

TDK Human Capital Report 2026

人的資本レポート

TDK
In Everything, Better

TDK Transformation を加速する人的資本経営



TDKは、社是「創造によって文化、産業に貢献する」と社訓「夢 勇気 信頼」のもと、10年後のありたい姿を描く長期ビジョン「TDK Transformation」を掲げています。この長期ビジョンには、2つの意味を込めています。一つは社会のTransformationへの貢献、もう一つはTDK自身が変革し続けていくこと。この2つのサイクルを回し続けることで、サステナブルな未来の実現に貢献していきます。

グリーントランスフォーメーション(GX)やデジタルトランスフォーメーション(DX)をはじめとする社会の変革は、今後いっそう加速していくと見込まれます。これに伴い、TDKが貢献できる領域も広がり続けていくはずです。そして、この成長をけん引する基盤こそが「人財」です。本レポートでは、TDKの経営戦略と人財戦略との連動、そして、それを支える具体的な施策についてまとめています。

Index

02 TDKの企業文化
03 長期ビジョン実現に向けた人財戦略
04 CHROメッセージ
09 経営戦略と連動した人財戦略
10 人的資本経営による価値創造
11 人的資本経営のマテリアリティ
12 マテリアリティ❶
DE&Iをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ、促進
14 マテリアリティ❷
イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発
19 マテリアリティ❸
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
21 人的資本経営におけるガバナンスとリスクマネジメント
22 グローバル人事体制の変革(Transformation)
23 「Employer Branding」というアプローチ
27 KPIデータダッシュボード

Our Uniqueness

TDKの企業文化

TDKは、事業のTransformationを通じて持続的な成長を実現してきました。
「TDK Venture Spirit」「TDK United　多様性の尊重」「機能対等」―これらの3つが、成長のドライバーとなっています。

TDK Venture Spirit

TDKは、東京工業大学(現 東京科学大学)で発明された磁性材料フェライトの工業化を目的としたベンチャー企業として1935年に創業されました。創業から脈々と受け継がれる、新たな技術の創出や事業創造に挑戦する企業文化を通じて、社会のTransformationに貢献していきます。

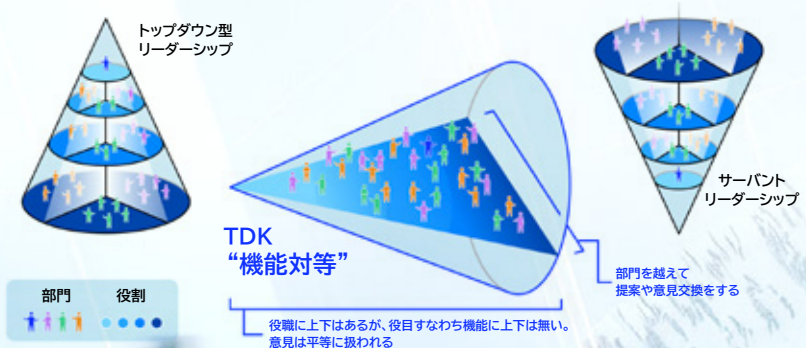
TDK United　多様性の尊重

「TDK United」とは、個人やグループ各社の強みを掛け合わせ、チームワークで新たな価値を創出する「個性あふれる融合体」としての組織文化です。
TDKはこれまで、異なるバックグラウンドを尊重し、組織の壁を越えてフラットに議論する風土を大切にしてきました。この多様性を活かすことで、自律的成長とM&Aの両輪を回し、事業のTransformationを力強く推進しています。

機能対等

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組織風土を指しています。この「縦の機能対等」に加え、部門間の垣根を越えてオープンに提案や意見交換を行う「横の機能対等」の精神も根付いています。

TDK独自の企業文化“機能対等”





長期ビジョン実現に向けた人財戦略

長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向け、当社は重要課題（マテリアリティ）および中期経営計画と連動した人財戦略を策定しています。当社の強みである人財の多様性を活かし、「3つの重点戦略」と「戦略実行における5つの柱」を通じて、人的資本の価値を最大化する施策を実行していきます。

長期ビジョン TDK Transformation TDKのビジネスモデル



経営の変革力 × ポジショニング

重要課題（マテリアリティ）

事業活動による価値創造と競争優位の確立

顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築 → 社会のTransformation実現に貢献するR&D → 高品質な製品の安定供給と生産の高効率化

未来を構想し実現する経営基盤の強化

- 競争優位性を生み出し続ける多彩な人財の活躍推進と育成による変革
- グループガバナンスの高度化
- 社会・環境課題解決の遂行

中期経営計画

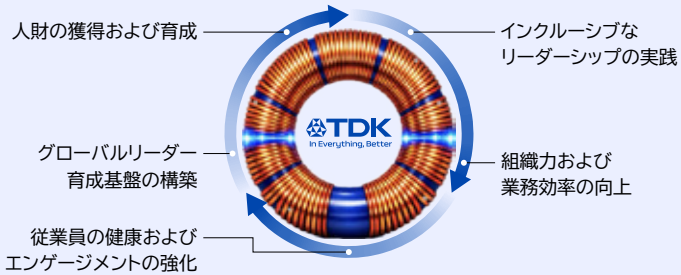
1 キャッシュ・フロー経営の強化　2 事業ポートフォリオマネジメントの強化（ROIC経営の強化）　3 フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）

人財戦略

3つの重点戦略

- 変革の原動力としての人的資本の進化
- 価値創造を生む組織と文化の強化
- 戦略実行に資する能力の高度化

戦略実行における5つの柱



※詳細はP.9（TDK Human Induction Cycle）をご参照ください。

TDK United:

事業と人的資本を連動させ、Transformationを推進します。



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

Profile 2000年に入社後、欧州およびグローバルにおいて、人財および事業管理に関する複数のリーダー職を歴任。2017年に人財・総務本部長、翌2018年に現職である人財本部長に就任し、同年、執行役員に就く。2021年に常務執行役員となり、2023年4月にはChief People and Sustainability Officer (CPSO) に任命される。グローバルで人財・サステナビリティ戦略を主導。2025年4月より専務執行役員およびChief Human Resources Officer(CHRO)として、TDKのグローバル人的資本経営における戦略的方針を統括している。



TDKはポルシェフォーミュラEチームおよびポルシェコアンダEスポーツレーシングチームの公式テクノロジーパートナーとなりましたが、以前よりレーシングカーに乗ることが趣味でポルシェに乗っていました。

人的資本は、企業の評価を左右する重要な要素です。特に投資家の皆様は、長期的な業績の持続可能性を理解するうえで、人的資本を重視しています。TDKでは、人的資本を成長の基盤としてだけでなく、長期的な価値創造の推進力と捉えています。本セクションでは、Chief Human Resources Officer（CHRO）であるアンドレアス・ケラーが、TDKの人的資本戦略の進捗と今後の方向性について説明します。

事業価値を創出する 戦略的パートナーへの人事変革

理念から戦略的人事へ

TDKは長年にわたり、「人が全て」との考えを重視してきました。この考えは、当社の発展を導いてきたもので、変革に向き合う現在の姿勢にも引き継がれています。私は先任者たちから受け継いだ強い企業文化を大切にしながら、サポート機能から事業価値を生み出す戦略的な推進力になるよう人事機能を強化してきました。これは、長期ビジョン「TDK Transformation」と連動した取り組みです。

事業がグローバルに拡大し、複雑性を増すなか、人事の役割も大きく進化しています。私の目標は、急速に変化するテクノロジードリブンの環境において、競争力を発揮し、変化に適応し、成長し続けるためのグローバルな人事基盤を構築することです。今日、人事は事業戦略の形成、能力開発、組織のアジリティ向上に深く関係しています。これは、人事がサポート機能から、事業を主体的に形づくる機能へと明確に移行していることを示しています。

この変革には、単なる組織構造の変更にとどまらない取り

組みが求められています。人事の役割の再定義、グローバルなガバナンスの強化、また経営幹部と直接連携できる人事機能の構築に注力してきました。こうした取り組みを重ねるなかで、われわれは主に国単位のモデルから、共通の枠組み、共有データ、整合した優先事項に支えられた、よりグローバルなアプローチへと移行してきたのです。これには、より一貫性のある評価基準の導入、より明確な役割定義、また地域を越えた人財評価・育成における透明性の向上などが含まれます。こうした変革を通じて、より客観的な意思決定が可能となり、事業ニーズと人財戦略の整合性も高まりました。その結果、さらに一貫したグローバル人事の枠組みを確立し、経営戦略と人財戦略との連動をより明確なものとすることができました。他方、組織構造だけでなく、人事部門内および事業全体のマインドセットをも見直す必要がありました。

変革の基盤としての企業文化

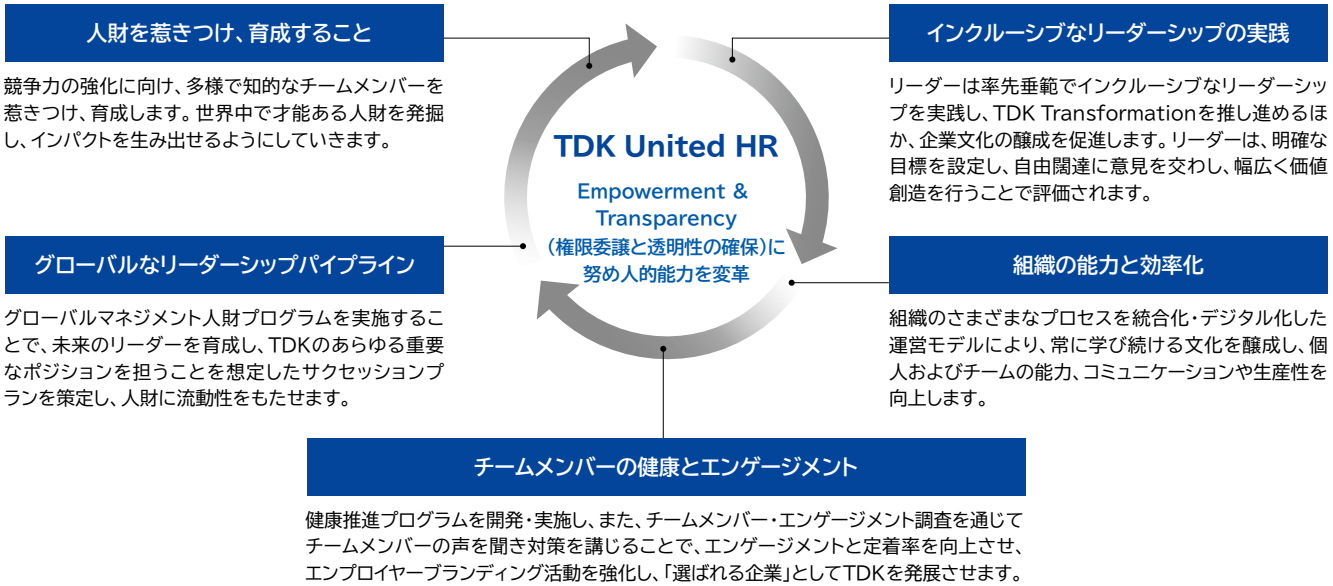
この変革は、TDKらしさを手放すことを意味するものではありません。むしろ、ベンチャースピリット、テクノロジーを起点とする企業文化、人と地域の尊重といった、当社の中核的な強みを土台としてきました。挑戦、イノベーション、規律ある実行を体現するベンチャースピリットは、単なるスローガンとしてではなく、意思決定やリーダー育成、新たなアイデアを育む環境づくりに反映される働き方として根付いています。

M&Aを通じて企業規模が拡大するにつれ、多様性はTDKグループの大きな特徴となりました。現在、チームメンバー（従業員）の約89%が日本国外を拠点としており、日本国内に在籍するメンバーは約11%にとどまります。日本発の企業でありながら、この点がTDKを非常にユニークな存在としています。画一的な働き方を求めるのではなく、この多様性を尊重し、活用することに取り組んできました。われわれはよく、組織をジャズ・バンドに例えます。異なる強みを持つ個人や会社が集まり、協働と相互理解を通じて価値を創造するという考えです。

この考え方は、当社の機能対等の文化とも密接につながっています。役割、部門、機能の間に序列はありません。アイデアは、立場ではなく、内容によって評価されるべきです。これにより、組織全体でイノベーションや意思決定に貢献できる、自由で開かれた議論の環境が生まれます。

Global Executive Management Program（GEMP）から生まれた社内インキュベータープログラム「TDK LaunchEngine（旧：TDK Kindergarten）」のような取り組みは、このアプローチを体現しています。このプログラムは、役割やバックグラウンドを問わず、全てのメンバーに開かれており、専門家の支援のもと、参加者自らがアイデアを新規事業へと育てることができます。実際に、センサ事業部門に属さない参加者のアイデアが、現在のTDK SensEIへと発展した事例もあります。これは、イノベーションが組織のどこからでも生まれることを示しています。

人財戦略実行の5つの柱



TDK Unitedと組織のアライメント

こうした取り組みの中心にあるのが「TDK United」です。地域、機能、事業を越えたつながり、さらには戦略と実行の連携をも含む、より広い概念へと進化しています。当社のような規模のグローバル組織において、アライメント（整合）は自然に生まれるものではありません。共通の目標、透明性の高いコミュニケーション、一貫したリーダーシップ行動を通じて、意識的に築き、継続的に強化していくべきものだと考えています。

日本発のグローバル企業として、また競争力が人財に大きく左右される複雑性の高い環境において、TDK Unitedを通じた経営戦略と人財戦略の連動の強化は、私にとって重要な課題です。こうした取り組みを通じ、グローバルに連携しながら地域の実情に合わせ迅速に対応できる組織をつくり、持続的成長と長期的な競争優位性の実現につなげることができるからです。

人的資本の力を引き出すTDK Human Induction Cycle

このTDK Unitedに基づき、人的資本の力を引き出す仕組みとして「TDK Human Induction Cycle」を位置づけています。これは当社製品のインダクタが磁界にエネルギーを蓄え効率的に放出することになぞらえて、「TDK Transformation」を通じて社会への価値提供を実現するために、人財戦略により個々のポテンシャルを最大化し能力を高め価値を創出するサイクルとして定義しています。

このサイクルは先述した当社の企業文化がベースとなり、人的資本の重点戦略における取り組みを加速させています。

人的資本の重点戦略として主に3つ掲げています。チームメンバー（従業員）が変革の原動力となるよう人的資本に投資を行うこと、従業員一人ひとりが主体的に価値を創り出す意識醸成を通じて戦略目標達成を推進すること、材料科学分野におけるリーダーシップ維持のためトップレベルの人財の育成および革新的なソリューション創出力の強化に取り組むことに重点を置いています。

TDK Human Induction Cycle

TDKの独自性

1. グローバルな人財基盤
当社は研究開発、製造および販売においてグローバルな事業基盤を構築し、多様な人財によりイノベーションを創出しています。

2. M&Aによる多角化
多様な事業ポートフォリオに支えられ、M&Aとオーガニックな成長を組み合わせることで、レジリエンスの高い強固な事業基盤を構築しています。

3. 材料科学およびプロセス技術における優位性
高度な材料開発および生産に関する幅広い知見を強みとしています。独自のプロセス技術を活用し、高精度かつ高性能な電子部品を提供しています。

4. 機能対等
役職上の階層は存在するものの、機能および役割は対等に扱われており、組織の枠を超えたオープンなコミュニケーションと活発な意見交換が行われています。



TDK United
Diversity, Equity, and Inclusion

TDK Transformation
Accelerating transformation for a sustainable future

3つの重点戦略

1. 変革の原動力としての人的資本の進化
「部品メーカー」から「ソリューションプロバイダー」への事業モデル転換に向け、人的資本を重視し、変革を推進しています。

2. 価値創造を生む組織と文化の強化
従業員一人ひとりの主体的かつ価値創造志向の意識醸成を通じて、戦略目標の達成を推進しています。

3. 戦略実行に資する能力の高度化
材料科学分野におけるリーダーシップ維持のため、トップレベル人財の育成および革新的なソリューション創出力の強化に取り組んでいます。

変革の推進力としての 人的資本

人的資本とマテリアリティ

こうした認識のもと、TDKでは人的資本を変革の推進力そのものと捉えています。

当社の長期ビジョンにおいて、人財の変革力は、より広範な事業変革を実現するうえで中核的な役割を担っています。これを支えるため、われわれは、急速に変化する環境のなかで直面するリスクと機会を踏まえ、事業上の優先課題に沿った明確な人財戦略を定めています。2025年3月期は、長期ビジョンの策定に伴いマテリアリティを見直し、人的資本を含む重要課題について、長期戦略および企業価値向上との連動を強化しました。これを基盤として、価値創造に資する重点領域への取り組みを継続的に推進しています。

人財に関する重要課題（マテリアリティ）は、3つの軸で構成されています。インクルーシブなリーダーシップの実践を通じたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、チームメンバーの健康とエンゲージメントの向上、そして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です。

これらを実行に移すため、当社ではグローバルな人員計画、人財育成、サクセッションプランニング、リスキリングおよびアップスキリングのプログラムに投資しています。これらの取り組みを通じ、グローバルに活躍し、迅速に実行し、デジタルに対応するとともに、お客様志向・ソリューション志向をより強く備えた人財基盤の構築を進めています。

エンゲージメントは、こうした取り組みを推進するうえで重要な要素です。当社ではエンゲージメント調査を、単なる測定ツールではなく、課題を特定しアクションへとつなげる仕組み

と捉えています。結果が期待を下回った場合も、それを失敗ではなく、行動を促すシグナルとして受け止めることで、課題の早期把握と迅速な対応につなげています。

変化する事業に対応する能力構築

ドイツを拠点とする人財本部では、多様な国籍と専門的バックグラウンドを持つ5名のメンバーが中核となって、グローバルなアプローチを推進しています。こうした多様なメンバーを一つのチームとしてまとめるには苦労も伴いますが、多様性を活かしたチーム運営は、より幅広い視点、より深い洞察に基づく意思決定、そしてより大きな成果につながります。また、オープンで建設的な議論を可能にすることで、地域ごとの視点を取り入れながら整合性を維持し、真にグローバルな組織として機能する力を高めています。

同時に、当社の事業のあり方も変化しています。お客様の期待は、個々の製品からソリューションへと移行しています。こうした変化に対応するには、将来のニーズを先取りし、従来の枠組みを超えた能力を高めていく必要があります。スマートグラス向け製品などの開発の加速といった取り組みは、組織内の異なる領域が結び付き、新たな価値創出につながっていることを示しています。この変化は、価値創造のあり方、そして人財育成のあり方を根本から変えるものです。

その結果、従来とは異なる体制ができてきています。組織横断的なチームが、センサ、デバイス、ソフトウェアに関する専門性を統合し、コンシューマーおよび産業向けの双方にソリューションを提供します。

リーダーシップ、スキル、組織変革

こうした状況において、リーダーシップの強化と個人の能力開発は不可欠です。TDKはこれまで一貫して、イノベーションを生み出す力として技術人財を重視してきました。現在は、優秀な人財を獲得するだけでなく、一人ひとりをリーダーやイノベーターへと育てることにも注力しています。リーダーには、単なる管理にとどまらず、主体性を持って成果を実現することを期待しています。権限委譲により、より迅速な意思決定、より明確な優先順位付け、そしてより強いオーナーシップが可能になるでしょう。

また、デジタル化やAIの影響を含む、人財を取り巻くより広範な環境変化にも対応します。役割が進化するなか、リスキリングとアップスキリングの機会を提供することは重要です。この環境において、立ち止まるという選択肢はありません。将来の役割や求められる能力に関する透明性を高めることで、自らの成長に個人が責任を持てるよう、支援しています。同時に、こうした成長機会を事業ニーズと密接に結びつけることで、個人の成長を組織の成果へとつなげています。

人事の役割は、成長の支援にとどまりません。長期的な成功に必要な能力、企業文化、リーダーシップのマインドセットを育むことにあります。

並行して、当社は構造改革を通じた組織能力の強化にも取り組んでいます。販売機能の統合や、人的資本およびプロセスの両面からの事業構造の最適化といった取り組みに直接関与しています。これらは部分的な改善にとどまるものではなく、効率性を高め、より高付加価値な活動に向けた余力を創出するための構造的な変革だといえるでしょう。



人的資本を
長期的な価値創造につなげる

人的資本から財務価値へ

人財獲得の競争激化、労働コストの上昇、地政学的な不確実性、求められるスキルの急速な変化など、事業環境が一段と厳しさを増すなかで、人的資本を長期的な価値へと転換する力はさらに重要度が高まっています。優先課題の一つは、イノベーションのスピードを落とすことなく、レジリエンスを構築することです。ここでいうレジリエンスとは、単なる安定性ではなく、勢いを失うことなく変化に適応する力を指します。

今回発行する人的資本レポートでは、人への投資が業績、イノベーション、サステナブルな成長にどのように寄与しているのかを明らかにすることを目指しています。このつながりを明確に示すことができなければ、ステークホルダーの期待に応えているとはいえません。こうした考えのもと、人的資本における価値創造モデル（▶P.10）を示し、一連の取り組みが長期的な財務業績を含む測定可能な成果にどのようにつながるのか、透明性を高めることを目指しています。

長期ビジョンの実現には、グローバルでの一貫性と地域における柔軟性の適切なバランスを取りながら、一人ひとりが最も価値を創出できる人財配置を進めることが重要であり、30か国以上にわたる人財をマネジメントするには、明確な枠組みが不可欠です。そのため、グローバル基準の整備をさらに進め、人財評価のデータベース構築を進めていきます。

スピード、スケール、グローバル人財配置

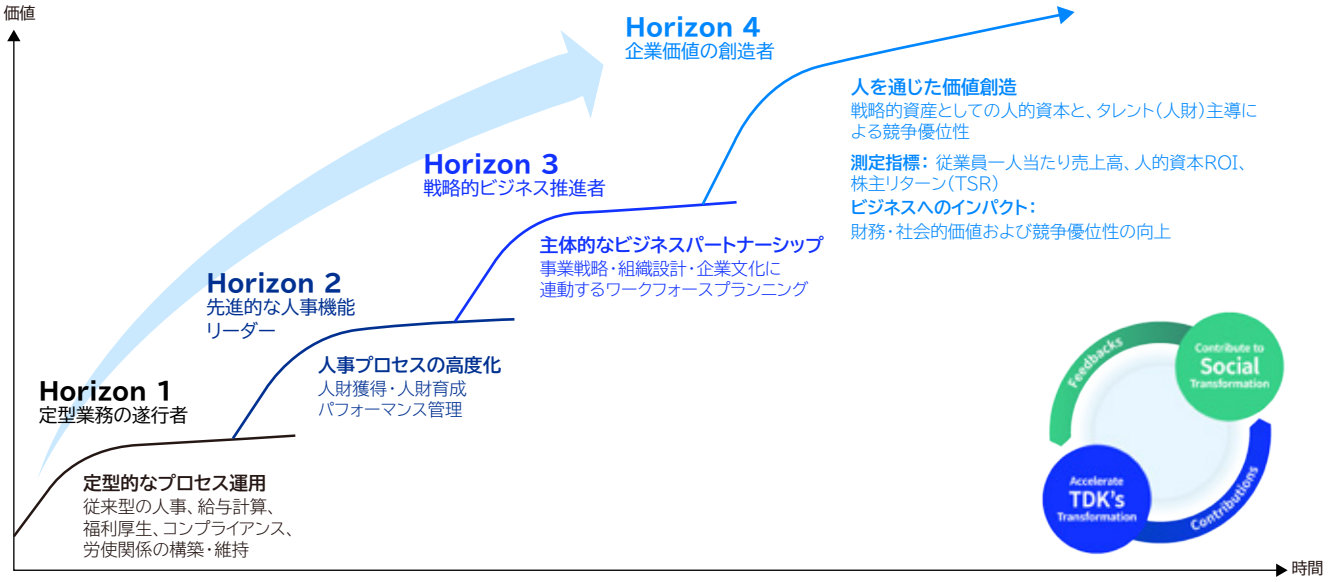
スピードもまた、重要な要素です。AI、自動化、先端材料といった分野では、変化が加速し続けており、スピードそのものが競争優位性となるケースも少なくありません。

TDK Global Academyのような新たな取り組みでは、技術、営業、マーケティング、オペレーションにわたる知見を結集し、人財育成と価値創造を加速させています。これにより、組織全体で専門性をより効果的に展開し、能力構築から事業インパクト創出までの道筋を短縮することができるでしょう。また、サイロを打破し、機能や地域を越えたより強いつながりを生み出すことにもつなげています。

地域ごとの異なる強みも認識しています。欧州には多くのグループ会社が拠点を置いており、当社はこの多様性を活用し、イノベーションの強化と、戦略および人事リーダーシップ能力の向上を図っています。これは単なる地域特性ではなく、戦略的優位性だと考えています。

能力、エンゲージメント、そして人財の流動性をグループ全体で高めることにより、当社は長期的なリターン向上に向けた基盤を築いています。人的資本は成長を間接的に支えるものにとどまらず、強いリーダーシップ、より速いイノベーション、効果的な資源配分を直接推進する力となります。

TDK 人的資本トランスフォーメーションの道のり



マインドセット、データ、そして人事の未来

この変革を支えるため、当社は人的資本経営において、よりデータドリブンなアプローチを進めています。スキル、能力、パフォーマンスの可視性を高めることで、より良い意思決定を行い、人財配置を最適化することができるでしょう。今後は、グローバル人財に関するデータをさらにデジタル化・統合し、能力をより見える化するとともに、組織全体で人財の戦略的アライメントを可能にしていきます。これにより、将来を見据えた人員計画も可能となり、今後のニーズを先取りして能動的に対応できるようになります。

今後を見据えると、人事の継続的な進化は不可欠です。当社の目標は、事業変革を主体的に形づくる戦略的パートナーとして人事をさらに強化させることです。

人事は、事業上の意思決定が行われる場に貢献していなければなりません。この変革はすでに折り返し地点を越えており、現在は次の実行フェーズへと進んでいます。

焦点は明確です。将来に向けた能力を構築し、組織の適応力を強化し、継続的な変革を支える企業文化を育むことです。

われわれの経験上、最大の課題は戦略そのものではなく、マインドセットにあります。戦略だけで変革を進めることはできません。変革を動かすのは人であり、マインドセットです。当社は、共通の目的のもとで人財、事業、変革を連動させるとともに、明確な方針を示し、実践的なツールを提供し、リーダーシップを強化し、透明性のあるコミュニケーションを通じて人々を支援することで、この課題に取り組んでいます。

TDK Unitedは、企業の歴史、地域、組織、また事業の枠を超え、企業価値向上という共通の目的意識のもとで行動するとき、すなわち、つながりをアクションへ、アクションを長期的価値へと転換できたときに実現できると考えています。

TDKグループの成長をけん引する人的資本

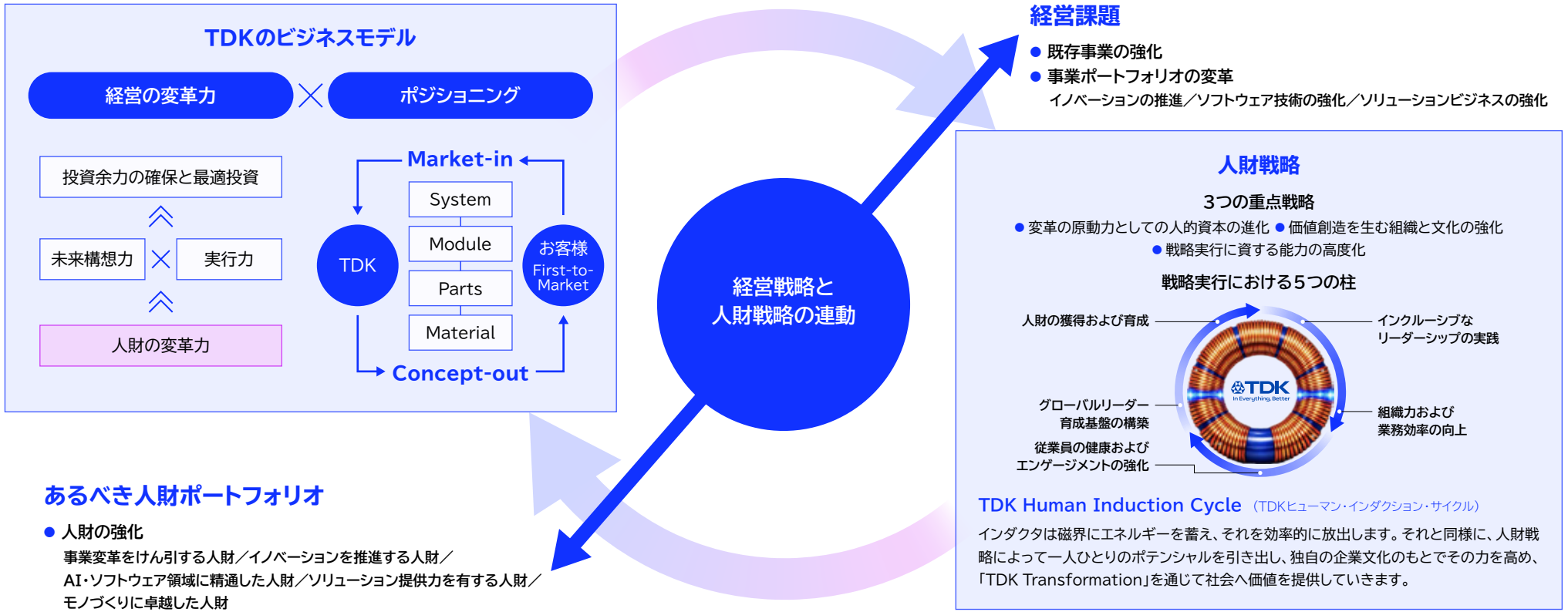
当社は、長期ビジョンの実現に向け、人的資本を単なる資源ではなく、Transformationを実現する主体そのものであり、経営戦略の実行と価値創造を推進する中核的な資本と位置づけています。

経営のTransformationを進める上での課題は、大きく2つあります。一つは、既存事業の強化です。もう一つは、イノベーションの推進、ソフトウェア技術の強化、ソリューションビジネスの強化を通じた事業ポートフォリオの変革です。

これらの課題を解決し、経営を進化させていく上で重要なのが、人財の変革力の強化です。具体的には、事業変革をけん引する人財、イノベーションを推進する人財、AI・ソフトウェア領域に精通した人財、ソリューション提供力を有する人財、そしてモノづくりに卓越した人財の獲得・育成が鍵となります。

そういった能力を有する人財を積極的に採用・育成し、グローバルな研修制度を通じて一人ひとりの自律的な成長を促進することで、組織全体の競争力と創造力の向上を図ります。加えて、多様な人財の力を掛け合わせ、品質・生産性・技術力・実行力を継続的に強化していきます。このように、経営戦略に連動した最適な人財投資の配分と組織能力の高度化を、一体的に推進していきます。

経営戦略と人財戦略の連動



人的資本を強化することで、将来の財務目標の達成を目指す

当社は、人的資本を中長期的な企業価値向上の源泉と捉え、その価値創造プロセスを体系化しています。

まず、グローバルで多様な背景を持つ人財をインプットとし、「TDK Human Induction Cycle」を通じて、個々のポテンシャルを変革のエネルギーへと変換します。

このサイクルを回し続けることで、高いエンゲージメントや次世代リーダーの輩出といったアウトプットが創出され、それが従業員一人当たり営業利益や人的資本ROIの向上という具体的な財務成果へと結実していきます。

こうした一連の流れは、Venture Spirit、多様性の尊重、機能対等から成るTDK独自の企業文化によって底辺から支えられています。

当社は、この強固な文化を基盤とした長期的な視点に立った経営を推進することで、人的資本の強化を確かな企業成長へとつなげ、将来の財務目標の達成を目指します。

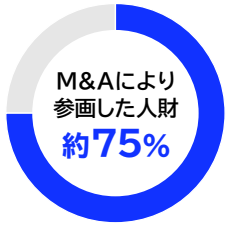
TDK 人的資本価値創造モデル

人的資本

インプット

多様な能力・スキル・個性を有する人財



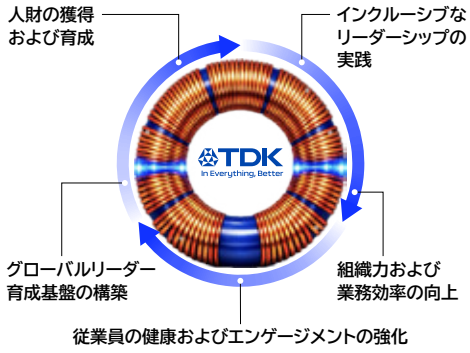


TDKの経営資源を活用し、
多様な文化を尊重しつつビジョン実現を図ることで、
M&Aの成功を実現

人財戦略

3つの重点戦略
- 変革の原動力としての人的資本の進化
- 価値創造を生む組織と文化の強化
- 戦略実行に資する能力の高度化

戦略実行における5つの柱



社内ベンチャー創出“Leveraging Experience”

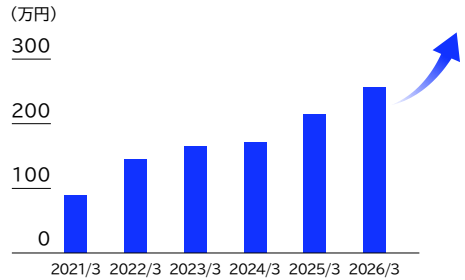
Empowerment&Transparency

アウトプット

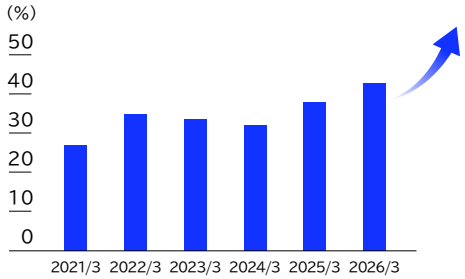
	2026/3 実績	2027/3 目標
エンゲージメントスコア	76pt	前年比+
エンゲージメントサーベイ参加率	92%	80%+
コミュニケーションスコア	71pt	75pt+
GMDP※1 参加者数	367	500+
GMDP参加者の女性比率	26%	30%
経営幹部における後継者準備率	212%	200%+
新卒総合職エントリー数※2	140%	前年比+

財務資本

従業員一人当たり営業利益



人的資本ROI※3



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

※1 グローバルマネジメント育成プログラム ※2 対象はTDK株式会社における新卒総合職 ※3 営業利益÷人的資本コスト。人的資本コストは、従業員給付費用で算出。まずは経年推移を投資家の皆様へ開示し、目標値については今後検討いたします。

長期ビジョンに基づき、人的資本に関するマテリアリティとKPIを策定

価値創造モデルのアウトプットを確実なものとするため、当社は人的資本に関する3つのマテリアリティに対応するKPIを定めています。これらは将来のあるべき姿を示す長期目標と、その達成プロセスを評価する中期目標に分けることで、戦略の着実な実行を図っています。

まず、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進では、意思決定の多様性を高めるべくマネジメント層における多様性を長期指標としています。その実現に向け、中期的には女性の育成比率を高め、人財層を厚くすることを目指しています。

続く組織能力の開発では、変革をけん引するビジネスアントレプレナーの育成数を長期指標に据え、人財の質と量の双方を追求しています。これに対し、中期目標では育成プログラムへの参加人数を管理し、変革の土壌を広げることを重視しています。

さらに健康とエンゲージメントの向上では、長期的なエンゲージメントスコアの改善により組織の活力を最大化することを目指しています。中期指標としてコミュニケーションスコアなどを活用し、環境整備の進捗をモニタリングしています。

これら3つのマテリアリティを軸に中期・長期の視点から目標を管理し、達成を積み重ねることで、財務成果の創出と中長期的な企業価値向上、ひいては長期ビジョンの実現へとつなげていきます。

マテリアリティ（人財）

＊ 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

テーマ	長期／中期における主なKPI*	中期KPI*の目標	2026年3月期実績
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 P.12	長 マネジメント層における多様性 中 グローバルマネジメント育成プログラムへの参加者における女性比率	30%	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 P.14	長 ビジネスアントレプレナーの育成数 中 グローバルマネジメント育成プログラムの参加人数	500人以上/3年	367人/2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 P.19	長 エンゲージメントサーベイスコア 中 ①エンゲージメントサーベイ（コミュニケーション）スコア ②エンゲージメントサーベイの参加率	①75ポイント以上 ②80%以上	①71ポイント ②92%

グローバルリーダーシップを強化し、TDKの競争力を向上させる

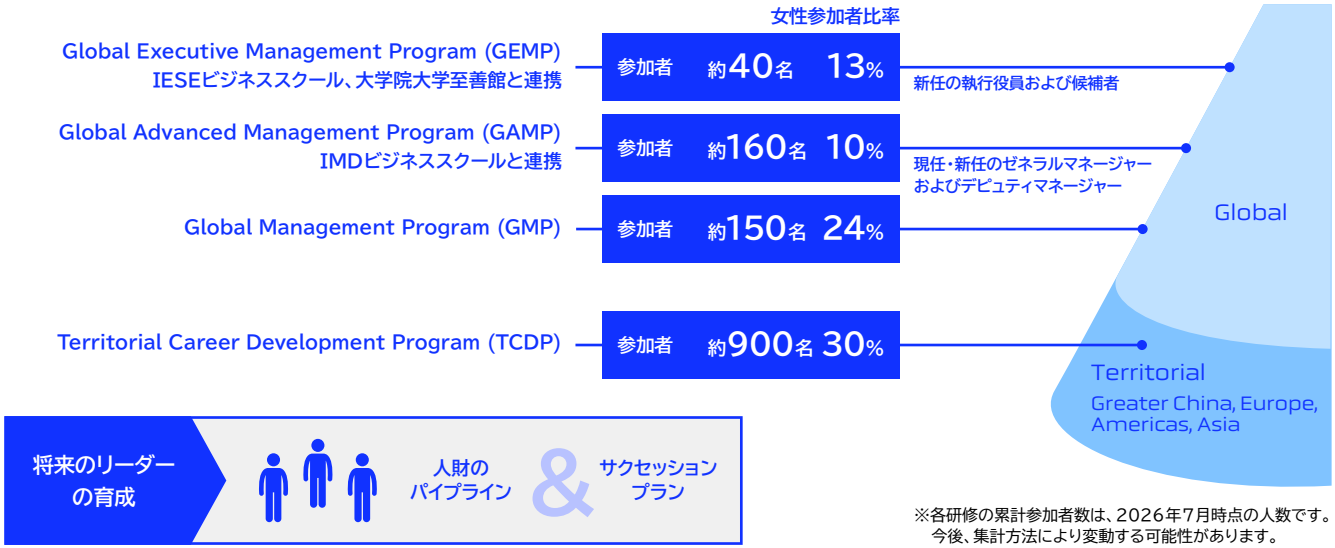
TDKは、長期ビジョンTDK Transformationの達成に向けてグローバルマネジメント育成プログラムを継続的に実施・改良しています。その目的は、次世代リーダーの育成、リーダー職の多様性向上、後継者計画の推進を通じて、変化するビジネスニーズに応えることを目的としています。

このプログラムは、特定の機能や職種に限定せず、全てのチームメンバー(従業員)を対象とし、個性や能力を引き出すだけではなく、組織間をつなぐ役割を担う人財のパイプラインとしても機能しており、各階層の充実を通じて、人財の関係強化を図ります。また、次世代の経営層およびリーダーを育成する継承計画としても機能しています。

あわせて、ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン(DE&I)を推進し、本プログラムでも女性の参加比率に目標を設け、継続的にモニタリングしています。加えて、公平性(エクイティ)を重視し、長期的な人財戦略として「インクルーシブ・リーダーシップ」を掲げ、全てのチームメンバーが帰属意識(ビロンギング)を実感できる組織を目指しています。

今後も教育施策を磨き続け、より多くの優れたチームメンバー(従業員)の潜在能力を引き出していきます。こうした人財育成をビジネスと両輪で進めることで、変化し続ける未来のニーズに応えられる力を育み、TDKグループの長期ビジョンの達成、ひいては持続的な企業価値の向上につなげていきます。

グローバルマネジメント育成プログラム参加人数※



※各研修の累計参加者数は、2026年7月時点の人数です。
今後、集計方法により変動する可能性があります。

持続的成長を支えるグローバルマネジメント育成プログラム(GMDP)

人財パイプラインには4つの主要プログラムを設置しています。

GEMP:グローバル・エグゼクティブ・マネジメントプログラム

新任執行役員および候補者を対象とし、参加者はCEOとCHROが選出します。これは、次世代経営人財の育成を通じて、持続的な企業価値向上を支える経営基盤を強化することを目的としています。P.13

GAMP:グローバル・アドバンスド・マネジメントプログラム

将来の経営を担う中核人財の育成を目的に、各ビジネスカンパニーのCEOと本社機能が参加者を選定します。参加者は、TDKの中長期的な成長に資する提言をまとめ、最後に執行役員に成果を発表し、戦略との整合性や実行可能性の観点から建設的なフィードバックを受けます。

GMP:グローバル・マネジメントプログラム

多様なビジネスカンパニーやグローバル本社機能の幹部・事業リーダーが運営に当たっています。実際の事業知見に基づくカリキュラムの検証、参加者の選定、研修内でのコーチングやメンターセッション、経験の共有などを手がけています。

TCDP:地域別キャリア開発プログラム

各地域の事業リーダーや経営幹部が運営を担い、参加者の選定や研修内容の確認に当たっています。最終日のセッションでは、リーダーシップに関する知見共有やメンターセッションに取り組み、参加者は地域レベルでの意思決定や業務執行への理解を深めています。

グローバル経営人財開発「GEMP（グローバル・エグゼクティブ・マネジメントプログラム）」

次世代リーダー人財の育成を見据えて 人財パイプラインの増強とサクセッションプランに注力します。

GEMPは、人財本部が進めるグローバルマネジメント育成プログラムの一つで、「人々に感動を与えられる世界トップクラスのリーダーを育成すること」をねらいとしています。対象は新任執行役員とその候補者で、世界有数のビジネススクールと連携してカリキュラムを設計しています。

参加者は、変化し続けるビジネス環境への適応とTDKの将来の課題への備えに向けて、「持続可能な成長と世界への貢献」を見据えた次期中期経営計画の検討や、イノベーティブな起業家精神の醸成に取り組みます。

こうした過程を通じて、参加者は「TDK United」の精神を体得するとともに、東洋と西洋の哲学を学びながら、グループ内のネットワーク強化とコラボレーションを促進します。

さらに、コーポレートレベルの戦略的課題の解決やグループ企業の課題改善を通じて、価値創造に向けたマインドセットを強化するとともに、メガトレンドや重要な変革への認識を深め、ビジネス効率やコスト効率、レジリエンスの向上といった相乗効果を生み出しています。

このGEMPを通じて、「TDK United」の将来像を描ける次世代経営人財を育成していきます。





TDK United__Message

自部門の視点から、グループ全体を見渡す視野へ

私はATLグループのCFOとして財務面から経営を支えています。しかし、常日頃から、その役割を財務にとどめず、戦略の領域まで広げていく必要を感じていました。GEMPに参加したのも、TDKグループ全体への視野を広げ、ほかの事業ユニットや機能への理解を深めるとともに、TDKがどのように持続可能な未来に貢献していくのかを学ぶことが目的でした。

バルセロナのModule1では、さまざまな事業ユニットや機能から集まった参加者との活発なピアディスカッションを通じて、各事業や組織、それぞれの文化への理解を大きく広げることができました。特に印象的だったのは、シニアメンバーがオープンかつ誠実に議論できる貴重な環境で、TDKをより良くしたいという強い情熱を分かち合えたことです。また、TDKがグローバル企業でありながら、エグゼクティブの提案を実際のアクションにまで落とし込む点も、強みだと感じました。

今後もCFOとして、財務にとどまらず、FP&Aとして事業に貢献し、さらに他事業との連携まで視野に入れて、TDKグループ全体へどう貢献できるかを考え続けていきます。



Amperex Technology Limited
Finance Department
CFO
Stephanie Wong

フェライトツリーの進化に向け人的資本など“根”の充実へ

フェライトツリーは、TDKがフェライトを祖業として事業を発展させてきた成長の軌跡を表す概念です。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。フェライトの商業化以降、材料・プロセスや派生技術の開発、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。

このフェライトツリーをさらに大きく進化・成長させるには、樹木にとって土の下の根が大事なように、技術力、人的資本、組織力、顧客基盤といった、TDKにとっての“根”にあたる「未財務資本」の充実が欠かせません。成功はもちろん、失敗から得た学びも含め、これらの資本は社内で共有され、次の機会へと受け継がれています。



社内インキュベータープログラム「TDK LaunchEngine」

階層・肩書・業務上の役割の垣根を越えて“起業家精神”を発揮し、新しい価値創造に挑戦します。

新規事業創出に向けた実践型プログラム

TDKグループは、既存事業の枠にとらわれず新規事業を創造する社内インキュベータープログラム「TDK Kindergarten」を2021年に創設しました。これは、コンペ形式でアイデアを募り、役員へのプレゼンなどを経て、優れたものを実際の事業化プロジェクトに進めるというものです。本プログラムでは、顧客や関係者との対話を通じてプロトタイプを継続的に改善し、ニーズとのずれを早期に捉えながら、付加価値の高い製品・サービスを生み出していきます。プログラムは下記の図のようなプロセスで進められており、現在、事業性を検証するコンセプトの検証フェーズに3事業、独立した事業として切り出すカーブアウト（事業分離）フェーズに3事業が到達しています。こうした取り組みは、将来の事業創出力に加え、TDK全体の市場適応力や開発力の向上にも寄与し、中長期的な成長基盤を支えます。これらの事業創出の取り組みを全社的に広げるため、2026年4月にインキュベーション機能とTDK Kindergartenを技術・知財本部の「インキュベーションセンター」に統合し、「TDK LaunchEngine」として刷新しました。

TDKのアントレプレナーシップを推進

新規事業創出の手法は、人財育成の場にも広がっています。アメリカ・アジア（中国を除く）・中国・EUの4つの地域別キャリア開発プログラム「TCDP」では、本プログラムで培ったアプローチを取り入れ、プロジェクトワークをアントレプレナーシップの探求に向けて再設計しました。これによって、アントレプレナーシップが機能・地域・階層を問わず育成できることを実証し、TDKの戦略的価値につなげています。リーダーシップ開発と事業機会の探索を組み合わせ、全社的なイノベーション創出を加速します。



TDK United__Message

培った専門性を掛け合わせて新規事業に挑む

TDK LaunchEngineに参加した主な理由は、社内のアイデアワークショップをきっかけに、「知財業務で培った技術・事業構造の理解」と「DX推進で得た課題解決志向」を組み合わせれば、新規事業を創出できるかもしれないと感じたからです。

参加後は、顧客課題の探求、提供価値の策定、それを具現化するプロトタイプの作成という3つのフェーズに沿って検討を進めました。なかでも力を入れたのが、各フェーズでの仮説構築と検証に向けたステークホルダーインタビューです。数多くの対話を重ねるなかで、顧客の声がそのままビジネス機会に直結するとは限らないと実感しました。顧客自身がニーズを言語化できていないことも多いからです。そのため、発言の背景や業務の実態を丁寧に読み解き、複数の視点から仮説を立てることを心がけました。

この経験を通じて、仮説構築・検証・改善のサイクルを迅速に回す意識が大きく高まり、何事も顧客目線や評価者目線で捉える重要性を強く認識するようになりました。現在のプロトタイプ開発でも活用しており、顧客ニーズとのずれを早期に修正できるようになったことで、開発スピードと精度が格段に向上しました。



技術・知財本部
インキュベーションセンター
市川 拓弥

グローバルキャリア育成プログラム「Global Fellowship Program」

ベンチャースピリットと新たな視点を養い イノベーションを担う次世代リーダーを育成します。

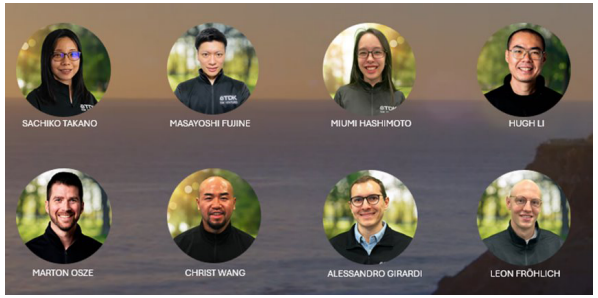
TDK Venturesの最前線で6か月を過ごす

TDKは、将来の成長をけん引し、変化する時代の課題に立ち向かう次世代リーダーを育成するために、「Global Fellowship Program」を運営しています。

「Global Fellowship Program」は、ベンチャーマインドと起業家精神を身につけるための、6か月間の集中的かつ変革的な育成プログラムです。参加者は投資担当者やポートフォリオチームと共に活動し、大胆なアイデアを迅速に評価し、市場を分析しながら、投資および協業の機会創出に携わります。また、最新の技術やビジネスモデル、投資分析手法に触れ、スタートアップの経営陣や共同投資家との議論に参加することで、ベンチャー投資プロセスを実践的に学びます。さらに、今後数年間で市場革新をもたらす可能性のある新興技術を間近で観察できる貴重な機会でもあります。本プログラムの学習目標は、機会評価、顧客理解、市場・エコシステム分析、戦略との整合性の検証、そして部門横断的なコラボレーションに関する実践的な経験を積むことです。修了者は、起業家的な働き方を自らのチームに取り入れ、組織変革を促進し、イノベーションを加速させるとともに、TDK全体の変革推進に貢献できる人財として職場に戻ります。

コンフォートゾーンの外で挑み、学びを組織に持ち帰る

参加者が身を置くのは、多くのチームメンバー（従業員）にとって日常の「コンフォートゾーン（慣れ親しんだ業務領域）」の外にある“未知の領域”です。スピード感のある意思決定、グローバルな視野、多様な文化が交わる環境のなか、専任メンターの伴走のもとで、参加者はあえてリスクをとって挑戦します。そうすることで起業家を突き動かすベンチャースピリットを肌で感じ、既存の枠組みにとらわれない発想と将来の意思決定者に欠かせない「ソフトスキル」を磨いていきます。ここで得た知見や手法、アイデアは、各自が職場へ持ち帰り、仲間と共有・展開します。一人ひとりの挑戦が、組織全体のイノベーション創出力と、持続的な成長を支える組織能力の強化につながっていきます。



TDK United__Message

事業創出の最前線で、ビジネス視点を獲得

2022年10月から2023年3月までプログラムに参加し、インド地域を対象に「Battery to Grid」に関する市場や企業の調査を担ったほか、ドローン分野における用途や課題の調査にも携わりました。本プログラムは、自身の本来業務の枠を超えて知見を大きく広げる、最良の機会でした。特に印象に残っているのはスタートアップ調査です。技術面だけでなく、市場性や財務的なリターンなど、多角的な観点から事業を評価することが求められました。こうした経験を通じて、企業が将来の事業機会をどう捉え、成長戦略をどう描いているのかを、深く理解できました。

その経験は、プログラム終了後の業務にも活きています。現在は技術・知財本部に戻り、台湾における先端技術の探索を担当しています。本プログラムを経て、技術だけでなく、ビジネス機会や財務的な可能性まで含めて、より広い視点で機会を捉えられるようになりました。今後は、新たな事業創出につながるテーマの発掘・推進に取り組み、TDKの将来の事業開発に貢献していきたいと考えています。



TDK Taiwan Corporation
New Technology Survey & Hunting Section
Manager
Marshall Wu

メイカースペース「TDK MAKER DOJO」

全てのチームメンバーが利用できるイノベーションの場

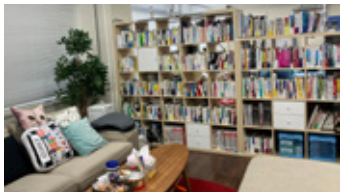
TDKの八幡テクニカルセンターには、全てのチームメンバー（従業員）が立ち寄れるメイカースペース「TDK MAKER DOJO」があります。ここでは、3Dプリンターやレーザーカッターといったデジタル工作機械を使い、モジュール化された部品を組み合わせるなどモノづくりを実践できます。工具が一目で見えるようにするなど、実際に何かを作りアイデアを出しやすいよう設計されており、社内版のオープンイノベーションの場となっています。

DOJOでは、実際に手を動かしてお客様に「なりきる」ことで、電子部品を実際に使うお客様の視点を持つ場となっています。ここで製作したデモ機を営業活動で使用した例もあります。

ここには自発的にモノづくりに挑戦したいというメンバーが集まります。これに対し、DOJOには専任者がおり、「やってみよう」というメンバーの成長をサポートしています。

さまざまなメンバーが気軽にコミュニケーションが取れる場としても設計されています。技術系のみならず、営業・管理スタッフ系のメンバーも利用しており、お客様視点や挑戦、成長、多様性の尊重を実践する場となっています。このほか、採用活動におけるインターンシップも受け入れ、リクルーティングの場としても活用しています。





DOJOの由来

3代目社長 素野福次郎は「企業は道場なり」という言葉で、「行動すること」の大切さを説きました。人間としての詰め込まれた知識の多い少ないで決まるのではなく、社会に出てどのような行動をとれるかが大事であり、行動のなかで企業の本質を理解し、人生の意義を悟ってもらうことが企業の役目であるという事が「企業は道場なり」の根底にある考え方です。この考えに基づき、まず、手を動かし、行動する場所としてDOJOを設立しました。
DOJOはさまざまなメンバーがお互いを高め合う場となっており、人財育成の役割を果たしています。

ボトムアップの「草の根」活動をイノベーションへ



技術・知財本部
インキュベーションセンター部長
佐藤 俊弥

当社のお客様は部品を使って何かを作る人たちです。その気持ちを理解するためには、自分たちで部品を実際に使ってみることが一番の近道だと思いDOJOを立ち上げました。立ち上げ後はワークショップや勉強会も開催し、草の根的に社内のイノベーション創出を下支えできればという想いで活動してきました。

TDKでは、自身のためにも会社のためにもなると信じたテーマにチャレンジできる雰囲気が脈々と受け継がれていると感じています。これはイノベーションを起こすのに大事な要素の1つです。しかし、このような会社の雰囲気というものは、何もしないでおくと途絶えてしまいかねません。このDOJOのようなボトムアップの活動と、それ以外の活動を連動させ、TDKがさまざまな方向からイノベーションを起こし続ける仕組みづくりに寄与していきたいと思います。

コミュニケーションを促し新たな価値の創出へ



技術・知財本部
TDK MAKER DOJO室長
坂口 秀治

全てのメンバーが自分の想いを持ち寄り、集まる場があることで、横のつながりができコミュニケーションが生まれます。このネットワークをさらに広げ、コミュニケーションのハブとなる場をつくっていきたいと思っています。2026年4月には、秋田地区に「DOJO AKITA」を立ち上げました。さまざまなバックグラウンドを持つメンバーが横のつながりを持って情報共有しながら、新しい価値を創造していく場所にしていきます。

ただし、新しいモノを作っても、お客様に「これを使ったら便利」と思っていただき、社会にとって価値のあるものでないといけません。実際にTDKの電子部品が使われ、エンドユーザーにどのような価値をもたらし、どのように社会課題を解決するか―電子部品を実際に使う場をつくることで、お客様視点に基づくイノベーションを促進したいと考えています。

TDK United__Message ソフトウェア人財の戦略的増強

TDKは、「AIエコシステム」における価値創造を担う「高度ソフトウェア人財」の獲得・育成に、グローバルで戦略的に取り組んでいます。



技術・知財本部
応用製品開発センター
ソフトウェアソリューション開発部 部長
橋本 勉

エッジAI時代に求められる人財像

独自の技術でAIエコシステムへの貢献を続けるTDKが求める人財像は、「TDKデバイスを活かすソフトウェア技術力」「人をつなぐ力」「ビジネスへの適応力」の3つを兼ね備えた人財です。その核となるのは、TDKデバイスを深く理解し、社会課題の解決につなげるソフトウェアを生み出す技術力です。センサや磁気・圧電デバイスの物理特性を踏まえ、限られた演算資源のなかでアルゴリズムを動かす力なしには、TDKらしいソフトウェアは生まれません。加えて、お客様の課題を起点に事業部門の枠を超えて価値を生み出す巻き込み力・推進力も欠かせません。

こうした力は、異なる文化・専門性を持つグローバルの仲間とともに発揮されてこそ、真の価値につながります。さらに、新たなビジネス領域への挑戦には、アプリケーションやセキュリティ、規制対応への理解も求められます。この3つを兼ね備えた人財こそが、AIエコシステムにおける価値創造を世界規模で支えていくと考えています。

グローバルで築く、仲間・技術・役割が見える組織文化

ソフトウェア人財の増強には、「採用の入り口を広げる」「成長の場を用意する」「文化として根付かせる」ことが欠かせません。採用に関しては、センサやAI関連を中心にソフトウェア技術に強みを持つ企業のM&Aを通じ、グローバルでの人財・技術資産の獲得を積極的に推進してきました。また、国内外の学生を対象としたインターンシップを通じて、多様なバックグラウンドを持つ人財を広く迎え入れています。成長の場づくりとしては、国内外の拠点や事業部を越えた対話の場や技術コミュニティの形成を推進しています。

各拠点の専門性や知見をグローバルにつなぎ、互いに学び合える環境を整えることが、ソフトウェア人財の成長を加速すると考えています。

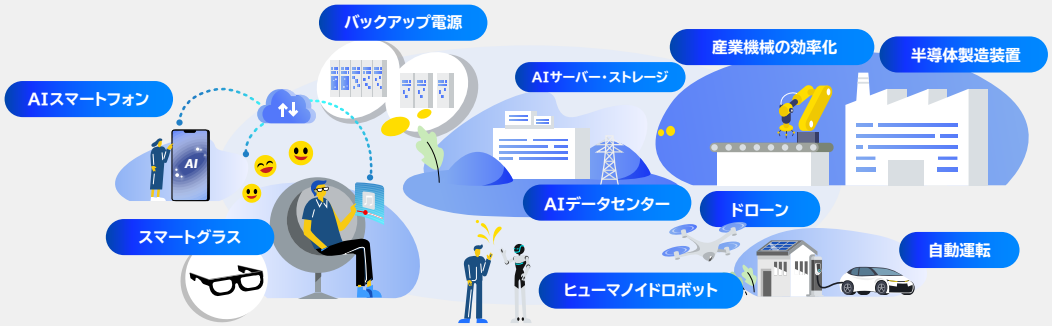
文化の醸成という観点では、「仲間がいる」「自分の技術が見えている」「自分の役割がTDKの中に位置づけられている」――国や拠点を越えて、一人ひとりがそう実感できる環境をつくることが重要です。その積み重ねの先に、ソフトウェアが材料技術やプロセス技術と同様に、グローバルでTDKに自然に根付いていく未来があると考えています。

グローバル一体となって支える、未来の価値創造

ソフトウェア人財への長年の投資が、いま確かな成果として現れています。2010年代前半から蒔いてきた種は、Edge AI BDやAR Platforms BDといった新事業の立ち上げという形で、着実に実を結んでいます。TDKの事業基盤を象徴する「フェライトツリー」においても、ソフトウェアは重要な未財務資本の一つとして、その根をしっかりと張り始めています。

ハードウェアと組み合わせ、世界規模のモノづくりに関われること、そして世界中の研究開発拠点の仲間と日常的に協働しながら価値創出に取り組めることは、TDKならではの強みです。各拠点の専門性を持ち寄り、グローバルで知を結集することで、一拠点では生み出せない革新が可能になると確信しています。一方で、各拠点の多様性を尊重しながら有機的に連動できる開発体制を築くことは、引き続き重要な取り組みです。今後は互いの強みを活かし合える体制をさらに強化しながら、ソフトウェアを文化としてTDK全体に根付かせていきます。

ソフトウェア人財がその根を世界中に深く張り、事業の枝葉が新規領域はもちろん既存のデバイス事業にも豊かに広がっていく――そうした未来の価値創造を、グローバルに実現していきます。



10万人の声を起点に、TDKは変革を続ける

エンゲージメント調査の目的

TDKグループは、人的資本を価値創造の中核と位置づけ、その状態を客観的かつ継続的に可視化するため、グローバル共通のエンゲージメント調査「My Voice」を実施しています。この調査によってチームメンバー（従業員）のエンゲージメントを定量的に測定するとともに、「組織の強み」と「改善すべき領域」を明らかにし、健全な職場環境づくりに活かしています。

さらに、このエンゲージメント指標は、経営とも強く結びついています。海外を含む全執行役員の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット／PSU）の評価指標に組み込まれ、すべての役員が自身の重要テーマとして取り組み、CEOと進捗を共有しています。

高い関心と参画が、スコア改善を後押し

2025年に実施した第3回エンゲージメント調査「My Voice」では、参加率が92%、チームメンバーから54,000件を超えるコメントや提案が寄せられました。これは、チームメンバーが本調査を重要な機会と捉え、エンゲージメント向上に高い関心と期待を持って参画していることの表れです。

課題はコミュニケーションスコアの改善

「コミュニケーション」のスコアは、2023年2月の初回調査では67、2024年は68、2025年は71と着実に改善しましたが、依然として優先課題です。約100の国・地域にわたり、多様なバックグラウンドを持つチームメンバーを擁するTDKにとって、コミュニケーションは重点的な改善機会であると同時に、チームメンバー自身が「最も価値がある」と評価した領域でもあります。

コミュニケーションはエンゲージメントの中核をなし、「リーダーシップ」「アクションの実行」「実行の障壁」「承認」など、多くの要素に波及していく起点です。ここに注力することで前向きな効果が広がっていくと考えています。こうした考えのもと、当社はスコアを75ポイント以上に高めることを中期の定量目標に掲げ、グローバル全社で施策を進めています。

マテリアリティ

長期/中期における主なKPI※	中期KPI※の目標	2024年度実績	2025年度実績
長期：エンゲージメントサーベイスコア	①75ポイント以上 ②80%以上	①68ポイント ②90%	①71ポイント ②92%
中期：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			
中期：②エンゲージメントサーベイの参加率			

※長期・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

2025チームメンバーエンゲージメント調査（My Voice）

参加率	Engagement Index	コメント付き回答率
92%	76	38%
ベンチマーク75%※	ベンチマーク75※	ベンチマーク55%※

上位の強み	役割の明確さ	やりがい	帰属意識
上位の機会	業務遂行の障壁	キャリアパス	認知

※2025 Global ベンチマーク

TDK United Voice　チームメンバー（従業員）から見たエンゲージメント向上

「人が全て」のTDKだからこそ、スコアを活かし、挑戦する意欲を高めていきます

エンゲージメント調査は、当社の持続的な成長と組織改革にとって極めて重要だと考えています。TDKにとって「人が全て」です。その人が「会社への帰属意識を持ち、意欲的に業務へ挑戦できているか」を数値として可視化できることは、組織を預かる長として大変有意義だと感じています。調査をもとに、1on1の実施やボトムアップ型の組織改革など、具体的なアクションも数多く実践してきました。今後も一人ひとりの仕事や成長の方向と向き合いながら、定期的な社内交流や風土改革を通じて、拠点としての一体感の醸成とコミュニケーションの向上に努めていきます。



電子部品ビジネスカンパニー経営企画統括部
担当部長
小林 亮

さらなる発展に向けて強固な基盤が築かれつつあります！

My Voiceは、従業員エンゲージメントを高めるだけでなく、従業員が自分の意見や懸念、提案を共有できる機会にもなっていると実感しています。また、調査結果を見ると、TDKの目的意識、役割の明確さ、所属意識が強みとして認識されており、心強く感じます。しかし、実行面やコミュニケーションには依然として課題が残ります。ただ、こうしたテーマが議論され、焦点が当てられていること自体が、前向きな一歩だと感じます。いくつかの改善領域に取り組むことで、さらなる発展とよい影響に向けた強固な基盤が、着実に築かれつつあると実感しています。



Human Resources HQ
Human Growth Dept.CoE
Global Talent Development Manager
Burcu Ak

オープンなエンゲージメント調査が着実な改善を生んでいます

このエンゲージメント調査の大きな強みの一つが「オープンさ」です。さらに、年々の進展が目に見える点も、私は前向きに受け止めています。最も大きな変化が表れたのが、コミュニケーションスコアの改善です。初回の調査以降、社内の情報発信は、明確さ・構造・一貫性の面で大きく向上しました。会社の動向や戦略の方向性、今後のステップについても、以前より理解できるようになったと実感しています。サーベイの実施に携わる立場から見て、プロセスや精度になお改善の余地はあるものの、目標の達成に向けて正しい方向に進んでいると強く感じています。



人財本部 日本人財開発統括部
日本 HR CoE(Center of Expertise)部 グローバル施策推進課
担当課長
Tibor Dombi

グローバルでの統合に向けた組織の変化を実感しています！

調査をきっかけに、組織にはさまざまな変化が生まれています。タイムゾーンに配慮した会議運営によりワークライフバランスが改善し、表彰制度の強化により従業員の成果が可視化され、経営層による適正な評価につながりました。地域貢献を目的とした専門委員会の設立も、社会的価値の創出と参加意識の向上に結びついています。一方で、組織全体ではサイロ化やシステムの分断が課題です。今後は標準化・統合によって連携と効率化を進めることが重要であり、あわせてTDKのグローバルな価値発信を強化できれば、従業員の誇りとエンゲージメントの向上にもつながると考えています。



InvenSense US HQ
Office Administration & Management
Sr Manager
Doris Chen

人的資本経営のガバナンス体制

当社は、人財戦略を経営戦略と一体的に推進するため、グローバルで統合された人事ガバナンス体制を構築しています。グローバル人事機能は、社長執行役員CEO直属のCHROが統括し、取締役会に対して人財戦略の立案・実行に責任を負います。CHROは経営チームの一員として経営戦略と人財戦略の連動を担い、経営の意思決定に対して、人的資本の観点から提言します。これら執行側の取り組みに対し、取締役会は監督機能を担い、次期CEOや経営チームのサクセッションプランをはじめとする人財関連の重要事項について、企業価値向上に向けた人的資本の活用とリスク管理の状況を確認しています。

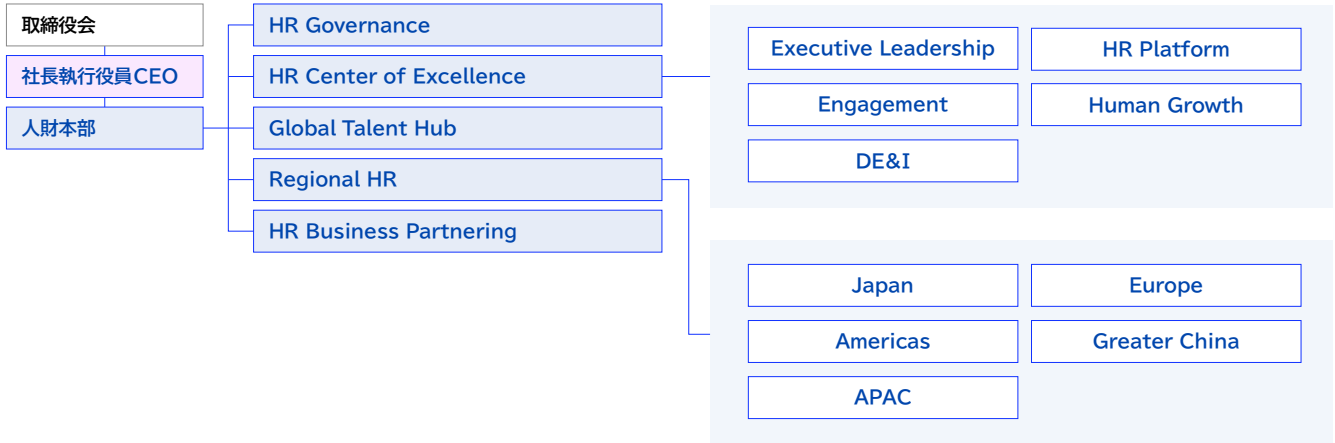
また、CHROは執行役員や各ビジネスカンパニー・本部長と連携し、人財戦略の進捗や重要施策を経営会議で定期的に報告・討議しています。さらに、グローバル・地域・拠点の各レベルに人事機能を配置し、グループ全体で横断的に連携する体制を整えています。これによって事業ニーズに即した人財戦略や人事施策を迅速かつ一貫して進めています。

リスク管理

当社は、人的資本に関するリスクを経営上の重要リスクの一つと認識しています。これらのリスクは全社のサステナビリティ・経営リスクの枠組みのなかで統合的に把握し、継続的にモニタリングと改善を進めています。

その一環として、人的資本に関する指標を経営会議および取締役会に報告し、経営会議で改善策を議論しています。例えば、定期的なエンゲージメントサーベイの結果から従業員の意識や組織状態を把握し、必要な改善施策を経営会議で検討・実行しています。さらに、サーベイ結果を役員報酬の評価指標に組み込み、経営陣の関与度と改善策の実効性を高めています。加えて、人財戦略の重点施策は重要課題(マテリアリティ)と関連づけて定期的に評価・見直しを実施し、グループ全体で共有することで、リスクの早期把握と適切な対応を図っています。

これらの取り組みを通じて、人財の定着・育成・多様性確保などに関するリスクを低減し、持続的な企業価値向上を目指しています。



大胆な権限委譲と透明性の確保

早くから事業のグローバル展開を進めてきた当社は、2004年に初の外国人執行役員を選任し、その後も増員を重ねて「経営のグローバル化」を進めてきました。その結果、現在、海外売上高比率・海外従業員比率ともに約9割、全執行役員17人のうち8人が外国人役員です。

グループガバナンスでは、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」を基本方針として、自律分散型の組織への変革を進めてきました。本社機能でも、グローバル本社がBC(ビジネスカンパニー)・BG(ビジネスグループ)に技術開発・人事・法務などの横軸機能を提供して連携を促す一方、日本、欧州、米州、中国、アジア・パシフィックの地域本社が地域ごとにきめ細かく支援する体制を整え、前線への権限委譲を積極的に進めています。



専務執行役員
Andreas Keller
アンドレアス・ケラー
CHRO(兼)人財本部長



執行役員
Albert Ong
アルバート・オン
磁気ヘッドビジネスカンパニー CEO
(兼)磁気ヘッドビジネスカンパニー
HDDコンポーネンツビジネスグループ
ゼネラルマネージャー



執行役員
Ji Bin Geng
ジービン・ガン
エナジーソリューションズ
ビジネスカンパニー
エナジーデバイスビジネスグループ
ゼネラルマネージャー



執行役員
Werner Lohwasser
ヴェルナー・ローヴァッサー
電子部品ビジネスカンパニー
COO



執行役員
Roshan Thapliya
ローシャン・タプリヤ
Chief Digital Transformation Officer
(兼)デジタルソリューションズ本部長
(兼)デジタルソリューションズ本部
AIグループ ゼネラルマネージャー



執行役員
Ludger Trockel
ルドガー・トロッケル
セールス&マーケティング本部長



執行役員
Joe Kit Chu Lam
ジョー・キット・チュー・ラム
中国本社 ゼネラルマネージャー



執行役員
Jim Tran
ジム・トラン
米州本社 ゼネラルマネージャー
(兼)技術・知財本部 副本部長
(兼)技術・知財本部
米州 R&Dセンター長

(2026年6月末現在)

ドイツにグローバル人財本部を設置し、人事組織のグローバル化を加速

TDKグループは、全世界で10万人以上のチームメンバー(従業員)を擁する組織です。その多くはM&Aを通じてTDKに加わったメンバーで、もともとのTDK従業員は全体の約4分の1にとどまります。とりわけ2000年以降は多くの企業が仲間に加わり、TDKの多様性は大きく広がってきました。

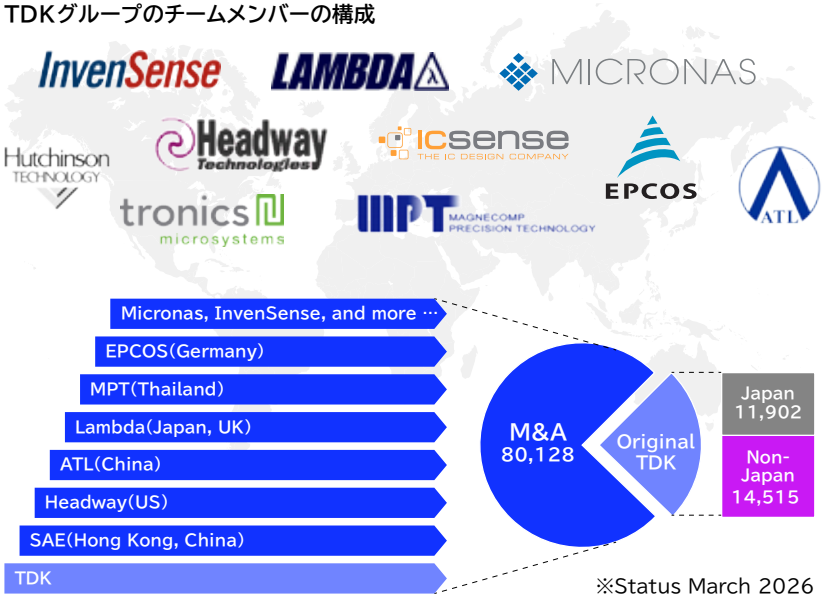
こうした状況に対応するため、TDKは人事体制の変革にも踏み出しました。2017年、グローバル人財本部を日本ではなくドイツのミュンヘンに設置し、ドイツ人のアンドレアス・ケラーが人事のトップに就任しました。これを起点に、TDKのグローバル人事組織の再編が始まりました。ジェンダーの多様性も進み、女性HRリーダーの割合は、再編開始時は10%でしたが、現在は49%へと高まっています。

また、リーダーを含むメンバーを異なる事業会社や地域から集めることで、偏ったアプローチを避けるとともに、グローバル人事からリージョン人事、そして個社の人事へとつながる体制の実効性を高めています。

その結果、グローバル人事リーダー全体に占める外国人の構成比は、2017年の10%から現在は68%へと大きく上昇しました。この変化は、グローバル化が進む現在のTDKを如実に表しています。

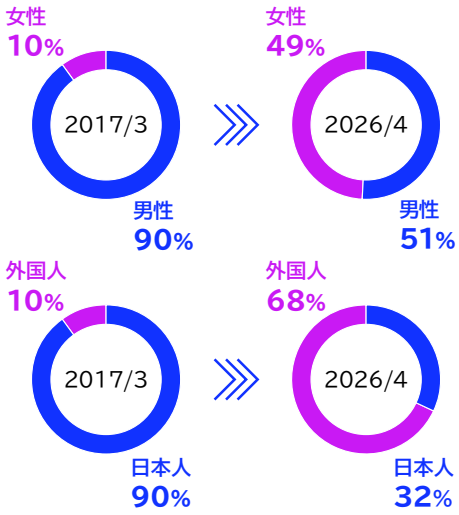
こうした多様性を強みとして活かすため、TDKは多種多様な事業を一つにまとめ、組織横断的な共創を促すプラットフォームを提供しています。これによって、多彩な人財と異なる個性のぶつかり合いから生まれる創造性、そして共創によるイノベーション創出力という、当社独自の競争優位性を高めています。

TDKグループのチームメンバーの構成



※Status March 2026

グローバル人事リーダーの構成



※Status April 2026

国籍も拠点も越え、誰もが「機能対等」に輝く組織へ

私は、ミュンヘンを拠点にTDKのグローバル人事施策の立案・実行を担う部署をマネジメントしています。TDKの強みは、海外で働くメンバーが大多数を占める「多様性」にあります。この多様性を確かな力に変えることが、私たち人事の使命です。

これまで私たちは、「機能対等」の精神のもと、世界共通の選抜育成プログラム「グローバルマネジメント育成プログラム(GMDP)」P.12を軸に人財改革を進めてきました。これによって、国籍や出身組織の壁を越えて次世代リーダー候補が対等に高め合うことが可能となり、多様な背景を持つリーダーが世界各地で活躍する体制へと進化しました。こうした多様な人財がもたらす知見とTDKのDNAが融合し、複雑な課題に対して最適解を導く自律分散型の組織が育っています。

現在は、全世界の従業員データを一元化する「HRIS(Human Resource Information System)」の構築を進めています。一人ひとりの専門性やキャリアを可視化し、国籍や拠点の枠を超えた“真の適材適所”をデータに基づいて実現すること。それが、拡大した組織を一つに束ね、変化に強いマネジメントを支える鍵だと考えています。今後も、世界中のメンバーが自律的にキャリアを描き、誰もが「機能対等」に力を発揮できる仕組みを広げていきます。多様な個を結びつけ、シナジーを生み続ける「連動性」を深めることこそ、人的資本の価値を最大化し、TDKの持続的な成長につながると信じています。



人財本部
HR Center of Excellence Head
平岡 朋代



「Employer Branding」というアプローチ

採用ブランディングを超えてすべての従業員・求職者から信頼され、期待され、愛されるTDKであるために。

Corporate Branding

- 社会や顧客に企業の全体的なイメージや価値を伝える活動
- 商品・サービス、企業理念、社会的責任などを含む
- 目的：顧客や社会からの信頼と共感を得ること
- “Why buy from us?”

What is Employer Branding?

- 企業の「働く場」としての価値を伝える活動
- 主な対象は現従業員と求職者
- 目的：優秀な人財を惹きつけ、定着させ、エンゲージメントを高めること
- “Why work for us? And stay?”



Employer Brandingとは何か

Employer Brandingとは、「働く場」としての価値を体系的に発信する活動です。私たちが何者であり、何を大切にし、どのように活躍できるのかを、明確に伝えていきます。これによって、求職者には雇用主としての魅力や成長機会を伝え、チームメンバー（従業員）とは自社の価値への認識を共有して一体感を育みます。こうした取り組みを通じて、エンゲージメントと満足度を高め、長期的な信頼関係を築くとともに、拠点を越えた共創を一層促進していきます。

主な対象は現従業員と求職者

対象は、いま働くチームメンバーに加え、将来の入社を検討する求職者までを含みます。日本初の大学由来のベンチャー企業であるTDKで、一人ひとりが変化をオープンに捉え、ベンチャースピリットを胸に、内側からインパクトを生み出していく。私たちは、そんな環境ならではの「働く価値」を伝えていきます。

目的は、優秀な人財を惹きつけ、定着させ、エンゲージメントを高めること

この取り組みが目指すのは、優秀な人財を惹きつけ、定着させ、高いエンゲージメントを保つことです。その実現に向けて、TDKならではの魅力や期待を「Employer Value Proposition（EVP）」として定義し、採用、キャリア・人財開発、評価など各領域に反映しています。TDKで働く意味や魅力を高め、入社前後のイメージギャップを縮めながら、地域・拠点を超えた創発的な共創を進めていきます。

Key Personが語る「TDK Employer Branding」の真意

TDK Management Service GmbH
HR Center of Excellence / Engagement
Head of Global Employer
Branding & Recruiting
Stephanie Deml



なぜ今、Employer Brandingなのか？

単なるコミュニケーション施策ではなく、競争力と成長をけん引する経営戦略の要と位置づけています。

今日の人財市場において、優秀な人財を惹きつけ、定着させる力は、もはや人事だけの課題ではなく、経営そのものの必須要件です。とりわけ、技術主導型のビジネスを展開するTDKにとって、優れた人財の獲得は、イノベーション力、実行スピード、そして長期的な価値創出に直結します。だからこそ私たちは、Employer Brandingを単なるコミュニケーション施策ではなく、競争力と成長をけん引する経営戦略の要と位置づけています。

TDKは、2025年8月に新たなコーポレートブランドを発表するとともに、さらに踏み込んだ取り組みを進めています。それは新ブランドが掲げる価値観を、チームメンバー一人ひとりへの確かな約束、すなわちEVPとして明文化し、日々の働くなかで実感できるものにしていく、というものです。多様で複雑なグローバル組織にあっても、どの市場でも変わらず伝わる“TDKで働く価値”を築いていきます。

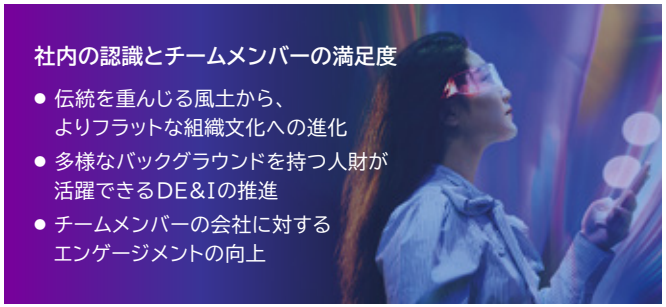
人的資本経営を強化する3つの狙い

TDKで働く価値を世界中で高め、選ばれ続ける企業を目指します。

私たちは、3つの本質的な変革に取り組んでいます。1つ目は、「雇用主としての認知と魅力」の訴求です。TDKの技術への注目度は高い一方、“働く場”としての魅力や成長機会は、まだ十分に伝わっていません。私たちが何者で、何を大切にし、どのようなキャリアを築けるのかを、より明確に発信していきます。2つ目は、「社内の認識とチームメンバーの満足度」の向上です。創業以来のベンチャースピリットと技術への誇りを土台に、世代や地域を超えて、一人ひとりが会社とのつながりと当社の存在意義を実感できる組織文化へと進化させます。そして3つ目は、「拠点をまたいだ戦略的連携」です。グローバルなEmployer Brandingネットワークを通じて、地域ごとの個性を尊重しながら、EVPを世界共通の指針として各拠点の人事施策に根づかせていきます。これらの取り組みを通じて、人財パイプラインの質・一貫性・持続性を高め、人的資本経営を一段と力強く前進させていきます。

Employer Branding推進に向けた現状のギャップと変革テーマ







Focus 従業員エンゲージメントの本質的な向上へ

Employer Brandingが目指す姿

私たちは、Employer Brandingを通じて、世界中のどの拠点でも一貫して伝わる“TDKという働く場の価値”の確立を目指しています。それは、求職者にとっての「選ばれる理由」、チームメンバーにとっての「留まり、成長する理由」、そして経営にとっての「人財パイプラインの強靭化」という、3つの成果を同時に実現していくことです。

4つの目標

❶ 真に一体的なグローバルアイデンティティの確立

すべての地域・グループ会社を共通のEVPのもとに束ねます。同時に、各地域の文化や個性を尊重し、ローカルならではの自然な発信を可能にすることで、“グローバルとローカルの両立”を実現します。

❷ 世界市場におけるメッセージの一貫性

メッセージ、ビジュアル、行動の3つを統一し、どの市場・どのタッチポイントでも「これがTDKだ」と認識される、揺るぎないグローバルプレゼンスを築きます。

❸ 雇用主としての魅力の明確な発信

TDKが何者で、何を大切にし、どのようなキャリアと成長機会を提供できるのか――その全体像を、一貫したメッセージで発信します。技術への注目にとどまらず、“働く場”としての確かな価値を、世界中の優秀な人財に届けます。

❹ 長期的な信頼の構築

EVPとして掲げた約束が、日々の働く体験のなかで確かに実現される状態をつくります。メッセージと行動を一致させ続けることで、長きにわたる信頼を育みます。

求職者および従業員が期待する仕事・環境

学生・インターン＆研修生	製造・オペレーション	エンジニアリング・研究開発・戦略的イノベーション	営業・マーケティング	コーポレート機能（人事・財務・IT・法務など）
● 理論だけではない、実際のプロジェクト ● メンター制度と受入体制 ● 学びとキャリア成長 ● フレンドリーで多様性のある文化 ● 将来の就業機会 ● 意義のある仕事	● 最新でハイテクな職場環境 ● 効率性と品質の重視 ● 継続的な問題解決 ● グローバルで卓越した生産体制 ● キャリアパスと研修制度 ● 実務に対する評価	● 自由にイノベーションに挑戦できる環境 ● 未来をつくる技術 ● 実社会に影響を与える製品 ● 最先端のツールと研究施設 ● グローバルな専門家との協働 ● 継続的な学習 ● 安定性と大胆な発想の両立	● 最先端技術の立ち上げ ● ビジネス成長の推進 ● グローバルで顧客対応型の役割 ● 戦略的な裁量 ● スピード感のある部門横断的な業務 ● 成果に対する評価 ● マーケットでのプレゼンス拡大 ● 製品・イノベーションチームとの連携	● 戦略的な関与 ● グローバルなプロセスの形成 ● 多文化で現代的なチーム ● デジタル変革の推進 ● 明確性・安定性・成長

TDK United__Message

TDKで働く価値を、自分たちの言葉で発信

人財本部 日本人財開発統括部
日本 HR CoE(Center of Expertise)部 採用課 課長
田辺 剛



日本では、若い世代における「TDKの認知度」をいかに高めるかが大きな課題でした。コーポレートブランドが刷新されるのを節目に、主要拠点である日本からEmployer Brandingを率先して実践し、TDKで働く価値をより身近に、力強く伝えていきたい――そうした思いから、この取り組みを始めました。

私たちが大切にしたのは、Employer Brandingを採用のためのメッセージにとどめず、従業員にも自社が目指す姿や大切にする価値観を届けることでした。そのために本部主導の施策とはせず、それぞれの拠点が抱える課題として「自分ごと化」してもらうことを重視しました。各地域の人事担当者や関係会社のメンバーに横断的に集まってもらい、同じゴールを共有するところからスタートしています。この過程で、学生の視点に立って説明資料や発信内容を見直したことは、私たち自身が改めてTDKの魅力や、ここで働く意味を見つめ直す機会にもなりました。

象徴的だったのは、「東京2025世界陸上」開催期間中に国立競技場で実施した内定式です。TDKが世界的な舞台を支えていることを内定者に体感してもらえたことは、当社への誇りや期待を育む大きなきっかけとなりました。同時に、関わった従業員にとっても、自分たちの仕事がブランドを形づくっているのだと実感できる場になったと思います。さらに、自分たちで撮影・作成した採用向けの資料やコンテンツがグループ内でグローバルの先進事例として紹介されたことは、プロジェクトメンバーにとって何よりの励みになりました。

今後は、認知向上にとどまらず、Employer Brandingを人事の基盤としてさらに定着させていきたいと考えています。入社後に会社や仕事への理解を深めるための取り組みや従業員同士の交流にも広げながら、一人ひとりがTDKらしさを日々の行動で体現し、互いに誇りを持って働ける組織文化を育てていきます。

従業員と会社が同じ未来を見つめるために

Senior Expert Employer Branding
C / HR Learning & Development
TDK Electronics AG
Sophia Stelzl



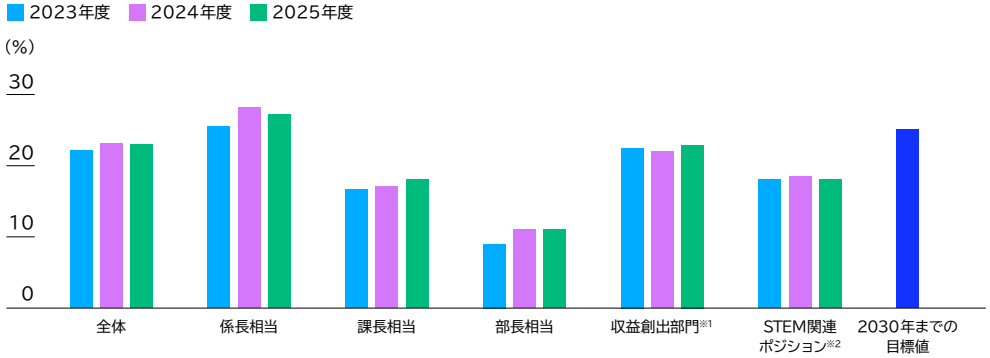
ドイツでは、従業員が会社とのつながりを実感しながら長く活躍できる環境づくりを大切にしています。会社の方向性に共感し、「ここで働き続けたい」と思える関係は、組織の力を高め、これからの成長を支える土台にもなります。こうした考えのもと、一人ひとりがTDKの価値観や目指す姿を自分の仕事と結びつけて捉えられるよう、Employer Brandingの取り組みを進めています。

2025年10月に入社して以降、私もEmployer Brandingを推進しています。変化の途上にある今は、進むべき方向を共有し、安心して前に進むための“拠り所”が必要です。そのため、Employer Brandingを特別な言葉で終わらせず、日々の業務のなかで自然に意識できるものにしていくことを重視しています。まず取り組んだのは、ポスターやイベント用バナー、ノベルティ、社内外に向けた説明資料などの表現をそろえ、どの接点でも一貫したメッセージが伝わるようにすることでした。あわせてキャリアページも刷新し、グローバルで掲げる「TDKで働く価値」を、ドイツのチームメンバーや求職者にとって実感しやすい内容へ落とし込んでいます。展開にあたっては、各拠点とも密に連携し、拠点ごとの受け止め方に配慮しながら進めてきました。まだ取り組みは始まったばかりですが、拠点間の情報共有が進み、互いの実践から学び合う動きも生まれています。自分たちが変革のなかでどのような役割を担い、会社の成長にどう貢献できるのかを考える機会が増えたことは、大きな一歩だと感じています。

今後は、Employer Brandingの考え方を浸透させるだけでなく、一人ひとりが日々の行動の中でブランドを実感し、体現できる状態を目指します。そしてチームメンバーの定着を大切にしながら、若手人財の育成にも目を向け、会社の未来をともにつくっていく基盤を育てていきます。

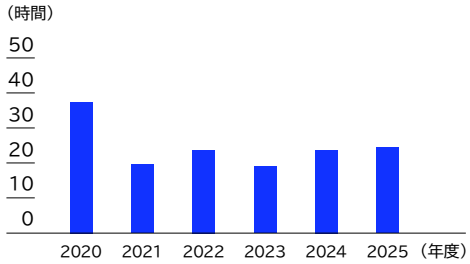
ハイライト

女性管理職比率

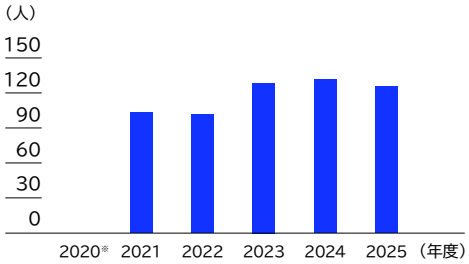


※1 収益創出部門：製品やサービスの生産及び販売に直接貢献する部門を対象
※2 STEM関連ポジション：科学（S）、技術（T）、工学（E）、数学（M）の知識を活用する業務に携わるポジションを対象

一人あたり年間研修時間

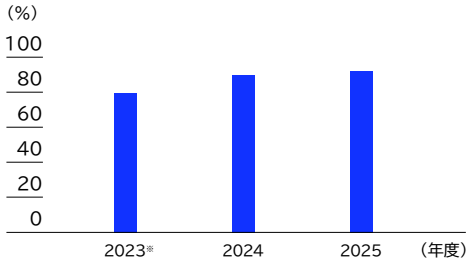


TCDP（地域別キャリア開発プログラム）修了者数



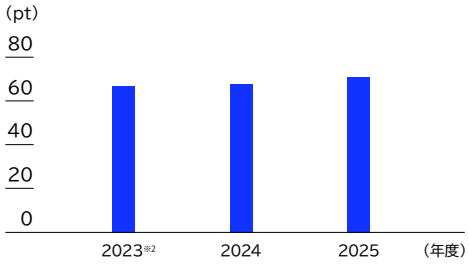
※2020年は新型コロナウイルスの感染拡大により、プログラムを中止

チームメンバーエンゲージメント調査参加率



※2023年2月実施の調査の結果を掲載

コミュニケーションスコア※1



※1 コミュニケーションに関する質問のスコアを掲載
※2 2023年2月実施の調査の結果を掲載

雇用

従業員数（連結）

(人)

項目		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員全体		129,284	116,808	102,908	101,453	105,067	106,545
	日本	10,381	10,751	11,379	11,888	12,348	12,589
	アメリカ地域	4,092	4,184	4,164	3,723	3,527	3,612
	ヨーロッパ地域	7,962	8,222	8,218	7,806	7,478	7,639
	アジア地域	106,849	93,651	79,147	78,036	81,714	82,705
連結非正規従業員数※		21,577	23,152	19,620	15,534	15,425	17,469

※非常勤嘱託、パートタイマー、派遣社員、委託加工先（製造分）を対象

男女比率（連結）

(%)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
男性	58.2	57.2	56.9	60.1	59.3	61.4
女性	41.8	42.8	43.1	39.9	40.7	38.6

国籍別従業員比率

(%)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
グレーターチャイナ	—	—	59.9	57.9	57.9	61.5
日本	—	—	12.0	12.6	12.1	12.2
フィリピン	—	—	3.7	5.2	4.9	3.0
タイ	—	—	5.3	3.9	3.8	4.7
インドネシア	—	—	3.8	4.0	3.0	3.3
ドイツ	—	—	1.9	2.4	2.1	2.2
マレーシア	—	—	2.6	2.3	1.9	1.8
インド	—	—	2.1	2.2	1.9	3.0
ハンガリー	—	—	2.3	2.1	1.8	1.9
ブラジル	—	—	1.6	1.6	1.4	1.5

総離職率・自己都合離職率

(%)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総離職率	—	—	—	23.3	21.1	22.9
自己都合離職率	—	—	—	17.3	17.2	18.3

採用

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
採用人数	—	—	—	24,334人	24,856人	25,701人
社内候補者によって埋まった空きポジションの割合	—	—	—	11.0%	6.2%	5.5%

結社の自由

(%)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
団体交渉権保有率※	83.0	61.4	62.9	62.0	61.7	64.5

※従業員の組合への加入状況を確認が許可されていない一部の国、地域は集計対象外

ダイバーシティ

女性管理職

(%)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性管理職比率全体	—	—	—	22.0	23.0	22.9
係長相当における女性比率	—	—	—	25.5	28.1	27.1
課長相当における女性比率	—	—	—	16.5	17.0	18.0
部長相当における女性比率	—	—	—	8.9	10.9	10.9
2030年までの女性管理職比率目標値	—	—	—	25.0	25.0	25.0
収益創出部門における女性管理職比率※1	—	—	—	22.4	21.9	22.8
STEM関連ポジションにおける女性比率※2	—	—	—	17.9	18.4	17.9

※1 収益創出部門：製品やサービスの生産及び販売に直接貢献する部門を対象
※2 STEM関連ポジション：科学（S）、技術（T）、工学（E）、数学（M）の知識を活用する業務に携わるポジションを対象

障がい者

(%)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
障がい者雇用率	—	—	—	0.8	0.8	0.9

人財育成

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
一人あたり年間研修時間	37.1時間	19.6時間	23.4時間	18.8時間	23.3時間	24.1時間
一人あたり年間平均研修費用／人財開発費用	6,095円	10,077円	11,796円	13,097円	11,900円	13,828円
TCDP（地域別キャリア開発プログラム）修了者数	—※1	103人	101人	128人	131人	125人
GMP（グローバル・マネジメント・プログラム）修了者数※2	—	18人	23人	27人	22人	24人
GAMP（グローバル・アドバンスド・マネジメント・プログラム）修了者数	24人	—※1	19人	25人	24人	26人
GEMP（グローバル・エグゼクティブ・マネジメントプログラム）修了者数※3	13人	—	—	10人	—	—
英語学習プログラム参加者数	3,614人	3,389人	2,759人	2,817人	1,575人	1,581人

※1 新型コロナウイルスの感染拡大により、プログラムを中止　※2 2021年度よりプログラムを開始
※3 本プログラムは3年ごとに実施

チームメンバーエンゲージメント

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度※1	2024年度	2025年度
調査参加率	—	—	—	80%	90%	92%
Engagement Index	—	—	—	72pt	72pt	76pt
Engagement Index 上位回答比率※2	—	—	—	66%	67%	72%
コミュニケーションスコア※3	—	—	—	67pt	68pt	71pt
コメント率	—	—	—	43%	52%	38%

※1 2023年2月実施の調査の結果を掲載
※2 Engagement Indexに関する質問で、5段階のうち上位2段階（4、5）の選択肢を選んだ従業員の割合を算出
※3 コミュニケーションに関する質問のスコアを掲載

男女における賃金差異※1

(%)

項目		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
基本給※2	平均値	—	—	—	25.1	22.2	20.7
	中央値	—	—	—	26.1	14.9	15.0
	データカバー率	—	—	—	60	81	84
賞与	平均値	—	—	—	24.7	21.3	26.0
	中央値	—	—	—	20.6	14.2	17.8
	データカバー率	—	—	—	60	74	74

※1（男性の数値-女性の数値）/男性の数値×100で算出。対象範囲：連結子会社含む対象115社。 第三者保証を取得
※2 各国の給与体系に従って算出

安全衛生※1

(件)

項目		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
休業災害件数※2		234	226	182	171	230	128
	日本	1	6	11	6	10	3
	中国	40	73	33	43	65	39
	アジア	76	8	19	13	15	11
	アメリカ	25	25	11	5	4	7
	ヨーロッパ	92	114	108	104	136	68
重篤災害発生件数※3		0	1	0	1	0	0

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
休業災害度数率※4	—	—	0.58	0.62	0.85	0.48

(人)

項目		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
労働災害による死亡者数※4	従業員	0	1	0	0	0	0
	派遣・請負	0	0	0	0	0	0

※1 対象範囲：TDKグループ主な製造拠点（79拠点）　※2 1日以上の休業を対象
※3 重篤災害：長期療養を要する障がいまたは可能性のある負傷および疾病　※4 第三者保証を取得



TDK株式会社

東京都中央区日本橋二丁目5番1号
日本橋髙島屋三井ビルディング
https://www.tdk.com/ja/index.html