TDK United Report 2026

統　合　報　告　書

TDK
In Everything, Better



TDK United Report 2026のポイント

TDK United Reportは、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、当社の財務・未財務を含めた成長ストーリーを共有し、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です。

01 企業価値を向上させる連動『United』をテーマとしました。

TDK United Report 2026は、「連動」をテーマに作成しました。TDKは、グループ全体を一色に染め上げる統合ではなく、多様なチームメンバーが「機能対等」の精神の下、融合(United)しています。今後は、この融合をさらに深化させ、連動を加速していきます。「連動」=Unitedには、さまざまな意味があります。

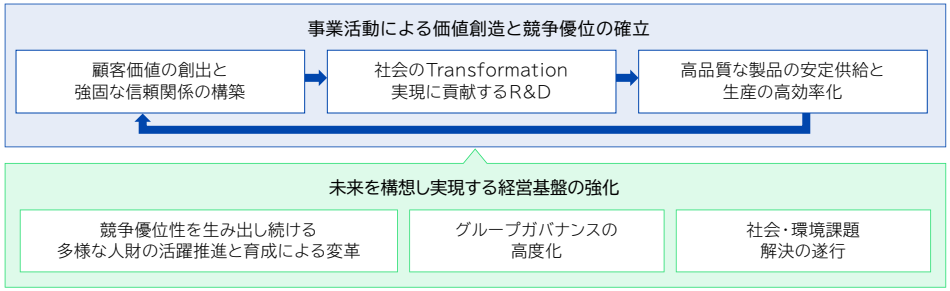
●「過去と未来の連動」	「企業は道場である」(▶P.4)
●「経営戦略と人財戦略の連動」	経営戦略と連動した人財戦略(▶P.40)
●「財務と未財務の連動」	TDKの重要課題(マテリアリティ)(▶P.36～)
● ステークホルダーとの連動	ステークホルダーエンゲージメント(▶P.70)
● 社内間組織の連動	TDKの価値創造チェーン(▶P.42)
● 重要課題(マテリアリティ)と企業価値向上との連動	重要課題(マテリアリティ)の位置づけ(▶P.22)
● Investor Dayと統合報告書との連動	ステークホルダーエンゲージメント(▶P.70)
● CEOメッセージと動画への連動	CEOメッセージ(▶P.9)

このようなさまざまな連動により、当社の経営戦略、競争優位性、企業文化や財務・未財務の活動が有機的に連動していることをより解像度高くご理解いただくことを目指しました。

02 重要課題(マテリアリティ)を軸に構成しました。

未財務資本の取り組みは、重要課題(マテリアリティ)に沿って整理しました。マテリアリティは、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を抽出したものです。取り組みをマテリアリティに沿って示すことで、企業価値向上との連動を明示しました。

長期ビジョン実現に向けて取り組む重要課題



TDK United Reportの位置づけ

(統合報告書)



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。

読み方ガイド——FAQ

Q 「TDK United」では何を目指しているのか？

A TDK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」があります。

▶ P.9 CEOメッセージ

Q 長期ビジョンを実現するための中期経営計画は？

A 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中期経営計画を策定しており、「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本柱で進めています。

▶ P.14 CFOメッセージ
▶ P.27 中期経営計画の概要と進捗

Q 未財務資本の強化に向けた取り組みとは？

A 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、当社では将来キャッシュ・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。これらを強化し、企業価値向上につなげるよう取り組んでいます。

▶ P.36～ TDKの重要課題(マテリアリティ)

企画コンセプト

連動＝United

TDKは、グループ全体を一色に染め上げる統合ではなく、多様なチームメンバー（従業員）が「United」として融合しています。今後はこの融合をさらに深化させ、連動へとTransformしていきます。本レポートでは、TDK Unitedの連動を、多角的な視点でお伝えしていきます。

企業価値を向上させるコアとなる 3つの連動=United

過去×未来 の連動

90年間培ってきた技術や企業文化などを、社会のTransformationに貢献する力へと連動

経営戦略×人財戦略 の連動

事業ポートフォリオマネジメントなどの経営戦略が、多様な人財を活かす人財戦略と連動

財務×未財務 の連動

未財務資本への積極的な投資が、キャッシュ・フロー創出力などの「財務価値」へと連動

内部・外部との連動=United

ステークホルダー の連動

顧客・資本市場をはじめとしたステークホルダーとの連動。対話から得た知見を3つのコア連動に還元

社内組織間 の連動

新たに創設したアジア・パシフィックを加えた5地域の連動と、各BC/BG×コーポレートの連動

※BC：ビジネスカンパニー、BG：ビジネスグループ

連動=Unitedのドライバーとなる独自の組織文化

TDK Venture Spirit

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創業されてから脈々と受け継がれる、新たな技術創出や新事業創造に果敢に挑戦するTDKの企業文化です。

多様性の尊重　TDK United

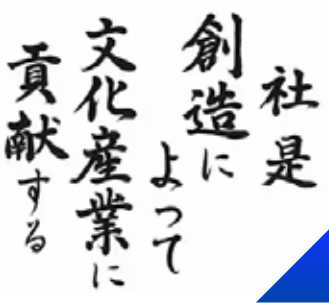
個人や個社の力を伸ばしながらお互いの理解を促し、チームワークで価値を創出する個性あふれる融合体というTDKが目指す組織文化を示したものです。

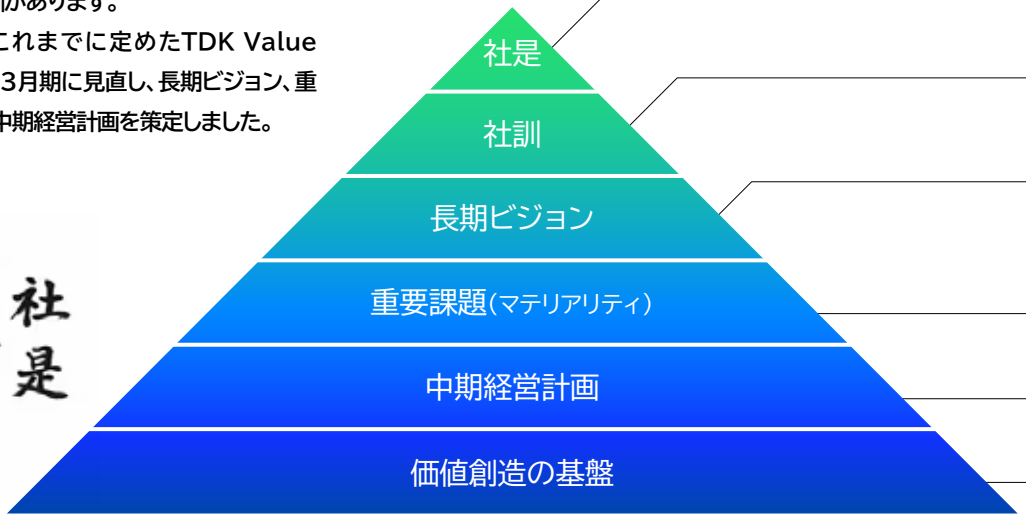
機能対等

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 Value Structure

TDK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。





社是
創造によって文化、産業に貢献する

社訓
夢 勇気 信頼

長期ビジョン
TDK Transformation
Accelerating transformation for a sustainable future

重要課題(マテリアリティ)
長期ビジョン実現に向けて取り組む重要課題

中期経営計画
長期ビジョンを実現するための3年間の活動計画

価値創造の基盤
価値創造するうえで前提となる価値観／規範／ルール

TDK独自の企業文化「機能対等」

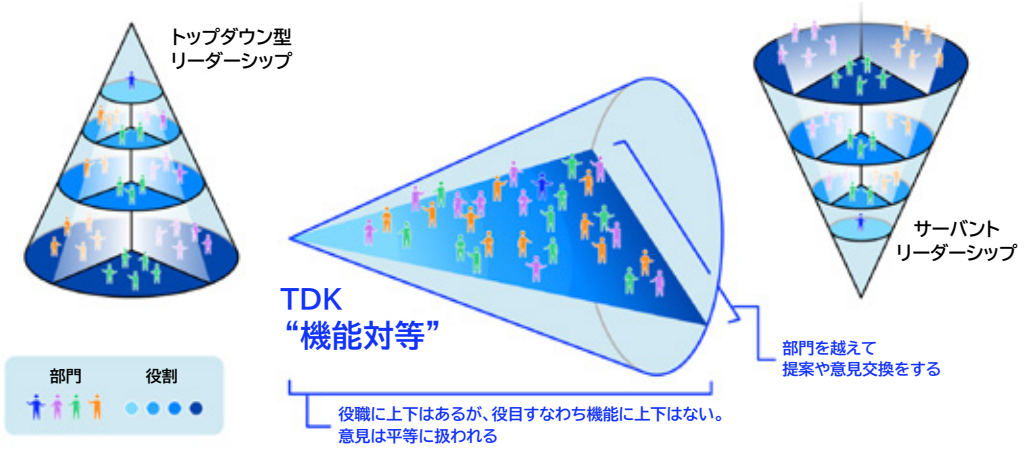
機能対等とは、階層(タテの関係)ではなく、機能(役割)をベースに自由闊達に対等に議論することを推奨するTDKの価値観です。

一般的な組織運営のリーダーシップでは、右図の通り、トップダウン型のリーダーシップと、サーバントリーダーシップという考え方があります。

一方、TDKは、縦の垣根や横の垣根を取り払い、オープンな議論を促す組織風土があります。すなわち、役職に上下はあるが、役目すなわち機能には上下がないという「縦の機能対等」の精神があります。

また、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」の精神もあります。

この精神が、多様性やVenture Spiritを掻き立て、イノベーションを持続的に生み出し、Transformationを実現していく大きなドライバーになっています。



企業は道場である

「人」への哲学の連動

TDKの価値創造の根幹には、過去から変わらない「人」への想いと、イノベーションを促進するための自由な発想をベースとした人財教育があります。歴代トップが紡いできた哲学は、現代における「経営戦略と人財戦略の連動」、そして「未財務資本から財務資本への連動」を強く推し進める原動力として連動(Ｕｎｉｔｅｄ)しています。



組織は人が育つようなものでなければならないし、人があって組織があり、企業がある。企業は道場であるというの私の持論なんです。

第3代社長 素野 福次郎
（在任期間：1969年～1983年）

素野氏は、企業とは、社員が仕事を通じて自己を磨き、社会への貢献や人間としてのあり方を学ぶ場である「人生の道場」であると説いています。

氏が経営において重視したのは「無形財産」の構築です。現代の未財務資本に近い概念ですが、氏はこれを「つきつめれば社員の能力向上にほかならない」としています。新しい事業や製品を創り出すのも、実行するのも「人」だからです。

そのため、経営者は、目先の利益を追うのではなく、まず利益を社員に還元し、社員が仕事に打ち込める環境づくりを含め、人への投資を惜しんではならないと語っています。

そのような環境と「失敗してもやらせてみなくては駄目だ」という考えに基づいた社風のもと、独創的な技術創出へ果敢に挑戦し続ける姿勢は、今日の「ベンチャースピリット」として受け継がれています。



人が全て。一人ひとりの価値創造の合計が企業価値です。

第9代社長 齋藤 昇
（在任期間：2022年～現在）

現代の人的資本経営と連動

人的資本レポート

人的資本への投資が財務的成果にどう連動していくかをステークホルダーの皆様にお伝えすべく「人的資本レポート(TDK Human Capital Report)」を発行しました。「人が全て」との考えの下、未財務から財務への連動を示していきます。



Column

現代の道場 TDK MAKER DOJO

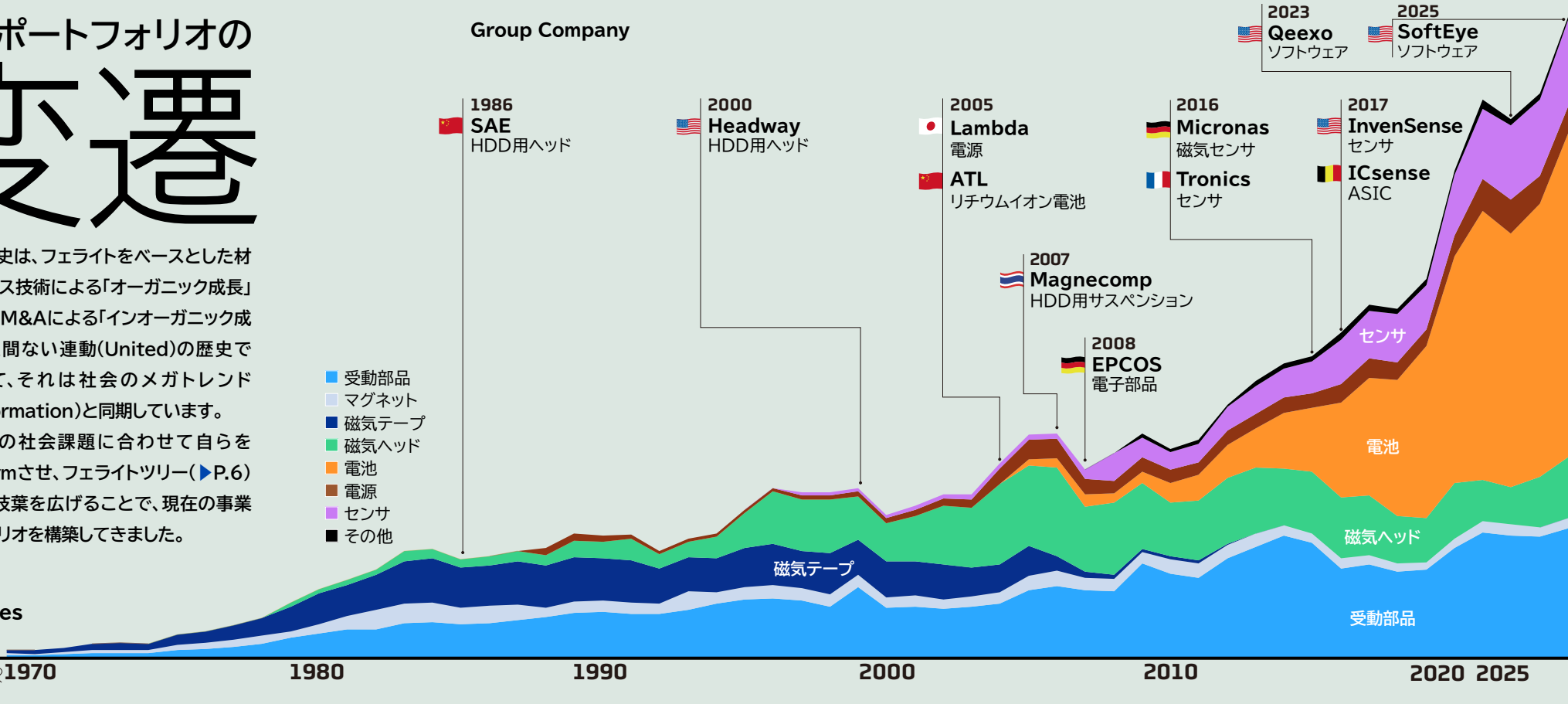
TDK MAKER DOJOとは、TDK社員の誰もがいつでも気軽に立ち寄って創作活動ができるメイカースペースです。技術系のみならず、営業・管理スタッフ系のメンバーもデジタル工作機械を使ったモノづくりを実践できるとともに、お互いを高め合う場となっており、人財育成の役割を果たしています。

詳細は「人的資本レポート」に掲載



事業ポートフォリオの変遷

TDKの歴史は、フェライトをベースとした材料・プロセス技術による「オーガニック成長」と、戦略的M&Aによる「インオーガニック成長」の絶え間ない連動(United)の歴史です。そして、それは社会のメガトレンド(Transformation)と同期しています。
時代ごとの社会課題に合わせて自らをTransformさせ、フェライトツリー(▶P.6)の新たな枝葉を広げることで、現在の事業ポートフォリオを構築してきました。



時代の変化

1930's – 1980's
電気製品の普及

1970's – 1990's
カセットテープの普及

1990's – 2000's
パソコンの普及
記録容量の継続的拡大

2000's – 2020's
自動車の電装化
スマートフォンの普及と高性能化

2020's – FUTURE
AIの高性能化

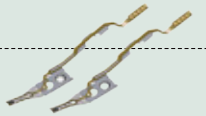
TDKのあゆみ



1935
東京電気化学工業(現・TDK) 創立
齋藤憲三は、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磁性材料フェライトの工業化を目指し、東京電気化学工業株式会社を設立。世の中に存在しない価値を素材レベルから創り上げるという創業時の独創の精神は、今も受け継がれています。



1970's – 1980's
音楽用カセットテープ
TDKが世界に大きなインパクトを与えたのが音楽用カセットテープです。成長著しい音楽業界に注目し、オープンリールに代わる安価で携帯性に優れたカセットを音楽メディアに変えると決意しました。記録メディア事業の時代にグローバル事業が大きく拡大しました。



1990's – 2010's
磁気ヘッド
1990年代にHDDの大容量化が進むと、小型化・高性能化が加速し、パーソナルコンピュータが一気に普及しました。その立役者の一つが、TDKが1987年に開発した薄膜磁気ヘッドです。現在でも、PCやノートPCだけでなくサーバーやデータセンターにも広く採用されています。



2010's – 2020's
小型二次電池
2010年代から、電話やメールだけでなく、カメラ、動画、ゲーム、音楽、SNSなどあらゆることをスマートフォンでできるようになりました。スマートフォンにおいても、小型軽量化、大容量化の急速な進展をTDKの小型二次電池が支えています。



TDK History

フェライトツリーの進化

フェライトツリーは、TDKの成長の軌跡を示すものです。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。
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。

Column

TDK歴史みらい館がリニューアルしました

「TDK歴史みらい館」を創業90周年事業として2026年4月にリニューアルオープンしました。次世代を担う若い世代に科学の面白さやTDKの最新技術を体験を通して知ってもらう展示を取り入れました。コンセプトは「発見する・創造する・つながる」で、若者を中心に情報発信を強化し、リクルート活動にもつなげます。

詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.tdk.com/museum/



TDK at a glance
(2026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、エナジー応用製品の4つおよびその他で構成されています。自動車、ICT、産業機器の3市場に注力しています。

創立
1935年

海外従業員比率
約89%
全従業員数 106,545人

海外売上高比率
約90%
売上高 2兆5,048億円

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)
2,724億円
(10.9%)

フリー・キャッシュ・フロー
1,299億円

ROIC
7.5% [2027年3月期 目標値:8%以上]

株主資本比率
49.5%

D/Eレシオ
0.28倍

TDKの成長を支える未財務資本

技術力
研究開発費(売上高比)
2,897億円
(11.6%)

CVC投資数※1
54社

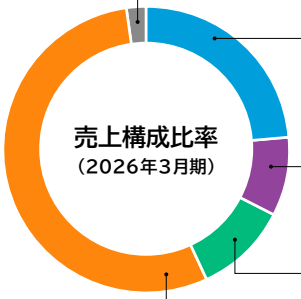
人的資本
女性管理職比率※2
22.9%

外部評価
「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2026」を受賞

国際的なサステナビリティ評価機関EcoVadisにて最高評価の「プラチナ」評価

※1 2026年6月時点 ※2 TDKグループ

事業概要



その他
2.1% / 538億円

受動部品
23.7% / 5,932億円
●コンデンサ(セラミック、アルミ電解、フィルム) ●インダクティブデバイス ●その他受動部品

センサ応用製品
9.0% / 2,246億円
●温度・圧力センサ ●磁気センサ ●MEMSセンサ

磁気応用製品
10.5% / 2,629億円
●HDD用ヘッド ●HDD用サスペンション ●マグネット

エナジー応用製品
54.7% / 1兆3,703億円
●エナジーデバイス(二次電池) ●電源

分野別売上構成



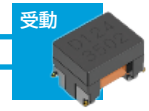
主な高シェア製品



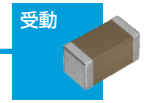
小型二次電池
No.1(50～60%)



HDD用サスペンション
No.2(40～45%)



信号系EMCフィルタ
No.1(45～50%)



車載用セラミックコンデンサ
No.2(35～40%)



温度センサ
No.2(30～35%)

※ 事業別の業績推移は、現在の事業をご覧ください(▶ P.30)。

目次











TDKについて

01 発刊にあたって
02 企画コンセプト
03 TDK Value Structure
04 「企業は道場である」
05 事業ポートフォリオの変遷
06 フェライトツリーの進化
07 TDK at a glance
08 目次
09 CEOメッセージ
代表取締役 社長執行役員CEO
齋藤 昇
「融合」から「連動」へ、
TDK Transformationを深化させていきます。
14 CFOメッセージ
18 FP&A

Chapter 1
TDKの長期ビジョン

20 長期ビジョン
21 長期ビジョンを実現する、TDKの価値創造プロセス
22 重要課題(マテリアリティ)の位置づけ
23 重要課題(マテリアリティ)
24 重要課題(マテリアリティ)一覧
25 サステナビリティ、リスクマネジメント

Chapter 2
中期経営計画と事業戦略

27 中期経営計画の概要と進捗
28 特集 AIエコシステム
30 現在の事業
31 事業別戦略
受動部品
特集 AIデータセンター向け受動部品
センサ応用製品
磁気応用製品
エナジー応用製品

Chapter 3
TDKの重要課題(マテリアリティ)

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
37 CHROメッセージ
40 経営戦略と連動した人財戦略
41 人的資本経営による価値創造

顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築
42 TDKの価値創造チェーン
43 CVC TDK Ventures

社会のTransformation実現に貢献するR&D
44 CTOメッセージ
46 特集 技術開発の事例
47 知財戦略

高品質な製品の安定供給と生産の高効率化
49 設計・生産(モノづくり)・品質
50 DX推進

グループガバナンスの高度化
51 グループガバナンスの高度化

社会・環境課題解決の遂行
52 気候変動対応と新環境ビジョン
54 人権の尊重

Chapter 4
TDKのガバナンス

56 社外取締役座談会
60 取締役会事務局の活動
61 ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー
62 コーポレート・ガバナンス体制
63 取締役会の活動状況
64 スキルマトリックス
65 サクセッションプラン、役員報酬
67 取締役会の実効性評価
69 取締役・監査役・執行役員

70 ステークホルダーエンゲージメント

データセクション

71 10年間の主要財務データ
72 会社概要

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。

価値協創ガイダンス

報告対象範囲など

対象期間: 2026年3月期 (2025年4月1日～2026年3月31日)
(2026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。

「融合」から「連動」へ、TDK Transformationを深化させていきます。

▶ CEOメッセージ動画へ



代表取締役
社長執行役員 CEO
齋藤 昇

「In Everything, Better」を合い言葉に自力を高め続ける

社長就任以来、私は「人が全て」との考えに基づき、「一人ひとりが創造する価値の合計が会社の価値だ」と言い続けてきました。一人ひとりのチームメンバー（従業員）が創造する価値を10万人分合計すれば、とてつもない企業価値につながるからです。TDK全メンバーの自力の総和がTDKの企業価値につながることを認識してもらうべく「自分事として、今、何をすべきか」を考えてほしい――そう呼びかけ続けた4年間でした。

地政学的リスクの高まりなど外部環境の不確実性は増すばかりですが、「自力」を高めるためにできることはいくらでもあるはずです。2026年3月期（2025年度）は、売上高および全ての段階の利益で過去最高を更新し、財務KPIの全ての項目で期初計画を達成できました。これは「TDK United」を構成する世界各地のメンバーが、それぞれの持ち場で自力を高めてくれた結果だと捉えています。

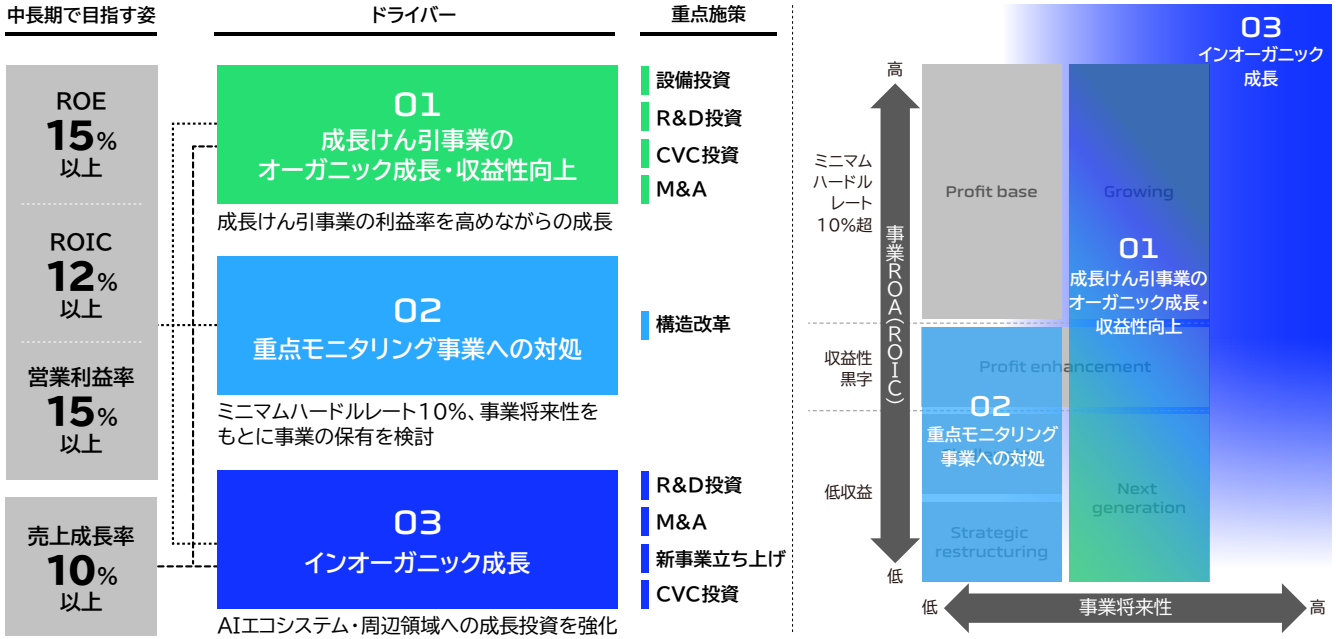
中期経営計画で掲げた3つのポイントの進捗にも手応えを感じています。1つ目のポイント「キャッシュ・フロー経営の強化」においては、3年間の中期経営計画期間中で累計約1兆円の営業キャッシュ・フローを見込んでいましたが、税引前利益の上振れにより、3年間合計で当初計画対比3,000億円ほど上振れると予想しています。

2つ目となる「事業ポートフォリオマネジメントの強化（ROIC経営の強化）」に関しては、成長戦略の推進を第一義とし、中長期で目指すROE15%以上、ROIC12%以上の達成に向け「先手」で推進してきました。これは、TDKを新たな成長ステージに持っていきたいという想いとも連動するものです。事業ポートフォリオマネジメントは、成長けん引事業のオーガニック成長・収益性向上、重点モニタリング事業への対処、インオーガニック成長の3つの観点で推進しています。成長けん引事業としては、後述するAIエコシステム市場への貢献が挙げられます。重点モニタリング事業の対処については、今3年目に入りましたが、事業ROA（ROIC）と事業将来性がともに低い事業につき、今中期経営計画期間の終了時までに方向性を明確にし、しっかりとアクションをつけていく方針です。インオーガニック成長については、AIエコシステムやその周辺領域への投資を強化します。

3つ目の「未財務資本の強化」についても、「コミュニケーションスコア」など重要KPIとして定めた各指標は着実に目標値に近づいています。ただし未財務資本の場合、技術力や人的資本、組織力など目標を定量化・数値化しにくいものが多く、思い描く姿との間にはまだギャップがあるのも事実です。

思い描く姿とのギャップは永遠に埋まらないと思っています。ただし、これを悲観しているわけではありません。「ベスト」という言葉を使わない理由もそこにあります。これがベストだと思った瞬間に、前進は止まってしまう。だから私は永遠のベターを目指し続けます。長期ビジョンで掲げた「TDK Transformation」も、言葉を変えればその連続に他なりません。2025年にブランドアイデンティティのタグラインを「In Everything, Better」にリニューアルしたのも、その想いと連動しています。

中長期で目指す姿の実現に向けて



My Transformationがけん引する人的資本の強化

「未財務資本の強化」で最も重要な資本は人的資本です。この部分を自分事化するため、エンゲージメントスコアの中で最も重要なコミュニケーションスコアをKPIとし、社外にも公表しています。

長期ビジョン「TDK Transformation」を策定してから、今も各拠点で伝え続けていますが、あるメンバーから「齋藤さん自身のTransformationは何ですか」と聞かれました。私自身のTransformationのテーマはコミュニケーションです。社内外のコミュニケーションをしっかりとTransformし続け、この先頭に立っていきたいと言いました。

この一環として、全世界のメンバーに向けたグローバルタウンホールミーティングを始めました。TDKの財務状況や全社で注力しているトピックを伝えています。一方的な発信だけでなく、質疑応答の時間も設け、可能な限りコミュニケーションを図っています。参加した一人ひとりのメンバーが、企業価値につながる取り組みを進めてほしいという想いで行っています。



TDK Unitedを「融合」から「連動」へ

私はTDKの企業文化を表す言葉として「TDK United」を社内外に向け積極的に発信してきました。これは画一的な「統合」ではなく、多様なバックグラウンドを持つメンバーを緩やかに「融合」させ、チームワークで価値を創出する組織でありたいという想いを込めています。その想いは今も全く変わりません。ただし、これからは「融合」をより深化させ、「連動」へとTransformさせていきたいと考えています。緩やかな「融合」を保ちながらも、どことどこをもっとつなぎ合わせていけばよいか深掘りし、つなぎ合わせた方が良い機能はより緊密に「連動」させていくということです。

経営戦略の重要部分としての人財戦略を深化、「連動」させる

「未財務資本の強化」で最も重要な資本となる人的資本においては、経営戦略と人財戦略を連動させることが大事と考えています。これには、人財戦略を当社全体の経営戦略の重要な一部として強化していくことが必要です。

これまでは正直に言えば、各部門の人財育成計画と、経営方針とのマッチングは十分ではなかったと感じています。当社全体で見ると、両者の連動感にはまだ足りない部分がありました。その反省から、2025年4月に人財本部を当社全体の経営戦略推進における重要部門と改めて位置づけ直し、これを統括するCHRO（Chief Human Resources Officer）に人財本部長のアンドレアス・ケラーを任命しました。これは人財戦略を経営戦略の重要な一部として明確に位置づけるための一手でした。今期は具体的な施策をより進める必要があると考えています。ソフトウェア領域の人財強化もその一つです。

人的資本への投資が財務的成果にどう連動していくかをステークホルダーの皆様にお伝えすべく、TDKとしては初めて「人的資本レポート」も発行しました。人的資本ROIの推移も示しています（▶P.41）。全世界で地域ごとに課題は異なりますが、教育や社内でのAI活用などを効率的に推進していくことで競争力を高め、人への投資に対するリターンを上げていくことが、企業価値の原動力になります。「人が全て」と言うからには、未財務から財務への連動をしっかりと見える化することが大事だと感じています。

成長戦略のドライバーとなるAIエコシステム市場

事業ポートフォリオマネジメントの強化における成長けん引事業として、AIに関連するさまざまなアプリケーションであるAIエコシステム市場（▶P.28）向けの事業を成長のドライバーと捉え、投資を行っています。

AIエコシステム市場における社会課題としては、AIの普及に伴う大量の電力消費が挙げられます。受動部品、センサ、HDD市場向け製品、二次電池といったTDKの現有事業は、どれも電力消費の削減に大きく貢献できます。

上記の現有事業に加えて、新事業となる分野も業績に貢献していきます。特に、半導体製造装置関連事業では、ロード

ポートやフリップチップボンダーなどの販売に加え、半導体接合材料の量産化も行う予定です。信頼性・放熱特性が高い材料を組み合わせ、電力消費の削減に寄与することで、この事業を拡大させていきます。

当社はAIエコシステム市場向けの売上高が中長期ではCAGR（年平均成長率）約25～30%で成長すると見込んでいますが、この取り組みはほぼ想定通りに進捗しており、2026年3月期は全社売上高の1割強程度から、2027年3月期には15%程まで上昇する見込みです。

「組織間の連動」を進化させ、フェライトツリーの成長をさらに加速

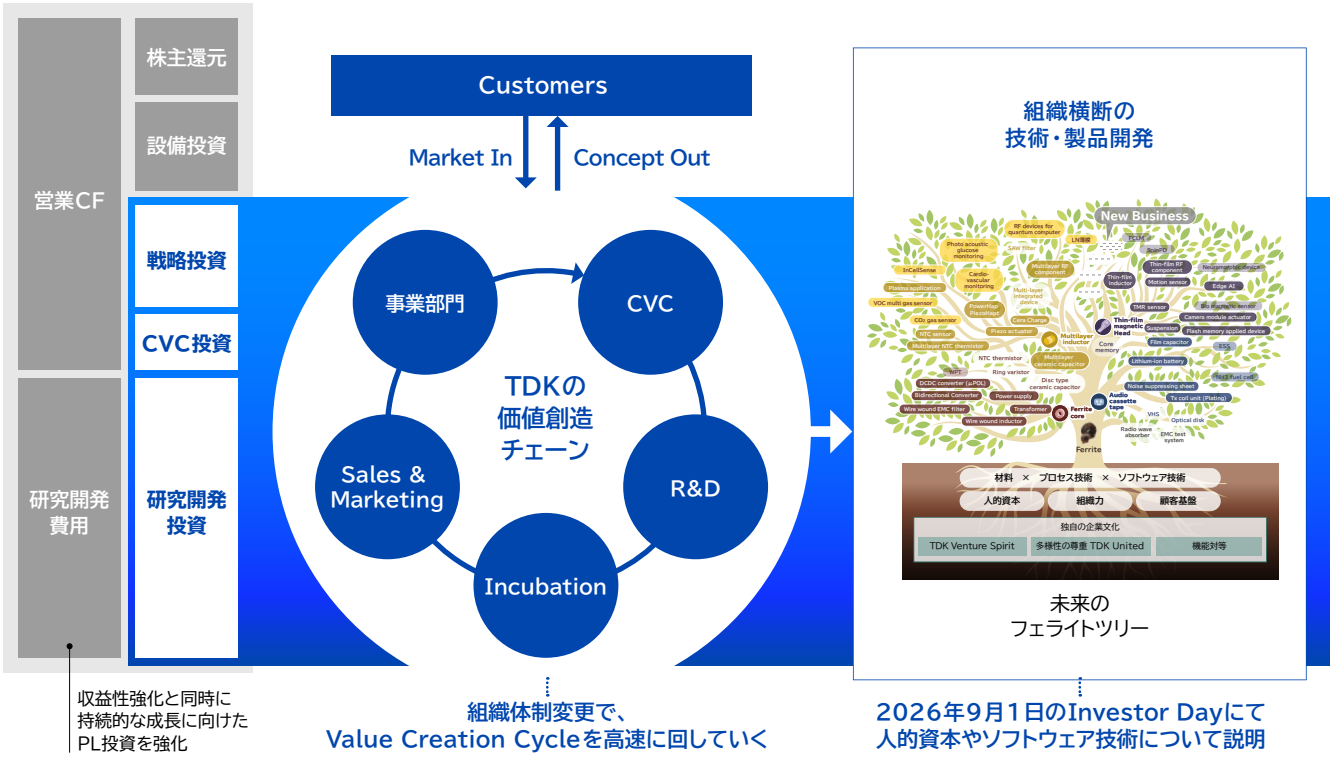
長期ビジョンで未来構想力の強化を掲げましたが、この2年間だけでもTransformしていることを実感しています。もともと、機動的なグループ横断の取り組みを強化するため、当社では「価値創造チェーン」を作っていました。これは、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）機能を担うTDK Venturesがアンテナ機能となって新規事業の芽をいち早く発掘し、コーポレートR&Dと、コーポレートマーケティング&インキュベーション（CM&I）機能が当社の価値にどうつながるかを検討する仕組みです。TDK SensEIのようなハードウェアにソフトウェアを加えたソリューション事業を発展できたのは、このチェーンがうまく回っているおかげもあると考えています。

一方で、これがベストとは考えず、長期的な視点でエピソード2あるいは次のベターに向けて、2026年4月に組織変更を実施しました。具体的には、CM&I本部を発展的に解消し、同本部が担っていたマーケティング機能と、受動部品およびセンサ事業の営業機能を統合したセールス&マーケティング本部（▶P.42）を新設しました。これは、最前線でお客様と接する営業の感覚と、中長期的なマーケティングの視点、その両方を併せ持ってもらうことがねらいです。

また、同本部がもう一つ担っていたインキュベーション機能は、技術・知財本部内のインキュベーションセンターに移管しました。こちらも、R&Dと事業双方の感覚を持ち、技術開発から新規事業の立ち上げまで一気通貫で進めてもらうねらいがあります。

TDKでは、技術・事業のつながりや成長の軌跡をフェライトツリーと呼ぶ木で表現しています（▶P.6）。フェライトツリーの成長に非常に重要な役割を果たすのが「根」を構成する人的資本や顧客基盤、組織力、技術力といった未財務資本です。根が大地に広く、深く張ることで地上の木は新たな枝葉を伸ばす力が得られます。中でも技術力は人的資本に匹敵する重要な未財務資本であることから、当社は売上高の10%程度を継続的にR&D投資に充ててきました。この強固な内部の技術力の基盤に加え、インキュベーション機能の強化という点では、CVCであるTDK Ventures（▶P.43）も重要な存在です。将来的に当社のコア事業となる可能性を秘

長期の技術戦略：成長領域への投資を加速強化



めた先端技術や、社会課題を解決する有望スタートアップとのシナジー創出を目的に設立された同社の投資総額は5億ドル規模に達し、投資先企業も50社を超えています。以上のように、組織間の連動を進化させ、価値創造チェーンをTransformすることで、フェライトツリーを持続的に成長させていきます。

独自の企業文化と組織風土が競争優位性を生み出す

TDKの最大の競争優位性は、独自の企業文化にあると私は考えています。なぜなら、それが競争優位性を生み出す核となる人的資本を育む土壌だからです。

この面での強みとしてまず強調したいのは「多様性の尊重」です。チームメンバー10万人のうち90%近くは日本以外の国籍、約75%はM&Aにより加わったメンバーです。この多様性が環境変化への対応力を生み出しています。ただし、単に多様であることが即強みにつながるわけではありません。重要なのはそれぞれの違いを尊重し、認め合い、互いの違いを学び合うことで成長していくということが、グループ全体で共有されていることです。当社のガバナンス方針である「Empowerment & Transparency（権限委譲と透明性の確保）」にも、多様なメンバーに権限を委譲しながらも、透明性はきちんと確保してほしいという考えが現れています。「機能対等」の文化も強みと言えます。役職に上下はあれど役目（機能）に上下はないという考えです。それが多様なメンバー間のつながりやコミュニケーションの活性化を促し、新たな価値を生み出すのです。

これに加え、私にはTDKの強みと感じるものがもう一つあります。誤解を恐れずに言えば、それは程よい「いい（良い）加減さ」です。車のハンドルに一定の遊びがあるように、全てをカッチリ管理し切るのではなく、ある程度の自由度を許容する風土がTDKにはあります。私はTDKを偉大なるベンチャー企業だと思っているのですが、この「良い加減さ」が、ベンチャースピリットにつながっているのかもしれません。

株主・投資家の皆様からは「そんな“遊び”は不要、収益や投資効率の最大化を追求すべき」とご批判を受けるかもしれません。しかしながら、この組織風土が自由な挑戦を可能にし、さまざまな価値を生み出してきたことも確かです。例えば、現在センサ事業をけん引しているTMRセンサも、もともとはある技術者が正式な業務としてではなく個人的な興味で始めた研究でした。周囲から「何やってんだか」と半ば呆れられつつコツコツ続けた挑戦が、今やセンサ事業の大黒柱になっているわけです。

前述した「多様性の尊重」や「機能対等」が真価を発揮できるのは、自由な挑戦と失敗を許容するこの組織風土があるからであり、歴代の経営陣もその価値を認めてきたからこそ、今に受け継がれているのだと私は思います。私が「統合」ではなく「United」を志向するのもこの独自の「強み」を次代に継承するためだと信じています。

TDKが秘める限りないポテンシャルを伝えたい

改めてTDKという会社には限りないポテンシャルがあることを、私は強く感じます。そのギャップを埋めるべく、そのポテンシャルをお客様や株主・投資家の皆様、社内も含めたステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深化させていくことは、追求すべきテーマと認識しています。



TDKが持つさまざまなポテンシャルのうち、これまであまり外部にアピールできていなかった未財務資本についてはより理解を深めていただきたいと思い、2025年9月には「未財務資本を通じた企業価値向上に向けて」と題し、人的資本や技術力の取り組みについての説明会を当社として初めて開催しました。今年9月にも同様の説明会を実施します。

長期ビジョンでも掲げた通り、TDK自身のTransformationを加速させ、社会のTransformationに貢献することで企業価値を高めていきます。当社には「創造によって文化、産業に貢献する」という社是、それをけん引していく「夢 勇気 信頼」という社訓があります。企業価値を向上させるには、数値だけで表せない未財務の価値を追求し、それを財務的価値に連動させていくことだと強く感じています。この考えを伝えていくには、さらなるコミュニケーションのTransformationが必要です。これからも、より一層、皆様との対話を深めていきたいと考えています。



継続的な投下資本収益性の向上と未財務資本と財務資本との連動を促進し企業価値向上のスパイラルを加速します。

激動する事業環境の下、中期経営計画最終目標に迫る業績を達成

2026年3月期は、世界貿易摩擦の激化に始まり、第4四半期には中東地域における情勢緊迫化など、まさにダイナミックという言葉でしか表せないほど事業環境が激変しました。そうしたなか、当社においても、期初の時点では米国での需要減少を織り込んだリスクシナリオのもと、大幅な減収減益を覚悟していました。ところが、実際には、途中2度にわたって業績目標を上方修正し、最終的には売上高、営業利益、営業利益率、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フローといった主要財務指標について、中期経営計画の最終目標の水準をほぼ達成する形で着地することができました。（▶P.27）

2026年3月期の業績が期初計画を大きく上回った要因としては、AIデータセンター関連需要の力強い伸長や、堅調なスマートフォン関連需要などが挙げられます。また、期末にかけて為替が大きく円安傾向に動いたのも業績を押し上げる効果がありました。しかし、この好業績を支えたのは、決してこれらの外的要因だけではありません。

当社は、需要増減や関税引き上げといった外部環境変化に振り回されるのではなく、その影響を最小化すべく、「Control the Controllable」をキーワードに、品質改善などコスト改善や設備投資の最適化など、自らコントロールできることを着実に遂行してきました。例えば、この1年は当社が注力する重点3市場の中でも自動車市場の需要低迷が続き、同市場向け比率の高い受動部品やセンサなどの事業に大きな影響を及ぼしました。そこで、期初想定した設備投資予算を一定程度削減しながら投資効率の向上を図る一方、中長期的な需要拡大が見込めるAIデータセンター向けの事業に追加の設備投資を実施しました。このように需要の増減に振られるだけでなく、余裕が生じた生産能力や設備投資予算を成長分野に振り分けるなど、バランスを取りながら成長戦略を実行できたことが、今回の業績に結実したと考えています。

先手の事業ポートフォリオマネジメントを実行し、資本コスト経営を根付かせる

私は入社以来、経理財務部門の仕事に長く携わってきましたが、以前に比べて資本コストに対する事業部門の意識が大きく変化してきたのを感じます。単に損益を管理するだけではなく、「この投資の結果、資本コストを上回るリターンを生み出せたか」「ハードルレートを上回る収益水準を実現できる施策は何か」という資本コスト経営の考え方が着実に根付きつつあると思います。

実は、当社には早い段階からこの資本コスト経営の導入を試みてきた経緯があります。私自身、コーポレートだけでなく各事業部門においても資本コストを意識した経営が必要と考え、投下資本に見合った収益状況を示す当社グループ独自の経営指標であるTVA（TDK Value Added）を、2000年に

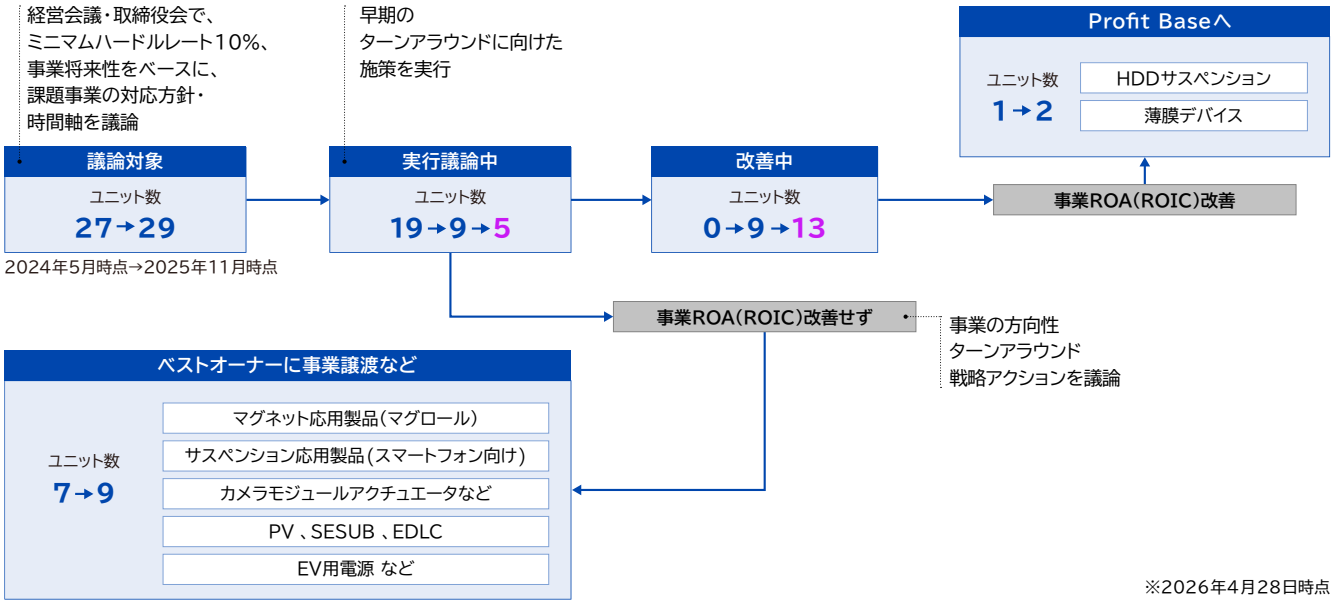
導入した当事者でもあります。しかしながら、伝統的に損益志向が強い組織の中で、資本コスト経営の考え方を浸透、実践させていくのは難しく、TVAは事業部門における結果評価の一指標にはなっても、事業の意思決定の基準として機能することはありませんでした。

この状況に大きな変化をもたらしたのが、近年、当社が強化を図ってきた事業ポートフォリオマネジメントです。当社では2022年3月期から全CBU（キャッシュフロー・ビジネス・ユニット）を、「事業ROA（ROIC）」と「事業将来性」の2つを軸に6つに階層化し、投資配分に強弱をつけることで、事業ポートフォリオの転換・最適化を図ってきました。さらに現中期経営計画期間からは、投資配分を変えるだけでなく、ROICがミニマムハードルレート10%に満たないCBUに対しては、営業利益が黒字であっても重点的にモニタリングを行い、ターンアラウンドに向けた施策を早急に打っていく、先手の事業ポートフォリオマネジメントを推進しています。

こうした取り組みの結果、近年は事業部門の現場においても資本コストへの意識が急速に高まりつつあります。この意識改革をさらに加速させ、次のステップとしては、事業の現場の社員一人ひとりが「どうしたらハードルレートを上回れるか」「ROIC-WACCのスプレッドをもっと拡大できるか」を主体的に考え、実行できる組織風土に変えたいと考えています。事業ポートフォリオマネジメントのプロセスにおいて、ターンアラウンドが必要な事業のCBU長に経営陣の前で改善計画を説明してもらう場を設けていますが、その目的は単に計画内容を精査するだけでなく、資本コスト経営へのさらなる理解促進を図り、自律的な経営マインドを持った人財を育成していくためでもあります。

収益性を基準に事業を管理していく際、絶対に避けなければならないのは、効率を追求するあまり縮小均衡に陥ってしまうことです。当社において事業ポートフォリオマネジメントは成長戦略の一環であり、目指すのは単なる効率化ではなく、効率性をともなった規模の拡大、価値向上です。そのため、改善計画の立案に携わるCBU長に対しても、事業成長や価値向上の視点を重視するよう伝えています。

先手の事業ポートフォリオマネジメントとその進捗



中長期目標ROE15%以上、ROIC12%以上の達成に向け、ハードルレート設定の見直しも

当社は、長期ビジョン「TDK Transformation」において、中長期で目指す姿としてROE15%以上、ROIC12%以上、営業利益率15%以上を財務目標に掲げています。これらは決して簡単な目標ではなく、達成するためにはまだ多くの課題を乗り越えなくてはなりません。最大の課題となるのは、やはり継続的な「収益性の向上」です。好調なCBUであれば設備投資がうまく事業成長に結びつくのですが、収益性が低下しているCBUの場合、計画通りに投資回収が進まず、結果的に減損が発生してROEをさらに押し下げるという負のスパイラルに陥りかねません。こうした悪循環を断ち切り、事業をスパイラルアップさせることが重要です。

その実現に向けて、当社は現在全社一律10%に設定しているハードルレートを見直すことも視野に入れています。現行のハードルレートは、WACCの7%に、約500億円の本社コストを負担するために必要な3%を上乗せしたものです。現中期経営計画期間中は基本的にこれを維持する予定ですが、そ

れ以降は、以下の3つの観点から見直しを検討していく予定です。

1つは、収益性改善が遅れている事業に対して、リスクプレミアムを加算したハードルレートを設定し、改善の加速と投資抑制を促すことです。2つ目が、既に10%を十分に上回っている好調な事業の目標レートを上方修正することで、全社の収益性向上をけん引してもらうことです。全事業一律に10%を超えればよしとするのではなく、収益性の高い事業には、さらに大きな利益を生み出してもらうための目標設定が必要だと考えています。そして3つ目が事業環境の変化への対応です。ハードルレートを10%に設定してから3年が経過しましたが、冒頭にもお話ししたように、当時と現在では地政学的リスクが激しく変化していますし、為替レートも大きく異なります。次期中期経営計画においては、そうしたさまざまな要素も加味した上で、ハードルレートを見直していく予定です。

ハードルレートを見直すと同時に、本社コストの最適化も必要です。本社コストが高いと、各事業部への負担もその分重くなるからです。そこで現在、FP&A（フィナンシャル・プランニング&アナリシス）人財を中心にAIの導入や業務DXを活用したコスト効率化に取り組んでいます。

当社が今後、ROE15%以上という目標を達成していくには、このようにハードルレートの見直しや本社コスト最適化を通じて収益性を高め、ROE計算式の分子となるEPS（1株当たり利益）を継続的に成長させていくことが不可欠です。

営業キャッシュ・フローの上振れ分3,300億円を、設備投資と戦略投資に優先配分

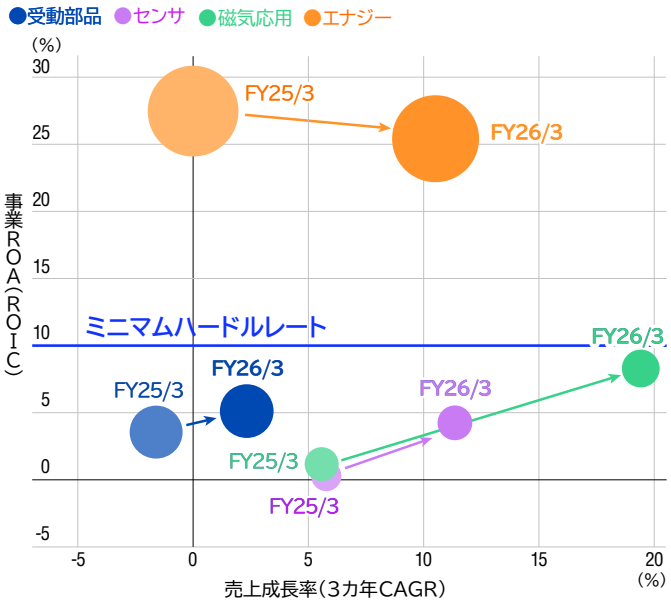
現中期経営計画期間3カ年の営業キャッシュ・フローは、当初計画から3,300億円上振れし、1兆3,300億円となる見通しです。この上振れ分から2,000億円を設備投資に振り分け、300億円はEPSの成長に伴う配当増のために充当します。そして残る1,000億円を戦略投資に積み増す予定です。当初計画では戦略投資枠を1,500億円に設定しており、そのうち500億円はCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）などの投資に充てる予定でした。したがって、当初計画の残り1,000億円に上振れ分の1,000億円を加えた2,000億円が戦略投資のための資金となります。この2,000億円を、次期中期経営計画以降の成長に向けていかに有効活用していくかが、今後の大きなテーマです。

基本的には、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向けた成長投資に優先的に配分していく方針です。今後、AIエコシステム領域を中核に次世代の成長ストーリーをより高い解像度で描き、そこからバックキャスティングする形で次期中期経営計画の成長戦略を策定していく予定であり、その枠組みに沿って具体的な投資先を検討していきます。

積極的な投資を実行していくにあたっては、財務基盤の健全性・安定性の維持が大前提となります。その点、当社は目安として定めている株主資本比率約50%、D/Eレシオ0.3~0.4倍の水準を既に達成しており、現状において有利子負債削減に余裕資金を充てる必要はありません。配当につきましては、EPS成長に連動して安定的な増配を実施していくことを基本方針としており、現時点で配当性向の引き上げは考えておりません。一方、戦略投資に充てる2,000億円は、中長期の成長

セグメント別ROICの進捗

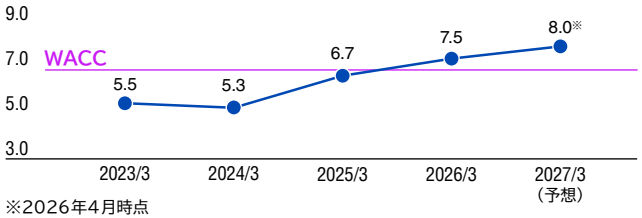
セグメント別の成長性・資本効率向上の方向性



セグメント別売上高・事業ROA（ROIC）

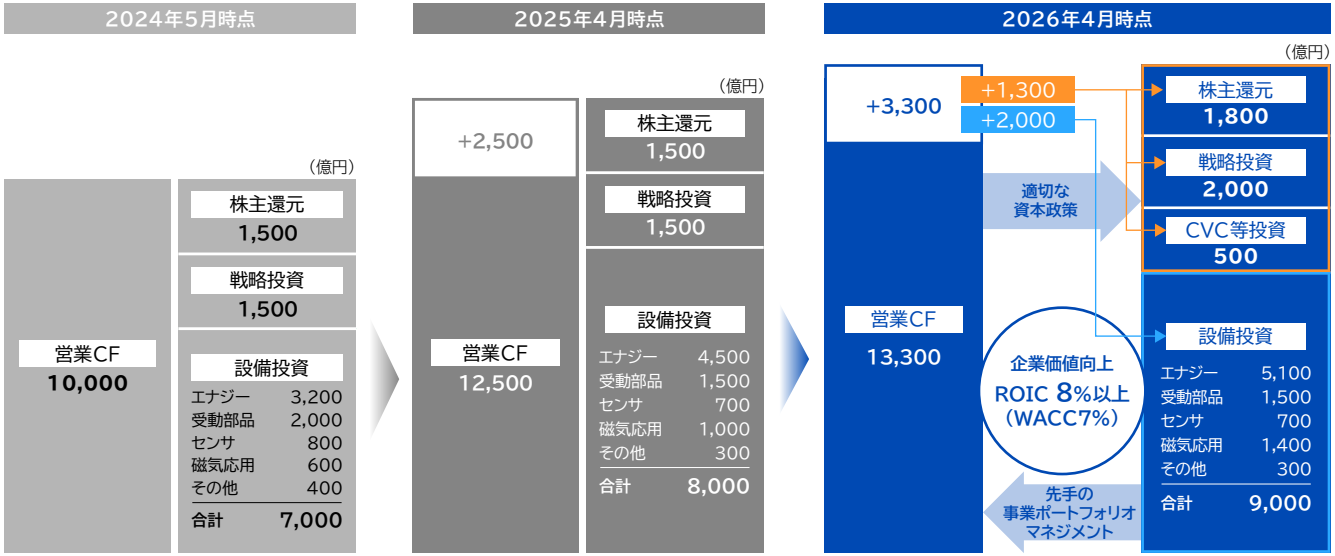
（億円）	2025年3月期	2026年3月期
売上高	22,048	**25,048**
受動部品	5,596	5,932
センサ	1,895	2,246
磁気応用	2,236	2,629
エナジー	11,765	13,703
営業利益率	10.2%	**10.9%**
事業ROA（ROIC）	6.7%	**7.5%**
受動部品	3.3%	4.8%
センサ	0.2%	4.7%
磁気応用	1.0%	8.4%
エナジー	27.3%	25.7%

ROIC（%）



※2026年4月時点

キャピタル・アロケーション方針の見直し（2025年3月期～2027年3月期累計）



戦略を見据え現中期経営計画期間中に具体化する戦略案件に活用する予定ですが、市場環境の変化などによって余裕資金として手許に残るような状況が予測される場合には、自己株式取得などの株主還元に機動的に振り向けていきます。

未財務資本を経営戦略に“連動”させ、企業価値向上のスパイラルを作る

2024年5月の長期ビジョンの発表に合わせて齋藤社長が提示したコミットメントは、TDKがこれから「企業価値経営」を推進していくという宣言に他なりません。当社の企業価値経営とは、中長期的な企業価値最大化を図るための包括的な経営スタイルであり、投下資本収益性を基準に投資や事業運営の質を高める前述の資本コスト経営もそこに含まれます。

齋藤社長はコミットメントの中で、「事業ポートフォリオマネジメントを強化し、ROIC-WACCスプレッドを高め、キャッシュ・フロー拡大と資本効率を改善させ、財務資本を高める経営を強化します」「フェライトツリーを進化させ、将来キャッシュ・フローの源泉である未財務資本を高める経営を強化します」と宣言しています。こうした経営の強化を経理財務の側面から実現していくのが、CFOとしての私のミッションだと認識しています。

とりわけ重要なのが、未財務資本を経営戦略に連動させて、将来キャッシュ・フローの創出につなげ、企業価値向上のスパイラルを作り出すことです。技術・人財・知財といった未財務資本がしっかりと財務価値に変換されてこそ、当社は中長期的な競争力を維持・強化できるからです。

その実現に向けて、重要な役割を担うのがFP&Aです。CFOの管掌組織として設置されたこの専門チームは、事業部門と一体となって価値創造のPDCAサイクルを回し、財務の視点から経営をドライブしていきます。もちろん、計数管理にとどまらず、戦略本部をはじめとした他の部門と連携しながら、将来の市場や技術の動向を見定め、投資の一部と捉えているR&D活動においてはリターンの可視化に取り組むとともに、高い将来性のある新規事業に対しては専任チームがスタートアップフェーズに適した支援などを通して、未財務資本の財務価値化による企業価値向上を目指します。

さらにFP&Aは、事業部門やコーポレートの人財育成においても大きな役割を果たすものと期待しています。例えば、CBU長をはじめ事業部門の人財に対しては、資本コスト経営を自分事として捉え、主体的に企業価値向上に取り組んでいけるよう、財務や資本市場の視点からステップアップを支援していきます。さらに、FP&Aの中で経理・財務領域にとどまらず、事業部門の経営サポートや企画的な仕事まで幅広い職務を経験することは、将来のCFO候補を含む経営人財の育成につながると考えています。（▶P.18）

株主・投資家の皆様へ

TDKでは、これからもグループ全チームメンバー（従業員）が資本コストへの意識をより一層高め、事業部門とコーポレートが連動しながら継続的な収益性の向上を図り、キャッシュ・フローのスパイラルアップを目指します。さらに、将来の市場・技術トレンドを見定めながら、未財務資本のさらなる充実とその財務価値への変換を促進することで、将来にわたる事業競争力の維持・強化と、中長期的な企業価値向上を実現していきます。株主・投資家の皆様には今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

資本コスト経営を支える事業ポートフォリオマネジメントとFP&A機能の進化



経理・財務本部長
土屋 明彦

事業ポートフォリオマネジメントの高度化とFP&A機能の強化

TDKグループは、長期ビジョンおよび中期経営計画に掲げる財務目標ならびに単年度予算の確実な達成に向け、重要財務課題を「事業ポートフォリオマネジメント」の枠組みで統合的に管理しています。これを支える基盤としてFP&A機能の高度化を推進し、グローバル横断の定期レビューを通じて環境変化を迅速に捉え、分析・示唆および具体策の実行につなげています。特に、全社ROICを補完する指標として、事業部門が管理可能な「事業ROA」を経営判断の中核に位置づけています。事業ROAがミニマムハードルレート10%を下回る既存事業（除く新規・成長事業）は「重点モニタリング事業」として特定し、本社と事業部門が一体で改善計画の精度を高めています。あわせて、ターンアラウンド推進、投資抑制、ベストオーナーへの事業譲渡を機動的に実行し、資本効率の改善を図っています。これらの取り組みにより、ポートフォリオ全体の収益性は着実に向上しています。

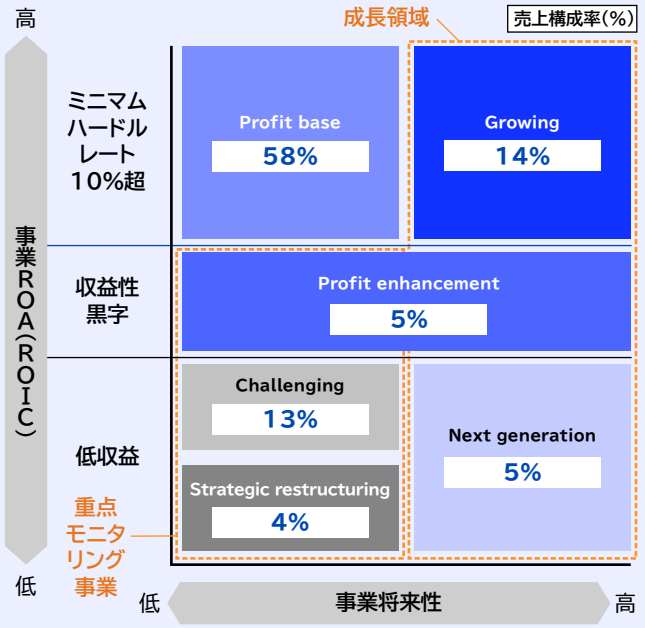
成長投資の回収確度向上とキャッシュ創出力の強化

成長事業は「事業将来性」と「事業ROA」の両面から継続的にモニタリングし、課題解消と成長機会の最大化を図っています。新規事業には、専任FP&Aチームが参画し、スタートアップに適したKPI設計と四半期レビューにより規律ある運営を支援しています。加えて、投資案件の財務審査高度化とCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）モニタリング強化により、資金効率の改善を着実に進展させ、キャッシュ創出力の底上げを図っています。これらにより、投資規律とキャッシュ創出力を両輪として、持続的なフリー・キャッシュ・フロー拡大を実現しています。

本社機能の変革と未財務資本投資による価値創出

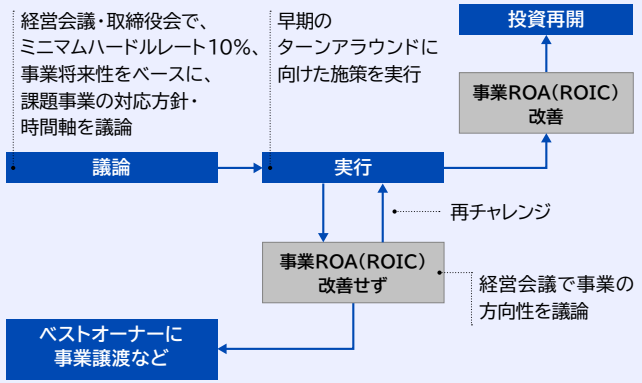
本社機能は資本コストに対する影響を踏まえ、コスト最適化と機能高度化を両立しています。定型業務はAI・DX活用により効率化し、FP&A・ガバナンス・戦略機能などは専門性を高め、付加価値創出機能へ進化させています。特に、新技術開発や新規事業を支える人的資本・技術資本といった未財務資本への投資を将来キャッシュ・フローの源泉と位置づけ、戦略的に拡大しています。今後も、ポートフォリオマネジメントを軸に資本コスト経営を深化させ、FP&A人財の育成と機能強化を通じて企業価値向上を着実に進めていきます。

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

先手のポートフォリオ改革



Chapter 1

TDKの長期ビジョン

20 長期ビジョン
21 長期ビジョンを実現する、TDKの価値創造プロセス
22 重要課題(マテリアリティ)の位置づけ
23 重要課題(マテリアリティ)
24 重要課題(マテリアリティ)一覧
25 サステナビリティ、リスクマネジメント

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

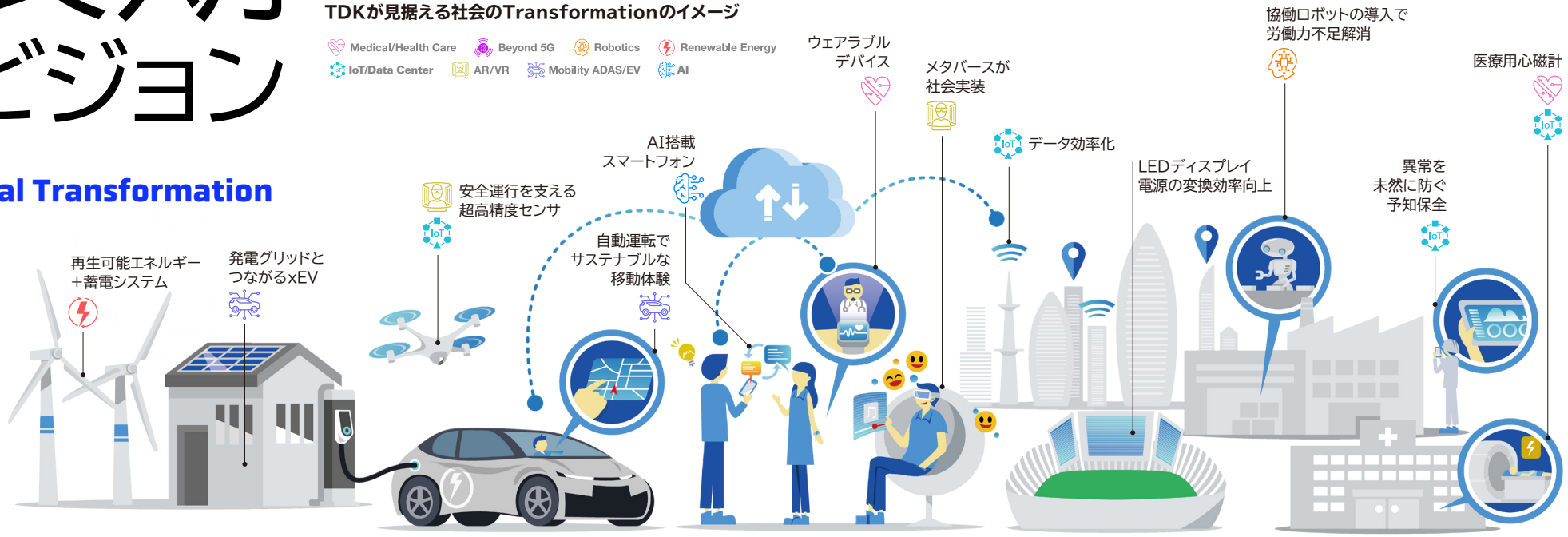
- **独自の材料・プロセス・ソフトウェア**を組み合わせた電子デバイスで、**テクノロジーの進化と社会の変革を加速し**、サステナブルな未来の実現に貢献します。
- **自己を変革し続け**、世界のお客様と共に成長する**No.1パートナー**になります。



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



Social Transformation

Advancement of Technology

Green Transformation × Digital Transformation

AI

TDK Transformation

経営の変革力

投資余力の確保と最適投資

未来構想力 長期的な目利き力(技術×市場)

×

実行力 先手のポートフォリオ変革 高水準なクオリティ 生産技術の最適化

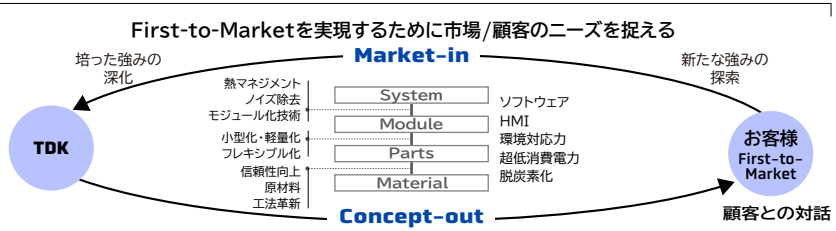
人財の変革力
競争優位性を生み出し続ける多様な人財の活躍推進と育成による変革

×

稼ぐ力
投資力

ポジショニング

First-to-Marketを実現するために市場/顧客のニーズを捉える



ソリューションをコンセプトベースから提供する

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 製品・サービス群

フェライトツリー ▶P.6



Activity ビジネスモデル

変革力 × ポジショニング

Input 未財務資本

材料 × プロセス技術 × ソフトウェア技術

人的資本 | 組織力 | 顧客基盤

独自の企業文化

TDK Venture Spirit | 多様性の尊重 TDK United | 機能対等

技術力

Outcome インパクト

- 脱炭素社会の実現
- エネルギーの効率化
- 空の産業革命
- 異常を未然に防ぐ予知保全
- 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
- データ処理効率化で豊かなくらし
- 健康寿命延伸



Green Transformation × Digital Transformation

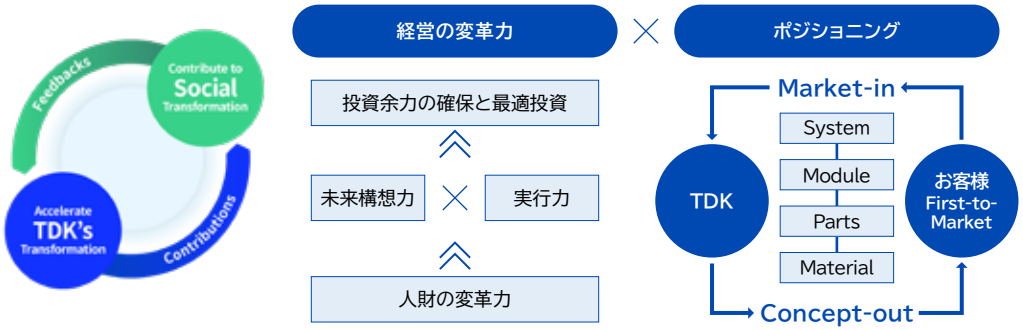
AI

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）を抽出しました。今回の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。

長期ビジョン

長期ビジョンの実現に向けたビジネスモデル



重要課題（マテリアリティ）

長期ビジョン実現に向けて取り組む重要課題

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

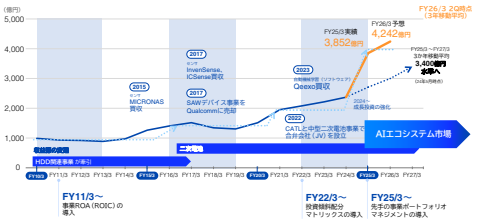
- 競争優位性を生み出し続ける多様な人財の活躍推進と育成による変革
- グループガバナンスの高度化
- 社会・環境課題解決の遂行

中期経営計画

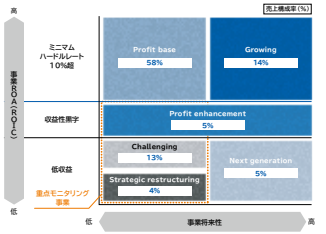
長期ビジョンを実現するための3年間の活動計画

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

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）
▶P.15



3 フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）
▶P.6、P.21



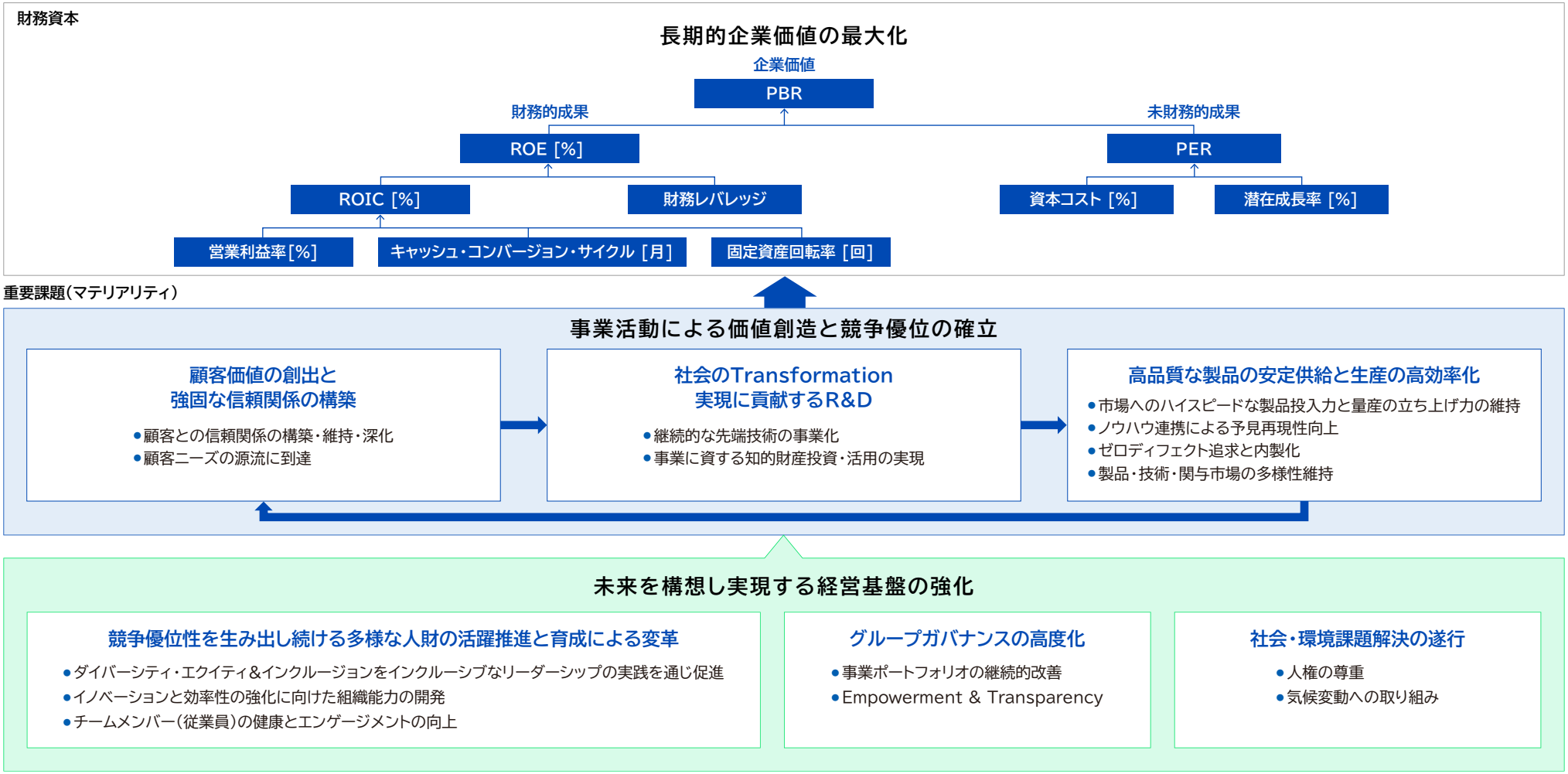
重要課題（マテリアリティ）

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。

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。TDKグループでは、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、マテリアリティへの取り組みは最終的にPBR向上につながるものだと捉えています。

マテリアリティの特定プロセスの詳細は
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



重要課題（マテリアリティ）一覧

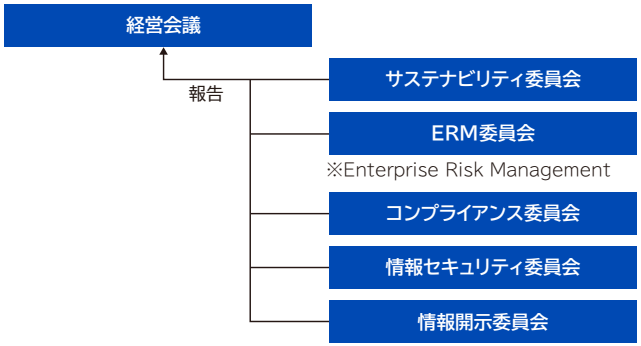
重要課題（マテリアリティ）におけるKPI として、下記の通り設定しています。

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*	2025年3月期実績	2026年3月期実績	中期KPI*の目標
人財	競争優位性を生み出し続ける多様な人財の活躍推進と育成による変革（▶P.37、P.40、P.41）	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進	TDKグループの人財の多様性を確保し、各人が能力や強みを十分に引き出すためのリーダーシップの実践を推進します	長 マネジメント層における多様性 中 グローバルマネジメント育成プログラムへの参加者における女性比率	26%	26%	30%
		イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発	TDKグループの資産を最大限に活用し、新たな事業を創出できる組織能力を高めるために、市場ニーズを捉え、お客様に価値提供を提案できる“ビジネスアントレプレナー”を育成します	長 ビジネスアントレプレナーの育成数** 中 グローバルマネジメント育成プログラムの参加人数	179人/年	367人/2年	500人以上/3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	TDKグループの人財の多様性を確保し、各人が能力を十分に発揮するため、従業員エンゲージメントと健康を高めることによりチームメンバー（従業員）がいきいきと働ける環境づくりを推進します	長 エンゲージメントサーベイスコア 中 ①エンゲージメントサーベイ（コミュニケーション）スコア ②エンゲージメントサーベイの参加率	①68ポイント ②90%	①71ポイント ②92%	①75ポイント以上 ②80%以上
ガバナンス	グループガバナンスの高度化（▶P.51）	事業ポートフォリオの継続的改善	注力事業としてリソース投入すべき“張るべき領域”を見極め、全社事業ポートフォリオの最適化を実現します	長 事業ポートフォリオの加重平均スコア 中 重点モニタリング事業の赤字削減額	目標値の達成率32%	目標値の達成率71%	目標値の達成率100%
		Empowerment & Transparency	TDKのガバナンスは権限委譲と透明性（Empowerment & Transparency）というポリシーの下に成り立っており、グループガバナンス強化や新ERM導入によるリスク管理を強化します	長 重大なグローバル共通規程違反数 中 グローバル共通規程違反に対するフォローアップ状況	－ （初年度はフォローアップ対象を特定）	100%	100%
社会・環境課題	社会・環境課題解決の遂行（▶P.52、P.54）	人権の尊重	「Code of Conduct」の価値観に基づき、ステークホルダーの人権を尊重するとともに、あらゆる企業活動が人権に及ぼし得る潜在的影響を認識し、その軽減に向けた活動を推進します	長 サプライヤー監査にて認識された人権課題の重大なリスクについて緩和/是正措置の実施割合 中 年間の実地監査の計画に対する実績割合	100%	100%	100%
		気候変動への取り組み	2050年CO_2ネットゼロ社会実現に向け、温室効果ガス削減活動を強化し、気候変動対策を推進します	長 CO_2ネットゼロ 中 ①Scope1+2排出量削減 ②エネルギー原単位削減	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）	①45.9%（2022年3月期比 2031年3月期目標） ②31.9%（2021年3月期比 2027年3月期目標）	①42%（2022年3月期比 2031年3月期目標） ②15.7%（2021年3月期比 2027年3月期目標）
顧客	顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築（▶P.42、P.43）	顧客との信頼関係の構築・維持・深化	業界をリードする顧客との豊富な取引実績を強みとし、顧客との信頼関係を構築・維持・深化させることで顧客満足度の向上を図り、市場シェア拡大を目指します	長 顧客満足度調査スコア ** 中 顧客満足度調査から抽出された課題の解決率およびフィードバック率 **	100%	100%	100%
		顧客ニーズの源流に到達	未来構想力の強化を通じて技術・市場の両側からの事業創出力を強化し、新規アプリケーションにおける売上拡大を図ります	長 関連部門との協業による将来の柱事業を創出する件数 中 新規ビジネスディビジョンの立ち上げ	目標値の達成率50%	目標値の達成率100%	目標値の達成率100%
R&D	社会のTransformation実現に貢献するR&D（▶P.44、P.46、P.47）	継続的な先端技術の事業化	社会のTransformation実現に向けて、新たな市場創出や顧客開拓を意図した技術シーズを探索するため、関連部門との協業推進による将来の柱事業を創出します	長 関連部門との協業を推進し、将来の柱事業創出に向けた事業移管テーマ数 中 取り組みテーマの選出と開始した件数	2件/年	3件/2年	4件/3年
		事業に資する知的財産投資・活用の実現	知的財産への投資戦略を、事業戦略・R&D戦略がゴールとする「事業上の成功」「R&D戦略の成功」と結びつけ、価値を創出します	長 事業・R&Dテーマの知財戦略とひもづいた知的資産（特許）の割合 中 知財戦略の精緻化	目標値の達成率100%	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.49、P.50）	市場へのハイスピードな製品投入力と量産の立ち上げ力の維持	イノベーティブなアイデア創出やアグレッシブなカルチャーに基づく量産体制の立ち上げにより、市場へのハイスピードな製品投入力を維持・向上し、競争優位性を高めます	長 新製品導入における合格率** 中 新製品サンプルの品質改善活動の完了率**	100%	100%	100%
		ノウハウ連携による予見再現性向上	新製品立ち上げのためのモノづくり力アップに向けた量産までの予見再現性を継続的に向上し、新製品投入率の改善を図ります	長 新製品の投入達成率** 中 新製品の開発計画の進捗率**	計画に対する進捗率97%	計画に対する進捗率88%	計画に対する進捗率100%
		ゼロディフェクト追求と内製化	不良品率ゼロに向けた改善活動、さらには生産工具・治具の内製化および製品構成要素の内製化を徹底することで、他社からの参入・模倣を困難にし、競合優位性を高めます	長 総失敗コスト率 中 各種品質コンプライアンス教育の実施回数	4回/年	10回/年	3回/年
		製品・技術・関与市場の多様性維持	提供可能な市場・商品ラインアップの多さと、その裏付けとなるプロセス技術の多様性を維持することで提案の幅を広げることを目指し、戦略的かつ主導的に協業を推進します	長 特定事業の市場シェア** 中 顧客満足度調査スコア**	目標値の達成率101%	目標値の達成率101%	目標値の達成率100%

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

サステナビリティ

TDKグループでは、経営会議直属の委員会としてサステナビリティ委員会（2025年4月新設）、ERM委員会、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会、情報開示委員会を設け、各課題の対策・対応を行っています。いずれも委員長は、執行役員が務めています。



コーポレート・ガバナンス体制（▶P.62）

TDKグループと社会の持続可能性の同期化を目指してサステナビリティ委員会を設置

当社グループは、TDKグループの事業を通じて、TDK自身の持続可能性（長期的な企業価値の向上）と社会の持続可能性の同期化を図ることを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。執行役員戦略本部長を委員長とし、サステナビリティマネジメントグループ、経営企画グループ、経理・財務本部、品質保証本部、人財本部、サプライチェーンマネジメントグループ、デジタルソリューションズ本部、技術・知財本部の各機能長からなる委員によって構成されています。

サステナビリティ委員会は原則として年4回開催とし、ⅰ）全社の重要課題（マテリアリティ）および関連するリスクと機会、ⅱ）サステナビリティ関連規制への対応、ならびにⅲ）その他ESGに関する重要テーマについて協議するほか、施策推進のために必要な支援を行います。

サステナビリティ委員会における活動や協議された課題などは、経営会議および取締役会に報告されます。経営会議は、報告結果について審議することで、業務執行状況を管理しています。また、取締役会は、サステナビリティ委員会からの報告・審議をもって、経営陣の業務執行の監督を実施しています。

2025年度サステナビリティ委員会の主な議題

開催数：年4回

議題
- 気候変動への取り組み
- 人権の尊重の取り組み
- サステナビリティ情報開示規制への対応
- 外部からのESG評価
- サステナビリティの社内浸透に向けた活動計画

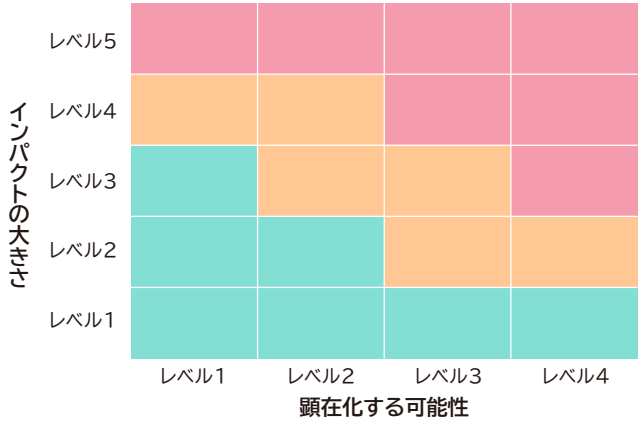
リスクマネジメント

ERM委員会によるリスクマネジメント

当社グループは、持続的成長を目指す上で、組織目標の達成を阻害する要因（リスク）に対し、全社的に対策を推進し、適切に管理する全社的リスクマネジメント（ERM）活動を実施するため、社長執行役員CEOが指名した執行役員を委員長とするERM委員会を設置しています。同委員会では、全社のリスクの分析評価を行い、対策が必要なリスクを特定するとともに、リスク対策を主導するリスクオーナー部門の割当など、全社的リスクマネジメントを推進しています。個々のリスクに対しては、割り当てられたリスクオーナー部門がリスク対策の実施を主導し、その対策状況については、委員会にてモニタリングを行います。委員会によるリスク分析評価や重要なリスクの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。

リスクの評価として、当社グループの重要課題（マテリアリティ）を達成するための施策の実行を阻害するリスクを重要リスクとしてまず抽出します。さらに、前事業年度に実施されたリスク評価（リスクが顕在化した場合の影響度および想定される発生頻度）について、内部および外部の環境変化を踏まえて検証を行い、必要に応じて評価結果を見直し、影響度および発生頻度の二軸からなるリスク・ヒートマップを更新し、このヒートマップ上で影響度および発生頻度が共に高いと評価されたリスクについても、経営への影響の大きさを踏まえて重要リスクとして位置づけます。

“残余リスク”ヒートマップ



Chapter 2

中期経営計画と事業戦略

27 中期経営計画の概要と進捗

28 特集　AIエコシステム

30 現在の事業

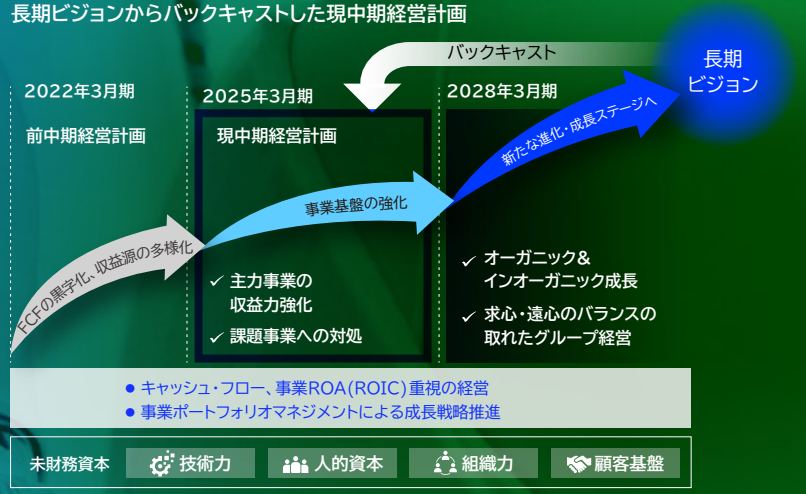
31 事業別戦略

- 受動部品
- 特集　AIデータセンター向け受動部品
- センサ応用製品
- 磁気応用製品
- エナジー応用製品

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



中期経営計画の概要と進捗

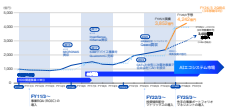
現中期経営計画においては、財務的価値の追求だけでなく将来の財務的価値の源泉となる未財務の価値を追求し、短・中期的な業績目標達成と長期的に価値を生み出し続けるための取り組みを両立することにより、持続的な企業価値の向上を図ります。この考え方の下、従来の財務KPIに加えて、未財務KPIを設定しています。

2026年3月期は、最終的に売上高、営業利益率、ROE、ROICといった主要財務指標について、中期経営計画の最終目標の水準をほぼ達成する形で着地しました。現中期経営計画の最終年度となる2027年3月期においては、目標達成に向けて、財務、未財務の取り組みを強化していきます。

企業価値 ＝ FCF創出の最大化 ↑ ／ 資本コスト（WACC） ↓ － 期待成長率 ↑

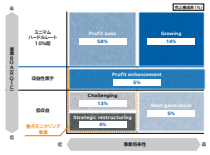
1 キャッシュ・フロー経営の強化

2026年3月期通期のFCF実績
期初700億円から**1,299億円**へ拡大



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）

CFOメッセージ（▶P.15）



3 フェライトツリーの進化（未財務資本の強化）

▶P.6



未財務資本強化に向けた継続的取り組み

人的資本の強化	エンゲージメント向上に向けた活動の推進
技術力の強化	アナログリザバー AIチップなど技術開発の進展
	Porsche MotorSportと技術提携を締結
	TDK SensEIのedgeRXがAWSとの連携（▶P.29）
	SoftEyeを買収し、ARP BDを設立
サステナビリティ活動やDXの取り組み強化	FTSE 過去最高となるスコア 4.8（5点満点）を獲得
	EcoVadis　初めて最高評価の「プラチナ」を獲得
	DX銘柄2026として初選定（▶P.50）

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、左記の3本柱としました。

			2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2027年3月期 予想※2	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）	22,048	25,048	25,800	25,000（約5%）	（10%以上）
	効率性	ROE	9.5%	9.8%	10.3%	10%以上	15%以上
		ROIC（事業ROA）（>WACC）	6.7%（<7.0%）	7.5%（>7.0%）	8.0%（>7.0%）	8%以上	12%以上
		営業利益率	10.2%	10.9%	11.4%	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）	50.8%	49.5%	51%	50%水準	—
		D/Eレシオ	0.34倍	0.28倍	0.3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	68pt	71pt	—	75pt以上	—
		サーベイ参加率	90%	92%	—	80%以上	—
		CO_2排出量削減率※1（SBTi Scope1+2、2022年3月期対比）	47.7%	45.9%	—	23.3%	42.0%
		為替前提	**152.66円/US$**	**150.76円/US$**	**150円/US$**	**135円/US$**	**135円/US$**

※1 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_2排出量削減率を2027年3月期目標値として定めています。なお、当社は、SBTiによるSBT認定を2024年6月に取得しました。

※2 2026年4月時点

TDKは、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現にあたり、AI関連市場が大きな成長ドライバーになると見ています。
当社は、AIに関連する幅広いマーケットを「AIエコシステム」と定義しました。AIエコシステムを成長の軸とし、事業ポートフォリオの進化と新たな価値創出を加速しています。
このAIエコシステム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。
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きます。



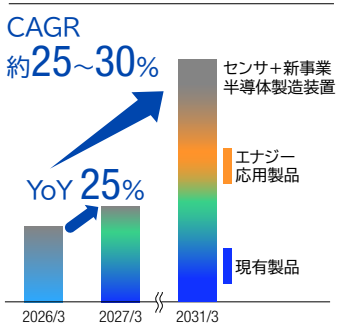
特集 AIエコシステム

AIエコシステム市場向けの売上高は、2026年3月期において全社売上高の1割強程度となりましたが、2027年3月期においては、前期比25%増と増加し、全社売上高の15%程に成長する見通しです(2026年4月発表時点)。中長期ではCAGR約25～30%の成長を実現できると見込んでいます。

現有製品においては、HDD用ヘッド・サスペンションの売上が大半を占めますが、受動部品についても、高電圧・低電圧それぞれの用途の積極的なラインアップ拡充で、2031年3月期に、2026年3月期対比約10倍に増やしていく予定です。(▶P.32参照)

中型二次電池は、データセンター向けラインアップの拡大で、大きな伸びを見込んでいます。これらの現有事業に加え、次ページで紹介するセンサや半導体製造装置向け新事業も戦略的投資枠を活用しながら強化していきます。

AI市場向け売上高
(2026年3月期実績・2031年3月期目標)



製品群		主な進捗
現有製品	受動部品(▶P.31)	●アルミ電解コンデンサの能力拡大 ●薄膜・巻線インダクタの能力拡大 ●光トランシーバー用ラインアップの拡大
	ヘッド・サスペンション(▶P.34)	●サスペンションの継続的生産能力拡大 ●HAMR量産化に向けた準備
中型二次電池		●AIデータセンター向け製品ラインアップの拡大
半導体製造装置(▶P.29)		●ナノコンポジット材料業界初の量産化へ
センサ+新事業		●edgeRXプラットフォームとAWSサービスとの連携 ●ARP BDを設立、販売シナジーの強化

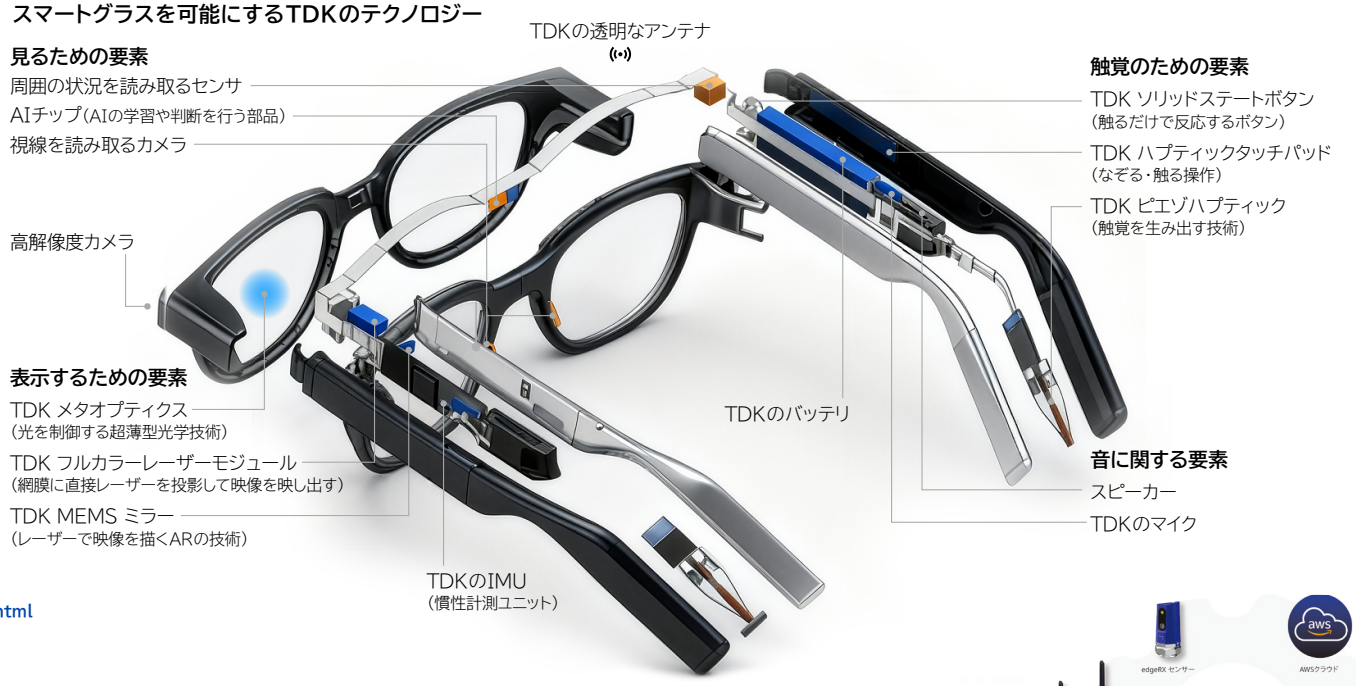
スマートグラス向け製品

TDKでは、スマートグラス向けビジネスをAIエコシステムにおける成長アプリケーションと捉えています。このスマートグラス向け製品として、バッテリ、センサ、骨伝導スピーカー用のピエゾハプティクスなどの既存製品に、将来的な技術であるフルカラーレーザーモジュールなども組み合わせ、総合的なソリューションを提供していきます。

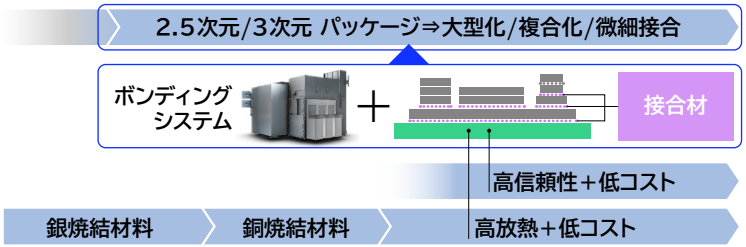
これに加え、2025年に買収した米国のSoftEyeが有しているソフトウェア技術も組み合わせていきます。同社のアイインテント(視線意図検出)技術においては、低消費電力で高度なアイトラッキング(視線追跡)や物体認識を可能にします。アイインテント技術により、ユーザーが何を見ているか、何をしたいのかといった意図までAIが理解します。

「フィジカルAI」で人の知覚を拡張。スマートグラスを頼れるパートナーに
https://www.tdk.com/ja/featured_stories/entry_087-AI-glasses-TDK-AIsight.html

スマートグラスを可能にするTDKのテクノロジー



半導体製造装置向け製品



当社は、半導体製造装置向けに、前工程で用いられるロードポートや後工程のフリップチップボンダーを手掛けています。高密度化を可能にする2.5次元/3次元実装に最適なフリップチップボンダーに、信頼性・放熱特性が高い右記のナノコンポジット材料を組み合わせ、消費電力の低減に貢献します。

貴金属に代わる半導体接合材料を量産化へ

当社は、ロジックICやパワーICの接合材で、現状の銀などの貴金属よりも放熱特性が高いナノコンポジット材料に関連する材料技術について、業界初の量産化を目指しています。2.5次元/3次元構造に適した微細/高信頼性の接合・めっき材料となり、高放熱特性によるAI/パワー半導体の消費電力低減が見込めます。貴金属を含まず、鉛フリーな材料組成となるため、環境適合性もあります。半導体以外の市場にも用途展開が期待できる材料です。

	現在の材料		▶ ナノコンポジット
Material	銀焼結材 Ag sinter	Pbフリーはんだ Sn-3Ag-0.5Cu	ナノコンポジット
耐熱温度	~200 degC (High melting point but soft)	~150 degC ☹ (Low melting point and soft)	~200 degC ☺ (Middle melting point and stiff)
ボイド(気泡)	~10 % ☹ (due to micro pore)	~8% (due to Kirkendall void)	~5% ☺ (can reduce Kirkendall void)
クラック	☹	☹	☺
放熱特性	~50 W/m·K (due to micro pore)	~35 W/m·K (due to Kirkendall void)	~100 W/m·K ☺ (thinner)
Cost	☹	☹	☺

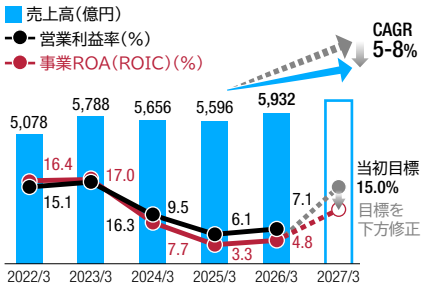
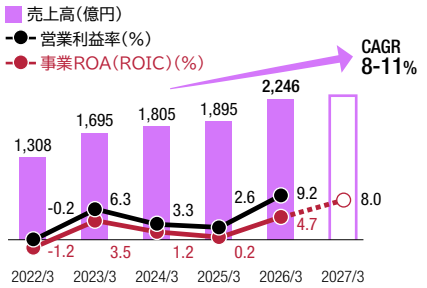
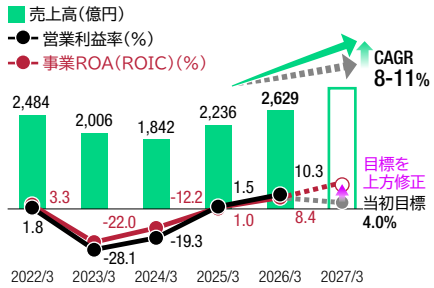
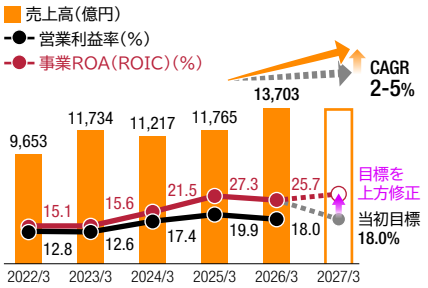
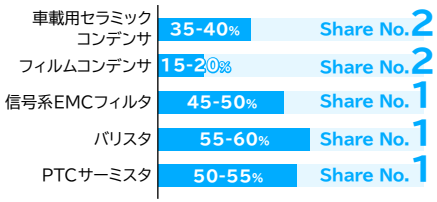
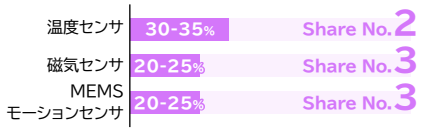
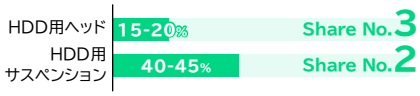
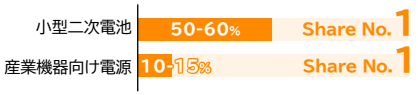
(TDK推定)



TDK SensEI

TDK SensEIは2025年、産業機械の健全性監視向けエッジAIプラットフォーム「edgeRX™」がAWS (Amazon Web Services)に対応したことを発表しました。この連携により、スケーラブルでインテリジェントな機械の健全性監視と予知保全を実現します。TDKのセンサ技術、ソフトウェア技術、AI技術とAWSのクラウド機能を組み合わせることで、産業分野のDX推進を実現していきます。

現在の事業（2026年3月期）

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

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

事業別戦略

受動部品

カンパニー CEOメッセージ



電子部品
ビジネスカンパニー CEO

佐藤 茂樹

電子部品ビジネスカンパニー（ECBC）は、AIエコシステムの急拡大や車載市場の着実な成長を捉え、技術と市場の変化に速やかに対応できる体制を構築していきます。「QCD+Speed」を徹底し、開発・営業・工場が緊密に連動することで、AIエコシステムにおける独自の付加価値を創出し、市場でのプレゼンスを拡大していきます。

また、光電融合やロボティクスといった新領域においても、顧客ニーズの源流を深く捉え、迅速な製品投入により競争優位性を確立します。

さらに、TDK Venturesの投資先との共創や社内R&Dとの連動を深化させ、最先端技術を柔軟に応用することでイノベーションを加速させます。

これらの挑戦を確かな収益力と企業価値の向上へと連動させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

事業戦略の進捗

- 自動車パワートレイン用途高信頼性製品の競争力強化
- 車載用デバイスのデータセンターインフラ設備への展開
- データセンター用電源向け高電圧対応コンデンサ（MLCC、フィルムコンデンサ、アルミ電解コンデンサ）の売上拡大およびアルミ電解コンデンサの増産
- MLCC材料開発のスピード強化をねらった、日本化学工業と開発JVの設立※
- AI向けxPU用垂直給電低背小型薄膜インダクタの開発

※ 日本化学工業株式会社との電子部品材料ならびに製造プロセスの開発に関する合弁会社の設立について（2026年4月2日プレスリリース）
https://www.tdk.com/ja/news_center/press/20260402_01.html

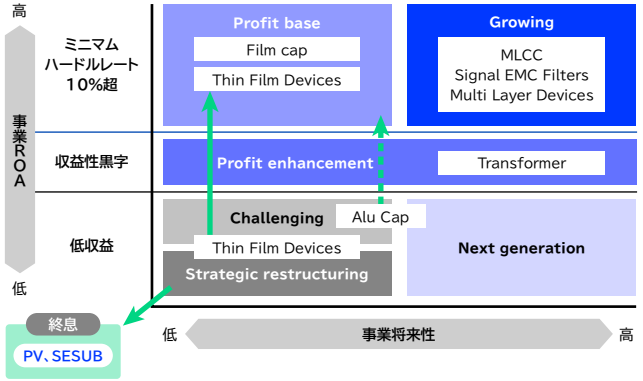
事業機会

- AIエコシステム向け、低消費電力・高電圧・大電流対応、光通信対応、受動部品へのニーズ向上
- 自動車の自動運転の高度化、車内エンターテイメントの進展による、電子部品の付加価値、員数の増加
- 再生可能エネルギー向けインバータ、電源市場の拡大
- フィジカルAI（ロボティクスなど）向け電子部品の需要拡大

リスク・課題

- 新興国の受動部品各社の技術的なキャッチアップ
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 原材料におけるサプライチェーンの確保

事業ポートフォリオマネジメントの進捗



- アルミ電解コンデンサのターンアラウンド
- PV（太陽電池）、SESUB（半導体内蔵基板）の事業終息

今後の取り組み

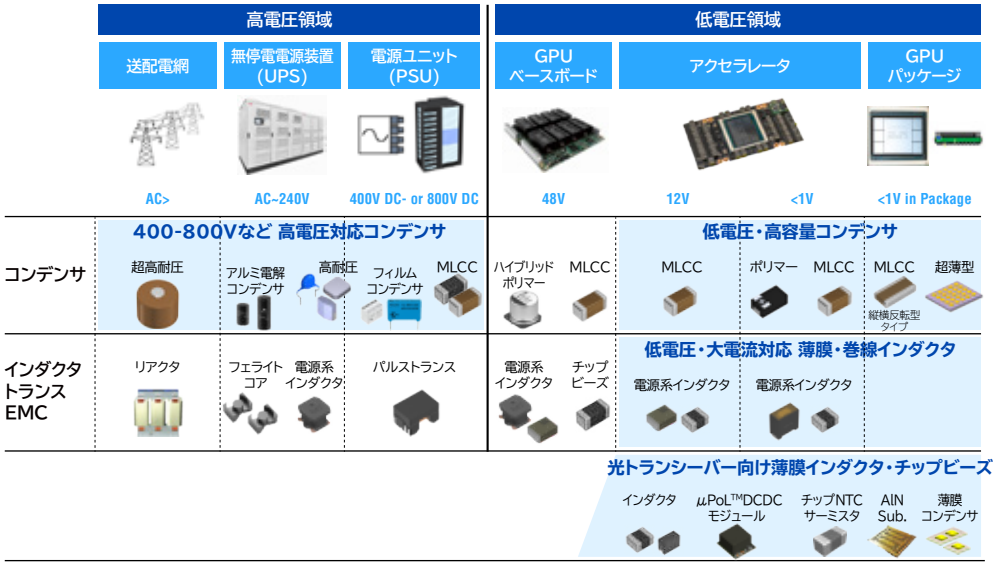
- 車載市場でのオーガニックな成長
- AIエコシステムなどの成長市場でさらに事業拡大
- 光電融合・ロボティクスなどの新市場への新製品開発と市場投入
- TDK Ventures投資先とのコラボレーション、最先端技術の応用





特集
AIデータセンター向け
受動部品

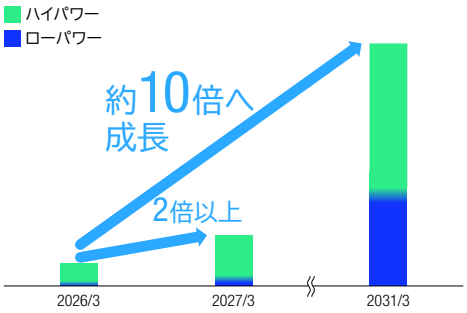
AIデータセンター関連向け高電圧対応、低電圧大電流部品の販売増



AIデータセンター関連向け受動部品の売上成長

TDKは、AIデータセンター関連向け受動部品の売上高を、2031年3月期に約10倍(2026年3月期対比)へ増加させていく予定です。2027年3月期においても、2倍以上の伸びを見込んでいます。高電圧領域に加え、低電圧領域も強化していくことで、売上を伸ばしていきます。

AIデータセンター関連向け受動部品の売上予想



高電圧領域におけるTDK製品の強み

今後、データセンターの電源ユニット(PSU)は、400~800Vへと高電圧化することが見込まれています。高電圧対応においては、当社がxEV(電動車)向けへの展開で培った技術を活用できるため、MLCC、フィルムコンデンサ、アルミ電解コンデンサといった製品が伸びる機会と捉えています。

AIの急速な普及により、データセンターにおけるサーバーの消費電力は飛躍的に増加しています。それに伴い、サーバーの安定稼働を支えるため、高効率かつ大電力に対応できるPSUの重要性がますます高まっています。当社は、PSUの大電力化・高密度化のニーズに対応する高耐圧・高性能のコンデンサをはじめ、データセンターの高効率な電源設計に貢献するソリューションを有しています。

低電圧領域も強化へ

低電圧領域の強化に向けては、日本化学工業とのJV設立により研究開発スピードを加速し、試作・評価から市場投入までのリードタイム短縮を図ります。データセンターに使われる低電圧・高容量MLCCの開発を加速させていきます。

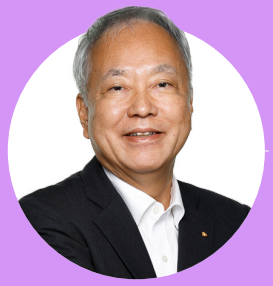
また、インダクタも強化します。垂直給電向けに低電圧・大電流のインダクタを提供し、データセンター全体の消費電力の削減という課題に応えていきます。HDD用ヘッドで培った薄膜プロセスの技術を応用した薄膜インダクタについては、当初の計画から前倒しで能力を増強します。

光トランシーバー向けの薄膜インダクタ、チップビーズの需要も旺盛であり、今期より売上に貢献していきます。AIの普及により、データセンター向けの高速大容量に対応した光トランシーバーの需要が増加しています。

事業別戦略

センサ応用製品

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 CEO

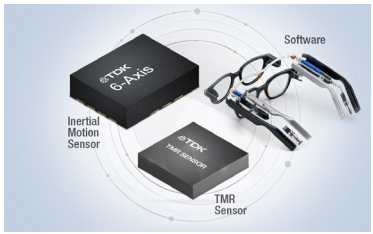
筒井 隆雄

AI技術の普及は、ロボティクスやスマートインフラ、自動化システムなどの「フィジカルAI」領域へと急速に拡大しています。これにより、現実世界のデータを高精度かつリアルタイムに取得するセンサの重要性は一層高まっており、センサを含むAIエコシステム市場は中長期的に拡大していくことが見込まれています。同時に、センサの役割は単なる“部品”から、データ処理や意思決定の起点としてAIにつなぐ“知能の入り口”へ進化しています。

センサシステムズビジネスカンパニー（SSBC）は、磁気・MEMS・温度圧力などの基盤技術に、IC設計からモジュール化、ソフトウェアまで連動した統合力により、お客様のチャレンジしたいコトにソリューションを提供していきます。そのために、事業運営体制を製品軸から市場軸にTransformすることで、お客様の潜在的なニーズにいち早く応える“First-to-Market”を実現し、持続可能な企業価値の向上に貢献していきます。

事業戦略の進捗

- マイクロフォンセンサ事業をチップセットモデル（MEMSとIC設計）に特化する戦略に転換することにより売上拡大と大幅な収益改善
- センサインテグレーション（センサ+アルゴリズム+ソフトウェア）戦略により、高精度かつリアルタイムな新たなポジションセンサを創出
- PositionSense™：TMRセンサにMEMSモーションセンサを融合させた新たなポジションセンサの量産開始



適用アプリケーション
- **スマートグラス：** 高精度でリアルタイムなナビゲーション
- **ロボティクス：** 精密なポジション検知で滑らかで自在な動作

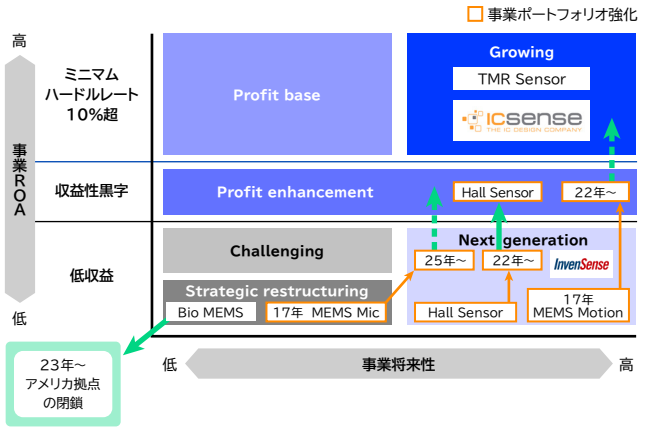
事業機会

- フィジカルAI（ロボティクスなど）による需要拡大：磁気センサ、MEMSモーションセンサ
- スマートグラス向けに高精度かつ低消費電力なセンサの需要拡大：PositionSense™
- AIデータセンター増設による熱管理システム市場での需要拡大：温度センサ、電流センサ
- 自動車の電動化・自動運転によるセンサ需要拡大：圧力センサ、温度センサ、磁気センサ、MEMSモーションセンサ

リスク・課題

- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 地政学的な観点でのサプライチェーンの不安定化

事業ポートフォリオマネジメントの進捗



- MEMSセンサ事業の拡大
  - MEMSマイクロフォンの収益改善：スマートフォン向けでの売上増加
  - MEMSモーションセンサの新規アプリケーションへの採用：スマートグラス
- Hallセンサ事業の収益改善

今後の取り組み

- センサを“測定デバイス”から“意思決定の起点”へ進化：センサ単体ではなく、ソフトウェアを含めた高付加価値ソリューションを提供
- 技術シナジーの創出：独自コア技術の連動による新製品の展開を加速
- 需要増加に対応：センサ事業の拡大に向けた体制の構築

事業別戦略

磁気応用製品

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 CEO

Albert Ong
アルバート・オン

磁気ヘッドビジネスカンパニー（MHBC）のミッションは明確です。それは大容量データ時代のニーズに応えつつ、磁気ヘッドストレージ分野における世界トップクラスの独立系メーカーであり続けることです。当社は技術革新と顧客との緊密な連携を通じて、収益性と持続可能性を高めるよう注力しています。

AIによってデータストレージの需要が加速するなか、当社は先端技術を活用し、社会のDXにおいて重要な役割を果たしていきます。当社は、米国、中国、フィリピン、タイにまたがるグローバルな事業展開において、多様性を強みとしています。オープンな対話やコラボレーションを通じて、多様な人財と企業価値との連動を強化するよう努めています。グローバルな事業運営全体でシームレスに連動できるようにすることで、組織のポテンシャルを最大限に引き出し、目標を達成できるようにしていきます。

事業戦略の進捗

- MAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)関連技術を採用した、データセンター向けHDDヘッドを市場投入
- データセンター向けHDD向けに、HAMR（熱アシスト磁気記録）やTri-SAサスペンションなどの新製品を拡充

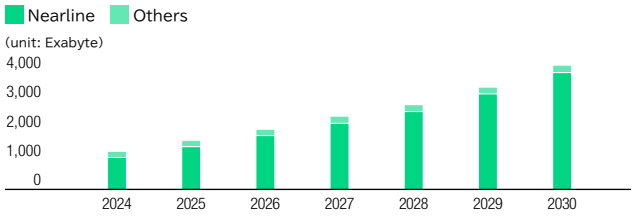
事業機会

- AI導入の加速、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急拡大

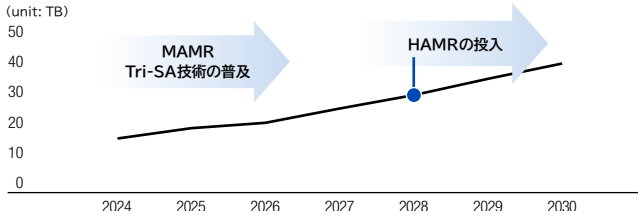
リスク・課題

- データセンターへの過剰投資
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な変動

HDD出荷容量予測

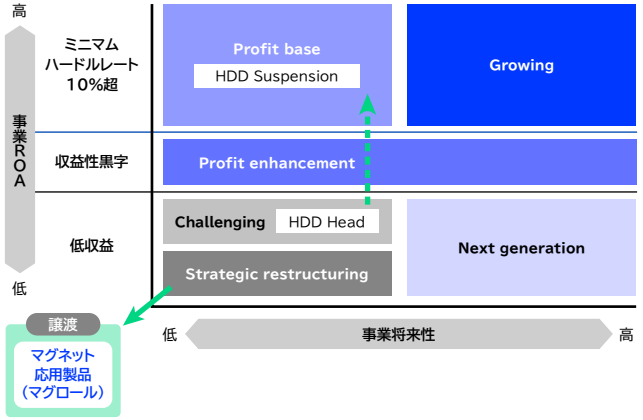


ニアラインHDD 1台当たりCapacity予測



出所: TrendFocus, HDD Information Service, CQ4' 25 Update and Long-Term Forecast, February 2026

事業ポートフォリオマネジメントの進捗



- 独立系メーカー（ヘッド）としてのポジションの確立

  全てのHDDメーカーへのヘッド供給を再開
- HDD業界の回復によるHDDサスペンションの堅調な収益基盤確保

  需要の増加によりProfit Baseの事業で利益を確保し、事業構造の再編効果により利益率を向上
- マグネット事業における事業ポートフォリオマネジメントの推進

今後の取り組み

- HAMRを含む競争力のあるHDDヘッド製品の市場投入を確実にする
- 大容量ストレージ需要の継続的な拡大を見据えた投資を最適化し、ROIC目標の達成に取り組む
- HAMRの開発加速と市場投入

事業別戦略

エナジー応用製品

カンパニー CEOメッセージ



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

エナジーソリューションズビジネスカンパニー（ESBC）は、電池事業を核とした価値創造を通じて、人々のQOL（生活の質）向上と、エネルギー利用の「消費型から循環型」への転換に貢献します。

当社の競争優位性は、電池の形状や材料選定といった顧客の製品設計における初期段階から深く関与し、ニーズの本質を具現化する「デザインイン」の体制にあります。この開発プロセスを顧客と緊密に連動させることで、製品性能の最大化と高付加価値化を追求していきます。

市場の需要変動や原材料価格の高騰といった不透明な事業環境下においても、独自の付加価値製品の創出により、強靭な事業基盤を構築します。

今後は、急速な需要拡大が見込まれるAIデータセンター向けを中心に中型電池事業を加速させ、環境変化を確かな成長機会へと転換することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

事業戦略の進捗

- 先端技術を用いた小型電池のタイムリーな市場投入
- ウェアラブルデバイス向け小型電池の拡大
- AIデータセンター市場向けなど高出力パワーセルの事業拡大
- 産業用電源事業の回復



スマートグラス



AIデータセンターで使用されるUPS

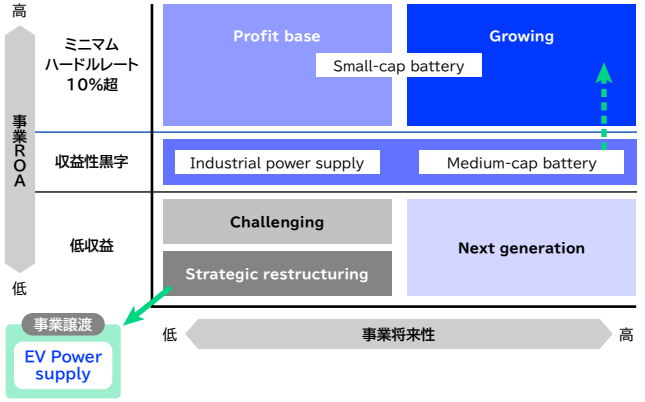
事業機会

- AI関連デバイス市場拡大に伴う高性能電池の需要増加
- AIデータセンターおよび再生可能エネルギー導入の加速による蓄電池と関連装置の需要拡大
- アジア地域を中心とした電動二輪市場の拡大
- 電動工具などにおける高出力パワーセルへの需要増加

リスク・課題

- 半導体供給不足による市場縮小
- エネルギー・原材料・物流コストの価格上昇リスク
- 地政学的リスクへの対応

事業ポートフォリオマネジメントの進捗



- 小型電池：高付加価値品の拡充による収益性維持
- 中型電池：製品ラインアップ拡充による事業拡大、収益性向上
- 産業用電源：製品ラインアップの選択と集中による収益性改善
- 車載用電源：新規開発事業の譲渡完了、既存製品の持続可能な供給体制の構築

今後の取り組み

- 先端技術開発による小型電池の競争優位性の維持・強化
- AIデータセンター向け中型電池・産業用電源の事業拡大
- 市場ニーズを見据えた中型電池の事業拡大
- 顧客ニーズに対応する柔軟な生産体制の確立

Chapter 3

TDKの重要課題（マテリアリティ）

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
37 CHROメッセージ
40 経営戦略と連動した人財戦略
41 人的資本経営による価値創造

顧客価値の創出と強固な信頼関係の構築
42 TDKの価値創造チェーン
43 CVC TDK Ventures

社会のTransformation実現に貢献するR&D
44 CTOメッセージ
46 特集　技術開発の事例
47 知財戦略

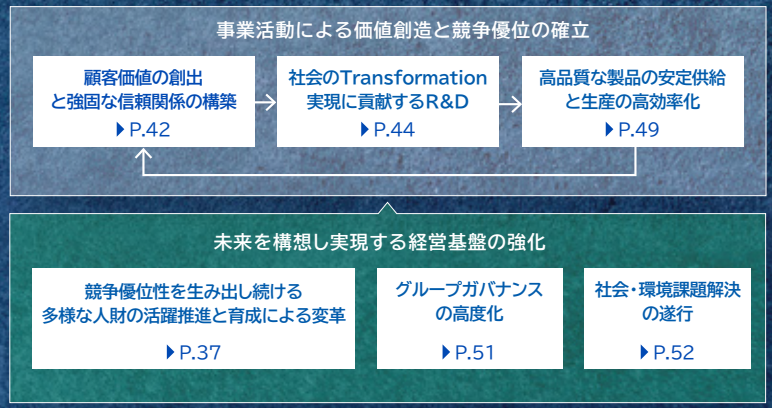
高品質な製品の安定供給と生産の高効率化
49 設計・生産（モノづくり）・品質
50 DX推進

グループガバナンスの高度化
51 グループガバナンスの高度化

社会・環境課題解決の遂行
52 気候変動対応と新環境ビジョン
54 人権の尊重



重要課題（マテリアリティ）の基本的な考え方



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

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、多様性は当社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：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。

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までをも含む、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。

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上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つの柱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上で重要な要素です。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は、こうしたグローバルなアプローチを行っています。同本部は、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つき、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づけ、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.41）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。

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。

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。

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。

詳細は、人的資本レポートで開示しています。

TDKグループの成長をけん引する人的資本

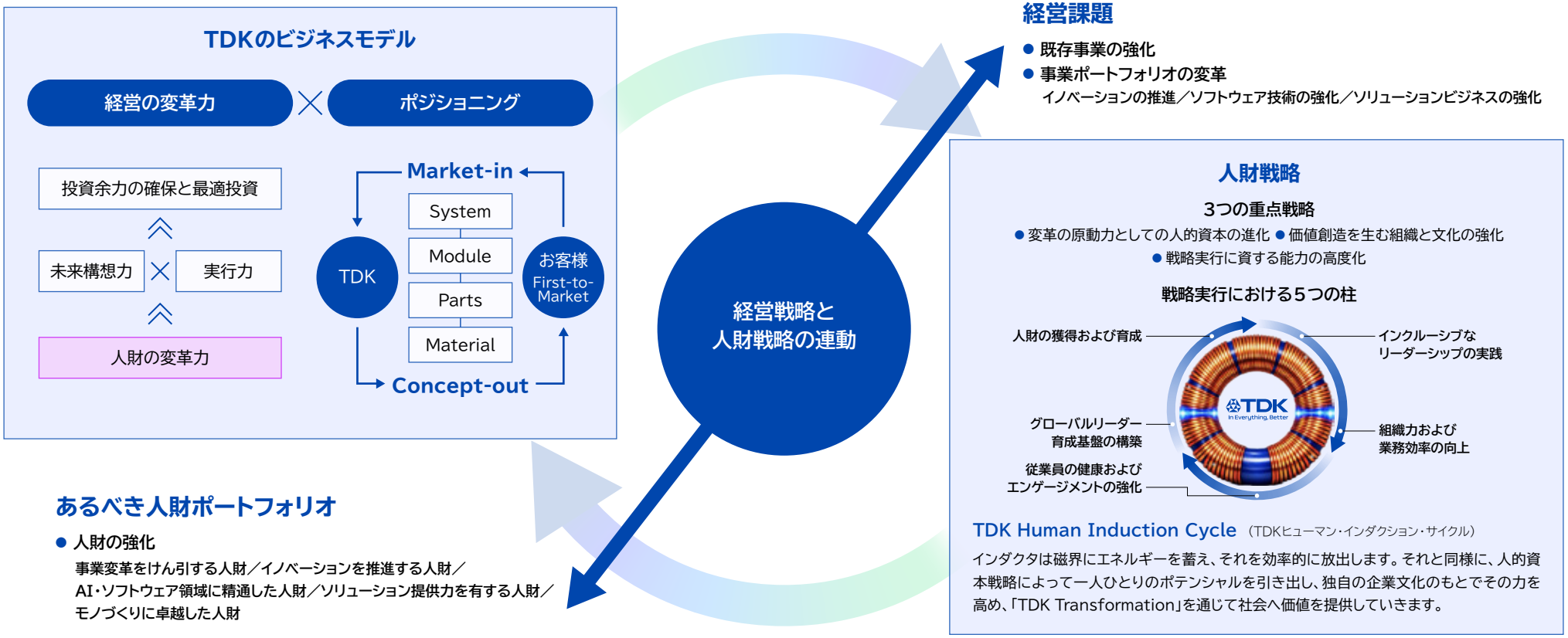
当社は、長期ビジョンの実現に向け、人的資本を単なる資源ではなく、Transformationを実現する主体そのものであり、経営戦略の実行と価値創造を推進する中核的な資本と位置づけています。

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。

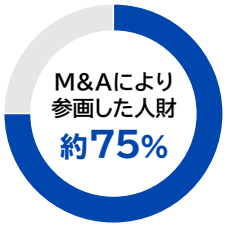
TDK 人的資本価値創造モデル

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





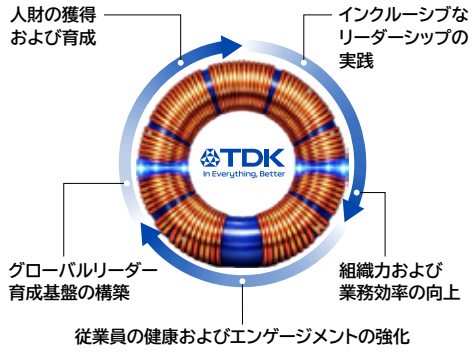
TDKの経営資源を活用し、
多様な文化を尊重しつつビジョン実現を図ることで、
M&Aの成功を実現

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”

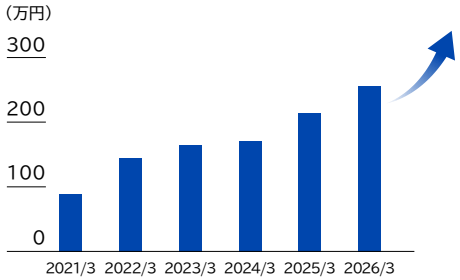
Empowerment&Transparency

アウトプット

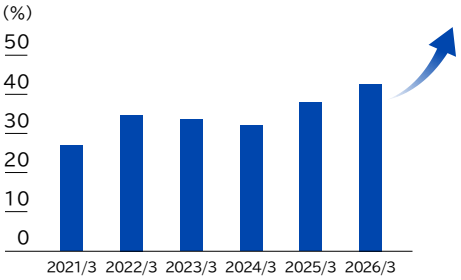
	2026/3 実績	2027/3 目標
エンゲージメントスコア	76pt	前年比+
エンゲージメントサーベイ参加率	92%	80%+
コミュニケーションスコア	71pt	75pt+
GMDP※1 参加者数	367	500+
GMDP参加者の女性比率	26%	30%
経営幹部における後継者準備率	212%	200%+
新卒総合職エントリー数※2	140%	前年比+

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します。

セールス&マーケティング本部を新設



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

ともに切り拓く新たな章

2027年3月期から、セールス&マーケティング本部が発足しました。これにより、よりシンプルで強力な体制が整いました。「Better Together – In Everything」を合言葉に、お客様に卓越した価値を提供することで、持続可能な収益成長を実現していきます。

急速に変化する世界を切り拓く

競合に先んじるためには、お客様の視点に立って自社を見つめ直す必要があります。かつては組織体制が分かれ、あるお客様に対し受動部品の営業担当者が訪問し、さらにセンサ(InvenSenseやMicronas)の営業担当が訪問することもありました。センサシステムズビジネスカンパニー（SSBC）と電子部品ビジネスカンパニー（ECBC）の営業人財を合わせることで、現在では、米州、ASEAN、欧州、中華圏、インド、日本、韓国の7つの地域において、「お客様に対し一つのTDK」を示す体制を整えています。

「1 ＋ 1 ＞ 2」の力

お客様がプロジェクトを開始する際、センサは多くの場合、ロードマップやソフトウェアに関する最初の重要な意思決定となります。次に、周辺機器、つまり電力や信号を効率的に処理し、EMI防止を備えた受動部品が必要となります。

われわれは一つのチームとして顧客にアプローチすることで、総合的なソリューションを提供します。課題全体を解決することで「1＋1が2以上になること」を証明するのです。

United マーケティンググループ

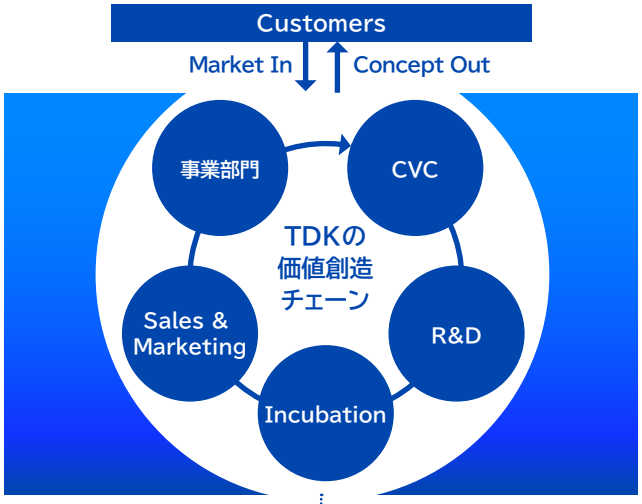
このアプローチを支えるため、マーケティング手法を根本から見直しました。これまで分散していた活動を、一体となったマーケティンググループに集約しています。

-AM（アプリケーションマーケティング）：
製品を営業チーム向けのソリューションへと転換
-CM（コーポレートマーケティング）：
新技術を市場投入可能な製品へと転換
-DM（デジタルマーケティング）：
オンライン上の存在感とリードパイプラインを管理
-PM（プロダクトマーケティング・コーディネーション）：
グローバルな取り組みを調整し、研究開発パイプラインを推進

グローバルな連動による成長の推進

当本部のストラテジック・アカウント・マネージャー（SAM）およびグローバル・アカウント・マネージャー（GAM）は、TDKの全製品を代表する権限を持っています。これをサポートするため、主要セグメントのお客様に対し重要な役割を担う、既存のグローバル・セールス・ディベロップメント（GSD）グループを継続して運用しています。また、「ストラテジック・アカウント・プレゼンテーション」を通じ、SAMおよびGAMが戦略策定プロセスに直接参画しています。さらに、アカウントマネージャーに対し研修も行っています。

TDKの価値創造チェーン



組織体制変更で、Value Creation Cycleを高速に回していく

導入とリーダーシップ

当本部は自動車およびICT、民生用、産業機器市場に特化したチームを構築しています。既に相互交流が進んでおり、センサのメンバーが受動部品に関わる一方、受動部品のメンバーがセンサ技術の研究に取り組んでいます。さらに、複雑な用途に向けたソリューションを開発するため、2地域にSSBCソリューションセンターを設立しました。

こうした組織再編や各取り組みは、全社の価値創造チェーンの加速にも貢献します。時折「曲がりくねった険しい道」となりますが、力を連動させれば、卓越した価値を提供できると確信しています。

プレジデントメッセージ



President
Nicolas Sauvage
ニコラ・ソバージュ

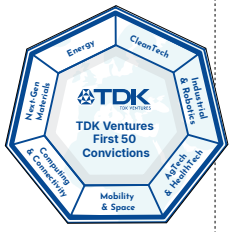
TDK Venturesは、現有事業を超えたフロンティア技術を特定し、明日の市場を形作る起業家たちと早期に連携することで、TDKの将来の成長を加速させます。綿密かつ徹底的な探索を通じて、確固たる信念と規律を持って投資を行い、TDKと一体となって、初期段階の洞察を製品、ロードマップ、パートナーシップ、そして戦略的オプションへと具体化します。「Equal-Win」を指針とし、「TDK Goodness」の理念を原動力として、われわれは優れた起業家が画期的な技術をさらにスケールアップできるよう支援すると同時に、TDKへの価値を創出します。この「探索」「関与」「実行」の継続的なサイクルは、変化を先取りし、将来の成長エンジンを構築し、ますます複雑化・急速に変化する世界においてリーダーシップを発揮するTDKのケイパビリティを強化します。

TDK Ventures At a Glance

- 運用資産（AUM）：$500M（4ファンド、シードからシリーズBまで）
- 投資先：54社（2019年以降）
- ユニコーン投資先：Groq、Agility、AutoFlight、Silicon Box、SPANを含む6社
- TDK全体で400以上のエンゲージメント
- 投資方針：革新的な技術でグローバルな課題を解決する起業家であるインパクトスケーラーを支援
- 投資対象領域：エネルギー、AI、素材、モビリティ、産業&ロボティクス、コンピューティング
- トップパフォーマンス企業への継続的な参加
- 初期的洞察を製品ロードマップ、パートナーシップ、戦略的オプションへ転換

TDKの事業領域の拡大

TDK Venturesは、TDKの新領域開拓を支えています。各投資は、将来のシステムに対する明確なビジョンを反映しています。これらビジョンは、綿密で徹底的な探索、原理に基づく思考、長期的な意義を通じて作られており、TDKの長期的な成長パイプラインを強化しています。TDK Venturesは、関連スタートアップをTDKチームにつなぎ、アプリケーションの検証や戦略的オプションの創出を支援しています。



主な投資領域とポートフォリオ

今後の展望

TDK Venturesは、新興技術の発掘や創業者との提携、洞察を現実と結びつけることにより、より早い段階から関与できる体制を構築しています。シリコンバレー、ボストン、ロンドン、バンガロール、東京、ミュンヘンに拠点を置いています。基礎科学を活用し、魅力的かつ持続可能な未来を切り拓く初期段階のスタートアップ企業に対し、グローバルに投資を行っています。

主な投資領域とポートフォリオ
https://tdk-ventures.com/portfolio/

チームメンバーの声

Fabric8Labsへの投資には、TDK Venturesがチーム横断的な仕組みとして機能していることが現れています。私は、エンゲージメントチームとして当初からこの取り組みをリードしました。TDKの複数のチームと緊密に連携しながら、数年間にわたる持続的な協業関係を構築し、初期段階の検討を実際のアプリケーションにすることができました。



Portfolio Program Director
Geetha Dholakia

ボードオブザーバーとして、戦略、ガバナンス、資金調達において同社を支援し、事業拡大による成長につなげました。こうしたチーム横断的な取り組みは、TDK Venturesが洞察、関与、資本を結びつけ、有望な技術をTDKとパートナーとなる起業家の双方にとって有意義な成果に結びつけているかを示しています。



Investment Associate
Yan Yan

TDK Value Creation in Action

Groq

TDK Venturesは2020年、AI推論が主流テーマとなる前に、Groqに対し、早期に高い確信を持って投資しました。この投資は、推論がAIにおける決定的な制約になるという基本原則の視点に基づいていました。これにより、Groqの初期プラットフォームには50以上のTDK部品が採用されました。Groqは後に、NVIDIAと200億ドル規模の非独占的な技術ライセンス契約を締結し、早期の戦略的洞察が正しかったことを証明しました。

Fabric8Labs

2021年にオーストリアのTDKチームによる知見に基づき、徹底的な探索を経て、Fabric8Labsに投資しました。5年以上にわたり、TDK Ventures、Fabric8Labs、複数のTDKチームが技術的な確信を築き、アプリケーションを共に開発しました。今回のM&Aは、初期段階の洞察が戦略的な成長の基盤となり、TDKの価値創造チェーンを強化することを示しています。

TDK、Fabric8Labs, Inc.を買収しデータセンター関連事業を拡大
https://www.tdk.com/ja/news_center/press/20260610_01.html



さまざまな部門との連動を強化することで、
フェライトツリーの“根”をより太く、逞しくし

社会に貢献する価値を創出する

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

TDKの経営変革を加速させる“3つの力”を強化

CTOに就任して1年、TDK全体の技術を統括する重責を担い、実際に「新しい技術や製品を他社に先駆けて提供する」ことの大切さを改めて感じています。社会変革につながる製品や技術の開発には相応の期間を要するため、市場ニーズが顕在化してから開発を始めるのでは遅過ぎます。いわゆる“フライングスタート”の形で先行開発を進めていかなければ、タイムリーな価値提供はできません。それだけに、中長期的な技術・市場のトレンドを見極める「未来構想力」が重要になります。

TDKが「社会のTransformation」に貢献し続けるためには、自らも経営の変革を加速させていかなければなりません。当社は、長期ビジョン「TDK Transformation」において、この「未来構想力」と構想した未来を実現する「実行力」、そしてそれらの基盤となる「人財の変革力」の3つを「経営の変革力」の源泉と位置づけています。私は就任以来、CTOの立場からこの“3つの力”を強化すべく、「全社の技術戦略を描く」「研究開発成果を確実に事業化する力を高める」「技術者が仕事の価値を実感できる環境をつくる」という3つのテーマに注力してきました。

全社視点から技術戦略を描くため「CTOオフィス」を設立

当社は2026年4月に、グループ全体の技術戦略・ロードマップの策定とアップデート、その実行を支援する「CTOオフィス」を技術・知財本部内に新設しました。これは、トレンド分析や戦略立案といった専門性を必要とするミッションを、個人の経験や勘だけに依存せずに、組織として再現性をもって遂行するための仕組みです。体制づくりにあたっては、ソニーグループでCTOを経験した勝本徹社外取締役ともディスカッションし、CTO機能のあり方や専門人財の重要性など多くの示唆を得ました。

もちろん、広範な技術を有するTDKにおいて、限られた人数で全社の技術戦略を描くのは容易ではありません。そこで将来的にはグループ内のコアとなる技術人財によるコミュニティを組成し、幅広い知見を結集して技術戦略をアップデートしていきたいと考えています。

また、技術戦略の立案・実行にあたっては知財部門との連動も欠かせません。当社では知的財産を、人財や技術と同様に重要な未財務資本の一つに位置づけています。この知的財産を効果的に事業成果へ結びつけるべく、特許情報や市場の技術トレンド、当社の事業・製品ロードマップなど、多様な情報を重ね合わせて分析し、戦略策定やマネジメントに有効活用する「IPインテリジェンス機能」の強化に取り組んでいます。さらに、知財戦略をグローバル展開するため、2024年から世界各地の知財担当者が一堂に会してディスカッションする「グローバルIPサミット」を開催しています。今期開催予定の第2回サミットでは、知財担当者だけでなく事業部門のコアメンバーも加えるなど参加者を拡大し、知財部門と事業部門との連動も一層強化していく計画です。

4つの側面からAIへの取り組みを強化

当社の今後の技術戦略・事業戦略における重要なターゲットがAIです。当社は、AIを次の4つの側面から捉え、それぞれの領域で取り組みを強化していく計画です。

1つ目が「市場としてのAI」です。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」と定義し、今後の最重要市場の一つに位置づけています。既に当社のHDD用ヘッド、受動部品、電池などが、AIデータセンターの安定稼働に寄与しています。加えて、AIの普及に伴うデータセンターの消

費電力増大が社会課題となるなか、その解決に寄与する次世代技術の開発にも注力しています。それが、脳の神経回路を電子回路で模倣して高度な計算を効率的に処理する「ニューロモルフィックデバイス」や、非常に高速でエネルギーロスの少ないデータ伝送を実現する「スピンフォトディテクタ」です。これらは、HDD用ヘッドやTMRセンサなどを生み出したTDK独自のスピントロニクス技術を応用したデバイスであり、将来のデータセンターの省電力化を実現する技術として注目されています。

2つ目の領域が、製品やサービスの「付加価値を高めるAI」です。その一例がエッジAIデバイスソリューションの展開です。グループのTDK SensEIでは、TDKのセンサモジュールなどに自動機械学習の機能を組み込んだデバイスを開発し、工場設備の予知保全といった高付加価値のソリューションを提供しています。

3つ目が「業務効率化のためのAI」であり、コーポレートや各事業部門でAIを積極的に活用して生産性向上を追求していきます。前述のIPインテリジェンスにおいても、AIを導入して情報の収集・分析や戦略立案の精度・生産性の向上を図ります。

そして4つ目が「研究開発のためのAI」です。マテリアルズ・インフォマティクスの導入などによって新素材開発の高速化・効率化を図り、材料技術に一層磨きをかけていきます。

新事業創出の確度とスピードの向上を目指し組織改革を推進

当社では、研究開発を円滑に事業化していくための組織改革に注力しています。2026年4月に、これまで社内の別組織で推進してきたインキュベーション機能と社内ベンチャー育成プログラムを、技術・知財本部内に新設した「インキュベーションセンター」へと移管・統合しました。同センターでは事業化までのフェーズに一貫して携わることにより、新事業創出の確度とスピード向上を追求します。さらに活動を加速するため、従来「Kindergarten」として運営してきた社内ベンチャー育成プログラムを、事業化とスピードをより強く意識した「LaunchEngine」へと刷新しました。これにより、社内の研究開発テーマの事業化に加え、社内発の新規ベンチャー立ち上げという2つのアプローチを有機的に連動させた新事業創出を一段と推進していきます。

これらの新事業創出の加速を含めた、グループ全体の技術戦略実行のためには、技術開発はもちろん、それを支える専門知識や経験を備えた人財の強化も欠かせません。そこで、技術・知財本部内に独自の人事機能を設け、当社の技術戦略の実行に必要な資質を備えた人財を戦略的に確保・育成する体制を整えました。人財本部と連動し、技術戦略を実行するための人財戦略に取り組みます。このほか、2026年4月に新設されたセールス&マーケティング本部（▶P.42）とも連動し、マーケットの視点を取り入れていきます。

技術者が「仕事の価値」を実感できる環境をつくる

当社の研究開発、特にコーポレートの開発部門では、製品化・事業化までに5年、10年を要する中長期的なテーマが多いため、その過程で「何のためにこの研究開発をしているのか」と壁にぶつかってしまうこともあります。私は、新しい技術の芽を事業創出につなげるには、技術者一人ひとりが「技術を通じて社会に貢献し、TDKの企業価値向上を実現する」という共通の目的を持って取り組む必要があると考え、CTO就任以来、開発に携わる全てのメンバーにその重要性を伝え続けてきました。

同時に、技術者が自らの仕事の価値を客観的に確認できるように、技術者と外部ステークホルダーとの対話の機会を積極的に設けてきました。具体的には、株主総会やTDK Investor Day 2025といったイベントに技術者が登壇し、開発中の技術テーマについての説明や質疑応答をしています。その際、ユニークな技術に対して株主から驚きの声が漏れたり、「今後の展開を期待しています」と励ましの言葉をいただいたりすることもあります。こうした対話の場を通じて、市場の期待の大きさを肌で感じることが、技術者にとってプロジェクトに取り組むモチベーションとなるはずです。今後も技術者が自らの仕事の価値を実感できる環境を整えることで、新たな価値創造を加速させていきたいと考えています。

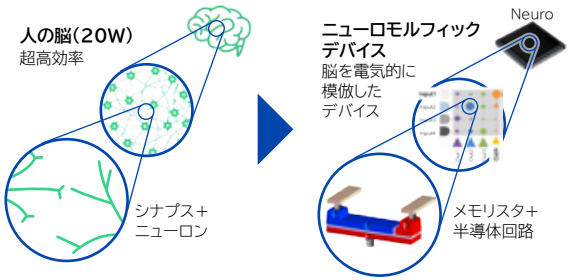
TDKのフェライトツリーは、創業からの技術開発・価値創造の軌跡を体系化して表したものです。これまでは、材料×プロセス技術をベースに木を成長させてきましたが、今後はこれにAIなどのソフトウェアも組み合わせることで付加価値を高め、より大きく成長させていこうとしています。この“木”をさらに大きく成長させていくためには、地上から見えない“根”の部分、すなわち技術・知財や人的資本、組織力、顧客基盤といった未財務資本を一層強化していくことが重要です。これまでご紹介してきた取り組みや各部門との連動を強化させることで、フェライトツリーの“根”をより太く、逞しくしていきます。これにより、社会に貢献する新たな技術開発・価値創造を加速させ、TDKの企業価値向上を実現していきます。

特集 技術開発の事例

TDKは、スピントロニクスを応用した開発案件に取り組んでいます。
この開発に携わるチームメンバー（従業員）の声をお伝えします。

ニューロモルフィックデバイス

Neuromorphic Device



ニューロモルフィックデバイスは、人間の脳の仕組みを模すことで超低消費電力のAI計算を実現するデバイスです。TDKは、スピントロニクス技術を用いた基本素子「スピンメモリスタ」を開発しました。現在は、フランスのCEA（原子力・代替エネルギー庁）と共同でスピンメモリスタを用いたアナログのAIデバイスを開発しています。消費電力の低さが特徴であり、各種センサと組み合わせたエッジAIデバイスとして社会に貢献することを想定しています。



技術・知財本部
竹内 舞

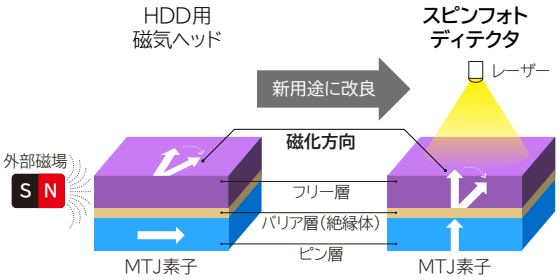
私は2023年から本テーマに従事し、現在はフランスに駐在しています。ミッションは、海外パートナーであるCEAとの技術・文化面でのギャップを埋めて開発を加速させること、そしてCEAの知見を吸収し、TDK社内に還元することです。共同開発の現場では、専門領域や文化の違いから、「伝えたつもり」が通じない難しさや、コミュニケーションのスタイルやタスク管理方法などの違いを肌で感じています。これらを埋めるため、技術面ではわれわれのスピントロニクス素子を現地で触れてもらえる環境を作ることで相互理解を深めるとともに、現地に合わせた対話のあり方を学び、実践することでCEAとTDKの連携強化をさらに進めていきます。

若手から挑戦できるTDKの風土の中で、私は入社以来、未経験の分野であっても自分が貢献できる役割を見つけながら専門性を広げてきました。現在のCEAでの活動も新しいことばかりですが、これまで培った適応力を糧に、TDKとCEAとの橋渡し役となり、ニューロモルフィックデバイスの実現に向けて挑戦を続けていきます。

スピンフォトディテクタ

Spin Photo Detector

スピンフォトディテクタは、従来の光検出技術では捉えきれなかった超高速現象を電気信号として捉え、可視化した世界初のデバイスです。半導体を使用しない画期的な光検出素子となり、HDD用磁気ヘッドの磁性技術から作られています。日本大学との共同研究によって原理実証に成功しました。生成AIデータセンターだけでなく、スマートグラス、超高速イメージセンサ、検体の分光分析装置など、幅広い用途の光デバイス領域への貢献を見据えています。



TDKは、HDD用磁気ヘッドやTMRセンサで培った磁性技術を応用してスピンフォトディテクタの開発・試作を進めましたが、スピンフォトディテクタの光検知素子としての超高速応答性を評価するため、光に対する磁性体の超高速応答に専門性のあるパートナーが開発の初期段階で必要でした。そこで日本大学との共同研究がスタートしました。企業と大学とのコラボレーションとなるため、当初は目的や重要視する点が一致せず、スムーズな連携ができず苦労した局面もありました。ただ、お互いに新しい製品をゼロから作るという想いは最初から共通しており、常にエキサイティングな状態で開発を進めることができました。また、相互に率直な意見を言い合い、議論を重ねることで、「生成AIデータセンターの低消費電力化など、世の中に大きなインパクトを与える製品を作る」という共通の目標を持ち、開発を進めていけるようになりました。

私はかつてHDD用磁気ヘッドの開発を担当していましたが、製品としてだけではなく、その磁性技術の可能性を実感しています。このため、TDKの強みのある技術を異なる分野の製品にも展開し、人々の生活に役立てたいということが開発における大きなモチベーションとなっています。



技術・知財本部
山根 健量

TDK Investor Day 2025 未財務資本を通じた企業価値向上に向けて（2025年9月1日開催） **https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/20250901/index.html**

TDK固有の価値創造ストーリーに基づく知財投資



技術・知財本部 副本部長（兼）技術・知財本部　知的財産権センター ゼネラルマネージャー
小柴 亮典

TDKグループでは、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。知的財産への資本投資、知財活動への時間投資が、どのように事業競争力の強化につながり、その結果、どのように事業の成長というリターンと結びつくか、そのストーリーを「企図する因果パス」として明確化することに注力しています。

経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス2.0」では、企業が知的財産を「企業固有の価値創造ストーリー」の中で位置づけることを提唱しています。「TDKが市場で勝ち抜ける源泉となる強みは何か」「その強みがどこにどのような形で存在するのか」「その強みは強化できているのか（逆に失われているのか）」を常に問いかけ、そのストーリーと整合した知財投資の実現を目指しています。

5つのコアテクノロジーと知的財産の保護

TDKは、「材料技術」「プロセス技術」「評価・シミュレーション技術」「製品設計技術」「生産技術」を5つのコアテクノロジーとして定義しています。これらの技術は、顧客の技術要求の変化・高度化に対応するソリューションを迅速に提供し、新たな製品領域を開拓するための重要なプラットフォームです。

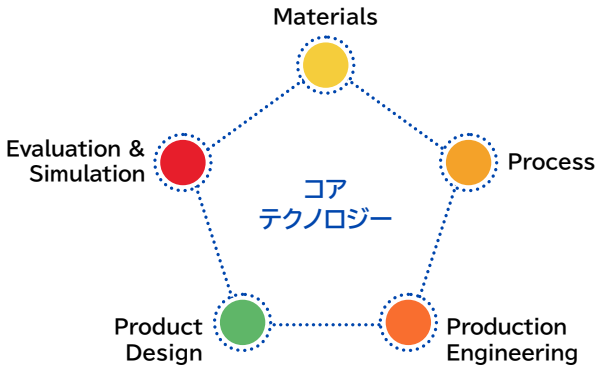
これらのコアテクノロジーに対する知的財産としての保護は、それらの性質によって異なります。「製品設計技術」や製品に組み込まれる「材料技術」は、市場において製品を通じて顧客や競合の目に触れる技術であるため、特許による保護が有効に働きます。一方、「プロセス技術」「生産技術」、「材料技術」のうち材料調合のレシピは、市場で目に触れることのない技術であるため、ノウハウによる秘匿化を行うことが競争力維持のために有効です。TDKが顧客に提供する価値を固有の価値として維持・拡大していくためには、いかに市場から見えない技術で参入障壁を高めるかが大切だと考えています。

評価・シミュレーション技術：「見えない知財」の深化

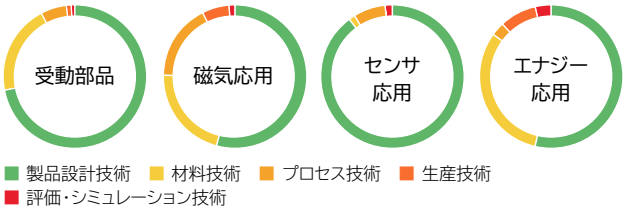
この戦略を象徴するのが「評価・シミュレーション技術」です。本領域の特許保有数は400件と他の技術よりも少ないですが、これは技術の劣位を意味しません。真の強みは、世界中で多種多様な製品を展開するグループ各社から寄せられる高度な解析要請に応える技術力にあります。あえて特許化せず、市場から見えない領域でノウハウを秘匿・強化し続けるプロセスこそが、TDKの固有価値を支え、模倣困難な参入障壁を構築する価値創造ストーリーの核となっています。

当社は最先端の電子顕微鏡や高性能計算機、業界最高水準の電波暗室を擁する世界屈指の解析基盤を保持しています。最先端設備を駆使した評価・シミュレーションを通して、他社が容易に到達できない解析ノウハウが組織的に蓄積されています。さらに、この蓄積を基に新たな解析手法を自社開発し、技術能力を自己増殖的に高めるサイクルを確立しています。

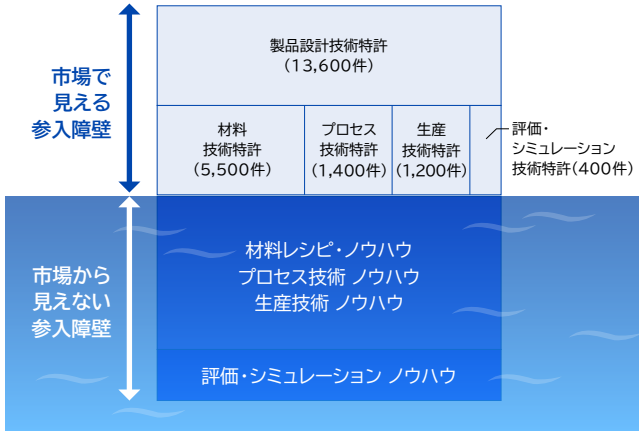
モノづくりを支える5つのコアテクノロジー



特許割合で見る製品領域ごとのコアテクノロジー



コアテクノロジーが生み出す「参入障壁」





TDKグループでは、「Empowerment &Transparency（権限委譲と透明性の確保）」をガバナンス方針とし、本社の知的財産権センターがハブとなりつつ、各拠点の独自性を尊重した知財活動を推進しています。画一的な中央集権型ではなく、各地域の市場特性や技術動向に最適化された活動を自律的に実践することで、事業の変化に即応した「事業戦略と知財戦略のアライメント（整合）」を実現しています。
本社の役割は、各拠点で生まれる多様なベストプラクティスを抽出し、グループ全体に循環させるオーケストレーターです。地域ごとに異なる「勝ち筋」に合わせた知財活動の実態を、現場をリードする知財担当者の声を通じてご紹介します。


欧州R&Dセンター

知的財産に関する情報はWebにも掲載しています。
ステークホルダーとの対話の推進など、さまざまな活動を紹介しています。
https://www.tdk.com/ja/about_tdk/intellectual_property/index.html

地域特性・製品特性に合わせた価値創造ストーリーに基づく知財戦略の実践

米国・シリコンバレーのシステム・ソフトウェア事業は、熾烈な競争と短い開発サイクルが特徴です。発明の模倣や陳腐化を防ぐには、迅速かつ的確な権利化が欠かせません。当社の知財部門は、事業部門の戦略的パートナーとして企画段階から議論に参画し、発明を早期に特定・権利化しています。この緊密な連携により、製品ロードマップに沿った重要機能やアーキテクチャの先制的な保護を実現しています。

われわれのねらいは、知財を単なる防御策に留めず、参入障壁の構築や提携交渉での優位性確保など、攻めのビジネスツールとして活用することです。スピード感ある権利化と経営判断への統合を通じて、激動する米国市場においてイノベーションを持続的な競争優位へと昇華させています。



TDK U.S.A. Corporation
Lead IP Counsel
John Yang

中国拠点は、高度な製造プロセスを担う重要拠点であり、経営と知財活動が密接に統合されている点が強みです。事業部と連携し、日々生まれる革新的なアイデアを戦略的に評価しています。具体的には、強固な参入障壁を構築するため、特許による権利化を行うか、秘匿ノウハウとして維持するかを、リバースエンジニアリングの難易度に基づき厳格に判断しています。

また、IPインテリジェンス機能も強化しました。定期的なIPランドスケープレポートの提供により、事業部門との戦略的対話を促進し、意思決定の質を向上させています。これらの取り組みを通じ、知財部門の役割を、従来の「権利取得」中心から「事業成長を能動的にけん引するパートナー」へと進化させています。



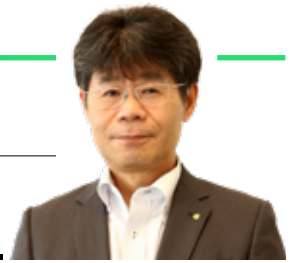
SAE Magnetics(H.K.)Ltd.
Corporate IP
Senior Manager
小菅 拓

欧州では、独自の「パテントコーディネーター」制度を運用しています。これは高度な技術専門性を持つ選抜されたシニア技術者が、現場の知財活動を主導する仕組みです。出願前には、利益・ポテンシャル・機会を厳格に評価し、特許弁護士と密接に連携することで、単なる件数追求ではない、回避困難で強固な戦略的ポートフォリオを構築しています。また、各事業部門のトップマネジメントと毎年深いレビューを実施し、製品ロードマップや競合環境との高度な整合（アライメント）を図っています。技術者自身が知財を「自分たちの戦略」として捉え、自律的に価値創造に取り組むプロフェッショナルな文化こそが、欧州におけるTDKの持続的な競争優位の源泉となっています。



TDK Electronics AG
Corporate Patent Coordination
Vice President
Johan Pichler

部門連動による現場力強化で品質と生産性を向上



生産本部長（兼）モノづくり開発グループ　ゼネラルマネージャー
川畑 賢一

TDKの生産本部では「サプライチェーン全体の視点からモノづくりを強化する」というビジョンのもと、開発の相乗効果をより高める目的からプロセス、装置、DX/IEを活用したモノづくり革新開発を三位一体で進めています。また、次世代の技術やファクトリートランスフォーメーションにリソースを重点的に配分することにより、当社のモノづくりの進化をけん引しています。

一方、製造現場においては品質保証本部と連携し、一人ひとりが主体となる小集団活動（SGA、Small Group Activity）や、「現場力診断」を通じて、製造現場の潜在課題を顕在化することで本質的な改善につなげています。このように、モノづくり革新の進化と現場力強化による改善の両輪で進めることで、品質と生産性を高めて当社の持続的成長を支えるモノづくり基盤の強化を推進しています。

小集団活動（SGA）によるゼロディフェクトへの挑戦

製造現場の各工程の課題（作業性、歩留まり、生産性など）を担当者レベルで自ら抽出し、改善に取り組む小集団活動を推進しています。治具やツールの変更から、センシングデータを活用したDX手法による改善まで、その活動は多岐にわたります。製造現場全員が自工程の改善を意識し、より良いモノづくりであるゼロディフェクトを追求していく活動を推進しています。

この活動推進のため、品質保証本部と生産本部は小集団活動の成果大会をグローバルの各地域で開催し、優れた活動事例には表彰するなど、取り組むチームメンバー（従業員）のモチベーション向上を図っています。また、大会を通じて成果事例報告を自工場へ持ち帰ることで、さらなる改善につなげるサイクルを創出しています。さらに社内イントラを通じてグローバルに情報共有することで、より効果的な他拠点・地域への水平展開ができる仕組みを構築しています。現在、本活動は日本から中国、ASEAN、インド地区に展開していますが、今後は欧米地域への展開を含め、TDKグループ全体へ広げる計画です。

診断による現場力の底上げ

「最終検査で品質は保証できない！」という品質方針のもと、多角的な視点から品質診断を推進しています。過去のモノづくり知見に基づく品質や製造工程対策の水平展開から品質問題の未然防止を徹底するため、グローバルでの診断活動を展開しています。また品質・設備管理に加え、異常時対応や人財育成の仕組みまで幅広く評価し、ゼロディフェクトの実現に向けた取り組みを推進しています。

2026年度からは品質保証の視点だけではなく、製造現場における生産性・設備保全・安全・環境・オペレーターの視点も統合した「現場力診断」を開始します。本診断においては、診断員による一方的な改善指摘ではなく、製造現場作業者から工場責任者まで含めた対話形式による課題の抽出および改善の方向性を議論、決定していくことにより、工場全体の意識改革を図っていきます。

これまで説明した小集団活動と現場力診断を連動させ、品質保証本部、生産本部、各工場の三位一体の活動を展開することで、生産性の最大化と本質的なモノづくり改善を目指します。この取り組みをTDKグループ全体へ水平展開することで、世界をリードするモノづくり基盤を揺るぎないものにしていきます。



第2回ASEAN & India SGA大会

TDKは、長期ビジョン「TDK Transformation」の実現に向け、デジタルトランスフォーメーション（DX）をグループ全体で強力に推進しています。業務プロセスの変革と組織力の強化を通じて、財務・未財務の両面で企業価値の向上を目指しています。

当社は2026年4月、経済産業省などが選定する「DX銘柄2026」に選出されました。生成AIの積極的な活用、業務プロセスの最適化、次世代セキュリティ施策「TDK Zero Trust」の導入など、企業価値向上に連動する取り組みが評価されたものです。今後は、AIを中核としたDX「AIトランスフォーメーション（AIX）」をさらに加速させていきます。

DX銘柄2026
Digital Transformation

TDK GenAIのグローバル展開と業務プロセス最適化

TDK GenAIの開発と展開

AIX推進の基盤となるのが「TDK GenAI」です。これは、TDKのグローバルチームで内製開発したエンタープライズAIプラットフォームで、対話型AI、画像生成、AIエージェント構築、データ分析、可視化ツールなどを備え、日々の業務を幅広く支援しています。現在、TDK GenAIは12,500人以上の社員がグローバルに利用しており、社内アンケートより年間約120万時間の業務改善効果を創出する見込みです。「エージェント型AIのオーケストレーション」の機能を導入し、複雑なタスクが管理できるようになったことで、さらに利用者が拡大する見込みです。

TDK GenAIには、社内で安全に利用できるよう厳格なセキュリティ・プライバシー対策を講じており、内製化により迅速かつアジャイルな開発・運用を実現しています。今後は、生成AI機能の拡張とともに、材料科学などにおけるTDK独自の暗黙知を反映した「ドメインAI」の開発にも注力していきます。

AIエージェント実装によるワークフロー最適化

現場の課題に応じて、AIエージェントを短期間で集中的に実装するタスクフォース型の手法を導入し、業務プロセスの最適化を進めています。このアジャイルな手法は、バックオフィス業務から製造現場まで、幅広い領域で展開されています。

その一例として、ITヘルプデスク業務では、TDK GenAIを搭載した問い合わせ対応チャットボットを内製で約2か月で実装しました。これにより、問い合わせ対応時間を約60%削減し、24時間365日対応と回答品質の向上を実現しました。

組織体制の強化

これまでCDXO（Chief Digital Transformation Officer）と経営システム本部を中心に、経営トップ主導でDXを推進してきました。2026年4月、同本部を「デジタルソリューションズ本部」に改め、その配下にAI専任グループを新設しました。この組織改変により、「システム主導型」から「ソリューション主導型」への変革を進め、AIXを加速させます。また、AIやDXを実装できる人財育成に向けたアップスキリングや能力強化にも注力しており、組織全体の能力開発の一環も担っています。

サステナビリティに向けた全社DXの推進

他部門と連動したDX施策の一つに、バリューチェーン全体でのCO_2排出量削減に向けたサステナビリティの取り組みを進めています。サプライヤーの排出データは、TDKの総CO_2排出量を把握する上で重要ですが、排出源の特定や継続的な監視・管理には大きな負担がありました。この課題に対し、エージェント型AIをオーケストレーションさせることで、専任担当者が手作業で対応した場合に約2年かかるデータ収集を、わずか30時間で実施できました。この成果は、TDKのAIXの取り組みが業務の進め方を大きく変えつつあることを示しています。

セキュリティ対策：TDK Zero Trust



デジタル
ソリューションズ本部
ITグループ
佐藤 卓

当社は「決して信頼せず、常に検証する」というゼロトラストネットワーク（ZTN）の理念に基づいた独自のセキュリティ戦略「TDK Zero Trust」を導入し、新たなAI駆動型脅威の台頭にも先手を打って対応し、デジタル環境と重要資産を保護しています。こうしたセキュリティ対策の結果、外部公開環境評価システムにおいて最高評価のグレードAを継続して達成しています。

AI/DX教育・人財育成



デジタル
ソリューションズ本部
デジタルグループ
野見山 晃

当社では、IT、サイバーセキュリティ、責任あるAIなどの幅広いテーマで、基礎から応用までの体系的なDX教育プログラムを展開し、実践的なワークショップも定期的に実施しています。現在までに1,800人のチームメンバー（従業員）が受講しています。また、現場のDX活動を共有するコミュニティの育成や、優れた社内DX活動を表彰するDX-Awardの開催を通じて、全社的なDX推進とモチベーション向上を図っています。さらに、責任あるAIの実践にも力を入れており、倫理面に配慮したAI活用教育をグローバルに展開しています。

Empowerment & Transparency

TDKグループ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、日本、欧州、米州、中国、アジア・パシフィックに地域本社を置き、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。

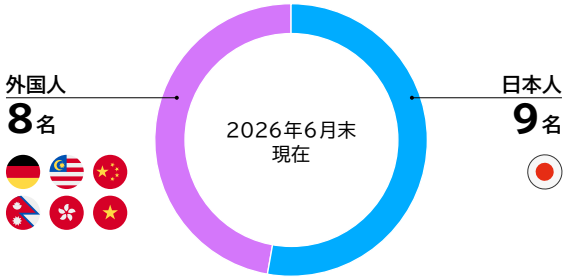
また、M&Aによって買収先を「支配」するのではなく、互いの企業文化を尊重するというPMI（M&A成立後の統合プロセス）方針を採用し、その技術や強みを価値観ごと受け入れることで、グローバルな規模でのシナジーを創出しています。

外国人執行役員の登用

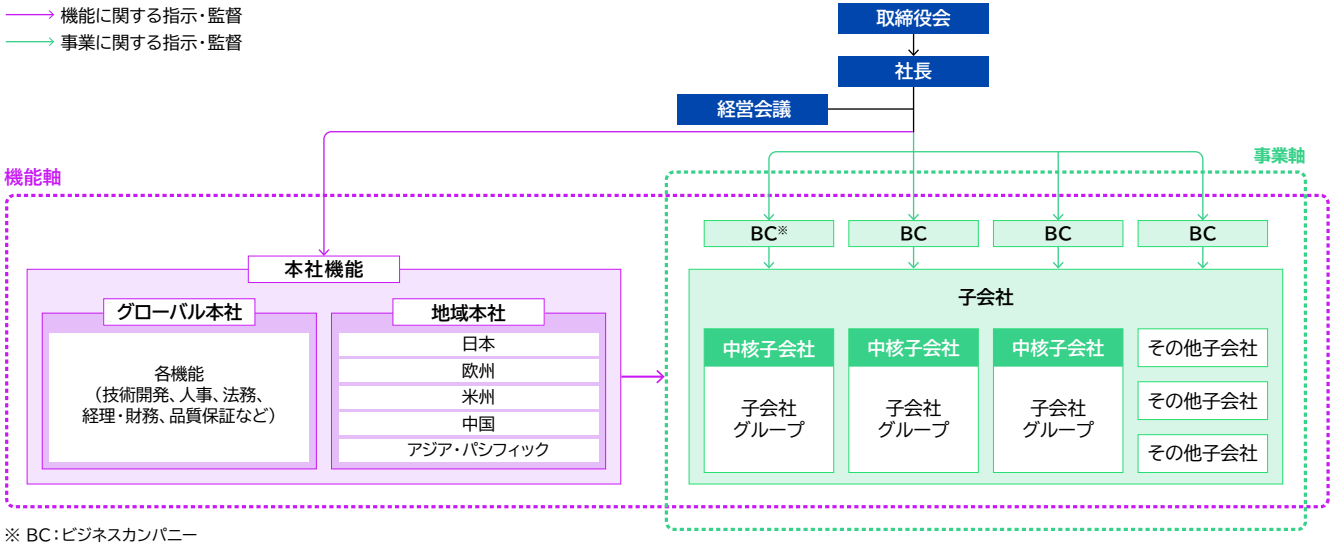
早くから事業のグローバル展開を進めてきた当社は、2004年に初の外国人執行役員を選任し、その後も外国人執行役員を増員しながら「経営のグローバル化」を進めてきました。現在、全執行役員の半数近くを外国人が占めています。

原則として月に2回開催する執行役員の経営会議では、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その進捗状況の把握を行っています。

執行役員の構成



Empowerment & Transparencyに基づくグループ経営体制



※ BC：ビジネスカンパニー

アジア・パシフィック本社を設立しました

アジア・パシフィック地域は今後も高い経済成長が見込まれる重要市場です。当社はこの成長機会を確実に捉え、同地域における事業基盤を一層強化するため、2026年4月、アジア・パシフィック本社を設立しました。

アジア・パシフィック本社は日本、欧州、米州、中国に次ぐ当社の5つ目の地域本社となり、インド・バンガロールとシンガポールの2拠点体制で、インド、東南アジア、オセアニアにまたがる20社以上のグループ会社を統括します。

成長市場における事業拡大の加速、優秀なエンジニア人財を活用した研究開発力の強化、そして攻めの成長戦略と健全なガバナンスの両立による持続的な発展の実現を目指します。

TDK環境ビジョン
Three ZERO for the planet

ライフサイクル全体の
- **GHG排出ゼロ**
- **資源の無駄ゼロ**
- **生態系へのダメージゼロ**

を追求する。



TDK環境ビジョン―Three ZERO for the planet

2016年より「TDK環境ビジョン2035」を掲げ、全社を挙げて気候変動への対応に取り組んできました。さらに2024年に制定された全社長期ビジョン「TDK Transformation」を推進する中で2026年4月現在、CO_2排出原単位目標（Scope1および2）を前倒しで達成しました。一方で気候変動に加え、資源の枯渇、生物多様性の損失など地球環境の将来の見通しは不確実なままです。このような社会潮流の変化（CO_2絶対量の削減にシフト）も含めたサステナブルな社会へのトランスフォーメーション実現のため、新たな環境ビジョン「Three ZERO for the planet」を策定し、さらなる推進強化を図ることとしました。新たなビジョンでは、事業活動による地球環境への負の影響をゼロにするとともに、未来永劫にわたり社会の環境負荷低減を追求します。またその対象となる領域を広げ、ライフサイクル全体における「GHG（温室効果ガス）排出ゼロ、資源の無駄ゼロ、生態系へのダメージゼロ」の3つのゼロを追求します。

企業理念に掲げるサステナブルな未来の実現へ向けて、TDKの環境活動としてあるべき姿をグループ全員が共有し、取り組みを進めていきます。

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_2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_2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_2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_2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。

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_2排出量関連目標概要

		基準年	目標年	目標値
Scope 1, 2, 3	CO_2排出量原単位改善目標	2014年度	2035年度	50%
Scope 1, 2	CO_2総量削減目標（SBTi認定）	2021年度	2030年度	42%
Scope 3	CO_2総量削減目標（SBTi認定）	2021年度	2030年度	25%

Scope1、2

生産拠点のCO_2排出量削減

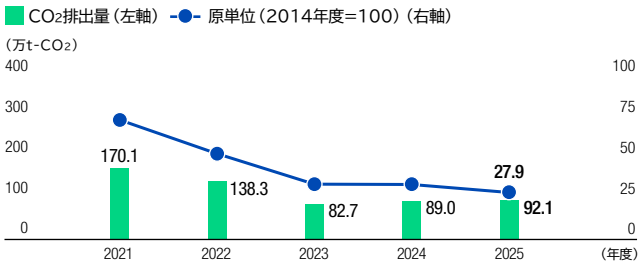
全社目標達成のため、特に生産拠点にてCO_2排出量の削減を推進しています。再生可能エネルギー（RE：Renewable Energy）への意向の推進に加え、エネルギー生産性を向上させるためのEP（Energy Productivity）活動を同時に行うことで、CO_2排出量削減目標を達成します。2025年度は再生可能エネルギーの導入を進めたものの、エネルギー使用の増加に伴い、前年度比3.5%増加の92.1万トンでした。2030年度までの42%削減（2021年度比）という目標に対しては計画通り進捗しています。

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。

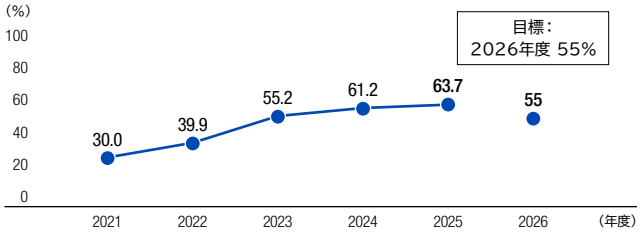
生産拠点のCO₂排出量の推移（グローバル）※



※ 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。これらの取り組みによって2025年度のRE由来の使用電力比率は全世界で63.7%となり、中間目標である50%を達成しました。

再生可能エネルギー電力導入率

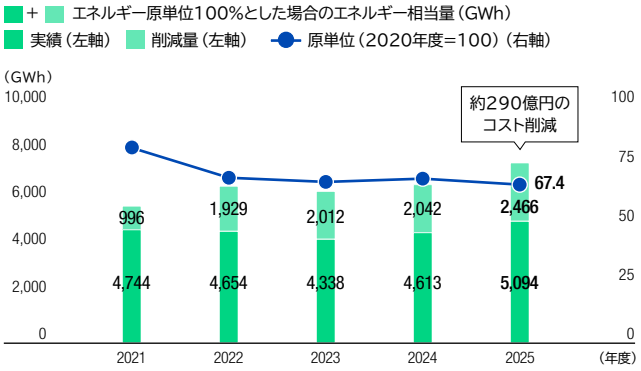


Scope1、2

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（下図、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（Energy Productivity）活動を進めています。2025年度のエネルギー原単位実績は-32.6%であり、同年の目標である-13.2%を大幅に達成しています。費用換算すると約290億円のコスト削減に相当します。TDKではEP活動をさらに加速させるため、2025年度より事業部やグループ会社間の連携を強化しています。エネルギー使用量の多い焼成・乾燥・空調・圧空・クリーンルームに焦点を当てた技術交流を通し、TDK Unitedとしてグローバルでの EP活動を推進していきます。

EP活動によるエネルギー削減量



Scope 3

カテゴリー別取り組みによるCO₂排出量削減

物流CO₂排出削減の取り組み

継続的な物流CO₂排出量削減活動および削減活動を適切に反映するために、物流CO₂排出量把握に関してトンキロ法を用いた仕組み化を進めています。今後もTDKグループ全体で削減活動の推進に努めていきます。

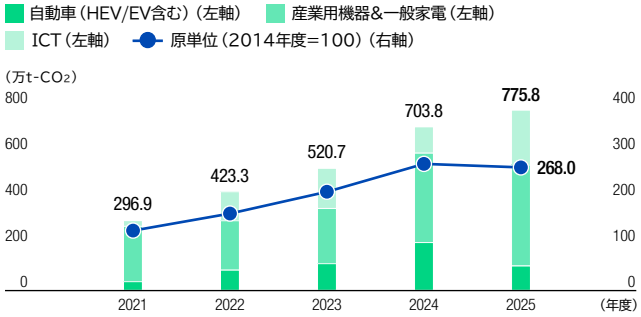
Scope 3

製品によるCO₂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CO₂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CO₂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。

2025年度の製品によるCO₂排出削減貢献量は、前年度比10.2%増の775.8万トンでした。一方、原単位では前年度比3.0%悪化となりました。

製品によるCO₂排出削減貢献量の推移※



※ 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。

人権尊重に対する方針

TDKでは、TDKグループ行動規範の中で、「TDKグループは、人権に関する国際規範を尊重し、支持します。また、あらゆる企業活動が人権に及ぼしうる潜在的な影響を把握し、負の影響の防止および軽減に向けた活動を行うことが重要であるとの認識に基づき、人権尊重の責任を果たすために、バリューチェーンにおける人権デューディリジェンスを継続して行います。」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、サステナビリティ委員会委員長(執行役員)を責任者として、戦略本部サステナビリティマネジメント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。人権対応を含むグループ全体のサステナビリティの活動方針については、経営会議直属のサステナビリティ委員会で協議・審議の上、経営会議および取締役会に上程しています。取締役会は、これらの上程に基づき、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
- 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

TDKグループの人権デューディリジェンスプロセス



方針のコミットメント	リスクの特定・評価	予防・軽減策の実施&定期レビュー	報告
● TDKグループ行動規範 ● TDKグループ人権ポリシー ● TDKグループ取引先行動規範	● バリューチェーンにおける人権課題の特定 ● 発生可能性×影響の大きさ×自社の影響度でリスク評価 ● 評価結果を基に重点課題の決定 ● 重点課題ごとの詳細リスク評価 ● 新たなビジネス関係(合併・買収時等)における人権リスク評価	● 重点課題について、課題に応じた対策の実施とレビュー ● 人権に関する教育	● サステナビリティ Web ● 人権に関するステートメント



Chapter 4

TDKのガバナンス

56 社外取締役座談会
60 取締役会事務局の活動
61 ガバナンスの変遷・TDKのボード・カルチャー
62 コーポレート・ガバナンス体制
63 取締役会の活動状況
64 スキルマトリックス
65 サクセッションプラン、役員報酬
67 取締役会の実効性評価
69 取締役・監査役・執行役員

TDKはAIエコシステム市場への注力を軸に成長戦略を推進する一方、中長期的な企業価値向上に向けて、事業ポートフォリオマネジメント、人財ポートフォリオの変革、資本市場とのコミュニケーションなどのテーマについて、取締役会で議論を重ねています。TDK Investor Day 2025などで投資家と直接対話を重ねてきた4名の社外取締役が、TDKの現在地と次の成長に向けた課題を率直に語りました。

「TDK United」の真価を問い次なる成長の「北極星」を示す

岩井 睦雄	社外取締役、取締役会議長
中山 こずゑ	社外取締役、指名諮問委員会委員長
山名 昌衛	社外取締役、報酬諮問委員会委員長
勝本 徹	社外取締役









課題認識と取締役会への関わり方

Q1　それぞれの立場から、TDKの企業価値向上に向けた課題認識をお聞かせください。

岩井　取締役会議長として、私が最も意識しているのは、ビジョンや長期的な方向性が実際に戦略として中期経営計画に反映され、実行されていくかをモニタリングすることです。そのためには、社外取締役が事業そのものや各事業に内在するリスクについて理解を深めることが不可欠です。とりわけ、地政学的リスクは極めて複雑で、執行側でも全体像の把握が難しい局面があります。だからこそ、TDKの事業理解を深めた上でリスクへの対応策を議論するとともに、環境変化によって生まれる「機会」を的確に捉える視点が企業価値向上のためには必要だと考えています。

中山　私は、モニタリングとは「北極星（目指すべき方向性）」を全員で共有しながら、TDKの現在地を確認し続けることだと捉えています。ビジョンと長期戦略が連動しているかが非常に重要であり、競合との比較において自社の立ち位置が正確に見えているか、社外の視点で問い続けることを大切にしています。

その上で、課題として感じているのは「競合の設定」です。TDKは多様な事業ポート

フォリオを有しており、製品ごとに競合企業が大きく異なります。より広い視野で競争環境を捉え直すよう、折に触れて執行側に問いかけています。

山名　さらに別の視点から課題を挙げると、TDKが資本市場から正当に評価されるためには「長期で勝てる領域」と「勝ち筋」を明確に示すことが不可欠だと思っています。ソリューション営業やソフトウェアを組み込んだビジネスは具体化しつつあるので、これらを土台にして売上規模とともに「強靭な収益構造」を構築することが求められます。

勝本　山名さんがおっしゃる「ソリューションビジネスへの転換」は、私も非常に重要だと考えています。TDKは、フェライトから始まり、技術のシーズを起点にプロダクトアウトのアプローチで成功を重ねてきました。しかし、スマートグラスやTDK SensEI(エッジAIによる生産現場ソリューション)のようなソリューションビジネスにおいては、最終顧客のベネフィットから逆算する“マーケットイン”の発想への転換が不可欠です。これは、TDKの長期ビジョンに基づくビジネスモデルで掲げている「未来構想力」と連動する話だと思います。

山名　加えて、AIを活用した人の生産性向上と付加価値創出を成長戦略と一体で進めることも重要です。AIエコシステム市場への貢献は具体的に打ち出せていますが、人的資本による生産性向上については、さらに取り組みを加速する必要があると感じています。

勝本　最近では「AI時代は、市場へ早く届けた者が勝つ」という場面が増えています。いくら技術が優れていても、スピードで後れを取れば勝機を逃してしまいます。こうしたスピード感を執行側と共有するために、私自身のCTOとしての経験も踏まえ、CTOの橋山さんをはじめ執行側の皆さんと取締役会の内外で対話を重ねています。

ボード・カルチャーと取締役会の実効性

Q2　議長として取締役会の実効性を高めるために、どのような取り組みをしていますか？事務局との連携やテーマ設定の考え方についても教えてください。

岩井　TDKの取締役会には、多様な専門性と経験を持ち寄り、忌憚なく議論を交わすといった優れた「ボード・カルチャー」が根付いています。議長として、これを守りさらに深めていくことが私の役割の一つです。取締役会の実効性評価においても、単にアンケートで点数を付けるだけではなく、各役員の発言の背景や文脈まで丁寧に掘り下げて分析を実施しています。その結果を踏まえて改善すべき課題を共有し、長期ビジョンや戦略の議論、とりわけ人的資本など未財務のテーマについて充実した議論を行う必要があるとの認識のもと、それらを年間のスケジュールに意識的に組み込んできました。

実際の運営においては、事前説明の段階で論点を絞り込み、本番の取締役会では同じ説明の繰り返しを避け、本質的な意見をぶつけ合う場となるよう工夫しています。事務局がコーポレートセクレタリーとして的確に機能しているからこそ、実効性の高い運営体制が実現できているのだと思います。

そのほかにも、四半期ごとに社外役員だけで集まり、オフサイトで率直な意見交換を行う場も設けています。そこで出た論点や課題を私が集約して社長にフィードバックし、事務局を通じて執行側に展開してもらうという好循環のサイクルも、着実に定着してきています。

Q3　社外取締役の立場から見て、TDKの経営にはどのような特徴があると感じていますか？

山名　取締役会の運営という観点では、透明性や公平性が非常に高く、議論が活発な点が挙げられます。毎回、取締役会の時間が長くなるのも、議題が多いからではなく、活発な意見が出るからです。

あえて改善の余地を挙げるとすれば、説明者が執行側の経営会議と同じスタンスで報告に臨むケースが散見される点です。コーポレート担当役員だけではなく、事業の責任者なども自ら説明の場に立つ機会が多いのはTDKの特徴でもあり、それが活発な議論を生んでいますが、だからこそ論点の的確な整理がより重要になります。

中山　その点は、サクセッションプランとも密接につながっています。そのため、執行側にあえてプレゼンテーションしてもらう機会を設けるよう指名諮問委員会委員長である私からもお願いしています。限られた時間内で要点を適切に伝える力や、社外の人間ならではの想定外の質問にも動じず答える力――そうした経営幹部としての資質を見極める場として、取締役会は上手く機能しています。また、説明者にとっても、取締役会でのプレゼン経験が、経営視座を磨く実践的な場になっています。

岩井　そうした次世代リーダーの育成を含め、この1年で注力して議論してきたテーマの一つに、「人的資本経営の全体像の把握」があります。社内では新たな人事制度の構築などが進んでいますが、経営陣による大所高所の議論と、現場の従業員レベルの取り組みがしっかりと結びつき、線としてつながって見えるようにしていくことが今後の重要な課題だと認識しています。

勝本　人財という観点でお話すると、2025年9月 のTDK Investor Day 2025で エ

ンジニアが投資家を前に、最先端技術について自分の言葉で堂々と説明していて、非常に頼もしく感じました。

一方で、秋田の生産拠点を訪問した際、長年同じ工程や技術に向き合い、高品質な製品をつくり続けている優秀なエンジニアの方々に感銘を受けました。ただ、そうした現場の最前線にいるメンバーにとって、TDKという会社全体がダイナミックに変わっていることを肌で感じる機会は、まだ少ないのではないかとも感じました。そのようなメンバーがグローバルな視野を広げ、自らの仕事の広がりを実感できるような施策をさらに打っていく必要があると感じています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の機能

Q4 サクセッションプランの現状や注力していることなどを教えてください。

中山　私が一貫して感じているのは「人は促成栽培できない」ということです。2021年から指名諮問委員会の委員長を務めていますが、魔法のように一瞬で才能を開花させる方法はありません。あの手この手で育成の機会を工夫しながら、時間をかけて見極めていくしかありません。

その選抜プロセスにおいて不可欠なのが、「複数の目で見る」ことです。特定の個人の判断に偏らないよう、透明性と公平性を担保しながら評価を進めています。興味深いのは、複数人で評価しても、見立てが意外なほど一致することです。細かなニュアンスの違いはあっても、「ここが優れている」「ここが課題である」という大枠の評価はほぼ重なります。複眼的に見ることで、評価の精度と納得感が上がっていると感じます。

当然ながら、選抜の対象は日本人に限定されません。TDKグループには約10万人の従業員がいますが、日本人はそのうちの約1万人に過ぎず、グローバルで見れば非常にポテンシャルある多様な人財が数多く存在します。また、求める人財要件を固定化しないことも重要です。変化の激しい時代にふさわしいリーダー像とは何かを常に考え、問い直し続けるスタンスが大切だと思っています。

山名　おっしゃる通りです。CEOのサクセッションと同時に、「CEOを支える経営チームをどう構築するか」という視点も欠かせません。次世代リーダーの育成という意味では、そうした経営陣全体のチームビルディングにも継続的にフォーカスを当てておく必要がありますね。

Q5 報酬制度の設計・運用において進捗具合と今後の検討課題を教えてください。

山名　報酬諮問委員会での議論を経て、2024年度に役員報酬体系を大きく改定しました。具体的には、株式報酬の割合を拡大し、業績変動比率を大きく引き上げるとともに、評価指標に未財務指標や相対TSR（株主総利回り）を組み込む設計としました。この1～2年は、その新しい制度を実際の評価・運用へと落とし込んでいく段階に入っています。「未財務価値の向上が、最終的に財務価値の向上につながる」という意識を持って、執行役員が日々の経営にあたることを期待しています。また、海外においても各地域で競争力のある報酬水準を確認しながら、優秀な人財のリテンションや必要なヘッドハンティングを適切なタイミングで実行できる体制づくりに取り組んでいます。こうした議論と実行を積み重ねてきた結果、会社の経営戦略と報酬体系の考え方が着実に近づいてきていると感じています。

中山　報酬制度の観点では、グローバルグレーディングへの統一も大きな進展です。これまで日本は、役位ベースの報酬体系でしたが、グローバル企業として日本の役員もグローバルグレーディングに準じた水準へと統一を図りました。制度の移行は本当に骨の折れる作業でしたが、この基盤が整って初めて、名実ともに「TDK United」としての一体感あるグローバル人財マネジメントが語れるようになったと思います。指名と報酬は切り離すことのできない重要なテーマです。

市場評価・株価・PBRをめぐる議論

Q6 取締役会では現在の株価・PBRについて、どのような議論をしていますか？また、市場評価とのギャップをどう見ていますか？

山名　IR活動のフィードバックは定期的に取締役会で共有されており、市場に対する訴求ポイントについても執行側と議論しています。今年度は、執行側から海外の有力企業を含めたベンチマーキングの報告を受けました。PERで高い評価を受けている企業のポートフォリオ構成などを参考に、自社の最適な事業ポートフォリオを検討していく。そして、EPSを持続的に成長させながらPERの評価倍率も上げていく――そうしたアプローチの積み重ねが、TDKが目指すべき企業価値水準の実現につながると考えています。

岩井　株価というものは、将来に対する「期待値」と、現在の付加価値を生み出している「実力」の両面で形成されます。われわれ社外取締役は、“株主と執行の間に立つ者”としての立場で見ると、資本市場に対してTDKの「期待値」を伝えるコミュニケーションには、まだ改善余地があると感じています。課題事業の整理や合理化だけでなく、「次に成長をけん引するのはこの領域だ」という将来像を、戦略や施策と結びつけて提示してい

くことが重要です。市場に「適切な期待値」を持ってもらいつつ、それを裏づける「実力が着実についていること」も実績で示す。この両立が不可欠です。個人的には「TDKにはまだまだ大きなポテンシャルがあるのに…」と歯痒く感じることもあります。

中山　私も岩井さんと同じ想いで、いつも「もったいない!」と言っているんですよ。TDKの真の実力を、資本市場にもっと伝える努力をしなければなりません。ブランディングの強化を進めていますが、まだ工夫できる余地は大いにあると思います。

勝本　そうですね。例えば、課題事業の整理が「次なる成長に向けた布石」であることをもっとわかりやすく示す余地がありますね。それに連動して、人財ポートフォリオの変革や、TDKがまだ持っていないケイパビリティを獲得していく動きが具体的に見えてくれば、資本市場も「この会社は明確に次を見据えている」と評価し、それが期待値の向上につながるはずです。

山名　その通りです。その意味では、新たに事業を構想し、ビジネスとして形にできる「ビジネスプロデューサー」のような人財の獲得や育成が課題です。社内の素養ある人財に現場を徹底的に歩かせて、顧客や市場の肌感覚を磨かせながら、社内に足りないケイパビリティは外部から積極的に招き入れる。この「内発的な育成」と「外部からの獲得」の両面を推し進めることが、期待値と実力を引き上げる上で重要だと思います。

次の成長戦略をどう描き、どう見せるか

Q7　中長期のポートフォリオのあり方と、「TDK United」として価値創造の姿を示すために何が鍵になると考えますか?

岩井　事業ポートフォリオマネジメントの状況と施策の進捗については、四半期ごとに報告を受け、社外取締役・監査役も交えてしっかりと議論を深めています。今後は、これまで進めてきた課題事業の整理から、次なる成長戦略の議論に軸足を移していく必要があります。取締役会としても、個別事業の進捗管理にとどまらず、その先にある中長期の成長シナリオを、外部の知見も取り込みながら議論していくことが求められています。

勝本　資本市場からは、TDKは「電池・受動部品・HDDヘッド・センサの4つの事業がただ集まった会社」で事業間のシナジーが評価されていない側面がまだあるかもしれません。各事業の単なる足し算ではなく、全体が一体となった「TDK United」としての価値創造の姿を示すことが重要であり、そこに社外取締役としていかに貢献できるかを考えています。

山名　事業が一体となって見えるためには、その先に「何を目指すのか」が明確でなければなりません。AIエコシステムは、その出発点に過ぎません。その先に、新たな成長領域を自ら切り拓き、これまで培った技術と人財が「United」して結びつき活きてくる――その姿こそが「TDKの進化」なのだと、市場に対して明確に示せるかどうかが問われていると考えます。

岩井　「TDK United」としての求心力(一体化)と、各事業が持つ遠心力(独自性)のバランスをどうするかは、本当に難しい問いです。取締役会として、きちんと議論して最適解を導き出していかなければならないと思っています。

中山　進むべき方向性自体は見えてきています。しかし、「勝ち筋が見えるストーリーとして、皆が腹落ちできるか」という点においては、まだ真価が問われている段階です。「これで勝てる」という確信が全員に共有されたとき、目指すべき「北極星」も自ずと明確になります。そうなれば、市場に対して何をアピールすべきかが見えてくると思います。

岩井　「TDKはここを目指している」という中長期の道筋を明確にし、資本市場としっかりと共有できるよう、これからも社外取締役それぞれの知見を結集し、取締役会として質の高い議論を続けていきます。



ガバナンスを支えるコーポレートセクレタリーグループの活躍



コーポレートセクレタリーグループ ゼネラルマネージャー
藤原 幸一

TDKは、コーポレート・ガバナンスを支える「コーポレートセクレタリーグループ」という部署を設置しています。「取締役会室」と「秘書室」で構成され、取締役会に関連する事柄を広く扱い、社内外の役員の支援を行っています。取締役会という経営トップの審議の場を間近でサポートできる稀有な部署です。

具体的には、取締役会の運営を担う取締役会事務局の業務、TDKのガバナンスの基本方針を立案するコーポレート・ガバナンス委員会事務局の業務、社外取締役が必要とする情報を集めて提供する業務、これらを含めて社内外の役員を広くサポートする秘書業務などを行っています。

取締役会やガバナンスの進化

当社は比較的早い時期からガバナンスへの取り組みを行ってきましたが、社外取締役からはさまざまな改善が求められてきました。また、取締役会において激しい議論が続く時期もありました。その活発な議論や要請を企業価値向上へとつなげていくために、社外役員から出された意見は真摯に受け止めて施策に反映していく試みを続けてきました。また毎年、取締役会実効性評価で社外役員の共通の課題認識を抽出し、改善施策を進める取り組みを長年継続しています。その結果、取締役会と執行側の体制の改革も進められて、社内社外の取締役・監査役の間には、適切な緊張関係を持ちながら信頼関係が深まりました。この改善の歴史に基づく企業価値向上への共通の想いを引き継いでいくため、「TDKボード・カルチャー」を明文化しています。

部署の役割と機能の変化

当初、取締役会事務局の役割は限定的であり、過去には法務部長が兼務で担当していました。しかし、2015年にコーポレートガバナンス・コード（CGコード）が制定されたことを背景に、社外取締役の役割が重視されると、その支援機能である取締役会事務局の役割が変化し期待されるようになってきました。特に当社では、取締役会議長を代々社外取締役が務めていたので、社外役員への適切な情報提供が強く求められてきました。

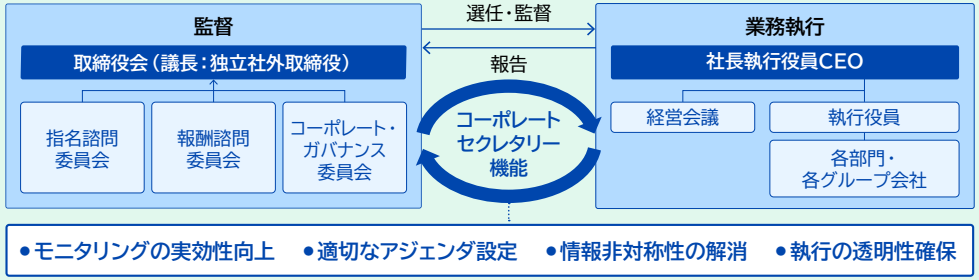
2026年改定のCGコードでは、取締役会を支えるコーポレートセクレタリー機能の重要性が強調されています。単なる事務方ではなく能動的な役割が期待されており、取締役会と執行側とをつなぐブリッジ機能や社内の連絡・調整を担うハブ機能のような役割が一層求められています。これがまさにわれわれコーポレートセクレタリーグループの役割であり、今後もさらに機能の向上を図っていきます。



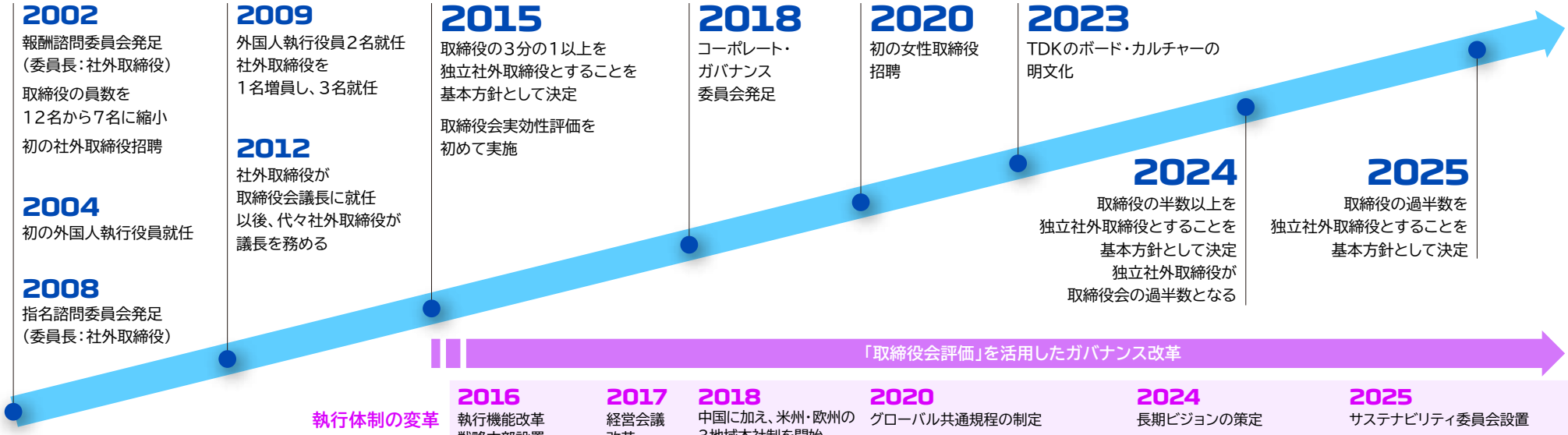
コーポレートセクレタリーグループの役割

取締役会事務局	● 取締役会の方針や年間議案の立案、資料検討、事前説明会、会議運営、議事録整備など ● 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の事務局への参画
コーポレート・ガバナンス委員会事務局	● TDKの基本体制（ガバナンス・経営・執行の体制）の立案 ● 取締役会実効性評価の企画・実施 ● 内部統制システムおよびその運用状況の検証、ほか
社外取締役への情報提供	● 社外役員への新任時導入教育、事業説明会、勉強会、オフサイトミーティング、国内外拠点視察、開かれたボード活動（取締役会と従業員とのエンゲージメント活動）
役員秘書	● 社長秘書のほか、社内外の取締役および監査役の秘書業務全般

コーポレートセクレタリー機能



コーポレート・ガバナンスの変革の歩み



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。

TDK コーポレート・ガバナンス基本方針　第1条第2項(6)　http://tdk.com/system/files/governance_pdf_basic_policy_2026_04_ja.pdf

基本的な考え方と体制

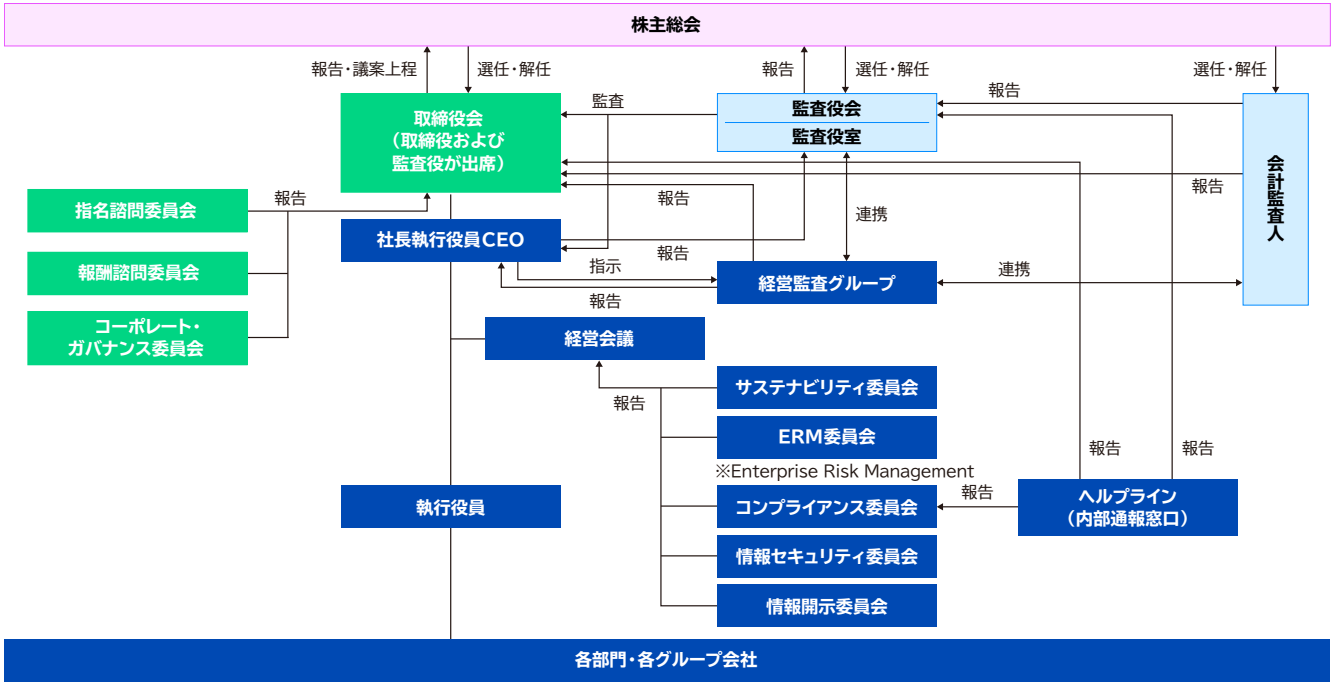
企業価値向上を重視

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。

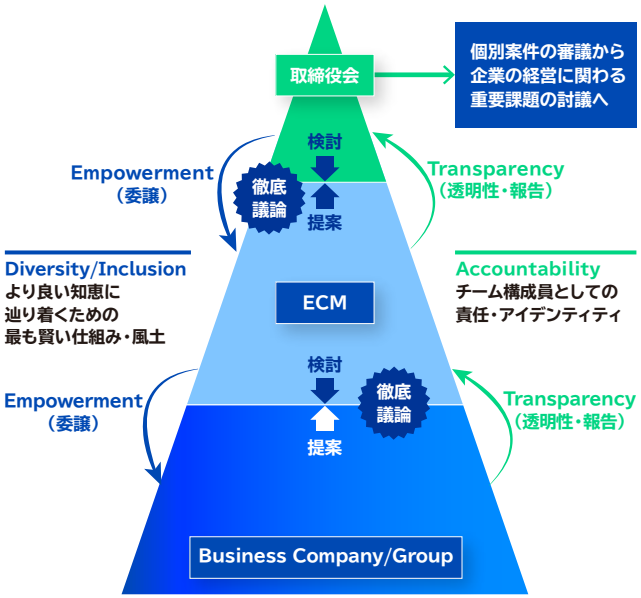
取締役会については、少人数構成により経営の迅速な意思決定を図るとともに、モニタリング機能を強化すべく利害関係のない独立社外取締役を積極的に登用し、長期的視点での議論を行っています。さらに、取締役会の諮問機関として3つの委員会（指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会）を設置し、経営の監督機能強化を図っています。

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、各地域や機能の融合・連動を通じて、グループ全体の価値創出を推進しています。

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。

取締役会の運営方針（2026年3月期）

第130期 取締役会運営の基本方針

取締役、監査役、執行側は、TDKの持続的な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。当第130期は、取締役会において、長期成長戦略を具現化するための議論を行う。

第130期 取締役会重点審議項目

1. 事業ポートフォリオ戦略
2. コーポレート機能の強化
3. 全社リスクマネジメント
4. グループガバナンス
5. 未財務資本（特に人的資本テーマ）

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開催しています。第130期は、長期経営戦略、サステナビリティ経営、地政学的リスクなどに関する議論を行いました。

第130期（2025年4月～2026年3月）取締役会年間議案の概要

4月	戦略	事業ポートフォリオ戦略
	ガバナンス	取締役会実効性評価の開示内容決定
	ガバナンス	内部統制システムの改定および運用状況の確認
5月	ガバナンス	グループリスク管理報告
	ガバナンス	コンプライアンス活動状況報告
	ガバナンス	最適なガバナンス体制についての討議
6月	戦略	事業ポートフォリオ戦略
	ガバナンス	IR活動フィードバック
7月	–	–
8月	戦略	未財務資本戦略の進捗報告
	ガバナンス	IR活動フィードバック
	戦略	事業ポートフォリオ戦略
9月	戦略	技術開発戦略報告
10月	戦略	事業ポートフォリオ戦略
11月	ガバナンス	中期経営計画の進捗
	ガバナンス	グループ・ガバナンスおよびリスク管理
12月	ガバナンス	IR活動フィードバック
	ガバナンス	各ビジネスカンパニー事業報告
1月	ガバナンス	各ビジネスカンパニー事業報告
2月	ガバナンス	IR活動フィードバック
	戦略	事業ポートフォリオ戦略
	戦略	人的資本戦略
	ガバナンス	サクセッションプランについて
3月	戦略	財務戦略
	ガバナンス	次期経営計画
	ガバナンス	取締役会実効性評価のまとめ
	ガバナンス	最適なガバナンス体制についての討議

「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。





浅間テクノ工場で開催した取締役会およびタウンホールミーティング

スキルマトリックス（2026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。

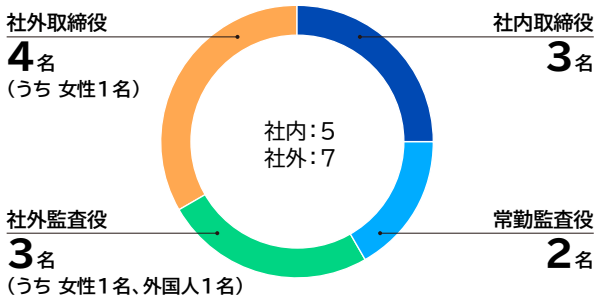
	氏名	地位	企業経営	グローバルビジネス経験	営業・マーケティング	ESG・サステナビリティ	テクノロジー・研究開発	製造・生産技術	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク管理
取締役	齋藤 昇	代表取締役 社長執行役員CEO	●	●	●	●				
	山西 哲司	代表取締役 副社長執行役員	●	●					●	●
	橋山 秀一	取締役 執行役員	●	●			●	●		
	中山 こずゑ	社外取締役	●	●	●	●				
	岩井 睦雄	社外取締役	●	●						●
	山名 昌衛	社外取締役	●	●	●	●				
	勝本 徹	社外取締役	●	●			●	●		
監査役	石川 将	常勤監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

※「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。

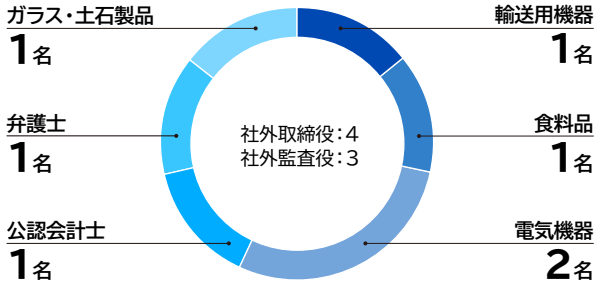
当社が特にスキルの発揮を期待している分野

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（2026年6月末時点）



社外取締役・社外監査役の出身分野

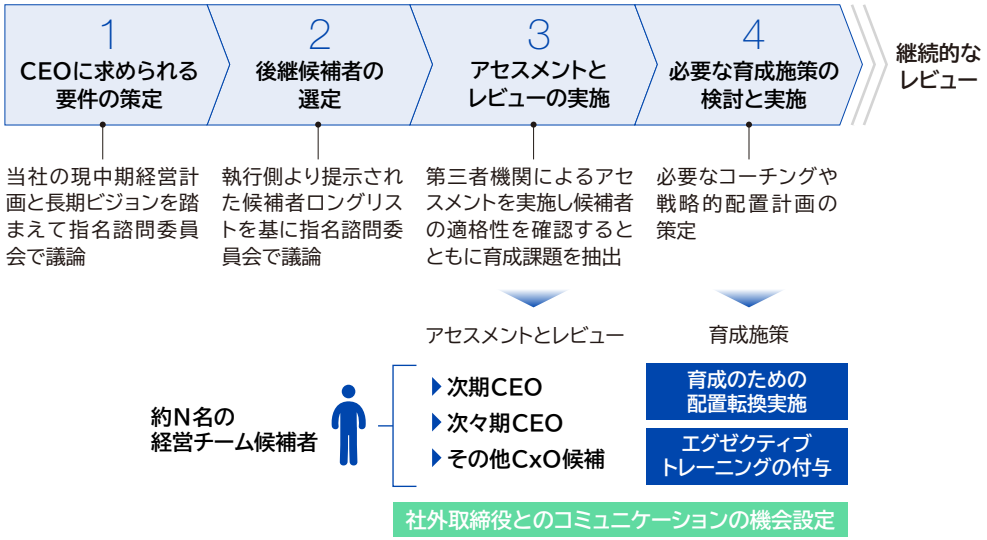


CEO、CxOのサクセッションプランニングについて

AIなどの技術革新や地政学的リスクによって経営環境が複雑化する中、当社は経営の継続性確保を重要なガバナンス課題と位置づけています。CEOのみならず次期経営チーム全体を見据えたサクセッションと人財育成については、指名諮問委員会で継続的に議論しています。候補者プールを「次期CEO」「次々期CEO」「その他CxO」に大別し、それぞれ複数名を選定することで、パイプラインに厚みを持たせています。また、要件定義、候補者選定、アセスメントとレビュー、育成施策の実行を、同委員会の監督下でローリング運用しています。

候補者の評価にあたっては、外部アセスメントと経営陣による評価を組み合わせ、潜在力と実績の両面から客観性と透明性を確保しています。育成施策は、各候補者の課題に応じて個別に設計します。グローバルプログラムやアクションラーニングなどを組み合わせ、専門知識やリーダーシップ、複雑な状況での成果創出力を強化します。また、海外赴任やタフ・アサインメントなどの経験を通じて変革遂行力と意思決定の質を高めるとともに、コーチングによって潜在能力の発揮を支援します。

候補者プールと育成進捗は継続的にレビューし、必要に応じて見直しています。さらに、社外取締役との対話機会を設けることで、候補者の視野拡大とガバナンスの実効性向上を図っています。



報酬ガバナンス

決定プロセス

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、過半数の委員を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、当社取締役および執行役員の報酬の仕組みと水準を審議し、取締役会に答申することで、報酬決定プロセスの透明性ならびに会社業績、個人業績および世間水準などから見た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、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（営業利益、ROIC）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	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	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。支給割合は、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）	●	–	–	–

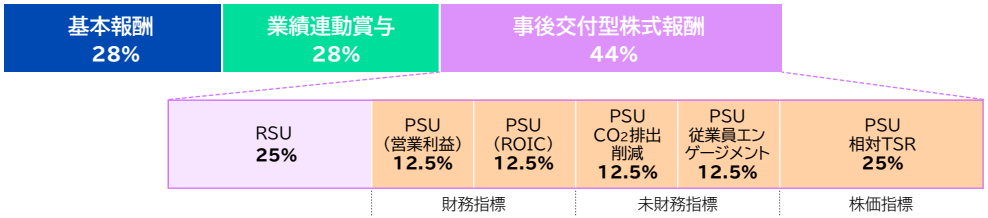
※ 株主総会で承認されている月額基本報酬額の範囲内で、一部の取締役に対して、健康診断費用等を基本報酬に加えて金銭で支給する。

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。

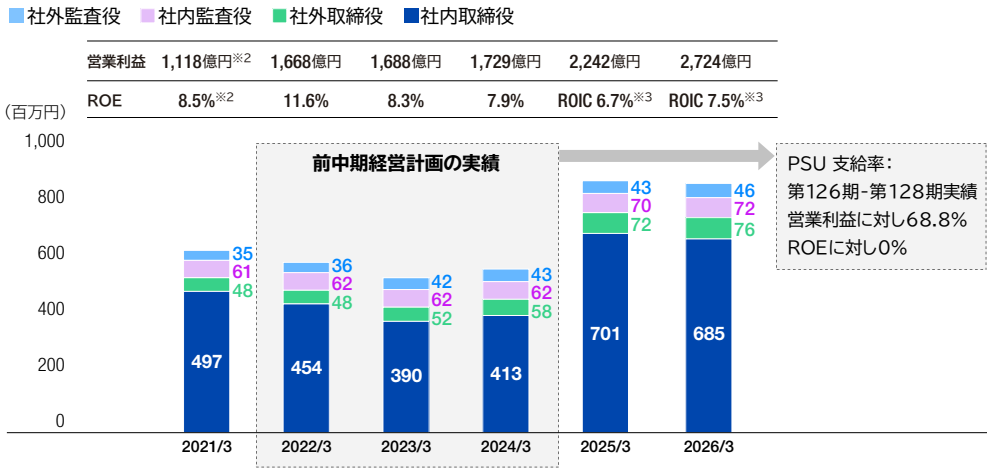
報酬構成割合

※ 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



※上記図内における基本報酬の割合は健康診断費用等で支給される報酬額を含みません。

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)	2026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)	2,724億円
	中期経営計画におけるROIC目標		8.1%	7.5%
未財務指標	中期経営計画におけるCO_2排出削減率に関する目標		23.3%(SBTi Scope1+2、2022年3月期対比)	45.9%
	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71pt ・サーベイ参加率 92%
株価指標	相対TSR(対TOPIX)	0~200%	―	―

相対TSR(対TOPIX)におけるPSU支給割合の算定式

以下の算式にて算定する。ただし、算出された値が200%以上の場合はPSU支給率を200%とし、50%未満の場合は0%とする。

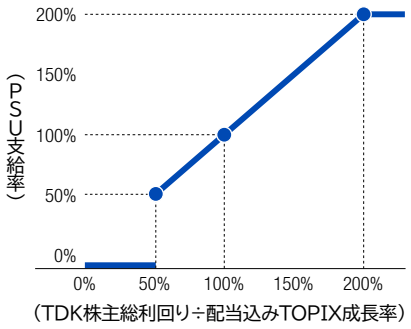
PSU支給率 = ① 対象期間におけるTDK株主総利回り ÷ ② 対象期間における配当込みTOPIX成長率

①=(A − B + C) ÷ B + 100%

- **A**:対象期間の最終月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値
- **B**:対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値
- **C**:対象期間中の剰余金の配当に係る当社1株当たり配当の総額

②=(D − E) ÷ E + 100%

- **D**:対象期間の最終月の東京証券取引所における配当込みTOPIXの単純平均値
- **E**:対象期間開始の前月の東京証券取引所における配当込みTOPIXの単純平均値



※取引が成立しない日を除きます。
※株価は小数点第2位まで 、TOPIXは第3位まで(第4位以下四捨五入)で計算します。
※期中退任の場合には、期初から退任時までの期間でPSU支給割合を計算します。

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月期に第三者評価機関による評価を実施したことから、2026年3月期の取締役会評価は、取締役会の諮問機関であるコーポレート・ガバナンス委員会（社外取締役4名を含む取締役6名および執行役員1名（戦略本部長）で構成）が一次評価を実施し、取締役会によるディスカッションを経て、最終的な評価を行いました。

また、前期の評価で抽出された課題に対しては、改善施策を実施し、その結果の検証を行うことで、継続的にガバナンスの改善を図るサイクルを回しています。

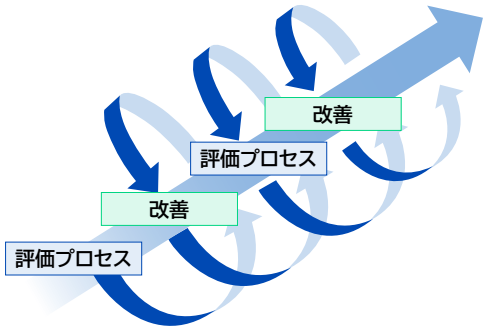
取締役会評価プロセスとガバナンス改善サイクル

評価プロセス

アンケート	12月	全取締役・監査役にアンケート
インタビュー	12月～2月	全取締役・監査役に個別インタビュー
ディスカッション	3月～4月	コーポレート・ガバナンス委員会および取締役会で分析・まとめを報告しディスカッション
評価結果	4月	取締役会で評価結果を決議

改善サイクル

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



アンケート項目（大項目）

①長期経営戦略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では、継続的な経年比較を可能にするため一部の設問を固定する一方で、評価の質を向上させるために毎年設問内容の見直しを行っています。また、自由記入欄を多く設けることで、既定の質問だけでは汲み取れない多様な意見や建設的な提言を積極的に取り入れています。

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：2026年3月期
https://www.tdk.com/ja/ir/governance/effectiveness_evaluation/index.html

コーポレート・ガバナンス委員会による一次評価

コーポレート・ガバナンス委員会による一次評価の結果は、以下の通りです。

（1）評価結果の概要

①高い実効性と継続的な進化

- ボード・カルチャーが定着しており、実質的で充実した審議がなされている。
- 執行側への権限委譲と透明性の確保が進み、実効性にさらなる進化がみられる。
- 「開かれたボード」活動による従業員とのエンゲージメント向上がみられる。
- ボードメンバーから、さらなる高みを目指して多くの忌憚なき意見が出される。
- PDCAによるガバナンスのスパイラルアップがみられる。

②有効な機関設計

- 現在の機関設計（監査役会設置会社）は有効に機能している。
- 各機関（取締役会、監査役会、各諮問委員会）は有効に機能している。
- 各機関の規模・構成・メンバー資質は高いバランスを有し、適切である。
- 独立社外取締役である議長が取締役会の実効性に貢献している。

③活発で実質的な議論

- 取締役会の年度方針に基づき、効率的かつ効果的な運営が行われている。
- 社内・社外、取締役・監査役の区別のない積極的な議論参加が果たされている。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する実質的な議論が行われている。
- 取締役会の議論が事業計画や施策に反映され、最終的な経営の質の向上につながっている。

（2）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	取り組み状況
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	取締役会において、左記の重点テーマを織り込んだ第130期取締役会の運営方針、取締役会の年間議案スケジュール（オフサイトミーティングを含む）を策定し、実行した。 ・取締役会では、中期経営計画の進捗・全社課題（事業ポートフォリオマネジメント）、グループガバナンス・リスク管理、サクセッションプランについて活発な議論が行われた。 ・オフサイトミーティングでは、地政学・SX経営についての勉強会、事業ポートフォリオ成長戦略をテーマに、大局的な視点で実効的な議論が行われた。 また、本社機能報告については、担当役員が関連機能を束ね、コーポレート視点での報告・議論を行うこととし、以下の通り実行した。 ・戦略本部長による未財務資本戦略とサステナビリティ委員会活動報告 ・CTOによる技術開発戦略報告 ・CHROによる人的資本戦略報告
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。	コーポレート・ガバナンス委員会および取締役会において、複数回にわたり最適なガバナンス体制についての議論を行った。また、グローバルレベルでの効果的な監査体制の構築を目指し、内部監査部門が中心となり、ガバナンスとリスクマネジメントを促進する“3ラインモデル”の強化および地域本社（RHQ）を活用した組織監査体制の構築について検討が進められ、取締役会で実効性の高い議論が行われた。

取締役会による最終評価

（1）実効性評価の結果（結論）

本評価において、取締役会の実効性とは、「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」と定義しています。評価にあたっては、これらを担保する仕組みの整備状況に加え、適切な審議や活発で実質的な議論が行われているか、その結果が経営の質の向上につながっているかという観点で実施しました。

当社取締役会は、コーポレート・ガバナンス委員会による一次評価を踏まえ、取締役会において複数回の審議を行った結果、取締役会およびその諮問委員会（指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会）は、その規模や構成、議案や審議内容、議論の状況、経営への反映等の点から、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。

（2）今後の課題

今回の取締役会評価の結果、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、今後取り組むべき主な課題として、以下の2点を特定しました。

①持続的成長に向けた価値創造のグランドデザインと戦略の深化

- 長期ビジョン実現に向けた長期成長戦略の解像度の向上
- 人的資本・技術資本等の未財務資本を源泉とした成長戦略を通じたサステナビリティ経営の高度化

②執行の機能強化の加速および取締役会のモニタリング機能の強化を通じた最適なガバナンス体制の具体化

- 取締役会における中長期視点での戦略議論の深化および経営戦略とリスク・機会に関するモニタリング機能強化
- グローバル経営体制の最適化およびコーポレート機能の効率化と機能向上

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくために、取締役会の実効性の向上に今後とも取り組んでいきます。

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（2026年3月退任）



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



勝本 徹
社外取締役

2022年4月 ソニーグループ株式会社執行役副社長（2022年6月退任）
2024年6月 当社社外取締役

監査役



石川 将
常勤監査役

2023年6月 当社常勤監査役



桃塚 高和
常勤監査役

2019年6月 当社常勤監査役



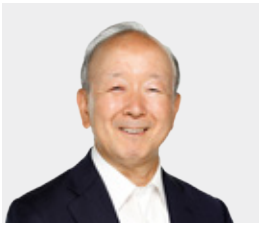
Douglas K. Freeman
（ダグラス・K・フリーマン）
社外監査役

2007年9月 フリーマン国際法律事務所（現フリーマン・都留国際法律事務所）代表
2019年4月 慶應義塾大学大学院法務研究科教授
2019年6月 当社社外監査役
2026年6月 TOPPANホールディングス株式会社社外監査役



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
2026年6月 キオクシアホールディングス株式会社社外監査役



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

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。

CEOのコミュニケーションTransformation チームメンバーとの対話（2025年7月～2026年6月）

TDKグループでは、2025年より、世界中の全チームメンバー（従業員）が参加できるタウンホールミーティングを開催しています。これは、齋藤社長をはじめとする登壇者が、全社の目指す方向性を共有し、メンバーとの相互コミュニケーションを促進するものです。エンゲージメント調査の重要指標であるコミュニケーションスコアの改善にもつながっています。これ以外にも、多くのメンバーとコミュニケーションを図っています。



タウンホールミーティング4回/年開催



新入社員歓迎会

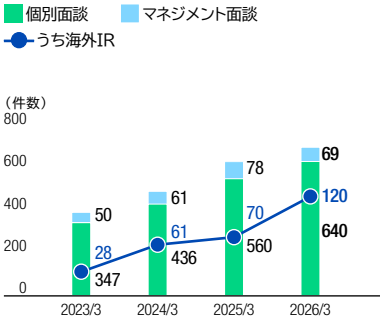
投資家との対話

当社は、投資家・アナリストの皆様とのコミュニケーションを図るため、通常の決算説明会に加え、下記の期間に新しいIRイベントを開催しました。

2025年7月～2026年6月に行った新たなIR活動

開催時期	イベント	
2025年8月	オンライン個人投資家説明会 https://www.tdk.com/ja/ir/individual_investors/index.html	
2025年9月	TDK Investor Day 2025 未財務資本を通じた 企業価値向上に向けて https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/20250901/index.html	 
2025年11月	TDK Investor Day 2025 中期経営計画進捗説明会 社外取締役との対話 https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/20251128/index.html	
2026年5月	セルサイドスモールミーティング 社外取締役スモールミーティング 社外監査役と投資家対話	
2026年6月	オンライン個人投資家説明会 https://www.tdk.com/ja/ir/individual_investors/index.html	

年間対話件数



株主との対話の実施状況

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

2026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
- サステナビリティに関する説明会の開催
- 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進捗の開示の高度化
- 社外監査役と投資家との対話

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	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)	2024/3 (IFRS)	2025/3 (IFRS)	百万円 **2026/3 (IFRS)**
売上高	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	**2,504,820**
海外売上高(内数)	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	**2,321,360**
売上原価	855,948	928,525	985,321	959,714	1,052,410	1,338,276	1,596,295	1,500,858	1,516,764	**1,721,416**
販売費および一般管理費	239,446	257,630	287,561	289,771	328,217	410,568	434,803	452,520	494,029	**544,033**
営業利益	208,660	89,692	107,823	97,870	111,814	166,775	168,827	172,893	224,192	**272,415**
税引前利益	211,717	89,811	115,554	95,876	117,263	172,490	167,219	179,241	237,808	**276,810**
親会社の所有者に帰属する当期利益	145,099	63,463	82,205	57,780	74,681	131,298	114,187	124,687	167,161	**195,663**
固定資産の取得	167,631	178,612	173,592	173,429	212,196	291,337	275,709	218,589	225,290	**298,591**
減価償却費	87,491	92,171	106,631	124,984	148,356	177,031	206,285	190,546	196,228	**204,192**
研究開発費	91,254	102,641	115,155	117,489	127,409	165,250	179,467	188,860	253,586	**289,668**
営業活動によるキャッシュ・フロー	160,136	91,310	140,274	222,390	230,855	178,987	262,772	447,007	445,839	**507,672**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(71,111)	(246,099)	(140,179)	(41,964)	(231,418)	(281,546)	(234,402)	(216,592)	(244,842)	**(377,751)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(37,753)	110,088	9,435	(121,769)	21,082	113,743	14,947	(146,368)	(143,333)	**(64,747)**
フリー・キャッシュ・フロー	89,025	(154,789)	95	180,426	(563)	(102,559)	28,370	230,415	200,997	**129,921**
現金および現金同等物の期末残高	330,388	279,624	289,175	332,717	380,387	439,339	506,185	649,998	697,307	**842,775**
資産合計	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	**4,415,175**
親会社の所有者に帰属する持分	793,614	824,634	877,290	843,957	958,929	1,300,317	1,458,446	1,707,332	1,800,070	**2,187,234**
有利子負債	334,132	483,019	520,268	424,690	521,822	679,813	752,158	685,736	608,400	**615,970**
運転資本	388,542	296,899	208,165	247,577	202,547	470,814	603,000	711,085	738,398	**880,687**
発行済株式数(千株)	129,591	129,591	129,591	129,591	388,772※1	388,772	388,772	388,772	1,943,860※2	**1,943,860**

1株当たり指標										円
基本的当期利益	1,150.2	502.8	651.0	457.5	628.1※1	346.4	301.2	328.7	88.1※2	**103.1**
親会社所有者帰属持分	6,289	6,532	6,947	6,681	7,944※1	3,431	3,845	4,500	949※2	**1,152**
配当金※3	8.0	8.7	10.7	12.0	12.0	15.7	21.2	23.2	30.0	**36.0**
配当性向(%)	10.4	25.9	24.6	39.3	30.4	22.6	35.2	35.3	34.1	**34.9**

主要財務指標										
海外売上高比率(%)	91.1	91.1	91.8	91.9	92.1	92.2	91.9	91.2	92.1	**92.7**
売上高研究開発費比率(%)	7.7	8.1	8.3	8.6	8.6	8.7	8.2	9.0	11.5	**11.6**
営業利益率(%)	17.7	7.1	7.8	7.2	7.6	8.8	7.7	8.2	10.2	**10.9**
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	19.8	7.8	9.7	6.7	8.5	11.6	8.3	7.9	9.5	**9.8**
ROA(総資産利益率)(%)	9.3	3.6	4.2	2.9	3.5	4.9	3.7	3.8	4.9	**5.0**
ROIC(投下資本利益率)(%)	13.4	5.2	5.7	4.3	5.2	7.4	5.5	5.3	6.7	**7.5**
親会社所有者帰属持分比率(%)	47.7	43.3	44.0	43.4	40.6	42.8	46.3	50.0	50.8	**49.5**
D/Eレシオ(倍)	0.42	0.59	0.59	0.50	0.54	0.52	0.52	0.40	0.34	**0.28**

※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。

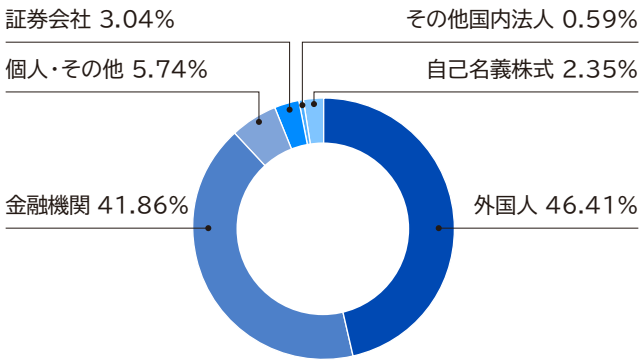
商号	TDK株式会社・ 英文商号TDK Corporation
登記上の会社名	TDK株式会社
本社	東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋高島屋三井ビルディング
設立年月日	1935年12月7日
発行可能株式総数	7,200,000,000株
発行済株式の総数	1,943,859,885株
株主数	77,682名
資本金	32,641,976,312円
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	6762
従業員数	106,545名（連結）
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人

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

※ 上記のほか、自己株式が45,706千株あります。

株式分布状況



従業員持株会加入比率

2026年3月末時点 **70.1%**
（TDK株式会社単体。参考：2025年3月末時点 67.1%）

主な外部評価

Extel Japan Executive Team Survey Most Honored Company（2025、2026）

IR優良企業賞（2025）

SX銘柄（2025、2026）

DX銘柄2026

統合報告書

WICIジャパン 統合リポート・アウォード Gold Award（2024、2025）

日経統合報告書アワード 優秀賞（2022-2025）



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