

Attracting Tomorrow



UNLIMITED POTENTIAL

ANNUAL REPORT 2016



フェライトの発明

1930

「フェライト」は、1930年に東京工業大学の加藤与五郎博士と武井武博士の研究から生まれた電子材料で、日本の独創的発明の一つです。79年後の2009年、電気・電子技術及びその関連分野において、社会や産業の発展に大きく貢献した歴史的業績を表彰する「IEEEマイルストーン」に認定されました。



IEEEマイルストーン銘板

MAGNETICS TECHNOLOGIES

独創の精神

1935



初代社長 齋藤憲三

「独創性のある工業こそが真の工業だ」という加藤博士の言葉に強い印象を受けた初代社長齋藤憲三は「フェライト」を事業化するため、1935年12月7日に東京電気化学工業株式会社を設立しました。当時は未知数であった「フェライト」を「フェライトコア」として製品化し、1937年より世界に先駆けて日本の無線通信機やラジオなどに応用していきました。「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」という創業時からの独創の精神は、TDKのDNAとして受け継がれています。

DNA

MAGNETICS TECHNOLOGIES

磁性技術

日本オリジナルの磁性材料「フェライト」。「フェライト」の可能性とともにTDKの可能性は広がり、「フェライト」とともに様々な事業分野へ進出していきました。音楽ライフを大きく変えた磁気テープ技術、電子機器の小型化・軽量化を推進したファイン積層テクノロジー、驚異的な高記録密度化を達成したHDD用磁気ヘッド技術、これらは世界に誇るTDKのイノベーションです。TDKの歴史は「磁性技術」という一本の線に貫かれてきました。磁性技術を磨き、極め、これまでにない独創的な製品を生み出し続けています。



磁気テープ

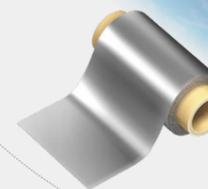


HDD用磁気ヘッド

磁性技術が製品の高性能化をリードする

高透磁率磁性シートIFL16

スマートフォンなどの電子部品に活用される磁性材料と樹脂からなる電磁シールド材。広帯域な周波数範囲にわたり、電子機器からの放射ノイズを吸収して熱エネルギーに変えることができる磁性シートを使うことで、ノイズが機器外部へ漏れたり、内部で反射して他の部品等に影響を与えることを防ぎます。



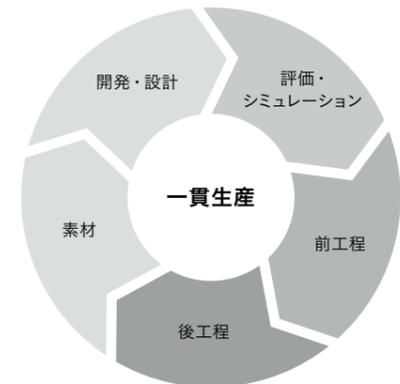
STRENGTHS

優れた性能を持つ製品力の源泉は素材技術です。素材を原子レベルから追求することで、製品に必要とされる特性を実現することができます。複雑な配合や添加物の制御が必要なため、他社の安易な模倣を許しません。知的財産やノウハウも自社内で完結させるため競争優位性を確立させています。



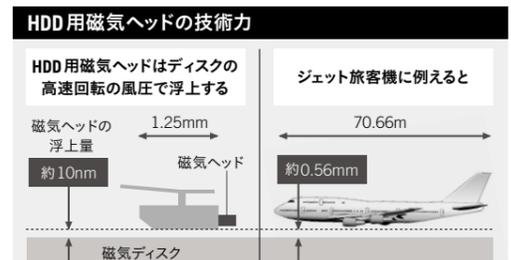
STRENGTHS

TDKは素材から製品まで自社で一貫して生産するモノづくりを行ってきました。TDKのモノづくりの特色と強みは、独自工法の開発とそれを具現化した製造設備を内製していることです。顧客の要望に沿った製品を生み出すために、原料の配合、最適なプロセス、素材の分析・解析などを駆使した製品開発に加え、製品の構造、熱、電磁界などのシミュレーション解析を駆使した製品開発と、量産できる生産体制を確立させてきました。



STRENGTHS

素材の特性を最大限に活かした製品を具現化するのが、TDKの誇るプロセス技術です。ナノメートルオーダーのプロセス技術は、チップコンデンサやチップインダクタの驚異的な小型化、薄型化を実現しました。TDKのプロセス技術は、多種多様な先進ニーズに即応するキーテクノロジーです。



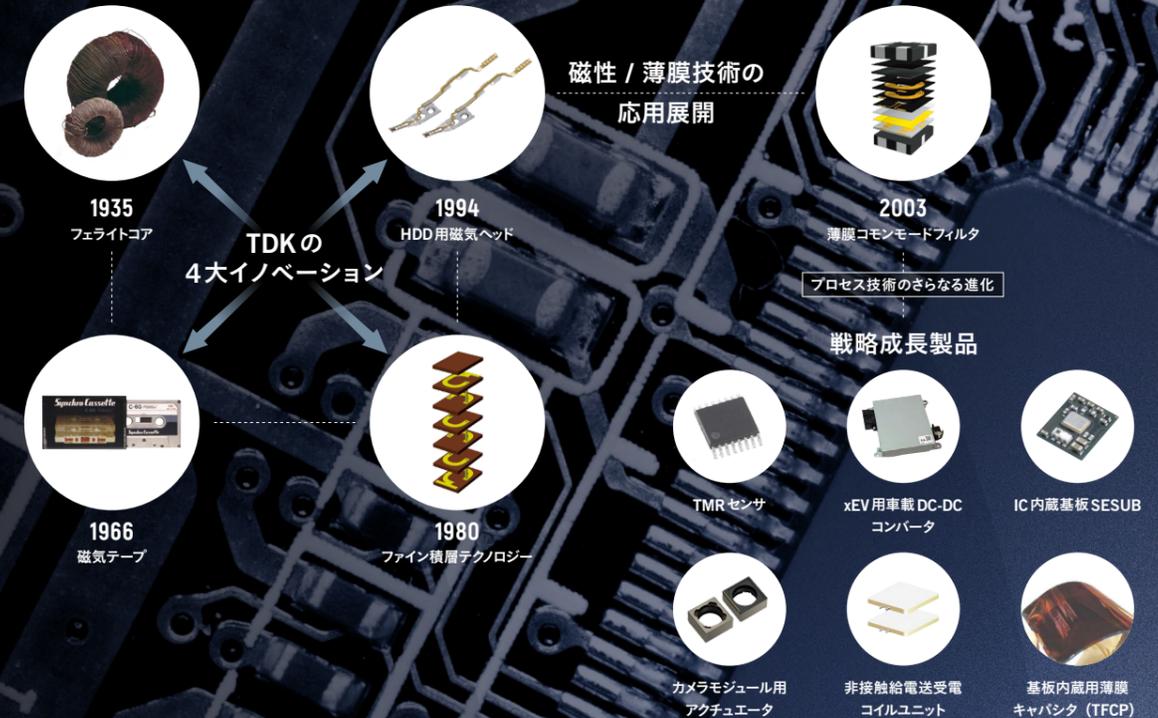
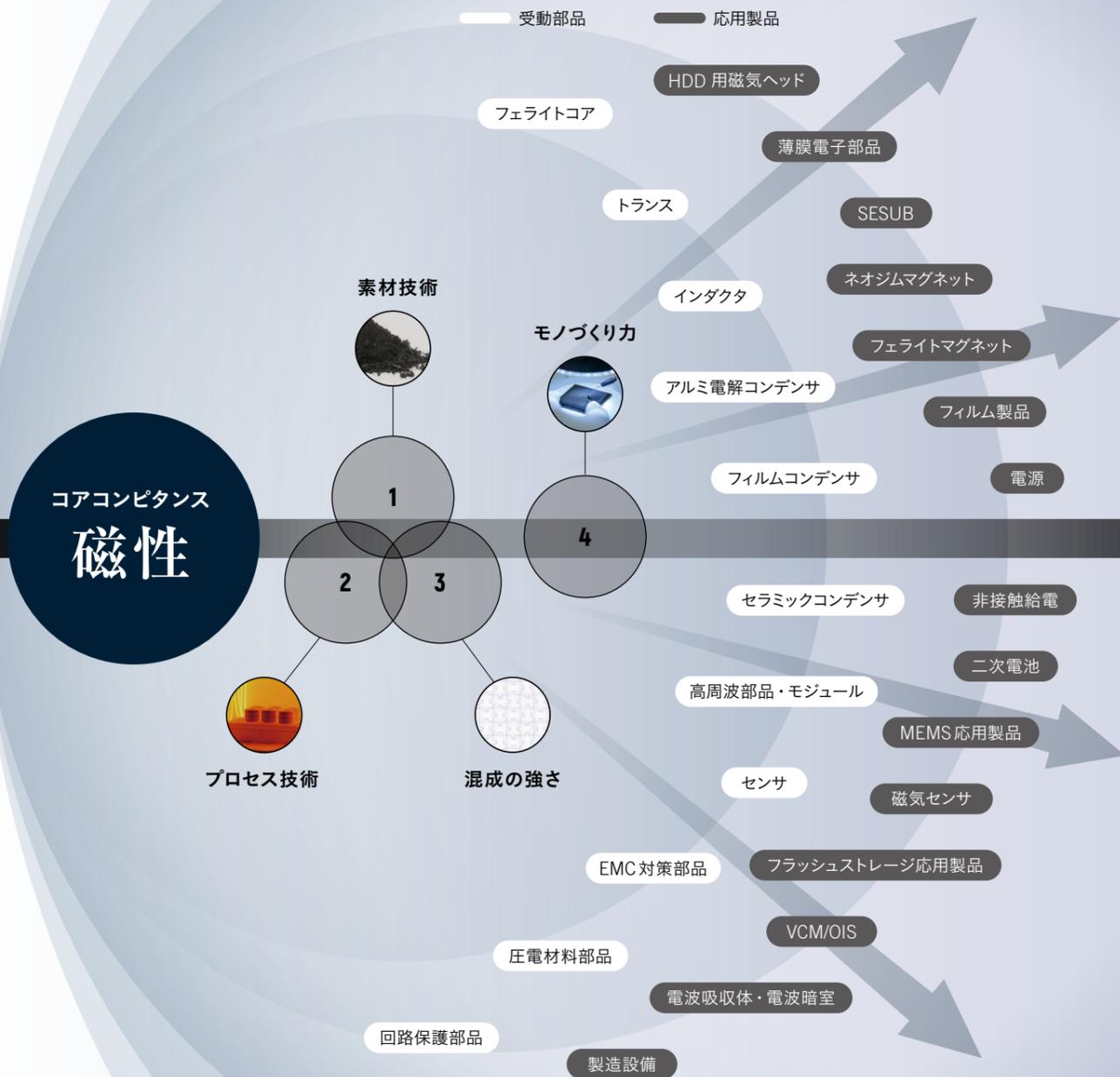
ディスクの微小な領域を読み書きするためには、ヘッドを極限までディスク面に近づける必要があります。磁気ヘッドはディスク面上、10ナノメートル以下を飛行する浮上物体であり、ジェット旅客機が地上0.56ミリメートルを飛行しているのと同じ感覚です。

STRENGTHS

TDKは、多様な技術、価値観をグローバルに受け入れてきました。買収企業をパートナーと位置付け、技術開発の主導権を渡していきました。当社の不足する技術や分野を補い、そして活かすことで持続的な成長に結びつける、いわば「混成の強さ」を持つ企業なのです。グローバル規模で、M&Aや技術提携を積極的に行い、様々なシナジーを創出しています。

代表的な事業買収の歴史	
1986	SAE Magnetics (香港)
2000	Headway Technologies (米国)
2003	Innoveta Technologies (米国)
2005	Amperex Technology (香港)
2005	Lambda Power Group (英国)
2007	Magnecomp Precision Technology (タイ)
2008	EPCOS (ドイツ)
2016	Micronas Semiconductor (スイス)
2016	Hutchinson Technology (米国)

応用・転用による 絶え間ないイノベーション



INNOVATION

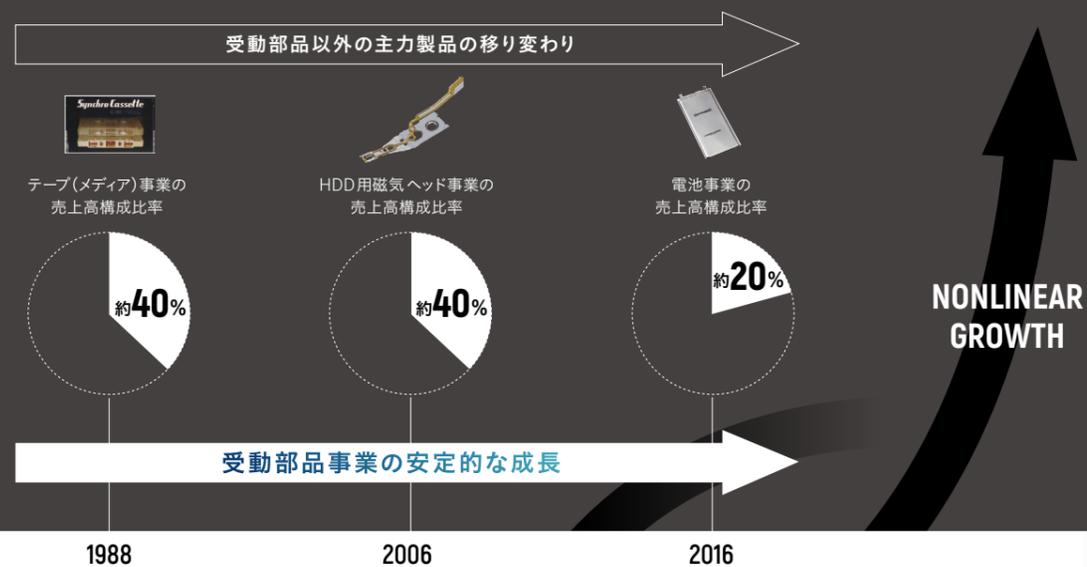
MAGNETICS TECHNOLOGIES

TDKは、コアコンピタンスである磁性技術を軸として、素材の特性を原子レベルから追求する素材技術、素材の特性を最大限に引き出すプロセス技術を活かし、時代の最先端の要求に応える製品を開発してきました。さらに、「インダストリ4.0」の考え方をベースに、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品質（不良品ゼロ）を追求する「モノづくり力」の強化も図っています。

電子部品業界は、変化のスピードがきわめて速く、絶えず進化を続ける業界であり、新しいイノベーションを創出し続けていかなければ勝ち抜くことができません。今後も、コアコンピタンスである磁性技術を軸として、次世代技術の開発や製品の高い信頼性を担保する一貫生産の高度化を通じて、社会の進化に貢献できる製品を提供し続けていきます。

これまでの不連続的な進化

変化の激しい電子部品業界の中で、「現状維持」はあり得ません。TDKは社会への貢献と価値創造に向けて、これまで様々な戦略を打ち出し実現につなげてきました。長期的な環境認識と時代のニーズに合わせ、事業ポートフォリオを変革し続けてきたことにより、主力となる製品も時代とともに大きく変わり続けてきました。



ガバナンス体制の変革

外国人執行役員数

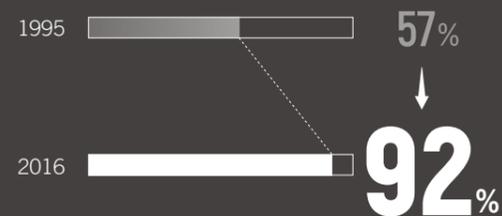


社外役員数

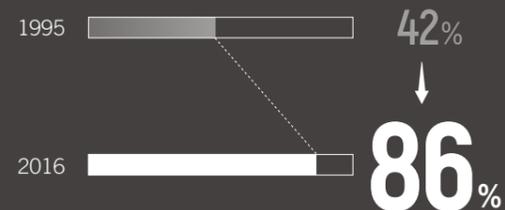


高い水準を誇るグローバル構成比率

海外売上高比率



海外生産比率



これからの不連続的な進化

現在はIoT社会を見据えた、「センサ・アクチュエータ」、「エネルギーユニット」、「次世代電子部品」の開発を軸として、戦略ポートフォリオを構築しています。

これまで、TDKの成長を牽引したHDD用磁気ヘッドの需要が停滞し、スマートフォン市場も成熟する中、新しいビジネスの創出が大きなカギとなります。今後は、自動車、産業機器・エネルギー向けに積極的に拡販していきます。そして、2018年3月期には、営業利益率10%以上、ROE10%以上の目標を達成し、創業100周年である2035年に向けてさらなる歩みを進めます。



MAGNETICS TECHNOLOGIES

IoT市場を見据えた近年の主なM&Aと事業提携

- Qualcomm社(米国)との業務提携、RF360 Holdingsの設立の合意
- Micronas Semiconductor社(スイス)の買収
- Hutchinson Technology社(米国)の買収
- ルネサス セミコンダクタ マニュファクチャリング社 鶴岡工場の譲受に関する合意
- Tronics社(フランス)の買収発表
- ASE社(台湾)と共同で合弁会社の設立
- Trigence Semiconductor社との協業

IoT Market

社是 CORPORATE MOTTO

創造によって文化、産業に貢献する

Contribute to culture and industry through creativity

社訓 CORPORATE PRINCIPLES

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

常に信頼を得よう心掛けよう。

信頼は誠実と奉仕の精神から生まれる。

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、評価などといった、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ください。なお、「アニュアルレポート 2016」を発行した後は、適用法令の要件に服する場合を除き、将来に関する記述を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

編集方針

「アニュアルレポート 2016」は、業績及び営業活動、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。

財務情報

<http://www.tdk.co.jp/ir/>



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/csr/>



- TDK CSR REPORT 2016
- CSR活動

製品情報

<http://product.tdk.com/ja/>



TDK プロダクトセンター

TDKを理解する 1

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	10
会長メッセージ	18

TDKの将来戦略を理解する

中期経営方針	20
特集1 TDKの技術が新しい未来を切り拓く	22
特集2 次世代のモノづくり	27
特集3 スピードの追求による収益力の向上	30
TDKの財務・資本戦略	32

業績と事業概況を把握する

About TDK	34
連結業績ハイライト	36
業績トレンド	38
企業価値	40
セグメント At a Glance	42
セグメント別事業戦略	44

TDKの経営資源を知る

知的資本	50
人的資本	52
社会関係資本	54
自然資本	56

コーポレート・ガバナンス体制をチェックする

コーポレート・ガバナンス	58
TDKに対する期待と想い—社外取締役から見るTDKのガバナンス	64
主なリスクとリスク管理施策	67
取締役・監査役・執行役員	68

財務情報入手する

過去10年間の業績推移と分析	70
2016年3月期の経営成績	72
2017年3月期及び長期的な見通し	75
連結貸借対照表	76
連結損益計算書及び連結包括利益計算書	78
連結資本勘定計算書	79
連結キャッシュ・フロー計算書	80

TDKの概要を知る

会社概要	81
------	----

TDKの未来は、
過去の延長線上にはありません。
磁性が秘めた
無限の可能性を解き放ちながら、
新たなTDKを創り上げていきます。



TDKは「100年企業」に向けて、
グループ10万人の社員のエネルギーを
結集し、「磁性技術」を根幹に据えた
成長戦略を確実に実行していきます。

MAGNETICS TECHNOLOGIES

代表取締役社長
石黒 成直

— 所信

「動的な攻め」と「静的な攻め」を両輪に

2016年6月29日の定時株主総会にて、株主の皆様のご承認を経て代表取締役社長に就任した石黒でございます。微力ではございますが、社業の発展に鋭意努力し、株主及び関係するステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく所存です。ご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

私は、1982年の入社後22年間、磁気テープ事業部門に所属し、その後の12年間はHDD用磁気ヘッド事業に携わるなど一貫して磁性分野に身を置き、入社後半分に相当する17年間は、海外拠点に勤務してきました。国内外の工場で、生産管理や経営企画担当としての経験を積んできました。生産拠点の立ち上げなど、数々のプロジェクトの指揮を執る中で、構想の実現に向けて社員を動かす具体的な仕組みづくりの大切さを学び、これまで一貫してそれに拘ってきました。そのため社長就任直後も、全社員に対して「社員が主役である」と

いう考えを伝えました。

私がこれから具体化していく構想は、「体質強化」から「攻め」に舵を切った上釜会長が描いた、「磁性技術」を根幹に据えたTDKの成長戦略です。上釜会長のダイナミックな経営姿勢を継承し、私も「攻め」の姿勢で臨む覚悟です。これが「動的な攻め」とするならば、「静的な攻め」にも取り組んでいく考えです。かつてカセットテープで一時代を築いていた頃のTDKは、高収益を誇っていましたが、現在の収益性は残念ながら他の電子部品企業と比べて低い水準に留まっています。この課題をきちんと直視し、稼ぐ力を底上げしていくのも私の役割だと考えています。「動的な攻め」と、この「静的な攻め」を両輪とし、社員が率先して取り組むことができる分かりやすい仕組みに落とし込むことで、戦略を着実に実行に移していきます。

— 「動的な攻め」のテーマ

不連続的な進化によりTDKの未来を創り上げていく

1980年代までは「磁気テープのTDK」と評され、2000年代にはHDD用磁気ヘッドで世界をリードし、近年では高周波部品や二次電池などが拡大してきたように、TDKは社会ニーズの変化や技術の進化を敏感に察知しながら、製品が衰退期入りする前に大胆に主力製品を入れ替えてきました。

世界初の磁性材料「フェライト」の工業化を目的として1935年に創業したTDKは、80年にわたってDNAである磁性技術を磨き上げながら数々のイノベーションを生み出してきました。磁性技術は紛れもない当社の競争優位といえましょう。また、材料を複雑な形状に成形する「成形技術」、精密な微細構造を焼成する「焼成技術」など、素材の持ち味を最大に引き出す「プロセス技術」も、当社が鍛え上げてきた強みです。TDKは、「磁性技術」

を中核に据えながら、この「プロセス技術」を繰り返して応用することで新たなイノベーションを生み出してきたのです。例えば、磁気テープのコア技術は、二次電池などのフィルム応用製品の高性能化に活かされています。「薄膜プロセス技術」は、HDD用磁気ヘッドへの応用によりHDDの驚異的な高記録密度化に貢献し、さらに、次世代の薄膜電子部品にも転用しています。そしてこうした仕組みが、TDKに不連続的ともいえる進化をもたらし、当社の持続的な発展を支えてきました。

1950年代からグローバル化を進めてきたTDKは、多様な価値観を自然に受け入れる企業風土を醸成してきました。買収した企業の「考えを尊重すること」に留まらず、TDKに欠けている技術などのリソースを有する彼らに積極的に主導権を渡してきました。

こうした国籍も会社も違う人々がパートナーとなって、同じ夢の実現を目指す文化、いわば「混成の強さ」はTDKの宝であり、これも変革の原動力の一つです。例えばHDD用磁気ヘッドの事業拡大の起点となったのは、1986年の香港のSAE Magnetics (H.K.) Ltd. の買収でした。また、2005年に買収した香港のAmperex Technology Limitedも、リチウムポリマー二次電池のシェア拡大に大きく貢献してきました。2008年のドイツの大手電子部品メーカーEPCOSグループの買収では、スマートデバイス向けの高周波部品における主要サプライヤーの地位獲得に加え、アルミコンデンサやフィルムコンデンサ、圧電材料部品など、自動車・産業機

器向け事業ポートフォリオ及び顧客基盤の拡大を実現、パッケージング技術等技術面でのシナジーも生み出しました。特に高周波部品は近年、利益成長の強力な牽引役ともなってきました。

製品には賞味期限があります。HDDもスマートフォンも成熟期入りし、衰退する運命を逃れることはできないでしょう。しかし「磁性技術」「プロセス技術」などの技術は永遠です。また「混成の強さ」も無限の可能性を秘めています。これらの強みを駆使し、これまでとは一線を画すTDKの新たな姿を創り上げていくことが、「動的な攻め」のテーマだと認識しています。

MAGNETICS TECHNOLOGIES

変革の柱となる磁気センサ

TMR素子の大きな可能性を信じて

HDD用磁気ヘッドの国内オペレーションを統括する立場にあった2009年頃、上釜会長(当時社長)とともに、かつてカセットテープの製造拠点だったある工場の跡地に向かい出向いたことがあります。跡地を見渡すことができる場所で、上釜会長が私に「このべんべん草の生えた跡地をよく見ろ。お前にも責任の一端があるんだ。カセットテープの技術を次につなげたのか?」と厳しい口調で言われたのを今でも覚えています。続けて「磁気ヘッドにべんべん草を生やしたら容赦しないぞ。好調なうちに次も考えろ」と奮起を促されました。先に「永遠」と申し上げた技術は、「工場」に宿ります。工場を閉鎖したカセットテープは、蓄積された技術やノウハウの応用展開が十分にできませんでした。私が「HDD用磁気ヘッドの次」を模索し始めたのはこの時からでした。

HDD用磁気ヘッドのTMR素子は、極めて微弱な磁気信号をキャッチできる高精度・高感度のセンサです。しかし当時は、ほかにはほとんど応用

していませんでした。当初は、雲を掴むような気持ちでしたが、「TMR素子を使った磁気センサは将来、きっと社会の役に立つ」という信念で、ベテランエンジニアを含むわずか3名で夢の実現に向けて開発に着手しました。

私たちは大変泥臭くプロジェクトを進めていきました。粗々の試作品と手製の資料を持って、あちこちの展示会でTMR素子のセンサとしての可能性を根気強く説明していきました。次第に話を聞いていただけるようになり、お客様が抱えている課題と技術の擦合せを進めていく中で、TMRセンサの可能性に確信を持つようになっていきました。そして6年後の2015年、当社は車載用磁気センサの量産を開始し、現在40社以上のお客様から引き合いをいただき、着々と承認活動が進行しています。

これからのTDKの新たな柱となっていく磁気センサは、このように「お客様に育てていただいた」ともいえるのです。

IoT時代の成長戦略

パートナーとのシナジーにより高い付加価値を創出

今後、我々が掴んでいくのはIoT(Internet of Things)という大きな潮流です。ここでは、センサやアクチュエータ、通信モジュールが世の中の至る所に埋め込まれ、それらが相互につながりながらデータを創出・解析し、実世界にフィードバックをかけていくことが社会レベルで動き始めます。無数の電子部品が使われていきますので、電子部品メーカーの可能性は無限に広がっていくと考えています。その中で当社は、「磁性技術」「プロセス技術」といった技術と、成長分野で形成したマトリックスの「交点」に焦点を当て、我々にしかできない高い付加価値を提供していく考えです。

電子部品には、超小型化、高集積化、高機能化、モジュール化といったニーズが年々高まっています。IoT時代には、さらに技術的要求が高まっていくことが確実視され、アプリケーションを拓げる能力も成功のカギを握っていくでしょう。当社は、「交点」においてこうした変化に対応するためのリソース補強の必要性を認めれば、自ら膨大な投資を行ってリソースを補強するのではなく、外部パートナーとの協業に軸足を置いていきます。すでに2015年から2016年にかけていくつかの取り組みを実施していますが、それらはいずれも大きなシナジーの創出が期待できるパートナーシップです。

2015年5月、台湾のAdvanced Semiconductor Engineering Inc.(以下、ASE社)とIC内蔵基板製造の合併会社を設立しました。これは、当社のインダクティブデバイスやHDD用磁気ヘッドの製造で培った微細加工技術と材料技術を結集して開発したIC内蔵基板SESUBと、ASE社の高度なICパッケージ技術、テストソリューション技術を融合し、スマートデバイスの小型化、薄膜化、軽量化に対応するとともに、生産能力も増強することが目的です。

「自動車と磁気センサの交点」で、付加価値を大きく高めるための取り組みが、スイスのMicronas Semiconductor Holding AG(以下、マイクロナス社)の子会社化です。位置情報を検出・測定するホールセンサのリーディングカンパニーであるマイクロナス社の買収によって、多面的なシナジーの創出

が可能になりました。同社が30年間にわたり蓄積してきた磁気センサのマーケットに関するノウハウは、アプリケーション拡大に向けた強力な武器となります。また、同社が得意とする回路設計技術とTDKのTMR素子を組み合わせることで、センサのデジタル出力を極めて高精度にすることができます。特に戦略的重要性が大きいのが製品のハイブリッド化による付加価値の向上です。これについては後ほどその可能性をご説明します。マイクロナス社がパートナーになったことで、お客様のご希望にお応えするためのアイデアの自由度が飛躍的に向上しました。もちろんリードしていくのは、マーケットを知り尽くしたマイクロナス社です。

また当社は、Qualcomm Incorporated(以下、クアルコム社)と高周波部品の提供を行う合併会社RF360 Holdings Singapore PTE, Ltd.を設立することで合意しました。合併会社は、当社が高周波部品で蓄えてきた技術と、クアルコム社の子会社であるQualcomm Technologies, Inc.(以下、QTI)の先進ワイヤレス技術を融合した最先端のRFソリューションを提供できる強力なプレイヤーになります。当社はさらに、クアルコム社、QTIと受動部品、電池、非接触給電、センサ、MEMSなどを含めた次世代モバイル通信、IoT及び自動車関連分野における広範囲な分野で、技術協力を深めていくことでも合意しています。IoTの世界では、データを収集するセンサ、解析するCPU、データを実世界にフィードバックする通信チップセット、そしてデバイスを駆動させるアクチュエータや電池及びパワーマネジメントの技術も必要になります。また、超小型デバイス向けのモジュール化技術も求められます。通信モジュールをコントロールする頭脳に当たるチップセットメーカーのグローバルリーダーであるクアルコム社と、現実世界でのインターフェイスとアクチュエーションに強みを持つTDKの協業は、求められる技術の多くを充足する極めて理想的な補完関係を実現します。一つの「交点」から複数の「交点」に波及するようにシナジーを創出していきたくと考えています。

IoT時代のモノづくり

ゼロディフェクトで差別化する「TDK インダストリ4.5」

当社は、IoT時代の可能性をモノづくりの面でも追求しています。ドイツで産官学の連携により進められている「インダストリ4.0」は、IoTによって製造ラインが自律制御することで、生産効率を飛躍的に高めていこうとするものです。当社は「品質」を加えてその一歩先を行くという想いを込めた「TDKインダストリ4.5」の実現を目指しています。2016年10月に秋田県の本荘工場と稲倉工場に竣工した新しい製造棟は、カメラやセンサによる監視システムネットワークで、製造ラインが自律的にリアルタイ

ムで工程の問題点を感知します。そして、ビッグデータで分析して工程にフィードバックする源流管理を行い、ゼロディフェクト品質を追求、同時に在庫管理、エネルギー効率の面でも革新に取り組みます。これら国内拠点を発信基地とし、世界に展開していくことで、世界中のどの拠点でも同一品質の製品を製造する当社の構想「ロケーションフリー」を実現し、モノづくりでも過去と一線を画すイノベーションに取り組んでいく考えです。

利益成長シナリオ

2018年3月期より再び利益成長へ

当社は、契約締結日より30ヵ月後に保有する49%の合弁会社株式をクアルコム社に売却(クアルコム社は取得)するオプションを保有しており、オプションの行使がなされた場合、譲渡価格は約30億米ドルとなる見込みです。当社は、このオプションが行使されることを前提に2018年3月期までの中期経営方針を設計しています。計画の最大のポイントは、「センサ・アクチュエータ」「エネルギーユニット」「次世代電子部品」を戦略成長製品と位置付け、「自動車分野」「ICT」「産業機器・エネルギー」の重点3市場との「交点」で拡大していくという点です。2018年3月期までに戦略成長製品の売上高を1,000億円に拡大するための積極的な戦略投資を打ち出していますが、2016年3月期の決算公表時には、設備投資を方針公表時の3年間合計3,500~4,000億円から4,300~4,800億円に増額することを発表し、戦略加速に向けた意志を示しました。

計画1年目の2016年3月期は、パソコンの需要減や、HDDからSSD(Solid State Drive)への置き換えが想定以上に進行し、HDD用磁気ヘッドの

出荷数量が期初計画に対して下振れしましたが、それを受動部品とフィルム応用製品がカバーし、売上高は過去最高を更新、営業利益は前期比29%増となりました。今期以降のシナリオとしては、2017年3月期までは事業構造の転換に向けた成長投資に軸足を置く方針のため、また期初よりも進行した円高の影響も考慮し、今期は減収減益を予想計画しています。2018年3月期より戦略成長製品への投資を实らせ、利益成長につなげていき、2019年3月期以降は、戦略成長製品を一層、伸長させるイメージを描いています。

(詳しくは、P20 中期経営方針をご参照ください)

これまで収益の柱となってきたHDD用磁気ヘッドは、今後も厳しく見通さざるを得ません。当社は、自社の生産拠点の集約等による「自社のライトサイジング」による収益性の向上に努めるとともに、従来の枠組みを超えた協業による「業界のライトサイジングへの貢献」や先端技術による製品サービスの提供等によって、投資を抑制しつつ残存者利益の確保を目指していく方針です。

戦略成長製品の拡大戦略

センサ・アクチュエータの「4段ロケット」

戦略成長製品のうち、「センサ・アクチュエータ」については、非光学式センサ全般に取り組んでいく方針ですが、中心となる磁気センサは「4段ロケット」を打ち上げるような成長シナリオを描いています。

1段目は、車載用の角度センサや圧力センサ、湿度センサです。電装化という追い風に乗って、アプリケーションと顧客基盤の拡大に力を注いでいきたいと思ひます。

2段目が、民生用需要の取り込みです。高精度、省電力といった特性を活かしてB2B2Cの広大なマーケットでもTMRセンサのアプリケーションを開拓していきます。また、製品サイズが車載用の10分の1程度になり、ウエハ当たりの取り数が増えるため事業効率が向上することも期待しています。

こうして面を上げた後の3段目が、先にお話ししたマイクロナス社とのシナジーの最大化です。車載用センサは、命に関わることもあり、万が一の事態を想定して二重化が求められます。同じ性質のセンサでは2つとも不具合が生じる可能性は残りますが、メカニズムや材料が異なるTMRセンサとホールセンサをハイブリッド化すれば、リスクは格段に小さくなります。マイクロナス社のASICやパッケージング技術も活用しながら、センサの付加価値を大きく高めていきたいと思ひます。

4段目は、モジュール・センサシステム化です。センサとプロセッサ、組織モジュール、トランスミッタなどを組み込んだシステムとして提供し、より一層お

客様のお役に立つソリューションを提供していく方針です。

アクチュエータについては、すでにスマートフォンのカメラモジュール向け手振れ防止用のOIS(Optical Image Stabilizer)とオートフォーカス用のVCM(Voice Coil Motor)を提供していますが、今後はセンサの強化と並行し、保有技術と新規技術の活用により高精度、低消費電力の製品を市場投入していく方針です。

「エネルギーユニット」という言葉が示す通り、当社ではリチウムポリマー二次電池などのエナジーデバイスの単体販売から、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた付加価値の高いユニットへと軸足を移していく方針です。非接触給電機能、電力変換機能、蓄電機能、エネルギー制御機能及び各種センサをパッケージにして、産業機器や自動車向けのアプリケーションの拡大に取り組んでいきます。

「次世代電子部品」の成長は、クアルコム社とのシナジーがドライバーとなります。SESUBをはじめ、IC内蔵基板技術、薄膜技術、材料技術を融合させた次世代電子部品やモジュールなど高付加価値製品のラインアップを拡充していきます。2015年11月には、生産能力の強化を目的として、高度なクリーンルームを有するルネサス セミコンダクタ マニュファクチャリング社鶴岡工場の譲受について合意しました。今後は、需要が拡大している薄膜製品の中核拠点として鶴岡工場を位置付けていく方針です。

― 収益性の向上に向けた「静的な攻め」

企業活動全般のサイクルを加速

私は以前、HDD用磁気ヘッドを製造する工場で、リードタイムの半減に取り組んだことがあります。従業員600人ほどの工場が一丸となって1年をかけて目標を達成しましたが、同時に事業全体のサイクルの向上という形で広範囲に波及する副産物も生まれました。まず不要な在庫を抱えることがなくなり、生産効率も大きく向上した結果、量産前の新製品のサンプルをより早くお届けできるようになりました。これによりサンプルに対するお客様のリクエストも早くいただけるようになり、新製品の開発や生産が早く回るようになりました。その結果、お客様に最先端の製品をいち早くお届けするという「付加価値」が提供できるようになり、原価率の低減につながったのです。これが私の収益体質改善に向けた考えの原体験となりました。

収益性の改善に向けた「静的な攻め」については、コストサイドの効率化にもメスを入れていきますが、コスト構造の見直しだけではやがて限界が訪れますし、組織も疲弊しかねません。また経営レベルで管理指標を睨みながら、いかに旗を振っても根本的な体質改善にはならないと考えています。私は、今お話ししたように、すべての現場を巻き込

みながら泥臭く、しっかりと地に足をつけてTDK全体の収益体質を根底から変革するための取り組みを進めていきたいと考えています。そのためには、実践が収益性改善につながることを社員一人ひとりが実感できる仕組みやKPIが必要です。各事業や開発・製造・販売・管理部門などの機能ごとに異なる特性を踏まえ、例えば、製造・設計・試作・評価リードタイムなど、分かりやすいKPIを現場ごとにきめ細やかに設定する方針です。各社員が自らの役割を果たしていけば、TDKのあらゆる事業活動、キャッシュ、情報サイクルのスピードが自然に向上し、限界利益率の向上につながるような仕掛けです。「漢方薬」のようにじわじわと、しかし根本から変えていくアプローチですので、一朝一夕には成果を得ることはできませんが、強い決意を持って取り組みを進めていきます。こうした収益体質の改善と戦略成長製品の拡大を両輪として、経営目標として掲げる「営業利益率10%以上」「ROE10%以上」の達成を確実なものとしていきたいと思えます。無論、両目標ともに10%で良いとは考えておらず、一層高い水準を目指していく考えです。



― 「100年企業」を創り上げていくために

創業精神を胸に刻み、挑戦し続ける

当社の社是「創造によって文化、産業に貢献する」には、用途も工業化の可能性もまったく未知数だった日本独自の発明品である「フェライト」の工業化に向けて立ち上がった創業者齋藤憲三の想いが込められています。「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」という独創の精神と、「社会的価値があるという強い自覚を持ち、あきらめずに取り組んでいけば、必ず道は開ける」という信念です。

私はこの創業精神は、創業100周年に向けて確実に継承していかなければならないものだと考えています。当社は2015年、社是の解釈や表現を時代に合わせた「企業ビジョン」と「行動指針」を策定しました。その浸透に努めていくことも自身の使命と認識し、常に好奇心と創造力を磨き続け、社会が抱える課題の解決にテクノロジーで貢献する企業であり続けたいと考えています。社会的要請に応えるべきは「モノづくり」の面でも同様です。売上高の9割を海外で占め、世界約30カ国に拠点を有する当社は、国内外の多くの地域社会と密接に関わり合いを持ちながら事業活動を行っています。そうした地域社会への配慮なしに事業の継続性は担保されません。また、製造過程では多くの自然資本を消費しており、その安定的な確保のためには、環境に配慮したモノづくりが不可欠です。事業の持続性を確かなものとするために、すべてのステークホルダーの利益を尊重した事業活動を行っていく考えです。

創業100周年になる2035年を見据えて当社が取り組むべき最も重要な課題は、戦略を遂行する「人」の採用と育成です。IoT時代の到来によって活躍の舞台が大きく広がっていく今後は、より多様

な人材の登用と育成が求められます。性別や国籍、宗教、信条を問わず優秀な人材を積極的に採用するとともに、より一層の挑戦を促し、能力を最大限に発揮できるような人事・報酬制度も整備していきたいと考えています。

いち早くグローバル化を進めてきた当社は、「ガバナンス体制」の強化にも積極的に取り組んできました。2002年より社外取締役を招聘し、取締役会の議長、報酬諮問委員会及び指名諮問委員会の委員長も社外取締役が務めています。外国人執行役員も積極的に登用しています。2015年より、第三者による取締役会の評価を実施しています。形だけの評価に終わらせることなく、課題への対応を経営陣が議論し、ガバナンスの強化に確実につなげています。第三者評価を受け、2017年3月期から新たに経理財務担当執行役員を取締役に選任しました。

今後も持続的な発展を実現していくために、「コーポレートガバナンス・コード」の原則を踏まえつつ、実効性を伴ったガバナンス体制の構築に努めていきます。

私は、創業精神を胸に刻み、エレクトロニクスと「磁性」、そしてTDKの無限の潜在力を解き放つための挑戦を続けます。「100年企業」に向けて力強く歩んでいくTDKを、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

2016年10月
代表取締役社長

石黒 成直

MAGNETICS TECHNOLOGIES



10年間の回顧と 皆様への感謝

代表取締役会長
上釜 健宏

あるべきモノづくりへの回帰

過去10年間、TDKは多くの試練に直面してきました。2008年9月の「リーマンショック」に端を発する世界金融危機では、需要の急減に見舞われ大規模な人員削減という苦渋の決断を迫られました。2011年には、東日本大震災やタイでの洪水により事業インフラが甚大な被害を受け、1米ドル75円台にまで進行した円高も収益に深刻な影響を与えました。2013年には、当社加湿器による火災事故が発生し、尊い人命が失われることとなり、品質に対する重い責任を痛感させられました。そして、こうした環境変化は、モノづくり力の弱体化を浮き彫りにしていきました。その大きな要因は、「一貫生産」という伝統的なモノづくりの強みを失ったことにありました。

当社は創業以来、一貫生産によってモノづくりを鍛え上げてきたというのが、私の信念です。材料を原子レベルから磨き上げることで製品の進化を主導でき、他の模倣も防ぐことができます。品質保証のためには下流工程まで手掛けなければなり

ませんし、生産工程の合理化も、一貫生産によりはじめて可能になります。しかし当社は、かつての成功モデルだった磁気テープの水平分業体制を電子部品にも適用していった結果、電子部品に最適な生産体制を見失っていったのです。2013年3月期より大規模な構造改革を断行してきましたが、その主眼に置いたのはまさに「一貫生産」を取り戻すことでした。外注していた工程の内製化を含む国内製造拠点の集約に加え、世界4極開発体制の整備もその一環でした。お客様との共同開発を通じ、アプリケーションに精通してこそ一貫生産が完成するという考えがあったからです。

10年という歳月をかけ、我々はようやく「一貫生産」というあるべき姿に立ち戻ることができました。TDKは現在、一貫生産を基盤としたより高次元のモノづくりに踏み出しています。世界同一品質を実現する「ロケーションフリー」、そして「ゼロディフェクト」で差別化するモノづくりの大革新「TDKインダストリ4.5」です。

創業100周年に向けて歩むべき道筋

電子部品産業の国際競争力の高さをご評価いただくことがあります。しかし、「総合」部品メーカーにこだわり経営資源を分散していけば、競争力を保持し続けることができるとは限りません。私は、100周年を迎える20年先も自社の競争優位が持続する技術を見定め、そこにしっかりと軸足を置くよう、経営の舵を切る必要があると考えました。それが「磁性技術」です。1935年に、磁性材料「フェライト」の製品化を目的として設立されたTDKの歴史は、「磁性」という一本の線で貫かれてきました。TDKが歩むべき道は、我々のDNAともいえる磁性技術の深耕と、磁性技術を活かした事業領域においてほかにありません。私たちの夢は、「磁性といえばTDK」という地位を築くことです。そして、それは必ず実現させなければならない夢です。

磁性をコアに据えた今後のTDKは、カスタム化・モジュール化によって高い参入障壁を構築できる最先端・成長分野に照準を定め、そこで圧倒的なポジションを築いていかねばなりません。それは、すでにセンサ・アクチュエータ、エネルギーユニット、次世代電子部品等、将来のTDKを支える新規事業で萌芽しています。これまで収益成長を牽引してきたHDD用磁気ヘッドの市場環境は厳しい状況にありますが、独立系のトップ企業としての責任を果たしていかなければなりませんし、サプライチェーン

全体を俯瞰しながら、これまでとは視点を変えた手を打てば、残存者利益を確実に得ていくことが可能だと考えています。一方、急速にコモディティ化が進む製品領域では、新陳代謝を活発化すべきですし、不得意な分野、莫大な投資が必要となる分野では、他社との協業を積極的に検討していく必要があります。2015年から2016年にかけて実施した買収や合併の背景にあったのは、こうした戦略の方向性に関する考えでした。

社是である「創造によって文化、産業に貢献する」に込められた「独創の精神」もまた、創業100周年に向けて前進していくために取り戻すべきことと考えました。そのような私の想いを込め、創業80周年を迎えた2015年に「企業ビジョン」と「行動指針」を策定し、私自身も率先垂範しながら、全社への浸透を進めてきました。

創業100周年に向けた道筋を描くことができたことと判断した私は、2016年に指名諮問委員会の審議を経て、石黒新社長にバトンタッチすることにしました。10年目という節目を迎えたことに加え、在任期間が長くなり周りが意見を言にくい風土を作ってしまったのは、企業が弱体化するという危機感もありました。何よりも石黒新社長こそ、これからのTDKの経営を託すにふさわしいと考えたことが、決断を後押ししました。

「磁性といえばTDK」の夢に突き進む

7年ほど前、閉鎖した磁気テープ工場の跡地を石黒新社長と視察したことがあります。その際、彼に「この工場がこうなったのは磁気テープ出身のお前にも責任がある。HDD用磁気ヘッドが好調なうちに次のことを考えろ」と叱責したのを覚えています。その時から彼が可能性を信じ、開発に向けて動き出したのが磁気センサでした。それが今に生きているわけです。次の成長の柱に強い想いを抱いている彼は、TDKを力強くリードしてってくれるはず。石黒新社長には最初からCEOに就いてもら

い、持ち前のスピードと行動力、グローバル感覚を活かして存分に活躍してもらいます。私はサポート役に徹し、また誤った方向に進まないよう取締役会長としてガバナンスを効かせていく考えです。

この10年間、厳しい時にご支援いただいた株主の皆様及びステークホルダーの皆様には、この場をお借りして心より御礼申し上げます。引き続き、石黒新社長のもと「磁性といえばTDK」という夢に突き進む当社を、何卒ご支援賜りますようお願い申し上げます。

中期経営方針

TDKは、持続的な成長による企業価値のさらなる拡大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ヵ年の中期経営方針を発表しました。「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に、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」を推進します。

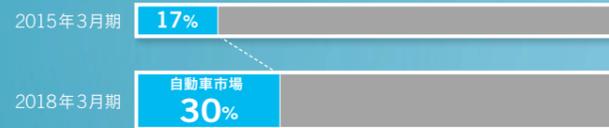
POINT 1

重点5事業 + 新規事業に注力

2015年4月に発表した中期経営方針では、自動車、ICT、産業機器・エネルギーの重点3市場に対して柱事業として位置付けた重点5事業の成長戦略を推進するとともに、新規事業にも注力します。

自動車向け売上高比率を3割へ

自動車の電装化の浸透に伴い、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、さらには非接触給電の市場創出なども予想されます。自動車市場向けの売上高比率を、2018年3月期に30%まで引き上げることを目指します。



POINT 2

成長分野における新規事業

当社は、築き上げた戦略的なグローバル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、新規事業の創出にも取り組んでいます。例えば、HDD用磁気ヘッドで蓄積した薄膜技術の資産を活用し、薄膜部品、磁気センサ、SESUB、エネルギーユニットなどに取り組んでいます。2018年3月期に売上高1,000億円以上、売上高比率も全体の8%を目指します。

新規事業の比率目標



薄膜部品

薄膜技術及び受動部品事業を通じて培った「材料技術」を融合、新製品の拡販



ウェアラブル・ヘルスケア

IC内蔵基板SESUBや小型モジュール技術を活用したパワーマネジメントユニットなどの拡販



自動車・産業機器向けセンサ

高度なセンシング技術を活かしたTMR/GMRセンサ、気圧センサなどの拡販



自動車・産業機器向けエネルギーユニット

再生可能エネルギー向け高効率双方向DC-DCコンバータや産業機器向け非接触給電システムなどの拡販

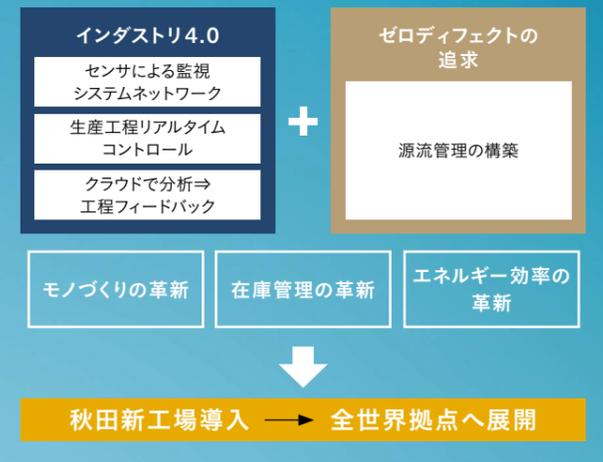


POINT 3

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 —

TDKでは、「インダストリ4.0」の考え方をベースにゼロディフェクト品質（不良品ゼロ）を追求していきます。「インダストリ4.0」とは、ドイツ政府が進めている、生産工程のデジタル化、自動化、バーチャル化のレベルを現在よりも大幅に高めるモノづくり改革の総称です。TDKでは、センサによる監視や、生産工程のリアルタイムコントロールなどによる「インダストリ4.0」と、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を組み合わせたTDK独自のモノづくり改革を進めていきます。

2016年には、秋田新工場へ導入します。順次世界の拠点・工場へ展開し、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」の確立を目指します。



POINT 4

成長投資と中期経営目標の達成

設備投資計画は、戦略成長製品や既存の重点製品に投資していくため、2015年4月公表時より800億円増やし、4,300～4,800億円を計画しています。研究開発費も200億円増やし、2,500億円を計画しています。投資も開発も増やすことで様々な事業を先取りしていきます。

株主還元は、EPS（1株当たり当社株主に帰属する当期純利益）の成長を通じ、安定的な配当の増加を目指すとともに、配当性向は今後30%を目標に設定します。2018年3月期は、営業利益率10%以上、ROE10%以上を目標として事業を進めていきます。

	中計期間の総投資額 2015年4月公表	中計期間の総投資額 2016年4月公表
設備投資	3,500～4,000億円	4,300～4,800億円
R&D投資	約2,300億円	約2,500億円
投資内容	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

中期経営目標

	2016年3月期実績	2018年3月期目標
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> 新製品、新規事業への投資、M&A 既存事業の生産能力増強 	
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> EPS成長を通じ安定配当、増配 配当性向30%目標 	
営業利益率	8.6%	10%以上
ROE	9.2%	10%以上

秋田新工場からはじまる「ロケーションフリー」



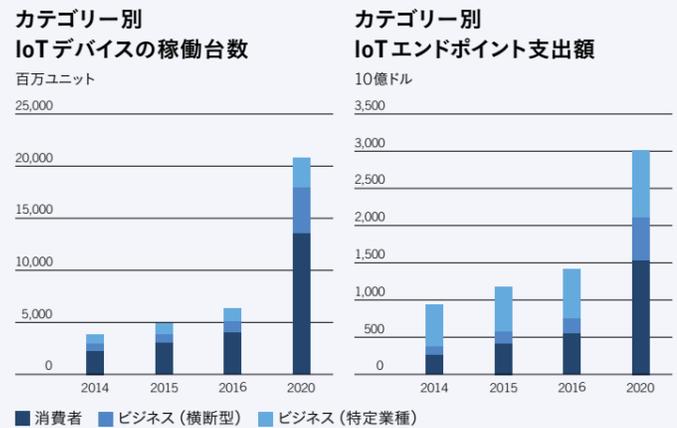
TDKの技術が 新しい未来を切り拓く

IoT市場を見据えたTDKの大変革

IoT (Internet of Things) とは通信機器だけでなく、自動車、インフラ、産業機器など世界中のあらゆる「モノ」がインターネットに接続され、情報を交換することで相互に制御する仕組みです。角度や湿度など、「モノ」の情報を感知するためのセンサ技術や、インターネットを介して情報をやり取りするための情報通信技術、近い将来には、自動車の自動運転への応用が期待されるなど開発はますます進んでいます。

TDKでは、自動車、ICT、産業機器・エネルギーの重点3市場への注力を通じてIoT市場における事業機会の獲得を目指しています。センサ、アクチュエータ、薄膜部品などはTDKの特長を發揮し、成長を導く製品となります。ほかにも電池や電源、非接触給電などを組み合わせたエネルギーユニットの開発も進めています。

到来するIoT時代においても、社会から選ばれる企業となることを目指し、TDKは大胆な改革を進めていきます。



出典：ガートナーニュースリリース
 "Gartner Says 6.4 Billion Connected "Things" Will Be in Use in 2016, Up 30 Percent From 2015"
 2015年11月10日発行 http://www.gartner.com/newsroom/id/3165317
 (ガートナーの値を基にTDKにて図表を作成)
 免責：ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

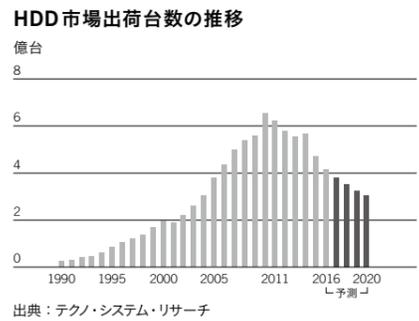


FOCUS

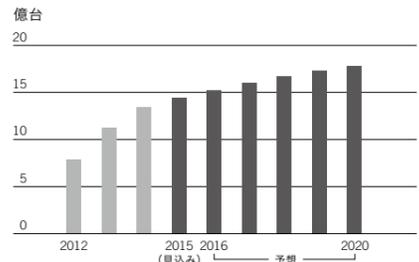
大胆な変革を進めている背景

従来、TDKの成長を支えてきたのはHDD用磁気ヘッド及び高周波部品をはじめとするスマートフォン向け電子部品でした。しかし、HDDの世界需要は2010年をピークに縮小傾向を見せています。スマートフォンの出荷台数も勢いが徐々に減速しています。

一方で、自動車向け製品への経営資源の投入を進めています。当社は、自動車分野の電装化に40年以上前から着目し、提供する製品を上げてきた歴史があります。注力する磁気センサ分野をはじめとして、非接触給電システムの構築まで視野に入れていきます。



世界のスマートフォン出荷台数の推移



事業環境への対応に向けて展開している戦略

戦略 1 非中核事業からの撤退の歴史

当社は、非中核事業からは戦略的に撤退を行い、事業ポートフォリオの適正化に取り組んできました。前中期経営方針(2012年3月期～2015年3月期)においては、有機ELディスプレイ事業、コンピュータ用磁気テープLTO (Linear Tape-Open)、ブルーレイ事業などから撤退し、事業・製品ごとの見直しを行いました。また、国内外の拠点の統廃合促進、一貫生産への回帰によるモノづくり力の強化、組織、ビジネスプロセスの簡素化による生産リードタイムの短縮など様々な面での改革を実施しました。

戦略 2 成長の加速に向け、製品や技術を補完するM&A

当社は、さらなる成長が期待されるIoT市場に向け、製品や技術を補完するためのM&Aを積極的に行いました。自動車向けセンサ事業の拡大を目的にスイスのホールセンサメーカーのマイクロナス社を買収しました。SESUB事業を本格的に拡大するために台湾のASE社と協業体制を確立させました。また、薄膜受動部品の製造拠点の確保に向けたルネサス セミコンダクタ マニュファクチャリング社鶴岡工場の譲受について合意しました。

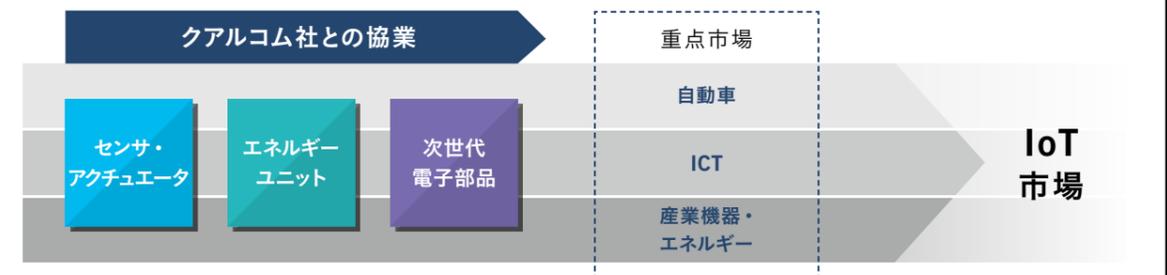
戦略 3 将来の成長の大きな弾みとなるクアルコム社との提携と合併会社の設立

中でも、クアルコム社との提携はIoT市場でリードしていくために特に重要となります。クアルコム社は、次世代のワイヤレス技術を有するグローバルなリーディングカンパニーです。受動部品、電池、非接触給電、センサ、MEMSなどの重点技術分野で業務提携を拡大し、両社の競争優位性の向上を図ります。

また、モバイル機器、IoT、ドローン、ロボット、自動車向けなどに高周波(RF)フロントエンドモジュールや高周波部品を提供する合併会社「RF360 Holdings」の設立に合意しました。さらなる高性能化、高集積化を図ります。

戦略 4 縮小する市場で「必要とされる存在」であり続けるHDD用磁気ヘッド事業

縮小、停滞の続くHDD市場の中でもすでに手は打ってあります。まず、2拠点体制としていた前工程の拠点を1拠点体制に集約し、後工程も中国でリストラを実施してコスト削減を図り、フィリピンではHDD用磁気ヘッドに加えて受動部品の生産も開始しました。業界全体でも、開発・製造の垂直的協業を強化するとともに、重複投資やコスト増を回避する水平分業の展開や、先端技術開発支援を行います。自社内でも熱アシストヘッド、二次元記録、マイクロDSAなどの新技術開発に注力します。



持続的な成長実現に向けた3つの戦略製品

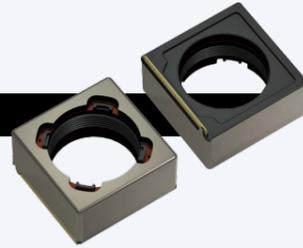
1 センサ・アクチュエータ

TDKが現在、注力している磁気センサは、これまでにHDD用磁気ヘッドなどで培った薄膜プロセス技術を応用し、精度が高くハンドルの角度検知時の誤差を著しく減らすことで、燃費改善や省力化に貢献するものです。まさに、これまでの長い年月をかけて蓄積してきた磁性技術の結晶といえる製品です。

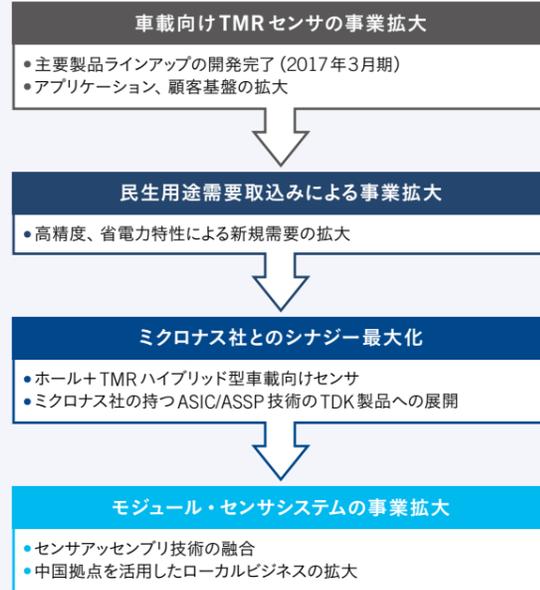
磁気センサ事業は、当初は車載向けのアプリケーション拡大及び顧客基盤の拡大を図ります。また、精度と省エネ性という強みを活かし、民生用途需要を取り込み、事業規模を拡大させる計画です。TDKのTMR素子、マイクロナスのホール素子という双方の強みを融合させ、より高性能なセンサを開発します。最後にモジュール化、システム化を通じて、顧客のニーズに応じていきます。

アクチュエータ事業についても、保有技術と新規技術活用により事業を創出し、高精度・低消費電力製品の市場投入を目指します。主にスマートフォンの手ぶれ防止に使用するカメラモジュール用OISが戦略成長製品となります。すでに中国市場向けの量産体制は構築できており、今後も拡大を目指します。

カメラモジュール用
アクチュエータ



磁気センサ事業の拡大戦略

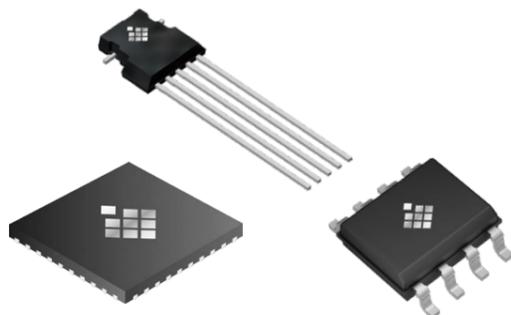


ギアトゥースセンサ ポジションセンサ TMRセンサ

PICK UP

マイクロナス社とホール素子

電気の流れているものに対し、電流に垂直に磁場をかけると、電流と磁場の両方に直交する方向に起電力が現れるホール効果を活用し、磁界を検出する素子をホール素子といいます。マイクロナス社は自動車の動力伝達装置、エンジンの制御などに利用されるホールセンサを製造し、回路設計技術・パッケージング技術を持つスイス大手のセンサ会社です。今後は、マイクロナス社の経営資源を積極的に活用しながら自動車分野の事業拡大を目指していきます。



マイクロナス社の開発する各種センサ

2 エネルギーユニット

エネルギーユニットの定義は「電力変換の機能、蓄電機能、エネルギー制御機能を持つハードウェアとソフトウェアを組み合わせたユニット」です。これまで、個別に開発してきた電力変換機能を持つDC-DCコンバータや非接触給電システム、蓄電機能を持つ各種リチウムイオン電池、エネルギー制御機能を持つ各種センサといった製品群を、ソフトウェアも駆使することで、システムとして一体的にユニット化していく計画です。ユニット化することで、エネルギー効率や安全性も高まり集約されることによるコストダウン効果も見込まれます。車載用インバータについても、東芝と合併会社を設立することで合意しました。

エネルギーユニットは、自動車、産業機器・エネルギーの分野での応用が見込まれます。自動車市場では、今後、非接触給電対応車の実用化やAGV(無人搬送車)の増加も見込まれます。こうした新しい分野に、ソフトウェア技術を取り込んだエネルギーユニットの製品を提供することで、今後の収益の柱としていきます。



xEV用車載DC-DCコンバータ



双方DC-DCコンバータ

エネルギーユニットの拡大戦略

“単品からシステムへ”

電力変換機能、蓄電機能、エネルギー制御機能を持つハードウェアとソフトウェアを組み合わせたユニットを提供

電力変換機能

- AC-DC & DC-DCコンバータ
- インバータ
- チャージャ
- 回生エネルギー用双方向AC-DC & DC-DCコンバータ
- 非接触給電

蓄電機能

- 産機用リチウムイオン電池
- 車載用リチウムイオン電池
- ESS (Energy Storage System)用リチウムイオン電池
- EDLC (電気二重層コンデンサ)

エネルギー制御機能

- BMU (Battery Management Unit)
- BMS (Battery Management System)
- 各種センサ (電流センサ、温度センサ など)

3 次世代電子部品

当社は、SESUB技術・薄膜技術・材料技術を融合させ、次世代電子部品、モジュールを提供していく計画です。当社は、2016年3月期、成長に向けた取り組みを実施しました。まずは、車載用製品や半導体製造プロセスの豊富な経験を持つルネサスセミコンダクタ マニュファクチャリング社鶴岡工場の譲受に関する合意です。薄膜受動部品の製造拠点として、生産の拡大を見込むとともに技術力への寄与が期待できます。また、当社と台湾のASE社と合併で、SESUB技術を活用したIC内蔵基板の合併製造会社を設立しました。ウェアラブルやヘルスケアの分野での受注拡大を目指していきます。

次世代電子部品の拡大戦略

「SESUB技術」・「薄膜技術」・「材料技術」を融合させ、今後多様化する顧客ニーズに応える高付加価値製品を提供する

SESUB技術

薄膜技術

材料技術

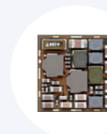
次世代電子部品

- SESUB
- 複合部品
- 薄膜高周波フィルタ
- 薄膜コンデンサ (シート・個品)
- MEMS
- 低背インダクタ など

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

CTOが語るTDKの技術戦略



松岡 大 技術本部 本部長 (CTO)

IoT市場を牽引するための技術のピースは揃いました。80年にわたり培った技術の「引き出し」を通じて、社会へ価値を提供していきます。

「技術者をつなげる潤滑剤」と技術の対外的な訴求を強化

TDKはグローバルに優秀な人材を抱える技術者集団です。しかし、個ではなく組織としてポテンシャルを最大限発揮させることで、お客様への提供価値はより高まっていくと考えています。私の役割の一つは、当社に所属する世界中の技術者の「潤滑剤」としてグローバル規模でつながりを持たせ、様々なシナジーを生み出し、お客様に直接メリットを提供できるデバイスやシステムといった提案ができるような仕組みを構築することです。

また、これまでCTOとしての役割は上釜前社長が兼務してきたこともあり、経営的な視点からの情報発信が中心でした。私は、より技術的な面から、当社の競争優位性をアピールしていきたいと考えています。

技術の根幹として変わることはない

磁性技術を活かし、お客様への提供価値を高める

当社の製品ポートフォリオは時代やお客様に合わせて大きく変わってきています。IoT時代の到来は、製品ポートフォリオをさらに変えていくでしょう。しかし、当社に脈々と流れる技術の連続性は変わることはありません。技術の根幹となるのは磁性です。創業以来培った磁性技術を軸として、製品の素材を原子レベルから追究し、製品特性に合わせてナノオーダーで組み合わせています。また、

素材に添加物を加えることで狙った機能を生み出す技術や、ナノオーダーでの厚みや大きさを自由自在に制御するプロセス技術を保有しています。つまり、お客様の求める製品に合わせた技術の「引き出し」を数多く持っているといえます。さらには、自社開発の生産設備も保有し、高品質な製品の量産化が可能です。これらは、新興国の企業や他社には決して真似することのできない強みです。実際に、当社にはお客様から多くの次世代製品の要求があり、様々な特性を持つ製品の開発を手掛けています。

当社は、お客様が求める製品の開発から生産までのサイクルをスピードアップさせることがお客様への提供価値を最大化できると考えています。お客様と開発拠点の地理的な距離を縮め、お客様の近くで製品開発が行えるよう、新たにグローバル4拠点を研究開発活動を推進します。

創業精神が技術者の開発意欲を刺激し、価値のある新製品を生み出す

様々なモノの情報を知ることができるセンサ技術や、その情報をインターネットにつなげる情報通信技術、また、それらを作動させるエネルギー技術などを駆使して、自動車の自動運転やウェアラブル機器による健康管理などの開発が進んでいます。

当社では、これまでに高精度なHDD用磁気ヘッドの開発で培った磁性技術と、薄膜技術、さらに微細加工技術を活用したセンシング技術で車載、医療、産業機器など様々な特性を持つセンサを開発しています。これらは、他社が標準的な材料で容易に真似できるものではなく、どれも材料から設計された小型、高機能なセンサです。IoT市場で付加価値を創出するためのピースは揃いました。今後もセンサのみならずIoT市場に向けた独自性のある高付加価値製品の開発を推進します。

こうした製品開発の根底にあるものは、技術者が持つ「オリジナリティの追求」という想いです。1935年のフェライトコアからスタートした当社には、特徴ある新製品を自分の手で生み出していくという創業精神が今も当社の技術者の中に息づいています。私はこの灯を永遠にともし続けていきたいと考えています。

次世代のモノづくり

成長戦略を牽引する、最新鋭のモノづくり拠点竣工

当社は、2016年10月、秋田県本荘工場の敷地内に電子部品の新たな生産拠点となる本荘工場新棟を、同県にかほ市にある稲倉工場の敷地内に稲倉工場新棟を建設しました。

これまで、当社では秋田地区の拠点をグローバル市場に向けた電子部品の生産拠点として強化してきましたが、今後、厳しいグローバル競争に打ち勝つための成長戦略の一環として、秋田地区の電子部品の生産をより集中的かつ効率的に行う戦略的な生産拠点を新たに構えます。この生産拠点は、TDKのDNAである磁性材料技術をはじめとする各要素技術の共有とプロセスの改善を促進し、さらには顧客対応のスピードアップ、将来的な新事業・新製品の早期立ち上げを可能にします。

新工場は、「TDKインダストリ4.5」を具現化する生産拠点でもあります。「インダストリ4.0」とはドイツが産官学連携で進める、生産工程のデジタル化・自動化・バーチャル化のレベルを現在よりも大幅に高めることにより、コストの極小化を目指す動きです。当社では、その考え方に、「高い技術力に基づく

ゼロディフェクト品質の追求」を「0.5」として加えた「TDKインダストリ4.5」を当社のオリジナルとして展開しています。そして、秋田新工場の2拠点を通じて、グローバルレベルで同じ品質を可能にする「ロケーションフリー」の実現にもつなげていきます。



▲ 稲倉工場東サイト

建設地： 秋田県にかほ市象湯町立石4-3
 延床面積： 約15,000平方メートル
 建物の構造： 一部2階建て
 主な事業： フェライト材料及びフェライトコアの開発、設計及び製造
 量産開始： 2016年内を予定

◀ 本荘工場東サイト

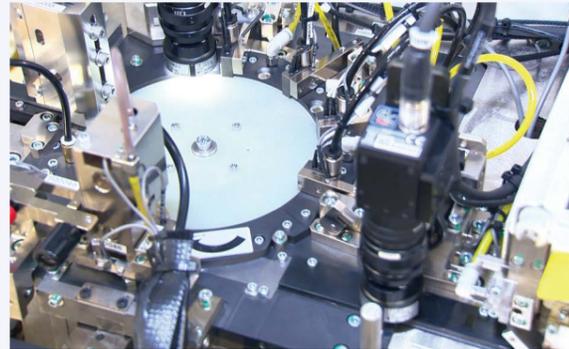
建設地： 秋田県由利本荘市万願寺1-6
 延床面積： 約50,000平方メートル
 建物の構造： 2階建て
 主な事業： 高周波部品、ピエゾ部品など電子部品の開発、設計及び製造
 量産開始： 2016年内を予定



秋田新工場の特徴

1 「インダストリ 4.0」の最新技術を展開

工場内は、カメラやセンサによる監視システムネットワークで、製造ラインが自律的にリアルタイムで工程の問題点を感知し、問題が発生したらラインを止めて製品を流さないようにします。そして、クラウドで分析した上でフィードバックをかけて、自動で正常化できるような仕組みとなっています。同時に在庫管理、エネルギー効率の面でも革新を進めます。



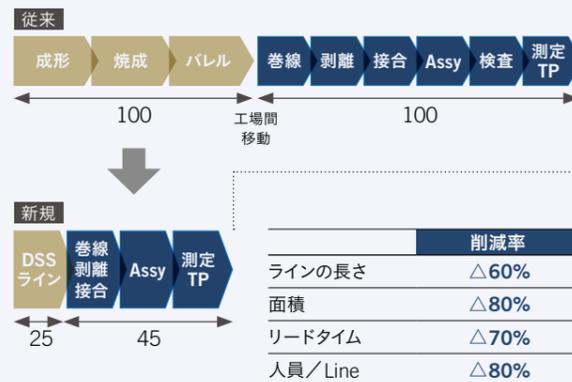
* 写真は生産設備のイメージ

2 モノづくり改革を通じたゼロディフェクトの実現

ゼロディフェクトには源流管理の構築がカギとなります。設計、材料、プロセス、管理のすべての領域で品質欠陥ゼロ化を目指します。そのためにも、ロボットやセンサを活用し、データからのフィードバックを徹底します。センサで集めた情報はビッグデータとして活用します。徹底的に解析し、温度や気圧、湿度などの管理に活かし、すべてをつなげて統合的に行います。

また、ロボットの活用は、最小人員のオペレーションでモノづくりを行うためにも重要となります。生産場所を選ばずに、同じ品質を生み出せるロケーションフリーを実現できるからです。ただ、全自動や無人化を目指しているわけではなく、人とロボットを最適に配置して、リードタイム、生産、ロジスティクスなどすべての領域で理想的なラインを構築します。

一貫生産 ロケーションフリー化



3 エネルギー効率の向上を目指した設計

秋田県の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、新棟はエネルギー効率の向上を目指した設計としています。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、2つの新棟は、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い、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。



新時代を創る次世代のモノづくり



植村 博之 副社長執行役員
電子部品ビジネスカンパニー CEO(兼)磁性製品担当
最先端のモノづくりを実現するプラットフォームとして、世界に誇る工場を創り上げていきます。

「TDKインダストリ4.5」を具現化し、ゼロディフェクト品質の実現

ドイツで産官学の連携により進められている「インダストリ4.0」の本質は、「省人化」「低コスト化」にあります。「人材」「資金」といった投入する資本を最小限に抑え、生産効率を高めることですが、当社が目指す方向性としても大きくは異なりません。加えて、新工場では「0.5」の部分にお客様に欠陥品を一切出さない品質という付加価値を出せる「TDKインダストリ4.5」を追求しています。

欠陥品を生まない仕組みづくりに向け、「材料」×「プロセス」×「最適化」の追求がキーワードとなります。具体的には、お客様のセットの使われ方を反映した設計を通じ、完成品の品質を極限に高める材料を開発します。プロセスごとの良品条件を明確化し、手順、出来映えを意識した工程設計を徹底することで、管理品質の強化も行います。それによって、ゼロディフェクト品質を実現していきます。

モノづくりの考え方を根底から変える 秋田新工場

モノづくりの強化は当社にとって、大きなテーマでした。秋田新工場の構想は、2012年3月期より続いた構造改革期間に遡ります。当時、当社の主力であった積層セラミックコンデンサ事業の競争力が低下し、不採算事業となっていました。品質、リードタイム、生産コストなど多くの点で他社に後れを取っていたことが原因です。秋田地区の工場の老朽化も進んでいた上、散在していたことにより、工場間の移動などによる効率性も下がっていました。

コストの面で競争力のある海外に生産拠点を移すという議論もありました。人件費の高騰が続く中国を避け、東南アジアなどへ移すことも一つの手段ではありましたが、それもいずれは立ち行かなくなります。また、それ以上に自動車の電装化、IoT社会の進展など、電子部品が生活の中により組み込まれていく世界では「品質」をこれまで以上に追求することが必要となります。様々な面で競争力の高い製品を創り上げることのできる、最新鋭の活気のある工場を作るという信念のもと2棟の新工場が2016年10月に竣工しました。

世界中で同一の品質を生み出す ロケーションフリー

リードタイムの短縮は大きな顧客価値を生み出します。一例を挙げると、フェライトの生産ラインはDSS (Direct Sintering System) というプレスと焼成のプロセスを短くする仕組みを導入しています。端的にいうと「粉を入れるとコイルができる」というのが理想です。さらにロボットの導入を進めます。単にロボットを活用するだけでなく、多能工化したロボットと人をうまく組み合わせることで生産性を上げていきます。素材+製品の一貫統合ラインを構築し、生産場所を選ばないモノづくりにグローバルで取り組んでいきます。

スピードの追求による 収益力の向上

持続的な成長に向けた大きな変革

TDKでは長期的な市場環境を見据え、IoT市場に向けた戦略成長製品の拡大とモノづくり改革を積極化させるべく、開発スピードの向上、顧客の近くで行う開発など多くの分野でスピードアップを図っています。また、グローバルで最適化を追求すべく、営業、製造、開発などすべてのプロセスにおいて具体的なKPIを設定し、目標管理に努めています。これまで、当社では技術をいかにして収益につなげていくかという点が課題となってきましたが、収益率を高めることで、電子部品業界で競争優位性をグローバルで実現できる最適な体制を構築していきます。

1 KPIの目標管理を通じた事業サイクルのスピードアップ



主なR&Dや技術サポート拠点



2 モノづくりのサイクルを早める「TDKインダストリ4.5」

当社は、顧客にとっての価値を追求しながら、事業運営を行っています。顧客にとって、品質の高い製品の安定供給は重要ですが、当社内で在庫を多く抱えることは好ましくはありません。在庫回転率を高め、生産した製品を顧客にすぐに供給する体制を構築する必要があります。

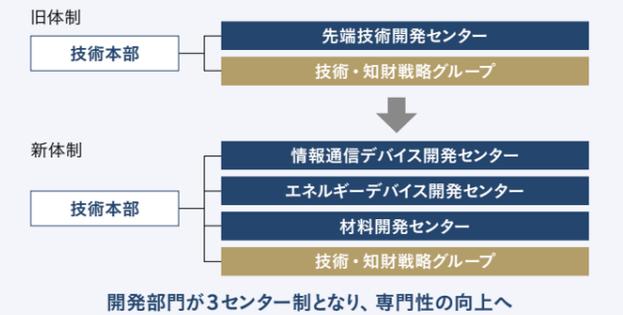
当社が目指す「TDKインダストリ4.5」は、これらの課題を解決する画期的な仕組みとなります。中でも、製品のリードタイムの削減は、生産性を高める上で重要となります。モノづくりによっては、最適化された在庫のもと、製造のプロセスを極

限まで短くすることで効率的な仕組みを築くことができます。製造全体でのビジネスサイクルを早め、いかに早く顧客へ製品を提供できるかという仕組みを築くことは、当社が目指す収益率の向上に結び付くものとなります。

秋田新工場では、リードタイムを短縮する新しいラインを導入し、モノづくりのプロセスを変えていきます。成果を出していくには、多くの改善を積み重ねていく必要がありますが、TDKの考える「TDKインダストリ4.5」の形を早い段階で確立し、顧客からの信頼を獲得していきます。

3 開発のサイクルを早め、新製品を市場に素早く提供する

製品開発においても、スピード感を持って市場に展開することが重要です。技術本部では、2014年11月にスマートフォン向け高周波部品などICT向けの製品を開発する「情報通信デバイス開発センター」、自動車、産業機器などのパワー系製品を開発する「エネルギーデバイス開発センター」を新設し、それぞれの分野で製品の開発スピードを高めています。一方で、長期間にわたり腰を据えて新材料の開発や素材の特性を引き出すなどの研究を行う「材料開発センター」を新たに設けています。



4 地域特性の異なるグローバル拠点での研究開発

電子部品の顧客ニーズは、地域によって大きく異なります。最先端の技術を追求する地域がある一方で、安定供給や規模を重視する地域もあります。当社は、グローバルで開発拠点を構築し、地域特性に合わせた研究開発活動を行っています。顧客が求める新しい技術を素早く開発し、提供までのアク

ションをスピードアップさせていきます。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、営業も研究開発と一体となって動いています。日本ではグループ全体で活用できる新体制や新工法の開発など中長期的なテーマに取り組んでいます。





変革期を迎えたTDKの 成長戦略を、財務・資本戦略で 強力に後押ししていきます。

取締役
執行役員
経理グループゼネラルマネージャー
山西 哲司

■ 取締役としての所信

「攻めのお膳立て」と「牽制」の両面で責務を果たす

私の責務の一つは、投資回収計画の検証や資金調達等を通じて、成長戦略に舵を切った当社の「攻め」の各種施策をお膳立てすることと認識しています。他方、不透明性が高まる中でリスクを取りに行くことを正視し、事業の中身を慎重に検証し、やめるべきと判断した時は、きちんとブレーキをかけていく考えです。当社には、長期的な目線で企業価値拡大をご期待

いただく株主・投資家の皆様が多くいらっしゃいます。そうした方々から頂戴した貴重なご意見を、これまで様々な戦略に反映させていただきました。今後も、株主・投資家の皆様との対話を自身の重要な役割と捉え、ご意見を真摯にお聞きし、企業価値拡大につなげていきたいと考えています。

■ 事業構造変革期の財務戦略

持続的成長に向けて経営資源を新たな成長分野に振り向ける

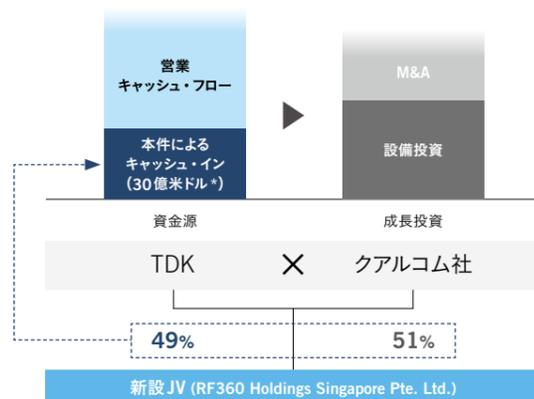
当社は、中期経営方針(2016年3月期から2018年3月期：詳細はP20-21を参照)において、設備投資額4,300～4,800億円、研究開発費約2,500億円を計画するなど、成長投資を積極的に行っています。この投資規模は、足元の営業利益率を犠牲にせずに、経営目標として掲げる営業利益率10%以上を中期的に達成していくために必要と見込む投資額です。

大きな事業ドメインの変更がなかった従来の当社は、2008年に買収したEPCOSグループのケースを除き、M&Aを含む投資に際しては、概ね営業キャッシュ・フローの範囲内に留めてきました。一方、現在の当社は、事業構造の大規模な組み替えを進めているため、投資は営業キャッシュ・フローに加え、クアルコム社へ高周波部品事業を譲渡することにより獲得するキャッシュを、成長事業に振り向けることで賄っていく方針としています。

当社及びクアルコム社は、契約締結日より30ヵ月後に合併会社に対する当社保有分49%の株式を取得(当社は売却)するオプションを保有します。権利が行使された場合、譲受価

値の総合計は、最終的におよそ30億米ドルとなる見込みです。これに基づき、マイクロナ社の企業買収や設備投資などは一部前倒しで実施し、経営のスピードを上げています。

成長投資及び資金源



* オプションが行使された場合の、譲受価値の総合計見込み。契約締結時の支払いと、合併会社によるRFフィルタの販売やクアルコム社、QTIとTDKの相互協力にかかる契約、オプション行使価格など、TDKへの将来の追加支払いを含む。

■ 長期戦略の実現に向けた最適資本構成

持続的・安定的な投資を念頭に置いて資本構成を設計

当社が身を置く電子部品業界は、技術革新が非常に激しく、また為替等の市況やマクロ環境の変化による影響も受けます。そのような中で持続的に競争力を高めていくためには、長期的な見通しに基づき、重点分野の新製品や新技術を中心に、成長投資を継続的に行っていく必要があります。そのため当社は、成長戦略はもとより最適資本構成も長期的な時間軸で設計しています。業績が短期的に変動する中でも安定的に研究開発投資や設備投資を行っていくためには、一定の株主資本の厚みが不可欠であるという考えに基づき、株主資本比率は50%程度を維持していきたいと考えています。現在は事業

構造の組み替えを進めている中で、主力事業の先行投資を積極的に実施しているため、借入による資金調達の増加により2016年3月期のD/Eレシオは、約0.5程度になりましたが、既存事業の収益拡大に加えM&Aや投資の回収を通じて、中長期的に強固な財務体質を築いていく方針です。

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るとともに、自社株取得についても、株主還元の一つの方策として認識し、長期戦略をご支持いただく株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。

■ 管理指標と連動させた資本効率の向上

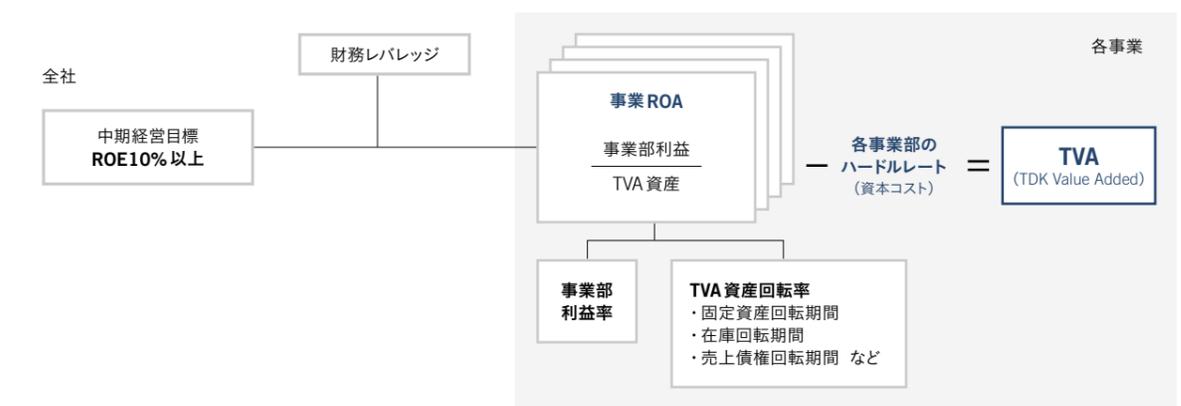
「事業ROA」をKPIとして運用・管理し、ROEの向上を実現

当社は中期経営方針を策定するに当たり、資本コストを意識した上でROEの目標値を「10%以上」と設定しました。資本効率の向上を確実に実現していくために、ROEと連動し、収益を創出するビジネスグループごとの事業活動で目標となりうる管理指標を運用しています。

当社は1999年より、資本コスト(株主資本+有利子負債)に対するリターン(利払前税引後利益率)を比較した「TVA(TDK Value Added)」という指標を定め、全社レベルで資本コストを意識した管理を行ってきました。設備投資に対するディスカウントキャッシュフローやM&Aの際の投資回収期間等も、この指標に基づき算定してきました。しかし、事業部門には「資本」という概念が直接結びつかないなど、事業レベル

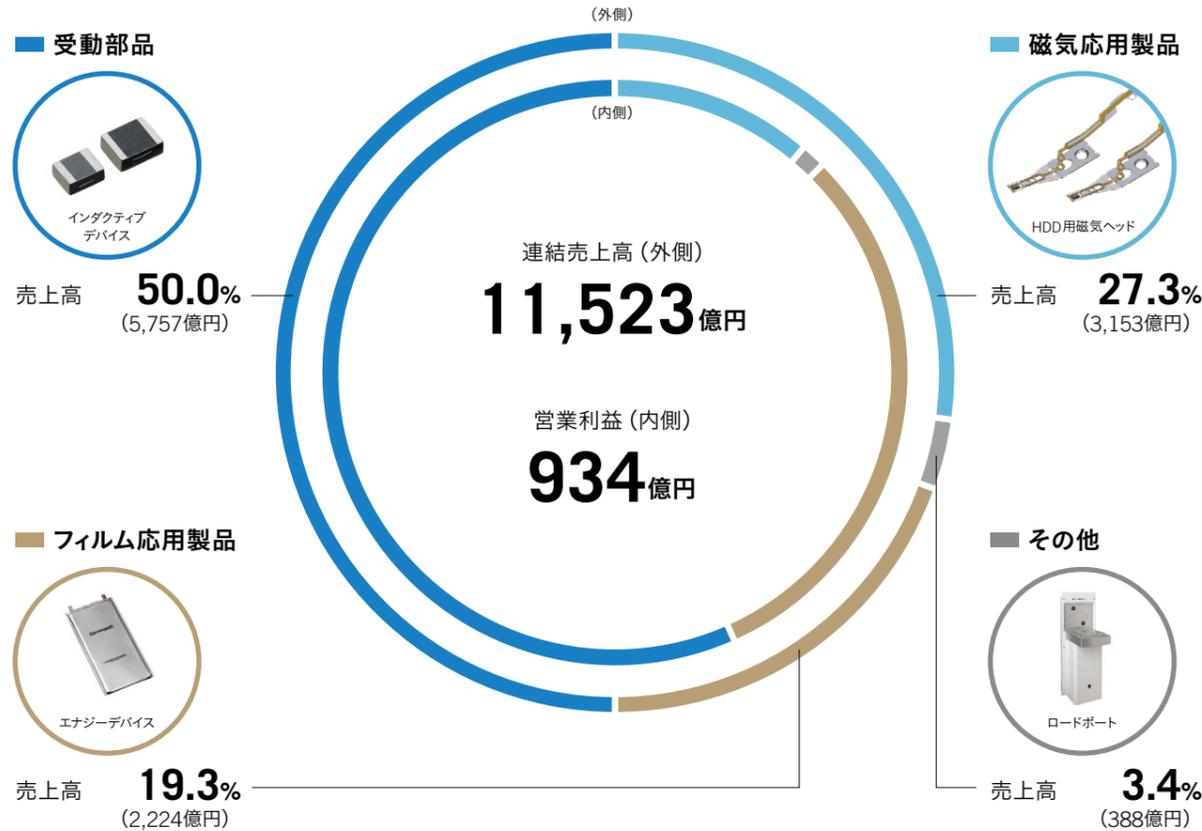
では運用しにくい指標でした。そのため、現計画では、「TVA資産」と呼んでいる在庫や固定資産等の各事業の資産に対する利益率である「事業ROA」をKPIとして運用・管理することとしました。この事業ROAから資本コストを減算した値が、各事業が生み出す付加価値であるTVAとなります。つまり現場がROEを直接意識せずとも、営業利益や投資利益率に加え、在庫回転期間や売掛金回収期間などの比較的身近な管理指標を追求すれば、結果的に全社の資本効率が向上していく仕組みとなっています。今後も、当社グループの総力を結集し、事業ROAの向上を目指します。そして、各事業付加価値の最大化を実現することで、全社ROEを高めていく方針です。

全社及び各事業の管理指標



セグメント別構成比

TDKは、独自のコアテクノロジーと「モノづくり力」を活かして、受動部品、磁気応用製品、フィルム応用製品、その他のセグメント分野で事業を展開しています。



受動部品

受動部品事業は売上高の半分を占める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及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・回路保護部品及びセンサ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。

磁気応用製品

磁気応用製品事業は、高いシェアを誇るHDD用磁気ヘッドを有するセグメントです。HDD用磁気ヘッドとHDDサスペンションから構成される記録デバイス事業、電源及びマグネットを扱うその他磁気応用製品事業から構成されます。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利用することで驚異的な記憶容量アップを実現しました。また、フェライトやトランス技術を活かした高効率電源、高性能マグネットは、省エネ・省資源にも大きく貢献しています。

フィルム応用製品

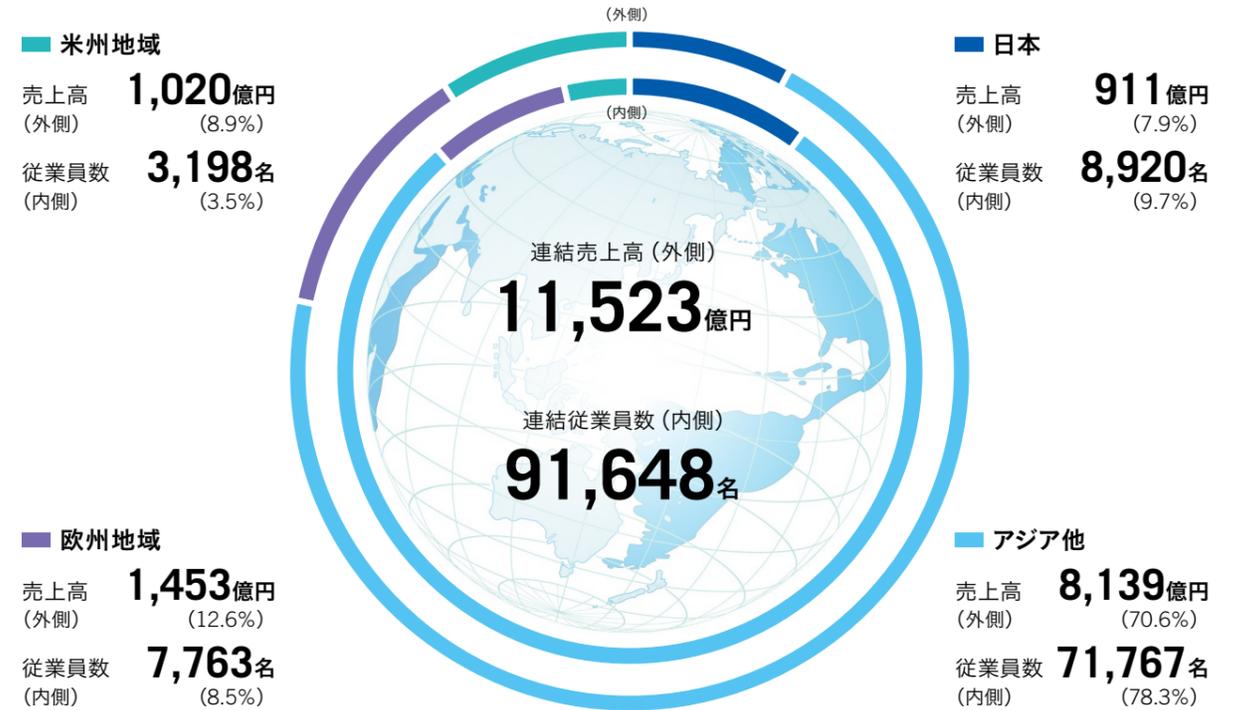
フィルム応用製品事業は、スマートフォン、タブレット端末及びノートパソコンなどICT機器向けを中心とした二次電池を扱うエネルギーデバイスなどで構成されます。

その他

3つのセグメントに属さないその他事業は、メカトロニクス（製造設備）、電波暗室及びフラッシュメモリ応用デバイスなどで構成されます。

高い水準を誇るグローバル構成比率

TDKグループは、市場性、製品群、物流などの観点から適地を選定し、世界中の30以上の国や地域に工場、研究所、営業所などの拠点を設けています。連結子会社は国内14社、海外115社の計129社にのぼり、全従業員数は91,648人に達します。



真のグローバル化推進に向けて

世界中のパートナーとともに企業価値を創る

当社グループは、グローバルに展開する多数のグループ企業から形成されています。グループ子会社の外国人社長比率も72%と国籍や人種、性別などにかかわらず優秀な人材を登用しています。2016年3月期の海外売上高は92.1%、海外生産比率は86.3%と海外で生産した製品を、海外で販売することが当たり前に行われています。一方で、グローバルなマクロ環境の変化による影響を受けるため、各地域のリスク対策を行い事業を展開しています。



EPCOSグループ (ドイツ)



Headway Technologies (米国)



TDK廈門 (中国)



テクニカルセンター (日本)

連結業績ハイライト

2016年3月31日に終了した1年間及び3月31日現在

連結業績指標	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥ 795,180	¥ 862,025	¥ 866,285	¥ 727,400	¥ 792,624	¥ 862,492
海外売上高 (内数)	621,522	690,673	714,172	610,944	704,874	764,807
売上原価	585,780	622,819	635,529	605,943	604,454	645,514
販売費及び一般管理費	148,877	159,616	143,581	175,762	158,727	149,114
営業利益 (損失)	60,523	79,590	87,175	(54,305)	29,443	67,864
税引前当期純利益 (損失)		88,665	91,505	(81,630)		
継続事業税引前当期純利益	66,103				25,576	64,519
当社株主に帰属する 当期純利益 (損失)	44,101	70,125	71,461	(63,160)	13,520	45,264
固定資産の取得 (設備投資額)	73,911	70,440	84,312	98,425	64,370	78,638
減価償却費	58,540	65,337	71,297	89,567	83,788	77,594
研究開発費	45,528	50,058	57,387	57,645	53,942	52,973
海外生産比率 (%)	61.7	62.2	70.1	74.0	80.5	83.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	89,118	145,483	119,413	59,189	118,247	101,879
投資活動によるキャッシュ・フロー	(104,782)	(81,488)	(141,892)	(275,410)	(105,963)	(61,341)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,125)	(15,862)	(75,941)	223,637	(38,369)	(31,860)
現金及び現金同等物の期末残高	239,017	289,169	166,105	165,705	132,984	129,091
総資産	923,503	989,304	935,533	1,101,036	1,091,458	1,060,853
株主資本	702,419	762,712	716,577	554,218	543,756	534,273
運転資本	397,131	449,830	300,859	281,536	286,370	199,186
発行済株式数 (千株)	133,190	133,190	129,591	129,591	129,591	129,591

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	¥333.50	¥529.88	¥551.72	¥(489.71)	¥104.82	¥350.90
純資産	5,311	5,759	5,557	4,297	4,215	4,142
配当金	90.00	110.00	130.00	130.00	60.00	80.00
配当性向 (%)	27.0	20.8	23.4	—	57.2	22.8

主要財務指標

海外売上高比率 (%)	78.2	80.1	82.4	84.0	88.9	88.7
販売費及び一般管理費比率 (%)	18.7	18.5	16.6	24.2	20.0	17.3
営業利益率 (%)	7.6	9.2	10.1	(7.5)	3.7	7.9
株主資本利益率—ROE (%)	6.6	9.6	9.7	(9.9)	2.5	8.4
総資産利益率—ROA (%)	5.1	7.3	7.4	(6.2)	1.2	4.2

非財務指標

従業員数 (人)	53,923	51,614	60,212	66,429	80,590	87,809
海外従業員比率 (%)	81.1	80.1	82.8	84.1	87.2	88.5
生産活動に伴う CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	874,996	857,213	926,695	909,747	878,303	1,095,462
製品による CO ₂ 排出削減量 (t-CO ₂)						

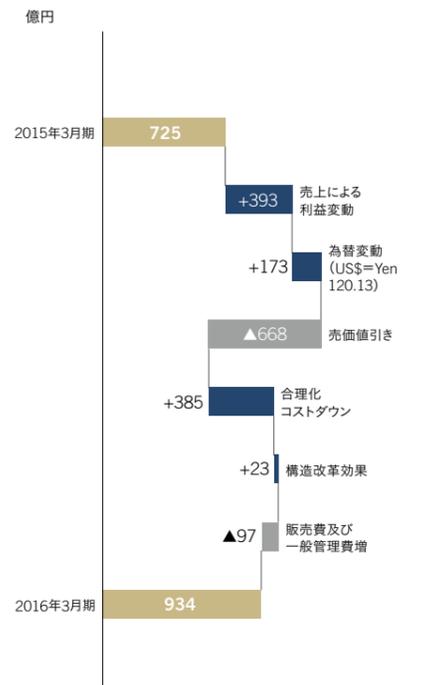
注記:

- 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、データテープ事業及びブルーレイ事業にかか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、研究開発費及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。
- 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CO₂排出削減量 (t-CO₂)」は、2012年3月期以降の数値を掲載しています。

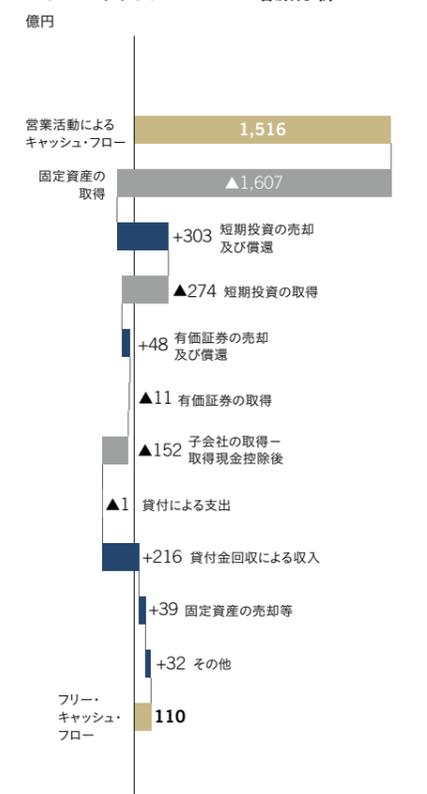
単位：百万円					
2012	2013	2014	2015	2016	
¥ 802,534	¥ 841,847	¥ 984,525	¥1,082,560	¥1,152,255	
702,469	747,062	890,520	989,348	1,061,203	
624,271	668,258	763,572	802,225	831,123	
157,724	151,535	184,337	207,876	227,718	
20,539	22,054	36,616	72,459	93,414	
			74,517	91,839	
14,668	19,765	39,772			
(2,454)	1,195	16,288	49,440	64,828	
99,653	85,606	68,606	102,525	160,674	
80,197	77,938	83,109	80,249	83,224	
52,551	53,943	63,385	70,644	84,920	
80.2	81.8	86.7	87.9	86.3	
55,334	108,942	127,308	142,850	151,563	
(29,898)	(90,156)	(55,438)	(127,312)	(140,585)	
12,929	4,395	(56,118)	(35,243)	29,305	
167,015	213,687	250,848	265,104	285,468	
1,072,829	1,169,642	1,239,589	1,404,282	1,450,585	
498,159	561,169	635,327	738,861	675,361	
219,918	232,693	279,504	352,364	289,760	
129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	

単位：円					
¥(19.06)	¥ 9.50	¥129.47	¥392.78	¥514.23	
3,957	4,461	5,050	5,865	5,355	
80.00	70.00	70.00	90.00	120.00	
—	737.2	54.1	22.9	23.3	
89.8	88.7	90.5	91.4	92.1	
19.6	18.0	18.7	19.2	19.8	
2.6	2.6	3.7	6.7	8.1	
(0.5)	0.2	2.7	7.2	9.2	
(0.2)	0.1	1.4	3.7	4.5	
79,175	79,863	83,581	88,076	91,648	
87.4	88.2	89.1	89.8	90.3	
1,109,926	1,102,989	1,190,458	1,269,086	1,474,119	
321,000	498,000	886,000	1,251,000	1,580,000	

営業利益増減分析



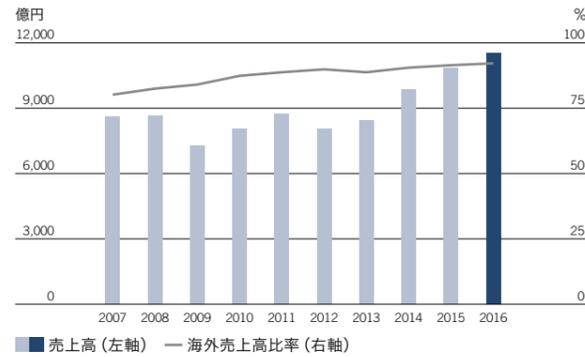
フリー・キャッシュ・フロー増減分析



業績トレンド

2016年3月31日に終了した1年間及び3月31日現在

売上高／海外売上高比率



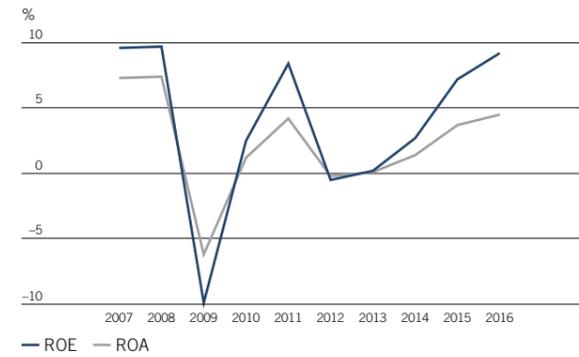
中国市場のスマートフォン向け販売、北米市場の自動車向け販売が好調で、2016年3月期の売上高は過去最高の11,523億円を記録しました。海外売上高比率は、特に米国、アジアでの販売が過去10年間で増加し、2016年3月期は売上高全体の92.1%を占めています。

営業利益 (損失)／営業利益率



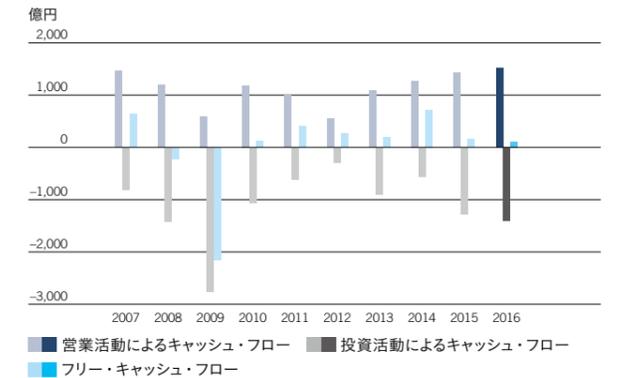
2012年3月期より続く構造改革の成果により、主要3セグメントにおいてバランスの取れた収益構造が定着しました。2016年3月期の営業利益は、前期比28.9%増の934億円、営業利益率は前期比1.4ポイント増の8.1%と順調に推移しています。

ROE / ROA



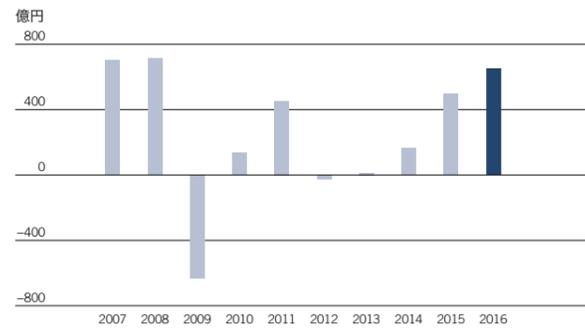
2009年3月期は、世界同時不況の影響などによりROEが大幅に悪化しましたが、構造改革以降、当期純利益の増加などにより改善しました。2018年3月期にはROE10%以上という目標を掲げ、達成を目指しています。

キャッシュ・フロー



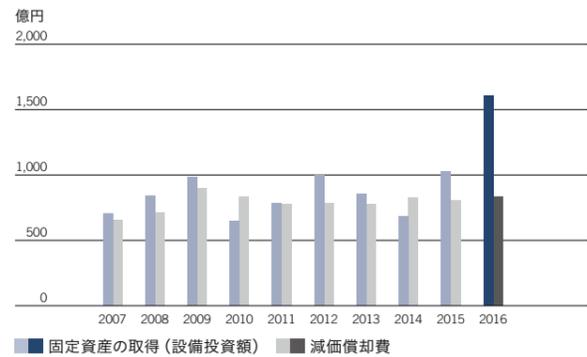
積極的な設備投資を実施しながらも営業活動によるキャッシュ・フローも増加していることで、フリー・キャッシュ・フローはプラスを維持しています。大規模なM&Aを実施した2016年3月期もプラスを維持しました。

当社株主に帰属する当期純利益 (損失)



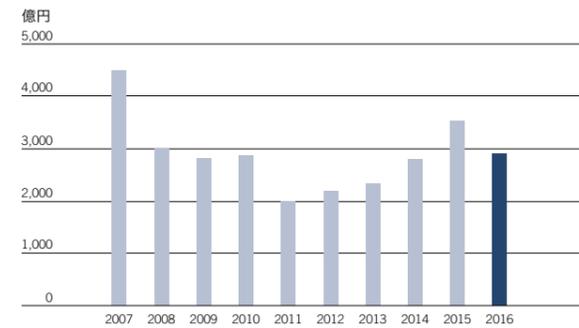
世界同時不況による電子部品需要の減少や、東日本大震災などの影響もあり、2009年3月期以降の数値は低迷しましたが、2012年3月期より始まった構造改革以降は、数値も大幅に改善しており、2016年3月期は前期比31.1%増の648億円となりました。

固定資産の取得 (設備投資額)／減価償却費



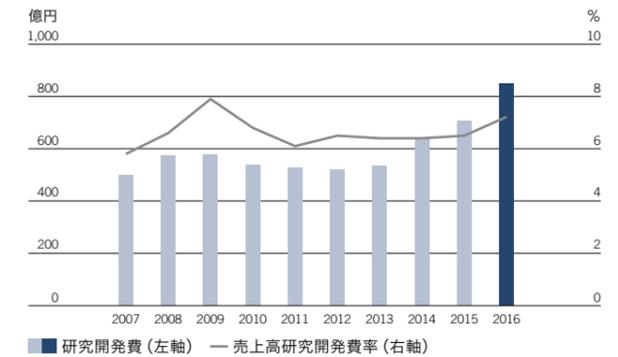
エレクトロニクス市場における急速な技術革新への対応、新製品創出や新技術開発には継続的な設備投資が不可欠です。2016年3月期は、さらなる強化に向け、積極的な設備投資を実施しました。

運転資本



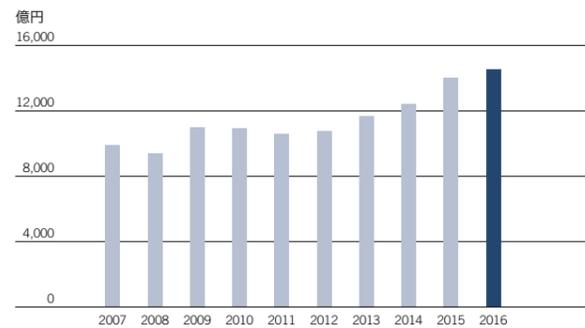
当社グループの運転資本は、主に製品の製造に使用する原材料や部品の調達に費やされ、製造費用として計上されています。必要となる資金は営業活動により生み出された資金により賄っており、2016年3月期は2,898億円となりました。

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2007年3月期以降は、毎期500億円以上の研究開発費用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



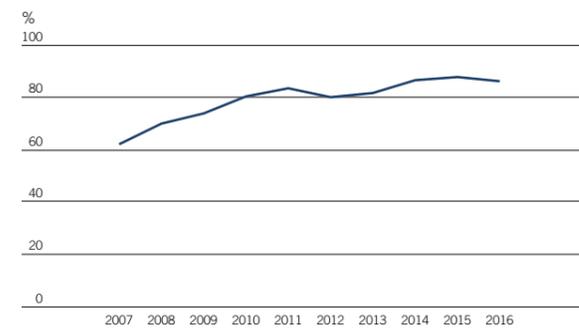
2009年3月期に実施したEPCOSグループの買収により総資産は大きく増加しました。2011年3月期以降、有形固定資産や投資の増加により、漸増傾向を続けています。2016年3月期は14,506億円と前期比3.3%増となりました。

株主資本／株主資本比率



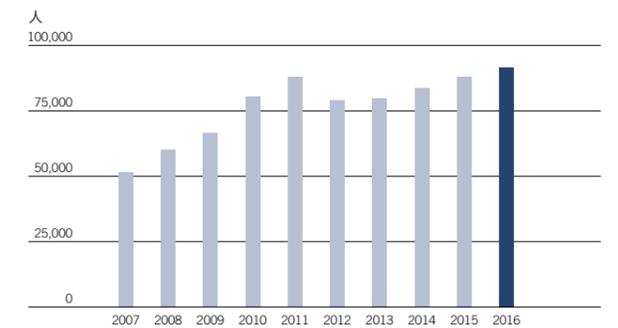
EPCOSグループの買収により、株主資本及び株主資本比率は低下しましたが、近年はいずれも漸増を続けてきました。2016年3月期は、積極的なM&Aによるのれんの償却などが影響し、株主資本は6,754億円と前期比8.6%減となりました。

海外生産比率



2016年3月期の海外生産比率は、2007年3月期と比較して20ポイント以上増加し、86.3%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、海外どこでも同じ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



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。中期経営方針の初年度である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。

企業価値

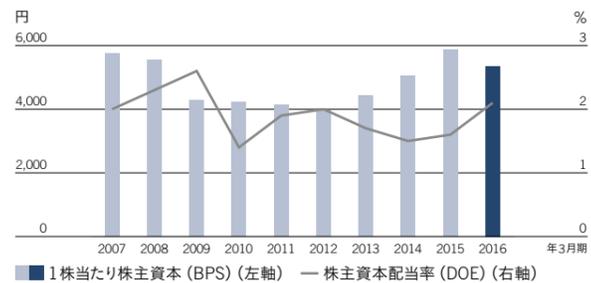
利益配分に関する基本方針と見通し

当社は、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へ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、連結ベースの株主資本利益率 (ROE) や株主資本配当率 (DOE) 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。

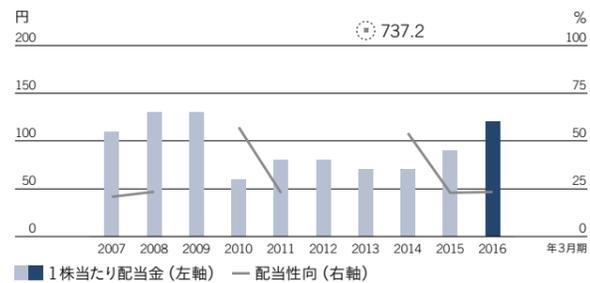
2016年3月期は、120円の年間配当を実施しました。これに伴い、配当性向は23.3%、株主資本配当率は2.1%となりました。

なお、次期の配当につきましては、中間配当60円、期末配当60円の計120円の年間配当を予定しています。

1株当たり株主資本 (BPS) / 株主資本配当率 (DOE)



1株当たり配当金 / 配当性向



* 2009年3月期及び2012年3月期は当期純損失を計上したため、配当性向を算出できません。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。

ROE向上に向けた戦略

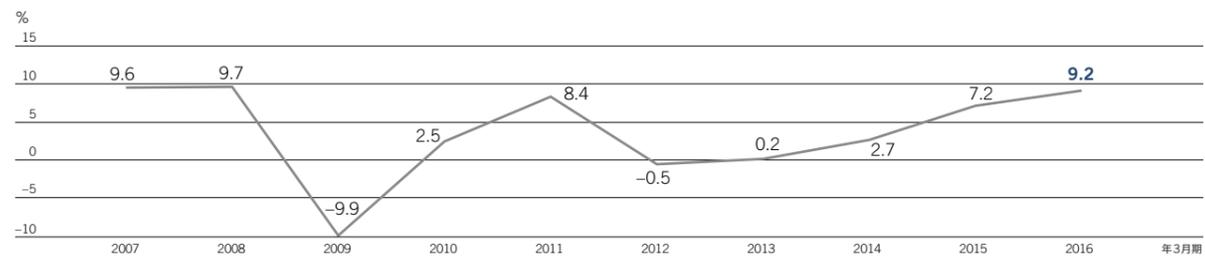
2014年8月に、経済産業省により公表された「伊藤レポート」では、資本コストを上回るROEを目指すとともに、ROEを現場の経営指標に落とし込むことによりモチベーションを引き出すこと、中長期的なROE向上を目指すことの重要性を示しています。

当社は、グローバルな投資基準であるROEを重視した経営を行っており、2016年3月期は2015年3月期より2ポイント増加の9.2%となりました。2018年3月期には10%以上を目標として事業を進めています。

ROE分解要素の前期比較



ROEの推移



ROE向上に向けたポイント

POINT 1 純利益の拡大

付加価値の高い製品の拡販を目指します。自動車、ICT、産業機器・エネルギー分野の重点3市場における高付加価値の戦略成長製品 (センサ・アクチュエータ、エネルギーユニット、次世代電子部品) へ注力し、利益率を高めていきます。

POINT 2 ターンオーバーの改善

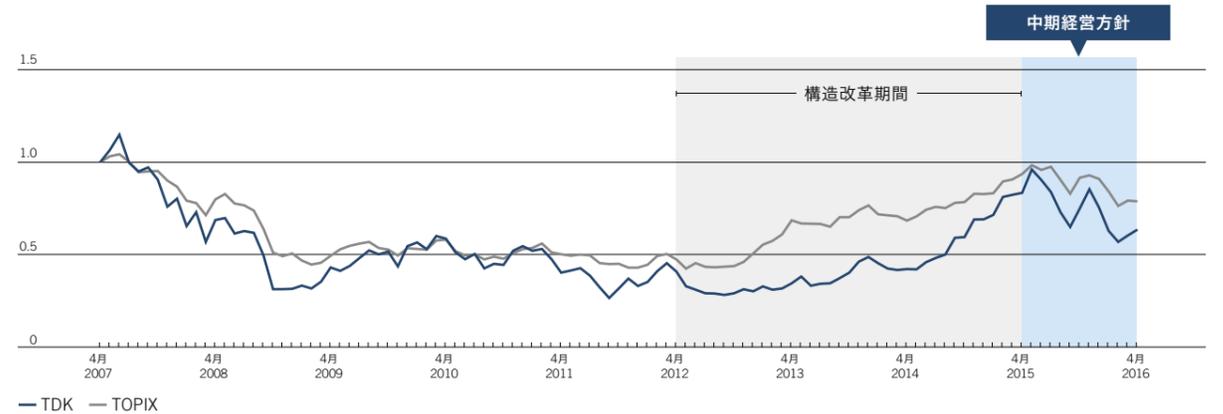
事業部資産に対する利回りの数値を示す事業部ROAを重視します。在庫回転期間の短縮や売掛金回収期間を早めるなど、投資効率を高める施策を取っています。

POINT 3 財務レバレッジの安定化

技術革新が激しいエレクトロニクス市場環境に鑑み、株主資本比率は50%程度を維持し、安定的な経営を目指します。

当社の株価指数とTOPIX (東証株価指数) の比較

2007年4月を1とした相对比较、月足・終値基準



外部機関からの社会的評価

環境への取り組みを含む社会的側面も考慮して投資する「サステナブル責任投資」が広がる中、当社はMS-SRI (モーニングスター社会的責任投資株価指数) や、「Ethibel EXCELLENCE」の構成銘柄に組み入れられています。

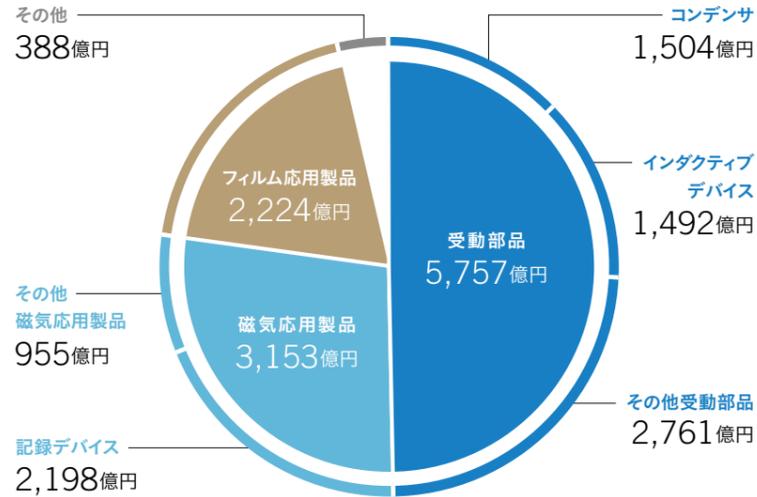
また、学術的・技術的観点に加え、将来性や市場性などの視点から特に優れた製品を表彰する「CEATEC AWARD 2015」のテクノロジー・イノベーション部門において、IC内蔵基板「SESUB」がグランプリを受賞したほか、日本のモノづくりに寄与する卓越した部品・部材に与えられる「2015年“超”モノづくり部品大賞」では、「積層ダイブプレキサ」が「日本力 (にっぽんぶらんど) 賞」を受賞しました。

さらに、台湾政府経済部が主催し、台湾経済への貢献が顕著な外資企業に贈られる「2015 電子情報グローバルパートナー優良企業表彰式」にて、TDK台湾が「Innovative Application Partners Award」を3年連続で受賞。優れたアニュアルレポートを選出する「第18回 日経アニュアルレポートアワード2015」でも準グランプリを受賞しました。



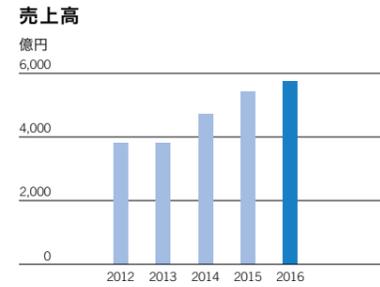
セグメント At a Glance

セグメント別売上高 (2016年3月期)

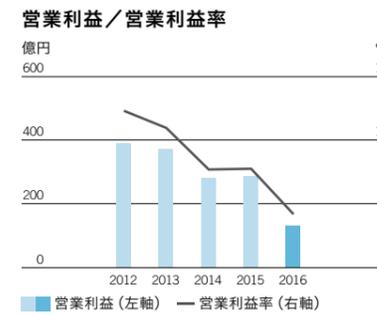


* 組織変更により2016年3月期期首から、インダクティブデバイス、その他受動部品、その他磁気応用製品のそれぞれ一部製品を報告セグメントに属さない「その他」に区分変更しています。これに伴い、2015年3月期の数値についても変更後の区分にあわせて組み替えています。

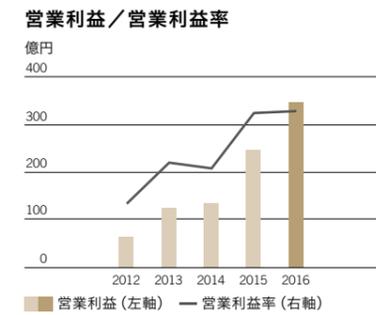
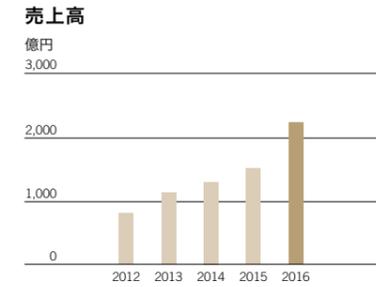
受動部品



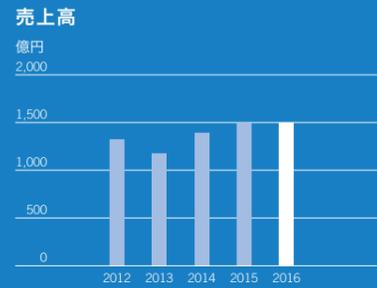
磁気応用製品



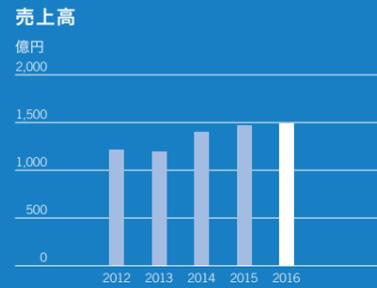
フィルム応用製品



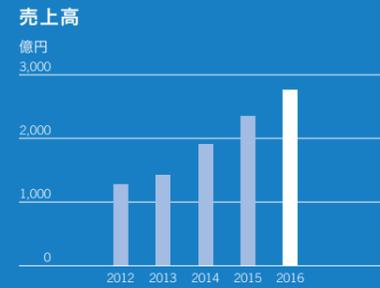
コンデンサ



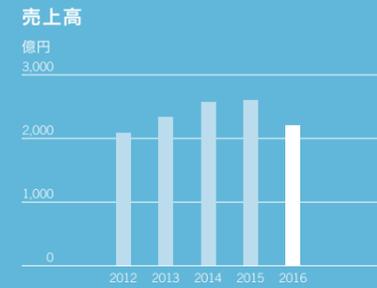
インダクティブデバイス



その他受動部品



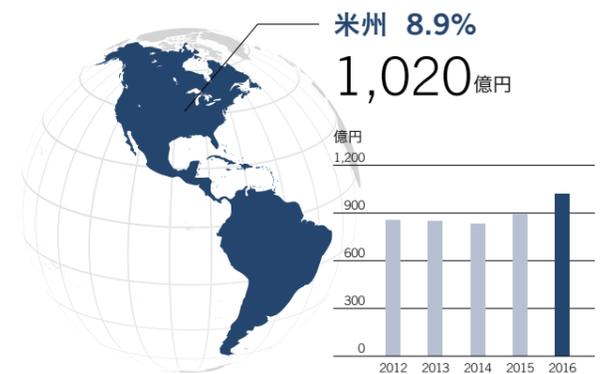
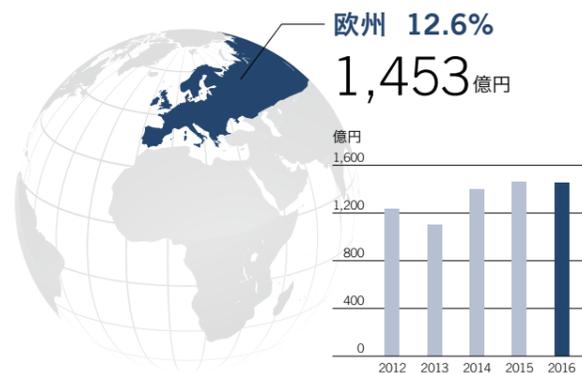
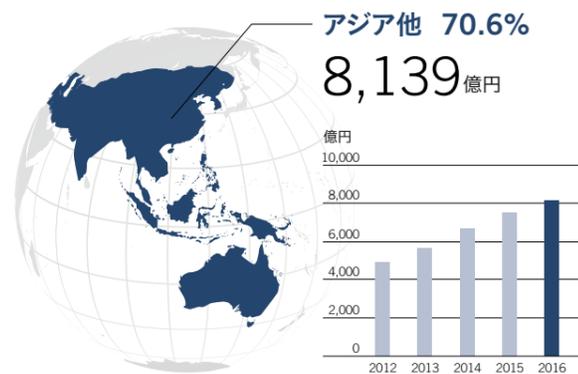
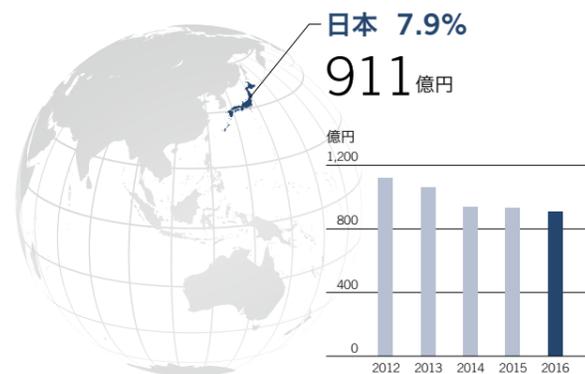
記録デバイス



その他磁気応用製品



地域別売上高 (2016年3月期)



市場環境と機会

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

市場に影響を与える要因

- 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及び価格下落圧力
- 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

2016年3月期の概況

セラミックコンデンサ、アルミ電解コンデンサ及びフィルムコンデンサの販売は、自動車市場向けで堅調に推移したことにより、増収増益となりました。インダクティブデバイスも同様に、自動車市場向けで堅調に推移しました。高周波部品の販売は、ICT市場向けで大幅に増加したほか、生産性改善効果や品種構成の良化により利益率も大幅に改善しました。圧電材料部品・回路保護部品の販売は、カメラモジュール用部品の

販売が増加し、センサの販売は、自動車市場及び産業機器市場向けで増加しました。

受動部品セグメントの売上高は前期比8.2%増の5,757億円、営業利益は前期比81.4%増の664億円となりました。自動車市場向け販売、北米及び中国でのICT市場向け販売が堅調に推移したことが、売上高、利益率の改善に大きく貢献しました。

	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	<p>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</p> <p>ICT向け 三端子貫通型コンデンサなど</p> <p>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</p> 	<p>自動車向け 高温保証SMDインダクタ 車載LAN用コモンモードフィルタなど</p> <p>ICT向け SMDインダクタ 薄膜コモンモードフィルタなど</p> <p>産業機器・エネルギー向け トランス EMCフィルタなど</p> 	<p>自動車向け ビエゾアクチュエータ 各種センサ (ギアトゥース、圧力、電流、温度など)</p> <p>ICT向け SAW/BAWフィルタ、高周波モジュール VCM/OIS 積層チップバリスタなど</p> <p>産業機器・エネルギー向け バリスタ アレスタなど</p> 
今後特に求められる製品課題	<ul style="list-style-type: none"> 小型化・大容量化 埋め込み用薄型化 低ESLによるデカップリング用途増加への対応 車載用途における高温対応、樹脂電極化などの構造の高信頼性化 	<ul style="list-style-type: none"> 小型化、低背化、大電流化、高効率化、低ロス化 採用環境に応じた製品ラインナップの開発 スマートフォンのバンド数増加に伴う受信感度対策用EMC対策部品の強化 自動車のネットワーク化に対応したフィルタの開発 	<ul style="list-style-type: none"> 携帯電話で使用もしくは使用が予定されている全周波数帯域をカバーする製品ミックスの拡大 カメラ用モジュールアクチュエータ生産の拡大 自動車用角度感知センサへの応用
顧客	自動車メーカー、通信機器メーカー、産業機器メーカー、インフラメーカー、家電メーカー、精密機器メーカーなど		
競合	日本国内	村田製作所、太陽誘電など	村田製作所、太陽誘電、スミタ電機など
	海外	SEMCO (韓国)、Yageo (台湾)、KEMET (米国)、AVX (米国) など	SEMCO (韓国)、Cynotec (台湾) など
代表製品の世界シェア (当社調べ)	<ul style="list-style-type: none"> 車載用セラミックコンデンサ 40~45% 	<ul style="list-style-type: none"> インダクタ 20~25% 	<ul style="list-style-type: none"> SAW/BAWフィルタ 20~25% バリスタ 30~35% ガスアレスタ 75~80%

中長期的な成長戦略

受動部品セグメントは、重点市場である自動車分野、ICT分野、産業機器・エネルギー分野を通じて、IoT市場における事業機会獲得を目指しています。

自動車市場においては、燃費、安全性、快適性、接続性などメーカーが求める基準はますます高まっています。当社は、素材技術、プロセス技術、評価シミュレーション技術、パッケージング技術までトータルでお客様のニーズに対応します。また、ICT市場では情報量の増大に伴う大容量高速通信の到来に伴い、周波数帯域の高周波化や高機能化、多機能化が求められています。当社は、従来多く使用されていたSAWフィルタだけでなく、高周波帯に適したBAWフィルタまで幅広い領域をカバーしていることが特徴です。スマートフォン向けの薄膜コモンモードフィルタをはじめとした当社の強みを活かした製品も今後拡大させる見通しです。産業機器・エネルギー向けでも非接触給電向けの各種電子部品など、新しいマーケットに向けた戦略製品の開発を進めています。

2017年3月期の見通し

2017年3月期の売上高は3~6%の増加を見込んでいます。インダクティブデバイスについては、ICT市場向けや自動車市場向けの薄膜製品と積層製品のシェアが拡大すると見えています。高周波部品は小型で高特性のディスクリート品やモジュール品の販売拡大を計画しています。圧電材料部品については、中国におけるスマートフォン向け、手振れ防止のカメラモジュール用アクチュエータOISのビジネスが拡大すると見込まれ、さらなる販売増を計画しています。

成長戦略に基づく取り組み

■ クアルコム社との戦略的提携と合併会社の設立

当社は、2016年1月、米国の次世代ワイヤレス技術における先進企業クアルコム社と合併会社 RF360 Holdings Singapore PTE. Ltd. を設立することを発表しました。RF360 Holdings Singapore PTE. Ltd. は、モバイル機器向けシステム、ドローン、ロボット、自動車アプリケーション市場向けなどに高周波フロントエンドモジュールや高周波フィルタなどを提供していきます。

モバイル通信のグローバル市場は、世界で最もダイナミックかつ変化の激しい市場の一つであり、製品への性能要求はますます高まっています。スマートフォンは、3G、4G LTEといった多くのバンドに対応するだけでなく、多様なワイヤレス環境との接続性も備える必要があります。5Gではさらなる複合化が予想され、製品のさらなる小型化、高集積化、高機能化といった進化が求められています。

クアルコム社は、高周波技術・製品における高度な専門技術と実績を持つ会社です。当社の得意とするマイクロコースティックRF (Radio Frequency) フィルタリング技術、パッケージング技術、モジュール集積技術を融合することで、最先端のRFソリューションを顧客に提供することが可能となります。

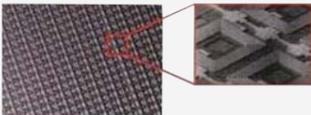
また、両社はRFソリューションに限らず、受動部品、電池、非接触給電、センサ、MEMSなどの重点技術分野での業務提携や技術協力を拡大することも合意しました。これは、TDKが将来直面する可能性がある技術課題への打開強化に加え、あらゆる市場における新しい技術ノウハウや、次世代のアプリケーションへの道を拓きます。当社は、この提携を通じて、重点分野での製品力強化、新規分野での技術開発によるビジネスチャンスを上げていきます。

“IN”
TDK

TDKを示すキーワード

小型化・薄膜化

IoT社会では、ウェアラブル、自動車、ロボットなどあらゆるものに電子部品が組み込まれます。そのため、電子部品を限界まで小型化し、設置場所を確保することができなければ燃費の悪化や機能低下をもたらしてしまいます。当社は、素材技術、プロセス技術、薄膜形成や微細加工を得意とするHDD用磁気ヘッドの技術などを活用し、さらなる小型化・薄膜化を目指しています。また、半導体や電子部品、ソフトウェアをモジュール化し、付加価値の高い製品を提供していきます。



ウエハ上に形成された薄膜コモンモードフィルタ (左)とその拡大写真 (右)

磁気応用製品セグメント

2016年3月期の概況

2016年3月期の売上高は前期比13.2%減の3,153億円、営業利益は前期比55.5%減の132億円となりました。HDD用磁気ヘッドの販売は、HDDの生産が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、低調に推移したことにより、減少しました。電源の販売は、

産業機器市場向けで増加した一方、マグネットの販売は、自動車市場及びICT市場向けで減少しました。なお、HDDサブペンション事業及びHDD用磁気ヘッド事業全体の強化を図るべく、Hutchinson Technology Incorporatedの買収契約を2015年11月に締結しました。

	記録デバイス	その他磁気応用製品
主要製品	ICT向け（データセンター含む） HDD用磁気ヘッド HDD用サブペンションなど 	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（基地局）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 
今後特に求められる製品課題	<ul style="list-style-type: none"> さらなる大容量化及び小型化 高特性、高信頼性製品の開発 熱アシストヘッドなどの新技術 	<ul style="list-style-type: none"> 希少資源の使用を極力抑えたマグネットの提供 モータの小型化・高効率化に貢献する高磁気特性マグネット（高磁力及び高耐熱性）の提供 高効率電源の開発
顧客	自動車メーカー、通信機器メーカー、産業機器メーカー、インフラメーカー、家電メーカー、精密機器メーカーなど	
競合	日本国内	競合なし 電源：コーセルなど マグネット：信越化学、日立金属など
	海外	HDD用磁気ヘッド：Seagate Technology (米国)、Western Digital Technologies (米国) 電源：XP-Power (シンガポール)、Meanwell (台湾) など マグネット：中科三環 (中国)、東陽磁性 (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用サブペンション 40～45%	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。

中長期的な成長戦略

HDD市場規模はパソコンの需要減、SSDへの置き換えなどにより今後は減少が続くと予想され、厳しい事業環境を強いられることが見込まれます。一方で、ニアライン、外付け、監視カメラ向けHDDの需要は堅調に推移すると見えています。パソコン向けのHDD用磁気ヘッド需要は継続して縮小が予想されますが、ニアライン向けHDD用磁気ヘッドを中心にHDD 1台当たりの搭載本数が増加する見込みです。当社は、生産規模の適正化及び先端技術力による製品・サービスの提供を継続していきます。

マグネット事業も厳しい環境にありますが、継続して新たな技術開発に取り組んでいます。高性能希土類磁石や次世代フェライト磁石の製品化、ハイブリッド自動車や電気自動車用製品の開発など、マーケットをリードする製品の開発により収益性の改善を目指します。

電源事業に関しては、産業機器向け需要の増大が予測されます。今後も高効率な電源の開発を進め、産業機器全体の省エネルギーに貢献していきます。

2017年3月期の見通し

2017年3月期は磁気センサ事業が自動車市場向けに拡大するとともに、2016年3月期に買収したマイクロナス社の事業が業績に寄与する見込みです。一方、HDDの市場出荷台数は、2016年3月期の4.44億台に対し、2017年3月期は4億台に減少すると見えており、HDD用磁気ヘッドの売上は減少する見込みです。以上の結果、売上高は、2016年3月期比で、マイナス11～14%を見込んでいます。



磁気センサ

TDKの原点でもある磁性を活用した磁気センサは、今後収益の柱として育てていく分野です。現在は、自動車向けのセンサとして、アクセル、ブレーキ、ステアリングなどでの活用が見込まれており、従来のメカニカルな制御から、電気的制御へと変わっていくと見えています。すでに、産業用リニアスケール、カメラ用のオートフォーカス用エンコーダには当社の製品が使われており、多くの用途で活用されるべく製品ミックスを拡大させていきます。そして、磁気センサといえばTDKといわれるように、この分野での知見と実績を高めていきます。



ギアトゥースセンサ TMRセンサ

成長戦略に基づく取り組み

■ HDD市場の縮小に向けた対策

当社は、HDD用磁気ヘッド事業に対し、3つの対策を取っています。

1つ目は、当社のライトサイジングです。これまで日本及び北米の2拠点で実施してきた前工程拠点を北米に集約するとともに、後工程拠点を中国で人員や設備体制を適正化したほか、フィリピン拠点での受動部品生産を開始しました。日本の拠点は、戦略成長製品の1つである磁気センサ (TMRセンサ) の生産ラインへ転換し、資産や蓄積してきた技術を効率的に活用していきます。

2つ目は、業界ライトサイジングへの貢献です。従来の枠組みを超えた開発・製造の垂直的協業の強化や、重複投資やコスト増を回避する水平分業を他社とともに推進するほか、Time-to-Market (製品が市場に出るまでの時間) を短縮する先端技術開発の支援を行います。

3つ目は先端技術力による製品・サービスの提供です。当社は、ディスクにレーザーを照射し、加熱によって一時的に保磁力を弱めて書き込みを可能にすることで記録容量を格段に増加させる熱アシスト磁気記録ヘッドの開発に注力しています。また、二次元的に重ねながらビットを記録できる二次元記録技術、マイクロDSA (Dual Stage Actuator) 技術などを開発しています。

このように、縮小する市場においても“必要とされる存在”であり続けることを目指します。

フィルム応用製品セグメント

2016年3月期の概況

フィルム応用製品セグメントでは、エネルギーデバイス（二次電池）販売において、ICT市場向け主要顧客のシェアアップや顧客ポートフォリオが拡大しました。そして、ドローンなど

新規アプリケーション需要増などにより売上高は前期比47.0%増の2,224億円、営業利益は前期比48.0%増の364億円となりました。

		エネルギーデバイス
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
	自動車向け	車載用大容量リチウムイオン電池
	産業機器向け	電力貯蔵システム用大容量リチウムイオン電池
		
今後特に求められる製品課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 電池セルからバックデザインまでのソリューション提供 ● 価格競争力の維持 ● 誤作動などのリスクの最小化 	
顧客	通信機器メーカー、産業機器メーカー、自動車メーカー、インフラメーカー、家電メーカー、精密機器メーカーなど	
競合	日本国内	パナソニック、ソニー、日立マクセルなど
	海外	Samsung SDI (韓国)、LG化学 (韓国)、BYD (中国) など
代表製品の世界シェア (当社調べ)	リチウムイオンポリマー電池 25~30%	

中長期的な成長戦略

フィルム応用製品はTDKの子会社である香港の Ampere Technology Limited が中核となりビジネスを展開しています。ICT向けのエネルギーデバイスは、モバイル機器の薄型化により、リチウムポリマー電池の採用が引き続き増加すると見込んでおり、入れ替え需要による顧客ポートフォリオの拡大により、市場シェアをさらに伸ばしていく計画です。二次電池の増産のため、香港子会社の生産拠点にラインを増設するほか、生産能力の拡大、能力増強に向けた投資を積極化します。

また、電池は受動部品などとは異なり、製品単体で完結したものであるため、技術だけでなくデザインやパッケー

ジング技術も求められることが特徴です。当社では、パッケージング技術の強化を図るべく、2012年には、中国の Navitasys Technology Ltd. を買収し、リチウムポリマー電池のパッケージング事業を強化しています。新素材開発、製造技術、デザイン開発に至るまで研究活動を強化し、顧客に向けてトータルなソリューションを展開しています。

また、ドローン、AGV、ロボットなどの産業機器向け、さらに長期的には自動車向けなど、これまでのモバイル機器向けだけでなくこうした需要を確実に取り込んでいくことで、さらなる成長を実現していきます。

2017年3月期の見通し

フィルム応用製品の売上高は、2016年3月期比で12~15%の増加を見込んでいます。モバイル機器の薄型化により、リチウムポリマー電池需要が、従来の北米主要顧客向けに加え、中国や韓国向けにも拡大する見込みです。また、ドローンなど新規アプリケーション需要も拡大が予想されます。また、顧客ポートフォリオの拡大により顧客構成がバランス化し、事業の安定性がさらに強化される見込みです。

成長戦略に基づく取り組み

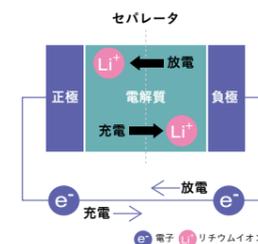
■ 新たなアプリケーション向けの開発・生産

二次電池の需要は、スマートフォンだけでなく、ノートパソコンやロボット、ドローンなど様々なアプリケーションに広がっています。パソコン向けはスマホに比べ1台当たりの搭載容量が大きくなるため、今後も需要が伸びる見通しです。加えて、太陽光発電、風力発電用の ESS (Energy Storage System) 需要の拡大も予測されています。

当社は、リチウムイオン電池の増産に向け、2018年3月期までに継続的な投資を計画しています。特に需要が見込まれる中国では、工場の生産設備を増やし量産体制を構築する計画です。中国の生産拠点を強化するとともに、既存設備も更新し生産効率を高めていきます。

また、増産にあわせ開発体制も強化します。2015年秋には、中国に研究開発センターを新設し、世界から技術者を集めています。電池の安全性を高める管理システムとの複合部品の開発を進め、競争力をさらに高めていく方針です。

さらに、急速充電用電池や3D構造品などの特徴ある製品の開発に向けて積極的な投資を行っています。



リチウムイオン電池の原理

その他セグメント

3つの報告セグメントに属さないその他はメカトロニクス（製造設備）などで構成され、2016年3月期の売上高は前期比8.0%増の388億円、営業利益は前期比229.4%増の19億円となりました。

主要製品

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。

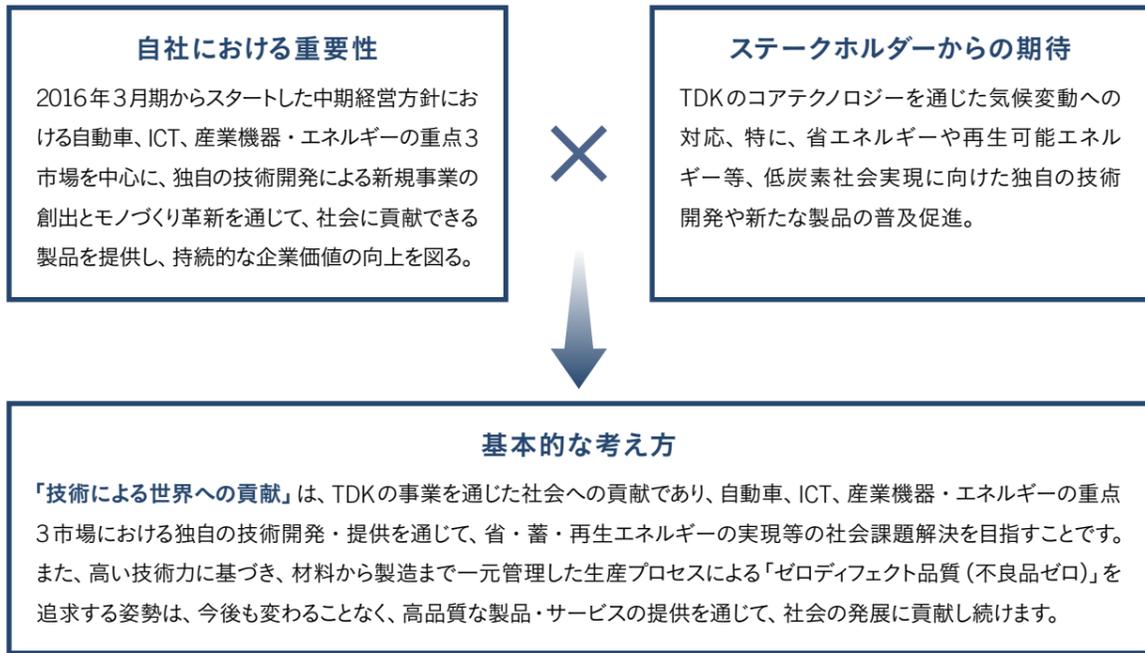


フラッシュメモリ応用デバイス

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。



知的資本



INPUT

継続的な研究開発に向けて資本を投入する

変化と技術革新の激しいエレクトロニクス業界では、新製品であっても、またたく間にコモディティ化してしまう例が多数あります。当社は、継続的な研究開発を通じて、価値ある独創的な新製品を次々と世に送り出すことが企業価値・収益向上に貢献するものと確信し、2007年3月期以降の研究開発費は継続して500億円以上、売上高に占める研究開発費の割合も約6～7%の水準を維持するなど、研究開発には特に注力してきました。2016年3月期には849億円の研究開発費を投じています。今後も、当社が重点3市場として定める自動車、ICT、産業機器・エネルギーの分野を軸に価値ある新製品の開発に努めます。

また、当社は事業収益に貢献する戦略的知財活動として当社製品の機能、デザインなどに関する特許、ライセンス及び他の知的財産権の管理・取得による特許ポートフォリオの強化とその活用にも努めており、新製品の継続的な保護にも力を入れています。



テクニカルセンター(日本)

SUSTAINABILITY

価値ある新製品の継続的な開発に向け、グローバルな体制を構築する

■ 現地資源を活用した開発体制

当社は開発をグローバルに展開し、現地の資源を活用した体制を構築していることが大きな特徴です。米国、欧州では有力大学と研究開発を推進し、中国においてもローカル顧客に対応した材料開発体制を構築しています。また、連結子会社の米国 Headway Technologies, Inc. は次世代 HDD 用磁気ヘッドの開発を推進しています。

■ 自社の技術力強化を実現する M&A、技術提携

当社の技術力は、M&A や技術提携を通じて持続的な成長を遂げてきました。現在、高い売上高を誇る電池事業は 2005 年に買収した香港の Amperex Technology Limited

が、高周波部品は2008年に統合したEPCOSグループとともに共同で開発したものであり、顧客基盤の拡大をもたらしました。パッケージング、モジュール化などの分野でも開発力のさらなる強化を実現しています。

開発のグローバル4極体制



EFFICIENCY

重点3市場向けの製品開発に注力

当社の課題の一つにR&D効率の低さがありました。そこで利益率の低い非中核事業からの撤退、コア技術である材料技術、プロセス技術を活かした独自性のある製品創出に向けた構造改革を行いました。そして、2016年3月期にスタートした中期経営方針において、自動車、ICT、産業機器・エネルギーの重点3市場向けの経営資源を集中させ、さら

なる付加価値を持つ新製品の開発に向けて取り組みを進めています。

また、R&Dにおける専門性の強化に向けて、「情報通信デバイス」「エネルギーデバイス」「材料」それぞれの市場分野に特化した開発センターを構築しています。

OUTPUT

独創的な製品開発により市場をリード

TDKは、IoT社会を見据えプロセス技術、材料技術、モジュール&デバイス技術など、蓄積したコアテクノロジーを活用した付加価値の高い製品を開発しています。ICT市場向けでは、小型化、薄型化、高性能化を追求する積層チップバリスタやEMC対策部品、自動車部品向けでは、TMR素子を応用し角度精度を限界まで高められるTMRセンサ、産業機器・エネルギー向けでは電力変換に貢献する双方

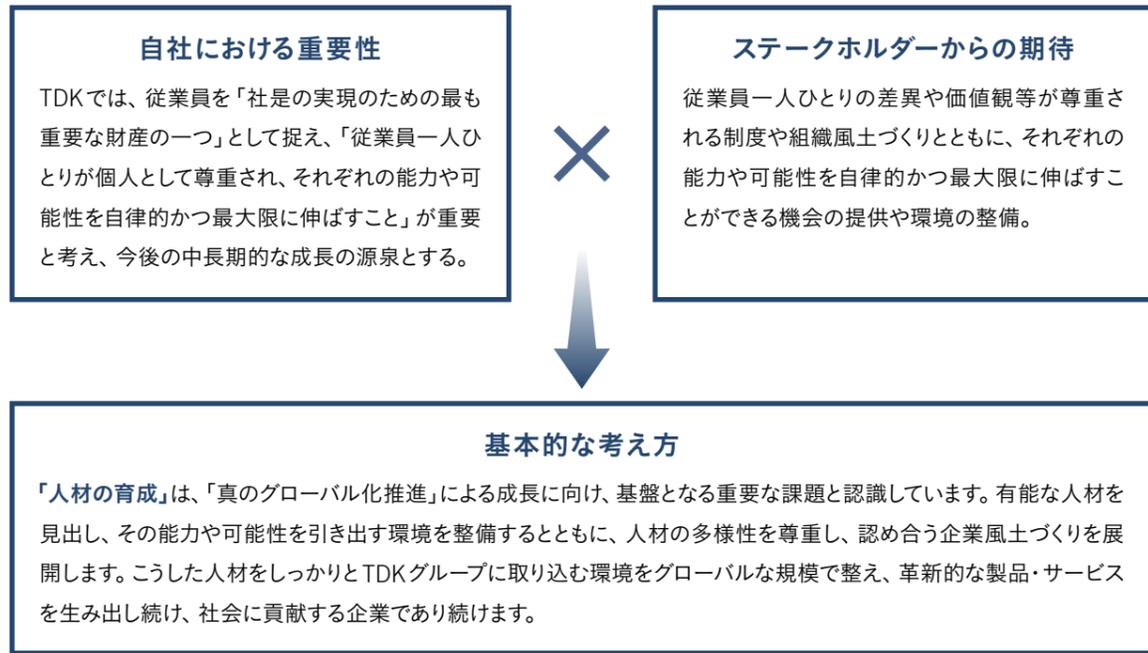
向DC-DCコンバータなど、TDKならではの独創的な開発を進めています。



双方向DC-DCコンバータ

TMRセンサ

人的資本



高いポテンシャルと専門性を持つ人材を確保し、育成する

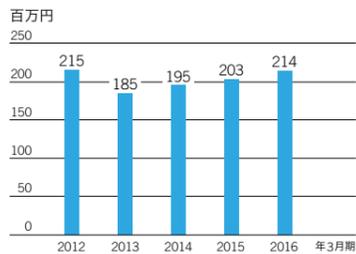
事業環境が激しく変化するエレクトロニクス業界では、高い専門性を持つとともに、社会や顧客の求める製品をいち早く開発し、提供しなければなりません。当社では、高いポテンシャルと行動力を兼ね備えた新卒の採用に加え、高い専門性を持つ中途社員の採用も積極的に行っています。

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

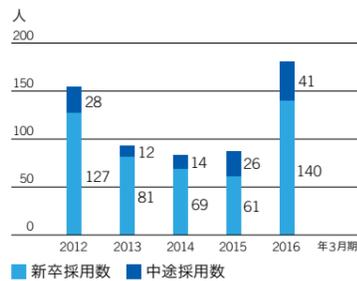
化でねばり、最後までやりきる」自律型人材の輩出こそ、当社の人材育成目標です。

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、「階層別研修」と「選抜リーダー研修」、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「各種専門教育」と「能力開発支援制度」の4つで構成されています。

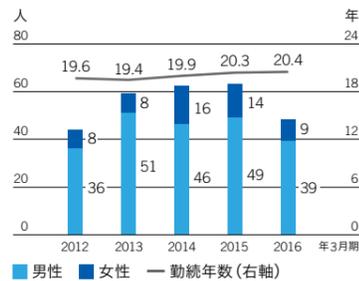
教育・研修費用(単独)



新卒採用数/中途採用数(単独)



離職者数推移/勤続年数(単独)



グローバル人材の積極的な活用

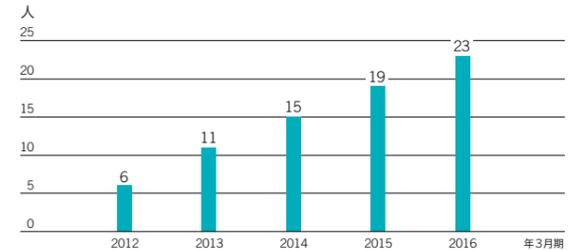
当社グループは、グローバルに展開する多数の企業から形成され従業員の約9割が海外人材です。国籍や人種、性別などにかかわらず優秀な人材を最適な場所に配置することで、企業価値の向上を目指していきます。TDKのグループ子会社の外国人社長比率は72%となりました。

今後は人材のグローバル化を加速させるべく、若手社員が海外で様々な経験を積むことができる海外トレーニー制度を強化・拡充させています。また、グローバル人材管理システムの導入・展開を通じて、人材情報の「見える化」を順次図ります。



海外トレーニー研修

海外トレーニー研修参加者数(過去累計)



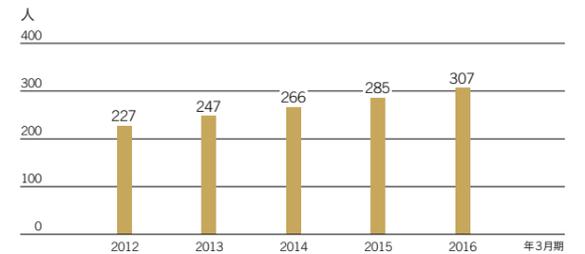
グローバルリーダーを育成するIMD研修

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、1997年から実施しています。毎回約1週間にわたる合宿研修のスタイルで、講義やワークショップを通じて、参加者がTDKの企業理念をより深く理解し、広い視野と経営的な視点を身に付けること、そして、グローバルな人的ネットワークを築くことなどを目的としています。すでに修了者からは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)

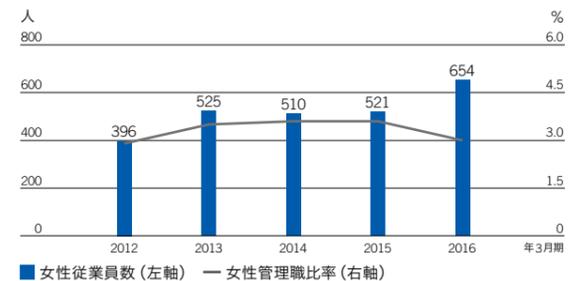


ダイバーシティ・アクション推進プラン

当社は、「TDK企業倫理綱領」の中で人権の尊重と差別の禁止に関する項目も定め、従業員への啓発教育の実施、ヘルプラインなどの専用相談窓口の設置、育児・介護に関する諸制度、女性従業員や定年退職者などの活用に向けた全社運動を展開しています。

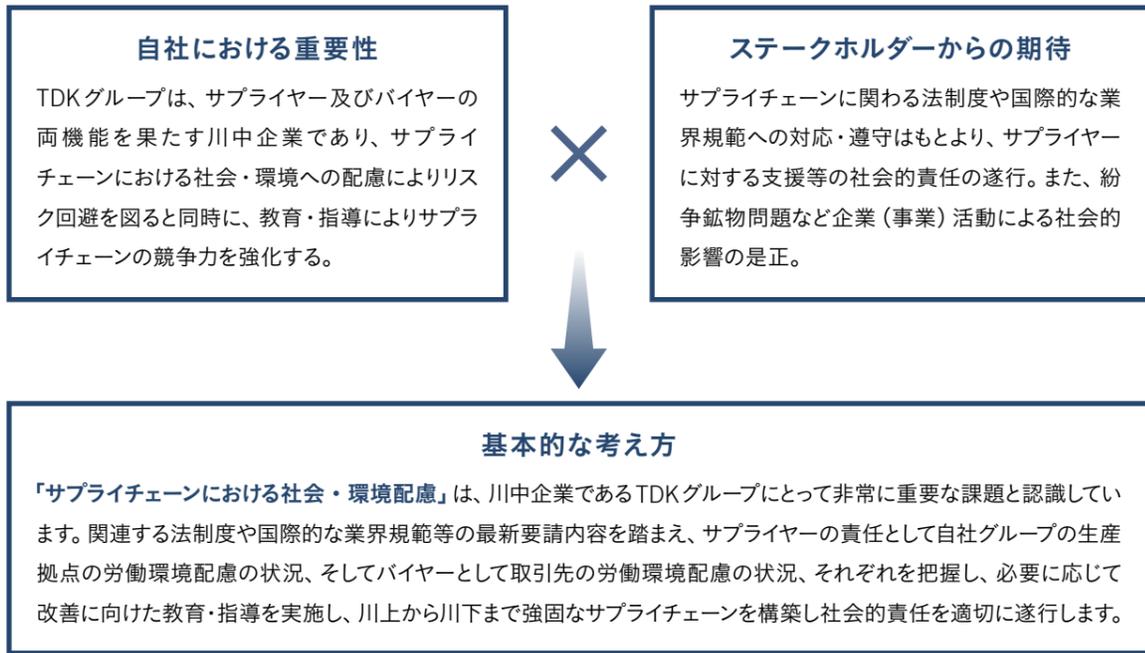
2016年4月より施行された女性活躍推進法に対しては、**1** 2018年に入社する新入社員のうち女性の割合を30%以上にする **2** 出産、育児、配偶者の転勤、家族の介護を理由として退職した従業員の再雇用制度を導入する **3** 配偶者の転勤を理由として休職できる制度を導入する、という3つの行動計画を策定しました。

女性従業員数及び女性管理職*比率(単独)



* 「部下を持つ職務以上の者、並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者」を管理職として、算出しています。

社会関係資本



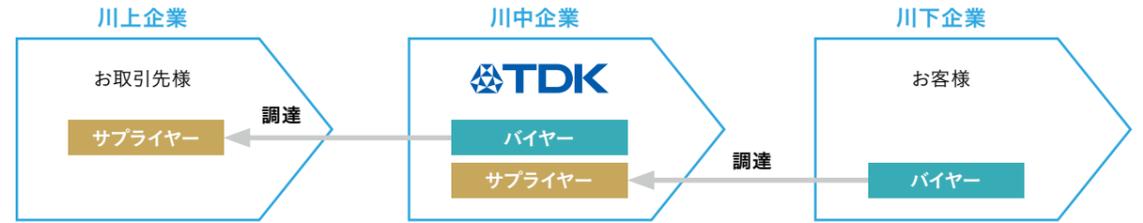
紛争鉱物への対応

コンゴ民主共和国及び隣接国産の鉱物は、武装勢力の資金源となることがあり、紛争の助長や地域住民に対する人権侵害が社会問題となっています。当社では、米国金融規制改革法が成立した2010年より紛争鉱物対策を開始。2013年4月に、当社グループの「紛争鉱物」に関するポリシー^{*1}を制定し、お取引先様への調査を本社資材機能が、お客様への回答を本社品質保証機能がそれぞれ主管するとともに、各ビジネスグループに責任者及び担当者を設けています。

お取引先様には、CFSI^{*2}の紛争鉱物報告テンプレート(CMRT^{*3})を使用した調査を実施。新規購入品に関する調査を定期的に行い、過去の調査で製錬所が特定できていない品目については、再調査を実施しています。2014年3月期の調査より対象となった15,754品目のうち、86%^{*4}で紛争に関与していないことを確認しました。

また、お客様からの問い合わせに対し、営業部門における受付から事業部門における回答までを一元管理し、迅速かつ正確に回答する体制を取っています。2016年3月期は、前期比16件増の2,505件に回答しました。さらに、紛争鉱物問題の解決には、サプライチェーン全体で取り組む必要があるとの認識のもと、JEITA「責任ある鉱物調達検討会」^{*5}に参画しています。

^{*1} 当社グループの「紛争鉱物」に関するポリシーは、WEBをご覧ください。
http://www.tdk.co.jp/csr/supplier_responsibility/csr02210.htm
^{*2} EICC（電子業界行動規範）とGeSI（グローバル・eサステナビリティ・イニシアティブ）が設けた紛争鉱物問題に取り組む組織。
^{*3} CMRT：Conflict Minerals Reporting Template
^{*4} 対象は、TDK株式会社と取引のあるお取引先様です。
^{*5} JEITA「責任ある鉱物調達検討会」の詳細はWEBをご覧ください。
<http://home.jeita.or.jp/mineral/>



サプライヤーとしての取り組み

当社は、サプライヤーとして自社拠点での社会・環境配慮に努めています。一例として、CSR活動の課題把握とお客様への迅速な回答を目的に、EICCをベースとした「TDK CSRセルフチェックシート」を作成し、すべての生産拠点で自己診断を毎年実施しています。また、近年増加しているお客様による「CSR監査」の機会を、CSR活動レベル向上の機会と捉え対応するとともに、リスクの高い地域・生産拠点においては、お客様による「CSR監査」を含め、2年に1回、第三者機関による内部監査を行っています。こうした「CSR監査」が求める内容を体系的に理解し、生産拠点でのCSR活動のレベルアップを目的とした「CSR内部監査員養成研修」を、2013年より毎年実施しています。

CSR監査への対応

2015年3月期から2016年3月期にかけて、10拠点でのCSR内部監査実施に加え、お客様からのCSR監査と合わせ延べ75拠点にてCSR監査を受審しました。このうち労務リスクの高い中国ではすべての拠点で監査を受審するなど、自社拠点での社会・環境配慮に努めています。また、外国人労働者に関する強制労働が社会問題となっているマレーシアでは、2016年3月期に該当する自社生産拠点4カ所を対象に、自主的にCSR監査を受審しました。指摘事項については、各拠点で改善するとともに、CSR室が本社関連機能に情報を共有し、注意喚起や施策に反映させています。



CSR内部監査員養成研修（マレーシア）

バイヤーとしての取り組み

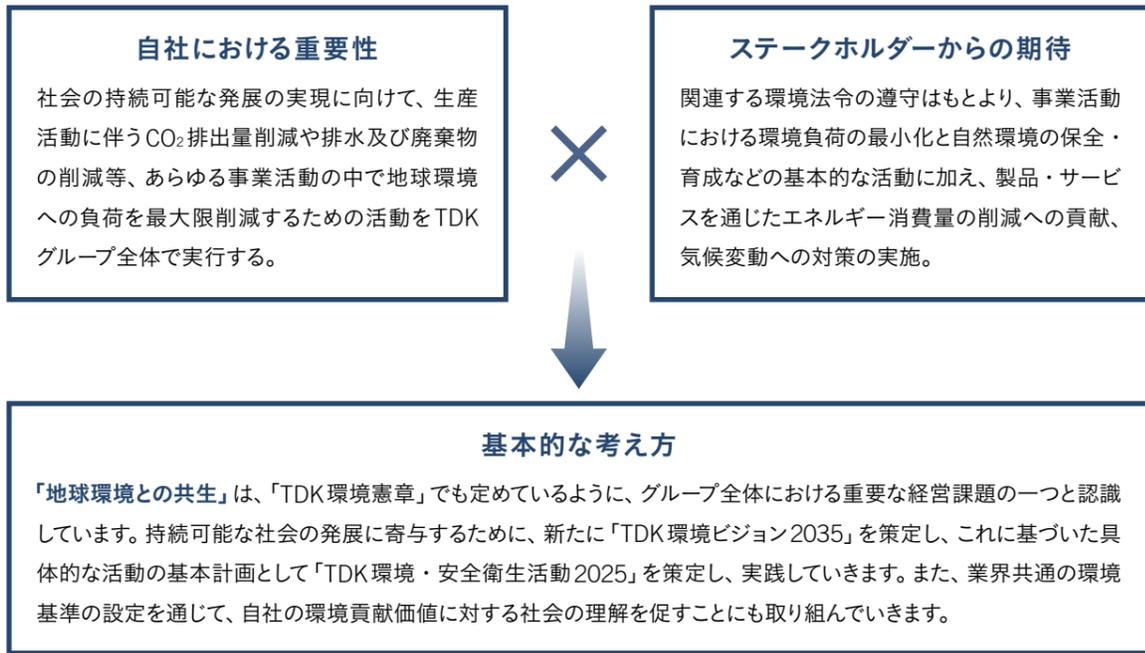
原材料を調達するバイヤーとして、「CSR調達」は当社にとって重要な課題の一つであり、お取引先様にもCSRを求めていく立場にあります。お取引先様には、CSR課題の認識と改善へのモチベーション向上を目的としてCSRチェックシートへの回答を毎年お願いするとともに回答結果に問題がある場合は個別に改善を依頼しています。2016年3月期は、7社^{*}のお取引先様の改善指導を実施しました。また、実態を客観的に把握する目的でCSR監査を実施。お客様への納入製品に関わる重要度、依存度などを勘案して、お取引先様を選定して実施しています。

主要委託加工先へもCSR監査を拡大

TDKでは、労働環境リスクの高い中国において、従来の資材取引だけでなく、依存度の高い委託加工先に対しても、2016年3月期よりCSR監査を拡大し実施しています。監査項目は、EICCで定めた分野のうち、労働、安全衛生、環境の3分野を対象とし、より製造現場に即した実態を確認する内容となっています。2016年3月期は、6社のCSR監査を実施し、計78件の指摘事項がありました。指摘事項のうち、有害物質の保管管理やそれを取り扱う業務に従事する従業員に対する配慮不足が複数発見され、改善を依頼しました。

^{*} 対象は、TDK株式会社のお取引先様です。

自然資本



「TDK環境ビジョン2035」の策定

当社は、これまで第三次環境基本計画「TDK環境活動2020」で目標として掲げていた「カーボンニュートラル」を2015年3月期に前倒しで達成しました。2017年3月期からはより地球規模で長期的な視点に立った新たな環境ビジョンとして、2035年のあるべき姿を、自然の循環を乱さない環境負荷で操業することと考え、「ライフサイクル的視点でのCO₂排出原単位を2035年までに半減」することを「TDK環境ビジョン2035」として策定しました。

この環境ビジョンは、事業活動における環境負荷の最小化と自然環境の育成や、お客様と社会に貢献する製品の提供が企業の責務であるとの認識に基づくものです。また、地球規模での温室効果ガス排出源と吸収源の均衡達成による地球温暖化の抑制を目指したCOP21パリ協定にもならない、あるべき姿に到達するために行動するTDKの理想でもあります。



生産活動に伴うCO₂排出量の削減

「TDK環境活動2020」では、「2021年3月までにCO₂排出量を100万トン以下に抑える」*をグローバルのCO₂排出削減目標として掲げています。2016年3月期も引き続き各国の製造拠点での省エネ活動を推進しましたが、CO₂排出量は目標値である105万トン以下に対して、112.6万トンとなり、未達成となりました。

*対象は、2012年3月期より活動を開始した、「TDK環境活動2020」制定時の適用範囲としています。

■ バイオマスボイラの導入

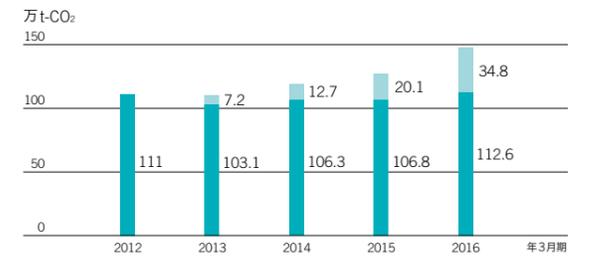
TDKでは、CO₂排出量削減とコスト削減が期待できるバイオマスボイラの導入を2013年から検討してきました。バイオマスボイラは動植物等由来の資源を燃料とする、環境への影響が小さい再生可能エネルギー利用設備です。本件では年間を通じて蒸気の需要が大きいTDK-MCC本荘工場を導入先として選定しました。稼働後は、本荘工場における

CO₂排出量3.4%の削減と同時に、現状のボイラ燃料費の15%を削減できる見込みです。



バイオマスボイラ (TDK-MCC本荘工場)

生産活動に伴うCO₂排出量の推移 (グローバル)

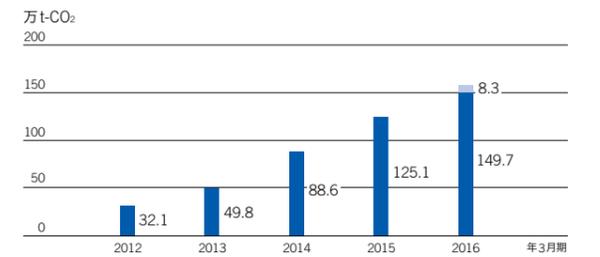


* グラフの■の部分は、「TDK環境活動2020」制定後に新たに加わった工場の排出量を示しています。

製品によるCO₂排出削減量 (環境貢献量) の拡大

「TDK環境活動2020」では、「2020年度までに製品によるCO₂排出削減量を100万トン以上に拡大すること」を目標として掲げ活動し、2015年3月期に目標を前倒しで達成することができました。2016年3月期は、新たな目標として、「105万トン以上の貢献量達成」を掲げ、磁性製品や積層チップインダクタの対象製品を拡大して算定基準の整備に取り組みました。2016年3月期の製品貢献量は158.0万トンとなりました。

製品によるCO₂排出削減量の推移



* グラフの■の部分は、環境貢献量の算定基準の整備が完了したため、新たに算出できた「新規取り込み分」です。

多様な積層チップインダクタのラインアップで環境負荷低域に貢献

一般的な電子機器の信号処理ラインや電源回路に使用される積層チップインダクタは、携帯電話やパソコンなどの部品にも使用されています。従来のコイル状の形態から、フェライト材料やセラミック材料を使用し、積層状にすることで小型化、薄型化が実現でき、最終製品の使用段階での環

境負荷低減に貢献しています。環境貢献量は、1.4万トンとなります。



積層チップインダクタ

当社グループのガバナンスの特徴

多数の社外役員・外国人役員からなるガバナンス体制

当社は、経営監督機能の重要性を早くから認識し、積極的な社外役員の招聘に努めてきました。また当社グループは、海外売上高比率が9割を超えており、国内外問わず優秀な人材を積極的に登用しています。



社外取締役による監督機能の強化

取締役7名中3名が社外取締役。
取締役会議長には社外取締役が就任。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員長にそれぞれ社外取締役が就任。
人事・報酬決定プロセスの透明性及び選任・報酬の妥当性確保に寄与。

取締役会評価から見るTDKのガバナンス

当社では、取締役会の実効性の確保を非常に重要な事項と捉え、その機能向上に向けた取り組みを進めています。

取締役会評価の概要

2015年3月期に提示された内容

取締役会の構成及び機能については高く評価されました。ただし、構造改革を終え、グローバル化を加速し、成長を追求する成長戦略のもと、長期的な株主価値向上を実現する攻めのガバナンス体制の確立のために、中長期的な経営課題・成長戦略における主要なリスクなどについて、取締役会で議論により時間をかける必要がある、また、そのような議論を可能とするさらなる体制の強化が必要であると評価されました。

提示された内容に対する取り組み

1. 中長期的な議論の充実

取締役会の議題を見直し、中長期的な課題や主要なリスクの議論により多くの時間を確保しました。また、取締役会のスケジュールを見直し、以下を実施しました。

- 各ビジネスカンパニーのビジネスの全体像及び中長期の方針を説明するための取締役会を期首に先立ち開催する。
- 各ビジネスカンパニーのその後の計画の進捗状況等を報告する取締役会を年2回開催する。

2. 中長期的な議論を可能とする体制の構築

戦略機能を強化するために本社機能を再編し、戦略本部を設置しました。戦略本部は、法務、経営企画、人事教育、広報機能で構成され、取締役会運営、法的対応、経営戦略立案と管理、組織構築、人材育成、社内外コミュニケーションを担い、全社の経営戦略を推進します。

2016年3月期に取締役会評価が実施された背景

2016年3月期においては、取締役及び監査役が一部交代し、取締役会議長も交代しました。また、当社は2016年3月期を初年度とする中期経営方針を策定し、そのもとで持続的な成長による企業価値のさらなる拡大を目指しています。取締役会の構成が変化し、かつ、新しい経営ステージに移行している現状を踏まえて、新体制のもとでの取締役会の実効性について、徹底した検証が必要と考え、外部評価を前期に引き続き、2016年3月期も実施しました。

実施のプロセス

2015年3月期の評価結果及び当社の取締役会・事業の現状を踏まえて、取締役会全体、委員会、各取締役、各監査役の実効性に関する質問票を作成し、それに対して、すべての取締役と監査役が書面で回答しました。その回答結果に基づき、当取締役会において特に重要な事項を中心に、すべての取締役及び監査役に対して、第三者機関が詳細な個別インタビューを実施しました。これらの質問票の回答結果、インタビューの結果を踏まえて、同機関より報告書が取締役に提出されました。この報告に基づき、取締役会において、取締役会の現状を検証・評価し、課題を確認しました。なお、取締役会の実効性の評価の主要な項目は下記の通りです。

- TDKの現状（事業、グローバル化対応、主要なリスクなど）に対する認識
- 取締役会の規模・構成
- 取締役会の運営状況
- 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成と役割
- 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の運営状況
- 社外取締役に対する支援体制
- 監査役の役割と監査役への期待
- 投資家・株主との関係

2016年3月期における取締役会評価の結果

2016年3月期は、取締役会・監査役会に新しいメンバーを迎え議長も変わりましたが、引き続き、独立社外取締役が務める議長のリーダーシップのもと、真摯で率直な議論を行う文化が維持され、実質的な議論が活発に行われています。加えて、中長期的な成長戦略の議論にさらに注力することにより、取締役会の監督機能がより高まったことが確認されました。また、前項に示すように、前回の評価であげられた課題への取り組みも適切に実施されていることを確認しました。

その一方で、環境変化が激しく事業のスピードが速い中で、中期経営方針で掲げられた「真のグローバル化」の方針のもと成長を加速していくためには、取締役会及び経営体制もそれに対応してさらに変化する必要があることを認識しました。また、①中長期的な課題に対するより充実した議論、②長期的なサクセッションプランの構築、③グローバル化に対応したコーポレート機能の強化が、今後も中長期的に議論を継続していく事項であることを確認しました。

提示された事項に対する当社グループの対応

取締役会において、これらの事項についてどのように対応するかを議論しました。以下はすでに対応した事項と、今後継続的に対応していく点です。

取締役会評価を受け、すでに対応した事項

取締役会における構成の見直し

- 取締役会全体の構成及び社内取締役の構成
- サクセッションプランの強化
(これらについては指名諮問委員会で継続的に検討する)

取締役会評価を受け、今後継続的に対応する事項

取締役会における議論のさらなる充実

- 中長期的な計画・成長戦略の検証
- 投資・M&Aの効果の検証
- リスクに対する監督の強化

これらの取り組み状況については、次回の取締役会評価において確認します。当社は、取締役会の実効性について毎年検証し、その実効性を継続的に高めていきます。

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及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、次に掲げる通りです。

- (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、地域社会等)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・国際ルール及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及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及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/fir/tdk_management_policy/governance/basic/

社内取締役候補者の選任理由

当社グループは、社内取締役に全体最適な観点から議論し検証できる人材を中心とした構成が重要と考え、以下の経験や見識を持つ者を取締役会における重要事項の決定及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、社内役員に選任しています。

社内取締役	候補者とした理由(2016年6月29日第120回定時株主総会招集通知記載)
上釜 健宏	HDD用磁気ヘッド事業の責任者を経て、2006年から代表取締役社長を務め、当社の全事業の収益力の強化、また、事業領域の拡大にリーダーシップを発揮してきた実績があります。
石黒 成直	欧州での事業企画部門を経て、HDD用磁気ヘッド事業の責任者を務め、新たな事業の創出と経営改革を強力に推し進めるなど、グローバルでの豊富なマネジメント経験と実績があります。
齋藤 昇	欧米の販売子会社における勤務経験で培ったグローバルでの豊富なマネジメント経験を有し、現在は、経営企画・人事・広報を統轄する部門の責任者を務めており、当社の事業戦略の立案及び実行に取り組んできた実績があります。
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きた実績があります。

社外取締役及び社外監査役

当社は、経営の監督機能強化、株主を含めた様々なステークホルダーを意識した経営、効率的かつ規律あるコーポレート・ガバナンスの構築を目的とし、社外取締役の招聘を積極的に推進してきました。当社グループの経営を監督するには、社外取締役においては、テクノロジーに対する深い理解、グローバル経営の知見を有していることが重要と考えており、社外取締役全体においては、そのような経験・スキルを有していること、かつ多様性の観点から異なる事業分野の経営経験

者から構成されることが重要と考えています。また、社外監査役については、ファイナンス、法務、内部統制、リスク管理など当社グループにとって重要な分野における多様な専門分野を有する構成が重要と考えています。その結果、2016年6月末現在、取締役7名のうち社外取締役は3名、監査役5名のうち社外監査役は3名となっており、社外役員は全役員の50%を占めています。

社外取締役	候補者とした理由	2016年3月期における取締役会への出席状況	
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。	16回/16回	
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及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。	16回/16回	
石村 和彦	企業経営に関する豊富な経験及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。	10回/12回 (2015年6月就任)	
社外監査役	候補者とした理由	2016年3月期における取締役会への出席状況	2016年3月期における監査役会への出席状況
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及び財務・会計に関する知見を有する人材であるため。	15回/16回 (2015年6月就任)	14回/15回 (2015年6月就任)
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・ガバナンス及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。	12回/12回 (2015年6月就任)	11回/11回 (2015年6月就任)
藤村 潔	総合商社における企業経営の豊富な経験と知識及び財務・会計に関する知見を有する人材であるため。	12回/12回 (2015年6月就任)	11回/11回 (2015年6月就任)

2016年3月期：取締役会、監査役会の開催状況

取締役会	開催回数	16回
	社外取締役出席率	96%
	社外監査役出席率	96%
監査役会	開催回数	15回
	社外監査役出席率	96%

2016年3月期に取締役会で議論された主な議題

主要事業の設備投資
重点事業の戦略
クアルコム社との業務提携及び合併会社の設立
マイクロナス社株式の公開買付け
ASE社とのIC内蔵基板製造事業合併契約の締結

社外役員の独立性基準について

当社グループは、招聘する社外取締役及び社外監査役の独立性を確保するため、株式会社東京証券取引所が定める「独立役員の確保(有価証券上場規程第436条の2)」及び「上場管理等に関するガイドラインⅢ 5. (3) の2」等を参考に、当社の【独立性検証項目】を設定しています。

独立性検証項目

1 取引先の場合

現在及び過去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

現在及び過去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等が当社グループの企業経営に不可欠ないし他に同等なサービス等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等において、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

現在及び過去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)

役員報酬

報酬決定のプロセス

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、当社取締役及び執行役員の報酬の仕組みと水準を審議し推薦することで、報酬決定プロセスの透明性並びに会社業績、個人業績及び世間水準等から見た個別報酬の妥当性の確保に寄与しています。

報酬制度の目的及び報酬水準

取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会における審議・検証を通じ、短期及び中長期の業績との連動性を重視し、また、多様で優秀な人材を確保するために競争力のある報酬体系を絶えず追求することによって、役員企業の業績及び株価値向上へ向けた行動を最大限に促進し、グループ全体の持続的な企業価値の向上を図ることを目的とした報酬制度を設計しています。

また、報酬水準については、同業種他社及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ます。水準の妥当性については、定期的実施する第三者による企業経営者の報酬に関する調査等に基づき、報酬諮問委員会にて検証しています。

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及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、担当部門毎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。当該役員の業績向上及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及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、役員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		

2016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 (4)	418 (51)	9 (4)	224 (51)	4	100	4	94
監査役 (うち社外監査役)	8 (5)	85 (27)	8 (5)	85 (27)	上記の報酬制度はありません			
合計	17	502	17	308	4	100	4	94

* 当期末現在の取締役は7名、監査役は5名です。上記の取締役及び監査役の支給人員合計、報酬等の総額及びその内訳の基本報酬には、2015年6月26日開催の第119回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役3名に対する報酬等の額を含んでいます。

* 取締役に対する業績連動賞与及び株式報酬型ストックオプションにつきましては、当事業年度にかかる費用計上額を記載しています。

TOPICS

ガバナンス強化に向けての取り組み

1 指名諮問委員会の役割とCEOの指名

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、取締役及び監査役並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、取締役及び監査役並びに執行役員の選任の妥当性及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。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。(詳細はP64-66参照)

2 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

当社は、迅速な経営の意思決定を図るために取締役会を少人数構成とすることを基本方針としています。取締役の員数は定款で定める10名以内の適切な人数とし、現在は7名の取締役が就任しています。また、監査役は定款で5名以内とされ、現在5名が就任しています。現在の取締役と監査役を合わせた取締役会の構成としては、取締役会7名のうち、3名が社外取締役、監査役会5名のうち3名が社外監査役、合計6名が社外役員となっており、社内役員と社外役員の比率が5:5となっています。

3 ダイバーシティによる経営強化の取り組み

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、執行役員や事業責任者などの経営幹部への外国人登用を進めており、執行役員については41%が外国人です。海外グループ会社の運営についても外国人社長比率72%と、現地人材がリーダーシップを取っていくという仕組みが実効性を伴った形で定着しています。当社グループでは、国籍、人種、所属企業などを問わず、活発な議論を通じてイノベーションを持続的に生み出していく風土があります。

混成の強さを示すグローバル経営会議(GMM: Global Management Meeting)

グローバル経営会議は、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、運営、経営管理などの重要な経営課題について審議するために、毎月1回以上のペースで行われるTDKのグループ会議です。外国人事業責任者、地域本社責任者の参画により、急速に変化するビジネス環境に対して、より多様な視点からの議論が行われております。

GMM議題例

X社とのJV設立
欧州事業会社買収
中国製造拠点での増産投資
海外R&Dセンター設置

GMM参加者例

社長
各ビジネスカンパニー CEO
各ビジネスカンパニー COO
各地域本社責任者
CTO
本社機能担当役員



TDKに対する期待と想い

社外取締役から見るTDKのガバナンス



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

石黒新社長への期待

—— ビジネスを成就させTDKのパフォーマンスを高めるにふさわしい人物

私は、指名諮問委員会の委員長を務めておりますが、社長の候補者選定の前に社長の役割と任期は重要なポイントであると考えていました。上釜前社長が就任してから10年が経過することもあり、TDKの持続的な成長を実現するためにどのような体制を構築すべきか、徹底的な議論が行われました。

はじめは、TDKの場合の一つの製品を創り上げるにしても、素材から開発していくことを考慮すると任期10年というのは決して短くないという声もありました。しかし、社長の任期と

製品開発サイクルは必ずしも一致するものではありません。やはり、ステークホルダーの利益を高めるためにふさわしい人物がTDKを率い、トップを支える体制をいかに構築していくべきか、その上で任期をどう設定するかという観点を軸に、何度も会議を実施してきました。加えて、インタビューも複数回実施しました。指名諮問委員会だけでなく、外部の専門家にも同じようにインタビューをしていただき、公平性、透明性を保つために尽力しました。

上釜前社長は、構造改革や積極的なM&Aなど新しい仕掛けを作ってきた実績があります。これらを結実させ、TDKのパフォーマンスを高めていける役割を担う人物を求めています。

石黒社長は、厳しい市場環境の続くHDD用磁気ヘッド事業に関しても、泰然自若と構え、着実に手を打ってきました。危機が来ても、リーダーシップを持って堂々と対応できる、そんな印象を抱かせてくれる方です。また、HDD用磁気ヘッドの開発・生産体制を再点検しながら強化するという、グローバルな感覚を持ちながらビジネスを実践しています。マイクロナスの買収の際も、先方は当初、日本の会社と組もうという

意志はあまりなかったと伺っています。しかし、石黒社長は直接自身で交渉し、マイクロナス社の技術を活かしていくと辛抱強く説得を続けました。そして、最終的には合意に持っていき、積極的に議論を繰り返しながら、TDKグループとしてのセンサ技術を活かした戦略を構築していきました。そういった手腕は次世代のTDKを創るにふさわしいという判断に至りました。

関連技術の深い知見を有しながら、結果を出していく、その可能性を十分に感じさせてくれる人物こそ石黒社長です。勝ちゲームに持っていく「野球のクローザー」の様な役割でこれからのTDKを導くことを期待しています。

ガバナンス・コードの考え方を理解し、実効性を伴ったガバナンスを構築する

—— 真の多様性を追求し、グローバル展開する礎を築く

「コーポレートガバナンス・コード」が発行されて、1年が経過します。様々な議論があることは理解していますが、私は「コーポレートガバナンス・コード」が日本企業のあり方を変え、中長期的な競争力を十分に高めていくための契機になると考えています。

そもそも、導入の背景には世界市場で競争力を発揮できなかった日本企業のあり方を改善していくにはどうするかという議論から始まったと思います。確かに、米国企業や海外投資家からの厳しい指摘はありましたが、米国企業は短期的に経営を考えているかという決してそうではありません。事業ドメインをタイムリーに再定義しながら、中長期的に事業を健全化して競争力をさらに高め、いわば新しい時代に見合った形にしていくための変革を常に行っているのです。その変革の妥当性について、ボードメンバーや投資家が厳しく

見ていく。こういった仕組みは日本では不十分だったと考えています。

重要なことは、単に体裁を整える、数値目標を達成するといった表面的なことではなく、中長期的に高い収益をたたき出せる事業運営にしていくために経営者がどれだけコミットできるかということではないでしょうか。その意味で、「コーポレートガバナンス・コード」は日本企業を内側から変革をもたらすものだと思っています。

「仏作って魂入れず」という言葉がありますが、いかに優れたルールでも、実践が伴わない限り結果は良い方向には進みません。しかし、TDKはガバナンスの重要性を経営陣全員が意識し、実効性を伴った形で機能していると評価しています。例えば、いち早く取締役会評価を外部に公表するなど、先進的な試みを実施しています。事業運営の面でも、中期経営方針

で営業利益とROEの目標値を掲げ、いかにして目標を達成していくかについて取締役会でも積極的な議論を重ねています。グローバルなガバナンスの構築という面でも、TDKは単に形を整えていくという消極的な意識ではなく、グローバルなオペレーションを構築する上で必要不可欠であったからこそ進めているという印象を持っています。TDKは現地の人材やビジネスの進め方を尊重しながらビジネスを成長させてきました。現地のオペレーションに大きく権限を委譲し、経営の

舵取りを任せていることや、執行役員17名の内7名が外国人であるというのも、その意識の表れです。その面で、「多様性」という言葉は流行語になっていますが、TDKの場合、企業価値を高めるという目標に向けて「多様性」を追求している、日本では珍しい会社であると思います。近い将来、日本人以外の方が、経営トップやそれに近い仕事をすることもあるのではと考えています。

投資家から期待され続ける TDK であるために

ダイナミックな変革を目指す TDK をガバナンスから支えていく

TDKは大きく変わろうとしています。積極的なM&Aだけではなく事業ポートフォリオの大幅な入れ替え、国内外拠点の統廃合や新設など、積極的に動いています。その背景には、お客様が国内メーカーから、成長著しいアジアや北米をはじめとした海外メーカーへ変わっていることが挙げられます。加えて、イノベーションに成功した新たな海外ベンチャーなど、新しい性格を持つお客様も増えてきました。こうした新たなお客様と深い関係を築き、ニーズに応えていくためには、これまでの日本の商習慣などでは対応できません。品質、デリバリー、コストといった多様化するお客様のニーズをいち早く捉え、迅速な開発・生産体制を構築するために、TDKは不断に変革を追求していかなくてはなりません。

TDKは自動車向け電子部品販売を強化していますが、求められるものは安全性だけではありません。自動運転等の新しいインテリジェンスを持つ自動車に適した電子部品、モビリ

ティのシステムにマッチングするセンサといった、製品に対するお客様からの要求水準はますます高まっています。こうした要望に応えていくために、テクノロジーやエンジニアリング力など、TDKの強みを凝縮させ、売り込んでいける体制を築かなくてはなりません。そして、こうしたプロセスを進めていく中でTDK全体として力をつけていくものだと思っております。

これまでの20年、TDKはHDDビジネスで市場を席卷してきました。こういった一種の勝ちパターンを知っていることは大きな強みとなります。HDD用磁気ヘッドやその他の事業で培ってきたノウハウをセンサ・アクチュエータ、エネルギーユニット、次世代電子部品などの戦略成長製品に活かすチャンスが十分にあります。新たな成長段階に入っている電子部品業界でTDKはどこまでやり抜いていけるか、期待をしつつも、社外取締役の一員として厳しい目で見守っていかないと考えております。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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及び減益	<ul style="list-style-type: none"> 外貨建原材料購買の増大や海外消費資材の現地調達化 外貨建資金調達及び為替予約契約
海外展開に伴う様々な諸問題の影響(国際政治リスク・経済リスク・社会的リスクなど)	<ul style="list-style-type: none"> 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及びその長期化	<ul style="list-style-type: none"> 継続的なコストダウン施策の推進や収益性向上 不採算事業及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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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作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	<ul style="list-style-type: none"> 製品の機能、デザイン等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	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用及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、社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	<ul style="list-style-type: none"> 原材料等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	<ul style="list-style-type: none"> 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及び金融負債価値への影響	<ul style="list-style-type: none"> 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ヵ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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 精度の高いBCPの策定 不慮の自然災害や感染症発生等に対する防災、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	<ul style="list-style-type: none"> 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及び製造方法の開発 様々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	<ul style="list-style-type: none"> 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
顧客及び取引先の機密情報などの漏洩	<ul style="list-style-type: none"> 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

取締役・監査役・執行役員 (2016年6月29日現在)

取締役



上釜 健宏
代表取締役会長
所有株式数 100百株



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
所有株式数 18百株



齋藤 昇
取締役
戦略本部長
所有株式数 32百株



山西 哲司
取締役
経理グループ
ゼネラルマネージャー
所有株式数 10百株



澄田 誠
社外取締役
取締役会議長、
指名諮問委員会(委員長)
所有株式数 -株

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)
所有株式数 -株

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)



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)
所有株式数 -株

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)

監査役



四居 治
常勤監査役
所有株式数 28百株



米山 淳二
常勤監査役
所有株式数 20百株



八木 和則
社外監査役
所有株式数 -株

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(現任)
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)



石黒 徹
社外監査役
所有株式数 -株

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)



藤村 潔
社外監査役
所有株式数 -株

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

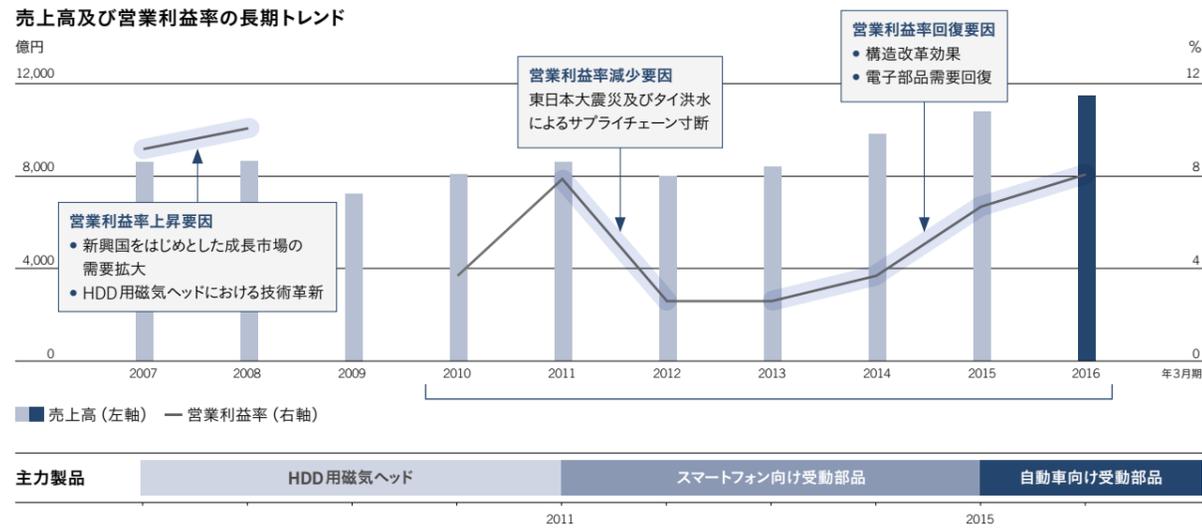
専務執行役員
小林 敦夫

常務執行役員
逢坂 清治
齋藤 昇
Joachim Zichlarz

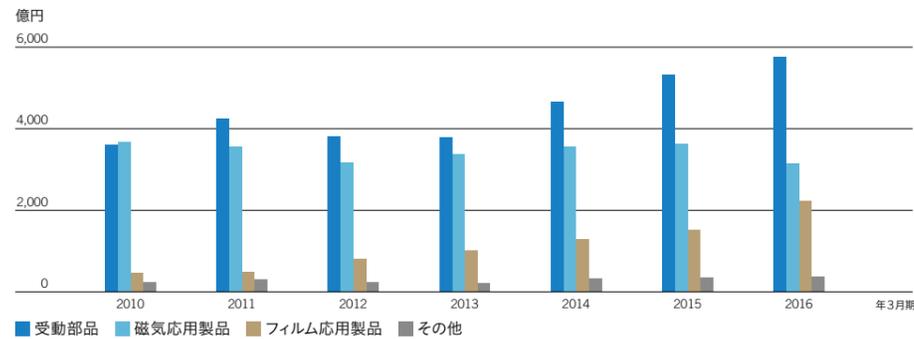
執行役員
桃塚 高和
永田 充

Joachim Thiele
今本 敬一
末木 悟
Christian Block
Norbert Hess
Michael Pocsatko
Hong Tian
山西 哲司
Albert Ong

過去10年間の業績推移と分析



2010～2016年3月期セグメント別売上高



* 2012年3月期から新事業セグメント(受動部品、磁気応用製品、フィルム応用製品、その他)による業績開示に変更しています。これに伴い2010年3月期及び2011年3月期の数値についても2012年3月期の表示に合わせて組み替えています。

過去10年間の売上高及び営業利益分析

TDKは、2003年3月期から2008年3月期にかけて、製品と事業の見直しによる選択と集中を行い、主力のHDD用磁気ヘッドを主要事業として持続的な成長を遂げました。

しかし、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により、2009年3月期は営業損失を計上しました。不採算事業の撤退、改善、人員配置の最適化、拠点整理などを積極的に行いましたが、2011年に発生した東日本大震災及びタイ洪水によるサプライチェーンの寸断など、外部環境の変化による影響を受ける時期が続きました。

これらの影響を受け、事業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。中でも重要な取り組みは、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です。そこで焦点を当てたのが、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です。老朽化の進む国内の製造拠点を閉鎖・集約化し、人員も最適化を図りました。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、共同で技術開発にも取り組みました。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、スマートフォン及

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及び産業機器・エネルギー向けの電子部品が好調に推移しています。

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要要因として増加しました。一方で、株式取得を主とした資金調達を行った結果、負債合計が増加したことにより株主資本比率は20ポイントほど減少し50%前後となりました。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。株主資本比率についても2015年3月期末までは増加傾向にありましたが、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。

エレクトロニクス業界の急速な技術革新や販売競争の激化に対応するため、今後も積極的な設備投資を継続的に実施していきます。また、常に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定めています。

過去10年間のキャッシュ・フロー分析

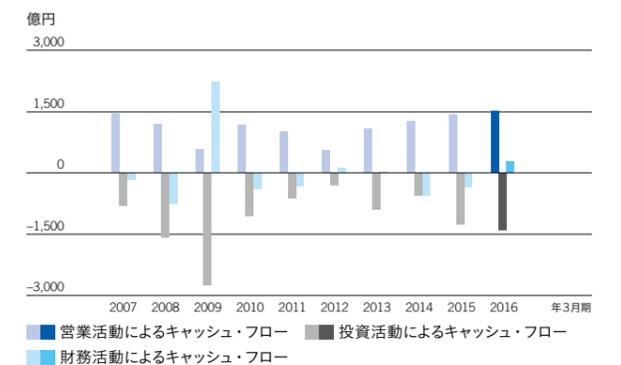
大規模なM&A (EPCOSグループの買収) を実施した2009年3月期はフリー・キャッシュ・フローが大きくマイナスになりましたが、その後は積極的な設備投資を実施しながらも営業活動によるキャッシュ・フローの増加により、フリー・キャッシュ・フローはプラスを維持しています。運転資金や設備投資資金は、現預金等(現金、預金、短期投資、有価証券)を流動性資金としていることに加え、日常の業務活動によって生み出される資金で賄うことを原則としており、月次連結売上高の2.0ヵ月以上の流動性を維持することを長期間にわたり努めています。また、資金効率向上のため、日本、米国及び欧州でCMS(キャッシュ・マネジメント・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が、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としています。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。

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。2015年3月期の売上高は1兆円を突破し、2016年3月期も1兆1,523億円と過去最高の売上高となりました。

総資産/株主資本比率



キャッシュ・フロー



Fiscal 2016

2016年3月期の経営成績

市場概況

エレクトロニクス市場は、その生産水準はセット製品（最終財）により異なっており、スマートフォンの生産は、中国市場においても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、Windows XPサポート終了に伴う買い替え需要が底堅く推移した前期に比べ減少しました。HDDの生産も、データセンター向けの需要は底堅く推移しているものの、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、前期に比べ大幅に下回って推移しました。

売上高については、スマートフォンを中心とした情報通信技術（ICT）市場及び自動車市場向けの受動部品、フィルム応用製品販売が増加したことで、HDDの下振れをカバーしました。加えて、2016年3月期の通期実績において対米ドルレート（円）が9.4%の円安となったことも影響し、売上高は増収となりました。

セグメント別売上高・営業利益

2016年3月期の連結売上高は、前期比6.4%増の1兆1,522億55百万円となり、営業利益は前期比28.9%増の934億14百万円となりました。

受動部品セグメントは①コンデンサ事業、②インダクティブデバイス事業、③その他受動部品で構成され、売上高は前期比8.2%増の5,757億46百万円、セグメント利益が前期比81.4%増の664億4百万円となりました。コンデンサ事業、インダクティブデバイス事業は主に自動車市場向けで増加し、その他受動部品事業を構成する高周波部品、圧電材料部品・回路保護部品はICT市場向けの販売が増加し、センサは自動車市場及び産業機器市場向けで増加しました。

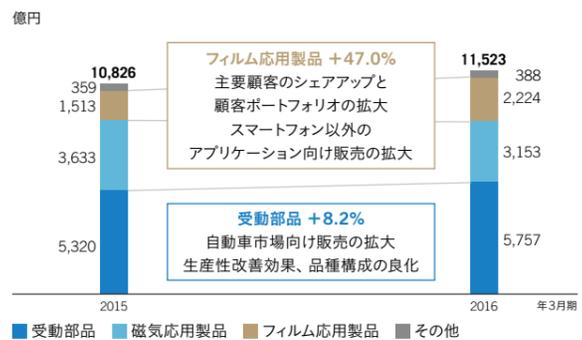
磁気応用製品セグメントは、①記録デバイス事業、②その他磁気応用製品事業で構成され、売上高は前期比13.2%減の3,153億22百万円、セグメント利益が前期比55.5%減の131億94百万円となりました。記録デバイス事業における

HDD用磁気ヘッド及びHDD用サスペンションの販売は、HDD生産水準が低調に推移したことにより減少しました。その他磁気応用製品は、産業機器市場向けの電源販売が増加したものの、自動車市場向け及びICT市場向け（HDD向け）のマグネット販売は減少しました。

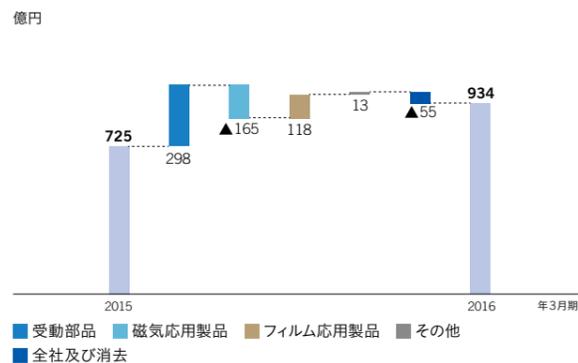
フィルム応用製品セグメントは、エナジーデバイス（二次電池）及びアブライドフィルムで構成され、売上高は前期比47.0%増の2,223億59百万円、セグメント利益が前期比48.0%増の363億56百万円となりました。中でもエナジーデバイスの販売は、ICT市場向けで増加しました。

3つの報告セグメントに属さないその他セグメントは、メカトロニクス（製造設備）などで構成され、売上高は前期比8.0%増の388億28百万円、セグメント利益が前期比229.4%増の18億81百万円となりました。

セグメント別売上高前期比較



営業利益前期比較



セグメント別生産実績・受注状況

2016年3月期の生産実績は、受動部品セグメントが前期比5.8%増の5,774億37百万円、磁気応用製品セグメントが前期比16.4%減の3,103億35百万円、フィルム応用製品セグメントが前期比46.4%増の2,292億46百万円となりました。

当期の受注高は、受動部品セグメントが前期比3.7%増の5,859億58百万円、磁気応用製品セグメントが前期比

15.9%減の3,050億49百万円、フィルム応用製品セグメントが前期比32.9%増の3,166億87百万円となりました。

フィルム応用製品セグメントにおいて、生産実績、受注実績が大きく拡大しています。リチウムポリマー電池需要やドローンなどスマートフォン以外のアプリケーション需要が拡大しており、需要に見合った生産体制の拡大を進める方針です。

為替変動の影響

2016年3月期における平均為替レートは、前期比で対米ドルで9.4%の円安、対ユーロで4.5%の円高となったことにより、売上高は約853億円の増収、営業利益で約173億円の増益となりました。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及び通貨スワップなどの契約をしており、原則として向こう6ヶ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。

費用及び当社株主に帰属する当期純利益

2016年3月期の売上原価は売上高増加により、前期比3.6%増の8,311億23百万円となりましたが、売上原価率は前期比2.0ポイント低下の72.1%となりました。中国などの新興国における労務費アップによるコスト上昇、製品に対する強い売値引き圧力がありましたが、生産性の改善や材料値下げの実施、また、構造改革効果による原価引き下げ及び不採算製品終息による品種構成の改善、さらに売上数量増加が寄与し、売上原価率の低下となりました。その結果、売上総利益は前期比407億97百万円（14.6%）増加し、売上高比で27.9%となりました。

当期の販売費及び一般管理費は、前期より198億42百万円増加し2,277億18百万円となりました。また、売上高に対する比率は0.6ポイント上昇し19.8%になりました。費用増加の

主な要因は、円安に伴う為替換算による影響で約82億円増加、及び主要事業における拡販活動費用の増加となります。当期の販売費及び一般管理費に占める研究開発費は、主要事業の開発テーマ推進費用の増加及び円安に伴う為替換算による影響で16億円増加したことにより、前期比20.2%増加の849億20百万円となりました。

当期の営業外損益は、有価証券及び投資有価証券売却損が18億39百万円、投資有価証券評価損を主因として、前期比36億33百万円の悪化となりました。

当期の当社株主に帰属する当期純利益は648億28百万円となり、希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は504.66円となりました。株主資本利益率（ROE）は、7.2%から9.2%に好転しました。

設備投資の状況

当期においては1,606億74百万円の設備投資を実施しました。受動部品部門においては、高周波部品及びインダクティブデバイス製品の増産を主たる目的として758億77百万円の設備投資を実施しました。磁気応用製品部門においては、SAE Magnetics (H.K.) Ltd. におけるHDD用高密度次世代磁気ヘッドの開発と生産に向け、161億31百万円の設備投資を実施しました。フィルム応用製品部門においては、主に

Amperex Technology Limited におけるリチウムポリマー電池増産に向け528億37百万円の設備投資を実施しました。

その他部門においては、22億80百万円の設備投資を実施しました。本社・開発機能においては、工場新設、社内ITインフラ構築及び基礎研究開発に向け135億49百万円の設備投資を実施しました。

財政状態分析

資産

当期末の資産合計は、前期末比463億3百万円増加し1兆4,505億85百万円となりました。手元流動性（現金及び現金同等物、短期投資、有価証券）が209億36百万円増加しました。売上債権が118億71百万円減少した一方、有形固定資産が603億85百万円増加しました。

負債

負債合計は、前期末比1,196億77百万円増加の7,659億52百万円となりました。短期借入債務及び一年以内返済予定の長期借入債務が580億62百万円、未払退職年金費用が414億49百万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635億円減少の6,753億61百万円となりました。その他の利益剰余金が463億49百万円増加した一方、外貨換算調整額及び年金債務調整額が減少した結果、その他の包括利益（△損失）累計額が964億3百万円減少しました。

キャッシュ・フロー分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によって得たキャッシュ・フローは、1,515億63百万円となり、前期比87億13百万円増加しました。主な増加要因は当期純利益及び仕入債務の増加です。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用したキャッシュ・フローは、1,405億85百万円となり、前期比132億73百万円増加しました。主な増加要因は固定資産の取得の増加です。

財務活動によるキャッシュ・フロー

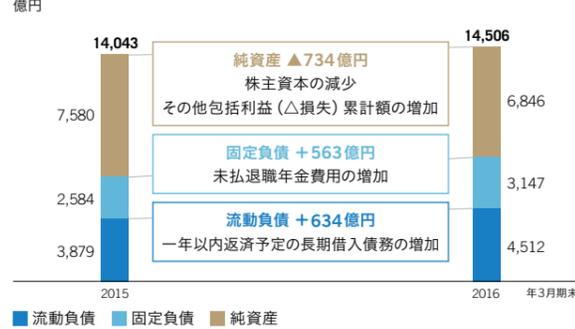
財務活動によって得たキャッシュ・フローは、293億5百万円となり、前期の財務活動に使用したキャッシュ・フローとの差は645億48百万円となりました。これは主に短期借入債務の増加によるものです。

これらに為替変動の影響を加味した結果、現金及び現金同等物は、前期末に比べ203億64百万円増加して2,854億68百万円となりました。

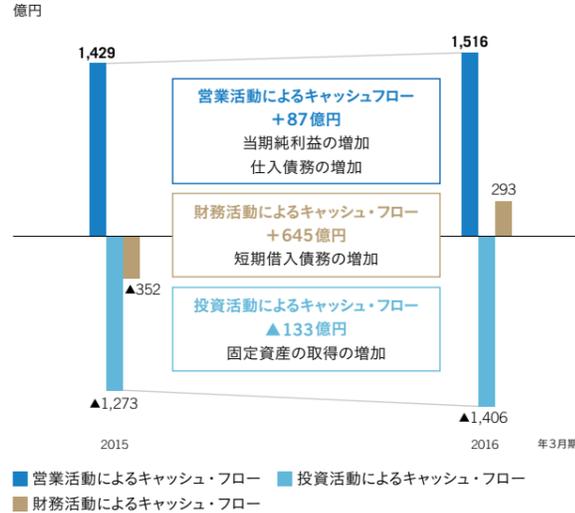
総資産前期末比較



負債及び純資産前期末比較



キャッシュ・フロー前期比較



2017年3月期及び長期的な見通し

2017年3月期の見通し

2017年3月期の世界経済は、米国経済の拡大基調が見込まれていますが、中国の成長鈍化や原油価格の下落による資源国経済の落ち込み、イギリスのEU離脱といった懸念を抱えています。為替の影響など不透明な状況は続きますが、エレクトロニクス市場においては引き続き需要は拡大していくものと見られます。売上高は2016年3月期比0.7%増の1兆1,600億円、営業利益は740億円を見込んでいます。内訳については、受動部品セグメントは2016年3月期比3~6%の増加、磁気応用製品セグメントは11~14%の減少、フィルム応用製品セグメントは12~15%の増加を予想しています。固定資産の取得に関しては、生産力及び技術力強化に向けて、積極的な設備投資の実行を計画しており、2016年3月期比24.5%増の2,000億円を想定しています。研究開発費も前期比6.0%増の900億円を想定しています。

中長期的な経営計画

自動車やスマートフォンなどのエレクトロニクス市場も、概ね堅調に市場拡大が進んでいる一方で、製品の高性能化や薄型化、安全性水準の高度化が進んでいます。特に車載用をはじめとする電子部品の品質・性能に対するお客様からの要求水準がますます高まっている現状を踏まえ、当社グループではゼロデフェクト品質の早期実現を重要な課題として捉えています。材料から製造までを一元管理した生産プロセスのさらなる強化の推進、品質向上及び調達・エネルギー効率の革新、コスト低減を3本の柱としたモノづくり改革を加速しています。

中期経営方針の初年度においては、自動車、ICT、産業機器・エネルギーの3分野における柱事業として位置付けた5事業の成長戦略を推進しました。今後は、米国のクアルコム社との広範囲な事業領域における協力体制の強化、スイスの磁気センサ事業会社であるマイクロナス社の買収などにより、戦略成長製品の拡大を加速し、IoT市場における事業機会の獲得を目指します（P23参照）。また、記録デバイス事業は、パソコンの需要減やHDD市場縮小の影響を受け、厳しい事業運営を強いられることが見込まれます。自社の生産規模の適正化及び先端技術力による製品・サービスの提供により、縮小する市場においても“必要とされる存在”であり続けることを目指します（P47参照）。一部の事業については、抜本的な対策を着実に

2017年3月期の見通し

	2017年 3月期予想	2016年 3月期実績	2016年 3月期 対比増減	増減率 (%)
売上高	1,160,000	1,152,255	7,745	0.7
営業利益	74,000	93,414	(19,414)	(20.8)
当社株主に帰属 する当期純利益	50,000	64,828	(14,828)	(22.9)
配当金	年間120円	年間120円	-	-
固定資産の取得	200,000	160,674	39,326	24.5
減価償却費	95,000	83,224	11,776	14.1
研究開発費	90,000	84,920	5,080	6.0

単位：百万円

実行し、早期に高収益体質へ転換することに注力します。

また、それぞれの事業展開を支えるため本社開発機能は、情報通信デバイス開発、エネルギーデバイス開発、材料開発の3センターで編成し、市場分野の特性に合った開発体制を構築します。さらに地域の特性に合った活動を展開するために、米国、欧州、中国の研究開発機能を強化します。

売上高/営業利益



連結貸借対照表

TDK株式会社及び連結子会社
2016年3月31日及び2015年3月31日現在

資産の部	単位：百万円				
	2015		2016		増減
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額
流動資産	740,241	52.7	740,994	51.1	753
現金及び現金同等物	265,104		285,468		20,364
短期投資	20,091		21,964		1,873
有価証券	1,301		—		△ 1,301
売上債権	238,089		226,218		△ 11,871
たな卸資産	151,012		157,129		6,117
その他の流動資産	64,644		50,215		△ 14,429
固定資産	664,041	47.3	709,591	48.9	45,550
投資	45,733		35,335		△ 10,398
有形固定資産	427,254		487,639		60,385
その他の資産	191,054		186,617		△ 4,437
資産合計	1,404,282	100.0	1,450,585	100.0	46,303

負債及び純資産の部	単位：百万円				
	2015		2016		増減
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額
流動負債	387,877	27.6	451,234	31.1	63,357
短期借入債務	136,098		158,683		22,585
一年以内返済予定の長期借入債務	751		36,228		35,477
仕入債務	111,591		112,664		1,073
未払費用等	118,336		123,892		5,556
その他の流動負債	21,101		19,767		△ 1,334
固定負債	258,398	18.4	314,718	21.7	56,320
長期借入債務	131,483		140,847		9,364
未払退職年金費用	105,687		147,136		41,449
その他の固定負債	21,228		26,735		5,507
(負債合計)	646,275	46.0	765,952	52.8	119,677
資本金	32,641		32,641		—
資本剰余金	39,755		21,083		△ 18,672
利益準備金	29,685		34,221		4,536
その他の利益剰余金	661,159		707,508		46,349
その他の包括利益 (△損失) 累計額	△ 5,882		△ 102,285		△ 96,403
自己株式	△ 18,497		△ 17,807		690
(株主資本計)	738,861	52.6	675,361	46.6	△ 63,500
非支配持分	19,146	1.4	9,272	0.6	△ 9,874
(純資産合計)	758,007	54.0	684,633	47.2	△ 73,374
負債及び純資産合計	1,404,282	100.0	1,450,585	100.0	46,303

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

TDK株式会社及び連結子会社
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

科目	2015		2016		増減	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	増減率 (%)
売上高	1,082,560	100.0	1,152,255	100.0	69,695	6.4
売上原価	802,225	74.1	831,123	72.1	28,898	3.6
売上総利益	280,335	25.9	321,132	27.9	40,797	14.6
販売費及び一般管理費	207,876	19.2	227,718	19.8	19,842	9.5
営業利益	72,459	6.7	93,414	8.1	20,955	28.9
営業外損益：						
受取利息及び受取配当金	4,075		4,496		421	
支払利息	△ 2,992		△ 3,116		△ 124	
為替差益 (△損失)	△ 1,846		△ 2,394		△ 548	
その他	2,821		△ 561		△ 3,382	
計	2,058	0.2	△ 1,575	△ 0.1	△ 3,633	-
税引前当期純利益	74,517	6.9	91,839	8.0	17,322	23.2
法人税等	21,738	2.0	25,216	2.2	3,478	16.0
当期純利益	52,779	4.9	66,623	5.8	13,844	26.2
非支配持分帰属利益	3,339	0.3	1,795	0.2	△ 1,544	△ 46.2
当社株主に帰属する当期純利益	49,440	4.6	64,828	5.6	15,388	31.1

科目	2015		2016		増減	
	金額	金額	金額	金額	金額	金額
当期純利益	52,779		66,623		13,844	
その他の包括利益 (△損失) - 税効果調整後：						
外貨換算調整額	92,481		△ 61,172		△ 153,653	
年金債務調整額	△ 13,804		△ 31,555		△ 17,751	
有価証券未実現利益 (△損失)	4,463		△ 6,994		△ 11,457	
その他の包括利益 (△損失) 合計	83,140		△ 99,721		△ 182,861	
包括利益 (△損失)	135,919		△ 33,098		△ 169,017	
非支配持分帰属包括利益	6,158		1,371		△ 4,787	
当社株主に帰属する包括利益 (△損失)	129,761		△ 34,469		△ 164,230	

連結資本勘定計算書

TDK株式会社及び連結子会社
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

2015	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	57,635	26,651	624,919	△ 87,134	△ 19,385	635,327
連結子会社による 資本取引及びその他		△ 17,880		△ 99	931	895	△ 16,153
現金配当金				△ 10,067			△ 10,067
利益準備金への振替額			3,034	△ 3,034			-
包括利益							
当期純利益				49,440			49,440
その他の包括利益					80,321		80,321
包括利益 計							129,761
自己株式の取得						△ 7	△ 7
自己株式の売却						0	0
期末残高	32,641	39,755	29,685	661,159	△ 5,882	△ 18,497	738,861

2015	非支配持分	純資産 合計
期首残高	16,916	652,243
連結子会社による 資本取引及びその他		△ 3,556
現金配当金		△ 372
利益準備金への振替額		-
包括利益		
当期純利益		3,339
その他の包括利益		2,819
包括利益 計		6,158
自己株式の取得		△ 7
自己株式の売却		0
期末残高	19,146	758,007

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

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
現金配当金		△ 177
利益準備金への振替額		-
包括利益		
当期純利益		1,795
その他の包括利益 (△損失)		△ 424
包括利益 (△損失) 計		1,371
自己株式の取得		△ 12
自己株式の売却		-
期末残高	9,272	684,633

連結キャッシュ・フロー計算書

TDK株式会社及び連結子会社
2016年3月31日及び2015年3月31日に終了した連結会計年度

科目	単位：百万円	
	2015 金額	2016 金額
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期純利益	52,779	66,623
営業活動による純現金収入との調整		
減価償却費	80,249	83,224
資産負債の増減		
売上債権の減少(△増加)	4,919	△ 7,262
たな卸資産の減少(△増加)	△ 4,368	△ 10,591
仕入債務の増加(△減少)	△ 12,375	16,460
未払費用等の増加(△減少)	7,892	△ 509
その他の資産負債の増減(純額)	△ 3,347	75
その他	17,101	3,543
営業活動による純現金収入	142,850	151,563
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得	△ 102,525	△ 160,674
短期投資の売却及び償還	21,828	30,348
短期投資の取得	△ 30,861	△ 27,352
有価証券の売却及び償還	707	4,833
有価証券の取得	△ 248	△ 1,112
子会社の取得－取得現金控除後	－	△ 15,165
貸付による支出	△ 26,321	△ 148
貸付金の回収による収入	1,327	21,605
固定資産の売却等	7,698	3,918
その他	1,083	3,162
投資活動による純現金支出	△ 127,312	△ 140,585
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	34,777	22,700
長期借入債務の返済額	△ 37,320	△ 1,289
短期借入債務の増減(純額)	△ 916	50,213
配当金支払	△ 10,069	△ 13,864
非支配持分の取得	△ 24,633	△ 28,504
その他	2,918	49
財務活動による純現金収入(△支出)	△ 35,243	29,305
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	33,961	△ 19,919
現金及び現金同等物の増加	14,256	20,364
現金及び現金同等物の期首残高	250,848	265,104
現金及び現金同等物の期末残高	265,104	285,468

会社概要

2016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
26,983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 上場)

証券コード
6762

従業員数
91,648(連結)

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)	18,318	14.14
2. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,813	9.12
3. ジェービー モルガン チェースバンク 380055	5,690	4.39
4. 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,491	2.69
5. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,622	2.02
6. BNPパリバ証券株式会社	2,556	1.97
7. 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	1,830	1.41
8. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,678	1.29
9. 日本生命保険相互会社	1,640	1.27
10. ゴールドマン・サックス証券株式会社	1,554	1.20
合計	51,192	39.50

(注) 上記のほか、自己株式が3,468千株あります。

株式分布状況



株価及び出来高





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/>