Attracting Tomorrow TDK

UNLEASHING THE POWER OF TECHNOLOGY

ANNUAL REPORT 2020

INTRODUCTION

創業の精神

社是 創造によって文化産業に貢献する

社会に大きな価値をもたらした TDKの4大イノベーション

Value

電気製品をより多くの人々に

1935年、東京工業大学の加藤与五郎博士のもとを、後にTDK（創業時、東京電気化学工業株式会社）の創業者となる齋藤憲三が訪れました。加藤博士は齋藤に「日本の工業はすべて欧米からの借り物であり、日本人の頭脳から生まれたものでなければ日本の工業とはいえない。日本人による独創性のある工業を育てなければならない」と語りました。そのとき博士が齋藤に見せたのが、加藤博士と武井武博士によって発明され、当時可能性が未知数だった磁性材料「フェライト」でした。この日本オリジナルの発明品の事業化を目的として齋藤が設立したのが、大学発ベンチャーの先駆けとなったTDKです。1937年には、通信機などの部品に使われるフェライトコアの製品化に世界で初めて成功。戦中・戦後の混乱期を乗り越え、日本が復興期から高度経済成長期へと移行していく中、ラジオや電話の高性能化や、テレビの普及に貢献していきました。

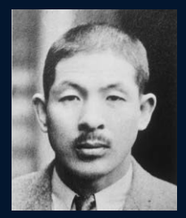
加藤与五郎博士（左）と武井武博士（右）

フェライトとは

金属酸化物を主成分として焼結した磁性体。この新材料の誕生を境に、世界の電気・電子技術は急速な発展を遂げることになります。2009年には世界最大の電気・電子技術者による学会であるIEEEより、社会や産業の発展に大きく貢献した歴史的業績を表彰する「IEEEマイルストーン」に認定されました。

IEEEマイルストーン銘板

世界初のフェライトコアを使用したコイル



TDK創業者の齋藤憲三

Value

音楽を持ち運ぶ

1960年代、磁気テープをカセットに収めたカセットテープ（コンパクトカセット）の規格が誕生しました。これを受けて世界初となる音楽用カセットテープを開発したのがTDKでした。「いつでもどこでも音楽を楽しむ」スタイルが生まれ、若者の音楽ライフに革命的な変化を巻き起こしたTDKはカセットテープの代名詞として世界で認知されました。

Value

高性能をより小さく

TDKは1980年、フェライトなどのシートに、金属ペーストで内部電極のパターンを印刷し、左右交互に積み重ねていくファイン積層テクノロジーという画期的なアイデアで、世界に先駆けて積層チップインダクタの開発に成功しました。この技術による回路に欠かせない部品であるインダクタの小型化が、ノートパソコンやビデオカメラ、携帯電話といった小型の電子機器の登場に繋がっていきました。

Value

より多くの情報を記録する

MB（メガバイト）から、その1000倍のGB（ギガバイト）へ、さらにその1000倍のTB（テラバイト）へと、この20年のHDDの大容量化を可能にしたのもTDKのテクノロジーです。ナノレベルの薄膜プロセス技術を応用した薄膜磁気ヘッドの開発により、驚異的な高記録密度化を達成しました。それにより、ノートパソコンの容量が飛躍的に増えたり、高精細なハイビジョン映像を家庭のHDDレコーダーで簡単に録画して好きなときに観られたりするようになりました。現在でもデータセンターのニアラインHDDなどでクラウド時代の社会を支えています。

INTRODUCTION

社会的価値の創造に向けた自己変革

受動部品などの「連続的進化」と、主力製品が好調なうちに、近未来の社会が求めるものを察知し、コア技術を活かして、それを形にしながら事業構造を大胆に変革していく「非連続的進化」を両輪として、TDKは持続的な発展を実現してきました。

海外売上高比率

57% → 92%

1995　2020

Social Needs
自動車の電装化の加速

Social Needs
クラウドコンピューティングの普及

Social Needs
スマートフォンの普及と継続的高性能化

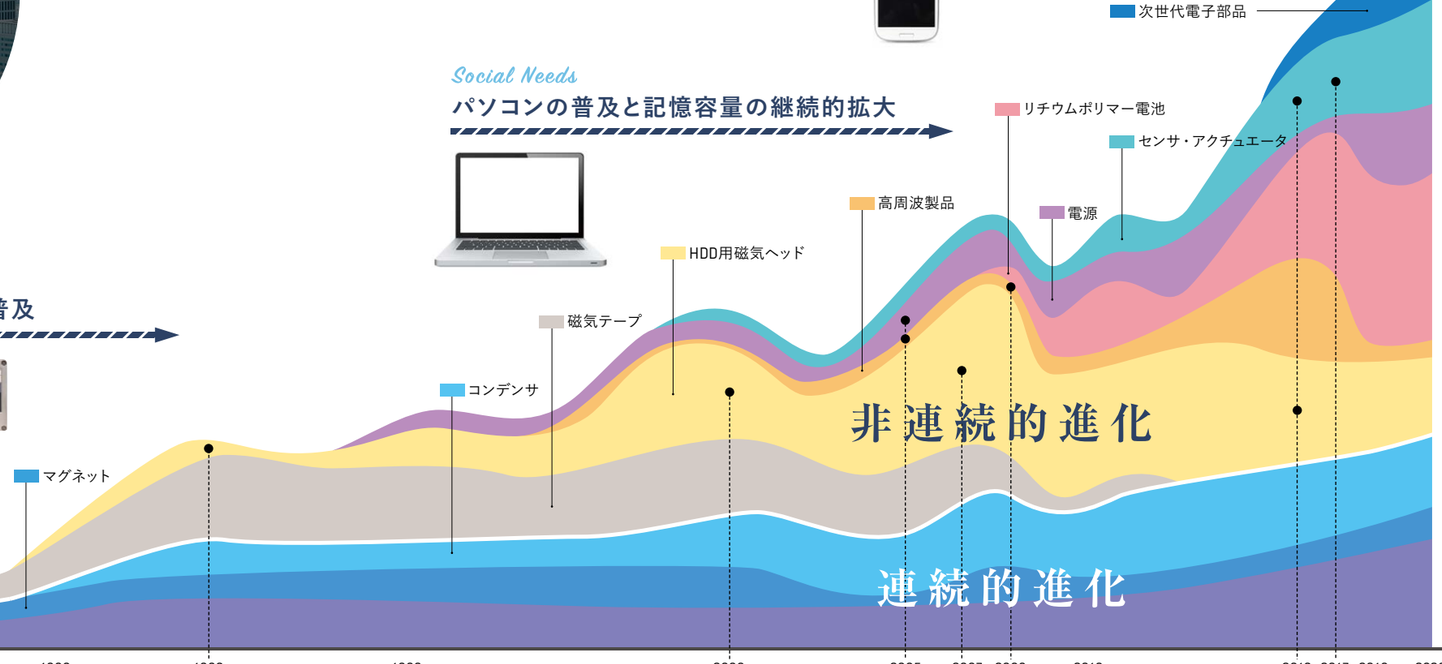
Social Needs
パソコンの普及と記憶容量の継続的拡大

Social Needs
カセットテープの普及

Social Needs
電気製品の普及

スーパーヘテロダイン
方式ラジオ

白黒テレビ



1935　1960　1961　1965　1970　1980　1986　1990　2000　2005　2007　2008　2010　2016　2017　2018　2020

沿革

- 1935　世界初のフェライトコアの工業化を目的として東京市芝区に設立
- 1961　株式を東京証券取引所第一部へ上場
- 1970　米国ニューヨークに現地法人TDK Electronics Corporationを設立（以後、海外各地に製造販売などの拠点を設ける）
- 1980　磁気ヘッドメーカーSAE Magnetics社を買収
- 1990　磁気ヘッドメーカーHeadway Technologies社を買収
- 2000　リチウムポリマー電池製造販売会社ATL社を買収
- 2005　Invensys社からラムダパワーグループ（電源事業）を買収
- 2007　HDD用サスペンションメーカーMagnecomp社を買収
- 2008　電子デバイスメーカーEPCOS社（現TDK Electronics社）を買収
- 2010　磁気センサ開発製造会社Micronas社（現TDK-Micronas社）を買収
- 2010　HDD用サスペンションメーカーHutchinson社を買収
- 2010　MEMS設計・製造会社Tronics社を買収
- 2016　ASIC（特定用途向け集積回路）の開発やカスタムICの設計サービスを行うICsense社を買収
- 2017　MEMSを中心とした幅広いセンサポートフォリオを有するInvenSense社を買収

FERRITE TREE

TDKはフェライトを源流とし、
様々な製品を創出してきました。

フェライト

- フェライトコア
- リアクトル
- トランス
- インダクタ
- ノイズサプレッションフィルタ
- クランプフィルタ
- チップビーズ
- コモンモードフィルタ
- 3端子フィルタ
- バリスタ
- アレスタ
- NTC/PTCサーミスタ
- 電波暗室
- 電波吸収体
- ノイズ抑制シート
- TMRセンサ
- 薄膜電子部品
- HDD用磁気ヘッド
- 生体センサ
- 温度センサ
- 電流センサ
- ギアトゥースセンサ
- 加速度センサ
- 超音波センサ
- ジャイロセンサ
- 慣性センサ
- ホールセンサ
- 圧力センサ
- MEMSマイクロフォン
- フェライトマグネット
- ネオジムマグネット
- ボンド磁石
- セラミックコンデンサ
- フィルムコンデンサ
- アルミ電解コンデンサ
- EDLC（電気二重層キャパシタ）
- リチウムポリマー電池
- 車載充電器（オンボードチャージャー）
- スイッチング電源
- xEV用DC-DCコンバータ
- フラッシュストレージ
- フラッシュメモリコントローラ
- フィルム太陽電池
- 透明導電性フィルム
- 圧電アクチュエータ
- PiezoHapt™/PowerHap™
- SESUB（IC内蔵基板）モジュール
- 高周波部品/モジュール

INTRODUCTION

「磨く」強みと「取り込む」強み

TDKは、連続的進化を通じて「モノづくり」の強みを継続的に強化する一方、非連続的進化の過程で、様々な強みを新たに取り込んできました。

連続的進化を実現するために磨き上げてきた強み

Strength

素材・プロセス技術

複雑な配合や添加物の制御などの高度なノウハウにより、製品に必要とされる性能に適した原材料を追求する素材技術。素材の特性を最大限に引き出すとともに、製品の応用範囲を拡大するプロセス技術。これらは原子レベルで結晶粒子を制御する技術力や知的財産、ノウハウの「ブラックボックス化」などにより、一朝一夕に模倣することは困難です。

秋田・本荘工場東サイト

Strength

一貫生産

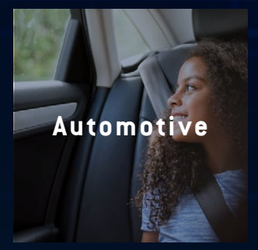
素材開発から製品化をすべて自社で行う一貫生産は、モノづくりの熟度を高めることができ、IoTやロボットなどの導入による生産性の向上を実現できます。品質管理も自社で完結できるため、自動車など、特に高い品質が求められる領域での競争優位性に繋がります。

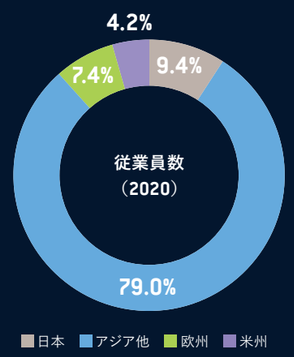
非連続的進化を通じて取り込んできた強み

Strength

顧客基盤

自動車市場、ICT市場、産業機器・エネルギー市場などで構築している顧客企業との強固な関係は、将来の技術動向の変化をより正確に見通すことを可能にし、積極的な研究開発投資や設備投資にかかるリスクも低減します。





Strength

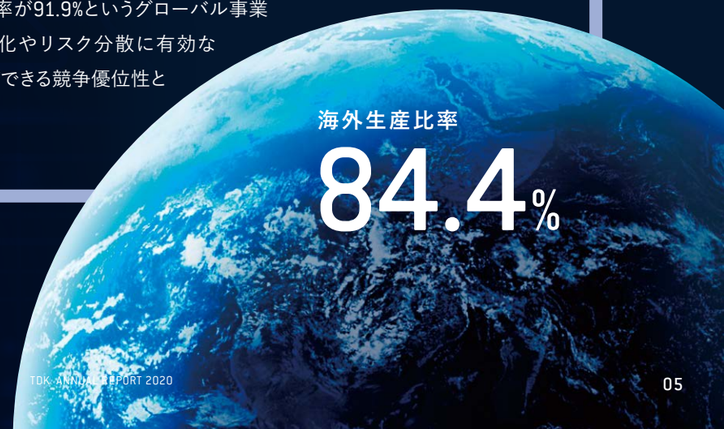
多様性の強さ

買収先企業を「支配」するのではなくパートナーと位置付けて対等の関係性を構築することで、各企業の強みを最大限に引き出してきました。この「多様性の強さ」は、事業ポートフォリオシフトの成功確率を高め、イノベーションの創出を促し、景気変動への耐性を高める基盤となっています。

Strength

グローバル事業基盤

海外生産比率が84.4%、海外売上高比率が91.9%というグローバル事業基盤は、世界中の顧客との関係性深化やリスク分散に有効なだけでなく、世界中で商機を掴むことができる競争優位性となります。



INTRODUCTION

TDKの変わらぬビジョン

TDKは、企業価値を作り上げる「Social Value（社会的価値）」、「Commercial Value（成長戦略）」、「Asset Value（資本効率）」の3つの「Value」を創造しながら社会に貢献し、その結果として企業価値の持続的向上を実現していきます。

社会的課題

- 「新定常状態」における新たなノーマルライフ
- 人口増加・都市化に伴う環境問題、資源・水不足
- インフラ老朽化
- 高齢化
- 産業競争力の低下

技術的進化

DX（デジタルトランスフォーメーション）
- デジタル市場の拡大
- 巨大プラットフォーム化・集中化
- AI・ロボティクス市場進展
- シェアリングエコノミー拡大

EX（エネルギートランスフォーメーション）
- エネルギー効率向上
- 再生可能エネルギー拡大

成長戦略の実行とともに財務体質の改善を進めるために、投資と株主還元、有利子負債縮小にバランス良く資本配分を行いながら、フリーキャッシュフロープラスの達成を目指します。

- **これまでの投資の確実な回収を目指します。**
- **全社資産効率向上を追求します。**

素材・プロセス技術や電子部品を土台に、「コトづくり」発想によるソリューションを提供し、社会が求めることにタイムリーに応えていきます。

重点3市場

- **自動車市場**
- **ICT市場**
- **産業機器・エネルギー市場**

Eco-TDKへ

生産性の向上、徹底した省エネルギー対策の推進、再生可能エネルギーへのシフトなどを通じ、TDK自身が「Eco-TDK」に変わっていきます。同時に、省エネルギー社会と脱炭素社会に変革できる製品で、EXに貢献していきます。

創造によって文化、産業に貢献する

Contribute to culture and industry through creativity

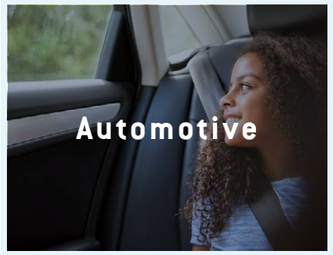
Digi-TDKへ

生産とサプライチェーンのデジタル化（インダストリ 4.0 + ゼロディフェクト）などを通じ、TDK自身が「Digi-TDK」に変わっていきます。同時に、アフターコロナの新たな社会のDXに、アナログ・デジタル変換を行うセンサ・アクチュエータ製品や、通信ネットワーク関連製品、小型化・省エネルギー化を可能にする製品で貢献していきます。

TDK 鳥瞰図 (2020年3月期)

売上高
13,630億円

営業利益
979億円

	受動部品	センサ応用製品		磁気応用製品	エナジー応用製品	その他
	売上高構成比 29.0% (3,955億円)	売上高構成比 5.7% (779億円)		売上高構成比 16.1% (2,197億円)	売上高構成比 43.9% (5,977億円)	売上高構成比 5.3% (723億円)
	**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(ギアトゥース、圧力、角度、電流、温度など)		**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	**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	
	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(大気圧、ジャイロ、加速度、MEMSマイクロフォンなど)		**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** リチウムポリマー電池(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	カメラモジュールアクチュエータ(VCM/OIS)など
	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(圧力、ジャイロ、加速度、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** リチウムポリマー電池(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、ワイヤレス給電システムなど	ロードポート、フリップチップボンダ、フラッシュメモリ応用デバイス、電波暗室など
	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、AMOTEC(韓国)など	**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		**HDD用磁気ヘッド*** Seagate Technology(米国)、Western Digital Technologies(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)、Artesyn Embedded Power(米国)、MEAN WELL(台湾)、XP Power(シンガポール)、コーセルなど	

* TDKは世界唯一のHDD用磁気ヘッド専業メーカー。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。

CONTENTS

TDK Annual Report 2020

INTRODUCTION

12 すべてのステークホルダーの皆様へ

18 持続的企業価値の向上に向けた成長戦略

18 将来を見据えた自己変革の軌跡

21 「Value Creation 2020」の進捗

24 経理・財務担当役員メッセージ

28 社会課題の解決に貢献するTDKのテクノロジー

30 TDKのDX+EXソリューション

32 DXを支えるTDKの製品と技術

36 EXを支えるTDKの製品と技術

40 価値を提供し続けるために

44 サステナビリティ

46 環境

48 人材戦略

53 IN DEPTH グループガバナンスの強化

54 コーポレート・ガバナンス

62 連結業績ハイライト

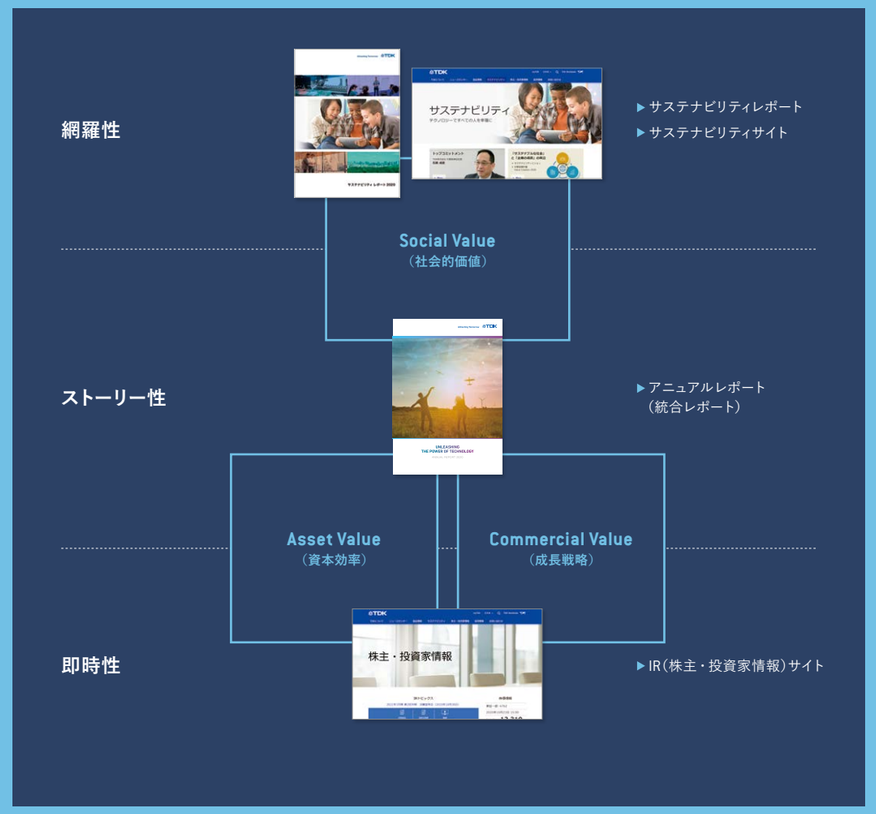
会社概要

将来見通しに関する注意事項

本レポートには、TDKまたはTDKグループに関する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、認識、評価といった、将来に関する記述があります。これらの将来に関する記述は、TDKグループが、現在入手している情報に基づく予測、期待、想定、計画、認識、評価などを基礎として作成しているものであり、既知または未知のリスク、不確実性、その他の要因を含んでいるものです。従って、これらのリスク、不確実性、その他の要因による影響を受けることがあるため、TDKグループの将来の実績、経営成績、財務状態が、将来に関する記述に明示的または黙示的に示された内容と大幅に異なったものとなる恐れもあることをご承知おきください。なお、「アニュアルレポート 2020」を発行した後は、適用法令の要件に服する場合を除き、将来に関する記述を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

編集方針

TDKでは、企業価値の持続的な向上に向けて、様々なステークホルダーの皆様との積極的かつ適切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。「アニュアルレポート2020」は、「Social Value（社会的価値）」、「Commercial Value（成長戦略）」、「Asset Value（資本効率）」からなる企業価値創造のサイクルを軸にストーリーを重視する一方、網羅的なESG情報の開示ニーズに対してはWebサイトのサステナビリティページなどの充実を図るなど、ステークホルダーごとの情報ニーズに合わせた最適な情報開示に努めています。



社会からの評価

- 「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2020」を受賞
- TDKの浅間テクノ工場が「2019年度省エネ大賞」の省エネ事例部門において「省エネルギーセンター会長賞」を受賞
- CEATEC AWARD 2020において、TDKのInWheelSense™が「ニューノーマル時代のデジタルまちづくり部門」の「グランプリ」を、ARグラス用超小型フルカラーレーザーモジュールが「ニューノーマル社会を支える要素技術・デバイス部門」の「準グランプリ」をそれぞれ受賞

次の時代に向けて テクノロジーの 可能性を追求し、 変革を加速していきます。

代表取締役社長
石黒 成直

このたび、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に罹患された皆様とご家族の皆様に心からお見舞い申し上げるとともに、亡くなられた方々に心よりご冥福をお祈り申し上げます。また、医療の最前線で治療に尽力してくださる皆様、私たちの生活インフラを支える仕事に従事されている方々に心から感謝を申し上げます。

加速するテクノロジーの進化

0.1ミクロンにも満たないウイルスが人類を翻弄しています。同時にそれは私たちの価値観や生活にも大きな変化を与えています。毎日、長い時間をかけて満員電車で通勤していた私たちは、リモートワークでも仕事が止まらないことを知りました。私も、かつて移動時間を費やして面談していた様々な拠点の取引先やパートナーと、Web会議を通じて問題なくコミュニケーションを取っています。やがて治療薬やワクチンの開発が実現し、COVID-19が人類にとって大きな脅威ではなくなる日も来るでしょう。しかし、私たちはかつての生活に戻ることはないと思います。皮肉なことに、人類の敵であるCOVID-19が新たなノーマルライフを生み出し、テクノロジーの進化を加速させているのです。感染拡大が社会にもたらした影響は甚大ですが、次の時代に向かうための契機と受け止め、TDKも「新定常状態」を前提にした変革をスタートしました。

証明されたTDKのレジリエンス

パンデミックによって社会と経済が混乱する中、TDKはレジリエンス(危機や変化への対応力)を証明できました。

当社は、受動部品やセンサ、HDD用磁気ヘッド、マグネット、電池、電源など、幅広い製品ポートフォリオを有する総合電子部品メーカーです。今回の世界的な危機に

次の時代に向かう 契機と受け止め、 TDKも変革を 加速していきます

おいては、このポートフォリオの多様さが真価を発揮しました。米中関係の悪化とCOVID-19の感染拡大は、自動車市場や産業機器市場を直撃し、受動部品を中心に需要が大幅に縮小しました。一方、ICT市場は5G(第5世代移動通信システム)向け需要を中心に堅調に推移し、リチウムポリマー電池や高周波部品などが全社業績を下支えしました。とりわけリチウムポリマー電池は、ノートパソコンやタブレット向けなど、世界中で拡大するテレワーク需要を確実に掴むことができました。

当社は、社員を信頼し、権限を委譲することでやる気を引き出すことを目的とした「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)」をポリシーとするグローバルガバナンス体制の構築を進めています。主眼に置いているのは、中央集権型ではなく自律分散型の組織づくりです。COVID-19の感染拡大への対応において、このような組織体制の有効性が明らかになりました。まだ中国で感染の初期段階にあった時期に、現地の拠点を通じて状況を把握した当社は、2020年1月下旬には危機対策本部を設置。感染が各国に拡大していく中で、刻々と変わる状況を掴んでいきました。一方、自律分散型の組織づくりの柱として2019年に新設した中国、米国、欧州の各地域本社と主要事業会社が、それぞれの状況に合わせて具体的な対策を講じたことが、事態のスピーディな収束に繋がりました。国ごとに制度や状況が大きく異なる中、東京ですべてを指揮して

いたら、対策が後手に回っていたと思います。

特に、2003年のSARS（重症急性呼吸器症候群）を経験し、その教訓を活かして対策を立ててきた中国の拠点の対応は、的確かつ迅速でした。リチウムポリマー電池の中核企業であるAmperex Technology Limited（ATL社）は、生産の停滞を最小限に留め、早期に生産を再開しました。中国の拠点がいち早く正常化したことで、パンデミックが全世界に広がる中でもTDKは踏ん張ることができました。各地域の経営メンバーと社員には、心から感謝しています。

私は社長就任時より、TDKがいかなる外的・内的環境の変化にも柔軟に対応し、持続的に発展する企業となることを、ステークホルダーの皆様に対する自身の責務として捉え、様々な改革を進めてきました。その一環であるグローバルで多様な自律分散型組織の確かなレジリエンスを確認でき、これまでの取り組みに自信を深めています。

自律分散型の組織と「多様性の強さ」が真価を発揮しました

Value Creation 2020

TDKは、社是「創造によって文化、産業に貢献する」に込められた、創業者齋藤憲三の「社会の発展に貢献したい」という想いと一筋に繋がった道を歩んでいます。常にその時代が求めるものをお届けし、社会の発展に貢献してきました。そして現在も、「Social Value（社会的価値）」の追求を事業のすべての目的に置いており、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、「Social Value」をさらに創造していくサイクルを回すことを目指しています。

こうした価値創造の道筋を明確にした上でスタートしたのが、中期経営計画「Value Creation 2020」（2019年3月期から2021年3月期まで）です。本計画では、「Commercial Value」の目標として売上高1兆6,500億円、「Asset Value」の目標として営業利益率10%以上、ROE14%以上を定めました。2期目となった2020年3月期は、米中関係の悪化とCOVID-19の感染拡大による世界経済の減速などの外的要因に加え、近年、積極投資によって拡充してきたセンサ事業や、マグネット事業の収益性改善の遅れなどの内的要因により、減収・減益という結果となりました。

P.24 経理・財務担当役員メッセージ

社会課題の解決に貢献できる可能性の広がりを強く実感しています

2021年3月期は、テレワークの普及に伴う需要や5G関連向けの需要が拡大する一方で、自動車分野を中心に厳しく見積もらざるを得ず、中期経営計画の経営目標は未達の見通しとなりました。

短期的に厳しい経営環境を想定してはいるものの、中長期的にはTDKの可能性の広がりを強く実感しています。かつて、経済合理性と社会合理性は、企業経営上トレードオフの関係にあると考えられていました。しかし、国連による持続可能な開発目標（SDGs）の採択をはじめ、サステナビリティをめぐる議論が深まる中で、2つのベクトルが徐々に同じ方向を向いていきました。当社も2019年に、「独自のコアテクノロジーとソリューションの提供により、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」という「サステナビリティビジョン」を策定しました。そしてCOVID-19の感染拡大は、2つの合理性に加え、投資家や社員、社会など様々なステークホルダーの利害のベクトルを一致させました。新しい生活様式への移行だけではありません。先進国の少子高齢化や都市部への人口集中、化石燃料の枯渇、食料や水不足など、人類の持続可能性を脅かす社会課題の解決が求められています。あらゆる産業で5GやAI（人工知能）、再生可能エネルギーなどを駆使した変革が進み、テクノロジーの進化を支える電子部品が活躍する場面は、無限に広がっていくでしょう。

強みを活かした社会課題の解決

TDKは一貫して磁性技術をコアコンピタンスとし、電力の効率利用に役立つ部品を磨き上げ、エネルギー領域で強みを発揮してきました。これから環境問題の解決や、省エネルギー社会、脱炭素社会の実現が一層求められていきます。リチウムポリマー電池や高効率の電源、ノイズと発熱を減らす電子部品、センサの活用を通じ、電力の発電、送電、変換、蓄電の各領域でEX（エネルギートランスフォーメーション P.36 EXを支えるTDKの製品と技術）に貢献できると考えています。たとえばEVでは省電力化に不可欠な部品だけでなく、ワイヤレス給電システムなどでもお役に立つことができます。また、再生可能エネルギーの発電装置関連の省電力化・効率化にも貢献できます。当社が競争力を有するリチウムポリマー電池に関しては、小型電子機器やウェアラブル機器向けなどミニセルのアプリケーションや、ドローン、電動二輪車向けなどパワーセルのアプリケーションへの展開を進めています。とりわけ、今後スマートシティの開発が進んでいく中、需要拡大を見込んでいるのが、蓄えておいた電力を使いたいときに使う「タイムシフトユース」を実現する家庭用蓄電装置向けの二次電池です。すでに蓄電システムの開発メーカーにおける需要開拓を進めています。

近未来の社会では、あらゆるデータがサイバー空間で処理され、それが人々の生活にフィードバックされることで、より効率的な社会が形成されていくでしょう。そうした仕組みは、データ分析などのアルゴリズムを担うICと、アナログ情報をキャッチする膨大な数のセンサ、そしてフィードバックされたデータを物理運動に

エネルギー・環境問題の解決とデータを活用した社会の効率化に貢献していきます

変えるアクチュエータがセットになって初めて実現します。世界トップクラスのセンサのラインアップを有する当社は、総合電子部品メーカーとしての強みも活かし、ICメーカーと関係を深めながら、社会のDX（デジタルトランスフォーメーション P.32 DXを支えるTDKの製品と技術）において、物理世界とアルゴリズムを繋ぐ「トランスデューサ（変換器）」としての役割を果たすことができます。中でも膨大なデータのセンシングと高速処理が求められるADAS（先進運転支援システム）・自動運転では、より競争力を発揮できると考えています。さらに、少子高齢化とそれに伴う労働力不足、医療・介護問題という社会課題の解決に向け、ロボティクスの進化やヘルスケア分野におけるDXにも貢献していく考えです。

そうした未来の重要なインフラとなるのは5Gです。近い将来、基地局総需要の大部分を占めると予測されるスモールセル基地局のマルチアンテナを支えるLTCC（低温同時焼成セラミックス）デバイスや、高周波部品、高周波対応のインダクタ、IC内蔵基板「SESUB（Semiconductor Embedded Substrate）」技術を活かした小型・低背電子部品などで貢献していきます。

このように、TDKが強みを活かして「すべての人々にとって持続可能で幸福な社会を実現」するためには、私たち自身も変革していく必要があると感じています。

未来づくりに貢献していくための変革

素材技術とプロセス技術を中心とする「モノづくり」の絶え間ない研鑽は、時代がいかに移り変わろうとTDKの持続的発展の基盤であり続けます。当社では4年ほど前より、デジタルを活用して製造プロセスの見える化を図る「インダストリ4.0」への取り組みに加え、「ゼロディフェクト（不良品ゼロ）」を追求する「モノづくり改革」を進めています。同時に、徹底した省エネ施策、再生可能エネルギーへの転換を推進することにより、TDK自身もエネルギーEco企業へと変革していきます。

世の中の要請を素早く、的確に察知し、いかにタイムリーに価値をお届けできるかが、成長戦略上の重要なポイントだと考えています。そのためには、社会やお客様のニーズを探知するアンテナの強化が必要です。HDD用磁気ヘッドとリチウムポリマー電池は、いずれも世界中で高いシェアを獲得しています。最先端の製品を開発する機会が得られるため、技術やニーズのトレンドを先んじて把握するアンテナの感度が極めて高いのです。これが、お客様のご要望にいち早くお応えできる「Time to Market / Quality / Volume」の実現に繋がっています。こうした強みを全事業に広げるべく、TDKグループ全体に横串を刺し、デジタルを活用したグローバルマーケティング機能の強化とグローバルR&D機能の強化に取り組み、経営効率を徹底的に高めていきます。

また、グローバルガバナンス体制の構築に加え、優秀な人財を世界横断的に発掘・育成し、国籍や事業会社の枠を超えて最適配置を図るグローバル人財戦略など、多様性の強さを一層高める取り組みも引き続き行っていきます。

社会の要請を迅速かつ的確に察知するためのアンテナを強化していきます

最後に

先日、社内で「このパンデミックが20年前に起きていたらどうなっていたか」が話題になりました。20年前といえば、私がヨーロッパの工場に駐在していた頃です。当時、ある方から「将来はインターネットで買い物する時代が来る」というお話を伺いました。家庭にインターネットが普及し始めた頃でしたので、「なぜインターネットで買い物をしなければいけないのだ」と思った記憶があります。それから20年、世界中がブロードバンドで繋がり、スマートフォンが普及し、クラウドが膨大なデータを処理し、AIの性能は加速度的に進化しています。私自身もWeb会議を行い、ネット通販で日用品を購入し、スマホアプリで食事を注文しています。もし20年前にパンデミックが発生していたら、私たちはなすすべもなかったでしょう。この20年間のテクノロジーの進化と、そのパワーには驚かされます。

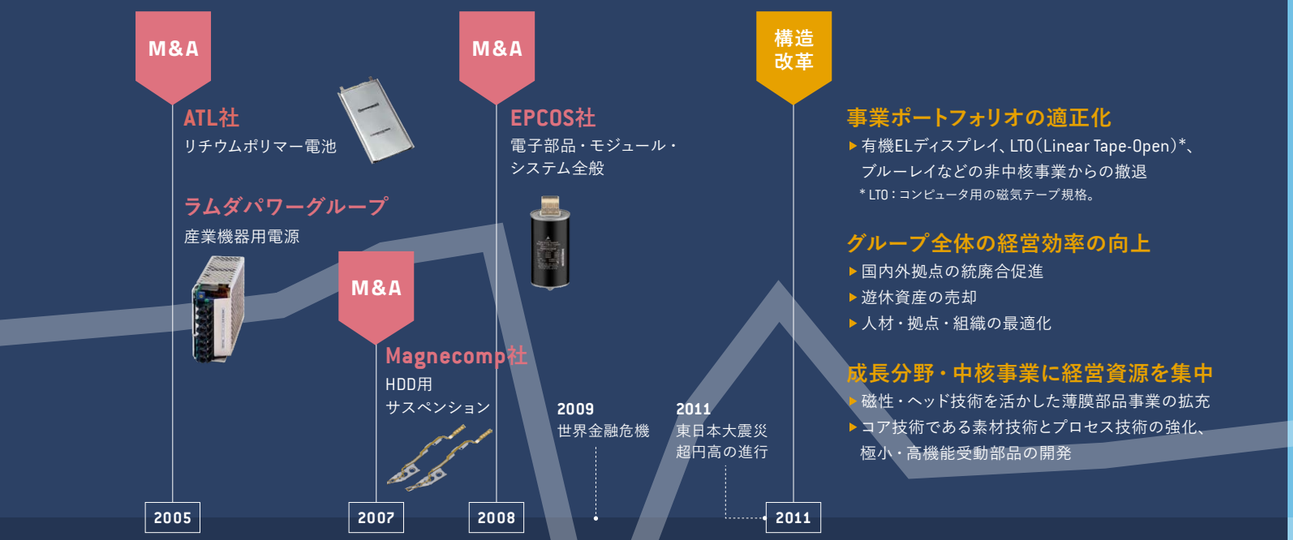
テクノロジーの無限の可能性を追い求めていきます

TDKも、この20年間で大きく変革を遂げました。しかし、自己変革を怠れば、常識を覆すテクノロジーの登場と同時に、一気に競争優位を失う恐れもあります。常に危機感を持ちながら、テクノロジーの可能性を追求し、持続可能な社会の実現とTDKの永続的な発展に向けて、TDKグループ一丸となって前進していきます。

2020年10月

代表取締役社長
石黒 成直

将来を見据えた自己変革の軌跡



事業ポートフォリオの適正化

- 有機ELディスプレイ、LTO（Linear Tape-Open）*、ブルーレイなどの非中核事業からの撤退

* LTO：コンピュータ用の磁気テープ規格。

グループ全体の経営効率の向上

- 国内外拠点の統廃合促進
- 遊休資産の売却
- 人材・拠点・組織の最適化

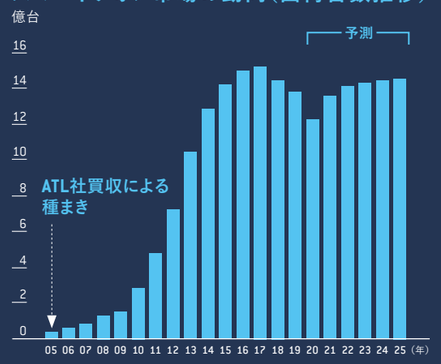
成長分野・中核事業に経営資源を集中

- 磁性・ヘッド技術を活かした薄膜部品事業の拡充
- コア技術である素材技術とプロセス技術の強化、極小・高機能受動部品の開発

スマートフォン市場の拡大を掴むための種まき

当社は2005年、リチウムポリマー電池で独自技術を有する香港のATL社を買収し、2008年には、高周波部品やモジュール技術などで強みを持ち、欧州の自動車市場や産業機器市場で強固な地位を確立しているEPCOS AG（現TDK Electronics AG。以下それぞれ、EPCOS社、TDK Electronics社）を買収しました。当社の部品や生産技術などとの補完関係を通じ、スマートフォン市場の深耕を進めていくことを目的とした布石でした。

スマートフォン市場の動向（出荷台数推移）



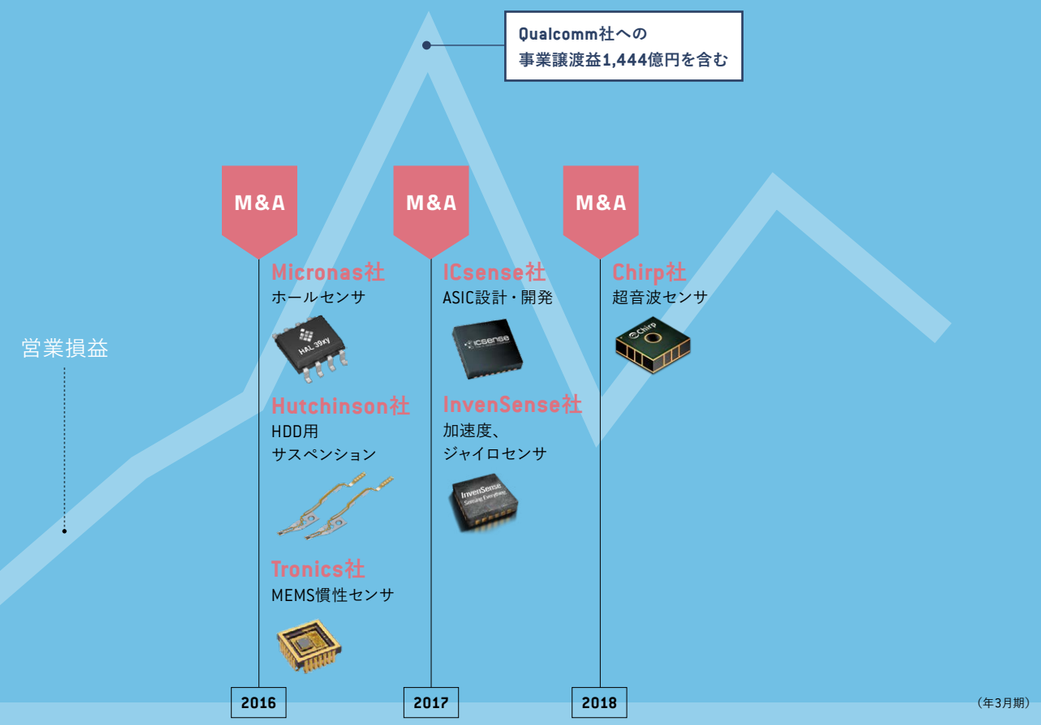
データ提供：株式会社テクノ・システム・リサーチ

難局を乗り越えるための構造改革

2008年以降の世界金融危機に伴う需要の急減や、2011年の東日本大震災、タイでの洪水、1米ドル75円台にまで進行した超円高といった難局に直面していた当社は、収益体質強化を図るため大規模な構造改革を推進しました。記録メディアなどの非中核事業からの撤退や経営資源の中核事業への集中、国内外拠点の統廃合、人材・拠点の最適化などを断行していった結果、2013年3月期以降、当社の業績は急回復していきました。

一貫生産の強化に向けた構造改革

国内では、老朽化が進んでいた受動部品の製造拠点の閉鎖や分散していた拠点の集約、さらには協力工場に外注していた工程の内製化も進め、一貫生産によるモノづくり力の強化を実現しました。海外でも複雑に絡み合っていたサプライチェーンの整流化を進めました。



刈り取りと構造改革の成果

前中期経営計画期間（2016年3月期～2018年3月期）においては、売上高は過去最高を毎期更新し、構造改革による収益構造の強化が実を結び、営業利益水準も上がりました。その間、スマートフォン市場の世界的な拡大という追い風を確実に掴む原動力となったのが、将来を見据えた布石として種をまき、時間をかけて強化を進めてきたATL社のリチウムポリマー電池とEPCOS社の高周波部品でした。また、スマートフォンの絶え間ない高機能化に伴う部品の微細化・モジュール化要請への対応を続けながら、次のステージに向けた要素技術を磨き上げていきました。

営業利益率

2.6%（2013年3月期）→ 7.1%（2018年3月期）

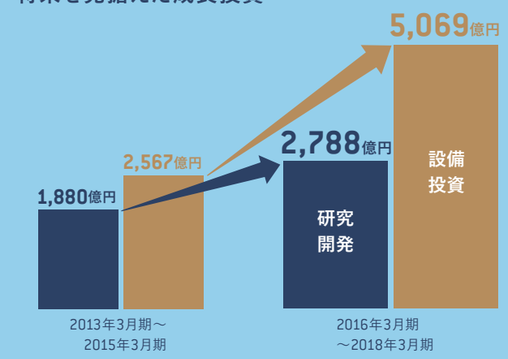
自動車市場向け売上高

1,427億円（2013年3月期）→ 2,314億円（2018年3月期）

次の「社会が必要とするもの」を見据えた新たな布石

スマートフォン市場におけるカスタム化・モジュール化要請の一層の高まりを背景に、搭載される様々な電子部品に対する調整が求められるようになっていきました。当社は、お客様に最適なソリューションを提供するためには、自前主義にこだわらずICメーカーと協業すべきという判断のもと、高周波部品事業の一部をQualcomm Incorporated（以下、Qualcomm社）へ譲渡しました。一方で、次の「社会が必要とするもの」に応えるべく、センサを中心としたM&Aにより「技術の引き出し」を揃えるとともに、成長投資を行い、自動車市場向け売上高を拡大しました。

将来を見据えた成長投資



TDK
中期計画 基本方針
“Value Creation 2020”
電子部品事業を軸足に
市場の求めるソリューションで大きく飛躍する

これまでの自己変革を通じて整えた成長基盤を足場として、2019年3月期にスタートした2021年3月期までの3か年の中期経営計画「Value Creation 2020」では、「Social Value（社会的価値）」を基点とし、「Commercial Value（成長戦略）」と「Asset Value（資本効率）」に繋げていくサイクルを回すことを目指しています。

Social Value
価値創造の基点

サステナブルな社会と企業を目指して

- 最先端のテクノロジーで社会を幸福にするTDK
- 有限な資源を有効に活用するTDK
- GlobalでDiversifyされたTDK

P.44

Commercial Value
「Social Value」が生み出す財務的リターン

中期経営目標

全社売上高
- ▶ 実績（2018年3月期）：12,717億円
- ▶ 目標（2021年3月期）：16,500億円
- ▶ CAGR：9%

セグメント別CAGR
- ▶ 受動部品：7%
- ▶ センサ応用製品：35%
- ▶ 磁気応用製品：2%
- ▶ エナジー応用製品：8%

P.21–P.23

Asset Value
さらなる「Social Value」を生み出すための資本効率の追求

中期財務戦略

- 成長戦略の実行とともに財務体質の改善を進めるために、投資と株主還元、有利子負債縮小にバランス良く資本配分を行いながら、フリーキャッシュフロープラスの達成を目指す
- これまでの投資の確実な回収を目指す
- 全社資産効率向上を追求する

- 事業収益構造転換に向け実行した成長投資の確実な回収
- バランスの取れた資本配分に基づきさらなる成長投資を実行

バランスの取れた資本配分
- 成長投資
- 株主還元
- 有利子負債返済

フリーキャッシュフロー マイナス
↓
フリーキャッシュフロー プラス

中期財務目標

資本効率
- 営業利益率：10%以上
- ROE：14%以上

株主還元
- 1株当たり利益成長を通じた安定的な増配
- 配当性向30%目途

財務の健全性
- 株主資本比率50%以上
- ネットキャッシュ

P.24–P.27

「Value Creation 2020」の進捗

2020年3月期の連結業績

米中関係の悪化により、中国をはじめ世界経済の減速が第3四半期にかけて鮮明となりました。さらに第4四半期に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大に伴う影響を受け、通期で減収・減益となりました。

米中貿易摩擦に大きく影響を受けた自動車市場・産業機器市場では需要が低迷し、想定を大幅に下回る水準で推移した結果、受動部品やコンベンショナルなセンサの売上が減少しました。年間を通して厳しい需要環境の中においても、需要が堅調に推移したICT市場向けの売上は増収となり、とりわけ、5G向け需要増加を背景に、リチウムポリマー電池や高周波部品などはスマートフォンや基地局向けの販売が拡大し、増収・増益を確保し全社収益を牽引しました。

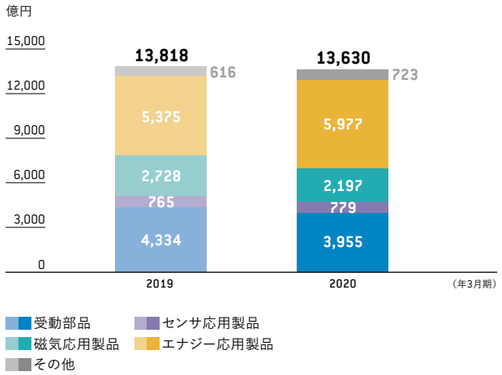
自動車市場・産業機器市場における需要低迷の長期化に伴い、短期的には収益の大幅回復が困難な状況と判断し、マグネットとアルミ電解コンデンサの製造設備などの減損損失を約165億円計上、さらに開発体制の見直しにより余剰設備約18億円の減損損失を計上しました。

以上の結果、営業利益は前期比9.2%の減益、営業利益率は同0.6ポイント悪化し、7.2%となりました。当期純利益は前期比29.7%減となり、1株当たり利益は、前期の651円2銭に対して457円47銭となりました。

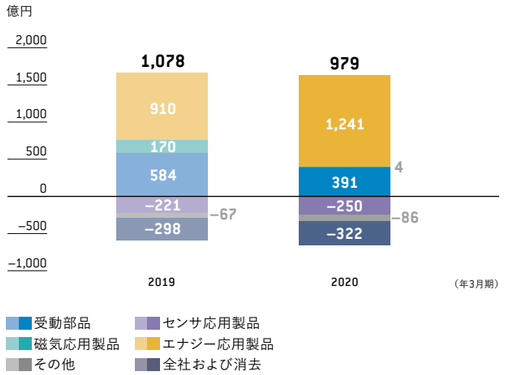
2020年3月期連結業績概要

（億円）	2019年3月期 通期実績	2020年3月期 通期実績	前期比 増減額	前期比 増減率（%）
売上高	13,818	**13,630**	–188	–1.4
営業利益	1,078	**979**	–99	–9.2
営業利益率	7.8%	**7.2%**	–0.6pt	—
税引前利益	1,156	**959**	–197	–17.0
当期純利益	822	**578**	–244	–29.7
1株当たり利益（円）	651.02	**457.47**	—	—
為替 対米ドルレート（円）	110.94	**108.82**	1.9%の円高	
為替 対ユーロレート（円）	128.48	**120.92**	5.9%の円高	
為替変動による影響金額	売上高：約407億円の減収 営業利益：約31億円の減益			

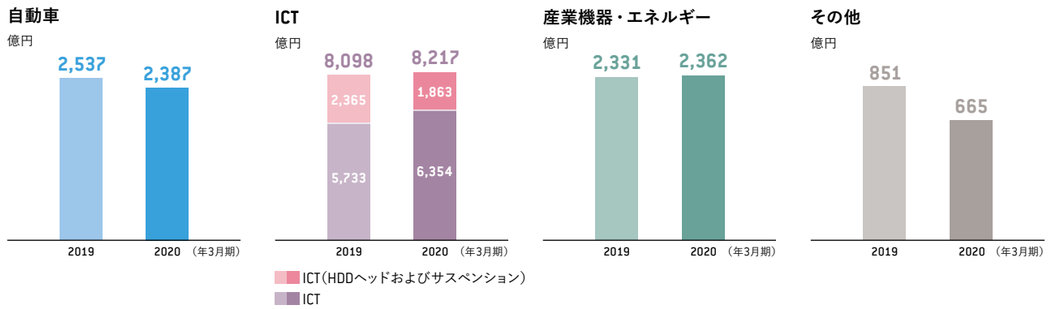
セグメント別売上高



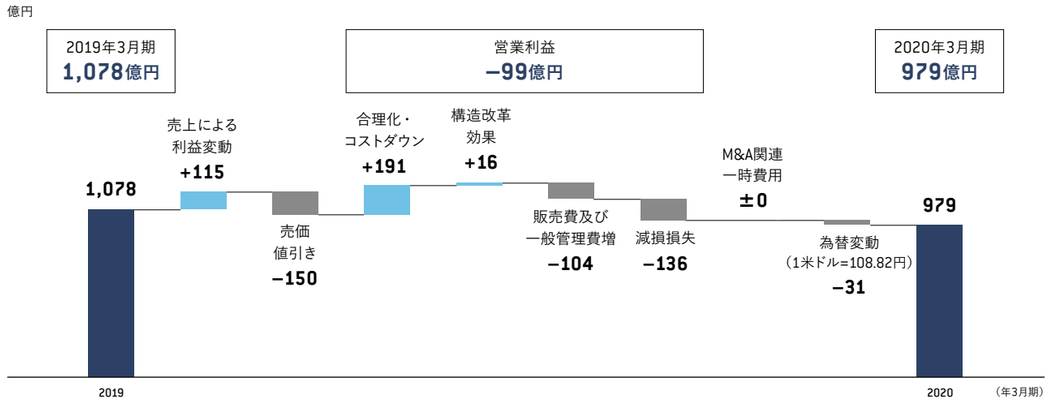
セグメント別営業損益



市場別売上高



営業利益の増減分析



2021年3月期の市場予測

全世界ベースでのGDP成長率はマイナス4%を前提に置いています。自動車については、xEV（HEV / PHEV / EVなど）の拡大は見込まれるものの全体では14%の減少を前提とし、ICT市場を代表するスマートフォンは、需要拡大が予想される5Gスマートフォンの見通しを下方修正し全体では9%の減少、HDD市場は全体で減少が見込まれる一方で、データセンターで使われるニアラインHDDは増加を前提としています。テレワークやテレラーニングで広く利用されるであろうノートパソコンやタブレットは、横ばいから微増を前提としています。

セグメントでは、受動部品および磁気応用製品の需要減を見込んでいます。

需要予測 （100万台）	2020年3月期	2021年3月期	前期比
自動車*	87	**75**	**−14%**
うちxEV	4.4	**4.9**	**+11%**
スマートフォン	1,365	**1,240**	**−9%**
うち5Gスマートフォン	43	**376**	**x 9**
HDD	309	**265**	**−14%**
うちニアライン向けHDD	56	**62**	**+10%**
ノートパソコン	162	**163**	**+1%**
タブレット	122	**127**	**+5%**

* 自動車は、商用車を含む台数

2021年3月期の業績見通し（2020年5月時点）

2021年3月期の売上高は前期比5%の減収を見込んでいます。そのうち、COVID-19の感染拡大による影響は、感染拡大前の需要環境を前提として算出した売上高と比較し、年間で約1,800億円の減収影響があると試算しています。営業利益は28.5%の減益を予想しています。P.24 経理・財務担当役員メッセージ

2021年3月期連結業績および配当金見通し

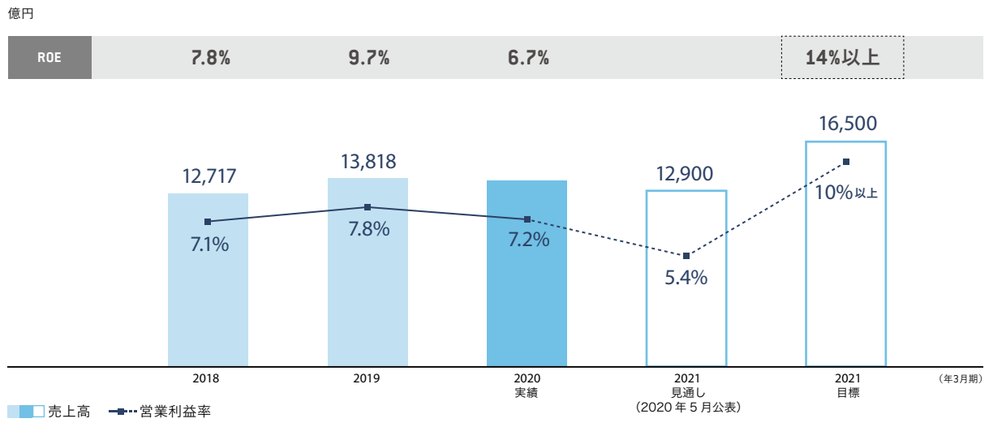
（億円）		2020年3月期 通期実績	2021年3月期 業績予想 （2020年5月公表）	前期比	
				増減額	増減率（%）
売上高		13,630	**12,900**	−730	−5.4
営業利益		979	**700**	−279	−28.5
営業利益率		7.2%	**5.4%**	−1.8pt	—
税引前利益		959	**700**	−259	−27.0
当期純利益		578	**480**	−98	−17.0
1株当たり利益（円）		457.47	**379.99**	—	—
1株当たり配当金（円）		中間：90円 期末：90円 年間：180円	**中間：80円 期末：80円 年間：160円**	—	—
為替	対米ドルレート（円）	108.82	**105.00**	—	
	対ユーロレート（円）	120.92	**117.00**	—	
設備投資		1,734	**1,800**	66	3.8
減価償却費		1,250	**1,400**	150	12.0
研究開発費		1,175	**1,200**	25	2.1

*当社は2020年10月末に2021年3月期の通期連結業績予想、中間配当および期末配当予想を上方修正しております。

「Value Creation 2020」の目標値に対する進捗

2021年3月期の業績は、COVID-19の感染拡大の影響などによって売上・営業利益とも2020年3月期を下回る見通しとなり、2018年に公表した中期経営計画最終年度の財務目標達成は難しい状況となりました。

経営目標に対する進捗



資本効率
「Asset Value」
を高めるための施策を
着実に実行し、
次期中期経営計画に
臨んでいきます。

代表取締役
専務執行役員
経理・財務本部長
山西 哲司

2020年3月期のレビュー

中期経営計画「Value Creation 2020」(2019年3月期から2021年3月期まで)の2期目にあたる2020年3月期の売上高は前期比1.4%の減収、営業利益は同9.2%の減益となりました。

自動車や産業機器向けの製品を中心に期初から米中関係悪化の影響を大きく受け、想定を大幅に下回る需要水準で推移し、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染が拡大した第4四半期にはマイナス影響がさらに拡大しました。COVID-19の感染拡大による影響は、売上高が約280億円の減収、営業利益が約120億円の減益と試算しています。マグネットとアルミ電解コンデンサは、自動車市場・産業機器市場の需要低迷の長期化により、短期的な収益改善が困難と判断し、減損損失約165億円を計上しました。

一方で、堅調なICT市場向けが全社業績を下支えしました。リチウムポリマー電池を中心に、テレワーク・テレラーニングの増加に伴い拡大するICT市場の需要の確実な取り込みと、アプリケーションの拡大を進めたエナジー応用製品セグメントは、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。また、5G向け需要増加を背景にスマートフォンや基地局向けに販売を伸ばした高周波部品も増収・増益を確保しました。サプライチェーンの混乱を懸念したお客様による前倒し需要の影響もありましたが、中国地区製造拠点の早期再稼働や、市場や製品・顧客ポートフォリオの多様化などが功を奏し、COVID-19による影響を最小限に留めることができたと評価しています。

COVID-19による影響を
最小限に留めることができました。

2021年3月期の見通し

2021年3月期も厳しい経営環境が続くことを前提とし、売上高は5.4%の減収、営業利益は28.5%の減益となる期初計画を公表しました。COVID-19の感染拡大が売上高に与える影響は約1,800億円と試算しています。計画の前提となる経営環境認識としては、自動車市場はxEVが増加していくものの、自動車全体の生産台数の回復には時間を要すると判断し、当初は前期並みで推移すると見ていた水準から14%減少に下方修正しました。ICT市場ではスマートフォンの生産台数は前期比9%減少が見込まれる一方、テレワーク・テレラーニングの普及により、ノートパソコン・タブレットは年度を通して需要が堅調に推移すると予想しています。

第1四半期は期初予想を上回る実績となりましたが、自動車市場向け需要が期初想定水準からさらに減少すると予想されることや、第1四半期は前倒し需要もあり好調に販売が推移した5G基地局向け受動部品の売上はその反動が想定されること、また消費マインドの落ち込みへの懸念などにより、第2四半期以降も非常に不透明な事業環境が継続すると想定し、保守的視点に立って期初の見通しを据え置くこととしました。コミットメントラインの設定を含め資金調達力を十分に確保するとともに、手元流動性を高めることで、経営環境が急変しても事業活動を支えることができる財務基盤を整えています。

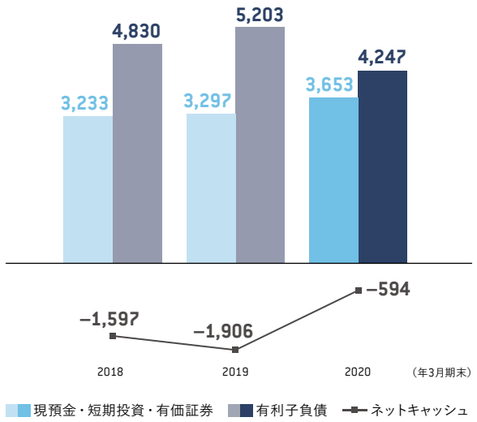
* 当社は2020年10月末に2021年3月期の通期連結業績予想を上方修正しています。

「Asset Value」の進捗

営業キャッシュフローを超える投資を通じて、事業構造の転換に取り組んできた当社は、中期経営計画「Value Creation 2020」でこれまで実行してきた投資の回収に軸足を置いています。「Asset Value(資本効率)」の向上を戦略の柱の一つとし、財務目標として掲げた営業利益率10%以上、ROE14%以上の達成に向け、収益性の改善、ならびに成長投資と株主還元、有利子負債返済へのバランスの取れた資本配分を通じて、フリーキャッシュフローの安定的な黒字化を目指していくこととしました。しかし、2021年3月期も減収・減益の見通しとなり、財務目標の達成は難しい状況となりました。2021年3月期までの中期経営計画3年間累計の営業キャッシュフローは、売上と営業利益の減少によって計画当初の想定を1,000億円ほど下回るものの、フリーキャッシュフローは3期とも黒字を確保する見込みです。一方、設備投資や研究開発費は計画通りに進めていくため、負債が増加し、株主資本比

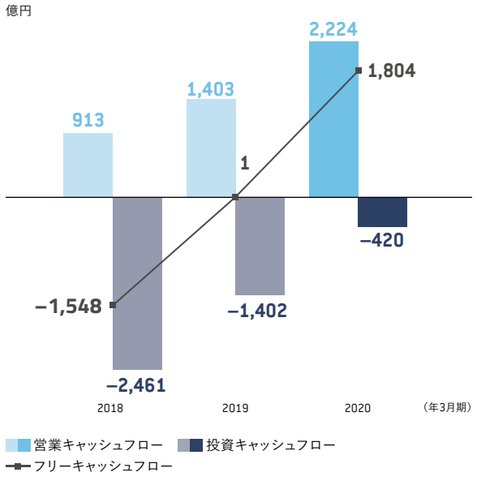
財政状態

億円



キャッシュフロー

億円



中期財務戦略（2018年公表）

- 事業収益構造転換に向け実行した成長投資の確実な回収
- バランスの取れた資本配分に基づき、さらなる成長投資を実行

バランスの取れた資本配分
- 成長投資
- 株主還元
- 有利子負債返済

→ フリーキャッシュフロー　マイナス → フリーキャッシュフロー　プラス

中期経営計画最終年度2021年3月期財務目標（2018年公表）

資本効率	株主還元	財務の健全性
・営業利益率　10%以上 ・ROE　14%以上	・1株当たり利益成長を通じた安定的な増配 ・配当性向30%目途	・株主資本比率50%以上 ・ネットキャッシュ

- **新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響もあり財務体質改善は遅延**
- **2021年3月期においてフリーキャッシュフロープラスを維持しつつ将来成長に備える**
  - ・将来の収益拡大を期待できる成長投資を優先的に実施
  - ・資金調達力を確保し財務基盤を強化
  - ・株主還元は中期経営計画期間累計での配当性向30%を目途として実施

率は目途としていた50%を下回り、財務健全性の強化が遅延することになりました。その結果としてネットキャッシュも未達の見通しです。

2021年3月期は、将来に向けた成長投資を優先的に実施すると同時に、これまでの成長投資の確実な回収を図り、フリーキャッシュフローの拡大を図っていきます。株主還元については、2020年3月期は2019年3月期と比較して1株当たり20円増となる年間180円の配当金支払いを実施しました。2021年3月期は大幅な減収・減益の見通しに鑑み、1株当たり20円減となる年間160円の配当金を予定していますが、フリーキャッシュフロー水準を踏まえ、中期経営計画目標である配当性向30%を3か年累計で達成することを目指し、2021年3月期単年度では配当性向30%を大きく上回る株主還元を行いたいと考えています。

* 当社は2020年10月末に2021年3月期の通期連結業績予想、中間配当および期末配当予想を上方修正しています。

成長投資の確実な回収を図り、フリーキャッシュフローの拡大を図ります

「Asset Value」向上に向けた課題

未達となった財務目標の次期中期経営計画での達成に向け、課題の特定と対策の策定を進めています。

ROIの低さが、「Asset Value」の向上を実現する上での重要な課題であると認識しています。2020年3月期のROIは、全社で前期比1.9pt低下し、5.6%となりました。経営環境が激変する中、ROIが高い事業はより収益が向上する一方、低い事業は収益が大きく低下するなど、事業の資本効率によって景気変動の影響を受ける度合いに大きな違いが出ることが鮮明になりました。これを踏まえ、投資に関する効率管理のさらなる厳格化など、ROIを高めていくための施策の強化を進めています。とりわけ、各事業へよりメリハリのある資本配分を行うことを重要な経営課題と位置付けています。当社は中期経営計画において、目標とする財務体質実現のため、税引後利益を再投資と株主還元と負債の返済に均一的割合でバランス良く配分することを基本方針としてきました。リチウムポリマー電池はEBITDAの50%程度の再投資で順調に成長してきました。全社がこの水準であれば株主還元と財務健全性のための資金も十分に確保できます。

しかし、赤字が継続しているROIが低い事業へも相応の資本を振り向けてきたため、全社ではEBITDAの80%程度を再投資に振り向ける結果となっています。これが全社ROIと総資産回転率の低さに顕著に表れることになり、目標水準とする配当性向30%の株主還元を堅持した結果、負債が増加する構図になっています。

今後は、投資判断の最小単位であるCBU（キャッシュフロービジネスユニット）ごとに、資本コスト（加重平均資本コスト×投下資本）に対するリターンを比較したTVA（TDK Value Added）による収益性評価に加え、将来の投資回収性や事業将来性など多面的評価によって区分された事業ポートフォリオに基づいて、資本収益性と事業のライフステージに見合ったメリハリのある資本配分を行い、ポートフォリオ全体の投資効率性を高めていく方針です。そうした資本配分の考え方に基づき、2021年3月期は1,800億円の設備投資計画の約5割をリチウムポリマー電池の先行投資に投じる計画で進めており、中でも成長領域と位置付けるミニセルとパワーセルの増産投資に重心を置いています。また5G関連需要の増加で大きく成長が期待される高周波部品や、低調な自動車市場の中でも今後増加が見込まれるxEV・ADAS関連の事業へも配分を高めていくなど、メリハリをつけた資本配分を進めています。

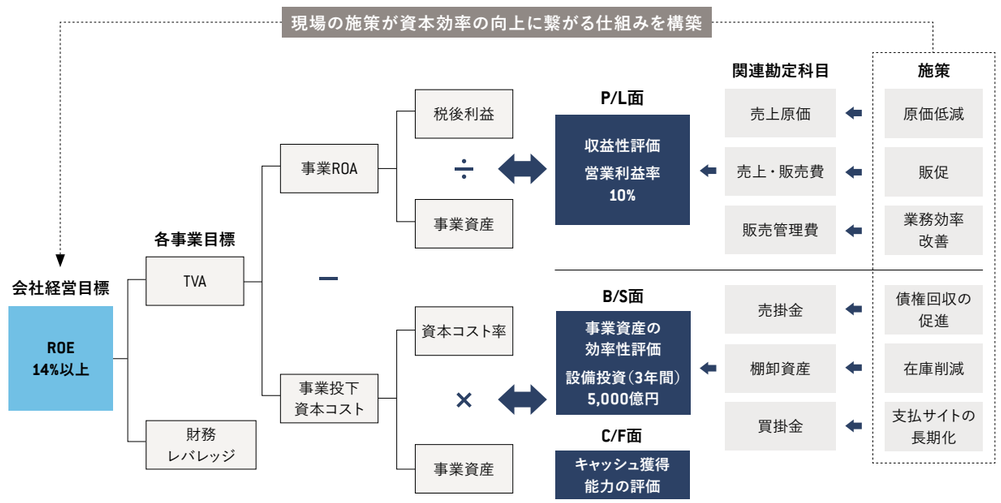
投資管理の評価指標であるTVAを各事業のオペレーションKPIに紐付け、その達成に向けた施策を現場に落とし込んだロジックツリーの運用を徹底し、ポートフォリオとオペレーションの両面で効率性を高めていきます。

また、バランスシートの面からも効率性向上を図っていきます。2020年7月には1,000億円の普通社債を発行しました。資金調達の多様化を通じてレバレッジを効かせつつ、成長を支える財務の基盤を維持していく考えです。

課題事業が抱える問題を2021年3月期中に解決するとともに、資本効率向上に向けた多面的な仕組みを整備・運用しながら、次期中期経営計画に臨んでいく方針です。

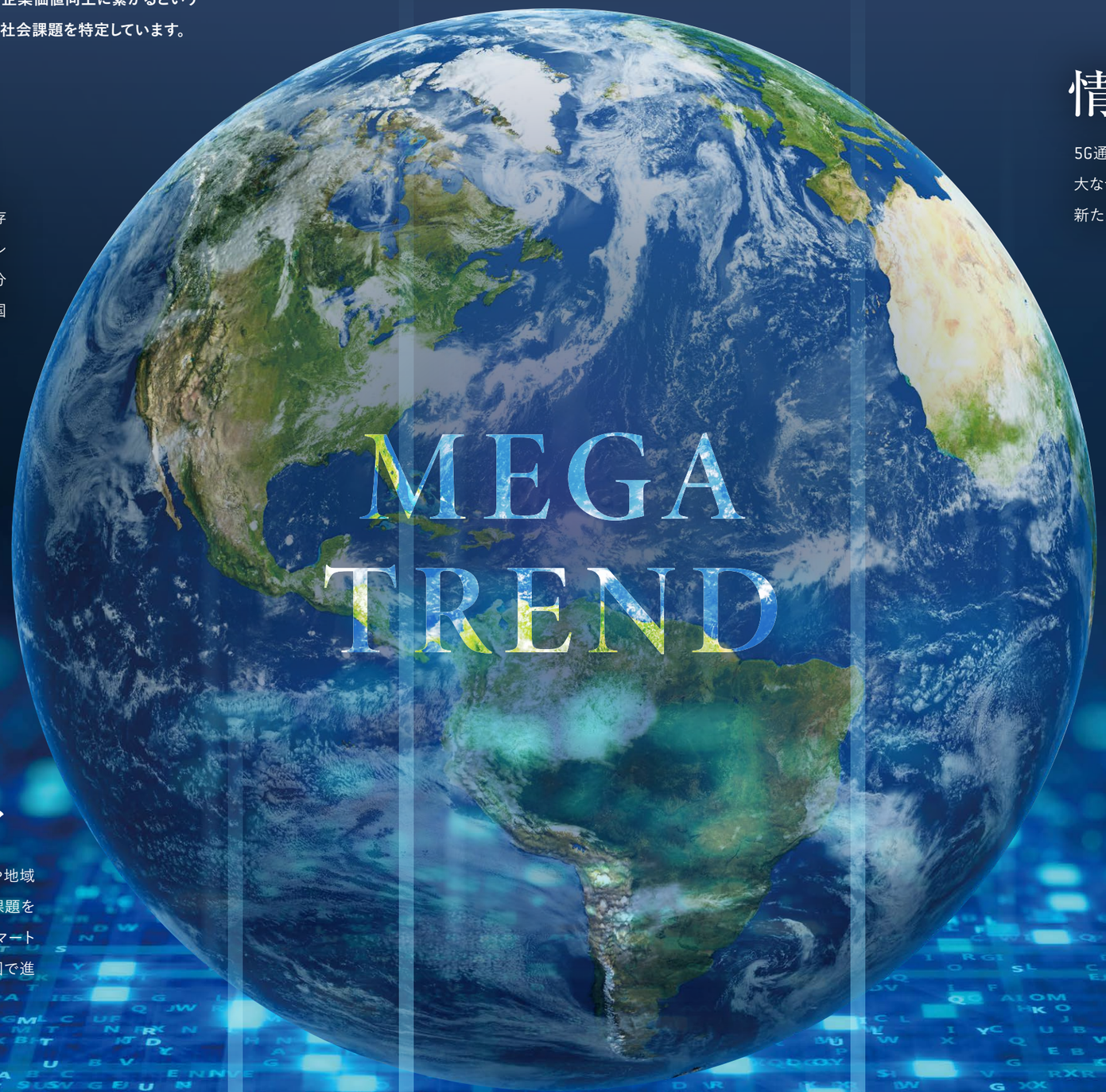
ROIが高い事業への傾斜配分を強め、ポートフォリオ全体の効率性を高めていきます

財務とオペレーションのロジックツリー



社会課題の解決に貢献するTDKのテクノロジー

TDKは、サステナブルな社会への貢献そのものが持続的な企業価値向上に繋がるという認識のもと、当社ならではの価値提供で解決に貢献できる社会課題を特定しています。



脱炭素社会

地球温暖化が深刻化する中、化石燃料に依存しない社会の実現に向け、再生可能エネルギーへの転換、既存のエネルギー系統から分散型電源へのシフトなどの取り組みが先進国を中心に進められています。

少子高齢化

2018年、全世界の65歳以上の人口が5歳未満の子どもの数を初めて上回りました。少子高齢化の急速な発展に伴う生産年齢人口の減少は、先進国を中心に世界が直面している課題です。

スマートシティ

IoTをはじめとする先進技術の活用により都市や地域の機能・サービスを高度化し、社会の様々な課題を解決し、人々のより豊かな暮らしを実現するスマートシティ具現化に向けたプロジェクトが世界各国で進められています。

情報活用社会

5G通信やIoT、AIの活用により、リアルから収集した膨大なデータの分析・解析を通じ、産業の垣根を越えた新たなサービス、新事業の創出が期待されています。

モビリティ革命

デジタル技術や通信インフラの進化などを背景に、モビリティには革命的な変化が訪れつつあります。環境負荷の低減に貢献するxEVの急速な普及や、自動運転の高度化、MaaS（Mobility as a Service）などの新たなサービスの登場が予想されています。

先進医療

テクノロジーの進化は、オンライン診療の導入、ロボット手術といった医療機器の変化、個人ごとの最適な治療方法の提供など、医療現場にも革命をもたらしつつあります。

TDKのDX＋EXソリューション

5G、IoT、AI、自動運転、再生可能エネルギーの利用拡大など、急速に進展する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）により、ライフスタイルやビジネススタイル、そしてモノづくりのありかたが大きく変わりつつあります。TDKは、先進の電子部品と独自の技術で、これからの社会が求めるDXとEXに貢献します。

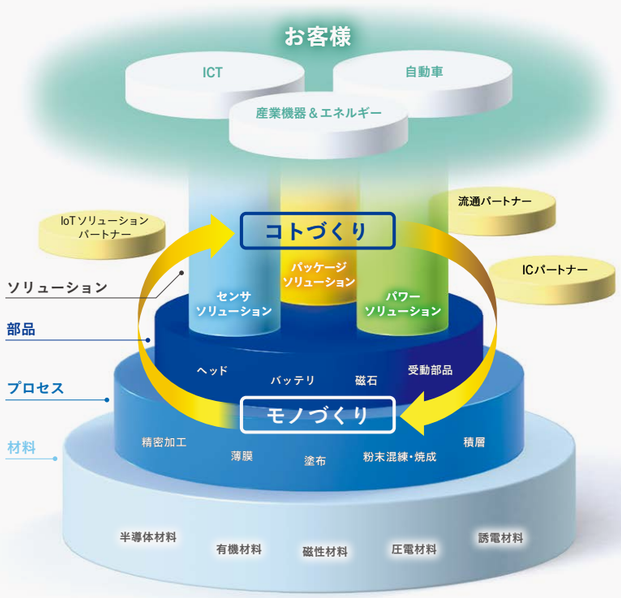
TDKが活躍する領域

5G スマートフォン
AR/VR
ウェアラブル
ロボティクス/ドローン
データストレージ
自動運転
xEV
再生可能エネルギー

DX　EX

いかにして

「コトづくり」発想による「モノづくり」のさらなる高度化



新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大などを背景に、社会のDXとEXが加速しています。TDKは素材技術をはじめとするコアテクノロジーを土台に、パートナーとのコラボレーションを深化させながら、「コトづくり」発想による「モノづくり」のさらなる高度化を進めていきます。

どのような価値を提供していくのか

TDKが提供していく価値

データ活用による社会効率化への貢献

通信ネットワークと小型化・利便性の向上 P.32
- 5G対応高周波部品
- 小型・低背電子部品
- 先端的実装技術
- 省電力化

センシング・アクチュエーションによるアナログ⇔デジタル変換 P.33
- 各種センサIC
- 各種アクチュエータ

自動化などによる労働力不足への対応 P.34
- 自動化・ロボティクス部品
- ヘルスケア・ライフケア用途開拓

TDKをデジタル化する P.40
- 生産活動のデジタル化
- デジタルマーケティング
- デジタルコミュニケーションプラットフォーム統合

エネルギー・環境問題への貢献

社会の省エネルギー化への貢献 P.36
- 高効率な電源装置・電源部品
- ノイズ・熱への対応製品
- センサの高度活用

脱炭素社会実現への貢献 P.38
- EV関連製品
- 再生可能エネルギー発電装置向け製品
- 家庭用蓄電システム用電池

TDK自身がエネルギーEco企業になる P.46
- 生産性の改善
- 徹底した省エネルギー施策推進
- 再生可能エネルギーへの転換

価値創造を持続させるために

- **ニーズを掴む感度の良いアンテナ** P.40
- **ソリューションを創造する力** P.42
- **Time to Market / Quality / Volumeの短縮** P.40
- **多様性の尊重とグループガバナンス** P.49, P.53
- **グローバル人材活用** P.50
- **スピード重視の意思決定システム** P.56

DXを支えるTDKの製品と技術

超高速・大容量、多数同時接続、超低遅延を特長とする5G通信は、スマートフォンをはじめ、高精細なライブ映像の配信、AR/VR、遠隔運転など、DXを推進する新世代のICTインフラです。

DX

DX TECHNOLOGY

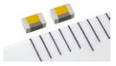
01 通信ネットワークと小型化・利便性の向上

5G通信を可能にするのは、Sub6帯（3.6～6GHz）やミリ波帯（30～300GHz）と呼ばれる周波数帯の電波の特性によるもの。4G通信を上回る高周波化に対応するため、より小型で低損失の電子部品・デバイスが求められます。素材技術や高周波技術を結集したTDK製品が、5G時代の通信ネットワークを支えます。

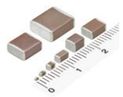
5G Smartphone

多数同時接続、超低遅延を可能にする技術

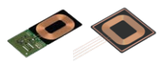
5G通信では1km²当たり100万台もの端末を繋ぐ多数同時接続も可能にします。これにより、たとえばスタジアムのスポーツイベントを5G対応スマートフォンでマルチアングル観戦したり、ヘッドマウントディスプレイでリアルタイムのAR（拡張現実）観戦をしたりなど、今までにはない楽しみ方が広がります。また、通信遅延が事実上ゼロとなる超低遅延も大きな特長で、タイムラグを感じさせない自動車や機械の遠隔運転も可能にします。



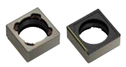
[電源回路]
パワーインダクタ



[各種回路]
MLCC（積層セラミックチップコンデンサ）



[モバイル機器充電用]
ワイヤレス給電ユニット



[カメラモジュール用]
レンズアクチュエータ

[二次バッテリ]
リチウムポリマー電池

5G通信基地局向け部品

5G通信では多数のスモールセル基地局を設置する必要があり、そのキーデバイスとして超多素子アンテナが使用されます。そこで注目されているのが、BPF（バンドパスフィルタ）などの高周波部品の製造に利用されているLTCC（低温同時焼成セラミックス）工法です。TDKは複数のアンテナ素子とBPFなどをLTCC多層基板の中に構成したAiP（アンテナインパッケージ）構造のLTCCチップアンテナを開発しました。

[5G通信用]
・LTCCチップアンテナ
・高周波部品

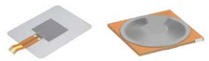
[ノイズ対策用]
・薄膜コモンモードフィルタ
・ノイズ抑制シート

Wearable

さらなる小型・低背化の実現

TDKは独自のIC内蔵基板「SESUB」技術やLTCC工法による5G通信向け小型モジュールを提供しています。高周波フィルタの製造に利用されるLTCC工法では、コンデンサ部やインダクタ部に誘電率が異なるセラミックシートが使用されますが、これらを積層・焼成すると、熱膨張率などの違いから、反りや剥離などの問題が生じます。TDKは、異材質同時焼成技術という高度な技術を確立して、小型・低背・高特性の高周波部品を製品化しています。

[小型モジュール]
IC内蔵基板「SESUB」



[ハプティクスデバイス]
圧電アクチュエータ
PiezoHapt™ /PowerHap™

DX TECHNOLOGY

02 センシング・アクチュエーションによるアナログ⇔デジタル変換

非光学式センサにおいて世界トップのラインアップを有するTDKは、異なるセンサの複合化やソフトウェア技術などとの融合により、多彩で高度なセンサソリューションを提供。とりわけMEMS技術によるセンシングとアクチュエーション、アナログ⇔デジタル変換を担うICなどとの一体化を通じて、先進のDXソリューションを実現します。

AR/VR

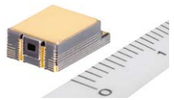
高速・高精度のセンシングを実現

最新のAR/VRシステムは、バーチャル空間と実空間での身体の動きが違和感なく合成できるようになっています。これはセンサを用いた位置トラッキング技術によるもので、対象物までの距離の計測には、ToF（Time-of-Flight）方式が採用されています。TDKの超音波ToFセンサは、MEMS技術をベースとした超小型の超音波センサです。赤外線方式などと違い、照明条件や透明性にかかわらず、対象物までの距離を正確に計測します。

超音波ToFセンサ

AR用グラスの小型・軽量化に貢献する「超小型レーザーモジュール」

今後ますます普及が予測されるAR。従来のAR用グラスは、映像デバイスのサイズや重量が大きく、見た目やつけ心地に課題がありました。TDKは、高速・高精度調芯 / 接合技術を導入した可視光平面導波路により、一般的なレーザーモジュールの体積の約10分の1という超小型のレーザーモジュールを実現。AR用グラスの小型・軽量化に貢献します。



8.0 x 5.5 x 2.7mmの超小型レーザーモジュールで約1,620万色のフルカラー表示を実現

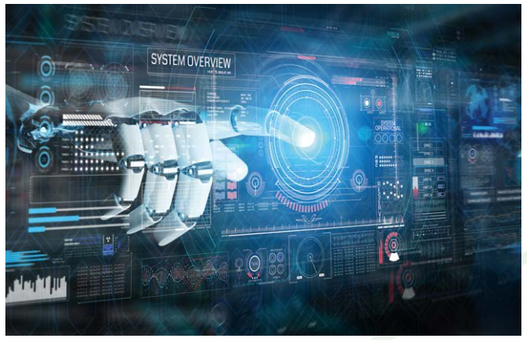
CEATEC AWARD 2020
「ニューノーマル社会を支える要素技術・デバイス部門」準グランプリ受賞

DX

DX TECHNOLOGY

03 自動化などによる労働力不足への対応

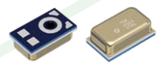
少子高齢化に伴う労働力不足や医療・介護の問題、そして爆発的に増大するデータ処理など、現代社会が抱える重要課題の解決に向け、TDKはロボット、ドローン、データセンターなどのアプリケーションの高効率・省電力化を通じ、DXの発展に寄与します。



Robotics/Drone

ロボティクス・ドローン技術

より人間に近いヒューマノイド型ロボットの実現に向け、TDKはMEMSマイクロフォンをはじめ、多種多様なセンサを先進のソフトウェアとともに提供しています。また、空飛ぶロボットともいえるドローンにおいては、衝突や落下などの事故を回避するための安全性・信頼性の向上が重要な課題です。TDKの7軸MEMSモーション・圧力センサは、ドローンの機体制御や位置情報に関わる各種センサを小型パッケージに一体化した先進のMEMSデバイスです。



[音センサ]
MEMSマイクロフォン

[位置・姿勢検出用]
7軸MEMSモーション・圧力センサ

Autonomous Driving

自動運転技術のサポート

運転をクルマにまかせ、メールチェックなどの簡単な作業ができるようなレベル3以上の自動運転では、トンネル内などのGPS電波の利用できない環境でも、自律航行できる高度なセンサやセンシング技術が求められます。MEMS加速度センサ・ジャイロセンサ・温度センサを組み合わせたモーションセンサ、TMR角度センサやホールセンサ、センサ情報をソフトウェアで高速演算処理する技術など、TDKは多彩なセンサ複合化やセンサフュージョンにより自動運転技術を支援します。

[自動運転用]
MEMS角速度センサ/ジャイロセンサ

[ノイズ対策部品]
ノイズサプレッションフィルタ

[ステアリング角検出用]
TMR角度センサ

Data Storage

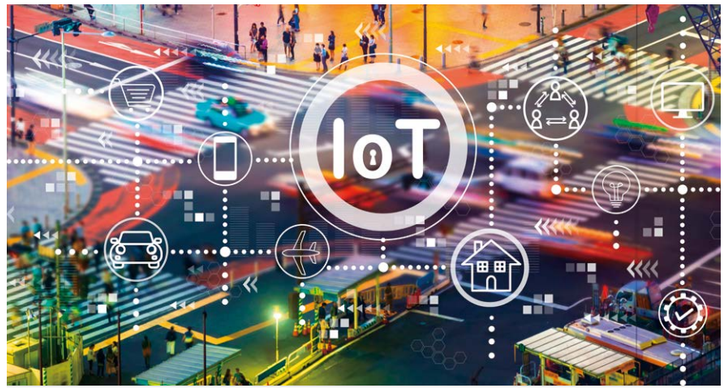
ビッグデータ時代への対応と処理スピード向上への挑戦

TDKは「クラウドコンピューティング」と「エッジコンピューティング*」の急速な発展に応え、データストレージで活躍するHDDのキーデバイスである磁気ヘッド(TMR/PMRヘッド)やフラッシュメモリなどの各種製品を開発・提供しています。また、爆発的に増加する情報量の高速処理に向け、先進のTAMR(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)ヘッドとともに、デュアルステージ・アクチュエータ(2段アクチュエータ)の開発を推進しています。

* エッジコンピューティング:ユーザーの近く(エッジ)で情報処理するため、低遅延性や通信コスト低減、セキュリティの向上などを実現するコンピューティング方式。

[HDD用磁気ヘッド]
TMR/PMRヘッド

[フラッシュメモリ]
産業用SSD / CFastカード



ヘルスケア・ライフケアソリューション

世界規模で高齢化が進む中で、医療の効率化やスタッフの負担軽減が課題となっています。TDKではリストバンド型の生体センサとゲートウェイを組み合わせた遠隔モニタリングシステムを開発。独り暮らしの高齢者や入院患者のバイタル情報の自動計測に利用されています。また、TDKは高感度磁気センサを多数配列した生体磁気センサも開発。大型で高価なSQUID(超伝導量子干渉計)に代わり、小型のセンサにより心磁界などの生体磁気の検出を低コストで実現します。

リストバンド型生体センサ

EXを支えるTDKの製品と技術

再生可能エネルギーのさらなる活用と脱炭素化は、持続可能な社会に向けたグローバルな課題です。TDKは地球環境との共生を目指した製品設計と生産活動を推進して、多彩なEXソリューションを提供しています。

EX

EX TECHNOLOGY

01 社会の省エネルギー化への貢献

エネルギーの変換・伝達に伴う損失の低減は、産業社会の永遠の課題です。TDKは風力発電や太陽光発電システム、それらを主要なエネルギーインフラとするスマートシティやHEMS/BEMS(ホーム / ビル・エネルギーマネジメントシステム)などにおいて、蓄積したコアテクノロジーを駆使して、EXのさらなる発展に貢献します。

Renewable Energy

再生可能エネルギー発電システムへの貢献

マグネット方式の風力発電所の建設が各地で進んでいますが、従来の交流送電では距離が長くなるほど電力ロスが大きくなるのが難点で、HVDC(高電圧直流)送電の採用が拡大しています。HVDC送電においては、電圧の安定化のために大容量のコンデンサが必要とされます。TDKのパワーフィルムコンデンサは、HVDC送電システムのほか、産業用電力インフラなどにも使用される高耐久性・高信頼性のパワーエレクトロニクス用コンデンサです。

[HVDC送電システム用]
パワーフィルムコンデンサ

[ギアレス方式
風力発電機用]
大型ネオジムマグネット

変電・送電システムを支える

変電・送電システムでは、電力品質の安定化のために、バリスタやアレスタなどのサージ保護デバイスや、超高電圧用セラミックコンデンサなどの電子部品・デバイスが使われています。バリスタは静電気放電や雷サージといった過渡過電圧に対する保護素子。変電・送電システムなどにおける過大なサージ電流の保護には、ブロックバリスタやストラップバリスタが使われます。また、アレスタはアーク放電を原理として動作するサージ保護デバイスです。

[サージ保護デバイス]
バリスタ

[開閉器・遮断器用]
超高電圧用セラミックコンデンサ

高信頼性電源と電源回路用電子部品

TDKのスイッチング電源は、高い信頼性が求められる産業機器向け標準電源市場において、世界トップクラスのシェアを誇ります。独自開発のフェライトコアに先進の巻線技術を活かして創り出したパワートランスなど、TDKは他社に真似のできない極限の小型・高効率電源の開発を目指しています。また、電源内の各種回路には、アルミ電解コンデンサやフィルムコンデンサなど、自社の電子部品も多用されています。

[電源回路]
双方向DC-DCコンバータ / AC-DC電源

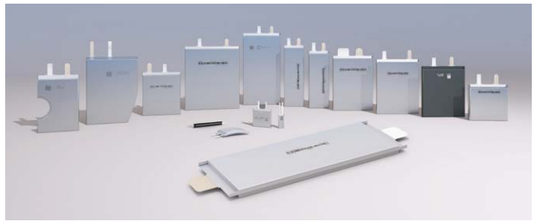
[インバータ/コンバータ用]
アルミ電解コンデンサ

エネルギーを「タイムシフト」して使う時代に

スマートシティやHEMS/BEMSにおいては、再生可能エネルギーで発電して、リチウムポリマー電池などによる大容量システムに蓄電する「タイムシフト」なエネルギーシステム化が進んでいます。TDKは家庭用蓄電システム用の電池や、ソーラーパネルの試験用電源システムとして使われる可変電源、またスマートグリッド用の双方向DC-DCコンバータなども提供しています。

双方向DC-DCコンバータ

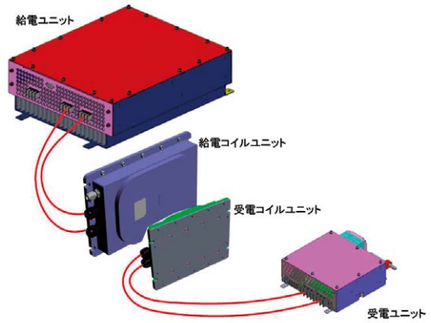
可変電源



大容量リチウムイオン電池

産業機器向けワイヤレス給電システム

スマートフォンなどに利用されている電磁誘導方式のワイヤレス給電では、給電コイルと受電コイルの近接と正確な位置合わせが必要です。この問題を解決するのが磁界共鳴方式です。TDKの産業機器向けワイヤレス給電システムは、工場の無人搬送車(AGV)や物流ロボットなどにおいて、人手を要することなく、搭載したバッテリの自動充電を可能にします。また、TDKでは磁界共鳴方式によるxEV用のワイヤレス給電システムの実用化も進めています。



磁界共鳴方式のワイヤレス給電。
無人搬送車、物流ロボットなどの産業機器向け。

EX

EX TECHNOLOGY

02 脱炭素社会実現への貢献

脱炭素化と省エネルギー社会の実現に向けて、自動車の電装化が急速に進んでいます。TDKは、xEVの電力消費の高効率化を実現する各種電源のほか、安全・快適なカーライフに向けた環境配慮型製品を豊富にラインアップしています。

xEV

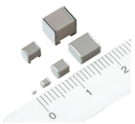
電力消費の高効率化に貢献する車載用電源と電子部品

世界的なxEV化に向けて、TDKは車載用電源、駆動モータ用のネオジムマグネット、ECU向けの各種電子部品などを提供し、xEVの電力消費の高効率化や快適性の向上に貢献しています。とりわけ、メインバッテリの高電圧を低電圧に変換するDC-DCコンバータはxEVのキーデバイス。TDKは低コアロスのフェライト材をトランスコアに採用して小型化とともに発熱ロスを大幅抑制するなど、xEVの省電力化を推進しています。

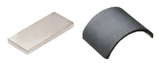
[電源回路]
DC-DCコンバータ

[電源回路]
車載充電器(OBC)

[ECU向け]
メガキャップ
(金属端子付きMLCC)



[ECU向け]
樹脂電極MLCC



[駆動モータ用]
ネオジムマグネット/
フェライトマグネット

安全・快適走行、環境への対応

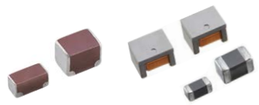
xEVの安全・快適走行や環境への対応を実現するために、センサの役割はますます重要になっています。TDKはxEVのバッテリマネジメントシステム用の各種電流センサ、ホールスイッチやホールセンサを用いた開閉スイッチや位置・回転センサ、大気圧・ガス検出用のMEMS圧力センサ、水温や排気温度検出用の温度センサ、クランク角を検出するギアトゥースセンサなど、多種多様な車載用センサおよびセンサソリューションを提供しています。

[バッテリ管理]
電流センサ

[HVAC・モータ・バッテリ・ATF用]
温度センサ

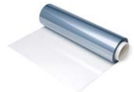
快適な車載インフォテインメントの実現

カーオーディオやカーナビゲーションシステムがスマートフォンと繋がるなど、自動運転技術の発展とともに、車載インフォテインメントも大きく進化しています。TDKはECU向けのパワーインダクタやコンデンサなど、車載グレードの各種電子部品はじめ、薄型圧電スピーカ、タッチパネル用ITOフィルムなど、快適な車載インフォテインメントシステムを実現する豊富な製品をラインアップしています。



[ECU向け]
車載用インダクタ

[薄型圧電スピーカ]
PiezoListen™



[タッチパネル用]
ITOフィルム

バッテリレスでのタイヤセンシングを実現する「InWheelSense™」

安全で快適な運転に欠かせない自動車の各種センサ。TDKは、ピエゾ環境発電デバイスを活用した独自のセンシングソリューション「InWheelSense™」を提案します。タイヤホイールに設置した「EHモジュール(エナジーハーベストモジュール)」が、車体の荷重によって発電し、これまで電力供給が困難だったタイヤホイール上での各種センサの搭載や無線通信を実現。路面状態や走行状況をリアルタイムで検知でき、次世代自動車の安全性と快適性向上に貢献します。

タイヤとホイールの間に設置する、TDK独自のピエゾ環境発電デバイス「EHモジュール」

CEATEC AWARD 2020
「ニューノーマル時代のデジタルまちづくり部門」グランプリ受賞

価値を提供し続けるために

DX（デジタルトランスフォーメーション）やEX（エネルギートランスフォーメーション）の加速を背景に、目まぐるしく変化する市場の要請にいち早く的確に対応し、社会に価値を提供し続けるために、当社自身を「Digi-TDK」へと変革していきます。

Time to Marketを意識したデジタル経営の推進

社会のDXとEXに貢献していくためには、まずTDK自身が変わり、社会の変化を先導できる企業になる必要があると考えています。自らのDXとして、TDKグループでは「Digi-TDK」を掲げ、設計・開発、モノづくり、マーケティング、スタッフ業務のあらゆる局面においてデジタルテクノロジーを活用するデジタル経営を推進し、生産活動とサプライチェーンのデジタル化や、デジタルマーケティングとアジャイル開発、デジタル通信プラットフォームの確立などに取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、経営の効率化や開発の加速、生産性の改善、業務標準化・効率化を実現することで、Time to Marketを短縮した製品提供を可能にし、社会の変化に即応して社会課題のいち早い解決に貢献できる組織に変化していきます。

TDKが目指すデジタル経営

デジタル活用による経営効率化

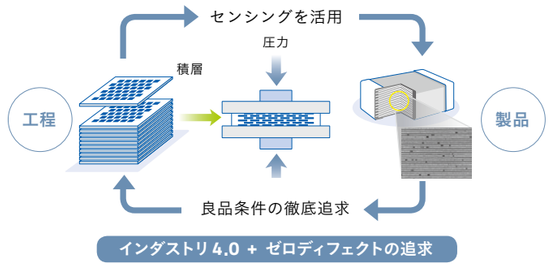
- **デジタルマーケティング**
  - タイムリーな製品情報提供　• ビッグデータの活用による潜在顧客の発掘
- **オペレーション（販売、生産計画、物流）**
  - 分断された事業をデジタルで繋ぎ、事業間のシナジーを創出
- **開発加速化（AI / マテリアルズ・インフォマティクス）**
  - AI、シミュレーションの活用による開発期間の短縮
- **インダストリ4.0の推進**
  - 製造実行システムの活用による生産性改善とゼロディフェクト（不良品ゼロ）の実現
- **業務標準化・効率化（ロボティック・プロセス・オートメーション / シェアードサービス）**
  - 業務のデジタル化推進による業務高付加価値化⇒人材スキル向上

CX（顧客体験）視点の強化とグローバルシナジーの創出に向けたデジタルマーケティング

お客様にご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していただくためには、最終製品の使用場面や目的、必要となるスペックを想像・理解するなど、お客様や消費者の立場から考える、CX（Customer Experiences / Consumer Experiences）の視点が不可欠です。TDKグループでは、デジタルマーケティングを推進し、タイムリーな製品情報の提供や、ビッグデータの活用による潜在顧客の発掘に努めています。また、分断された事業をデジタルで繋ぎ、グローバルな事業間シナジーの創出を目指しています。デジタル活用により、製品の開発・生産に関わる一人ひとりがCXの視点を強化し、「社会課題を解決するために、自分たちの製品・技術力がどのような価値を生み出せるか」をグループ全体で模索する仕組みづくりに取り組んでいきます。

インダストリ4.0 + ゼロディフェクト（不良品ゼロ）

今後、電子部品が人々の生活シーンのあらゆる場面に広がっていく中で、xEV（HEV/PHEV/EVなど）の普及や自動運転の実用化が進む自動車分野、遠隔医療の実現が期待される医療・ヘルスケア分野などは、人命に関わる分野であるため、電子部品には品質がこれまで以上に求められていきます。「インダストリ4.0 + ゼロディフェクト」は、不良品を作らない「ゼロディフェクト」の追求を「インダストリ4.0」に加えたTDKならではの生産革新です。



「あるべき姿」を続々と具現化

山形県の酒田工場の薄膜コイル製造工程において社員の自発的な取り組みによってスタートした「あるべき姿」は、すべての製造拠点に広がっています。

秋田県の稲倉工場東サイトは、他の工場よりフェライトコア製造の全工程を集約したフェライトコアの主力工場です。生産プロセス上のロスの徹底的な洗い出しとともに、品質に影響を与え得る要因をすべてつぶした上で、フェライト顆粒を焼結し、製品化する工程を自動化しました。その結果、総延長200mあったラインを5mにまで凝縮し、生産能力の増強、リードタイムの大幅な短縮、そして品質不良リスクの低減に成功しました。このほか、薄膜コイル（インダクタ）を製造する山形県の鶴岡東工場では、不良が発生するリスクを内在する工程を自動化するなど、様々な取り組みを講じ、不良品リスクを低減しただけでなく、生産性も6割改善しています。

不良品が発生するリスクを残しながら、歩留まりやコストを優先する生産改革ではなく、製造工程に潜在するすべての品質不良リスクをゼロにすることを目的とした「あるべき姿」活動が、TDKのモノづくり改革です。

完成品から不良品を選別するのではなく、素材投入から完成までの生産工程で品質を管理

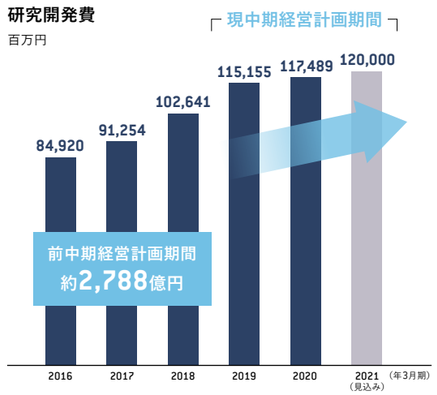
稲倉工場東サイト

ライン総延長	リードタイム	生産能力
1/40	1/10	4倍

「あるべき姿」から導き出された、工場内の様子

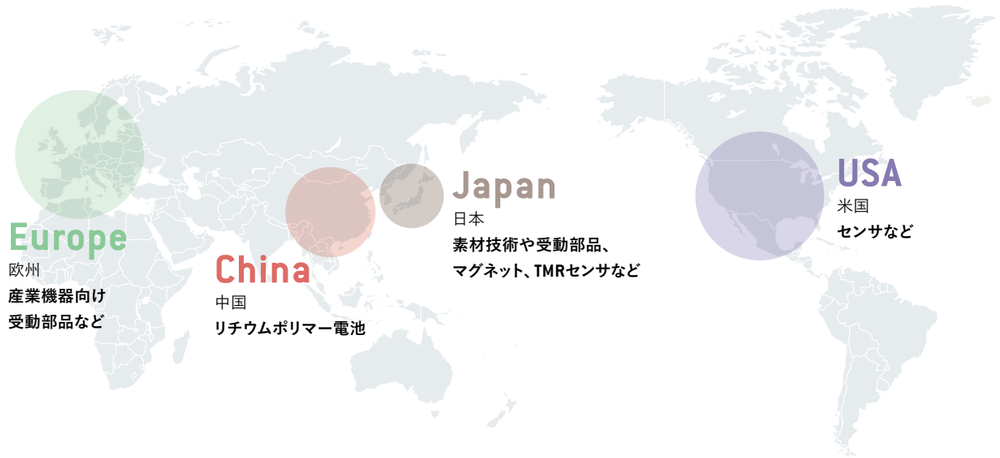
確かな未来を作り上げていくための研究開発

M&Aを通じた事業構造の転換を経て迎えた中期経営計画「Value Creation 2020」(2019年3月期～2021年3月期)では、前中期経営計画期間(2016年3月期～2018年3月期)の実績を上回る研究開発費を投じ、力強いオーガニックグロースを実現する基盤の強化を進めています。センサ分野では、付加価値の高いソリューションを生み出すための投資を行っています。また、既存のスマートフォン向けのリチウムポリマー電池に加え、非スマートフォン向けのミニセルやパワーセルの展開などに向けた研究開発を強化しています。



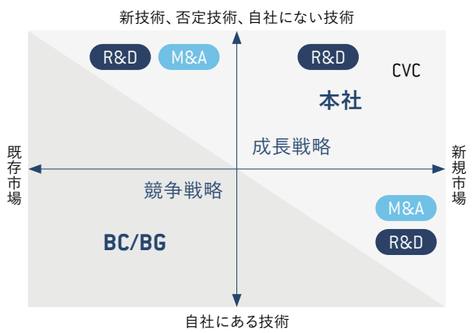
世界4極がそれぞれの強みを活かした開発を推進

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。



R&Dと経営のスピードアップに向けて

TDKは、自社の持つ技術によって短中期的に既存市場で事業展開できる領域では、BC(ビジネスカンパニー)やBG(ビジネスグループ)が競争を勝ち抜くための戦略を遂行します。一方、5年以上先の実用化が見込まれる技術は本社が担っていきます。新しい市場に現存の技術を応用・転用する、あるいは全く新しい市場に進出するにあたり、新たな技術が必要な場合も、本社がM&AやCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)の活用などによって推進していく方針です。このように既存の技術の磨き上げや新たな技術の獲得をスピードアップし、経営自体のスピードアップを実現していきます。



コアテクノロジーの継続的な研鑽

創業から現在に至るまでTDKの成長を支えているのは、フェライトを源流とする素材技術、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、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、安定した量産を支える生産技術という5つのコアテクノロジーです。

これらコアテクノロジーの継続的な磨き上げに加え、「生産工程で不良品を作らない」という考えのもと、「あるべき姿」のモノづくりを追求し、「インダストリ4.0 + ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」の実現を目指しています。

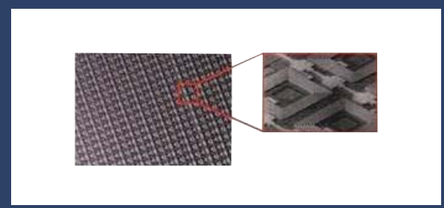
1 素材技術

材料の特性を原子レベルから追求し、先進ニーズに応える独創的な電子部品・デバイスを供給します。

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。

2 プロセス技術

ナノメートルオーダーのコントロール技術により、高性能・高機能の製品を生み出します。



薄膜プロセス技術
薄膜を形成して電極、コイル、ヘッド素子などを構築し、HDD用磁気ヘッドや薄膜電子部品を製造します。

TDKのモノづくり基盤

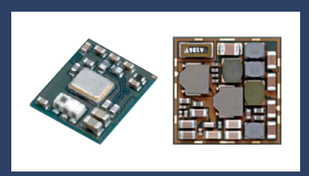
3 評価・シミュレーション技術

素材の分析・解析から、製品の構造や熱、電磁界のシミュレーション、ノイズ測定やノイズ対策など製品機能向上に向けた取り組みを行っています。

評価・解析技術
微細構造の観察や原子分布の可視化などを行います。

4 製品設計技術

各種電子部品を統合して、高性能・多機能の電子デバイスや最適な組み合わせのモジュールを実現する技術です。



IC内蔵基板「SESUB」技術
基板の厚みの中に、ICや部品、配線などを埋め込んでモジュール化します。

5 生産技術

市場変化に即応する素早い実行力によるQCDS(品質・コスト・納期・サービス)のさらなる向上と、製品力の強化を図っています。

装置技術
優れた製品は優れた製造装置によって作られます。独自工法の開発とともに、製造設備を内製してきたこともTDKのモノづくりの強みとなっています。

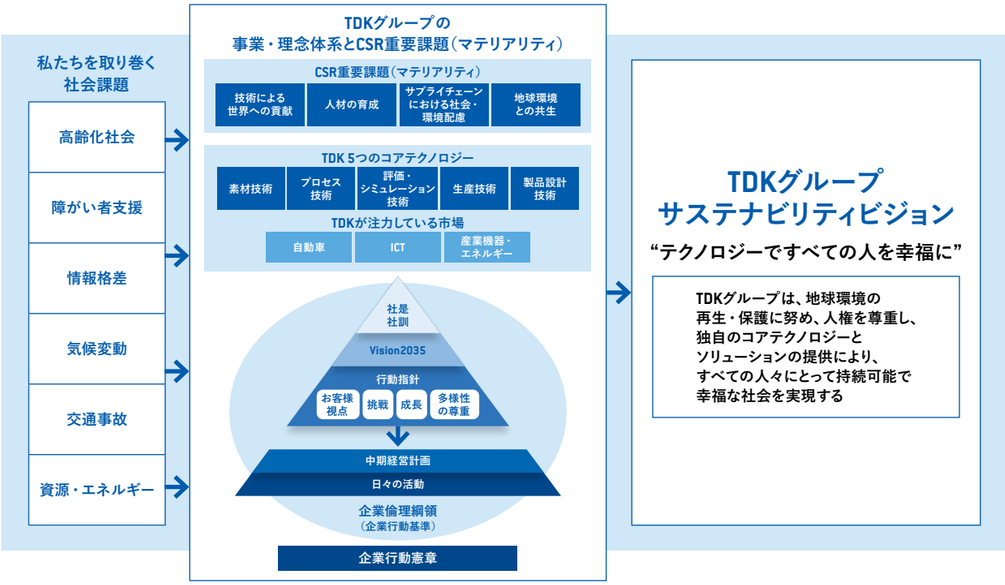
サステナビリティ

TDKグループは「創造によって文化、産業に貢献する」という社是のもと、テクノロジーによるサステナブルな社会への貢献そのものが企業成長に繋がると考えています。経済合理性と社会合理性を両立させてビジネスの推進力を最大化し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。

サステナブルな社会と企業成長の両立

私たちを取り巻く社会には、気候変動、エネルギーや資源の枯渇などの環境問題、高齢化社会や情報格差など様々な課題が存在します。TDKグループは事業を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の構築と企業の成長を両立していきたいと考えています。

TDKグループは「経営理念(社是・社訓)」を日々の行動の価値基準としています。「企業ビジョン(Vision2035)」は、そうした経営理念のもと、TDKが100周年を見据えてこれから目指すべき姿を明文化したものであり、「行動指針」は、経営理念と企業ビジョンの実現に向け、役職にかかわらず全従業員が体現すべき姿勢を表しています。当社は、「企業ビジョン(Vision2035)」を見据えながら、様々なサステナビリティ指標の達成を目指しています。



事業を通じて創造するサステナブルな社会

TDKグループは、強みである5つのコアテクノロジーを注力市場で発揮することが社会課題の解決と企業の成長に繋がると考え、長期的な視点に立ち、取り巻く社会環境の再整理や、強みや資源の可能性の検討、経営層や社外有識者へのヒアリングなどを実施し、TDKグループ「サステナビリティビジョン」を策定しました。これは、TDK独自のコアテクノロジーとソリューションを最大限活かし、「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」ことを描いたものです。また、社会課題を踏まえ、自社およびステークホルダー視点で影響度を検討して4つのCSR重要課題(マテリアリティ)を定め、より効果的に取り組みを進めるために重要テーマを毎年見直し、設定しています。

ビジョンをグループ全体で共有しながら事業への落とし込みを図り、持続可能で幸せな社会の実現に向けた具体的施策を検討・実践していきます。

マテリアリティ	重要テーマ	取り組み項目	SDGs
技術による世界への貢献	重要テーマ1 世の中にない新製品の開発・提供を通じた社会課題解決への貢献	▶基盤技術の強化 ▶「コトづくり」を意識した技術開発推進 ▶First to Market製品の開発および販売の推進	3 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を
	重要テーマ2 「ゼロディフェクト品質」の追求	▶源流管理型の品質保証体制の構築 ▶ITやロボットなどを活用した製造プロセスの革新 ▶品質マネジメントの継続的改善 ▶グローバル規模での人材育成	
人材の育成	重要テーマ1 グローバル人材の育成	▶人材情報収集・把握の範囲拡大 ▶グローバル選抜教育の導入 ▶真のグローバルリーダー育成の仕組み確立	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も
	重要テーマ2 多様性を尊重する企業風土の醸成	▶施策に結びつけるための、連結管理データベースで収集対象とする人材の属性情報の拡大検討および精度向上 ▶グローバル、エリア別人事会議の実施などを通じた、多様な風土への理解促進 ▶各地において、多様な従業員が働きやすい職場環境改善・整備の推進	
サプライチェーンにおける社会・環境配慮	重要テーマ1 生産拠点における労働環境配慮	▶すべての製造拠点におけるCSRセルフチェックおよびリスクアセスメント実施 ▶お客様によるCSR監査やCSR自主監査を通じた、活動レベルの向上 ▶内部監査員養成などを通じた、知識・能力の継続的向上	8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正をすべての人に
	重要テーマ2 サプライヤーにおける労働環境配慮	▶グローバルにおけるCSR調達への理解促進 ▶CSR調達の管理レベルの向上 ▶委託加工先のCSRの取り組みを把握する体制の構築	
	重要テーマ3 責任ある鉱物調達	▶DRC Conflict-freeが確認されたサプライヤー比率の向上 ▶業界団体および関連各団体への継続的な参画と協働	
地球環境との共生	重要テーマ1 ライフサイクル視点での環境負荷の削減	▶ライフサイクル視点の各段階における環境負荷の把握 ▶それぞれの環境負荷のCO_2換算手法の確立 ▶ライフサイクルの各段階における環境負荷低減活動実施	12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を
	重要テーマ2 製品貢献量算定の枠組みづくり	▶業界共通の基準策定および確立 ▶策定した基準の周知活動	

詳細はサステナビリティレポートをご参照ください。

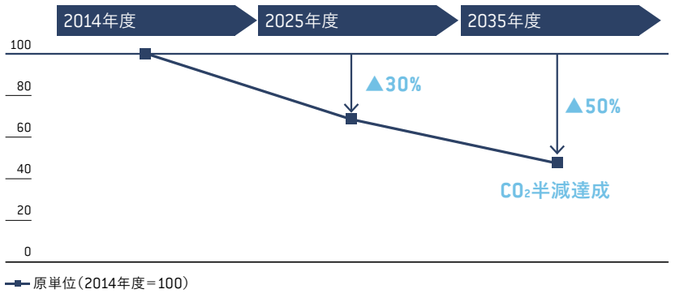
環境

気候変動をはじめとする環境課題への取り組みは、グループ全体における重要な経営課題の一つです。「TDK環境ビジョン2035」のもと、生産性の改善や徹底した省エネルギー施策の推進、再生可能エネルギーへの転換により、TDK自身を「Eco-TDK」へと変革することで、省エネルギー社会や脱炭素社会の実現に貢献していきます。

ライフサイクル的視点でのCO_2排出量原単位を半減

TDKグループは、2035年におけるTDKのあるべき姿を「自然の循環を乱さない環境負荷で操業すること」と定義づけ、「ライフサイクル的視点でのCO_2排出原単位を2035年までに半減」することを掲げた「TDK環境ビジョン2035」を策定しました。

「TDK環境ビジョン2035」のもとで、新たに2025年までの環境基本計画として策定したのが、「TDK環境・安全衛生活動2025」です。「TDK環境ビジョン2035」からのバックキャスティングと「TDK環境活動2020」からの継続性とフォアキャスティングを考慮して決定した活動項目と目標値の達成に向けた活動を展開していきます。さらに、安全衛生についても、新たに活動項目と目標を明文化し、安全で健康な職場環境の形成を実現していきます。



TCFDへの対応

詳細はサステナビリティレポートをご参照ください。

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）への賛同を表明しました。TDK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きます。

生産拠点のCO_2排出量削減

生産拠点におけるエネルギー起源のCO_2排出は、従来よりTDK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。

物流CO_2排出量削減

TDK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CO_2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。

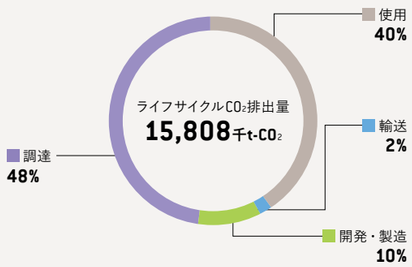
製品によるCO_2排出削減貢献量拡大

TDK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、こ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するほか、製品によるCO_2排出量削減を進めています。

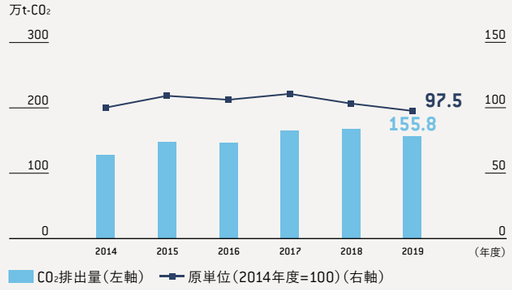
指標と目標

2019年度目標	実績
生産拠点におけるエネルギー起源CO_2排出量原単位　前年度比**1.8%改善**	前年度比 **5.4%改善**
物流CO_2排出量　2014年度比 **3.0%削減**	2014年度比 **11.1%削減**
製品によるCO_2削減貢献量原単位　前年度比 **2.7%改善**	前年度比 **6.9%改善**

2019年度環境負荷（CO_2排出量）の内訳

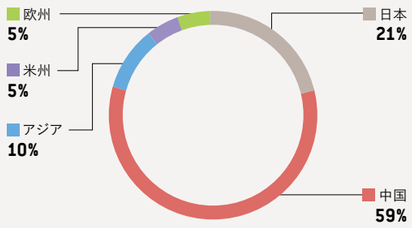


生産拠点のCO_2排出量の推移（グローバル）*

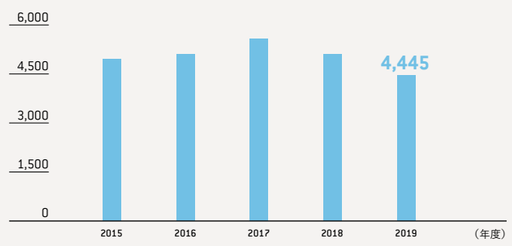


* 測定・算出方法および2019年度の数値実績について第三者による検証を受けています。

2019年度地域別排出量比率（TDKグループ総排出量）

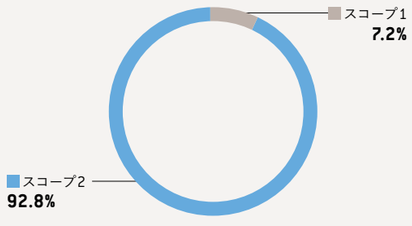


物流によるCO_2排出量の推移（日本）*



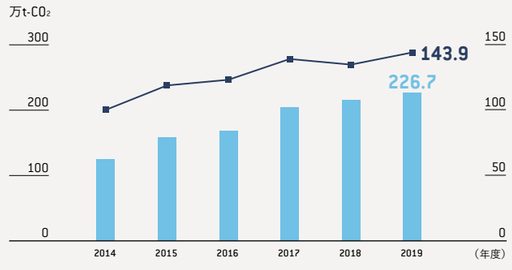
* 日本の省エネ法に基づき算出しています。

2019年度スコープ別排出量比率（TDKグループ総排出量）



スコープ1: 自社の所有・支配する施設からの直接排出量
スコープ2: 自社の所有・支配する施設で消費するエネルギーの製造時からの排出量

製品によるCO_2排出削減量の推移*



* 算定手法について第三者レビューを受けました。
* 製品貢献量の算定はIEC "TR62716 Guidance on quantifying greenhouse gas emission reductions from the baseline for electrical and electronic products and systems"、日本LCA学会「温室効果ガス排出削減貢献量算定ガイドライン」およびJEITA「電子部品のGHG排出削減貢献量算定に関するガイダンス」に準拠した社内ガイドラインに基づき行っています。

人材戦略

TDKでは、有能な人材を見出し、その能力や可能性を引き出すための環境をグローバル規模で整備しています。世界中の様々な社会課題を捉え、社会の要請を先取りした革新的な製品・サービスを創造し続けるために、多様な価値観を尊重する企業風土の醸成と、多様な強みを持つ人材の育成を追求しています。

長期的な視座に立った人材戦略

5GやAIなどによるDXの加速を背景に、TDKグループを取り巻く事業環境が劇的に変化しています。当社はそうした変化にしなやかに対応していくために、グローバル採用の推進や教育プログラムの充実、報酬システムの最適化などを通じ、イノベーションを起こす能力を備えた多様な人材の獲得や育成、配置、マネジメントに取り組んでいます。才能のある人材や技術者のグローバル規模での発掘・採用・育成、自動化やロボティクスを推進できる人材の確保による人材不足の解消、研究開発活動の強化、生産性の向上を通じ、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。

長期人事戦略
多様性のある人材の獲得、育成、配置、マネジメント

これから10年、5GやAIなどによるDXをトリガーにTDKの事業環境は劇的に変化する
人事機能は、次の施策によってサポートしていく

グローバル人材開発

主要な機能全体で人材はさらに不足する。世界中のグループから才能のある人材を発掘し、「グローバルイネーブラー」として育成する。

工場の生産性向上

工場や労働者の数を2倍にせず、生産性を2倍にすることでTDKの成長を支える。
自動化とロボティクスのさらなる活用により、賃金の上昇と従業員減少に対処する。
グループ全体で自動化とロボティクスを推進できる生産エンジニアを採用し育成する。

お客様中心の
コラボレーションと
価値創造

スタッフの生産性向上

「AI」の概念を理解・活用してスタッフのパフォーマンスを最適化(日常業務をなくし、効率化)できる人材を採用し、教育する。
グローバル本社の管理能力を強化するとともに、地域本社のリソースと機能を活用する。

研究開発人材

有機材料開発、アプリケーション開発、アルゴリズム開発などの研究開発活動の成功率を高めるために、長期方針に従ってグローバル規模で技術者を戦略的に採用、育成、マネジメントする。

多様性のあるチームをマネジメントし、デジタル化を通じてイノベーションを起こす能力を持った人材を獲得し育成する

人材獲得	人材開発	人材引き留め
グローバル本社の人材もグローバル採用 採用のためのブランディング	人材育成プログラム、デジタル学習、英語教育、特定業務向け教育(ソフトウェア技術者、ロボティクス技術者、データアナリスト)	必要に応じた報酬スキームの見直し

多様性を尊重する企業風土の醸成

TDKグループは、グローバルに事業展開する多数のグループ企業から形成されています。多様な個性を持つ従業員が能力を発揮できる環境を整備することで、革新的な創造を生み出し続けていくことが、企業成長を実現していくためにも重要と考えています。2020年4月には、「TDKダイバーシティ&インクルージョン方針」を策定しました。

多様な人々との出会いが、自分自身の成長に繋がっています。

世界各国のお客様のニーズに合わせたソフトウェア製品のカスタマイズや、お客様の製品とのスムーズな統合や問題解決を支えるのが私の役割です。入社当初は不慣れな業務に戸惑いもありましたが、新たな技術に触れ、ともに働く仲間から学ぶことの多い環境に刺激を受けています。海外で働く上で重要なのは、自分が慣れ親しんだ「居心地の良いゾーン」を飛び出してみることだと思います。米国カリフォルニア州サンノゼに集まる言語も文化も商習慣も異なる人々に対し、積極的に話しかけてコミュニケーションを取り、信頼関係を育むことは自分自身の成長にも繋がります。TDK行動指針にある「お客様視点」を大切に、世界のお客様のサポートにベストを尽くしたいです。

InvenSense, Inc.
Sensor Systems Business Company
MEMS Sensor Business Group
Sr. Staff Application Engineer
Suma Veerabhadrappa

人権尊重・機会均等への取り組み ～ダイバーシティ・アクション推進プラン～

TDKは、企業倫理綱領の中で人権の尊重と差別の禁止に関する項目を定めています。具体的な人権尊重、機会均等への取り組みとしては、従業員への啓発教育の実施、ヘルプラインなどの専用相談窓口の設置、育児・介護に関する諸制度(育児休業制度、介護休業制度、短時間勤務制度など)を整備しています。こうした働きやすい環境の整備や、仕事と生活が両立できる働き方を推進した結果、当社は2014年度に、東京労働局長から次世代育成支援対策推進法に基づく「基準適合一般事業主」としての認定を受け、次世代認定マーク(愛称:くるみん)を取得しました。また、2016年4月より施行された女性活躍推進法に対しては、

- 2020～22年に入社する従業員のうち女性の割合を平均で30%以上にする。
- 女性活躍推進に向けた専任部署を設立する。

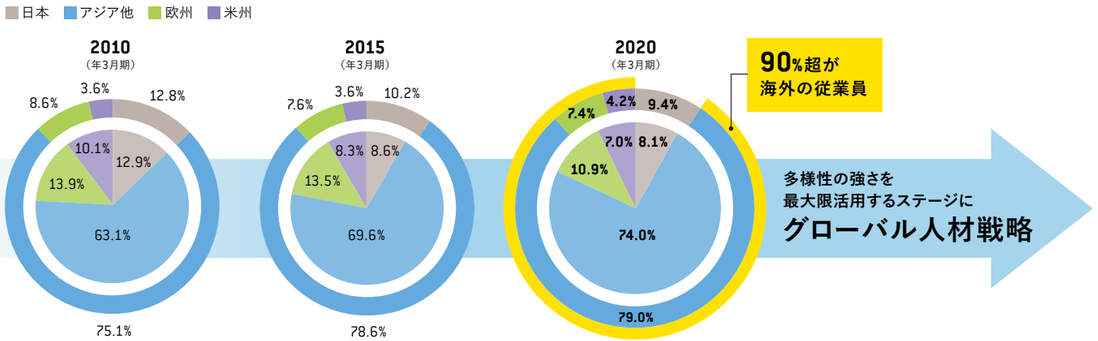
という2つの目標達成に向けて、取り組みを進めています。

今後も、従業員にとって利用しやすい制度となるように適宜、制度を見直していくとともに、社会動向を見極めながら、従業員のニーズに合った新たな制度の導入を進めていきます。

グローバル人材戦略

1960年代からグローバル化を積極的に推し進めてきた当社は、2000年代以降、将来の市場を見据え、M&Aによる事業構造の変革を大胆に推し進めました。「支配」ではなく「対等の関係性」を維持し、また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）により、香港ATL社やドイツEPCOS社（現TDK Electronics社）などの企業はその後、大きく収益に貢献する企業となりました。技術に留まらず、経営者、人材、戦略、オペレーションなどが優れている企業を買収対象としているため、それらを尊重しながら、買収先の経営者に権限を委譲するほうが、M&Aの成功確率が上がるというのが当社のPMIの背景にある考え方です。

売上高（内側）/ 従業員数（外側）



買収企業例

- 2005年　ATL社（香港）
- 2007年　Magnecomp社（タイ）
- 2008年　EPCOS社（現TDK Electronics社、ドイツ）
- 2016年　Micronas社（現TDK-Micronas社、スイス）
- 2016年　Hutchinson社（アメリカ）
- 2016年　Tronics社（フランス）
- 2017年　ICsense社（ベルギー）
- 2017年　InvenSense社（アメリカ）

多様な領域や技術、ノウハウなどで強みを有する様々な企業が存在していることが、「多様性の強さ」の本質です。2016年以降、センサを中心としたM&Aによって事業構造の転換を進めてきた結果、世界中の30以上の国や地域に事業基盤を広げ、2020年3月期の海外売上高比率は91.9%、海外の従業員数比率は90.6%に達しました。今後、様々な技術や製品を通じて最適なソリューションを提供していくためには、地域間、事業会社間での連携を活発化していく必要があります。また、異なる強みをTDKグループ間で有効活用していけば、強みと強みの相互作用によって、TDK全体の競争力を大きく向上させることができます。こうした考えに基づき、当社はこれまで同様、各社の独立性を維持することで「多様性の強さ」を強化しつつ、世界中の事業会社間の人材流動性向上と、国境を超えた人材の発掘と育成を目的とするグローバル人材戦略を強力に推し進めていきます。

人財本部
執行役員
Andreas Keller

世界横断的な人材の発掘と育成を目指すグローバル人材戦略を推進するのは、ドイツのミュンヘンに本部を置く人財本部です。TDKの執行役員であり、同本部長のAndreas Kellerが指揮を執っています。

グローバルとローカルの視点を組み合わせた人事戦略で、優れたリーダーの育成と高い技能を持つ現場を育て、社会に価値を提供し続ける会社へ

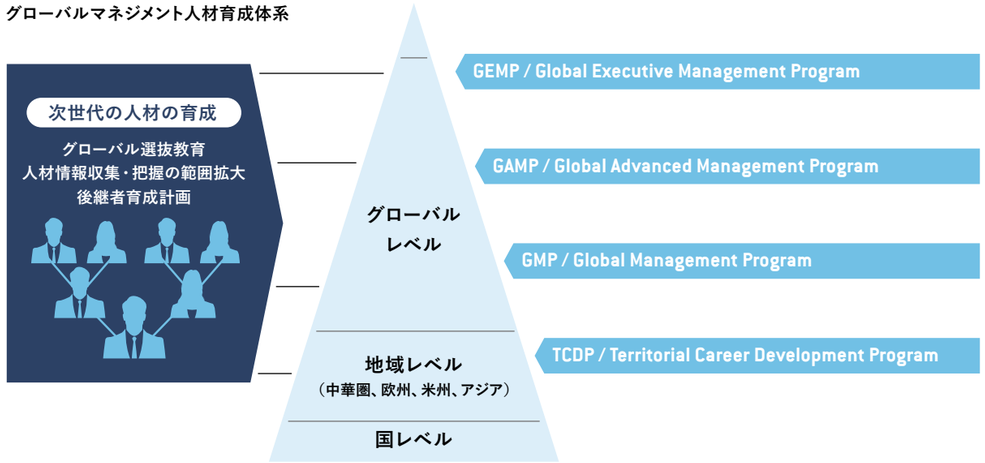
グループ全体でビジョンを共有しながら、互いの個性を最大限に尊重し、新しい価値を創出する

世界で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）の流れが進む中、TDKグループは、新たな時代に踏み出そうとしています。高度な技術により高品質、高付加価値の製品を提供する「モノづくり力」を引き続き重視していくとともに、今後はますます、製品を通じてお客様のニーズに対応した最高のユーザー体験を提供する「コトづくり」を加速し、将来社会における真のニーズを予想して時代を先取りすることが求められます。この新しいチャレンジで成功を収めるためには、グループ会社間での互いの結びつきと絆をさらに強くすることが必要です。

TDKにはガバナンスを重視しつつも、グループに新たに加わった会社に対して均一のやり方を押しつけず、それぞれの個性を尊重する文化があります。この「文化受容性」こそ、各グループ会社がそれぞれの強みを最大限に活かしながらTDKグループの一員として成長を達成できた大きな理由です。

こうして育んできた真の多様性による強みを活用しながら、さらなる成長を実現するため、グループ全体でビジョンや事例を共有し、「ONE TDK」に向けてグローバル人事戦略を推進しています。

グローバルマネジメント人材育成体系



全世界共通の人材育成と、各現場に応じた従業員の能力・技術を高める人材育成システムの両立

2019年度には、「ONE TDK」としてグローバルなアプローチを強化していくために、マネジメント層に求められる「グローバル・コンピテンシー」を定義しました。グローバル・コンピテンシーとは、世界に通用する、高い業績や成果に繋がる行動特性ですが、TDKの社是・社訓や創業の精神も反映させています。

次世代のTDKグループを支える人材を育成するグローバルマネジメント人材育成体系は、このグローバル・コンピテンシーを習得していけるよう、ジュニアレベルからシニアレベルまで4つの異なるプログラムで構成されています。P.51
これらのプログラムは、リーダーシップ能力を身につけるとともに、会社の壁を越えて繋がり、業務のやり方やビジョンを共有して、交流を強化する絶好の機会になっています。

一方、各地域のそれぞれの現場における、10万人超の人材育成においても、「ONE TDK」を実現するための新たな取り組みを展開しています。

製造拠点の従業員は、TDKグループがお客様をはじめとする社会から期待される高品質な製品を生産するために非常に重要な存在です。必要とされるスキルは多岐にわたるため、品質教育など共通のものに加え、製品や製造工程ごとに必要な技能習得教育を実施しています。これらの効果をさらに高めるためのグローバルなオンラインシステムの準備も進めており、あらゆる機器(PC、携帯電話など)で24時間365日いつでも、すべての地域で利用でき、受講者が特定分野に精通したほかの従業員を探したり、そうした人々と交流したりできる機能も加わります。これにより、一人ひとりの技能向上とともに、「ONE TDK」の実現へ向け、世界中の従業員を繋げています。

「ONE TDK」の旗印のもとビジョンを共有し、グローバル全体の結束を促しながらグローバル人事戦略を推進することで、私たちは新たな価値を社会に創出し続け、持続可能な社会と企業の成長を両立できると確信しています。

2019年度目標と実績、今後の取り組み

2019年度目標と実績

2019年度目標	実績
地域別キャリア開発プログラム(TCDP)の継続実施	アジア、米国、欧州、中華圏の4地域でTCDPを実施(約100人が参加)
アドバンスド・マネジメント・プログラム(Advanced Management Program / AMP)の新規導入	一部の地域を対象に、地域・子会社ごとに実施している研修・育成プログラムに対するTDKグループ全体での位置付けの確認を実施
英語学習プログラムの充実	グローバルで英語力判定テストと、英語のトレーニングを実施

今後の取り組み

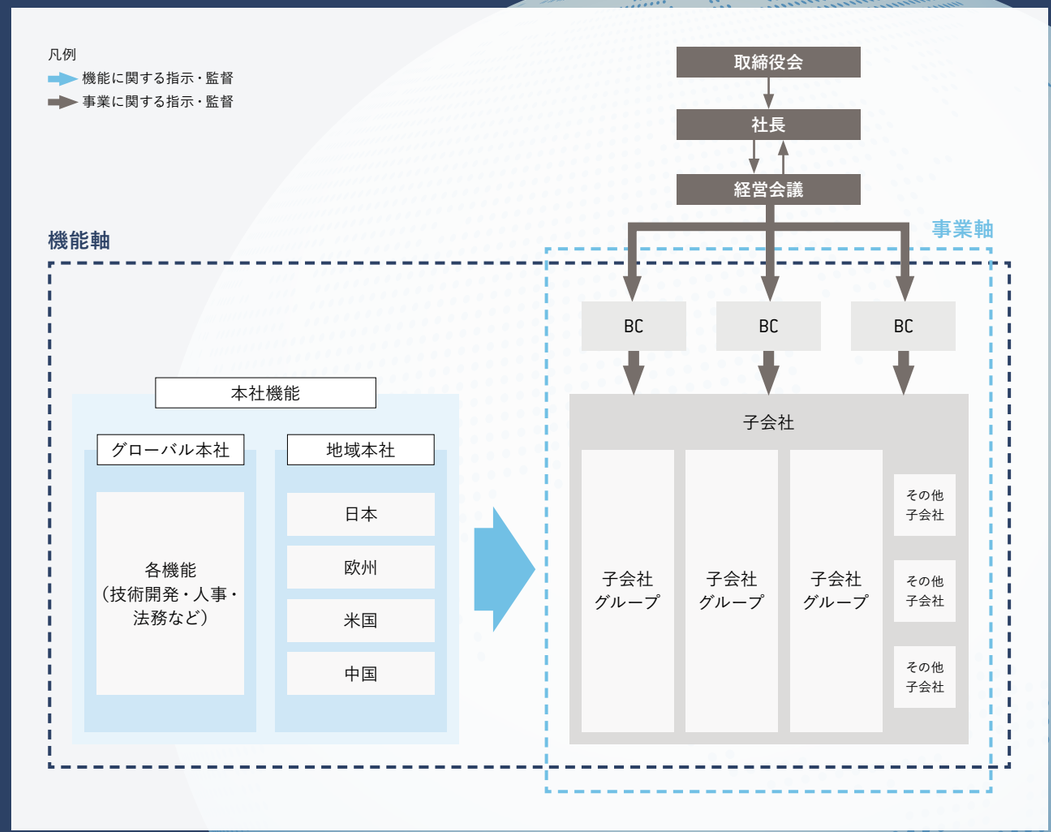
2020年度目標
TCDPの継続実施
グローバル・アドバンスド・マネジメントプログラム(Global Advanced Management Program / GAMP)の新規導入
新任執行役員または執行役員候補を対象とした研修(Global Executive Management Program / GEMP)の新規導入
英語学習プログラムの充実

IN DEPTH

グループガバナンスの強化

変化の激しいこれからの時代を乗り越えていくには、グループの連携を強化し、迅速な意思決定で経営のスピードを上げていく必要があるという考えのもと、TDKは、目標や理念を共有する人々を信頼して権限を委譲し、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」を掲げ、自律分散型の組織への変革をテーマとするグループガバナンスの強化を進めてきました。

取締役会の前提となる会議体である経営会議において、事業に関して多面的・中立的・全社的な観点で議論するようにしたことで、取締役会はより高いレベルの議論に集中できるようになり、迅速な意思決定が可能となりました。また、本社機能の機構改革も実施し、お客様に向き合い、「コトづくり」に全力を投じることができるよう、事業の主役であるBC(ビジネスカンパニー)やBG(ビジネスグループ)に権限を委譲しています。BCやBGに対し、技術開発、人事、法務などの機能を提供してグローバルな連携を促進する横軸機能をグローバル本社が担うとともに、欧州、米国、中国に設置した地域本社がグローバル本社と密接に連携しながら、地域ごとにきめ細かな後方支援を行う体制を構築してきました。



戦略と連動した絶え間ないガバナンス強化

1960年代からグローバル化に乗り出してきた当社は、常にグローバルスタンダードを意識しながら、コーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。現在も長期持続的な企業価値向上を実現するために必要な強化策を検討し続けています。

コーポレート・ガバナンス強化の背景

- 短期的な市況変動の影響を受ける事業がある一方、投資成果を得るには数年～10年程度の時間を要するため、中長期的な経営判断を後押しするガバナンスが必要となる
- グローバル企業として事業を円滑に進めていくために、欧米諸国のスタンダードにも対応したガバナンス体制が求められる
- 連結ベースでの外国人従業員比率は90%超まで高まっており、役員レベルでのさらなるグローバル化を検討する必要がある

コーポレート・ガバナンス改革の歴史

2002.6
- 取締役の員数を12名から7名に削減
- **社外取締役1名を初めて招聘**
- **報酬諮問委員会を発足（委員長：社外取締役）**
- 取締役退職慰労金の積立を停止

2004.6
- **初の外国人執行役員就任**

2008.8
- **指名諮問委員会を発足（委員長：社外取締役）**

2009.6
- **外国人執行役員2名就任**
- **社外取締役を1名増員し、3名就任**

2015.5
- **取締役会の実効性の分析・評価を初めて実施し、その概要を公表**

2016.6
- **「TDK コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定**

2018.6
- **社外取締役 取締役会議長であった澄田取締役が取締役会長に就任**

2020.6
- **女性社外取締役1名を招聘**

POINT
1. 実効性を追求した機関設計

- モニタリング型（経営の執行と監督を分離）とマネジメント型（取締役が執行役を兼務）の **最適なバランス** を追求
- **社外取締役を取締役会長に選任**
- **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
- 指名諮問委員会は、取締役および監査役ならびに執行役員選任の **妥当性および決定プロセスの透明性の確保に寄与**

POINT
2. 戦略と整合した社外役員の選任

- 社外取締役および社外監査役の独立性を確保するため、**独自の「独立性検証項目」を設定**
- 社外取締役は **テクノロジーに対する深い理解、グローバル経営の知見** を保有
- 社外監査役はファイナンス、法務、内部統制、リスク管理など、**重要かつ多様な専門分野のプロフェッショナルで構成**

POINT
3. 企業価値に連動した報酬体系

- **短期および中長期の業績との連動性** を重視し設計する
- 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絶えず追求する
- 同業種他社および他業種同規模他社に比べ、競争力を維持できるような報酬水準を目指す

POINT
4. 真のダイバーシティ

- 執行役員 **19名中8名（42%）が外国人**
- **ドイツに人財本部を設置** し、グローバル人材のさらなる活用を目指す

実効性評価

2019年3月期に抽出された課題への取り組みの進捗状況

2019年3月期に報告した課題については、取締役会の年間計画において対応項目として掲げて改善に取り組み、今回の取締役会評価においてアンケート・インタビュー・ディスカッションを通じてその進捗の検証を行いました。

1. 長期の課題についての議論の深化

2020年2月度取締役会において、10年先を見据えたグローバルな社会動向や技術トレンドを踏まえたTDKの長期のビジョン・経営戦略・財務方針について詳細に報告し審議を行いました。その長期経営戦略の内容については、今後も継続して検討・検証を行うこととし、また、各主要事業部門にフィードバックして、次期中期経営計画（2021年4月～）の策定に向けて取り組んでいくことが確認されました。

2. 指名諮問委員会におけるサクセッションプランに関する議論の深化と、取締役会との基本的な考え方の共有

指名諮問委員会は2020年3月期中に計10回開催され、CEO・執行役員のサクセッションプランを中心に議論が深められました。また、指名諮問委員会の活動内容およびサクセッションプランについての基本的な考え方は、2020年3月度取締役会において報告がなされ、今後も引き続きサクセッションプラン（社外役員を含む）に関する議論・活動を継続していくことが確認されました。

今後の課題

今回の取締役会評価の結果、取締役会が今後も取り組んでいくべき主な課題として以下の3点が認識されました。

1. 長期経営戦略の継続的検証

長期経営戦略は、将来にわたる会社の方向性や戦略を示すものとして極めて重要なものであるため、取締役会で報告された内容を今後も継続的に検討し審議を深め、内容を検証していくべきとされました。

2. グループリスクマネジメントの強化

昨今の世界情勢の中で、グローバル企業が晒されるリスクは多種多様なものとなっており、当社はグループ全体についてのリスクとその対策の管理をさらに一層強化していくべきとされました。

3. 社外役員間のコミュニケーション充実

社外役員の改選に伴い、新任役員を含めた社外役員間のコミュニケーションの重要性が高まり、そのより一層の充実が望まれました。

長期的な 企業価値向上を主眼に置いた体制設計

形式面よりも実効性を重視

経営の迅速な意思決定を図るために取締役会を少人数構成とすることを基本方針としています。取締役の員数は定款で定める10名以内の適切な人数とし、現在は7名の取締役が就任しています。

社内取締役を非事業部門責任者とし、意思決定の迅速化と監視・監督機能双方の強化を図るほか、指名・報酬に関わるプロセスや社外役員の選任方針など、あらゆる側面で、形式面よりも企業価値向上に主眼を置いた体制設計を心掛けています。また、社外取締役を取締役会議長、取締役会長に選任しています。

実効性を追求した運営体制

取締役会におけるより深い議論と迅速な意思決定、グループ経営の効率性と自律性を実現するための体制を整備するとともに、社外取締役を委員長とする指名諮問委員会・報酬諮問委員会が高い透明性を担保しています。

取締役の構成と取締役会への付議基準の見直し

取締役の構成を、事業部責任者を含むこれまでの構成から、全社を俯瞰する役員に絞った構成に見直すとともに、付議基準をより全社的、投資規模の大きな案件に変更することで、重要案件に対するより深い議論とスピーディな意思決定を実現しています。

経営会議の議論充実

付議基準の見直しに伴う取締役会からの権限委譲によって、経営戦略に関する議論の充実と迅速な意思決定が実現しました。

グループ管理体制の見直し

各事業部門・本社部門・地域本社によるグループ管理体制を見直したことによって、グローバルな体制における事業の効率性の強化に向けた基盤が整いました。P.53

取締役会

取締役の構成：
事業部責任者を含む ➡ **全社を俯瞰する役員に絞る**

付議基準：
事業戦略全般 ➡ **全社的、投資規模の大きな案件のみ**

↓ 権限委譲

経営会議

取締役会への付議を目的とした議論が中心

↓

権限委譲された議案は決議後すぐに実行

↓ 権限委譲

事業部門

諮問委員会

		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
八木 和則	社外取締役	○ 委員長	○
中山 こずゑ	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		○

澄田 誠
イノテック株式会社
取締役会長（現任）

社外取締役から取締役会長に選任

2011年6月から当社社外監査役、2013年6月から社外取締役を務めてきた澄田取締役は、その経験を通じた当社の経営、事業内容などに関する深い理解と、社外のステークホルダーとしての視点の両面を備えた取締役会長として、重要事項の決定および職務執行の監督ならびにコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

実効性 を重視した社外役員の招聘

取締役の3分の1以上を独立社外取締役に

当社は、招聘する社外取締役および社外監査役の独立性を確保するため、株式会社東京証券取引所が定める「独立役員の確保（有価証券上場規程第436条の2）」および「上場管理等に関するガイドラインⅢ5.（3）の2」などを参考に、当社の「独立性検証項目」を設定しています。

取締役の3分の1以上を独立社外取締役とすることを基本方針としており、現在、7名の取締役のうち3名が独立社外取締役です。取締役会議長は独立社外取締役が務めています。また、役員の指名・報酬に関して取締役会機能の独立性・客観性・説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。委員の過半数は独立社外取締役からなり、独立社外取締役が委員長を務めています。

豊富な実務経験を有する社外取締役

独立社外取締役は、企業経営に関する豊富な実務経験もしくは、高度な財務的知見を有し、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。

社外役員の選任理由

社外取締役	選任理由
石村 和彦	企業経営に関する豊富な経験および知識のみならず、幅広い見識を有するため。
八木 和則	エレクトロニクス産業における企業経営の豊富な経験と知識および財務・会計に関する知見を有するため。
中山 こずゑ	自動車産業におけるグローバルビジネスの豊富な経験と知識および企業経営に関する知見を有するため。

社外監査役	選任理由
石井 純	国際的なエレクトロニクス企業におけるグループガバナンス、リスクマネジメントなどに関する豊富な経験と知識を有するため。
Douglas K. Freeman（ダグラス・K・フリーマン）	弁護士として法令に関する専門知識および国際企業法務に関する豊富な経験を有するため。
千葉 通子	公認会計士として財務および会計に関する専門知識ならびに監査に関する豊富な経験を有するため。

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

当社は、短期および中長期の業績との連動性を重視し、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絶えず追求することによって、役員の企業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的に、役員報酬制度を設計しています。報酬決定に関しては、独立社外取締役を委員長とし、半数以上の委員を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会が、取締役および執行役員の報酬の仕組みと水準を審議し、取締役会に答申することで、報酬決定プロセスの透明性ならびに個別報酬の妥当性の確保に寄与しています。

株主と利益を一致させるための報酬制度見直し

中期業績向上および企業価値向上に向けて株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有するために、役員報酬制度の一部を見直し、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。

短期業績連動

報酬の種類	算定方法
業績連動賞与	各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%の範囲で変動します。

中長期業績連動

報酬の種類	報酬の戦略的目的	算定方法
株式報酬型 ストックオプション	中長期的な視点で企業価値を高め、当社株式の株価上昇によるメリットのみならず、株価下落によるリスクまでも株主と共有する仕組みであり、役員の業績向上および株価上昇に対する意欲や士気を一層高めることを目的としています。また、役員の報酬と中長期の業績および企業価値との連動性をさらに高めることを目的としています。	株式報酬型ストックオプションの一部について、その行使に業績達成条件を付しています。業績達成条件は、中期経営計画における連結業績（営業利益、ROE）を指標とし、目標値に対する達成度に応じて、付与個数に対し0～100%の範囲で権利行使可能数が変動する仕組みとしています。なお、当社は「自社株保有ガイドライン」を定め、役位別に定められた一定数以上の当社株式（株式報酬型ストックオプションを含む）を役員が保有するよう努めています。

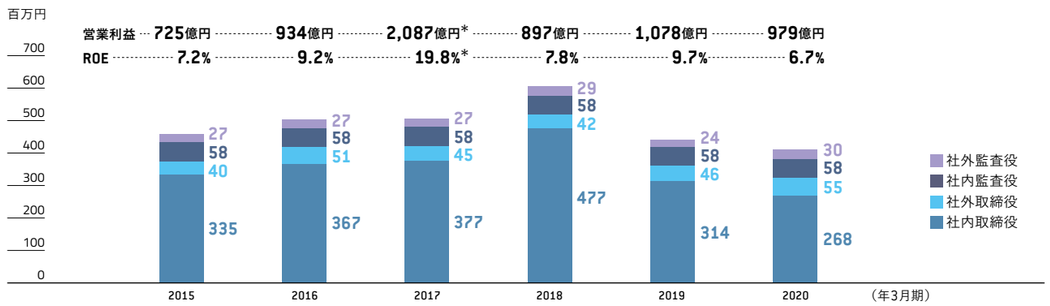
標準支給

報酬体系

	（1）RSU	（2）PSU
概要	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類型の継続勤務発行型株式報酬	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類型の業績連動発行型株式報酬
交付対象	社外取締役を除く取締役	執行役員を兼ねる取締役のみ （執行役員を兼ねない取締役および社外取締役は交付対象外）
報酬総額及び株式総数の上限	RSUおよびPSUにかかる金銭報酬債権の総額は、年額4億57百万円以内（現行から変更なし）、対象取締役が発行または処分を受ける当社普通株式の総数は、年39,000株以内。上記の総額および株式総数については、PSUが対象期間分を一括して対象期間終了後に交付するものであることから、実質的には1年度当たりの総額は1億96百万円以内、株式総数は16,700株以内に相当	
算定方法	① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数 （基準金額÷付与時株価）×50% ② 各対象取締役に支給する金銭の額 ｛（基準金額÷付与時株価）－上記①で算定された当社普通株式の数｝×交付時株価	① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数 （基準金額÷付与時株価）×業績目標達成度×50% ② 各対象取締役に支給する金銭の額 ｛（基準金額÷付与時株価）×業績目標達成度－上記①で算定された当社普通株式の数｝×交付時株価

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、現行の株式報酬型ストックオプションのうち業績達成条件が付されていないものをリストリクテッド・ストック・ユニット（RSU）に、業績達成条件が付されているものをパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）にそれぞれ変更します。RSUは2021年3月期、PSUは2022年3月期からそれぞれ運用を開始し、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す。

役員報酬合計額の推移



* Qualcomm社への事業譲渡益1,444億円を含む。

透明性が高い指名システム

指名に関する方針と手続き

当社は、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の指名に関し、期待される要件を審議の上、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、指名諮問委員会で議論します。また、外部専門機関も活用し、その客観性確保に努めます。

グローバル化に対応したダイバーシティ

経営体制の多様性を推進

早くからグローバル化を進めてきた当社は、2004年より外国人の執行役員を選任し、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。海外売上高比率や海外従業員比率が9割を超えた現在、42%が外国人執行役員となっています。近年、数多くのM&Aを実施し一層のグローバル化が進んだ当社にとって、経営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

執行役員
Joachim Thiele
（ヨアヒム・ティーレ）
電子部品営業本部 副本部長
兼 電子部品営業本部
インダストリアル・HAグループ
ゼネラルマネージャー

執行役員
Michael Pocsatko
（マイケル・ポチャッコ）
電子部品営業本部 副本部長
兼 電子部品営業本部
ICTグループ 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
Andreas Keller
（アンドレアス・ケラー）
人財本部長

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

取締役・監査役・執行役員（2020年6月末時点）

取締役

石黒 成直

代表取締役社長
兼 加湿器対策本部長

山西 哲司

代表取締役
経理・財務本部長
グローバル・チーフ・コンプライアンス・オフィサー

澄田 誠

取締役会長

逢坂 清治

取締役
戦略本部長

石村 和彦

社外取締役
報酬諮問委員会（委員長）
指名諮問委員会（委員）

略歴

1954年9月18日生
1979.4 旭硝子株式会社（現 AGC株式会社）入社
2006.1 同社執行役員関西工場長
2007.1 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
2008.3 同社代表取締役 兼 社長執行役員COO
2010.1 同社代表取締役 兼 社長執行役員CEO
2015.1 同社代表取締役会長
2015.6 当社社外取締役（現任）
2017.6 株式会社IHI社外取締役（現任）
2018.1 旭硝子株式会社（現 AGC株式会社）取締役会長
2018.6 野村ホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2020.3 AGC株式会社取締役（現任）
2020.4 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長（現任）

八木 和則

社外取締役
取締役会議長
指名諮問委員会（委員長）
報酬諮問委員会（委員）

略歴

1949年4月1日生
1972.4 株式会社横河電機製作所（現 横河電機株式会社）入社
1999.10 同社執行役員経営企画部長、マーケティング部担当
2001.4 同社常務執行役員 経営企画部長
2001.6 同社取締役常務執行役員 経営企画部長
2002.7 同社取締役専務執行役員 経営企画部長
2005.7 同社取締役専務執行役員 経営管理本部長
2011.6 同社顧問 株式会社横河ブリッジホールディングス 社外監査役（現任）
2012.6 JSR株式会社社外取締役
2013.6 当社社外監査役
2014.3 応用地質株式会社 社外取締役
2017.6 双日株式会社社外監査役（現任）
2018.6 当社社外監査役辞任 当社社外取締役（現任）

中山 こずゑ

社外取締役
指名諮問委員会（委員）
報酬諮問委員会（委員）

略歴

1958年2月25日生
1982.4 日産自動車株式会社入社
2010.9 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
2011.3 同社退職
2011.4 横浜市役所入庁
2012.4 同市文化観光局長
2018.6 株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長
2019.6 株式会社帝国ホテル 社外監査役（現任）
2020.6 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）

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

略歴

1956年3月24日生
1979.4 松下電器産業株式会社（現 パナソニック株式会社）入社
2007.4 同社役員
2012.4 同社常務役員
2014.6 同社常務取締役
2015.4 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
2017.6 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
2018.4 同社取締役（2018年6月退任）
2019.6 当社社外監査役（現任）

Douglas K. Freeman

社外監査役

略歴

1966年5月23日生
1990.4 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
1996.4 日本国弁護士登録 三井安田法律事務所入所
1997.6 濱田法律事務所入所
2002.9 米国ニューヨーク州弁護士登録
2002.9 米国サリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所入所
2007.9 フリーマン国際法律事務所代表（現任）
2016.2 株式会社ユーシン社外取締役
2019.4 慶應義塾大学大学院法務研究科教授（現任）
2019.6 当社社外監査役（現任）

千葉 通子

社外監査役

略歴

1961年6月27日生
1984.4 東京都庁入庁
1989.10 太田昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）入所
1993.3 公認会計士登録
2010.7 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
2016.9 千葉公認会計士事務所代表（現任）
2018.6 カシオ計算機株式会社 社外監査役
2019.3 DIC株式会社社外監査役（現任）
2019.6 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

小林 敦夫
齋藤 昇
永田 充

執行役員

Joachim Thiele
Michael Pocsatko
Hong Tian
Albert Ong
松岡 大
疋田 理
Andreas Keller
佐藤 茂樹
指田 史雄
矢代 博行
Ji Bin Geng
Werner Lohwasser

連結業績ハイライト

2020年3月31日に終了した1年間および3月31日現在

百万円

連結業績指標*1	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	¥ 862,492	¥ 802,534	¥ 841,847	¥ 984,525	¥1,082,560	¥1,152,255	¥1,178,257	¥1,271,747	¥1,381,806	**¥1,363,037**
海外売上高(内数)	764,807	702,469	747,062	890,520	989,348	1,061,203	1,073,024	1,158,004	1,268,437	**1,252,634**
売上原価	645,514	624,271	668,258	763,572	802,225	831,123	855,948	928,525	985,321	**959,714**
販売費及び一般管理費*2	149,114	157,724	151,535	184,337	207,876	227,718	113,649	253,530	288,662	**305,453**
営業利益	67,864	20,539	22,054	36,616	72,459	93,414	208,660	89,692	107,823	**97,870**
税引前当期純利益					74,517	91,839	211,717	89,811	115,554	**95,876**
継続事業税引前当期純利益	64,519	14,668	19,765	39,772						
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	45,264	(2,454)	1,195	16,288	49,440	64,828	145,099	63,463	82,205	**57,780**
固定資産の取得(設備投資額)	78,638	99,653	85,606	68,606	102,525	160,674	167,631	178,612	173,592	**173,429**
減価償却費	77,594	80,197	77,938	83,109	80,249	83,224	87,491	92,171	106,631	**124,984**
研究開発費	52,973	52,551	53,943	63,385	70,644	84,920	91,254	102,641	115,155	**117,489**
海外生産比率(%)	83.6	80.2	81.8	86.7	87.9	86.3	86.1	84.5	85.4	**84.4**
営業活動によるキャッシュフロー	101,879	55,334	108,942	127,308	142,850	151,563	160,136	91,310	140,274	**222,390**
投資活動によるキャッシュフロー	(61,341)	(29,898)	(90,156)	(55,438)	(127,312)	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)	**(41,964)**
財務活動によるキャッシュフロー	(31,860)	12,929	4,395	(56,118)	(35,243)	29,305	(37,753)	110,088	9,435	**(121,769)**
現金及び現金同等物の期末残高	129,091	167,015	213,687	250,848	265,104	285,468	330,388	279,624	289,175	**332,717**
総資産	1,060,853	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**
株主資本	534,273	498,159	561,169	635,327	738,861	675,361	793,614	824,634	877,290	**843,957**
運転資本	199,186	219,918	232,693	279,504	352,364	289,760	388,542	296,899	208,165	**247,577**
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	¥350.90	¥(19.06)	¥ 9.50	¥129.47	¥392.78	¥514.23	¥1,150.16	¥502.80	¥651.02	**¥457.47**
純資産	4,142	3,957	4,461	5,050	5,865	5,355	6,289	6,532	6,947	**6,681**
配当金	80.00	80.00	70.00	70.00	90.00	120.00	120.00	130.00	160.00	**180.00**
配当性向(%)	22.8	—	737.2	54.1	22.9	23.3	10.4	25.9	24.6	**39.3**
主要財務指標										
海外売上高比率(%)	88.7	87.5	88.7	90.5	91.4	92.1	91.1	91.1	91.8	**91.9**
販売費及び一般管理費比率(%)	17.3	19.6	18.0	18.7	19.2	19.8	9.7	20.2	20.8	**21.3**
営業利益率(%)	7.9	2.6	2.6	3.7	6.7	8.1	17.7	7.1	7.8	**7.2**
ROE(株主資本利益率)(%)	8.4	(0.5)	0.2	2.7	7.2	9.2	19.8	7.8	9.7	**6.7**
ROA(総資産利益率)(%)	4.2	(0.2)	0.1	1.4	3.7	4.5	9.3	3.6	4.2	**2.9**
非財務指標										
従業員数(人)	87,809	79,175	79,863	83,581	88,076	91,648	99,693	102,883	104,781	**107,138**
海外従業員比率(%)	88.5	87.4	88.2	89.1	89.8	90.3	90.7	90.7	90.7	**90.6**
生産活動に伴うCO_2排出量(t-CO_2)	1,095,462	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**
製品によるCO_2排出削減量(t-CO_2)*3		321,000	498,000	886,000	1,251,000	1,581,000	1,675,000	2,041,000	2,149,000	**2,267,000**

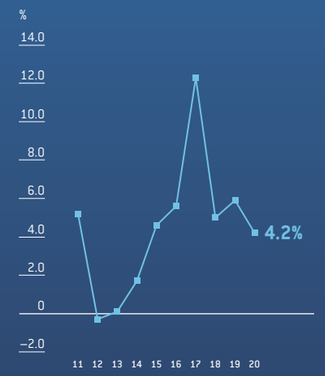
*1 2014年3月期より、米国財務会計基準審議会会計基準編纂書 205-20「財務諸表の表示−非継続事業」の規定に基づき、データテープ事業およびブルーレイ事業に関わる損益は非継続事業として連結損益計算書に表示しています。これに伴い、2011年3月期から2013年3月期の数値についても2014年3月期の表示に合わせてそれぞれ組み替えています。ただし、海外売上高、減価償却費、研究開発費および海外生産比率については非継続事業を含めた数値を表示しています。

*2 2016年3月期以降、その他の営業費用(収益)を含みます。

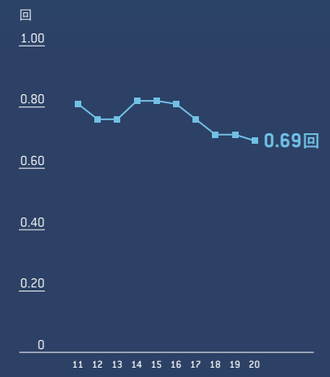
*3 2011年3月期からTDK環境活動2020をスタートしたため、「製品によるCO_2排出削減量(t-CO_2)」は、2012年3月期以降の数値を掲載しています。

ROEの分解

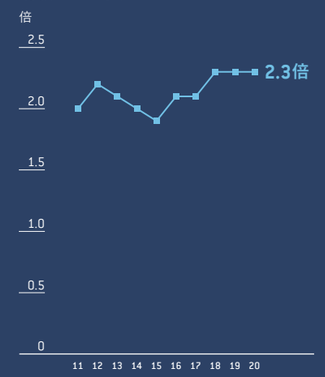
売上高純利益率



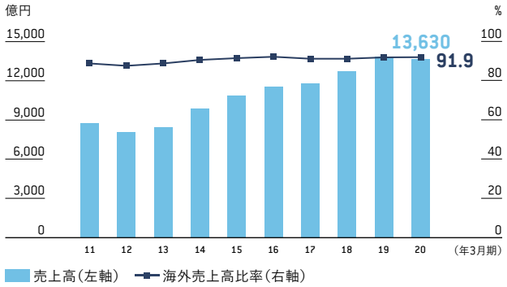
総資産回転率



財務レバレッジ

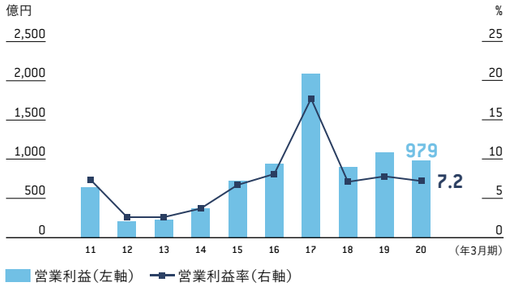


売上高 / 海外売上高比率



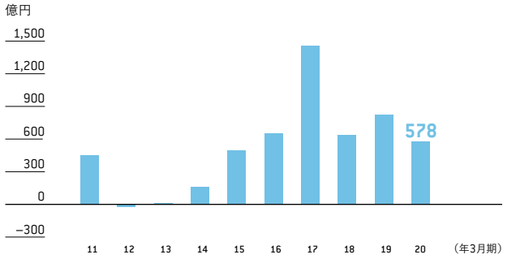
米中関係の悪化や新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大による需要の落ち込みや生産活動の制限、対ドル等の円高為替などにより、2020年3月期の売上高は前期比1.4%減の13,630億円となりました。アジアでの販売の増加傾向は続き、2020年3月期における海外売上高は全体の91.9%を占めました。

営業利益 / 営業利益率



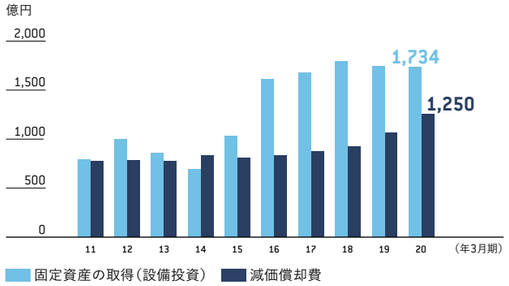
2017年3月期に、Qualcomm社との業務提携ならびに合弁会社設立契約に伴う譲渡益を1,444億円計上し、2018年3月期は大幅な減益となりました。2019年3月期には前期比で増益に転じ、営業利益率も改善しましたが、リチウムポリマー電池の事業拡大に伴う管理費および開発費増加、為替変動による減益、減損損失の増加により、2020年3月期の営業利益は前期比9.2%減の979億円となり、営業利益率も0.6ポイント低下しました。

当社株主に帰属する当期純利益（損失）



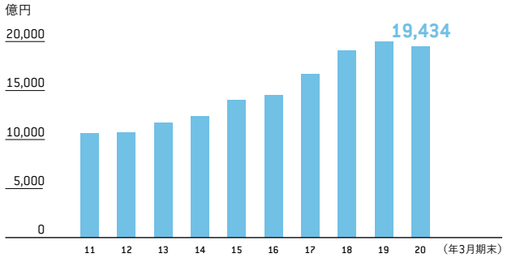
世界同時不況による電子部品需要の減少や、東日本大震災の影響などにより、2009年3月期以降当期純利益は低迷しましたが、2012年3月期より始まった構造改革以降徐々に改善しています。2017年3月期にQualcomm社への事業譲渡益を計上した影響により、2018年3月期当期純利益は前期比56.3%減の635億円となりました。2019年3月期には前期比で増益に転じたものの、米中関係の悪化やCOVID-19の感染拡大の影響が響き、2020年3月期は前期比29.7%減の578億円となりました。

固定資産の取得（設備投資）/ 減価償却費



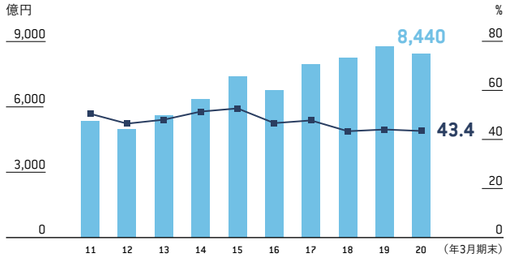
2016年3月期を初年度とする2018年3月期までの3か年の前中期経営計画における設備投資実績は5,069億円となりました。2019年3月期を初年度とする現行の中期経営計画においても、重点事業の拡大加速、海外のR&D拠点強化、モノづくり改革の加速の実現に向けた、積極的な設備投資を進めています。エレクトロニクス市場における急速な技術革新や販売競争の激化に的確に対応するため、2020年3月期は1,734億円の投資を実施しました。

総資産



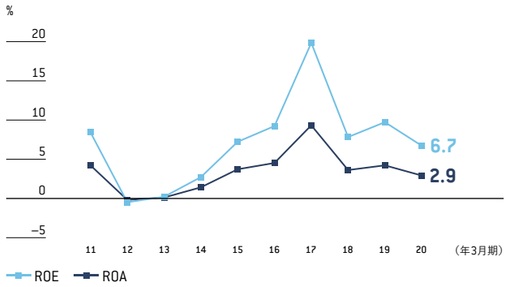
2011年3月期以降、有形固定資産や投資の増加により、漸増傾向を続けていましたが、2020年3月期末の総資産は前期末比2.5%減の19,434億円となりました。手元流動性（現金及び現金同等物、短期投資、有価証券）や、新会計基準の適用によりオペレーティング・リース使用権資産、有形固定資産が増加した一方、投資が1,221億円減少しました。

株主資本 / 株主資本比率



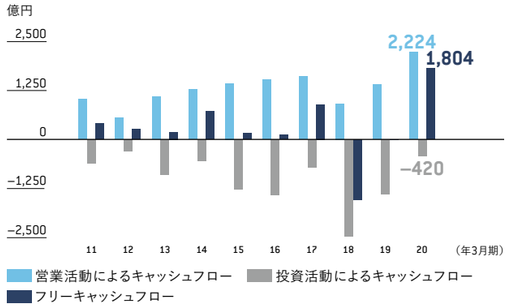
2020年3月期末時点の株主資本は前期末比3.8%減の8,440億円となりました。その他の包括利益（△損失）累計額が656億円減少した一方、その他の利益剰余金が355億円増加し、株主資本比率は前期末比で0.6ポイント減の43.4%となりました。

ROE / ROA



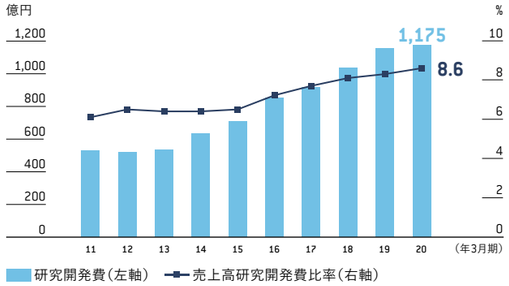
世界同時不況の影響などにより低水準で推移していたROEおよびROAは、2012年3月期からの構造改革以降改善しています。2017年3月期のQualcomm社への事業譲渡益を計上した特殊要因による両指標の大幅な上昇後、2018年3月期はその反動から下落に転じ、2019年3月期には再度上昇したものの、その他の利益剰余金の増加や当期純利益の減少により、2020年3月期のROEは前期比3.0ポイント減、ROAも前期比1.3ポイント減となりました。

キャッシュフロー



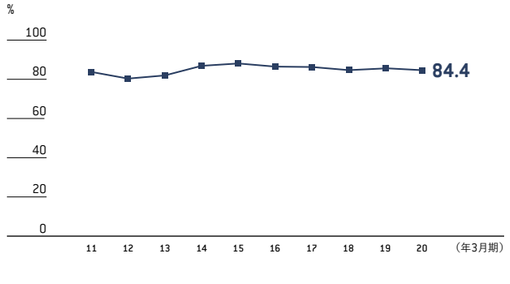
2017年3月期は、Qualcomm社への事業譲渡により、フリーキャッシュフローが大幅に改善しました。事業譲渡の対価として得た資金は、成長戦略に沿った新規M&Aに活用し、収益体質の一層の強化を進めています。2018年3月期には積極的な設備投資や研究開発、M&Aの結果、フリーキャッシュフローが1,548億円のマイナスとなったものの、2019年3月期にはプラスに転じ、2020年3月期は1,804億円とさらに大幅なプラスとなりました。

研究開発費 / 売上高研究開発費比率



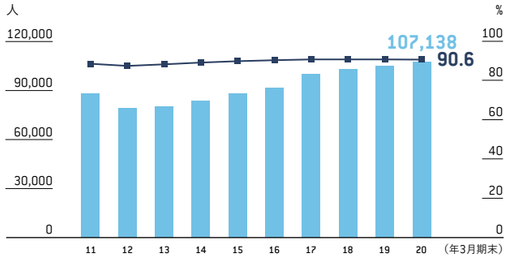
エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し、高い競争力を維持すべく、2012年3月期以降、研究開発費を継続して増やしており、2020年3月期は前期比2.0%増の1,175億円を計上し、過去最高となりました。今後も新技術の開発に向けた積極的な投資を行い、研究開発体制のさらなる強化を図ります。

海外生産比率



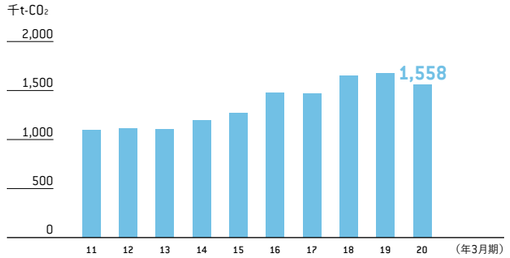
2020年3月期の海外生産比率は、2011年3月期と比較して0.8ポイント増加し、84.4%となりました。当社は、ロケーションフリーでの生産体制を目指しており、どの拠点でも同じ品質の製品を供給できるよう取り組みを進めています。

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、前中期経営計画期間の初年度である2016年3月期以降は、競争力強化に向けて人員を増強し、2020年3月期末時点での従業員数は107,138人となりました。また、海外従業員比率も増加傾向にあり、2019年3月期末からわずかに減少したものの、2020年3月期末時点では90.6%となりました。

生産活動に伴うCO_2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、ライフサイクル的視点での環境負荷の削減に取り組んでいます。その中でも生産拠点におけるエネルギー起源のCO_2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

2020年3月31日現在

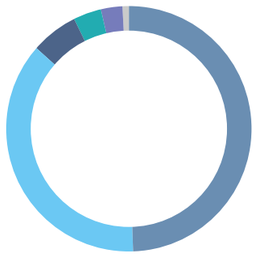
商号	TDK株式会社・英文商号TDK Corporation
登記上の会社名	TDK株式会社
本社	東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋髙島屋三井ビルディング
設立年月日	1935年12月7日
発行可能株式総数	480,000,000株
発行済株式の総数	129,590,659株
株主数	21,922名
資本金	32,641,976,312円
上場証券取引所	東京証券取引所（1961年10月 第一部へ上場）
証券コード	6762
従業員数	107,138名（連結）
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人
ADR情報	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 : 1-816-843-4281 (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）	26,862	21.27
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	14,670	11.61
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,334	2.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	2,842	2.25
JPMC OPPENHEIMER JASDEC ACCOUNT	2,337	1.85
JP MORGAN CHASE BANK 385151	2,090	1.65
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,040	1.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	1,968	1.56
日本生命保険相互会社	1,640	1.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	1,613	1.28
合計	59,395	47.02

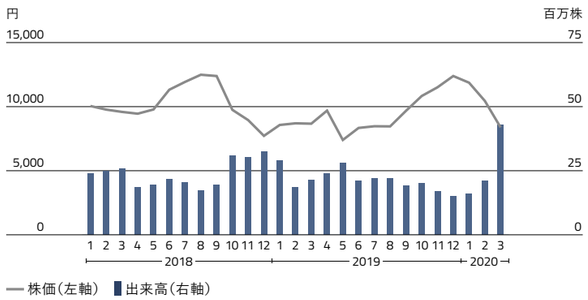
* 上記のほか、自己株式が3,272千株あります。

株式分布状況



金融機関	49.51%
外国人	37.22%
個人・その他	6.30%
証券会社	3.63%
自己名義株式	2.52%
国内法人	0.82%

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.jp.tdk.com/corp/ja/ir/index.htm

- 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.jp.tdk.com/corp/ja/sustainability/index.htm

- 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/info/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
日本橋髙島屋三井ビルディング
https://www.jp.tdk.com/corp/ja/