

# 第124回 定時株主総会 招集ご通知

## 開催日時

2020年6月23日（火曜日）  
午前10時（受付開始 午前9時）

## 開催場所

東京都港区虎ノ門一丁目23番3号  
虎ノ門ヒルズ森タワー5階  
虎ノ門ヒルズフォーラム ホールA

（開催場所が前回と異なりますので、末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

## 議案

- |       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件                          |
| 第2号議案 | 取締役7名選任の件                         |
| 第3号議案 | 取締役に対する事後交付型株式報酬<br>制度導入に伴う報酬改定の件 |
| 第4号議案 | 監査役の報酬額改定の件                       |

新型コロナウイルス感染症の影響により、開催場所が変更となる場合がございます。その他株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、以下の当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

<https://www.jp.tdk.com/>

ご出席の株主様へのお土産は取りやめることといたします。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

**T D K 株式会社**

証券コード 6762

# 当社の経営理念

社は **創造によって文化、産業に貢献する**

社訓 **夢 勇気 信頼**

## 夢

常に夢をもって前進しよう。  
夢のないところに、創造と建設は  
生まれない。

## 勇気

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

## 信頼

常に信頼を得よう心掛けよう。  
信頼は誠実と奉仕の精神から  
生まれる。

## 企業ビジョン

[Vision 2035]

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。

※註釈：TDK100周年(2035年)に向けて、あるべき会社の姿を表します。



世界初の「フェライトコア」

## 目次

|                   | 頁  |                    | 頁  |
|-------------------|----|--------------------|----|
| ■第124回定時株主総会招集ご通知 | 1  | 3. 会社の新株予約権等に関する事項 | 38 |
| ■株主総会参考書類         |    | 4. 会社役員に関する事項      | 40 |
| 議案及び参考事項          | 5  | 5. 会計監査人の状況        | 45 |
| ■添付書類             |    | 6. 会社の体制及び方針       | 46 |
| 事業報告              |    | 連結計算書類             | 55 |
| 1. 企業集団の現況に関する事項  | 25 | 計算書類               | 58 |
| 2. 会社の株式に関する事項    | 37 | 監査報告               | 60 |

証券コード 6762

2020年6月5日

株主の皆様へ

東京都中央区日本橋二丁目5番1号

**T D K 株 式 会 社**

代表取締役社長 **石 黒 成 直**

## 第124回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第124回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、当日ご出席いただけない場合は、以下のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2020年6月22日（月曜日）午後5時20分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

### 【郵送（書面）による議決権行使の場合】

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようにご返送ください。

### 【インターネット等による議決権行使の場合】

4ページに記載の「インターネット等による議決権行使のご案内」をご参照のうえ、上記の行使期限までに議案に対する賛否をご入力ください。

敬 具

記

**1 日 時** 2020年6月23日（火曜日）午前10時

**2 場 所** 東京都港区虎ノ門一丁目23番3号  
**虎ノ門ヒルズ森タワー5階**  
**虎ノ門ヒルズフォーラム ホールA**

（開催場所が前回と異なりますので、末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

### 3 目的事項

#### 報告事項

1. 第124期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第124期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

#### 決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役7名選任の件
- 第3号議案 取締役に対する事後交付型株式報酬制度導入に伴う報酬改定の件
- 第4号議案 監査役の報酬額改定の件

### 4 招集にあたっての決定事項

- (1) インターネット等と書面の両方で議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- (2) インターネット等により議決権を複数回行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 代理人によるご出席の場合は、本定時株主総会において議決権を有する他の株主様1名を代理人とし、代理権を証明する書面を株主様ご本人の議決権行使書用紙とともに会場受付にご提出ください。
- 株主ではない代理人及び同伴の方等、議決権を有する株主様以外の方はご入場いただけません。
- 会計監査人及び監査役の監査を受けた連結計算書類及び計算書類のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知への添付に代えて、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載し、ご提供しております。
  - ・ 連結計算書類：連結資本勘定計算書及び連結注記表
  - ・ 計算書類：株主資本等変動計算書及び個別注記表
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。



当社ウェブサイト

<https://www.jp.tdk.com/>



## 議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。

後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。本定時株主総会においては、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、郵送（書面）またはインターネット等による議決権行使をご検討ください。



### 株主総会に出席する方法

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、本招集ご通知をご持参ください。

株主総会開催日時

2020年6月23日（火曜日）  
午前10時  
（受付開始：午前9時）



### 郵送（書面）により議決権を行使する方法

同封の議決権行使書用紙に議案の賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限

2020年6月22日（月曜日）  
午後5時20分到着分まで



### インターネット等により議決権を行使する方法

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2020年6月22日（月曜日）  
午後5時20分入力完了分まで

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

**議 決 権 行 使 書** 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権行使回数 XX 回

御中

××××年 ×月×日

（※ 郵 送 可）

スマートフォン用  
議決権行使  
ウェブサイト  
ログインQRコード

見本

○○○○○○○

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号議案  
第3号議案  
第4号議案

- 賛成する場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

第2号議案

- 全員に賛成する場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員に反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者に反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

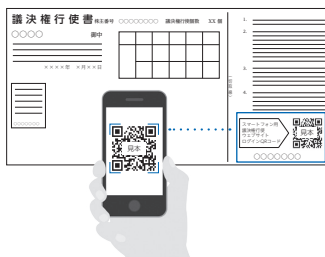
インターネット等と書面の両方で議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により議決権を複数回行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

# インターネット等による議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

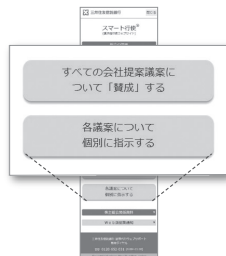
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



**「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。**

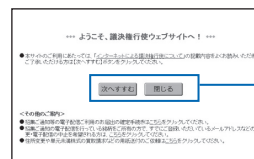
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが右記の議決権行使ウェブサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の議決権行使コード・パスワードを入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。  
※QRコードを再度読み取っていただくと、議決権行使ウェブサイトへ遷移できます。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法等がご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

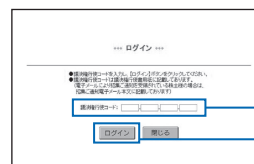
## 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

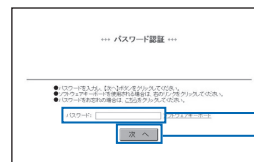
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル  
電話番号（フリーダイヤル）：0120-652-031  
（受付時間 午前9時～午後9時）

機関投資家の皆様は、株式会社 I C J が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

剰余金の処分につきましては、次のとおりといたしたいと存じます。

#### 期末配当に関する事項

当社は、中長期的な企業価値の向上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おります。そのために、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、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。したがって、当社は実現した利益を事業活動へ積極的に再投資したうえで、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、事業環境の変化等を総合的に勘案し、配当を行うことといたします。

つきましては、当期の期末配当を次のとおりといたしたいと存じます。

#### 1. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式 1株につき金 **90円**  
配当総額 **11,368,721,970円**

\* 2019年12月3日にお支払いいたしました中間配当金90円とあわせ、年間配当金は、1株につき金180円となります。

#### 2. 剰余金の配当が効力を生ずる日 2020年6月24日

#### 《ご参考》1株当たり配当金及び連結配当性向の推移

|            | 第121期<br>(2016年4月1日～<br>2017年3月31日) | 第122期<br>(2017年4月1日～<br>2018年3月31日) | 第123期<br>(2018年4月1日～<br>2019年3月31日) | 第124期<br>(2019年4月1日～<br>2020年3月31日) |
|------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 中間配当 (円)   | 60                                  | 60                                  | 80                                  | 90                                  |
| 期末配当 (円)   | 60                                  | 70                                  | 80                                  | (見通し) 90                            |
| 年間配当 (円)   | 120                                 | 130                                 | 160                                 | (見通し) 180                           |
| 連結配当性向 (%) | 10.4                                | 25.9                                | 24.6                                | (見通し) 39.3                          |

## 第2号議案

## 取締役7名選任の件

当社は、定款の定めにより取締役の任期を1年としております。取締役全員7名は、本定時株主総会終結の時をもって任期が満了となりますので、改めて取締役7名（うち社外取締役は3名）の選任をお願いいたしたいと存じます。なお、当社は、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とすることを基本方針としております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

| 候補者<br>番号 | 氏 名                    |     |     | 当社における<br>地位、担当等                                                  | 指名<br>諮問<br>委員会 | 報酬<br>諮問<br>委員会   | 取締役会への<br>出席状況            |
|-----------|------------------------|-----|-----|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 1         | いし ぐろ しげ なお<br>石 黒 成 直 | 再 任 | 男 性 | 代表取締役社長<br>・ 加湿器対策本部長                                             | ○               | —                 | 100%<br>(13回中13回)         |
| 2         | やま にし てつ じ<br>山 西 哲 司  | 再 任 | 男 性 | 代表取締役専務執行役員<br>・ Global Chief Compliance<br>Officer<br>・ 経理・財務本部長 | —               | —                 | 100%<br>(13回中13回)         |
| 3         | すみ た まこと<br>澄 田 誠      | 再 任 | 男 性 | 取締役会長<br>・ コーポレート・ガバナンス<br>委員会委員長                                 | ○               | ○                 | 100%<br>(13回中13回)         |
| 4         | おお さか せい じ<br>逢 坂 清 治  | 再 任 | 男 性 | 取締役専務執行役員<br>・ 戦略本部長                                              | —               | ○                 | 100%<br>(13回中13回)         |
| 5         | いし むら かず ひこ<br>石 村 和 彦 | 再 任 | 社 外 | 独 立<br>立 員                                                        | 男 性             | 取 締 役             | ○ ○<br>(13回中13回)          |
| 6         | や ぎ かず のり<br>八 木 和 則   | 再 任 | 社 外 | 独 立<br>立 員                                                        | 男 性             | 取 締 役<br>・ 取締役会議長 | ○ ○<br>(委員長)<br>(13回中13回) |
| 7         | なか やま<br>中 山 こずゑ       | 新 任 | 社 外 | 独 立<br>立 員                                                        | 女 性             | —                 | — — —                     |



候補者番号

1

い し ぐ ろ し げ な お

石黒 成直

(1957年10月30日生)

再任

所有株式数  
5,500株

当事業年度における  
取締役会への出席状況  
13回中13回

## ▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|          |                                                  |          |                                   |
|----------|--------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|
| 1982年 1月 | 当社入社                                             | 2011年 4月 | 当社ヘッドビジネスグループ デピュティゼネラルマネージャー     |
| 2002年 4月 | 当社レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ欧州営業部経営企画担当部長      | 2012年 6月 | 当社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー          |
| 2004年 7月 | 当社ヘッドビジネスグループHDDヘッドビジネスディビジョン日本オペレーション企画グループリーダー | 2014年 6月 | 当社執行役員                            |
| 2007年 4月 | 当社ヘッドビジネスグループHDDヘッドビジネスディビジョン日本オペレーションリーダー       | 2015年 4月 | 当社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニーCEO           |
|          |                                                  | 2015年 6月 | 当社常務執行役員                          |
|          |                                                  | 2016年 6月 | 当社代表取締役社長兼加湿器対策本部長（現任）<br>当社生産本部長 |

## ▶ 候補者とした理由

同氏は、HDD（ハードディスクドライブ）用ヘッド事業の責任者を経て、2016年から代表取締役社長を務めており、新たな事業の創出と経営改革を強力に推し進めております。グローバルでの豊富なマネジメント経験と見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定及び職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断し、取締役として選任をお願いするものであります。

## ▶ その他

現在、同氏は指名諮問委員会の委員を務めております。

候補者番号

2

や ま に し て つ じ  
山西 哲司  
(1960年5月29日生)

再任

所有株式数  
3,000株  
当事業年度における  
取締役会への出席状況  
13回中13回

▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|          |                                    |          |                                       |
|----------|------------------------------------|----------|---------------------------------------|
| 1983年 4月 | 当社入社                               | 2015年 6月 | 当社執行役員                                |
| 2005年 1月 | 当社アドミニストレーショングループ経理部<br>計数管理担当部長   | 2016年 6月 | 当社取締役                                 |
| 2008年 7月 | 当社アドミニストレーショングループ経理部<br>計数管理グループ部長 | 2017年 4月 | 当社経理・財務本部長（現任）                        |
| 2013年 6月 | 当社経理部長                             | 2017年 6月 | 当社常務執行役員                              |
| 2015年 4月 | 当社経理グループ ゼネラルマネージャー                | 2018年 6月 | 当社代表取締役（現任）                           |
|          |                                    | 2019年 4月 | 当社Global Chief Compliance Officer（現任） |
|          |                                    | 2020年 4月 | 当社専務執行役員（現任）                          |

▶ 候補者とした理由

同氏は、国内外の事業における経理・財務の経験を有し、現在は、代表取締役、Global Chief Compliance Officer（グローバル・チーフ・コンプライアンス・オフィサー）及び経理部門の責任者を務めております。当社のグローバルでの財務・経営管理面における高い能力と専門性やこれまでの経験と見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定及び職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断し、取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

3

す み た

澄 田

(1954年 1 月 6 日生)

まこと

誠

再 任

所有株式数

—

当事業年度における  
取締役会への出席状況

13回中13回

## ▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|           |                  |           |                                |
|-----------|------------------|-----------|--------------------------------|
| 1980年 4 月 | 株式会社野村総合研究所入社    | 2013年 4 月 | イノテック株式会社代表取締役会長               |
| 1996年 6 月 | イノテック株式会社取締役     | 2013年 6 月 | 当社社外監査役辞任                      |
| 2005年 4 月 | 同社代表取締役専務        |           | 当社社外取締役                        |
| 2005年 6 月 | アイティアアクセス株式会社取締役 | 2015年 2 月 | INNOTECH FRONTIER, Inc.代表取締役会長 |
| 2007年 4 月 | イノテック株式会社代表取締役社長 | 2018年 6 月 | イノテック株式会社取締役会長（現任）             |
| 2011年 6 月 | 当社社外監査役          |           | 当社取締役会長（現任）                    |

### 〔 重要な兼職の状況 〕

- ・イノテック株式会社取締役会長

## ▶ 候補者とした理由

同氏は、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ります。また、同氏は、2011年から2018年まで当社の社外役員を務めた後、同年から当社の取締役会長としてコーポレート・ガバナンスの強化等に取り組んでおります。これまでの経験と見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定及び職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断し、取締役として選任をお願いするものであります。

## ▶ その他

現在、同氏はコーポレート・ガバナンス委員会の委員長、指名諮問委員会の委員及び報酬諮問委員会の委員を務めております。

候補者番号

4

お お さ か                      せ い じ

逢坂                      清治

(1958年10月28日生)

再任

所有株式数  
3,000株

当事業年度における  
取締役会への出席状況  
13回中13回

#### ▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|          |                                         |          |                                                  |
|----------|-----------------------------------------|----------|--------------------------------------------------|
| 1982年 4月 | 当社入社                                    | 2012年 6月 | TDK-EPC Senior Executive Vice President<br>& COO |
| 2003年 4月 | 当社経営企画部担当部長                             | 2015年 4月 | 当社電子部品営業本部長兼電子部品営業本部<br>ICTグループゼネラルマネージャー        |
| 2009年 6月 | 当社執行役員<br>当社コーポレートストラテジーグループ経営<br>企画部長  | 2017年 4月 | 当社戦略本部長（現任）<br>当社人事担当                            |
| 2011年 5月 | 当社経営企画グループゼネラルマネージャー<br>兼経営企画グループ経営企画部長 | 2017年 6月 | 当社取締役専務執行役員（現任）<br>田淵電機株式会社社外取締役                 |
| 2012年 6月 | 当社常務執行役員                                |          |                                                  |

#### ▶ 候補者とした理由

同氏は、事業部門や営業部門を経て、現在は、経営企画・広報・取締役会室を統轄する部門の責任者として当社の事業戦略の立案及び実行に取り組んでおります。これまでの経験と見識を活かし、引き続き当社の取締役会における重要事項の決定及び職務執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できると判断し、取締役として選任をお願いするものであります。

#### ▶ その他

現在、同氏は報酬諮問委員会の委員を務めております。

候補者番号

5

い し む ら か ず ひ こ

石村 和彦

(1954年9月18日生)

再任

社外

独立役員

所有株式数

—

当事業年度における  
取締役会への出席状況

13回中13回

在任年数（本定時株主総会終結時）  
5年

## ▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|          |                                 |          |                              |
|----------|---------------------------------|----------|------------------------------|
| 1979年 4月 | 旭硝子株式会社（現 AGC 株式会社）入社           | 2017年 6月 | 株式会社 I H I 社外取締役（現任）         |
| 2006年 1月 | 同社執行役員関西工場長                     | 2018年 1月 | 旭硝子株式会社（現 AGC 株式会社）取締役会<br>長 |
| 2007年 1月 | 同社上席執行役員エレクトロニクス&エネ<br>ルギー事業本部長 | 2018年 6月 | 野村ホールディングス株式会社社外取締役（現<br>任）  |
| 2008年 3月 | 同社代表取締役兼社長執行役員 C O O            | 2020年 3月 | AGC 株式会社取締役（現任）              |
| 2010年 1月 | 同社代表取締役兼社長執行役員 C E O            | 2020年 4月 | 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長<br>（現任） |
| 2015年 1月 | 同社代表取締役会長                       |          |                              |
| 2015年 6月 | 当社社外取締役（現任）                     |          |                              |

## 【重要な兼職の状況】

- ・ AGC 株式会社取締役
- ・ 株式会社 I H I 社外取締役
- ・ 野村ホールディングス株式会社社外取締役
- ・ 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長

## 【社外取締役候補者】

## ▶ 候補者とした理由

同氏は、企業経営に関する豊富な経験及び知識のみならず、幅広い見識を有する人材であります。当社の取締役会における意思決定の適法性・妥当性を確保するための助言・提言を行える能力を有していると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

なお、同氏が取締役を務める AGC 株式会社と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループの連結売上高に占める AGC グループに対する売上比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。

また、同氏が社外取締役を務める株式会社 I H I と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループの連結売上高に占める I H I グループに対する売上比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。

さらに、同氏が理事長を務める国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下「産総研」）と当社との間には研究委託等の関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループからの委託研究費等の支払額が産総研の年間収入額に占める比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。

## ▶ 独立役員（株式会社東京証券取引所有価証券上場規程第 436 条の 2、以下同じ）

現在、同氏は独立役員であり、本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合、引き続きその地位を継続いたします。

## ▶ その他

現在、同氏は指名諮問委員会の委員及び報酬諮問委員会の委員を務めております。



や ぎ か ず の り  
**八木 和則**  
(1949年4月1日生)

**再任**  
**社外**  
**独立役員**

所有株式数  
—  
当事業年度における  
取締役会への出席状況  
**13回中13回**  
在任年数（本定時株主総会終結時）  
**2年**  
(社外監査役を含めた通算の在任  
年数は7年となります。)

#### ▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|          |                           |          |                             |
|----------|---------------------------|----------|-----------------------------|
| 1972年 4月 | 株式会社横河電機製作所（現 横河電機株式会社）入社 | 2011年 6月 | 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） |
| 1999年10月 | 同社執行役員経営企画部長・マーケティング部担当   | 2012年 6月 | J S R 株式会社社外取締役             |
| 2001年 4月 | 同社常務執行役員経営企画部長            | 2013年 6月 | 当社社外監査役                     |
| 2001年 6月 | 同社取締役常務執行役員経営企画部長         | 2014年 3月 | 応用地質株式会社社外取締役               |
| 2002年 7月 | 同社取締役専務執行役員経営企画部長         | 2017年 6月 | 双日株式会社社外監査役（現任）             |
| 2005年 7月 | 同社取締役専務執行役員経営管理本部長        | 2018年 6月 | 当社社外監査役辞任<br>当社社外取締役（現任）    |
| 2011年 6月 | 同社顧問                      |          |                             |

#### 【重要な兼職の状況】

- ・株式会社横河ブリッジホールディングス社外監査役
- ・双日株式会社社外監査役

#### 【社外取締役候補者】

#### ▶ 候補者とした理由

同氏は、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ります。当社の取締役会における意思決定の適法性・妥当性を確保するための助言・提言を行える能力を有していると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

なお、同氏が社外監査役を務める双日株式会社と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（双日グループの連結売上高に占める当社グループに対する売上比率は1%未満、2020年3月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。

#### ▶ 独立役員

現在、同氏は独立役員であり、本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合、引き続きその地位を継続いたします。

#### ▶ その他

現在、同氏は取締役会議長並びに指名諮問委員会の委員長及び報酬諮問委員会の委員を務めております。



候補者番号

な か や ま

中山 こずゑ

(1958年2月25日生)

新任

社外

独立役員

所有株式数

—

#### ▶ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

|          |                           |          |                          |
|----------|---------------------------|----------|--------------------------|
| 1982年 4月 | 日産自動車株式会社入社               | 2012年 4月 | 同市文化観光局長                 |
| 2010年 9月 | 同社ブランドコーディネーションディビジョン副本部長 | 2018年 6月 | 株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長（現任） |
| 2011年 3月 | 同社退職                      | 2019年 6月 | 株式会社帝国ホテル社外監査役（現任）       |
| 2011年 4月 | 横浜市役所入庁                   |          |                          |

#### 【重要な兼職の状況】

- ・株式会社横浜国際平和会議場（略称社名パシフィコ横浜）代表取締役社長
- ・株式会社帝国ホテル社外監査役

#### 【社外取締役候補者】

#### ▶ 候補者とした理由

同氏は、自動車産業におけるグローバルビジネスの豊富な経験と知識及び企業経営に関する知見を有する人材であります。当社の取締役会における意思決定の適法性・妥当性を確保するための助言・提言を行える能力を有していると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

なお、同氏が社外監査役を務める株式会社帝国ホテルと当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（帝国ホテルグループの連結売上高に占める当社グループに対する売上比率は1%未満、2020年3月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。

#### ▶ 独立役員

本議案が承認可決され、同氏が社外取締役に就任した場合、独立役員となる予定であります。

- (注) 1. 上記7名の取締役候補者は、いずれも当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 当社と各社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。本議案が承認可決され、石村和彦及び八木和則の両氏が社外取締役に就任した場合、当該責任限定契約は、引き続き効力を有するものとしております。
- また、本議案が承認可決され、中山こずゑ氏が社外取締役に就任した場合、当社は、同氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
3. 石村和彦氏が2017年6月から社外取締役を務めている株式会社IHは、民間航空機エンジンの整備事業に関し、2019年3月に経済産業省から、認可を受けた修理の方法によって航空機用エンジンを修理するよう航空機製造事業法に基づく命令を受け、また、同年4月には国土交通省から航空法に基づく業務改善命令を受けました。
- 同氏は、当該事実が判明するまでこれを認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言を行っており、また、当該事実の判明後は、再発防止策の確実な実施及びコンプライアンス体制のさらなる強化を求めるなど、社外取締役としての職責を果たしております。
4. 石村和彦氏は、2018年6月から野村ホールディングス株式会社の社外取締役を務めておりますが、同社及び同社の子会社である野村證券株式会社は、2019年5月に金融庁から金融商品取引法に基づく業務改善命令を受けました。これは、東京証券取引所の「市場構造の在り方等に関する懇談会」において上位市場の指定・退出基準に関し議論が行われる中で、当該基準に係る不適切な情報伝達が野村證券株式会社で発生したことを受けて発出されたものであります。
- 同氏は、当該事実が判明するまでこれを認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立った提言を行っており、また、当該事実の判明後は、再発防止に向けた法令等遵守態勢及び内部管理態勢の一層の強化・充実を求めるなど、社外取締役としての職責を果たしております。
5. 当事業年度における社外役員に関する事項（主な活動状況）については、事業報告44ページに記載のとおりであります。

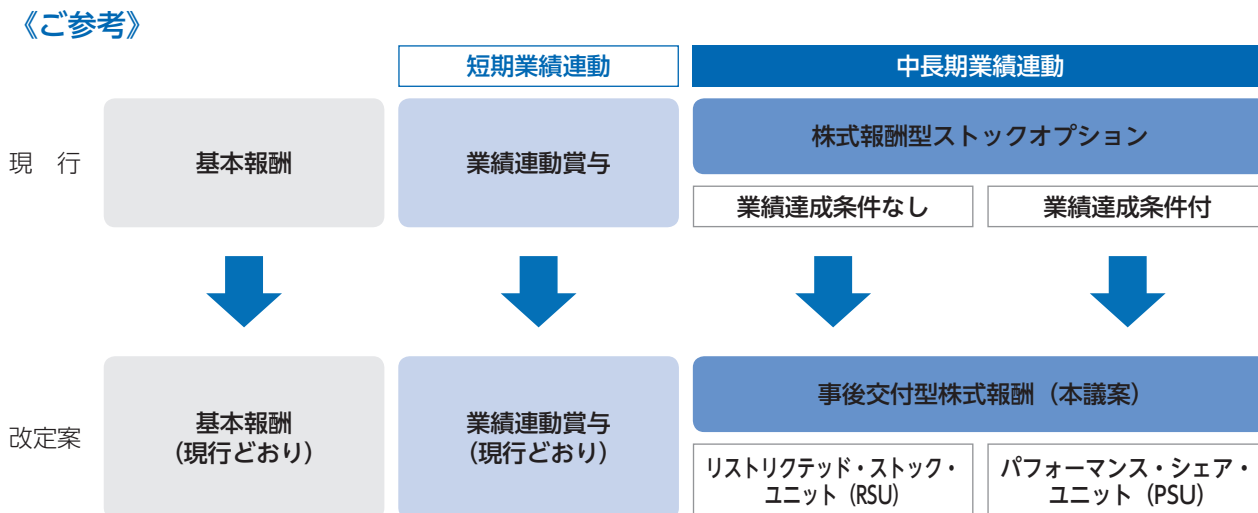
### 第3号議案

## 取締役に対する事後交付型株式報酬制度導入に伴う報酬改定の件

現在、当社の取締役の報酬は、基本報酬、業績連動賞与及び株式報酬型ストックオプションで構成されております。

このたび、当社の取締役（社外取締役を除く、以下「対象取締役」）が株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、中期業績向上及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、取締役の報酬体系の一部を見直し、株式報酬型ストックオプション制度を事後交付型株式報酬制度（以下「本制度」）に変更することとしたいと存じます。具体的には、現行の株式報酬型ストックオプションのうち業績達成条件が付されていないものをリストラクテッド・ストック・ユニット（以下「RSU」）に、業績達成条件が付されているものをパフォーマンス・シェア・ユニット（以下「PSU」）にそれぞれ変更したいと存じます。





## 1. 概要

### (1) R S U

中期経営計画初年度の初日から最終年度の末日までの3年間（または3年以上で当社取締役会が定める期間、以下「対象期間」）の継続勤務を条件に、事前に定める当社株式及び金銭を、対象期間終了後に交付する類型の継続勤務発行型株式報酬です。

### (2) P S U

中期経営計画の業績目標達成度に応じて算定される当社株式及び金銭を、対象期間終了後に交付する類型の業績連動発行型株式報酬です。

## 2. 交付対象

### (1) R S U

社外取締役を除く取締役とし、その員数は、第2号議案が原案どおり承認可決されますと4名となります。

## (2) P S U

執行役員を兼ねる取締役のみ（執行役員を兼ねない取締役及び社外取締役は交付対象外）とし、その員数は、第2号議案が原案どおり承認可決されますと3名となります。

## 3. 金銭報酬債権の総額及び株式総数の上限

当社取締役に対する株式報酬型ストックオプションに係る報酬額については、2015年6月26日開催の第119回定時株主総会において、年額4億57百万円以内とご承認いただき今日に至っております。本改定後は、R S U及びP S Uに係る金銭報酬債権の総額は、年額4億57百万円以内（現行から変更なし）、対象取締役が発行または処分を受ける当社普通株式の総数は、年39,000株以内といたします。

なお、上記の総額及び株式総数については、P S Uが対象期間分を一括して対象期間終了後に交付するものであることから、実質的には1年度当たりの総額は1億96百万円以内、株式総数は16,700株以内に相当いたします。

## 4. 交付株式数及び支給金額並びに金銭報酬債権額の算定方法

### (1) R S U

当社は、以下の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社普通株式の数及び支給する金銭の額を算定いたします。

#### ① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数

$(\text{基準金額}(\times 1) \div \text{付与時株価}(\times 2)) \times 50\%$

計算の結果生じる100株未満の端数は、100株単位に切上げます。

#### ② 各対象取締役に支給する金銭の額

$\{(\text{基準金額}(\times 1) \div \text{付与時株価}(\times 2)) - \text{上記①で算定された当社普通株式の数}\} \times \text{交付時株価}(\times 3)$

計算の結果生じる1円未満の端数は、1円単位に切上げます。

### (2) P S U

当社は、中期経営計画の業績目標達成度( $\times 4$ )に応じて、以下の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社普通株式の数及び支給する金銭の額を算定いたします。

- ① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数  
(基準金額(※1)÷付与時株価(※2))×業績目標達成度(※4)×50%  
計算の結果生じる100株未満の端数は、100株単位に切上げます。
- ② 各対象取締役に支給する金銭の額  
{(基準金額(※1)÷付与時株価(※2))×業績目標達成度(※4)－上記  
①で算定された当社普通株式の数}×交付時株価(※3)  
計算の結果生じる1円未満の端数は、1円単位に切上げます。

各対象取締役に支給する金銭報酬債権額は、以下の計算式に基づき算定いたします。

＜RSU、PSU共通＞

金銭報酬債権額＝上記①×交付時株価(※3)＋上記②

- ※1 基準金額は、各対象取締役の職責の大きさに応じて、当社取締役会において対象取締役ごとに決定されます。
- ※2 付与時株価は、付与年における定時株主総会開催日の前日を起算日とする前1か月間の東京証券取引所における当社普通株式の終値の平均額といたします。
- ※3 交付時株価は、本制度に基づき交付する株式の発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)といたします。
- ※4 業績目標達成度は、中期経営計画での業績達成度に応じて、100%から0%まで変動させます。2021年付与分については、連結営業利益及びROEを業績評価指標といたします。

## 5. 交付要件

本制度においては、対象期間が終了し、以下の要件を満たした場合には、各対象取締役に対して当社普通株式の交付及び金銭の支給を行います。当社普通株式の交付は、当社による株式発行または自己株式処分の方法により行われ、対象取締役のうち実際の交付対象者及び当該株式発行または自己株式処分に係る募集事項は、対象期間経過後の当社取締役会において決定いたします。

- ① 対象期間中に対象取締役が継続して当社もしくは当社子会社の取締役または執行役員のいずれかの地位にあったこと
- ② 当社取締役会で定める一定の非違行為がなかったこと
- ③ その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件

R S Uは第125期（2021年3月期）、P S Uは第126期（2022年3月期）からそれぞれ運用を開始し、付与済のものを除き、株式報酬型ストックオプション制度は廃止いたします。

また、新たな中期経営計画が策定される度に、本定時株主総会で承認を受けた範囲内で本制度を継続することを予定しております。

なお、本議案が原案どおり承認可決された場合、取締役に加えて執行役員にも同様の株式報酬制度を導入する予定ですが、交付株式総数の当社発行済株式総数に対する比率は、1年当たり0.1%以内となる見込みであります。

## 《ご参考》

### 1. 取締役の報酬体系

本議案が原案どおり承認可決されますと、取締役の業績連動報酬（標準支給額の場合）の基本報酬に対する比率は、次のとおりとなります。

|      |        |           |
|------|--------|-----------|
| 基本報酬 | 業績連動賞与 | 事後交付型株式報酬 |
| 1    | : 0.6  | : 0.8     |

### 2. 報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、報酬諮問委員会を設置しております。同委員会の委員長及び委員の過半数は、独立社外取締役が務めております。

当社の取締役及び監査役の報酬に係る基本方針、報酬決定プロセス等については、事業報告42ページから43ページに記載のとおりであります。

また、本議案及び第4号議案は、同委員会による審議を経ております。

**第4号議案****監査役の報酬額改定の件**

当社監査役の報酬額は、2002年6月27日開催の第106回定時株主総会において、月額8百万円（年額換算96百万円）以内にご承認いただき今日に至っておりますが、この間経済・社会情勢が大きく変化したこと、多様で優秀な人材を確保するために競争力のある報酬体系を維持すること等を勘案し、年額120百万円以内に改定いたしたいと存じます。

現在の監査役の員数は、5名（うち社外監査役は3名）であります。

なお、本改定後も、監査役の報酬は基本報酬のみとし、業績に連動する要素はございません。

以 上

## 《ご参考》当社のコーポレート・ガバナンス

### (1) 基本方針

当社は、当社グループの持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に資することを目的として、「TDK コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しております。

この基本方針のほか、当社のコーポレート・ガバナンスに関する情報は、以下の当社ウェブサイトからご覧いただけます。

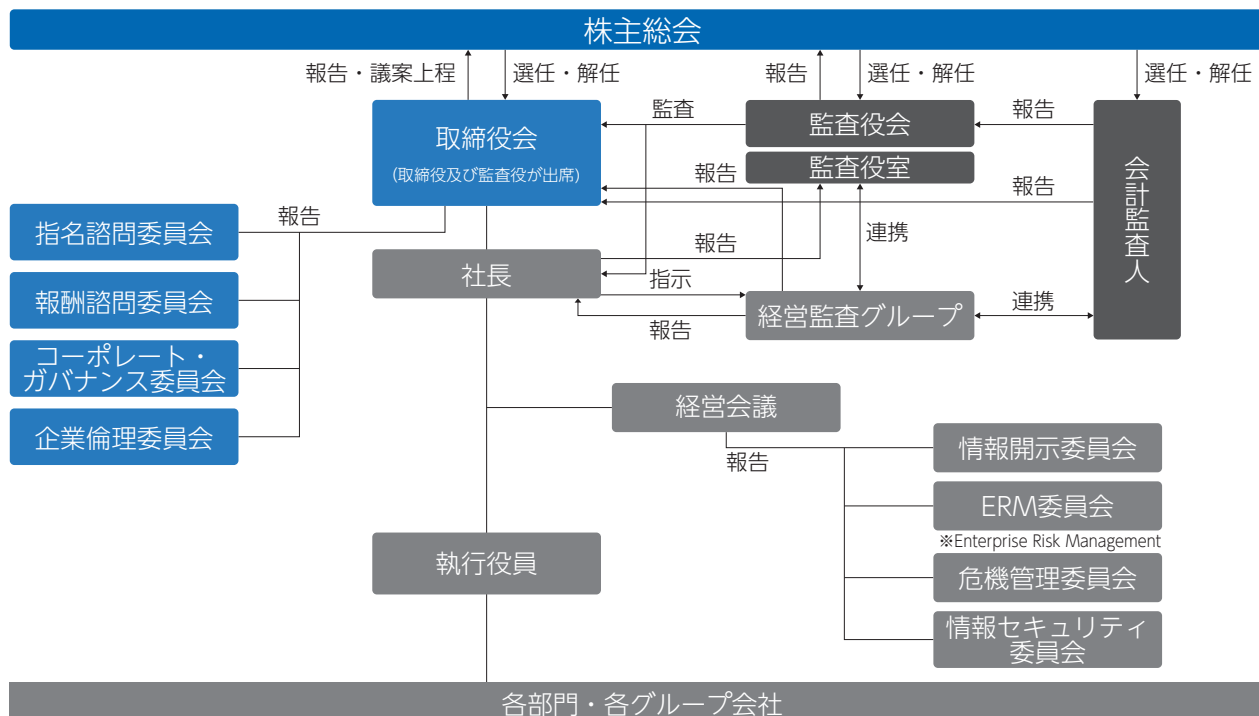
[https://www.jp.tdk.com/corp/ja/ir/tdk\\_management\\_policy/governance/](https://www.jp.tdk.com/corp/ja/ir/tdk_management_policy/governance/)



### (2) これまでの主な取り組み

|       | 2002                  | 2005 | 2007  | 2008                    | 2009              | 2015                              | 2018                              |
|-------|-----------------------|------|-------|-------------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 取締役総数 | 12名から7名に縮小            |      |       |                         |                   |                                   |                                   |
| 社外取締役 | 1名を招聘                 |      | 2名へ増員 |                         | 3名へ増員             | 取締役の3分の1以上を独立社外取締役とすることを基本方針として決定 |                                   |
| 各種委員会 | 報酬諮問委員会を発足（委員長：社外取締役） |      |       |                         |                   |                                   |                                   |
|       |                       |      |       | 指名諮問委員会を発足（委員長：社外取締役）   |                   |                                   |                                   |
|       |                       |      |       |                         |                   | コーポレート・ガバナンス委員会を発足                |                                   |
| 役員報酬  |                       |      |       |                         | 株式報酬型ストックオプションを導入 |                                   | 取締役賞与及び株式報酬型ストックオプションについて報酬体系を見直し |
|       |                       |      |       | 社外取締役及び監査役の報酬を基本報酬のみに変更 |                   |                                   |                                   |

### (3) 体制図



#### 指名諮問委員会

■役割：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

■構成：委員長 社外取締役 八木 和則  
 委員 社外取締役 吉田 和正  
 委員 社外取締役 石村 和彦  
 委員 取締役会長 澄田 誠  
 委員 代表取締役社長 石黒 成直

#### 報酬諮問委員会

■役割：取締役及び執行役員の報酬の仕組みと水準を審議し、取締役会に答申

■構成：委員長 社外取締役 吉田 和正  
 委員 社外取締役 石村 和彦  
 委員 社外取締役 八木 和則  
 委員 取締役会長 澄田 誠  
 委員 取締役専務執行役員 逢坂 清治

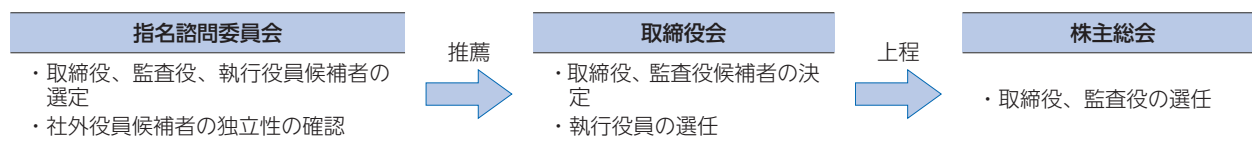
※両委員会の構成は2020年3月末現在のものを記載しております。

## (4) 役員指名

### ① 役員指名手続

指名諮問委員会は、取締役及び監査役並びに執行役員の指名に関し、期待される要件を審議の上、候補者を推薦することで、取締役及び監査役並びに執行役員の選任の妥当性及び決定プロセスの透明性の確保に寄与しております。

また、社外役員の独立性についても審議しております。第2号議案におけるすべての候補者は、同委員会による審議を経ております。



### ② 取締役会の構成

#### ■基本方針

- ・経営の迅速な意思決定を図るために取締役会を少人数構成とする。
- ・取締役の3分の1以上を独立社外取締役とする。
- ・取締役会議長は、監督と執行の一層の分離を図る観点から、原則として独立社外取締役が務める。

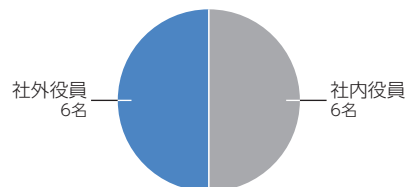
#### ■第2号議案が原案どおり承認可決された場合の社外役員の就任状況

取締役：7名中3名が独立社外取締役（うち女性1名）

監査役：5名中3名が独立社外監査役（うち女性1名）

合 計：12名中6名が社外役員（うち女性2名）

#### 取締役と監査役を合わせた 取締役会の構成





### ③ 社外役員の独立性基準

当社は、当社が招聘する社外取締役及び社外監査役の独立性を確保するため、株式会社東京証券取引所が定める「独立役員の確保（有価証券上場規程第436条の2）」及び「上場管理等に関するガイドラインⅢ 5.（3）の2」等を参考に、当社の【独立性検証項目】を設定しております。その概要は、以下のとおりであります。

#### 【独立性検証項目】

##### (1) 取引先の場合

現在及び過去3年間に於いて、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、T D K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、連結売上上の2%以上である場合、T D K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、T D K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3年間に於いて、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T D K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、T D K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T D K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、T D Kグループの依存度が高い場合

④当該団体から受けるサービス等において、T D K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3年間に於いて、当該社外役員の近親者（2親等内の親族）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）

## (5) 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくために、毎期、取締役会の実効性の評価を実施しております。

また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、一定期間毎（3年に一度を目途）に第三者評価機関に評価を依頼しております。

2020年3月期の取締役会評価においては、前期に第三者評価機関による調査を実施したことから、取締役会の諮問機関であるコーポレート・ガバナンス委員会（委員長：取締役会長 澄田誠）が中立的な立場で主導して実施いたしました。評価プロセス及び評価結果の概要（前期の実効性評価で抽出された課題への取り組みの進捗状況及び今後の課題を含む）については、当社ウェブサイト（URL等は20ページに記載）に掲載しております。

以 上

## 添付書類(1)

## 事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

## 1 企業集団の現況に関する事項

## (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における世界経済は、米中貿易摩擦問題の顕在化等により、中国経済の減速傾向が鮮明となり、比較的堅調に推移していた欧米や日本の経済にも景気悪化の影響が及びました。さらに第4四半期においては、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な感染拡大により、中国をはじめ各国で都市封鎖等の感染拡大防止のための大規模な措置が取られ、実体経済に大きな影響を及ぼしました。

当社の連結業績に影響を与えるエレクトロニクス市場においても、米中貿易摩擦問題や新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、需要の落ち込み、生産活動の制限等が見られました。自動車市場では、電装化の進展による部品搭載点数増加の傾向は見られたものの、最大市場の中国をはじめ世界的に販売台数が前期比で減少いたしました。ＩＣＴ（情報通信技術）市場では、５Ｇ（第５世代移动通信システム）関連の需要の立上りが見られましたが、スマートフォンの生産台数は前期の水準を下回りました。また、ＨＤＤ（ハードディスクドライブ）の生産は前期比で減少いたしました。このうちデータセンター向けの生産は増加いたしました。

これらの結果、当連結会計年度における当社の連結業績は、次のとおりとなりました。

|                       | 前連結会計年度      | 当連結会計年度      | 前連結会計年度比増減 |
|-----------------------|--------------|--------------|------------|
| 売上高                   | 1,381,806百万円 | 1,363,037百万円 | △1.4%      |
| 営業利益                  | 107,823百万円   | 97,870百万円    | △9.2%      |
| 税引前当期純利益              | 115,554百万円   | 95,876百万円    | △17.0%     |
| 当社株主に帰属する当期純利益        | 82,205百万円    | 57,780百万円    | △29.7%     |
| 基本１株当たり当社株主に帰属する当期純利益 | 651円2銭       | 457円47銭      | △193円55銭   |

## (2) 部門別概況

当社グループの売上高は〔受動部品〕、〔センサ応用製品〕、〔磁気応用製品〕及び〔エネルギー応用製品〕の4つの報告セグメントと、これらに属さない〔その他〕で構成されます。セグメントを構成する事業区分別の売上高の概況は、次のとおりであります。

〔連結〕

| セグメントを構成する事業      | 主な用途                                   | 売上高       | 構成比   | 前連結会計年度比増減 |
|-------------------|----------------------------------------|-----------|-------|------------|
|                   |                                        | 百万円       | %     | %          |
| コ ン デ ン サ         |                                        | 153,882   | 11.3  | △11.2      |
| インダクティブデバイス       | 通信、音響、映像、<br>OA等の各種機器、<br>自動車、産業機器等    | 137,572   | 10.1  | △8.3       |
| そ の 他 受 動 部 品     |                                        | 104,002   | 7.6   | △5.5       |
| 受 動 部 品           |                                        | 395,456   | 29.0  | △8.8       |
| セ ン サ 応 用 製 品     | 自動車、産業機器、<br>通信機器等                     | 77,938    | 5.7   | 1.9        |
| 磁 気 応 用 製 品       | コンピューター及び<br>コンピューター周辺機器、<br>自動車、産業機器等 | 219,668   | 16.1  | △19.5      |
| エ ネ ル ギ ー 応 用 製 品 | 通信機器、コンピューター、<br>産業機器、自動車等             | 597,698   | 43.9  | 11.2       |
| そ の 他             | 通信機器、産業機器等                             | 72,277    | 5.3   | 17.3       |
| 合 計               |                                        | 1,363,037 | 100.0 | △1.4       |
| 海外売上高（内数）         |                                        | 1,252,634 | 91.9  | △1.2       |

(注) 製品群の再定義に伴い、従来インダクティブデバイスに属していた一部の製品をその他受動部品に、当連結会計年度期首から区分変更しております。これに伴い、前連結会計年度比の算出は、当連結会計年度の区分にあわせて組替えた前連結会計年度の売上高に基づいております。

## 受動部品セグメント

当セグメントは、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、連結売上高は、3,954億56百万円（前期4,334億6百万円、前期比8.8%減）となりました。

コンデンサ事業は、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、連結売上高は、1,538億82百万円（前期1,733億31百万円、前期比11.2%減）となりました。セラミックコンデンサの販売は、自動車市場及びＩＣＴ市場向けが増加したものの、産業機器市場向けは減少いたしました。アルミ電解コンデンサ及びフィルムコンデンサの販売は、主に産業機器市場向けが減少いたしました。

インダクティブデバイス事業の連結売上高は、1,375億72百万円（前期1,499億91百万円、前期比8.3%減）となりました。主に自動車市場及び産業機器市場向けの販売が減少いたしました。

その他受動部品は、高周波部品及び圧電材料部品・回路保護部品で構成されており、連結売上高は、1,040億2百万円（前期1,100億84百万円、前期比5.5%減）となりました。主に自動車市場及びＩＣＴ市場向けが減少いたしました。

## センサ応用製品セグメント

当セグメントは、温度・圧力センサ、磁気センサ及びMEMSセンサで構成され、連結売上高は、779億38百万円（前期764億67百万円、前期比1.9%増）となりました。

ＩＣＴ市場及び産業機器市場向けの販売は増加したものの、自動車市場向けの販売は減少いたしました。

## 磁気応用製品セグメント

当セグメントは、HDD用ヘッド、HDD用サスペンション及びマグネットで構成され、連結売上高は、2,196億68百万円（前期2,728億7百万円、前期比19.5%減）となりました。

HDD用ヘッド及びHDD用サスペンションは、ＩＣＴ市場向けが減少いたしました。マグネットは、主に産業機器市場向けの販売が減少いたしました。なお、自動車市場及び産業機器市場における需要の低迷が長期化していることにより、短期的に収益の大幅回復が困難な状況と判断し、マグネットの製造設備等144億45百万円の減損損失を計上いたしました。

## エネルギー応用製品セグメント

当セグメントは、エネルギーデバイス（二次電池）及び電源で構成され、連結売上高は、5,976億98百万円（前期5,375億2百万円、前期比11.2%増）となりました。

エネルギーデバイスの販売は、主にＩＣＴ市場向けが大幅に増加いたしました。

## その他

その他は、メカトロニクス（製造設備）等で構成され、連結売上高は、722億77百万円（前期616億24百万円、前期比17.3%増）となりました。

### (3) 設備投資の状況

当社グループは、エレクトロニクス市場における急速な技術革新や販売競争の激化に的確に対応するため、当連結会計年度において1,734億29百万円（前期1,735億92百万円、前期比0.1%減）の設備投資を実施いたしました。

投資した主要な設備は、二次電池の増産・生産合理化のための製造設備、セラミックコンデンサ及びインダクティブデバイスの増産・生産合理化のための製造設備並びにHDD用高密度次世代ヘッド及びHDD用サスペンションの製造設備であり、当連結会計年度においては、これらの主要事業を中心に設備投資を実施いたしました。

### (4) 研究開発の状況

当社グループは、多様化するエレクトロニクス市場に対応するため、継続的な新製品開発の強化・拡大を図っており、当連結会計年度において1,174億89百万円（前期1,151億55百万円、前期比2.0%増）の研究開発を実施いたしました。

デジタルとエネルギーの変革を支える最先端技術により、持続可能な社会の発展に貢献すべく、今後の成長が期待される製品の開発に注力しております。とりわけセンサは、ＩｏＴ（モノのインターネット）時代に不可欠なデバイスとして、センサ技術とソフトウェアを組み合わせたソリューションの提供を目指しております。

また、研究開発のグローバル4極体制（日本、米州、欧州、アジア）を構築し、First to marketの考えのもと、各地域の最先端企業や研究開発機関との連携による製品開発を展開しております。

## (5) 資金調達及び借入の状況

当連結会計年度末における当社グループの借入債務の残高は、次のとおりであります。

| 項目        | 当連結会計年度末残高 | 前連結会計年度末比増減 |
|-----------|------------|-------------|
| 短期・長期借入債務 | 424,690百万円 | △95,578百万円  |

なお、短期・長期借入は、主に当社が行っております。当事業年度末における当社の主な借入先は、次のとおりであります。

| 借入先          | 借入金残高  |
|--------------|--------|
|              | 百万円    |
| 株式会社りそな銀行    | 78,950 |
| 株式会社三井住友銀行   | 74,500 |
| 株式会社三菱UFJ銀行  | 74,500 |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 56,000 |
| 株式会社みずほ銀行    | 55,500 |
| 株式会社日本政策投資銀行 | 35,000 |

## (6) 事業の譲渡及び他の会社の事業の譲受け、他の会社の株式等の取得及び処分等の状況

該当する重要な事項はありません。

## (7) 直前3事業年度の財産及び損益の状況

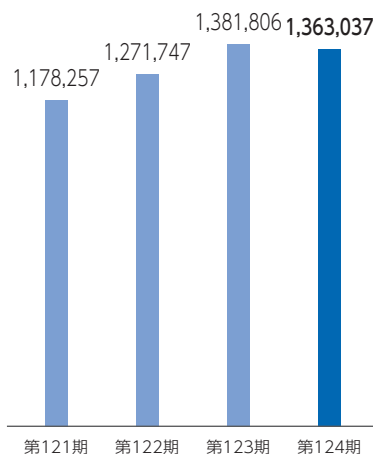
[連結]

| 区 分                         |   |           | 第121期<br>(2016年4月1日～<br>2017年3月31日) | 第122期<br>(2017年4月1日～<br>2018年3月31日) | 第123期<br>(2018年4月1日～<br>2019年3月31日) | 第124期<br>(2019年4月1日～<br>2020年3月31日) |
|-----------------------------|---|-----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 売                           | 上 | 高 (百万円)   | 1,178,257                           | 1,271,747                           | 1,381,806                           | 1,363,037                           |
| 営                           | 業 | 利 益 (百万円) | 208,660                             | 89,692                              | 107,823                             | 97,870                              |
| 当 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益 |   | (百万円)     | 145,099                             | 63,463                              | 82,205                              | 57,780                              |
| 基本1株当たり当社株主に<br>帰属する当期純利益   |   | (円)       | 1,150.16                            | 502.80                              | 651.02                              | 457.47                              |
| 総                           | 資 | 産 (百万円)   | 1,664,333                           | 1,905,209                           | 1,992,480                           | 1,943,379                           |
| 純                           | 資 | 産 (百万円)   | 802,118                             | 831,232                             | 883,756                             | 848,564                             |
| 株 主 資 本                     |   | (百万円)     | 793,614                             | 824,634                             | 877,290                             | 843,957                             |
| 1株当たり株主資本                   |   | (円)       | 6,288.55                            | 6,532.01                            | 6,946.70                            | 6,681.15                            |
| 1株当たり年間配当金                  |   | (円)       | 120                                 | 130                                 | 160                                 | 180                                 |
| 株主資本利益率 (ROE)               |   | (%)       | 19.8                                | 7.8                                 | 9.7                                 | 6.7                                 |
| 総資産利益率 (ROA)                |   | (%)       | 9.3                                 | 3.6                                 | 4.2                                 | 2.9                                 |
| 株主資本配当率 (DOE)               |   | (%)       | 2.1                                 | 2.0                                 | 2.4                                 | 2.6                                 |

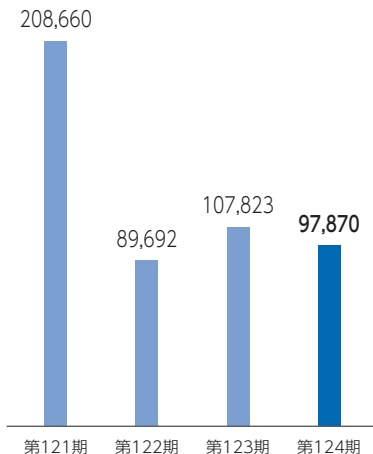
- (注) 1. 基本1株当たり当社株主に帰属する当期純利益及び1株当たり株主資本は、それぞれ自己株式を控除した、加重平均発行済株式数及び期末発行済株式数で算出表示しております。
2. 第124期の1株当たり年間配当金180円のうち、期末配当の90円につきましては、2020年6月23日開催の第124回定時株主総会において決議をいただく予定であります。
3. FASB ASU 2017-07「期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示の改善」の適用に伴い、第122期の実績について組替を実施した結果、営業利益を4,059百万円増加させて表示しております。



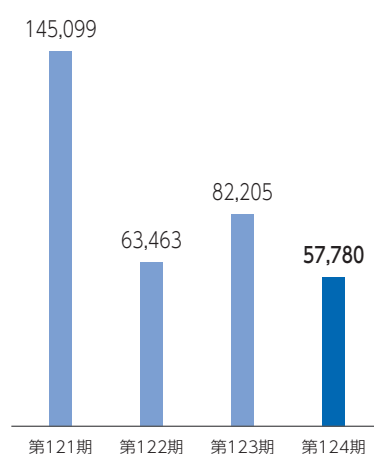
売上高 (単位：百万円)



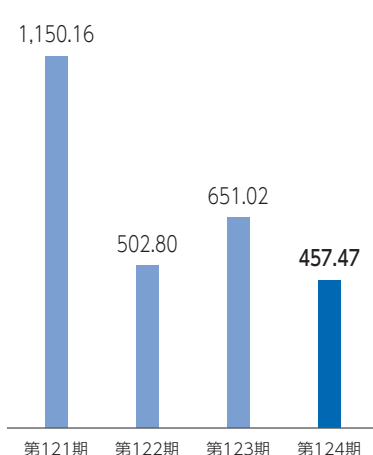
営業利益 (単位：百万円)



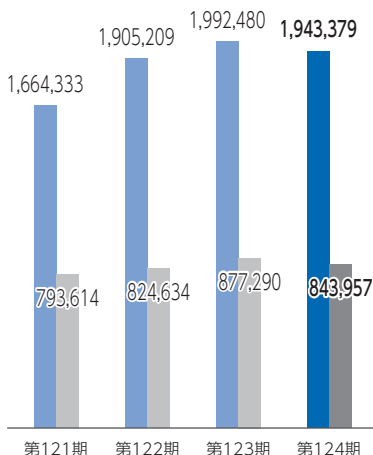
当期純利益 (単位：百万円)



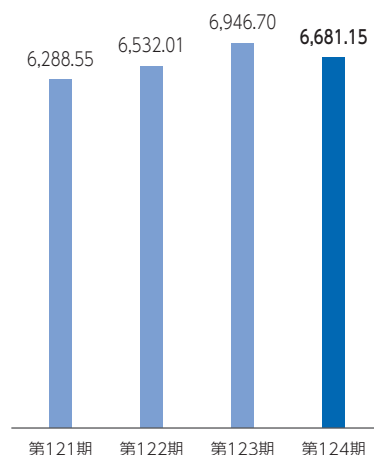
1株当たり当期純利益 (単位：円)



総資産/株主資本 (単位：百万円)



1株当たり株主資本 (単位：円)



(注) 第121期の営業利益には、Qualcomm Incorporatedとの合併会社設立に伴う一時的な事業譲渡益が含まれております。

## (8) 対処すべき課題

### ① 当社グループの中長期的な経営戦略

エレクトロニクスを取り巻く環境は、大きな変革期を迎えており、化石燃料から再生可能エネルギーをベースとする社会への転換（エネルギー・トランスフォーメーション、E X）及びI o TやA I（人工知能）といったデジタル技術が社会のあらゆる領域に浸透することによりもたらされる変革（デジタル・トランスフォーメーション、D X）が始まっております。

当社グループは、中長期的な経営戦略として「エネルギー・環境問題への貢献」、「データ活用による社会の効率化への貢献」に取り組んでおります。

E X、D Xの潮流は、電子部品需要を飛躍的に増加させるものであり、受動部品、センサ応用製品、磁気応用製品、エナジー応用製品の4つの主要事業の拡大を図ってまいります。これまで培ってきた素材技術やプロセス技術を先鋭化し、市場のニーズに対応するソリューションの提供を強化することにより、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。また、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、スピードを重視した経営を行い、さらなるグローバル化を推進してまいります。

2021年3月期を最終年度とする中期3か年計画では、株主資本利益率（R O E）14%以上を目標に掲げ、主要事業に対する投資に加え、新製品開発・新規事業への投資を効率的に実施しながら、当社グループ全体の収益性、資本効率の向上を図っております。

当社グループは、社是である「創造によって文化、産業に貢献する」を実践することにより、地球規模の様々な社会的課題の解決に継続的に取り組んでまいります。

### ② 当社グループの対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により大幅な経済の悪化やその長期化が想定されます。その結果、感染終息後の国際社会に大きな爪痕を残し、社会構造や産業構造を大きく変え、当社グループを取り巻く環境にも大きな変化をもたらす可能性があります。

しかしながら、このような社会構造・産業構造の変化の中にあっても、エレクトロニクス市場においては、E XやD Xの潮流は拡大し、当社グループの事業領域に新たな市場の創造をもたらすことも見込まれます。例えば、E Xにおいては再生可能エネルギーや電気自動車の普及、D Xにおいては5 Gの普及、自動車におけるA D A S（先進運転支援システム）の実用化、I o T・ウェアラブル製品やクラウドサービスのさらなる普及等が、当社グループにおける大きな成長機会であると捉えております。これらの大きな変化に乗り遅れることなく、成長機会を確実に捉えるため、積極的な研究・技術開発を行い、競争力を持つ新製品のタイムリーな投入と需要に応じた生産能力の拡大を行ってまいります。

持続的な成長を実現するために、経営資源の獲得及びその適切な配分も重要な課題と認識し、当社グループ全体の事業ポートフォリオの見直しを適宜行ってまいります。経営資源の中で、最も重要なもの

の一つが人材であり、外国人従業員比率が9割を超える当社グループにとって、人材の多様さと豊富さが競争力の源泉の一つです。これをさらに強化していくため、当社グループ全体から優秀な人材を発掘し、育成・活用に取り組んでおります。

本中期経営計画では、当社グループの社会に与える価値の向上を最重要課題の一つと捉えており、2019年4月に設置したサステナビリティ推進本部を中心に、その取り組みを強化しております。S D G s（2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された国際開発目標）をフレームワークにした事業への取り組みも強化し、持続可能な企業活動で社会に貢献し、さらなる成長を目指してまいります。

また、当社グループのグローバル化に伴い、グループ各社の職責と権限を明確にする規程を再整備するとともに、企業理念の普及・浸透に継続的に取り組むことで、グループガバナンスの強化を図っております。

### 《ご参考》2021年3月期の連結業績予想（2020年5月15日公表）

|                       | 2020年3月期実績   | 2021年3月期予想   | 2020年3月期比増減 |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|
| 売上高                   | 1,363,037百万円 | 1,290,000百万円 | △5.4%       |
| 営業利益                  | 97,870百万円    | 70,000百万円    | △28.5%      |
| 税引前当期純利益              | 95,876百万円    | 70,000百万円    | △27.0%      |
| 当社株主に帰属する当期純利益        | 57,780百万円    | 48,000百万円    | △16.9%      |
| 基本1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 | 457円47銭      | 379円99銭      | △77円48銭     |
| 1株当たり年間配当金            | 180円         | 160円         | △20円        |

(9) 主要な事業内容

当社グループは、電子部品等の製造及び販売を主な事業としており、4つの報告セグメントと、これらに属さないその他を構成する主な事業は、次のとおりであります。

| セグメント           | 構成する主な事業                                                                          |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 受 動 部 品         | セラミックコンデンサ、アルミ電解コンデンサ、フィルムコンデンサ、インダクティブデバイス（コイル、フェライトコア、トランス）、高周波部品、圧電材料部品・回路保護部品 |
| セ ン サ 応 用 製 品   | 温度・圧力センサ、磁気センサ、MEMSセンサ                                                            |
| 磁 気 応 用 製 品     | HDD用ヘッド、HDD用サスペンション、マグネット                                                         |
| エ ナ ジ ー 応 用 製 品 | エネルギーデバイス（二次電池）、電源                                                                |
| そ の 他           | メカトロニクス（製造設備）等                                                                    |

(10) 主要な営業所及び工場

① 当社

| 区分      | 所在地                                                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本 社     | 東京都中央区日本橋二丁目5番1号                                                                                |
| 営 業 所   | 宮城県仙台市、長野県松本市、愛知県名古屋市中区、大阪府大阪市、福岡県福岡市                                                           |
| 工 場     | 本荘工場（秋田）、にかほ工場（秋田）、稲倉工場（秋田）、成田工場（千葉）<br>甲府工場（山梨）、浅間テクノ工場（長野）、千曲川テクノ工場（長野）<br>静岡工場（静岡）、三隈川工場（大分） |
| 研究・開発拠点 | 千葉県市川市、成田市                                                                                      |

② 子会社

次ページから36ページの「(11) 重要な子会社の状況 ① 重要な子会社の状況」に記載のとおりであります。

## (11) 重要な子会社の状況

### ① 重要な子会社の状況

| 会社名                                                              | 資本金               | 議決権の<br>所有割合 | 主要な事業内容             |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|---------------------|
| TDKラムダ株式会社<br>(東京都中央区)                                           | 百万円<br>2,976      | 100%         | エネルギー応用製品の製造・販売     |
| TDK秋田株式会社<br>(秋田県由利本荘市)                                          | 百万円<br>200        | * 100%       | 受動部品の製造             |
| TDK庄内株式会社<br>(山形県鶴岡市)                                            | 百万円<br>110        | * 100%       | 受動部品の製造             |
| TDK China Co., Ltd.<br>(中国・上海市)                                  | 千人民元<br>260,973   | 100%         | 中国子会社の管理・統括         |
| TDK Hong Kong Company Limited<br>(中国・香港)                         | 千香港ドル<br>25,500   | 100%         | 受動部品及び磁気応用製品の製造・販売  |
| SAE Magnetics (Hong Kong) Limited<br>(中国・香港)                     | 千香港ドル<br>50       | * 100%       | 磁気応用製品の製造・販売        |
| TDK Xiamen Co., Ltd.<br>(中国・廈門市)                                 | 千人民元<br>681,074   | * 100%       | 受動部品の製造・販売          |
| Amperex Technology Limited<br>(中国・香港)                            | 千米ドル<br>277,588   | * 99.7%      | エネルギー応用製品の製造・販売     |
| TDK (Shanghai) International Trading<br>Co., Ltd.<br>(中国・上海市)    | 千人民元<br>1,659     | * 100%       | 受動部品の販売             |
| TDK Taiwan Corporation<br>(台湾・台北市)                               | 千台湾ドル<br>424,125  | * 95.4%      | 「その他」に区分される製品の製造・販売 |
| Magnecomp Precision Technology<br>Public Co., Ltd.<br>(タイ・アユタヤ県) | 千米ドル<br>96,333    | 99.8%        | 磁気応用製品の製造・販売        |
| TDK Singapore (Pte) Ltd.<br>(シンガポール)                             | 千米ドル<br>126       | * 100%       | 受動部品及び磁気応用製品の販売     |
| TDK U.S.A. Corporation<br>(米国・ニューヨーク州)                           | 千米ドル<br>1,690,155 | 100%         | 米国子会社の管理・統括         |
| InvenSense, Inc.<br>(米国・カリフォルニア州)                                | 千米ドル<br>1,499,623 | * 100%       | センサ応用製品の製造・販売       |
| TDK Corporation of America<br>(米国・イリノイ州)                         | 千米ドル<br>3,800     | * 100%       | 受動部品の販売             |

| 会社名                                  | 資本金            | 議決権の<br>所有割合 | 主要な事業内容       |
|--------------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| TDK Europe S.A.<br>(ルクセンブルク・ヴィンドホフ市) | 千ユーロ<br>20,974 | 100%         | 欧州子会社の管理・統括   |
| TDK Electronics AG<br>(ドイツ・ミュンヘン市)   | 千ユーロ<br>66,682 | * 100%       | 受動部品の製造・販売    |
| TDK Europe GmbH<br>(ドイツ・ミュンヘン市)      | 千ユーロ<br>46,545 | * 100%       | 受動部品の販売       |
| TDK-Micronas GmbH<br>(ドイツ・フライブルク市)   | 千ユーロ<br>500    | * 100%       | センサ応用製品の製造・販売 |

- (注) 1. 資本金及び議決権の所有割合は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。  
2. \*印は、間接保有を含む比率であります。  
3. TDKラムダ株式会社は、2019年10月1日を効力発生日とした簡易株式交換により、当社の直接の完全子会社となりました。

## ② 企業結合等の状況

| 区分                | 会社数 | 前連結会計年度末比増減        |
|-------------------|-----|--------------------|
| 連 結 子 会 社         | 国 内 | —                  |
|                   | 海 外 | 2 社 (内訳：7 社増、5 社減) |
|                   | 合 計 | 2 社 (内訳：7 社増、5 社減) |
| 持 分 法 適 用 関 連 会 社 | 国 内 | —                  |
|                   | 海 外 | △ 2 社 (内訳：2 社減)    |
|                   | 合 計 | △ 2 社 (内訳：2 社減)    |

## (12) 従業員の状況

### 企業集団の従業員の状況

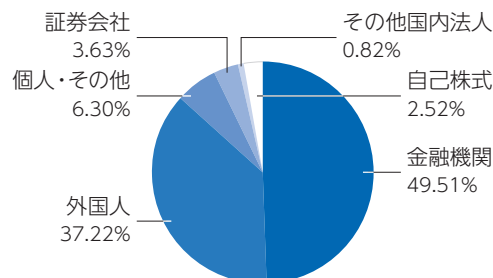
| 従業員数     | 前連結会計年度末比増減 |
|----------|-------------|
| 107,138名 | 2,357名      |

(注) 従業員数は就業人員数であり、パートを除いて記載しております。

## 2 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 480,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 129,590,659株  
(自己株式3,271,526株を含む)
- (3) 株主数 21,922名  
(前事業年度末比533名減)

### 《ご参考》所有者別株式分布状況 (発行済株式の総数に対する比率)



### (4) 大株主（上位10名）

| 株主名                                           | 持株数<br>千株 | 持株比率<br>% |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）                       | 26,862    | 21.27     |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）                     | 14,670    | 11.61     |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）                     | 3,334     | 2.64      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）                    | 2,842     | 2.25      |
| JPMC OPPENHEIMER JASDEC ACCOUNT               | 2,337     | 1.85      |
| J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 1 5 1 | 2,090     | 1.65      |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 2,040     | 1.61      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）                    | 1,968     | 1.56      |
| 日 本 生 命 保 険 相 互 会 社                           | 1,640     | 1.30      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）                    | 1,613     | 1.28      |

- (注) 1. 持株比率は、自己株式3,271,526株を控除して計算しております。  
2. 自己株式は、上記大株主からは除外しております。

### 3 会社の新株予約権等に関する事項

#### (1) 当事業年度末における当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権等の状況

|          | 発行決議日      | 新株予約権<br>の数 | 新株予約権の<br>目的となる株式<br>の種類及び数 | 払込金額<br>(発行価額)    | 行使期間                      | 保有状況 |      |     |     |
|----------|------------|-------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------|------|------|-----|-----|
|          |            |             |                             |                   |                           | 取締役  |      | 監査役 |     |
| 2005年    | 2005年6月29日 | 26個         | 普通株式<br>2,600株              | 無償                | 2005年7月1日～<br>2025年6月30日  | —    | —    | —   | —   |
| 2008年    | 2008年5月28日 | 17個         | 普通株式<br>1,700株              | 5,967円<br>(公正価値)  | 2008年7月6日～<br>2028年7月5日   | —    | —    | —   | —   |
| 2009年    | 2009年5月27日 | 68個         | 普通株式<br>6,800株              | 4,021円<br>(公正価値)  | 2009年7月5日～<br>2029年7月4日   | —    | —    | —   | —   |
| 2010年    | 2010年5月26日 | 137個        | 普通株式<br>13,700株             | 4,213円<br>(公正価値)  | 2010年7月4日～<br>2030年7月3日   | 1名   | 7個   | —   | —   |
| 2011年    | 2011年5月25日 | 196個        | 普通株式<br>19,600株             | 3,925円<br>(公正価値)  | 2011年7月3日～<br>2031年7月2日   | 1名   | 18個  | 1名  | 3個  |
| 2012年    | 2012年6月21日 | 184個        | 普通株式<br>18,400株             | 2,770円<br>(公正価値)  | 2012年7月8日～<br>2032年7月7日   | 1名   | 25個  | 1名  | 3個  |
| 2013年    | 2013年6月19日 | 204個        | 普通株式<br>20,400株             | 3,112円<br>(公正価値)  | 2013年7月7日～<br>2033年7月6日   | 1名   | 24個  | 1名  | 15個 |
| 2014年    | 2014年6月18日 | 297個        | 普通株式<br>29,700株             | 4,136円<br>(公正価値)  | 2014年7月6日～<br>2034年7月5日   | 1名   | 24個  | 2名  | 28個 |
| 2015年    | 2015年7月31日 | 480個        | 普通株式<br>48,000株             | 6,806円<br>(公正価値)  | 2015年8月23日～<br>2035年8月22日 | 3名   | 64個  | 2名  | 42個 |
| 2016年    | 2016年6月17日 | 400個        | 普通株式<br>40,000株             | 4,273円<br>(公正価値)  | 2016年7月10日～<br>2036年7月9日  | 3名   | 126個 | 2名  | 25個 |
| 2017年    | 2017年6月16日 | 244個        | 普通株式<br>24,400株             | 6,584円<br>(公正価値)  | 2017年7月9日～<br>2037年7月8日   | 3名   | 58個  | 2名  | 17個 |
| 2018年    | 2018年3月23日 | 812個        | 普通株式<br>81,200株             | 8,373円<br>(公正価値)  | 2018年4月8日～<br>2038年4月7日   | 3名   | 286個 | 2名  | 29個 |
| 2018年第2号 | 2018年6月20日 | 24個         | 普通株式<br>2,400株              | 10,410円<br>(公正価値) | 2018年7月8日～<br>2038年7月7日   | 1名   | 24個  | —   | —   |



| 発行決議日    | 新株予約権の数    | 新株予約権の目的となる株式の種類及び数 | 払込金額<br>(発行価額)  | 行使期間             | 保有状況                    |        |   |
|----------|------------|---------------------|-----------------|------------------|-------------------------|--------|---|
|          |            |                     |                 |                  | 取締役                     | 監査役    |   |
| 2019年    | 2019年3月26日 | 187個                | 普通株式<br>18,700株 | 8,562円<br>(公正価値) | 2019年4月7日～<br>2039年4月6日 | 3名 39個 | — |
| 2019年第2号 | 2019年6月19日 | 32個                 | 普通株式<br>3,200株  | 7,800円<br>(公正価値) | 2019年7月7日～<br>2039年7月6日 | 1名 32個 | — |

- (注) 1. 上記の新株予約権は、いずれも行使価額が1株当たり1円の株式報酬型であります。  
 2. 社外取締役及び監査役には、新株予約権を付与しておりません。  
 3. 取締役が保有している新株予約権には、執行役員時に付与されたものが含まれております。  
 4. 監査役が保有している新株予約権は、執行役員時に付与されたものであります。

### 《ご参考》当事業年度末における当社及び当社子会社の役職員等が保有しているすべての新株予約権等の状況

| 新株予約権の数 | 新株予約権の目的となる株式の種類及び数 | 発行済株式の総数に対する比率 |
|---------|---------------------|----------------|
| 3,308個  | 普通株式 330,800株       | 0.26%          |

### (2) 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対して交付された新株予約権等の状況

|                     | 当社執行役員 |                   | 当社使用人 |     | 当社子会社の役員及び使用人 |     |
|---------------------|--------|-------------------|-------|-----|---------------|-----|
|                     | 人数     | 交付数               | 人数    | 交付数 | 人数            | 交付数 |
| 2019年株式報酬型<br>新株予約権 | 15名    | 148個<br>(14,800株) | —     | —   | —             | —   |

## 4 会社役員に関する事項

### (1) 取締役及び監査役の氏名等

| 地位                | 氏名           | 担当及び重要な兼職の状況                                                                       |
|-------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 代表取締役（社長）         | 石 黒 成 直      | ・加湿器対策本部長                                                                          |
| 代表取締役<br>（常務執行役員） | 山 西 哲 司      | ・Global Chief Compliance Officer<br>・経理・財務本部長                                      |
| 取締役（会長）           | 澄 田 誠        | ・イノテック株式会社取締役会長                                                                    |
| 取締役（専務執行役員）       | 逢 坂 清 治      | ・戦略本部長                                                                             |
| 社 外 取 締 役         | 吉 田 和 正      | ・オンキヨー株式会社社外取締役<br>・CYBERDYNE株式会社社外取締役<br>・株式会社豆蔵ホールディングス社外取締役<br>・フリービット株式会社社外取締役 |
| 社 外 取 締 役         | 石 村 和 彦      | ・AGC株式会社取締役<br>・株式会社IHJ社外取締役<br>・野村ホールディングス株式会社社外取締役                               |
| 社 外 取 締 役         | 八 木 和 則      | ・株式会社横河ブリッジホールディングス社外監査役<br>・双日株式会社社外監査役                                           |
| 常 勤 監 査 役         | 桃 塚 高 和      |                                                                                    |
| 常 勤 監 査 役         | 末 木 悟        |                                                                                    |
| 社 外 監 査 役         | 石 井 純        |                                                                                    |
| 社 外 監 査 役         | ダグラス・K・フリーマン | ・フリーマン国際法律事務所代表                                                                    |
| 社 外 監 査 役         | 千 葉 通 子      | ・千葉公認会計士事務所代表<br>・カシオ計算機株式会社社外取締役監査等委員<br>・DIC株式会社社外監査役                            |

- (注) 1. 取締役吉田和正、石村和彦及び八木和則の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であり、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。
2. 監査役石井純、ダグラス・K・フリーマン及び千葉通子の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であり、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員であります。

3. 当事業年度末後、地位並びに担当及び重要な兼職の状況が次のとおり変更となっております。

| 変更年月日     | 地位                | 氏名   | 担当及び重要な兼職の状況                                                                             |
|-----------|-------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020年4月1日 | 代表取締役<br>(専務執行役員) | 山西哲司 | ・ Global Chief Compliance Officer<br>・ 経理・財務本部長                                          |
| 2020年4月1日 | 社外取締役             | 石村和彦 | ・ A G C 株式会社取締役<br>・ 株式会社 I H I 社外取締役<br>・ 野村ホールディングス株式会社社外取締役<br>・ 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長 |

4. 社外役員の重要な兼職先と当社との間で、取引関係のあるものは、次のとおりであります。
- ・ 社外取締役石村和彦氏が取締役を務める A G C 株式会社と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループの連結売上高に占める A G C グループに対する売上比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。
  - ・ 社外取締役石村和彦氏が社外取締役を務める株式会社 I H I と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループの連結売上高に占める I H I グループに対する売上比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。
  - ・ 社外取締役石村和彦氏が理事長を務める国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下「産総研」）と当社との間には研究委託等の関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループからの委託研究費等の支払額が産総研の年間収入額に占める比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。
  - ・ 社外取締役八木和則氏が社外監査役を務める双日株式会社と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（双日グループの連結売上高に占める当社グループに対する売上比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。
  - ・ 社外監査役千葉通子氏が社外取締役監査等委員を務めるカシオ計算機株式会社と当社との間には取引関係がありますが、両者にとって取引金額は僅少（当社グループの連結売上高に占めるカシオ計算機グループに対する売上比率は 1 % 未満、2020 年 3 月期実績）であり、重要な取引関係ではありません。
5. 監査役桃塚高和及び千葉通子の両氏は、次のとおり財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・ 常勤監査役桃塚高和氏は、当社の経理・財務に関する業務に長年にわたり従事した経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
  - ・ 社外監査役千葉通子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 当社と各社外取締役及び各監査役は、会社法第 427 条第 1 項の規定に基づき、同法第 423 条第 1 項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第 425 条第 1 項に定める最低責任限度額としております。

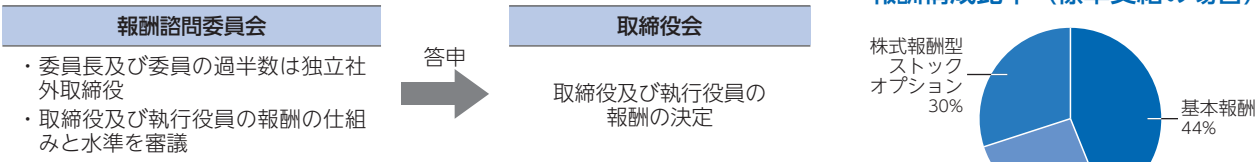
## (2) 取締役及び監査役の報酬等

### ① 基本方針

短期及び中長期の業績との連動性を重視し、また、多様で優秀な人材を確保するために競争力のある報酬体系を絶えず追求することによって、役員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、グループ全体の持続的な企業価値の向上を図ります。

### ② 報酬決定プロセス

独立社外取締役を委員長とし、過半数の委員を独立社外取締役が務める報酬諮問委員会が、取締役及び執行役員の報酬の仕組みと水準を審議し、取締役会に答申することで、報酬決定プロセスの透明性及び個別報酬の妥当性の確保に寄与しております。



### ③ 報酬の構成

| 項目           | 基本報酬                                                        | 業績連動賞与                                                        | 株式報酬型<br>ストックオプション                                                                |
|--------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>支給対象者</b> |                                                             |                                                               |                                                                                   |
| 執行役員を兼ねる取締役  | ●                                                           | ●                                                             | ●                                                                                 |
| 執行役員を兼ねない取締役 | ●                                                           |                                                               | ●                                                                                 |
| 社外取締役        | ●                                                           |                                                               |                                                                                   |
| 監査役          | ●                                                           |                                                               |                                                                                   |
| 固定／変動        | 固定                                                          | 変動（単年度）                                                       | 変動（中長期）                                                                           |
| 報酬の限度額       | 取締役：月額25万円以内<br>監査役：月額8万円以内<br>（2002年6月27日開催の第106回定時株主総会決議） | 年額3億500万円以内<br>（2015年6月26日開催の第119回定時株主総会決議）                   | 年額4億570万円以内<br>（2015年6月26日開催の第119回定時株主総会決議）                                       |
| 業績連動の仕組み     | －                                                           | 当該事業年度の連結業績（営業利益、ROE）及び部門目標の目標値の達成度に応じて、標準支給額に対し、0～200%の範囲で変動 | 一部について業績達成条件を付加。中期経営計画における連結業績（営業利益、ROE）の目標値の達成度に応じて、付与個数に対し、0～100%の範囲で権利行使可能数が変動 |

④ 当事業年度に係る報酬等の総額

| 区分      | 支給人員<br>合計 | 報酬等<br>の総額 | 報酬等の内訳 |      |               |     |                    |     |
|---------|------------|------------|--------|------|---------------|-----|--------------------|-----|
|         |            |            | 基本報酬   |      | 業績連動賞与        |     | 株式報酬型<br>ストックオプション |     |
|         |            |            | 支給人員   | 支給額  | 支給人員          | 支給額 | 支給人員               | 支給額 |
|         | 名          | 百万円        | 名      | 百万円  | 名             | 百万円 | 名                  | 百万円 |
| 取締役     | 7          | 323        | 7      | 263  | 3             | 48  | 4                  | 12  |
| うち社外取締役 | (3)        | (55)       | (3)    | (55) | 上記の報酬制度はありません |     |                    |     |
| 監査役     | 9          | 87         | 9      | 87   | 上記の報酬制度はありません |     |                    |     |
| うち社外監査役 | (5)        | (30)       | (5)    | (30) |               |     |                    |     |
| 合計      | 16         | 410        | 16     | 350  | 3             | 48  | 4                  | 12  |

- (注) 1. 当事業年度末現在の取締役は7名、監査役は5名であります。  
上記の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、2019年6月27日開催の第123回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役4名（うち社外監査役2名）及びこれらの者に対する報酬等の額を含めております。
2. 取締役に対する業績連動賞与及び株式報酬型ストックオプションにつきましては、当事業年度に係る費用計上額を記載しております。

### (3) 社外役員に関する事項

#### ① 重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

40ページから41ページの「(1) 取締役及び監査役の氏名等」に記載のとおりであります。

#### ② 当事業年度における主な活動状況

| 氏名<br>(地位)              | 取締役会等への<br>出席状況                                  | 取締役会等における発言<br>及びその他の活動状況                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 吉 田 和 正<br>(社外取締役)      | 取締役会：13回中13回<br>指名諮問委員会：10回中10回<br>報酬諮問委員会：8回中8回 | 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に関する豊富な経験と知識に基づき、経営全般にわたり、積極的かつ活発に発言を行っております。<br>また、同氏は、報酬諮問委員会の委員長を務めており、役員に関する報酬決定プロセスの透明性判断及び報酬の妥当性判断に際し、重要な役割を果たしております。<br>さらに、同氏は、指名諮問委員会の委員を務めております。      |
| 石 村 和 彦<br>(社外取締役)      | 取締役会：13回中13回<br>指名諮問委員会：10回中10回<br>報酬諮問委員会：8回中8回 | 素材メーカーにおける企業経営やグローバルビジネスに関する豊富な経験と知識に基づき、経営全般にわたり、積極的かつ活発に発言を行っております。<br>また、同氏は、指名諮問委員会の委員を務めており、役員選任の妥当性判断及び決定プロセスの透明性判断に際し、重要な役割を果たしております。<br>さらに、同氏は、報酬諮問委員会の委員を務めております。                             |
| 八 木 和 則<br>(社外取締役)      | 取締役会：13回中13回<br>指名諮問委員会：10回中10回<br>報酬諮問委員会：8回中8回 | 同氏は、取締役会議長を務めております。<br>企業経営及びエレクトロニクス分野に関する豊富な経験や、財務及び会計に関する専門的見地から、経営全般にわたり、積極的かつ活発に発言を行っております。<br>また、同氏は、指名諮問委員会の委員長を務めており、役員選任の妥当性判断及び決定プロセスの透明性判断に際し、重要な役割を果たしております。<br>さらに、同氏は、報酬諮問委員会の委員を務めております。 |
| 石 井 純<br>(社外監査役)        | 監査役会：10回中10回<br>取締役会：10回中10回<br>(2019年6月就任後)     | グループガバナンス、リスクマネジメント等に関する豊富な経験と知識に基づき、積極的かつ活発に発言を行っております。                                                                                                                                                |
| ダグラス・K・フリーマン<br>(社外監査役) | 監査役会：10回中10回<br>取締役会：10回中10回<br>(2019年6月就任後)     | 弁護士としての法令に関する専門知識及び国際企業法務に関する豊富な経験に基づき、積極的かつ活発に発言を行っております。                                                                                                                                              |
| 千 葉 通 子<br>(社外監査役)      | 監査役会：10回中9回<br>取締役会：10回中9回<br>(2019年6月就任後)       | 公認会計士としての財務及び会計に関する専門知識並びに監査に関する豊富な経験に基づき、積極的かつ活発に発言を行っております。                                                                                                                                           |

## 5 会計監査人の状況

(1) 名称 有限責任 あずさ監査法人

### (2) 報酬等の額

| 区分                                  | 支払額 |
|-------------------------------------|-----|
|                                     | 百万円 |
| 当社が支払うべき公認会計士法第2条第1項の業務についての報酬等の額   | 348 |
| 当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 | 431 |

- (注) 1. 当社監査役会は、取締役、社内関係部署及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況、報酬見積りの算定根拠等を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておりませんので、当社が支払うべき公認会計士法第2条第1項の業務についての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、会計基準の適用に関する助言等を行う業務の対価を支払っております。
4. 当社の重要な子会社のうち TDK U.S.A. Corporation、SAE Magnetics (Hong Kong) Limited 等は海外に在する KPMG メンバーファームによる監査を、TDK Electronics AG はそれ以外の監査法人による監査をそれぞれ受けております。

### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当し、適正な監査の遂行が困難であると、監査役全員が認めた場合、当社監査役会の全員一致の決議により当該会計監査人を解任する方針です。

また、当社会計監査人について、法定解任事由に該当する事実がある場合のほか、会計監査人の適格性、独立性、倫理性またはその他の職務遂行に係る重要な要素につき、疑義を抱かせる事実が認められた場合、当社監査役会は監査役会規程及び会計監査人の選任・解任・再任基準に則り、事実関係を総合的に検討し、その解任または不再任の是非を判断します。

## 6 会社の体制及び方針

**[取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制]**

上記の体制の整備について、当社取締役会が決議した内容は、次のとおりであります。

(2018年11月28日 改定)

### **(1) 当社の取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**

当社は、世界初の磁性材料フェライトの工業化を目的として1935年に設立され、『創造によって文化、産業に貢献する』（社は）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、企業価値を高めてまいりました。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てまいります。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、当社グループを構成するすべての役員及び従業員は厳格に行動してまいります。

さらに、当社は、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ってまいります。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、説明責任を果たしてまいります。

このように、当社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・システム）を構築してまいります。

#### **① 監査役制度の採用と監視機能の強化**

当社は、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 取締役会の監督機能の強化**

取締役会を少人数構成とすることにより、経営の迅速な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、取締役の3分の1以上を独立した社外取締役とすることを基本方針とし、取締役会議長は、監督と執行の明確な分離を図る観点から、原則として独立した社外取締役が務めます。さらに、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。これにより、権限委譲に基づく意思決定の迅速化と、業務執行の責任と権限の明確化を図ります。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（指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会、企業倫理委員会）

指名諮問委員会は、社外取締役を委員長とし、半数以上の委員を社外取締役で構成します。同委員会は、取締役及び監査役並びに執行役員の指名に関し、期待される要件を審議の上、候補者を推薦することで、取締役及び監査役並びに執行役員の選任の妥当性及び決定プロセスの透明性の確保に寄与します。

報酬諮問委員会は、社外取締役を委員長とし、半数以上の委員を社外取締役で構成します。同委員会は、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及びに会社業績、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。

コーポレート・ガバナンス委員会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、コーポレート・ガバナンスに関する事項や、内部統制システム及びその運用状況に関する事項等について審議を行い、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図ります。

企業倫理委員会は、取締役・監査役・執行役員ほか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。

こうした体制の下、経営の監視機能を果たす監査役は、監査役会規程、監査役監査基準及び内部統制監査実施基準に基づきその職務を執行し、取締役による職務執行の法令及び定款に対する適合性及び妥当性を監査することにより、経営の健全性・遵法性・透明性を確保します。

また、経営の意思決定及び業務執行の監督を責務とする取締役は、法令及び定款の主旨に沿って制定された取締役職務規程及び取締役会規程に基づき、また、業務執行を責務とする執行役員は、執行役員職務規程に基づき、それぞれの職務を執行することにより、経営の健全性・遵法性・透明性を確保します。

さらに、当社は、当社に適用される各国の証券取引法及びその他の同種の法令並びに当社が上場する証券取引所の規則等（以下「証券規制」と総称する）を遵守するため、情報開示委員会を設置するとともに、次の手続・体制を確立します。

- ① 証券規制により開示が義務付けられているすべての情報の収集、記録、分析、処理、要約及び報告を行い、証券規制所定の期間内に適時に開示することを保証するための統制その他の手続
- ② 適用する会計基準に従った財務諸表の作成が可能となるよう、会社の行う取引が適切に授權されていること、会社の資産が無権限の使用又は不適切な使用から保護されていること及び会社の行う取引が適切に記録されかつ報告されていることについて、合理的な確信を得られるように設計された手続を会社が有することを保証するための体制
- ③ コーポレート・ガバナンス・システムについての証券規制の要請を遵守するものとなることを確保するための体制

## (2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社の業務執行の責任者である社長は、当社グループに適用される文書管理規程を制定し、取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理方法に関する原則を定めます。

## (3) 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、当社グループのリスク管理体制を強化するため、経営会議直属の次の4つの委員会（委員長は社長が任命した執行役員）を設置します。

### ① 情報開示委員会

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。

### ② ERM\*委員会

事業目標の達成及び事業運営を阻害する要因への全社的対応を目的として、ERM委員会を設置し、全社的リスクマネジメントの推進を図ります。なお、法務、財務、IT等の個別のリスクに対しては、全社規程・細則・要領及び部門毎に定める部門要領で運用ルールを定め、その領域毎の業務執行責任者が対応します。\*ERM (Enterprise Risk Management)

### ③ 危機管理委員会

自然災害等、不測の事態に備え、危機管理委員会を設置し、事業継続計画（BCP）を策定するとともに、そうした事態が現実化した場合は、迅速な状況把握と対策を講じます。

### ④ 情報セキュリティ委員会

顧客預り情報を含む重要情報の適正な管理のため、情報セキュリティ基本方針を定めるとともに、情報セキュリティ委員会を設置し、リスクに応じたセキュリティ対策を適切に講じます。

当社は、これらの活動状況に関する監査役及び内部監査部門による定期的な確認と監査により、当社グループにおける経営上重要なリスクの抽出・評価・見直し・効果的な対応策の策定等、リスク管理体制を強化しその実効性を高めるための助言が受けられる仕組みを確保するとともに、顧問弁護士等の専門家からも、当社グループを取り巻くリスクについて、随時助言を受けます。

#### (4) 当社の取締役及び子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制並びに子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、取締役会を少人数構成とすること及び執行役員制度を採用することにより、取締役による経営の意思決定を効率的かつ迅速に行います。

また、社長が指名した執行役員及び機能責任者から構成される経営会議において、当社グループの開発・製造・販売・財務状況等の業務執行に関する方針及び施策を審議・決定し、全執行役員がその決定事項に従って職務を速やかに行います。職務の執行状況については、取締役会への報告や執行役員による経営会議への報告を定期的に行うことにより、経営が効率的に行われることを確保します。

さらに、当社グループ全構成員が共有する中期的な経営目標を設定しその浸透を図るとともに、各部門の目標及び実行計画とその進捗状況について把握する体制を確立します。子会社経営の管理については、各子会社が四半期毎に報告書を提出することで、経営状況を把握する体制を確立します。

#### (5) 当社の使用人並びに子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社は、当社グループ全構成員に対し、当社グループの経営理念、「企業倫理綱領」及び「企業行動憲章」を周知徹底します。これにより、経営の健全性・遵法性・透明性を高め、当社グループ全構成員の職務執行が法令及び定款に適合することを確保します。

また、企業倫理委員会を軸に国内外の子会社も含めた企業倫理管理体制を構築し、企業倫理遵守状況を定期的に監視するとともに、相談窓口（ヘルプライン）を設置し、当社グループ内の企業倫理等に係る情報や意見を直接汲み上げる体制をとります。

さらに、当社は、取締役会の決議により執行役員の中からChief Compliance Officer（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を任命するとともに、社長直轄の組織としてコンプライアンス推進部門を設置します。Chief Compliance Officer及びコンプライアンス推進部門は、日本のほか世界各地で任命されたRegional Chief Compliance Officer（リージョナル・チーフ・コンプライアンス・オフィサー）とともに、当社グループのコンプライアンス体制の確立、強化のために活動します。

特に、各国カルテル規制の遵守については、確認・監視等の体制を整備するとともに、行動規範の徹底を図り、厳正な職務の執行を確保します。

#### (6) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社グループの業務の健全性・遵法性・透明性を確保し経営目標を達成するため、各取締役・執行役員・業務執行責任者は、「企業倫理綱領」並びに当社グループを対象とした職務決定権限規程及び当該全社諸規程を遵守しつつ意思決定を行うことで、業務の適正を確保します。

また、監査役は、当社グループの各部門に対し、部門監査・重要書類閲覧・重要会議出席を通じ、業務執行状況を定期的に監査します。さらに、内部監査部門は、当社グループの各部門に対し、業務執行と経営方針との整合性、経営の効率性、関連法令の遵法性の面から監査及び支援を行います。

**(7) 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

業務執行機能から独立した専属の使用人で構成される監査役室を設置し、監査役の職務に対する補助機能を果たします。

**(8) 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項**

監査役室での職務に従事する使用人に対する指揮命令権限は、監査役のみに属するものとします。

また、当該使用人に対する人事考課は、監査役が直接評価し、異動・懲戒については、監査役の同意を得た上で当社運用ルールに従って決定します。

**(9) 当社の取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制並びに子会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制**

当社グループ全構成員は、監査役から業務執行に関する事項について報告を求められた場合は、速やかに適切な報告を行います。当社グループの経営方針や執行役員の業務執行状況については、経営会議や事業計画検討会等の重要会議へ監査役が出席することで適時に情報提供が行われ、その議事録についても速やかに監査役に提出されます。さらに必要に応じて執行役員等が監査役に直接説明を行います。業務執行を行う当社の各部門及びグループ会社が作成する報告書についても監査役が閲覧でき、当社グループの執行状況を監査役が確認できる体制をとります。

加えて法令等の違反行為等、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実について、当社グループ全構成員は、企業倫理委員会により構築された当社グループを網羅した相談窓口（ヘルプライン）を通じて、同委員会に対し報告を行うことができます。なお、企業倫理委員会は、法令等の違反行為等、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実を知った場合は、当該事実を直ちに監査役又は監査役会に対し報告します。

また、E R M委員会等の活動情報についても、監査役に適宜提供され、監査役が企業活動全般について状況を確認できる体制をとります。

**(10) 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

当社は、相談窓口（ヘルプライン）に通報した当社グループ全構成員に対し、当該報告を行ったことを理由に不利な取扱いを行うことを禁止するとともに、その旨を「企業倫理綱領」に明記し、グループ全構成員に対し周知徹底します。

## (11) 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

当社は、監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づく費用の請求を行ったときは、担当部門において審議し、当該請求に係る費用又は債務が当該監査役の職務の執行に必要でないことを証明した場合を除き、速やかに当該費用又は債務の処理を行います。

## (12) その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役及び監査役会は、社長と定期的に会合を持ち、経営方針を確かめるとともに、当社グループが対処すべき課題、当社グループを取り巻くリスク、監査役監査上の重要課題等について意見交換を行い、社長との相互認識を深めます。

監査役及び内部監査部門は、定期的に会合を持つとともに、会計監査人から定期的に監査の報告を受け、当初の監査計画と結果について情報共有を図ることで、監査役監査が実効的に行われることを確保します。また、監査役会は、業務執行部門から独立している弁護士と顧問契約を締結し、監査役又は監査役会の観点から検討、確認等が必要な事項について助言を受けられる体制をとります。

## 〔業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要〕

### (1) 内部監査及び財務報告に係る内部統制

内部監査部門である経営監査グループは、経営会議直属の4委員会に対する活動状況のヒアリングをはじめ、事業部門、主要子会社における法令及び社内規程等の遵守状況及び業務の効率性・有効性を確認いたしました。また、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の有効性」について、国内外の重要拠点及び重要子会社を対象に評価を実施いたしました。これらの状況については、社長、取締役会及び監査役に定期的に報告しております。

経営監査グループと常勤監査役との間では情報共有を行っており、経営監査グループから常勤監査役に対し内部監査報告書を提出するとともに、常勤監査役から監査役監査結果を入手し、効率的な内部監査を図っております。

会計監査人とは、四半期決算報告等により、会計監査人による監査の状況を定期的に確認するほか、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の有効性」の評価状況について定期的に意見交換しております。

### (2) 企業倫理

当社は、当社グループを構成する役員及び従業員における企業倫理やコンプライアンスに関する意識の浸透・徹底について、当社経営トップが自ら先頭に立ってリーダーシップを発揮することを基本としつつ、具体的には、当社グループの経営理念、「企業倫理綱領」及び「企業行動憲章」を周知徹底するため、企業倫理委員会の委員長が適宜、当社グループの従業員等に対し、直接教育啓発する機会を設け



ております。また、企業倫理一般に関する集合教育、eラーニング等を、毎年、日本だけでなく、海外拠点においても実施しております。

また、企業倫理委員会を軸に国内外の子会社も含めて構築した企業倫理管理体制の下、企業倫理遵守状況を定期的に監視するとともに、当該状況について同委員会が取締役会に対し四半期毎に報告を行っております。

さらに、企業倫理に関連する事項を業務ライン以外の方法で内部通報・相談できる仕組みとして、相談窓口（ヘルプライン）を設置し、当社グループ内の企業倫理等に係る情報や意見を直接汲み上げております。当該内部通報制度において、当社グループ内の通報ルートに加えて外部法律事務所を通じた通報ルートを、日本、中国及びこれらを除くアジア、欧州並びに米州の各地区に設置しております。これにより、通報者が複数の通報ルートから適宜最適と考えるルートを選択することが可能となっております。

### **(3) コンプライアンス**

当社は、Global Chief Compliance Officer（グローバル・チーフ・コンプライアンス・オフィサー）及び日本のほか世界4地域のRegional Chief Compliance Officer（リージョナル・チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を任命するとともに、社長直轄の組織として法務・コンプライアンス本部を設置しております。これにより、当社グループ全構成員が世界共通の規範に基づきコンプライアンスに則した行動をするための体制を一層強化するとともに、誠実で公正、透明な企業風土を醸成し、顧客や社会の信頼、期待に応えてまいります。

また、当社は、リーガルリスク・マネジメントの観点から重要と考える当社グループのコンプライアンスリスクを選定しており、これらの中から、グローバルにビジネスを展開する上で重大な影響を与える、カルテル、贈収賄、品質不正等のリスクに対しては、重点的に対応しております。コンプライアンスに関連して発生した諸問題に対しては、その主管部門が当該問題の事実確認及び適切な対応を行うとともに、取締役会に対し適時に報告が行われております。また、当該主管部門が法務・コンプライアンス本部と連携して、発生した原因を分析し、当社グループ各社へ再発防止策を講じております。

### **(4) リスク管理**

当社は、持続的成長を目指す上で、組織目標の達成を阻害する要因（リスク）に対し、全社的に対策を推進し、適切に管理するために、ERM委員会を設置しております。ERM委員会は、リスクの分析評価を行い、部門横断的に対応が必要なリスクの特定、関連部門と連携した対策の導入等、全社的リスクマネジメントを推進しております。リスク分析評価や対策状況については、経営会議において審議し、取締役会に報告しております。

また、危機管理委員会が、全社の基本方針に基づいて策定された各事業部門の事業継続計画（BCP）が有事の際に適切に機能するよう、国内拠点を中心に定期的な運用状況の点検やBCP訓練等の活動を

実施しております。

また、情報セキュリティ委員会が、サイバー攻撃等のリスクに備え、従業員向けの情報セキュリティ教育や、防御・検知・復旧等の施策を実施するなど、継続的に情報セキュリティリスクを検証し対策を実施しております。

さらに、情報開示委員会を設置し、適切な情報開示が行われるよう、決算短信をはじめとする株主及び投資家の投資判断に係る重要な開示書類を審議、精査しております。

## (5) グループ経営管理

当社は、経営会議において、当社グループの業務執行に関する方針及び施策を審議し、また、事業部門及び本社部門から定期的な報告を受けることで、各部門の目標及び実行計画とその進捗状況の把握を行っております。子会社については、それぞれの子会社を主管する部門を定め、責任・権限を明確にし、当該主管部門が子会社事業の指揮命令・管理を行うとともに、本社部門が各担当業務において子会社に対する指導・管理を行っております。

さらに、主要地域である米州・欧州・中国については、地域本社を設置し、本社機能の一部として域内子会社に対して地域の特性に応じた指導・管理を当該各地域本社を通じて行うことで、より実効性のあるグループガバナンス体制を構築しております。

また、当社グループ各組織の役割と実施すべき事項を再整備し、当社グループの全構成員が遵守すべきルールとして「グローバル共通規程」を策定いたしました。

## (6) 取締役及び取締役会

取締役会は、独立社外取締役3名を含む7名で構成されており、独立社外取締役が取締役会議長を務め議事運営を行っております。取締役会は、法令・定款・社内規程で定められた事項、経営上の重要事項等について慎重な審議の上で決定を行うとともに、業務執行状況の監督を行っております。また、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設けており、それぞれの委員長及び委員の過半数は、独立社外取締役が務めております。これにより、役員の指名・報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性を高めております。さらに、コーポレート・ガバナンス委員会を設置し、コーポレート・ガバナンスに関する事項や、内部統制システム及びその運用状況に関する事項等について審議を行い、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図っております。

取締役会は、その実効性をより高めていくために、毎事業年度、取締役会の諮問機関（指名諮問委員会及び報酬諮問委員会）を含めた取締役会についての実効性の評価を実施しております。

なお、当事業年度は取締役会を13回開催いたしました。

## (7) 監査役及び監査役会

監査役は、取締役会への出席のほか、常勤監査役による経営会議、事業計画検討会等の重要会議への定常的な出席並びに経営報告書及び決裁申請書の閲覧を通じて、当社グループの経営方針や執行役員等の業務執行状況に関する情報を適時に入手し、監査役間で共有し協議しております。また、当事業年度の重点監査項目を定めた監査方針に基づき、常勤監査役は事業責任者・本社機能長から業務執行状況のヒアリングを行い、事業部門及び本社部門並びに重要度に従って選択した子会社を対象に実地監査を実施いたしました。そして、そこで抽出された課題は関連する事業部門責任者及び本社部門と共有し、その対応策を確認いたしました。また、内部監査部門から内部監査報告書を入手し、定期的な会合を設け、情報共有及び連携を図っております。これらの実地監査の結果の概要、抽出された課題、確認された対応策及び内部監査の状況は、監査役会において全監査役で共有し、問題点については監査役会で協議を行い、また取締役にも適宜報告しております。加えて、監査役は監査役会が顧問契約を締結した弁護士と随時の会合を持ち、監査役職務に関わる法的な助言を適時に受けることにより、監査役職務の実効性の向上を図っております。

監査役会は、取締役会及び代表取締役との定期的な会合等を通じて当社の経営状況を確認し、コーポレート・ガバナンス及びコンプライアンスに係る事項を含む当社グループが対処すべき課題、内部統制の構築・運用の状況、当社グループを取り巻くリスク、監査役監査における重要課題等について、適宜、意見表明及び提言を行っております。他方で、監査役会は会計監査人と監査計画について協議し、監査結果報告会等の会合を複数回設け、連携を図っております。このような活動を踏まえ、当事業年度は監査役会を14回開催いたしました。

---

(注) 本事業報告中の各項目は、別途注記がある場合を除き、2020年3月期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）または2020年3月期末（2020年3月31日）現在の状況を記載しております。

また、本事業報告中に記載の金額、株数、比率等は、別途注記がある場合及び表示単位未満の数値がない場合を除き、表示単位未満を四捨五入して表示しております。



# 連結計算書類

## 添付書類(2)

### 連結貸借対照表 (米国会計基準)

(単位：百万円)

| 科目                | 前連結会計年度 (ご参考)<br>(2019年3月31日現在) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日現在) |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <b>資 産 の 部</b>    |                                 |                           |
| <b>流 動 資 産</b>    | <b>922,485</b>                  | <b>966,482</b>            |
| 現金及び現金同等物         | 289,175                         | 332,717                   |
| 短期投資              | 40,505                          | 32,494                    |
| 有価証券              | 57                              | 56                        |
| 売上債権              | 308,154                         | 310,142                   |
| たな卸資産             | 226,892                         | 236,453                   |
| その他の流動資産          | 57,702                          | 54,620                    |
| <b>固 定 資 産</b>    | <b>1,069,995</b>                | <b>976,897</b>            |
| 関連会社投資            | 139,522                         | 14,888                    |
| その他の投資            | 15,784                          | 18,341                    |
| 有形固定資産            | 603,110                         | 611,150                   |
| オペレーティング・リース使用権資産 | －                               | 39,215                    |
| のれん               | 164,794                         | 160,945                   |
| 無形固定資産            | 88,693                          | 79,748                    |
| 繰延税金資産            | 35,238                          | 34,862                    |
| その他の資産            | 22,854                          | 17,748                    |
| <b>資 産 合 計</b>    | <b>1,992,480</b>                | <b>1,943,379</b>          |

| 科目                       | 前連結会計年度 (ご参考)<br>(2019年3月31日現在) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日現在) |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <b>負 債 の 部</b>           |                                 |                           |
| <b>流 動 負 債</b>           | <b>714,320</b>                  | <b>718,905</b>            |
| 短期借入債務                   | 221,310                         | 216,601                   |
| 一年以内返済予定の長期借入債務          | 91,276                          | 68,028                    |
| 一年以内返済予定のオペレーティング・リース債務  | －                               | 7,252                     |
| 仕入債務                     | 189,892                         | 201,825                   |
| 未払費用等                    | 192,800                         | 201,591                   |
| 未払税金                     | 3,781                           | 7,341                     |
| その他の流動負債                 | 15,261                          | 16,267                    |
| <b>固 定 負 債</b>           | <b>394,404</b>                  | <b>375,910</b>            |
| 長期借入債務                   | 207,682                         | 140,061                   |
| オペレーティング・リース債務           | －                               | 28,824                    |
| 未払退職年金費用                 | 129,050                         | 142,958                   |
| 繰延税金負債                   | 38,588                          | 38,329                    |
| その他の固定負債                 | 19,084                          | 25,738                    |
| <b>( 負 債 合 計 )</b>       | <b>1,108,724</b>                | <b>1,094,815</b>          |
| <b>純 資 産 の 部</b>         |                                 |                           |
| 資本金                      | 32,641                          | 32,641                    |
| 資本剰余金                    | 5,958                           | 1,783                     |
| 利益準備金                    | 44,436                          | 45,254                    |
| その他の利益剰余金                | 935,649                         | 971,140                   |
| その他の包括利益 (△損失) 累計額       | △124,435                        | △190,055                  |
| 自己株式                     | △16,959                         | △16,806                   |
| <b>( 株 主 資 本 計 )</b>     | <b>877,290</b>                  | <b>843,957</b>            |
| <b>非 支 配 持 分</b>         | <b>6,466</b>                    | <b>4,607</b>              |
| <b>( 純 資 産 合 計 )</b>     | <b>883,756</b>                  | <b>848,564</b>            |
| <b>負 債 及 び 純 資 産 合 計</b> | <b>1,992,480</b>                | <b>1,943,379</b>          |

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

添付書類(3)

連結損益計算書 (米国会計基準)

(単位：百万円)

| 科目              | 前連結会計年度 (ご参考)<br>(2018年4月1日から<br>2019年3月31日まで) | 当連結会計年度<br>(2019年4月1日から<br>2020年3月31日まで) |
|-----------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 売上高             | 1,381,806                                      | 1,363,037                                |
| 売上原価            | 985,321                                        | 959,714                                  |
| 売上総利益           | 396,485                                        | 403,323                                  |
| 販売費及び一般管理費      | 287,561                                        | 289,771                                  |
| その他の営業費用 (△収益)  | 1,101                                          | 15,682                                   |
| 営業利益            | 107,823                                        | 97,870                                   |
| 営業外損益           |                                                |                                          |
| 受取利息及び受取配当金     | 7,746                                          | 10,166                                   |
| 支払利息            | △4,155                                         | △3,671                                   |
| 関連会社利益持分        | 1,795                                          | △2,329                                   |
| 関連会社売却益 (△損失)   | 9,379                                          | △183                                     |
| 為替差益 (△損失)      | △4,412                                         | △4,020                                   |
| その他             | △2,622                                         | △1,957                                   |
| 計               | 7,731                                          | △1,994                                   |
| 税引前当期純利益        | 115,554                                        | 95,876                                   |
| 法人税等            | 33,004                                         | 38,719                                   |
| 当期純利益           | 82,550                                         | 57,157                                   |
| 非支配持分帰属利益 (△損失) | 345                                            | △623                                     |
| 当社株主に帰属する当期純利益  | 82,205                                         | 57,780                                   |

(注) 記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

# 《ご参考》

## 連結キャッシュ・フロー計算書（米国会計基準）

（単位：百万円）

| 科目                    | 前連結会計年度<br>(2018年4月1日から<br>2019年3月31日まで) | 当連結会計年度<br>(2019年4月1日から<br>2020年3月31日まで) |
|-----------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー      |                                          |                                          |
| 当期純利益                 | 82,550                                   | 57,157                                   |
| 営業活動による純現金収入との調整      |                                          |                                          |
| 減価償却費                 | 106,631                                  | 124,984                                  |
| 繰延税金                  | 5,458                                    | △4,437                                   |
| 長期性資産の減損              | 5,112                                    | 18,592                                   |
| 事業の譲渡益                | △4,011                                   | △2,910                                   |
| 関連会社利益持分－受取配当金控除後     | △1,768                                   | 2,370                                    |
| 関連会社売却益（△損失）          | △9,379                                   | 183                                      |
| 資産負債の増減               |                                          |                                          |
| 売上債権の減少（△増加）          | △3,388                                   | △13,198                                  |
| たな卸資産の減少（△増加）         | △22,952                                  | △20,357                                  |
| 仕入債務の増加（△減少）          | △12,241                                  | 23,090                                   |
| 未払費用等の増加（△減少）         | 8,541                                    | 16,563                                   |
| その他の資産負債の増減（純額）       | △15,404                                  | 6,667                                    |
| その他の                  | 1,125                                    | 13,686                                   |
| 営業活動による純現金収入          | 140,274                                  | 222,390                                  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー      |                                          |                                          |
| 固定資産の取得               | △173,592                                 | △173,429                                 |
| 固定資産の売却等              | 3,921                                    | 2,945                                    |
| 短期投資の売却及び償還           | 92,197                                   | 80,328                                   |
| 短期投資の取得               | △87,581                                  | △74,665                                  |
| 有価証券の売却及び償還           | 435                                      | 1,608                                    |
| 有価証券の取得               | △803                                     | △2,380                                   |
| 事業の譲渡－保有現金控除後         | 11,462                                   | －                                        |
| 子会社の取得－取得現金控除後        | △2,548                                   | △234                                     |
| 関連会社の売却               | 22,064                                   | 124,484                                  |
| 関連会社の取得               | △4,890                                   | －                                        |
| その他の                  | △844                                     | △621                                     |
| 投資活動による純現金支出          | △140,179                                 | △41,964                                  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー      |                                          |                                          |
| 満期日が3ヶ月超の借入債務による調達額   | 5,166                                    | 21,407                                   |
| 満期日が3ヶ月超の借入債務の返済額     | △68,930                                  | △95,087                                  |
| 満期日が3ヶ月以内の借入債務の増減（純額） | 95,824                                   | △21,613                                  |
| 配当金支払                 | △18,948                                  | △21,469                                  |
| 非支配持分の取得              | △3,590                                   | △4,991                                   |
| その他の                  | △87                                      | △16                                      |
| 財務活動による純現金収入（△支出）     | 9,435                                    | △121,769                                 |
| 為替変動による現金及び現金同等物への影響額 | 21                                       | △15,115                                  |
| 現金及び現金同等物の増加          | 9,551                                    | 43,542                                   |
| 現金及び現金同等物の期首残高        | 279,624                                  | 289,175                                  |
| 現金及び現金同等物の期末残高        | 289,175                                  | 332,717                                  |

（注）記載金額は百万円未満を四捨五入して表示しております。

# 計算書類

## 添付書類(4)

## 貸借対照表

(単位：百万円)

| 科目                 | 前事業年度 (ご参考)<br>(2019年3月31日現在) | 当事業年度<br>(2020年3月31日現在) | 科目               | 前事業年度 (ご参考)<br>(2019年3月31日現在) | 当事業年度<br>(2020年3月31日現在) |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>資 産 の 部</b>     |                               |                         | <b>負 債 の 部</b>   |                               |                         |
| <b>流 動 資 産</b>     | <b>186,197</b>                | <b>205,234</b>          | <b>流 動 負 債</b>   | <b>433,499</b>                | <b>491,428</b>          |
| 現金及び預金             | 11,573                        | 18,625                  | 電子記録債権           | 11,290                        | 7,479                   |
| 受取手形               | 4,180                         | 3,481                   | 買掛金              | 23,821                        | 23,620                  |
| 売掛金                | 60,862                        | 62,989                  | 短期借入金            | 289,265                       | 356,808                 |
| 商品及び製品             | 10,706                        | 12,493                  | 一年以内返済予定の長期借入金   | 72,594                        | 65,950                  |
| 仕掛品                | 16,780                        | 19,671                  | リース債権            | 124                           | 157                     |
| 材料及び貯蔵品            | 13,323                        | 12,183                  | 未払金              | 9,897                         | 10,685                  |
| 前渡金                | —                             | 28                      | 未払費用             | 18,652                        | 17,868                  |
| 未収入金               | 10,099                        | 18,545                  | 未払法人税等           | —                             | 88                      |
| 短期貸付金              | 54,461                        | 54,066                  | 預り金              | 3,263                         | 2,935                   |
| その他の流動資産           | 4,210                         | 3,203                   | 役員賞与引当金          | 92                            | 31                      |
| 貸倒引当金              | —                             | △54                     | その他の流動負債         | 4,497                         | 5,803                   |
| <b>固 定 資 産</b>     | <b>749,741</b>                | <b>669,474</b>          | <b>固 定 負 債</b>   | <b>229,282</b>                | <b>163,971</b>          |
| <b>有 形 固 定 資 産</b> | <b>160,897</b>                | <b>161,750</b>          | 長期借入金            | 200,207                       | 134,000                 |
| 建築物                | 59,274                        | 59,004                  | リース債務            | 212                           | 251                     |
| 構築物                | 4,622                         | 4,775                   | 退職給付引当金          | 25,124                        | 25,541                  |
| 機械及び装置             | 65,722                        | 62,239                  | 資産除去債務           | 2,463                         | 2,359                   |
| 車両・工具器具備品          | 5,114                         | 4,750                   | 繰延税金負債           | 1,273                         | 1,819                   |
| 土地                 | 12,228                        | 11,576                  | (負債合計)           | <b>662,782</b>                | <b>655,399</b>          |
| リース資産              | 337                           | 375                     | <b>純 資 産 の 部</b> |                               |                         |
| 建設仮勘定              | 13,597                        | 19,029                  | <b>株 主 資 本</b>   | <b>270,671</b>                | <b>213,718</b>          |
| <b>無 形 固 定 資 産</b> | <b>23,933</b>                 | <b>24,022</b>           | 資本金              | 32,641                        | 32,641                  |
| 特許権                | 1,485                         | 1,486                   | 資本剰余金            | 59,344                        | 59,326                  |
| ソフトウェア             | 13,569                        | 20,645                  | 資本準備金            | 59,256                        | 59,256                  |
| ソフトウェア仮勘定          | 8,618                         | 1,632                   | その他資本剰余金         | 87                            | 70                      |
| その他の無形固定資産         | 259                           | 257                     | <b>利 益 剰 余 金</b> | <b>195,645</b>                | <b>138,556</b>          |
| <b>投資その他の資産</b>    | <b>564,910</b>                | <b>483,700</b>          | 利益準備金            | 8,160                         | 8,160                   |
| 投資有価証券             | 4,936                         | 3,691                   | その他利益剰余金         | 187,484                       | 130,395                 |
| 関係会社株式             | 450,726                       | 440,131                 | 圧縮記帳積立金          | 558                           | 556                     |
| 関係会社出資金            | 10,868                        | 10,872                  | 繰越利益剰余金          | 186,926                       | 129,838                 |
| 関係会社長期貸付金          | 78,623                        | 8,264                   | <b>自 己 株 式</b>   | <b>△16,959</b>                | <b>△16,806</b>          |
| 長期前払費用             | 2,447                         | 2,146                   | 評価・換算差額等         | 934                           | 4,133                   |
| 前払年金費用             | 14,127                        | 17,285                  | その他有価証券評価差額金     | 2,125                         | 1,320                   |
| その他の投資             | 3,308                         | 1,439                   | 繰延ヘッジ損益          | △1,191                        | 2,813                   |
| 貸倒引当金              | △129                          | △129                    | <b>新 株 予 約 権</b> | <b>1,551</b>                  | <b>1,456</b>            |
| <b>資 産 合 計</b>     | <b>935,939</b>                | <b>874,708</b>          | (純資産合計)          | <b>273,157</b>                | <b>219,309</b>          |
|                    |                               |                         | <b>負債及び純資産合計</b> | <b>935,939</b>                | <b>874,708</b>          |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 添付書類(5)

## 損益計算書

(単位：百万円)

| 科目           | 前事業年度（ご参考）<br>（2018年4月1日から<br>2019年3月31日まで） | 当事業年度<br>（2019年4月1日から<br>2020年3月31日まで） |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------------------------|
| 売上高          | 309,326                                     | 303,810                                |
| 商品及び製品売上高    | 307,830                                     | 302,117                                |
| 役務収益         | 1,496                                       | 1,692                                  |
| 売上原価         | 263,711                                     | 259,602                                |
| 売上総利益        | 45,615                                      | 44,208                                 |
| 販売費及び一般管理費   | 81,514                                      | 81,251                                 |
| 営業損失（△）      | △35,898                                     | △37,043                                |
| 営業外収益        | 27,235                                      | 33,680                                 |
| 営業外費用        | 6,606                                       | 7,262                                  |
| 経常損失（△）      | △15,269                                     | △10,624                                |
| 特別利益         | 4,962                                       | 395                                    |
| 固定資産売却益      | 158                                         | 76                                     |
| 関係会社株式売却益    | 4,706                                       | 27                                     |
| 投資有価証券売却益    | 98                                          | 292                                    |
| 特別損失         | 25,715                                      | 26,302                                 |
| 固定資産除売却損     | 1,760                                       | 846                                    |
| 投資有価証券売却損    | 1,290                                       | —                                      |
| 減損損失         | 1,191                                       | 11,997                                 |
| 関係会社清算損      | 4,031                                       | 6                                      |
| 関係会社株式評価損    | 17,441                                      | 3,219                                  |
| 関係会社株式売却損    | —                                           | 8,717                                  |
| 関係会社債権放棄損    | —                                           | 1,514                                  |
| 税引前当期純損失（△）  | △36,022                                     | △36,531                                |
| 法人税・住民税及び事業税 | 40                                          | △914                                   |
| 法人税等調整額      | —                                           | 1                                      |
| 法人税等合計       | 40                                          | △913                                   |
| 当期純損失（△）     | △36,063                                     | △35,618                                |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 監査報告

## 添付書類(6)

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2020年5月21日

T D K 株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

|                    |       |         |
|--------------------|-------|---------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 寺澤 豊 ㊞  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 山根 洋人 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 新垣 康平 ㊞ |

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、T D K 株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結資本勘定計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、T D K 株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

添付書類(7)

計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月21日

TDK株式会社  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

|                    |       |         |
|--------------------|-------|---------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 寺澤 豊 ㊞  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 山根 洋人 ㊞ |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 新垣 康平 ㊞ |

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、TDK株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第124期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。



監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

添付書類(8)

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第124期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、当期の監査方針、監査計画、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 監査役は、上記の監査方針、監査計画、職務の分担等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及びその他の使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、監査役会が定めた内部統制監査実施基準に準拠し、取締役、執行役員、その他の使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結資本勘定計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
  - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
  - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実認められません。
  - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果  
会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月25日

T D K 株式会社 監査役会

|       |                    |   |
|-------|--------------------|---|
| 常勤監査役 | 桃 塚 高 和            | ㊞ |
| 常勤監査役 | 末 木 悟              | ㊞ |
| 社外監査役 | 石 井 純              | ㊞ |
| 社外監査役 | Douglas K. Freeman | ㊞ |
| 社外監査役 | 千 葉 通 子            | ㊞ |

以 上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 horizontal dashed lines.

# 定時株主総会会場 ご案内図



## 総会会場

東京都港区虎ノ門一丁目23番3号  
**虎ノ門ヒルズ森タワー5階**  
**虎ノ門ヒルズフォーラム ホールA**

開催場所が前回と異なりますので、  
 お間違えのないようご注意ください。

## 交通のご案内

東京メトロ 銀座線 **虎ノ門駅**

**B4出口** より徒歩約 2分

東京メトロ 日比谷線 **虎ノ門ヒルズ駅**

・中目黒方面改札

**A1出口** より徒歩約 2分

・北千住方面改札

**A2出口** より徒歩約 2分

都営地下鉄 三田線 **内幸町駅**

**A3出口** より徒歩約 8分



## ご注意

お車でのご来場  
 はご遠慮くださ  
 いますようお願い  
 申し上げます。

**UD FONT**

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。

