



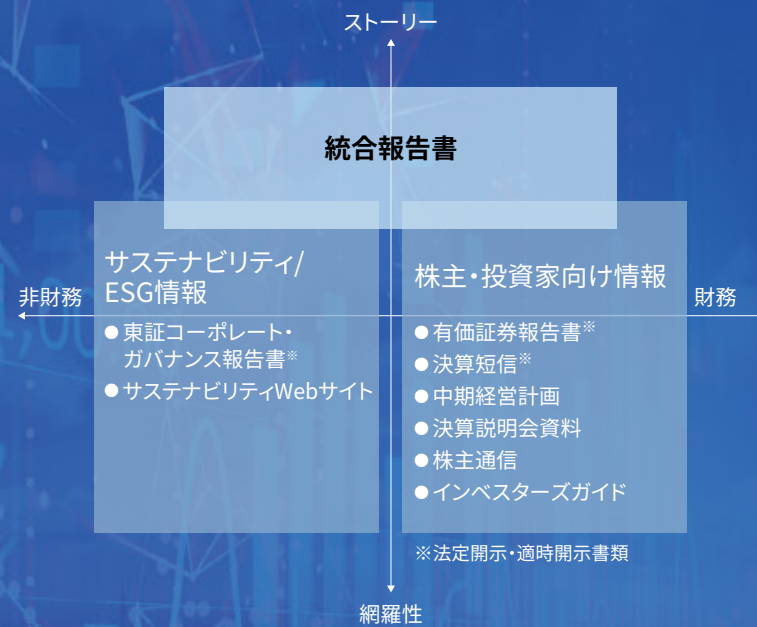
Attracting Tomorrow



統合報告書 2023

Integrated Report 2023

統合報告書の位置づけ



編集方針

TDKは、長期的な企業価値の最大化を図るにあたり、企業価値を示す指標としてPBRを重視しています。その考え方に立って、マテリアリティの各テーマにひもづく活動が企業価値にどのように影響するかを検討し、ツリーを作成し、内部にて管理しています。

「統合報告書2023」では、それぞれのマテリアリティと関連する財務戦略、人財戦略、技術・知財、品質管理・モノづくり、マーケティングなどの各部門の役員・責任者が自らの言葉で、独自の想いや取り組み事例、進捗状況を分かりやすくお伝えすることを目指しています。

統合報告書は、社長メッセージから始まり、TDKはどう成長するのか？競争力を支えているものは何か？ガバナンスはどう進化しているのか？という観点から、個性あふれる“TDK United”の多様なチームメンバーの価値創造ストーリーの紹介に重きを置くものと位置づけています。一方で、本統合報告書には掲載しきれない網羅性が高い情報は、株主・投資家向け情報やサステナビリティ/ESG情報それぞれについて上記の位置づけ図の通りWebにて掲載しています。

見直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ください。

目次

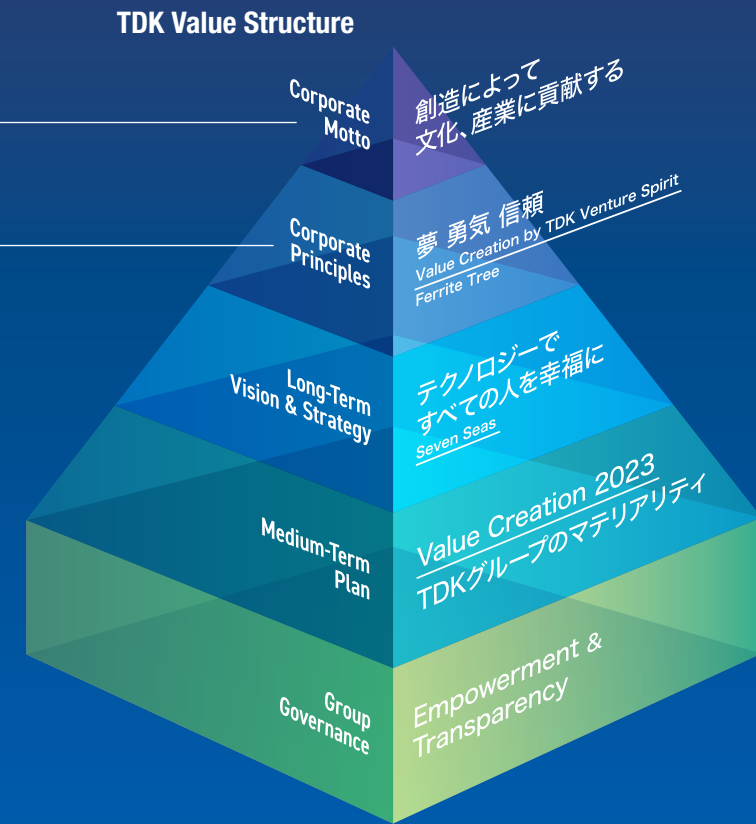
目次	01
創業の精神	02
第1章 TDKはどう成長するのか？	
社長メッセージ	06
価値創造プロセス	12
TDKの社会課題解決	14
ポートフォリオの変遷	16
現在の事業	18
事業別戦略	20
第2章 TDKの競争力を支えているものは何か？	
TDKグループのマテリアリティ	26
経理・財務担当役員メッセージ	30
CPSO・人財本部長メッセージ	36
人財育成と自律的成長支援の取り組み	39
技術・知財本部長メッセージ	40
グローバルサプライヤーとして高い品質を実現するモノづくり力	44
グループ横断でのマーケティング、イノベーション、インキュベーション力の強化	46
権限委譲	48
サプライチェーンマネジメント	50
EXへの取り組み	52
TCFDへの対応	54
その他の環境への取り組み	57
第3章 TDKのガバナンスはどう進化しているのか？	
コーポレート・ガバナンス体制	59
会長メッセージ	60
取締役会のモニタリング機能の強化	62
リスクマネジメント	64
グループガバナンス	65
社外取締役対談	66
スキルマトリックス／指名諮問委員会／サクセッションプラン	69
取締役会の実効性評価	70
報酬制度	72
取締役・監査役・執行役員	74
連結業績ハイライト	76
会社概要	80
IR活動	81

社是

創造によって文化、産業に貢献する

社訓

夢 勇氣 信頼



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

幾多の失敗を繰り返すなか、齋藤は縁あって加藤博士と武井博士に巡り会います。加藤博士から見せられたのが、「フェライト」という未知の磁性体でした。フェライトは金属酸化物で強力な磁性があるものの、具体的な用途が分から

ないという極めてテクノロジーアウトな発明でしたが、「フェライトは日本で生み出された独自の発明であり、日本発の工業になる」という加藤博士の言葉に感銘を受けた齋藤はフェライトの工業化を決心します。その情熱にほだされた加藤博士はフェライトの特許を無償で齋藤に託しました。また、98敗の一つであるアンゴラ兔の兔毛業で知り合った当時日本最大の企業・鐘淵紡績の津田信吾社長に、齋藤は創業資金の提供を求めました。鐘淵紡績の本業ではない用途に会社の資金を投じることはできないため、津田社長は私財を齋藤に提供します。これはいわゆるベンチャーキャピタルですが、彼はリターンを求める代わりに日本の発明による真の工業化を日本にもたらすことを齋藤に託しました。2人

の偉大な科学者が発明したフェライトと真の日本の工業化を夢見た投資家の想い、そして齋藤の情熱によって1935年に創業されたのが東京電気化学工業(後のTDK)でした。創業を見届けた齋藤は社長を山崎貞一に引き継ぎ、自身は日本を科学技術立国にしたいという志に向かって、科学技術庁を設立すべく奔走し、科学技術庁の初代政務次官となります。齋藤の生涯を懸けた2勝は「TDKの創業」と「科学技術庁の創設」という大きなものでした。

齋藤から2代目社長を引き継いだ山崎は加藤博士の教え子でした。山崎はフェライトの専門知識を活かし、秋田を拠点にTDKのモノづくりの土台を築き上げると、1961年に東京証券取引所に株式を上場。これにより山崎は莫大な上場

益を手に入れますが、日本の科学の発展に役立てたいとして、そのすべてを東工大へ寄付、複数の科学技術財団を設立するなど、後進の育成に活用しました。

3代目社長の素野福次郎は、鐘淵紡績の優秀な営業マンでしたが、ベンチャービジネスに貢献したいとの思いからTDKの一員になりました。素野はフェライトによってラジオ、家電、TVといった新たな用途、顧客を開拓し第二次世界大戦後の日本のエレクトロニクスの発展に貢献します。

TDKの社是「創造によって文化、産業に貢献する」は創業者・齋藤憲三のVisionであり、社訓「夢 勇氣 信頼」は創業期にTDKの礎を築き上げた6人のベンチャースピリットそのものなのです。



齋藤 憲三
Kenzo Saito



山崎 貞一
Teiichi Yamazaki



素野 福次郎
Fukujiro Sono



加藤 与五郎博士
Yogo Kato



武井 武博士
Takeshi Takei



津田 信吾氏
Shingo Tsuda

**TDKは
どう成長
するのか？**

**過去最高の売上高・
営業利益に甘んじず
ダイナミックでサステナブルな
価値創造に努めていきます。**

代表取締役社長執行役員
齋藤 昇

2023年3月期(2022年度)の業績総括 3つの重点事業は想定通りに成長 一方、課題事業の改善は遅延

2023年3月期のエレクトロニクス市場は、ICT市場の一部では需要の低迷が継続したものの、xEV(電動車)向けや産業機器向けなどのEX需要が堅調に推移しました。これらの需要を確実に取り込めたことで、当社グループの連結売上高は前年同期比14.7%の増収、営業利益は前年同期比1.2%の増益と、いずれも過去最高を更新することができました。TDKの社長1年目として、業績数値の面では一定の成果を上げることができたのではないかと捉えています。

昨年、社長就任にあたり、TDKが新たな成長ステージを目指していくには3つの事業の成長戦略がとりわけ重要だと述べました。すなわち「中型二次電池事業の強化」「センサ事業の成長」「受動部品事業の再成長」ですが、これらの3事業についてはこの1年間でいずれも順調に進捗したと評価しています。

中型二次電池事業では、家庭用蓄電池の需要が堅調に拡大し収益に貢献しました。また2021年に提携した車載電池世界最大手のCATLとの合弁(JV)ビジネスも順調に進んでおり、福建省・廈門市に建設した新生産拠点が2023年4月から稼働を開始しています。

センサ事業は2022年3月期にようやく黒字化を果たし、これから第二章のスタートという位置づけですが、2023年3月期は磁気センサが好調で、自動車向け・スマートフォン向けに、ホールセンサの売上が伸張しました。またTMRセンサも自動車向けの堅調な推移に加え、スマートフォン向け新製品の販売も好調で、これらの結果、センサ事業全体で大幅な増収増益となりました。これを受け、成長のけん引役であるTMRセンサについて約350億円の増産投資を決定しています。

受動部品事業では、特にxEV向けを中心に自動車市場向け製品が好調で、事業全体でも大幅な増収増益となりました。市場の旺盛な需要に応えるべく、

2022年5月に積層セラミックチップコンデンサ(MLCC)について約500億円の増産投資を発表しました。当初は2024年9月量産スタートを予定していましたが、これを約5カ月前倒して2024年4月頃から量産を開始できるよう計画を進めているところです。

このように想定通り、あるいは想定以上に成長戦略が進捗した一方で、低収益となるいわゆる「課題事業」の改善など思い通りに進まなかった部分もありました。

特に苦戦が続いているマグネット事業では、xEV向け販売が増加し増収となったものの、生産性改善の遅れにより収益改善が進まず、減損損失22億円を計上することとなりました。マグネット事業は、自動車や風力発電などの未来の需要を捉えるという意味で将来への投資的な観点も大きいのですが、今後は投資と生産のバランスをより厳格に捉えつつ収益改善に取り組んでいきます。

一方、HDD用ヘッドについては、景気減速などの影響によりデータセンター投資が想定以上に抑制され、在庫調整が大きく入ったことで大きな減益となりました。HDDの需要回復にはしばらく時間がかかる見込みのなか、HDDサスペンションを応用したICT市場向け製品の事業については、マーケットニーズと製品競争力を見直した結果、事業縮小に向けた判断を行いました。このため、HDD関連事業全体において減損損失や構造改革に関わる一時費用計257億円を計上しました。

磁気応用製品事業全体で、大きく赤字になったことは残念ですが、想定以上の事業環境の悪化という事態に、事業部門が柔軟性を持ってスピーディーな対応を行ったこと自体は評価しており、引き続き早期の収益改善に向けた施策を実行していきます。

経営思想 ジャズバンドのリードマネージャーとして TDK Unitedの絆を強化していく

企業の経営トップはしばしば「オーケストラの指揮者」に例えられますが、TDKの場合は多種多様な個性

をより重視するビッグ・ジャズ・バンドがふさわしいと思います。そこでの私の役割は、このビッグバンドのリーダー兼マネージャー（リードマネージャー）に相当すると思っています。

現在のTDKは、世界30以上の国・地域に250カ所を超える拠点を展開するグローバルな企業グループです。従業員数は10万人を超え、その約90%が外国人で構成されます。当社での30年以上のキャリアを通して、私はこのグローバル企業には優れた能力やユニークな才能を持つ多くのメンバーがおり、世界の各所で活躍していることを知りました。そうした多種多様で個性あふれるプレイヤーたちが、TDKという一つの旗の下に集い、それぞれの個性を發揮した演奏スタイルで、時にはアドリブも交えつつ、力強い旋律や美しいハーモニーを自在に奏でているのがTDKという楽団です。

だからこそ私はこのバンドをOne TDKではなく「TDK United」と呼んでいます。多種多様なメンバーそれぞれの創造性や意欲、思いを、最高の形で發揮させるよう仕向けるのがバンドリーダー兼マネージャー（リードマネージャー）である私の役割です。その結果、各自が思い思いにソ口をとっているように見えながら、一人ひとりが奏でる音がぶつかりあうなかで調和と緊張感が生まれ、ご機嫌なジャズミュージックとして現れてきます。そのような価値創造が実現するように、ステージや演奏環境を整え、メンバー間の関係をコーディネートし、常にバンドの状態を最高に保つように努めるようなマネジメントが、経営トップとしての自分の最大の役割だと思っています。

この役割を果たしていくには、何よりも各メンバーとの密なコミュニケーションが重要です。それもメールや電話ではなく、可能な限りFace to Faceの対話を通して直接思いを伝え、相手の声に耳を傾けることを重視しています。そこで社長就任後間もなく、執行役員全18名と毎月1回「1on1ミーティング」を実施することを決めました。これは1年経った現在も続けており、それぞれの執行役員と会議ではなかなか話せないような

個人的な思いも語り合って相互理解を深めています。

さらに国内外各地の事業拠点への訪問も実施し、現場の多くのチームメンバー（従業員）たちと語り合ってきました。国内については社長に就任してから全拠点の訪問を終えており、海外についても欧州、米国、中国の主要拠点を回りました。当期は未訪問の拠点はもちろん、各事業の主要なお客様への訪問も積極的に実施してコミュニケーションを深めていこうと考えています。

また、2023年4月にはグローバルベースでの「タウンホールミーティング」もリモートで開催しました。ミーティングはグループ全社員が参加可能とし、誰でも自由に質問できる時間も設けました。これについてもチームメンバーたちの意見を聞きながら、継続していきたいと思っています。

2024年3月期の重点課題

「Quality First」を合言葉に自力を高める

2024年3月期は現中期経営計画の最終年度となります。現中期経営計画で掲げた目標数値のうち、売上目標に関しては2023年3月期で既に達成できていることもあり、クリアできる見込みですが、利益面については目標である「営業利益率12%、ROE14%」の達成は残念ながら難しい見通しです。もちろんぎりぎりまで目標達成に向けて努力は続けます。先に述べた3つの成長事業をさらに伸張させると同時に、課題事業へのさらなる対処によって収益拡大に努めていく方針です。

現中期経営計画目標の達成に向けて、私がいま全社に徹底を呼びかけているのが「Quality First（品質第一）」です。持続可能な成長に向け、当社が掲げるマテリアリティのうちでも私はとりわけ「品質」を重視しています。それはTDKというブランドが選択される最上位の理由であり、メーカーとしての信頼感の根本を支える要素だと考えるからです。

「品質」というと一般には製品品質だけを思い浮かべがちですが、私の言う品質はもっと広い意味を含ん

でいます。生産の効率化、歩留まり率の向上、マーケティングの強化、さらには労働環境の改善や社員のモチベーションアップなども広い意味での質の向上に含まれると私は考えます。これらの要素は、マクロな市場環境がどうであれ、自分たちの努力で改善・向上させることができるものです。変化する市場環境への対応はもちろん重要ですが、それとは別に、自分たちの足元を見つめ直せば、質の向上に對してできること、すべきことはたくさん見つかるはずで、それは成長のポテンシャルと言ってもよいでしょう。

昨年、東北のある拠点を訪問したとき、「品質基準を見直したところ、歩留まりが上がり、年額数千万円の改善につながった」という話を現場の担当者から聞きました。過剰品質を見直すことによって新たな価値が生み出されたということです。そうした小さな質の改善を、全世界の拠点で実行すれば相当な改善、成長になることは間違いのないでしょう。Quality Firstを合言葉に「仕事の“質”をプロアクティブに見直していこう！」と全社に強くメッセージを発信していきます。

持続的な成長のために、もう一つ課題だと考えているのは「マーケットイン発想」のさらなる強化です。これもまた経営課題であるとともに、成長の機会です。TDKは創業時から「すごい技術・良い製品ができたので、使ってほしい」というプロダクトアウト、あるいはテクノロジーアウトの姿勢が強い企業でした。創造的なメーカーとして、このテクノロジーアウトの姿勢自体は重要なものだとは私は考えています。ただ一方で、市場のトレンドやお客様の潜在ニーズにアンテナを張り、得た情報を素早く開発につなげ、タイムリーに製品やソリューションを提供していくこともメーカーとしては重要です。その意味で「テクノロジーアウトとマーケットインの適切なハイブリッド構造」が私の理想です。

マーケットインのスタンスを強化すべく、当社では2年前に事業横断組織として「コーポレートマーケティング&インキュベーション(CM&I)本部」を設置しました。同本部はTDKの幅広いマーケットや顧客、アプリケーションに対するアンテナ機能を果たすとも



に、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）機能を担うTDK Ventures Inc.（以下、TDK Ventures）から得られる最先端の技術トレンド情報も活用しながら、技術部門やビジネスカンパニーに横串を通す形で多種多様な技術シーズの組み合わせを考え、市場の動きに即応した製品開発につなげていくことが使命です。こうした機能をさらに強化し、市場や顧客の求める製品・ソリューションを、求められるタイミングで提供していくことでTDK Unitedの価値創造を最大化していきたいと思っています。

中長期のありたい姿

創業の精神を受け継ぎ 社会になくなくてはならない存在を目指す

当社の社是は「創造によって文化、産業に貢献する」です。また2020年に定めたサステナビリティビジョンでは「テクノロジーですべての人を幸福に」をスローガンに掲げています。これらの言葉が示す通り「技術で人々を幸福にできる会社」でありたいと私は願っています。今、世界の大きな潮流となっているEX・DXは、人類がより幸福な状態を目指す動きにほかなりません。この大きな流れにわれわれTDKはしっかりと乗っかっていますが、さらに今以上に「社会になくなくてはならない存在」を目指していきたいです。

技術面でのTDKの強みは、磁性材料やセラミックス材料などの「素材技術」に加え、素材の特性を最大限に引き出す「プロセス技術」を保有していることです。また、超微細領域を正確に解析する「評価・シミュレーション技術」、さまざまな材料や部品をモジュール・ソリューションとして作り上げる「製品設計技術」、安定した品質での量産を支える「生産技術」も合わせて、当社の5つのコアテクノロジーとなっています。

「多様性」もまたTDKの大きな強みです。人的資本の面でもさまざまな国や文化的背景を持つ人材を採用し、多様なバックグラウンドや視点を持ったチームが形成されています。この多様性があるからこそ、私たちはお客様のさまざまな課題、要望に対して相談相手になれます。お客様が困難に直面したとき、「TDKならきっと何か応えてくれる」という期待感を持ってもらえるのです。

私の考えるTDKのもう一つの強みは「ベンチャースピリット」です。売上高は2兆円を超え、チームメンバーも10万人以上という大きな規模になりましたが、この会社には創業以来のチャレンジ精神がしっかり受け継がれています。失敗を恐れず、価値あること、新しいことに勇気を持ってチャレンジしようという前向きな姿勢を、グループのどの国、どの部門に行っても感じることができます。その意味で私はこの会社を「偉大なるベンチャー企業」だと思っています。



現状に満足することなく、大胆に自らを変革させ、常に新しいことに挑戦していくスピリット。現在のTDKの幅広い事業ポートフォリオも、その結果として構築されたものです。これからも環境の変化に対応していくために、あるいはお客様の新たな期待に応えていくために、事業構造はまだまだ変わっていくかもしれません。しかし、私たちがこのベンチャースピリットを持ち続けている限り、この会社はまだ進化し、発展し続けていける。私はそう確信しています。

サステナビリティへの取り組み

財務・非財務の両輪で企業価値を創造

企業経営においては、財務的価値の追求だけでなく、“未来”の財務価値とも言えるESGをはじめとした非財務面での活動にも注力し、その両輪によって企業価値を高めながら持続可能な社会の実現に貢献していくことが重要です。これもまた経営にとっての課題であると同時に成長機会でもあると認識しており、脱炭素およびエネルギー、人的資本、ガバナンスについてご説明します。

脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、当社は2022年11月、国際イニシアティブ「RE100」に加盟しており、2050年までに国内外のすべての事業所で使用する電力の100%を再生可能エネルギー由来にすることを目指しています。まずは2025年度までにグループ全体での再生可能エネルギー導入率を50%以上とする目標を掲げていますが、達成時期を1年前倒して、2024年度中に達成できる見込みとなりました。この背景となる具体的な取り組みとしては、2023年7月より、国内全製造拠点の電力の100%を再生可能エネルギー由来へと転換したことが挙げられます。このようなRE(Renewable Energy:再生可能エネルギー)への取り組みと並行して、LE(Lower Energy:エネルギー使用量低減)にも引き続き注力し、製造拠点を中心に各拠点で使う電力の低減を進めています。現在では全体的に生産が増産基調となりますが、CO₂排出

量原単位のみならず排出量も減少傾向となっており、電力使用を可能な限り効率化することで、今後も低減に努めていく方針です。

次に、人的資本についてですが、企業の持続可能な成長を支える根本はなんと言っても「人」です。多様性にあふれた人財の個性・能力を最大限に活かしていくために、当社では採用から教育、処遇、能力開発、目標管理までを集約した「グローバルマネジメント人財育成プログラム」を構築・運用しており、2023年4月には人財本部長のアンドレアス・ケラーをCPSO(Chief People and Sustainability Officer)に任命しました。これによって人財本部とサステナビリティ推進本部、戦略本部などとの連携を深め、サステナビリティへの取り組みをより一層進化させていきたいと思っています。

2023年2月にはグローバルで初となるチームメンバー・エンゲージメント調査を実施しており、この結果を踏まえて今後はチームメンバーのエンゲージメントや、モチベーションの向上に寄与する施策も検討していきます。加えて、先述したQualityの一つでもある「従業員の健康」の維持増進にもこれまで以上に力を入れていく方針です。これに伴い、チームメンバーの健康管理、増進を積極的にサポートするための「TDK健康宣言」を制定し、日本において健康経営の型づくりとソリューションの共創を目的とする「健康経営アライアンス」にも参画しました。

ガバナンスについては、「エンパワメント&トランスパレンシー(権限委譲と透明性の確保)」の基本方針に基づいて、グループの一員として守るべきルールを「グローバル共通規程」として定めガバナンスを効かせる一方、それぞれの個性を活かせる自律分散型の組織体制づくりを進めています。

前線への権限委譲の一環として地域本社の権限拡大も進めており、2022年10月からは中国と米国の地域本社トップをともに執行役員としました。これによって従来は経営管理的な機能が中心だった地域本社にマーケティングやR&Dなどさまざまな機能も融合さ

せ、さらに進化させる方針です。それぞれが、地域の特性や構成メンバーの特長を活かしたダイナミックな価値創造チェーンを構築して、TDK United全体の強化につなげていきたいと思っています。また、このような前線への権限委譲にもなって取締役会では、より大局的なテーマ、あるいは中長期的なテーマに焦点を合わせ、活発な議論を行っていききたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

価値創造ストーリーを実行しつつ 皆様との対話にもより一層努めていきます

先にも述べましたが、EX・DXの潮流が全世界的に力強くなっている現状から、当社が注力する7つの分野(Seven Seas)の成長可能性を見込んでいます。実際に今お客様や株主・投資家の皆様、事業パートナーの方々など当社を取り巻くさまざまなステークホルダーの皆様からの期待も非常に高まっていると感じています。あとはわれわれの実行力次第。「舞台は整っている。あとは自分たちがやる(演る)かどうかだ!」と、TDK United・バンドの多様なプレイヤーたちにも呼びかけています。

DNAとして創業期から受け継いだベンチャースピリット、素材から始まるコアテクノロジー、幅広い事業領域と多様な人財を縦横に巡らせ、それらをジャズのビッグバンドとしてしなやかに融合していける組織力——こうしたTDK Unitedならではの強みを最大限に発揮していけば、これからも私たちは皆様の期待に応える新しい価値を生み続け、「社会になくてはならない存在」を目指して走り続けていけると信じています。

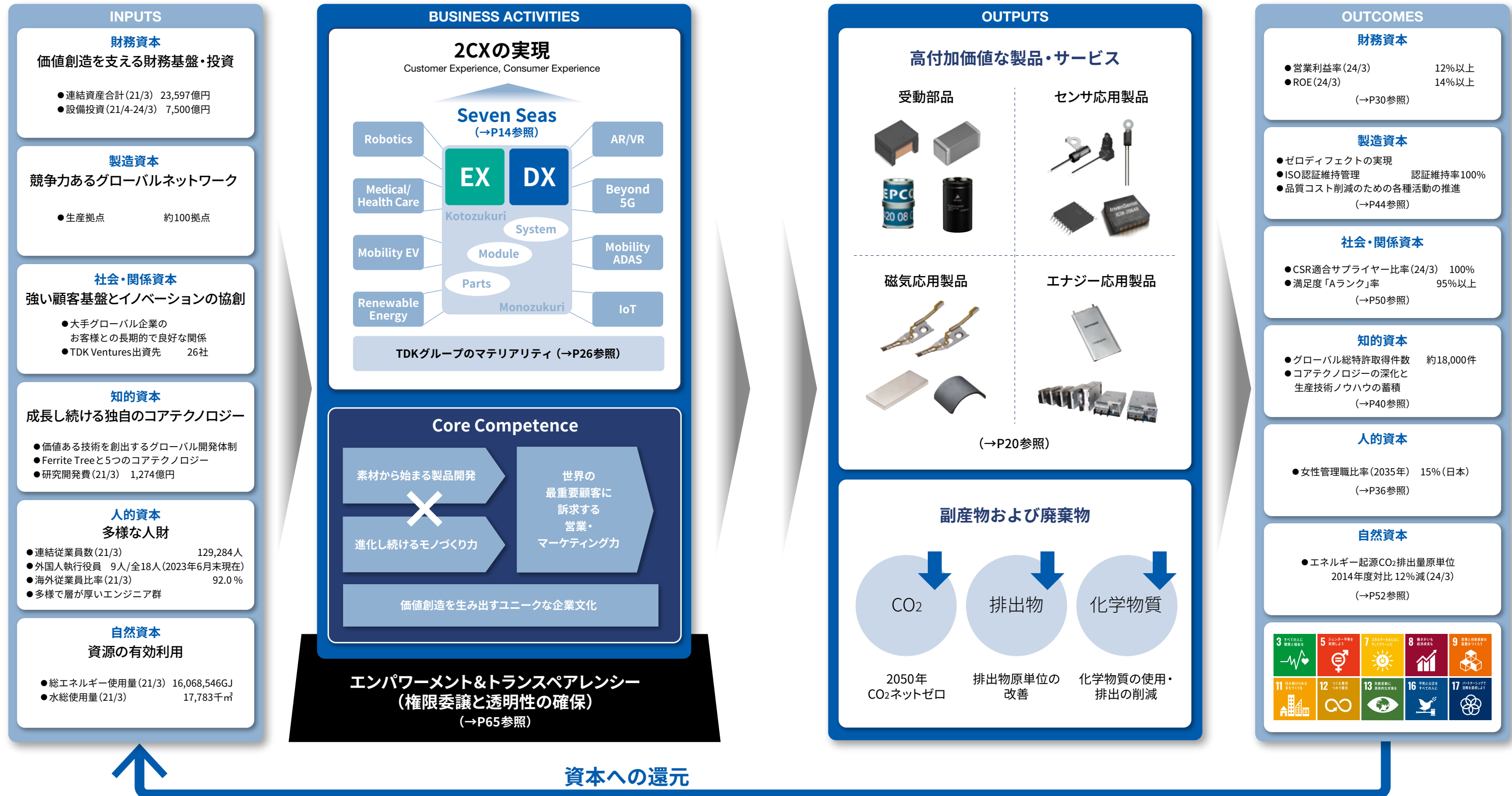
そうした当社の価値創造ストーリーを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも深くご理解いただきたいと思っています。そのために企業としてのさまざまな情報発信や、皆様との対話にもこれまで以上に努めていきます。これからも私たちTDK Unitedの未来にぜひご期待ください。

Our Driver *Corporate Motto*
 “創造によって文化、産業に貢献する”

Corporate Principles
 “夢 勇気 信頼”

Sustainability Vision
 “テクノロジーですべての人を幸福に”

Our Business Model



気候変動

資源枯渇

地政学的リスク

社会構造
産業構造の変化

パンデミックの拡大

人権意識の高まり

TDKが注力する7つの分野

Seven Seas

TDKでは、注力する7つの分野を「Seven Seas」として決めました。

今後、EXとDXが社会の潮流としてさらに進むなか、重点的に取り組む分野をBeyond 5G、IoT、Robotics、AR/VR、Medical/Health Care、Mobility ADAS/EV、Renewable Energyとしています。

4つのBC(ビジネスカンパニー)と本社機能のR&D部門、コーポレートマーケティング部門が一体となって製品開発を推進し、社会課題の解決に貢献します。

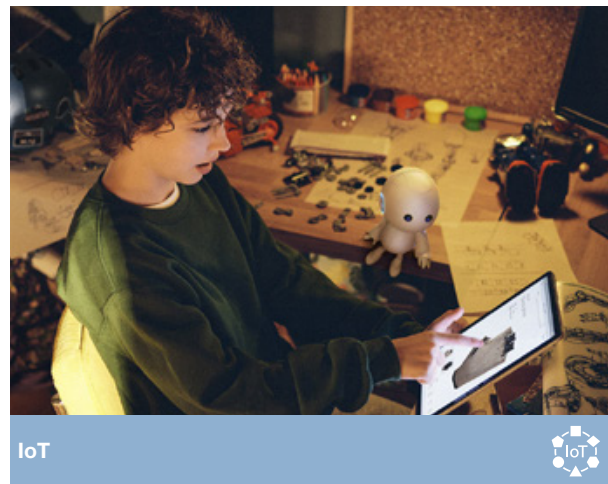
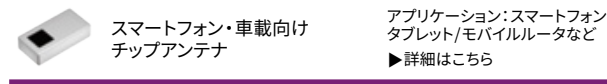


Beyond 5G

いつでも、どこでも、何にでも、
もっとつながる未来へ。



5G通信の機能をさらに高度化した次世代通信システム「Beyond 5G」。膨大なデータをリアルタイムで処理することを可能にし、従来の通信インフラを超える近未来の社会インフラの中核になると予測されています。超高速・大容量通信技術を使ったAR(拡張現実)やV2X(Vehicle to Everything)通信などのイノベーションにTDKのテクノロジーが貢献します。



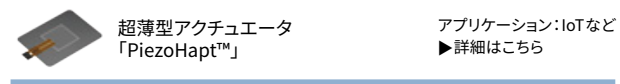
IoT

つながる感覚を、感動に



自動車や家電、産業機器、医療機器など、身の回りのあらゆるものがネットワークにつながり、相互にデータをやりとりする「IoT(Internet of Things)」。

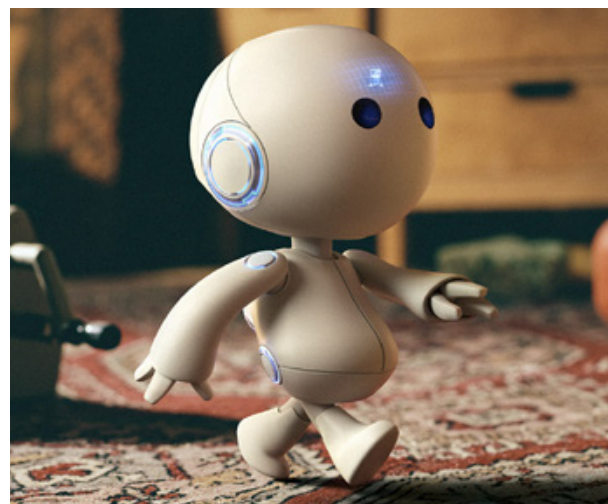
暮らしや社会に新たな価値や文化を生み出そうとしています。当社は視覚や聴覚だけでなく、触覚を通じて情報を伝えるハプティクス技術など、IoT機器を進化させるデバイスを提供しイノベーションの推進を図ります。



いつも寄り添う、
あなたのパートナーに



ロボットが人間と共存する新たな社会が、すぐそこまで来ています。ロボットの高度な動作制御に欠かせないのが、温度センサ、角度センサ、慣性センサなどの各種センサです。また、OIS(光学式手ブレ補正)技術を搭載したロボットは、激しい動きでも常に安定した視覚情報を認知し、あなたとの円滑なコミュニケーションを可能にします。



AR/VR

もうひとつの世界が目の前に



現実世界に仮想世界を重ねる「AR」、仮想世界を現実のように体験できる「VR」。エンターテインメントの分野だけでなく、教育、医療、旅行など幅広い分野での活用が進んでいます。TDKは、小型・軽量で高画質の映像を映し出すレーザーモジュールの開発などを通じて、デジタル空間への手軽なアクセスを実現します。

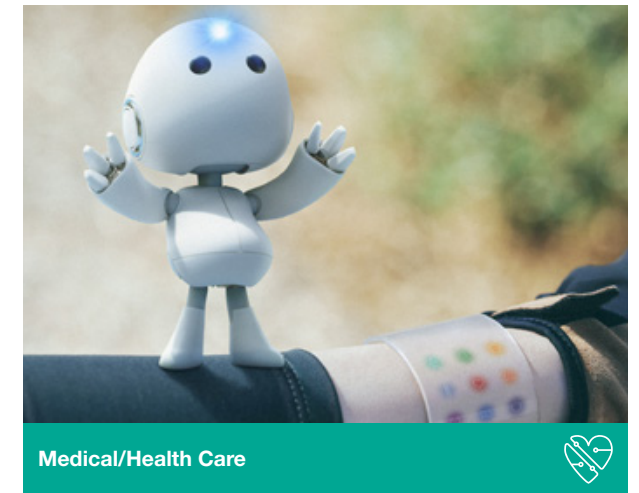


Mobility ADAS/EV

安心・安全で、
サステナブルな移動体験を



ADAS(先進運転支援システム)やEV(電気自動車)の発展は、安心・安全でサステナブルなモビリティ体験を可能にします。なかでも、車体や周囲の状況を検知するセンサの役割はますます高まっています。TDKのセンサソリューションは、路面や車両の状況を検知し、次世代通信システムと連携することで、より安全な走行を可能にします。



Medical/Health Care

あなたの健康を見守るテクノロジー



ウェアラブルデバイスによる健康管理や、インターネットを通じたオンライン診療、AIによる画像診断や新薬開発など、医療・ヘルスケアのイノベーションがますます進んでいます。ウェアラブルデバイスに搭載されているTDKのIMU(慣性計測装置)は、人の動きを高い精度で検出・追跡、生体情報の計測をサポートし、あらゆる年齢の人々の健康・福祉を推進します。



Renewable Energy

再生可能エネルギーを当たり前

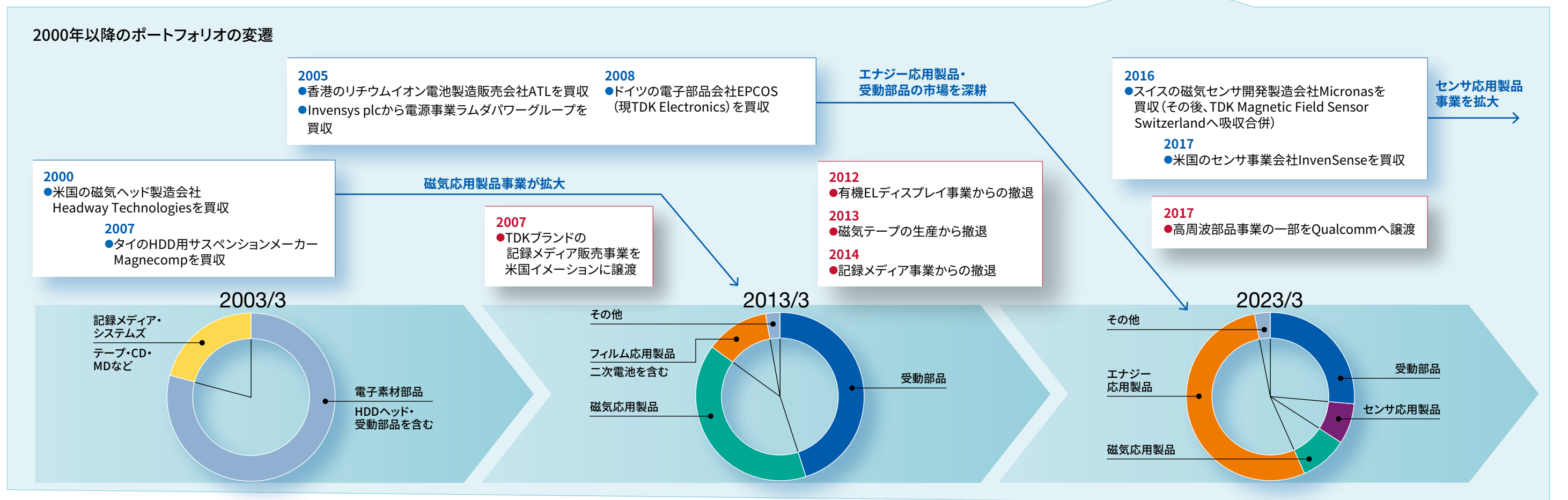
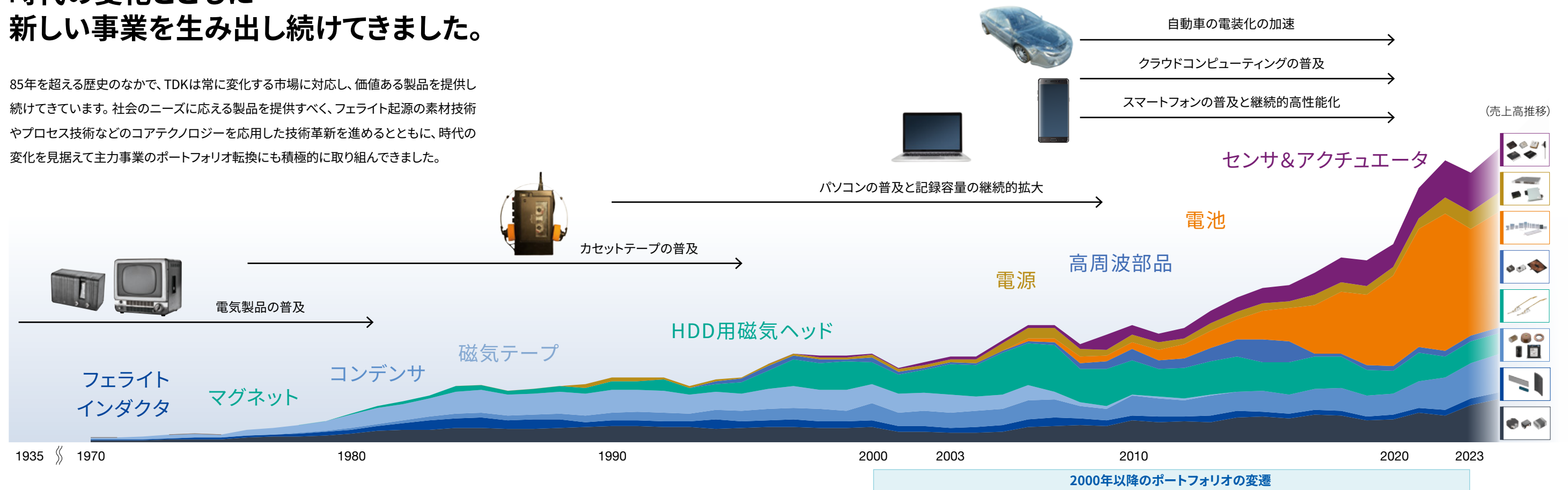


持続可能な地球環境の実現に向け、テクノロジーができること。その一つが、蓄電システム(ESS)を活用した電力の安定供給です。当社は、家庭用蓄電システム(RESS)用の大容量リチウムイオン電池や電源製品の提供を通じて、再生可能エネルギーの普及やエネルギー問題といった気候変動に関わる課題解決に貢献します。



時代の変化とともに 新しい事業を生み出し続けてきました。

85年を超える歴史のなかで、TDKは常に変化する市場に対応し、価値ある製品を提供し続けてきています。社会のニーズに応える製品を提供すべく、フェライト起源の素材技術やプロセス技術などのコアテクノロジーを応用した技術革新を進めるとともに、時代の変化を見据えて主力事業のポートフォリオ転換にも積極的に取り組んできました。



※ 2023年3月期第1四半期における組織変更により、従来「その他」に属していた一部製品を「受動部品」の「受動部品」の「受動部品」に、「受動部品」の「受動部品」に属していた一部製品を「受動部品」の「受動部品」及びインダクティブデバイスにそれぞれ区分変更しています。上記に伴い、2022年3月期の数値についても変更後の区分に組み替えています。

売上高 21,808億円 営業利益 1,688億円	受動部品	センサ 応用製品	磁気 応用製品	エネルギー 応用製品	その他
	売上高構成比 26.4% (5,759億円)	売上高構成比 7.8% (1,695億円)	売上高構成比 9.2% (2,006億円)	売上高構成比 53.8% (11,734億円)	売上高構成比 2.8% (614億円)
	<p>売上高(億円)</p> <p>営業利益(億円)/営業利益率(%)</p> <p>設備投資(億円)</p> <p>従業員数(人)</p>	<p>売上高(億円)</p> <p>営業利益(億円)/営業利益率(%)</p> <p>設備投資(億円)</p> <p>従業員数(人)</p>	<p>売上高(億円)</p> <p>営業利益(億円)/営業利益率(%)</p> <p>設備投資(億円)</p> <p>従業員数(人)</p>	<p>売上高(億円)</p> <p>営業利益(億円)/営業利益率(%)</p> <p>設備投資(億円)</p> <p>従業員数(人)</p>	<p>売上高(億円)</p> <p>営業利益(億円)/営業利益率(%)</p> <p>設備投資(億円)</p> <p>従業員数(人)</p>

<p>Automotive</p> <p>樹脂電極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など</p> <p>インダクティブデバイス 高温保証SMDインダクタ、車載LAN用共通モードフィルタなど</p> <p>その他受動部品 ピエゾアクチュエータなど</p>	<p>センサ 各種センサ(温度、圧力、角度、電流、加速度、ジャイロなど)</p>	<p>マグネット モータ用マグネット(クーリングファン、ドアロックなど)、xEV駆動モータ用マグネットなど</p>	<p>エネルギーデバイス リチウムイオン電池(電動二輪車用)</p> <p>電源 DC-DCコンバータ、車載充電器(オンボードチャージャー)、プログラマブル電源(検査用)など</p>	
<p>ICT</p> <p>コンデンサ 三端子貫通型コンデンサなど</p> <p>インダクティブデバイス SMDインダクタ、薄膜共通モードフィルタなど</p> <p>その他受動部品 セラミック高周波部品、積層チップバリスタなど</p>	<p>センサ 各種センサ(加速度、ジャイロ、MEMSマイクロフォン、磁気、大気圧など)</p>	<p>記録デバイス HDD用磁気ヘッド、HDD用サスペンションなど</p> <p>マグネット HDD用マグネットなど</p>	<p>エネルギーデバイス リチウムイオン電池(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)</p> <p>電源 POLコンバータなど</p>	<p>スマートフォン向けカメラモジュール用 マイクロアクチュエータ(VCM/OIS)など</p>
<p>Industrial & Energy</p> <p>コンデンサ フィルムコンデンサ、アルミ電解コンデンサなど</p> <p>インダクティブデバイス トランス、EMCフィルタなど</p> <p>その他受動部品 バリスタ、アレスタなど</p>	<p>センサ 各種センサ(温度、圧力、加速度、ジャイロ、電流など)</p>	<p>マグネット 産業機器モータ用マグネットなど</p>	<p>エネルギーデバイス リチウムイオン電池(ドローン用、家庭用蓄電システム用など)</p> <p>電源 スイッチング電源(AC-DC、DC-DC)、双方向DC-DCコンバータなど</p>	<p>ロードポート、フリップチップ実装システム、フラッシュメモリ応用デバイス、電波暗室など</p>
<p>Competitors</p> <p>コンデンサ 村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Yageo(台湾)など</p> <p>インダクティブデバイス 村田製作所、太陽誘電、SEMCO(韓国)、Cytotec(台湾)など</p> <p>その他受動部品 村田製作所、アルプスアルパイン、パナソニック、AMOTECH(韓国)など</p>	<p>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</p>	<p>HDD用磁気ヘッド*1 Seagate(米国)、Western Digital(米国)</p> <p>HDD用サスペンション 日本発条など</p> <p>マグネット 信越化学、プロテリアル、中科三環(中国)など</p>	<p>エネルギーデバイス 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</p> <p>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</p>	

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



2021年から2022年前半まで続いた電子部品の好況と円安により、当事業部門は現中期経営計画の1年目と2年目において過去最高の売上と営業利益を計上することができました。ただし、2022年夏からはスマートフォンなどのICT市場を中心に需要が縮小すると同時に、エネルギー価格や物価の上昇が利益を圧迫しています。しかしながら、長期的視点に立てれば、自動車の電装化・電動化やICT技術は全世界的に電子部品の需要を押し上げていきます。われわれは一時の景気減速に惑わされることなく、積極的に設備投資を行い、優れた製品を高い品質で供給していきます。



電子部品ビジネスカンパニー CEO 生嶋 太郎



現中期経営計画ではICT/IoTマーケットにフォーカスし、TMR、モーションセンサの事業拡大により数値的な目標を達成する見込みです。センサがより高度な情報を収集して出力できるようになり、「Episode 2」として自動車の電装化に伴い、xEV/ADASに向けてさらなる価値創造を行っていきます。センサシステムズビジネスカンパニーは、TDKだけでなく、さまざまな会社のメンバーが集まって生まれたチームであり、「違いを創って、つなげる」という新たなスローガンを掲げました。自分とは違う価値観に触れ、新しい発想やイノベーションを生み出すべく、さまざまな「違い」を一本の線としてつなげ、「マーケットイン」「コンセプトアウト」を戦略として機能させていきます。



センサシステムズビジネスカンパニー CEO 筒井 隆雄

市場ニーズ

- 受動部品市場は自動車・産業機器分野へと拡大し、さらにIoT、AR/VR用途やAI分野にも広がりを見せています。
- 電気自動車をはじめとしたxEVの普及、ADAS(先進運転支援システム)など電装化の加速に伴い、自動車1台当たり搭載される電子部品は増加しています。
- 脱炭素社会の実現に向け、パワーエレクトロニクス部品においてはさらなる高効率化が求められています。

成長戦略

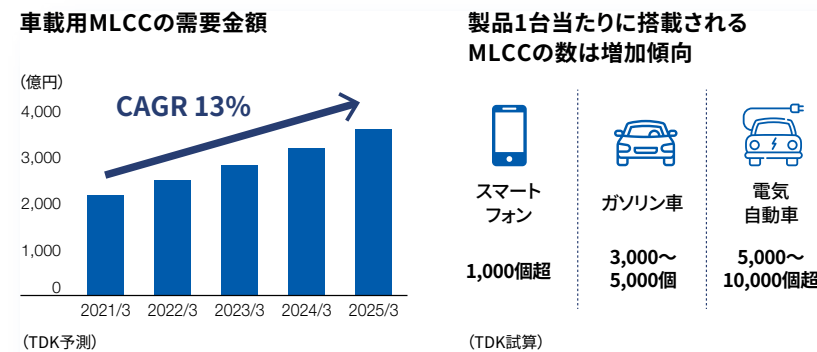
- ICT・自動車・産業機器の各分野で融合が進み、さまざまなアプリケーションが生まれています。これらを成長市場として捉え、独自の要素技術を組み合わせオリジナルティが高い製品を市場に投入します。
- 積層セラミックチップコンデンサ(MLCC)については、自動車・産業機器・携帯電話基地局向けなど高品質・大容量が要求される製品にフォーカスしています。これらの分野は緻密で複雑な製造技術が必要となり、競合他社の参入障壁が高くなっています。
- インダクタにおいては、磁性材料や、巻線・積層・薄膜などの要素技術を駆使し、多様な製品を提供しています。市場拡大が期待されるADASや自動運転といった用途や高品質の要求される市場への製品提供に注力していきます。
- 当社では、多種多様な工法や材料、シミュレーションや解析など、高い要素技術を有しており、市場や用途に適した製品開発が可能です。

機会

- 自動車の電装化と多機能化
- 新しいアプリケーションの創出

リスク

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



市場ニーズ

- デジタルトランスフォーメーションに伴うAIの普及と、現実世界と仮想世界をつなげるために、諸々の情報をデータ化するセンサのニーズは広がっています。
- センサの複合化やAI技術、ネットワーク技術などが組み込まれたソリューションを提供する重要性が高まっています。
- xEVやADASの普及により、温度、圧力、磁気、モーション、超音波センサなどがますます多用されます。

機会

- DXに伴うセンサ需要拡大
- 自動車の電装化と多機能化

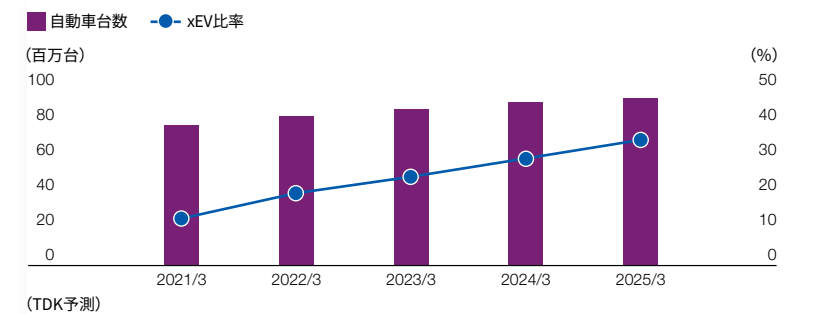
リスク

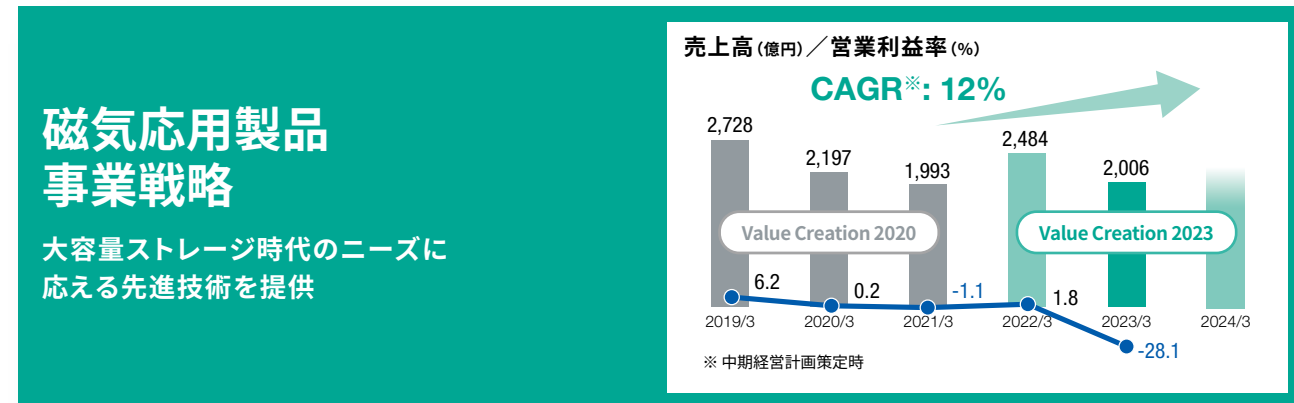
- 新規競合企業の台頭
- エネルギー・原材料・物流コストの予測困難な価格変動
- 地政学的な課題

成長戦略

- センサおよびセンサソリューションは、今後成長が期待される分野です。当社は、顧客要求・社会課題の解決に向けて、幅広い要素技術にAIや機械学習(ML)を組み合わせた製品ラインアップの拡大に努めていきます。
- 薄膜技術や磁性技術を駆使したTMRセンサは、当社が注力する戦略製品の一つです。ICT用途から産業機器・車載用途まで幅広いアプリケーションに対応する製品開発を推進しています。
- 温度センサ、圧力センサ、磁気センサ、モーションセンサは車載用途の製品を展開しており、特にxEVでの用途拡大に伴う事業成長を目指しています。例えば磁気センサにおいては、ホールセンサとTMRセンサを複合化することで、信頼性が高く高精度なセンサソリューションを提供することが可能となります。
- MEMS技術を基にモーションセンサ、ToFセンサ、MEMSマイクロフォン、大気圧センサなどを提供し、さらなる各種センサをラインアップしていきます。

自動車台数に占めるxEV比率は上昇傾向





HDD業界は、記録密度の向上により技術開発が飛躍的に進歩してきた長い歴史があります。従来の水平記録に代わり垂直記録が主流となり、記録密度が格段に向上し、HDDの記憶容量は大幅に増加しました。さらに、TDKでは得意先と密接に連携を取りながらMAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)とHAMR(熱アシスト磁気記録)の開発も同時並行で進めてきました。現在、HDD業界はマクロ環境要因により厳しい時代を迎えています。私はデジタルクリエーションの大きな成長が、今後のデータセンター向けや大容量ストレージ分野をはじめとしたHDDの需要を引き続き押し上げていくと確信しています。



磁気ヘッドビジネスカンパニー CEO Albert Ong

市場ニーズ

- クラウドサービスなどの拡大により、データセンター向けHDDサーバー投資は、今後も成長していくことが予想され、HDD用磁気ヘッドに対する要求技術もますます高度化しています。

成長戦略

- 磁性技術と薄膜プロセス技術を結集して、TMR/PMRヘッドなどのHDD用磁気ヘッドを製品化しています。世界で唯一の独立HDD用磁気ヘッド専門メーカーであるTDKは、大容量データストレージ時代のニーズに応える先進技術を提供し、MAMRヘッドやHAMRヘッドなどの新技術製品の継続的な開発と量産化に注力していきます。
- 新技術製品の需要増に備えて、自動化を継続的に推進しビッグデータの活用を増加することで、生産能力とオペレーション体制を最適化します。
- 大容量ニアラインHDD向けの次世代Tri-SAサスペンションを市場投入し、ニアラインHDD市場におけるさらなるシェア向上を実現していきます。

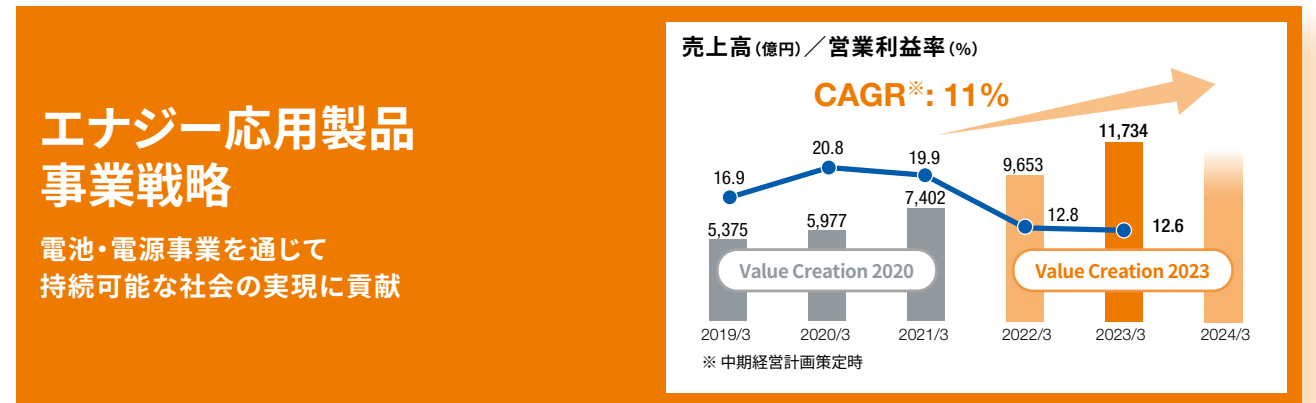
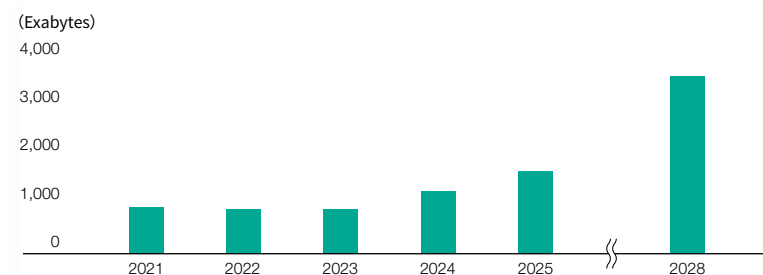
機会

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

リスク

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

全世界で1年間に出荷されるニアラインHDDのストレージ容量



2022年から本格始動した中型二次電池の合併会社は、家庭用蓄電システム向けにグローバルトップクラスのシェアを獲得しました。2024年3月期以降、電動二輪向けなども含めた中型二次電池事業を一段と加速させるとともに、当社が得意とする高効率電力変換・制御技術を活用した産業用・車載電源を、顧客ニーズを捉えつつタイムリーに提供することにより、脱炭素社会の実現と社会の利便性向上に貢献していきます。主力事業のICT機器向け小型二次電池事業では短期的にスマートフォン需要の停滞が見込まれますが、継続的な技術革新により競争力を強化し、さらなる成長を目指していきます。



エネルギーソリューションビジネスカンパニー CEO 指田 史雄

市場ニーズ

- xEVや電動二輪車の普及、5G通信、IoT、ウェアラブル機器の普及によって、電源や二次電池の需要がますます高まっています。
- 脱炭素社会の実現に向けて太陽光や風力、その他による再生可能エネルギーの活用が活発化するなかで、家庭用・産業用蓄電システム向けなどの電池の需要が大きく拡大しています。
- スマートシティや先進医療の分野などにおいても、電力の有効活用のための電源・蓄電システムの需要が高まっています。

機会

- 再生エネルギー導入の加速による蓄電池市場と関連装置需要の拡大(二次電池・産業用電源事業)
- 需要の増大、高駆動電圧化や自動運転といった高付加価値化の進展(xEV向け車載電源事業)

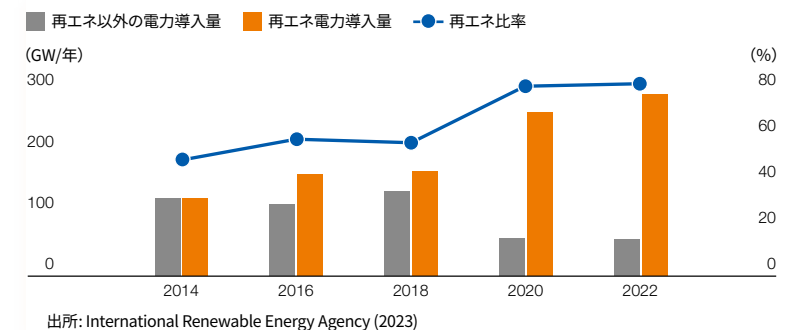
リスク

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

成長戦略

- ICT市場における先端技術開発と高性能化により、二次電池におけるトップポジションの維持・拡大を図ります。同時に、小型電池で培ったセル技術を活かし、高安全、長寿命、高出力な中型電池のビジネス拡大を追求します。また、今後のビジネス拡大に向け、原料の上流を含めたサプライチェーン上の取り組みを強化します。
- 産業用電源においては、再生可能エネルギーの活用には欠かせない蓄電池を高効率に充放電する双方向コンバータをはじめ、半導体製造装置などで幅広く使われるプログラマブル電源、MRIやPCR検査装置などの高い安全性が要求される各種医療機器向けスイッチング電源などを開発・供給し、社会のエネルギー課題の解決に貢献します。
- xEV用電源についても、独自設計の小型・低背化、軽量化技術に加えて、自動車の多機能化による電力需要の増加や急速充電への対応を可能にする高付加価値化に対応することで、自動車社会の課題に貢献します。

再生可能エネルギー電力の導入量推移

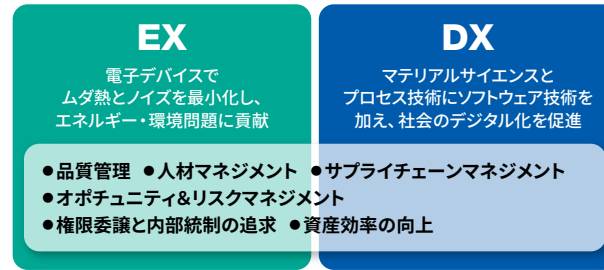




TDKの 競争力を 支えている ものは何か？

マテリアリティ

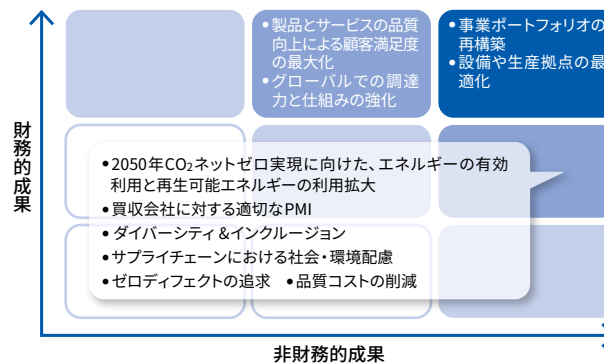
当社グループのマテリアリティは、「中期経営計画の達成」と「社会のサステナビリティと企業の持続的な成長の両立」のために組織の経営資源を最優先で投資し、対処すべき重要課題と定義づけて特定されました。顧客や調達先、社員を含めたすべてのステークホルダーの長期的な価値創造を前提とした上で、残余利益の受益者たる長期投資家にフォーカスしています。



マテリアリティの特定プロセスは、Webサイトをご覧ください。
https://www.tdk.com/ja/sustainability2023/tdk_sustainability/tdk-materiality/definition

マテリアリティの厳選

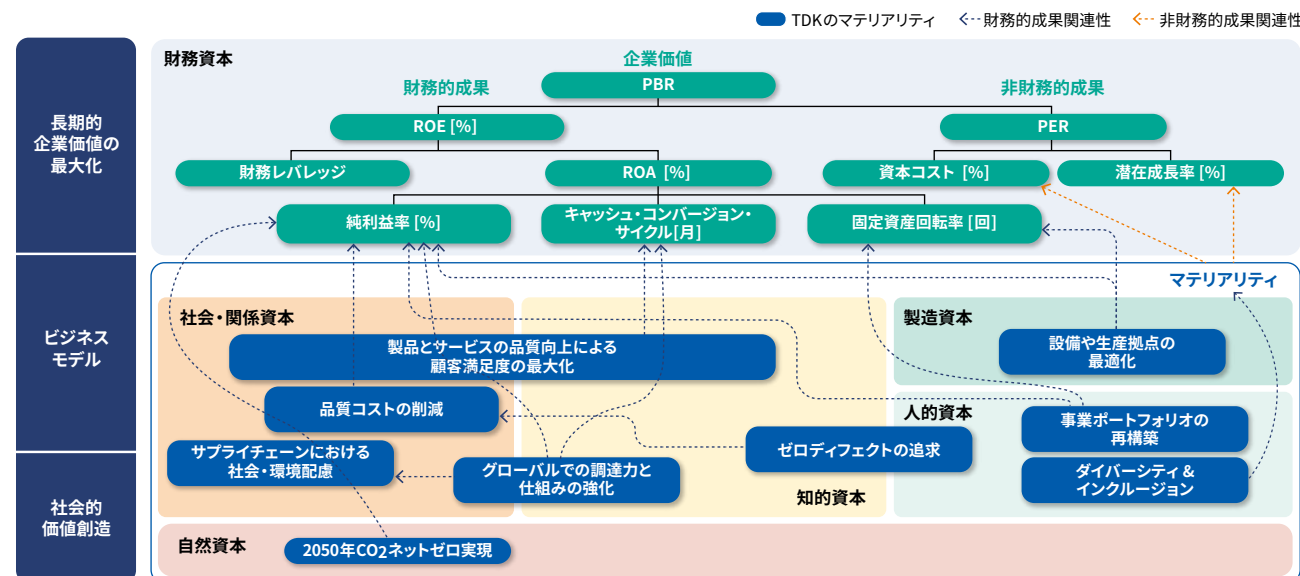
特定したマテリアリティにひもづく22項目のテーマについては、関連する本社機能部門にヒアリングを実施し、各項目について企業価値との関連性を「財務的成果×非財務的成果」の2軸で定性評価を実施しました。この結果、マテリアリティにひもづくKPIの有効性、および企業価値への影響度合いの観点から、6つのマテリアリティにひもづく厳選KPI(右図)を選定しました。



マテリアリティと企業価値の関係

TDKは、長期的な企業価値の最大化を図るにあたり、企業価値を示す指標としてPBRを重視しています。その考え方に立って、マテリアリティの各テーマにひもづく活動が企業価値にどのように影響するかを検討し、ツリーを作成しました。ツリー内では、各テーマにひもづく企業活動がIIRC(国際統合報告評議会)の定義する6つの資本(財務

資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本)のうちどの資本に貢献するかも示しています。また、マテリアリティのテーマに設定したKPIは、データを分析・可視化する経営ダッシュボードというツールで計画値と実績値を対比しながら、達成状況をモニタリングしています。



企業価値を真に向上させる活動を精査するため、PBR(企業価値の代理変数)とESGなど非財務指標の関係を定量的に分析しています。

企業価値のさらなる向上に対し、より有効なESGなどの非財務活動を推進するにあたり、外部の知見も活用しながら非財務活動の実証的な検討を進めています。具体的には、東証プライム上場(23年3月時点)の電気機器企業85社の開示情報をデータソースとして用い、以下の分析モデルにより因果推計を行い、PBR、ROEまたはPERに対して統計的に有意な非財務指標を評価・特定しています。また、製造業全体や、電気機器以外の他の製造業をデータソースとして分析した結果や経営学などにおける先行研究などを参考に、定性的にも説明可能な企業価値向上を促すESGなど非財務指標の特定を行いました。

結果として、総廃棄物量に対するリサイクル量の割合などの非財務指標が企業価値向上に貢献していると言えます。これらの項目は、現中期経営計画で設定しているマテリアリティには含まれていませんが、活動として引き続き取り組んでいきます。今後、データの拡充や分析モデルの改良を進めてモデルの説得力を高めていきます。次期中期経営計画策定時には、非財務に関する各社開示情報の比較可能性の課題や、非財務指標に対する評価が発展途上という課題に起因する分析モデルの限界も十分に考慮しながら、これら分析結果や、価値創造ストーリーに基づきマテリアリティの見直しを行い、非財務活動を通じた企業価値向上をより積極的に推進していきます。

1.分析モデル

- 3つの目的変数(PBR、ROE、PER)それぞれについて、独自の回帰式を用いて因果推計を実施
- 目的変数の性質を考慮して、説明変数には分析したい非財務1要素に加えて前期実績となる財務6要素を採用した

$$y_{it} = \beta_0 x_{it-1} + \beta_1 x_{1it-1} + \dots + \beta_6 x_{6it-1} + u_{it}$$

(i:会社 t:年度)

2.分析結果

分類	非財務指標 ^①	単位	PBR		ROE		PER	
			回帰係数 ^②	p値 ^③	回帰係数 ^②	p値 ^③	回帰係数 ^②	p値 ^③
環境	廃棄物リサイクル量/総廃棄物量	%	2.623	p<0.01	4.075	p<0.05	-	-
	ISO14001認定施設数/従業員数	施設数/千人	0.069	p<0.01	-	-	-	-
社会	産休制度で取得できる有給休暇期間	週	0.044	p<0.1	0.145	p<0.05	-	-
ガバナンス	株式を保有している社外取締役比率	%	0.011	p<0.1	0.039	p<0.05	-	-
	取締役役に支給された報酬の平均額	百万円	0.054	p<0.01	-	-	-	-

※1 目的変数との因果推計に置いて統計的に有意と認められ、かつ、定性的な解釈が可能だった非財務指標を一部抜粋して掲載
 ※2 本モデルにおいて、非財務指標が1単位増加した時、他の説明変数が一定と仮定した場合にPBR、ROEまたはPERが増加する割合を表す
 ※3 目的変数と説明変数に統計的な関係性があるか否かを調べるための指標。「p値」とは、算出された回帰係数が観測される確率を示す指標。小さい値になるほど、目的変数と説明変数に統計的な関係性がある可能性が高い。

分析手法およびデータ
 分析手法 … バネルデータ分析(固定効果モデル)を採用
 データソース … 電気機器業種(東証業種分類)における開示情報を活用
 データ母集団 … 東証プライム上場の電気機器企業より、さらに電子部品企業に絞り込んだ35社
 データ期間 … 過去9年間

厳選したマテリアリティのテーマに対するKPI、中期目標、実績

領域	テーマ	主管部門	3年間で目指す姿	主な活動項目	KPI	中期目標(2021~2023年度)	2022年度実績
EX (→P52参照)	2050年CO ₂ ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大	安全環境グループ	エネルギー起源のCO ₂ 排出量を基準年(2014年度)と比較して原単位12%削減(スコープ1、2)している。	以下2点の活動により、TDK環境ビジョン2035で掲げたCO ₂ 排出原単位の半減を目指す。 ・製造拠点の生産性改善によるエネルギー効率の強化 ・再生可能エネルギー利用の拡大	エネルギー起源CO ₂ 排出量原単位	2014年度比12%削減	30.7%削減
	ゼロディフェクトの追求	品質保証本部	4つの品質欠陥(設計/材料/工程/管理)の撲滅のため、事業部門におけるモノづくりが源流管理型へ近づいている。	・設計開発および製造部門の品質教育強化 ・全対象拠点の認定維持管理 ・品質意識と改善手法の向上、AI活用による4つの品質欠陥(設計/材料/工程/管理)撲滅活動	全対象部門での品質教育実施 全対象拠点における認証維持管理(ISO9001) AI活用によるシステムの開発検討	DXを活用した品質教育のグローバル化推進 認証維持率 100%	グローバル人事機能および海外拠点と協同で、品質教育のオンラインコンテンツの作成と展開 100%
品質管理 (→P44参照)	品質コストの削減	品質保証本部	設計時のデザインレビューの強化、および製造現場における4M(Man, Machine, Material, Method)改善のための施策が打たれており、事業部門において自律的に改善が進んでいる。	・品質ロス削減(歩留まり向上)を目指したモノづくり4M改善の推進 ・小集団活動の推進	各要因に対する品質改善活動	要因ごとに施策を実施	・異物起因の不良に対する改善活動の実施 ・IoT製品における製品セキュリティ対策の仕組み構築(設計審査での確認) ・本社機能による新規の品質診断(工程・設備)の中国地区への展開 ・小集団活動のベストプラクティスの水平展開
	製品とサービスの品質向上による顧客満足度の最大化	品質保証本部	半導体解析機能の増強・強化などにより品質苦情発生時の対応スピードが向上し、特に重大苦情発生時には本社機能横断で顧客対応を行っている。	・顧客満足度向上策を加速するための機能横断活動	満足度「Aランク」率(TDK/日本をベースに算出) ※ お客様から入手したサプライヤー評価を集計し、そのうち満足度「Aランク」(満足している)と評価したお客様の割合	95%以上	95.0%
人材マネジメント (→P36参照)	ダイバーシティ&インクルージョン	人財本部	ダイバーシティ&インクルージョン推進活動の意義や目的に対する従業員の理解が深まり、女性管理職候補が継続的に生まれる土壌と人材プールができてきている。	・ダイバーシティ&インクルージョン推進活動の意義・目的の浸透 ・女性管理職候補の育成 ・TDK(日本)の活動事例をグローバルに共有、同様にグローバルの事例を日本に共有	管理職のワークショップ参加率(TDK/日本をベースに算出) 管理職候補者に占める女性の割合(同) 女性管理職比率(同)	70%/年 4%/年 3%	97%/年 8.9%/年 4.3%(2023年4月時点)
	サプライチェーンにおける社会・環境配慮	調達・ロジスティクスグループ	サプライヤーの労働環境がCSRチェックシートの活用によって定期的にモニタリングされ、フィードバックやサプライヤーへのガイドダンスによって継続的に改善されている。	・サプライヤーの労働環境の適切なモニタリングと改善	CSR適合サプライヤー比率	100%	100%
	グローバルでの調達力と仕組みの強化	調達・ロジスティクスグループ	・TDKグループの重要共通サプライヤーの最新情報を共有・活用することにより、継続的なコスト低減が図られている。 ・サプライチェーンの最適化により、潜在的リスクも含めた調達リスクが軽減されている。 ・定期的なモニタリングと子会社への支援によりグローバル共通規程の適合が図られている。	・ASL(Approved Supplier List)の分析、コスト削減計画の立案、共通サプライヤーとの交渉、情報共有のためのプラットフォームの検討、GPCC(Global Procurement Collaboration Committee)の設置 ・高リスク部材の分析と対策の検討、サプライヤーとの交渉によるサプライチェーンの再構築・最適化 ・モニタリングの仕組み検討、子会社の状況確認と個別規程制定支援、定期的モニタリング	サプライヤー情報および購入データの可視化と活用 高リスク部材の調達リスク低減 グローバル共通規程への適合	TDKグループのサプライヤー情報および購入データを一元的に可視化するためのプラットフォームの構築と調達戦略策定への活用 サプライチェーン上のリスク分析と対策実施 100%	グループ内子会社の調達データ連結化実施 高リスク部材のリスク低減を推進 子会社の個別規程の確認と是正を実施
権限委譲と内部統制の追求 (→P48参照)	買収会社に対する適切なPMI	経営企画グループ	買収した会社がシナジーを發揮し、TDKグループのガバナンスのもと、成長・価値向上を実現できる、買収前後のプロセスが整備・実行されている。	・各機能による買収前デューデリジェンスの実施 ・買収前後の計画策定、およびそれに基づいたシナジー創出活動のモニタリング	—	—	・各機能による買収前デューデリジェンスの実施 ・新しくグループ会社に加わった会社が遵守する事項とその遵守までの猶予期間をまとめたリストに基づき、2月に買収した米国子会社のPMI活動を実施
資産効率の向上 (→P30参照)	事業ポートフォリオの再構築	経営企画グループ	諸施策の遂行により資産効率の向上を目指し、一例として以下の指標を達成している。 ・営業利益率:12%以上 ・ROE:14%以上 ・設備投資(3年間):7,500億円	・ビジネスポートフォリオマネジメントに基づく、重点課題事業における改善施策の確実な実行による営業赤字額の削減 ・R&Dテーマの新規、継続および撤退基準の設定によるR&Dコストの最適化による効果的利用 ・ビジネスポートフォリオマネジメント上のルールに従い、事業の資本収益性と成長性に基づき、各事業の設備投資予算の傾斜配分による最適化 ・生産拠点の稼働率改善	営業利益率	12%以上	7.7%*
	設備や生産拠点の最適化				ROE	14%以上	8.3%*
					設備投資額(3年間)	7,500億円(3年間)	2,757億円/年*

経理・財務担当役員メッセージ

事業環境や需要の変化に合わせて アロケーションを柔軟に組み替え 収益性・資本効率の向上を追求

代表取締役 専務執行役員
経理・財務本部長
山西 哲司



中期経営計画の各施策が着実に成果を上げ 売上高・営業利益とも過去最高を更新

2022年3月期を初年度とする中期経営計画「Value Creation 2023」は、3カ年計画の2年目を終え、最終年度を迎えました。現中期経営計画期間においては、新型コロナウイルスの感染再拡大やロシアによるウクライナ侵攻の影響などにより、計画の前提となった市場環境・需要動向が大きく変化しました。半導体の供給不足などによる自動車生産への影響は現在も続いており、コロナ禍を契機にスマートフォン需要の低迷が継続しています。さらに、コロナ特需があったPCやタブレットにも反動が現れてきています。欧米ではインフレ影響による消費抑制や企業のコスト増、住宅・設備投資の抑制などによって景気の不透明感が強まっており、大手IT企業などによるデータセンター投資の抑制にもつながっています。一方、脱炭素社会への潮流は世界規模で大きく加速しており、再生可能エネルギーやxEV、企業・家庭用蓄電池などの需要拡大が続いています。

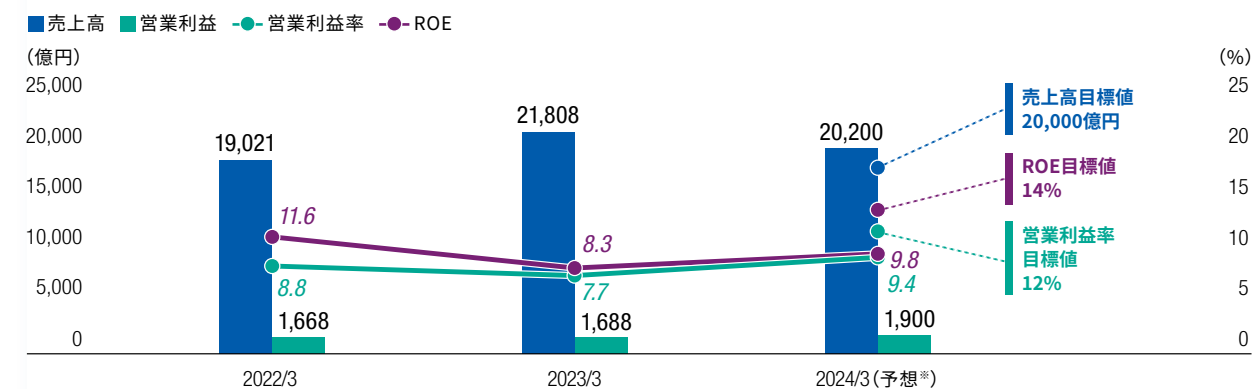
こうした事業環境の変化のなか、2023年3月期の当社業績は、引き続き売上高・営業利益とも過去最高を更新しました。特に売上高については、中期経営計画の最終目標である2兆円を前倒して達成できたのは大きな成果だと考えています。また、前中期経営計画から課題となっていた「バッテリー事業に大きく依存した事業構造からの脱却」においても進展がありました。これまでスマートフォン向けを中心とした小型二次電池成長のため大きく配分していたアセットは需要減少を見据えて減らしたことに加え、今後成長が期待される中型二次電池への設備投資負担はCATLとの合併効果によって軽減し、その分を成長が期待されるMLCC、TMRセンサなどに振り向けました。こうしたアセットアロケーションの柔軟な見直しの結果、受動部品事業がバッテリー事業に次ぐ大きな収益の柱となりつつあるほか、センサ事業も一定の収益性を維持しながら売上を伸ばすなど、収益構造の転換が着実に進んでいます。

一方、私たちコーポレート部門にとって、各事業の市場変化、需要変化に対するリスクヘッジ機能の強化が大きな課題の一つでした。具体的な投資や事業の計

中期経営計画 目標(財務面の主要KPI)

(2021年5月時点)

	売上高	営業利益率	ROE
2024年3月期目標	20,000億円	12%	14%



2023年3月期 連結決算概要は、下記Webサイトをご覧ください。
https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/conference/2023/4q_1.html

画については、各事業部門が主体となって需要予測を立てプランを策定していますが、リスクヘッジを効かせるためには、コーポレートがより大局的・中長期的視点から市場動向を踏まえ、計画の実現可能性を検証していく必要があります。2023年3月期には需要環境の大きな変化もあり、いくつかの事業において減損損失を含む多額の構造改革費用を計上しました。経理・財務部門はその結果に至る過程で経営企画部門とも連携しながら、収益計画の妥当性や追加投資の回収可能性などの検証を繰り返し、今後の事業の方向性の提案を行い追加的リスク発生の予防に努めました。

続いてキャッシュフローについてご説明します。まず、キャピタルアロケーションに関し、現中期経営計画では当初、営業キャッシュフロー9,000億円に対して設備投資7,500億円の予定でしたが、最終年度を迎え設備投資を8,300億円へと見直しました。増額の要因は円安為替による増加もありますが、アセットアロケーションの内容を大きく見直し、次期中期経営計画で予定していたMLCCを中心とした受動部品やTMRセンサの能力増強投資を前倒して実施するためです。

前中期経営計画においてEBITDA比90%近かったアロケーションを、現中期経営計画では65%程度に抑える予定でしたが、この前倒し追加投資もあり約75%となりました。

現中期経営計画3年間の株主還元後累計フリーキャッシュフローをプラスにするという最終目標は、2022年3月期に発表したバッテリー事業におけるコバルトの長期確保のための前払資金1,100億円の支出によって達成困難となりました。しかし、これは将来の材料確保のための前渡しであり、これを除外すれば、プラスを確保しD/Eレシオもほぼ予定通りの約0.4倍となる見通しです。株主還元については、各年度でアップダウンはありますが、2024年3月期の利益が予定通りならば、3カ年累計での配当性向約30%を実現できる見込みです。

事業の収益を厳格に管理し 最適なポートフォリオを形成

2023年3月期は売上高・営業利益とも過去最高を

更新したものの、解決すべき問題はまだまだ多く残されています。その一つが「課題事業」の改善です。当社では、事業環境の変化に合わせた柔軟なアセットアロケーションの実現に向けて、2022年3月期から約80の事業単位を「投下資本収益性」と「事業将来性」の2つの軸で合計6つに階層化し、それぞれの位置づけに応じた投資配分を行っています。投下資本収益性についてはWACC(加重平均資本コスト)10%をハードルレートに設定しました。これをクリアし、なおかつ将来性も高い、MLCC、小型二次電池、モーションセンサ、TMRセンサなどは「持続的高収益事業」として優先的に投資していきます。反対に収益性に課題があり成長性も大きく期待できないと判断したのが「課題事業」であり、マグネット、EV用電源、サスペンション応用製品などがあります。これらには基本的に再投資を行わず、事業部門とコーポレート部門が連携して、早期のターンアラウンド(事業再生)に向けた施策を実行していきます。

コーポレートにおける私の役割は、各事業部門のビジネスパートナーとして経営をサポートしていくことにあります。とりわけ「課題事業」に対しては、事業再生・経営改革に向けたキー・サクセス・ファクター(KSF)を明確にして具体的な施策を実行していかねばなりません。そのためには、グローバルな経理・財務のネットワークを強化し、適切なコミュニケーションを通

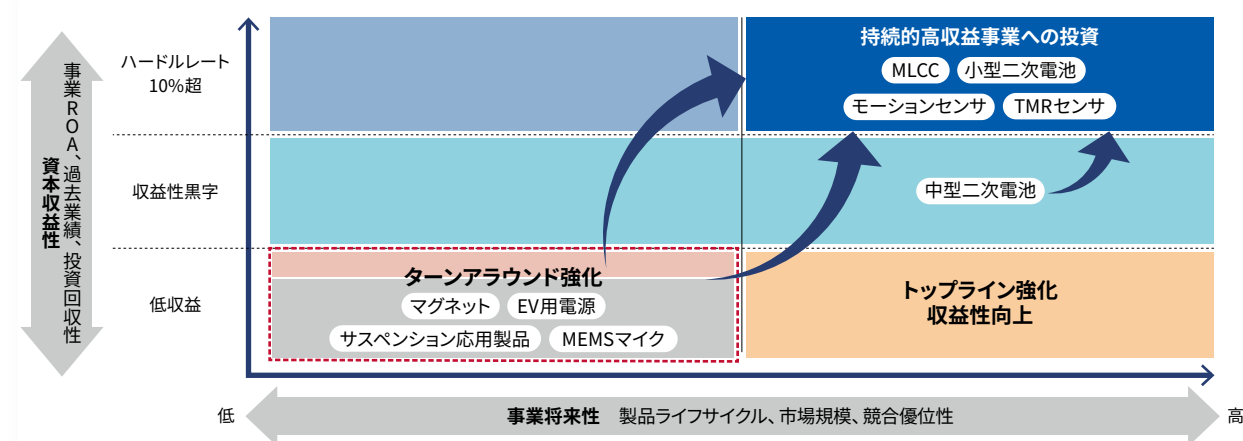
じて、コーポレート部門と事業部門の経理・財務が目的意識・問題意識を共有しながら、KSFの設定から施策の実行、進捗状況のモニタリングまでを実施していく必要があります。こうした一連のプロセスをリードしていくのが私のミッションだと考えています。

もちろん「課題事業」の中でも、例えばMEMSマイクなど、現在は収益性がハードルレートに満たなくとも将来の成長が見込まれる事業のトップライン強化・収益性向上に向けた経営のサポートも重要です。当社は、このように将来の成長が見込まれる分野に対して戦略的に投資を実施していますが、その一つひとつの事業について、投資計画達成に向けた明確なKPIを定め進捗状況をきめ細かくモニタリングしていくのはもちろん、市場環境変化やリスクの予知・対処などについても、各事業の経理・財務と一体となって進めていく方針です。

資本効率・株主還元・財務健全性の適正なバランスを追求していく

当社では、持続的な成長を支える財務基盤を構築するために、「資本効率」「株主還元」「財務健全性」の3つの適正なバランスを重視した資本政策を実行していく方針です。

投資配分の判断基準



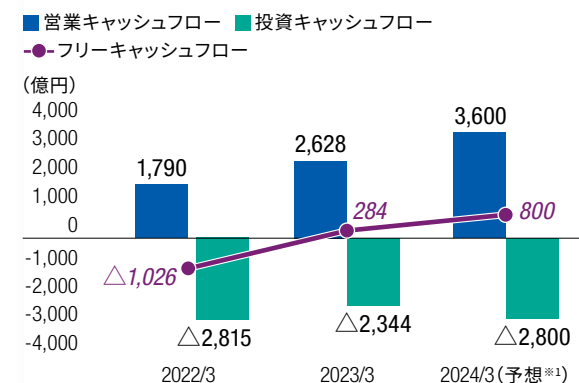
例えば、「資本効率」に関しては、ポートフォリオ・マネジメントを一層強化し、事業ROAをモニタリングしながら個別事業の投下資本効率向上を図っていきます。「株主還元」については、現在、中期的な目安として配当性向30%を掲げていますが、長期的にはこの数字にこだわることなく、最適な財務バランス構造に基づいた還元を実行していきます。

財務健全性については、資本効率を高めながら適正な格付けを獲得できる財務構造の実現を目指します。そのためには、今後、グローバルな地政学的リス

クに対応した財務施策を実行していかねばならないと考えています。ウクライナ情勢に象徴されるように、近年、地政学的リスクが大きく高まりつつあります。もちろん、地政学的リスクには全社を挙げて対応しなければなりません。財務部門としても、地域別の資産、キャッシュポジションのバランスの見直しなどによって、リスク分散を図る必要があります。

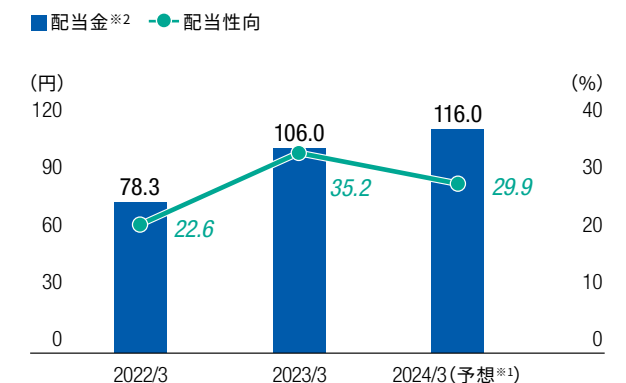
こうした施策を円滑に実行していく上でも、グローバルな財務・経理のガバナンスの強化が重要です。当社では、前中期経営計画期間にグローバル共通規程

キャッシュフロー見通し



※1 2023年4月時点

株主還元見通し

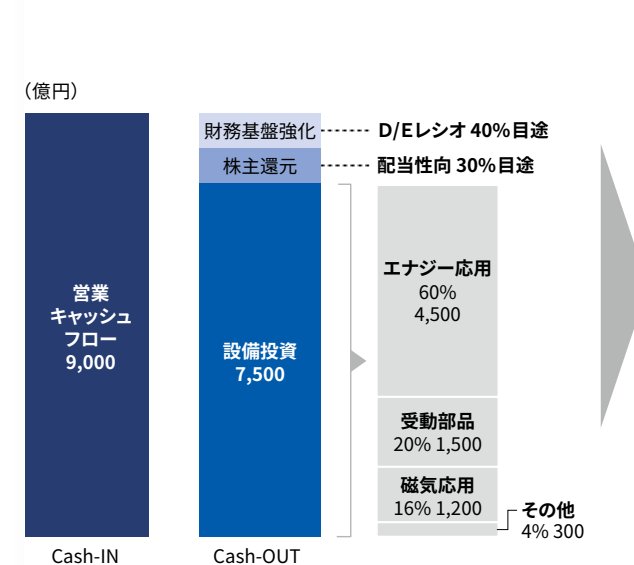


※1 2023年4月時点

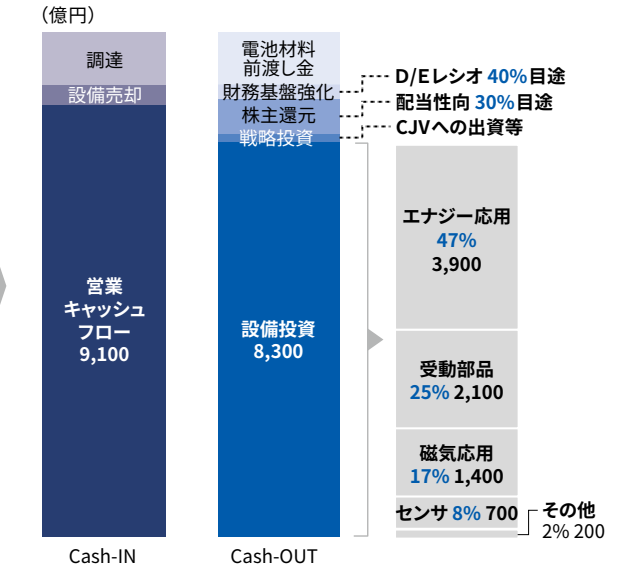
※2 配当金は、2021年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行った換算後の金額

キャピタルアロケーション計画の見直し

中期経営計画(2021年5月時点)



中期経営計画(2023年4月時点)



を導入し、財務面でもプーリングやネットティング、親子ローン、配当などについての規程を定めました。例えば、バッテリー事業の主力であるATLでは、これまで成長のために内部留保を再投資に振り向けることを優先してきましたが、小型二次電池需要の変化や中型二次電池のCATLとの合併効果で必要投資水準も低下したこともあり、2023年3月期からはこの規程に基づき、留保していた配当はすべて日本に還流することとし、グループとしてキャッシュポジションの最適化を図っています。また、グローバルな財務管理を強化すべく、当社グループでは日本、中国、米国、欧州の地域本社に財務部門を配置しており、各地域本社およびそれぞれが管轄する子会社の経理・財務機能を結ぶネットワークを構築し、各社の財務情報を適時モニタリングできる体制としています。今後も、こうしたガバナンス体制のもと、グローバルな経理・財務のコミュニケーションをより一層密にし、エンパワーメント（権限委譲）とトランスパレンシー（透明性の確保）に留意しながら、グループとしてのリスク対応を強化していきます。

長期的な財務政策における定量目標としては、親会社所有者帰属持分比率50%以上、D/Eレシオ0.2～

0.3倍の財務バランスを維持していきます。このバランスを維持することを前提にさまざまな形で株主還元をしていきたいと考えています。

株主資本コストを上回るROEを達成し 持続的な企業価値の向上を目指す

当社の株主資本コストは、現時点で10%程度と認識しています。レバレッジをかけているので、WACCは7%強くらいになります。ただし、株主資本コストやWACCは変動するため、事業ポートフォリオのハードレートとしては前述のようにWACC10%を設定しています。次期中期経営計画では全社経営目標としてROICを設定する予定ですが、このWACC10%を達成できる収益ポートフォリオを実現できれば、当然、全社のWACC7%強をクリアし、最終的には資本コストを上回るROEを達成できるものと考えています。

現在の業績や株価水準から見ても、当社がまだ株主の皆様への期待に十分に答え切れていないと認識しており、今後もより一層収益性と資本効率の向上に努め、継続的に企業価値を高めていかなければなら

ないと考えています。当社グループは素材に強みがあり、フェライトを中心とする素材技術と、それを製品化するプロセス技術との掛け合わせによって、フェライトツリーを構成する幅広い製品・事業を展開しています。こうした固有技術の組み合わせによるシナジー創出をグローバル規模で一層加速させ、各市場における当社のプレゼンスを向上させていくことが、中長期的に企業価値を高め、PBR（株価純資産倍率）を向上させるための軸になると考えています。

もちろん適正な株価形成に向けては、株主・投資家の皆様をはじめステークホルダーとの対話が重要であり、これまで社長をはじめ経理・財務担当の私を中心となってステークホルダーとの対話に力を注いできました。ただし、当社の場合、一つの事業セグメントの中にも非常に多くの事業単位が存在しており、それらすべての戦略や長期的な考え方などを限られた時間の中でご説明するにも限度があります。そこで今後は、ステークホルダーの皆様からの関心が高い分野や、将来的に高い成長が期待される事業単位などについては、当該の事業責任者が対話に参加して詳しくご説明する機会を設けるなど、当社をより深くご理解いただけるよう工夫していきたいと考えています。

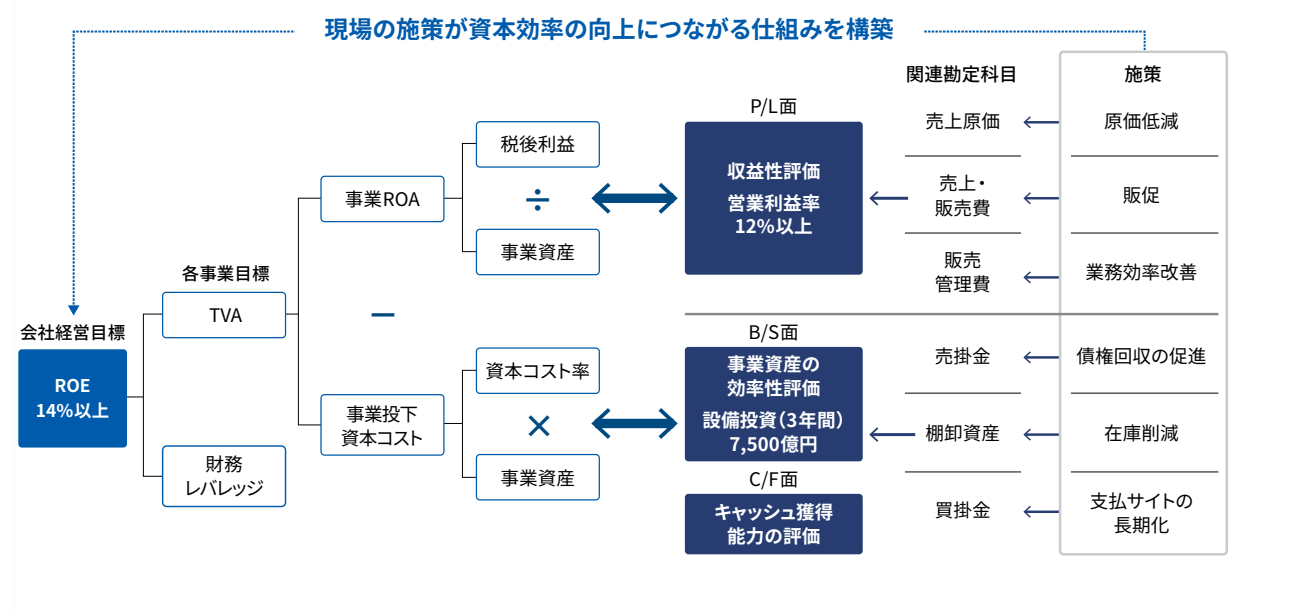
や、将来の事業成長に欠かせない取り組みに関連する情報です。それだけに、数値化するのが難しい内容ではありますが、それらが当社の企業価値の向上にどのように結びついているかを、できる限り定量的・合理的にステークホルダーの皆様へ説明していく必要があると考えています。

そのためには、まず次期中期経営計画に向けたマテリアリティの見直しにおいて、将来の企業価値向上に結びつく重要課題を確実に抽出するとともに、それらの実現に向けた適切な非財務KPIを設定し、取り組みの進捗状況を定量的に管理できる体制を構築することが重要です。そして、未来の財務への貢献や企業価値向上との関わりを視野に入れながら、非財務情報を開示・説明し、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様への理解を得る必要があります。こうした一連のプロセスに、経理・財務本部としても、戦略本部や人財本部、サステナビリティ推進本部などさまざまな部門と連携しながら、より深く関わっていきたくと考えています。

TDKグループを取り巻く事業環境は、引き続き不透明・不確実な状況が続くと予想されます。しかし、現期中期経営計画期間における市場環境・需要動向の激変に対し、当社はアセットアロケーションの柔軟な変更や構造改革の実行によって、売上高・営業利益ともに過去最高を更新することができました。環境変化に対するレジリエンス（対応力・復元力）、リスク管理能力は着実に強化されつつあると考えています。一方、中長期的な環境変化として、脱炭素社会の実現に向けたxEV化や再生可能エネルギー関連市場の拡大、社会のデジタル化に伴うEX・DX市場の拡大といった潮流は間違いなく加速していくはずと見込んでいます。

当社グループでは、今後も事業環境の変化に迅速に対応できる強靱かつ柔軟な企業基盤の構築に努めるとともに、こうした成長機会を確実に捉えることによって、持続的な成長と企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆様への期待に応えていきます。これからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務とオペレーションのロジックツリー



非財務情報を“未来の財務情報”と捉え 定量的・合理的に伝えていく

近年は、数値や数量で表せる財務情報だけでなく、サステナビリティへの取り組みや人的資本、知的財産といった非財務情報の適切な開示が非常に重要になっています。私たち経理・財務部門は、このうち主に財務情報の管理・開示に携わってきましたが、私自身の新しいチャレンジとして、今後は非財務情報の管理・開示にも積極的に取り組んでいきたいと思っています。

私は、非財務情報というのは財務と関係のない情報ではなく、“未来”の財務情報と捉えています。すなわち、現在はまだ財務指標に直接反映されていなくても、持続的な事業活動を根底で支えている経営資源



CPSO・人財本部長メッセージ

持続可能な未来へ グローバルな人財を重視

常務執行役員
Chief People and Sustainability Officer (兼)
人財本部長

Andreas Keller

海外売上高比率90%を超えるTDKグループの発展には、人財を活用した企業価値創造に向けた戦略が不可欠です。TDKが今後どのようにグローバル人財を活用し、サステナビリティの目標に向けて取り組んでいくか、人財本部長に加え、新たにCPSO (Chief People and Sustainability Officer) に就任したAndreas Kellerのメッセージとともに解説します。

グローバル人財とタレントマネジメントの強化

私たちは世界100社以上のグループ会社からなる10万人以上のチームメンバー（従業員）が可能性を最大限に発揮し、グローバルな舞台で活躍できるよう、グローバルマネジメント人財育成プログラムや英語学習の実施支援、新たな事業創造の環境を提供する社内インキュベータープログラム「TDK Kindergarten」など、グローバルレベルのスキルや知識向上のため、幅広いプログラムを展開してきました。

チームメンバーの情報をグローバルかつ効率的に管理するため、汎用性の高いタレントマネジメントシステムや人財評価システムへの集約を図っています。これによりスキルや実績、コンピテンシー、評価結果、社内外の経歴、地理的・実用的な個人の希望などさまざまな要素に基づき、優秀な人財を特定し、より高いポジションへの配置の

検討が可能になります。これらを活用することにより、企業や国・地域を問わず適材適所なメンバー配置を実現しています。

チームメンバー・エンゲージメントを事業の成長へ

2023年2月には、初めてとなるグローバルなチームメンバー・エンゲージメント調査を実施しました。パソコンだけでなくスマートフォンからも回答を受け付けることで、80%もの回答率を得ています。この調査のポイントは、「TDKで働く満足度はどのくらいか」と「TDKを素晴らしい職場として推薦したいか」という2つの質問です。メンバーの思いを正しく理解するためには、調査結果の数字を追うだけでなく、生の声を分析することも大切です。4万件以上の回答をAI分析することで、課題を正しく認識し、どのように対処すべきか議論を進めています。メン

バーの考えを理解することは、その可能性を引き出しTDKグループを成長させるために欠かせません。この調査結果から、どのように職場環境や事業活動を改善していくかという議論がさらに活発になるとともに、よりサステナブルな強い組織に近づけると考えています。

複数のM&Aを経て世界中に多様なメンバーが在籍している現在、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)は、組織を健全に運営する上で極めて重要です。私たちは、さまざまな地域から集うすべてのメンバーが平等に成長する機会を得られるように努めています。さらに、すべてのメンバーがTDKの一員であることを自覚し、お互いを尊重し、その独自性(性別、世代、国籍、民族、性的指向、性格、思考様式、障がいの有無、学歴、経験など、さまざまな特長)に関係なく、意見を共有・交換しやすい風土を醸成していきます。このビジョンを達成するために、米国、ドイツ、中国、日本のメンバーで構成されるグローバルなDE&I推進部を設立しました。

DE&Iを職場環境において推進し実現することで、メンバーのモチベーションやエンゲージメントを向上させ、外部からも優秀な人財を惹きつけることができると考えています。施策は既に成果を上げており、グローバルで見ると人財部門においては女性がリーダーの半数を占めています。

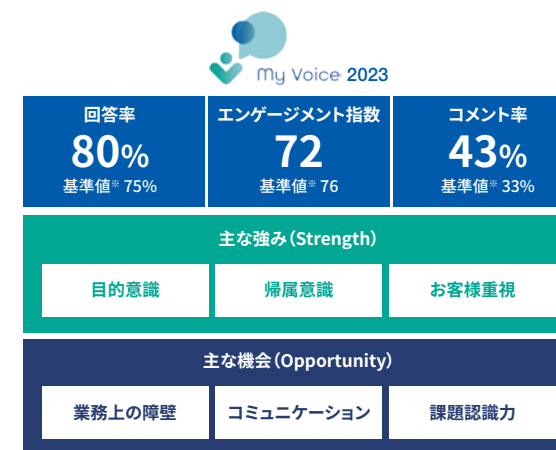
また、雇用者としては、外部に対しての存在感をより

高めるために尽力しています。一例として、アジア諸国で支持されている世界的なダイレクトリクルーティングのプラットフォーム企業とグローバル契約を締結しました。現在、B2B事業がメインであるため、若い世代からの知名度は決して高いとは言えません。このため、優秀な人財に対しアピールできるよう、さまざまなチャネルを展開しています。

CPSOとしてサステナビリティビジョンの実現をけん引

TDKグループのCPSOという新たな役割を担うことは、人財や環境への取り組みを含めたサステナビリティ戦略の実行において非常に重要であると認識しています。優秀な人材の確保と定着が世界的な課題となるなか、人財育成戦略の重要性がますます高まっています。同時に、社会のサステナビリティを求めるステークホルダーの期待と、TDKのサステナビリティビジョンを実現する必要性が高まるなか、企業価値を向上させるためには、今後は人財戦略とサステナビリティ戦略を緊密に連携させていくことが不可欠です。人財とサステナビリティには強いつながりがあると確信しており、人財育成の推進とグループ全体でのサステナビリティに関する課題への取り組みに注力しています。私自身も過去のサプライチェーンマネジメン

チームメンバー・エンゲージメント調査2023



※ Glint's 2022 global industry

- TDKでは「人」がすべてであり、一人ひとりの価値の総和がTDKの企業価値であると考えています。
- 企業価値向上および組織の発展のため、チームメンバー・エンゲージメントを中期経営計画「Value Creation 2023」における戦略的優先事項の一つとして捉えています。
- チームメンバー・エンゲージメントの活動を通じ、エンゲージメントを測るだけでなく、個々が活性化する職場環境を構築していきます。
- 2023年2月に、全世界のグループ従業員を対象に第1回チームメンバー・エンゲージメント調査「My Voice」を実施しました。回答率80%、エンゲージメント指数72、42,000件以上のコメント数を記録し、メンバーが自発的に声を上げ、職場環境をともに作り上げる社風を好意的に受け止めていることがわかりました。
- 世界各地のリーダーが調査結果に基づいてメンバーとの対話を始めており、お互いを高め合っていくために前進を始めています。

トの経験を通じ、サステナビリティへの関心と関わりが深まりましたが、現在も2人の子どもを持つ父親として次世代に向けてさらなる持続可能な未来を残すために、すぐにでも行動を起こしたいという思いを強く持っています。

2022年にはグローバルマネジメント人財育成プログラムのうちの一つであるGAMPのなかで、あるグループがCO₂の排出量削減を大幅に改善する方法を考案し、工場で実践することに成功したというプロジェクトを発表しました。GAMPから誕生したこのプロジェクトを通じ、私自身も人財育成の重要性を改めて確信し、メンバーの可能性を引き出し、サステナビリティへの取り組みをさらに加速させていくことを決意しました。

当社グループは、サステナビリティビジョン「テクノロジーですべての人を幸福に」の実現を目指して、企業理念に沿った3つの重要な取り組みを積極的に推進し、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。1つ目は、マテリアリティに掲げている通り、製品、ソリューション、サプライチェーン全体での活動を通じて、気候変動や人権問題などグローバルな課題に取り組みます。2つ目に、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じ、社会との信頼関係を構築します。3つ目に、全グループ会

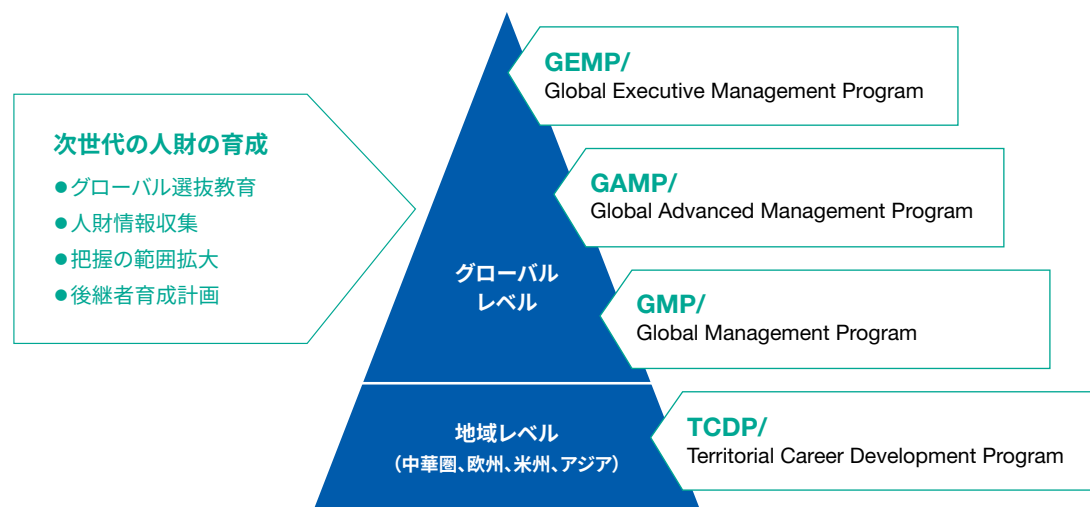
社でエンパワーメント&トランスペアレンシー（権限委譲と透明性の確保）を推進していきます。

サステナビリティと安定した人財基盤を確立するためには、トップダウンとボトムアップのアプローチをバランス良く行うことが必要です。そうすることで、不確実な時代にあっても成功を収め続け、サステナブルな企業と次世代のための社会を築いていきます。

当社グループはお客様に満足していただけるソリューションを提供し、期待を超える体験をしていただく2CX（Customer ExperienceとConsumer Experience）の実現に向け、EX・DXに貢献することで価値ある存在となることを目指します。CPSOとしてこの約束を果たすためには、急速に進化するデジタル社会において高品質な製品やソリューションを生み出す専門性の高い人財を惹きつけ、育成するよう注力することが重要だと考えています。また、最適なソリューションとアイデアを生み出すため、グローバルに展開するグループ企業間のコラボレーションを強化することも重要です。社会のサステナビリティに貢献する製品とソリューションの提供を通じ、私たちを信頼してくださる方々の成長や発展に貢献できると確信しています。

グローバルマネジメント人財育成プログラム

将来の経営者や幹部候補の育成と交流を目的とする、4つの「グローバルマネジメント人財育成プログラム」を立ち上げ、経営戦略の立案やワークショップの開催を通じて、候補者のスキルを発揮できる環境を整備しています。



人財育成と自律的成長支援の取り組み

TDKは100社以上のグループ構成企業と世界30以上の国において250を超える拠点を展開しています。グループ従業員のうち約90%が日本以外の国で勤務しており、そのうちの約80%はM&AによってTDKグループに加わりました。

人財だけでなく、事業も多様なものとなっており、現在の4事業はいずれも世界各地に広がっています。

この多様な事業体をけん引していく次世代のリーダーを育成するためには従来の日本親会社主導・画一的な教育研修だけでは不可能と考え、早期に育成の視点を日本からグローバルに切り替えました。

グループ内の人財スキルの可視化

本社およびグループ会社の管理職を中心に、人財管理・育成を一元化し可視化するシステム「TMS(タレントマネジメントシステム)」の導入を進めています。このシステムでは「パフォーマンス評価」や「コンピテンシアセスメント」、「人財育成計画」などのモジュールを用意し、一人ひとりの能力を把握しています。グローバルでの人財の個性を最大限発揮するための重要な取り組みとして、今後はすべての拠点とグループメンバーへの導入を目指しています。

人財の学習・育成方法をグローバルで一元化

グループ間でのグローバルな協業に欠かせない、英語でのコミュニケーションスキルの上達を目的に、全メンバーを対象にした教育プログラム「Global Communication & English(GCE)」を実施しています。また、ITスキルやマネジメントまで、約25,000コースのデジタル教材をオンラインで学習できるデジタル学習プラットフォーム「Weconnect」を導入。学びたいときに学べる環境を整備し、メンバーのスキル向上をサポートしています。

グローバルモビリティレギュレーションの策定

グループ内での国・企業を超えた適材適所を推進するために、本社機能から子会社への出向のみならず、その逆やグループ企業間の出向を含めたグループ全企業共通の出向の規定を策定しています。

次世代リーダー候補のための交流・育成プログラム

TDKでは、将来の経営幹部・役員候補の育成と、その絆づくりを目的とした4つのグローバルマネジメント人財育成プログラムを実施しています。経営戦略の立案やワークショップを通じて、候補者が能力を発揮できる環境を構築しています。

優秀な外国人メンバーの積極的な招聘

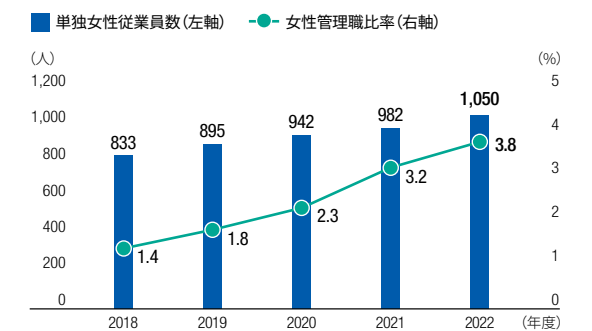
海外現地法人の優秀なメンバーを積極的に日本に招聘し、その能力を発揮できるようにしています。これは本人の成長だけでなく、日本人への刺激にもつながっています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

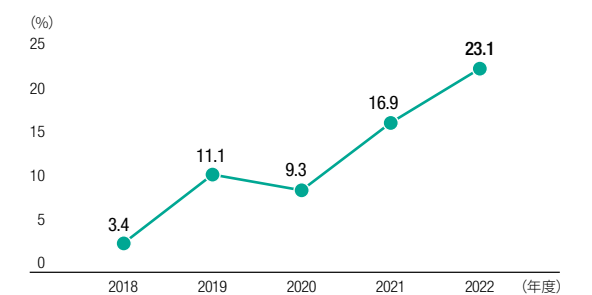
当社では、人種、宗教、性別、性的指向、年齢や思考スタイル、国籍など、さまざまな違いを超えてすべてのチームメンバーがお互いを尊重し、能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、革新的な創造を生み出し続けることにつながると考えています。DE&Iの確保に向けた活動を加速させるべく、中国、日本、ドイツ、米国のメンバーで構成されるグローバルなDE&I推進部を設立しました。

日本国内では、現在の取り組みをさらに発展させ、創立100周年にあたる2035年までに、国内の女性管理職比率15%という目標に向けて取り組んでいきます。女性活躍を推進する取り組みとして、男性従業員の育児休暇取得も積極的に奨励しています。この制度は、女性の職場復帰を支援するだけでなく、父親が母親をサポートする時間を増やし、育児を楽しむことも可能にするものと考えています。

単独女性従業員数／女性管理職比率



男性従業員の育児休業等取得率



技術・知財本部長メッセージ

“独自技術を創造する風土”を継承しながら、技術・知財活用の新たなステージへ

取締役 常務執行役員
技術・知財本部長
佐藤 茂樹



独自のモノづくりを加速すべく、3つの視点から研究開発を推進

TDKの事業は磁性材料「フェライト」の発明・実用化からスタートし、誘導体や圧電体、半導体へと広がり、現在は私たちが「フェライトツリー」と呼んでいる幅広い技術・製品として発展してきました。当社の技術開発の最大の特長は、素材から自社で開発できるため、お客様の要望や期待に応えるデバイスやアプリケーションを、スピーディーに開発・提案できることです。開発した製品には必ずといっていいほど“TDKらしい技術”が使われています。

こうした当社独自のモノづくりをもっと加速させるために、私たち技術・知財本部は、3つのテーマに注力しています。1つ目が、現在の技術やビジネスに破壊的イノベーションをもたらす「否定技術」の研究開発です。液晶やプラズマなどのフラットパネルの登場によってブラウン管が駆逐されたように、エレクトロニクスの世界では既存技術の存続を困難にする革新技術が出現します。そうした将来の技術トレンドを見据え、自らイノベーションを主導していくのがねらいです。2つ目が、プロセス技術や評価・シミュレーション技術といった「全社共通で使える基盤技術」の開発です。そして3つ目が「将来の社会課題を見据えて、TDKが取り組むべき技術領域は何か」をリサーチすることです。

TDKは、1935年に地域の雇用や人々の生活を守るために「日本独自の磁性材料フェライトを工業化して社会の発展に貢献したい」という創業者の夢と信念からスタートした

会社です。その理念は、私たちの社是「創造によって文化、産業に貢献する」として研究開発の分野でも脈々と受け継がれているのです。

地域特性に合わせた研究体制を構築し、戦略的な国際連携を実現

近年では、顧客ニーズも高度化し、電子デバイスだけでなく、それらをモジュール化やシステム化して提供するビジネスの重要性が高まっています。日本の材料技術をベースとしてきたTDKは製品づくりでは豊富な経験がありますが、システム化となると新たな知見が求められます。また、お客様や市場が期待する未来の技術や課題をいち早くキャッチアップする、マーケットインの構想力も高めていかなければなりません。

当社グループが事業を展開する各地域には、それぞれ固有の顧客ニーズや得意な技術領域があります。このような各地域の特性を踏まえた“最適な技術開発体制”を構築し、時代のニーズに対応していきたいと考えています。

例えば、米国は先進的な電子デバイスのユーザーが数多く存在し、ソフトウェアやシステム開発などに関して世界最先端のニーズがあるマーケットです。そこで現地にソフトウェアやシステム開発に特化した研究開発組織を設置し、その責任者に、これまで米国のQualcommでプロダクトマネジメントの責任者として活躍していたジム・トランを任命しました。当社の執行役員を務めている彼の強力なリーダーシップの

もとで開発体制を強化しています。

また、欧州市場は自動車や産業機器の有力メーカーが多いため、これらの分野の技術要求に対応する研究開発組織を整備していきます。日本においては、国内のお客様の技術ニーズに幅広く対応するのはもちろん、当社の創業以来の強みでもある材料研究やプロセス開発などの研究開発機能をより一層強化します。

さらに、日本で開発した圧電関係のデバイスを欧州で自動車向けのアプリケーションとして組み上げてもらうなど、各拠点の連携を一層深めていきます。そうした連携による開発成果の一例に、世界で初めてエッジAIに対応した超小型センサモジュール「i3 Micro Module (→P46参照)」があります。このモジュールは、日本で開発したデバイス群を用いて米国でモジュール化、システム化したもので、従来困難だった生産現場でのデータの集約・統合・処理を容易にすただけでなく、超小型かつバッテリー駆動が可能のため配線などの制約がない“理想的な予知保全”を実現します。さまざまな産業機器においてダウンタイムゼロに貢献する提案型商品として高

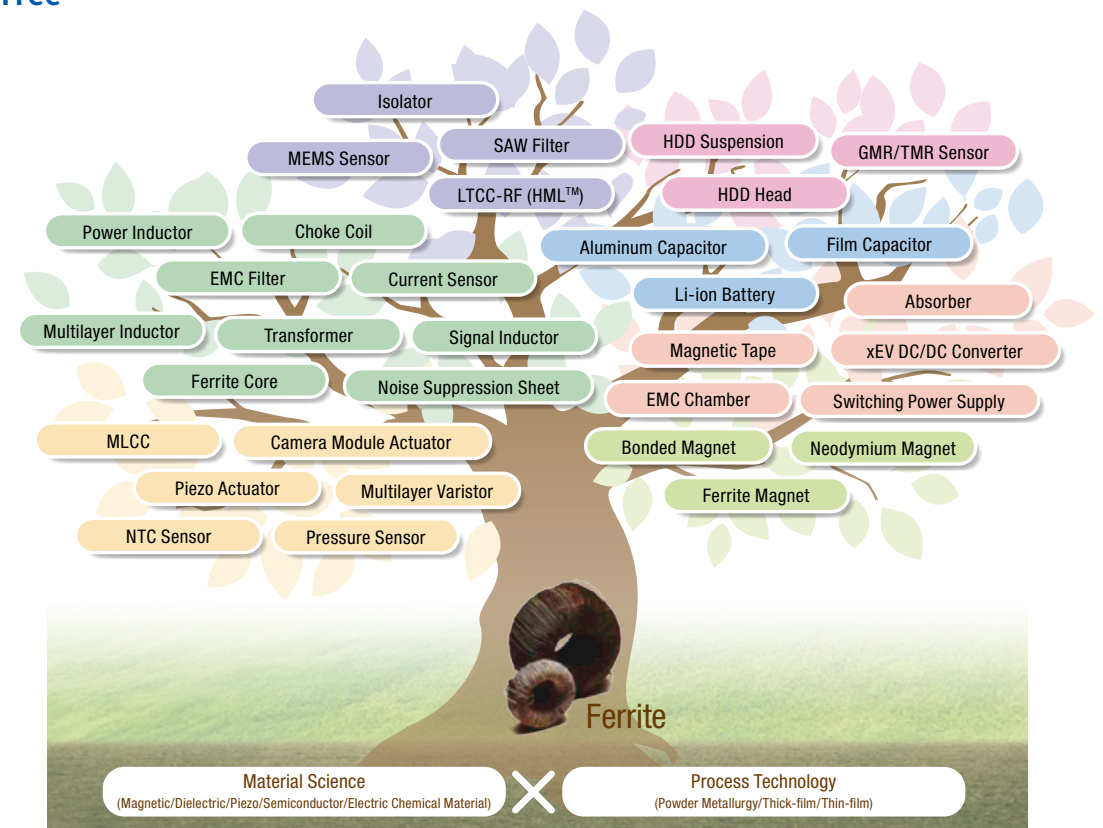
く評価され、2022年10月にはCEATEC AWARD 2022で「スマート×インダストリー部門賞 グランプリ」を獲得しました。今後もこうした国際協業を積極的に展開していきます。

未来の社会課題を解決するための研究に注力

「将来の社会課題を見据えて、TDKが取り組むべき技術領域は何か」、つまりTDKが取り組むべき“未来技術”についても積極的に研究しています。

例えば、当社が注力する7つの分野(Seven Seas)として、Beyond 5G、IoT、Robotics、AR/VR、Medical/Health Care、Mobility ADAS/EV、Renewable Energyを特定し、着実に具体化しつつあります。「Beyond 5G」では、産業技術総合研究所と大阪大学との産官学連携プロジェクトとして「ミリ波・テラヘルツ帯基地局の高度化のためのアンテナ技術の研究開発」を推進しています。このプロジェクトでは、5G以降の次世代通信規格での使用が検討されている100GHz～300GHzの周波数帯に対応するアンテナの実用化に向けて、

Ferrite Tree



材料技術や材料評価技術、アンテナ設計技術などの確立を目指しています。また、「Renewable Energy」の領域でも、東北大学と共同で「再生可能エネルギー変換デバイス・材料開発共創研究所」を2022年10月に設立しました。この研究所では、洋上風力発電にまつわる技術的な課題を解決する新しい方式の研究など、次世代風力発電システムの実用化に向けた研究開発を推進していきます。

また、これら「Seven Seas」の取り組みに欠かせない重要なコアテクノロジーである「素材技術」を高度化していくため、私たちは「マテリアルズ・インフォマティクス」(MI)を積極的に活用しています。従来の材料開発プロセスは、技術者が理論計算をした後、候補材料の試作と物性評価を何度も繰り返して新規材料を探索していくため、膨大な時間と労力がかかってしまいます。これに対してMIはAIやビッグデータ、機械学習などを使って膨大な量の実験データや論文を解析できるため、実際に材料を試作することなく、目的とする新材料の候補や製造方法を導き出せます。さらに、もう一つのメリットが“技術者のひらめき”を支援してくれるということです。私は、人間には思いつかないような解を導き出すMIの存在が技術者の発想に新しいヒントを与えてくれることに期待しています。

さらに「Seven Seas」のもっと先の未来を見据えた技術にも挑戦しています。例えば、いまの世の中で使われている消費電力のうち、非常に大きい割合を占めてくるのがデータセンターなど、いわゆるデータ処理に関わる場所です。最近では、AIチャットサービスのChatGPTが話題に挙がっていますが、将来的にそれらが普通に使われ始めると、データセンターや通信関係の基地局で使われるデータ処理の負荷が莫大に増えます。現在は、エネルギーを使ってそれらを冷却していますが、そもそものデータ処理のエネルギー消費量を下げられれば、もっと効率的な運用を実現できるはず。そこで、われわれが研究しているのが「ニューロモルフィックデバイス」です。これは、人間の脳を模したもので、メモリと演算機能が一緒に入っているのが特徴です。現状は「演算するために、メモリからデータを取り出し、また戻す」ことを高速・大容量に処理しており、そこに膨大なエネルギーを使っているわけです。開発中のデバイスは、その読み書きが不要になるという画期的な技術で、メモリと演算が同時にできる神経回路をデバイスとして作ろうとしています。

実は、磁気ヘッドで使われている「磁気トンネル接合(MTJ)」という技術を、このデバイスに応用すれば、現在の消費電力が300分の1くらいになることがわかっています。これを世の中に出していきたいと考えています。

エンジニアが自分で考えて、取り組む風土が“TDKらしさ”

私が技術・知財本部長として大切にしていきたいこと、次世代にも継承していきたいことの一つは、「技術者が自らテーマを考えてチャレンジする」というTDKのカルチャーです。当社では多くの技術者が、自分自身の興味のあるテーマ、可能性を見つけたテーマなどを温めており、地道に研究を続けている人も数多くいます。それが当社のユニークな技術・製品に結びついています。

私もエンジニアの一人としてセラミックス関連の材料開発に携わっていましたが、個人的に興味を抱いた技術や材料は、上司からやめておきなさいと言われても、諦めきれずこっそり研究を続けたこともありました。しかし、そういうところから、思いもよらない製品へとつながっていった例も多くあります。例えば、X8Rという150°Cまで耐えられるデバイスを開発した時です。このように、当社のエンジニアは、決められたことをやるだけでなく、自分たちで何か気づいてテーマをつくり上げていく、そこがTDKらしいカルチャーだと思います。この風土を伝承していくことは自分のミッションの一つと考えており、若いエンジニアたちが自ら考えた技術テーマを発表する機会を設けています。

当社のもう一つの特徴として、お客様と未来の技術や製品に関するディスカッションができる知見と幅広い技術があることが挙げられます。当社は材料、電子部品、センサ、記録デバイス、バッテリーなど、エレクトロニクス分野の領域においてほぼすべての技術を網羅しています。また、当社にはモノづくりを支える5つのコアテクノロジー——素材それぞれの特性を原子レベルから追求する「素材技術」、素材の持つ特性を最大限に引き出す「プロセス技術」、超微細領域を正確に解析する「評価・シミュレーション技術」、最適なデバイスやモジュールやアプリケーション開発を可能にする「製品設計技術」、世界中どこでも同じ品質で製品を作ることのできる「生産技術」があります。

これらに加えて全社マーケティング機能であるコーポ

TDKのモノづくりを支える5つのコアテクノロジー

				
Materials	Process	Evaluation & Simulation	Product Design	Production Engineering
85年以上の歴史とノウハウの結集「素材技術」	ナノメートルオーダーをコントロールする「プロセス技術」	極限の超微細技術を正確に解析する「評価・シミュレーション技術」	蓄積されたノウハウと新しいアイデアで製品価値を創造する「製品設計技術」	優れた製造装置を自社で製造・開発する「生産技術」

レートマーケティング&インキュベーション(CM&I)本部を通じてお客様から得られる情報や、CVC機能を担うTDK Venturesを通じスタートアップの先端技術とともに新しいビジネスモデルから得られる情報など、TDKは各産業分野の“未来の技術”をいち早く知るポジションにいます。だからこそ、お客様が要求している理由や意図を理解するのが早く、開発を加速する“正のスパイラル”が生み出されるのだと思います。

IPランドスケープを活用し、知財戦略を強化する

このように技術の会社であるTDKにとって、市場での競争優位性を維持・強化していく上で欠かすことができない経営資源が、特許をはじめとする知的財産です。当社は、現在約18,000件の特許を保有しており、特に材料や製品設計などの領域に強みがあります。

近年は事業のグローバル化にともなって、日本に加えて北米や中国、欧州での特許出願も増えていますが、海外での特許取得や活用についてはまだまだ課題があります。そこで、各地域の事業会社に知財部門を設置し、各地域の事業特性や法令に対応した特許出願・知財管理に取り組んでいます。これに加えて、コーポレートの知財部門では、本社の研究開発部門の特許出願・管理や各事業部・各地域の知財戦略をサポートしているほか、注力しているモジュールやソフトウェアなどの技術・知財に精通した人材の確保・登用にも力を注いでいます。

この体制のもと、今後は各事業で競合他社が回避しにくい“強い特許網”を構築し、市場での優位性を強化していきます。また、保有特許を活用したライセンス収入の拡大はもちろん、重要性の低くなった特許の放棄など知的財産のメンテナンスも定期的を実施していきます。

もう一つ、私が積極的に推進していきたいことが、知財戦略をグループの事業戦略にビルトインし、経営に活かしていくための「IPランドスケープ」の活用です。知財を“守り”のためだけではなく、事業を発展させる“攻め”のツールとして活用できないか、というのが発想の始まりでした。単なるパテントマップではなく、市場の技術トレンドや競合他社の研究開発動向、当社の事業・製品のロードマップなどさまざまな情報を重ね合わせながら現状分析と今後の戦略を策定するための経営ツールにしていきたいと考えています。このIPランドスケープの成功の鍵は、各部門の担当者が「自分たちの事業部門でも活用したい」と思わせられるかどうかだと私は思っています。経営レベルはもとより、各事業部門においても事業や技術のマネジメントに活用できるツールを目指して開発しています。

こうした知財戦略も有効に駆使しながら、これからも企業ビジョンや事業戦略の方向性に沿った研究開発・製品開発を推進し、競争優位の実現と中長期的な事業成長を果たしていきます。

グローバルサプライヤーとして高い品質を実現するモノづくり力

人・技術・仕組みの「3つのQ」を醸成して「ゼロディフェクト品質」を追求することで顧客満足度を最大限に高めていきます。

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



TDKは電子部品業界のリーディングカンパニーの一つとして、品質を社会および顧客との信頼構築の根幹と考え、最重要事項として継続的に品質改善に取り組んでいます。そこで、私たちは品質管理において「ゼロディフェクトの追求」——つまり、出荷段階はもちろん、流通段階やお客様の組立段階、消費者の皆様の使用段階、そして廃棄に至るまでのライフサイクルを通じて「ゼロディフェクト」を追求しています。

これを実現するため、「原因追及の強化」「流出防止活動」「予防予知活動」「不良を作らない源流管理型モノづくり」の4つのステップで取り組みを強化しています。それぞれのステップでは、従業員の品質意識を向上させるための仕掛け・改善手法の向上をはじめ、DXとの融合による設計・材料・工程・管理について欠陥の撲滅活動を推進しています。また、ディープラーニング^{※1}やAOI^{※2}の基礎技術を構築するなど、DX技術によって工程内不具合発生の予防予知に努めています。

こうして高品質の製品を常に提供し続けられれば、TDK製品に対するお客様の満足度も最大化していくはず。今後も「人」「技術」「仕組み」の3つのQualityをテーマとして品質保証活動をさらに強化し、M&Aによるグローバルカンパニーの強みである多様性からさらなるシナジー効果を活か

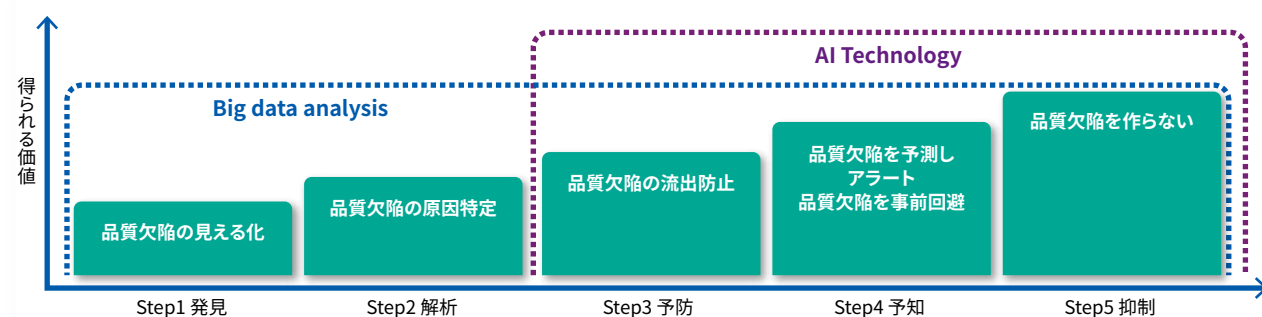
し、電子部品業界の“真のリーディングカンパニー”となっていきます。

※1 ディープラーニング: 脳の神経回路の仕組みをモデルにしたニューラルネットワークを組み合わせることで、さまざまな事柄を学習し、複雑な問題にも対処できるように学習能力を高めた機械学習の手法の一つ
※2 AOI (Automated optical inspection): 自動光学検査。蛍光、紫外線、LED、赤外線などの異なる光源を持つ高解像度カメラシステムを使用し連続画像を撮影し、それを分析する製品の品質検査

“3つのQ”とは

3つのQの醸成	QAHQの主な施策
人のQuality 品質意識と実務能力アップによる継続的な品質向上活動	<ul style="list-style-type: none"> 品質教育による技術者、作業者の力量アップ 小集団活動を通じた品質意識の向上 DXを活用したコンプライアンスなどの品質教育のグローバル化推進
技術のQuality 品質技術の向上と、予防処置に重点を置いた継続的な品質保証活動	<ul style="list-style-type: none"> BG (ビジネスグループ) への製品解析および信頼性試験支援 ツールによる工程品質の改善、検査工程のレベル向上 AIを活用したシステム開発による設計支援 IoT製品の製品セキュリティ規程策定、評価技術確立
仕組みのQuality TDK固有のモノづくりノウハウと国際標準規格を融合させた品質マネジメントシステムによる継続的な品質向上活動	<ul style="list-style-type: none"> TDKグループ全体でのグローバル共通規程の確実な対応確認 各種法規制の監視と情報の全社展開 お客様指向の品質管理システム構築

DXによって“ゼロディフェクト”を追求



シームレスな一元管理を実現するスマートファクトリーを構築し、「インダストリー4.0」を具現化していきます。

生産本部長 (兼)
生産戦略企画グループゼネラルマネージャー
阿部 寿之



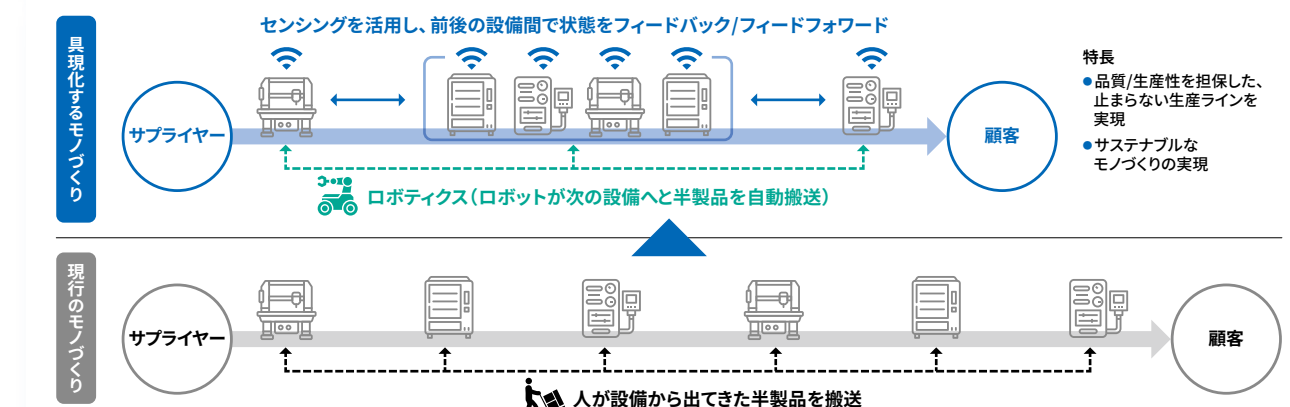
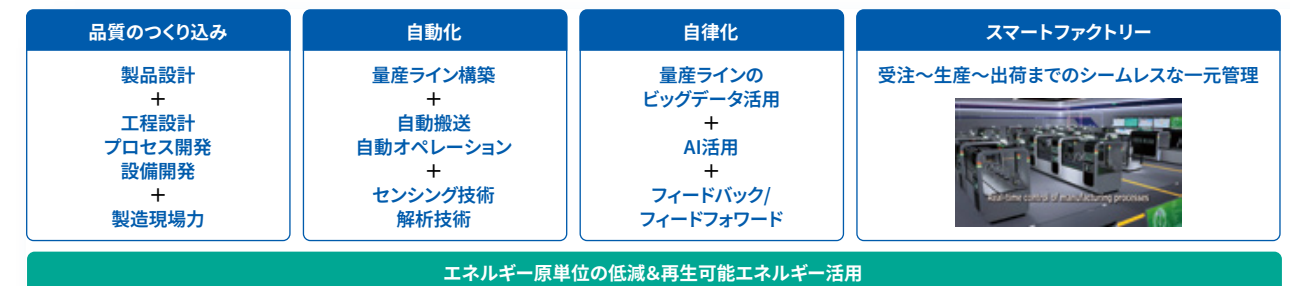
TDKは、長年にわたって製品試作段階から品質設計、工程設計、プロセス構築、生産現場力による品質のつくり込みまで、独自の素材技術から生み出された電子部品を形にして量産する「モノづくり力」を蓄積してきました。そして、それらのノウハウは当社が保有している5つのコアテクノロジーと融合し、いまなお進化しています。

私たちが現在テーマにしているのが、受注から生産、出荷までのシームレスな一元管理を実現する「スマートファクトリー」の構築です。そのためには当社が有するコアテクノロジーやノウハウだけでなく、ビッグデータやAI、センシング技術など、先端技術も取り入れることによって、生産性が高

く、安定した品質を実現するモノづくりを目指しています。

例えば、センシング技術を活用することで、目に見えない事象を波形や数値として可視化することができ、わずかな変化から将来のトラブルや不良発生を予知し、未然に防止するため止まらない装置を実現します。また、電流や振動のセンシングによって設備のプロセス変動や搬送異常などさまざまな状態をリアルタイムで診断することは、装置が正しい動作を繰り返しているかどうかを確認する有効な手法となります。

今後も、さまざまな技術やノウハウを吸収し、当社が掲げている「Quality First」、新たな価値創出を具現化していきます。



グループ横断でのマーケティング、イノベーション、インキュベーション力の強化

外部パートナーと提携し、インキュベーションを促進することで、市場を早期に席巻し、マーケットインの製品開発を後押しします。

常務執行役員
コーポレートマーケティング&
インキュベーション本部長

Michael Pocsatko

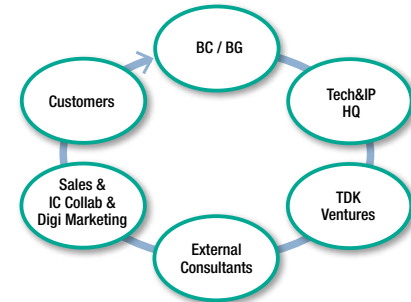


コーポレートマーケティング&インキュベーション(CM&I)本部は、将来を見据えてメガトレンドを特定し、社内外におけるイノベーターとの意思疎通や連携などインキュベーションの促進を目指した新組織として、2021年4月に誕生しました。

その役割は、より強力なアウトサイドインの視点と顧客志向のアプローチを創造することに加え、グループ全体を俯瞰してTDKの多彩な技術ノウハウをつなぎ合わせ、将来的な可能性を検討することです。これらの役割を通じて、グループ内にプロダクトアウトだけではなくマーケットインの考え方も取り入れ、競争の激しい市場に即応した製品開発を後押しすることで、既存のポートフォリオにない新たな製品・ソリューションを創造・インキュベートしていきます。

2022年度は、当社が注力するSeven Seas(→P14参照)に関連したメガトレンド情報の調査、探索、特定、発信を継続的に行うとともに、グループ内の新技術について市場からの期待感や実現可能性などの調査を促進します。さらに、各分野で重要な付加価値を出している企業との外部提携を推進しました。これらの結果、画期的なセンサモジュール「i3 Micro Module」の開発(下記コラム参照)など、確かな

組織横断でマーケットのシーズ/ニーズに対応



成果を導くことができました。

CM&I本部は、既存顧客と新規顧客、双方のニーズに応える新たな企業価値創出に努めます。そのために重視しているのが、強い伝播力と持続性を持った「変革のマインドセット」を生み出すことです。約2年の活動を経て、この方向性をチーム全員が共有し、あらゆる面で実践するとともに、私たちの取り組みを当社のイノベーター全員が強力にサポートし、協力してくれることも確認できました。今後こうした体制のもと、CM&I本部が当社グループ、お客様、ひいては社会への貢献を加速できると確信しています。

エッジAIで“予知保全”を実現、機器メンテナンスの常識を変えるセンサモジュール「i3 Micro Module」

近年の生産現場では、壊れてから対応するのではなく、異常を予知して事前にメンテナンスすることで、ダウンタイム(停止時間)を抑えて生産性を高める「予知保全」が求められています。こうしたニーズに対応すべく、TDKが開発したのが、世界で初めてエッジAIに対応した超小型センサモジュール「i3 Micro Module」です。

このモジュールは、従来は困難だった生産現場でのデータの集約・統合・処理を容易にするとともに、超小型でバッテリー駆動が可能のため、配線などの制約なく設置できます。次世代のスマートファクトリー実現に貢献するスマートセンサプラットフォームとして、2023年の市場投入を予定しています。



グループ内外のシナジー創出をけん引し、TDKのビジョン実現と自身のミッション達成を目指します。

執行役員
米国本社 ゼネラルマネージャー(兼)
技術・知財本部 副本部長

Jim Tran



執行役員として、また米国本社のトップとしての私のミッションは、CM&I本部や技術・知財部門、さらには米中歐日の地域本社など、グループ各社をまたいで技術や製品、さらにはリソースのシナジーを発現させることだと認識しています。このため、米国本社だけでなく、広くグループ全体を視野に入れ、コミュニケーションの輪を広げていきます。

グループ内で不足する要素については、外部との連携も不可欠です。そのため、外部企業とのパートナーシップやM&A、CVCによるベンチャー支援などを通じて、当社が注力するSeven Seasに沿って、シナジー創出を追求しています。2023年1月の自動機械学習プラットフォーム開発を手がけるQeexo, CoのM&A(下記コラム参照)は、その成果の一つです。今後、彼らの専門知識と、当社が業界をリードするセンサ、バッテリーなどの知識が融合することで、幅広い産業分野にDXを促進する革新的なソリューションが提案できると期待しています。

私が2021年6月に当社グループに加わった理由は、かねてから情熱を注いでいる「未来の社会に役立つ技術を発見すること」を実現するチャンスだと感じたからです。入社以

Profile

大学で電気工学を学び、ボーイングでエンジニアとしてキャリアを重ねた後、Qualcomにマーケティング・プロダクトマネジメントチームの一員として転職。エンジニアとしての経験を活かして幅広い製品分野で活躍し、高周波部品事業でのTDKとの合併会社設立にも関わる。同社退職後、2021年6月にTDKに入社し、複数のマーケティングおよびゼネラルマネジメントのポジションを経て、2022年10月より現職。

前から、当社の技術や事業について、ある程度は理解していたつもりでしたが、実際に働いてみて、改めてその魅力を実感しました。高度な技術力もさることながら、特に驚いたのが、従業員が互いに敬意を払いながら働いている企業風土です。自分と異なる意見にも耳を傾け、尊重するという姿勢が浸透している当社は、まさにこれからの社会に求められる多様性を持ったグローバル企業であり、世界各地の地域本社やグループ会社が、それぞれの強みを持ち寄り、強力なシナジーを発揮できると感じています。

こうした強みを活かして、グループ全体の力強い成長を導いていくことが、当社における私の役割を果たすとともに、自身のミッション達成にもつながるはずと。

スマートエッジプラットフォーム実現に向けて機械学習(ML)の自動化技術を持つQeexoを買収

TDKは、世界的にニーズが高まるスマートセンサプラットフォームの開発を加速させるべく、ハード・ソフト両面の開発基盤を強化するため、2023年1月に米国のQeexo, Coを買収しました。

Qeexoは、コンピューターサイエンスの領域で世界最高峰の評価を得ている米国カーネギーメロン大学からスピンアウトしたベンチャー企業で、世界で初めてエッジデバイス向けエンドツーエンドMLの自動化に成功しています。ML自動化における同社の専門知識と、センサやバッテリー、その他の重要部品におけるTDKの技術力を融合させ、スマートエッジソリューション分野におけるリーダー企業となることを目指します。



権限委譲

権限委譲によって地域本社機能を強化するとともにR&D機能やマーケティング機能も設置し、地域ごとの状況に柔軟に応える体制を構築



価値創造を生み出すユニークな企業文化

「創造によって文化、産業に貢献する」という社是のもと、多様な個性を持つ世界中の従業員が国境を越えて連携し、お客様に価値を届ける姿勢——それがTDK独自の企業文化です。グループが世界30以上の国と地域に拡大した現在も、この企業文化は変わりません。M&Aによって買収先を「支配」するのではなく、「対等の関係性」を維持し、互いの企業文化を尊重するというPMI(M&A成立後の統合プロセス)方針を採用しています。このように、買収先を「パートナー」と位置づけ、その技術や強みを価値観ごと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。

近年の主な買収企業例

- 2000年 Headway(アメリカ)
- 2005年 ラムダパワーグループ(現TDKラムダ、日本)
- 2005年 ATL(香港)
- 2007年 Magnecomp(タイ)
- 2008年 EPCOS(現TDK Electronics、ドイツ)
- 2016年 Micronas(現TDK-Micronas、ドイツ)
- 2016年 Hutchinson(アメリカ)
- 2017年 ICsense(ベルギー)
- 2017年 InvenSense(アメリカ)

多様性の強みを発揮する組織づくり

激変する環境のなかで成長を実現するためには、アジリティを重視した経営体制を構築する必要があります。私たちは「エンパワメント&トランスペアレンシー(権限委譲と透明性の確保)」の精神のもと、企業倫理、法令、商習慣を遵守しながら、多様性を尊重したグループガバナンスを確立し、機動的な経営体制を実現しています。

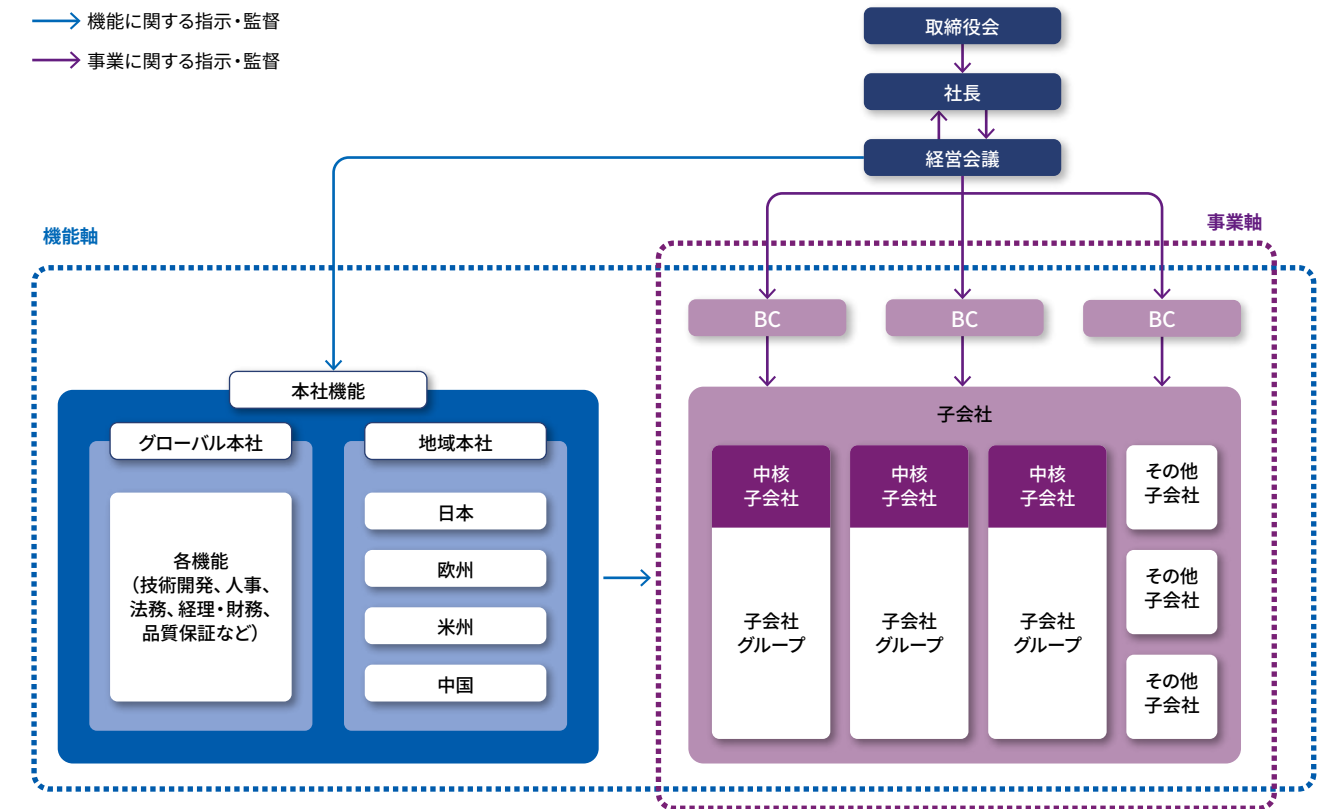
「エンパワメント&トランスペアレンシー」を実現するグループガバナンスの体制として、業務執行の指揮命令系統である「事業軸」を第1軸とし、事業運営の支援および運営状況のモニタリングを行う本社機能による「機能軸」を第2軸として活用するマトリックス経営体制を採用しています。

この機能軸をグローバルに運営するため、日本・欧州・米州・

中国に地域本社を置き、グローバル本社と協調しながら、各地域の子会社の支援、モニタリングを実施しています。2022年10月からは、地域本社機能をさらに強化するため、米国・中国の各地域本社のトップを執行役員にしました。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ました。

また、これまで自社による成長(オーガニックグロース)に加え、成長期にある企業を買収し、当社グループの成長に取り込んできました。買収した会社が既に保有しているマネジメントシステムを活用することが有効かつ効率的な場合には、買収した会社の旧本社を中核子会社と位置付け、機能軸の一翼を担うようにしています。

「エンパワメント&トランスペアレンシー」をポリシーとするグループ経営体制

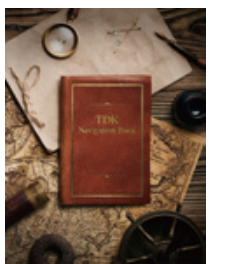


自律分散型の組織づくりを志向する「KITEIプロジェクト」

TDKグループが有する多様性を「強み」としていくため、近年、世界各地の従業員が持つ可能性やエネルギーを束ねていく組織づくりに注力しています。その一環として、グローバルなガバナンス体制のさらなる高度化に取り組む「KITEIプロジェクト」を遂行しています。このプロジェクトは、「エンパワメント&トランスペアレンシー」をコンセプトとした自律分散型の組織づくりを志向したものです。TDKグループの一員として遵守すべき基本ルールを「グローバル共通規程」として定める一方、各グループ企業への権限委譲を進め、最前線でのダイナミックな意思決定を可能にする体制を構築しています。

TDKの企業文化をグループ全体で共有する「TDK Navigation Book」を作成

日本の東京工業大学で発明された磁性材料フェライトの工業化を目的に、1935年にベンチャー企業としてスタートしたTDK。以来、社是である「創造によって文化、産業に貢献する」という創業の精神に基づき、すべてのステークホルダーに価値を創造し提供してきました。そうしたTDKグループの歩みやメンバーとして共有すべき思想・価値観、グループ経営の概要、守るべき企業倫理や基本ルール「グローバル共通規程」、グループ内で使用される略語集などを2022年3月にオンラインコンテンツ「TDK Navigation Book」としてまとめ、グループイントラネット上で全従業員に公開しました。



サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

TDKでは、グループ全体として取り組むべきマテリアリティとして、「グローバルでの調達力と仕組みの強化」および「責任ある資材調達」「サプライチェーンにおける社会・環境配慮」を掲げ、競争力のあるサプライチェーンを構築することを目指しています。

TDKが、サプライチェーンにかかる法制度や国際的な業界規範への対応・遵守はもとより、サプライヤーに対する支援等の社会的責任の遂行や、紛争鉱物問題など企業(事業)活動による社会的影響の是正がステークホルダーから期待されていると

認識しています。人権などの社会課題や環境への配慮がビジネスの必須条件である現在、これらの取り組みが取引先との関係や、株主・投資家の投資判断にも影響を及ぼすことは明らかです。世界各地に有する自社製造拠点および約4,500の取引先において、社会・環境に配慮した取り組みを推進することは、自社にとってだけでなく社会にとっても大きな意義のあることだと考え、サプライヤーとバイヤーの両方の立場としてそれぞれ多様な取り組みを行っています。

活動実績

		(年度)					
カテゴリー	項目	単位	2018	2019	2020	2021	2022
サプライヤーとしての取り組み	製造拠点におけるCSRセルフチェック実施数・実施率	拠点	81	78	79	80	80
		%	100	100	100	100	100
	製造拠点における労働／企業倫理リスクアセスメント実施数・実施率	拠点	81	78	79	80	80
		%	100	100	100	100	100
	第三者機関によるCSR自主監査実施数	拠点	5	5	6	5	10
	CSR内部監査員養成研修受講者数(過去累計)	名	253	303	303	333	374
責任ある鉱物調達	お客様満足度調査実施率 ^{※1}	%	7.0	7.3	6.6	5.8	5.6
	満足度「Aランク」率 ^{※2}	%	89.8	93.8	95.9	96.8	95.0
バイヤーとしての取り組み	中国を含むアジアの高リスク国の製造拠点で使用している派遣会社におけるCSRセルフチェック実施数・実施率	会社	81	73	78	68	61
		%	100	100	100	100	100
責任ある鉱物調達	CSR適合サプライヤー比率	%	94.4	96.1	98.0	99.0	100
	Conflict-freeが確認されたサプライヤー比率 ^{※3}	%	92.6	93.1	94.5	93.6	86.5
責任ある鉱物調達	紛争鉱物調査回答件数 ^{※4}	件	2,381	2,423	2,832	2,810	3,167

※1 連結売上金額ベース
 ※2 お客様から入手したサプライヤー評価を集計し、そのうち満足度「Aランク」(満足している)と評価したお客様の割合
 ※3 対象鉱物は3TG(タンタル、錳、タングステン、金)
 ※4 TDK株式会社としての回答件数

活動紹介

サプライヤーとして

2021年度より、3年間に1回以上、すべての製造拠点でRBA (Responsible Business Alliance: 責任ある企業同盟) 公認監査、お客様によるCSR監査、もしくはRBA監査基準に基づいた簡易CSRアセスメントのいずれかを実施する取り組みを開始し

ました。2021～2022年度の2年間に63%の拠点が監査を受審し、2022年度までの目標を達成しました。

2023年度は、計画達成に向けてさらに各活動を活性化させるとともに、RBAの動向に注視しながら、RBA基準ののったCSRマネジメントの強化をグローバルに推進します。

バイヤーとして

CSRサプライヤー適合比率の2022年度実績は、新しく加わったグループ会社も含め、100%と目標をクリアすることができました。また、2022年度は、サプライヤー 15社をCSR実地監査しましたが、2023年度は、22社のCSR実地監査を計画しています。

委託加工会社については、調査表の更新に合わせ、2022年度から2023年度の2年間で100%のセルフチェックの実施を目指しています。

責任ある鉱物調達

2022年度もお取引先様に対して、RMAP適合製錬所からの調達を引き続き要請し、確認できていないお取引先様に対して

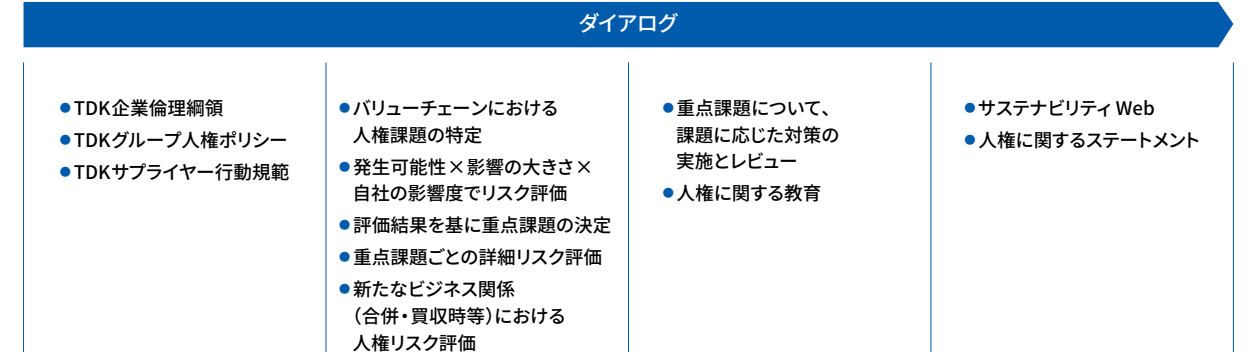
は、最大限の努力をお願いしました。しかしながら、ロシアによるウクライナ侵攻などによる社会情勢の著しい変化のため、残念ながらRMAP適合製錬所からの調達が確認されたサプライヤー比率は86.5%と目標未達成となりました。

2023年度も、引き続きグループ共通のKPIとして「3TGに関してRMAP適合製錬所からの調達が確認されたサプライヤー比率92%以上」を設定し、グループ一体となった取り組み、具体的には、お取引先様に対する要請を継続するとともに、お客様からの問い合わせに対しては、適宜回答していくことをより積極的に進めていきます。また、拡大する責任ある鉱物調達の課題解決には、業界団体との連携が不可欠であるため、引き続き参画していきます。

人権デューデリジェンス

TDKグループでは、「ビジネスと人権に関する指導原則」で示されている手順に従って、人権デューデ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、外部有識者や社内外のステークホルダーとのダイアログを実施しています。

TDKグループの人権デューデリジェンスプロセス



人権リスクの予防・低減に向けた取り組み

2020年に、TDKは、グローバルサプライチェーンにおける社会、環境、倫理面の改善に取り組むRBAに加盟しました。TDKでは、RBA行動規範を、製造拠点におけるCSR活動の基準として活用し、取り組みを進めています。重点課題として特定した人権リスクに対する予防・低減の取り組みについても、RBAの行動規範やチェック項目、監査の仕組みなどを活用しながら活動を推進しています。

EXへの取り組み

2050年を見据えて

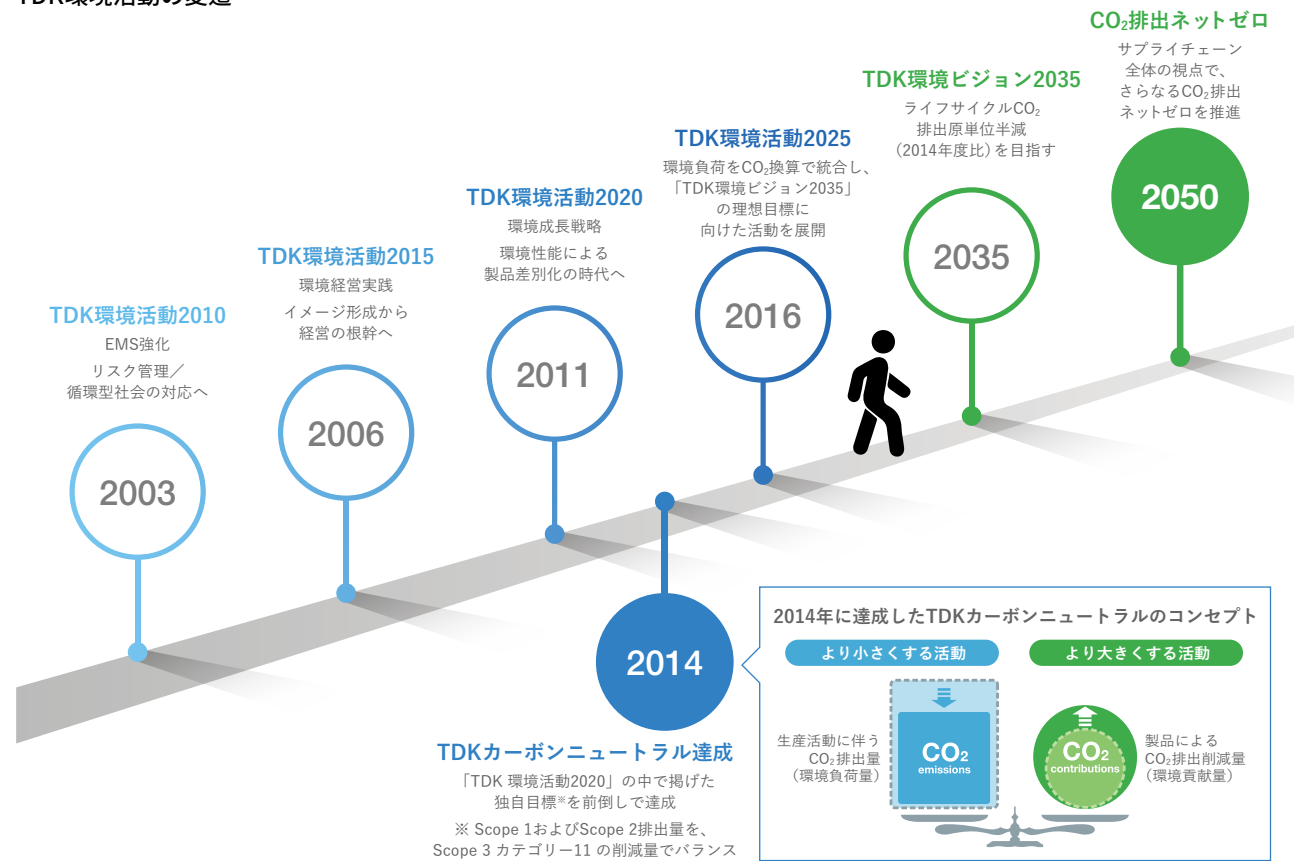
TDKでは、グループ全体として取り組むべきマテリアリティとして、「2050年CO₂ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」および「脱炭素社会を実現するためにクリーンエネルギーを創出する製品・ソリューションの提供」「エネルギーの蓄電、変換、制御によって効率的なエネルギー社会を実現する製品・ソリューションの提供」を掲げています。

このほか、TDKの製造拠点から排出されるCO₂を、TDK製品の省エネ効率向上によるCO₂削減貢献量によってバランスを取るというコンセプトでの「カーボンニュートラル」に関しては、2014年度に既に達成しており、現在はサプライチェーン全体の視点で、さらなるCO₂排出ネットゼロを推進しています。具体的

には、Scope1、Scope2、およびScope3のCategory11に加えて、Scope3のその他Categoryにおけるカバレッジ範囲をさらに拡大するとともに、2050年CO₂ネットゼロ社会実現に向けた、適切な活動KPIおよびモニタリング指標を設定し、TDKの温室効果ガス削減活動を強化するものです。また中期活動方針であるTDK環境活動2025において、生産拠点における2025年の再生可能エネルギー導入率50%を目指しています。

TDK環境憲章で定める通り、TDKでは気候変動対策をはじめ、生物多様性および限りある地球資源を尊重することの重要性を認識しており、「ECO TDK」のキャッチフレーズのもと、サーキュラーエコノミーを含む関連活動を推進しています。

TDK環境活動の変遷



TDK環境ビジョン2035

2035年度までにライフサイクル的視点でのCO₂排出量原単位半減を目指す

TDKでは、2035年におけるTDKのあるべき姿を「自然の循環を乱さない環境負荷で操業すること」と定義づけ、「ライフサイクル的視点でのCO₂排出原単位を2035年までに半減」することを掲げた「TDK環境ビジョン2035」を策定しています。この環境ビジョンは、事業活動における環境負荷の最小化と自然環境の育成、お客様と社会に貢献する製品の提供が企業の責務であるとの認識に基づくものです。また、地球規模での温室効果ガス排出源と吸収源の均衡達成による地球温暖化の抑制を目指したCOP21パリ協定にもならない、「あるべき姿」に到達するために行動するTDKの理想でもあります。

TDK環境ビジョン2035で掲げる「ライフサイクル的視点での環境負荷の削減」は、従来のTDK環境活動2020で掲げていた「工場での製造段階や製品の使用段階での環境負荷削減」ととまらない取り組みです。そのため、TDKグループ全従業員が同じビジョンを共有し、目標を持って取り組むことが重要です。企業ビジョンで掲げる「地球環境の再生・保護」とは、自然循環

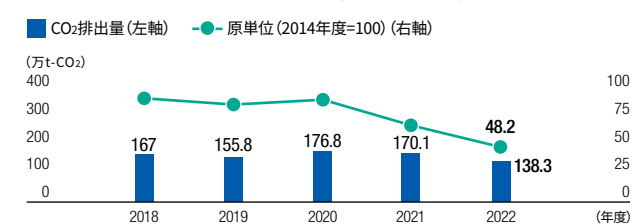
の中での操業であり、これなくして持続可能な発展はありません。TDKグループのすべてが同じ「あるべき姿」を共有し、自主的に取り組みを進めていきます。



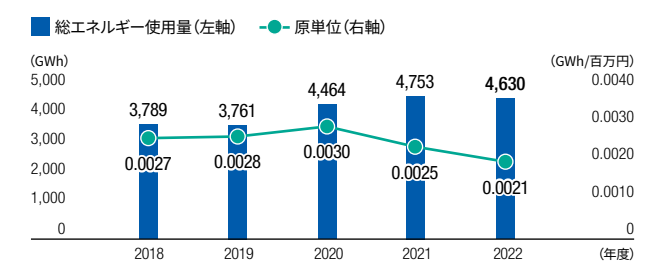
生産拠点のCO₂排出量削減

TDKでは、生産拠点のCO₂排出量削減のため、「エネルギーの有効利用」と「再生可能エネルギーの利用拡大」に取り組んでいます。2022年度は再生可能エネルギーの導入拡大によってCO₂排出量を削減し、前年度比18.7%減少の138.3万トンでした。今後も、TDKのマテリアリティに掲げた「2050年CO₂ネットゼロに向けたエネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を軸に全社横断的な生産活動に密着した削減活動を推進します。

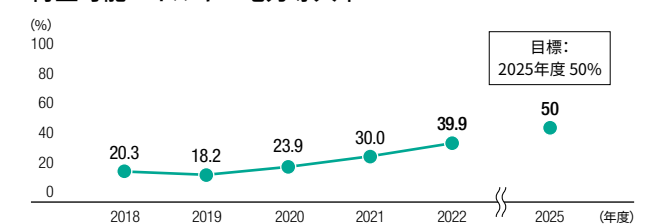
生産拠点のCO₂排出量の推移(グローバル)^{※1}



総エネルギー使用量と原単位推移



再生可能エネルギー電力導入率^{※2}



※1、2 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。

製品によるCO₂排出削減貢献量の拡大

製品によるCO₂排出削減貢献量(以下、製品貢献量)の拡大は、「TDK環境ビジョン2035」および「TDK環境・安全衛生活動2025」における重要な取り組みの一つです。TDKは、技術的取り組みの成果として当社製品による社会における貢献を訴求するため、製品貢献量を算定・公表すると同時に、中間部品である電子部品の貢献についての理解を得るための周知活動と、貢献量実績が適切な評価を受けるためのよりどころとなる、算定手法についての合理性ある業界基準の策定にも取り組み、その成果は業界団体よりガイダンスとして公表されています。

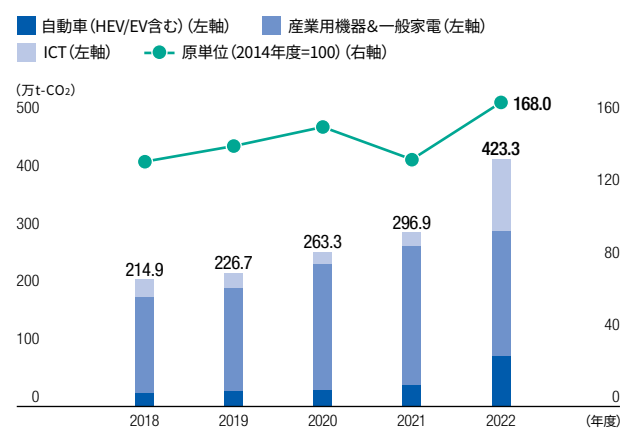
こうした成果を基に、「製品貢献量算定ガイドライン」を策定し、製品の開発過程におけるアセスメント要件にも製品貢献の算定を評価項目に加えることで、TDKグループ全体におけるグローバルな算定業務の普及を促進しています。今後も算定ルールの整備を継続し、グループ内での拡大普及に努めていきます。

2022年度の製品によるCO₂削減貢献量は、前年度比42.6%増の423.3万トンでした。また、原単位では、前年度比24.3%改善となり、目標を大幅に達成することができました。

今後も継続してお客様や社会の環境負荷低減に貢献する環

境貢献製品の開発に努めるとともに、その価値を訴求することで、製品の普及拡大を図っていきます。

製品によるCO₂排出削減量の推移*



* 算定手法について第三者レビューを受けました。

* 製品貢献量の算定はIEC " TR62726 Guidance on quantifying greenhouse gas emission reductions from the baseline for electrical and electronic products and systems ", 日本LCA学会「温室効果ガス排出削減貢献量算定ガイドライン」およびJEITA「電子部品のGHG排出削減貢献量算定に関するガイダンス」に準拠した社内ガイドラインに基づき行っています。

TCFDへの対応

2019年5月、気候変動が企業の財務に与える影響の分析・情報開示を推奨する提言を行うTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 気候変動関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。TCFDは、2015年に金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会(FSB)により設立され、TCFDによる提言が企業・団体内における情報開示の推進や、金融機関と事業会社との間の対話促進のきっかけとなることが期待されています。

TDKは、TDK環境ビジョン2035で調達から廃棄に至るバリューチェーン全体で「ライフサイクル的視点でのCO₂排出原単位を2035年までに半減」することを掲げており、気候変動による事業へのリスクと機会を評価し、適切な情報開示を行うことが、これからの企業の成長と持続可能な社会構築の両立には欠かせないと考え、順次取り組みを進めています。

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

ガバナンス

取締役会による気候関連リスクの監督

TDKでは、年1回以上、気候変動を含む環境関連の進捗状況および計画、リスクについて、環境担当役員によるマネジメントレビューを実施しています。マネジメントレビューの結果、経営の意思決定を要する内容については、経営会議および必要に応じて取締役会の審議を実施しています。

気候変動関連リスクの評価と管理に関する経営者の役割

位置づけ

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

また、経営会議の下位の会議体に、リスク管理体制を強化するため、経営会議直属の委員会を設置しています。このうち、気候変動を含む事業目標の達成および事業運営を阻害する要因への全社的対応を目的にERM(Enterprise Risk Management)委員会を組織し、気候変動を含む環境リスクのうち、重要事項を協議しています。なお、ERM委員会の委員長はCEOが任命した執行役員が務めています。

責任

企業の社会的責任に関して、地球環境との共生は、経営上の重要課題と認識し、CEOが任命した環境担当役員を設置して、気候変動を含む環境経営全般の責任を担うこととしています。また、その下に位置する、サステナビリティ推進本部安全環境グループ長に気候変動を含めた環境管理に関する実行責任が与

戦略

TDKでは、2021年度からの中期経営計画「Value Creation 2023」において、「2CX実現に向けてDXとEXを加速させ、持続可能な社会のための価値を創造する」という基本方針を掲げています。中期経営計画を実現するために取り組むべき経営課題として、「TDKグループのマテリアリティ」を設定するとともに、環境を含む気候変動問題を、社会価値創造と自社の成長のためにTDKが注力する事業領域「【EX】電子デバイスでムダ熱とノイズを最小化し、エネルギー・環境問題に貢献」と位置づけ、事業戦略の一環として取り組むこととしています。

えられています。TDKグループはTDK環境ビジョン2035(自然の循環を乱さない環境負荷で操業を目指す、ライフサイクル的視点でのCO₂排出原単位を2035年までに半減)の実現に向けて、すべてのビジネスグループ、部門、サイト、製造子会社、本社機能が一致団結して取り組んでいます。

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

責任内容

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

モニタリング

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

具体的には生産拠点において「2050年CO₂ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を進めていきます。また、「脱炭素社会を実現するためにクリーンエネルギーを創出する製品・ソリューションの提供」「エネルギーの蓄電、変換、制御によって効率的なエネルギー社会を実現する製品・ソリューションの提供」に取り組みます。

こうしたなか、TDKでは、気候変動関連問題におけるビジネス上のリスクと機会を分析し戦略に反映させる目的で、シナリオ分析を行いました。

シナリオ分析結果

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

前提条件

想定期間： 2030年度
対象範囲： TDKグループ全体
採用シナリオ： 2°Cシナリオ(IEA-SDS、IEA-NPS)、
4°Cシナリオ(IEA-CPS、STEPS、RCP6.0)

以下、シナリオ分析を基に特定した、主なリスクと機会になります。

脱炭素政策による各国の規制が厳しくなる2°Cシナリオ下では、移行リスクが発生し、炭素価格付けの導入や、再生可能エネルギーのコストが増加する可能性を認識しました。それぞれのリスクに対する2030年の財務影響としては、炭素価格では59億円、再生可能エネルギーでは176億円と予測しています。また、TDKの注力市場の一つである、自動車市場において、自動車のEVシフトが進展し、EV関連製品の販売機会拡大や、電池関連のリスク・機会の可能性も認識しました。

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

	分類	リスク/機会	発生時期*	主な対応策
移行 リスク	炭素価格 / 各国 炭素排出目標	リスク	中～長期	●生産拠点において「2050年CO ₂ ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用と再生可能エネルギーの利用拡大」を推進 など
	再エネ比率の増加によるエネルギーコストの上昇	リスク 機会	中～長期	●生産拠点において「2050年CO ₂ ネットゼロ実現に向けた、エネルギーの有効利用」推進 ●再生可能エネルギー向け製品の開発促進 など
	コバルト・リチウムの価格上昇	リスク	短～長期	●原材料価格動向のモニタリングと調達時のリスクヘッジ実施 ●長期供給契約の実施 ●製品中のコバルト・リチウム使用量の削減 など
	EV市場の拡大による新たなビジネスチャンスの拡大	機会	中～長期	●EV市場拡大を睨んだ製品開発の促進
	次世代電池材料の開発	リスク 機会	長期	●全固体電池の開発促進
物理 リスク	RE100に対する顧客の要求の増加	リスク 機会	短～長期	●顧客の気候変動対応への取り組み分析 ●再生可能エネルギーの導入計画の策定 など
	洪水の増加によるビジネスリスクの増大	リスク	中～長期	●各拠点において、洪水リスクに応じた対策の実施 ●BCP対応推進、BCM体制構築 など

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

リスク管理

TDKではリスク管理体制を強化するため、経営会議直属の委員会を設置しています。このうち、事業目標の達成および事業運営を阻害する要因への全社的対応を目的にERM(Enterprise Risk Management)委員会を組織し、経営上重要なリスクを評

価しています。気候変動リスクは経営上重要なリスクと特定・評価しており、気候変動リスクを含む全社で取り組むリスクについては、経営会議で承認の上、ERM委員会で対策の進捗を確認するとともに、対策完了時は、経営会議の承認を得ています。

指標と目標

TDKは、「TDKグループのマテリアリティ」のなかで2050年CO₂ネットゼロ実現を目指すことを表明するとともに、「TDK環境ビジョン2035」のなかで「ライフサイクル的視点でのCO₂排出原単位を2035年までに半減」を掲げています。このビジョンのもと、2025年までの環境基本計画として「TDK環境・安全衛生活動2025」の活動項目と目標値を定め、進捗を管理しています。また、2022年にはSBT認定の取得も表明しており、現在取得に向けて取り組んでいます。

GHG排出量(千t-CO ₂)	2022年度
総排出量	27,882
Scope1	146
Scope2	1,237
Scope3	26,499

その他の環境への取り組み

生物多様性への姿勢

TDKでは生物多様性の重要性を認識しており、事業活動が地球環境および生態系に与える負の影響を回避または最小化することを目指しています。製品の原材料から廃棄に至るサプライチェーン全体を通して、環境負荷の少ない操業に努めており、森林資源や水資源の保護も行っています。地域社会などの外部パートナーと連携した生態系修復活動や、自然の循環を乱さないサーキュラーエコノミーへの取り組みも推進しています。

当社は、従業員一人ひとりが、生産活動に伴う環境への影響や企業活動と環境との関わりを考え、豊かな地球環境の保全に努めていくとともに、2018年4月に改定したTDK環境憲章の中で、生態系保全への寄与を常に考え、積極的に取り組むことを明記しています。

詳細は、サステナビリティ Web サイトをご覧ください。
生物多様性への姿勢
https://www.tdk.com/ja/sustainability2022/environmental_responsibility/biodiversity

資源の有効利用

循環型社会への転換が求められるなか、TDKでは限りある資源の有効利用の観点から、2006年度には独自基準でのゼロエミッションを達成し、その後もその水準を維持しながら、排出物の発生そのものを抑制する取り組みを推進しています。また、リサイクル業者に定期訪問をして適正にリサイクルされていることを確認しています。

また、TDKでは、サーキュラーエコノミーに関わる最新動向を収集・分析し、活動を推進しています。

2022年度の排出物総量は、前年度比11.5%減少の130,696トンでした。また、原単位では、前年度比24.4%改善となり、目標を達成しました。

今後も引き続き、徹底した工程改善を進め、投入資源効率と歩留まり改善率の両面から排出物の発生抑制に努めます。

詳細は、サステナビリティ Web サイトをご覧ください。
資源の有効利用
https://www.tdk.com/ja/sustainability2022/environmental_responsibility/limited-resources

化学物質使用リスクの削減

TDKにおける化学物質管理の考え方は下記の通りです。

製品含有化学物質管理

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

製造工程における化学物質管理

化学物質が持つ有害性や危険性を理解し、各国法律等に準拠した取り扱いの安全性を向上させることを目的に、グローバルでの化学物質一元管理を推進しています。

詳細は、サステナビリティ Web サイトをご覧ください。
化学物質使用リスクの削減
https://www.tdk.com/ja/sustainability2022/environmental_responsibility/chemicals-management

水資源への取り組み

TDKでは製品の原材料から廃棄に至るサプライチェーン全体を通して、環境負荷の少ない操業に努めており、森林資源や水資源の保護も同様に進めています。TDK環境憲章に則り、「地球環境との共生」を目指し、従業員一人ひとりが、生産活動に伴う環境への影響や企業活動と環境との関わりを考え、豊かな地球環境の保全に努めていくとともに、生態系保全への寄与を常に考え、積極的に取り組んでいきます。

また、TDKは、事業特性を考慮した形で、TDKが注力するSDGsを定め特定しており、本業の技術開発を通じ、水関連問題を含めた各課題を解決していくという方針を明らかにしています。水関連の例では、Goal12「つくる責任つかう責任」に沿って、各種センサ類の開発を進めています。また、製造工程における取水量の削減も行っています。

詳細は、サステナビリティ Web サイトをご覧ください。
水資源への取り組み
https://www.tdk.com/ja/sustainability2022/environmental_responsibility/water-resources



多様な意見を取り入れてより良い“結論”を導く オープンなカルチャーを継承していくために

取締役会長
石黒 成直

中長期的なガバナンスのあり方を議論する場として、コーポレート・ガバナンス委員会を刷新

私は2022年3月、社長を退任し、同年6月の株主総会を経て執行役員を兼ねない取締役会長に就任いたしました。これに伴い執行トップの権限を代表取締役社長執行役員に就任した齋藤昇にすべて引き継ぎました。執行を離れた私は、経営会議(ECM:エグゼクティブ・コミッティ・ミーティング)に出席することはありませんし、取締役会の進行も全面的に議長に委ねています。私自身は、取締役会や各委員会などにおいてよりオープンで闊達な議論と正しい意思決定ができるようにサポートしていく立場にあると認識しています。時には執行に近い視点から社外取締役への事案の説明を補って円滑な議論ができるように支援し、またある時は、俯瞰的な視点から現在の執行が抱えている課題を指摘し、中長期的な経営テーマについて発言するなど、6年間、執行トップを務めた経験を活かし、さまざまな角度から取締役会や執行部門を手助けしていければと考えています。

就任後、最初に取り組んだのが、私自身が委員長を務めるコーポレート・ガバナンス委員会の刷新です。もちろん、これまでも同委員会では、ガバナンスやその運用状況に関する審議に取り組んできましたが、そのメンバーは執行側の機能長で構成されており、どちらかといえば法的要件を満たすための報告書の検討など、現状の分析・評価が中心で、「将来に向けてTDKの経営スタイル、ガバナンス体制をどのように進化させていくか」といったテーマをディスカッションする場にはなっていませんでした。

こうしたテーマをいきなり取締役会で議論するのは難しいので、事前にさまざまな観点から十分に議論を尽くしていくつかの素案を練っておく必要があります。

そこで昨年の株主総会后、中長期的な視点から当社の経営のあり方をディスカッションする場としてコーポレート・ガバナンス委員会を再構築し、社外取締役全員および社内取締役の社長と私ならびに戦略本部長(執行役員)によるメンバー構成としました。初年度は、取締役会の実効性評価でも指摘されていた「ボード・カルチャーの継承」を議題に取り上げて議論を重ねました。2年目からは、本題である「将来に向けてTDKのガバナンスをどう変えていくか」についても議論していく予定です。

執行部門のガバナンスレベルを高め、 徹底的に考え抜いた結論を取締役に 上程する

当社は、2000年代初頭以降、社外取締役の招聘、執行役員制度の導入による経営・執行の分離、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置など、当時としてはかなり先進的なコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んできました。取締役会の議長は早い段階から社外取締役が務める仕組みとし、現在の岩井睦雄氏は6代目の社外議長となります。私が代表取締役社長に就任した2016年以降も、取締役会をより本質的なディスカッションができる会議体にするべく、出席者の心理的安全性が保障され、誰もが自由に発言できる環境づくりや、事務局によるサポート機能の強化などに力を注ぎました。

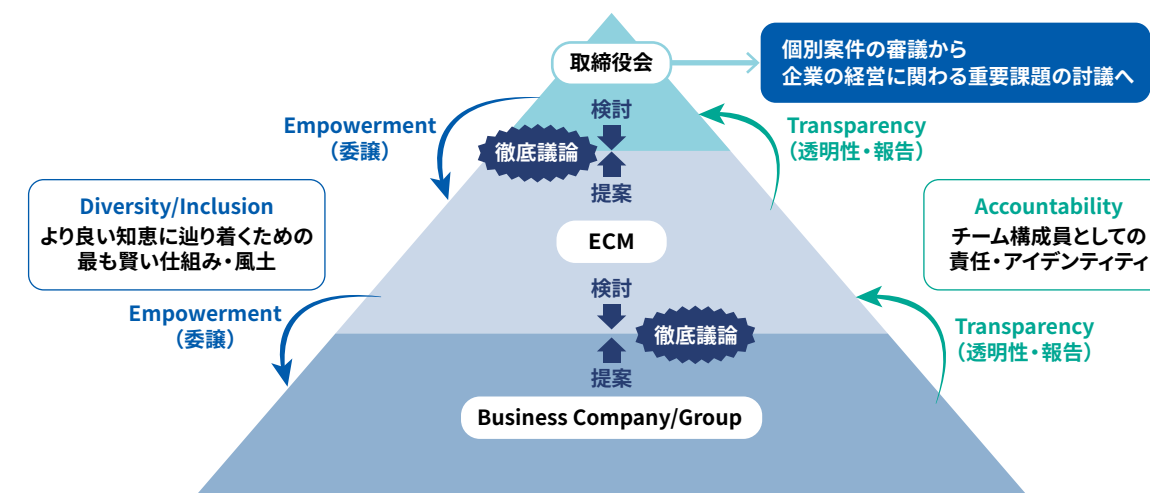
これらの取り組みの結果、現在では、ボードメンバーが立場にとらわれず正しいと信じることを自由に発言し、互いを高め合いながらディスカッションできる非常に良いカルチャーが形成されつつあると感じています。ただし、せっかく優れたボード・カルチャーを築き上げても、人が変わり組織が変われば、やがて変質したり失われたりする恐れがあります。そのため、前期の取締役会の実効性評価では、このカルチャーを何らかの形で文書化・指針化するなどして組織的に共有し、世代を超えて継承していくべきとの指摘がありました。私自身もその重要性を認識していたことから、コーポレート・ガバナンス委員会でも前期から具体的な取り組みについて議論を重ねています。

立場の違いを超えて自由に発言できるこの独自のカルチャーは、取締役会に限らず執行部門にもより一層浸透させ、継承していく必要があります。ECMはもちろん各BC(ビジネスカンパニー)/BG(ビジネスグループ)でのミーティングにおいても、参加者が自由闊達に発言し、多様な意見を取り入れながら建設的な議論を行うことが

何よりも重要です。そのようなプロセスを経て徹底的に考え抜き、練り上げられた“結論”を取締役に上程できるかどうかで、会社の価値が決まると考えています。取締役会は経営の大きな方向性を定め、大局的な視点から施策の是非を判断しますが、事業の具体的な施策を立案して練り上げることができるのは、BC/BGの現場を含めた執行部門だからです。それだけに取締役会の実効性を高めると同時に、執行部門のガバナンスも継続的に強化していかなければなりません。そして、執行のガバナンスレベルが高まれば、取締役会から執行への権限委譲をさらに進めることができ、意思決定や業務執行のスピードが一層高まります。こうした好循環を促進していくことが、中長期的な企業価値の向上につながり、ステークホルダーの満足度を高めるものと確信しています。

コーポレート・ガバナンス委員会においても、今後、取締役会・執行部門の双方を視野に入れつつ、将来のTDKのコーポレート・ガバナンスのあるべき姿についての議論を本格化させていきたいと考えています。

取締役会・ECM・BC/BGの役割と権限



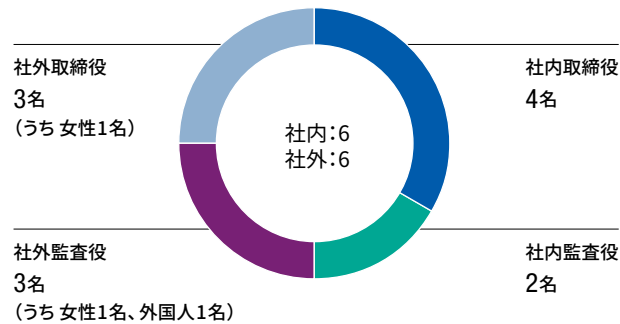
TDKのコーポレート・ガバナンスは、まず執行側の経営会議(ECM)において徹底した議論を行うことが基本となります。取締役会は、ECMが出した結論について、社外の視点も加えてさらに徹底した議論を尽くし、経営判断を下します。これにより経営の透明性を高めて信頼を確保すると同時に、執行への権限委譲を進めて経営をスピードアップさせます。このように取締役会と執行側は、適切な緊張関係と信頼関係を維持しながら、徹底議論→透明性確保→権限委譲というスパイラルを回すことで、ガバナンスの実効性と経営スピードの両立を図っています。なお取締役会・ECMともに、活発で実効性のある議論を実現するために、多様性を確保しつつも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

取締役会のモニタリング機能の強化

社外取締役の登用

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

取締役・監査役の構成(2023年6月22日時点)



社外視点・中長期視点を重視

経営の迅速な意思決定を図るために、取締役会は10名以内の少人数構成を基本とし、現在は7名の取締役で構成しています。また、経営の監督機能を強化すべく、取締役の3分の1以上を利害関係のない独立社外取締役で構成することを基本方針とし、現在は取締役7名中3名が社外取締役となっています。さらに、取締役会の議長は原則として独立社外取締役が務めることとしています。社内取締役については、4名中1名は執行役員を兼務せず、残りの3名についても、全社を俯瞰する立場にある非事業部門の責任者が務めています。

諮問委員会のメンバー(2023年6月22日時点)

氏名	役職	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会*
齋藤 昇	代表取締役	●	—	●
山西 哲司	代表取締役	—	●	—
石黒 成直	取締役	●	●	● (委員長)
中山 ござ丞	社外取締役	● (委員長)	●	●
岩井 睦雄	社外取締役	●	●	●
山名 昌衛	社外取締役	●	● (委員長)	●

※ ほか、戦略本部長を務める執行役員1名

会議出席状況

会議出席状況 2023年3月期		取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス委員会
齋藤 昇	代表取締役	10回 / 10回*	—	10回 / 10回*	—	2回 / 3回
山西 哲司	代表取締役	14回 / 14回	—	—	5回 / 5回*	—
石黒 成直	取締役	14回 / 14回	—	12回 / 12回	5回 / 5回*	3回 / 3回
佐藤 茂樹	取締役	14回 / 14回	—	—	—	—
中山 ござ丞	社外取締役	14回 / 14回	—	12回 / 12回	7回 / 7回	3回 / 3回
岩井 睦雄	社外取締役	13回 / 14回	—	11回 / 12回	6回 / 7回	3回 / 3回
山名 昌衛	社外取締役	10回 / 10回*	—	10回 / 10回*	5回 / 5回*	3回 / 3回
末木 悟	常勤監査役	14回 / 14回	15回 / 15回	—	—	—
桃塚 高和	常勤監査役	14回 / 14回	15回 / 15回	—	—	—
石井 純	社外監査役	14回 / 14回	15回 / 15回	—	—	—
ダグラス・K・フリーマン	社外監査役	14回 / 14回	15回 / 15回	—	—	—
千葉 通子	社外監査役	14回 / 14回	15回 / 15回	—	—	—

※ 2022年6月就任後の回数

取締役会などの審議内容

取締役会で審議する内容については、経営戦略、ガバナンス、本社機能の活動に関する事項ならびに法令で定められた決議事項など、毎年その内容を検討し、年間の議案予定を立てて取締役会の運営を行っています。この年間議案は、コーポレート・ガバナンス委員会で検討を行っており、取締役会実効性評価で

抽出された課題についても、この年間議案の中に織り込み、取締役会でその対応を審議しています。

また、社外役員による検討や議論を深めるために、取締役会以外でのディスカッションとして、社外役員のみによる会合やオフサイト・ミーティングを定期的実施しています。

取締役会および諮問委員会などの活動状況

取締役会における主な議案(2023年3月期)

経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 中期および当期経営計画の進捗/検証(全社および主要事業部門) 財務戦略、資金計画
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価 グループガバナンス・グループリスク管理・コンプライアンス管理 内部監査報告 内部統制システムおよび運用状況
本社機能	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ グローバル人材戦略 技術開発戦略・生産技術戦略・知財戦略・品質保証 経営システム・サプライチェーンマネジメント

上記のほか、事業案件、設備投資、事業提携など

指名諮問委員会における主な議案(2023年3月期)

役員体制	<ul style="list-style-type: none"> 来期 各委員会体制 来期 執行役員体制 取締役候補選定 監査役候補選定
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> サクセッションプランニング スキルマトリックス 執行役員の定年

報酬諮問委員会における主な議案(2023年3月期)

取締役・執行役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> 当期 執行役員業績連動賞与 支給額 来期 役員報酬テーブル 来期 執行役員業績連動賞与 目標値
主要子会社役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社 役員報酬

取締役会外でのディスカッション

社外役員のみによる会合

社外役員が取締役会における議論に積極的に貢献する観点から、社外取締役および社外監査役のみでの会合を定期的開催し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図っています。

オフサイト・ミーティング(全取締役・監査役参加)

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、全取締役・監査役が参加し、自由なディスカッションを行うオフサイトミーティングを定期的開催しています。ディスカッションのテーマは社外役員からの意見に基づき設定しています。

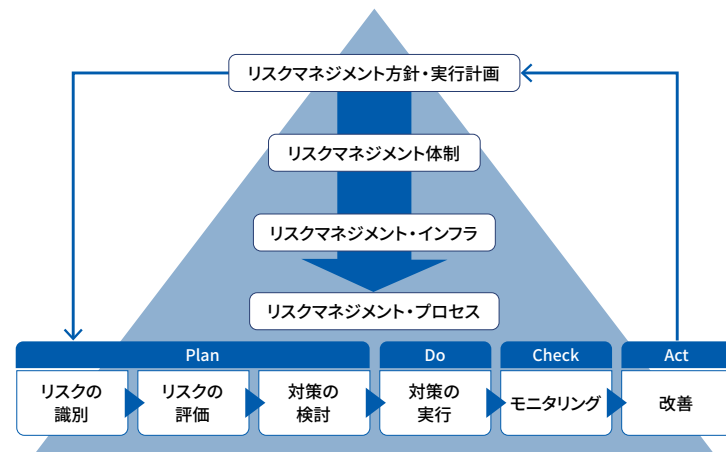
コーポレート・ガバナンス委員会における主な議案(2023年3月期)

- 当社のコーポレート・ガバナンスのあり方・方針、TDKのボード・カルチャーについて
- 取締役会実効性評価について
- 内部統制システムとその運用状況について
- 取締役会の年間議案予定について

リスクマネジメントの体制

当社グループは、持続的成長を目指す上で、組織目標の達成を阻害する要因(リスク)に対し、全社的に対策を推進し、適切に管理する全社リスクマネジメント(ERM)活動を実施しています。当社グループのリスクマネジメントの基本方針は、機会とリスクの適切な把握と対応により、グループ内の各組織が企業価値創造のための適切なリスクテイクを行うこと、かつ企業価値の損害を防止することの両立を図ることです。

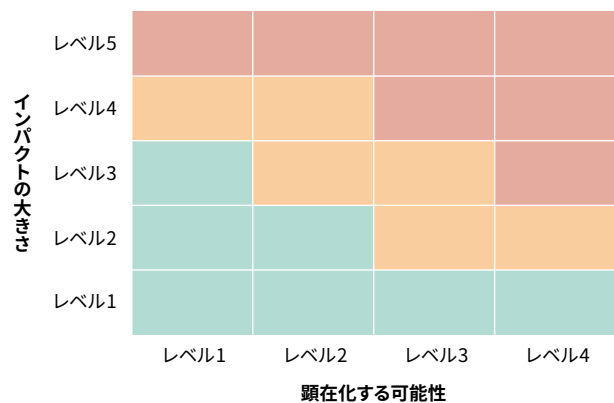
このERM活動に関する施策を検討・実施し、リスクマネジメント活動を強化するため、社長が指名した執行役員を委員長とするERM委員会を設置しています。ERM委員会は、リスクマネジメント活動における各組織の役割を明確化し、リスクの識別～評価、対策の検討～実行～モニタリング、改善までの一連のリスク管理活動のPDCAサイクルの推進を行っています。



ステップ	活動の目的
リスクの識別	当社グループを取り巻くリスクを洗い出す
リスクの評価	洗い出したリスクのうち、発生した場合の当社グループへの影響の大きさの観点から、特に対策を強化すべきリスクを、経営層(トップダウン)、現場(ボトムアップ)双方の目線で絞り込み、対応優先度を定める
対策の検討	リスクの顕在化を防ぐため、回避、移転、低減、受容などの観点から対策を考える
対策の実行	対策を実行し、リスクの顕在化を防ぐ
モニタリング	対策が適切に機能しているか、顕在化の兆候がないか、をモニタリングする
改善	リスクマネジメント活動の結果の振り返り、および改善を検討する

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

“残余リスク”ヒートマップ



事業等のリスク https://www.tdk.com/ja/ir/tdk_management_policy/risks/index.html

企業倫理綱領 https://www.tdk.com/ja/about_tdk/code_of_conduct/index.html

執行における「エンパワメント&トランスペアレンシー」

大胆な権限委譲と透明性の確保

グループガバナンスにおいては、目標や理念を共有する人々を信頼して権限を委譲し、迅速な意思決定を図るとともに、ステークホルダーへの透明性の確保にも努める「エンパワメント&トランスペアレンシー」を基本ポリシーに自律分散型の組織への変革を進めています。

また、本社機能においても各地のBC(ビジネスカンパニー)・BG(ビジネスグループ)に対してグローバル本社が技術開発・人事・法務などの横軸機能を提供して連携を促進する一方で、日本・欧州・米州・中国に置いた地域本社が地域ごとにきめ細かな支援を行う体制を構築することにより前線への権限委譲を積極的に進めています。

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。海外売上高比率・海外従業員比率が約90%の現在では、全執行役員の50%を外国人が占めています。

海外企業のM&Aを数多く実施してきた当社グループにとって、マネジメント体制のさらなるグローバル化・多様化は重要な課題です。2018年にドイツに設置した人財本部のもと、世界中から優秀な人財を登用する取り組みを進めています。

(2023年6月末現在)



常務執行役員
Michael Pocsatko
(マイケル・ポチャッコ)

コーポレートマーケティング&インキュベーション本部長



常務執行役員
Andreas Keller
(アンドレアス・ケラー)

Chief People and Sustainability Officer (兼)人財本部長



執行役員
Albert Ong
(アルバート・オン)

磁気ヘッドビジネスカンパニー CEO (兼)磁気ヘッドビジネスカンパニー HDDコンポーネンツビジネスグループゼネラルマネージャー



執行役員
Ji Bin Geng
(ジービン・ガン)

エナジーソリューションズビジネスカンパニー エナジーデバイスビジネスグループゼネラルマネージャー



執行役員
Werner Lohwasser
(ヴェルナー・ローヴァッサー)

電子部品ビジネスカンパニー COO



執行役員
Roshan Thapliya
(ローシャン・タプリア)

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



執行役員
Ludger Trockel
(ルドガー・トロツケル)

電子部品ビジネスカンパニー CSO(兼)電子部品営業&マーケティンググループゼネラルマネージャー



執行役員
Joe Kit Chu Lam
(ジョー・キット・チュウ・ラム)

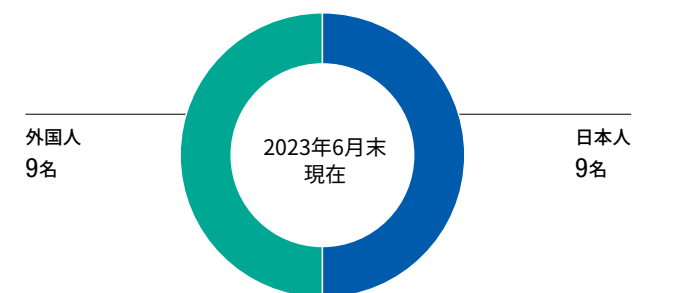
中国本社ゼネラルマネージャー



執行役員
Jim Tran
(ジム・トラン)

米国本社ゼネラルマネージャー(兼)技術・知財本部副本部長

執行役員の構成



TDKの持続的な価値向上に寄与できるよう 取締役会の機能向上をさらに追究していきます

受け継がれた「良きボード・カルチャー」を守る

岩井 早いもので私がTDKの社外取締役となって丸2年が経ちました。当初から感じていたのですが、当社の取締役会には監査役も含めて社内・社外の区別なく、参加者全員が対等に、かつ自由に意見を言える雰囲気があります。これはこの会社に継承されてきたある種の文化、ボード・カルチャーだと思います。2022年6月に取締役会の議長を引き継いで以来、この文化を壊さないようにと意識しています。

山名 私は昨年からの参加ですが、確かに非常に闊達な議論が交わされる取締役会ですね。前期からは前社長の石黒氏が「執行役員でない会長」というユニークな立場で社内の執行部とわれわれ社外の橋渡しをしてくれて、これも議論の活性化を促す要素だと思います。

岩井 前期は、中長期的に重要と思われるテーマについて、定例の会議以外にも議論の場を広げました。取締役会メンバーによる非公式な会合(オフサイト・ミーティング)のほか、四半期ごとに社外取締役・社外監査役だけで集まる機会も設け、ざっくばらんに語り合ってきました。

山名 オフサイト・ミーティングや社外役員だけの集まりでは、普段以上にオープンでフランクな対話ができますね。例えば為替の問題やリスクマネジメントなど、そこで抽出されたさまざまな要望や意見を岩井さんの方でまとめてもらい、社長や事務局に伝えています。提出した疑問点や改善提案などに対しては、いつも予想以上に素早いレスポンスがあるので感心しています。

岩井 全体的にTDKの執行にはスピード感があります。こちらの意見を真摯に受け止めて、できないことは「でき

ない」ときちんと回答してくる。そういうところは非常に信頼できると考えています。

権限委譲の推進で取締役会の実効性を高める

岩井 取締役会では、報告や説明よりも「議論」の時間をできるだけ多く取りたいのですが、そこはまだ改善の余地があると感じています。例えば取締役会に上げる議案はもっと絞り込めるはず。ここ数年で当社は各部門への権限委譲が相当に進みました。形式上ボードにかけねばならないものは仕方ないですが、執行側で決定できる案件をどんどん増やしてよいと思います。

山名 そうですね。事業面の細かな施策の決定権はできるだけ執行側に委譲して、ボードでの議論は事業構造全体に関わるものや企業の未来像のあり方、中期経営計画に盛り込むべき課題といった、より大きなテーマに

重心を置くべきでしょう。

岩井 さらに言えば、ボードに附議するなら「何を判断してほしいのか、決定してほしいのか」をより明確にすべきだと思います。われわれも事前の資料提供や説明を十分受けているため、執行内部の会議と同じ密度で議論や決定のプロセスを細かく報告する必要はありません。

山名 それぞれのバックグラウンドや経験を活かして「こういう切り口は考えているか?」「自分の専門から言えばここが足りないのでは?」と、社内にはない観点を示すのが私たち社外役員の基本使命ですからね。その意味では逆に、取締役会でもっと議論してもいいと考えられるテーマもあると思っています。

岩井 そうですね。特に、グループのリスクマネジメントについては、執行から報告を受けるだけでなく、われわれ社外役員もトップマネジメントを交え、もう少し議論に

入ってもいいと思います。執行側ではリスクマップなどで一応の整理を行い、各リスクへの対応策を打ち出していますが、外部の目で見ると想定すべきリスクの所在や対処の仕方が違ってくるものもあるはずですよ。

山名 同感ですね。例えば、いま、地政学的なリスクが世界規模で高まっており、この対処として生産や販売の拠点の分散を考える必要があります。一方で、海外の競争力が力をつけているなか、拠点の分散はコスト競争力の面でデメリットにもなります。複雑な状況のなかで、どのようにバランスを取ってリスク対応とコスト低減を両立させていくのか。そういう深掘りした議論を取締役会ではやりたいですね。

事業活動とサステナビリティ活動の一体感を

岩井 社外役員の皆さんは、中長期的な視点を持ってTDKの企業価値向上に寄与したい、という共通の問題意識をお持ちだと思いますが、山名さんはこの会社の今後をどのように見えていますか。

山名 TDKの大きな強みは、長年材料分野で培った技術力を活かした、高精度のモノづくりだと思います。一方で海外への事業展開も非常に進んでいて、世界各地の市場・顧客のニーズを掘り起こし、着実な成長につながっている。今後もこの2つの強みを掛け合わせ、事業の枠を超えた新たな価値を創出してほしいと期待しています。ただし先にも言いましたが、グローバルでの絶対的優位性を確立していくにはコスト競争力も重要です。とりわけ現在は原材料価格やエネルギーコストが高騰しており、これらをどのように吸収し、かつ付加価値をつけていくかが重要課題ですね。



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

岩井 睦雄

日本専売公社、日本たばこ産業株式会社取締役会長。2021年6月から当社社外取締役を務める。2022年6月から取締役会議長。

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

山名 昌衛

コニカミノルタ株式会社 取締役代表執行役社長兼CEO、取締役執行役会長を経て、2022年6月から当社社外取締役を務める。報酬諮問委員会委員長。

岩井 中長期的な視点で考えると、サステナビリティへの取り組みも今後ますます企業成長に不可欠な要素になってきますね。当社はこの面でもPDCAサイクルがきちんと回っていることは認識していますが、欲を言えばサステナビリティ活動と事業との間の一体感をさらに高めたいと思います。

山名 事業活動と社会的価値や地球環境への貢献をどう統合していくかは、策定中の次期中期経営計画の重要課題でもあり、さらに深く議論していきたいテーマですね。私が委員長を務める報酬諮問委員会でも、ESGなど非財務面の取り組みを役員報酬にどのように連携させていくかが検討課題になっています。

岩井 もう一つ、オフサイト・ミーティングなどで指摘される課題が「企業としての情報発信」です。TDKという会社は、大変良いものを持っているし、いろいろと凄いこともやっているのですが、それが世の中にあまり知られていない。非常にもったいないと、私も折に触れて提言しています。

山名 単に商品やソリューションの良さを発信するだけでなく、TDKの強みをどうストーリー化して社会や投資家へ伝えていくか。加えて社内への発信も重要です。当社は海外の社員が非常に多く、事業や地域ごとに自社グループに対するイメージも様々だと思います。その意味で、2023年2月に実施したチームメンバー・エンゲージメント調査に注目しています。



顔の見える社外取締役として使命を果たす

岩井 就任後、ずっとコロナ禍が続いてなかなか実現しなかったのですが、前期はようやく各地の現場を何度か視察させてもらえました。米国のセンサ子会社のInvenSenseなども訪問できましたし、業界の展示会や各種の社内イベントなどにも招待していただいて、会社全体に対する理解を深めることができました。

山名 社外取締役として貴重な勉強の機会をもらえましたね。特にInvenSenseで現場のマネジメント層と直接話せたのは大きなプラスでした。社員の本音を聞くことで、今後やろうとしていることが空気感で伝わってきました。新しいセンサのソリューションを搭載した車にも試乗させてもらい、この事業のポテンシャルを実感できました。こういう体験の機会をもっと増やしてほしいと思います。

岩井 われわれが会社をより深く知る一方で、会社の人々にも私たちの存在をもう少し知ってもらいたいという気持ちが私にはあります。社内外のイベントにできる限り参加しているのはそうした理由もあります。例えば、社外取締役と従業員のタウンホールミーティングみたいなことができないか、とも考えています。

山名 社内から「顔の見える存在」でありたいということですね。私も同感です。ただし、ボードが建設的な議論を行っていくためには緊張関係を保つことも大切です。実際に執行から来た案件を差し戻すケースもあるわけですからね。これからも信頼をベースにしつつ、緊張感を持って社外取締役の使命を果たしていこうと思います。

取締役・監査役スキルマトリックス

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

当社が特にスキルの発揮を期待している分野

当社が発揮を期待するスキル	当該スキルを選定した理由
企業経営	持続可能な社会に貢献し企業価値を向上させていくために、企業経営と執行部門の管理監督を行う力量が必要である。
グローバルビジネス経験	売上高の90%超を日本以外で実現する当社グループにおいて、欠くことのできない経験と知識である。
営業・マーケティング	市場の要請を理解し、テクノロジーアウトとマーケットイン双方の発想から新たな事業機会を創造するために必要なスキルである。
ESG・サステナビリティ	現代社会において最も重要な課題の一つであるESG・サステナビリティに対する十分な理解は、企業経営の管理監督を行う上で重要な力量である。
テクノロジー・研究開発	当社は「創造によって文化、産業に貢献する」を社是とし、技術ですべての人を幸福にする企業を目指している。
製造・生産技術	製品の品質および信頼性は当社グループの事業の礎であり、モノづくりに対する十分な理解と情熱が求められる。
財務・会計	持続的な成長を目指し、必要な投資を実行していくために、健全で強固な財務基盤を支える財務会計に関する知見が必要である。
法務・コンプライアンス・リスク管理	すべてのステークホルダーからの信頼に応え、健全で持続的な企業価値の向上を目指すために必要なスキルである。

指名諮問委員会の構成と役割

取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、過半数の委員を社外取締役で構成する指名諮問委員会を設置しています。本委員会は、取締役、監査役ならびに執行役員の指名に関し期待される要件を審議するだけではなく、将来を見据えたプロアクティブな議論を通じ、課題を抽出し、フォーマルな委員会のみならず、オフサイトでの議論・面談、また第三者機関での客観的な評価を共有化することにより、議論の質を高めるよう意図しています。

サクセッションプランへの取り組み

前期における社長の選出に際しては、指名諮問委員会において多くの時間を費やし議論を重ねました。人を評価し選定することは簡単なことではありませんが、不確実性を増す将来を見据えたとき、どのようなリーダーシップが必要なのか、従業員の納得を得られるかなどを考慮した上で現社長を選任しました。現社長を選任した直後から次のサクセッションプランは始まります。人財本部によるグローバル規模での人財プールに基づいた育成プログラムを通じ、われわれ社外取締役も積極的に関わりながら、どのような次期体制が当社の成長の礎になるか、社長ポジションのみならず、キャビネットとしての体制を執行側の情報と両輪で深く議論し、推進していきます。



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

中山 こずゑ

日産自動車株式会社、横浜市役所、株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長を経て、2020年6月から当社社外取締役を務める。2021年6月から指名諮問委員会委員長。

実効性評価を踏まえた継続的な改善

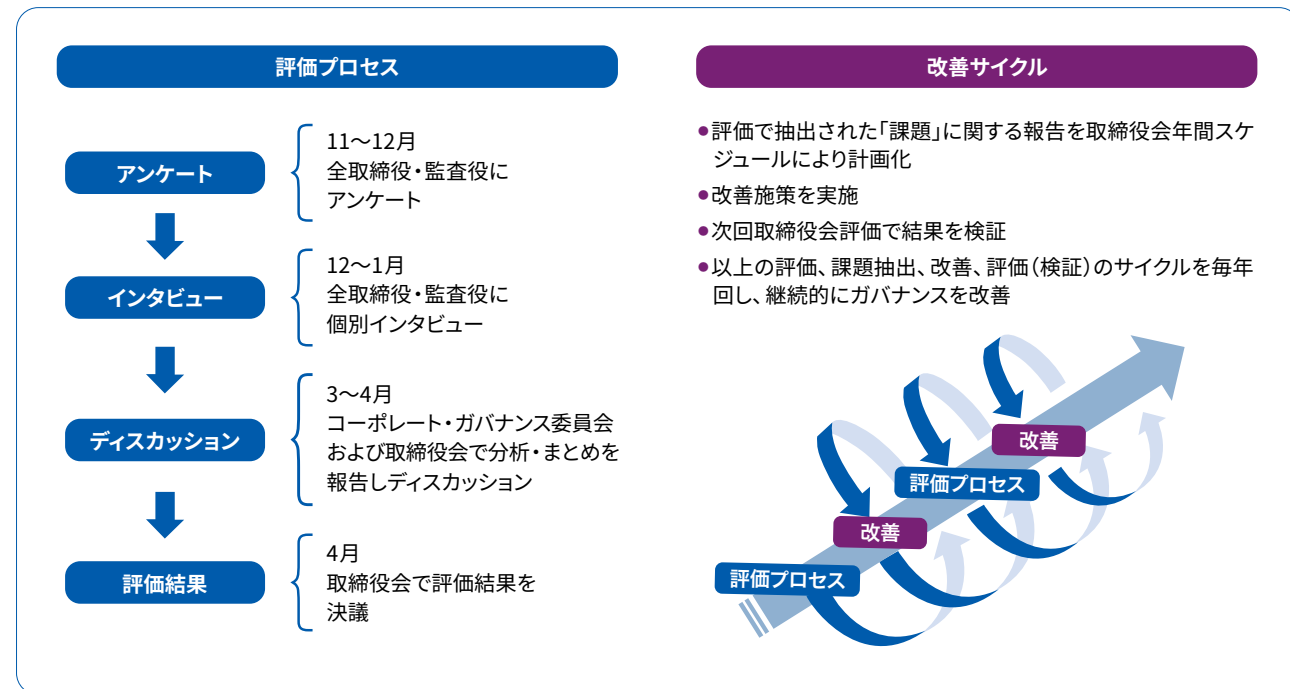
当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくために、毎年、取締役会の実効性の評価を実施しています。また、その実効性を中立的・客観的に検証するため、一定期間ごと(3年に1度を目処)に第三者評価機関に評価を依頼しています。

2023年3月期の取締役会評価においては、2022年3月期に第三者評価機関による調査を実施したことから、取締役会の諮問

機関であるコーポレート・ガバナンス委員会(委員長:執行役員を兼ねない取締役会長 石黒成直)が中立的な立場で一次評価を実施し、取締役会によるディスカッションを経て、最終的な評価を行いました。

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

取締役会評価プロセスとガバナンス改善サイクル



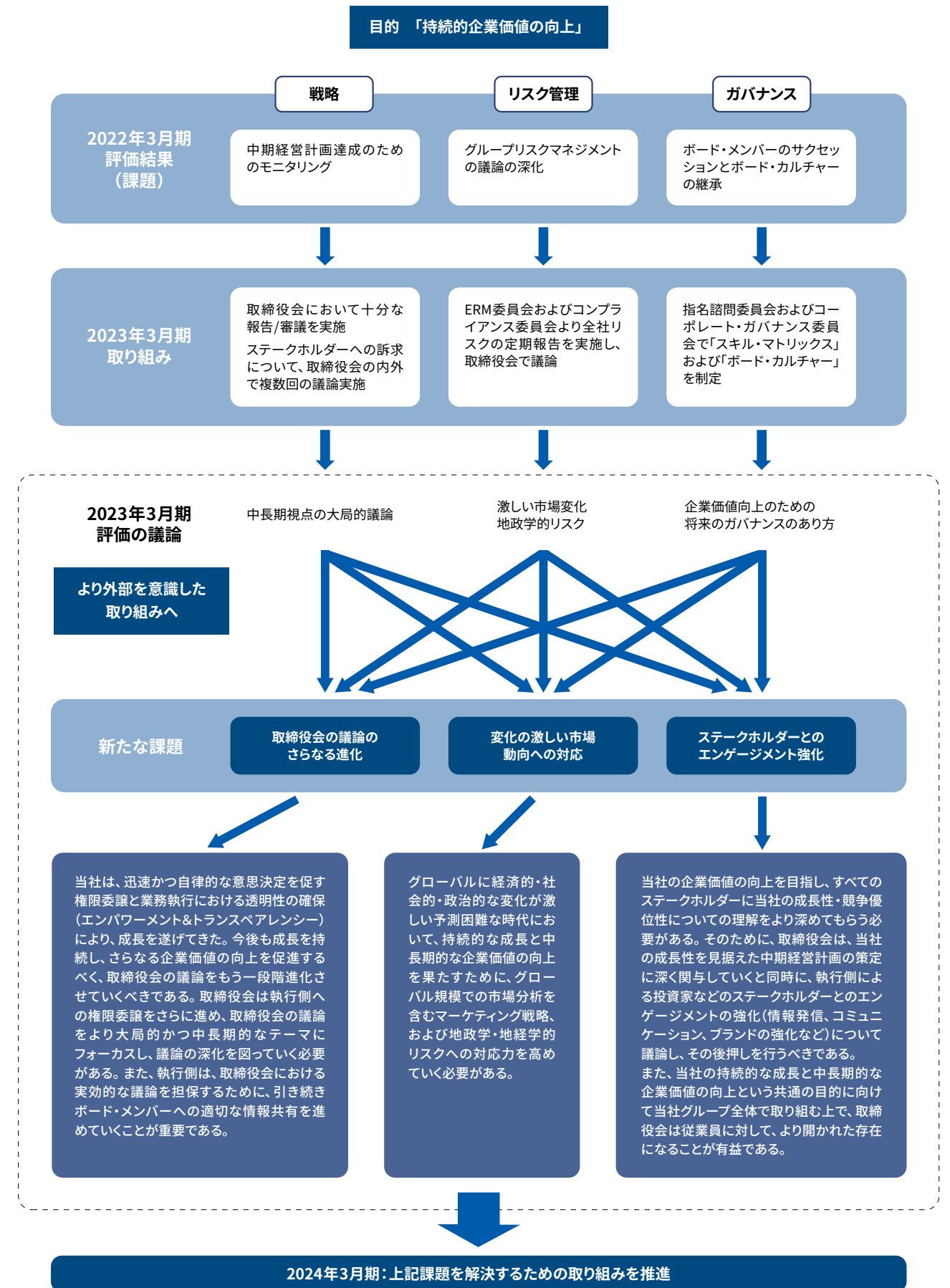
アンケート項目(大項目)

- ① 取締役会の役割・機能(設問+自由記入)
- ② 取締役会の規模・構成(設問+自由記入)
- ③ 取締役会の運営状況(設問+自由記入)
- ④ 指名諮問委員会の構成と役割(設問+自由記入)
- ⑤ 指名諮問委員会の運営状況(設問+自由記入)
- ⑥ 報酬諮問委員会の構成と役割(設問+自由記入)

- ⑦ 報酬諮問委員会の運営状況(設問+自由記入)
- ⑧ 社外取締役に対する支援体制(設問+自由記入)
- ⑨ 監査役への役割・監査役に対する期待(設問+自由記入)
- ⑩ 投資家・株主との関係(設問+自由記入)
- ⑪ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般(自由記入)
- ⑫ 取締役および監査役の自己評価(自由記入)

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

実効性評価で抽出された課題への取り組み



中長期的な企業価値と連動した報酬体系

役員報酬の基本方針

役員報酬制度の設計にあたっては、短期および中長期の業績との連動性を重視しています。また、多様で優秀な人財を確保するために、競争力のある報酬体系を絶えず追求することによって、役員企業の業績および株価向上に向けた行動を最大限に促進し、グループ全体の持続的な企業価値の向上を図ることを目指しています。

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等から見た個別報酬の妥当性の確保に寄与しています。

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

役員報酬の構成

取締役および執行役員の報酬は、基本報酬に加え、短期業績連動の仕組みとして業績連動賞与、中長期業績連動の仕組みとして株式報酬を導入しています。

業績連動賞与については、単年度の連結業績(営業利益、ROE)および担当職務の業績達成度に応じて変動する仕組みとしています。株式報酬については、取締役および執行役員の報酬と中長期の業績および企業価値との連動性をさらに高めることを目的として、その一部に中期経営計画の連結業績指標を使用し、目標値に対する達成度に応じて交付株式数が変動する仕組みを採用しています。

報酬の種類	報酬の内容	固定/変動
基本報酬	月例支給の金銭報酬	固定
業績連動賞与	短期業績との連動性を重視した、毎年一定の時期に支給する金銭報酬。当該事業年度の連結業績(営業利益、ROE)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	<p>リストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)</p> <p>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タイプの継続勤務発行型株式報酬。</p> <p>パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)</p> <p>中期経営計画の業績目標達成度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タイプの業績連動発行型株式報酬。業績目標達成度は、中期経営計画における連結業績(営業利益、ROE)の目標値の達成度に応じて、0~100%の範囲で変動する。</p>	固定 変動 (中長期)

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

区分	基本報酬	業績連動賞与	RSU ^{※1}	PSU ^{※2}
業績連動報酬等	—	●	—	●
非金銭報酬等	—	—	●	●
上記以外の報酬等	●	—	●	—

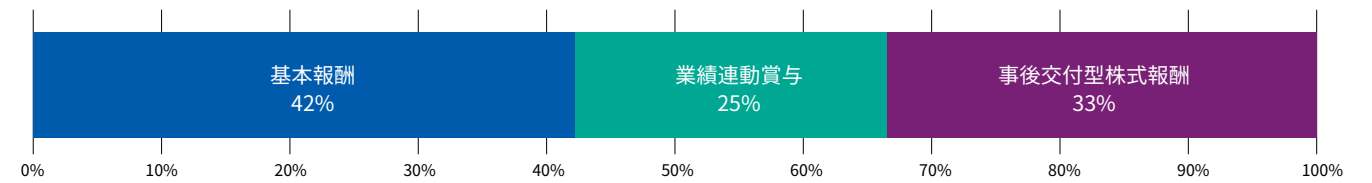
※1 RSUのうち、株式報酬部分は「非金銭報酬等」に分類され、金銭報酬部分は「上記以外の報酬等」に分類されます。

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

支給対象者

区分	基本報酬	業績連動賞与	事後交付型株式報酬	
			RSU	PSU
執行役員を兼ねる取締役	●	●	●	●
執行役員を兼ねない取締役	●	—	●	—
社外取締役	●	—	—	—
監査役	●	—	—	—

執行役員を兼ねる取締役の報酬構成割合(標準支給の場合)



業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由および当該業績連動報酬の額の決定方法

業績連動賞与の額の算定につきましては、各事業年度における連結業績(営業利益、ROE)および担当部門ごとに設定した指標等を使用し、目標値に対する達成度に応じて、標準支給額に対し0~200%の範囲で変動する仕組みとしています。また、当該指標を選定した理由は、短期業績との連動性を重視し、経営目標値と同一の指標を用いるためです。2023年3月期における業績連動賞与に係る主な指標の目標と実績は次の通りです。

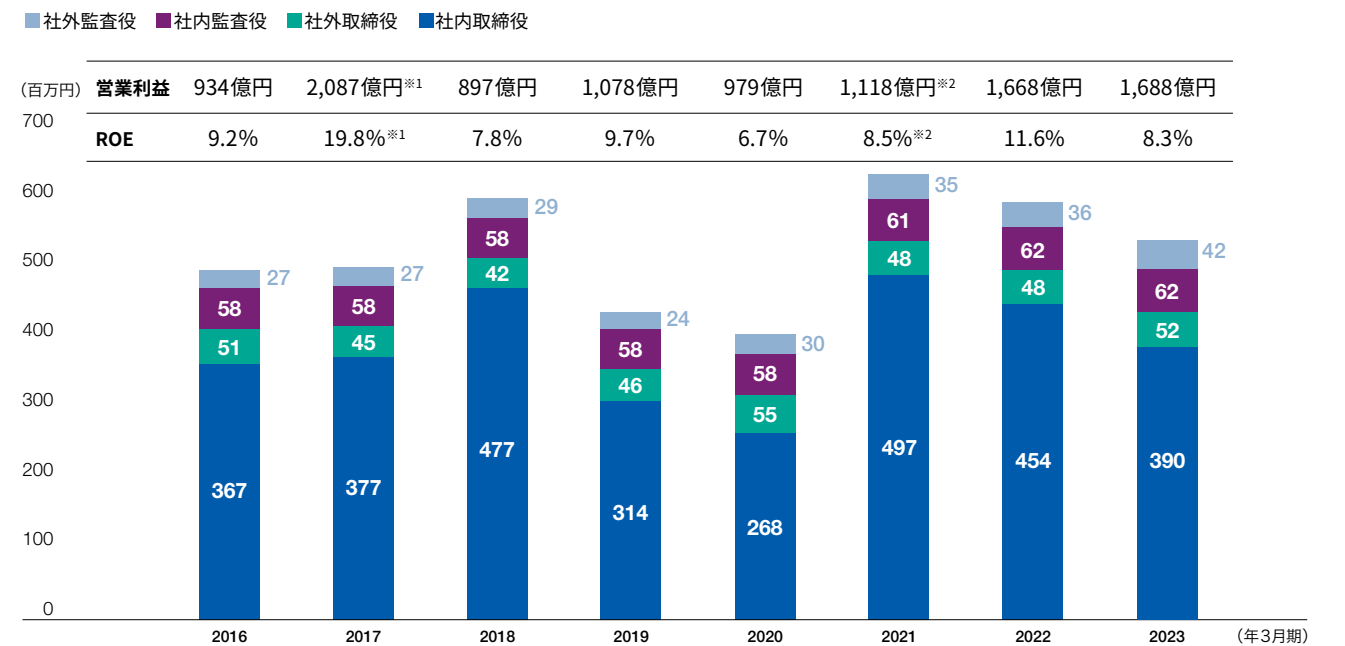
連結営業利益 182,700百万円(目標)、168,827百万円(実績)
 連結ROE 12.7%(目標)、8.3%(実績)

PSUとして交付する当社株式の数および支給する金銭の額につきましては、中期経営計画の業績目標達成度に応じて算定します。業績目標達成度は、中期経営計画における連結業績(営業利益、ROE)の目標値の達成度に応じて、0~100%の範囲で変動します。また、当該指標を選定した理由は、中長期の業績および企業価値との連動性を重視し、中期経営計画における経営目標値と同一の指標を用いるためです。2024年3月期を最終年度とする中期経営計画におけるPSUに係る指標の目標は次の通りです。

連結営業利益(3カ年の累計額) 635,100百万円(目標)
 連結ROE(最終年度の値) 16.8%(目標)

事後交付型株式報酬としての当社株式および金銭の交付時期につきましては、RSUは2024年3月期以降、PSUは2025年3月期以降となる予定です。

役員報酬合計額の推移



※1 Qualcommへの事業譲渡益1,444億円を含む

※2 2022年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から米国会計基準に替えてIFRSを任意適用しており、2021年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。

取締役・監査役・執行役員

(2023年6月末現在)

取締役



齋藤 昇

代表取締役

略歴

1989年4月 当社入社
2006年5月 TDK Electronics Europe GmbH President
2007年1月 当社電子部品営業グループ欧州営業統括部長
2009年10月 TDK-EPC株式会社電子部品営業グループ欧州営業統括副統括部長
2011年6月 当社執行役員
TDK-EPC株式会社電子部品営業グループデビュティゼネラルマネージャー
2012年10月 当社電子部品営業グループデビュティゼネラルマネージャー
2013年4月 当社電子部品営業グループゼネラルマネージャー
2013年6月 当社常務執行役員
2014年4月 当社電子部品営業本部長
2015年4月 当社戦略本部長
2015年6月 当社取締役(2017年6月退任)
2017年4月 当社センサシステムズビジネスカンパニー CEO
2022年4月 当社社長執行役員兼加湿器対策本部長(現任)
2022年6月 当社代表取締役(現任)



山西 哲司

代表取締役

略歴

1983年4月 当社入社
2005年1月 当社アドミニストレーショングループ 経理部 計数管理担当部長
2008年7月 当社アドミニストレーショングループ 経理部 計数管理グループ 部長
2013年6月 当社経理部長
2015年4月 当社経理グループ ゼネラルマネージャー
2015年6月 当社執行役員
2016年6月 当社取締役
2017年4月 当社経理・財務本部長(現任)
2017年6月 当社常務執行役員
2018年6月 当社代表取締役(現任)
2019年4月 当社Global Chief Compliance Officer
2020年4月 当社専務執行役員(現任)



石黒 成直

取締役会長

略歴

1982年1月 当社入社
2002年4月 当社レコーディングメディア&ソリューションズビジネスグループ欧州営業部 経営企画担当部長
2004年7月 当社ヘッドビジネスグループ HDDヘッドビジネスディビジョン 日本オペレーション企画グループリーダー
2007年4月 当社ヘッドビジネスグループ HDDヘッドビジネスディビジョン 日本オペレーションリーダー
2011年4月 当社ヘッドビジネスグループ デビュティゼネラルマネージャー
2012年6月 当社ヘッドビジネスグループ ゼネラルマネージャー
2014年6月 当社執行役員
2015年4月 当社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO
2015年6月 当社常務執行役員
2016年6月 当社代表取締役社長
2022年4月 当社代表取締役会長
2022年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ社外取締役(現任)
2022年6月 当社取締役会長(現任)
2023年6月 株式会社リコー社外取締役(現任)



佐藤 茂樹

取締役

略歴

1989年4月 当社入社
2004年1月 当社テクノロジーグループプロセス技術開発センター長
2007年2月 当社コンデンサビジネスグループ技術統括部長
2011年12月 当社マグネティクスビジネスグループ積層製品ビジネスユニット担当部長
2016年4月 当社電子部品ビジネスカンパニー セラミックコンデンサビジネスグループ ゼネラルマネージャー
2019年4月 当社執行役員
当社電子部品ビジネスカンパニー CEO
2021年4月 当社常務執行役員(現任)
当社技術・知財本部長(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)

監査役



桃塚 高和

常勤監査役

略歴

1982年4月 当社入社
2005年4月 当社アドミニストレーショングループ経理部担当部長
2008年6月 当社アドミニストレーショングループ経理部長
2011年12月 当社執行役員
2013年6月 当社経理財務、業務改革プロジェクト担当
2015年4月 当社アドミニストレーション本部長兼経営システム、業務改革プロジェクト担当
2016年6月 当社経営管理本部副本部長兼経営管理本部総務グループ ゼネラルマネージャー
2019年4月 当社Chief Compliance Officer
当社コンプライアンス本部長
2017年4月 当社法務・コンプライアンス本部長
2019年3月 当社執行役員退任
2019年6月 当社常勤監査役(現任)



石川 将

常勤監査役

略歴

1988年4月 当社入社
2009年4月 当社ヘッドビジネスグループ事業戦略リーダー
2009年9月 当社コーポレートストラテジーグループ 経営企画部 担当部長
2013年4月 当社経営戦略本部 経営企画グループ長
2015年4月 当社戦略本部 経営企画グループゼネラルマネージャー
2015年7月 当社磁性製品ビジネスグループ戦略企画統括部長
2016年6月 当社経営管理本部 経営システムグループ ゼネラルマネージャー
2017年4月 当社SCM&経営システム本部 SCM改革グループ ゼネラルマネージャー
2019年4月 当社SCM&経営システム本部長
2023年4月 当社監査役室担当部長
2023年6月 当社常勤監査役(現任)



中山 こずゑ

社外取締役

略歴

1982年4月 日産自動車株式会社入社
2010年9月 同社ブランドコーディネーションディビジョン副本部長
2011年3月 同社退職
2011年4月 横浜市役所入庁
2012年4月 同市文化観光局長
2018年6月 株式会社横浜国際平和会議場代表取締役社長(2020年6月退任)
2019年6月 株式会社帝国ホテル社外監査役(現任)
2020年6月 当社社外取締役(現任)
いすゞ自動車株式会社社外取締役(現任)
2022年6月 株式会社南都銀行 社外取締役(現任)



岩井 睦雄

社外取締役

略歴

1983年4月 日本専売公社入社
2005年6月 日本たばこ産業株式会社執行役員食品事業本部食品事業部長
2006年6月 当社取締役常務執行役員食品事業本部長
2008年6月 当社常務執行役員企画責任者
2010年6月 当社取締役常務執行役員企画責任者兼食品事業担当
2011年6月 当社取締役
JT International S.A. Executive Vice President
2013年6月 当社専務執行役員企画責任者
2016年1月 当社専務執行役員たばこ事業本部長
2016年3月 当社代表取締役副社長たばこ事業本部長
2020年1月 当社取締役
2020年3月 当社取締役副会長
2020年6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役(現任)
2021年6月 当社社外取締役(現任)
2022年3月 日本たばこ産業株式会社取締役会長(現任)



山名 昌衛

社外取締役

略歴

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



Douglas K. Freeman

(ダグラス・K・フリーマン)

社外監査役

略歴

1990年4月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
1996年4月 米国弁護士登録
三井安田法律事務所入所
1997年6月 濱田法律事務所入所
2002年9月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2002年9月 米国カリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所入所
2007年9月 フリーマン国際法律事務所代表(現任)
2016年2月 株式会社コーシン社外取締役
2019年4月 慶應義塾大学大学院法務研究科教授(現任)
2019年6月 当社社外監査役(現任)



山本 千鶴子

社外監査役

略歴

1992年10月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1996年4月 公認会計士登録
2010年7月 有限責任監査法人トーマツパートナー
2019年7月 日本公認会計士協会東京会常任役員
2019年9月 日本公認会計士協会法規・制度委員会委員
2020年6月 山本千鶴子公認会計士事務所所長(現任)
2020年8月 小津産業株式会社社外監査役(現任)
2021年6月 東京製綱株式会社社外取締役(現任)
2023年6月 当社社外監査役(現任)



藤野 隆

社外監査役

略歴

1979年4月 旭硝子株式会社(現 AGC株式会社)入社
2009年1月 当社執行役員経営企画室長
2010年1月 当社常務執行役員CFO兼社長室長
2010年3月 当社取締役常務執行役員CFO兼社長室長
2015年1月 当社取締役常務執行役員社長長付(2015年3月退任)
伊勢化学工業株式会社顧問
2015年3月 当社代表取締役兼社長執行役員(2019年3月退任)
2021年6月 極東貿易株式会社社外取締役(現任)
2023年6月 当社社外監査役(現任)

執行役員

社長執行役員

齋藤 昇

専務執行役員

山西 哲司

常務執行役員

Michael Pocsatko

Andreas Keller

佐藤 茂樹

執行役員

Albert Ong

指田 史雄

Ji Bin Geng

Werner Lohwasser

生嶋 太郎

橋山 秀一

Roshan Thapliya

Ludger Trockel

筒井 隆雄

福地 育雄

Joe Kit Chu Lam

Jim Tran

高橋 毅

連結業績ハイライト

(2023年3月31日に終了した1年間および各年3月31日現在)

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を任意適用しており、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 ^{*1}	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (IFRS)	2022/3 (IFRS)	2023/3 (IFRS)
売上高	984,525	1,082,560	1,152,255	1,178,257	1,271,747	1,381,806	1,363,037	1,479,008	1,902,124	2,180,817
海外売上高(内数)	890,520	989,348	1,061,203	1,073,024	1,158,004	1,268,437	1,252,634	1,361,803	1,753,086	2,004,381
売上原価	763,572	802,225	831,123	855,948	928,525	985,321	959,714	1,052,410	1,338,276	1,596,295
販売費及び一般管理費	179,896	199,795	227,185	239,446	257,630	287,561	289,771	328,217	410,568	434,803
営業利益	36,616	72,459	93,414	208,660	89,692	107,823	97,870	111,814	166,775	168,827
税引前利益		74,517	91,839	211,717	89,811	115,554	95,876	117,263	172,490	167,219
継続事業税引前当期純利益	39,772									
親会社の所有者に帰属する当期利益	16,288	49,440	64,828	145,099	63,463	82,205	57,780	74,681	131,298	114,187
固定資産の取得(設備投資額)	68,606	102,525	160,674	167,631	178,612	173,592	173,429	212,196	291,337	275,709
減価償却費及び償却費	83,109	80,249	83,224	87,491	92,171	106,631	124,984	148,356	177,031	206,285
研究開発費	63,385	70,644	84,920	91,254	102,641	115,155	117,489	127,409	165,250	179,467
営業活動によるキャッシュフロー	127,308	142,850	151,563	160,136	91,310	140,274	222,390	230,855	178,987	262,772
投資活動によるキャッシュフロー	(55,438)	(127,312)	(140,585)	(71,111)	(246,099)	(140,179)	(41,964)	(231,488)	(281,546)	(234,402)
財務活動によるキャッシュフロー	(56,118)	(35,243)	29,305	(37,753)	110,088	9,435	(121,769)	21,082	113,743	14,947
現金及び現金同等物の期末残高	250,848	265,104	285,468	330,388	279,624	289,175	332,717	380,387	439,339	506,185
資産合計	1,239,553	1,404,253	1,450,564	1,664,333	1,905,209	1,992,480	1,943,379	2,359,663	3,041,653	3,147,027
親会社の所有者に帰属する持分	635,327	738,861	675,361	793,614	824,634	877,290	843,957	958,929	1,300,317	1,458,446
運転資本	279,504	352,364	289,760	388,542	296,899	208,165	247,577	202,547	470,814	603,000
発行済株式数(千株)	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	129,591	388,772 ^{*2}	388,772	388,772

1株当たり指標 ^{*2}	円									
基本的当期利益	¥129.47	¥392.78	¥514.23	¥1,150.16	¥502.80	¥651.02	¥457.47	¥197.06	¥346.44	¥301.19
親会社所有者帰属持分	5,050	5,865	5,355	6,289	6,532	6,947	6,681	2,530	3,431	3,845
配当金	70.00	90.00	120.00	120.00	130.00	160.00	180.00	60.00	78.33	106.00
配当性向(%)	54.1	22.9	23.3	10.4	25.9	24.6	39.3	30.4	22.6	35.2

主要財務指標										
海外売上高比率(%)	90.5	91.4	92.1	91.1	91.1	91.8	91.9	92.1	92.2	91.9
売上高研究開発費比率(%)	6.4	6.5	7.4	7.7	8.1	8.3	8.6	8.6	8.7	8.2
営業利益率(%)	3.7	6.7	8.1	17.7	7.1	7.8	7.2	7.6	8.8	7.7
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	2.7	7.2	9.2	19.8	7.8	9.7	6.7	8.5	11.6	8.3
ROA(資産合計当期利益率)(%)	1.4	3.7	4.5	9.3	3.6	4.2	2.9	3.5	4.9	3.7

非財務指標										
従業員数(人)	83,581	88,076	91,648	99,693	102,883	104,781	107,138	129,284	116,808	102,908
海外従業員比率(%)	89.1	89.8	90.3	90.7	90.7	90.7	90.6	92.0	90.8	88.9

※1 2014年3月期より、米国会計基準審議会会計基準編纂書 205-20「財務諸表の表示－非継続事業」の規定に基づき、データテブ事業およびブルーレイ事業に関わる損益は非継続事業として連結損益計算書に表示しています。ただし、海外売上高、減価償却費、研究開発費については非継続事業を含めた数値を表示しています。

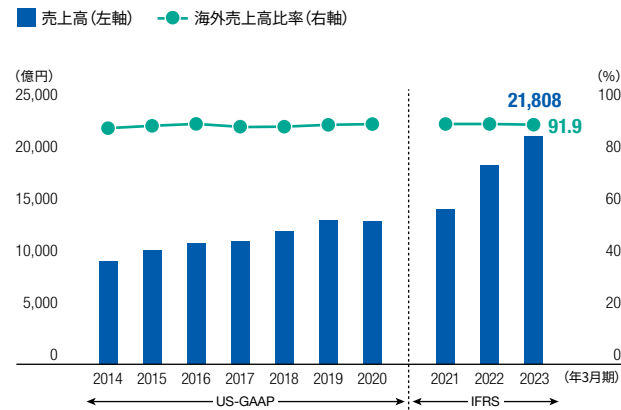
※2 2021年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を3株に分割しました。発行済株式数、1株当たり指標の基本的当期利益、親会社所有者帰属持分、配当金は、2021年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して算定しています。

連結業績ハイライト

(2023年3月31日に終了した1年間および各年3月31日現在)

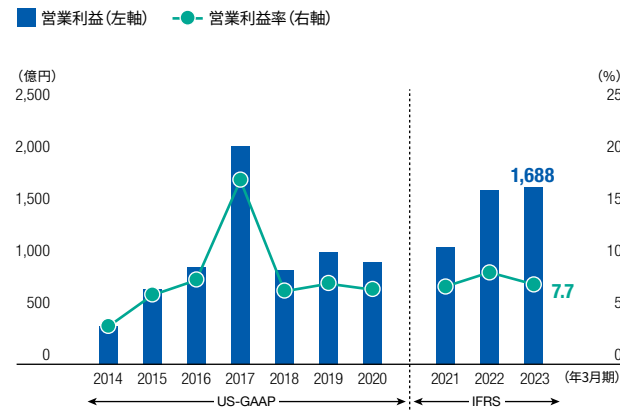
2022年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から米国会計基準に替えてIFRSを任意適用しており、2021年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。科目名はIFRSに準じて表記しています。

売上高 / 海外売上高比率



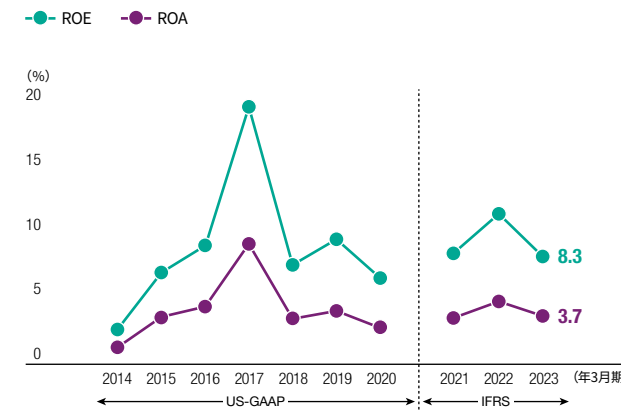
2023年3月期の売上高は前期比14.7%増の21,808億円と過去最高を更新しました。ICT市場においては需要の低迷が継続しました。一方、自動車市場では、一部半導体不足の懸念が残るものの、生産台数が緩やかに回復し前期を上回る水準となりました。xEV化の伸展により部品搭載点数が増加し、部品需要も堅調に推移しました。産業機器市場では、エネルギー価格高騰に伴い再生可能エネルギーや家庭用蓄電システム向けの需要が拡大しました。海外売上高比率は同0.3ポイント低下し91.9%となりました。

営業利益 / 営業利益率



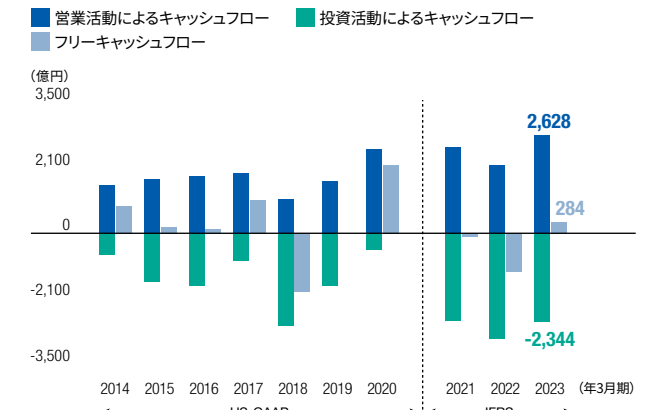
2023年3月期の営業利益は前期比1.2%増の1,688億円となり、2017年3月期計上の事業譲渡益を除いたベースでは過去最高を更新しました。営業利益率は7.7%となりました。円安による増益効果に加え、二次電池や受動部品を中心とした合理化コストダウンの推進、前期実施の構造改革効果、販売管理費の効率化が寄与しました。2017年3月期はQualcommとの業務提携ならびに合弁会社設立契約に伴う譲渡益を1,444億円(米国会計基準)計上しています。

ROE / ROA



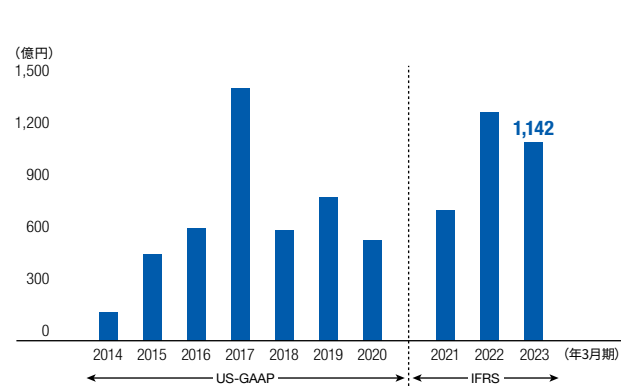
2023年3月期は親会社の所有者に帰属する当期利益の減少に伴い、ROEは前期比3.3ポイント低下の8.3%となりました。ROAは同1.2ポイント低下の3.7%でした。以前は低水準で推移していましたが、2012年3月期からの構造改革以降改善しています。2017年3月期はQualcommへの事業譲渡益を計上したことにより、大幅に上昇しました。

キャッシュフロー



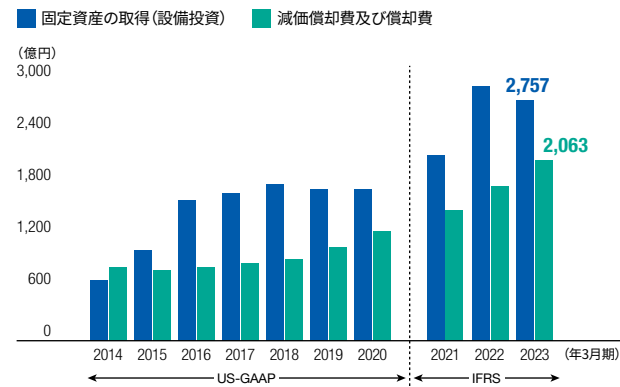
2023年3月期はフリーキャッシュフローが284億円のプラスとなりました。2022年3月期は電池材料の安定調達のための前渡し金約1,100億円を含め1,026億円のマイナスでしたが、2023年3月期は主に受動部品やセンサ応用製品の収益力の改善により営業キャッシュフローが増加しました。MLCCをはじめとした受動部品やTMRセンサといったセンサ応用製品の収益力改善に加え、運転資本の改善により営業キャッシュフローは増加傾向となっています。

親会社の所有者に帰属する当期利益



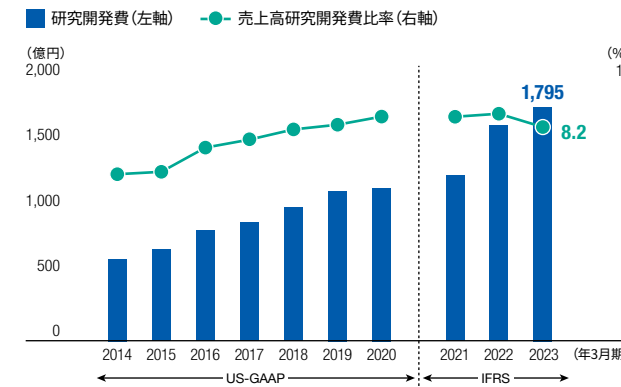
2023年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比13.0%減の1,142億円となりました。今後の需要動向や業績見通しを精査した結果、収益改善に課題を抱える事業を中心に、減損損失や構造改革費用477億円を計上しました。また、定年年齢延長に伴う退職給付負債減少による収益120億円を計上しています。

固定資産の取得(設備投資) / 減価償却費及び償却費



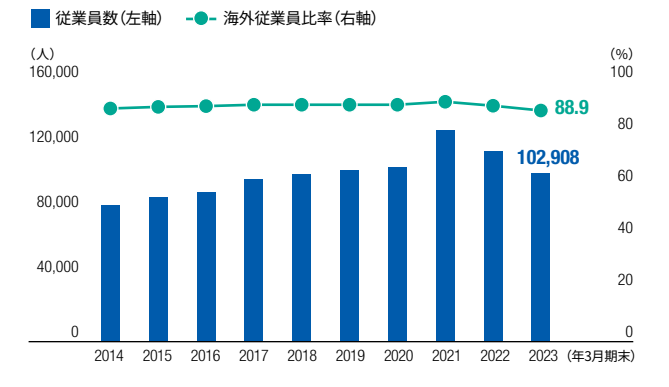
2023年3月期は固定資産の取得が前期比5.4%減の2,757億円、減価償却費が同16.5%増の2,063億円となりました。2022年3月期を初年度とする現中期経営計画では、設備投資額を3年間累計で7,500億円と予定していましたが、2023年3月期通期決算発表時(2023年4月28日)においては、為替変動による増加分約900億円に加え、今後成長が期待できる事業に対して先行投資を行い、3年間累計で8,300億円の予定としています。

研究開発費 / 売上高研究開発費比率



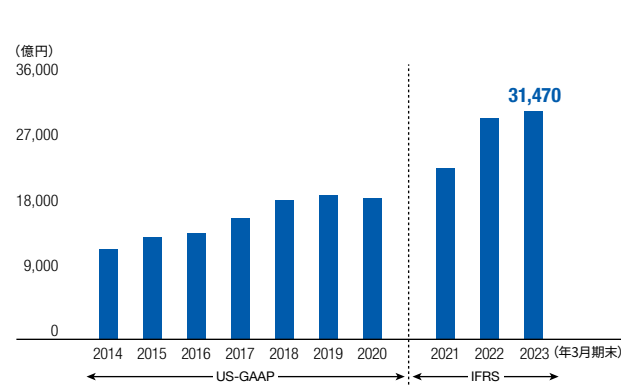
2023年3月期の研究開発費は前期比8.6%増となる1,795億円を計上しました。エレクトロニクス市場の急速な技術革新に対応し高い競争力を維持すべく、2012年3月期以降は研究開発費を継続的に増やしています。

従業員数 / 海外従業員比率



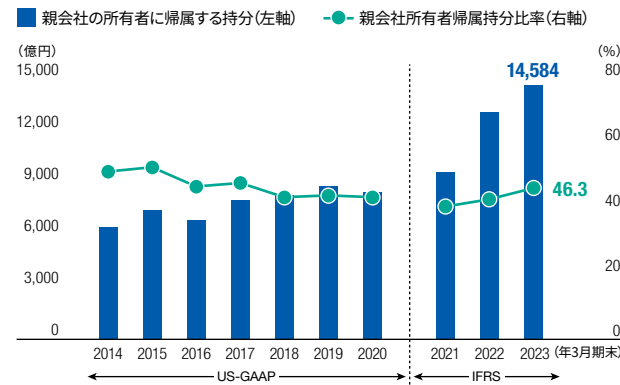
2023年3月期の従業員数は期末時点で102,908人となりました。海外従業員比率は2023年3月期末時点で88.9%となりました。才能ある人材を惹きつけ、確保するための「人材マネジメント」に関する各種施策に継続的に取り組んでいます。

資産合計



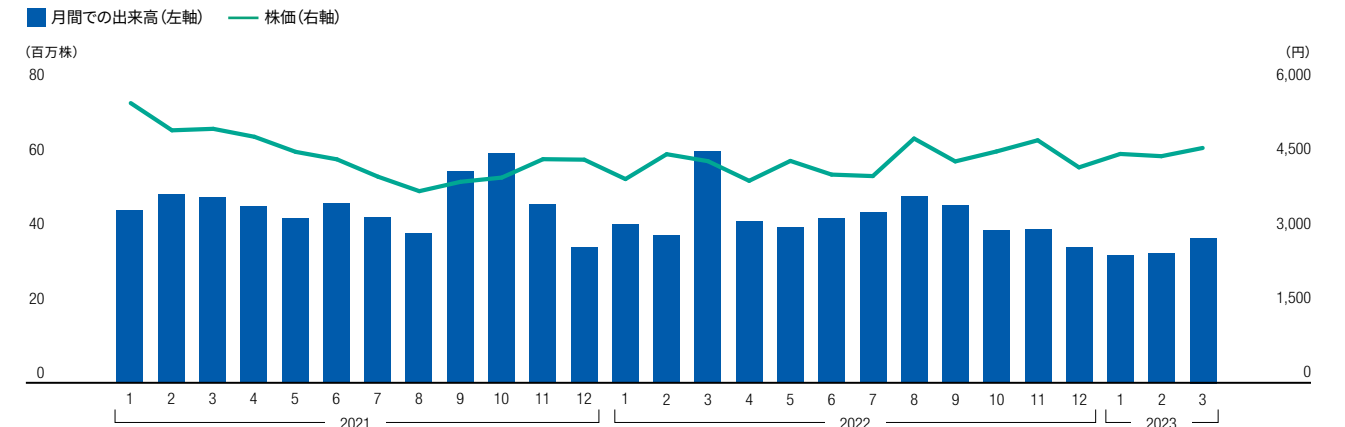
2023年3月期末には現金及び現金同等物や営業債権が増加し、資産合計は前期末比3.5%増の31,470億円となりました。2023年3月期末の現預金、短期投資、有価証券などを含む流動性資金の残高は円換算で5,224億円、借入金およびリース負債を含む有利子負債の残高は7,522億円となっています。

親会社の所有者に帰属する持分 / 親会社所有者帰属持分比率



2023年3月期末時点の親会社の所有者に帰属する持分は前期末比12.2%増の14,584億円となりました。利益剰余金が前期末比800億円、その他の資本の構成要素が同777億円増加しました。親会社所有者帰属持分比率は同3.5ポイント上昇の46.3%となりました。

株価および出来高



※ 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。2021年9月以前については、株式分割実施前の出来高と株価を分割後の値に調整しています。

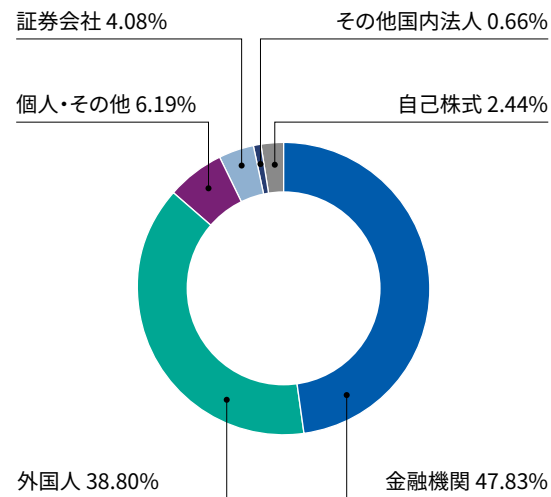
会社概要

(2023年3月31日現在)

商号	TDK株式会社・ 英文商号TDK Corporation
登記上の会社名	TDK株式会社
本社	東京都中央区日本橋二丁目5番1号 日本橋高島屋三井ビルディング
設立年月日	1935年12月7日
発行可能株式総数	1,440,000,000株
発行済株式の総数	388,771,977株
株主数	33,282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	102,908名(連結)
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人

株式分布状況



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)	107,822	28.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	55,184	14.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,453	1.96
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,779	1.79
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,803	1.27
HSBC HONGKONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	4,758	1.25
BBH FOR GLOBAL X LITHIUM AND BATTERY TECH ETF	4,500	1.19
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,456	1.17
JPモルガン証券株式会社	3,790	1.00
GOVERNMENT OF NORWAY	3,759	0.99

* 上記のほか、自己株式が9,490千株あります。

IR活動

ステークホルダーエンゲージメント 投資家との対話内容の開示

情報開示に関する基本方針

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

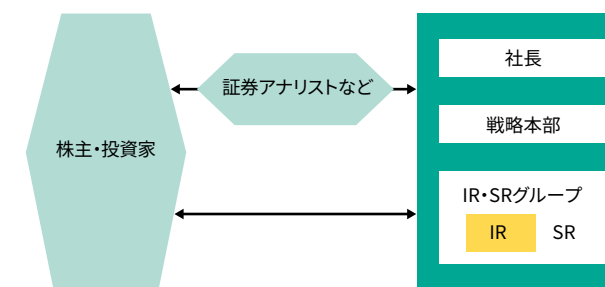
IR活動の目的

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

株主との対話の実施状況

項目	実施内容
株主との対話の主な対応者	社長執行役員、経理・財務担当役員および経営陣幹部、株主・投資家対応の専任部門であるIR・SRグループが主体(主体ごとの対話件数は下記参照)
対話を行った株主の概要	国内外のアクティブ、パンプの機関投資家、グロース、バリュウなどの投資スタイルの投資家や多様な株主と対話を実施
対話の主なテーマや株主関心事項	経営方針、課題認識、財務戦略、個別事業戦略に対する進捗、ESGを含む非財務活動への取り組みに対する進捗、地政学的リスクに対する対応などが挙げられ、これらについて建設的かつ活発な対話を実施しています。
株主の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	株主・投資家との対話の中で得られた数多くの意見や認識した課題をIR・SRグループで整理し、四半期ごとに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。 2023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	株主・投資家の情報開示ニーズに沿えるよう開示情報の充実化を行っています。具体的には、非財務活動がいかにか企業価値向上に貢献するのかが適切に伝達できるよう、非財務活動の情報管理の高度化を推進しています。
フィードバックを踏まえて、現在検討中の課題	役員報酬への非財務的項目・ESG項目の連動

IRの組織



年間対話回数

2023年3月期	回数
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回
マネジメント面談件数(社長執行役員、経理・財務担当役員)	50件
個別面談件数(カンファレンス面談件数を含む)	347件
証券会社主催カンファレンス	7回
海外ロードショー	2回

当社のIR活動に対する外部評価

統合報告書

日経統合報告書アワード 2022 優秀賞



IRサイト

株式会社ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2022 優秀企業:銀賞



大和インベスター・リレーションズ株式会社 2022年インターネットIR サステナビリティ部門 優秀賞



大和インベスター・リレーションズ株式会社 2022年インターネットIR・優良賞



日興アイ・アール株式会社 2022年度全上場企業ホームページ 充実度ランキング総合部門 最優秀サイト



TDK株式会社

東京都中央区日本橋二丁目5番1号

日本橋高島屋三井ビルディング

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