

2016年3月期 通期決算説明会

2016年4月28日
TDK株式会社

◆ 2016年3月期 連結業績概要

執行役員 山西 哲司

◆ 2017年3月期 連結業績見通し 及び
中期経営方針について

代表取締役社長 上釜 健宏

2016年3月期 連結業績概要

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2016年3月期決算説明会に多数お集まりいただき、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いたします。

2016年3月期 通期決算のポイント

◆売上高は過去最高を更新し11,523億円

受動部品、フィルム応用製品セグメントで過去最高。
磁気応用製品セグメントはHDD需要の低下で期初想定より大幅減少。

◆営業利益は前年より29%増の934億円

受動部品、フィルム応用製品が過去最高を更新し、HDDヘッドの下振れをカバー。さらなるHDD需要低下を見据えHDDヘッドでリストラを4Qに実施。

◆中期計画に沿って成長投資を実行 ICTから車載、産機向けビジネスの拡大へ

成長を加速する各種M&Aの実施。
クアルコムとの業務提携・合併会社設立。更なる成長戦略製品拡大に向けた積極的投資の実行。

まず、2016年3月期の決算のポイントでございますが、売上高は昨年度に引き続き過去最高を更新し1兆1,523億円となりました。

北米を中心に堅調に推移している自動車市場においてコンデンサやインダクタが着実に売上を伸ばし、また成長スピード減速傾向が強まっているスマホ市場においても高周波部品や二次電池を中心に主要得意先でのシェアアップや顧客ポートフォリオ拡大によって大きく売上を伸ばし、受動部品及びフィルム応用製品セグメントで売上が過去最高を更新し、全社売上拡大に大きく貢献しております。一方磁気応用製品セグメントでは、HDD需要が期初想定5億3千万台から想定を大きく下回る4億44百万台と大幅に低下し、記録デバイス及び磁性製品の売上が大幅に減少しております。

続いて営業利益ですが、前期比29%増加の934億円となりました。売上過去最高を記録した受動部品及びフィルム応用セグメントにおいて、高周波部品、圧電材料や二次電池が数量拡大に加え生産効率改善によって営業利益も過去最高を更新しております。

一方売上が大幅に低下した磁気応用セグメントでは営業利益が半減以下となりました。さらなるHDD需要低下を見据え、今後の収益改善に向けてHDDヘッドにおいて中国工場を中心とした主に間接人員削減のリストラを4Q実施しました。

中期3か年計画初年度となる当2016年3月期において、「ICT」「自動車」「産業機器・エネルギー」の重点3分野での柱事業として位置づけた5事業の成長を加速するため、製品や技術を補完できる各種M&Aを実施してまいりました。同時に、今後大きく成長が見込まれるIoT市場へ向けてスマホ以外のアプリケーションでもグローバル市場でのキープレーヤーとなっているクアルコム社と合併会社を設立、業務提携の強化を通して戦略成長製品として掲げた「センサ」「エネルギーユニット」「次世代受動部品」の3つの製品群の成長に向けて開発投資及び設備投資を積極的に実行しております。

今後も経営資源の再配置を実施し、自動車や産業機器・エネルギーの比率を更に拡大し、全体として3分野が非常に良い形でバランス化していくことを目指してまいります。

2016年3月期 連結業績概要

(億円)	2015年3月期 通期実績	2016年3月期 通期実績	対前年同期比	
			増減	増減率(%)
売上高	10,826	11,523	697	6.4
営業利益	725	934	209	28.8
営業利益率	6.7%	8.1%		-
税引前利益	745	918	173	23.2
当期純利益	494	648	154	31.2
1株当たり利益(円)	392.78	514.23	-	-
為替	対ドルレート(円)	109.84	9.4%の円安	
	対ユーロレート(円)	138.88	4.5%の円高	
為替変動による 影響金額	売上高：約 853億円の増収 営業利益：約 173億円の増益			

次に、業績概要についてご説明いたします。

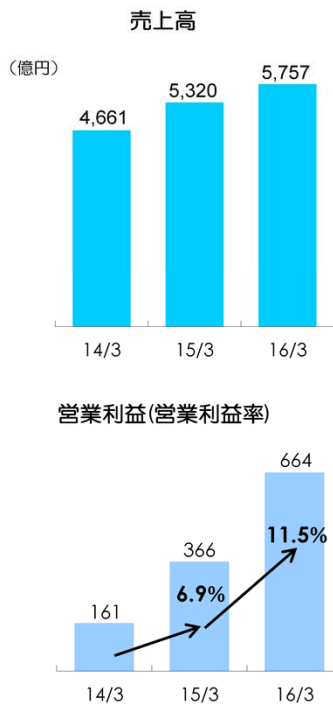
売上高1兆1,523億円で前期比697億円、6.4%の増収となっております。営業利益は934億円、前期比209億円、28.8パーセントの増益、営業利益率は8.1%となりました。

税引き前利益は918億円となり、173億円、23.2%の増益、当期純利益は648億円、154億円、31.2%の増益となっております。

この結果、一株当たりの利益は514円23銭となりました。当期の平均為替レートは、対ドルで120円13銭、9.4パーセントの円安、対ユーロで132円67銭、4.5パーセントの円高となりました。

これによる為替変動による影響額ですが売上高で約853億円の増収、営業利益では約173億円の増益となっております。為替の感応度につきましては、これまでと同様の円とドルの関係におきまして1円の変動で年間営業利益が約14億円の影響と試算しております。

2016年3月期 受動部品事業



売上高 5,757億円（前期比8.2%増）
営業利益 664億円（前期比81.4%増）

●セラミックコンデンサ

- ・自動車市場向け販売が堅調に推移し前期比増収増益。

●インダクティブデバイス

- ・自動車市場向け販売が堅調に推移し前期比増収増益。

●高周波部品

- ・ICT市場向け販売が堅調に推移し前期比増収増益。
- ・生産性改善効果や品種構成の良化により利益率も前期より大幅に改善。

●圧電材料部品

- ・カメラモジュール用部品（OIS）の販売増加により、前期比増収増益。

続きまして、セグメント別の状況についてご説明いたします。

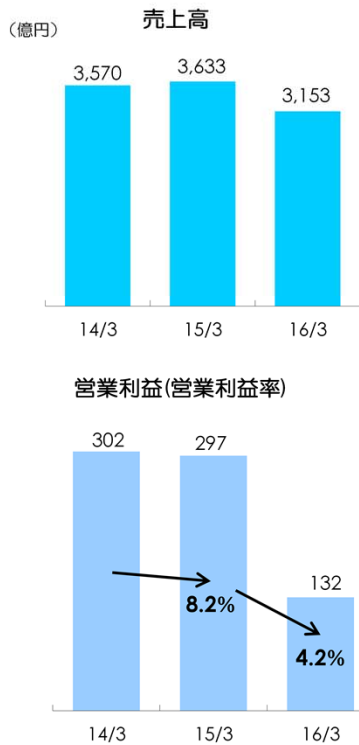
まず受動部品事業ですが、売上高が5,757億円、前期比8.2パーセントの増収、営業利益は664億円、前期比81.4パーセントの増益、営業利益率が11.5%と、収益拡大と共に収益性も大きく改善し、安定的に二桁利益率を稼ぐ体質になっています。

セラミックコンデンサ及びインダクティブデバイスにつきましては、それぞれ売上の約半分を占める自動車市場向け販売が北米を中心として堅調に推移し、前期比で増収増益となりました。

高周波部品は、スマホ向けディスクリット製品の販売が北米得意先を始め中国・韓国の主要得意先への販売が好調に推移し、数量拡大に加え生産効率改善効果や品種構成の良化も伴い大幅増益となり、受動部品事業のみならず全社の収益を牽引しています。

圧電材料部品につきましては、中国スマホメーカー向けカメラモジュール用OISの販売が増加しており増収増益となっております。

2016年3月期 磁気応用製品事業



売上高 3,153億円（前期比13.2%減）
 営業利益 132億円（前期比55.6%減）

●記録デバイス

- ・HDD市場の縮小（PC需要の減退やPCのSSD化加速）により、HDDヘッドの出荷数量が大幅に減少。前期比で大幅な減収減益。

●マグネット

- ・HDD市場向け販売減に加え、原油安や中国経済の減速により、自動車（xEV*）及び産業機器市場向けの販売も減少。

●電源

- ・半導体製造装置、計測機器等の産業機器市場向け販売は引き続き堅調に推移

*xEV：EV, HEV, PHEV

Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 7 -

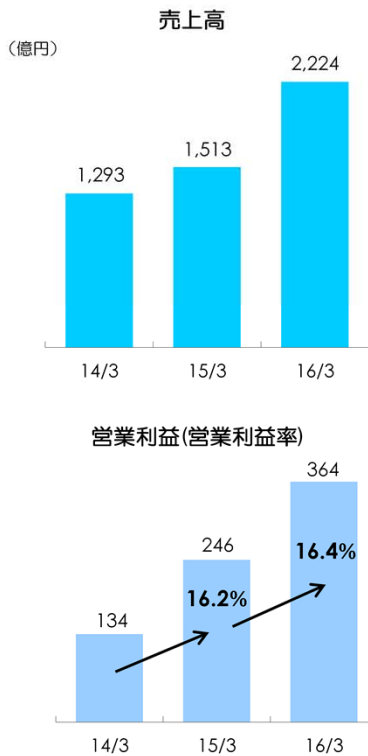
続きまして、磁気応用製品事業でございますが、売上高が3,153億円、前期比13.2%減収となり、営業利益は132億円と前期比半減、営業利益率は4.2%となり、大幅減益となりました。HDD需要減速に加え、PC市場においてSSDへの置換も進んでいる影響でHDDヘッド及びマグネットで厳しい状況が続いています。

第4四半期のHDDヘッド出荷指数は前回想定並の70となり、HDDヘッドにおいては前期比出荷数量が約25%減少の影響で大幅な減収・減益となりました。今後もHDD需要減速が継続する前提に立ち、中国地区において間接人員削減のリストラを実施、数量が伸びない中でも確実に収益確保ができる体制構築を進めております。

マグネットについてもHDD需要減少によりHDD用マグネットの販売が大きく減少、更に原油安による北米のxEV自動車販売伸び悩みの影響、又中国経済景気減速によりエアコン等家電向け販売が減少しており厳しい状況が続いています。

電源については、半導体製造装置、計測機器市場向け販売が特に米州市場で堅調に推移し、増収増益となっています。

2016年3月期 フィルム応用製品事業



売上高 2,224億円 (前期比47.0%増)
営業利益 364億円 (前期比48.0%増)

●エナジーデバイス (二次電池)

- ・前期比大幅な増収増益。
- ・主要顧客でのシェアアップと顧客ポートフォリオの拡大。
- ・ドローン等スマートフォン以外のアプリケーション向けの販売も堅調に推移。

続いて、フィルム応用製品ですが、売上高が2,224億円、営業利益は364億円となり、売上・営業利益共に前期比約1.5倍の大幅増収増益となりました。営業利益率も16.4%となり高い収益性を維持しております。

二次電池においては、北米得意先のスマホにおけるシェアアップを追い風に前期比で大幅に売上を伸ばしていることに加え、韓国や中国顧客への拡販やドローン等の新たなアプリケーション向け販売も増加しており、生産能力増強と共に生産効率向上の投資を適時に実施し需要増加に応えてきた結果、大幅増収増益となっています。

2016年3月期 セグメント別通期実績

(億円)			2015年3月期 通期実績		2016年3月期 通期実績		対前年同期比	
			金額	%	金額	%	増減	増減率 (%)
売上高		コンデンサ	1,490	13.8	1,504	13.1	14	0.9
		インダクティブデバイス	1,473	13.6	1,492	12.9	19	1.3
		その他受動部品	2,358	21.8	2,761	24.0	403	17.1
		受動部品合計	5,320	49.1	5,757	50.0	437	8.2
		記録デバイス	2,605	24.1	2,198	19.1	△407	△ 15.6
		その他磁気応用製品	1,028	9.5	955	8.3	△73	△ 7.1
		磁気応用製品合計	3,633	33.6	3,153	27.4	△480	△ 13.2
		フィルム応用製品合計	1,513	14.0	2,224	19.3	711	47.0
		その他	359	3.3	388	3.4	29	8.1
		合計	10,826	100.0	11,523	100.0	697	6.4
営業利益		受動部品	366	6.9	664	11.5	298	81.4
		磁気応用製品	297	8.2	132	4.2	△165	△ 55.6
		フィルム応用製品	246	16.2	364	16.4	118	48.0
		その他	6	1.6	19	4.8	13	-
		小計	914	8.4	1,178	10.2	264	28.9
		全社および消去	△189	-	△244	-	△55	-
		合計	725	6.7	934	8.1	209	28.8

その他の製品ですが、売上高は388億円、前期比29億円、8.1%の増収、営業利益は19億円、前期比13億円の増益となっています。

電波暗室で大型物件の販売があったこと、及び半導体装置販売の増加が主な要因です。 全社の営業損失ですが、前年の189億円のマイナスから244億円のマイナスとなり、55億円赤字が増加しております。これは前期に土地売却益7億円が含まれていること、またモノづくり改革推進に関わる開発費増加やM&Aに関わる戦略施策費用の増加が主な要因です。

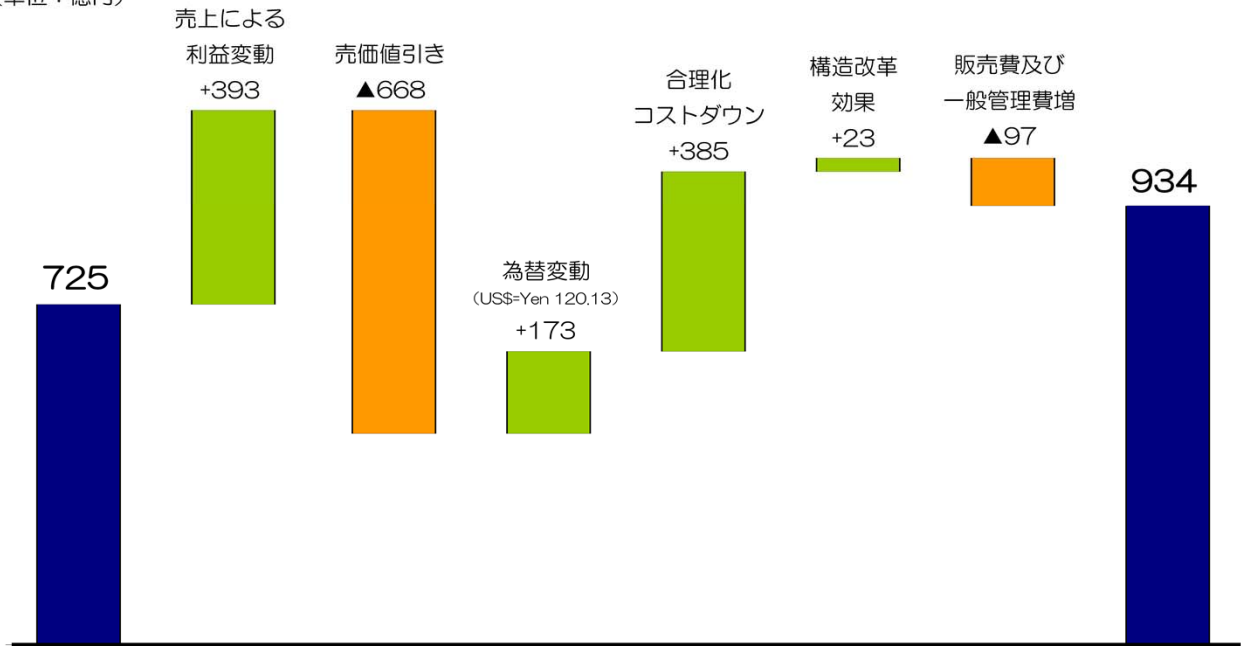
営業利益増減分析

2015年3月期
725億円

営業利益 +209億円

2016年3月期
934億円

(単位：億円)



Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 10 -

続いて、営業利益の増減分析になります。209億円の増益の要因ですが、まず操業度、品種構成を含めました売上増加により約393億円が増益要因としてあげられます。HDDヘッドやマグネットの販売数量減少による減益影響があるものの、高周波部品や二次電池の販売がスマホ向けに大きく増加したこと、また収益性の高い製品の構成が増加したことが主な要因です。

次に売価下落ですが、これにより約668億円の減益要因となりました。

円安による為替影響により約173億円の増益。合理化コストダウンでは効率アップや歩留り改善が進み原材料の値引きと合わせ395億円の増益要因となっております。構造改革効果は23億円。

販売費及び一般管理費は、前年発生した74億円の減損損失、及び資産売却益30億円を除けば141億円の増加となっております。

HDDヘッドで実施したリストラ費用として約18億円の増加、その他主な増加要因は高周波部品や二次電池の新製品開発やプロセス開発、又モノづくり改革を推進する為の研究開発費が増加しております。

2016年3月期 セグメント別四半期実績

(億円)		2015年3月期 第4四半期 (A)	2016年3月期 第3四半期 (B)	2016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	376	364	354	△ 22	△ 5.9	△ 10	△ 2.7
	インダクティブデバイス	364	374	354	△ 10	△ 2.7	△ 20	△ 5.3
	その他受動部品	628	677	655	27	4.3	△ 22	△ 3.2
	受動部品合計	1,369	1,415	1,363	△ 6	△ 0.4	△ 52	△ 3.7
	記録デバイス	626	585	460	△ 166	△ 26.5	△ 125	△ 21.4
	その他磁気応用製品	259	233	229	△ 30	△ 11.6	△ 4	△ 1.7
	磁気応用製品合計	885	818	689	△ 196	△ 22.1	△ 129	△ 15.8
	フィルム応用製品合計	441	685	466	25	5.7	△ 219	△ 32.0
	その他	103	100	111	8	7.8	11	11.0
	合計	2,799	3,017	2,629	△ 170	△ 6.1	△ 388	△ 12.9
営業利益	受動部品	80	175	165	85	106.3	△ 10	△ 5.7
	磁気応用製品	63	47	2	△ 61	△ 96.8	△ 45	△ 95.7
	フィルム応用製品	94	146	54	△ 40	△ 42.6	△ 92	△ 63.0
	その他	6	△ 1	14	8	133.3	15	-
	小計	243	367	235	△ 8	△ 3.3	△ 132	△ 36.0
	全社および消去	△ 50	△ 64	△ 60	△ 10	-	4	-
	合計	194	303	175	△ 19	-	△ 128	△ 42.2
営業利益率		6.9%	10.0%	6.7%	△0.2pt	-	△3.3pt	-
為替	対ドルレート (円)	119.21	121.41	115.46				
	対ユーロレート (円)	134.74	133.05	127.37				

Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 11 -

続きまして、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いたします。 まずはじめに、第3四半期にもご説明しましたが、受動部品及び磁気応用製品の一部製品を、今期より「その他」に区分変更しております。 その影響額は、前期第4四半期の「その他」において売上が22億円の増加、営業利益はほとんど影響ありません。

それではセグメント毎に見ていきますと、まず受動部品セグメントですが、売上は3Qから52億円、3.7パーセント減少しております。 コンデンサは自動車市場向け販売が堅調に推移しているものの、4Q円高為替影響により減収、アルミ・フィルムコンデンサは、中国を中心とした景気減速及び原油安の影響が継続しており3Qから横ばいとなっています。 インダクティブデバイスの売上は、3Qから20億円、5.3パーセントの減少となりました。 自動車市場向け販売は堅調を維持している反面、3Q後半より発生した北米スマホ顧客の生産調整の影響で減少しています。 次にその他受動部品の売上ですが、22億円、3.2パーセントの減少となりました。 減少の要因はインダクティブデバイス同様北米スマホ顧客の生産調整の影響で、高周波部品ディスクリット製品が減収となったこと、カメラモジュールは中国顧客向けに旺盛な需要が継続しているものの、OIS生産において購入部材の納期トラブルの影響で出荷遅延が発生し減収となりました。

受動部品の営業利益については、3Qから10億円、5.7%の減少となりました。 減収ながら高収益の高周波ディスクリット製品を中心に、生産効率改善等合理化コストダウンの下支えもあり、営業利益率は3Qの12.3パーセントからほぼ横ばいの12.0パーセントを確保しています。

次に、磁気応用製品セグメントですが、売上は3Qから129億円、15.8パーセントの減少となりました。 記録デバイスの売上は4Qに想定していたHDDヘッド出荷数量とほぼ同等の実績となりましたが、3Qに対して出荷数量で約20%の減少となり、売上も125億円、21.4%の減収となりました。 その他磁気応用製品の売上は、3Qから4億円、1.7パーセントの減少となりました。 マグネットの売上がHDD需要減少の影響に加え、原油安の影響でEV向け販売が低調に推移、また中国景気減速の影響で産業機器向け販売も減少しております。 電源製品は米州での計測機器等販売が増加しております。 磁気応用製品の営業利益は、記録デバイスではHDDヘッドの数量減少による収益低下に加え、リストラ費用約18億円の発生で大きく減益、マグネットにおいても売上減少の影響により厳しい収益状況が続いています。 電源製品は売上増加に伴い収益性も向上してきています。

次に、フィルム応用製品セグメントですが、売上は3Qから219億円、32パーセントの減少となりました。 受動部品と同様に北米スマホ顧客の生産調整の影響で売上が減少しています。 営業利益については3Q146億円から92億円減少し54億円となりました。 売上数量減少による限界利益の減少に加え生産数量減少に伴う操業度ダウン影響により大幅に減少しております。

私からの説明は以上です。 ありがとうございました。

2017年3月期 連結業績見通し及び 中期経営方針について

代表取締役社長
上釜 健宏

皆様こんにちは。本日はどうもありがとうございます。それでは私のほうから2017年3月期連結業績見通し及び中期の経営方針をご説明申し上げます。

2017年3月期 連結業績見通し

2017年3月期 連結業績及び配当金見通し

(億円)	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 業績予想	業績予想対前期比	
			増減	増減率(%)
売上高	11,523	11,600	77	0.7%
営業利益	934	740	△ 194	-20.8%
営業利益率	8.1%	6.4%	-1.6 pt	-
税引前利益	918	730	△ 188	-20.5%
当期純利益	648	500	△ 148	-22.8%
1株当たり利益(円)	514.23	396.00	-	-
配当金	上期：60円 下期：60円 年間：120円	上期：60円 下期：60円 年間：120円	-	-
為替	対ドルレート	120.13	110.00	-
	対ユーロレート	132.67	125.00	-
固定資産の取得 (設備投資)	1,607	2,000	393	24.5%
減価償却費	832	950	118	14.2%
研究開発費	849	900	51	6.0%

まず、2017年3月期連結業績は、売上高1兆1,600億円、営業利益740億円、営業利益率6.4%、税引前利益730億円、当期純利益500億円、一株利益396円を計画しております。配当金見通しは、前期と同様上期60円、下期60円、年間120円を計画しております。為替は対米ドルで110円、対ユーロで125円を想定しております。設備投資は、前期より増加させて約2,000億円を見込んでおります。減価償却費は950億円、研究開発費は50億上乗せして900億円を見込んでおります。

2017年3月期 通期連結売上高増減イメージ

(億円)

セグメント 区分	2016年3月期 通期実績	2017年3月期 通期予想 (対前年比)
受動部品	5,757	+3～+6%
磁気応用製品	3,153	-11～-14%
フィルム 応用製品	2,224	+12～+15%
その他	388	-
合計	11,523	11,600

為替前提

為替レート \$/Yen 120.13
為替レート EURO/Yen 132.67

110.00
125.00

通期連結売上のセグメント別の増減イメージでございます。受動部品は好調に推移し、為替の円高を考慮しても前期から3～6%上ぶれると見ております。磁気応用製品は、マイナス11%～14%。減少の要因はHDDヘッドです。フィルム応用製品は12%～15%増収になるだろうと想定しております。為替前提110円で合計1兆1,600億円、前期比でほぼ横ばいとなります。受動部品と二次電池が為替円高分をカバーしてプラス成長を見込む一方で、HDDヘッドが減少するというイメージで捉えていただきたいと思います。

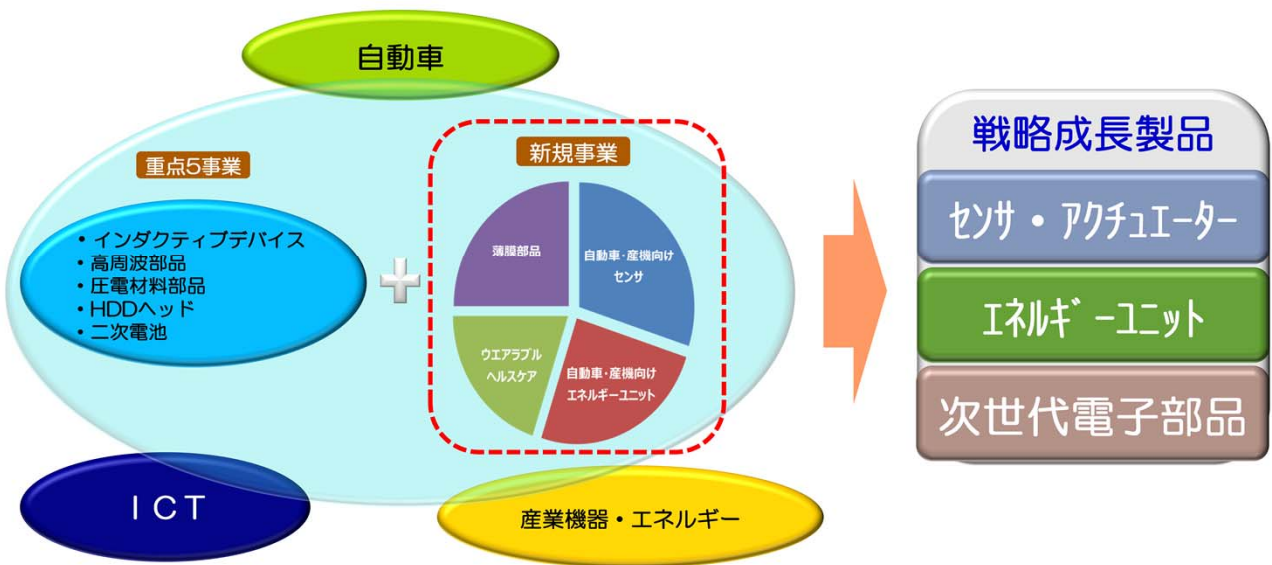
2017年3月期のポイント

セグメント	主要事業の見通し
受動部品	・インダクタ：ICT、車載市場向け薄膜製品、積層製品のシェア拡大 ・高周波部品：小型・高特性ディスクリート品やモジュールの販売拡大 ・圧電材料部品：OISビジネスの拡大（中国スマホ搭載率増）
磁気応用製品	・HDDヘッド： - PC需要減少とSSD化加速によるHDD市場台数縮小 16/3期 約4.44億台 ⇒ 17/3期 約4.0億台（10%減） ・センサ：車載市場向けセンサの拡大、マイクロナスの寄与
フィルム 応用製品 （二次電池）	・二次電池：モバイル機器薄型化によるポリマー電池需要の拡大継続 新規アプリケーション需要の拡大 ・需要に見合った生産拡大投資及び合理化投資の継続

各セグメントのポイントを説明いたします。まず受動部品ですが、インダクタは、ICTや車載向けの薄膜部品及び積層品のシェアが拡大してくるだろうと見込んでおります。高周波部品については、小型のディスクリート品やモジュールの販売が拡大すると見込んでおります。圧電材料部品は、手振れ補正用OISの販売が拡大してくると見込んでおります。中国スマホでの搭載率が増えてくるだろうと見ております。磁気応用製品は、PC需要の減少とPC内でのSSD化が加速されることでHDDの市場台数が縮小していくと想定しています。前期の2016年3月期は約4億4,400万台でしたが、今期2017年3月期は約4億台、約10%減ると見込んでおります。磁気センサにつきましては、車載市場向けのセンサが拡大すると見ています。買収が完了したマイクロナスの損益が今期は通期で寄与してきます。フィルム応用製品、特に二次電池ですが、モバイル機器の薄型化によるポリマー電池需要の拡大が継続すると見ています。また、ドローンや電動工具等の新規アプリケーションの需要も拡大すると見ています。二次電池に関しては引き続き事業に見合った生産拡大投資及び合理化投資の継続をしていきたいと考えております。以上が2017年3月期の連結業績の見通しでございます。

中期経営方針

中期重点事業と戦略成長製品

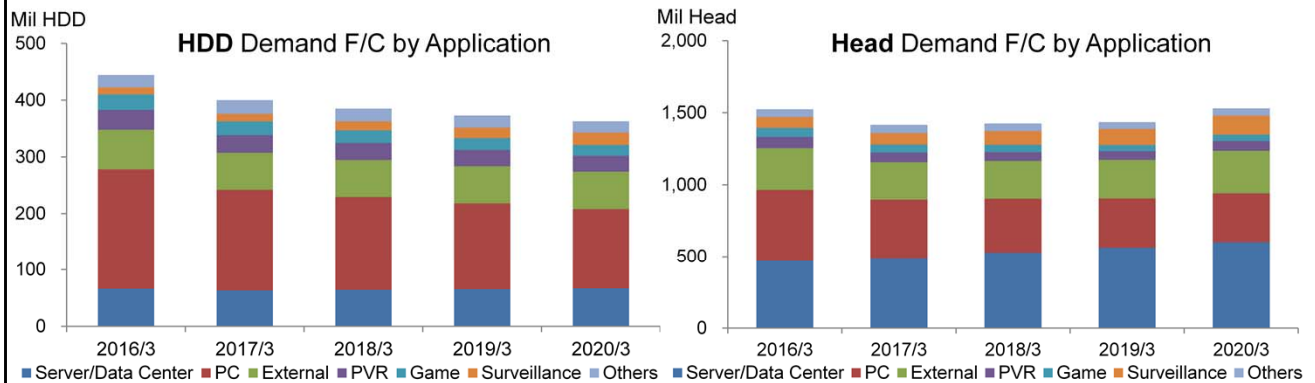


2015/3通期決算説明会(2015/4/28)

続きまして中期経営方針についてご説明いたします。今までも中期重点事業ということで、重点5事業と重点分野は自動車、ICT、産機エネルギーを申し上げてきました。しかしながら、ここにきてHDDの状況が悪くなっており、また、高周波部品事業はクアルコムと設立するジョイントベンチャーに移管されます。ここで本日は、スライドの右側に記載しております戦略成長製品として、センサ・アクチュエーター、エネルギーユニット、次世代電子部品の3つについて特に説明をさせていただきたいと思っております。

記録デバイス事業(HDD ヘッド)について

◆HDD市場/HDD ヘッド需要動向 (2016/3~2020/3)



- HDD市場の縮小傾向継続
(16/3 期4.44億台→20/3期3.63億台)
- PC市場の縮小及びPCのSSD化の加速
- 高速処理用ハイエンドHDDもSSDへの代替が加速
- ニアライン、外付け、監視カメラ向けHDD需要は、堅調に推移

(当社推定)

- HDD市場は縮小もHDDヘッド需要は横這いで推移
- PC用HDDヘッド需要は縮小継続
- ニアライン用HDDヘッドを中心にHDD1台当たりの搭載本数が増加
(16/3期：3.43本→20/3期：4.22本)

(当社推定)

Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 19 -

まずその前にHDDヘッド事業の状況が気になると思いますので、HDDヘッドについて説明いたします。HDD市場台数は先程も申し上げました通り減少しています。ただしニアライン、外付け、監視カメラ向けのHDDの需要は伸びるだろうと見ています。HDDヘッドの市場本数の需要は横ばいで推移するだろうと見ております。背景としては、HDD1台あたりの搭載本数は、2016年3月期には3.43本1台あたりであったのが、2020年3月期には4.22本まで増えるだろうと見ています。

記録デバイス事業(HDD ヘッド)について

自社のライトサイジング実施と業界ライトサイジングへの貢献

①自社のライトサイジング

- 前工程拠点 : 2拠点→1拠点に集約
- 後工程拠点 : 中国の体制リストラ、フィリピンでの受動部品生産の開始

②業界ライトサイジングへの貢献

- Non-captive : 従来の枠組みを超えた開発・製造の垂直的協業の強化
- Captive : 重複投資やコスト増を回避する水平分業
Time-To-Marketを支援する先端技術開発支援

③先端技術力による製品・サービスの提供

- 熱アシストヘッド(TAMR: 前工程及び後工程)、二次元記録(TDMR)、マイクロDSAの実現
- 後工程技術力によるサービス提供

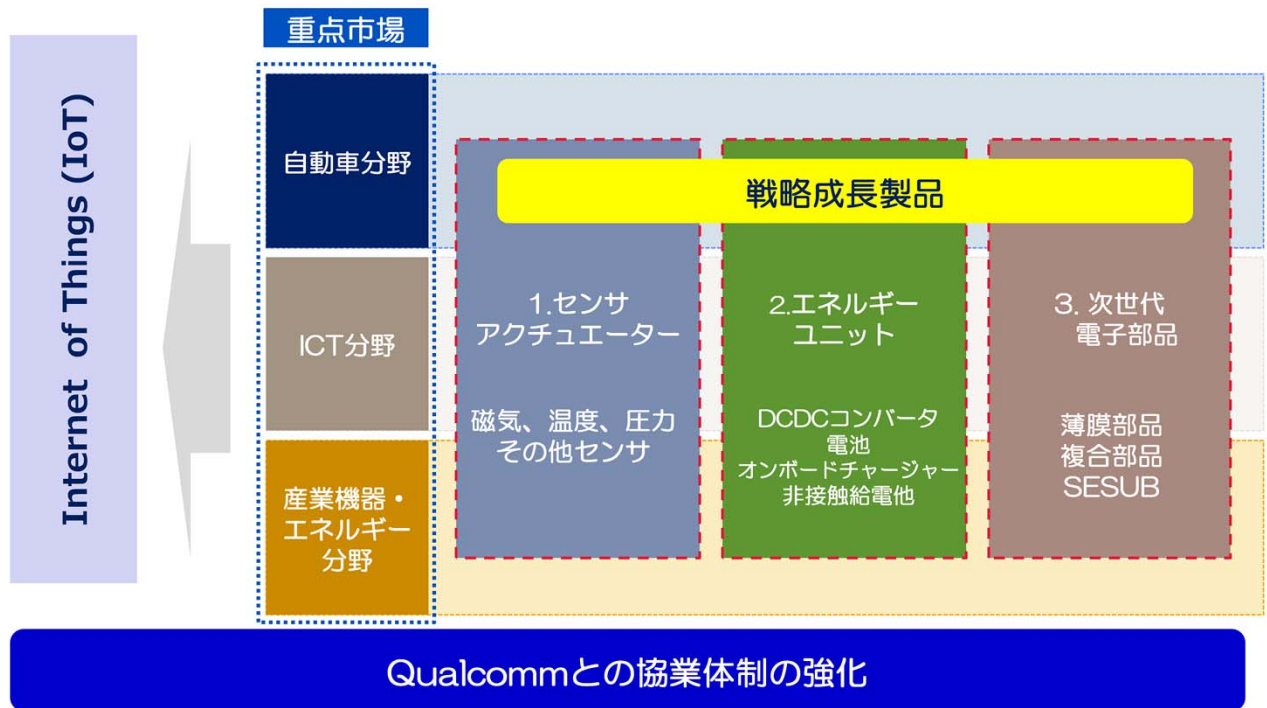


縮小する市場で “必要とされる存在” であり続ける。

そういう市場前提の中で今後どのような施策を打っていくのかということになりますが、実際にもう手を打っているものもありますし、今から打つものもあります。1点目が自社のライトサイジング。これは生産拠点の最適化であり、前工程拠点を2拠点から1拠点に集約いたします。後工程拠点につきましても、中国拠点での構造改革を3月に実施し、計上いたしました。また、フィリピンの受動部品生産も開始して、HDDヘッドの拠点を電子部品に転換することを既に開始しております。それから、2点目が業界のライトサイジングへの貢献。ここは非常にわかりづらいと思いますが、HDDヘッドを内製されていないお客様とは、従来の枠組みを超えた開発、製造の垂直的協業の強化を行い、HDDヘッドを内製されているお客様とは重複投資やコスト増を回避する水平分業を模索していきたいと考えております。また、タイム・トゥ・マーケットを支援する先端技術開発を実施していきたいと考えております。3点目は、先端技術力による製品サービスの提供であり、これは今までも研究をやり続けてきたわけですが、今後ますます力を入れていきます。熱アシストヘッド、二次元記録(TDMR)、薄膜マイクロDSA(アクチュエーター)等の新技術開発に注力していきます。HDD市場は残念ながら縮小傾向を辿っていきますが、その市場で必要とされる存在であり続けたいと考えております。

当社の成長戦略（IoT市場へ向けた戦略成長製品）

Qualcomm社との協業体制強化によって戦略成長製品の拡大を加速
⇒重点市場を通してIoT市場における事業機会獲得



続きまして、戦略成長製品（①センサ・アクチュエーター、②エネルギーユニット、③次世代電子部品）について説明いたします。先程も説明いたしましたが、クアルコムとのシナジーもかなり入っております。ほとんど全部に関係するのではないかと思います。

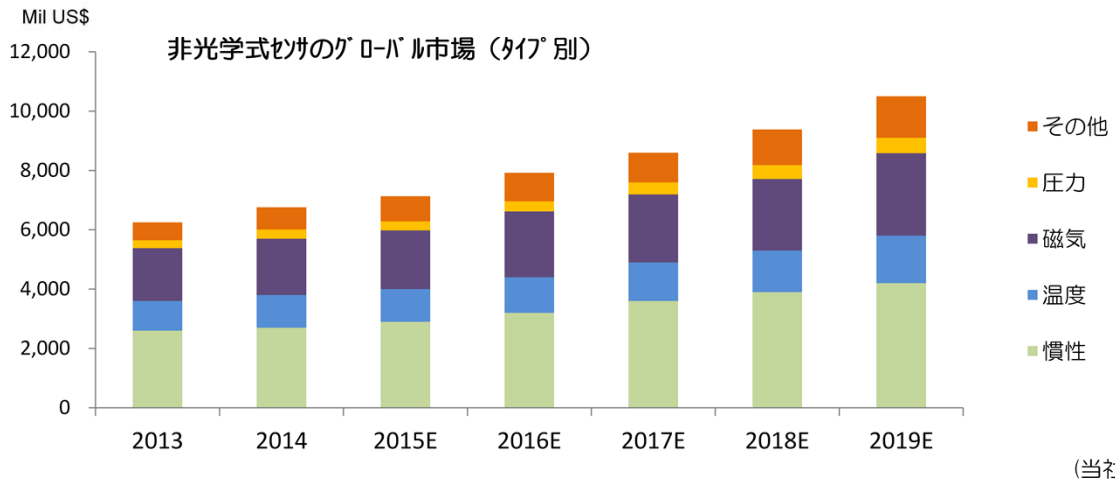
センサ・アクチュエーター

市場予測

非光学式センサ市場：
68億ドル／2014年⇒106億ドル／2019年



年率9.1%成長



Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 22 -

まず初めに、①センサ・アクチュエーターの中のセンサ市場の予測でございます。こちらのスライドは非光学式センサ市場の見通しになりますが、2014年には68億ドルの市場規模であったものが、2019年には106億ドルの市場になると見込まれています。棒グラフの下から慣性センサ、温度センサ、磁気センサ、圧力センサとありますが、これら全部の製品に取り組みたいと考えております。今までは磁気センサの話をよくさせていただいていましたが、磁気センサについてはもう大体道筋が決まりましたので、次は温度センサも圧力センサも車載向けを中心に展開していきます。また、今後は慣性センサにも取り組んでいきたいと思っています。

センサ・アクチュエーター

磁気センサ事業の拡大戦略

モジュール・センサシステムの事業拡大

- ・センサアセンブリ技術の融合
- ・中国拠点を活用したローカルビジネスの拡大

Micronas社とのシナジー最大化

- ・ホール+TMRハイブリッド型車載向けセンサ
- ・ASIC/ASSP技術のTDK製品への展開

民生用途需要取込みによる事業拡大

- ・高精度、省電力特性による新規需要の拡大

車載向けTMRセンサの事業拡大

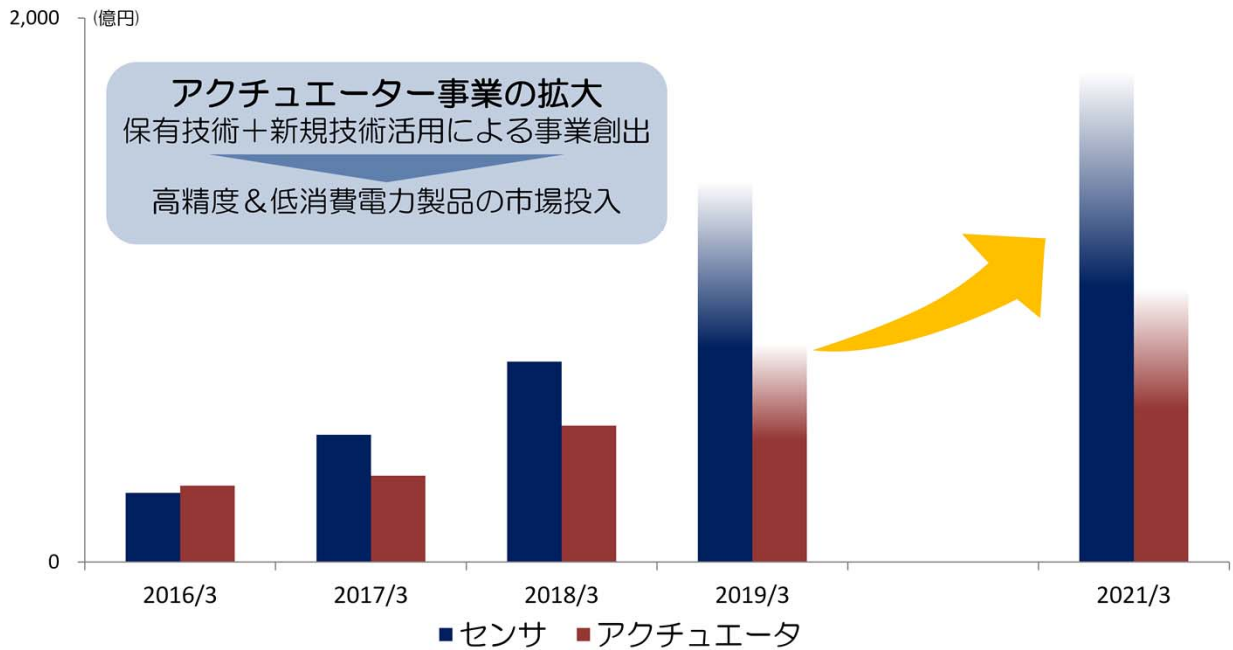
- ・主要製品ラインアップの開発完了（17/3期）
- ・アプリケーション、顧客基盤の拡大

次に磁気センサ事業の拡大戦略になりますが、4つのステップでやってまいります。まず、車載向けのTMRセンサの事業を拡大です。主要製品ラインナップの開発については今期に完了します。現在40社位のお客様のご承認が完了するだろうと見ております。

アプリケーションの拡大や顧客基盤の拡大を図ってまいります。次のステップは、民生用途需要取り込みによる事業拡大です。TMRセンサは高い精度を持っている点と非常に省エネである点を高く評価されていまして、非常に可能性が大きいと考えております。現在は車載向けが中心ですが、コンシューマ向けに採用されますと、数が車載と比べてかなり増加しますし、製品サイズが車載用のセンサよりも10分の1程度のサイズになります。そうしますと素子の取り数がかかなり増えますので、効率的なビジネスが展開できると考えております。3つ目がマイクロナスとのシナジーの最大化です。マイクロナスはホール素子です。TDKはTMRです。ホール+TMRのハイブリッド型車載向けセンサを開発していき多様なニーズに対応します。それから、マイクロナスが持っているASICやパッケージング技術をTDKの製品で展開しますので、マイクロナスが非常に強い分野との融合で様々なシナジーが創出できるだろうと考えています。4つ目のステップは、センサユニット、モジュール、センサシステムの事業拡大です。システムまで持っていきたいと考えています。中国拠点を活用したローカルビジネスも拡大していきたいと考えています。この4つのステップで磁気センサの事業を拡大してまいります。

センサ・アクチュエーター

センサ及びアクチュエータ事業の拡大（売上）



Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 24 -

アクチュエーターについても少し触れます。保有技術プラス新規技術活用による事業創出と書いてありますが、アクチュエーターには様々な製品がありますが、成長戦略製品に含めているものとしては、主にスマホのカメラモジュール用の手振れ防止に使OIS (Optical Image Stabilizer)になります。現在中国のスマホメーカー様にご承認をいただいて量産をしております。グラフは、センサとアクチュエーターの売上のイメージになります。センサの売上には先日買収が完了したマイクロナスの売上も入っています。

エネルギーユニット

“単品からシステムへ”

電力変換機能、蓄電機能、エネルギー制御機能を持つ
ハードウェアとソフトウェアを組み合わせたユニットを提供

電力変換機能

- ・ AC-DC & DC-DCコンバータ ・ インバータ ・ チャージャー
- ・ 回生エネルギー用双方向 AC-DC & DC-DCコンバータ ・ 非接触給電

蓄電機能

- ・ 産機用リチウムイオン電池 ・ 車載用リチウムイオン電池
- ・ ESS (Energy Storage System)用リチウムイオン電池
- ・ EDLC (電気二重層コンデンサ)

エネルギー制御機能

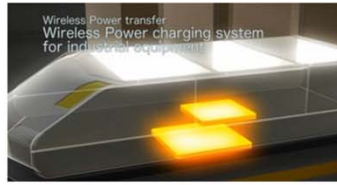
- ・ BMU (Battery Management Unit)
- ・ BMS (Battery Management System)
- ・ 各種センサ (電流センサ、温度センサ等)

次はエネルギーユニットについて説明いたします。エネルギーユニットの定義は、電力変換の機能、蓄電機能、エネルギー制御機能を持つハードウェアとソフトウェアを組み合わせたユニットということになります。例えば電力変換機能に関する製品にどのようなものがあるかということになりますが、当社はACDCコンバータ、DCDCコンバータ、インバータ、チャージャー、回生エネルギー用双方向ACDC、それから非接触給電があります。この辺りを全部ユニットとして提供していきたい。今までは単品で販売をやっていましたが、やはりシステムとして併せたほうが良いと考えております。蓄電機能としては、産機用リチウムイオン電池、車載用リチウムイオン電池、EDLC(電気二重層コンデンサ)等がありますが、これらを提供してまいります。エネルギー制御機能としては、バッテリーマネジメントユニットシステムからここに使用される各種センサ、特に電流センサと温度センサがあります。これらも全部内製し、全部を組み合わせた形でエネルギーユニットとして販売していくということを考えております。

エネルギーユニット



AGV(Auto Guided Vehicle)



Mobile Robot



Hand of Robot

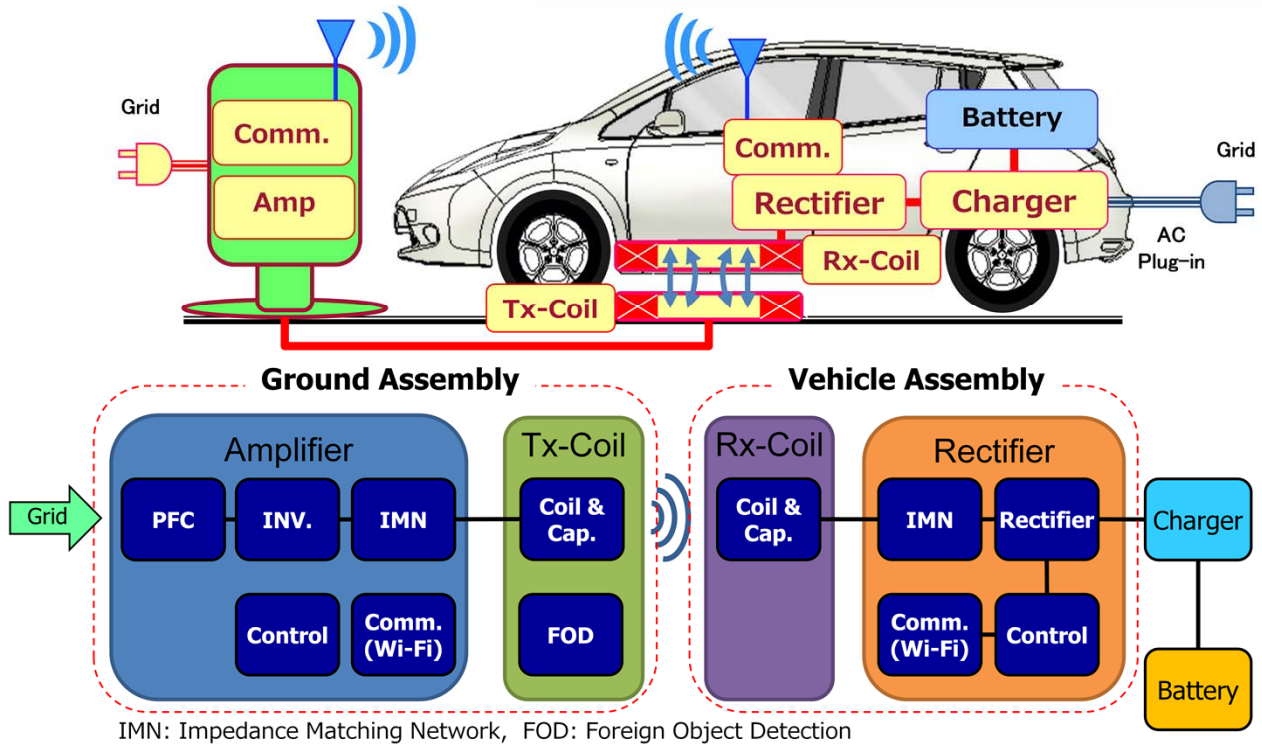


Pendant
for CNC

例としては、産機用ですとAGVがあります。非接触給電も組み合わせます。それから、モバイルロボットやハンドロボットなどもあります。アームの箇所、要は回転するところに使用していくことになります。

エネルギーユニット

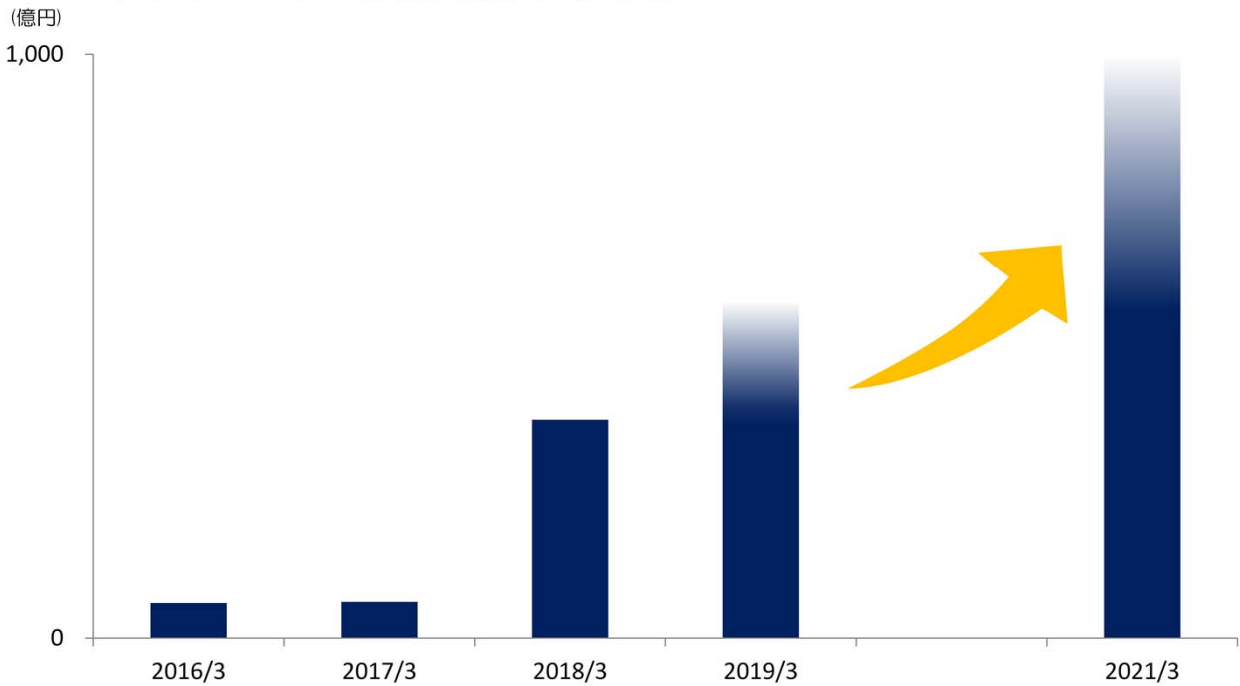
WPT System - Overview & Functions



こちらのページは車載向け非接触給電のイメージ図です。非接触給電を中心に、図のような形でオンボードチャージャーからDCDCコンバータ、各種センサをつけていく形でシステムとして販売していきたいと考えております。

エネルギーユニット

エネルギーユニット事業の拡大（売上）



Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 28 -

そのエネルギーユニットの売上げのイメージでございます。今はまだ規模は小さいですが、2018年3月期から売上げが立ってくるイメージです。これは車載向けですので2018年3月期の分は既に承認されていると思って下さい。ですからグラフもぼかしておりません。2019年3月期以降は、まだ承認がはっきりしないものもありますので若干グラフもぼかしてありますが、イメージの通り確実に増えてまいります。

次世代電子部品

『SESUB技術』・『薄膜技術』・『材料技術』を融合させ、
今後多様化する顧客ニーズに応える 高付加価値製品を提供する



次は次世代電子部品について説明させていただきます。これはクアルコム社とのシナジーがかなり大きいものになります。SESUB (Semiconductor Embedded Substrate: IC内蔵基盤)技術、薄膜技術、材料技術、これらを融合させてさらに付加価値の高い次世代電子部品、あるいはモジュールを提供していこうということでございます。

次世代電子部品

最先端技術を導入し製品ラインアップを拡大
受動部品内蔵のSESUBで更なる薄型パッケージを実現



ASE社とのJVを最大活用し、SESUBビジネスを本格拡大

SESUB、複合部品、薄膜高周波フィルタ、薄膜コンデンサ、薄膜モードフィルタ、埋め込み型コンデンサ、MEMSマイクロフォン、低背インダクタ等々、今開発中のものもありますし、もう量産し始めたものもございます。

次世代電子部品

ルネサスセミコンダクタ マニュファクチャリング鶴岡工場の買収

合意の背景

- 秋田地区での薄膜受動部品製造拠点の構築
- 薄膜製品製造技術力の確保
- 将来の拡大に向けた生産スペースの確保

鶴岡工場 空撮

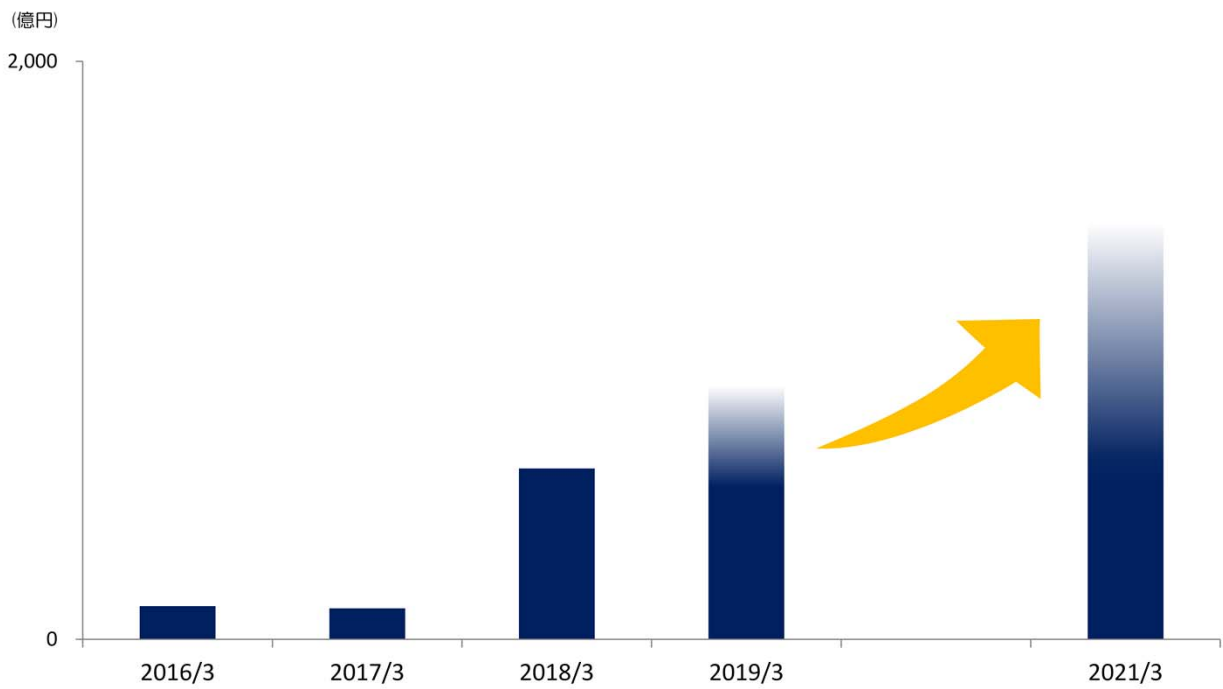


※ ルネサス セミコンダクタ
マニュファクチャリング (株) 様資料より

次世代電子部品、特に薄膜部品強化を目的に、ルネサス セミコンダクタマニュファクチャリング様の鶴岡工場を買収いたします。今までは甲府工場の薄膜デバイスセンターという部門で、薄膜部品の開発からと量産までを手がけてきたのですが、やはり手狭になってまいりましたので、新しい工場が必要になっていました。秋田に新工場も作っているのですが、そこはまた別の使い方を考えておりますので、別の高度なクリーンルームを保有した拠点が必要となりました。特にルネサス様の鶴岡工場は、車載用製品の製造経験のある工場であり、従業員の方々のその分野での経験やノウハウ、関連したリソースもありますので、非常に魅力的に感じ買収を決定いたしました。この鶴岡工場ですら今後薄膜部品をさらに拡大していくということでございます。

次世代電子部品

次世代電子部品事業の拡大（売上）



Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 32 -

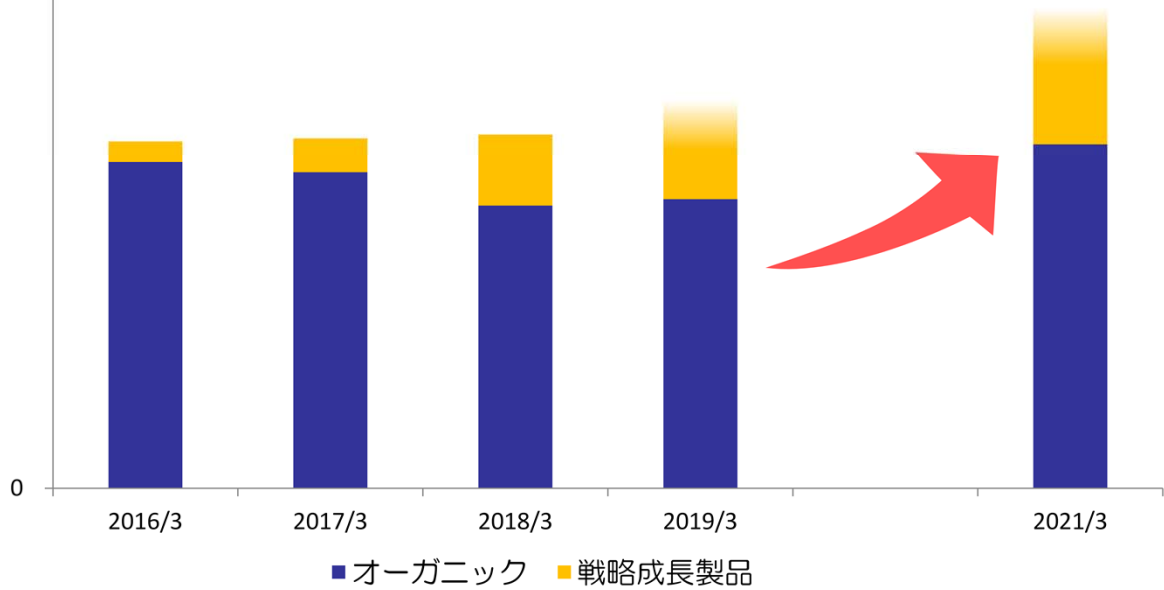
次世代電子部品の売上げは、グラフのようなイメージで考えております。

全社 売上見通し

(億円)

20,000

戦略成長製品の拡大により、
中長期的な売上と利益の成長を見込む



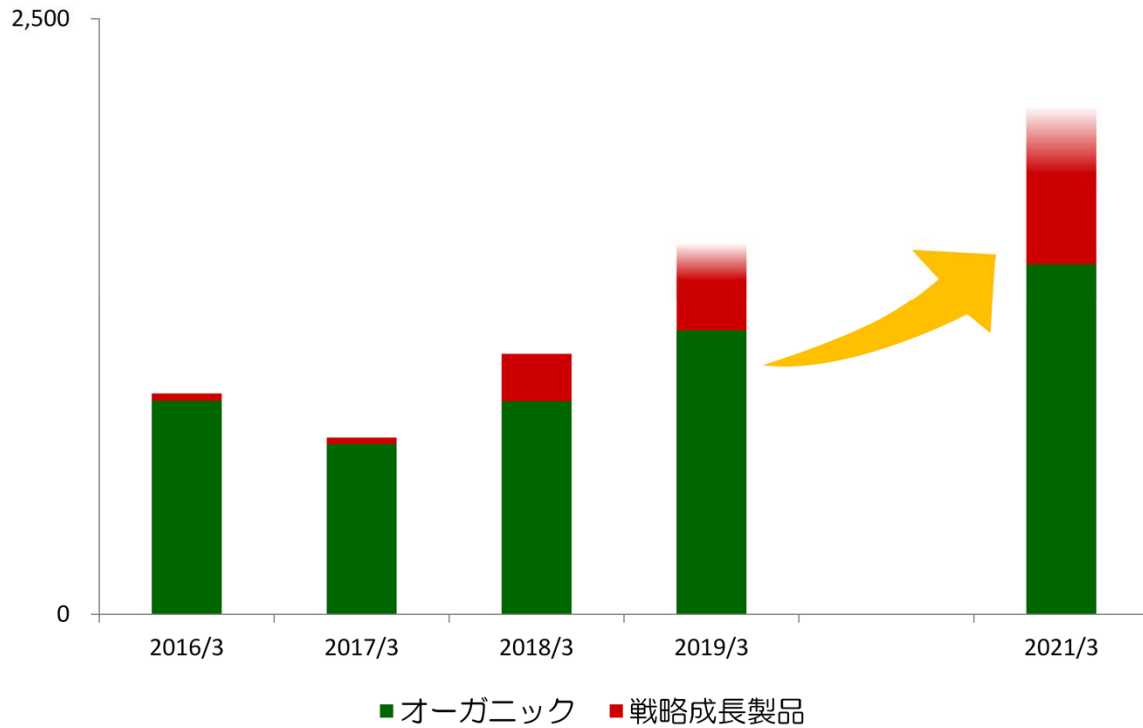
Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 33 -

今ご説明させていただきました戦略成長製品も含めた全社の売上見通しです。黄色い部分が戦略成長製品、青い部分がオーガニックな拡大になります。2017年3月期は横ばいです。2018年3月期は高周波部品事業がクアルコム社と設立する合併会社に移管されますので、オーガニックな売上げは下落します。ただ、戦略成長製品でカバーできると考えています。2019年3月期以降は、戦略成長製品をさらに伸ばすことで、全体の成長を実現していきます。

全社 営業利益見通し

(億円)



Copyright© 2016 TDK Corporation. All rights reserved.

- 34 -

こちらのページは営業利益のイメージを示しています。2018年3月期から営業利益再び伸ばしていく計画です。早期に全社でも二桁利益率を達成したいという思いでございます。

中期経営目標

成長投資

- ・新製品、新規事業への投資、M&A
- ・既存事業の生産能力増強

株主還元

- ・EPS成長を通じ安定配当、増配
- ・配当性向30%目標



	2015年3月期実績	2018年3月期目標
営業利益率	6.7%	10%以上
ROE	7.2%	10%以上

これは中期計画で前回も掲げた目標でございます。2018年3月期に10%という目標は変更しておりません。この目標はぜひ達成したいと思っております。

成長投資

中計期間の総投資額
(16/3-18/3期)

設備投資

3,500~4,000億円

- 戦略成長製品の拡大加速
- 既存重点事業の拡大加速

4,300~4,800億円

R&D投資

約2,300億円

- 海外R&Dの拠点強化
- ものづくり改革の加速

約2,500億円

中期計画（オリジナル）

最新見込み

最後になります。設備投資と研究開発費です。前回設備投資計画については、中期の3年間（2016年3月期～2018年3月期）で3,500億円から4,000億円と公表しておりましたが、やはり成長戦略製品や既存の重点製品にも投資をしていくため、投資を800億円増やし、4,300億円から4,800億円を現在は計画しております。研究開発費も200億増やして2,500億を計画しています。3年間で投資も開発も増えましたが、できるだけ前倒しして、様々な事業を先取りしていきたいと考えております。以上で私の説明は終わりますが、リリースで皆様ご存じかと思いますが、社長を次の有能な社長に譲って、私は会長職として今後は会社に関わろうと思っております。私は、今までこのIRの席は15年前から出席させていただいてまして、皆様の前で説明させていただく機会は本日で恐らく最後になると思います。次回からは新社長が説明することになると思います。本当に皆様ありがとうございました。今後今まで以上の弊社へのご支援をお願いしたいと思います。どうも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。

又、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をいたします。
http://www.tdk.co.jp/ir/ir_events/conference/2016/4q_1.htm