

Attracting Tomorrow



# TDK Investors Meeting 2021

# 本日の出席者



**石黒 成直**  
代表取締役社長



**逢坂 清治**  
専務執行役員  
戦略本部長



**山西 哲司**  
専務執行役員  
グローバル・チーフ・  
コンプライアンス・オフィサー  
経理・財務本部長



**齋藤 昇**  
常務執行役員  
センサシステムズ  
ビジネスカンパニーCEO



**Michael Pocsatko**  
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



**Andreas Keller**  
常務執行役員  
人財本部長



**佐藤 茂樹**  
常務執行役員  
技術・知財本部長



**指田 史雄**  
執行役員  
エネルギーソリューションズ  
ビジネスカンパニーCEO



**Ji Bin Geng**  
執行役員  
エネルギーソリューションズ  
ビジネスカンパニー  
エネルギーデバイスビジネスグループ  
ゼネラルマネージャー



**生嶋 太郎**  
執行役員  
電子部品  
ビジネスカンパニーCEO

# 本日のアジェンダ（10:00～11:30）

- **プレゼンテーション**

中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）

代表取締役社長 石黒 成直

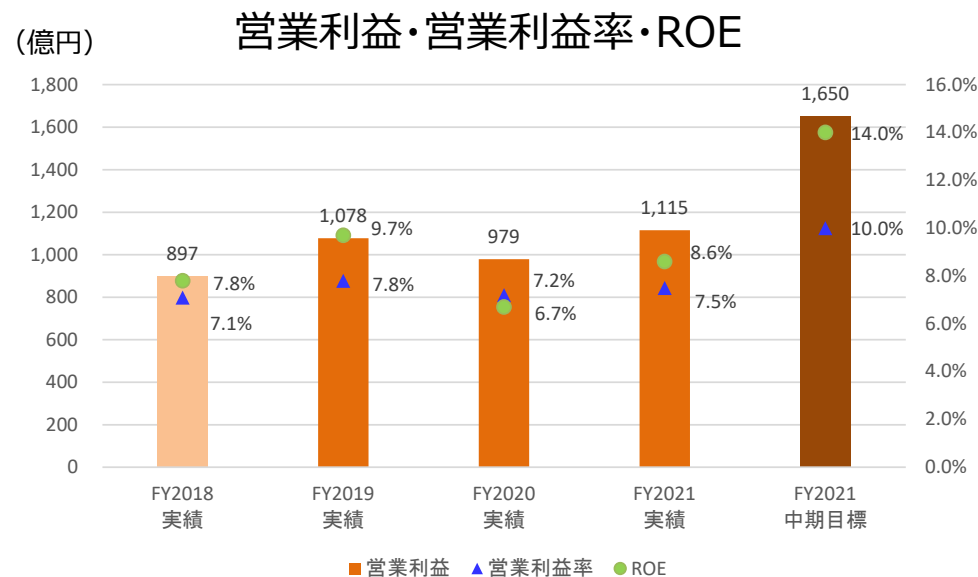
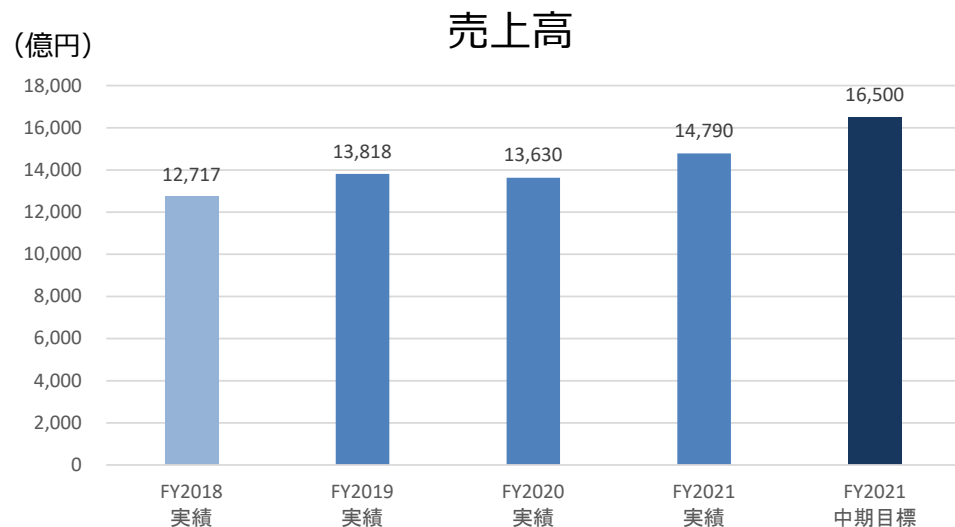
専務執行役員 山西 哲司

- **質疑応答**

# 中期経営計画 (2022年3月期～2024年3月期)

# 前中期経営計画の振り返り

Attracting Tomorrow



## 成長戦略の結果

- ▼自動車市場低迷（～FY2021/1H）
- ▼米中対立激化（中国経済減速）
- ▼COVID-19ロックダウン（生産活動停止）
- △新生活様式（リモート需要）⇒二次電池シェア拡大
- △5G関連需要拡大⇒二次電池、受動部品、センサ
- △EX需要拡大⇒パワーセル新製品立上げ

## 社会的価値向上への取り組みの結果

- E:サステナビリティ推進本部の活動本格化
- S:Global HR Projectの本格展開
- S:ダイバーシティ活動強化
- G:グローバル共通規定の導入（KITEI Project）

①

## 国際競争環境の目まぐるしい変化 ～中国の台頭と米国一強体制の変化

- ・ 国防・地政学上の変化
- ・ 先端テクノロジーを巡る攻防戦

②

## 土地や資産が富の源泉



## 新型コロナウイルスの感染拡大



## 情報収集とデータが富の源泉

③

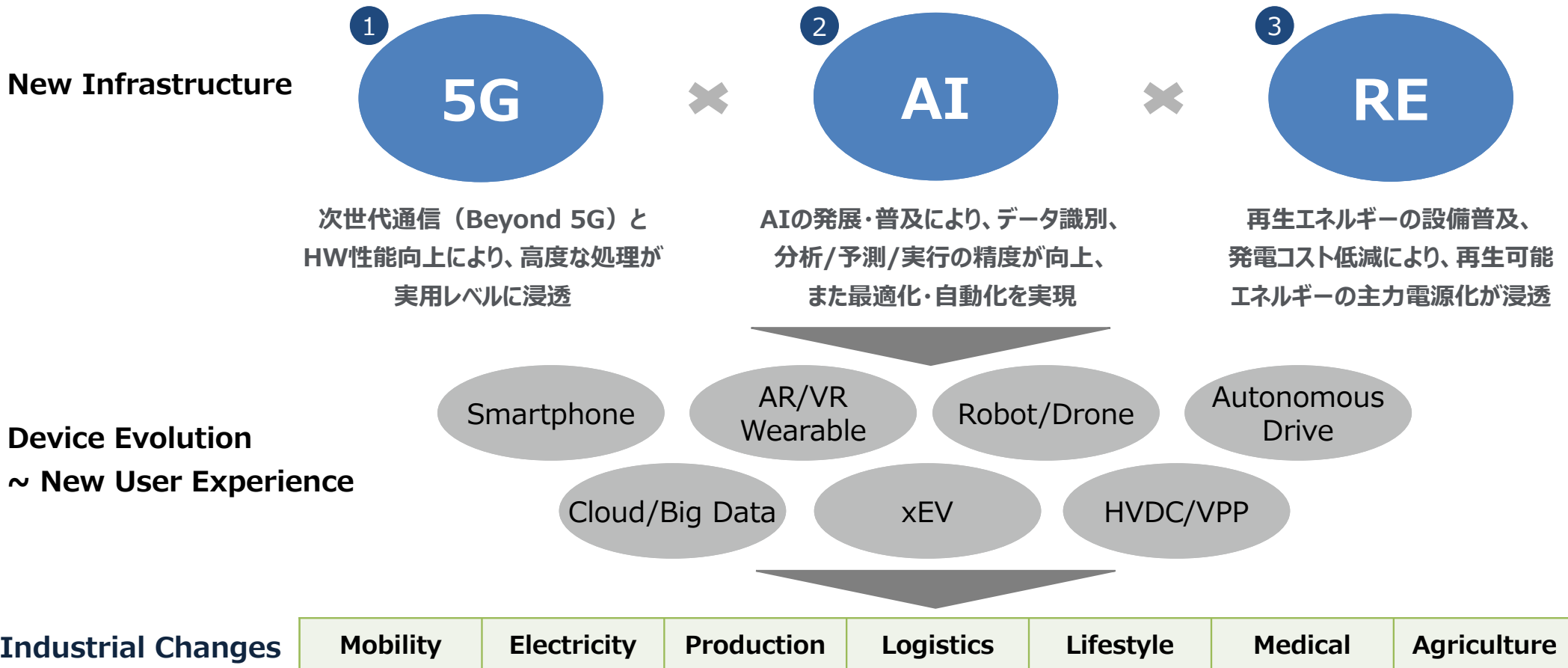


## サステナビリティの価値観の変化 ～ 企業に求められることの変化

- ・ 事業活動で社会のサステナビリティに貢献する
- ・ 環境、エネルギー、社会、人権・・・SDGs

# 5G、AI及びREは今後10年で各デバイス、各業界の進化を支える社会インフラとなる（DX/EX）

## 今後10年におけるKey Innovations



# 5G



# AIは「認識精度向上」、「運動の習熟」、「言語の意味理解」と進化し各業界に浸透

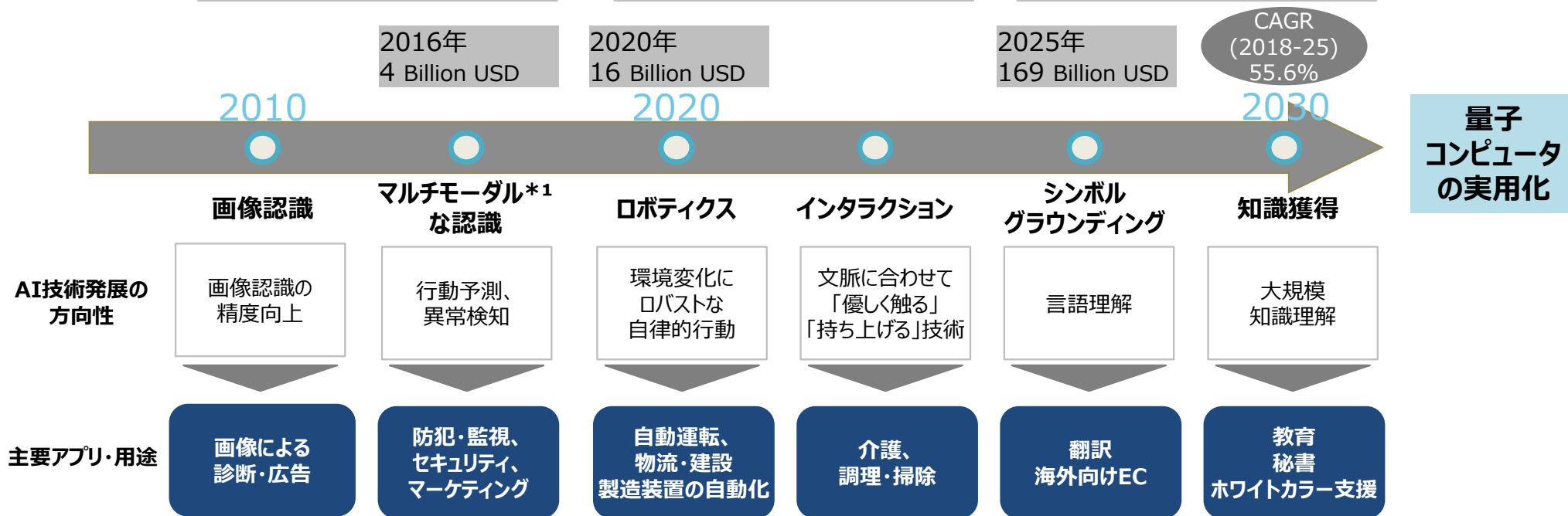
Attracting Tomorrow



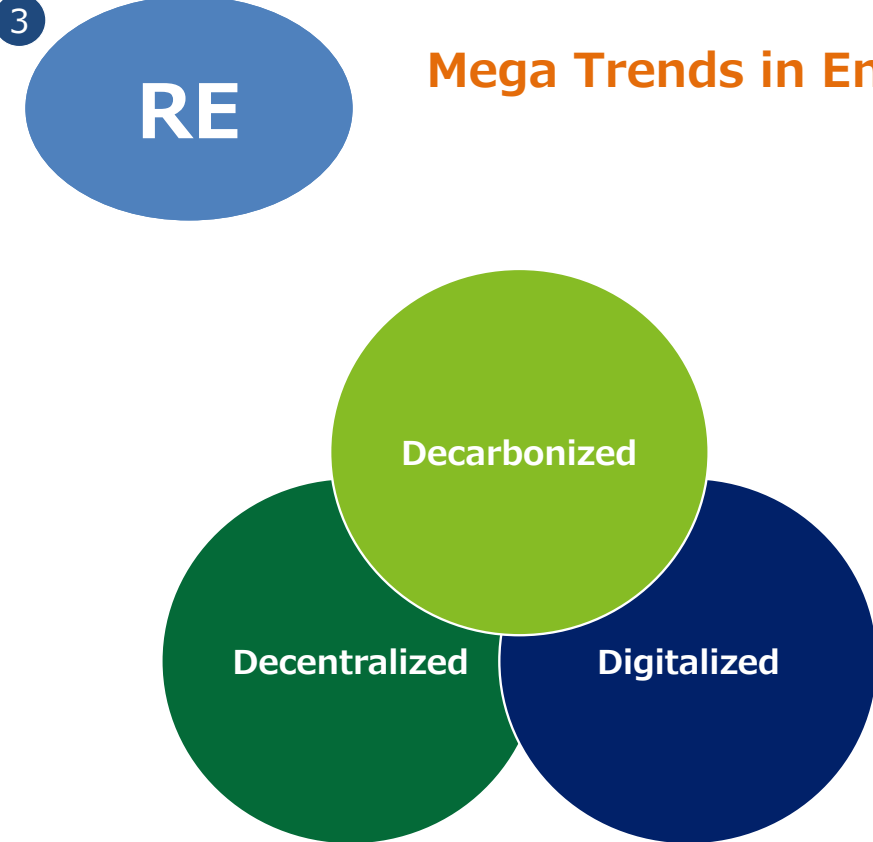
2

AI

## AI：ディープラーニングをベースとするAIの技術的发展（～2030年）



\*1マルチモーダル：画像（視覚）、音声（聴覚）、テキスト（言語）などの異なる種類（モダリティ）の情報を含んでいること  
出所：Allied Research「Global Artificial Intelligence AI Market 2018-2025」、および各種書籍・資料よりDeloitte整理



## Mega Trends in Energy Industry

### a Decarbonized

- ✓ 電気事業者は再エネに注力する必要
  - パリ協定により、CO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロ化が要求
  - 電力セクターにおいてはほぼ全ての電力需要を再エネで賄う必要性

### b Decentralized

- ✓ 再エネのコスト競争力の強化
  - 導入拡大に伴う経験曲線効果により、再エネのコストが低下
  - 送配電コストの上昇により、末端の再エネがコスト的に有利に
- ✓ 無駄のない分散化電源の活用

### c Digitalized

- ✓ 再エネの抱える課題の解決
  - デジタル技術を活用し、再エネの発電量の不安定性を補完可能
  - グリッド全体での再エネの需給調整

# 戦略市場におけるキー技術トレンド想定

Attracting Tomorrow



進化/変化を支える 技術トレンド		“7 Seas”	進化/変化の方向性		
			現状～2023	～2026	～2030
DX	5Gネットワークを支える 高周波対応技術 LCP、LTCC、フッ素樹脂等	5G Smartphone 	サブ6GHz 対応スマホ浸透 既存UXの延長	ミリ波対応スマホ登場 /AR活用加速化	ミリ波対応スマホ普及 /さらなるUXの向上
	知能化を支える AI・IoT・センシング・新センサ センサフュージョン*/3Dセンサ/融合化等	New Mobile Device AR/VR 	民生だけではなく 産業への用途拡大	ユースケースごとに 個別最適化	AR・VRの 常用・日常手段化
	用途最適化等による AI・IoTの処理能力向上 エッジAIチップ/光電融合技術等	Wearable 	民生だけではなく 産業への用途拡大	生体情報利活用 による支援高度化	生体一体型による 生体融和性向上
	人と機械の融和・自動化/ マルチタスク化を支えるHMI フォラダブル/アクチエーター小型化・高度化等	Robotics/Drone 	人手不足解消/ 生産性向上を支援する 単純作業の機械化	人手不足解消/ 生産性向上を実現する 複雑作業の機械化	自律協調化による 完全無人化実現
	処理能力向上と 低消費電力化のトレードオフ エレクトロニクス・高密度化/WPT/低電圧デバイス等	Data Storage 	遅延・帯域課題から 分散処理・ストレージへ	Edge/Private Cloud Storageの拡大	各Storage需要ごとに ストレージ最適化
	車一台分とグリッドを含めたエネルギーの最適化 グリッド連携、ワイヤレス充電、高電圧化、 システム冗長化、FCV普及	Autonomous Driving 	Lv2 部分運転 自動化の進展	Lv3 条件付運転自動化 ①高速道路での条件付自動運転 (緊急時は人の操舵が必要)	Lv4 高度運転自動化 ①高速道路での完全自動運転 ②限定条件下の一般道
	分散化・デジタル化・ 脱炭素 洋上風力/HVDC/EMS/ESS等	xEV 	中国・欧州を主とする BEV・PHEV拡大	航続距離伸長・ 充電時間短縮による 大型車への適用拡大	WellToWheelでの エミッション削減・ FCVの実用化
EX		Renewable Energy 	分散型電源拡大： PV・陸上風力拡大、 洋上WTのポリティ到達	Digitalization浸透： 探鉱開発・精製・輸送 ・消費等全分野対象	ゼロエミッション追求： 再生可能スマートシティ、 水素社会の到来

\*センサフュージョン：複数のセンサから得た多くのデータを統合的に処理することで、単一のセンサからは得られない高度な認識機能を実現する

© TDK株式会社・2021

広報グループ・2021/5/24・11

# 2030年に向け、ミリ波の登場・普及やエッジAIによる インテリジェント化などにより、コンテンツの大容量化やクラウド化が進む

Attracting Tomorrow



5G Smartphoneを構成するビジネスレイヤの主な変化



\* : 実現時期は2030年以降だと見込まれるためグレーアウト、\*\* : 周辺環境の変化に合わせてコンテンツを変更する機能、Context Awareness、出所 : 各種公開情報を基にDTC作成

# 戦略市場におけるキー技術トレンド想定

Attracting Tomorrow



進化/変化を支える 技術トレンド		進化/変化の方向性					
		現状～2023		～2026		～2030	
DX	5Gネットワークを支える 高周波対応技術 LCP、LTCC、フッ素樹脂等	5G Smartphone 	サブ6GHz 対応スマホ浸透 既存UXの延長	ミリ波対応スマホ登場 /AR活用加速化		ミリ波対応スマホ普及 /さらなるUXの向上	
	知能化を支える AI・IoT・センシング・新センサ センサフュージョン*/3Dセンサ/融合化等	New Mobile Device AR/VR 	民生だけではなく 産業への用途拡大	ユースケースごとに 個別最適化		AR・VRの 常用・日常手段化	
	用途最適化等による AI・IoTの処理能力向上 エッジAIチップ/光電融合技術等	Wearable 	民生だけではなく 産業への用途拡大	生体情報利活用 による支援高度化		生体一体型による 生体融和性向上	
	人と機械の融和・自動化/ マルチタスク化を支えるHMI フォラダブル/アクチエーター小型化・高度化等	Robotics/Drone 	人手不足解消/ 生産性向上を支援する 単純作業の機械化	人手不足解消/ 生産性向上を実現する 複雑作業の機械化		自律協調化による 完全無人化実現	
	処理能力向上と 低消費電力化のトレードオフ エレクトロニクス・高密度化/WPT/低電圧デバイス等	Data Storage 	遅延・帯域課題から 分散処理・ストレージへ	Edge/Private Cloud Storageの拡大		各Storage需要ごとに ストレージ最適化	
	車一台分とグリッドを含めた エネルギーの最適化 グリッド連携、ワイヤレス充電、高電圧化、 システム冗長化、FCV普及	Autonomous Driving 	Lv2 部分運転 自動化の進展	Lv3 条件付運転自動化 ①高速道路での条件付自動運転 (緊急時は人の操舵が必要)		Lv4 高度運転自動化 ①高速道路での完全自動運転 ②限定条件下の一般道	
	分散化・デジタル化・ 脱炭素 洋上風力/HVDC/EMS/ESS等	xEV 	中国・欧州を主とする BEV・PHEV拡大	航続距離伸長・ 充電時間短縮による 大型車への適用拡大		WellToWheelでの エミッション削減・ FCVの実用化	
EX		Renewable Energy 	分散型電源拡大： PV・陸上風力拡大、 洋上WTのポリティ到達	Digitalization浸透： 探鉱開発・精製・輸送 ・消費等全分野対象		ゼロエミッション追求： 再生可能スマートシティ、 水素社会の到来	

\*センサフュージョン：複数のセンサから得た多くのデータを統合的に処理することで、単一のセンサからは得られない高度な認識機能を実現する

© TDK株式会社・2021

広報グループ・2021/5/24・13



# EVはグリッドとの連携、ワイヤレス充電の効率向上、システムの高電圧化、部品一体化とシステムの安全性向上、エネルギーソースの多様化が進む

Attracting Tomorrow



## EVを構成するビジネスレイヤの変化、Device/Componentsに対する機能要件



\*：実現時期は2030年以降だと見込まれるため、グレイアウト \*\*：電池、DC-DCコンバータ、車載充電器の一体化（出所：各種公開情報を元にDTC作成）

# Value Creation Cycle・価値創造サイクル

～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



2CX: Customer Experience, Consumer Experience

# サステナブルな成長を実現する

Attracting Tomorrow



## Digital Solution

デジタル変革を支えるセンサ・  
データストレージ・電子部品群

### <データストレージ>

HDDヘッド      産業用ストレージ

### <トランスデューサー>

温度センサ      圧力センサ  
Hall IC      TMR磁気センサ  
MEMSセンサ      MEMSマイクロフォン  
ピエゾアクチュエータ

### <電子部品>

5G～高周波部品      RFインダクタ  
ノイズ対策部品      熱対策部品  
電波暗室とEMC測定システム

## Energy Solution

エネルギー有効活用を支える  
電池・電源装置・電子部品群

### <エナジーストレージ>

小型二次電池      中型二次電池

### <電源装置>

双方向電源      プログラマブル電源  
医療用/産業用高品質電源  
EV用電源（DC-DC・車載充電器）

### <モーター・ジェネレーター>

EVモーター用磁石      風力発電用磁石

### <電子部品>

車載用MLCC      大容量コンデンサ  
パワーインダクタ      トランス

- ◆ コーポレートマーケティング&インキュベーション本部
- ◆ コーポレートベンチャーキャピタルの有効活用
- ◆ グローバルR&Dセンター機能（日・米・欧・中）

- ◆ グローバル・人材システム
- ◆ グローバル・コモン・レギュレーション
- ◆ グローバル・サステナビリティ推進機能



## “Value Creation 2023”

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

### Commercial Value

成長戦略

売上高 2兆円

### Asset Value

資本効率

営業利益率

12%以上

ROE

14%以上

設備投資（3年間） 7,500億円

### Social Value

社会的価値

社会の課題解決に貢献

(億円)	実績 2021/3期	目標 2024/3期	CAGR
売上高	14,790	20,000	11%

セグメント	CAGR
受動部品	7%
センサ応用製品	25%
磁気応用製品	12%
エネルギー応用製品	11%

# 非財務目標の制定 ～TDKグループのマテリアリティ



## 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

### 【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

- 2050年CO<sub>2</sub>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
- 脱炭素社会を実現するためにグ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

### 【DX】 マテリアルサイエンスとプロセス技術にソフトウェア技術を加え、社会のデジタル化を促進

- 強靱なコミュニケーションネットワークインフラ構築を支える製品・ソリューションの提供
- 人の能力強化と補完を促進するための、ロボット化・モビリティ化を支える製品・ソリューションの提供
- TDKのデジタル化推進

#### 品質管理

- ゼロディフェクトの追求
- 品質コストの削減
- 製品とサービスの品質向上による顧客満足度の最大化

#### 人材マネジメント

- TDKをリードする人材の育成
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 才能ある人材を惹きつけ、確保するための従業員エンゲージメント及び従業員満足度向上

#### サプライチェーンマネジメント

- グローバルでの調達力と仕組みの強化
- 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

#### オポチュニティ&リスクマネジメント

- デジタル技術を駆使したマーケティングの強化による効果的な事業機会の特定と取り込み
- グループ全体のリスク管理能力の強化

#### 権限委譲と内部統制の追求

- 各組織の明確な役割と権限、責任に基づいた業務のスピードと透明性の確保
- グループ統一の方針に沿った、より有効かつ効率的な各グループ会社のマネジメントシステム構築
- 買収会社に対する適切なPMI

#### 資産効率の向上

- 事業ポートフォリオの再構築
- 設備や生産拠点の最適化

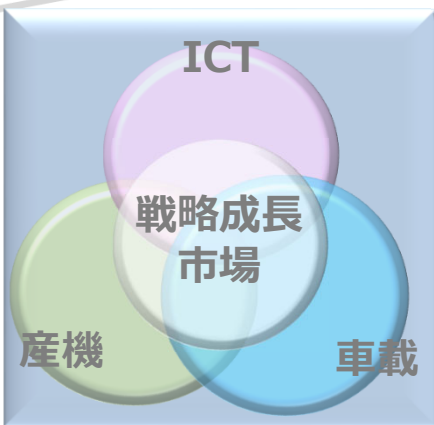
# Value Creation 2023

## ～事業戦略編～

# Value Creation 2023

## ～受動部品事業戦略～

# 電子部品：独自の要素技術により特徴ある製品を 戦略成長市場に投入



戦略成長市場	主な製品					
xEV					電源コイル	
自動運転	樹脂電極 MLCC	ハイブリッドポリマー	フィルムコンデンサ	パターンコイル		
5G・次世代通信 M2M / V2X					EMCフィルタ	
AR/VR, ウェアラブル	高周波フィルタ	高周波コイル	ハブテックス	TVSダイオード		
データストレージ					トランス	
再生可能エネルギー	μPOL	薄膜製品	アルミコンデンサ・フィルムコンデンサ	回路保護部品		
ロボット・ドローン						
医療・ヘルスケア	腫瘍治療用圧電素子	誘電体バリア放電・低温プラズマ	誘電体バリア放電・低温プラズマ	誘電体バリア放電・低温プラズマ		

複数の技術を  
組み合わせた  
製品開発

## 要素技術の展開事例（薄膜コイル・フィルタ）



- 細線めっき技術
- 低損失誘電体材料
- 薄膜プロセスに適したフェライト基板

## 独自の要素技術

巻線

積層

薄膜

めっき

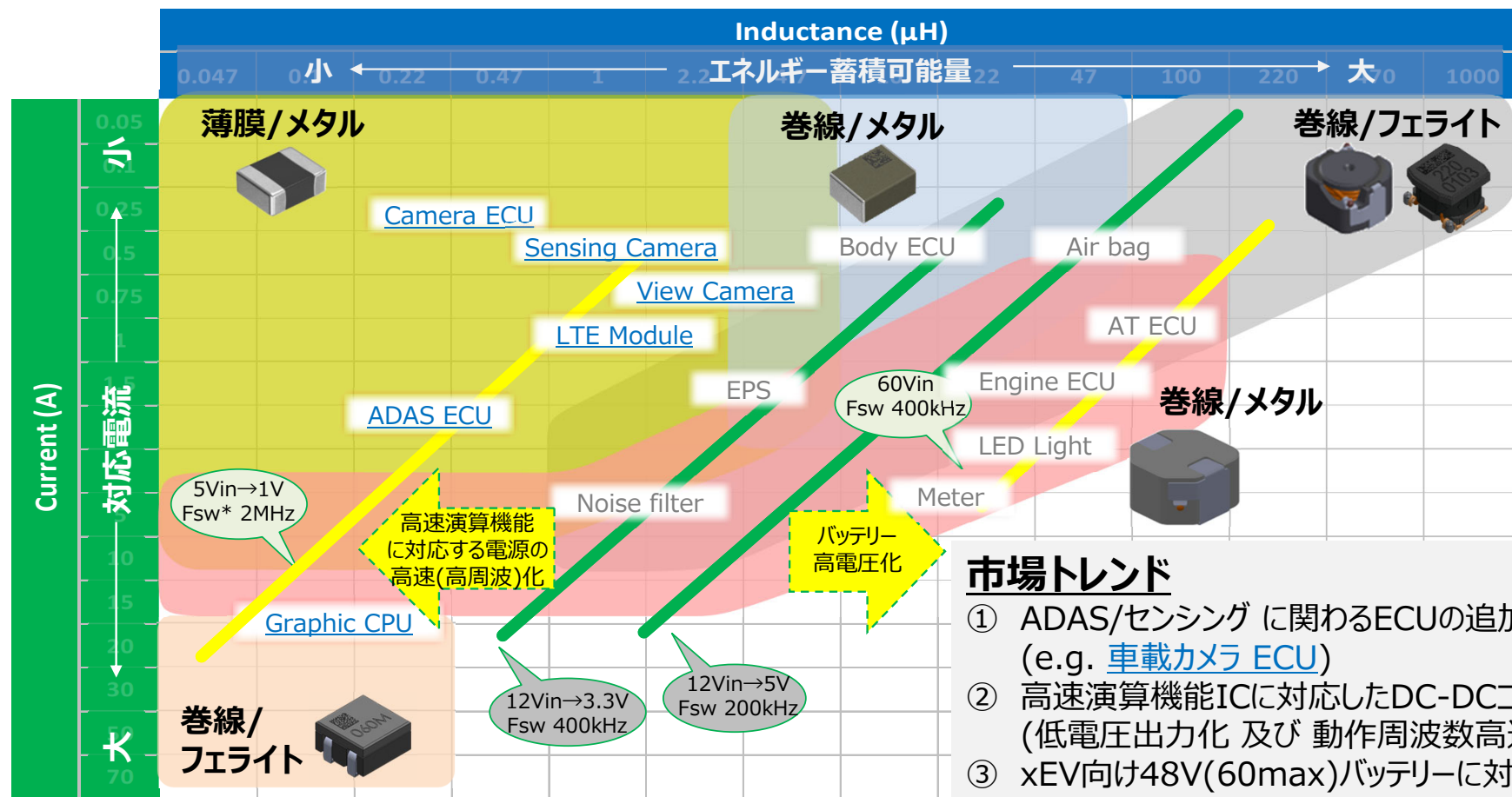
精密加工

モジュール

材料  
(誘電体、磁性、圧電)

# 車載用パワーインダクタ：拡大するADASや自動運転といった用途に対し、複数の要素技術を活用して最適な製品を提供

Attracting Tomorrow



\* Fsw = 動作周波数

## 市場トレンド

- ① ADAS/センシング に関わるECUの追加  
(e.g. [車載カメラ ECU](#))
- ② 高速演算機能ICに対応したDC-DCコンバータの仕様変更  
(低電圧出力化 及び 動作周波数高速化)
- ③ xEV向け48V(60max)バッテリーに対応したDC-DC  
コンバータの増加

# セラミック高周波部品市場と戦略製品

LTCC = **L**ow **T**emperature **C**o-fired **C**eramics

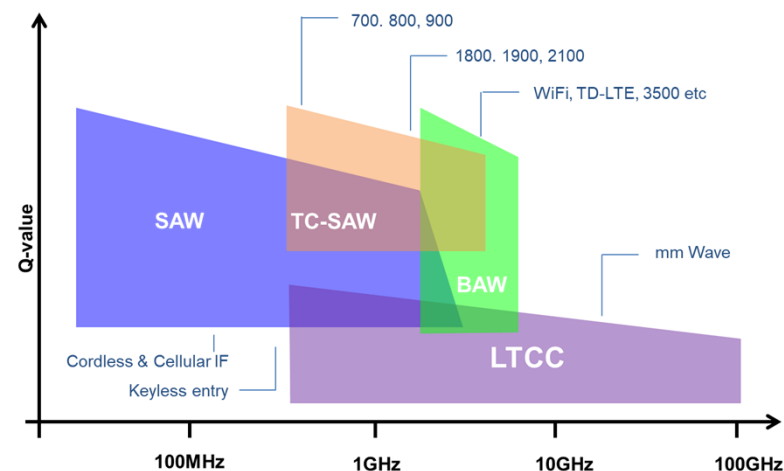
低温同時焼成セラミック

- ✓ セラミックシート上に銀ペーストで導体を形成し、多層同時焼成
- ✓ LTCC技術を用いた高周波部品

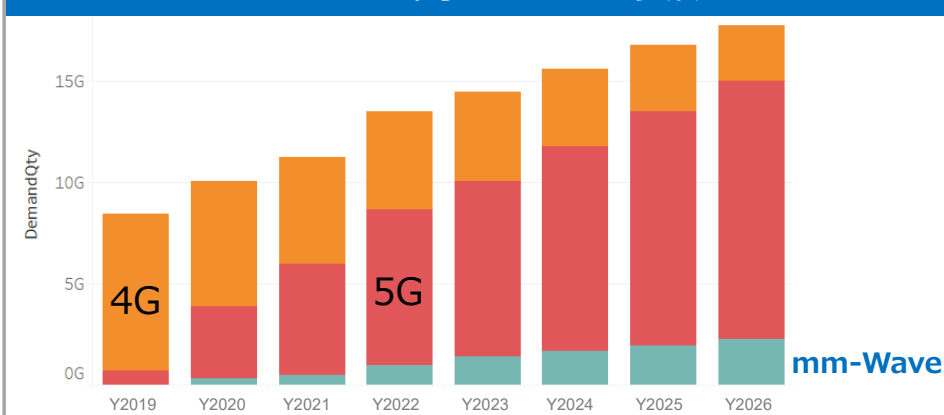
RF Filters, Diplexer, Coupler,  
Balun, Antenna ...



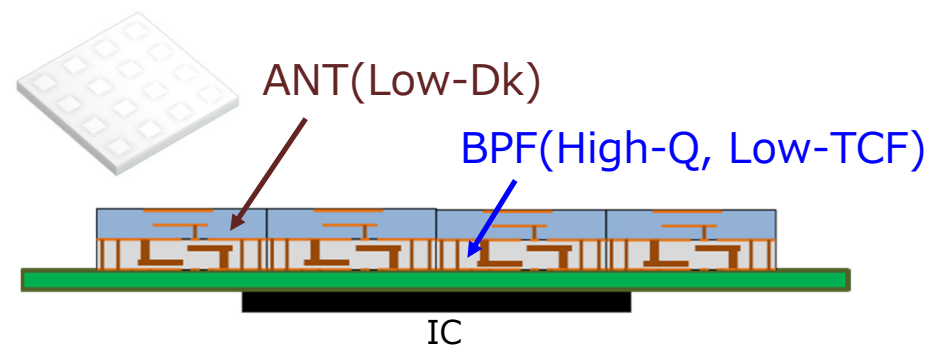
フィルタ技術と対応周波数



スマートフォン向けLTCC需要数量

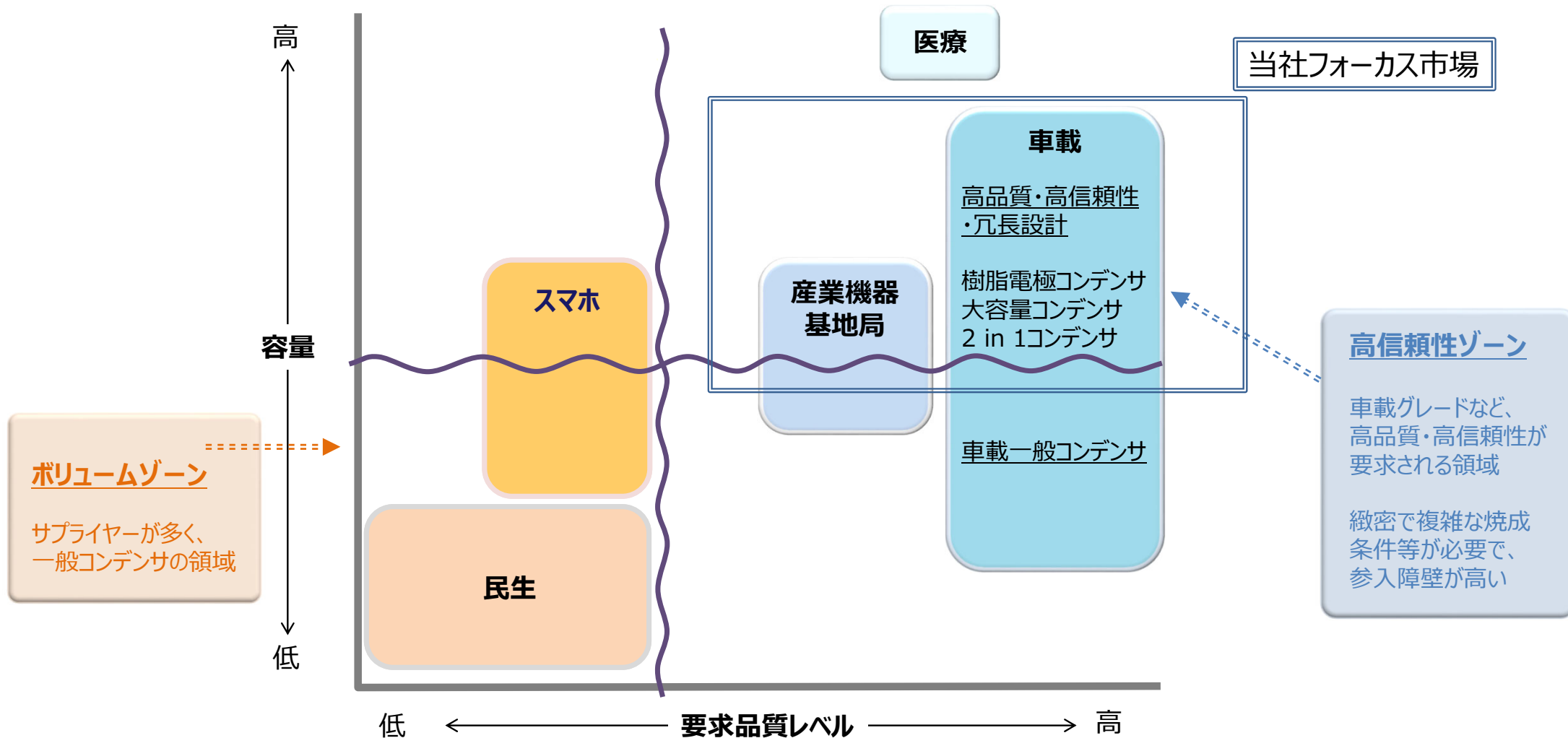


mm-Wave向けLTCCアンテナ





# MLCC市場と戦略



# Value Creation 2023

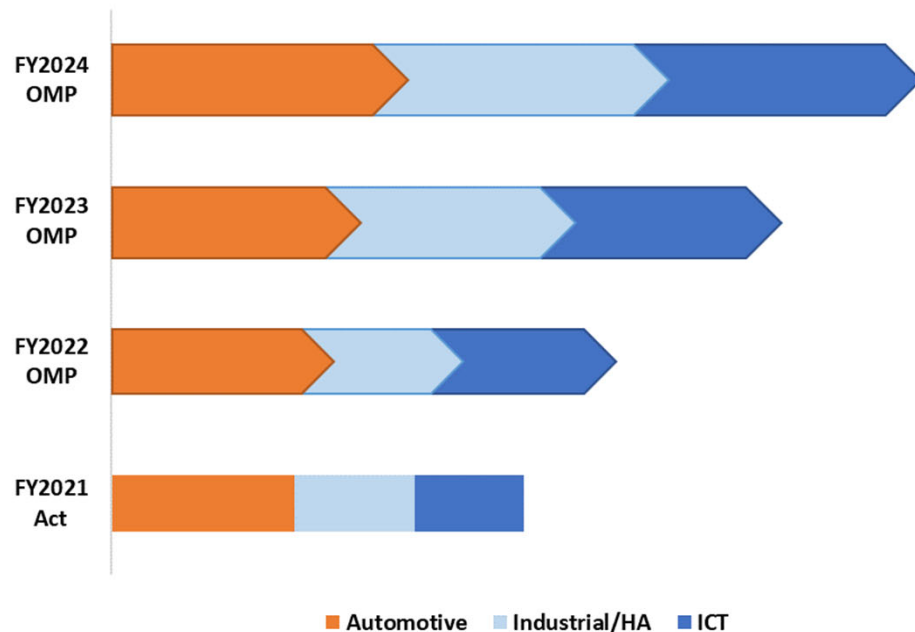
## ～センサ事業戦略～

# センサ事業拡大

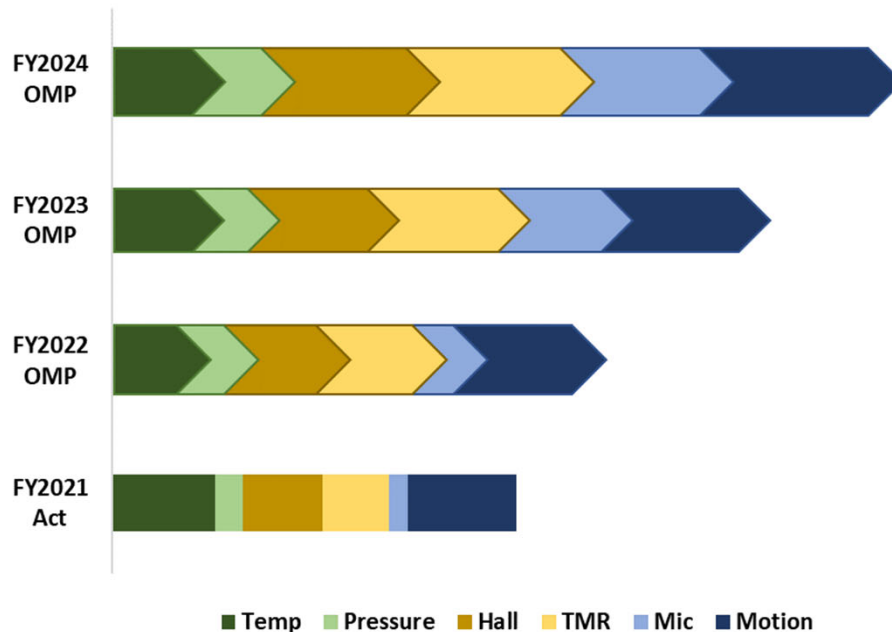
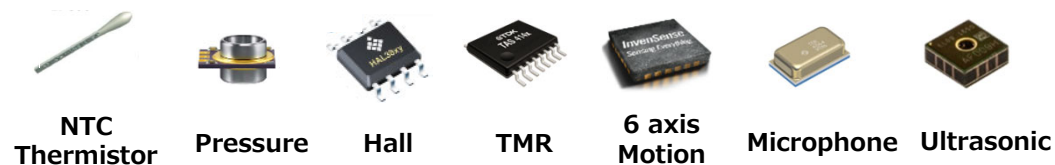
Attracting Tomorrow



## Sales by segment



## Sales by product



# センサ事業黒字化に向けた施策

## 顧客ベースの拡大

### TMRセンサ

- 車載顧客の継続拡大
- 民生及び産機顧客の拡大

### Hallセンサ

- 民生顧客の拡大

### MEMSセンサ

- 拡大した顧客基盤でのメジャーポジション確立（モーションセンサ）
- 非スマホ顧客の拡大（TWS、AR/VR、ドローン、ウェアラブル、産機・ロボティクス等）
- 車載顧客の継続拡大（ナビゲーション等）

### 温度・圧力センサ

- 産機顧客の拡大

## 製品ラインアップ・アプリケーションの拡充

### TMRセンサ

- 車載アプリケーションの継続的拡大
- コンパス製品の量産、拡大
- デジタル製品の投入

### Hallセンサ

- 2D/3Dセンサの継続拡大
- 民生用センサの開発、投入

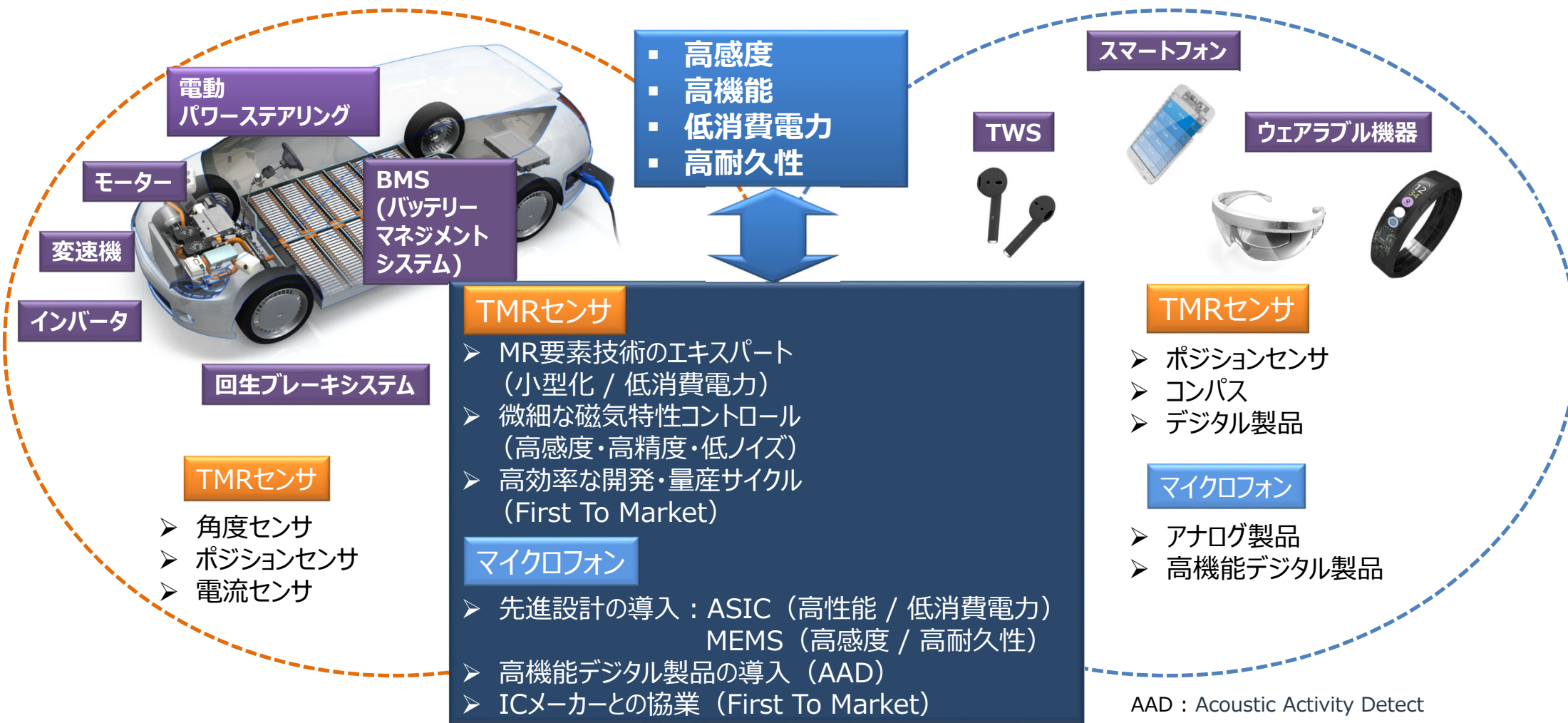
### MEMSセンサ

- マイクロフォンの拡大（デジタル製品、ノイズキャンセレーション用途等）
- モーションセンサのラインナップ確立
- 大気圧センサの拡大
- 超音波ToFセンサのアプリケーション拡大（各種IoT、ロボティクス等）

### 温度・圧力センサ

- xEV向けアプリケーションの拡大

# センサソリューション：戦略製品

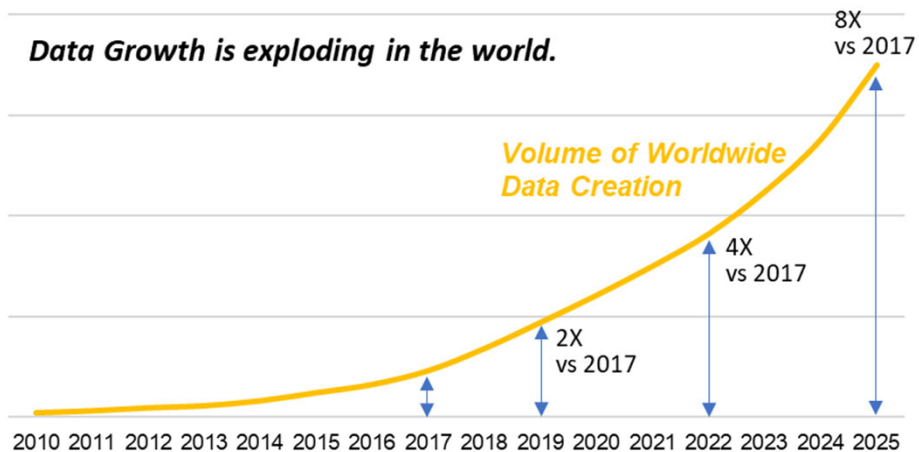


# Value Creation 2023

## ～HDDヘッド事業戦略～

# Head/HGA demand will increase

*Data Growth is exploding in the world.*



**HDD Heads up two times  
Capacity increase four times  
(Nearline HDD)**



**Y2014  
Head/HDD : 3.26**

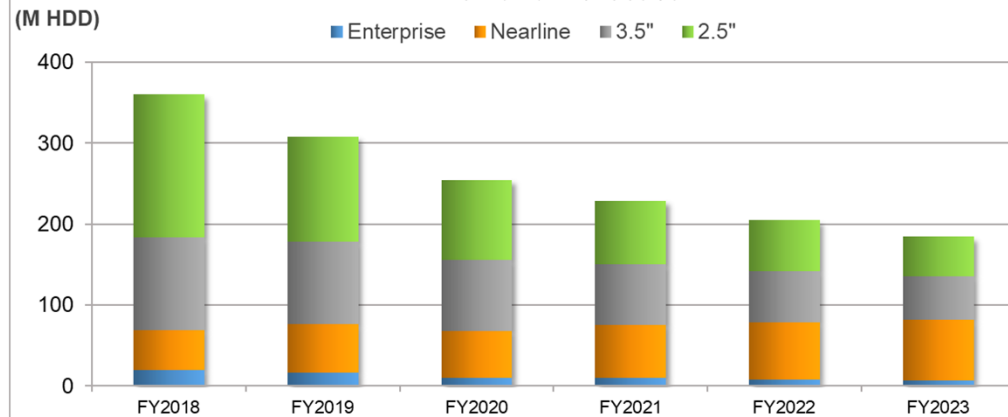
**5discs 10Heads (5TB)**



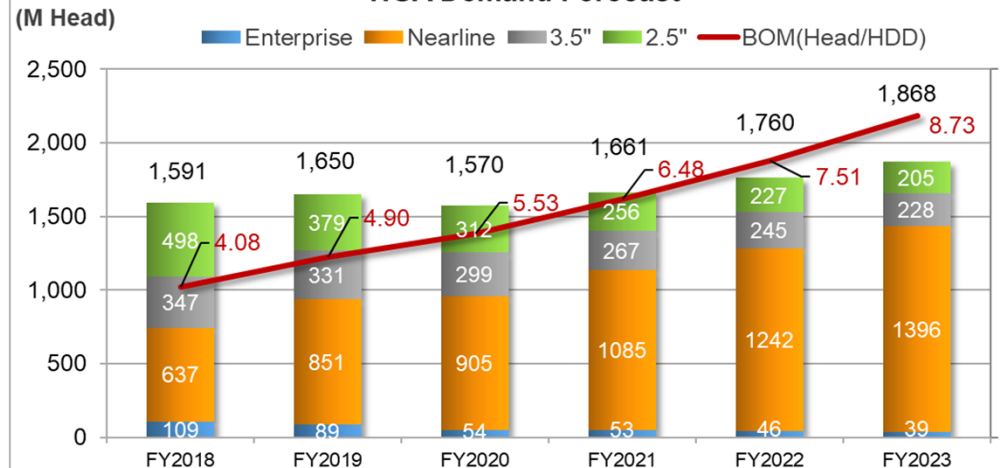
**Y2021  
Head/HDD : 6.48**

**10discs 20Heads (20TB)**

## HDD Demand Forecast

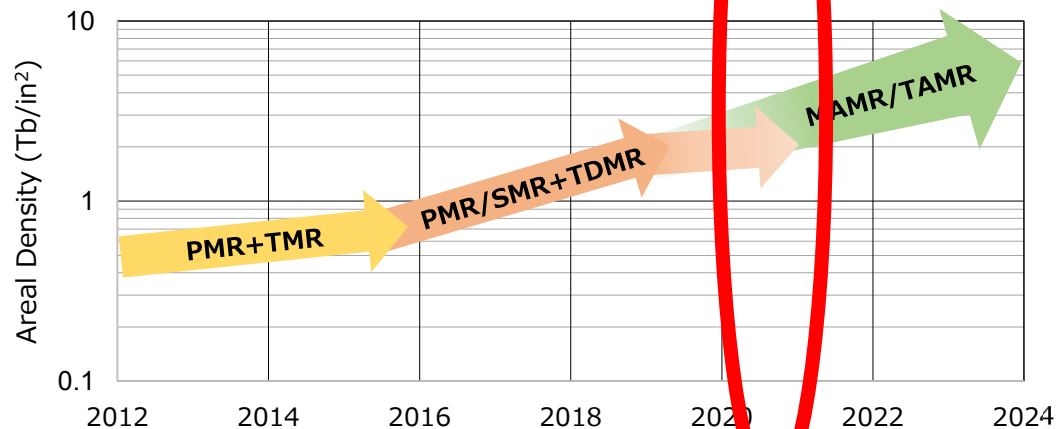
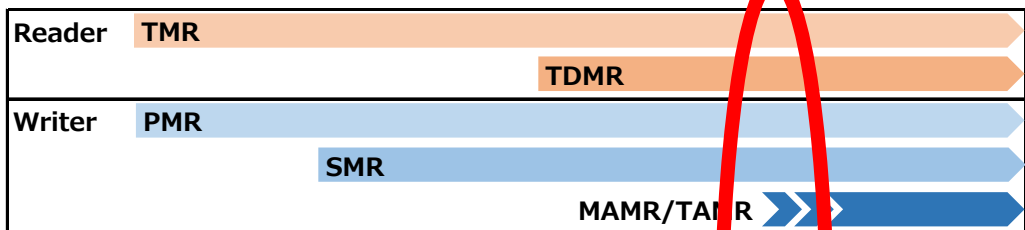


## HGA Demand Forecast



# We are ready for all advanced technology (New technology implementation is a chance!!)

HDD Technology Roadmap



~2004 LMR+GMR

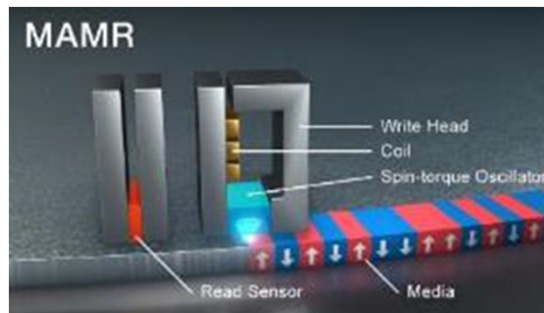
2005~ PMR+TMR

202X~ M/TAMR+TDMR

**We are here now**

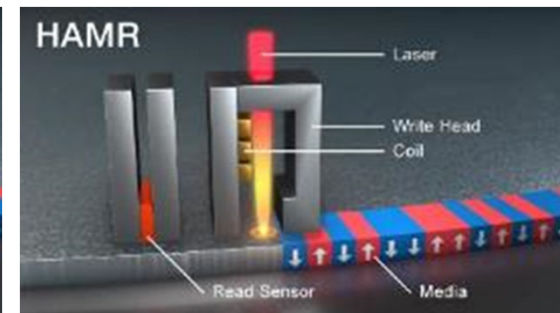
## MAMR :

Microwave assist magnetic Head



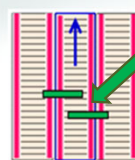
## TAMR (HAMR):

Thermal(Heat) assist magnetic Head

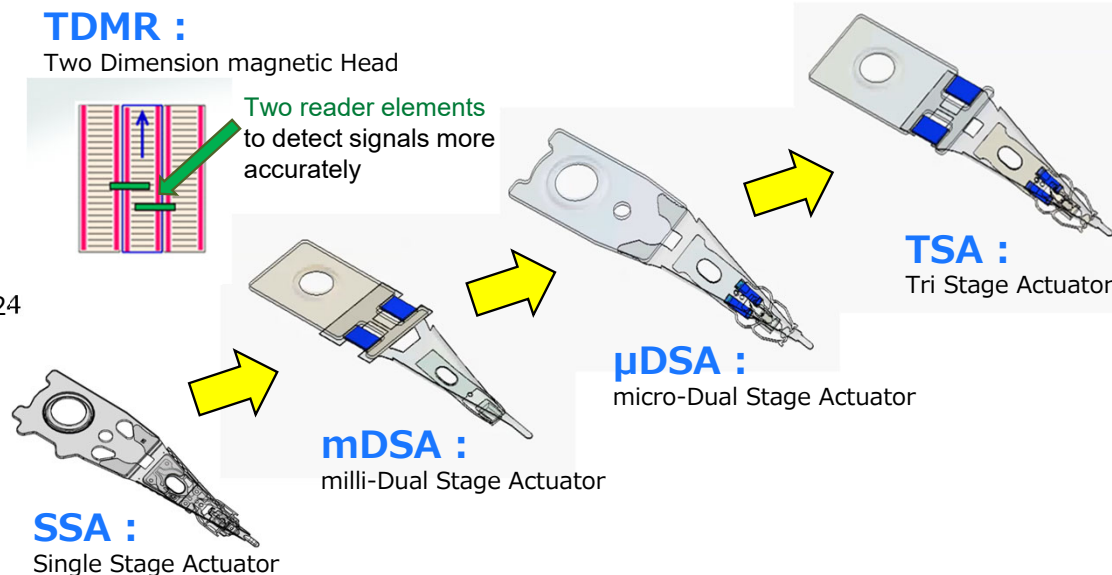


## TDMR :

Two Dimension magnetic Head



Two reader elements  
to detect signals more  
accurately



## SSA :

Single Stage Actuator

## mDSA :

milli-Dual Stage Actuator

## μDSA :

micro-Dual Stage Actuator

## TSA :

Tri Stage Actuator



**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することで、  
世界で唯一のHDD向け磁気ヘッド専門メーカーとして貢献する。**

➤ **MAMR技術で優位性を維持し、TAMR技術へのスムーズな移行を目指す：**

- ✓ 世界初のMAMRヘッドの量産化を成功させ、さらに改良を進める。
- ✓ TAMRヘッド技術の開発を加速し、量産の準備を進める。
- ✓ 全てのHDDメーカーと協力し技術革新をサポートしていく。

➤ **さらなる成長に向けて生産能力とオペレーション体制の最適化を行う：**

- ✓ Wafer及びBackend生産能力を整備し、新技術製品(TDMR/MAMR/TAMR等)の量産化・需要増に備える。
- ✓ AIやビッグデータを活用した自動化・スマートファクトリーを継続推進し優位性あるオペレーションを実現する。

➤ **高精度サスペンション加工技術の追求と新分野への応用：**

- ✓ 大容量ニアラインHDD向け次世代3段アクチュエータを市場へ投入する。
- ✓ 高精度加工技術を活用したサスペンション応用製品をICT市場向けに拡大する。

# Value Creation 2023

## ～エネルギーソリューション事業戦略～

# 持続可能な社会実現へ貢献する電池・電源事業

Attracting Tomorrow



高い安全性、高機能の小型電池によって、モバイルデバイス及び社会の利便性向上に貢献する。



IoTデバイス、  
スマートフォン用  
電池セル・パック



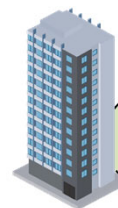
IoT  
5G/6G



スマートファクトリー



スマートアグリ



BEMS/HEMS



家庭用蓄電システム

長寿命・高安全を実現する電池により、家庭用蓄電システム及び再生エネルギーの普及に貢献する。



再生エネルギー



絶縁型双方向DC-DC電源



産業用  
蓄電システム

絶縁型双方向DC-DC電源によって、再生可能エネルギーの効率的な利用をバッテリーと共に支え、脱炭素社会の実現、自然災害対策による電力供給の確保など、社会基盤へ貢献する。



xEV・  
E-Motor



DC-DCコンバータ



車載充電器

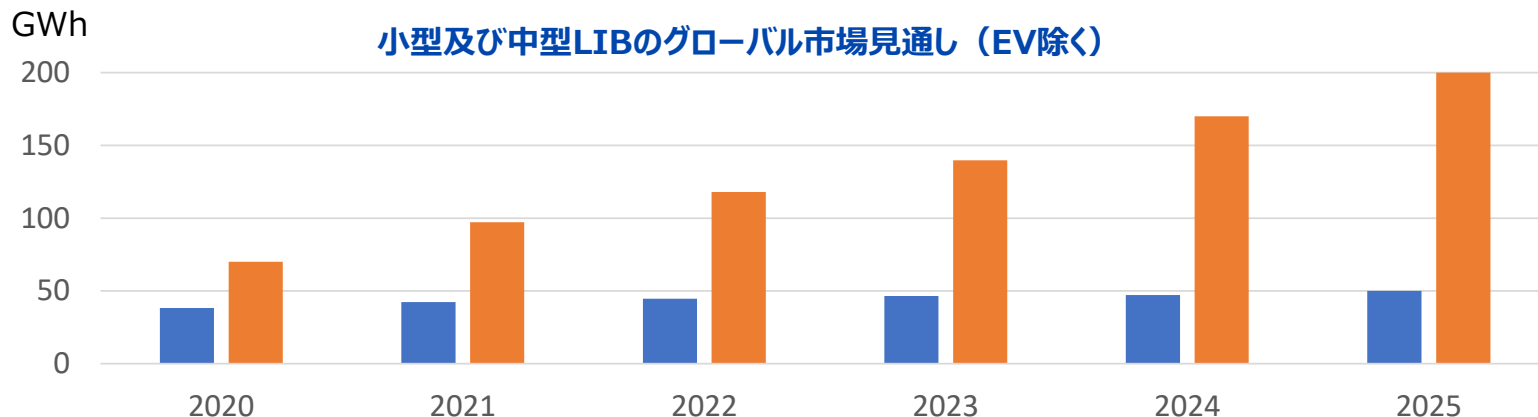
DC-DCコンバータ、車載充電器は自動車の電動化に貢献する。化石燃料使用量を低減し、再生可能エネルギーの利用を促す。



電動二輪車用  
電池パック

軽量・高出力、かつデバイス設計の自由度を高めるパウチ型電池が、モビリティデバイスの可能性を広げていく。

# 電池事業の中期的市場の見方及び施策

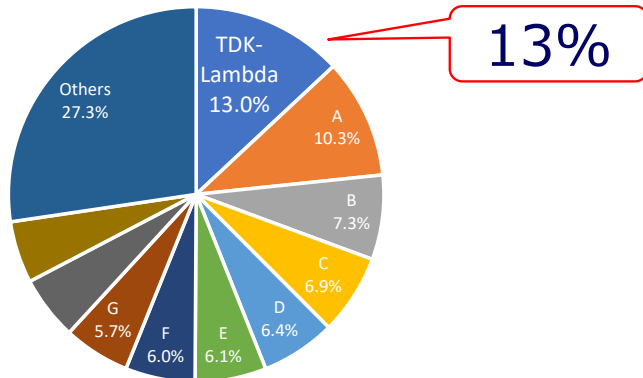


	小型電池	中型電池
市場・機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定成長のICT市場</li> <li>IoTデバイス市場拡大</li> <li>新たなアプリケーションへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に向けた世界的な動きの中で、蓄電システムや電動二輪車向け等の電池の需要が大きく拡大</li> <li>ロボットやIoTを活用したスマート工場/農業における電池需要の拡大</li> </ul>
施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術・高性能化によるICT市場におけるポジション維持・拡大</li> <li>安定供給を継続するための対応強化（BCM、サプライチェーン、他）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型電池で培われたセル技術の活用により、高安全・長寿命・高出力・高ED等を達成し競争優位を実現</li> <li>BMS等、徹底した安全技術の追求</li> </ul>

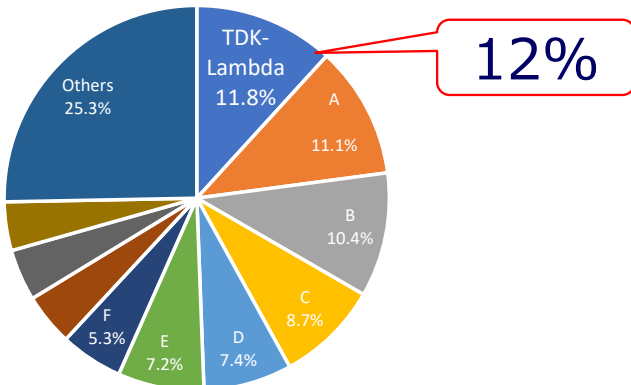
# 電源事業について

産業機器、医療機器向けで  
No.1のシェア

産業機器向けシェア



医療機器向けシェア



Source: Omdia Power Supply report, Sept 2020

## エネルギー

再生可能エネルギーの利用に欠かせない蓄電池への充放電を  
高効率に行う双方向コンバータ

AC, DC Grid



EZAシリーズ



## 半導体製造/テスト

半導体製造装置、ICや蓄電池のテストなど幅広く使われる、  
操作性に優れたプログラマブル電源

ICテスト



Genesysシリーズ



## 医療

MRIやPCR等の検査装置、生体監視用モニタ機器など、  
高い安全が求められる医療機器に使われるスイッチング電源

MRI



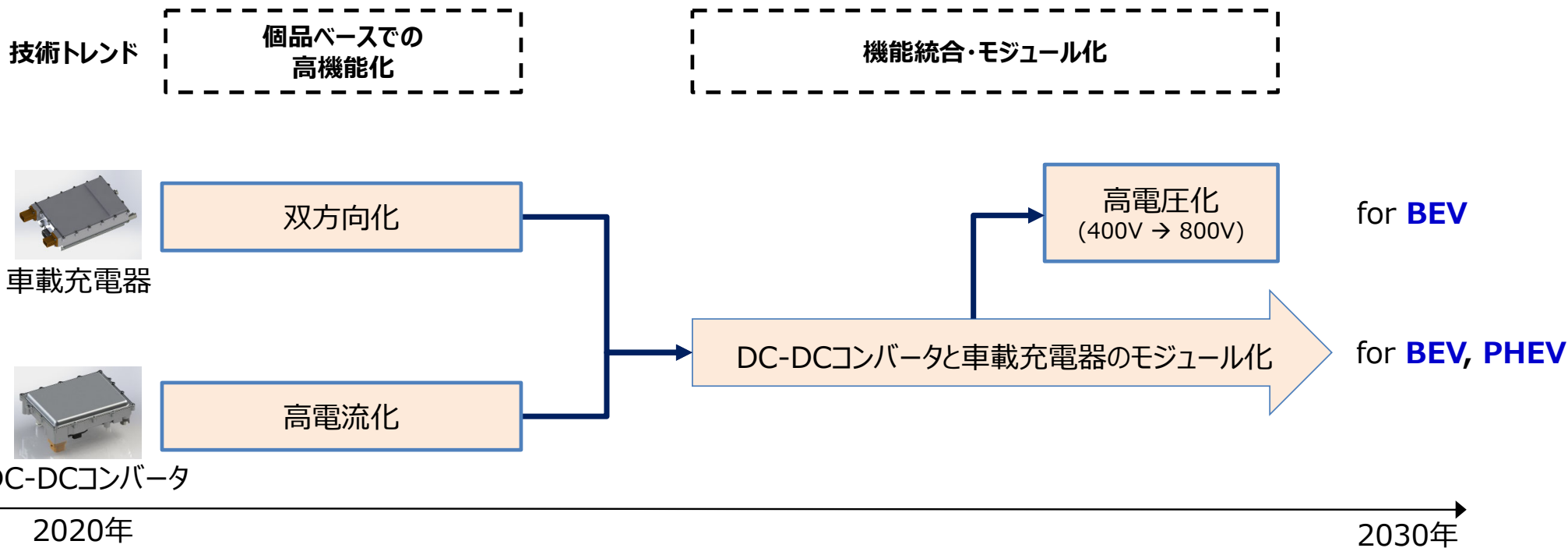
CMEシリーズ



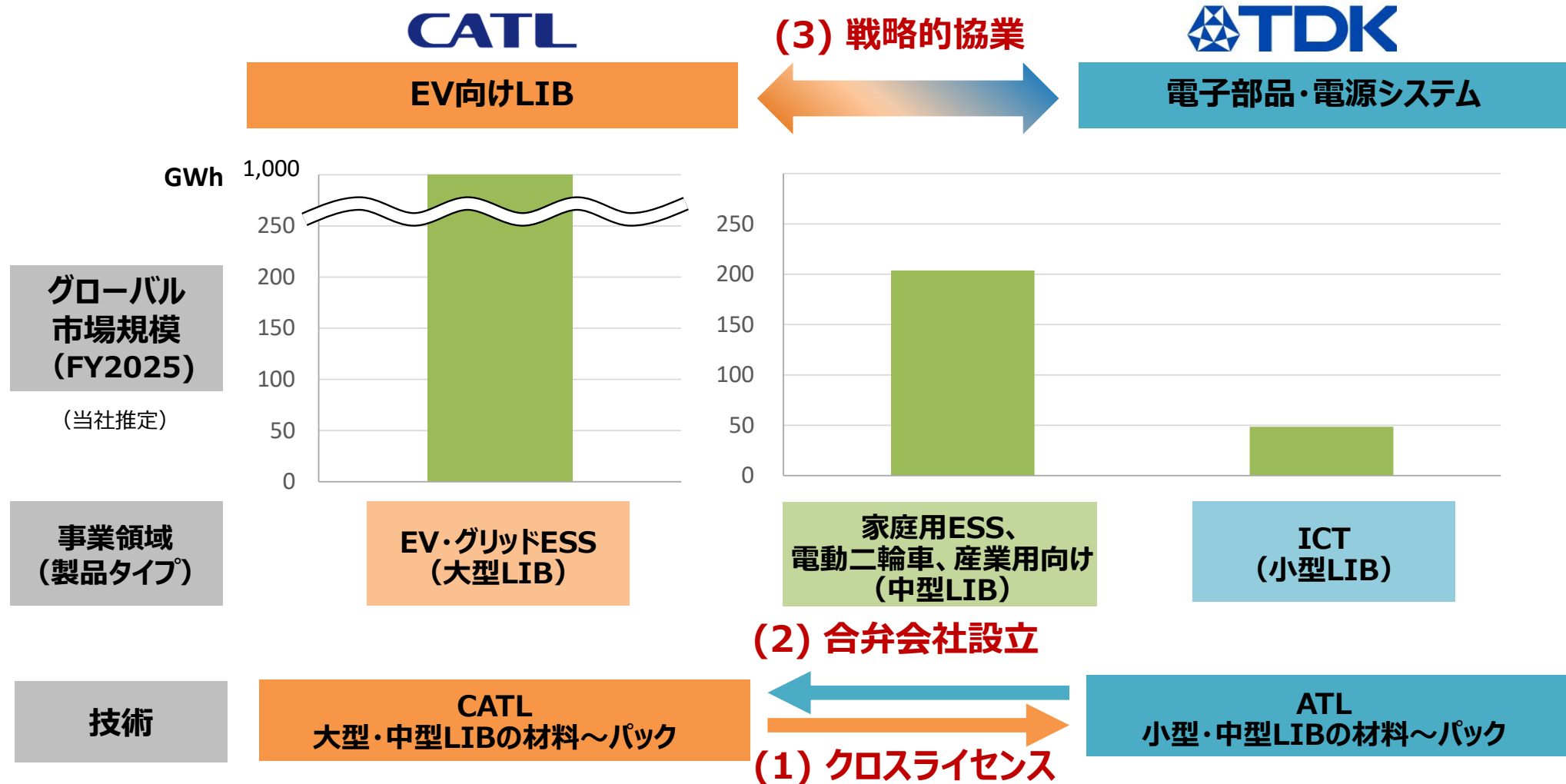
## “高付加価値化”と“モジュール化”によって、xEV市場拡大に貢献する

- 高付加価値化 : 高機能な当社電子部品と電源システムによって、高電流・高電圧化が実現可能になり、クルマの多機能化による電力需要増加（安全対応、快適性向上等）や急速充電への対応を可能にする。
- モジュール化 : 独自の高放熱基板や電力密度の高い設計によって低背化、小型化を可能にし、軽量化を実現する。

### 電動車パワーマネジメントのトレンド



# CATLとの業務提携スキーム



# Value Creation 2023

## ～財務戦略～



# 中期財務戦略・キャピタルアロケーション方針

## ■ 積極的成長投資を実行し加速するDX・EX潮流を確実に捉え、キャッシュフロー創出力の向上によって持続的成長を支える財務基盤を強化

- 設備投資は中核事業へ傾斜配分しキャッシュフロー創出力を強化する
- 3か年累計フリーキャッシュフロープラス（株主還元後）を確保し財務規律を維持する
- 1株当たり利益の成長により安定的な株主還元を実施する

### 前中期キャピタルアロケーション実績

FY19/3～FY21/3 中期累計ベース（億円）

Cash-IN	Cash-OUT	
RF360 1,243	借入金返済 1,243	DEレシオ 49% (FY21/3末)
調達	株主還元	配当性向 29%
営業 CFW 5,855	Capex 5,594	エネルギー 49%
	EBITDA比率 81%	受動部品 20%
		磁気応用 17%
		その他 14%

### 新中期キャピタルアロケーション計画

FY22/3～FY24/3 中期累計ベース（億円）

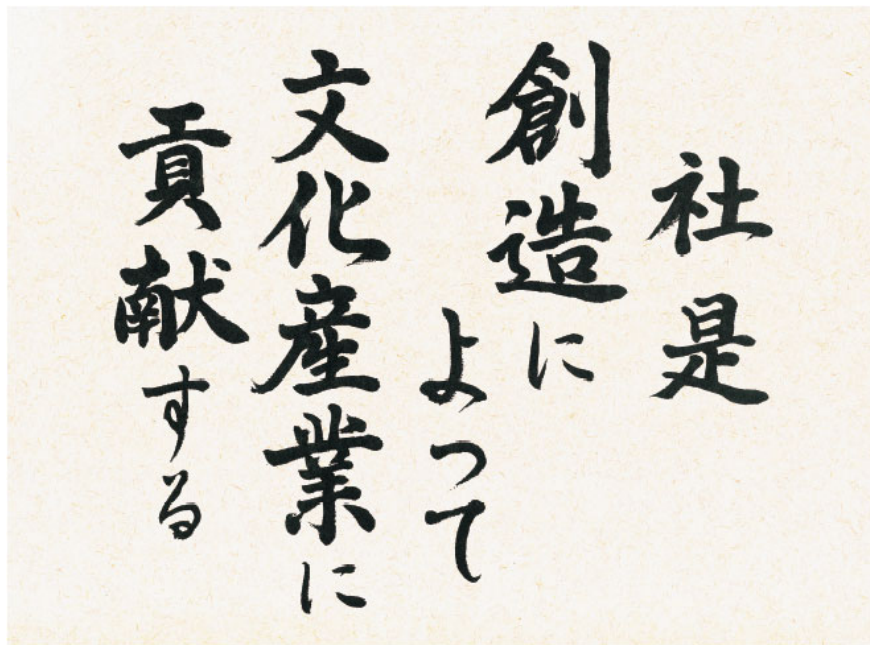
Cash-IN	Cash-OUT		
営業 CFW 9,000	財務基盤強化	DEレシオ40%目途	
	株主還元	配当性向30%目途	
	Capex 7,500  EBITDA比率 65%	エネルギー	60%
		受動部品	20%
		磁気応用	16%
		その他	4%

中期利益成長に基づき、  
配当は安定的、持続的に向上

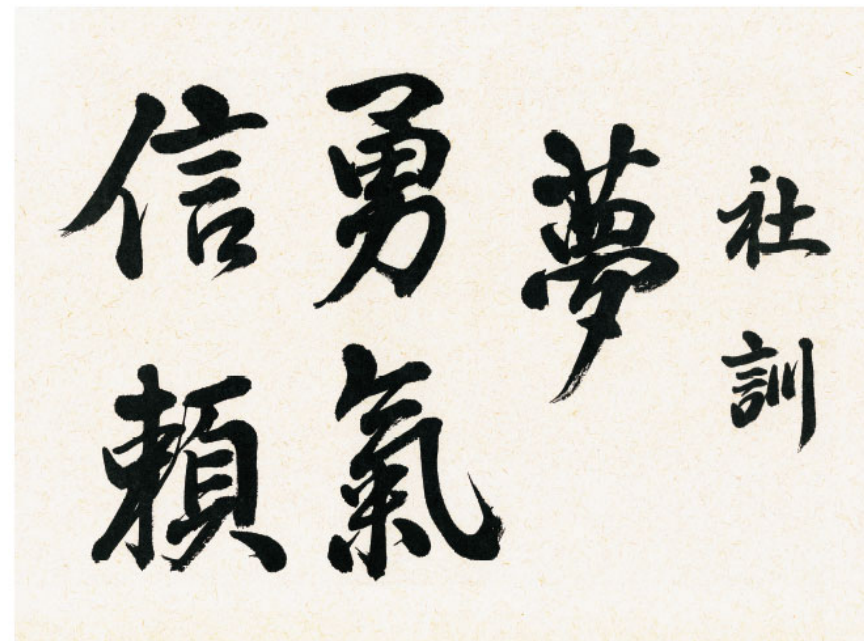
設備投資は成長領域へ  
傾斜配分

- ・二次電池
- ・xEV、ADAS、5G
- ・HDDヘッド、サスペンション/  
応用製品

# Corporate Motto & Principles



**Corporate Motto**  
Contribute to culture and industry  
through creativity



**Corporate Principles**  
Vision Courage Trust

