

# 統 合 報 告 書





# 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 歴代社長の経営哲学
- 06 成長の軌跡

### CEOメッセージ



- 07 激動の時代においても自力を高め、  
TDK Unitedの総力を強化します。
- 13 特集 AIエコシステム市場への貢献

## 第1章

## TDKの長期ビジョン

- 15 長期ビジョン
- 16 長期ビジョンを実現するTDKの  
価値創造プロセス
- 17 ブランドアイデンティティリニューアル
- 18 重要課題(マテリアリティ)
- 19 企業価値向上との関係
- 20 重要課題(マテリアリティ)一覧

## 第2章

## TDKの成長戦略

### 中期・成長戦略

- 22 中期経営計画のポイント
- 23 CFOメッセージ

### フリー・キャッシュ・フロー(FCF)創出の最大化

- 27 現在の事業
- 28 事業別戦略(受動部品、センサ応用製品、  
磁気応用製品、エネルギー応用製品)

### 期待成長率の向上

- 32 価値創造を支える未財務資本
- 33 CTOメッセージ
- 35 R&D・マーケティング
- 36 知財戦略
- 37 特集 TDK Unitedが可能にした  
PositionSense™の開発

- 38 ソフトウェア・CVC
- 39 CHROメッセージ
- 40 人財戦略

### 資本コストの低減

- 42 設計・生産(モノづくり)・品質・DX推進
- 43 特集 TDKのモノづくりをTransformする  
「小集団活動」
- 44 グループガバナンスの高度化
- 45 気候変動への対応
- 47 人権の尊重
- 48 リスクマネジメント
- 49 投資家との対話

## 第3章

## TDKのガバナンス

- 51 社外取締役対談



- 53 ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー
- 54 コーポレート・ガバナンス体制
- 55 取締役会・委員会等の活動状況
- 56 サクセッションプラン
- 57 スキルマトリックス
- 58 役員報酬
- 60 取締役会の実効性評価
- 62 取締役・監査役・執行役員

## データセクション

- 63 10年間の主要財務データ
- 64 会社概要

### 報告対象範囲など

対象期間：  
2025年3月期  
(2024年4月1日～2025年3月31日)  
(2025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。

## 発刊にあたって — 統合報告書は、TDK United ReportにTransformしました —

### TDK United Report 2025のポイント

#### 「TDK United Report」に変更した意図

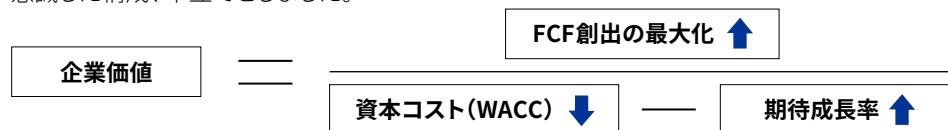
2025年で創立90周年を迎えるTDKグループは、M&Aなどで仲間になった会社を「統合」するのではなく、相手のカルチャーを尊重し「United (融合)」することで、事業ポートフォリオを変革させ続けながら大きく成長してきました。TDK Unitedの根底には、「人」が全てという考えと、当社に長年根付いている独自の企業文化「機能対等<sup>※</sup>」があります。この「TDK United ー多様性の尊重」というTDK独自の考えに立ち返り、2025年版から、TDK United ReportにTransformすることとしました。

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。

※機能対等とは、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TDKの組織風土を指しています。

#### 「TDK United」で長期ビジョンを実現し、企業価値向上に向けた取り組みを伝える

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、期待成長率の向上の3つの要素が重要だと考えています。TDK Unitedのチームメンバー（従業員）それぞれの取り組みが、この3つの要素にどのように寄与しているのか伝えることを意識した構成、章立てとしました。



#### 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、2025年版より「TDK United Report」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。



### TDK United Report (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。

統合報告書では企業価値向上に向けたストーリーを重視し、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 (2025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、磁性技術で世界をリードする総合電子部品メーカーです。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、エネルギー応用製品の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。



創立  
**90周年**  
1935年～



海外従業員比率  
約**90%**  
全従業員数 105,067人



海外売上高比率  
約**90%**  
売上高 2兆2,048億円

#### TDKの成長を確固なものとする財務資本

営業利益(営業利益率)

**2,242億円 (10.2%)**

フリー・キャッシュ・フロー(売上高比)

**2,010億円 (9.1%)**

ROIC

**6.7%** [2027年3月期  
目標値:8%以上]

株主資本比率

**50.8%**

D/Eレシオ

**0.34倍**

#### TDKの成長を支える未財務資本

##### 顧客基盤

さまざまなグローバルのお客様との長期的で良好な関係  
(マーケットイン・コンセプトアウトの発想で高シェアを維持)

##### 技術力



研究開発費(売上高比)

**2,536億円 (11.5%)**



CVC投資数<sup>※1</sup>

**45社**

##### 人的資本



女性管理職比率<sup>※2</sup>

**23.0%**



チームメンバー・  
エンゲージメント調査<sup>※3</sup>  
コミュニケーションスコア

**68pt**

##### 組織力



独自の企業文化  
(TDK Venture Spirit・  
多様性の尊重 TDK United、機能対等)

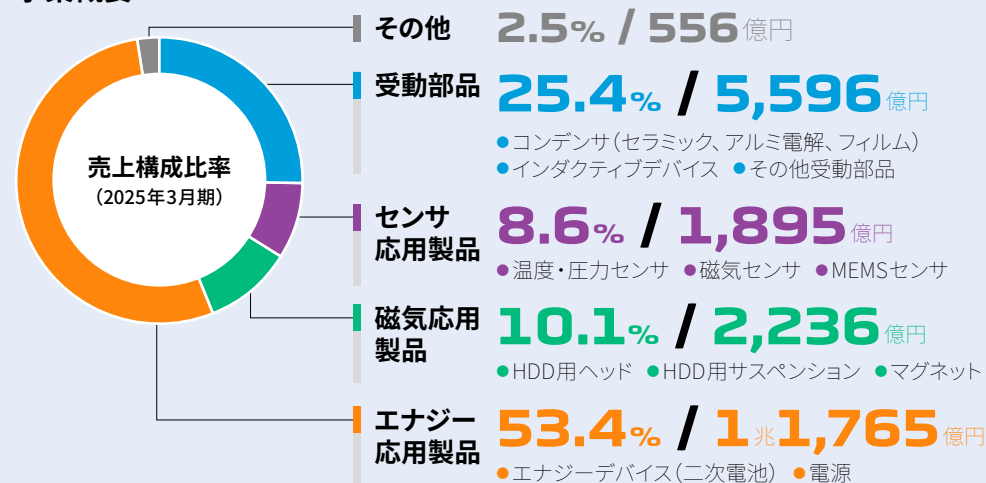


拠点

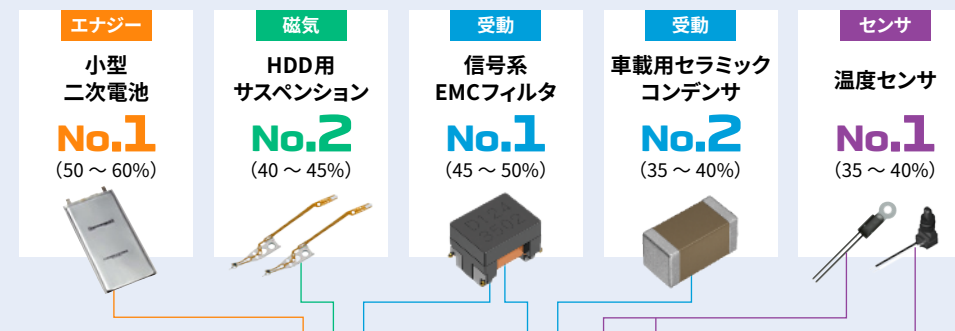
世界 **30** 以上の国・地域  
**250** カ所超

※1 2025年6月時点 ※2 TDKグループ ※3 2024年9月時点

### 事業概要



### 主な高シェア製品



### 分野別売上構成



※ 事業別の業績推移は、現在の事業をご覧ください(▶ P.27)。



## 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（現東京科学大学）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さかのぼります。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用途に会社の

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中、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。この不変の精神の下、これまでに定めたTDK Value Structureを2025年3月期に見直し、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。

創造によって  
文化産業に  
貢献する  
社是

創造によって文化、産業に貢献する

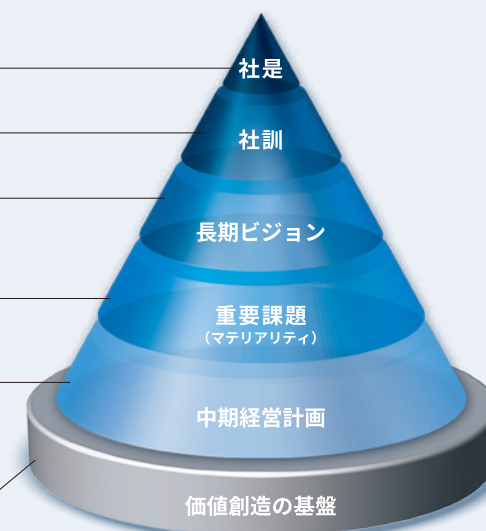
夢 勇気 信頼

**TDK Transformation**  
Accelerating transformation  
for a sustainable future

長期ビジョン実現に向けて  
取り組む重要課題

長期ビジョンを実現するための  
3年間の活動計画

価値創造するうえで  
前提となる価値観／規範／ルール



## 歴代社長の経営哲学

TDKにおいては、多様なバックグラウンドを持つチームメンバー（従業員）が活躍しています。

「TDK United」は、異なる個性の融合を通じてチームワークで価値を創造する組織文化として、当社の持続的な成長を支えています。

歴代社長の経営哲学の中にも「個の尊重」「チームワークの重視」といった企業文化を伝える言葉が数多くあります。

“人というのは、育成するというよりも自ら育つものだと思うんです。”

それだけにわれわれの仕事は、いかに研究者たちをその気にさせるかということだと思うんです。



1935年12月～1947年12月  
齋藤 憲三（初代）

“積極的に  
どんどんやればいい。”

それで責任そのものについては下のものに取らすじゃなくて上のものが責任とるからひとつやれ、というような意気込みでないと、やっぱり伸びていけないと思うだけだね。



1947年12月～1969年1月  
山崎 貞一（第2代）

“絶えず、創意工夫を心がけることです。”

常日頃、創意工夫を心がけ、『何故』という問題意識をもたねば、創造は生まれません。



1987年2月～1998年6月  
佐藤 博（第5代）

買収後はTDK色に染めるのではなく、各企業によって異なる考え方や文化を尊重し、事業の主導権を渡すアプローチをとってきました。多種多様な人財がそれぞれの得意とする能力を最大限に発揮する「多様性の強さ」を培い、それが非連続な自己変革の原動力となってきました。



2016年6月～2022年3月  
石黒 成直（第8代）

“「失敗を恐れずチャレンジする精神」  
「早い意思決定と信頼の醸成」  
「役職、職制、部門を超えた本音の討議」という3つの行動指針を策定。”



2006年6月～2016年6月  
上釜 健宏（第7代）



1969年1月～1983年2月  
素野 福次郎（第3代）

“会社というのは無形資産が大事だ。  
人財育成は金がなくてもやれ。  
企業は人で成り立っているんだ。  
企業というのは  
人を育てる場であると同時に己を磨く道場である。”

“会社では全員それぞれに役割があり、それを果たすための議論では対等だ。社風を残したくて、社長になってから「機能対等」とよく言った。”



1998年6月～2006年6月  
澤部 肇（第6代）

“目指しているのは一体化ではありません。私は、「One TDK」とは決して言いませんし、あるべき姿だとも思いません。  
当社の目指す姿は、  
言ってみれば  
「TDK United」、  
それぞれが自立した  
個人、組織の融合です。”



2022年4月～現在  
齋藤 昇（第9代）



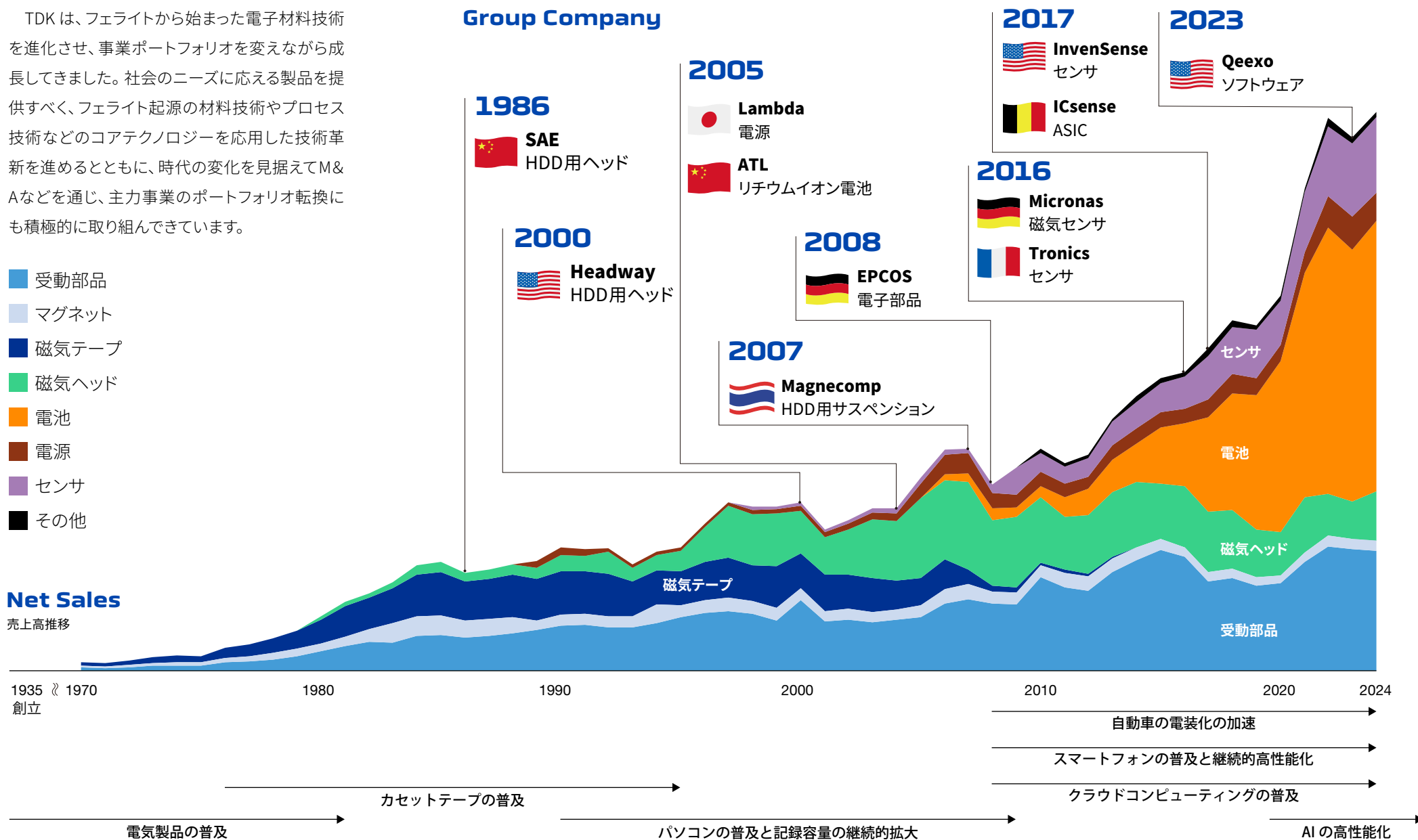
## 成長の軌跡

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M&Aなどを通じ、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。

- 受動部品
- マグネット
- 磁気テープ
- 磁気ヘッド
- 電池
- 電源
- センサ
- その他

### Net Sales

売上高推移



## CEOメッセージ

代表取締役  
社長執行役員CEO

齋藤 昇

激動の時代においても自力を高め、  
TDK Unitedの総力を強化します。

Q1

前期(2025年3月期)の業績をどのように総括していますか？

A1

中期経営計画における財務KPIは、全ての項目で期初目標値を達成しました。特に、フリー・キャッシュ・フロー (FCF) は期初想定の水準を大きく上回ることができました。

2024年5月、TDKグループは10年後を通じてTDKが標榜する  
ありたい姿である長期ビジョン「TDK Transformation」と、それ

を実現するための3年間(2025年3月期～2027年3月期)の活動計画となる中期経営計画を発表しました。この中期経営計画は、長期ビジョンからのバックカスティングに基づいて策定したものです(▶P.21)。

現中期経営計画の初年度となる前期(2025年3月期)においては、連結売上高が前期比4.8%増の2兆2,048億円、営業利益も同29.7%増の2,242億円と、過去最高額を更新しました。またROEは9.5%、ROICは6.7%、営業利益率は10.2%となるなど、財務KPIの全ての項目で期初想定値を達成しました。

経営上重視しているフリー・キャッシュ・フロー (FCF)においても、期末時点で2,010億円と、期初の想定水準(150億円)を大きく上回ることができました。これには、増益に加えて設備投資の減少や運転資本の削減などの効果が働いています。言い換えれば、変えられない外部環境をしっかりと注視しながらも、自分たちでコントロールできる設備投資や在庫管理などにおいて「自力」を発揮した結果である、と私は捉えています。

### 財務KPIの進捗

		2025年3月期 実績	2027年3月期 目標
成長性	売上高(億円) (年率換算成長率)	22,048	25,000(約5%)
	ROE	9.5%	10%以上
効率性	ROIC(事業ROA) (>WACC)	6.7%(<7.0%)	8%以上
	営業利益率	10.2%	11%以上
財務健全性	株主資本比率	50.8%	50%水準
	D/Eレシオ	0.34倍	0.3～0.4倍
為替前提		152.66円/US\$	135円/US\$

3年前の社長就任以来、私は自分たちができること、やるべきことに集中し、「自力」を高めることが重要だと発信し続けてきました。この1年においても、当社の事業を取り巻く環境は非常に不透明かつダイナミックな変化の連続でしたが、その中でも上記の業績を達成できたのは、全世界のチームメンバー(従業員)が外部環境の変化を見据えつつ、それぞれの持ち場で「自力」の強化に地道に取り組んできた結果であると評価しています。

足元においても、世界経済の見通しは非常に不透明な状況



## CEOメッセージ

にあります。外部環境そのものは自分たちだけで変えることはできませんが、品質や生産性、技術力などといった製造業としての基本的な力は、自らの努力でまだまだ改善し得るものです。だから私は、まず自分たちの足元の状況に目を向け「自力でコントロール可能なことに精一杯集中しよう！（Control the Controllable）」と全世界のチームメンバーに呼びかけています。生産拠点についても、地政学的リスクを見据えてチャイナプラスアルファを推進しており、インドや東南アジア諸国に拠点の分散を図っています。



今回の統合報告書は、投資家の皆様との対話を強化するよう、企業価値向上の算定式を踏まえた構成にしました。現中期経営計画では、企業価値を向上させるには、FCF創出の最大化と資本コストの低減、そして期待成長率の向上が重要であるとの考えの下、「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）」の3つのポイントを掲げ、それぞれについて積極的な施策を実行しています。第1のポ

イント「キャッシュ・フロー経営の強化」については、2024年3月期期初想定3年間累計FCFの見通し2,600億円に対して、上述の通り中期経営計画の初年度として大きな成果を上げることができました。残り2つについても、着実に進捗していると認識しています。

### Q2 先手の事業ポートフォリオマネジメントを掲げていますが、このうち重点モニタリング事業への対策は進捗しましたか？

A2 27ある重点モニタリング事業（CBU）のうち、1つのCBUはターンアラウンド達成、7つのCBUにおいては事業譲渡・事業終息を決定しました。今後も成長戦略の推進を第一義として継続的な活動を強化していきます。

中期経営計画の第2のポイント「事業ポートフォリオマネジメントの強化」に関しても、2025年3月期に進捗がありました。事業ポートフォリオマネジメントにおいて第一義とすべきは「成長戦略の推進」であるとの考えの下、約80のキャッシュフロー・ビジネス・ユニット（CBU）ごとにCBU長ともディスカッションを重ね、当社としての成長を実現していくにはそれぞれのユニットが何をすべきかを決めています。

事業ROA（ROIC）と事業将来性がともに低い「重点モニタリング事業」については、2024年5月以降、27のCBUについて議論し、早期のターンアラウンドに向けた施策を検討・実行してきました。この結果、HDD用サスペンションという1つのCBUについては、2025年3月期のうちにターンアラウンドを達成し、HDD用ヘッドも収益の改善が進んでいます。

一方、7つのCBUについては2025年4月末時点で、事業譲渡・

事業終息を判断しました。このうちマグネット事業の中にあるマグネット応用製品（マグロール）と、マイクロアクチュエータ事業については、新たなオーナーの下での事業継続が最適との結論となり、事業譲渡の合意に至りました。また、受動部品における高周波部品のPV（太陽電池）とSESUB（半導体内蔵基板）、その他事業におけるEDLC（電気二重層キャパシタ）の、合計3つのCBUについては、事業終息を決定しました。

残り19のCBUについても、ターンアラウンドに向けた施策を内部で継続するとともに、戦略的オプションについてもさまざまな観点で議論を進めています。なお、マグネット事業については、以前から課題となっていた品質コストの低下を図っています。従来の自動車市場向けのみならず、再生エネルギー向けの需要を取り込むなど製品構成の見直しも進め、収益構造の改善を進めています。

### Q3 成長領域となる事業はどのように強化していきますか？

A3 「AIエコシステム市場」を当社の最重要の成長ドライバーと捉え、投資を積極化していきます。

先手の事業ポートフォリオマネジメントにおいては、重点モニタリング事業のターンアラウンドを図るとともに、成長ポテンシャルが高い「成長領域」の事業群に対しても積極的に施策を打っていきます。

長期ビジョン「TDK Transformation」の実現にあたり、非常に大きな成長ドライバーになると見ているのがAI関連の市場です。現在さまざまな領域で急速に進行している「AIによるTransformation」というマクロな潮流を、当社の視点から捉え

## CEOメッセージ

### AIエコシステムにおける貢献



直してみれば、AIの浸透・拡大が当社の多くの事業分野に対しポジティブな影響を与えることが予想できると考えています。

例えば、データセンターで消費される電力量の増加に対しては、当社の電子部品が省電力に貢献していくことが見込まれます。HDD用ヘッドおよびサスペンションについても、データセンターにおけるデータ蓄積量の増加が追い風となるはずですが、このほか、約2年前に市場投入したシリコン負極電池は従来品よりエネルギー密度を高めたものとなりますが、エネルギー密度が高い電池を必要とするAIスマートフォンの成長とともに需要が拡大しています。また、AI活用が拡大することでさまざまな

データの活用量も増えていくことから、センサの需要もますます高まっていくと予想されます。

このように、データセンターやサーバーのみならず、エッジAI端末、AIを搭載する自動車やインフラ、半導体製造装置なども今後大きな成長を遂げていくと見ています。社会へのAIの浸透・拡大が、TDKのさまざまな事業において成長ドライバーと目されることから、当社ではAIに関連する幅広いマーケットを「AIエコシステム市場」と定義しました。このAIエコシステム市場に関連した事業の多くは、既に事業ポートフォリオマネジメントにおいて「成長領域」に位置づけていますが、今後は戦

略投資枠も活用しながら、それらの事業に対しより積極的な投資を実行していく考えです。

また現有の事業に加えて、AIエコシステムの発展に寄与するさまざまな新分野に対しても、後述するようなM&Aも含めた積極的な投資を行っていく方針です。

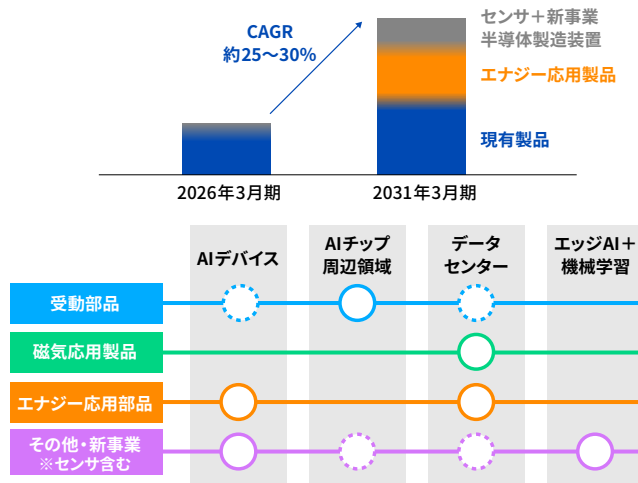
その一つは、産業機械市場における「予知保全」の分野です。この分野では、2024年7月に設立した新会社TDK SensEIによって、生産や物流現場における機械・設備の異常をリアルタイムでモニタリングする新製品「edgeRX」を、2025年3月にリリースしました。



## CEOメッセージ

また、中長期的に成長が見込まれる「ARグラス」に向けた技術開発も強化していきます。同市場に対しては、従来比10分の1サイズの超小型フルカラーレーザーモジュールや、骨伝

### AI市場向け売上高(2026年3月期予想・2031年3月期目標)



※実線円は上記グラフ売上高集計値。点線円は集計に含まれないが売上実績あり。

製品群		主な用途および機能
現有製品	受動部品	・半導体高機能化への貢献、高速化・冗長設計への対応 ・パワーユニット系
	HDD用ヘッド・サスペンション	・データの信頼性確保、高記録密度化への貢献、低消費電力
	中型二次電池	・データセンター電力の冗長性確保 ・バッテリーバックアップユニット(BBU)の小型化
	半導体製造装置	・半導体製造プロセス革新への貢献 ・ロードポート等の強化、材料+製造技術の強化
センサ+新事業		・AIを活用したセンサ+α付加価値の提供 ・SensEI等のソフトウェアビジネスの展開

導スピーカー用のPiezoHaptics、リチウムイオン電池、全固体電池など、ARグラスの小型軽量化・効率化に貢献する多様なソリューションを提供していく計画です。また、これら現有製品に加えて、ARグラス関連技術領域をさらに強化するため、2025年6月に発表の通り、北米のSoftEye,Inc.を買収しました。SoftEyeは、アルゴリズム、カメラ、低消費電力チップ設計における専門知識を有しており、低消費電力で高度なアイトラッキング(視線追跡)や物体認識を可能にします。

※TDK、スマートグラスへのAI導入にむけ米国のSoftEyeを買収、更なるAIエコシステムへの貢献を強化(2025年6月19日 プレスリリース)

[https://www.tdk.com/ja/news\\_center/press/20250619-01-acquisition-of-SoftEye.html](https://www.tdk.com/ja/news_center/press/20250619-01-acquisition-of-SoftEye.html)

さらに「半導体製造装置」の分野にも期待しています。これまであまりハイライトしていませんでしたが、当社は電子部品の自動装着機などで培ったFA(ファクトリーオートメーション)技術やクリーン化技術をベースに、同業界でも確固たるポジションを築いています。今後はAIの進展でさらに重要度が増すと予想されるフリップチップボンディングなどの後工程の製品群を中心に、戦略投資をより積極化させていく方針です。

AIエコシステム市場向けの売上高は、現時点(2025年4月発表時点)ではまだ全社売上高の1割強程度にとどまっていますが、中長期的には年率25~30%の成長を実現できると見込んでいます。多種多様な製品・サービス・ソリューションを通じてAIエコシステム市場の発展に貢献することは、社会のTransformationに貢献するとともに、当社の持続的な成長をけん引していきます。その意味で、まさに長期ビジョンに掲げた「TDK Transformation」の実現に直結するものだと考えています。

### Q4 未財務資本の強化に向けては、どのような取り組みを実施していますか？

**A4** 未財務資本の強化に向け、人的資本を重視する観点の下、CHRO職を新設しました。また、さまざまなサステナビリティ領域に対する取り組みを全社重要課題として、組織横断的に対処するため、サステナビリティ委員会を新設しました。

当社では磁性材料のフェライトに始まる創業期からの技術の広がり、1本の木の成長になぞらえて「フェライトツリー」と表現しています。地上に太く幹を伸ばし、枝葉を広げるフェライトツリーの根に相当するものが、技術力や人的資本、組織力、顧客基盤といったいわゆる非財務資本だと考えています。このような非財務資本は、将来的に財務資本を成長させ、新たな価値の創造につながっていくことから、当社ではこれらを「未財務資本」と定義づけています。

未財務資本の中でも、私が最も重視するのは「人」です。私は社長就任以来、TDKの持続的成長を支える根本は「人」であると社内外で一貫して言い続けてきました。TDKの強みは単に人財が多様なことだけではありません。その多様性が持つポテンシャルを最大限に引き出せるからこそ、当社の真の強みだと私は捉えています。TDKの従業員約10万人の8割は、M&Aでグループに加わっており、日本以外の国籍を持つ従業員の比率は9割近くになります。互いに培った文化を尊重し、良いと思えることは積極的に取り入れ、学び合う姿勢がグループ全体に浸透しています。

「人」に関する施策として、人事部門を全社経営戦略推進の重要部門と改めて位置づけ、2025年4月からCHRO(Chief

## CEOメッセージ

Human Resource Officer)を新設しました。この職には、前期まで人事とサステナビリティを担当していたアンドレアス・ケラーを任命しました。幅広い視野と経験を持った彼の手腕を経営戦略の中でフルに生かしていくことで、グローバル企業の人財マネジメントをさらに高められると期待しています。

また、「人」（人的資本）のみならず、重要な未財務資本全般を強化するにあたり、TDKのサステナビリティを、顧客や社会への当社の事業による価値提供を通じて長期的な企業価値向上を目指すものと定義し直しました。長期的な企業価値向上の観点から、社内外を取り巻くさまざまなサステナビリティ領域（人的資本、気候変動、人権等）に対する取り組みを全社の重要課題として位置づけ、各分野のリスクおよび機会に対する影響を捉え、その影響に対する適切な戦略およびビジネスモデルを構築するため、これまで戦略本部とは別の組織だったサステナビリティ推進本部を発展的に解消し、2025年4月にサステナビリティ推進グループとして戦略本部の中に組み入れました。また、多岐にわたるサステナビリティ領域へ組織横断で取り組む必要性から、複数の組織メンバーから構成されるサステナビリティ委員会もあわせて2025年4月に設置しました。

**Q5** TDKは目指す組織文化として「TDK United」を掲げていますが、これがどのような価値を生むのか教えてください。

**A5** 事業・製品横断でパッケージとして価値を提供するアプローチを行えるといった利点があります。また、多様性にあふれるメンバーを一つに統合するのではなく、互いの良いところをつなぎながら、ともに「TDK Transformation」の実現を目指して企業活動に取り組んでいます。

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当社が目指す組織文化を表す言葉です。多様性あふれるメンバーを一つに統合するのではなく、互いの良いところをつなぎながら企業活動に取り組みたいと考えています。

当社では「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」というガバナンス方針の下、世界共通で遵守すべき基本ルールを「グローバル共通規程（KITEI）」として定めガバナンスを効かせる一方、各自の個性・能力をビジネスの前線で最大限に発揮できるよう、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。このような組織体制と企業風土の下、異なる文化や個性がぶつかり合い融合していくからこそ、イノベティブな技術・製品が創出できると私は考えます。

私自身、約20年間ドイツ、ハンガリー、米国など海外で勤務し、各地で事業拡大や組織の立ち上げに携わったことから、本社の外からの視点でTDKの良さを肌身で感じる経験が多数ありました。今は本社にいますが、世界各地の役員メンバーとも毎月1対1でのコミュニケーションを図っています。

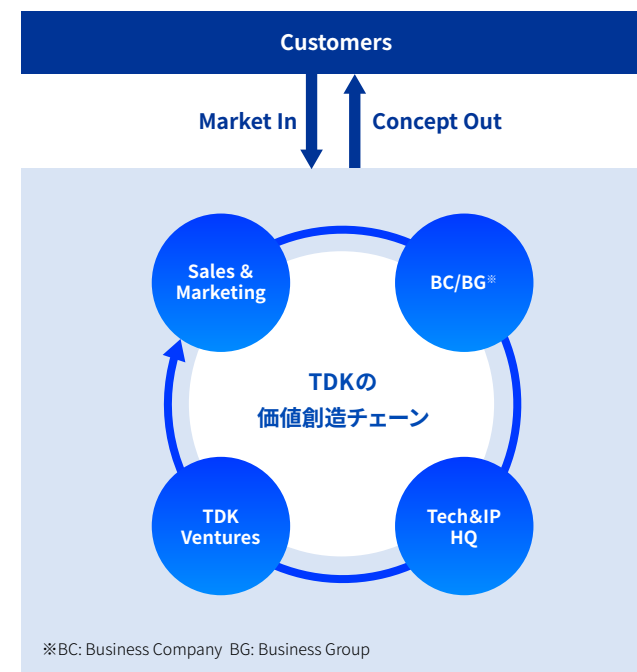
TDK Unitedが具現化していけば、技術や製品の開発だけでなくお客様へのアプローチの仕方も変わっていくはずです。例えば、先述したAIエコシステムにおけるARグラスには当社のさまざまな製品が使われており、それらを単体ではなく、パッケージの形で提供していくことでより価値を生み出せるはずです。TDK Unitedの強みを発揮させたこのような新しいアプローチを、今後はより多くのお客様に対して創出したいと考えています。

当社ではCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）機能を担うTDK Venturesが戦略投資をしており、長期目線でどのようなテクノロジーが伸びるのかタイムリーに情報収集をしてい

ます。コーポレートマーケティング&インキュベーション（CM&I）本部とコーポレートR&Dがともに、そのテクノロジーの動向が当社の事業にどのように影響するか、常にアンテナを張り巡らせています。そこからもたらされた情報の中に当社事業にプラスとなる可能性が見つかれば、ビジネスカンパニー（BC）と連携しながらスピーディーに事業化を図っていきます。

このように全社レベルで横串を通し、機動性を持ったグループ横断での取り組みを、当社では「価値創造チェーン」と呼んでいます。また、それが現在の事業部門の枠を超えるものである場合は、TDK SensEIのように新たに組織を創設して進めるケースもあり得ます。

### 組織横断でマーケットのシーズ/ニーズに対応



## CEOメッセージ

### Q6 最後に、ステークホルダーの皆様に向けた決意を教えてください。

### A6 TDK Unitedのリードマネージャーとして、「永遠にベター」を求めて「自力」を高めていき、TDK Transformationを実現しますので、TDKの成長ポテンシャルにご期待ください。

今年(2025年)12月、TDKは創立90周年を迎えますが、90年を経ても「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」という社訓は変わりません。また、この社是・社訓の下で受け継いでいきたい企業文化があります。その一つが「ベンチャースピリット」です。新たなことに果敢にチャレンジし、失敗からも学んでいく姿勢は、創業時から今に至るまでグループ全体に共有されており、今後も引き継いでいきたいと考えています。また、「多様性」もTDKの原動力として受け継いでいきます。そして多様性の強みを最大限に引き出すためには「機能対等」の風土が重要です。これは、役職に上下はあれども役目や機能に上下はなく、誰もが対等な立場で正しいと思ったことを役職に関係なくどんどん言い合えるという風土です。このような開かれた組織風土をしっかりと受け継ぎ、次の世代にも伝えていきたいと思っています。

他方、持続的成長を目指す企業として「変えるべきこと」も多くあります。長期ビジョンで掲げた「TDK Transformation」とは、TDK自身のTransformationという意味も含んでいます。事業環境は刻々とダイナミックに変化しますが、その中で足元を見れば「自力で変えられること」はいくらでもあるはずです。私自身のTransformationはコミュニケーションをテーマとしており、株主・投資家の皆様との対話件数を前期比3割、人数で6割増やしました。

社内においては、長期ビジョン「TDK Transformation」を全世界のチームメンバーにも「自分事」として捉えてもらえるよう、各地でのタウンホールミーティングやグループミーティングを積極的に開催してグループ内での発信に努めています。私の役割は決してオーケストラの指揮者ではなく、多種多様な才能・技術・個性を持ったプレーヤーの集う、TDK Unitedという名のジャズバンドのリードマネージャーだと認識しています。長期ビジョンの達成に向け、多様性とベンチャースピリットにあふれた全てのメンバーが、高いモチベーションを持って、Transformationを「自分事」として追求できるような環境を整えていくことが、私の使命です。

また、TDKの「企業としてのブランド力」についても変えていきたいと考えています。10年以上前にカセットテープ事業から撤退し完全にBtoB企業となってから、一般社会での「TDKブランド」の認知度のさらなる向上を目指す必要性を認識しています。実は社会の発展を支えるさまざまなものに不可欠な部品を供給しているグローバル企業なのですが、それをどのよう

に社会にも知ってもらい存在感を高めていくかは、全社的課題だと認識しています。そこで、TDKのブランドアイデンティティを刷新し、新たなブランドイメージの醸成に向けて、現在当社では全社的なブランディング活動を開始しています。この取り組みでは、ブランディング単体で進めるのではなく、採用、IR、営業・マーケティングといった他の企業活動との連携を目指し、自身のプロジェクトとして、広報のみならず他の各機能部門のリーダークラスが参加するタスクフォースも立ち上げました。

まだできていない課題は、逆から見れば「自力で変えられること」すなわちポテンシャルだと言えます。TDKの「自力」はまだまだ高めていける。これがベストだと思った瞬間に進化は止まります。永遠にベターを追い求めていくよう、これまで以上にこのようなメッセージを世界10万人のTDK Unitedのチームメンバーに発信していくつもりです。ステークホルダーの皆様にも、ぜひ当社の大きな成長ポテンシャルをご理解いただき、今後も中長期的な視点でご期待、ご支援をいただきますよう、お願い申し上げます。



齋藤社長と「TDK United」のチームメンバー

### 主なトピックスの詳細説明ページ

- 中期経営計画のポイント(▶P.22)
- CFOメッセージ(▶P.23)
- AIエコシステム市場への貢献(▶P.13)
- CHROメッセージ(▶P.39)
- 人財戦略(▶P.40)
- サステナビリティ委員会(▶P.18)
- ブランドアイデンティティリニューアル(▶P.17)



## 特集 AIエコシステム市場への貢献

TDKは、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向けて、大きなドライバーとなるAI関連市場を、「AIエコシステム市場」と定義しています(▶P.9)。エッジAI端末をはじめ、AIを搭載した自動車およびインフラ、さらにAI半導体向けの設備から製造プロセスまで、今後、AIエコシステム市場全体が大きな成長を遂げていくとみています。

この市場において、当社製品の活躍が期待されるアプリケーションの事例を3つご紹介します。



### 1 ARグラス

ARグラスの未来を見通す、  
TDKのARプラットフォーム

TDKはARグラスに対し、超小型フルカラーレーザーモジュールをはじめ、動きを検知したり高性能マイクを搭載したMEMSセンサ、高容量の小型二次電池、骨伝導オーディオ用のピエゾスピーカなど、幅広いソリューションを提供し始めています。これにより、より軽量で高性能、かつコストパフォーマンスに優れたARデバイスへ進化が期待されます。



振動させて  
音を出す



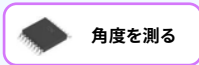
透明な  
アンテナ



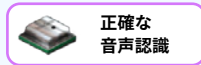
電気を蓄える



動きを測る



角度を測る



正確な  
音声認識



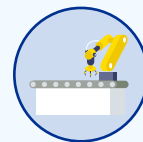
イメージ  
生成



画像の投影 ▶P.35、P.37

※TDK、スマートグラスへのAI導入にむけ米国のSoftEyeを買収、更なるAIエコシステムへの貢献を強化(2025年6月19日 プレスリリース)

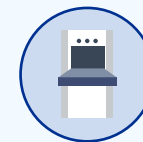
[https://www.tdk.com/ja/news\\_center/press/20250619-01-acquisition-of-SoftEye.html](https://www.tdk.com/ja/news_center/press/20250619-01-acquisition-of-SoftEye.html)



### 2 産業機械の効率化

産業機械の予知保全を実現する  
新プラットフォーム「edgeRX」

TDK SensEIが開発したedgeRXは、AIを搭載したエッジセンサデバイスを用いて産業機械の状態監視を実現するプラットフォームです。潜在的な問題を検知することで、機械の稼働時間の最大化、全体の作業効率向上などを実現するために欠かせないツールとなります(▶P.38)。



### 3 半導体製造装置

製造技術と材料技術を組み合わせ、  
「後工程」でもさらなる貢献を目指す

TDKのFOUPロードポートは、歩留まりの向上などの課題に対し、高信頼性と先進スペックで応え続け、業界でも確固たるポジションを築いています。今後、AIの進展でさらに重要度が増すと予想される後工程の製品群を中心に、戦略投資をより積極化させていく方針です。



# 第1章 TDKの長期ビジョン

- 15 長期ビジョン
- 16 長期ビジョンを実現するTDKの価値創造プロセス
- 17 ブランドアイデンティティリニューアル
- 18 重要課題(マテリアリティ)
- 19 企業価値向上との関係
- 20 重要課題(マテリアリティ)一覧

## 長期ビジョン「TDK Transformation」

今後10年を通じてTDKが標榜するありたい姿として、2025年3月期より長期ビジョン「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ことで、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するとともに、自己を変革し続け、世界のお客様と共に成長するNo.1パートナーになることを目指します。

## 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。

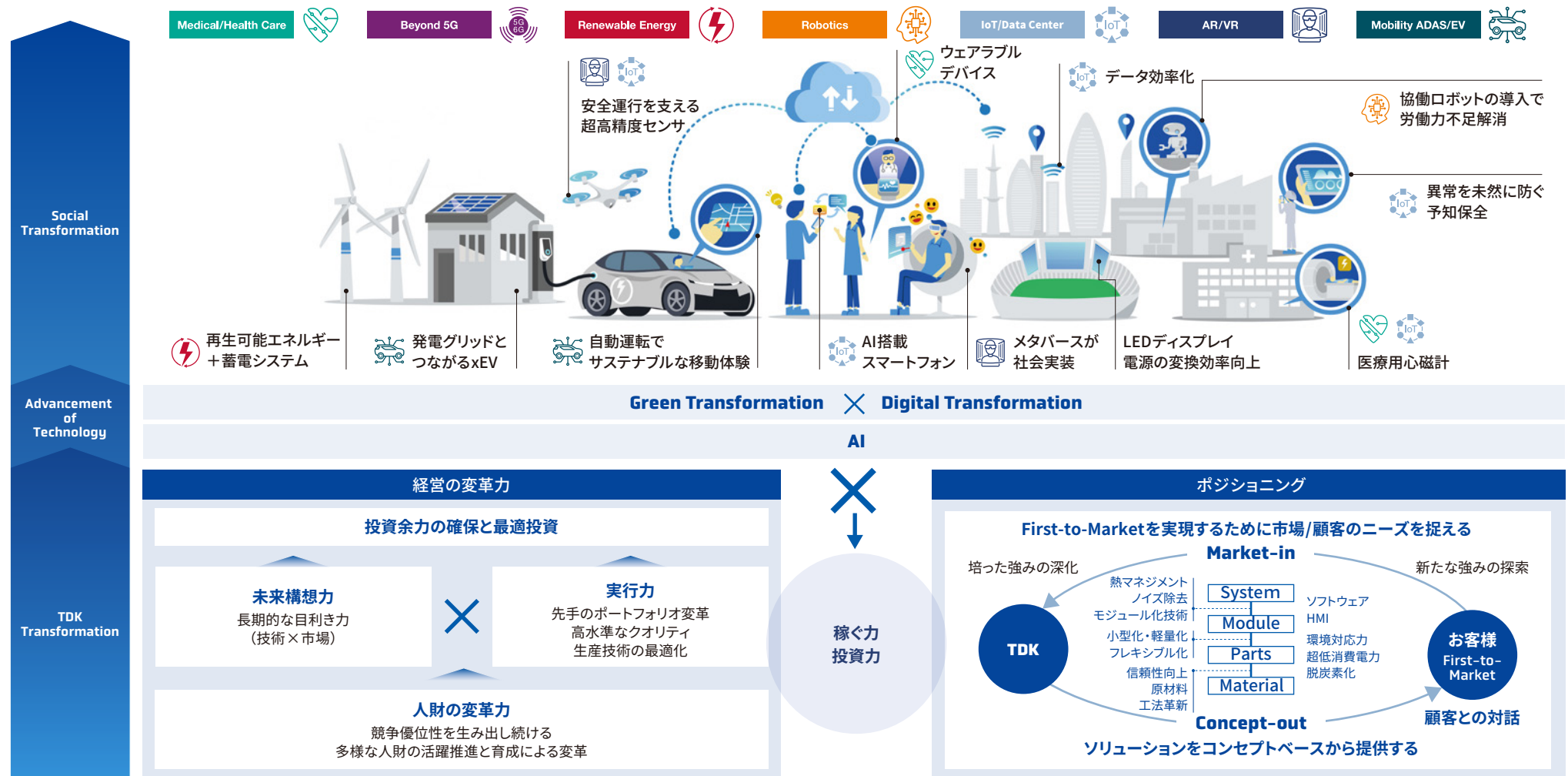


# 長期ビジョン

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、TDKが貢献できる領域は広がり続けると考えています。また、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おり、そのために必要なビジネスモデルを設定しました。

## TDKが見据える社会のTransformationのイメージ





## 長期ビジョンを実現するTDKの価値創造プロセス

TDKでは、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向け、フェライトツリーの根に相当する未財務資本を起点に、幹にあたるビジネスモデルを駆使して、製品・サービス群の枝葉を成長させていきます。この成長および変革を通じて、AIエコシステムを含めた、社会のTransformationに貢献します。

そして、社会のTransformationから得られたフィードバックが、フェライトツリーの根をさらに成長させ、TDK自身のTransformationを加速します。

## Output

フェライトツリー ▶ P.32

製品・サービス群



## Activity

## ビジネスモデル



## 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

TDK at a glance ► P.3

## Outcome

## インパクト



## Green Transformation

## Digital Transformation

AI

- ・脱炭素社会の実現
- ・エネルギーの効率化
- ・空の産業革命

- 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

## ブランドアイデンティティリニューアル

### 長期ビジョン

## 「TDK Transformation」の実現に向け、 ブランドアイデンティティも新しくします

TDKは、長期ビジョンとして「TDK Transformation」を掲げています。このビジョンには、社会の変革を加速させるとともに、TDK自身が変革を続けることで、サステナブルな未来の実現に貢献するという想いが込められています。

この取り組みの一環として、TDKのブランドアイデンティティを新しくします。ブランドアイデンティティは、TDKの本質やわれわれが提供する価値を、現在そして将来にわたってよりの確に伝えるための基盤となるものです。

象徴的なTDKのコーポレートマークは継承しつつ、よりダイナミックでエネルギーギッシュな表現へと進化させていきます。

新たに採用するグラデーションカラーは、TDKのコーポレートカラーであるTDKブルーを基調とし、「TDK Transformation」を象徴しています。

さらに、ロゴのダイヤモンドシンボルにある三角形から着想を得た「In」グラフィックシステムにより、TDKが「内側」からインパクトを生み出すことを表現しています。

そして、この新たなブランドアイデンティティの核となるのが、新しいタグライン「In Everything, Better」です。この言葉には、われわれの内なる精神と、文化・産業・社会への貢献の意志が込められています。

- ▶ TDKは、あらゆる場面やあらゆるものの中に存在し、イノベーションや進化を加速させています。
- ▶ TDK独自のテクノロジーとベンチャースピリットを原動力に、「内側」からインパクトをもたらしています。

# In Everything, Better

- ▶ TDK自身の変革のために、  
私たちは一人ひとり、  
日々成長し続けます。
- ▶ より良い世界の実現のために、  
社会の変革に挑み続けます。

## 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・選定していましたが、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月期から始まった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、社員を含めた全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)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。

#### 特定プロセス

詳細はサステナビリティ Web に掲載しています。

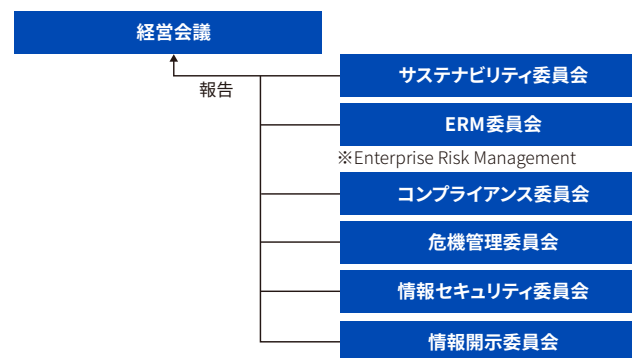
[https://www.tdk.com/ja/sustainability/tdk\\_sustainability/tdk-materiality/definition](https://www.tdk.com/ja/sustainability/tdk_sustainability/tdk-materiality/definition)

### 重要課題(マテリアリティ)の推進・管理強化のためサステナビリティ委員会を設置

TDKグループは、2025年4月より新たにサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ委員会は、社会の持続可能性と当社グループの持続可能性(長期的な企業価値向上)の同期化を目的として、サステナビリティに関するリスクと機会の特定、当社グループの重要課題(マテリアリティ)の設定、進捗管理および内部・外部環境変化時の見直し、ならびにサステナビリティ関連規制への対応を行います。

### 組織の位置づけ

当社内外に存在するさまざまなサステナビリティ領域(人的資本、気候変動、人権等)は、特定の組織により個別に対処可能な性質のものではなく、全社的な取り組みとして対処する必要性から、ECM(執行役員から構成される経営会議)の傘下に複数の組織横断メンバーから構成されるサステナビリティ委員会を2025年4月に設置しました。



コーポレート・ガバナンス体制 (▶P.54)

### 委員長からのメッセージ



執行役員  
戦略本部長  
生嶋 太郎

サステナビリティ各領域(人的資本、気候変動、人権等)は、当社の内外に重要な影響を及ぼす可能性があり、事業遂行上のリスクあるいは機会となることが想定されます。このリスクおよび機会を特定することで、それらに対する当社の企業価値への影響を適切に捉え、その影響に対する最適な全社戦略およびビジネスモデルを構築し、企業価値向上につなげる必要があります。そのため、当社グループとして社会の持続可能性と当社グループの持続可能性(長期的な企業価値向上)を同期化させる経営を推進していきます。

このような目的の経営を推進するため、戦略本部とは別の組織であったサステナビリティ推進本部を発展的に解消し、2025年4月にサステナビリティ推進グループとして戦略本部の中に組み入れました。そのうえで、組織横断での機能で構成されるサステナビリティ委員会を2025年4月に新たに設置しました。複数の組織メンバーによる構成とすることで、多岐にわたるサステナビリティ領域に対し、当社グループとして全社的に取り組んでいきます。



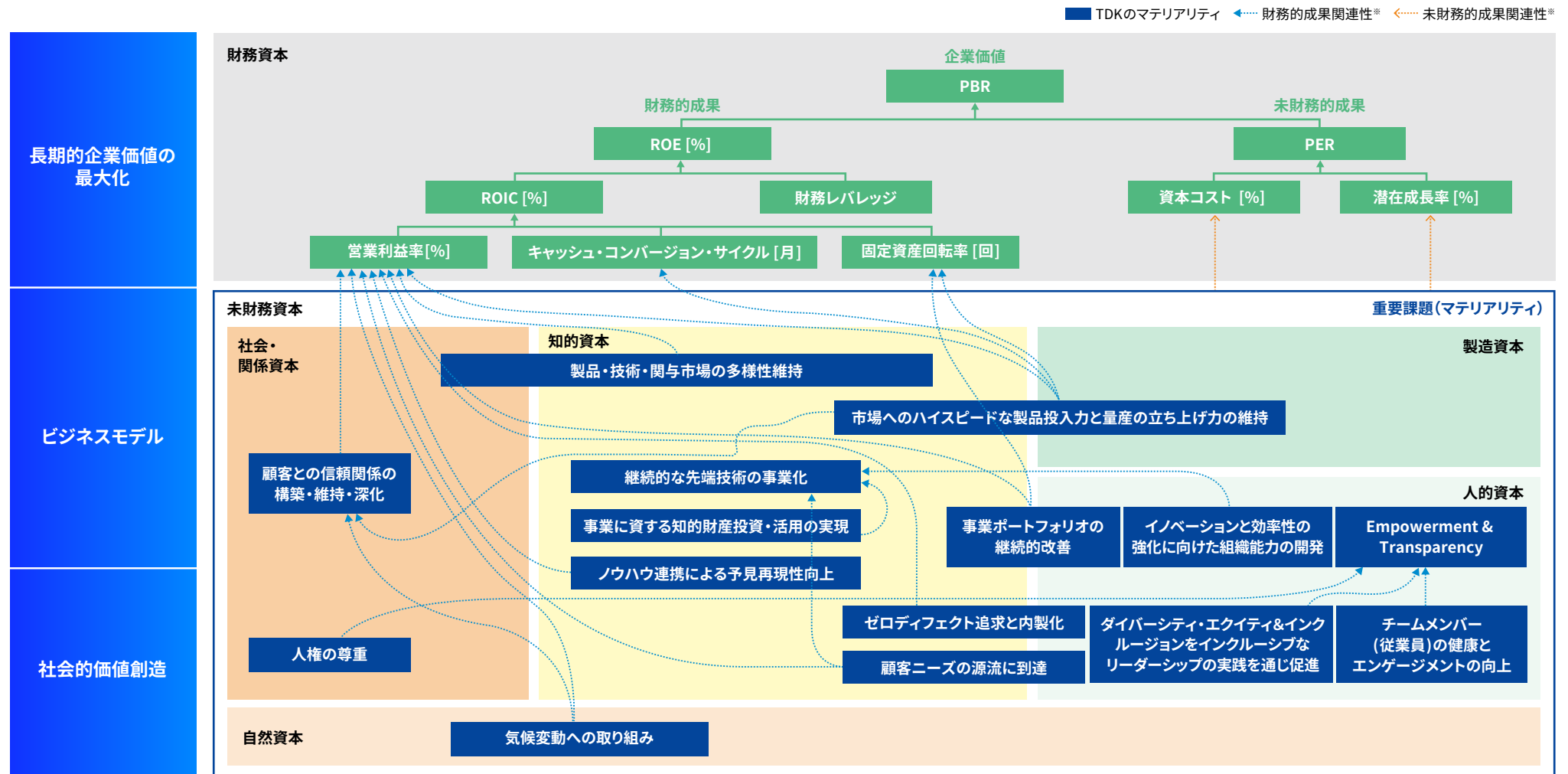
## 重要課題(マテリアリティ)

## 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、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

## 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	2025年3月期実績
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.39、P.40)	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	長 中 マネジメント層における多様性 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%	26%
		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	長 中 ビジネスアントレプレナーの育成数** 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/3年	179人/年
		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	長 中 エンゲージメントサーベイスコア 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	①68ポイント ②90%
ガバナンス	グループガバナンスの高度化 (▶P.44)	事業ポートフォリオの継続的改善	長 中 事業ポートフォリオの加重平均スコア 重点モニタリング事業の赤字削減額	目標値の達成率100%	目標値の達成率32%
		Empowerment & Transparency	長 中 重大なグローバル共通規程違反数 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%	— (初年度はフォローアップ対象を特定)
社会・環境課題	社会・環境課題解決の遂行 (▶P.45、P.47)	人権の尊重	長 中 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 年間の実地監査の計画に対する実績割合	100%	100%
		気候変動への取り組み	長 中 CO <sub>2</sub> ネット排出量 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)	①47.7% (2022年3月期比 2031年3月期目標) ②30.5% (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.35)	顧客との信頼関係の構築・維持・深化	長 中 顧客満足度調査スコア** 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%	100%
		顧客ニーズの源流に到達	長 中 関連部門との協業による将来の柱事業を創出する件数 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%	目標値の達成率50%
R&D	社会のTransformation実現に貢献するR&D (▶P.33～)	継続的な先端技術の事業化	長 中 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 取り組みテーマの選出と開始した件数	4件/3年	2件/年
		事業に資する知的財産投資・活用の実現	長 中 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 知財戦略の精緻化	目標値の達成率100%	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.42)	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	長 中 新製品導入における合格率** 新製品サンプルの品質改善活動の完了率**	100%	100%
		ノウハウ連携による予見再現性向上	長 中 新製品の投入達成率** 新製品の開発計画の進捗率**	計画に対する進捗率100%	計画に対する進捗率97%
		ゼロディフェクト追求と内製化	長 中 総失敗コスト率 各種品質コンプライアンス教育の実施回数	3回/年	4回/年
		製品・技術・関与市場の多様性維持	長 中 特定事業の市場シェア** 顧客満足度調査スコア**	目標値の達成率100%	目標値の達成率101%

\* 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

## 第2章 TDKの成長戦略

### 中期・成長戦略

22 中期経営計画のポイント

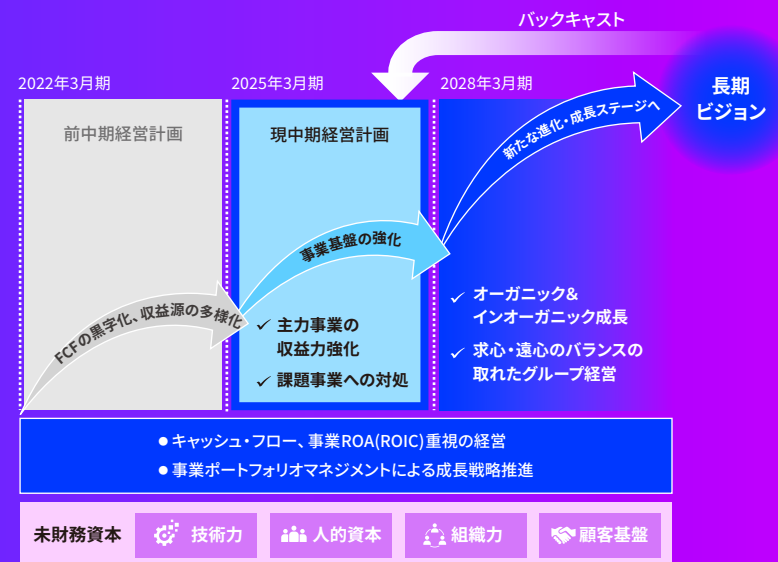
23 CFOメッセージ



### 中期経営計画

2025年3月期から開始した中期経営計画は、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。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。

### 長期ビジョンからバックキャストした現中期経営計画





## 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現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。

### 中期経営計画の財務・未財務KPI

現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。この考え方の下、従来の財務KPIに加えて、未財務KPIを設定しています。

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、右記の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。

企業価値		FCF創出の最大化 				
		資本コスト(WACC) 		期待成長率 		
		2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2027年3月期 目標	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	22,048	25,000 (約5%)	(10%以上)
	効率性	ROE	7.9%	9.5%	10%以上	15%以上
		ROIC (事業ROA) (>WACC)	5.3% (<7.0%)	6.7% (<7.0%)	8%以上	12%以上
		営業利益率	8.2%	10.2%	11%以上	15%以上
	財務健全性	株主資本比率 (親会社所有者帰属持分比率)	50.0%	50.8%	50%水準	—
		D/Eレシオ	0.40倍	0.34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	68pt	75pt以上	—
		サーベイ参加率	80%	90%	80%以上	—
		CO2排出量削減* (SBTi Scope1+2、2022年3月期対比)	51.2%	47.7%	23.3%	42.0%
為替前提		144.48円/US\$	152.66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℃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<sub>2</sub>排出量削減率を2027年3月期目標値として定めていますが、2025年3月期において達成しています。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います。当社は、SBTiによるSBT認定を2024年6月に取得しました。

## CFOメッセージ



持続的な企業価値向上に向けて、  
事業の自力強化と  
経営人財の育成に注力し  
ROE10%以上の達成を目指します。

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

山西 哲司

**Q1** 中期経営計画初年度となる2025年3月期の総括をお願いします。

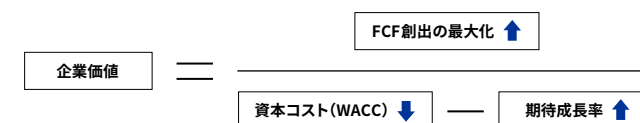
**A1** 収益性の改善・強化に向けた継続的な取り組みの結果、売上高・利益共に過去最高を更新しました。

2025年3月期は、自動車では特にBEV向けの需要が減少し、産業機器の回復にも遅れが生じるなど、複数の事業分野において厳しい需要環境であったものの、小型二次電池における高付加価値品の拡販やHDD用ヘッドおよびサスペンションにおける収益性改善に向けた取り組みが実を結んだ1年となりました。小型二次電池では、エネルギー密度の高い当社の高性能電池が優れた評価を得ています。お客様の新製品開発の進行に合わせて、必要なタイミングで最新技術などに関するご提案を行い、スムーズかつ迅速に量産体制を構築することができています。HDD用ヘッドおよびサスペンションでは、データセンター需要の回復に加えて、これまで取り組んできた、拠点の最適化などを含む思い切った構造改革が功を奏し、収益性を大きく改善させました。その結果、売上高・利益共に過去最高を更新することができました。一方で、需要の減少や設備投資に伴う減価償却費の増加が、そのまま利益に反映される形となった受動部品やセンサ応用製品については、品質コストの削減や効率的な拠点運営など、今後自力をより一層向上させることで、外部環境の変化に対する耐性を高めていく必要があると考えています。

**Q2** 企業価値経営を掲げていますが、どのようにして企業価値を向上させますか？

**A2** キャッシュ・フロー経営の強化、資本コストの低減を通じて企業価値の向上につなげていきます。

今回の中期経営計画の特色は、企業価値経営に大きく舵を切ったことです。当社が考える企業価値経営は、財務資本の拡大・充実によって企業価値向上を図ると同時に、技術力や人的資本、組織力、顧客基盤といった未財務資本の強化を図り、新たな価値創造を加速させていくものです。この企業価値算定式にもその考え方が込められています。CEO、CFOだけではなく、チームメンバー（従業員）全員が企業価値の向上にどのように貢献することができるのか、「自分事化」しながら取り組んでいこうというのが基本スタンスです。



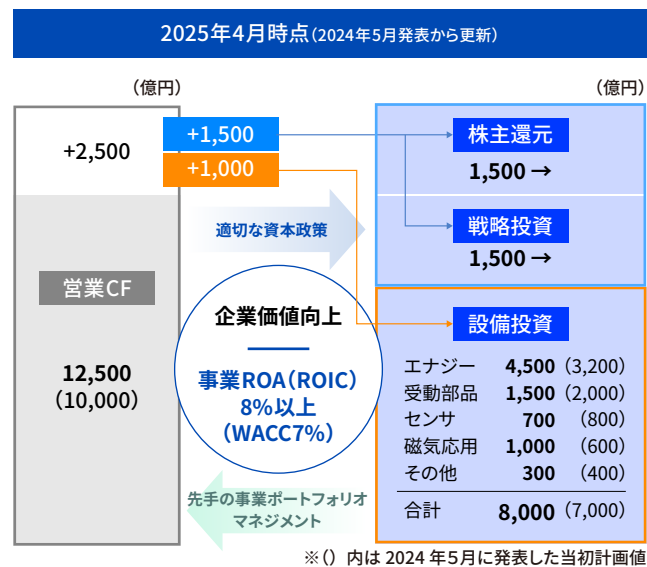
### キャッシュ・フロー経営の強化

企業価値向上を実現するためには、算定式の分子となる「フリー・キャッシュ・フロー（FCF）創出の最大化」が重要です。中期経営計画の3つのポイントの筆頭に「キャッシュ・フロー経営の強化」を掲げ、FCF創出の最大化に取り組んでいますが、2025年3月期は、小型二次電池を中心とする業績の向上や、運転資金効率化の成果もあり、FCFは2,010億円となり、期初に想定していた水準を大幅に上回りました。現中期経営計画における3年間累計の営業キャッシュ・フローは、当初計画値の1兆円に対して2,500億円程上振れすると見込まれることから、キャピタルアロケーションについても見直しを行いました。ただし、創出されたキャッシュを野放図に使うわけにはいきません。資本コストを意識した経営、つまりハードルレートを超えた上で事業を成長させていくと

## CFOメッセージ

いう意識を、事業ポートフォリオマネジメントを通じて社内に浸透させています。

### 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)



### 資本コストを意識した経営

当社の資本コストは、株主資本コスト8%、WACC7%と認識しています(資本効率性を評価する際のハードルレートはROIC10%と設定)。算定式の実分母である資本コストを低減するために、右の表に記載の施策に取り組んでいますが、その中のいくつかについてご説明します。

資本コストを低減するには、業績のボラティリティ、不確実性を最小限に抑えることが重要と考えます。当社が属する電子部品産業は、技術革新のサイクルが速く、一般的には需要や価格が大きく変動すると言われています。そのよ

うな環境で、ボラティリティを抑えた価値創造をいかに実現できるかというのがポイントだと考えています。資本コストを抑制するには、適時適切な情報開示はもちろん、業績見通しの精度・信頼性を高める必要があります。当社では、第4四半期に、期初の業績見通しには織り込んでいなかった構造改革費用などの一時費用を計上しており、投資家やアナリストの皆様から業績のボラティリティの高さについてご指摘をいただいていた。このようなネガティブサプライズを避け、透明性の高い情報開示をします。

投資家の皆様と早期に情報を共有することに加えて、構造改革費用が業績に与える影響を最小化することも大切です。当社は、中期経営計画の第2のポイントとして「事業ポートフォリオマネジメントの強化」を掲げ、グループ全体を対象に「ハードルレートROIC10%をきちんと超えた上で事業を成長させる」という意識の徹底化を図っています。2024年から、27の重点モニタリング事業を対象に、再建に向けた計画について議論を開始し、そのうち7つのキャッシュ

フロー・ビジネス・ユニット(CBU)についてはベストオーナーへの譲渡や事業撤退を決定、HDD用サスペンションについてはターンアラウンドを実現しました。残る19のCBUのうち、HDD用ヘッドについては既に黒字化を果たしており、改善の見込みが立ちつつあります。それ以外のCBUについても、再建計画に基づくモニタリングKPIを明確に定め、現中期経営計画期間に達成状況をモニタリングしながら、今後の方向性を決定していきます。また、拠点がグローバルに点在している事業も多いため、事業の再建や撤退にあたっては拠点の統廃合なども必要になります。グループの経営リソースを効率的に活用していくためにも、課題事業の再建は新たな事業創出とあわせて進めていく必要があると考えています。

モニタリング対象になる事業に対しては既に投資枠を最小限に絞っていますが、ターンアラウンドのために投資を行う場合は、その投資回収KPIを別途設定し、それを達成できなかったら追加投資は認めないルールとしています。また、今回

### 資本コストの低減に向けた取り組み

現状認識している 株主資本コスト 8%  WACC 7%	業績ボラティリティの抑制	構造改革費用などの一時的な費用を早期に業績予想に反映し、透明性の高い情報開示およびIR開示の強化を徹底していきます(▶P.49)。
	先手の事業ポートフォリオマネジメントの推進	迅速にターンアラウンドを図ることで、業績の安定化に努めていきます。
	投資家層の拡大	株式分割を通じて、投資のハードルを下げ、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えました。 (2024年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で分割しました)
	財務面での安全性の確保	D/Eレシオは0.3～0.4倍を目安にしています(2025年3月末:0.34倍)。今後も安定した財務基盤の維持に努めていきます。

## CFOメッセージ

対象とした27の重点モニタリング事業に止まることなく、対象領域に残る他の事業についてもモニタリングの対象範囲を拡大させています。これらの活動を通じて先手の事業ポートフォリオマネジメントに取り組んでいます。

### 期待成長率の向上

企業価値算定式のもう一つの変数である「期待成長率」については、PERの向上という視点で考えた時に、当社の場合は、未財務資本の強化を通してフェライトツリーの進化に取り組むことで高めていけると考えています。この未財

務資本の強化を実現していく上で大きな力となっているのが、長年受け継がれてきた「機能対等」というTDK独自の企業文化です。当社においては、各事業部門、開発部門、コーポレート部門を含め、それぞれの部門が持つ機能・役割に上下関係はなく、所属部門や役職などにかかわらず誰もが対等の立場で、互いを尊重しつつ自由に意見を交わすことができます。フェライトツリーの進化に向けた中長期的な成長シナリオを検討する際にも、関連事業部門だけでなく、経営企画部門、財務経理部門などさまざまな部門の人間が一緒に議論しています。このように部門の垣根や立場の違いを越えて、誰もが自由に意見を言い合える組織風土こそが、当社における価値創造の原動力であり、課題事業のターンアラウンドなどにおける柔軟な対応力にもつながっていると思います。

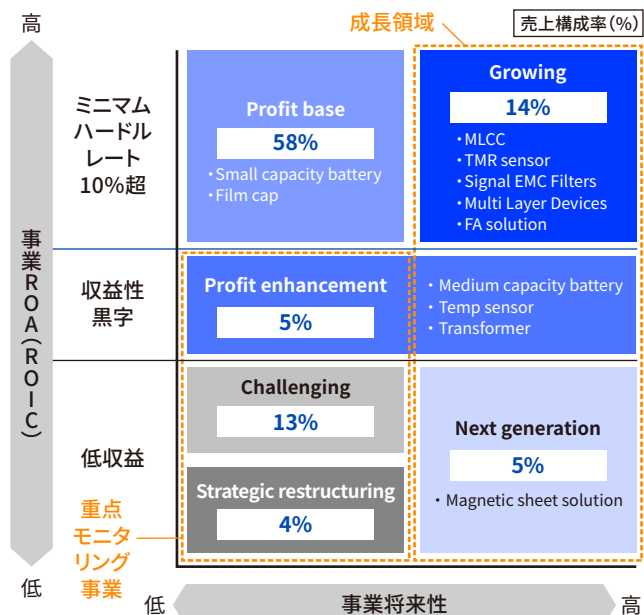
**Q3** 創出したキャッシュはどのように活用しますか？  
自己株式の取得に充てる予定はありますか？

**A3** 設備投資に加え、戦略投資や株主還元の強化に機動的に配分します。

キャッシュの使途については、キャピタルアロケーションの図でお示ししている通りですが、2025年3月期のFCFが想定していた水準を大幅に上回ったため、現中期経営計画期間における3年間の累計営業キャッシュ・フローは、当初の計画に対して2,500億円程上振れすると見込んでいます。2,500億円のうち1,000億円は設備投資に、残りの1,500億円は市場環境も注視しながら、戦略投資やさらなる株主還元

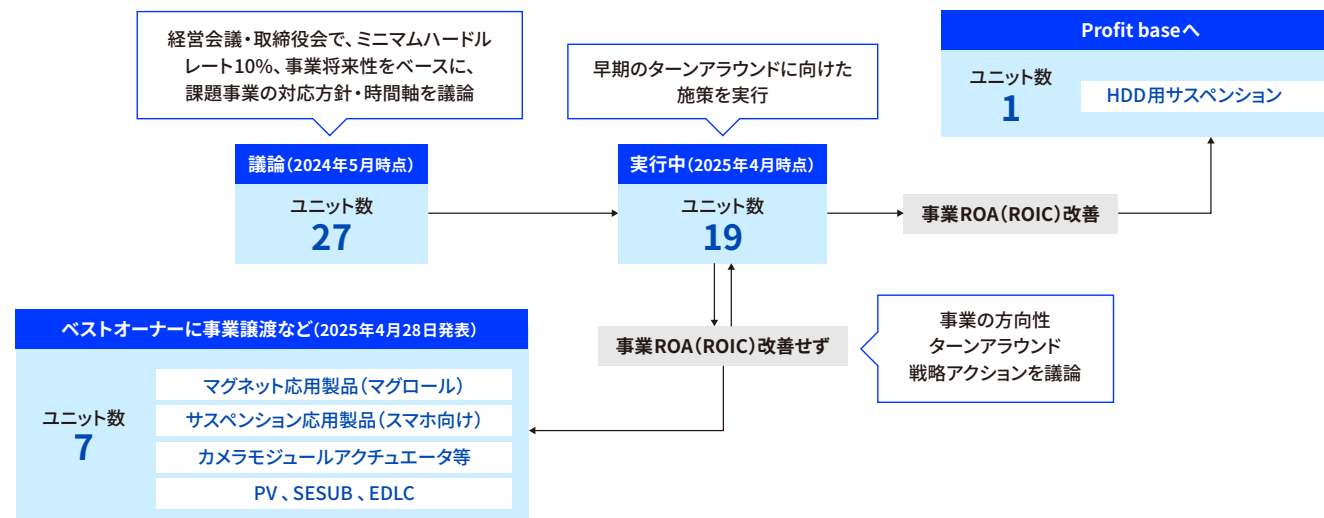
に機動的に配分したいと考えています。

### 事業ポートフォリオ基準



・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

### 先手の事業ポートフォリオマネジメントとその進捗





## CFOメッセージ

の投資です。電池に求められる技術にどのようにキャッチアップし、どのように技術革新を進めていくかということは重要な課題です。他社が追随できないよう技術力を高め続けることが高い収益性を継続することにつながると考えています。

戦略投資を積み増した背景の一つとしてはAIエコシステム市場の拡大、特にソフトウェアとコンポーネンツを組み合わせたソリューションビジネスの展開があります。この領域には技術開発やM&Aも必要になってくると考えており、積極的に投資を行っていく予定です。

次に株主還元の強化についてです。前述の戦略投資の内容は、現時点では具体的には決まっていない部分もありますので、戦略投資枠を全額活用する機会がなかった場合に生じる余裕資金については、株主還元の強化に充てたいと思います。配当性向35%の安定配当の実行はもちろんのこと、自己株式の取得も視野に入りたいと思います。

### Q4 CFOとして今後何に力を入れていきますか？

**A4** 事業ポートフォリオマネジメントを通じて、次世代のマネジメント人財や経理財務人財の育成に取り組んでいきます。

2024年から開始した事業ポートフォリオマネジメントにおけるモニタリングでは、対象事業のCBU長が、上位のレイヤーである経営会議メンバー、GM、カンパニー CEOに対して直接、再建計画を説明し、計画の有効性や実現性などについて議論してきました。こうした戦略立案から意思決定までのプロセスを実際に経験し、CBU長も経営者であると

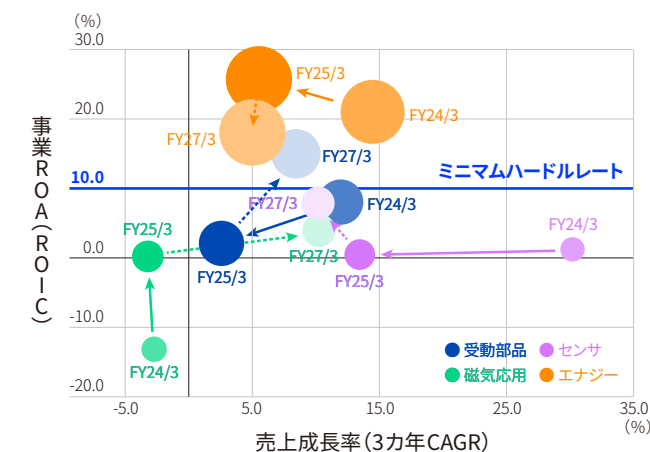
いうマインドセットを持ってもらうことで、将来のマネジメント候補者として育成していきます。

ポートフォリオマネジメントは、事業のマネジメントを担う人財に限らず、経理財務の人財を育成する上でも一つの機会になっています。例えば、事業再建計画の立案が必要になった場合、経理財務部門は問題点を指摘して改善を求めるだけでなく、事業部門と一緒に事業再生への道筋を立てていく、いわゆるFP&A(フィナンシャル・プランニング&アナリシス)のような役割が求められます。今後、グループ全体の経営効率・資本効率を高めていくためにも、経理財務機能の高度化は、ますます重要な意味を持つと考えますので、ポートフォリオマネジメントを通じて、事業再生などの実践経験を積むことで、経理財務のスペシャリストであると同時に、経営感覚や事業企画力などを兼ね備えた人財を増やしていきたいと考えています。実際、グループ企業のATLでは経理財務主導で在庫最適化などの改革を実行し、キャッシュ・フロー創出力を大きく向上させた実例も出てきています。

本社コストの効率化もまた経理財務が主体となって取り組むべき課題と認識しています。当社のWACCは7%ですが、事業ポートフォリオマネジメントにおけるハードルレートはROIC10%に設定しています。3%の差を設けているのは、グローバル本社や各地域本社など間接部門のコストを加味しているからです。本社コストの効率化が実現すれば、その分ハードルレートを引き下げることが可能になります。つまり、いかにしてハードルレートを下げるかという取り組みは、いかにして本社コストの効率化に取り組むかと言い換えることもできます。経理財務が主導していく取り組

みとして、グローバル本社と地域本社や各事業部門で重複する機能の見直しや、コーポレートが主導する戦略的プロジェクトに対する、より一層の支出管理の厳格化および投資責任の明確化を進めています。

### セグメント別ROICの進捗



### 株主・投資家の皆様へ

AI関連市場における先進テクノロジーの社会実装が加速する中、当社の事業機会はますます広がっていきます。FCFの創出力を高めることで、既存事業の持続的な成長に加え、成長事業へのさらなる設備投資やM&Aなどにしっかり取り組んでいくとともに、未財務資本への投資余力も十分に確保することで、キャッシュ・フローのスパイラルアップを目指し投資家の皆様のご期待にしっかりと応えしていきます。また、皆様に安心して投資いただけるよう、資本コストの低減に継続的に取り組んでいきますので、今後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。

## 現在の事業 (2025年3月期)

企業価値

FCF創出の最大化 ↑

資本コスト(WACC) ↓

期待成長率 ↑

	<div>売上高 営業利益率 事業ROA(ROIC) 推移と目標</div> <div><div>■売上高(億円) ●営業利益率(%) ●事業ROA(ROIC)(%)</div><div><div>5,078 16.4 15.1</div><div>5,788 17.0 16.3</div><div>5,656 9.5 7.7</div><div>5,596 6.1 3.3</div><div>15.0</div></div><div>年率5~8%成長</div></div>	<div>センサ応用製品</div> <div><div>■売上高(億円) ●営業利益率(%) ●事業ROA(ROIC)(%)</div><div><div>1,308 -0.2 -1.2</div><div>1,695 6.3 3.5</div><div>1,805 3.3 1.2</div><div>1,895 2.6 0.2</div><div>8.0</div></div><div>年率8~11%成長</div></div>	<div>磁気応用製品</div> <div><div>■売上高(億円) ●営業利益率(%) ●事業ROA(ROIC)(%)</div><div><div>2,484 3.3 1.8</div><div>2,006 -22.0 -28.1</div><div>1,842 -12.2 -19.3</div><div>2,236 1.5 1.0</div><div>4.0</div></div><div>年率8~11%成長</div></div>	<div>エネルギー応用製品</div> <div><div>■売上高(億円) ●営業利益率(%) ●事業ROA(ROIC)(%)</div><div><div>9,653 15.1 12.8</div><div>11,734 15.6 12.6</div><div>11,217 21.5 17.4</div><div>11,765 27.3 19.9</div><div>18.0</div></div><div>年率2~5%成長</div></div>
<div>重点製品と 推定市場シェア</div>	<div>車載用セラミック コンデンサ</div> <div>35-40%</div> <div>Share No.2</div> <div>フィルムコンデンサ</div> <div>15-20%</div> <div>Share No.2</div> <div>信号系EMCフィルタ</div> <div>45-50%</div> <div>Share No.1</div> <div>バリスタ</div> <div>55-60%</div> <div>Share No.1</div> <div>PTCサーミスタ</div> <div>50-55%</div> <div>Share No.1</div>	<div>温度センサ</div> <div>35-40%</div> <div>Share No.1</div> <div>磁気センサ</div> <div>20-25%</div> <div>Share No.3</div> <div>MEMS モーションセンサ</div> <div>15-20%</div> <div>Share No.3</div>	<div>HDD用ヘッド</div> <div>15-20%</div> <div>Share No.3</div> <div>HDD用 サスペンション</div> <div>40-45%</div> <div>Share No.2</div>	<div>小型二次電池</div> <div>50-60%</div> <div>Share No.1</div> <div>産業機器向け電源</div> <div>10-15%</div> <div>Share No.1</div>
<div>Products</div>	<div>コンデンサ</div> <div>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</div> <div>インダクティブデバイス</div> <div>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</div> <div>その他受動部品</div> <div>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)</div>	<div>センサ</div> <div>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)</div>	<div>HDD関連デバイス</div> <div>HDD用ヘッド、HDD用サスペンションなど</div> <div>マグネット</div> <div>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</div>	<div>エネルギーデバイス</div> <div>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)</div> <div>電源</div> <div>プログラマブル電源(直流、交流)、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</div>
<div>Competitors</div>	<div>コンデンサ</div> <div>村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、 YAGEO(台湾)など</div> <div>インダクティブデバイス</div> <div>村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、 Cyntec(台湾)など</div> <div>その他受動部品</div> <div>村田製作所、パナソニック、Sunlord(中国)など</div>	<div>センサ</div> <div>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</div>	<div>HDD用磁気ヘッド<sup>※1</sup></div> <div>Seagate(米国)、Western Digital(米国)</div> <div>HDD用サスペンション</div> <div>日本発条など</div> <div>マグネット</div> <div>信越化学、プロテリアル、中科三環(中国)など</div>	<div>エネルギーデバイス</div> <div>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</div> <div>電源</div> <div>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</div>

※1 TDKは世界唯一のHDD用磁気ヘッド専門メーカー。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



電子部品  
ビジネスカンパニー CEO  
佐藤 茂樹

#### カンパニー CEOメッセージ

電子部品ビジネスカンパニー (ECBC) においては、AIエコシステムの発展を機会と捉え、さまざまな電子デバイスを供給し、お客様と産業や社会の発展に貢献していきたいと考えています。AIサーバーのみならず、AIを支えるインフラ、AIが実装されるエッジデバイスの性能アップが継続的に要求されていきます。この潮流に対し、ICT・自動車・産業機器市場向けの事業を通じ培ってきた多様な製品群と、高性能、高信頼性な電子デバイスの生産を実現する、素材・プロセス・生産技術などの基盤技術を強化していきます。既存事業を成長させ続けるとともに、AIエコシステムで創出される新たな市場やアプリケーションをいち早く捉えていきます。「TDK United」により多様なメンバーによるチームワークを生かしながら、電子デバイスの開発、製造、販売につなげる活動を強化します。

#### フリー・キャッシュ・フロー創出の最大化に向けて

- 成長市場での事業拡大。AI関連市場において、IC周辺の回路部品だけでなく、電源供給などのインフラも含めたお客様の需要をいち早く捉え、事業機会を創出
- 成長著しい中国EV市場での販売強化。パワートレイン用途高信頼性製品の市場投入、急速充電器や自動運転用途などへの製品投入
- 製品ポートフォリオの見直し(不採算事業の黒字化)
- 品質コストの低減に向けたDX活用。世界中の拠点で小集団活動を実施

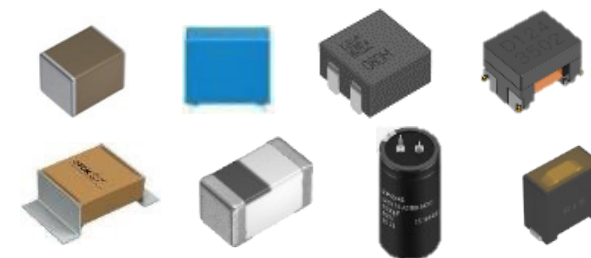
#### 小集団活動により検査作業の生産性を改善

TDKでは、少人数のチームを編成し、課題を自主的に改善・解決していく小集団活動(▶P.43)を行い、品質の強化につなげています。この一環として、女性オペレーターによる国内拠点横断型の小集団活動が行われており、「検査作業の生産性改善活動」について成果報告会を実施しました。1年にわたる活動では、グループごとに他拠点視察を行い、ディスカッションを重ね、グループテーマだけではなく、自工程の課題も抽出しました。報告したメンバーからは、この活動に参加したことで「改善活動への意識が高まった」などの声が聞かれました。



#### 期待成長率の向上

- 素材・プロセス・生産技術などの基盤技術の強化
- 成長を支えるダイバーシティ(国際色豊かなマネジメントチームや生産拠点、幅広い製品ポートフォリオなど)
- インドにおける豊富な事業経験とローカルマネジメント、同国の市場成長機会獲得への迅速な対応
- 光電融合・ロボティクスなどの新市場への新製品開発と市場投入
- TDKが提供するソリューションを支える電子部品の創出
- 社内外パートナーとの共同開発による基盤技術の強化、TDK Ventures出資先のスタートアップ企業とのコラボレーションによる最先端技術の応用



独自の素材・プロセス技術で製品ラインアップをさらに強化

#### 資本コストの低減

- サプライチェーン機能の強化、製造拠点の多様性など生産拠点の最適化により地政学的リスクに対応
- 日本における製造子会社の集約化(TDKエレクトロニクスファクトリーズ株式会社)による国内採用活動の強化
- 製品ポートフォリオの見直し(不採算事業・製品からの撤退)



## 事業別戦略

## センサ応用製品

センサシステムズ  
ビジネスカンパニー CEO  
筒井 隆雄

## カンパニー CEOメッセージ

センサシステムズビジネスカンパニー (SSBC) は、もともと異なる会社、文化から成り立つ集合体で、長期ビジョンの下、現中期経営計画においては「SSBC Transformation」として組織構造を製品を主体とした事業運営から、お客様、マーケットを主体にする事業運営が行える経営体制に変えていきます。生産体制も製品群ごとの単流工場から複数のセンサを取り扱う混流工場として最適化していきます。

全社で掲げているマーケットイン・コンセプトアウト(提案型)のPDCAを回し、お客様のニーズの本質を捉えることに重点を置き、First-to-Marketの活動を加速していきます。SSBC Transformationにより新たなSSBCを創造することとなりますが、難しいからこそ挑戦していき、新たな価値創造の原動力として、TDKならではのビジネスモデルを創っていくことにつなげていきます。

## フリー・キャッシュ・フロー創出の最大化に向けて

- 特徴のある製品開発と高い製造力で顧客価値の向上に努める

## 開発力

- 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培われた特徴のある磁気応用製品の提案力
- 長年培った磁性技術・薄膜技術を活用したTMR製品開発力
- MEMSと磁気センサを組み合わせた複合製品開発力
- ICsenseおよびInvenSenseによる顧客ニーズを満足する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

## 製造力

- 独自の工法、材料・プロセス技術
- 車載品質を満足するシェアNo.1の温度センサ
- 磁気センサ(TMR、Hall)の垂直統合型生産体制の拡充

## 組織体制の変革による社内資源の最適化

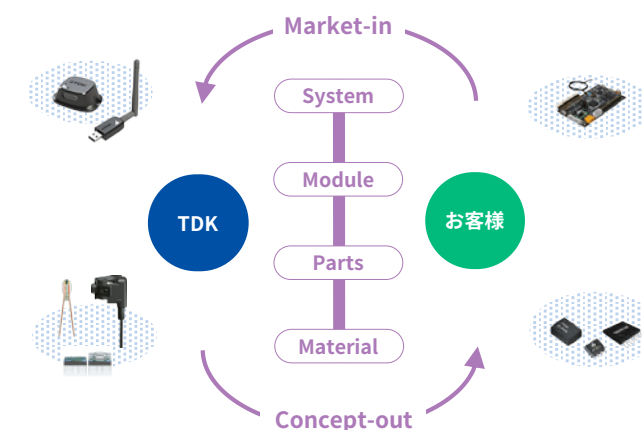
いち早くマーケットインを実現するため、市場を軸とした組織構成を導入しました。ICT、オートモティブ、モジュールの3つのカテゴリに分けて事業運営しています。



## 期待成長率の向上

- 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

## マーケットイン・コンセプトアウトの事業アプローチ



- TDK Venturesとも連携し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



## 資本コストの低減

- BCP観点での生産拠点の最適化
- 地政学的リスクに対応したサプライチェーンの検討



## 事業別戦略

## 磁気応用製品



磁気ヘッド  
ビジネスカンパニー CEO  
Albert Ong  
アルバート・オン

## カンパニー CEOメッセージ

磁気ヘッドビジネスカンパニー (MHBC) の使命は明確です。それは、大容量データストレージ時代の要求に応えるために、磁気ヘッドストレージにおける独立系のトップメーカーとしての地位を維持することです。われわれは、収益性の向上と事業の持続可能性の強化、革新的な技術の開発を目指しています。これにより、財務の改善を通じて企業価値を高め、当社の製品をグローバルなデータストレージのコミュニティにおいて不可欠な一部とすることを目指しています。MHBCも「TDK United」の一員として、米国、中国、フィリピン、タイとさまざまな拠点で事業を展開しています。このため多様なメンバーが在籍していますが、緊密なコミュニケーションを図ることやグループセッションにより、「United」といえる結び付きを強化しています。これにより、一人一人の自力を高め、目指す姿を実現していきます。

## フリー・キャッシュ・フロー創出の最大化に向けて

- 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
- 次世代の大容量HDD向けとなる高付加価値品の量産比率を引き上げ、収益性を向上
- ビッグデータの活用など、社内におけるDX化の取り組みにより、製造プロセスの自動化を継続的に推進

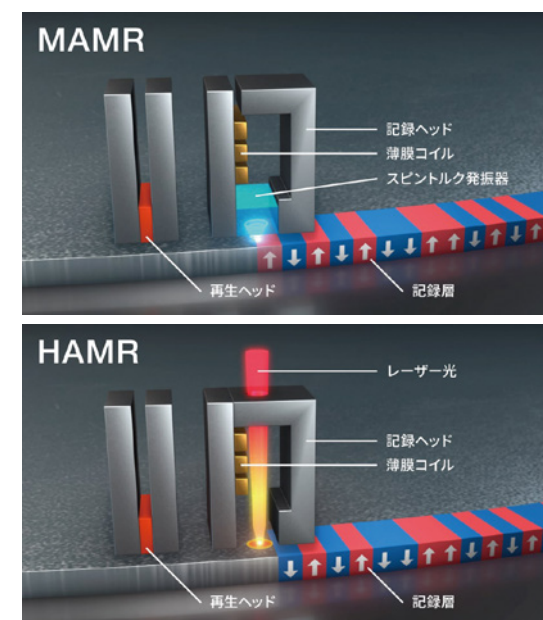
## 次世代の大容量HDDに向けた最先端技術の開発を推進

SAE Magnetics (H.K.) Ltd. は、1986年にM&AでTDKグループに加わった香港の磁気ヘッド製造会社です。SAEは、小規模な製造工場から、HDD業界において有数の磁気記録ヘッド専門メーカーへと発展しました。設立当初から、品質、技術、効率を追求するとともに柔軟性を優先して、市場や業界の変化をうまく乗り越えてきました。またAI、ロボット工学、自動化、クラウドデータストレージを活用して、エラーを減らしオペレーション効率を向上させるスマートファクトリー化を推進。製品検査にディープラーニングを取り入れたり、原材料の取り扱いを自動化したりすることで、生産性は大幅に向上しました。今後は、最先端技術の開発を重視していきます。



## 期待成長率の向上

- MAMR (マイクロ波アシスト磁気記録) 技術で優位性を維持し、HAMR (熱アシスト磁気記録) 技術の開発加速と量産準備
- 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
- 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



次世代磁気記録技術「MAMR」「HAMR」

## 資本コストの低減

- 拠点集約などによる生産能力の最適化
- BCPを見据えたオペレーション体制の最適化
- 次世代技術の開発による顧客基盤の拡大

## 事業別戦略

## エネルギー応用製品



エネルギーソリューションズ  
ビジネスカンパニー CEO  
指田 史雄

## カンパニー CEOメッセージ

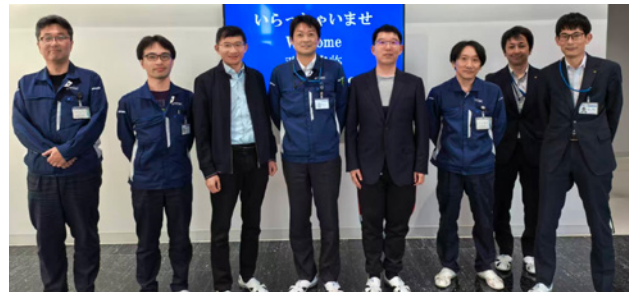
エネルギーソリューションズビジネスカンパニー (ESBC) は、われわれのエネルギー事業・製品を通じて、人々の生活がより快適で効率的になることに貢献していきます。スマートフォンの利便性向上に小型二次電池の技術革新が貢献したように、今後も新しい価値やより良いユーザーエクスペリエンスを生み出していくよう努力を続けていきます。

また、消費型から循環型へエネルギー利用が変革していく中で、再生可能エネルギーや車両の電動化への社会変革にも貢献していきます。VUCAの時代においては、さまざまな事業リスクが存在していますが、当カンパニーのグローバル人財の叡智や経験を活用しながら、困難な課題にも取り組みます。そして顕在化するリスクを私たちのチャンスに変えることができるよう不断の努力を行いながら、さらなる事業成長を目指していきます。

## フリー・キャッシュ・フロー創出の最大化に向けて

先端技術開発を通じて、他社に先んじて付加価値の高い製品を継続的に創出し、高い市場シェアを維持

TDKとATLの電池開発チームは、お互いの強い信頼関係の下Unitedなチームとなり、お客様の要望に応える次世代電池を開発しています。



## CATLとの合併会社による中型電池事業の拡大

多くの技術的な引き出しにより差異化を図り、顧客満足を高める製品づくりをしています。蓄電池製品の開発・生産を手掛けるAmpacとTDKの営業・技術・品質・SCM・アフターサービス各部門が密接に連携を図り、顧客のニーズに合うより良い製品を提供しています。

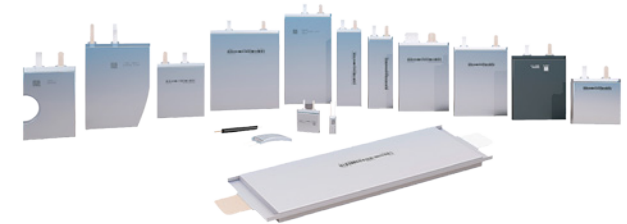


## 新たな生産拠点の立ち上げ

インド新工場を立ち上げ、今後拡大が期待される現地市場ニーズの取込み

## 期待成長率の向上

- スマートグラスやAIデータセンターなど、今後成長が見込まれる市場への積極的な参入
- 競争優位性を高めるために、長期視点での技術開発に加えて、開発部門と関連部門が一体となり開発を加速化
- パートナー企業、大学・研究機関等との研究開発を通じて、新たなコンセプトの材料・プロセス・製品を創出
- 技術・デリバリー・品質に関する顧客評価・信頼関係をさらに高め、唯一無二のパートナーとしてのポジションを確立



さまざまな用途に対応できる豊富な製品ラインアップ

## 資本コストの低減

- 統合管理システム (DX) の積極的活用により、リアルタイムでの状況把握・分析を行い、経営のスピードの向上
- 従業員・取引企業を含めたBCM (事業継続マネジメント) 活動を通じて、事業中断リスクを特定し、排除・最小化する取り組みを強化・継続
- 地政学的リスクを考慮した生産体制・サプライチェーンの構築

## 価値創造を支える未財務資本

### フェライトツリー

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。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。

### フェライトツリーの進化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。一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。

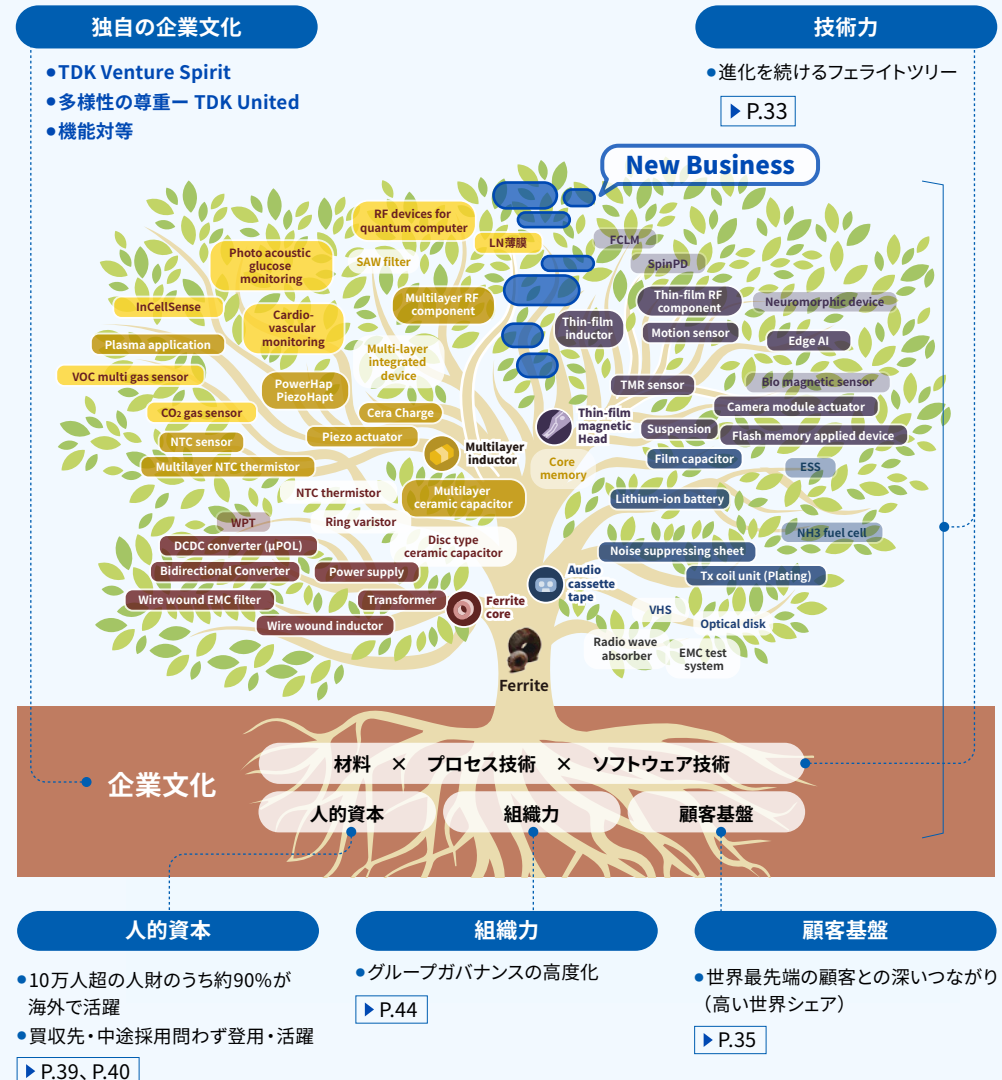
また、その未財務資本を支えるのは、当社が創業以来培ってきたベンチャースピリット、機能対等の文化です。機能対等とは、階層（タテの関係）ではなく、機能（役割）をベースに自由闊達に対等に議論することを推奨するTDKの価値観です。

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

当社では、一般的に「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。

● 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





## CTOメッセージ



**TDK Unitedの力を結集し、  
マーケットイン・コンセプトアウト  
の技術開発で、お客様と社会に  
TDK独自の価値を提供します。**

取締役 執行役員  
Chief Technology Officer(兼)技術・知財本部長  
**橋山 秀一**

### PROFILE

入社後、開発研究所を皮切りに、国内・海外での営業、経営企画など幅広い職務を担ってきた。直近では戦略本部長として長期ビジョン策定を主導し、2025年4月よりCTOに就任。海外勤務経験を通じて、多様な個性や能力を持った人材による協働こそがTDKの強みであると実感したという。

**Q1**

**長期ビジョンで掲げる「世界のお客様と共に成長するNo.1パートナー」となるために、CTOとしてどのように取り組んでいく方針ですか？**

**A1**

**TDKの強みを最大限に発揮しながら、開発は早期にスタートさせ、クロスオーバー協業を推進することで、お客様に新しい価値を提供していきます。**

私は技術者として入社しましたが、その後、営業として海外に駐在し、事業部門の責任者や戦略本部長を経て、現職に就任しました。この経験を通して実感したTDKの競争力の源泉は、グローバルなR&D体制の下、独自の材料・プロセス技術をはじめとする多彩なコア技術と、それを担う多様なチームメンバー（従業員）を有していることです。また、自動車、ICT、産業機器といった注力市場において、幅広い領域のグローバルリーダーを含めた強固な顧客基盤を持つのも強みです。これらの強みを最大限に発揮しながら、お客様と共に未来を構想し、新しい価値を創造することで、No.1パートナーになることを目指します。そして、こうした未来構想力や価値創造の実行力をさらに高めていくことが、CTOである私の使命と考えています。また、私はお客様や市場と向き合ってきた時間が長いので、世の中の困りごとを解決するためにどうすべきかというより広いマインドで技術開発ができるようにメンバーをサポートし、TDKの技術を市場に投入することで、企業価値につなげたいという想いがあります。

社会変革につながる新しい技術・製品の開発には相応の期間を要するため、できる限り早く開発に着手することが重要と考えています。そこで当社では、お客様や社会の抱える課題を

いち早く把握してソリューションを展開する「マーケットイン」、そして技術開発のコンセプト段階からお客様と議論しながら開発を進めていく「コンセプトアウト」という双方向からのアプローチによって、お客様にとって適切な価値を迅速に提供していきます。

こうした開発にあたり、当社では一つの事業部門だけでなく、TDKの複数部門、さらには業種・業界の枠を超えたクロスオーバーの協業を積極的に推進していきます。複雑化・高度化する技術要求に迅速に応えるためには、既存の事業単位を超えて、世界中の優れた技術や製品、アイデアなどを有効に活用していく必要があるためです。

例えば、当社は自動機械学習プラットフォーム開発を手掛ける米国のベンチャー企業Qeexoを買収し、既存のセンサ事業の一部門と統合する形で、新会社TDK SensEIを発足させました。同社では、複数のセンサを組み合わせたモジュールに自動機械学習の機能を組み込んだエッジAIデバイスを開発し、工場設備の予知保全などのソリューションを提供していきます。このほかにも幅広いマーケット情報や製品用途などをリサーチしている事業横断組織のコーポレートマーケティング&インキュベーション(CM&I)本部や、シリコンバレーのスタートアップなどに投資しているTDK Venturesと連携し、お客様や社会が必要とする新たな技術やソリューションの提供に取り組んでいきます。

当社は、今後も「マーケットイン」「コンセプトアウト」の開発スタイルを全社に浸透させ、一層強化していくと同時に、部門連携や異業種協業などを積極的に推進することにより、「お客様と共に成長するNo.1パートナー」を目指します。



## CTOメッセージ

**Q2** TDKは総売上高の11.5%(2025年3月期)を研究開発に投資していますが、今後も継続して投資していきますか？

**A2** TDKが持続的成長を続けていくためにも、研究開発投資は優先的に実施していく方針です。

TDKは創業以来、技術の会社として成長してきました。「マーケットイン」「コンセプトアウト」の開発で早い段階からお客様と協議していく場合も、当社のソリューションや技術コンセプトが魅力的でなければプロジェクトは実現しません。それだけに新製品・新技術の開発はもちろん、将来を見据えた長期にわたる研究開発などに対しては、これからも継続的に投資していく方針です。技術力のさらなる強化によって持続的成長を果たし、創出したキャッシュを次の技術開発に投資していくポジティブな成長サイクルを実現したいと考えています。

今後の大きなテーマの一つとしては、AI関連の開発強化が挙げられます。GX・DXをはじめとした社会のTransformationに貢献するために、AIの進化・普及に対応した技術・デバイスの開発を進める一方、当社ではAIそのものを活用した新製品・新事業の創出にも力を注いでいます。その代表例が、前述のエッジAIによる予知保全ソリューションであり、今後も当社の技術リソースにAIを組み込むことによって新しい価値あるソリューションの開発に挑みます。さらに、AIを活用して社内業務を効率化したり、研究開発の生産性を高めたりすることも重要なテーマです。既に、社内のクローズドなネットワーク環境でAIチャットサービスを活用できる体制を整備しており、生成AIを業務に有効活用するためのオンラインセミナーも実施しています。

当社では、今後もこれらAI分野をはじめとする重要な技術

領域に優先的に研究開発投資を実施することで顧客や社会に価値を提供し、長期的な企業価値向上を目指します。同時に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様への情報開示を一層充実させ、TDKの技術や研究開発活動へのご理解をいただけるよう努めます。

**Q3** 知財戦略については、今後どのように強化していく予定ですか？

**A3** 各部門の連携強化によりグローバルなベストプラクティスの共有を図り、技術開発や事業創出を加速させていきます。

2025年3月期からスタートした中期経営計画では、TDK独自の「フェライトツリー」の進化、すなわち将来の財務価値向上につながる「未財務資本」の強化を大きなテーマの一つに掲げています。知的財産は当社の「未財務資本」の重要な構成要素でもあるため、TDK全体の経営戦略や事業戦略と連動させながら知財戦略を進めていく必要があります。そこで当社では、特許情報に加えて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多様な情報を重ね合わせて分析できる最新の情報ツールの導入を積極的に進め、分析した情報を経営レベルの戦略策定に生かすのはもちろん、各部門での事業や技術のマネジメントなどに活用しています。

こうした「IPインテリジェンス」を一層強化し、各部門での研究開発や事業展開に活用していきます。このような活動は、世界各地の知財担当者が一堂に会して開催するIPサミットを通じてグローバルに展開するだけでなく、技術部門やマーケティングなど幅広い部門との連携強化を通じてグループ全体への浸透

を図っています。そして、各部門・各地域の技術課題やベストプラクティスなどを共有し、互いの経験やノウハウを有効活用することで、技術開発や事業創出を加速させたいと考えています。

**Q4** TDKがこれからもグローバルに成長し続けていくためには何が重要とお考えですか？

**A4** 多様な人財が同じ目標に向かって共創することが最も重要と考えています。

現在、TDKにおいては日本だけでなく、さまざまな国籍を持つ10万人以上のチームメンバーが活躍しています。研究開発についても日本・米国・欧州の主要拠点に開発機能を有し、多様な専門性と個性を備えた開発人財が各地域の技術的な強みや市場特性などに合わせたR&Dを推進しています。異なる文化や考え方の間でビジネスを成立させることに難しさはありますが、それを乗り越えてでもTDK Unitedで成し遂げる方が価値を高められると考えています。こうした多様な人財の能力を最大限に引き出すため、当社では、「Empowerment & Transparency(権限委譲と透明性の確保)」というガバナンス方針の下、積極的な権限委譲と風通しの良い組織風土づくり、透明性の高い経営に努めています。

CTOとして、これからも各地のチームメンバーとのコミュニケーションを大切にしながら、各メンバーが自由な発想で新しい技術開発や事業開拓にチャレンジできるようサポートしていきます。そして、一人一人に「技術でお客様と社会に貢献していく」という意識を浸透させ、私の座右の銘である「One for all, All for one」の精神の下、皆が一つの目標に向かって新しい価値を共創していける会社になりたいと考えています。

## R&D・マーケティング

TDKでは、マーケットインの発想を強化すべく、技術・知財本部がコーポレートマーケティング&インキュベーション (CM&I) 本部などと連携し、事業環境に応じた新たな製品技術の開発を探索しています。

### 取り組み事例 ユーザーに新たな体験を提供するARグラス用のフルカラーレーザーモジュールの開発



TDK株式会社  
技術・知財本部  
応用製品開発センター  
小巻 壮

これまでのフルカラーレーザー光源は、使用する部品点数が多く、サイズが大きくなるという課題がありました。より自然で、質の高い映像体験のために、私たちはレンズやミラーを使わない光平面回路に着目し、TDKが持つ高精度な生産技術でレーザーモジュールの小型化に成功しました。

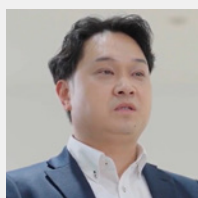
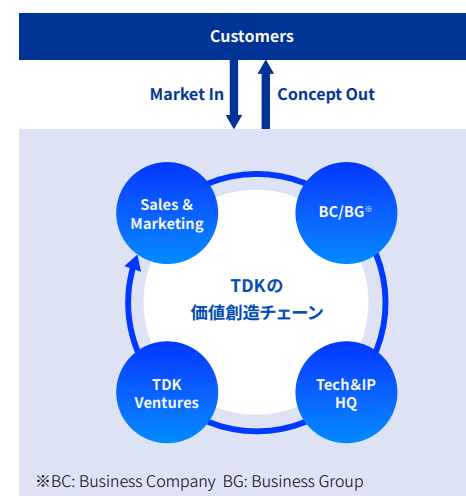
技術・知財本部は、これまで技術開発に注力することが多かったですが、CM&I本部など共同でこの技術の可能性をお客様に紹介する活動を進めてきました。技術開発者自らがマーケティングセンスを持って活動を進めることにより、お客様視点、マーケット視点からの開発が進みました。

当社の超小型フルカラーレーザーモジュールは、AR/VR用のスマートグラスに映像を表示するデバイスです。網膜に直接映像を投影する方式となり、目でピントを合わせる必要がないため、常にクリアな視界が得られます。

なお、超小型レーザーモジュールの実現には、これまで培ってきた製造技術が生かされています。幅約100マイクロメートルという極小のレーザー素子をキャリアと呼ばれる板に載せて正確に研磨する技術は、HDD用ヘッドを精密に加工する技術を転用したものです。また、レーザー素子をナノメートルオーダーの高精度で接合する技術には、HDDの磁気ヘッドで培った熱アシストヘッドの製造技術が生かされています。



### 組織横断でマーケットのシーズ/ニーズに対応



TDK株式会社  
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  
Yanlei Ma  
馬 延磊 (マ エンライ)

CM&I本部は、市場やお客様のニーズをいち早く捉え、社会からの潜在的なシーズ/ニーズに迅速に対応しています。TDKのアンテナとして、組織を超えて社内外の他部門とコラボレーションしながら、技術を組み合わせ、新たな価値を創造していきます。

私は、中国出身の元エンジニアですが、東京のグローバル本社で、CM&I本部のアンテナ部門、ICTのチームリーダーとして勤務しています。東京から日本だけでなく、中国をはじめとしたグローバルなお客様の顧客動向を調査しながら、技術・知財本部などと連携し、お客様の具体的な要望を吸い上げることで、新製品開発に貢献しています。



CM&I本部のメンバー。メガトレンドを探り、TDKにまだない新たな製品やソリューションを創出

# 知財戦略

## 事業戦略との整合を重視し持続可能な成長へ

### 知財戦略と事業戦略の整合

TDKでは、知財戦略と事業戦略のアライメント（整合）を重視した知財活動を展開しています。このアプローチは、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」が提唱する「企図する因果パスの明確化」とも整合するものであり、知財活動への投資を、事業の競争力強化、それによる事業の成長というリターンに直接的に結び付けることを目指しています。このために当社が行う知財活動は、知的財産権の取得やノウハウの保護といった活動にとどまらず、知財を背景とした強い契約の実現、知財視点からの市況分析、投資家を含むステークホルダーとのエンゲージメントといった活動にも及びます。長期ビジョン「TDK Transformation」実現のために、常に知財活動自身を変革させ続けています。知的財産をTDKの技術力の基盤として保護し、IPインテリジェンスを通じて事業の羅針盤とな

り、グローバルネットワークによりベストプラクティスを共有することで最高の知財活動を実践していきます。

### IPインテリジェンスの強化

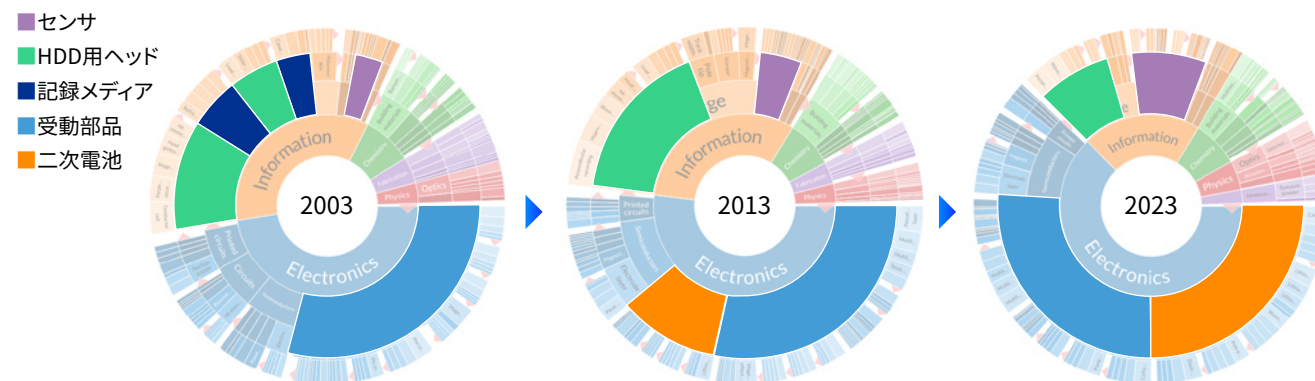
一般にインテリジェンスとは、情報を収集、分析、解釈して、意思決定に役立つ知識や洞察を得るプロセスを指しますが、当社が強化するIPインテリジェンスでは、これをさらに一歩進め、知財部門にとっての顧客である事業部のニーズを把握し、迅速に情報を提供すること、事業部のインサイトを見抜き、自発的に情報を発信すること、その結果として、事業課題に対して、より良い意思決定を導くことまでを対象としています。IPインテリジェンスを常態化することで、知財情報が事業戦略を検討するための重要な素材として常に利用されるようにすることを目指しています。特許情報を中心に、知的財産に関するデータを収集・分析し、技術や市場の動向、競合他社の活動を分析するIPランドスケープは、IPインテリジェンスの中核となる

活動ですが、IPランドスケープにAIの導入を検討するなど、知財活動における業務プロセスの改革にも積極的に取り組んでいます。

### グローバルネットワークの強化

当社では、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、グローバルな各拠点への権限委譲と、各拠点の活動の透明性を高めることのバランスを取りながら、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。世界各国で生まれたベストプラクティスをグループ全体で共有し、知財活動の質を向上させるため、2024年には、グローバルの各拠点の知財担当者が一堂に会して、それぞれの知見を交換し合うグローバルIP大会を開催しました。知財機能としては、当社グループで初の開催となります。グローバルIP大会を通じて、グローバルな知財ネットワークをさらに強化しています。

事業に資する知的財産投資・活用の実現へ向け、事業ポートフォリオに合わせた知的財産ポートフォリオを構築しています。



※ 各年12月31日時点の生存特許ファミリーに基づいた分析



グローバルIP大会の様子

知的財産に関する情報はHPにも掲載しています

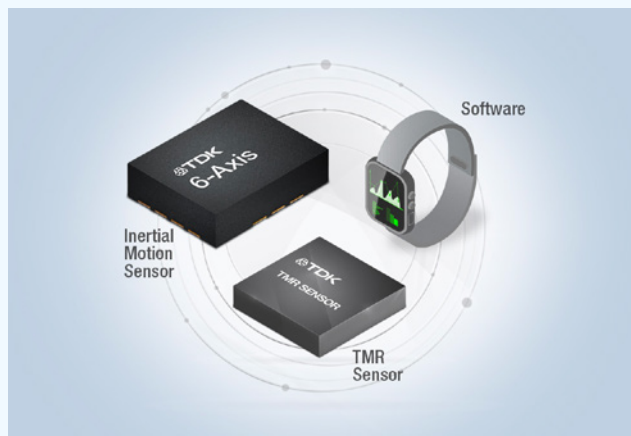
[https://www.tdk.com/ja/about\\_tdk/intellectual\\_property/index.html](https://www.tdk.com/ja/about_tdk/intellectual_property/index.html)



## 特集 TDK Unitedが可能にしたPositionSense™の開発

TDKのグループ会社であるInvenSenseが開発した9軸センサシステム「PositionSense™」は、高精度かつ低消費電力のモーションセンシングを可能にするものです。この開発は、それぞれ異なる強みを持つInvenSenseとTDKのコラボレーションにより実現しました。TMR技術、6軸IMU、強化されたeDMP※を統合することで、従来のセンサの課題を克服しています。

※ eDMP (組み込みデジタルモーションプロセッサ) モーションセンサのデータ処理を効率化するために組み込まれたデジタルプロセッサ。デバイスのCPUの負荷を軽減し、消費電力を抑え、応答速度を向上させる役割も果たす。



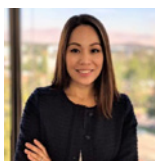
6軸IMUとTMRセンサを組み合わせたPositionSense™のイメージ

PositionSense™は、磁気干渉や消費電力の増加などといったモーションセンサの課題を解決したものとなります。さまざまなデバイスの性能と使いやすさを向上させることが期待されます。

例えば、スマートフォンにおいては、GPS信号の弱さや磁場の干渉の影響のある都市部でも、即時再校正と精密な方位推定を提供し、正確なナビゲーションを実現します。

### 家族・友人のような強い絆で結ばれたUnitedチームワーク

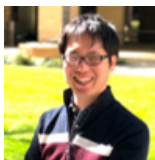
#### オープンなコミュニケーション、文化的認識、そして互いに学び合うという共通のコミットメントが成功の秘訣



InvenSense, Inc.  
Vice President of Software Engineering  
**Rosa Chow**

異なる専門知識と多様な背景を持つチームをまとめることで、その過程で多くのことを学ぶことができます。多くの場合、自分たちの知っていることや過去の経験に頼り、自分たちの領域内で問題を解決しがちですが、ともに共有すべき共通の土台を見つけ、これまで知らなかった課題について学んでいます。それぞれの視点の長所を持ち寄り、より広範で革新的な解決策を探るのです。

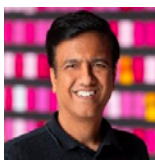
確かに、効果的なコラボレーションは一朝一夕にできるものではありません。効果的でないコミュニケーションは、技術的なエラーを引き起こし、解決に時間がかかるため、チームの士気を低下させます。私はよく自分自身とチームのメンバーに対し、互いの文化の違いに気を配り、常に疑わしきは罰せず、相手の立場に立って物事を考えるよう伝えています。



TDK株式会社  
磁気センサBG  
ICT製品統括部 統括部長  
**宮下 勇人**

このプロジェクトには、異なる文化や環境を持つ多くのメンバーが参加しました。さまざまな課題を乗り越えて成功できたのは、互いを尊重し、共通の目標に向かって進んだからだと思います。問題が発生した際には、一緒に解決策を模索しました。これらの経験を通じて、家族や友人のような強い絆で結ばれたチームになりました。この多様性に富んだメンバーだからこそ、一つのチームとして結束し、全員が自分の力を最大限に発揮できたのだと思います。

われわれの最先端技術と情熱を結集したPositionSense™が、社会に貢献できることを心から願っています。これからも互いを尊重し、共に成長し続けることで、さらなるイノベーションを追求していきます。



InvenSense, Inc.  
VP & GM Consumer & Industrial Motion BU  
**Pankaj Aggarwal**

PositionSense™は、パワー、精度、通信遅延において、当社のナビゲーションシステムソリューションの独自の価値を引き出しました。これは、磁気センサとモーションセンサを統合させたオンチップのソフトウェアと組み合わせたもので、機能横断的なチームの協働と尽力によって達成されました。

複雑な都市環境でもナビゲーション中に道に迷わないというユーザーの使用ニーズにフォーカスすることで、多様なスキルと視点を持つチームをまとめあげました。磁気センサとモーションセンサをオンチップ・ソフトウェアと統合した点が必要不可欠な要素でしたが、この成功の真の要因は、オープンなコミュニケーション、異なる文化の尊重、そして互いに学び合うという共通のコミットメントでした。これらは、問題解決を加速させエラーを減らすだけでなく、強力で逆境に対する忍耐力のあるチームを育成し、ユーザーの信頼に足るナビゲーション体験の実現に貢献しました。



## ソフトウェア・CVC

TDKは、フェライトツリー(▶P.32)を成長させるべく、現在のビジネスに加えソフトウェアを組み合わせ強化をしながら、さらに新しい領域を探索しています。

### ソフトウェア技術の組み合わせでさらなる成長へ

材料・プロセス技術に加え、ソフトウェアを組み合わせ、お客様のNo.1パートナーとして貢献することを目指しています。ソフトウェアにおいては、AIとセンサフュージョンが交差するエッジ領域における需要拡大に対応するため、2024年7月に新会社TDK SensEIを設立しました。TDK SensEIは、シンガポールに本社を置くグローバル組織として、サステナブルな未来に向けて社会のTransformationを加速させます。

TDK SensEI <https://sensei.tdk.com/ja/>

#### ソフトウェアにおける取り組み



TDK SensEI Pte. Ltd.  
CEO  
**Sandeep Pandya**  
サンディーブ・パンディア

TDK SensEIは、TDKのさまざまなチームを合わせて誕生した新会社で、その多様性を強みとしています。私たちのチームには、日本、中国、米国を中心とした約90人のメンバーが集まっており、AI/エンタープライズソフトウェアソリューションの商業化に経験を持つ優れたエンジニアリングおよびビジネスリーダーがいます。会社設立後わずか数カ月間で、機械の健康状態を継続的に監視する予知保全市場をグローバルに変革する組織としてまとまりました。チームメンバーの協力と緊密なコミュニケーション、TDK SensEIの可能性というビジョンにより、一つのグ

ローバルな企業として活動しています。TDK SensEIの技術には、重要なハードウェアセンサ技術が含まれています。この分野におけるTDKのリーダー的ポジションにより、TDK SensEIは、産業エッジ分野におけるソフトウェアとハードウェアのソリューションを組み合わせ、世界規模のエッジAI用IoTソリューションの開発を加速させます。

サンディーブ・パンディアのプロフィール  
<https://sensei.tdk.com/ja/board-of-directors/>



TDK SensEIのメンバー

### CVCとのUnitedにより最先端の領域を探索

現在保有している事業だけでは届かない領域となる先端技術やアプリケーションに対しては、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)機能を担うTDK Venturesを通じてアプローチしています。TDKが現在保有している事業とのシナジー創出にも注力しています。次世代ディープテックスタートアップの成長を促進することを目的とした、1億5,000万米ドル規模のFund 3を設立したことを2025年4月に発表しました。

TDK Ventures <https://tdk-ventures.com/>

#### TDK Venturesにおける取り組み



TDK Ventures Inc.  
President  
**Nicolas Sauvage**  
ニコラ・ソバージュ

TDK Venturesは、“ディープ・エクスプロレーション”と呼ばれる綿密な調査を実施し、トップ企業になり得る、すなわち各市場で傑出したリーダーシップを発揮できる新興企業を発掘しようとしています。これらをTDKのコアテクノロジーと連携させることで、互いの価値創造を促進し、新興企業とTDKの事業部門との直接的なコラボレーションを可能にしています。このアプローチにより、新興企業はTDKの広範な研究開発力、高度な製造力、グローバルなサプライチェーンを利用できるようになり、イノベーション向上につなげることができます。TDKは、画期的な技

術や新しいビジネスモデル、市場トレンドにいち早く触れることができ、競争力とイノベーションのパイプラインを強化できます。

TDK Venturesの投資を通じて生み出される協力関係や相乗効果は、専門知識の交流を促し、起業家がTDKの数十年にわたる経験から気づきを得ると同時に、TDKの研究開発ロードマップにも新たな視点をもたらします。



TDK Venturesのメンバー

## CHROメッセージ



### TDK Unitedによる企業価値の向上を実現する人財戦略

専務執行役員

Chief Human Resources Officer (兼) 人財本部長

Andreas Keller アンドレアス・ケラー

#### TDKの多様性とその強み、ビッグ・ジャズ・バンドとは

未財務資本のうち、TDKグループでは人的資本を重視しています。TDKの競争優位性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発揮でき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す。さまざまな個性や能力のぶつかり合いから生まれる、つながり、調和、融合によりイノベーションを起こし、それが先端技術の事業化に結び付いてきました。当社は当社自身を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たちが集うビッグ・ジャズ・バンド

であると考えています。ビッグ・ジャズ・バンド「TDK United」の多様性は人財戦略としてのダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を実現しており、買収先の企業が培ってきた文化への尊重、異なる個性のぶつかり合いから生まれるイノベーション、創造性・意欲・想いを最高の形で発揮する自発性と共創—こうした組織風土を大切にしてきた結果として、当社の持つ多様性が競争優位性の源泉となっているといえます。

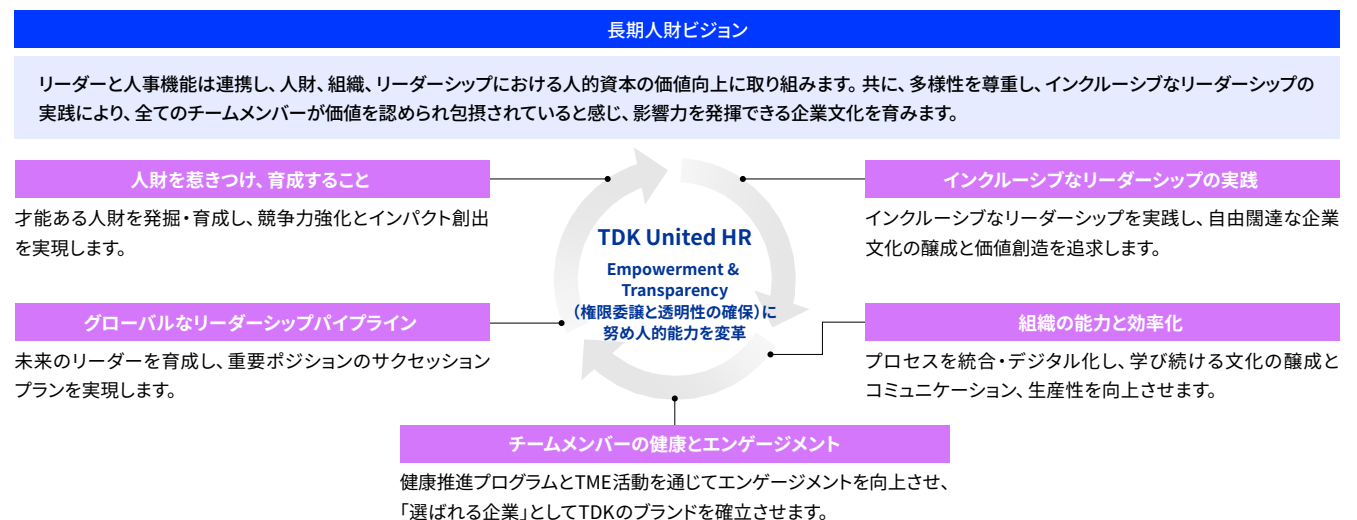
Empowerment & Transparency(権限委譲と透明性の確保)のガバナンス方針を原則としつつ、当社の強みの一つである多種多様な事業や、多様な人財について、グループ各社の枠を超えて結び付きを強くすることが、未来構想力や実行力の強化につながると考えています。異なる背景を持つ一人一人のチームメンバー(従業員)全員が、当社の一員として責任を分かち合い、部門や組織の枠組みを超えてつながり、協力することがな

ければ、組織内のサイロ化に陥ってしまうからです。

#### グローバル人財戦略の推進体制

当社独自の競争優位性をさらに高めていくために、グローバル横断での人財戦略を検討・推進できる組織構造であることが重要であると考えています。当社は日本を本社とする企業ですが、グローバル人事機能をミュンヘンに置き、リーダーを含むメンバーを異なる事業会社、地域から集めることで、偏ったアプローチを避けるだけでなく、グローバル人事からリージョン人事へ、そして個社人事へのつながりの実効性を高める体制にしています。グローバルの施策については、多様な事業をUniteすることに注力したプラットフォームを提供し、当社独自の競争優位性である、多様な人財と異なる個性のぶつかり合いにより生まれる創造性と共創によるイノベーション創出力を高めています。

#### 長期的な人財戦略



# 人財戦略

## 人的資本への投資と価値創造のつながり

TDKでは、長期ビジョンの下、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。人財における重要課題（マテリアリティ）のテーマを下図①②③の通り定め、現中期経営計画期間に重点的に取り組みます。

### マテリアリティ①

## 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

当社は2020年にDE&I促進活動を開始後、2023年にグローバルDE&Iチームを立ち上げ、インクルーシブな行動喚起と

DE&I促進に対する個人・組織のアカウンタビリティ創出をねらいとして、グローバル・地域両面での活動を展開しています。TDKグループの現状が、グローバルのマネージャークラスの女性比率が23.0%となっていることを踏まえて、ジェンダーギャップの解消に取り組んでいます。

TDK株式会社としては、2035年の日本の女性管理職比率15%を目標に定めて、キャリア開発セミナーや、ネットワーキングなどの活動を続けており、その結果、2025年4月時点の同比率は5.3%と、DE&I促進活動開始当初の2.5倍以上に高まりました。

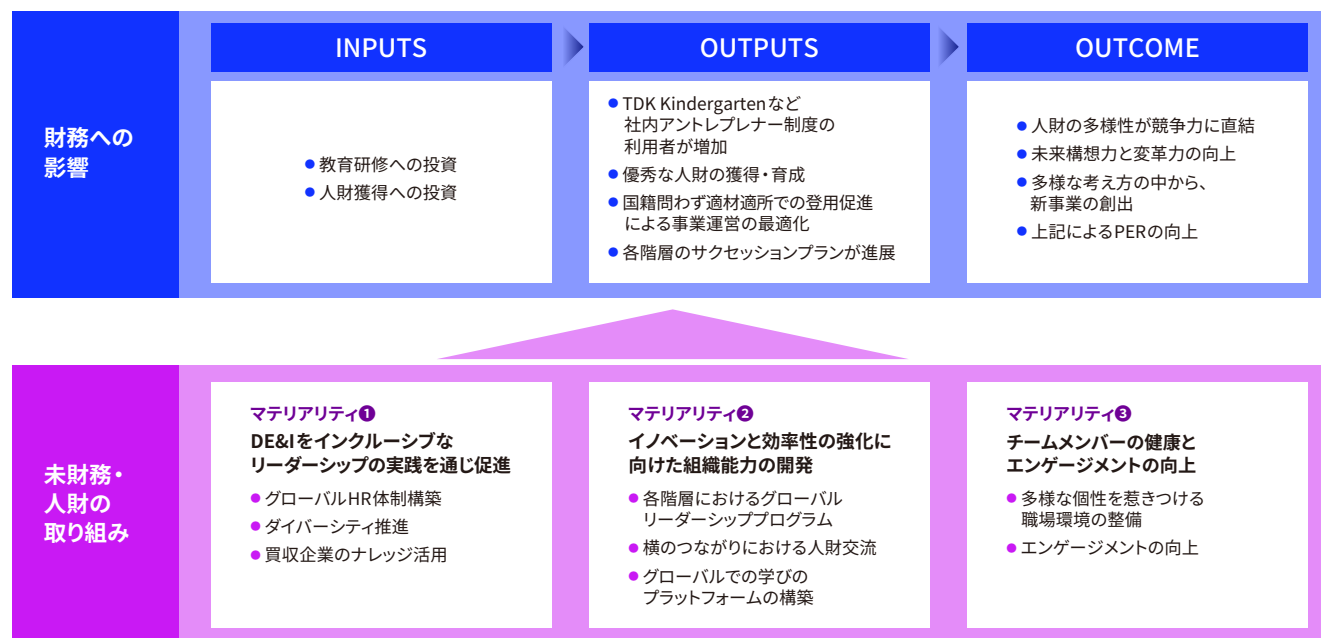
グローバルで展開しているグローバルマネジメント育成プロ

グラムでは、女性参加率30%を目標として設定し、女性チームメンバーのキャリアアップと能力開発を加速しています。

加えて、2025年3月の国際女性デーでは、CEOや執行役員から全社に向けたメッセージ動画を配信したり、TDKグループ各社が世界中でさまざまなイベントを開催し、女性活躍推進に向けたAwarenessを高めるとともに、具体的なアクション（#AccelerateAction）につながる機会をつくりました。

また、LGBTQ+コミュニティへの理解推進の活動を継続展開しており、一般社団法人work with Prideが認定する性的マイノリティへの取り組み評価指標「PRIDE指標2024」において「ゴールド」を受賞しました。

## 人的資本開示指標と取り組み



## #TDKAcceleratingAction—2025年 国際女性デー

TDK株式会社 人財本部 DE&Iチーム Deputyリーダー

**Heike Wetzchewald** ハイケ・ヴェッツェヴァルト

2025年3月の国際女性デーに合わせ、TDKは社内外に向けた積極的な発信に加えて、長期的なコミットメントの実現に向けた議論を活発に行いました。イノベーションとさらなる成功を推進していく上で不可欠な女性の力を称賛するだけでなく、よりインクルーシブで公平な未来を築き続けるために何ができるかという行動を呼びかける重要な機会となっています。

「欧州でこの活動がますます活発になっていくのを見て大変うれしく思うとともに、メンバーからの情熱的な意見や積極性に心を打たれました。このエネルギーを今後も保ち、メンバーが日々感謝し合えるチームをつくっていきます」



(写真右)



## 人財戦略

### マテリアリティ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

当社では次世代リーダーの育成、リーダー職における多様性の促進、後継者計画の推進によるビジネスニーズへの対応を目的として、グローバルマネジメント育成プログラムを継続的に実施しています。プログラムは、執行役員クラスから若手リーダー層までを4つの階層に分けて開催しており、若手リーダー層についてはアジア(日本含む)・米州・欧州・中華圏の4地域別に、それ以外はグローバルで実施しています。全ての階層で言語・文化・地域・事業が全く異なる参加者同士がチームを組んで議論し、プロジェクトを進める形をとっています。このプログラムを通じて既に複数の社内ベンチャーと新たな先端事業が産声を上げました。多様・異質な人財が交わりぶつか

#### グローバルマネジメント育成プログラム — TCDP参加者の声 —

TDKインド

Aparajita Roy アポラジタ・ロイ

TCDP(テリトリアル・キャリア・デベロップメント・プログラム)は開催のたびに異なる学びが見つかる、自己変革のための最高の学習プラットフォームです。受講前は単なる高度スキルのトレーニングだと捉えていましたが、実際に参加してみて、他者理解のマインドセットを高めてくれるプログラムであると実感しました。“成長マインドセット”“挑戦や新しいことへの貪欲さ”“コーチングと信頼構築”を始めたとした多くの学びは、日常の業務でも大いに役立っています。



(写真右から2番目)

り合うことで生み出される価値を多くのチームメンバーが実感し、プログラムへの参加と自己成長への意欲を高めるという好循環が生まれています。

### マテリアリティ③

#### チームメンバーの健康とエンゲージメントの向上

当社では「チームメンバー・エンゲージメント調査(MyVoice)」を毎年実施し、エンゲージメントの測定・健全な職場環境の創出につなげています。チームメンバー・エンゲージメントの指標は、海外を含む全執行役員の業績連動発行型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の指標に組み込まれており、全ての役員が自身の重要テーマとして取り組みと進捗をCEOと常に共有しています。

#### 第2回チームメンバー・エンゲージメント調査を実施

2024年に実施した、第2回チームメンバー・エンゲージメント調査(MyVoice)の実績は、サーベイ参加率では前年から9%向上し、47,000件を超えるコメントや提案がチームメンバーから寄せられました。参加率の高さや、コメントの量に、エンゲージメントに対する意識や期待の高さが表れています。一方で、重要指標として注力しているコミュニケーションスコアは前回から1ポイントの改善にとどまり、組織開発の余地があることを全社で再認識しました。チームメンバーの貴重な意見をさら

#### エンゲージメント調査のスコア推移

	第1回 (2023年)	第2回 (2024年)	中期目標 (2027年3月期)
コミュニケーション スコア	67pt	68pt	75pt以上
サーベイ参加率	80%	90%	80%以上

なるエンゲージメントの向上につなげるべく、サーベイ結果を受けた活動プランの主体を各部・課単位にまで細分化し、ACT(Acknowledge、Collaboration、Take one step forward)をキーワードとした職場環境改善を推進しています。

#### MyVoice—エンゲージメント向上に向けた取り組み

TDK株式会社 ピエゾ&amp;プロテクションデバイスBG DGM(当時)

#### 小林 亮

私が特に目指したのは、「誰でも意見を発信していいんだ」という雰囲気をつくること。そのため部課長自らメンバーとの懇談会を企画してもらい、私たちから皆の“想い”を取りにきました。それらの声は職場改善の糸口とするほか、私自身が全体朝礼を通じて、自分の言葉でメンバーに回答しました。こういった声や想いの循環が、コミュニケーションと組織の活性化につながると考えています。



(写真前列右から2番目)

#### 健康経営への取り組み

当社は健康宣言の下、チームメンバーの心身共に生き生きと健康クオリティを高め、仕事のみならず生活のクオリティも高めることで、サステナブルで健康な社会の実現に貢献することを目指しています。またそれを目的として人事担当役員を健康推進責任者とし、日本では日本人財開発統括部内に健康推進課を設置し、関連部署と協業しています。

詳細は、サステナビリティ Webサイトに掲載しています。

<https://www.tdk.com/ja/sustainability/social/health-and-productivity>



## 設計・生産(モノづくり)・品質・DX推進

### 生産効率の向上と高品質なモノづくりを実現

TDKでは、生産効率の向上と高品質なモノづくりを実現するため、下記の取り組みを実施しています。

#### 工程の自動化と新技術の活用による品質と生産効率の向上

人による作業を徹底的に効率化した上で、自動化の取り組みをグローバル拠点に展開するよう推進しています。具体的には、シミュレーション技術、デジタルツイン技術、プラントシミュレーションなどのDX技術を用い、事前に効果や運用条件を検証しています。

導入済みの事例としては、工程間の搬送ロボット、装置間のハンドリングロボット、人作業を再現する協業ロボットがあり、導入により以下の効果を上げています。

##### 自動化によるQDC(Quality・Delivery・Cost)効果

- ・ヒューマンエラーの撲滅(Q)
- ・人作業のばらつき低減(Q)
- ・生産性の向上(D、C)
- ・オペレーターの削減(C)

既存工程の改善に加え、革新的な新技術の導入も積極的に進めています。従来のプロセスとは異なる原理に基づく新しいプロセスを開発・導入することで、製品の品質課題を解決し、新製品の創出を可能にしています。この取り組みは、製品の競争力向上だけでなく、製造工程全体のエネルギー消費削減による環境負荷の低減にも貢献しています。

#### 自律制御型設備のための要素技術を開発

工程での不良の発生を未然に防止する活動として、AIを活

用した自律制御型設備の技術開発を行っています。自律制御型設備とは、設備そのものが品質状況を把握し、工程の最適化を自動で行うものです。具体的にはビッグデータ解析やディープラーニングといったDX技術を活用し、検査データや各種センサで検知した工程上のモニタリングデータなどの情報から設備に工程の品質傾向を学習させます。そして、例えば不良発生時の傾向が検出された場合、前工程に情報をフィードバックし、製造条件の調整や最適化を行うことで不良の発生を未然に防止します。

#### 新たな信頼性試験の技術開発

近年、AIを活用した用途が拡大しており、お客様のアプリケーションが変化しています。それに伴い、将来に備えたお客様の新たな要求仕様を満足できるよう、先回りした信頼性試験技術の開発を行っています。信頼性試験に関わる部門と営業部門が連携し、お客様の要求に適した試験方法を検証、確立しています。

### 3つの分野で社内DXを推進

当社は、ここまで述べた生産効率の向上と高品質なモノづくりを実現するためのDX(=製造の高度化)以外にも、営業&マーケティング分野やサステナビリティの分野で、2023年から全社的なDXプロジェクトを開始しています。

既存事業のパフォーマンスを最大化し、次世代デジタル技術の融合、チームメンバー(従業員)のスキルアップと再教育、業務プロセスの変革により企業の持続可能性を強化します。この取り組みが評価され、TDKは2024年10月に経済産業省からDX認定事業者に選定されました。

#### ①営業&マーケティング力の深化

- ・市場分析強化で営業・マーケティング能力を向上
- ・営業の知見を基にCRMデータをAIに分析させ営業アプローチの精度向上に活用
- ・新規事業創出活動と生成AIプラットフォームの組み合わせにより、スピーディかつ具体的な事業アイデアを創出

#### ②製造の高度化

- ・電子機器製造における運用効率の向上とプロセスの合理化
- ・専用AIが製造現場の計測データを自動収集し、設備のダウンタイムや品質データなど主要なオペレーションメトリクスを一元管理、分析し効率化に寄与

#### ③サステナビリティへの取り組み強化

- ・デジタル化によるバリューチェーン全体の脱炭素化を推進
- ・CO<sub>2</sub>排出トレーサビリティの自動化とデータ精度の向上を通じ、脱炭素目標の達成に貢献

#### 取り組みを支えるDX/IT基盤

当社は、AIを含むDX/IT基盤全般の自社開発・強化を進めることで、自律したIT開発能力を有する組織への変革を目指しています。また、AIエージェントの開発・活用によってより柔軟に個々の業務を効率化する取り組みも開始しました。あわせてAIを効果的かつ理論的に使用するためのユーザートレーニングやスキルアップ教育にも取り組んでいます。

## 特集 TDKのモノづくりをTransformする「小集団活動」

### 日本で始まった「小集団活動」とは？

TDKは日本の産業界では比較的早く品質管理(QC)思想を取り入れた活動を行ってきました。1953年には秋田地区に品質管理班を設置しました。1965年には、一部の部門だけでなく会社全体で品質を高めようとする総合品質管理(TQC)が始まり、1966年にはTQCの一環として、小さなグループで活動を行うQCサークル活動が秋田地区の工場に誕生しました。その後、他の地区にも活動が広がり、こうした活動が現在の小集団活動の原点となりました。

現在、当社では、少人数のチームを編成し、あるべき姿を描き、課題を自主的に改善・解決していくグループ活動として「小集団活動(Small Group Activity)」を実施しています。この活動では、参加メンバーの知識・技能・意欲を高めながら、現場の改善活動を通してモノづくりと品質を強化していくことで、お客様に満足・感動していただけるモノづくりの現場を創り上げることを目標としています。

また、小集団活動の成果大会を地域ごとに開催しており、実際に活動しているオペレーターなどのメンバーが、トップマネジメント(社長、拠点工場長、品質保証本部長、生産本部長など)



2022年 小集団活動成果大会2022 金賞チーム

に活動概要や結果を報告します。優れた活動として表彰されたチームの一部は、他地域の成果大会にも参加し、ベストプラクティスとして情報交換およびコミュニケーションの機会も設けています。これらの活動を通して現場のメンバーが拠点や部門の垣根を越えて切磋琢磨し、TDKのモノづくりをTransformさせる機会となっています。

### 日本から中国・ASEAN・インドへ。活動はグローバルに拡大中

TDKグループでの小集団活動の活発化を目的として、活動成果大会は日本だけでなく、グローバルでも実施しています。2024年には中国、2025年にはASEAN・インドで初めて大会を開催しました。大会では、参加者同士のコミュニケーションやネットワークづくりも重視しており、活動の報告だけでなく、チームビルディング活動や工場見学などの各種プログラムを通じて、参加者同士が、TDK United としてのつながりを深める機会としています。



2024年 中国小集団活動成果大会におけるプレゼン風景



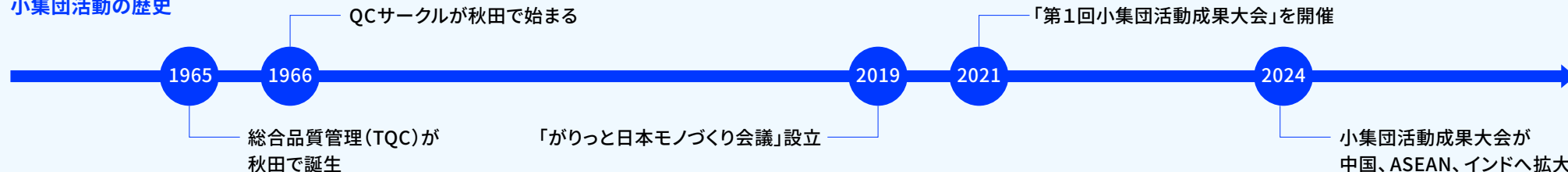
2025年 ASEAN・インドでの小集団活動成果大会の様子



#### がりっと日本モノづくり会議

日本のモノづくりを再度底上げすることを目的に社内で立ち上げられた活動の一環で、"がりっと"とは 秋田弁で「一生懸命」「徹底的に」という意味になります。

### 小集団活動の歴史



## グループガバナンスの高度化

### TDKのグループガバナンス

約30カ国・地域に約140の子会社を有するTDKグループは、グループガバナンスの重要性を認識し、当社グループ各組織の責任および権限、全構成員が遵守すべきルールなどを定めた「グローバル共通規程」を制定しています。当社を含むグループ各社は、このグローバル共通規程を自社の規程として適用し、運用しています。また、原則として月に2回開催する経営会議では、グローバル共通規程に基づき、当社グループの業務執行に関する方針および施策を審議し、事業部門および本社部門から定期的な報告を受けることで、各部門の目標および実行計画とその進捗状況の把握を行っています。



経営会議の様子

### グループガバナンス基本方針を制定

急速に変化する環境の中で成長を実現するためには、アジリティに焦点を当てた経営システムを構築する必要があります。「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」というガバナンス方針の下、多様性を尊重しつつ、企業倫理、法令、ビジネス慣行を遵守するグループガバナンスを確立することで、アジャイルな経営システムを実現します。

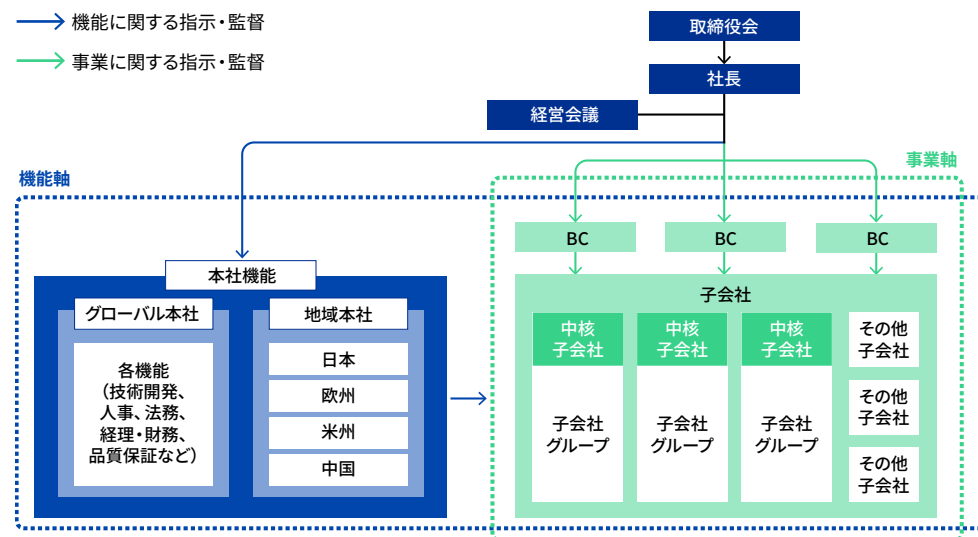
以上の考えに基づき、グループガバナンスの基本的な概念を定めた「グループガバナンス基本方針」を定め社内に周知し、当社グループはこの方針に従って企業価値を向上させます。

### 多様性の強みを発揮する組織づくり

当社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」とのガバナンス方針の下、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、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に基づくグループ経営体制





## 気候変動への対応

### 2050年ネットゼロに向けて

TDKでは、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の一つとして、「社会・環境課題解決の遂行」を掲げており、CO<sub>2</sub>削減の目標と役員報酬を連動させるなど、全社一体となって環境課題に取り組んでいます。

TDKは2050年までに、グローバル全体の生産拠点で使用する電力の100%を再生可能エネルギー由来にし、CO<sub>2</sub>ネットゼロを実現する目標を掲げています。具体的には、CO<sub>2</sub>排出原単位を2014年度比で2025年に30%、2035年に50%改善し、2050年にネットゼロを達成することを目指しています。

また、パリ協定に準じるため、CO<sub>2</sub>の総量削減目標を制定しました。これは、2024年6月に国際的イニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」により、科学的根拠に基づいた目標であると認定されています。認定された目標は以下です。

これらのパフォーマンスと情報開示の透明性におけるリーダーシップが認められ、2024年度のCDP「気候変動」および

ターゲット1	Scope1、Scope2のGHG排出量を2030年度までに2021年度(基準年)比で42%削減
ターゲット2	購入した製品・サービスおよび販売した製品の使用に伴うScope3のGHG排出量を2030年度までに2021年度(基準年)比で25%削減
ターゲット3	TDKにおける取引価格ベース5%のサプライヤーについて、2028年度までに科学的根拠に基づくGHG排出量の削減目標を設定するように促す

### TDKのCO<sub>2</sub>排出量関連目標概要

	基準年	目標年	目標値
Scope 1, 2, 3 CO <sub>2</sub> 排出量原単位改善目標	2014年度	2035年度	50%
Scope 1, 2 CO <sub>2</sub> 総量削減目標 (SBTi認定)	2021年度	2030年度	42%
Scope 3 CO <sub>2</sub> 総量削減目標 (SBTi認定)	2021年度	2030年度	25%

「水セキュリティ」対策において最高評価のAリスト企業に選定されました。当社がAリストに選定されるのは、「気候変動」では初となります。

### Scope1、2 生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量削減

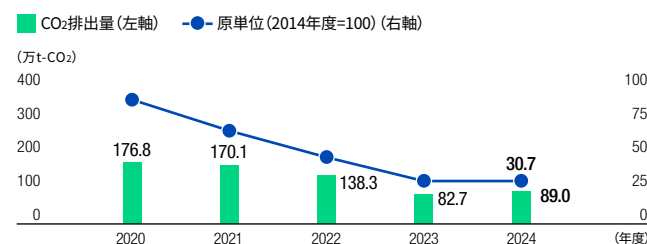
全社目標達成のため、特に生産拠点にてCO<sub>2</sub>排出量の削減を推進しています。再生可能エネルギー (RE:Renewable Energy) への移行の推進に加え、エネルギー生産性を向上させるためのEP (Energy Productivity) 活動を同時に行うことで、CO<sub>2</sub>排出量削減目標を達成します。2024年度は再生可能エネルギーの導入を進めたものの、エネルギー使用の増加に伴い、前年度比7.6%増加の89.0万トンでした。前年度比では、CO<sub>2</sub>排出量が増加していますが、2030年度までの42%削減 (2021年度比) という目標に対しては計画通りに進捗しています。

### Scope1、2

#### 具体的施策1. RE (Renewable Energy) への移行

再生可能エネルギー導入の取り組みとしては「RE100」イニシアチブに加盟し、2050年までに、国内外の全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。

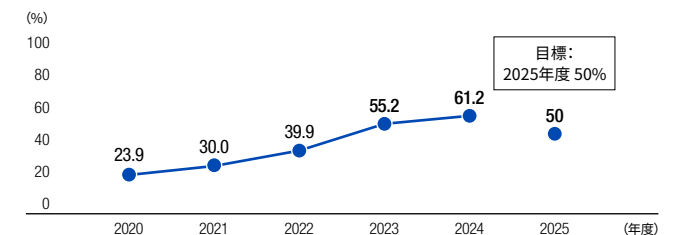
#### 生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量の推移(グローバル)※



※ 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。

この挑戦は、社会やステークホルダーからの期待に応えると同時に、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年には日本の全生産拠点の電力を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。

### 再生可能エネルギー電力導入率



### TCFD・TNFDへの取り組み

TDKは、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: 気候変動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。

また、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/tcf\\_d\\_tnfd](https://www.tdk.com/ja/sustainability/environmental_responsibility/tcf_d_tnfd)

## 気候変動への対応

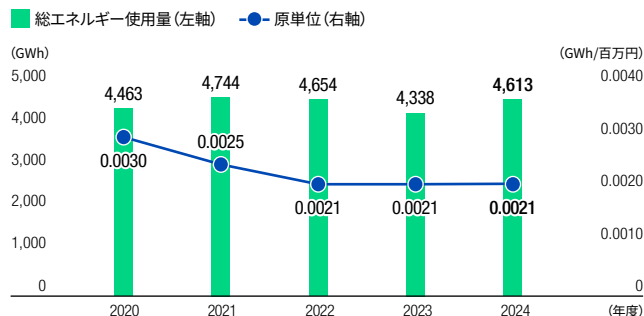
### Scope1、2 具体的施策2. EP (Energy Productivity) 活動

TDKでは、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（エネルギー原単位としては半減）することを目標としたEP活動を進めています。2024年度は日本をモデルとした活動から全世界へと拡大し、中国、欧州、アジアなどの各地域にもEP活動のモデル工場を設定しました。各モデル工場にて開催されたワークショップでは、5年間の改善目標とその改善テーマが数多く立案され、EP活動がグローバルに浸透しています。TDKでは、エネルギー生産性の向上を目指した革新的なプロセス技術の開発にも取り組んでおり、エネルギー視点を取り入れた新たなモノづくりが加速しています。



ワークショップの様子

### 総エネルギー使用量と原単位推移



### Scope3 カテゴリー別取り組みによるCO<sub>2</sub>排出量削減

#### 物流CO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

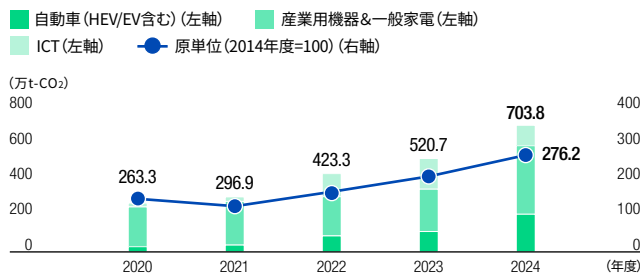
2024年度の物流CO<sub>2</sub>排出量は、海外の拠点において物流CO<sub>2</sub>排出量削減活動を開始したほか、削減活動を適切に反映するための排出量把握の仕組みについて検討を進めており、今後も、TDKグループ全体で削減活動の推進に努めています。

### Scope3 製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量の拡大

TDKでは、当社製品の使用時におけるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を算定し、公表をしています。この取り組みは、バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減を後押しするとともに当社製品の国際競争力を強化し低炭素社会づくりに貢献することを目的とする重要な施策の一つです。

2024年度の製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量は、前年度比35.2%増の703.8万トンでした。また、原単位では、前年度比29.0%改善となり、目標を大幅に達成することができました。

### 製品によるCO<sub>2</sub>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国際電気標準会議 (IEC) が進めた「TR62726ガイダンス (TR62726は電機電子製品及び、システムのための、ベースラインからの温室効果ガス排出削減の定量に関する手引き)」および一般社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA) 発行の「電子部品のGHG排出削減貢献量算定に関するガイダンス第2版」に準拠した社内ガイドラインに基づき行っています。

### 初のサプライヤー向けサステナビリティイベントを開催

TDKは、2025年3月に初のサプライヤー向けサステナビリティイベント「Supplier Sustainability Summit (SSS)」を開催しました。TDKの主要なグローバルサプライヤー約200社 (22カ国から182名) が参加しました。サプライヤーに対し、TDKのサステナビリティ、サプライチェーンのレジリエンス、CSRに関する目標と要件を説明し、サプライヤーに共に取り組んでもらうことを呼びかける場として設定しています。

### サプライヤー表彰

サプライヤーエンゲージメントの一環として2021年度から「サプライヤー環境表彰」を行っています。この表彰は、環境活動に対する情報開示を積極的に行い、かつ削減活動を推進している企業を模範的なサプライヤーとして評価することで、全てのサプライヤーに環境活動への意識を高めていただく目的で設けているものです。2024年度からは対象を海外にも広げ、日本2社に加え、中華圏1社、アジア1社の計4社のサプライヤーを表彰しました。

さらに、今年度も生産材の国内外サプライヤーを対象にウェビナーを開催し、サプライヤーエンゲージメントの強化に努めています。

	2024年度実績 (千t-CO <sub>2</sub> )
総排出量	21,954.5
Scope1	134.2
Scope2	756.0
Scope3	21,064.4

# 人権の尊重

## 人権尊重に対する方針

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。

また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、労働における基本的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」（以下、UNGP）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、社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グループ取引先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、戦略本部サステナビリティ推進グループが関連機能と連携しながら日常的な人権対応を推進しています。サステナビリティ推進グループは、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。

## リスク管理（人権デューディリジェンス）

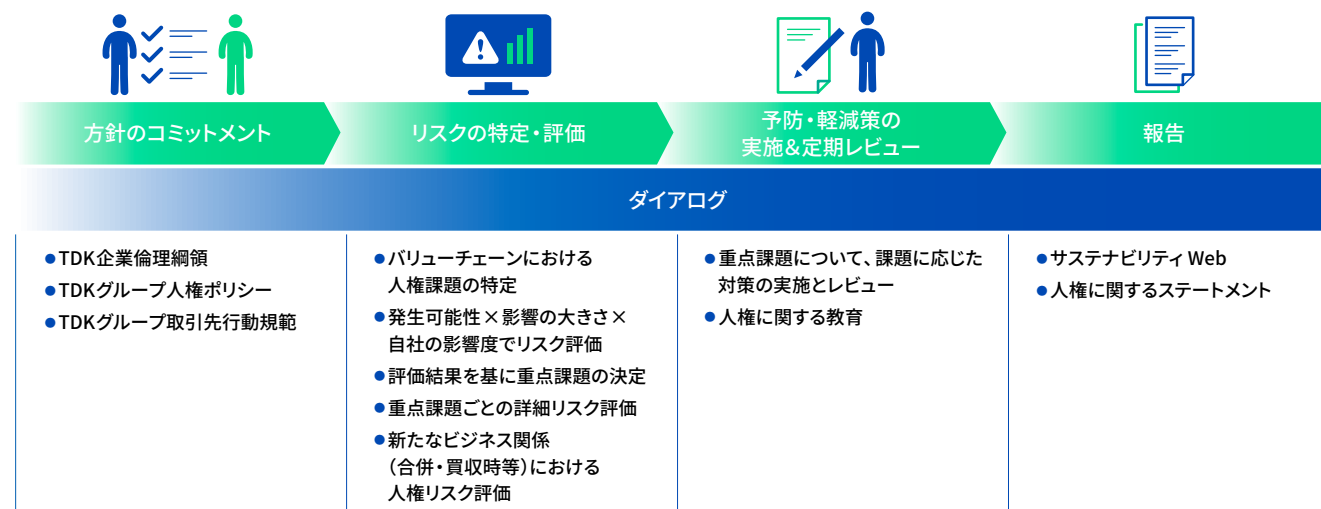
TDKでは、UNGPで示されている手順に従って、人権デューディリジェンスのプロセスを決定し、活動を推進しています。また、活動をより効果的なものとするために、人権専門家を含む外部有識者や社内外のステークホルダーとのダイアログを実施しています。

### 人権リスクの予防・低減に向けた取り組み

重点的に取り組む優先課題として以下の3つの人権リスクを特定し、UNGP、RBA（Responsible Business Alliance：責任ある企業同盟）の行動規範、評価項目、監査の枠組みを参考に、リスクの予防・低減に向けた活動を行っています、

- 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

### TDKグループの人権デューディリジェンスプロセス



- サプライヤー（製造委託加工先、派遣会社を含む）における従業員の人権配慮

### 指標と目標を含む詳細は、サステナビリティ Webサイトをご覧ください。

責任ある鉱物調達

<https://www.tdk.com/ja/sustainability/governance/responsible-minerals>

製造拠点における社会・環境配慮

<https://www.tdk.com/ja/sustainability/governance/environmental-issues-manufacturing>

サステナブル調達

<https://www.tdk.com/ja/sustainability/governance/sustainable-procurement>

人権の尊重

[https://www.tdk.com/ja/sustainability/social/human\\_rights](https://www.tdk.com/ja/sustainability/social/human_rights)



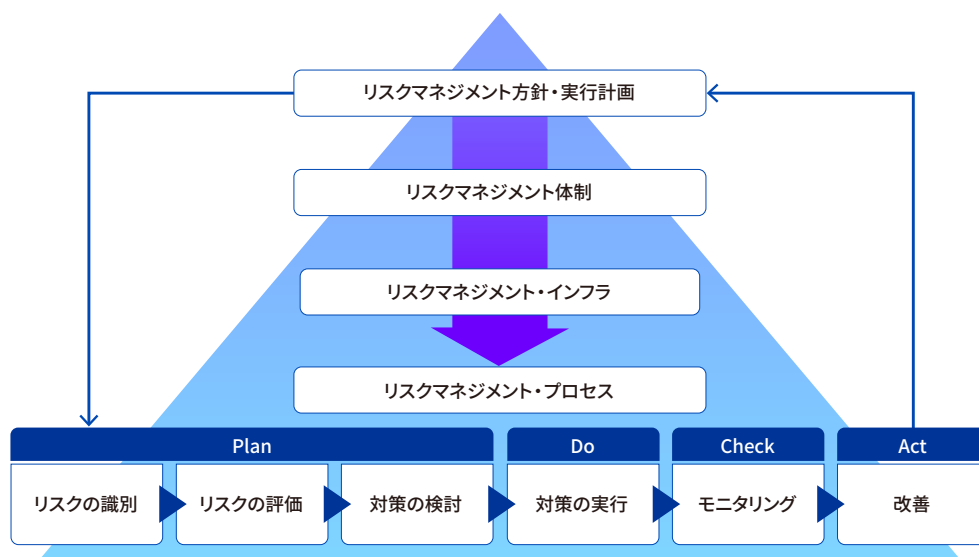
# リスクマネジメント

## リスクマネジメントの体制

TDK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の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、および企業価値の毀損を防止すること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。これらリスクマネジメント活動は、取締役会および経営会議による監督に加え、経営監査グループのERM委員会会議へのオブザーバー参加、および常勤監査役による監査によって、適切に機能していることが確認されています。

## リスクマネジメント体制図

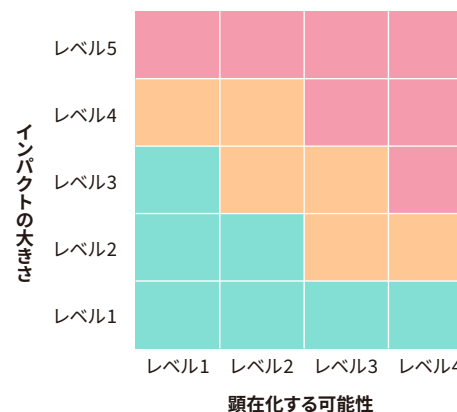


## リスクの評価

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見積もり、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、重要リスクを特定しています。

これに加え、当期設定した当社グループの重要課題（マテリアリティ）を達成する施策の実行を阻害するリスクも抽出し、これも重要リスクとして特定しました。これら重要リスクのうち、社内の管理体制の充実により、リスクの顕在化する可能性を低減、または顕在化した場合の影響度を低減することが可能と考えられるリスクについては、各リスクオーナーおよびERM委員会がリスクに対する管理体制が十分であるかを評価しています。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



## 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

## 投資家との対話

### IR活動の目的

当社は、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、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が重要であると考えています。この目的を追求するために、下記の期間においても、通常の決算発表イベントに加え新しいIRイベントを開催しました。

### 2024年7月～2025年6月に行った新しいイベント

	項目	主な説明内容・質疑応答・関心事項
2024年 11月	工場見学会 兼 事業戦略説明会 登壇者： センサシステムズビジネス カンパニー CEO 筒井 隆雄 エナジーソリューションズ ビジネスカンパニー CEO 指田 史雄	カンパニー CEOが市場関係者と直接 対話。各事業の将来性、競争優位性 について深掘りし説明を実施  資料はこちら <a href="https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/20241126/index.html">https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/20241126/index.html</a> 
	オンライン個人投資家 説明会(楽天証券) 登壇者： 社長執行役員CEO 齋藤 昇	2021年以来の個人投資家説明会を開 催。TDKの会社紹介とともに、齋藤社 長の人柄を前面に出した説明を実施  資料はこちら <a href="https://www.tdk.com/system/files/individual_investors_conference_20241128.pdf">https://www.tdk.com/system/files/individual_investors_conference_20241128.pdf</a> <a href="https://www.rakuten-sec.co.jp/web/special/tdk/">https://www.rakuten-sec.co.jp/web/special/tdk/</a> (動画) 
2025年 5月	セルサイドスモール ミーティング 登壇者： 社長執行役員CEO 齋藤 昇 副社長執行役員CFO 山西 哲司	2025年4月に開催した通期決算発表 の内容について深掘りするとともに、 中期経営計画の進捗について議論  
	社外取締役スモール ミーティング 登壇者： 社外取締役 (取締役会議長) 岩井 睦雄 社外取締役 山名 昌衛	社外取締役から見たTDKの経営課題、 取締役会などについて、市場関係者と 率直な意見交換を行った。参加者か らは、経営の進化に向けた取り組みが 評価された  

### 株主との対話の実施状況

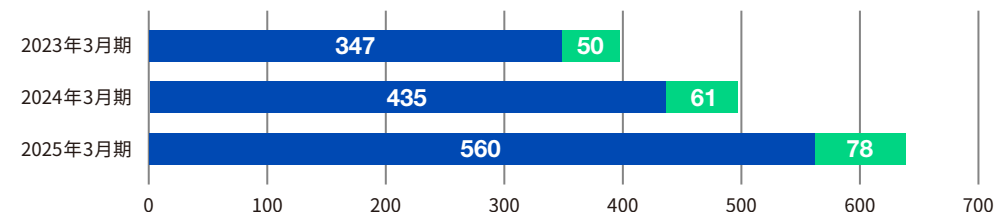
項目	実施内容
株主との対話の主な対応者	社長執行役員CEO、副社長執行役員CFOおよび経営幹部、株主・投資家対応の専任部門であるIR・SRグループ
対話を行った株主の概要	国内外のアクティブ、パッシブの機関投資家、グロース、バリューなどの投資スタイルの投資家や多様な株主と対話を実施
対話の主なテーマや株主関心事項	経営方針、課題認識、財務戦略、個別事業戦略に対する進捗、ESGを含む未財務活動への取り組みに対する進捗、地政学的リスクに対する対応などが挙げられ、これらについて建設的かつ活発な対話を実施しています
株主の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	株主・投資家との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 2025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	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
フィードバックを踏まえて、現在検討中の課題	AIエコシステムへの取り組み 事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況に関する開示 サステナビリティに関する説明会の開催

### イベント開催回数

	2023年3月期	2024年3月期	2025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	4回
IRイベント	—	1回	3回
証券会社主催カンファレンス	7回	7回	8回
海外ロードショー	2回	4回	5回

### 年間対話回数

■ 個別面談件数(カンファレンスを含む) ■ マネジメント面談件数



## 第3章 TDKのガバナンス

- 51 社外取締役対談
- 53 ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー
- 54 コーポレート・ガバナンス体制
- 55 取締役会・委員会等の活動状況
- 56 サクセッションプラン
- 57 スキルマトリックス
- 58 役員報酬
- 60 取締役会の実効性評価
- 62 取締役・監査役・執行役員

### 「開かれたボード」に向けて活動

取締役会は従業員とのエンゲージメント強化のため、2023年から「開かれたボード」と称する活動を開始しました。取締役会のメンバー（ボードメンバー）と各拠点のチームメンバー（従業員）は交流を深めています。



TDKラムダの長岡テクニカルセンター（TC）で取締役会を開催



## 社外取締役対談

事業部門間のシナジーを創出し、  
TDK Unitedによる  
成長の加速に期待します。

社外取締役、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)  
岩井 睦雄

社外取締役、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)  
勝本 徹

### Q1 取締役会議長としてこの1年をどのように総括されていますか？

**岩井** 現中期経営計画の初年度にあたる2025年3月期は、計画目標を確実に達成していくため、取締役会として各事業の成長戦略や取り組みについて、進捗状況をしっかりとモニタリングするよう努めました。以前からの変更点としては、各事業の責任者が取締役会に出席して半期ごとに事業の状況や課題などについて報告・質疑応答する仕組みとなり、より実効的なモニタリングができるようになりました。また2024年6月から、ソニーのCTOとして活躍された勝本さんがボードに加わったことで、技術的な視点に基づく事業の評価や将来の事業探索などについての議論が一層活発になり、解像度の高い議論ができる取締役会へとレベルアップできたと感じています。

**勝本** TDKの技術は非常に広範囲に及びますが、就任後、当時CTOだった佐藤さんから概要をレクチャーしていただき、全体像を理解することができました。その後も千葉縣市川市のテクニカルセンターにおいて、担当のエンジニアから個別の技術について詳しく解説していただき、理解を深めることができました。岩井さんは、以前よりも議論がレベルアップしたと評価されていますが、一方でガバナンス上の課題はどこにあるとお考えですか？

**岩井** 一つはグループガバナンスの強化です。TDKは次々と新規事業を立ち上げ、その過程ではM&Aにも積極的に取り組んできました。現在では、多種多様な製品・技術を持った企業の集合体となっています。齋藤社長は、「TDK United」というコンセプトで、こうしたグループ各社の個性や特長を生かし、自律分散型の組織変革を進めているわけですが、オペレーションレベルで見ると全体最適の観点から統一的に管理した方が良い

分野もあると思います。そのためには、グループにおけるコーポレート部門の役割を今一度整理する必要があるのではないのでしょうか。また、米中の経済分野における分離の進行をはじめ地政学的リスクも非常に高まっています。そうしたリスクの研究や対応策の検討状況についても、引き続き、きちんとモニタリングしていきたいと考えています。

### Q2 勝本さんは、TDKの事業や技術をどのように評価されていますか？

**勝本** 実はソニー時代からビデオ機器の開発でTDKのエンジニアの方々と協働したり、製品にTDKのさまざまな部品を使わせてもらったりと、いろいろとお付き合いがあったんです。昔から親しみを感じていたので社外取締役のオファーをいただいた時は、ぜひやってみたいとお引き受けしました。1980年代に一緒に仕事をした当時は秋田地区を中心とした技術力の強い国内企業という印象だったのですが、この度就任してみると、いろいろな国や地域のグループ会社の多様な人財が活躍する、真の意味でグローバル企業になったんだなと実感しました。技術面でも、磁気記録で蓄積したコア技術などを応用して次々に新事業を展開しており、技術のTDKというのを改めて実感しています。例えば、磁気記録技術に薄膜プロセス技術を組み合わせるとHDD用磁気ヘッドを開発したり、その薄膜化技術をさらに突き詰めて先端受動部品の開発やバッテリー分野に応用したりしています。センサ分野でも、車載電装機器や産業機器向けの高性能なTMRセンサを実用化していますが、これも磁性体の開発・応用に関する長年の技術蓄積がなければ実現できなかった製品だと思います。

## 社外取締役対談

**岩井** 勝本さんには、製造工程に関してもアドバイスしていただく、グループのいろいろな工場を視察してもらったのですが、いかがでしたか？

**勝本** これまでに国内外の10カ所近くの工場を視察させていただきました。それぞれ良い点があるのですが、とりわけ中国でリチウムイオン電池を製造しているATLには感銘を受けました。モノづくりに対する確固とした信念が、単なる精神論ではなく理論と実践の両面においてしっかり根付いているのを感じました。世界中から物理学や数学、化学などの博士号を持った優秀な人財を集め、彼らが日々切磋琢磨しながら材料から構造、製造工程までのあらゆる角度から世界最高の性能・品質を追求しています。これは創業者の哲学に根差した企業文化なのだと思いますが、TDKグループの中でもそれが脈々と受け継がれ、さらに磨かれているのが素晴らしいと思います。

**岩井** 本来は高付加価値品を中心に利益を確保していくのが、ATLのビジネスモデルなのですが、数年前にスマートフォンの市況が悪化した時期には、多少価格を下げてでもラインの稼働率をしっかり維持し、市場の動静を見ながら次の戦略を練るといった柔軟な事業運営をしていました。こうしたピボット（事業方向転換）の素早さはずば抜けていると思います。

**勝本** おっしゃる通り、販売・生産管理も先進的です。受注から調達・製造・出荷までの一連の流れが高度にDX化され、サプライチェーンに無駄が見当たりません。また、製造工程の歩留まりも高く、省人化も進んでいます。さすが世界最高レベルの品質・性能を実現している工場だなと感心しました。

**岩井** そのようなATLの優れた部分を他の工場でも取り入れていくため、グループ会社への横展開を行うなど、執行側も工夫を凝らしているようです。もちろん、グループ内にはATLに限ら

ず学ぶべき事例がたくさんありますので、そうしたベストプラクティスを共有することで、グループ全体をさらにレベルアップしていけるはずです。

### Q3 TDKがこれから成長を加速させていくために何をすべきだとお考えですか？

**勝本** 就任以降、執行側とよく議論してきたのは研究開発の狙いをどこに定めるかです。例えば受動部品は、今後もICTやロボット、AIといった分野での需要拡大が見込まれる一方、日本を含む東アジアの競合メーカーとの競争は厳しさを増しています。この成長分野で競合に勝つには他社製品に対する差別化が不可欠です。そのためには、構造・設計だけでなく材料レベルから根本的に差別化を図る必要があり、材料開発には優先的に投資していくべきだと思います。

**岩井** 製造工程についてもまだまだ改善の余地があるというご意見でしたね。

**勝本** はい。受動部品に限らず電子デバイスの製造工程というのは、さまざまなノウハウの結晶です。徹底的に磨き抜かれた製造工程は、製品からリバースエンジニアリングしようとしても真似できるものではありません。それだけに現在の技術にさらに磨きをかけ、他社がリバースエンジニアリングできないレベルの製造技術を確立することも大切です。この材料技術と製造技術の2つは今後の攻めどころではないかと執行側と話し合っています。

**岩井** 当社の場合、お客様のオーダーにきちんと対応しようとするあまり、これまでは個別最適にラインを組んでしまう傾向があったと思います。TDKのモノづくりへのこだわり、エンジニアの熱心さの表れでもあると思いますが、ビジネスの観点からは

もう少し汎用性のあるラインを組んでいく方が良いのではないのでしょうか。

**勝本** おっしゃる通り、一つのラインで多品種に対応できるようにしないと生産効率は上がりません。そんなフレキシブルな生産体制の重要性についても議論しているところです。

**岩井** CTO経験者の勝本さんから見て、ほかにも課題を感じる部分はありますか？

**勝本** TDKグループ内には可能性を持った事業が多数存在しているのですから、次のステップとしては、これらを組み合わせてシナジーを生み出していくべきではないのでしょうか。事業の枠を超えた協働によって、新たな産業領域に挑戦したり、次の成長事業を創出したりできるのではないかと考えています。

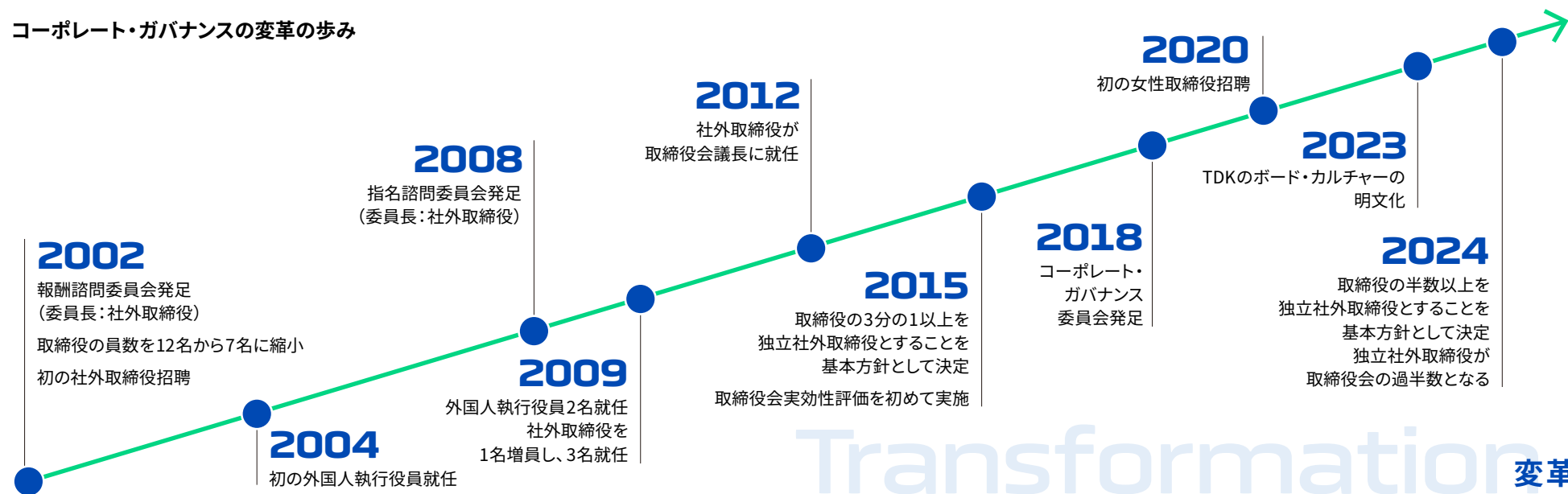
**岩井** 勝本さんはソニーのCTOに就任した際、実際に事業の枠を取り払ったそうですね。

**勝本** はい。当時のトップから「世界中のエンジニアをつなぐコミュニティをつくってほしい」という要望を受けて実践したところ、ものすごくシナジーが生まれたんです。そしてシナジーが発現し始めると事業成長のスピードも格段に加速します。社外取締役になってまだ1年程度ですが、TDKなら必ず大きなシナジーを創出できると確信しています。今後も執行側とディスカッションしながらサポートしていきたいと思います。

**岩井** 事業部門間のシナジー創出の重要性については執行側も認識しており、先ほど触れたグループ各社のベストプラクティス共有も強化していく方針のようです。こうした取り組みによって、今後「TDK United」としてこれまで以上のパフォーマンスを発揮していけるのではないかと期待しています。取締役会では引き続きしっかりとこれらの取り組みをモニタリングしていきます。

## 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なら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・監査役の区別にかかわらず、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。



## 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

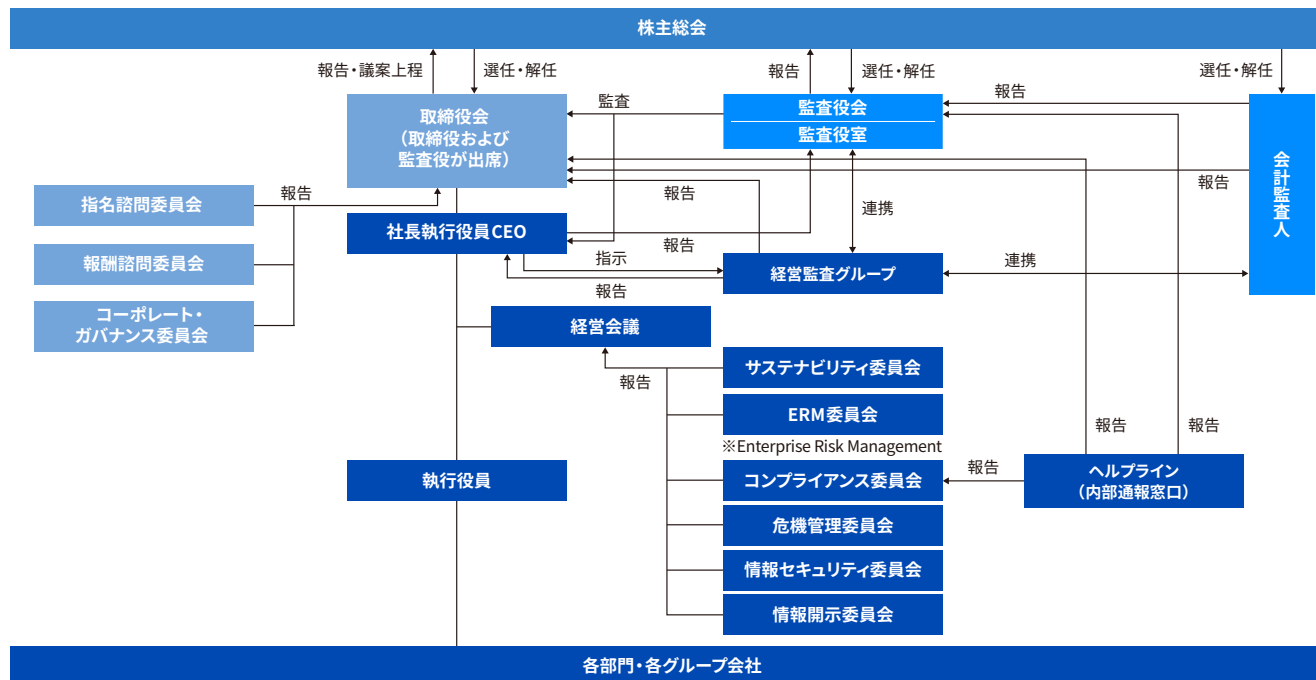
当社は監査役会設置会社として、コーポレート・ガバナンス強化のためのさまざまな仕組みを導入することにより経営の健全性・遵法性・透明性の確保に努め、長期的な企業価値の向上を目指しています。

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

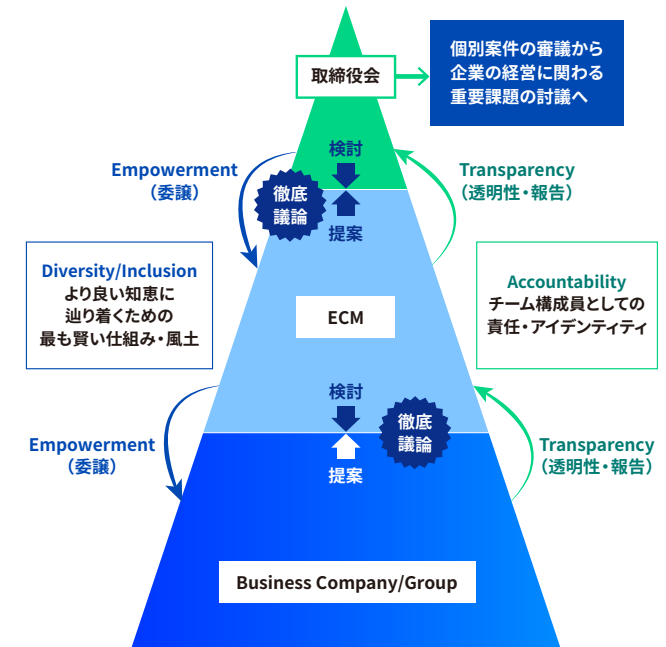
の委員会（指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会）を設置し、経営の監督機能強化を図っています。

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」を方針として掲げ、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共に、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。

## 取締役会・委員会等の活動状況

### 取締役会の運営方針

取締役会は毎年、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、「取締役会運営の基本方針」および「重点審議項目」を策定しています。前期（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。現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についての検討を行う。

#### 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についての検討

### 今後の取締役会テーマの考え方

第130期からは、以下のテーマを重点的に議論していきます。

今後の取締役会テーマの考え方	
1. 長期成長戦略	
1-1 全社課題	全社長期計画の達成に向けた議論、事業ポートフォリオ戦略 など
1-2 財務戦略	資本政策 など
1-3 未財務戦略	重要課題（マテリアリティ）・サステナビリティ・人的資本 ステークホルダーとのエンゲージメント など
1-4 事業戦略	事業計画の進捗・成長戦略
2. リスク管理	ERM活動（地政学的リスク、調達リスク、気候変動リスク など）
3. 技術開発戦略	未来構想力と実行力（R&D、CVC、マーケティング、IP、生産技術、品質保証、DX）

### 委員会等の活動状況（2025年3月期）

◎議長・委員長、○委員

	取締役会	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
<開催回数>	13回	12回	10回	4回
齋藤 昇 （代表取締役）	○ 13回/13回出席	○ 12回/12回出席	—	○ 4回/4回出席
山西 哲司 （代表取締役）	○ 13回/13回出席	—	○ 10回/10回出席	◎* 3回/3回出席
佐藤 茂樹 （取締役）	○ 13回/13回出席	—	—	—
中山 こずゑ （社外取締役）	○ 13回/13回出席	◎ 12回/12回出席	○ 10回/10回出席	○ 4回/4回出席
岩井 睦雄 （社外取締役）	◎ 13回/13回出席	○ 11回/12回出席	○ 9回/10回出席	○ 4回/4回出席
山名 昌衛 （社外取締役）	○ 13回/13回出席	○ 12回/12回出席	◎ 10回/10回出席	○ 4回/4回出席
勝本 徹 （社外取締役）	○* 10回/10回出席	○* 7回/9回出席	○* 6回/8回出席	○* 3回/3回出席

※ 2024年6月就任後

### 取締役会外での議論

メンバー	全取締役・監査役
開催回数	2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行っています。第129期は、リスク管理、ポートフォリオ戦略、サステナビリティ情報開示などに関する議論を行いました。

### 社外役員のための会合

メンバー	全社外取締役・社外監査役
開催回数	4回 （うち、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ための会合を定期的に行い、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。

### コーポレート・ガバナンス委員会

メンバー	社外取締役4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。第129期は取締役会の運営方針など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、最適なガバナンス体制についての検討、取締役会評価の計画策定、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などに取り組みしました。

## サクセッションプラン



社外取締役  
指名諮問委員会  
(委員長)

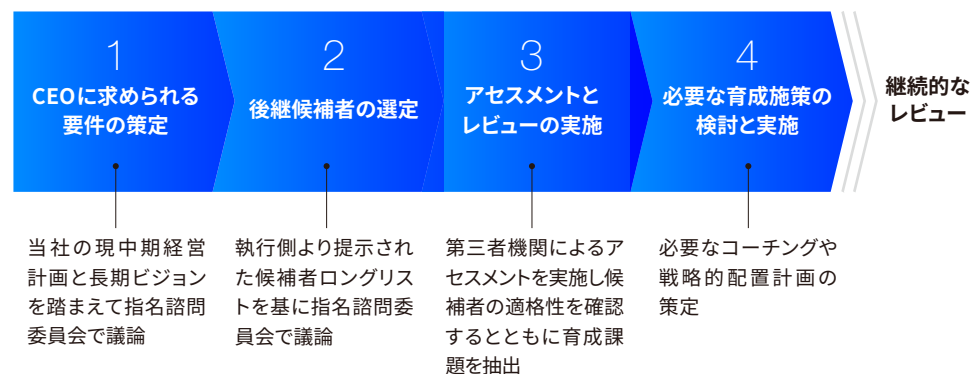
中山 こうすゑ

### 指名諮問委員会の活動

指名諮問委員会ではコーポレート・ガバナンス委員会、報酬諮問委員会と連携して、ガバナンスの改善を継続的に進めています。取締役と監査役の選任の方針・選任の手続を明文化したのに続けて、CEOのみならず次期経営チームに求められる要件について議論し、CxOをはじめとしたチームとしてのサクセッションについて検討を行っています。人財本部がリードするグローバルサクセッションプランニングと連携、各国から多様な候補者を選定して人財プールを広げています。委員会での議論はもとより、第三者機関の評価やオフサイトでの候補者との面談を各委員が実施することによって多角的にまた、将来を見据えながらも、現場感覚を捉え実効性を高めるように努めています。

### 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

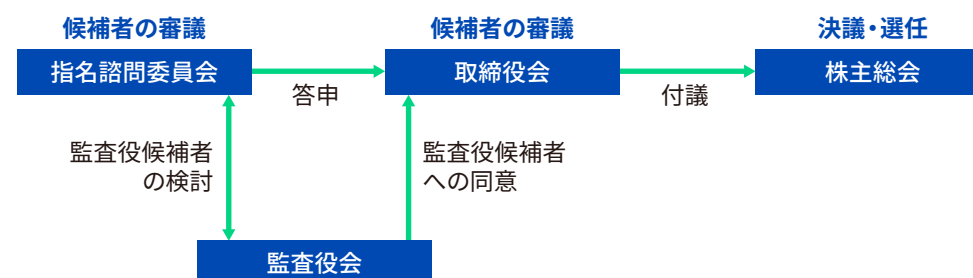
#### 取締役・監査役の選任方針

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 (2025年6月末現在)

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。

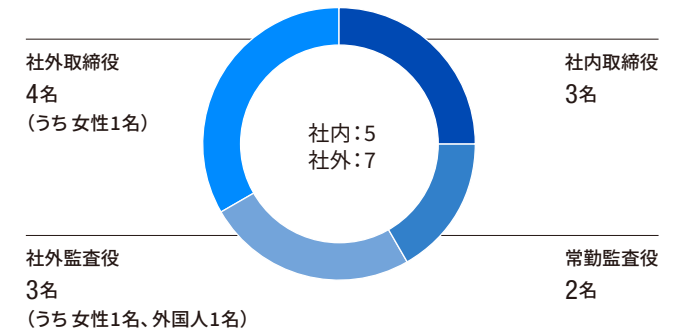
	氏名	地位	企業経営	グローバル ビジネス経験	営業・ マーケティング	ESG・ サステナビリティ	テクノロジー・ 研究開発	製造・ 生産技術	財務・ 会計	法務・ コンプライアンス・ リスク管理
取締役	齋藤 昇	代表取締役 社長執行役員CEO	●	●	●	●				
	山西 哲司	代表取締役 副社長執行役員	●	●					●	●
	橋山 秀一	取締役 執行役員	●	●			●	●		
	中山 こずゑ	社外取締役	●	●	●	●				
	岩井 睦雄	社外取締役	●	●						●
	山名 昌衛	社外取締役	●	●	●	●				
	勝本 徹	社外取締役	●	●			●	●		
監査役	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

※「グローバルビジネス経験」には、グローバルビジネスの実践経験および海外事業に関わる経験を含みます。

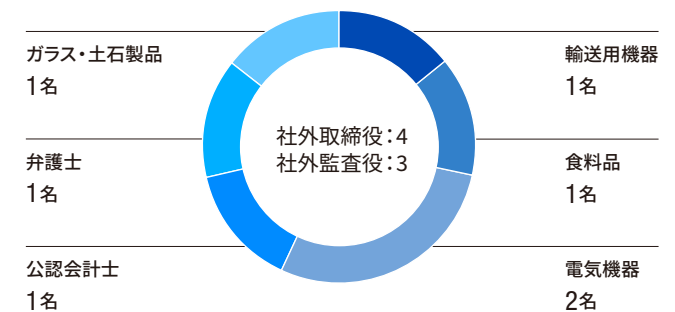
### 当社が特にスキルの発揮を期待している分野

当社が発揮を期待するスキル	当該スキルを選定した理由
企業経営	持続可能な社会に貢献し企業価値を向上させていくために、企業経営と執行部門の管理監督を行う力量が必要である。
グローバルビジネス経験	売上高の90%超を日本以外で実現する当社グループにおいて、欠くことのできない経験と知識である。
営業・マーケティング	市場の要請を理解し、テクノロジーアウトとマーケットイン双方の発想から新たな事業機会を創造するために必要なスキルである。
ESG・サステナビリティ	社会の持続可能性と当社グループの持続可能性(長期的な企業価値向上)を同期化し推進するため、ESG・サステナビリティについての十分な理解は、経営の監督を行う上で重要な要素である。
テクノロジー・研究開発	当社は「創造によって文化、産業に貢献する」を社是とし、テクノロジーの進化と社会の変革を加速し、サステナブルな未来の実現に貢献する企業を目指している。
製造・生産技術	製品の品質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	全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 (2025年6月末時点)



### 社外取締役・社外監査役の出身分野



## 役員報酬



社外取締役  
報酬諮問委員会  
(委員長)

山名 昌衛

### 報酬諮問委員会の活動

報酬諮問委員会では取締役および執行役員の報酬の仕組みや水準、決定プロセスについて審議を行っていますが、直近では単純な水準や仕組みだけにとどまらず、役員に対する正しいインセンティブとしてどうあるべきかなど、より本質的な議論が活発になされていると感じています。前期の役員報酬制度の大幅な改定に続き、今期は業績との連動のあり方や執行役員の評価指標の考え方について、特に時間を割いて議論し整備してきました。TDKはグローバル企業ゆえに執行役員のほぼ半数が海外に居住する外国人ですが、地域・市場の水準の違いを踏まえつつも、いかに役員全体としてフェアで一貫性のある報酬・評価の体系を構築するかについても継続的に議論しています。

### 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に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

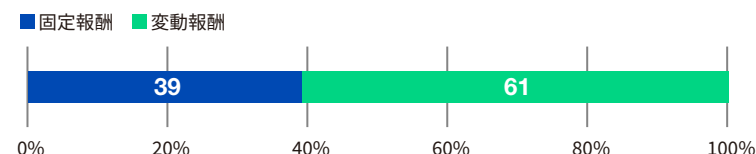
当社は、業績の急激かつ大幅な悪化、不法行為や法令違反などがあった場合は、報酬諮問委員会における審議および取締役会の決議に基づき、報酬の支給・交付を受ける権利を没収し、または報酬の減額や返還を求めることができるクローバック・マルス条項を導入しています。

### 役員報酬の構成と支給対象者

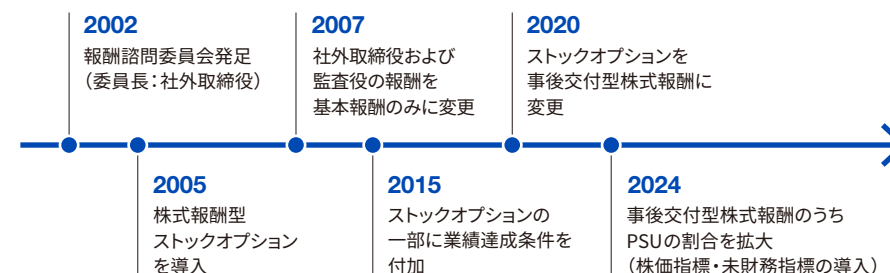
報酬の種類	報酬の内容	固定/ 変動	支給対象者			
			執行役員を 兼ねる 取締役	執行役員を 兼ねない 取締役	社外 取締役	監査役
基本報酬	月例支給の金銭報酬	固定	●	●	●	●
業績連動賞与	短期業績との連動性を重視した、毎年一定の時期に支給する金銭報酬。当該事業年度の連結業績に加え、担当部門ごとに設定した指標等を使用し、目標値の達成度に応じて、標準支給額に対し、0～200%の範囲で変動する。	変動 (単年度)	●	—	—	—
事後交付型株式報酬	RSU <sup>※1</sup> 中期経営計画初年度の初日から最終年度の末日までの3年間（または3年以上で当社取締役会が定める期間、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継続勤務発行型株式報酬。	固定	●	●	—	—
	PSU <sup>※2</sup> 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)	●	—	—	—

※1 リストリクテッド・ストック・ユニット ※2 パフォーマンス・シェア・ユニット

### 固定報酬と変動報酬の割合



### これまでの主な取り組み

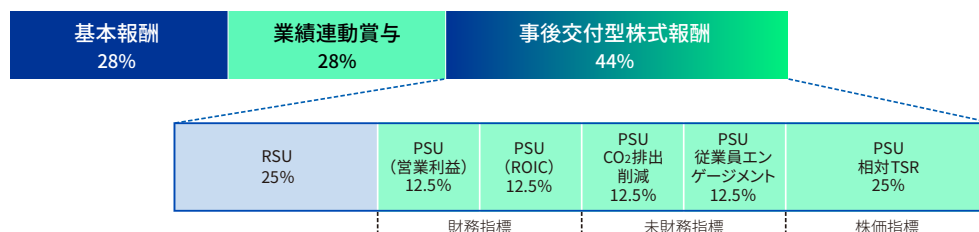


## 役員報酬

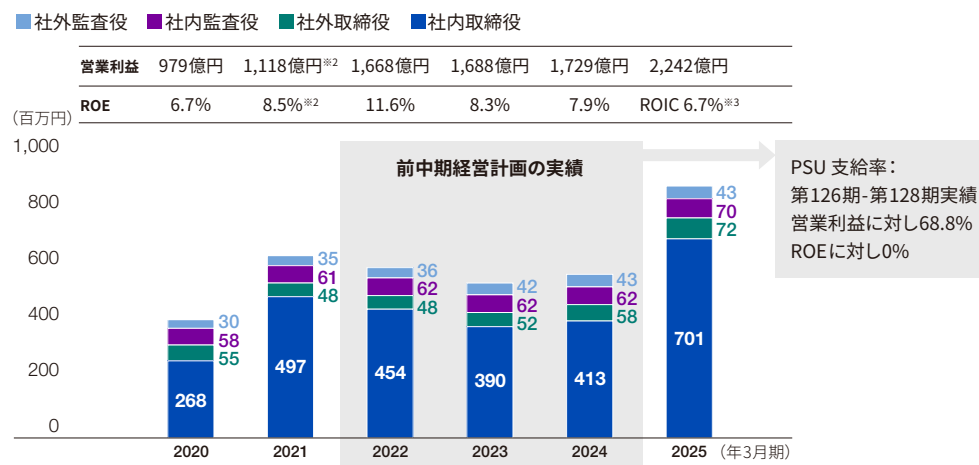
### 業績連動の株式報酬割合を拡大

当社は、2024年6月、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事後交付型株式報酬制度の改定を行いました。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、株価指標を導入しています。

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



### 役員報酬合計額の推移



※1 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。

※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。

※3 2025年3月期から業績連動賞与の指標にROICを採用しています。

### PSUの評価指標に対する進捗

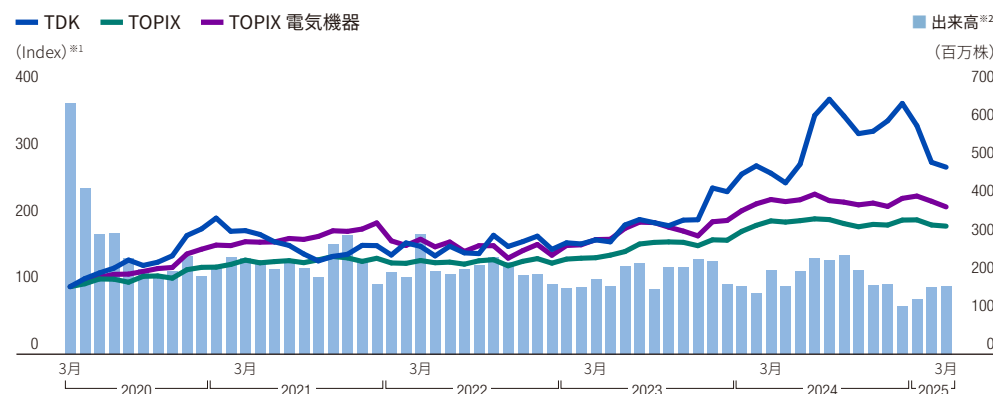
区分	評価指標	支給割合	目標(2027年3月期)	2025年3月期実績
財務指標	中期経営計画における営業利益目標	0～100%	6,684億円(3カ年累計)	2,242億円
	中期経営計画におけるROIC目標		8.1%	6.7%
未財務指標	中期経営計画におけるCO <sub>2</sub> 排出削減に関する目標		CO <sub>2</sub> 排出削減率 23.3% (SBTi Scope1+2、2022年3月期対比)	47.7%削減
	中期経営計画における従業員エンゲージメントに関する目標		・コミュニケーションスコア 75pt以上 ・サーベイ参加率80%以上	・コミュニケーションスコア 68pt ・サーベイ参加率 90% (2024年9月時点)
株価指標	相対TSR(対TOPIX)	0～200%	—	下図参照

### 株主総利回り(TSR)<sup>※</sup>

	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
株主総利回り	185.1	164.6	177.9	280.7	295.0
(比較指標:配当込みTOPIX)	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

※ 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

### 株価・出来高推移



※1 2020年3月最終日の株価データを100としています。

※2 当社は、2024年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。当該株式分割が2020年3月最終日に行われたと仮定して算定しています。



## 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

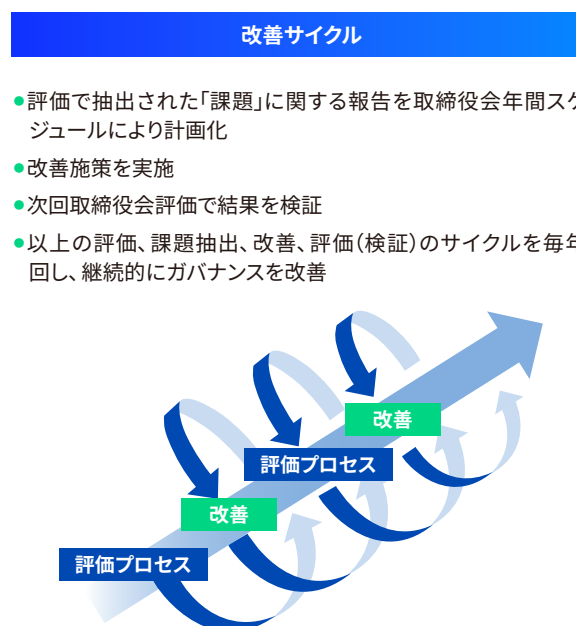
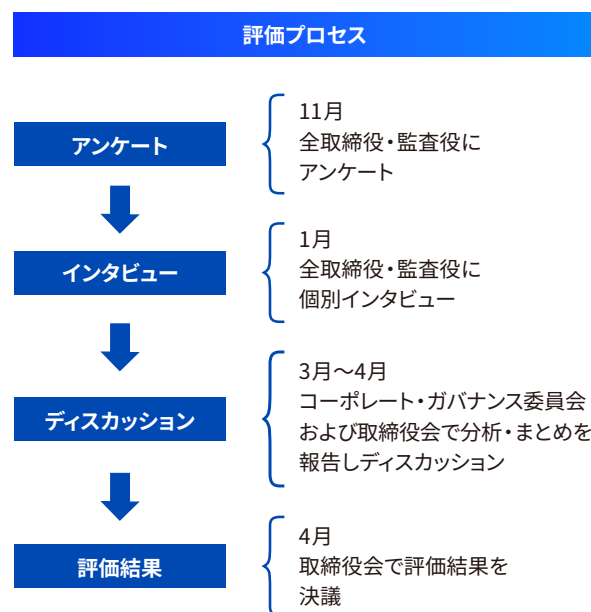
当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくために、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、一定期間ごと(3年に1度を目処)に第三者評価機関に評価を依頼しています。

2025年3月期の取締役会評価においては、第三者評価機

関に一次評価を依頼(アンケートおよびインタビューならびにそれらの結果に基づく第三者評価の実施)し、その上でコーポレート・ガバナンス委員会および取締役会によるディスカッションを経て、最終的な評価を行いました。

また、前期の評価で抽出された課題に対しては、改善施策を実施し、その結果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



### アンケート項目(大項目)

- ① 長期ビジョン等の策定および経営の課題とリスク(設問+自由記入)
- ② 取締役会の役割・機能(設問+自由記入)
- ③ 取締役会の規模・構成(設問+自由記入)
- ④ 取締役会の運営状況(設問+自由記入)
- ⑤ 取締役会における議論の状況(設問+自由記入)
- ⑥ 指名諮問委員会の構成と役割(設問+自由記入)
- ⑦ 指名諮問委員会の運営状況(設問+自由記入)
- ⑧ 報酬諮問委員会の構成と役割(設問+自由記入)
- ⑨ 報酬諮問委員会の運営状況(設問+自由記入)
- ⑩ 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)
- ⑪ 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)
- ⑫ 社外取締役に対する支援体制(設問+自由記入)
- ⑬ 監査役の役割・監査役に対する期待(設問+自由記入)
- ⑭ 投資家・株主との関係(設問+自由記入)
- ⑮ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般(自由記入)
- ⑯ 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のように、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:2025年3月期

[https://www.tdk.com/ja/ir/governance/effectiveness\\_evaluation/index.html](https://www.tdk.com/ja/ir/governance/effectiveness_evaluation/index.html)

# 取締役会の実効性評価(結果)

## 第三者評価機関による一次評価

### 評価結果の概要

#### 総評

- ・長期視点でTDKのあり方を考え、取締役会での十分な議論を経て、長期ビジョンと中期経営計画が策定されたと認識されており、長期的な経営計画・戦略の議論を行うという取締役会の最も重要な役割が適切に果たされていると高く評価されている。
- ・グループが急速に大きく成長してきたこと、今後も成長戦略によりさらなる拡大が想定されていることを踏まえ、今後、取締役会のさらなる役割・機能の発揮が必要と考えられており、あわせてコーポレート部門や内部監査部門等を含む執行側の体制強化など、幅広い検討が必要と考えられている。

#### 取締役会の実効性についての評価と今後の課題

- ・議長、社外取締役、社内取締役、監査役は、それぞれの立場から適切に議論に参画し、取締役会の議論に貢献しており、現在のメンバー構成は適切であると高く評価されている。引き続き多様性の確保は重要であると指摘されている。
- ・中期経営計画の先を見据えた長期成長戦略の具体化が求められている。それにあたり、当社の事業やリスクの特性を踏まえ、最終顧客の動向やニーズを意識した戦略思考を念頭に置き、全社的な視点を持つことが必要と考えられている。
- ・長期ビジョンおよび新中期経営計画の実現と達成に向け、次の重要な課題に関して取締役会における議論の深化が必要と考えられている。
  - 事業ポートフォリオのあり方
  - 事業リスクの把握と対応
  - コーポレート機能の強化
  - グループガバナンスのあり方
  - 経営層の育成・多様性推進をはじめとする特に重要な未財務資本のテーマ
- ・執行への権限委譲の観点から、取締役会の議題設定は適切であると考えられている。今後、取締役会において議論すべきポイントの明示、内容の重要性等に鑑みた柔軟な議題設定が期待されている。
- ・指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、適切に運営されていると評価されている。指名プロセスや経営層の育成に関する課題感などについて、取締役会への一層の共有が求められている。

#### 当社の取締役会の相対的評価(他社比較)

当社の取締役会は、他社と比較してみても、社内・社外問わず取締役会メンバーが高いレベルでの議論を行っており、相互に深い信頼関係と健全な緊張関係を持ちつつ、未来志向で企業価値に資する議論が行われているものと評価できる。

## 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

中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)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、方向性を確認した。

＜事業ポートフォリオ戦略＞

- ・取締役会は、中期経営計画の策定において事業ポートフォリオマネジメントの強化を重点施策として設定した。
- ・執行側は、2025年3月期から適用される事業ポートフォリオ評価プロセスを改訂した。
- ・2024年12月開催のオフサイトミーティングおよび2025年2月度取締役会において、事業ポートフォリオ管理に関する討議を行った。

＜経営レベルでのリスク管理＞

- ・2024年8月開催のオフサイトミーティングにおいて、グループリスクマネジメントに関する今後の議論の方向性について討議を行った。
- ・執行側は、2025年3月期からマテリアリティと連動した脆弱性評価を導入し、全社リスク管理の拡充を行った。
- ・2024年10月に外部有識者を講師として招聘し、地政学的リスクについての役員勉強会を実施した。
- ・2024年12月開催のオフサイトミーティングにおいて、サステナビリティ開示要求事項についての役員勉強会を実施した。
- ・2024年12月度取締役会において、全社リスク管理について討議を行った。

#### 課題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、前事業年度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り、「開かれたボード」活動の対象を外部ステークホルダー(株主、投資家等)に拡大した。また、取締役会において、当社のPR力・ブランド力の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した。
- ・2024年6月に実施した機関投資家向け説明会に取締役会議長(社外取締役)が参加した。
  - ・2024年9月度取締役会を当社グループ拠点(新潟県長岡市)で開催し、現地従業員とのタウンホールミーティングを実施(「開かれたボード」活動)した。
  - ・2024年11月度取締役会および2025年1月度取締役会において、ブランディング・PR戦略についてディスカッションを実施した。
  - ・社内イントラ上の取締役会通信“The Board”での定期的な情報発信を行った。
  - ・2026年3月期に開催予定のIRイベントに社外取締役が複数回参加することを予定している。

#### 課題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

- 取締役会の実効性は十分に確保されていることを認識しているが、さらなる実効性向上を目指し、当社にとって最適なガバナンス体制についての議論を重ねた。また、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独立社外取締役を招聘するとともに、独立社外取締役が取締役の過半数となる体制への移行を果たした。
- ・2024年6月開催の定時株主総会において、勝本社外取締役が選任され、取締役の過半数が独立社外取締役の構成となった。
  - ・取締役会、コーポレート・ガバナンス委員会およびオフサイトミーティングにおいて、複数回にわたり、最適なガバナンス体制に関する議論を実施した。

## 取締役会による最終評価

この評価においては、取締役会の実効性を「会社の持続的な成長を実現するために取締役会が期待される役割・機能(経営の監督、重要事項の決定等)を適切に果たしていること」と捉え、それを担保する仕組みがあり、適切な審議や活発で実質的な議論が行われているか、その結果が経営の向上につながっているかという観点で評価を行いました。

当社取締役会は、第三者評価機関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2点が認識されました。

#### 項目1 取締役会における中長期戦略の議論の継続

- 取締役会において、中期経営計画の先を見据えた長期成長戦略を具体化するための議論を継続する必要がある。具体的には、次のテーマに関する議論を深掘りする。また、取締役会において議論すべきポイントをより明確にし、報告内容にメリハリを付けることに留意する。
- ・事業ポートフォリオ戦略
  - ・コーポレート機能の強化
  - ・全社リスクマネジメント
  - ・グループガバナンス
  - ・経営層の育成および多様性推進をはじめとする特に重要な未財務資本のテーマ

#### 項目2 監査体制のさらなる強化を含む最適なガバナンス体制の追求

ガバナンス機能のさらなる向上のために、当社にとって最適なガバナンス体制、取締役会の構成を引き続き追求する。グローバルでの事業規模拡大と社会情勢の変化に対応すべく、内部監査部門の体制強化と監査役会との連携強化を基軸とする組織的な監査体制のさらなる強化を進める。

## 取締役・監査役・執行役員 (2025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CFO



橋山 秀一

取締役

2021年4月 当社執行役員  
2023年6月 戸田工業株式会社社外  
取締役  
2025年4月 当社CTO兼技術・知財本  
部長  
2025年6月 当社取締役



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



桃塚 高和

常勤監査役

2019年6月 当社常勤監査役



石川 将

常勤監査役

2023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

#### 専務執行役員

Andreas Keller

佐藤 茂樹

#### 常務執行役員

Michael Pocsatko

#### 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。



## データセクション

## 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。

連結業績指標	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)	2024/3 (IFRS)	2025/3 (IFRS)
売上高	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	2,204,806
海外売上高(内数)	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	2,030,391
売上原価	831,123	855,948	928,525	985,321	959,714	1,052,410	1,338,276	1,596,295	1,500,858	1,516,764
販売費および一般管理費	227,185	239,446	257,630	287,561	289,771	328,217	410,568	434,803	452,520	494,029
営業利益	93,414	208,660	89,692	107,823	97,870	111,814	166,775	168,827	172,893	224,192
税引前利益	91,839	211,717	89,811	115,554	95,876	117,263	172,490	167,219	179,241	237,808
親会社の所有者に帰属する当期利益	64,828	145,099	63,463	82,205	57,780	74,681	131,298	114,187	124,687	167,161
固定資産の取得	160,674	167,631	178,612	173,592	173,429	212,196	291,337	275,709	218,589	225,290
減価償却費	83,224	87,491	92,171	106,631	124,984	148,356	177,031	206,285	190,546	196,228
研究開発費	84,920	91,254	102,641	115,155	117,489	127,409	165,250	179,467	188,860	253,586
営業活動によるキャッシュ・フロー	151,563	160,136	91,310	140,274	222,390	230,855	178,987	262,772	447,007	445,839
投資活動によるキャッシュ・フロー	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)	(41,964)	(231,418)	(281,546)	(234,402)	(216,592)	(244,842)
財務活動によるキャッシュ・フロー	29,305	(37,753)	110,088	9,435	(121,769)	21,082	113,743	14,947	(146,368)	(143,333)
フリー・キャッシュ・フロー	10,978	89,025	(154,789)	95	180,426	(563)	(102,559)	28,370	230,415	200,997
現金および現金同等物の期末残高	285,468	330,388	279,624	289,175	332,717	380,387	439,339	506,185	649,998	697,307
資産合計	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	3,541,415
親会社の所有者に帰属する持分	675,361	793,614	824,634	877,290	843,957	958,929	1,300,317	1,458,446	1,707,332	1,800,070
有利子負債	335,737	334,132	483,019	520,268	424,690	521,822	679,813	752,158	685,736	608,400
運転資本	289,760	388,542	296,899	208,165	247,577	202,547	470,814	603,000	711,085	738,398
発行済株式数(千株)	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	388,772 <sup>*1</sup>	388,772	388,772	388,772	1,943,860 <sup>*2</sup>
										円
1株当たり指標										
基本的当期利益	514.2	1,150.2	502.8	651.0	457.5	628.1 <sup>*1</sup>	346.4	301.2	328.7	88.1 <sup>*2</sup>
親会社所有者帰属持分	5,355	6,289	6,532	6,947	6,681	7,944 <sup>*1</sup>	3,431	3,845	4,500	949 <sup>*2</sup>
配当金 <sup>*3</sup>	8.0	8.0	8.7	10.7	12.0	12.0	15.7	21.2	23.2	30.0
配当性向(%)	23.3	10.4	25.9	24.6	39.3	30.4	22.6	35.2	35.3	34.1
主要財務指標										
海外売上高比率(%)	92.1	91.1	91.1	91.8	91.9	92.1	92.2	91.9	91.2	92.1
売上高研究開発費比率(%)	7.4	7.7	8.1	8.3	8.6	8.6	8.7	8.2	9.0	11.5
営業利益率(%)	8.1	17.7	7.1	7.8	7.2	7.6	8.8	7.7	8.2	10.2
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	9.2	19.8	7.8	9.7	6.7	8.5	11.6	8.3	7.9	9.5
ROA(総資産利益率)(%)	4.7	9.3	3.6	4.2	2.9	3.5	4.9	3.7	3.8	4.9
ROIC(投下資本利益率)(%)	6.7	13.4	5.2	5.7	4.3	5.2	7.4	5.5	5.3	6.7
親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	46.6	47.7	43.3	44.0	43.4	40.6	42.8	46.3	50.0	50.8
D/Eレシオ(倍)	0.50	0.42	0.59	0.59	0.50	0.54	0.52	0.52	0.40	0.34

※1 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。

※2 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割しました。

※3 配当金は、2024年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行った換算後の金額を記載しています。

## データセクション

## 会社概要

(2025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 日本橋高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	7,200,000,000株
発行済株式の総数	1,943,859,885株

株主数	57,065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	105,067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

## 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)	510,320	26.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	240,451	12.67
JP MORGAN CHASE BANK 385632	63,944	3.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	48,599	2.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	40,618	2.14
CITIBANK,N.A. -NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	34,444	1.82
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	31,714	1.67
GOVERNMENT OF NORWAY	30,367	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	26,869	1.42
JPモルガン証券株式会社	24,873	1.31

※ 上記のほか、自己株式が46,225千株あります。

## 主な外部評価



TDK Corp.  
MOST HONORED COMPANY  
2025 Japan Executive Team  
extel

Extel Japan Executive  
Team Survey  
Most Honored Company  
(2025)



統合報告書  
WICI JAPAN  
INTEGRATED REPORT AWARD  
2024

WICIジャパン  
統合レポート・アワード  
Gold Award (2024)



IRサイト  
Gomez IR Site Ranking  
2024年  
銀賞

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2024  
優秀企業：銀賞



日経統合報告書アワード  
優秀賞 (2022-2024)

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 (3機関)  
改善度の高い統合報告書 (2機関)



大和インベスター・  
リレーションズ株式会社  
大和インターネットIR表彰2024  
優良賞

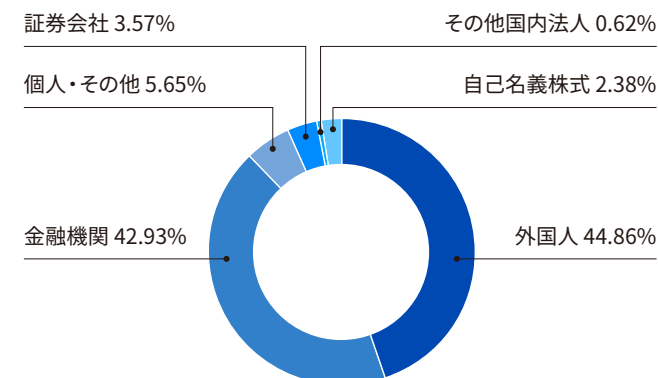
日興アイ・アール株式会社  
2024年度全上場企業ホームページ  
充実度ランキング総合部門 最優秀サイト



SX銘柄2025

SX銘柄2025

## 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

日本橋高島屋三井ビルディング

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