



各 位

2024年5月22日

会社名 TDK株式会社  
代表者 代表取締役社長執行役員 CEO 齋藤 昇  
(コード番号 6762 東証プライム)  
問合せ先 IR・SR グループゼネラルマネージャー  
責任者 大曲 昌夫  
(TEL 03-6778-1068)

### 長期ビジョンおよび中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、長期ビジョン「TDK Transformation」を掲げ、2025年3月期～2027年3月期までの3か年を対象とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

## TDK Transformation ～Accelerating transformation for a sustainable future～

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

主な取り組み、定量目標は以下の通りです。

#### ○ 主な取り組み

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

※当社は、非財務資本を、未来の財務価値向上に繋がるものと捉え未財務資本と呼んでいます。

#### ○ 定量目標 (2027年3月期)

- 売上高 2兆5,000億円 (年率換算成長率約5%)
- 事業ROA (ROIC) 8%以上
- 営業利益率 11%以上

#### ○ 株主還元方針

- 配当性向35%を目安とする (前中期経営計画期間の方針から5%引き上げ)

詳細については、添付資料または当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.tdk.com/ja/ir/ir\\_events/strategy/20240522/index.html](https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/20240522/index.html)

以 上

Attracting Tomorrow



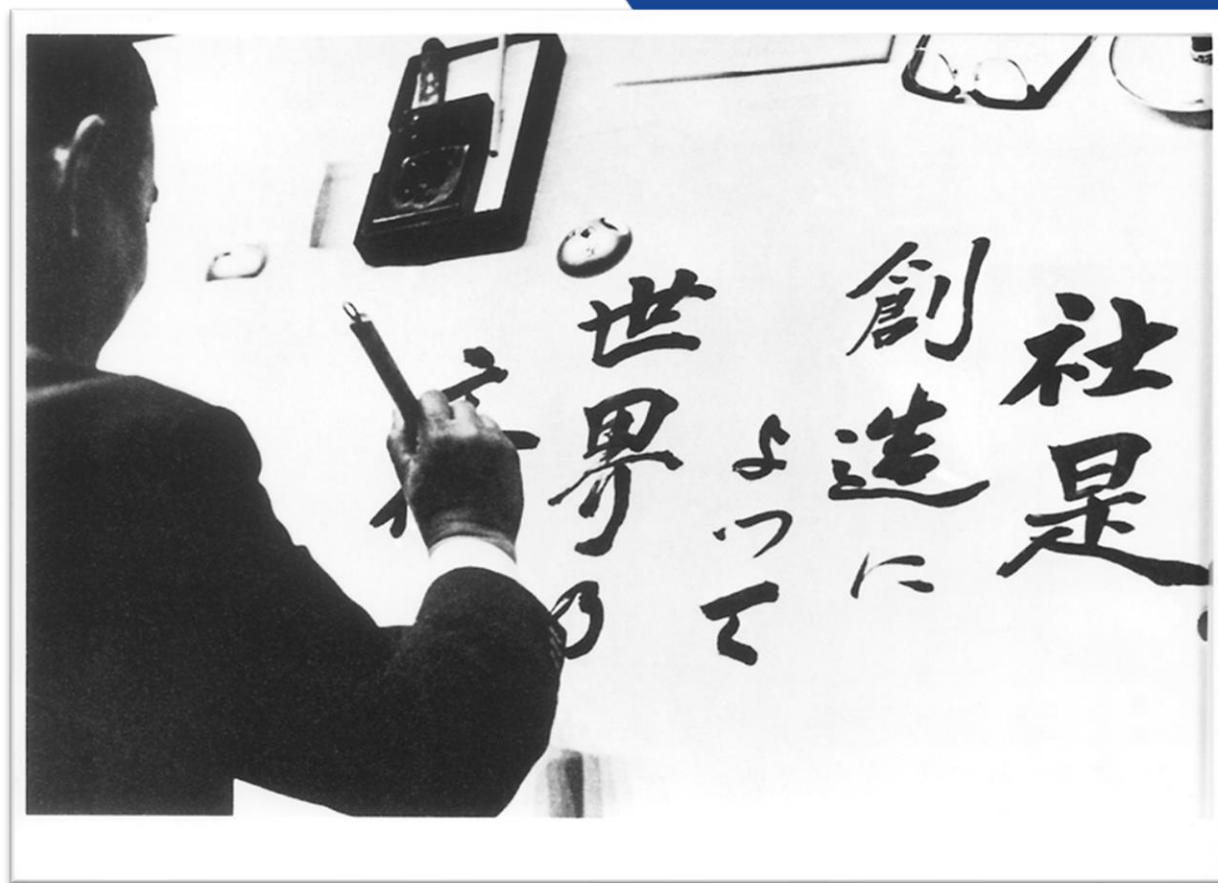
企業価値の向上に向けて  
**TDK Transformation**

**長期ビジョン・新中期経営計画**

TDK株式会社  
IR・SRグループ  
2024年5月22日

- 1 長期ビジョン
- 2 前中計経営計画の振り返り
- 3 新中期経営計画
- 4 変革を支える未財務資本
- 5 事業戦略

# 1. 長期ビジョン



- 10年後のありたい姿（長期ビジョン）を策定しました。10年後のありたい姿からバックキャストし、企業価値を向上させます。
- 材料×プロセス×ソフトウェア技術でお客様のNo.1パートナーとなり、社会のサステナブルな未来のために社会の変革を加速させます。
- 事業ポートフォリオマネジメントを強化し、ROIC・WACCスプレッドを高め、キャッシュフロー拡大と資本効率を改善させ、財務資本を高める経営を強化します。
- フェライトツリーを進化させ、将来キャッシュフローの源泉である未財務資本を高める経営を強化します。
- 投資家の皆さまとの対話・IRを強化します。

創造によって文化、産業に貢献する

● 社是

夢 勇気 信頼

● 社訓

**TDK Transformation**

~ Accelerating transformation for a sustainable future ~

● 長期ビジョン

長期ビジョン実現に向けて取り組む重要課題

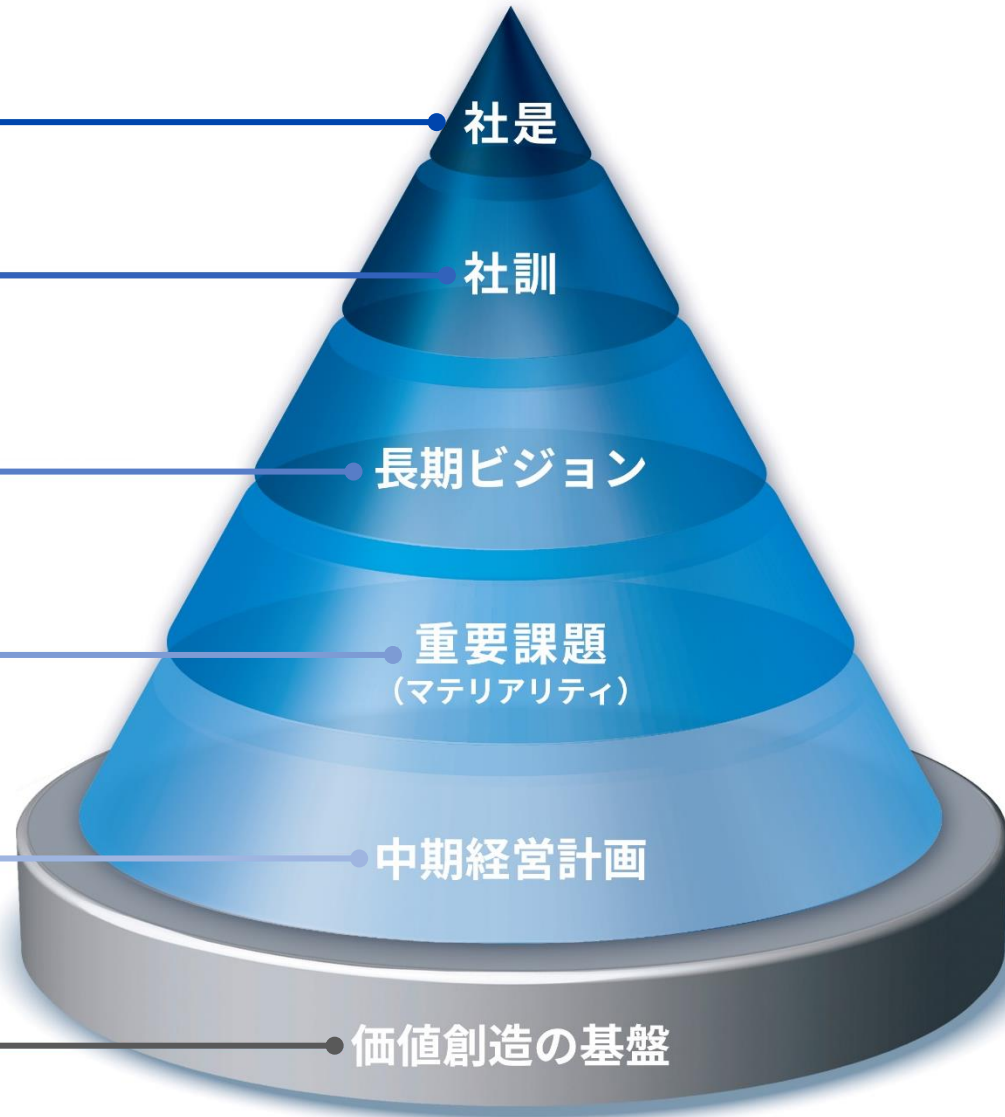
● 重要課題  
(マテリアリティ)

長期ビジョンを実現するための3年間の活動計画

● 中期経営計画

価値創造するうえで前提となる価値観／規範／ルール

● 価値創造の基盤

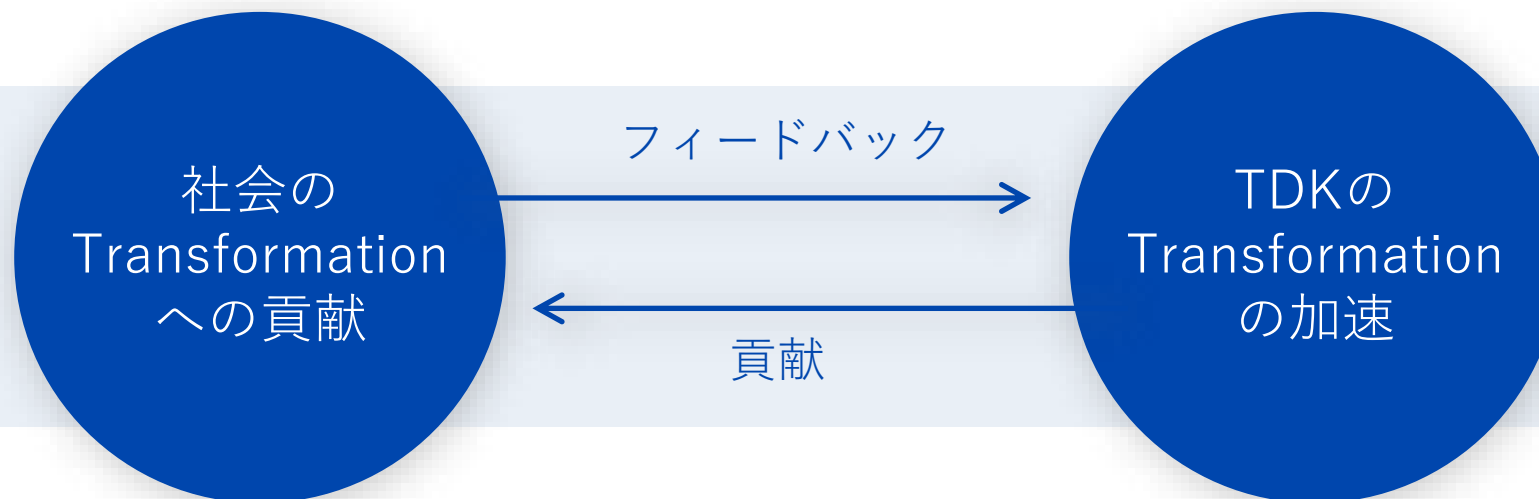


長期ビジョン

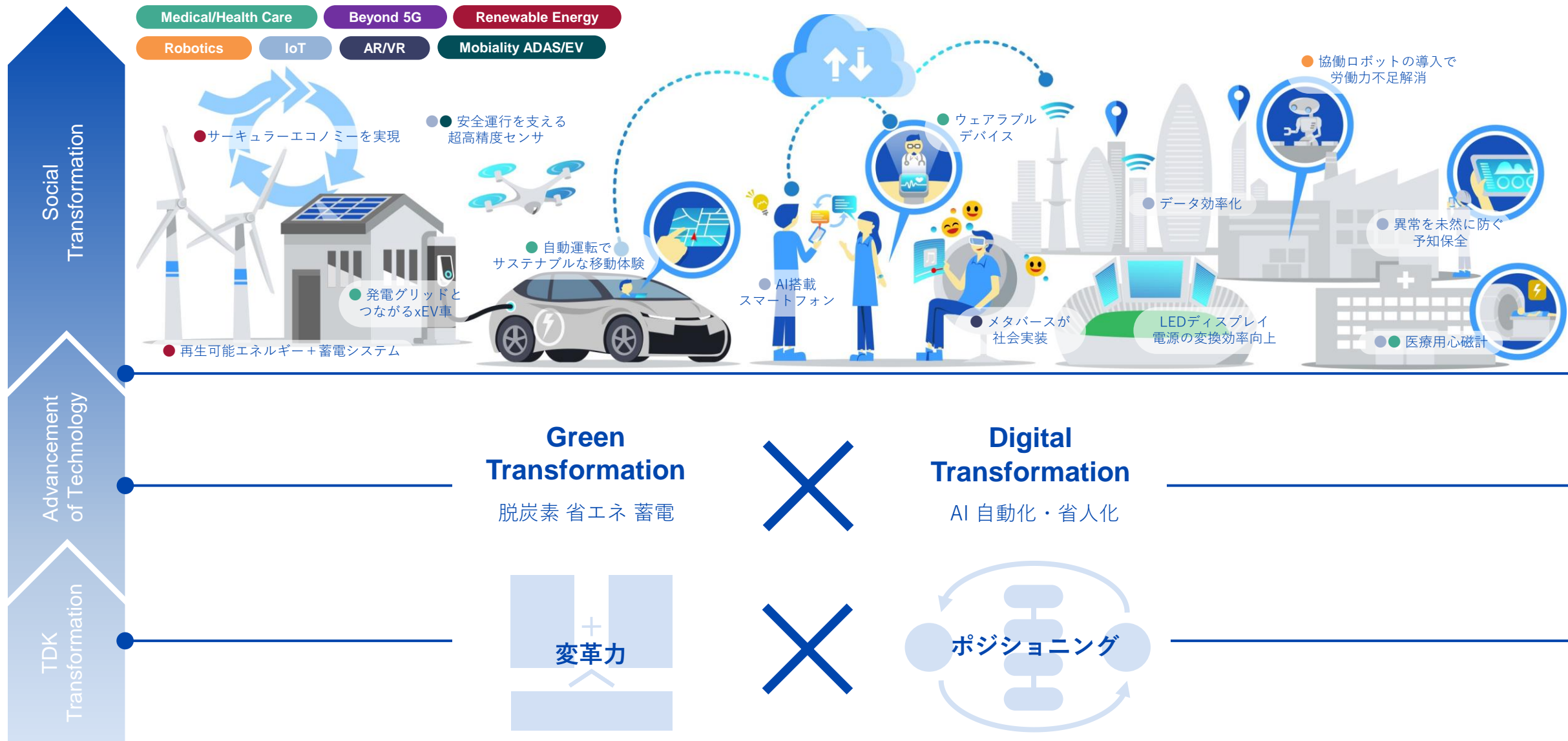
## TDK Transformation

～Accelerating transformation for a sustainable future～

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



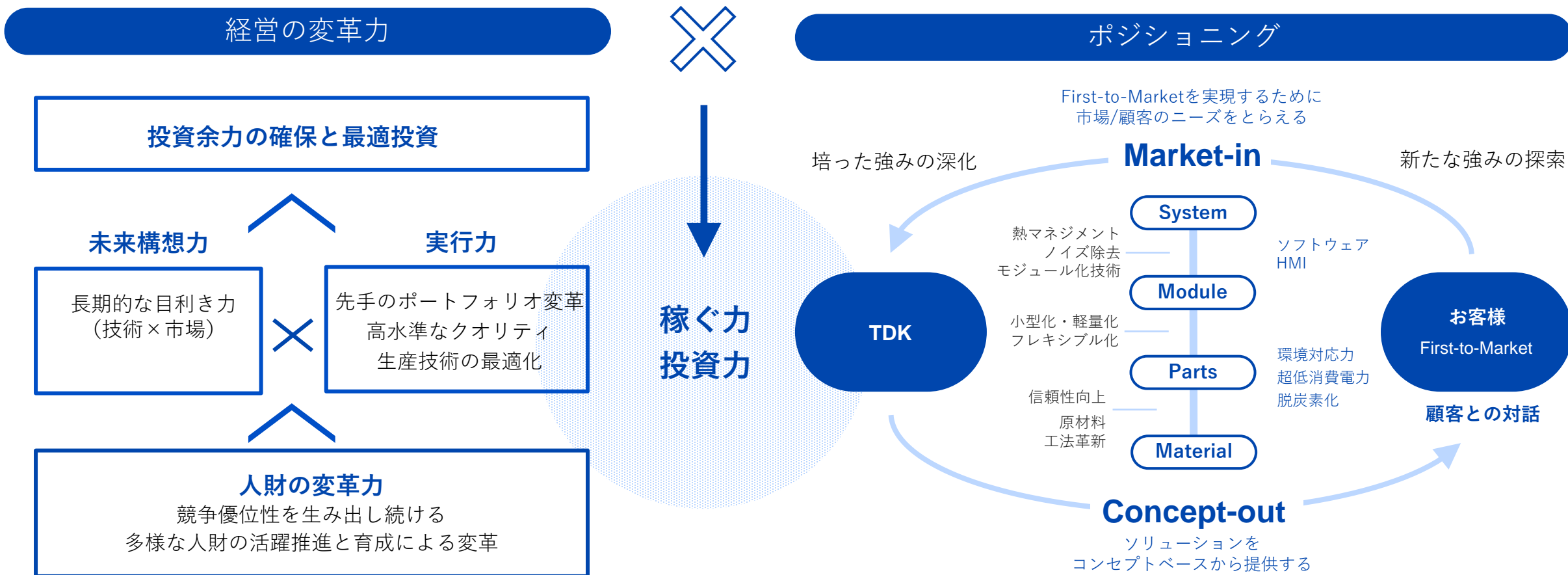
# 社会のTransformationに貢献します





# TDKのTransformationを加速

- オーガニック成長とM&Aの両輪で、材料×プロセス×ソフトウェア技術を組み合わせた電子デバイス領域でのリーディングポジションを確立し、お客様のNo.1パートナーとしてサステナブルな社会の実現に貢献します。



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

# 重要課題（マテリアリティ）を設定

- これまで長期の成長を支えてきた競争優位性の源泉を言語化し、長期ビジョンの実現・企業価値向上に向けたマテリアリティを設定

## 重要課題（マテリアリティ）の基本的な考え方

### 事業活動による価値創造と競争優位の確立

#### 顧客価値の創出と 強固な信頼関係の構築

- 顧客との信頼関係の構築・維持・深化
- 顧客ニーズの源流に到達

#### 社会のTransformation実現 に貢献するR&D

- 継続的な先端技術の事業化
- 事業に資する知的財産投資・活用の実現

#### 高品質な製品の安定供給と生産の高効率化

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

### 未来を構想し実現する経営基盤の強化

#### 競争優位性を生み出し続ける多様な人材 の活躍推進と育成による変革

- DE&Iをインクルーシブなリーダーシップの実践を通じ促進
- イノベーションと効率性の強化に向けた組織能力の開発
- チームメンバーの健康とエンゲージメントの向上

#### グループガバナンスの高度化

- 事業ポートフォリオの継続的評価
- Empowerment & Transparency

#### 社会・環境課題解決の進行

- 人権の尊重
- 気候変動への取組み

# 2. 前中期経営計画の 振り返り



# 前中期経営計画「Value Creation 2023」の振り返り

- 事業環境の変化に応じてキャピタルアロケーションを入替え、還元後FCFの黒字化を達成
- 小型二次電池に次ぐ収益源の育成が一定程度進展（センサ応用製品の黒字化、受動部品の成長、中型電池JV移管）
- 課題：収益性目標は未達に終わる
  - ✓ 事業ROA、及びキャッシュフロー重視の経営のより一層の浸透
  - ✓ 資本収益性の改善を伴う事業成長（特に受動部品、センサ応用）
  - ✓ 課題事業への対処

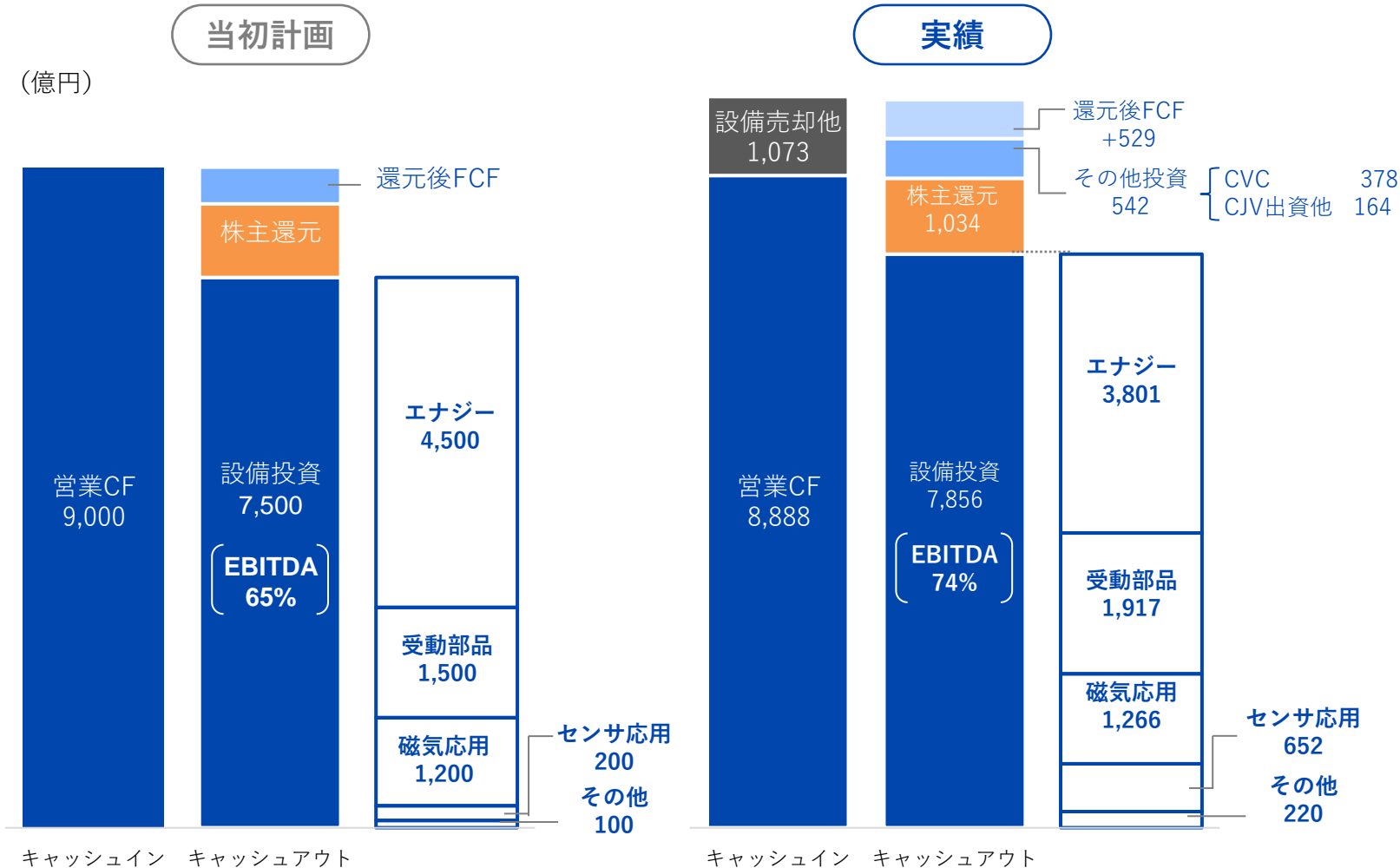
## 前中計のKPI目標と実績

	24.03目標	24.03実績
売上高	20,000億円	21,039億円
営業利益率	12.0%	8.2%
ROE	14.0%	7.9%
還元後FCF	黒字化	529億円
設備投資 (3年間累計)	7,500億円	7,856億円

	成果	課題
受動部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MLCC等車載向け製品の生産能力拡大</li> <li>• 高付加価値製品の継続的開発</li> <li>• 生産性の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新製品開発加速</li> <li>• 生産拠点の最適化</li> </ul>
センサ応用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 収益性改善黒字化定着</li> <li>• TMRセンサ用途拡大による収益向上、さらなる拡大へ増産投資決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEMSマイクロフォンの収益性改善遅れ</li> </ul>
磁気応用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 次世代技術 MAMRの量産開始</li> <li>• HAMRの開発の進展</li> <li>• サスペンション応用製品事業の撤退決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDD関連事業の収益悪化</li> <li>• マグネット事業の収益改善遅れ</li> </ul>
エネルギー応用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 小型二次電池におけるシェア増、収益性改善</li> <li>• インド工場にてセル生産開始</li> <li>• 中型二次電池JVの本格稼働開始、黒字化達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新製品開発加速</li> <li>• 生産拠点の最適化</li> </ul>

# 資本効率の改善が継続課題

## 前中計のキャピタルアロケーション (22.03-24.03)



### 前中計の財務方針

- 二次電池・受動部品・センサへの重点投資を通じた成長加速
- 財務規律の強化
- 長期安定資金確保と負債構成の最適化

### 成果

- 長期安定資金の確保
- 財務基盤の強化

### 継続的な課題

- 事業ポートフォリオマネジメント強化
- 資本効率の改善
- 株主還元の強化

# 3. 新中期経営計画

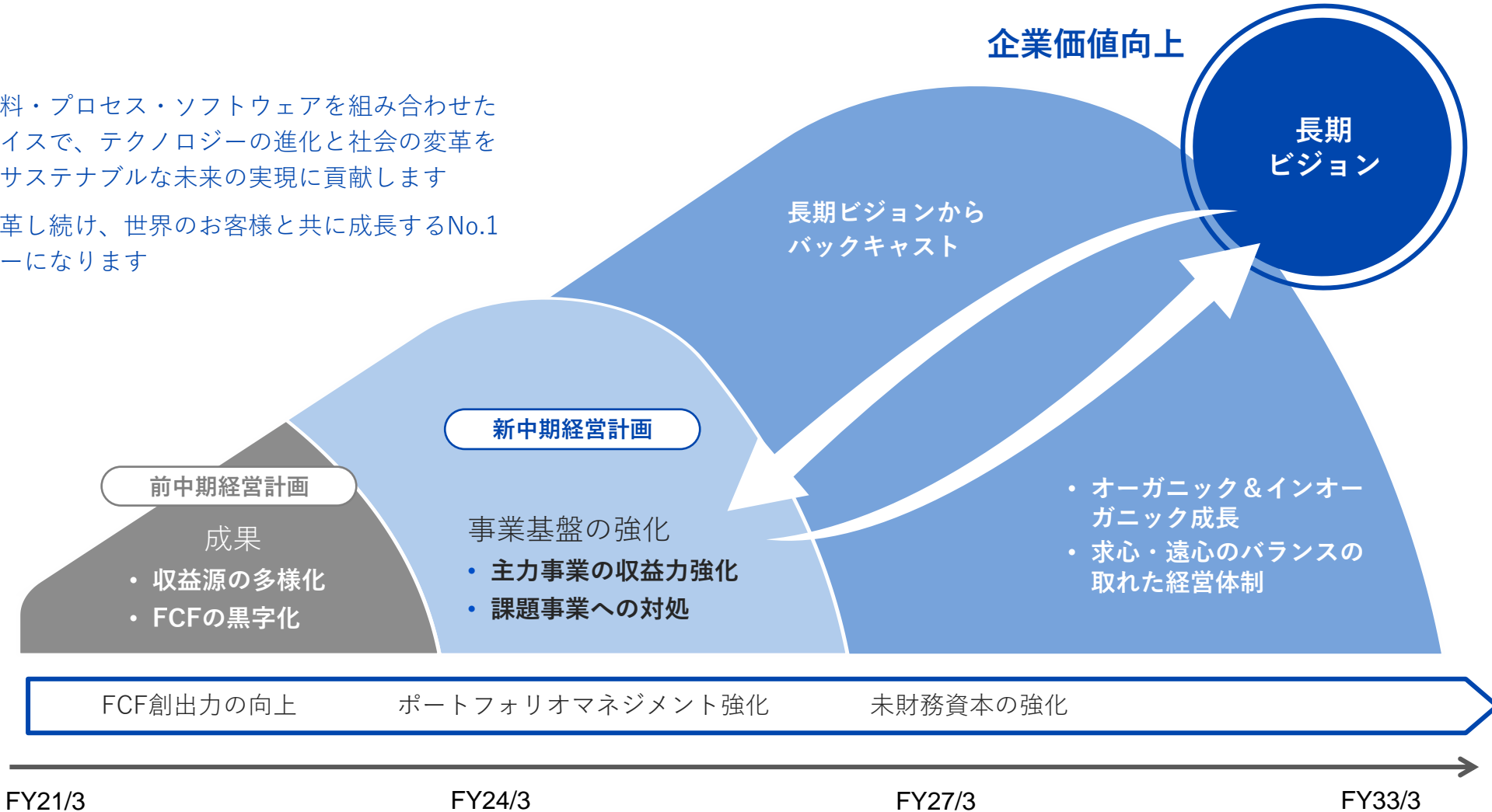


# 新中期経営計画の位置づけ

- 新中期経営計画を、長期ビジョン実現のための事業基盤強化の期間とする。

独自の材料・プロセス・ソフトウェアを組み合わせた電子デバイスで、テクノロジーの進化と社会の変革を加速し、サステナブルな未来の実現に貢献します

自己を変革し続け、世界のお客様と共に成長するNo.1パートナーになります



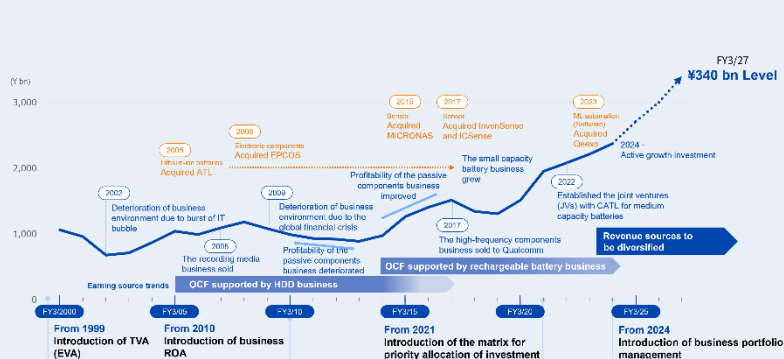
# 新中期経営計画のポイント

- 10年後のありたい姿の実現に向けて、キャッシュフロー経営の強化、事業ポートフォリオマネジメントの強化、未財務資本の強化、投資家との対話にコミットします。

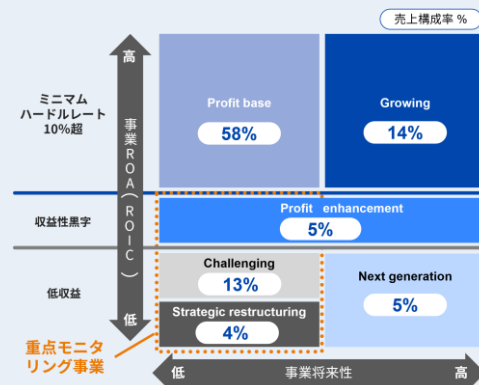
$$\text{企業価値} = \frac{\text{FCF創出の最大化} \uparrow}{\text{資本コスト (WACC)} \downarrow - \text{期待成長率} \uparrow}$$

## 新中期経営計画の主なポイント

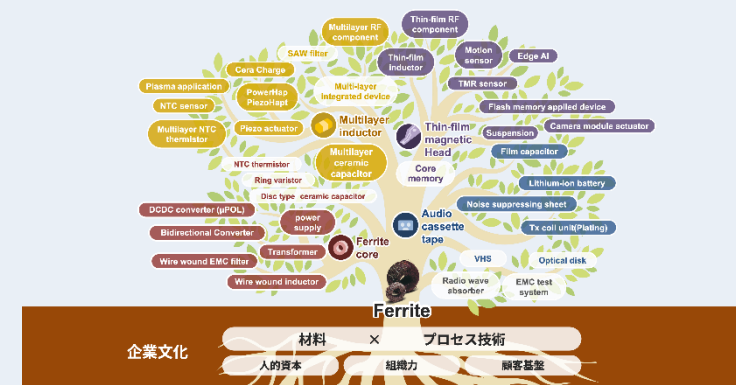
### 1 キャッシュフロー経営の強化



### 2 事業ポートフォリオマネジメントの強化 (ROIC経営の強化)



### 3 フェライトツリーの進化 (未財務資本の強化)





# 財務・未財務KPI

- ポートフォリオマネジメントを強化することで、計画を上回る数値目標の実現を目指します。

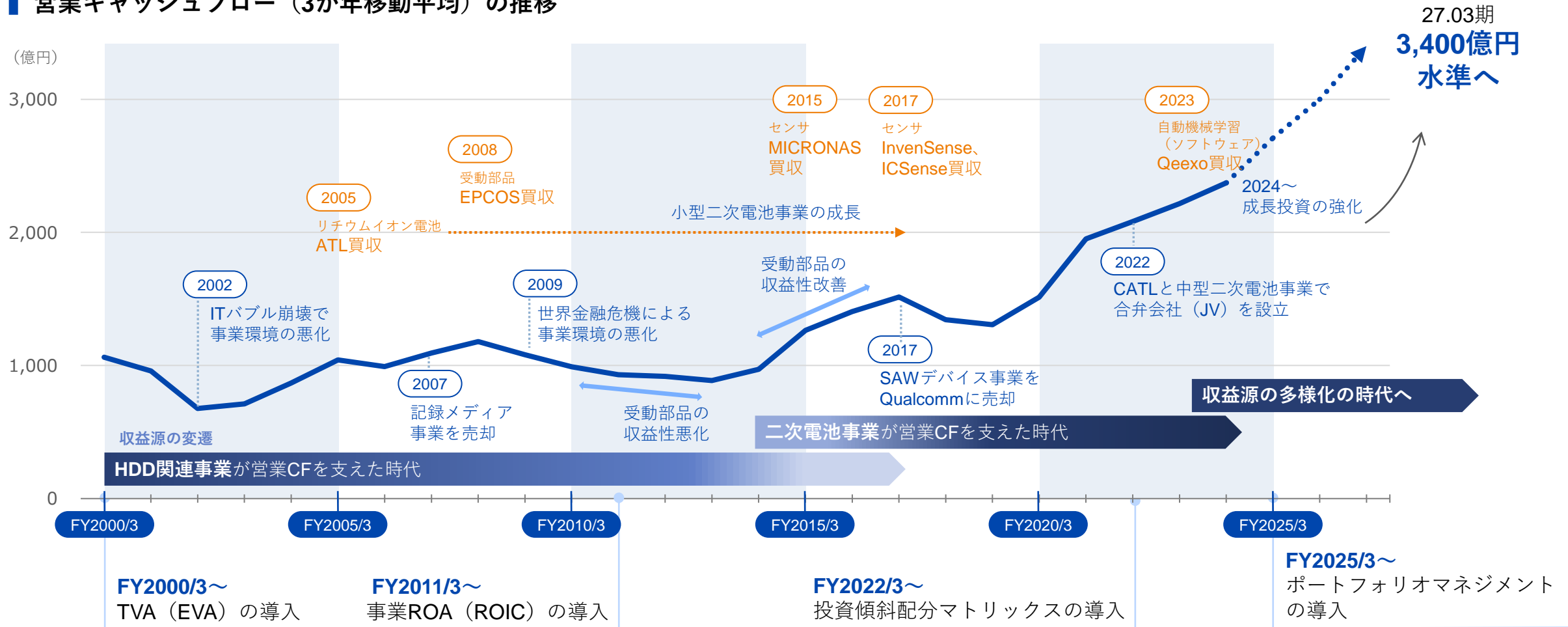
		24.03	27.03	ポートフォリオ変革による 中長期で目指す姿 ▼	
財務指標	<b>成長性</b>	売上高 [億円] (年率換算成長率*)	21,039	<b>25,000 (約5%)</b>	<b>(10%以上)</b>
	<b>効率性</b>	ROE	7.9%	<b>10%以上</b>	<b>15%以上</b>
		事業ROA (ROIC) (>WACC)	5.3% (<7.0%)	<b>8%以上</b>	<b>12%以上</b>
営業利益率		8.2%	<b>11%以上</b>	<b>15%以上</b>	
<b>財務健全性</b>	株主資本比率	50%	<b>50%水準</b>		
	D/Eレシオ	0.4倍	<b>0.3~0.4倍</b>		
未財務指標	<b>重要KPI</b>	TME (エンゲージメント)			
		コミュニケーションスコア	67pt	<b>75pt以上</b>	
		サーベイ参加率	80%	<b>80%以上</b>	
		CO <sub>2</sub> 排出量削減* (21.03期対比)	42.9%	<b>23.3%</b>	<b>42.0%</b>
為替前提		144円/US\$	135円/US\$	135円/US\$	

※CO<sub>2</sub>排出量削減：SBTi Scope1+2 CO<sub>2</sub> 削減目標。24年3月期数値は、概算値

# 営業キャッシュフローの成長を目指します

- オーガニック成長とM&Aの活用、先手の事業ポートフォリオ変革で稼ぐ力を高め、中長期でキャッシュフローを高めていきます。

## 営業キャッシュフロー（3か年移動平均）の推移

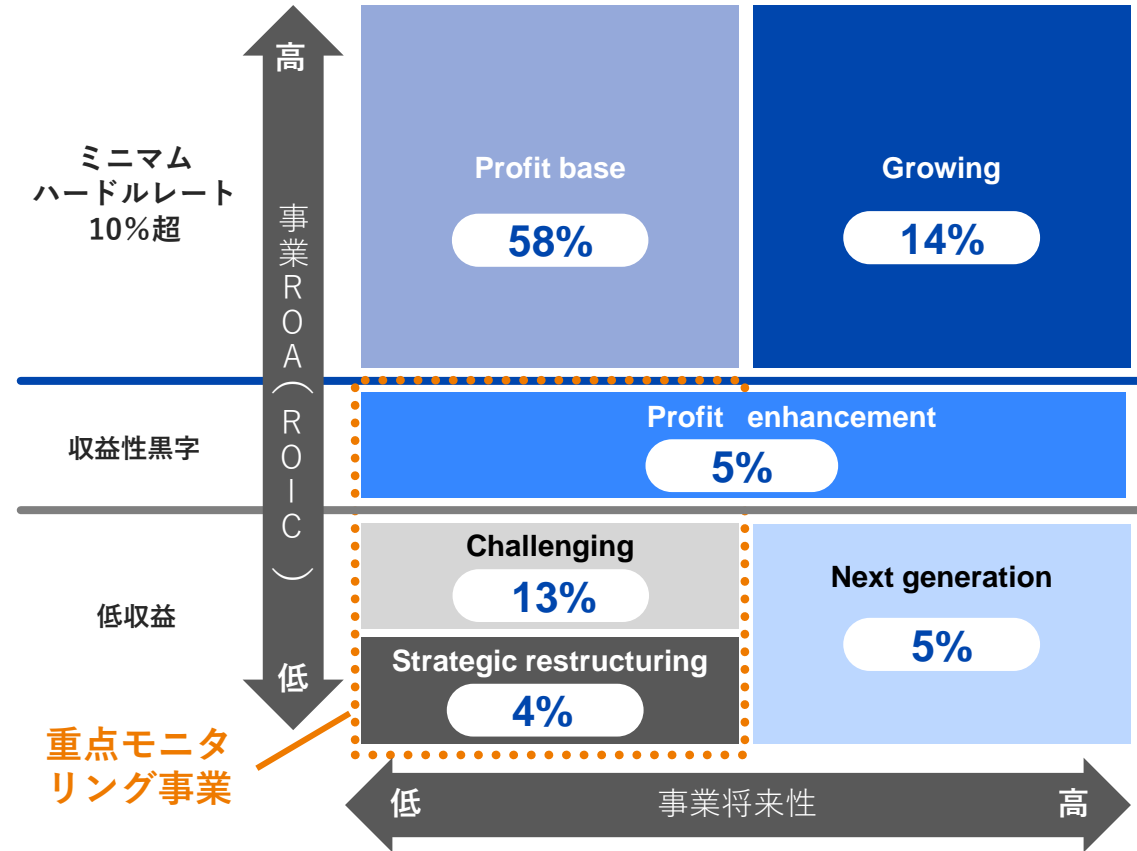


# 事業ポートフォリオマネジメントを強化します

- これまでの投資配分の2軸マップから、事業ポートフォリオの2軸マップへ進化
- ミニмумハードルレートを下回る事業に適切に対処し、成長領域への資本配分を優先

## ■ 事業ポートフォリオ基準

売上構成率 %



## ■ 先手のポートフォリオ変革

経営会議・取締役会で、ミニмумハードルレート10%、事業将来性をベースに、課題事業の対応方針・時間軸を議論

早期のターンアラウンドに向けた施策を実行

議論

実行

事業ROA (ROIC)改善

投資再開

再チャレンジ

事業ROA (ROIC)改善せず

経営会議で事業の方向性を議論

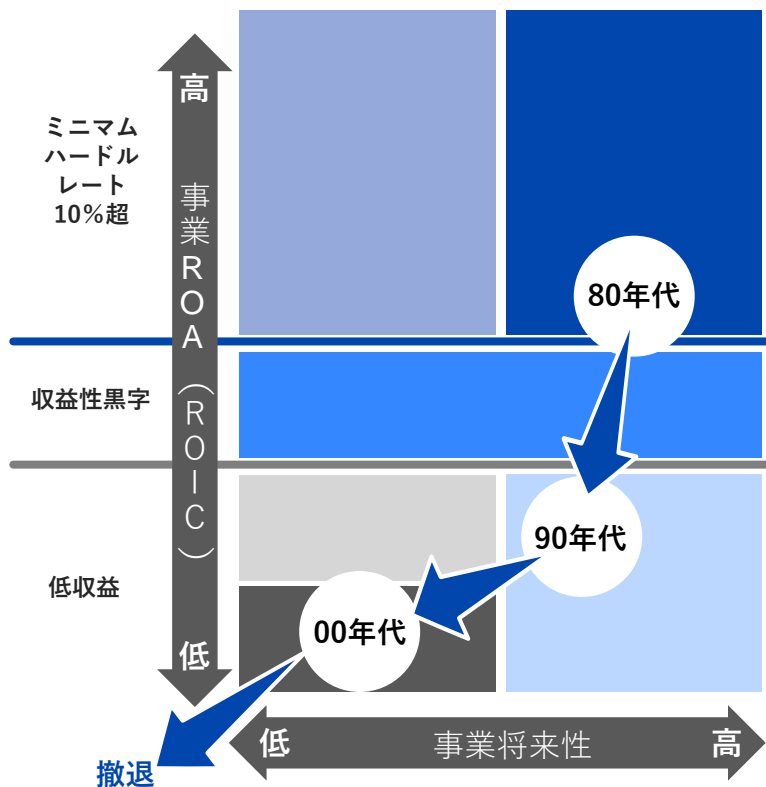
ベストオーナーに事業譲渡など

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

# (参考) 事業ポートフォリオマネジメントの事例

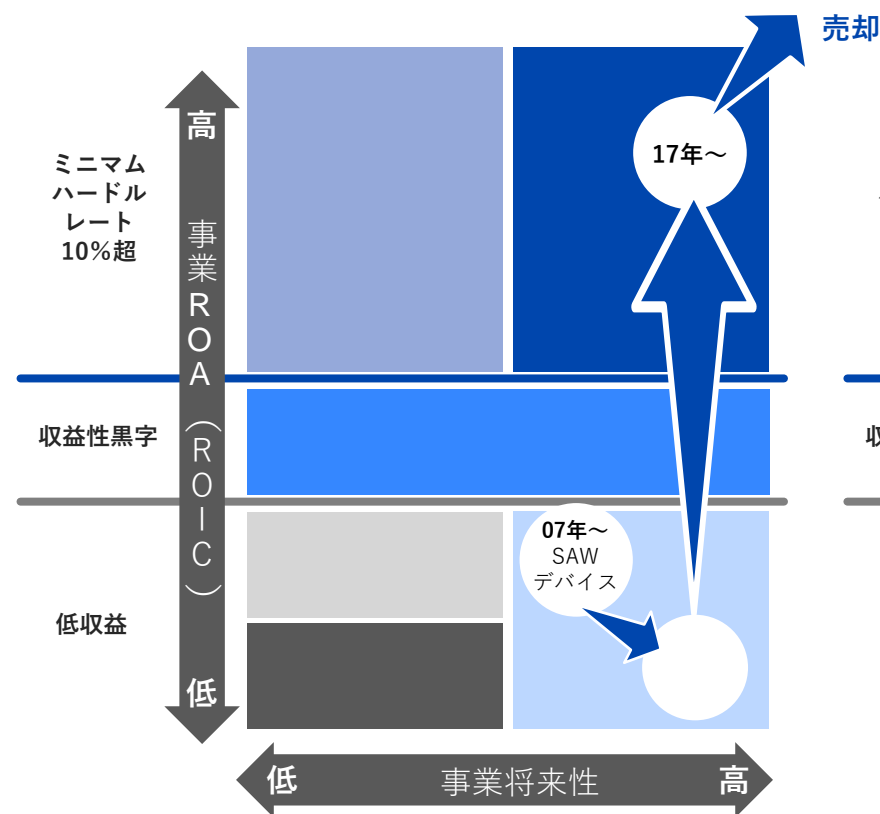
## オーディオテープの事例

産業のライフサイクルに合わせた適切なタイミングでのダイベストメント



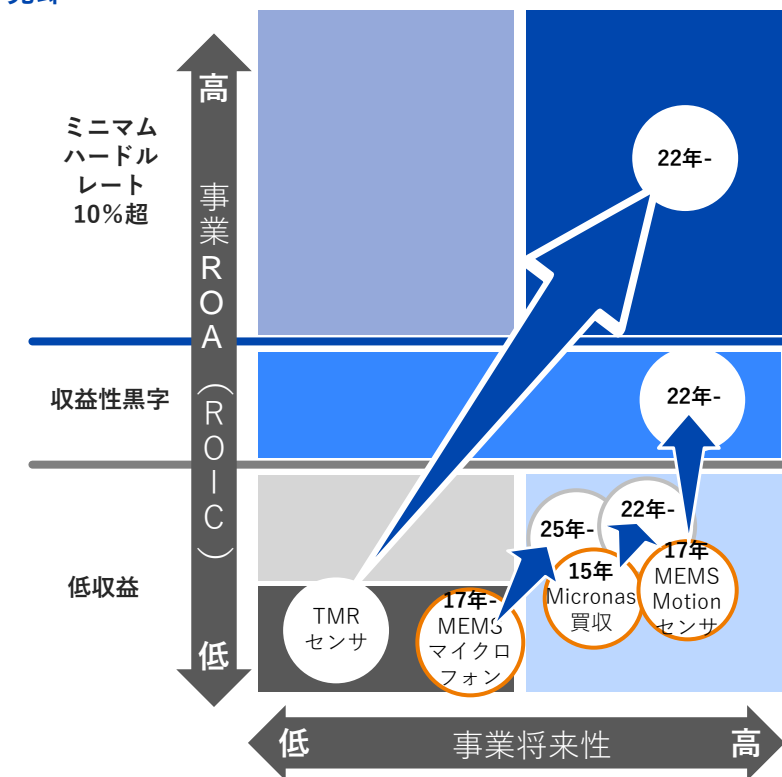
## 受動部品(SAWデバイス)の事例

EPCOS買収後、TDKのプロセス技術の投入で付加価値の向上、ターンアラウンドその後、ベストオーナー視点から売却



## センサ応用製品の事例

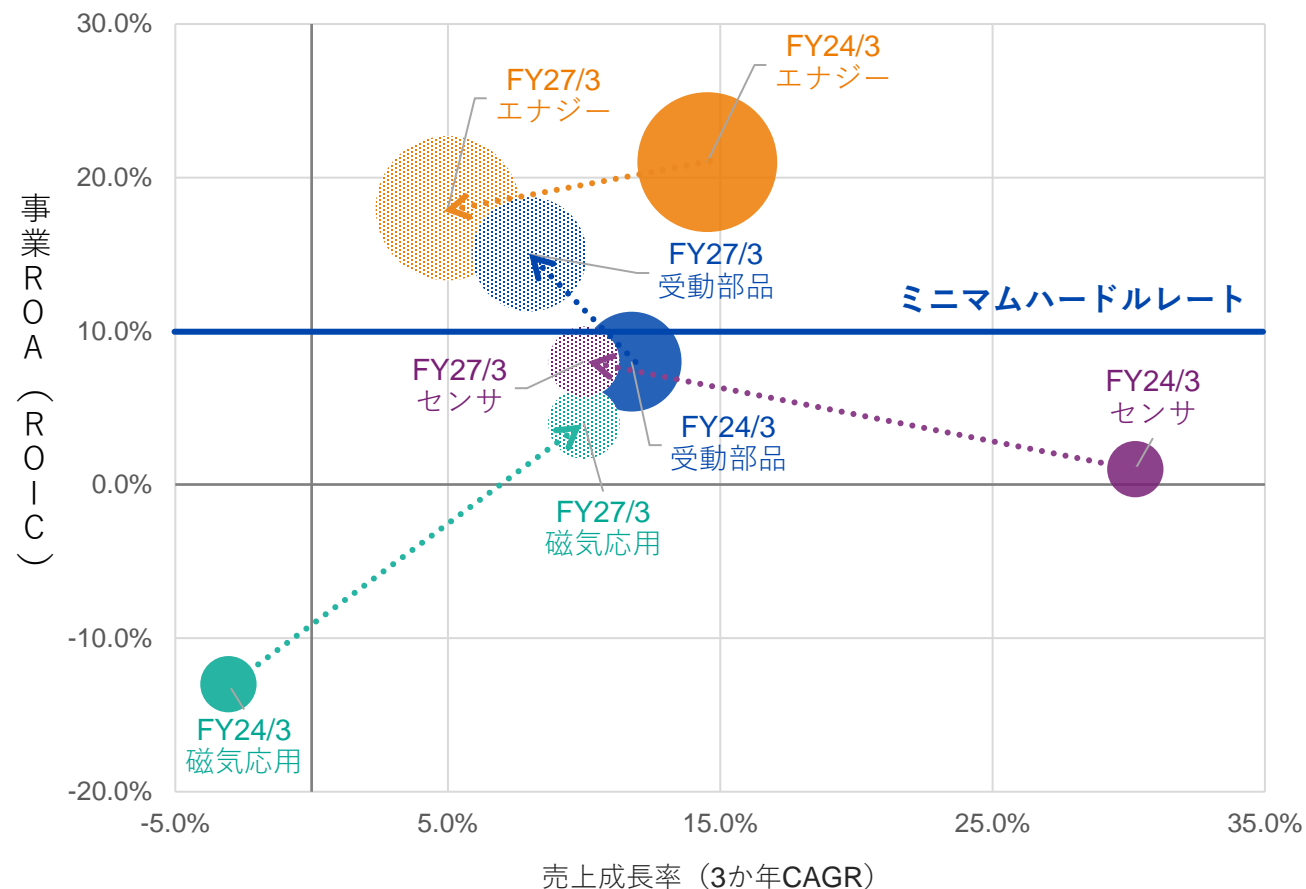
長年培った磁性技術・薄膜技術を活用した、TMRセンサを展開  
ポートフォリオ追加によるシナジー効果、販売拡大によりターンアラウンドの達成



○ 事業ポートフォリオ強化

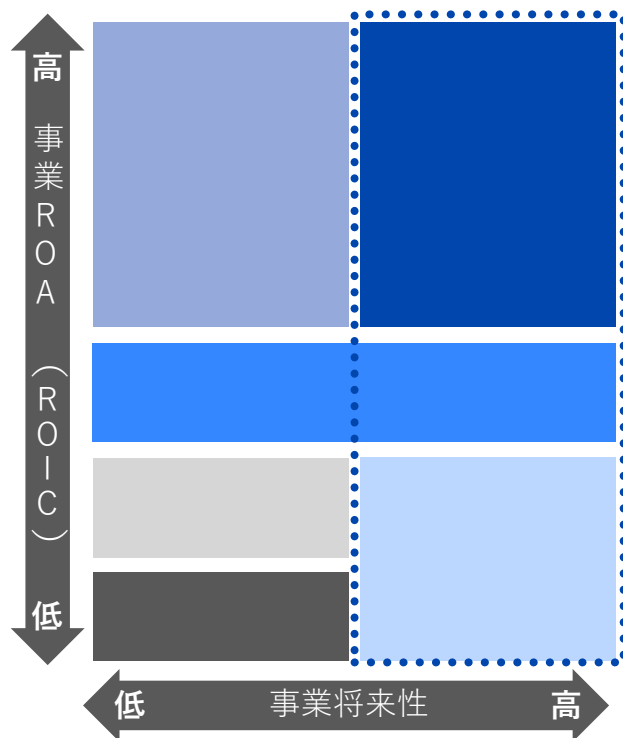
- 収益性・資本効率の高い事業を強化し、営業利益率・事業ROA (ROIC) の向上を目指します。

## ■ 各セグメントの成長性・資本効率向上の方向性



## ■ 事業別売上高・事業ROA (ROIC)

(億円)	21.03	24.03	27.03(目標)
<b>売上高 (CAGR)</b>	<b>14,790</b>	<b>21,039</b>	<b>25,000(5%)</b>
受動部品	4,071	5,656	CAGR 5-8%
センサ	813	1,805	CAGR 8-11%
磁気応用	1,993	1,842	CAGR 8-11%
エネルギー	7,402	11,217	CAGR 2-5%
<b>営業利益率</b>	<b>7.6%</b>	<b>8.2%</b>	<b>11.0%</b>
<b>事業ROA (ROIC)</b>	<b>5.2%</b>	<b>5.3%</b>	<b>8.0%</b>
受動部品		7.7%	15.0%
センサ	—	1.2%	8.0%
磁気応用	—	-12.2%	4.0%
エネルギー	—	21.5%	18.0%



機会・トレンド	製品	主な取り組み／成長ドライバー
モビリティ 関連	MLCC 受動部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>高信頼性製品の供給能力の継続的向上</li> <li>高付加価値製品の継続投入</li> </ul>
	TMRセンサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>パワステ等高精度モーター用角度センサ</li> <li>xEV用電流センサ</li> </ul>
	モーション センサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計能力を活かし、ADAS機能用高性能IMU</li> </ul>
ICT関連	TMRセンサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン等ICTデバイス向け顧客基盤の拡大</li> </ul>
	小型 二次電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>最先端技術の継続的投入</li> <li>コスト競争力を支える製造技術のさらなる強化</li> </ul>
産業機器 関連	中型 二次電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>JVの本格稼働開始</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>パワーツール、電動バイク、ESSなど多様な要求に対応できる製品ラインアップの強化</li> <li>家庭用ESS市場から、産業用・商業用ESSへの展開</li> </ul>

## 3つの方針

## 重点施策

事業ポートフォリオ  
マネジメントの強化  
(事業ROA (ROIC) 向上)

- ミニマムハードルレート10%を下回る事業の事業ROA (ROIC) 改善と事業の方向性見極め

成長投資の強化

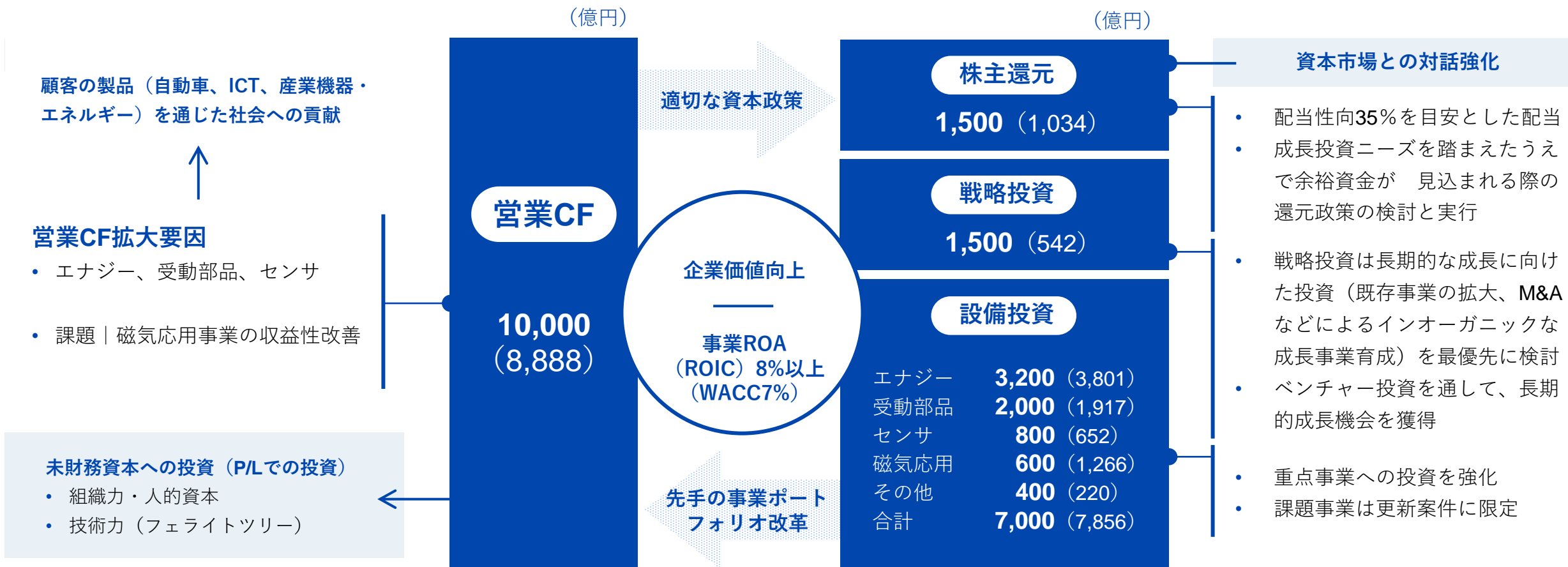
- 成長投資領域の見極め (既存事業のさらなる成長投資、M&Aの可能性など)
- 還元後FCFをM&Aや成長投資に優先的に配分  
(余剰資金は自社株買いなどの株主還元へ配分)

最適B/S構造実現  
株主還元強化

- 成長戦略推進による資金ニーズを踏まえた最適B/S構造の実現
- 配当性向35%を目安に配当を実施

# キャピタルアロケーション方針 (FY25/3~FY27/3累計)

- 還元後FCFを成長投資に配分し、持続的なキャッシュフロー創出を強化するとともに、最適なバランスシートを実現します。



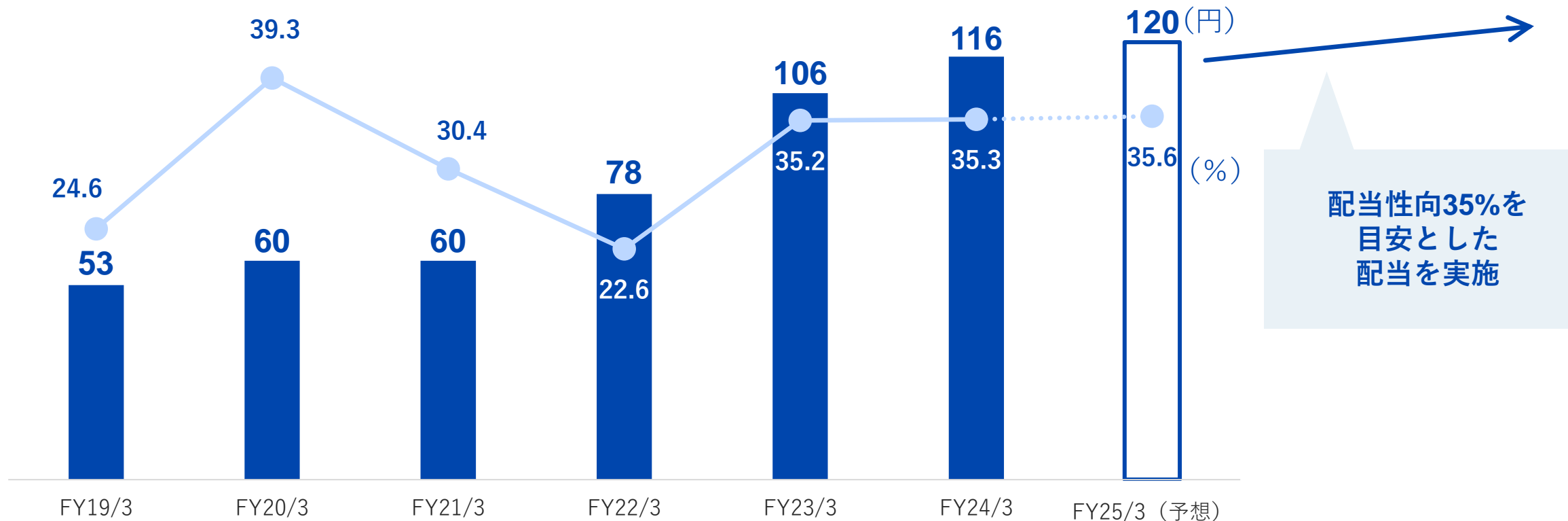
※括弧内の数字は前中計の数字



# 株主還元のさらなる強化へ

- 配当性向30%から35%へ配当政策を変更
- 戦略投資の状況を鑑み機動的な自己株式の取得を行い、株主還元を強化します。

## ■ 配当金（円）と配当性向（％）の推移



# 4. 変革を支える 未財務資本



# さらなる成長に向けてフェライトツリーを進化させます

Attracting Tomorrow

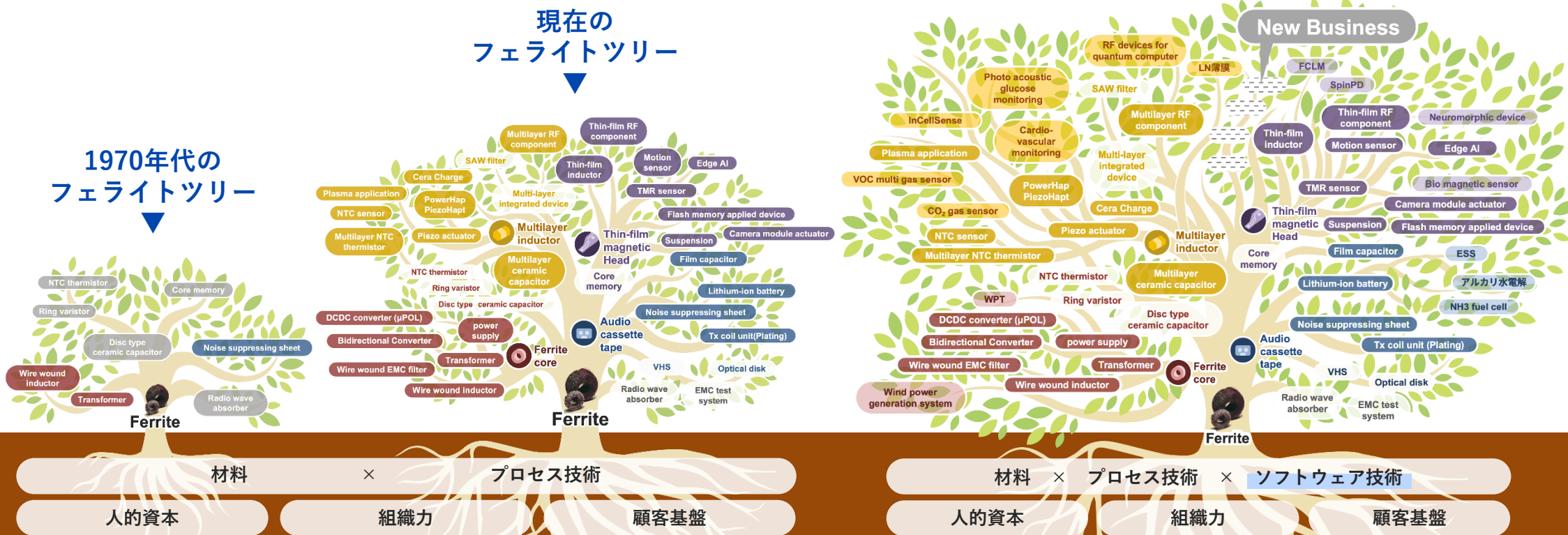


- フェライトツリーは、社会の変化に合わせてこれまで成長し続けてきました。これからも、Green TransformationやDigital Transformationといった社会の変化に先んじて、フェライトツリーを進化させます。

## フェライトツリーの特徴

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

## 未来のフェライトツリー



# 価値創造を支える未財務資本

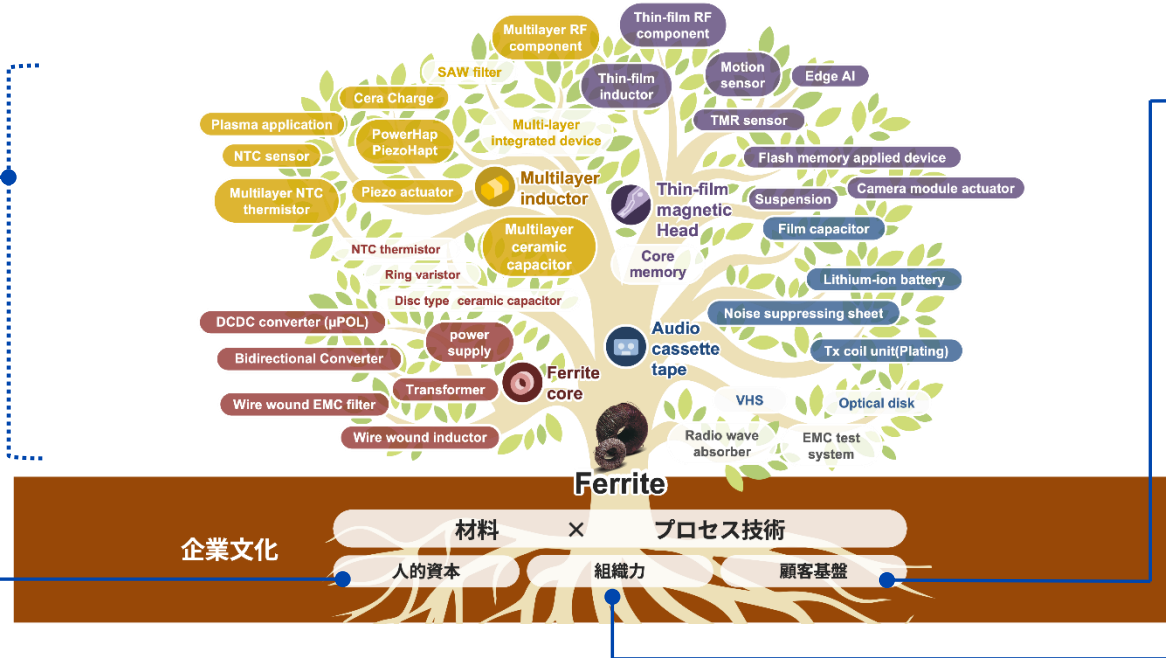
- TDKでは将来キャッシュフローを生み出す資本であると考え、「非財務資本」ではなく「未財務資本」と呼んでいます。

## 技術力

- 進化を続けるフェライトツリー
- 磨き上げてきた製造技術

## 人的資本

- 10万人超の人材  
うち約90%が海外人材
- M&A先・中途採用問わず  
登用・活躍



## 顧客基盤

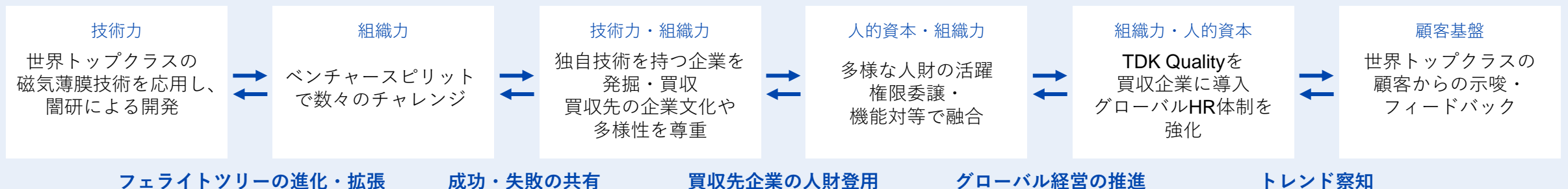
- 世界最先端の顧客との深い繋がり  
(高い世界シェア)

## 組織力

- 独自の企業文化  
ベンチャースピリット  
機能対等\*の浸透など
- グローバル経営の仕組み
- ガバナンス

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

## 未財務資本による価値創造のプロセス（センサ事業の事例）



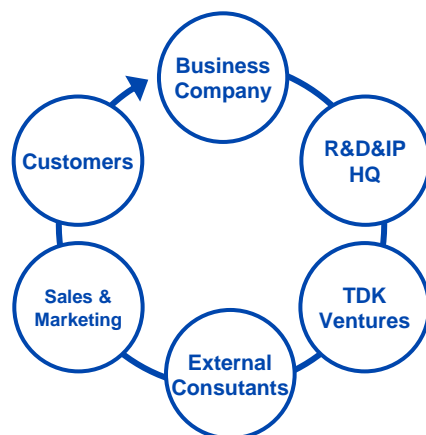
# 組織横断で潜在的なニーズ/シーズに対応

- グループ横断でマーケティング、イノベーション、インキュベーション力を強化



## 組織横断でマーケットのシーズ/ニーズに対応

コーポレートマーケティング&インキュベーション (CM&I) 本部を中心に、組織横断でお客様への新たな価値提供を目指しています。



## TDK Venturesを通して最先端分野の技術トレンドを把握

技術開発を加速させ、成長戦略を強化する役割に加えて、最先端のトレンドを把握し、効果的なマーケティング戦略を推進します。

### 主要な投資対象領域 ▶



Next-Gen Materials



Industrial



Energy & Cleantech



Mobility



Connectivity & Computing



Healthtech

# オープンイノベーションへの取り組み

- CVC活動を通じて、先端技術、市場及び新たな事業投資可能性の探索を継続。
- 現時点で37社に投資済み。ファンド規模は合計 US\$350mn。

**Fund 1**  
**\$50M**  
Seven Seas Scope  
Global Investments

**Fund 2**  
**\$150M**  
Seven Seas Scope  
Global Investments

**Fund EX1**  
**\$150M**  
Decarbonization Fund  
European &  
North American Focus

## Energy Clean Tech

バッテリー  
材料リサイクル



グリーン水素



Liイオン電池  
製造工程



家庭用  
パワーステーション



核融合



他

全12社

## Connectivity & Computing

AI、  
機械学習チップ



チップレット



他

全7社

## AgTech & Health Tech



Mekonos

全5社

## Next-Gen Materials

マイクロLED



他

全4社

## Industrial

ヒト型ロボット



他

全4社

## Mobility

電動エアー  
モビリティ



他

全5社

# 新事業に関する事例① | データセンター関連部品



環境に優しいデータセンター  
省電力、高速大容量

TDKが社会に  
貢献できる  
新事業・新技術



求められる  
新たな技術



応用できる  
当社技術

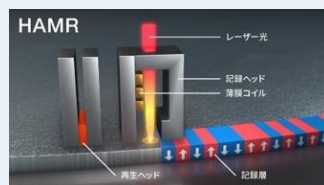
## ストレージ

## 光電変換

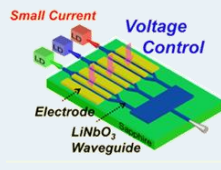
## 高性能サーバー

## 液浸冷却

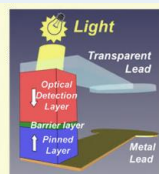
HAMR



LN薄膜



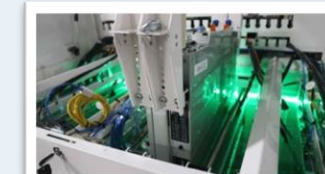
スピントロニクス  
デバイス



ニューロモルフィック  
デバイス



受動部品  
(MLCC、インダクタ)



# 新事業に関する事例② | Human Machine Interface



**HMI**  
超軽量・小型

TDKが社会に  
貢献できる  
新事業・新技術



求められる  
新たな技術



応用できる  
当社技術

光学系

演算

エネルギー

通信

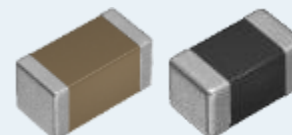
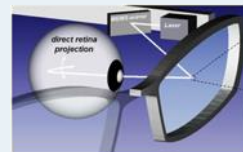
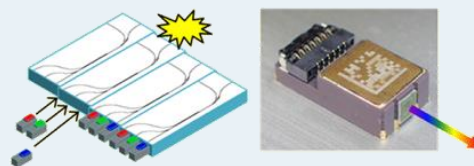
FCLM  
(Full Color Laser Module)

メタレンズ

受動部品  
(MLCC、インダクタ)

バッテリー

チップアンテナ





# 新事業に関する事例③ | ソリューションビジネス



## センサ+ソフトウェア 予知保全



TDKが社会に  
貢献できる  
新事業・新技術



求められる  
新たな技術



応用できる  
当社技術



動作の感知だけでなく、動作の異常を察知してアラートを出すことができるようになる。

Motion Sensors



Microphone



Magnetic  
Sensors



Current  
Sensors



Temperature  
Sensors



Battery / Energy  
Harvesting



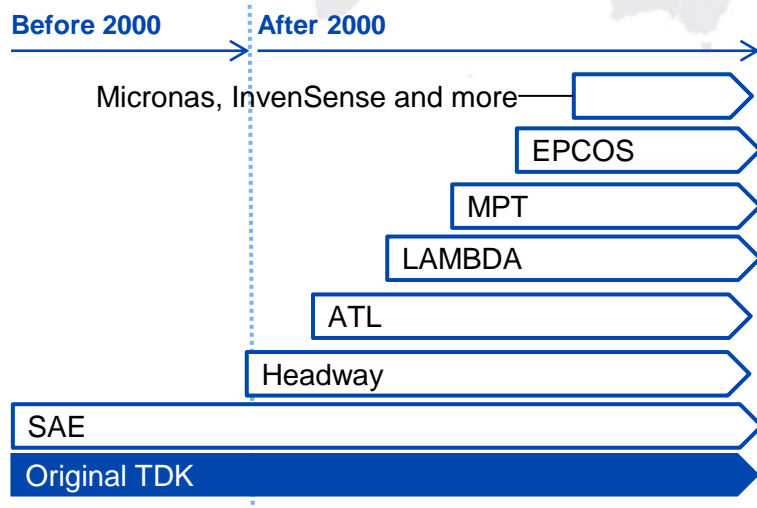
# 多様性重視の企業文化

- 人事機能の責任者、担当役員はドイツ人、チームメンバーも世界の買収企業から登用

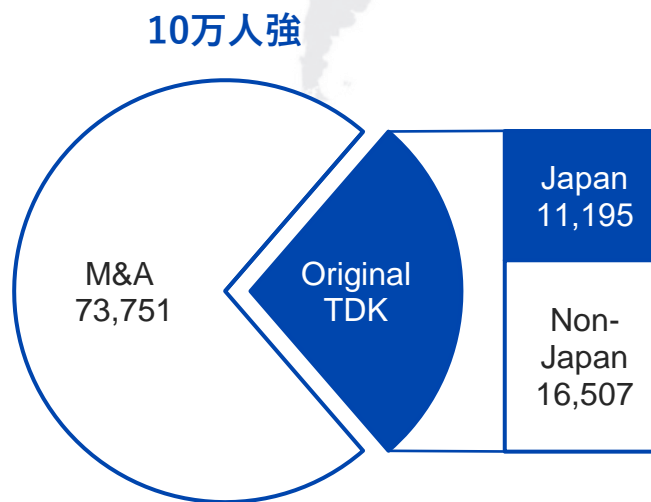
## 世界の主な買収先



## 買収時期



## 従業員構成



## Original TDKの企業文化・人的資本

- 元々、出身を問わない文化
- 経営会議は、すべて英語で開催
- 機能対等という文化



## M&Aで親会社の日本人はマイノリティに

- 日本人は約10% (20年前 25%)
- 買収企業の社員が約8割に



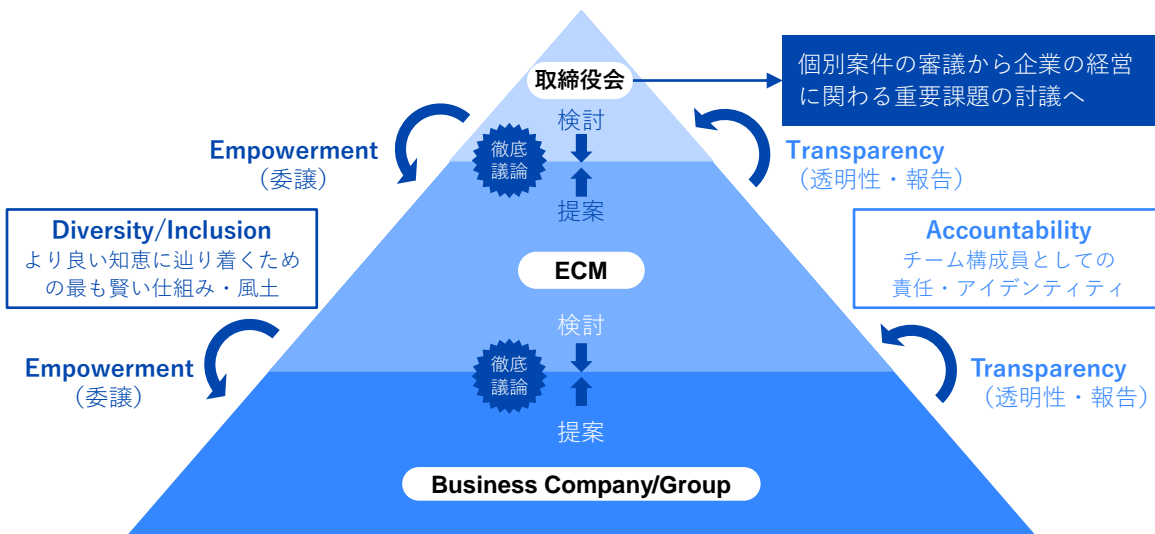
## 多様性が企業価値に大きく貢献

親会社TDKの日本人による経営ではなく、買収した会社の企業文化・組織風土を尊重し、グローバルでベストプラクティスを学び合う文化が加速。

## ■ 権限委譲による迅速で効率的な意思決定

- 早期に監督と執行を分離
- 社外取締役が取締役会議長を務める
- 早期に取締役諮問機関として委員会を設置、各委員長は社外取締役
- 権限委譲とトランスペアレンシー（透明性）を重視
- 取締役会の時間配分を報告よりも経営課題討議中心に

### 取締役会・経営会議・BC/BGの役割と権限

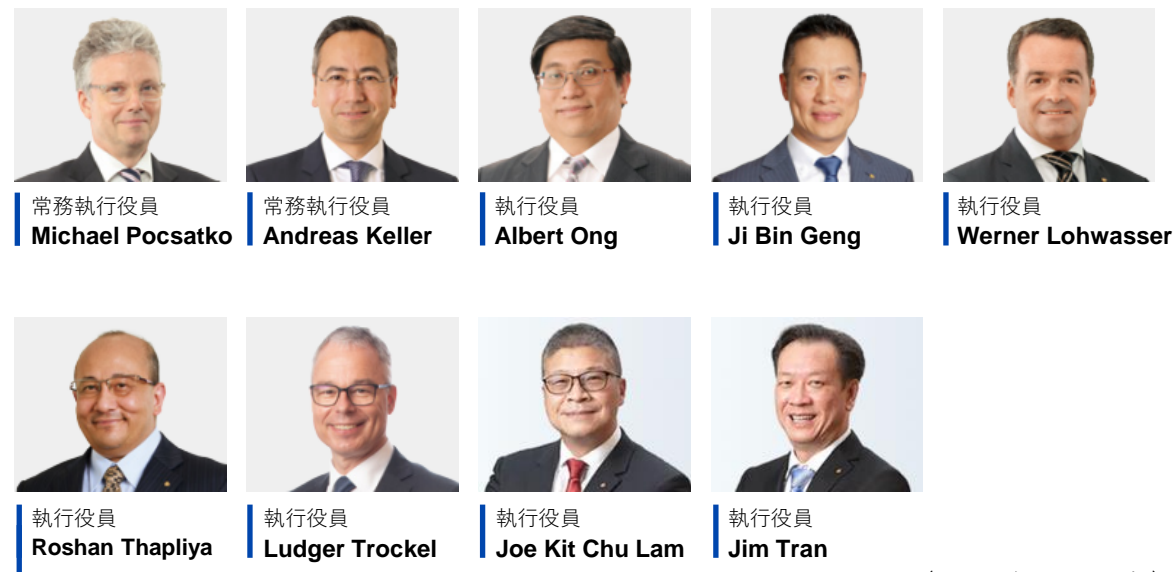


## ■ グローバルでオープン・フラットな企業文化

- 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こそが、TDK独自の企業文化
- 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方針を採用

### 外国人執行役員

全執行役員の**50%**が外国人（18名中9名）

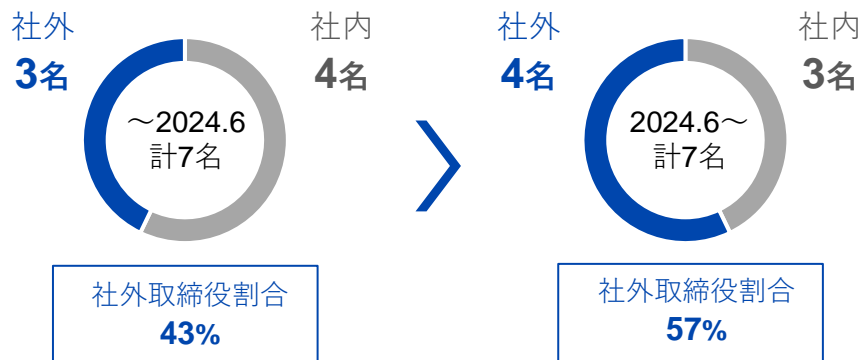


(2024年5月現在)

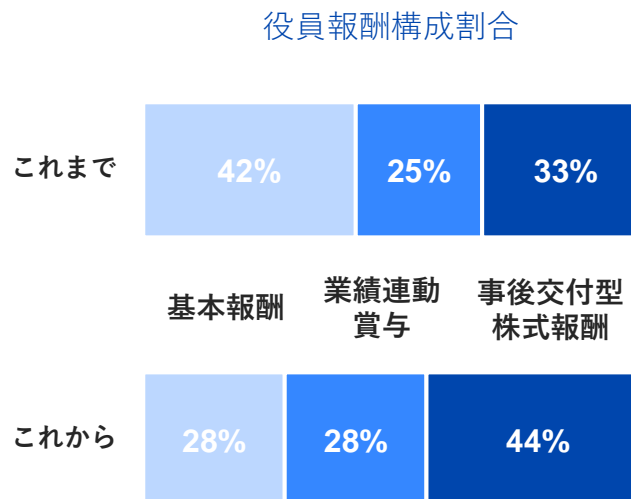
# コーポレート・ガバナンスの進化

- 取締役会のモニタリング機能強化
- 中長期の企業価値と連動した役員報酬体系の導入

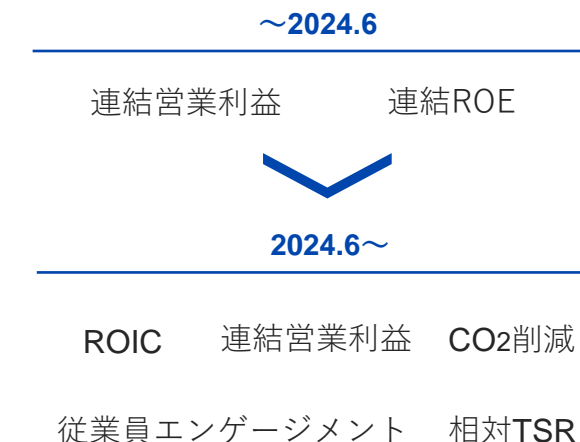
## 取締役会の構成



## 役員報酬構成・KPI



## 事後交付型株式報酬におけるKPI



## 新任社外取締役候補者 勝本 徹氏

### 経歴

ソニーグループ株式会社 元副社長・CTO



### 指名諮問委員会からの選任理由

勝本徹氏は、ゲーム、音楽・映画、家電機器等の事業をグローバルに展開する企業において、技術部門長・CTO・経営者として豊富な経験と知識を有する人材であります。これまでの経験と見識を活かし、当社の経営全般に対する監督及び取締役会における意思決定の適法性・妥当性を確保するための助言・提言を行っていただくことを期待し、社外取締役候補者といたしました。

## 従業員持株会を活用した株式報酬制度の導入・経営への参画意識の向上へ

**目的:** 企業価値向上への取り組みを自分事と捉えることで、経営参画意識を向上させる

**対象:** 従業員持株会に加入している国内従業員

**付与内容:** 一人当たり年間15株を付与、経営目標達成時には、15株を追加付与

# リスクマネジメントの継続的改善

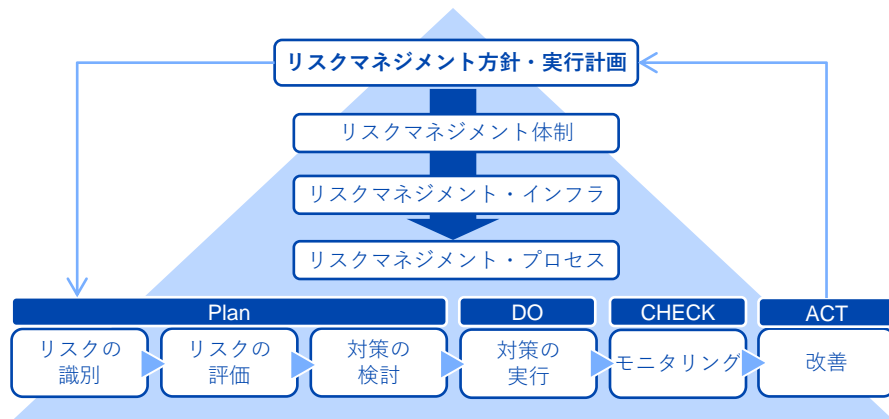
- リスクの識別から対策の実施、マネジメント体制の継続的改善に取り組んでいます。

## ■ 新中計期間において想定される主要なリスク

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

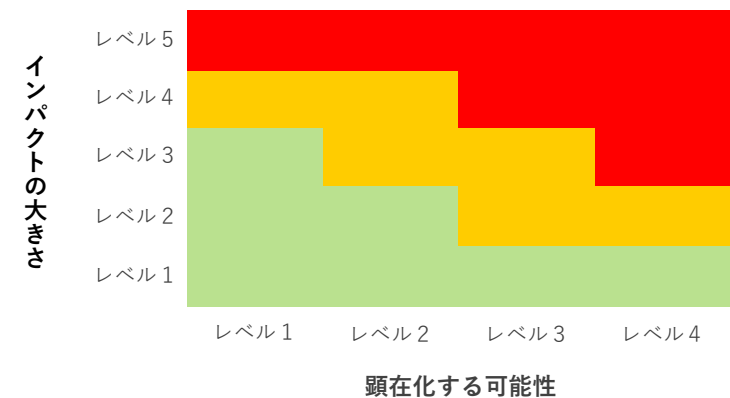
## ■ リスクマネジメントの体制

ERM委員会を設置し、リスク管理活動のPDCAサイクルの推進を行う。



## ■ “残余リスク”ヒートマップ

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。



# “Quality”追求で企業価値を向上

- 全社に徹底して“Quality First”を呼びかけています。製品品質だけでなく、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従業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ます。

## Quality First

### オペレーションの Quality

- 社内DXの推進
- 営業、品質、未財務のDX化の推進

### 製品の Quality

- 生産の効率化
- 歩留まり率の向上
- マーケティングの強化

### 健康の Quality

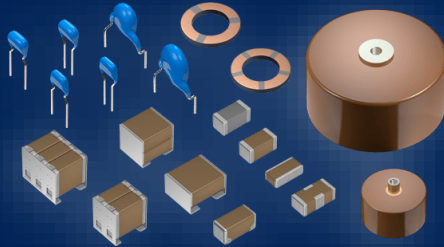
- 一人ひとりの心身のクオリティは、最も重要な経営課題のひとつと認識しています。
- TDK健康宣言を制定
  - 健康経営アライアンス(健康経営の型づくりとソリューションの共創を目的とした国内企業のアライアンス)への参画

### 職場環境の Quality

- 働き方、働きがい向上のための環境改善を推進しています。
- 官民連携での街づくり等による働きがいのデザイン
  - 働きやすい労働環境の整備

# 5. 事業戦略

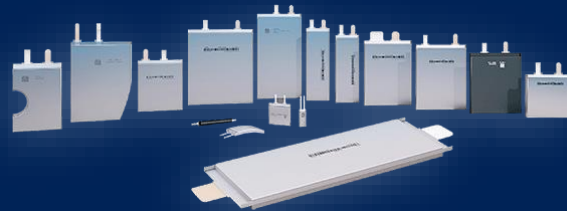
Passive Components



Sensor Application Products



Energy Application Products

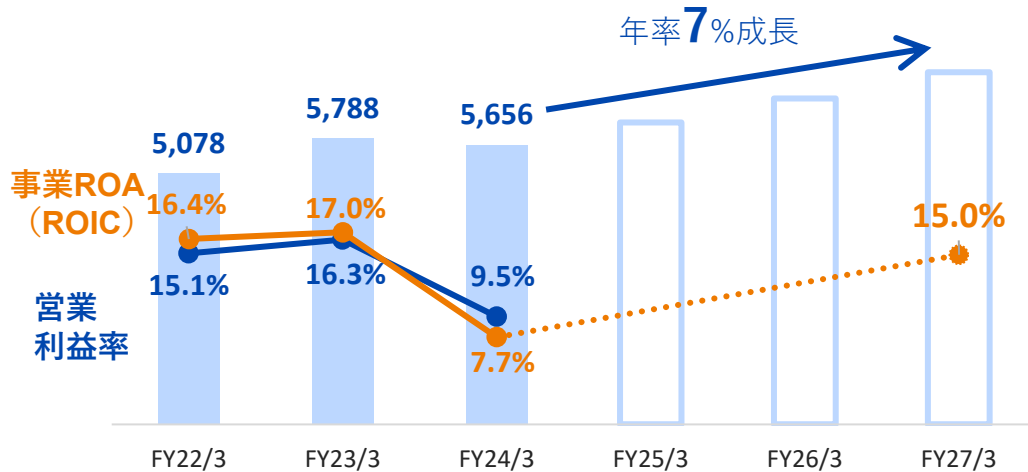


Magnetic Application Products

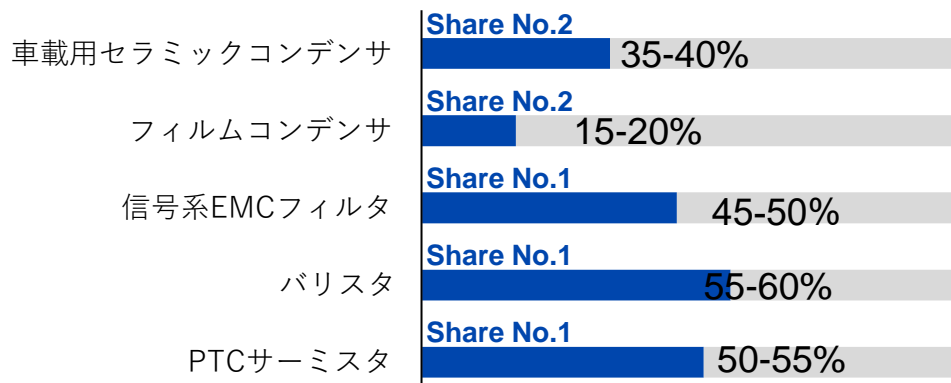


- 材料・プロセス技術と品質を強みに、注力市場に対しタイムリーな製品を供給することで持続的成長を目指します。

## ■ 売上高（億円）と事業ROA（ROIC）目標



## ■ 売上高成長を支える重点製品と推定市場シェア



### 戦略

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

### 機会

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

### 競争優位性

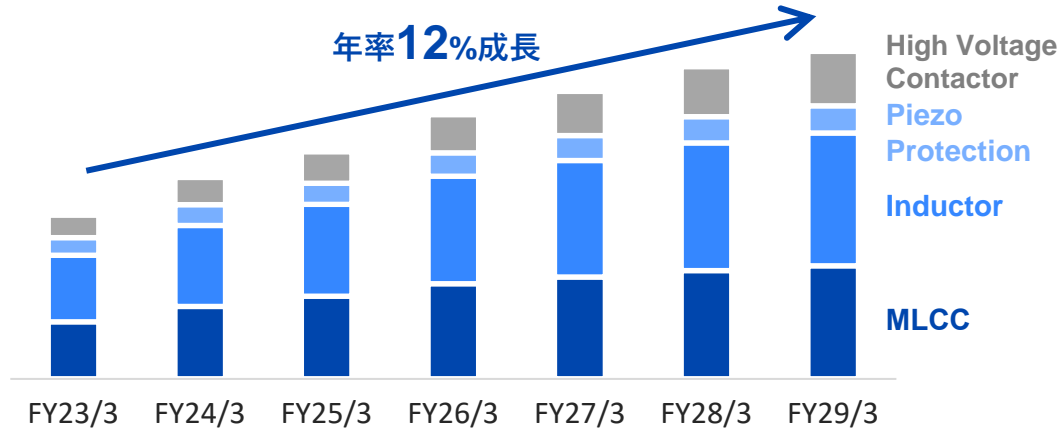
- 材料とプロセス技術の組み合わせ
- 車載市場における長年の品質実績
- 高温・高電圧など高信頼性環境対応技術
- 内製の生産技術



# 受動部品 | 車載向け受動部品の生産能力拡大

- 電動化、電装化の需要トレンドを確実に捉え、高付加価値な受動部品の能力を拡大していきます。

## ■ 車載向け受動部品の市場予想



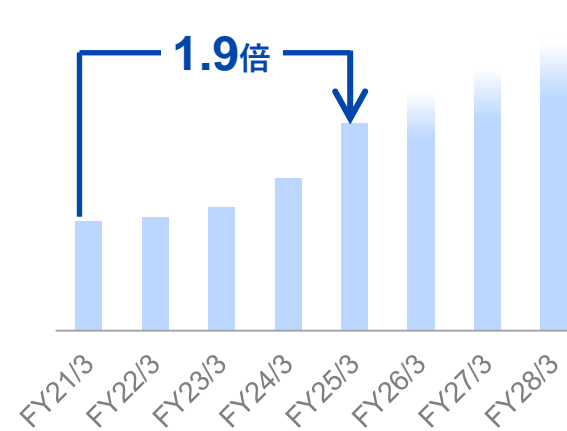
出典：TDK予想

## ■ ガソリン車 vs xEV車 1台あたり部品搭載個数

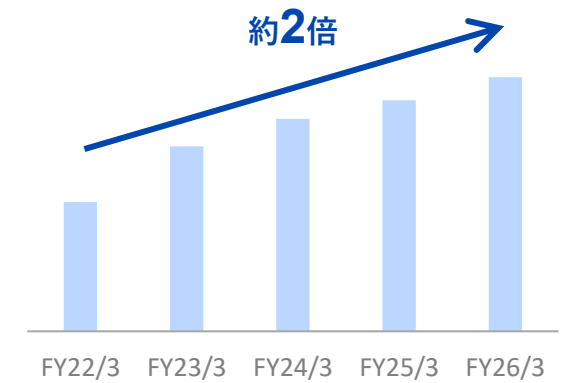


	ICE	HEV	PHEV	BEV
MLCC	5,000	6,000	8,000	10,000
Inductor	450	600	650	700
圧電製品	100	140	160	180

## ■ MLCC生産能力



## ■ フィルムコンデンサの生産能力



## ■ MLCC北上工場拡張



日本：岩手県 MLCC工場

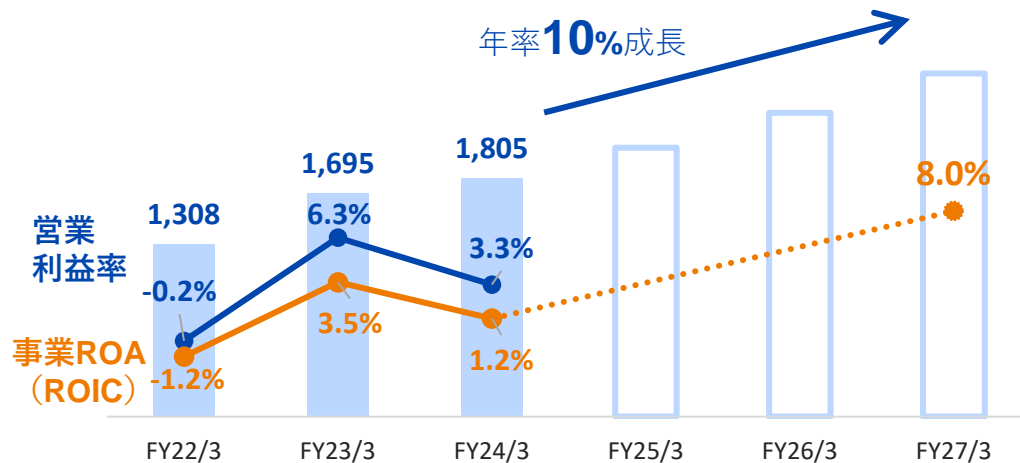
## ■ フィルムコンデンサ新設工場



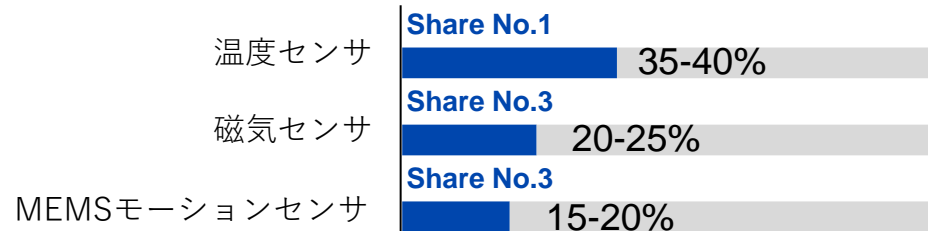
インド：Nashik フィルムコンデンサ工場

- 「違いを創りつなげる (Create different and Connect)」という戦略コンセプトのもと新しいソリューションを創造し、注力市場で高いシェアを実現しています。

## 売上高 (億円) と事業ROA (ROIC) 目標



## 売上高成長を支える重点製品と推定市場シェア



### 戦略

- First-to-Marketを実現するために市場/顧客のニーズをとらえる「Market-in」と、カスタマイズしたソリューションをコンセプトベースから提供する「Concept-out」の事業アプローチを確立
- 業界をけん引するテクノロジーリーダーとゲームチェンジャーとのパートナーシップ拡大
- 組織体制の変革による社内資源の最適化

### 機会

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

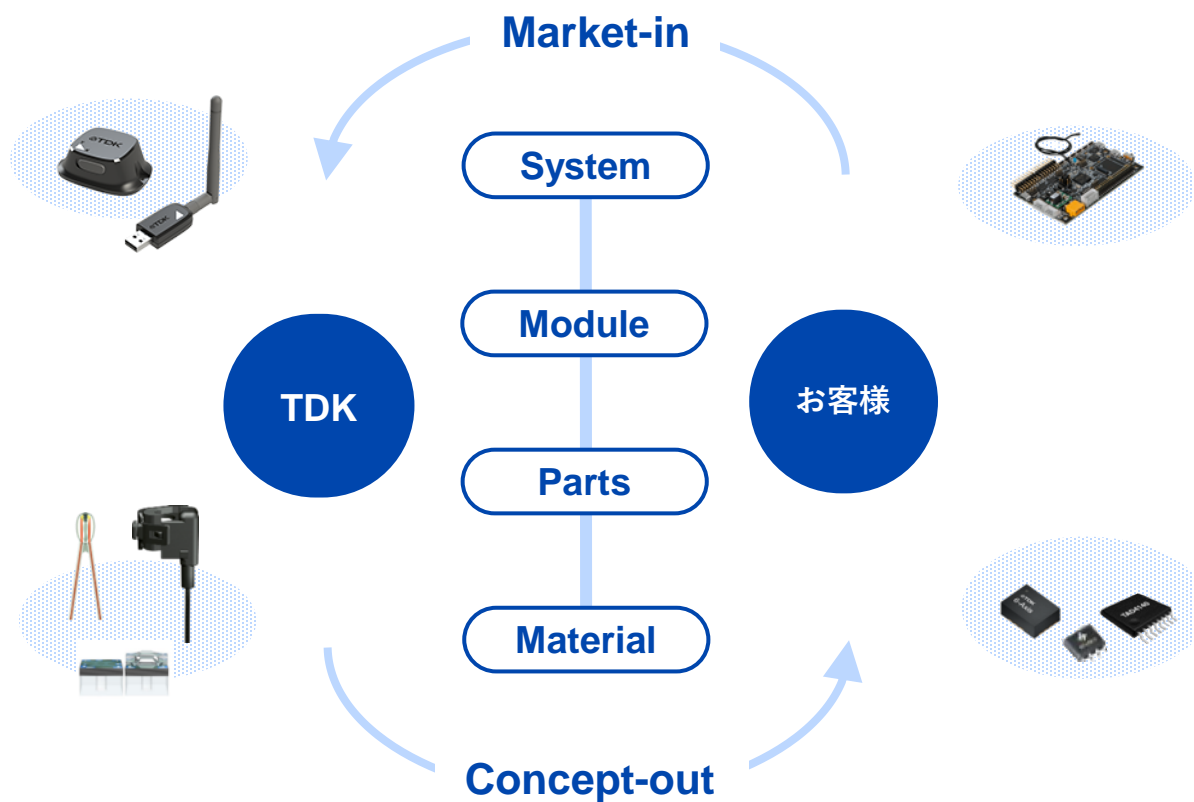
### 競争優位性

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

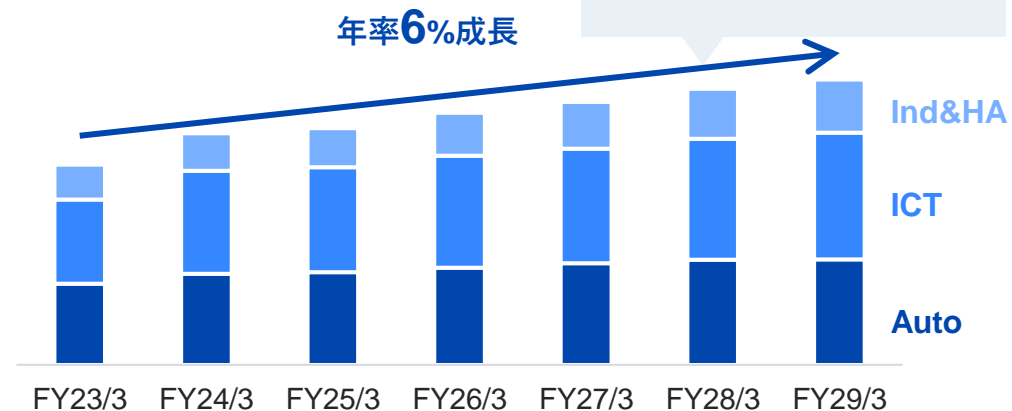
# センサ応用製品 | ポジショニングと投資強化

- DX、EX需要トレンドを捉えて、製品の付加価値向上、成長製品への投資を強化します。

## ポジショニング



## 分野別センサ市場予想



出典：TDK予想

## センサ増産に向けた設備投資

ハンガリー工場の操業  
(車載/家電産機向け温度センサ)



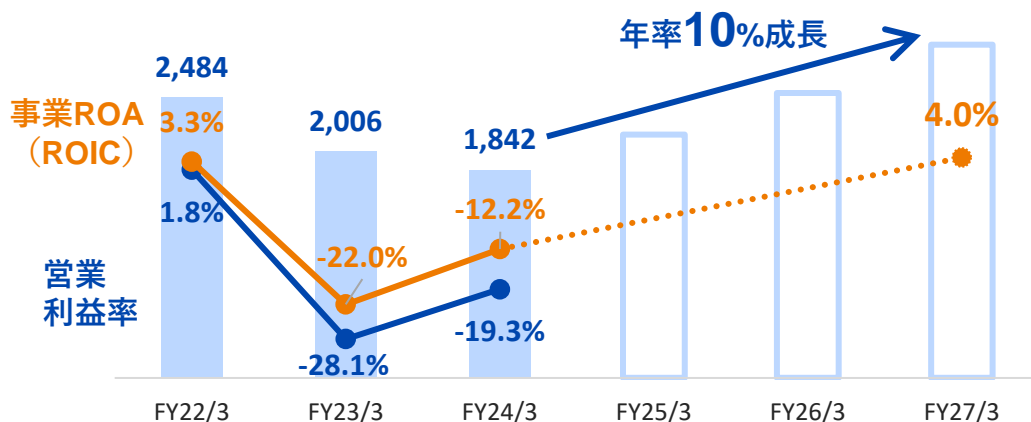
ハンガリー：温度センサ工場

浅間テクノ工場の拡張  
(ICT/車載向けTMRセンサ)



日本：長野県 TMRセンサ工場

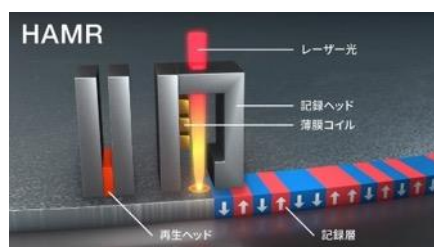
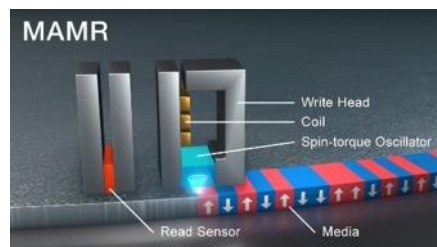
## 売上高（億円）と事業ROA（ROIC）目標



## 売上高成長を支える重点製品と推定市場シェア



### 次世代磁気記録技術「MAMR」「HAMR」



### 戦略

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

### 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

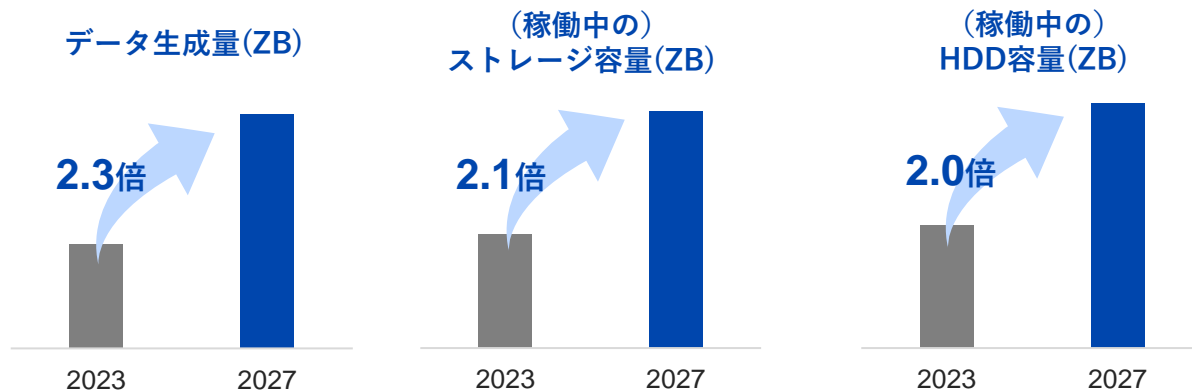
### 競争優位性

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

# ヘッド・HGA 新世代技術の投入

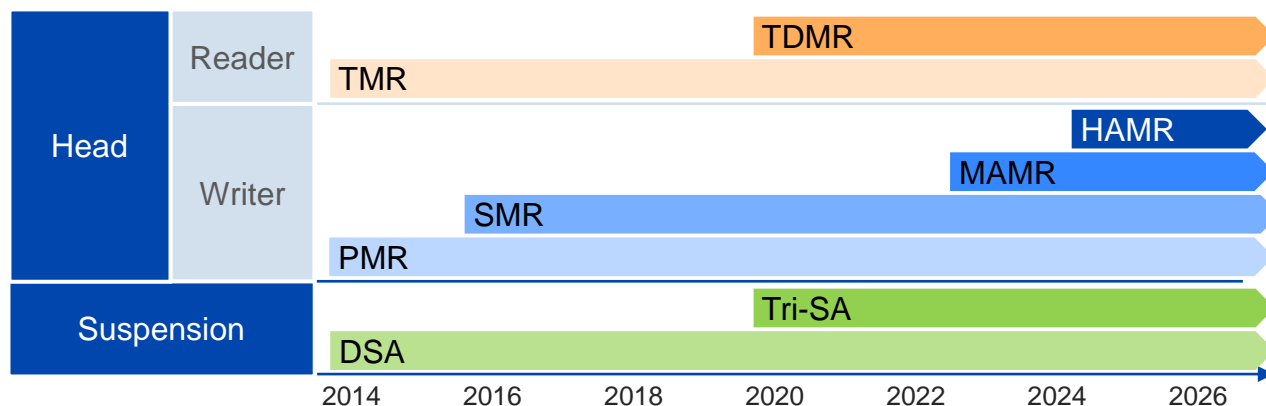
- ニアラインHDD需要は今後も増加。MAMR、HAMR、Tri-SA等の新世代技術の継続的投入で付加価値向上させ収益改善を目指します。

## ■ データ生成とストレージ容量の市場予測

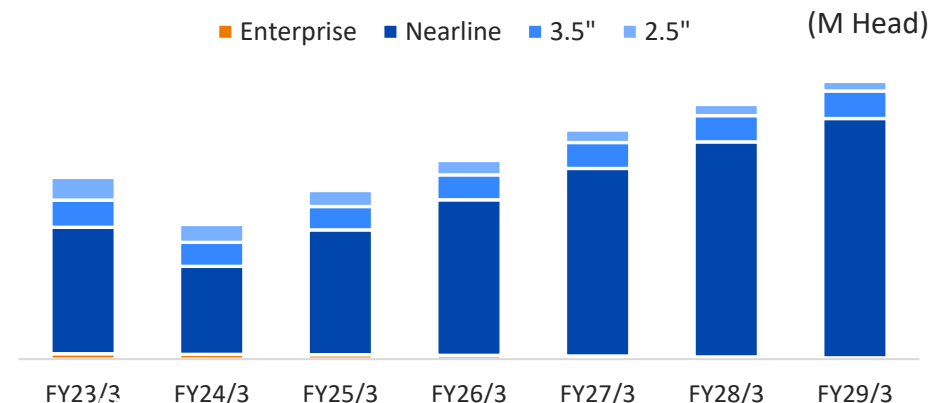


出典：IDC Worldwide Global DataSphere, Forecast, 2023-2027 (#US50554523)  
IDC Worldwide StorageSphere Forecast, 2023-2027 (#US50673423)

## ■ HDD技術ロードマップ

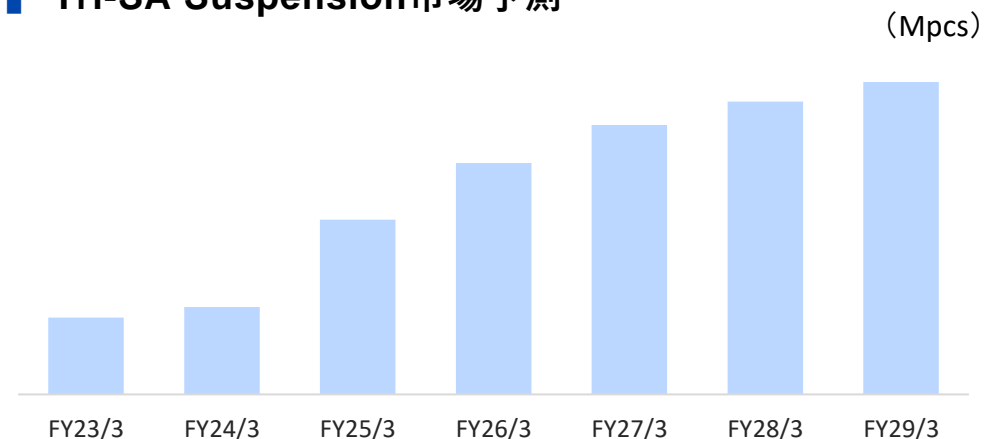


## ■ HGA市場予測



出典：TDK予想

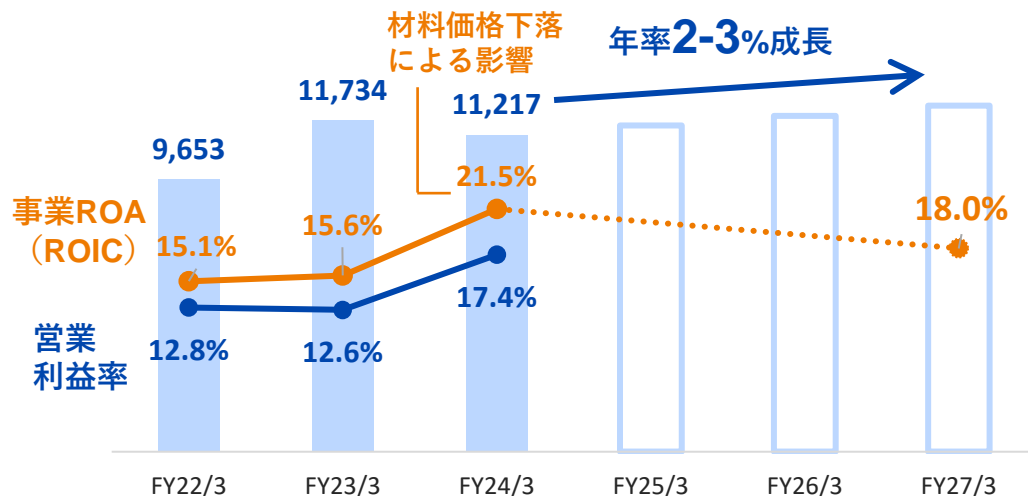
## ■ Tri-SA Suspension市場予測



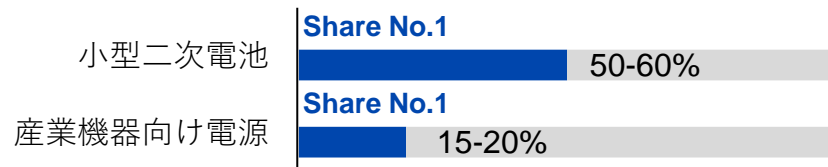
出典：TDK予想

- あくなき技術革新によって、卓越したエネルギー製品・技術を追求し、人々の暮らしをエンパワーしていきます。

## 売上高（億円）と事業ROA（ROIC）目標



## 売上高成長を支える重点製品と推定市場シェア



### 戦略

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

### 機会

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

### 競争優位性

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

- 先端・革新的技術によって、スマートフォンをはじめとする小型電子機器の進化を支えていきます。

- 革新的技術による新たな価値提供  
ユーザーエクスペリエンスを高めていく
- 地政学的リスクを見据えたチャイナプラスワン戦略の遂行
- バリューチェーン強化による事業価値の最大化

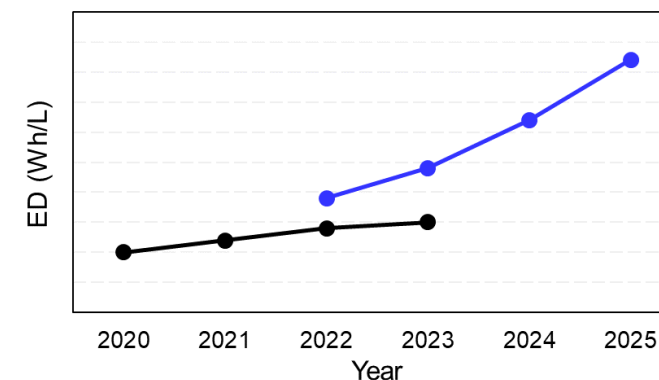


インド新工場 第1期工事 外観

## シリコン負極によるエネルギー密度向上

- 今後30~40%のエネルギー密度の向上を目指す

エネルギー密度ロードマップ



## インドにおける電池生産の実績及び予定

- 2017年~** パック生産開始
- 2022年~** セル生産開始
- 2025年~** 新工場Sohna生産開始予定

- デバイスの特性に応じた最適技術を提供し、エネルギートランスフォーメーション(EX)の加速に貢献していきます。

## Superior Customer Service

幅広い引き出し(材料・設計・プロセス)から顧客ニーズに合致した製品・技術を提案・提供

## Technology Advancement

顧客価値を一層高める技術・製品戦略  
(高機能、長寿命、高品質、高信頼性)

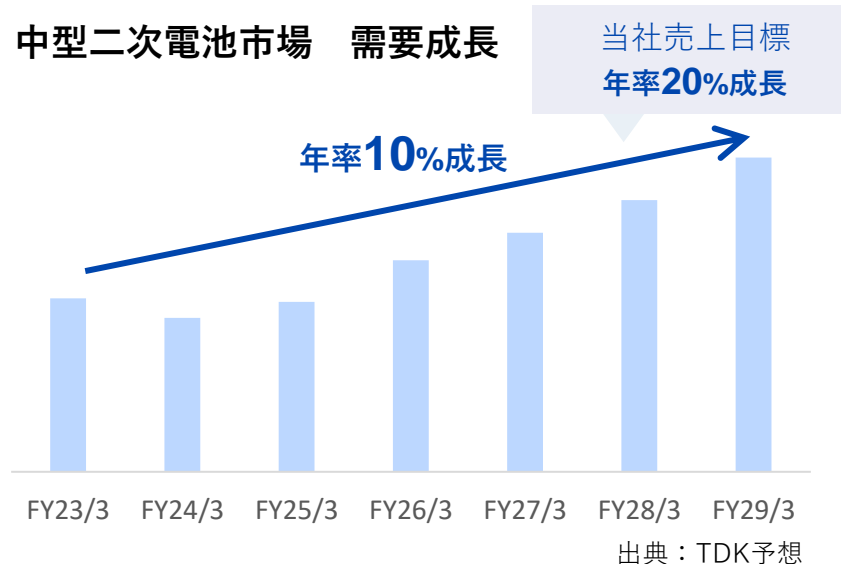
## Operational excellence

新工場立ち上げによる卓越したQCDを実現



福建省・廈門市新生産拠点の稼働で生産能力増強へ

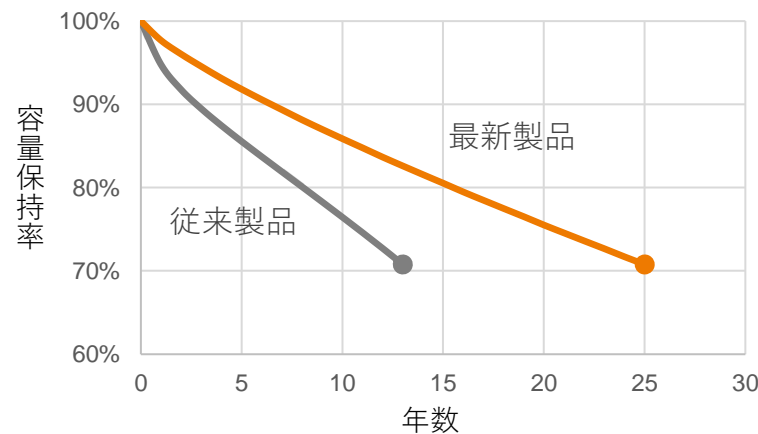
## 中型二次電池市場 需要成長



## ターゲットアプリケーション

- エネルギー蓄電システム
- 産業機器  
電動工具、電動二輪、ドローンなど

## 容量保持率の比較 従来製品vs最新製品



従来製品  
**10~15年**寿命  
(6,000サイクル)

最新製品  
**20~25年**寿命  
(15,000サイクル)



# フェライトツリーを進化させます

## Healthtech

- ▶ Genetesis, Mekonos, Exo Imaging

## アナログコンピューティング

- ▶ Groq, Analog Inference

## Agritech

- ▶ Fasal

## Aerospace

- ▶ Autoflight

## Nuclear fusion

- ▶ Type One Energy

## Clean energy



## 技術分野

- ▶ 投資先企業名

## スピントロニクス技術

## 中型バッテリー

## Cell応用技術

- ▶ Verdagy

## Clean energy

- ▶ GenCell

企業文化

材料 × プロセス技術 × ソフトウェア技術

人的資本

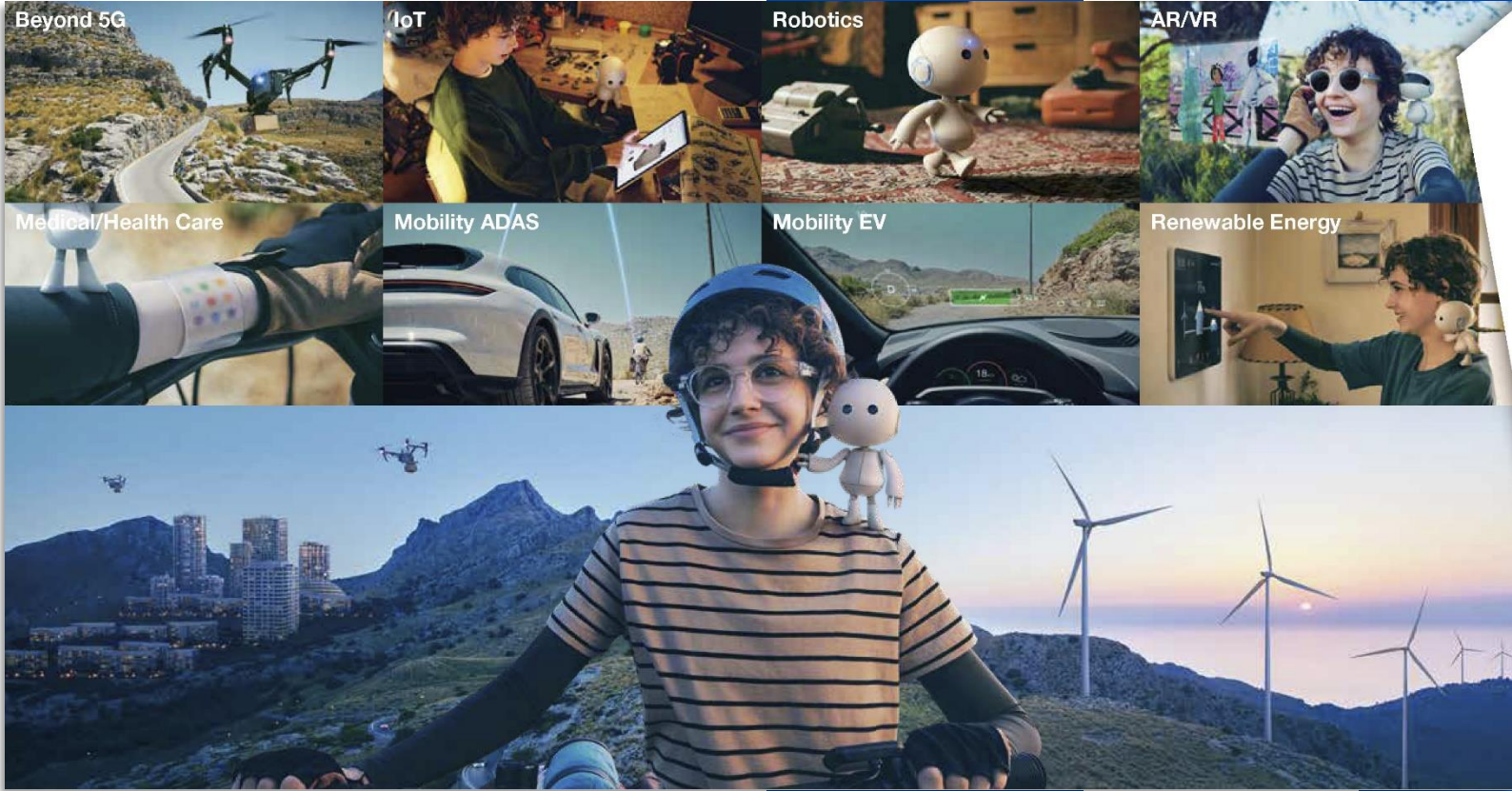
組織力

顧客基盤



- 社会の変革に貢献し続けるため、未来構想力と実行力、人財の変革力で**TDK**内部の変革を加速させます。
- コアテクノロジーの深化をさせつつ、新たな強みを探索します。
- 先手の事業ポートフォリオマネジメントを強化します。
- **ROIC**・**WACC**スプレッドを高め、キャッシュフロー拡大と資本効率の改善を推進します。
- 未財務資本を高める経営を強化し、フェライトツリーを進化させ、企業価値を最大化させます。
- 投資家の皆さまとの対話・**IR**を強化します。

# Appendix



# TDKの歴史

## 受け継がれるベンチャー精神

1930年

加藤与五郎博士と武井武博士が、鉄などの酸化物からなる磁性セラミック化合物、「フェライト」を発明。



加藤与五郎博士（左）  
武井武博士（右）

1935年

「独創性のある工業こそが真の工業だ」という加藤博士の言葉に触発された齋藤憲三が、東京電気化学工業株式会社を設立。



初代社長 齋藤憲三

1937年

世界に先駆けて「フェライトコア」として製品化し、国内の無線通信機やラジオ向けに応用。



フェライトコア

## 世界の文化・産業に貢献する、世界有数の電子部品メーカー

### ■ 数字で見るTDK

#### 創業年

1935年

フェライトで日本の真の工業化を目指したベンチャースピリット

#### 24.03期売上高(うち海外比率)

2兆1,039億円  
(90%超)

変化する市場に対応し、社会のニーズに応える製品を提供しています

#### 従業員数(うち海外比率)

10万人超  
(約90%)

TDKの価値創造を支えるグローバルチームメンバー

### ■ 事業概要

エネルギー応用製品  
1兆1,217億円

- エネルギーデバイス

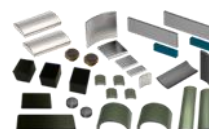


- 電源



磁気応用製品  
1,842億円

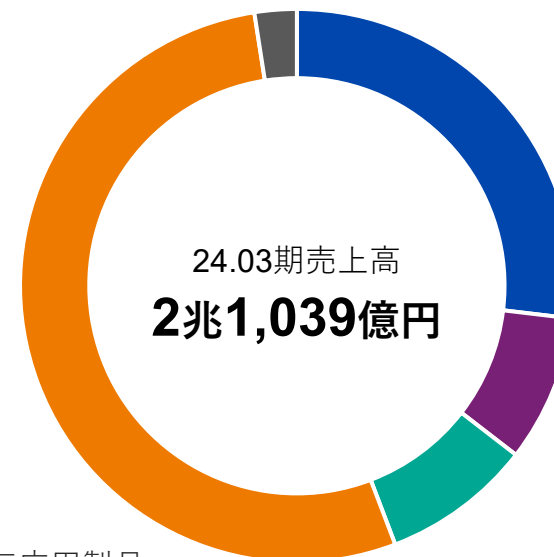
- マグネット



- HDD用磁気ヘッド
- HDD用サスペンション



その他  
518億円



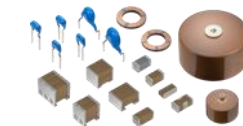
センサ応用製品  
1,805億円

受動部品  
5,656億円

- インダクティブデバイス



- セラミックコンデンサ



- 高周波部品
- 圧電材料部品・回路保護部品
- アルミ電解・フィルムコンデンサ

- センサ/MEMS



# 私たちが引き継いだこと：変革による成長の歴史

- フェライトから始まった電子材料技術を進化させ、事業ポートフォリオを変えながら成長してきました。

## 変えてきたこと

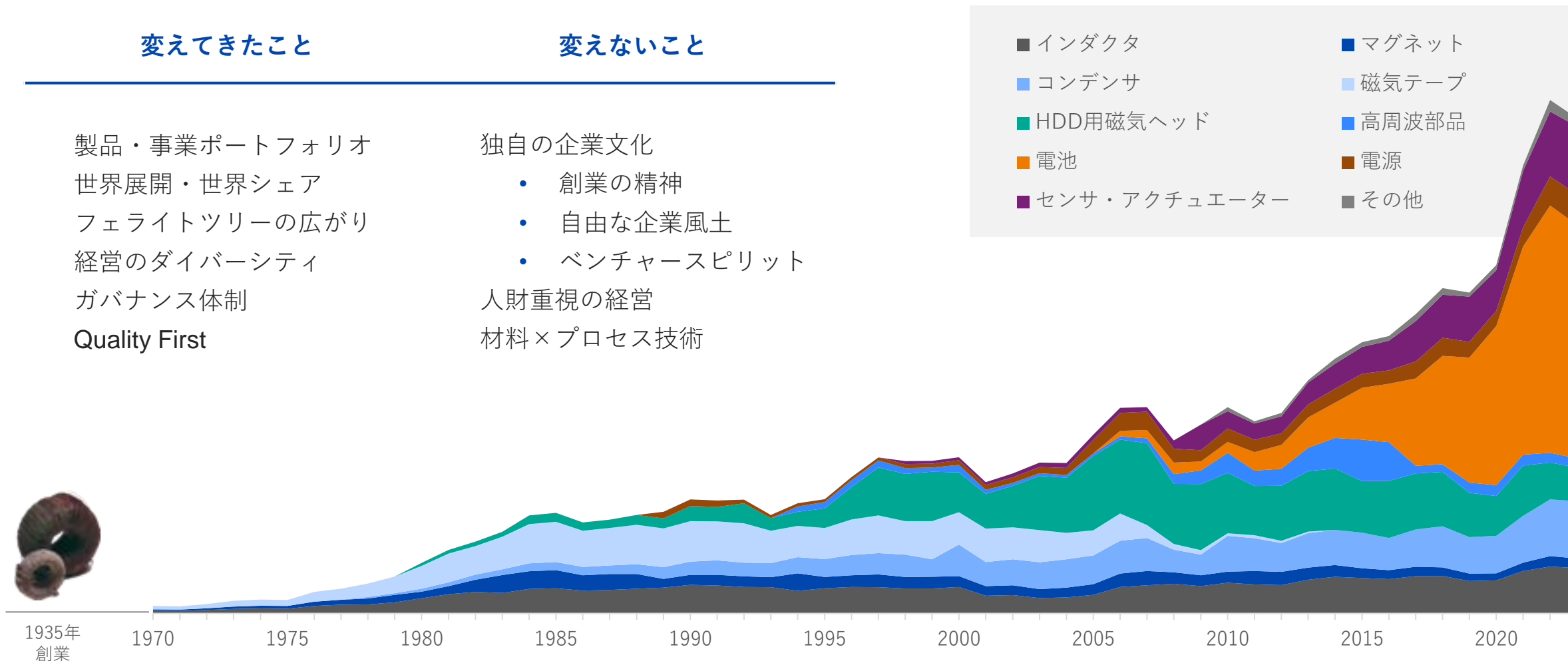
製品・事業ポートフォリオ  
世界展開・世界シェア  
フェライトツリーの広がり  
経営のダイバーシティ  
ガバナンス体制  
Quality First

## 変えないこと

独自の企業文化

- 創業の精神
- 自由な企業風土
- ベンチャースピリット

人財重視の経営  
材料×プロセス技術



## 重点施策



## 将来に関する記述についての注意事項

この資料には、当社または当社グループ（以下、TDKグループといいます。）に関する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、認識、評価等といった、将来に関する記述があります。これらの将来に関する記述は、TDKグループが、現在入手している情報に基づく予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として作成しているものであり、既知または未知のリスク、不確実性、その他の要因を含んでいるものです。従って、これらのリスク、不確実性、その他の要因による影響を受けることがあるため、TDKグループの将来の実績、経営成績、財務状態が、将来に関する記述に明示的または黙示的に示された内容と大幅に異なったものとなる恐れもあります。また、TDKグループはこの資料を発行した後は、適用法令の要件に服する場合を除き、将来に関する記述を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

TDKグループの主たる事業活動領域であるエレクトロニクス市場は常に急激な変化に晒されています。TDKグループに重大な影響を与え得る上記のリスク、不確実性、その他の要因の例として、技術の進化、需要、価格、金利、為替の変動、経済環境、競合条件の変化、法令の変更等があります。なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません。

また、本資料では、業績の概略を把握していただく目的で、多くの数値は億円単位にて表示しております。百万円単位にて管理している原数値を丸めて表示しているため、本資料に表示されている合計額、差額などが1億円の桁において、不正確と見える場合があります。詳細な数値が必要な場合は、決算短信及び補足資料を参照していただきますようお願いいたします。