

社長インタビュー



特集



財務報告



役員紹介



# Annual Report 2013

アニュアルレポート

社長  
インタビュー



構造改革を完遂し、  
成長分野、中核事業に経営資本を集中させ、  
さらなる成長を目指します。

代表取締役社長 上釜 健宏



- Q1 当期の業績を振り返ってください。
- 
- Q2 構造改革の進捗状況を教えてください。
- 
- Q3 今後の成長戦略について教えてください。
- 
- Q4 事業セグメント別の成長シナリオを教えてください。
- 
- Q5 将来を見据えた研究開発活動について教えてください。
- 
- Q6 2014年3月期の見通しについて教えてください。
-

# 社長インタビュー



**Q1 当期の業績を振り返ってください。**

**通信分野向け受動部品の伸び悩みや産業機器分野の不振などによって、2期連続で業績予測を下方修正しました。**



2013年3月期、TDKは、強固な事業基盤の確立をめざし、前期から進めてきた不採算事業の整理や拠点・人員の最適化などの事業構造改革を強力に推進しました。しかしながら、2期連続で当初の業績予測を大幅に下方修正する結果となりました。誠に申し訳ございません。

下方修正するに至った大きな理由の1つは、スマートフォン市場の需給調整の影響などによって通信分野向け受動部品の売上高が予想を大幅に下回ったことです。2つめには、産業機器市場の低迷にともなう受動部品、磁石、電源などの販売不振によって、産業機器及びその他の分野の売上高が減少しました。3つめには、金属磁石の主原料であるレアアース価格の下落による評価損が発生したことです。加えて、スマートフォンやタブレット端末の普及に押される形でPCの需要が伸び悩み、ハードディスクドライブ（HDD）市場の需要が当初予定を大幅に下回ったことも業績に影響を及ぼしました。

これらの結果、2013年3月期のTDKの連結業績は、売上高8,516億円、営業利益216億円、継続事業税引前当期純利益189億円、当期純利益12億円となりました。当期における対米ドル及びユーロの期中平均為替レートは、83円3銭及び107円5銭と前期に比べ対米ドルで5.0%の円安、対ユーロで1.8%の円高となりました。この為替変動により、約324億円の増収、営業利益で約41億円の増益となりました。





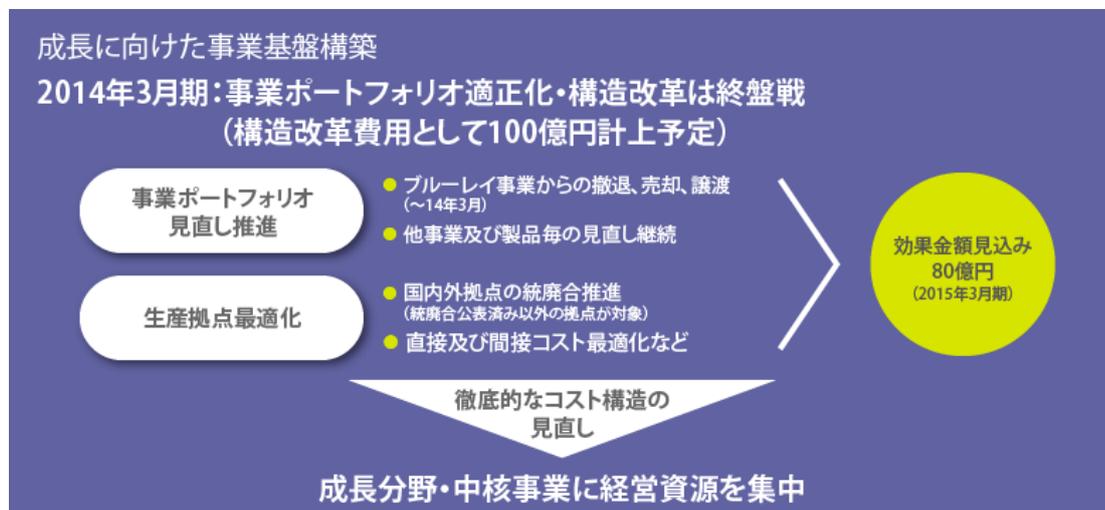
構造改革の進捗状況を教えてください。

**受動部品事業における構造改革を  
計画通り完遂しました。  
今期は改革最終年度として  
事業ポートフォリオの適性化に注力します。**

当期は、受動部品、とりわけセラミックコンデンサを中心とした生産拠点の最適化を実施し、素材から製品までを一貫生産する体制を構築しました。その結果、同事業の生産性・収益性を大幅に改善するなど、一定の成果を上げることができました。

これを受けて、来期は事業ポートフォリオの適性化を実現していきます。具体的には、ブルーレイ事業からの撤退、売却または譲渡を実施する予定ですが、このほかの事業についても継続的に製品ラインナップを見直していきます。また、生産拠点の最適化については、すでに公表した以外にも国内外の拠点統廃合を推進し、事業のコスト構造強化を図ります。

これらの構造改革費用として、2014年3月期に100億円を計上し、2015年3月期の効果金額80億円を見込んでいます。





今後の成長戦略について教えてください。

**市場ニーズを的確に捉えて  
新製品・新技術の開発を推進し、  
成長市場での拡販に注力します。**



TDKでは、昨今の市場環境変化や技術革新などに対応して、従来「通信」「情報家電」「自動車」「産業機器・エネルギー」の4つに分類してきた成長分野を「次世代情報通信」と「エネルギー関連」の2つの分野に集約しました。

「次世代情報通信」では、パソコン市場の成長が鈍化する一方で、スマートフォンやタブレット端末の市場成長が続いています。現在、急速に高性能化が進むこれらのモバイル端末の内部には、数多くの小型で高性能な電子部品が搭載されています。当社グループでは、こうしたモバイル端末向けの製品を幅広くラインナップしています。各種インダクタやセラミックコンデンサ、1台の端末で複数の通信規格や周波数帯域に対応する“マルチバンド化”に欠かせないSAWフィルタなどの高周波部品がその代表例です。また、リチウムイオン二次電池もスマートフォンやタブレット端末の小型・軽量化を実現するための重要部品です。当社グループでは、開発・マーケティング・営業体制など、経営資源を的確に配分し、これらの市場成長を着実に取り込んでいきます。

一方、クラウドコンピューティングの発展などにもなあって、インターネット上の情報は拡大の一途をたどっており、これらの膨大なデータを格納するデータセンターの需要も増大しています。パソコン用のHDD1台には通常2~3本の磁気ヘッドが搭載されていますが、データセンターのHDD1台に使用される磁気ヘッドは、現在約10本、今後は14本まで増加する見通しです。こうしたデータセンター向けの磁気ヘッドの需要増大にも着実に対応していきます。さらに、データセンターにおいては、消費電力抑制のためにもHDD記録密度のさらなる向上が求められています。これに応えて、当社グループでは、熱アシストヘッドの実用化など、記録ヘッド技術の新たなブレークスルーに力を注いでいます。

「エネルギー関連」では、地球温暖化問題やエネルギー問題が深刻化するなか、自動車分野・発電分野それぞれにおいて、エネルギー利用効率のさらなる向上をめざした技術開発が進められています。

自動車分野では、ガソリンエンジン車の燃費向上を図るために、徹底した車重の軽量化とエンジンの燃焼効率向上が重要な課題となっていますが、当社グループは車載用電子部品のパイオニアとしてその双方に貢献しています。たとえば、パワーウィンドウや電動ミラー用の小型モータ用フェライト磁石においては、新工法を駆使して磁石重量を約60%削減し、車体の軽量化に大きく寄与しました。

また、ハイブリッド車（HEV）や電気自動車（EV）でも、バッテリーの電圧を変換するDC-DCコンバータやバッテリーの状態を監視する電流センサ、走行用モータ用のネオジム磁石など、次世代自動車の高性能化や燃費向上に寄与す

る電子部品を幅広くラインナップしています。

さらに、自動車の安全に重要な役割を果たすブレーキやパワーステアリング、エアバッグなどの電子制御システムにおいても、より小型で高い信頼性と耐久性をもった電子部品が必要とされています。こうした用途に向けて、自動車専用に開発したコンデンサやノイズを除去するコモンモードフィルタなど、電子制御に不可欠な電子部品を積極的に投入していきます。

一方、発電分野では、近年、情報通信技術を活用して、太陽光や風力発電などの積極導入や省エネルギー化を促進し、地域レベルで最適な電力需給を実現するスマートグリッド技術への注目が高まっています。当社グループでは、この分野においても、風力発電機用のネオジウム磁石のほか、一般家庭に電力を調整して供給するパワーコンディショナー用受動部品として、アルミ電解コンデンサやフィルムコンデンサ、トランスなどをラインナップしています。さらにスマートグリッドなどで、発電した電力を蓄えるバッテリーマネジメントシステム向けの電子部品も供給しています。



## 事業セグメント別の成長シナリオを教えてください。

### 受動部品事業を中核に積極的な成長戦略を推進していきます。

3つの事業セグメントのなかでは、「受動部品」を成長戦略の中核に位置づけ、今後の収益の柱として成長させていきます。

たとえば、高周波部品では、スマートフォンなど通信機器向けのSAWデバイスやモジュールのビジネスを再び成長軌道に乗せていく計画です。現在、そのために、開発リソースの最適配置などの体制強化に取り組んでいます。また、海外での基礎開発と日本のプロセス開発技術・生産技術との連携を強化して開発・生産の効率向上を図るなど、TDKグループの得意技術を融合させることによって次世代のニーズに迅速に対応していきます。

インダクティブデバイスでは、パワーコイルのラインナップを拡充して、通信・自動車部 phậnをを中心に継続的な成長を図ります。同時に高周波コイルの開発・販売も強化していきます。当社には、大電流に適した巻線系から、高密度実装が可能な積層系、HDDヘッド製造のプロセス技術を応用した薄膜系まで、多彩な構造・工法のインダクティブデバイスを開発・製造できる強みがあります。今後もこれら幅広い技術・ノウハウを駆使して、お客さまのきめ細かなニーズに対応した製品を投入していきます。

国内外の生産拠点集約を完了したセラミックコンデンサは、構造改革効果による収益安定化を図るとともに、最重点市場の自動車用途を中心とした拡販に注力します。また、自動車用途などで培った高い信頼性や要素技術を横展開することで新たな用途特化型製品の開発を進めます。さらにインダクティブデバイスで蓄積した技術を活用し、コイルとコンデンサのコラボレーション技術による超小型電源モジュールなどへの展開を図っていきます。

2つめの「磁気応用製品」のセグメントでは、唯一のヘッド専門メーカーとしての業界ポジションを活かして、HDDヘッドなどの記録デバイス事業を安定



収益事業へと発展させていきます。そのために、データセンター向けの高性能ヘッドの開発と承認化を促進するほか、次世代の熱アシストヘッドの量産化を加速させます。さらに、HDDヘッドの製造プロセスを応用した電子部品の開発にも取り組んでいきます。

3つめの「フィルム応用製品」では、とくに二次電池関連製品の拡販に注力していきます。具体的には、セパレータの事業を拡大するほか、電極材料の自社開発による材料からセル、パッケージングまでの垂直統合のビジネスモデルを駆使して新しい成長ステージを切り拓いていきます。また、スマートフォンやタブレット端末以外のアプリケーションの開拓にも力を注いでいきます。



Q5

**将来を見据えた研究開発活動について教えてください。**

**TDKのコア技術である“材料”の強みを活かした開発を推進するとともに、電子部品の高付加価値化に向けた開発体制を強化します。**



TDKグループの創業以来の強みは「独創」-すなわちオリジナリティを原動力に他社にないものを創り出し、社会に信頼される製品と価値を社会に提供していることです。この独創性をより強力に発揮していくために、当社グループのコアコンピタンスである磁性分野などの「材料技術」の強みをいかした製品開発に力を注いでいます。その一つがレアアースフリー磁石の開発です。すでにジスプロシウムフリーの磁石を開発し、HDD用材料として大手メーカーの承認を獲得しているほか、ネオジムを半減させた磁石やコバルトフリーのフェライト磁石の開発にも成功しています。

また、電源ユニットやパワーデバイスのさらなる小型・薄型化、高効率化に向けて、材料レベルから開発を進めていきます。さらに、スマートグリッドなどの次世代エネルギーシステムに対応する新技術として、インテリジェント機能を搭載したデジタル電源の開発にも注力していきます。

もちろん先に述べました高周波部品等の各種受動部品や、次世代のHDDヘッドの開発にも引き続き注力していきます。



Q6

**2014年3月期の見通しについて教えてください。**

**受動部品とフィルム応用製品の成長などによって売上高9,300億円を見込んでいます。**



2014年3月期については、為替レート1ドル90円、1ユーロ118円で試算して

います。

「受動部品」の売上は、当期の3,796億円から15~20%の増加を見込んでいます。主に情報通信市場向けの高周波部品、インダクティブデバイス、回路保護部品の増加に加え、産業機器向けのアルミ電解コンデンサやフィルムコンデンサの売上が緩やかに回復するほか、自動車市場向けの売上が安定的に増加を続けると見込んでいます。

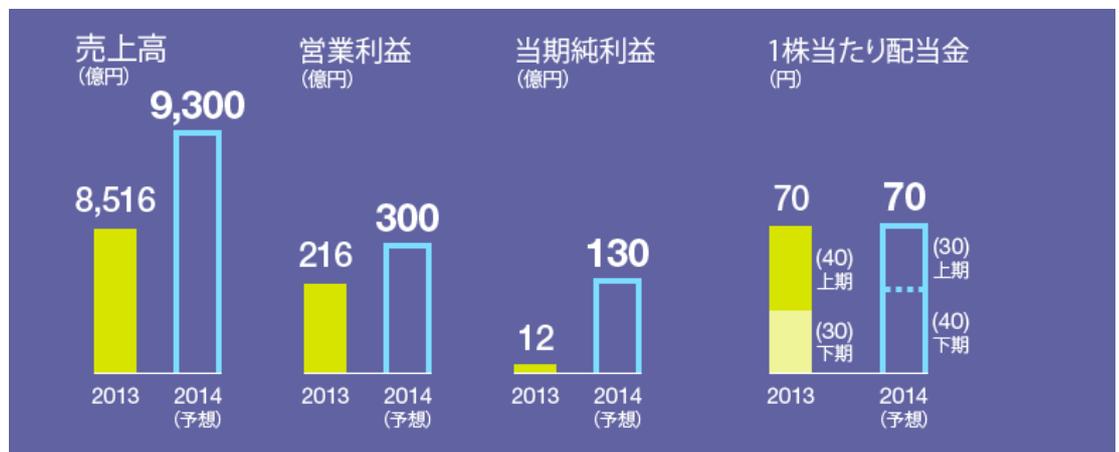
「磁気応用製品」は、HDD市場の成熟化などの影響によって、当期の3,379億円に対して約2%のマイナスから横ばいと見えています。

「フィルム応用製品」は、当期の1,126億円に対して、情報通信機器向けの二次電池および機能性フィルムの販売増加によって、15~20%増加すると見込んでいます。

当期は構造改革を着実に進めてきましたが、冒頭に述べましたとおり、2014年3月期も引き続き成長に向けた事業基盤の構築を目的に、事業ポートフォリオの見直しと生産拠点の最適化を進めていきます。構造改革費用として100億円を計上する予定です。

以上により、2014年3月期の連結業績は、売上高9,300億円、営業利益300億円、継続事業税引前当期純利益280億円、当期純利益130億円を見込んでいます。配当金は上期30円、下期は業績の回復を期待して40円、年間70円を予定しています。

TDKグループは、今では海外売上高比率、海外グループ社員の割合が、全体の8割を超えるグローバル企業グループとなっています。創業以来脈々と受け継いできた「独創」の力を、グループ全体で効率的かつ効果的に発揮していくために、これからもあらゆる経営資源を活用しながら、経営の効率化と競争力のさらなる強化に取り組んでまいります。



特集

# ノイズ問題を 解決する、 TDK

社会問題として深刻化する  
電子機器のノイズ問題。  
TDKは、ノイズ対策に必要な  
多彩なソリューションを提供しています。

生産ラインが  
停止する

通信  
速度が  
落ちる

雑音が入る

画面が  
フリーズ  
する



通信分野で



自動車分野で



エネルギー分野で



医療分野で

# 特集 ノイズ問題を解決する、TDK

近年では、電子機器の小型化によって回路基板の過密化が進む一方で、電波の利用周波数が高周波領域まで拡大しており、身のまわりの電子機器がノイズにさらされるリスクも高まっています。ノイズ規制が世界的に強化されるなど、より高度なノイズ対策が求められるなか、TDKは、長年蓄積してきたノイズ対策技術を活かして多彩なソリューションを提供しています。

## 通信分野で

世界の通信方式が複雑化する中で、より高度なノイズ対策が求められています。



## 世界のモバイル市場が拡大する中で…

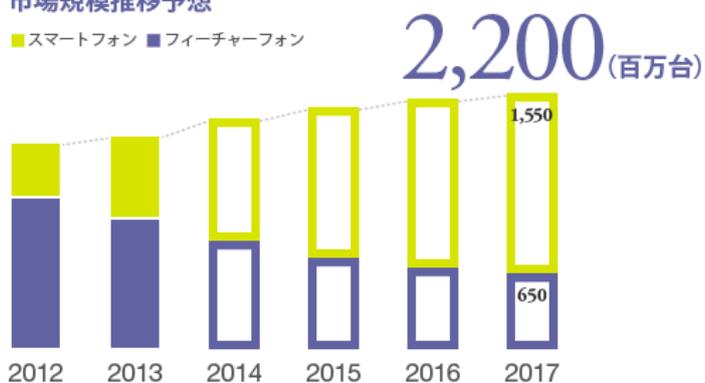
### より高機能なスマートフォン市場が急拡大!

世界全体で急拡大を続ける携帯電話市場。なかでもスマートフォンの普及は、モバイルインターネットの急拡大を促しています。データ通信量の爆発的な増加に対応するため、通信キャリアはLTE※など、より高い周波数を用いる次世代通信規格を開発・導入しています。

※LTE: Long Term Evolution (3.9世代移動通信システム)

携帯電話の市場規模推移予想

■スマートフォン ■フィーチャーフォン



※TDKによる推計。各年は3月31日に終了した1年間で、2012年及び2013年は実績、2014年以降は予測。

だから

## 世界中で、 より高速なLTE通信が 普及しつつあります。

携帯電話の通信規格や周波数帯域は、国ごと、通信キャリアごとに異なります。近年では、世界各地の通信キャリアが周波数帯域の拡大に努める一方で、複数の通信規格や周波数帯域に対応する「マルチバンド化」が進んでいます。さらに、LTE通信の普及による高周波領域への拡大により、ノイズの影響がより深刻になっています。また、手に持ってタッチパネル操作するため、人体からの静電気放電から回路を守るための対策も重要性を増しています。



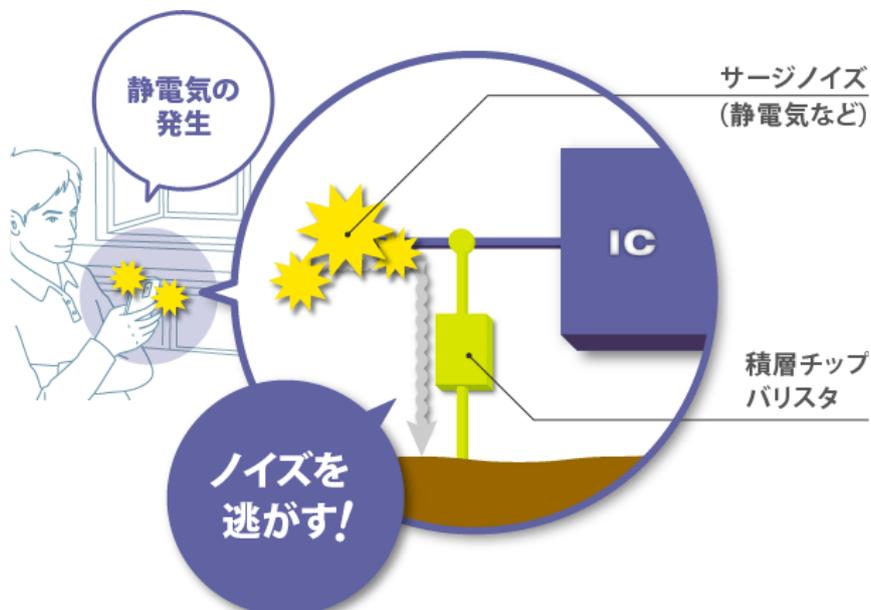
## 高周波ノイズや静電気対策がより重要に!

そこで

たとえば、

## TDKの積層チップバリスタが “避雷針”として活躍!

静電気などのサージノイズが侵入した際に、抵抗値を急激に下げることによって、サージノイズをアース側にバイパスして回路を保護するのが積層チップバリスタの役割。いわばモバイル機器の“避雷針”として、端子部やタッチパネル、ボタンやスイッチ部などに多用されています。TDKは、この他にもノイズを吸収する「フレキシールド」など、モバイル機器をノイズから守る多彩な技術・製品を提供しています。





## 自動車分野で

電装化が加速する中、  
ノイズ対策が安全性の  
キーファクターになりつつあります。

### 自動車の電装化が進展する中で…

#### 自動車の多くの機能を ECUが支えています。

自動車の電子化が進むなか、多いものでは1台に約100個以上ものECU（電子制御ユニット）が搭載されるまでになっています。これらのECUは車載LANによってネットワーク化されています。車載LANケーブルは、対策なしでは放射ノイズのアンテナとなってしまう、運転時の安全性を妨げる恐れがあります。

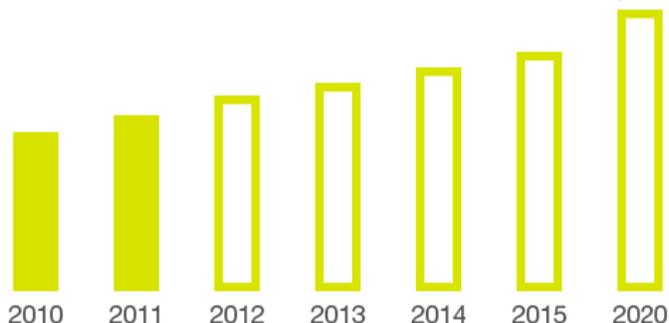


そして

世界の車載  
ECU市場も  
急成長!

車載ECUの市場規模推移予想

634,914 (千個)



※株式会社富士キメラ総研「車載ECUアナライジング&マーケットレポート2012」からTDKが作成。  
数字は2011年時点のもののため、2011年は見込み、2012年以降は予測値。

電装化した自動車にとって、ノイズ対策がより重要に!

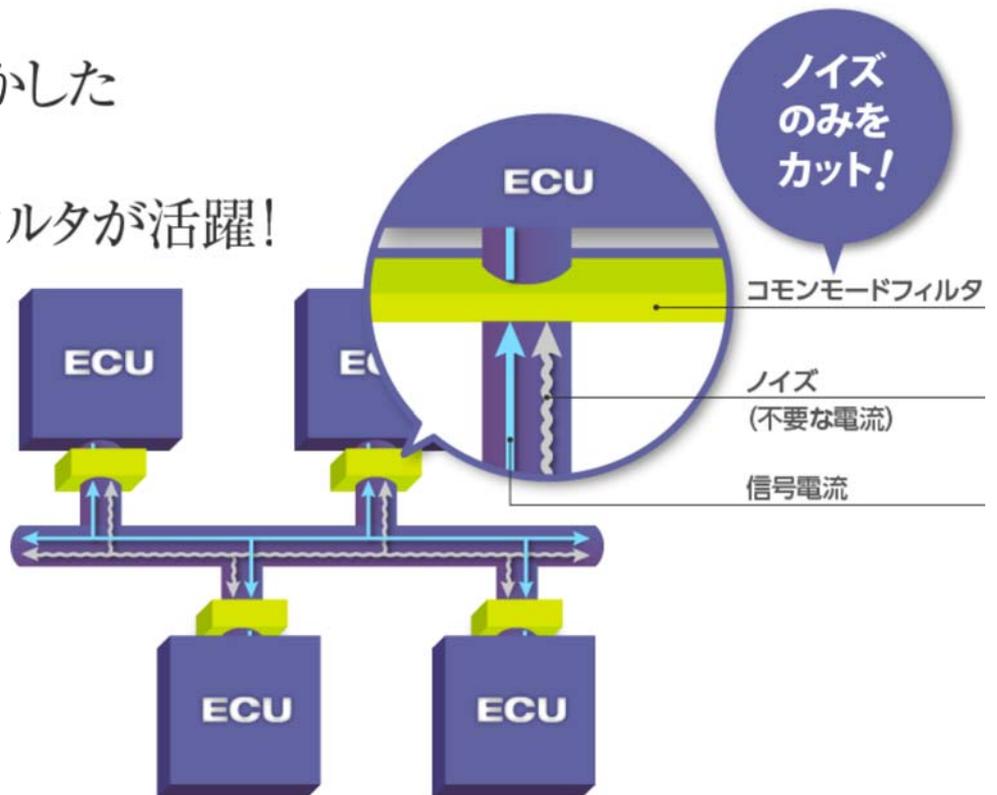
そこで

たとえば、

TDKの高度な  
巻線技術を活かした  
車載LAN用  
コモンモードフィルタが活躍!

コモンモードフィルタは、電気信号とノイズを選別し、ノイズだけを除去する優れモノ。ノイズ除去にはコイルのもつ「反射」という作用が利用されており、TDKの磁性材料技術や高度な巻線技術が欠かせません。

この他にも、DCモータのノイズ抑制用リングバリスタ、車載用クランプフィルタなど、さまざまな車載用ノイズ対策部品を提供しています。



# エネルギー分野で

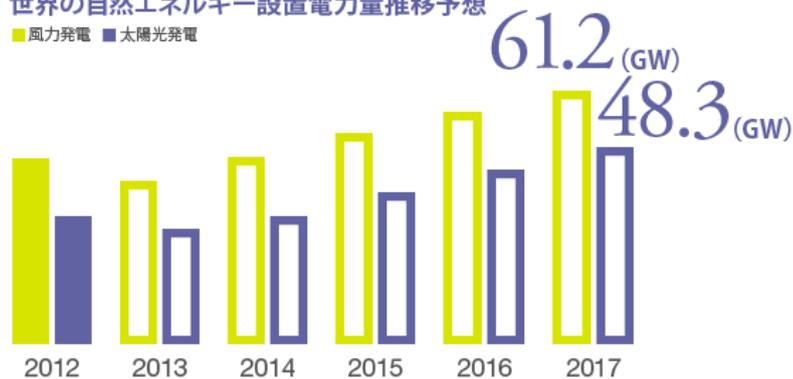
電力を変換する際に発生する高周波ノイズから  
いかに住宅内の家電製品を守るかが  
問われています。



## 自然エネルギーが普及する中で

自然エネルギーの  
利用が増加!

世界の自然エネルギー設置電力量推移予想  
■ 風力発電 ■ 太陽光発電



※Global Wind Report Annual Market Update2012, GWEC 及び Global Market Outlook For Photovoltaics 2013-2017, EPIAをもとにTDKが作成。

だから

スマートハウスでは、  
安全な電力マネジメントが  
求められています。

省エネ・創エネによって電力利用  
を効率化するスマートハウス。そ  
の電力マネジメントを担うパワー  
コンディショナは、自然エネル  
ギーからの直流電力を家庭内で使  
用する交流電力に変換する際、高  
速スイッチングによる高周波ノイ  
ズを発生し、住宅内や周辺の電子

「直流」から  
「交流」への  
変換時に  
ノイズが発生!



機器に悪影響を及ぼす可能性があります。このため、パワーコンディショナには確実なノイズ対策が求められます。

スマートハウスでの電力マネジメントでは、ノイズ対策がより重要に！

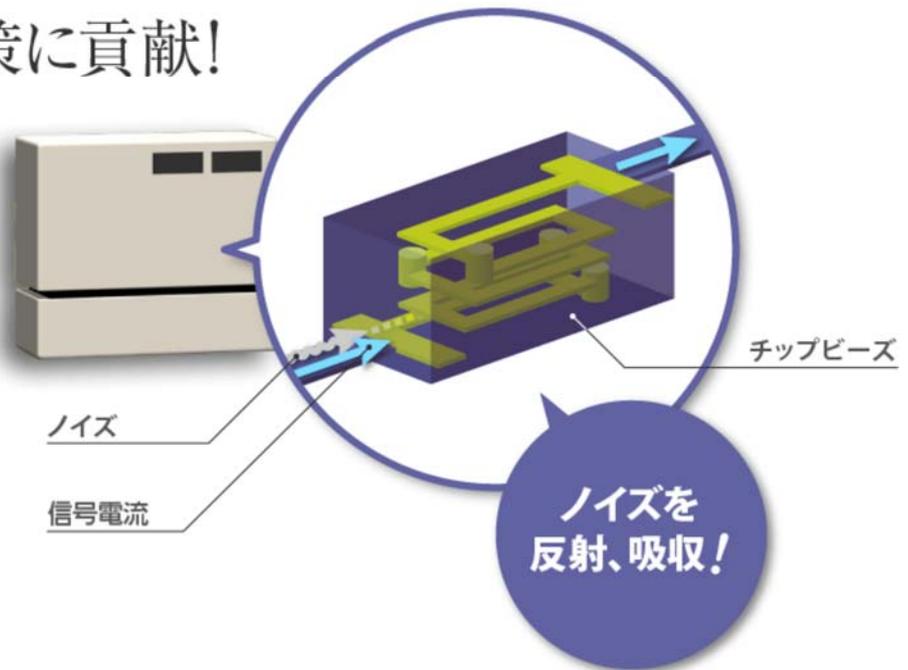
そこで

たとえば、

## TDKの積層チップビーズが 高周波ノイズ対策に貢献！

電力系統と接続されるパワーコンディショナはノイズの出入口。TDKでは電源用EMCフィルタ、DCリンク用フィルムコンデンサなど、ノイズから電子機器を守る多彩な技術・製品を提供しています。

小さな電子部品ながら、信号電流に乗る高周波ノイズだけを選択的に吸収して除去するのが積層チップビーズ。TDKが長年蓄積してきたフェライト技術が活かされています。





## 医療分野で

安心・安全が最優先される  
医療機器においては、  
万全のノイズ対策が必要です。

### 医療機器のデジタル化が進展する中で…

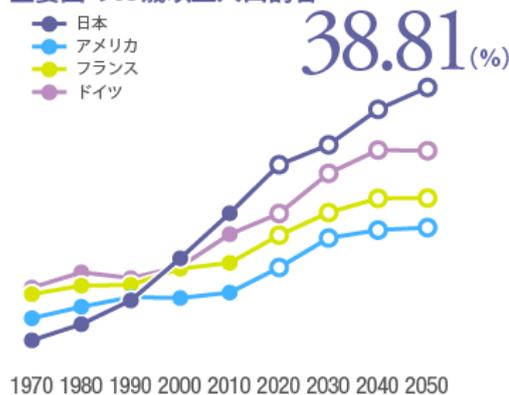
#### 社会の高齢化にともない 医療機器の市場が 急速に拡大しています。

先進国に限らず、新興国でも高齢化が進むなかで、治療を求める方が世界中で増加。それにともない、医療機器の市場も急拡大しています。

その一方で、画像診断機器をはじめとして医療機器のデジタル化が加速しており、いまや世界中の病院が最先端の電子機器を数多く保有する時代を迎えています。

主要国の65歳以上人口割合

- 日本
- アメリカ
- フランス
- ドイツ



1970 1980 1990 2000 2010 2020 2030 2040 2050  
※人口問題研究所「主要国の65歳以上人口割合」(2013年版)からTDKが作成

世界のヘルスケア・  
メディカル需要額の  
見通し

49 (兆円)



2011 2020  
※電子情報技術産業協会「注目分野に関する動向調査」からTDKが作成

だから

#### 厳しい国際医療規格に 対応する必要があります。

人の生命を預かる分野だけに、医療機器には特にハイレベルな安全性が要求されます。このため、医療機器の品質保証の国際規格であるISO13485や、医用電気機器の安全規格IEC60601シリーズなど、厳しい国際規格への対応が求められています。



# ノイズ対策についても、厳しく規制!

そこで

たとえば、

世界最高水準を誇る  
TDKの電波暗室が、  
お客様のノイズ対策を支援!

1,100基  
以上の納入実績  
を誇る。

電波暗室は電子機器のEMC試験に欠かせない施設です。近年では、電子機器の高周波化や高性能化にともない、電波暗室にも従来以上の性能が求められています。TDKは、最新の電波吸収体などを取り入れた世界最高水準の電波暗室を開発。世界トップクラスの電波暗室メーカーとして、医療機器メーカーに最先端のEMC試験環境を提供しています。

超高性能  
10m法  
電波暗室

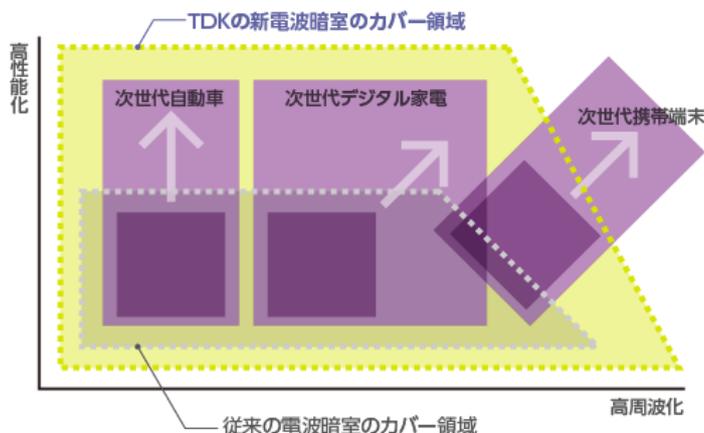


素材から  
開発できるのが、  
TDKの強み!



複合型電波吸収体のタイプ

製品開発段階からのノイズ対策に威力を発揮!



# 財務報告

当社グループの連結業績は、売上高 8,515 億 75 百万円（前期 8,144 億 97 百万円、前期比 4.6%増）、営業利益 216 億 48 百万円（前期 186 億 87 百万円、前期比 15.8%増）となりました。

携帯電話の生産は、従来型の携帯電話は減少しましたが、スマートフォンが伸びたことで、市場全体としては前期の水準に比べ微増となりました。自動車の生産は、ハイブリッド自動車の販売が想定より低調に推移した等の減少要因が見られましたが、米国での自動車販売が底堅く推移したこと等により、市場全体としては前期に比べ微増となりました。一方、パーソナルコンピューターの生産は、タブレット端末が前期の水準を上回ったものの、ノートパソコンやデスクトップパソコンは、前期の水準を下回りました。また、ハードディスクドライブ（HDD）の生産も、パーソナルコンピューター等の需要変動を受け、前期の水準を下回りました。

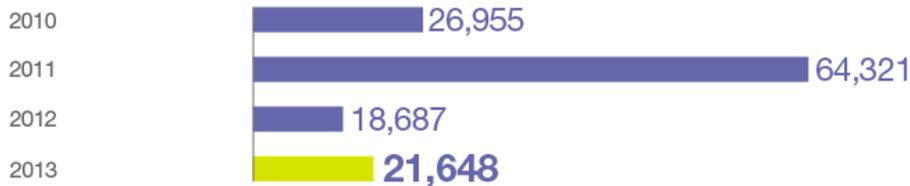
## 売上高 (百万円)



前年度比

4.6% ↑

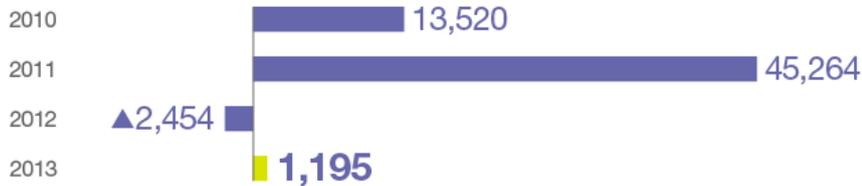
## 営業利益 (百万円)



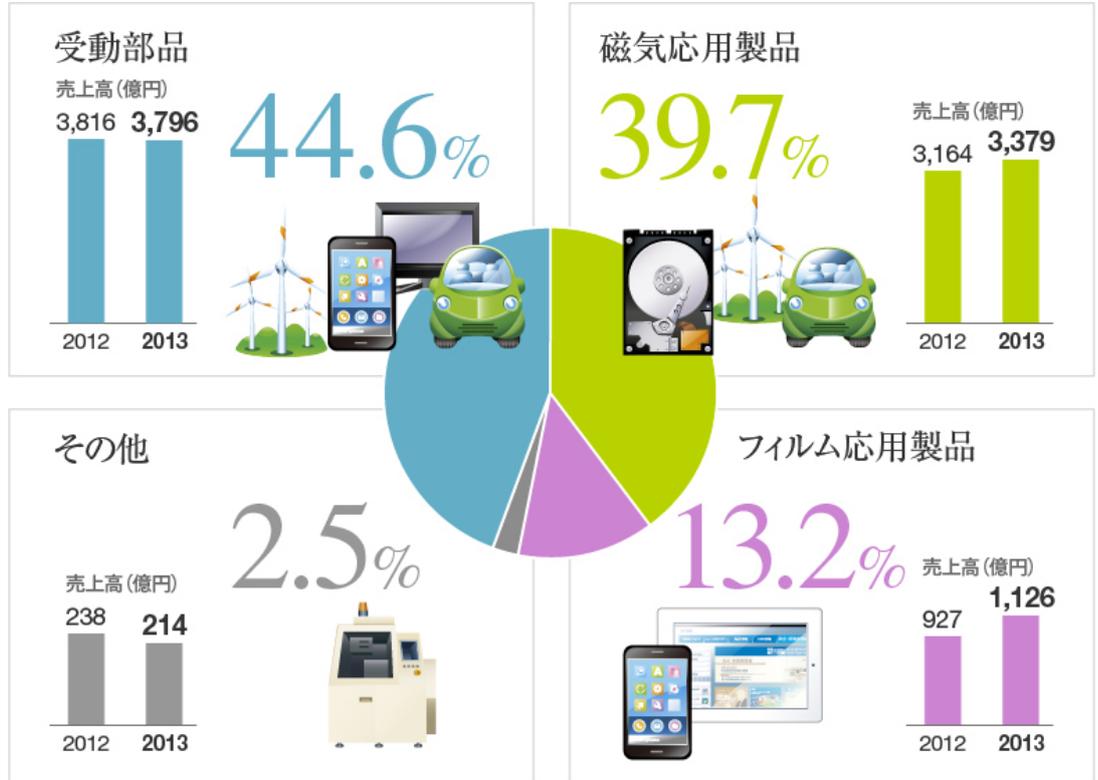
前年度比

15.8% ↑

## 当期純利益 (百万円)



セグメント  
情報



長期財務  
ハイライト

(3月31日に終了した1年間及び3月31日現在)

単位：百万円

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	604,865	655,792	657,853	795,180	862,025	866,285	727,400	805,194	871,943	814,497	<b>851,575</b>
(海外売上高)	439,381	487,169	473,828	621,522	690,673	714,172	610,944	703,190	763,046	702,469	<b>747,062</b>
売上原価	459,552	476,407	484,323	585,780	622,819	635,529	605,943	614,341	654,180	634,257	<b>676,079</b>
販売費及び一般管理費	115,569	122,875	119,886	142,052	159,106	158,921	159,878	158,976	153,442	161,715	<b>152,287</b>
厚生年金基金の代行部分返上:											
累積給付債務と責任準備金との差額			(33,533)								
清算損			27,347								
記録メディア販売事業譲渡益						(15,340)					
リストラクチャリング費用	5,197	—	—	6,825	510	—	15,884	4,922	—	—	—
拠点再編に係る固定資産関連費用等										6,570	<b>1,561</b>
拠点再編に係る固定資産売却益(△益)										(6,732)	—
営業利益(損失)	24,547	56,510	59,830	60,523	79,590	87,175	(54,305)	26,955	64,321	18,687	<b>21,648</b>
税引前当期純利益(損失)					88,665	91,505	(81,630)				
継続事業税引前当期純利益(損失)	20,552	55,847	60,728	66,103				23,088	60,620	12,245	<b>18,858</b>
法人税等	6,193	12,133	23,284	21,057	16,985	19,948	(17,041)	9,401	15,105	11,486	<b>14,328</b>
継続事業当期純利益(損失)	13,593	43,355	36,965	44,411				13,687	45,515	759	<b>4,530</b>
非継続事業当期純損失(利益)	1,574	1,254	3,665	310				(805)	(511)	(2,460)	—
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	12,019	42,101	33,300	44,101	70,125	71,461	(63,160)	13,520	45,264	(2,454)	<b>1,195</b>

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
一株当たり指標 (円) :											
当社株主に帰属する当期純利益(損失) - 基本	90.56	317.80	251.71	333.50	529.88	551.72	(489.71)	104.82	350.90	(19.06)	<b>9.50</b>
当社株主に帰属する当期純利益(損失) - 希薄化後	90.56	317.69	251.56	333.20	529.29	551.19	(489.71)	104.74	350.57	(21.42)	<b>5.36</b>
キャッシュ・フロー	521.05	700.46	650.47	775.50	1,022.45	1,101.11	204.75	750.77	948.98	600.96	<b>627.89</b>
純資産	4,176	4,352	4,832	5,311	5,759	5,557	4,297	4,215	4,142	3,957	<b>4,460</b>
一株当たり配当金 (円)	50.00	55.00	70.00	90.00	110.00	130.00	130.00	60.00	80.00	80.00	<b>70.00</b>
配当性向 (%)	55.2	17.3	27.8	27.0	20.8	23.4	—	57.2	22.8	—	<b>736.8</b>
総資産	747,337	770,319	808,001	923,503	989,304	935,533	1,101,036	1,091,458	1,060,853	1,072,829	<b>1,169,642</b>
株主資本	553,885	576,219	639,067	702,419	762,712	716,577	554,218	543,756	534,273	498,159	<b>561,169</b>
運転資本	315,948	360,555	379,746	397,131	449,830	300,859	281,536	286,370	199,186	219,918	<b>232,693</b>
固定資産の取得	41,026	44,471	61,005	73,911	70,440	84,312	98,425	64,370	78,638	99,653	<b>85,606</b>
減価償却費	57,132	50,726	52,806	58,540	65,337	71,297	89,567	83,392	77,264	79,918	<b>77,938</b>
研究開発費	30,099	32,948	36,348	45,528	50,058	57,387	57,645	53,874	52,608	52,551	<b>53,943</b>
海外生産比率 (%)	55.8	58.6	59.0	61.7	62.2	70.1	74.0	80.5	83.7	80.2	<b>81.8</b>
従業員数 (人)	31,705	36,804	37,115	53,923	51,614	60,212	66,429	80,590	87,809	79,175	<b>79,863</b>

# 役員紹介

## 取締役



取締役(社外)  
澄田 誠

取締役  
米山 淳二

取締役  
小林 敦夫

代表取締役  
上釜 健宏

取締役  
植村 博之

取締役(社外)  
森 健一

取締役(社外)  
梁瀬 行雄

## 監査役



監査役(社外)  
八木 和則

常勤監査役  
原 登

常勤監査役  
四居 治

監査役(社外)  
中本 攻

監査役(社外)  
増田 宏一

執行役員



社長  
上釜 健宏  
(兼)加濕器対策本部長



専務執行役員  
小林 敦夫  
事業担当  
(パワーシステムズ、磁性製品、  
ヘッド、アプライドフィルム、  
フラッシュメモリ応用デバイス、  
電波エンジニアリング)



専務執行役員  
植村 博之  
TDK-EPC  
プレジデント&CEO  
(兼)セラミックコンデンサ  
ビジネスグループ  
ゼネラルマネージャー  
(兼)マグネティクス  
ビジネスグループ  
ゼネラルマネージャー



専務執行役員  
Raymond Leung  
(レイモンド・リオン)  
中国本部長



常務執行役員  
達坂 清治  
TDK-EPC  
SEVP\*&COO



常務執行役員  
広田 嘉章  
パワーシステムズ  
ビジネスグループ  
ゼネラルマネージャー



常務執行役員  
吉原 信也  
生産本部長  
(兼)加濕器対策本部  
副本部長



常務執行役員  
米山 淳二  
管理本部長



常務執行役員  
松岡 薫  
技術本部長  
(兼)技術本部  
先端技術開発センター長



常務執行役員  
齋藤 昇  
電子部品営業グループ  
ゼネラルマネージャー



執行役員  
Robin Zeng  
(ロビン・ツェン)  
エナジーデバイス  
ビジネスグループ  
ゼネラルマネージャー



執行役員  
桃塚 高和  
経理財務、  
業務改革プロジェクト担当



執行役員  
永田 充  
電子部品営業グループ  
デビュティゼネラル  
マネージャー  
(兼)日本営業統括本部長  
(兼)中国営業統括部長



執行役員  
Joachim Zichlarz  
(ヨアヒム・ツイヒラルツ)  
TDK-EPC  
SEVP\*&CFO



執行役員  
Joachim Thiele  
(ヨアヒム・ティエーレ)  
電子部品営業グループ  
デビュティゼネラル  
マネージャー



執行役員  
今本 敬一  
磁性製品ビジネスグループ  
ゼネラルマネージャー

※SEVP : Senior Executive Vice President

2013年6月27日現在