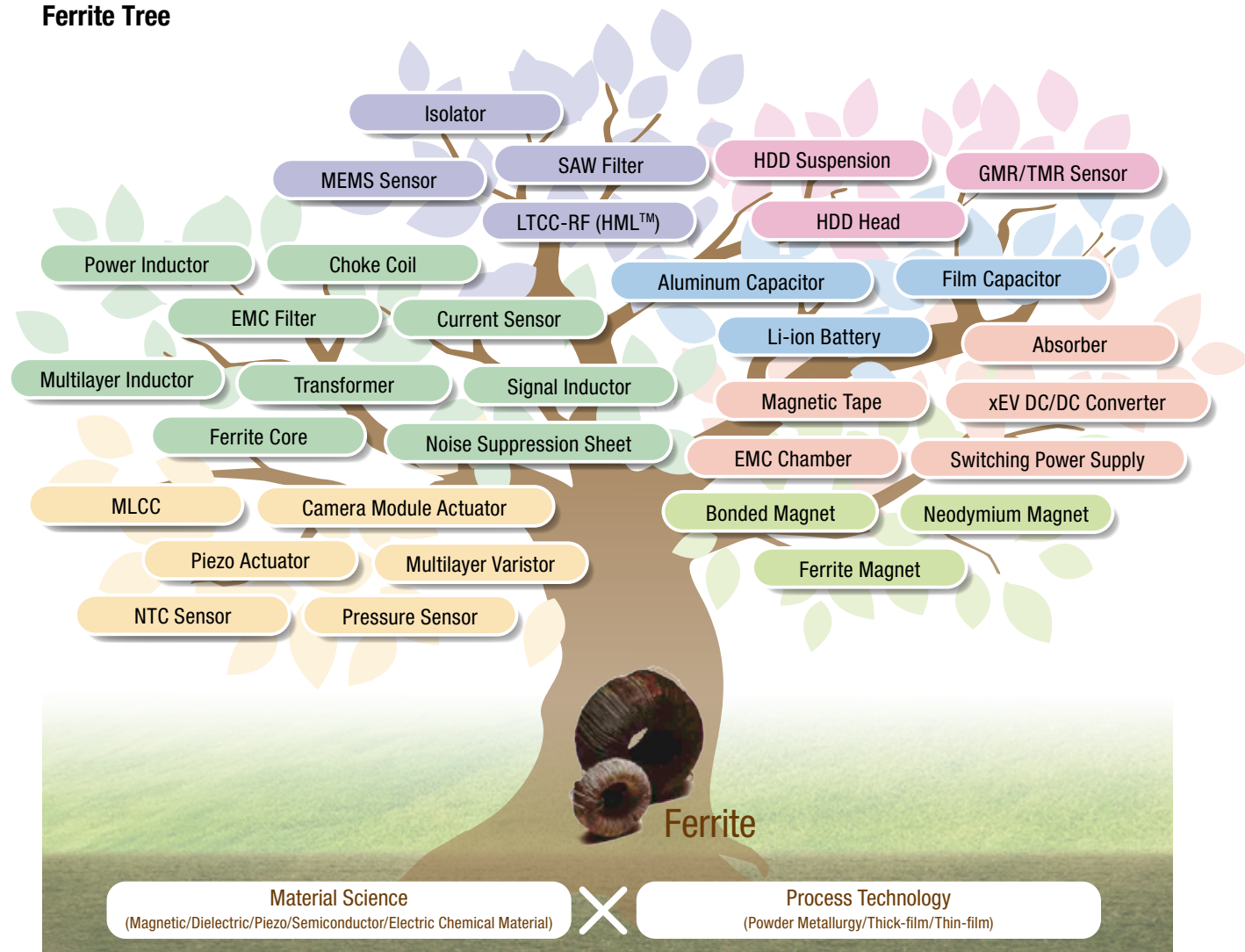
価値創造の原動力

新たな技術や新事業創造に果敢に挑戦するベンチャースピリットも
 TDKのコアコンピタンスを活かしたものでないと持続性を欠き
 社会的責任を担うことができません。

Ferrite Tree

「TDKのコアコンピタンスは何ですか?」と問われたら「85年を超えて成長し続けるフェライトの木(Ferrite Tree)」と答えることができます。フェライトから始まったTDK独自の電子材料は、磁性体、誘電体、圧電体、圧電体、半導体へと広がりました。さらには、粉末冶金技術、積層技術、薄膜技術、塗布技術といった製造技術や、それに伴う評価・シミュレーション技術が組み合わさり、マグネット、コイル、コンデンサ、トランス、高周波部品、アクチュエータ、HDD用磁気ヘッド、電源、リチウムイオン電池、センサなど、次々と電子デバイスの花を開かせています。

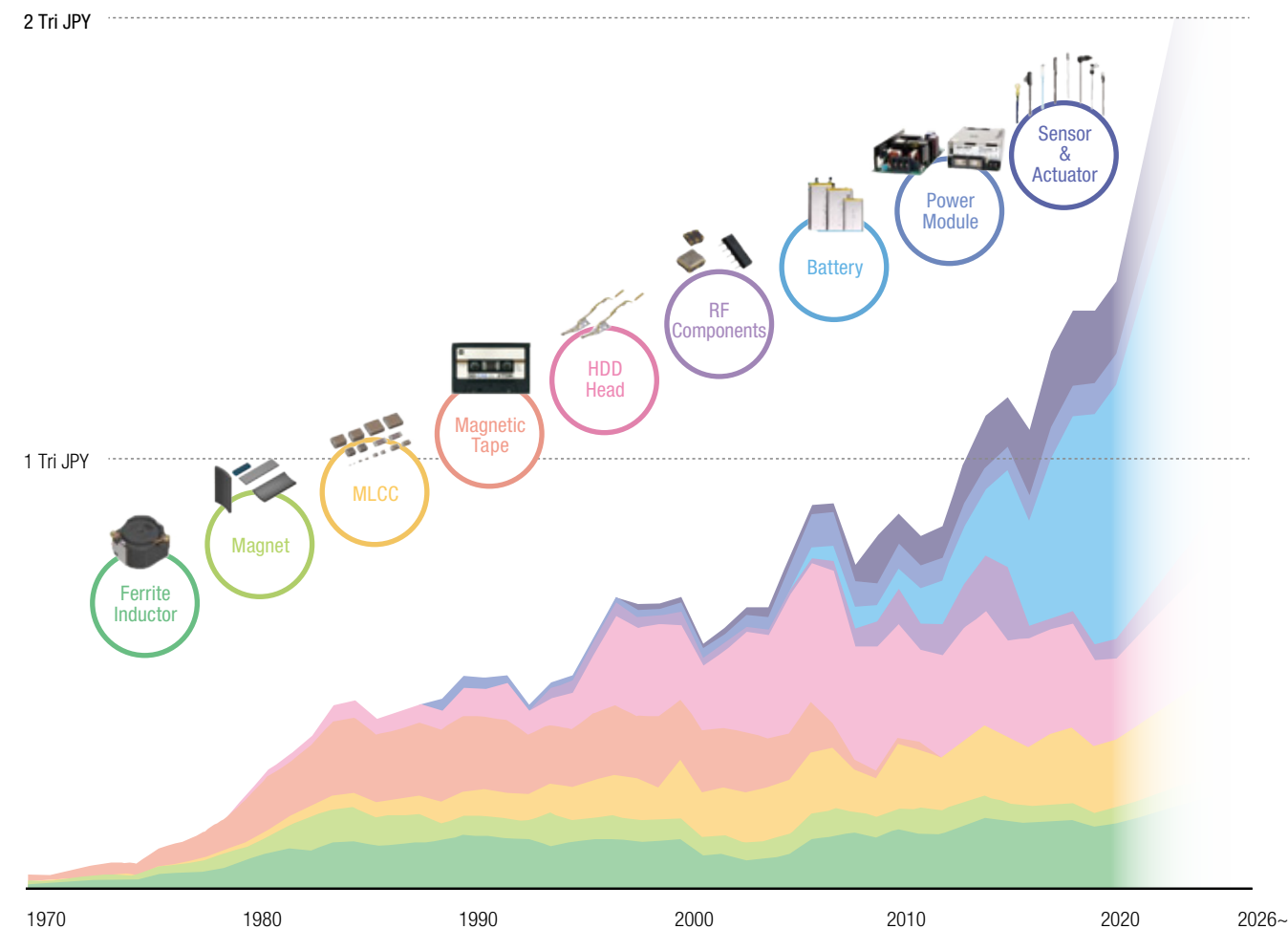
Core Competence : Ferrite Tree



Ferrite TreeとVenture SpiritがもたらすTDK事業成長の軌跡

TDKのコアコンピタンスであるFerrite TreeとTDKの企業文化であるVenture Spiritが結合した時、TDKのキャンパスには世界市場で競争力のある新事業が次々と創出されます。

Grow functional components on top of Ferrite Tree



ベンチャースピリット

TDK Value Creation by TDK Venture Spirit

東工大の加藤博士と武井博士が発明し、TDKが工業化したフェライトは、世界最大の電気・電子工学および情報工学の学術研究団体IEEEから、社会や産業に貢献した重要な歴史的偉業の1つとして「IEEEマイルストーン」に認定されました。このフェライトに続き、TDKのコアコンピタンスであるFerrite TreeとTDKの企業文化であるVenture Spiritが結合した時、TDKのキャンパスには価値創造の物語が生み出されていきます。

1 創業
「フェライトの
工業化」

TDKは日本で発明された独自素材・フェライトを工業化するため、1935年に産声を上げました。日本の技術を世界に示し、日本に真の工業を興すという創業者・齋藤憲三と、その志に共感した5人の同志がTDKの基礎を築き上げました。当時利用方法が分からなかった未知の素材・フェライトを製品化した技術開発、フェライトの利用法の開拓、次々に製品群を広げていったマーケティングなどにおいて、少数精鋭のプロフェッショナルが活躍しました。TDKは齋藤のVisionやPurposeに共感した者が集まる場そのものでした。



2 電子部品事業

電子部品事業は、創業以来「本流事業」としてTDKを支えています。独自の材料と製造技術から生み出した積層セラミックコンデンサは「デジタル社会のコメ」と言われ、現代社会には欠かせないものです。フェライトで培った高度な積層や焼成などの技術により、異種材料の積層一体焼成という世界初の技術を生み出しました。また、家電、自動車用途などのコモディティ製品に強かったTDKと、通信、産業用途のカスタム製品に強かったEPCOS AG(現TDK Electronics AG。以下それぞれ、EPCOS、TDK Electronics)との2008年の事業統合は、地域的にもアジア・米国と欧州という完全な補完関係を実現しています。この統合を可能にしたのは、「夢 勇気 信頼」という企業文化を、国境を越えて共有できたことです。



3 磁気テープ事業

世界初の音楽用カセットテープはTDKの祖業であるフェライトを礎とした独創的な磁性材料技術によって生み出されました。その開発の裏には、他社とのオープンイノベーションで開発した針状磁性体、TDK独自のRoll to Rollの塗布技術、そして既存の枠にとらわれない世界的なマーケティング戦略がありました。世界No.1となった磁気テープ事業の成功により、TDKブランドは世界に浸透し、また、Roll to Rollの塗布技術は今日でも電子部品の製造に応用されています。

4 HDD用
磁気ヘッド事業

TDKのHDD用磁気ヘッドは、磁性材料技術を応用して生まれました。これまでTDKは20社以上の競合他社との競争に勝ち抜き、現在では世界で唯一のヘッド専門メーカーとなっています。日本のTDK、グループ企業である米国のHeadway Technologies, Inc.(以下、Headway Technologies)、香港のSAE Magnetics Ltd.といったクロスボーダーのバリューチェーンを構築することで開発・製造・販売を行い、さらに、社内競争を促す独自の生産体制を構築したことにより、技術・品質・コスト・納期で世界最高水準を実現しています。

5 リチウムイオン
電池事業

TDKグループの従業員であったRobin Zengは、「エネルギー問題を解決したい」というVisionを持ち、TDKを飛び出してAmperex Technology Limited(以下、ATL)を創業しました。しかし、プライベートエクイティファンドの資金でATLを起業したRobinは、将来発展するモバイルICTやEV用途といった長期市場の開拓にはTDKのVenture Spiritと事業プラットフォームが必要との思いを持ち、TDKにM&Aを求め、電池事業を今日の柱事業に成長させます。ATLの高度な製造技術と材料技術、そして、TDKのユニークな企業風土が世界トップクラスの電池製造販売会社ATLを支える根幹となっています。



6 センサ事業

顧客ニーズを先読みし、製品単体ではなく、総合的なシステムソリューションとして提案することで発展を続けるセンサ事業。Ferrite Treeから生まれたTDK独自の高精度磁気センサ(TMRセンサ)や温度・圧力センサ、グループ企業のInvenSense Inc.(以下、InvenSense)が得意とするMEMSセンサ、さらにはホール素子といった、幅広い製品と技術のポートフォリオが市場に無限の可能性を生み出しています。また、ICT、自動車、産業機器などの市場で業界を牽引する顧客から迅速にニーズを取り込むマーケティング力が成長を加速させています。



7 TDK Ventures

CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)として設立したTDK Ventures Inc.(以下、TDK Ventures)は、世界のユニークな技術、マーケティングを展開するベンチャー企業を発掘し、投資を行っています。特長あるベンチャー企業は、大企業にはない卓越したマーケティングの発想と独自の技術を有しています。TDKは内部で醸成した技術、マーケティングの資産に加え、これらの優れた企業に投資することで、コアコンピタンスであるFerrite Treeと企業文化であるVenture Spiritとのシナジーを生み出していきます。



Best Practice

7つのストーリー(→P25参照)にはすべてに共通するBest Practiceがあります。

将来の社会やお客様の課題を解決するというリーダーのVisionとともに、

「素材から新たなデザインを生み出す技術力」、「Ideal Production System (IPS) 、

理想の品質・コスト・リードタイムを実現することで圧倒的な事業競争力を社内醸成する製造力」、

「製品コンセプトに最適なアプリケーションと世界最重要顧客に対峙できる営業・マーケティング力」、

そして、「お客様に新たな価値を届けようと国境と機能を越えて連携する社員の姿勢」が

TDKのBest Practiceです。

TDKは、この4つのBest Practiceを
今後も新たな事業創造の原動力とし、
次の世代に継承していきます。



Best Practice

1

New design from material science

TDKの事業成長の起点には、電子材料技術をベースに新たな製品デザインを創出するという共通のPracticeがあります。例えば、音楽用カセットテープを実現した針状磁性体の開発、電子部品の高密度表面実装を可能にした粉体制御・積層・薄膜などの独自の素材・プロセス技術、また、HDDの記録密度を飛躍的に進化させたTMR素子の開発、ICT機器のモバイル化に貢献したリチウムイオン電池の開発技術などです。市場やお客様の課題に真剣に向き合い、独自の電子材料技術開発をベースとした新たなデザインの創出により、新たな顧客体験の実現に貢献しています。

Best Practice

2

IPS streamline Monozukuri practice

お客様のニーズや用途に最適な理想の品質・コスト・リードタイムを実現する合理的なIPSを社内一貫ラインとして構築する製造モデルは、TDKが1970年代に実現し多くの日本企業のモノづくりの基本となりました。IPSを実現するため、お客様のニーズを精緻な目標値に落とし込み、自らのアイデアで製造装置を作り上げ、理想的な社内一貫生産ラインを構築することで圧倒的な製品競争力を生み出しました。このIPSと素材技術に立脚した新たな製品デザインを一体化することがTDKの成功パターンです。

Best Practice

3

Sales and marketing to strike at the center of the world

素材技術をベースにしたデザイン思考とIPSの一体化によって生み出された特長ある新製品は、その製品に最適なアプリケーション市場の世界最重要顧客に狙いを定めたマーケティング営業活動により成功を収めてきました。新たなソリューションを提案できるお客様が世界中に居ることと、卓越したマーケティング能力を実践することが、グローバルスケールでの事業の発展を可能にします。

Best Practice

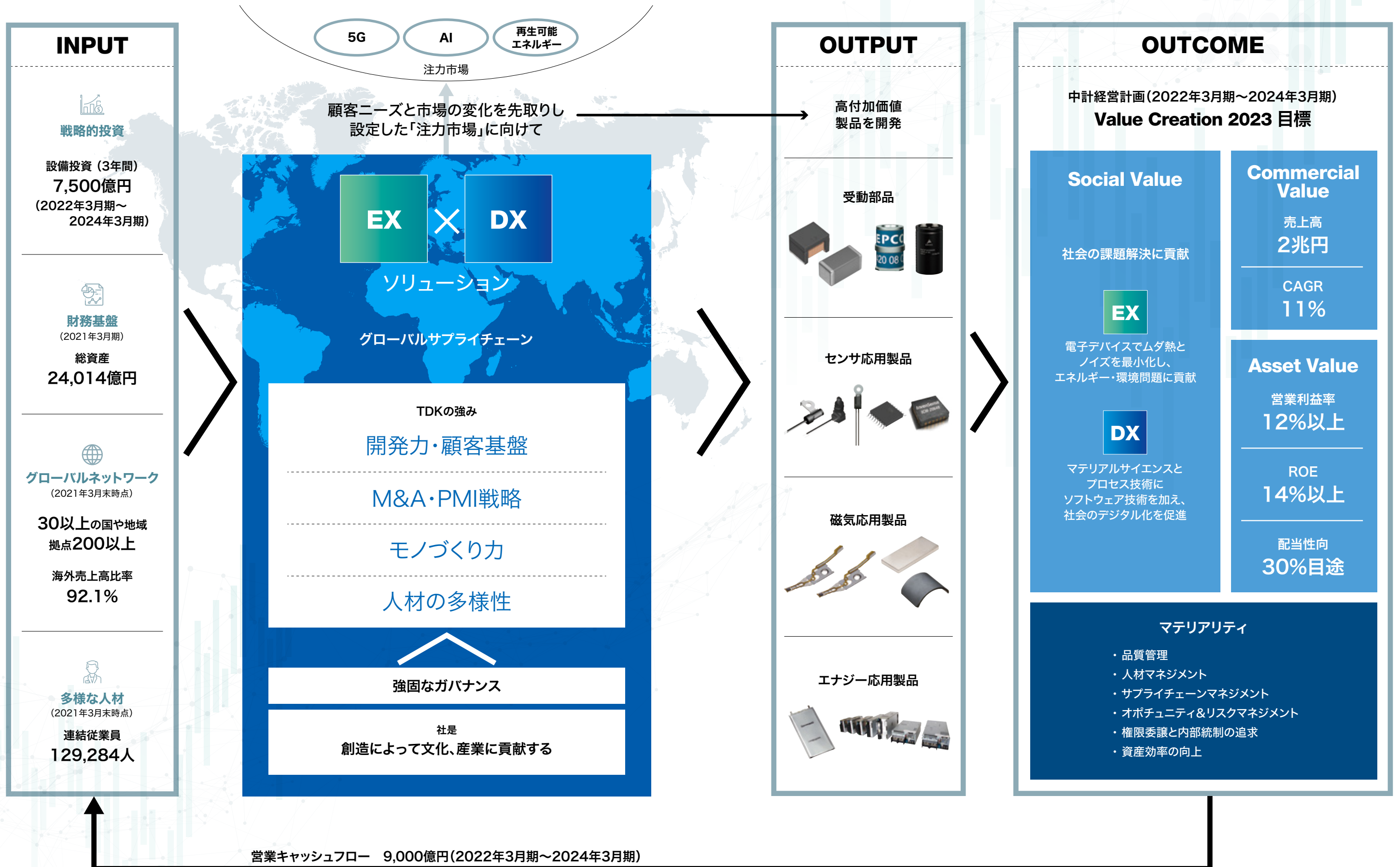
4

Unique employee culture for value creation

素材技術に立脚した新たな製品デザイン、IPSによる合理的な製造ライン、新製品用途の最重点顧客に狙いを定めるマーケティングと営業。これらの現場を担うメンバーと、それをサポートするスタッフが、TDKの成長を支えてきました。グループが世界30以上の国と地域に拡大しても、この企業文化は変わりません。

「創造によって文化、産業に貢献する」という社是のもと、世界のさまざまな機能の社員が国境を越えて連携し、お客様に価値を届ける姿勢そのものがTDK独自の企業文化です。

価値創造プロセス



現在の事業 (2021年3月期)

<p>売上高 14,790億円</p> <p>営業利益 1,115億円</p>		<p>受動部品</p> <p>売上高構成比 27.5% (4,071億円)</p>	<p>センサ 応用製品</p> <p>売上高構成比 5.5% (813億円)</p>	<p>磁気 応用製品</p> <p>売上高構成比 13.5% (1,993億円)</p>	<p>エネルギー 応用製品</p> <p>売上高構成比 50.0% (7,402億円)</p>	<p>その他</p> <p>売上高構成比 3.5% (511億円)</p>	
Data	営業利益※1	402億円	-249億円		-24億円	1,474億円	-161億円
	設備投資額	351億円	67億円		297億円	1,280億円	36億円
	会社数	67社	20社		17社	26社	20社
	従業員数※2	32,805人	8,523人		13,726人	67,694人	4,104人
	<p>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</p> <p>インダクティブデバイス 高温保証SMDインダクタ、車載LAN用コモンモードフィルタなど</p> <p>その他受動部品 ピエゾアクチュエータなど</p>	<p>センサ 各種センサ(ギアトゥース、圧力、角度、電流、温度など)</p>		<p>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</p>	<p>エネルギーデバイス リチウムイオン電池(電動二輪車用)</p> <p>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)など</p>		
	<p>コンデンサ 三端子貫通型コンデンサなど</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>センサ 各種センサ(大気圧、ジャイロ、加速度、MEMSマイクロフォンなど)</p>		<p>記録デバイス HDD用磁気ヘッド、HDD用サスペンションなど</p> <p>マグネット HDD用マグネットなど</p>	<p>エネルギーデバイス 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)</p> <p>電源 POLコンバータなど</p>	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	
	<p>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</p> <p>インダクティブデバイス トランス、EMCフィルタなど</p> <p>その他受動部品 バリスタ、アレスタなど</p>	<p>センサ 各種センサ(圧力、ジャイロ、加速度、電流など)</p>		<p>マグネット 産業機器モータ用マグネットなど</p>	<p>エネルギーデバイス 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)</p> <p>電源 スイッチング電源(AC-DC、DC-DC)、双方向DC-DCコンバータ、ワイヤレス給電システムなど</p>	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	
	<p>コンデンサ 村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Yageo(台湾)など</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>センサ 村田製作所、アルプスアルパイン、太陽誘電、Bosch Sensortec(ドイツ)、STMicroelectronics(スイス)、Infineon(ドイツ)、旭化成エレクトロニクス、Allegro(米国)、芝浦電子など</p>		<p>HDD用磁気ヘッド※3 Seagate Technology(米国)、Western Digital Technologies(米国)</p> <p>HDD用サスペンション 日本発条など</p> <p>マグネット 信越化学、日立金属、中科三環(中国)など</p>	<p>エネルギーデバイス 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</p> <p>電源 Delta Electronics(台湾)、Artesyn Embedded Power(米国)、MEAN WELL(台湾)、XP Power(シンガポール)、コーセルなど</p>		

※1 「全社及び消去」(-327億円)は含まれていません。 ※2 「全社(共通)」(2,432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 Technologiesの3社に集約されています。

第二章

TDKは、 どう成長 するのか?

長期計画

テクノロジーで すべての人を幸福に

Sustainability Vision

TDKの社は「創造によって文化、産業に貢献する」は、決して変わるこ
とのない私たちのVisionです。私たちはDX(デジタルトランスフォー
メーション)とEX(エネルギートランスフォーメーション)という社会
変革の潮流に向き合い、価値創造活動を実践していきます。長期的視
野で社会課題を見つめ、「テクノロジーですべての人を幸福に」という
Sustainability Visionを掲げ、地球環境の再生・保護に努め、人権
を尊重し、独自のコアテクノロジーとソリューションを提供することで、
すべての人々にとって持続可能で幸福な社会を実現することを目指し
ます。

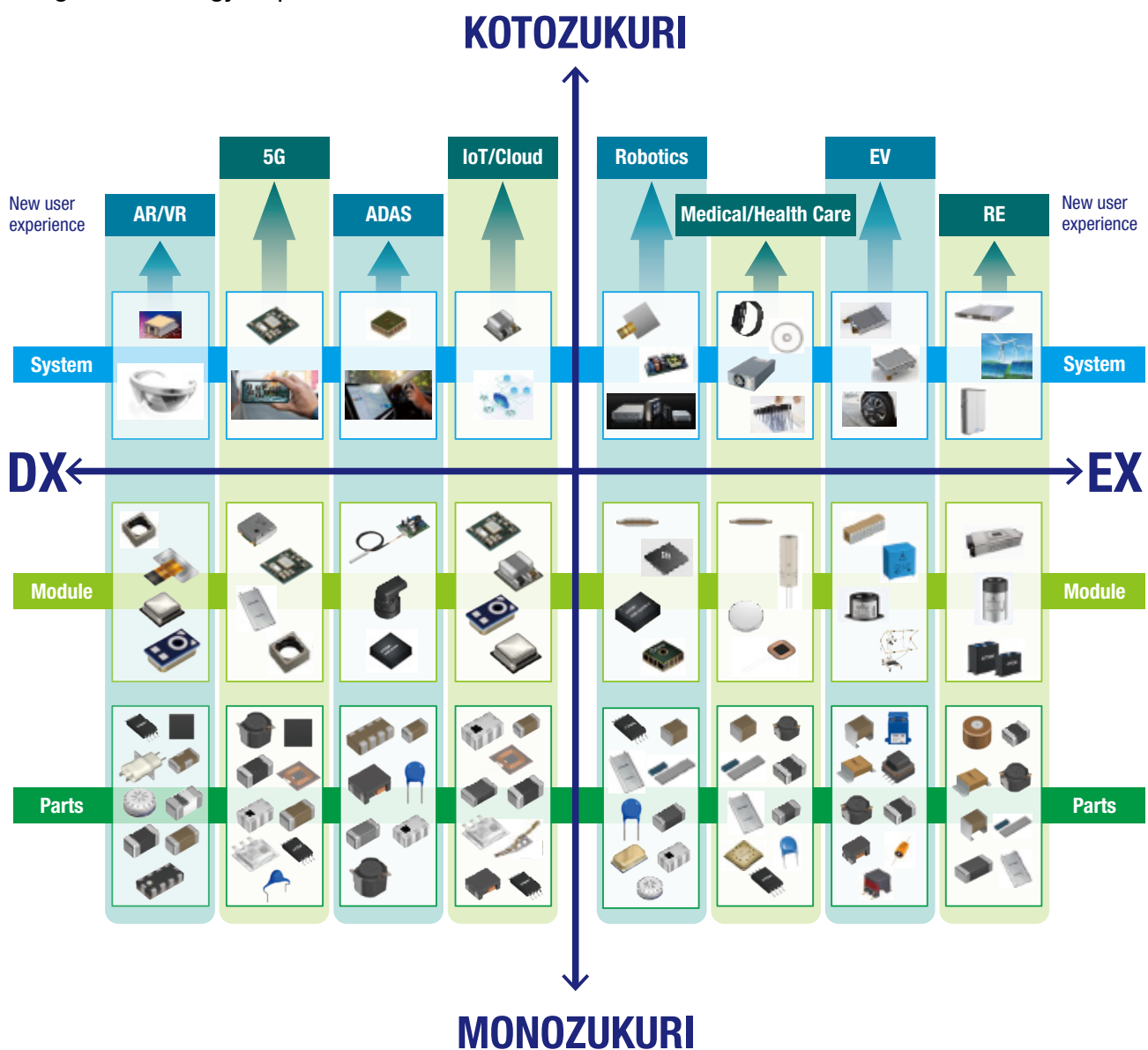


長期計画

Seven Seas

「テクノロジーですべての人を幸福に」というSustainability Visionを具体化したものが、中長期的視野で取り組むSeven Seasです。次世代コンピューティングや次世代通信技術の発展が生み出す新たな生活体験や、先進的なロボットやモビリティによる新たな社会の実現。そして、地球環境問題の解決に対して、私たちは電子素材・部品技術で貢献していきます。TDKはコミュニケーションメッセージ「Attracting Tomorrow」に込めた、自らの意志と力によってSeven Seasを引き寄せます。

Long-Term Strategy Map



今後10年におけるキーイノベーション

<p>5G 第5世代 移動通信システム</p>	<p>機会 携帯電話やスマートフォンがライフスタイルを一変させたように、高速大容量の5G通信は、従来の情報通信システムという枠組みを超えて、自動車や産業機器、教育、医療などの分野にもビジネスチャンスを生み出します。</p> <p>リスク 5G通信には、多くの小型基地局が必要となります。地方圏までサービスを広域化するためには、コストと時間を要すること、また、利便性の反面、セキュリティやバッテリー消費が増大することなどの問題の解決も迫られます。</p>
<p>AI 人工知能</p>	<p>機会 ビッグデータのディープラーニングなどで新たな価値やトレンドを見出すことで、ビジネスの拡大が見込まれます。また、データの発生源である現場（製造、物流、販売など）でのセンシング情報が重要な役割を担います。</p> <p>リスク AIの判断・推論・意思決定は完璧なものではないため、過信することはAIの誤謬を見逃し、暴走を許してしまう危険性があります。それを防ぐための新しい技術や法整備の動向を注視していく必要があります。</p>
<p>RE 再生可能エネルギー</p>	<p>機会 太陽光や風力のほか、気象に左右されない地熱や海流などの自然エネルギーの利用も拡大しています。また、脱炭素社会に向けて、FCV（燃料電池車）の普及を視野に入れた水素エネルギーの利用も期待されています。</p> <p>リスク 再生可能エネルギーだけでは電力需要をまかないきれないため、多様なエネルギーのベストミックスが必要です。また、環境要因に左右されるため、需給バランスをコントロールしにくいという問題もあります。</p>

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。

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

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。

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

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。

主なM&A (種まき)

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

- 2005
- リチウムイオン電池 製造販売会社ATLを買収

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

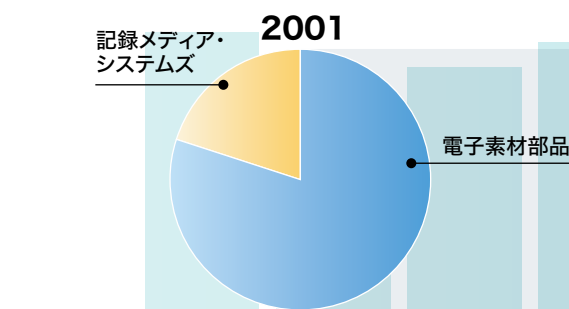
エネルギー応用製品・受動部品のスマートフォン市場を深耕

- 2016
- 磁気センサ開発製造会社Micronas (現TDK-Micronas)を買収
 - MEMS設計・製造会社Tronics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

- 2018
- 超音波センサ会社 Chirpを買収

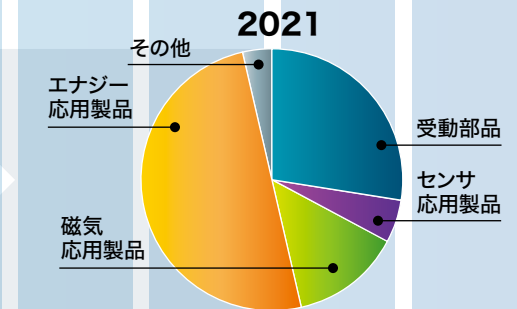
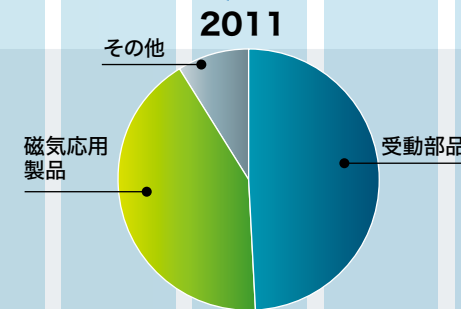
新中期経営計画期間でセンサ応用製品事業を拡大



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)

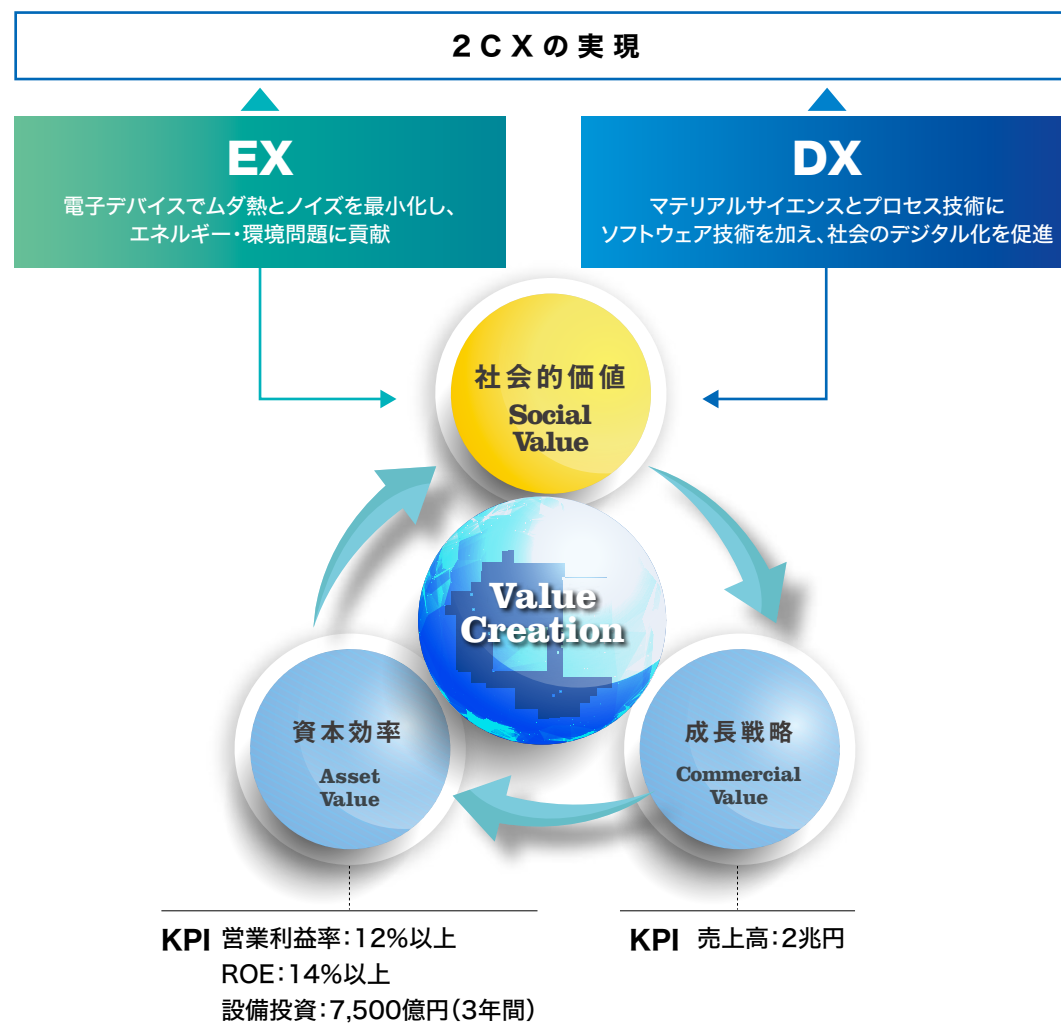
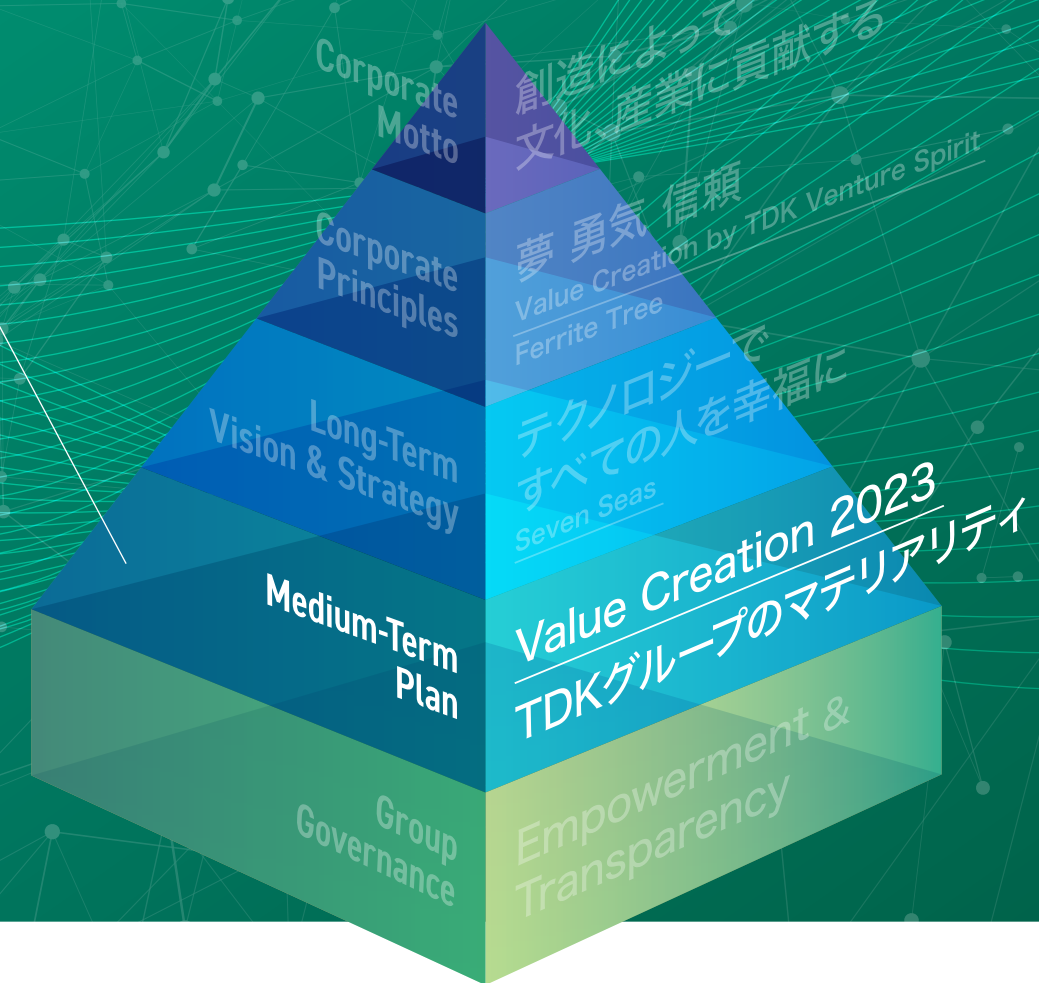
磁気応用製品事業が拡大



Value Creation 2023

TDKは、今後の10年において「5G」「AI」「再生可能エネルギー」の3つのキーイノベーション(→P36参照)がもたらす顧客ニーズや社会構造の変化を想定し、2022年3月期を初年度とする3か年の中期経営計画「Value Creation 2023」を策定しました。この計画においては、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)」の追求をすべての事業の目的に置いています。その結果として「Commercial Value(成長戦略)」と「Asset Value(資本効率)」の増大を実現し、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、2つの大きな社会的課題であるDXとEXに貢献していきます。



中期経営目標

	2021年3月期実績	2024年3月期目標	CAGR
売上高	14,790億円	20,000億円	11%

各セグメントのCAGR

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
7%	25%	12%	11%

中期経営計画キャピタルアロケーション計画

2022年3月期～2024年3月期における3か年の累計ベース(億円)

Cash-IN	Cash-OUT	
営業 キャッシュ フロー 9,000	財務基盤強化	◀ D/Eレシオ40%目途
	株主還元	◀ 配当性向30%目途
	設備投資 7,500	◀ エネルギー 60%
	EBITDA比率 65%	◀ 受動部品 20%
		◀ 磁気応用 16%
		◀ その他 4%

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
- HDD用磁気ヘッド、サスペンション/応用製品

TDKグループのマテリアリティ

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



TDKグループは2015年度より「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(マテリアリティ)として取り組んできました。

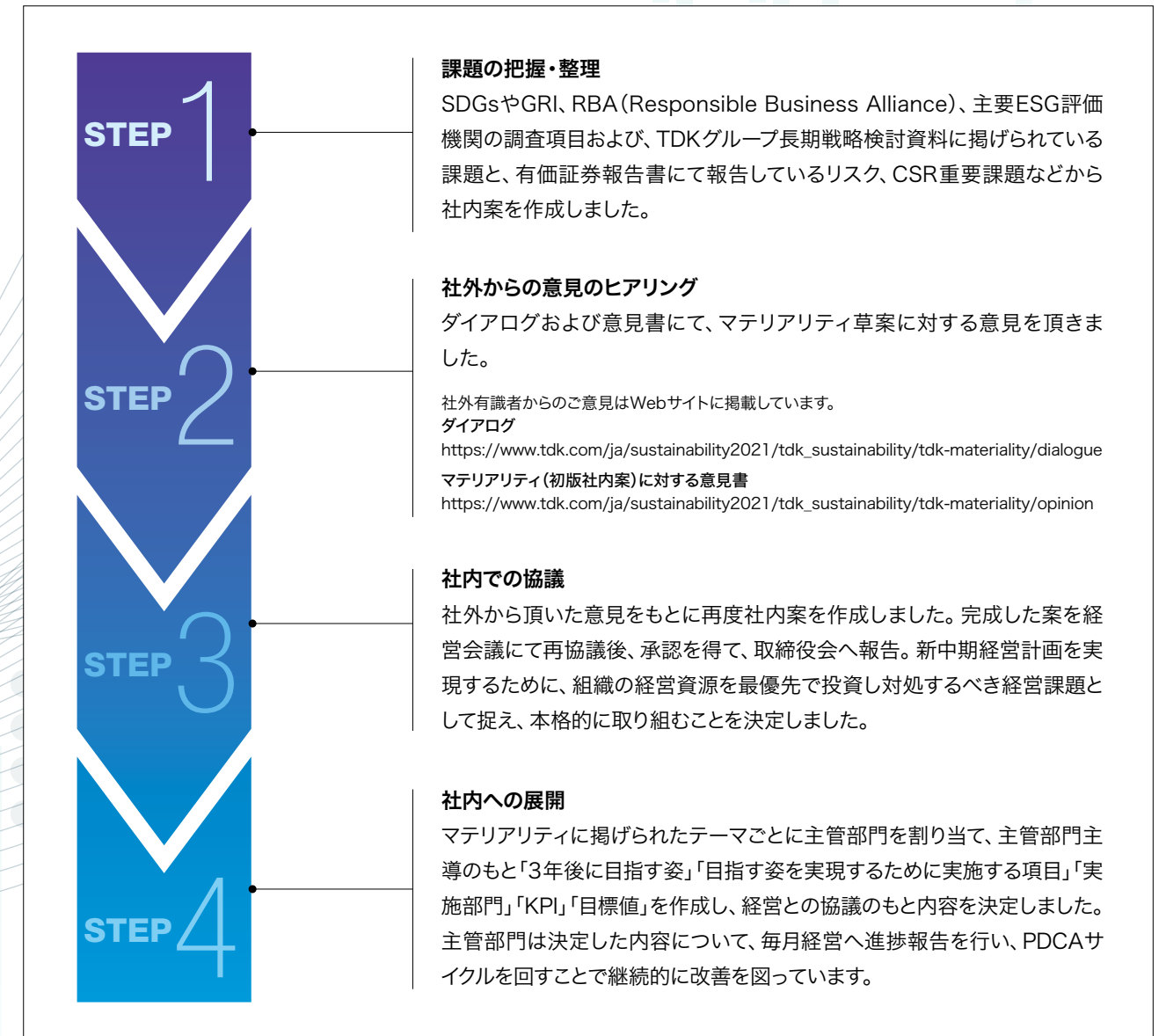
2020年度は、新中期経営計画作成のタイミングに合わせてこのマテリアリティを見直し、「中期経営計画の達成」と「社会のサステナビリティと企業の持続的な成長の両立」のために、組織の経営資源を最優先で投資し対処すべき重要課題と定義づけてマテリアリティを特定しました。

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、TDK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で掲げられた課題から製品を生み出す仕組みを社内で整備し、Social Valueの最大化に努めています。

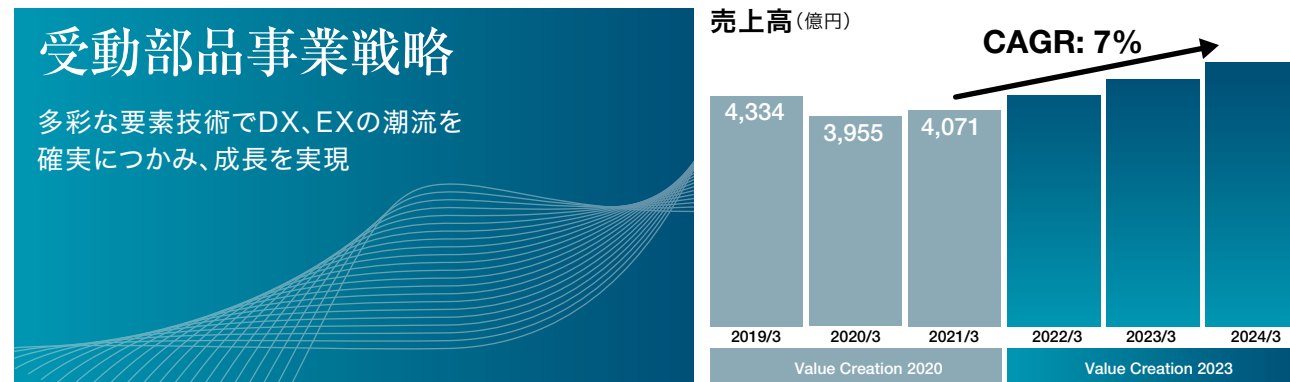
「品質管理」「人材マネジメント」「サプライチェーンマネジメント」「オポチュニティ&リスクマネジメント」「権限委譲と内部統制の追求」「資産効率の向上」については、「EX」「DX」分野でTDKが価値を創造するための基盤となる領域と位置づけています。

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>

事業別戦略



市場ニーズ

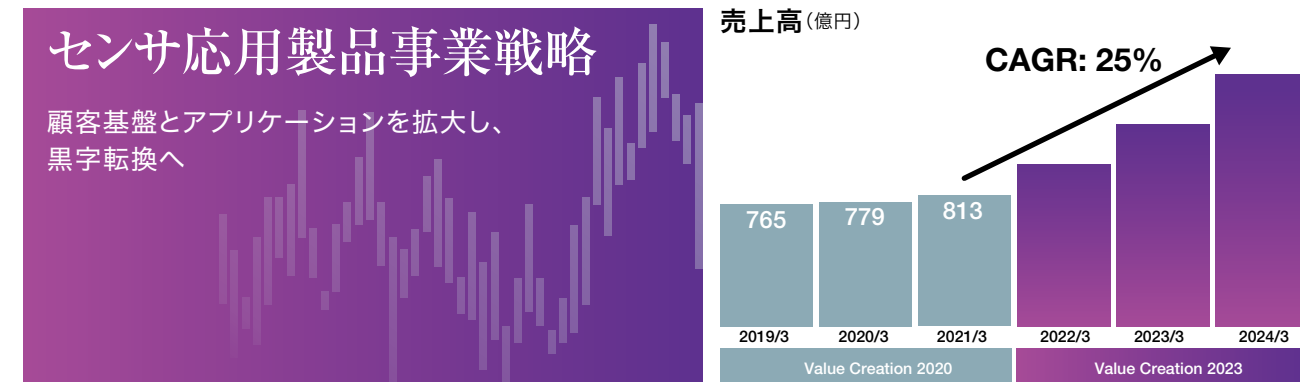
- コンデンサ、インダクタなどの受動部品は、ICなどの能動部品を機能させるために不可欠な部品であり、DX、EX時代の社会を根底から支えています。
- 2000年以降、スマートフォンなどのICT機器を中心として急成長してきた市場は、近年、産業機器や自動車分野へと拡大し、さらにIoT、AI分野にも広がりを見せています。また、高機能化・多機能化による回路基板の高密度化に伴い、ICや多数の受動部品をインテグレートしたモジュール化が進行。脱炭素社会に向けて、パワーエレクトロニクス部品のさらなる高効率化も求められています。

成長戦略

- 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、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(先進運転支援システム)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。また、MLCC(積層セラミックチップコンデンサ)についても、車載向けや産業機器、基地局向けなど、緻密で複雑な焼成条件が必要で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。
- 5G通信の普及で成長が期待されるスマートフォンや基地局などに向けて、セラミックシート上に銀ペーストで導体を形成し、多層同時焼成して作るLTCC(低温同時焼成セラミックス)技術を活用した高周波デバイスやアンテナ素子などの開発を推進します。
- 自動車のディスプレイを中心とした車載用途で、圧電材料によるハプティクス(触覚)デバイスが増えていくことが見込まれます。

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

戦略成長市場	主な製品				独自の要素技術
xEV	樹脂電極 MLCC	ハイブリッドポリマーコンデンサ	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	高周波フィルタ	高周波コイル	ハプティクス	TVSダイオード	巻線
5G・次世代通信 M2M/V2X	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	積層
AR/VR、ウェアラブル					薄膜
データストレージ					めっき
再生可能エネルギー					精密加工
ロボット、ドローン					モジュール
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			材料



市場ニーズ

- 機器の自動化・電動化・スマート化の推進と、IoTやウェアラブル製品の普及、AI技術などの活用によって、今後は膨大な数のセンサのネットワークが社会インフラの中核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、磁気センサやMEMS技術を駆使したセンサ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。ソフトウェア技術とともに、光学式を除くほぼすべてのセンサ技術・製品を有するのがTDKの強みです。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。
- HDD用磁気ヘッドで培った薄膜技術や磁性技術を駆使して開発したTMRセンサは、TDKが注力する戦略製品の1つです。車載用はじめ産業機器用の角度センサや位置センサ、さらにスマートフォン向けのユニークなアプリケーションを追求します。
- 汎用性に優れる磁気センサであるホールセンサは、2Dや3D対応の民生用・産業機器用の位置センサや電流センサとしての需要を拡大します。また、TMR素子などとの複合化により信頼性や使い勝手を高めたセンサソリューションも提供しています。
- MEMSマイクロフォンはじめ、モーションセンサや大気圧センサなど、MEMS技術を駆使した各種センサをラインアップ。セラミックスを利用した温度センサなども拡充しています。

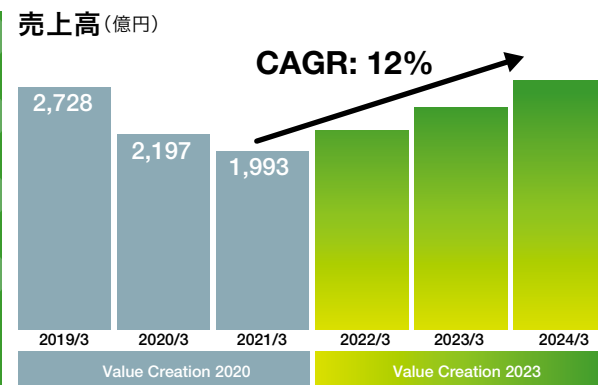
センサ事業黒字化に向けた施策

	顧客ベースの拡大	製品ラインアップ・アプリケーションの拡大
TMRセンサ	<ul style="list-style-type: none"> ●車載顧客の継続拡大 ●民生および産業機器顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●車載アプリケーションの継続的拡大 ●コンパス製品の量産、拡大 ●デジタル製品用途の拡大
ホールセンサ	<ul style="list-style-type: none"> ●民生顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●2D/3Dセンサの継続拡大 ●民生用センサの開発、投入
MEMSセンサ	<ul style="list-style-type: none"> ●拡大した顧客基盤でのメジャーポジション確立(モーションセンサ) ●非スマートフォン顧客の拡大(TWS、AR/VR、ドローン、ウェアラブル、産業機器・ロボティクスなど) ●車載顧客の継続拡大(ナビゲーションなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ●マイクロフォンの拡大(デジタル製品、ノイズキャンセレーション用途など) ●モーションセンサのラインアップ確立 ●大気圧センサの拡大 ●超音波ToFセンサのアプリケーション拡大(各種IoT、ロボティクスなど)
温度・圧力センサ	<ul style="list-style-type: none"> ●産業機器顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●xEV向けアプリケーションの拡大

事業別戦略

磁気応用製品事業戦略

大容量ストレージ時代のニーズに応える先進技術を提供



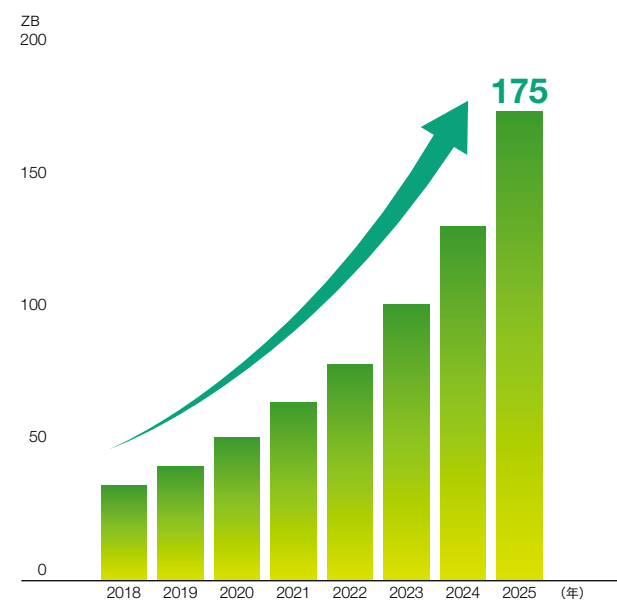
市場ニーズ

- xEVの普及をはじめ、再生可能エネルギーとしての風力発電機の増加、クラウドサービスの拡大によるデータセンター向けサーバーの拡大など、TDKのマグネットやHDD用磁気ヘッド、サスペンションは底堅い需要があります。そのため今後も安定的な成長が見込まれています。

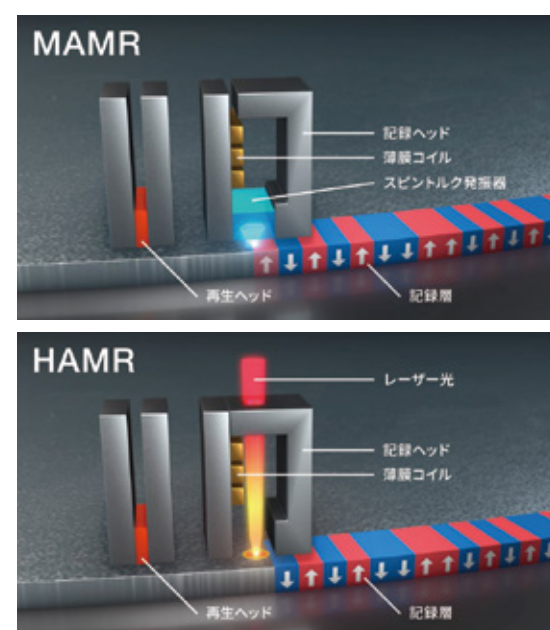
成長戦略

- 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用磁気ヘッド専門メーカーである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(熱アシスト磁気記録)ヘッドやMAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)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。

全世界で1年間に生み出されるデジタルデータ量

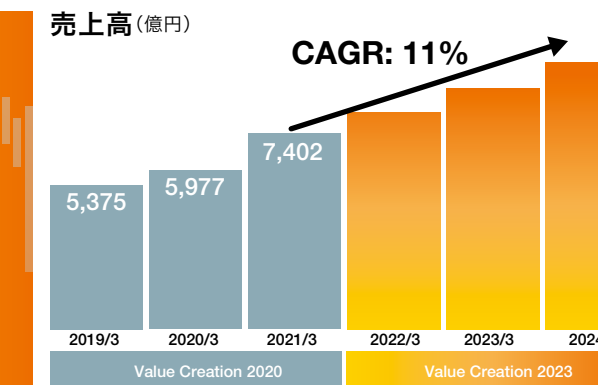


HDD用磁気ヘッドとサスペンションのイノベーション



エネルギー応用製品事業戦略

電池・電源事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献



市場ニーズ

- xEVの普及による電源機器の需要や5G通信、IoT・ウェアラブル機器の普及によって二次電池の需要がますます高まっています。
- 脱炭素社会に向けた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や電動二輪車向けなどの電池の需要が大きく拡大しています。また、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

- 二次電池においては、今後も拡大が続くと見られるICT市場における先端技術と高性能化によるトップポジションの維持・拡大を図るとともに、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、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の開発・供給で、産業・医療機器市場のトップシェア維持を目指します。
- xEV用電源についても、自動車の多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加え、独自の設計によるDC-DCコンバータと車載充電器とをモジュール化することで、小型・低背化、軽量化に貢献します。

TOPICS

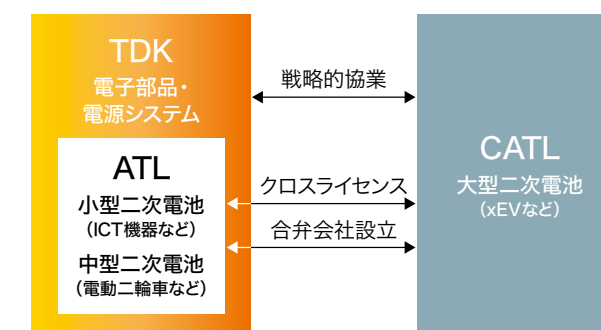
中型二次電池市場への進出に向け、CATL(中国)と業務提携

2021年4月、TDKグループの二次電池事業を担うATLは、xEVなど車載用の二次電池事業の世界最大手Contemporary Amperex Technology Co., Limited(以下、CATL)と業務提携することに合意しました。

ATLは、これまでICT機器向けの小型二次電池事業を強化してきましたが、今後のグローバル市場での成長に向け、家庭用蓄電システムや電動二輪車、その他産業用途に適した中型二次電池の事業を強化する必要があると判断しました。その一環として、CATLとクロスライセンス契約を締結するとともに、中型二次電池の開発、製造、販売に特化した合併会社(2社)を設立し、運営する予定です。

また、CATLの二次電池を含む車載用のパワーユニットに、

TDKの車載用電子部品や電源製品を提供するなど、CATLとの戦略的な協業関係の構築も進めていきます。



経理・財務担当役員メッセージ

新中期経営計画の着実な実行によって
フリーキャッシュフローの黒字化と
企業価値のさらなる向上を目指していきます。

代表取締役
専務執行役員
経理・財務本部長

山西 哲司

経理・財務担当役員の役割

財務の健全性を確保しつつ
成長戦略に寄与する資金配分に努める

私たちTDKは受動部品をはじめ各種センサ、HDD用磁気ヘッド、二次電池、産業機器用電源など幅広い領域への事業展開を通して成長してきました。重点市場である自動車、ICT、産業機器・エネルギーなどの業界では技術革新のスピードが非常に速く、進化し続ける顧客ニーズに応え続けていくには、当社もスピード感を持って設備投資や研究開発投資、M&Aといった成長投資を積極的に行う必要があります。いつ、どこに、どれだけの投資を行うのか、適切な資金配分（キャピタルアロケーション）戦略を立案し、財務健全性を確保しつつ必要な資金を調達して持続的成長に貢献していくことが、経理・財務部門の使命であると認識しています。

最適な投資判断は、KPIの単純な分析だけではできません。分野によっては市場拡大に先駆けて数年前から先行投資を継続的に実施する必要があります。一方で、収益がなかなか上がらない課題事業に関しても、長期的な視点から市場・事業の成長性を見極めたうえで、ターンアラウンド（事業再生）に向けて追加投資を行うのか、縮小・売却あるいは撤退に踏み切るのかを的確に判断していくことが重要です。各事業における市場の魅力度や事業リスク、当社の強みや事業の成長性などさまざまな要素について、事業部門や他の経営陣とともにしっかりと検討しながら最適な投資判断に努めています。

前中期経営計画の振り返り

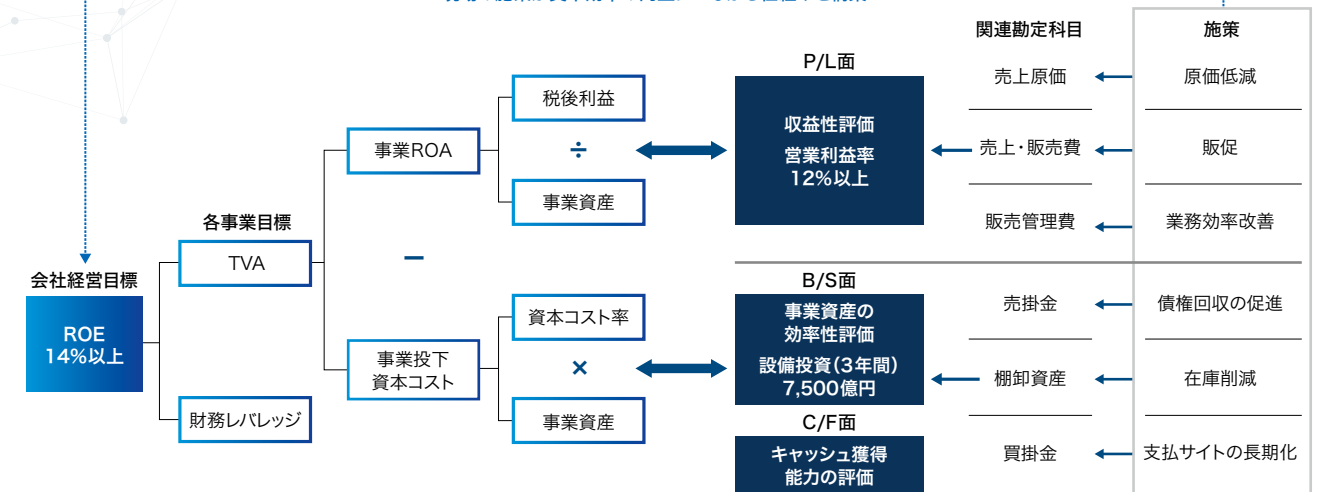
電池事業への的確な資源配分ができた一方で
赤字事業の収益改善が引き続き課題に

前中期経営計画（Value Creation 2020）の3年間では、通常の営業キャッシュフローに加えて2017年に実施した高周波部品事業のカーブアウト（事業譲渡）で得たキャッシュも原資に、積極的な成長投資（設備投資、研究開発投資、M&A投資）を推進しました。特にエネルギー応用製品事業については、集中的に成長させるべき時機であるとの判断から当初の計画を上回る約2,700億円の設備投資を実施した結果、3年間で大きく成長させることができました。2021年3月期のエネルギー応用製品事業は、全社営業利益を上回る事業利益を稼ぎ出しており、今後これまでの投下資本を十分に回収できる見込みです。同事業への迅速かつタイムリーな資金配分が行えたことは、前中期経営計画期間における財務戦略の大きな成果の一つと捉えています。

一方で、財務目標の一つに掲げた「フリーキャッシュフローの黒字化」が思うように進まなかったことは大きな反省点です。これには上記の設備投資の増額のほか、米中対立の激化、新型コロナウイルスの感染拡大といった市場環境の悪化も理由ではありますが、最大の要因は課題事業での収益改善が進まなかったことです。特に将来の成長を見据えて育成・強化中のセンサ応用製品事業は収益化が遅れ、3年間連続で毎年200億円以上の営業損失を計上し、全社営業利益を大きく引き下げる要因となりました。またマグネット事業については、EV向け需要の拡大などを見込んだ先行投資を継続しましたが、結果的には減損損失計上が続き、全社の利益幅を引き下げました。先述したように成長投資には常に難しい経営判断

財務とオペレーションのロジックツリー

現場の施策が資本効率の向上につながる仕組みを構築



が伴うことは事実ですが、これまでのキャピタルアロケーションの考え方を見直し、フリーキャッシュフローを黒字化することが今後の経営課題として残ったと認識しています。

には当社の財務健全性の指標としては株主資本比率50%、D/Eレシオ0.2～0.3倍程度を目指します。

※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
※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

新中期経営計画における財務戦略

CBU単位でポートフォリオ管理を徹底し、
フリーキャッシュフローの安定創出へつなげる

上記の反省を踏まえて、2021年4月からスタートした新中期経営計画（Value Creation 2023）では、これまで以上に精緻なレベルで資金配分と収益性管理を行っています。従来は対象事業を比較的大きな枠組みで捉えて投資計画を立案・実行してきましたが、実際には同一事業グループであっても成長性や市場性などの異なる多様な製品・事業が存在します。今後はより細分化した事業単位の一つひとつについて、成長性や収益性を吟味し、それに見合った資金配分と収益管理を徹底することでキャッシュフローを安定的に創出していく方針です。

具体的には約80のCBU（キャッシュフロー・ビジネス・ユニット/事業責任・事業ポートフォリオ管理の最小単位）を収益性/事業の成長性の2軸で6象限に区分し、各CBUの位置づけに応じて資金配分・収益管理を徹底していきます。各CBUの収益性やキャッシュ獲得能力などの評価については、当社の独自指標である「TVA[※]」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の運用によって各CBUが強化すべき要素を明確化し、全社的なROE（資本効率）向上に結びつけていきます。

中期経営計画期間3年間での設備投資額は、3年間のEBITDAの約65%に相当する7,500億円を予定しています。前中期経営計画では、EBITDAの81%にまで設備投資が膨れ上がってしまったため、その反省を踏まえ事業ポートフォリオに基づきCBUごとの投資回収計画を吟味して設定しています。ただし実際の各事業の状況を見ながら柔軟に計画を見直し、財務規律の維持に努めていきます。長期的

株主・投資家の皆様へ

中期経営目標を着実に達成し
企業価値のさらなる向上を実現する

株主の皆様への利益還元は1株当たり利益の増加を通じて安定的・持続的な株主配当を実施することを基本方針とし、現中期経営計画期間では配当性向30%を目安として株主還元を行う予定です。2022年3月期の株主配当については、収益の拡大に合わせて前期から10円増配し、1株当たり年間190円とする予定を2021年4月に公表しました。11月にご案内した通り、当期業績見通しおよび配当政策等を勘案し配当予想を修正したうえ、2021年10月1日を効力発生日として株式分割を実施したため、実質的には前期より1株当たり28円増配の208円（分割前基準）となる予定です。

当社のEV/EBITDA倍率は、現在6倍前後の水準で推移していますが、電子部品業界の競合企業の多くは10倍以上を達成しています。収益性や成長性の高い電池事業がある一方で、複数の課題事業の収益改善が遅れていることにより競合企業との差が生じていると認識しています。細分化した事業単位ごとに徹底した収益性管理と最適なポートフォリオマネジメントを行うことで、差異要因を徐々に改善し、市場からの評価の向上につなげていきたいと思っております。

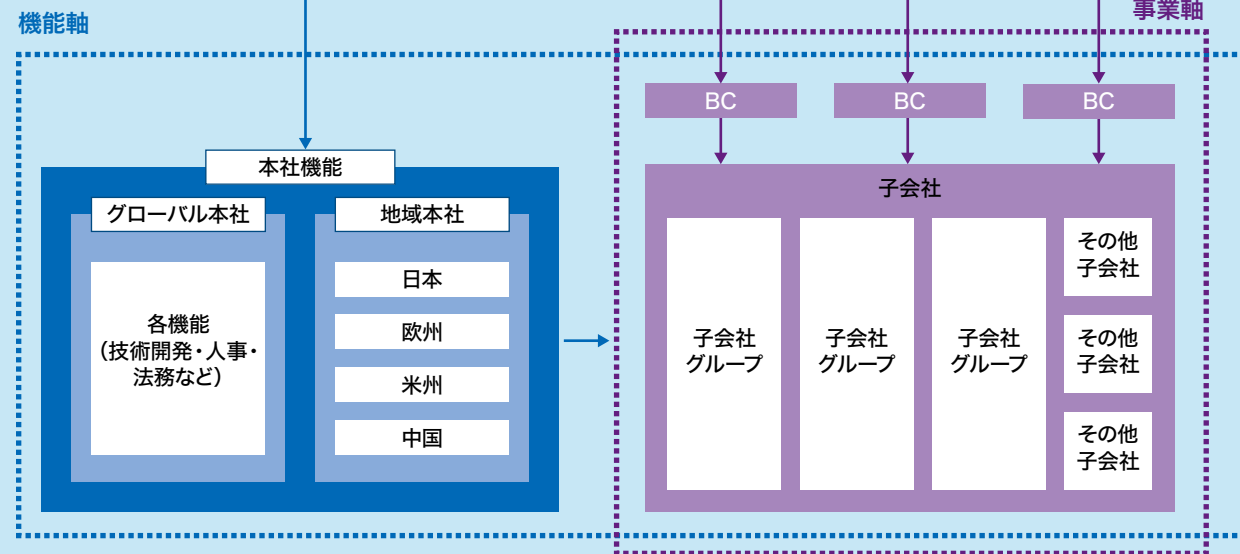
現中期経営計画で掲げた数値目標は、いずれも非常に高い水準にありますが、現在のDXやEXの流れをしっかりと捉え、成長分野への的確な資源配分と課題事業の収益性改善を計画通りに進めることができれば、これらの目標も確実に達成できると考えています。皆様には引き続き、当社グループへのご支援をお願いいたします。

グローバル戦略

「多様性」の強みを発揮し全世界の市場で持続的成長を目指します。

「エンパワーメント&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



変化への対応力を高めるグループ経営体制

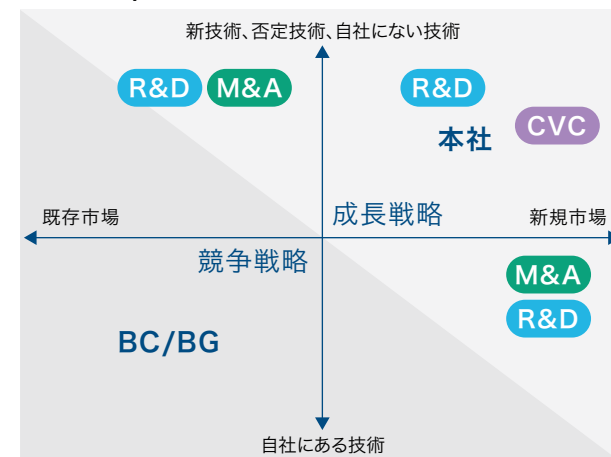
近年、多くのM&Aによって事業のグローバル化を進めてきたTDKは、変化の激しい時代を乗り越えていくために、「エンパワーメント&トランスペアレンシー(権限委譲と透明性の向上)」をポリシーとして、自律分散型のグループ経営体制の確立を目指しています。目標や理念の共有によってグループの連携を強化しつつ、ビジネスの前線に権限を委譲することで迅速な意思決定を可能にし、経営のスピードアップを図ることなどがそのねらいです。

自社の保有する技術によって既存市場で短中期的な事業展開ができる領域では、主役であるBC(ビジネスカンパニー)やBG(ビジネスグループ)に意思決定権限を与え、市場競争を勝ち抜くための戦略をタイムリーに遂行します。グローバル本社や地域本社(上記経営体制図参照)は、技術開発や人事、法務などグローバル連携を促進する横軸機能を提供しつつきめ細かな後方支援を行います。

一方、5年以上先の実用化が見込まれる新技術開発の領

域はグローバル本社が担います。既存技術の新市場への応用・転用、あるいは全く新しい市場への進出についても、グローバル本社が主体となってM&AやCVCの活用などによって推進しています。

本社とBC/BGのR&Dの役割



マーケティング機能をグローバルで強化

TDKは2021年4月、グローバル事業展開におけるマーケティング機能の強化を目的に「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」を新設しました。CM&I本部の重要な機能の一つは、グループ全体のアンテナとしてマーケットや顧客に関する幅広い情報の受信を行うことです。広範なTDKの顧客業界を俯瞰し、それぞれの市場で「今、何が起きているのか。そして、次に何が起ころのか」を敏感に察知して、そこに潜在するニーズをいち早く探り出していきます。

もうひとつの機能は、TDKグループの持つ多種多様なコア技術やその組み合わせの可能性を考え、現状のポートフォリオに存在しない新たな製品やソリューションを創出してビジネスとして育成していくことです。グループ横断的な視点のもと、コーポレートや各事業のR&D部門をはじめ社内外の多様な部門と組織の枠を超えて連携しながら、市場の動きに即応した製品・ソリューションの創出を目指していきます。

コーポレートマーケティング&インキュベーション本部を、TDKの新たな価値創造に貢献できる組織に

TDKは素晴らしいテクノロジーを数多く持っており、それらを上手く組み合わせることで、お客様により良い価値を提供できると私は信じています。ただしそのためにはお客様やエンドユーザーのニーズを正確に把握し、どうすれば満足してもらえる製品・サービスを提供できるかをしっかり理解する必要があります。そうした情報を敏感に受信するための「高感度のアンテナ」となることが、われわれCM&I本部に求められる第一の役割であると認識しています。

市場におけるテクノロジーやサステナビリティのトレンドをつかむにあたって私が重視していることはTDK Venturesの投資先企業との連携です。これらの企業はトレンドの最前線に位置しており、彼らにTDKの製品・部品の供給を行っていくことで、新しい市場への準備につながる有益な情報を得ることができます。さらに、そのようにして集めた情報・データをインテリジェンスに変換し、現在のTDKには存在しない新しい製品やソリューションとしてインキュベートしていくことも、CM&I本部の重要な使命であると考えています。

この仕事には今までのTDKにはない全く新しいアプローチが求められますが、私はそこに大きな魅力を感じています。TDKがより多くの市場にソリューションを提供し、社会に貢献する企業になっていけるよう常にアンテナを未来に向け、新たな価値創造に挑戦していこうと思います。



TDK株式会社
常務執行役員
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

Michael Pocsatko

TDK Venturesを通して最先端分野の技術トレンドを把握

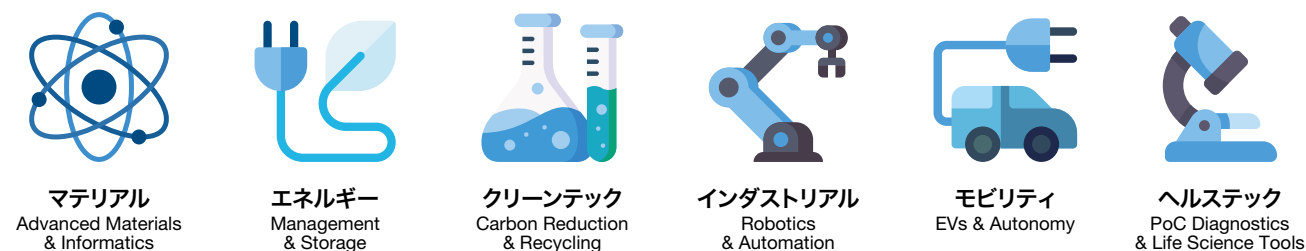
TDKは2019年7月、技術開発を加速して成長戦略を強化するため、ベンチャー企業への投資を行うCVCのTDK Venturesをカリフォルニア州に設立しました。同社はTDKの米国子会社の100%子会社として設立され、第1号ファンドは5,000万ドルの規模でスタートしました。

TDK Venturesの投資対象となるのは、エネルギーやクリーンテック、ヘルステック、複合現実、インダストリアル、モビリティ、AIといった分野でイノベーションを起こし、社会に貢献する可能性があるスタートアップ企業です。資金提供を通して彼らのアイデアや技術の進化・事業化を支援するとともに、TDKグループがカバーする市場へのアクセスをサポート

トしていきます。

投資先企業は、幅広い分野に事業展開するTDKグループのスケールメリットを活用できます。さらにTDKグループの広範囲にわたる潜在的な顧客や販売チャネル、グローバルレベルでのエコシステム、関連業界市場に関する深い知識やオペレーションなどへのアクセスが可能になります。一方、TDKは投資先企業への支援を通じて世界の最先端の技術トレンドや市場動向を早期に察知でき、それによって今後の技術ロードマップをより正確なものに補強し、新たな市場への進出に役立てていきます。

主要な投資対象分野



投資先からのメッセージ

TDK Venturesは、スタートアップ企業にとってファーストチョイスとなるCVCです。

これまでのCVCのイメージは、正直なところ「遅い、傲慢、難しい」といったものでした。しかし、TDK Venturesの情報力や支援内容は、私の頭の中にあったCVCのイメージを見事に覆してくれました。

当社は、複数社から投資をしていただき、その大半は投資会社からのものですが、TDK Venturesがもたらしてくれる付加価値に期待して、同社にも投資をお願いしました。

TDK Venturesは、いまやスタートアップ企業にとって資金提供者候補のファーストチョイスとなるCVCです。また、TDKグループが提供する新しい機能として、次の時代をつくる起業家たちからの高い期待と評価を受けています。これからのCVCを担う存在となることを期待しています。



Groq, Inc.
CEO
Jonathan Ross氏

2号ファンドの立ち上げで投資規模を3倍に拡大

TDK Venturesの1号ファンドは、立ち上げ後の2年間で3DプリンタースタートアップのOriginや燃料電池スタートアップのGenCell、AIチップベンチャーのGroqなど、世界各国のベンチャー企業15社に出資を行ってきました。それらの出資先企業のなかには大手企業グループのM&A対象となったり、株式上場を果たしたりと、順調に成長を遂げる企業も出てきています。

こうした成果を踏まえTDK Venturesは2021年4月に2号ファンドを立ち上げました。投資規模は1号ファンドの3

倍の1億5,000万ドルとなります。2号ファンドの最初の投資先は、動画分析や自動運転などに用いられるAIチップの開発企業Analog Inference。今後3年間で世界各地の有望ベンチャー50社程度に出資を行っていく予定です。

なお、TDK Ventures PresidentのNicolas Sauvageは、2020年と2021年に、CVCのメディア・調査会社であるGlobal Corporate Venturingが発表する「GCVパワーリスト」のトップ100人に選出されました。

より良い世界をつくるという 起業家の夢を支援していきます。

TDK Venturesは、「TDKの戦略に新たな視点と深い洞察をもたらすことで、TDKの社会貢献を支援する」というミッションを掲げています。

当社は、「投資チーム」と「プラットフォームチーム」の2チームで構成されています。投資チームのメンバーは、各分野の戦略を学びながら、最適な投資機会を見極めることに集中しています。また、プラットフォームチームは、起業家の成功を支えるために、マーケティングや財務など、さまざまな専門知識を投資先企業に提供しています。両チームが密に連携して、スタートアップ企業が次の資金調達ラウンドやIPOに向けて準備することをサポートしたり、適切な専門家や世界中のTDKチームを紹介したりするなど、より高いレベルでのサービスを提供しています。

当社では、投資先企業を選ぶうえで、3つの基準を設けています。1つ目は、財務に大きなリターンをもたらす可能性を持っていること。2つ目はTDKの長期戦略につながる価値と相乗効果があり、私たちを成長に導いてくれる可能性を持っていること。そして3つ目が、イノベーションによって持続可能な未来に貢献できる企業であること。さらに、これら3つの基準を満たすスタートアップ企業のなかでも、5年から10年以内に主要市場で世界的リーダーになる可能性を持つ企業を探しています。

TDKには「創造によって文化、産業に貢献する」という社があります。私たちもより良い世界をつくるという起業家の夢を実現するため、彼らと同じ未来を描き、彼らのイノベーション創造を支援していきます。



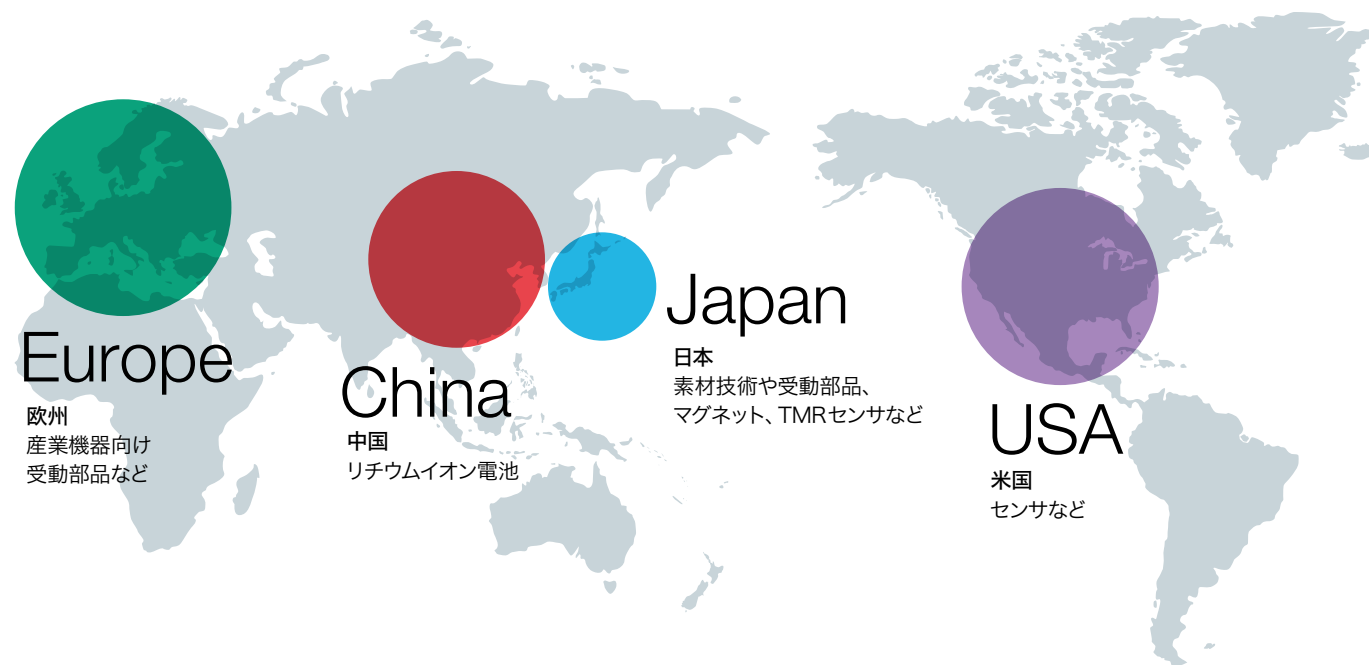
TDK Ventures Inc.
President
Nicolas Sauvage

世界4極がそれぞれの強みを活かして画期的な製品を開発

当社は、地域によって異なる顧客ニーズに的確に応えるため、世界4極開発体制による研究開発活動を行っています。国内ではグローバルな研究開発の中核拠点であるテクニカルセンターを中心に、素材技術などの要素技術や受動部品、マグネットなどの開発を行う一方、米国、欧州、中国では、それぞれの地域で優位性を持つ製品の開発や、アプリケーションやシステムの開発に取り組んでいます。また、グループガバナンスの改革で新設した地域本社と、本社の技術・知財本部がグローバルに連携し、事業や子会社の枠組みを超え

た研究開発を進めています。

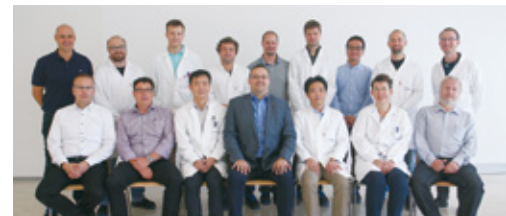
TDKは、「創造によって文化、産業に貢献する」という社是のもと、知的財産権の尊重を全社方針として、知的財産権の保護と活用の推進を図っています。知的財産の活動については、国内外の事業拠点や開発拠点に知財担当者を配置し、知的財産権センター、技術研究開発部門、事業部門との間で綿密な連携を図り、TDKグループ全体で三位一体の知財運営を進めています。



グローバル連携開発事例

次世代電池「CeraCharge®」開発への挑戦

TDKは世界初の充放電可能なSMDタイプのオールセラミック全固体電池「CeraCharge®」を開発しました(2017年発表)。TDKのグローバルな研究開発拠点の1つであるドイチュランツベルク工場(オーストリア)の「R&D Center Europe」の技術者と、先進の積層セラミック技術を有する日本の技術者との緊密な連携により実現した画期的な製品です。量産技術も確立して、2020年には調理用温度計の搭載バッテリーとして実用化。小型・安全・高信頼性を特長とし、IoTデバイスなどへの搭載が期待されています。



インダストリ4.0 + ゼロディフェクト活動で、生産性改善と不良品ゼロを追求

自動車や医療の分野をはじめ人々の生活シーンのあらゆる場面に電子部品の活用が広がっているなか、電子部品メーカーにはこれまで以上に厳しい品質管理が求められています。TDKグループ各社では「インダストリ4.0+ ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」をスローガンに、グローバル規模での生産革新に取り組んでいます。

例えば、ドイツに本社を置くTDK Electronicsではインダストリ4.0活動の一環として、MES(製造実行システム)の導

入を進めています。MESは、生産施設に関わるすべてのソフトウェアシステムを一元化することで、作業スケジュールリングから出荷に至るまで、あらゆる生産関連プロセスの統合管理や、各ステップの作業状況のリアルタイムでの見える化を実現する仕組みです。現在、ソンバトヘイ工場(ハンガリー)で試験導入プロジェクトが進んでおり、TDK Electronicsの他工場にも順次導入される予定で、生産効率や品質の飛躍的な向上が期待されています。

MESの導入によって、生産現場を見える化する

TDK Electronicsはこの1年間、インダストリ4.0にどう取り組むべきか、最終的にそれが私たちにどんな意味を持つのかを理解してもらうための大規模コミュニケーション・キャンペーンを展開してきました。全工場でタウンホールミーティングを開催するとともに、いくつかの工場では教育や資格取得のために利用できるショールームを設置してデジタル化の実例を紹介しました。さらにTDK Electronics本社、BG、工場の各人事部門との連携によってトレーニングの体制も整えました。残念ながら新型コロナウイルス感染症の影響で当面はオンラインのトレーニングしか実施できませんが、状況が落ちつき次第、対面形式でも実施していく方針です。

これまでのインダストリ4.0活動においては、ソンバトヘイ工場へのMESの試験導入が無事実施できました。MESを活用すれば各部署の作業状況がモバイル端末や製造装置のパネルにリアルタイムで可視化され、従業員はいつでも必要な情報にアクセスして作業状況を確認し、データを追加できます。さらに生産計画、実績分析、人員計画、材料・エネルギーなどのリソースの配分、品質管理といったすべての主要プロセスにおいて、より早く透明性の高い、柔軟で効率的な判断が可能になります。今後すべての工場にMESを展開していくことで、よりスピーディできめ細かな生産活動を目指していきます。



TDK株式会社
執行役員
電子部品ビジネスカンパニー COO
Werner Lohwasser

人材戦略

“One TDK”として 真のグローバル化と ダイバーシティを実現します。

常務執行役員 人財本部長

Andreas Keller



M&Aを通してTDKに新たに加わった社員の割合は約80%におよび、90%以上の社員が日本以外の国で勤務しています。「数多くのM&Aを通して経営体制や多様化の急速な進化と変革を目の当たりにしてきた」というAndreas Kellerは、TDKグループとして結束することを目指して、ドイツ・ミュンヘンの人財本部からグローバルな人材戦略を実践しています。

DX、EXの加速に欠かせない人材を適切な時期、場所に配置する

当社は、新中期経営計画において「2CX (Customer Experience, Consumer Experience)の実現」を目指しており、そのためにもDXとEXを加速させることが課題となっています。これを達成するために、私たちは適切な人材を、適切な時期、場所に配置するグローバルな人材マネジメントを強化しています。その一環として、TDKグループの全社員を対象にデジタル学習プラットフォーム「Weconnect」を導入しました。これに面対式の研修ワークショップを組み合わせることで、活気に満ちた人材育成を実現しています。

こうした取り組みを進めるためには、社員の積極的な参加意識を得ることが必要不可欠です。TDKには、社員の意見に耳を傾け、社員の貢献を公正に評価する体制が整備されています。多くの人が求める、つながりや帰属感、他者への貢献を実現できるフィールドが多数あります。現在グループ会社の多くは、それぞれの尺度で社員のエンゲージメントを評価していますが、今後は「人々の考え方・感じ方」を評価できるAI主体のインタラクティブソリューションに一元化し、グループ会社間の結束を強めていきます。

世界各国の人材管理・育成方法を一元化し、人材マネジメントを強化

グローバルな人材マネジメントの実現に向けては、まず生産性の妨げとなる柔軟性に欠ける人事システムを排除する必要があります。

これまでグループ会社各社には均一の規則がなく、人財本部はグループ会社ごとのニーズに応じた人事プロセスの構築に取り組んでいました。しかし、世界各地に事業が散在し、人材育成のための制度や手順の種類があまりに多すぎたため、十分な透明性や連携を確保することができず、非効

率な業務が生じていました。

グループ会社・社員間に強い絆を築くには、人材管理・育成方法を一元化する必要があります。そこで役員以上を対象とするインタラクティブな人材管理システムを導入しました。このプラットフォームは、「後継者育成」「業績評価」など、さまざまなニーズに合ったモジュールを選択できます。この画期的な仕組みを導入することで、あらゆる場所で勤務する社員への定期的な連絡やグローバル人材の育成を可能

にしています。このような「エンパワーメント&トランスペアレンシー」の実現を通じ、社員全員が自律的に日々の業務に取り組むと同時に、信頼されているという実感を得られるようにしています。

また、社員同士のコミュニケーションもモチベーションアップやスキル向上のために欠かせない要素です。人財本部では、英語でのコミュニケーション能力を伸ばせる研修

の実施を通じ、会社やグループが目指すことを正しく伝えるように努めています。高い英語力は社員自身のキャリアアップにも役立つため、Global Communication & English (GCE)などの教育プログラムを通じさまざまな国の社員の育成に積極的に投資し、社員によるコミュニケーションや英語力の向上をサポートしています。

次世代リーダー候補者の技能を最大限に発揮できる環境を整備

当社が持続的に成長していくためには、若い世代とつながり、若い社員を育成していくことが重要となります。特に、次世代のTDKグループを引っ張っていく後継者の育成が欠かせません。そこで、将来の経営者や幹部候補の育成を目的とする4つの「グローバルマネジメント人材育成プログラム」を立ち上げました。

人財本部は、これらのワークショップへの参加を推薦された候補者の適性を客観的に評価します。グローバルな人材戦略という新たな枠組みに合わせ、それぞれの事業グループ以外の候補者も検討に加え、その候補者の技能が最大限に活かされる職務が割り当てられるようにしました。すでに、主要職務の候補者が複数指名されています。

グローバルマネジメント 人材育成プログラム

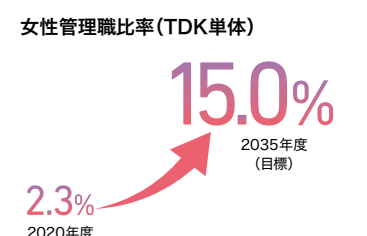


多様性のある企業文化を創造し持続的な成長を果たす

職場環境におけるダイバーシティを確保していくことも、当社が目指しているものの一つです。これまでもTDKグループはさまざまな取り組みを通して、常に多様化を追求してきました。特に国内拠点でのジェンダーギャップを解消することは大きな課題となっていたため、ダイバーシティ推進部を設置しました。また、ダイバーシティの課題に取り組む外部の専門家を、日本をはじめ世界各地で採用しつつ活動を展開しています。日本においては2035年度に女性管理職比率を少なくとも15%とするよう目指しています。こうした団

結力や多様性を兼ね備えた能力を育むことで、求職者から選ばれる企業への成長や継続的な繁栄・発展につながることを確信しています。

今後も、グローバルな人材戦略を着実に実行し、TDKグループをより一元化されたレジリエンスのあるグローバル企業に成長させていきます。



気候変動への取り組み



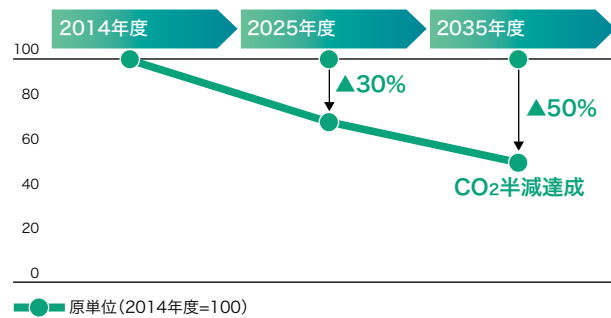
温室効果ガス排出量の
“ネットゼロ”に向けて

考え方・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、気候変動への危機感が高まる一方です。とりわけCO₂は温室効果ガスの大半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CO₂排出量の削減に努めています。活動目標として「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CO₂排出原単位を2035年度までに半減(2014年度比)」することを掲げています。

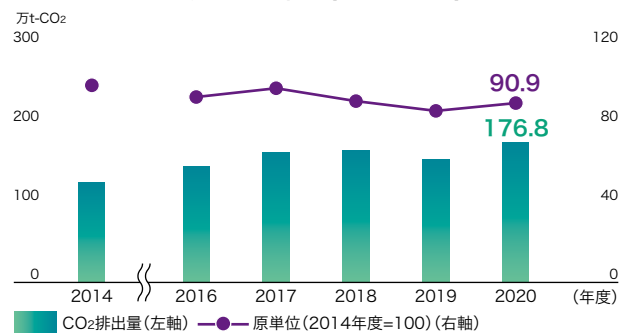


生産拠点・物流のCO₂排出量削減

2020年度の生産拠点のCO₂排出量は新拠点増加の影響もあり前年度比13.5%増加の176.8万トンでした。今後は、TDKのマテリアリティに掲げた「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。

日本における物流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18.0%増加の4,924トンとなりました。海外拠点における物流CO₂排出量削減活動を開始するなど、TDKグループ全体で削減活動の推進に努めていきます。

生産拠点のCO₂排出量の推移(グローバル)



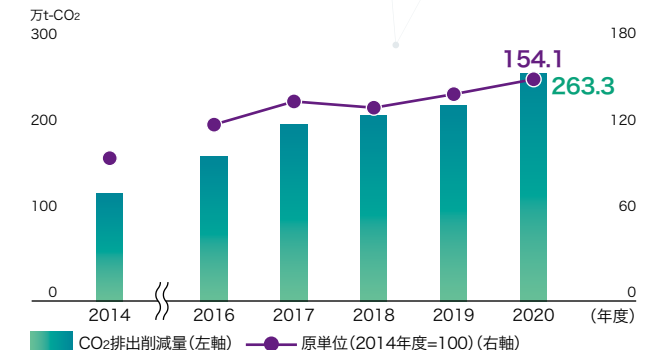
※ M&Aによるサイト増加により、原単位のデータを修正しています。
※ 測定・算出方法および2019年度以降の数値実績について第三者による検証を受けています。

製品によるCO₂排出量削減

製品やノウハウによるCO₂排出削減を環境貢献量として定量化するための算定基準をとりまとめた「製品貢献量算定ガイドライン」を策定し、製品アセスメントでの運用を通じて、製品によるCO₂排出削減活動を進めています。

2020年度の製品によるCO₂排出削減貢献量は、前年度比16.2%増の263.3万トンでした。また、原単位では、前年度比7.1%改善となりました。今後も、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。

製品によるCO₂排出削減量の推移



TCFD提言への対応(概要)

TDKは、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)の提言への賛同を表明し、TCFDのフレームワークに沿った情報開示を進めています。

ガバナンス

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、CEOが任命する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。また、CEOが任命した執行役員が委員長を務めるERM(Enterprise Risk Management)委員会において気候変動を含む環境リスクについて協議しています。重要事項については、ERM委員会を通じて経営会議および取締役会に報告しています。

に基づき、気候変動リスクを想定するとともに、事業への影響の大きさを勘案して、重要と考えられるリスクの特定を進めています。

戦略

気候変動関連問題におけるビジネス上のリスクを分析し戦略を検討するにあたり、前提となる気候変動関連シナリオとして、IEA B2DSおよびIEA CPS(現行政策シナリオ)の2つを採用し、シナリオ分析の試行を開始しました。

リスク管理

経営上重要なリスクについては、ERM委員会において包括的なリスクの一部として評価されます。現時点では、各種情報源およびシナリオ分析の試行結果に

指標と目標

P57「考え方・目標」を参照ください。

想定されるリスク

移行リスク(例)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの再生可能エネルギーの導入要求に対応するための費用増加や対応の遅れによる受注機会の喪失 世界各地での炭素税の導入やその他環境関連法規制の強化による費用の増加、生産停止や受注機会の喪失
物理リスク(例)	<ul style="list-style-type: none"> 台風の大型化や突発的な豪雨による想定外の洪水の発生による設備や生産の回復費用の発生

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/sustainability2021/environmental_responsibility/climate-action

第三章

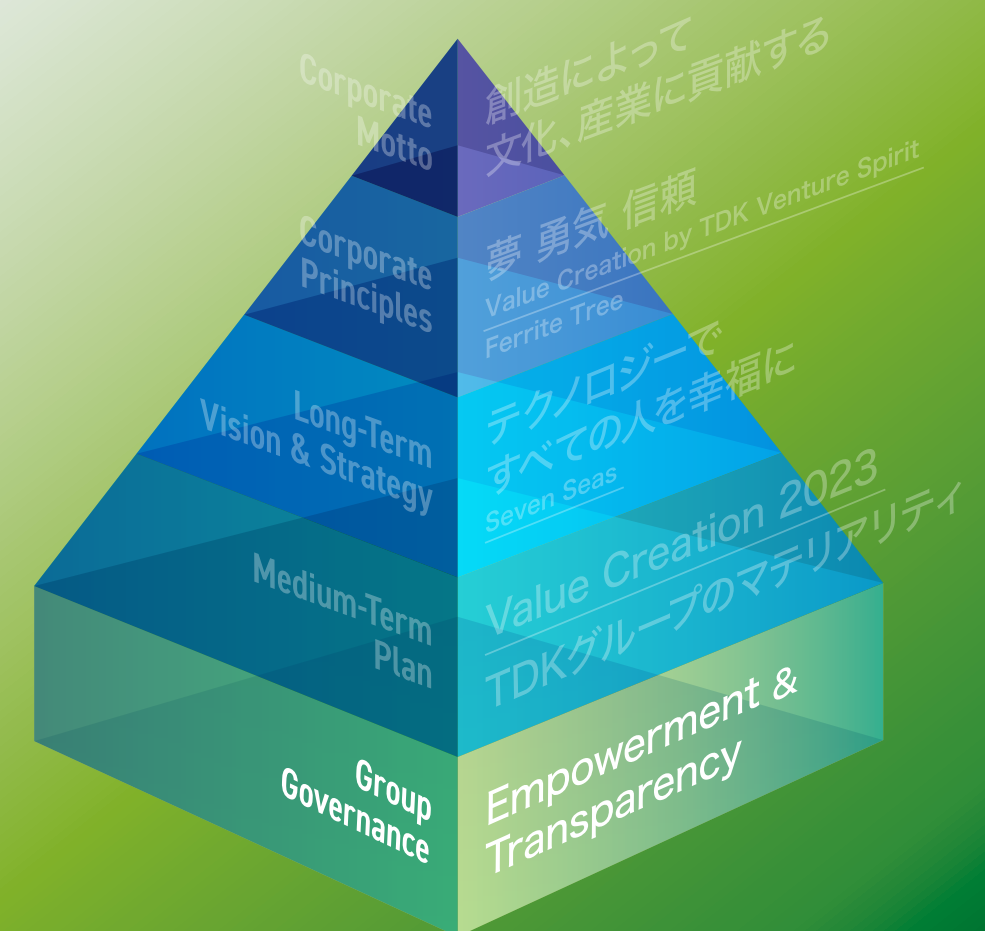
TDKの ガバナンスの 特長は何か?

グループガバナンス

Empowerment & Transparency

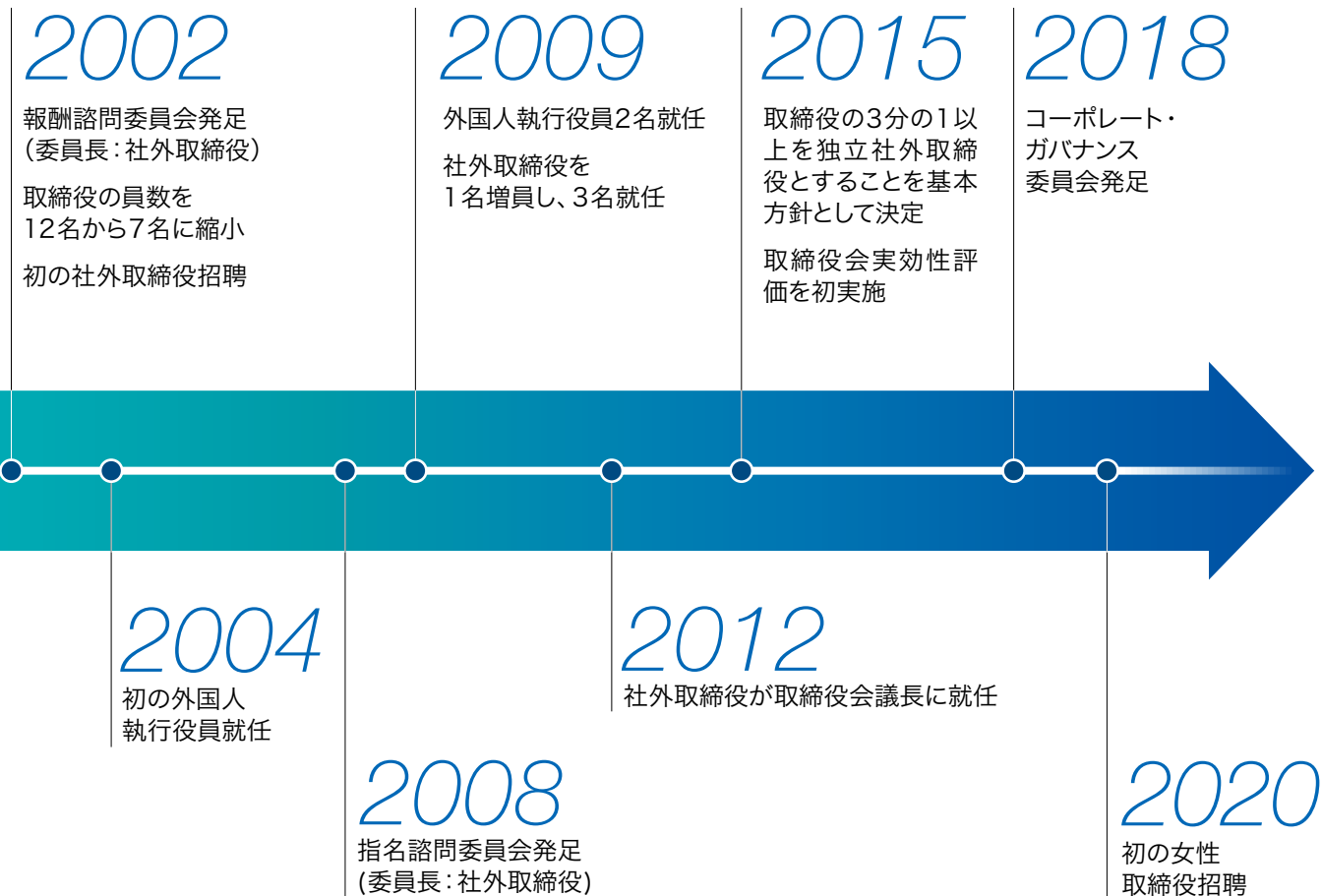
TDKは社会に貢献をしながら、成長と発展を続けるため、「エンパワーメント&トランスパアレンシー」という方針を大切にしています。世界30以上の国と地域にあるグループ企業が大切にす、それぞれのコアコンピタンスや事業展開の独自性を尊重し、新たなテクノロジーや事業への挑戦を奨励します。一方で経営の透明性は厳しく求めています。

お客様に誠実に向き合い4つのBest Practice(→P27参照)をグループ社員全員で実践し、TDKの企業文化を次の世代に継承していきます。

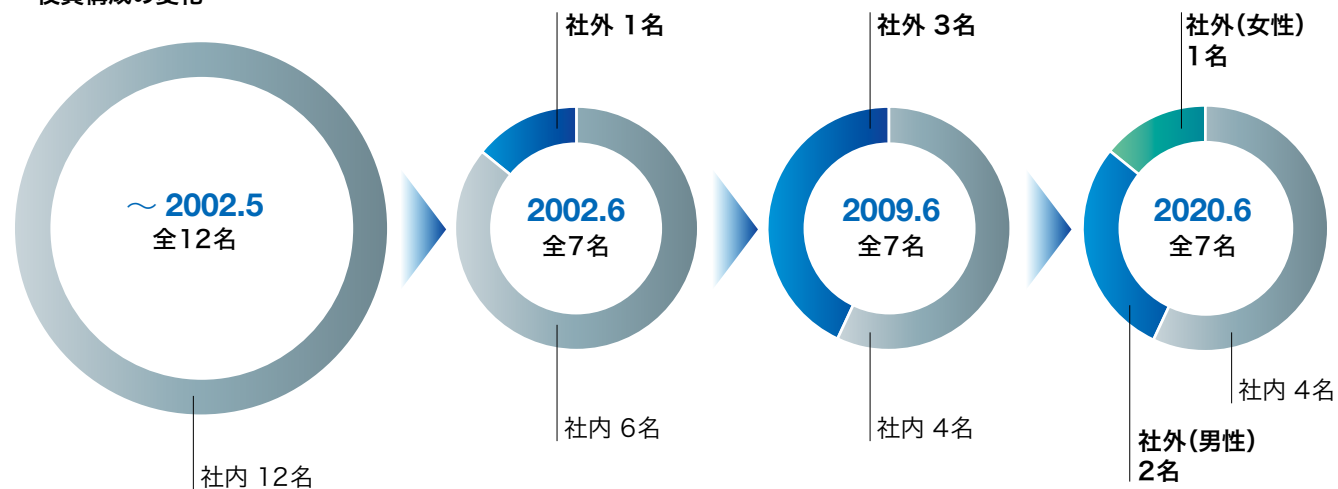


ガバナンス変革の歴史

変革の歩み



役員構成の変化



企業価値向上を重視

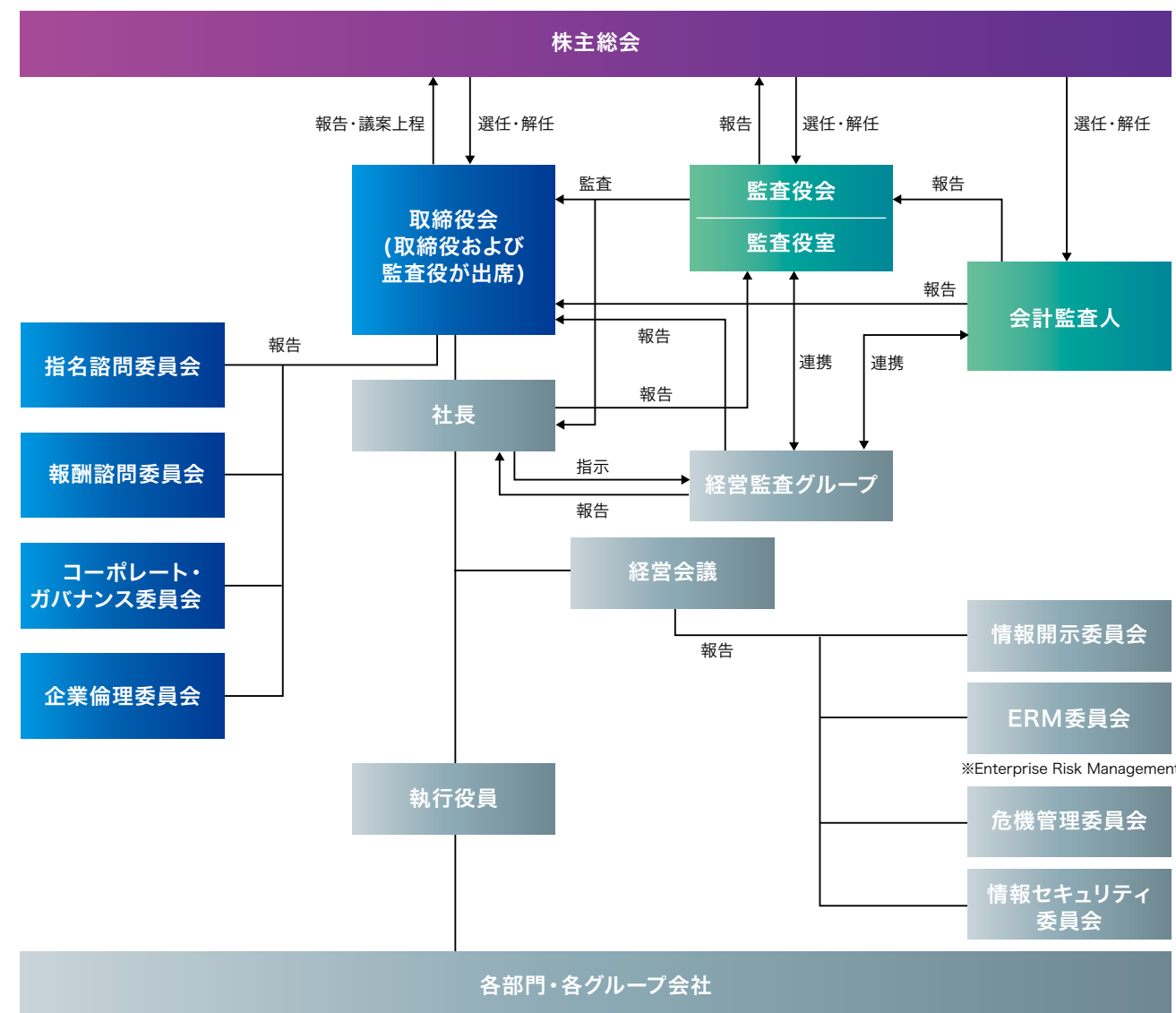
当社は監査役会設置会社として、コーポレート・ガバナンス強化のためのさまざまな仕組みを導入することにより経営の健全性・遵法性・透明性の確保に努め、長期的な企業価値の向上を目指しています。

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4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、企業倫理委員会)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「エンパワーメント&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



社外取締役対談

中長期的な企業価値向上に向けて 取締役会で活発な議論を行っています。

TDKのガバナンスの特徴

—TDKのガバナンスに対する 客観的な評価を教えてください。

中山 TDKではコーポレートガバナンス・コードが制定される以前の2009年には、取締役7名中の3名が社外取締役となり、外部目線で厳しく監督機能を発揮してきたと聞いていましたが、実際、自分が昨年参加して、それを実感しています。現在の取締役の人員構成も適切で、組織体制に関する課題は少ないと認識しています。

一方で、コロナ禍の影響で地方や海外の拠点に行くことが難しくなっており、社外取締役として現場へのアクセス不足は大きな課題だと捉えています。

石村 私も中山取締役と同じ考えで、TDKには非常に先進

的なガバナンス体制が整備されていると思います。以前から社外取締役が取締役会議長を務めてきましたし、非業務執行取締役と執行役員兼務取締役の比率も4:4とバランスが取れていて、業務執行を適切に監督できる体制にあります。

中山 TDKの取締役会は、取締役の人数が絞られているため議論が活性化しやすく、取締役会での発言も非常にフランクにできるという意味でも、本当に良い人数、構成だと思っています。また、単純な質問をしても真摯に答えていただけるので、社外取締役でも発言がしやすい雰囲気があり、私自身も最初の取締役会からスムーズに議論に入っていました。

石村 一般的に、単純な質問ほど回答が難しいということもありますよね。特に、社内での「常識」については、社外から見ると全く分からない一方で、社内ではそこを真剣に考えた経験がなく、しっかりと回答できないケースが多い印象があります。

その点、TDKの取締役会では、少しでも疑問があれば率直に質問して、丁寧に説明してもらえます。常に双方向で、活発な議論ができており、社内・社外取締役の相互理解も深めやすいと評価しています。こうした雰囲気は、これまでの取締役会議長が醸成してきた大切な資産だと思いますので、議長として今後も維持していきたいと考えています。

中山 取締役会のなかでの説明だけでなく、事前の情報共有も充実していて、丁寧に説明していただけますよね。

石村 TDKでは、社外取締役と社外監査役への支援として、議題に関する情報を事前に説明してもらえます。そこでも担当者に質問ができますし、その場で回答がもらえなくても取締役会当日には資料を準備していただけるので、非常にスムーズに取締役会での議論を行うことができます。

—取締役会の実効性評価について お聞かせください。

石村 実効性評価については、毎年、澄田会長が委員長を務めるコーポレート・ガバナンス委員会が主導して各取締役にヒアリングを実施しています。また、3年に1回を目途に、より中立的・客観的な検証を目的として外部の第三者機関に評価を依頼しています。こうした評価・分析から抽出した問題点については、PDCAを回しながら改善に取り組んでいます。

私の経験として、ヒアリングの際に指摘した点は何らかの

形で必ずフィードバックがありますし、変えるべきところはしっかりと変えていくことで、常に改善が進んでいると実感しています。

中山 私が社外取締役に選ばれた背景に、その前年に実施された実効性評価のヒアリングのなかで、女性の取締役がないことを指摘する意見も強くあったと伺っています。これも実効性評価をもとにした改善の一例だと思います。

社外取締役の役割

—社外取締役の役割への認識を お聞かせください。

石村 社外取締役の役割としては、現状の事業ポートフォリオなどへの意見や、その方向性を決定するための助言を行うことが大きいと考えています。やはり社内だけで考えると、自分たちが手がけているビジネスの撤退や縮小を判断することは非常に難しいと思います。そこに社外の目を入れて、取締役会でより深く議論していくところに、社外取締役としての大きな役割があると認識しています。

中山 一般論として、やはり執行側は近視眼的になりがちですので、社外取締役には中長期的、多角的な視点からの意見や問題提起が求められるだろうと思います。TDKはグローバルに事業を展開しており、より多様な価値観のなかで議論ができる人材が非常に重要になりますので、そういう意味でも社外取締役への期待が大きいです。

石村 TDKは、非常にアグレッシブで、大きく、ダイナミックに変わっていくことができる会社です。取締役会としては、この企業姿勢を強みとして伸ばしていくべきでしょう。もし、この強みをリスクという観点から潰すのであれば、何のための取締役会なのかと思います。当然、リスク管理は取締役会の重要な役割の一つですが、ブレーキとアクセルのバランスを考えながら、取締役会議長として当社の強みを最大限に活かせるような運営をしていきたいと考えています。

—取締役会での助言にあたり、お二人が 意識していることをお聞かせください。

石村 大きな経営判断が必要な場面では、常に「自分が社長の立場ならどうするか」を考えて、発言するようにしています。そうした観点から今までの6年間を振り返って、最も印

象に残っているのは、スマートフォン向けで好調だった高周波部品事業の一部をQualcommに譲渡した時のことですね。私が社長だったらどうするかと非常に悩んだことをよく覚えています。この案件について私が重視したのは、株主に納得してもらうには、多額のキャッシュが得られるというだけでなく、売却後の成長戦略とセットで発表すべきだということです。この点については取締役会で何度も議論をし、実際に売却後の戦略をともに示せたので非常に良かったと思っています。

中山 私は素朴な疑問であっても積極的に質問や意見をするようにしていて、自分の意見が反映されたことも少なからずあります。例えば、石村取締役とともに、それぞれの国や地域のリスクを考慮した事業構成とするよう提言しており、少しずつ見直されてきているという実感があります。



社外取締役
取締役会議長、報酬諮問委員会(委員長)、
指名諮問委員会(委員)

石村 和彦

旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)の代表取締役兼社長執行役員CEO、代表取締役会長を歴任後、国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長(現任)に就任。2015年6月から当社社外取締役を務める。2020年6月から報酬諮問委員会委員長、2021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。



取締役会において 長期計画の議論を重ねて 新中期経営計画を策定しました。

諮問委員会の委員長として

— TDKの役員報酬制度の特徴を 教えてください。

石村 基本報酬よりそれ以外の報酬の割合が多く、その割合は役職位に比例して多くなっています。業績連動賞与は目標達成度に応じて0~200%の範囲で変動するので、非常にインセンティブが働きやすく、株主から見ても妥当な制度だと思っています。

加えて、より株主目線を意識してもらうために、2021年3月期から事後交付型株式報酬を導入しています。これは、長期的な企業価値向上の成果に対するインセンティブになります。

役員報酬制度の設計においては、多様で優秀な人材が確保できるかどうかを重視すべきであり、これは当社の報酬決定方針にも明記しています。特に、外国人の登用に際しては報酬がネックになるケースもあると思いますが、マー

ケット内でTDKが出せるバリューについても常にチェックして制度設計を行っています。現在の報酬制度は妥当性が高いだけでなく、業界のなかでも誇れる制度になっていると評価しています。

中山 当社の価値創造サイクルの3つのValueの一つである「Social Value」に関連した目標や評価基準についても検討していかなければなりませんね。

石村 その点については私も課題として認識しています。「Social Value」が3つのValueの起点だと言っていますので、今後は、ESGやSDGsに関連する非財務目標を報酬体系に組み込み、達成度を評価する方法などについても報酬諮問委員会で議論していきたいと考えています。

— 中山取締役は指名諮問委員会の委員長に 就任して、どのような課題認識をお持ちですか。

中山 私はダイバーシティ&インクルージョンの取り組みがまだ足りないと思っており、国籍や男女の区別なく優秀な人材の維持・獲得を目指していきたいという思いがあります。ただ、やはり国内の製造業には女性が少ないのも事実ですので、世界にも目を向けていきたいと考えていますし、ボーダーラインを引かずに幅広い層から才能を見出していかなければ生き残っていけないと考えています。

石村 現在のところ、取締役、監査役に女性はいますが、執行役員は男性のみですよね。そこは私も今後の課題の一つだと認識しています。

中山 また、コーポレートガバナンス・コードの改訂も踏まえて、各取締役の知識・経験・能力の多様性という点で、スキル・マトリックスの開示も検討しています。

中期経営計画について

— 前中期経営計画の結果を、 取締役会ではどう評価していますか。

中山 経営目標については、結果として達成できていない項目が多くありますが、米中対立や新型コロナウイルスの影響がなければ、達成できたものも多かったと認識しています。そのなかで、センサ応用製品事業は目標未達の大きな要因となりました。

石村 計画では、センサ応用製品事業が大きく伸びると見込んでいましたが、想定よりも低調に推移しました。したがって、新中期経営計画では、この事業の進捗をしっかりとモニタリングしていく必要があります。

その一方で、大きな成果があったと感じているのは、グローバルに対応できるコーポレート部門の進化です。実は、私が社外取締役に就任した当初に、取締役会でコーポレート機能の強化についての議論を行い、グローバルカンパニーにふさわしいコーポレート機能へと改善していくべきだという話が出ました。そうした取締役会の意見を執行側が真摯に受け止めて、徐々に拡充・強化が進んできたことは非常に良かったと思っています。特に人事面では、Keller人財本部長が就任して以来、グローバルでの人材戦略が大きく進化しましたね。

— 新中期経営計画の策定にあたって、 どのような議論をされたのでしょうか。

石村 数年前の取締役会の実効性評価のなかで、取締役会では中長期の経営戦略や経営の重要な方向性を中心に議論をしようという話が出て、その後、そういう方向に舵が切られました。そこで今回は、長期計画からバックキャストして中期経営計画を策定するアプローチを採用し、取締役会でもかなり長い時間を費やして議論を重ねました。

中山 10年後の社会構造の変化、顧客ニーズ、技術トレンドなどを予測すること自体が難しいですが、当社ではそれらの予測を詳細に分析して長期計画を策定しました。

私が理事を務めているイノベーション関連の社団法人のセミナーで戦略本部長の逢坂取締役に講演をお願いして、今回の長期計画についてもお話いただいたところ、セミナー参加者からとても良いリアクションがありました。

石村 10年後の将来予測として、世の中一般で言われているようなところからスタートしてしまうと、どの会社も同じになりますよね。TDKはそうではなく、独自に将来予測を立てた点が良かったと思います。

中山 私もそう思います。そして今後は、長期計画のもと策定した3か年の中期経営計画の進捗をモニタリングしていきます。特に前中期経営計画で課題となったセンサ応用製品等の事業、それから現在の稼ぎ頭であるエナジー



世界中の従業員の エンゲージメントを高めることが 持続的な成長につながります。

応用製品事業の戦略の実行状況を注視していきたいと考えています。

— 最後に、今後のTDKに 期待することをお聞かせください。

中山 今後、いかにして全世界の従業員のエンゲージメントを上げていくかが課題だと思います。エンゲージメントは、従業員が会社の理念やビジョンに共感することで向上していきますので、そのための取り組みも積極的に推進していくことを期待しています。

石村 エンゲージメントを高めるには、従業員が働きがいが高めることが重要になります。TDKは働きやすさや従業員満足度という点ではかなり高いレベルにあると評価していますが、さらにエンゲージメントが高まり、従業員と会社の信頼関係が一層高まれば、TDKはより良い会社になっていくと思います。今後は、取締役会でもこうした意見を積極的に発信していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

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ています。現在は8名の取締役で構成し、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8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、5名中1名は執行役員を兼務せず、残りの4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。

社外取締役の出席状況（2021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13回	10回中10回	7回中 7回
八木 和則	14回中14回	10回中10回	7回中 7回
中山 こずゑ	10回中10回*	9回中 9回*	5回中 5回*

※ 2020年6月就任後

社外監査役の出席状況（2021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

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
石村 和彦 社外取締役	●	● 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	●	●
澄田 誠 取締役会長	●	●
石黒 成直 代表取締役社長	●	—
逢坂 清治 取締役	—	●

執行における「エンパワメント & 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44%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材を登用する取り組みを進めています。



専務執行役員
Joachim Zichlarz
(ヨアヒム・ツィヒラルツ)

電子部品 ビジネスカンパニー CFO
兼 欧州本社ゼネラルマネージャー



常務執行役員
Michael Pocsatko
(マイケル・ポチャッコ)

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・ティエーレ)

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
デビュティゼネラルマネージャー



執行役員
Hong Tian
(ホン・ティエン)

マイクロアクチュエータソリューションズ
ビジネスグループ
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

コーポレート・ガバナンス体制

客観性と実効性を備えた指名・サクセッションプラン

役員へ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半数以上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への指名に関し、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へ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。

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」において経済産業大臣賞を受賞

サクセッションプランについて実効的な監督を行い、成果を上げている企業として

2021年1月、TDKは一般社団法人日本取締役協会が実施する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2020」において経済産業大臣賞を受賞しました。

本表彰は、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレート・ガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で2015年度から実施されています。TDK

はガバナンスの根幹である社長・CEOの選任・後継者計画について「先進的な取組を行っている」と認められる企業として評価され、今回の受賞の運びとなりました。今後も持続的な成長と企業価値の向上に向け、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでいきます。

選定理由

- 社長の指名・後継者計画に対する実効的な監督を行うべく、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会を設置し、同委員長には独立社外取締役が就任している。また、取締役会の第三者評価の対象に同委員会を含め、定期的に評価を行うなど第三者の視点も取り入れて議論の充実を図っている。さらに、コーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書等において、同委員会の活動状況や第三者評価の結果を開示するなど、社長の指名・後継者計画に関する透明性も高い。
- 2016年に現社長を指名した際も、当時の指名諮問委員長を中心に、持続的な成長を実現できる適切な人物を選定するべく、同委員会メンバーや外部専門機関による複数回のインタビューを行い、社長候補者の適格性を客観的に判断しており、その後も実効的な業績評価が行われている。また、社長がリーダーシップを発揮し、幹部候補者を積極的に育成する中長期的なプログラムを立ち上げるなど、将来を見据えた後継者計画の作成が進められている。
- 現社長就任後には、独立社外役員との意思疎通や情報共有を徹底しつつ、中長期的な視点に立ったグローバルな経営を行った結果、TSR(株主総利回り)が業界平均を上回るなど、高い業績を上げている。

実効性向上のためのたゆみない改善

実効性評価を踏まえた継続的な改善

当社は、毎年、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、一定期間ごとに第三者評価機関に評価を依頼しています(3年に1度を目途、前回は2019年3月期)。

2021年3月期の取締役会評価においては、取締役会の諮問機関であるコーポレート・ガバナンス委員会(委員長:執行役員を兼ねない取締役会長 澄田誠)が中立的な立場で主導し、取締役会(監査役含む)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)についてアンケー

トおよびインタビューを実施し、取締役会によるディスカッションを経て評価を行いました。その結果、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)は、その規模や構成、議案や審議内容、議論の状況、経営への反映等々の点から、その実効性は十分に確保されていることを確認しました。また、以下の通り、前期の実効性評価で抽出された課題への取り組みの進捗状況を検証するとともに、今後の課題を析出しました。

前期の評価で抽出された課題への取り組みの進捗状況

1. 長期経営戦略の継続的検証

取締役会において、長期経営戦略に基づく計画の進捗検証や次期(新)中期の経営計画の審議検討を継続して行いました。2021年3月期は、3年間の中期経営計画の最終事業年度であり、2020年11月度取締役会において、当該中期計画の結果の振り返りを行うとともに、次期(新)中期計画の方向性についての審議を行いました。その後、同年11月から2021年1月度の取締役会において、各主要事業部門の事業の状況および新中期計画の考え方について審議を重ね、2021年3月度取締役会において、これらの審議に基づき長期経営戦略を踏まえた新中期経営計画を決議・策定しました。

2. グループ リスク マネジメントの強化

グローバルに広がるグループ会社の役割、責任と権限、ならびに全社員が遵守すべきルールを定めた「グローバル共通規程」を整備しその普及と運用を進めました。この一環として、リスクオーナーおよびリスク報告ルートを明確化し、モニタリングの強化を図りました。これらの取り組みについては、取締役会において報告・確認がなされました。

3. 社外役員間のコミュニケーション充実

2021年3月期における取締役会は、新型コロナウイルスに対する感染予防の観点から、原則的にリモート会議による開催としました。また、同観点から社外役員との対面での会合や会食なども原則的には控えることになりました。リモート会議においては、IT環境などに支障はなく、円滑な議事運営が維持されましたが、一方で、対面会議と比較して、議場の雰囲気や温度感などが伝わりにくいと指摘もありました。引き続き新型コロナウイルスの状況を注視して感染防止を図りながら、コミュニケーション充実を図っていくことが確認されました。

今後の課題

1. 新中期経営計画のモニタリング

長期経営戦略に基づき「社会的価値」、「成長戦略」、「資本効率」を企業価値向上の柱とする新中期経営計画(2022年3月期より3年間)を策定しましたが、取締役会においては、その着実な遂行を継続的に審議・検証していくべきとされました。

2. サステナビリティを巡る課題への取り組みの推進

中長期的な企業価値向上の観点から、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への取り組みをさらに推進していくべきとされました。具体的には、サステナビリティの取り組みの事業への浸透・連動の推進、取締役会における議論の深化、情報発信の充実などが挙げられました。

3. グループ リスク マネジメントのさらなる強化

グローバルなビジネスの広がりや国際社会における情勢・環境の変化に伴うさまざまなリスクに対応していくためには、リスク管理をさらに強化していくべきとされました。特に、コンプライアンスリスクを含むリスク管理体制の一層の強化を進めるとともに、取締役会においてリスク全体についてのより深い議論を図るべきとされました。

4. ボードメンバーのサクセッションと人事戦略

実効性のある取締役会の維持・継続のためには、社内外の取締役、監査役、取締役会議長を含めたボードメンバーの円滑なサクセッションを実現することが必要とされました。また、ボードメンバーのみならず執行役員や幹部社員を含めた全社のサクセッションに関しても、グローバル人材育成計画と連動させて推進していくべきとされました。

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

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材を確保するために、競争力のある報酬体系を追求することで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す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半数以上を独立社外取締役で構成し、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。

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。各事業年度の連結業績(営業利益、ROE)および部門目標の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	<p>リストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)</p> <p>中期経営計画初年度の初日から最終年度の末日までの3年間(または3年以上で当社取締役会が定める期間、以下「対象期間」)の継続勤務を条件に、事前に定める当社株式および金銭を、対象期間終了後に交付するタイプの継続勤務発行型株式報酬。</p> <p>パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)</p> <p>中期経営計画の業績目標達成度に応じて算定される当社株式および金銭を、対象期間終了後に交付するタイプの業績連動発行型株式報酬。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%の範囲で変動する。</p>	固定 変動 (中長期)

(注) 1. 2020年6月23日開催の第124回定時株主総会においてご決議いただいた事後交付型株式報酬制度の導入に伴い、付与済のものを除き、株式報酬型ストックオプション制度は廃止しましたので、上表には記載していません。

2. RSUは、2021年3月期から運用を開始しています。また、PSUは、2022年3月期から運用を開始する予定です。

3. 役員報酬を業績連動報酬等、非金銭報酬等およびこれら以外の報酬等に分類すると次の通りとなります。

	基本報酬	業績連動賞与	株式報酬型 ストックオプション※1	RSU※2	PSU※3
業績連動報酬等	—	●	●	—	●
非金銭報酬等	—	—	●	●	●
上記以外の報酬等	●	—	—	●	—

※1 株式報酬型ストックオプションは「非金銭報酬等」に分類され、また、業績達成条件を付加している部分については「業績連動報酬等」にも分類されます。

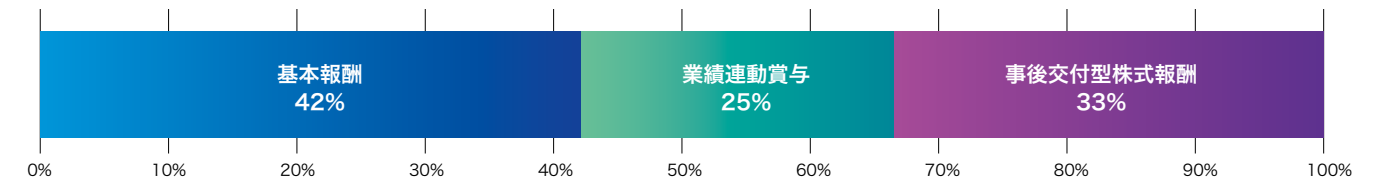
※2 RSUのうち、株式報酬部分は「非金銭報酬等」に分類され、金銭報酬部分は「上記以外の報酬等」に分類されます。

※3 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

	基本報酬	業績連動賞与	事後交付型株式報酬	
			RSU	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	●	—	—	—

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

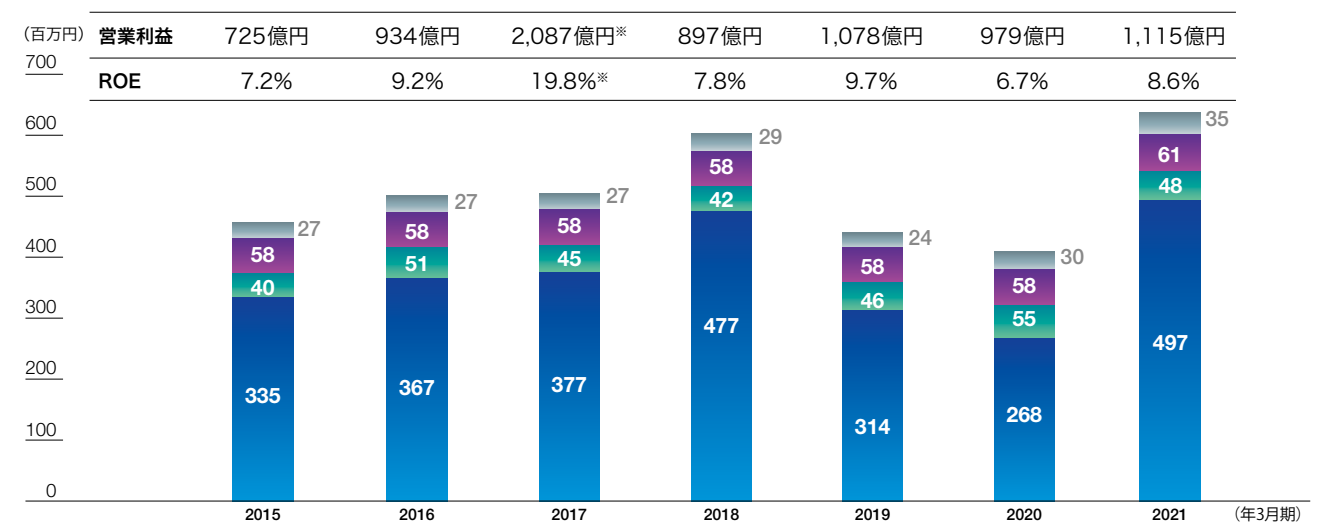
業績連動賞与の額の算定については、2021年3月期における連結業績(営業利益、ROE)および担当部門ごとに設定した指標を使用し、目標値に対する達成度に応じて、標準支給額に対し0~200%の範囲で変動する仕組みとしています。また、当該指標を選定した理由は、短期業績との連動性を重視し、経営目標値と同一の指標を用いるためです。2021年3月期における業績連動賞与に係る主な指標の目標と実績は次の通りです。

連結営業利益 70,900百万円(目標)、111,535百万円(実績)

連結ROE 5.6%(目標)、8.6%(実績)

役員報酬合計額の推移

■社外監査役 ■社内監査役 ■社外取締役 ■社内取締役



* Qualcommへの事業譲渡益1,444億円を含む。

取締役・監査役・執行役員 (2021年10月末時点)

取締役



石黒 成直
代表取締役 社長

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 兼当社加湿器対策本部長(現任) 当社生産本部長



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(現任)
2020年4月 当社専務執行役員(現任)



澄田 誠
取締役

略歴
1980年4月 株式会社野村総合研究所入社
1996年6月 イノテック株式会社取締役
2005年4月 同社代表取締役専務
2005年6月 アイディアアクセス株式会社 取締役
2007年4月 イノテック株式会社 代表取締役社長
2011年6月 当社社外監査役
2013年4月 イノテック株式会社 代表取締役会長
2013年6月 当社社外監査役辞任 当社社外取締役
2015年2月 INNOTECH FRONTIER, Inc. 代表取締役会長
2018年6月 イノテック株式会社 取締役会長
2021年4月 イノテック株式会社取締役



逢坂 清治
取締役

略歴
1982年4月 当社入社
2003年4月 当社経営企画部担当部長
2009年6月 当社執行役員
当社コーポレートストラテジーグループ 経営企画部長
2011年5月 当社経営企画グループ ゼネラルマネージャー 兼経営企画グループ経営企画部長
2012年6月 当社常務執行役員 TDK-EPC Senior Executive Vice President & COO
2015年4月 当社電子部品営業本部長 兼当社電子部品営業本部ICTグループ ゼネラルマネージャー
2017年4月 当社戦略本部長(現任) 当社人事担当
2017年6月 当社取締役専務執行役員(現任)
田淵電機株式会社社外取締役

監査役



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)



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)



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)



石村 和彦
社外取締役

略歴
1979年4月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社
2006年1月 同社執行役員関西工場長
2007年1月 同社上席執行役員エレクトロニクス&エネルギー事業本部長
2008年3月 同社代表取締役兼社長執行役員COO
2010年1月 同社代表取締役兼社長執行役員CEO
2015年1月 同社代表取締役会長
2015年6月 当社社外取締役(現任)
2017年6月 株式会社IHII社外取締役(現任)
2018年1月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社) 取締役会長
2018年6月 野村ホールディングス株式会社社外取締役(現任)
2020年3月 AGC株式会社取締役
2020年4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長(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
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)



岩井 陸雄
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(現任)
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)



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・信託担当、法務・フェアビネス・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・信託担当、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)

執行役員

社長

石黒 成直

専務執行役員

逢坂 清治

Joachim Zichlarz

山西 哲司

常務執行役員

齋藤 昇

永田 充

Michael Pocsatko

Andreas Keller

佐藤 茂樹

執行役員

Joachim Thiele

Hong Tian

Albert Ong

松岡 大

指田 史雄

Ji Bin Geng

Werner Lohwasser

生嶋 太郎

橋山 秀一

連結業績ハイライト (2021年3月31日に終了した1年間および3月31日現在)

連結業績指標*	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	百万円 2021
売上高	¥ 802,534	¥ 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
海外売上高(内数)	702,469	747,062	890,520	989,348	1,061,203	1,073,024	1,158,004	1,268,437	1,252,634	1,361,803
売上原価	624,271	668,258	763,572	802,225	831,123	855,948	928,525	985,321	959,714	1,044,690
販売費及び一般管理費	153,951	147,876	179,896	199,795	227,185	239,446	257,630	287,561	289,771	317,302
営業利益	20,539	22,054	36,616	72,459	93,414	208,660	89,692	107,823	97,870	111,535
税引前当期純利益				74,517	91,839	211,717	89,811	115,554	95,876	121,904
継続事業税引前当期純利益	14,668	19,765	39,772							
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(2,454)	1,195	16,288	49,440	64,828	145,099	63,463	82,205	57,780	79,340
固定資産の取得(設備投資額)	99,653	85,606	68,606	102,525	160,674	167,631	178,612	173,592	173,429	212,355
減価償却費	80,197	77,938	83,109	80,249	83,224	87,491	92,171	106,631	124,984	140,285
研究開発費	52,551	53,943	63,385	70,644	84,920	91,254	102,641	115,155	117,489	127,046
海外生産比率(%)	80.2	81.8	86.7	87.9	86.3	86.1	84.5	85.4	84.4	86.2
営業活動によるキャッシュフロー	55,334	108,942	127,308	142,850	151,563	160,136	91,310	140,274	222,390	222,814
投資活動によるキャッシュフロー	(29,898)	(90,156)	(55,438)	(127,312)	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)	(41,964)	(231,488)
財務活動によるキャッシュフロー	12,929	4,395	(56,118)	(35,243)	29,305	(37,753)	110,088	9,435	(121,769)	29,193
現金及び現金同等物の期末残高	167,015	213,687	250,848	265,104	285,468	330,388	279,624	289,175	332,717	380,387
総資産	1,072,829	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
株主資本	498,159	561,169	635,327	738,861	675,361	793,614	824,634	877,290	843,957	1,003,538
運転資本	219,918	232,693	279,504	352,364	289,760	388,542	296,899	208,165	247,577	221,909
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	129,591

1株当たり指標	円									
当社株主に帰属する当期純利益(損失)基本	¥(19.06)	¥ 9.50	¥129.47	¥392.78	¥514.23	¥1,150.16	¥502.80	¥651.02	¥457.47	¥628.08
純資産	3,957	4,461	5,050	5,865	5,355	6,289	6,532	6,947	6,681	7,944
配当金	80.00	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

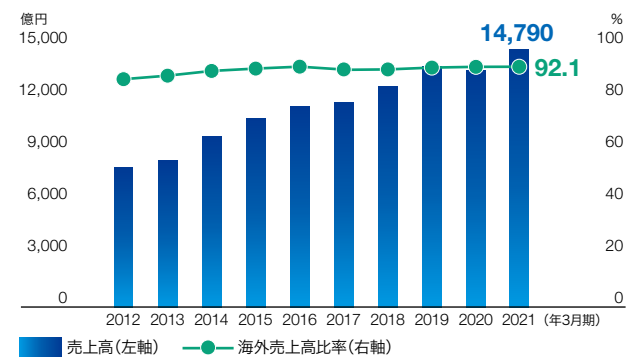
主要財務指標										
海外売上高比率(%)	87.5	88.7	90.5	91.4	92.1	91.1	91.1	91.8	91.9	92.1
販売費及び一般管理費比率(%)	19.2	17.6	18.3	18.5	19.7	20.3	20.3	20.8	21.3	21.5
営業利益率(%)	2.6	2.6	3.7	6.7	8.1	17.7	7.1	7.8	7.2	7.5
ROE(株主資本利益率)(%)	(0.5)	0.2	2.7	7.2	9.2	19.8	7.8	9.7	6.7	8.6
ROA(総資産利益率)(%)	(0.2)	0.1	1.4	3.7	4.5	9.3	3.6	4.2	2.9	3.7

非財務指標										
従業員数(人)	79,175	79,863	83,581	88,076	91,648	99,693	102,883	104,781	107,138	129,284
海外従業員比率(%)	87.4	88.2	89.1	89.8	90.3	90.7	90.7	90.7	90.6	92.0
生産活動に伴うCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	1,109,926	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
製品によるCO ₂ 排出削減量(t-CO ₂)	321,000	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

* 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す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、2012年3月期と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それぞれ組み替えています。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。

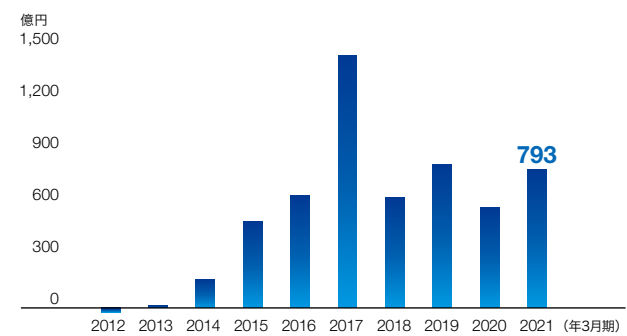
連結業績ハイライト (2021年3月31日に終了した1年間および3月31日現在)

売上高 / 海外売上高比率



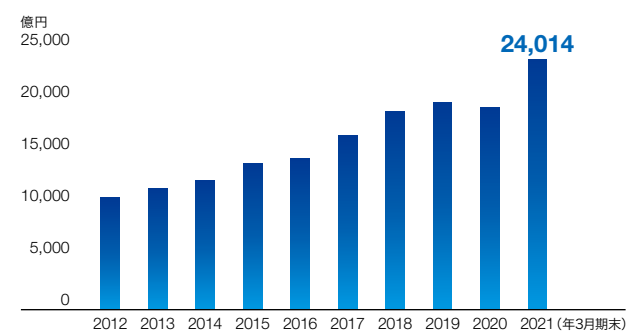
2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の感染再拡大や深刻化した米中対立、対ドル等の円高為替の影響を大きく受けました。一方、第2四半期以降世界各国において社会経済活動や生産活動が徐々に再開されたことに伴い、エレクトロニクス需要の回復基調が続く、売上高は前期比8.5%増の14,790億円となりました。中国における販売が増加し、2021年3月期における海外売上高は全体の92.1%を占めました。

当社株主に帰属する当期純利益(損失)



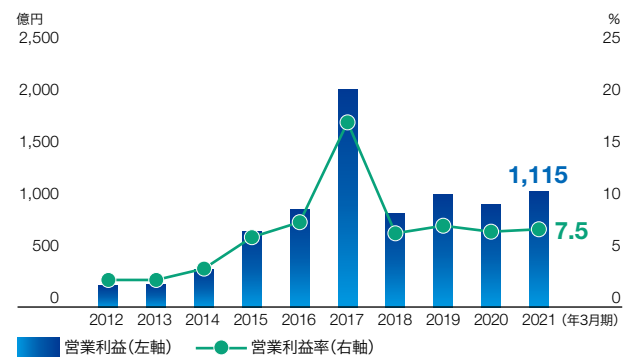
世界同時不況による電子部品需要の減少や、東日本大震災の影響などにより、2009年3月期以降当期純利益は低迷しましたが、2012年3月期より始まった構造改革以降徐々に改善しています。2017年3月期にQualcommへの事業譲渡益を計上した影響により、2018年3月期当期純利益は前期比56.3%減の635億円となりました。2020年3月期は米中関係の悪化や新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、前期比29.7%減の578億円となりましたが、2021年3月期にはエレクトロニクス需要が回復し、前期比37.3%増の793億円となりました。

総資産



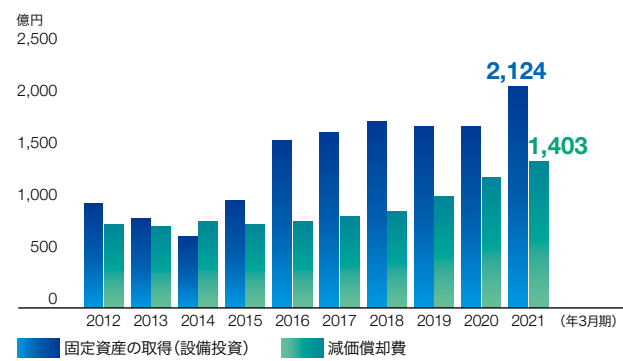
2011年3月期以降、有形固定資産や投資の増加により、総資産は漸増傾向を続けていましたが、2020年3月期末には投資が1,221億円減少したことなどにより、前期末比2.5%減の19,434億円となりました。2021年3月期末には売上債権や有形固定資産が増加し、前期末比23.6%増の24,014億円となりました。

営業利益 / 営業利益率



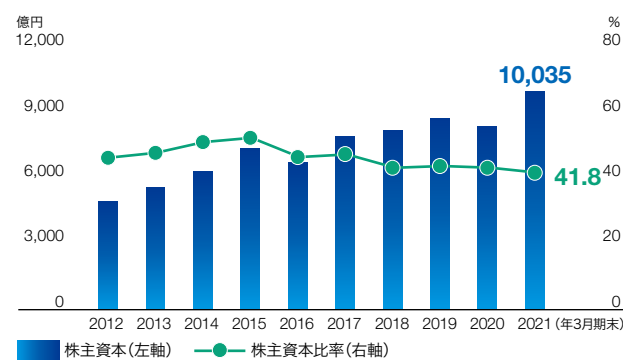
2017年3月期に、Qualcommとの業務提携ならびに合弁会社設立契約に伴う譲渡益を1,444億円計上し、2018年3月期は大幅な減益となりました。2021年3月期はリチウムイオン電池の事業拡大に伴う管理費および開発費増加や、売価値引きの影響を受けたものの、リチウムイオン電池を中心とした売上拡大、合理化コストダウン効果により、営業利益は前期比14.0%増の1,115億円となり、営業利益率も0.3ポイント上昇しました。

固定資産の取得(設備投資) / 減価償却費



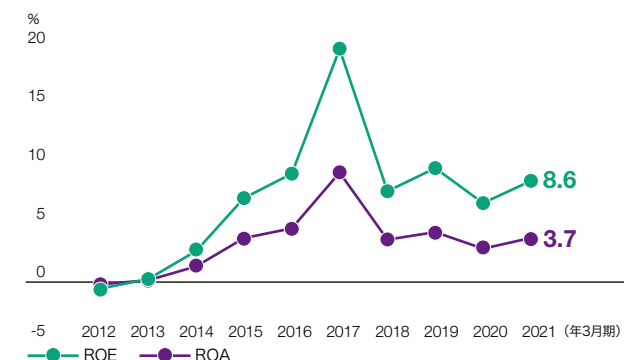
2019年3月期を初年度とする2021年3月期までの3か年の前中期経営計画期間において、重点事業の拡大加速、海外のR&D拠点強化、モノづくり改革の加速の実現に向けた積極的な設備投資を行いました。2021年3月期は2,124億円の投資を実施し、3か年累計で期初計画の5,000億円を上回る5,594億円の投資を実施しました。

株主資本 / 株主資本比率



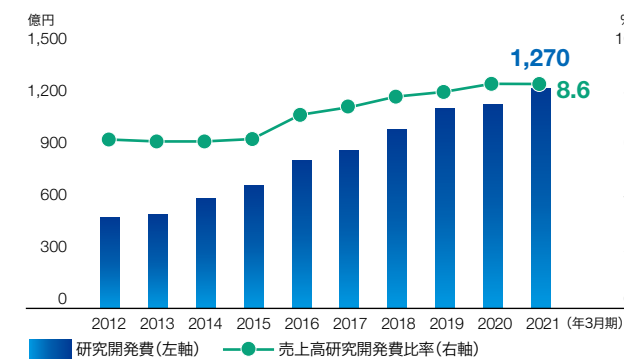
2021年3月期末時点の株主資本は前期末比18.9%増の10,035億円となりました。その他の包括利益(△損失)累計額が1,073億円、その他の利益剰余金が529億円増加し、株主資本比率は前期末比で1.6ポイント減の41.8%となりました。

ROE / ROA



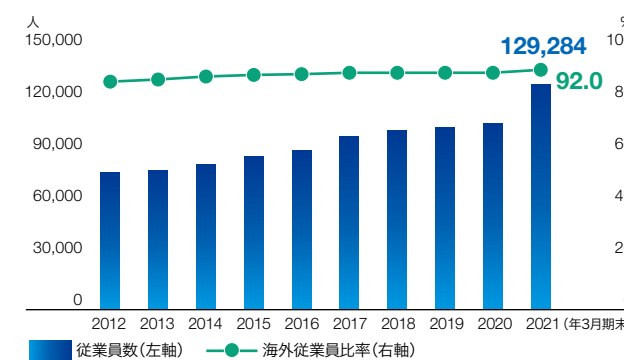
世界同時不況の影響などにより低水準で推移していたROEおよびROAは、2012年3月期からの構造改革以降改善しています。2017年3月期のQualcommへの事業譲渡益を計上した特殊要因による両指標の大幅な上昇後、2018年3月期はその反動から下落に転じました。2021年3月期は当期純利益の増加により、ROEが前期比1.9ポイント増、ROAも前期比0.8ポイント増となりました。

研究開発費 / 売上高研究開発費比率



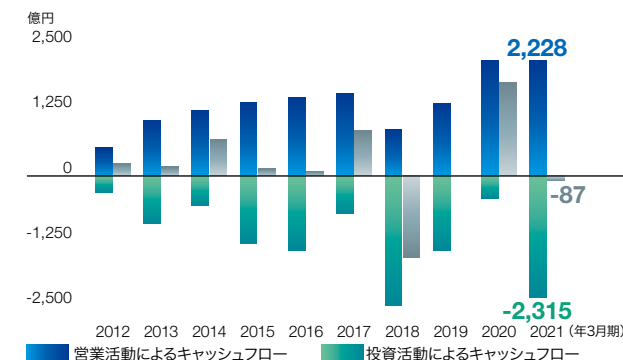
エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し、高い競争力を維持すべく、2012年3月期以降、研究開発費を継続して増やしており、2021年3月期は前期比8.1%増の1,270億円を計上し、過去最高となりました。今後も新技術の開発に向けた積極的な投資を行い、研究開発体制のさらなる強化を図ります。

従業員数 / 海外従業員比率



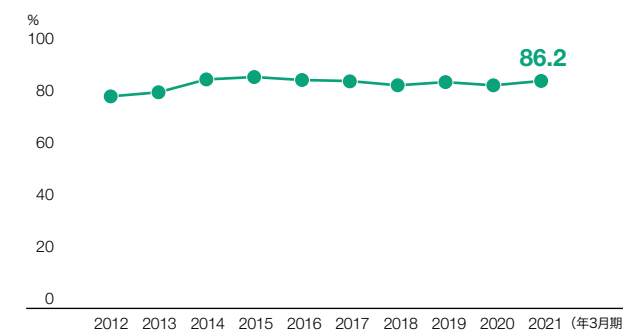
2012年3月期以降の構造改革期間中は人員の適正化を図りましたが、2016年3月期以降は競争力強化に向けて人員を増強しています。2021年3月期は電池事業規模拡大に伴う人員増加により、期末時点での従業員数は129,284人となりました。また、海外従業員比率も増加傾向にあり、2021年3月期末時点では92.0%となりました。

キャッシュフロー



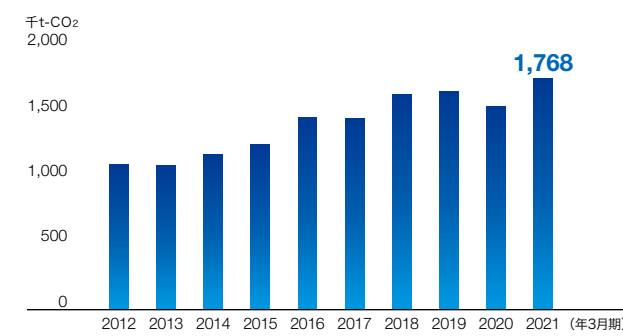
2017年3月期は、Qualcommへの事業譲渡により、フリーキャッシュフローが大幅に改善しました。事業譲渡の対価として得た資金は、成長戦略に沿った新規M&Aに活用し、収益体質の一層の強化を進めています。2018年3月期には積極的な設備投資や研究開発、M&Aの結果、フリーキャッシュフローが1,548億円のマイナスとなりました。2019年3月期にプラスに転じたものの、2021年3月期に電池事業を中心に成長投資を行った結果、87億円のマイナスとなりました。

海外生産比率



2021年3月期の海外生産比率は、2012年3月期と比較して6.0ポイント増加し、86.2%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



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、ライフサイクルの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。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で一時的に停滞していた生産活動が再開し、受注も大きく回復したことに伴い、CO2排出量は前期を上回りました。

会社概要 (2021年3月31日現在)

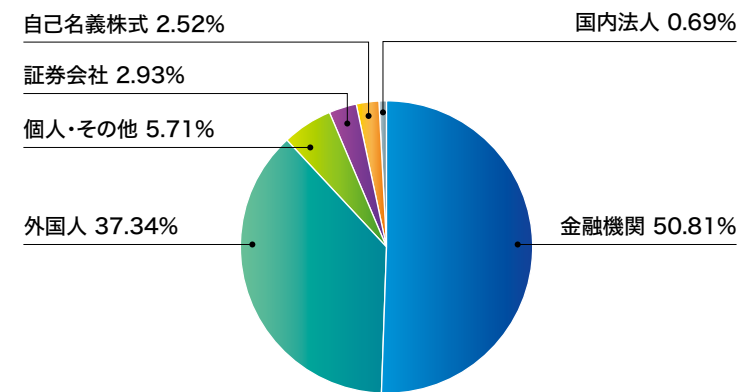
商号	TDK株式会社・英文商号TDK Corporation	
登記上の会社名	TDK株式会社	
本社	東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋高島屋三井ビルディング	
設立年月日	1935年12月7日	
発行可能株式総数	480,000,000株	
発行済株式の総数	129,590,659株	
株主数	21,782名	
資本金	32,641,976,312円	
上場証券取引所	東京証券取引所(1961年10月 第一部へ上場)	
証券コード	6762	
従業員数	129,284名(連結)	
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社	
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人	
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

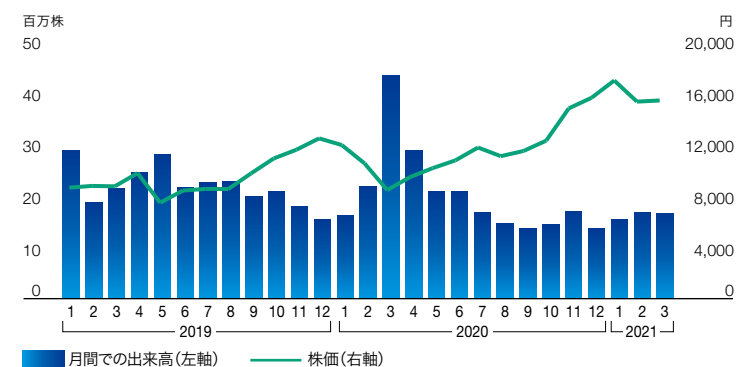
株主名	持株数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,658	22.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,313	11.33
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	3,497	2.77
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,325	2.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	2,751	2.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2,279	1.80
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,161	1.71
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	1,647	1.30
日本生命保険相互会社	1,640	1.30
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,499	1.19

※ 上記のほか、自己株式が3,268千株あります。

株式分布状況



株価および出来高



Webサイトのご案内

株主・投資家情報(IR)

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



- 有価証券報告書
- 決算短信
- 経営方針

サステナビリティ

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



- サステナビリティレポート
- CSR活動

プロダクトセンター

<https://product.tdk.com/ja/products/index.html>





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>