

TDK Investor Day 2026

未財務資本を通じた
企業価値向上に向けて

TDK株式会社
戦略本部 IR・SRグループ
2026年9月1日

▼
本日のアジェンダ

Agenda

 **TDK** In Everything,
Better

1. Opening Remarks
2. CHROセッション | 人的資本経営について
3. CTOセッション | 最先端技術開発について
4. Closing Remarks



Opening Remarks

社長執行役員CEO

齋藤 昇

 **TDK** In Everything,
Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. **3**

本日はお集まりいただき、誠にありがとうございます。
CEOの齋藤です。

私のコミットメント

- 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。

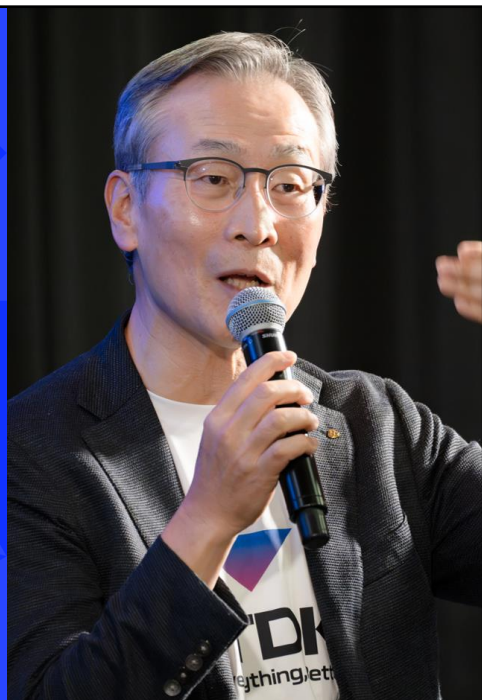
▼ 本日も話すること

- 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。

▼ 本日も話すること

- 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。

 **TDK** In Everything,
Better



昨年も未財務資本説明会を開催しましたが、私のコミットメントのうち、未財務資本を高める経営の強化に関連して、本日は当社の技術力やそれを支える人的資本についてご説明します。

長期ビジョンを支える未財務資本

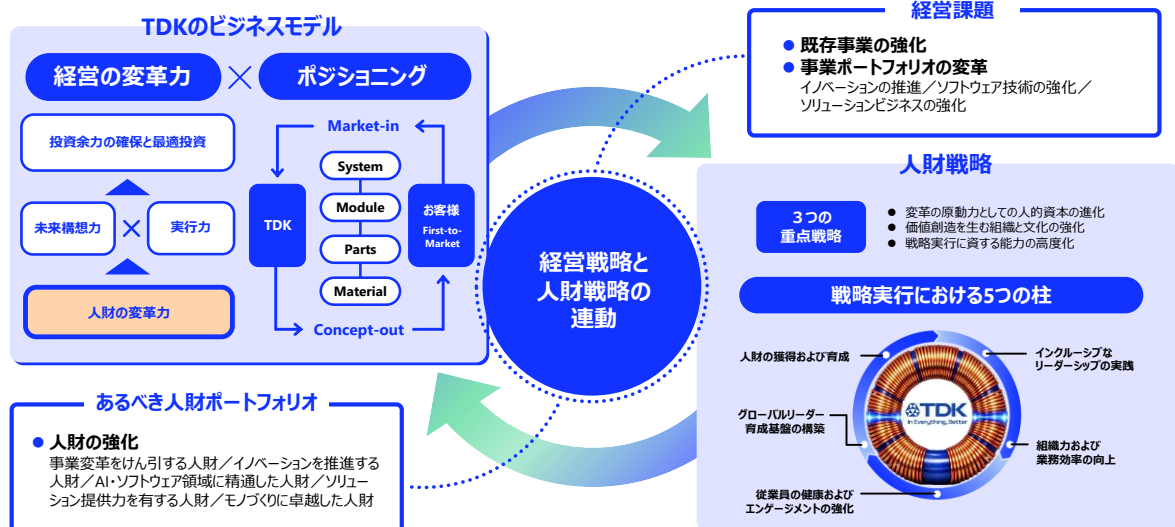


こちらの図は、長期ビジョンを達成するためのマテリアリティ、中期経営計画、そして未財務資本を強化するための人財戦略の位置づけを示したものです。

長期ビジョンの実現に向けて、当社のマテリアリティは、すべてのステークホルダーへの長期的な価値創造を前提としつつ、自社の企業価値を最大化させる要素にフォーカスしており、社会と企業のサステナビリティの同期化という考え方を採用しています。

未財務資本に関連するマテリアリティとしては、社会のトランスフォーメーション実現に貢献するR&D、そしてその研究開発を支え、競争優位を生み出し続ける人財の活躍推進および育成を掲げています。

経営戦略と人財戦略の連動



これらの人財をいかに育成・強化していくかという人財戦略は、経営戦略と密接に連動させています。

当社は長期ビジョンの実現に向けて、人的資本を単なる資源ではなく、トランスフォーメーションを実現する主体そのものであり、経営戦略の実行と価値創造を推進する中核的な資本と位置づけています。

経営のトランスフォーメーションを進める上での課題は、大きく2つあります。一つは既存事業の強化、もう一つは事業ポートフォリオの変革です。

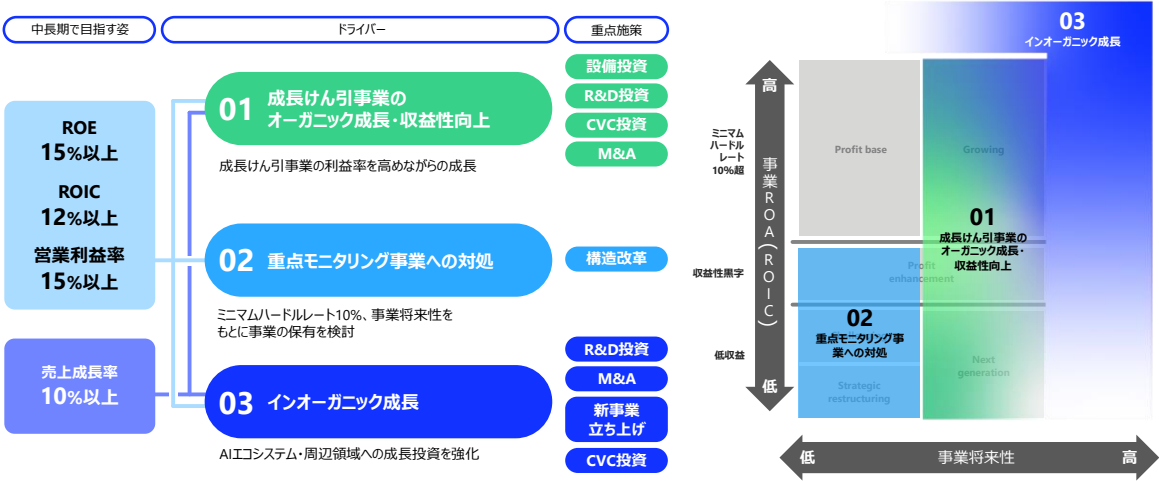
これらの課題を解決し、経営を進化させていく上で重要なのが、人財の変革力の強化です。

あるべき人財ポートフォリオとは、事業変革をけん引し、イノベーションを推進できる人財の集合体です。

人財をどのように獲得・強化しているかについては、この後CHROのAndreas Kellerよりご説明します。

中長期で目指す姿の実現に向けて

オーガニック成長・インオーガニック成長の両輪により一層の事業ポートフォリオマネジメントを推進していきます



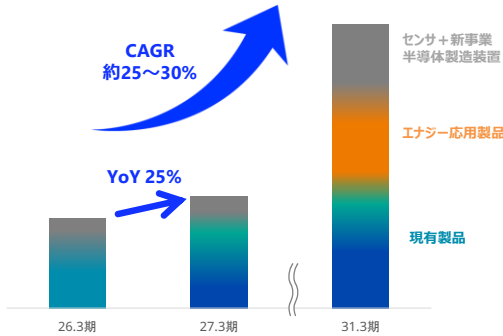
TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 7

先ほどのような人財が、当社が中長期的に目指す姿の達成に向けて、引き続き成長戦略、すなわちポートフォリオマネジメントを推進・けん引していきます。

AIエコシステム全体に向けて売上を伸ばします

■ AI市場向け売上高（26.03実績・31.03目標）



TDK In Everything, Better



Copyright © TDK Corporation, 2026.

8

その成長戦略における最大のドライバーが、AIエコシステム向けビジネスの拡大です。2031年3月期には、2026年3月期比で約3倍の売上規模に拡大させる計画です。なお、2027年3月期 第1四半期の実績においては、当初の想定を上回る力強い成長を示しています。

本日は、この図のグレーで示した部分にあたる新規事業の拡大に向けた、最先端技術開発やソフトウェア等を活用したソリューションビジネスについて、CTOの橋山および技術・知財副本部長のJim Tranよりご説明します。



人的資本経営について

イノベーションとインクルーシブな成長の推進

専務執行役員
CHRO（兼）人財本部長
Andreas Keller

 **TDK** In Everything,
Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. **9**

皆さま、こんにちは。CHROのAndreas Kellerです。

去年は、平岡朋代（HR Center of Excellenceの責任者）とAngela Yuan（人財副本部長）とともにこの場に立ちました。平岡さんが今日もまた一緒に参加してくれていることを嬉しく思います。

今年は、当社のグローバルHRリーダーシップチームの重要メンバーであるGreg Browerと共にプレゼンテーションを行います。

これまでご説明してきたTDKのあらゆる戦略において、実行のための最大の原動力は「人財」であると私たちは確信しています。これからの20分間は、その点についてお話しします。本日のテーマ「人的資本経営：イノベーションとインクルーシブな成長の推進」が示す通り、いかなる成長目標や技術的な意欲、市場拡大も、適切な人財が適切な企業文化の中で活躍しなければ決して実現しません。

本日はこのことを皆さまにお伝えします。

Andreas Keller

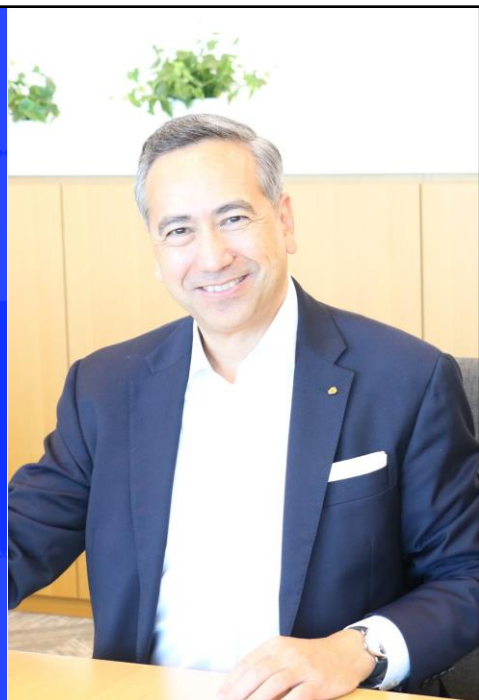
専務執行役員
CHRO（兼）人財本部長

入社前の略歴

- Hilton入社

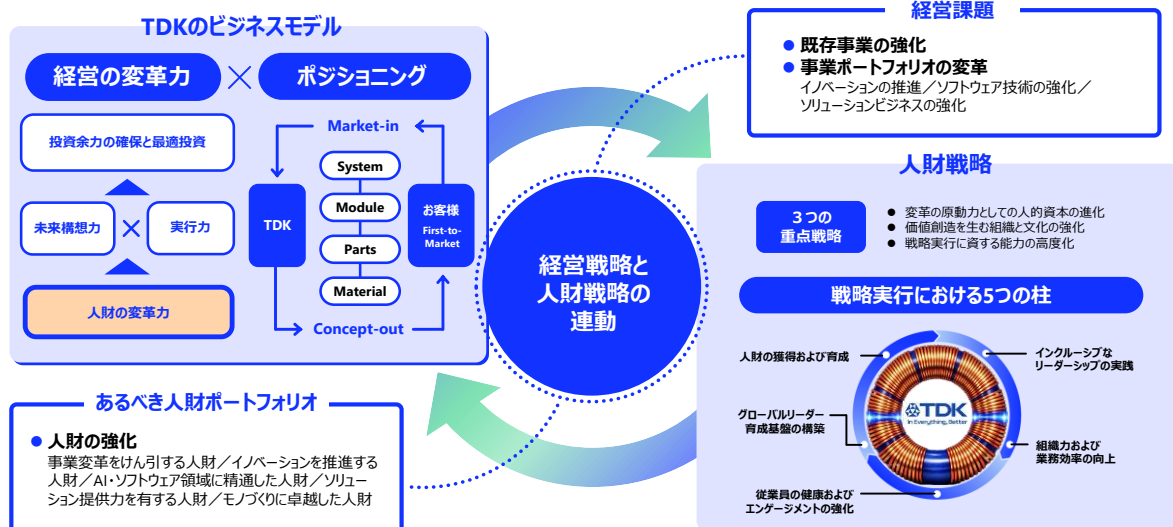
TDKでの略歴

- | | |
|------|---|
| 2000 | TDKグループ入社 |
| 2017 | 人財・総務本部 本部長 |
| 2018 | 人財本部長（現任）
執行役員 |
| 2021 | 常務執行役員 |
| 2023 | Chief People and Sustainability Officer |
| 2025 | 専務執行役員（現任）
Chief Human Resources Officer（現任） |



私は前職のHilton Hotelsでの13年間の経験から、あらゆる競争優位性は最終的に「人」に帰着するという信念を持ち、26年前にTDKのドイツ法人に入社しました。サプライチェーン、経営管理、人事など様々な職務を経て、現在のCHROに就任しています。TDKの変革を肌で感じてきたこの道のりは、私に広い視野と強い信念を与えました。私の経歴そのものが、TDKが持つ自社のリーダーを見出し、育成し、成長させる力を証明していると言えます。

経営戦略と連動した人財戦略



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 11

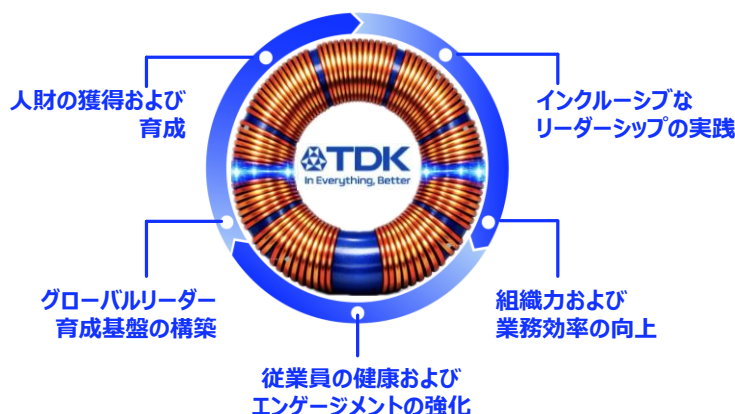
TDKの人財戦略は、経営戦略との連動（REND0）を原則としています。先ほど齋藤さんが述べた通り、両者は並行するのではなく、常に一体となって動いています。

これを実行するため、スライド左下に示す4つの強みを持つ人財ポートフォリオの構築を進めています。「事業変革をけん引する人財」「イノベーションを推進する人財」「AIやソフトウェア領域に精通し、ソリューションへと変換できる人財」、そして「ソリューション提供力を有する人財」です。

これは単なる理想ではなく、現在まさに構築中のポートフォリオです。そして、スライド右側に示す5つのHRの柱（「人財の獲得と育成」「インクルーシブなリーダーシップの実践」「グローバル・リーダーシップ育成基盤の構築」「組織力と業務効率の向上」「従業員の健康およびエンゲージメントの強化」）がこれを具現化します。これらはすべてTDK United HRトランスフォーメーションによって推進されています。

TDK Human Induction Cycle (TDKヒューマン・インダクション・サイクル)

インダクタが磁界にエネルギーを蓄え、効率的に放出するのと同様に、TDKの人財戦略は一人ひとりのポテンシャルを引き出し、独自の企業文化のもとでその力を高め、TDK Transformationを通じて社会への価値提供を実現します。



3つの重点戦略

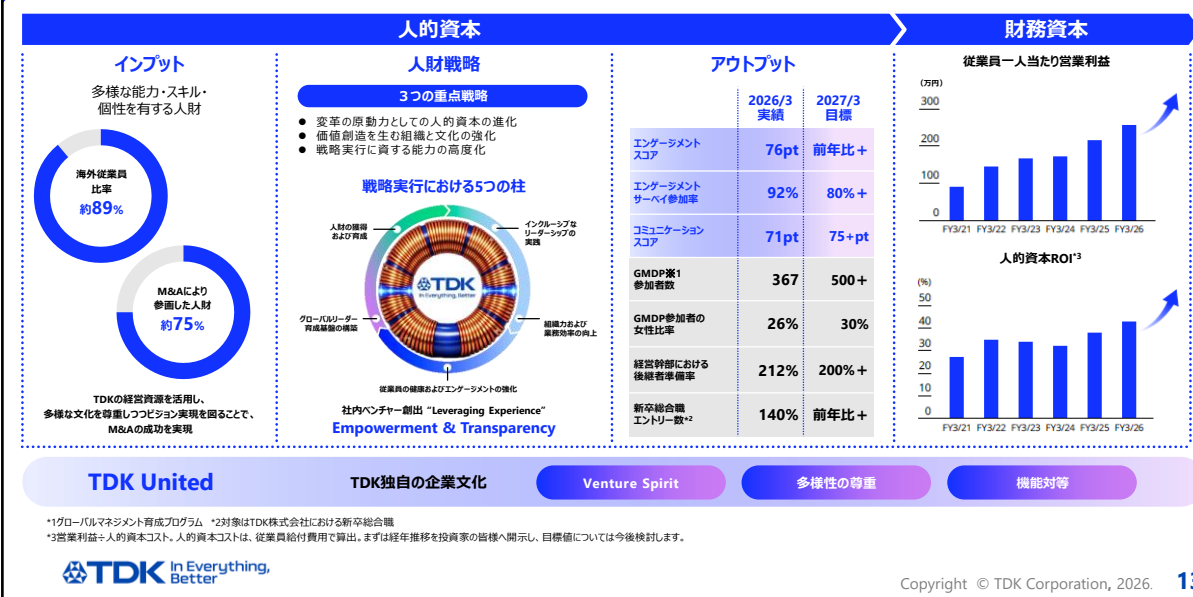
- 変革の原動力としての人的資本の進化
- 価値創造を生む組織と文化の強化
- 戦略実行に資する能力の高度化

この戦略の実現に向けて、私たちはTDKならではのTDKヒューマン・インダクション・サイクルというモデルを活用しています。

インダクタ（コイル）が磁界にエネルギーを蓄え、効率的に放出するように、私たちは個人のポテンシャルを引き出し、企業文化を通じて高め、TDK Transformationによる価値創造を社会やビジネスに還元します。

これは一度きりではなく、持続的で自己強化的なサイクルです。強力な企業文化が強固なパイプラインを築き、それがイノベーションを推進し、さらに優秀な人財を惹きつけます。このサイクルは、スライド右側の「変革の原動力としての人的資本の強化」「価値創造を生む組織と文化の強化」「戦略実行に資する能力の高度化」という3つの取り組みで推進されます。次に、これが当社の価値創造モデルとどう結びつくかをご説明します。

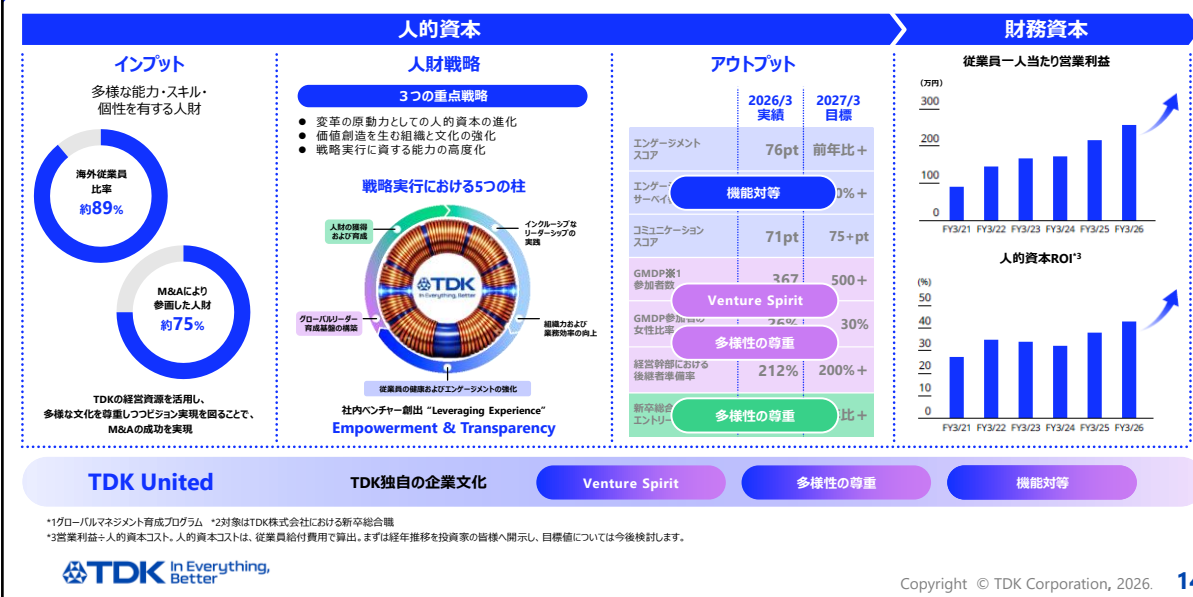
TDK 人的資本価値創造モデル



このスライドは、当社の人的資本のアウトプットが財務資本につながるモデルを表しています。

人的資本への投資は、定性的なスコアだけでなく財務的な価値創造への貢献としても測定可能であるべきだと考えています。当社は人的資本ROIを追跡しており、投資家の皆さまとの対話を通じて、明確なベンチマーク目標の設定に積極的に取り組んでいます。ヒューマン・インダクション・サイクルが機能することで、イノベーションの加速、意思決定の強化、組織内摩擦の低減、市場競争力の向上が実現します。これらは単なる定性的な成果ではなく、人財投資に対する戦略的なリターンなのです。

TDK 人的資本価値創造モデル



主要なKPIの進捗をお話しする前に、これらを支える3つの文化的価値観について触れさせていただきます。

- ・ **機能対等**：役職や勤務地にかかわらず、すべてのチームメンバーの意見が尊重されること。真のエンゲージメントを実現するための基盤です。
- ・ **Venture Spirit（ベンチャースピリット）**：常に挑戦し、新しいものを追求するTDKの起業家精神のDNAです。この精神が、社内インキュベータープログラムの土壌になっています。
- ・ **多様性の尊重**：思考、背景、性別、国籍の多様性が、イノベーションの原動力となります。多様なチームこそが優れた解決策を見出します。

これらは私たちが実践し、効果を測定している行動原則です。

それでは、KPIについてご説明します。

チームメンバーエンゲージメント



“機能対等”の企業文化をより豊かなものにするため、コミュニケーションスコアを継続的に確認しています。

取り組み

- チームメンバー（従業員）が気軽に利用できるコミュニケーション手段を整備
- グローバルな連携と効率的なコミュニケーションの支援
- 全チームメンバーを対象に、会社の重要な動向を共有し、経営陣に直接質問できる全社タウンホールミーティング

KPI 実績

	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3 目標
エンゲージメントスコア	72pt	72pt	76pt	+前年
コミュニケーションスコア	67pt	68pt	71pt	75pt以上
エンゲージメントサーベイ参加率	80%	90%	92%	80%以上

新入社員 入社式&歓迎会*



*2026年4月

タウンホールミーティング** 四半期ごと、グローバル開催



**4回(2026年3月期)

国際女性デー***



*** 2026年3月開催

TDK In Everything,
Better

Copyright © TDK Corporation, 2026.

15

主な成果KPIの1つ目は、チームメンバー（従業員）エンゲージメントです。

私たちは毎年グローバルでエンゲージメントサーベイ（調査）を実施していますが、中でもコミュニケーションスコアを重視しています。コミュニケーションの質こそが、機能対等が実践されているかを示す最も信頼できる尺度だからです。

エンゲージメントスコアは、2024年3月期の72ポイントから、2026年3月期には76ポイントへと上昇しました。コミュニケーションスコアも67ポイントから71ポイントへと上昇し、75ポイント以上という目標に向けて前進しています。

また、サーベイ参加率は80%から92%へと上昇しました。グローバル企業で92%という参加率は驚異的であり、チームメンバーが自分の声には意味があると信じてくれている証拠だと言えます。

この成果は、以下の具体的な取り組みによるものです。例えば、すべてのチームメンバーが経営陣に直接質問できる四半期ごとのグローバル・タウンホールミーティングや、新入社員入社式、国際女性デーなどのイベントが挙げられます。さらに、ここには記載していませんが、各拠点のあらゆる部門で、改善に向けたチームごとのフォローアップ対話が実施されています。

グローバルリーダー育成基盤の構築 (GMDP=Global Management Development Program)

グローバルリーダーシップを強化し、TDKの競争力を向上させる。



KPI 実績

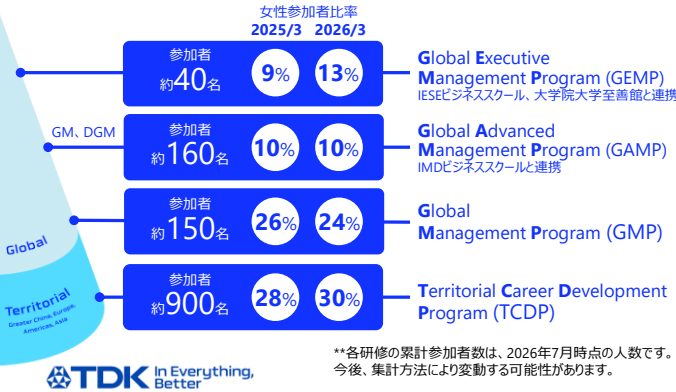
	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3 目標
GMDP 参加者数	193	179	188	—
	(累計)	179	367	500+*
GMDP参加者の 女性比率	25.4%	25.7%	26.1%	30%
経営幹部に おける 後継者準備率	139%	190%	212%	200%+

*現中計3カ年累計目標



Copyright © TDK Corporation, 2026.

16



続いて、昨年ご説明したグローバルマネジメント育成プログラム（GMDP）の進捗をご報告します。

4つのマネジメント層（TCDP、GMP、GAMP（IMDビジネススクールと連携）、GEMP（IESEおよび至善館大学と連携））に分かれたこのプログラムには、これまでに各地域のリーダーからトップ層まで約1,250名が参加しました。

現中計期間における累計参加者数は367名に達し、目標の500名以上に向けて順調です。女性参加率も年々増加して現在26.1%となり、30%の目標に着実に近づいています。また、経営幹部の後継者準備率は212%に達し、目標の200%を大きく上回りました。これは、空きポジションに対して2倍以上の後継者が準備できていることを意味します。

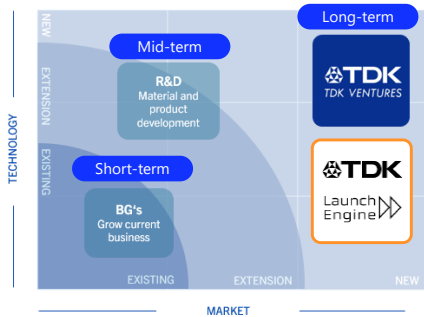
組織横断型・グローバルな育成プログラムの成果



GMDP は、グローバルリーダー候補育成のパイプラインだけでなく、新たなビジネスモデルも創出します。
GEMP(Global Executive Management Program)を通じて、社内インキュベータープログラムとSensEIが立ち上がりました。

社内インキュベータープログラム「TDK LaunchEngine」

階層・肩書・業務上の役割の垣根を越えて起業家精神を発揮し、新しい価値創造に挑戦



TDK In Everything, Better

SensEI

SensEIは、GEMPに参加したセンサ事業部門以外の海外メンバーによって設立



Copyright © TDK Corporation, 2026. 17

ここで強調したいのは、GMDPが単なるリーダー育成のパイプライン構築にとどまらず、実際のビジネスを生み出しているという点です。

トップ層向けのプログラム（GEMP）を通じて、参加者は実際のベンチャー事業を立ち上げています。

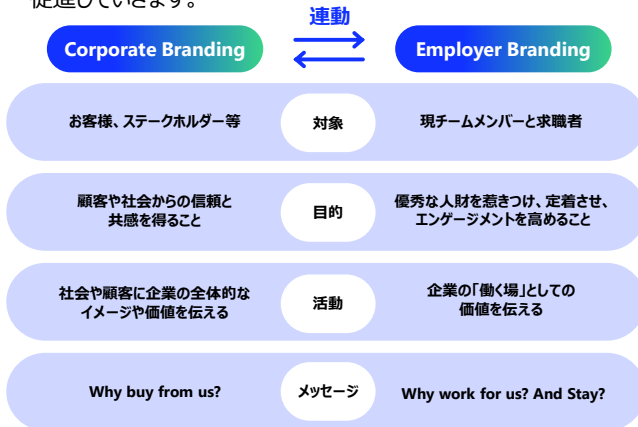
例えば、センサ事業以外のメンバーだけで設立されたSensEIという会社です（詳細はCTOセッションでお話します）。彼らは自ら事業機会を見出して部門横断的チームを結成し、現在は一つのベンチャー企業として機能させています。TDK Launch Engine（旧・TDK Kindergarten）から生まれたその他のスタートアップ企業については、昨年すでにお話しましたので、ここでは割愛します。ちなみに、CTOの橋山さんや技術・知財副本部長のTranさんも、このGEMPプログラムの参加者です。

次に、世界中の優秀な人財にTDKを魅力的に見せる人財獲得戦略についてお話しします。私から戦略のフレームワークを共有し、続いてBrowerさんから詳細をご説明します。

Employer Branding の取り組み



Employer Brandingは、TDKで働く価値、影響、そして成長機会を伝えるものです。この取り組みを通じて、チームメンバーのエンゲージメントを高め、求職者を惹きつけ、拠点を越えた共創を一層促進していきます。



3つの成果

- 求職者にとっての「選ばれる理由」
- チームメンバーにとっての「留まり、成長する理由」
- 経営にとっての「人財パイプラインの強化」

4つの目標

- 真に一体的なグローバルアイデンティティの確立
- 世界市場におけるメッセージの一貫性
- 雇用主としての魅力の明確な発信
- 長期的な信頼の構築

単なるコミュニケーション施策ではなく、競争力と成長をけん引する経営戦略の要と位置づけています。

Employer Brandingは、単なる広報活動ではなく、競争力と持続可能な成長をけん引する戦略的なビジネスレバレッジです。

Corporate Brandingが「なぜTDKから買うべきか」に答えるのに対し、Employer Brandingは「なぜTDKで働くべきか」に答えるものです。この2つは別々の戦略ですが深く連動しており、これこそが実行される「連動」です。

当社の戦略は、「求職者に選ばれる企業になること」「従業員が留まり成長する理由を提供すること」「経営にとっての人財パイプラインの強化」という3つの成果を目指しています。これを、グローバルアイデンティティの確立や世界市場での一貫したメッセージの発信など、4つの目標を通じて達成していきます。

それでは、Browerさんに引き継ぎます。彼は2017年のInvenSense社の買収に伴いTDKに入社し、現在はGlobal HR Business Partnering Function（HRBP）の責任者です。

Greg Brower

Head of HR Business Partnering function

入社前の略歴

- Cisco入社

TDKでの略歴

- | | |
|------|--|
| 2017 | TDKグループ入社（InvenSense買収に伴い）
Head of HR for MEMS Business Group |
| 2023 | グローバルHR全般の統括 |
| 現在 | Head of HR Business Partnering function for TDK |



HRBPの責任者を務める、Greg Browerです。

TDK入社前はグローバルIT企業であるCiscoに勤務し、IT、製造、エンジニアリング、人事など現在の基盤となる様々な職務を経験しました。

本日は、共有された企業文化とEmployer Brandingの戦略的な連動についてお話しします。

Employer Brandingを通じて 高い自律性を持つ「融合」から、体系的な「連動」へ



一人ひとりのストーリー、写真、動画...

Employer
Branding
コンテンツ基盤

- LinkedInでの情報発信
- 各地域のEmployer Branding活動
- 採用ウェブサイト
- ソーシャルメディア
- 各地域 & 対象層に合わせた採用キャンペーン



メンバー、チーム、ストーリー、プロジェクト、写真など、一つひとつの発信が優秀な技術人材との貴重な接点を生み出す



Copyright © TDK Corporation, 2026. 20

Employer Brandingは、人財を惹きつける魅力的なものでなければなりません。当社を的確に表す「In Everything, Better」というブランドメッセージのもと、私たちが発信するメッセージと実際の勤務には、一貫性と誠実さが求められます。新卒採用や、中途採用、あるいは企業買収によって加わったメンバーも含めて、チームメンバーのリアルな声を共有しています。

そこからソーシャルメディアや採用イベントなどを通じて一貫したストーリーをグローバルに発信しています。これが当社の連動であり、各組織が連携した構造へと移行している証です。それでは、実際の活動をいくつか見てみましょう。

人財の獲得



より多くの求職者を惹きつけ、チームメンバーのエンゲージメントを高めるため、TDKはEmployer Branding活動を開始しました。

取り組み

- Employer Brandingを通じて、TDKで働く価値、影響、成長機会を発信

KPI 実績

	2026/3	2027/3 目標
新卒総合職エントリー数* Growth %	140%	+前年

*対象はTDK株式会社における新卒総合職

東京2025世界陸上で内定式を実施



学生を対象に
TDK Tokyo E-Prix (Formula E)への招待



グローバルタウンホールミーティング
(米国・欧州の時間帯でオンライン開催)



外部評価の向上



SX銘柄
(2025, 2026)



健康経営優良法人
(2023-2026)



work with Pride
Gold (2024,2025)



Clarivate Top 100
グローバル・イノベーター
(12回目)



Copyright © TDK Corporation, 2026.

21

Employer Brandingは、現在および未来のチームメンバーのエンゲージメントを高めています。例えば、世界陸上での内定式や、先ほどケラーさんがお話ししたグローバルのタウンホールミーティングなどがあります。

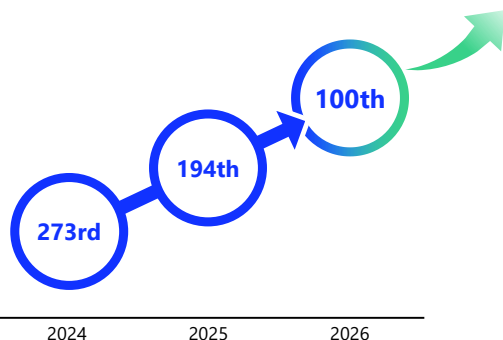
ここで、中央の写真に注目してください。TDK Tokyo E-Prix（フォーミュラE 東京大会）に招待した採用候補の若手エンジニアのグループが写っています。ポルシェとの技術パートナーシップを通じて、社内に広がるエキサイティングなテクノロジーの世界を直接体験してもらったのです。その結果、応募者数は前年比140%も増加しました。

日本・ドイツにおけるランキングが向上



■ 東洋経済「2027年卒 就職人気ランキング」で100位にランクイン

東洋経済の2027年卒 就職人気ランキングで100位にランクインしました。2024年の273位、2025年194位から着実に順位を上げており、学生からの認知度・人気度が高まっています。



**2026=2027年3月卒業予定者

TDK In Everything,
Better

■ ドイツのTop Employerに4年連続で認定

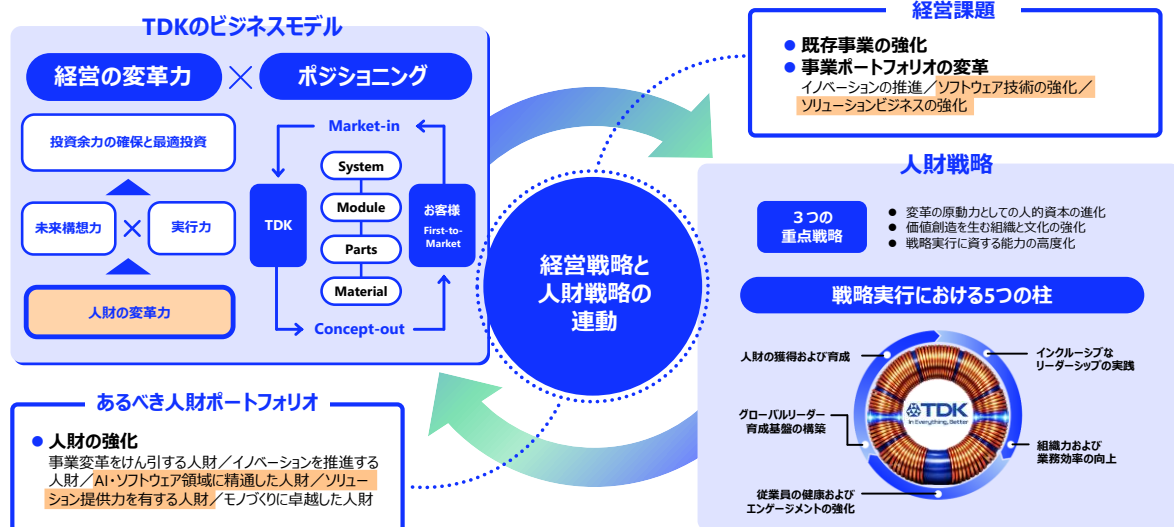
4年連続でドイツの「Top Employer」に認定されました。Top Employers Instituteは、人材戦略、職場環境、人材獲得、学習・能力開発、ウェルビーイング、ダイバーシティ&インクルージョンなど、約20の人事領域について企業を評価します。



Copyright © TDK Corporation, 2026. 22

また、東洋経済「2027年卒の就職人気企業ランキング」で100位にランクインしました。将来的にさらに順位が上がるよう、継続的な改善に注力しています。また、ドイツでは「Top Employer Institute」から4年連続でTop Employerに認定されました。ブランドを現場に根付かせ、市場に対して一貫したストーリーを発信・体現しているからこそその成果です。それでは次に、成長戦略をサポートするために、私たちがどのようにブランドを活用しているかを見てみましょう。

経営戦略と連動した人財戦略



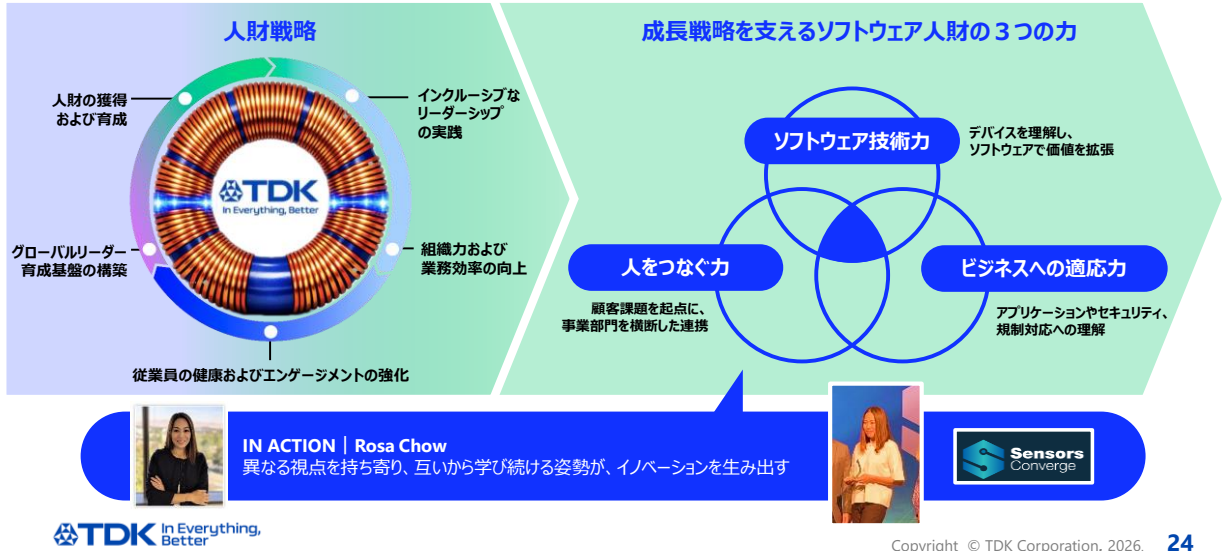
TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 23

Kellerさんが人財戦略と経営戦略の連動の重要性を言及したとおり、ビジネスで勝つためには、これらがしっかりと結びついている必要があります。
ここからは、ソフトウェア・ソリューションに関する技術力の強化事例をご紹介します。

システム・ソリューション・AIソフトウェアのケイパビリティ

人とソフトウェアを通じて、TDK全体のナレッジを活用



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026.

24

TDKは、お客様にトータルソリューションを提供することで価値を創造します。当社は材料やプロセスの専門知識を持ち、ソリューションに不可欠なソフトウェア技術力も強化しています。CTOオフィスと、ソフトウェアとデバイスの専門知識の融合、グローバル要件への適応、部門を越えた知識の共有を推進し、顧客ニーズを解決する体制を構築しています。これら3つを組み合わせることで、顧客のニーズを解決するソフトウェア技術力を構築できるのです。

Employer Brandingの観点から言えば、Sensors Convergeにおいて「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」に選出された、Rosa Chowがその好例です。ChowさんはInvenSense社でソフトウェアエンジニアとしてキャリアをスタートさせ、現在はソフトウェア部門のエグゼクティブへと昇進しました。また、センサシステムズビジネスカンパニー（SSBC）において、モーションセンサをはじめ、マイク、温度・圧力センサ、磁気センサの開発にも携わりました。彼女はまさにTDK Unitedを体現する存在であり、技術ソフトウェアコミュニティの一員として、韓国、日本、中国、サンノゼ（米国）、そしてヨーロッパ全土でチームを率いてコラボレーションを推進しています。

マーケティング、製造、IT、人事など、各部門にChowさんのようなリアルなストーリーが数多く存在します。内部から能力を構築しインパクトを生み出すことこそが、Employer Brandingの真の姿です。人財戦略と経営戦略の連動が、このような素晴らしい成果を生み出しています。

私からは以上です、ありがとうございました。

Keller：最後に要点をまとめます。

連動により、「人」に関するあらゆる意思決定は経営戦略と確実につながっています。エンゲージメントは向上し、92%というエンゲージメントサーベイ参加率が示す通り、チームメンバーは私たちを信頼しています。GMDPによる後継者準備率は目標を上回り、より厚みを増したリーダーシップ層のパイプラインから、SensEIのような実際のビジネスが生まれました。Employer Brandingの価値も向上しており、次世代ソリューションの原動力となるAIおよびソフトウェア人財の育成も積極的に進めています。

私たちは単に人財プログラムを運営しているのではなく、TDKの未来を支える人的基盤を構築しているのです。

本日はご清聴いただき、誠にありがとうございました。



最先端技術開発について

執行役員
CTO（兼）技術・知財本部長
橋山 秀一

皆さまこんにちは。CTO兼技術・知財本部長の橋山です。
本日は技術・知財副本部長のJim Tranとともに、CTOセッションをお届けしますので、よろしく申し上げます。

橋山 秀一

執行役員
CTO（兼）技術・知財本部長

略歴

1990	入社 技術本部開発研究所
1994	電子デバイス事業本部 営業統括部
2001	欧州出向
2019	エナジーソリューションズBC エナジーシステムズBG GM
2021	執行役員（現任） 戦略本部 副本部長 経営企画グループ GM
2022	戦略本部 本部長
2025	Chief Technology Officer（現任） 技術・知財本部長（現任）

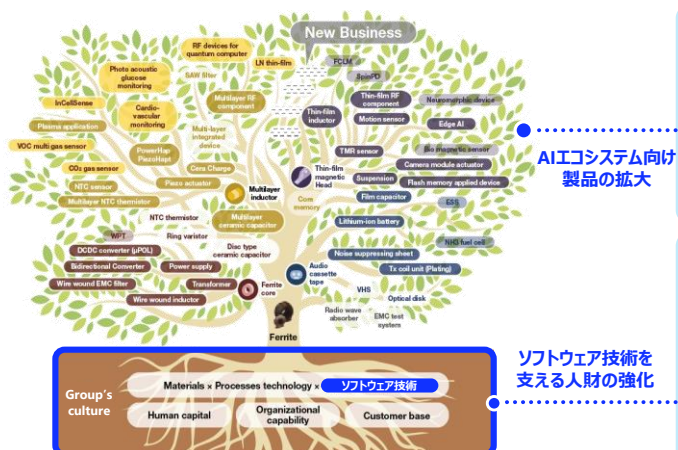
 **TDK** In Everything,
Better



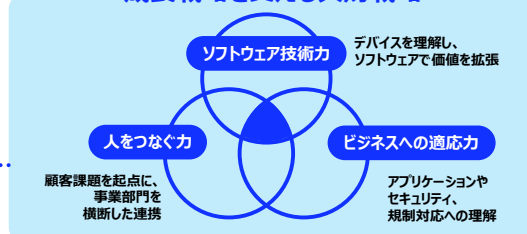
私自身は、TDKしか経験しておりませんが、技術者として研究開発所でキャリアをスタートして以降、営業、海外駐在、事業部門責任者、戦略本部など、様々な経験を経てCTOの職についています。

AIエコシステムの価値創造を担うソフトウェア人財の育成

ソフトウェアやAIは事業モデル変革を支える重要なケイパビリティであり、グローバルでソフトウェア人財の採用・育成・組織づくりを進め、持続的な成長と価値創造につなげています。



成長戦略を支える人財戦略



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 27

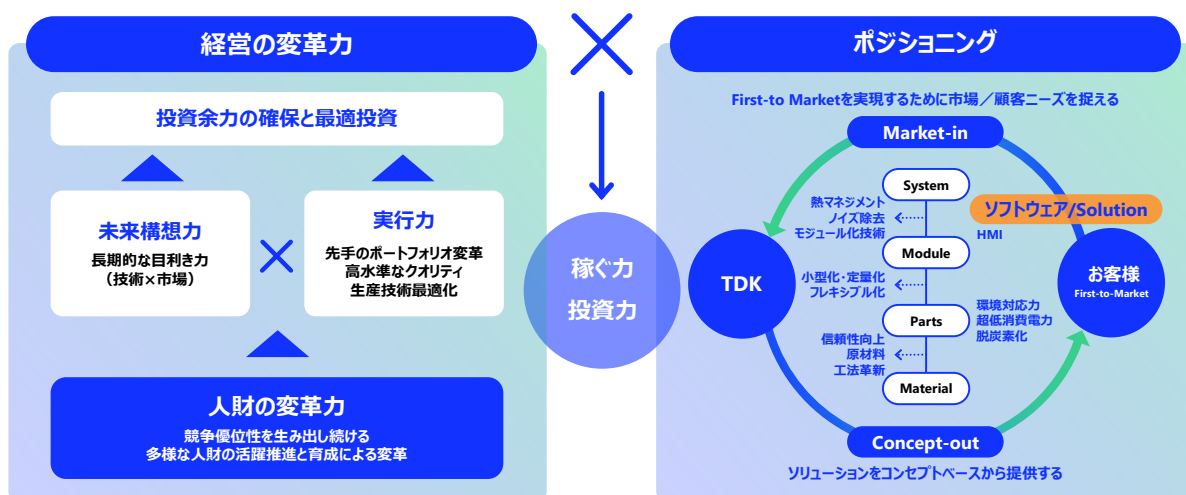
長期ビジョン“TDK Transformation”には、社会の変革（トランスフォーメーション）への貢献と、自社を変革し続けていくという2つの想いが込められています。

フェライトツリーの“根”で表現した未財務資本の部分にはソフトウェア技術を追記しており、AIを含むソフトウェア技術を強化する事により更なる企業価値の向上を目指しています。そのため、変革を続けるTDKに必要なソフトウェア人財の採用および育成に注力しています。

TDKならではのソリューションを提供するため、センサ等のデバイスの特性を熟知した上でのソフトウェアの技術力のみならず、

チームで開発を進める“人をつなぐ力”及び、セキュリティや規制に対応していく“ビジネスへの適応力”が必要となります。

TDKのビジネスモデル



多様性に富んだ人財を基盤に、未来を構想し、並行していち早く新たな技術を市場投入するための実行力を備えておくことで差別化を図ります。一方で、技術および製品によって最適なポジションで事業を展開するというのが、TDKのビジネスモデルとなります。例えば、センサ事業においては、エッジAIやソフトウェアと組み合わせることで、モジュールやシステムレベルなど、より付加価値の高いソリューションでAIエコシステムに貢献することを目指します。

AIエコシステム向けソリューション提供を見据えたM&A

M&A等

2017年3月
ICsense
● ASIC
2017年5月
InvenSense
● センサ

2023年1月
Qeexo
● 自動機械学習

2025年6月
QEIの電源ビジネス
● 半導体装置向けRF電源
SoftEye
● スマートグラス向け
アイトラッキング技術等

2026年5月
Linerly Power
● 二次電池
2026年6月
Fabric8Labs
● ECAM技術によるAIDC向け
熱マネジメント部品

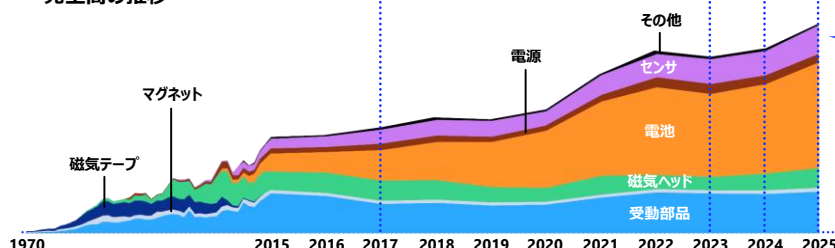
2026年8月
OQmentedの資産
● スマートグラス
関連技術

新会社

2024年7月
TDK SensEI
● edgeAIソリューション

2026年1月
TDK Alsight
● スマートグラス向けソリューション

売上高の推移



Growth Driver



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 29

当社は、過去よりM&Aにより事業ポートフォリオを変革してきました。

最近ではAIエコシステムへ、より付加価値の高いソリューションを提供するために、補完すべき技術の獲得を強化してきました。

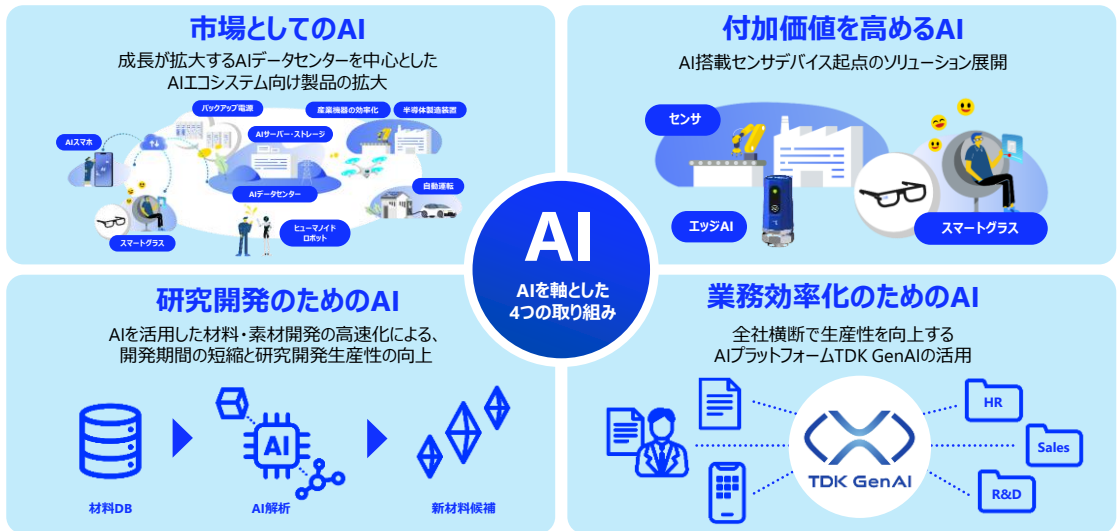
スマートグラス向けには、目の動きによるユーザーの意図を検知するアイトラッキング等の技術を保有するSoftEye社の子会社化や、スマートグラス向けディスプレイのシステム設計技術を持つOQmented社の資産獲得などがあります。

AIデータセンター向けには中型電池をマレーシアで生産するためのLinerly Power社の子会社化や、GPUの冷却等に寄与するコールドプレートの製造に必要なECAM技術を保有しているFabric8Labs社のM&Aの計画があります。

なお、Fabric8Labs社のM&Aは、当局の承認を待って完結する予定となります。

これら新たに獲得した技術を、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

ソリューション提供力強化のためのAIを軸とした4つの取り組み



当社にとってのAIは、この図に示しているとおり、大きく分けて4つの側面があると考えています。

右下の図にある、AIを活用する事で業務の効率化を図るという事に関しては、すでに多くの企業で取り組まれていますので、皆さまご存じのとおりと思います。

左上の図は、市場としてのAI、つまりAIが進化する事により広がるAIエコシステムが、当社が新たな技術を提供する機会となるという意味になります。

右上の図は、当社の製品やソリューションの付加価値を高めるためのAIとなります。工場の予知保全を実現するSensEI事業や、今後大きな成長が期待されているスマートグラス向け事業などが該当します。なお、これらの事業に関して、この後Jim Tranより詳しくご説明します。

左下の図は、研究開発活動を加速するためのAI活用となります。その中の新規材料開発への貢献が期待されるMI（マテリアルインフォマティクス）に関しては、次のページでご説明します。

マテリアルインフォマティクスによる材料開発の高度化

独自の材料×プロセス技術とAIデータ分析ソリューションの「Aim」を活用し、新材料・新製品開発を加速

独自の材料・プロセスデータ

材料・プロセスから特性・評価
までの幅広いデータを蓄積



組成



プロセス



微構造



特性

自社MI解析ツール

新材料の創出と研究開発の高度化



粒子解析

データ解析



画像解析



物体検出



需要予測

新素材・高機能部品の創出

AI解析により最適な材料・プロセスを導き、
新材料・高機能部品を創出

新規材料の
探索期間を
短縮

創出効果

性能限界を
突破

サステナブル
材料設計

昔から材料開発には時間がかかると言われてきました。研究者が試行錯誤し、積み重ねた実験の結果に基づいて開発していたためです。

現在は、そのような過去から積み上げてきた数多くのデータを活かした上で、AIを活用する事で、開発スピード及び材料特性の向上を目指しています。

また、次期材料開発につながるサステナブルな材料設計方法の確立などを目指す意味においても、MI（マテリアルインフォマティクス）の活用が重要になっております。

今後もTDK独自の材料開発を続けていきます。

AIエコシステムを支える技術ポートフォリオの強化



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026.

32

今後フィジカルAIが本格化していくと、AIエコシステムにおける当社の機会はますます大きくなると考えています。

データなくしては、AIは活用できない訳ですし、センシング技術なしに必要なデータを得る事は出来ないためです。

ご覧のとおり、当社にて研究開発を進めてきた技術と、M&A等により獲得した新規技術を融合させることにより、AIデータセンターなどのインフラに対する貢献を継続しながら、フィジカルAIに対する新たな技術の貢献を最大化すべく、中長期の技術開発を続けていきます。

ここからTranさんが、フィジカルAIに対する当社の貢献も含めて、先ほどお話ししたAIを軸とした4つの取り組みの1つである、“付加価値を高めるAI”に関するより詳しい説明を行います。

Jim Tran

執行役員

米州本社 GM（兼）技術・知財本部 副本部長
（兼）技術・知財本部 米州 R&Dセンター長

入社前の略歴

- Boeing入社
- ソニー：主任エンジニア兼部長
- Broadcom：Vice President
- Qualcomm：Senior Vice President

TDKでの略歴

- | | |
|------|--------------------------|
| 2021 | TDKグループ入社
米州本社 GM（現任） |
| 2022 | 執行役員（現任） |
| 2023 | 技術・知財本部 副本部長（現任） |
| 2024 | 技術・知財本部 米州 R&Dセンター長（現任） |



皆さま、こんにちは。米州本社GM兼技術・知財副本部長のJim Tranです。
私がTDKに入社して5年余りになります。それ以前はエンジニアをしていました。
昔の話になりますが、Boeing、そしてソニーで電気エンジニアとしてキャリアをスタートしまし
た。その後キャリアを重ね、BroadcomのVice Presidentを経て、TDKに入社する前は
QualcommでSenior Vice Presidentを務めていました。

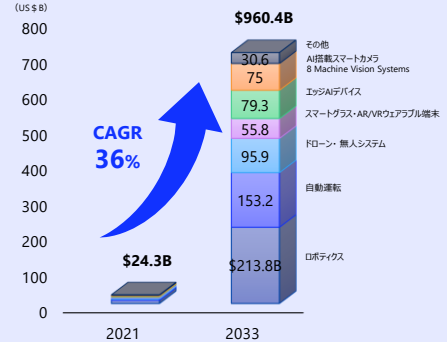
フィジカルAIへの貢献

フィジカルAIによるTDK部品需要のけん引
フィジカルAI領域におけるソリューション事業の拡大



TDK In Everything, Better

フィジカルAI製品の成長性



Copyright © TDK Corporation, 2026. 34

本日は、フィジカルAIを中心にお話ししますが、最後にAIデータセンターに関する最新情報も簡単にお伝えします。

フィジカルAIは、ロボティクス、スマートグラス、エッジAIデバイス、自動運転、ドローンなど、多岐にわたる市場に広がっています。フィジカルAIのTAM（獲得可能な最大市場規模）が約1兆ドルにまで拡大するなかで、TDKの製品とソリューションはこの成長の一翼を担うことになります。この後、TDKがこの成長市場にどのように参入していくのかをご説明します。

SensEIの成長戦略

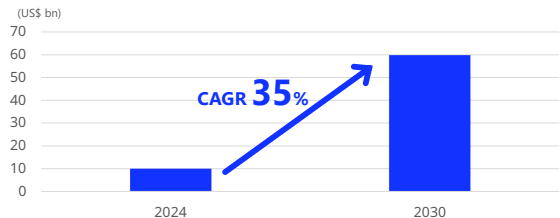
AWS*のIoTツール・セキュリティクラウドとの提携およびSensEI「edgeRX™プラットフォーム」への統合
「edgeRX™ エージェント」の活用によりCbM**から進化し、PdM***と自律型処方保全による新たな価値を創出

事業戦略

- 包括的なソリューション提供：
ハードウェア+ソフトウェア+クラウド+エッジAI
- ハイブリッドAI（エッジ+クラウド）による付加価値の創出
- マルチセンサ対応（振動、温度、磁気、モーション、音、画像）
- CbM**からPdM*** + 自律型処方保全への進化



PdM***の市場規模と成長率



Source: Markets & Markets PdM 2024

市場ニーズ

- クラウドへの負荷軽減（クラウドライト）
- インテリジェント化されたセンサデバイス
- 多機能センサ（振動・温度センサ以外にも対応）
- アジリティ（迅速な対応）
- 製造能力（モノづくり）

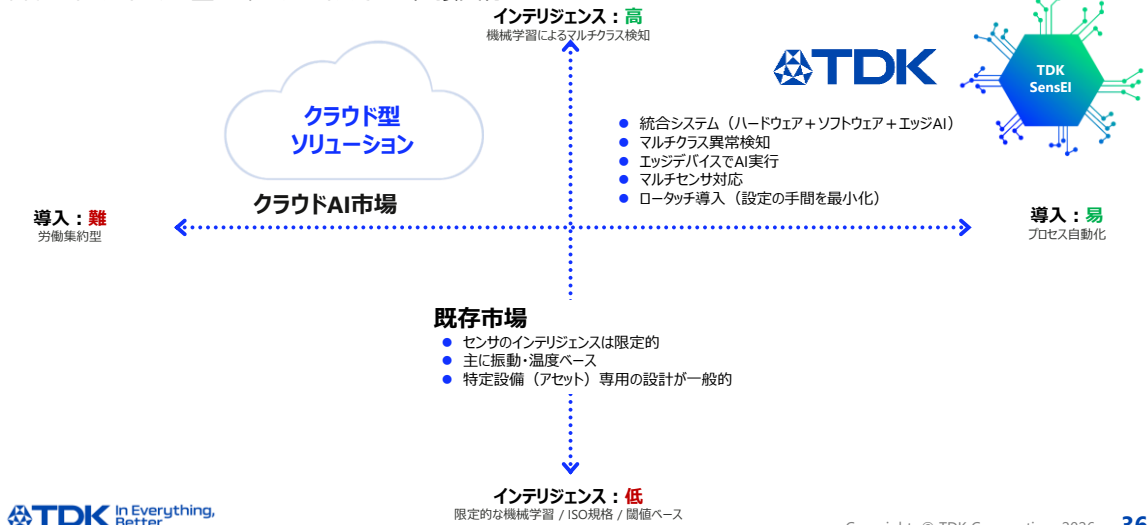
*AWS = Amazon Web Services, Inc. **CbM = 状態基準保全（Condition Based Maintenance） ***PdM = 予知保全（Predictive Maintenance）

2024年に、私たちは工場や倉庫の効率を向上させるエッジAIソリューションの提供を目的として、TDK SensEIという会社を設立しました。最初に取り組んだのは状態基準保全（CbM）です。当社のedgeRX™デバイスを使えば、工場で機械が停止した際に、何が原因で故障したのかを特定することができます。

これが当社のエッジAIへの第一歩でした。それ以降、私たちはAWS（アマゾン ウェブ サービス）と提携し、当社のソリューションにクラウドコンピューティング機能を追加しました。これにより、TDKは予知保全（PdM）および処方保全を市場に提供できるようになり、お客様は故障が発生する前に対策を計画できるようになりました。故障を予測するだけでなく、その故障が起こる前に、何をすべきかを処方、つまり提示できるようになったのです。この市場は、今後数年間で35%成長すると予測しています。

edgeRX™の市場環境

SensEI「edgeRX™プラットフォーム」の特長：導入が容易なインテリジェントエッジAI。ハードウェア・ソフトウェア・エッジAIを統合したオールインワン型。エッジデバイスでAIを直接実行



市場の状況について、もう少し詳しくご説明します。

これまでも多くの企業がこの分野でソリューションを提供を試みてきましたが、クラウドのみに注力するか、あるいは限られたインテリジェンスしか持たないセンサデバイスに偏っていました。

しかしTDKでは、競争力のあるソリューションを市場に提供するためには、マルチモーダルセンシングを備えた導入しやすいエッジデバイスと、クラウドの計算能力を融合させ、トータルなシステムソリューションを提供する必要があると考えています。

そして、私たちはまさにこのソリューションを実践しています。

産業用機械・製品のヘルスマニタリング

産業オペレーションの変革に必要なツール、サービス、専門知識、システムを包括的に備えたEdge AIプラットフォームを提供。コスト削減、稼働率・スループットの最大化、AIによる可視化の高度化を実現します。



コスト削減

機械や製品の継続的なモニタリングにより、コストが膨らむ前に問題を早期発見。



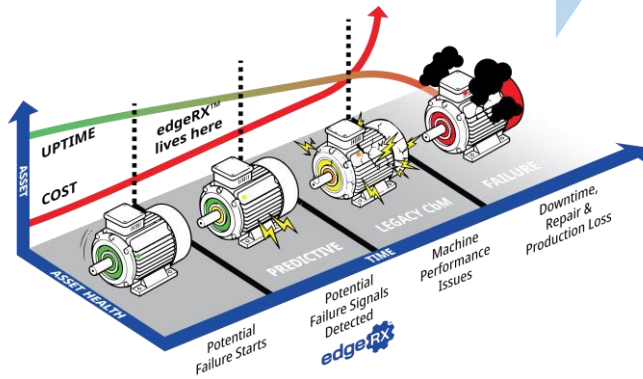
稼働時間とスループットの最大化

AIによる問題の予測・予防で、稼働時間を最大化し、高いスループットを維持。



AIによる可視化

あらゆる場所からのモニタリングを実現し、製造工程を最適化。



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026.

37

どのような工場であっても、稼働時間を最大化したいと考えています。これこそが、当社の edgeRX™ および edgeRX™ VISION ソリューションの目標です。機械の稼働時間維持をサポートすることで、工場の効率向上に貢献できます。

グラフにある通り、edgeRX™ は潜在的な故障をできるだけ早く工場の管理者に警告し、ダウンタイムそのものを回避することを目指しています。

これにより、コストを削減し、スループットを最大化するとともに、工場全体にAIを活用した可視性をもたらすことができます。

スマートグラス向けビジネスの成長戦略

SoftEye社の買収とAR Platforms BDの設立により、製品ラインアップを拡充し、成長を目指します

事業戦略

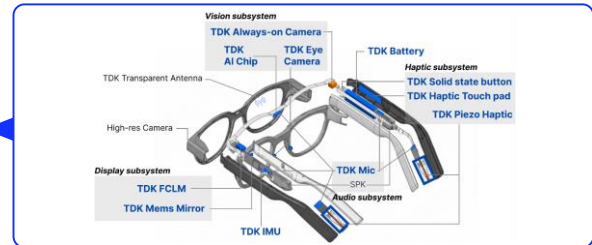
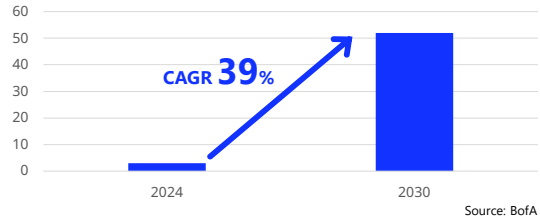
- TDKは米国のSoftEye社を買収し、アイトラッキング（視線追跡ソリューション）に取り組む
- AR Platforms BDの設立
- カスタムチップとソフトウェアを当社部品と効率的に統合
このプラットフォームは、顧客が効果的に商用化・拡大できるAIグラスのユーザー体験を実証
- FCLM、MEMSミラー、マイクロアクチュエータ、バッテリー、IMU、マイクがスマートグラスソリューションの重要な要素
- TDKはディスプレイコントローラとハブ＆ライトアップ処理で「ARエンジン」を約2年で提供予定

市場ニーズ

- 使いやすさ：低消費電力により終日バッテリー駆動が可能
- 快適性：小型バッテリーにより小型軽量化の実現
- ファッション性：小型軽量設計によりスタイリッシュなデザインの実現
- 拡張性：網膜投影技術によりレンズの処方が必要

スマートグラスの市場規模と成長率

単位：百万円



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026.

38

次に、スマートグラスについてご説明します。

2025年に当社はSoftEye社の買収を発表し、AR Platforms BDを設立しました。SoftEye社は、低消費電力のアイトラッキング（視線追跡）技術を提供する企業です。この技術と、フルカラーレーザーモジュール（FCLM）、MEMSミラー、高度なバッテリー技術、センサといったTDKの他の技術を組み合わせることで、スマートグラス市場をけん引するプラットフォームを提供していきます。

システム内でこれらの技術を最適化することにより、当社のプラットフォームは次のようなスマートグラスを実現します。

つまり、1日中持続するバッテリー寿命を持ち、軽量で1日中快適に装着でき、電子部品の小型化によりファッショナブルなデザインが可能になります。

さらに、TDKの網膜投影技術により、度付きレンズの製造を電子機器の製造プロセスに依存せずに行える拡張性を備えています。この市場も、今後数年間で35%の成長が見込まれています。

シームレス・インプット・テクノロジー（Seamless Input Technology）

AIによるコンテキスト（状況・文脈）の理解こそが、パーソナライズの鍵



*DSP = Digital Signal Processor **CNN = 畳み込みニューラルネットワーク（Convolutional Neural Network）

TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 39

私たちは、この技術がコンピューティングの世界に新しいタイプのHMI（ヒューマン・マシン・インターフェース）をもたらすと考えています。つまり人間がAIとシームレスに対話できるようになります。

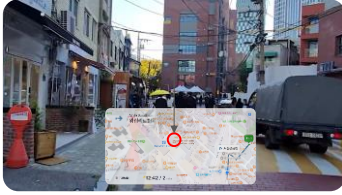
スマートグラスに搭載された様々なセンサを融合させることで、AIが役立つためのコンテキスト（状況・文脈）認識を提供できるようになります。

例えば、AIはスマートグラスのセンサを利用して、あなたがどこに車を停めたかを把握できるようになります。車から降りてドアを閉めたことを認識すると、それをトリガーにしてスマートグラスが駐車場所の写真を撮ります。後でショッピングモールから出てきた時に、「車はどこにある？」と聞けば、駐車場所の情報を表示してくれるのです。

これ以外にも多くのユースケースがあり、次のページでそのいくつかをご紹介します。

シームレスなユーザー体験を実現するソリューション

ディスプレイと音声による直感的な操作（ユーザー・インタラクション）を実現



視線を下に向けるだけでマップを確認



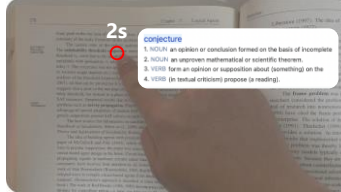
視線 + 指差して商品情報を取得



相手の顔を認識して、プロフィールや会話履歴を表示



視線で画面（UI）を操作し、着信に応答



視線 + 指差して気になる単語を検索



名刺を見るだけで連絡先を自動保存

TDK In Everything,
Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. **40**

アイトラッキング技術を搭載したスマートグラスの事例をご紹介します。

例えば、名刺を受け取った際、AIを学習させておけば、初対面の人に出会ったことを認識し、自動的に名刺を撮影してくれます。また、歩いている時や自転車に乗っている時にナビゲーションを利用し、視線の動きだけでUIの機能呼び出すなど、完全なハンズフリー体験もできます。

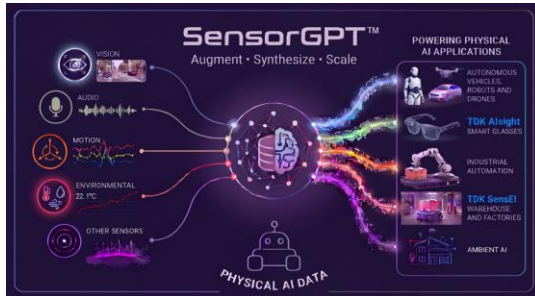
その他の事例については割愛しますが、イメージは掴んでいただけたかと思います。

SensorGPT™の成長戦略

フィジカルAIの未来をけん引する合成データ生成

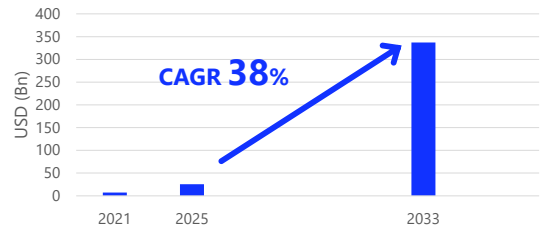
導入メリット

- AI開発工数の80%を占めるデータ収集・整理の負荷を解消
- データ収集を専門とする多数のエンジニア人員を削減
- 利用可能なデータ規模を飛躍的に拡大
- 機械学習（ML）に必要な実データを20%まで削減
- OEMの製品市場投入（Time-to-Market）を短縮



TDK In Everything, Better

フィジカルAI（ソフトウェア）の市場規模と成長率



Source: Grand View Research – Physical AI market 2026

市場ニーズ

- 拡張性：多様なセンサポートフォリオへの柔軟な対応
- 汎用性：主要メーカーのあらゆるセンサで機能する互換性
- 経済的メリット：既存プロセスを上回る「低コスト」かつ「高い成果」
- 使いやすさ（ユーザビリティ）：導入・操作が容易な優れたUX

Copyright © TDK Corporation, 2026. 41

次は、当社研究室で開発されたエキサイティングな技術、Sensor GPT™をご紹介します。あらゆるAIアプリケーションは、モデルをトレーニングするためのデータを必要とします。実際のところ、AIアプリケーション開発の80%は、データの収集、整理、そしてラベリングに費やされています。これが、AIアプリを迅速に市場に投入する上での大きな障壁となっています。Sensor GPT™は、収集すべきデータ量を削減することを目指しています。ごく少量のサンプルデータさえあれば、Sensor GPT™が十分なデータを拡張または合成し、実際のデータを収集した場合と同等の精度を実現します。これにより、大量のセンサーデータを必要とするAIアプリケーションの製品化までの時間を大幅に短縮できます。

当社の目標は、これを幅広いセンサに対応できるように拡張性をもたせることです。さらに、特定のセンサに依存しない仕様にし、市場にある他のLLM（大規模言語モデル）と同じくらい使いやすいユーザー体験を提供します。

この市場は今後数年間で非常に急速に成長すると見込んでいます。

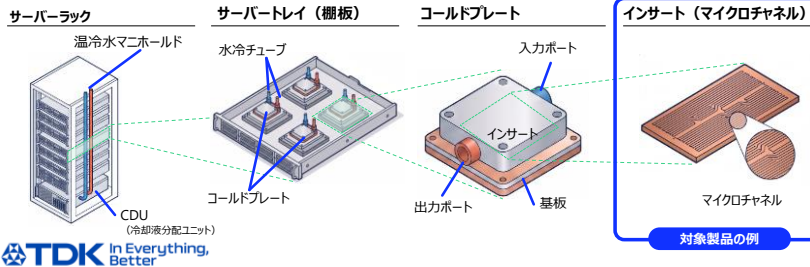
金属3Dプリント技術の成長戦略 (Electro-chemical Additive Manufacturing; ECAM)

Fabric8Labs社の買収完了後、データセンターの液冷方式に重要な熱マネジメント市場へ参入を計画
(規制当局の承認等、所定のクロージング条件を満たすことが前提)
受動部品への応用も検討

事業戦略

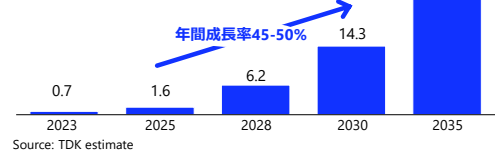
- 米国・Fabric8Labs社の買収により、独自のECAM技術の量産化を推進
- サーマルソリューション事業へ参入し、TDKのモノづくり力で規模拡大
- ECAM技術を統合することで電子部品における新たな可能性を切り拓き、TDK製品の差別化を強化。

活用事例



液冷方式データセンターの市場規模と成長率

単位：10億米ドル



市場将来性

	熱マネジメント	高周波部品	受動部品
AIデータセンター	✓		✓
航空宇宙	✓	✓	✓
エッジコンピューティング	✓		✓
衛星通信	✓	✓	✓
無線通信	✓	✓	✓
ロボット・自動車	✓	✓	✓

Copyright © TDK Corporation, 2026.

42

最後に、新たに獲得したECAM (Electro-chemical Additive Manufacturing) という技術をご紹介します。

当社は先日、銅などの金属をプリントできる3Dプリンタを開発したFabric8Labs社の買収を発表しました。

この技術には、熱マネジメント、高周波アンテナ、受動部品など、多くの応用分野があります。銅などの金属を極めて微細なピッチでプリントし、独自の構造を作り出すことができます。

この技術の応用例が、データセンターにおける熱マネジメントです。電力と熱のマネジメントは、AIデータセンターにとって最大の課題の一つです。この技術を使えば、マイクロチャネルを備えたインサートやコールドプレートをプリントすることができ、冷却液を効率的に流して放熱性を高めることが可能になります。

この技術により、TDKはAIデータセンター市場の成長にさらに深く関与していくこととなります。現在、規制当局の承認を待っている状態であり、許可が下り次第、皆さまに最新情報をお届けいたします。

私からのプレゼンテーションは以上です。



Closing Remarks

投資家の皆さまへ

社長執行役員CEO

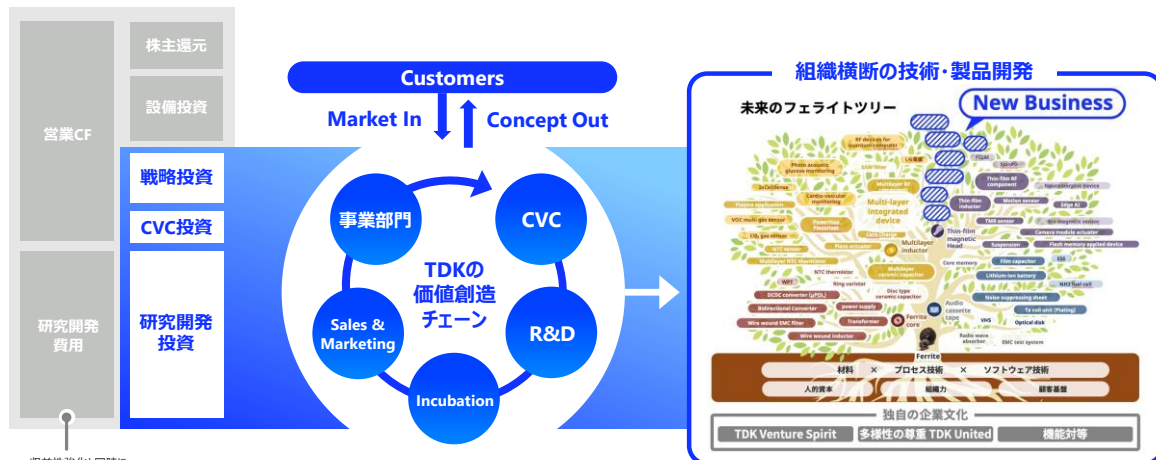
齋藤 昇



Copyright © TDK Corporation, 2026. 43

長期の成長領域への投資を加速強化

マーケットインとコンセプトアウトのアプローチで、TDKの価値創造チェーンの機能を高め、新事業の創出



TDK In Everything, Better

Copyright © TDK Corporation, 2026.

44

本日はご清聴いただき、誠にありがとうございました。

4月の決算発表時にもご説明いたしましたが、当社は引き続き末財務資本を強化していくことで、価値創造チェーン（Value Creation Cycle）をより一層スピーディーかつ効率的にトランスフォームし続け、フェライトツリーを持続的に成長させていきます。

最後に

連動 = United

企業価値を向上させるコアとなる3つの連動 = United

過去 × 未来
の連動

経営 × 人財
戦略 戦略
の連動

財務 × 未財務
の連動



内部・外部との連動 = United

ステークホルダー
の連動

社内組織間
の連動

連動 = Unitedのドライバーとなる独自の組織文化

TDK Venture Spirit

多様性の尊重 TDK United

機能対等

 **TDK** In Everything,
Better

Copyright © TDK Corporation, 2026. 45

最後になりますが、本日のプレゼンテーションの中でも何度か連動という言葉が登場しました。

こちらのスライドのとおり、今年の統合報告書のテーマは「連動（RENDO）」としております。

Unitedを、融合から連動へとトランスフォームさせていくという思いを込めています。

連動にはスライドに記載の通り様々な意味合いが含まれますが、当社が今後さらに加速させていきたいのは、株主、投資家、アナリストの皆さまとの建設的な対話や協働を通じた連動です。皆さまから頂戴したご示唆やご助言を経営に反映させ、連動していくことで、さらなる企業価値向上に取り組んでまいります。

引き続きご支援のほど、よろしくお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。