

Attracting Tomorrow



2022年3月期通期決算説明会

(注) 決算短信の修正に伴い、2022年5月25日に説明会資料の数値を修正いたしました。
修正箇所には下線を付して表示しております。

TDK株式会社
IR・SRグループ
2022年5月11日

- 2022年3月期 連結業績概要
専務執行役員 山西 哲司
- 2023年3月期 連結業績見通し
社長執行役員 齋藤 昇

2022年3月期 連結業績概要

専務執行役員
山西 哲司

山西でございます。本日はご多忙のところ、当社2022年3月期通期決算説明会に多数ご参加いただき、誠にありがとうございます。それでは私から連結業績概要についてご説明します。

2022年3月期 通期決算のポイント

Attracting Tomorrow 

米中対立やコロナ禍による影響を受けるも、社会経済活動の正常化、生産活動の回復により、エレクトロニクス需要は堅調に推移。売上高・営業利益とも過去最高を更新*。

●売上高は前期比28.6%増、営業利益は前期比49.4%増

- 自動車生産は半導体や部材供給制約の影響を受けたものの、部品搭載点数の増加傾向や部材在庫確保の動きにより、自動車市場向けの販売は堅調に推移。受動部品、センサの販売が拡大。
- ICT市場では、スマートフォンの生産が期初想定を下回るも、PC、タブレットの需要は引き続き堅調に推移。また、データセンター向けの投資が回復し、サーバー需要が拡大。二次電池、センサ、HDDヘッドの販売が拡大。
- 旺盛な設備投資を受け、産業機器市場の需要が堅調に推移。受動部品、二次電池、電源の販売が拡大。
- 期末配当予想を9円増配。

*営業利益は2017年3月期に計上の事業譲渡益を除いたベースで比較

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・4

まず決算のポイントです。2022年3月期においては、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大や米中関係の緊張状態をはじめとした政治的対立の懸念等により部材調達におけるサプライチェーン上の制約が長期化し、自動車やスマートフォン等の生産台数が伸び悩みました。一方、社会経済活動の正常化が進み生産活動の回復傾向も続いたことによりエレクトロニクス需要が堅調に推移した結果、全セグメントで売上が拡大しました。受動部品の収益拡大やセンサの黒字化によって、よりバランスの良い収益構造となり収益性も向上しました。売上高は前期比28.6%の増収、営業利益は前期比49.4%の増益となり、売上高、営業利益は過去最高を更新しました。

自動車市場においては、部材調達におけるサプライチェーン上の制約を受け生産台数が前期並みにとどまったものの、更なるxEVの進展、ADAS等電装化の加速による部品搭載点数の増加や顧客の部材在庫確保の動きにより需要が堅調に推移し、受動部品やセンサの販売が拡大しました。

ICT市場においては、PCやタブレット端末の需要が2022年3月期も堅調に推移しました。データセンター向けの需要も回復しサーバー用HDDの生産が好調に推移した結果、PC、タブレット、HDD向け売上が増加しました。スマートフォンは、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大等が部材調達や需要に影響を及ぼし生産台数が前期を下回る水準となりましたが、スマートフォン向け製品の採用拡大もありスマートフォン向け売上は増加しました。二次電池、センサ、HDDヘッドの販売が拡大しました。

産業機器市場でも、企業の設備投資が堅調に推移しました。半導体等製造設備向けや再生可能エネルギー向け等の販売が増加し、受動部品や産業機器用電源の売上が拡大したことに加え、二次電池において家庭用蓄電システム向け等中型電池の売上が伸びました。

2022年3月期に投資有価証券の評価益602億円を営業外収益に計上し、当期純利益が大きく増加しました。評価益を除く実業ベースでの当期純利益も2022年1月31日発表の通期見通しから増加したことにより、1株当たり利益の向上を踏まえ、期末配当予想を9円増配しました。

2022年3月期 連結業績概要

Attracting Tomorrow 

(億円)	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	前期比	
			増減	増減率 (%)
売上高	14,790	19,021	4,231	28.6
営業利益	1,115	1,667	551	49.4
営業利益率	7.5%	8.8%	+1.3 pt	-
税引前利益	1,219	2,342	1,123	92.1
当期純利益	793	1,836	1,043	131.4
1株当たり利益 (円)	209.36	484.53	-	-
為替	対ドルレート (円)	106.05	5.9%の円安	
	対ユーロレート (円)	123.67	5.5%の円安	
為替変動による 影響金額		売上高：約1,257億円の増収 営業利益：約69億円の増益		

2022年3月期通期決算説明会

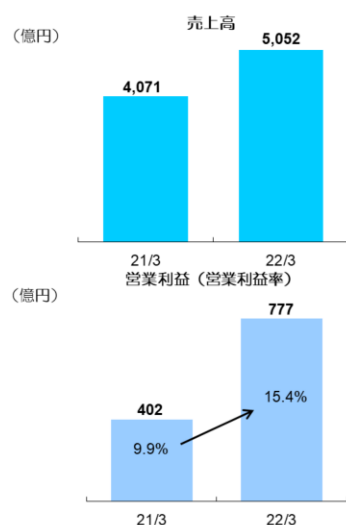
© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・5

次に業績概要をご説明します。対ドル等の為替変動で売上高は約1,257億円の増収、営業利益で約69億円の増益影響がありました。それらを含み、売上高は1兆9,021億円、前期比4,231億円、28.6%の増収、営業利益は1,667億円、前期比551億円、49.4%の増益となりました。既にご説明した通り、投資有価証券評価益602億円を営業外収益に計上したことにより、税引前利益、当期純利益はそれぞれ2,342億円、1,836億円と大きく増加し、全ての損益項目で過去最高を更新しました。1株当たり利益は484円53銭となりました。

為替の感応度は、営業利益で円とドルの関係において1円の変動で前回と同様年間約12億円、円とユーロの関係において約2億円と試算しています。

2022年3月期 各事業の状況（受動部品事業）

Attracting Tomorrow **TDK**



売上高 5,052億円（前期比24.1%増）
営業利益 777億円（前期比93.2%増）

- セラミックコンデンサ
 - ↳ 前期比で増収増益。
 - ↳ 自動車市場及び代理店向け販売が増加、ICT市場向け販売が減少。
- アルミ・フィルムコンデンサ
 - ↳ 前期比で増収、収益が改善。
 - ↳ 産業機器市場及び自動車市場向け販売が増加。
- インダクティブデバイス
 - ↳ 前期比で増収増益。
 - ↳ 自動車市場及び産業機器市場向け販売が増加。
- 高周波部品
 - ↳ 前期比で増収減益。
 - ↳ 自動車市場向けの販売が増加。
- 圧電材料部品・回路保護部品
 - ↳ 前期比で増収増益。
 - ↳ 産業機器市場及び自動車市場向けの販売が増加。

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・6

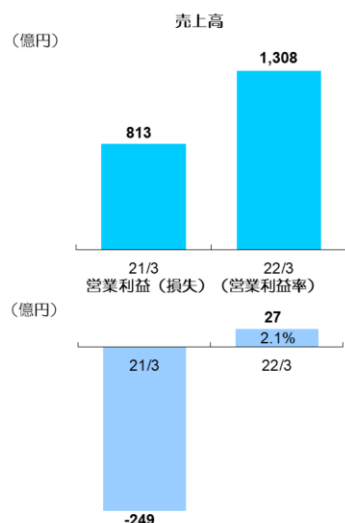
続いて、通期のセグメント別の状況についてご説明します。

受動部品セグメントの売上高は5,052億円、前期比24.1%の増収となりました。自動車生産台数は前期比横ばいながらも、部品搭載点数の増加によって自動車向け販売は引き続き好調に推移しました。産業機器市場向けも、再生可能エネルギーや生産設備向け需要が好調に推移しました。ICT市場向けの需要は、スマートフォンの生産台数減少により微増にとどまりました。営業利益は777億円、前期比約1.9倍の増益、営業利益率も15.4%となり、収益性も大きく向上しました。

事業別では、高周波部品を除く自動車市場向け販売比率の高い事業で増収増益となり、特にコンデンサ及びインダクティブデバイスの収益性向上が全体収益の拡大に寄与しました。

2022年3月期 各事業の状況（センサ応用製品事業）

Attracting Tomorrow **TDK**



売上高 1,308億円（前期比60.8%増）
営業利益 27億円（前期比―%増）

● センサ

- ▮ 前期比大幅な増収増益により黒字化を達成。
- ▮ 温度・圧力センサは、自動車市場用途及び家電向け売上が増加し、収益も改善。
- ▮ 磁気センサは、ホールセンサの自動車向け販売が増加し、収益も改善。TMRセンサは、ICT市場向け販売が大幅に拡大。収益も大きく拡大。
- ▮ MEMSセンサは、モーションセンサ及びマイクロフォンの販売が顧客基盤とアプリケーションの拡大により大幅に増加し、収益も大きく改善。

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・7

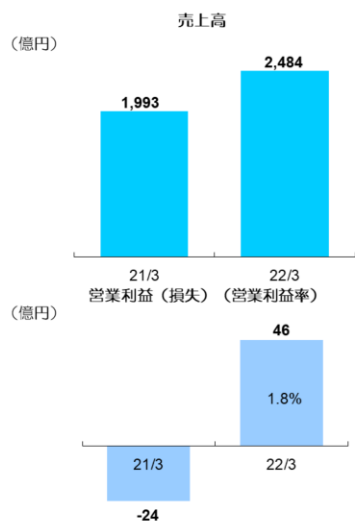
センサ応用製品セグメントは、売上高が過去最高の1,308億円、前期比60.8%の増収となりました。第4四半期に一時費用20億円が発生したものの、増収効果や製品構成の好転等により、営業利益は通期で27億円の黒字化を達成しました。

温度・圧力センサは自動車市場向けに加え、産業機器向けや生活家電向け需要が堅調に推移し増収となりました。ホールセンサも自動車市場向けに売上が増加し、収益が大きく改善しました。

TMRセンサは、ICT市場向け需要の増加に加え、製品の新規採用拡大により大幅な増収増益、MEMSセンサは顧客基盤やアプリケーション拡大の成果が着実に実績に表れてきており、モーションセンサ、MEMSマイクロフォンの販売が大幅に増加しました。収益改善も進み赤字が大きく縮小しました。

2022年3月期 各事業の状況（磁気応用製品事業）

Attracting Tomorrow **TDK**



売上高 2,484億円（前期比24.7%増）
営業利益 46億円（前期比一%増）

- HDDヘッド・HDDサスペンション
 - ↳ HDDヘッドはデータセンター向け投資回復により、ニアライン用が大幅増加し前期比で増収増益。
 - ↳ HDDサスペンションもニアライン用が好調により増収、一時費用による影響で減益。
- マグネット
 - ↳ 自動車市場向けの販売が増加し前期比で増収。材料高騰の影響等により収益改善進まず。

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・8

磁気応用製品セグメントは、売上高が2,484億円、前期比24.7%増収、営業利益は前期赤字から46億円の利益計上となりました。

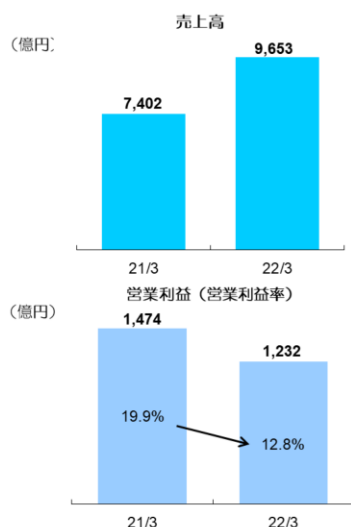
HDDヘッドにおいては、期初からデータセンター向けサーバー需要の回復が進み、ニアライン用HDDヘッドの販売数量は前期比で1.9倍の増加、HDDヘッド全体でも33%の数量増加となり、増収増益となりました。

HDDサスペンションもニアライン用サスペンションの販売が引き続き好調に推移し増収、一時費用を除いた実質ベースでは増益となりました。

マグネットは、自動車市場向け販売が堅調に推移し増収となりましたが、原材料の値上り影響があり、前期並みの赤字が継続しました。

2022年3月期 各事業の状況（エナジー応用製品事業）

Attracting Tomorrow



売上高 9,653億円（前期比30.4%増）
営業利益 1,232億円（前期比16.4%減）

- エナジーデバイス（二次電池）
 - ↳ 前期比で増収減益。パワーセル製品向け先行投資や材料価格高騰の影響により減益。
 - ↳ モバイル用途（スマートフォン、タブレット、ノートPC）向けの販売数量は横ばいで推移。
 - ↳ 家庭用蓄電システム、電動二輪車向けのパワーセル製品の販売が大幅増。
- 電源
 - ↳ 産業機器用電源は前期比で増収増益。

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・9

エナジー応用製品セグメントは、売上高が9,653億円、営業利益は1,232億円となり、前期比30.4%の増収、16.4%の減益となりました。

二次電池においては、為替変動影響や材料値上りの影響に伴う価格転嫁による売上増加を除くと、スマートフォン生産台数が前期比で減少しICT市場向け販売が微増にとどまった一方、電動二輪車向けや家庭用蓄電システム向け等パワーセル製品の販売が順調に拡大し、全体では前期比10%強の増収となりました。営業利益については、ICT市場向けの実質売上が増加しなかったなか、第3四半期より原材料価格が再び急騰し減益の影響が残留したことや、約150億円のロイヤリティ費用計上もあり、前期比で減益となりました。産業機器用電源は、半導体製造装置等産業機器向け需要が堅調に推移し、増収増益となりました。

営業利益増減分析

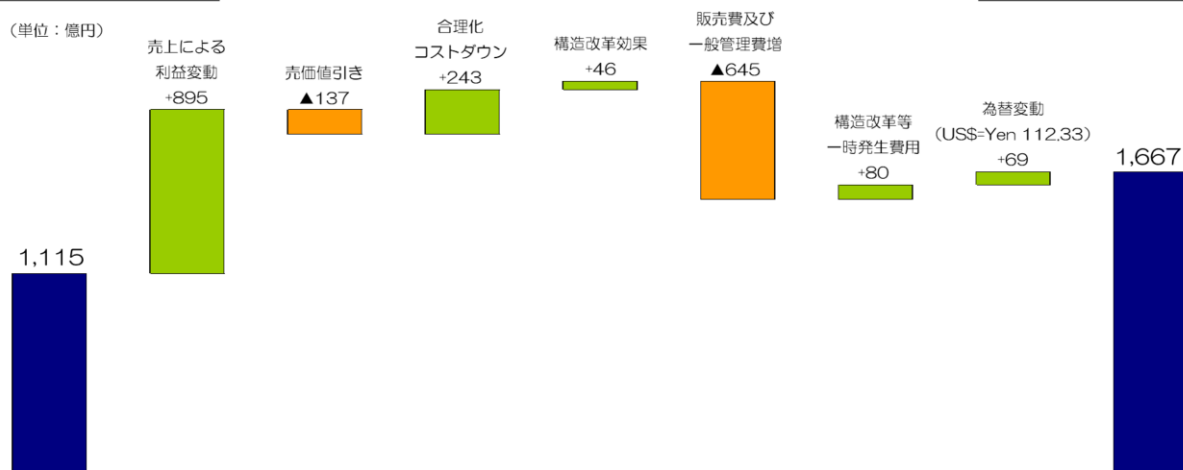
Attracting Tomorrow 

2021年3月期
1,115億円

営業利益 +551億円

2022年3月期
1,667億円

(単位：億円)



2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・10

続いて、営業利益551億円増益の増減分析です。受動部品の増収による収益拡大、センサの黒字化、HDDヘッドの収益回復等により、二次電池等の材料価格高騰の影響があったなかでも、売上による利益変動が895億円の増益効果となりました。売価値引き影響は軽微にとどまった一方、合理化コストダウン及び前期第4四半期に実施した構造改革による効果が合計289億円となり収益性を底上げしました。

販売費及び一般管理費は645億円増加しました。この主な要因は、二次電池に係るロイヤリティ費用約150億円の増加、受動部品の売上拡大に伴う販売費用の増加やコロナ禍による世界的な物流費用の増加、二次電池におけるパワーセルのパック事業拡大等による費用増加です。第4四半期に発生した構造改革等一時発生費用は前期176億円から80億円減少し96億円、対円安の為替影響で69億円の増益となりました。この結果、営業利益はトータル551億円の増益となりました。

2022年3月期 セグメント別四半期実績

Attracting Tomorrow 

(億円)		2021年3月期 第4四半期 (A)	2022年3月期 第3四半期 (B)	2022年3月期 第4四半期 (C)	対前年同期比増減 (C) - (A)		対前四半期増減 (C) - (B)	
					増減	増減率(%)	増減	増減率(%)
売上高	コンデンサ	443	508	504	61	13.8	△ 4	△ 0.7
	インダクティブデバイス	390	470	457	68	17.4	△ 12	△ 2.6
	その他受動部品	306	318	310	4	1.4	△ 7	△ 2.3
	受動部品合計	1,139	1,295	1,272	133	11.7	△ 23	△ 1.8
	センサ応用製品合計	239	361	351	113	47.2	△ 10	△ 2.8
	磁気応用製品合計	546	640	584	38	7.0	△ 56	△ 8.7
	エナジー応用製品合計	1,873	2,561	2,741	867	46.3	179	7.0
	その他	125	139	134	9	7.2	△ 4	△ 3.1
	合計	3,922	4,997	5,083	1,161	29.6	86	1.7
営業利益	受動部品	95	226	157	62	65.8	△ 69	△ 30.6
	センサ応用製品	△ 85	37	△ 3	82	-	△ 39	-
	磁気応用製品	△ 41	33	△ 35	6	-	△ 68	-
	エナジー応用製品	250	390	265	15	5.9	△ 125	△ 32.1
	その他	△ 83	△ 7	△ 9	75	-	△ 2	-
	小計	136	678	375	240	176.8	△ 303	△ 44.7
	全社および消去	△ 95	△ 86	△ 101	△ 6	-	△ 15	-
	合計	41	592	274	234	577.1	△ 318	△ 53.7
	営業利益率	1.0%	11.8%	5.4%	+4.4pt	-	-6.4pt	-
為替	対ドルレート (円)	105.87	113.67	116.14				
	対ユーロレート (円)	127.75	130.06	130.35				

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・11

第3四半期から第4四半期のセグメント別売上及び営業利益の増減要因についてご説明します。

まず受動部品セグメントの売上は第3四半期から23億円、1.8%の減収、営業利益は69億円、30.6%の減益となりました。売上は、自動車市場向けが好調に推移した一方、ICT市場向けはスマートフォン向け販売が減少し、高周波部品が大きく減少しました。営業利益は第4四半期に一時費用21億円を計上したことや、中国の旧正月休暇による稼働減もあり減益となりました。

センサ応用製品セグメントは、売上が10億円、2.8%の減収、営業利益は第4四半期の一時費用20億円を除くと20億円の減益となりました。温度・圧力センサの売上は自動車市場向けが好調となり若干の増収、磁気センサではホールセンサが自動車向けで堅調に推移、TMRセンサはスマートフォン大手得意先向け新製品販売が季節要因で大きく減少、モーションセンサは第3四半期から横ばいで推移しました。営業利益は、TMRセンサの減収により減益、MEMSセンサの開発費増加で若干減益、ホールセンサはエネルギー費高騰の影響等により減益となっています。

磁気応用製品セグメントは、売上は56億円、8.7%の減収、営業利益は第4四半期の一時発生費用29億円を除き39億円の減益となりました。売上はデータセンター需要の低下等により、HDDヘッドの販売数量がニアライン向け及びPC向けで約19%減少となりました。HDD組立販売数量も約17%減少し大きく減収、HDDサスペンションは微減となりました。マグネットは自動車向け需要が堅調で微増となりました。営業利益については、HDDヘッドが数量減少に加え中国旧正月休暇による稼働減により大きく減益、サスペンションは一時費用を除き若干増益、マグネットは原材料値上り影響が残留し一時費用17億円を除いても赤字が増加しました。

エナジー応用製品セグメントは、売上が179億円、7.0%の増収、営業利益は125億円、32.1%の減益となりました。二次電池の売上は、スマートフォン生産台数が減少したなか、為替影響や材料単価上昇に伴う売価転嫁による売上増加影響を除くベースで微増、産業用電源は若干の増収となりました。営業利益は、二次電池において材料価格が第4四半期から更に高騰した影響が大きく残留し減益、産業用電源は増収により増益となりました。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

2023年3月期 連結業績見通し

社長執行役員
齋藤 昇

2022年4月1日付で社長に就任した齋藤です。本日はお集まりいただきありがとうございます。
2023年3月期通期の見通しと中期計画の進捗についてご説明します。

2023年3月期 連結業績及び配当金見通し

Attracting Tomorrow



(億円)	2022年3月期 通期実績 (米国基準)	2022年3月期 通期実績 (IFRS)	2023年3月期 業績予想 (IFRS) (2022年5月発表)	業績予想対前期比	
				増減	増減率(%)
売上高	19,021	19,021	22,000	2,979	15.7
営業利益	1,667	1,668	1,850	182	10.9
営業利益率	8.8%	8.8%	8.4%	-0.4 pt	-
税引前利益	2,342	1,725	1,900	175	10.2
当期利益	1,836	1,313	1,450	137	10.4
1株当たり利益(円)	484.53	346.44	382.56	-	-
配当金	中間：100円 (33.3円) 期末：45円 年間：- (78.3円) * (株式分割後)	中間：100円 (33.3円) 期末：45円 年間：- (78.3円) * (株式分割後)	中間：53円 期末：53円 年間：106円	-	-
為替	対ドルレート	112.33	112.33	120.00	-
	対ユーロレート	130.53	130.53	130.00	-
固定資産の取得 (設備投資)	2,914	2,913	3,000	87	3.0
減価償却費	1,687	1,770	2,000	230	13.0
研究開発費	1,638	1,653	1,900	248	15.0

(注) 2023年3月期の連結業績予想は、IFRSに基づき算定しています。科目名はIFRSに準じて表記しています。
対前期増減率の算定に使用している2022年3月期のIFRS実績値は、現時点の概算値です。

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・13

まず、2023年3月期の連結業績及び配当金の見通し、その前提となる市場背景についてご説明します。

2022年3月期の世界経済成長率はコロナ禍からの回復に伴い6.1%となりましたが、2023年3月期の見通しは、当初4.4%から4月に3.6%に見直されました。コロナ禍からの回復や経済正常化の動きが加速し、生産活動も回復基調となりますが、想定を上回る金利上昇リスクやロシア・ウクライナ情勢、一部地域での新型コロナウイルス感染症の感染再拡大によるロックダウン等の影響により、マクロ経済が今後更に下振れする懸念が残ると考えています。

生産台数は、自動車は前期比増加、スマートフォンは横ばいですが、昨年まで在宅需要で高水準だったPC、タブレットは前期比減少を予測しています。地政学的リスクの高まりにより、エネルギーや素材価格の高騰影響は今後も続くと考えています。

これら主要デバイスの生産台数及び受注状況を踏まえ、通期売上高は2兆2,000億円、営業利益は1,850億円、税引前利益は1,900億円、当期利益は1,450億円の計画です。前提となる為替レートは、対ドルで120円、対ユーロで130円です。

配当金は、1株当たり利益の増加を踏まえ2022年3月期の年間78.3円(株式分割後換算)から2023年3月期は年間106円と増配を見込んでいます。設備投資は3,000億円、減価償却費は2,000億円、研究開発費は1,900億円を予定しています。

既に発表した通り、2022年3月期の有価証券報告書から従来の米国会計基準に替えて国際会計基準(IFRS)を任意適用します。2023年3月期の通期見通しはIFRSに基づき算出しており、比較基準となる2022年3月期についてもIFRS基準に換算した数値を参考値として表記しています。2022年3月期に計上した投資有価証券評価益602億円は、米国会計基準では営業外収益に含まれますが、IFRS基準では営業外収益には計上されず、貸借対照表のその他の包括利益に含まれます。

2023年3月期の市場予測

Production Trend (Unit: Mil. unit)	FY2022	FY2023 (YoY)
Automobile*	79	83 (+5%)
<i>therein</i> xEV	10.1	14.4 (+43%)
Smartphone	1,319	1,319 (±0%)
<i>therein</i> 5G Smartphone	586	663 (+13%)
HDD	250	231 (-8%)
<i>therein</i> Nearline	75	77 (+3%)
Notebook PC	258	240 (-7%)
Tablet	165	152 (-8%)

*Automobileは商用車を含む台数

次に、当社に関係する主要デバイスの需要、生産台数についてご説明します。

自動車については、2023年3月期の商用車を含む市場規模を8,300万台、前期比5%増の前提としています。ただ、足元ではこの前提に対しやや弱含みで推移しているため、今後も注視が必要と考えています。

この中でも、当社業績への影響が大きいEV車、環境対応車への投資は加速しており、xEV市場は43%増、1,440万台の前提としました。

ICT市場を代表するスマートフォンは13億1,900万台で前期と同水準、5Gスマートフォンの台数は引き続き拡大し6億6,300万台と見えています。

HDDは市場全体が縮小するなか、データセンター向けニアラインHDDは3%増の7,700万台と見えています。PC、タブレットはコロナ禍で在宅勤務や在宅学習により堅調に推移していましたが、前期比マイナスで推移すると見えています。

総じてマクロ経済動向の不透明感が残るため、最終セットの販売動向を注視しながら部品需要動向を見極めていく必要があると考えています。

2023年3月期 通期連結売上高増減イメージ

Attracting Tomorrow 

(億円)

セグメント 区分	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期予想 (前期比)
受動部品	5,052	+7～+10%
センサ応用製品	1,308	+13～+16%
磁気応用製品	2,484	+15～+18%
エネルギー応用製品	9,653	+17～+20%
その他	524	—
合計	19,021	22,000

為替前提

為替レート \$/Yen
為替レート EURO/Yen

112.33
130.53

120.00
130.00

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・15

2023年3月期のセグメント別売上高増減イメージについてご説明します。

受動部品セグメントは、全体で+7～10%の売上成長を予想しています。自動車市場向け販売では車両生産台数の上昇率を上回る販売増、産業機器市場向けも販売増を見込んでいます。中長期な需要拡大が見込めるため、事業機会をしっかりと捉えられるよう開発及び生産能力等に対し積極的に投資をしていきます。

センサ応用製品セグメントは、+13～16%の売上成長を予想しています。ICT用途で好調なTMRセンサを中心とした磁気センサやMEMSマイクロフォンの採用拡大を見込んでいます。温度・圧力センサと車載用ホールセンサは、電装化に伴う堅調な売上増が期待される車載市場向け製品の販売増加を見込んでいます。

磁気応用製品セグメントは、+15～18%の売上成長を見込んでいます。HDDの生産台数が低迷するなかでもデータセンター向けの投資が活発となり、ニアライン向けHDDは堅調な需要が期待されHDDヘッド全体の数量は増加する見込みです。マグネットについても、xEV向けの拡大により増収を見込んでいます。

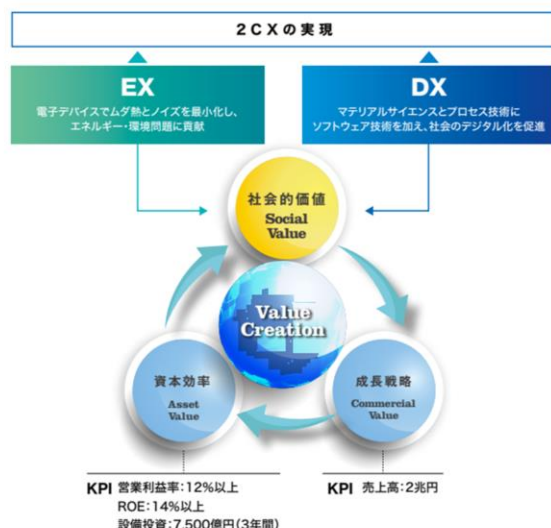
エネルギー応用製品セグメントは、+17～20%の売上成長を見込んでいます。スマートフォンの生産台数は横ばいとなるものの、家庭用蓄電システム向けや電動二輪車向け等中型電池市場向けの販売が増加する見込みです。標準電源ビジネスは、半導体製造装置やインフラ市場の需要が増加すると見込んでいます。

中期経営計画の進捗

次に、前期よりスタートした当社中期経営計画 Value creation 2023の進捗についてご説明します。

中期経営計画 Value Creation 2023

Attracting Tomorrow 



中期経営目標

	2021年3月期末実績	2024年3月期目標	CAGR
売上高	14,790億円	20,000億円	11%

各セグメントのCAGR

受動部品	センサ応用製品	磁気応用製品	エナジー応用製品
7%	25%	12%	11%

中期経営計画キャピタルアロケーション計画

2022年3月期～2024年3月期における3か年の累計ベース (億円)

Cash-IN	Cash-OUT	
営業 キャッシュ フロー 9,000	財務基盤強化	◀ D/Eレシオ40%目標
	株主還元	◀ 配当性向30%目標
	設備投資	◀ エナジー 60%
	EBITDA比率	◀ 受動部品20%
	65%	◀ 磁気応用16%
		◀ その他4%

中期利益成長に基づき、
配当を安定的、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用磁気ヘッド、サスペンション/応用製品

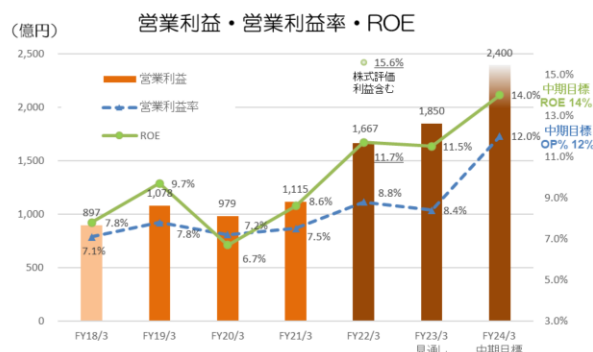
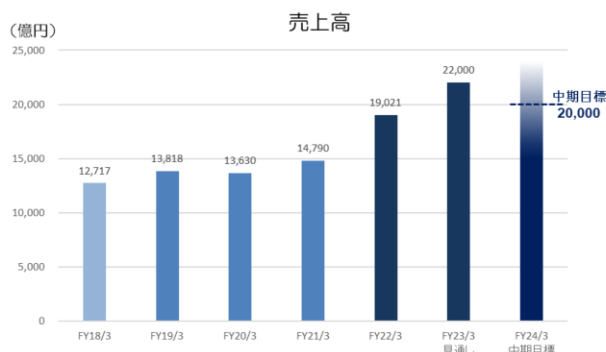
当社は事業を通じ、社会的潮流であるEX(エネルギートランスフォーメーション)とDX(デジタルトランスフォーメーション)に貢献する事により企業価値向上に取り組んでいます。

売上や利益等のKPI、キャピタルアロケーションに関する計画はスライドの通りです。

次に進捗状況のポイントに関してご説明します。

中期経営計画の進捗

Attracting Tomorrow TDK



成長戦略の進捗

- △受動部品の収益性が大幅に改善
- △センサ事業の通期黒字化達成
- △パワーセル売上拡大
- △ヘッド事業の収益回復及びMAMRの市場投入
- △ポートフォリオマネジメントに基づいた戦略的なキャピタルアロケーションの組み換えの実施
- △材料調達リスクに対応するための戦略的投資を実施
- ▼材料費・輸送費等の高騰による損益及び財務状況への影響
- ▼不採算事業の収益改善遅れ

社会的価値向上への取り組みの進捗

- E** サステナビリティ・リンク・ボンドを2021年12月に発行
 - 1) 25年度に売上高当たりのCO₂排出量を14年度比30%改善
 - 2) 25年にCDP気候変動の最終スコアで「A / A-」を維持
 - 3) 25年度に再生可能エネルギー電力導入率50%を達成
- S** Global HR Projectの推進 (サクセッションプラン、ダイバーシティ、女性活躍プロジェクト)の推進
- G** グローバル共通規程の導入
地域本社機能の強化

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
R・SRグループ・2022/5/11・18

成長戦略の進捗についてご説明します。受動部品の売上と収益性はともに計画を上回りました。センサ事業は想定をやや上回るスピードで収益改善が進んだ結果、通期黒字化を達成しました。二次電池のパワーセル向けビジネスも計画の通り拡大しました。ヘッド事業も収益が回復し、次世代技術となるMAMRを市場投入しました。

キャピタルアロケーション計画では、3年間累計設備投資7,500億円のうち約60%をエナジー応用製品に配分する計画でしたが、中長期での事業環境や事業戦略の変化を踏まえ約40%に減額します。一方、生産能力拡大に向け受動部品の約20%から30%へ増額する計画です。また、次世代ヘッドやTMRセンサ等、成長分野の成長機会を確実に捉えていくため、アロケーションを大きく変更します。

財務、キャッシュフローについては約1,000億円を投じ、中長期でのバッテリー関連の材料安定調達に向け戦略的施策を実行しました。この結果、株主還元後フリーキャッシュフローを中期累計でプラスとする中期目標の達成は厳しい状況となりましたが、長期的視点に基づいて持続的競争力を確保するための先行投資と位置付けています。

一方、材料費や輸送費の想定以上の高騰等が財務状況に影響しています。価格転嫁やコスト改善等により影響額を最小化していきます。不採算事業も収益改善が遅れているため、重点的に対処します。

次に、社会的価値向上への取り組みに関しESGの観点からご説明します。

E(環境)については、2021年12月に当社初となる400億円のサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。2025年度までの目標達成に向け、Lower EnergyとRenewable Energyの両輪でCO₂削減に関する取り組みを開始しています。

S(社会)については、2018年3月期よりグローバル人財本部をドイツ・ミュンヘンに置き本格稼働をしています。サクセッションプラン、ダイバーシティ推進に向けた活動に加え、日本における2035年の女性管理職比率15%を目指した女性活躍プロジェクトも推進しています。

G(ガバナンス)については、世界に広がる各グループ企業が順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、エンパワーメント&トランスパレンシー(権限委譲と透明性の向上)をコンセプトとし、各グループ会社、地域で自立分散型の組織を志向しています。最前線での迅速かつ適切な意思決定を可能にするため、各地域本社機能を更に強化します。

セグメント別 今後の施策の主なポイント

Attracting Tomorrow 

セグメント	中期計画 売上高 CAGR	FY22/3 実績	FY23/3 見込み	今後の施策の主なポイント
受動部品	7%	24%	+7~ 10%	✓ 自動車市場の構造及び顧客構成変化に対応し、自動車生産が低迷する中でも、従来から注力しているEV、ADAS向けを中心に売上と利益の拡大 ✓ 産機等幅広い用途への採用拡大 ✓ MLCC新工場建設、2024年中より稼働
センサ 応用製品	25%	61%	+13~ 16%	✓ FY22/3にて黒字化達成、中期収益目標の達成 ✓ 顧客基盤・アプリケーションの拡大戦略を継続
磁気 応用製品	12%	24%	+15~ 18%	✓ 次世代ヘッドMAMRの量産本格化 ✓ サスペンション応用製品事業の拡大 ✓ マグネット事業の収益改善に向けた生産性の改善
エネルギー 応用製品	11%	30%	+17~ 20%	✓ 次なる成長市場となる中型電池市場へCATLとのJVにより投資と収益のバランスが取れた成長の実現 ✓ 標準電源ビジネスの更なる拡大

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・19

セグメント別の今後の施策の主なポイントについてご説明します。

受動部品セグメントは、売上高の約4割を占める自動車市場における産業構造及び顧客構成の変化に臨機応変に対応し、自動車生産が低迷するなかでも、従来から注力しているEV化やADAS向けを中心に拡販を継続し、売上と利益を拡大します。自動車市場だけでなく、Renewable Energyや産業機器等幅広い用途にも拡販していきます。

また、既にプレスリリースで発表した通り、MLCCに関し新工場建設を決定しました。概要は次のスライドでご説明します。

センサ応用製品セグメントは、2022年3月期に黒字化を達成しましたが、中期計画の収益目標を達成すべく、従来通り更なる顧客基盤とアプリケーションの拡大戦略を継続していきます。温度・圧力センサと車載用ホールセンサは、堅調な売上増加が見込まれます。成長が見込まれるTMRを中心とした磁気センサ、MEMSマイクロフォン、DX用途アプリケーションへの更なる採用拡大により売上成長が実現できると考えています。

磁気応用製品セグメントは、HDDの生産台数が低迷するなかでもデータセンター向けの投資が活発であり、ニアライン向けHDDは堅調な需要が期待されます。HDDヘッドは、ヘッド全体の数量が増加し売上が増加する見通しです。次世代ヘッドのMAMR技術の量産を本格的に立ち上げ、サスペンション応用製品事業でのHDD以外製品への展開により更なる拡大を目指します。マグネットは収益改善に向けた生産性改善に取り組みます。

エネルギー応用製品セグメントは、スマートフォンの生産台数が横ばいとなるため、更なる成長市場である家庭用蓄電システム向け、電動二輪車向け等の中型電池市場へCATLとの合弁会社(JV)により投資と収益のバランスが取れた成長を目指します。

MLCC 新工場建設計画について

Attracting Tomorrow 

- 材料から完成品までの一貫生産可能な新棟
- 車載用の小型化、高性能化、高信頼性製品
- 省エネ、環境（CO₂排出削減）に配慮した工場

工場概要

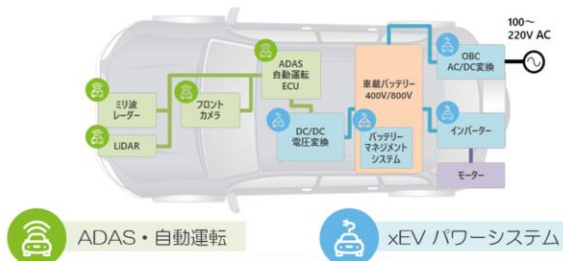
- 1.建設地 : 岩手県北上市和賀町後藤2地割106-163
- 2.延床面積 : 約33,000平方メートル
- 3.建物の構造 : 4階建て
- 4.建設開始日 : 2023年3月（予定）
- 5.竣工予定日 : 2024年6月（予定）
- 6.量産開始日 : 2024年9月（予定）

岩手県 北上工場



2022年3月期通期決算説明会

主なアプリケーション・用途



© TDK株式会社・2022
図・SRグループ・2022/5/11・20

当社のMLCC主力生産拠点の1つである北上工場（岩手県北上市）の敷地内に約500億円を投じ、新工場の建設を決定しました。2024年6月に竣工し9月から本格量産する予定です。材料から完成品まで一貫生産が可能となり、省エネ、CO₂排出削減に配慮した工場です。

今後需要が大幅に伸びる車載向け製品を主に生産する工場となり、ADASやxEV用途の高電圧変換ユニットに搭載する小型、高性能、高信頼性製品を製造します。

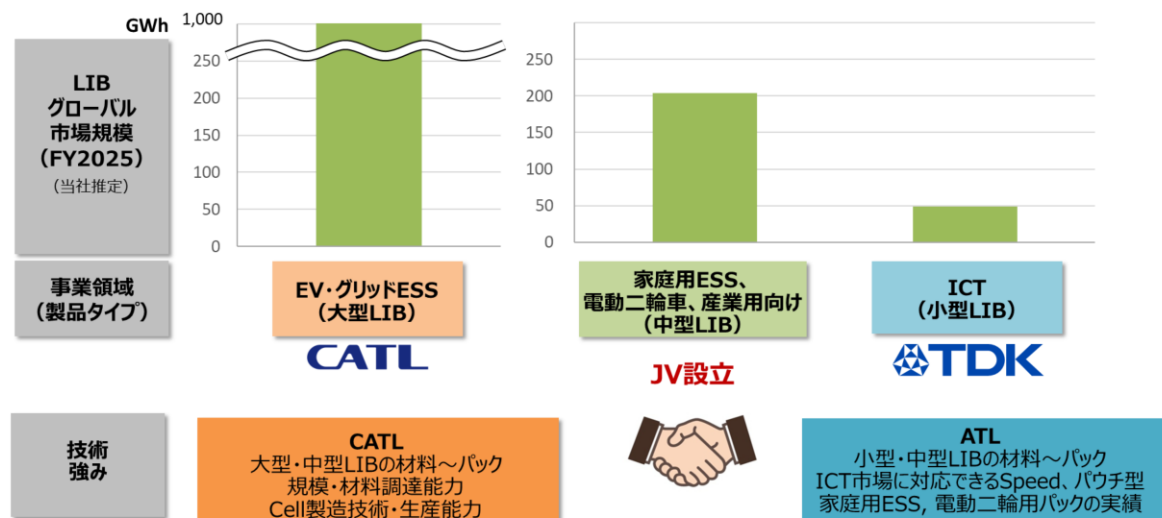
今回の新工場及び既に着手している増産計画と合わせ、生産能力は2024年末時点において2021年3月期比190%の生産能力を保有する予定です。

エネルギー応用製品事業における CATLとのJVについて

エネルギー応用製品事業におけるCATLとのJVについて、指田からご説明します。

CATLとのJVについて

Attracting Tomorrow 



2022年4月に発表したCATLとのJV設立に関し、進捗や目指す方向性についてご説明します。

まず、中型電池市場への参入及びCATLとの提携の背景を改めてご説明します。

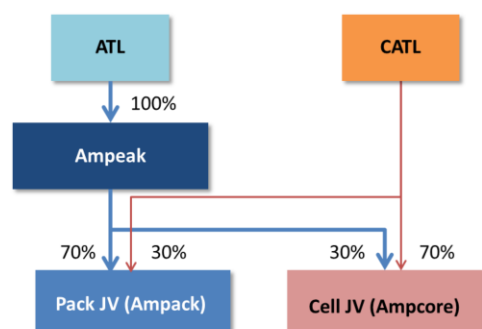
当社は従来、ICT向けの小型電池事業に特化することで高い成長を実現してきました。ICT市場は今後の成長鈍化が予想される一方、EV向けの大型電池や家庭用蓄電システム向け、電動二輪車向け等の中型電池は大きな成長が見込まれます。当社推定で中型電池市場は2025年には200GWhにまで達し、小型電池市場の4倍程度の市場規模になると見込んでいます。この急成長市場における成功のポイントは、当社が小型電池市場で実践したように、タイムリーに技術的、経営的なリソースを獲得 (Time to Market、Time to Volume) することだと考えています。

当社の電池事業は、ATL創業より約20年かけて現在の事業規模に達しています。中型電池市場は小型電池に比べ速いスピードでより大きな規模に拡大すると想定されます。その中で成功するためには、莫大な技術的、経営的なリソースが必要になります。現在、当社単独で中型電池市場への参入を始めていますが、今後の市場成長性を鑑みより短期間で効率的に事業拡大を図る必要性や、長期的な原材料調達や技術進化の観点も考慮し、今回CATLとの提携を決めました。

CATLとは企業カルチャーも近く、開発領域において一部協業経験があり、パートナーとしてよりスピーディーにシナジーを発揮できると考えています。

昨年締結したクロスライセンス契約に関しては、中型電池に関する技術リソースへのアクセスだけでなく、小型電池製品への応用、活用が期待でき、今後の当社の電池事業成長には不可欠と判断しています。

持株会社及びJVの構成について



設立企業名称： Xiamen Ampeak Technology Limited
住所： 中国福建省廈門市
資本金： 2,201百万人民币(約424億円)
事業内容： CATLとATLの合併会社(2社)の株式の所有及び管理

設立企業名称： Xiamen Ampack Technology Limited
住所： 中国福建省廈門市
資本金： 10億人民币(約154億円)
事業内容： 二次電池パックの開発、製造、販売

設立企業名称： Xiamen Ampcore Technology Limited
住所： 中国福建省廈門市
資本金： 50億人民币(約772億円)
事業内容： 二次電池セルの開発、製造、販売

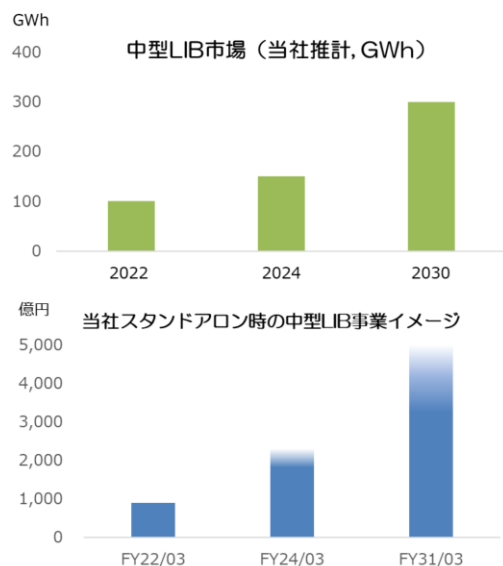
今回設立を発表した持株会社及び各JVの資本構成をご説明します。

2022年4月27日に新会社設立を発表しました。社名はXiamen Ampeak Technology Limitedであり、JV2社の持株会社として、より機動的なマネジメントを行うため設立します。所在地は中国福建省廈門市です。

当社が70%を出資するパックJVの名称は、Xiamen Ampack Technology Limitedです。30%を出資するセルJVは、Xiamen Ampcore Technology Limitedとなり、両社ともに所在地は福建省廈門市です。Ampcoreがセルの製造、Ampackがパックの製造を担当しますが、顧客への販売窓口はセルの会社Ampcoreが担当することになります。

中長期的に目指す方向性

Attracting Tomorrow **TDK**



■ JVによるシナジー

- ・ 製品ラインアップ
- ・ 技術リソース
- ・ オペレーション



- 中型LIB市場におけるグローバルトップシェア
- JVのシナジー効果による競争力向上
- 投資負担の分担による効率的なリターン

2022年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社・2022
IR・SRグループ・2022/5/11・24

次に、JVにより中長期的に目指す方向性についてご説明します。

スライド左上に前提とする中型電池市場の規模を示しています。現状で概ね100GWh程度、2030年には現状比3倍程度までに達すると当社では推定しています。

急拡大する市場見通しを前提に、中型電池事業を当社が単独で行った場合のイメージをまずご説明します。2022年3月期における中型電池は電池事業全体の売上の約1割を占め、金額ベースで約900億円の規模まで成長しています。長期的な目標としては10%かそれ以上の市場シェアを獲得し、2030年までに容量ベースで現在のICT事業と同レベルの事業規模に成長させることを考えていました。この時の中型電池の想定売上は、4,000～5,000億円です。

このような当社単独時のシナリオに対しJVにより事業を行う最大のメリットは、互いの不足を補完しながらシナジー効果を発揮することです。

製品面では、当社が得意とするパウチ型セルにCATLが手掛ける角形、円筒型セルが加わることで、幅広い顧客ニーズへの対応が可能となり、成長スピードの速い市場で一気にシェア拡充を狙うことが可能です。技術面では事業を支える人材の確保を両社で協力して行い、知財面でも双方が補完しあうことで、より競争力の高い製品を生み出せるものと考えています。オペレーション面では、材料調達や生産面でのスケールメリット、お互いの生産技術力を活かしたモノづくりにより、高いコスト競争力を実現できると考えています。

これらのシナジーにより、中長期的にグローバルトップシェア、30～40%のシェアを目指します。当社の連結業績に反映される売上高としては、当初単独時に考えていたレベルに達すると見込んでいます。利益面では、当社単独時と比べシナジー効果もあり、より高い収益性を実現できると考えています。投資負担はJVで応分の負担になります。より効果的なリターンを見込んでおり、投資と収益のバランスがとれた成長を実現できると考えています。JVを通じて中型電池事業を進めることにより、より早く、大きく成長を実現したいと考えています。

ご説明は以上です。ありがとうございました。

将来に関する記述についての注意事項

Attracting Tomorrow



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。



決算説明会の質疑応答を含むテキスト情報は以下のページに後日掲載いたします。
https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/conference/2022/4q_1.html