

Attracting Tomorrow



TDK Investors Meeting 2021

TDK株式会社
広報グループ
2021年5月24日

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

- **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）

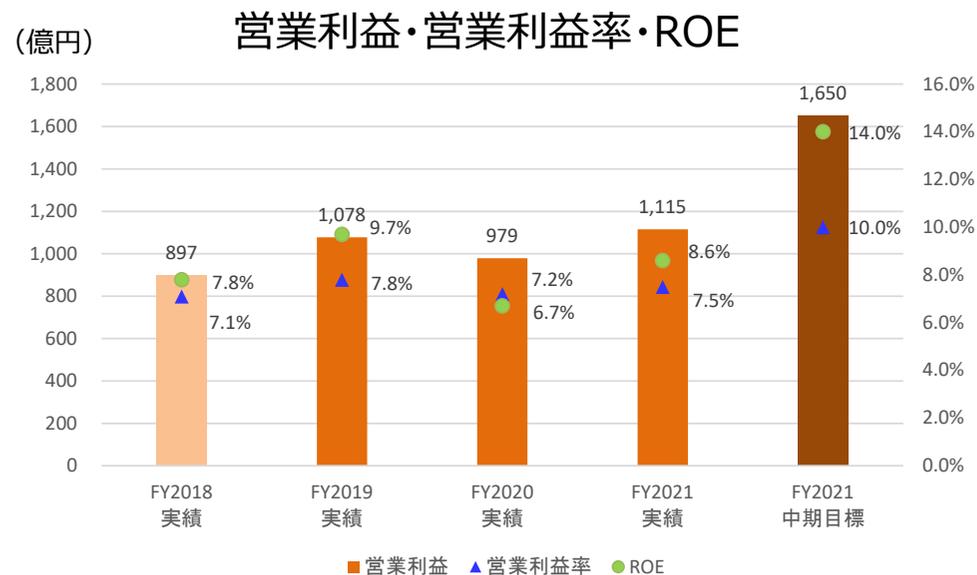
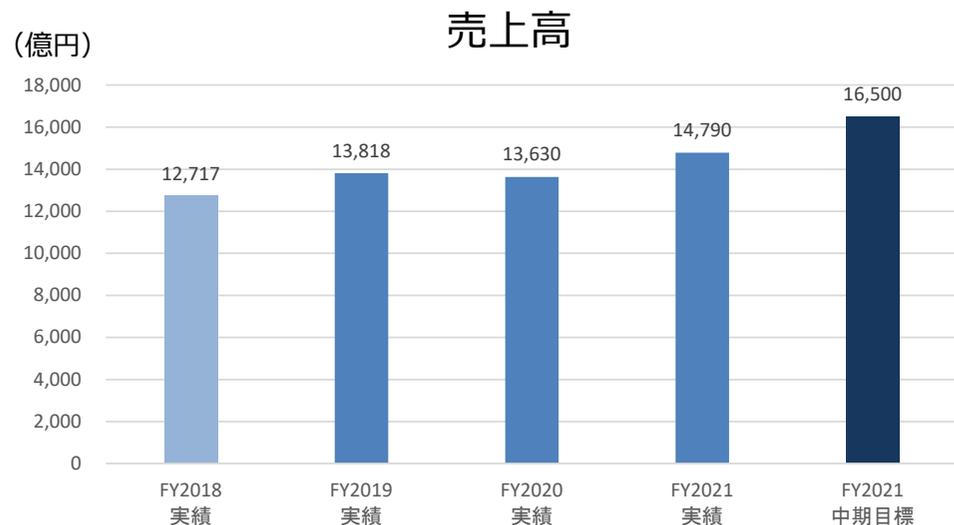
代表取締役社長 石黒 成直

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



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軸とする攻防戦

新型コロナウイルスの感染拡大

- ② 土地や資産が富の源泉



- 情報収集とデータが富の源泉

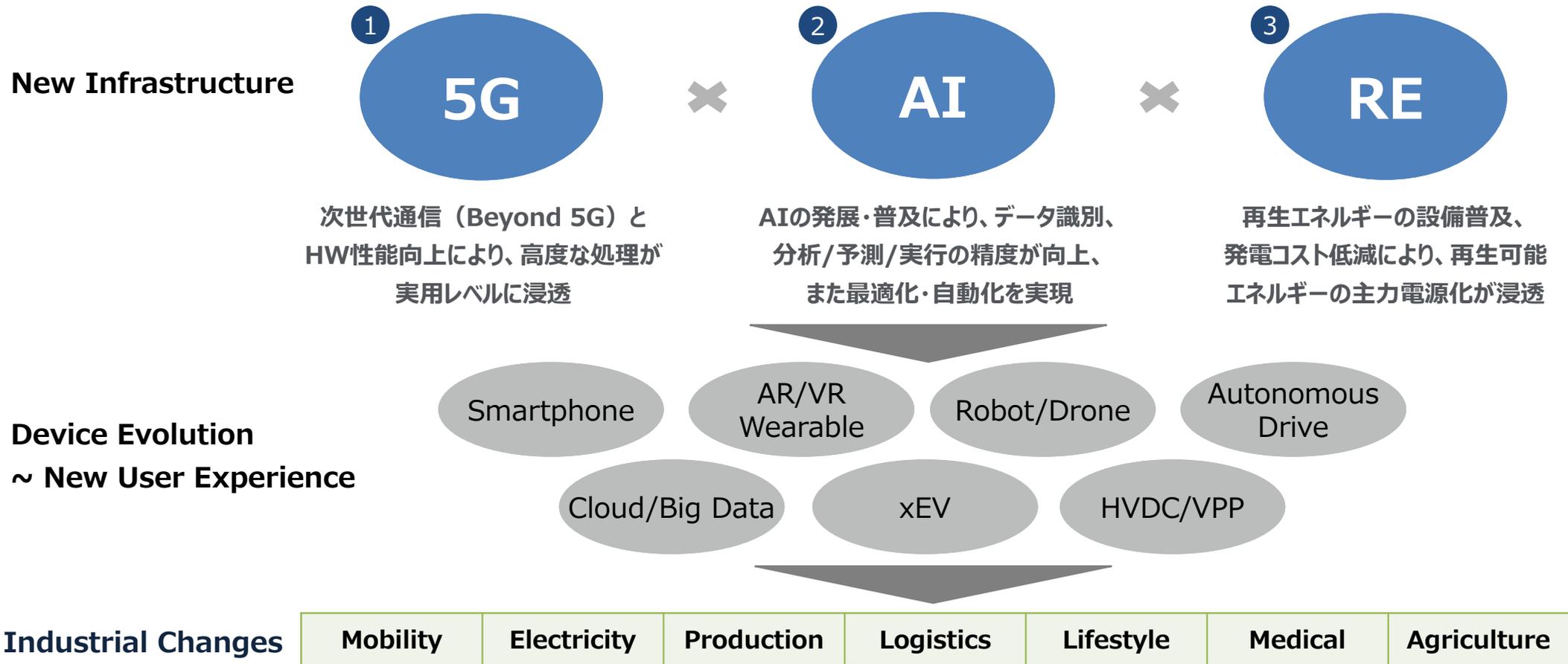


- サステナビリティの価値観の変化
～ 企業に求められることの変化

- ・ 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

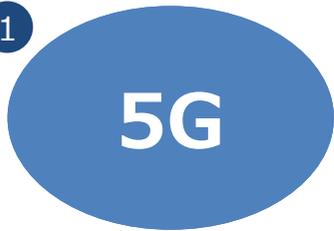
5G、AI及びREは今後10年で各デバイス、各業界の進化を支える社会インフラとなる (DX/EX)

今後10年におけるKey Innovations

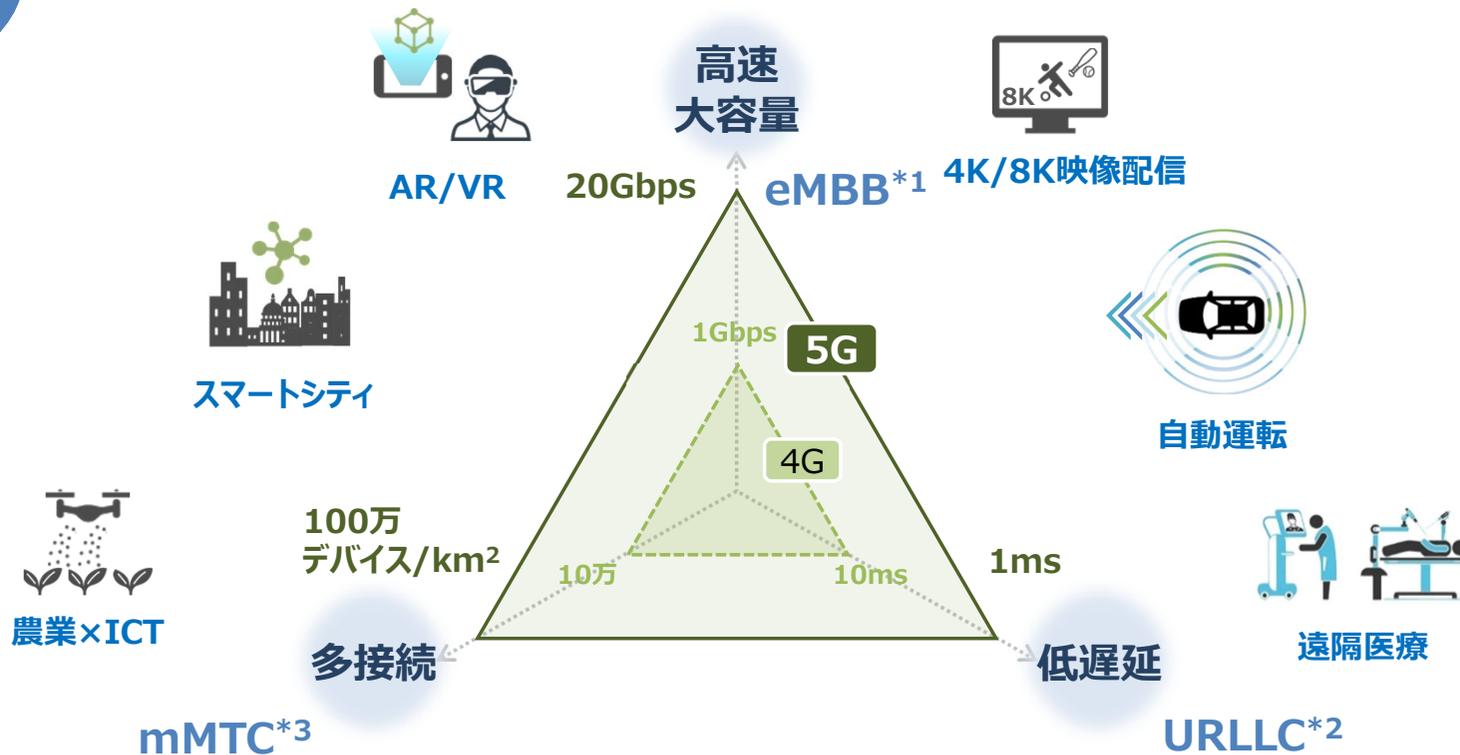


5G通信は様々な業界にインパクトを与えるEnabler

1



5Gで期待されるアプリケーション（用途）



*1 enhanced Mobile Broadband
*2 Ultra-Reliable Low Latency Communications
*3 massive Machine Type Communications

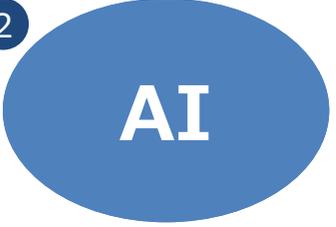
出所：公開資料を元に作成

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

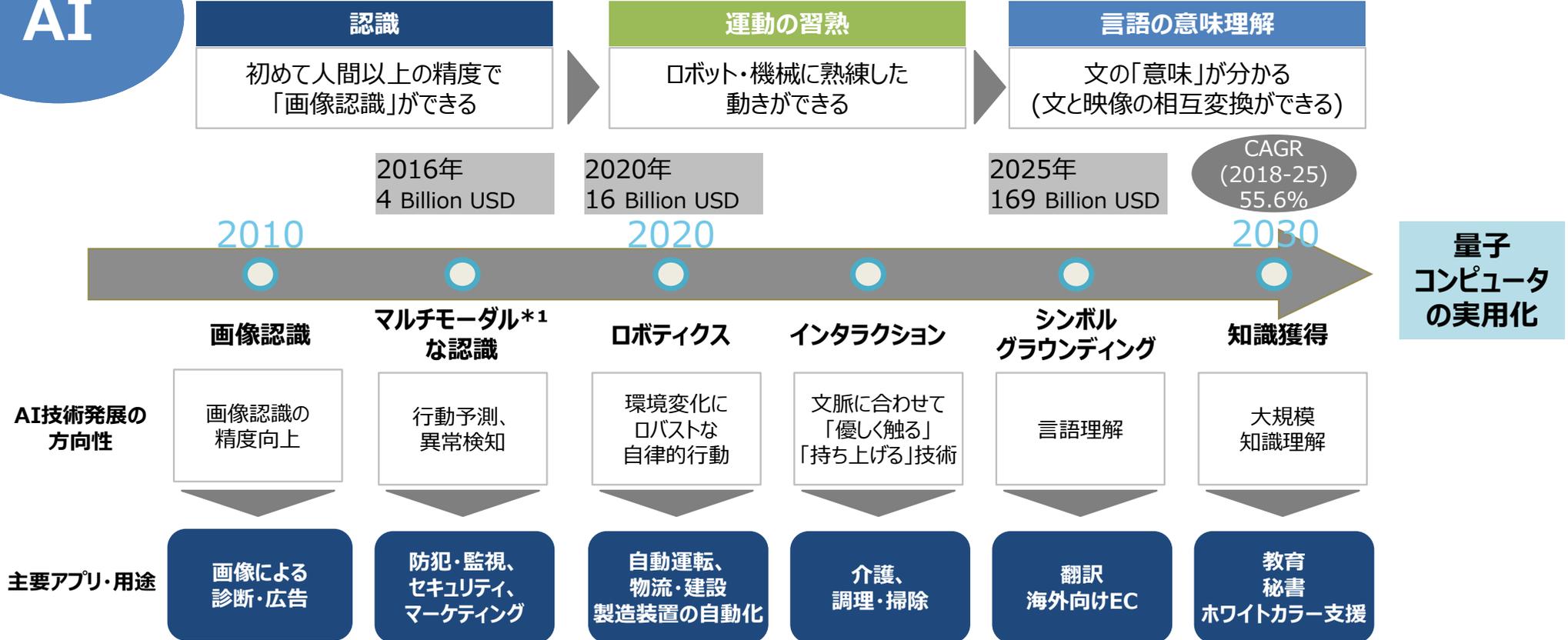
Attracting Tomorrow



2



AI : 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)



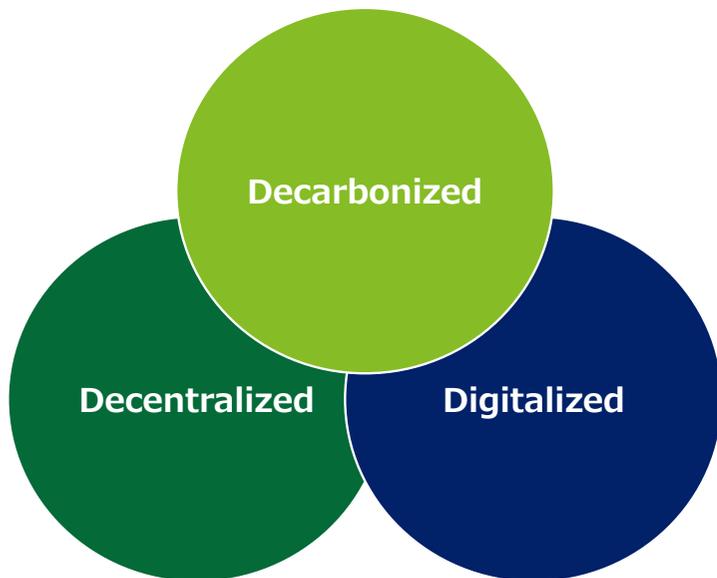
量子コンピュータの実用化

*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

3

RE

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、CO₂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

| 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 | |
| 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 知能化を支える プロセッサ・新センサ センサフュージョン*/3Dセンサ/融合化等 用途最適化等による プロセッサの処理能力向上 エッジAIチップ/光電融合技術等 人と機械の融和・自動化/ マルチタスク化を支えるHMI フォグランプ/アクチエーター小型化・高度化等 処理能力向上と 低消費電力化のトレードオフ LSI・高密度化/WPT/低電圧デバイス等 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 分散化・デジタル化・ 脱炭素 洋上風力/HVDC/EMS/ESS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 | |
| | 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 |
| | | 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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

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

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 | "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 知能化を支える プロセッサ・新センサ センサフュージョン* / 3Dセンサ/融合化等 用途最適化等による プロセッサの処理能力向上 エッジAIチップ/光電融合技術等 人と機械の融和・自動化/ マルチタスク化を支えるHMI フォグランプ/アクチエーター小型化・高度化等 処理能力向上と 低消費電力化のトレードオフ LSI・高密度化/WPT/低電圧デバイス等 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 EX 分散化・デジタル化・ 脱炭素 洋上風力/HVDC/EMS/ESS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 | |
| | 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 |
| | | 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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

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、グレーアウト **：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

世の中で高く評価される存在になる

- Customer satisfaction
- Sustainable growth
- Healthy governance

社会的価値
Social Value

2つの大きな社会の課題解決に貢献することで
価値ある存在となる

- Digital Transformation (DX)
- Energy Transformation (EX)

Value
Creation

スピード重視の経営システムを
確立する

- Eco-TDK
- Digi-TDK

資本効率
Asset Value

成長戦略
Commercial Value

社会に価値ある商品を提供する
ことで成長の機会をいただく

- Digital Infrastructure
- RE Infrastructure
- Saving space & energy

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

Attracting Tomorrow



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
- 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

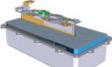
～事業戦略編～

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 | ハプティクス | 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 | 低温プラズマ |  |

複数の技術を
組み合わせた
製品開発

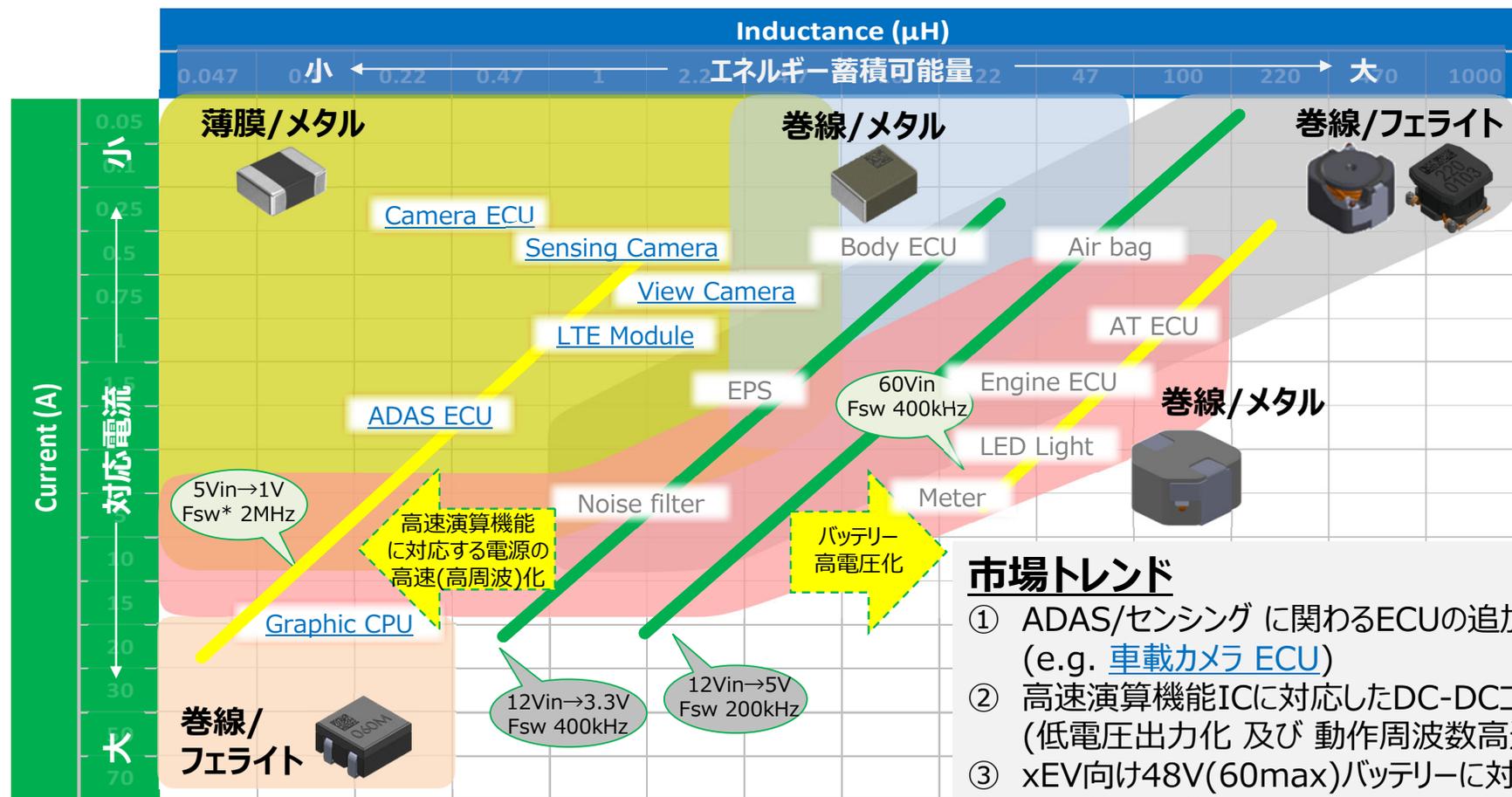
| 独自の要素技術 |
|-------------------|
| 巻線 |
| 積層 |
| 薄膜 |
| めっき |
| 精密加工 |
| モジュール |
| 材料 (誘電体、磁性、圧電) |

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

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



* 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

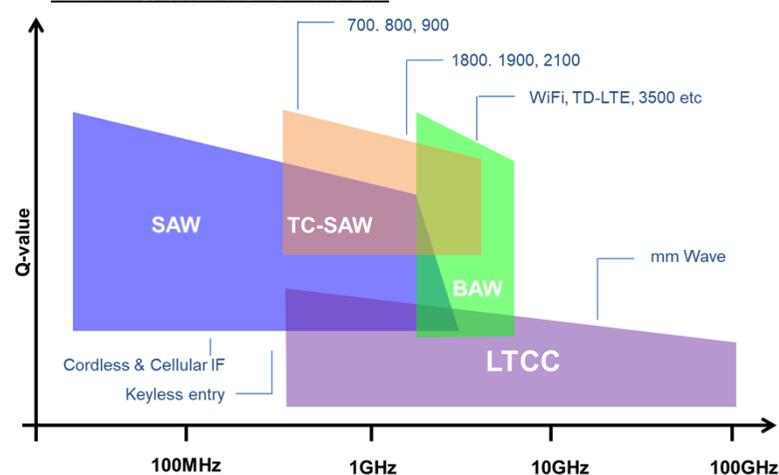
低温同時焼成セラミック

- ✓ 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

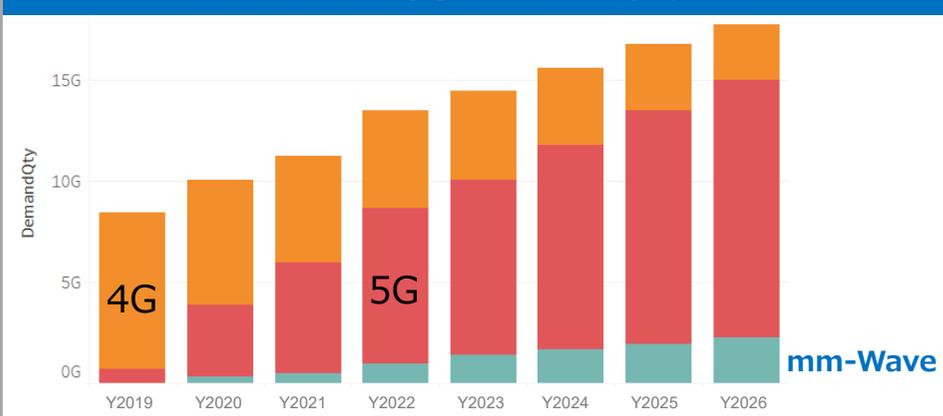
RF Filters, Duplexer, Coupler,
Balun, Antenna ...



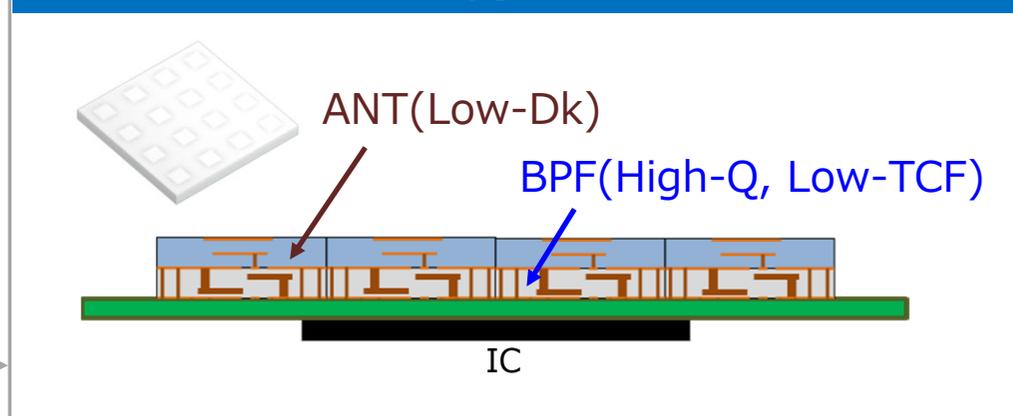
フィルタ技術と対応周波数



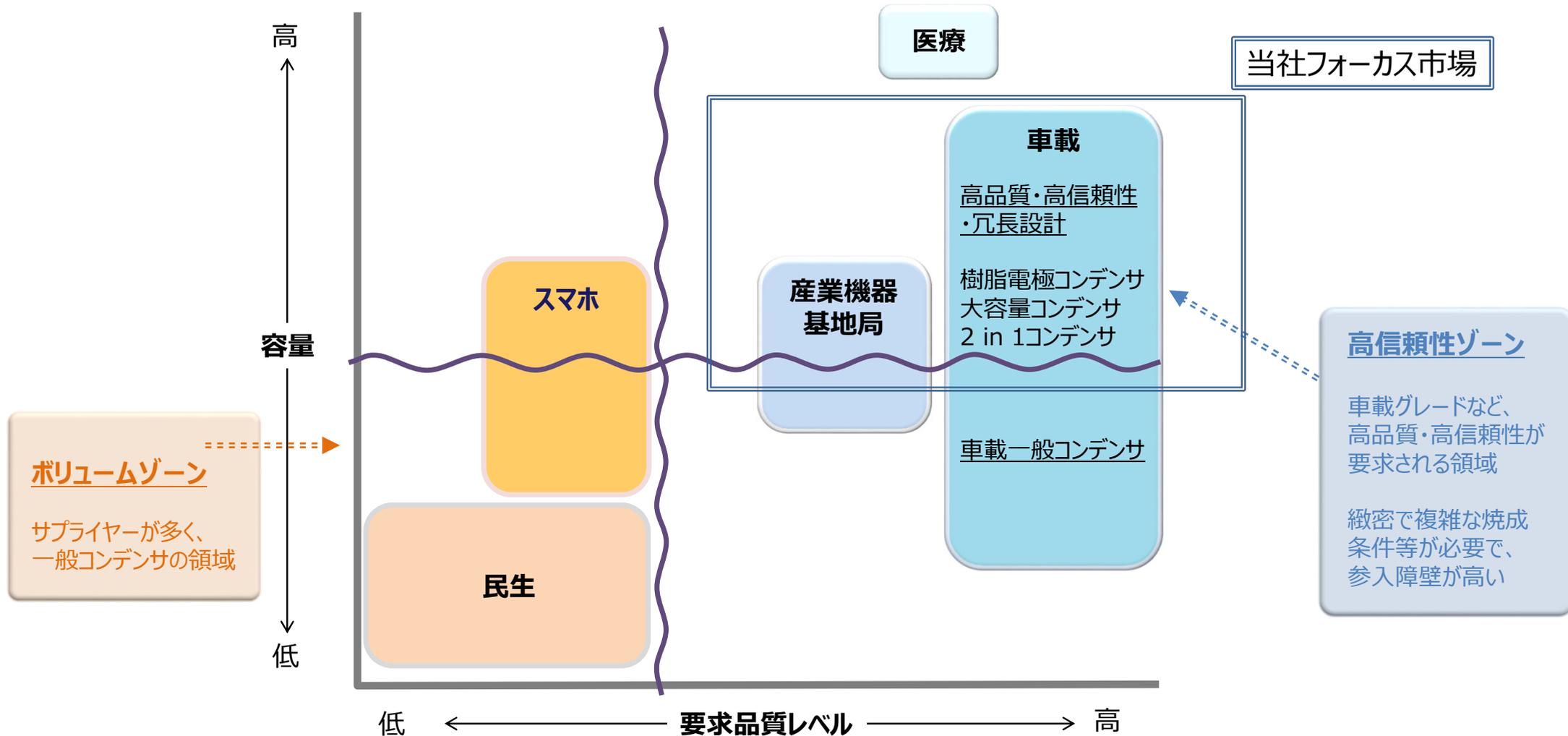
スマートフォン向けLTCC需要数量



mm-Wave向けLTCCアンテナ



MLCC市場と戦略

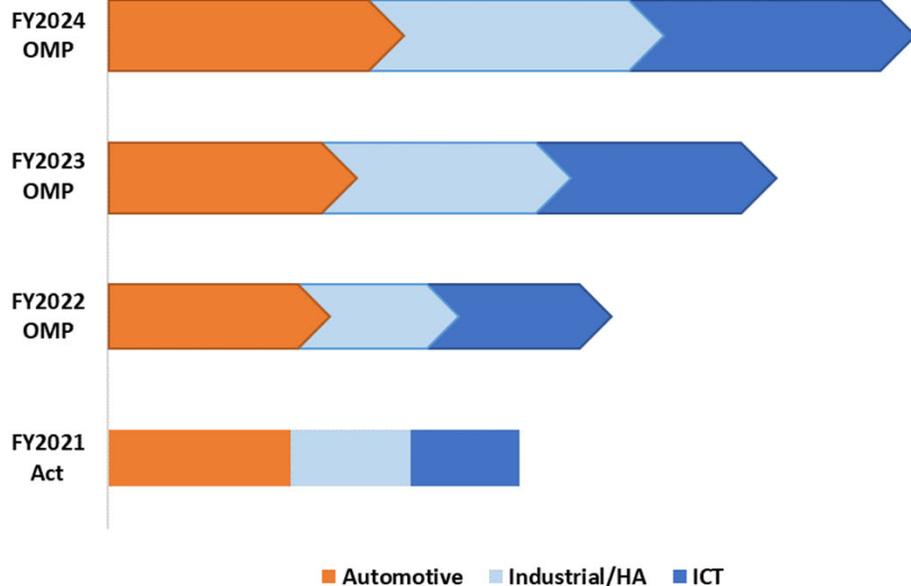


Value Creation 2023

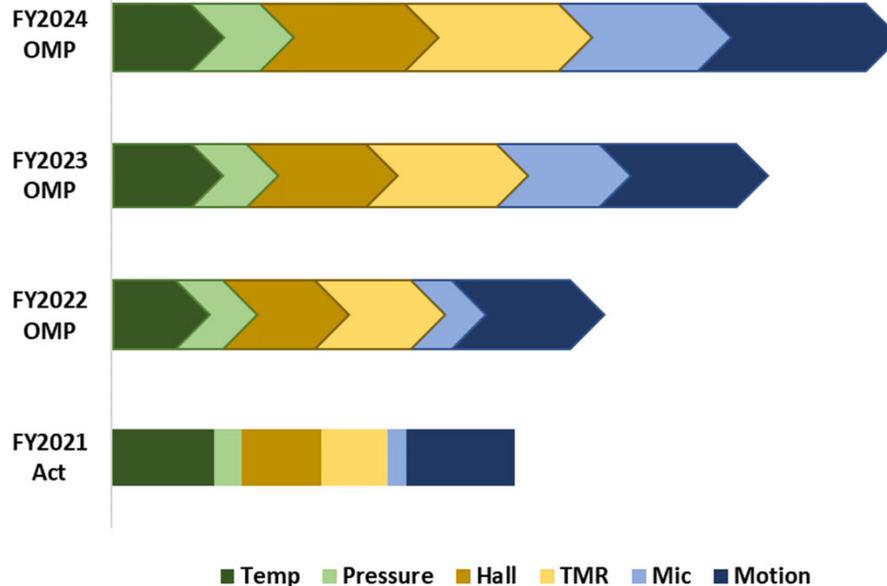
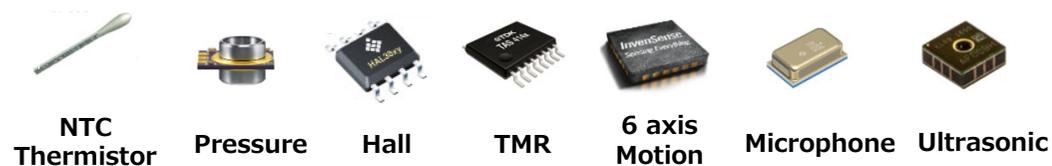
～センサ事業戦略～

センサ事業拡大

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

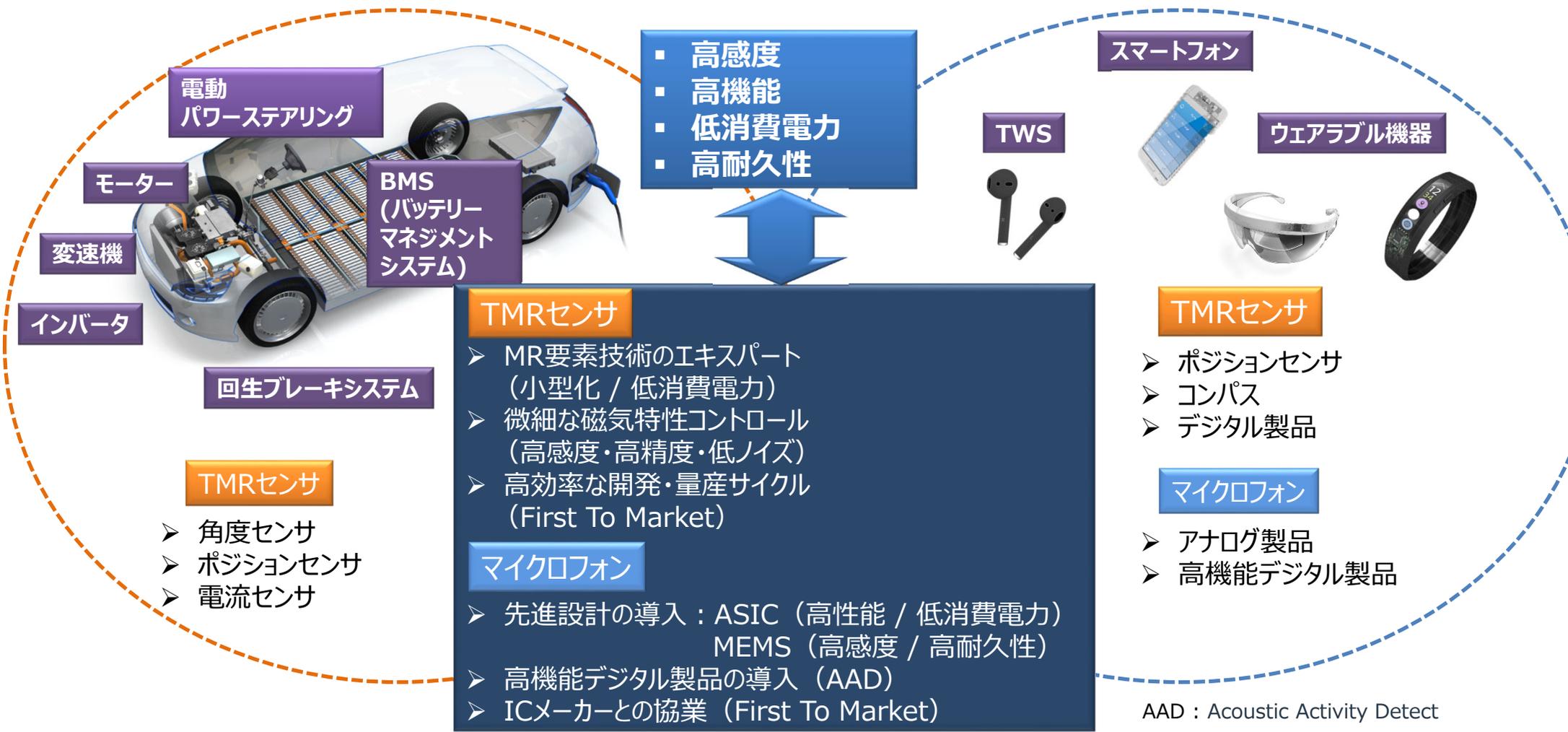
MEMSセンサ

- 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

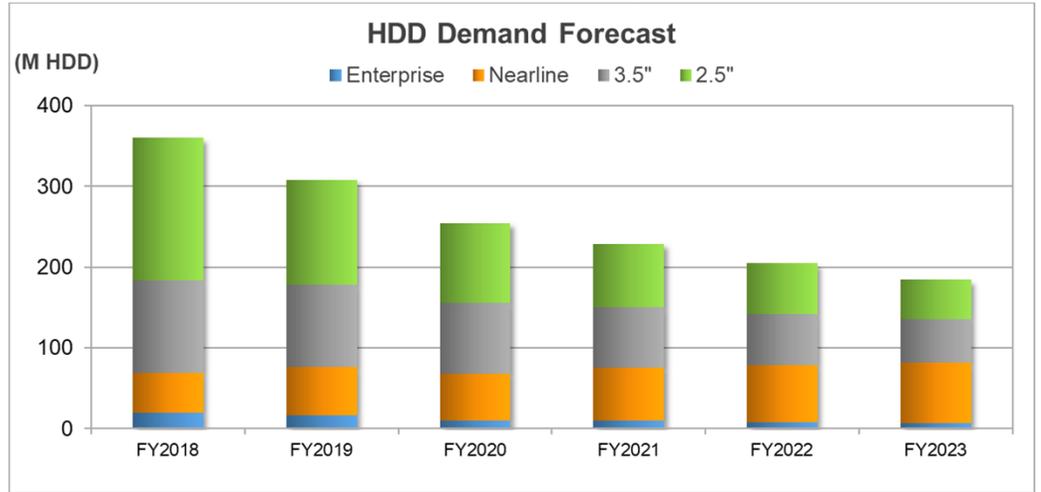
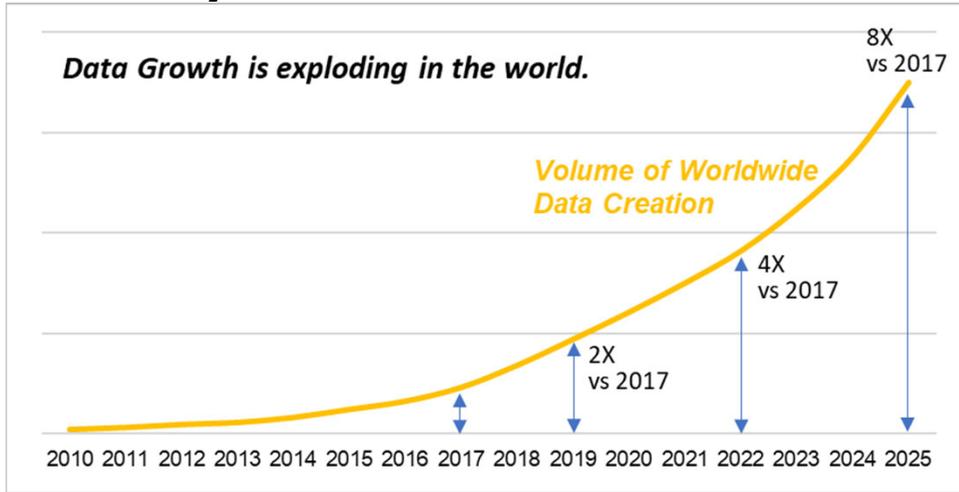
センサソリューション：戦略製品



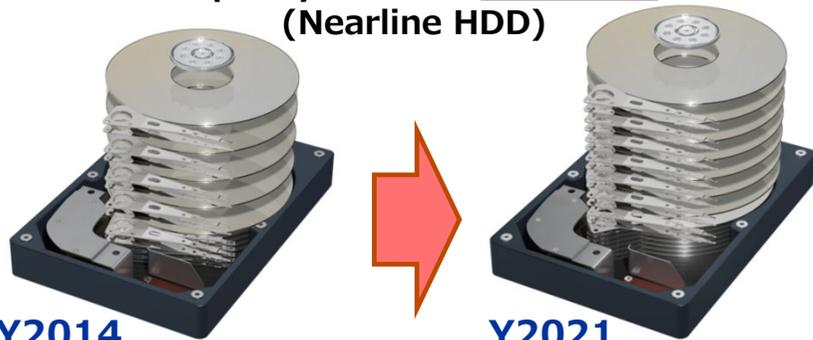
Value Creation 2023

～HDDヘッド事業戦略～

Head/HGA demand will increase



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

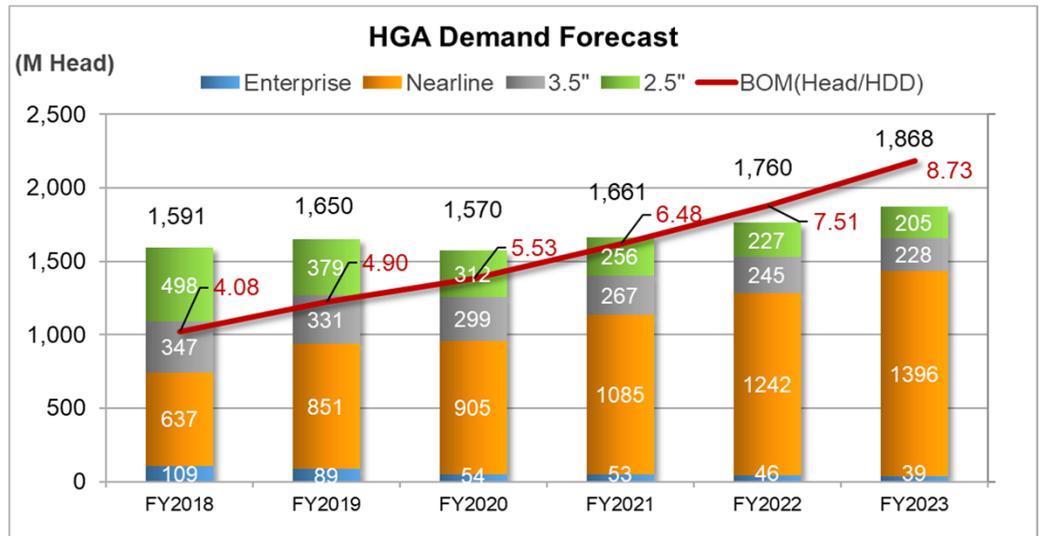


**Y2014
Head/HDD : 3.26**

5discs 10Heads (5TB)

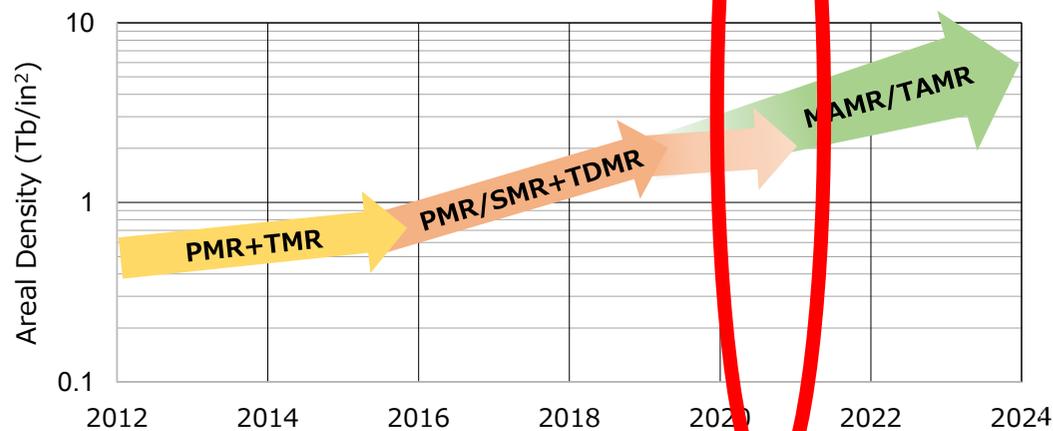
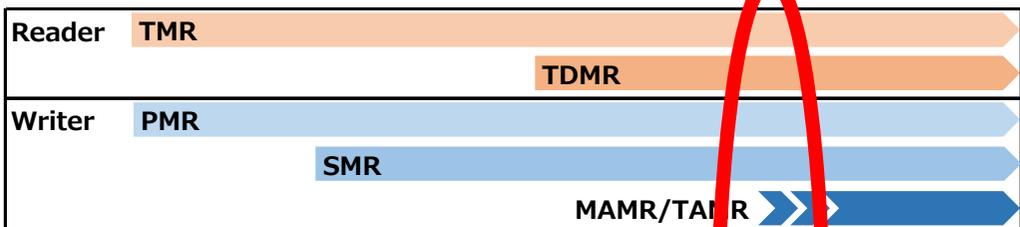
**Y2021
Head/HDD : 6.48**

10discs 20Heads (20TB)



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

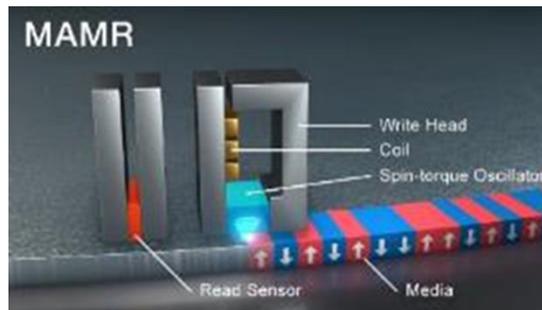
HDD Technology Roadmap



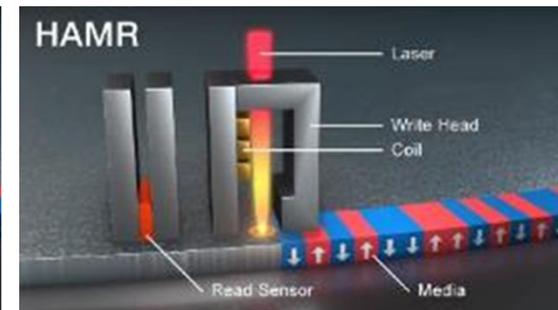
~2004 LMR+GMR
2005~ PMR+TMR
202X~ M/TAMR+TDMR

We are here now

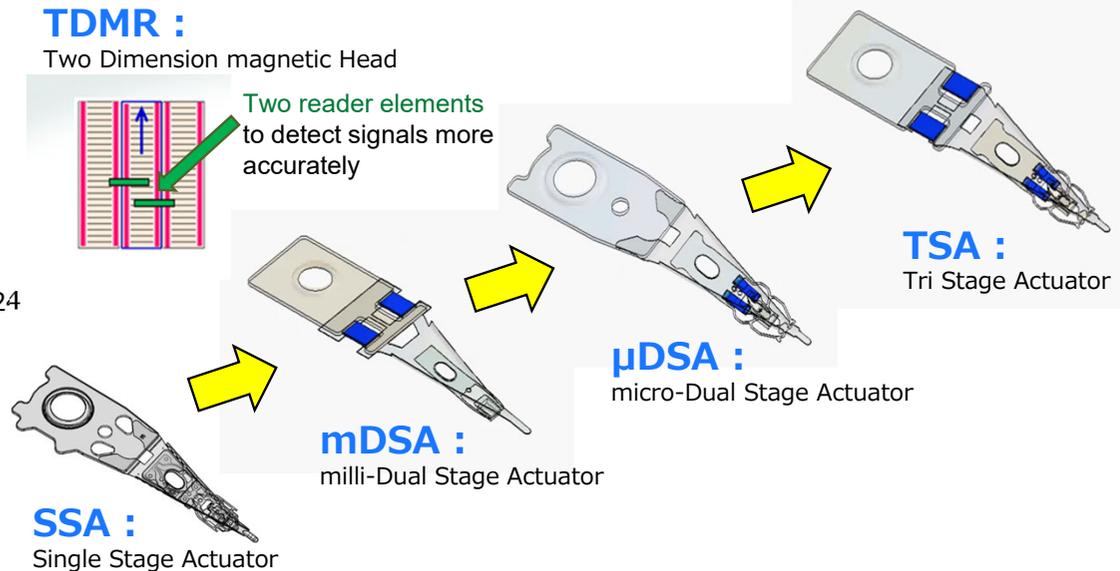
MAMR :
Microwave assist magnetic Head



TAMR (HAMR):
Thermal(Heat) assist magnetic Head



TDMR :
Two Dimension magnetic Head



**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

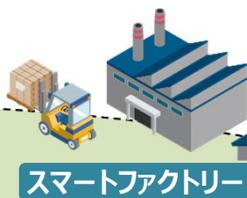
高い安全性、高機能の小型電池によって、モバイルデバイス及び社会の利便性向上に貢献する。



IoTデバイス、スマートフォン用電池セル・パック



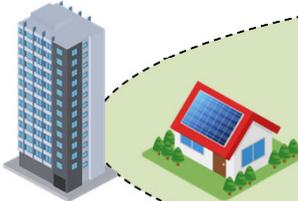
IoT
5G/6G



スマートファクトリー



スマートアグリ



BEMS/HEMS



再生エネルギー



xEV・E-Motor

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。



電動二輪車用電池パック



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。



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。



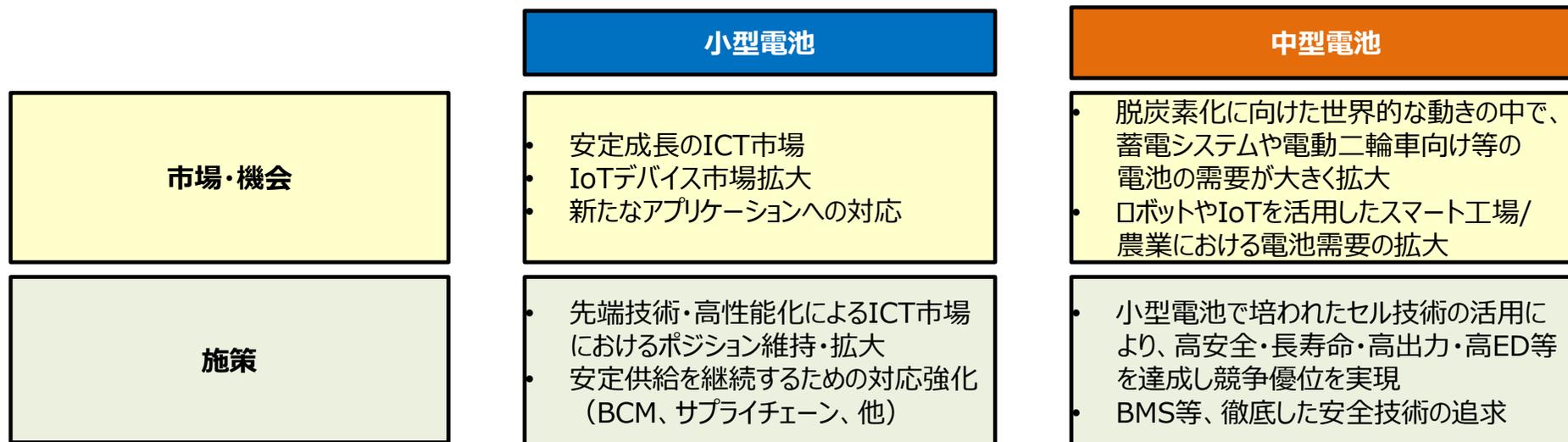
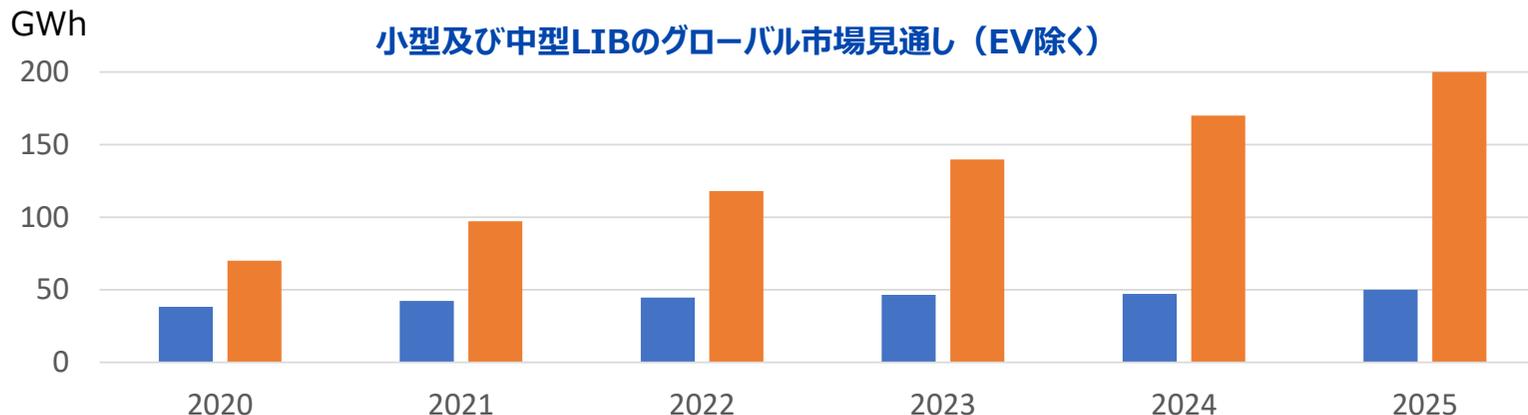
DC-DCコンバータ



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。

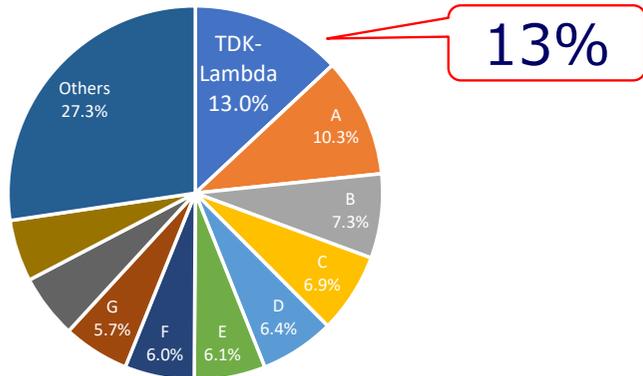
電池事業の中期的市場の見方及び施策



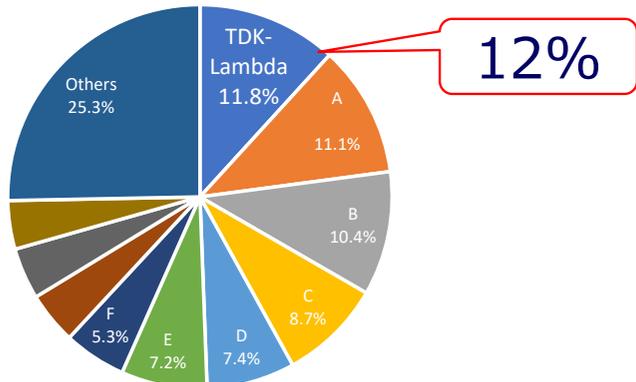
電源事業について

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



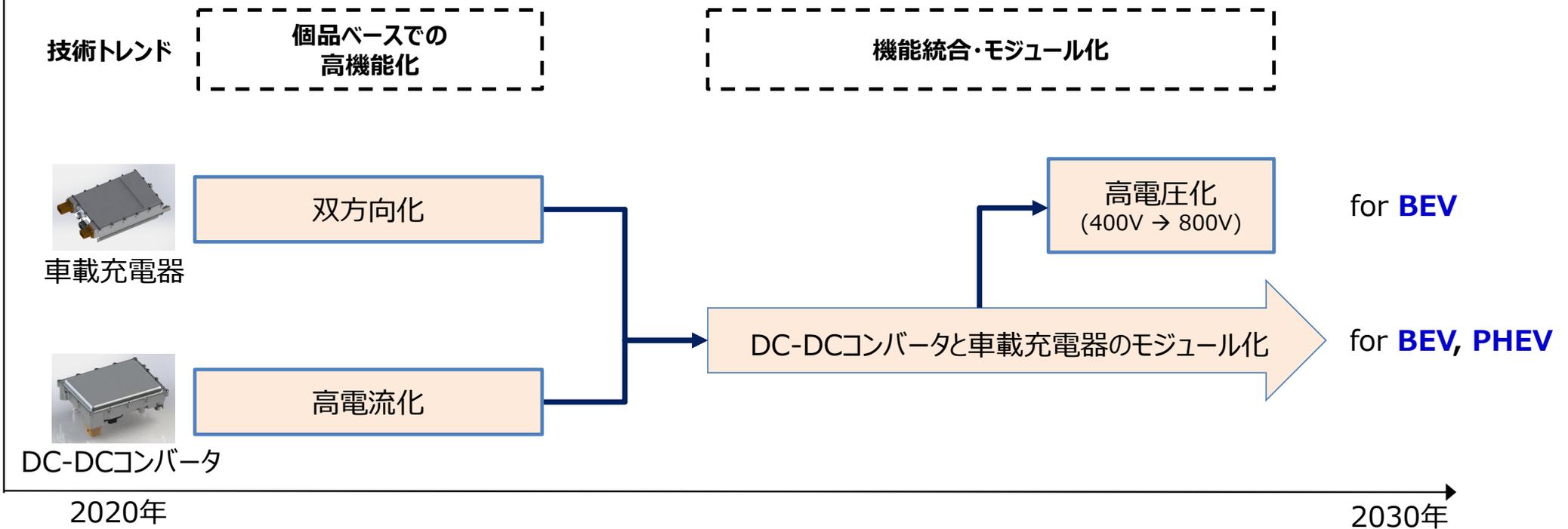
CMEシリーズ



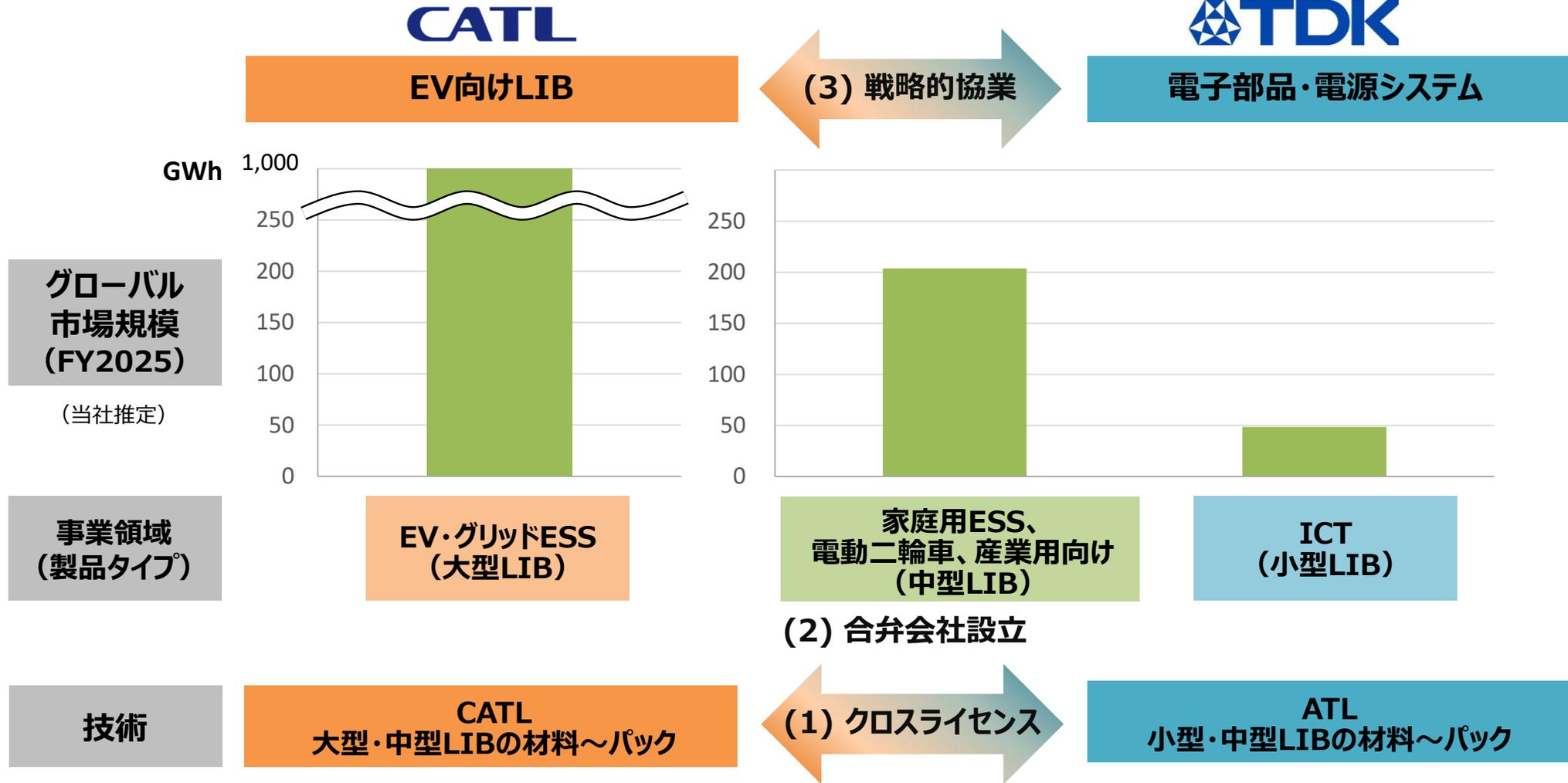
“高付加価値化”と“モジュール化”によって、xEV市場拡大に貢献する

- 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 | エナジー 49% |
| | | 受動部品 20% |
| | | 磁気応用 17% |
| | | EBITDA比率 81% |
| | | 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）

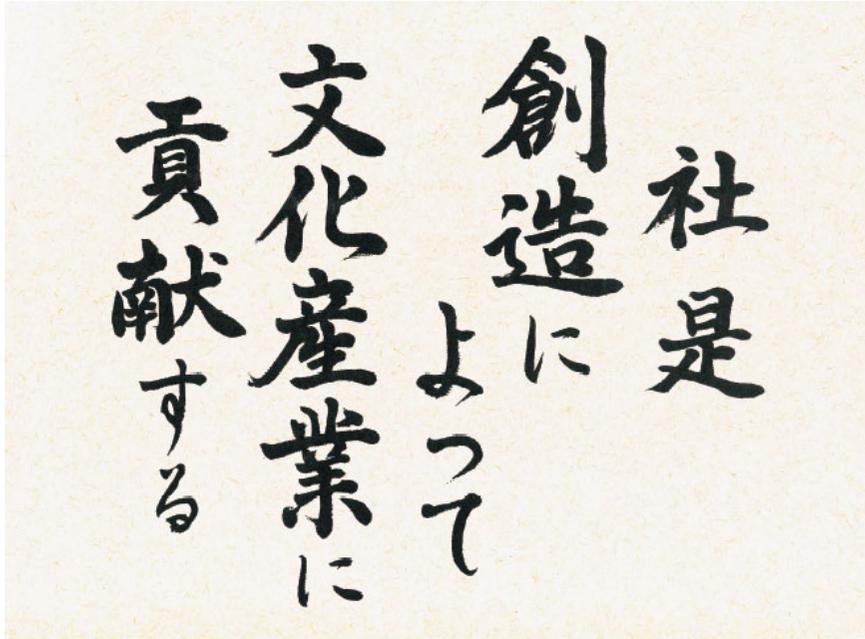
| Cash-IN | Cash-OUT | |
|--------------------|----------------|------------|
| 営業 CFW 9,000 | 財務基盤強化 | DEレシオ40%目標 |
| | 株主還元 | 配当性向30%目標 |
| | Capex 7,500 | エナジー 60% |
| | | 受動部品 20% |
| | | 磁気応用 16% |
| EBITDA比率 65% | | |
| | その他 4% | |

中期利益成長に基づき、
配当は安定的、持続的に向上

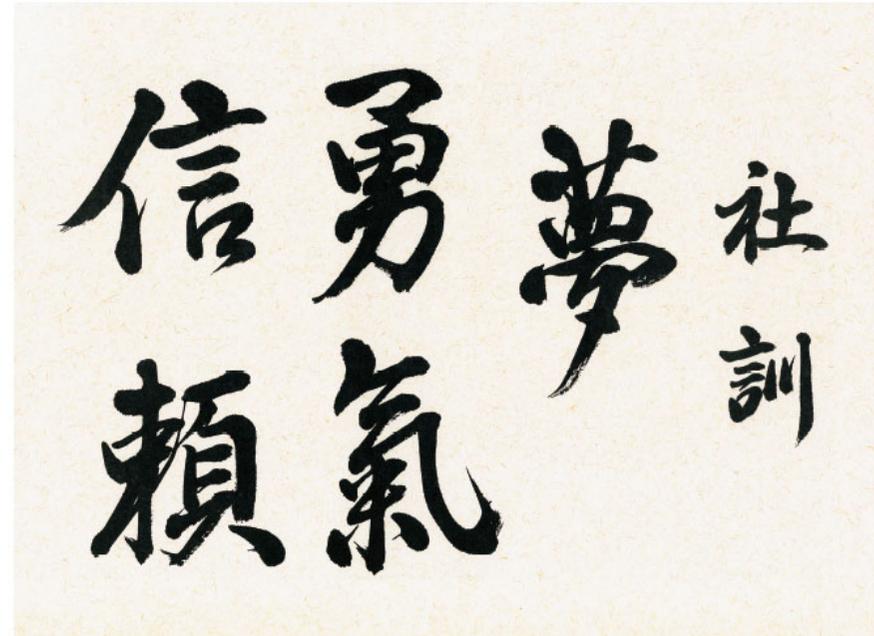
設備投資は成長領域へ
傾斜配分

- ・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

