TDK

Attracting Tomorrow

アニュアルレポート 2015

Cultivating Technologies for

80 Years

TDKは「創造によって文化、産業に貢献する」という創業の精神に基づき、1935年の創業以来、フェライトを起点とする磁性技術及び材料技術を駆使し、数々の独創的な製品を世に送り出してきました。

1966

Innovation 2

世界に誇るTDKの4大イノベーション

音楽ライフを大きく変えた磁気テープ技術

音楽を手軽に保存したいという想いから、国産初のカセットテープを開発しました。すぐれた磁性材料技術や塗布技術は、その後のビデオテープの製造などにも活かされました。

カセットテープやビデオテープを製造した装置

1994

Innovation 4

世界に誇るTDKの4大イノベーション

驚異的な高記録密度化を達成した磁気ヘッド技術

当社の磁気ヘッド事業は、1962年磁気ドラムなどの記憶装置用として、フェライトのヘッドコアピースを開発したことからスタートしました。ナノレベルの薄膜プロセス技術を利用した磁気ヘッドの開発により、1990年頃からHDD（ハードディスクドライブ）の驚異的な高記録密度化が達成されました。

HDD用磁気ヘッド

2009

IEEEマイルストーンに認定 世界の技術史においても評価されたTDKの業績

東京工業大学とTDKによる「フェライトの発明とその工業化」は、電気・電子関連の世界的学会であるIEEEから、社会や産業に貢献した歴史的業績として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

MAGNETIC TECHNOLOGY

1935

Innovation 1

世界に誇るTDKの4大イノベーション

フェライトを原点とする素材技術

世界初のフェライトコア

“大学発ベンチャー企業”のさきがけ

TDKの前身である東京電気化学工業は、1935年、日本生まれの画期的な磁性材料であるフェライトを製品化するために創設されました。このフェライトの開発者は、東京工業大学の加藤与五郎博士と武井武博士でした。TDKは、まさに“大学発ベンチャー企業”のさきがけとして誕生しました。

加藤与五郎博士（左）
武井武博士（右）

1950

スーパーヘテロダイン方式ラジオにTDKのフェライトコアが多用される

1950年前後、高性能のスーパーヘテロダイン方式ラジオが普及。そのIFT（中間周波トランス）のコア用として、フェライトの需要が急増しました。さらにテレビ時代になると、ブラウン管の偏向ヨークコアとしてもフェライトが多用されました。

スーパーヘテロダインラジオと
IFTのフェライトコア（手前）

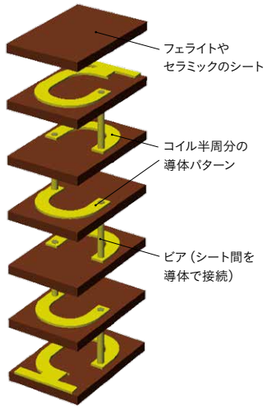
1980

Innovation 3

世界に誇るTDKの4大イノベーション

電子機器の小型・軽量化を推進したファイン積層テクノロジー

当社は、チップ内部に立体らせん状コイルを積層形成する工法により、初の積層チップインダクタを開発。この技術の深化により積層セラミックチップコンデンサをはじめとした積層電子部品を提供し、電子機器の小型・軽量化に貢献しました。



2012

磁石元年“磁性のTDK”の新たなチャレンジ

当社では、希少で高価なレアアースを大幅削減または全く使用しないマグネットの開発を推進。当社は2012年を、新たな“磁石元年”として位置付けるとともに、現在、レアアースを使用しない新マグネットの開発にも取り組んでいます。

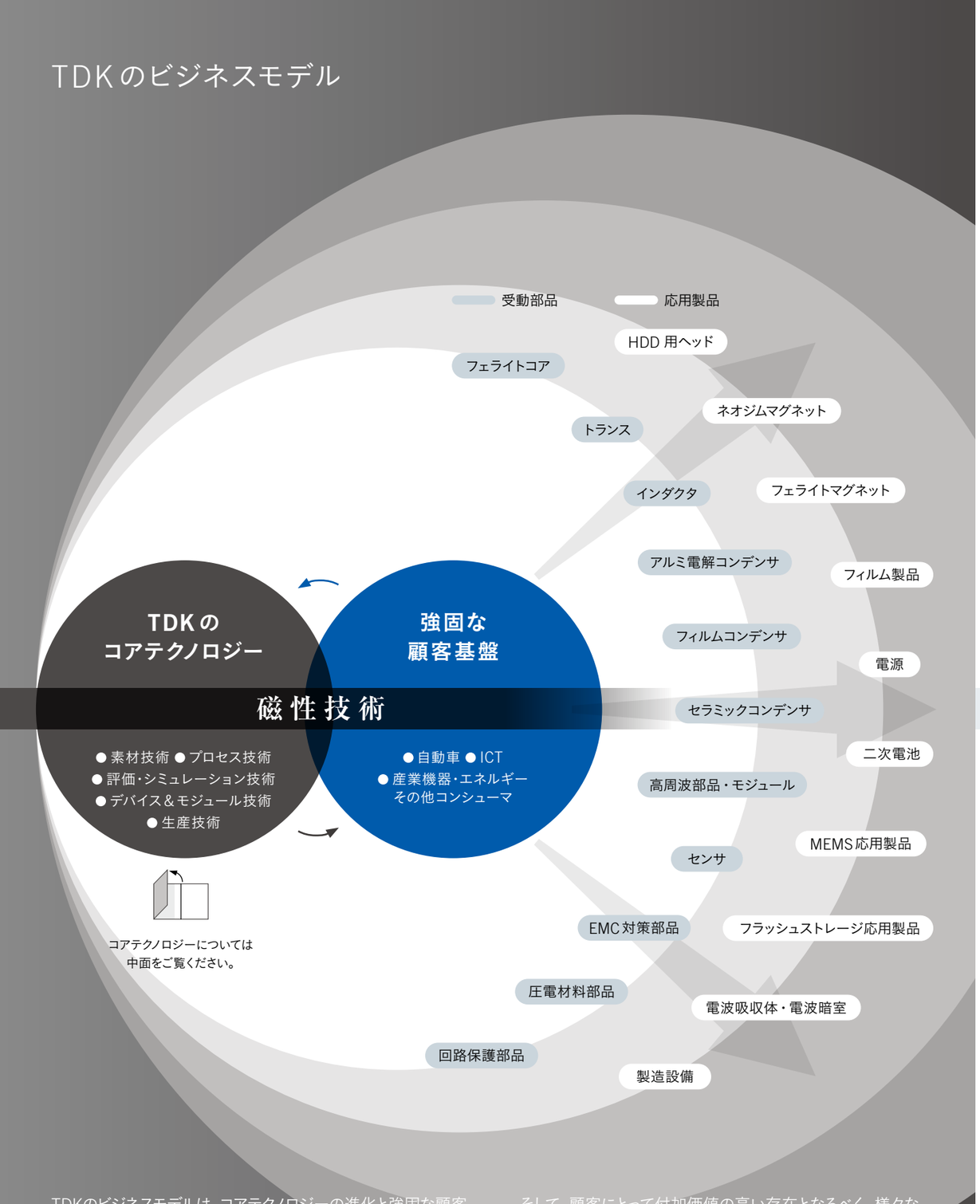
TDKのネオジムマグネット

Exploiting Strength in

0.00 0000001m

100万分の1ミリメートル以下の超微細な物質を扱って、新たな機能や性質を生み出す技術がナノテクノロジー。TDKでは、HDD用磁気ヘッドや薄膜積層部品の開発・製造で培ったこのナノテクノロジーで先進ニーズに応える独創的な電子部品・デバイスを創出しています。

TDKのビジネスモデル



TDKのビジネスモデルは、コアテクノロジーの進化と強固な顧客基盤をベースとして受動部品から応用製品まで取り扱い、その事業規模を広げていくことにあります。

蓄積した磁性技術を軸として、素材の特性を原子レベルから追求しつつ、生産工程までのすべてのプロセスを自社内で一貫して行うことにより他社が模倣できない、そして時代の最先端の要求に応える製品を開発してきました。

そして、顧客にとって付加価値の高い存在となるべく、様々な要望に合わせカスタマイズした製品を提供してきました。これが、当社に絶え間ない成長をもたらす要因ともなりました。

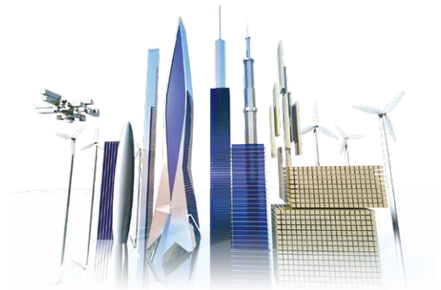
変化のスピードがきわめて速く、絶えず進化を続けるエレクトロニクスの世界を勝ち抜くべく、当社は電子部品業界におけるグローバル・リーディングカンパニーを目指し、独創的かつ高い価値を持つ製品を多くのお客様へ提供していきます。

TDKの未来に向けた挑戦

Wireless Power Transfer Technology

磁性材料技術・磁気回路技術で非接触給電システムを開発

ケーブル接続なしに、車載バッテリに給電するシステム。高性能フェライトを用いたコイルと、独自の自動チューニング技術により充電を最適化します。また、走行しながらの給電実験も進めています。



Spintronics

TMR素子の技術の応用で超高感度の磁気センサを実現

電子の電荷とスピンをナノテクノロジーで制御するのがスピントロニクス。HDDヘッドで培ったTMR素子の技術の応用で超高感度の磁気センサを実現します。今後、ヘルスケアやメディカル分野での応用が期待されています。

Infinite Challenges toward the Future

エレクトロニクスの未来に貢献するのも、TDKとして重要な使命です。
素材技術をベースとして、TDKはイノベーティブな技術開発に向けた
果敢なチャレンジを続けています。

Renewable Energy

次世代マグネットと高効率電源の開発

持続可能な社会の実現に向けて、再生可能エネルギーへの注目が高まる中、当社は、風力発電や太陽光発電向けパワーコンディショナ―に搭載されるコンデンサやリアクタ、また風力発電機用の強力な大型マグネットなどの開発を進めています。

Wearable & Healthcare

次世代電子部品・モジュール、基板内蔵技術の深化を推進

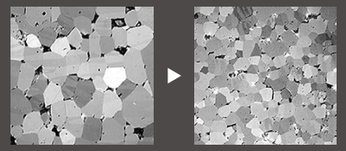
当社ではウェアラブル機器やヘルスケア機器に向けて、IC内蔵基板“SESUB”技術、高周波モジュール技術、電子部品・モジュール技術の深化などを推進。基板に埋め込めるフレキシブルで超薄型の基板内蔵用薄膜キャパシタ(TFCP)も開発しました。

TDKのコアテクノロジー

1 素材技術

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

材料設計技術
主原料の配合や微量添加物の制御によって必要とする特性を実現します。



粉体制御技術
結晶粒子の微細化・均一化により、磁石特性の向上を図ります。

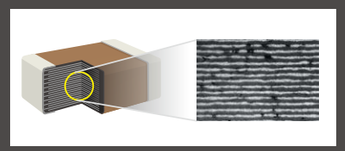
微細構造制御技術
結晶粒子の内部組成や粒子同士の境界（粒界）などの制御により必要な特性を実現します。

2 プロセス技術

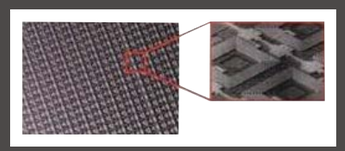
ナノメートルオーダーのコントロール技術により、高性能、高機能の製品を生み出します。

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

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



厚膜プロセス技術
電極などを印刷して多層積層しチップコンデンサやチップインダクタなどの積層電子部品などを製造します。

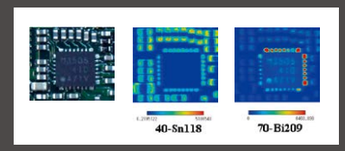


薄膜プロセス技術
薄膜を形成し、電極、コイル、ヘッド素子などを構築し、HDD磁気ヘッドや薄膜電子部品などを製造します。

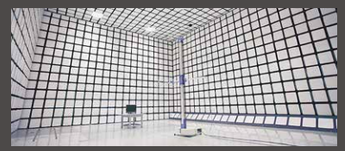
3 評価・シミュレーション技術

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

評価・解析技術
微細構造の観察や原子分布の可視化などを行います。



シミュレーション技術
回路が放出する熱の分布、ノイズの原因となる電磁界の分布などを可視化します。

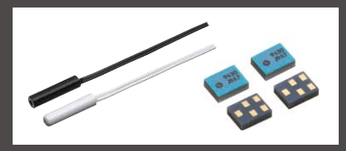


EMC対策技術
外部ノイズの侵入から電子機器を守るとともに、電子機器が創り出してしまうノイズを抑制します。

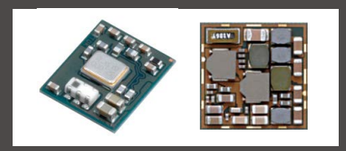
4 デバイス&モジュール技術

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

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



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



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

LTCC技術
コンデンサやインダクタなどの多数の素子を誘電体シートに印刷積層してモジュール化する低温焼成多層基板（LTCC）技術です。

5 生産技術

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

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

時代の最先端技術をグローバルに深耕

TDKは、日本、中国、アジア、欧州、米国を結んだグローバルなネットワークと、それぞれの地域と事業分野の優位性、そして蓄積した5つの主要コアテクノロジーを活かし、時代の最先端の要求に応えるR&D活動を展開しています。

今後も、これらコアテクノロジーのさらなる深耕を積極的に進めるとともに、スピントロニクスなどの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ることで、持続的な企業価値の向上を図っていきます。

Competitive Strength of
5 Core Technologies

Continue to Change Ourselves to Realize Sustainable Growth towards 2035 100th Anniversary

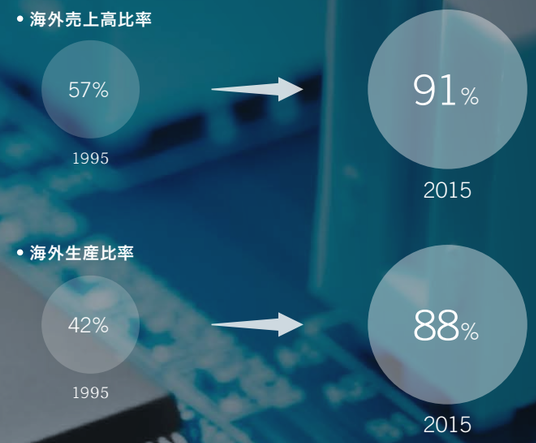
社会への貢献と価値創造に向けて、これまでに様々な戦略をストーリーとして打ち立て、具体的な取り組みを充実させてきました。TDKは、2015年を創業100周年に向けた新たなスタート地点として位置付け、成長に向けた軌道を改めて描いていきます。

自動車向け売上高比率の拡大

当社は、40年以上前に自動車分野の電子化に着目して以降、マグネット、インダクタ、コンデンサなどの製品をグローバルベースで提供してきました。今後も、さらなる電装化の進展とハイブリッド自動車、電気自動車市場の拡大に合わせ、中長期的に売上高比率を約30%に拡大させる計画です。

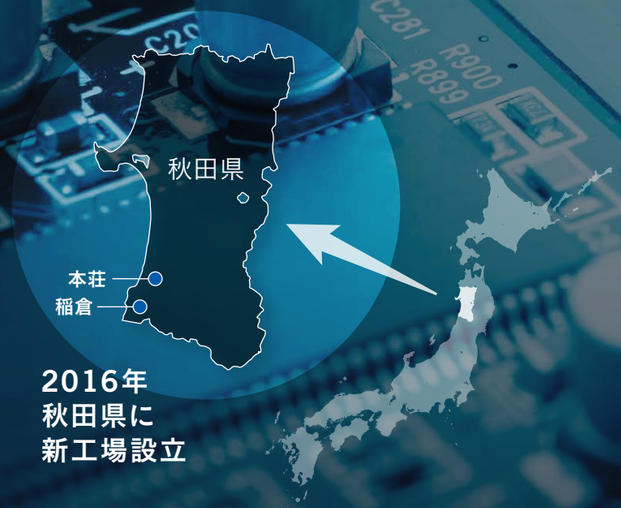
いち早く進めたグローバル対応

当社の強みの1つに、グローバル化の早さが挙げられます。海外現地生産や技術サポート体制を拡充させることにより、日系の現地法人に加え、海外メーカーとの取引を拡大させてきました。現在では海外生産、海外売上高比率は約9割となっています。



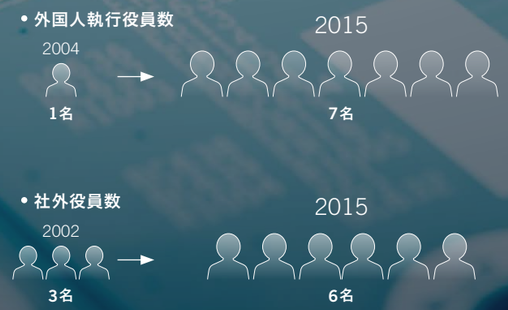
製造拠点の統廃合と内製化の推進

電子機器を取り巻く大きな環境変化を背景に、当社では製造拠点の「統廃合」を進めてきました。また、「モノづくり」力の強化を目指し、次世代技術の導入を含めた工場を秋田県に2棟新設します。本荘の新棟では、高周波部品、圧電材料部品及びフェライトコアなどの受動部品を、稲倉の新棟ではフェライト材料を2016年末より生産する予定です。



絶え間ないガバナンス体制の変革

当社は、これまでにコーポレート・ガバナンス体制の強化に向けて様々な施策を行ってきました。2002年6月に社外取締役の招聘及び執行役員制度を導入し、また2004年6月には、外国人執行役員を登用するなど、経営の健全性、遵法性、透明性を継続して確保する体制を目指しています。



社会からの評価

当社は、独自技術の開発を通じて、社会の発展を支える製品を創造してきました。これらの活動は社会から高く評価され、トムソン・ロイター社より「Top 100グローバル・イノベーター」に3年連続で選出されました。本賞は、世界規模で優れた発明を推進している企業や研究機関を100社選出するものです。

また、環境保全や法令遵守など、持続可能性を支える活動にも積極的に取り組んでおり、「社会的責任投資」の主要な指標に登録されています。

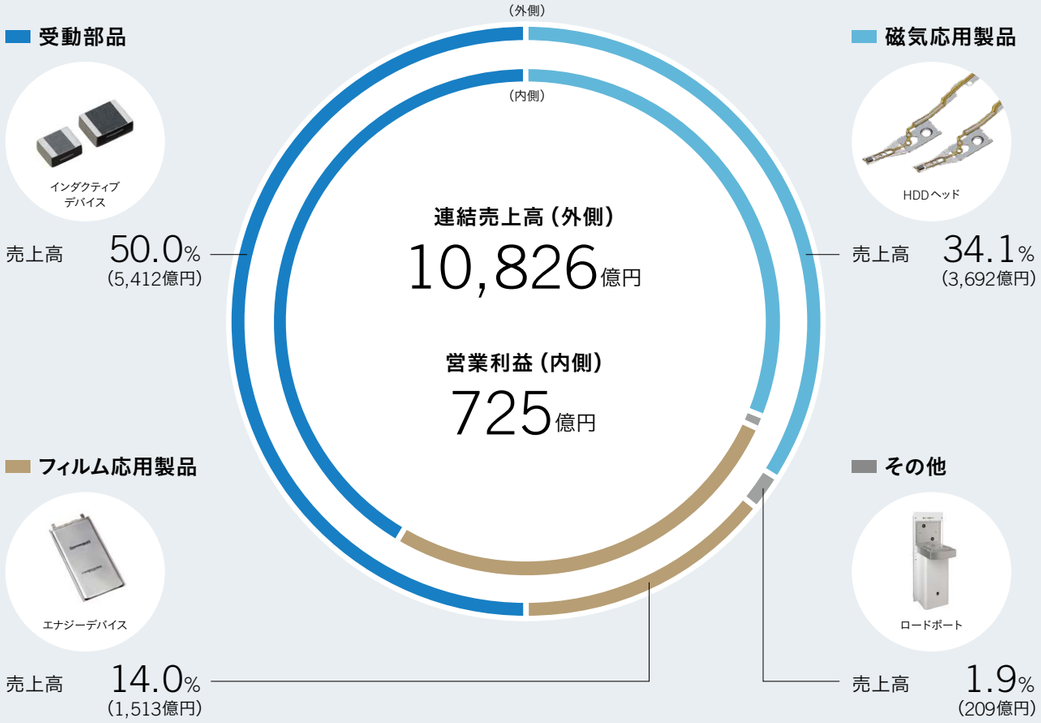
Member Ethibel EXCELLENCE

トムソン・ロイター「Top 100グローバル・イノベーター」

“超”モノづくり部品大賞「日本力(にっぽんぷらんど)賞」

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、世界シェア約25%を誇るHDDヘッドを有するセグメントです。HDD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、高性能マグネットも、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

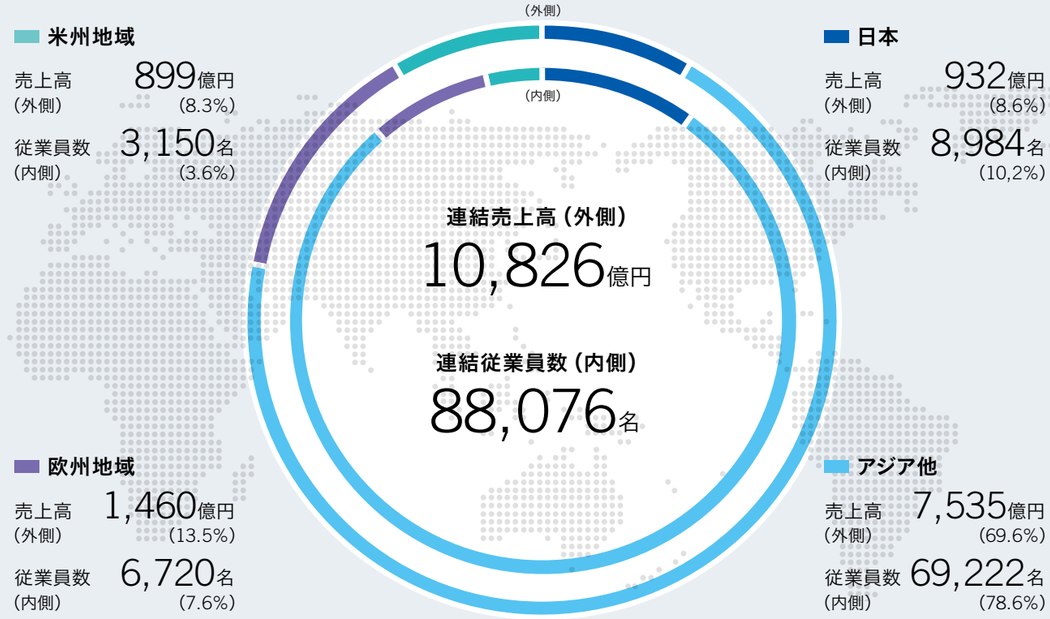
フィルム応用製品事業は、スマートフォン、タブレット端末及びノートPCなどICT機器向けを中心とした二次電池を扱うエナジーデバイス及びスマートフォンのタッチパネルなどに使われる機能性フィルムを扱うアプライドフィルムで構成されます。

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。海外の連結子会社は117社にのぼり、全従業員数は約8万8千人に達します。



基礎用語解説

受動部品とは? ―― 電子機器の様々な機能を実現する

電子部品は、供給された電力により増幅、発信、変換するIC、トランジスタなどの能動部品と、供給された電力を消費、蓄積、放出するコンデンサなどの受動部品に分けられます。一般的に、受動部品は能動部品を駆動させるためのもので、いかに効率的に製品を動かせるか、いかにノイズ＊を発生させずに電流を供給できるかといった製品性能向上を担う役割を果たしています。受動部品市場はICT機器の高機能化や自動車の電装化に伴いますます拡大しており、今後も機能向上や生産性の改善が求められます。

＊ 主に意図しない電磁波の発生をいい、正しい電波指示の妨害や誤作動の誘発など、機器の正常な動作を妨げることがある。

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

常に信頼を得るよう心掛けよう。
信頼は誠実と奉仕の精神から生まれる。

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きください。なお、「アニュアルレポート2015」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。

CONTENTS

編集方針

「アニュアルレポート2015」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 2015
- 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

TDKのイノベーション／ TDKのビジネスモデル／
TDKの未来に向けた挑戦／ TDKのコアテクノロジー／
TDKが変えてきたこと／ A to Z ／経営理念 — 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 — 12

過去～現在にかけての業績推移を理解する

連結業績ハイライト — 20
業績トレンド — 22
企業価値 — 24

TDK企業ブランディング、スタート Attracting Tomorrow — 26

業績と将来戦略を理解する

新・中期経営方針 — 28
SPECIAL FEATURE 80年をかけて培ったTDKの競争優位性 — 32
セグメント At a Glance — 38
セグメント別事業戦略 — 40

TDKの経営資源を知る

知的資本 — 46
人的資本 — 48
自然資本 — 50
社会関係資本 — 51

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 — 52
社外取締役が語るTDKのコーポレート・ガバナンス — 58
取締役・監査役・執行役員 — 60

財務情報を入手する

過去10年間の業績推移と分析 — 62
2015年3月期の経営成績 — 64
2016年3月期及び長期的な見通し — 67
連結貸借対照表 — 68
連結損益計算書及び連結包括利益計算書 — 70
連結資本勘定計算書 — 71
連結キャッシュ・フロー計算書 — 72

TDKの概要を知る

会社概要 — 73

代表取締役社長
上釜 健宏

素材を極め、モノづくりを徹底的に追求し、TDKはさらなる飛躍を実現していきます。

創業80周年という節目を迎えたTDKは、新たに策定した中期経営方針のもと、磁性をコアとする新たなビジネスの創造と、モノづくりの絶え間ない進化によって、グループ一丸となって100周年に向けて前進していきます。

■ 2015年3月期の総括

バランスの取れた利益構造が定着

大規模な構造改革を完遂し、成長ステージへと舵を切った2015年3月期のTDKは、3期連続の増収増益を達成しました。

連結売上高は前期比10%増、はじめて1兆円を突破し、1兆826億円となりました。営業利益は前期比98%増の725億円となり、営業利益率は前期比3ポイント上昇し6.7%となりました。当期純利益は前期比約3倍の494億円となりました。旺盛な需要に対応し、過去最大規模となる1,000億円超の設備投資を実行した一方で、キャッシュ・フローも改善し、7期ぶりにネットキャッシュポジションを達成しました。

当期は、自動車市場向けや中国・北米市場のスマートフォン向けの需要拡大を受け、受動部品事業、フィルム応用製品事業が過去最高の売上高を記録しました。受動部品事業では、セラミックコンデンサ、インダクティブデバイス、高周波部品、圧電材料部品のいずれも前期比で増収増益を達成しました。フィルム応用製品事業では、二次電池が主要顧客の新型スマートフォン向けの販売に加え、中国市場を中心とする顧客層の開拓が実を結び、前期比で増収増益となりました。

当社は、かつて受動部品事業の収益性悪化により、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が課題でしたが、製造拠点の最適化をはじめとする構造改革が結実し、受動部品事業、フィルム応用製品事業を加えた3セグメントによるバランスの取れた利益構造を定着させることができました。

当社は、新たに策定した2016年3月期から2018年3月期までの中期経営方針のもと、さらなる飛躍に向けた前進を開始しています。これから当社が進んでいく方向性をより深くご理解いただくために、少し時間を遡り、当社がかつてどのような課題に立ち向かい、いかに変革を遂げてきたのかをお話ししたいと思います。

■「TDK再生」に向けた構造改革

競争力の源泉である「一貫生産」への回帰

2008年9月のリーマンショックに端を発した世界金融危機にはじまり、2011年には東日本大震災、HDDメーカーの再編、タイで発生した大洪水、そして1ドル75円台にまで進行した円高など、当社は立て続けに難局に直面しました。こうした経営環境の激変を乗り越えるべく、2013年3月期より大規模な構造改革に踏み出していきました。

非中核事業である有機EL事業の売却、データテープ事業、ブルーレイ事業からの撤退による事業ポートフォリオの見直し、経営資源の成長分野・中核事業への集中など、様々な改革施策の中でも、焦点を当てたのは積層セラミックコンデンサを中心とする受動部品の収益性の改善でした。

当社がかつて高い市場シェアを誇っていた積層セラミックコンデンサは、徐々にプレゼンスの低下を余儀なくされてきました。主な要因としては、需要拡大局面での設備投資のタイミングや、スマートフォン向けの超小型品の開発で出遅れたことなどが挙げられますが、実は積層セラミックコンデンサに限らず、受動部品全体がモノづくりの面での課題も抱えていました。

当社は1966年に国産第1号のカセットテープを開発し、磁性材料技術や塗布技術などの独自技術を磨き上げながら、圧倒的な国際競争力とTDKブランドの確立に成功してきました。その後、BtoCのカセットテープで採用していた水平分業生産体制を、BtoBの受動部品へも展開していくことになります。

当社は創業以来、素材から製品化に至るすべての工程を自社で一貫生産するモノづくりを強みとしてきました。素材から手掛けるため製品の進化を主導でき、他の安易な模倣も許しません。また、自社内で完結するからこそ生産工程や技術面での様々な課題が見え、合理化も大胆に進めることができます。しかし、水平分業生産体制の導入によりそうした強みが十分に発揮できなくなり、ITによる資材購買、生産管理も遅れていました。その結果、品質・リードタイム・生産コストなどの面での競争力が低下していきました。

そのため、当社は受動部品事業を収益の柱として再生する方針を掲げ、国内拠点の統廃合を全力で推し進めました。老朽化が進んでいた受動部品の製造拠点を閉鎖し、国内製造拠点を集約するとともに、協力工場に外注していた工程の内製化も進めていきました。こうして、複雑に絡み合っていたモノづくりの「整流化」と、一貫生産への回帰を確実に進展させ、固定費削減はもとより、リードタイムの短縮、物流費の削減も実現しました。また、材料から製品化までを一貫して見ることができる人材も育ってきています。

積層セラミックコンデンサでは、素材技術と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・エネルギー関連機器向けに経営資源を集中し、販売先も絞り込みました。こうした改革を通じ、受動部品事業の安定的な収益構造への転換が実現しました。

当社は、1950年代に海外に進出し、現在では世界30ヵ国以上に約100拠点を構え、当期の海外売上高比率は91%、海外生産比率も88%にも上るなど、グローバルに事業基盤を築き上げています。しかし、真のグローバル企業となるためには、克服すべき課題がありました。

2008年8月に約1,700億円を投じて買収したドイツの電子部品大手旧エプコス社との統合効果の本格的な創出もその一つです。生産拠点の統廃合に加え、当社の磁気ヘッドの技術者とエプコス社の技術者の協力による生産工程の改善にも取り組みました。また、中国市場の開拓強化も結実し、同社並びに高周波部品事業の黒字化を定着させることができました。今後は、アプリケーション・モジュール技術などの同社の優れた技術力の発揮により、買収効果の最大化を追求していくステージに移行していくことになります。

グローバルな販売体制にもメスを入れました。2014年4月より、様々な製品群を、重点地域と「自動車」「ICT」「産業機器・エネルギー」といった3つの重点戦略市場の視点で横串にし、「開発・製造」と「販売」が一体となって効率的な事業展開ができる体制を強化しました。グローバルにサプライチェーンを拡大する顧客企業のニーズに、世界中の当社グループ企業が連携して応えるとともに、各地域で、より幅広い業種の開拓を推進することが目的です。この体制を有効に機能させるために、世界の拠点をつなぐグローバル経営会議などを通じた、一層の連携の促進と意思決定の迅速化に取り組んでいます。また、日本、米国、中国、欧州の世界4極でのグローバル開発体制も構築しました。日本においては新材料、新工法や新製品などに焦点を当てた開発を行い、他の地域は各地域の顧客に密着した開発に力を注いでいきます。

構造改革を完遂し、成長軌道に回帰した当社は2015年、創業80周年を迎えることになります。我々が次に目指すべき100周年に向けて、持続的に競争力を発揮し、企業価値を拡大し続けるためには、今から2035年を意識してビジネスを創っていかなければなりません。2016年3月期にスタートした中期経営方針には、そうした想いを込めています。

新・中期経営方針

基本方針

グループの連携を進化させ、更なる成長を実現する

重点方針

1. 高い技術力に基づく「ゼロディフェクト品質」の追求
2. スピード経営による「真のグローバル化」の推進
3. 主要3セグメントに続く新規事業で売上1,000億円超の創出
4. 風土改革を実行し失敗を恐れない文化の醸成

■ 新・中期経営方針

100周年を見据えたビジネスを創造していく

新・中期経営方針では、「自動車」「ICT」「産業機器・エネルギー」を重点3市場と定め、インダクティブデバイス、高周波部品、圧電材料部品、HDD用磁気ヘッド、二次電池を重点5事業とするこれまでの方針に変わりはありません。これらに加え、将来の当社の新たな収益の柱を築き上げるために、新規事業で2018年3月期までに売上高1,000億円を目指すという方針を掲げたのが新・中期経営方針のポイントです。

重点3市場のうち、自動車市場を2015年3月期の売上高構成比17%から、2018年3月期には30%に拡大するという方針を定めたことも重要なポイントです。当社は、40年以上前より自動車の電装化に着目し、マグネット、インダクタ、コンデンサなどで市場に参入して確固たる顧客基盤を構築してきました。こうしたビジネス基盤も活かしながら、既存製品に留まらず、カスタム製品への展開も強化し、世界中のTier1メーカー*に加え、完成車メーカーの開拓も推進していきます。

ICT市場では、これからLTE化が中国はもとより欧州やインドに広がっていく段階にあります。日本でも今後4.5Gへの移行が進み、長期的には5Gも立ち上がってくるものと予想され、搭載部品員数の増加のみならず回路の複雑化に伴う搭載部品の省スペース化や、より効率的なパワーマネジメントに対する技術的要求はますます高まっていくものと予想されます。当社は、薄膜技術やプロセス技術、パッケージング技術を駆使した付加価値の高い製品で、カメラモジュール領域やリチウムポリマー電池などの市場深耕を強化していきます。また高周波部品については、有力ICメーカーのリファレンス獲得からコラボレーションへと一歩踏み出し、モジュール製品への展開も強めていきます。

* 自動車メーカーに直接部品などを納入する1次受けメーカー。

新規事業では、自動車・産業機器向け磁気センサ、非接触給電システムをはじめとする自動車・産業機器向けエネルギーユニット、ウェアラブルデバイス向けの高効率、超薄型の非接触給電システムやヘルスケア機器向け小型モジュール、薄膜部品を成長分野と位置付けていきます。後ほど少しご説明しますが、この中では特に、自動車向け磁気センサに期待しています。薄膜部品については、HDD用磁気ヘッドで磨き上げてきたプロセス技術、材料技術の融合により、コモンモードフィルタや高周波フィルター、インダクタ、MEMS部品などに加え、小型・低背化により差別化を図る新たな薄膜部品を次々に送り出していきます。2013年11月には、薄膜デバイスセンターを設立し、薄膜部品の経営リソースを1ヵ所に集約する形で開発と製造を進めています。

この中期経営方針期間中は、これまでお話ししてきた成長投資に資金を活用させていただきたいと考えています。2015年3月期までの3年間の設備投資額合計2,567億円に対して、計画期間3年間の設備投資額は、3,500～4,000億円に増額する計画です。秋田地区の工場新棟や、重点5事業の生産能力増強などへの投資を行っていく方針です。秋田の新製造棟は、閉鎖を進めてきた築30～40年の老朽化した工場とは異なり、モノづくり技術開発拠点としてのマザー工場と位置付けています。研究開発費も増額し、3年間で約2,300億円を投じていきます。期間中の配当金は、配当性向30%を目標とし、1株当たり利益の成長を通じた安定的な配当を目指していきます。

施策の着実な遂行により、定量計画として定めた2018年3月期に営業利益率10%以上、ROE10%以上の達成に向けて邁進していきます。100周年への出発点とも言える2016年3月期は、2001年3月期以来、14年ぶりに各段階利益で最高益の更新を目指します。これまでに仕込んできた種が続々と芽吹いてきますので、ご期待いただきたいと思います。

■ TDKならではのモノづくり改革「インダストリ4.5」

「ゼロディフェクト品質」の実現に向けて

モノづくりも徹底的に進化させていかなければならないと考えています。これからは「成長戦略」という名のもとに、攻めの姿勢で臨んでいきます。

中国では人件費の高騰が続き、かつて「世界の工場」と呼ばれていた時代とは様相が大きく変化しているため、当社は海外生産の一部を国内に回帰させることを計画しています。しかし、こうした環境変化だけが、国内生産に回帰する理由ではありません。

今後、自動車の電装化がさらに進み、日常生活のあらゆる機能がスマートフォンに搭載されていくと予想されています。ロボットが生活シーンで活躍する時代も現実味を帯びてきました。電子部品は、これまで以上に人々の暮らしの中に浸透し、命にかかわる領域で活用される場面も増えていくでしょう。とすれば、これまで以上に「品質」が問われるようになるのは必然です。当社は、「ゼロディフェクト品質」を追求し、圧倒的に競争力あるモノづくりを創り上げていきます。

私には、「ロケーションフリー」という信念があります。人件費の高さや従業員の習熟度に関係なく、世界中のどの拠点でも同一品質の製品を製造するというのがその真意です。材料から前工程、組み立て工程、後工程に至るすべての工程を一貫生産することが必須要件となります。前の工程に遡って異常を確認する「源流管理」により、その場で不良原因を追及できるためです。歩留まりの改善は利益率の向上ももたらすことになります。つまり、これまで進めてきた国内生産拠点の再構築は、さらなるモノづくりの進化に向けた一つのステップであったのです。「ロケーションフリー」を最初に具現化するのが、250億円を投じ、2016年夏の竣工を目指して秋田の主要製造拠点（本荘工場、稲倉工場）内に建設を進める2つの新しい製造棟です。

ドイツでは産官学が連携して第4の産業革命という意味の「インダストリ4.0」が進められています。IoT（Internet of Things：モノのインターネット）による製造ラインが自律的に情報交換するスマートファクトリーを創り上げ、生産効率を飛躍的に高めていこうとする動きです。産業革命に匹敵するほどのパラダイムシフトが起こるといわれているその考え方に、TDKならではの「品質へのこだわり」を加えた「TDKインダストリ4.5」を新工場棟で実現していく方針です。カメラやセンサによる監視システムネットワークによって、製造ラインが自律的、リアルタイムに工程の問題点を感知し、クラウドで分析して工程にフィードバックするという源流管理を行い、「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を進めます。秋田を手始めに中国、そして全世界の拠点にも展開していく計画です。

「TDKインダストリ4.5」は単なる工場のスマート化ではありません。品質を追求するTDKならではのモノづくりの大革新なのです。

■ 80年にわたり磨き続けてきた強み―磁性技術

参入障壁が高い領域を確実に押さえていく

創業100周年に向け、TDKが何を技術的な支柱に据えていくべきかについて、私の考えをお話しします。

TDKは、東京工業大学の加藤与五郎博士と武井武博士が発明した磁性材料「フェライト」の製品化のために、1935年に設立された東京電気化学工業を前身としています。以来、その歴史的発明を原点とする磁性材料を原子レベルから磨き上げながら、1966年の国産初のカセットテープ、1990年以降HDDの飛躍的な高容量化に貢献してきた磁気ヘッドなど、数限りないイノベーションを生み出してきました。「磁性技術」は紛れもなくTDKの競争力の源泉であり、CD、MD、DVD、Blu-Rayなどの「光記録」の領域に進出した一時期を除き、我々の歴史は「磁性技術」という一本の線で貫かれてきました。

80周年を迎えた当社は、これからも磁性技術を徹底的に磨き続けていきます。当社が、圧倒的な競争優位を発揮できる道は、まさにそこにあるからです。磁性に関する領域、とりわけ他社が参入することが容易でない技術的に難しい領域は、確実に押さえていきます。

2015年に新しいコミュニケーションメッセージ「Attracting Tomorrow」を制定しましたが、その「Attracting」という言葉には、「人を惹き付ける」「魅了する」という意味に加え、磁石が鉄を引き寄せるという意味もあります。磁性技術という強みを発揮しながら、未来を自分たちの意志と努力で引き寄せていくという、私たちの想いを内外に発信するためのメッセージです。

磁性の大きな可能性をご理解いただくために、今後の展望にも触れておきます。

現在の収益の柱の一つであるHDD用磁気ヘッドは、デバイスのモバイル化とSSD（ソリッドステートドライブ）の低価格化を背景に、パソコン用のHDDが減少傾向にある一方、クラウドの普及に伴い、データセンター向けの需要が拡大しています。データセンター向け磁気ヘッドは、HDD当たりに搭載される磁気ヘッドの本数が増加することもあり、これからのビッグデータ時代も需要は堅調に推移するものと見込んでいます。また、磁気ヘッドにレーザーを用い、記録密度のブレークスルーを実現する「熱アシストヘッド」を次世代の磁気ヘッドとして開発を進めています。

生産効率、コストの両面で競争力を高めることで一気に普及を図り、次世代製品でも唯一の磁気ヘッド専業メーカーとしてのポジションを確固たるものとしていきます。

一方、将来、HDD用磁気ヘッドの市場が大幅に縮小しても持続的に成長を続けていくことができるよう、道筋を付けておく必要もあります。HDD用磁気ヘッドの次の柱として期待しているのが、先にも少し触れたスピントロニクス技術を活かして開発した磁気センサのTMRセンサです。HDD用磁気ヘッドの技術の応用により様々な課題を乗り越え、顧客の高い要求精度に応えることができる製品です。当社のTMRセンサは、広い温度変化での安定した角度検出精度を実現しています。

最初にターゲットに据え、量産を開始している市場は自動車向けです。まずは角度センサから手掛け、回転系など様々なアプリケーションの拡充を進めていきます。また、IoTの世界では、身の回りのあらゆるデバイスにセンサが搭載されることになります。当社は、圧電素子や熱電素子といった当社のユニークな素子を組み合わせた複合的な磁気センサで差別化を図りながら、産業機器分野でも光などの他のセンサに対抗していく考えです。

自動車の電装化は、油圧制御から電気駆動への置き換えが加速していくと見ています。それが意味することは、小型・高性能なモータ向けの磁石の需要拡大です。今後は、家電の領域でも高効率モータの需要が高まっていくでしょうし、もっと先を見通せば、ロボットでも数多くの小型モータが活用されることになると見ています。磁石の大きな可能性もイメージいただけると思います。磁石事業は、我々のDNAであり、大きな可能性もある事業です。

■ 100周年に向けて技術と創業精神を継承

真に競争力ある技術は長期的な視座に立った経営が生み出す

長期的な視座に立ってビジネスや技術を育てていくのが、当社のビジネスモデルの本質であると私は考えています。私が責任者として率いていたHDD用磁気ヘッドでは、5年を費やしてようやく競争力ある新しい材料を開発したように、新しい要素技術や材料を生み出す、あるいはモノづくりを刷新する、そして真にオリジナリティある製品を開発するには5年から8年ほど必要です。そこで仮に、経営者が短期的な結果を求める姿勢を示すと、組織も目先の成果のみを追求しがちとなり、オリジナリティに乏しく、参入障壁が低い製品しか生み出せません。それでは競争に打ち勝つことができないのは明白です。

諸先輩方の想いを受け継ぎ、私も長期的な視野のもとで種を蒔く姿勢を貫いてきました。こうした考えを、世代を超えて受け継いでいけば、過去80年と同様に独創的な製品で差別化を果たしながら、創業100周年に向けて企業価値を拡大していくことができると考えています。

「創造によって文化、産業に貢献する」という社是に込められた創業の精神もまた、我々が世代を超えて受け継いでいくべきものです。「日本独自の磁性材料フェライトを工業化し、社会の発展に貢献したい」という創業者の夢と信念が、社会の発展に貢献する絶え間ないイノベーションを生み出す礎となってきました。100周年、そしてその先もTDKが持続的に発展を遂げていくためには、社会に必要とされる存在であり続けなければなりません。これからも、省エネや高齢化社会で求められる医療・ヘルスケア分野などでの技術革新と、社会や環境に配慮したモノづくりの両面で社会的要請に応え続けたいと思います。

そうしたイノベーションを生み出す源泉は、「人」であることは言うまでもありません。TDKは一貫して、従業員を重要な財産の一つと位置付けてきました。真のグローバル化の実現を目指す今後は、性別、国籍、宗教、信条を問わず優秀な人材の登用、育成、活用を一層、積極的に進めていきます。また、2035年に向けて成長を加速していくためには、9割を超える海外人材に広く、創業者の精神や行動指針を浸透させていく必要があります。そのため、新たな中期経営方針のスタートを機に、社是の解釈や表現を時代に合わせて「企業ビジョン」と「行動指針」を新たに策定し、風土改革に乗り出しています。もちろん私も行動指針を率先垂範しています。

企業ビジョン

TDKは1935年、“日本独自の磁性材料フェライトを工業化し、社会の発展に貢献したい”という創業者の夢と信念から発祥した会社です。これまで世界に誇る四大イノベーション（フェライト素材・磁気テープ・積層部品・磁気ヘッド）を確立し、社会の発展を支える製品を創造し続けてきました。これからも、さらなるイノベーションの創出に挑戦する企業として、多種多様なグローバル経営資源を活かし、高品質な製品・サービスの提供を通してお客様の価値創造に貢献し続けます。“かけがえのない地球環境の再生・保護と、豊かで安心できる暮らしの実現”、このテーマに真正面から取り組むことで、“創造によって文化、産業に貢献する”を着実に果たしてまいります。

行動指針

お客様視点

私たちにはある。
- お客様の理想実現に役立とうとする強い意志。
- 常にお客様に信頼される存在でありたいという熱意。

だから私たちにはできる。
- 感動を提供するための、お客様の立場にたった行動。
- お客様を満足させられるサービス・品質・技術を提供するための妥協なき行動。

挑戦

私たちにはある。
- 動いた結果の失敗を成長の糧とする風土。
- 困難を乗り越えて最後までやり抜こうとする意欲。

だから私たちにはできる。
- 今に留まることなく新しい価値を生み出す挑戦。
- 周囲を共感させ、巻き込んで動かす行動。

成長

私たちにはある。
- 常に自分自身の成長を求め続ける向上心。
- 社会の発展、企業の成長へ自ら積極的に寄与する意欲。

だから私たちにはできる。
- 常に“夢・ありたい姿”を思い描き、実現のための努力を続けること。
- 部下/後輩/同僚の成長を積極的に支援し、活力に満ちたチームを築き上げること。

多様性の尊重

私たちにはある。
- 世界中に持つ多様な文化と人財。
- 常に仲間を尊重し、互いに高めあう積極的なチームワーク。

だから私たちにはできる。
- 異なる考え方にこそ価値を認めること。
- 組織や個人間の対立を恐れず、誠意をもって意見をぶつけ合うこと。

また、長期的な株主価値向上の実現に向けて、「攻めのガバナンス体制」の確立にも取り組んでいきます。当社は早くからコーポレート・ガバナンスの強化に努めてきました。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。また外国人執行役員も積極的に登用しています。2015年には、第三者による取締役会の評価を実施しました。国内外の競合他社やガバナンス・コードの諸原則との比較分析の結果、取締役会の実効性を確認する一方、課題も明確になりました。こうした外部の声や、2015年6月から東京証券取引所上場会社に適用された「コーポレートガバナンス・コード」の原則を踏まえ、体制の強化を継続するとともに、株主及び投資家の皆様との建設的な対話を一層活性化させていく考えです。

80年にわたり蓄積してきた磁性の可能性を信じ、研鑽を積み重ね、磁性といえばTDKと世界に評価される企業にしていきます。そのためにも、決して逃げることなく、モノづくりの進化に取り組みます。TDKの変革に終わりはありません。これからの当社のチャレンジに、これまで同様の温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年10月
代表取締役社長

上釜健宏

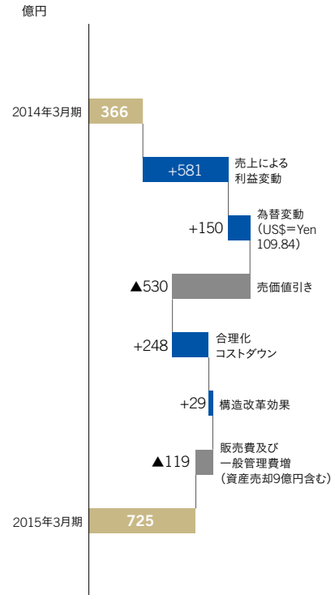
連結業績ハイライト

3月31日に終了した1年間及び3月31日現在

単位：百万円

連結業績指標	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	¥ 657,853	¥ 795,180	¥ 862,025	¥ 866,285	¥ 727,400	¥ 792,624	¥ 862,492	¥ 802,534	¥ 841,847	¥ 984,525	¥1,082,560
海外売上高（内数）	473,828	621,522	690,673	714,172	610,944	704,874	764,807	702,469	747,062	890,520	989,348
売上原価	484,323	585,780	622,819	635,529	605,943	604,454	645,514	624,271	668,258	763,572	802,225
販売費及び一般管理費	119,886	142,052	159,106	158,921	159,878	153,852	149,114	157,886	149,974	184,337	207,876
営業利益（損失）	59,830	60,523	79,590	87,175	(54,305)	29,443	67,864	20,539	22,054	36,616	72,459
税引前当期純利益（損失）			88,665	91,505	(81,630)						74,517
継続事業税引前当期純利益	60,728	66,103				25,576	64,519	14,668	19,765	39,772	
当社株主に帰属する当期純利益（損失）	33,300	44,101	70,125	71,461	(63,160)	13,520	45,264	(2,454)	1,195	16,288	49,440
固定資産の取得（設備投資額）	61,005	73,911	70,440	84,312	98,425	64,370	78,638	99,653	85,606	68,606	102,525
減価償却費	52,806	58,540	65,337	71,297	89,567	83,788	77,594	80,197	77,938	83,109	80,249
研究開発費	36,348	45,528	50,058	57,387	57,645	53,942	52,973	52,551	53,943	63,385	70,644
海外生産比率（%）	59.0	61.7	62.2	70.1	74.0	80.5	83.6	80.2	81.8	86.7	87.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,249	89,118	145,483	119,413	59,189	118,247	101,879	55,334	108,942	127,308	142,850
投資活動によるキャッシュ・フロー	(62,359)	(104,782)	(81,488)	(141,892)	(275,410)	(105,963)	(61,341)	(29,898)	(90,156)	(55,438)	(127,312)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(9,629)	(7,125)	(15,862)	(75,941)	223,637	(38,369)	(31,860)	12,929	4,395	(56,118)	(35,243)
現金及び現金同等物の期末残高	251,508	239,017	289,169	166,105	165,705	132,984	129,091	167,015	213,687	250,848	265,104
総資産	808,001	923,503	989,304	935,533	1,101,036	1,091,458	1,060,853	1,072,829	1,169,642	1,239,589	1,404,282
株主資本	639,067	702,419	762,712	716,577	554,218	543,756	534,273	498,159	561,169	635,327	738,861
運転資本	379,746	397,131	449,830	300,859	281,536	286,370	199,186	219,918	232,693	279,504	352,364
発行済株式数（千株）	133,190	133,190	133,190	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591

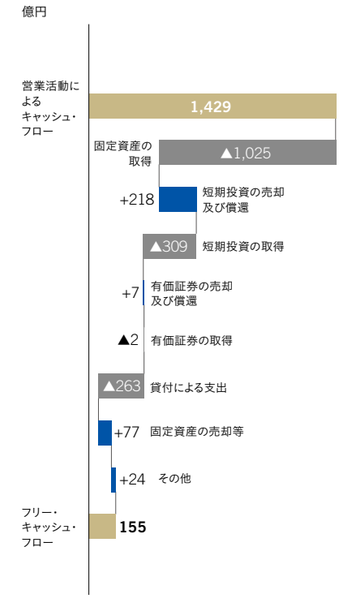
営業利益増減分析



1株当たり指標（円）

当社株主に帰属する当期純利益（損失）基本	¥251.71	¥333.50	¥529.88	¥551.72	¥(489.71)	¥104.82	¥350.90	¥(19.06)	¥ 9.50	¥129.47	¥392.78
純資産	4,832	5,311	5,759	5,557	4,297	4,215	4,142	3,957	4,461	5,050	5,865
配当金	70.00	90.00	110.00	130.00	130.00	60.00	80.00	80.00	70.00	70.00	90.00
配当性向（%）	27.8	27.0	20.8	23.4	—	57.2	22.8	—	737.2	54.1	22.9

フリー・キャッシュ・フロー増減分析



主要財務指標

海外売上高比率（%）	72.0	78.2	80.1	82.4	84.0	88.9	88.7	89.8	88.7	90.5	91.4
販売費及び一般管理費比率（%）	18.2	17.9	18.4	18.3	22.0	20.0	17.3	19.6	18.0	18.7	19.2
営業利益率（%）	9.1	7.6	9.2	10.1	(7.5)	3.7	7.9	2.6	2.6	3.7	6.7
株主資本利益率－ROE（%）	5.5	6.6	9.6	9.7	(9.9)	2.5	8.4	(0.5)	0.2	2.7	7.2
総資産利益率－ROA（%）	4.2	5.1	7.3	7.4	(6.2)	1.2	4.2	(0.2)	0.1	1.4	3.7

非財務指標

従業員数（人）	37,115	53,923	51,614	60,212	66,429	80,590	87,809	79,175	79,863	83,581	88,076
海外従業員比率（%）	74.4	81.1	80.1	82.8	84.1	87.2	88.5	87.4	88.2	89.1	89.8
生産活動に伴う CO_2 排出量（t-CO_2）	827,743	874,996	857,213	926,695	909,747	878,303	1,095,462	1,109,926	1,102,989	1,190,458	1,269,086
製品による CO_2 排出削減量（t-CO_2）								321,000	498,000	886,000	1,251,000

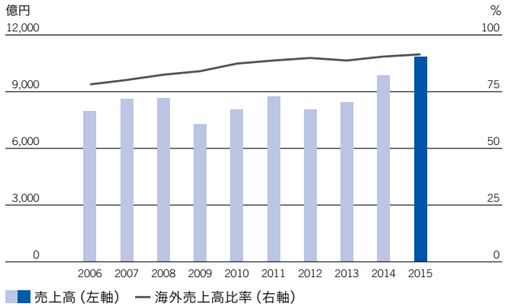
注記：

1. 2014年3月期より、米国財務会計基準審議会会計基準編纂書 205-20「財務諸表の表示－非継続事業」の規定に基づき、データテープ事業及びブルーレイ事業に係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替えています。但し、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。
2. 2011年3月期からTDK環境活動2020をスタートしたため、「製品による CO_2 排出削減量(t-CO_2)」は、2012年3月期以降の数値を掲載しています。

業績トレンド

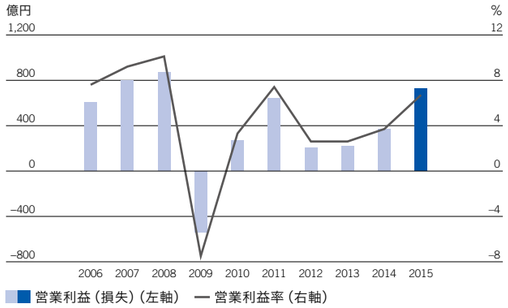
3月31日に終了した1年間及び3月31日現在

売上高／海外売上高比率



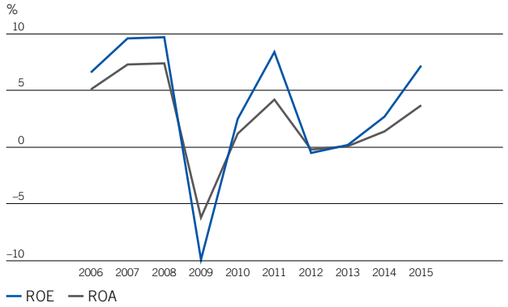
自動車市場向けや中国・北米スマートフォン向け販売が好調で、2015年3月期の売上高は、過去最高の10,826億円を記録しました。また、グローバル化の進展に伴い海外売上高比率も高まっており、2015年3月期は全体の91.4%を占めています。

営業利益（損失）／営業利益率



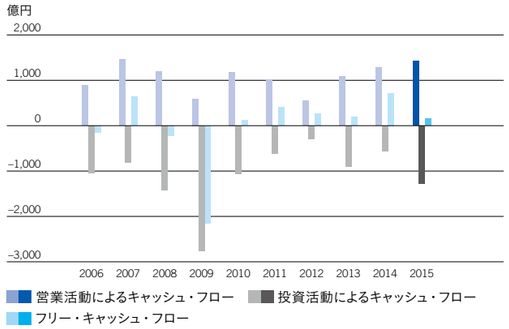
主要3セグメントにおいて、バランスの取れた収益構造が定着したことにより、2015年3月期の営業利益、営業利益率は大幅に改善し、営業利益は前期比97.9%増の725億円、営業利益率は前期比3ポイント増の6.7%となりました。

ROE ／ ROA



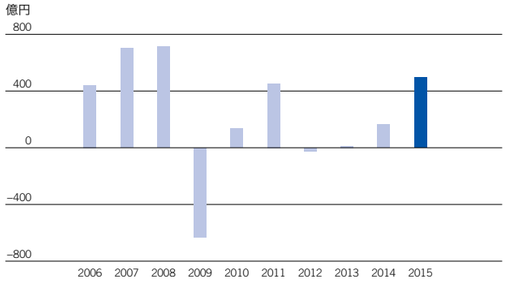
2009年3月期は、世界同時不況の影響などによりROEが大幅に悪化しましたが、2015年3月期は当期純利益が増加したことにより改善しました。2018年3月期にはROE10%以上という目標を掲げ、達成を目指しています。

フリー・キャッシュ・フロー



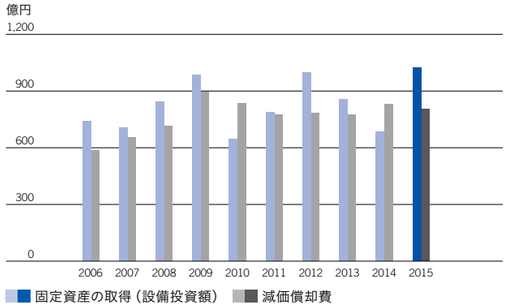
大規模なM&Aを実施した2009年3月期はフリー・キャッシュ・フローがマイナスになりましたが、その後は積極的な設備投資を実施しながらも営業活動によるキャッシュ・フローの増加により、フリー・キャッシュ・フローはプラスを維持しています。

当期純利益（損失）



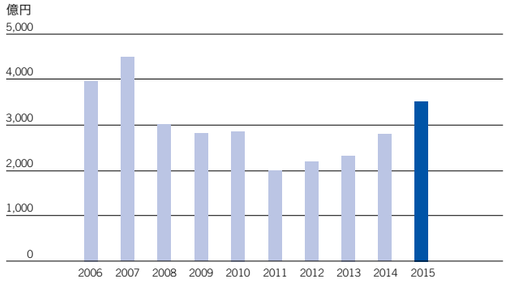
世界同時不況による電子部品需要の低迷や、東日本大震災などの影響もあり、2009年3月期以降の数値は低迷しましたが、2015年3月期は需要の安定、円安の影響も相まって前期比約3倍の494億円を達成しました。

固定資産の取得（設備投資額）／減価償却費



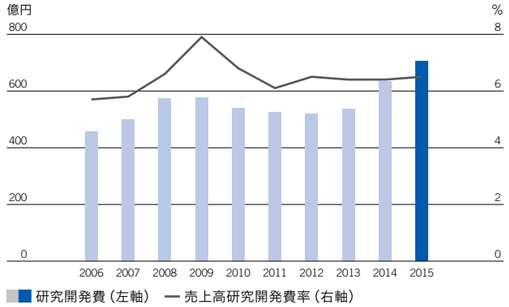
当社は、エレクトロニクス市場における急速な技術革新に対応すべく、重点分野の新製品や新技術を中心に成長へ向けた積極的な投資を行ってきました。今後も技術革新及び新興国を中心とした旺盛な需要に対応していきます。

運転資本



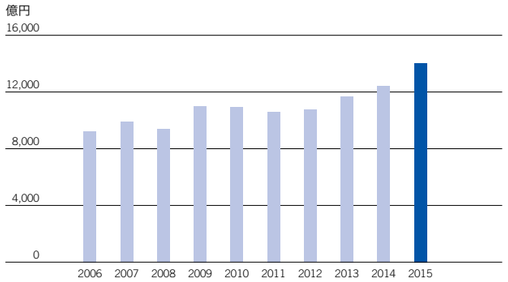
当社グループの運転資本は、主に製品の製造に使用する原材料や部品の調達に費やされ、製造費用として計上されています。必要となる資金は営業活動により生み出された資金により賄っており、2015年3月期は3,524億円となりました。

研究開発費／売上高研究開発費率



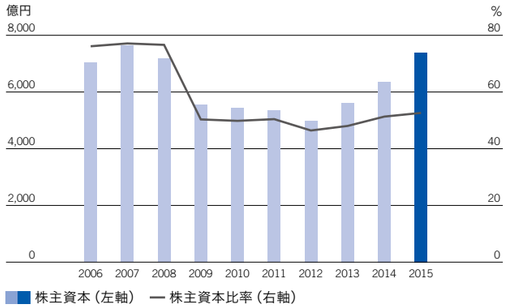
エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し、高い競争力を維持すべく、2007年3月期以降は、毎期500億円以上の研究開発費用を投入してきました。今後も、積極的な投資を行うことにより新製品を創出するなど、さらなる企業価値の向上を目指します。

総資産



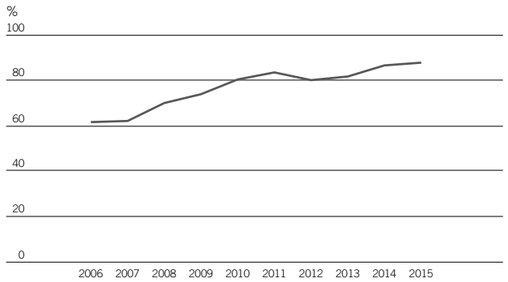
2009年3月期に実施したEPCOS社の買収により総資産は大きく増加しました。2011年3月期以降、有形固定資産や投資の増加により、漸増傾向を続けています。2015年3月期は14,043億円と前期比13.3%増となりました。

株主資本／株主資本比率



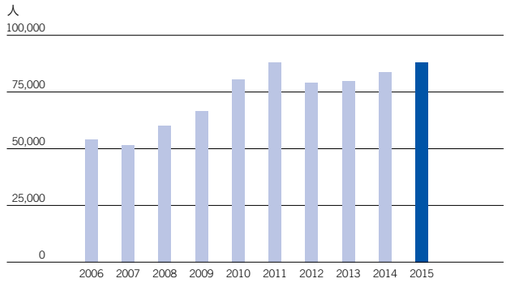
EPCOS社の買収により、株主資本及び株主資本比率は低下しましたが、近年の円安基調の継続により外貨換算調整額が好転し、いずれも漸増を続けています。

海外生産比率



2015年3月期の海外生産比率は、2006年3月期と比較して20ポイント以上増加し、87.9%となりました。今後も、グローバルにおける最適な生産体制の構築に向けた取り組みを進めていきます。

従業員数



EPCOS社の買収以後、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。2016年3月期以降は、人員を改めて増強し、競争力強化に取り組む方針です。

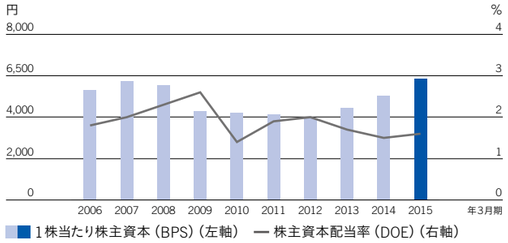
利益配分に関する基本方針と見通し

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繋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。

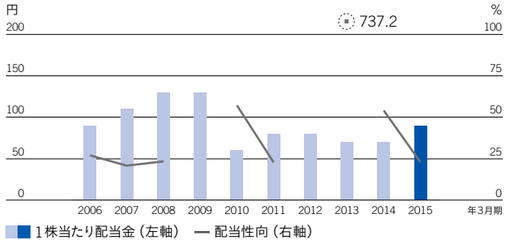
2015年3月期は、90円の年間配当を実施しました。これに伴い、配当性向は22.9%、株主資本配当率は1.6%となりました。

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

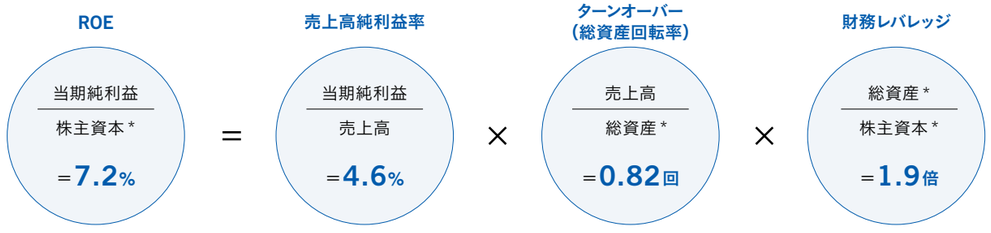


* 2009年3月期及び2012年3月期は当期純損失を計上したため、配当性向を算出できません。ただし、2009年3月期は1株当たり130円、2012年3月期は1株当たり80円の配当を実施しています。

ROEの実績

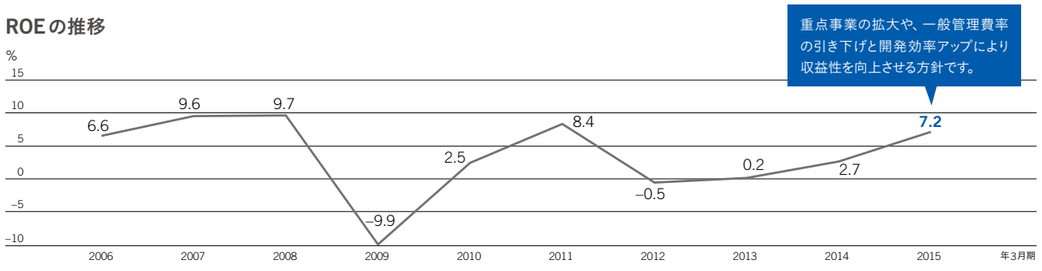
当社は、グローバルな投資基準であるROEを重視した経営を行っており、2015年3月期は7.2%となりました。2018年3月期には10%以上を目標として事業を進めていきます。

2015年3月期のROE実績

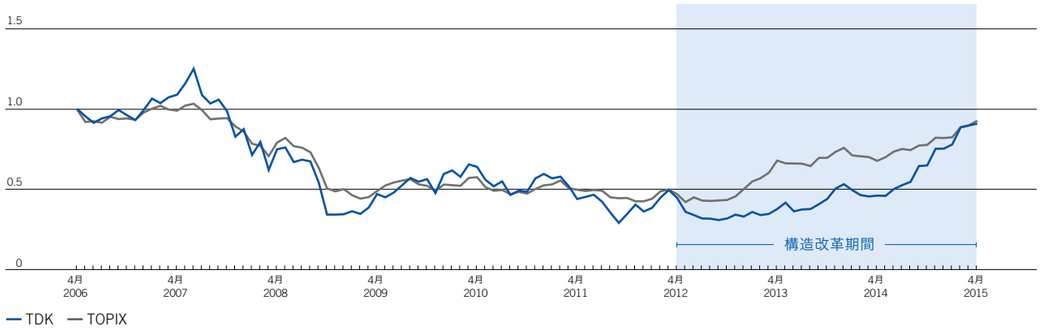


* 期首期末平均を用いています。

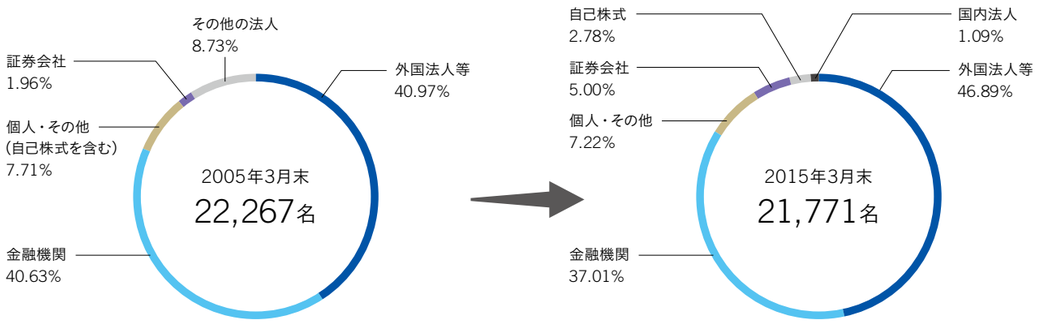
ROEの推移



当社の株価指数とTOPIX(東証株価指数)の比較 2006年4月を1とした相対比較、月足・終値基準



株主数及び株主構成比率



外部機関からの社会的評価

財務面だけでなく、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「社会的責任投資(SRI : Socially Responsible Investment)」が欧米を中心に広がっています。当社では、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。

技術面では、トムソン・ロイターが世界規模で優れた発明を推進している企業や研究機関を選出する「Top 100グローバル・イノベーター」を3年連続で受賞しました。

また、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「“超”モノづくり部品大賞」のうち、「日本力(にっぽんぶらんど)賞」にTDKの製品が受賞しました。

Member Ethibel EXCELLENCE

MS-SRI(モーニングスター社会的責任投資株価指数)

“超”モノづくり部品大賞「日本力(にっぽんぶらんど)賞」

Top100グローバル・イノベーター

トムソン・ロイター取締役　棚橋 佳子様(左)
当社代表取締役　上釜 健宏(右)

TDK 企業ブランディング、スタート

Attracting Tomorrow

TDKは、次の時代に向けて、さらに事業を強化しグローバル企業として成長するためには、社会に対してその存在価値を認知してもらうことが大切だと考えており、改めて企業認知の向上、企業イメージ形成、企業ブランドの醸成を強化していきます。

メッセージの「Attract」には、磁石が鉄を引き寄せること及び「人を惹き付ける」「魅了する」の意味があります。これまで当社は、磁性技術を強みとして、未来を変えてしまうほどのテクノロジーを生み出し続けてきました。「Attracting Tomorrow」には、未来は待つものではなく、自分たちの意志と努力で引き寄せるものという意味を込めています。

TDKのこれから

新・中期経営方針 ―― 28

SPECIAL FEATURE

80年をかけて培ったTDKの競争優位性 ―― 32
- 自動車
- ICT
- 産業機器・エネルギー

セグメントAt a Glance ―― 38

セグメント別事業戦略 ―― 40
- 受動部品
- 磁気応用製品
- フィルム応用製品
- その他

経営資源 ―― 46
- 知的資本
- 人的資本
- 自然資本
- 社会関係資本

コーポレート・ガバナンス ―― 52
- コーポレート・ガバナンス
- 社外取締役が語るTDKのコーポレート・ガバナンス
- 取締役・監査役・執行役員

TDKブランドサイト公開中
http://www.attractingtomorrow.tdk.co.jp/

新・中期経営方針

TDKは、2016年3月期を初年度とする2018年3月期までの3ヵ年の新・中期経営方針を発表しました。これまでの3ヵ年で得た構造改革の成果を活用しながら、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ます。

前中期経営方針（2012年3月期～2015年3月期）の振り返り

新中計に先立つ2012年、外部環境の変化にも対応できる強固な企業体質への転換を図るべく、当社グループは収益力改善に向けた本格的な構造改革を実施しました。

2012年3月期以前　背景

自然災害の影響
- 東日本大震災、タイの洪水による部品サプライチェーンの寸断

経済環境
- 欧州の債務問題を端に発する景気後退や為替の変動

TDKが抱えた構造的な課題
- セラミックコンデンサ事業におけるスマートフォン需要拡大に対する対応の遅れ
- 高周波モジュール事業における主要顧客の競争力低下
- 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

2012年3月期～　構造改革

事業ポートフォリオ適正化
- 有機ELディスプレイ事業、LTO*、ブルーレイ事業などの非中核事業からの撤退
- 他事業及び製品毎の見直し

*Linear Tape-Open。コンピュータ用の磁気テープ技術を指す。

グループ全体の経営効率の向上
- 国内外拠点の統廃合促進
- 遊休資産の売却
- 人材・拠点の最適化
- 組織・ビジネスプロセスの簡素化

成長分野・中核事業に経営資源を集中
- 磁性・ヘッド技術を活かした薄膜部品の提供
- コア技術である材料技術とプロセス技術を強化し、極小・高機能受動部品の開発

～2015年3月期　構造改革の成果

バランスの取れた収益構造の実現
- インダクティブデバイス、高周波部品、圧電材料部品、HDDヘッド、二次電池の重点5事業への注力
- 受動部品、磁気応用製品、フィルム応用製品の各セグメントで安定収益を実現

当社史上初の売上高1兆円突破
- 自動車、ICT、産業機器・エネルギー市場の重点3市場向け製品の供給増
- 2015年3月期の売上高は1兆826億円 2014年12月、時価総額1兆円突破

2016年3月期～2018年3月期　新・中期経営方針

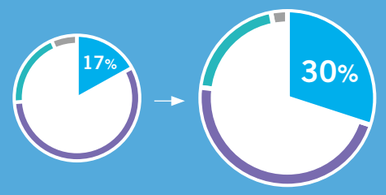
当社グループは、
「グループの連携を進化させ、さらなる成長を実現する」
という基本方針のもとに、高い技術力に基づく
「ゼロディフェクト品質（不良品ゼロ）」
を追求するとともに、スピード経営による
「真のグローバル化」を推進します。

Point 1　重点5事業 ＋ 新規事業に注力

新・中期経営方針においても、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します。加えて、新中計においては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

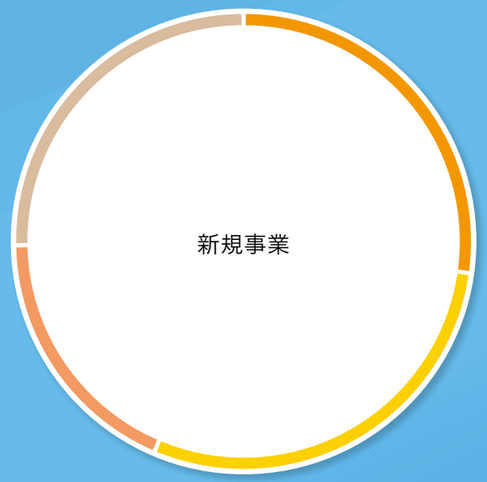
自動車の電装化の浸透に伴い、コンデンサ、インダクタといった既存製品のみならず、磁気センサ、車載用充電器などのカスタム製品が拡大すると見ています。また、非接触給電の市場創出なども予想されることから、さらなる拡大が期待できます。このように部品展開を図ることにより自動車市場向けの売上高比率を、現状の17%から2018年3月期に30%まで引き上げることを目指します。



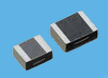
Point 2
成長分野における新規事業

中長期的な視座のもとでは、重点5事業だけでなく新規事業の創出も非常に重要となります。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ます。中でも、TDKがHDD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の新規事業で、2018年3月期に売上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



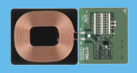
薄膜部品
薄膜技術及び受動部品事業を通じて培った「材料技術」を融合、新製品の販売を拡大


薄膜パワーインダクタ

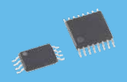
基板内蔵用薄膜キャパシタ(IFCP)

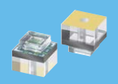
ウェアラブル・ヘルスケア
IC内蔵基板SESUB技術、小型モジュール技術を活用したバッテリなどの拡販

IC内蔵基板SESUB


ワイアレス給電用コイルユニット

自動車・産業機器向けセンサ
高度なセンシング技術、TMR／GMR角度センサ、気圧センサなど


TMR角度センサ


MEMS圧力センサダイ

自動車・産業機器向けエネルギーユニット
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

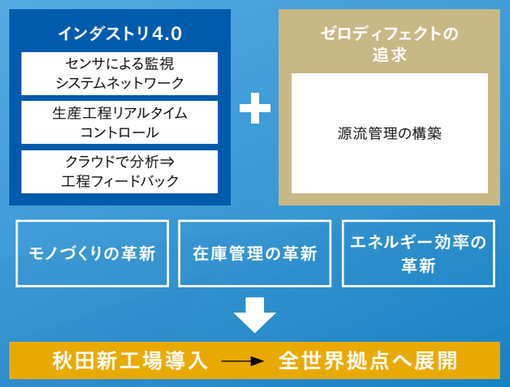
非接触給電送受電コイルユニット

双方向DC-DCコンバータ

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、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、現在ドイツ政府が進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、秋田新工場への導入を予定しています。その後、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

既存事業の生産能力増強、製造プロセスの合理化、新製品、新規事業への投資、M&Aを含めた投資を積極的に行っていきます。秋田地区の新工場建設を含めた、中計期間3年間の総設備投資額は、3,500～4,000億円を計画しています。

2016年3月期は、1,300億円を計画しています。研究開発投資については、中計期間3年間で約2,300億円、2016年3月期は、770億円を計画しています。

	今後3年間（中計期間）での総投資額	2016年3月期計画
設備投資	3,500～4,000億円	1,300億円
R&D投資	約2,300億円	770億円
投資内容	• 秋田地区に工場新棟建設 • 重点5事業の生産能力増強 • 新製品、新規事業への投資	

秋田新工場からはじまる「ロケーションフリー」

中期経営目標

当社は、重点5事業の拡大、新規事業の拡大、モノづくり改革、成長投資などにより成長を実現していきます。株主還元は、EPS（1株当たり当期純利益）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。

成長投資	• 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	• EPS成長を通じ安定配当、増配 • 配当性向30%目標

	2015年3月期実績	2018年3月期目標
営業利益率	6.7%	10%以上
ROE	7.2%	10%以上

SPECIAL FEATURE

80年をかけて培った TDKの競争優位性

TDKは、「創造によって文化、産業に貢献する」という社是のもと、創業以来、磁性技術という強みを活かし、社会の発展を支える製品を創造し続けてきました。重点分野である自動車、ICT、産業機器・エネルギーを強化し、当社ならではの製品、技術の展開を模索していきます。

1 電子部品の提供を通じて自動車の進化に貢献する

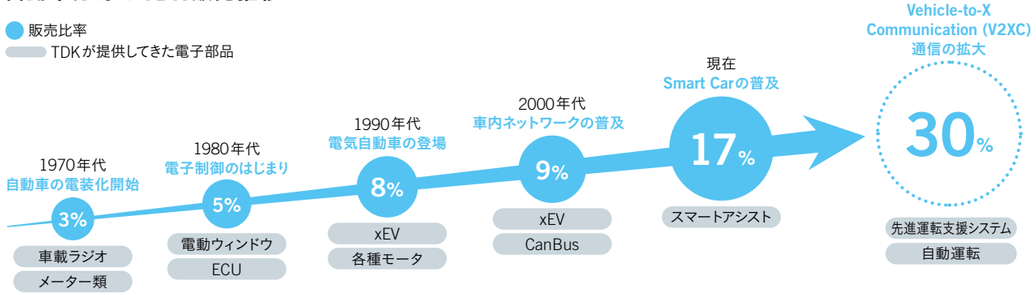
AUTOMOTIVE

自動車の電装化に早くから注目したTDK

昨今、自動車に搭載されるエレクトロニクス機器や電子部品はますます増加しています。一例を挙げると、これまでエンジンが自動車のパワートレイン(動力源)の中心でしたが、電動システムとエンジンが併用されるようになり、自動車の省力化、システム化が進むようになりました。さらに、自動車に安心・安全を求める社会の要請もあり、ブレーキ、ステアリング(方向変換機構)などの製品も電子的に制御する技術が求められるようになったほか、自動車の軽量化についても燃費向上の観点などから重要な課題として認識されています。

TDKは、自動車分野の電装化に40年以上前から着目し、モータを動かすマグネットの提供からはじまり、インダクタ、コンデンサなど提供する製品を広げてきた歴史があります。自動車向け製品は、安心・安全を扱う製品として特に高信頼性要求が高く、なおかつ使用する数量も多いため、メーカーにとってもただコストが安いという理由だけで製品を容易に切り替えできないところに特徴があります。当社は、自動車向けの受動部品に加えてマグネット、電源など幅広い製品ポートフォリオを持ち、顧客仕様に合わせた最適な製品を一括で提供してきたことに強みがあります。

自動車分野のTDK販売推移



AUTOMOTIVE

Focus TDKのDNA ー「磁性技術」の絶え間ない進化

TDKは、世界初の磁性材料「フェライト」の事業化を目的に、1935年に設立された会社です。フェライトは、磁性体ですが、金属と比べて電気抵抗が高く、発熱による電力ロスが少ないというセラミックスとしての特徴があります。当社は、材料設計、紛体制御、微細構造制御といった磁性を軸とする素材技術を蓄積し、それを応用することで誘電体、圧電体、半導体といった電子材料を生み出してきました。さらに、塗布技術、焼成技術などを応用し、多彩な製品を生み出してきました。

磁性技術は、TDKにとってのDNAであり、市場に対して最も競争優位性を発揮してきた技術です。しかし、それは無限の可能性を秘めたいわば「ゴールのない」技術です。ヘルスケアやウェアラブルへの応用といった次世代技術としても期待されており、今後も不断にこの磁性技術を極めることで、独創的な新しい製品を生み出し続けていきます。

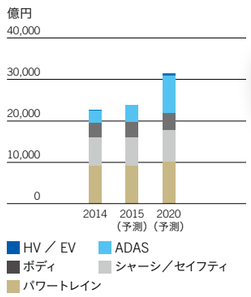
自動車の進化を支えるTDKの技術力

当社が、今後特に注力していくのは磁気センサの分野です。磁気センサとはパワーステアリングの動きを細かく制御し、燃費改善や省力化などに貢献するものです。当社が、これまで強みを発揮してきた磁気ヘッド技術を応用し、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が可能となります。この角度センサは、省エネ志向が強い日本や欧米の自動車メーカーなどに提供することを想定しており、国内工場では2016年3月期より量産を開始しています。今後は、回転系センサや位置情報として検知するリニアエンコーダなどへの応用に取り組み、センサ事業を今後の収益の軸として育てる方針です。

その先には、非接触給電システムの構築も視野に入れています。当社は、2014年4月、米国のWiTricity Corporationと非接触電力伝送技術に関するライセンス契約を締結しました。当社が得意とする磁性材料技術と回路技術を活かし、電気自動車等モビリティ向けの非接触電力伝送システムの早期実用化を進めています。

自動車は、社会や環境からの要求に応えるべく絶え間ない進化を遂げています。当社は電子部品の提供を通じて、その進化を支えていきます。

車載用センサの世界市場規模予測



注1. メーカ出荷金額ベース
注2. 2014年は実績値、2015年と2020年は予測値
注3. 四捨五入のため、表内の合計・比率が一部異なる。
注4. センサデバイスの種類は磁気センサ、半導体によるMEMS(Micro Electro Mechanical Systems)センサなどがあり、乗用車および車両重量3.5t以下の商用車に搭載されるデバイスを対象とする。

出典:株式会社 矢野経済研究所
車載用センサの世界市場に関する調査結果2015
2015年9月1日発表

SPECIAL FEATURE

80年をかけて培った
TDKの競争優位性

2 電子部品からICT分野のイノベーションを牽引する

ICT NETWORK

Focus 80年の歴史で培われた高い技術参入障壁ー素材技術と生産設備の自社開発

素材技術は常に進化し続けるものであり、一足飛びで技術を獲得できるものではありません。時間をかけて継続して取り組むことが非常に重要であり、当社は80年をかけて素材技術を磨いてきた歴史がありますが、同時に素材を活かすための生産設備を自社開発していることも大きな特徴です。

電子部品業界において、価格競争は熾烈を極めており安価な人件費を確保できるアジア企業は優位に展開する傾向にあります。他社でも生み出すことができる製品で勝負していては、価格競争の波が待ち構えるだけで競争優位性を失ってしまいます。その点で、素材を最大限活かすことができる生産設備が不可欠ですが、当社は決して外部から購入した設備だけを使用しているわけではありません。たとえ他社に製品を研究されたとしても、それを生み出すプロセスを知ることはほとんど困難に近く、簡単に生み出せるものではありません。当社は、製品に求められる性能や生産効率に応じて柔軟に対応できる、自社開発の生産設備を無形資産として大切にしています。

素材技術

×

自社開発の生産設備

ICT分野の進化に貢献

スマートフォンやタブレット端末などのICT機器は、有線、無線のネットワークとつながり、高度なインフラ社会としての発展を続けています。近年では、情報量の増大に伴い大容量高速通信が求められており、その中でもTDKはLTEの伸長に注目しています。そして長期的には5Gの市場が立ち上がってくると予想しています。LTE端末では、より複雑な回路が組み込まれるため、搭載部品の省スペース化に加え高効率の電力マネジメントが必要となります。当社は、現在の携帯電話やスマートフォンで使用されている周波数帯域をカバーするSAWフィルタだけでなく、5G以降の市場で使用が予測され、SAWフィルタではカバーできないと言われている高周波帯域に適したBAWフィルタまで幅広い領域をカバーできる高周波フィルタを保有しています。今後も、SAW及びBAWフィルタの積極的な技術開発を進めていきます。

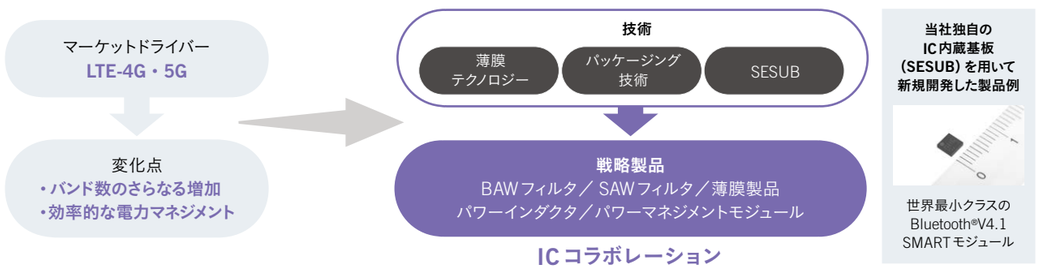
また、ICT向けでは圧電材料部品であるカメラモジュール用アクチュエータの成長が見込まれます。オートフォーカス用のVCM（Voice Coil Motor）、光学式手ぶれ補正用のOIS（Optical Image Stabilizer）は中国向けスマートフォンでも採用が進んでおり、今後販売の拡大を目指しています。

スマートフォンの先を見据えた戦略

これまで、大幅な伸びを示してきたスマートフォン出荷台数ですが、現在では、発売当初と比較すると落ち着いた印象があります。ただ、LTE化や3モードから5モードに変化するなどスマートフォンの中身が変化することにより、電子部品の需要は今後も拡大が続くと見られています。しかしながら、当社では将来の成長を見据えて、スマートフォンの成長のみに依存するのではなく、IoT（Internet of Things）の時代に向けて、新たな戦略を打ち立てています。IoTとは、世の中に存在するあらゆるモノに通信機能を持たせ、インターネットへの接続や相互通信により、自動認識や自動制御などを行うことを意味します。ICT市場向けでは、ICコラボレーションを戦略のカギと位置付けており、他のICメーカー、半導体メーカーと協働で、モジュール製品の展開を図っていきます。具体的には、パッケージ、デザインなども含めた付加価値の高い製品、ソリューションを提供することを目指しています。

また、ウェアラブル市場も活況を呈していますが、今後はこの市場にも戦略製品を展開していくことを想定しています。当社は、SESUBやコンデンサを基板に埋め込むTFCP（基板内蔵用薄膜キャパシタ）などのウェアラブル製品に欠かせない技術の開発を進めています。

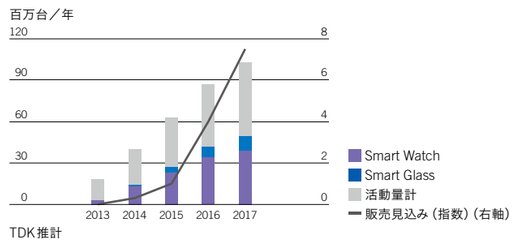
ICT市場への中期戦略



ウェアラブル端末の普及

戦略製品の展開により、ウェアラブル端末の要求にも対応する部品を提供

ウェアラブル生産台数とTDK販売見込み



SPECIAL FEATURE

80年をかけて培った
TDKの競争優位性

3 次世代の産業機器・エネルギーに貢献する

INDUSTRIAL & ENERGY

クリーンでスマートな社会インフラの構築

現在、持続可能な社会の実現に向けて、近未来の社会システムとして構築が進められているのが、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です。これまでは欧州を中心に進められてきましたが、現在では世界各地で進められており、TDKでは、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギー向けに、様々なパワーエレクトロニクス関連製品を提供しています。例えば、電力を変換する役割を果たす系統連系用や昇圧用のリアクトル、大容量の蓄電を可能にするアルミ電解コンデンサ、電力変換の重要なプラットフォームとなる双方向DC-DCコンバータなどの製品を提供し、電力の品質維持や高効率変換に大きく貢献しています。

当社では、これらの再生可能エネルギー関連システムのエネルギーデバイスを強化するとともに、コアコンピタンスである磁性技術を活かした電力の制御や供給を行うパワー系部品の拡販を目指しています。

エネルギー分野の成長シナリオ

- 再生可能エネルギー関連システムのエネルギーデバイスを強化
- コアコンピタンスである磁性技術を活用したパワー系部品を拡販

2015～2017年

- 風力発電用Dy*フリー、Nd*半減磁石
- 非鉛圧電材料（セラリンク）
- 大容量・高効率電源
- 二次電池（蓄電システム）
- 非接触給電システム（産業機器用）

→

2017年以降

- 風力発電用希土類フリー／最強磁石材料
- 非鉛圧電材料（薄膜、バルク）
- 二次電池（定置型、高安全電池技術）

* Dy：ディスプロシウム　Nd：ネオジム。いずれも希土類元素。

Focus　高品質の製品を世界中どこででも生産する－ロケーションフリーとゼロディフェクト

現在、秋田地区で建設中の新工場は、人件費の高さや従業員の習熟度に関係なくどこでも同一製品を生産できる「ロケーションフリー」と、常に高品質で欠陥品を出さない「ゼロディフェクト」2つのコンセプトを標榜しています。ロケーションフリーはカメラやセンサを多用し、材料加工から組み立てまで一貫生産ラインを実現するもので、現状はTDK庄内の酒田工場に一部導入済みですが、秋田工場で完成ののち、中国をはじめとした海外の既存製造工場へ展開していく予定です。そして、開発・設計の段階から最適な方法で製品を構築し、その源流管理を徹底して構築することで決して不良品を出さないのがゼロディフェクトです。当社では、最終検査では品質は保証できないと考えています。その考え方に基づき、最終検査の工程を不良品の抜き取り検査に切り替えました。このゼロディフェクトの実現により、お客様のニーズに応えられる高品質の製品を提供しています。

TDKのモノづくり改革「TDKインダストリー4.5」

IoT、ロボット、ビッグデータを活用

＋

TDKオリジナルの源流管理の深化

- バラツキ改善
- 製品破壊の作業・動作の撲滅

ロケーションフリーラインの構築

↓

ゼロディフェクトの実現

産業機器向けにセンサを軸としたソリューションを提供

産業機器向け市場には、非接触給電と磁気センサを軸に戦略製品を提供しています。非接触給電は、スマートフォン、自動車に続いてハイブリッドバス、カテナリー（架線）フリー路面電車、ケーブルレスエレベーターなどをターゲット機器として考えています。例えば、国が主導し試験運転が実施されたハイブリッドバスの原理は以下の通りです。道路に埋め込まれた充電ステーションの1次コイルと、車両の床下に配置された2次コイルが対面する位置にバスを停車させます。充電ステーションのインバータが商用電力を高周波電力に変換して1次コイルに送ると、電磁誘導の原理で2次コイルに電力が伝達されてバッテリが充電されるという仕組みです。

磁気センサは、リニアモータ用エンコーダ（位置を検出するセンサ）や産業用ロボットへの応用に向けて取り組んでいます。当社が提供する磁気センサは、HDD用ヘッド製造で培った磁気技術を応用したロボットのアームの位置や角度を検出し、高出力で温度特性に優れているのが特徴です。ロボットの市場は、今後の成長が期待される領域の一つと考えています。

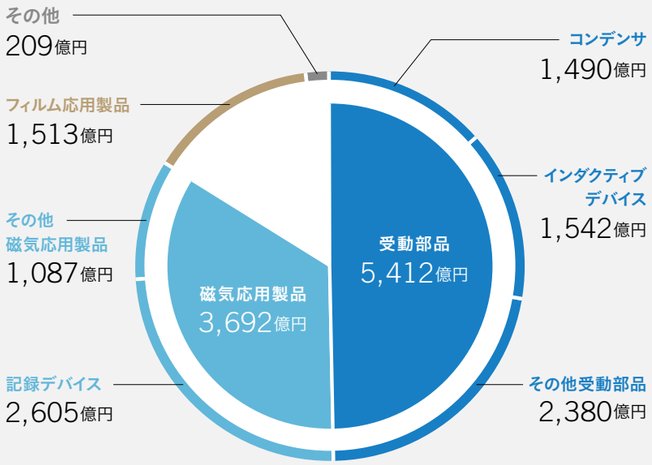
ターゲット機器（例）	
非接触給電	ハイブリッドバス
	カテナリー（架線）フリー路面電車
	ケーブルレスエレベーター
TMR/GMRセンサー	リニアモータ用エンコーダ
	産業用ロボット

アームロボット

NC（Numeral Control）マシン

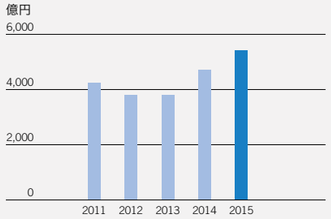
セグメントAt a Glance

セグメント別売上高 (2015年3月期)

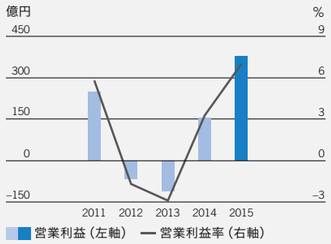


受動部品

売上高

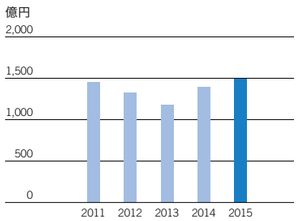


営業利益／営業利益率



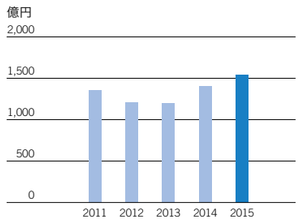
■ コンデンサ

売上高



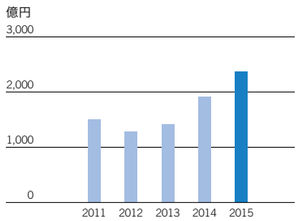
■ インダクティブデバイス

売上高



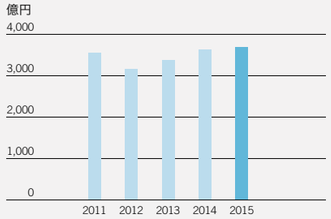
■ その他受動部品

売上高

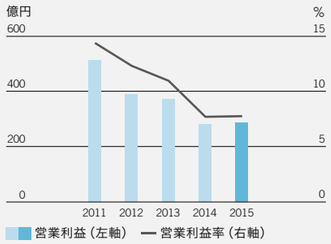


磁気応用製品

売上高

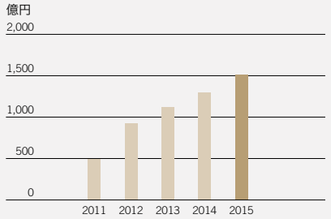


営業利益／営業利益率

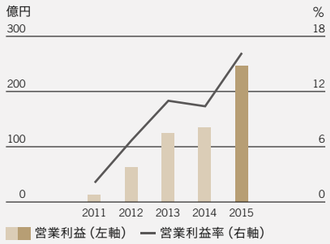


フィルム応用製品

売上高

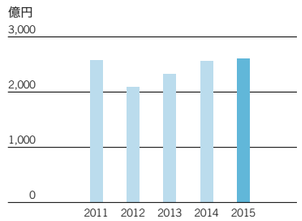


営業利益／営業利益率



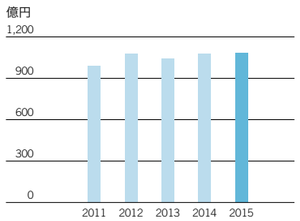
■ 記録デバイス

売上高



■ その他磁気応用製品

売上高



TDKを取り巻く事業環境

市場環境と機会

自動車向け

- 消費者の「燃費意識」の高まりによる車載の軽量化・電装化の進展
- 日本国内、北米、欧州をはじめとしたエコカー、ハイブリッドカー需要の拡大

ICT向け

- 中国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

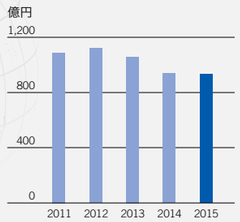
市場に影響を与える要因

- 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
- 需要増に伴う粉末、基板などの原材料価格高騰
- 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

地域別売上高 (2015年3月期)

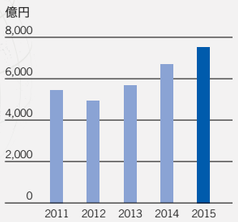
日本 8.6%

932億円



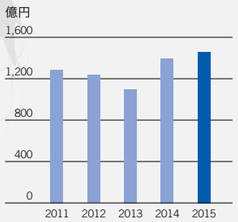
アジア他 69.6%

7,535億円



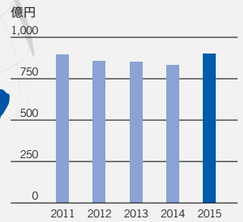
欧州 13.5%

1,460億円



米州 8.3%

899億円



受動部品セグメント

2015年3月期の概況

セラミックコンデンサは、自動車向けの販売が堅調に推移したほか、生産性も改善した結果、利益率が改善しました。インダクティブデバイスは北米及び中国におけるスマートフォン向け販売が大幅に増加するとともに、自動車向け販売増加に加え品種構成の良化が実を結び、大幅な増益を達成しました。高周波部品はLTE向け販売が好調に推移したほか、生産性の改善により増収増益となりました。圧電材料部品は、自動車部品とカメラモジュール用のVCMの販売が増加し、増収増益となりました。

受動部品セグメントの売上高は前期比14.7%増の5,412億円、営業利益は前期比145.3%増の379億円となり、海外向けの旺盛な需要と円安の追い風を受け、売上高増、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		**自動車向け** 樹脂電極積層セラミックチップコンデンサ アルミ電解コンデンサなど **ICT向け** 三端子貫通型コンデンサなど **産業機器・エネルギー向け** フィルムコンデンサ アルミ電解コンデンサなど 	**自動車向け** 高温度保証SMDインダクタ 車載LAN用コモンモードフィルタなど **ICT向け** SMDインダクタ 薄膜コモンモードフィルタなど **産業機器・エネルギー向け** トランス EMCフィルタなど 	**自動車向け** ピエゾアクチュエータ 各種センサ (ギアトゥース、圧力、電流、温度など) **ICT向け** SAW／BAWフィルタ、高周波モジュール VCM 積層チップバリスタなど **産業機器・エネルギー向け** バリスタ アレスタなど
今後特に求められる製品課題		● 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	● 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	● 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ーへの応用
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、スミダ電機など	村田製作所、太陽誘電、アルプス電気など
	海外	SEMCO(韓国)、Yageo(台湾)、KEMET(米国)、AVX(米国)など	SEMCO(韓国)、Cyntec(台湾)など	Avago Technologies(米国)、Quovo(米国)
代表製品の世界シェア(当社調べ)		● 車載用セラミックコンデンサ **40～45%**	● インダクタ **20～25%**	● SAWフィルタ **30～35%** ● バリスタ **45～50%** ● 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では、これまでの構造改革により収益性が高い分野へ経営資源の配分を進めてきました。中でもインダクティブデバイス、高周波部品、圧電材料部品を重点事業として定め、戦略的な投資及び技術開発を進めることで、2018年3月期には営業利益率10%以上を計画しています。

中でも、自動車向け製品は安定供給を見込める分野として成長を見込んでおり、省エネ、省電力を求めるメーカー、消費者の要請に応えていきます。ICT向けではスマートフォン、タブレット端末市場の拡大に伴い、技術革新によるTDKのビジネスチャンスが拡大すると見ています。

2016年3月期の見通し

2016年3月期の売上高は7%から10%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込んでいます。高周波部品は主にSAW、TC-SAW、BAWなどのフィルタがLTE市場の拡大、小型化・高特性化の進展に合わせ販売が拡大できると予測しています。圧電材料部品については、自動車市場向け部品や手振れ防止のカメラモジュール用アクチュエータOISが中国市場向けに拡大する見通しです。

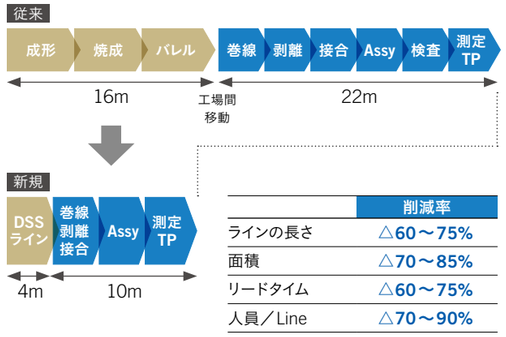
成長戦略に基づく取り組み

■ **インダクティブデバイスの一貫生産　ロケーションフリー化**

従来、フェライトからコイルを生産する際、成形からバレル(研磨)まで実施する工場、巻線から測定までを実施する工場が別々にあり、工程ごとに工場間を移動する必要がありました。

そこで当社は効率的な工程を追求するとともに、世界中どの工場でも高品質の製品を供給できるロケーションフリーの生産ラインの開発を行っています。第一弾として、秋田地区に戦略的な生産拠点を新たに構築します。これはインダクティブデバイスに限定せず、受動部品事業に関わる各要素技術の共有とプロセスの改善、お客様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目指しています。具体的には、秋田の主要製造拠点(本荘工場、稲倉工場)内に2つの新しい製造棟を建設する予定であり、一つは積層を主軸としたマザー工場、もう一つはフェライトを主軸としたマザー工場として位置付ける計画です。そしてこの新棟で展開していくロケーションフリーの考え方を将来的には世界の製造拠点に拡大していく計画です。最適な場所で最適な生産を行い、どこで生産しても同じ品質のものをお客様に提供するという理念を実現していきます。

一貫生産 ロケーションフリー化



	削減率
ラインの長さ	△60～75%
面積	△70～85%
リードタイム	△60～75%
人員／Line	△70～90%

"IN" TDK　電子部品の「内側」

インダクティブデバイス

インダクタはコイルの別名で、誘導性(inductive)を意味することからそう呼ばれています。コイルに流れる電流が磁界を生み、さらに磁界が電流を生むことで電磁信号を発信・調整を行う、エネルギーを貯める、電圧を安定させるなどの役割を果たします。巻線、薄膜、積層など用途によって様々なタイプのインダクタがありますが、TDKではICT、車載向けを中心にフルラインナップで供給しています。今後はICメーカーと協働で、製品にカスタマイズしたモジュール製品を生み出すICコラボレーションを進めていきます。

ESD機能付き
薄膜コモンモードフィルタの構造

磁気応用製品セグメント

2015年3月期の概況

2015年3月期の売上高は前期比1.4%増の3,692億円、営業利益は前期比2.0%増の287億円となりました。HDDヘッドの出荷数量は前期より減少したものの、サスペンション部品の販売が増加したことで増収となりました。また、生産性の改善効果やデータセンター向け販売が伸び始めたことによる品種構成の良化により前期比で増益となりました。一方で、マグネットについては販売が減少したことに加え、金属磁石関連設備の減損を約31億円実施しました。電源は半導体装置、産業機器向けの販売が堅調に推移したものの、のれんの減損を約22億円実施しました。

		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用サスペンションなど 	**自動車向け** DC-DCコンバータ 車載充電器 モータ用マグネット（クーリングファン、ドアロックなど） xEV駆動モータ用マグネット **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 **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
今後特に求められる製品課題		● 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	● 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） HDD用サスペンション：Hutchinson Technology（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 25～30% HDD用サスペンション 40～45%	産業機器用電源 15～20% フェライトマグネット 20～25%

* TDKは世界唯一のヘッド専業メーカー。現在、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の市場規模は2011年頃までPCの出荷台数の増加と共に順調な拡大を続けてきましたが、需要は底を打ち今後は減少が続くと予想されています。今後はビッグデータ時代を支えるデータセンター向けなどの大容量ストレージの時代へ突入すると見ています。つまり、今後HDDの需要はPCなどのコンシューマ製品からデータセンターの領域にシフトしていくことが見込まれています。データセンターで使用されるHDDは高容量HDDのため、1台当たりに使用されるHDDヘッド数量も、PC向けのHDDより格段に多くなります。この分野でTDKは高容量の最先端品を継続的に市場に投入していきます。また、マイクロDSA（Dual Stage Actuator）の開発やさらなる大容量化を実現する熱アシストヘッド技術を開発するなど、新たな時代のニーズに対応していきます。

マグネットは新たな技術開発に取り組んでいます。2015年3月期は減損を実施するなど厳しい年になりましたが、車載用途・再生可能エネルギーなどの成長分野への注力、マーケットをリードする製品の開発により収益の回復へと軌道を戻したいと考えています。

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。

2016年3月期の見通し

2016年3月期はPC需要の減少が見込まれていることで、HDDヘッド市場の台数も2015年3月期の5.51億台に対し、2016年3月期は4.9億台に減少すると見込んでいます。これに伴い、売上高も減少を見込んでいますが、同時にデータセンター向け製品の販売が徐々に拡大していることにより、セグメント全体としては横ばいを見込んでいます。

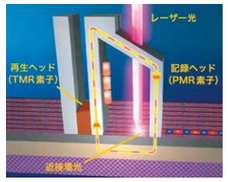
成長戦略に基づく取り組み

■ 熱アシスト磁気記録ヘッドの開発

ビッグデータ時代の到来に伴い、さらなる大容量を実現できるHDDが求められます。HDDは内蔵するディスク枚数を増やすことで容量を拡大することが可能ですが、多数のディスクを配置するには物理的な限界もあります。その課題を解決すべく、当社が特に投資しているのが、熱アシスト磁気記録ヘッドの開発です。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もので、記録容量を格段に増加させる方法です。現在、実用化・量産化に向け開発が進んでおり、2017年以降に市場が立ち上がると読んでいます。当社は初期の市場を確保し、HDD市場のリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものとしていきます。

クラウドコンピューティングの進展とともに、データセンターのストレージの主役であるHDDには、さらなる高容量化が求められています。

レーザー搭載型熱アシスト磁気記録ヘッド



熱アシスト磁気記録の原理

"IN" TDK 電子部品の「内側」

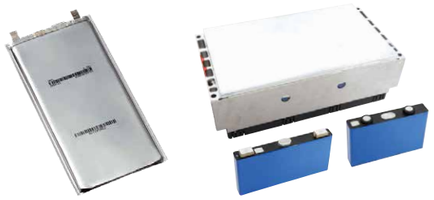
磁気ヘッド

磁気ヘッドとは、磁界を発生させることにより、磁性体を磁化してデータを書き込んだり、磁界の変化を検知してデータを読み出したりするための装置です。当社は、1994年に薄膜磁気ヘッド技術を確立し、HDDデータの記憶容量のさらなるアップに貢献してきました。現在ではグローバル市場で約25%のシェアを誇ります。薄膜技術や素子の活用などを通じ、さらなる小型化・大容量化を実現します。

フィルム応用製品セグメント

2015年3月期の概況

フィルム応用製品セグメントでは、エナジーデバイス（二次電池）販売において、中国市場向けの顧客ポートフォリオが拡大したことや、スマートフォンの新型機種の発売が好調に推移したことなどにより売上高は前期比17.0%増の1,513億円、営業利益は前期比83.9%増の246億円となりました。

		エナジーデバイス
主要製品		**ICT向け** スマートフォン用リチウムポリマー電池 **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		● 電池セルからパ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 20～25%

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Amperex Technology（ATL）が中核となりビジネスを展開しています。ICT向けのエナジーデバイスは、モバイル機器の薄型化により従来型の角型のリチウムイオン電池から、リチウムポリマー電池の採用が今後も加速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、市場シェアを今後伸ばしていく計画です。既存分野では急速充電対応品、モバイル機器の余剰スペースを有効活用してエナジー容量の拡大を可能にする3D構造品＊、スループット（PCの処理速度）改善製品など特徴ある製品の販売を進めていきます。

また、現在のスマートフォンを中心としたモバイル機器向けの販売に加えて、太陽光発電、風力発電用のESS（蓄電池）需要の拡大が予測されます。モバイル機器以外の需要も確実に取り込んでいき、成長を実現します。

＊ 電極構造を3次元化した電池のこと。電流容量を高め，効率的なエネルギー供給が可能になる。

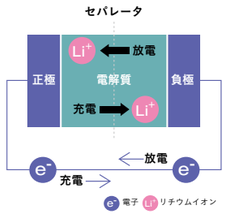
2016年3月期の見通し

フィルム応用製品の売上高は、2015年3月期比で25%ほどの増加を見込んでいます。リチウムポリマー電池の販売が、従来の北米主要顧客向けに加えて、中国や韓国向けにも拡大する見込みです。1社への依存度が高い状況から、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。

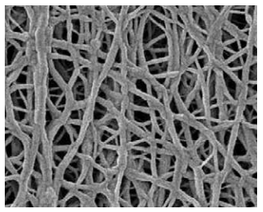
成長戦略に基づく取り組み

■ 競争力を維持する積極的な投資

二次電池分野は、特に成長が期待される分野です。そのため当社では、急速充電用電池や3D構造品など特徴ある製品の開発に向けて、積極的に投資を行っています。また、電池は受動部品などとは異なり、具体的な製品でもあるため、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も特徴です。当社では、パッケージング技術の分野強化を図るべく、2012年には、中国のNavitasys Technology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。



リチウムイオン電池の原理


セパレータの拡大写真

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、2015年3月期の売上高は前期比8.3%増の209億円、営業利益は2014年3月期の32億円の赤字に対し、3億円の黒字に転じました。

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、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

新製品開発に資本を投入

グローバルな研究開発体制

ワールドワイドの研究開発活動として、米国、欧州の有力大学との研究開発の推進、海外研究開発子会社による現地技術資源の活用を行っています。また、中国においては今後の事業基盤の確立と展開を目指して、電子デバイス材料関連の研究開発を行っています。その他連結子会社の研究開発活動としては、米国Headway Technologies, Inc.における次世代HDD用ヘッドの開発を引き続き推進しています。

さらなる開発力の強化

TDKでは、M&Aや技術提携を通じて自社技術のさらなる強化や自社技術と新たな技術の融合によるシナジーの創出を進めてきました。一例として、2008年に実施したドイツEPCOS社との統合は、電子部品モジュール分野の強化に加え、顧客基盤の拡大をもたらしました。HDDや二次電池などの分野でも、開発力のさらなる強化を図っています。

代表的な企業買収と取得事業

取得年	買収／合弁企業	取得事業
2002年	Innoveta Technologies（米国）	通信装置用電源
2005年	ラムダパワーグループ（日本）	電源
	Amperex Technologies（香港）	リチウムポリマー電池
2007年	アルプス電気（日本）の事業部門	HDDヘッド
	Magnecomp International（タイ）	HDD磁気ヘッド用サスペンション
2008年	EPCOS（ドイツ）	高周波部品などの受動部品
2011年	日東電工（上海）電脳源＊（中国）	リチウム電池用セパレータ
2012年	Navitasys Technology（中国）	リチウムポリマー電池のパッケージング
2013年	entrotech（米国）	ポリマー樹脂

＊合弁会社

OUTPUT & OUTCOME

研究開発の成果

新製品の開発

受動部品事業分野では、コア技術を活かした次世代積層セラミックチップコンデンサやインダクタ製品の開発、EMCフィルタ、複合磁性シートフレキシールドや電波暗室用電波吸収体など、EMC対策部品の製品化並びに電波暗室施設の高性能化を進めました。また、高周波化が進むモジュール製品への対応を強化しています。

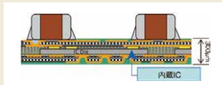
磁気応用製品事業分野では、希土類フリー磁石や次世代フェライト磁石の製品化、次世代高記録密度ヘッドの開発及びTMR角度センサなどの自動車用デバイスの開発を強化しています。また、省エネルギーが訴求される社会情勢に適した高効率電源の開発にも注力しました。さらにジスプロシウムなどの希土類元素原料の高騰による販売価格上昇を避けるために、希土類元素使用量の削減と希土類元素を使用しない磁石開発にも開発資源を投入しています。

フィルム応用製品事業分野では、次世代リチウム電池材料の開発と、新たな機能性フィルムの開発を進めています。

TMR角度センサ

TOPICS

CEATEC JAPAN 2015において「IC内蔵基板技術 SESUB」がCEATEC AWARD 2015テクノロジ・イノベーション部門のグランプリを受賞しました。



小型・高機能モジュール用SESUB（IC内蔵基板）

SUSTAINABILITY

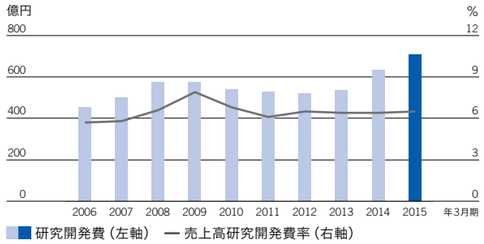
絶え間ない研究開発

継続的な研究開発・知財活動へ資本を投入

当社は、価値ある新製品をタイムリーに世に送り出すことが企業価値収益に貢献し、継続的な研究開発による新製品開発が企業存続の鍵となるものと確信しています。魅力的かつ革新的な、新製品の開発による売上高の増加が、当社の成長にとって重要な役割を担っていると考えており、具体的には、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の割合も6～7%の水準を維持してきました。今後も、当社が重点3事業として定める自動車、ICT、産業機器・エネルギーの分野では技術革新が求められていますが継続的な研究開発費の投入により、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。

研究開発費／売上高研究開発費率



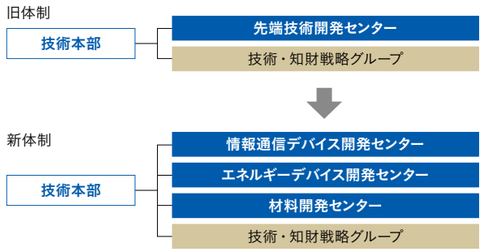
EFFICIENCY

効率的な製品開発の実現

R&Dにおける専門性を強化

本社研究開発機能では、それぞれの市場分野に対応した専門性の高い技術者たちが自由な発想で研究開発を展開できるよう、フレキシブルに開発体制を見直しています。

一例として、2014年11月、これまで一元化していた新製品開発センターを、「情報通信デバイス開発センター」「エネルギーデバイス開発センター」「材料開発センター」の3センターに分割しました。「情報通信デバイス開発センター」では、スマートフォン、パソコン・タブレット端末向け部品モジュールを中心に取り扱い、業界よりも2～5年先のイノベーションを開拓することを目指しています。「エネルギーデバイス開発センター」では、自動車、産業機器用モジュール・デバイスを主な開発分野としており、非接触給電などの独自技術、業界No. 1製品の開発を目指しています。「材料開発センター」では、5～10年後を見据えた全社向けの新材料を開発しており、新製品を提供するための素材・プロセス技術を追究しています。



開発部門が3センター制となり、専門性の向上へ

人的資本

INPUT

人材への積極的な投資

人材に対する考え方

当社では、社員を「社是実現のための最も重要な財産の一つ」と捉え、一人ひとりが個人として尊重され、それぞれの能力や可能性を自律的かつ最大限に伸ばすことが重要であると考えています。

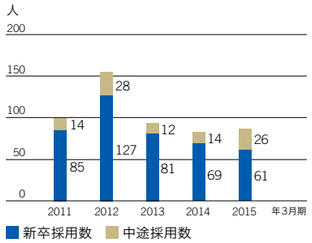
事業環境が激しく変化するエレクトロニクス業界では、高い専門性を持つとともに、社会や顧客の求める製品をいち早く開発し、提供しなければなりません。当社では、高いポテンシャルと行動力を兼ね備えた新卒の採用に加え、高い専門性を持つ中途社員の採用も積極的に行っています。

自律型人材の育成（能力開発・育成プログラム）

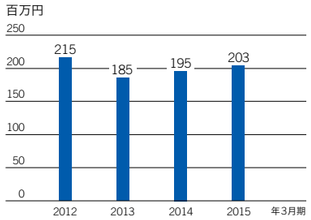
持続的な成長に向けて、社員一人ひとりの能力向上は欠かせません。当社では、組織を構成する一人ひとりが自律して仕事を進めていくことが理想だと考えています。「とことん自分の頭で考え、勇気を持ってチャレンジし、変化に最適化でねばり、最後までやりきる」自律型人材の輩出こそ、当社の人材育成目標です。

目標を達成するために当社の能力開発・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」といった4つで構成されています。

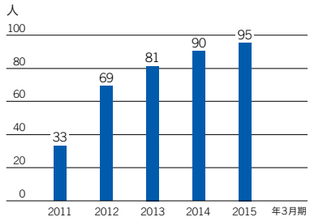
新卒採用数／中途採用数（単独）



教育・研修費用（単独）



モノづくり伝承塾参加者数（累計）



OUTPUT & OUTCOME

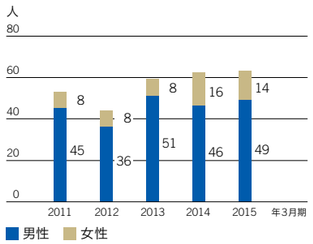
従業員満足度の追求

働きやすい環境の整備

当社ではワークライフバランスを追求し、従業員にとって働きやすい環境の整備に努めています。2015年3月期の平均勤続年数は、男性で20.7年、女性で17.8年となりました。

また、2015年3月期の離職者数は男性49名、女性14名となりました。

離職者数推移（単独）



SUSTAINABILITY

ダイバーシティの尊重

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ています。

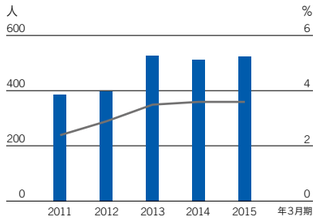
具体的な人権尊重、機会均等への取り組みとしては、従業員への啓発教育の実施、ヘルプラインなどの専用相談窓口の設置、育児・介護に関する諸制度（育児休業制度、介護休業制度、短時間勤務制度など）を整備しているほか、女性従業員や定年退職者などの活用に向けた全社運動を展開しています。

グローバル人材の活用

グローバル市場で、持続的な成長を遂げていくためには人材の多様性をいかに強みに変えていくかが非常に重要となります。特に、海外売上高比率が9割を超える当社では、グローバル人材の育成及び活躍できる環境を構築することが求められます。当社では、2013年9月にグローバル人事部を発足させ、適材適所の人材配置や従業員の営業インセンティブを高める制度の導入など、グループ全体の人材活用を最適化する様々な施策を推進してきました。日本、欧州、中国、ASEAN諸国、韓国、米州へ活動範囲を広げ、グループ全体の効率化にも取り組んでいます。

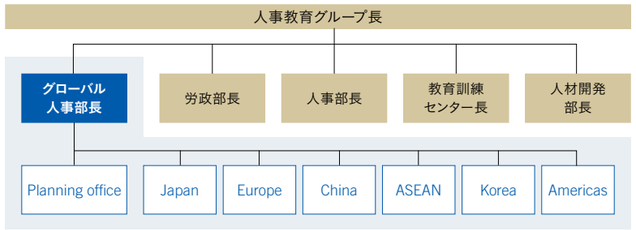
2016年3月期も引き続き、積極的な人材活用に取り組みます。グループ会社間のクロストレーニー制度やグローバルベースの教育プログラムの提供などを通じ、多様な人材の積極的な交流を図ります。TDKの精神を理解する多様な人材を活かし、グローバルでの成長の基盤としていきます。

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。

グローバル人事部組織図



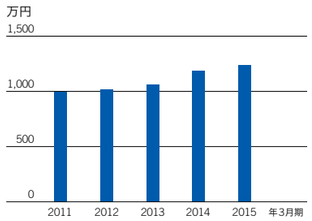
EFFICIENCY

人材投資効率を重視

従業員数及び売上高

グローバル規模での積極的なM&Aを背景に、従業員数は2011年3月期末の87,809名に対し、2015年3月期末には88,076名となりました。また、売上高は2011年3月期の8,624億92百万円に対し、2015年3月期は10,825億60百万円となりました。

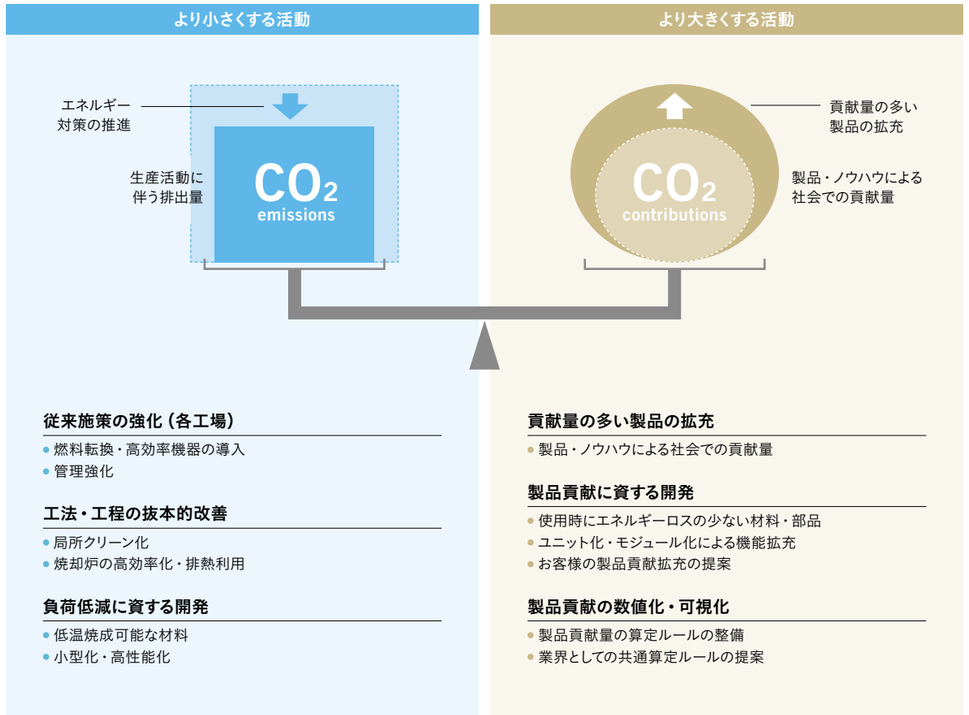
従業員1人当たり売上高



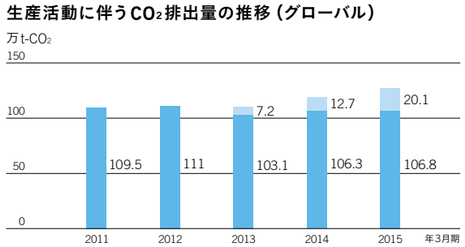
自然資本

「TDK環境活動2020」の策定

当社では、グループ全体の環境方針として「TDK環境憲章」を制定し、「地球環境との共生」を重要な経営課題の一つとして認識するとともに、持続可能な発展に寄与することを目指しています。実現に向け、当社では2011年4月に「TDK環境活動2020」を策定し、製品による環境貢献を環境活動の中心として位置付けた電子部品業界では、はじめてとなる「カーボンニュートラルの達成」を目標に活動を展開しています。具体的には、生産拠点での生産活動に伴う二酸化炭素（CO_2）排出量をできるだけ少なくするとともに、製品やノウハウを通して社会でのCO_2排出削減に積極的に貢献していきます。2021年3月期末には、貢献量が排出量を上回るように環境活動を推進します。

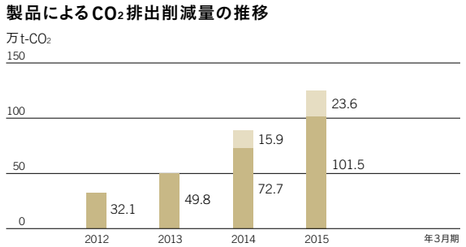


生産活動に伴うCO_2排出量の推移（グローバル）



＊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CO_2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。

社会関係資本

サプライチェーンにおける社会・環境配慮

TDKグループは、製品を提供するサプライヤーでもあり、原料を調達するバイヤーでもある川中企業としての特徴があります。サプライチェーン全体でのCSRが求められる中、法制度や国際的な業界規範などに大きく影響を受ける事業環境にあることから、「サプライチェーンにおける社会・環境配慮」を重要な活動項目の一つに定めています。

■ 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、「TDK CSRセルフチェックシート」を作成し、主要な生産拠点で自己診断を毎年実施しています。また、2014年3月期から2015年3月期にかけて、5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72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。

中国の工場における監査の実施

■ 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依頼しています。回答結果に問題がある場合は個別に改善を依頼しており、2015年3月期は、13社のお取引様の改善指導を実施しました。2013年3月期からは、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。

紛争鉱物への対応

近年、コンゴ民主共和国及び隣接国において、武装勢力による違法採掘、密輸などが彼らの資金源となり、紛争を助長するだけでなく、地域住民に対する強制労働や虐待などの人権侵害にもつながっていることが社会問題となっており、鉱物資源を活用する企業の責任ある対応が求められています。当社では、お取引先様への紛争鉱物調査の実施に加え、紛争鉱物に関する回答体制を整備し、2013年7月から運用を開始しました。今後も、新規購入品の調査を定期的に実施するとともに、製錬所が現時点で特定できていない品目については、製錬所の特定をお願いしていきます。

当社では、2013年4月に、TDKグループの「紛争鉱物」に関するポリシーを制定し、以下のことを基本スタンスとしています。

1. コンゴ民主共和国及び隣接国の「武装勢力の資金源となる鉱物」を直接及び間接的に購入しない。明らかになった場合は、排除に向けた取り組みを行う
2. サプライチェーン全体での調査を合理的に実施する
3. 業界団体と連携し、共通の課題解決に取り組む

また、同年4月には社内説明会を実施。お取引先様への調査を本社資材機能、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る体制とし、各機能の役割を明確にしました。

当社グループのコーポレート・ガバナンスの特徴

社外役員の積極的な招聘

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。

社外取締役による監督機能の強化

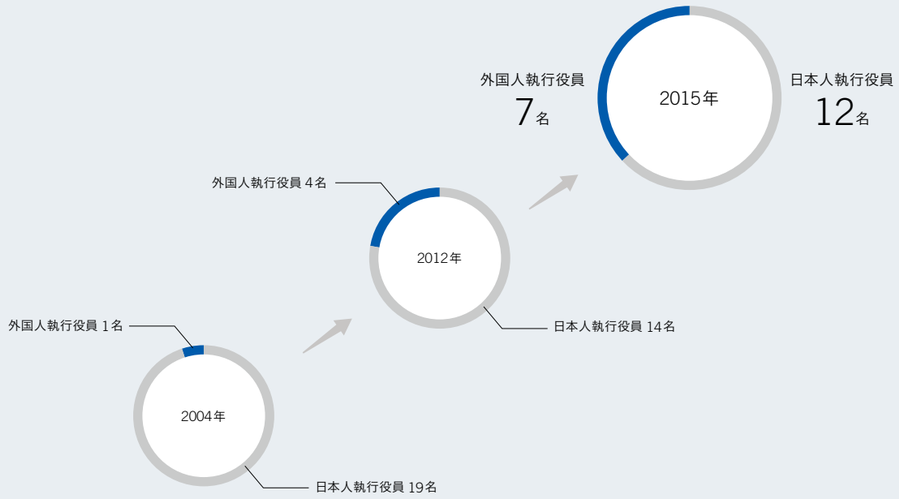
取締役会議長は社外取締役が就任。

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。

外国人執行役員の積極的な登用

当社は、海外売上高比率が9割を超える企業であり、国内外問わず優秀な人材を積極的に登用しています。



基本的な考え方

当社グループは、世界初の磁性材料フェライトの事業化を目的として1935年に設立され、「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、企業価値を高めてきました。また、当社グループは、今後も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します。このため、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します。

さらに、当社グループは、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います。同時に、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、説明責任を果たします。

このように、当社グループは経営理念を誠実かつひたむきに追求していくとともに、経営の健全性・遵法性・透明性を継続して確保していくため、次の効率的かつ規律ある企業統治体制(コーポレート・ガバナンス)を構築します。

1. 監査役制度の採用と監視機能の強化

当社は、会社法に基づく監査役制度を採用するとともに、利害関係のない独立した社外監査役を招聘し、経営の監視機能を強化します。

2. 取締役会機能の強化及び責務の厳格化

取締役会を少人数構成とすることにより、迅速な経営の意思決定を図るとともに、利害関係のない独立した社外取締役を招聘し、経営の監督機能を強化します。また、取締役に対する株主の信任機会を事業年度毎に確保するため、取締役の任期を1年とします。

3. 執行役員制度の採用による迅速な業務執行

当社は、執行役員制度を採用し、取締役会における経営の意思決定及び取締役の業務監督機能と業務執行機能を分離します。執行役員は業務執行機能を担い、取締役会の決定した事項を実行することにより、経営の意思決定に基づく業務執行を迅速に行います。

4. 取締役会諮問機関の設置

(企業倫理・CSR委員会、情報開示諮問委員会、報酬諮問委員会、指名諮問委員会)

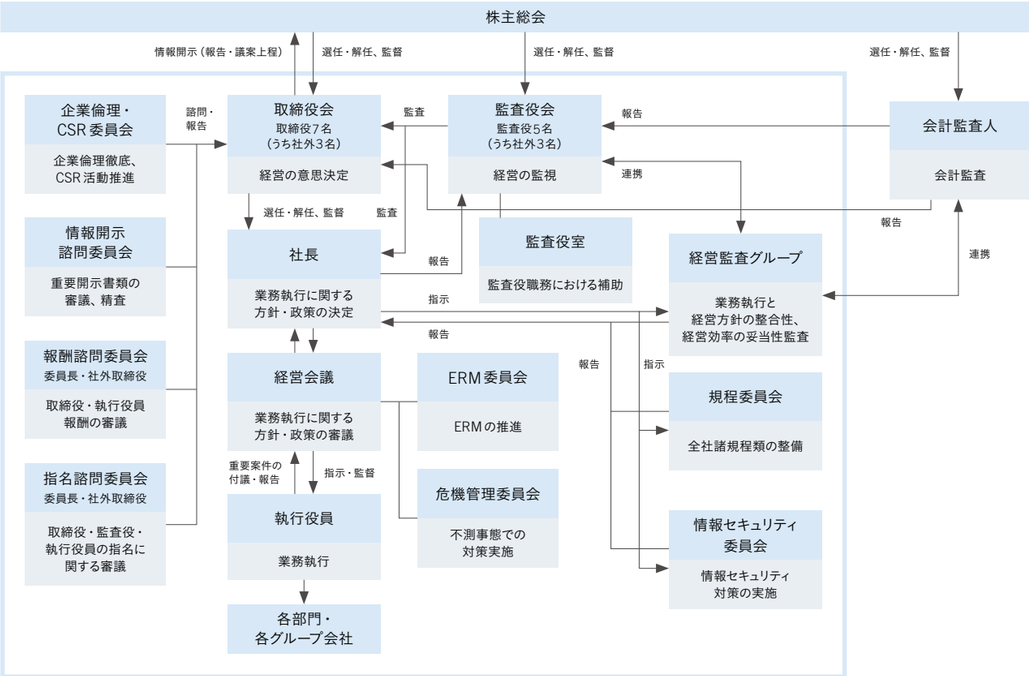
企業倫理・CSR委員会は、取締役・監査役・執行役員他グループ全構成員に対し、社是・社訓をはじめとする当社グループの経営理念や、関係法令・国際ルール及びその精神を含む社会的規範を遵守するための、具体的な行動指針を定めた「企業倫理綱領」を周知徹底し、社是の実践と企業倫理の徹底並びに社会的責任に対する意識の浸透を図ります。

情報開示諮問委員会は、証券取引に関する諸法令及び当社が株式上場する証券取引所規則に基づき、網羅性・的確性・適時性・公平性をもって適切な情報開示が行われるよう、株主及び投資家の投資判断に係る当社の重要な会社情報・開示書類を審議し精査します。

報酬諮問委員会は、社外取締役を委員長として、取締役及び執行役員並びに主要子会社の社長及びそれに準ずる役員の報酬の仕組みと水準を審議し、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報酬の妥当性を検証します。

指名諮問委員会は、社外取締役を委員長として、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ます。

当社グループのコーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス改革の歴史

2002年6月	取締役の員数を12名から7名に縮小 経営の監督と執行を明確に分離する目的で執行役員制度導入 社外取締役1名をはじめて招聘 報酬諮問委員会を発足（委員長：社外取締役） 取締役退職慰労金の積立を停止（2011年6月に退職慰労金制度廃止）
2003年6月	定款変更により、取締役の任期を2年から1年に短縮 社外監査役を1名増員し、3名就任
2004年6月	初の外国人執行役員就任
2005年6月	取締役及び執行役員を対象に、株式報酬型ストックオプションを導入
2007年6月	監査役退職慰労金の積立を停止（2011年6月に退職慰労金制度廃止） 社外取締役報酬及び監査役報酬を基本報酬のみに変更
2008年6月 8月	社外取締役を1名増員し、2名就任 指名諮問委員会を発足（委員長：社外取締役）
2009年6月	外国人執行役員2名就任、社外取締役を1名増員し、3名就任
2012年6月	外国人執行役員4名就任
2015年6月	外国人執行役員7名就任

社外取締役及び社外監査役

社外取締役及び社外監査役

当社グループは、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。その結果、2015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	選任の理由	2015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	13回／13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	10回／10回 （2014年6月就任後）	
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	— （2015年6月就任）	
社外監査役	**選任の理由**	**2015年3月期における取締役会への出席状況**	**2015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	12回／13回	13回／14回
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	— （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	— （2015年6月就任）	

2015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	13回
	全取締役出席率	100%
	うち、社外取締役出席率	100%
	全監査役出席率	98%
	うち、社外監査役出席率	97%
監査役会	開催回数	14回
	全監査役出席率	99%
	うち、社外監査役出席率	98%

2015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
全社組織改定及び本社機能改革
受動部品事業基盤強化のための投資 （秋田の主要製造拠点内に2つの新製造棟を建設）
役員報酬制度の改定【取締役の報酬額改定（賞与年額枠設定）、取締役に対するストックオプション報酬額改定及び業績達成条件付きストックオプション導入】

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）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いし多大な影響を及ぼす地位を有すると、客観的・合理的に認められる場合（依存度が高い場合、連結売上の2%以上である場合、当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を受けている場合）

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

2 コンサルタント、会計専門家または法律専門家の場合

現在及び過去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（うち1名は委員長）及び人事担当役員にて構成される「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、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を検証しています。

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た、競争力のある報酬体系の構築を絶えず追求することによって、役員の企業業績及び株価向上へ向けた行動を最大限に促進し、グループ全体の永続的な企業価値の向上を図ることを目的として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、定期的に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

1 短期業績連動の仕組み（業績連動賞与）
単年度の連結業績（営業利益、ROA等）及び担当職務の業績達成度に応じて変動する仕組みとしています。

2 中長期業績連動の仕組み（株式報酬型ストックオプション）
役位別に定めるストックオプション報酬額に応じて、付与時の価値から算出した株数の株式報酬型ストックオプションを付与しています。これは、実質的な自社株の支給と同等の効果があるストックオプションで、当社株式の株価上昇によるメリットのみならず、株価下落によるリスクまでも株主と共有する仕組みです。この仕組みを導入することにより、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。また、取締役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、ストックオプションの一部には、行使条件に業績達成条件を付しています。なお、当社は「自社株保有ガイドライン」を定め、役位別に定められた一定数以上の当社株式（株式報酬型ストックオプションを含む）を当該役員が保有するよう、努めています。

2015年3月期に係る報酬等の総額

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）	8（4）	375（40）	8（4）	216（40）	4	86	4	73
監査役（うち社外監査役）	5（3）	85（27）	5（3）	85（27）	上記の報奨制度はありません			
合計	13	459	13	301	4	86	4	73

＊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、2014年6月27日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名に対する報酬等の額を含んでいます。

コンプライアンス・情報管理体制

コンプライアンス意識の浸透

当社は、「TDK企業倫理ハンドブック」を当社グループ従業員各自に携帯させ、一人ひとりの企業活動の指針として活用するとともに、ポスターの掲示などを通じ、意識の浸透を図っています。

また、従業員のコンプライアンスへの理解を深めるため、階層別研修や全従業員対象のe-ラーニングを実施するとともに、経営層に対しては、担当役員による講話や外部講師による講演を実施しています。

カルテル教育の実施

近年、日本のみならずEUや米国など世界各国で競争法違反の摘発が強化されています。この結果、日本企業が、国内外独占禁止法（競争法）当局にカルテル行為を摘発され、莫大な課徴金の支払いを命じられた上に、役職員に対する刑事罰、さらには取引先や消費者からの損害賠償請求や株主代表訴訟にまで発展する事案が多数発生しています。当社グループは各国の法令やルールを遵守し、高い倫理感を持って社会的責任を果たしていくことを企業行動憲章に定めており、この様な背景を受け、カルテル防止に対する教育をワールドワイドで実施しています。

2015年3月期は、以下の施策を実施しました。
- 役員・機能長・営業部門・営業促進・企画機能など、カルテルのリスクが高い方を対象に、外部弁護士などの講話を、日本、中国、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、米国、欧州で22回実施し821名参加。
- e-ラーニングによる教育実施。

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

当社グループは、災害や事故などの様々な理由による事業中断リスクを低減するため、各事業所では、防災、防疫対策や電力不足に対する自家発電設備の導入を施すとともに、災害が発生しても重要業務を中断させず、事業が中断した場合でも、できる限り速やかに再開できるよう、事業継続計画の導入及び定着に取り組んできました。

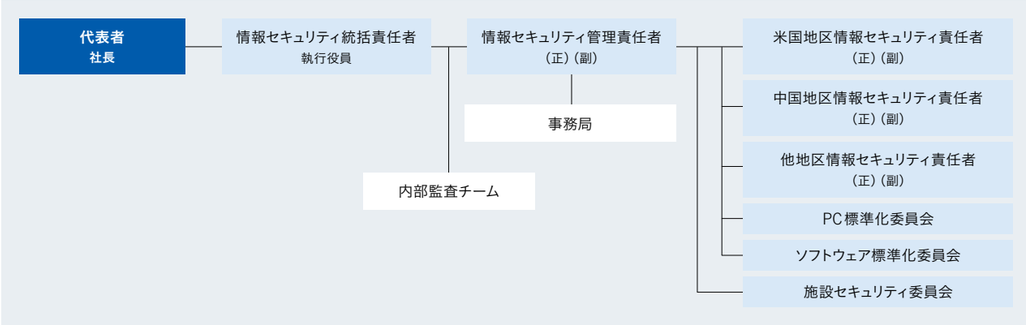
近年、事業継続リスクが高まっていることを受け、事業継続計画の継続的改善に取り組んでいます。

情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティの維持と向上のため、2005年7月に情報セキュリティ基本方針を策定し、全従業員が6つの行動指針のもとに活動しています。具体的には、以下のような活動を行っており、これらの活動を統合した情報セキュリティ管理体制を構築しています。
- お客様からのお預かり情報・営業機密情報の管理の強化
- 本社情報システム機能を中心とした、情報セキュリティ・マネジメントシステムに基づく管理
- 2005年4月に全面施行された個人情報保護法への対応

2015年3月期は、情報流失防止とサイバー攻撃防止の観点から、下記の活動を実施しました。
- 情報流出防止セキュリティ教育
- PCセキュリティ強化
- インターネット接続点セキュリティ強化
- SPAM、ウイルス付きメール排除
- インターネットアクセス先制限
- モバイル時のアクセス先制限
- 外部記録デバイス制限

情報セキュリティ管理体制



社外取締役が語るTDKのコーポレート・ガバナンス

社外取締役 取締役会議長
イノテック株式会社 代表取締役会長
澄田 誠

実効性あるコーポレート・ガバナンス体制を構築

TDKは、第三者による取締役会評価をいち早く導入するなどコーポレート・ガバナンス強化に向けて様々な先進的取り組みを行ってきたと評価しています。2016年3月期も、評価結果をもとに取締役会で課題を議論するなど、決して現状に甘んじることなく、コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みをさらに進めています。

TDKは、取締役7名のうち3名が社外取締役であり、取締役会議長をはじめ指名諮問委員会や報酬諮問委員会の委員長も社外取締役が就任しています。2002年に社外取締役をはじめて招聘して13年が経過した現在、こうした仕組みが実効性を伴った形で定着しています。社外取締役・監査役が、それぞれの見識を活かしてはっきりと意見するとともに、そうした意見がTDKの経営に大きな影響を与えていると実感しています。立場や考え方の相違はありますが、企業価値の向上という共通の目的に向けて自由闊達に意見をぶつけている社外取締役と社内取締役の関係は、「連立内閣」のようなものだと私は考えています。

しかし、取締役会でいかに活発な議論を行っても、それが事業活動に十分に落とし込まれなければ意味がありません。社外取締役も、事業執行サイドの方々と接触の機会を増やし、現場への浸透に努めると同時に、実際の現場の様子を教えていただくといった相方向のコミュニケーションが、コーポレート・ガバナンスの実効性をさらに高める上で欠かせないと考えています。また、執行役員については19名中7名が外国人ですが、真のグローバル企業を目指す上では、社外取締役にも外国人を登用することを検討する時期に来ていると考えています。

一層重要性が高まるマネジメントの説明責任

企業が、収益効率、採算性、投資効率、人的生産性などを上げながら短期的な利益成長目標を追求していくことは、株主の皆様のご期待にお応えするために当然なすべきことです。電子部品業界は、投資の成果が花開くのに時間がかかる特性を持っています。新たな素材や製品の開発やモノづくりを導入するにしても、長い期間をかけなければ真に差別化を実現するものにはなりません。一方、電子部品業界は市場環境の変化の影響を大きく受ける業界であり、だからこそ、短期間に変化することがあるマーケットの見方との間には、往々にして認識の相違があると感じています。

その点で、「コーポレートガバナンス・コード」や「日本版スチュワードシップコード」の導入を背景に、投資や成長に関する尺度が異なる投資家と企業が歩み寄る現在の動きは、望ましいことだと思います。マネジメントが自らの重要な役割として、投資家との対話の場を積極的に設け、根気強く、説得力ある説明を従来以上に行っていく必要があると考えています。

持続的発展を支える「TDK WAY」の伝承

TDKは2015年3月期、はじめて売上高1兆円を突破するなど、業績回復の勢いを増しています。しかし、根底にある本質的な価値が大きく変わったというわけではありません。磁性技術をコアに素材から手掛け、材料特性を活かし、競争力のある独創的な製品に仕上げていくという、いわば創業以来の「TDK WAY」が、国内だけではなく、グローバルなお客様に浸透してきたことが現在の勢いに繋がっているのではないでしょうか。

今後もエレクトロニクス製品はもとより、自動車をはじめとして業界を越えて多くの電子部品が搭載されるようになるでしょう。10年後、20年後の将来を見通すことはできませんが、いかに主力商品が移り変わり、お客様がダイナミックに変化しても「TDK WAY」を進化させ続ける限り、必ず世の中に高く評価されていくと考えています。また、環境に配慮した製品はもとより、使い心地の良い製品、感性にフィットする製品など、生活の改善、安全性、快適性につながる価値で社会の要請に応えることも長期持続的な発展には欠かせません。

100周年に向けて、TDKの創業精神や価値観を、グローバル規模で発信し、世代を越えて共有し続けることが、マネジメントに求められる使命だと考えています。

Focus 当社取締役会の実効性分析・評価について

「コーポレートガバナンス・コード」では、「取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである」と明記されるなど、実効性の確保は非常に重要な課題となっています。

当社は、2015年取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目指し、第三者の外部コンサルタントによる取締役会評価を行いました。

目的

取締役会全体、委員会（指名諮問委員会及び報酬諮問委員会）、各取締役、各監査役の実効性、並びに当社の取締役会の体制が、国内外の競合他社及び国内外の主要なガバナンス・コード記載の原則などと比較し、どのような位置付けにあるのか比較分析することが目的です。

プロセス

評価の手法としては、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に、すべての取締役及び監査役が回答し、その回答内容に基づき、すべての取締役及び監査役に対して詳細なインタビューを実施しました。これを参考として、第三者評価に基づいた報告書が取締役会に提供され、取締役会において、当社の取締役会全体の実効性の分析・評価を行いました。

結果

当社の取締役会では、規模・構成・取締役会の運営状況・各構成員の資質・委員会の状況などにおいて、経営に対する監督機能を発揮するための体制が構築されていることが確認されました。取締役会の議論についても、オープンな議論を尊重する文化が形成されていること、取締役及び監査役それぞれが積極的に議論に参加し貢献していることを確認しました。

課題

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体制を構築する必要があると評価されました。

今後、当社の取締役会では、以上の分析・評価を踏まえて十分な議論を行い、対応策の策定とその実行を迅速に進めてまいります。

取締役・監査役・執行役員（2015年6月26日現在）

取締役

上釜 健宏

代表取締役
社長（兼）加湿器対策本部長
（兼）技術本部長
所有株式数　73百株

小林 敦夫

取締役
磁性製品ビジネスグループ
ゼネラルマネージャー
所有株式数　10百株

植村 博之

取締役
電子部品ビジネスカンパニーCEO
（兼）電子部品ビジネスカンパニー
セラミックコンデンサビジネス
グループ ゼネラルマネージャー
所有株式数　37百株

齋藤 昇

取締役
戦略本部長
所有株式数　11百株

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　アイティアクセス株式会社取締役（現任）
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　22百株

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）

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（現任）
2015.6　当社社外監査役（現任）

執行役員

社長

上釜 健宏

専務執行役員

小林 敦夫
植村 博之

常務執行役員

逢坂 清治
吉原 信也
齋藤 昇
Robin Zeng
Joachim Zichlarz
石黒 成直

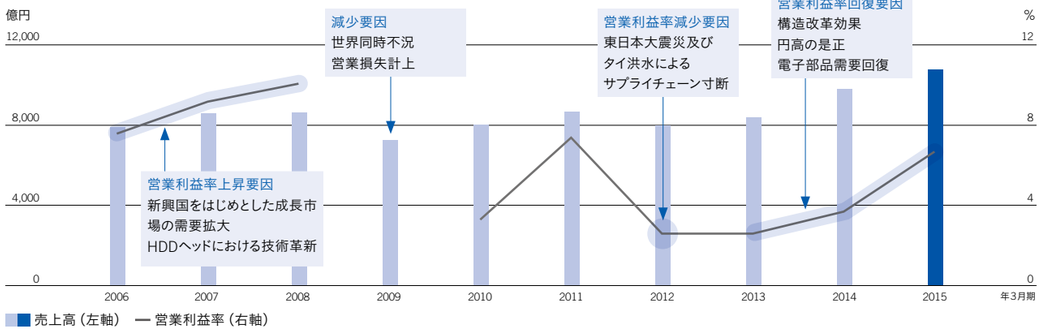
執行役員

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

過去10年間の業績推移と分析

10 Years Record

売上高及び営業利益率の長期トレンド



過去10年間の売上高及び営業利益分析

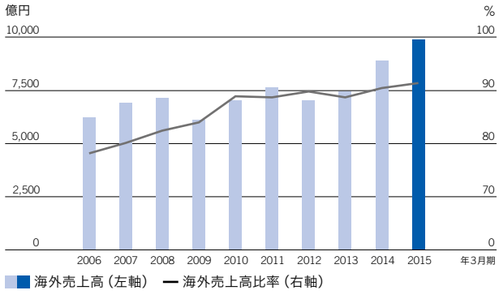
TDKは、2003年3月期から2008年3月期にかけて、主にレコーディングメディア事業などで選択と集中による製品と事業の見直しを行い、主力のHDDヘッドに加え、インダクティブデバイス、セラミックコンデンサを主要事業として持続的な成長を遂げました。

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を受け、当社は事業構造の変革に踏み切りました。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、2011年3月期には、順調な回復を実現しました。

しかし、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、売上高及び営業利益ともに、外部環境の変化による影響を受ける時期が続きました。また、海外売上高が既に8割を超えていた当社にとって、過度な円高の加速は業績に大きな影響を与えました。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。

2013年3月期以降、電子部品需要の回復、構造改革の効果、受動部品の収益性改善、二次電池の成長により、営業利益の回復を実現しています。また、政権交代や日本銀行による金融政策の方針転換に伴う過度な円高の是正も影響し、2015年3月期の売上高は過去最高の売上高1兆円を突破しました。

海外売上高／海外売上高比率



セグメント別分析

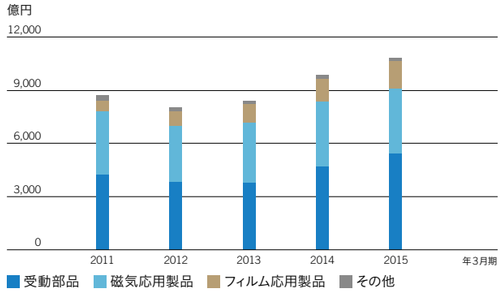
当社は2010年3月期以降、受動部品、磁気応用製品、その他の新事業セグメントによる業績開示に変更しており、2012年3月期にフィルム応用製品セグメントを加えました。

受動部品セグメントは、事業環境の悪化（外的要因）と構造改革（内的要因）により、2012年3月期及び2013年3月期の営業利益は損失を計上しましたが、スマートフォン及びタブレット端末の普及や堅調な自動車市場における電装化の進展などにより、TDKから提供できる受動部品が大幅に増加したことで、売上高及び営業利益が拡大しています。

磁気応用製品セグメントは、継続的に営業利益を計上しているものの、売上高全体に占めるシェアは縮小しています。受動部品セグメント及びフィルム応用製品の売上高が拡大したことに加え、世界シェア約25%を誇るHDDヘッド事業に依存する体質からの脱却を図っていることが要因です。

フィルム応用製品は、スマートフォン向けエナジーデバイス（二次電池）の販売増加により売上高、営業利益ともに拡大傾向にあります。

セグメント別売上高

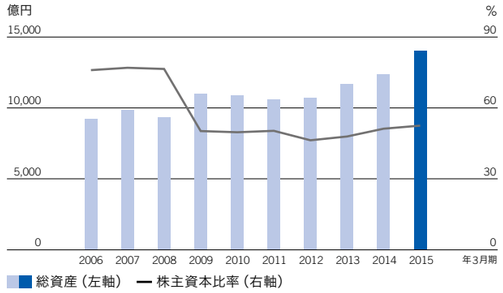


過去10年間の財政状態分析

総資産は2008年3月期から2009年3月期にかけて、EPCOSグループの買収を主な要因として増加しました。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。現在では徐々に増加傾向にあり、2015年3月期末では182億円のネットキャッシュとなっています。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、さらに円安の影響で外貨換算調整額が好転を続けていることにより、総資産は増加傾向にあります。

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、積極的な設備投資を継続的に実施していますが、常に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。

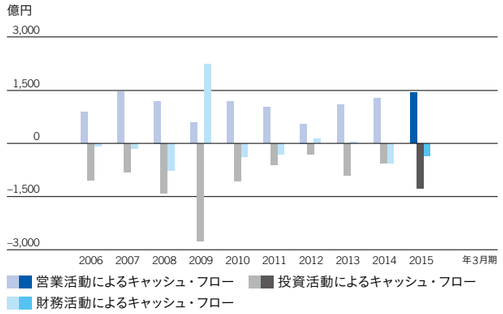
総資産／株主資本比率



過去10年間のキャッシュ・フロー分析

大規模なM&Aを実施した2009年3月期はフリー・キャッシュ・フローが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にしています。

キャッシュ・フロー



2015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、中国市場における需要拡大や大手メーカーから新型端末が発売されたことなどにより、前期の水準を大幅に上回りました。自動車の生産は米国での堅調な販売に支えられ、前期に比べ増加しました。パソコンの生産は、2014年4月から年末にかけて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結果、前期と同じ水準となりました。HDDの生産は、パソコン及びゲーム機の需要増やデータセンタ市場が徐々に拡大してきたことに伴い、当初市場で想定されていた生産減少に反して前期とほぼ同水準で推移しました。

その結果、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での販売が増加、またHDD用ヘッドは、販売数量は微減となったものの データセンター向けヘッド需要が伸び始めたことによる製品構成の良化や米ドルに対する円安の影響により増収となり、当社グループの売上高は増加しました。

セグメント別売上高・営業利益

2015年3月期の連結売上高は、前期比10.0%増の1兆825億60百万円となり、営業利益は前期比97.9%増の724億59百万円となりました。

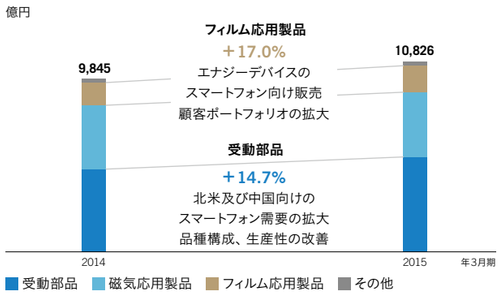
受動部品セグメントは①コンデンサ事業、②インダクティブデバイス事業、③その他受動部品で構成され、売上高は前期比14.7%増の5,412億5百万円、セグメント利益が前期比145.3%増の378億91百万円となりました。コンデンサ事業は主に自動車市場及び産業機器市場向けで増加し、インダクティブデバイス事業、その他受動部品事業は、自動車市場及びICT市場向けの販売が増加しました。

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1.4%増の3,692億21百万円、セグメント利益が前期比2.0%増の286億92百万円となりました。記録デバイス事業におけるHDD用ヘッドは、販売数量が微減となったものの、データセンター向けヘッド需要が伸び始めたことによる製品構成の良化や、米ドルに対する円安の影響により増収となりました。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。

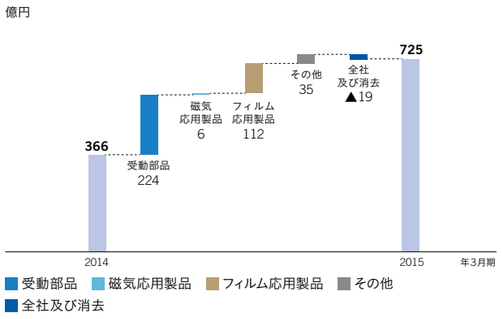
フィルム応用製品セグメントは、エナジーデバイス（二次電池）及びアプライドフィルムで構成され、売上高は前期比17.0%増の1,512億75百万円、セグメント利益が前期比83.9%増の245億58百万円となりました。中でもエナジーデバイスの販売は、ICT市場向けで増加しました。

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8.3%増の208億59百万円、セグメント利益が前期の損失31億96百万円から2億75百万円の黒字に転じました。

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

2015年3月期の生産実績は、受動部品セグメントが前期比14.3%増の5,458億67百万円、磁気応用製品セグメントが前期比1.7%増の3,711億30百万円、フィルム応用製品セグメントが前期比23.3%増の1,565億83百万円となりました。

当期の受注高は、受動部品セグメントが前期比15.8%増の5,650億62百万円、磁気応用製品セグメントが前期比0.6%増の3,628億96百万円、フィルム応用製品セグメントが前期比52.5%増の2,383億59百万円となりました。

受動部品セグメント、及び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おり、次期以降も旺盛な需要が見込まれます。

為替変動の影響

2015年3月期の平均為替レートは、前期比で対米ドルが9.6%、対ユーロが3.3%のそれぞれ円安となったことにより、当期の為替レートの変動による影響は、売上高約797億円の増収、営業利益で約150億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ヵ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。

費用及び当期純利益

2015年3月期の売上原価は売上高増加により、前期比5.1%増加し8,022億円となりましたが、売上原価率は前期比3.5ポイント低下の74.1%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価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。結果、売上総利益は前期比594億円（26.9%）増加し、売上高比25.9%となりました。

当期の販売費及び一般管理費は、前期より236億円増加し2,079億円となりました。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112億円増加、及び主要事業における拡販活動費用の増加です。当期の販売費及び一般管理費に占める研究開発費は、円安に伴う為替換算の影響による27億円増加、並びに主要事業の開発テーマ推進による費用増加の一方、テーマの選別と開発効率の向上により前期比11.5%増加の706億円となりました。

当期の営業外損益は、関係会社利益持分損益が7億円悪化したことを主因として前期比11億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494億円となり、希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は377.98円となりました。株主資本利益率（ROE）は、2.7%から7.2%に好転しました。

設備投資の状況

受動部品セグメントにおいては、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452億35百万円の設備投資を実施しました。磁気応用製品セグメントは、主にSAE Magnetics (H.K.) Ltd. におけるHDD用高密度次世代ヘッドの開発と生産のため165億52百万円の設備投資を実施しました。フィルム応用製品セグメントにおいては、主に、Amperex Technology Ltd.におけるリチウムポリマー電池増産のため343億24百万円、その他では14億39百万円の設備投資を実施しました。本社・開発機能においては、社内ITインフラ構築及び基礎研究開発のため49億75百万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1,647億円増加し1兆4,043億円となりました。手元流動性は、現金及び現金同等物が143億円、短期投資が114億円、有価証券が13億円それぞれ増加し、270億円の増加となりました。また、売上高増加に伴い売上債権が316億円、有形固定資産が532億円それぞれ増加しました。

負債

負債合計は、前期末比589億円増加の6,463億円となりました。一年以内返済予定の長期借入債務が364億円減少した一方で、長期借入債務が339億円、仕入債務が159億円、未払給与賃金が94億円、未払費用等が223億円それぞれ増加しました。

純資産

純資産のうち株主資本合計は、前期末比1,035億円増加し6,353億円から7,389億円となりました。円安基調の継続により、前期末に比べ外貨換算調整額が好転しました。それを主因に、その他の包括利益累計額が813億円増加しました。

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、1,428億50百万円となり、前期比155億42百万円増加しました。これは主に、非支配持分控除前当期純利益の増加によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

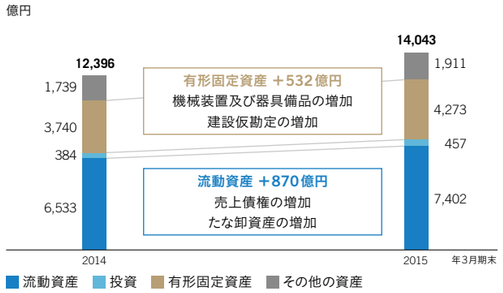
投資活動に使用したキャッシュ・フローは、1,273億12百万円となり、前期比718億74百万円増加しました。これは主に、固定資産の取得及び貸付による支出の増加によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用したキャッシュ・フローは、352億43百万円となり、前期比208億75百万円減少しました。これは主に、長期借入債務の返済額及び短期借入債務の増減（純額）の減少によるものです。

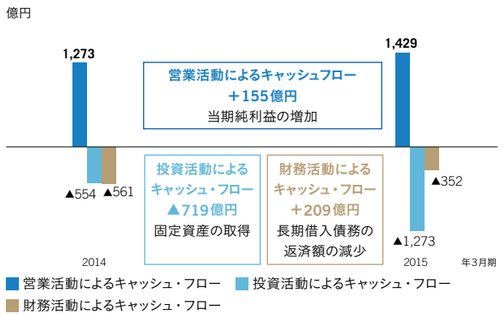
これらに為替変動の影響を加味した結果、現金及び現金同等物は、前期末に比べ142億56百万円増加して2,651億4百万円となりました。

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



2016年3月期及び長期的な見通し

2016年3月期の見通し

2016年3月期の世界経済は、米国経済や新興国が牽引する形で、緩やかな回復が見込まれています。エレクトロニクス市場においても、引き続き電子部品需要の堅調な伸びが期待できるため、売上高は2015年3月期比9.0%増の1兆1,800億円、営業利益は950億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2015年3月期比7～10%の増加、磁気応用製品セグメントは±0%、フィルム応用製品セグメントは25%＋α増を予想しています。固定資産の取得に関しては、中国を中心とした旺盛な需要に対応するため、積極的な設備投資の実行を計画しており、2015年3月期比26.8%増の1,300億円を想定しています。

2016年3月期の見通し

単位：百万円

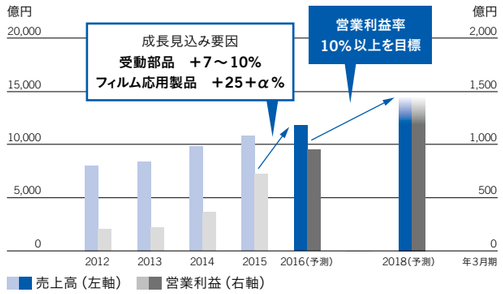
	2016年3月期予想	2015年3月期実績	2015年3月期対比増減	増減率（%）
売上高	1,180,000	1,082,560	97,440	9.0
営業利益	95,000	72,459	22,541	31.1
当社株主に帰属する当期純利益	65,000	49,440	15,560	31.5
配当金	年間120円	年間90円	年間30円	ー
固定資産の取得	130,000	102,525	27,475	26.8
減価償却費	90,000	80,249	9,751	12.2
研究開発費	77,000	70,644	6,356	9.0

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、堅調に市場拡大が進んでいる一方で、製品の高機能化や薄型化、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、2016年3月期を初年度とする3ヵ年の中期経営方針を策定し持続的な成長による企業価値のさらなる向上を目指しています（p28参照）。これまで蓄積してきた薄膜技術資産を最大限活用した自動車や産業機器用の高精度センサ、ウェアラブル端末の軽薄短小化を実現する薄膜デバイス事業の拡大に加え、一部の事業は抜本的な対策を着実に実行し、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を、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センター制に改編し、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
2015年3月31日及び2014年3月31日現在

資産の部

単位：百万円

科目	2014 金額	2014 構成比（%）	2015 金額	2015 構成比（%）	増減 金額
流動資産	653,285	52.7	740,241	52.7	86,956
現金及び現金同等物	250,848		265,104		14,256
短期投資	8,691		20,091		11,400
有価証券	–		1,301		1,301
売上債権	206,472		238,089		31,617
たな卸資産	136,387		151,012		14,625
その他の流動資産	50,887		64,644		13,757
固定資産	586,304	47.3	664,041	47.3	77,737
投資	38,401		45,733		7,332
有形固定資産	374,032		427,254		53,222
その他の資産	173,871		191,054		17,183
資産合計	1,239,589	100.0	1,404,282	100.0	164,693

負債及び純資産の部

単位：百万円

科目	2014 金額	2014 構成比（%）	2015 金額	2015 構成比（%）	増減 金額
流動負債	373,781	30.2	387,877	27.6	14,096
短期借入債務	132,237		136,098		3,861
一年以内返済予定の長期借入債務	37,147		751		△ 36,396
仕入債務	95,688		111,591		15,903
未払費用等	86,664		118,336		31,672
その他の流動負債	22,045		21,101		△ 944
固定負債	213,565	17.2	258,398	18.4	44,833
長期借入債務	97,623		131,483		33,860
未払退職年金費用	93,777		105,687		11,910
その他の固定負債	22,165		21,228		△ 937
（負債合計）	587,346	47.4	646,275	46.0	58,929
資本金	32,641		32,641		–
資本剰余金	57,635		39,755		△ 17,880
利益準備金	26,651		29,685		3,034
その他の利益剰余金	624,919		661,159		36,240
その他の包括利益（△損失）累計額	△ 87,134		△ 5,882		81,252
自己株式	△ 19,385		△ 18,497		888
（株主資本合計）	635,327	51.3	738,861	52.6	103,534
非支配持分	16,916	1.3	19,146	1.4	2,230
（純資産合計）	652,243	52.6	758,007	54.0	105,764
負債及び純資産合計	1,239,589	100.0	1,404,282	100.0	164,693

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
2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

連結損益計算書

単位：百万円

科目	2014 金額	2014 売上高比（%）	2015 金額	2015 売上高比（%）	増減 金額	増減 増減率（%）
売上高	984,525	100.0	1,082,560	100.0	98,035	10.0
売上原価	763,572	77.6	802,225	74.1	38,653	5.1
売上総利益	220,953	22.4	280,335	25.9	59,382	26.9
販売費及び一般管理費	184,337	18.7	207,876	19.2	23,539	12.8
営業利益	36,616	3.7	72,459	6.7	35,843	97.9
営業外損益：						
受取利息及び受取配当金	3,365		4,075		710	
支払利息	△ 3,457		△ 2,992		465	
為替差益（△損失）	△ 1,302		△ 1,846		△ 544	
その他	4,550		2,821		△ 1,729	
計	3,156	0.3	2,058	0.2	△ 1,098	△ 34.8
継続事業税引前当期純利益	39,772	4.0	74,517	6.9	34,745	87.4
法人税等	17,936	1.8	21,738	2.0	3,802	21.2
継続事業非支配持分控除前当期純利益	21,836	2.2	52,779	4.9	30,943	141.7
非継続事業非支配持分控除前当期純損失	△ 3,602	△ 0.3	–	–	3,602	–
非支配持分控除前当期純利益	18,234	1.9	52,779	4.9	34,545	189.5
非支配持分帰属利益	1,946	0.2	3,339	0.3	1,393	71.6
当社株主に帰属する当期純利益	16,288	1.7	49,440	4.6	33,152	203.5

（注）2014年3月期に非継続となったデータテープ事業及びブルーレイ事業に係る数値を組替え再表示しております。

連結包括利益計算書

単位：百万円

科目	2014 金額	2015 金額	増減 金額
非支配持分控除前当期純利益	18,234	52,779	34,545
その他の包括利益（△損失）－税効果調整後：			
外貨換算調整額	60,544	92,481	31,937
年金債務調整額	7,187	△ 13,804	△ 20,991
有価証券未実現利益（△損失）	4,722	4,463	△ 259
その他の包括利益（△損失）合計	72,453	83,140	10,687
包括利益	90,687	135,919	45,232
非支配持分帰属包括利益	3,248	6,158	2,910
当社株主に帰属する包括利益	87,439	129,761	42,322

連結資本勘定計算書

TDK株式会社及び連結子会社
2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

2014	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	64,199	25,426	617,377	△ 159,016	△ 19,458	561,169
連結子会社による資本取引及びその他		△ 6,564		27	731	77	△ 5,729
現金配当金				△ 7,548			△ 7,548
利益準備金への振替額			1,225	△ 1,225			–
包括利益							
当期純利益				16,288			16,288
その他の包括利益（△損失）					71,151		71,151
包括利益 計							87,439
自己株式の取得						△ 5	△ 5
自己株式の売却				△0		1	1
期末残高	32,641	57,635	26,651	624,919	△ 87,134	△ 19,385	635,327

単位：百万円

2014	非支配持分	純資産 合計
期首残高	19,447	580,616
連結子会社による資本取引及びその他	△ 5,385	△ 11,114
現金配当金	△ 394	△ 7,942
利益準備金への振替額		–
包括利益		
当期純利益	1,946	18,234
その他の包括利益（△損失）	1,302	72,453
包括利益 計	3,248	90,687
自己株式の取得		△ 5
自己株式の売却		1
期末残高	16,916	652,243

単位：百万円

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（△損失）					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	0
期末残高	32,641	39,755	29,685	661,159	△ 5,882	△ 18,497	738,861

単位：百万円

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	△ 19,709
現金配当金	△ 372	△ 10,439
利益準備金への振替額		–
包括利益		
当期純利益	3,339	52,779
その他の包括利益（△損失）	2,819	83,140
包括利益 計	6,158	135,919
自己株式の取得		△ 7
自己株式の売却		0
期末残高	19,146	758,007

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
2015年3月31日及び2014年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

科目	2014 金額	2015 金額
営業活動によるキャッシュ・フロー		
非支配持分控除前当期純利益	18,234	52,779
営業活動による純現金収入との調整		
減価償却費	83,109	80,249
資産負債の増減		
売上債権の減少（△増加）	4,349	4,919
たな卸資産の減少（△増加）	13,011	△ 4,368
仕入債務の増加（△減少）	△ 1,446	△ 12,375
未払費用等の増加（△減少）	3,589	7,892
その他の資産負債の増減（純額）	6,416	△ 3,347
その他	46	17,101
営業活動による純現金収入	127,308	142,850
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得	△ 68,606	△ 102,525
短期投資の売却及び償還	21,844	21,828
短期投資の取得	△ 20,232	△ 30,861
有価証券の売却及び償還	5,269	707
有価証券の取得	△ 1,746	△ 248
固定資産の売却等	5,206	7,698
貸付による支出	△ 1,414	△ 26,321
その他	4,241	2,410
投資活動による純現金支出	△ 55,438	△ 127,312
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	33,747	34,777
長期借入債務の返済額	△ 51,867	△ 37,320
短期借入債務の増減（純額）	△ 16,634	△ 916
配当金支払	△ 7,554	△ 10,069
非支配持分の取得	△ 13,981	△ 24,633
その他	171	2,918
財務活動による純現金支出	△ 56,118	△ 35,243
為替変動による現金及び現金同等物への影響額	21,409	33,961
現金及び現金同等物の増加	37,161	14,256
現金及び現金同等物の期首残高	213,687	250,848
現金及び現金同等物の期末残高	250,848	265,104

（注）非継続事業のキャッシュ・フローは区分表示せず、継続事業のキャッシュ・フローと合算して表示しております。

会社概要

2015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
21,771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9月　上場）

証券コード
6762

従業員数
88,076人（連結）

株主名簿管理人
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社

独立監査人
有限責任あずさ監査法人

ADR情報
種類
スポンサー付き　Level 1

ADR比率
普通株式1株＝1ADR

Ticker Symbol
TTDKY

CUSIP
872351408

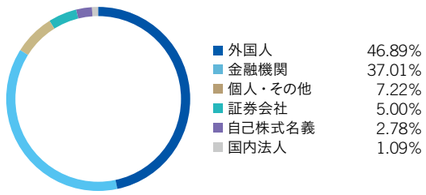
預託銀行
Citibank, N.A. Shareholder Services
P.O. Box 43077
Providence, Rhode Island 02940-3077
U.S.A.
Tel : 1-877-248-4237 CITI-ADR (toll free)
Tel : 1-816-843-4281 (out of U.S.)
Fax : 1-201-324-3284
Internet : http://www.citi.com/adr
E-mail : citibank@shareholders-online.com

大株主の状況

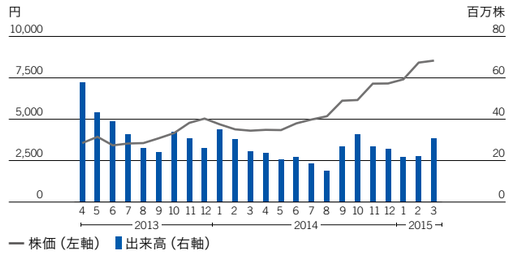
株主名	持株数（千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（%）
1.　日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,105	11.66
2.　日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	9,976	7.70
3.　ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	4,356	3.36
4.　BNPパリバ証券株式会社	2,704	2.09
5.　資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	2,475	1.91
6.　ソシエテ　ジェネラル　パリ　エムアールシー オーピーティー	1,812	1.40
7.　日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	1,754	1.35
8.　ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	1,742	1.34
9.　日本生命保険相互会社	1,640	1.27
10. 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	1,619	1.25
合計	43,181	33.32

（注）1. 上記のほか、自己株式が3,603千株あります。
2. 三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者2社から、2014年6月5日付の変更報告書の写しの送付があり、2014年5月30日現在でそれぞれ株式を保有している旨の報告を受けておりますが、当社として期末時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

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/

表紙の写真について
オーロラは、太陽から飛来する高エネルギーの荷電粒子（太陽風）が、地球の磁場からの力を受けて加速し、大気高層の酸素や窒素に衝突して発光する磁気現象です。TDKのコアである磁性技術には神秘的な力が備わっています。

Printed in Japan