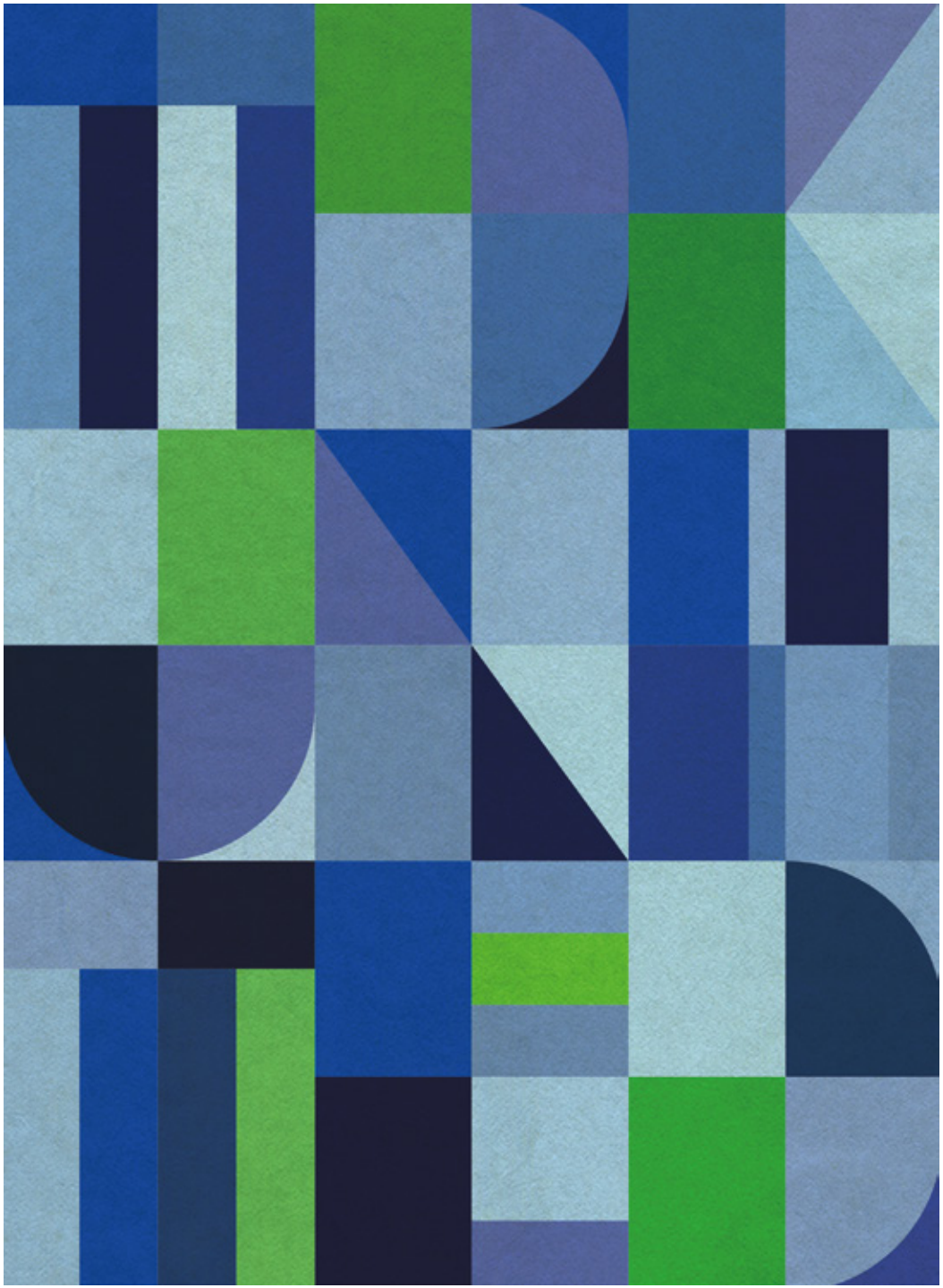


Attracting Tomorrow

TDK

統合報告書 2024

Integrated Report 2024

目次

TDKについて

02 発刊にあたって
03 TDK at a glance
04 創業ストーリー
05 事業の変遷

CEOメッセージ

06 新たな成長のステージへ向けて
自らを変革し、自力を高めながら、
GXとDXという社会の変革に貢献していきます。

第1章
TDKの 長期ビジョン

13 長期ビジョン
17 重要課題（マテリアリティ）

第2章
TDKの 成長戦略

22 前中期経営計画の振り返り
23 新中期経営計画
30 CFOメッセージ
34 現在の事業
35 事業別戦略（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）
43 価値創造を支える未財務資本
44 CTOメッセージ
47 知財戦略
48 新事業・新製品の展開
49 設計・生産（モノづくり）
50 品質
51 マーケティング
52 CPSO・人財本部長メッセージ
56 人財戦略
58 サステナビリティ（気候変動への対応、
TCFDへの対応、その他の環境への取り組み、
人権の尊重）
67 DXの推進
68 グループガバナンスの高度化
69 リスクマネジメント

第3章
TDKの ガバナンス

71 ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー
72 社外取締役 鼎談
76 コーポレート・ガバナンス体制
77 モニタリング機能の強化
78 取締役会の運営方針・年間議案
79 諮問委員会等の活動状況
80 サクセッションプラン
81 スキルマトリックス
82 役員報酬
84 取締役会の実効性評価
86 取締役・監査役・執行役員

データセクション

87 10年間の主要財務データ
88 連結業績ハイライト
89 IR活動
90 会社概要

表紙のデザインについて

表紙のデザインは「TDK United」という文字がモチーフとなっています。TDK Unitedは、個人や個社の力を伸ばしながらお互いの理解を促し、チームワークで価値を創出する個性あふれる融合体というTDKが目指す組織文化を示したものです。

発刊にあたって

編集方針

TDKグループでは、ステークホルダーの皆様に財務・未財務を含めた統合的な成長ストーリーをより的確に理解いただき、ステークホルダーエンゲージメントを高めるための対話ツールとして、2021年版より従来の「アニュアルレポート」から「統合報告書」に名称を変更して発行しています。

2024年版からは、経済産業省が策定した価値協創ガイダンスを参照し各ページ項目の構成を整理しています。

統合報告書2024のポイント

社会の変革に事業を通じて貢献し続けるために、多様性に富む「TDK United」のチームメンバー（従業員）が、TDK自身の変革を加速させ、企業価値の向上に挑んでいる姿を表現しました。

- 長期ビジョン（TDK Transformation）
- 長期ビジョン実現に向けて取り組む重要課題（マテリアリティ）およびKPI
- 長期ビジョンからバックキャストし策定した中期経営計画および実行戦略
  - ・キャッシュ・フロー経営の強化
  - ・事業ポートフォリオマネジメントの強化（ROIC経営の強化）
  - ・フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）
- キャピタル・アロケーションの中期的な方針・戦略

2023年版に続き、各部門トップが企業価値向上につながるそれぞれの取り組みについて自らの言葉で語る形式を踏襲しています。

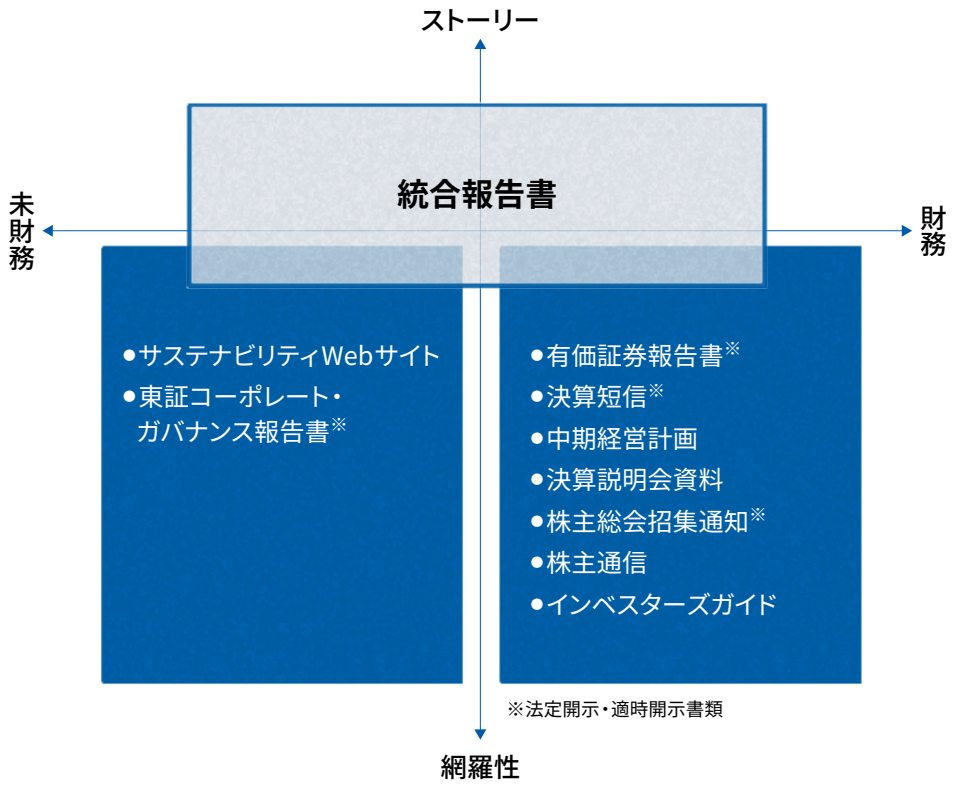
報告対象範囲など

対象期間：2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）
（2024年4月以降の活動内容などを含みます）
対象組織：TDK株式会社およびTDKグループ
会計基準：別途記載がない限り2020年3月期以前は米国会計基準、
2021年3月期以降はIFRSに準拠しています。

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の現在の計画・戦略および将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おきください。

統合報告書の位置づけ



2025年3月期からは統合報告書を情報開示体系における最上位開示資料と位置づけています。制作体制を見直し、社内組織である情報開示委員会での審議を経て、経営会議、取締役会で報告を行う対象書類としました。

本統合報告書には掲載しきれない網羅性が高い情報は、上記の位置づけ図の通り各種開示書類・Webに掲載しています。

TDK at a glance (2024年3月期)

磁性技術で世界をリードする総合電子部品メーカー

TDKは、世界30以上の国・地域に250カ所を超える拠点を展開しています。磁性技術で世界をリードし、事業セグメントは、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つおよびその他で構成されています。自動車、ICT、産業機器の3市場に注力しています。

設立年
1935年

海外従業員比率
約90%

従業員数
約10万人

女性管理職比率
※TDKグループ
22.0%

売上高
2兆1,039億円

海外売上高比率
約90%

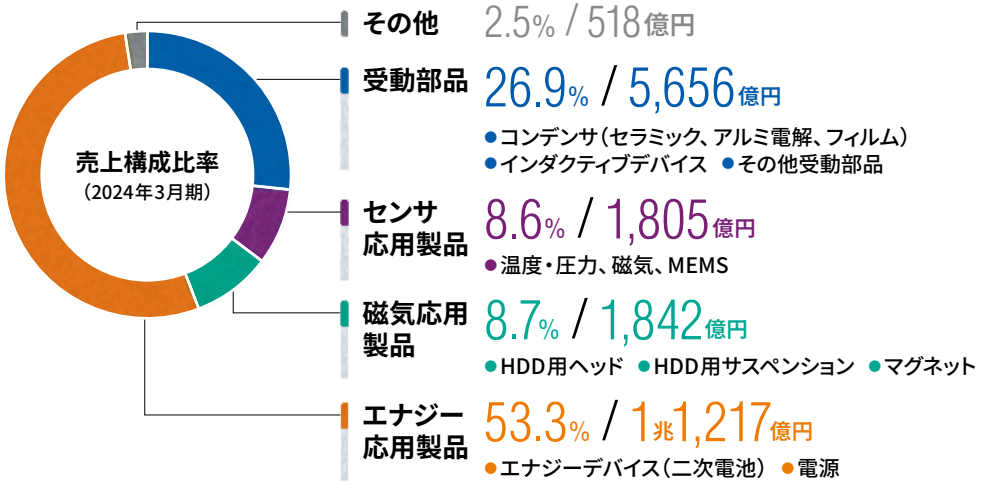
営業利益
1,729億円

営業利益率
8.2%

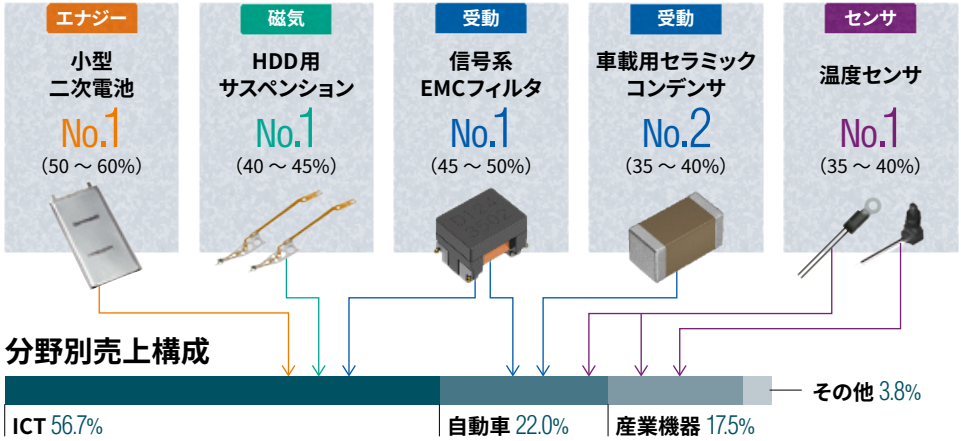
設備投資
2,186億円

研究開発費(売上高比)
9.0%

事業概要



主な高シェア製品



創業ストーリー

TDK創業のストーリーの始まりは1930年、東京工業大学（以下、東工大）の加藤与五郎博士と武井武博士が発明した世界初の酸化物磁性体「フェライト」と、創業者・齋藤憲三の出会いまで遡ります。稲作中心の農業と、冬の漁業で糊口をしのぐ寒村に生まれた齋藤は、貧困に苦しむ故郷に新たな産業を興し、人々の生活を潤したいという志を持っていました。しかし、後年自らの人生を「2勝98敗」と振り返るように、それは挑戦と失敗の連続でした。

アンゴラ兎毛も齋藤が故郷のために取り組んだ事業の一つでしたが、順調にはいきませんでした。

98敗の一つであるアンゴラ兎の兎毛業で知り合った当時日本最大の企業・鐘淵紡績の津田信吾社長に、齋藤は創業資金の提供を求めました。鐘淵紡績の本業ではない使途に会社の資金を投じることはできないため、津田社長は私財を齋藤に提供します。

幾多の失敗を繰り返すなか、齋藤は縁あって加藤博士と武井博士に巡り会います。加藤博士から見せられたのが、「フェライト」という未知の磁性体でした。「独創性のある工業こそが真の工業だ」という加藤博士の言葉に強い印象を受けた齋藤は、フェライトを工業化するため、1935年12月7日に東京電気化学工業株式会社を設立しました。

当時は「フェライト」の応用は未知数で、創業は「夢」を追った「勇気」ある出発でした。しかしながら、東工大と共同で研究開発を進めた結果、「フェライトコア」という部品として製品化し、1937年に世界に先駆けて日本の無線通信機やラジオなどに応用され、終戦までにのべ500万個を出荷することでお客様からの「信頼」を獲得したのです。

齋藤の生涯を懸けた2勝は「TDKの創業」と日本を科学技術立国にしたいという志による「科学技術庁の創設」でした。創業時の齋藤の「世の中にまだ存在しない価値を、素材のレベルから創り上げる」という独創の精神は、1967年に社是として制定されました。

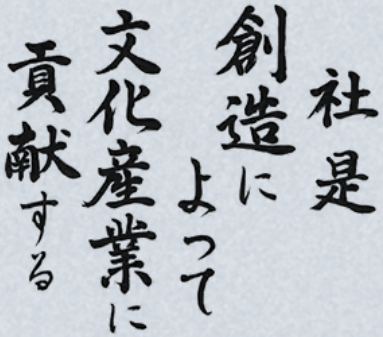
創業者の齋藤憲三

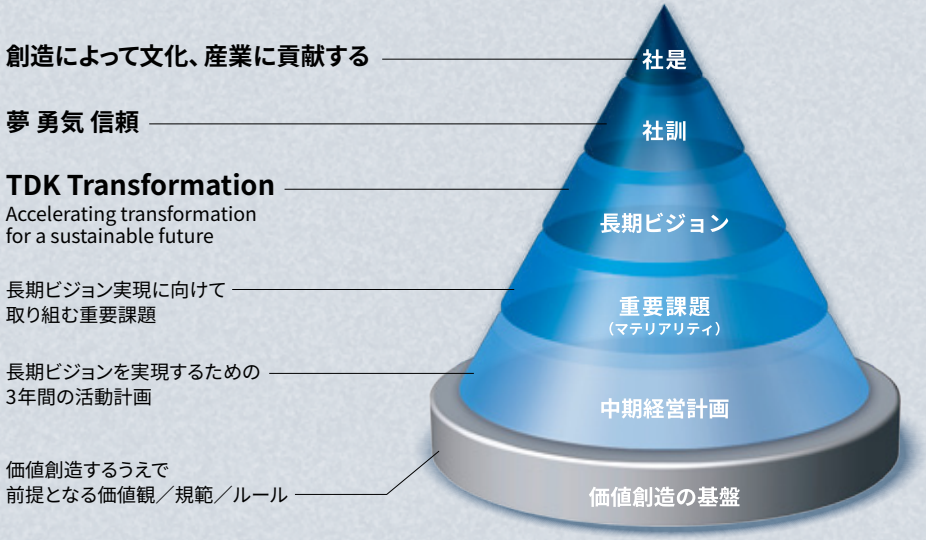
フェライトコアを持って向かい合っている加藤与五郎博士（左）、武井武博士（右）

フェライトコアを使用したコイル

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2025年3月期に見直し、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。





事業の変遷

TDK は、フェライトから始まった電子材料技術を進化させ、事業ポートフォリオを変えながら成長してきました。社会のニーズに応える製品を提供すべく、フェライト起源の材料技術やプロセス技術などのコアテクノロジーを応用した技術革新を進めるとともに、時代の変化を見据えて主力事業のポートフォリオ転換にも積極的に取り組んできています。

変えてきたこと（Transformation）	変えないこと（Continuation）
製品・事業ポートフォリオ 世界展開・世界シェア フェライトツリーの広がり 経営のダイバーシティ ガバナンス体制 Quality First	独自の企業文化 ●創業の精神 ●自由な企業風土 ●ベンチャースピリット 人財重視の経営 材料×プロセス技術

CEOメッセージ

新たな成長のステージへ向けて
自らを変革し、自力を高めながら、
GXとDXという社会の変革に貢献していきます。

代表取締役 社長執行役員CEO
齋藤 昇

CEOメッセージ

限りない可能性を改めて感じた2年間

社長に就任して丸2年が過ぎました。この2年間を振り返って、私はTDKという企業には限りない可能性（ポテンシャル）がある、と改めて実感しています。このように感じる大きな理由の一つには、当社が有するさまざまな意味での「多様性」が挙げられます。

現在のTDKグループは、世界30以上の国・地域に250カ所を超える拠点を展開しています。従業員数は10万人を超え、そのうち約90%は日本以外の国籍をもつ人々です。世界各地の事業拠点には優れた能力、ユニークな個性を持ったチームメンバー（従業員）が多数存在しており、その一人ひとりが持てる力を十分に発揮することで日々新たな価値が生み出されています。

私自身も30数年の社歴のうち20年以上は海外に勤務し、複数の国で多様性のもつ力を実際に体験してきました。なかでも大きかったのは、社長就任直前の約5年間、センサ応用製品事業（以下、センサ事業）の責任者（ビジネスカンパニー CEO）を務めた経験です。

センサ事業は7つのグループ会社で構成され、13の国や地域に事業を展開する、いわば「ミニTDK」のようなグローバル事業です。当時苦戦していたこの事業を立て直すべく、私は事業本部をアメリカに移して自らもそこに常駐し、現地のさまざまなメンバーと約4年間、試行錯誤を続けました。その結果、事業の黒字転換に成功したわけですが、まさに多様なメンバーの力を結集して成し遂げた成果だったと思っています。この体験はグループの経営トップとして現在の仕事を行う際にも大きな自信となっています。

多様性の強みとは、単にさまざまな個性・能力をもつ個人が多くいることではありません。そこには「つながり」や「調和」、「融合」が必要です。その意味でTDKという企業の本当の強みは、多様な人財がその個性・意欲・能力を最大限に発揮できる組織風土にあると私は考えています。異なる背景や文化を持った人々が、密なコミュニケーションを通して互いを理解し、それぞれの想いをぶつけ合いながら、技術や情報を共有していくことで、新しい技術や事業のアイデア、あるいは困難な課題の解決策が見えてくるのです。

社長就任以来、私は全世界のさまざまな事業拠点を訪れ、各地でチームメンバーたちと対話を重ねてきました。そして、どの拠点にも一人ひとりの個性を発揮させる風土がしっかりと醸成されていることを再確認できました。この会社に潜在する力を顕在化させていけば、まだまだ新たな価値を社会に生み出していけると確信しています。

GXとDXという時代の変革に不可欠な製品ポートフォリオ

私がTDKという企業に大きなポテンシャルを感じるもう一つの理由は、事業の長期的な成長性にあります。この2年間を振り返ると、コロナ禍からの正常化に伴う景気回復が見られた一方、ロシアのウクライナ侵攻による地政学的リスクの高まりや、それを契機としたエネルギー価格の高騰、急激な円安の進行など、事業を取り巻く環境は目まぐるしく変化しました。その中には当社にとって逆風となるものも多々ありました。

しかしながら、より大きく長期的な視点で捉えた場合、世界は大きく2つの潮流で変革（Transformation）を続けていると見ています。一つは脱炭素社会の実現に向けエネルギーのあり方を根本から見直すグリーントランスフォーメーション（GX）であり、もう一つは情報通信技術やAIによって社会・産業・生活のあり方が大きく変わるデジタルトランスフォーメーション（DX）です。

GXについては、当社はその中核分野を押さえています。その代表が二次電池事業です。既に小型電池市場で世界シェアNo.1のポジションを確立しており、さらに中型電池についてもCATLとの合弁事業によってシェア拡大を目指しています。

一方、DXの進展においては、前述のセンサ事業を例にとると、センサは重要なデバイスの一つだと言えます。現実世界のさまざまな物理現象をコンピュータで分析・解析するためには、まずセンシングによってそれをデジタルデータに変換する必要があるからです。この長期的な成長が確実視される分野に着目して数年前からM&Aを含め積極的な投資を行ってきた結果、今やセンサ事業は柱事業の一つに育ちつつあります。

CEOメッセージ

センサの活躍領域は、今後さらなる広がりが期待できます。データセンターの処理負担を軽減するため、さまざまな分野でデータの発生場所に近いエッジ（端）でデータ処理を行うエッジコンピューティングが広がっており、当社はこの動きに対応した新たな事業の立ち上げも進めています。

これらの2つの潮流が今後もさらに加速していくことは間違いないでしょう。これらの潮流に対し、TDKは蓄積したテクノロジーをベースに多種多様な技術・製品・ソリューションの提供を通して貢献し続けることができます。GXやDXの進展に寄与する当社製品を列挙しだすとキリがありませんが、既存の製品に加えて、新たな社会のニーズに対応した新製品・新技術の研究開発も継続しており、これからも各市場での優位性を維持・拡大していけると信じています。

前中期経営計画「Value Creation 2023」の総括

当社グループは2022年3月期から前中期経営計画「Value Creation 2023」を進め、2024年3月期にはその最終年度を迎えました。

2022年4月の社長就任当時は、小型二次電池への収益依存度が高く、言うなれば「1本足打法」のような状態でしたが、私は、TDKが新たな成長ステージ（成長の「第二章」）」を目指していくためには、収益源の多様化を図る必要があると考え、3つの重点事業を成長させることに取り組んできました。すなわち「中型二次電池事業の強化」「センサ事業の成長」「受動部品事業の再成長」です。前中期経営計画の3年間を通して、これらの3つのテーマにはいずれも一定の進捗があったと評価しています。

中型二次電池事業については、2年前に開始したCATLとの合弁事業が本格稼働を開始しており、近い将来の飛躍に向けた基盤が固まりつつあります。受動部品事業でも、積層セラミックチップコンデンサ（MLCC）やインダクタが新たな収益源として成長しました。センサ事業においても、TMRセンサやMEMSセンサが全体の収益に貢献する形ができつつあります。

以上の通り収益源の多様化が進むなか、各事業の環境変化に応じた柔軟なキャピタル・アロケーションを行うことができました。また、キャッシュ・フローの面でも、前中期経営計画期間の初年度にコバルトなどの電池材料の長期安定調達のための前渡金1,100億円が発生したものの、運転資本の改善や中型二次電池における合弁会社（JV）への設備売却によるキャッシュインフローの増加もあり、財務目標の一つに掲げた「3カ年累計で株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）プラス」を達成できました。設備投資については3年間累計で7,500億円という計画をやや上回る7,856億円の実績でしたが、成長が期待できる事業への先行投資を着実に実施できたと評価しています。

前中期経営計画のKPI目標と実績

	2024年3月期目標	2024年3月期実績
売上高	20,000億円	21,039億円
営業利益率	12.0%	8.2%
ROE	14.0%	7.9%
還元後FCF	黒字化	529億円
設備投資（3年間累計）	7,500億円	7,856億円

このように事業構造の改革を進め、将来に向けた投資も継続できましたが、より強靭な企業体になっていくには、克服すべき課題（チャレンジ）がまだ残されています。なかでも大きな課題は「収益性の改善」だと考えています。前中期経営計画で掲げた「営業利益率12%」「ROE14%」の目標は残念ながらいずれも未達に終わりました。この要因の一つは、HDD市場の急減速によって関連事業の収益が悪化したことですが、マグネットをはじめとする課題事業の変革が3年間で思うように進まなかったことも大きな理由です。2025年3月期からスタートした新中期経営計画ではこれを反省点とし、先手の事業ポートフォリオマネジメントを実行していく方針です。

「10年後にありたい姿」を定めた長期ビジョン

新中期経営計画の説明に入る前に、同時に発表した「長期ビジョン」について、その背景や意図を語っておこうと思います。長期ビジョンの策定のねらいを一言で言えば、今後10年を通じて TDK が標榜するありたい姿の具体像を社内外に示すことにあります。

この2年間、当社の事業を取り巻く社会・経済的な環境には激動と言ってもよいくらいの目まぐるしい変化がありました。こうした短期間のサイクルでの環境変化は、おそらく今後もさまざまな領域で起こるでしょう。そのなかでグローバル企業として持続的成長を目指していくには、3年単位の綿密な中期経営計画を作りその実行に努めることももちろん重要ですが、その前提として、より長期的な視点で「目指すべき未来の姿」を決め、そこに向かうための道筋を会社全体で考えることも必要で

CEOメッセージ

はないかと強く思うようになりました。

これは毎月の取締役会でもしばしば議論となっていたテーマでした。中期経営計画の進捗を四半期ごとに確認・精査することは経営陣として当然大事だが、未来に向けてグループ全体がどう進んでいくのか、より長期視点での目標を設定していくための議論にも取締役会は時間を割くべきだ――そうした社外取締役の後押しもあり、私を含めた経営層が一体となって議論を重ねながらTDKのありたい姿を明確化したものが、この「長期ビジョン」です。

ビジョンの核を成す「Transformation」という言葉には、2つの意味が込められています。一つは未来に向け「Transform」を続ける社会にこれからも貢献し続けていこう、という想いです。もう一つは、その貢献を持続的に行っていくために、自分たちも「Transform」し続けねばならない、という決意です。長きにわたって社会に貢献していくために、自らも変革を続けていくという意味で、この長期ビジョンは「創造によって文化、産業に貢献する」という社是に示された創業者の志を、改めて未来の目標として据えたもの、と言えるかもしれません。

新中期経営計画の概要

この春からスタートした新中期経営計画は、長期ビジョン「TDK Transformation」からバックキャストする形でいま何を成すべきかを考え策定しました。今後10年間のうちこの新中期経営計画期間は、あるべき未来に向けた事業基盤強化の期間と位置づけています。新中期経営計画期間における重要なポイントは大きく3つあると考えています。

第一に「キャッシュ・フロー経営の強化」が挙げられます。この基本は事業活動で獲得する営業キャッシュ・フローを増やす、つまり「稼ぐ力」を高めることです。これまでも当社グループは、事業環境の変化に対応すべくM&Aも活用しながら事業ポートフォリオを柔軟に組み替えグループ全体として稼ぐ力を高めてきました。3カ年移動平均で見て過去1,000億円水準であった営業キャッシュ・フローは、現在の約2,000億円レベルにまで向上しています。これを新中期経営計画期間中にはさらに3,400億円水準まで引き上げることを目指します。

第二のポイントは「事業ポートフォリオマネジメントの強化（ROIC経営の強化）」です。当社は約20年前からTVA（TDK Value Added）という独自指標により資本コストを重視した財務管理に取り組んできました。2022年3月期には「投資傾斜配分マトリックス」を導入し、約80あるキャッシュフロー・ビジネス・ユニット（CBU）を「事業ROA（ROIC）」と「事業将来性」の2軸で階層化することで、投資配分の最適化を進めてきました。さらに、新中期経営計画期間からはこの投資配分の2軸マップを事業ポートフォリオマネジメントにも適用していきます。ミニマムハードル

長期ビジョン「TDK Transformation」

CEOメッセージ

レート10%を下回る事業については、適切なモニタリングを早期に実施し、ターンアラウンドに向けた施策を迅速に実行します。同時に成長領域への資源配分を強化していく方針です。

この施策は前中期経営計画期間に課題事業の改善が思ったように進まなかった反省に基づいたもので、私は「先手の事業ポートフォリオマネジメント」と呼んでいます。ビジネスユニットごとにベストオーナーへの譲渡を含めた「先手の事業ポートフォリオマネジメント」を行うことで、新中期経営計画期間の最終年度（2027年3月期）には全社でROIC8%以上・営業利益率11%以上の達成を目指していきます。

未財務資本の強化にもさらに注力

新中期経営計画の第三のテーマはフェライトツリーの進化（未財務資本の強化）です。「未財務資本」とは、いわゆる非財務資本を指す当社独自の呼称です。技術力、人的資本、顧客基盤、組織力などに関する取り組みは、将来的にはすべて財務的価値の創造につながるものと捉えており、私はこれを「非財務」ではなく「未財務」と呼ぶことにしました。

当社ではフェライトから始まる創業期からの製品や技術の広がりを、1本の木の成長になぞらえて「フェライトツリー（→P29参照）」と呼んでいますが、上記のようなさまざまな未財務活動は、このツリーの「根」に相当すると言えます。大地にしっかりと根を張ることで、ツリーはさらに大きく枝を広げ、高みに向かって伸びていくことができます。今回設定した長期ビジョンを実現していくためにも、これまで以上に事業活動の「根」となる未財務資本の重要性に対する認識を社内でしっかり共有し、新たな価値創造プロセスの構築につなげていこうと思っています。

さまざまな未財務資本のうち、私が最も重視するのはやはり「人」です。企業の持続的な成長を支える価値創出の根本は人だからです。冒頭でも述べましたが、当社の強みは多様な人財を有しているだけではなく、その多様性が秘める力を最大限に引き出せる組織文化にあります。現在の従業員約10万人のうち8割はM&Aで仲間に加わったメンバーであり、買収先であってもその企業が培ってきた文化を尊重し、相手から学べることは積極的に学んでいくという姿勢はグループ全体に浸透しています。

この根底には長年受け継がれてきた「機能対等」の文化があります。それぞれの部門が持つ機能・役割に上下はないとの考えに基づき、役職に関係なく誰もが対等な立場で互いを尊重し言うべきことを言い合う――こうした組織風土を当社は従前より大切にしてきました。異なる文化や個性のぶつかりあいから生まれる「融合」こそが、イノベーティブな技術・製品を創出するというのが当社の考え方なのです。

グループガバナンスの面でも、多様性を最大限に活かす仕組

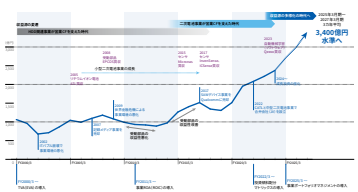
新中期経営計画のポイント

$$\text{企業価値} = \frac{\text{FCF創出の最大化} \uparrow}{\text{資本コスト（WACC）} \downarrow - \text{期待成長率} \uparrow}$$

新中期経営計画の主なポイント

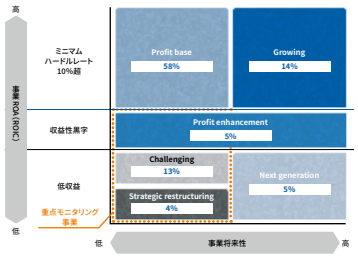
1　キャッシュ・フロー経営の強化

▶P.26



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）

▶P.27



3　フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）

▶P.29、P.43

CEOメッセージ

みづくりを徹底してきました。2024年6月時点の当社の執行役員の半数は外国人で構成されています。また、「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」を基本方針に据え、グローバルで遵守すべき基本ルールを「グローバル共通規程」として定めてガバナンスを効かせる一方で、各自の個性・能力を最大限に発揮してもらえるよう地域本社や中核子会社への権限委譲を積極的に進めてきました。各地域本社に管理機能だけでなくマーケティングやR&Dの機能もあわせて持たせることで、よりダイナミックに戦略を展開できる自律分散型の組織に進化させようとしています。

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けた取り組みとしては、2024年6月より取締役の過半数が社外取締役となる体制としました。また、未財務資本の重要性を経営層により強く意識してもらうため、CO_2排出量削減、従業員エンゲージメントスコアなどの未財務指標を執行役員報酬の連動指標に加えました。

未財務資本として、もう一つ私が重視しているものは「品質」です。社長就任以来、グループ全社に対して「Quality First」と呼びかけてきたのもそのためです。

ここでいう「品質」とは、製品の品質だけでなく、例えば生産の効率化や歩留まり率向上、マーケティング強化、あるいは労働環境の改善やチームメンバーのモチベーションアップなど広い意味を含んでいます。この「品質」は、外部環境の変化にかかわらず、自分たちの努力次第で改善・向上させられるものなので、これを「自力」と言い換えても良いでしょう。「自力」は、もう一つの成長のポテンシャルだと私は捉えています。

例えば、2024年3月期のエナジー応用製品事業は、スマートフォンの生産台数低下や価格競争の激化によって売上高が前期比4.4%減となったものの、営業利益は同32.7%増と大きく改善しました。これは各拠点での生産の自動化や、DXの活用による歩留まり率向上（品質コスト改善）の成果、すなわち「自力」の成果です。今後も全世界のすべての事業で足元を見つめ直せば「自力」の向上に対してできること、為すべきことがいくらでも見つかるはずです。

世界的に高まる地政学的リスクに対応すべく、当社グループでは生産拠点の最適化やサプライチェーンの改革を急ピッチで進めていますが、そこにはコストの上昇というジレンマが伴います。「自力」の強化を追求していくことでそうしたコストアップを吸収し、グローバルでのコスト競争力を維持・向上させていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

約90年前にベンチャー企業として誕生した当社には、失敗やリスクを恐れずチャレンジしていく精神が今もしっかりと継承され、会社全体に共有されています。その意味でTDKは「売上高2兆円・従業員10万人規模の巨大なベンチャー企業」である、と私は認識しています。

前回の統合報告書でも述べたことですが、TDKを楽団に例えるならばオーケストラではなく、多種多様な才能・技術・個性を持ったプレイヤー達が集うビッグ・ジャズ・バンドが相応しい、と私は思います。ビッグバンド「TDK United」のCEOは指揮者ではなく、リーダー兼マネージャー（リードマネージャー）であり、メンバー一人ひとりができること、やるべきことを自分事として実行し、創造性や意欲、想いを、最高の形で発揮してもらえるよう働きかけるのが私の仕事です。

コロナ禍のような予想もつかない激動も含めて、事業環境の変化はこれからも続いていくでしょう。そうした変化に対して臨機応変に対応しつつ、長期ビジョンに掲げた「未来にありたい姿」をしっかりと見据えながら、足下の経営計画に沿って地道に、一歩一歩前進していこうと思います。繰り返しとなりますが、TDKには限りないポテンシャルがある、と私は信じています。

最後に、株主・投資家の皆様に一言申し上げます。私がTDKにあると感じている大きなポテンシャルは、まだまだ皆様に共有されていないように思えます。これは、皆様とのコミュニケーションが不足していることも原因だと考えています。

このため、今後は、株主・投資家の皆様との対話の機会・範囲を拡大し、できる限り多くの方々に、私の感じている「TDKの限りないポテンシャル」を理解していただけるようにしたいと思っています。引き続き温かいご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

第1章

TDKの長期ビジョン

13　長期ビジョン
17　重要課題（マテリアリティ）

長期ビジョン

長期ビジョン「TDK Transformation」

TDKは、社是「創造によって文化、産業に貢献する」と社訓「夢 勇気 信頼」のもと、10年後のありたい姿として、長期ビジョン「TDK Transformation」を策定しました。

この長期ビジョンには、社会のTransformationへの貢献と、社内、すなわちTDK自身が変革し続けていくという2つの意味があります。この2つのサイクルを加速させ、サステナブルな未来の実現に貢献するという想いを込めています。

当社はこれまでも、オーディオ、ビデオ、パソコン、スマートフォンなど各時代の産業をけん引するアプリケーションに欠かせない製品を提供することで社会の変革に貢献してきました。今後も、グリーントランスフォーメーション（GX）、デジタルトランスフォーメーション（DX）をはじめとした社会の変革はより一層加速し進化していくことが予想されます。これに伴い、当社が貢献できる領域は広がり続けると考えています。

今回の長期ビジョンにおいて、当社は独自の材料・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。また、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。

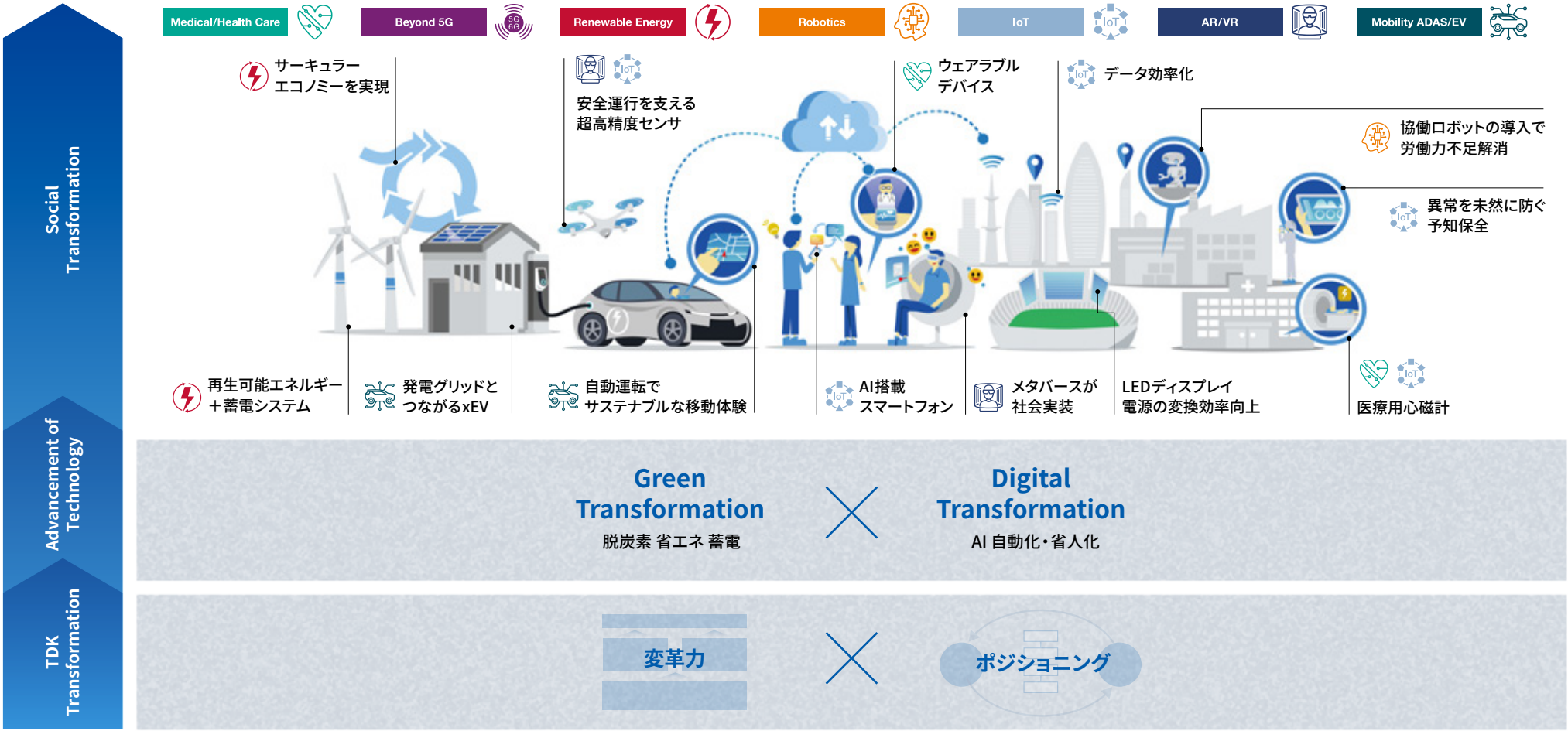
長期ビジョン

社会の「Transformation」

TDKは、これまでもSeven Seas※として社会の変革にインパクトを与えるアプリケーションを見定めてきました。

6Gネットワークが実装される社会においては、さまざまなデバイスがネットワークに接続される端末となります。これに伴いやり取りされるデータ量は膨大に拡大していきます。このような社会においては、世界の電力供給量がデータセンターの消費電力量に追い付かなくなることが予想されるため、さまざまな電子機器のエネルギー効率を向上させることが求められます。エネルギー効率の向上に向け、消費電力量が低く、小型軽量化され、CO_2排出量が少ない電子部品や材料が貢献できる領域は今後も拡大し続けていくと考えています。

TDKが見据える社会のTransformationのイメージ



※Seven Seas　当社が注力する7つの分野　詳細は、Webサイトをご覧ください。　https://www.tdk.com/ja/about_tdk/seven-seas/index.html

長期ビジョン

TDKの「Transformation」

社会のTransformationに貢献し続けるためには、TDK自身も変革を加速させていくことが重要だと考えています。当社は、オーガニック成長とM&Aの両輪で、事業ポートフォリオを入れ替え、成長してきました。今後も引き続きこの両輪で、独自の材料・プロセス・ソフトウェアを組み合わせることで、電子デバイス領域でのリーディングポジションを確立し、お客様のNo.1パートナーとしてサステナブルな社会の実現に取り組んでいきます。

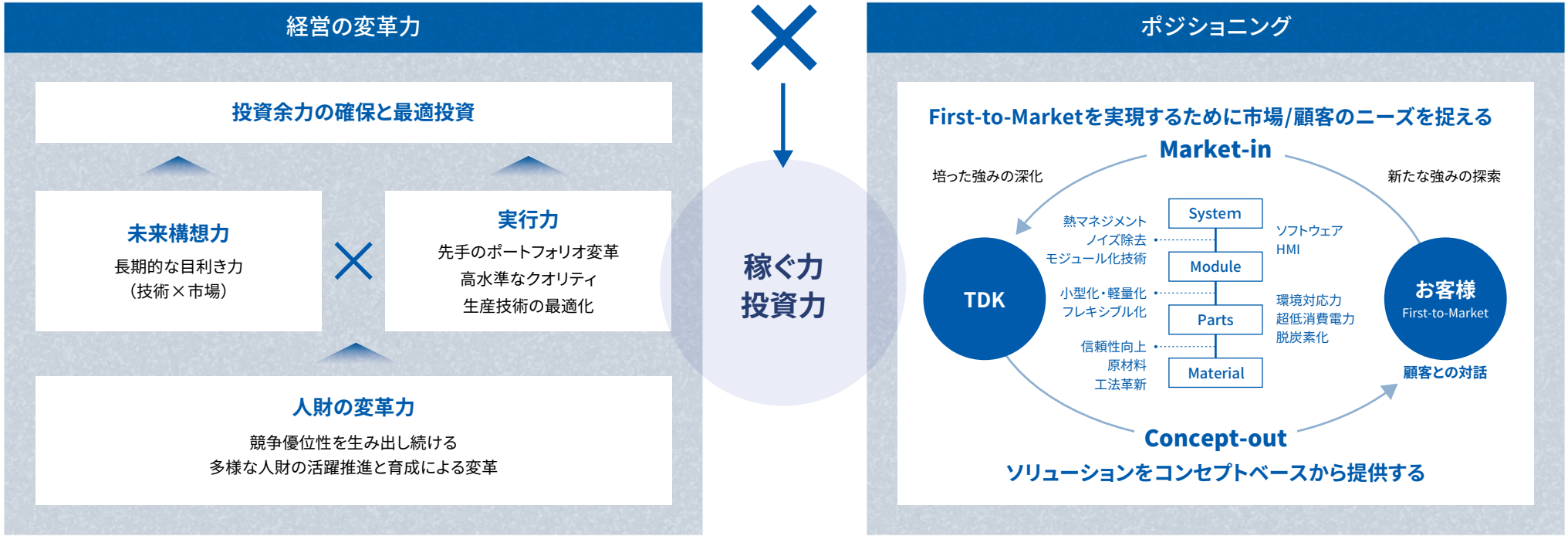
当社のビジネスモデルにおいては、左側にある「経営の変革力」と右側にある「ポジショニング」が、稼ぐ力・投資力に寄与する大きな2つのドライバーとなります。

「経営の変革力」を高めるためには、多様な人財による「人財の変革力」を基盤に、長期的に技術・市場のトレンドを見極める「未来構想力」と、構想した未来を実現する「実行力」で「投資余力の確保と最適投資」を実行していきます。

また、当社の「ポジショニング」のさらなる向上を実現させるためには、マーケットやお客様のニーズをいち早く捉え、独自の材料、パーツ、モジュールからシステムまで幅広いソリューションを提供するサイクルを、より一層進化させていきます。

当社は、これまで築いてきたTDK固有の価値観・企業文化が「経営の変革力」と「ポジショニング」の成長を支え、稼ぐ力・投資力を向上させるとともに、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

TDKのビジネスモデル



ベンチャースピリット　権限委譲と透明性の確保　機能対等※　買収先企業の尊重　グローバルで学び合う文化　トップダウンとボトムアップの融合

※機能対等とは、階層（タテの関係）ではなく、機能（役割）をベースに自由闊達に対等に議論することを推奨するTDKの価値観

長期ビジョン

長期ビジョンを実現するTDKの価値創造プロセス

TDK Transformation

Accelerating transformation for a sustainable future

Output
製品・サービス群

フェライトツリー ▶P.29

Activity
ビジネスモデル

変革力 × ポジショニング

INPUT
未財務資本

材料 × プロセス技術 × ソフトウェア技術

人的資本　組織力　顧客基盤

価値創造を支える未財務資本 ▶P.43

Outcome
インパクト

Green Transformation
脱炭素 省エネ 蓄電

- 脱炭素社会の実現
- エネルギーの効率化
- サーキュラーエコノミーを実現
- 空の産業革命

×

Digital Transformation
AI 自動化・省人化

- デジタルデバイド解消
- メタバースの社会実装による新たな価値体験
- 異常を未然に防ぐ予知保全
- データ処理効率化で豊かなくらし
- 健康寿命延伸

重要課題（マテリアリティ）

TDKグループの重要課題（マテリアリティ）

社是・社訓を踏まえた長期ビジョンを実現する観点から、長期戦略、およびリスクと機会を考慮し、TDKグループの価値創造能力に実質的な影響を与える重要課題（マテリアリティ）を改めて見直しました。

過去のマテリアリティは、CSR重要課題として位置づけ・選定しておりましたが、今回の新マテリアリティは企業価値向上のための長期戦略から導出されており、2025年3月期から始まる新中期経営計画にその実行戦略が反映されています。

また、当社グループのマテリアリティは、投資家に加えて、顧客や調達先、社員を含めたすべてのステークホルダーの長期的な価値創造を前提とした上で、自社の企業価値を最大化させるものにフォーカスしています。

重要課題（マテリアリティ）の基本的な考え方

事業活動による価値創造と競争優位の確立

顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築
- 顧客との信頼関係の構築・維持・深化
- 顧客ニーズの源流に到達

社会のTransformation実現に貢献するR&D
- 継続的な先端技術の事業化
- 事業に資する知的財産投資・活用の実現

高品質な製品の安定供給と生産の高効率化
- 市場へのハイスピードな製品投入力と量産の立ち上げ力の維持
- ノウハウ連携による予見再現性向上
- ゼロディフェクト追求と内製化
- 製品・技術・関与市場の多様性維持

未来を構想し実現する経営基盤の強化

競争優位性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
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを インクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進
- イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発
- チームメンバー（従業員）の健康とエンゲージメントの向上

グループガバナンスの高度化
- 事業ポートフォリオの継続的改善
- Empowerment & Transparency

社会・環境課題解決の遂行
- 人権の尊重
- 気候変動への取り組み

前マテリアリティの総括についてはサステナビリティ Webに掲載しています。
https://www.tdk.com/ja/sustainability/tdk_sustainability/tdk-materiality/updates/

重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）一覧

重要課題（マテリアリティ）におけるKPIとして、下記の通り設定しています。

領域		テーマ	マテリアリティ設定の背景と目指す姿	長期/中期における主なKPI*	中期KPI*の目標
人財	競争優位性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（▶P.56）	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進	TDKグループの人財の多様性を確保し、各人が能力や強みを十分に引き出すためのリーダーシップの実践を推進します	長 マネジメント層における多様性 中 グローバルマネジメント育成プログラムへの参加者における女性比率	30%
		イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発	TDKグループの資産を最大限に活用し、新たな事業を創出できる組織能力を高めるために、市場ニーズを捉え、お客様に価値提供を提案できる“ビジネスアントレプレナー”を育成します	長 ビジネスアントレプレナーの育成数** 中 グローバルマネジメント育成プログラムの参加人数	500人以上
		チームメンバー（従業員）の健康とエンゲージメントの向上	TDKグループの人財の多様性を確保し、各人が能力を十分に発揮するため、従業員エンゲージメントと健康を高めることによりチームメンバー（従業員）がいきいきと働ける環境づくりを推進します	長 エンゲージメントサーベイスコア 中 ①エンゲージメントサーベイ（コミュニケーション）スコア ②エンゲージメントサーベイの参加率	①75ポイント以上 ②80%以上
ガバナンス	グループガバナンスの高度化（▶P.27、P.68）	事業ポートフォリオの継続的改善	注力事業としてリソース投入すべき“張るべき領域” を見極め、全社事業ポートフォリオの最適化を実現します	長 事業ポートフォリオの加重平均スコア 中 営業損失のある事業の赤字削減額	目標値の達成率100%
		Empowerment & Transparency	TDKのガバナンスは権限委譲と透明性（Empowerment & Transparency）というポリシーの下に成り立っており、グループガバナンス強化や新ERM導入によるリスク管理を強化します	長 重大なグローバル共通規程違反数 中 グローバル共通規程違反に対するフォローアップ状況	100%
社会・環境課題	社会・環境課題解決の遂行（▶P.58、P.65）	人権の尊重	「Code of Conduct」の価値観に基づき、ステークホルダーの人権を尊重するとともに、あらゆる企業活動が人権に及ぼしうる潜在的影響を認識し、その軽減に向けた活動を推進します	長 サプライヤー監査にて認識された人権課題の重大なリスクについて緩和/是正措置の実施割合 中 年間の実地監査の計画に対する実績割合	100%
		気候変動への取り組み	2050年CO_2ネットゼロ社会実現に向け、温室効果ガス削減活動を強化し、気候変動対策を推進します	長 CO_2ネット排出量 中 ①Scope1+2排出量削減 ②エネルギー原単位削減	①42%（2022年3月期比 2031年3月期目標） ②15.7%（2021年3月期比 2027年3月期目標）
顧客	顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築（▶P.51）	顧客との信頼関係の構築・維持・深化	業界をリードする顧客との豊富な取引実績を強みとし、顧客との信頼関係を構築・維持・深化させることで顧客満足度の向上を図り、市場シェア拡大を目指します	長 顧客満足度調査スコア ** 中 顧客満足度調査から抽出された課題の解決率およびフィードバック率 **	100%
		顧客ニーズの源流に到達	未来構想力の強化を通じて技術・市場の両側からの事業創出力を強化し、新規アプリケーションにおける売上拡大を図ります	長 関連部門との協業による将来の柱事業を創出する件数 中 新規ビジネスディビジョンの立ち上げ	目標値の達成率100%
R&D	社会のTransformation実現に貢献するR&D（▶P.44）	継続的な先端技術の事業化	社会のTransformation実現に向けて、新たな市場創出や顧客開拓を意図した技術シーズを探索するため、関連部門との協業推進による将来の柱事業を創出します	長 関連部門との協業を推進し、将来の柱事業創出に向けた事業移管テーマ数 中 取り組みテーマの選出と開始した件数	4件
		事業に資する知的財産投資・活用の実現	知的財産への投資戦略を、事業戦略・R&D戦略がゴールとする「事業上の成功」「R&D戦略の成功」と結びつけ、価値を創出します	長 事業・R&Dテーマの知財戦略とひもづいた知的資産（特許）の割合 中 知財戦略の精緻化	目標値の達成率100%
設計・生産	高品質な製品の安定供給と生産の高効率化（▶P.49、P.50）	市場へのハイスピードな製品投入力と量産の立ち上げ力の維持	イノベーティブなアイデア創出やアグレッシブなカルチャーに基づく量産体制の立ち上げにより、市場へのハイスピードな製品投入力を維持・向上し、競争優位性を高めます	長 新製品導入における合格率** 中 新製品サンプルの品質改善活動の完了率**	100%
		ノウハウ連携による予見再現性向上	新製品立上げのためのモノづくり力アップに向けた量産までの予見再現性を継続的に向上し、新製品投入率の改善を図ります	長 新製品の投入達成率** 中 新製品の開発計画の進捗率**	計画に対する進捗率100%
		ゼロディフェクト追求と内製化	不良品率ゼロに向けた改善活動、さらには生産工具・治具の内製化および製品構成要素の内製化を徹底することで、他社からの参入・模倣を困難にし、競合優位性を高めます	長 総失敗コスト率 中 各種品質コンプライアンス教育の実施回数	3回/期
		製品・技術・関与市場の多様性維持	提供可能な市場・商品ラインアップの多さと、その裏付けとなるプロセス技術の多様性を維持することで提案の幅を広げることを目指し、戦略的かつ主導的に協業を推進します	長 特定事業の市場シェア** 中 顧客満足度調査スコア**	目標値の達成率100%

* 長：長期、中：中期 特記がない場合、長期は約10年間、中期は約3年間を想定　　** 一部の事業が対象

重要課題（マテリアリティ）

特定プロセス／有識者からのご意見

重要課題（マテリアリティ）特定プロセス

重要課題（マテリアリティ）は企業価値向上を企図し、社会と企業の両サステナビリティの同期化の考え方を採用し、財務マテリアリティ（TDKにとって重要な事項）とインパクトマテリアリティ（ステークホルダーにとって重要な事項）から構成されています。財務マテリアリティとインパクトマテリアリティを導出した上で、両者を精査しマテリアリティを選定しました。

財務マテリアリティの導出プロセス

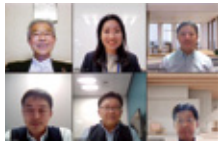
財務マテリアリティは、長期ビジョンを踏まえたバックキャストの視点から、トップマネジメントから執行役員、次世代幹部候補を巻き込み討議・抽出した、「長期的競争力源泉」に加え、一般ESG指標とPBR（株価純資産倍率）との定量的な関係性につきモデル解析を行い、PBRとの有意性が認められた指標から導き出した事項およびERM（Enterprise Risk Management）における重視すべき経営リスクなども考慮し導出しています。

インパクトマテリアリティの導出プロセス

インパクトマテリアリティは、ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）からロングリストを作成し、項目の絞り込みを行って導出しました。

有識者からのご意見

マテリアリティに関し、ステークホルダー視点での妥当性や不足点を確認するため、2024年2～3月に3名の有識者とのダイアログを開催し、TDKで検討中のマテリアリティ草案を基に幅広いご意見をいただきました。



有識者の皆様と、当社執行役員 戦略本部長の橋山秀一にて対話を行いました。

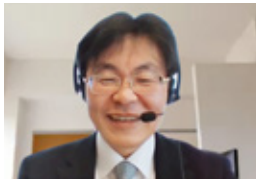
優れたフレームワークが構築できたが、実践を踏まえて臨機応変に見直すことも重要

従来のマテリアリティはCSR重視でしたが、今回の見直しで中長期の企業価値向上を目指し、社是・社訓を体現した長期ビジョンの重要領域として位置づけたことで、ステークホルダーにとって理解しやすくなりました。策定プロセスでは社内外のステークホルダーの観点を反映し、絞り込んでいます。今後は不足があればマテリアリティを追加し、優先順位付けや変化対応も必要になるかもしれません。現場での実践においては、マテリアリティへの取り組みにおける「To do」と「Not to do」を明確にし、実行可能なものに整理することもマネジメントの役割といえます。企業価値経営への進化を始めた点で、今回の体系整備は評価に値し、他社の規範レベルまで昇華させ成果に結びつけてほしいと願っています。

日戸 興史氏
日戸興史事務所（元オムロン（株）取締役 執行役員専務 CFO 兼 グローバル戦略本部長）

KPIと「持続的に稼ぐ力」を結びつけ、長期戦略実現の実行力としてほしい

新たに設定されたマテリアリティの構成について、上段には「事業活動による価値創造と競争力優位の確立」、下段には「未来を構想し実現する経営基盤の強化」が配置され、わかりやすく整理されています。投資家は、将来のキャッシュ・フローをマテリアリティを通じてどう生み出すかに注視していくはずです。TDKらしさを盛り込みつつ、全体戦略とKPIの関連を明確にすることが重要となります。さらに、KPIが期待通りに機能しない場合のボトルネックを検証し、次のプランに活かすことも求められます。また、経営者と資本市場のギャップを埋めるため、インパクトマテリアリティをうまく融合した形での説明をしながら、適切なコミュニケーションを図ることも必要です。



松原 稔氏
りそなアセットマネジメント（株）
常務執行役員
責任投資部担当

強いコミットメントと具体的な指標・管理手法に基づいた、着実な取り組みに期待

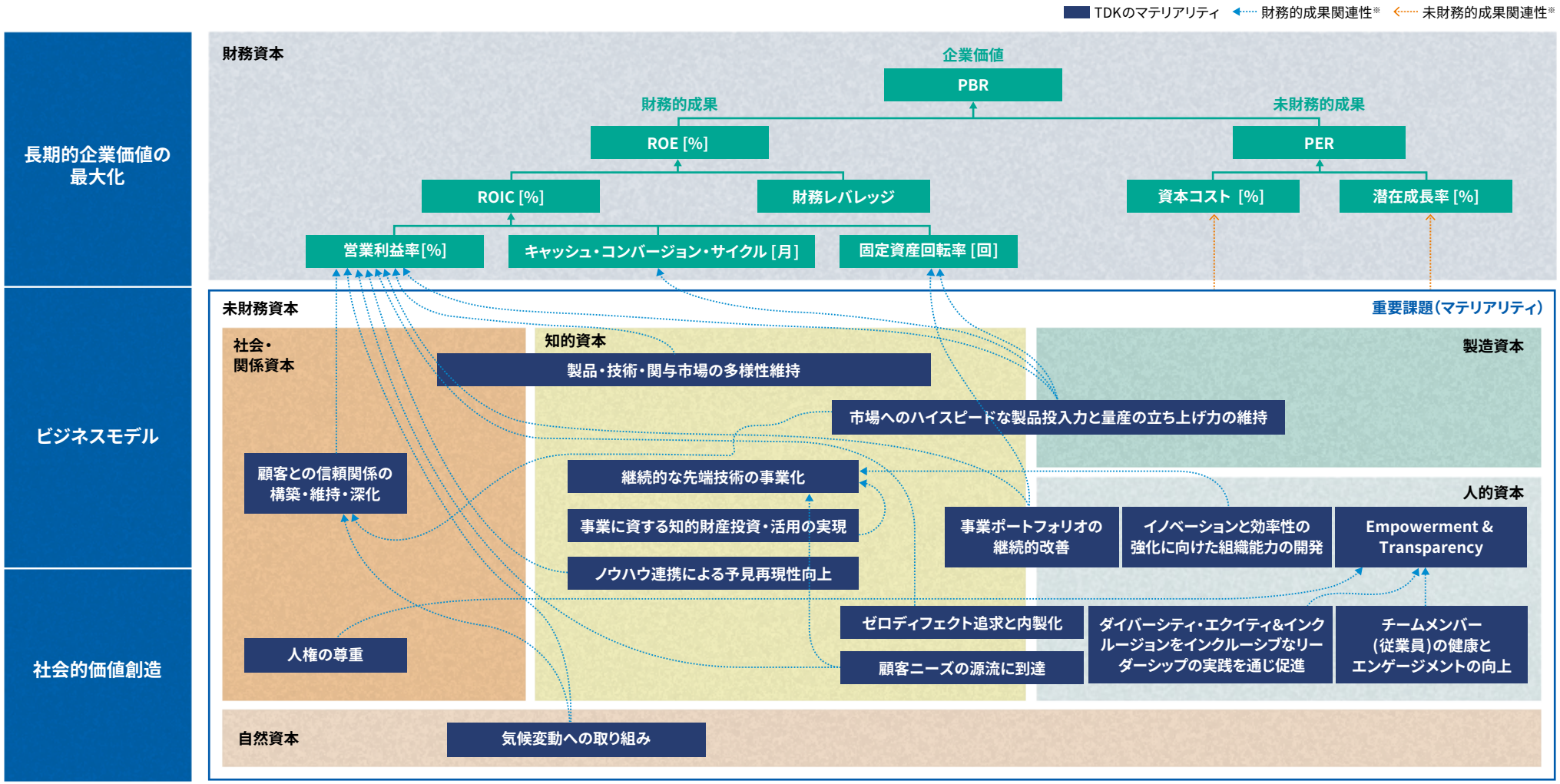
新たに設定されたマテリアリティは、財務とインパクトの要素を統合して導いたもので、よく分析・整理されていると感じました。企業が長期的な競争力の維持を主眼にマテリアリティを設定することに異存はありませんが、経済活動の基盤となる環境や社会にポジティブなインパクトを生む視点も重要です。気候変動や人権に対するTDKのコミットメントを示せるとなお良いでしょう。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをマテリアリティに掲げて推進するためには指標設定と管理方法が重要となります。事業面では、CO_2削減に貢献する製品の提供が競争力の源泉と捉えられ、GX分野などにも参入可能性があり、定性的なストーリーを打ち出して社会的にアピールするとともに、サプライチェーン上の人権課題への積極的な取り組みも期待しています。

水口 剛 氏
高崎経済大学
学長

重要課題（マテリアリティ）

企業価値向上との関係

TDKは、長期的な企業価値の最大化を図るにあたり、企業価値を示す指標としてPBRを重視しています。その考え方に立って、重要課題（マテリアリティ）の各テーマにひもづく活動が企業価値にどのように影響するかを検討し、ツリーを作成しました。ツリー内では、各テーマにひもづく企業活動がIIRC（国際統合報告評議会）の定義する6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）のうちどの資本に貢献するかも示しています。また、マテリアリティのテーマに設定したKPIは、データを分析・可視化する経営ダッシュボードというツールで計画値と実績値を対比しながら、進捗状況をモニタリングしています。



※ 財務的成果関連性は短中期（約3年以内）、未財務的成果関連性は長期（3年超）の期間における成果を想定

第2章

TDKの成長戦略

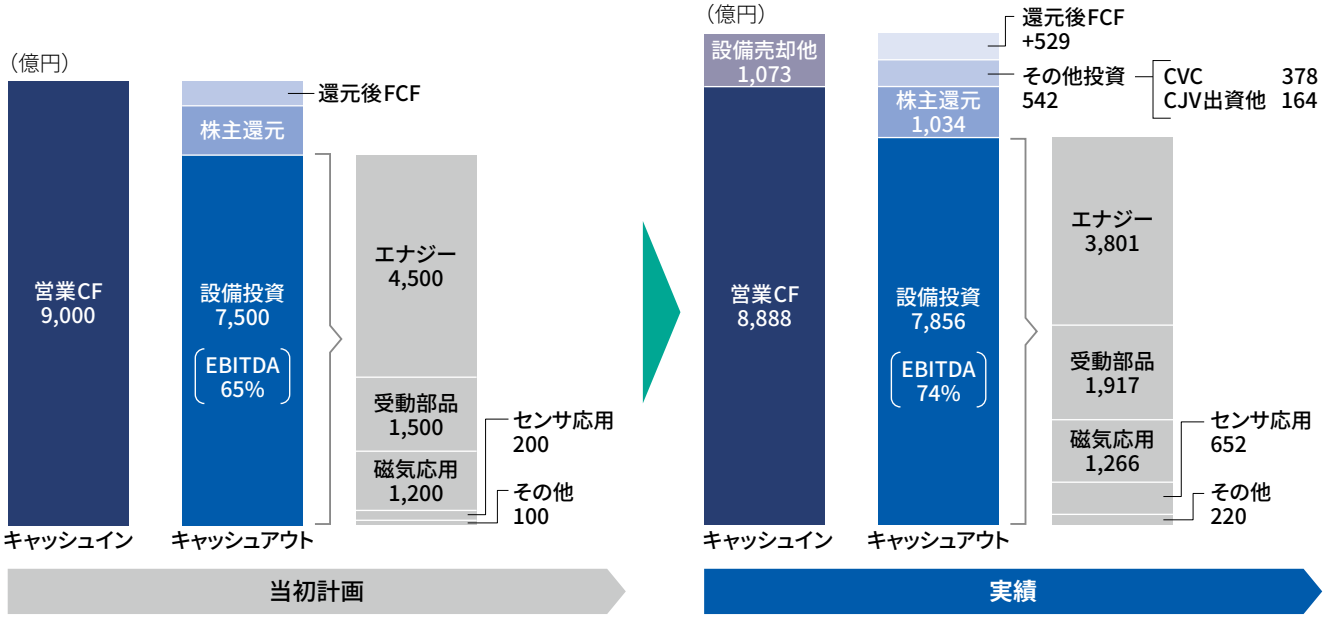
22 前中期経営計画の振り返り
23 新中期経営計画
30 CFOメッセージ
34 現在の事業
35 事業別戦略
（受動部品、センサ応用製品、
磁気応用製品、エナジー応用製品）
43 価値創造を支える未財務資本
44 CTOメッセージ
47 知財戦略
48 新事業・新製品の展開
49 設計・生産（モノづくり）
50 品質
51 マーケティング
52 CPSO・人財本部長メッセージ
56 人財戦略
58 サステナビリティ
（気候変動への対応、TCFDへの対応、
その他の環境への取り組み、人権の尊重）
67 DXの推進
68 グループガバナンスの高度化
69 リスクマネジメント

前中期経営計画「Value Creation 2023」の振り返り

前中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）の立案時においては、小型二次電池に次ぐ収益源を多様化し、TDKを新たな成長ステージに乗せるべく成長戦略を推進してきました。この結果、収益源の多様化が進みました。キャッシュマネジメントも進捗し、3カ年累計で還元後フリー・キャッシュ・フロー（FCF）の黒字化を達成することができました。

一方、営業利益率、ROEは目標未達となったことが課題として残りました。この背景には、HDD市場の急減速による関連事業の収益悪化、その他の課題事業の収益性改善が進まなかったことが挙げられます。

前中期経営計画期間のキャピタル・アロケーション



前中期経営計画のKPI　目標と実績

	2024年3月期 目標	2024年3月期 実績
売上高	20,000億円	**21,039億円**
営業利益率	12.0%	**8.2%**
ROE	14.0%	**7.9%**
還元後FCF	黒字化	**529億円**
設備投資（3年間累計）	7,500億円	**7,856億円**

各セグメントの成果と課題

	成果	課題
受動部品	● MLCCなど車載向け製品の生産能力拡大 ● 高付加価値品の継続的開発 ● 生産性の改善	● 新製品開発加速 ● 生産拠点の最適化
センサ応用	● 収益性改善、黒字化定着 ● TMRセンサ用途拡大による収益向上、さらなる拡大へ増産投資決定	● MEMSマイクロフォンの収益性改善遅れ
磁気応用	● 次世代技術 MAMRの量産開始 ● HAMRの開発の進展 ● サスペンション応用製品事業の撤退決定	● HDD関連事業の収益性悪化 ● マグネット事業の収益性改善遅れ
エナジー応用	● 小型二次電池におけるシェア増、収益性改善 ● インド工場にてセル生産開始 ● 中型二次電池JVの本格稼働開始、黒字化達成	● 新製品開発加速 ● 生産拠点の最適化

新中期経営計画

新中期経営計画の位置づけ

2025年3月期から始まる今回の新中期経営計画は、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しました。

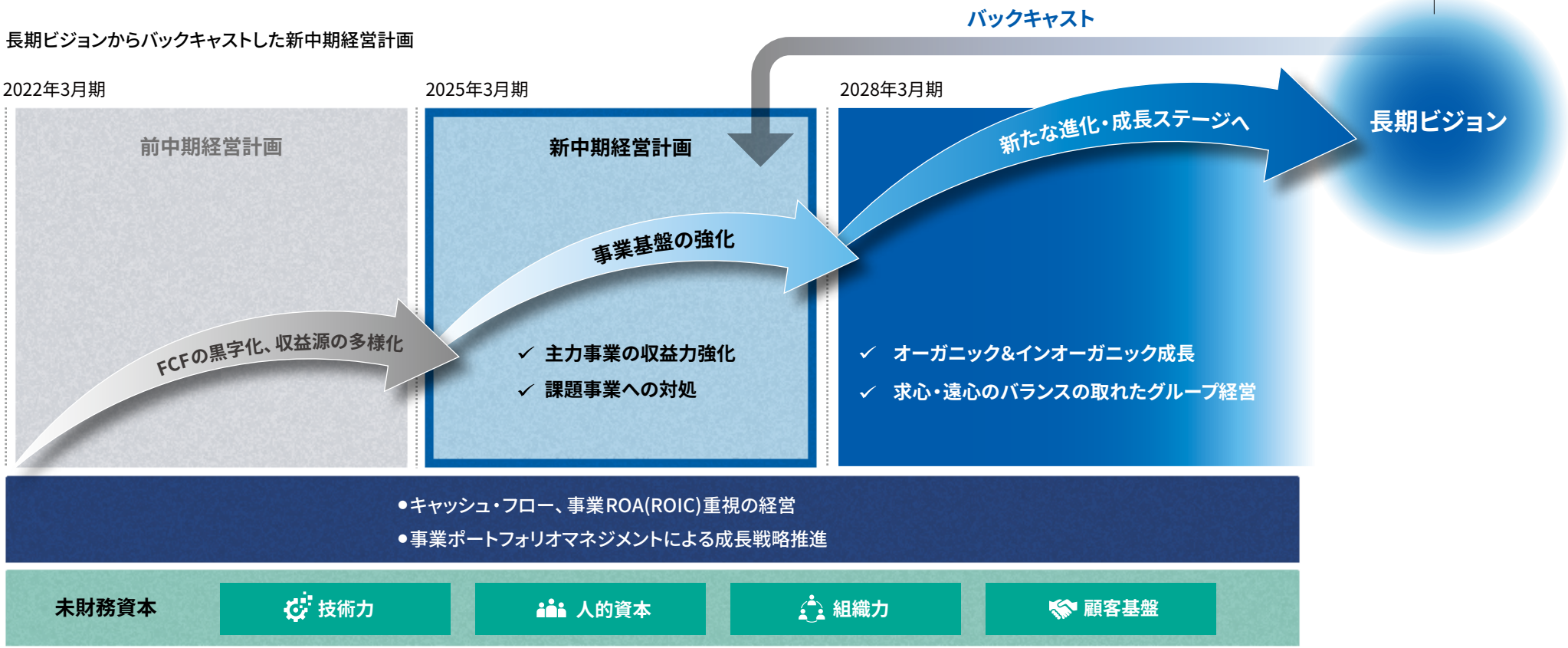
この長期ビジョンの実現に向け、今回の中期経営計画期間は事業基盤強化の期間と位置づけています。この期間内で達成すべき課題は、主力事業の収益力強化、課題事業への対処だと考えています。

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。

長期ビジョンからバックキャストした新中期経営計画



新中期経営計画

新中期経営計画のポイント

企業価値向上のためには、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）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います。

この考えに基づき、事業基盤の強化に向けた期間となる新中期経営計画においては、

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フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）

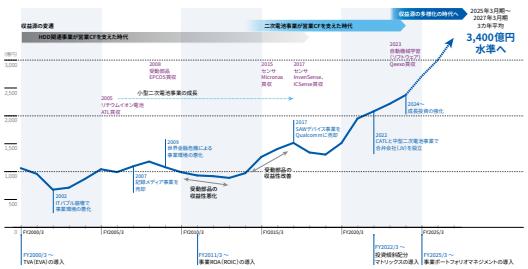
を3本柱としました。

$$\text{企業価値} = \frac{\text{FCF創出の最大化} \uparrow}{\text{資本コスト（WACC）} \downarrow - \text{期待成長率} \uparrow}$$

新中期経営計画の主なポイント

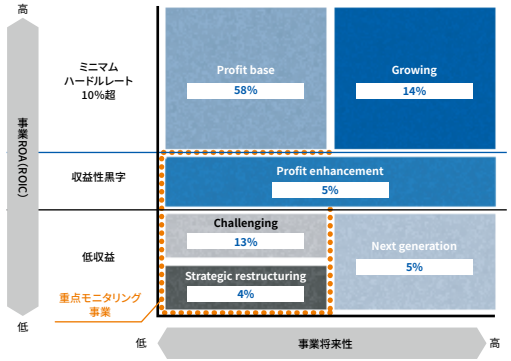
1 キャッシュ・フロー経営の強化

▶P.26



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）

▶P.27



3 フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）

▶P.29、P.43

新中期経営計画

財務・未財務 KPI

新中期経営計画においては、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の価値を追求し、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ります。この考え方のもと、従来の財務KPIに加えて、未財務KPIを設定しました。

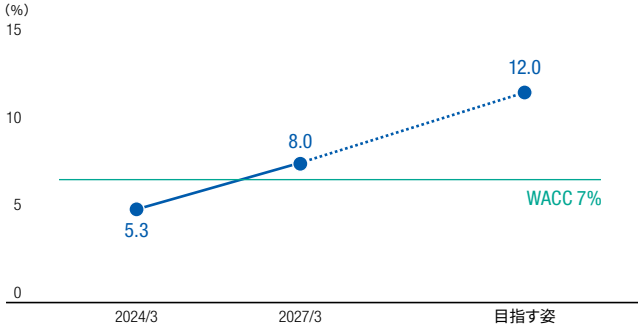
主要事業の成長戦略の確実な実行に加え、課題事業への対処を含むポートフォリオの変革、未財務資本の強化などにより、これらのKPIを上回る成果を目指していきます。

全社の目標財務指標において、従来の営業利益率とROEに加え、ROICの向上を目指します。目標実現のため、重点成長事業に対しては積極投資を継続し収益力を高めるとともに、課題事業に対しては適切な施策の実行を急ぐことで、さらに資本効率性を向上させ、資本コストをより強く意識した先手の事業ポートフォリオマネジメントを実行していきます。

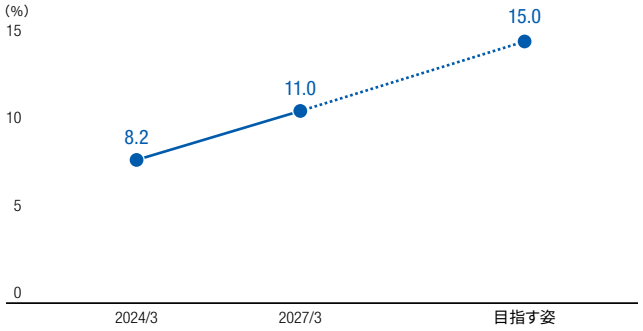
			2024年3月期	2027年3月期	ポートフォリオ変革による中長期で目指す姿
財務指標	成長性	売上高 [億円]（年率換算成長率）	21,039	**25,000（約5%）**	**（10%以上）**
	効率性	ROE	7.9%	**10%以上**	**15%以上**
		ROIC（事業ROA）（＞WACC）	5.3%（＜7.0%）	**8%以上**	**12%以上**
		営業利益率	8.2%	**11%以上**	**15%以上**
	財務健全性	株主資本比率	50%	**50%水準**	
		D/Eレシオ	0.4倍	**0.3～0.4倍**	
未財務指標	重要KPI	チームメンバー・エンゲージメント調査			
		コミュニケーションスコア	67pt	**75pt以上**	
		サーベイ参加率	80%	**80%以上**	
		CO_2排出量削減（SBTi Scope1+2、2022年3月期対比）※	42.9%	**23.3%**	**42.0%**
		為替前提	**144円/US$**	**135円/US$**	**135円/US$**

※ SBTiは、企業が科学的に根拠のある環境目標を設定することを支援しているイニシアチブです。パリ協定で示された「世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べて1.5°C以内に抑える」という目標の達成に向け、SBTiは企業が目標設定の際に使用できる基準を提供しています。当基準に基づき算定された段階的に必要なCO_2排出量削減率を2027年3月期目標値として定めておりますが、2024年3月期において先行して達成する見通しとなりました。これは、再生可能エネルギー（Scope2）の積極的導入推進によるものですが、中期経営計画において大幅な増産や拠点拡大を計画しており、現時点では目標値は妥当と判断しております。なお、2024年3月期実績は概算値となります。当社は、SBTiによるSBT認定を2024年6月に取得しました。

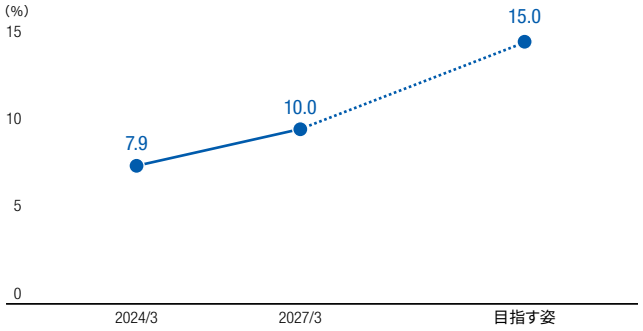
ROIC（事業ROA）



営業利益率



ROE



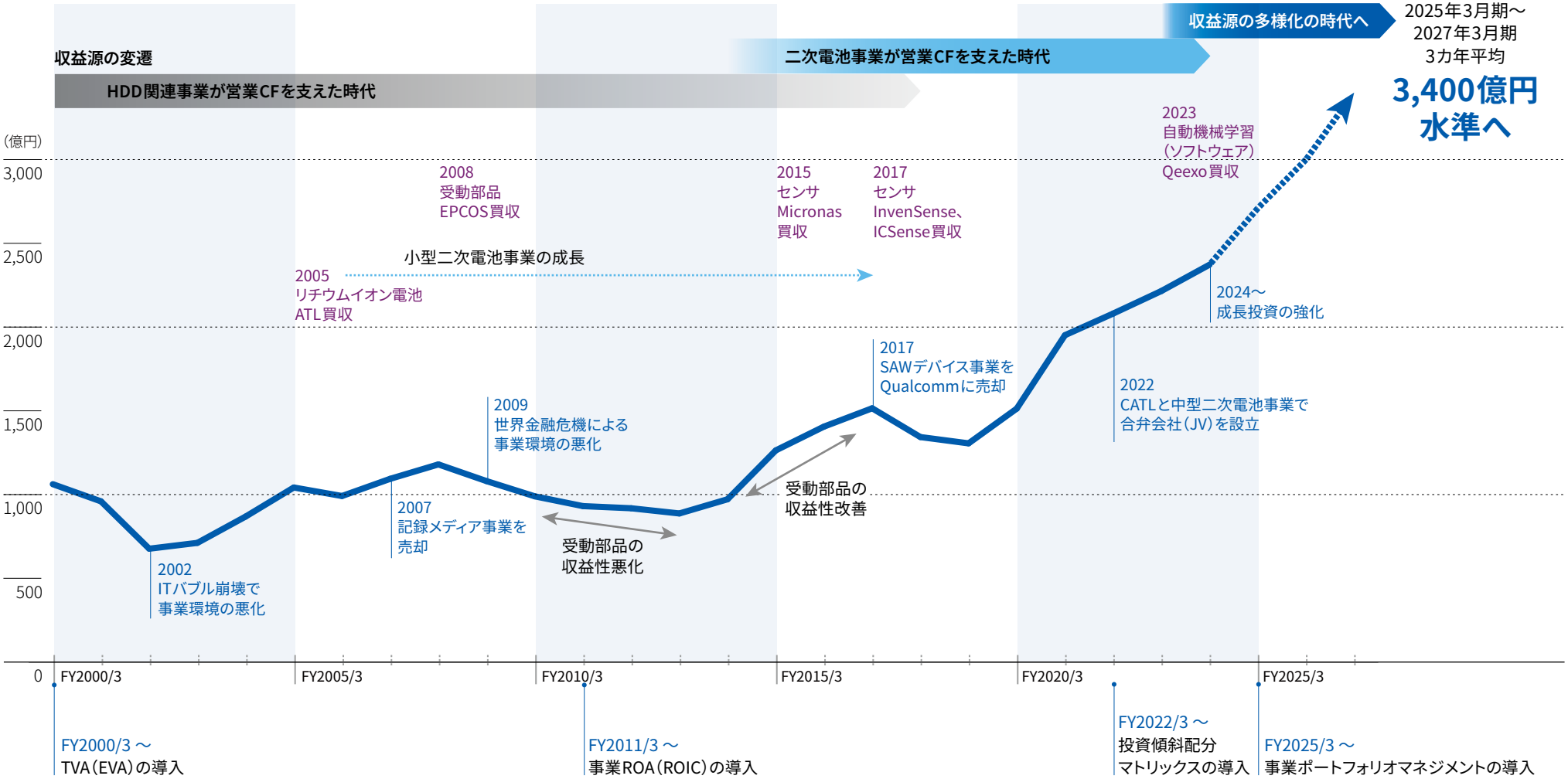
新中期経営計画

キャッシュ・フロー経営の強化

3カ年平均で3,400億円水準へ

当社はこれまで、オーガニック成長とM&A の活用により、事業ポートフォリオを変革し、稼ぐ力を高めてきました。このグラフは3カ年移動平均の営業キャッシュ・フローを示していますが、過去1,000億円水準で推移していた営業キャッシュ・フローが2,000 億円レベルに向上してきています。この新中期経営計画期間中には3,400億円水準を目指していきます。

営業キャッシュ・フロー（3カ年移動平均）の推移



新中期経営計画

事業ポートフォリオマネジメントの強化

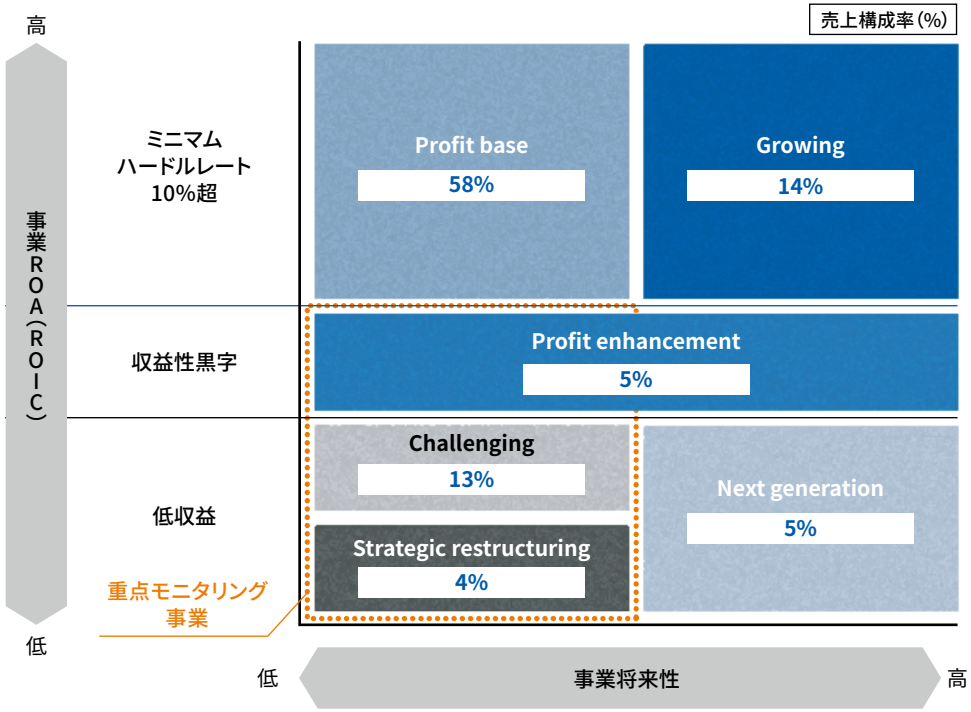
「先手」の事業ポートフォリオマネジメントを実行

当社は、2022年3月期から4つのセグメントの中にある約80のCBU（キャッシュフロー・ビジネス・ユニット）を、「事業ROA（ROIC）」と「事業将来性」の2つの軸で6つに階層化、投資配分の強弱を明確化し、事業ポートフォリオの転換と最適化を進めてきました。事業ROA（ROIC）については、ミニマムハードルレートとして10%を設定し、これをクリアし、かつ将来性も高い事業には優先的に投資しています。

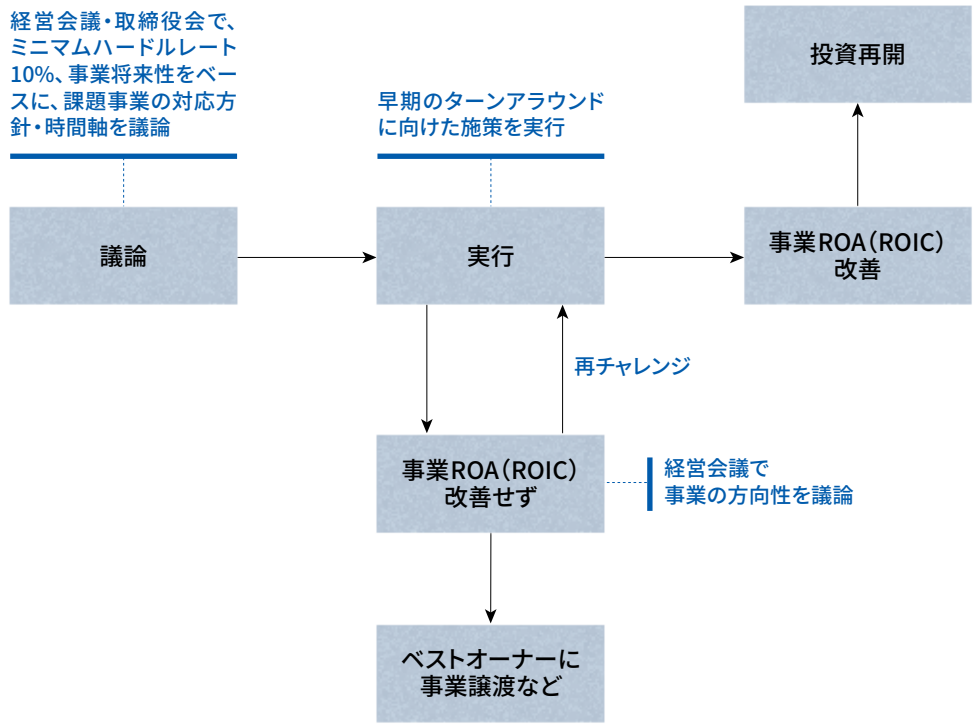
新中期経営計画期間（2025年3月期～）からは、投資配分の2軸マップから、事業ポートフォリオの2軸マップへと進化させました。ミニマムハードルレートを上回る、あるいは将来の成長が期待される事業に対しては経営資源を集中的に投下する一方、ミニマムハードルレートを下回り、かつ将来の成長が懸念される事業（下記事業ポートフォリオ基準の図の「重点モニタリング事業」）に対しては、適切にモニタリングを行い、ターンアラウンドに向けた施策を早急に行います。その上で、ベストオーナーの観点からも事業の競争優位性、持続性を検討し、営業利益率が黒字である事業であったとしても先手の事業ポートフォリオマネジメントを強化していく予定です。

この施策により全社の事業ROA（ROIC）を改善し、成長領域への経営資源を配分するための恒常的な投資余力の確保および成長事業への最適な投資機会の向上により、会社全体での事業ポートフォリオのバランスを強化していきます。

事業ポートフォリオ基準



先手の事業ポートフォリオマネジメント



・事業ROA（ROIC）＝税引後・全社費用配賦前の事業営業利益／事業資産
・全社費用を織り込むため、ミニマムハードルレート10%は全社WACC7%から逆算

新中期経営計画

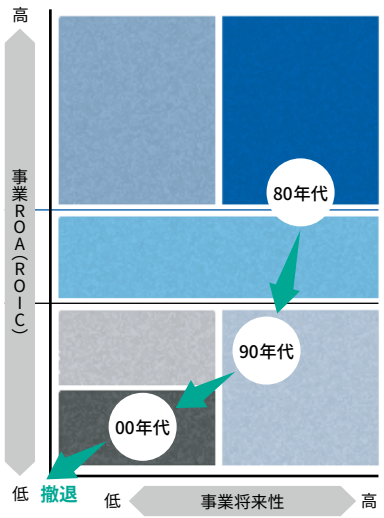
事業ポートフォリオマネジメントの強化

過去の事例

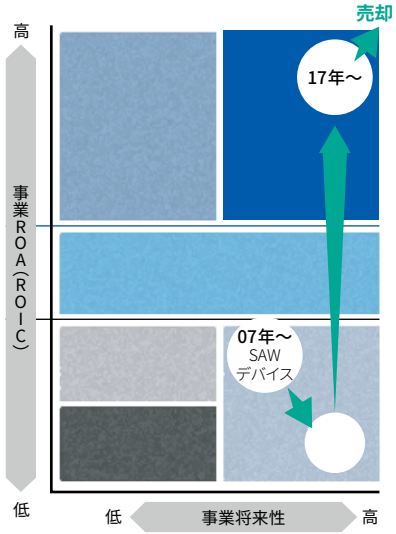
これまでも自社の経営資源の競争優位性や産業のライフサイクルを見据え、M&Aやダイベストメントにより事業ポートフォリオの転換を行っており、その強化を図っています。

例えば、オーディオテープは2000年代にダイベストメントを行いました。SAWデバイスにおいては、EPCOSを買収後にTDKのプロセス技術を投入し付加価値を向上させ、ターンアラウンドを達成しました。その後、ベストオーナーの観点から、2017年にQualcommへ約3,000億円で売却しました。この売却による資金をもとにセンサ事業を強化するようInvenSenseを買収し、センサ製品のポートフォリオ拡充を進めました。

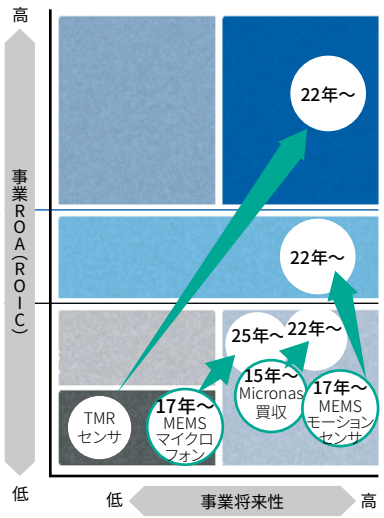
オーディオテープの事例



受動部品（SAWデバイス）の事例



センサ応用製品の事例



○ 事業ポートフォリオ強化

資本収益性を重視

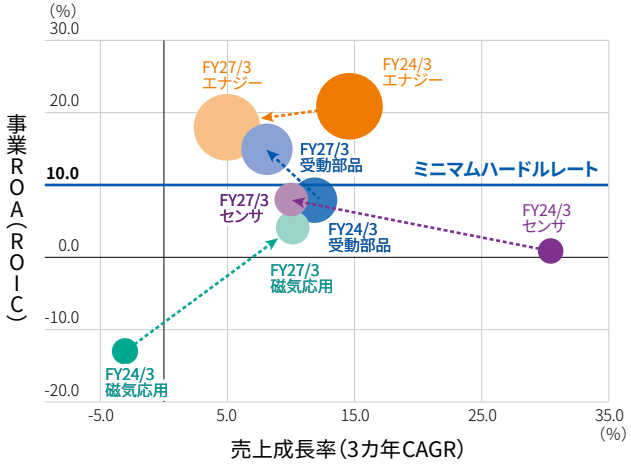
今後、80の個別CBUごとに事業ポートフォリオマネジメントを推進・強化していくことで、この図の通り各セグメント別のROIC向上を目指していきます。新中期経営計画期間より、セグメント別ROICの目標値および実績値を開示することで、資本収益性をより重視していくとともに、投資家の皆様との対話においても、各事業の資本収益性に基づいた、より具体的な議論をしていきたいと考えています。

磁気応用製品やセンサ応用製品は、中長期的には収益性向上に向けた施策をさらに進めることで、ミニマムハードルレートを超えることを目標にしていきます。

各セグメントの事業ROA（ROIC）

	2021年 3月期	2024年 3月期	2027年 3月期（目標）
全社	**5.2%**	**5.3%**	**8.0%**
受動部品	—	7.7%	**15.0%**
センサ応用製品	—	1.2%	**8.0%**
磁気応用製品	—	-12.2%	**4.0%**
エナジー応用製品	—	21.5%	**18.0%**

各セグメントの成長性・資本効率向上の方向性



フェライトツリーの進化

フェライトツリーは、TDKがフェライトを祖業として、地続きで事業を発展させてきた経緯・変遷、すなわち成長の軌跡を示す概念です。TDK歴代の製品を当社4大イノベーション（フェライト、音楽用カセットテープ、ファイン積層テクノロジー、薄膜ヘッド技術）の技術的なつながりにひもづけて示しています。祖業であるフェライトの商業化以降、材料からプロセス、派生技術の開発やM&Aによるポートフォリオの拡充を通じて、技術の枝や葉を成長させてきました。

現在のビジネスの強化をしながら、さらに先の領域を探索、研究開発し、コアテクノロジーを磨きあげることで、フェライトツリーを大きく成長させていきます。

フェライトツリーの特徴

- 創業から培ってきた材料×プロセス技術で競争優位性を実現してきました。
- 研究開発に加えて、M&Aを通じてセンサやソフトウェアなどの技術を強化してきました。
- 事業の売却・撤退を行っても、技術はTDKに蓄積され、現在の製品に応用されています。

フェライト
音楽用カセットテープ
ファイン積層テクノロジー
薄膜ヘッド技術

CFOメッセージ

長期ビジョンの実現に向けて キャッシュ・フロー経営と 事業ポートフォリオ変革を推進し さらなる企業価値の向上を目指します。

代表取締役 副社長執行役員
Chief Financial Officer
山西 哲司

前中期経営計画の振り返り

3年間累計での「株主還元後フリー・キャッシュ・フロー」プラスを達成

前中期経営計画「Value Creation 2023」で掲げた財務目標のなかで、私が特に重視してきたのは、3年間累計での株主還元後フリー・キャッシュ・フロー（FCF）をプラスにすることでした。コバルトなどの電池材料の長期安定調達のための前渡金1,100億円が発生するなど、計画外の支出もあり、その達成が危ぶまれたこともありましたが、投資の厳選や運転資本の改善を通じて、フリー・キャッシュ・フローの最大化を目指してきました。その結果、還元後累計フリー・キャッシュ・フローは500億円を大きく超え、目標を達成することができました。こうした一連の改善プロセスには、経理・財務部門も大きく貢献しています。とりわけバッテリ事業においては、経理部門の主導のもとに在庫削減・資産圧縮などの改革に取り組んだことで、事業環境の変化に左右されない安定した収益力、競争優位性の維持・強化へとつながっています。私自身も、こうした成功事例を各拠点の経理責任者とグローバルに共有することで、グループ全体のキャッシュ・フロー創出力を強化していきたいと考えています。

想定を超えるマクロ環境変化や課題事業の改善遅れなどによりROEは未達に

一方、利益水準、資本効率の面では課題が残りました。特にROEは目標の14%に対して約8%にとどまったことは大きな課題として捉えています。外部要因と内部要因に分けて説明すると、最大の外部要因は市場環境の急激な変化です。コロナ禍を通して各事業の需給環境が大きく変化しましたが、とりわけHDDヘッド市場は想定をはるかに超えた厳しい調整局面となり、市場全体の需要が大きく落ち込みHDDヘッド事業が赤字を計上するまで収益が大きく悪化しました。

内部要因については、将来の需要を読む力がまだまだ不足していたことを挙げなければなりません。特に受動部品事業については、当初の需要予測に対して大幅に下振れし、前期第1四半期から下方修正を余儀なくされました。さらに課題事業の改善が計画通り進まなかったことも大きな要因です。前中期経営計画では約80に及ぶCBU（キャッシュフロー・ビジネス・ユニット）を、事業ROA（ROIC）と事業将来性の2軸から6象限にマッピングし、投資配分を管理してきました。その結果、課題事業に位置づけたCBUのなかでも、サスペンション応用製品事業などの赤字事業についてはスピーディーに事業撤退を決定することができたのですが、マグネットやMEMSマイクロフォンなどの赤字事業については、お客様の品質要求に対応するために一定程度の設備の更新投資などが必要となり、収益改善を果たすことができませんでした。

CFOメッセージ

環境変化に対応したキャピタル・アロケーション、計画通りの株主還元を実施

そうしたなか、キャピタル・アロケーションについては、事業環境の変化に適切に対応した投資を実行できたと考えています。例えば、設備投資は7,500億円の期初計画に対して、7,856億円と実績が若干上回りました。円安の影響で増加した部分を除けば、需給環境に対応した効率的な設備投資となっています。

株主還元については、3カ年累計での配当性向の目安を30%としていました。利益は中期経営計画の目標値には到達しなかったものの、フリー・キャッシュ・フローは目標を達成したことを踏まえ、計画通りの配当を実施しました。

新中期経営計画の財務方針

新たにROIC目標を掲げ、資本効率の改善を推進

2025年3月期からスタートした新中期経営計画では、重要財務指標として事業ROA（ROIC）を用いることとし、セグメントごとに開示していく方針です。当社は、これまでも本指標を用いて各CBUへの投資配分を管理してきましたが、各事業の収益性や企業価値向上への取り組みの成果を測る指標としてもROICを用いた方が一貫性があると判断しました。

中期経営計画3カ年の最終年度のROIC目標を8%以上とし、中長期で目指す姿としては12%以上としました。これに対応するROEは、最終年度で10%以上、中長期的で目指す姿として15%以上となります。これらの目標達成に向けて次の2つの施策を推進していきます。1つは、成長事業に積極的に投資し、トップラインを成長させていくことです。もう1つは、イグジットも視野にいれた赤字事業からの脱却や、利益は出ているものの事業ROA（ROIC）がミニマムハードルレートを下回っている事業のターンアラウンドを図ることです。

D/Eレシオ0.3〜0.4倍を維持し、機動的な資金調達のための余力を確保

新中期経営計画期間におけるD/Eレシオは、引き続き0.3倍から0.4倍と想定しています。親会社所有者帰属持分比率を50%以上、必要な手元流動性を2.5カ月から3カ月と置いた場合、有利子負債の水準はこれが適正であると考えています。ただし、大規模なM&Aや成長投資に対する資金ニーズがあれば、有利子負債の水準を引き上げることが将来必要になるかもしれません。従って、調達余力を十分に確保しておくという意味でも0.3〜0.4倍の水準を維持する必要があると考えています。

ROICと事業成長性の2軸マップに基づく「先手の事業ポートフォリオマネジメント」を推進

前中期経営計画の大きな反省点の一つは、課題事業の収益改善が思い通りに進まなかったことです。そのなかには対策が後手に回ったために、効果的な改善策を講じられなかったケースも少なくありません。この反省を踏まえ、新中期経営計画では、赤字事業はもちろん、たとえ利益を出している事業であっても、資本効率性や事業将来性が基準に満たない場合は、必要な対策を講じて早期のターンアラウンドを目指す「先手の事業ポートフォリオマネジメント」を推進していく方針です。

資本効率性のミニマムハードルレートは、当社のWACC（7%）に全社費用を織り込み10%と設定しました。このROIC10%と事業将来性の基準を満たしていないCBUを重点モニタリング

新中期経営計画の主要なKPI

事業ポートフォリオマネジメントの強化

ROIC（事業ROA）

2027年3月期目標	中長期で目指す姿
8%以上	12%以上

KPI設定の根拠：株主資本コスト8%、WACC7%と算定

バランスシートの構成

D/Eレシオ	株主資本比率
0.3〜0.4倍維持※1	50%水準

※1 大型投融資などの資金需要が生じた場合はこの範囲を超える借入の活用も検討

3カ年累計フリー・キャッシュ・フロー（還元前）

2022年3月期〜2024年3月期実績累計 1,560億円 → 新中期経営計画目標 2,600億円

株主還元

配当性向の目安 30% → 35%（5%引き上げ）

自己株式取得

余剰資金の 機動的な活用の検討・実行

CFOメッセージ

事業と位置づけます。そのなかから、特に優先順位の高いCBUおよびビジネスグループ／カンパニー責任者と議論して改善プランを提出してもらい、経営会議の承認を得て対策を実行します。期限を区切り、期限内に改善目標が達成されない場合は、ベストオーナーへの譲渡などを含めたイグジット戦略を検討します。こうした、事業ポートフォリオマネジメントのプロセス、すなわちCBUとの議論から改善案の精査・承認、実行状況のモニタリング・評価といった一連の取り組みに対して責任を持って進めていくことが、CFOである私の大きなミッションです。

新たな成長事業の創出と、将来の経営人財の育成に注力

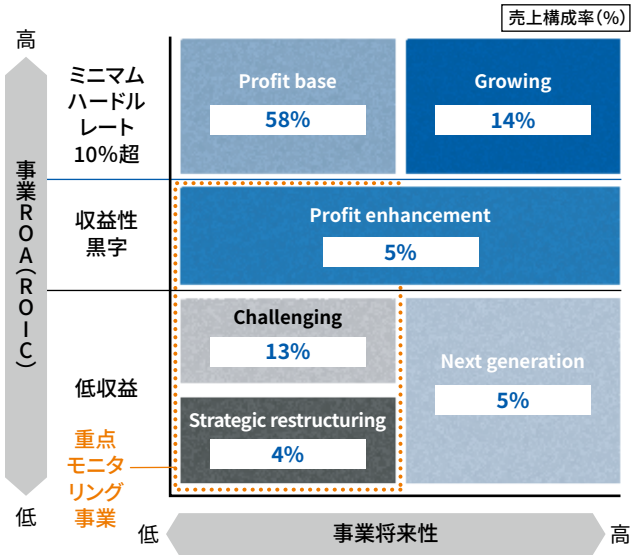
課題事業の改善だけでは縮小均衡していくだけなので、現在の主力事業の収益力強化を図るとともに、長期ビジョン「TDK Transformation」からバックキャストして新たな成長事業を創出し、事業ポートフォリオを最適化していくことにも注力していきます。新中期経営計画における、3年間累計の株主還元後フリー・キャッシュ・フローは、前中期経営計画期間の実績値に対して2倍以上となる約1,100億円を見込んでいますが、これらを成長投資へと優先的に配分していく方針です。現時点においては、新中期経営計画にM&Aは折り込んでいませんが、各ビジネスカンパニーから有望な新規事業プランや投資案件の提案があれば、計画の実現性や将来性、採算見通しなどを精査した上で実行していきたいと考えています。

当社ではこうした事業ポートフォリオマネジメントの実行を通じて、重要な未財務資本の一つである人的資本の強化を図ります。例えば、事業計画説明や業績進捗報告、また設備投資などの重要案件については各ビジネスカンパニーやビジネスグループのGMが経営会議などでプレゼンテーションを担っていますが、先手の事業ポートフォリオマネジメントの対象となったCBUの責任者を中心に改善策や進捗状況を説明させる仕組みとしました。それによって各CBUの責任者の意識改革やスキルアップを促進し、将来の経営を担う人財を育成していきたいと考えています。

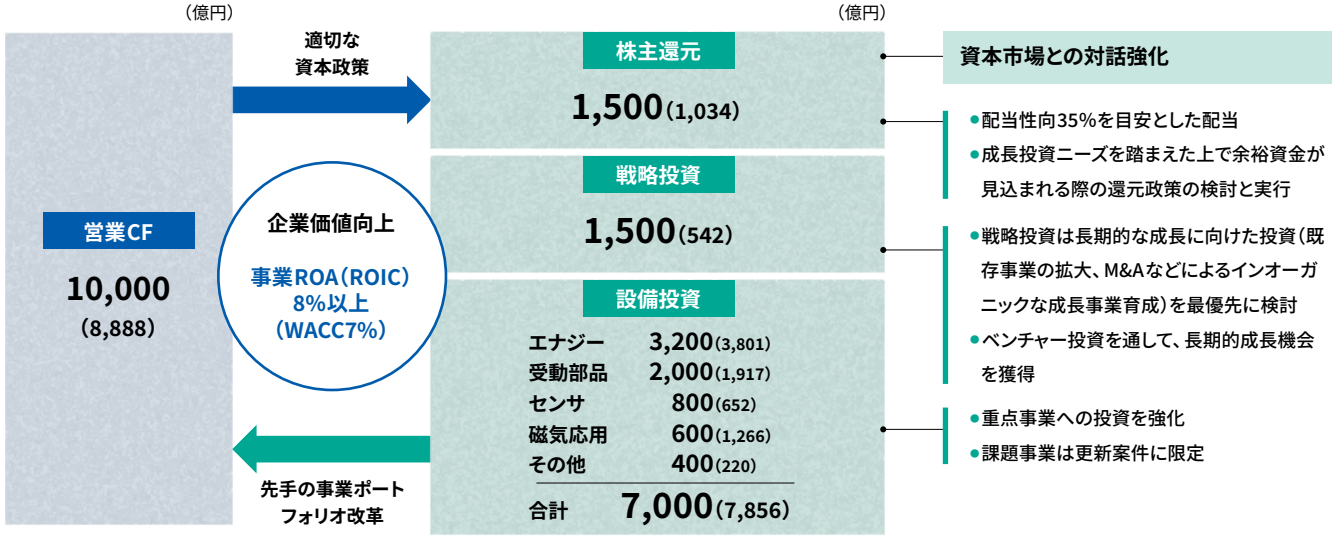
約1兆円の営業キャッシュ・フローを創出し、7,000億円を設備投資に配分

新中期経営計画では3年間累計で約1兆円の営業キャッシュ・フローを創出し、そのうち7,000億円を設備投資に配分する予定です。内訳としては、約40%をエナジー応用製品へ投資

事業ポートフォリオ基準



キャピタルアロケーション方針（2025年3月期～2027年3月期累計）



※括弧内の数字は前中期経営計画の数字

CFOメッセージ

する計画です。これは主にスマートフォン向け小型二次電池への投資となります。スマートフォン市場は台数が大きく伸びる環境ではありませんが、バッテリの性能は日進月歩で進化しており、新製品の開発・生産に向けた投資が必要になります。なお前中期経営計画において投資済みの中型二次電池については大きな投資の予定はありません。このほかには約30%を受動部品、約15%をセンサ応用製品に、残りを磁気ヘッド、その他への投資に配分する予定です。

磁気ヘッド製品は、前中期経営計画期間において市場環境がかなり悪化したものの、長期的に見れば、AIの活用拡大などによって世界のデータ生成量は今後も増大していくのは確実です。一時的にデータを保管する用途ではフラッシュメモリの活用が進みつつありますが、長期間にわたり、大量のデータを蓄積する用途としては、コストパフォーマンスに優れたHDDがこれからも主流であり続けると考えています。次の中期経営計画期間以降、磁気ヘッドの需要は本格的な回復に向かい、今後、ニアライン・ストレージ向けの出荷が拡大すると見込まれます。当社はAI向けサーバーへの投資を進める大手ハイパースケーラーの需要をターゲットとし量産体制を進めていくとともに、HDDの一層の高密度化を可能にするHAMR（熱アシスト磁気記録）技術を用いたヘッドの市場投入の開始を踏まえ、磁気ヘッドのイノベーションに向けた投資も積極的に実行していく方針です。

株主・投資家の皆様へ

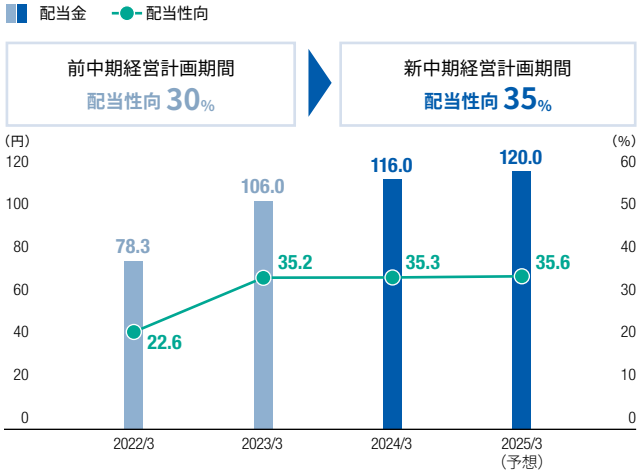
配当性向の目安を30%から35%へと引き上げ、株主還元を強化

当社は、中長期的な企業価値の向上が株主価値の拡大につながるという認識のもと、EPS（1株あたりの利益）の成長を通じて配当の安定的な増加に努めることを基本方針としています。前中期経営計画の結果、株主還元後の累計フリー・キャッシュ・フローがプラスに転じるなど、一定程度財務体質の改善が進んだことを踏まえ、新中期経営計画からは配当性向の目安を従来の30%から35%へと引き上げ、株主還元を強化することにしました。それでもなお余剰となったキャッシュについては、株式市場の状況なども鑑みつつ、自己株式取得などのさらなる還元策について検討してきたいと思います。

足元において株価は堅調に推移しているものの、まだまだ低い水準に止まっていると考えています。PBRも改善基調にはあるものの、2倍以上の水準を維持するまでには至っていません。その大きな要因は、やはり課題事業の改善が計画通りに進んでいないこと、事業ROA（ROIC）が基準を下回る事業をまだ数多く残していることにあると認識しています。

新中期経営計画では「先手の事業ポートフォリオマネジメント」を必ずやり遂げ、事業ROA（ROIC）を確実に向上させていきます。AIをはじめとする先進テクノロジーの社会実装が加速するなか、TDKグループのビジネスチャンスは今後さらに広がっていくはずです。そのような時代の潮流を確実に捉え、持続的な事業成長と中長期的な企業価値向上を果たしていくためにも、常に先々を見据えた施策を実行していきます。株主・投資家の皆様には、これからもより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

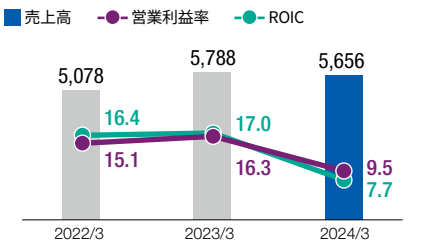
株主還元



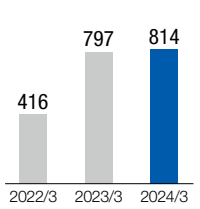
現在の事業（2024年3月期）

売上高（億円）
営業利益率（%）
ROIC（%）

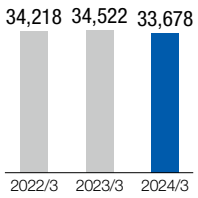
受動部品



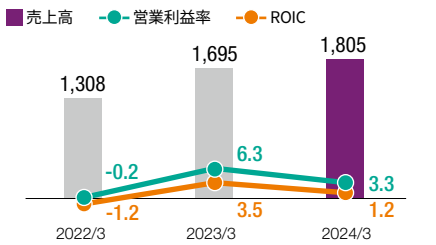
設備投資（億円）



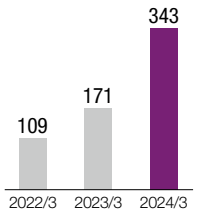
従業員数（人）



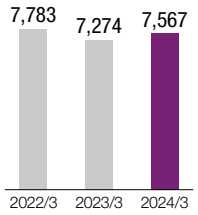
センサ応用製品



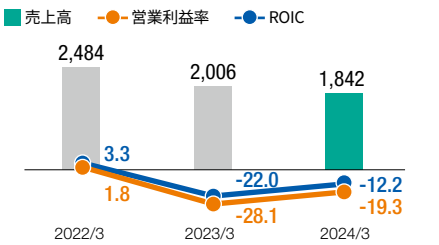
設備投資（億円）



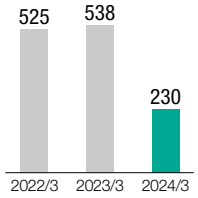
従業員数（人）



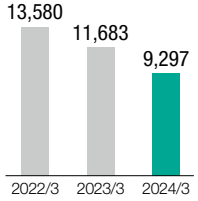
磁気応用製品



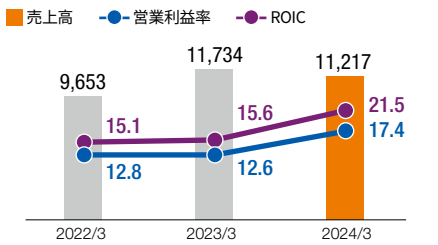
設備投資（億円）



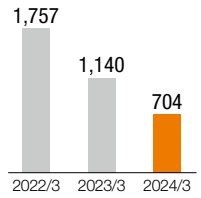
従業員数（人）



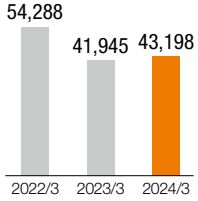
エナジー応用製品



設備投資（億円）



従業員数（人）



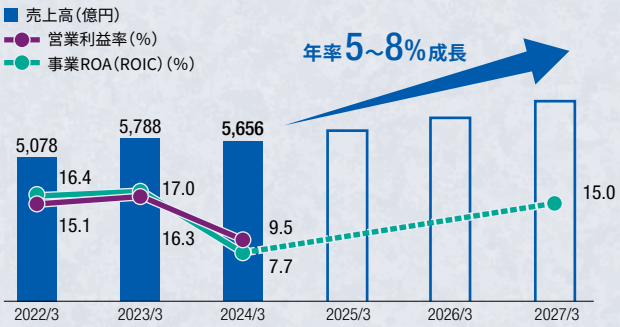
	受動部品	センサ応用製品	磁気応用製品	エナジー応用製品
Products	**コンデンサ** 積層セラミックチップコンデンサ、アルミ電解コンデンサ、フィルムコンデンサなど **インダクティブデバイス** SMD電源系インダクタ、信号系EMCフィルタ、トランス、フェライトコアなど **その他受動部品** 高周波部品（高周波フィルタなど）、圧電材料部品・回路保護部品（バリスタ、アレスタなど）電波暗室など	**センサ** 温度センサ、圧力センサ、磁気センサ（Hallセンサ、TMRセンサ）MEMSセンサ（MEMS モーションセンサ、MEMSマイクロフォン）	**HDD関連デバイス** HDD用ヘッド、HDD用サスペンションなど **マグネット** 小型モータ用フェライトマグネット、xEV駆動モータ用ネオジムマグネット、産業機器モータ用ネオジムマグネットなど	**エナジーデバイス** 小型二次電池（スマートフォン用、タブレット端末・ノートパソコン用、ウェアラブル端末用、ゲーム機用、など）中型二次電池（家庭用蓄電システム用、商業用蓄電システム用、電動二輪車用、ドローン用、パワーツール用） **電源** プログラマブル電源（検査用）、POLコンバータ、スイッチング電源（AC-DC、DC-DC）、双方向DC-DCコンバータ、車載用DC-DCコンバータなど
Competitors	**コンデンサ** 村田製作所、太陽誘電、SEMCO（韓国）、Yageo（台湾）など **インダクティブデバイス** 村田製作所、太陽誘電、SEMCO（韓国）、Cyntec（台湾）など **その他受動部品** 村田製作所、パナソニック、SUNLORD（中国）など	**センサ** Bosch Sensortec（ドイツ）、STMicroelectronics（スイス）、Infineon（ドイツ）、Allegro（米国）、Melexis（ベルギー）、旭化成エレクトロニクス、芝浦電子、Amphenol（米国）、Sensata（米国）、村田製作所など	**HDD用磁気ヘッド**※1 Seagate（米国）、Western Digital（米国） **HDD用サスペンション** 日本発条など **マグネット** 信越化学、プロテリアル、中科三環（中国）など	**エナジーデバイス** Samsung SDI（韓国）、LG Energy Solution（韓国）、村田製作所、パナソニック、BYD（中国）など **電源** Delta Electronics（台湾）、Advanced Energy（米国）、XP Power（シンガポール）、MEAN WELL（台湾）、コーセルなど

※1 TDKは世界唯一のHDD用磁気ヘッド専業メーカー。現在、HDD用磁気ヘッドの製造は、TDK、Seagate、Western Digitalの3社に集約されています。

事業別戦略

受動部品

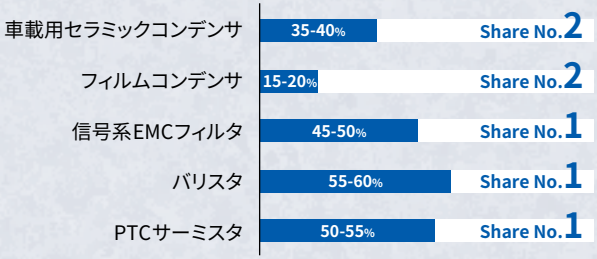
売上高と事業ROA(ROIC)目標



売上高・事業ROA(ROIC)向上に向けた施策

売上高	●xEV化、ADAS化の進展に伴う販売拡大 ●産業機器市場向け需要回復に伴う販売拡大
事業ROA(ROIC)	●高付加価値品の能力拡大、売上拡大による利益増 ●投資金額は前中期経営計画と同水準

重点製品と推定市場シェア



長期のありたい姿

電子部品を取り巻く事業環境は大きな変革期にあります。GXやDXといった大きな社会変革のなか、自動車は電動化と電装化が進み、急速に普及している生成AIも今後はスマートフォンやPCにも導入され、デバイスのスマート化が進みます。ロボットや再生可能エネルギーの普及も進むでしょう。これら変革の時をチャンスと捉えて、新時代の自動車やデバイスに貢献できる製品を世の中に送り出していきます。

電子材料技術と生産プロセス技術を併せ持つことがわれわれのコアコンピタンスとなるため、そこにデジタル技術を掛け合わせることで、強みを最大化していきます。そのためにも、自分たち自身がTransformしなければなりません。お客様のニーズやシーズを先取りし、グローバルに情報共有しながらスピーディーに開発・生産できるよう、新技術の開発組織を再編し、部門横断的な開発体制を構築。また新たなサプライチェーンマネジメントシステムの導入や地政学的リスクへの対応も視野に入れて生産拠点再編を進めることでオペレーションを最適化します。さらに品質とモノづくりを強化するためのデータ解析機能を欧州と日本に設け、生産の効率化も進めていきます。

成長戦略

- パワートレイン用途高信頼性製品の競争力強化
- ADAS用途などへの新製品の投入
- 市場の伸びに合わせた最適投資・生産拠点の最適化
- 品質の向上、生産性の改善
- 積層・巻線・薄膜工法など、最適工法と材料の組み合わせ

競争優位性

- 材料とプロセス技術の組み合わせ
- 車載市場における長年の品質実績
- 高温・高電圧など高信頼性環境対応技術
- 内製の生産技術

事業機会

- 自動車のxEV化、ADAS化進展による部品付加価値、員数の増加
- AI向けサーバーなど低消費電力受動部品へのニーズ向上
- 産業機器用途の高付加価値カスタム製品の需要増加

リスク・課題

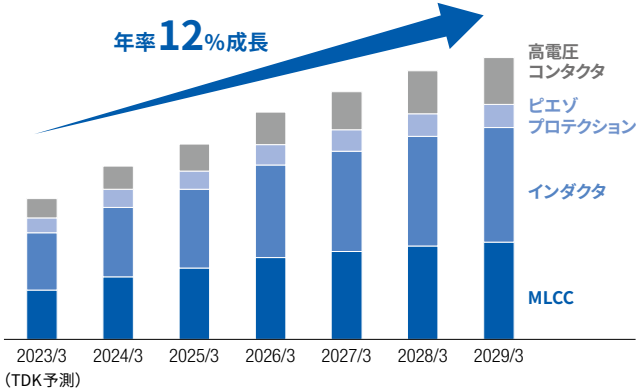
- アジアや中国の受動部品各社の技術的なキャッチアップ
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 地政学的な課題

事業別戦略　受動部品

市場成長

車載向け受動部品は、年率12%での需要金額の成長が見込まれます。MLCCだけでなく、インダクタ、圧電保護部品などそれぞれにおいて堅調な需要の伸びが期待できます。

車載向け受動部品の市場予想



xEVにおいても、員数が確実に増えることが期待されています。この傾向に合わせ、MLCC、フィルムコンデンサなどの主力製品も能力をタイムリーに拡大させ、需要を確実に捉えていきます。

ガソリン車 vs xEV　1台当たり部品搭載個数

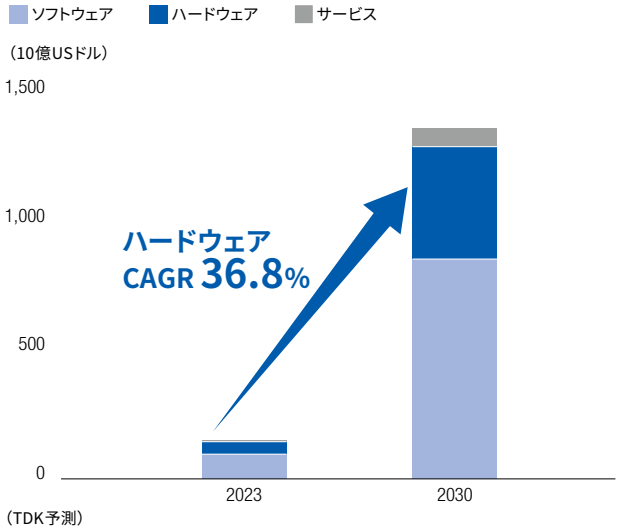
	ICE	HEV	PHEV	BEV
MLCC	5,000	6,000	8,000	10,000
インダクタ	450	600	650	700
圧電製品	100	140	160	180

TOPICS

AI市場における受動部品の新たなニーズ

AIの急速な発展とともに、AIコンピューティング市場は今後大きな成長が見込まれます。この市場では、AIサービスをはじめとしたソフトウェアだけでなく、プロセッサや周辺機器に用いられる電子部品などハードウェアの需要も高まっており、2030年には2023年比で36%超の成長率が期待されます。

AIコンピューティング市場の成長



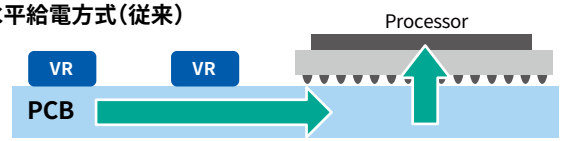
AI向けサーバーに使用されるプロセッサの高性能化に伴い、電源の消費電力および発熱量が増大すると見込まれます。TDKは、この課題を解決するために、抵抗成分を減らして省電力化を実現すべく次世代の給電方式の研究を進めています。

従来はプロセッサの周囲に電子部品を配置する水平給電方式が主流でした。今後のトレンドは、例えばプロセッサの直下に電源および電子部品を配置する垂直給電方式や、基板の中に配置する統合電圧レギュレータ（Integrated Voltage Regulator、IVR）などが増えると考えています。

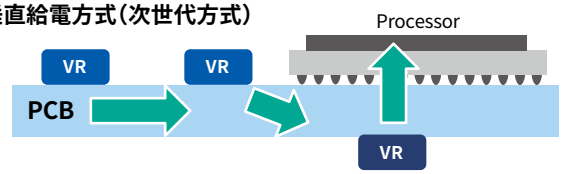
将来これらの新技術が実現されると、従来の給電方式と比較して、原子力発電所数基分の電力ロスを削減することができると期待されています。

これらの新技術には、超小型・超薄型の電子部品が求められるため、TDKではこのニーズに対応すべく、長年培ってきた巻線・積層・薄膜技術を駆使した次世代インダクタ、積層・薄膜コンデンサの開発を進めています。

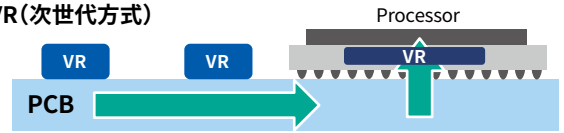
水平給電方式（従来）



垂直給電方式（次世代方式）



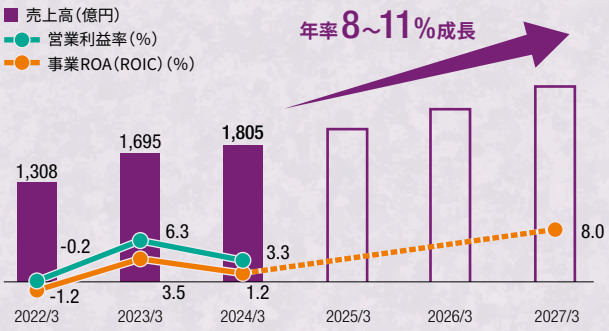
IVR（次世代方式）



事業別戦略

センサ応用製品

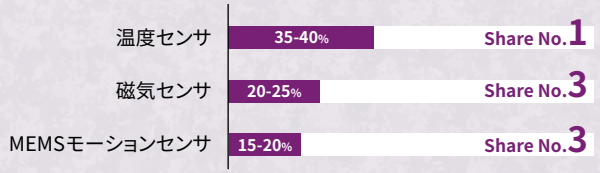
売上高と事業ROA（ROIC）目標



売上高・事業ROA（ROIC）向上に向けた施策

売上高	●TMRセンサの需要拡大による販売増 ●MEMSマイクロフォンの販売拡大
事業ROA（ROIC）	●TMRセンサの収益拡大 ●MEMSセンサの収益性改善 ●温度・圧力センサの収益改善 ●投資金額は前中期経営計画から増加

重点製品と推定市場シェア



長期のありたい姿

センサ応用製品セグメントにおいては、長期的なビジョンとして「Create different and Connect（違いを創りつなげる）」を掲げています。「First-to-Market」を実現するために、市場/お客様のニーズを捉える「マーケットイン」と、カスタマイズしたソリューションをコンセプトベースから提供する「コンセプトアウト」のサイクルを回すとともに、全社で徹底している「Quality First（品質第一）」を実践し、利益率の向上を目指していきます。具体的にはお客様のニーズを満たした価値のある製品の提供を目指し、センサ単体のみならず、使い勝手のいいセンサモジュールとして提供するなど、市場導入を加速していきます。また、お客様の高精度な位置検知がしたいというニーズを捉え、TDKの磁気技術を活用したTMRセンサにMEMSモーションセンサを組み合わせ、ソフトウェアも付加した高精度なポジションセンサの提供を開始しています。

また、自身のTransformationとして、いち早くマーケットインを実現するために、市場を軸とする組織構成を導入しています。加えて、TDKが持つ生産技術や知見、人財を最大限活用してモノづくり力を高め、コスト競争力とサプライチェーンが強化される生産拠点戦略を進めていく計画です。

成長戦略

- First-to-Marketを実現するために市場/お客様のニーズを捉えるマーケットインと、カスタマイズしたソリューションをコンセプトベースから提供するコンセプトアウトの事業アプローチを確立
- 業界をけん引するテクノロジーリーダーとゲームチェンジャーとのパートナーシップ拡大
- 組織体制の変革による社内資源の最適化

競争優位性

- 長年培った磁性技術・薄膜技術を活用したTMR製品
- 車載市場におけるシェアNo.1の温度センサ
- 独自の工法、材料・プロセス技術
- MEMS設計力・磁気回路設計力
- ICSense・InvenSenseによるセンサの特性を理解したIC設計力
- センサとソフトウェアを組み合わせた製品開発力

事業機会

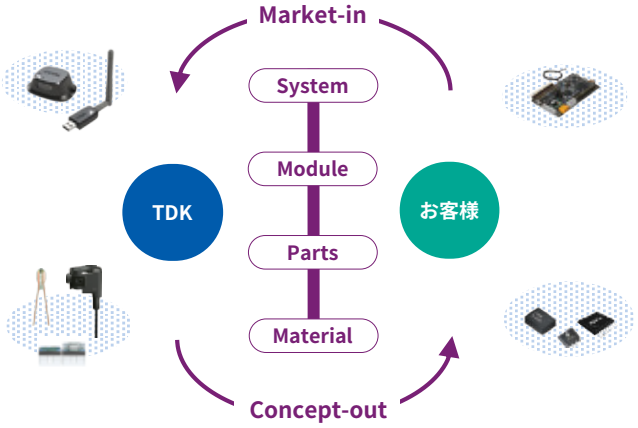
- AIの活用に伴うセンサの需要拡大
- 自動車の電装化・電動化に伴う事業機会拡大
- 既存・新規事業の協業関係を活用したNo.1ポジションの確立

リスク・課題

- 新規競合企業の台頭
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 地政学的な課題

事業別戦略　センサ応用製品

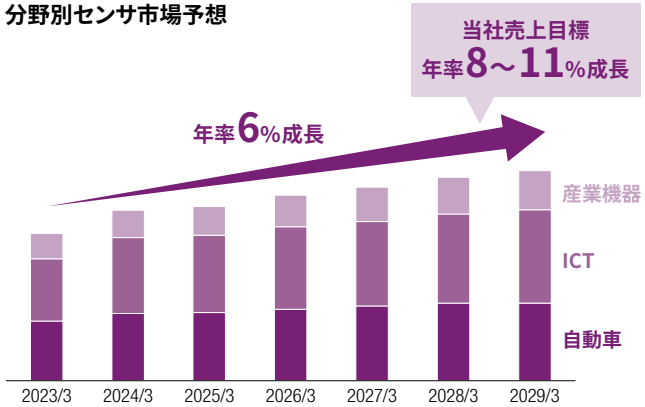
マーケットイン・コンセプトアウトの事業アプローチ



市場成長

EX、DXに向けた需要の伸びに伴い、センサ部品の需要は年成長率6%で成長すると予想しています。市場別に見ると、自動車、ICT、産業機器向けにおいて、それぞれ下記グラフのイメージで伸びると見込んでいます。

分野別センサ市場予想



（TDK予測）

TOPICS

センサ製品の自動車市場への広がり

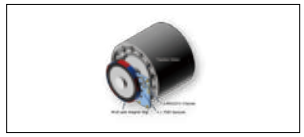
TDKのセンサ製品は、さまざまな用途で使用されています。なかでも、TMRセンサや温度・圧力センサにおいては、自動車市場への広がりが見られています。

TMRセンサ

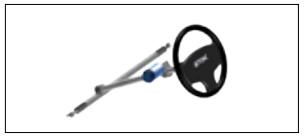
TMRセンサにおいては、xEV化を含む自動車の電装化に伴う需要拡大が期待されます。ICT市場向け製品で培った技術を活かし、自動車向け製品の展開も進めており、生産体制を強化するため浅間テクノ工場の増強を決定しています。

浅間テクノ工場の拡張

自動車向け製品の使用例



eアスクル／トラクションモータ
●モータ用角度センサ



ステアバイワイヤEPS
●ハンドル用角度センサ

バッテリマネジメントシステム
オンボードチャージャ（OBC）
インバータ
●電流センサ

電気式ブレーキシステム
●ブレーキモータ用角度センサ

温度・圧力センサ

xEVにおいて、バッテリの電力を節約しながら快適な運転を実現するためには、エンジン車以上に車両の熱をうまく制御する必要があるため、車両の各部品の温度を管理するための熱マネジメントシステムが非常に複雑になっています。xEV化の進展に伴い、TDKの温度・圧力センサが貢献できる機会が広がります。

例えば、BEVではこれまでの車の空調管理と異なり、圧力を高くすれば温度が上がる・圧力を下げれば温度が下がるという液体や気体の性質を利用し、熱を伝える媒体となる冷媒の温度を調整する「ヒートポンプ」が必要となります。このヒートポンプは温度を圧力でコントロールする必要があるため、TDKの温度・圧力センサが使用される機会があります。

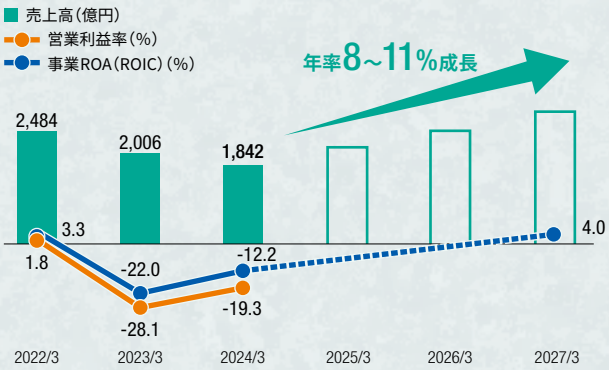
これ以外にも、バッテリマネジメントシステムなど、さまざまな用途での使用が見込まれています。

ハンガリー工場の操業（温度センサ）

事業別戦略

磁気応用製品

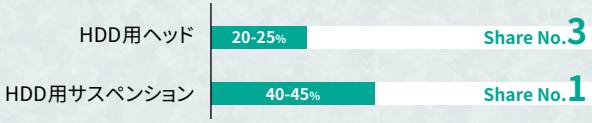
売上高と事業ROA(ROIC)目標



売上高・事業ROA(ROIC)向上に向けた施策

売上高	●データセンター需要の回復 ●ニアライン用HDD市場の継続的拡大
事業ROA(ROIC)	●HDD用ヘッドおよびサスペンションの収益改善 ●マグネットの生産性改善 ●前中期経営計画対比で投資抑制 ●新規投資を行わず、更新案件のみ

重点製品と推定市場シェア



長期のありたい姿

磁気応用製品セグメントにおいては、大容量データストレージ時代の要請に応えつつ、記録装置向け磁気ヘッドの独立系トップメーカーとしての地位を維持することを目指しています。目標としては、収益性の回復、ビジネスにおけるサステナビリティの確保、HAMR(熱アシスト磁気記録)方式の磁気ヘッドを中心とした技術の向上、Tri-SAサスペンションの出荷量拡大を掲げています。また、データ分析およびデータマイニングの能力を強化し、開発や生産のプロセスに組み込んで事業効率を図るなどのDX化を進めています。

2024年3月期には、データセンター市場の急減速が見られましたが、足元では底入れ感が見られ、今後は継続的に市場が拡大すると見込んでいます。前中期経営計画期間中に実施した構造改革の効果を取り込みながら、MAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)などの高付加価値品の量産比率を順次引き上げ、収益性の改善に取り組んでいきます。

成長戦略

- MAMR技術で優位性を維持し、HAMR技術の開発加速と量産準備
- 生産能力とオペレーション体制の最適化
- 大容量ニアラインHDD向けTri-SAサスペンションのシェア拡大

競争優位性

- 新技術製品の継続的な開発力と量産化力
- 自動化を継続的に推進しビッグデータの活用を増加することで、生産能力とオペレーション体制を最適化

事業機会

- AI技術の進展、クラウドサービスなどの普及によるデータストレージ需要の拡大
- 最先端技術での中長期的技術革新のリード

リスク・課題

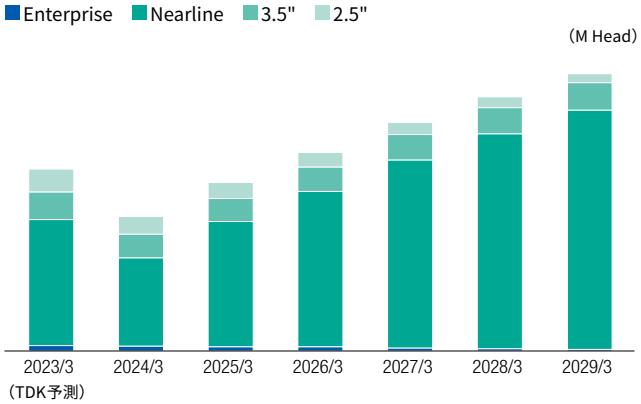
- データセンターおよびストレージへの投資抑制
- SSDの技術革新によるコスト低下
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 地政学的な課題

事業別戦略　磁気応用製品

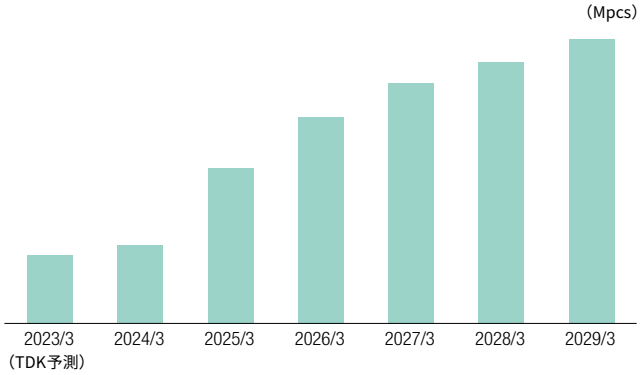
市場成長

データ取引の生成量とHDDストレージ容量の増加に伴いHGA（ヘッドジンバルアセンブリ）の需要数量も、2024年3月期をボトムに、中長期的には増加傾向が見込まれています。サスペンションも、大容量モデルが増えるため、Tri-SA方式の需要が約3倍に増える見込みです。

HGA市場予測



Tri-SA サスペンション市場予測



TOPICS

ヘッド・サスペンションにおける技術の進化

TDKでは、これまで数々のヘッド技術を開発してきました。1987年に「薄膜磁気ヘッド」を開発し、従来の記録密度を大幅に高めることに成功。また、2005年には、従来の「水平磁気記録」の限界を超える記録密度を実現する「PMR（垂直磁気記録）ヘッド」を実用化しています。高感度なTMRヘッドと組み合わせた垂直・TMRヘッドにより、HDDの記録密度はさらに向上し、大容量化が可能になりました。

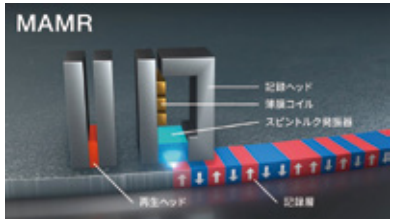
他方、HDDの記録密度の高密度化によって、記録層（磁性層）の記録ビットのサイズは極めて微細になり、現在の磁気ヘッド技術では書き込みの物理的な限界に近づきつつあります。この課題を解決するための技術として、MAMRとHAMRという2つの記録技術があります。

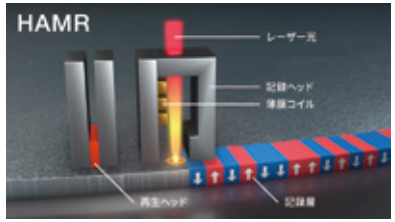
足元では、HDD技術ロードマップ（下図参照）の通りHAMRの量産の実現が見え始めています。TDKでは、HAMRの量産化に向けた開発も加速していきます。

また、サスペンションにおいては、これまでDSA（Dual Stage Actuator）方式が主流となっていたものの、徐々にTri-SA方式を採用したものが増えてきています。

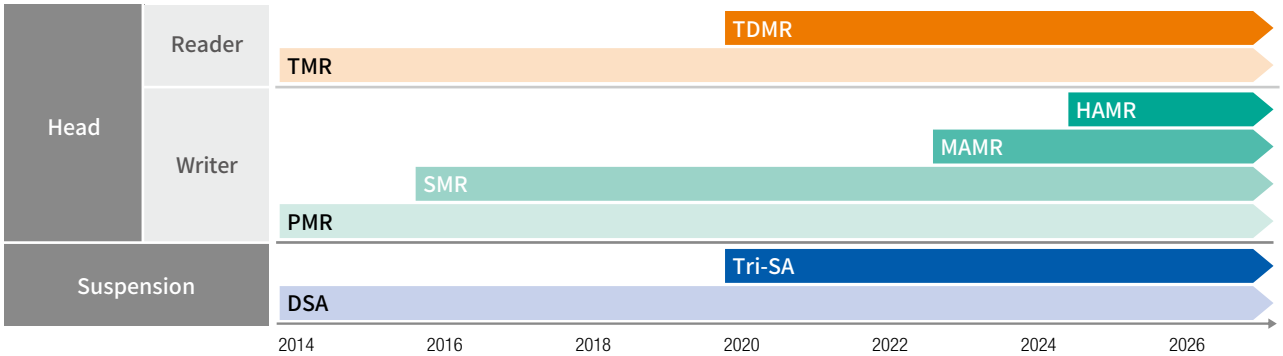
TDKでは、大容量ニアラインHDD向けの次世代Tri-SAサスペンションを市場投入し、市場におけるさらなるシェア向上を目指しています。

次世代磁気記録技術「MAMR」「HAMR」





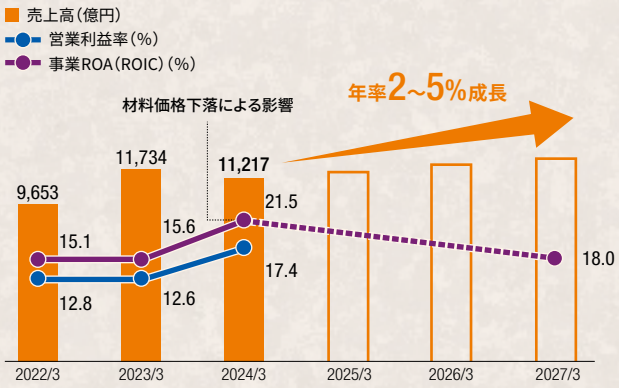
HDD技術ロードマップ



事業別戦略

エナジー応用製品

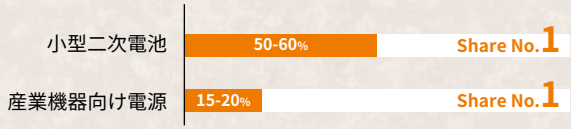
売上高と事業ROA(ROIC)目標



売上高・事業ROA(ROIC)向上に向けた施策

売上高	●小型二次電池の高付加価値品の拡大 ●中型二次電池の事業拡大
事業ROA(ROIC)	●小型二次電池の収益性維持・向上 ●中型二次電池の収益拡大 ●投資を含めた事業資産の最適化

重点製品と推定市場シェア



長期のありたい姿

エナジー応用製品セグメントにおいては、2つの領域で「TDK Transformation」への貢献を図ります。第1に、GXやEXなど環境に配慮した持続可能な社会実現への貢献です。中型二次電池事業では商業用・産業用蓄電システム(ESS)の拡大を進め、再生可能エネルギーの主電力化を促進していきます。産業用電源事業においては、従来の製品ポートフォリオに加え、再エネ・電池関連を拡充します。車両の電動化では、電動二輪用電池の本格立上げの基盤づくりを行います。

第2に、人々の生活をより良く・豊かにTransformすることへの貢献です。当社が開発を行ったシリコン負極リチウム電池が、昨年世界で初めてスマートフォンに搭載されました。従来の電池と比べ、より高いエネルギー密度を実現し、スマートフォンの軽量化、薄型化を実感いただける技術です。このような革新的な新技術によって、世界に新たなユーザーエクスペリエンスをお届けしたいと思います。

成長戦略

- 先端革新的技術の継続的開発による小型二次電池市場No.1ポジションの維持
- 中型二次電池サプライヤーとして、市場のNo.1ポジションの確立
- 差別化技術とコスト競争力の強化により市場での競争力をさらに強化

競争優位性

- 業界内テクノロジーリーダーとしての先端技術開発力
- Time to Market、Time to Volumeで経営変革力
- 高信頼性量産化技術、徹底した安全リスク管理
- コスト最適化技術および生産技術力
- 広範な顧客基盤と長期的パートナーシップ

事業機会

- 高性能な二次電池搭載を必要とするアプリケーションの拡大
- フォルダブルスマートフォン、AI搭載端末の拡大によるハイエンド市場の底上げ
- シリコン負極リチウム電池やその他の新規差別化技術による付加価値向上
- 再生可能エネルギー導入の加速による蓄電池市場と関連装置需要の拡大(二次電池・産業用電源事業)
- インドなどの成長市場でのローカル需要の拡大

リスク・課題

- EVや再生エネルギー市場の急激な拡大に伴う電池の原材料や半導体の供給不安
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 地政学的な課題

事業別戦略　エナジー応用製品

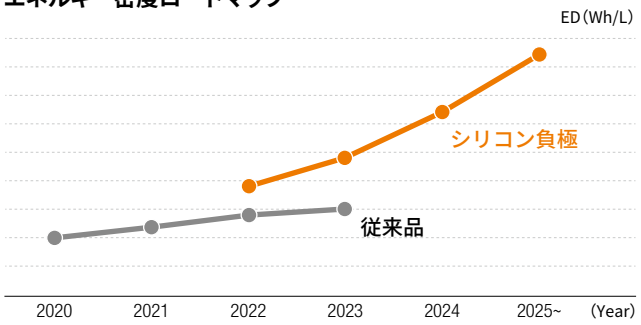
小型二次電池における戦略

小型二次電池においては、先端・革新的技術により、スマートフォンをはじめとする小型電子機器の進化を支えていきます。

1. 革新的技術による新たな価値提供

先端技術によりユーザーエクスペリエンスを高めていきます。具体的には、新構造のシリコンが充放電中の安定性を向上させます。シリコンの含有量を高め、エネルギー密度を高めることで、小型化・薄型化や長時間使用の用途に寄与します。

エネルギー密度ロードマップ



2. 地政学的リスクを見据え、チャイナプラスワンの拠点戦略を遂行

インドにおいて、2017年から電池のパック工程の生産を開始しています。2022年からはセル生産も開始しました。2025年からはインド・ソーナにおいて生産を開始する予定です。

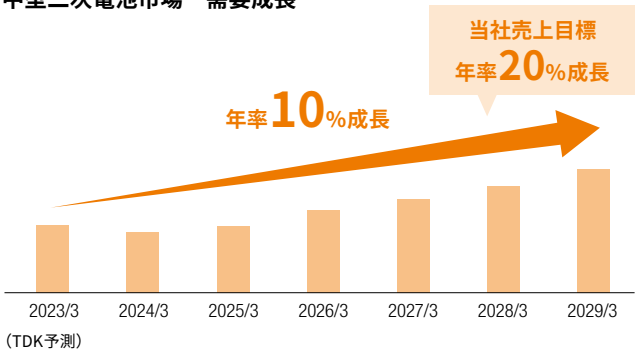
3. バリューチェーン強化による事業価値の最大化

材料の調達取り組みにおいては、材料供給サプライヤーへの出資など戦略的な取り組みも含め、バリューチェーンを強化し事業価値を最大化させていきます。

中型二次電池における戦略

中型二次電池においては、中長期でグローバルNo.1のポジションを目指すべく、以下の3つのコアバリューを追求していきます。

中型二次電池市場　需要成長



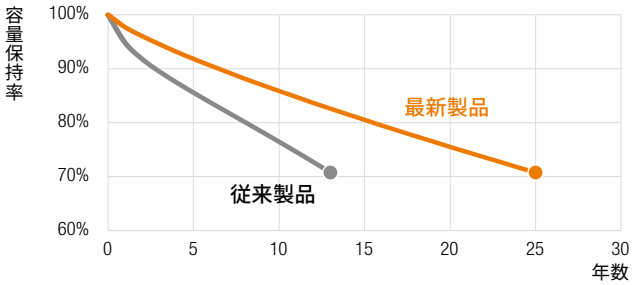
1. Superior Customer Service

当社は、ESS、電動二輪、パワーデバイス（ドローンなど）といったアプリケーションの市場をターゲットとしています。われわれが持つ材料技術や製品プラットフォームなど、幅広い引き出しによって、顧客のニーズやデバイスの特性に合わせた製品を提供できることが強みとなっています。

2. Technology Advancement

顧客価値を一層高める技術・製品戦略でシェア拡大を目指していきます。特に、ESS市場向けには、太陽光パネルの寿命を踏まえた20～25年となる超長寿命製品で、パワーデバイス向けには高出力となるジャンボパワーのシェア拡大を目指していきます。

容量保持率と寿命の比較



3. Operational excellence

今後の需要、売上高の伸びに合わせ、新工場での能力を拡大し、Q（Quality）、C（Cost）、D（Delivery）それぞれの面で業界内No.1の地位確立を目指します。

福建省厦門市の生産拠点

価値創造を支える未財務資本

樹木が成長するために土の下の根が大事なように、このフェライトツリーをさらに大きく進化、成長させていくためには、技術力、人的資本、組織力、顧客基盤といった、未財務資本の充実が重要です。1つのビジネスを成功させるために培った技術力や組織力、顧客基盤は、社内で共有され、次の機会へと引き継がれる価値創造プロセスが構築されています。成功だけでなく、失敗により培ったものも同様に共有されています。

また、その未財務資本を支えるのは、当社が創業以来培ってきたベンチャースピリット、機能対等の文化です。機能対等とは、階層（タテの関係）ではなく、機能（役割）をベースに自由闊達に対等に議論することを推奨するTDKの価値観です。新しいことに勇気を持ってチャレンジするべく、役職関係なく対等な立場で議論をする文化に加え、買収先の企業文化を尊重し、グローバルでお互いに学び合うことにより、ユニークな相乗効果を発揮させ、革新的な製品を創出し続けています。

「未財務資本」に対する考え方

TDKでは、財務的価値の追求だけでなく、“未来”の財務価値とも言えるESGをはじめとした活動との両輪によって企業価値を高めることが重要と考えています。一般的には「非財務資本」と呼ばれる、技術力、人的資本、組織力、顧客基盤などを将来キャッシュ・フローを生み出す資本と考え、「未財務資本」と表現しています。

技術力

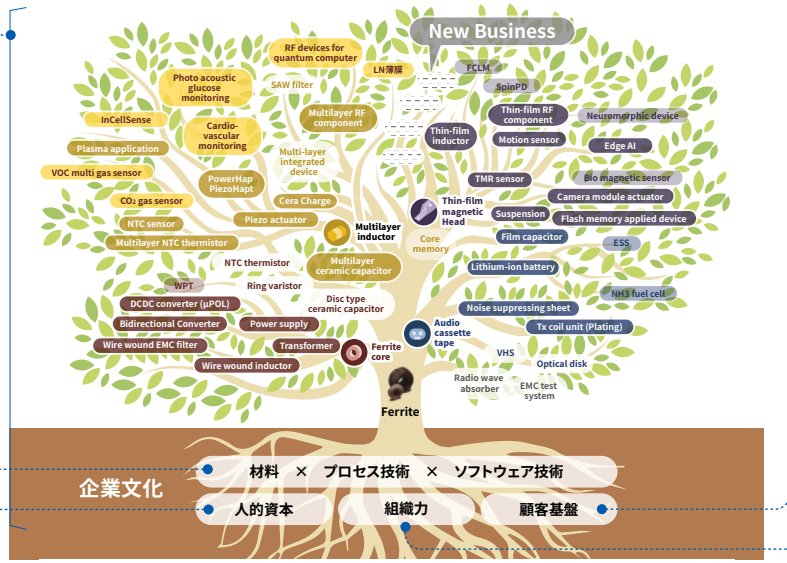
- 進化を続けるフェライトツリー
- 磨き上げてきた製造技術とコアテクノロジー

▶ P.29、44

人的資本

- 10万人超の人財のうち約90%が海外で活躍
- 買収先・中途採用問わず登用・活躍

▶ P.52



顧客基盤

- 世界最先端の顧客との深い繋がり（高い世界シェア）

▶ P.51

組織力

- サステナビリティ
- DXの推進
- グループガバナンス
- 独自の企業文化（ベンチャースピリット、機能対等の浸透など）

▶ P.58、67、68

未財務資本による価値創造のプロセス（センサ事業の事例）

技術力	組織力	技術力・組織力	人的資本・組織力	組織力・人的資本	顧客基盤
世界トップクラスの磁気・薄膜技術を応用し、闇研による開発	ベンチャースピリットで数々のチャレンジ	独自技術を持つ企業を発掘・買収 買収先の企業文化や多様性を尊重	多様な人財の活躍 権限委譲・機能対等で融合	TDK Qualityを買収先企業に導入 グローバルHR体制を強化	世界トップクラスの顧客からの示唆・フィードバック
フェライトツリーの進化・成長	成功・失敗の共有	買収先企業の人財登用	グローバル経営の推進	トレンド察知	

CTOメッセージ

モノづくりのコアテクノロジーに一層磨きをかけ、世界のお客様と共にサステナブルな未来の実現に貢献するNo.1パートナーを目指します。

取締役 常務執行役員
Chief Technology Officer（兼）技術・知財本部長
佐藤 茂樹

TDKの強みである「技術プラットフォーム」をさらに磨き上げる

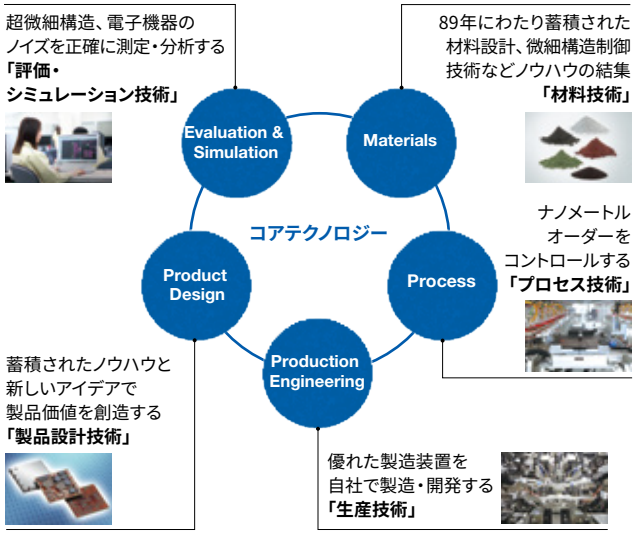
TDKは、長期ビジョン「TDK Transformation」において、「自己を変革し続け、世界のお客様と共に成長するNo.1パートナーとなる」ことを宣言しました。私はCTOとして、このステートメントを具現化するためには、何よりもまずTDKの大きな強みである「技術」に一層磨きをかけることが重要であると考えています。当社の最大の技術的な強みは材料にありますが、それは単に優れた材料を開発・製造できるだけにとどまりません。物性への深い理解に基づく材料の使いこなしのノウハウや、材料の特性を最大限に活かすプロセス技術といった「モノづくり」に関するコアテクノロジーに強みを持つからこそ、お客様の製品の差別化につながる技術提案が可能になるのです。

そして、これらテクノロジーを個別の要素技術として保有するのではなく、技術基盤、プラットフォームとして体系化することで、幅広いプロダクトを展開できるのも大きなアドバンテージです。それが、フェライトを源流とする「材料技術」、薄膜成形や積層、微細加工などを含めた「プロセス技術」、円滑な開発を実現する「評価・シミュレーション技術」、複数の部品を統合して高性能化を実現する「製品設計技術」、安定した量産を支える「生産技術」などです。当社ではこれらのプラットフォームを有効に活用して、お客様の技術要求の変化・高度化に対応するソリューションを迅速に提供し、新たな製品領域を開拓してきました。

その代表例の一つが、グループ最大のビジネスに成長した電池事業です。当社はフィルム型リチウムイオン電池を実用化していますが、このイノベーションの大きな鍵となったのは、極薄のシート上に電極を形成するための分散・塗布技術であり、それは当社がかつてカセットテープ事業で培ってきた技術を一層高度化したものでした。また、磁気センサも当社が強みを持つ製品の一つですが、そこで用いられている独自の材料やプロセス技術は、これまでHDD用磁気ヘッドで培ってきた技術をさらに磨き上げたものです。

さらに当社では、この磁気センサの技術と、2017年に買収したInvenSenseの6軸モーションセンサの技術を融合して新型

モノづくりを支える5つのコアテクノロジー



CTOメッセージ

「9軸センサ」を開発しました。単体で絶対位置と方向を検知できるためにそれらを外付けのマイコンやCPUで算出する必要がなくなり、小型・省電力化が可能になります。スマートフォンの“次”を担う情報デバイスとして期待されるAR/VRゴーグルや、ロボット制御などに欠かせないキーパーツとして育てていく計画です。

このようにTDKでは、一つの事業で培った技術を磨き上げながらプラットフォーム化し、より高度な新製品・新技術の開発を実現してきました。これらの技術プラットフォームをより一層強化していくためには、まず各事業部門において材料やプロセスなどの技術をさらに磨いていく必要があります。それに加えて、私はCTOならびに技術・知財本部長として次の3つのアプローチによって、技術プラットフォームの進化を加速させていこうと考えています。

1つ目が、現行の製品や技術をリプレースする可能性を持った「否定技術」の探索・先行開発です。例えば記録媒体の分野でも、技術革新の結果、磁気テープから光メディア、さらにHDD、SSDなどへと主力製品が置き換わっていきました。こうした技術潮流・市場ニーズの変化に的確に対応できるよう、その兆候を捉えて事前に次の一手を準備しておくことが重要です。たとえ当社が市場でトップシェアを保有している製品であっても、将来それに取って代わるくらいの大きなインパクトのある新技術を同時に研究開発していかなければならないと考えています。

2つ目が最先端技術への対応です。例えば、AIやAR/VR、デジタルツインといった新しいテクノロジーをどのようにTDKの事業に組み入れられるかを研究し、新しい技術領域に進んでいくための準備を進めていきます。

そして3つ目が、全社共通の技術プラットフォームでもある分析評価・シミュレーション技術のさらなる高度化です。各事業部での円滑な技術開発を実現するためにも、より充実した環境を整備していく必要があります。これらの施策を確実に実行することで、TDKの技術的な優位性をさらに盤石なものにしたいと考えています。

技術志向の組織にマーケットインの発想を浸透させ「未来構想力」を強化

「TDK Transformation」の実現に向けて、もう一つ重要なポイントとなるのが「未来構想力」の強化です。TDKは技術力を駆使して成長してきた会社であり、テクノロジーアウト、プロダクトアウトの志向が強い会社でした。エンジニアだけでなく、経営層や営業部門、スタッフ部門の人財も技術に対する理解度が高く、それが戦略を立案したり、お客様の課題を理解したりする上で大きな強みとなっていました。しかし、気候変動問題の深刻化や社会のデジタル化といった環境変化が加速するなか、これからはお客様が現在抱える課題を理解するだけでなく、お客様の将来ビジョンを理解し、サステナブルな未来を実現するために必要な製品・技術をお客様と一緒に構想し、具現化していかなければ、「世界のお客様と共に成長するNo.1パートナー」にはなれません。

こうしたマーケットインの発想を一層強化すべく、2021年に事業横断組織であるコーポレートマーケティング&インキュベーション（CM&I）本部が新設されました。同本部は、TDKの幅広いマーケットやお客様、製品用途などに関するアンテナを張り巡らすとともに、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）機能を担うTDK Venturesから得られる最先端の技術トレンド情報も活用しながら、環境変化に即応した新しい製品・技術開発テーマの探索に取り組んでいます。

今後もCM&I本部と技術部門をはじめ、各部門との連携を強化することで、このマーケットインの発想を全社に浸透させ、グループとしての「未来構想力」を一層強化していきます。そして、いろいろな国・地域のさまざまな機能からなる人財が協働して、テクノロジーとマーケットの両面からお客様と共に未来を構想し、新たな事業開発とイノベーションを推進する仕組みを確立していきます。

ソフトウェアへの対応力を強化し、お客様のより良い課題解決を実現

ソフトウェア開発力の強化も今後の大きな課題の一つです。TDKはこれまで電子デバイスなどを開発・供給するハードウェアのメーカーとして成長してきましたが、お客様のニーズが高度化・多様化するなか、近年ではデバイス単体だけでなくデバイスにソフトウェアを組み込んだモジュールや、複数のデバイス、モジュールを実装したシステムとして提供するケースも増えています。

例えば、温度センサは、温度変化を抵抗値の変化として検知するデバイスですが、お客様が必要としているのは抵抗値ではなく、具体的な温度表示であったり、温度変化に合わせて何らかのアクションを行うといった機能です。こうした機能をより高い次元で実現し、お客様のより良い課題解決を実現するためには、単にデバイスを供給するだけでなく、デバイスの性能を最大限に発揮させるソフトウェアを自らも開発・提供する能力を持たなければなりません。

もちろん、そのためにはお客様がデバイスにどんな機能を要求しているか、今後どのような機能が求められるのかをリサー

CTOメッセージ

チして把握する必要があります。またグループ内のソフトウェアエンジニアの数もまだまだ不足しています。そうしたリサーチの強化とソフトウェア開発体制の拡充をバランス良く進めていく計画です。

さらにソフトウェアエンジニアだけでなく、デバイス自体の設計や材料開発などを担当するエンジニアも、これからはソフトウェアに関する知見やスキルを一層磨いていかなければならないと私は考えています。お客様により良いソリューションを提供するためには、ハードウェアとソフトウェアを別々に開発するのではなく、トータルなシステムとしてどのように設計していくのかをハードウェアとソフトウェアのエンジニアが一緒に考え、実装されるソフトウェアを想定したハードウェア設計、材料開発を行うことが重要だからです。

IPランドスケープを有効活用し、知財インテリジェンス機能を強化

TDKが市場での競争優位性を維持・強化していく上で欠かせないのが、特許をはじめとする知的財産の有効活用です。当社では、事業・研究開発のグローバル化に対応して、各地域の事業会社に知財部門を設置しています。各事業会社ではコーポレートの知財部門と連携しながら、各地の事業特性や法令に対応した特許出願や知財管理に取り組んでいます。さらに、知財によって自社の技術や事業を“守る”だけでなく、知財情報を今後の事業成長に活用していく“攻め”のツールとして「IPランドスケープ」を導入しました。これは単なるパテントマップではなく、そこに市場の技術トレンドや競合他社の動向、当社の事業・製品ロードマップなどの情報を重ね合わせた分析ツールであり、経営レベルでの戦略策定はもちろん、各事業部門における事業や技術のマネジメントに活かしていきます。

今後、この取り組みをさらに発展させ、グループの「知財インテリジェンス機能」をさらに強化していきます。すなわち、世界各地でどのように特許を取得し、知財を管理・活用していくかはもちろん、知財という切り口から今後どんな開発を進めていくのか、どういった方向に事業を進めていくかを分析し判断していきます。そのためには、知財部門だけでなく経営企画や各事業部、研究開発など幅広い部門のメンバーが「IPランドスケープ」を有効に活用できなければなりません。一方、知財部門もこれからは単なるスタッフ機能を超え、知財という観点から各部門の正しい情報分析や判断を支える戦略アドバイザー、社内コンサルタント的な存在へとレベルアップしていくことが重要です。そのようなTransformation、組織進化を目指して、現在、技術・知財本部内だけでなく、CM&I本部、戦略本部、経理・財務本部などとの連携強化を図っているところです。

一人ひとりのエンジニアが自ら開発テーマを見出しチャレンジするカルチャーを継承していく

当社は、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向けて、これから自己変革を加速させていきますが、その一方で絶対に守っていかなければならないものもあります。それが「創造によって文化、産業に貢献する」という社是であり、「夢 勇気 信頼」という社訓です。当社は世界各地でさまざまな事業を展開しています。それだけに海外子会社やM&Aで新たにグループに加わった会社を含めた「TDK United」が、一体感を持って成長を続けていくために、全社共通のコアとなるこうした理念や価値観が必要だからです。

これらを実現していく上で大きな力となっているのが、「エンジニアが自らテーマを考えてチャレンジする」というTDK独自の研究開発カルチャーです。実際、当社では多くのエンジニアが、トップダウンの開発テーマに取り組むだけでなく、自分自身が興味を抱いたテーマ、可能性を見出したテーマについて地道な研究を続けてきました。会社側もエンジニアの主体的な活動を否定することなく、それをサポートしようという風土があります。こうしたボトムアップの研究開発から新しい製品・技術が生まれたり、お客様の課題解決に活かされた例も少なくありません。

TDKが今後もイノベーションを創出し、技術で市場をリードし続けていくためにも、この独自のカルチャーは大切に継承し、さらに発展させていきたいと考えています。特に若いエンジニアには、新しい技術テーマにより積極的にチャレンジしてもらいたいと思います。新規性の高い技術開発はしばしば失敗や挫折を伴いますが、それを恐れて最初からチャレンジするのを諦めてしまったら何も得られません。私は、エンジニアがスキルを磨くためには、失敗から学ぶことがとても重要だと考えています。たとえ失敗しても、その要因をきちんと分析できれば、次から同じ轍を踏むことなく、チャレンジの成功確率を高められます。ですから、私は皆に「失敗したことについてレポートを書いてほしい」と要望しています。それを皆で共有すれば本人だけでなく他のメンバーも同じような失敗を避けられます。

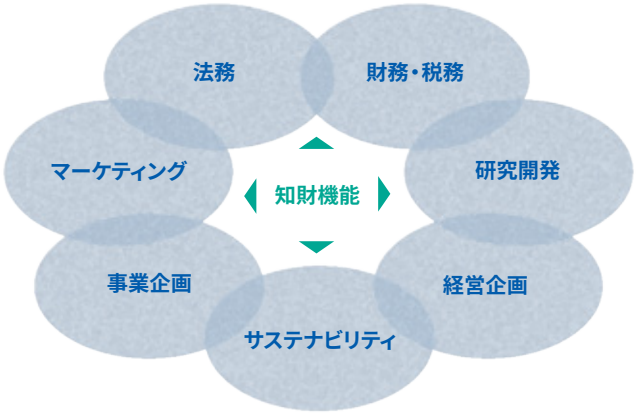
このように失敗すべてをネガティブに捉えるのではなく、そこから何か得るものがあれば、そのチャレンジは前向きなものとして評価すべきだと考えています。こうしたポジティブな考え方を今後は評価システムにも反映させ、エンジニアが失敗を恐れることなく、これまで以上に勇気を持ってイノベーション創出に挑戦できる環境を整えていきたいと考えています。

知財戦略

未来構想力の強化に向けて、“攻め”の知財インテリジェンス戦略を推進

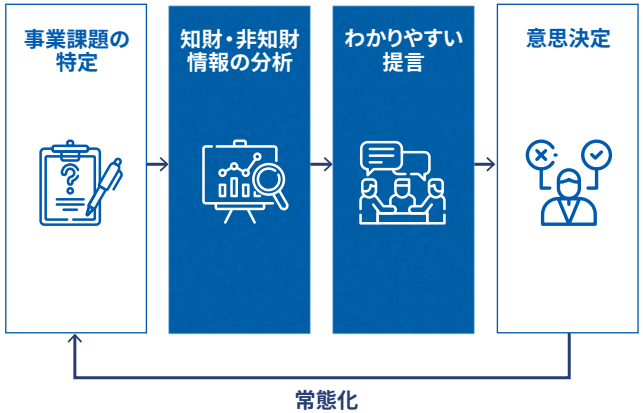
機能間連携を強化し、知財を切り口に価値創出を追求

TDK は、長期ビジョン「TDK Transformation」のもと、サステナブルな未来を支える製品や技術を顧客と一緒に構想し、具現化していく「世界のお客様と共に成長するNo.1 パートナー」を目指しています。こうした未来構想力を強化していくため、TDK では、特許で自社のコア技術を保護する“守り”の知財活動にとどまらず、知財情報をお客様への新たな提案や新製品・新技術開発に積極的に活用し、事業成長というリターンに結びつける、“攻め”の知財インテリジェンス戦略を推進しています。具体的には、知財部門と経営企画、マーケティング、財務、CVCなどとの機能間連携を強化し、知財を切り口にした新しい価値創出を追求しています。これによって、例えば、コーポレートガバナンス・コードに対応した未財務情報の適切な開示や、知財情報をマーケティングと結びつけたIP ランドスケープの実践、テックスタートアップへのより良い投資判断などを実現しています。



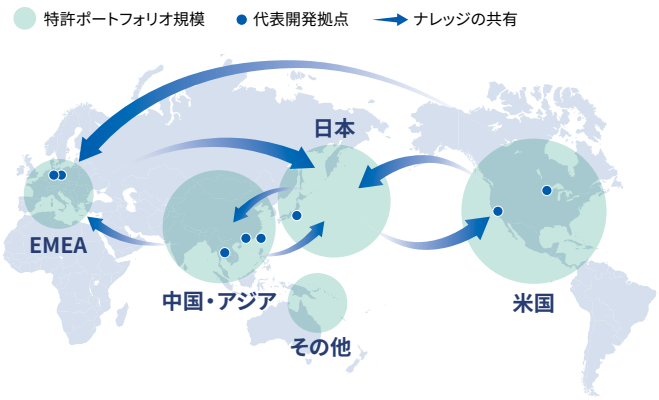
知財・非知財情報を分析してより良い意思決定を支援

事業部や技術部門が事業戦略やR&D 戦略を策定する際にも、知財インテリジェンスは重要な役割を果たしています。例えば、顧客や競合企業がプレスリリースを行なった場合、知財部門ではその特許出願傾向などから各社のねらい、製品戦略などを分析し、当社の戦略立案のための重要な情報として事業部や技術部門に報告します。企業の開発投資の戦略は、特許出願件数や注力分野の推移を時系列で分析することで「線」として把握できます。これをプレスリリースという「点」と結びつけることで、その企業の開発戦略や事業戦略を推測することが可能になります。このように知財情報と非知財情報を組み合わせた分析によって、顧客や競合企業の動向を可視化し、より良い意思決定を支援しているのです。そして、このような活動を、オーダー型ではなく、事業部門や技術部門への伴走型で行うことで、知財インテリジェンスを常時活用すること目指しています。



ワールドワイドでベストプラクティスを共有

TDK は、クロスボーダー M&A を通じてさまざまな海外企業をグループに迎えてきました。知的財産制度は各国で異なっており、またM&A でグループに加わった会社には独自の業務スタイルや風土があります。そこでTDK では、グローバルレベルで最適なIP マネジメントを実現するため、権限委譲と活動の透明性を高めることを通じて、それぞれの地域特性や各社の独自性を尊重した知財マネジメントを実践しています。その結果、各拠点で多様性のあるベストプラクティスや知財インテリジェンスが生まれており、これを全社で共有することにより、TDK グループ全体の知財活動のさらなる強化を図っています。



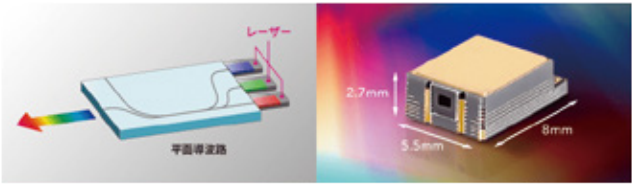
新事業・新製品の展開

TDKでは社会のTransformationに貢献するため、HDD用ヘッド製造で培ったスピントロニクス技術の応用や、材料・プロセス技術に加えたソフトウェア技術の組み合わせなどにより、さまざまな新製品を開発しています。当社が注力している組織横断活動によるアプリケーションの事例を3つご紹介します。

ARグラスなど

1 フルカラーレーザーモジュール ～新しい表示デバイスを目指して

当社では、レンズやミラーを使わない新技術「平面導波路技術※」に注目し、レーザーモジュールの小型化に成功しました。このモジュールから出たレーザー光は、MEMSミラーで映像化され、レンズに反射させて眼の網膜に直接映像を投影します。網膜に映し出された映像は、実際の物体を見るのとは異なり、ピントを調整する必要がなく、常に鮮明に見ることができます。風景と映像を重ね合わせるARグラスとして利用する際には、周囲と映像とのピントのズレがないため、よりリアルで質の高いAR体験が可能になります。

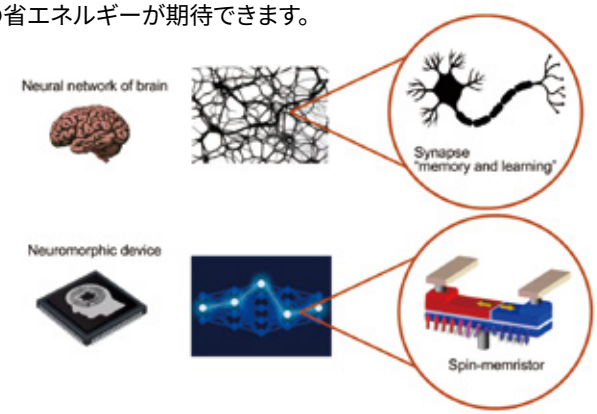


※ 光ファイバーと同様の光導波路を平坦な基板上に形成する技術

データセンター

2 ニューロモーフィックデバイス ～ AI処理の消費電力増大を解決する技術

AIの利用拡大に伴いコンピュータに使われるエネルギーが爆発的に増加しています。TDKの開発する「スピンメモリスタ」は人間の脳のシナプスを電気的に真似たアナログメモリ素子です。これを用いて実現する人間の脳を模倣した「ニューロモーフィックデバイス」では、従来デバイスに比べて100倍以上の省エネルギーが期待できます。



予知保全のソリューション

3 センサ、エッジAI、ネットワークを一つにした ソリューションビジネス

エッジAIを搭載した超小型センサモジュール「i3 Micro Module」は、各種センサ（振動、温度、音、気圧など）とエッジAI、メッシュネットワーク機能を一つにし、人手に頼らず機械や設備の状態を確認できるため、ダウンタイムを最小限に抑え、生産性の向上に役立ちます。これにQeexoのAuto MLエッジAI機能を加えることで、エッジセンシング＋エッジAIの高付加価値化を実現し、お客様のDX推進や生産性の向上に寄与するセンシングソリューションを提供することが可能になります。

センサモジュール　　機械学習

● AI新会社 TDK SensEI Pte. Ltd.を設立
https://www.tdk.com/ja/news_center/press/20240730_01.html

設計・生産（モノづくり）

生産本部長（兼）
生産戦略企画グループゼネラルマネージャー
阿部 寿之

生産技術ポートフォリオの最適化でモノづくりを強化

お客様と共に成長するNo.1パートナーになるという長期ビジョンを達成するためには、TDKのモノづくりもTransformしていく必要があります。TDKでは、中長期を見据えて、現在の生産活動を支える基盤技術（5つのコアテクノロジー）を進化・深化させるとともに、省エネルギーなどの視点を加えた独自の技術開発に取り組んでいます。

中期では事業部門の製品ロードマップなどに即応できるよう、早い段階から生産プロセスの開発を進めます。長期では、社内外、異業種問わず、先進的な技術を積極的に取り込み、革新的なモノづくりに取り組んでいきます。また、DX/AIの活用など、モノづくりの基盤を強固にするともに、開発スピードの加速や業務改革にも取り組みます。

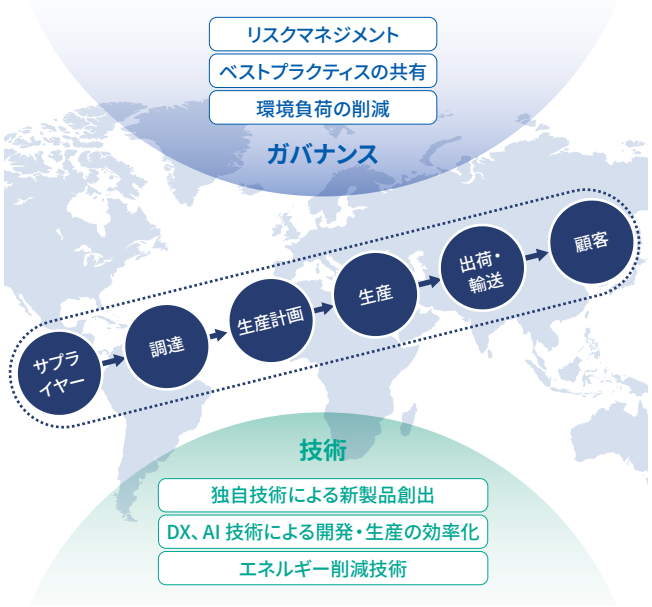
これら中長期にわたって、当社のモノづくり力をさまざまな角度で並行して高めていくため、革新的な要素技術・プロセス・装置開発へのリソース配分をグループ全体で最適化していくとともに、個々の能力を最大限に活用するためモノづくり人財の教育も充実させ、新たな価値創出を展開します。

バリューチェーン全体における取り組み

当社では、バリューチェーン全体の最適化に取り組んでいます。2023年4月には、世界中のお客様に高い品質の製品を安定供給するため、ゼロディフェクトの追求、調達リスク、地政学的リスクへの対応など、受注から輸送までを一貫して取り組む体制を作りました。例えば、世界各地で生産に用いられる原材料の原産地、含有物質、各国の法令などを一元的に管理する生産システムをグローバルに展開します。また、考え得るさまざまリスクに対応するため、ガバナンスの共通運用を行っていきます。

CO_2排出量削減についても、生産により排出される排出量削減だけではなく、Scope3を含めたバリューチェーン全体で全社CO_2削減を推進していきます。

受注から出荷まで一貫した取り組み



取り組み事例

モノづくり人財育成

TDKでは、生産本部において、モノづくり強化に向けた人財教育に注力しています。モノづくりの基本や着眼点を教育し、製造現場の進化をけん引できる人財を計画的、継続的に育成しています。

社内のモノづくりに精通した先輩よりさまざまなノウハウを継承し、製造の中核を担う人財を育成しています。一方、ITや保全の技術者に対しても教育を実施しており、外部講師を招いて新たな技術を取り入れています。

人財育成研修の様子

品質

執行役員
Chief Officer of Quality, Safety & Environment
（兼）品質保証本部長

高橋 毅

“3つのQ”のDX化により源流管理の強化を実現

TDKでは、「人」「技術」「仕組み」の3つのQualityをテーマとし品質保証活動をさらに強化しています。この“3つのQ”のこれまでの活動に加えてビッグデータ解析、ディープラーニングなどの技術を導入します。これらのツールによる工程内不具合の予知予防やAIを活用したシステム開発による設計支援を行い、製品企画や設備設計の段階から不良を未然に防止する源流管理型の品質保証を実現します。

新中期経営計画期間の目標としては、「ゼロディフェクトの追求」「品質失敗コストの削減」「お客様満足度の向上」を目指します。これらを実現するために、ソフトとハードの両面における源流管理の強化を推進します。具体例として、設備が自動で製造条件や設備調整を行う自律型AI制御システムの開発、デザインレビューへのAIコンシェルジュ機能の導入が挙げられ、その他にもDX化を推進していきます。

また、近年のお客様のアプリケーションの変化への先取り対応として、製品への信頼性要求事項の変化を予見し、先回りした信頼性技術の確立を目指します。これらの活動を通して、源流管理の強化を推進していきます。

“3つのQ”とは

3つのQ	取り組み
人のQuality 品質意識と実務能力アップによる継続的な品質向上活動	・QC教育のDX化と小集団活動の推進 ・品質管理業務のDX化を実現する現場のDX人財の育成
技術のQuality 品質技術の向上と、予防処置に重点を置いた継続的な品質保証活動	・自律型AI制御システムの開発 ・デザインレビューへのAIコンシェルジュ機能の導入
仕組みのQuality TDK固有のモノづくりノウハウと国際標準規格を融合させた品質マネジメントシステムによる継続的な品質向上活動	・新たな顧客要件/用途に対応した信頼性技術の確立 ・将来の市場を見通したEPQ※、ソフトウェア要求を含めたサプライチェーンマネジメント確立

※ EPQ：Environmental Product Quality

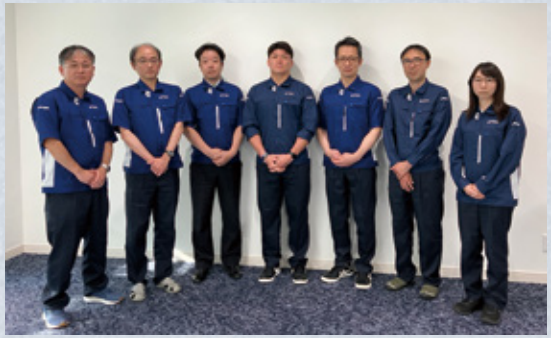
取り組み事例

デザインレビューのDX ～ AIコンシェルジュ機能の導入～

当社の品質保証本部では、高品質の新製品創出を実現するため、製品設計の源流からのアプローチが必要と考え、デザインレビューのあらゆる段階で活用できるAIコンシェルジュ機能を開発しています。AIコンシェルジュ機能とは、設計者に“気づき”を与えてくれるアドバイザー機能です。日々の開発業務では膨大な技術情報の中から短時間で必要な判断材料を見つける必要があります。そのアドバイスをAIがコンシェルジュとして行うというものです。

当社の多くの事業体にはこれまでの製品設計で培った数多くのノウハウが蓄積されており、特にトラブルシューティングには有益な教訓が含まれています。デザインレビューの各段階でこの情報をAIコンシェルジュが抽出することで、新人技術者でも熟練技術者と同等の最適解を導き出すことが可能となります。

当社は今後も、より多くのお客様に安心してお使いいただける製品を創出していきます。



マーケティング

常務執行役員
コーポレートマーケティング＆
インキュベーション本部長

Michael Pocsatko　マイケル・ポチャッコ

事業活動を広げるCM&Iの取り組み

TDKは、コーポレートマーケティング＆インキュベーション（CM&I）本部を2021年に設置し、TDK自身を「Transform」し事業活動を広げるよう取り組んでいます。CM&I本部の主な役割は、TDKが組織横断で潜在的なニーズ・シーズに迅速に対応できるよう、市場やお客様のニーズをいち早く捉え、それを各事業組織へと共有することで、グループ全体のマーケットインの機能を強化することです。

お客様のNo.1パートナーになるためには、こうしたマーケットインの発想を強化することで、いち早くトップクラスの製品を手がけ、アイデアの早期実施を確実にし、ソフトウェアを含む新たな事業の検討ができるようにすることが必要だと考えています。そこで、CM&I本部では、お客様の課題に焦点を当てたアプローチや新しいビジネスモデルを開発・実施しています。新たな収益創出のためのアイデア出しや、インキュベーションプロジェクトを通じて、社内に新たなスタートアップを設立し、インキュベーション活動とプロセスを統合することで、成長を加速させていきます。例えば、社内のインキュベータープログラムである「TDK Kindergarten」や、エッジAIで“予知保全”を実現するセンサモジュール「i3 Micro Module」などのようなインキュベーションプログラムの規模拡大などにも取り組んでいます。

今後もCM&I本部は、TDKの技術・知財本部、各ビジネスカンパニーや、CVC機能を担うTDK Ventures、その他社内外のグローバルパートナーとの連携強化を含むさまざまな新しい手段を通じ、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向けて取り組んでいきます。

技術・知財本部と連携を強化

技術・知財本部との連携強化においては、両本部共同でイノベーションプロセスの管理システムを開発・確立しています。これにより研究開発の事業成功率を高めています。CM&I本部が技術・知財本部のマーケットインとなる開発要件をサポートするとともに、テクロノジーアウトとなるプロジェクトの市場可能性を見定めます。連携により、実現可能性やお客様への価値などを検証しています。

この他、部門横断的な技術ロードショー、ユーザーエクスペリエンスキャラバン、ピンポイントリサーチを通じて、市場や技術のメガトレンド、顧客やパートナーの要望を掘り下げていきます。

取り組み事例

社内インキュベータープログラム TDK Kindergarten

社内インキュベータープログラム「TDK Kindergarten」は、TDKの社内に起業家精神を根付かせ、新事業を発掘・創造・スケールアップするための環境を整えることをその使命としています。このプログラムは、TDKの力を活用することで、画期的なアイデアを発想し、創造し、加速させることを目的としています。

アイデアを持つTDKのチームメンバー（従業員）は、お客様の課題や行動、意思決定を理解することで、事業アイデアを模索することができます。お客様の課題は「解決しなければならないもの」と「解決したいもの」に区分しています。また、より多くのメンバーがお客様の課題に焦点を当てたアプローチを取り入れられるようなプログラムを提供しています。

TDK Kindergartenにより生まれたプロジェクトの様子

CPSO・人財本部長メッセージ

長期ビジョン「TDK Transformation」により サステナビリティを推進し未来を形づくる力を育みます。

常務執行役員
Chief People and Sustainability Officer（兼）人財本部長
Andreas Keller　アンドレアス・ケラー

プロフィール
2000年に入社後、複数の役職を歴任。2002年には、TDK Electronics Europeにおいて人財およびサプライチェーンマネジメント部門のエグゼクティブディレクターを務めていた。2017年、人財・総務本部長に就任。2023年4月、Chief People and Sustainability Officer（CPSO）に任命され、人財・サステナビリティ活動を担当。同時に、人財本部長として、人財に関する取り組みの戦略的方向性の舵取りを行っている。

TDKグループで人財本部の指揮をとるAndreas Kellerは、サステナビリティおよび人財に関する担当役員であるCPSOに就任して2年目を迎えたいま、TDKが長期ビジョンで掲げた「Transformation」をどのように加速させていくのか説明します。

チームメンバーに権限を与え価値創造を促す

TDKは、お客様のNo. 1パートナーになるため、絶えず企業価値を高める取り組みを進めると同時に、サステナブルな未来を育もうと取り組んでいます。これを担うのがサステナビリティ推進本部です。同本部は、長期ビジョン「TDK Transformation」に則したサステナブルな社会の実現に全力を注いでいます。

計画を達成するため、「My Sustainability Action（MSA）」という文化を育んでいます。MSAでは、チームメンバー（従業員）一人ひとりに権限が与えられるため、メンバーは熱意を持ち、会社に貢献したいと自ら望んで行動します。MSAでは、グローバルな課題に幅広く対応することも求められます。全チームメンバーがサステナビリティを自分事と考え行動することが期待されているのです。

同本部は設置以来、TDKが持つ技術を事業戦略の中に組み込みながら、TDKの技術を活かしてさまざまな課題の解決にどう取り組んでいくか、チームメンバーが積極的に検討するための体制を整えてきました。私たちは、サステナビリティの取り組みを単にコストの観点から見るのではなく、イノベーションや今後の成長にとってのチャンスと捉えて活かしています。

サステナビリティにおける取り組み

新中期経営計画のなかでは、以下3つの主要分野に注力していきます。「MSA」に対するエンゲージメントを高めること、TDKのsocial responsibility management systemを強化すること、地球規模の環境問題に取り組むことです。前述のMSAや「MSA Guides」といったTDKグループでの共通プラットフォームを活用し、DX推進の取り組みである「DX for Sustainability +（DXを駆使したサステナビリティとエンゲージメント）」を通じ社内外の取り組みも促し、チームメンバーのエンゲージメントを向上させたいと考えています。過去5年間、私たちはグローバルマネジメント人財育成プログラムの一環で80以上のプロジェクトを実施してきましたが、その約3分の1においてサステナビリティに言及してきました。

こうしたプロジェクトはグループ内のサステナビリティに対する共通理解を深めるとともに、チームメンバーの認識向上に不可欠な役割を果たしてきたのです。今後もプロジェクトへの積極的な参加を促すことにより、TDKのサステナビリティトランスフォーメーションを加速させていきます。

人財における取り組み

多様な人財の活躍推進と育成による変革の実現を、長期ビジョン実現に向けて取り組むTDKグループの重要課題（マテリ

CPSO・人財本部長メッセージ

アリティ）の一つとして設定しました。とりわけ、チームメンバーのエンゲージメント向上を重視し、継続的な成長に向けたサステナブルな人的資本の拡大を目指しています。多様性を尊重し、インクルーシブな考えを備えたリーダーシップを促進し、チームメンバー全員が能力を発揮して有意義な影響をもたらすことができるような企業風土の醸成を目指しています。私たち全員がTDKグループの一員として責任を分かち合い、部門や組織の枠組みを超えてつながり、協力することがグループの成功に不可欠なのです。

リーダーシップの強化と組織の成長

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進に向けて、多様な個性を持つチームメンバーの中からリーダーを任命し、インクルーシブなリーダーシップを醸成していくことはまさに私の責務といえます。リーダーがそれぞれに持つ多様な経験や知識を活かし、すべての職位・職場でインクルーシブなリーダーシップを発揮すれば、グループ全体の変革が加速されます。また、イノベーションと効率性を推進するための組織能力の強化を目指しています。このほか、チームメンバーの健康とエンゲージメントのさらなる向上にも取り組みます。なお、人権を尊重し、気候変動への対策など環境・社会的な課題にも取り組みながら上記を実施することが重要だと考えています。

未来のリーダーを育てるTDKの取り組み

グローバルマネジメント人財育成プログラムや社内インキュベータープログラムである「TDK Kindergarten」（→P51参照）などの各種プログラムを通じ、次世代のビジネスアントレプレナー育成や後継者育成にも積極的に取り組んでいます。Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）を原則として、すべてのグループ会社が同じ目標を持ってリーダーの育成に取り組む一方、計画の詳細や現場での指揮については個々のグループ会社やリーダーが自主的に取り組むようにしています。

日本企業が世界に進出する際には、西洋のマネジメント方式をしばしば採用する傾向にあります。しかし、TDKは西洋と東洋の両方のアプローチを融合できる点が強みです。新任執行役員または執行役員候補を対象とした研修であるGlobal Executive Management Program（GEMP）は、スペイン・バルセロナにある西洋式ビジネススクールと東京の大学院大学の両方と連携しています。直近のリーダーシップ研修では約半数が日本人、残りの半数は世界各地からの参加者と多様なメンバー構成となりました。また、参加者それぞれがさまざまなア

長期的な人財戦略

長期ビジョン

- **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。

才能ある人財、組織、リーダーシップにおける人財能力の価値を高めるために、リーダーと人事機能が協働します。
多様性を尊重し、インクルーシブなリーダーシップの実践を推進する企業文化を醸成します。
そしてすべてのチームメンバーが価値を認められ包摂されていると感じ、インパクトを生み出せる 環境を創ります。

人財を惹きつけ、育成すること

競争力の強化に向け、多様で知的なチームメンバーを惹きつけ、育成します。世界中で才能ある人財を発掘し、インパクトを生み出せるようにしていきます。

インクルーシブなリーダーシップの実践

リーダーは率先垂範でインクルーシブなリーダーシップを実践し、TDK Transformationを推し進めるほか、企業文化の醸成を促進します。リーダーは、明確な目標を設定し、自由闊達に意見を交わし、幅広く価値創造を行うことで評価されます。

グローバルなリーダーシップパイプライン

グローバルマネジメント人財プログラムを実施することで、未来のリーダーを育成し、TDKのあらゆる重要なポジションを担うことを想定したサクセッションプランを策定し、人財に流動性をもたせます。

組織の能力と効率化

組織のさまざまなプロセスを統合化・デジタル化した運営モデルにより、常に学び続ける文化を醸成し、個人およびチームの能力、コミュニケーションや生産性を向上します。

チームメンバーの健康とエンゲージメント

健康推進プログラムを開発・実施し、また、チームメンバー・エンゲージメント調査を通じてチームメンバーの声を聞き対策を講じることで、エンゲージメントと定着率を向上させ、エンプロイヤーブランディング活動を強化し、「選ばれる企業」としてTDKを発展させます。

CPSO・人財本部長メッセージ

プローチを学べる機会があり、有意義な意見交換の場となっています。

TDKの成長とメンバー構成の推移を振り返ってみると、私が入社した2000年当時の人数は約3万5,000人でしたが、現在は10万人に達しています。また、メンバーの約8割がM&AでTDKの一員となっています。約10万人いるメンバーのうち、日本の拠点で働くメンバーは約1万1,000人で、残りの約9万人は海外拠点で働いています。このような多様性により、TDKはきわめてユニークな企業となっているのです。このようなTDKのユニークさは、競合他社に比べ大きな強みとなっています。

「未来構想力」を鍛える

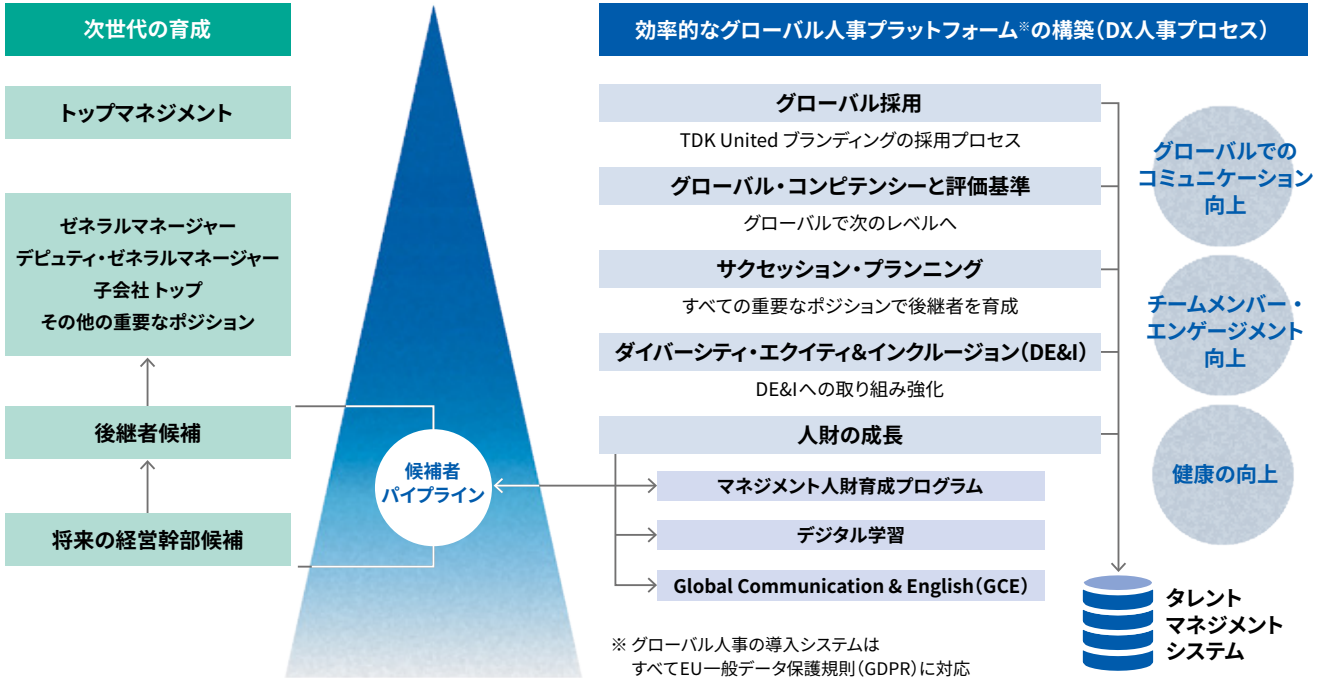
お客様のNo. 1パートナーになるというTDKのビジョンを達成するために、私たちは、プロダクトアウトの考え方から、お客様と議論しともに未来をつくる考え方へとアプローチを変えていく必要があります。そのためには、チームメンバーのそれぞれが潜在的な市場の可能性について将来像を描く力、つまり「未来構想力」が求められます。私は以下に述べる3つのアプローチにより向上させることができると考えています。

第一に、イノベーションを促す環境づくりを目指すことです。権限を委譲し、「TDK Kindergarten」のようなプログラムを実施することによって、創造力を伸ばし起業家的な思考を育みます。このプログラムによりTDK初の社内スタートアップ事業が現在進行しています。これからもTDK Kindergartenを継続し、チームメンバーには創造力を発揮し将来のビジョンを形にしてほしいと考えています。

第二に、グループ共通のe-ラーニングプラットフォームである「Weconnect」を通じて知識を共有し連携することです。Weconnectプラットフォームは、さまざまな研修コースの作成や周知を容易に行えるようにするもので、チームメンバーは短期間で効率よくスキルを身に付けることができます。グローバルリーダーが連携を取り、標準化された質の高い研修プログラムを開発した事例もあります、開発された研修プログラムはワーキンググループによりプログラム化され、TDK本社での検証を経て、世界各地のTDKグループ会社で利用できるように複数の言語に翻訳されました。このようにプロセスの無駄をなくし効率化することにより、TDKに必要不可欠なノウハウへのアクセスや共有を、全チームメンバーが迅速に行うことができるのです。さらに、研修コースは常に評価・改善されているため、研修内容はアップデートされています。これにより、将来像を描いた提案に対する各々の能力が向上するだけでなく、世界各地の同僚と一緒に新たな研修コースを作り上げることで、協力関係を育てることができるのです。

第三に、私たちはチームメンバー・エンゲージメントと心身の健康の向上に力を入れています。各種社内イベントやチームメンバー・エンゲージメント調査の取り組み、Empowerment & Transparencyの考え方などを通じて、どのメンバーも自分の価値が認められ、有意義な貢献ができると感じられる環境をつくるようにしています。Empowerment & Transparencyの

TDKグローバル人事による優先的取り組み



CPSO・人財本部長メッセージ

理念を重視する研修の実施により、各々がどのような考え方をし、どのような経験を積んでいるか理解することができます。そうすることで、何か問題が起きても、その問題を素早く見極めて対処することができるのです。

具体的な例を挙げると、2023年にグループ全体で実施したチームメンバー・エンゲージメント調査のなかで、多くのメンバーから「会社単位を超えてグループ横断的なテーマに取り組もうとしたところ、手続上の問題がありうまくいかなかった」と報告がありました。この問題に対応すべく、私たちは意思決定プロセスをデジタル化するグローバルなITシステムを導入し、組織面での非効率を改善しました。これは、チームメンバー・エンゲージメント調査の結果に基づき現場の問題や組織的な課題を特定し、有効な解決策を講じるという、いわばPDCAサイクルに対して会社が取り組んでいることの実例です。

今後も、個人および組織の先見力を引き続き強化していきます。そして、共通の目標に向かい一丸となって取り組むチームをつくると同時に、チームメンバー一人ひとりが積極的に自ら考え行動し、各自の「MSA」を実行できるよう能力の向上を図っていきます。

自身の変革によるTDK Transformationの推進

私自身はもともとサプライチェーンマネジメントの分野で経験を積んでおり、サステナビリティや人事の専門家ではありませんでした。しかし今では、TDKのメンバーのおかげで、毎日新しいことを学んでいます。

2017年に人財本部長に就任して間もなく、私は、人財開発のレベルをグローバルで向上させ、グループ全体の組織構造を強化することが重要であると気づきました。サプライチェーンマネジメントの経験から得たこの気づきは、世界に拠点を置く各地域のグループ会社から人事リーダーを登用する計画につながりました。当時の石黒社長にこの計画を提案すると、早速計画を進める権限を私に与えてくれました。その後、私は各種グローバルプロジェクトの実施権限を米国、アジア、欧州地域のグループ会社の人事リーダーに委ねたのですが、その際には、私と緊密に協力しながら、自主性を持ってプロジェクト管理を実施してほしい旨を強調しました。リーダーには、CEOや経営陣にプロジェクトを直接プレゼンする権限が与えられ、結果としてTDK にEmpowerment & Transparencyを特長とする組織文化を醸成することができたと考えています。

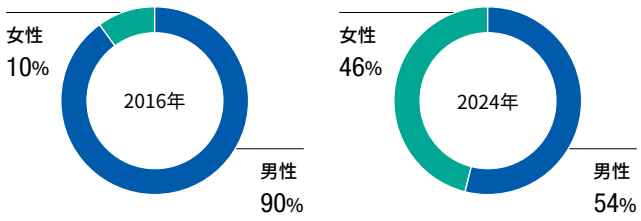
こうした企業文化の変化は、チームマネジメントに対する当社独自のアプローチと相まって、人財本部内に変革をもたらしました。以前の人財本部はほぼ日本人だけで構成されていましたが、今では日本人以外の幹部（マネージャーやリーダー）が20名ほど在籍しています。

2023年4月からCPSOに就任しましたが、人財本部長を務める私にとって、人財とサステナビリティはそもそも切り離せないものであり、そこに職務の意義があると感じています。チームメンバー同士のつながりを深め、メンバー一人ひとりの能力を開花させることで、価値を創出することができ新たな可能性の道が開けるという事実を目の当たりにし、TDKと社会にとってのサステナビリティや成長には人財が必要不可欠であると固く信じるようになりました。

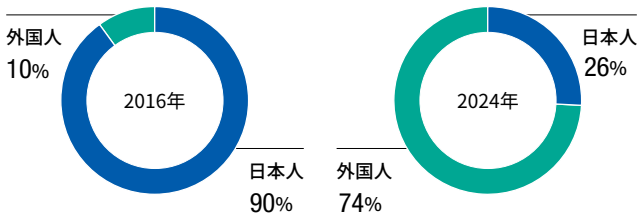
私たちのビジョンは、自律的でサステナブルな組織をつくることです。「意欲を高め、行動を促す」よう、リーダーがチームメンバーに権限を与えることで、誰もが主体的に考えて行動できるような環境を整えていきます。改善が必要な分野には、TDKグループの共通プラットフォームを活用し、異文化間の理解を促進するとともに、自由闊達に意見を言い合える場を提供します。さらに、幹部との情報および評価の共有も強化し、透明性をさらに向上させることにより、オペレーションの効率化も目指します。このためには、欧州、米州、アジア、日本それぞれの強みを活かし、グローバルな事業環境がどのようなものであれ、その環境に対応できる体制の実現に向けて取り組んでいきます。

人財とサステナビリティの取り組みを統合的に行うことにより、TDK Transformationを迅速に推し進める体制が整いました。いまこそ、サステナブルな成長とイノベーション――この両方を実現する未来に向けて道を切り開いていきます。

グローバル人事体制（男女比率）



グローバル人事体制（日本人／外国人比率）



人財戦略

競争優位性を生み出し続ける多様な人財の活躍推進と育成

人的資本への投資と価値創造のつながり

TDKでは、長期ビジョンのもと社会のTransformationに貢献し続けるため、「未来構想力」と「実行力」、「人財の変革力」によりTDK自身の変革を加速させていきます。TDKの強みの一つが人財の多様性です。グループ各社の枠を超えて、多様な人財の結びつきを強くすることで、未来構想力や実行力の強化につながると考えています。そこで、人財における重要課題（マテリアリティ）の3つのテーマを定め、新中期経営計画期間に重点的に取り組みます。

1つ目の①ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進については、グローバルでの人財開発体制を構築（→P55参照）し、ダイバーシティの推進や買収企業のベストプラクティスを活用するよう取り組んでいます。

2つ目の②イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発については、世界中の多種多様なバックグラウンドを持つマネジメント層と将来のリーダー候補が一堂に会するリーダーシッププログラムを行っています。このプログラムを通じて、普段の仕事では交わることのない人財の横の交流が生まれています。

このリーダーシッププログラムの中で得られたアイデアから、新事業を発掘・創造・スケールアップするための環境を整える社内インキュベータープログラム「TDK Kindergarten（→P51参照）」という仕組みを確立することができたほか、複数のビジネス事業化の候補も出始めています。例えば、エッジAIを活用したソリューション事業のアイデアが執行役員クラス研修の横のつながりから生まれており、今後事業化に向けて取り組んでいく予定です。

このように横のつながりを強化する施策を実行することで、優秀な人財の獲得・育成を加速させると同時に、国籍を問わず適材適所での登用を加速させます。また、多様な個性を惹きつける職場環境の整備にもなり、3つ目のテーマである③チームメンバー（従業員）の健康とエンゲージメントの向上につながっていくと考えています。

一方、長期ビジョンの達成に不可欠なソフトウェア人財の強化についても、さまざまな教育研修への投資や、専門人財の採用などを積極的に行っていきます。

これらの取り組みのアウトカムとして、人財の多様性が競争力に直結する好循環が生まれると考えています。そして「未来構想力」や変革に向けた「実行力」がさらに高まり、多様な考えの中から新事業が創出される価値創造のサイクルへとつながると考えています。

人的資本開示指標と取り組み

	INPUTS	OUTPUTS	OUTCOME
財務への影響	●教育研修費用の増加 ●人財獲得費用の増加（未財務資本投資の増加）	●TDK Kindergartenなど社内アントレプレナー制度の利用者が増加 ●優秀な人財の獲得・育成 ●国籍問わず適材適所での登用促進による事業運営の最適化 ●各階層のサクセッションプランが進展	●人財の多様性が競争力に直結 ●未来構想力と変革力の向上 ●多様な考え方の中から、新事業の創出
未財務・人財の取り組み	マテリアリティ❶ **DE&Iをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進** ●グローバルHR体制構築 ●ダイバーシティ推進 ●買収企業のナレッジ活用	マテリアリティ❷ **イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発** ●各階層におけるグローバルリーダーシッププログラム ●横のつながりにおける人財交流 ●グローバルでの学びのプラットフォームの構築	マテリアリティ❸ **チームメンバーの健康とエンゲージメントの向上** ●多様な個性を惹きつける職場環境の整備 ●エンゲージメントの向上

人財戦略

人財戦略の重点取り組み　競争優位性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のための3つの重要施策

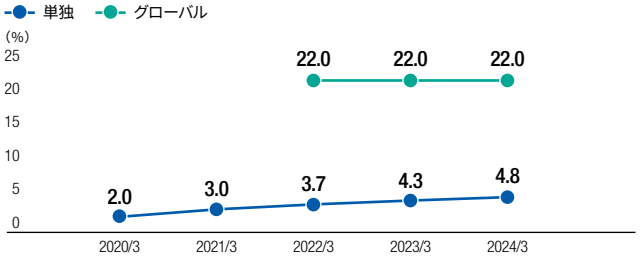
❶ DE&Iをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進

TDKは2020年にDE&I推進活動を本格的に開始しました。TDK株式会社として、2035年の日本の女性管理職比率15%を目標に定め、女性従業員の意識変革に注力したキャリア開発セミナーやメンタリングなどを展開し、活動から4年の2024年4月時点の同比率は4.8%と、当初の2倍以上に高まりました。

2023年にはグローバルDE&Iチームを設立し、グループ全体でのDE&I推進活動方針の制定やグローバル全体の実態調査、国際女性デーでの活動などを通じてグループ内の連携と活動を強化しており、直近のグループ全体の女性管理職比率は22.0%となっています。

女性の活躍推進だけでなく、LGBTQ+コミュニティへの理解の向上と尊厳の尊重のための活動もスタートしています。2023年度は社長を含む日本在籍の執行役員並びに管理職約90人が参加したLGBTQ+についての勉強会を開催するなどの取り組みを展開しています。

女性管理職比率



※ 単独女性管理職比率は年度末翌日（4月1日）時点の数値

❷ イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発

イノベーションを生み出し、新たな事業を創出していくためにビジネスアントレプレナーを育成します。具体的には、市場やお客様のニーズを捉える「マーケットイン」と、カスタマイズしたソリューションをコンセプトベースから価値提案できる「コンセプトアウト」の双方の視点を有し、継続的な先端技術の事業化の強化拡大に資するビジネス創造力を発揮できるリーダーの育成を目指します。

また、イノベーションを加速させていくためには、一見交わることのない異なる分野の知識や異なる時間軸の知識を掛け合わせることによる新たな気づき、創発が重要です。TDK Unitedとしてグループの資産を最大限に活用し、新たなイノベーション・事業を生み出す共創力を高めていくためにもビジネスアントレプレナーシップを育むさまざまなグローバルプログラムを継続強化していきます。

研修の様子

❸ チームメンバーの健康とエンゲージメントの向上

TDKでは、2023年2月に、全世界のグループ従業員を対象に第1回チームメンバー・エンゲージメント調査「My Voice」を実施しました。今後、エンゲージメントを測るだけでなく個々が活性化する職場環境を構築していくために、執行役員に対する業績連動発行型株式報酬としてのパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）の評価指標の一つに、中期経営計画におけるチームメンバー・エンゲージメントに関する目標を設定しました。

KPIとしては、2027年3月期時点のサーベイ参加率80%以上（前回調査2023年2月実施結果：80%）と前回と同水準の維持と、コミュニケーションスコア75pt以上（同67pt）と改善率12%の達成を掲げています。コミュニケーションは、リーダーシップ、業務遂行の障壁など、多くの要素に影響を与える可能性があるため、ここに力点を置くことが効果的だと考えています。

アクション
- アクセスしやすいコミュニケーション・チャネルの構築
- 明確なプロセスの設計
- グローバルなコラボレーションのサポート
- リーダーの効果的なコミュニケーションのサポート

チームメンバー・エンゲージメントKPI

❶ コミュニケーションスコアの改善率
12%改善（目標スコア75に達するために必要な改善率）

❷ サーベイ参加率
80%以上の維持（インダストリーベンチマークは75%）

PSUとの連動
KPI 100%達成でターゲット額の支給

目指す姿
変革を実行する「人」が活性化する職場環境の構築

サステナビリティ

気候変動への対応

TDKの使命は、サステナブルな未来に貢献する企業としての存在を確立することです。これは企業が社会とともに成長し、気候変動に対応する取り組みを通じて持続可能な価値を創造するために必要な行動と考えているからです。このため、TDKグループでは、「TDK環境ビジョン2035」（自然の循環を乱さない環境負荷で操業を目指す、ライフサイクル的視点でのCO_2排出原単位を2035年までに半減）の実現に向けて、気候変動に関する対応を重要課題（マテリアリティ）で設定し活動を展開しています。

また、目標については、1.5°C目標と整合しているとしてScience Based Targets initiative（SBTi）の認定を取得しました。これはTDKが2050年に向けてネットゼロを目指すという明確な目標を示すもので、TDKが気候変動対策に取り組む意志を表明するものです。気候変動対策の一環として、CO_2削減をKPIに設定し、その達成に向けた取り組みを進めています。環境問題に対する取り組みを経営層にまで浸透させるための一策として、CO_2削減の目標と役員報酬を連動させています。また、再生可能エネルギー（RE:Renewable Energy）の活用を強力に推進しています。TDKは気候変動対策を組織全体で推進し、サステナブルな社会の実現に向けた積極的な役割を果たしています。このような取り組みにより、TDKは社会とともに成長し企業としての社会的責任を果たすと同時に、ビジネスの持続的な成長と直接的に連携していることを示しています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
環境方針・環境ビジョン
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/policy-vision

RE・EPへの取り組み

TDKは、再生可能エネルギー（RE:Renewable Energy）への移行の推進に加え、エネルギー生産性を向上させるためのEP（Energy Productivity）活動の両輪で、CO_2削減目標の達成を目指していきます。

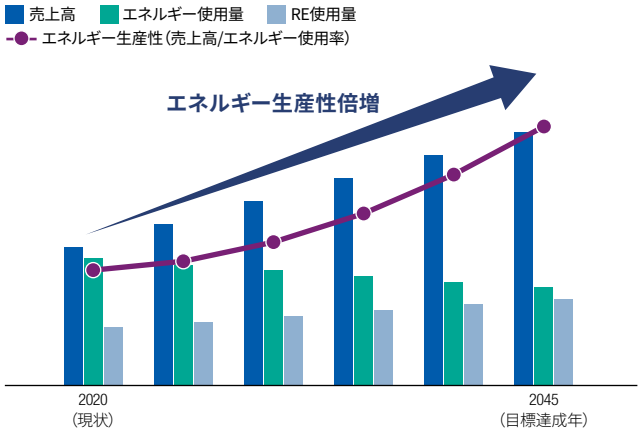
RE（Renewable Energy）への移行

TDKは、BtoB企業としてサプライチェーンの中間を担い、顧客と共に省エネや製品の軽量化を通じてプロダクトライフサイクル全体の環境負荷を減らすことを目指しています。特に再生可能エネルギー導入の取り組みとしては「RE100」イニシアティブに加盟し、2050年までに、国内外のすべての生産拠点で使用する電力の100%をRE由来にすることを目指しています。この挑戦は、われわれが社会やステークホルダーからの要請に応えるだけでなく、われわれ自身の社会的責任を果たすためのものです。グローバルで積極的にRE導入を推進しており、2023年には日本の全製造拠点の電力を100%RE由来にすることに成功しました。これらの実績により、当初の予定より2年前倒しで、2023年度には全世界でのRE由来の使用電力比率55%達成となりました。

EP（Energy Productivity）活動

TDKはこれまでも「省エネ」活動を進めてきましたが、成長途上にある現状においては、エネルギー総使用量を減らすには限界があります。そこで、エネルギー削減に重きを置いた「省エネ」から、エネルギーの有効利用、すなわち、「エネルギー生産性の向上」を新たな指針として取り入れていきます。売上高／エネルギー使用量で定義されるエネルギー生産性を2020年から2045年までの25年間で倍増することを目標とし、その取り組みの軸となるEP活動を通じて気候変動リスクに対応していきます。EP活動は、TDKが製造業の本質としてこれまで取り組んできた品質改善や生産性向上に、エネルギー視点を取り入れた継続的な活動となります。このEP活動を通して、TDKのモノづくりの強化とともにCO_2の削減を加速させていきます。そして、TDKのさらなる企業成長とサステナブルな社会への貢献の両立を目指して邁進していきます。

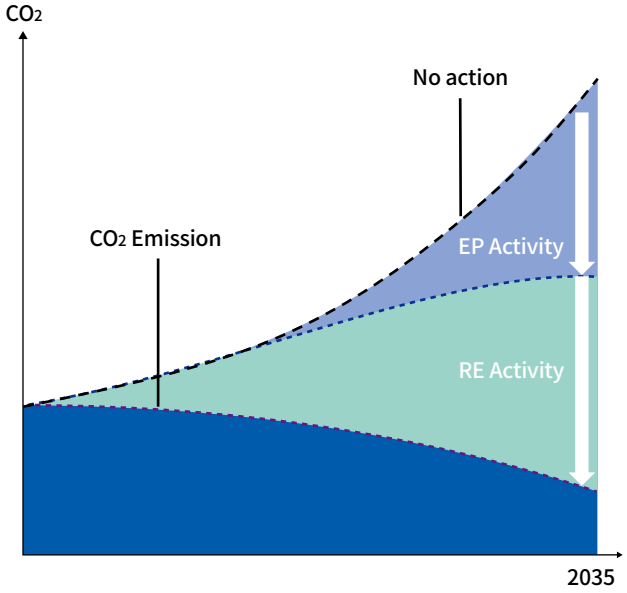
2045年に向けたREへの移行とEP向上のイメージ



サステナビリティ

気候変動への対応

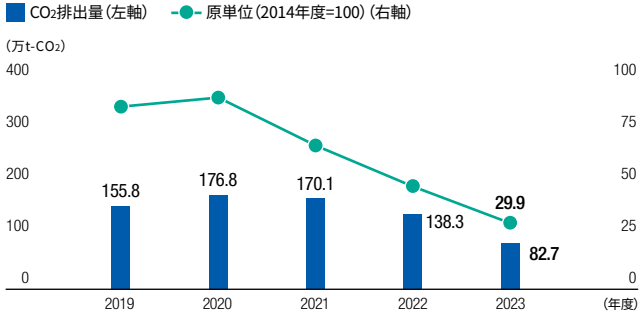
持続可能な経営のため、
企業成長とCO_2削減の両立を目指していきます



生産拠点のCO_2排出量削減

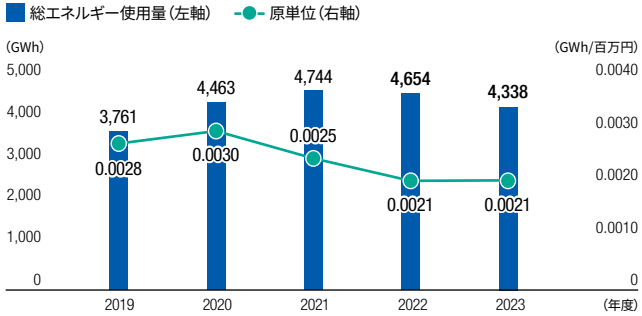
TDKでは、生産拠点のCO_2排出量削減のため、「エネルギーの有効利用」と「再生可能エネルギーの利用拡大」に取り組んでいます。2023年度は再生可能エネルギーの導入拡大によってCO_2排出量を削減し、前年度比40％減少の82.7万トンでした。今後も、全社横断的な生産活動に密着した削減活動を推進します。

生産拠点のCO_2排出量の推移（グローバル）※1

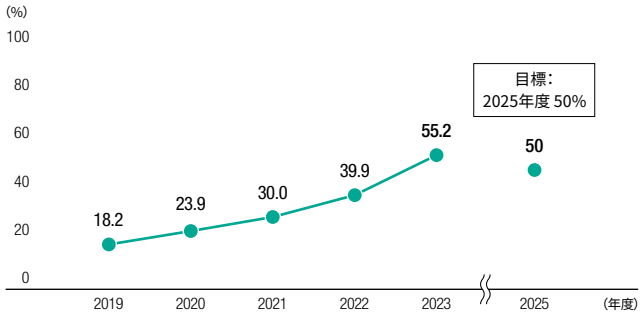


※1 測定・算出方法および2019年度以降の数値実績について第三者による検証を受けています。

総エネルギー使用量と原単位推移



再生可能エネルギー電力導入率



取り組み事例

コンデンサのサステナブルなフィルム材料の開発をリード

TDKのフィルムコンデンサModCapシリーズには、バイオ由来のサステナブルフィルムが採用されています。環境に優しい材料を使用することで、環境貢献において初期段階から製品をさらに向上させています。高い環境性能を追求するため、ModCapシリーズのフィルムは全製品でバイオサーキュラー素材を使用しています。

私たちは、部品のライフサイクルを伸ばすことで不要な材料を削減し、廃棄物をより適切に管理するために、サーキュラーエコノミーに関するさまざまなアプローチを常に研究しています。そのため、最終的な材料特性を損なうことなく持続可能な新材料を開発するため、サプライヤーと積極的に協力しています。その取り組みのなかで、食品分野で使われているバイオベースフィルムをコンデンサに使用するという提案がなされました。

このバイオベースフィルムは、従来の製品とまったく同じ電気的特性を持っており性能面では差がありません。この技術はModCap以外の他のタイプのフィルムコンデンサにも対応できます。

ModCapの材料開発を担当したTDK ElectronicsのMarisa Rico（左）、Victor Alcaide Lozano（右）

サステナビリティ

気候変動への対応

製品によるCO_2排出削減貢献量の拡大

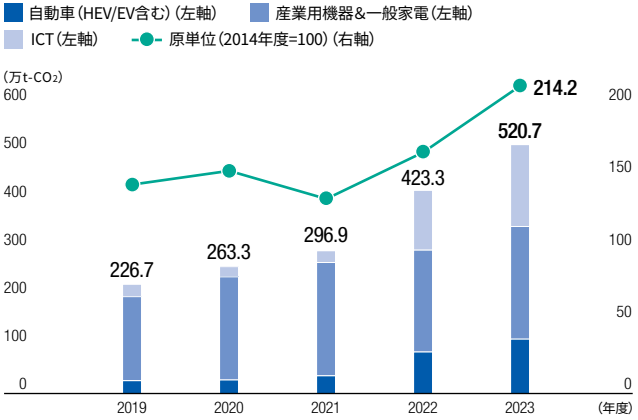
2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、世界中のメーカーが自社製品によるCO_2排出量の削減に取り組んでいます。また、製品のCO_2排出量を測定し旧製品と比較することで、新製品の性能向上をアピールすることも行われています。テレビや生活家電、自動車などの製品を購入する際には、消費者は店頭やカタログ、Webサイトなどで、CO_2排出削減量を確認することは日常的なものになりました。EUでは2018年から、冷蔵庫、洗濯機などの家電製品について、どれだけ環境性能が高いかを共通のエネルギーラベルで表示し、消費者が商品購入時に確認できるようにする取り組みが行われています。

TDKは、技術的取り組みの成果として当社製品による社会における貢献を訴求するため、製品貢献量を算定・公表しています。また、中間部品である電子部品の貢献についての理解を得るための周知活動と、貢献量実績が適切な評価を受けるためのよりどころとなる、算定手法についての合理性ある業界基準の策定にも取り組み、その成果は業界団体よりガイダンスとして公表されています。こうした成果を基に、「製品貢献量算定ガイドライン」を策定し、製品の開発過程におけるアセスメント要件にも製品貢献の算定を評価項目に加えることで、TDKグループ全体におけるグローバルな算定業務の普及を促進しています。今後も算定ルールの整備を継続し、グループ内での拡大普及に努めていきます。

2023年度の製品によるCO_2削減貢献量は、前年度23%増の520.7万トンでした。また、原単位では、前年度比27.5%改善となり、目標を大幅に達成することができました。

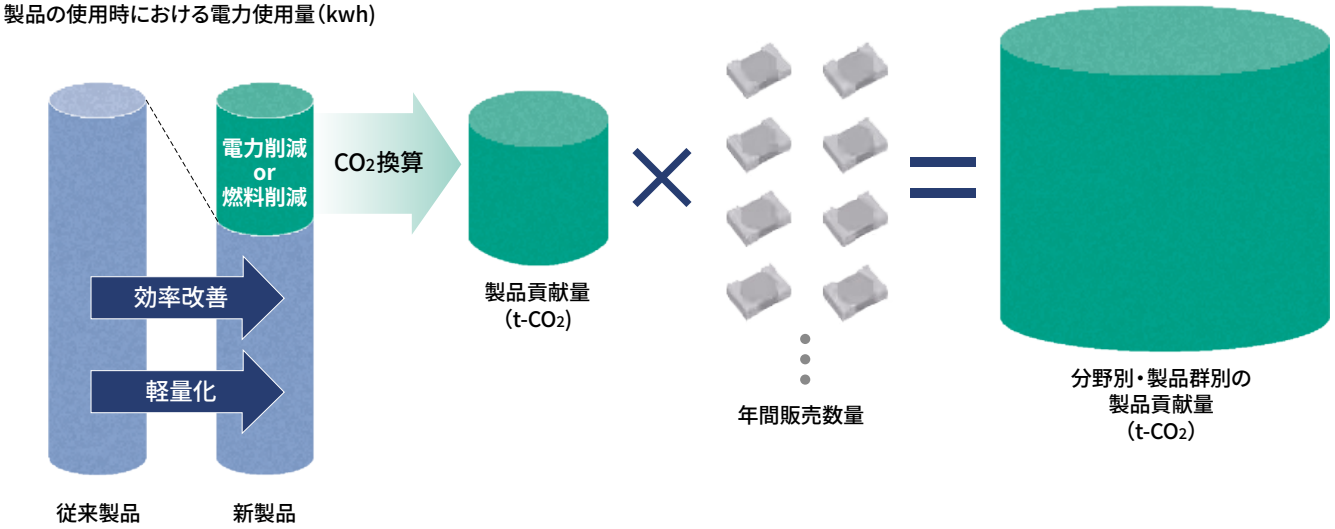
今後も継続してお客様や社会の環境負荷低減に貢献する環境貢献製品の開発に努めるとともに、その価値を訴求することで、製品の普及拡大を図っていきます。

製品によるCO_2排出削減量の推移※



※ 算定手法について第三者レビューを受けました。
※ 製品貢献量の算定はIEC "TR62726 Guidance on quantifying greenhouse gas emission reductions from the baseline for electrical and electronic products and systems"、日本LCA学会「温室効果ガス排出削減貢献量算定ガイドライン」およびJEITA「電子部品のGHG排出削減貢献量算定に関するガイダンス」に準拠した社内ガイドラインに基づき行っています。

「製品貢献量」の算定方法



製品貢献のコンセプト：効率改善や小型・軽量化によって省エネルギー化した製品のCO_2排出削減量を算出し、年間販売数量を乗ずることで、分野別・製品群別のCO_2排出削減量が算出できます。

サステナビリティ

TCFDへの対応

2019年5月、気候変動が企業の財務に与える影響の分析・情報開示を推奨する提言を行うTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。

TDKは、「TDK環境ビジョン2035」で調達から廃棄にいたるバリューチェーン全体で「ライフサイクル的視点でのCO_2排出原単位を2035年までに半減」することを掲げており、気候変動による事業へのリスクと機会を評価し、適切な情報開示を行うことが、これからの企業の成長と持続可能な社会構築の両立には欠かせないと考え、順次取り組みを進めています。

以下の通り、TCFDのフレームワークに沿って、TDKにおける気候変動問題への取り組みを開示します。

ガバナンス

取締役会による気候関連リスクの監督

TDKでは、年4回以上、気候変動を含む環境関連の進捗状況および計画、リスクについて、CPSOによるマネジメントレビューを実施しています。マネジメントレビューの結果、経営の意思決定を要する内容については、経営会議および必要に応じて取締役会の審議を実施しています。

気候変動関連リスクの評価と管理に関する経営者の役割

■ 位置づけ

気候変動を含む環境に関するリスクについては、CPSOの責任を明確化しており、社長執行役員CEOが任命しています。

また、ERM委員会において、気候変動を含む環境リスクのうち、重要事項を協議しています。

■ 責任

企業の社会的責任に関して、地球環境との共生は、経営上の重要課題と認識し、社長執行役員CEOにより任命されたCPSOが、気候変動を含む環境経営全般の責任を担うこととしています。また、その下に位置する、サステナビリティ推進本部 安全・環境・ソーシャルグループ長に気候変動を含めた環境管理に関する実行責任が与えられています。TDKグループは「TDK環境ビジョン2035」の実現に向けて、すべてのビジネスグループ、部門、サイト、製造子会社、本社機能が一致団結して取り組んでいます。

なお、気候変動を含む環境リスクのうち、重要事項については、ERM委員会を通じ、経営会議および取締役会に報告しています。

■ 責任内容

サステナビリティ推進本部 安全・環境・ソーシャルグループが、気候変動を含むグループ全体の環境目標を設定するとともに、グループ全体の環境に関するリスクの特定を実施しています。なお、ERM委員会は、「Enterprise Risk Management Regulation」に従って全社リスクを特定し、全社リスクの一部として気候変動関連問題を取り扱っています。

■ モニタリング

気候変動を含む環境活動の実績については、経営報告書で報告されるとともに、年1回以上、CPSOによるマネジメントレビューを実施して、主要KPIの報告や中長期目標の策定、省エネにかかわる投資など、環境活動推進上の重要事項について審議、決定を行っています。また、上記マネジメントレビューで経営に重要な影響を及ぼすと判断された案件（ビジョン、大型投資など）については、経営会議および必要に応じて取締役会で審議をしています。

戦略

TDKでは、今後10年を通じてTDKが標榜するありたい姿として、長期ビジョン「TDK Transformation」を新たに策定し、「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」を掲げています。

（→P13参照）

これを実現するために重要課題（マテリアリティ）を再設定するとともに、温暖化対応やエネルギー安全保障などの観点から再生可能エネルギーへのシフトや、それらを支える技術素材・材料機能の省電力化や効率向上などに向けたイノベーションを加速させています。

サステナビリティ

TCFDへの対応

シナリオ分析結果

環境省が公表した、「TCFDシナリオ分析実践ガイド」に沿い、下記の前提条件のもと、シナリオ分析を実施しました。

[前提条件]

想定期間：2030年度

対象範囲：TDKグループ全体

採用シナリオ：1.5°Cシナリオ（IEA-NZE）、
4°Cシナリオ（IEA-CPS、STEPS、RCP6.0）

以下、シナリオ分析を基に特定した、主なリスクと機会になります。

脱炭素政策による各国の規制が厳しくなる1.5°Cシナリオ下では、移行リスクが発生し、炭素価格付けの導入や、再生可能エネルギーのコストが増加する可能性を認識しました。それぞれのリスクに対する2030年の財務影響としては、炭素価格では114億円、再生可能エネルギーでは155億円と予測しています。

また、TDKの注力市場の一つである、自動車市場において、自動車のEVシフトが進展し、EV関連製品の販売機会拡大や、電池関連のリスク・機会の可能性も認識しました。

一方、4°Cシナリオでは、異常気象頻発による洪水発生リスクがより高まる可能性も認識しました。

物理リスクへの対応計画

TDKでは、気候変動に関する物理リスクとして、洪水の増加によるビジネスリスクの増大を特定しています。TDKグループの全生産拠点における水リスクに関して、世界的な評価ツールであるWWF Water Risk Filterおよび世界資源研究所（WRI）

主なリスクと機会

分類		リスク / 機会	発生時期※	主な対応策
移行リスク	炭素価格 / 各国 炭素排出目標	リスク	中～長期	・生産拠点において「2050年CO_2ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を推進　など
	再エネ比率の増加による エネルギーコストの上昇	リスク 機会	中～長期	・生産拠点において「2050年CO_2ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用」推進 ・再生可能エネルギー向け製品の開発促進　など
	コバルト・リチウムの価格上昇	リスク	短～長期	・原材料価格動向のモニタリングと調達時のリスクヘッジ実施 ・長期供給契約の実施 ・製品中のコバルト・リチウム使用量の削減　など
	EV市場の拡大による 新たなビジネスチャンスの拡大	機会	中～長期	・EV市場拡大を睨んだ製品開発の促進
	次世代電池材料の開発	リスク 機会	長期	・全固体電池の開発促進
	RE100に対する 顧客の要求の増加	リスク 機会	短～長期	・顧客の気候変動対応への取り組み分析 ・再生可能エネルギーの導入計画の策定　など
物理リスク	洪水の増加による ビジネスリスクの増大	リスク	中～長期	・各拠点において、洪水リスクに応じた対策の実施 ・BCP対応推進、BCM体制構築　など

※ 時間軸：「短期」は1年未満、「中期」は1～3年未満、「長期」は3～20年を想定しています。

サステナビリティ

TCFDへの対応

が発表したAqueductを用いて調査を行い、水ストレスの高い地域を特定しています。

各拠点において、洪水リスクに応じた対策の実施やBCP対応推進、BCM体制構築などの対策を講じています。

リスク管理

経営上重要なリスクについては、ERM委員会において包括的なリスクの一部として評価されます。評価した内容により、全社で取り組むリスクについては、経営会議で承認のうえ、ERM委員会で対策の進捗を確認するとともに、対策完了時は、経営会議の承認を得ています。

指標と目標

中長期目標

TDKは、「TDKグループの重要課題（マテリアリティ）」の中で2050年CO_2ネットゼロ実現を目指すことを表明するとともに、「TDK環境ビジョン2035」のなかで「ライフサイクル的視点でのCO_2排出原単位を2035年までに半減（2014年度対比）」を掲げています。このビジョンのもと、2025年までの環境基本計画として「TDK環境・安全衛生活動2025」の活動項目と目標値を定め、進捗を管理しています。また、2024年6月にSBTi認定を取得しました。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
気候変動への取り組み
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/climate-action

中長期目標

TDKグループの重要課題（マテリアリティ）	2050年CO_2ネットゼロ社会実現に向け、温室効果ガス削減活動を強化し、気候変動対策を推進（Scope1、2）
TDK環境ビジョン2035	2035年までにライフサイクル的視点でのCO_2排出原単位を2014年度比半減（Scope1、2、3）
TDK環境・安全衛生活動2025	2025年までにCO_2排出原単位2014年度比30%改善（Scope1、2、3）
	2025年までに再生可能エネルギー導入率50%達成（Scope2）

2023年度目標と実績

目標	実績
生産拠点のCO_2排出量削減	
エネルギー起源CO_2排出量原単位　前年度比1.8%改善	前年度比38.0%改善
エネルギー原単位　前年度比1.0%改善	前年度比2.9%改善
2025年再生可能エネルギー導入率　50%に向けた取り組みの実施（Scope2）	2023年度目標40%に対し、55.2%導入
Scope3カテゴリー別取り組みによるCO_2排出量削減	
Scope3取り組みによる環境負荷低減の推進	グローバル物流CO_2削減 物流CO_2排出原単位 前年度比12%改善

GHG排出量（千t-CO_2）	2023年度実績
総排出量	20,373
Scope1	134
Scope2	694
Scope3	19,546

TNFDへの取り組み

2023年9月に公表されたTNFD（Task Force on Nature-Related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース）の最終提言を受け、生物多様性を含む自然資本全般に対して、依存、インパクト、リスク、機会についてガイダンスに沿って評価を開始しました。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
TCFD/TNFD
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/tcfd_tnfd

サステナビリティ

その他の環境への取り組み

水資源への取り組み

基本的な考え方

TDKにおいて、水は製造活動において必要不可欠な資源であるとともに、水資源の枯渇や洪水などの影響を受けるため、水リスクの適切な把握と管理は重要事項です。TDKではサプライヤー行動規範を定め、サプライヤーに対しても排水管理や水の効率的な利用に取り組むことを要請しています。TDKは、地域社会やステークホルダーと協働し、持続可能な水利用の促進を図っていきます。

TDKでは製品の原材料から廃棄に至るサプライチェーン全体を通して、環境負荷の少ない操業に努めており、森林資源や水資源の保護も同様に進めています。TDK環境憲章に則り、「地球環境との共生」を目指し、従業員一人ひとりが、生産活動に伴う環境への影響や企業活動と環境との関わりを考え、豊かな地球環境の保全に努めていくとともに、生態系保全への寄与を常に考え、積極的に取り組んでいきます。また、TDKは、事業特性を考慮した形で、TDKが注力するSDGsを特定しており、本業の技術開発を通じ、水関連問題を含めた各課題を解決していくという方針を明らかにしています。水関連の例では、Goal 12「つくる責任つかう責任」に沿って、各種センサ類の開発を進めています。また、製造工程における取水量の削減も行っています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
水資源への取り組み
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/water-resources

生物多様性への対応

基本的な考え方

TDKでは事業活動を通じて、地球環境の再生・保護に努めるなど、サステナブルな未来の実現を目指すことを私たちの果たす役割と考えています。生物多様性の喪失は、気候変動に次ぐ長期的グローバルリスクになっています。製品の原材料から廃棄に至るバリューチェーンを通して、生物多様性に与える負の影響を回避、軽減、回復する活動が求められます。

TDKは、従業員一人ひとりが、生産活動に伴う環境への影響や企業活動と環境との関わりを考え、豊かな地球環境の保全に努めていくとともに、TDK環境憲章の中で、生態系保全への寄与を常に考え、積極的に取り組むことを明記しています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
生物多様性への対応
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/biodiversity

サーキュラーエコノミーへの取り組み

基本的な考え方

循環型社会への転換が求められるなか、TDKでは限りある資源の有効利用の観点から、排出物の発生そのものを抑制する取り組みを推進しています。また、製品のライフサイクルを通じて資源利用効率を最大化するサーキュラーエコノミーを推進し、自然資本への依存や影響を最小化することで循環型社会構築に貢献したいと考えています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
サーキュラーエコノミーへの取り組み
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/limited-resources

責任ある化学物質管理

基本的な考え方

■ 製品含有化学物質管理

TDKでは、人間の健康と環境を脅かす製品由来の有害物質ばく露を予防・管理する仕組みとして、2004年に「環境製品品質マネジメント」(EPQMS)を導入し、品質マネジメントシステム(QMS)の中で運用しています。

■ 製造工程における化学物質管理

化学物質が持つ有害性や危険性を理解し、各国法律などに準拠した取り扱いの安全性を向上させることを目的に、グローバルで共通指針による化学物質管理を推進しています。また、環境への影響や従業員への健康リスクおよび火災・爆発リスク低減のため、有害性あるいは危険性を有する化学物質使用・排出の削減を進めています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
責任ある化学物質管理
https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/chemicals-management

サステナビリティ

人権の尊重

TDKでは、TDK企業倫理綱領の中で、「国の内外において、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていきます。」と定めています。そのために、例えば、サプライチェーンにおけるいかなる児童労働、人身売買を含む強制労働、拘束労働につながる不合理な移動制限を禁止しています。また、結社の自由や団体交渉権の尊重など、国際的に認められた人権を尊重しています。さらにTDK企業倫理綱領は、サプライチェーンにおける児童労働や強制労働を禁止する法律を含むすべての人権関連法令を遵守するよう求めています。

またTDKでは2016年に「TDKグループ人権ポリシー」を策定しました。国際人権章典、労働における基本原則および権利に関するILO宣言、OECD多国籍企業行動指針、子どもの権利とビジネス原則などの人権に関する国際規範を尊重・支持するとともに、「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みに基づいて、グループ内の事業活動はもとより、バリューチェーン全体における潜在的な人権課題を正しく理解し改善するための取り組みを進めています。「TDKグループ人権ポリシー」は、Webサイトで公開され、内外のステークホルダーへ周知しています。ビジネスパートナーおよびサプライヤーの皆様に対しても、本ポリシーへの理解と支持を期待するとともに、TDKサプライヤー行動規範に沿った対応を求めています。

ガバナンス

TDKでは、CPSOを責任者として、サステナビリティ推進本部が関連機能と連携しながら人権対応を推進しています。サステナビリティ推進本部は、人権対応を含むグループ全体のサステナビリティの取り組み状況について、少なくとも年2回、取締役会にて報告しています。取締役会は、これらの報告に基づき、必要に応じて審議・決議を行っています。

戦略

TDKは、専門家とのダイアログや国際的な人権団体などからのレポーティング、リスクアセスメント、CSRセルフチェックを通じて、潜在的な人権リスクとなり得る課題や配慮すべき対象者について定期的に精査しています。

2023年度は、2024年度からの新中期経営計画の策定にあたり重要課題（マテリアリティ）の見直しを行うなかで、「重点的に取り組む人権課題」について再評価を行った結果、

- **「責任ある鉱物調達」**
- **「自社製造拠点における従業員の人権配慮」**
- **「サプライヤー（製造委託加工先、派遣会社を含む）への従業員の人権配慮」**

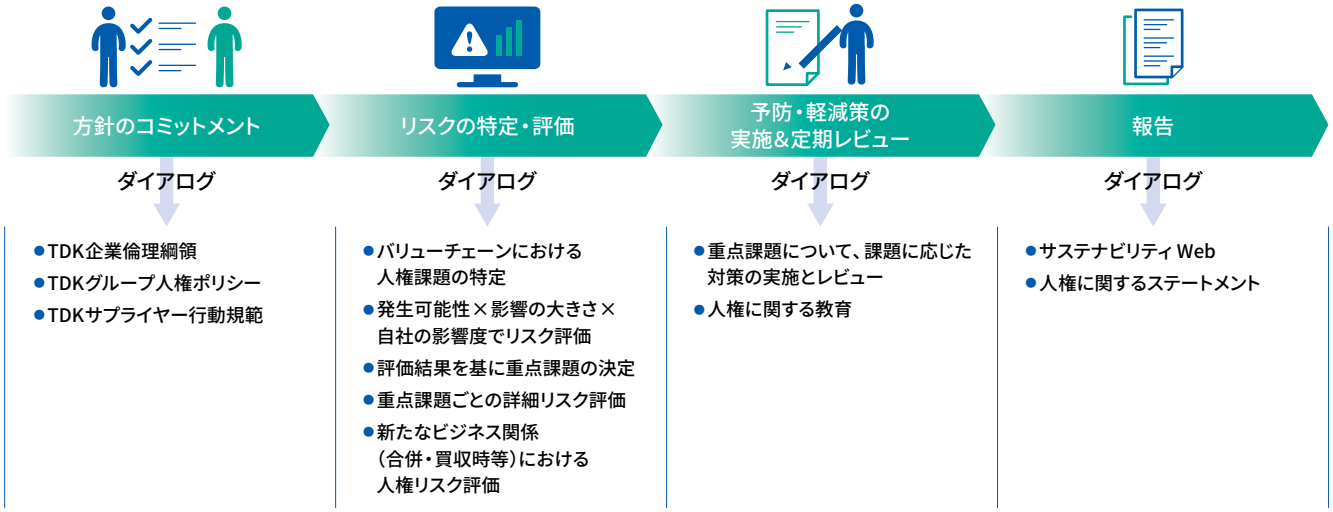
の3点を優先課題として認識しました。

TDKはこれら3つの優先課題それぞれの主要な人権課題については、予防・軽減策の実施と進捗のモニタリングに取り組んでおり、今後も定期的な再評価を行います。

リスク管理（人権デューディリジェンス）

TDKでは、「ビジネスと人権に関する指導原則」で示されている手順に従って、人権デューディリジェンスのプロセスを決定し、活動を推進しています。また、活動をより効果的なものとするために、人権専門家を含む外部有識者や社内外のステークホルダーとのダイアログを実施しています。

TDKグループの人権デューディリジェンスプロセス



サステナビリティ

人権の尊重

指標と目標

活動項目	2023年度目標	実績
責任ある鉱物調達	3TGに関してRMAP※適合製錬所からの調達が確認されたサプライヤー比率92%以上	90.9%
自社製造拠点における従業員の人権配慮	製造拠点におけるCSRセルフチェック100%実施（TDKグループ製造拠点）	100%実施
	製造拠点における労働／企業倫理リスクアセスメント100%実施（TDKグループ製造拠点）	100%実施
	全製造拠点において3年間に1回以上、RBA公認監査（VAP、AMA、CMA）、顧客CSR監査、RBA VAP Operations Manualに基づく簡易CSRアセスメントのいずれかを実施	2021～2023年度の3年間に100%の拠点で実施
	国内、海外のCSR関係者への教育実施	日本、アセアン、中国にてCSR内部監査員養成研修を実施
	対象製造拠点における労働・企業倫理の内部監査の実施100%	対象拠点100%実施
サプライヤー（製造委託加工先、派遣会社を含む）への従業員の人権配慮	CSR適合サプライヤー比率99.5%	100%
	委託加工先のCSRセルフチェック実施率100%（期間：2022～2023年度）	97%
	アジアの高リスク国の製造拠点で使用している派遣会社におけるCSRセルフチェック実施率100%	100%

※ Responsible Minerals Assurance Process の略称で、製錬所/精製所の管理システムと調達慣行を独立した第三者機関の評価を使用して、責任ある鉱物調達への適合性を検証するプログラム。

人権リスクの予防・低減に向けた取り組み

2020年に、TDKは、グローバルサプライチェーンにおける社会、環境、倫理面の改善に取り組むRBA（Responsible Business Alliance：責任ある企業同盟）に加盟しました。TDKでは、RBA行動規範を、CSR活動を推進するための基準として活用し、RBA行動規範に示されたルールの遵守に務めています。主要な人権課題として特定した人権リスクに対する予防・低減の取り組みについても、RBAの行動規範やチェック項目、監査の仕組みなどを活用しながら活動を推進しています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。
人権の尊重
https://www.tdk.com/ja/sustainability2023/social/human_rights

DXの推進

執行役員
Chief Digital Transformation Officer
（兼）経営システム本部長

Roshan Thapliya　ローシャン・タプリヤ

TDKにおける デジタルトランスフォーメーション

AI、データプラットフォーム、IoT、サイバーセキュリティなど、近年の情報技術革新により社会はますます早く、大きく変革しつつあります。この技術革新は「創造的破壊」の一環であり、従来のシステムや手段でのビジネスを困難にする一方で、さまざまな新しい可能性を創出し、社会により良い貢献を提供するチャンスでもあります。TDKはこの歴史的な転換点においても、長年にわたり創出してきたイノベーションや多様な文化・人財を強みとし、幅広いビジネスポートフォリオを通じて社会に価値を提供し続けることができると確信しています。

TDKのデジタルトランスフォーメーション（DX）ではグローバルに広がる多様な人財、市場、文化を尊重しつつ、最先端のデジタルテクノロジーを積極的に活用してサステナブルな社会の実現に貢献していきます。特に、データドリブンな市場トレンドの把握、製造プロセス最適化、環境を重視したサプライチェーンの構築に重点を置いています。この重点項目は後述の全社横断のDXイニシアティブとして進めており、財務的価値と未財務的価値をともに高め、TDKの企業価値を向上させます。さらに、人財のアップスキリングとリスキリングにも重点を置き、新規デジタル技術のアジャイル導入によるDX-OJTの推進、特定の領域におけるDXカリキュラムの策定や、グローバル人財の戦略的な採用によって、DX強化に注力しています。また、TDKが保有するAI技術群、およびその他の先端AI技術を、AIに特化した組織によって全社的に推進し、「TDK Transformation」にふさわしいAI技術をビジネスサイクルに導入していきます。

TDK Transformationによる変革の加速に向けたDXイニシアティブ

長期ビジョンの達成に向けTDK Transformationによる変革を加速させるため、「営業&マーケティング力の深化」「製造の高度化」「サステナビリティへの取り組み強化」に焦点を当てたDXイニシアティブに取り組んでいます。

営業&マーケティング力の深化

TDK内にある営業&マーケティングの経験・知識と市場情報などを生成AIといった新たなデジタルテクノロジーと組み合わせ、既存ビジネスを強化するとともに、成長につながる新規機会の創出を目指しています。この取り組みを通じて、世界中のお客様にとってのNo.1パートナーになることを目指します。

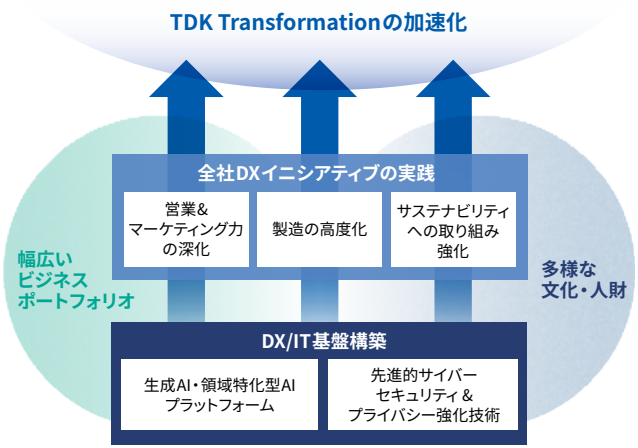
製造の高度化

長年グローバルで蓄積されてきた生産に関わるさまざまなデータや熟練作業者の経験・知見を適切なデジタルテクノロジーと組み合わせることで、設備総合効率、製品の品質、在庫回転率などを改善し、製造の高度化につなげます。

サステナビリティへの取り組み強化

サステナビリティへの取り組みは年々重要性を増しており、温室効果ガス排出削減へのDXイニシアティブを実行しています。CO_2排出の可視化やトレーサビリティの確保、サプライチェーン全体の最適化を通じて全社の脱炭素目標の達成に貢献します。

長期ビジョンにひもづくDXの取り組み



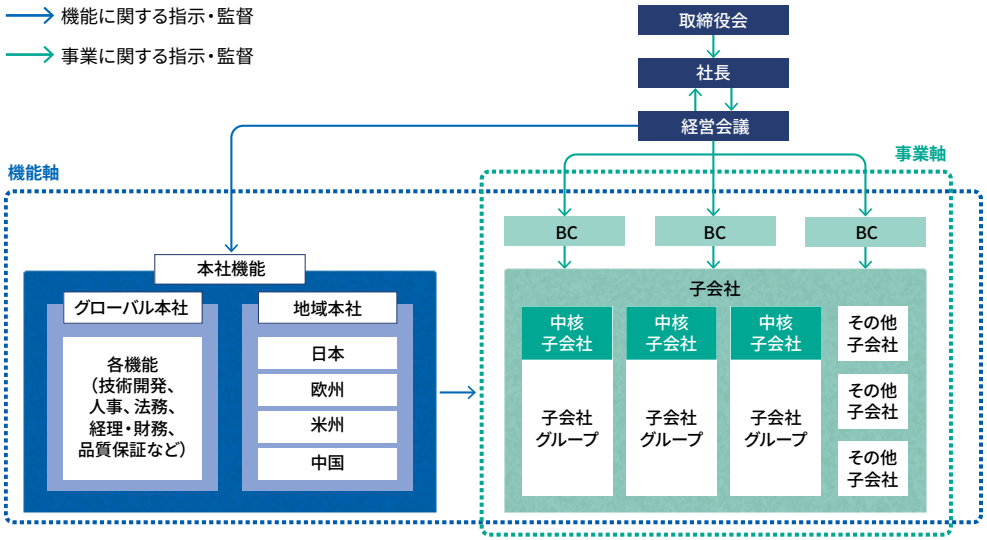
グループガバナンスの高度化

多様性の強みを発揮する組織づくり

TDKの強みの一つが多様性です。その強みをさらに発揮するために、目標や理念を共有する人々を信頼して権限を委譲し、迅速な意思決定を図るとともに、ステークホルダーへの透明性の確保にも努める「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」を基本ポリシーに、自律分散型の組織への変革を進めています。業務執行の指揮命令系統である「事業軸」を第1軸とし、事業運営の支援および運営状況のモニタリングを行う本社機能による「機能軸」を第2軸として活用するマトリックス経営体制を採用。また、欧州・米州・中国に地域本社を置き、グローバル本社と協調しながら、各地域の子会社の支援・モニタリングを実施。地域の特性に応じて、R&D機能やマーケティング機能も設置し、地域のニーズや技術トレンドにもタイムリーに対応できる体制としています。

また、M&Aによって買収先を「支配」するのではなく、「対等の関係性」を維持し、互いの企業文化を尊重するというPMI（M&A成立後の統合プロセス）方針を採用することで、買収先を「パートナー」と位置づけ、その技術や強みを価値観ごと受け入れることで、グローバルな規模でのシナジーを創出しています。

Empowerment & Transparencyをポリシーとするグループ経営体制



外国人執行役員の登用

これまで事業のグローバル展開を進めてきた当社は、2004年に初の外国人執行役員を選任し、その後も外国人執行役員を増員しながら「経営のグローバル化」を進めてきました。現在では、海外売上高比率・海外従業員比率が約90%、全執行役員の50%を外国人が占めています。

（2024年6月末現在）

常務執行役員
Michael Pocsatko
（マイケル・ポチャッコ）

常務執行役員
Andreas Keller
（アンドレアス・ケラー）

執行役員
Albert Ong
（アルバート・オン）

執行役員
Ji Bin Geng
（ジービン・ガン）

執行役員
Werner Lohwasser
（ヴェルナー・ローヴァッサー）

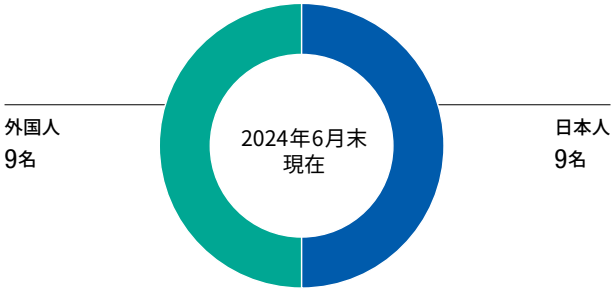
執行役員
Roshan Thapliya
（ローシャン・タプリヤ）

執行役員
Ludger Trockel
（ルドガー・トロッケル）

執行役員
Joe Kit Chu Lam
（ジョー・キット・チュー・ラム）

執行役員
Jim Tran
（ジム・トラン）

執行役員の構成

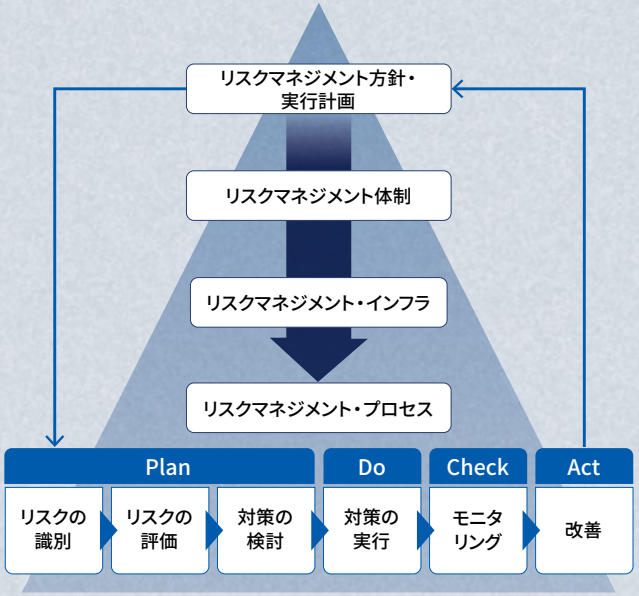


リスクマネジメント

リスクマネジメントの体制

当社グループは、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、適切に管理する全社的リスクマネジメント（ERM）活動を実施しています。当社グループのリスクマネジメントの基本方針は、機会とリスクの適切な把握と対応により、グループ内の各組織が企業価値創造のための適切なリスクテイクを行うこと（Value Creation）、かつ企業価値の損害を防止すること（Value Protection）の両立を図ることです。このERM活動に関する施策を検討・実施し、リスクマネジメント活動を強化するため、社長が指名した執行役員を委員長とする経営会議の直接管理の委員会であるERM委員会を設置しています。ERM委員会は、リスクマネジメント活動における各組織の役割を明確化し、リスクの識別～評価、対策の検討～実行～モニタリング、改善までの一連のリスク管理活動のPDCAサイクルの推進を行っています。

リスクマネジメント体制図



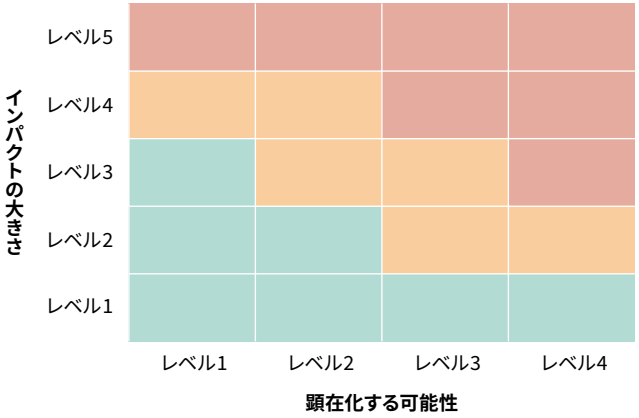
中期経営計画期間において想定される主要なリスク

カテゴリー	内容
経済・市場動向	世界経済の減速、社会トレンドの変化、物価・人件費の高騰、原材料調達コスト・エネルギー資源価格の高騰
技術動向	デジタル活用の遅れ、技術変革の急速化
地政学的リスク	地政学的な変動、技術輸出の規制強化
コンプライアンス	コンプライアンス体制の不備、法令・社内ルール違反、不十分なリーガルデューディリジェンス、内部不正による情報漏洩
サプライチェーン	原材料の供給の中断・停止・不足、原材料や物流コストの高騰、バリューチェーンにおける人権への取り組み不足

リスクの評価

リスクの評価として、毎期、これまでに取られている対策によるコントロール後の残余リスクについて、経営リソースの三要素（ヒト・モノ・カネ）、内部・外部ステークホルダーとの関係、レピュテーション、およびBCPの観点から当社グループに対するインパクトの大きさを算定し、さらにリスクの顕在化する可能性との組み合わせにより、残余リスクヒートマップを作成し、リスクの対策優先度を可視化・評価しています。これらリスクの評価結果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います。また、期中においても、ヒートマップの妥当性について1回以上検証し、必要な場合は残余リスクの評価の見直しを行っています。

“残余リスク”ヒートマップ



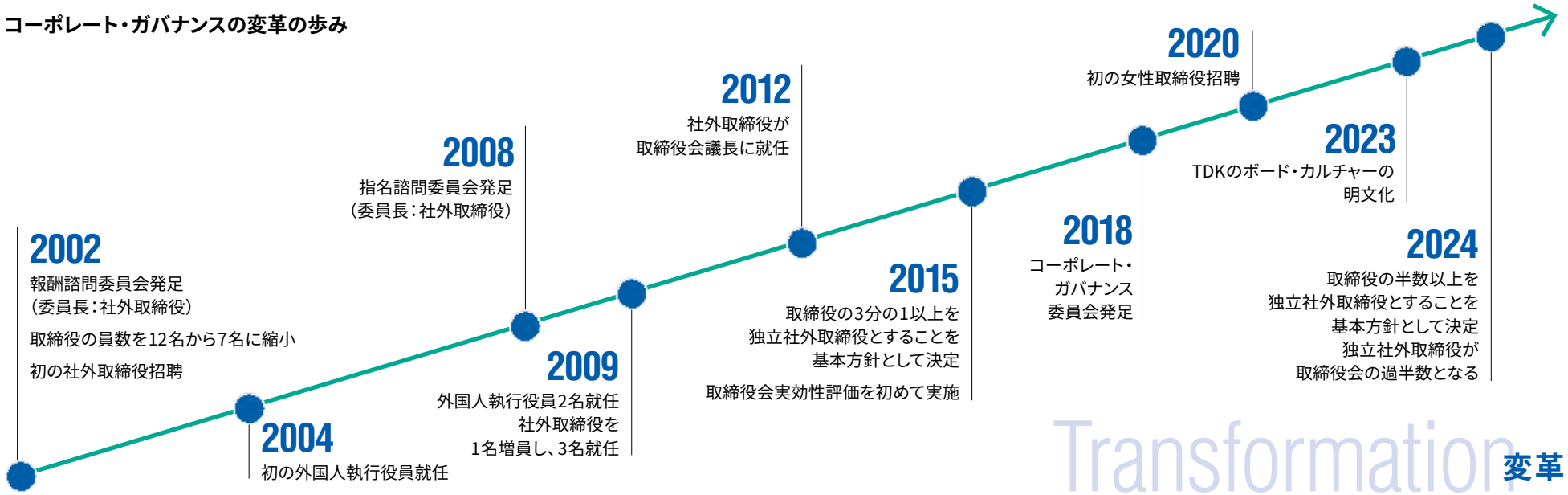
第3章
TDKのガバナンス

71 ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー
72 社外取締役 鼎談
76 コーポレート・ガバナンス体制
77 モニタリング機能の強化
78 取締役会の運営方針・年間議案
79 諮問委員会等の活動状況
80 サクセッションプラン
81 スキルマトリックス
82 役員報酬
84 取締役会の実効性評価
86 取締役・監査役・執行役員

How Is TDK's Governance Evolving?

ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー

コーポレート・ガバナンスの変革の歩み



当社は、取締役会の構成が変わっても、継承すべきカルチャーをコーポレート・ガバナンス基本方針に定めています。

TDKのボード・カルチャー

取締役会を構成する取締役およ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む。
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は次の通りとする。

- 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、
  取締役およ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。

Continuation 継承

TDK コーポレート・ガバナンス基本方針
第1条第2項(6)
https://www.tdk.com/system/files/governance_pdf_basic_policy_2024_04_ja.pdf

社外取締役 鼎談

創業以来のチャレンジ精神を維持したまま グローバル企業としての経営をさらに進化させ、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現へ

社外取締役
岩井 睦雄
取締役会議長
指名諮問委員会（委員）
報酬諮問委員会（委員）
コーポレート・ガバナンス委員会（委員）

社外取締役
中山 こずゑ
指名諮問委員会（委員長）
報酬諮問委員会（委員）
コーポレート・ガバナンス委員会（委員）

社外取締役
山名 昌衛
報酬諮問委員会（委員長）
指名諮問委員会（委員）
コーポレート・ガバナンス委員会（委員）

新中期経営計画の策定にあたって

今回の長期ビジョンおよび中期経営計画の策定プロセスにおいて、取締役会でどのように議論されたのでしょうか？

岩井　今回は、執行側から「まず新しい長期ビジョンを明確にして、そこからバックキャストする形で中期経営計画をまとめたい」との意向が示されました。長期ビジョンから始まった議論は、毎月の取締役会に限らず、オフサイト・ミーティングなどで複数回実施されました。取締役会だけでは時間が限られるので、どうしても内容の固まった計画について説明を受ける形式になりがちですが、今回はいろいろな場で議論ができたため、執行側からも「こういったことを考えているのだけれど…」といった草案レベルでの提示がありました。このように早い段階から私たちも具体的な計画内容をじっくり検討できたので、社外取締役の意見がかなり反映された内容になったと思います。

中山　おっしゃる通り、基本的に社内で計画を固めておいて、取締役会ではそれを承認するだけという企業がまだまだ多いんですが、内容が固まった後では、その背後にある問題やなぜそうなったのかというプロセスが見えにくくなって、あまり修正しようがないんです。TDKは、料理でいえばまだ“食材”の段階で提示してくれましたので、それらを吟味してどのように調理すればいいのかを、私たちも一緒に考えることができました。

山名　ただし、質の良い“食材”が揃わなければ、どんな調理をしてもおいしい料理にはなりません。その点、今回は素晴らしい食材を用意していただけたと思います。例えば、長期ビジョンの策定にあたっては、齋藤社長自身がTDKの存在意義を見つめ直し、将来どういった会社にしたいかという自らの思い

社外取締役 鼎談

を文章にまとめ、私たちに意見を求めるところから議論が始まりました。このように、トップが会社の存在意義を踏まえて将来のあるべき姿を考え抜いて、きちんとしたビジョンの土台が提示されたこと、さらに早い段階から外部の視点を交えた議論を重ねたことによって、長期ビジョン「TDK Transformation」は、幅広いステークホルダーにとって非常に納得感の高い内容になったのではないかと考えています。

中山　TDKは「テクノロジーですべての人を幸福に」というサステナビリティビジョンと、それを具現するための将来の方向性である「Seven Seas」を掲げてきましたが、さらに先を見据えて新しいビジョンを打ち出そうという姿勢は素晴らしいと思いますし、企業としての底力を感じます。

山名　今回、もう一つ良かったのは、長期ビジョンからバックキャストして中期経営計画を策定するだけでなく、重要課題（マテリアリティ）の見直しも行ったことです。その上で、この3カ年中期経営計画の到達地点をどこに設定するかという全体の流れに沿った議論に、私たちも早い段階から参加できたことに大きな意義があったと思います。

今回の議論のなかで特に力を入れたこと、印象に残ったことなどはありますか？

中山　社外取締役の立場から「従業員のモチベーションを高める施策を強化していただきたい」とリクエストしました。もちろん、執行側もその重要性は十分理解しているはずですが、会社組織にとって従業員こそがすべての力の源泉ですから、取締役会はもちろん指名諮問委員会、報酬諮問委員会などいろいろな場でかなり強く主張させていただきました。また、印象に残っているのは、山名さんが「顧客へのベネフィットを追求するには、部品単位ではなくハードウェアとソフトウェアを合わせたアプリケーションとして考えていかなければならない」と主張されていたことです。

山名　部品メーカーのこれまでのビジネスモデルにおいては、顧客であるセットメーカーの要望を聞き、技術でそれに応える部品を提供すれば、立派に役割を果たすことができました。しかし、TDKが「世界の顧客のNo.1パートナー」となるためには、それだけでは不十分です。自らがセットメーカー、ブランドオーナーの視点を持って、早い段階から顧客と共創して新しいイノベーションを生み出していかなければなりません。そのためには、セットメーカーやエンドユーザーがこのデバイスを活用して“何をやろうとしているのか”というアプリケーションの視点で考えていく必要があります。また、それを実現するためにはソフトウェア技術がますます重要になります。当社には、例えばセンサ分野で卓越したハードウェアの技術があるので、これにソフトウェアやAIなどを組み合わせながら新しいアプリケーションを創出していくべきではないかといった議論をさせていただきました。

岩井　私自身、この数年で海外子会社や工場などを見学する機会がありました。一昨年にセンサメーカーのInvenSenseを訪問した際、現地の方が「これからは部品単体でなく、ソフトウェアを組み合わせ、付加価値を高めて販売していきたい」と話されていたのが印象的でした。ソフトウェア技術の強化を施策の一つに盛り込んだ今回の中期経営計画は、こういった海外のグループ従業員にとっても非常に納得のいく内容になったはずです。

今回の中期経営計画を実現する上で、どのような課題があるとお考えでしょうか？

岩井　先ほどお話ししたソフトウェア技術の強化を実現していくためには、専門人財の確保などにより開発体制を構築する必要がありますが、即戦力となるソフトウェアエンジニアを十分に確保するのは容易ではなく、一から人財を育てていくのも時間がかかります。そこで今後は、M&Aも含めたさまざまな手段を駆使しながらスピード感を持って施策を実行することが重要だと思います。

山名　施策のスピードを高めると同時に、リスクマネジメントのさらなる強化も大きな課題です。ウクライナでの戦争や中東情勢、中国経済の失速などにより、世界経済の先行きはますます不透明感を増しています。こうした地政学的リスクに対応しつつ、競争力を高めていくためには、グローバルなサプライチェーンの再構築が必要になりますし、業務フローやモノづくりの工程などについても新たな発想のもとに一から再構築

社外取締役 鼎談

していかなければなりません。どちらもコストを要する改革になりますが、今から着手して数年後に結果を出せば、テクノロジーの確実性とコスト競争力でどこにも負けない企業へと成長できるはずです。

中山　そうした変革を実現するためにも、今後、TDKならではのカルチャーを維持しつつグローバル経営を一層レベルアップさせていくことが重要ではないでしょうか。私は、TDKの競争力の大きな源泉の一つは「チャレンジングであること」だと考えています。例えば、かつて当社は、好調だったSAWフィルタ事業を売却して資金を調達し、将来の成長の種となるセンサ事業の強化に向けたM&Aを実行しました。これほどの思い切った事業転換にチャレンジできる日本の企業はなかなかありません。とはいえ、今や時価総額3兆円を超え（2024年6月末時点）、全世界に10万人を超える従業員を擁するグローバルカンパニーでもあります。TDKのこのチャレンジングな風土を損なうことなく、事業と機能の2つを軸とするグローバルなマトリックス経営を運用していくのは容易ではありません。

岩井　おっしゃる通り、これだけの規模に成長してもなお創業時のベンチャー企業のようなチャレンジ精神を色濃く残しているのがTDKの特長であり、だからこそ大胆なポートフォリオ転換ができたのでしょう。規模が大きくなってもTDKとしての求心力は強く働いていると思いますが、オペレーションレベルで見ると、M&Aを行った会社の従来のやり方がそのまま残っていたり、あるいはファイナンス機能を本社が担っている子会社もあれば、権限委譲している子会社もあったりして、現状ではまだら模様になっているように感じます。TDKをもっと強い企業グループにしていくためにも、ベンチャー精神を削がない範囲で、全体最適の観点からオペレーションの統一を図ることが大切ではないでしょうか。

中山　ブランド戦略の強化もこれからの大きな課題です。もっともっとTDKの認知度を高め、魅力的なブランドイメージを確立させなければ、優秀な人財の確保が今後一層難しくなります。インターナルブランディングを通じて従業員のモチベーションを高めていくことも重要です。ブランド力の強化には時間がかかります。海外も含めて、どのような手段がどんな効果を上げてTDKが認知されているのかをしっかり分析した上で、効果的なブランド戦略を実行することが大切です。

岩井　さらに、事業環境や技術潮流の変化を見据えて、これからも事業ポートフォリオを適切に組み替えていくことも非常に大きな課題です。これに関しては取締役会においても最重要アジェンダとして徹底的に議論していく方針です。

TDKのガバナンスの進化について

コーポレート・ガバナンスの強化に関してはどのような議論が進められているのでしょうか？

岩井　2022年度、社長を退任して執行役員を兼ねない取締役会長に就任した石黒成直氏が、中長期的な視点からTDKの経営のあり方をディスカッションする場としてコーポレート・ガバナンス委員会を再構築しました。以来、私たち社外取締役も全員がその議論に参加しています。2022年度は、取締役会の実効性評価でも指摘されていた「ボード・カルチャーの継承」について議論し、TDKのボードのあるべき姿について明文化しました。そして2023年度からは「TDKのガバナンスをどう変えていくか」について議論を本格的にスタートさせました。

中山　例えば、コーポレート・ガバナンス委員会での議論を受

けて、指名諮問委員会で議論したこともあります。TDKでは、これまでCEOやCFO、CTOといった役職名を用いてきませんでしたが、今後、グローバル経営を強化していくためにも世界で通用する役職名に統一すべきではないかといった議論が行われました。さらに世界のグループ会社の従業員を同一の基準で等級付けするグローバル・グレーディングの導入についても議論しました。

山名　今年6月の株主総会で、取締役会メンバーの過半数が社外取締役となりましたが、この改革もコーポレート・ガバナンス委員会での議論から始まりました。

中山　TDKは監査役会設置会社であり、コーポレート・ガバナンス委員会、報酬諮問委員会、指名諮問委員会は、それぞれ任意の委員会として活動しているわけですが、取締役会とこれら3つの委員会との絶妙な連携によって、順調にガバナンスの改善が進んでいるのはないでしょうか。先ほどのCxOの導入

社外取締役 鼎談

や取締役会の構成、スキルマトリックス、サクセッションプランなどについても、コーポレート・ガバナンス委員会で議論された後、それを受けて報酬諮問委員会や指名諮問委員会でより具体的な検討を実施してきました。

山名　私が委員長を務める報酬諮問委員会では、今年度大きく役員報酬体系の見直しを行いました。具体的には、役員報酬における短期・中期の業績連動報酬の比率を大幅に高めたほか、中期の評価基準の中に、CO_2排出量削減率や従業員エンゲージメント調査のスコアといった未財務の評価項目を新たに組み込みました。さらに、会社の業績・成果だけでなく、役員個人のミッションに対する達成評価の比率も引き上げました。

中山　指名諮問委員会では、実効性評価における指摘を受けて、取締役と監査役の選任方針・選任手続を明文化しました。

岩井　TDKのガバナンスのあり方についていろいろと議論するなかで、機関設計の話題も出ます。一般的には、委員会型の方が先進的なガバナンス形態と考えられがちですが、TDKの現在のガバナンス形態は十分に優れていると思います。

山名　私もTDKのガバナンスについては高く評価しています。監査役会設置会社であっても、早くからその実効性を徹底的に磨き続けてきたことで、ものすごく進歩的なガバナンス体制となっています。とりわけ、毎年の実効性評価には相当力が入っており、今まで見てきた会社の中でも本気度ではNo.1ではないかと感じています。

中山　本当に徹底していますね。

岩井　アンケートによって全員の意見を汲み上げるのはもちろんですが、回答後、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長を務めていた石黒前会長がメンバーと個別に面談し、「ここをこう評価したのはなぜですか?」「この部分はもう少し具体的に教えていただけますか?」といった具合に、文面だけでは伝わらない詳細な情報や回答者の真意をヒアリングしていきます。それをもとに課題を設定して改善サイクルを回していくのですが、そのプロセス自体がよく考え抜かれ、非常に丁寧にできているなと感じます。

山名　指名委員会等設置会社の場合、ボードは監督・モニタリング型なので、執行陣に何か問題が生じた場合、指名委員会を機能させて次の執行陣を選ぶという流れになることが多いと理解しています。執行とボードの間に一定の緊張関係が存在するのは良いことなのですが、それが行き過ぎると執行側が萎縮してしまう恐れもあります。執行と監督の分離は重要ですが、どのようにモニタリングすれば執行が最も力を発揮できるかをその会社ごとによく議論しなければなりません。

中山　執行のモチベーションが下がってしまったら何の意味もありませんからね。

山名　TDKのガバナンス体制は、執行と監督は分離されているものの、両者は対立関係にあるわけではありません。例えば、コーポレート・ガバナンス委員会では、社外取締役、執行側、それぞれが立場や役割の違いを超えて、TDKのより良い経営のあり方について知恵を出し合っています。それこそがボードの本来の価値だというのがTDKのガバナンスの考え方なのです。

岩井　そうですね。任意の委員会で深く掘り下げた議論を行った後に、取締役会で最終議論して意思決定する現在のTDKの体制は、きちんと制度を運用すれば実効性の高いガバナンスを実現できるのではないかと思います。

中山　もちろん、将来を見据えてどのようなガバナンス体制が最適なのかというテーマについては、今後もコーポレート・ガバナンス委員会や取締役会において継続的に議論していく必要がありますね。

岩井　はい。他社に優れた事例があればヒアリングに行くなどして今後の制度設計や運用に活かすのはもちろん、当社のガバナンスがもっと良くなるなら制度設計そのものを大きく見直していかなければなりません。これからも社外取締役全員、監査役や執行側と力を合わせながら、TDKのガバナンスをさらに進化させていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方と体制

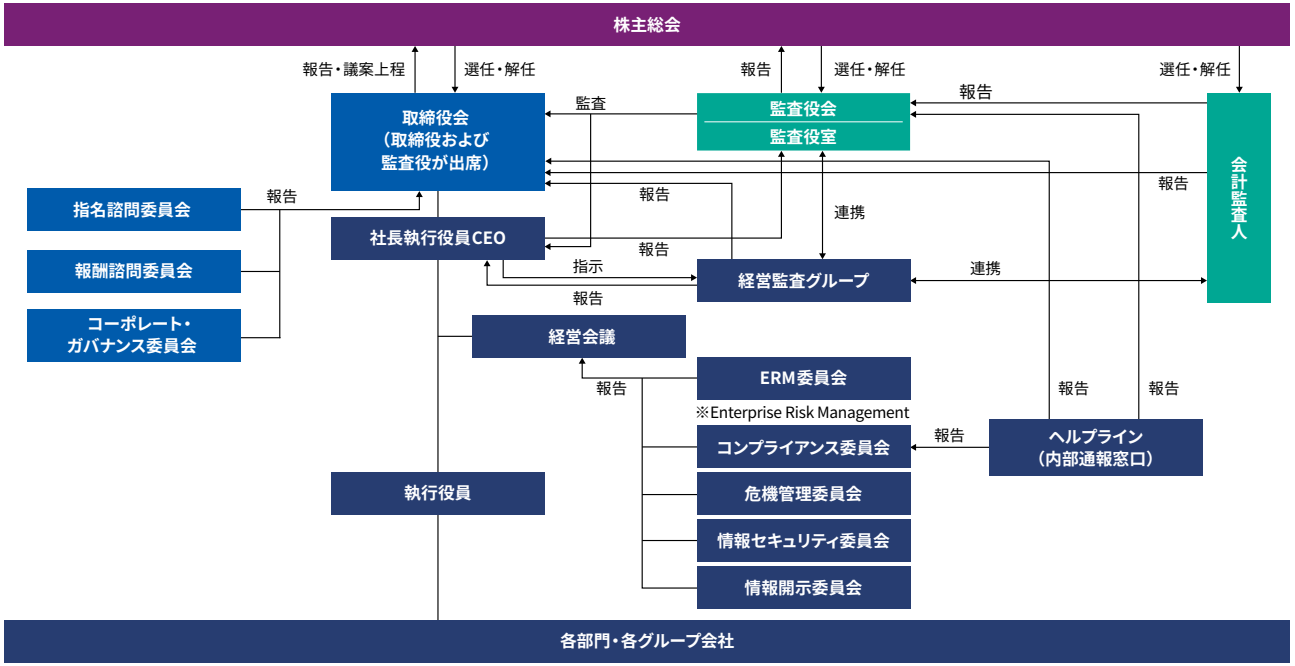
企業価値向上を重視

当社は監査役会設置会社として、コーポレート・ガバナンス強化のためのさまざまな仕組みを導入することにより経営の健全性・遵法性・透明性の確保に努め、長期的な企業価値の向上を目指しています。

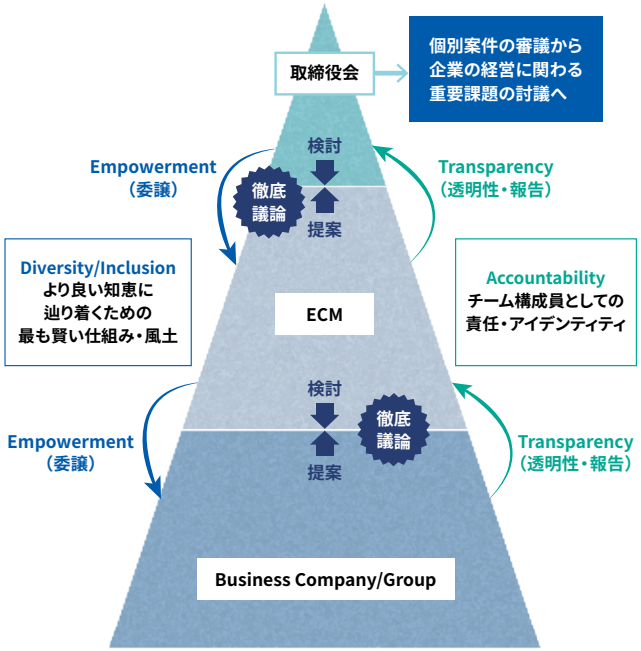
取締役会については、少人数構成により経営の迅速な意思決定を図るとともに、モニタリング機能を強化すべく利害関係のない独立社外取締役を積極的に登用し、長期的視点での議論を行っています。さらに、取締役会の諮問機関として3つの委員会（指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会）を設置し、経営の監督機能強化を図っています。

業務執行については、執行役員制度の採用により、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っています。また、グローバルでのグループ管理に関しては、目標や理念を共有する人々を信頼して権限を委譲するとともにステークホルダーへの透明性も確保していく「Empowerment & Transparency」をポリシーに掲げ、自律分散型の組織への変革を進めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会・ECM・BC/BGの役割と権限 “Empowerment & Transparency”



TDKのコーポレート・ガバナンスは、まず執行側の経営会議（ECM）において徹底した議論を行うことが基本となります。取締役会は、ECMが出した結論について、社外の視点も加えてさらに徹底した議論を尽くし、経営判断を下します。これにより経営の透明性を高めて信頼を確保すると同時に、執行への権限委譲を進めて経営をスピードアップさせます。このように取締役会と執行側は、適切な緊張関係と信頼関係を維持しながら、徹底議論→透明性確保→権限委譲というスパイラルを回すことで、ガバナンスの実効性と経営スピードの両立を図っています。なお取締役会・ECMともに、活発で実効性のある議論を実現するために、多様性を確保しつつも人数を絞っています。また、議論の公平性を担保するために、どちらも事業責任者を含まないメンバー構成としています。

モニタリング機能の強化

社外取締役の登用

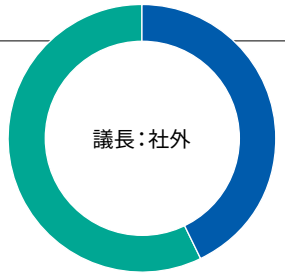
独立社外取締役には、企業経営に関する豊富な実務経験を有し、当社の企業価値向上に向けた経営全般に関して独立した立場から助言を行う資質を有する人物を招聘しています。また、社外取締役および社外監査役の独立性を確保するために、株式会社東京証券取引所が定める「独立役員の確保」および「上場管理等に関するガイドライン」などを参考に独自の「独立性検証項目」を設定しています。取締役に対する株主の信任機会を事業年度ごとに確保するため、取締役の任期は1年としています。

社外視点・中長期視点を重視

経営の迅速な意思決定を図るために、取締役会は10名以内の少人数構成を基本とし、現在は7名の取締役で構成しています。また、経営の監督機能を強化すべく、取締役の半数以上を利害関係のない独立社外取締役で構成することを基本方針とし、現在は取締役7名中4名が独立社外取締役となっています。さらに、取締役会の議長は原則として独立社外取締役が務めることとしています。社内取締役は、CEO・CFO・CTOの3名で構成しています。

取締役会の諮問委員会である指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長および委員の過半数は独立社外取締役が務めるとともに、ガバナンスの大枠の議論を行うコーポレート・ガバナンス委員会も独立社外取締役を含めた構成としています。

取締役の構成（2024年6月21日時点）

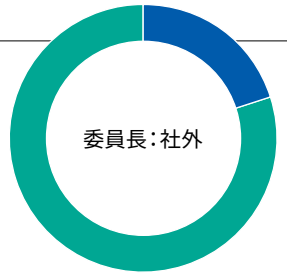


諮問委員会のメンバー（2024年6月21日時点）

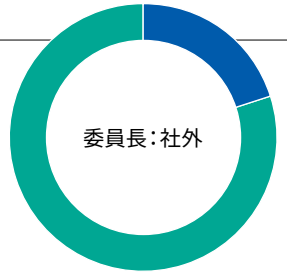
		指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会※
齋藤 昇	代表取締役	●	–	●
山西 哲司	代表取締役	–	●	●（委員長）
佐藤 茂樹	取締役	–	–	–
中山 こずゑ	社外取締役	●（委員長）	●	●
岩井 睦雄	社外取締役	●	●	●
山名 昌衛	社外取締役	●	●（委員長）	●
勝本 徹	社外取締役	●	●	●

※他、戦略本部長を務める執行役員1名

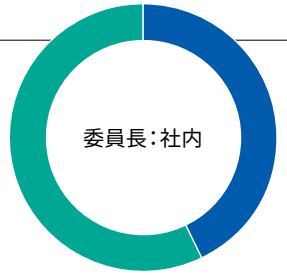
指名諮問委員会の構成（2024年6月21日時点）



報酬諮問委員会の構成（2024年6月21日時点）



コーポレート・ガバナンス委員会の構成（2024年6月21日時点）



取締役会の運営方針・年間議案

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、年度ごとに「取締役会の運営方針」を策定するとともに、当該方針に基づき、取締役会の年間議案を審議・決定しています。

前期（第128期）においては、次の通り運営方針を定め、当該方針に基づき、取締役会の議案設定・審議を行いました。

第128期 取締役会運営の基本方針

取締役、監査役、執行側は、TDKの持続的成長と中長期的な企業価値の向上という共通目的に向けて取り組む。第128期は、現中期経営計画の最終年度かつ、第129期からの新中期経営計画の策定年度であるため、取締役会はFeasibility（実現可能性）が高く、ステークホルダーへの訴求力の高い計画策定に向けて、多方面からの監督・助言を行う。

第128期取締役会 重点審議項目

1. 長期計画のレビューと新中期経営計画についての議論
2. ステークホルダーエンゲージメント強化についての議論
3. 次期経営体制についての議論

第128期（2023年4月～2024年3月）取締役会年間議案の概要

	決算、人事、報酬	事業、機能 （設備投資、M&A等の事業案件は都度上程）	ガバナンス （訴訟等の重要問題は逐次報告）	取締役会外での議論・勉強会等
4月	通期決算、短信		内部統制システム（決議）	
5月	計算書類（会社法） 定時株主総会の招集決議		内部監査状況報告 政策保有株式保有状況報告 グループリスク管理報告 コンプライアンス管理報告 倫理部会報告	地政学に関する勉強会
6月	株主総会後の役員体制 有価証券報告書	IR活動報告	取締役会運営方針 監査方針・監査計画 サステナビリティ活動報告	
7月	四半期決算、短信 第1四半期報告書 グローバル人事戦略	ブランディング・PR戦略	取締役会付議基準の見直し	次期経営体制について
8月		本社機能報告（技術、知財、DX、マーケティング等） IR活動報告	倫理部会報告	次期中期経営計画に向けた長期戦略のアップデート
9月		本社機能報告（生産、品質保証）	サステナビリティ活動報告	TDKの長期ビジョン 秋田地区でのパネルディスカッション
10月	四半期決算、短信 第2四半期報告書 中間配当決議		取締役会評価（キックオフ） グループリスク管理報告 コンプライアンス管理報告 倫理部会報告	CEATEC視察
11月		グローバルマーケット報告 長期計画レビューと次期中計方向性 主要事業の進捗報告（中期計画）		LGBTQ+勉強会 社内技術展視察 成田地区でのディスカッション
12月	サクセッションプラン報告	主要事業の進捗報告（中期計画） IR活動報告	取締役会評価（中間報告）	次期中期経営計画の重要テーマ（事業ポートフォリオマネジメント）
1月	四半期決算、短信 第3四半期報告書	主要事業の進捗報告（中期計画）	サステナビリティ活動報告	
2月		ブランディング・PR戦略 IR活動報告 統合報告書の方針	倫理部会報告 サステナビリティ活動報告	
3月	取締役候補者の決定 次期役員報酬水準	全社次期中期経営計画（決議） 全社次期事業計画（決議） （戦略、財務、投資、経営目標値）	取締役会評価（評価結果審議）	

諮問委員会等の活動状況（2024年3月期）

指名諮問委員会

メンバー	社外取締役3名、社内取締役2名
開催回数	10回
テーマ	取締役・監査役・執行役員の指名および後継者計画等について審議し、選解任の妥当性および決定プロセスの透明性の確保に寄与します。当期は取締役候補者の選定、サクセッションプラン、取締役・監査役の選定方針とプロセスの明文化等について審議しました。

コーポレート・ガバナンス委員会

メンバー	社外取締役3名、社内取締役2名 執行役員1名
開催回数	4回
テーマ	当社の中長期のコーポレート・ガバナンスのあり方について検討する機関です。当期は取締役会の運営方針、権限委譲や経営体制等に関する議論を行い、取締役会への提言を行いました。また、取締役会評価の計画策定と一次評価の実施、内部統制システムの運用状況の確認、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の検証等に取り組みました。

報酬諮問委員会

メンバー	社外取締役3名、社内取締役2名
開催回数	9回
テーマ	取締役および執行役員の報酬の仕組みと水準を審議し、報酬決定プロセスの透明性および妥当性の確保に寄与します。当期は新たな役員報酬設計の検討、役員報酬テーブル、執行役員業績連動賞与の目標値・支給額等について審議しました。

社外役員のみの会合

メンバー	全社外取締役・社外監査役
開催回数	4回（内、1回は常勤監査役を含む）
テーマ	社外役員が取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外取締役および社外監査役のみの会合を定期的に開催し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図っています。

取締役会外での議論

メンバー	全取締役・監査役
開催回数	4回
テーマ	取締役会における議論の深化、実効性の向上を目的として、自由なディスカッションを定期的に開催しています。当期は新中期経営計画の策定年度であったことから、長期ビジョンや中期経営計画の重要テーマに関する議論を行いました。

Column

従業員エンゲージメント強化の取り組み

第127期の取締役会実効性評価において、「当社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当社グループ全体で取り組む上で、取締役会は従業員に対して、より開かれた存在になることが有益である。」との課題が抽出されました。

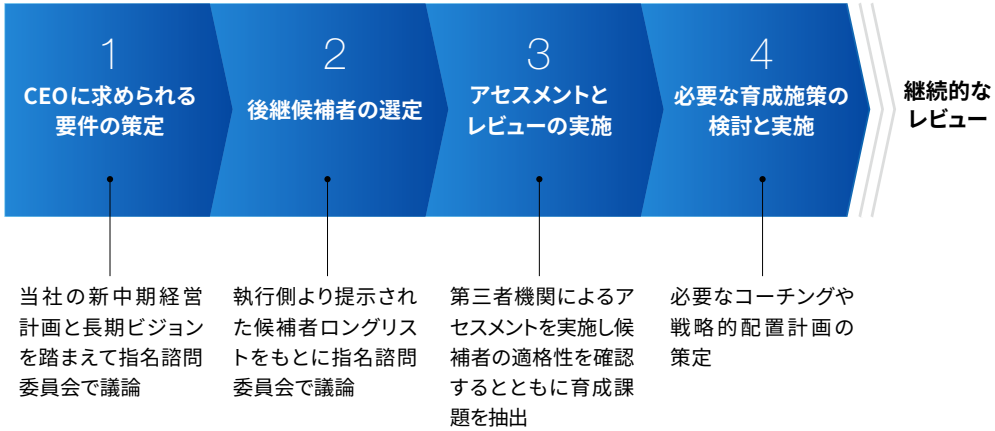
当期はこの課題を受けて、取締役会は従業員とのエンゲージメント強化のため、「開かれたボード」と称する活動を開始しました。

具体的には、秋田地区での取締役会開催と従業員とのパネルディスカッション、成田地区での社外取締役と従業員とのディスカッション、取締役からの従業員向けメッセージなども取り入れて、取締役会の活動を従業員に近づけるための交流や情報発信を進めました。

サクセッションプラン

CEOのサクセッションプランニング

CEOのサクセッションプランニングについては、指名諮問委員会で検討を進めています。CEOに求められるスキル、経験、特性など必要な要件を取り決め、人財本部で実施している重要ポジションのサクセッションプランニングの候補者や階層別教育のプールの中からポテンシャルのある人々を特定し、必要なトレーニング、経験を提供して適切な候補者を選定していきます。



取締役・監査役の選任方針と選任手続

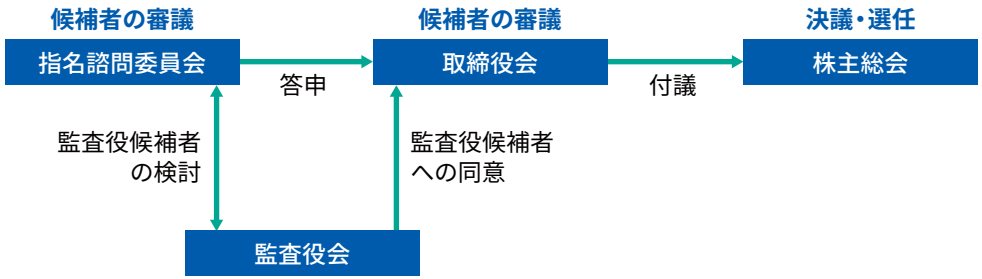
取締役・監査役の選任方針

取締役会の構成員である取締役・監査役の選任にあたっての方針は以下の通りです。

(1) TDK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、倫理観を有してい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、職歴等を含む多様性と適正規模の両立を図る。
(5) 社外取締役および社外監査役については、当社の定める社外役員の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者を含めるものとする。
(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している者とする。

取締役・監査役の選任手続

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。



スキルマトリックス

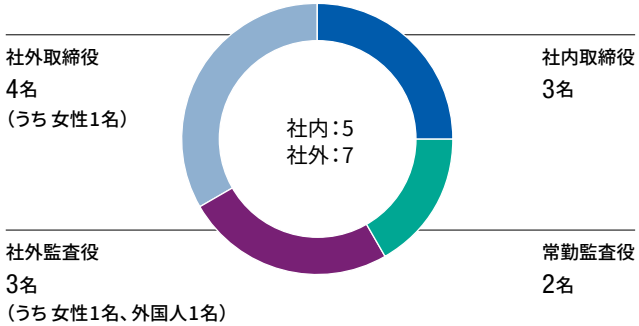
各スキルを有する候補者の選定にあたっては、取締役会の構成メンバーである取締役と監査役を総合した全体でのバランスおよび多様性を考慮しています。

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	●	●					●	●
	佐藤 茂樹	取締役 常務執行役員	●	●			●	●		
	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	●	●					●	●

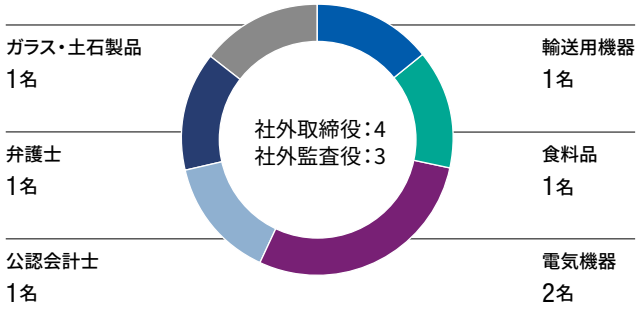
当社が特にスキルの発揮を期待している分野

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	現代社会において最も重要な課題の一つであるESG・サステナビリティに対する十分な理解は、企業経営の管理監督を行う上で重要な力量である。
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	製品の品質およ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。

取締役・監査役の構成（2024年6月21日時点）



社外取締役・社外監査役の出身分野



役員報酬

基本方針

短期および中長期の業績との連動性を重視しています。また、多様で優秀な人財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、取締役の企業業績および株価向上に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ことを目指しています。

報酬ガバナンス

決定プロセス

取締役会の諮問機関として、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報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、当社取締役およ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ならびに会社業績、個人業績および世間水準などから見た個別報酬の妥当性の確保に寄与しています。

取締役および執行役員の報酬は、同委員会への諮問を経て、取締役会で決議されます。

クローバック・マルス条項

当社は、業績の急激かつ大幅な悪化、不法行為や法令違反などがあった場合に、報酬諮問委員会における審議および取締役会の決議に基づき、報酬を支給・交付を受ける権利を没収し、または報酬の減額や返還を求めることができるクローバック・マルス条項を導入しています。

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	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に加え、担当部門ごと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	リストリクテッド・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および金銭を、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。	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および金銭を、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。支給率は、中期経営計画における連結業績目標値等の達成度に応じて変動する。	変動 （中長期）

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	●	—	—	—

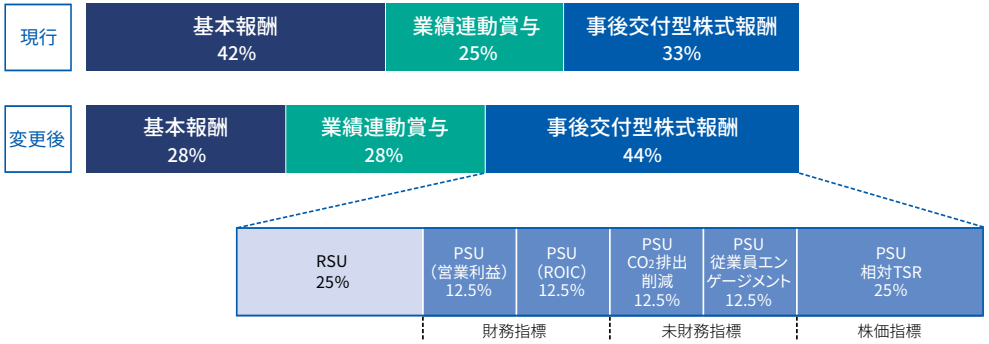
役員報酬

業績連動の株式報酬割合を拡大

当社は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、中期業績向上および企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として2020年6月より事後交付型株式報酬制度を導入しました。2024年6月には、変化が激しく予測困難なグローバルの経営環境において、かかる意欲をより一層高め、人財市場において競争力のある報酬水準を確保するために、固定報酬である基本報酬は現行水準を維持しつつ、業績等に連動する株式報酬の割合を拡大するよう制度を改定しました。

また、PSUにおける評価指標においては、持続可能な社会の実現に向けた貢献意欲を向上させるために環境・社会に関する指標を導入するとともに、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、株価指標を導入することとしました。

報酬構成割合の変更イメージ

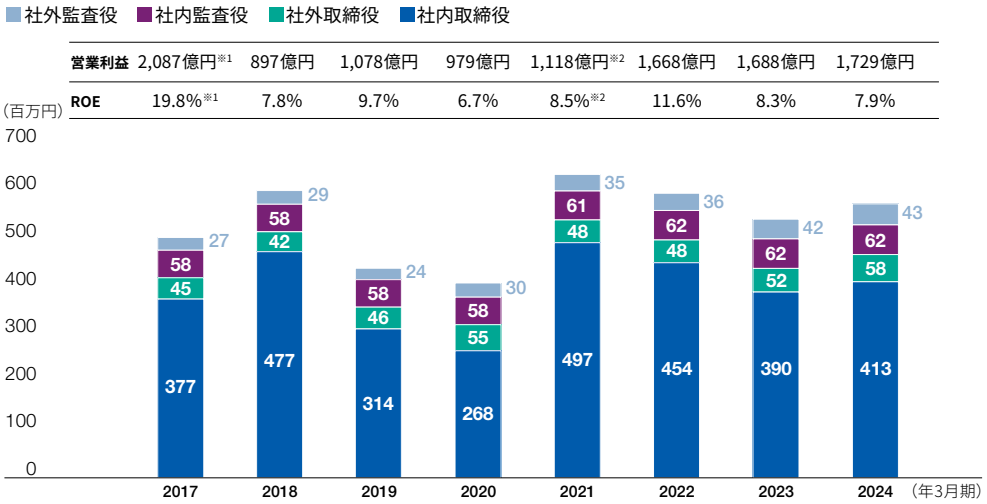


※ 代表取締役社長執行役員CEOが業績目標等を100%達成した場合

PSUの評価指標

区分	評価指標	支給割合
財務指標	中期経営計画における営業利益目標	0～100%
	中期経営計画におけるROIC目標	
未財務指標	中期経営計画におけるCO_2排出削減に関する目標	
	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	
株価指標	相対TSR（対TOPIX）	0～200%

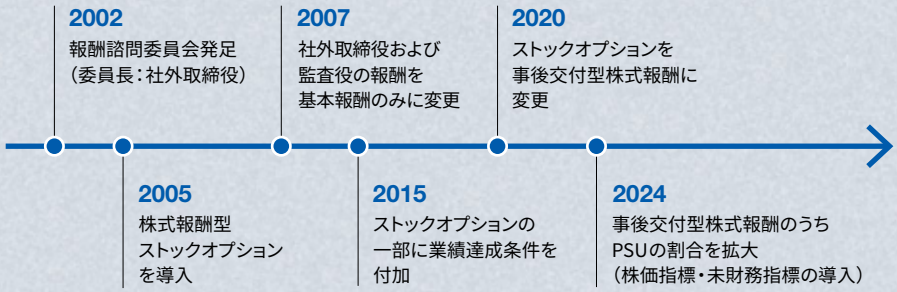
役員報酬合計額の推移



※ 取締役に対する業績連動賞与およ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います。

※1 Qualcommへの事業譲渡益1,444億円を含む
※2 2022年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から米国会計基準に替えてIFRSを適用しており、2021年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。

これまでの主な取り組み



取締役会の実効性評価（プロセス）

実効性評価を踏まえた継続的な改善

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、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、一定期間ごと（3年に1度を目処）に第三者評価機関に評価を依頼しています。

2024年3月期の取締役会評価においては、2022年3月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：執行役員を兼ねない取締役会長 石黒成直 ※当時）が中立的な立場で一次評価を実施し、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、前年度の評価で抽出された課題に対しては、改善の施策を実施し、その結果の検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図るサイクルを回しています。

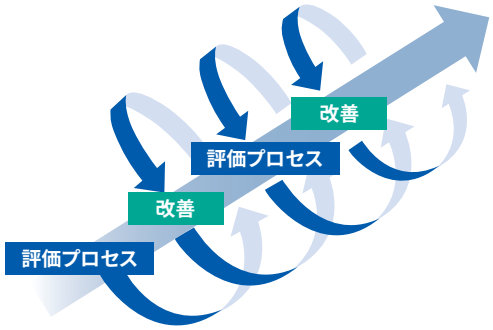
取締役会評価プロセスとガバナンス改善サイクル

評価プロセス

- **アンケート**：11～12月 全取締役・監査役にアンケート
- ↓
- **インタビュー**：12～1月 全取締役・監査役に個別インタビュー
- ↓
- **ディスカッション**：3～4月 コーポレート・ガバナンス委員会および取締役会で分析・まとめを報告しディスカッション
- ↓
- **評価結果**：4月 取締役会で評価結果を決議

改善サイクル

- 評価で抽出された「課題」に関する報告を取締役会年間スケジュールにより計画化
- 改善施策を実施
- 次回取締役会評価で結果を検証
- 以上の評価、課題抽出、改善、評価（検証）のサイクルを毎年回し、継続的にガバナンスを改善



アンケート項目（大項目）

①取締役会の役割・機能（設問+自由記入）
②取締役会の規模・構成（設問+自由記入）
③取締役会の運営状況（設問+自由記入）
④指名諮問委員会の構成と役割（設問+自由記入）
⑤指名諮問委員会の運営状況（設問+自由記入）
⑥報酬諮問委員会の構成と役割（設問+自由記入）
⑦報酬諮問委員会の運営状況（設問+自由記入）
⑧コーポレート・ガバナンス委員会の構成と役割（設問+自由記入）
⑨コーポレート・ガバナンス委員会の運営状況（設問+自由記入）
⑩社外取締役に対する支援体制（設問+自由記入）
⑪監査役の役割・監査役に対する期待（設問+自由記入）
⑫投資家・株主との関係（設問+自由記入）
⑬取締役会の実効性全般（自由記入）
⑭取締役および監査役の自己評価（自由記入）

※ 上記の大項目の下に詳細な小項目を設けて多面的な調査を行っています。実効性評価アンケートは、毎年の継続的な測定が可能なように、一定の質問項目については毎回同じにする一方で、評価の質を高めるために、質問項目の見直しを毎年行っています。また、自由記入欄を多く設け、アンケート項目にとらわれず多様な意見や提言を吸い上げられるようにしています。

詳細は、以下のWebサイトをご覧ください。
取締役会の実効性評価：2024年3月期
https://www.tdk.com/ja/ir/governance/effectiveness_evaluation/index.html

取締役会の実効性評価（結果）

前事業年度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

前事業年度に報告した次の課題については、取締役会の運営方針および年間計画において対応項目として掲げられ、改善への取り組みが認められました。

	課題	進捗
1	取締役会の議論のさらなる進化	取締役会の議論をより大局的かつ中長期的なテーマにフォーカスすべく、コーポレート・ガバナンス委員会は第128期の取締役会の運営方針（重点審議項目）を策定し、当該方針に基づき取締役会の運営が行われた。また、コーポレート・ガバナンス委員会における権限委譲の議論に基づき、2023年7月度取締役会において職務決定権限規程（取締役会付議基準）の改定を行い、執行側への権限委譲を推進した。 さらに、執行側は取締役会における実効的な議論を担保するために、新任役員向け説明会や拠点視察、本社拠点以外での取締役会の開催、技術展示会・社内イベントへの招待など、ボードメンバーへの適切な情報共有を行った。
2	ステークホルダーとのエンゲージメント強化	当社グループの企業価値の向上を目指し、すべてのステークホルダーに当社の成長性・競争優位性についての理解をより深めてもらうべく、取締役会は、Feasibility（実現可能性）が高く、ステークホルダーへの訴求力の高い中期経営計画策定に向けて、多方面からの監督・助言を行った。具体的には、2023年8月から、取締役会や取締役会以外の場（オフ会）において、当社の長期ビジョンやそこからバックキャストする中期経営計画について、複数回の議論を行った。また、全社および各事業部門からの前中期経営計画「Value Creation 2023」の進捗報告と審議を経て、2024年3月度取締役会において、新中期経営計画（第129期～第131期）を決定した。 また、取締役会は、執行側によるステークホルダーとのコミュニケーションの強化を推進すべく、取締役会においてブランディング・PR戦略について複数回の議論を行った。執行側は、統合報告書での情報発信の強化や新たなIRイベントの企画開催に取り組み、一定の成果を得た。 さらに、取締役会は、従業員とのエンゲージメント強化のため、「開かれたボード」と称する活動を開始した。具体的には、秋田地区での取締役会開催と従業員とのパネルディスカッション、成田地区での社外取締役と従業員とのディスカッション、取締役からの従業員向けメッセージなども取り入れて、取締役会の活動を従業員に近づけるための交流や情報発信を進めた。
3	変化の激しい市場動向への対応	グローバル規模での市場分析を含むマーケティング戦略、および地政学・地経学リスクへの対応力を高めるべく、取締役会において、新中期経営計画策定を見据えたグローバルマーケットの動向についての報告を行うとともに、市場状況の変化については、毎回の取締役会の主要事業部門の報告等において議論を行った。また、グループリスクマネジメントについて複数回の議論を行い、地政学・地経学リスクについては、ボードメンバーおよび執行側マネジメント層を対象に、外部有識者による講演会を開催した。

取締役会による最終評価

当社取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会による一次評価を踏まえ、取締役会において複数回の審議を行った結果、取締役会およびその諮問委員会（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）は、その規模や構成、議案や審議内容、議論の状況、経営への反映等々の点から、その実効性が十分に確保されていることを確認しました。さらに、前事業年度における取締役会評価の結果を踏まえた改善を図ることにより、取締役会の実効性向上を継続的に進めていることを確認しました。

今後の課題

今回の取締役会評価の結果、取締役会が今後も取り組んでいくべき主な課題として以下の3点が認識されました。

	項目	進捗
1	取締役会における中期経営計画達成のための意思決定	当社の中期経営計画（第129期～第131期）の執行をモニタリングし、その達成を支援すべく、取締役会は中期経営計画の重要な要素である「事業ポートフォリオ戦略」と「経営レベルでのリスク管理」についての議論を深め、その上で必要な意思決定を行っていく必要がある。 具体的には、「事業ポートフォリオ戦略」においては、事業ポートフォリオの継続的評価と最適化（コア事業への重点投資と次期柱事業の創出および課題事業の対処）について、「経営レベルでのリスク管理」においては、従来から取締役会で議論しているグループリスクマネジメントについて、リスク・ヒートマップを継続的に改良し、重大リスク対応方針・とるべきリスクと必要な対策の観点から、掘り下げた議論を行うことが課題として挙げられる。
2	ステークホルダーとのエンゲージメント活動強化	取締役会による企業価値向上への貢献を果たすため、前期に引き続きステークホルダーエンゲージメント活動の強化を図る。前期においては主に取締役会と内部ステークホルダー（従業員）とのエンゲージメント活動に特化した取り組み（「開かれたボード」活動）を行ったが、当期は「開かれたボード」を継続しつつ、その対象を外部ステークホルダー（投資家、株主等）に拡大し、当社の未財務資本（将来キャッシュ・フローの源泉：人的資本、組織力、技術力、顧客基盤等）やポテンシャルを訴求していく。 また、取締役会において、当社のPR力・ブランド力強化についての議論を行い、執行側によるステークホルダーとのコミュニケーションの強化を推進する。
3	中期経営計画期間を見据えた最適なガバナンス体制の追求	当社は中期経営計画（第129期～第131期）の策定にあたり、長期ビジョン「TDK Transformation Accelerating transformation for a sustainable future」からバックキャストした計画策定を行った。そして、取締役会自身もまた、さらなる実効性向上のために最適な姿に変革していく必要がある。 スキルマトリックスの検証、指名プロセスの明文化を行い、必要なスキルを有する取締役を招聘していくとともに、ガバナンス機能のさらなる向上のために、独立社外取締役過半数体制への移行など、最適なガバナンス体制を追求する。

取締役会の運営方針

コーポレート・ガバナンス委員会は、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、年度ごとに「取締役会の運営方針」を策定するとともに、当該方針に基づき、取締役会の年間議案を審議・決定しています。当期（第129期）の運営方針は以下の通りです。

第129期 取締役会運営の基本方針

取締役、監査役、執行側は、TDKの持続的成長と中長期的な企業価値の向上という共通目的に向けて取り組む。新中期経営計画の初年度である第129期は、取締役会において、中期経営計画達成の重要な要素である事業ポートフォリオ戦略・リスク管理についての議論や中期経営計画期間を見据えた最適なガバナンス体制の追求を行う。

第129期取締役会 重点審議項目

1．事業ポートフォリオ戦略についての議論
2．取締役会におけるリスク管理についての議論
3．最適なガバナンス体制の追求

取締役・監査役・執行役員（2024年6月末現在）

取締役

齋藤 昇
代表取締役

2022年6月 当社代表取締役

2024年4月 当社社長執行役員CEO
兼加湿器対策本部長

山西 哲司
代表取締役

2018年6月 当社代表取締役

2024年4月 当社副社長執行役員

当社Chief Financial Officer

佐藤 茂樹
取締役

2021年4月 当社常務執行役員
当社技術・知財本部長

2021年6月 当社取締役

2024年4月 当社ChiefTechnology Officer

中山 こずゑ
社外取締役

2019年6月 株式会社帝国ホテル社外監査役

2020年6月 当社社外取締役

2022年6月 株式会社南都銀行社外取締役

岩井 睦雄
社外取締役

2021年6月 当社社外取締役

2022年3月 日本たばこ産業株式会社取締役会長

山名 昌衛
社外取締役

2022年6月 当社社外取締役

2023年6月 コニカミノルタ株式会社シニアアドバイザー
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役

2024年6月 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

勝本 徹
社外取締役

2022年4月 ソニーグループ株式会社執行役副社長（2022年6月退任）

2024年6月 当社社外取締役

監査役

石川 将
常勤監査役

2023年6月 当社常勤監査役

桃塚 高和
常勤監査役

2019年6月 当社常勤監査役

Douglas K. Freeman
（ダグラス・K・フリーマン）

社外監査役

2007年9月 フリーマン国際法律事務所（現フリーマン・都留国際法律事務所）代表

2019年4月 慶應義塾大学大学院法務研究科教授

2019年6月 当社社外監査役

山本 千鶴子
社外監査役

2020年6月 山本千鶴子公認会計士事務所所長

2020年8月 小津産業株式会社社外監査役

2021年6月 東京製綱株式会社社外取締役

2023年6月 当社社外監査役

藤野 隆
社外監査役

2021年6月 極東貿易株式会社社外取締役

2023年6月 当社社外監査役

執行役員

社長執行役員CEO
齋藤 昇

副社長執行役員
山西 哲司

常務執行役員
Michael Pocsatko
Andreas Keller
佐藤 茂樹

執行役員
Albert Ong
指田 史雄
Ji Bin Geng
Werner Lohwasser
生嶋 太郎
橋山 秀一
Roshan Thapliya
Ludger Trockel
筒井 隆雄
福地 育雄
Joe Kit Chu Lam
Jim Tran
高橋 毅

※ 経歴のうち現任のもののみ記載しています。

10年間の主要財務データ

2022年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から米国会計基準に替えてIFRSを適用しており、
2021年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。科目名はIFRSに準じて表記しています。

百万円

連結業績指標	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)	**2024/3 (IFRS)**
売上高	1,082,560	1,152,255	1,178,257	1,271,747	1,381,806	1,363,037	1,479,008	1,902,124	2,180,817	**2,103,876**
海外売上高（内数）	989,348	1,061,203	1,073,024	1,158,004	1,268,437	1,252,634	1,361,803	1,753,086	2,004,381	**1,919,245**
売上原価	802,225	831,123	855,948	928,525	985,321	959,714	1,052,410	1,338,276	1,596,295	**1,500,858**
販売費および一般管理費	199,795	227,185	239,446	257,630	287,561	289,771	328,217	410,568	434,803	**452,520**
営業利益	72,459	93,414	208,660	89,692	107,823	97,870	111,814	166,775	168,827	**172,893**
税引前利益	74,517	91,839	211,717	89,811	115,554	95,876	117,263	172,490	167,219	**179,241**
親会社の所有者に帰属する当期利益	49,440	64,828	145,099	63,463	82,205	57,780	74,681	131,298	114,187	**124,687**
固定資産の取得	102,525	160,674	167,631	178,612	173,592	173,429	212,196	291,337	275,709	**218,589**
減価償却費	80,249	83,224	87,491	92,171	106,631	124,984	148,356	177,031	206,285	**190,546**
研究開発費	70,644	84,920	91,254	102,641	115,155	117,489	127,409	165,250	179,467	**188,860**
営業活動によるキャッシュ・フロー	142,850	151,563	160,136	91,310	140,274	222,390	230,855	178,987	262,772	**447,007**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(127,312)	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)	(41,964)	(231,488)	(281,546)	(234,402)	**(216,592)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(35,243)	29,305	(37,753)	110,088	9,435	(121,769)	21,082	113,743	14,947	**(146,368)**
フリー・キャッシュ・フロー	15,538	10,978	89,025	(154,789)	95	180,426	(633)	(102,559)	28,370	**230,415**
現金および現金同等物の期末残高	265,104	285,468	330,388	279,624	289,175	332,717	380,387	439,339	506,185	**649,998**
資産合計	1,404,253	1,450,564	1,664,333	1,905,209	1,992,480	1,943,379	2,359,663	3,041,653	3,147,027	**3,415,304**
親会社の所有者に帰属する持分	738,861	675,361	793,614	824,634	877,290	843,957	958,929	1,300,317	1,458,446	**1,707,332**
有利子負債	268,332	335,737	334,132	483,019	520,268	424,690	521,822	679,813	752,158	**685,736**
運転資本	352,364	289,760	388,542	296,899	208,165	247,577	202,547	470,814	603,000	**711,085**
発行済株式数（千株）	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	388,772※	388,772	388,772	**388,772**

1株当たり指標※										円
基本的当期利益	¥392.78	¥514.23	¥1,150.16	¥502.80	¥651.02	¥457.47	¥197.06	¥346.44	¥301.19	**¥328.70**
親会社所有者帰属持分	5,865	5,355	6,289	6,532	6,947	6,681	2,530	3,431	3,845	**4,500**
配当金	90.00	120.00	120.00	130.00	160.00	180.00	60.00	78.33	106.00	**116.00**
配当性向（%）	22.9	23.3	10.4	25.9	24.6	39.3	30.4	22.6	35.2	**35.3**

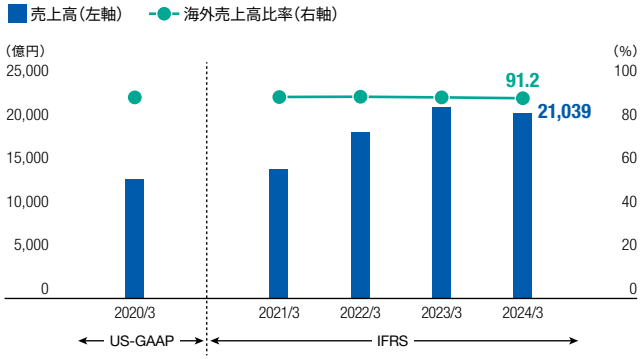
主要財務指標										
海外売上高比率（%）	91.4	92.1	91.1	91.1	91.8	91.9	92.1	92.2	91.9	**91.2**
売上高研究開発費比率（%）	6.5	7.4	7.7	8.1	8.3	8.6	8.6	8.7	8.2	**9.0**
営業利益率（%）	6.7	8.1	17.7	7.1	7.8	7.2	7.6	8.8	7.7	**8.2**
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）（%）	7.2	9.2	19.8	7.8	9.7	6.7	8.5	11.6	8.3	**7.9**
ROA（総資産利益率）（%）	4.0	4.7	9.3	3.6	4.2	2.9	3.5	4.9	3.7	**3.8**
ROIC（投下資本利益率）（%）	5.4	6.7	13.4	5.2	5.7	4.3	5.2	7.4	5.5	**5.3**
自己資本比率（個別）（%）	43.0	37.7	44.0	34.6	29.0	24.9	29.2	32.0	34.8	**35.0**
D/Eレシオ（倍）	0.36	0.50	0.42	0.59	0.59	0.50	0.54	0.52	0.52	**0.40**

※ 2021年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました。発行済株式数、1株当たり指標の基本的当期利益、親会社所有者帰属持分、配当金は、
2021年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して算定しています。

連結業績ハイライト

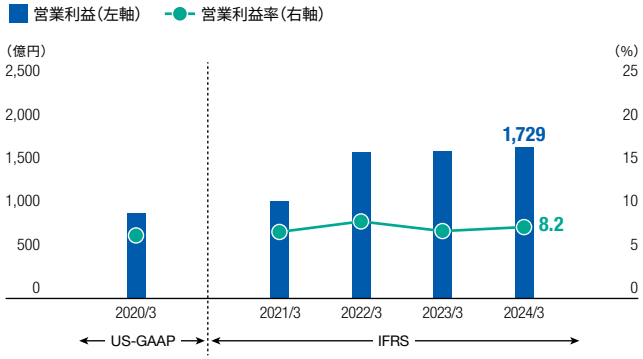
2022年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から米国会計基準に替えてIFRSを適用しており、2021年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。科目名はIFRSに準じて表記しています。

売上高 / 海外売上高比率



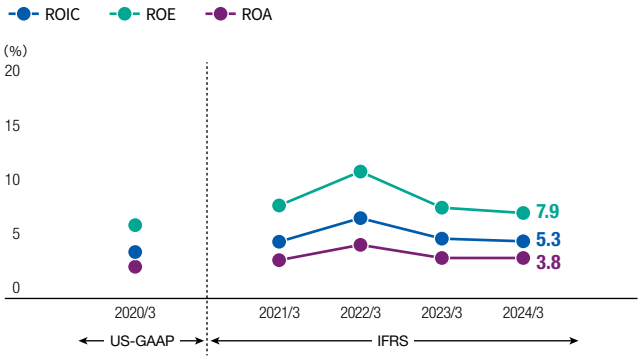
2024年3月期の売上高は前期比3.5%減の21,039億円となりました。ICT市場においては最終需要の低迷が継続し、低調に推移しました。自動車市場では、xEVの生産台数が前期を上回りましたが、一部地域での部品在庫調整が長引き、期初に想定した需要を下回りました。産業機器市場では、設備投資需要全般が低調に推移しました。海外売上高比率は同0.7ポイント低下し91.2%となりました。

営業利益 / 営業利益率



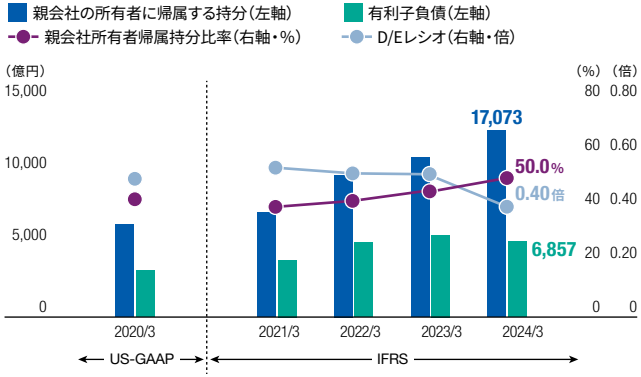
2024年3月期の営業利益は前期比2.4%増の1,729億円となり、2017年3月期計上の事業譲渡益を除いたベースでは過去最高を更新しました。営業利益率は8.2%となりました。円安による増益効果に加え、小型二次電池の販売数量増加、合理化コストダウンの推進、前期に実施した構造改革効果、販売費および一般管理費の効率化が寄与しました。

ROIC / ROE / ROA



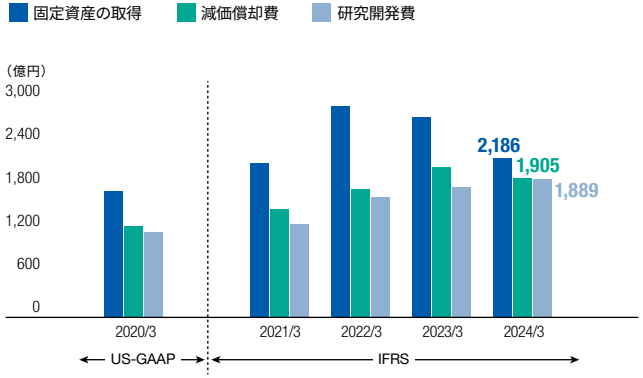
2024年3月期のROEは、親会社の所有者に帰属する持分が増加したことにより、前期比0.4ポイント低下し7.9%となりました。ROAは同0.1ポイント改善の3.8%となりました。ROICは同0.2ポイント低下の5.3%となりました。なお、ROICについては、2027年3月期の目標として8%以上、中長期的には12%以上を目指していきます。

親会社の所有者に帰属する持分（比率）/ 有利子負債 / D/Eレシオ



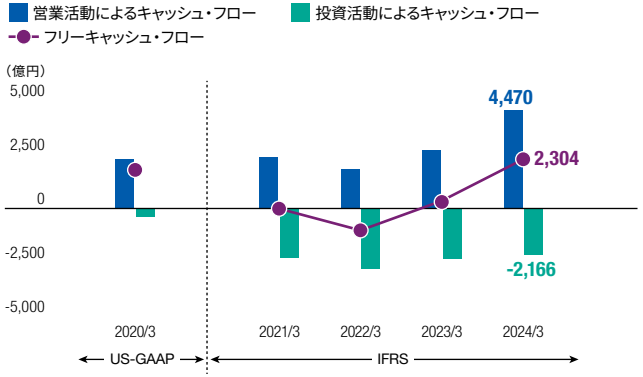
2024年3月期末時点の親会社の所有者に帰属する持分は前期末比17.1%増の17,073億円となりました。主に在外営業活動体の換算差額が増加した結果、その他の資本の構成要素が1,647億円増加し、親会社所有者帰属持分比率は同3.7ポイント上昇の50.0%となりました。有利子負債は借入金の返済が進んだことで同8.8%減の6,857億円となりました。その結果、D/Eレシオは同0.12ポイント低下の0.40倍となりました。

固定資産の取得 / 減価償却費 / 研究開発費



2024年3月期は固定資産の取得が前期比20.7%減の2,186億円、減価償却費が同7.6%減の1,905億円、研究開発費が同5.2%増の1,889億円となりました。2022年3月期を初年度とする前中期経営計画期間では、3年間累計の設備投資額を7,500億円と予定していましたが、為替変動による増加分約1,000億円に加え、今後成長が期待できる事業に対して先行投資を行い、3年間累計で7,856億円となりました。

キャッシュ・フロー



2024年3月期のフリー・キャッシュ・フローは2,304億円のプラスとなりました。継続的な在庫適正化による運転資本の減少により、営業キャッシュ・フローが大きく改善したことに加え、設備投資についても需要動向を慎重に判断しながら実行したことで、期初想定の2,600億円から約400億円減少しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは2023年3月期から大幅に増加しました。

IR活動

情報開示に関する基本方針

当社グループは、株主・投資家などのステークホルダーに対して、適時、適切な情報開示を行うことで、経営の公正と透明性を維持します。また、当社グループは、株主・投資家や顧客、調達先、従業員、地域社会などのステークホルダーはもとより、広く社会とのコミュニケーションを積極的に行い、これらの方々が持つ期待やニーズ、さらには当社グループとは異なる価値観、意見にも耳を傾け、適宜、企業活動に反映させます。

IR活動の目的

当社は、IR活動の目的を誠実かつ公平な情報開示により、経営の委託者である株主に対する受託者としての説明責任のみならず、投資家・アナリストなどを含めたステークホルダーの皆様への説明責任を十分に果たし、長期的な信頼関係を構築すること、双方向コミュニケーションを通じて信頼や評価を得ることにあると考えています。この目的を不断に追求するために、必要とされる情報を継続的に提供するとともに、外部者の視点によるご意見を経営改善に活用するためのIR活動を展開します。

年間対話回数

	2023年3月期	2024年3月期
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回
技術説明会	—	1回
マネジメント面談件数	50件	61件
個別面談件数（カンファレンスを含む）	347件	435件
証券会社主催カンファレンス	7回	7回
海外ロードショー	2回	4回

株主との対話の実施状況

項目	実施内容
株主との対話の主な対応者	社長執行役員CEO、副社長執行役員CFOおよび経営幹部、株主・投資家対応の専任部門であるIR・SRグループが主体
対話を行った株主の概要	国内外のアクティブ、パッシブの機関投資家、グロース、バリューなどの投資スタイルの投資家や多様な株主と対話を実施
対話の主なテーマや株主関心事項	経営方針、課題認識、財務戦略、個別事業戦略に対する進捗、ESGを含む未財務活動への取り組みに対する進捗、地政学的リスクに対する対応などが挙げられ、これらについて建設的かつ活発な対話を実施しています。
株主の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	株主・投資家との対話の中で得られた数多くの意見や認識した課題をIR・SRグループで整理し、四半期ごとに経営会議や取締役会に報告するなど、社内に対するフィードバックを強化しています。 2024年3月期実績：4回
フィードバックを踏まえて、取り入れた事項	役員報酬への未財務項目の連動を決定
フィードバックを踏まえて、現在検討中の課題	社外取締役と投資家との対話機会の創出 事業ポートフォリオマネジメント進捗状況に関する開示

当社のIR活動に対する外部評価

統合報告書

第3回日経統合報告書アワード 優秀賞

NIKKEI 日経統合報告書アワード Integrated Report Award

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）
GPIF の国内株式運用機関が選ぶ
優れた統合報告書（1機関）
改善度の高い統合報告書（2機関）

IRサイト

株式会社ブロードバンドセキュリティ
Gomez IRサイトランキング2023
優秀企業：銀賞

大和インベスター・
リレーションズ株式会社
2023年インターネットIR表彰　優良賞

日興アイ・アール株式会社
2023年度全上場企業ホームページ
充実度ランキング総合部門 最優秀サイト

一般社団法人 日本IR協議会

IR向上企業プレミアム

IR継続企業プレミアム

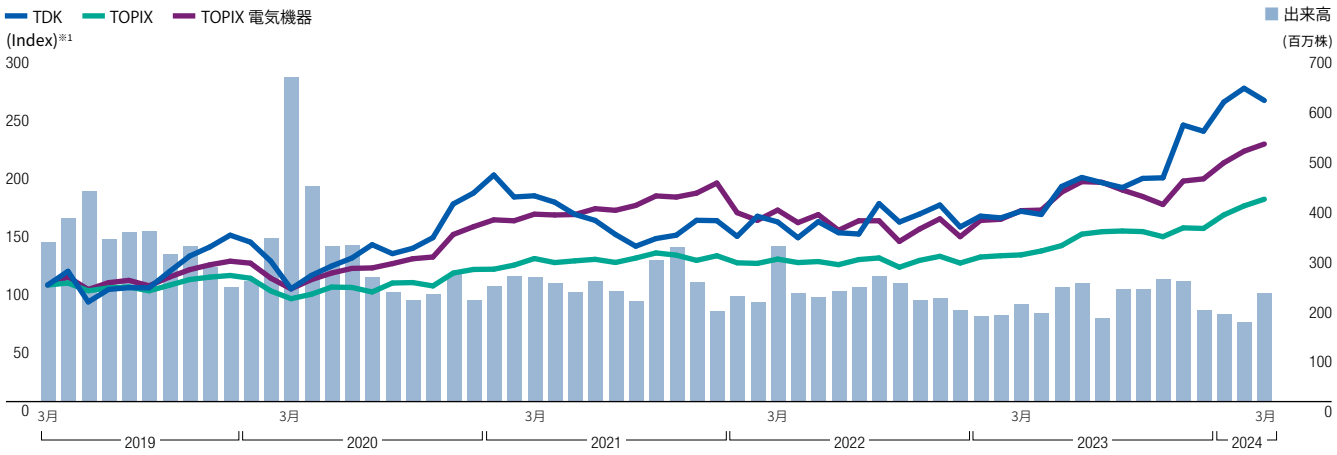
会社概要

（2024年3月31日現在）

商号	TDK株式会社・ 英文商号TDK Corporation
登記上の会社名	TDK株式会社
本社	東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋髙島屋三井ビルディング
設立年月日	1935年12月7日
発行可能株式総数	1,440,000,000株
発行済株式の総数	388,771,977株

株主数	27,031名
資本金	32,641,976,312円
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	6762
従業員数	101,453名（連結）
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人

株価・出来高推移



株主総利回り(TSR)※2

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
株主総利回り	98.7	181.0	161.2	174.0	273.4
（比較指標：配当込みTOPIX）	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

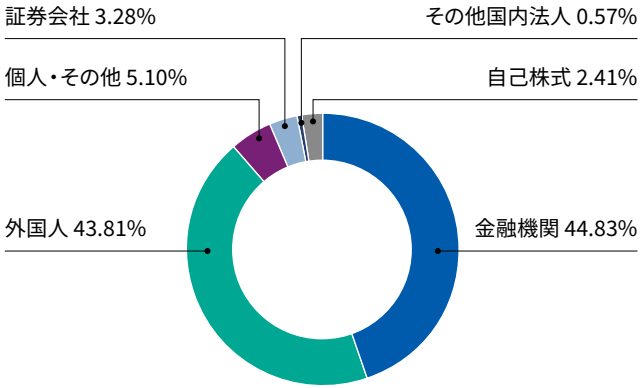
※1　2019年3月最終日の株価データを100としています。
※2　各期における株主総利回りの計算式は以下の通りです。
（各事業年度末日の株価＋当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額）÷ 当事業年度の5事業年度前の末日の株価

大株主の状況（上位 10 名）

株主名	持株数（千株）	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）	102,039	26.90
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	52,147	13.74
JP MORGAN CHASE BANK 385632	16,314	4.30
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,111	2.14
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,517	1.98
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVE	6,855	1.81
CITIBANK, N.A. -NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	5,607	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,994	1.32
GOVERNMENT OF NORWAY	4,090	1.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,660	0.96

※ 上記のほか、自己株式が9,381千株あります。

株式分布状況



TDK株式会社

東京都中央区日本橋二丁目5番1号

日本橋髙島屋三井ビルディング

https://www.tdk.com/ja/index.html