



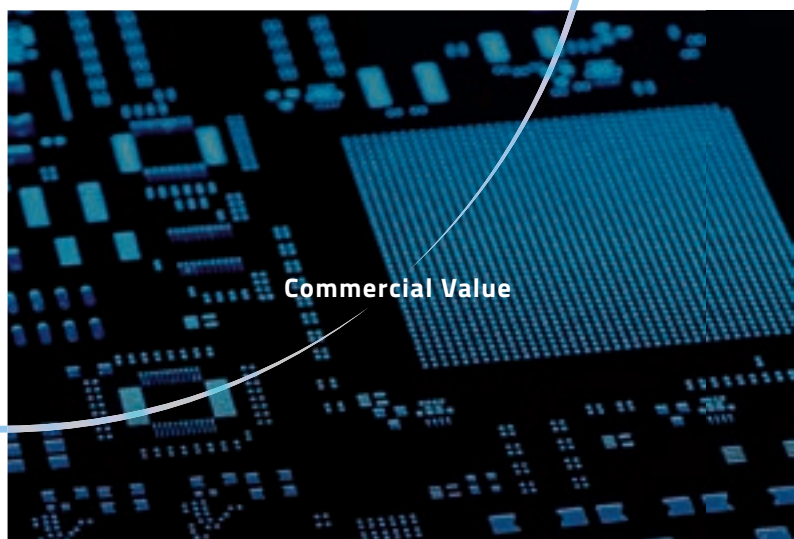
Social Value

# Maximizing Three Values

ANNUAL REPORT 2019



Asset Value



Commercial Value

# TDKの持続的発展の指針

創業の精神

創造に  
よつて  
文化産業に  
貢献する  
社は



スーパーヘテロダイン方式ラジオ  
フェライトコアを使用することによりきれいな音を実現した  
この方式の普及が、TDKの「文化、産業への貢献」の大きな契機になりました。



一般家庭に普及した白黒テレビ  
TDKのフェライトはブラウン管の偏向ヨークコアとして、高度経済成長期に家庭にも普及するようになったテレビに多用されました。また、テレビの大画面化の需要に応えるべく、偏向ヨークコアの性能も向上させていきました。



加藤与五郎博士(左)と武井武博士

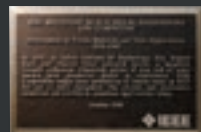


東京工業大学の加藤博士の研究室

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開発され、当時まだ可能性が未知数だった磁性材料「フェライト」でした。

### 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



TDK創業者の齋藤憲三

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。齋藤は、「将来の社会が必要とするものは何か」という視点で技術を見つめ、世の中に存在しない価値を素材レベルから創造することを追求し続けました。TDKはこの創業の精神に基づいて自己変革を繰り返し、その後の社会的要請に応えるイノベーションを引き起こすことになったのです。

# 1935



世界初のフェライトコアを使用したコイル



初期のフェライトコア



フェライトコアのカタログ



社会の要請にイノベーションで応え続ける

# 新たな社会的価値を技術で創造

カセットテープは、「いつでもどこでも音楽を楽しめる」という革命的な変化を音楽ライフに巻き起こしました。



1968

## 世界初の音楽用カセットテープ

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。これを受けて世界初の音楽用カセットテープを開発したのがTDKでした。

1980年代以降の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は、この技術なくして不可能だったのです。



1980

## 常識を覆したファイン積層テクノロジー

TDKは1980年、世界に先駆けて、フェライトなどのシートに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で、積層チップインダクタの開発に成功しました。

ハードディスクの大容量化を可能にし、パソコンやゲームの楽しみ方を変えました。現在もクラウドコンピューティングの進化を支えています。

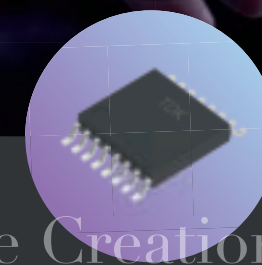


1987

## 驚異的な高記録密度を可能にした「薄膜磁気ヘッド技術」の開発

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技術の開発により、驚異的な高記録密度化を達成しました。

IoT、AI、ロボット、自動運転などを活用したスマート社会はすぐ近くの未来まで来ています。過去から磨き上げてきた技術を活かし、より便利で快適な社会を支えていきます。



Value Creation 2020

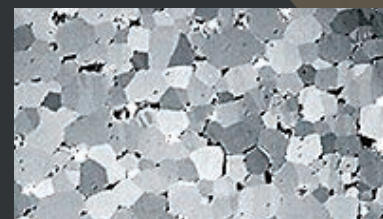
電子部品事業を軸足に、市場の求めるソリューションで大きく飛躍。現行の中期経営計画「Value Creation 2020」では、企業価値をつくり上げる要素の一つに「Social Value(社会的価値)」を挙げています。社会の発展に貢献できる製品を届け、その結果として事業を成長させていきたいという想いを込めています。

# 現場力を基盤としたモノづくり

## 5 Core Technologies

原点である磁性技術・フェライトからエレクトロニクスの可能性を広げる基盤が、5つのコアテクノロジーです。

□ P.54



### 素材技術

80年を超える歴史の中で磨き上げてきた競争優位



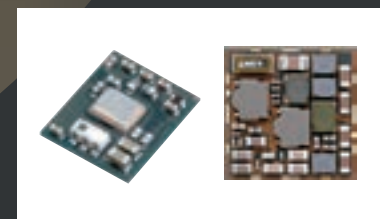
### プロセス技術

新たなイノベーションを創出するナノメートルオーダーの技術



### 評価・シミュレーション技術

製品機能向上のため、微細構造も精確に解析



### 製品設計技術

蓄積してきたノウハウで製品価値を創造



### 生産技術

生産設備を自社で製造・開発し、モノづくりの独自の進化を実現

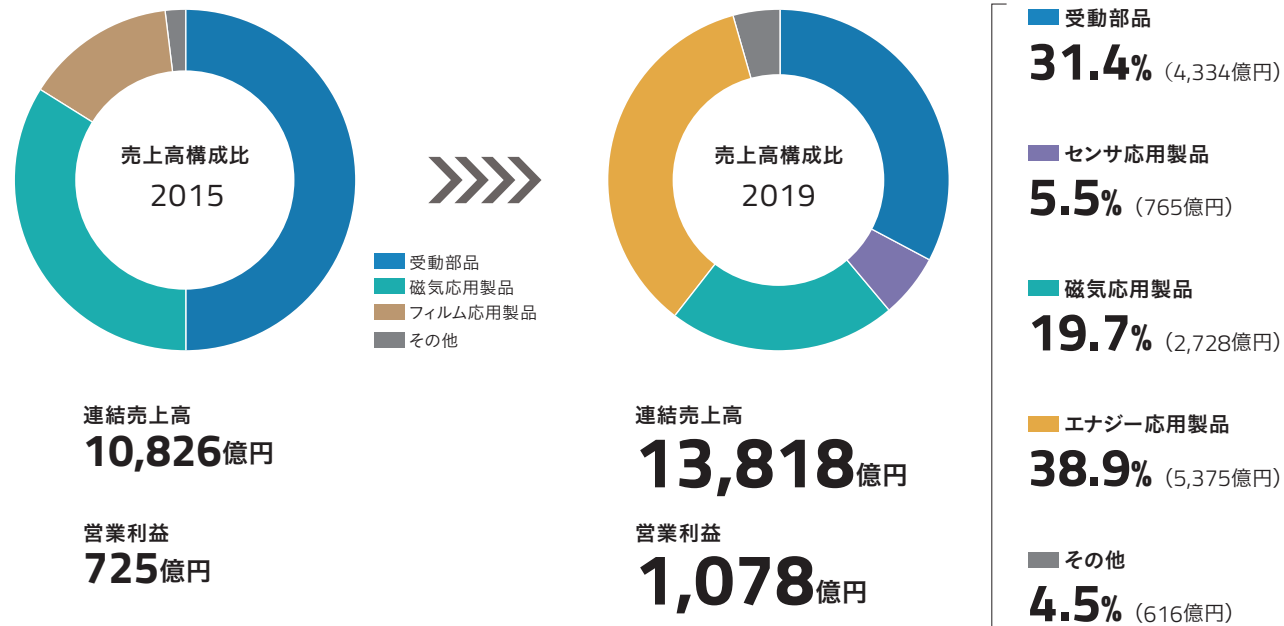






# 未来に向けた新たな「非連続な進化」

TDKは、受動部品やリチウムポリマー電池などの既存製品が好調な現在、将来の社会構造の変化を見据え、長期的な視座に立脚し、新たな事業構造の構築を推し進めています。



IoTやAIによって、あらゆるものがインターネットを介して繋がり、自律的に動作・拡張していく新しい世界が到来しつつあります。そうした世界で、当社はコアテクノロジーを活かすことができる以下のような商機を見込んでいます。

- ▶ 数多くのセンサが現実世界とサイバー空間を繋ぐ。ターゲットとする非光学式センサ市場は着実な成長が期待される
- ▶ 「モノ」の自律的な動作を支える小型・大容量、高信頼性の電池に対する需要が拡大する
- ▶ 自動車の電装化が一層進展し、その先には自動運転が実現する
- ▶ IoTによるモノづくりのデジタル化、サービス化が加速する
- ▶ 再生可能エネルギーが急速に普及する

他方、既存事業では以下のような環境変化が確実視されます。

- ▶ 民生品向けHDD市場の縮小と、データセンター向け需要の拡大
- ▶ スマートフォンのさらなる高機能化に伴うモジュール化要請

## 持続的に社会的価値を生み出す強み



### 模倣困難性、差別化 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。

01



### モノづくりの革新を自ら実現 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なります。

02



### 長期的な経営の基盤 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。

03



### イノベーションの基盤とM&Aの成功確率の向上 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。

04



### 世界のマーケットの商機を掴む グローバル事業基盤

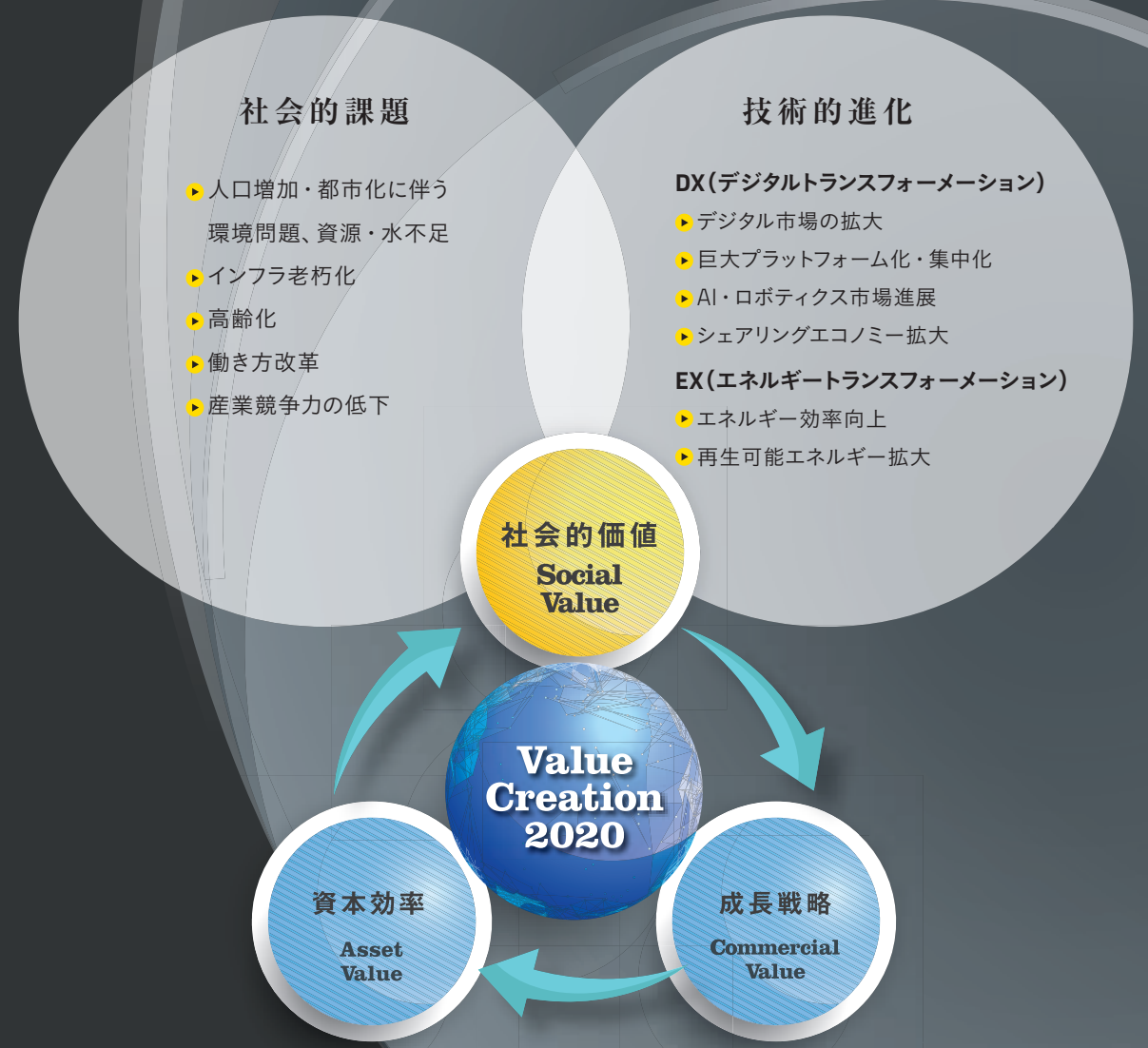
海外生産比率が85.4%、海外売上高比率が91.8%というグローバル事業基盤は、世界中の顧客との関係性深化やリスク分散に有効だけでなく、IoTマーケットの商機を世界中で掴むことができる競争優位性となります。

05



# TDKのValue Cycle

中期経営計画「Value Creation 2020」のもと、企業価値を上げる「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、その結果として事業を成長させていきます。



## 創造によって 文化、産業に貢献する

Contribute to culture and industry through creativity

「Value Creation 2020」の中期経営目標

- 営業利益率：10%以上
- ROE：14%以上

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。

「Value Creation 2020」の中期経営目標

- 売上高：1兆6,500億円

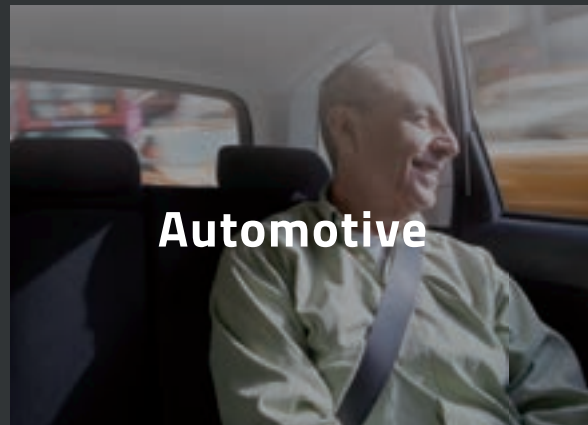
素材・プロセス技術や電子部品を土台に、「コトづくり」発想によるソリューションを提供し、社会が求めることにタイムリーに応じていきます。

重点3市場

- 自動車市場
- ICT市場
- 産業機器・エネルギー市場



# TDK鳥瞰図



Automotive



ICT



Industrial & Energy



Competitors

<p>受動部品</p>	<p><b>コンデンサ</b> 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><b>インダクティブデバイス</b> 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><b>その他受動部品</b> ピエゾアクチュエータ</p>	<p><b>コンデンサ</b> 三端子貫通型コンデンサなど</p> <p><b>インダクティブデバイス</b> SMDインダクタ、薄膜コモンモードフィルタなど</p> <p><b>その他受動部品</b> セラミック高周波部品、積層チップバリスタなど</p>	<p><b>コンデンサ</b> フィルムコンデンサ、アルミ電解コンデンサなど</p> <p><b>インダクティブデバイス</b> トランス、EMCフィルタなど</p> <p><b>その他受動部品</b> バリスタ、アレスタなど</p>	<p><b>コンデンサ</b> 村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Yageo(台湾)など</p> <p><b>インダクティブデバイス</b> 村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Cynotec(台湾)など</p> <p><b>その他受動部品</b> 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</p>
<p>センサ応用製品</p>	<p><b>センサ</b> 各種センサ(ギアトゥース、圧力、角度、電流、温度など)</p>	<p><b>センサ</b> 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><b>センサ</b> 各種センサ(圧力、ジャイロ、加速度、電流など)</p>	<p><b>センサ</b> 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>磁気応用製品</p>	<p><b>マグネット</b> 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><b>記録デバイス</b> HDD用磁気ヘッド、HDD用サスペンションなど</p> <p><b>マグネット</b> HDD用マグネットなど</p>	<p><b>マグネット</b> 産業機器モータ用マグネットなど</p>	<p><b>HDD用磁気ヘッド*</b> Seagate Technology(米国)、Western Digital Technologies(米国)</p> <p><b>HDD用サスペンション</b> 日本発条など</p> <p><b>マグネット</b> 信越化学、日立金属、中科三環(中国)など</p>
<p>エネルギー応用製品</p>	<p><b>電源</b> DC-DCコンバータ、車載充電器(オンボードチャージャー)</p>	<p><b>エネルギーデバイス</b> 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)</p> <p><b>電源</b> POLコンバータ</p>	<p><b>エネルギーデバイス</b> 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)</p> <p><b>電源</b> 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</p>	<p><b>エネルギーデバイス</b> 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><b>電源</b> 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>
<p>その他</p>		<p>カメラモジュールアクチュエータ(VCM/OIS)</p>	<p>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</p>	

\* 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。



INTRODUCTION

14 すべてのステークホルダーの皆様へ

22 連結業績ハイライト

26 Value Creation 2020

- 26 「Value Creation 2020」に至るまでのあらすじ
- 28 中期経営計画「Value Creation 2020」
- 30 「Value Creation 2020」の進捗
- 32 2019年3月期のセグメント別業績
- 34 経理・財務担当役員メッセージ

37 DXとEXの大きな潮流を掴み、  
持続的企業価値向上を目指すTDK

- 38 果てしなく市場を広げるDXとEXの進展
- 40 社会的価値を提供する実力ーDX
- 44 センサビジネスのフォーメーションと戦略
- 46 社会的価値を提供する実力ーEX
- 48 「蓄電する」領域での戦略

51 持続的企業価値向上を  
実現するための  
仕組みとサステナビリティ

- 52 成功し続けるために
- 54 コアテクノロジーの継続的な研鑽
- 56 持続的発展に向けたモノづくり改革
- 58 世界4極によるイノベーション強化
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 72 サステナビリティ

会社概要

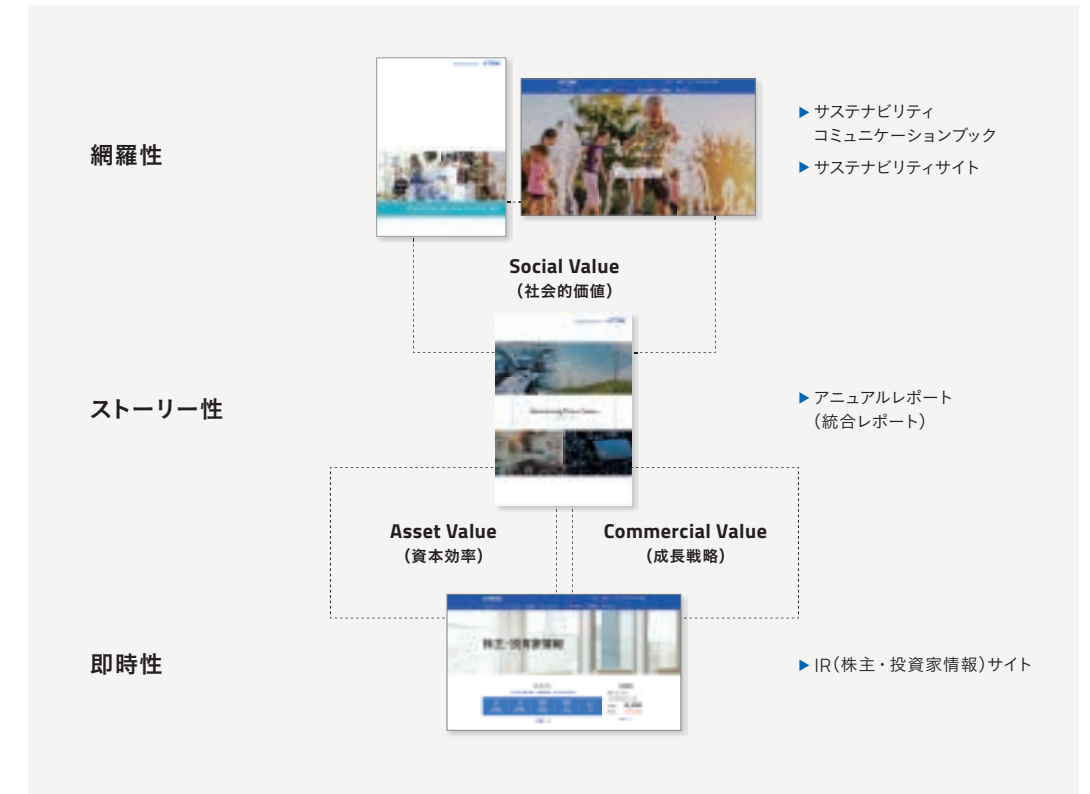


将来見通しに関する注意事項

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、「Annual Report 2019」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。「Annual Report 2019」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

- 「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2018」で、Winner Companyを受賞 **1**
- 「第21回 日経Annualレポートアワード2018」で優秀賞を受賞
- 「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター2018-19」を受賞 **2**
- TDKの全固体電池「CeraCharge™」が「2018年日経優秀製品・サービス賞」最優秀賞を受賞
- Ethibel Investment Registerの「Ethibel EXCELLENCE」、ECPI Global Ethical Equityが定める環境・社会・企業統治(ESG)指標「ECPI指数」の構成銘柄に選定





すべてのステークホルダーの皆様へ

社会的価値  
「Social Value」の向上を通じ、  
持続可能な社会と  
企業の成長を実現します

TDKは、DXとEXによる社会の変革の波を確実に捉え、  
「創造により文化、産業に貢献」していくことで、  
持続的な企業価値向上を実現していきます。

代表取締役社長

石黒 成直



**持続性を支える「仕組み」を  
つくり上げるために**

## TDKの未来は、 80年前に先人が 示唆していました。

2016年6月の社長就任以来、私はTDKを持続的に発展し続ける企業とするためには、何をなすべきかを考え続けてきました。過去3年間を振り返ると、連結売上高は史上最高を毎期更新、営業利益は2019年3月期に1,000億円の大台に乗り\*、ROE（株主資本利益率）も10%目前となるなど、経営効率も着実に改善してきました。このように各会計年度の業績面では、確かな成長をお示しできています。しかし、企業としてサステナビリティを実現するためには、その時々的外的・内的経営環境に柔軟に対応し、成長し続ける仕組みをつくり上げる必要があります、それがステークホルダーの皆様へ



対し、私が果たすべき責務でもありました。考えを巡らせていた私がまず答えを求めたのは、「TDKはなぜ80年もの成長の歴史を刻むことができたのか」という問いでした。

磁性材料「フェライト」の工業化を目的に1935年に設立されたTDKは、セラミックコンデンサをはじめとする様々な受動部品やマグネットなどを世に送り出し、世界のエレクトロニクス産業の発展に貢献してきました。独自の磁性材料技術を基盤とした磁気テープやHDD用磁気ヘッドで力強い成長を実現した一方、M&AによってSAWフィルタなどの高周波部品やリチウムポリマー電池というけん引役を生み出しました。近年では、受動部品やリチウムポリマー電池、各種センサなどを柱に、未来のTDKを形作ろうとしています。新たな事業を取り込む裏側では、事業撤退とそれに伴う売却資金の活用も行ってきました。たとえば、1990年代には半導体子会社を売却し、回収したキャッシュをHDD用磁気ヘッド事業の強化に投じ、近年のセンサ事業への積極投資には、高周波部品事業のカーブアウトに伴う資金を活用しました。資金の活用だけではありません。2000年代に事業譲渡した記録メディアの塗布技術は、リチウムポリマー電池や機能性フィルムなどに応用しました。このように、TDKはM&Aと事業撤退によって絶え間なく事業構造の変革を繰り返してきました。

そうした変革に乗り出す際に判断軸とすべきことは何かを思索していた私は、ある時ふと視線を上げた先に掲げられていた「社是」に、その答えを見出しました。それは創業者をはじめ、歴代の諸先輩と価値観を共有できた瞬間でもありました。

\* 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

**TDKがグローバルに共有すべき価値観**

## 「社会に貢献できるか」、 「それを技術で形にできるか」 が価値基準です。

創業者である齋藤憲三は、「社会の発展に貢献したい」という想いを一途に抱き続けた真の起業家でした。彼は、「きっと世の中の役に立つ」という信念で、当時まだ用途が存在しなかったフェライトの可能性に挑んでいきました。「社会的に価値がある」という強い自覚と、いかなる困難に直面しても決して諦めないという情熱を持って取り組みれば、必ず道は開けてきた」と彼は後に回想しています。そうした経営哲学が表れているのが、社是「創造によって文化、産業に貢献する」であり、社訓「夢 勇気 信頼」です。「社会に技術で貢献する」という夢が、TDKの原動力だったのです。

私は、これからTDKが前に進むにあたって、約80年前に先人が示唆していたように、「社会に貢献できるか」、そして「それを我々の技術で形にできるか」を価値基準とすべきであるという結論に達しました。たとえば、これまでTDKは医療分野では積極的に事業を展開していませんでしたが、予防や治療、健康管理においてエレクトロニクスが貢献できる領域は広がっており、TDKがそこでお役に立てるのであれば、事業展開を行わない理由はありません。

未来へ前進していく上で、もう一つ大切にしたい判断軸は、TDKが培ってきたコアテクノロジーを活かすことができるかどうかです。たとえば、フェライトを源流とする磁性技術の蓄積があったからこそ、HDD用磁気ヘッド事業への参入も可能になったように、素材技術や、素材の特性を最大限に引き出すプロセス

技術といったコアテクノロジーを駆使することで、広範な製品群からなる盤石な土台を築くことができたのです。創業以来の「モノづくり」を磨き続けていくことも、TDKが社会に価値を持続的に提供していく上で欠かせないと考えています。

2018年5月に公表した中期経営計画「Value Creation 2020」（2019年3月期から2021年3月期まで）のコンセプト図 **P.28** では、「社会に貢献できるか」、「それを我々の技術で形にできるか」という価値基準に従い、マーケットインによる「コトづくり」発想を起点とし、「モノづくり」でそれを形にしていって考えを示しました。「コトづくり」と「モノづくり」が相互に高め合う好循環によって、社会に対し高い付加価値を提供し続けていきたいと考えています。

**持続的企業価値拡大の推進力**

## 社会的価値の創造を 推進力として 前進していきます。

「Value Creation 2020」では、「Social Value（社会的価値）」、「Commercial Value（成長戦略）」、「Asset Value（資本効率）」を、企業価値を形成する要素としてそれぞれに目標を設定し、価値の最大化に努めています。社会的価値がTDKのサステナビリティの推進力であると考え、これら3要素の頂点に「Social Value」を置いています。持続可能な社会への貢献を追求し、その結果として「Commercial Value」、「Asset Value」が増大し、「Social Value」のさらなる創造に繋がるサイクルを永続的に回す仕組みを、TDKグループ全体に浸透させていきます。



2019年には、「サステナビリティビジョン」を策定しました。その中で、TDKは「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」ことを宣言しています。「幸福」という言葉には、TDKの技術で人々を幸せにし、次の世代に地球を健全なまま手渡したいという想いを込めており、その遂行を通じ、SDGs(持続可能な開発目標)にも貢献したいと考えています。 **P.72**

「Value Creation 2020」の考え方



DXとEXの進展により果てしなく広がる市場

あらゆる市場で社会的価値を提供していくことができます。

これまで様々なデジタル化の進展によってビジネスやライフスタイルが変わってきたように、IoTやAIの著しい発展は、情報伝達のあり方や産業の形を大きく変えてきています。一方、産業革命以降、人々は化

石燃料の利用で暮らしを豊かにしてきましたが、地球温暖化や化石燃料の枯渇といった問題が深刻化する中、従来とは異なる新たなエネルギー社会の確立が不可避となっています。こうした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)という大きな潮流は、エレクトロニクス抜きに語ることはできません。これらの進展に伴って、TDKが技術とソリューションで貢献できる市場は広がっていくと確信しています。たとえばDXでは、デジタルデータを活用したモノづくりの最適化を通じ、エネルギーや資源ロスの削減や、「ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」を実現し、社会に価値を還元することができます。またEXでは、電気と磁気によるエネルギー変換効率の向上を通じて、社会のお役に立つことができます。

TDKの前には、独自技術・製品の強みを活かすことによって社会課題の解決に貢献できる市場が果てしなく広がっているのです。 **P.38**

社会的価値を提供する実力

磨き上げてきた技術力、開発力、モノづくり力があります。

「そうしたビジネスチャンスをつかむ実力がTDKにあるか」と問われれば、私は「あります」と答えます。

センサや電源、ICT関連で活躍する多種多様な電子部品、そして電子機器の小型化やモジュール化に貢献するIC内蔵基板「SESUB(Semiconductor Embedded Substrate)」など、DXを支える幅広い製品と技術をTDKは有しています。たとえば、

センサに関しては、磁性技術を活用した磁気センサ、MEMS技術によるジャイロ、加速度、慣性、超音波センサ、そして温度・圧力センサなど、非光学式センサでは世界トップクラスの豊富な製品をラインアップしています。信号を処理するIC技術やソフトウェア技術も含めた総合的なセンサソリューションを、自動車、ICT、産業機器・エネルギー市場で提供していくことが可能です。自動車市場向けにおいては、各種センサに加え、DC-DCコンバータをはじめとする電源デバイス、駆動モータ用のネオジウムマグネット、ECU(電子制御装置)用の車載品質のMLCC(積層セラミックチップコンデンサ)など、数多くの製品と技術で、xEV(HEV/PHEV/EVなど)、ADAS(先進運転支援システム)や自動運転の普及に貢献していくことができます。また、日本では2020年から5G(第5世代移動通信システム)のサービスがスタートしますが、当社が高周波部品でカーブアウトしたのはSAW/BAWフィルタのみで、その他の高周波部品を含む多くの製品と技術で5Gに貢献することができます。 **P.40**

EXにおいても、創業以来培ってきた素材技術を幅広く応用展開しています。たとえば、エネルギーを「創る」シーンにおいては、風力発電機用の大型ネオジウムマグネットやフィルム太陽電池、エネルギーを「変換する」シーンにおいては、AC-DCスイッチング電源やDC-DCコンバータ、エネルギーを効率よく「供給する」シーンにおいては、電磁誘導方式および磁界共鳴方式のワイヤレス給電システム、そして、エネルギーを「蓄える」シーンにおいては、リチウムポリマー電池など、エネルギーに関わる多くのシーンで、TDKの製品や技術が活躍しています。とりわけ、リチウムポリマー電池においては、圧倒的な競争力を誇るAmperex Technology Limited(以下、ATL社)の「First-to-Market」の成功モデルを水平展開しながら、小型電子機器やウェアラブル機器向けのミニ

セルや、ドローン、電動二輪車、家庭用蓄電システム向けのパワーセルの開拓を進めています。 **P.46**

モノづくりの面でも「実力はあります」と答えます。今後、事業展開を強化していく自動車や医療分野などにおいて、ひとたび製品に不具合が生じれば、人命を危機にさらし、TDKの企業価値にも甚大な影響を及ぼす恐れがあります。そのため、3年ほど前より、「インダストリー4.0」に「ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」の追求を加えた「モノづくり改革」を進めてきました。「最終検査で品質は保証できない!」という品質方針のもと、すべての製造工程で品質を管理し、不良品を作らない生産ラインを実現することを目指しています。こうした考え方は、社内で「Arubeki Sugata(あるべき姿)」というグローバル共通の思想として浸透しています。2017年4月には、現場に立脚したあるべき姿のモノづくりを具現化するために、IoT、AI、ロボティクスを駆使したモデルラインが秋田県の稲倉工場東サイトで稼働を始めました。今後は世界中に展開し、どの工場でも同品質の製品を生産できる「ロケーションフリー」を追求していきます。

成功し続けるための組織づくり

グローバルかつ多様にして、しなやかで強靱な組織を創り上げていきます。

短期的なリスクは主に外部環境に関するものですが、中長期的な視座で見た場合、リスクはTDK自身にも内在しています。DXの流れに乗り遅れたり、慢心して世の中のニーズに鈍感になったりすれば、



TDKも淘汰されます。そのため、TDKを内部から根本的に変えるための改革を進めてきました。

TDKは、M&Aでグループに入った企業にTDK流を押し付けることはせず、それぞれの文化や考え方を尊重し、経営の主体性もそれぞれの企業に委ねてきました。その結果、様々な国籍の人財で形成される「多様性の強さ」が醸成されています。2018年にグローバル人財本部をドイツのミュンヘンに設置し、執行役員のAndreas Kellerを人財本部長に据えて、グローバル人財戦略を推進しています。主眼に置いているのは、これまで同様に多様性を尊重しつつ、それぞれの強みを融合し、社会変革や環境変化にシなやかに対応できる強靱な組織を創り上げることです。現在、世界共通の人事評価基準をはじめとする人事プラットフォーム、連携強化に向けたコミュニケーションの促進、そして優秀な人財を世界横断的に発掘・育成する制度など、仕組みが完成しつつあります。成功例の共有も進んでおり、近い将来、優秀な人財をより活発に横展開できればと考えています。

### 成功し続けるための組織づくり

## ガバナンスでスピーディな意思決定が可能な組織を支えています。

約140社の連結子会社からなる当社グループが、極めて激しい変化が予想されるこれからの時代を乗り越えていくには、経営のスピードを上げていかなければなりません。また、中央集権的な組織ではなく、自律分散型の組織であることも必要だと考えています。そのためには「エンパワーメント&トランスペアレンシー」、つまり目標や理念を共有する人々を信頼し、権限を委譲することでやる気を引き出すとともに、互いに隠し事をする事なく、ステークホルダーへの透明性も確保していくことが大切だと考えています。

こうした考えのもと、本社の経営会議の改革を実施しました。P.61 従来の経営会議では、事業軸での議論に偏りがちで、TDK全体を俯瞰する視点や経営的視点からの議論が不十分でした。そのため、出席メンバーを刷新し、経営機能と事業部門が健全に議論を戦わせることができる場へと改革し、経営会議の名称もExecutive Committee Meeting(以下、ECM)に変更しました。現在は、各事業部門の答申に対し、技術や品質保証、財務、人事といった多面的、かつ中立的、全社的な観点で議論を行っています。また、ECMで事業に関して議論が尽くされた上で取締役会に答申するため、取締役会ではより高いレベルの議論に集中できており、意思決定の迅速化が実現しています。なお、9割以上の社員が海外で活躍するTDKにとって

英語は共通言語であり、ECMをはじめ、社内的重要会議はすべて英語で実施しています。ECMは日本だけではなく、年数回は海外のグループ企業で実施しており、そのことがグループ内の距離を縮め、各拠点の士気高揚にも繋がっています。

本社機能の機構改革も実施しました。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)がお客様に向き合い、「コトづくり」に全力を投じることができるよう権限を委譲するとともに、後方支援するための様々な横串を通して、グローバル本社はBCやBGに対し、技術開発、人事、法務などの機能を提供し、グローバルな連携を促進する横軸機能を担っています。さらに、中国、アメリカ、ヨーロッパに地域本社を設置し、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機能の提供を行っています。

開発に関しても、グローバル本社が将来を見据えた素材・要素技術開発を担当する一方、BC、BGが既存技術を活用した製品化に集中するという役割分担で、スピードアップを図っています。また、世の中のニーズを肌で感じることで製品化をスピードアップすることを目的とし、本社所属の100名以上の開発要員をBCへ異動させました。

機構改革によって、取締役会から執行側へ、そして執行側からBC、BGへと権限委譲が確実に進んでおり、意思決定のスピード向上と連携の活発化を実感しています。一方、グローバル本社や地域本社によるモニタリングも強化し、透明性確保の面でも着実に手を打っています。取締役会評価にも表れている通り、一連の改革により、経営のレベルが着実に上がっている手応えを感じています。

### 持続可能な社会と企業の実現に向けて

## 「仕組み」を確かな成果に繋げていきます。

現在、米中貿易摩擦やBrexitなどによる世界経済への影響が懸念されています。当社の2020年3月期見通しにおいては、MLCCをはじめとする受動部品やリチウムポリマー電池など、2019年3月期の業績向上の立役者となった事業については大きな成長を前提としていません。しかし、中期経営計画に基づく施策を着実に遂行し、売上高、営業利益ともに過去最高の更新を目指します。センサとマグネットについては、確実に収益改善を図っていきます。同時に、長期的な成長に向けた仕掛けを講じる年度と位置付け、「攻め」の積極投資を行う方針です。

TDKグループの前には、無限の可能性が広がっており、私たちはそこで貢献する様々な技術力・ノウハウを豊富に有しています。持続的に価値を創造し続けるために、経営環境の変化に柔軟に対応し、成長し続けることができる仕組みづくりも大きく前進しています。「Value Creation 2020」期間中に、その成果は確実に実績となって表れます。

「創造によって文化、産業に貢献する」という社是に込められた創業者の想いを胸に、持続可能な社会の実現とTDKの永続的な発展に向けて、力強く前進してまいります。

2019年10月  
代表取締役社長  
石黒 成直



# 連結業績ハイライト

2019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*1						百万円				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	¥ 792,624	¥ 862,492	¥ 802,534	¥ 841,847	¥ 984,525	¥1,082,560	¥1,152,255	¥1,178,257	¥1,271,747	¥1,381,806
海外売上高(内数)	704,874	764,807	702,469	747,062	890,520	989,348	1,061,203	1,073,024	1,158,004	1,268,437
売上原価	604,454	645,514	624,271	668,258	763,572	802,225	831,123	855,948	928,525	985,321
販売費及び一般管理費	158,727	149,114	157,724	151,535	184,337	207,876	227,718	113,649	257,630	287,561
営業利益	29,443	67,864	20,539	22,054	36,616	72,459	93,414	208,660	89,692	107,823
税引前当期純利益						74,517	91,839	211,717	89,811	115,554
継続事業税引前当期純利益	25,576	64,519	14,668	19,765	39,772					
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	13,520	45,264	(2,454)	1,195	16,288	49,440	64,828	145,099	63,463	82,205
固定資産の取得(設備投資額)	64,370	78,638	99,653	85,606	68,606	102,525	160,674	167,631	178,612	173,592
減価償却費	83,788	77,594	80,197	77,938	83,109	80,249	83,224	87,491	92,171	106,631
研究開発費	53,942	52,973	52,551	53,943	63,385	70,644	84,920	91,254	102,641	115,155
海外生産比率(%)	80.5	83.6	80.2	81.8	86.7	87.9	86.3	86.1	84.5	85.4
営業活動によるキャッシュフロー	118,247	101,879	55,334	108,942	127,308	142,850	151,563	160,136	91,310	140,274
投資活動によるキャッシュフロー	(105,963)	(61,341)	(29,898)	(90,156)	(55,438)	(127,312)	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)
財務活動によるキャッシュフロー	(38,369)	(31,860)	12,929	4,395	(56,118)	(35,243)	29,305	(37,753)	110,088	9,435
現金及び現金同等物の期末残高	132,984	129,091	167,015	213,687	250,848	265,104	285,468	330,388	279,624	289,175
総資産	1,091,458	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
株主資本	543,756	534,273	498,159	561,169	635,327	738,861	675,361	793,614	824,634	877,290
運転資本	286,370	199,186	219,918	232,693	279,504	352,364	289,760	388,542	296,899	208,165
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	¥104.82	¥350.90	¥(19.06)	¥ 9.50	¥129.47
純資産	4,215	4,142	3,957	4,461	5,050
配当金	60.00	80.00	80.00	70.00	70.00
配当性向(%)	57.2	22.8	—	737.2	54.1

## 主要財務指標

海外売上高比率(%)	88.9	88.7	87.5	88.7	90.5
販売費及び一般管理費比率(%)	20.0	17.3	19.6	18.0	18.7
営業利益率(%)	3.7	7.9	2.6	2.6	3.7
ROE(株主資本利益率)(%)	2.5	8.4	(0.5)	0.2	2.7
ROA(総資産利益率)(%)	1.2	4.2	(0.2)	0.1	1.4

## 非財務指標

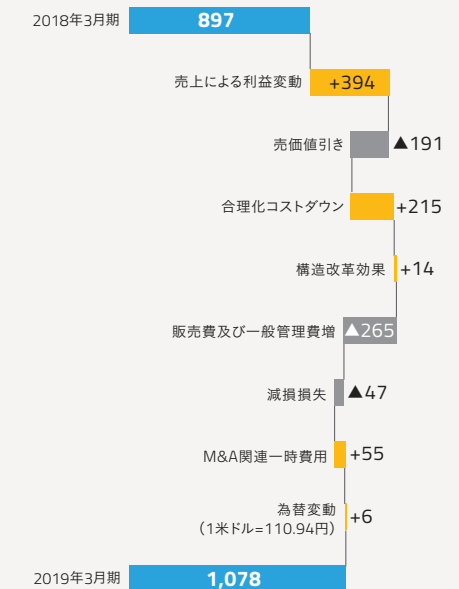
従業員数(人)	80,590	87,809	79,175	79,863	83,581
海外従業員比率(%)	87.2	88.5	87.4	88.2	89.1
生産活動に伴うCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	878,303	1,095,462	1,109,926	1,102,989	1,190,458
製品によるCO <sub>2</sub> 排出削減量(t-CO <sub>2</sub> )*2			321,000	498,000	886,000

\*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、2010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 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<sub>2</sub>排出削減量(t-CO<sub>2</sub>)」は、2012年3月期以降の数値を掲載しています。

## 営業利益増減分析

億円



## フリーキャッシュフロー増減分析

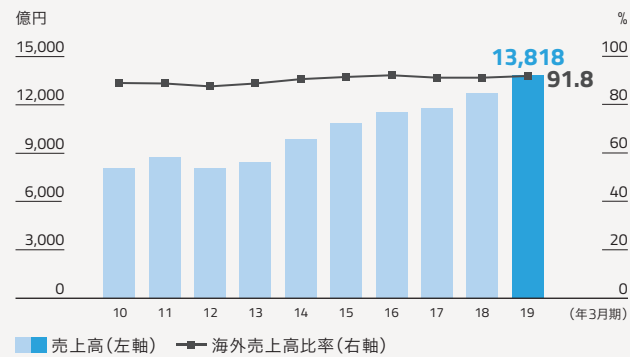
億円





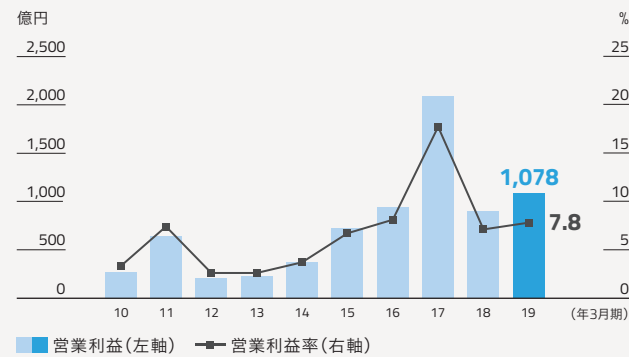
## 連結業績ハイライト

### 売上高 / 海外売上高比率



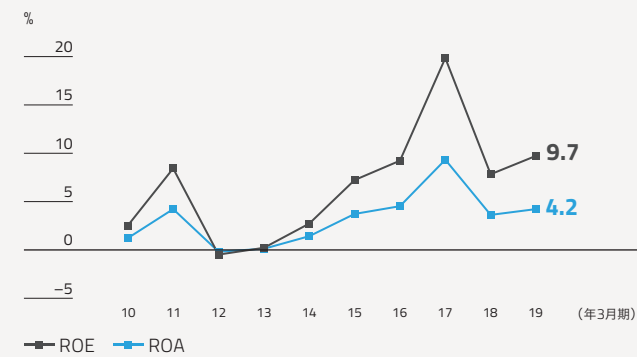
自動車の電装化の進展により部品搭載点数が増加したことや、データセンター向けのHDDの生産が増加したことなどを受け、2019年3月期の売上高は過去最高の13,818億円を記録しました。特にアジアでの販売が過去12年間で増加し、2019年3月期における海外売上高は全体の91.8%を占めました。

### 営業利益 / 営業利益率



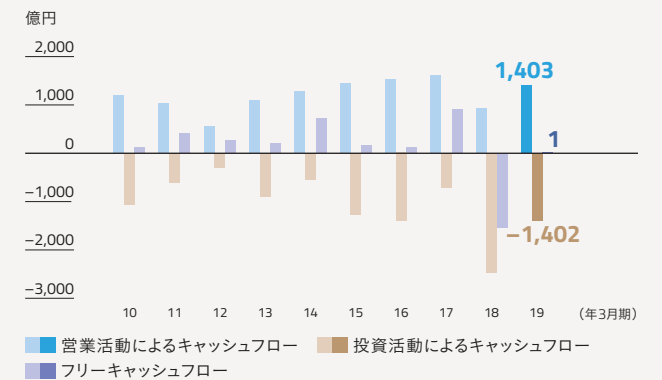
2012年3月期より続く構造改革の成果により、主要セグメントにおいてバランスの取れた収益構造が定着しました。2017年3月期に、Qualcomm Incorporated (以下、Qualcomm 社)との業務提携ならびに合弁会社設立契約に伴う譲渡益を1,444億円計上したことにより、2018年3月期の営業利益は前期比57.0%減の897億円となりましたが、2019年3月期には前期比で増益に転じ、営業利益率も0.7ポイント改善しました。

### ROE / ROA



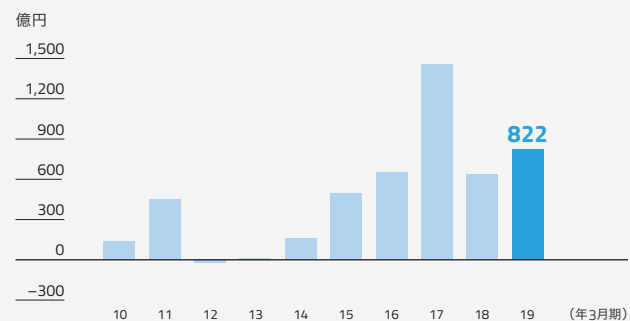
世界同時不況の影響などにより低水準で推移していたROEおよびROAは、2012年3月期からの構造改革以降、当期純利益の増加などにより改善しています。2017年3月期はQualcomm 社への事業譲渡益を計上した特殊要因により両指標が大幅に上昇し、2018年3月期にはその反動から下落に転じたものの、2019年3月期に再度上昇しました。

### キャッシュフロー



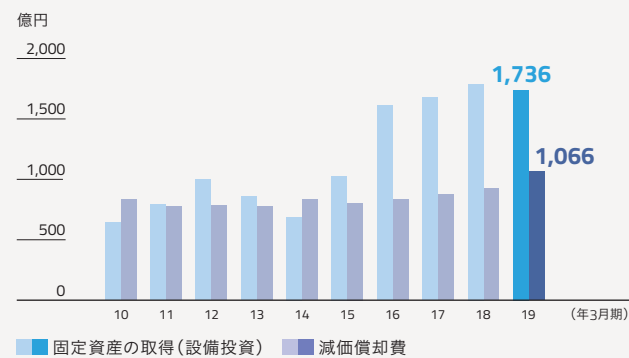
2017年3月期は、Qualcomm 社への事業譲渡により、フリーキャッシュフローが大幅に改善しました。事業譲渡の対価として得た資金は、成長戦略に沿った新規M&Aに活用し、収益体質の一層の強化を進めています。2018年3月期に積極的な設備投資や研究開発、M&Aを進めた結果、フリーキャッシュフローが1,548億円のマイナスとなったものの、2019年3月期にはプラスに転じました。

### 当社株主に帰属する当期純利益(損失)



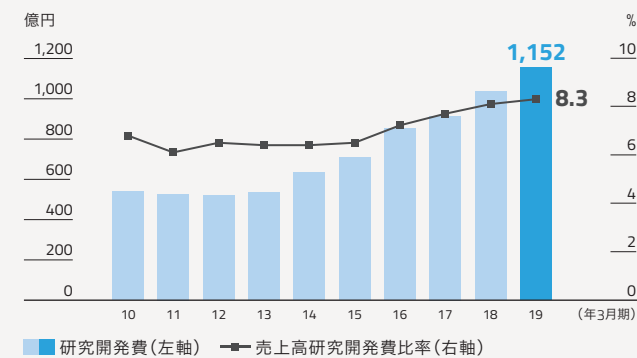
世界同時不況による電子部品需要の減少や、東日本大震災の影響などにより、2009年3月期以降の数値は低迷しましたが、2012年3月期より始まった構造改革以降徐々に改善しています。2017年3月期にQualcomm 社への事業譲渡益を計上した影響により、2018年3月期当期純利益は前期比56.3%減の635億円となりましたが、2019年3月期には前期比で増益に転じました。

### 固定資産の取得(設備投資) / 減価償却費



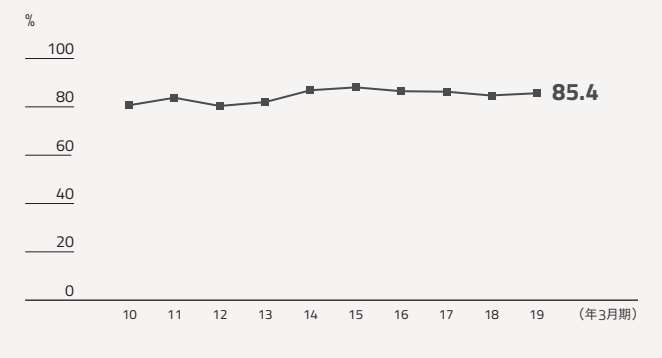
2016年3月期を初年度とする2018年3月期までの3か年の中期経営計画における設備投資実績は5,069億円となりました。2019年3月期を初年度とする現行の中期経営計画においても、重点事業の拡大加速、海外R&Dの拠点強化、モノづくり改革の加速の実現に向けた、積極的な設備投資を進めており、3か年合計で5,000億円の投資を見込んでいます。

### 研究開発費 / 売上高研究開発費比率



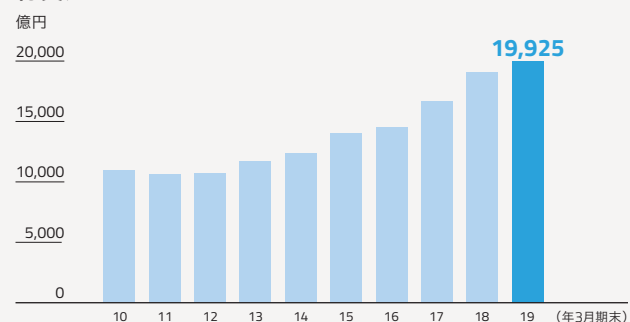
エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し、高い競争力を維持すべく、2012年3月期以降、研究開発費を継続して増加させており、2019年3月期には過去最高となる1,152億円を計上しました。今後も新技術の開発に向けた積極的な投資を行い、研究開発体制のさらなる強化を図ります。

### 海外生産比率



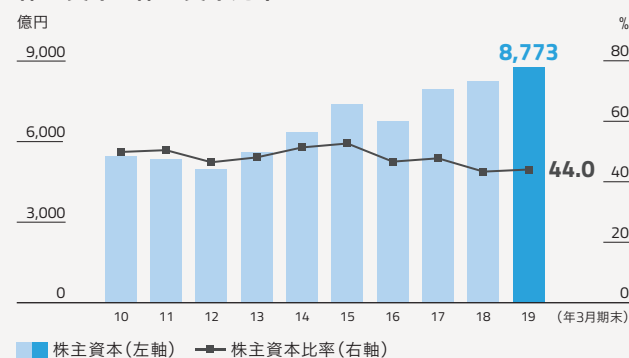
2019年3月期の海外生産比率は、2010年3月期と比較して4.9ポイント増加し、85.4%となりました。当社は、ロケーションフリーでの生産体制を目指しており、どの拠点でも同じ品質の製品を供給できるよう取り組みを進めています。

### 総資産



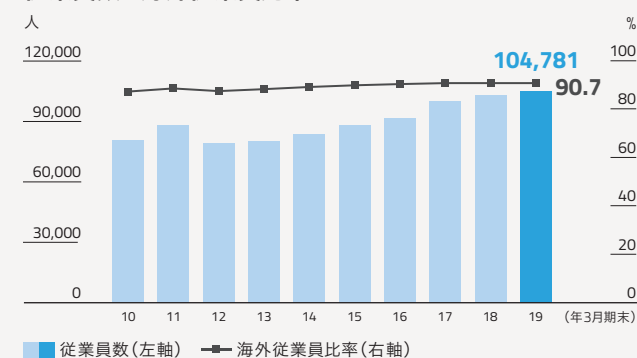
2011年3月期以降、有形固定資産や投資の増加により、漸増傾向を続けています。2019年3月期末の総資産は前期末比で4.6%増の19,925億円となっており、主な増額要因として、有形固定資産が575億円、たな卸資産が194億円、現金及び現金同等物が96億円それぞれ増加したことが挙げられます。

### 株主資本 / 株主資本比率



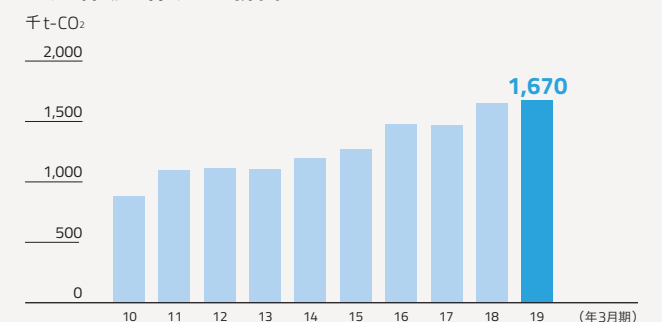
2019年3月期末時点の株主資本は前期末比6.4%増の8,773億円となりました。前期末比で長期借入金862億円、仕入債務が369億円それぞれ減少したことなどから、株主資本比率は前期末比で0.7ポイント改善し、44.0%となりました。

### 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、2019年3月期末時点での従業員数は104,781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月期末時点では90.7%となりました。

### 生産活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量



当社は「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<sub>2</sub>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。



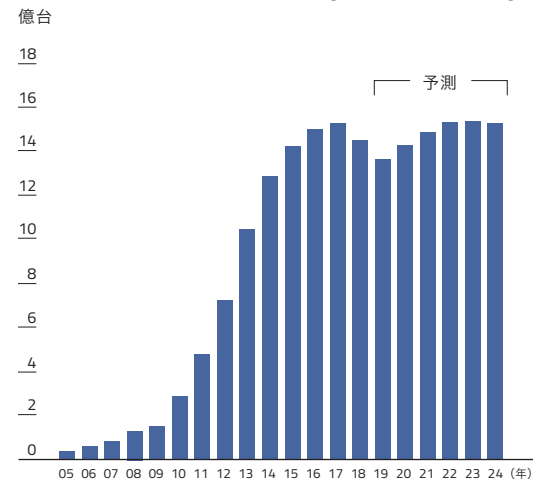
「Value Creation 2020」に至るまでのあらすじ



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および、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、当社は次のステージに向けた要素技術を磨き上げてきました。

営業利益率



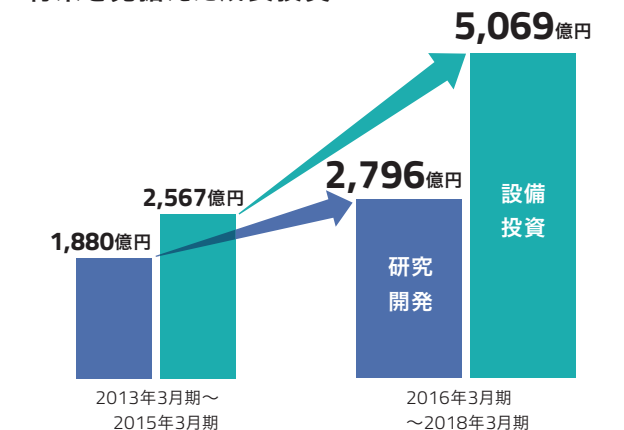
自動車市場向け売上高



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いて、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社へ譲渡することを決断しました。一方で、次の「社会が必要とするもの」に応えるべく、2016年以降、センサを中心としたM&Aにより「技術の引き出し」を揃え、成長投資を行い、自動車市場向け売上高の拡大を推進してきました。

将来を見据えた成長投資





## 中期経営計画「Value Creation 2020」

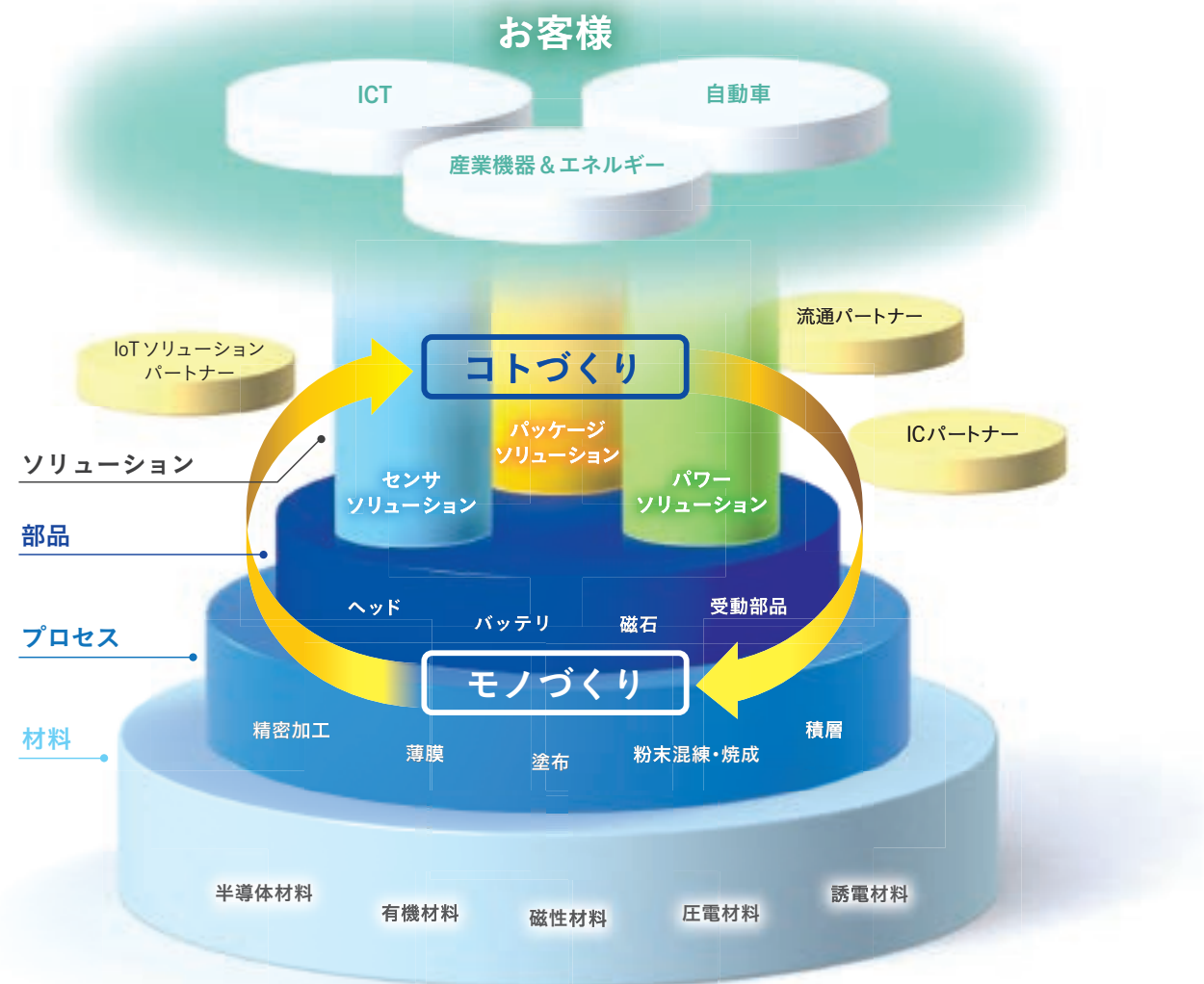
TDKは、これまで整備してきた成長基盤を足場に、2019年3月期を初年度とする2021年3月期までの3か年の中期経営計画「Value Creation 2020」に基づく取り組みを進めています。「Social Value (社会的価値)」を基点に、その創造に向けた「Commercial Value (成長戦略)」と「Asset Value (資本効率)」を推進し、事業を成長させていきます。



### 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

創業以来の成長の基盤である素材技術、プロセス技術といったコアテクノロジーを駆使した「モノづくり」をしっかりと土台に据え、ICパートナー、IoTソリューションパートナー、そして流通パートナーとのコラボレーションも積極的に行いながら、「コトづくり」発想によるソリューションを提供していきます。「コトづくり」の過程で掴む顧客ニーズや社会的要請を「モノづくり」のさらなる高度化に繋げるサイクルを回すことにより、TDKは持続的に成長していきます。



## 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.72



## 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		セグメント別 CAGR	
▶ 実績 (2018年3月期):	12,717億円	▶ 受動部品:	7%
▶ 目標 (2021年3月期):	16,500億円	▶ センサ応用製品:	35%
▶ CAGR:	9%	▶ 磁気応用製品:	2%
		▶ エナジー応用製品:	8%

□□P.30

## 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	株主還元	財務の健全性
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 営業利益率: 10%以上</li> <li>▪ ROE: 14%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1株当たり利益成長を通じた安定的な増配</li> <li>▪ 配当性向30%目処</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 株主資本比率50%以上</li> <li>▪ ネットキャッシュ</li> </ul>

□□P.34-P.36



# 「Value Creation 2020」の進捗

## 2019年3月期の連結業績

連結売上高は、6期連続で新記録を更新し、営業利益については1,000億円台の水準に達し、実質的に史上最高益の更新となりました\*。税引前当期純利益、当社株主に帰属する当期純利益も過去最高を更新しました。

下期より、米中貿易摩擦に端を発した中国経済の減速に伴い、市況が急速に悪化し、重点市場である自動車、ICT、産業機器・エネルギー市場で、受注が悪化しました。しかしながら、リチウムポリマー電池やコンデンサなどの主要製品が会計期間を通じて堅調に推移した結果、売上高は前期比8.7%増収となりました。

リチウムポリマー電池とコンデンサなどの増収効果に加え、HDD用磁気ヘッド、HDD用サスペンションの製品ミックスの良化により、約394億円の増益効果がありました。その一方、売価下落で約191億円の減益影響がありましたが、合理化・

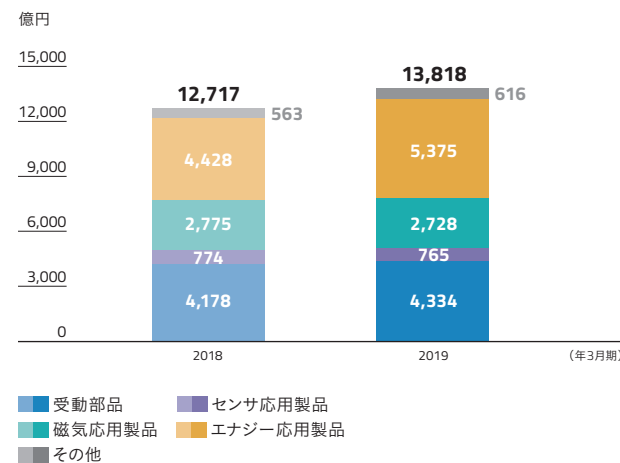
コストダウンおよび構造改革効果で吸収しました。リチウムポリマー電池などの事業拡大、センサ事業の開発体制強化に向けた販売費及び一般管理費が約265億円増加し、主にInvenSense, Inc. (以下、InvenSense社)の買収に関連するM&A関連一時費用は、前期比55億円の減少となりました。以上により、営業利益は同20.2%の増益、営業利益率は同0.7ポイント改善し、7.8%となりました。なお、退職給付費用に関わる米国会計基準の変更に伴い、前期の実績について組替を実施した結果、退職給付費用のうち41億円を営業外費用に計上しています。税引前利益は同28.7%増、当期純利益は同29.4%増となり、1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、前期の502円80銭に対して、651円2銭となりました。

\* 2017年3月期に2,087億円を計上しましたが、一時発生損益の事業譲渡益1,444億円を含んでいます。

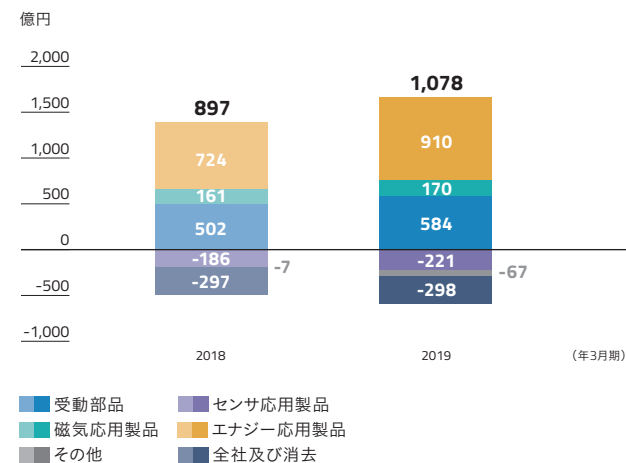
### 2019年3月期連結業績概要

(億円)	2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期実績	前期比	
			増減	増減率(%)
売上高	12,717	<b>13,818</b>	1,101	8.7
営業利益	897	<b>1,078</b>	181	20.2
営業利益率	7.1%	<b>7.8%</b>	+0.7ポイント	—
税引前利益	898	<b>1,156</b>	258	28.7
当期純利益	635	<b>822</b>	187	29.4
1株当たり利益(円)	502.80	<b>651.02</b>	—	—
為替	対米ドルレート(円)	110.93	<b>110.94</b>	—
	対ユーロレート(円)	129.64	<b>128.48</b>	0.9%の円高
為替変動による影響金額	売上高：約50億円の減収 営業利益：約6億円の増益			

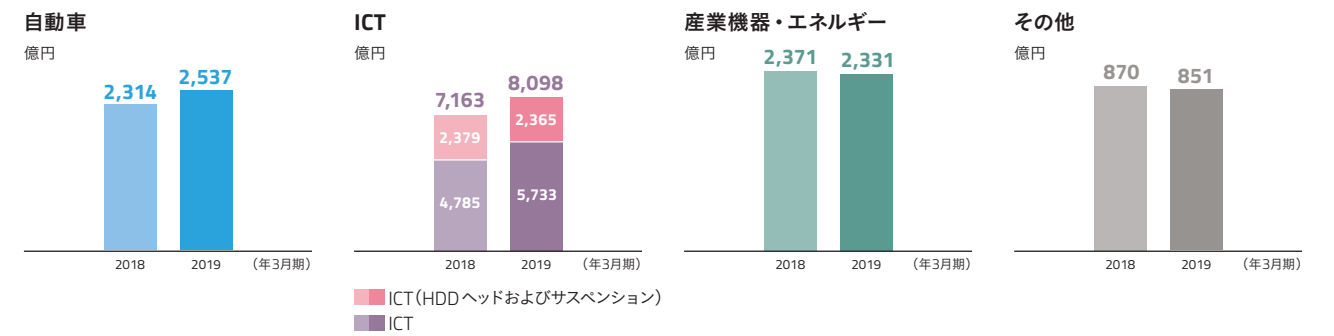
### セグメント別売上高



### セグメント別営業損益

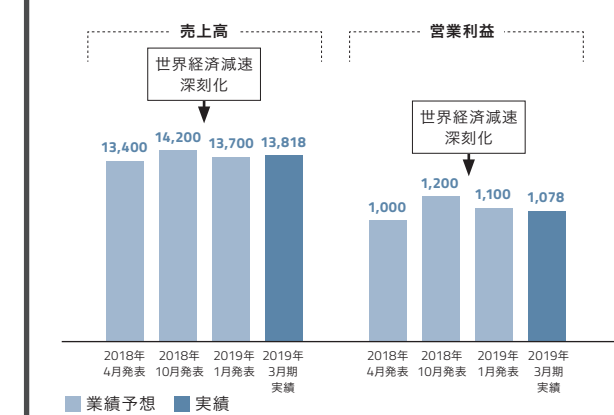


### 市場別売上高

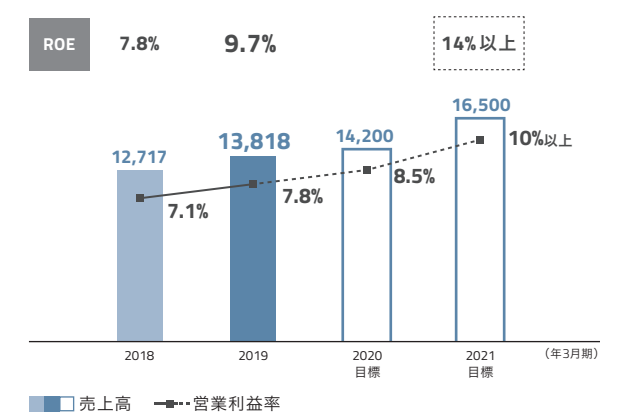


## 「Value Creation 2020」の目標値に対する進捗

### 2019年3月期における業績予想と実績



### 経営目標に対する進捗



## 2020年3月期見通し

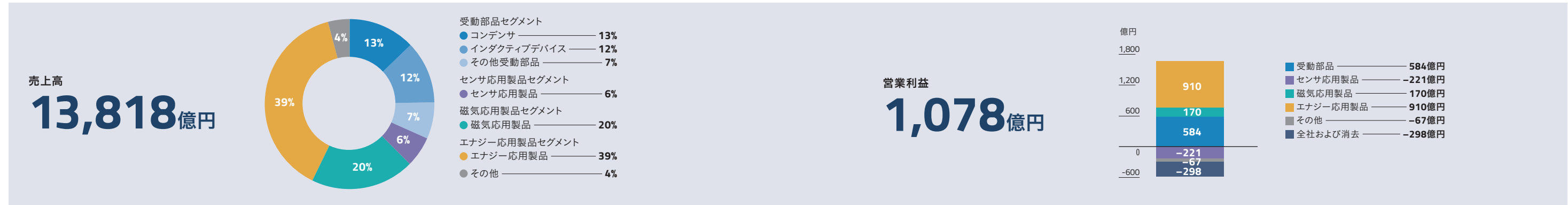
売上高は2019年3月期比2.8%の増収で7期連続の売上記録の更新を目指します。営業利益は同11.3%の増益、過去最高益の更新を目指します。1株当たり配当金は、上期・下期ともに10円増配し、年間では20円増配となる180円を予定しています。

### 2020年3月期連結業績および配当金見通し

(億円)	2019年3月期 通期実績	2020年3月期 通期業績予想	前期比	
			増減	増減率(%)
売上高	13,818	<b>14,200</b>	382	2.8
営業利益	1,078	<b>1,200</b>	122	11.3
営業利益率	7.8%	<b>8.5%</b>	+0.7ポイント	—
税引前利益	1,156	<b>1,180</b>	24	2.1
当期純利益	822	<b>840</b>	18	2.2
1株当たり利益(円)	651.02	<b>665.14</b>	—	—
1株当たり配当金(円)	上期：80	<b>上期：90</b>	—	—
	下期：80	<b>下期：90</b>	—	—
	年間：160	<b>年間：180</b>	—	—
為替	対米ドルレート(円)	110.94	<b>108.00</b>	—
	対ユーロレート(円)	128.48	<b>122.00</b>	—
設備投資	1,736	<b>2,000</b>	264	15.2
減価償却費	1,066	<b>1,300</b>	234	22.0
研究開発費	1,152	<b>1,200</b>	48	4.2



# 2019年3月期のセグメント別業績

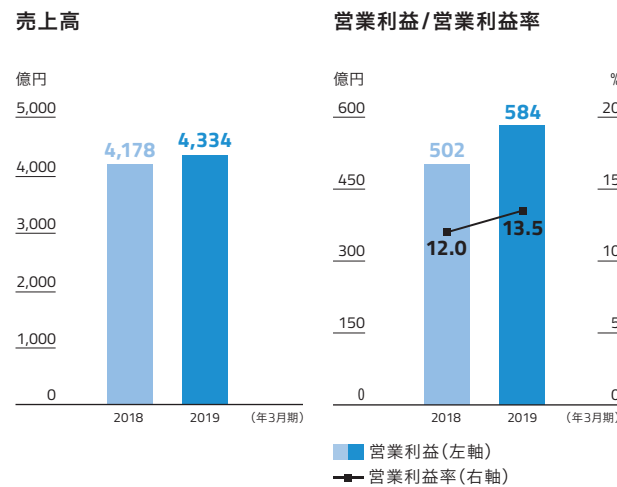


## 受動部品セグメント

売上高  
**4,334**億円(前期比3.7%増▲)

営業利益  
**584**億円(前期比16.3%増▲)

売上高は前期比3.7%の増収、営業利益は同16.3%の増益となり、営業利益率は同1.5ポイント改善の13.5%となるなど、収益性も向上しました。セラミックコンデンサは、高信頼性・冗長特性のある製品の販売が自動車市場で好調に推移し増収となり、製品ミックスの良化、生産効率改善などにより収益性も大きく改善し、受動部品セグメントの収益を底上げしました。アルミ電解コンデンサ・フィルムコンデンサの売上高は横ばいとなりました。インダクティブデバイスは増収となったものの、営業利益は下期の生産調整の影響もあり、減益となりました。高周波部品は、ICT市場向けの増加などにより増収となり、圧電材料部品・回路保護部品は、ICT市場向けの販売減少、欧州における自動車市場の需要低下の影響で減収減益となりました。

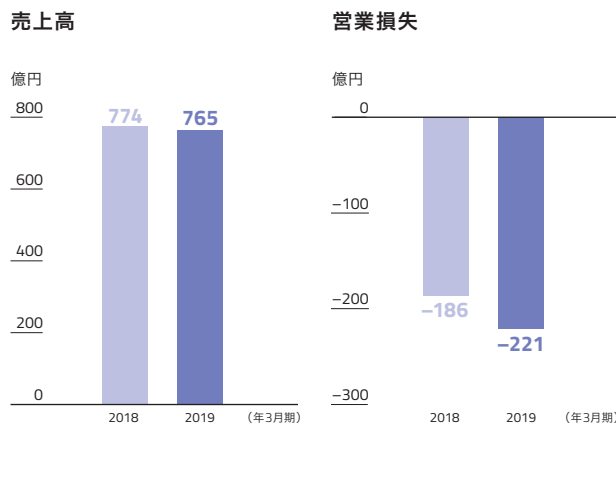


## センサ応用製品セグメント

売上高  
**765**億円(前期比1.2%減▼)

営業損失  
**-221**億円

売上高は前期比1.2%の減少となり、営業利益は、InvenSense社の買収関連費用約54億円の計上などもあり、221億円の営業損失を計上しました。温度・圧力センサは、中国における家電向けの減少の影響を受けた一方、自動車市場向けの増加により増収となり、営業利益は、圧力センサの開発や拡販のための費用増もあり、微減益となりました。磁気センサは、ホールセンサが自動車市場向けに売上を伸ばし増収増益、TMRセンサもスマートフォン向けの販売増により増収となり、収益性改善も進みました。MEMSセンサは、新製品の市場投入の遅れに加え、中国景気減速の影響を受け、スマートフォン向けやドローン向けが減少、またゲーム機向け需要減少の影響もあり、大幅な減収となりました。買収関連費用が前期と比較して55億円減少したものの、開発費などのコスト増もあり、赤字が拡大しました。

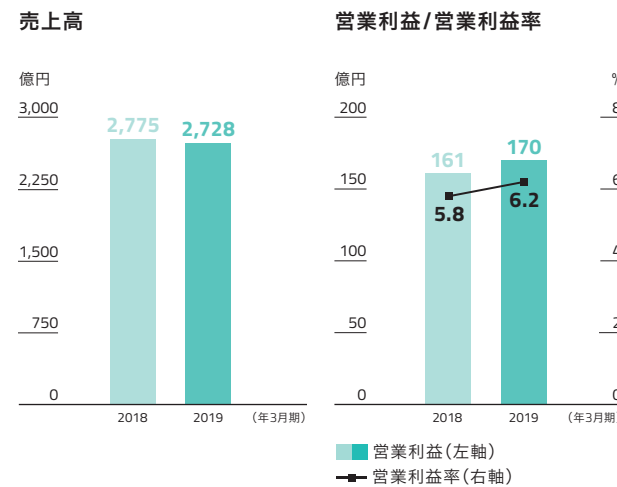


## 磁気応用製品セグメント

売上高  
**2,728**億円(前期比1.7%減▼)

営業利益  
**170**億円(前期比5.6%増▲)

売上高は前期比1.7%の減収、営業利益は同5.6%の増益となりました。HDD用磁気ヘッドは、販売数量が前期比で約8%減少しましたが、ニアライン用の売上高構成比の向上など製品ミックスの良化に伴う平均売価の上昇が売上を底上げしました。HDD用サスペンションの売上高も、マイクロアクチュエータの販売構成比の向上に伴う平均売価の上昇によって販売数量の減少を相殺し、ほぼ横ばいで推移しました。HDDの組み立ての販売数量減少もサスペンション応用製品による増収でカバーし、全体では前期と同水準を維持しました。営業利益は、平均売価の上昇、およびサスペンション応用製品の収益改善も寄与し、増益となりました。マグネットは、風力発電向けや産業機器向けの需要減少で減収となりました。フェライトマグネットにおいて、生産性改善の遅れなどを要因として、固定資産の減損損失約47億円を計上した結果、マグネット全体で赤字が拡大しました。

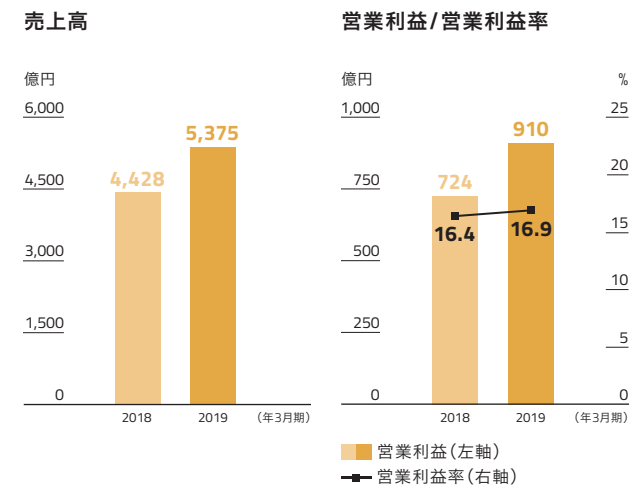


## エネルギー応用製品セグメント

売上高  
**5,375**億円(前期比21.4%増▲)

営業利益  
**910**億円(前期比25.7%増▲)

売上高は前期比21.4%の増収、営業利益は同25.7%の増益となりました。リチウムポリマー電池は、中国スマートフォン市場において、主要顧客向けのシェア拡大により販売が大きく増加し、ノートパソコン・タブレットといったモバイル機器向けの売上高、ゲーム機などの非モバイル用途向けの販売も増加し、増収増益を確保しました。一方、産業機器用電源は、下期に半導体製造装置やロボット向け需要の減少があったものの、売上高、営業利益ともに前期比でほぼ横ばいとなりました。



## 経理・財務担当役員メッセージ



「Asset Value」の追求と  
継続的な成長投資を通じ、  
持続的な成長基盤の構築に  
努めていきます。

代表取締役  
常務執行役員  
経理・財務本部長  
山西 哲司

### 2019年3月期のレビュー

#### 「Asset Value」の向上が 着実に前進しました。

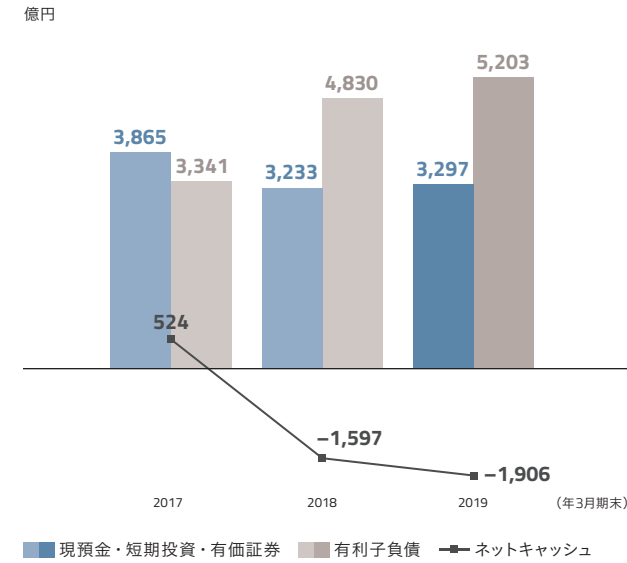
中期経営計画「Value Creation 2020」(2019年3月期から2021年3月期まで)の初年度となった2019年3月期は、第2四半期から第3四半期にかけ、米中貿易摩擦に端を発した中国経済の減速およびマクロ経済の冷え込みの影響を大きく受け、自動車向け汎用電子部品やデータセンター向けHDD用磁気ヘッドなどを中心に受注が急減しました。また、センサでは新製品の市場投入の遅れや開発関連コストの増加などにより営業損失が拡大し、マグネットでは約47億円の減損を計上することとなりました。しかしながら、リチウムポリマー電池や自動車向けMLCCなどの事業が通期を通して堅調に推移し、これらのマイナス要因を吸収して、売上高は6期連続で記録を更新、営業利益、税引前利益、当期純利益はともに過去最高益\*を達成しました。

近年、当社は事業構造の転換に向け、営業キャッシュフローを超える大規模な投資を実施してきました。「Value Creation 2020」でも「Asset Value(資本効率)」、「Social Value(社会的価値)」、「Commercial Value(成長戦略)」と並ぶ戦略の柱に位置付けています。営業利益率10%以上、ROE14%以上を財務目標として定め、投資額に見合うリターンを安定的に稼ぐ体質の構築に取り組んでいます。また、2021年3月期までにネットキャッシュプラスを達成することを目指しています。2019年3月期の営業利益率は0.7ポイント向上して7.8%となり、ROEは1.9ポイント改善の9.7%となりました。フリーキャッシュフローはわずかながら黒字に転じました。

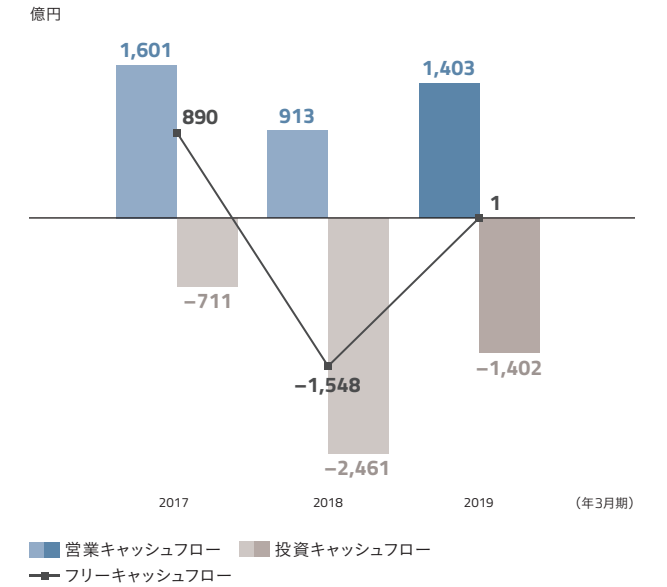
一部事業で課題が顕在化したものの、強い事業が一層強くなることで全社収益を下支えし、フリーキャッシュフローの改善も進展するなど、「Asset Value」の向上が着実に前進した1年、というのが2019年3月期の総括です。

\* 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

### 財政状態



### キャッシュフロー



### 「Value Creation 2020」の目標達成に向けて

#### フリーキャッシュフローの 安定的な黒字化を目指します。

2020年3月期は、売上高は2.8%の増収、営業利益は11.3%の増益を計画し、2019年3月期に引き続き過去最高の更新を見込んでいます。

2019年3月期に好調だった受動部品やリチウムポリマー電池の大きな売上成長は見込まず、センサやマグネットといった課題事業の収益改善を前提とした計画です。センサについては、バランスが取れた売上拡大によって、計画で掲げた年率30%の増収を再び目指します。マグネットについては、生産効率の改善を通じた市場ニーズへの的確な対応によって、収益性の改善を図ります。リチウムポリマー電池がより一層強い事業に育ち、受動部品が想定以上に高収益を実現する一方、センサの収益改善が想定よりも遅れるなど、中期経営計画策定時の想定とは構成比率が変わってきていますが、最終年度である2021年3月期の営業利益率10%以上の達成は十分視野に入っています。

2020年3月期の設備投資については、2019年3月期に見送った投資額を含むため、当初の計画を上回る約2,000億円を想定していますが、3年間では計画通りの5,000億円程度になるものと見ています。2020年3月期の研究開発費は約1,200億円と計画しており、内訳としては、既存事業拡大のための研究開発に7~8割を充て、残りは素材技術を中心とした研究開発およびベンチャーキャピタルなどに向けた投資とする予定です。既存事業への研究開発投資のうち、センサの割合が最も大きく、次いでリチウムポリマー電池に資金を投じていきます。

2019年3月期にフリーキャッシュフローが黒字化した背景には、下期の受注急減を受け、投資のタイミングを慎重に精査した結果、設備投資額が期初想定約2,100億円から1,700億円強に減少したこともあります。2020年3月期は、高周波部品事業のカーブアウトに伴う約1,200億円のキャッシュインという一時的な収益を除いても、フリーキャッシュフローがプラスになる見通しです。2021年3月期以降もこれまでの投資の回収が進み、安定的にプラスを維持できると見込んでおり、ネットキャッシュも実現する見通しです。



「Asset Value」の持続的向上へ

目標を確実に達成し、次のステージに繋げていきたいと考えています。

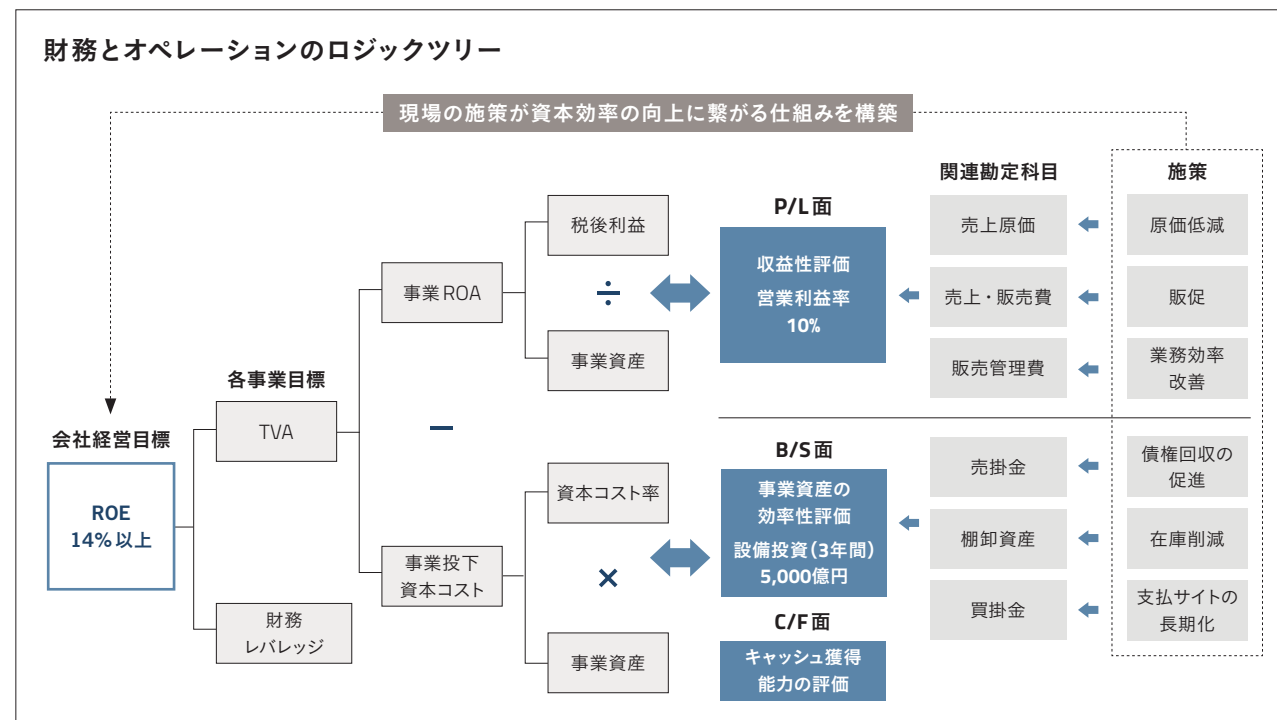
これまでのTDKは、「フェライトツリー」(P.04)を拡大していくことで成長を実現してきました。「Value Creation 2020」計画期間中は大型の買収は想定せず、これまでの投資回収を進めていきますが、DXやEXが進む中で成長の機会を掴んでいくためには、既存事業をさらに強化する投資や、自社が有しない技術を取り込むための投資が必要になります。そのため、当社は創出する利益の半分程度、かつ償却費の範囲内で再投資していくことを基本的な方針とします。資本コスト(加重平均資本コスト×投下資本)に対するリターンを比較したTVA(TDK Value Added)をもとに、投資評価の一層の強化を図っていきます。また、投資に伴い増大するのれんを含む資産に見合う株主資本比率として、50%程度を維持していく方針です。配当性向30%を目処に、残りの利益を株主還元にて充てていきます。株主還元方法については総還元性向など最適な方法を

検討していきますが、自己株式買い付けは、資本効率の向上を目的とするのではなく、あくまで安定的な株主還元を実現していくための選択肢の一つと位置付けています。

また、「ロジックツリー」の現場への浸透も進めています。すべての事業に一律に適用するのではなく、各ビジネスカンパニー、ビジネスグループの状況に応じた特徴あるロジックツリーの運用を進めています。たとえば、安定した利益水準を保っている事業は、稼ぐ力をより高いレベルで実現するためのオペレーションKPIを設定し、事業全体に取り組みを広げる一方、リチウムポリマー電池などの成長性の高い事業については、フリーキャッシュフローの増大に焦点を当てた運用を進めています。こうした取り組みは、グローバル規模で広がっています。

これまでお話ししてきた収益性の改善やバランスの取れた資本配分、ロジックツリーの実践などによって、「Asset Value」の目標として掲げるROE14%以上に確実に到達し、次期中期経営計画では、期待される資本効率を達成しながら、グループ全体が大きく成長するステージに移行していきたいと考えています。

DXとEXの大きな潮流を掴み、  
持続的企業価値向上を目指すTDK



## 果てしなく市場を広げるDXとEXの進展

TDKの目の前に広がる市場は、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)を原動力に広がり続けています。

# DX

## デジタルトランスフォーメーション

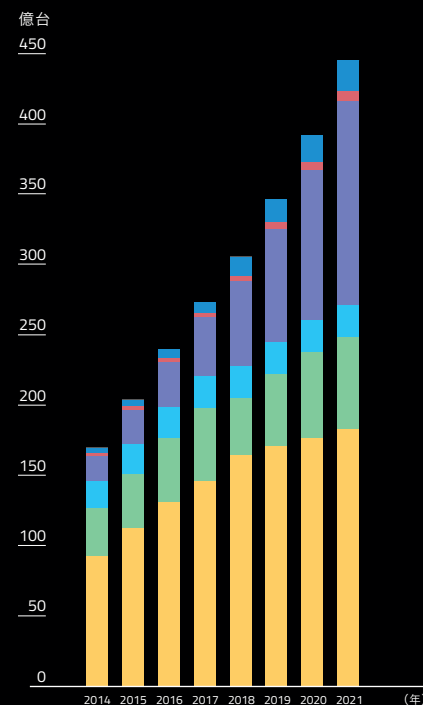
### 急速な伸びを示す世界のDX市場

DX関連の技術やサービスに対する投資は世界的に活発で、年平均成長率は17%とも言われており、2022年の投資額は約2兆米ドルにのぼると予想されています。従来のパソコンやスマートフォンといったインターネット接続端末に加え、コネクテッドカーの普及によりIoT化の進展が見込まれる「自動車・輸送機器」、デジタルヘルスケアの市場が拡大している「医療」、スマート工場やスマートシティが拡大する「産業用途(工場・インフラ・物流)」など、世界中の様々なものがネットワークに繋がっていくと予想されています。



**デバイスに搭載されるセンサや受動部品などの  
需要の飛躍的な拡大が予想される**

### 世界のIoTデバイス数の 推移および予想



■ 軍事・宇宙・航空 ■ 自動車  
■ 医療 ■ 産業用途 ■ コンピュータ  
■ コンシューマ ■ 通信  
出典：総務省「令和元年版 情報通信白書」

# EX

## エネルギートランスフォーメーション

### エネルギー効率の向上に向けて

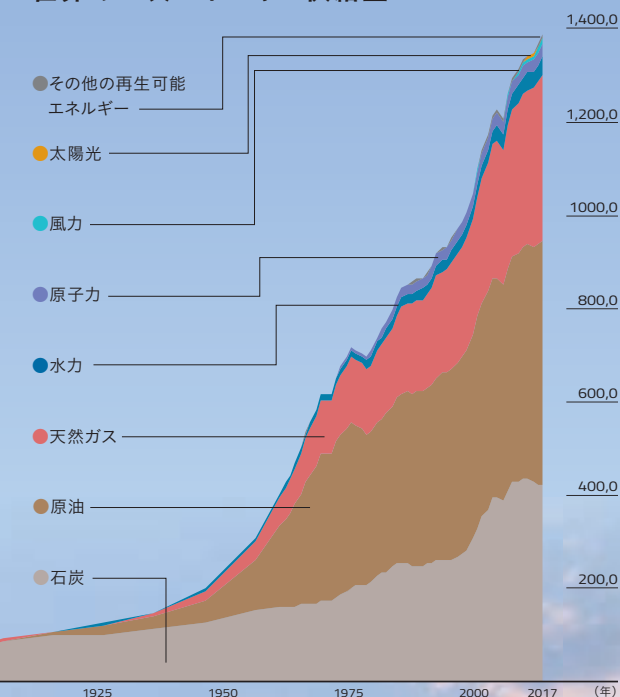
現在の世界人口は77億人。2050年には100億人を突破すると予想されています\*。人口の増大とともに消費量が急拡大してきた主要エネルギーの化石燃料は枯渇が予想され、地球温暖化の抑止が全地球的な課題になる中、再生可能エネルギーの使用やエネルギー効率の向上が求められていくものと予想されます。

\*国連世界人口推計2019年版



**リチウムポリマー電池や電源、  
発電機用マグネットなどの  
需要の拡大が予想される**

### 世界の一次エネルギー供給量



出典：BP「Statistical Review of World Energy 2017」を基に作成



社会的価値を提供する実力

## TDKは、DXを支える 幅広い製品と技術を有しています。

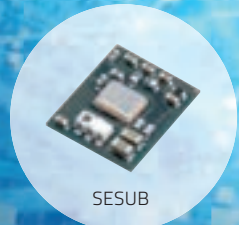
IoT (Internet of Things) やビッグデータ、AI (人工知能)、ロボット、それらを活用する基盤となる情報通信技術 (ICT) の急速な進化に伴い、DX が人々の生活のあらゆる場面に劇的な変化をもたらしつつあります。TDK は、無限に広がっていく電子部品の可能性を確実に掴んでいく様々な技術を有しています。

# IoT

### IoT 機器の中で

第5世代移動通信システム (5G) への対応が求められるスマートフォンをはじめ、IoT デバイスでは今後高まっていく小型・薄型化、高集積化、モジュール化要請に応える力が TDK にはあります。高周波部品の開発や、IC メーカーとの技術のすり合わせによるパッケージ化を推進するほか、IC 内蔵基板「SESUB (Semiconductor Embedded Substrate)」に代表される、高い競争力を有する小型・低背化技術を追求し、付加価値の高い次世代電子部品、モジュールの開発を推進していきます。

VR/AR にはセンサソリューションで貢献します。要素技術のインテグレーションにより次世代のウェアラブルソリューションの実現を追求しています。

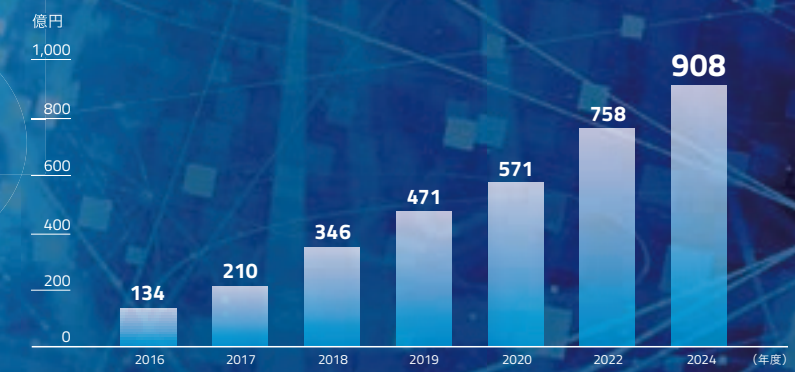


# Drone

### ドローンの中で

産業用ドローンの開発が活発化するなど、近年、ドローン市場が世界的に急拡大しています。ドローンが「空飛ぶロボット」へ進化を遂げるためには、飛行安定性ととも、衝突や落下などの事故を回避するための安全性・信頼性の向上が最大の技術課題です。そのためセンサとソフトウェアは、これからのドローン・イノベーションに向けてのキーテクノロジーとなります。TDK は非光学式センサ製品を豊富にラインアップするとともに、複数のセンサを組み合わせて、ソフトウェアでセンシングを補完したりすることで、多彩なソリューションビジネスをグローバルに展開しています。

### ドローン機体市場規模予測



出典：インプレス総合研究所「ドローンビジネス調査報告書2019」

### 電気を蓄える、供給する

- 全固体電池
- フィルム太陽電池
- チップバリスタ (静電気対策部品)
- EDLC (電気二重層キャパシタ)
- 非接触給電

### 電波を送受信する

- チップアンテナ
- NFC (近距離無線通信) 回路用インダクタ
- NFC 用磁性シート

### データを掴む

- 温度センサ
- 圧力センサ
- モーションセンサ
- 角度センサ

### 音を発する、拾う

- ブザー
- MEMS マイクロフォン

### ノイズを抑制する

- チップビーズ
- ノイズフィルタ
- ノイズ抑制シート
- バリスタ (静電気対策部品)

### より小型に、より高効率に

- IC 内蔵基板「SESUB」
- ピエゾハブティクスアクチュエータ
- 透明導電性フィルム
- レンズアクチュエータ

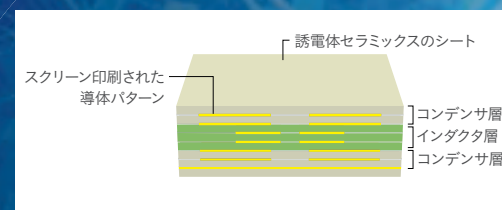


## 5Gとともに

超高速・大容量、多数同時接続や超低遅延を特長とする5G（第5世代移動通信システム）は、あらゆるモノがインターネットに繋がるIoT社会のインフラとして注目されています。5Gで使用するミリ波は物体などによって遮蔽されやすく、より多くのスモールセル基地局を設置する必要があります。2023年には、スモールセル基地局関連が基地局総需要の約70%にのぼると予測されています。このスモールセル基地局において重要な役割を担うのが、5G通信のキーテクノロジーであるビームフォーミング技術を支えるマルチアンテナです。長年にわたって蓄積したLTCC（低温同時焼成セラミックス）技術を駆使して独自に開発した、AiP（アンテナインパッケージ）構成の「LTCC AiPデバイス」を提供していきます。このほか、通信回路用やセンシング用、ノイズ対策用の部品やバッテリーなど、5G通信ネットワークをサポートする多種多様な製品・技術サービスを提供し、5G通信ネットワークの普及に貢献していきます。

# WITH 5G

### LTCCデバイスの積層構造（模式図）



コンデンサ、インダクタなどの多数の素子からなる回路を、誘電体シートに印刷して積層化します。これにより、プリント基板に素子を高密度実装するよりも大幅な省スペース化が実現します。

### 5G対応基地局の市場規模予測



出典：富士キメラ総研「2018 5G/高速・大容量通信を実現するコアテクノロジーの将来展望」

### TDKの製品 通信回路

- 高周波部品およびモジュール**  
5G通信の安定的な電波の送受信に貢献。
- NFC回路用インダクタ**  
安定した通信品質を確保。
- 高周波回路用インダクタ**  
信号損失を低減し、高周波回路の性能を改善。

### センシング

- MEMSモーションセンサ**  
様々な動きを検出するセンサ。5G端末でも活用。
- TMR磁気センサ**  
HDD用磁気ヘッド技術を応用した高感度な磁気センサ。
- ノイズ抑制シート**  
放射ノイズから機器の誤動作を守る磁性シート。

## xEVの中で

### 車載品質の追求

TDKは自動車向けに、電子制御を司るECU（エンジンコントロールユニット）の中に搭載されているICと現実世界を繋ぐ受動部品や、各種センサのほか、パワートレイン系、ボディ系、安全系、情報通信系などで様々な部品を提供し、電装化やADAS（先進運転支援システム）の普及が進む自動車の安全性・利便性などに貢献しています。人命を預かる車載用の電子部品に求められる高い信頼性を実現するために、高温対応のMLCC（積層セラミックチップコンデンサ）やインダクタなどの受動部品のほか、すべての部品で高い耐振動性や耐衝撃性、耐熱性、耐湿性などの性能を追求し、「ゼロデフェクト（不良品ゼロ）」に向けたモノづくりを徹底しています。また、世界的に普及が進んでいくxEV（HEV/PHEV/EVなど）でも多種多様な製品で安全で快適な運転に貢献していきます。

INSIDE

# xEV

### xEVを支えるTDKのカスタム製品群

- モータインバータ用ゲートドライブトランス
- xEV用DC-DCコンバータ
- HVAC・モータ・バッテリー・ATF用温度センサ
- モータ・発電機用レアアースマグネット / フェライトマグネット
- DCリンク・EMI抑制用フィルムコンデンサ
- 高精度TMR角度センサ / モーションセンサ
- ホールセンサ / 組み込みコントローラ



## センサビジネスのフォーメーションと戦略

M&Aを通じて、非光学式センサで世界トップクラスのポートフォリオを構築したTDKは、センサソリューションの提供により、DXにも貢献していきます。

### フォーメーション

磁気センサや温度センサといった従来の製品群に加え、積極的な企業買収により非光学式センサのラインアップを拡充し、主要な市場ニーズに対応することが可能となりました。また、IC設計技術やソフトウェア技術なども取り込むことで、素材から複数のセンサやICを一体化させた先進的複合センサの提供に至る、垂直統合的な事業展開を実現しています。センサシステムズビジネスカンパニー\*のもと、「温度・圧力センサ」、「磁気センサ」、「MEMSセンサ」の3つのビジネスグループが連携し、センサソリューションをグローバルに展開しています。

\*センサシステムズビジネスカンパニー：TDKのセンサ部門およびセンサ関連のグループ企業を統合して新設した組織

### 世界トップクラスの非光学式センサのラインアップ

状態	環境	動き	ソリューション
位置	湿度	加速度	マイクロフォン
角度	温度	ジャイロ	生体センシング
電流	圧力	ギア速度	IoT
トルク		慣性	トラッキング

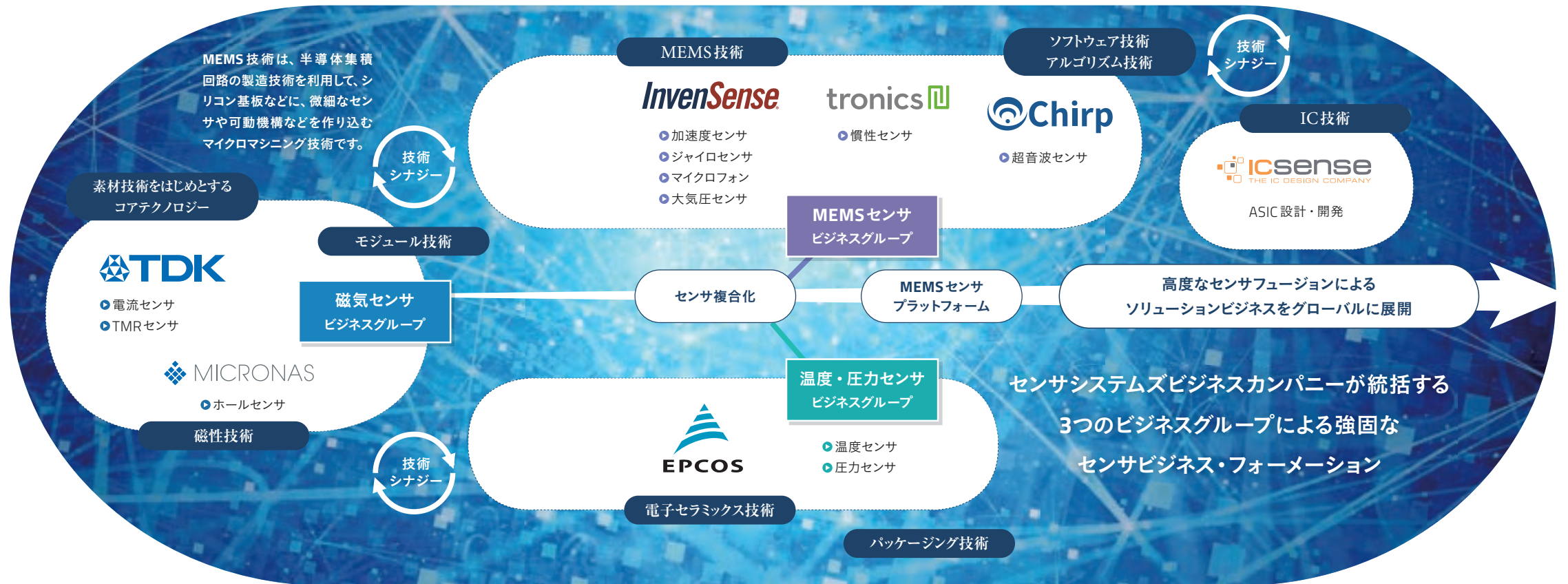
### 成長戦略

TDKは中長期的な視座のもと、センサビジネスの拡大に向けた成長戦略を描き、着実に遂行しています。

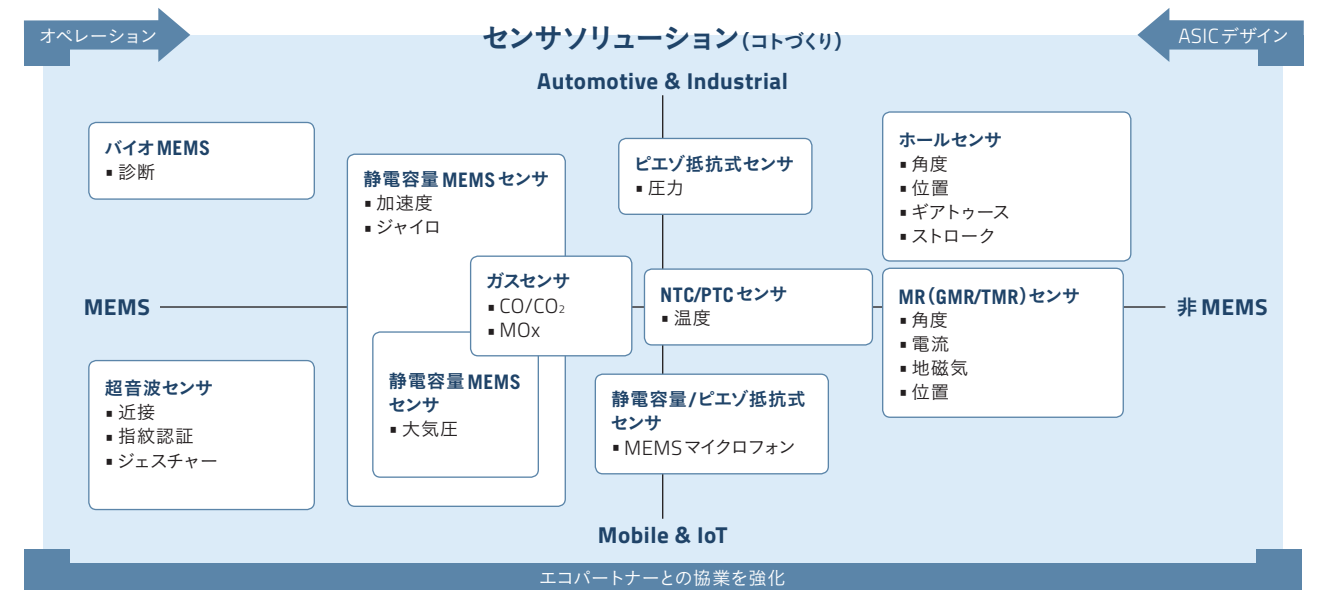
車載用センサは、オーガニックな成長により、着実に売上を拡大していきます。HDD用磁気ヘッドで培ってきた技術を応用したTMRセンサと、ホールセンサを組み合わせた冗長性のあるセンサ、温度・圧力センサ、加速度センサやジャイロセンサ、近接センサなどのMEMSセンサなどの拡大を図ります。

モバイルやIoTなどの民生用センサの磁気センサでは、高精度、低消費電力などの特長を持つTMRセンサへの置き換え需要の取り込みを進め、マイクロフォン、超音波センサなどのMEMSセンサは、スマートスピーカー、指紋認証など、新しい用途開発も進めていきます。

### 高度なソリューションの提供を可能にする垂直統合型ビジネスモデル



### センサビジネスの事業戦略





**社会的価値を提供する実力**

## TDKは、磁性を源流とする パワーエレクトロニクス技術で EXに貢献していきます。

EX(エネルギー変換)においては、再生可能エネルギーの利用だけでなく、エネルギーを無駄遣いしない社会の実現が重要です。エネルギーを効率よく創る・送る・蓄える・変換するなど、EXのあらゆるシーンで、TDKのテクノロジーが活躍しています。

### Supply

#### 給電する

TDKは、電磁誘導方式のワイヤレス給電とともに、磁界共鳴方式のワイヤレス給電の技術開発にもいち早く取り組んできました。スマートデバイスに加え、磁界共鳴方式を採用した工場や倉庫などで使用されるAGV(無人搬送車)などの物流ロボット向けの産業機器用中容量のワイヤレス給電システム、EV向けのワイヤレス給電システムの実用化にも取り組んでいます。



EV向けのワイヤレス給電(上)  
ICT機器向けワイヤレス給電

### Transmission

#### 送電する

送電網の周波数や電圧の調整・安定化、各種電力コンパクタの出力フィルタとして機能するフィルムコンデンサや送電網の開閉器、変電所の遮断器や、医療および産業用X線画像装置などに使用される各種コンデンサを提供しています。



パワーフィルム  
コンデンサ



超高電圧セラミック  
コンデンサ

### Storage

#### 蓄電する

スマートフォンなどの小型機器用から、風力・太陽光による発電エネルギーを蓄える大容量電池など様々な二次電池を提供しています。特にリチウムポリマー電池では、スマートデバイス向けに圧倒的な競争力を有しており、アプリケーションの拡大に取り組んでいます。また世界に先駆けて、表面実装タイプの全固体電池を開発しています。



リチウムポリマー電池

### Generation

#### 発電する

ネオジウムマグネットは、xEVの駆動用モータの省エネルギー化・省電力化に貢献し、燃費向上に寄与します。風力発電機の高性能大型ネオジウムマグネットは、再生可能エネルギー市場でも活躍します。また、屋内照明などの光でも発電できるフィルム太陽電池も提供しています。



ネオジウムマグネット



フィルム太陽電池

### Conversion

#### 変換する

産業機器用電源を中心に、AC-DCスイッチング電源や、電力をロスなく変換し、電力供給を最適化するDC-DCコンバータ、蓄電池充電用電源などを提供しています。



DC-DCコンバータ/AC-DCスイッチング電源

### Conveyance

#### 伝える

TDKの高周波部品は、電力情報を伝達するスマートメーターなどに搭載され、スマートグリッドを支えます。



高周波部品

### Protection

#### 保護する

電気通信システムや電力系統において、雷や回線異常から電子回路網を守るサージアレスタでは、高いシェアを獲得しています。また電磁波の干渉対策製品を提供しています。



過電圧保護用バリスタ/アレスタ  
各種EMC対策部品/電波暗室

### Control

#### 制御する

直流の電気を交流に変換するパワーコンディショナ向けの受動部品やASIC技術など、「電気をあやつる」数多くの製品・技術を有しています。



アルミ電解コンデンサ

### Detection

#### 検出する

幅広いラインアップの非光学式センサを提供しています。



温度・圧力センサ/磁気センサ/MEMSセンサ



# In Depth Power Storage

「蓄電する」領域での戦略



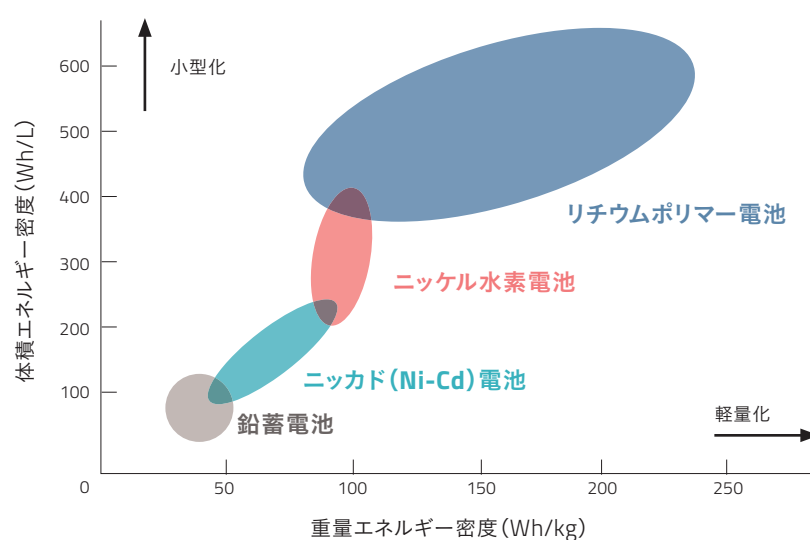
ATL社寧徳工場の全景写真

## TDKのエネルギー事業をリードするリチウムポリマー電池

世界で使用されているスマートフォン搭載の二次電池において、No.1のシェアを誇るのは、ATL社のリチウムポリマー電池です。世界で認められた高品質・高信頼性ととも、製造・技術・営業部門が一体となったフレキシブルな生産体制とお客様へのスピーディな対応は、ATL社のリチウムポリマー電池の際立った優位性です。これまで、スマートフォンをはじめとするICT機器向け製品を中心としてきましたが、「ミニセル」と「パワーセル」の開発によって、ICT機器向け以外の製品ラインアップの大幅な拡充を進めています。

スマートフォンやノートパソコンなどに多用されているリチウムポリマー電池は、リチウム化合物(コバルト酸リチウムなど)を正極に、炭素(グラファイトなど)を負極に用いることで、1991年に実用化に成功した画期的な二次電池です。重量および体積エネルギー密度が高く、自己放電が少なく長寿命など、極めて優れた特長を持っています。

各種二次電池のエネルギー密度

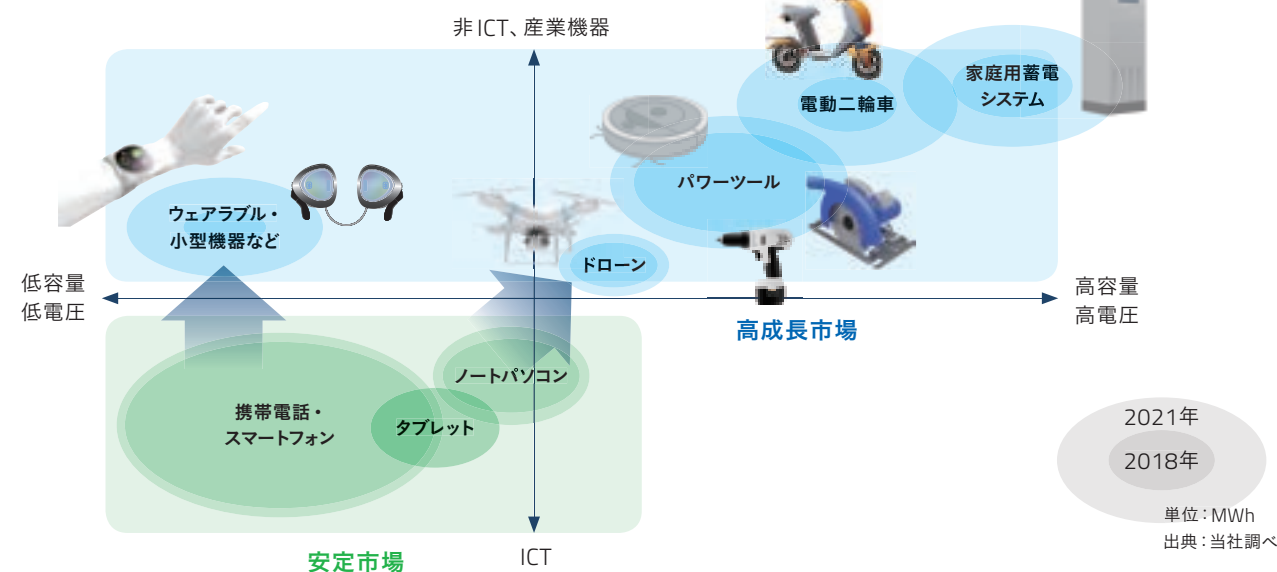


## ミニセル市場とパワーセル市場へ拡大

現在当社は、ATL社の「First-to-Market」の成功モデルを水平展開し、スマートフォン市場の深耕を進め、強固な事業基盤の一層の強化を図るとともに、そのモデルの応用を通じて、新たな領域への展開強化を進めています。

一つの方向性がミニセル市場です。今後、ウェアラブル機器の普及が進み、極小のIoT機器の拡大が確実に進展していくものと予想され、その中で小型・軽量化に貢献する二次電池の拡販を進めていく方針です。もう一つの方向性は、より大出力が要求されるパワーセルの領域です。ドローンや電動二輪車、家庭用蓄電システムなどに照準を当てていきます。

世界の二次電池の需要予想 (xEVを除く)





## TDKのエナジーソリューション

### 世界初の充放電可能な 全固体電池「CeraCharge™」

当社は、電解質にセラミックを用いたチップ型全固体電池「CeraCharge™」を世界に先駆けて開発しました。

MLCCで培ってきた積層技術を活用して高いエネルギー密度と小型化を実現し、一般的な電池に用いられている電解液ではなく、セラミック固体電解質を介して充放電を行うため、電解液の漏出のリスクがない安全性の高さが大きな特長です。将来的にはエネルギーハーベスティング(環境発電)技術と組み合わせることで、バッテリー交換が不要となり、様々なIoT 機器に搭載されることが見込まれます。



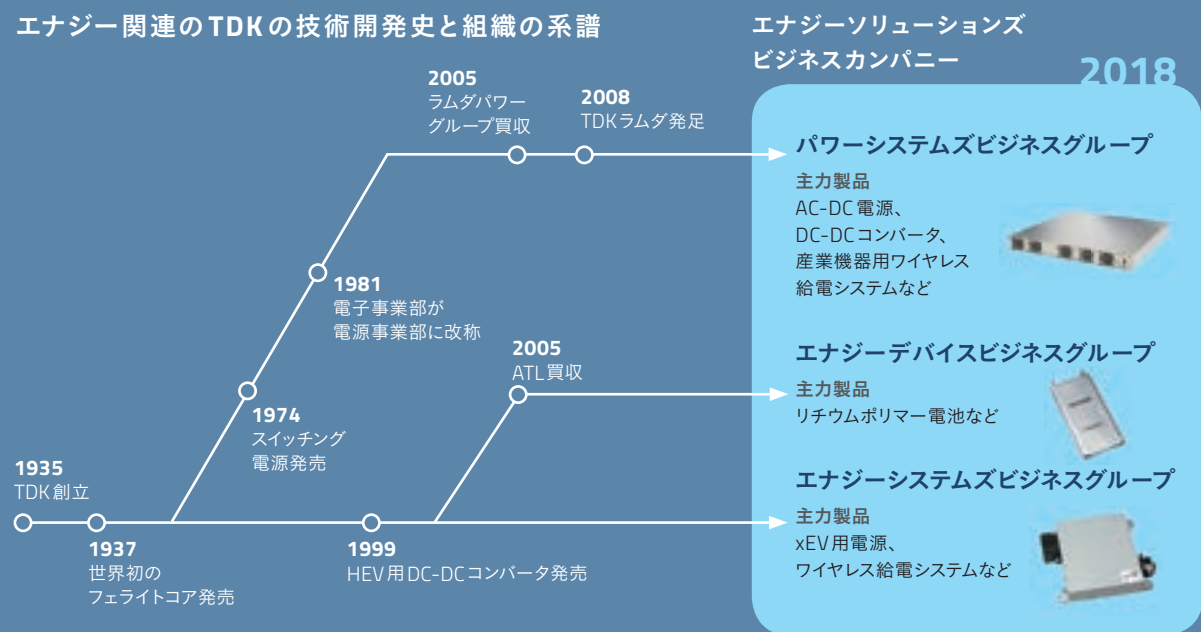
CeraCharge™

### TDKのエナジー事業を推進する3つのビジネスグループ

TDKのエナジーソリューションズビジネスカンパニーは、パワーシステムズビジネスグループ、エナジーデバイスビジネスグループ、エナジーシステムズビジネスグループという3つのビジネスグループの司令塔にあたる組織です。

電子部品メーカーであるTDKが、エナジー事業にも参入することになったのは、1974年、半導体メモリの登場によりフェライトのメモリコアの競争力が消失する中で、電子事業部がスイッチング電源に活路を見出して事業転換に成功したことに始まります。また、xEV時代が幕を開けた1990年代以降は、パワーフェライトや磁性技術を活用展開した小型・軽量・高効率のHEV用DC-DCコンバータを開発。さらには、2005年のラムダパワーグループの電源事業の買収と、リチウムポリマー電池メーカーであるATL社の買収により、エナジー事業への本格的な参入を果たしました。そして2018年、エナジーソリューションズビジネスカンパニーの創設により、EXの荒波を乗り切る強固な布陣を確立しました。

#### エナジー関連のTDKの技術開発史と組織の系譜



## 持続的企業価値向上を実現するための

## 仕組みとサステナビリティ



# 成功し続けるために

TDKは、DXとEXの大きな潮流を確実に掴むために、コアテクノロジーやモノづくりの継続的な磨き上げとガバナンス・組織の変革、そしてサステナビリティに関する取り組みを強化しています。

## コアテクノロジーの継続的な研鑽

創業からこれまでのイノベーションの源泉である素材技術をはじめとする5つのコアテクノロジーの継続的な強化に努めています。 □□P.54

# 84年

の蓄積

世界初のフェライトコアを使用したコイル

## 世界4極によるイノベーション強化

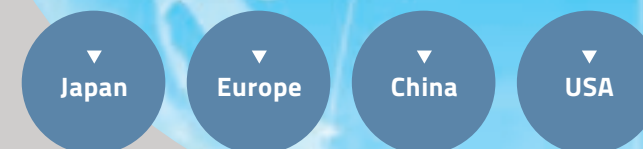
海外売上高が9割を超える当社グループは、世界4極をネットワークで結び、グローバルに研究開発活動を展開しています。

現地への権限委譲を進め、需要地の近くで研究開発を行うことにより、顧客のニーズに沿った製品の提供に努めるとともに、研究開発成果の共有を通じて開発の効率性を高めています。 □□P.58

海外売上高比率

# 91.8%

開発のグローバル4極体制



## 権限委譲

## 戦略と連動した絶え間ないガバナンス強化

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・ガバナンス体制の構築に努めてきた当社は、持続的な成長を実現していくために戦略と整合したガバナンスの一層の強化を推進しています。 □□P.60

## 持続的発展に向けたモノづくり改革

— 「Arubeki Sugata」の推進  
「インダストリ4.0」に「ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」の追求を加えた「モノづくり改革」を進めています。「Arubeki Sugata」をTDKグループ共通の思想とし、グローバルでモノづくり改革に取り組んでいます。 □□P.56



# Arubeki Sugata

## サステナビリティ

「多様性の強さ」の活用のステージに移行した人材戦略や、技術や製品を活かした幸せな未来社会への貢献、持続可能な社会と企業の成長を目指した取り組みを進めています。 □□P.72



# 未来社会へ 幸せな



## コアテクノロジーの継続的な研鑽

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は、創業から現在に至るまでTDKの成長の基盤であり続けています。

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、人とロボットの調和による「あるべき姿」のモノづくりを追求し、「インダストリー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。

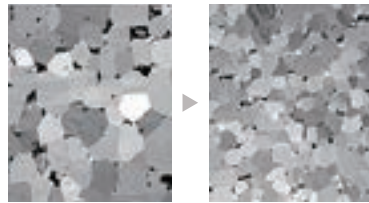
### 素材技術

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・デバイスを提供します。



#### 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。



#### 粉体制御技術

結晶粒子の微細化・均一化により、材料特性の向上を図ります。



#### 微細構造制御技術

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

### 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。



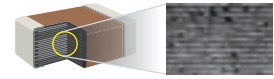
#### 成形技術

原料粉末にバインダ（結合剤）を加えて、小型・薄肉・複雑形状の製品を成形します。



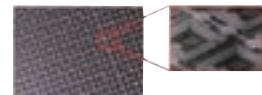
#### 焼成技術

固形化・ハード化のための焼成工程。温度や雰囲気（焼成炉の中の気体成分）を精密に制御します。



#### 厚膜プロセス技術

電極などを印刷して多層積層し、チップコンデンサやチップインダクタなどの積層電子部品を製造します。



#### 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。

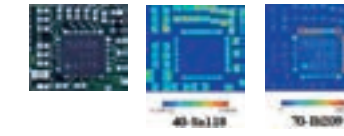
### 評価・シミュレーション技術

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。



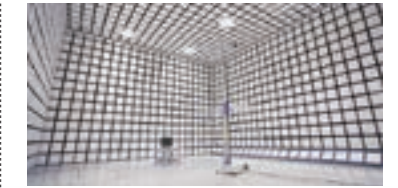
#### 評価・解析技術

微細構造の観察や原子分布の可視化などを行います。



#### シミュレーション技術

回路が放出する熱の分布、ノイズの原因となる電磁界の分布などを可視化します。



#### EMC対策技術

外部ノイズの侵入から電子機器を守るとともに、電子機器から放出されるノイズを抑制します。

### 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。



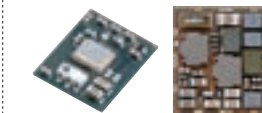
#### 回路技術

最適な部品選択、配線、放熱設計など、シミュレーションも駆使した回路設計を推進します。



#### パッケージング技術

部品のアセンブリ（最終的な組み立て）、接合、封止、先進の構造設計、形状設計などにより、小型化・高性能化を図ります。



#### 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。

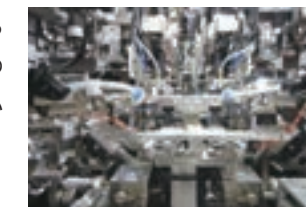


#### LTCC（低温同時焼成セラミックス）技術

コンデンサやインダクタなどの多数の素子を誘電体シートに印刷積層します。

### 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

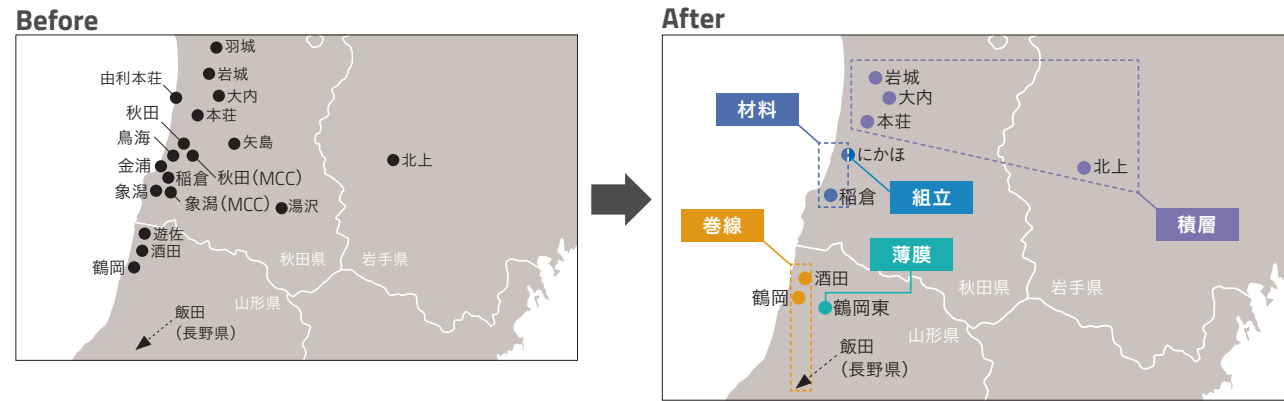
優れた製品は優れた製造装置によって作られます。独自工法の開発とともに、製造設備を内製してきたこともTDKのモノづくりの強みとなっています。



## 持続的発展に向けたモノづくり改革

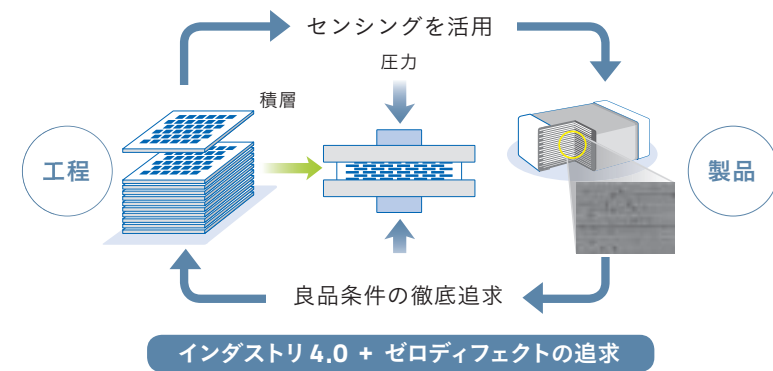
### 秋田みらいプロジェクト

1990年代にかけて生産拠点の海外移転を進めてきた結果、モノづくり力の低下や拠点間の移動による効率低下、要素技術の分散などが課題になっていました。そのため、2016年頃より、分散している拠点や技術を創業の地である秋田県を中心に集積し、一貫生産をはじめとするモノづくりの再強化を目指す「秋田みらいプロジェクト」に取り組んでいます。受動部品の要素技術ごとに拠点を統合し、拠点間移動を最小限に留めることで効率を高め、人材の流動性を向上させるほか、製品を軸とした縦割りの事業部制に要素技術で横串を差し、市場の変化に迅速に対応し新製品開発のスピードアップを図っています。



### インダストリ4.0 + ゼロディフェクト

「秋田みらいプロジェクト」の大きな柱となるのが、「インダストリ4.0 + ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」です。今後、電子部品は、人々の生活シーンのあらゆる場面に広がっていき、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や、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、不良品をつくらない「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。



### 本格始動した次世代のモノづくり

当社は「最終検査で品質は保証できない!」を品質方針とし、製品設計から完成に至るすべての製造工程で様々なデータを抽出・分析して品質管理を行う、「不良品を作らない生産ライン」を追求しています。

そうした考えに基づくモデルラインが、2016年に竣工した秋田県の本荘工場東サイトのMLCC(積層セラミックチップコンデンサ)生産ラインです。IoTの活用により、自律的かつリアルタイムで工程の問題点を感知し、問題発生時にはラインを停止して製品を流さないようにするというのが設計思想です。本荘工場での実証を経て、既存ラインへの展開を進め、その先にはグローバルでどの拠点でも同じ品質の製品を製造できる「ロケーションフリー」の実現を見据えています。不良品を作らない生産プロセスのあるべき姿は、「Arubeki Sugata」というグループ共通の思想として、世界中の拠点に広がっています。



秋田・本荘工場東サイト

## TOPIC

### 「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。

稲倉工場東サイト

ライン総延長  
1/40

リードタイム  
1/10

生産能力  
4倍



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

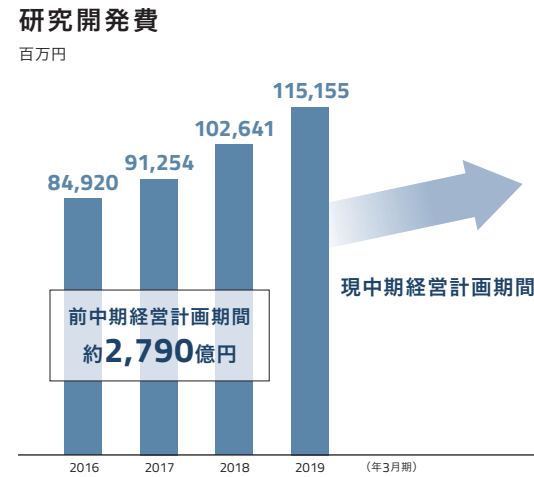


「あるべき姿」から導き出された、工場内の様子

## 世界4極によるイノベーション強化

### 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。最も重点的な投資を行うセンサ分野では、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う計画です。リチウムポリマー電池では、ATL社の研究開発強化を中心とした投資を行っています。既存のスマートフォン向けの電池に加え、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開発を進めています。



### 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。



### 「First to Market」の実現に向けて

研究開発では、これまで専門分野に特化した体制で、開発スピードを高めてきました。最新の製品を最速で市場に提供する「First to Market」を掲げ、開発・営業・生産の密接な連携による事業サイクルのスピードアップを推進しています。市場ニーズに合致する「コトづくり」をよりスピーディに行うために、本社所属の開発要員をBC(ビジネスカンパニー)に異動させる取り組みも行っています。

## TOPIC

### ATL社のスピーディな開発を水平展開

ATL社は、スマートフォン向けリチウムポリマー電池で圧倒的な地位を確立しています。その背景には、同社の他の追随を許さない開発スピードがあります。特に先端技術を取り入れた新製品をいち早く市場に投入することを目指すお客様から確固たる信頼を獲得しています。開発におけるスピードアップで強力な差別化を果たしているATL社の成功モデルをミニセルやパワーセルに水平展開することで、スマートフォンにとどまらない幅広い製品領域の開拓を着々と進めています。



リチウムポリマー電池

### スイッチング電源の「First to Market」

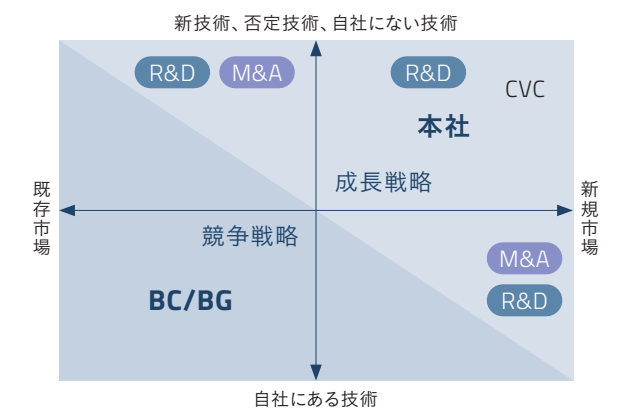
産業機器向け標準品電源市場において世界トップシェアのTDKラムダでは、新たな手法を取り入れた技術開発によって、「First to Market」を大きく前進させています。シミュレーションや設計の自動化に加え、開発部門と生産部門が一体となり、生産効率を意識した設計などによって開発期間の大幅な短縮を実現しています。



自然空冷・600W・通信機能搭載のAC-DCスイッチング電源

### 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。新しい市場に既存の技術を応用・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。



## TOPIC

### コーポレートベンチャー新会社「TDK Ventures Inc.」設立

TDKは、アーリーステージのベンチャー企業に投資を行うコーポレートベンチャーキャピタルの新会社TDK Ventures Inc.を米国子会社の100%子会社として設立しました。当面の投資規模は、5,000万米ドルを予定しています。新技術の動向を早期に察知し、技術ロードマップの補強と開発のスピードアップを実現し、電子部品の可能性を大きく広げていきます。



## コーポレート・ガバナンス

# 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
- 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



**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

社外取締役から社内への取締役会長に就任した澄田取締役は、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。

## ガバナンス改革

### 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。

**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。

**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実行

権限委譲

事業部門

### 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。

### 2018年6月の第三者評価機関による一次評価結果を踏まえた進捗状況

- 1. 中期事業計画を着実に達成するための適切な監督・助言機能の発揮**  
中期経営計画の着実な達成に向け、社外役員を交え複数回にわたり進捗状況のレビューを行うなど、取締役会で十分なモニタリング・検証がなされています。
- 2. ガバナンス・コンプライアンス体制のさらなる強化**  
グローバルな事業体制における監督機能を強化するため、組織や職務権限・業務分掌の見直しを行うことにより、各事業部門・本社部門・地域本社によるグループ管理体制が見直されました。これによりTDKグループとしてのガバナンス体制およびコンプライアンス体制は構築されつつあると認識されています。
- 3. 取締役会の運営の効率化**  
取締役会の前提となる会議体である経営会議の議論が充実したことおよび取締役会への付議基準が見直されたことにより、取締役会の運営の効率性が向上したと考えられています。

### 取締役会による実効性評価

第三者評価機関による一次評価を踏まえ、取締役会において複数回の審議を行った結果、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）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、前事業年度における取締役会評価の結果を踏まえた改善を図ることにより、取締役会の実効性向上を継続的に進めていることを確認しました。

### 今後の課題

- ① 中期経営計画については策定の過程から進捗状況のモニタリングに至るまで十分な議論がなされており、今後はより長期の課題についても議論を深めることが必要と認識されました。
- ② サクセッションプラン（CEO、取締役会議長、社外を含めた取締役・監査役）に関する議論を指名諮問委員会で深め、基本的な考え方については取締役会と共有することが今後の課題と認識されました。



# 取締役会から見た 「進化し続けるTDK」

澄田取締役会長と吉田取締役に、  
TDKの成長戦略と連動したコーポレート・ガバナンス、  
組織の進化についてお話をいただきました。

## — 吉田取締役が社外取締役を引き受けた経緯を聞かせてください。

**吉田** 私は1984年に米国Intel Corporationに入社して以来、一貫して電子部品の世界に身を置いてきました。同社に在籍していた頃から接点のあった澄田さんにお声掛けいただいたのがきっかけです。電子部品がハードウェアのイノベーションの要となる中、極めて幅広いポートフォリオを持ち、様々なイノベーションを生み出してきたTDKの大きな可能性に関わることができるのは非常に魅力的だと考え、2014年に喜んでお引き受けしました。

**澄田** 当時、受動部品と半導体の一体化が進展している流れがはっきりと見えていました。そうした中、当時の上釜社長から「経営者として半導体に詳しい人がいないか」という相談を受けました。吉田さんは、半導体の市場構造に深い見識をお持ちで、業界のスポークスパーソンとしても抜きん出ていらしたので推薦させていただきました。TDKにとって非常に良いタイミングでお引き受けいただいたと思います。

## — 就任からこれまで、TDKのガバナンスの変化をどのように見えていますか。

**澄田** 私はこれまでの8年間、社外の視点でTDKを見してきました。ガバナンスが本格的に変わってきたのは、この5年ほどではないでしょうか。8年前は、多くの日本企業で、社外取締役の重要性があまり認識されていませんでした。TDKも同様に、執行側が社外取締役に積極的に



澄田 誠  
取締役会長

吉田 和正  
社外取締役

アドバイスを求めるようなやりとりは、現在ほどにはなかったように記憶しています。しかし世の中でガバナンス改革の機運が高まり、社外取締役の役割も見直される中で、TDKでは社外取締役が取締役会議長に就任し、社外主導になっていきました。ただし、単にコーポレートガバナンス・コードなど外部の要請を受けて受動的に変わってきたというよりも、成長戦略を推進する上で必要な形へと能動的に進化してきたというのが正しいかもしれません。

**吉田** 市場環境が大きく変化する中で、競争力のある製品を生み出すための意思決定プロセスや組織は

どうあるべきか、と常に問題意識を持ちながら自己変革を遂げてきた印象です。現在では、欧米のグローバル企業と比較しても遜色ない仕組みになってきたのではないかと思います。特に、海外メンバーが重視する透明性やオープンさを意識的に高めてきたことが特徴です。取締役会への報告と透明性ある議論、そして世界中のメンバーとのコミュニケーションを通じて確実な執行に繋げ、さらに取締役にその進捗を報告するというサイクルをスピーディに回しています。

## — 2018年3月期の取締役会の実効性評価で課題とされた「取締役会の運営の効率性向上」の改善状況はどうでしょうか。

**澄田** 重要な議案はすべて取締役会の俎上に載せるようにお願いし、社外取締役や社外監査役がそれぞれの専門性を活かした視点で意見を述べ、忌憚のない議論を行うよう促してきました。そうした議論の充実と効率性の間のトレードオフを解消するため、取締役会を、より大きな方向性について議論し、その進捗をモニタリングする

場にしました。まず、取締役会の前にあるECM(Executive Committee Meeting: 経営会議)で議論すべきことを整理し、取締役会への上程基準を見直しました。設備投資などについては、取締役会で決裁する金額基準を大幅に引き上げました。その結果、より大規模な投資の妥当性や有効性を、トラックレコードや課題を精査した上で慎重に評価しています。取締役の構成も見直しました。事業部門のトップを兼任する取締役は、どうしても各事業の視点に偏ってしまうため、全社的視点で見える立場にあるメンバーに絞りました。一方ECMでは、事業部門のトップを中心に、事業に関する議案を徹底的に議論してから取締役会に付議するという形で権限委譲を進めました。このようにして、取締役会の運営の効率化が進んだのです。

**吉田** 市場の急速な変化に対応していくには、事業のあり方を変えていかなければなりませんし、意思決定プロセスも従来通りで良いはずはありません。以前の取締役会では、執行側が膨大な資料で説明を行っていましたが、意識的に課題に焦点を当てて議論することで効率化と活性化が進みました。たとえば、3年後に目指す姿に向けて、どのような課題があるか、それを解決するための能力がTDKにあるか、ないならどのように力をつけていくか、など焦点を絞って活発な議論を行うことができています。権限委譲が進んだことにより、意思決定のスピードが格段に上がったと実感しています。

## — 事業推進体制にも大きくメスを入れています。

**澄田** 組織改革で最も大きな意味を持っているのは、地域本社の設置です。たとえば、財務・会計や法務、人材採用、コンプライアンスなどは、地域ごとに取り組んだ方が事業の効率性が上がります。また、各地域の事業会社がお互いの課題を共有することは、TDK全体の組織力向上に繋がります。

**吉田** 電子部品単体ではなく統合的なプラットフォームとして提案した方が、お客様にとっての価値は圧倒的に高くなります。TDKは、受動部品から電池、センサなど幅広い製品をインテグレートし、自動車、ICT、産業機器・エネルギーといった異なる市場で共通のプラットフォームを提供していこうとしています。横の連携の促進





に繋がる組織改革は、そのための布石と言えましょう。

**澄田** こうした動きが進んでいけば、リスクをとって新しい事業に乗り出すことも大切ですが、既存事業のインテグレーションの中でも、石黒社長の言う「コトづくり」が実現できると思います。そうなれば、TDKは単品販売では成し得ない収益力を実現する可能性があります。

— 吉田取締役は報酬諮問委員会の委員長として、TDKの報酬体系をどのように見えていますか。

**吉田** パフォーマンスと報酬が明確にリンクしていますし、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会において透明性ある評価を行っていますので、競争力のある報酬体系だと思います。海外の社員が約9割を占めるTDKにとって次のステップは、本社だけでなくグループ全体の報酬体系の公平性や透明性を高めていくことです。実現は容易ではありませんが、買収先企業とTDKの経営者の評価方法や報酬のずれを補正するなどの取り組みを進めているところです。それができれば、グループの事業会社間で人材の横移動を行う「人的リソースの流動性」を高めることができ、TDK全体の競争力は確実に高まっていくと思っています。

— サクセッションプランに関してはいかがでしょうか。

**澄田** 私は昨年まで指名諮問委員会の委員長を務めており、石黒社長の指名にも関わりましたが、社外取締役が中心となって評価するプロセスができ上がっていると感じています。一方で、グローバル化がここまで進んでくると、海外メンバーもリーダーになれる仕組みを整備していく必要があります。能力や給与水準を横比較できるシステムの構築など、報酬と連動させた取り組みがすでに進んでいます。また、TDKの経営の質を高めるため、社外監査役として外国人役員、女性役員の起用を指名諮問委員会から提案し、2019年6月末からそれぞれ1名ずつが就任しています。取締役会における多様性も今後高まっていくと思います。

**吉田** サクセッションプランについては、取締役会のメンバーの意識も非常に高いです。人財本部長であるKeller執行役員が責任者となって定期的にレビューするなど、この1年で仕組みができ上がりました。指名諮問委員会では、海外の経営者一人ひとりの経験やパフォーマンス、キャリア開発の希望などを細かく見えています。

— 中期経営計画「Value Creation 2020」に対するこれまでの評価はいかがでしょう。

**澄田** かつては、経営環境など計画の前提が変わった時は、計画未達もやむなしという意識がどこかにあったような気がします。しかし、「Value Creation 2020」では、経営環境が急変し、事業の進捗が見通しと異なってきてはいるものの、計画を大きく手直すことはせず、達成に向けていかにリカバーし、伸びる事業をいかに伸ばすかといった具合に、数字へのコミットメントが大変強くなっています。2020年3月期は多くの企業が減益予想をする中、TDKは増益計画を打ち出しています。単年度の事業計画の確実な達成が、3か年の計画達成のためにも重要であるという姿勢の表れです。マーケットからの信頼度も高まっているのではないのでしょうか。

— 進捗が遅れているセンサやマグネットをどう見えていますか。

**澄田** 現在は堅調なMLCCも、数年前まで長期間にわたって赤字を計上していました。時間と資金を費やして生産革新を進め、自動車市場に照準を定めてきたことで、高い利益率を実現しているのです。センサやマグネットも長期戦略で捉えています。短期的には先行投資が続くことを前提としています。マグネットは、用途の広がりが確実視されるものの、市場構造的に収益性を高めにくい事業でもあります。最新鋭設備や自動検査装置の導入に投資するとともに、様々な特性や形状を持つ高付加価値の製品を市場に提供できるよう、改革を進めている最中です。次の中期経営計画期間において全社業績に貢献するものと期待しています。

**吉田** TDKは時間をかけながらも難題を解決してきたトラックレコードを持っていると認識しているからこそ、取締役会は投資を決定しているのです。センサはこれから間違いなく基軸になる技術なので、しっかり育てていきたいと思っています。マグネットも時間はかかっても確実に収益を生み出せるようになっていくと思っています。

**澄田** 10年後を見据え、長い時間軸で見ていべきという点ではR&Dも同様です。世界4極の開発体制は整っており、現在はそれぞれの強みを活かし、連携しながらR&Dを行えるよう進めています。社内だけでなく、外部のリソースを活用したオープンなR&Dの枠組みづくりを進めています。それ

らが一体となって動き出すには、もう少しかかると見えています。

— 澄田取締役は取締役会長として、今後どのような観点でTDKの進化を後押ししていきますか。

**澄田** TDKが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)で成功を収めていくためには、製品開発を進めるだけではなく、TDK自身をもダイナミックに変革していかなければなりません。これらの取り組みの革新を並行して促していくことが、今後の取締役会の重要な役割だと認識しています。たとえば、現在は事業の収益性を事業ROAなどで評価していますが、よりきめ細かく評価し、収益性の目標値を提示すれば、事業部門や現場が自発的に変革に取り組んでいくと考えています。次の中期経営計画に向けて、議論していきたいと思っています。

— 最後にTDKに対するメッセージをお願いします。

**吉田** 私は現場に足を運ぶたび、社員の皆さん一人ひとりが現場で責任を持ち、与えられているチャレンジにひたすら向き合っている姿にとっても感動し、誇りに思います。TDKが技術に秘められた可能性にチャレンジしようとするストーリーは非常に明確で、石黒社長のメッセージも明快だと思いますし、行動も伴っています。社員の皆さんも自信を持って、TDKをより成長させるための取り組みを続けてほしいと思います。私は社外取締役として、これまで以上に質の高い議論を心掛け、TDKの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

**澄田** 私もTDKの強さは現場力にあると思っています。世界中の工場や事業所で働いている人々こそが、創意工夫を重ねながら、TDKを支えているのです。そのことを取締役会が意識し、そうした人々と同じ目線を持ちながら働きやすい環境づくりに努めていけば、現場力がさらに発揮され、TDKの可能性をより大きく広げていくことができると考えています。私もそうした認識のもと、社外の視点を持つ取締役会長として、社内外の積極的なインタラクションを促進していく考えです。

— 本日は有難うございました。



## 実効性重視で継続的に強化

### 長期的な企業価値向上を主眼に置いた体制設計

#### Points

- 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**

#### 形式面よりも実効性を重視

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、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。社外取締役を取締役会長に選任したのもその一環です。

#### 真にグローバル化する組織

地域本社を新設し、事業を展開するBC(ビジネスカンパニー)、BG(ビジネスグループ)の事業軸に、グローバル本社を中心とする機能軸で横串を通し、TDKグループの様々な事業会社・地域間の連携やリソースの共有などを推進しています。

#### 政策保有株式

当社では、政策保有株式は、その保有により当社グループの企業価値を持続的に高めることを基本方針とし、(1)事業展開上の戦略的保有、または、(2)取引関係の維持強化の目的で保有しています。その保有については、毎年、取締役会などにおいて、銘柄ごとに保有目的、取引の状況、資本コスト対比の収益性、財務状況などを踏まえ、継続保有の合理性および株式数などを検証しており、保有意義が希薄化した銘柄は相手先との対話・交渉を行い、売却などの縮減を進めます。政策保有株式の議決権については、発行会社の経営方針などを十分尊重した上で、事業展開上の戦略的保有または取引関係の維持強化という目的に照らして妥当か、当社の企業価値を持続的に高めることができるか、また発行会社の社会的責任やその他株主に対する背信的行為の有無などについても考慮し、その判断を行います。また、必要に応じて、議案の内容などについて発行会社と対話を行います。

### 透明性が高い指名システム

#### Points

- **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
- **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**

#### 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。

### 実効性を重視した社外役員の招聘

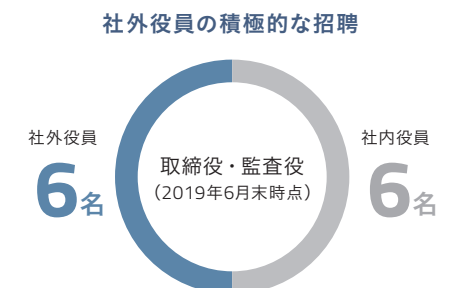
#### Points

- 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**

#### 3分の1以上を独立社外取締役に

取締役と監査役を合わせた取締役会の構成は、12名のうち6名が社外役員となっています。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。独立社外取締役が取締役会の議長を務めています。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の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
吉田 和正	エレクトロニクス産業における企業経営やグローバルビジネスおよびコンシューマビジネスの豊富な経験と知識のみならず、幅広い見識を有する人材であるため。
石村 和彦	企業経営に関する豊富な経験および高度な専門知識のみならず、幅広い見識を有する人材であるため。
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人材であるため。
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	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

### Points

- 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

### 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。

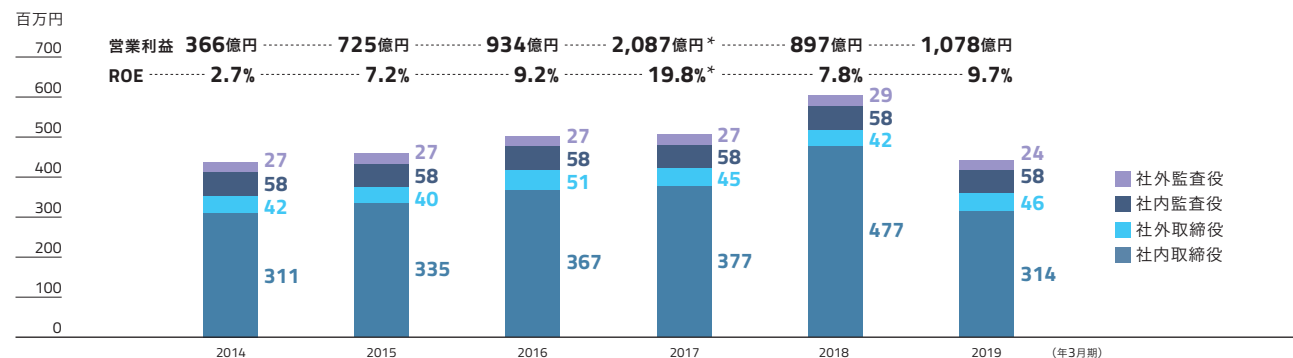
### 業績連動の仕組み

構成	報酬の種類	報酬の戦略的目的	算定方法
短期業績連動	業績連動賞与	各事業年度の連結業績の達成に向けた取締役および執行役員の遂行責任を明確化し、短期業績の向上意欲を高めることを目的としています。	当該事業年度の連結業績(営業利益、ROE)に加え、担当部門ごとに設定した指標を使用し、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	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、役員企業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	基本報酬	短期インセンティブ (業績連動賞与)	中長期インセンティブ (株式報酬型ストックオプション)
連動指標		営業利益、ROE、部門目標	営業利益、ROE
変動幅		連動指標である営業利益、ROE、部門目標の達成度に応じて、標準支給額に対し、0~200%の範囲で変動	連動指標である営業利益、ROEの達成度に応じて、付与個数に対し、0~100%の範囲で権利行使可能数変動

### 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。

## グローバル化に対応したダイバーシティ

### Points

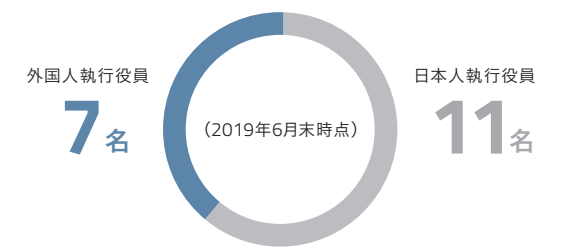
- 執行役員 18名中7名(39%)が外国人\*
- ドイツに人財本部を設置し、グローバル人材のさらなる活用を目指す

\* 2019年6月末時点

### 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、39%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。

### ダイバーシティの推進



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・ティエーレ)

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



## 取締役・監査役・執行役員 (2019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  
Chief Compliance Officer  
経理・財務本部長



澄田 誠

取締役会長



逢坂 清治

取締役  
戦略本部長



吉田 和正

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  
1958年8月20日生  
1984.10 Intel Corporation 入社  
1999.10 同社エンタープライズ・サービス事業本部 技術/OEM アライアンス事業戦略部長  
2000.3 インテル株式会社 通信製品事業本部長  
2002.5 同社インテル・アーキテクチャ 営業統括本部長  
2003.6 同社代表取締役社長  
2004.12 Intel Corporation セールス&マーケティング 統括本部 副社長  
2012.6 オンキヨー株式会社 社外取締役(現任)  
2013.2 Gibson Brands, Inc. 社外取締役  
2013.6 CYBERDYNE 株式会社 社外取締役(現任)  
2013.10 インテル株式会社顧問  
2014.6 当社社外取締役(現任)  
2015.6 株式会社豆蔵ホールディングス社外取締役(現任)  
2016.7 フリービット株式会社 社外取締役(現任)



石村 和彦

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  
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(現任)  
2018.6 野村ホールディングス株式会社社外取締役(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)

### 監査役



桃塚 高和

常勤監査役



末木 悟

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(現任)  
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

常務執行役員

小林 敦夫

齋藤 昇

山西 哲司

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



# サステナビリティ

## 基本方針

### TDKグループ サステナビリティビジョン

TDKグループは、経営理念に基づき事業を通じた社会課題解決を目指すことを基本とするとともに、新たに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。

策定においては、長期的な視点に立ち、改めて取り巻く社会環境を整理するとともに、TDKグループが持つ強みや資源にはどのような可能性があるのかを検討しました。その過程では、経営層はもとより社外有識者などへのヒアリングも実施しました。

今後は、この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、幸せな社会の実現に向けた具体的な施策を検討・実践していきます。

TDKでは、2019年3月期からの中期経営計画「Value Creation 2020」において、3つの「Value」を創造しながら事業を持続的に成長させていくことを目指しています。その中の一つである「Social Value(社会的価値)」の実現は、SDGsと密接に関わるものと捉えています。

### テクノロジーですべての人を幸福に

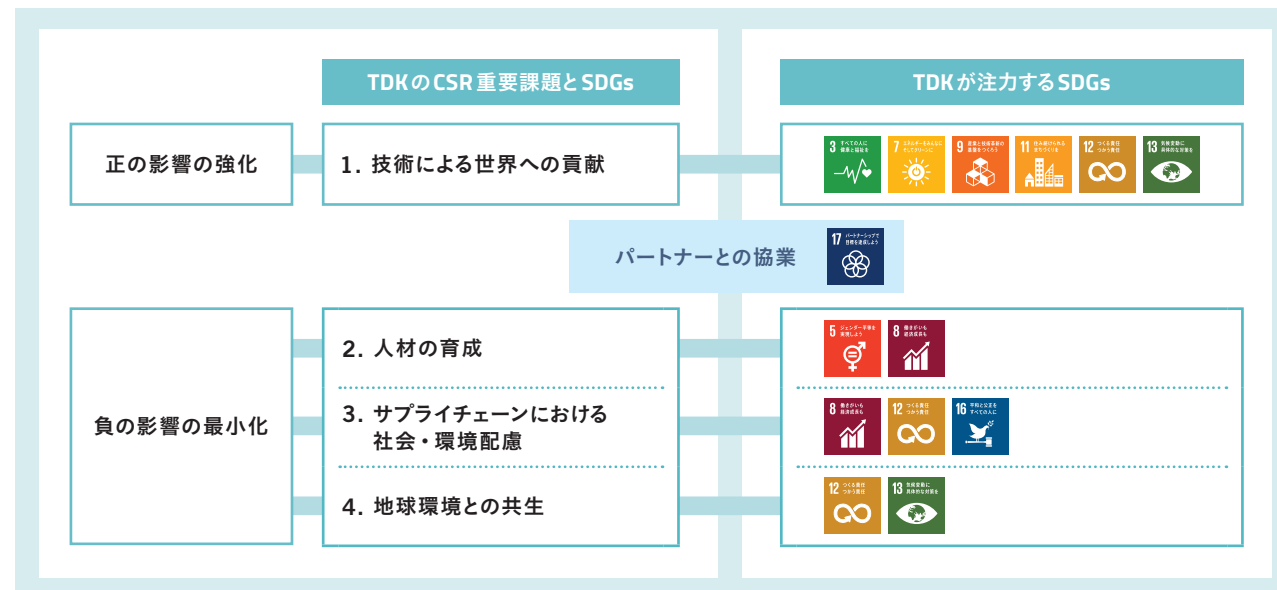
TDKグループは、地球環境の再生・保護に努め、人権を尊重し、独自のコアテクノロジーとソリューションの提供により、すべての人々にとって持続可能で幸福な社会を実現する



### TDKグループのCSR重要課題とSDGs

TDKは、持続可能な社会の実現を目指し、CSR活動における重要課題として「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」を掲げています。特に「技術による世界への貢献」では、TDKの技術・製品と外部の社会環境を踏まえて、提供価値を最大化できる領域におけるSDGsの目標を見据えました。この6つのゴール

### TDKのCSR重要課題とSDGs



に関連する社会課題を明確にし、それらの課題解決がなされた理想とする社会の実現に向け、TDKが持つ技術や製品を通じて貢献していく姿を描き実践していきます。また、「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」についても、取り組みを推進させることによって、それぞれ掲げたSDGsへの貢献を目指していきます。

### 技術・製品を通じたSDGsへの貢献

幸せな未来社会の実現に向けて、TDKが技術・製品を通じて貢献できると考えるSDGsは、「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」の6つの目標です。

これらは、私たちを取り巻く社会課題を踏まえつつ、TDKの技術・製品の可能性を見据え、最大限価値を提供できると考えられる領域です。課題解決がなされた理想とする社会を描き、TDKが持つ技術や製品をさらに進化させ、幸せな未来社会の実現に貢献していきます。

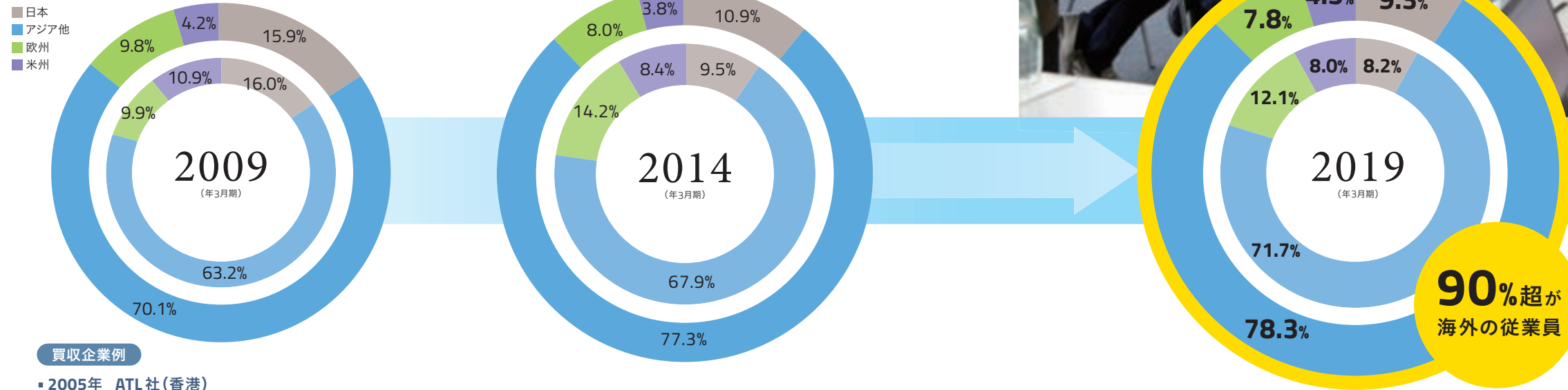
SDGs	私たちを取り巻く社会課題	理想とする社会
3 すべての人に健康と福祉を	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齡化による健康課題、福祉課題の増加</li> <li>医療費の高騰</li> <li>高齡化社会への移行に伴う要介護者人口の増加</li> <li>障がい者の社会参加の困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度先進医療をすべての人に提供できる</li> <li>健康状態を自分で簡単に把握できる</li> <li>要介護の方々も安心して暮らせる</li> <li>障がい者の社会参加に向けた自立への支援ができる</li> </ul>
7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料の使用増加による気候変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの移行(ガソリン車→EV)</li> <li>高効率な再生可能エネルギーの使用</li> </ul>
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	<ul style="list-style-type: none"> <li>途上国における脆弱なインフラ</li> <li>先進国におけるインフラの老朽化</li> <li>労働力不足</li> <li>情報量の爆発的増加(IoT、自動運転など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ基盤の強化</li> <li>レジリエントなインフラの再構築</li> <li>労働力不足を補い、生産性が向上する</li> <li>ストレージ容量の確保</li> <li>高速、大容量通信の実現</li> </ul>
11 住み続けられるまちづくりを	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による自然災害の増加</li> <li>都市への人口集中による地方社会の機能低下</li> <li>プライバシー・個人情報の流出・漏えい</li> <li>交通事故</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害を最小限に抑えられる</li> <li>地域による分け隔てなく基本的なライフサービスが提供される</li> <li>セキュリティが整備されている</li> <li>交通事故発生ゼロ</li> </ul>
12 つくる責任つかう責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>(電子機器の廃棄に伴う)環境汚染</li> <li>資源枯渇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有害物質を使わないモノづくり</li> <li>希少資源の使用量削減</li> <li>資源のリサイクル</li> <li>循環型社会</li> <li>シェアリングエコノミー</li> </ul>
13 気候変動に具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料の使用増加による気候変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの移行(ガソリン車→EV)</li> <li>高効率な再生可能エネルギーの使用</li> <li>エネルギー使用の改善</li> </ul>



## 「多様性の強さ」の活用ステージへ

積極的な海外進出やM&Aなどにより、広範な地域の多様な人材で形成される「多様性の強さ」を培ってきたTDKは、その強みを最大限に発揮するためのグローバル人材戦略に踏み出しています。

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)

### 多様性の強さを最大限活用するステージに グローバル人材戦略

買収企業例

- 2016年 Micronas社(現TDK-Micronas社、スイス)
- 2016年 Huchinson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)

**90%超**が  
海外の従業員

### 「対等」を重んじるPMIが醸成した 「多様性の強さ」

1960年代から海外進出を始め、その後もお客様の製造拠点が海外に移転したことなどを背景に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)の方針が功を奏し、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。技術にとどまらず、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考え方がその背景にあります。

### 「多様性の強さ」の有効性

傘下にあらゆる国籍の事業会社を擁しているだけではなく、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。たとえば、日本は受動部品やマグネット、磁性技術のほか、長期的な視点で腰を据えて開発を行う素材技術などに強みを持ち、米国はInvenSense社を中心としたMEMSセンサや、ソフトウェアなどに強みを持っています。欧州は、TDK Electronics社(旧EPCOS社)などを中心とした産業用のセンサや受動部品に強みを有し、中国ではATL社を中心にリチウムポリマー電池で極めて高い競争力を有しており、圧倒的なビジネススピードを強みとするなど、それぞれの地域や製品特性に最も適したビジネスモデルを構築しています。また、地域・顧客分散や幅広い製品ポートフォリオは、市場環境変動リスクに対する耐性の高さにも繋がっています。

### 「多様性の強さ」を活用するステージへ

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、2019年3月期の海外売上高比率は91.8%、海外の従業員数比率は90.7%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、国境を越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ます。





人財本部長  
執行役員

Andreas Keller



## スピード感を持って グローバル人材戦略を推進していきます。

TDKは2018年より、大規模な人事制度改革に着手しています。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)という新たな潮流が生まれる中、技術の発展を先取りする人材を世界中から集め、適材適所で育成していくことが、今後の成長戦略実現にあたり急務であるとの認識がその背景にあります。

具体的には、「次世代人材の育成」、「効率的なグローバル人材プラットフォームの設置」、「コミュニケーションの促進」という3つの柱を定め、その実現に向けた方針と施策を設定しました。その中でも、グループ全体で従業員一人ひとりの英語力とコミュニケーションスキルを測定・可視化し、国を超えた異動に伴う諸制度の整備を進めたことで、グローバル規模でのより柔軟な人材交流や、昇進・昇格に求められる育成プログラムの受講などがより効率的かつ容易になったことは、現時点における最も大きな成果の一つです。現中期経営計画期間(2019年3月期～2021年3月期)は主にインフラ構築のステージにあたりますが、マネジメント層や優秀な社員向けの様々なグローバルマネジメントプログラムなどの具体的な取り組みも着実に進んでいます。そうした取り組みのゴールは、彼らのマネジメント力やリーダーシップ能力の強化を通じ、現在と将来の強力なリーダーを育成することであり、いくつかのプログラムは、世界の先端を走る様々なビジネススクールとの連携のもとで進めています。次期中期経営計画期間(2022年3月期～2024年3月期)には、現場へのさらなる浸透を深めながら、その成果についてもしっかりと検証していきます。

当社を取り巻く環境下において、人事制度にも圧倒的な変革スピードが求められることは自明です。今回の制度改革の推進にあたり、世界中のグループ企業に在籍する人事プロフェッショナルの中から、評価、研修、採用といった個別分野の責任者を選抜しました。それぞれが自身の強みを活かし、強いリーダーシップを発揮しながら取り組んでくれたことで、一般的には4～5年要する改革が約2年という短期間で実施できました。これはまさしく全社的に掲げる「多様性の強さ」が発揮された一例ではないでしょうか。

このようなグローバル規模での「多様性の強さ」は、M&Aを加速させたこの数年で特に発揮されており、人事制度改革を通じて、この流れをさらに確固たるものにしたという想いを強くしています。そして、TDKが日本を代表する真のグローバル企業として認知される存在へと飛躍させたいと思っています。

## 次世代リーダー育成プログラムをグローバルで推進



TDKは近年のM&Aを通じて急速に多様化が進み、「多様性の強さ」が一層強化されました。今後のTDKにとっての課題は、多様性を尊重しながらも、グループで相乗的に「多様性の強さ」を高めていくことです。そのため、次世代のリーダーを育成するためのグローバルマネジメントプログラムを推進しています。このプログラムでは若手社員から管理職、シニア管理職、そして幹部候補生といった階層を設け、それぞれ最適なプログラムを整備し、運用しています。

若手社員を対象としたプログラムが、地域別キャリ

ア開発プログラムです。2019年3月期よりスタートしたこのプログラムは、世界中から才能ある人材を発掘し、幅広い地域でグローバルに活躍できるリーダーを育成することを目的としています。世界4地域で選抜された社員が、異なる領域や文化においても能力を発揮することを目指し、9か月にわたるプログラムに参加します。業務知識のさらなる底上げや、リーダーシップスキルの向上、コミュニケーションの活性化など、個々のマネジメント力の向上を図る様々なプログラムが組み込まれています。

## 多様性の強さは「活用」のステージへ

- 1 次世代人材の育成  
国籍を問わず優秀な人材を登用
- 2 効率的なグローバル人材プラットフォームの設置  
評価・報酬基準の統一
- 3 コミュニケーションの促進  
TDKグループ間のコミュニケーションの活発化

## 持続的企業価値向上に向けて

- ▶ グローバル規模での人材の流動化
- ▶ 知見の共有と連携の強化
- ▶ ガバナンスのグローバル化



# Make It Attractive

## TDK独自の 技術・製品で描く 幸せな未来社会

TDKは、独自の技術と製品で幸せな未来社会の創造に貢献するため、新たな可能性を追求し、挑み続けています。これは、中期経営計画「Value Creation 2020」における「Social Value(社会的価値)」の実現とも連動しており、グループ一体となって取り組んでいます。TDKの独自技術・製品の強みを活かせる7つのマーケットにおいて、社会課題を解決し、幸せな未来社会を引き寄せていきます。



### IoT

6軸の慣性センサに気圧センサを加えた世界最小の7軸センサは、過酷な環境下でも影響を受けません。紛争地域における医薬品の運搬など、社会的使命を負ったドローンにも搭載され、安定したフライトと正確な位置情報によって、世界のあらゆる場所で重要な任務につくドローンを支えていきます。



### Mobility

7つのセンサを3mm角という業界最小サイズの基板に統合したモーションセンサ。自動車を目的地まで導くための加速や方向データの提供だけでなく、万一の故障時には道路脇へ安全に車両を誘導。自動運転技術を支えるだけでなく、交通渋滞や事故のない安全な社会をつくる大きな可能性を秘めています。



### Wellness

HDD用磁気ヘッドで培ってきたMR素子のプロセス技術と磁気回路の設計技術を融合し、小型の生体磁気センサを実現。これまで不可能とされていた、体内への器具挿入を必要としない生体磁場計測を可能にしました。従来に比べてコンパクトかつ安価な装置を使用し、患者はストレスを感じることなく診断を受けられるようになるでしょう。



### Connections

アスリートの躍動を最大限に楽しめる時代はすぐそこまで来ています。5G(第5世代移動通信システム)なら多元中継はもちろん、感動の瞬間を世界が同時に味わえます。フィルタリング性能の向上とトータルパフォーマンスの最大化を図った高周波部品は、お客様による取り扱いも容易に。さらにインフラや自動運転、遠隔医療など、あらゆる5G用途に向けた製品開発を進めています。



### Energy

軽量かつコンパクトで信頼性の高いパワーエレクトロニクス用コンデンサが、再生可能エネルギーの効率的な発電と送電を可能にし、人々のより良い暮らしを支えます。将来に向けて、高いスイッチング周波数に適した低インダクタンス設計に取り組み、クリーンエネルギーを通じて持続可能な社会への貢献を図っていきます。



### Robotics

シリコンMEMS技術を応用して開発されたのが、音を検出できる薄膜を備えたMEMSマイクロフォン。これを搭載したロボットは遠くの音や話し声を感知し、複数のマイクで音や声はどこから来ているのかを判別します。聴力障がいのある人や、緊急時の行動が困難な人をサポートすることができるようになるでしょう。



### Experience

VRやARは教育現場での体験を豊かにし、子どもたちの学びに大きな進歩と質の向上をもたらします。TDKの超音波センサは、機器の方向、回転、位置などを高精度に検知し、仮想空間における手の動きを正確に把握することができます。さらにこのセンサを用いたVRシステムは低コストのため、より多くの人々のインタラクティブな体験を可能にします。





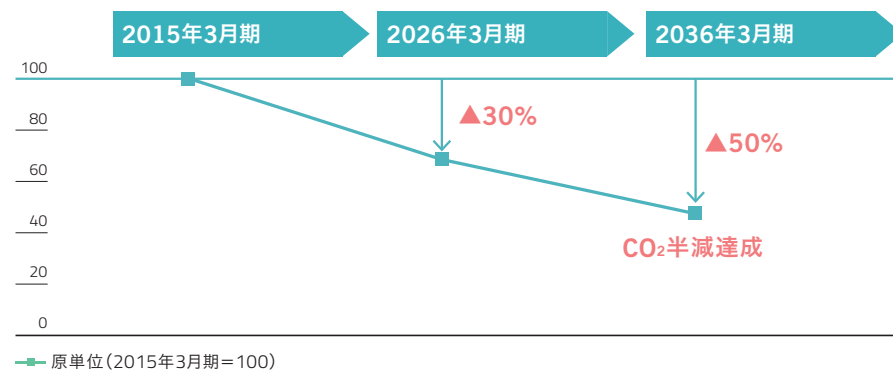
# 環境

## TDK 環境活動の変遷

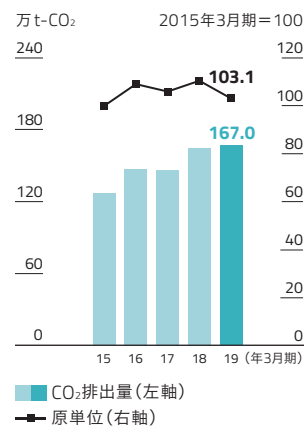


## TDK 環境ビジョン2035

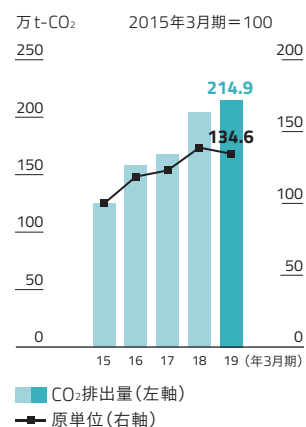
TDKは、社会の持続可能な発展を実現するためには、長期的な展望に基づいた環境活動が必要と考えています。2017年3月期より活動を開始した「TDK 環境ビジョン2035」では、企業ビジョンの実現に向けて、2035年の「あるべき姿」を、自然の循環を乱さない環境負荷で操業することと考え、「ライフサイクル的視点でのCO<sub>2</sub>排出原単位を2035年までに半減」することを目標としています。この環境ビジョンは、事業活動における環境負荷の最小化と自然環境の育成や、お客様と社会に貢献する製品の提供が企業の責務であるとの認識に基づくものです。また、地球規模での温室効果ガス排出源と吸収源の均衡達成による地球温暖化の抑制を目指したCOP21パリ協定にもならい、「あるべき姿」に到達するために行動するTDKの理想を追求しています。



生産活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の推移\*



製品によるCO<sub>2</sub>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ています。第三者レビューの内容についてはWebをご覧ください。  
[https://www.jp.tdk.com/corp/ja/sustainability/sustainability\\_data/sus05900.htm](https://www.jp.tdk.com/corp/ja/sustainability/sustainability_data/sus05900.htm)

## ライフサイクル的視点での取り組み

### グループ一体となったライフサイクル的視点での活動

「TDK 環境ビジョン2035」では、ライフサイクル的視点での環境負荷の削減を掲げています。「TDK 環境活動2020」で掲げていた、工場での製造段階や製品の使用段階にとどまらない取り組みです。そのため、TDKグループ全従業員が同じビジョンを共有し、目標を持って取り組むことが重要であると考えています。企業ビジョンで掲げる「地球環境の再生・保護」とは、自然循環の中での操業であり、これなくして持続可能な発展はありません。TDKグループのすべてが同じ「あるべき姿」を共有し、自主的に取り組みを進めています。

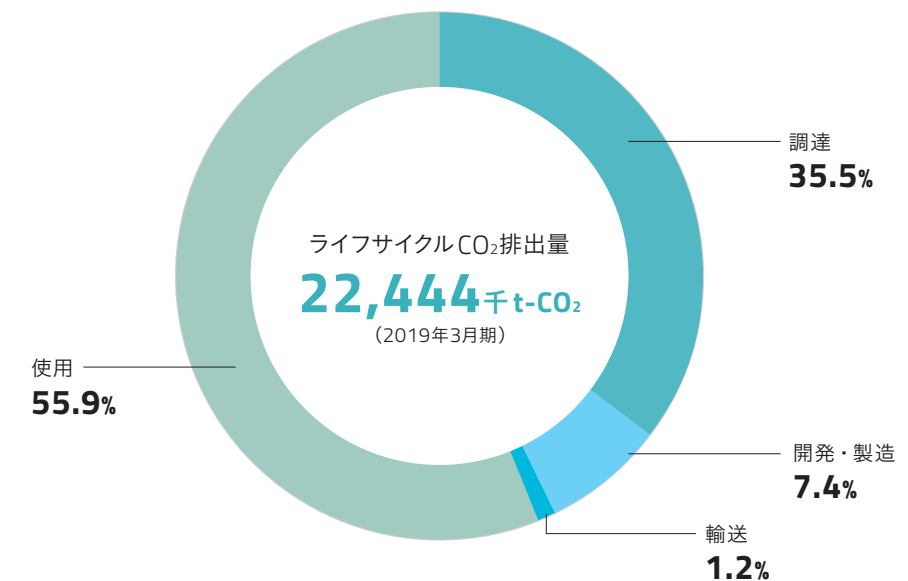
### ライフサイクル的視点での取り組みと環境負荷の概要

TDKのビジネスはグローバル規模で展開しているため、環境負荷低減を進めるには、自らの環境負荷だけでなく、バリューチェーン全体に配慮した取り組みが必要です。

TDKが考えるライフサイクル的視点での環境配慮事項と主な取り組み、環境負荷の概要は以下の通りです。なお、環境負荷については、「TDK 環境ビジョン2035」の基準策定に向けた検討を進めています。

### 環境配慮事項

調達	開発・製造	輸送	使用	廃棄
グリーン調達による規制物質不使用だけでなく、取引先の環境負荷低減に向けた取り組みを進めています。	製品アセスメントを通じた環境配慮設計や、省エネルギー・省資源など製造時の環境負荷低減を進めています。	自社で輸送効率の向上を追求するだけでなく、お客様とも連携し、環境負荷低減を進めています。	お客様の環境負荷低減に貢献する環境貢献製品の創出だけでなく、その価値についても理解促進に努めています。	製品を使い終わった際の配慮として、リサイクル可能な材料の使用や分解容易な製品設計に取り組んでいます。





# 社会

## サプライチェーンにおけるTDKの役割

素材・部品技術を土台に付加価値の高いソリューションを提供するTDK。グローバル化の加速や対象市場が拡大する中、お客様や取引先も多岐にわたり、ビジネスによっては、バイヤーかつサプライヤーの関係にある企業も珍しくありません。

2015年3月にイギリスで成立した「現代奴隷法」や、2017年10月にEICC(Electronic Industry Citizenship Coalition：電子業界CSRアライアンス)が、業界の枠を超えるRBA(Responsible Business Alliance：責任ある企業同盟)に変更するなど、サプライチェーンにかかる法制度や国際的な業界イニシアチブなどが強化されています。こうした動きは、TDKの事業環境に大き

な影響を与えることから、動向を踏まえた対応は取引を継続する上で欠かせません。

また、サプライチェーンでのCSRを合理的かつ効果的に実施するためには、社会課題に対する共通認識と調査の共通化が不可欠です。TDKはサプライチェーン全体での効率改善に寄与するためにも、各種団体活動にルール策定の段階から参画し、業界全体で連携するとともに、調査手法の共通化の提案などを行っています。

## サプライチェーンの各段階における重要課題

調達	開発	製造	物流	販売
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 購入品品質の確保</li> <li>● グローバル人材育成プログラム推進</li> <li>● CSRチェックシート/CSR監査実施</li> <li>● 紛争鉱物調査</li> <li>● グリーン調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的な研究開発による新製品開発</li> <li>● 製品アセスメント</li> <li>● グローバル人材育成プログラム推進</li> <li>● 技術イノベーション</li> <li>● 環境貢献製品の創出</li> <li>● 製品アセスメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ばらつきなく再現できる製造プロセス</li> <li>● グローバル人材育成プログラム推進</li> <li>● モノづくり改革を推進する人材の育成</li> <li>● CSRセルフチェックや第三者機関によるCSR自主監査の実施</li> <li>● 製造拠点におけるCSRセルフチェック実施100%</li> <li>● 工場環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流品質の確保</li> <li>● グローバル人材育成プログラム推進</li> <li>● 物流における環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境・社会課題を解決する製品の販売推進</li> <li>● お客様満足</li> <li>● グローバル人材育成プログラム推進</li> <li>● お客様からのCSR調査などへの適切な対応</li> <li>● 環境貢献製品の販売推進</li> </ul>

- 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

## ゼロディフェクトに向けて



TDK Electronics AG  
Quality Corporate Department,  
Head of the Technology  
**Dr. Werner Pint**



### 「ゼロディフェクト品質」は、開発の第一段階から始まる

「ゼロディフェクト(不良品ゼロ)品質」は、スタート時点から製品やその製造プロセスに組み込まなければなりません。お客様に納品する製品やアプリケーションにおいてライフサイクル全体で適切かつ安全に機能することが、お客様や社会全体に対する我々の責任なのです。また、「ゼロディフェクト品質」とは、原材料や半製品・完成品に関わらず、エネルギーや水などの資源を無駄にすることなく製造することも意味します。その結果として、サステナビリティに貢献する効率の良い製造プロセスが実現するのです。

「ゼロディフェクト品質」を達成するためには、高度な品質マネジメントシステムだけでなく、十分に研修を受けた優秀なスタッフが必要です。そのためTDK Electronics社では、全工場を対象に、研修プログラムの実施を必須にするとともに、製造設備の整備・維持にも取り組んでいます。また、インダストリ4.0を活用して、製造データをリアルタイムで評価し、不具合が発生する前にそのリスクを排除するための予測メンテナンスを行うことによって製造プロセスを改善しています。すでに製品開発の時点で、そのような不具合リスクを特定・評価するよう努めています。つまり、「ゼロディフェクト品質」は開発の第一段階からすでに始まっているのです。



### 自ら考え、改善し、チームで協力し現場に落とし込む

ゼロディフェクト活動の第一段階として、392の作業におけるリスクの洗い出しを徹底的に行い、1,702の問題点をリスト化しました。そして、その一つひとつの課題やリスクに対するあるべき姿を検討・設定し、現場に分かりやすく伝えるマニュアルを作成。その際、「ムダなく」、「ムラなく」、「ムリなく」など、キーワードを設定して現場の誰もが理解しやすいように工夫しました。たとえば、移し替え作業によるリスクを減らしてムダを減らす、作業動作や作業レイアウトを標準化してムラをなくす、作業の動線を追求してムリをなくすことなどを実行していきました。

特にこれらの活動の中心となり重要な役割を果たすのがQC活動です。「自ら考え、改善を加え、チームで話し合っ現場に落とし込んでいくことが大事です」と、鶴岡東工場長の畠山知道。そのために、自分の作業が全工程のどの部分なのかを把握できるよう、毎日、自工程の目的を唱和し、モニターやタブレットなどを活用してディスカッションを行い、作業動作を動画にしている。いつでも確認できるようにする、さらに、作業エリア内にミーティングができるエリアを設け、チームが集まって密なコミュニケーションが持てるようにするなど、様々な工夫を凝らしています。「地道な活動ですが、この活動を繰り返すことでしか、『ゼロディフェクト品質』は実現できないと思っています」(畠山)。



TDK 庄内株式会社 鶴岡東工場 工場長  
畠山 知道



# 会社概要

2019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	22,455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	104,781(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 : <a href="http://www.citi.com/adr">http://www.citi.com/adr</a> E-mail : <a href="mailto:citibank@shareholders-online.com">citibank@shareholders-online.com</a>

# Webサイトのご案内

## 株主・投資家情報(IR)

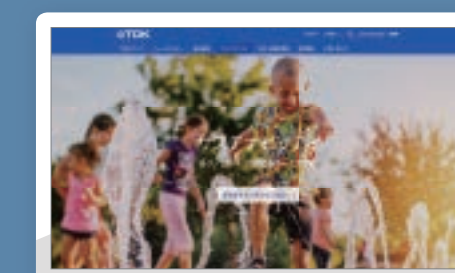
<https://www.jp.tdk.com/corp/ja/ir/index.htm>



- 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>



- サステナビリティコミュニケーションブック
- CSR活動

## プロダクトセンター

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

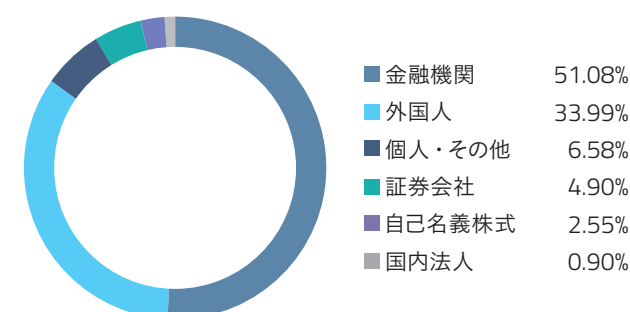


## 大株主の状況

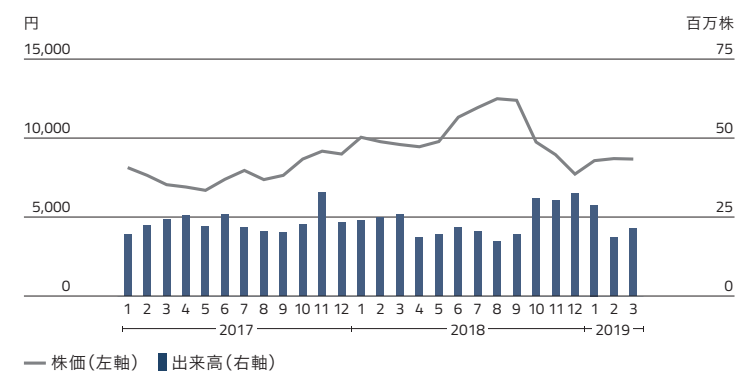
株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,573	21.04
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,197	12.03
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,381	2.68
JPMC OPPENHEIMER JASDEC LENDING ACCOUNT	2,853	2.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,356	1.87
JP MORGAN CHASE BANK 380055	2,231	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,224	1.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,052	1.62
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,852	1.47
日本生命保険相互会社	1,640	1.30
合計	60,359	47.79

\*上記のほか、自己株式が3,302千株あります。

## 株式分布状況



## 株価および出来高





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.jp.tdk.com/corp/ja/>



このレポートは、風力で発電されたグリーン電力にて印刷されています。

※当レポートを1,000部印刷するのに必要な電力量を90.3kWhと計算しています



このレポートは、植物油インク、VOC Freeインクを使用して印刷しています。

