

2023年3月期

通期決算説明会

Attracting Tomorrow



TDK株式会社
IR・SRグループ
2023年4月28日

目次

1

2023年3月期 連結業績概要

専務執行役員 山西 哲司

2

2024年3月期 通期業績の見通し

社長執行役員 齋藤 昇

2023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、2023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。私から連結業績概要についてご説明します。

2023年3月期 通期決算のポイント

Attracting Tomorrow 

- ICT市場が低迷する中、自動車や産機等の需要を取り込み売上高・営業利益とも過去最高を更新※

売上高	営業利益
2兆1,808億円 〔前期比 14.7%増〕	1,688億円 〔前期比 1.2%増〕

ポイント

- スマートフォン、PC、タブレットの生産が期初想定を大きく下回るも、新モデル向け二次電池、センサの販売が拡大
- HDD市場の急減速により、HDDヘッド及びサスペンションの販売が減少
- xEV化、ADAS化が進み、部品搭載点数増により部品需要は堅調に推移。受動部品、センサの販売が拡大
- 再生可能エネルギー関連設備、省エネ関連設備の需要が拡大し、中型二次電池、産業機器用電源の販売が拡大
- 事業環境悪化への対応のため、第3及び第4四半期で構造改革費用を計上

※ 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

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・4

まず、決算のポイントを説明します。一部地域における新型コロナウイルス感染症再拡大から社会経済活動及び生産活動の回復傾向は続いているものの、長引くウクライナ危機等に起因するインフレの継続や欧米各国による政策金利上昇等により、世界経済は減速しました。第4四半期に入り、米国金融機関の破綻や、欧州金融機関の経営危機懸念を発端とした金融不安から、世界経済の先行きに対する不透明感がさらに高まっております。また、国内外の金利差が為替相場に大きく影響し、円安が進行しました。

このような経営環境の下、当社の業績に影響を与えるエレクトロニクス市場においては、特にICT市場における需要の低迷が継続した一方、xEV向けや産業機器等のEX需要が堅調に推移しました。この需要を確実に取り込み、売上高は前期比14.7%の増収、営業利益は同1.2%の増益となり、売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。

ICT市場においては、コロナ禍で好調だったPCやタブレット端末の需要が期初想定を大きく下回ったものの、スマートフォン新モデル向けに二次電池やセンサの販売が拡大しました。一方、データセンタ向け投資は急速に減速し、HDDヘッドやサスペンションの販売が大幅に減少しました。

自動車市場では、半導体供給不足等サプライチェーン上の制約が継続しているものの、全体で緩やかな回復が見られました。特にxEV比率の高まりやADAS化の進展により部品搭載点数が増加し部品需要が堅調に推移した結果、受動部品やセンサの販売が拡大しました。

地政学的リスクの高まりにより、世界的にエネルギーの供給不安や価格高騰影響が出ており、再生可能エネルギーや省エネ関連設備、また家庭用蓄電システムの需要が継続的に拡大しており、中型二次電池や産業機器用電源の販売も拡大しました。

第3四半期決算発表の際に足元で最終需要に低下圧力がさらに強まっていることを踏まえ、第4四半期において構造改革費用約200億円を計上する見込みと説明しましたが、収益改善に課題を抱える事業を中心に今後の需要動向や業績見通しを精査した結果、第4四半期中に減損損失や構造改革費用約467億円を計上、定年年齢延長に伴う退職給付負債減少による収益約120億円と相殺し、第4四半期に一時費用347億円を計上しております。

2023年3月期 連結決算概要

Attracting Tomorrow 

- ・売上高及び営業利益は前期比で増収増益
- ・一時費用：構造改革費用で△477億円、退職金給付関連＋120億円

(億円)	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期実績	前期比	
			増減	増減率
売上高	19,021	21,808	+2,787	+14.7%
営業利益	1,668	1,688	+21	+1.2%
営業利益率	8.8%	7.7%	-1.1pt	-
税引前利益	1,725	1,672	△53	△3.1%
当期利益	1,313	1,142	△171	△13.0%
1株当たり利益 (円)	346.44	301.19	-	-
対ドル為替レート (円)	112.33	135.46	20.6%の円安	
対ユーロ為替レート (円)	130.53	140.89	7.9%の円安	

(注) 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、従来の米国会計基準に替えて国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。
当資料に記載の前連結会計年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しております。

■ 為替変動による影響金額

売上高 約2,922億円の増収
営業利益 約689億円の増益

■ 為替感応度 (1円の変動による影響額)

ドル

売上高 110億円
営業利益 20億円

ユーロ

売上高 30億円
営業利益 6億円

次に、業績概要を説明します。

対ドル等の為替変動により、売上高は約2,922億円の増収、営業利益で約689億円の増益影響となりました。この影響を含み、売上高は2兆1,808億円、前期比2,787億円、14.7%の増収、営業利益は1,688億円、前期比21億円、1.2%の増益、税引前利益は1,672億円、当期利益は1,142億円となりました。1株当たり利益は301円19銭となります。営業利益には一時費用として357億円が含まれております。また、一時費用にかかる損失の多くは税金費用の減少効果がないため、当期利益は前期比で減益となっています。

為替の感応度については、営業利益において前回と同様、円とドルの関係において1円の変動で年間約20億円、円とユーロの関係において約6億円と試算しています。

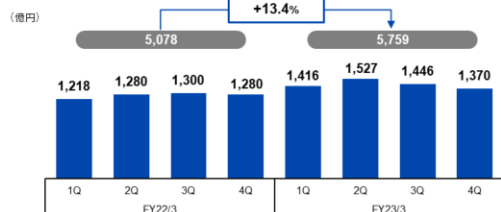
2023年3月期 事業別概況

受動部品事業

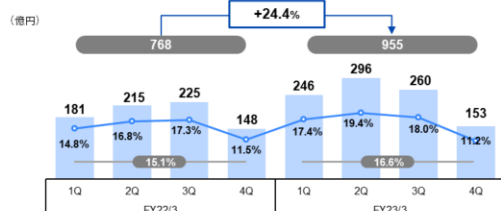
Attracting Tomorrow **TDK**

- ・xEV向けを中心とした自動車市場向けが好調に推移し大幅な増収増益を達成

売上高



営業利益・営業利益率



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

アルミ・ フィルム コンデンサ

- ・前期比で増収増益
- ・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の販売が増加

高周波部品

- ・前期比で減収減益
- ・ICT市場向けの販売が減少

圧電材料部品・ 回路保護部品

- ・前期比で増収減益
- ・自動車市場及び産業機器市場向けの販売が増加

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・6

続いて、通期のセグメント別概況について説明します。

受動部品セグメントの売上高は5,759億円、前期比13.4%の増収、営業利益は955億円、同24.4%の増益となりました。xEV向けを中心とした自動車市場向け販売が好調に推移し、大幅な増収増益を達成しました。

自動車や産業機器向けの売上構成比率が高いコンデンサ、アルミ・フィルムコンデンサ、インダクティブデバイスは増収増益を確保しました。

一方、スマートフォンへの需要が減少した結果、スマートフォン向け売上構成が高い高周波部品は減収減益となりました。今後の需要動向を見据えた生産能力調整のため、構造改革費用約3億円を計上しました。

圧電材料部品・回路保護部品は増収となりましたが、数量ベースでは販売が減少し、減益となりました。

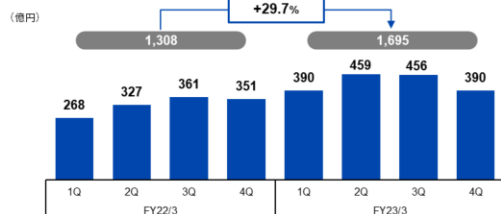
2023年3月期 事業別概況

センサ応用製品事業

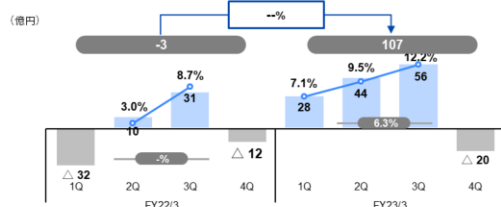
Attracting Tomorrow **TDK**

- ICT市場向けを中心に販売が好調に推移し、収益性も大幅に改善し増収増益

売上高



営業利益・営業利益率



温度・圧力センサ

- 自動車市場用途及び家電向け売上が増加
- 構造改革費用計上もあり減益

磁気センサ

- 前期比で増収増益
- ホールセンサの自動車向け販売が拡大
- TMRセンサは、ICT市場向け販売が大幅に拡大

MEMSセンサ

- スマートフォン向け売上減少も、ゲーム機、ウェアラブル、自動車向け販売が拡大、収益も大きく改善

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・7

センサ応用製品セグメントの売上高は1,695億円、前期比29.7%の大幅増収となりました。営業利益は107億円となり、一時費用25億円を含みながらも増収効果により収益が大きく改善し、前期比110億円の増益となりました。

温度・圧力センサは、自動車及び家電向けの販売が数量ベースで減少したうえ、拠点整理等の構造改革費用13億円を計上したため減益でした。

磁気センサにおいては、ホールセンサの自動車及びスマートフォン向け新製品販売が拡大しました。TMRセンサは、自動車向け売上が堅調に推移していることに加え、スマートフォン向け販売の採用も拡大しました。磁気センサ全体では大幅増収となり、収益も大きく増加しました。収益性も向上しています。

MEMSセンサは、需要が低調なICT市場向けの売上が減少した一方、自動車及びウェアラブル、ゲーム機向けの販売が順調に増加し増収となりました。在庫処分等による一時費用12億円も計上していますが、MEMSセンサ全体の収益は改善に向かっています。

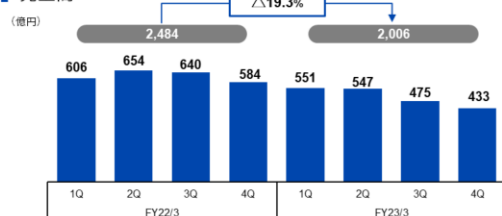
2023年3月期 事業別概況

磁気応用製品事業

Attracting Tomorrow TDK

- HDD市場の急激な悪化の影響及び構造改革費用の計上により大幅な減収減益

売上高



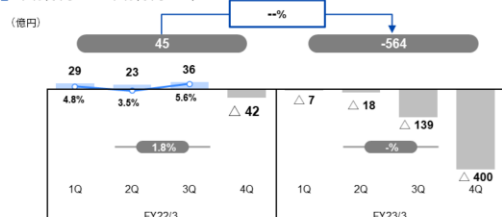
HDDヘッド・HDDサスペンション

- HDD需要の急減速により前期比で大幅な減収減益

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
- 生産性改善の遅れにより収益改善が遅延

営業利益・営業利益率



2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・8

磁気応用製品セグメントの売上高は2,006億円、前期比19.3%の減収、営業利益は一時費用279億円を含め564億円の大幅赤字となりました。

HDDヘッド・サスペンションにおいてはPC向けの需要が減少し、ニアラインHDD向けでも景気減速等の影響によるデータセンター投資が減少、HDDの在庫調整によりHDD総需要も前年比で40%弱の減少となりました。この結果、HDD向けヘッド及びサスペンションとも販売数量は前期比で大幅に減少し大幅な減収、赤字を計上しました。

HDD需要の回復にはしばらく時間がかかることを見越し、ヘッドおよびサスペンション、サスペンション応用製品とヘッド関連事業全体で、減損損失や構造改革にかかる一時費用を第3四半期の10億円と合わせ通期で257億円計上しました。

マグネットは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減益となり、収益改善も進まず減損損失22億円を計上しました。

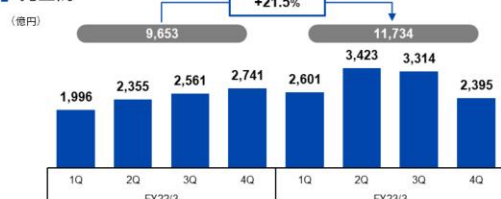
2023年3月期 事業別概況

エナジー応用製品事業

Attracting Tomorrow **TDK**

- ・ エナジーデバイスは材料費の高騰や需要環境の悪化を価格転嫁や合理化努力で吸収
- ・ 産業機器用電源市場が堅調に推移し、セグメントとして増収増益

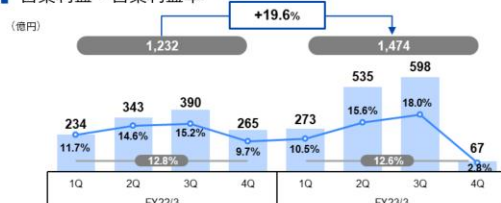
売上高



エナジーデバイス (二次電池)

- ・ 前期比で増収増益
- ・ モバイルデバイス向けの販売数量は減少もコスト改善等で増益
- ・ 家庭用蓄電システム向け等の中型二次電池の販売が大幅増

営業利益・営業利益率



電源

- ・ 産業機器用電源は前期比で大幅な増収増益
- ・ EV電源で一時費用を計上し大幅減益

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・9

エナジー応用製品セグメントの売上高は1兆1,734億円、前期比21.5%の増収、営業利益は一時費用170億円を含みながらも1,474億円、同19.6%の増益となりました。

二次電池は前期比で増収でした。中国スマートフォンやタブレット、ノートパソコンなどモバイル用途向けの販売数量が減少しましたが、スマートフォン新モデル向けの販売は増加したうえ、家庭用蓄電システム向けを中心とした中型電池の売上拡大でカバーしました。営業利益は小型バッテリーの数量減による減益影響があるものの、製品ミックスの好転や販管費も含めたコスト効率化、中型電池の収益改善により増益を確保しました。なお、スマートフォン向け旧モデルの専用設備52億円の除却損を計上しています。

産業機器用電源は、半導体製造装置等の産業機器及び医療用機器向けで需要が堅調に推移し増収増益となりました。収益性も大きく向上しています。なお、EV用電源については順調に売上を伸ばしてきましたが、コスト改善の遅れや需要動向の変化による受注見込みの減少もあり、減損損失118億円を計上しました。

2023年3月期 事業別四半期推移

Attracting Tomorrow 

		2022年3月期	2023年3月期		前年同期比(C)-(A)		3Q-4Q推移(C)-(B)	
(億円)		4Q(A)	3Q(B)	4Q(C)	増減	増減率	増減	増減率
売上高	コンデンサ	504	615	578	+73	+14.5%	△37	△6.1%
	インダクティブデバイス	458	501	463	+5	+1.0%	△38	△7.6%
	その他受動部品	318	331	330	+12	+3.7%	△1	△0.4%
	受動部品	1,280	1,446	1,370	+90	+7.0%	△77	△5.3%
	センサ応用製品	351	456	390	+39	+11.0%	△67	△14.6%
	磁気応用製品	584	475	433	△152	△25.9%	△42	△8.8%
	エナジー応用製品	2,741	3,314	2,395	△346	△12.6%	△919	△27.7%
	その他	126	178	131	+5	+3.8%	△47	△26.5%
合計		5,083	5,870	4,719	△364	△7.2%	△1,151	△19.6%
営業利益	受動部品	148	260	153	+6	+4.0%	△107	△41.0%
	センサ応用製品	△12	56	△20	△8	-	△75	-
	磁気応用製品	△42	△139	△400	△358	-	△261	-
	エナジー応用製品	265	598	67	△198	△74.6%	△531	△88.7%
	その他	△1	9	△15	△14	-	△24	-
	小計	357	783	△214	△571	-	△997	-
	調整	△103	△100	15	+118	-	+115	-
	合計	255	684	△199	△453	-	△882	-
営業利益率		5.0%	11.6%	△4.2%	-9.2pt	-	-15.8pt	-
対ドル為替レート (円)		116.14	141.75	132.40				
対ユーロ為替レート (円)		130.35	144.26	141.95				

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・10

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

受動部品セグメントの売上高は第3四半期から第4四半期にかけて△77億円、△5.3%の減収、営業利益は△107億円、△41.0%の減益となりました。スマートフォン向けを中心にICT市場向け販売が減少したことに加え、産業機器市場及び家電向け、代理店向け販売も減少し、全体で減収でした。圧電材料・回路保護部品は売上高増加により増益を確保しましたが、コンデンサ、インダクティブデバイス等が販売数量減少の影響や第4四半期における季節性要因の影響もあり、減収減益となりました。

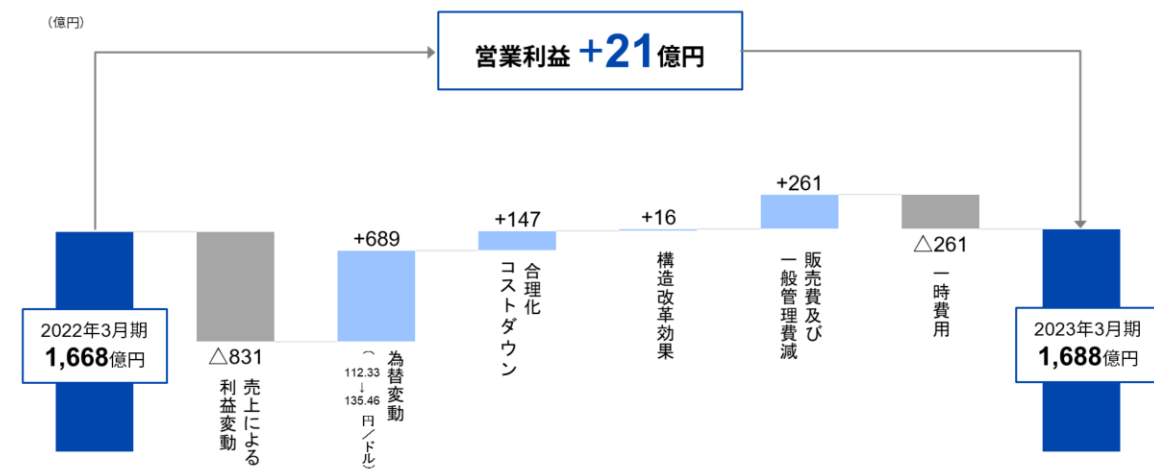
センサ応用製品セグメントの売上高は△67億円、△14.6%の減収、営業利益は△75億円の減益でした。他方、第4四半期に計上した一時費用25億円を除けば、第4四半期も利益を確保しています。温度・圧力センサの売上高は第3四半期からほぼ横ばいで推移、一時費用13億円を除けば営業利益もほぼ横ばいで推移しました。磁気センサは、TMRセンサ、ホールセンサとも大手得意先向け販売における季節性要因などから減収減益となりました。MEMSセンサはモーションセンサが自動車向け販売は堅調に推移しましたが、中国スマートフォン向け販売が減少、マイクロフォンの販売も減少しました。この結果減収となり、一時費用12億円も含み減益となりました。

磁気応用製品セグメントの売上高は△42億円、△8.8%の減収、営業利益は△261億円と大幅に赤字が拡大しました。売上高は主にニアラインHDDの総需要がさらに減少した結果、HDDヘッドの販売数量が第3四半期からさらに7%減少し減収となりました。稼働損も大きく影響しています。一時費用を含み大幅減益となり、赤字を計上しました。マグネットは生産性の改善が遅れ減収減益、一時費用の計上もあり赤字が拡大しました。

エナジー応用製品セグメントの売上高は△919億円、△27.7%の減収、営業利益は△531億円と大幅減益でした。二次電池はICT向け販売において季節性要因も含み販売数量が減少し減収となりました。一時費用52億円も含み減益となっています。産業用電源は増収増益で好調を維持した一方、EV用電源は減収減益に加え一時費用118億円も含み、大幅な赤字を計上しました。

営業利益増減分析

- 市場環境の急激な変化に合わせ477億円の構造改革費用計上も増益確保



営業利益は前期比で21億円増益となりました。ICT市場の需要減少の影響を大きく受けているHDDヘッド・サスペンション及び二次電池の販売数量減少により、売上による利益変動は△831億円と大幅減益でした。一方、円安による増益効果689億円によりある程度吸収できたことに加え、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、販管費の効率化により、前期より実質約282億円の増益となりました。

なお、HDDヘッド等の需要環境が大きく変化していることを踏まえ、第3四半期に加え第4四半期においても構造改革を実施しました。一時費用は通期で357億円計上となり、前期比261億円の増加となりました。

2024年3月期 通期業績の見通し

社長執行役員

齋藤 昇

齋藤でございます。2024年3月期通期業績の見通しについてご説明します。

2024年3月期 連結業績見通し

(億円)	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期予想	前期比	
			増減	増減率
売上高	21,808	20,200	△1,608	△7.4%
営業利益	1,688	1,900	+212	+12.5%
営業利益率	7.7%	9.4%	+1.7pt	-
税引前利益	1,672	1,880	+208	+12.4%
当期利益	1,142	1,470	+328	+28.7%
1株当たり利益 (円)	301.19	387.57		
配当金 (円)	106.00	116.00		
対ドル為替レート (円)	135.46	130.00	-	-
対ユーロ為替レート (円)	140.89	142.00	-	-

2024年3月期の連結業績、その前提となる市場背景について説明します。

2022年の世界経済は、世界的な金融引き締め策やロシア・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再拡大によるロックダウンの影響等により、経済成長率が3.1%となりました。2023年の経済成長率見通しは、1月に1.7%と発表されましたが、中国における脱コロナの経済活動回復基調を反映し、4月には2.0%へと上方修正されました。しかし、長引くウクライナ危機や金利上昇もあり、世界経済は非常に不透明な状況が続くと予想されています。

このような背景の中、各主要セット製品の生産台数は、自動車は前期比プラス、スマートフォンは前期比マイナス、PC等はほぼ横ばいと予測しています。また、エネルギー価格の高騰等の影響が今後も続くと考えています。主要デバイスの生産台数や受注状況を踏まえ、2024年3月期通期の売上高は2兆200億円、営業利益1,900億円、税引前利益1,880億円、当期利益1,470億円と計画しています。前提となる為替レートは、対ドルで130円、対ユーロで142円です。

2024年3月期 業績予想の前提

主要デバイス市場予測

Attracting Tomorrow



- xEV市場の拡大を見込む一方で、ICT市場は回復途上

(百万台)	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期予想	前期比 増減率
自動車※	84	88	+5%
xEV	17.2	21.9	+27%
スマートフォン	1,143	1,118	△2%
5G スマートフォン	593	607	+2%
HDD	153	146	△5%
ニアライン	55	60	+9%
ノートパソコン	179	182	+2%
タブレット	153	149	△3%

※自動車は商用車を含む台数

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・14

当社に関係する主要デバイスの生産台数予想について説明します。

自動車については、商用車を含む2024年3月期の市場規模を8,800万台、前期比+5%の前提です。当社業績への影響が大きいEVや環境対応車の生産は引き続き拡大しており、xEV市場は、27%の増加を見込み2,190万台の予測としました。

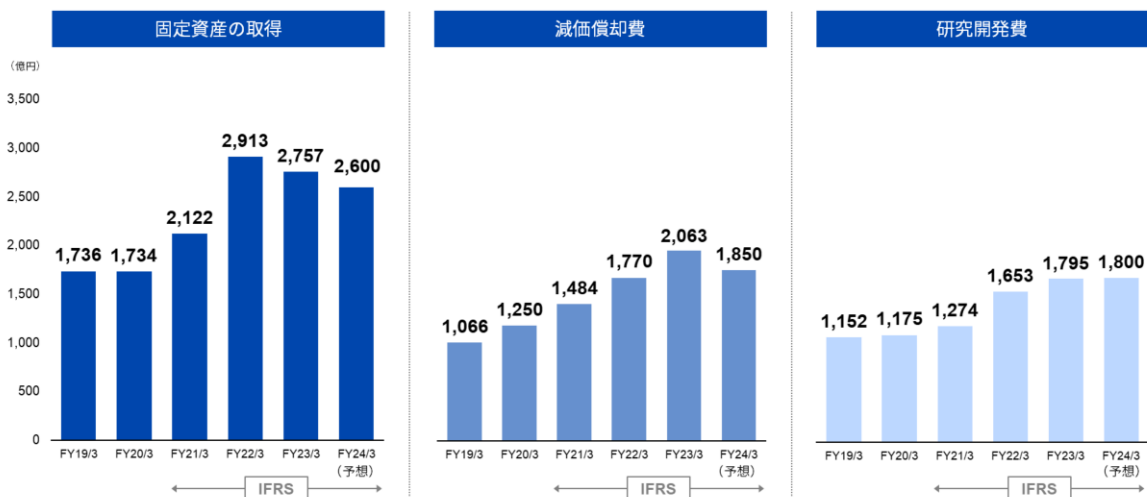
一方、ICT市場の代表となるスマートフォンは11億1,800万台と前期比でマイナス、うち5Gスマートフォンの台数は前期比微増の6億700万台と見ています。

HDD市場は全体で△5%程度と前期比マイナスで見込んでいます。データセンター向けニアラインHDDの生産台数の回復は当初想定を下回って推移し、前年比微増の6,000万台と見ています。ノートパソコンは前期比微増の見込みですが、タブレットはマイナスで推移すると見ています。この他、TWS(True Wireless Stereo)は、微増で推移すると見ております。

マクロ経済環境は非常に不透明な状況であるため、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。

2024年3月期 各種費用見通し

Attracting Tomorrow 



2023年3月期通期決算説明会

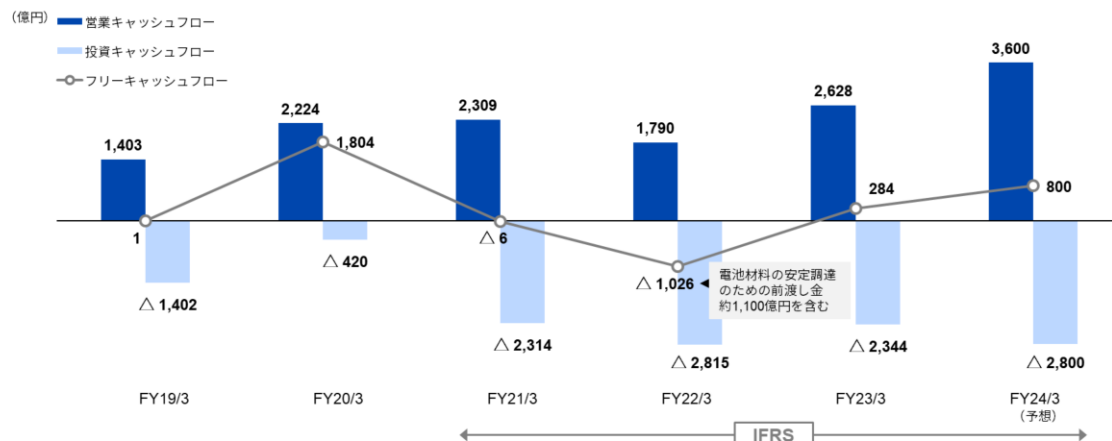
© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・15

各種費用の見通しについて説明します。固定資産の取得は2,600億円、減価償却費は1,850億円、研究開発費は1,800億円を予定しています。

2024年3月期 キャッシュフロー見通し

Attracting Tomorrow **TDK**

- ・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
- ・2024年3月期はエネルギー応用製品への投資減少もありフリーキャッシュフローは800億円の見通し



2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・16

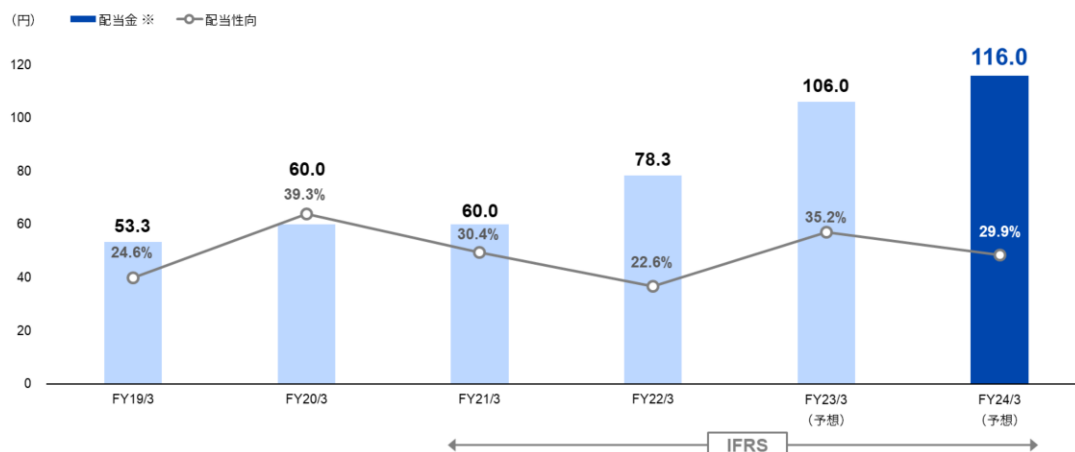
キャッシュフロー見通しについて説明します。

積層セラミックチップコンデンサ(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。

2023年3月期のフリーキャッシュフローは+284億円となりました。2024年3月期はエネルギー応用製品への投資減少もあり+800億円を予定しています。

株主還元

Attracting Tomorrow 



※ 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

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・17

株主還元について説明します。

中期経営計画においては、事業環境の変化や成長事業への投資、ROE等を総合的に勘案し、配当性向30%を目標としています。2024年3月期は、配当性向 30%を目途に116円の年間配当金を見込んでいます。

2024年3月期 セグメント別連結売上高増減イメージ

Attracting Tomorrow 

- ・ エナジー応用製品を除く3セグメントで増収を予想

	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期予想（前期比）	増減要因
受動部品	5,787	+9～+12%	・ 車載用セラミックコンデンサ、フィルムコンデンサの販売増 ・ 車載・産業機器向けインダクティブデバイスの販売増
センサ応用製品	1,695	+7～+10%	・ ICT用途向け磁気センサやMEMSマイクロフォンの販売増 ・ 車載向け磁気センサ、温度・圧力センサの販売増
磁気応用製品	2,006	+2～+5%	・ HDD生産台数は前年比△5%の見込み ・ データセンター向けHDD市場回復の遅れ
エナジー応用製品	11,734	△22～△19%	・ ICT関連デバイスの生産が低調に推移 ・ 二次電池の原材料価格下落に伴う売価低下 ・ 中型二次電池のJVへの移管による売上減少
その他	587	-	
合計	21,808	20,200	

※ 24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」のコンデンサに区分変更しております。上記に伴い、23年3月度連結会計年度の数値についても変更後の区分に紐替えております。

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・18

2024年3月期のセグメント別売上高増減イメージについて説明します。

受動部品セグメントは、車両生産台数の上昇とxEV化の進展による販売増に加え、産業機器市場向けの販売増も見込み、セグメント全体で+9～+12%の売上成長を見込んでいます。

センサ応用製品セグメントは、ICT及び自動車用途で好調なTMRセンサ、ホールセンサといった磁気センサや、xEV関連需要で成長が見込まれる温度・圧力センサ等の販売増加により+7～+10%の売上成長を見込んでいます。

磁気応用製品セグメントは、HDD生産台数は前期比△5%程度の減少と見込んでいます。データセンター向けニアラインHDDの生産台数の回復も当初想定を下回って推移すると見込んでおり、+2～+5%の売上を見込んでいます。

エナジー応用製品セグメントは、スマートフォンやノートパソコン、タブレット等の需要の低調な推移や、二次電池の原材料価格の下落に伴う一定程度の売価の低下見込み、ESSや電動バイク用途等の中型二次電池事業のJVへの移管に伴う売上減少により、前期比 △22～△19%と予想しています。

中期経営計画の進捗 - Value Creation 2023 -

本年が最終年度となる当社中期経営計画「Value creation 2023」の進捗について説明します。

中期経営計画「Value Creation 2023」進捗概況

Attracting Tomorrow **TDK**

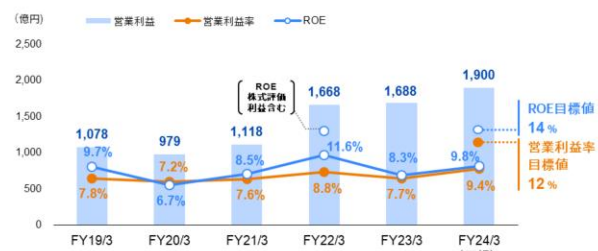
- ・受動部品の成長、センサ応用製品の黒字化により収益源の多様化が進展
- ・需要が旺盛な受動部品、TMRセンサ等への増産投資を決定
- ・磁気応用製品セグメント等課題事業の再建が課題

売上高



- 進捗**
- ・受動部品の成長
 - ・センサ応用製品の収益性改善を伴う成長
 - ・受動部品、TMRセンサ等への増産投資
 - ・中型二次電池の黒字化を前倒して達成
 - ・地政学的リスクに対応するための拠点戦略を実行

営業利益・営業利益率・ROE



- 課題**
- ・HDD需要の低迷による記録デバイス事業の収益の悪化
 - ・課題事業の収益改善が遅延
 - ・エネルギー等のコスト上昇への対応（合理化対応）

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・20

現中期経営計画立案においては、過去10年近くにわたり当社の成長の大きなけん引役だった小型二次電池以外の事業の育成と収益源の多様化を大きなテーマと位置付け、事業環境が急激に変動するなか様々な施策を実行してきました。

具体的には、車載や産業機器向けを中心とした受動部品、スマートフォン等のICT市場向けを中心としたセンサ応用製品、家庭用蓄電システムや電動バイク等を中心とした中型二次電池を柱とする成長戦略を推進しています。

世界的な脱炭素社会の実現への潮流を成長機会と捉えることでxEV向けを中心とした受動部品の事業が大きく成長し、二次電池に次ぐ収益源となってきました。家庭用蓄電システムを中心とした中型二次電池の事業においては、売上が順調に拡大し黒字化を前倒して達成しました。過去は収益貢献ができていなかったセンサ応用製品については、TMRセンサ、MEMSモーションセンサが成長ドライバーとなり、収益性の改善を伴う売上成長を実現、収益貢献が始まっています。

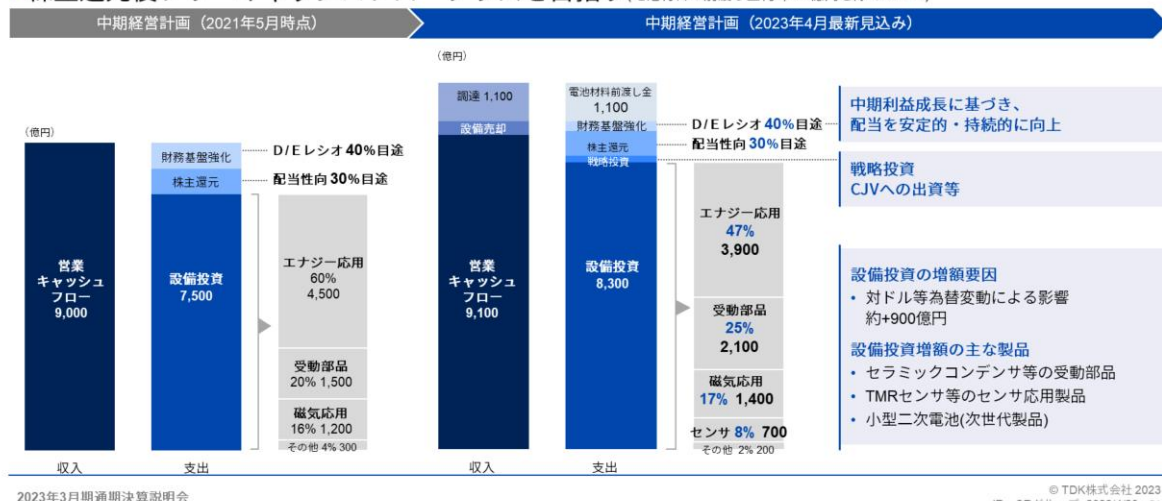
なかでも、特にセラミックコンデンサとTMRセンサについては、今後数年の旺盛な需要に対応するための増産投資を決定しています。さらにその先を見据えた投資の検討も行っています。また、地政学的リスクに対応するため、二次電池においてはインド、受動部品においてはフィリピン等への投資を行っています。

一方、HDD需要の急減により大きく損益が悪化したHDD用ヘッドとサスペンション、サスペンション応用製品などの課題事業再建は大きな課題と認識しています。構造改革等により早期に収益改善を実現したいと考えています。加えて、エネルギー価格等の上昇が顕在化しているため、合理化施策を実行し収益体質を強化していきます。

キャピタルアロケーション計画

Attracting Tomorrow **TDK**

- ・ 中型二次電池のJV開始に伴いエナジー応用製品への投資を減額
- ・ 車載用セラミックコンデンサ等の受動部品、TMRセンサ等のセンサ応用製品向け投資を増額
- ・ 株主還元後フリーキャッシュフロープラスを目指す (電池材料の前渡し金約1,100億円を除くベース)



キャピタルアロケーションについて、当初の計画との変化点について説明します。

現中期経営計画においては、設備投資額を3年間累計で7,500億円を予定していました。現時点では、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8,300億円を予定しています。

具体的には、当初4,500億円を見込んでいたエナジー応用製品への投資は、中型二次電池のJV開始による投資負担の減少と小型二次電池の現在の事業環境を鑑み、3,900億円へと大きく減額します。

一方、xEVや再生可能エネルギー向け等での需要の強い伸びが期待できるMLCC、フィルムコンデンサ、インダクタ等の受動部品に対し、当初計画の1,500億円から2,100億円へ大きく増額する計画です。

また、スマートフォンや自動車、産業機器用途等での需要の増加が期待できるTMRセンサ等に関しても、当初計画から大幅に増額し700億円の投資を行う計画です。

運転資本改善や中型二次電池JVへの設備売却によるキャッシュインフローの増加もあり、電池材料の長期安定調達のための前渡し金約1,100億円を除くベースでは、目標としていた株主還元後フリーキャッシュフロープラスを目指しています。

成長戦略：中型二次電池

Attracting Tomorrow **TDK**

- 計画通り新生産拠点での生産を開始

福建省・廈門市新生産拠点の稼働（2023年4月～）



FY24/3は、既存工場と廈門工場の合算値

2023年3月期通期決算説明会

両社の強みを融合し**Global No.1** ポジションを目指す

2030年に*売上高目標 約5,000億円

*TDK連結分

製品 ポートフォリオ	幅広い製品ポートフォリオにより多様な市場ニーズへの対応 (パウチ型・円筒・角形セル)
JVが保有する 強み	- 高エネルギー密度 - 急速充放電 - 長寿命高耐久セル - 高信頼性BMS・パック統合設計技術 - 地域性に応じた緊密な顧客サポート
ターゲット 市場	- 蓄電システム (ESS*) 家庭用ESS(RESS**)はグローバルでトップクラスシェア獲得「安全・長寿命」の強化 小型商用・産業用ESS、UPS（無停電電源装置）への展開 - 電動二輪 中国市場に加え、アジア・欧州市場拡大に向けた取り組み強化 各顧客ニーズに合わせ、パウチ・円筒タイプで幅広く対応 - パワーデバイス*** ドローン向けは、高出力・高エネルギー密度パウチセルを武器にトップシェア維持 パワーツール向けは、高出力パウチに加えて、円筒タイプでシェア拡大を目指す

*ESS=Energy Storage System **RESS=Residential Energy Storage System ***パワーデバイス= Drone, Power Tool, Cleaner 等

© TDK株式会社 2023

IR・SRグループ 2023/4/28・22

主要事業の成長戦略の進捗について説明します。

中型二次電池においては、中国福建省廈門市にあるJVの生産拠点で操業を開始しました。今期は10GWh弱の生産能力を2027年3月期までに32GWhまで拡張する予定です。

製品ポートフォリオに関しては、TDKが得意とするパウチ型と、CATLが得意とする円筒、角形を幅広く取り揃え、それぞれが保有する強みを最大限活用しながらターゲット市場でのシェア拡大を目指します。

蓄電システム市場では、長寿命、高耐久セルとパック統合技術で家庭用市場において既にグローバルトップクラスとなっていますが、安全性、長寿命性能をさらに強化することで、小型商用・産業用ESS、UPS（無停電電源装置）等へも展開していきます。

電動二輪市場では、今後の成長が期待できるアジア及び欧州市場での需要の拡大に向け、地域性に応じた緊密なアフターサービスと徹底した安全リスク管理を強みに、パウチ型や円筒タイプの製品で幅広い需要に応えていきます。

パワーデバイス市場では、ドローン向けの高出力、高エネルギー密度パウチセルによりトップシェアを維持、パワーツール向けでもパウチ型に加えて円筒タイプによりシェア拡大を目指します。

今後は、両社の生産、技術、製品、サービス面での強みを融合することで、グローバルNo.1のポジションを獲得し、2030年には当社連結で約5,000億円の売上を目指していきます。

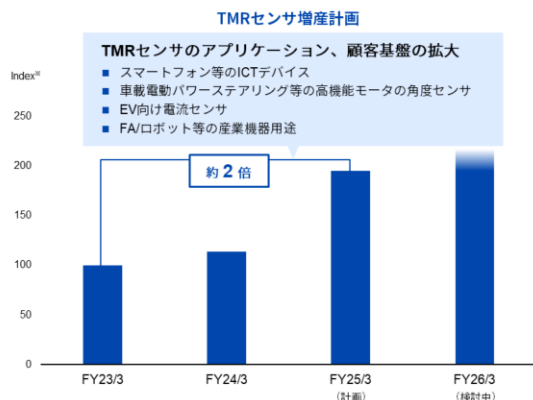
成長戦略：センサ応用製品及び受動部品

Attracting Tomorrow **TDK**

- ・ 旺盛な需要増加が見込まれる製品への増産投資

TMRセンサの増産計画

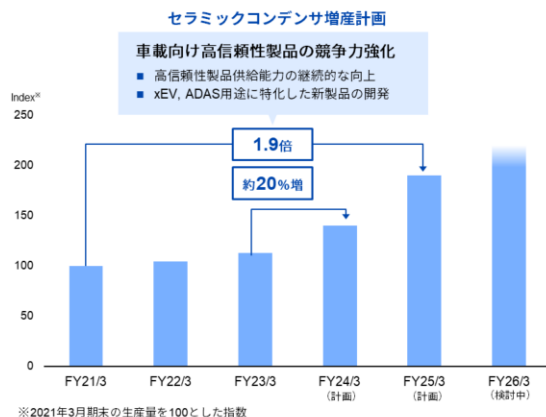
2025年3月期に2023年3月期比 約2倍へ増産



2023年3月期通期決算説明会

車載向けセラミックコンデンサの増産計画

2025年3月期以降の増産投資を検討中



© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・23

センサ応用製品、受動部品等の増産投資について説明します。

まず、TMRセンサでは2025年3月期までに、2023年3月期比で約2倍の生産能力にするよう、長野県佐久市にある浅間テクノ工場への投資を決定しました。今後もスマートフォンを中心としたICTデバイス、電動パワーステアリング等の高機能車載用モータ角度センサ、EV用電流センサ、FA等の産業機器用途での需要増加が期待されているため、2025年3月期以降の増産投資についても現在検討しています。

また、2022年5月に発表したMLCCの増産投資については、当初の計画を約5カ月前倒しし、2024年4月頃の量産開始を予定しています。xEVやADAS用途等に搭載される高性能、高信頼性品を中心に需要が堅調に増加し続け、2025年3月期以降の増産投資についても現在検討しています。

これらの増産投資と並行し、センサや受動部品の開発力をより一層強化していきます。

ESGへの取り組み

Attracting Tomorrow 

■ 主な進捗

環境 E	EX 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		サブライチェーンマネジメント サブライチェーンにおける社会・環境配慮		2022年9月SBTiへ認定申請済 2022年12月RE100加盟 2025年のRE50%導入目標を1年前倒し、2024年中に達成見込み 2023年4月1日より東北・新潟エリアの製造拠点の電力を100%再生可能エネルギー由来へ転換 2023年中に、日本国内の製造拠点全ての電力を100%再生可能エネルギー由来へ転換
	社会 S		人材マネジメント 人的資本強化への取り組み		- 従業員満足度向上に向けた施策の一環として、全世界でのエンゲージメント調査実施 - TDK健康宣言を制定し、国内企業アライアンスへの参画を決定
	ガバナンス G		権限委譲と内部統制の追求 エンパワメント&トランスペアレンシー		- グローバル共通規程に基づいたグループマネジメントの浸透 - 地域本社機能の強化

2023年3月期通期決算説明会

© TDK株式会社 2023
IR・SRグループ 2023/4/28・24

最後に、ESGへの取り組みについて説明します。

E(環境)については、2022年9月にSBTiへ認定申請し、同12月にはRE100に加盟しました。2025年を目標としているRenewable Energy 50%の導入目標は、2024年に前倒しで達成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4月1日より、東北・新潟エリアの製造拠点の電力の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。2023年中には、日本国内の製造拠点全ての電力の100%を再生可能エネルギー由来とする予定です。引き続き、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に向けて取り組んでいきます。

次にS(社会)についてです。企業にとって最重要な資産は「人」と考えているため、人的資本強化への取り組みを積極的に進めています。今期は従業員の満足度向上に向けた各種施策の一環として、全世界でのエンゲージメント調査を実施しました。調査結果を踏まえて、今後人的資本の強化に向けた各種施策を実行していく予定です。また、当社は従業員全員で日々、製品、安全、働き方等あらゆる点で質の向上に取り組んでいます。なかでも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。

このため「TDK健康宣言」を制定しました。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である「健康経営アライアンス」にも参画し、仕事のみならず生活の質も高めることで、サステナブルな社会の実現に貢献していきたいと考えています。

最後にG(ガバナンス)について、当社のガバナンス方針は、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向上)という方針のもと、中核子会社やその他事業子会社に対して権限委譲を積極的に進めています。

グローバルで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ながら、本社及び日欧米中の地域本社がお互いに補完関係を構築しています。本社機能として技術開発・マーケティング・法務・財務などの横串機能が、事業部門や各地域子会社のマネジメントをサポートする体制を構築しました。従来は経営管理的な機能が主な役割であった地域本社は、地域独自の成長戦略立案機能も担い始め、最前線で効果的かつ効率的、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。

短期的に見ると、世界経済のマクロ環境は非常に不安定な状況と予想されますが、これら成長戦略の各施策を確実に実行するとともに、ESGをはじめとする非財務面の取り組みを継続し強化することで中長期的な企業価値の増大を図っていきます。

以上が私からの説明となります。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

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/2023/4q_1.html