Attracting Tomorrow TDK

Reinventing Ourselves

ANNUAL REPORT 2017

磨き抜いてきた
磁性技術

1935
4大イノベーション
フェライトコア

“80年を超える歴史を磁性とともに”

磁性材料「フェライト」は、東京工業大学の加藤与五郎博士と武井武博士による日本のオリジナルな発明です。最先端 エレクトロニクス機器の重要な磁性材料として、現在でも広く社会に貢献し続け、2009年には「IEEEマイルストーン」にも認定されています。TDKは、この歴史的発明を原点とし、一貫して「磁性技術」を磨き続けながら80年を超える歴史を歩んできました。

守り抜いてきた
独創の精神

社是
創造によって
文化産業に
貢献する

“世の中にまだ存在しない価値を素材のレベルから創り上げる”

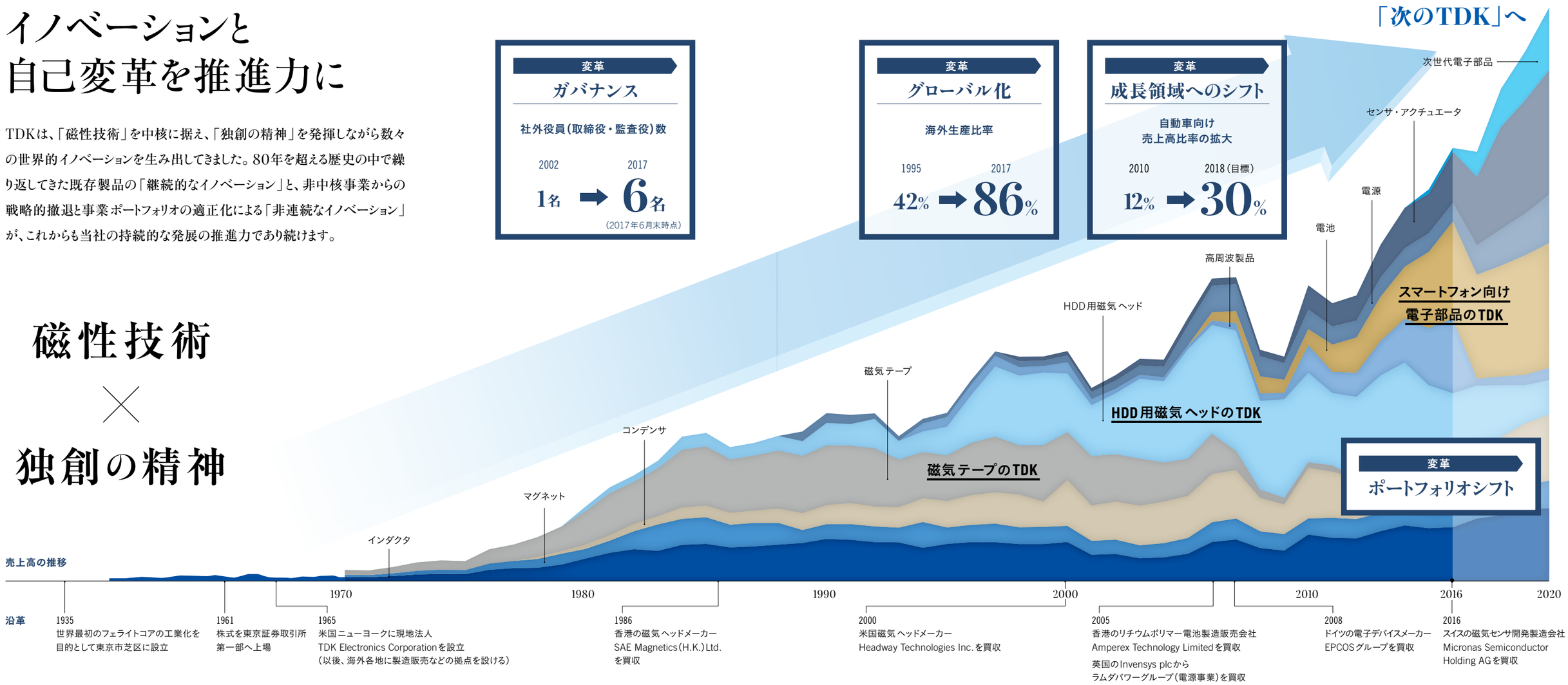
「フェライト」の工業化を目的として1935年に設立されたのが、東京電気化学工業（現TDK）です。加藤博士の「日本人による独創性のある工業を育てなければならない」という言葉に共鳴し、「フェライトコア」の製品化に成功したのが初代社長の齋藤憲三です。「世の中にまだ存在しない価値を素材レベルから創り上げる」という彼の理念は、今もTDKに受け継がれています。

MILESTONE

イノベーションと自己変革を推進力に

TDKは、「磁性技術」を中核に据え、「独創の精神」を発揮しながら数々の世界的イノベーションを生み出してきました。80年を超える歴史の中で繰り返してきた既存製品の「継続的なイノベーション」と、非中核事業からの戦略的撤退と事業ポートフォリオの適正化による「非連続なイノベーション」が、これからも当社の持続的な発展の推進力であり続けます。

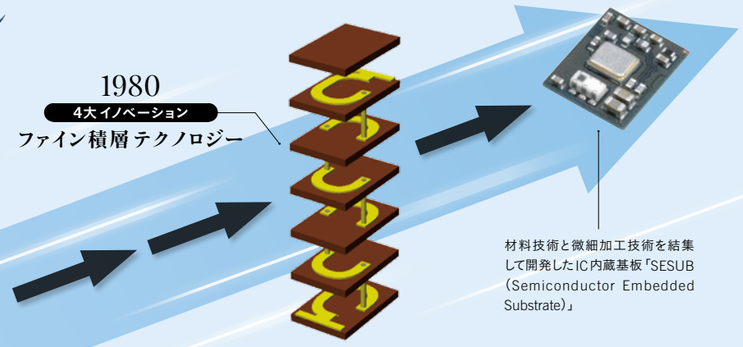
磁性技術 × 独創の精神



変革をドライブするイノベーション

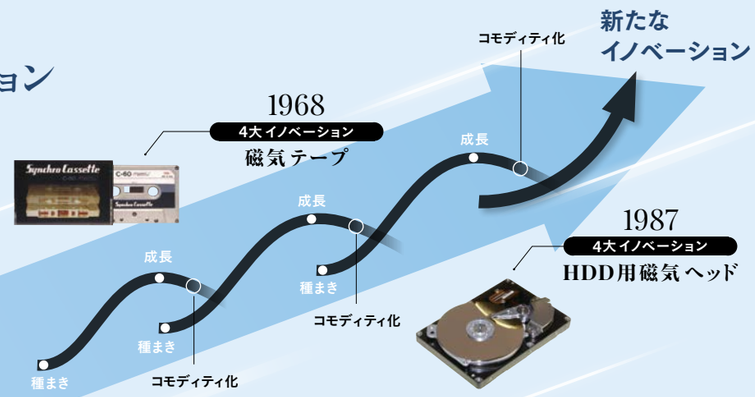
受動部品の継続的イノベーション

1980年に世界に先駆けて開発した、ファイン積層テクノロジーを駆使した積層チップインダクタは、電子機器の小型化・薄型化に大きく貢献しました。こうした受動部品などの既存製品における継続的なイノベーションは、TDKの持続的成長の原動力の一つです。



磁性を中核に据えた非連続なイノベーション

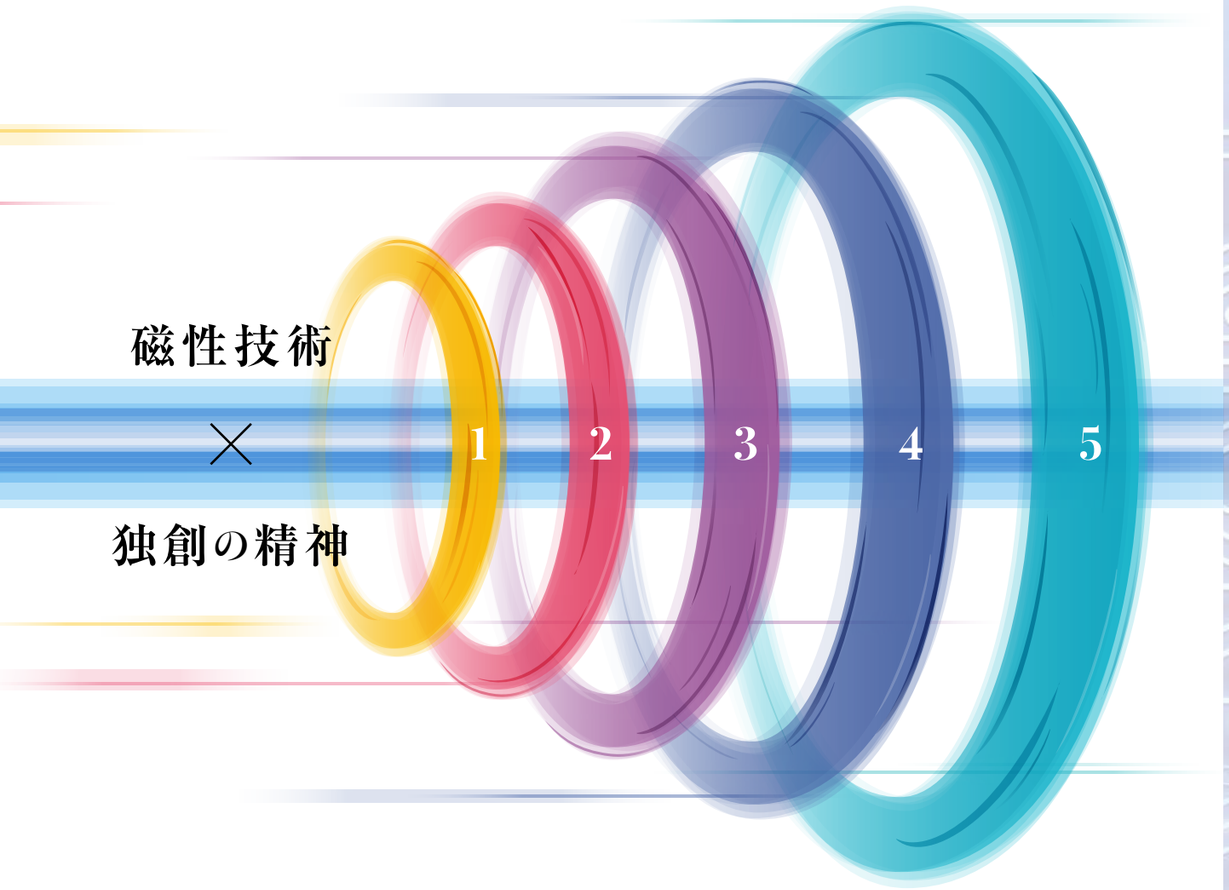
主力製品が好調なうちに、長期的な技術トレンドを予想しながら将来の柱となる事業を育て、主力事業を大胆に入れ替えていく「非連続なイノベーション」も、当社の持続的成長の図式です。驚異的な高記録密度化を実現したHDD用磁気ヘッドはその一例です。



INNOVATION PROCESS

5つの競争優位性で持続的な企業価値拡大を実現

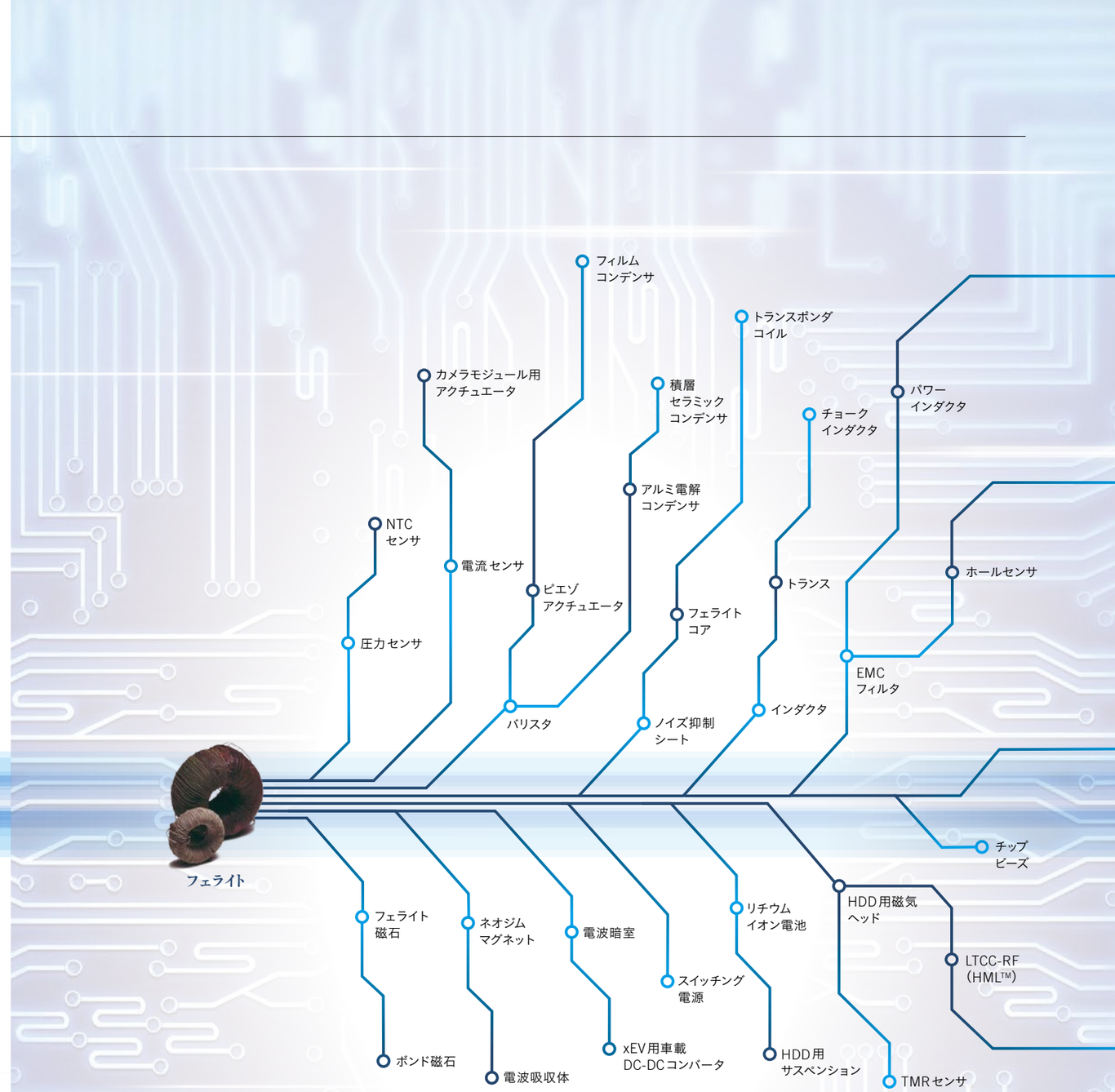
素材・プロセス技術、顧客基盤、多様性の強さ、グローバル事業基盤、一貫生産などの競争優位性は、TDKの成長の基盤です。長年培ってきた磁性技術にしっかりと立脚したこれらの競争優位性のシナジーは、「見えざる強み」として持続的な企業価値の拡大を担保しています。



TDKの持続的成長を支える競争優位性

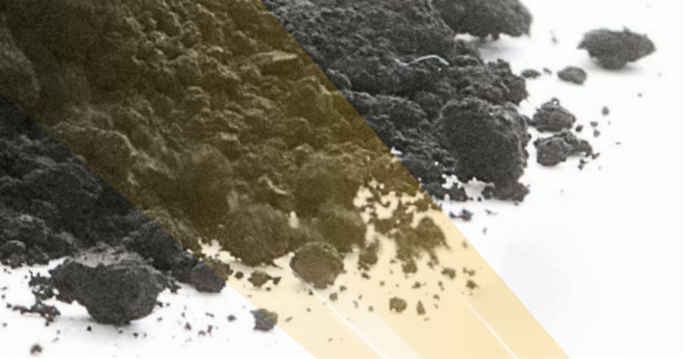
1 素材・プロセス技術
2 顧客基盤
3 多様性の強さ
4 グローバル事業基盤
5 一貫生産

見えざる強み



Infinite Innovation

フェライトを起点とし、競争優位性の研鑽と発揮を通じてイノベーションの可能性を無限に広げてきたTDKは、現在も新たなビジネスイノベーションに挑んでいます。



イノベーションの創出と長期的価値創造を支える競争優位性

1 素材・プロセス技術

――「ブラックボックス化」により模倣を防ぐ

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特性を引き出す素材技術。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。

素材

開発・設計

評価・シミュレーション

前工程

後工程

2 顧客基盤

――長期的な視座での投資を可能にする

当社は、自動車市場、ICT市場、産業機器・エネルギー市場などで顧客企業と強固な関係を構築しています。こうした競争優位性は、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。

自動車

ICT

産業機器・エネルギー

3 多様性の強さ

――対等の精神がM&Aを成功に導く

当社は、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してきました。長年のM&Aの経験で培ってきたこうしたPMI（Post Merger Integration）ノウハウが、事業ポートフォリオシフトの成功の確立を高める強力な武器になっています。

外国人執行役員 6名

日本人執行役員 12名

（2017年6月末時点）

4 グローバル事業基盤

――9割超を海外で販売

当社は、1960年代からグローバル化を本格的に開始し、海外現地生産や技術サポート体制を拡充させ、海外メーカーとの取引を拡大させてきました。海外生産、海外売上高比率が約9割に達しているグローバル事業基盤は、世界的に広がりが予想されるIoTマーケットの商機を確実に掴む競争優位性になります。

海外生産比率	海外従業員比率	海外売上高比率
86.1%	90.7%	91.1%

5 一貫生産

――IoT時代の強力な競争優位性

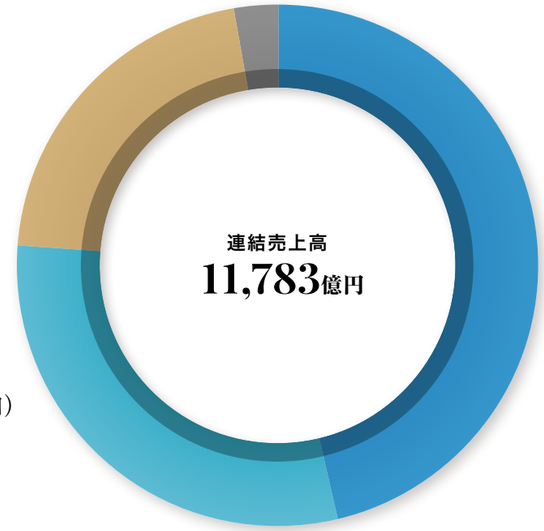
素材から製品化をすべて自社で行う一貫生産は、モノづくりの熟度を高めることができ、IoTとロボットの導入による生産性の向上を実現できます。品質管理も自社で完結できるため、たとえば自動車やロボットなど、IoTマーケットにおいて特に高い品質が求められる領域での競争優位性になります。

本荘工場東サイト

建設地：秋田県由利本荘市万願寺1-8
延床面積：約50,000平方メートル
建物の構造：2階建て
主な事業：高周波部品、ピエゾ部品など電子部品の開発、設計および製造

Focusing on High-potential Markets

セグメント別 売上高構成比



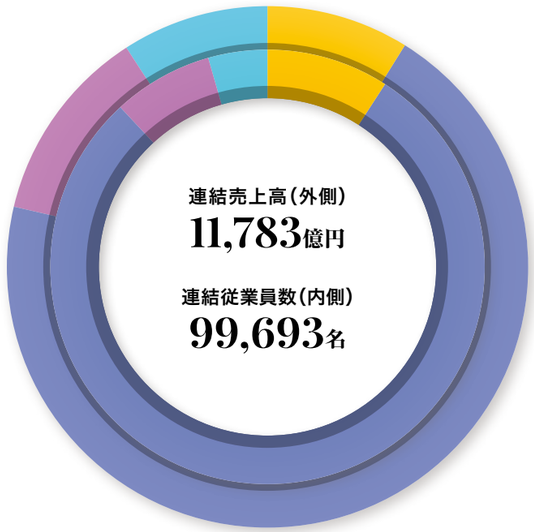
その他
2.7%（321億円）
- メカトロニクス（製造設備）など

受動部品
46.6%（5,487億円）
- コンデンサ
- インダクティブデバイス
- 高周波部品
- 圧電材料部品・回路保護部品
- センサ

フィルム応用製品
21.0%（2,477億円）
- エナジーデバイス（二次電池）

磁気応用製品
29.7%（3,497億円）
- 記録デバイス
（HDD用磁気ヘッド・HDD用サスペンション）
- 電源
- マグネット

グローバル 構成比率



米州地域
売上高（外側）
8.9%（1,049億円）
従業員数（内側）
4.2%（4,216名）

日本
売上高（外側）
8.9%（1,052億円）
従業員数（内側）
9.3%（9,308名）

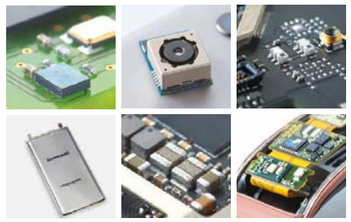
欧州地域
売上高（外側）
12.4%（1,462億円）
従業員数（内側）
7.7%（7,674名）

アジアほか
売上高（外側）
69.8%（8,219億円）
従業員数（内側）
78.7%（78,495名）

自動車市場

自動車メーカーとの関係性と幅広いポートフォリオを活かし、事業拡大を加速

受動部品やマグネット、電源など製品ポートフォリオを拡充し、高信頼性要求に応える製品で電装化に貢献してきました。xEV（HEV/PHEV/BEVなど）の普及やIoTの急速な進展が予想される今後は、車載用電子部品のさらなる拡大が見込まれます。当社は、幅広い非光学センサやワイヤレス給電システムをポートフォリオに加え、自動車市場における事業拡大を推進しています。



ICT市場

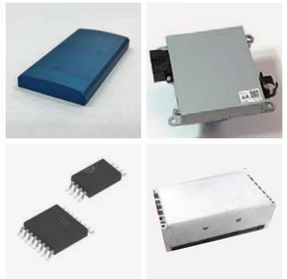
薄膜技術の活用とモジュール化により、ICT機器の進化に貢献

リチウムポリマー電池、薄膜パワーインダクタや各種センサなど20種類以上の製品をスマートフォン向けに提供しています。スマートフォンの高機能化・多機能化と薄型化が並行して進む中、内蔵される電子部品には、さらなる集積化が求められています。TDKは、強みとする薄膜技術を駆使した次世代電子部品の創出と、革新的な「高密度実装」を実現したIC内蔵基板技術「SESUB」を活かした電子部品のモジュール化を加速し、ICT機器の進化を支えていきます。

産業機器・エネルギー市場

パワー系部品とセンサを軸に、省エネルギー化、効率化に貢献

産業機器・エネルギー市場も重点市場の一つです。再生可能エネルギー関連システムや鉄道、産業用ロボット向けに高信頼・高効率の電子部品を提供し、省エネルギー化と効率化に貢献しています。コアコンピタンスである磁性技術を活かしたワイヤレス給電用コイルなど、電力の制御・供給を行うパワー系部品のほか、センサを軸に拡販を進めていきます。とりわけ急成長が期待される工業用ロボット向けに、付加価値の高いソリューションの提供を進めていきます。



We are Ready to Transform

新たな自己変革への準備は整った

TDK Product Brands

EPCOS

MICRONAS

TDK

tronics

icsense THE IC DESIGN COMPANY

InvenSense

Another Re-invention

2016年のMicronas社に始まり2017年のInvenSense社にいたる一連のM&Aや、Qualcomm社との業務提携ならびに合弁会社RF360社の設立を通じ、ハイブリッドビジネスモデルへの変革の準備は整いました。先進技術で差別化する素材や電子部品を基盤とし、「センサソリューション」「パワーソリューション」を提供し、ビジネスモデルの高付加価値化と市場の拡大に突き進んでいきます。

変革

高付加価値のビジネスモデルへ

総合電子部品メーカーとしての強みを活かし、電子部品の単品販売にとどまらず、センサを軸としたソリューションを提供していくことで、より付加価値の高いビジネスモデルを構築していきます。

変革

IoTの広大なマーケットへ

かつての製品ありきのモノ起点から、顧客のビジネスを成功に導く最適なソリューションを提案するコト起点にビジネスの軸足を移していくことで、広大なIoTマーケットの無限の可能性を掴み、企業価値の持続的拡大を実現していきます。

変革

市場の拡大

自動車、ICT、産業機器・エネルギー市場における新規顧客開拓、製品適用範囲の拡大に加え、Qualcomm社をはじめとするICメーカーと密接に協業しながら、より市場規模が大きな民生用途需要の開拓も視野に入れています。

経営理念

社是

創造によって文化、産業に貢献する

社訓

夢

常に夢をもって前進しよう。
夢のないところに、創造と建設は生まれない。

勇気

常に勇気をもって実行しよう。
実行力は矛盾と対決し、それを克服するところから生まれる。

信頼

常に信頼を得るよう心掛けよう。
信頼は誠実と奉仕の精神から生まれる。

CONTENTS

財務情報
http://www.tdk.co.jp/corp/ja/ir/index.htm

投資家情報（IR）
- 有価証券報告書
- 決算短信
- 事業等のリスク

非財務情報
http://www.tdk.co.jp/corp/ja/csr/index.htm

- TDK CSR REPORT 2017
- CSR活動

製品情報
https://product.tdk.com/info/ja/products/index.html

TDKプロダクトセンター

将来見通しに関する注意事項
この資料には、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 2017」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。

連結業績ハイライト ―― 14
業績トレンド ―― 16

経営者の考え方を把握する
すべてのステークホルダーの皆様へ ―― 18

TDKの将来戦略を理解する
中期経営方針 ―― 26
変革期の財務・資本戦略 ―― 28
セグメント別事業概況 ―― 30
企業価値 ―― 31
特集 新たな「非連続な進化」を始動 ―― 32

事業戦略を把握する
セグメント At a Glance ―― 44
セグメント別事業戦略 ―― 46

ビジネスモデルの持続性を判断する
バリューチェーンで見るビジネスモデルの持続性 ―― 54
人財戦略 ―― 62

コーポレート・ガバナンス体制をチェックする
会長メッセージ ―― 64
TDK Governance Snapshot ―― 65
すべては長期持続的な企業価値向上のために ―― 66
未来志向のガバナンス ―― 71
取締役・監査役・執行役員 ―― 72

財務情報を入手する
経営成績の状況 ―― 74
財務の状況 ―― 76
キャッシュ・フローの状況 ―― 78
主なリスクとリスク管理施策 ―― 79
連結貸借対照表 ―― 80
連結損益計算書及び連結包括利益計算書 ―― 82
連結資本勘定計算書 ―― 83
連結 キャッシュ・フロー計算書 ―― 84

TDKの概要を知る
会社概要 ―― 85

編集方針
「アニュアルレポート 2017」は、業績および営業活動、中期経営方針などの財務情報に加え、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の情報を総合的に盛り込んで掲載しています。本レポートに掲載していない財務、CSR、製品情報などについては、当社のWebサイトをご覧ください。

連結業績ハイライト

2017年3月31日に終了した1年間および3月31日現在

単位：百万円

連結業績指標	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
売上高	¥862,025	¥ 866,285	¥ 727,400	¥ 792,624	¥ 862,492	¥ 802,534	¥ 841,847	¥ 984,525	¥1,082,560	¥1,152,255	**¥1,178,257**
海外売上高（内数）	690,673	714,172	610,944	704,874	764,807	702,469	747,062	890,520	989,348	1,061,203	**1,073,024**
売上原価	622,819	635,529	605,943	604,454	645,514	624,271	668,258	763,572	802,225	831,123	**855,948**
販売費及び一般管理費	159,616	143,581	175,762	158,727	149,114	157,724	151,535	184,337	207,876	227,718	**113,649**
営業利益（損失）	79,590	87,175	(54,305)	29,443	67,864	20,539	22,054	36,616	72,459	93,414	**208,660**
税引前当期純利益（損失）	88,665	91,505	(81,630)						74,517	91,839	**211,717**
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）	70,125	71,461	(63,160)	13,520	45,264	(2,454)	1,195	16,288	49,440	64,828	**145,099**
固定資産の取得（設備投資額）	70,440	84,312	98,425	64,370	78,638	99,653	85,606	68,606	102,525	160,674	**167,631**
減価償却費	65,337	71,297	89,567	83,788	77,594	80,197	77,938	83,109	80,249	83,224	**87,491**
研究開発費	50,058	57,387	57,645	53,942	52,973	52,551	53,943	63,385	70,644	84,920	**91,254**
海外生産比率（%）	62.2	70.1	74.0	80.5	83.6	80.2	81.8	86.7	87.9	86.3	**86.1**
営業活動によるキャッシュ・フロー	145,483	119,413	59,189	118,247	101,879	55,334	108,942	127,308	142,850	151,563	**160,136**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(81,488)	(141,892)	(275,410)	(105,963)	(61,341)	(29,898)	(90,156)	(55,438)	(127,312)	(140,585)	**(71,111)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,862)	(75,941)	223,637	(38,369)	(31,860)	12,929	4,395	(56,118)	(35,243)	29,305	**(37,753)**
現金及び現金同等物の期末残高	289,169	166,105	165,705	132,984	129,091	167,015	213,687	250,848	265,104	285,468	**330,388**
総資産	989,304	935,533	1,101,036	1,091,458	1,060,853	1,072,829	1,169,575	1,239,553	1,404,253	1,450,564	**1,664,333**
株主資本	762,712	716,577	554,218	543,756	534,273	498,159	561,169	635,327	738,861	675,361	**793,614**
運転資本	449,830	300,859	281,536	286,370	199,186	219,918	232,693	279,504	352,364	289,760	**388,542**
発行済株式数（千株）	133,190	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	**129,591**

単位：円

1株当たり指標											
当社株主に帰属する当期純利益（損失）基本	¥529.88	¥551.72	¥(489.71)	¥104.82	¥350.90	¥(19.06)	¥ 9.50	¥129.47	¥392.78	¥514.23	**¥1,150.16**
純資産	5,759	5,557	4,297	4,215	4,142	3,957	4,461	5,050	5,865	5,355	**6,289**
配当金	110.00	130.00	130.00	60.00	80.00	80.00	70.00	70.00	90.00	120.00	**120.00**
配当性向（%）	20.8	23.4	—	57.2	22.8	—	737.2	54.1	22.9	23.3	**10.4**

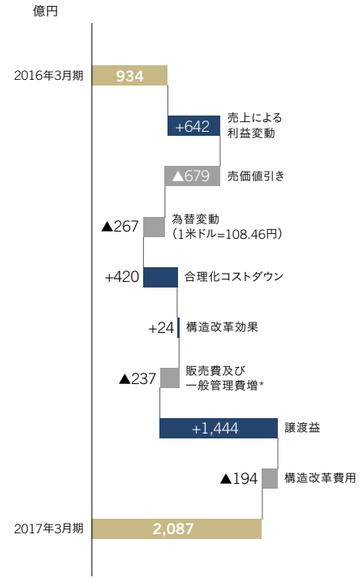
主要財務指標											
海外売上高比率（%）	80.1	82.4	84.0	88.9	88.7	89.8	88.7	90.5	91.4	92.1	**91.1**
販売費及び一般管理費比率（%）	18.5	16.6	24.2	20.0	17.3	19.6	18.0	18.7	19.2	19.8	**9.7**
営業利益率（%）	9.2	10.1	(7.5)	3.7	7.9	2.6	2.6	3.7	6.7	8.1	**17.7**
ROE（株主資本利益率）（%）	9.6	9.7	(9.9)	2.5	8.4	(0.5)	0.2	2.7	7.2	9.2	**19.8**
ROA（総資産利益率）（%）	7.3	7.4	(6.2)	1.2	4.2	(0.2)	0.1	1.4	3.7	4.5	**9.3**

非財務指標											
従業員数（人）	51,614	60,212	66,429	80,590	87,809	79,175	79,863	83,581	88,076	91,648	**99,693**
海外従業員比率（%）	80.1	82.8	84.1	87.2	88.5	87.4	88.2	89.1	89.8	90.3	**90.7**
生産活動に伴う CO_2 排出量（t-CO_2）	857,213	926,695	909,747	878,303	1,095,462	1,109,926	1,102,989	1,190,458	1,269,086	1,474,119	**1,463,396**
製品による CO_2 排出削減量（t-CO_2）						321,000	498,000	886,000	1,251,000	1,581,000	**1,675,000**

注記：

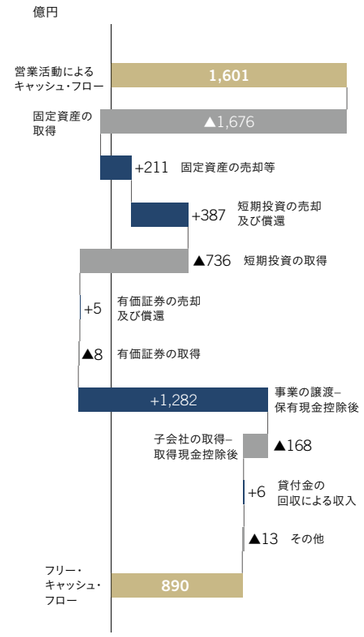
1. 2014年3月期より、米国財務会計基準審議会会計基準編纂書 205-20「財務諸表の表示－非継続事業」の規定に基づき、データテープ事業およびブルーレイ事業に関わる損益は非継続事業として連結損益計算書に表示しています。これに伴い、2010年3月期から2013年3月期の数値についても2014年3月期の表示にあわせてそれぞれ組み替えています。ただし、海外売上高、減価償却費、研究開発費および海外生産比率については非継続事業を含めた数値を表示しています。
2. 2011年3月期からTDK環境活動2020をスタートしたため、「製品によるCO_2排出削減量（t-CO_2）」は、2012年3月期以降の数値を掲載しています。

営業利益増減分析



* グラフ内の販売費及び一般管理費は、事業譲渡関連費用を一部含んでいます。

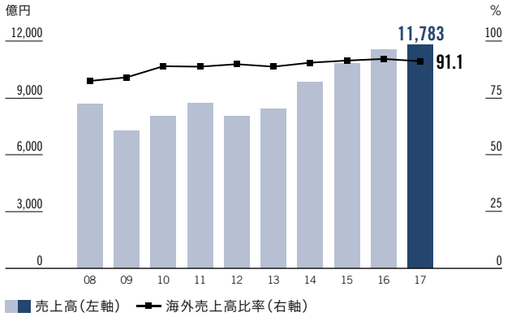
フリー・キャッシュ・フロー増減分析



業績トレンド

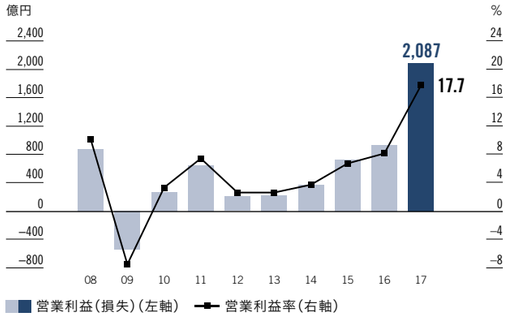
2017年3月31日に終了した1年間および3月31日現在

売上高/海外売上高比率



HDD市場が期初想定を上回ったことや、自動車市場分野での欧米諸国向け販売が引き続き堅調に推移したことにより、2017年3月期の売上高は過去最高の11,783億円を記録しました。海外売上高比率は、特に米国、アジアでの販売が過去10年間で増加し、2017年3月期は売上高全体の91.1%を占めています。

営業利益（損失）/営業利益率

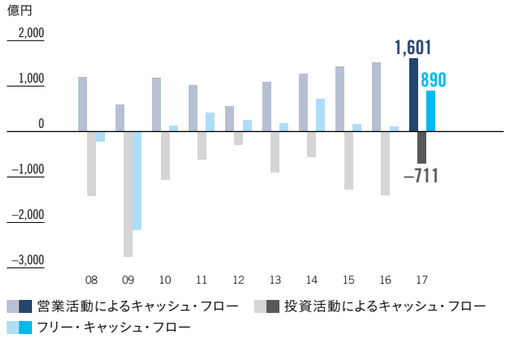


2012年3月期より続く構造改革の成果により、主要3セグメントにおいてバランスの取れた収益構造が定着しました。2017年3月期には、Qualcomm社との業務提携ならびに合弁会社設立契約に伴う譲渡益を1,444億円計上し、営業利益は前期比123.4%増の2,087億円、営業利益率は前期比9.6ポイント増の17.7%となりました。

ROE/ROA

2009年3月期は、世界同時不況の影響などにより、ROEおよびROAは大幅に悪化しましたが、構造改革以降、当期純利益の増加などにより改善しました。2017年3月期は、Qualcomm社への事業譲渡による大幅な増益により、ROEは前期比10.6ポイント増の19.8%、ROAは前期比4.8ポイント増の9.3%となりました。

キャッシュ・フロー

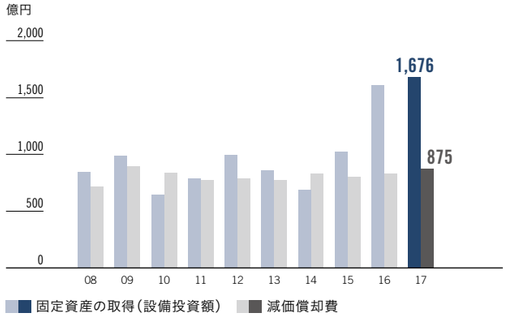


2017年3月期のQualcomm社への事業譲渡により、フリー・キャッシュ・フローは大幅に改善しました。事業譲渡の対価として得た資金は、成長戦略に沿った新規M&Aに活用しており、収益体質の一層の強化を進めています。

当社株主に帰属する当期純利益（損失）

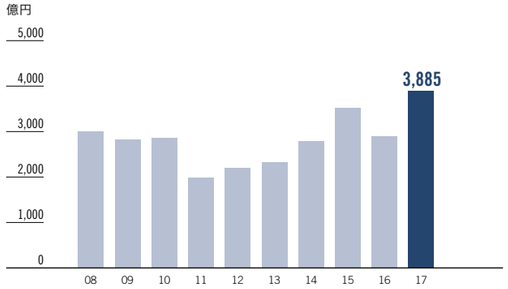
世界同時不況による電子部品需要の減少や、東日本大震災などの影響により、2009年3月期以降は低迷しましたが、2012年3月期より始まった構造改革以降は大幅に改善しています。2017年3月期はQualcomm社への事業譲渡益計上の影響により、前期比123.8%増の1,451億円となりました。

固定資産の取得（設備投資額）/減価償却費



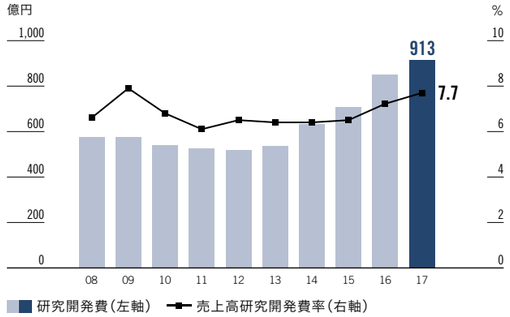
2016年3月期を初年度とする2018年3月期までの3カ年の中期経営計画において、合計4,300～4,800億円の新規設備投資計画を公表しました。戦略成長製品の拡大加速、海外R&Dの拠点強化、既存重点事業の拡大加速、モノづくり改革の加速の実現に向けた、積極的な設備投資を進めています。

運転資本



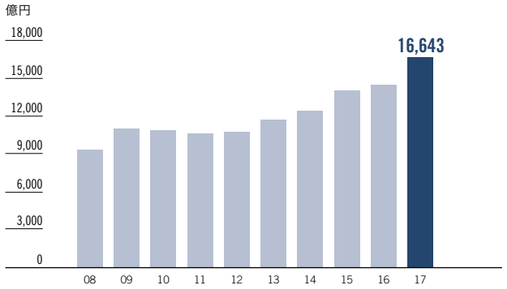
当社グループの運転資本は、主に製品の製造に使用する原材料や部品の調達に費やされ、製造費用として計上されています。必要となる資金は営業活動により生み出された資金により賄っており、2017年3月期は3,885億円となりました。

研究開発費/売上高研究開発費率



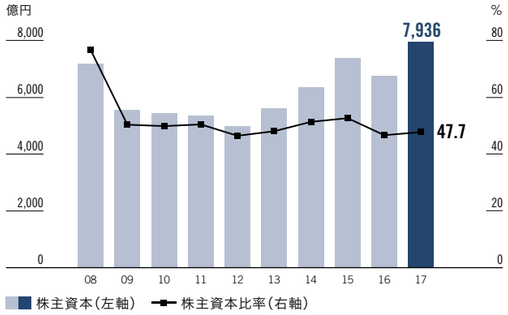
エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し、高い競争力を維持すべく、毎期500億円以上の研究開発費を投入してきました。今後も新技術の開発に向けた積極的な投資を行い、研究開発体制のさらなる強化を図ります。

総資産



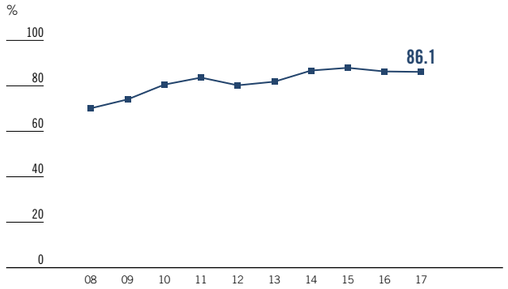
2009年3月期に実施したEPCOSグループの買収により、総資産は大きく増加しました。また、2011年3月期以降も有形固定資産や投資の増加により、漸増傾向を続けています。2017年3月期は、手元流動性資産が791億円、売上債権が287億円それぞれ増加したことなどにより、前期比14.7%増の16,643億円となりました。

株主資本/株主資本比率



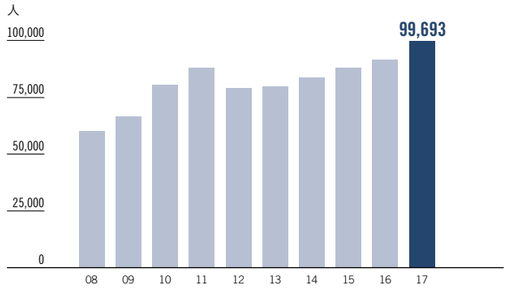
EPCOSグループの買収により2009年3月期の株主資本および株主資本比率は低下しましたが、翌期以降は漸増傾向で推移しました。2017年3月期は、Qualcomm社への事業譲渡による大幅な増益により、株主資本は前期比17.5%増の7,936億円、株主資本比率は前期比1.1ポイント増の47.7%となりました。

海外生産比率



2017年3月期の海外生産比率は、2008年3月期と比較して16.0ポイント増加し、86.1%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



2009年3月期のEPCOSグループの買収以後、従業員数は増加傾向にありましたが、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。現行の中期経営計画の初年度である2016年3月期以降は、競争力強化に向けて人員を改めて増強しています。

すべてのステークホルダーの皆様へ

80年を超えて受け継いできた創業の精神を胸に刻み、TDKの未来を切り拓いていきます。

TDKグループは、スピード感を持って新たな自己変革を進めています。
「素材・部品とソリューションのハイブリッドビジネスモデル」による社会課題の解決を通じ、
持続的な企業価値拡大を実現していきます。

代表取締役社長
石黒 成直

社会が求めるものをいち早く察知してきたTDK

非連続な変革により持続的発展を遂げてきました

約80年前、TDK(当初は東京電気化学工業)は日本独自の発明品である「フェライト」の工業化を目的として設立されました。当時フェライトは、用途も工業化の可能性もまったく未知数でした。社是「創造によって文化、産業に貢献する」には、創業者である齋藤憲三の「世の中にまだ存在しない価値を素材レベルから創り上げる」という独創の精神、そして「社会的価値があるという信念を持って、あきらめずに取り組めば必ず道は開ける」という想いが込められています。

この創業精神を脈々と受け継いできたTDKは「次に社会が必要とするものは何か」を常に考え、1968年のカセットテープ、1980年のファイン積層テクノロジー、1987年のHDD用磁気ヘッドなど、数々の独創的なイノベーションを生み出し続け、社会の発展に貢献してきました。社会ニーズをいち早く察知してきたからこそ、主力製品が衰退期に入る前に製品ポートフォリオを入れ替え、事業構造の変革に取り組むことができ、持続的に発展してこられたのです。

現在、当社は新たな変革のときを迎えています。1990年代からの主力製品だったHDD用磁気ヘッドの成長は鈍化し、スマートフォンなどのICT機器に搭載されてきた当社のさまざまな部品も、今後はコモディティ化が一層進んでいくことが予想されます。この先の新しい社会を見通せば、創業以来の素材技術とプロセス技術を強みとする「モノづくり」だけでは持続的な成長に限界が来る、という懸念も強くなっています。

TDKは、これからの時代の「文化、産業に貢献する」ため、事業ポートフォリオはもとより、事業のあり方そのものの変革にも踏み出しています。

電子部品の無限の可能性を掴むために

「世の中に存在しないもの」を創り上げるための変革が今、必要です

IoTやAIによって将来の社会がどのような姿になるのか、正確に予想することは困難です。しかし、電子部品の可能性が無限に広がっていくということは確信しています。当社は、2015年にHDD用磁気ヘッド技術を応用した高精度・高感度のTMR(トンネル磁気抵抗)センサの量産を開始し、センサ市場に本格参入しました。今後は自動車や社会インフラ、ヘルスケアなどさまざまな分野において、人が介在していた機能にセンサが置き換わっていきますので、その可能性は果てしなく広がっていきます。

パワーエレクトロニクスも大きく期待できる分野です。パワーエレクトロニクスの技術・製品は、TDKのコアコンピタンスそのものです。今後、一般家庭を含むあらゆる分野で、効率的な発電・給電・変換・蓄電が求められていくことは疑いなく、当社にとってパワーエレクトロニクスのポテンシャルはセンサ以上だと考えています。

かつては、単一の課題を単一の部品で解決していましたが、これからは、さまざまな部品を複合的に組み合わせなければ課題解決は困難になっていきます。たとえば、xEVが普及し、コネクテッドカーとなり、さらにADAS(先進運転支援システム)の搭載が広がってくると、振動や傾き、温度など複合的なセンシングに加え、データの蓄積や解析のための無線通信も必要になります。そうした複合化が必要な分野は無数に存在します。また、これらのプロセスの多くは電気が必要となります。これらすべてを組み合わせて提供するポテンシャルを有しているのがTDKです。

それらの多くは、現在「世の中に存在しないもの」です。そうしたものを創り上げていくためには、ビジネスのあり方を従来の延長線上にはない姿に変えていかねばなりません。お客様のご要望にお応えする製品を供給する従来のモノ起点から、お客様のご要望を先取りしてソリューションを提供するコト起点への変革が必要です。そのために、まず幅広い「技術の引き出し」を揃える必要がありました。

M&Aを手段として

多様性を尊重し、主導権を渡すのがTDK流のPMI (Post Merger Integration) です

当社は、以前より事業ポートフォリオ変革の手段としてM&Aを積極活用してきました。長期的な成長戦略の実現に必要な技術を有する買収先候補を、多くの場合は自ら開拓し、「理念の共有や技術の融合が可能か」を慎重に見極めてきました。買収後は、それぞれの企業に事業の主導権を渡すアプローチを貫き、お互いの企業価値拡大を実現してきました。

たとえば、1986年のSAE Magnetics(H.K.)Ltd.(以下、SAE社)の買収によって、HDD用磁気ヘッド事業は大きく拡大しました。2005年に買収したAmperex Technology Limited(以下、ATL社)の貢献によって、当社の二次電池の売上高は着実に拡大しています。2008年に買収したドイツの部品大手EPCOSグループは、高周波部品などでスマートフォン市場における成長の牽引役になってきました。そのEPCOSグループの高周波部品事業の譲渡による売却資金を視野に入れながら、2015年頃より進めてきたのがセンサビジネスを中心としたM&Aでした。当社がコア技術を有しておらず、強力な先行企業も存在する光学式センサは対象とはせず、非光学式センサに対象を絞りました。

2016年3月には、Micronas Semiconductor Holdings AG(以下、Micronas社)を子会社化し、磁気センサ市場の8割を占めるホール素子センサ市場に橋頭堡を築き上げると同時に、TMRセンサ、圧力センサ、温度センサとあわせ、自動車向けのポートフォリオの強化およびノウハウの拡充、販路拡張も実現しました。2016年12月には、Tronics Microsystems SA(以下、Tronics社)の子会社化により、高精度のMEMS技術の慣性センサをポートフォリオに加え、航空市場参入への端緒も切り拓きました。2017年5月には、世界に先駆けて6軸・9軸のモーションセンサを手掛けてきたInvenSense, Inc.(以下、InvenSense 社)の買収を完了しました。MEMS技術をベースとした慣性センサ、圧力センサ、超音波センサ、マイクロフォンなどの製品をポートフォリオに加えたことで、非光学式センサ市場全体をターゲットに捉えました。

2017年3月には、センシングした値を信号処理するASIC(特定用途向け集積回路)の開発・供給や、カスタムICの設計サービスを行うICsense NV(以下、ICsense社)の買収を完了しました。これにより、センサの特性に応じたASICの設計が可能になるとともに、材料技術からセンサ素子、信号処理、ソフトウェアの提供までが一貫してつながったバリューチェーンを構築しました。

これらのM&Aを通じて、TDKは広範な市場にアプローチできるバランスの取れたポートフォリオを構築するにいたりました。

オープンな連携と内部で磨き続けるべき競争優位性

素材・部品を80年かけて磨き上げてきました

現在、社会のあらゆる領域で急速に変化が起こっているため、異業種を含めたオープンな環境に身を置いてこそ、ソリューションの幅が広がっていくと考えています。たとえばウェアラブル機器では、バイタルデータを健康改善に活かすノウハウを持つ大学などとの連携の機会が増えています。これも、従来の電子部品ビジネスとは異なる新しい展開といえます。

新しいビジネスモデルを創り上げていく上で、半導体メーカーは、特に重要なパートナーとなります。現在、スマートフォンでは4Gで複数の周波数に対応しつつ、無線LANやBluetoothなどの多様なワイヤレス環境との接続性も求められています。5G(第5世代移動通信システム)ではさらなる複合化が進み、IoT端末では高次元の小型化・高集積化・高機能化が求められてきます。そうした複合化に不可欠なのがモジュール化技術です。今後は、当社単独あるいは高周波部品単品ではなく、半導体メーカーとの緊密な関係を通じて、モジュールやソリューションを提供していくのが合理的だと当社は考えています。これが2017年2月に、高周波部品事業のカーブアウトにより、Qualcomm Incorporated(以下、Qualcomm社)との合弁企業RF360 Holdings Singapore PTE Ltd.(以下、RF360社)を設立した背景です。現在、Qualcomm社とは次世代モバイル通信、IoTおよび自動車関連分野などの広範な領域において、高周波ソリューションに関する協業を進めています。また、センサのリファレンスデザイン化をはじめとするさまざまな共同開発プロジェクトを推進しています。「アルゴリズム」を当社の技術や製品で具現化し、新たな価値を生み出すというお互いの強みを活かした関係性を幅広い半導体メーカーと構築していきたいと考えています。

オープンな連携を積極化する一方、内部で磨き続けなければならないものもあります。それは磁性を中心とする材料技術やプロセス技術、そしてそれらを駆使して生み出す受動部品などの部品の競争力です。これらは80年あまりの歴史の中で研鑽を積み重ねてきた競争優位性であり、他社が容易に模倣できない持続的な発展の基盤ともいえます。これらは新たなビジネスモデルでも強固な土台になります。

新たなビジネスモデル

素材・部品とソリューションの好循環を生み出していきます

「技術の引き出し」は揃いました。TDKの新しいビジネスモデルは、「素材・部品とソリューションのハイブリッドモデル」です。素材・部品技術の磨き上げによる部品単体の競争力を土台に据え、Qualcomm社をはじめとしたICパートナーのリソースも活用した付加価値の高い「センサソリューション」「パワーソリューション」を、ICT、自動車、産業機器・エネルギーといった重点分野で提供していきます。ニーズをいち早く開発に結び付けることで、部品の一層の競争力向上と量的拡大を図り、それをさらに付加価値の高いソリューションにつなげていく好循環を生み出しながら、ビジネスモデル全体の価値を高め収益拡大を実現していきます。

センサビジネスにおいて、非光学式では世界No.1のラインアップを活かし、さまざまな先進的複合センサでお客様の課題解決に貢献していくとともに、ソフトウェアを加えたセンサフュージョンへと拡大させていきます。同時に、自動車向けはもとより、エンタテインメント分野やIoT分野、ロボティクスを含む産機分野など、幅広い市場でトータルソリューションの提供を進めていきます。目指すは、世界No.1のセンサソリューションプロバイダーです。（□P36 特集 センサソリューション）

パワーソリューションに関しては、電池だけに絞って見ても大いに可能性があります。電池で動くものはスマートフォンや自動車だけではありません。電動工具や家電製品など、身の回りでも軽量で安全、高効率なパウチセル型でソリューションを提供できる領域は数多くあります。今後はドローンや産業用ロボット、AGV（無人搬送車）など、新しい用途も限りなく広がっていきます。DC-DCコンバータやAC-DCコンバータをはじめとする電力変換領域、さらには電力制御の領域などにおいて当社は広範なラインアップを誇ります。こうした「エネルギーを自在に操る技術」を駆使し、付加価値が高いパワーソリューションを提供していく考えです。一例を挙げると、自動車市場では発電用モータの磁石で効率的な発電に貢献し、給電・充電では小型の車載用充電器（オンボードチャージャー）やコイルの提供などの単品販売にとどまらず、走行中の給電が可能な磁気共鳴方式のワイヤレス給電システムの実用化も推し進めています。（□P38 特集 パワーソリューション）

InvenSense社買収の狙い

「ビジネスをスピーディに回し、将来のニーズを引き出せる力」を手に入れることが最大の目的です

約13億米ドルを投じたInvenSense社買収の背景については、よりていねいなご説明が必要かと思います。同社の買収は、長期的かつ大局的な視点での効果を狙った取り組みです。

判断理由の一つは、先にお話ししたとおり、MEMS系センサ技術を手に入れることにより、非光学式センサ市場全体をターゲットに据えることができるということです。

InvenSense社の企業価値を大きく高めることができると判断したのも背景にある考えです。同社のポートフォリオは、モバイルおよびIoT市場向けの慣性センサなどが中心ですが、中でもMEMS技術に特段の強みを有しています。TDKグループのさまざまなセンサと組み合わせ、販売チャネルを活用すれば、市場開拓の可能性が拡大し、バランスの取れた顧客ポートフォリオの構築が可能になります。こうして経営の安定性を高め、さらに当社の圧電素子を活用すれば、次世代製品の開発を強化できます。また実装技術や「SESUB（Semiconductor Embedded Substrate）」技術の活用により、さまざまな複合化も可能となるのです。

InvenSense社は、TDKが買収した初めてのファブレス企業です。これまで、開発から生産にいたるまでが垂直統合された事業全体に価値を見出し、モノづくり企業を買収してきました。一方、ファブレス企業であるInvenSense社の価値は、モノづくり力ではなく、製品の設計、試作品の提供において、お客様のニーズを的確に製品に落とし込む能力にあります。この「ビジネスをスピーディに回し、将来のニーズを引き出す力」こそが、私が最も期待している同社の価値です。TDKがこれからソリューションビジネスを拡大していく上でカギを握る企業がInvenSense社といっても過言ではありません。すでにセンサビジネスにおいて、こうしたノウハウの共有を進めています。顧客基盤の活用や、双方の技術、アプリケーションを応用した製品ポートフォリオの拡大などを、短期・中期・長期的な視点をもって共同で進めていき、相乗効果を確実に創出していきたいと考えています。

スピードが競争力と収益性を高める

「First-to-Market」を掲げ、全社でスピードアップに取り組んでいます

成長を牽引してきたカセットテープやHDD用磁気ヘッド、ATL社が主導する電池に共通するのは、ニーズを先取りした製品をいち早くお届けする、ビジネスの「スピード」です。変化が速いこれからの時代に、スピードはこれまで以上に重要なファクターになっていきます。

M&Aや業務提携の重要な狙いの一つにもスピードがあります。たとえば、InvenSense社の「回転させる力」は、直接的にビジネスを加速させますし、同社の生産をTDKが担えば、外部委託よりも試作開発のリードタイムをはるかに短縮できます。Qualcomm社との協業や、ICsense社の買収によって構築したトータルバリューチェーンは、開発にスピードをもたらします。

このような考えのもと、私は「First-to-Market」を掲げ、開発部門や生産現場、その他あらゆる組織や従業員を巻き込みながら、ビジネスのスピードアップを強力に推し進めています。

開発部門には、ニーズの先取りはいうまでもなく、ロードマップの先を行く「フライングスタート」の開発を促しています。生産現場で製造している「付加価値時間」は、実際には製造現場で要する時間全体の20～30%程度しかありません。残りは何らかの理由でフローが滞っている「非付加価値時間」といえます。生産現場にとどまらず、すべての部門で非付加価値時間の削減を推進しています。さらに、ビジネスの「月単位」から「週単位」への短縮化も促進しています。計画変更への柔軟な対応が可能となり、またムダも削減できるため、ビジネスサイクルが大きく短縮できると考えています。

こうしたビジネスサイクルの加速は、原価率の改善とキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮などを通じて、TDKの収益体質の強化に確実につながっていくと考えています。また非付加価値時間の削減は、労働時間の短縮化を通じて、人的生産性の向上にも寄与していくと思います。

足元の業績動向および中期的な成長イメージ

次期中期経営計画における成長の種を数多く仕込んでいます

将来の成長に向けた事業ポートフォリオを新たに構築していくことを決断し、実行した年度、というのが2017年3月期の位置付けです。営業利益は前期比2.2倍の増益となりましたが、高周波部品事業の売却益1,444億円を除くと、9.2%の減益となりました。2018年3月期の営業利益率は、カーブアウト分を穴埋めする水準まで戻すことを目指すものの、7.2%にとどまる見込みで、営業利益率、ROE(株主資本利益率)ともに「10%以上」という現中期経営計画の目標は未達になると見ています。

新たなビジネスモデル構築に向け、歩みを開始した当社の成長戦略は、来年公表予定の次期3カ年中期経営計画で明確にご説明する予定です。計数目標もそこで正式にご報告させていただきますが、ここでは大きなイメージをお話ししたいと思います。2021年3月期におけるセンサビジネスは、まだ買収企業とのシナジーを生み出す途上にある見込みです。それでも年率8%で拡大していくと予想される対象市場において、当社のシェアを現在の約13%から約20%に高めていきたいと考えています。思い描く売上高の規模は、現在のほぼ倍の水準となる約2,000億円です。現状を踏まえると、実現に向けた材料は充分にあると思います。そこに既存の部品事業のオーガニックグロース*による1兆2,000億円、そこにセンサの売上高2,000億円、さらに電源製品を中心としたパワーソリューション関連の売上高1,000億円を積み上げた1兆5,000億円が、計画最終年度の連結売上高のイメージです。新たなビジネスモデルを構築しながら、収益構造の強化も並行して進めていく考えです。利益目標はこれから精査していくことになりますが、2,000億円規模の営業利益創出に挑戦していきたいというのが私の想いです。

* オーガニックグロース:社内の内部資源を活用して現状の製品の売上を伸ばし、成長すること。

次期中期経営計画に向けた足場固め

戦略基盤を徹底的に鍛え上げていきます

2018年3月期は、次期中期経営計画に向けた準備を着実に進めていきます。

戦略の基盤となる受動部品や素材事業の強化が最重要課題です。特に、モノづくり力の強化を通じたQDC(品質・納期・コスト)競争力の向上に力を注いでいきます。

TDKはこれから、自動車市場をはじめ、部品の品質が人の命に関わる分野で事業を拡大していきます。プロダクト・ライフサイクルは、家電製品は3〜5年程度、自動車や社会インフラは10年以上継続して搭載されることが想定されます。そこでは従来のように出荷時の品質保証だけではなく、「出荷後品質」も保証していくことが当社にとって使命となり、それが競争力にもつながると考えています。当社は「インダストリ4.0」に「ゼロディフェクト(不良品ゼロ)」を加え、生産効率の追求にとどまらず、IoTを駆使した源流管理を通じて素材から品質を徹底管理して、圧倒的な品質の安定性を実現していきます。秋田の新工場では、さまざまなセンサが読み取ったエネルギーの消費 パターンや振動などのデータをビッグデータとして吸い上げ、品質 データと擦り合わせて解析するモデルラインの導入を、積層 セラミックコンデンサの生産 ラインから進めています。フェライトや磁石、電池などへの展開に加え、世界中の生産拠点にも横展開し、世界中で同一品質を確保する「ロケーションフリー」を実現していく考えです。

センサ事業では、さまざまな事業部門に分散していた組織を統合し、6つのグループ会社が世界13カ国に開発・生産拠点を有するセンサシステムズビジネスカンパニーを新設しました。リソースの共有や開発、マーケティング、生産での部門横断的な連携を進め、センサ事業のスピーディな立ち上げを実現していきます。エナジー関連事業でも、事業拡大に向けた体制整備を進めていく考えです。

HDD用磁気ヘッドは、HDD 1台当たり搭載数の増加が見込まれるニアライン向けHDDを除き、成熟化がさらに進行していく見通しです。熱アシスト記録をはじめとする先進技術の提供により、お客様をサポートしていくとともに、米国のHeadway Technologies, Inc.(以下、Headway Technologies社)やSAE社を中心としたリーンなオペレーションで、安定的な収益の確保を目指します。また、2016年10月に買収したHutchinson Technology Incorporated(以下、Hutchinson社)の生産・開発技術を融合し、サスペンション事業の垂直統合を実現して、事業統合のシナジーを最大化するとともに、同社の技術をICT市場などの新しい部品に応用展開していく方針です。

「100年企業」に向けて突き進む

社会が必要とするものを追い求め続けます

新たな変革に踏み出したTDKが戦略を確実に遂行し、2035年に創業100年を迎え、そしてその先も持続的に企業価値を拡大していくための最も重要な課題は、「人」です。1950年からグローバル化を進めてきたTDKは、買収企業の多様な文化や価値観を自然に受け入れ、彼らのダイナミズムを取り込むことで「多様性の強さ」を醸成してきました。現在18名の執行役員のうち、6名が日本人以外の執行役員であり、経営層の多様化は着実に進んでいます(P64 コーポレート・ガバナンス)。しかし、近年のM&Aを通じて一層多様性に溢れる企業グループとなったTDKが、真のグローバル企業へと発展していくためには、グループ全体が同じベクトルを向くよう、人材マネジメントを強化していかねばなりません。2017年4月には、Andreas Kellerを人財・総務本部長に任命し、国境を越えた人事交流や、グループ全体で統一された人材育成・教育方針の確立に加え、グローバルベースで有能な人材を見出し、能力を高度に活用していくための仕組みづくりも推し進めています。

私たちが持続的に発展していくために守り続け、実践し続けなければならない最も大切なことは、冒頭で触れた「創業の精神」です。アンテナを常に高く掲げ、「次に社会が必要とするものは何か」を敏感に察知し、TDKならではの「創造」によって課題を解決していくために、グループ全体に社是「創造によって文化、産業に貢献する」をさらに浸透させていく考えです。またTDKは、世界約30カ国に拠点を有し、売上高の9割を海外が占めていますが、グローバル化が加速している近年はサプライチェーンも拡大し、地域社会や環境に負荷をかけるリスクも相応に高まっています。SDGs(持続可能な開発目標)などの社会的要請に的確に対応しながら、社会とともに持続的な発展を遂げていきたいと考えています。

TDKがこれから歩んでいく道は、これまでの延長線上にない道です。80数年前に齋藤憲三が抱いた「社会的価値があるという信念を持って、あきらめずに取り組めば必ず道は開ける」という想いを私たちも胸に刻みながら、TDKグループ一丸となって未来を切り拓くための挑戦を続けていきます。

2017年10月
代表取締役社長
石黒 成直

中期経営方針（2016年3月期～2018年3月期）

TDKは、持続的な成長による企業価値のさらなる向上に向けて積極的な取り組みを進めるべく、2016年3月期を初年度とする2018年3月期までの3カ年の中期経営方針を策定しています。「グループの連携を進化させ、さらなる成長を実現する」という基本方針のもと、高い技術力に基づく「ゼロディフェクト品質（不良品ゼロ）」を追求するとともに、スピード経営による「真のグローバル化」を推進しています。

POINT 1 重点5事業 + 新規事業に注力

自動車市場向け 売上高比率目標を30%へ

2015年3月期 17% → 2018年3月期（目標） 30%

コンデンサ、インダクタといった既存製品のみならず、磁気センサ、車載用充電器などのカスタム製品、さらにはワイヤレス給電など、自動車の電装化の進展に伴い拡大する需要を確実に掴んでいきます。

成長分野における 新規事業の拡大

2015年3月期 1% → 2018年3月期（目標） 8%

世界4拠点R&D体制のもと、当社グループが保有する豊富な技術開発資産を活用し、新規事業の創出に取り組んでいきます。

自動車市場

ICT市場

産業機器・エネルギー市場

重点5事業

- インダクティブデバイス
- 高周波部品
- 圧電材料部品
- HDD用磁気ヘッド
- 二次電池

＋

新規事業

- 自動車・産業機器向けセンサ
  - ① TMRセンサ
  - ② MEMS圧力センサダイ
- 自動車・産業機器向けエネルギーユニット
  - ③ ワイヤレス給電送受電コイルユニット
  - ④ 双方向DC-DCコンバータ
- ウェアラブル・ヘルスケア
  - ⑤ IC内蔵基板SESUB
  - ⑥ ワイヤレス給電用コイルユニット
- 薄膜部品
  - ⑦ 薄膜パワーインダクタ
  - ⑧ 基板内蔵用薄膜キャパシタ（TFCP）

POINT 2 モノづくり改革 ――高い技術力に基づくゼロディフェクト品質の追求――

1. 生産工程のデジタル化、自動化、バーチャル化を大幅に高めるモノづくり改革「インダストリ4.0」
2. 製品の源流管理を通じた品質のバラつき改善などによる「ゼロディフェクト」の追求
3. どこの国で生産しても同じ品質を保証する「ロケーションフリー」の確立

1 インダストリ4.0
- センサによる監視システムネットワーク
- 生産工程リアルタイムコントロール
- クラウドで分析⇒工程フィードバック

2 ゼロディフェクトの追求
- 源流管理の構築

モノづくりの革新

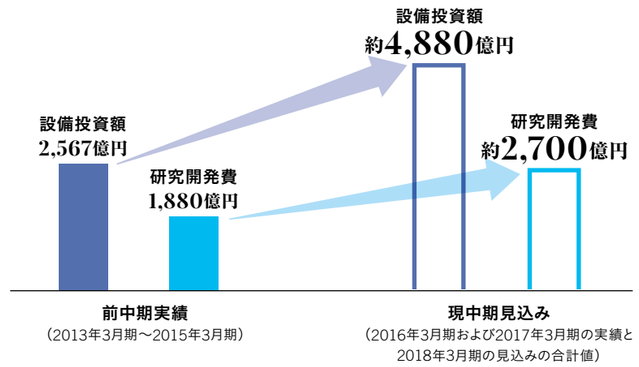
在庫管理の革新

エネルギー効率の革新

→ 秋田新工場導入 ▼▼▼ 全世界拠点へ展開

POINT 3 成長投資の強化

1. 戦略成長製品の拡大加速
2. 海外R&Dの拠点強化
3. 既存重点事業の拡大加速
4. モノづくり改革の加速



変革期の財務・資本戦略

TDKの新たな「非連続な進化」を財務面から強力に後押ししていきます。

取締役
常務執行役員
経理・財務本部長
山西 哲司

2017年3月期のレビュー

買収資金の確実な調達に力点を置きました

2017年3月期のTDKは、大規模な事業ポートフォリオの転換を推し進めました。高周波部品などの提供を行う合弁会社RF360社の設立に関連するQualcomm社との契約に基づき、当社は2017年2月に高周波関連事業の譲渡資金の51%相当の約1,300億円を受け取り、残りの持分49%相当額は、2019年8月に受け取る予定です。2017年3月期は、譲渡完了に先行してM&Aを進めていったため、買収資金の調達を財務・資本戦略の最優先事項としてきました。確実にM&Aを実行できるよう、当社としては初めてコミットメントラインを設定し、充分な調達枠の確保に努めました。

2017年3月期の売上高は、前期比2.3%の増収となり、営業利益は前期比1,153億円増となりました。高周波部品事業の譲渡益1,444億円および、構造改革費用212億円など一次発生損益を控除した855億円を実質営業利益とすれば、営業利益率は7.3%となります。高周波部品事業の譲渡を前提としても、現中期経営計画（2016年3月期～2018年3月期）達成の見通しは立っていましたが、①受動部品および二次電池の収益水準の伸び悩み、②買収企業の収益貢献タイミングの遅れ、③磁石事業を中心とする収益改善の遅れなどが要因となり、経営目標として定めた「営業利益10%以上」「ROE（株主資本利益率）10%以上」の達成は難しい状況になりました。

2018年3月期の位置付けと重点施策

フリー・キャッシュ・フローの黒字化により財務体質の安定化を進めます

2018年3月期は、次期中期経営計画に向けた助走期間という位置付けです。高周波部品事業の譲渡に伴う業績インパクトの吸収を意図した約800億円という営業利益計画は、オーガニックグロースを前提として組み立てた計画です。既存事業の受注動向を勘案すると、充分に射程圏内に入る目標です。HDD用磁気ヘッドやアルミ電解コンデンサ、磁石は、今期の減損で事業構造改革の目途が立っており、今期において収益構造転換に向け道筋が付く見込みです。

積極的なM&Aや、3年間で約4,900億円と減価償却費の2倍弱に相当する設備投資を計画するなど、現中期経営計画は投資先行で進めてきたこともあり、2017年3月期末の株主資本比率は47.7%まで低下しています。InvenSense社の買収資金も借り入れで賄っているため、2018年3月期はさらに低下する見込みですが、設備投資の選択と集中ならびに、M&Aの成果の確実な創出を通じ、フリー・キャッシュ・フローの黒字化を目指しながら財務体質の安定化を進めていき、次期中期経営計画につなげていく考えです。

次期中期経営計画の方向性

選択と集中を徹底した投資により資本効率を高めていきます

2018年4月には次期中期経営計画を公表する予定です。収益見通しはそこで正式にご説明させていただきます。

資本構成に関しては、中期的に株主資本比率50%以上、D/Eレシオ*は2017年3月期の0.4倍強から0.3倍程度への改善を目指していきます。これは、技術革新がきわめて激しく、為替やマクロ環境による影響を受ける業界の中で、長期的な視座で投資を実施していくとともに、資金調達の柔軟性を確保するためです。そのために、設備投資は選択と集中を行い、償却費プラスアルファを目安に実行していくことで、フリー・キャッシュ・フローを確実に創出していきます。

配当については、配当性向30%を目標とし、1株当たり利益の成長を通じて、配当の安定的な増加に努めていく方針です。次期中期経営計画期間中は、さらなる需要拡大、とりわけ2020年以降にEVの需要拡大が予想され、増産投資が必要になる可能性もあります。需要増加に適時に応える投資を通して創出される余資は、自社株取得を含む株主還元に活用することも選択肢に入れていきます。

戦略と現場を有機的に連動

成長戦略を現場の施策に確実に落とし込んでいきます

資本効率の向上にも注力していきます。経営陣が描いた成長ビジョンを、財務・資本戦略はもとより、現場の施策にいたるまで有機的につなげながら、その実現を図っていきます。取り組みの一環として強化を進めているのが業績管理フレームワーク（P41 戦略と現場の連動）です。当社は、1999年に導入した資本コスト（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）を採用しています。このTVAに結びつくロジックツリーで、各事業の収益性評価や事業資産の効率性評価、キャッシュの獲得能力の評価などを実施するとともに、現場の各種施策および特性に合わせたKPIにまで要素分解しモニタリングします。これによって成長戦略を全社一丸となって推進していくと同時に、投資効率の管理強化により設備投資の選択と集中にもつなげながら、15%以上のROEを実現できる体質を構築していきたいと考えています。

* D/Eレシオ：企業の資金源泉のうち、負債が資本の何倍に当たるかを示す指標で、企業経営の健全性を測るために用いられる指標の一つ。

セグメント別事業概況(2017年3月期)

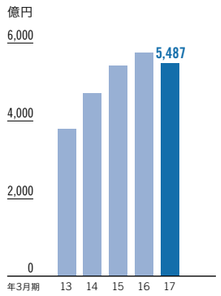
※2018年3月期より、報告セグメントの変更を実施しています。ここでは、旧セグメントにおける2017年3月期の業績をご説明します。

受動部品事業

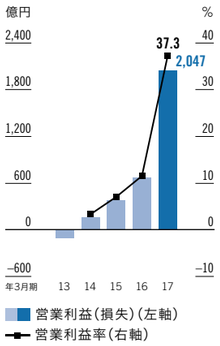
売上高
5,487億30百万円(前期比6.0%減)
営業利益
2,046億81百万円(前期比208.2%増)

2017年3月期の営業利益には、Qualcomm社との合弁事業設立に伴う事業譲渡益1,444億円が含まれています。この影響を除いた営業利益は前期比9.2%減の603億円となりますが、営業利益率は11.0%と前期並みの水準を維持しました。中でも高周波部品は、生産性の改善による収益性改善が大幅に進み、セグメント全体の収益を牽引しました。一方、アルミ電解コンデンサ事業における収益構造転換のための減損損失などにより、セグメント全体で98億円の構造改革費用を計上しました。

売上高



営業利益(損失)/営業利益率



磁気応用製品事業

売上高
3,496億98百万円(前期比10.9%増)
営業損失
▲18億2百万円(前期比—)

日系得意先向けHDD用磁気ヘッドの出荷が好調に推移したことや、前期3月に買収したMicronas社の磁気センサの販売が自動車市場向けに堅調に推移したことにより、前期比で増収となりました。一方、構造改革を積極的に推し進めた結果、磁気応用製品セグメント全体で114億円の構造改革費用を計上しました。また、Micronas社およびHutchinson社買収に関して、のれんの切り出し資産評価が完了し、当期約33億円の償却費を計上しました。

売上高

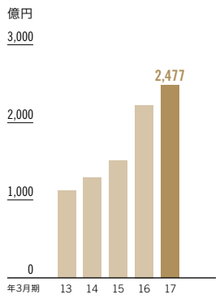
営業利益(損失)/営業利益率

フィルム応用製品事業

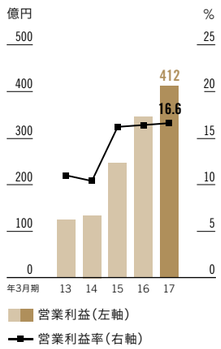
売上高
2,476億93百万円(前期比12.6%増)
営業利益
412億17百万円(前期比11.3%増)

二次電池については、北米向けの販売は前期比で減少したものの、中国スマートフォンメーカー向け売上が大幅に増加しました。さらにドローンやゲーム機向けなど、スマートフォン以外の新規アプリケーション向け販売も増加しており、生産能力増強、生産効率向上を適時に実施し、需要増加に応えた結果、大幅な増収増益となりました。

売上高



営業利益/営業利益率



企業価値

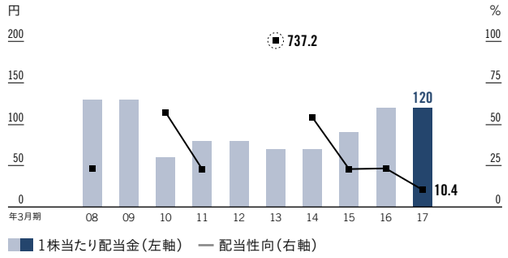
利益配分に関する基本方針と見通し

当社は、中長期的な企業価値の拡大を実現することが株主価値の拡大につながるとの認識のもと、1株当たり利益の成長を通じて、配当の安定的な増加に努めることを基本方針としています。そのため、エレクトロニクス市場における急速な技術革新に的確に対応すべく、重点分野の新製品や新技術を中心に成長に向けた積極的な投資を行うことで長期的な企業価値の拡大を目指しています。当社は、実現した利益を事業活動へ積極的に再投資した上で、連結ベースのROE(株主資本利益率)やDOE(株主資本配当率)の水準、事業環境の変化などを総合的に勘案して配当を行うこととしています。

2017年3月期は、120円の年間配当を実施しました。これに伴い、配当性向は10.4%、株主資本配当率は1.9%となりました。

なお、次期の配当につきましては、中間配当60円、期末配当70円の計130円の年間配当を予定しています。

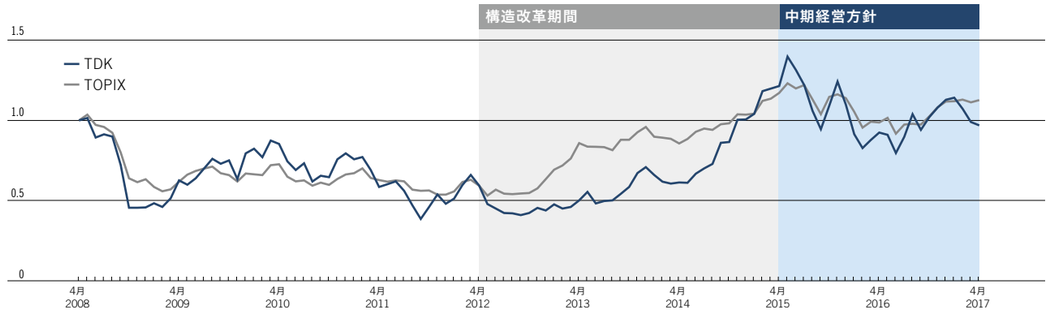
1株当たり配当金/配当性向



* 2009年3月期および2012年3月期は当期純損失を計上したため、配当性向はN.A.。ただし、2009年3月期は1株当たり130円、2012年3月期は1株当たり80円の配当を実施しています。

当社の株価指数とTOPIX(東証株価指数)の比較

2008年4月を1とした相対比較、月足・終値基準



	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
PER(株価収益率)(倍)	10.7	—	59.3	14.0	—	344.2	33.3	21.7	12.2	**6.1**
PBR(株価純資産倍率)(倍)	1.1	0.8	1.5	1.2	1.2	0.7	0.9	1.5	1.2	**1.1**

外部機関からの社会的評価

Member Ethibel EXCELLENCE

MS-SRI(モーニングスター社会的責任投資株価指数)

TMR角度センサが2016年"超"モノづくり部品大賞「自動車部品賞」を受賞

マレーシア人材省より「人材開発アワード」を受賞

TDK CSR REPORT 2016が「第20回環境コミュニケーション大賞」優良賞を受賞

特集

新たな「非連続　な進化」を始動

TDKは、未来の社会ニーズを敏感に察知し、既存事業が成熟期を迎える前に
事業ポートフォリオを大胆に入れ替える「非連続な進化」によって持続的成長を遂げてきました。
そして現在、これからの未来を見据え、新たな「非連続な進化」に向けて力強い一歩を踏み出しています。

Re-invention

1935
フェライトコアの開発

1968
磁気テープの開発

1980
ファイン積層テクノロジーの開発

1987
HDD用磁気ヘッドの開発

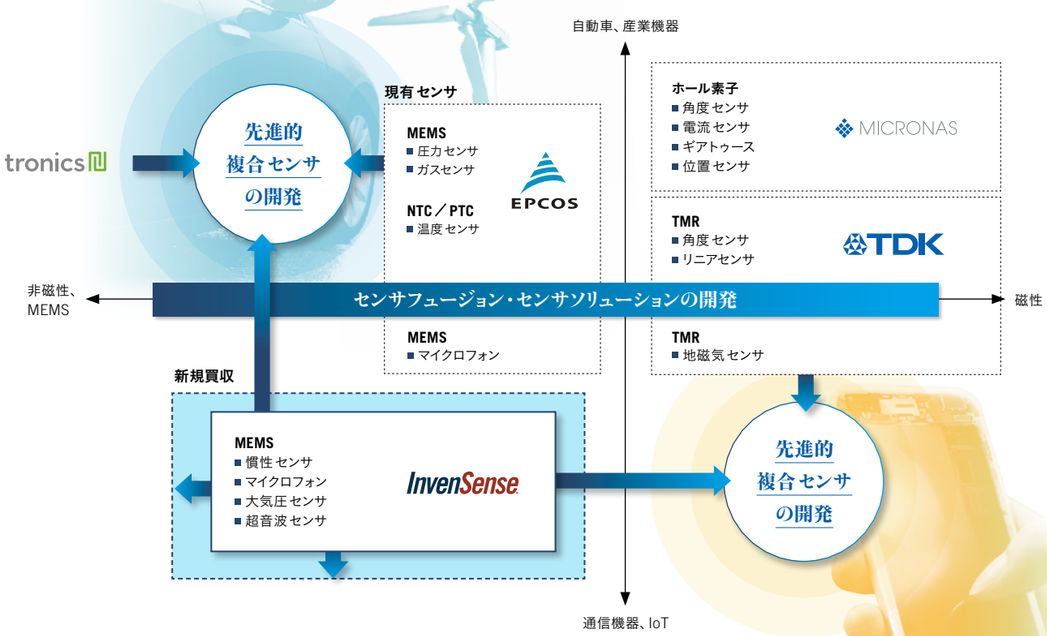
2005
香港のリチウムポリマー電池製造販売会社
ATL社買収

2008
ドイツの電子デバイスメーカー
EPCOSグループ買収

Power of Synergy

技術の引き出しは揃った

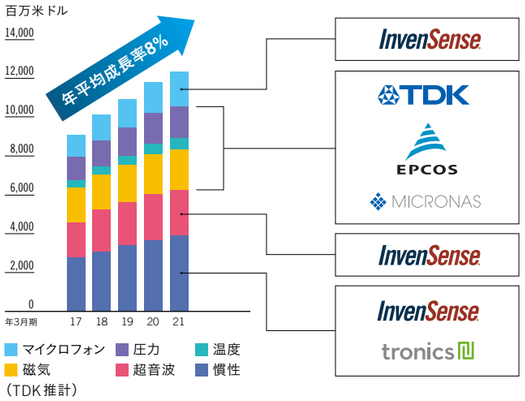
当社は、2015年末のMicronas社の買収合意にはじまり、主にセンサ領域において積極的なM&Aを進めるとともに、高周波部品を提供する合弁会社を設立したQualcomm社をはじめとするICメーカーとの関係の深化を急ピッチで進めてきました。そして2017年5月のInvenSense社買収のクロージングをもって、「技術の引き出し」を揃えた当社は、新たな変革を開始しました。



ターゲット市場

当社がターゲットと捉える非光学式センサの需要は、2020年3月期に向けて年率8%で成長することが予想されます。TDKは、InvenSense社の買収を通じて、MEMS技術を基盤とするセンサを手に入れたことで、非光学式センサ市場全体をターゲットに捉えました。さらにそれまでの自動車市場中心からモバイルやIoT領域へと対象市場の拡大も実現するなど、バランスの取れた製品ポートフォリオを構築しました。

世界のセンサ需要見込み（非光学式）
製品別



（TDK推計）

新たな変革のキーファクター

Speed

ニーズを掴み、試作品を提供し、製品およびソリューションに落とし込むまでのサイクルのスピードこそがビジネスの競争力の源泉であり、収益性の向上にもつながります。ビジネスのスピードアップに向けて全社的な取り組みを進めています。

▶ InvenSense社との「スピード」面でのシナジー

1. ソリューション提供力

ソフトウェア開発のみならず、ニーズを掴んでからソリューションを提供するまでのInvenSense社のスピードは、TDKグループ全体のソリューション提供能力を高めます。

2. 内製化による試作品開発のスピードアップ

ファブレスであるInvenSense社の生産をTDKグループ内部に取り込むことで、試作品の提供スピードなどが大きく短縮でき、ソリューション提供までの時間を短縮します。

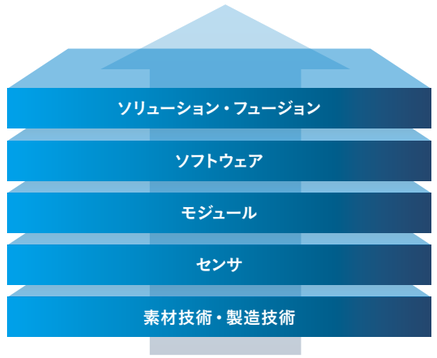
▶ サイクルタイムの加速

開発から製造、販売までのリードタイムの短縮にとどまらず、バックオフィスを含めて全社で「非付加価値時間」の削減を推進し、ビジネスサイクル全体の加速に取り組んでいます。（□ P59 製造）

▶ センサビジネスにおけるトータルバリューチェーンの構築

ASICを手掛けるICsense社の買収によって、素材からソリューション、フュージョンにいたるまでが一貫してつながるバリューチェーンを構築しました。これによって素材からトータルに顧客のニーズに応えるとともに、ビジネスのスピードアップも実現します。

顧客・ビジネスパートナー



新たなビジネスモデルの駆動力——Qualcomm社との協業

Qualcomm社との協業関係は、当社の新たなビジネスモデルの強力な駆動力です。

協業による主なシナジー

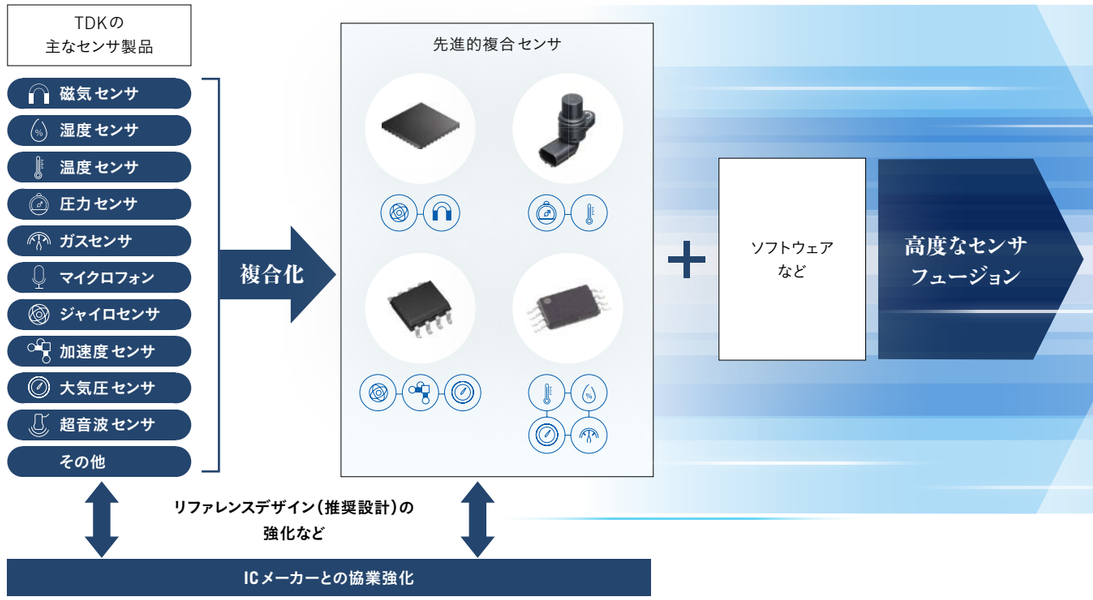
- 合弁会社であるRF360社を通じた最先端のRFソリューションによる統合システムの提供
- 受動部品、電池、ワイヤレス給電、センサ、MEMSなどを含めた次世代モバイル通信、IoTおよび自動車関連分野における広範囲な最先端技術に関する技術協力
- Qualcomm社によるリファレンスデザイン（推奨設計）の強化
- Qualcomm社のテクノロジーロードマップの早期開示

TDKができること
センサソリューション

非光学式センサのラインアップを揃えたTDKは、あらゆる市場ニーズに対応することが可能になりました。センサ素子の高感度化・高精度化・低消費電力化に加え、センサの複合化、演算素子やメモリとの一体化、さらにはソフトウェアを加え、センサフュージョン*へと付加価値を高めながら社会の課題解決に貢献し、世界No.1のセンサソリューションプロバイダーを目指していきます。

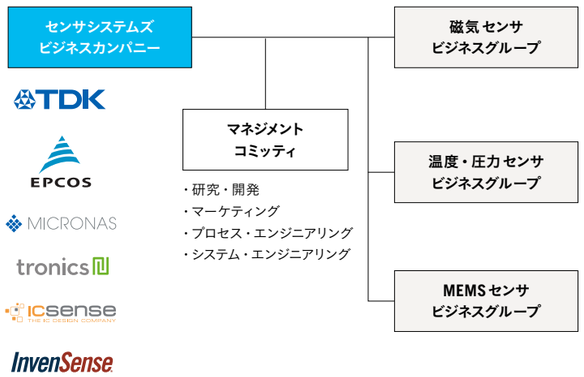
* 複数のセンサをソフトウェアと組み合わせて高度なセンシング機能を実現すること。

TDKが目指すセンサソリューション



センサ事業の統合と
スピーディーな立ち上げ

2017年3月期まで異なるビジネスドメインに属していた磁気センサ、温度・圧力センサ、MEMS・マイクロフォンなどの事業部門および関連企業を統合し、センサシステムズビジネスカンパニーを新設しました。世界13カ国に拠点を有するグループ企業6社が、マーケティングや研究開発を横断的に進めることで、センサ事業のスピーディーな立ち上げを目指していきます(2018年3月期より、報告セグメントにも「センサ応用製品」を追加しています)。



複合センサやソフトウェアの応用によるソリューションの例

ジャイロセンサ ＋ ソフトウェア

⇒ 作業性・効率性の向上

ジャイロ(角速度)センサは、移動体の姿勢や運動状態を検出するセンサ。身近にはカーナビゲーションやカメラの手振れ補正などに利用されています。ジャイロセンサは動くものなら何にでも応用が可能です。産業用ロボットや移動型ロボットでは、ソフトウェアと組み合わせて、新たなモーションを創出・学習させるなど、作業性や効率性の向上にも寄与します。ウェアラブルデバイスに搭載して、人の姿勢や動きを検出するなど、スポーツやヘルスケアの分野でも応用が可能です。

超音波センサ ＋ ソフトウェア

⇒ セキュリティの向上

パスワードにかわる生体認証システムの利用が拡大しています。MEMS技術を利用した超音波センサによる指紋認証システムもその一つ。耐水性に優れ、皮膚の奥の指紋パターンや血管パターンなどを読み取れるので、従来方式のような読み取りエラーがなく、高性能な指紋認証システムが可能となり、セキュリティの向上に大きく貢献します。ウェアラブルデバイスに超音波センサを組み込んだり、近距離通信に利用したりするなど、ソフトウェアしだいで、さまざまなアプリケーションへの応用の可能性が広がっていきます。

TMRセンサ ＋ ホールセンサ

⇒ 冗長性の向上

HDDヘッド技術を応用展開した超高感度のTMRセンサと、多様な用途にフレキシブルに対応できる万能タイプのホールセンサ。磁気センシングをリードする2タイプの磁気センサを製品として持つのはTDKの強みです。角度センサや回転センサ、位置センサなどは、自動車やロボットなどの分野で、それぞれの持ち味を活かせます。さらにはTMRセンサとホールセンサをセットとして使用することにより、過酷な使用状況でもどちらか一方がセンサ機能を維持する可能性が高まり、冗長性が大きく向上します。

加速度センサ ＋ ジャイロセンサ

⇒ 安全性の向上

加速度センサとジャイロセンサを組み合わせることで、自動車の車両の前後・左右・上下の3軸回りの姿勢を検知する慣性センサが実現します。それぞれの軸回りの角速度は、ロールレート、ピッチレート、ヨーレートといいますが、たとえば、ヨーレートでは左右旋回時の角速度を検出し、車両が曲がれないドリフト、曲がりすぎのスピンを防止します。自動運転の安全性の確保においても、きわめて重要な技術です。また、移動型ロボットへの応用も期待できます。

加速度センサ ＋ ジャイロセンサ ＋ 大気圧センサ ＋ ソフトウェア

⇒ ナビゲーションの精度向上

加速度センサとジャイロセンサによる慣性センサに大気圧センサを組み合わせることで、高低差のある道路においても、高精度なカーナビゲーションが実現します。また、これからは自動車の各種センサから得られる情報をAIが分析・管理し、故障や事故が予想される場合、運転者に知らせるようなソフトウェアやシステムも開発されると見ています。ECUで結ばれた自動車のセンサネットワークは、IoT社会のセンサネットワークともつながります。

将来の可能性

センサネットワークの活用により、社会インフラの安全性や経済性を高める取り組みが世界的に進められています。鉄道、道路はじめ、河川、港湾、橋梁、鉄塔など、センシングの対象となるものは、無数に存在します。それらは危険な作業環境にあることも多く、バッテリを内蔵したセンサユニットは、設置後、長期にわたって使用できることが要求されます。このため、耐久性、信頼性の高いセンサユニットを提供できることが、これからのIoT市場における競争優位性を高めます。

TDKができること
パワーソリューション

競争優位性を活かした複合的なソリューション

長年にわたり蓄積した技術による高いパフォーマンスと信頼性を強みとして、TDKは民生用バッテリのリーディングメーカーとしての地位を高めていくとともに、豊富なラインアップを誇る電源機器など、エネルギー関連製品のさらなる拡充を図っています。素材・部品からの製品開発というTDKの競争優位性を活かし、付加価値の高い複合的なパワーソリューションを提供していきます。

TDKならではのパワーソリューションの拡大

現在TDKは、「センサ・アクチュエータ」、「次世代電子部品」とともに、「パワーソリューション」に注力しています。

リチウムイオンポリマー電池などのエネルギーデバイスや電源機器などは、従来は単品販売が中心でした。これからはハードウェアやソフトウェアと組み合わせた高付加価値のユニットへと軸足を移し、自動車、産業機器・エネルギー、ICTの重点3市場の「交点」において、TDKならではのパワーソリューションの提案を積極的に推進していく方針です。

フェライトという画期的な磁性材料を原点とし、磁性技術をコアテクノロジーとして磨き上げてきたTDKは、「エネルギー変換」「エネルギー貯蔵」「エネルギー制御」というパワーエレクトロニクスの根幹的機能に関連する多種多様な製品を提供しています。エネルギーを自在に操る技術とノウハウを活かし、付加価値の高いパワーソリューションを開発します。

「エネルギー変換」関連製品	「エネルギー貯蔵」関連製品	「エネルギー制御」関連製品
• AC-DC/DC-DCコンバータ • 車載インバータ • 直流可変電源 • 双方向コンバータ • ワイヤレス給電用送電/受電コイル • 動力用/発電用マグネット	• 産機用リチウムポリマー電池 • EDLC(電気二重層コンデンサ)	• BMS(バッテリマネジメントシステム)用トランス • BMU(バッテリマネジメントユニット) • IGBTトランス • 各種センサ(電流センサ、温度センサなど)

高付加価値のパワーソリューションに向けたTDKの要素技術のインテグレーション例

送電/受電コイル技術 ＋ コンデンサ技術 ＋ 高信頼性設計技術

⇒ 産業機器用ワイヤレス給電システム

利便性や安全性、信頼性の向上、自動充電による省人化やコスト低減などの面から、AGV(自動搬送車)やロボットなどの産業機器の分野においても、ワイヤレス給電システムの導入に期待が寄せられています。TDKでは、さまざまなアプリケーションを想定して、先進の磁界共鳴方式を採用したワイヤレス給電システムの構築を可能にする3つのプラットフォーム(1kW、200W、50W回転体用)を開発しました。

フェライト技術 ＋ コイル/トランス技術 ＋ 冷却/熱設計技術

⇒ EV/プラグインHEV用車載用充電器(オンボードチャージャー)

EVやプラグインHEVには、メインバッテリを充電するための車載用充電器が搭載されています。車載用充電器は商用交流を直流に変換する整流・平滑ブロック、PFC(力率改善回路)ブロック、DC-DCコンバータなどからなります。車載用充電器を構成する多種多様な電子部品を製品化しているのはTDKの強み。パワーエレクトロニクス技術の結集による小型・軽量・高効率の車載用充電器を提供しています。

フェライト技術 ＋ 電力変換技術 ＋ 回路設計技術 ＋ コイル/トランス技術

⇒ 回生エネルギー用双方向DC-DCコンバータ

エレベータやクレーンなど、モータ利用の産業機器において、モータの制動時にエネルギーが熱としてムダに放出されます。これを回生エネルギーとして取り出してバッテリに蓄電し、大電力を必要とするモータ起動時には、蓄えた電力を補給してアシストする機能を持つのが双方向DC-DCコンバータ。TDKは電力の変換、蓄電、制御を統合したトータルシステムを提案できます。

フェライト技術 ＋ コイル/トランス技術 ＋ 回路設計技術

⇒ 蓄電池充電用AC-DC電源ユニット

電力需要のピークカットやピークシフトほか、災害時の非常用電源として、リチウムイオン電池を用いた蓄電システムが広く利用されています。TDKの蓄電池充電用AC-DC電源ユニットは、先進のパワーエレクトロニクス技術を駆使し、蓄電池の充電に最適化したCVCC(定電圧定電流)方式の電源です。業務用に使われる大容量蓄電システムにおいて、特に優れた充電パフォーマンスを発揮します。

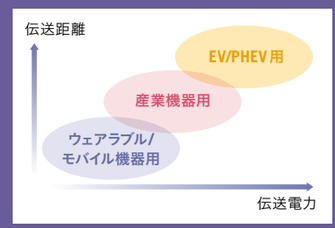
SESUB技術 ＋ 回路設計技術 ＋ 評価/シミュレーション技術

⇒ PMU(電源管理ユニット)

TDKの「SESUB(Semiconductor Embedded Substrate)」は、薄く加工したICチップを樹脂基板に内蔵し、ほかの部品を3次元的に実装する独自の基板技術です。この技術を駆使して開発したのが、スマートフォンやタブレットに搭載されるPMU。DC-DCコンバータ回路、バッテリ充電回路、液晶バックライト用電源回路などの電源管理機能を1パッケージにモジュール化し、省スペース化とともに、放熱特性やノイズ特性も向上させました。

TDKのワイヤレス給電システムの開発ポートフォリオ

自動車、産業機器・エネルギー、ICTという重点3市場をターゲットとするTDKのワイヤレス給電システムは、EV/PHEV用の大電力システム、産業機器用の中電力システム、そしてウェアラブル/モバイル機器用の小電力システムまで、幅広い開発ポートフォリオを特長とします。システム開発に必要な要素技術、システムを構成する電子部品・デバイスの多くを取り揃えていることが何よりの優位性です。



競争優位性を発揮していくための素材・部品技術の強化

新たなビジネスモデルの競争力・持続性を高めていくために、「土台」である素材技術、プロセス技術、一貫生産およびそこから生み出される受動部品をはじめとする部品事業の強みを徹底的に鍛え上げていきます。

モノづくり力の強化

今後は、自動車市場や産業機器・エネルギー市場、ヘルスケア市場など、高効率性はもとより、高信頼性が求められる領域で、事業の拡大を進めていきます。当社では、「インダストリ4.0」に「ゼロディフェクト品質(不良品ゼロ)」の追求を加えた方針のもと、モノづくりの改革を進めています。(□ P60 製造)

戦略的背景	自動車市場をはじめ、人命に関わる領域での利用拡大が見込まれるため、部品の品質が差別化とリスク低減の両面で重要な課題となる。

小型・低背化の飽くなき追求

IoTデバイスでは今後、小型・薄型化、高集積化要求が一層高まっていくことが予想されます。当社は、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。

SESUB

ICを基板上に実装するのではなく、100μm以下に薄く加工したICを基板内に三次元的に埋め込む独自のテクノロジーです。超小型電源モジュールやBluetoothモジュールなどで、モバイル機器の小型・薄型化に貢献しています。今後はさらなる高集積モジュール化や、幅広いIoTデバイスへの応用も進めていきます。

IC内蔵基板

Bluetoothモジュール

パワーマネジメントユニット

MEMS技術

MEMSマイクロフォン

MEMS圧力センサ

戦略的背景	スマートデバイスやIoTデバイスの小型化・軽量化・高機能化に応えるためには、新たな次元での高集積化が求められる。

磁石事業を抜本的に再構築

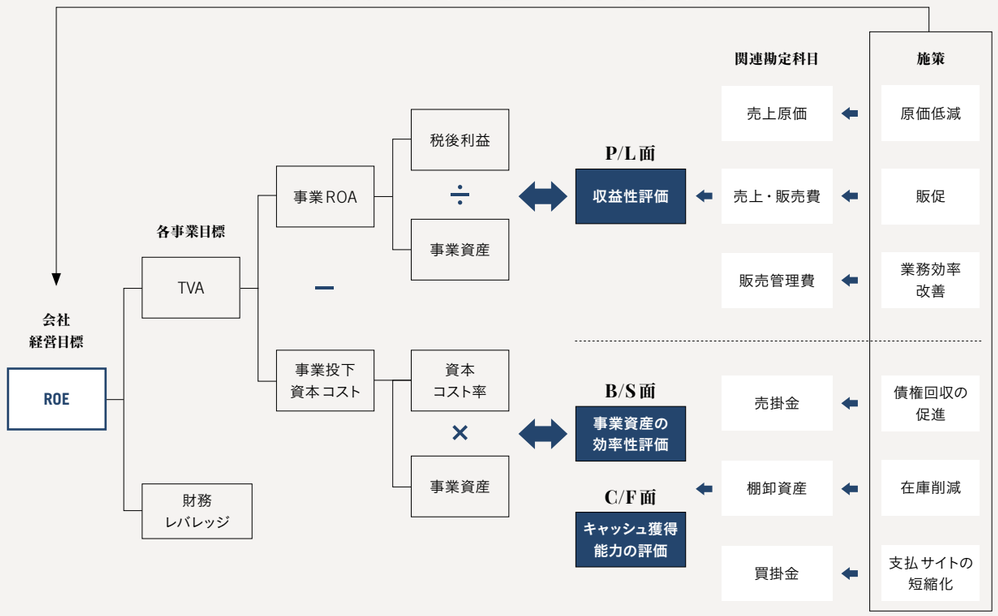
磁石事業は、生産拠点の多さやプロセスの分断といった事業構造が原因となり、2017年3月期に減損損失を計上しました。今後拡大が予想される自動車および風力発電向けの需要を取り込みながら、事業構造を抜本的に再構築しています。

戦略的背景	拡大が予想される自動車および風力発電向け需要を、確実に利益成長につなげる。

戦略と現場の連動

成長戦略の着実な遂行を確実に収益性向上と企業価値向上につなげるために、成長戦略の現場への浸透を推し進めています。導入を進めている業績管理フレームワークは、事業部門や現場ごとにKPIを設定し、新たなビジネスモデルのカギを握る「ビジネスのスピード」を加速し、その積み重ねによって、全社収益性の向上していくことを狙いとしています。事業資産の効率性評価や独自の業績評価指標であるTVA(TDK Value Added)による設備投資など、投資の効率性も一層厳しくモニタリングしていくことで、全社の資本効率の向上につなげていきます。

現場の施策が資本効率の向上につながる仕組みを構築



「非付加価値時間」の削減によるビジネススピードの加速

当社では、①いち早いスタート、②製造現場であれば「生産していない時間」に相当する「非付加価値時間」の削減、③仕事サイクルの短縮を柱に、リードタイムの削減を進めています。現場主導でさまざまなプロジェクトが進んでおり、ある工場では、計画、手配の段階から材料調達、製造までのリードタイムの半減に取り組んでいます。成功体験の共有によって、全員参加でビジネスのスピードを加速していきます。

取締役会議長（社外取締役）による評価

社外取締役
取締役会議長
指名諮問委員会委員長
イノテック株式会社
代表取締役会長
澄田 誠

TDKの成長を牽引してきたHDD用磁気ヘッドに加え、中核事業の電子部品も、現状のままでは収益の成長が鈍化することが見えていた3年ほど前から、TDKは将来、何を強みとし、どのような方向に向かうべきかなどの議論を進めてきました。

内部で育成するべき技術と、外部の力を借りて獲得する技術の仕分けを議論する中で、「ソフトウェア」や「アルゴリズム」の技術を有するQualcomm社と、それを自社の製品で具現化するTDKのパートナーシップが理想的であるという結論に達しました。そして同社との業務提携が、センサ事業の拡大をはじめとする大きな戦略の方向性を決定付けました。大きな流れが決まった後は、Micronas社やInvenSense社といった買収先の候補が上がるまで時間はかかりませんでした。案件の選定に際しては、センサ市場の需要動向や競合状況などをさまざまな角度から分析し、TDKの成長戦略にフィットする企業を探していきました。

> “Qualcomm社との業務提携が戦略の方向性を決定付けました”

ハイテク分野では、技術変革のサイクルが速くなり、また、企業買収コストも上昇しており、5年前と比較してリスクが拡大しています。一方、今後買収コストが低下するか否かを予見することはできません。一連の買収案件では、執行サイドが適切な範囲内でリスクを取ることができるよう、経営会議から付議された事業の妥当性や成長性など、取締役会は投資の効果やリスクについて多面的な検証を行い、フィードバックをかけ続けました。ファブレス企業であるInvenSense社に関しては、従業員や顧客のリテンションリスク（人材の確保や既存顧客維持のリスク）に対する執行サイドのスピーディーな対応を評価しています。

「攻め」の投資を進めていますので、フィージビリティ・スタディに際しては、ある程度ポジティブなシナリオを念頭に置きますが、たとえばInvenSense社のケースでは、ソフトウェアやアルゴリズムのように大きなシナジーの可能性があるものの、現時点であまり収益に寄与していないものについては、きわめて保守的に評価しています。また、無形固定資産にも計上されていない人に帰属する技術や、買収された側も気付いていないような価値を引き出し、いかに相互の企業価値を高めていけるかがTDKの今後の腕の見せどころだと考えています。

> “市場に残る懸念を払拭してくれることを期待しています”

TDKのコーポレート・ガバナンスは、業務執行機能と監督機能の分離が進んでいると考えています。私が議長を務める取締役会では、意思決定の迅速化と、株主・投資家の皆様に対して説明責任を果たせるよう活発に議論することとのバランスを取る重要性を、3名の社外取締役が共有しています。吉田取締役は、過去の経験からベンチャー企業に対する投資リスクをよくご存知ですし、石村取締役も海外の企業買収の経験が豊富です。そうしたバックグラウンドが、M&A案件の評価や買収後のリスク管理の議論に役立っているのではないでしょうか。

3年ほど前より、取締役会で一層深い議論を行うために、経営会議で議論を尽くし、より重要な議案のみを付議するよう指摘してきましたが、2017年から経営会議のメンバーを絞り込んだことでこの課題も改善が進んでいます。

「かたち」は整いましたが、実績を上げていくのはこれからです。今後は、スピード感を持って実行プランを進めているか、戦略や投資先の検証をきちんと行っているかなどを注視していく考えです。買収企業をスピーディーに融合し、市場の懸念を払拭して、投資家の予想を上回る成長を示すTDKを、社外取締役の一人として期待しています。

Column

「多様性の強さ」

買収企業の強みを最大限に引き出すTDK流のPMI（Post Merger Integration）

専務執行役員
電子部品ビジネスカンパニー CFO
Joachim Zichlarz

私が現在CEOを務めるEPCOSグループは、2008年にTDKグループに入りました。お互いにとって、自社の製品ポートフォリオを補完し合う魅力的なディールであっただけでなく、TDKがEPCOSをいち買収先としてではなく、対等かつ重要なパートナーとしてグループに迎え入れたいという姿勢を示してくれていたことが、その後の買収プロセスをよりスムーズなものにしたと思います。こうした姿勢から構築されてきた両社の信頼関係は、今日でもさまざまな場面でシナジーを生み出す土台となっていると感じています。

買収先にTDK流のやり方を強制せず、それぞれの文化や価値観を尊重した上で、ともに成長していこうとする姿勢は、TDKグループ全体に浸透しています。現在、TDKは連結ベースで日本人以外の従業員が9割以上を占めるグローバル企業となっていますが、経営会議のほとんどが英語で進行されており、さまざまな国籍のメンバーが臆することなく発言し、活発な意見交換がなされています。そこから、私を含めた参加者全員が、TDKのグローバルなスピリットと経営手法を学んでおり、とてもよい刺激となっています。加えて、年齢や役職を気にすることなく、マネジメント層に意見をぶつけることのできる雰囲気が醸成されていることも、今後のTDKの成長を支える強みです。

こうした「多様性の強さ」を最大限に発揮することで、今後もグループ全体でさらなる成長に向けた取り組みを進めていけると考えています。

EPCOS OHGのドイチュランツベルク工場（オーストリア）

セグメント At a Glance(2017年3月期)

受動部品セグメント

	コンデンサ	インダクティブデバイス	その他受動部品
主要製品	**自動車向け** 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 **ICT向け** 三端子貫通型コンデンサなど **産業機器・エネルギー向け** フィルムコンデンサ、アルミ電解コンデンサなど	**自動車向け** 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 **ICT向け** SMDインダクタ、薄膜コモンモードフィルタなど **産業機器・エネルギー向け** トランス、EMCフィルタなど	**自動車向け** ピエゾアクチュエータ **ICT向け** セラミック高周波部品、VCM/OIS、積層チップバリスタなど **産業機器・エネルギー向け** バリスタ、アレスタなど
競合	村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Yageo(台湾)など	村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Cyntec(台湾)など	村田製作所、アルプス電気、パナソニック、AMOTEC(韓国)など
代表製品の世界シェア(当社調べ)	車載用セラミックコンデンサ **40〜45%**	インダクタ **20〜25%**	セラミック高周波部品 **30〜35%** バリスタ **30〜35%** ガスアレスタ **75〜80%**

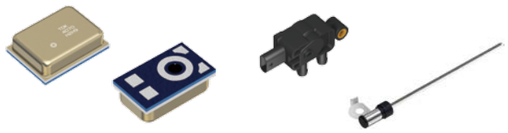
磁気応用製品セグメント

	記録デバイス	その他磁気応用製品
主要製品	**ICT向け** HDD用磁気ヘッド HDD用サスペンションなど 	**自動車向け** DC-DCコンバータ、車載充電器、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 **ICT向け** 大電流デジタルPOLコンバータ、HDD用マグネットなど **産業機器・エネルギー向け** 双方向DC-DCコンバータ、AC-DCパワーモジュール、産業機器モータ用マグネットなど
競合	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	電源:XP-Power(シンガポール)、Meanwell(台湾)、コーセルなど マグネット:信越化学、日立金属、中科三環(中国)など
代表製品の世界シェア(当社調べ)	HDD用磁気ヘッド **20〜25%** HDD用サスペンション **55〜60%**	産業機器用電源 **15〜20%** フェライトマグネット **20〜25%**

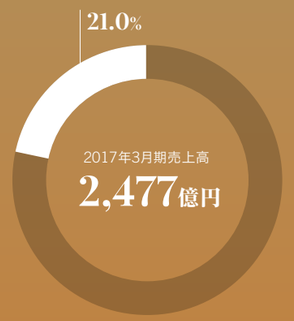
* TDKは世界唯一のHDD用磁気ヘッド専業メーカー。現在、HDD用磁気ヘッドの製造は、TDK、Seagate Technology、Western Digital Technologiesの3社に集約されています。

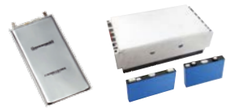
センサ応用製品セグメント

* InvenSense社の買収完了などに伴い、2018年3月期売上高は、前期比1.7〜2.0倍となる見込み

	センサ
主要製品	**ICT向け** 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) **自動車向け** 各種センサ(ギアトゥース、圧力、角度、電流、温度など) **産業機器向け** 各種センサ(圧力、ジャイロ、加速度、電流など) 
競合	村田製作所、アルプス電気、太陽誘電、Bosch(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
代表製品の世界シェア(当社調べ)	温度センサ(NTCサーミスタ) **30〜35%** その他センサ:現状非開示

フィルム応用製品セグメント



	エナジーデバイス
主要製品	**ICT向け** スマートフォン用リチウムポリマー電池 タブレット端末・ノートパソコン用リチウムポリマー電池 ウェアラブル端末用リチウムポリマー電池 **産業機器・その他向け** ドローン用リチウムポリマー電池 ゲーム機用リチウムポリマー電池 
競合	Samsung SDI(韓国)、LG化学(韓国)、村田製作所、パナソニック、マクセルなど
代表製品の世界シェア(当社調べ)	リチウムポリマー電池 **25〜30%**

セグメント変更について

今後、大きく市場拡大が期待されるセンサ事業について、2017年4月1日に「センサシステムズビジネスカンパニー」を新設しました。センサ応用製品セグメントを構成する事業は、従前のセグメントから組み換えています。旧報告セグメントの受動部品セグメントより温度・圧力センサが、磁気応用製品セグメントより磁気センサが、その他セグメントよりMEMSマイクロフォン事業が組み換えの対象となっています。

TDKを取り巻く事業環境

市場環境と機会	市場に影響を与える要因
自動車向け • 消費者の「燃費意識」の高まりによる自動車の軽量化・電装化の進展 • ADASや自動運転などの新規技術の進展 **ICT向け** • 中国やインド市場をはじめとした新興国での需要拡大 • 新型端末の市場投入 • モバイル端末の薄型化・多機能化・高機能化の進展 **産業機器・エネルギー向け** • 各地で構築されるスマートグリッド(次世代電力網)をエネルギーインフラとするスマートシティ • 風力発電・太陽光発電などの再生可能エネルギー需要の拡大	• 各国における環境関連の新たな法規制 • 各国政府による省エネ・省コスト化政策の一層の推進 • 既存製品のコモディティ化に伴う価格競争の激化および価格下落圧力 • 他社による技術革新、新製品開発 • 需要増に伴う原材料価格高騰 • 為替変動による売上高、原材料調達コストの変動 • エレクトロニクス製品の一般消費動向

受動部品セグメント

Passive Components

受動部品事業は売上高の約半分を占めるTDKの「主力」となるセグメントで、セラミックコンデンサ、アルミ電解コンデンサおよびフィルムコンデンサから構成されるコンデンサ事業、コイルなどのインダクティブデバイス事業のほか、高周波部品、圧電材料部品・回路保護部品を扱うその他受動部品事業で構成されます。モバイル機器の高機能化・多機能化、また自動車の電装化のさらなる進展は、受動部品の需要拡大が継続することを意味しており、今後も高い成長が見込まれます。

受動部品の手引き

エレクトロニクス社会を支える受動部品

電子部品にはIC、LSIなどの能動部品と、コンデンサ、インダクタ、抵抗器など、電力を蓄えたり、放出したり、消費したりする受動部品があります。能動部品は受動部品の助けを借りて、初めて機能します。

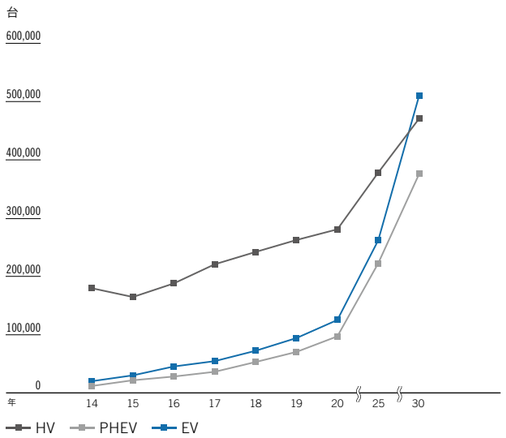
モバイル機器や家電、OA機器、自動車、ロボット、産業機器などの回路基板には、多数の半導体素子を集積したCPUやメモリとともに、多種多様な受動部品が搭載されています。とどまることのない電子機器や自動車の進化を支えるべく、受動部品のさらなる小型化・軽量化・低背化やモジュール化を推進しています。

事業戦略

- モノづくり力の強化を進め、QDC競争力を向上する（P59 製造）
- Qualcomm社との提携を最大限に活用し、付加価値の高い製品を「First-to-Market」で実現する
- 小型化・低背化の飽くなき追求を継続する（薄膜技術・SESUB技術）

市場データ

電気自動車の普及状況（HV、PHEV、EV）



出典：株式会社総合プランニング『2017年版電気自動車関連市場の最新動向と将来予測』

Topics

01 次世代電子部品の展開

社会・市場ニーズ

- 電子機器の小型化と高機能化に伴う小型化・低背化（部品の薄型化）要求
- 最終製品の低価格化と高機能化に対応するためのモジュール化要求

モバイル機器の多機能化・高機能化に伴う電子部品の高密度実装化は一段と進展しており、2020年にサービス開始が予定されている5G（第5世代移動通信システム）では、これまでと次元の異なる高密度実装化が求められます。そのソリューションの一つであるモジュール化ニーズに対応するために、当社では材料技術や薄膜技術などと融合させた先進のIC内蔵基板「SESUB（Semiconductor Embedded Substrate）」技術による小型・高機能モジュールの開発を推進しています。また、Qualcomm社との協業に基づくICリファレンスを活かしながらカスタマイズを強化し、モジュール特性の向上も図ります。受動部品単体の競争力強化に向けた、新たな工法の開発・導入も進めています。

市場要求

モジュール化対応

次世代電子部品

モジュール

SESUB
- 省スペース化
- 小型化・低背化
- 高機能パッケージ
- 高性能化

Passiveモジュール

SESUBモジュール

＋

カスタム設計部品

インダクタ（パワー/高周波）
コンデンサ（MLCC/薄膜）
高周波部品

カスタマイズ受動部品でモジュール特性を上げる

高品質/高特性部品の要求への対応

新工法・素材製品

薄膜工法製品
- モジュール化対応
- 薄膜コンデンサ

めっき工法製品
- 車載用パワーインダクタ

アプリケーションへの最適化製品

ロール・トゥ・ロール工法製品
- ワイヤレス給電

応用工法製品
- 超大電流インダクタ
- 高インダクタンスパワーインダクタ

薄膜コンデンサ（TFCP）

Qualcomm社との協業

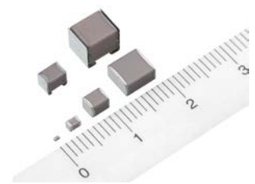
02 自動車の進化をサポートする受動部品をラインアップ

社会・市場ニーズ

- 車載電装機器のニーズに応える信頼性の向上と総合的なソリューションを提供

「走る電子機器」といわれるほど、自動車には多種多様な電子部品が搭載されています。xEV（HEV/PHEV/EVなど）の市場は世界的に急拡大しており、ADAS（先進運転支援システム）の普及も進み、自動運転技術の実用化も視野に入っています。

当社は、これらの技術進化を総合的に支える受動部品のラインアップの強化に向けて、振動や熱衝撃に強い樹脂電極端子積層セラミックチップコンデンサ、高温対応SMD（表面実装部品）インダクタなど、車載電装機器に要求される性能とニーズに応える電子部品の開発・製品化に注力しています。



車載向け樹脂電極端子積層セラミックコンデンサ

センサ応用製品セグメント

Sensor Application Products

センサを主要な戦略成長製品と位置付け、積極的な企業買収を展開したことにより、磁気センサや温度センサなどの従来のTDK製品群に、多種多様なセンサが加わり、非光学式センサ製品において世界トップクラスのラインアップを短期間で構築することができました。

グループのセンサビジネスを統合して、新たに設置した「センサシステムズビジネスカンパニー」のもと、ICメーカーとも協業しながら、センサの複合化やモジュール化、さらに高度なセンサフュージョンを推し進めて、世界No.1のセンサソリューションプロバイダーを目指していきます。

センサの手引き

トリリオンセンサ時代が間近に

視覚、聴覚、触覚などの五感に関する情報、温度、湿度、大気圧、加速度、慣性など、体感に関連した情報、さらには人間の感覚では捉えられない磁気や超音波などを検出し、電気信号に変換して出力するのがセンサです。スマートフォンに代表されるモバイル機器や自動車など、身の回りの電気・電子機器に数多く搭載されており、暮らしやビジネス、産業を見えないところで支えています。

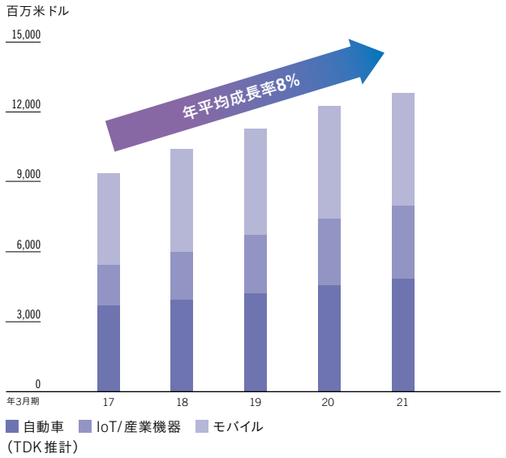
さまざまなIoTデバイスの爆発的な拡大に伴い、2020年代にはセンサの年間生産量は1兆個を超えると予測されています。当社は、M&Aを通じて集積した非光学式センサ技術と圧倒的な製品ラインアップにより、IoT時代の世界をリードすることを目指しています。

事業戦略

- 分散していた組織を統合し、ボーダレスなマーケティング・R&D体制を実現する
- センシングのコア技術・素材技術にIC技術・パッケージング技術を融合し、高機能・高付加価値のセンシングソリューションを提供する（P36-37 特集）
- 既存センサ製品の顧客基盤を拡大する

市場データ

世界のセンサ需要見込み（非光学式）
市場別



（TDK推計）

Topics

01 既存センサ製品の顧客基盤拡大

世界No.1の非光学式センサのラインアップを活かし、買収を通じて拡充した顧客基盤の開拓を進めていきます。これまで単品ではニーズがない、もしくは参入できなかった顧客に対して、複合化やソフトウェアを加えたソリューションの提案に取り組み、これを実現していきます。

02 卓越したオペレーションの実現

ビジネスの拡大と並行し、オペレーションの効率化の面でも買収企業とのシナジーを創出していきます。InvenSense社は、一部の工程を除きファブレスのオペレーションを展開しています。特徴のあるMEMS製品やウエハは、TDKの工場を活用して生産を行う一方、差異化の余地が小さいASIC（特定用途向け集積回路）などについては、引き続き外部に生産を委託していくことで、オペレーション効率の最大化を目指します。セラミックをベースとした当社のパッケージング技術や、半導体のベアチップを基板内に埋め込むIC内蔵基板「SESUB」技術などを活用することで、センサ素子および複合センサの競争力強化を図っていきます。

InvenSense社 MEMSセンサ

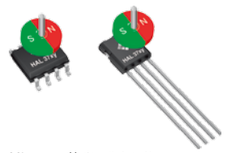
03 次々に創出する買収企業とのシナジー

TDKのTMR（トンネル磁気抵抗）センサの技術・ノウハウと、Micronas社のホールセンサ技術を組み合わせた複合センサは、動的磁場と静的磁場の検知を可能とし、位置と角度の理想的な測定を実現します。異なる原理・構造のセンサを組み合わせて、自動操舵システムなどで重視されるセンサの機能安全性や冗長性も高めます。

TDKが新たに開発したデジタル出力方式のTMRセンサは、角度誤差±0.2度の精度を保証しており、室温の環境下では、車載市場向けにおいて業界トップクラス*である角度誤差±0.05度の精度を達成しています。ASICには、ICsense社の設計技術を採用するなど、TDKグループのセンサビジネスにおけるシナジー効果を具現化した新製品です。

* 2017年6月現在、TDK調べ。

TMRセンサ



Micronas社 ホールセンサ

磁気応用製品セグメント

Magnetic Application Products

磁気応用製品事業は、HDD用磁気ヘッドやHDD用サスペンションを取り扱う記録デバイス事業、電源およびマグネットを取り扱うその他磁気応用製品事業で構成されます。

磁気応用製品事業の中核となっているのは、高いシェアを誇るHDD用磁気ヘッドです。磁気記録媒体に情報の書き込み・読み取りを行うHDD用磁気ヘッドは、ナノレベルの薄膜プロセス技術をたゆみなく投入することで、驚異的な記録密度の向上を達成してきました。また、低損失フェライトやトランス技術などを活かした高効率電源、材料技術を駆使した高性能マグネットなどは、省エネ・省資源にも大きく貢献しています。

磁石の手引き

現代人は磁石がないと…

エネルギーの補給なしに磁力を保ち続けるマグネットは、現代社会を根本から支えています。たとえば、自動車には100個前後の小型モータが搭載され、そこにはフェライトマグネットが使われています。また、xEVの駆動用モータには、強力なネオジムマグネットが使われています。

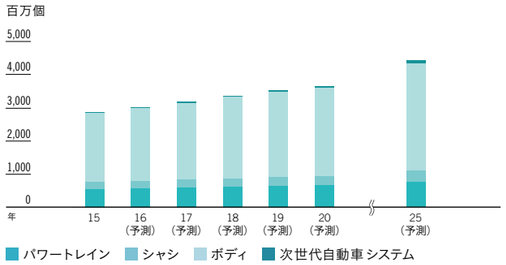
また、産業機器やロボット用モータ、風力発電システムの発電機など、今後は高性能なマグネットの需要がますます拡大していく見込みです。TDKは、創立以来、80年を超えて磨き上げてきたDNAの一つである磁性材料技術をさらに磨きながら、社会に貢献していきます。

事業戦略

- 素材事業の原点である磁性事業を抜本的に再構築する
- HDD業界での変化と技術革新をリード

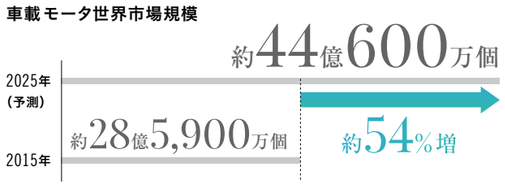
市場データ

車載モータのシステム領域別世界市場予測



注1. 車両生産台数ベース
注2. 2016年以降予測値(2016年8月現在)
出典：株式会社矢野経済研究所 『車載モータ世界市場に関する調査(2016年)』

車載モータ世界市場規模



注1. 車両生産台数ベース
注2. 2025年予測値(2016年8月現在)
出典：株式会社矢野経済研究所 『車載モータ世界市場に関する調査(2016年)』

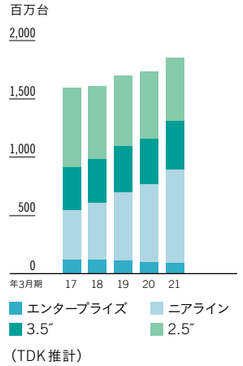
Topics

01 HDD業界の変化と技術革新をリード

民生用のHDDは需要減が見込まれる一方、クラウドコンピューティングやIoTの発展を背景とするデータ創出量の爆発的な増大により、データセンターのサーバで使用されるニアライン向けHDDでは、1台当たりの磁気ヘッドの搭載本数の増加が見込まれます。

当社は、開発・製造の垂直的協業や、重複投資を回避する水平分業などにより、業界のライトサイジングへの貢献を進めるとともに、技術革新を主導することでニアライン向けHDDの記憶容量の継続的な増大を実現し、市場の成長に貢献していきます。

HDD用磁気記録ヘッド需要予測



（TDK推計）

02 次世代エコカーの燃費改善とさまざまな環境負荷の低減に貢献

近年、ヨーロッパや中国などでEVへの移行を推進する方針が打ち出され、今後、世界中でEVの普及が加速すると見られています。排出ガス中の有害物質の低減や、CO_2排出量の削減に有効な次世代エコカーの普及に向け、当社では、民生用スイッチング電源や産機用スイッチング電源で培った回路技術、設計技術などを活かして、車載用DC-DCコンバータや充電器のさらなる進化を図っていきます。

車載用DC-DCコンバータ

車載用充電器

車載用DC-DCコンバータ（ジェネレーション5）と車載用充電器（ジェネレーション2）

- TDK独自の素材技術（フェライトコア）、回路技術（高効率）、シミュレーション技術（磁場解析・熱解析）を融合し、さらなる小型化・軽量化・高効率化と高信頼性を実現
- 効率の向上により、自動車の燃費を改善
- 単位体積当たりの出力パワーを大幅に向上

フィルム応用製品セグメント
Film Application Products

フィルム応用製品事業は、スマートフォンやタブレット、ノートパソコンなどのICT機器向けの二次電池を中心として、車載用や産業機器用二次電池など、各種のエナジーデバイスを取り扱います。

リチウムポリマー電池を開発・生産するATL社は、リチウムポリマー電池分野におけるリーディングカンパニーとしての地位を確立しています。また、新たなアプリケーション分野として、ドローンなどにも広がりを見せています。

電池の手引き

大きな可能性を秘めたリチウムポリマー二次電池

モバイル機器への搭載が拡大してきたリチウムイオン二次電池の一種で、電解質にゲル状にしたポリマー(高分子)を使用しているのがリチウムポリマー二次電池です。

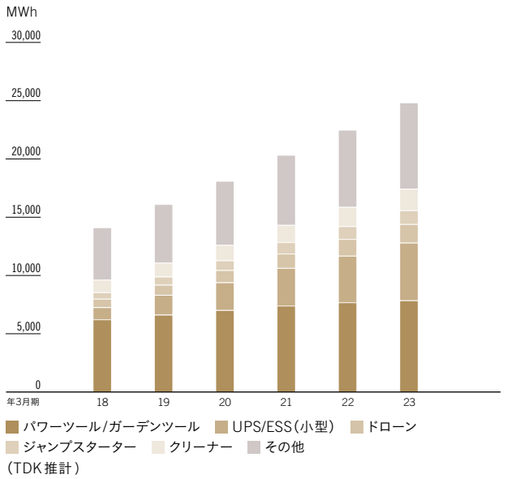
小型・軽量化が容易なことに加えて、形状の自由度も高いことから、スマートデバイスの薄型化を追い風に、この10年で需要が急増しています。今後は、ノートパソコンやスマートフォンの角形電池からの置き換えや、小型・高容量の電池が求められるIoT端末などでの需要拡大が見込まれます。また、ドローン、バーチャルリアリティ機器ほか、ロボットやAGV(無人搬送車)など、産業機器・エネルギー分野での採用も進んでいます。

事業戦略

- 民生用バッテリのリーディングメーカーとして最高のパフォーマンスと信頼性を提供する
- エナジー関連製品群を素材・部品から垂直統合した強みで拡大する(P38-39 特集)
- 将来の事業拡充の体制整備を開始

市場データ

世界の2次電池需要見込み(非ICT市場)



(TDK推計)

Topics

01 リーディングメーカーとして最高のパフォーマンスと信頼性を提供

当社は、2005年に買収したATL社が中心となり、大きな可能性を秘めた民生用リチウムポリマー電池市場でリーディングカンパニーの地位を確立しています。

現中期経営計画では、拡大する需要に対応するための投資を積極化しており、特に需要拡大が期待される中国では、生産能力の増強に加え、研究開発センターも新設しています。

今後は、これまでの成長の原動力となってきたビジネスのスピードや柔軟な対応などの顧客への優れたサービスや、先端的な技術、優れたオペレーション機能といった強みの強化に加え、高信頼性、高い安全性の確保に向けた技術への投資を継続していきます。スマートフォンやノートパソコンなどの角形電池からの置き換え需要を掴むとともに、ロボット、ドローン、AGV、太陽光発電・風力発電用のESS(Energy Storage System)など、ICT市場以外の需要拡大を確実に捉えていきます。

事業拡大に向けた投資

- ATL社の生産能力を増大
- 中国に研究開発センターを新設
- 国内のロボットや医療機器などの成長分野に向け、2020年3月期の量産開始を視野に、国内生産拠点の新設に向けた準備に着手

その他セグメント
Others

主要製品ポートフォリオ

メカトロニクス(製造設備)

メカトロニクス技術を応用展開したフリップチップ実装機などの最先端のFA機器を製品化して提供しています。

電波暗室

高性能アンテナと独自のソフトウェアを用いた自動測定システムにより、ノイズ対策のための高精度なEMC測定サービスと合わせたEMCソリューションを提供しています。

フラッシュメモリ応用デバイス

独自のメモリ制御ICを搭載したSSDやCFカードを産業用途に提供しています。

バリューチェーンで見るビジネスモデルの持続性

TDKでは、原材料の調達から、開発・設計、製造、物流、販売にいたるまでのすべてのバリューチェーンにおいて、戦略面およびESGの観点から重要と考えるテーマを設定し、その実現に向けた取り組みを実施しています。

- 戦略全体
- モノづくり改革
- 社会要因
- 環境要因

VALUE CHAIN

Input

経済

売上原価
8,559億円

販売費及び一般管理費
2,394億円

設備投資
1,676億円

研究開発費
913億円

社会

従業員数（連結）
99,693名

勤続年数（単独）
20.8年

教育・研修費用（単独）
242百万円

環境

資源
210,945t

電力
2,230,914MWh

燃料
1,137,091GJ

取水量
13,701千㎥

1 調達 P56

2 開発・設計 P57

3 製造 P59

4 物流 P61

5 販売 P61

戦略適合
（戦略推進に向けたバリューチェーンの最適化）

バリューチェーン全体

- 材料から完成品にいたるまでの一貫生産を追求
- コア領域のブラックボックス化による技術的優位性の徹底的な管理
- 顧客ニーズの川上への還流
- 全工程におけるビジネスサイクルのスピードアップによる収益性の向上

調達
- 磁性材料の安定確保
- 原料の品質確保
- 希少金属代替材などの調達

開発・設計
- 開発サイクルのスピードアップ
- 世界4拠点開発体制による需要地開発
- 開発資源の戦略領域への集中
- 長期ロードマップに基づく新製品開発
- グループ内での知財の融合
- ICメーカーとの協業
- 知財の管理と活用
- 希少金属を使用しない製品の開発

製造
- 全世界で同一品質を実現するロケーションフリーの追求
- 源流管理によるゼロディフェクトの追求
- IoTの活用による生産効率の追求
- リードタイムの短縮化による在庫の削減

物流
- 物流品質の確保（JITへの貢献）

販売
- 顧客との関係性強化
- キャッシュ・フロー改善
- 情報システムの有効活用

ESG

バリューチェーン全体

- モノづくり改革を推進する人材の育成
- グローバル人材の育成
- 多様性を尊重する企業風土の醸成
- 働き方改革
- 技術伝承
- 環境に配慮した方針の設定と実施

調達
- 購入品品質の確保
- CSRチェックシート/監査実施
- グリーン調達
- 紛争鉱物調査
- サプライヤーの労働環境配慮

KPI
2018年3月期目標
CSR適合サプライヤー比率
95%以上

開発・設計
- ライフサイクル視点での環境負荷の低減
- 環境貢献製品の開発

製造
- 工場の環境負荷低減
- エネルギー効率の向上
- 生産拠点における労働環境配慮
- 拠点地域との関係性強化

KPI
2018年3月期目標
製品によるCO_2削減貢献量原単位前期比
2.7%改善

物流
- 物流における環境負荷低減

販売
- 品質保証体制の強化
- 環境貢献製品の販売促進

KPI
2018年3月期目標
重大苦情件数
0件

Outcome

経済

売上高
1兆1,783億円

営業利益
2,087億円

フリー・キャッシュ・フロー
890億円

社会

IMD研修参加者数（過去累計）
328名

海外トレーニー参加者数（過去累計）
28名

CSRチェックシート改善指導社数*
7社

DRCコンフリクトフリーアイテム比率*
91%

環境

CO_2
1,463,396t-CO_2

排出物総量
77,915t

排水
2,148千㎥

* 対象は、TDK株式会社の取引先です。

VALUE CHAIN 1 調達

戦略適合

- 磁性材料の安定確保
- 原料の品質確保
- 希少金属代替材などの調達

ESG

- 購入品品質の確保
- CSRチェックシート/監査実施
- グリーン調達
- 紛争鉱物調査
- サプライヤーの労働環境配慮

具体的な取り組み

戦略適合

高品質かつスピーディーに製品を提供するグローバル・パートナーシップ購買

TDKは、取引先と強固なパートナーシップを構築し、両社がともに高めあう関係を維持することを目指し、購買理念「グローバル・パートナーシップ購買」を掲げています。グローバル・パートナーシップ購買とは、日本およびアジア・米国・欧州の4拠点生産体制を敷いている当社が、スピーディーな製品開発をするために、海外消費資材については現地調達化を進めること、そして、TDKが高品質な製品で顧客満足度を高めるためには、取引先との緊密なコラボレーションが不可欠ということを意味しています。当社では、この理念を具現化するための購買方針を定めています。

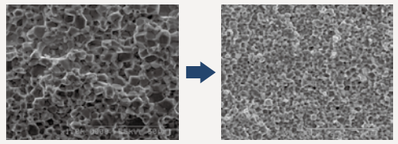
戦略適合

安定供給の確保

大規模災害など不測の事態において、顧客が必要とする製品を安定して供給するためには、取引先とともに、サプライチェーンの一員として社会的責任を共有し、要請に応えていく責務があります。当社では、「安定供給の確保」が重要な責務との認識のもと、取引先の事業継続計画および事業継続マネジメントの調査、有事に活用する情報の事前収集と整理、取引先とのタイムリーなコミュニケーションを3本柱として取り組んでいます。

また、希少金属など、産出国の制限などにより安定調達にリスクが伴う原料については、その使用量を減少させる新工法の開発にも取り組んでいます。

重希土類元素 ジスプロシウム(Dy)フリー・ネオジムマグネットの開発



ジスプロシウム使用の従来品　ジスプロシウム不使用の開発品

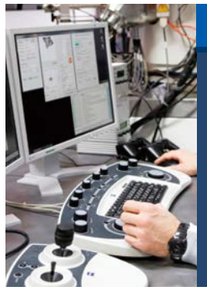
ESG

CSR調達の推進

TDKは購買方針にCSRを掲げ、取引先にもCSRの重要性を理解し、その認知度を高めていただくための働きかけをしています。グループ各社の実態に応じて、契約条項への盛り込み、CSRチェックシートによる評価やCSR監査などを継続的に実施し、内容に問題がある場合は、個別に改善を依頼しています。

また、実態を客観的に把握する目的でCSR監査を導入しており、顧客への納入製品に関わる重要度、依存度などを勘案して、取引先を選定して実施しています。

VALUE CHAIN 2 開発・設計



戦略適合

- 開発サイクルのスピードアップ
- 世界4拠点開発体制による需要地開発
- 開発資源の戦略領域への集中
- 長期ロードマップに基づく新製品開発
- グループ内での知財の融合
- ICメーカーとの協業
- 知財の管理と活用
- 希少金属を使用しない製品の開発

ESG

- ライフサイクル視点での環境負荷の低減
- 環境貢献製品の開発

具体的な取り組み

戦略適合

M&Aや業務提携による開発スピードの加速

変化が速いエレクトロニクス業界において、ニーズを先取りした製品をいち早くお届けする「スピード」の重要性はさらに増しており、昨今においては、M&Aや業務提携を通じたビジネススピードの加速にも積極的に取り組んでいます。

ファブレス企業であるInvenSense社のソリューション提供力や、Qualcomm社との協業およびICsense社の買収によって構築したトータルバリューチェーンは、試作開発のリードタイム短縮に大きく寄与するものと期待しており、グループ全体で「First-to-Market」の実現に向けた取り組みを力強く推進しています。

戦略適合

多様なニーズにスピーディーに対応する世界4拠点開発

海外売上高比率が90%を超える当社グループは、日本を中心に、アジア・米国・欧州の世界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。現地への権限移譲を進め、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をいち早く提供すると同時に、それぞれの地域が持つ事業分野の有意性を活かしながら、時代の最先端の要求に応える知見や技術を習得しています。

また、顧客の求めるニーズを素早くキャッチアップするために、研究開発と営業が一体となって動いています。

ESG

環境貢献製品の開発

TDKでは、製品の全ライフサイクルで環境に与える影響を評価する「製品アセスメント」を1997年から導入しており、この製品アセスメントの審査で承認された製品だけを商品化し、市場に流通させています。加えて、製品やノウハウによるCO_2排出削減にフォーカスし、これを環境貢献量として定量化するための算定基準の整備を2012年3月期より進めており、2016年3月期には、これらの成果をまとめた製品貢献量算定ガイドラインを策定しました。引き続き、製品アセスメントでの運用を通じて、製品によるCO_2排出削減活動を進めていきます。

VALUE CHAIN 2 開発・設計

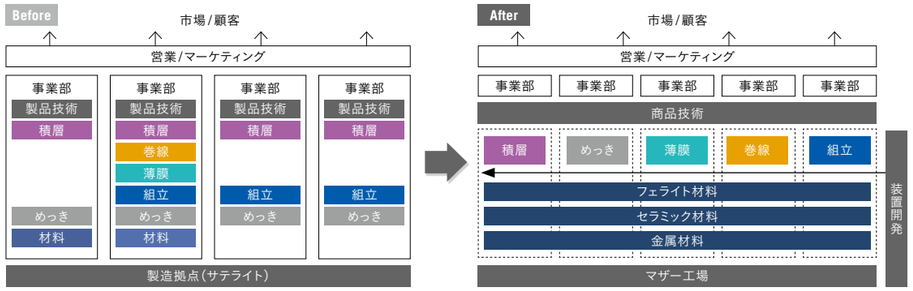
Column

秋田みらいプロジェクト

TDK発祥の地である秋田は、受動部品事業が根づいている地域であり、モノづくりの最前線であり続けています。そこに中期ビジョンを見据えた継続的成長を実現するため、「秋田みらいプロジェクト」が進行中です。秋田みらいプロジェクトのもと、世界を牽引する技術・製品を創出し、新しいモノづくりをグローバルに発展させていきます。

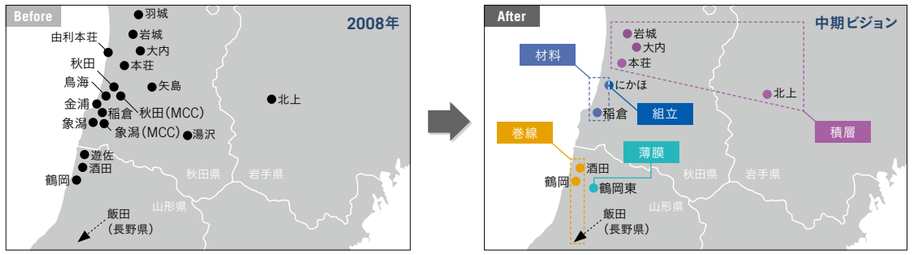
要素技術を軸に新製品創出

製品を中心に縦割りであった事業部制に横串を入れ、要素技術を軸にした体制をつくり、市場の変化に素早く対応。新製品開発をスピードアップします。



拠点再編

受動部品の要素技術ごとに拠点を再編することにより、モノづくり力の強化につなげます。TDKは材料・組立、TDK秋田は積層、TDK庄内は薄膜・巻線を主に担当します。



TDK歴史みらい館

TDKの製品・技術がどのように社会の進化に役立ってきたのか、さらにこれから訪れる未来社会にどのように関わり進化していくのかを、フェライトから始まったTDKの強みである「磁性」を主軸に、わかりやすく楽しく体感していただけます。TDKやエレクトロニクスの歴史や未来像を紹介するとともに、秋田地区の魅力向上への貢献も目指しています。

VALUE CHAIN 3 製造

戦略適合

- 全世界で同一品質を実現するロケーションフリーの追求
- 源流管理によるゼロディフェクトの追求
- IoT の活用による生産効率の追求
- リードタイムの短縮化による在庫の削減

ESG

- 工場の環境負荷低減
- エネルギー効率の向上
- 生産拠点における労働環境配慮
- 拠点地域との関係性強化

具体的な取り組み

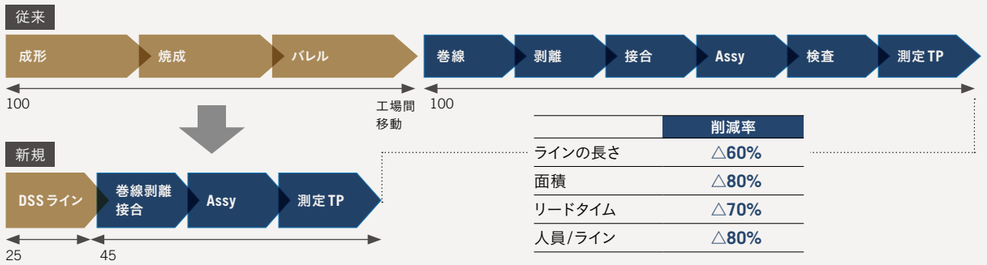
戦略適合

全部門でのサイクルタイムの加速

製造工程の変更、ロボットによるロケーションフリー化および自動化、下流工程における在庫の削減、IoTやビッグデータを活用した段取りの改善など、製造工程におけるサイクルタイム削減のため、さまざまな施策を実施しています。

また、生産現場での効率化の追求に加え、ビジネスサイクル全体でのスピードアップに向けた施策にも積極的に取り組んでいます。たとえば従来のように、工場が注文を受けてから出荷するまでではなく、営業が顧客の注文を受けてから実際に製品が届くまでを「ビジネスリードタイム」と考え、より広範囲の部門で「非付加価値時間」の削減およびサイクルタイムの加速を推進しています。

一貫生産 ロケーションフリー化



	削減率
ラインの長さ	△60%
面積	△80%
リードタイム	△70%
人員/ライン	△80%

ESG

エネルギー効率の向上を目指した工場設計

秋田県の新工場は、冬場の天候を活用し、積雪時の雪を格納して冷熱回収の補助とするなど、エネルギー効率の向上を目指した設計となっています。本荘工場東サイトの屋上に設置した太陽光パネルは、工場全体の照明電力量の最大70%をカバーできる能力があります。また、駐車場の融雪装置や構内アーケードなど、従業員の働きやすい環境を意識した設計を行っており、環境適応型の次世代モデル工場としての役割も期待されます。

本荘工場東サイト

VALUE CHAIN 3 製造

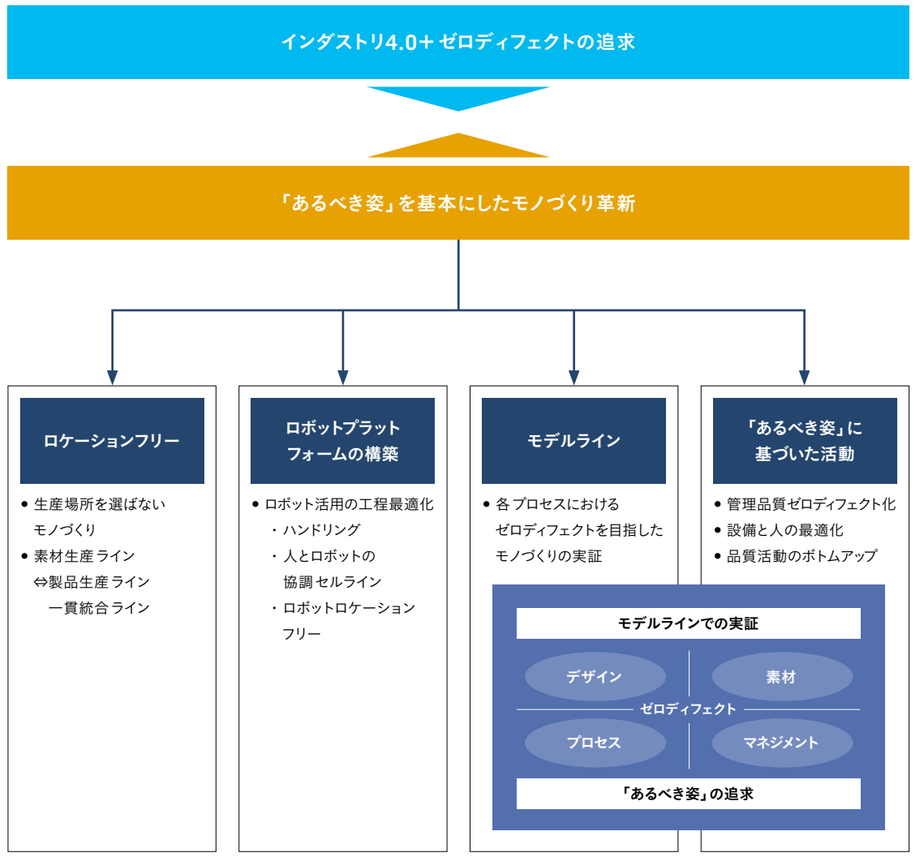
Column

源流管理によるゼロディフェクトの追求と革新的なモノづくり体制の構築

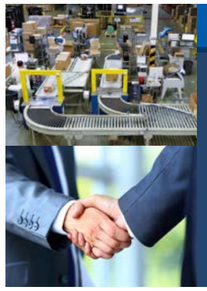
TDKは「ゼロディフェクト(不良品 ゼロ)の追求」をモノづくりの基本理念として掲げています。

最終工程の検査で不具合品を取り除くことにより製品品質を保証するのではなく、製品設計・工程設計・設備開発などの各プロセスでの品質向上に努め、100%良品をつくることにより製品品質を保証するという品質思想を徹底しています。

また、世界中で生産場所を選ばずに同じ品質を確保する「ロケーションフリー」、人とロボットの最適な協調を追求する「ロボットプラットフォームの構築」、ゼロディフェクトに向けたモデルラインでの実証、およびボトムアップによる品質管理活動「あるべき姿」の4つの柱で、新たなビジネスモデルを支える革新的なモノづくり体制の構築を目指しています。



VALUE CHAIN 4 物流　VALUE CHAIN 5 販売



戦略適合

- 物流品質の確保(JITへの貢献)
- 顧客との関係性強化
- キャッシュ・フロー改善
- 情報システムの有効活用

ESG

- 物流における環境負荷低減
- 品質保証体制の強化
- 環境貢献製品の販売促進

具体的な取り組み

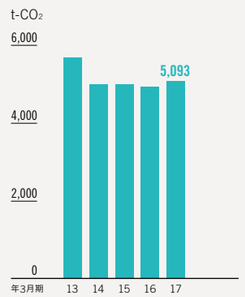
ESG

物流における環境負荷低減

TDKでは、地球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2007年3月期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おり、今後は海外拠点における物流CO_2排出量の把握範囲も広げ、TDKグループ全体で削減活動の推進に努めていきます。

物流によるCO_2排出量の推移(日本)



取り組みの事例

- モーダルシフト
- 納入頻度削減による積載率の向上
- 生産拠点集約による工場間輸送の効率化
- 地方港の有効活用による国内陸路輸送距離の短縮
- 子会社輸入貨物の輸送手段を航空輸送から海上輸送へ切り替え

ESG

CS(顧客の満足)向上に向けた活動

TDKの主力製品である電子部品の顧客に対し、次の3つの方法で「顧客満足度」を把握し、顧客に、品質・納期・コスト・技術・サービス面で総合的に満足いただき、信頼されるTDKを目指しています。

- 顧客にTDK製品を評価していただく「サプライヤー評価情報」
- 顧客からいただく「製品苦情情報」
- 顧客の立場に立って、パイプ役である営業担当が評価する「CS(顧客の満足)評価」

また、2017年9月には、中国の深圳で行われたHuawei Technologies Co., Ltd.のサプライヤー会議で、Storage Cards部門においてTDKが「Excellent Supplier 2017H1賞」を受賞しました。この賞は、品質・供給・技術力・価格において優れており、かつ同社が定めた基準に達したサプライヤーが表彰されるものです。

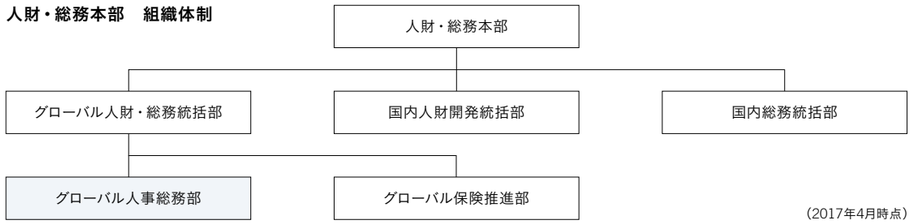
人財戦略

人財・総務本部長
Andreas Keller

これまで数多くの従業員と接してきましたが、多様な企業文化や文化的背景を持つ人々がお互いの考えを建設的に伝えることは容易ではありません。グループの連帯感を生み出すために、コミュニケーションの改善に注力していますが、そのための最も重要な要素が「透明性」と「信頼」です。

TDKでは、人財・総務本部内に「グローバル人事総務部」を設置し、透明性と信頼の向上を目指し、現在、グループ共通のグローバル人材管理システムや重要なポジションの後継者育成、役職・評価・インセンティブや英語でのコミュニケーション教育のためのグローバルな制度の整備を進めています。さらに人事情報の「見える化」や、優良事例のグループ内共有を推進することで、世界中の優秀な人材の能力を効果的に活用し、TDKグループの競争力を強化することにもつなげています。

人財・総務本部　組織体制

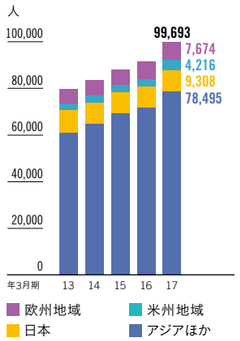


（2017年4月時点）

持続的成長を支えるグローバル規模での人材基盤

連結ベースで従業員の約9割が海外人材である当社グループは、成果主義、機会均等を重視した「合理的で公平感のある人事制度」を人事方針としており、国籍や人種、性別などにかかわらず、優秀な人材を最適な場所に配置し、また育成を図ることで、企業価値の向上を目指しています。

連結従業員数

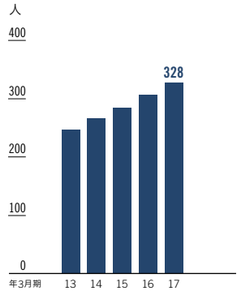


グローバルリーダーを育成するIMD研修

1997年より、人材の真のグローバル化、グループ内での国を越えた連携の強化を目的として、世界各地のTDKグループ現地法人幹部候補生を対象としたIMD研修を実施しています。毎回約1週間にわたる合宿研修での講義やワークショップを通じて、TDKの企業理念の深い理解、広い視野と経営的な視点の獲得、グローバルな人的ネットワークの構築を目指します。すでに修了者の中から現地法人の社長も輩出されており、TDKグループの人材育成において重要な役割を担っています。

IMD研修の様子

IMD研修参加者数（過去累計）



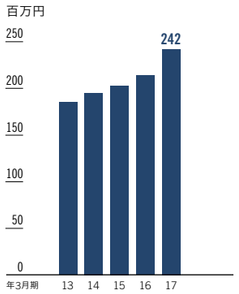
高いポテンシャルと専門性を持つ人材の確保と育成

事業環境が激しく変化するエレクトロニクス業界では、高い専門性を持つとともに、社会や顧客の求める製品をいち早く開発し、提供しなければなりません。当社では、高いポテンシャルと行動力を兼ね備えた新卒の採用に加え、高い専門性を持つ中途社員の採用も積極的に行っています。

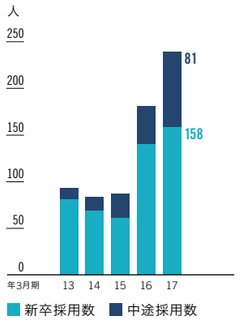
また、当社では、組織を構成する一人ひとりが自律して仕事を進めていくことが理想だと考えています。「とことん自分の頭で考え、勇気を持ってチャレンジし、変化に対して最適化でねばり、最後までやりきる」自律型人材の輩出こそ、当社の人材育成目標です。

その目標を達成するため、当社の能力開発・育成プログラムは、若いうちから段階的に自律的な仕事の進め方を身に付けることを目的とした、「階層別育成」と「選抜育成」、さらにプロフェッショナルに必要な専門性を身に付けるための「機能 / 専門分野育成」と「能力開発支援」の4つで構成されています。

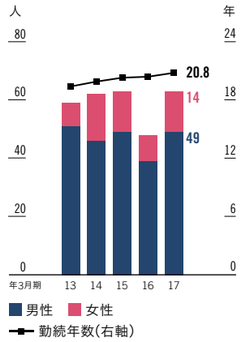
教育・研修費用（単独）



新卒採用数/中途採用数（単独）



離職者数推移/勤続年数（単独）



会長メッセージ

今後の生命線となる「不良品ゼロ」に向け、現場や取引先を奔走しています

代表取締役会長
上釜 健宏

TDKは、進むべき道を着実に、そしてダイナミックに前進しています。世界最大のセンサメーカーを目指して、まずはセンサ事業の売上高倍増に挑んでいますが、それぐらい飛躍しないと面白くありません。また、二次電池やパワーソリューション全体にも大きな期待を寄せています。ただし、そうした成長戦略を確実に成功させていくためには、取り組むべきいくつかの重要な課題があります。

最も重要な課題は「品質」です。尊い人命が失われた当社加湿器の火災事故を経験したTDKは、品質に対する社会的責任の重さを従業員一同が胸に刻んでいます。今後も電装化が進む自動車向けでは、品質不良は人命に関わる大事故につながりかねず、より一層の品質向上と品質管理が重要になっています。そのため当社は、不良品を出さないモノづくりを徹頭徹尾追求しており、コンプライアンス強化の一環として、私自身も現場に赴き品質監査の陣頭指揮を執っています。今後 モジュールやユニットでの展開を強化していくことを踏まえ、部品の調達先の社長に直談判もして、徹底した品質管理をお願いしています。

コーポレート・ガバナンスも継続的に強化していきます。TDKの取締役会は監督と執行の分離が進んでおり、3名の社外取締役には、それぞれの豊富な経験を活かして、執行陣への的確なアドバイスをいただいています。今後は、監督と執行の完全な分離といった形式的なことのみに捉われず、実効力があり、バランスの取れた体制づくりに努めていきます。また、近年買収した企業に対するガバナンスも重要なテーマです。買収を成功につなげていくために特に重要なことは、「人」のマネジメントです。技術交流や対話を重ねていき、従業員のモチベーションを高めていくことが欠かせません。

過去80余年と同様に、技術への投資を怠りなく行いながら、近未来の社会で求められるものを常に考え続け、つくり続けていく姿勢を決して失ってはなりません。製品を社会の要請に合わせて進化させていくためには、その基礎となる素材から製品までが一貫したモノづくりを守り、磨き続け、さらには他社と異なる方法を常に先駆けて手掛けていく必要があります。

「磁性といえばTDK」といわれる企業になることを引き続き目指しながら、長期持続的な企業価値向上を実現していけるよう、励んでいく所存です。

TDK Governance Snapshot

ダイバーシティの推進

2017
外国人執行役員 6名
日本人執行役員 12名
（2017年6月末時点）

2012
外国人執行役員 4名
日本人執行役員 14名

2004
外国人執行役員 1名
日本人執行役員 19名

社外役員の積極的な招聘

取締役・監査役
社外役員 6名
社内役員 6名
（2017年6月末時点）

マネジメント経験が豊富な社外取締役

澄田取締役
イノテック株式会社代表取締役会長（現任）

吉田取締役
元インテル株式会社代表取締役社長

石村取締役
旭硝子株式会社代表取締役会長（現任）

指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長に社外取締役が就任

役員報酬は短・中長期的な企業価値と連動するよう設計

標準支給額

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	0.7	
短期インセンティブ（業績連動賞与） 連動指標：営業利益、ROE、部門目標	0.6	
基本報酬	1	

すべては長期持続的な企業価値向上のために

基本的な考え方とコーポレート・ガバナンス基本方針

当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を実現するための基本的な考え方は、次に掲げるとおりです。

① 世界初の磁性材料フェライトの工業化を目的として1935年に設立された当社の「創造によって文化、産業に貢献する」(社是)という創業の精神に基づき、独創性をたゆまず追求し、新たな価値を創造した製品・サービスを提供することを通じて、企業価値を高めていく。

② すべてのステークホルダー(株主、顧客、取引先、従業員、地域社会など)の満足と信頼、支持を獲得するとともに、社会的課題を解決して社会に役立つ存在であり続け、持続可能な社会の発展に貢献する。

③ 国の内外において、人権を尊重し、関係法令・国際ルールおよびその精神を遵守し、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていくことを「企業行動憲章」として明確に宣言し、「企業倫理綱領」に定められた行動基準に従って、当社グループ全構成員は厳格に行動する。

④ 社是の実践により、モノづくりを通じて経営目標の達成および企業価値のさらなる向上を目指すとともに、社会の一員としての自覚を常に意識した、健全な企業風土の醸成に努め、真摯に企業活動を行う。

⑤ ステークホルダーに対し網羅性・的確性・適時性・公平性をもって情報開示を行うことにより、説明責任を果たす。

また、当社は、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資することを目的として、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方・方針を定める「TDKコーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しました。

基本方針の全文はこちらをご覧ください。
http://www.tdk.co.jp/corp/ja/ir/tdk_management_policy/governance/basic/index.htm

監督

POINT

- 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**
- 社外取締役全員が**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ショナルで構成**

独立性検証項目

1 取引先の場合

現在および過去5年間において、下記①の取引先またはその業務執行者に該当する場合もしくは下記②に該当する場合は、社外役員の独立性がないものと判断する。

① 当該取引により、当社グループまたは当該取引先の存続発展に必要ないし多大な影響を及ぼす地位を有すると、客観的・合理的に認められる場合(依存度が高い場合、連結売上の2%以上である場合、当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を受けている場合)

② 当該取引先との取引において、当社グループ内で当該社外役員の関与が認められる場合

2 コンサルタント、会計専門家または法律専門家の場合

現在および過去5年間において、以下のいずれかのケースに該当する場合は、社外役員の独立性がないものと判断する。

① 役員報酬以外に、金銭その他の財産を当社グループから得ることにより、当該社外役員(候補者の場合を含む、以下同じ)が独立役員としての職務を果たせないと、客観的・合理的に認められる場合(依存度が高い場合)

② 当該社外役員の属する団体(以下、「当該団体」という)が、当社グループから役員報酬以外に、金銭その他の財産を得ることにより、当該社外役員が独立役員としての職務を果たせないと客観的・合理的に認められる場合(年間総報酬の収入の2%以上である場合)

③ 専門家または当該団体から受けるサービスなどが当社グループの企業経営に不可欠ないしほかに同等なサービスなどの提供先が容易に見つからないなど、当社グループの依存性が高い場合

④ 当該団体から受けるサービスなどにおいて、当社グループ内で当該社外役員の関与が認められる場合

3 当該社外役員の近親者の場合

現在および過去5年間において、当該社外役員の近親者が以下のいずれかのケースに該当する場合は、社外役員の独立性がないものと判断する。

① 上記 1 または 2 に掲げる者(重要でない者を除く)

② 当社または当社子会社の業務執行者(重要でない者を除く)

社外取締役および社外監査役

社外取締役	選任理由	取締役会議長	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
澄田 誠	事業会社の経営者としての豊富なマネジメントの経験や知識のみならず、幅広い見識を有する人材であるため。	○	○ (委員長)	○
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。		○	○ (委員長)
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。		○	○

社外監査役	選任理由
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。
石黒 徹	弁護士としての法令に関する専門的知識を有するとともに、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する高度な専門知識や、幅広い見識を有する人材であるため。
藤村 潔	総合商社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。

指名

POINT

- **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、指名諮問委員会内で何度も議論を重ねました。また、外部専門機関も活用し、その客観性確保にも注力しました。

社内取締役

社内取締役	選任理由
上釜 健宏	2006年から代表取締役社長を務め、当社事業の収益力の強化や事業領域の拡大にリーダーシップを発揮してきました。また、2016年からは代表取締役会長として、当社の経営全般を監督しています。これらの経験や見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定および職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断しました。
石黒 成直	HDD用磁気ヘッド事業の責任者を経て、2016年から代表取締役社長を務めており、新たな事業の創出と経営改革を強力に推し進めています。グローバルでの豊富なマネジメント経験と見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定および職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断しました。
山西 哲司	国内外の事業における経理・財務の経験を有し、現在は、経理部門の責任者を務めており、当社のグローバルでの財務・経営管理面において高い能力と専門性を発揮しています。その経験と高い見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定および職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断しました。
逢坂 清治	営業部門の責任者としてグローバルでのマネジメント経験を有し、現在は、経営企画・広報・取締役会室を統轄する部門の責任者として当社の事業戦略の立案および実行に取り組んでいます。これらの経験と見識を活かし、当社の取締役会における重要事項の決定および職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断しました。

指名諮問委員会 委員長コメント

社外取締役
取締役会議長
指名諮問委員会委員長
イノテック株式会社代表取締役会長
澄田 誠

TDKは2017年3月期に石黒社長が就任したばかりではありますが、すでに戦略の方向性に合致した次世代のリーダーシップ像や、リーダー育成システムの構築に関する議論を活発に進めてきました。

TDKは、近年のM&Aによって、体制面でも戦略面でも一層グローバル化が進展しています。そのため、リーダーがエスカレーター式にプロモーションされる仕組みではなく、外部から見ても高い透明性がある仕組みを整備する必要があるという認識を、石黒社長をはじめとした経営陣と我々委員会メンバーが共有しています。また評価尺度についても、グローバルな感覚を持ち合わせているかといったことや、長期戦略を遂行できる能力を有しているかといった評価が必要だという考えで一致しています。グローバル人事の知見を持つ人財・総務本部長のAndreas Kellerのもと、日本人に限定しないワールドワイドな候補の選抜や、キャリアパスの設定など、具体的な仕組みを検討しています。2018年には、大きな変革に挑戦するTDKにふさわしいサクセッションプランをご報告できると考えています。

役員報酬

POINT

- **短期および中長期の業績との連動性**を重視した設計
- 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
- 同業種他社および他業種同規模他社に比べ、報酬としての競争力を維持できるような水準を目指している

報酬決定のプロセス

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報酬諮問委員会を設置しています。同委員会にて、当社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会社業績、個人業績および世間水準などから見た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%から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。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。	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、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%から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)を当該役員が保有するよう努めています。

標準支給額	1	: 0.6	: 0.7
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、標準支給額に対して0%から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%から100%の範囲で権利行使可能数が変動

2017年3月期の報酬等の金額

区分	報酬等の内訳							
	支給人員合計(名)	報酬等の総額(百万円)	基本報酬		業績連動報酬		株式報酬型ストックオプション	
			支給人員(名)	支給額(百万円)	支給人員(名)	支給額(百万円)	支給人員(名)	支給額(百万円)
取締役(うち社外取締役)	9(3)	422(45)	9(3)	236(45)	3	46	4	140
					上記の報酬制度はありません			
監査役(うち社外監査役)	5(3)	85(27)	5(3)	85(27)	上記の報酬制度はありません			
合計	14	506	14	321	3	46	4	140

*1 2017年3月期末時点の取締役は7名、監査役は5名です。上記の取締役および監査役の支給人員合計、報酬等の総額およびその内訳の基本報酬には、2016年6月29日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名およびこれらの者に対する報酬等の額を含めています。
*2 取締役に対する業績連動賞与および株式報酬型ストックオプションにつきましては、2017年3月期にかかる費用計上額を記載しています。

報酬諮問委員会 委員長コメント

社外取締役
オンキヨー株式会社社外取締役
Gibson Brands, Inc. 社外取締役
CYBERDYNE 株式会社社外取締役
株式会社豆蔵ホールディングス社外取締役
フリービット株式会社社外取締役
吉田 和正

市場環境、顧客ニーズが激しく変化する中、TDKでは、さらなる成長と技術リーダーシップの強化を目指し、「高い業績連動性」と「株式報酬型ストックオプション」を中心とした役員報酬制度を導入しておりました。

同時に、①コーポレートガバナンス・コードによる中長期的な業績連動報酬の推奨、および②グローバルな事業運営を加速させ、より高い成長を実現する経営の方向性、の2点を積極的に取り込むために、2014年から2015年にかけて、報酬諮問委員会を中心に活発な議論を繰り返してきました。そして、2015年に中期経営計画の達成を軸とした「業績達成条件付き株式報酬型ストックオプション」を新たに導入しました。

さらにTDKは、この中期経営計画に沿った事業運営の方向性を明確に示し、既存のコア事業に加え、新たな価値の創出エンジンとなるセンサシステム事業を2017年4月に起動させました。

TDKはこの新しい取り組みを中心とした事業構造への移行と、それに合わせた経営のグローバル化の進展に力強く取り組みます。経営トップ、そして各役員がより高い目標へ向かって継続的な成長を目指すために、報酬諮問委員会で活発な議論を行い、さらなる成長に向けて、最適な役員報酬制度の構築を引き続き実行していきます。

執行

POINT

- 執行役員**18名中6名が外国人役員** *1
- 海外グループ会社の**外国人社長比率は72%** *2

*1 2017年6月末時点
*2 2016年3月期実績

ダイバーシティの推進

当社グループは、海外売上高、海外従業員比率が約9割とグローバル比重が高い会社です。このようなグローバルな経営環境に対応するため、経営幹部への外国人登用を積極的に推進しており、現地人材がリーダーシップを取っていく仕組みが実効性を伴ったかたちで定着しています。

ダイバーシティの推進による経営強化の取り組みとして、毎月開催されるグローバル経営会議が挙げられます。会議では、常務以上の執行役員、事業責任者、欧米中の各地域本社責任者などが一堂に会し、事業戦略や経営管理などの重要な経営課題について審議します。急速に変化するビジネス環境に対して、多様な視点からの議論が行われており、TDKの成長を力強く推進しています。

未来志向のガバナンス

1960年代からグローバル化に乗り出し、発展を遂げてきた当社は、常にグローバルスタンダードを意識しながら、将来のあるべきコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めてきました。現在も事業構造の変化などを背景に、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

- 特にICT分野の民生用部品においては、短期的な市況変動に業績が影響を受ける一方、研究開発費などの投資成果を得るには数年～10年程度の時間を要するため、中長期的な視点に立った経営判断が求められる
- 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

2003.6
- 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 社外監査役を1名増員し、3名就任

2004.6
- **初の外国人執行役員就任**

2005.6
- 取締役および執行役員を対象に、株式報酬型ストックオプションを導入

2007.6
- 監査役退職慰労金の積立を停止
- 社外取締役報酬および監査役報酬を基本報酬のみに変更

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

2017年3月期における取締役会評価の結果

取締役会評価を経て明らかになった課題
- 経営の監督機能のさらなる高度化
- 今後の成長戦略の継続的検証
- グループ会社におけるガバナンス
- 執行側の議論の透明化（上程議案についての経営会議での議論のさらなる共有）

すでに対応した事項
- 社内取締役には事業部門責任者を含めず、グループ全体を俯瞰する役員（会長、社長、経営戦略担当、財務担当）のみからなる構成に変更

今後継続的に対応する事項
- 中長期の成長戦略についての継続的検証
- グループ会社のダイナミズムとガバナンスを両立させたマネジメント

中長期的な重要課題

- モニタリング型（経営の執行と監督の分離）とマネジメント型（取締役が執行役を兼務）のハイブリッド型による、実効性あるガバナンス体制の構築
- TDKグループ全体に視野を広げたグローバル人財戦略プランの策定と運用

取締役・監査役・執行役員 (2017年6月末時点)

取締役

上釜 健宏
代表取締役会長

石黒 成直
代表取締役社長
(兼)生産本部長
(兼)加湿器対策本部長

山西 哲司
取締役
経理・財務本部長

逢坂 清治
取締役
戦略本部長
(兼)人事担当

澄田 誠
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
1954年1月6日生
1980.4 株式会社野村総合研究所入社
1996.6 イノテック株式会社取締役
2005.4 同社代表取締役専務
2005.6 アイティアクセス株式会社取締役
2007.4 イノテック株式会社代表取締役社長
2011.6 当社社外監査役
2013.4 イノテック株式会社代表取締役会長(現任)
2013.6 当社社外監査役辞任 当社社外取締役(現任)
2015.2 INNOTECH FRONTIER, Inc. 代表取締役会長(現任)

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(現任)
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 旭硝子株式会社入社
2006.1 同社執行役員
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(現任)
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)

監査役

米山 淳二
常勤監査役

四居 治
常勤監査役

八木 和則
社外監査役

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(現任)
2014.3 応用地質株式会社 社外取締役(現任)
2017.6 双日株式会社社外監査役(現任)

石黒 徹
社外監査役

略歴
1954年6月19日生
1980.4 弁護士登録 濱田松本法律事務所所属
1984.4 米国ニューヨーク州 弁護士登録
1985.1 濱田松本法律事務所 パートナー
1987.9 同事務所ロンドン駐在 パートナー
2000.6 マネックス証券株式会社 社外監査役
2002.12 森・濱田松本法律事務所 パートナー(現任)
2015.6 当社社外監査役(現任)
2015.7 大和証券投資信託委託株式会社社外取締役(現任)
2016.7 日本投資者保護基金理事(現任)
2017.6 日本取引所自主規制法人 理事(現任)

藤村 潔
社外監査役

略歴
1949年11月3日生
1972.4 三菱商事株式会社入社
2002.2 三菱商事フィナンシャルサービス株式会社 取締役社長
2003.6 三菱商事株式会社 監査役(常勤)
2007.6 同社執行役員コーポレート担当役員(CIO、CISO)、業務改革・内部統制担当補佐
2008.4 同社常務執行役員 コーポレート担当役員(CIO、業務改革・内部統制)
2008.6 同社取締役常務執行役員 コーポレート担当役員(CIO、業務改革・内部統制)
2009.4 同社取締役常務執行役員 コーポレート担当役員(業務改革・内部統制)、ITサービス事業開発管掌(CIO)
2010.4 同社取締役常務執行役員 監査・内部統制担当役員
2012.6 同社顧問 味の素株式会社 社外監査役
2015.6 当社社外監査役(現任)

執行役員

社長
石黒 成直

副社長
植村 博之

専務執行役員
小林 敦夫
逢坂 清治
Joachim Zichlarz

常務執行役員
齋藤 昇
山西 哲司

執行役員
桃塚 高和
永田 充
Joachim Thiele
今本 敬一
末木 悟
Norbert Hess
Michael Pocsatko
Hong Tian
Albert Ong
松岡 大
疋田 理

財務情報

経営成績の状況

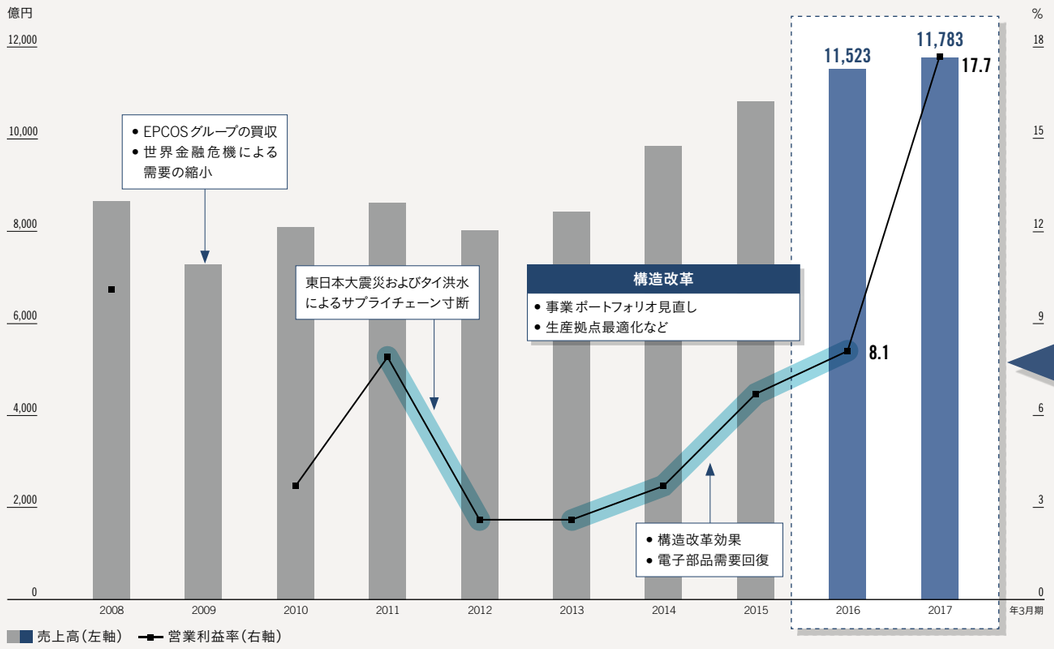
過去10年間の業績推移

2008年に発生した金融危機に端を発する電子機器の需要低迷、2011年に発生した東日本大震災およびタイ洪水によるサプライチェーンの寸断など、厳しい経営環境が続いた時期がありました。外部環境に左右されない企業体質を構築すべく、2012年3月期以降改めて大規模な構造改革を実施しました。中でも、HDD用磁気ヘッドを中心とする磁気応用製品事業に偏重した利益構造の改革と、積層セラミックコンデンサをはじめとする受動部品の収益性の向上に注力しました。老朽化の進む国内の製造拠点を閉鎖・集約化し、人員の最適化を図るとともに、グローバルにおいても2009年3月期に買収したドイツのEPCOSグループとの統合効果を本格的に創出すべく、共同で技術開発に取り組みました。

その結果、同社の強みを発揮できる高周波部品事業は黒字化を達成し、スマートフォンおよびタブレット端末の普及も相まって、受動部品が収益の柱となりました。近年、積層セラミックコンデンサ事業は、素材技術、プロセス技術という強みを活かして差別化ができる自動車および産業機器・エネルギー向けの製品が好調に推移しています。

2013年3月期以降、電子部品需要の回復、構造改革の効果などにより、営業利益率は上昇傾向にあります。売上高は2015年3月期に1兆円を突破し、2017年3月期には1兆1,783億円と過去最高を記録しました。

売上高および営業利益率の推移



期中平均為替レート

年3月期	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
対米ドルレート	114.44	100.71	92.89	85.73	79.07	83.03	100.26	109.84	120.13	108.46
対ユーロレート	161.59	144.07	131.18	113.12	109.06	107.05	134.42	138.88	132.67	118.92

2017

2017年3月期における市場概況および経営成績

エレクトロニクス市場は、セット製品(最終財)によって生産水準が異なっています。スマートフォンの生産は、中国市場において引き続き需要が拡大したことにより、前期の水準を上回りました。自動車の生産は、米国や欧州での堅調な販売に支えられ、前期に比べ若干増加しました。一方、パソコンの生産は前期の水準を下回りました。また、HDDの生産も、パソコンの需要減やパソコン内部のHDDからSSDへの置き換えが進んだ影響を受け、前期の水準を下回りました。

売上高については、対米ドル、対ユーロともに円高進行の影響を受けたものの、HDD用磁気ヘッドの販売が好調に推移したこと、顧客基盤の拡大によるスマートフォン向けの二次電池の販売が好調であったことなどから、前期比2.3%増の1兆1,782億57百万円となり、過去最高を更新しました。当期の売上原価は、売上高の増加などにより前期比3.0%増の8,559億48百万円となりました。効率アップや歩留り改善、原材料の値引きなど、コストダウンに努めましたが、売価の値引きや円高の影響を受け、売上原価率は前期比0.5ポイント上昇し、72.6%となりました。その結果、売上総利益は前期比11億77百万円(0.4%)増加し、売上高比で27.4%となりました。

当期の販売費及び一般管理費は、前期比122億61百万円増の2,394億46百万円となりました。また、売上高に対する比率は0.6ポイント上昇し、20.3%となりました。費用増加の主な要因は、前期3月に買収したMicronas社および当期10月に買収したHutchinson社の連結に伴う費用の増加約90億円です。

当期の販売費及び一般管理費に占める研究開発費は、自動車、ICT、産業機器・エネルギーの重点市場におけるモノづくり開発や、今後の成長が期待される戦略成長製品の開発を行ったことなどから、前期比7.5%増の912億54百万円となりました。

なお、当期はその他の営業収益として、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1,444億円計上しているほか、減損損失を主とする構造改革費用を212億円計上しています。

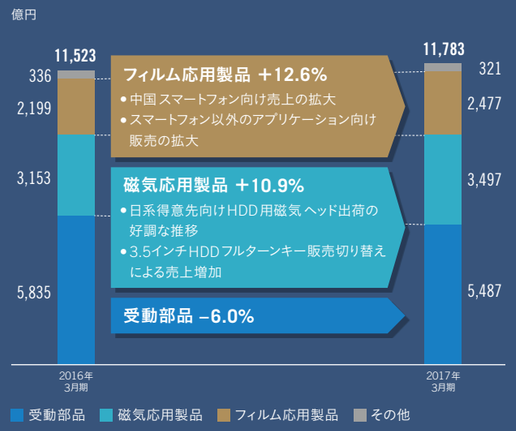
当期の営業外損益は、為替差益が前期比27億62百万円改善したことなどから、前期比46億32百万円改善し、30億57百万円となりました。

当期の当社株主に帰属する当期純利益は1,450億99百万円となり、希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は1,147.57円となりました。ROE(株主資本利益率)は、9.2%から19.8%に改善しました。

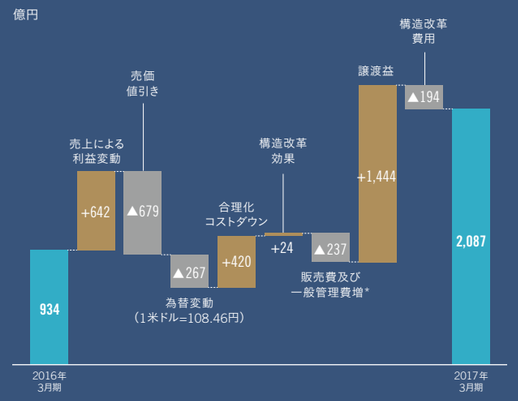
為替変動の影響

当期における平均為替レートは、前期比で対米ドルで9.7%の円高、対ユーロで10.4%の円高となったため、売上高は約1,291億円の減収、営業利益で約267億円の減益となりました。また、当社と一部の海外子会社は、為替変動リスクを軽減するため先物為替予約および通貨スワップなどの契約を行っており、原則として向こう6カ月の範囲で発生すると見込まれる外貨建て売上債権の上限50%を基準にヘッジする方針としています。

セグメント別売上高前期比較



営業利益増減分析



* グラフ内の販売費及び一般管理費は、事業譲渡関連費用を一部含んでいます。

財務の状況

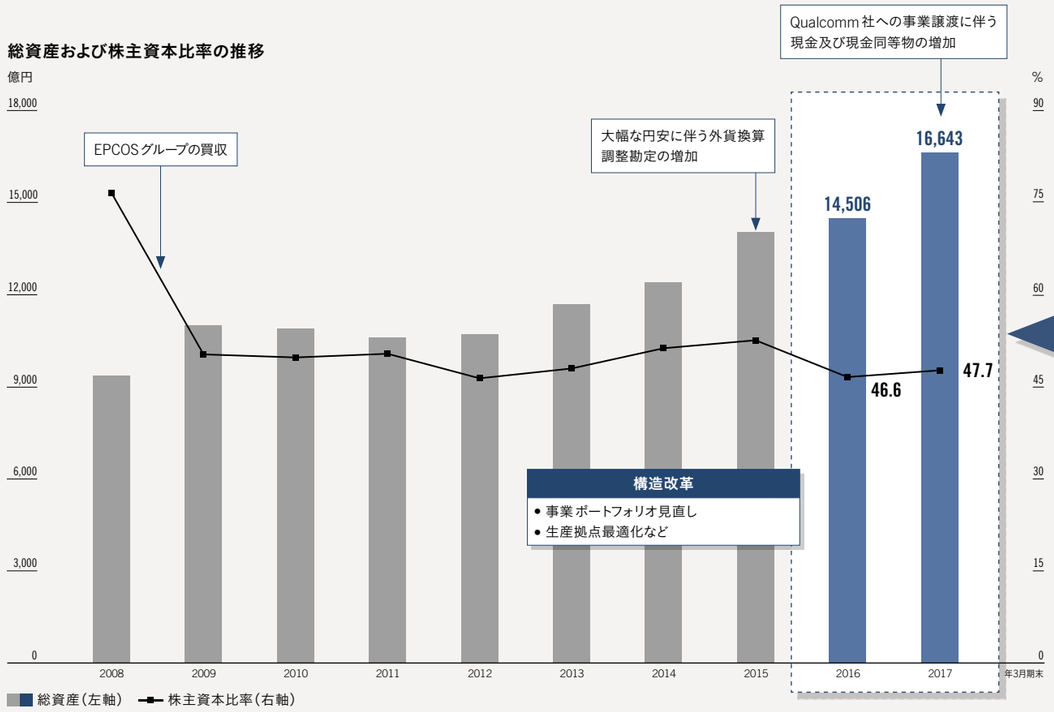
過去10年間の財政状態分析

総資産は2008年3月期末から2009年3月期末にかけて、EPCOSグループの買収を主な要因として増加しました。2012年3月期末以降は一部製品の売上高増加に伴い、売上債権、たな卸資産、有形固定資産などがそれぞれ増加していることにより、総資産は増加傾向にあります。

EPCOSグループ買収に伴い、2008年3月期末から2009年3月期末にかけて株主資本比率は大幅に下落しましたが、翌期以降は漸増傾向となりました。2016年3月期末は新製品、新規事業への投資やM&Aを積極的に行ったことなどにより46.6%と前期末比6.0ポイント減となりましたが、2017年3月期にはQualcomm社への事業譲渡による大幅な増益により、前期比1.1ポイント増の47.7%となりました。

戦略成長製品の拡大加速、海外R&Dの拠点強化、既存重点事業の拡大加速、モノづくり改革の加速を推進すべく、現行の中期経営計画においては4,300～4,800億円の設備投資を計画しており、2017年3月期においては、1,676億31百万円の設備投資を実施しました。市場の需要と供給のバランスを勘案した上での投資という方針を堅持しつつ、今後も積極的な設備投資を継続的に実施していきます。

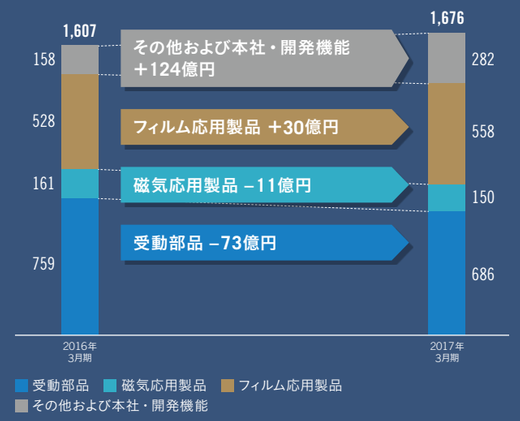
総資産および株主資本比率の推移



2017年3月期における設備投資の状況

受動部品セグメントにおいては、主に事業基盤の強化およびインダクティブデバイス製品の増産を目的として、686億5百万円の設備投資を実施しました。磁気応用製品セグメントにおいては、主にHDD用高密度次世代ヘッドの開発と生産のため、149億54百万円の設備投資を実施しました。フィルム応用製品セグメントにおいては、主にリチウムポリマー電池増産のため、558億34百万円の設備投資を実施しました。その他セグメントにおいては、72億46百万円の設備投資を実施しました。本社・開発機能においては、主として工場新設、社内ITインフラ構築および基礎研究開発のため、209億92百万円の設備投資を実施しました。

セグメント別設備投資額前期比較



2017年3月期における財政状態

資産

当期末の資産合計は、前期末比2,137億69百万円増加し、1兆6,643億33百万円となりました。手元流動性（現金及び現金同等物、短期投資）が790億87百万円、売上債権が286億91百万円それぞれ増加した一方、有形固定資産が229億72百万円減少しました。

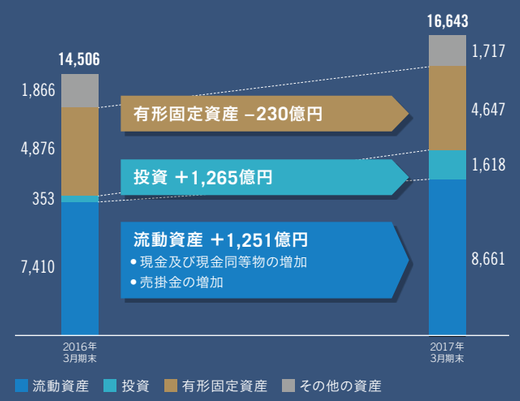
負債

負債合計は、前期末比962億84百万円増加し、8,622億15百万円となりました。短期借入債務が810億3百万円減少した一方、長期借入債務が731億9百万円、仕入債務が639億80百万円それぞれ増加しました。

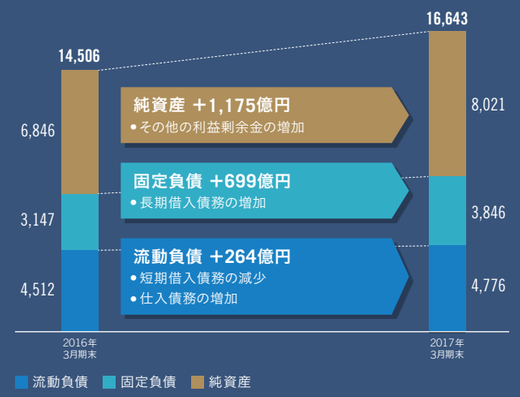
純資産

純資産のうち株主資本合計は、前期末比1,182億53百万円増加し、7,936億14百万円となりました。その他の利益剰余金はQualcomm社への事業譲渡益の計上を主要因とした大幅な増益により、1,263億76百万円増加しました。

総資産前期末比較



負債および純資産前期末比較



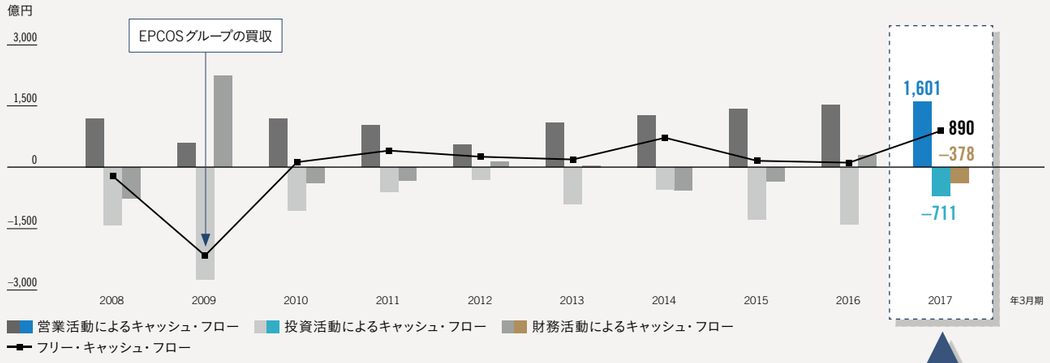
キャッシュ・フローの状況

過去10年間のキャッシュ・フロー分析

大規模なM&A（EPCOSグループの買収）を実施した2009年3月期はフリー・キャッシュ・フローが大きくマイナスになりました。直近においては、今後市場拡大が期待されるセンサ事業に関して、スイスのMicronas社、フランスのTronics社、ベルギーのICsense社、米国のInvenSense社といったセンサ関連会社を買収しましたが、営業活動によるキャッシュ・フローを堅調に増加させていることや、資産売却および事業譲渡などを計画的に実施していることにより、フリー・キャッシュ・フローはプラスを維持しています。

当社は運転資金や設備投資資金において、現預金等（現金、預金、短期投資）を流動性資金としていることに加え、通常の営業活動によって生み出される資金で賄うことを原則としており、月次連結売上高の2.0カ月以上の流動性の維持に努めています。また、資金効率向上のため、日本、米国、欧州および中国でCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を導入し、資金はできる限り本社機能で集中管理しています。運転資金や設備投資資金を自己資金で賄えない子会社については、できる限りグループ内の資金を活用することにしています。また、手元資金については、安全性や流動性を重視することを基本に運用しています。

キャッシュ・フローの推移

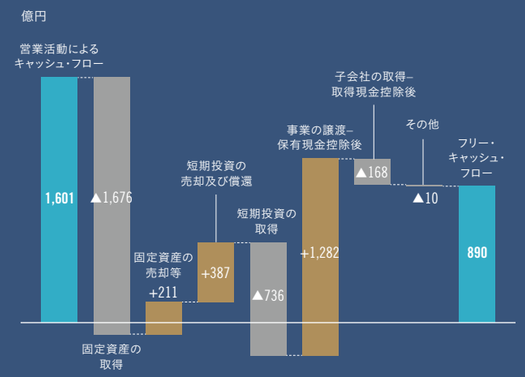


2017年3月期におけるフリー・キャッシュ・フロー

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し、主要事業の拡大を力強く推進していくため、当期は1,676億31百万円の設備投資を実施しました。

一方、当期におけるQualcomm社への事業譲渡により、フリー・キャッシュ・フローは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に活用しており、財務・収益体質の一層の強化を進めています。

フリー・キャッシュ・フロー増減分析



主なリスクとリスク管理施策

世界中の多くの市場や地域で事業展開を行っているため、当社グループの海外売上高比率は90%を超えています。また、当社グループが属するエレクトロニクス業界は、その特性上、技術革新による競争が激しい業界です。こういった状況に鑑み、重要な影響を及ぼす可能性のある主なリスクについて、以下のような管理施策を展開しています。

主なリスクの内容	リスク管理施策の例
国際問題や経済の浮沈などを端緒とした経済動向の変化	● 世界の政治・経済動向の素早い情報収集
為替変動に伴う減収および減益	● 外貨建原材料購買の増大や海外消費資材の現地調達化 ● 外貨建資金調達および為替予約契約
海外展開に伴うさまざまな諸問題の影響（国際政治リスク・経済リスク・社会的リスクなど）	● 世界の経済動向を注視した各国ごとのリスク分析・対策の実施
想定を上回る製品価格の下落およびその長期化	● 継続的なコストダウン施策の推進や収益性向上 ● 不採算事業および製品の撤退基準の明確化
持続的な技術革新・新製品開発の失敗	● 市場の動向分析による継続的な研究開発体制の見直し ● 開発テーマの選択と集中を進めるための開発マネジメント
品質上の欠陥に起因するリコールの発生、製造物責任の追及	● 独自に保有する品質技術や過去から蓄積する品質トラブルデータの活用 ● 製品の企画、設計、試作、製造の各段階での設計審査、内部品質監査、購入先監査・指導、工程管理を通じた開発上流段階から品質をつくり込む品質保証体制の構築
知的財産権に関する重大な係争問題の発生	● 製品の機能、デザインなどに関する知的財産権の管理・取得による特許ポートフォリオの強化とその活用
人材獲得や育成が計画通りに進まない可能性	● 新卒採用および経験者の通年採用の積極的な展開 ● 目標管理制度に基づいた公平な評価・処遇制度の充実、自律型人材やグローバル人材を育成するための各種教育制度の拡充、モノづくりのDNAの伝承など、従業員のモチベーションを向上させる仕組みの構築
原材料などの供給中断や原材料価格の急激な高騰	● 原材料などを複数の外部供給者から購入し、適時、適量の確保を前提とした生産体制 ● 仕入れ先の適宜見直し
政府機関によるさらなる規制強化	● 関連制度改正動向などの継続的なモニタリングと対策の実施
金利変動による金融資産および金融負債価値への影響	● 支払利息を固定化する金利スワップの活用 ● 月次連結売上高2.0カ月以上の流動性資金の確保
顧客の業績低迷や、第三者による顧客企業の買収による、取引の著しい減少や消失	● 多様な顧客との取引を行うとともに、顧客の信用リスク評価を勘案した取引条件の設定
自然災害、電力供給不足、感染症の発生	● 精度の高いBCPの策定 ● 不慮の自然災害や感染症発生などに対する防災、防疫対策や電力不足に対する自家発電設備の導入
さらなる環境規制への適応	● 関連制度改正動向などの継続的なモニタリングと事前対策の実施 ● 環境負荷の少ない製品および製造方法の開発 ● さまざまな環境保全活動の推進
投下資金を回収できない、追加費用が発生するといったM&A実施における諸問題	● 市場動向や顧客のニーズ、相手先企業の業績、財務状況、技術優位性や市場競争力、当社グループの事業ポートフォリオなどを十分に考慮したM&Aの実施
顧客および取引先の機密情報などの漏洩	● グループ全体での管理体制の構築、徹底した管理とITセキュリティ、施設セキュリティの強化、従業員教育などの実施

連結貸借対照表

TDK株式会社および連結子会社
2017年3月31日および2016年3月31日現在

資産の部

単位：百万円

科目	2016 金額	2016 構成比（%）	2017 金額	2017 構成比（%）	増減 金額
流動資産	740,994	51.1	**866,136**	**52.0**	125,142
現金及び現金同等物	285,468		**330,388**		44,920
短期投資	21,964		**56,131**		34,167
売上債権	226,218		**254,909**		28,691
たな卸資産	157,129		**154,499**		△ 2,630
その他の流動資産	50,215		**70,209**		19,994
固定資産	709,570	48.9	**798,197**	**48.0**	88,627
投資	35,335		**161,825**		126,490
有形固定資産	487,639		**464,667**		△ 22,972
その他の資産	186,596		**171,705**		△ 14,891
資産合計	1,450,564	100.0	**1,664,333**	**100.0**	213,769

負債及び純資産の部

単位：百万円

科目	2016 金額	2016 構成比（%）	2017 金額	2017 構成比（%）	増減 金額
流動負債	451,234	31.1	**477,594**	**28.7**	26,360
短期借入債務	158,683		**77,680**		△ 81,003
一年以内返済予定の長期借入債務	36,228		**42,517**		6,289
仕入債務	112,664		**176,644**		63,980
未払費用等	123,892		**148,609**		24,717
その他の流動負債	19,767		**32,144**		12,377
固定負債	314,697	21.7	**384,621**	**23.1**	69,924
長期借入債務	140,826		**213,935**		73,109
未払退職年金費用	147,136		**125,202**		△ 21,934
その他の固定負債	26,735		**45,484**		18,749
（負債合計）	765,931	52.8	**862,215**	**51.8**	96,284
資本金	32,641		**32,641**		–
資本剰余金	21,083		**15,349**		△ 5,734
利益準備金	34,221		**37,727**		3,506
その他の利益剰余金	707,508		**833,884**		126,376
その他の包括利益（△損失）累計額	△ 102,285		**△ 108,575**		△ 6,290
自己株式	△ 17,807		**△ 17,412**		395
（株主資本計）	675,361	46.6	**793,614**	**47.7**	118,253
非支配持分	9,272	0.6	**8,504**	**0.5**	△ 768
（純資産合計）	684,633	47.2	**802,118**	**48.2**	117,485
負債及び純資産合計	1,450,564	100.0	**1,664,333**	**100.0**	213,769

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

TDK株式会社および連結子会社
2017年3月31日および2016年3月31日に終了した連結会計年度

連結損益計算書

単位：百万円

科目	2016 金額	2016 構成比（%）	2017 金額	2017 構成比（%）	増減 金額	増減 増減率（%）
売上高	1,152,255	100.0	**1,178,257**	**100.0**	26,002	2.3
売上原価	831,123	72.1	**855,948**	**72.6**	24,825	3.0
売上総利益	321,132	27.9	**322,309**	**27.4**	1,177	0.4
販売費及び一般管理費	227,185	19.7	**239,446**	**20.3**	12,261	5.4
その他の営業費用（△収益）	533	0.1	**△ 125,797**	**△ 10.6**	△ 126,330	–
営業利益	93,414	8.1	**208,660**	**17.7**	115,246	123.4
営業外損益：						
受取利息及び受取配当金	4,496		**4,152**		△ 344	
支払利息	△ 3,116		**△ 3,428**		△ 312	
為替差益（△損失）	△ 2,394		**368**		2,762	
その他	△ 561		**1,965**		2,526	
計	△ 1,575	△ 0.1	**3,057**	**0.3**	4,632	–
税引前当期純利益	91,839	8.0	**211,717**	**18.0**	119,878	130.5
法人税等	25,216	2.2	**66,157**	**5.6**	40,941	162.4
当期純利益	66,623	5.8	**145,560**	**12.4**	78,937	118.5
非支配持分帰属利益	1,795	0.2	**461**	**0.1**	△ 1,334	△ 74.3
当社株主に帰属する当期純利益	64,828	5.6	**145,099**	**12.3**	80,271	123.8

連結包括利益計算書

単位：百万円

科目	2016 金額	2017 金額	増減 金額
当期純利益	66,623	**145,560**	78,937
その他の包括利益（△損失）－税効果調整後：			
外貨換算調整額	△ 61,172	**△ 18,866**	42,306
年金債務調整額	△ 31,555	**13,465**	45,020
有価証券未実現利益（△損失）	△ 6,994	**△ 274**	6,720
その他の包括利益（△損失）合計	△ 99,721	**△ 5,675**	94,046
包括利益（△損失）	△ 33,098	**139,885**	172,983
非支配持分帰属包括利益	1,371	**933**	△ 438
当社株主に帰属する包括利益（△損失）	△ 34,469	**138,952**	173,421

連結資本勘定計算書

TDK株式会社および連結子会社
2017年3月31日および2016年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

2016	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の利益剰余金	その他の包括利益（△損失）累計額	自己株式	株主資本 計
期首残高	32,641	39,755	29,685	661,159	△ 5,882	△ 18,497	738,861
連結子会社による資本取引及びその他		△ 18,672		△ 79	2,894	702	△ 15,155
現金配当金				△ 13,864			△ 13,864
利益準備金への振替額			4,536	△ 4,536			–
包括利益							
当期純利益				64,828			64,828
その他の包括利益（△損失）					△ 99,297		△ 99,297
包括利益（△損失）計							△ 34,469
自己株式の取得						△ 12	△ 12
自己株式の売却							–
期末残高	32,641	21,083	34,221	707,508	△ 102,285	△ 17,807	675,361

単位：百万円

2016	非支配持分	純資産 合計
期首残高	19,146	758,007
連結子会社による資本取引及びその他	△ 11,068	△ 26,223
現金配当金	△ 177	△ 14,041
利益準備金への振替額		–
包括利益		
当期純利益	1,795	66,623
その他の包括利益（△損失）	△ 424	△ 99,721
包括利益（△損失）計	1,371	△ 33,098
自己株式の取得		△ 12
自己株式の売却		–
期末残高	9,272	684,633

単位：百万円

2017	資本金	資本剰余金	利益準備金	その他の利益剰余金	その他の包括利益（△損失）累計額	自己株式	株主資本 計
期首残高	**32,641**	**21,083**	**34,221**	**707,508**	**△ 102,285**	**△ 17,807**	**675,361**
連結子会社による資本取引及びその他		**△ 5,734**		**△ 80**	**△ 143**	**397**	**△ 5,560**
現金配当金				**△ 15,137**			**△ 15,137**
利益準備金への振替額			**3,506**	**△ 3,506**			**–**
包括利益							
当期純利益				**145,099**			**145,099**
その他の包括利益（△損失）					**△ 6,147**		**△ 6,147**
包括利益（△損失）計							**138,952**
自己株式の取得						**△ 3**	**△ 3**
自己株式の売却						**1**	**1**
期末残高	**32,641**	**15,349**	**37,727**	**833,884**	**△ 108,575**	**△ 17,412**	**793,614**

単位：百万円

2017	非支配持分	純資産 合計
期首残高	**9,272**	**684,633**
連結子会社による資本取引及びその他	**△ 1,625**	**△ 7,185**
現金配当金	**△ 76**	**△ 15,213**
利益準備金への振替額		**–**
包括利益		
当期純利益	**461**	**145,560**
その他の包括利益（△損失）	**472**	**△ 5,675**
包括利益（△損失）計	**933**	**139,885**
自己株式の取得		**△ 3**
自己株式の売却		**1**
期末残高	**8,504**	**802,118**

連結 キャッシュ・フロー計算書

TDK株式会社および連結子会社
2017年3月31日および2016年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

科目	2016 金額	2017 金額
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	66,623	**145,560**
営業活動による純現金収入との調整		
減価償却費	83,224	**87,491**
繰延税金	2,001	**30,723**
長期性資産の減損	533	**16,811**
のれんの減損	–	**2,600**
事業の譲渡益	–	**△149,538**
資産負債の増減		
売上債権の減少（△増加）	△7,262	**△59,152**
たな卸資産の減少（△増加）	△10,591	**△21,709**
仕入債務の増加（△減少）	16,460	**67,913**
未払費用等の増加（△減少）	△509	**12,467**
その他の資産負債の増減（純額）	75	**19,941**
その他	1,009	**7,029**
営業活動による純現金収入	151,563	**160,136**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得	△160,674	**△167,631**
固定資産の売却等	3,918	**21,085**
短期投資の売却及び償還	30,348	**38,697**
短期投資の取得	△27,352	**△73,632**
有価証券の売却及び償還	4,833	**523**
有価証券の取得	△1,112	**△837**
事業の譲渡-保有現金控除後	1,668	**128,210**
子会社の取得-取得現金控除後	△15,165	**△16,819**
貸付金の回収による収入	21,605	**603**
その他	1,346	**△1,310**
投資活動による純現金支出	△140,585	**△71,111**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入債務による調達額	22,700	**119,275**
長期借入債務の返済額	△ 1,289	**△ 52,246**
短期借入債務の増減（純額）	50,213	**△ 81,063**
配当金支払	△ 13,864	**△ 15,132**
非支配持分の取得	△ 28,504	**△ 8,914**
その他	49	**327**
財務活動による純現金収入（△支出）	29,305	**△ 37,753**
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	△ 19,919	**△ 6,352**
現金及び現金同等物の増加	20,364	**44,920**
現金及び現金同等物の期首残高	265,104	**285,468**
現金及び現金同等物の期末残高	285,468	**330,388**

会社概要

2017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
東京都港区芝浦三丁目9番1号 芝浦ルネサイトタワー

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
25,987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
99,693（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

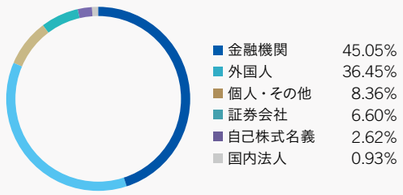
預託銀行
Citibank, N.A. Shareholder Services
P.O. Box 43077
Providence, Rhode Island 02940-3077
U.S.A.
Tel : 1-877-248-4237 CITI-ADR (toll free)
Tel : 1-816-843-4281 (out of U.S.)
Fax : 1-201-324-3284
URL : http://www.citi.com/adr
E-mail : citibank@shareholders-online.com

大株主の状況

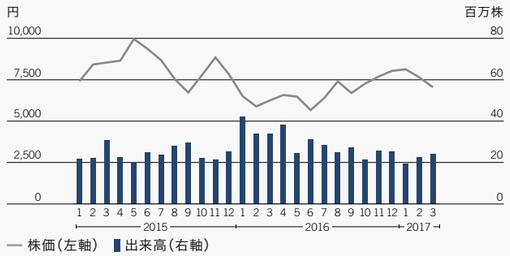
株主名	持株数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）
1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	20,669	16.38
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	12,880	10.21
3. 資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,939	3.12
4. ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	2,938	2.33
5. BNPパリバ証券株式会社	2,126	1.68
6. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	2,070	1.64
7. ゴールドマン・サックス証券株式会社	1,914	1.52
8. ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1,858	1.47
9. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	1,693	1.34
10. 日本生命保険相互会社	1,640	1.30
合計	51,727	40.99

* 上記のほか、自己株式が3,391千株あります。

株式分布状況



株価および出来高



TDK株式会社
〒108-0023　東京都港区芝浦三丁目9番1号
http://www.tdk.co.jp/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85.4kWh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。