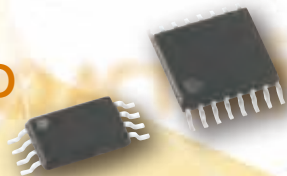




SENSORS AND  
ACTUATORS



121期 株主通信 証券コード:6762

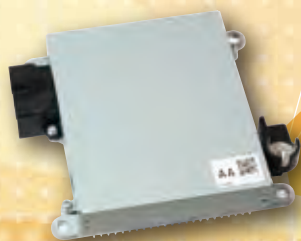
# TDK Today

## Vol.58

2016年4月1日 ▶  
2016年9月30日

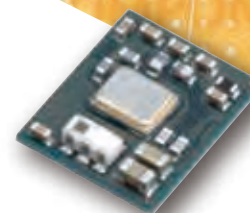
新社長・会長メッセージ

MAGNETICS  
TECHNOLOGIES



ENERGY UNITS

NEXT-GENERATION  
ELECTRONIC COMPONENTS



## 株主の皆様へ

# 磁性技術を根幹に据えた成長戦略を着実に実行し、 TDKの未来を創り上げていきます。

TDKは2016年6月29日付でTDKグループの持続的な成長と企業価値の向上を一層推進することを目的として、新たな経営体制に移行しました。今回の株主通信では、経営トップである社長から決意と経営方針、会長から社長在任中の回顧と株主の皆様への感謝をそれぞれお伝えします。



代表取締役社長  
石黒 成直

## 私の所信

株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2016年6月29日付で代表取締役社長に就任した石黒でございます。

私はこれから、「磁性技術」を根幹に据えた成長戦略を着実に実行し、強い決意を持って収益性の向上に取り組むとともに、創業100周年(2035年)に向けて創業精神を胸に刻みTDKの未来を創り上げていきたいと考えております。社業の発展に鋭意努力し、株主の皆様をはじめ関係するステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていく所存でございます。

ご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



## TDKの強みと成長戦略について お聞かせください。

### ●TDKの強み

TDKはDNAとも言える「磁性技術」を中核に据え、素材の持ち味を最大限に引き出す「プロセス技術」を繰り返し応用することで新たなイノベーションを生み出してきました。また、1950年代からグローバル化を進め、多様な価値観を自然に受け入れる企業風土を醸成してきました。国籍も会社も違う人々がパートナーとなって、同じ夢の実現を目指す文化、いわば「混成の強さ」はTDKの宝であり、変革の原動力の一つです。これらの強みを活かし、これまでとは一線を画すTDKの新たな姿を創り上げていくことが私の使命だと認識しています。



▲世界初の「フェライトコア」

### ●IoT市場に向けた成長戦略

IoT (Internet of Things/モノのインターネット) 時代を迎え、センサや通信モジュールが世の中の至る所に埋め込まれ、それらが相互につながりながらデータを創出・解析し、実世界にフィードバックをかけていくことが社会レベルで動き始めています。その中でTDKは、「センサ・アクチュエータ」「エネルギーユニット」「次世代電子部品」を戦略成長製品として位置付け、「自動車」「ICT (情報通信技術)」「産業機器・エネルギー」の重点3市場との「交点」で事業拡大を図っていきます。そして、今後高まっていくことが予想される技術的要求に対応するため、外部パートナーとの協業に重点を置いていきます。台湾の Advanced Semiconductor Engineering Inc. (ASE社)、米国の Qualcomm Incorporated (クアルコム社) などの外部パートナーと協業を進め、互いの技術を融合しそれぞれの強みを組み合わせることで、理想的な補完関係を実現し、高い付加価値を創出していきたいと考えています。



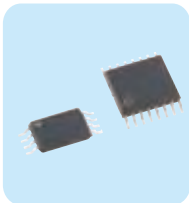


## 次に、3つの戦略成長製品の成長シナリオについてお聞かせください。

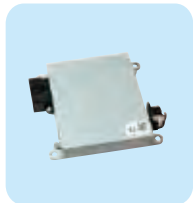
【センサ・アクチュエータ】については、非光学式センサ全般に取り組んでいく方針ですが、その中心となるのはHDD用磁気ヘッドのTMR素子を応用した磁気センサです。①車載用途への対応、②民生用需要の取込み、③2016年3月に子会社化したMicronas Semiconductor Holding AG (ミクロナス社)とのシナジーの最大化、④プロセッサなどを組み込んだモジュール化、システム化によるソリューションの提供、という4つのステップを経る成長シナリオを描いています。

【エネルギーユニット】については、リチウムポリマー二次電池や車載用DC-DCコンバータなどの単体販売から、付加価値の高いユニットへと軸足を移していく方針です。様々な機能やセンサをパッケージ化し、産業機器や自動車分野での用途の拡大に取り組んでいきます。

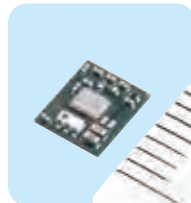
【次世代電子部品】については、クアルコム社との協業を軸に、SESUB (TDKが独自に開発したIC内蔵基板)をはじめ、IC内蔵基板技術、薄膜技術、材料技術を融合させた次世代電子部品やモジュールなど高付加価値製品のラインアップを拡充していきます。



▲TMRセンサ



▲車載用 DC-DC  
コンバータ



▲SESUBモジュール



## 続いて、TDKの利益成長シナリオについてお聞かせください。

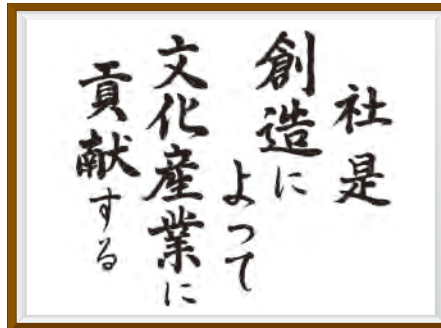
TDKは、2016年3月期から2018年3月期までの中期経営計画において、その最終年度までに戦略成長製品の売上高を1,000億円以上に拡大するための積極的な戦略投資を打ち出しており、計画初年度の決算公表時には設備投資のさらなる増額を発表しました。2016年3月期の連結業績は、売上高が過去最高を更新し、営業利益は前期比29%増となりました。2017年3月期は減収減益を予想していますが、2018年3月期から投資効果を実現させることで、利益成長に繋げていき、**2019年3月期以降は、戦略成長製品を一層伸長させる成長シナリオ**を描いています。



## 創業100周年(2035年)に向けた決意をお聞かせください。

TDKの社是「創造によって文化、産業に貢献する」には、創業者・齋藤憲三の「世の中にまだ存在しない価値を、素材レベルから創り上げる」という独創の精神と、「社会的価値があるという強い自覚を持ち、あきらめずに取り組んでいけば、必ず道は開ける」という信念が込められています。

TDKの社是(1967年制定)



この創業精神は、創業100周年に向けて確実に継承していかねばなりません。TDKは2015年、社是の解釈や表現を時代に合わせた「企業ビジョン」と「行動指針」を策定しましたが、その浸透に努めていくことも私の使命です。常に好奇心と創造性を磨き続け、社会が抱える課題の解決にテクノロジーで貢献する企業であり続けたいと考えています。また、人の採用と育成、ガバナンス体制の強化にも積極的に取り組んでいきます。

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



代表取締役社長 石黒成直

## ■ 会長メッセージ

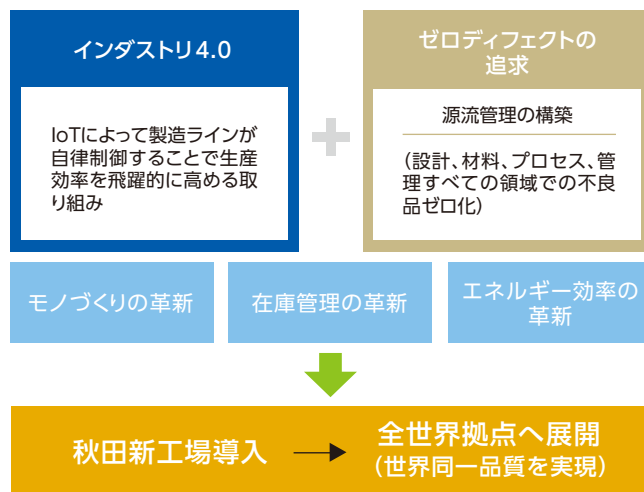
# 10年間の回顧と 皆様への感謝



代表取締役会長  
上釜 健宏

社長就任から10年という歳月をかけ、私たちはようやく「一貫生産」というあるべき姿に立ち戻ることができました。TDKは現在、「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（不良品ゼロ）」で品質の差別化を図る「TDKインダストリ4.5」や、世界同一品質を実現する「ロケーションフリー」を掲げ、一貫生産を基盤としたより高次元のモノづくりに踏み出しています。

### 〈TDKインダストリ4.5とロケーションフリーの概念図〉



## ● 創業100周年に向けて歩むべき道筋

1935年に、磁性材料「フェライト」の工業化を目的として設立されたTDKの歴史は、「磁性」という一本の線で貫かれてきました。TDKが歩むべき道は、私たちのDNAともいえる磁性技術の深耕と、磁性技術を活かした事業領域をおいてほかにありません。私たちの夢は、「磁性といえばTDK」という地位を築くことです。磁性をコアに据えた今後のTDKは、カスタム化・モジュール化によって高い参入障壁を構築できる最先端・成長分野に照準を定め、そこで圧倒的なポジションを築いていかねばなりません。それは、すでにセンサ・アクチュエータ、エネルギーユニット、次世

代電子部品等、将来のTDKを支える新規事業で萌芽しています。また、急速にコモディティ化が進む製品領域では、新陳代謝を活発にすべきですし、得意な分野、莫大な投資が必要な分野では、他社との協業を検討していく必要があります。2015年から2016年にかけて実施した買収や合併の背景にあったのは、こうした戦略の方向性に関する考えでした。

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

7年ほど前、閉鎖した磁気テープ工場の跡地を石黒新社長と視察したことがあります。その際、彼に「この工場がこうなったのは磁気テープ出身のお前にも責任がある。HDD用磁気ヘッドが好調なうちに次のことを考えろ」と叱責したのを覚えています。その時から彼が可能性を信じ、開発に向けて動き出したのが磁気センサでした。それが今に生きているわけです。次の成長の柱に強い想いを抱いている彼は、TDKを力強くリードしてくれるはず。石黒新社長には最初からCEOに就いてもらい、持ち前のスピードと行動力、グローバル感覚を活かして存分に活躍してもらいます。私はサポート役に徹し、取締役会長としてガバナンスを効かせていく考えです。

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

代表取締役会長 上釜 健宏

## ● あるべきモノづくりへの回帰

TDKは創業以来、一貫生産によってモノづくりを鍛え上げてきたというのが私の信念です。材料を原子レベルから磨き上げることで製品の進化を主導することができ、生産工程の合理化も、一貫生産によりはじめて可能になります。しかし、かつての成功モデルだった磁気テープの水平分業体制を電子部品にも適用していった結果、電子部品に最適な生産体制を見失ってしまいました。その結果、モノづくり力の弱体化という大きな課題に直面することになったのです。2013年3月期から大規模な構造改革を断行してきましたが、その主眼はまさに「一貫生産」を取り戻すことでした。外注していた工程の内製化を含む国内製造拠点の集約に加え、世界4極開発体制の整備もその一環でした。



# TOPICS TDK歴史館が「TDK歴史みらい館」としてリニューアルオープン

TDKは、2005年に創業70周年記念事業として、TDKの歴史を紹介する目的で、創業期からの製造拠点であるにかほ市の平沢工場敷地内にTDK歴史館を建設しました。そして、創業80周年を契機に、TDKの製品や技術の歴史と未来への取り組みを紹介し、科学技術の学習支援を積極的に行う活動拠点として、TDK歴史館の全面リニューアルを行い、2016年10月7日に「TDK歴史みらい館（英文名称：TDK Museum）」をオープンしました。エレクトロニクス機器とそこに使われた電子部品の歴史を当時の貴重な製品やリアルなCG映像で年代順にわかりやすく紹介しており、子供から大人まで楽しめる施設となっています。

## 主な展示内容のご紹介



## TDK歴史みらい館外観



## 4大イノベーション

TDKが創業以来、社会に大きなインパクトを与えた4つのイノベーション「フェライトコア」、「磁気テープ」、「積層チップ部品」、「磁気ヘッド」をリアルなCG映像を使い、わかりやすく年代を追ってご紹介しています。

歴史

## スマートハウス

様々なモノがネットワークでつながるIoT（Internet of Things/モノのインターネット）により豊かな生活を実現するために不可欠な「センシング技術」などの近未来の技術を体験できます。

みらい



## 大年表

創業から現在に至るまでのTDKのあゆみを世の中の動きにあわせて年表でご紹介しています。当時を象徴する製品も展示しており、その中にはTDKの部品が使われています。

歴史

## インタラクティブ マグネティックフィールドシアター by チームラボ

芸術を主体とした先鋭的なモノづくりで世界が目にするウルトラテクノロジー集団「チームラボ」による体験型シアター。目に見えない「磁性」を可視化し、「磁性」に触れることができます。

みらい

## ご利用案内



- 開館時間：10時～18時
- 休館日：月曜日（祝日の場合はその翌日）・当館の定める日
- 入館料：無料（団体の方は、事前申し込みが必要です）

所在地：〒018-0402 秋田県にかほ市平沢字画書面15  
※JR仁賀保駅から徒歩約10分（タクシーで約3分）

TEL:0184-35-6580 FAX:0184-35-6853  
<http://www.tdk.co.jp/museum/>（スマートフォンでも閲覧できます）

## 2017年3月期 上半期の業績について

2016年9月30日に終了しました2017年3月期上半期(2016年4月1日から9月30日までの6ヶ月間)の連結業績は下記の通りです。

売上高	5,792億円 (前年同期比 1.4%減)
営業利益	443億円 (同 2.8%減)
当期純利益	327億円 (同 3.8%増)

### <2017年3月期 上半期決算のポイント>

- 売上高は前年同期比1.4%減、営業利益は2.8%減。当期純利益は前年同期比で3.8%増。
- 受動部品は、高周波部品の収益改善が牽引し前年同期比で増益。半期及び四半期ベースで営業利益は過去最高。
- 二次電池は、中国スマートフォンメーカー向け販売拡大により前年同期比で増収増益。半期ベースで営業利益は過去最高。

## 2017年3月期 下期見通しについて

下半期における当社グループの重点市場別の動向は下記の通りです。

### <重点市場別の動向>

#### ● ICT市場

- ・北米スマートフォンメーカーの生産水準は、第3四半期にピークを迎えるものの、前年を下回って推移する見込み。

- ・中国スマートフォンメーカーの生産水準は、上期の水準が下期においても継続する見込み。

- ・韓国スマートフォンメーカーの生産水準は、上期を下回ると予測。

- ・HDD(ハードディスクドライブ)の市場規模は、上期と比べ縮小する見込み。

#### ● 自動車市場

- ・国内向け販売は前年割れも、欧州、北米、中国市場は下期も堅調に推移する見込み。

#### ● 産業機器・エネルギー市場

- ・産業機器市場は、一般的に設備投資の抑制傾向が続くが、半導体製造装置関連など、一部の市場は好調を継続する見込み。

- ・再生可能エネルギー市場は、各国の補助金政策の一巡などで横ばいとなる見込み。

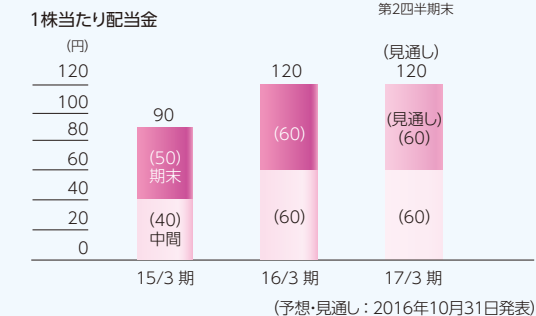
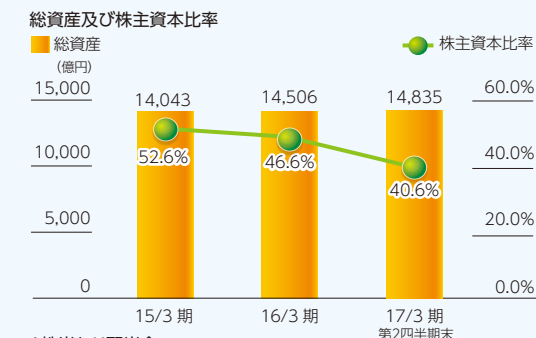
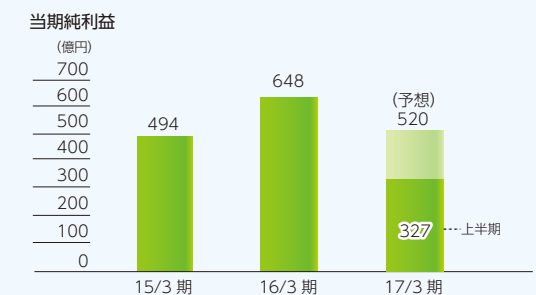
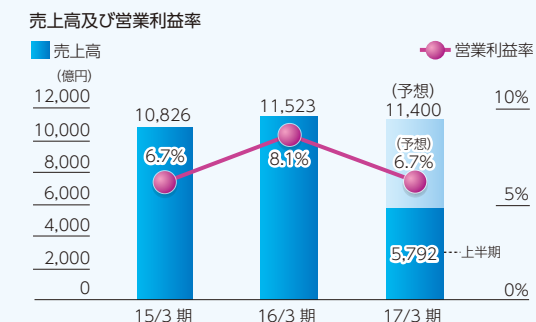
## 業績と配当の見通しについて

以上の動向などを踏まえた2017年3月期の業績の予想と1株当たり配当の見通しは下記の通りです。

売上高	11,400億円	(前期比 1.1%減)
営業利益	760億円	(同 18.6%減)
当期純利益	520億円	(同 19.8%減)
中間配当	60円	(前期実績 60円)
期末配当	(見通し) 60円	(同 60円)
年間配当	(見通し) 120円	(同 120円)

※第3四半期以降の平均為替レートは対米ドル100円、対ユーロ110円を想定(2016年10月31日時点)

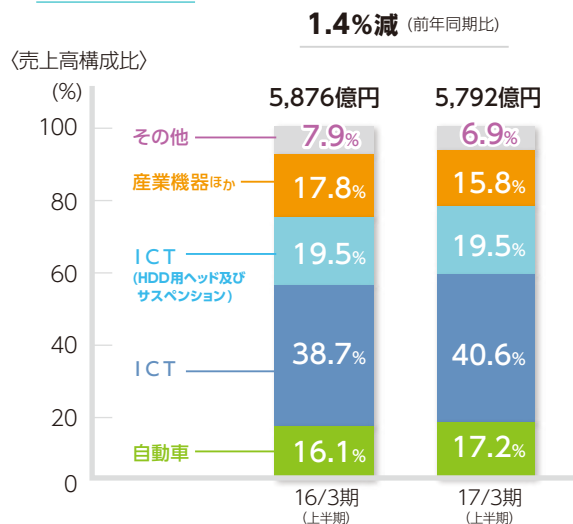
## [主要財務指標等の推移]



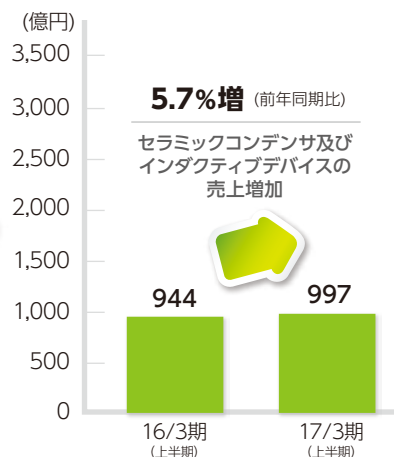


## 重点市場別売上の状況 (2017年3月期上半期)

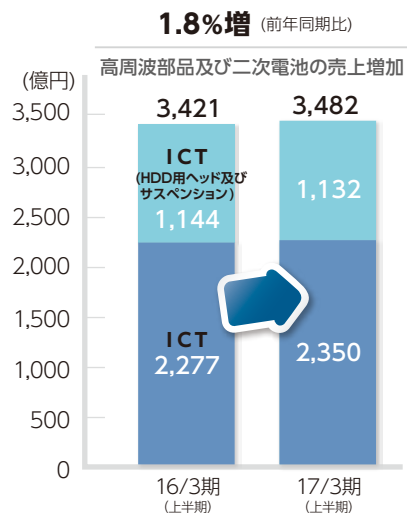
### ●全体



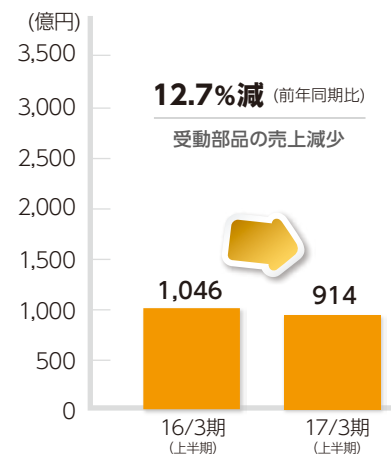
### ●自動車



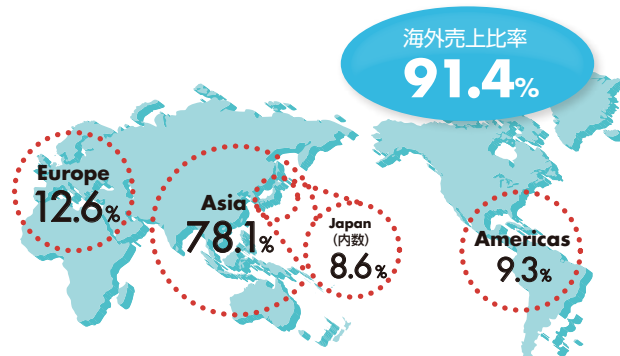
### ●ICT



### ●産業機器ほか



### 地域別売上構成 (2017年3月期上半期)



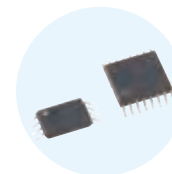
当社グループはグローバルに事業を展開しており、海外売上比率は90%を超えています。また、地域別では、日本を含めたアジア地域が78.1%と、最も大きな割合を占めています。

### 準グランプリ受賞

### 当社のTMR\*センサがCEATEC AWARD 2016 グリーンイノベーション部門の準グランプリを受賞!

CEATEC AWARD 2016 は、最先端IT・エレクトロニクス総合展のCEATECに展示される技術・製品・サービスなどの中から、学術的・技術的観点、さらに将来性や市場性等の視点から審査・選考され、特に優れたものに対して表彰されるものです。TMRセンサは、当社がHDD用磁気ヘッド事業で長年培ってきた磁性技術を活用して開発した新しいタイプの磁気センサです。今回の受賞は、車載電装機器などにおいてセンサ市場が急拡大している中、従来の磁気センサより小型でありながら、高出力及び高精度で、高い安定動作性を実現した高品質な磁気センサを本格量産し、お客様にご提供していることが高く評価されたことによるものです。

\*TMR: Tunneling Magneto-Resistive (トンネル磁気抵抗)



▲TMRセンサ



▲表彰を受けたセンサの展示

## 株主メモ

### ● 株式に関するお問合せ先

#### 証券会社等にて株式をお持ちの株主様

○ 配当金の受取方法の指定、変更	お取引のある証券会社等
○ 単元未満株式の買取・買増請求	
○ 住所変更、名義変更等	
未払配当金の照会、支払い	下記の株主名簿管理人

#### 特別口座にて株式をお持ちの株主様

各種手続き等	下記の特別口座管理機関
--------	-------------

\*特別口座の方は、証券会社等に一般口座を開設し、株式を振替えることをお勧めします。  
(特別口座とは、2008年12月末までにはふり(証券保管振替機構)に株券をお預けにならなかった株主様の株式を、当社がお預かりし一旦管理させていただいている口座のことです)

株主名簿管理人及び特別口座管理機関	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
郵便物送付先及び電話照会先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話：0120-782-031(フリーダイヤル)
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社 全国各支店

#### 〈お知らせコーナー〉

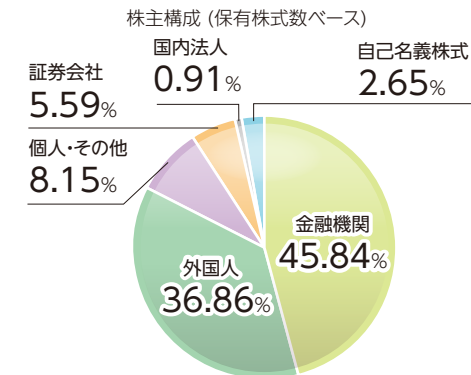
- **配当金の受取方法について:**  
配当金はお受取り忘れのない、安心、確実、スピーディーな、口座振込でのお受取りをお勧めします!
- **単元未満株式の買取・買増請求について:**  
単元未満株式の買取・買増請求に係る当社に対する手数料は無料となっておりますので、是非ご活用ください!  
(但し、特別口座の株主様を除き、証券会社等に対する手数料が別途必要となる場合がありますので、ご注意ください)
- **今回お送りした「配当金計算書」について:**  
確定申告を行う際、添付書類としてご使用いただくことができますので、大切に保管ください!

### ● 株式の状況

#### 基本情報 (2016年9月30日現在)

上場証券取引所	東京(証券コード:6762)
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
配当基準日	期末:毎年3月31日、中間:毎年9月30日
株主総会基準日	毎年3月31日(そのほか臨時に必要があるときはあらかじめ公告いたします)
定時株主総会	毎年6月開催
公告方法	電子公告(当社のホームページ http://www.tdk.co.jp/に掲載いたします)
1単元の株式数	100株

株主の状況 (2016年9月30日現在) 株主数 25,585名



### ● IR年間スケジュール 当社のIRの年間スケジュール(概略)は以下の通りとなっております。



#### 当社ホームページのご紹介

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

当社のホームページでは、個人株主・投資家の皆様へさまざまな情報を分かりやすくご紹介しております。どうぞご覧ください。

#### 個人投資家の皆様へ

TDKの基礎知識

TDK 個人投資家

検索 フリック!

【編集後記】株主の皆様、いつも株主通信「TDK Today」をご愛読いただき、誠にありがとうございます。今回は、新社長の決意と経営方針、会長の回顧と株主の皆様への感謝についてお伝えしました。今後も、わかりやすくより良い誌面作りに努めてまいります。今後とも宜しくお願い申し上げます。末筆ながら、新しい年が皆様にとりまして素晴らしい一年になりますよう心よりお祈り申し上げます。



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/>



この冊子は植物油インクを使用しています。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。