

第130回 定時株主総会 招集ご通知



開催日時

2026年6月19日（金曜日）

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

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

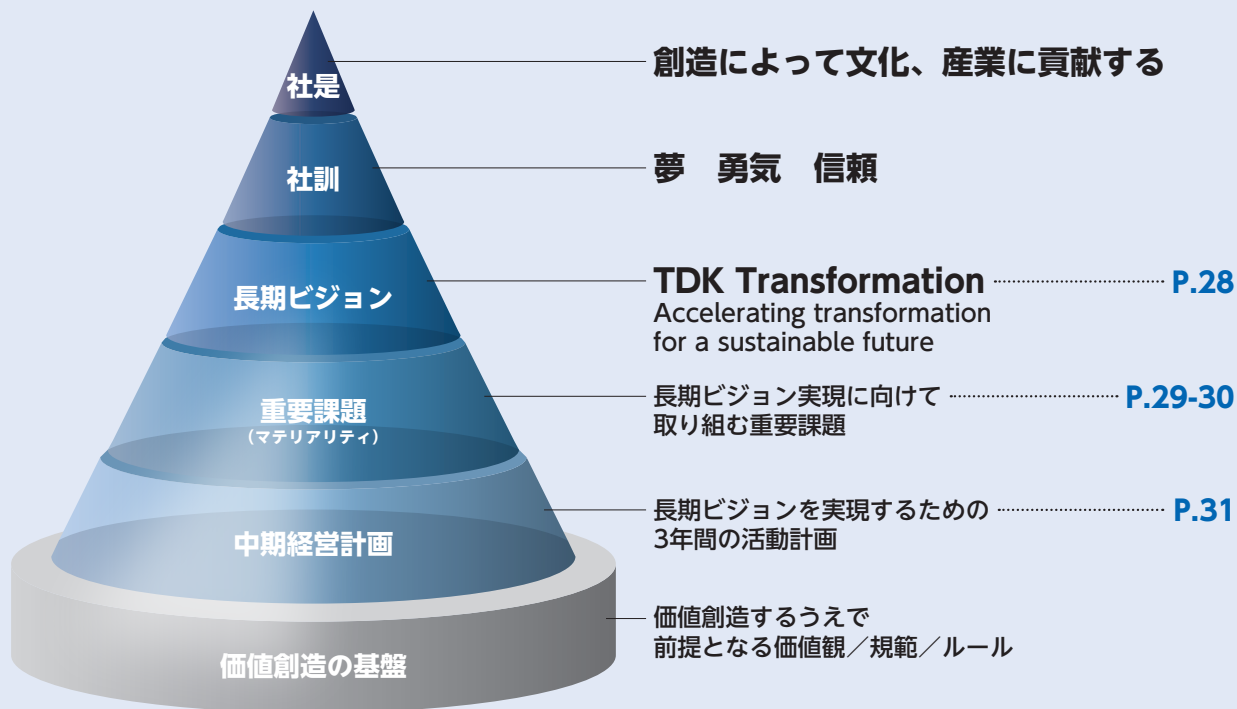
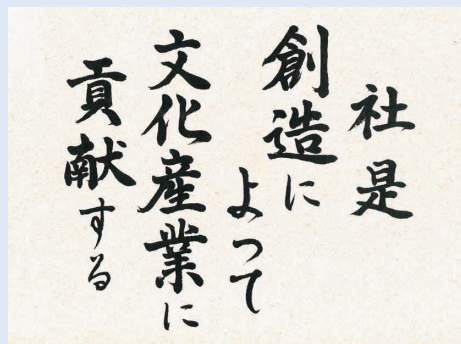
証券コード：6762

TDK株式会社

本総会終了後、引き続き会場にて、対話型イベント「TDKテクノロジー・トーク」を開催いたします。詳細は、同封のご案内リーフレットをご覧ください。

TDK Value Structure

当社には「創造によって文化、産業に貢献する」という社是、「夢 勇気 信頼」という社訓があります。この不変の精神のもと、これまでに定めたTDK Value Structureを第129期に見直し、新たに長期ビジョン、重要課題(マテリアリティ)、中期経営計画を策定しました。



証券コード：6762

2026年6月1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

代表取締役社長執行役員CEO 齋藤 昇

第130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130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。

本総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトに「第130回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/general/index.html



東京証券取引所
ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



※東京証券取引所ウェブサイトでは、銘柄名(会社名)「TDK」または証券コード「6762」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択して、ご確認ください。

なお、当日ご出席いただくほか、インターネット等または郵送(書面)により議決権を行使することができますので、株主総会参考書類をご検討いただき、3ページから4ページに記載の「議決権行使についてのご案内」をご参照のうえ、**2026年6月18日(木曜日)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。また、本総会におきましては、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行うとともに、本総会の目的事項に関する事前のご質問をお受けいたします。ライブ配信の詳細につきましては同封のご案内を、事前質問受付の詳細につきましては、4ページをご覧ください。

敬 具

記

1. 日 時	2026年6月19日(金曜日)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
3. 目的事項	<ul style="list-style-type: none">● 報告事項<ol style="list-style-type: none">1. 第130期(2025年4月1日から2026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130期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)計算書類の内容報告の件● 決議事項<ol style="list-style-type: none">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
4. 議決権の行使について	<ol style="list-style-type: none">(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。(3) ご返送いただいた議決権行使書において、各議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

以 上

- 当日ご出席の際は、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。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。
- 電子提供措置事項のうち、次の事項は、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ・事業報告 : 会社の新株予約権等に関する事項、会計監査人の状況、会社の体制及び方針
 - ・連結計算書類: 連結持分変動計算書、連結注記表
 - ・計算書類 : 株主資本等変動計算書、個別注記表
- 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。

■ お体が不自由な株主様、障がいのある株主様へ

会場では、申すすでご来場の株主様向けの専用スペース、字幕付きライブ配信のご案内用紙、筆談セットを準備しておりますので、サポートが必要な株主様はご遠慮なくスタッフまでお声がけください。また、お体の不自由な株主様の同伴の方もご入場いただけます。

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、次のいずれかの方法によりご行使いただくことができます。

当日ご出席されない場合

インターネット等によるご行使



QRコード®の読み取りによるご行使

議決権行使書用紙のQRコードをスマートフォン、タブレット端末等で読み取ります。

行使期限 2026年6月18日(木曜日)午後5時20分入力完了分まで



「議決権行使コード/株主総会ポータルログインID」及び「パスワード」入力によるご行使
パソコン、スマートフォン等から、次のいずれかのウェブサイトへアクセスし、画面の案内に従って、各議案に対する賛否をご登録ください。

株主総会ポータル ▶ <https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイト ▶ <https://www.web54.net>

詳細は次頁をご覧ください。

行使期限 2026年6月18日(木曜日)午後5時20分入力完了分まで

書面によるご行使



議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。議決権行使書において、各議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

行使期限 2026年6月18日(木曜日)午後5時20分到着分まで

当日ご出席される場合



議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

なお、代理人によるご出席の場合は、本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。

株主総会開催日時 2026年6月19日(金曜日)午前10時(受付開始：午前9時)

■ インターネット等による議決権行使についての注意事項

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。

■ 機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様は、株式会社ICJ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。

インターネットによる議決権行使方法のご案内



スマートフォン等による議決権行使方法

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコード®を読み取ります。
- 2 株主総会ポータル®トップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。
- 3 スマート行使®トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。



一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、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」をご入力いただく必要があります。



PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL ▶ <https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。▶ <https://www.web54.net>



事前質問受付のご案内

事前質問受付期限 2026年6月12日(金)午後5時20分受付分まで

本総会においては、株主総会ポータルを通じて、株主様より目的事項に関する事前のご質問をお受けいたします。お受けしたご質問の中で株主の皆様の関心が特に高いと思われるご質問に限り、本総会の質疑応答時に一括してご回答いたします。上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータルにアクセスいただき、トップ画面から「事前質問へ」ボタンをタップ/クリックします。「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※ご質問は株主様一人につき2回まで、1回当たり300文字以内とさせていただきます。
※ご質問への回答をお約束するものではなく、また、個別回答もいたしかねますので、ご了承ください。
※本総会で取り上げることに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。



インターネットでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせください。

お問い合わせ

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

0120-652-031

(受付時間 午前9時～午後9時)

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。また、2025年3月期を初年度とする中期経営計画において、配当性向35%を目安として配当を実施することを株主還元方針としております。このような方針の下、当社は、持続的な成長を目指し、実現した利益の事業活動への再投資を実施したうえで、連結ベースの親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)や親会社所有者帰属持分配当率(DOE)の水準、事業環境の変化等を総合的に勘案し、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**20円**
配当総額 **37,963,082,500円**

2

剰余金の配当が効力を生ずる日

2026年6月22日

ご参考 1株当たり配当金及び連結配当性向の推移

	第127期 2022年4月1日～ 2023年3月31日	第128期 2023年4月1日～ 2024年3月31日	第129期 2024年4月1日～ 2025年3月31日	第130期 2025年4月1日～ 2026年3月31日
中間配当 (円)	10.60	11.60	14.00	16.00
期末配当 (円)	10.60	11.60	16.00	(見通し) 20.00
年間配当 (円)	21.20	23.20	30.00	(見通し) 36.00
連結配当性向 (%)	35.2	35.3	34.1	(見通し) 34.9

(注) 当社は、2024年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。上記の「1株当たり配当金及び連結配当性向の推移」に記載の配当金額につきましては、第127期の期首(2022年4月1日)に株式分割が行われたと仮定して算出してしております。

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4名)の選任をお願いしたいと存じます。

なお、当社は、取締役の過半数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。また、当社は、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会を設置しており、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。本議案におけるすべての候補者は、指名諮問委員会による審議を経ております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	当社における 現在の地位、担当等	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	取締役会への 出席状況
1	さいとう 齋藤 のぼる 昇	再任 男性 代表取締役社長執行役員CEO ●加湿器対策本部長	○	—	○	100% (13回/13回)
2	やまにし 山西 てつじ 哲司	再任 男性 代表取締役副社長執行役員 ●CFO	—	○	○ (委員長)	100% (13回/13回)
3	はしやま 橋山 しゅういち 秀一	再任 男性 取締役執行役員 ●CTO ●技術・知財本部長	—	—	—	100% (10回/10回)
4	なかやま 中山 こずゑ え	再任 社外 独立役員 女性 取締役	○ (委員長)	○	○	100% (13回/13回)
5	いわい 岩井 むつお 睦雄	再任 社外 独立役員 男性 取締役 ●取締役会議長	○	○	○	92.3% (12回/13回)
6	やまな 山名 しょうえい 昌衛	再任 社外 独立役員 男性 取締役	○	○ (委員長)	○	100% (13回/13回)
7	かつもと 勝本 とおる 徹	再任 社外 独立役員 男性 取締役	○	○	○	100% (13回/13回)

(注) 橋山秀一氏の取締役会への出席状況につきましては、2025年6月20日の取締役就任後に開催された取締役会を対象としております。

候補者
番号

1

さいとう
齋藤

のぼる
昇 (1966年9月10日生)

再任



■ 所有株式数

164,300株

■ 在任年数

(本定時株主総会終結時)

6年
過去の取締役在任年数を
含めた通算年数

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況
(出席回数/開催回数)

取締役会	13回/13回	(100%)
指名諮問委員会	10回/10回	(100%)
コーポレート・ガバナンス委員会	5回/5回	(100%)

■ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1989年4月 当社入社
2006年5月 TDK Electronics Europe GmbH President
2007年1月 当社電子部品営業グループ欧州営業統括部長
2009年10月 TDK-EPC株式会社電子部品営業グループ
欧州営業統括部副統括部長
2011年6月 当社執行役員
TDK-EPC株式会社電子部品営業グループ
デピュティゼネラルマネージャー
2012年10月 当社電子部品営業グループ デピュティゼネラ
ルマネージャー
2013年4月 当社電子部品営業グループ ゼネラルマネー
ジャー

2013年6月 当社常務執行役員
2014年4月 当社電子部品営業本部長
2015年4月 当社戦略本部長
2015年6月 当社取締役 (2017年6月退任)
2017年4月 当社センサシステムズビジネスカンパニーCEO
2022年4月 当社社長執行役員兼加湿器対策本部長
2022年6月 当社代表取締役 (現任)
2024年4月 当社社長執行役員CEO兼加湿器対策本部長
(現任)

(重要な兼職の状況)

■ 候補者とした理由

齋藤昇氏は、電子部品営業、経営戦略、センサ事業の各部門における責任者を経て、2022年4月から社長執行役員、同年6月から代表取締役を務めており、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでおります。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、取締役候補者といたしました。

■ その他

現在、齋藤昇氏は指名諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めております。

候補者
番号

2

やまにし
山西

てつじ
哲司 (1960年5月29日生)

再任



■ 所有株式数

123,000株

■ 在任年数

(本定時株主総会終結時)

10年

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況
(出席回数/開催回数)

取締役会	13回/13回	(100%)
報酬諮問委員会	6回/6回	(100%)
コーポレート・ガバナンス委員会	5回/5回	(100%)

■ 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	2016年6月	当社取締役
2005年1月	当社アドミニストレーショングループ経理部計 数管理担当部長	2017年4月	当社経理・財務本部長
2008年7月	当社アドミニストレーショングループ経理部計 数管理グループ部長	2017年6月	当社常務執行役員
2013年6月	当社経理部長	2018年6月	当社代表取締役(現任)
2015年4月	当社経理グループゼネラルマネージャー	2019年4月	当社Global Chief Compliance Officer
2015年6月	当社執行役員	2020年4月	当社専務執行役員
		2024年4月	当社副社長執行役員(現任) 当社CFO(現任)

(重要な兼職の状況)

■ 候補者とした理由

山西哲司氏は、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、副社長執行役員及びCFO(Chief Financial Officer)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、取締役候補者といたしました。

■ その他

現在、山西哲司氏はコーポレート・ガバナンス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

3

はしやま
橋山

しゅういち
秀一

(1966年11月18日生)

再任



■ 所有株式数

14,500 株

■ 在任年数

(本定時株主総会終結時)

1 年

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況

(出席回数/開催回数)

※2025年6月の取締役就任後

取締役会 ※

10回/10回 (100%)

■ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1990年4月 当社入社

2015年4月 当社電子部品営業本部自動車グループ営業・マーケティング統括部海外営業部長

2016年4月 当社電子部品営業本部自動車グループ デピュティゼネラルマネージャー

2019年4月 当社エナジーソリューションズビジネスカンパニーエナジーシステムズビジネスグループゼネラルマネージャー

2021年4月 当社執行役員(現任)

当社戦略本部副本部長兼経営企画グループゼネラルマネージャー

2022年4月 当社戦略本部長

2023年6月 戸田工業株式会社社外取締役(現任)

2025年4月 当社CTO兼技術・知財本部長(現任)

2025年6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

- ・ 戸田工業株式会社社外取締役

■ 候補者とした理由

橋山秀一氏は、研究開発部門や営業部門を経て事業部門長、経営戦略部門の責任者等を歴任し、2025年4月からCTO(Chief Technology Officer)兼技術・知財本部長として、当社のグローバルでの研究開発の推進並びに知的財産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、取締役候補者といたしました。

候補者
番号

4

な か や ま

中山こずゑ (1958年2月25日生)

再任

社外

独立
役員



■ 所有株式数

—

■ 在任年数

(本定時株主総会最終時)

6 年

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況
(出席回数/開催回数)

取締役会	13回/13回	(100%)
指名諮問委員会	10回/10回	(100%)
報酬諮問委員会	6回/6回	(100%)
コーポレート・ガバナンス委員会	5回/5回	(100%)

■ 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	2019年6月	株式会社帝国ホテル社外監査役 (現任)
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	2020年6月	当社社外取締役 (現任)
2011年3月	同社退職		いすゞ自動車株式会社社外取締役
2011年4月	横浜市役所入庁	2022年6月	株式会社南都銀行社外取締役 (現任)
2012年4月	同市文化観光局長		
2018年6月	株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長 (2020年6月退任)		

(重要な兼職の状況)

- ・株式会社帝国ホテル社外監査役
- ・株式会社南都銀行社外取締役

[社外取締役候補者]

■ 候補者とした理由及び期待される役割

中山こずゑ氏は、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。これまでの経験と見識を活かし、当社の経営全般に対する監督及び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・提言を行っていただくことを期待し、社外取締役候補者といたしました。

また、現在、同氏は指名諮問委員会の委員長並びに報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めております。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、各委員会の一員として、役員の指名・報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性の確保、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実等に寄与していただくことが期待されます。

■ 独立性に関する事項

中山こずゑ氏は、当社の独立性検証項目における各基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

候補者
番号

5

いわい
岩井

むつ お
睦雄 (1960年10月29日生)

再任

社外

独立
役員



■ 所有株式数

—

■ 在任年数

(本定時株主総会最終時)

5 年

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況
(出席回数/開催回数)

取締役会	12回/13回	(92.3%)
指名諮問委員会	10回/10回	(100%)
報酬諮問委員会	6回/6回	(100%)
コーポレート・ガバナンス委員会	5回/5回	(100%)

■ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1983年4月 日本専売公社入社
2005年6月 日本たばこ産業株式会社執行役員食品事業本部
食品事業部長
2006年6月 同社取締役常務執行役員食品事業本部長
2008年6月 同社常務執行役員企画責任者
2010年6月 同社取締役常務執行役員企画責任者兼食品事業
担当
2011年6月 同社取締役
JT International S.A. Executive Vice President

2013年6月 同社専務執行役員企画責任者
2016年1月 同社専務執行役員たばこ事業本部長
2016年3月 同社代表取締役副社長たばこ事業本部長
2020年1月 同社取締役
2020年3月 同社取締役副会長
2020年6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役
2021年6月 **当社社外取締役(現任)**
2022年3月 日本たばこ産業株式会社取締役会長
(2026年3月退任)

(重要な兼職の状況)

【 社外取締役候補者 】

■ 候補者とした理由及び期待される役割

岩井睦雄氏は、たばこ、食品等の事業をグローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験と知識を有する人材であります。これまでの経験と見識を活かし、当社の経営全般に対する監督及び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・提言を行っていただくことを期待し、社外取締役候補者としたしました。

また、現在、同氏は取締役会議長並びに指名諮問委員会、報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めております。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、取締役会議長として実効性の高い取締役会の運営に寄与していただくとともに、各委員会の一員として、役員指名・報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性の確保、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実等に寄与していただくことが期待されます。

■ 独立性に関する事項

岩井睦雄氏は、当社の独立性検証項目における各基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

候補者
番号

6

やま
な
山名

しょう えい
昌衛 (1954年11月18日生)

再任

社外

独立
役員



■ 所有株式数

—

■ 在任年数

(本定時株主総会終結時)

4 年

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況 (出席回数/開催回数)

取締役会	13回/13回	(100%)
指名諮問委員会	10回/10回	(100%)
報酬諮問委員会	6回/6回	(100%)
コーポレート・ガバナンス委員会	5回/5回	(100%)

■ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1977年4月	ミノルタカメラ株式会社入社	2013年4月	コニカミノルタ株式会社取締役専務執行役
2001年1月	Minolta QMS Inc. CEO	2014年4月	同社取締役代表執行役社長兼CEO
2002年7月	ミノルタ株式会社執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長	2022年4月	同社取締役執行役会長
2003年8月	コニカミノルタホールディングス株式会社(現コニカミノルタ株式会社)常務執行役	2022年6月	当社社外取締役(現任)
2003年10月	同社常務執行役兼コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社常務取締役	2023年6月	コニカミノルタ株式会社シニアアドバイザー(現任) 株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役(現任)
2006年6月	コニカミノルタホールディングス株式会社取締役常務執行役経営戦略担当	2024年6月	株式会社かんぽ生命保険社外取締役(現任) SCSK株式会社社外取締役
2011年4月	同社取締役常務執行役兼コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社代表取締役社長		

(重要な兼職の状況)

- ・株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役
- ・株式会社かんぽ生命保険社外取締役

【 社外取締役候補者 】

■ 候補者とした理由及び期待される役割

山名昌衛氏は、複合機、デジタル印刷システム、ヘルスケア等の事業をグローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験と知識を有する人材であります。これまでの経験と見識を活かし、当社の経営全般に対する監督及び取締役会における意思決定の適当性・妥当性を確保するための助言・提言を行っていただくことを期待し、社外取締役候補者となりました。

また、現在、同氏は報酬諮問委員会の委員長並びに指名諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めております。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、各委員会の一員として、役員指名・報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性の確保、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実等に寄与していただくことが期待されます。

■ 独立性に関する事項

山名昌衛氏は、当社の独立性検証項目における各基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

候補者
番号

7

かつもと
勝本

とおる
徹 (1957年10月14日生)

再任

社外

独立
役員



■ 所有株式数

—

■ 在任年数

(本定時株主総会終結時)

2 年

■ 当事業年度における取締役会等への出席状況
(出席回数/開催回数)

取締役会	13回/13回	(100%)
指名諮問委員会	10回/10回	(100%)
報酬諮問委員会	6回/6回	(100%)
コーポレート・ガバナンス委員会	5回/5回	(100%)

■ 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1982年4月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 入社	2018年6月	同社執行役常務
2012年11月	同社業務執行役員SVP	2019年6月	同社執行役専務
2013年4月	ソニー・オリンパスメディカルソリューションズ株式会社代表取締役社長	2020年6月	同社執行役副社長
2017年4月	ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社(現 ソニー株式会社)代表取締役副社長	2020年12月	同社執行役副社長兼CTO
2018年4月	ソニー株式会社執行役EVP	2021年4月	ソニーグループ株式会社執行役副社長兼CTO
		2022年4月	同社執行役副社長(2022年6月退任)
		2024年6月	当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

【 社外取締役候補者 】

■ 候補者とした理由及び期待される役割

勝本徹氏は、ゲーム、音楽・映画、家電機器等の事業をグローバルに展開する企業において、R&Dセンター長・CTO・経営者として豊富な経験と知識を有する人材であります。これまでの経験と見識を活かし、当社の経営全般に対する監督及び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・提言を行っていただくことを期待し、社外取締役候補者といたしました。また、現在、同氏は指名諮問委員会、報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会の委員を務めております。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、各委員会の一員として、役員の名指し・報酬に関する決定プロセスの透明性・客観性の確保、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実等に寄与していただくことが期待されます。

■ 独立性に関する事項

勝本徹氏は、当社の独立性検証項目における各基準を満たしており、当社は同氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。本議案が承認可決され、社外取締役に就任した場合、同氏は引き続き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、中山こずゑ、岩井睦雄、山名昌衛及び勝本徹の4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。
- 3.当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為(不作為を含む)に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が負担することになる損害賠償金及び争訟費用等を填補することとしております。被保険者の保険料は当社が全額負担しており、本議案が承認可決され、上記7名の取締役候補者各氏が取締役に就任した場合、各氏は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同程度の内容での更新を予定しております。
- 4.山名昌衛氏は、2024年6月から株式会社かんぽ生命保険の社外取締役を務めておりますが、同社は、郵便局において、顧客から事前に同意を得ることなく、非公開金融情報を同社の保険商品の募集を目的とした来局案内に利用した事案が判明いたしました。また、本事案に係る調査の過程で、保険業法上の認可取得前に顧客への勧誘行為を行っていた事案も判明いたしました。これらの事案について、当社を含む日本郵政グループとして再発防止策の策定・実施に取り組んでおります。同氏は、平素よりコンプライアンス意識の徹底を図る観点から取締役会等において意見を述べているほか、当該事案の判明後は、法令遵守及び顧客保護の観点から必要な対応や再発防止策等について提言を行うなど、その職責を果たしております。

ご参考 取締役・監査役の選任方針と選任手続

■ 取締役・監査役の選任方針

取締役・監査役の選任にあたっての方針は、次のとおりであります。

- (1) 当社のボード・カルチャーを理解し、その価値観を共有できる人材であることを要件とする。
- (2) 人格、見識に優れ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する経験・能力を有する人材であることを要件とする。
- (3) 高い遵法精神、倫理観を有する人材であることを要件とする。
- (4) 取締役・監査役を含む取締役会全体として、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等を含む多様性の確保と適正規模の両立を図る。
- (5) 社外取締役及び社外監査役については、当社の定める社外取締役及び社外監査役に係る独立性検証項目に定める要件を満たすことを要件とする。
- (6) 独立社外取締役には、他社での経営経験を有する人材を含めることを要件とする。
- (7) 監査役のうち最低1名は、財務・会計に関する十分な知見を有する人材であることを要件とする。

■ 取締役・監査役の選任手続

取締役・監査役の選任手続は、次のとおりであります。

取締役・監査役の候補者の選定にあたっては、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で構成する指名諮問委員会において、十分に審議した上で、取締役会に候補者の答申を行う。取締役会は、この答申内容を尊重して審議を行い、取締役候補者・監査役候補者を決定し、株主総会へ付議する。なお、監査役候補者の選定にあたっては、事前に監査役会での検討を行い、監査役会の同意を得て、取締役会において選定する。

【ご参考】 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Ⅲ5. (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) 当社グループ関係者の場合

現在及び過去10年間において、以下のいずれかのケースに該当する場合は、社外役員の独立性がないものと判断する。

- ①当社または当社子会社の取締役(社外取締役を除く)
- ②当社または当社子会社の監査役(社外監査役を除く)
- ③当社または当社子会社の執行役員
- ④当社または当社子会社の使用人

(2) 取引先の場合

現在及び過去3年間において、下記①の取引先もしくはその業務執行者に該当する場合または下記②に該当する場合は、社外役員の独立性がないものと判断する。

- ①当該取引により、当社グループまたは当該取引先の存続発展に必要ないし多大な影響を及ぼす地位を有すると、客観的・合理的に認められる場合(依存度が高い場合、連結売上上の2%以上である場合、当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を受けている場合)
- ②当該取引先との取引において、当社グループ内で当該社外役員の関与が認められる場合

(3) 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年間において、以下のいずれかのケースに該当する場合は、社外役員の独立性がないものと判断する。

- ①役員報酬以外に、金銭その他の財産を当社グループから得ることにより、当該社外役員(候補者を含む、以下同じ)が独立役員としての職務を果たせないと、客観的・合理的に認められる場合(依存度が高い場合)
- ②当該社外役員の属する団体(以下、「当該団体」という)が、当社グループから役員報酬以外に、金銭その他の財産を得ることにより、当該社外役員が独立役員としての職務を果たせないと、客観的・合理的に認められる場合(年間総報酬の2%以上である場合)
- ③専門家または当該団体から受けるサービス等が、当社グループの企業経営に不可欠ないし他に同等なサービス等の提供元が容易に見つからないなど、当社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、当社グループ内で当該社外役員の関与が認められる場合

(4) 当該社外役員の近親者の場合

現在及び過去3年間において、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(2)または(3)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)

【ご参考】 本定時株主総会後の取締役・監査役(予定)のスキル・マトリックス

氏名		地位	企業経営	グローバル ビジネス 経験	営業・ マーケ ティング	ESG・ サステナ ビリティ	テクノロ ジー・ 研究開発	製造・ 生産技術	財務・ 会計	法務・コン プライアンス・ リスク管理
取締役	齋藤 昇	代表取締役 社長執行役員CEO	●	●	●	●				
	山西 哲司	代表取締役 副社長執行役員	●	●					●	●
	橋山 秀一	取締役 執行役員	●	●			●	●		
	中山 こずゑ	社外取締役	●	●	●	●				
	岩井 睦雄	社外取締役	●	●						●
	山名 昌衛	社外取締役	●	●	●	●				
	勝本 徹	社外取締役	●	●			●	●		
監査役	石川 将	常勤監査役		●				●		●
	桃塚 高和	常勤監査役		●		●			●	●
	ダグラス・K・ フリーマン	社外監査役		●						●
	山本 千鶴子	社外監査役		●					●	●
	藤野 隆	社外監査役	●	●					●	●

(注) 「グローバルビジネス経験」には、グローバルビジネスの実践経験及び海外事業に関わる経験を含みます。

■ 当社が特にスキルの発揮を期待している分野

当社が発揮を期待するスキル	当該スキルを選定した理由
企業経営	持続可能な社会に貢献し企業価値を向上させていくために、企業経営と執行部門の管理監督を行う力量が必要である。
グローバルビジネス経験	売上高の90%超を日本以外で実現する当社グループにおいて、欠くことのできない経験と知識である。
営業・マーケティング	市場の要請を理解し、テクノロジーアウトとマーケットイン双方の発想から新たな事業機会を創造するために必要なスキルである。
ESG・サステナビリティ	社会の持続可能性と当社グループの持続可能性(長期的な企業価値向上)を同期化し推進するため、ESG・サステナビリティについての十分な理解は、経営の監督を行ううえで重要な要素である。
テクノロジー・研究開発	当社は「創造によって文化、産業に貢献する」を社是とし、テクノロジーの進化と社会の変革を加速し、サステナブルな未来の実現に貢献する企業を目指している。
製造・生産技術	製品の品質及び信頼性は当社グループの事業の礎であり、モノづくりに対する十分な理解と情熱が求められる。
財務・会計	持続的な成長を目指し、必要な投資を実行していくために、健全で強固な財務基盤を支える財務会計に関する知見が必要である。
法務・コンプライアンス・ リスク管理	すべてのステークホルダーからの信頼に応え、健全で持続的な企業価値の向上を目指すために必要なスキルである。

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。取締役会を構成する取締役及び監査役並びに執行役員等の執行側は、それぞれの職責に基づき、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という共通の目的に向けて取り組んでおります。この目的の達成のために取締役会が共有する考えや文化(ボード・カルチャー)を次のとおり当該基本方針において定めております。

<TDKのボード・カルチャー>

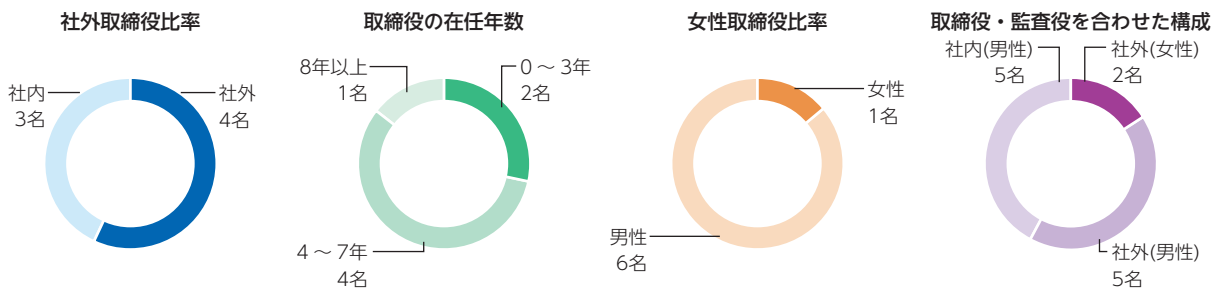
- ・相互が深い信頼関係と健全な緊張関係を構築し維持する。
- ・迅速かつ自律的な意思決定を促す権限委譲と業務執行における透明性の確保の両立を図る (Empowerment & Transparency)。
- ・取締役会における議論は企業価値に資する本質的な議論であるべきとの前提に立ち、社内・社外、取締役・監査役の区別に関わらず、それぞれの立場から、大局的な観点で積極的かつ多様な発言・議論を行う。
- ・執行側は取締役会の意見を経営の向上の契機と真摯に捉え、必要な施策を行い、取締役及び監査役は客観的な立場から監督・監査を通して、さらなる企業価値の向上を目指す。

(2) 取締役会の構成

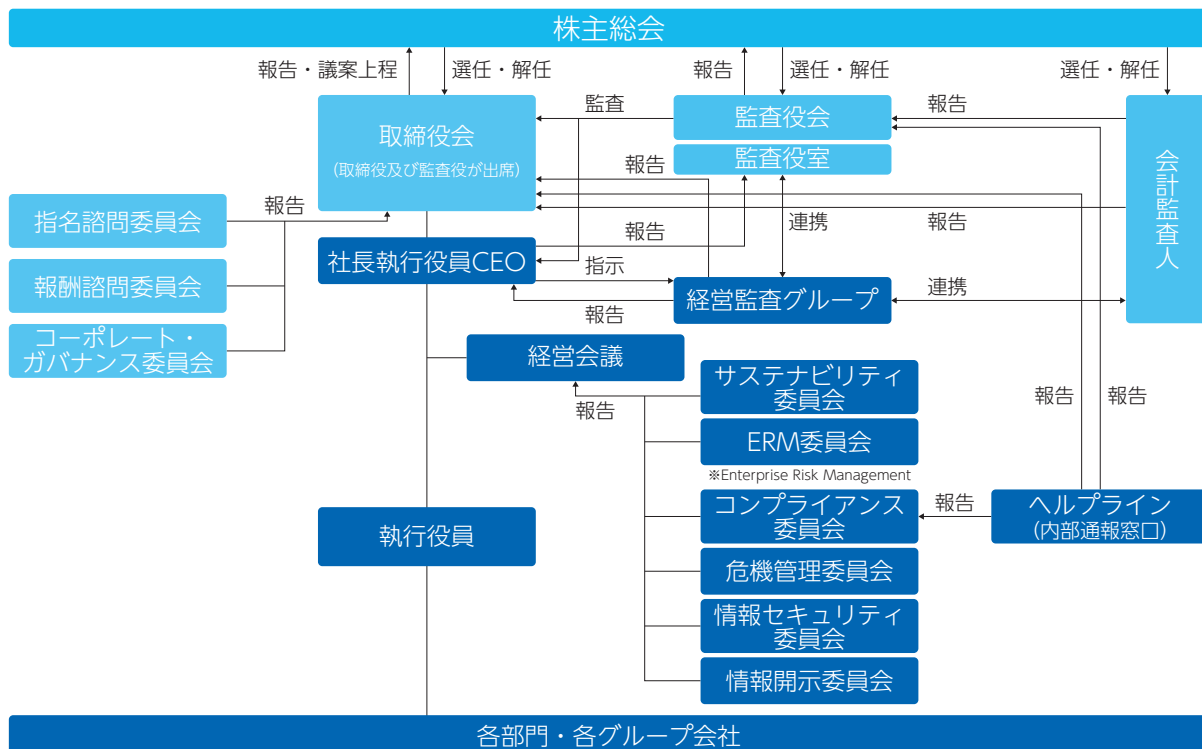
■ 基本方針

- ・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。
- ・取締役の過半数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取締役会の構成



(3) 体制図 (2026年3月末現在)



■ 取締役会諮問機関の概要

指名諮問委員会	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で構成しております。同委員会は、取締役及び監査役並びに執行役員の名指に関し、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。
報酬諮問委員会	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で構成しております。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、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に会社業績、個人業績、世間水準等から見た報酬の妥当性の確保に寄与しております。
コーポレート・ガバナンス委員会	当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、中長期のコーポレート・ガバナンスのあり方や体制、コーポレート・ガバナンスに関する方針、取締役会からの諮問事項等について審議を行い、当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図ります。

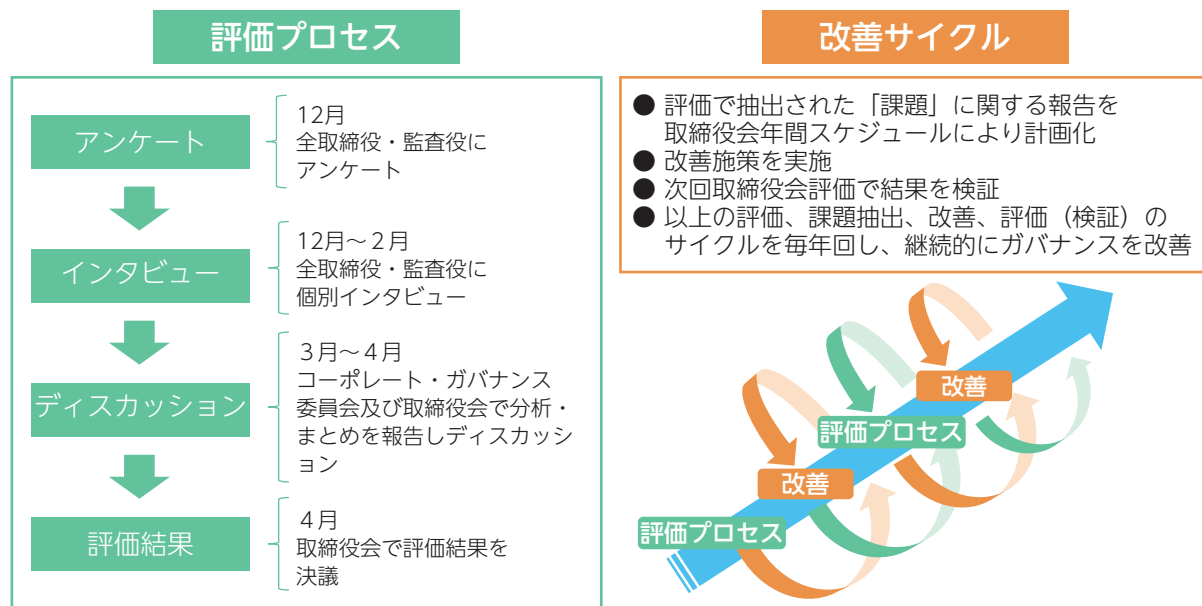
(4) 取締役会の実効性評価

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。

前期(2025年3月期)に第三者評価機関による評価を実施したことから、当期(2026年3月期)の取締役会評価は、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(社外取締役4名を含む取締役6名及び執行役員1名(戦略本部長)で構成)が一次評価を実施し、取締役会によるディスカッションを経て、最終的な評価を行いました。また、前期の評価で抽出された課題に対しては、改善施策を実施し、その結果を検証することで、継続的にガバナンスの改善を図るサイクルを回しております。

評価の結果、取締役会及びその諮問委員会(指名諮問委員会、報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス委員会)は、規模や構成、議案や審議内容、議論の状況、経営への反映等の点から、実効性が十分に確保されていると判断されました。詳細については、当社ウェブサイトに掲載しております。

■ 取締役会評価プロセスとガバナンス改善サイクル



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.tdk.com/ja/ir/governance/index.html>



以上

事業報告 (2025年4月1日から2026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、貿易摩擦の激化や中東地域における地政学的リスクの高まりにより不安定な状況が継続いたしました。為替レートは、対ドルを中心に前期と比べ円高傾向で推移いたしました。

当社の連結業績に影響を与えるエレクトロニクス市場では、ICT(情報通信技術)関連製品の生産が前期比で堅調に推移し、データセンター向けニアライン用HDD(ハードディスクドライブ)の需要も引き続き高水準を維持いたしました。また、産業機器市場では、再生可能エネルギー向けの需要が底堅く推移いたしました。一方で、自動車市場においては、BEV(電気自動車)の需要の低迷が継続し、期初想定を下回る部品需要となりました。このような経営環境の中、当連結会計年度において、ICT市場及び産業機器市場における部品需要が堅調に推移し、すべてのセグメントにおいて前期比で増収となりました。

その結果、当連結会計年度の連結売上高は、前期比13.6%増の2,504,820百万円となりました。利益につきましては、堅調なICT市場向け製品の出荷増に加え、合理化や前期に行った構造改革効果等もあり、営業利益は前期比21.5%増の272,415百万円、税引前利益は同16.4%増の276,810百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同17.0%増の195,663百万円となり、売上・利益ともに過去最高を更新いたしました。

	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	2,204,806百万円	2,504,820百万円	13.6%
営業利益	224,192百万円	272,415百万円	21.5%
税引前利益	237,808百万円	276,810百万円	16.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	167,161百万円	195,663百万円	17.0%
基本的1株当たり当期利益	88.10円	103.09円	14.99%

- (注) 1. 当連結会計年度において、今後の需要動向や業績見通しを精査した結果、収益改善に課題を抱える事業を中心に、減損損失や構造改革費用を合わせて136億円計上しております。
2. 当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割いたしました。基本的1株当たり当期利益につきましては、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

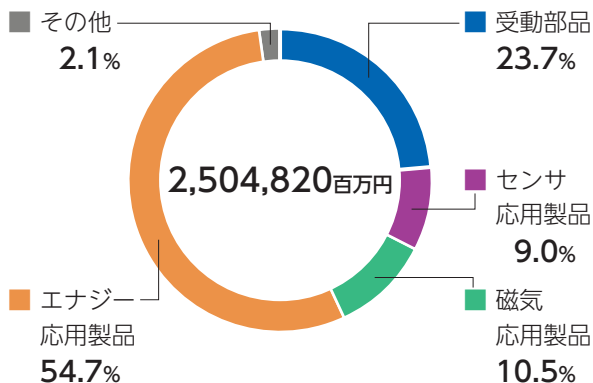
(2) 部門別概況

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。

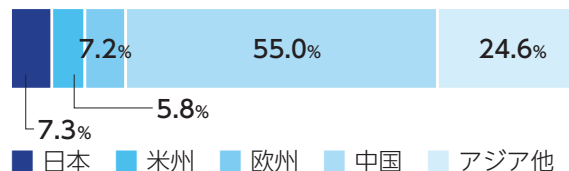
〔連結〕

セグメントを構成する事業	売上高	構成比	前連結会計年度比増減
コンデンサ	257,472百万円	10.3%	9.9%
インダクティブデバイス	216,210百万円	8.6%	5.8%
その他受動部品	119,518百万円	4.8%	△1.3%
受動部品	593,201百万円	23.7%	6.0%
センサ応用製品	224,623百万円	9.0%	18.6%
磁気応用製品	262,903百万円	10.5%	17.6%
エネルギー応用製品	1,370,304百万円	54.7%	16.5%
その他	53,789百万円	2.1%	△3.2%
合計	2,504,820百万円	100.0%	13.6%
海外売上高（内数）	2,321,360百万円	92.7%	14.3%

セグメント別売上高構成比



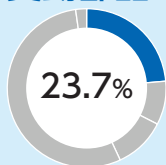
地域別売上高構成比



市場分野別売上高構成比

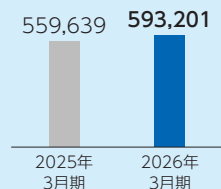


受動部品セグメント

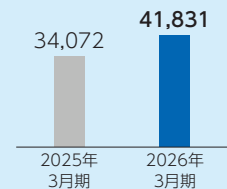


当セグメントは、コンデンサ、インダクティブデバイス、その他受動部品で構成され、製品の主な用途には自動車、産業機器、通信機器、コンピューター等があります。グリーントランスフォーメーション、デジタルトランスフォーメーションの潮流を確実につかみ、社会の変革に貢献しております。

売上高 (単位: 百万円)



営業利益 (単位: 百万円)

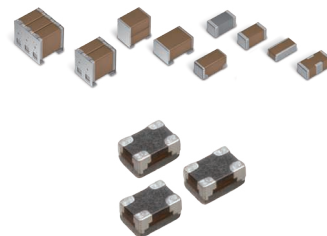


コンデンサは、自動車市場向けに加え、再生可能エネルギー向けやAIサーバー向け等の産業機器市場向けの販売が増加いたしました。

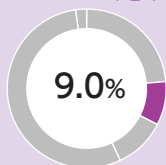
インダクティブデバイスにおいても、自動車市場向け及び産業機器市場向けの販売が増加いたしました。

その他受動部品は、ICT市場向けの販売が減少したものの、産業機器市場向けの販売が増加いたしました。

これらの結果、当セグメントは、増収増益となりました。

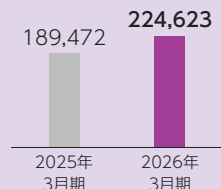


センサ応用製品セグメント

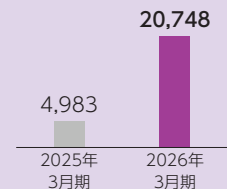


当セグメントは温度・圧力センサ、磁気センサ及びMEMSセンサで構成され、製品の主な用途には、通信機器、自動車、産業機器等があります。AI(人工知能)の普及等、デジタルトランスフォーメーションの進展により、さまざまな物理情報をデジタル化するニーズが広がっております。

売上高 (単位: 百万円)



営業利益 (単位: 百万円)

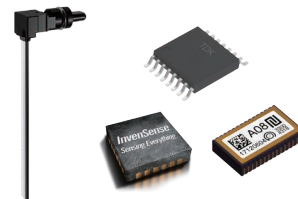


温度・圧力センサは、自動車市場向けの販売が増加いたしました。

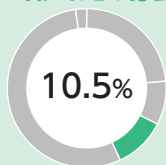
磁気センサは、スマートフォン等のICT市場向け及び自動車市場向けの販売が増加いたしました。

MEMSセンサは、ICT市場向けの販売が増加していることに加え、産業機器市場向けの販売も増加し、黒字転換いたしました。

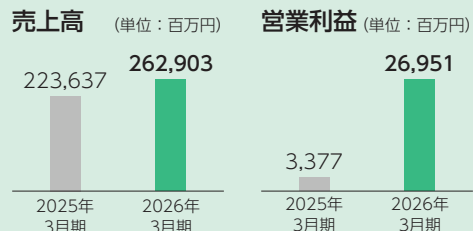
これらの結果、当セグメントは、増収増益となりました。



磁気応用製品セグメント



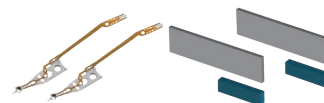
当セグメントはHDD用ヘッド、HDD用サスペンション及びマグネットで構成され、製品の主な用途には、データセンター用HDDストレージ、コンピューター周辺機器、自動車等があります。大容量ストレージ時代のニーズに応える先進技術を提供しております。



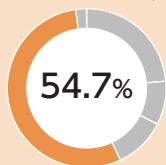
HDD用ヘッド及びHDD用サスペンションは、データセンター向けニアライン用HDD向けの販売数量が増加いたしました。

マグネットは、自動車市場向けの販売が増加するとともに、品質改善等の効果もあり赤字が縮小しております。

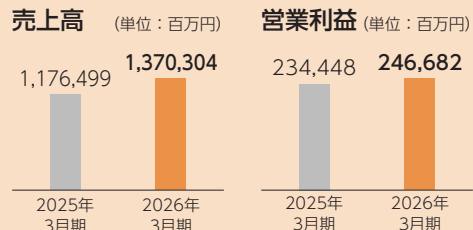
これらの結果、当セグメントは、増収増益となりました。



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、製品の主な用途には通信機器、コンピューター、産業機器、自動車等があります。二次電池・電源事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献しております。



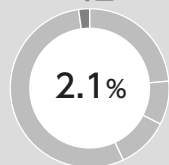
エネルギーデバイス(二次電池)は、小型電池においてスマートフォン向けの新モデル販売効果によりICT市場向けの販売が増加したことに加え、産業機器市場向けの販売が増加いたしました。また、中型電池においても産業機器市場向けの販売が増加いたしました。

電源は、産業機器用電源の需要に回復傾向が見られました。

これらの結果、当セグメントは、増収増益となりました。

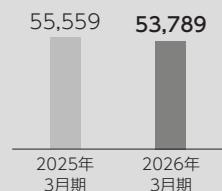


その他



その他は、メカトロニクス(製造設備)及びスマートフォン向けカメラモジュール用マイクロアクチュエータ等で構成され、産業機器や通信機器に使用されております。

売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



メカトロニクスは、産業機器市場向けの販売が減少いたしました。スマートフォン向けカメラモジュール用マイクロアクチュエータは、ICT市場向けの販売が増加いたしました。



ご参考 2027年3月期の連結業績予想(2026年4月28日公表)

	2026年3月期実績	2027年3月期予想	2026年3月期比増減
売上高	2,504,820百万円	2,580,000百万円	3.0%
営業利益	272,415百万円	295,000百万円	8.3%
税引前利益	276,810百万円	300,000百万円	8.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	195,663百万円	225,000百万円	15.0%
1株当たり年間配当金	36.00円	40.00円	4.00円

(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298,591百万円(前期225,290百万円、前期比32.5%増)の設備投資を実施いたしました。

投資した主要な内容は、二次電池の新規製造設備及び工場、HDD用ヘッド・サスペンションの増産のための製造設備、インダクティブデバイス及び磁気センサの増産・合理化のための製造設備であり、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、AI(人工知能)をはじめ進化が加速するエレクトロニクス市場に対応するため、持続的な新事業創出及び新製品開発の強化・拡大を図っており、当連結会計年度において289,668百万円(前期253,586百万円、前期比14.2%増)の研究開発を実施いたしました。

GX(グリーントランスフォーメーション)やDX(デジタルトランスフォーメーション)を支える最先端技術により、社会の変革に貢献するとともに、当社自身の変革も続けてまいります。加えて、マーケティング機能との連携をさらに強化し、将来の市場に求められる二次電池、センサ、受動部品等の開発に注力しております。

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)においてはFirst to Marketの考えのもと、最先端企業や研究開発機関との連携や各地域の特徴に沿った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社債及び借入債務の残高は、次のとおりであります。

項目	前連結会計年度末残高	当連結会計年度末残高	前連結会計年度末比増減
社債	219,578百万円	239,514百万円	19,936百万円
コマーシャル・ペーパー	29,988百万円	29,985百万円	△3百万円
短期・長期借入債務	358,834百万円	346,472百万円	△12,362百万円
合 計	608,400百万円	615,971百万円	7,571百万円

なお、社債の発行及び短期・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発行の社債の内容及び当社の主な借入先は、次のとおりであります。

① 普通社債

区分	発行日	発行総額	利率	償還期限
第6回無担保社債	2020年7月28日	30,000百万円	年0.31%	2027年7月28日
第7回無担保社債	2020年7月28日	40,000百万円	年0.43%	2030年7月26日
第8回無担保社債	2021年12月2日	30,000百万円	年0.15%	2026年12月2日
第9回無担保社債 (サステナビリティ・リンク・ボンド)	2021年12月2日	40,000百万円	年0.26%	2028年12月1日
第10回無担保社債	2021年12月2日	30,000百万円	年0.38%	2031年12月2日
第11回無担保社債 (グリーンボンド)	2023年9月7日	20,000百万円	年0.519%	2028年9月7日
第12回無担保社債	2025年6月18日	20,000百万円	年1.364%	2030年6月18日
第13回無担保社債	2025年6月18日	15,000百万円	年1.635%	2032年6月18日
第14回無担保社債	2025年6月18日	15,000百万円	年2.012%	2035年6月18日

(注) 1.サステナビリティ・リンク・ボンドとは、「TDK環境ビジョン2035」の実現に向けて、その達成手段を指標として組み込んだ社債であります。

2.グリーンボンドとは、製品によるCO2排出削減を実現する資金使途に特定した社債であります。

② 主な借入先

借入先	借入金残高
株式会社りそな銀行	62,500百万円
株式会社三井住友銀行	50,500百万円
株式会社三菱UFJ銀行	50,500百万円
三井住友信託銀行株式会社	30,000百万円
株式会社みずほ銀行	29,500百万円

(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

当社は、2025年9月25日開催の取締役会において、会社分割(簡易吸収分割)の方法により、当社の車載用電源製品の新規開発事業をAstemo株式会社へ承継させる最終契約の締結を決議し、2026年2月12日に吸収分割契約を締結いたしました。本吸収分割は2026年4月1日に効力が発生いたしました。

(7) 財産及び損益の状況

[連結]

区 分	第127期 2022年4月1日～ 2023年3月31日	第128期 2023年4月1日～ 2024年3月31日	第129期 2024年4月1日～ 2025年3月31日	第130期 2025年4月1日～ 2026年3月31日
売上高 (百万円)	2,180,817	2,103,876	2,204,806	2,504,820
営業利益 (百万円)	168,827	172,893	224,192	272,415
税引前利益 (百万円)	167,219	179,241	237,808	276,810
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	114,187	124,687	167,161	195,663
基本的1株当たり当期利益 (円)	60.24	65.74	88.10	103.09
資産合計 (百万円)	3,147,027	3,415,304	3,541,415	4,415,175
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	1,458,446	1,707,332	1,800,070	2,187,234
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	769.06	900.04	948.59	1,152.30
1株当たり年間配当金 (円)	21.20	23.20	30.00	36.00
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	8.3	7.9	9.5	9.8
資産合計当期利益率 (ROA) (%)	3.7	3.8	4.9	5.0
親会社所有者帰属持分配当率 (DOE) (%)	2.9	2.8	3.2	3.4

- (注) 1.当社は、第127期からIFRSに基づいて連結計算書類を作成しており、上記はIFRSに準拠した科目で表示しております。
2.基本的1株当たり当期利益及び1株当たり親会社所有者帰属持分は、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しております。
3.当社は、2024年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。基本的1株当たり当期利益、1株当たり親会社所有者帰属持分及び1株当たり年間配当金につきましては、第127期の期首(2022年4月1日)に株式分割が行われたと仮定して算出しております。
4.第130期の1株当たり年間配当金36.00円のうち、期末配当の20.00円につきましては、2026年6月19日開催の第130回定時株主総会においてご決議いただく予定であります。

(8) 対処すべき課題

① 長期ビジョン

世界経済は、技術を含む経済安全保障を巡る覇権争いを背景とした米中間の対立の進行とそれに伴う規制強化等による経済圏の分断、中東情勢の緊迫化等地域紛争によるエネルギー調達リスクがもたらす原油価格の高騰やサプライチェーンの寸断リスクといった危機に直面しております。しかしながら、このような危機に直面してもなお、地球温暖化への対策、エネルギー安全保障等の観点から、再生可能エネルギーへのシフト及び脱炭素化への流れは今後も継続することが予想されます。また、データセンター、スマートグラス(AR)、AIスマートフォン、ヒューマノイドロボット、ADAS(先進運転支援システム)、半導体製造装置等のAIに関連した社会の変革が加速することが予想されます。

このような中、当社グループは「創造によって文化、産業に貢献する」という社是の基で、事業を通じて社会の変革に貢献するため、2024年に長期ビジョンを制定いたしました。

<長期ビジョン>

TDK Transformation

Accelerating transformation for a sustainable future

- ・独自の材料・プロセス・ソフトウェアを組み合わせた電子デバイスで、テクノロジーの進化と社会の変革を加速し、サステナブルな未来の実現に貢献します。
- ・自己を変革し続け、世界のお客様と共に成長する No.1パートナーになります。



当社グループは、長期ビジョン実現のため、「変化を先んじて検知できる地位獲得」と「変化に迅速に対応できる仕組みの確立と運用」に取り組んでまいります。「変化を先んじて検知できる地位獲得」を目指し、材料、プロセス、ソフトウェア等の領域で培った強み(知的資本・製造資本・自然資本)をさらに深化させるとともに、新たな強みを探索し、電子デバイス領域でのリーディングポジション(社会関係資本・知的資本)を確立するための各種施策に取り組めます。また、「変化に迅速に対応できる仕組みの確立と運用」を目指し、獲得した「変化を先んじて検知できる地位」を活かし、未来構想力の強化と、多様で優れた人財の獲得・育成に注力することで、構想した未来を迅速かつ効率的に実現する実行力(人的資本・知的資本)を強化いたします。これらの取り組みにより、恒常的な投資余力(財務資本)を確保し、最適な投資を実現することで、「変化を先んじて検知できる地位」をさらに高めることを目指してまいります。

② 重要課題（マテリアリティ）

昨今の世界情勢を概観いたしますと、米中間の政治的緊張が続く中で、米国は中国への半導体等の輸出規制を継続しており、また、世界各国からの輸出品に対する追加関税措置を行うなどの政策も進めております。これに対して、中国は報復関税措置や重要鉱物の輸出規制を行い、経済分野における分離が進行しており、この分離はサプライチェーンに大きな影響を与え、今後の世界経済の成長に負の影響を及ぼす可能性があります。また、AIの活用が広がることに伴う電力需要の増加が予想される一方で、ロシアによるウクライナ侵攻が4年にわたり継続していることや中東情勢の緊張等の複合的な要因により、エネルギーを取り巻く動向は不安定な状況が続いております。

このような社会や産業構造を取り巻く変化の中でも、エレクトロニクス市場においては、データセンターやサーバーのみならず、エッジAI端末、AIを搭載する自動車やインフラ、半導体製造装置等も今後大きな成長を遂げていくと見ています。社会へのAIの浸透・拡大が、当社のさまざまな事業において成長ドライバーと目されることから、当社ではAIに関連する幅広いマーケットを「AIエコシステム市場」と定義しています。このAIエコシステム市場に関連した事業の多くは、既に事業ポートフォリオマネジメントにおいて「成長領域」に位置づけていますが、今後は戦略投資枠も活用しながら、それらの事業に対しより積極的な投資を実行していく考えです。

<AIエコシステムにおける貢献>



当社グループは、企業価値をさらに向上させるため、長期ビジョンに基づき、当社グループが取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を設定しております。この重要課題では、「事業活動による価値創造と競争優位の確立」のために、「顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築」、「社会のTransformation実現に貢献するR&D」及び「高品質な製品の安定供給と生産の高効率化」に取り組むべき3つの領域として設定いたしました。また、これらを支える「未来を構想し実現する経営基盤の強化」として、「競争力を生み出し続ける多様な人財の活躍推進と育成による変革」、「グループガバナンスの高度化」、「社会・環境課題解決の遂行」の3つに取り組むべき領域として設定いたしました。それぞれの領域においてテーマを定め、各テーマにおいて具体的な施策を実行してまいります。例えば、「グループガバナンスの高度化」においては、事業ポートフォリオの継続的改善とEmpowerment & Transparencyの2つのテーマを定め、事業ポートフォリオの継続的改善のテーマに対しては、事業ポートフォリオマネジメント体制の確立とその継続的な運用を行っております。このように、重要課題への取り組みを推進し、事業活動による価値創造サイクルを継続的に循環させることで、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

また、財務面においては、事業リスクを考慮した経営資源の配分とフリー・キャッシュ・フローの拡大を行い、資本効率・株主還元・財務の健全性のバランスを適正化することで、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を支える強固な財務基盤の構築を目指してまいります。

重要課題（マテリアリティ）に関する詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

<TDKグループの重要課題（マテリアリティ）>

https://www.tdk.com/ja/sustainability/tdk_sustainability/tdk-materiality



③ 中期経営計画 (第129期～第131期)

第129期から開始した中期経営計画(第129期～第131期)は、長期ビジョンを実現するための3年間の活動計画として、長期ビジョンからバックキャストする形で策定いたしました。中期経営計画期間は、長期ビジョンの実現に向けた、事業基盤強化(主力事業の収益力強化、課題事業への対処)の期間と位置づけております。

企業価値向上のためには、フリー・キャッシュ・フロー創出の最大化、資本コストの低減、期待成長率の向上が重要であると考えております。この考えに基づき、中期経営計画においては、以下の施策を3本柱といたしました。

1. キャッシュ・フロー経営の強化
2. 事業ポートフォリオマネジメントの強化 (ROIC経営の強化)
3. フェアイトツリーの進化 (未財務資本*の強化)

これら3つの施策を踏まえ、財務的価値の追求だけでなく、将来の財務的価値の源泉となる未財務的価値も追求し、短中期的な業績目標達成と長期的に価値を生み出し続けるための取り組みを両立することにより、持続的な企業価値の向上を図る、という考え方のもとで、中期経営計画における経営指標として、以下のとおり、財務指標に加えて、未財務指標を設定いたしました。

*一般的には「非財務資本」と呼ばれる、技術力、組織力、人的資本、顧客基盤等を将来キャッシュ・フローを生み出す資本と考え、「未財務資本」と表現しております。

<中期経営計画における経営指標一覧>

		第130期 実績 (2026年3月期)	第131期 目標 (2027年3月期)	ポートフォリオ変革による 中長期で目指す姿	
財務指標	成長性	売上高 [億円] (年率換算成長率)	25,048	25,000 (約5%)	(10%以上)
		ROE	9.8%	10%以上	15%以上
	効率性	事業ROA(ROIC)(>WACC)	7.5%(>7.0%)	8%以上	12%以上
		営業利益率	10.9%	11%以上	15%以上
	財務健全性	株主資本比率 (親会社所有者帰属持分比率)	49.5%	50%水準	—
		D/Eレシオ	0.3倍	0.3~0.4倍	—
	期中平均為替レート(前提)	151円/US\$	(135円/US\$)	(135円/US\$)	
未財務指標	重要KPI	チームメンバー・エンゲージメント調査			
		コミュニケーションスコア	—	75pt以上	—
		サーベイ参加率	—	80%以上	—
		CO2排出量削減率(SBTi Scope1 + 2) (第126期(2022年3月期)対比)	—	23.3%	42.0%

(注) 未財務指標の実績値については、2026年6月以降、他の開示書類にて開示予定です。

《ご参考》環境・社会への取り組み

TDKは、持続可能な未来を実現するためにさまざまな課題解決に取り組んでおり、環境・社会・ガバナンスといった各分野で具体的な目標を設定し、達成に向けた施策を推進しております。ここでは、気候変動、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、健康経営の取り組みについてご紹介いたします。

■ 環境 気候変動

当社では、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)の一つとして、「社会・環境課題解決の遂行」を掲げており、CO2削減の目標と役員報酬を連動させるなど、全社一体となって環境課題に取り組んでおります。

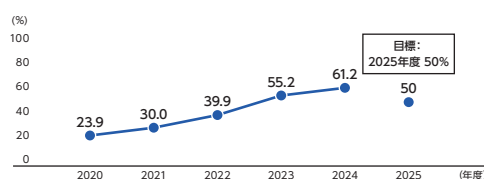
再生可能エネルギーへの移行やサプライチェーン全体でのCO2排出量削減の取り組みを通じて、2050年CO2ネットゼロ達成に向けた活動を推進しております。

再生可能エネルギー導入の拡大

当社は、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー由来にすることを目指す国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟し、電力の再生可能エネルギー導入を進めております。グループ全体の再生可能エネルギー電力導入率は2024年度に61.2%となり、当初の2025年度目標(50%)を前倒しで達成いたしました。

今後もグループ全体での導入を進め、2050年までにすべての生産拠点で100%再生可能エネルギー由来にすることを目指しております。

再生可能エネルギー電力導入率



サプライチェーン全体での取り組み

当社では、サプライチェーン全体におけるCO2排出量削減の取り組みを推進しております。サプライヤーの環境意識を高めるため、環境活動に対する情報開示を積極的に行い、かつ削減活動を推進している企業を模範的なサプライヤーとして評価する「サプライヤー環境表彰」を行っております。2024年度からは活動範囲を拡大し、日本2社に加え、中華圏1社、アジア1社の計4社のサプライヤーを表彰いたしました。今後もサプライヤーとの協働による削減活動を一層深化・拡大し、CO2排出量の削減に努めてまいります。



2024年度
サプライヤー環境表彰
トロフィー

■ 社会 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

当社は、グローバルに事業展開する多数のグループ企業から形成されていることから、DE&I(ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性))を、持続可能性を支える戦略的な要素と位置づけております。多様な個性を持つチームメンバー(従業員)が能力を発揮できる環境を整備することは、当社グループの今後の成長にとって必要不可欠であると考えております。

また、当社は、中長期的な人財戦略として「インクルーシブ・リーダーシップ」を掲げております。チームメンバー全員が受け入れられ、尊重され、帰属意識を感じられる環境を作ることが必要であり、全社員が自律的かつ積極的にインクルーシブ・リーダーシップを実践することで変革を推進しております。

女性の活躍推進については、女性の管理職比率目標を、当社(単体)では2035年に15%、当社グループ全体では2030年に25%に設定し、グローバルに活動を展開しております。2025年には、子育てサポート企業としての取り組みが評価され、厚生労働省による「プラチナくるみん」の認定を受けました。

また、当社は、一般社団法人work with Prideが認定する、LGBTQ+など性的マイノリティへの取り組みを評価する指標「PRIDE指標」において、昨年に続き2年連続で「ゴールド」を獲得いたしました。引き続き、チームメンバーの多様性を尊重し、インクルーシブ・リーダーシップの実践とDE&Iの実現を通じて、持続可能な未来に向けた変革を加速させてまいります。



■ 社会 健康経営の推進

当社は、チームメンバーの健康管理・増進を積極的にサポートするため、健康宣言を制定し(2024年10月に一部改定)、人事担当役員を健康推進責任者に定め、日本人財開発統括部内に健康推進課を設置して関連部署と連携しながら健康推進活動に取り組んでおります。

チームメンバーの健康クオリティの向上を目的とし、①生活習慣の改善、②メンタルヘルス不調者の低減、③健康リテラシーの向上を重要課題と位置づけております。国内外でのウォーキング大会の開催のほか、禁煙サポートキャンペーン、健康サーベイや「女性の健康課題」等のeラーニングを実施しております。

これらの取り組みの結果、当社は4年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。今後も一層の活動展開により、チームメンバーが心身ともにいきいきと暮らせるよう健康クオリティを高め、仕事のみならず生活全般のクオリティ向上を図ることで、サステナブルで健康な社会の実現に貢献してまいります。



※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

サステナビリティに関する情報は、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://www.tdk.com/ja/sustainability/index.html>



(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行っており、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	主な事業・製品
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)、スマートフォン向けカメラモジュール用マイクロアクチュエータ等

(10) 主要な営業所及び工場

① 当社

本 社	東京都中央区
営 業 所	仙台営業所(宮城)、松本営業所(長野)、名古屋営業所(愛知)、大阪営業所(大阪)、九州営業所(福岡)
工 場	本荘工場(秋田)、にかほ工場(秋田)、稲倉工場(秋田)、大内工場(秋田)、成田工場(千葉) 甲府工場(山梨)、浅間テクノ工場(長野)、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、長野県佐久市

② 子会社

〔(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 所有割合	主要な事業内容
TDKラムダ株式会社 (東京都中央区)	百万円 2,976	100%	エナジー応用製品の製造・販売
TDKエレクトロニクスファクトリーズ 株式会社 (秋田県由利本荘市)	百万円 200	100%	受動部品の製造
TDK China Co., Ltd. (中国・上海市)	千人民元 2,070,910	100%	中国子会社の管理・統括
SAE Magnetics (Hong Kong) Limited (中国・香港)	千香港ドル 50	* 100%	磁気応用製品の製造・販売
TDK Xiamen Co., Ltd. (中国・廈門市)	千人民元 770,099	* 100%	受動部品の製造・販売
Amperex Technology Limited (中国・香港)	千米ドル 267,588	* 100%	エナジー応用製品の製造・販売
TDK HONGKONG COMPANY LIMITED (中国・香港)	千香港ドル 25,500	100%	受動部品の販売
TDK (Shanghai) International Trading Co., Ltd. (中国・上海市)	千人民元 1,659	* 100%	受動部品の販売
TDK Taiwan Corporation (台湾・台北市)	千台湾ドル 424,125	95.4%	「その他」に区分される製品の製造・販売
Magnecomp Precision Technology Public Co., Ltd. (タイ・アユタヤ県)	千米ドル 96,333	99.9%	磁気応用製品の製造・販売
TDK Electronics Korea Corporation (韓国・ソウル市)	千韓国ウォン 10,000,000	100%	受動部品の販売
TDK U.S.A. Corporation (米国・ニューヨーク州)	百米ドル 9	100%	米国子会社の管理・統括
InvenSense, Inc. (米国・カリフォルニア州)	千米ドル 80	* 100%	センサ応用製品の製造・販売
TDK Corporation of America (米国・イリノイ州)	千米ドル 3,800	* 100%	受動部品の販売
TDK Europe S.A. (ルクセンブルク・ヴィンドホフ市)	千ユーロ 20,975	100%	欧州子会社の管理・統括
TDK Electronics AG (ドイツ・ミュンヘン市)	千ユーロ 66,682	100%	受動部品の製造・販売
TDK-Micronas GmbH (ドイツ・フライブルク市)	千ユーロ 500	100%	センサ応用製品の製造・販売
TDK Europe GmbH (ドイツ・ミュンヘン市)	千ユーロ 46,545	* 100%	受動部品の販売

(注) 1. 資本金及び議決権の所有割合は、表示単位未満を四捨五入し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。

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	10
	海 外	142
	合 計	152
持 分 法 適 用 関 連 会 社	国 内	3
	海 外	3
	合 計	6

(12) 従業員の状況

企業集団の従業員の状況

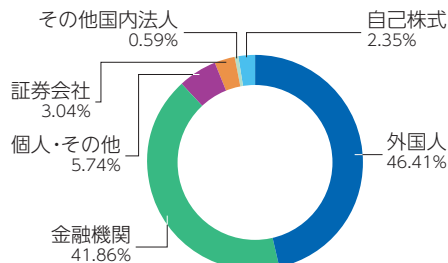
従業員数	前連結会計年度末比増減
106,545名	1,478名

(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 7,200,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 1,943,859,885株
(自己株式45,705,760株を含む)
- (3) 株主数 77,682名
(前事業年度末比20,617名増)

ご参考 所有者別株式分布状況



(4) 大株主(上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	512,652千株	27.01%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	222,689千株	11.73%
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	49,906千株	2.63%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	40,585千株	2.14%
CITIBANK,N.A.-NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	37,774千株	1.99%
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	32,117千株	1.69%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	28,060千株	1.48%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	24,593千株	1.30%
GOVERNMENT OF NORWAY	24,449千株	1.29%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	24,036千株	1.27%

- (注) 1.持株比率は、自己株式45,705,760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。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く)	48,500株	4名

- (注) 1.上記の株式は、事後交付型株式報酬として交付されたものであり、その内容につきましては、「3. 会社役員に関する事項 (3) 取締役及び監査役の報酬等」に記載しております。
2.上記の交付対象者は、2022年に事後交付型株式報酬を付与した時点において当社役員であった者(退任者を含む)です。

3 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 社長執行役員 CEO	齋藤 昇	・加湿器対策本部長
代表取締役 副社長執行役員	山西 哲司	・ CFO
取締役 執行役員	橋山 秀一	・ CTO ・技術・知財本部長 ・戸田工業株式会社社外取締役
社外取締役	中山 こずゑ	・株式会社帝国ホテル社外監査役 ・株式会社南都銀行社外取締役
社外取締役	岩井 睦雄	
社外取締役	山名 昌衛	・株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役 ・株式会社かんぽ生命保険社外取締役 ・SCSK株式会社社外取締役
社外取締役	勝本 徹	
常勤監査役	桃塚 高和	
常勤監査役	石川 将	
社外監査役	ダグラス・K・ フリーマン	・フリーマン・都留国際法律事務所代表
社外監査役	山本 千鶴子	・山本千鶴子公認会計士事務所所長 ・小津産業株式会社社外監査役 ・東京製綱株式会社社外取締役
社外監査役	藤野 隆	・極東貿易株式会社社外取締役

(注) 1.取締役中山こずゑ、岩井睦雄、山名昌衛及び勝本徹の4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.監査役ダグラス・K・フリーマン、山本千鶴子及び藤野隆の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. 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。
- ・社外取締役山名昌衛氏は、SCSK株式会社の社外取締役を務めており、SCSKグループと当社グループ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(SCSK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、2026年3月期実績)であり、重要な取引関係ではありません。
4. 監査役桃塚高和、山本千鶴子及び藤野隆の3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。
 - ・社外監査役山本千鶴子氏は、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。
 - ・社外監査役藤野隆氏は、グローバルに展開する企業において経理・財務、IR、企業経営等に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。
5. 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、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) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者は当社、国内子会社及び一部の海外子会社の取締役、監査役及び執行役員等の主要な業務執行者であり、保険料は当社が全額負担しております。

当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為(不作為を含む)に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が負担することになる損害賠償金及び争訟費用等を填補することとしております。

また、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、被保険者が私的な利益または便宜の供与を違法に得たことに起因する損害等は填補の対象外としております。

(3) 取締役及び監査役の報酬等

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下「決定方針」)について、取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得たのち、2024年4月26日開催の取締役会において決定方針を決議し、2026年3月26日開催の取締役会において内容の一部修正決議を実施しております。決定方針の概要等は、次のとおりであります。

基本方針

取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会における審議・検証を通じ、以下を目的として報酬制度を設計する。

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、取締役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る。

各報酬等の決定に関する方針等

(1) 固定報酬	固定報酬として、月例の基本報酬を支給する。個人別の報酬額については、第三者による企業経営者の報酬に関する調査等を用いて、同業種を中心とした同規模他社の報酬水準との比較検証結果を踏まえ、報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得た職責毎の報酬テーブルを取締役会にて決議し、その報酬テーブルに基づき決定される。また、上記の基本報酬に加えて、一部の取締役に対して健康診断費用等を支給する。
(2) 業績連動報酬等	執行役員を兼ねる取締役に対する業績連動報酬等として、業績連動賞与(金銭報酬)及びパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)(後記(3))を支給する。業績連動賞与については、短期業績との連動性を重視し、当該事業年度の連結業績に加え、担当部門毎に設定した指標等を使用し、目標値に対する達成度に応じて支給額が変動する仕組みとする。また、PSUの目標達成度は、中期経営計画の連結業績指標等の目標値の達成度に応じて変動する仕組みとする。これらの内容は報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得たのち取締役会で決議し、業績連動賞与は毎年一定の時期に、PSUは原則として中期経営計画の初年度に、それぞれ支給する。
(3) 非金銭報酬等	非金銭報酬等は、事後交付型株式報酬とする。社外取締役を除く取締役に対する固定の株式報酬として、リストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)を付与する。RSUは、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年以上で取締役会が定める期間の終了後に、交付株式数の約半分を株式で交付し、残りを金銭で支給する。執行役員を兼ねる取締役に対するパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)は、目標達成度に応じて算定される交付株式数の約半分を株式で交付し、残りを金銭で支給する。これらの内容は報酬諮問委員会に原案を諮問し答申を得たのち取締役会で決議する。
(4) 報酬割合	執行役員を兼ねる取締役の種類別の報酬割合については、第三者による企業経営者の報酬に関する調査等を用いて、同業種を中心とした同規模他社の報酬水準との比較検証結果を踏まえ、職責の重さに応じて業績連動報酬の割合が高まる構成とし、報酬諮問委員会へ諮問する。取締役会は報酬諮問委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合に基づいた職責毎の報酬テーブルを決議する。 なお、報酬等の種類毎の比率の目安は、基本報酬：業績連動賞与：事後交付型株式報酬=1：0.6～1.0程度：0.8～1.6程度とする(業績目標等を100%達成した場合)。
(5) 報酬の返還等 (クローバック・マルス)	業績の急激かつ大幅な悪化、不法行為や法令違反等があった場合は、報酬諮問委員会における審議及び取締役会の決議に基づき、報酬の支給・交付を受ける権利を没収、または報酬の減額や返還を求めることができる。

報酬決定プロセス等

報酬諮問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。取締役及び執行役員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。

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容については、報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、上記の「各報酬等の決定に関する方針等」に記載のとおり、当社は、取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役会で決議しており、取締役その他の第三者に委任していません。

② 役員報酬の構成

報酬の種類	報酬の内容	固定/変動	
基本報酬	月例支給の金銭報酬 ※株主総会で承認されている月額基本報酬額の範囲内、一部の取締役に對して、健康診断費用等を基本報酬に加えて金銭で支給する。	固定	
業績連動賞与	短期業績との連動性を重視した、毎年一定の時期に支給する金銭報酬。当該事業年度の連結業績(営業利益、ROIC)に加え、担当部門毎に設定した指標等を使用し、目標値の達成度に応じて、標準支給額に対し、0~200%の範囲で変動する。	変動 (単年度)	
事後交付型 株式報酬	リストラクテッド・ ストック・ユニット (RSU)	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継続勤務発行型株式報酬。	固定
	パフォーマンス・ シェア・ユニット (PSU)	中期経営計画の業績目標達成度等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業績連動発行型株式報酬。支給割合は、中期経営計画における連結業績目標等の達成度に応じて変動する。	変動 (中長期)

(注) 役員報酬を会社法施行規則が定める業績連動報酬等、非金銭報酬等及びこれら以外の報酬等に分類しますと次のとおりとなります。

区分	基本報酬	業績連動賞与	RSU*	PSU**
業績連動報酬等	—	●	—	●
非金銭報酬等	—	—	●	●
上記以外の報酬等	●	—	●	—

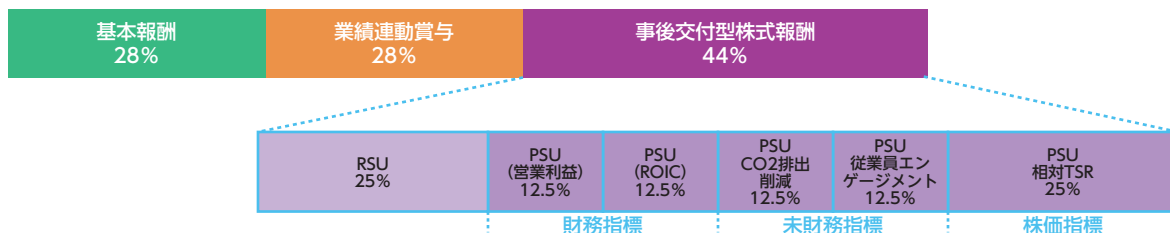
* RSUのうち、株式報酬部分は「非金銭報酬等」に分類され、金銭報酬部分は「上記以外の報酬等」に分類されます。

** PSUは「業績連動報酬等」に分類され、また、株式報酬部分は「非金銭報酬等」にも分類されます。

■ 支給対象者

区分	基本報酬	業績連動賞与	事後交付型株式報酬	
			RSU	PSU
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	●	—	—	—

■ 報酬構成割合（代表取締役社長執行役員CEOが業績目標等を100%達成した場合）



(注) 上記図内における基本報酬の割合には健康診断費用等として支給している報酬額を含んでおりません。

■ PSUの評価指標及び支給割合

区分	評価指標	目標（2027年3月期）	支給割合
財務指標	中期経営計画における営業利益目標	(3か年累計) 6,684億円	0~100%
	中期経営計画におけるROIC目標	8.1%	
未財務指標	中期経営計画におけるCO2排出削減率に関する目標 (SBTi Scope1+2、2022年3月期対比)	23.3%	
	中期経営計画における従業員エンゲージメントに関する目標	①75pt ②80%	
	①コミュニケーションスコア ②サーベイ参加率		
株価指標	相対TSR(対TOPIX)	—	

(注) 1.相対TSR(対TOPIX)：TSRは、Total Shareholder Returnの略で、キャピタルゲインと配当を合わせた株主様にとっての総合投資利回り(株主総利回り)を指します。相対TSR(対TOPIX)は、対象期間における当社のTSRを、TOPIX構成銘柄の平均TSRと比較するものです。

2.財務指標に連動させるPSUと未財務指標に連動させるPSUは中期経営計画に連動する形で、初年度に3年分を一括して付与いたしました。株価指標に連動させるPSUについては、1年分を毎年付与いたします。

③ 当事業年度に係る報酬等の総額

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (人)
	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬	業績連動 賞与	事後交付型株式報酬		
				リストラクテッド・ ストック・ユニット (RSU)	パフォーマンス・ シェア・ユニット (PSU)	
取締役 (社外取締役を除く)	685	174	232	103	176	4
社外取締役	76	76	—	—	—	4
監査役 (社外監査役を除く)	72	72	—	—	—	2
社外監査役	46	46	—	—	—	3

(注) 1. 当事業年度末現在の取締役(社外取締役を除く)は3名、社外取締役は4名、監査役(社外監査役を除く)は2名、社外監査役は3名であります。

上記の取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数には、2025年6月20日開催の第129回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(社外取締役を除く)1名及び当該取締役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事後交付型株式報酬につきましては、当事業年度に係る費用計上額を記載しております。

3. 業績連動賞与の額の算定につきましては、各事業年度における連結業績(営業利益、ROIC)及び担当部門毎に設定した指標等を使用し、目標値に対する達成度に応じて、標準支給額に対し0~200%の範囲で変動する仕組みとしております。また、当該指標を選定した理由は、短期業績との連動性を重視し、経営目標値と同一の指標を用いるためであります。当事業年度における業績連動賞与に係る主な指標の目標と実績は、次のとおりであります。

連結営業利益 208,500百万円(目標)、272,415百万円(実績)

連結ROIC 6.5%(目標)、7.5%(実績)

4. PSUとして交付する当社株式の数及び支給する金銭の額につきましては、中期経営計画の業績目標達成度等に応じて算定いたします。評価指標及び支給割合は、「② 役員報酬の構成」に記載の「PSUの評価指標及び支給割合」のとおりであります。また、当該指標を選定した理由は、中長期の業績及び企業価値との連動性を重視することに加え、持続可能な社会の実現に向けた貢献意欲を向上させることを目的として、中期経営計画における財務・未財務の経営目標値と同一の指標を用いるためであります。また、資本コストや株価を意識した経営の実践をさらに動機づけることを企図し株価指標も導入しております。

5. 当事業年度において、事後交付型株式報酬として、当社の取締役(社外取締役を除く、退任者を含む)4名に対して、48,500株を交付いたしました。

6. 上表の種類別の報酬等を会社法施行規則が定める業績連動報酬等、非金銭報酬等及びこれら以外の報酬等に分類しますと、「② 役員報酬の構成」の(注)に記載のとおりとなります。

④ 株主総会の決議に関する事項

報酬の種類		支給対象	上限	株主総会決議	当該決議時点の員数
基本報酬		取締役	月額25百万円以内	2002年6月27日開催 第106回定時株主総会	7名 (うち社外取締役は1名)
		監査役	年額120百万円以内	2020年6月23日開催 第124回定時株主総会	5名 (うち社外監査役は3名)
業績連動賞与		執行役員を兼ねる取締役	年額350百万円以内	2015年6月26日開催 第119回定時株主総会	4名
事後交付型 株式報酬	リストラクテッド・ ストック・ユニット (RSU)	取締役(社外 取締役を除く)	金銭報酬債権等の総額：基準株式ユ ニット数の上限(40,000株)に交付 時株価を乗じた額以内 交付する株式数：年20,000株以内	2024年6月21日開催 第128回定時株主総会	3名
	パフォーマンス・ シェア・ユニット (PSU)	執行役員を兼ねる取締役	金銭報酬債権等の総額：基準株式ユ ニット数の上限に支給割合を乗じた 数(上限200,000株)に交付時株価を 乗じた額以内 交付する株式数：年100,000株以内		3名

- (注) 1.事後交付型株式報酬における基準株式ユニット数は、基準金額(各対象取締役の職責等に応じて、当社取締役会において決定)を付与時株価(付与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)で除して算出いたします。また、交付時株価は、株式の交付に係る当社取締役会決議日の前営業日の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)であります。
- 2.PSUの支給割合については、中期経営計画が策定される度に、評価指標(その見直しを含む)、支給割合等を取締役会で決議する仕組みであります。現行のPSUの支給割合については、「② 役員報酬の構成」に記載の「PSUの評価指標及び支給割合」に記載のとおりであります。
- 3.当社は、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。これにより、RSUの上限については、金銭報酬債権等の総額が「基準株式ユニット数の上限(200,000株)に交付時株価を乗じた額以内」、交付する株式数が「年100,000株以内」に、PSUの上限については、金銭報酬債権等の総額が「基準株式ユニット数の上限に支給割合を乗じた数(上限1,000,000株)に交付時株価を乗じた額以内」、交付する株式数が「年500,000株以内」に、それぞれ調整されております。

(4) 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
 - 「3. 会社役員に関する事項 (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 (地位)	取締役会等への 出席状況	取締役会等における発言状況、 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要等
中山 こそゑ (社外取締役)	取締役会:13回/13回 指名諮問委員会:10回/10回 報酬諮問委員会:6回/6回 コーポレート・ガバナンス委員会:5回/5回	自動車産業におけるグローバルビジネスや企業経営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、経営に対する監督、助言・提言等、社外取締役に求められる役割・責務を果たしております。また、同氏は、指名諮問委員会の委員長を務めており、役員選任の妥当性及び決定プロセスの透明性の確保に重要な役割を果たしております。
岩井 睦雄 (社外取締役)	取締役会:12回/13回 指名諮問委員会:10回/10回 報酬諮問委員会:6回/6回 コーポレート・ガバナンス委員会:5回/5回	たばこ、食品等の事業をグローバルに展開する企業の経営者としての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、経営に対する監督、助言・提言等、社外取締役に求められる役割・責務を果たしております。また、同氏は、取締役会議長を務めており、監督と執行の明確な分離を図り、取締役会の監督機能を強化するうえで、重要な役割を果たしております。
山名 昌衛 (社外取締役)	取締役会:13回/13回 指名諮問委員会:10回/10回 報酬諮問委員会:6回/6回 コーポレート・ガバナンス委員会:5回/5回	複合機、デジタル印刷システム、ヘルスケア等の事業をグローバルに展開する企業の経営者としての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、経営に対する監督、助言・提言等、社外取締役に求められる役割・責務を果たしております。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及び報酬の妥当性の確保に重要な役割を果たしております。
勝本 徹 (社外取締役)	取締役会:13回/13回 指名諮問委員会:10回/10回 報酬諮問委員会:6回/6回 コーポレート・ガバナンス委員会:5回/5回	ゲーム、音楽・映画、家電機器等の事業をグローバルに展開する企業でのR&Dセンター長・CTO・経営者としての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、経営に対する監督、助言・提言等、社外取締役に求められる役割・責務を果たしております。
ダグラス・K・フリーマン (社外監査役)	監査役会:14回/14回 取締役会:13回/13回	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、経営に対する監査等、社外監査役に求められる役割・責務を果たしております。
山本 千鶴子 (社外監査役)	監査役会:14回/14回 取締役会:13回/13回	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、経営に対する監査等、社外監査役に求められる役割・責務を果たしております。
藤野 隆 (社外監査役)	監査役会:14回/14回 取締役会:12回/13回	ガラス、化学品等の事業をグローバルに展開する企業における、経理・財務、IR、企業経営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、経営に対する監査等、社外監査役に求められる役割・責務を果たしております。

(注) 本事業報告中の各項目は、別途注記がある場合を除き、2026年3月期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)または2026年3月期末(2026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

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)	当連結会計年度 (2026年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	1,836,858	2,455,232
現金及び現金同等物	697,307	842,775
営業債権	583,133	780,580
その他の金融資産	77,304	159,587
棚卸資産	410,038	585,448
未収法人所得税	5,852	5,134
その他の流動資産	63,224	81,707
非流動資産	1,704,557	1,959,944
持分法で会計処理されている投資	42,186	48,664
その他の金融資産	183,840	226,803
有形固定資産	1,030,122	1,225,762
使用権資産	73,230	72,619
のれん	164,868	188,481
無形資産	49,159	49,683
長期前渡金	93,850	90,080
繰延税金資産	54,651	43,798
その他の非流動資産	12,651	14,054
資産合計	3,541,415	4,415,175

科目	前連結会計年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)	当連結会計年度 (2026年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債	1,098,460	1,574,545
社債及び借入金	187,145	210,953
リース負債	12,654	12,405
営業債務	392,502	706,729
その他の金融負債	114,502	165,890
未払法人所得税	41,093	52,333
引当金	12,329	15,094
その他の流動負債	338,235	411,140
非流動負債	631,701	637,086
社債及び借入金	346,001	332,678
リース負債	62,600	59,934
その他の金融負債	4,719	1,031
退職給付に係る負債	95,368	97,957
引当金	13,124	10,639
繰延税金負債	94,678	111,528
長期未払法人所得税	1,007	6,149
その他の非流動負債	14,204	17,168
負債合計	1,730,161	2,211,630
(資本の部)		
親会社の所有者に 帰属する持分	1,800,070	2,187,234
資本金	32,641	32,641
資本剰余金	264	273
利益剰余金	1,273,453	1,409,670
その他の資本の 構成要素	509,555	760,315
自己株式	△15,843	△15,665
非支配持分	11,184	16,311
資本合計	1,811,254	2,203,545
負債及び資本合計	3,541,415	4,415,175

(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。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (ご参考)	当連結会計年度
	(2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	(2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
売上高	2,204,806	2,504,820
売上原価	△1,516,764	△1,721,416
売上総利益	688,042	783,404
販売費及び一般管理費	△494,029	△544,033
その他の営業収益	30,717	34,183
その他の営業費用	△538	△1,140
営業利益	224,192	272,415
金融収益	27,047	36,495
金融費用	△13,365	△32,710
持分法による投資損益	△66	610
税引前利益	237,808	276,810
法人所得税費用	△67,419	△77,642
当期利益	170,389	199,167
当期利益の帰属		
親会社の所有者	167,161	195,663
非支配持分	3,228	3,504
当期利益	170,389	199,167

(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

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	当連結会計年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	170,389	199,167
減価償却費及び償却費	196,228	204,192
減損損失(又は戻入れ)	18,032	751
金融収益	△27,047	△36,495
金融費用	13,365	32,710
持分法による投資損益	66	△610
法人所得税費用	67,419	77,642
資産及び負債の増減		
営業債権の減少(△増加)	△28,011	△136,919
棚卸資産の減少(△増加)	△8,273	△131,521
長期前渡金の減少(△増加)	10,832	13,871
その他の流動資産の減少(△増加)	5,865	△13,928
営業債務の増加(△減少)	38,777	259,548
その他の流動負債の増加(△減少)	37,063	46,123
退職給付に係る負債の増加(△減少)	△4,269	△2,576
その他の金融資産の減少(△増加)	△1,297	1,510
その他の金融負債の増加(△減少)	6,669	5,242
その他	△2,558	11,496
小計	493,250	530,204
利息及び配当金の受取額	20,391	33,458
利息の支払額	△8,045	△8,334
法人所得税の支払額	△59,757	△47,656
営業活動によるキャッシュ・フロー	445,839	507,672

(単位：百万円)

科目	前連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)		当連結会計年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)	
	投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得		△225,290		△298,591
固定資産の売却等		20,517		14,115
定期預金の払戻		71,492		133,382
定期預金の預入		△115,127		△206,274
有価証券の売却及び償還		19,093		17,605
有価証券の取得		△9,184		△21,901
関連会社の取得		△5,975		△3,966
事業の取得		－		△1,343
子会社の取得－取得現金控除後		－		△10,241
その他		△368		△536
投資活動によるキャッシュ・フロー		△244,842		△377,751
財務活動によるキャッシュ・フロー				
長期借入金による調達額		13,677		15,870
長期借入金の返済額		△134,934		△37,780
短期借入金の増減(純額)		10,050		11,804
社債による調達額		－		50,000
社債の償還による支出		－		△30,000
コマーシャル・ペーパーの増減(純額)		29,954		△23
リース負債の返済額		△14,183		△12,923
配当金の支払額		△48,536		△60,736
その他		639		△959
財務活動によるキャッシュ・フロー		△143,333		△64,747
為替変動による現金及び現金同等物への影響額		△10,355		80,293
現金及び現金同等物の増加		47,309		145,468
現金及び現金同等物の期首残高		649,998		697,307
現金及び現金同等物の期末残高		697,307		842,775

(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

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	前事業年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)	当事業年度 (2026年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	400,485	437,065
現金及び預金	58,621	48,478
受取手形	6,940	6,566
売掛金	105,233	113,328
商品及び製品	26,386	27,829
仕掛品	38,781	43,787
材料及び貯蔵品	27,715	33,151
前渡金	0	0
未収入金	16,625	19,886
関係会社短期貸付金	92,674	136,820
一年内回収予定の関係会社長期貸付金	22,428	-
その他の流動資産	6,472	8,860
貸倒引当金	△1,395	△1,644
固定資産	1,136,445	1,208,167
有形固定資産	270,432	262,653
建物	89,510	86,947
構築物	7,335	6,956
機械及び装置	129,640	134,000
車両・工具器具備品	6,019	5,804
土地	10,545	10,168
リース資産	134	395
建設仮勘定	27,246	18,380
無形固定資産	20,883	21,499
特許権	108	1,055
ソフトウェア	16,778	15,910
ソフトウェア仮勘定	3,625	4,224
その他の無形固定資産	370	309
投資その他の資産	845,130	924,015
投資有価証券	3,549	513
関係会社株式	729,271	806,257
関係会社出資金	71,885	71,436
関係会社長期貸付金	17,894	19,633
長期前払費用	1,409	1,393
前払年金費用	19,607	23,174
その他の投資	1,612	1,706
貸倒引当金	△99	△99
繰延資産	422	485
社債発行費	422	485
資産合計	1,537,353	1,645,718

科目	前事業年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)	当事業年度 (2026年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	585,626	668,668
電子記録債務	5,501	6,684
買掛金	40,421	50,357
短期借入金	418,035	474,776
一年内償還予定の社債	29,997	30,000
一年内返済予定の長期借入金	35,000	45,000
リース債務	69	111
未払金	14,918	12,138
未払費用	27,913	37,080
未払法人税等	529	1,149
預り金	2,164	1,363
役員賞与引当金	267	239
株式報酬引当金	512	585
その他の流動負債	10,295	9,181
固定負債	412,896	397,559
社債	190,002	210,000
長期借入金	145,000	100,000
リース債務	66	284
退職給付引当金	18,350	18,794
資産除去債務	3,019	3,025
長期未払金	52,722	58,168
株式報酬引当金	661	1,364
長期未払法人税等	1,007	3,862
繰延税金負債	1,571	1,565
その他の固定負債	495	495
(負債合計)	998,523	1,066,228
純資産の部		
株主資本	535,187	575,998
資本金	32,641	32,641
資本剰余金	60,040	60,414
資本準備金	59,256	59,256
その他資本剰余金	783	1,157
利益剰余金	458,348	498,607
利益準備金	8,160	8,160
その他利益剰余金	450,187	490,446
圧縮記帳積立金	556	549
繰越利益剰余金	449,631	489,897
自己株式	△15,842	△15,665
評価・換算差額等	2,789	2,776
その他有価証券評価差額金	13	-
繰延ヘッジ損益	2,776	2,776
新株予約権	852	715
(純資産合計)	538,830	579,490
負債及び純資産合計	1,537,353	1,645,718

(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。

損益計算書

(単位：百万円)

科目	前事業年度 (ご参考)	当事業年度
	(2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	(2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
売上高	495,235	518,985
商品及び製品売上高	490,134	513,365
役員業務収益	5,101	5,620
売上原価	418,741	439,833
売上総利益	76,494	79,152
販売費及び一般管理費	99,486	103,514
営業損失(△)	△22,992	△24,362
営業外収益	95,366	161,026
受取利息及び受取配当金	90,737	154,005
その他の	4,628	7,020
営業外費用	19,106	26,302
支払利息	12,428	9,416
為替差損	1,821	9,212
その他	4,856	7,672
経常利益	53,267	110,361
特別利益	16,778	4,070
固定資産売却益	116	6
償却債権取立益	1,291	336
投資有価証券売却益	15,370	693
関係会社事業譲渡益	-	3,034
特別損失	2,893	9,496
固定資産除売却損	1,591	1,507
減損損失	1,302	1,453
関係会社株式評価損	-	1,206
投資有価証券評価損	-	19
関係会社棚卸資産廃棄損補償費用	-	5,274
事業構造改革費用	-	34
税引前当期純利益	67,152	104,935
法人税、住民税及び事業税	280	85
国際最低課税額に対する法人税等	1,007	3,862
法人税等調整額	7	-
当期純利益	65,857	100,988

(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

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

2026年5月15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 業務執行社員	公認会計士	穴戸 通孝
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山邊 道明
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	百々 龍馬

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、TDK株式会社の2025年4月1日から2026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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、TDK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(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

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

2026年5月15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 業務執行社員	公認会計士	穴戸 通孝
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	山邊 道明
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	百々 龍馬

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2025年4月1日から2026年3月31日までの第130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(社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。)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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第130期事業年度における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、オンライン会議システム等を活用しつつ、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - 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、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)〔監査に関する品質管理基準〕(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(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動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は認められません。
- 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。

2026年5月19日

TDK株式会社 監査役会

常勤監査役	桃 塚 高 和	Ⓔ
常勤監査役	石 川 将	Ⓔ
社外監査役	ダグラス・K・フリーマン	Ⓔ
社外監査役	山 本 千鶴子	Ⓔ
社外監査役	藤 野 隆	Ⓔ

以 上

定時株主総会会場 ご案内図

総会会場 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
東京都港区虎ノ門一丁目23番3号



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。
- ・車いすでご来場の方には、会場内に専用スペースを設けております。(受付からご案内申し上げます。)



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。