



Attracting Tomorrow



2026年3月期 個人投資家説明会

TDK株式会社
証券コード：6762

2025年8月

齋藤 昇

代表取締役 社長執行役員CEO

- 1966年 9月10日生
- 1989年 入社 電子材料営業事業部配属（本社）
- 1995年 TDK Electronics Europe 出向（ドイツ）
- 2003年 TDKハンガリー 出向（ハンガリー）
- 2004年 TDK Corporation of America 出向（米国）
- 2006年 TDK Electronics Europe 社長（ドイツ）
- 2011年 執行役員
- 2013年 電子部品営業グループ GM
- 2013年 常務執行役員
- 2015年 戦略本部長
- 2015年 取締役
- 2017年 センサシステムズBC CEO
- 2022年 代表取締役 社長執行役員CEO（現任）

TDKのココが好き！

“機能対等”の企業文化

言葉遣いは気を付けますが、役職に関係なく、言いたいことが言えるオープンなところ。加えて、多種多様な経営資源を全世界に幅広く展開しているところですね。



出身は、三重県鳥羽市です

関西、中部圏の方々はよくご存じと思いますが、水族館と真珠が売りの海沿いの田舎です。



座右の銘「プレッシャーを楽しむ」

言うは易し、行うは難しですが...

休日は落語鑑賞でリラックス

リラックスすると共に勉強にもなります。また、ゴルフも楽しんでいます。

好きな食べもの・飲みもの「何でも」

ですが、玉葱は苦手です。飲み物はコーヒー、ビール、ワイン、日本酒、芋焼酎、と何でもいけます。

子どものころは、お笑い芸人になりたかった！？

電車の運転手や野球選手も考えましたが、人を笑わせることが好きだったのでお笑い芸人まで考えたこともありました。



社長、

T D K について教えてください！

創業の精神

社是

創造に
文化産業に
貢献する
社是
よつて

社訓

夢 勇気 信頼

1935年、フェライトの工業化を目的に設立



東京工業大学※で発明された磁性材料フェライト



創業者の齋藤憲三



フェライト発明者の加藤与五郎博士（左）と武井武博士（右）

TDK Venture Spirit

東京工業大学※で発明された磁性材料フェライトの工業化を目的としたベンチャー企業として1935年に創業されて以来脈々と受け継がれた、新たな技術創出や新事業創造に果敢に挑戦するTDKの企業文化。

※現・東京科学大学

数字で見るTDK (2025年3月期)

90 周年※



創立

約 90 %



海外売上高比率

約 90 %



海外従業員比率

売上高	2兆 2,048億円	従業員数	10万 5,067人
営業利益	2,242億円	女性管理職比率	22.7%
営業利益率	10.2%	売上高研究開発費率	11.5%
フリー・キャッシュ・フロー	2,010億円	株主資本比率	50.8%

※2025年12月7日時点

社名の由来

TDKの創業時の名前は、「東京電気化学工業株式会社」でした。その後、東京（Tokyo）電気（Denki）化学（Kagaku）の頭文字をとって、1983年、TDK株式会社となりました。

Tokyo

Denki

Kagaku



企業責任と提供する製品の品質を保証するシンボル

こんなところに TDK

産業機器 & エネルギー
電源

ICT

TMR角度センサ

自動車

コモンモードフィルタ

ICT

HDD用ヘッド

産業機器 & エネルギー

リチウムイオン電池

ICT

リチウムイオン電池

ICT

5Gチップアンテナ/
積層バンドパスフィルタ

産業機器 & エネルギー

7軸MEMSモーション・
圧力センサ

ICT

MEMSマイクロフォン

自動車

ホールセンサ

自動車

積層セラミック
チップコンデンサ (MLCC)

産業機器 & エネルギー

ネオジムマグネット

こんなところに TDK

ICT市場

スマートフォン



電気を蓄える



動きを読む

産業機器市場

家庭用 蓄電システム



電気を蓄える

自動車市場

xEV（電気自動車）



電気を貯めて
電力を安定させる



角度を
測る

ICT市場

データセンター



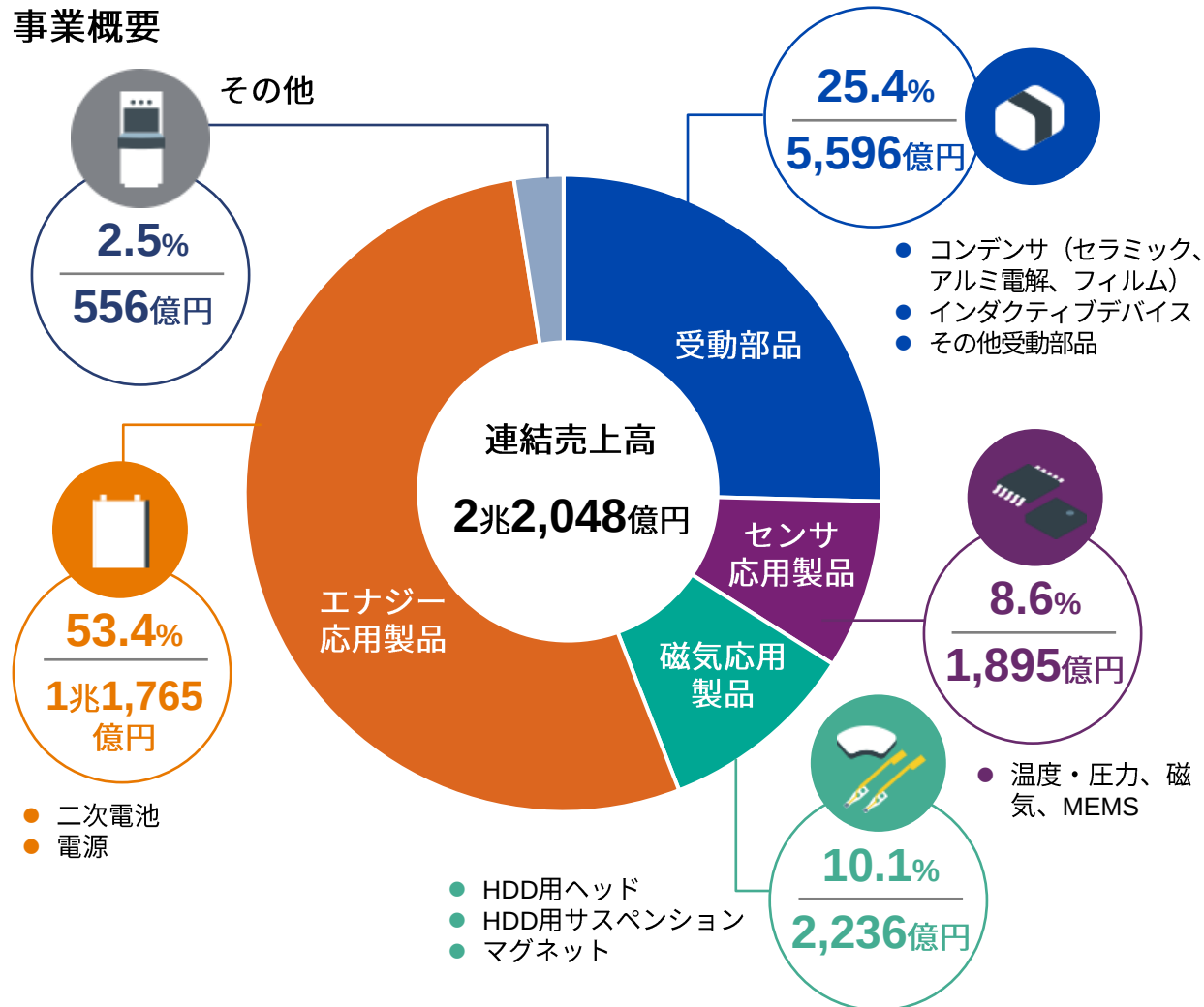
ノイズを取る



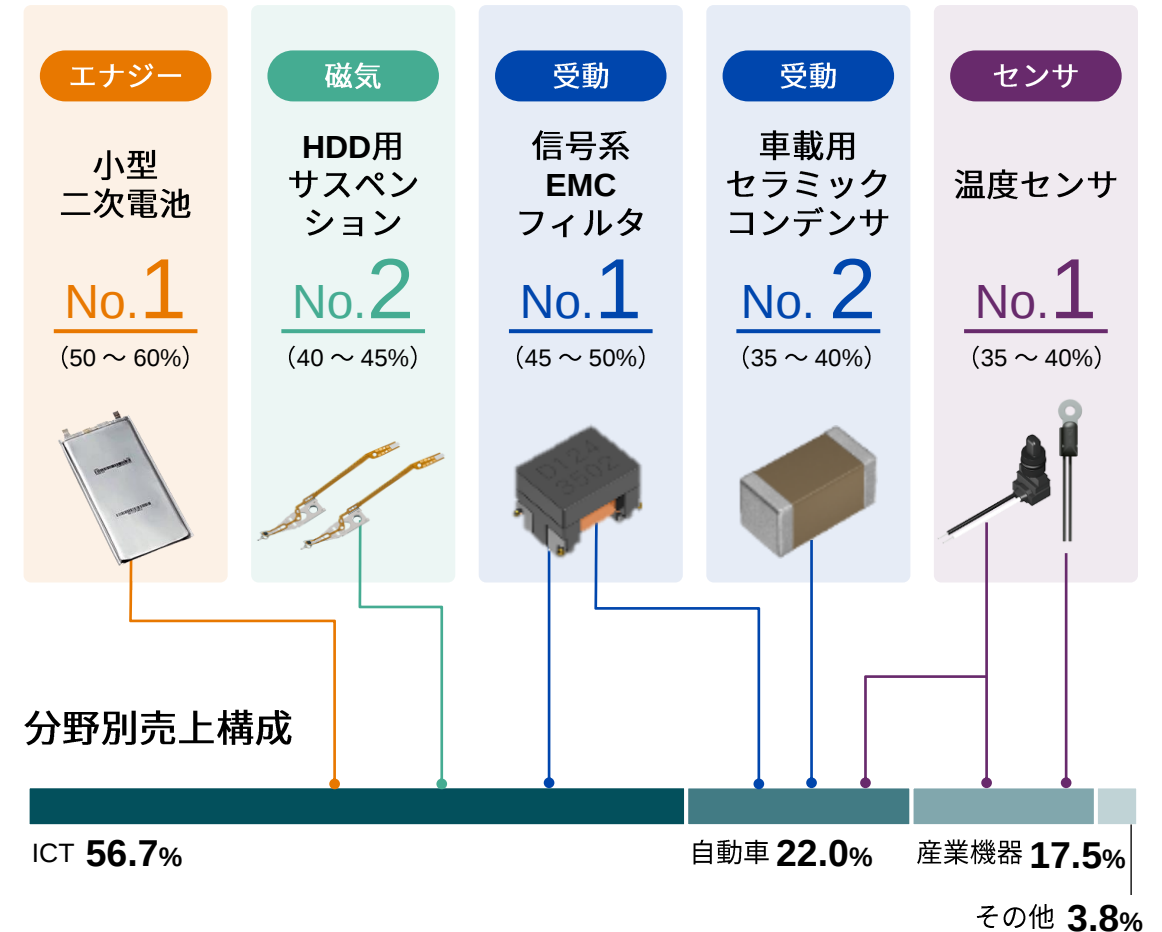
AIデータを
大量に記録する

事業別・分野別売上構成 (2025年3月期)

事業概要



主な高シェア製品



カセットテープのTDKから電子部品のTDKへ



今は様々な市場に電子部品を供給する
グローバルメーカー

自動車市場 Automotive

ICT市場 ICT

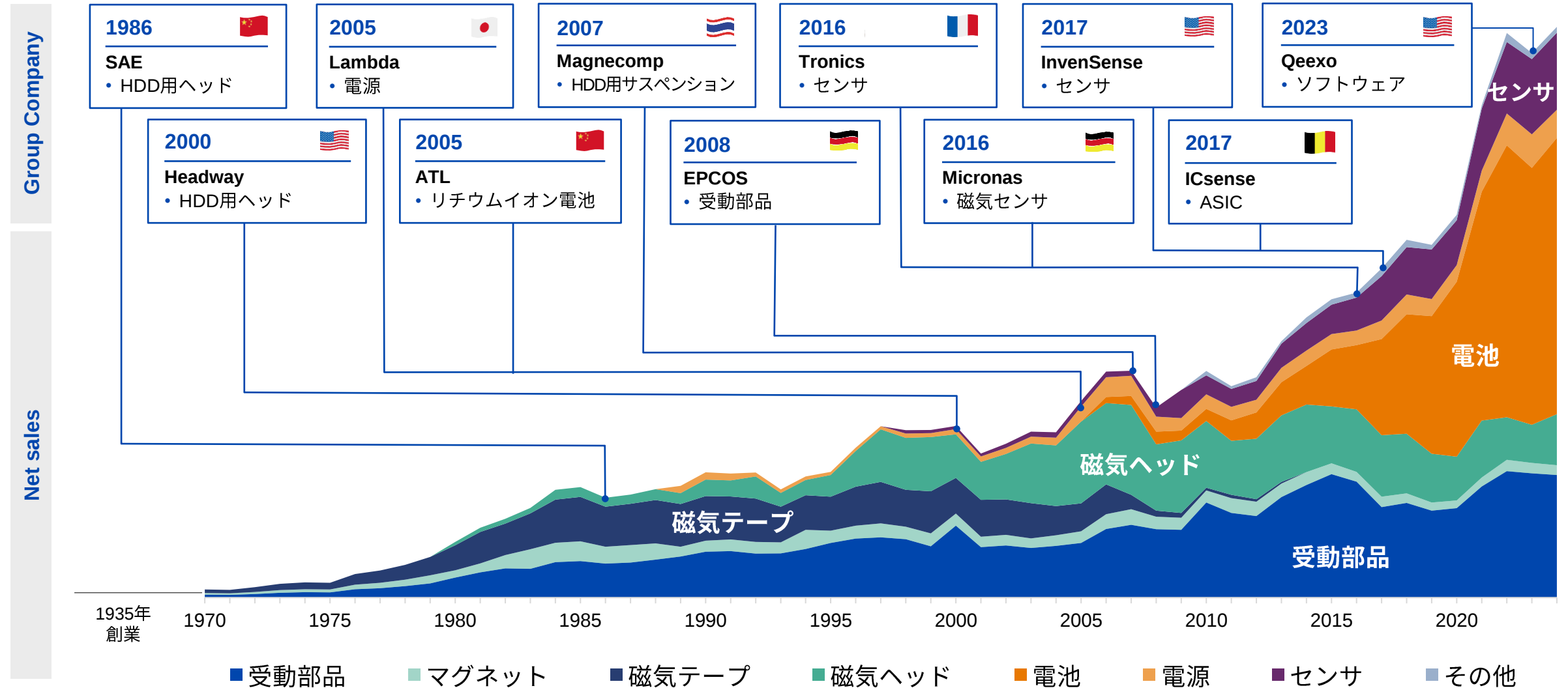
産業機器・エネルギー Industrial & Energy

価値創造を支える 未財務資本

未来のフェライトツリー



事業ポートフォリオの変遷



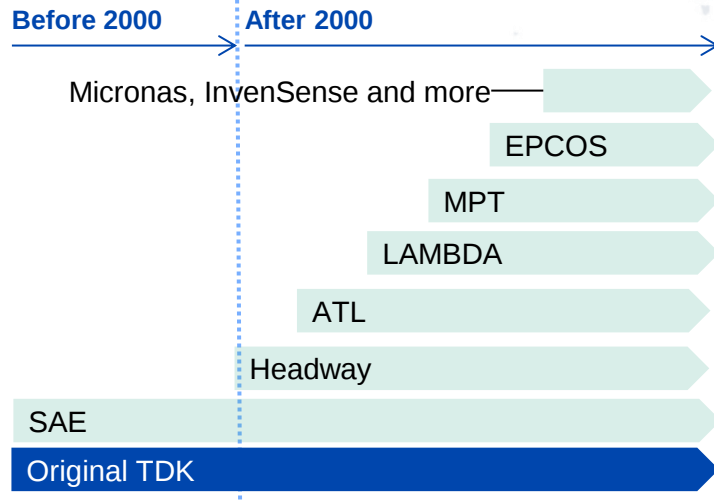
独自の企業文化 “多様性の尊重”

「人がすべて」、一人ひとりの価値創造の合計が会社の価値です。」

世界の主な買収先

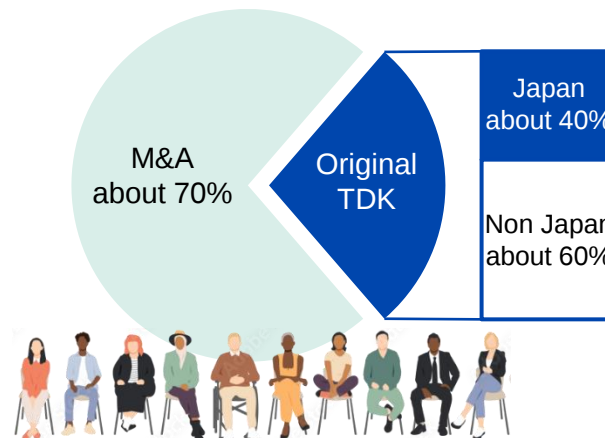


買収時期



従業員構成

10万人強



多様性の尊重 "TDK United"



「個人や個社の力を伸ばしながらお互いの理解を促し、チームワークで価値を創出する個性あふれる融合体」というTDKが目指す組織文化を示したものの。

機能対等

階層（タテの関係）ではなく、機能（役割）をベースに自由闊達に対等に議論することを推奨するTDKの価値観。

“Quality”追求で企業価値を向上

“Control the Controllable” 自力の向上



1. 製品の Quality

- 生産の効率化
- 歩留まり率の向上
- マーケティングの強化



2. オペレーションの Quality

- 社内DXの推進
- 営業、品質、未財務のDX化の推進



3. 職場環境の Quality

働き方、働きがい向上のための環境改善を推進しています。

- 官民連携での街づくり等による働きがいのデザイン
- 働きやすい労働環境の整備



4. 健康の Quality

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。

- TDK健康宣言を制定
- 健康経営アライアンス（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）への参画



TDK Transformationを
もっと知りたい！

TDK Value Structure

創造によって文化、産業に貢献する

夢 勇気 信頼

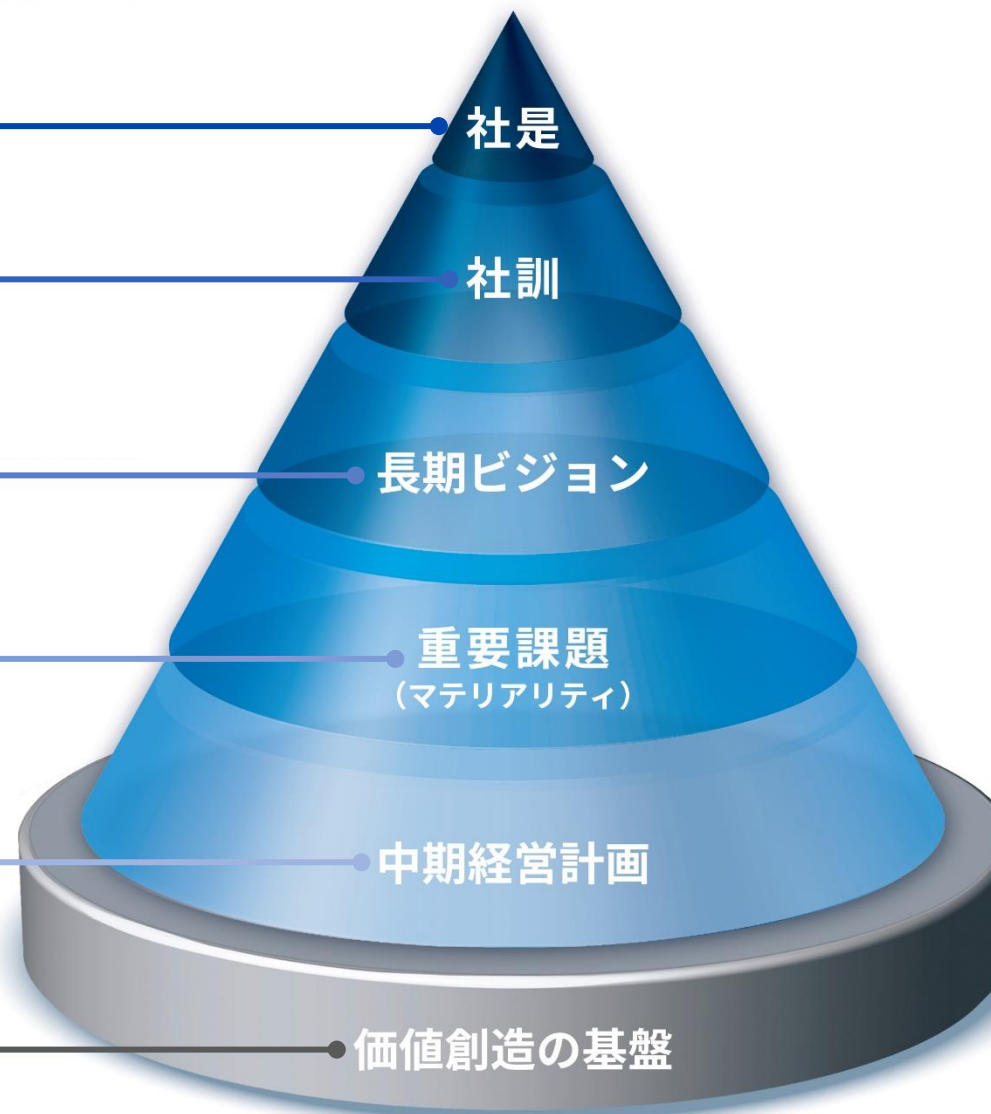
TDK Transformation

- Accelerating transformation for a sustainable future -

長期ビジョン実現に向けて取り組む重要課題

長期ビジョンを実現するための3年間の活動計画

価値創造するうえで前提となる価値観／規範／ルール



長期ビジョン

TDK Transformation

Accelerating transformation for a sustainable future

- ・独自の材料・プロセス・ソフトウェアを組み合わせた電子デバイスで、テクノロジーの進化と社会の変革を加速し、サステナブルな未来の実現に貢献します。
- ・自己を変革し続け、世界のお客様と共に成長する No.1パートナーになります。



TDKが見据える社会のTransformationのイメージ



Green Transformation

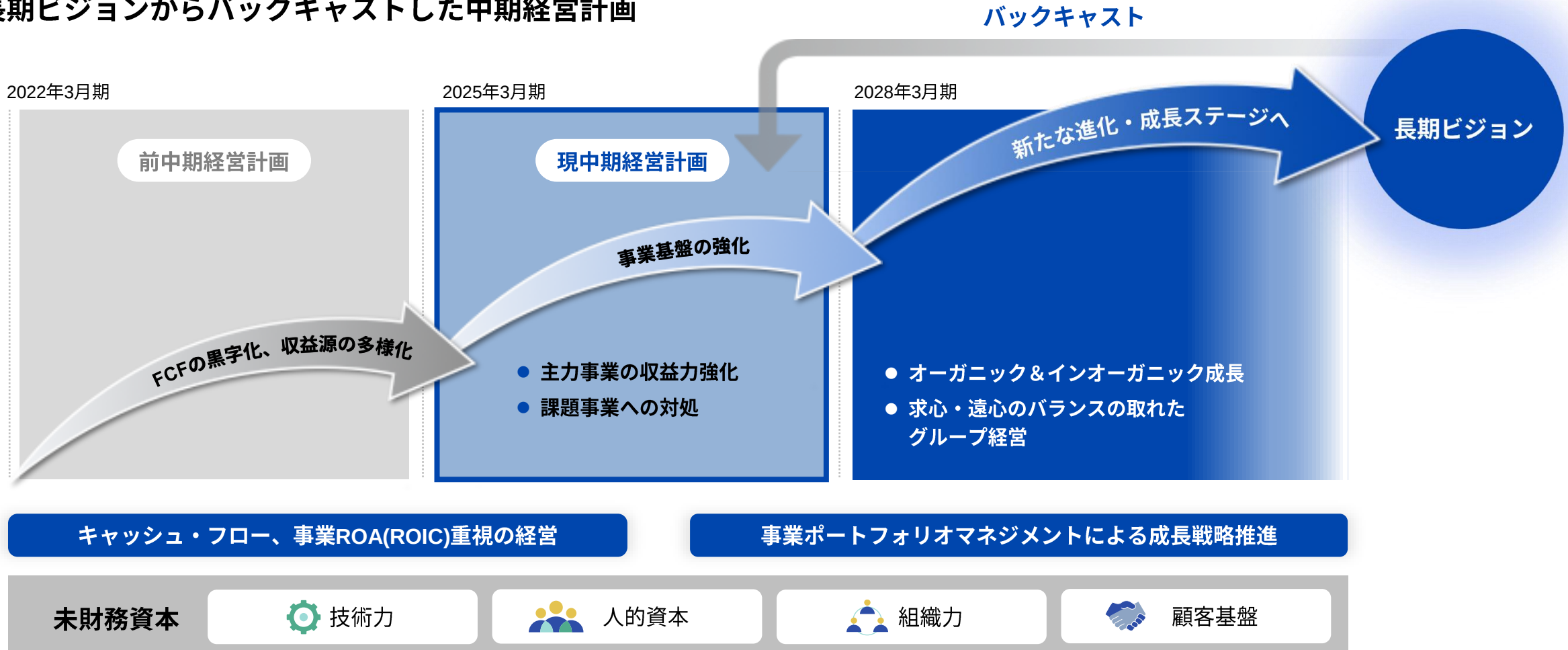


Digital Transformation

AI

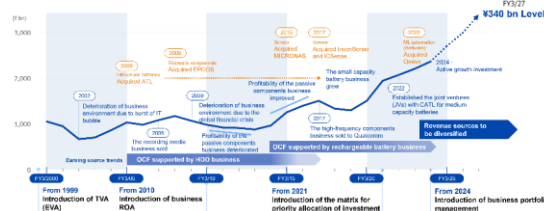
現中期経営計画の位置づけ

長期ビジョンからバックキャストした中期経営計画



「中期経営計画のポイント」の進捗

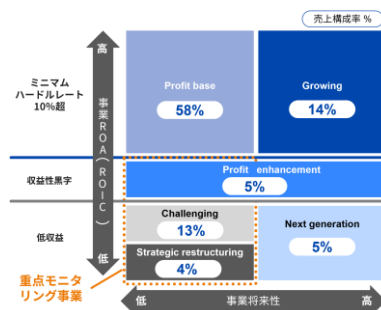
1 キャッシュ・フロー経営の強化



FCF重視経営の加速

- FY25/3通期のFCF実績
期初150億円から
2,010億円へ拡大

2 事業ポートフォリオマネジメントの強化 (ROIC経営の強化)



資本収益性改善へ向けて

- 攻め：** 成長分野であるAIエコシステムにかかわる技術・製品へ投資
- 守り：** 重点モニタリング事業の改善、見直し

3 フェライトツリーの進化 (未財務資本の強化)



未財務資本強化に向けた継続的取り組み

人的資本の強化

- CHRO職設置による人的資本の強化
- エンゲージメント向上に向けた活動の推進

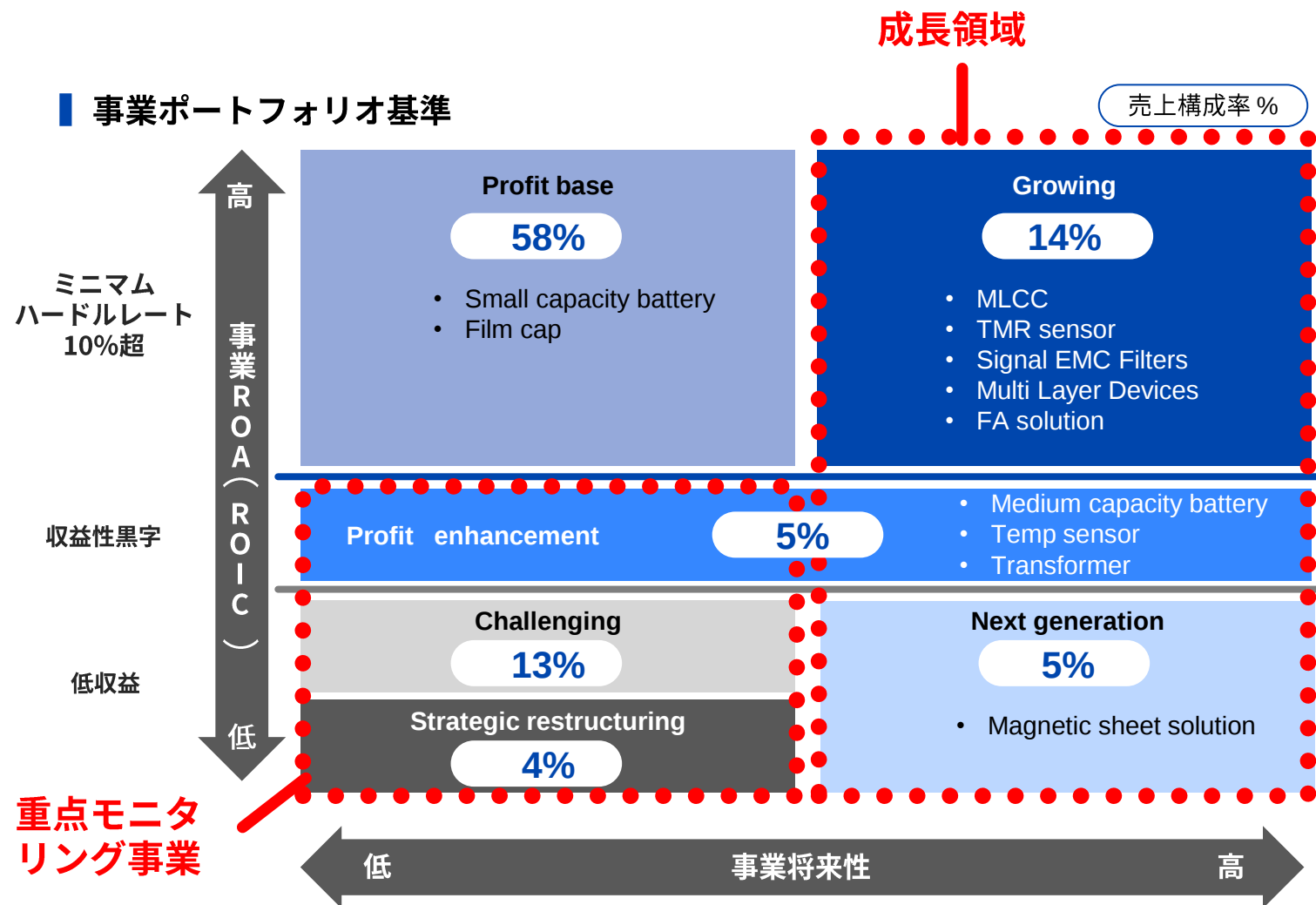
技術力の強化

- 全固体電池材料、ニューロモルフィックデバイス、スピントロニクス等技術開発の進展
- SensEI等ソフトウェアビジネスの強化

サステナビリティ活動やDXの取り組み強化

- SBTiによるSBT認定。FTSE 4.3を獲得
- EcoVadis社によるゴールド評価を獲得
- DX認定事業者として認定

事業ポートフォリオマネジメントを進めています

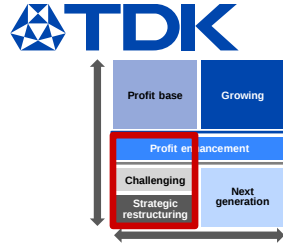


- これまでの投資配分の2軸マップから、事業ポートフォリオの2軸マップへ進化。
- ミニмумハードルレートを下回る事業に適切に対処し、成長領域への資本配分を優先。
- 左下の重点モニタリング事業のターンアラウンドと、AIを成長機会にとらえた事業将来性の高い成長領域への投資を進める。

- 事業ROA (ROIC) = 税引後・全社費用配賦前の事業営業利益/事業資産
- 全社費用を織り込むため、ミニмумハードルレート10%は全社WACC7%から逆算

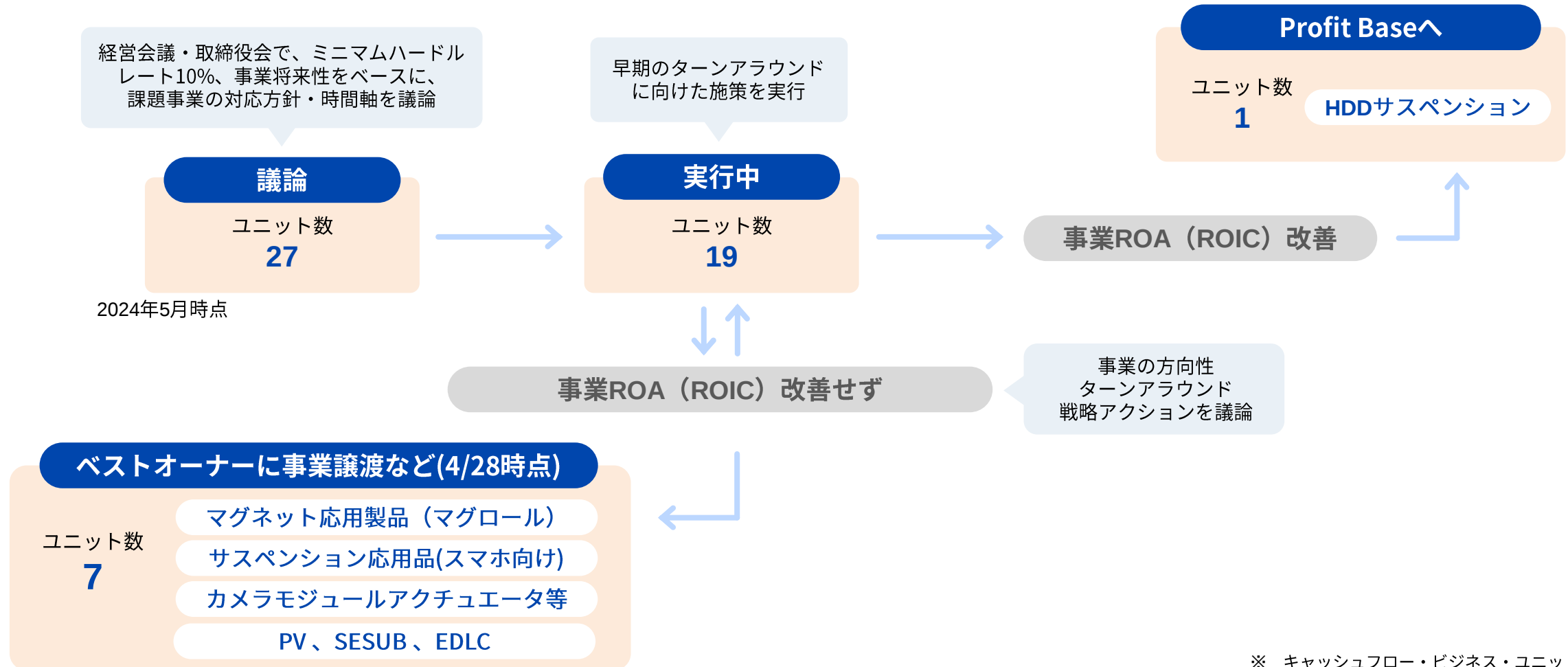
重点モニタリング事業の収益性改善を実行

Attracting Tomorrow



- 2024年5月Investor Day時点では、27CBU※を重点モニタリング対象に選定
- そのうち1CBUは、Profit Baseへ、7CBUについて事業譲渡などを実施、19CBUは施策を実行中

■ 先手の事業ポートフォリオマネジメントとその進捗



※ キャッシュフロー・ビジネス・ユニット

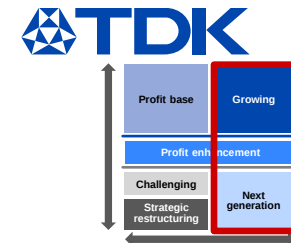
財務・未財務KPIの進捗

- 25年3月期は、期初目標値を達成。中計最終年度(27年3月期)の目標値に変更は無し

		25.03	27.03	ポートフォリオ変革による 中長期で目指す姿 ▼	
財務指標	成長性	売上高 [億円]（年率換算成長率*）	22,048	25,000（約5%）	（10%以上）
	効率性	ROE	9.5%	10%以上	15%以上
		事業ROA（ROIC）（>WACC）	6.7%（<7.0%）	8%以上	12%以上
		営業利益率	10.2%	11%以上	15%以上
	財務健全性	株主資本比率	51%	50%水準	
D/Eレシオ		0.3倍	0.3～0.4倍		
未財務指標	重要KPI	TME（エンゲージメント）			
		コミュニケーションスコア	68pt	75pt以上	
		サーベイ参加率	90%	80%以上	
		CO ₂ 排出量削減※（22.03期対比）	47.7%	23.3%	42.0%
	※CO ₂ 排出量削減：SBTi Scope1+2 CO ₂ 削減目標				
為替前提		153円/US\$	135円/US\$	135円/US\$	

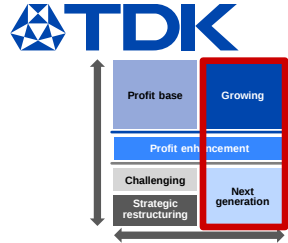
TDKは、AIエコシステム全体に貢献し続けます

Attracting Tomorrow



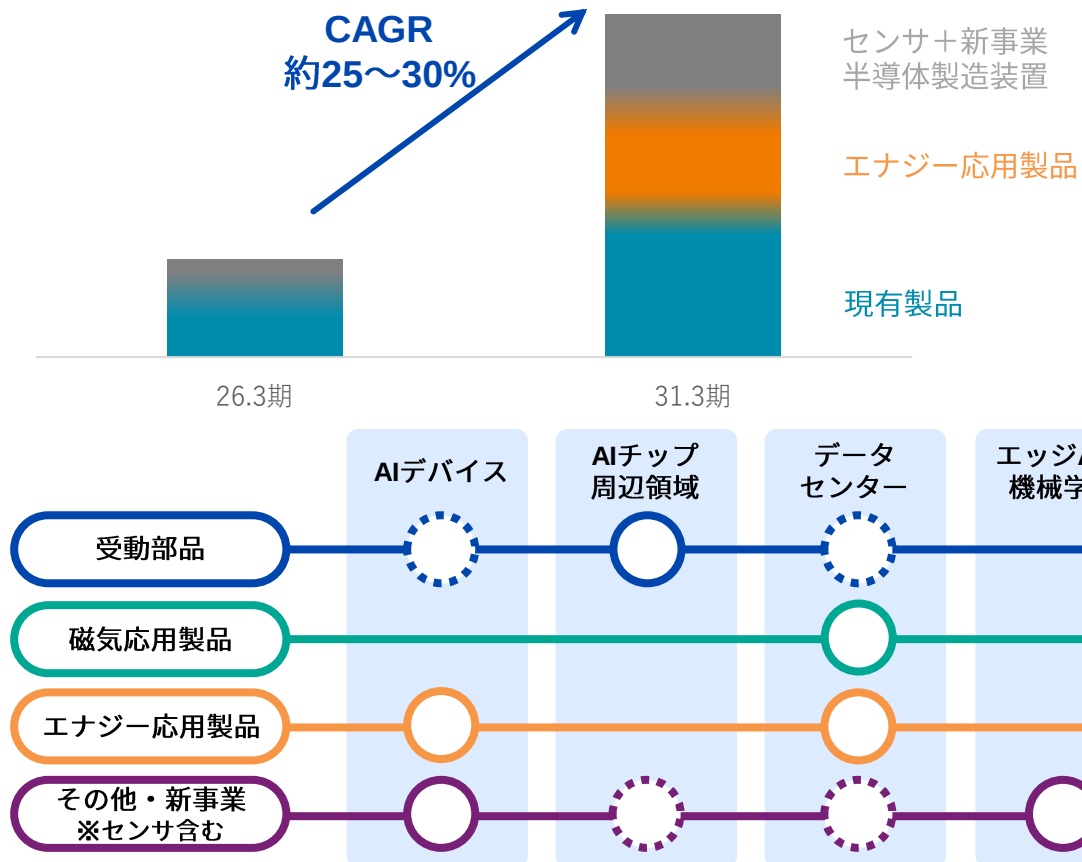
AIエコシステム全体に向けて売上を伸ばします

Attracting Tomorrow



- 成長が期待されるAIデータセンター、周辺部品のエコシステムの需要を確実に捉える
- ソフトウェアビジネス等のビジネスモデルのTransformationも遂行する

AI市場向け売上高（26.03予想・31.03目標）

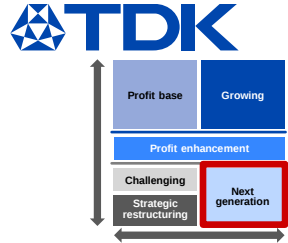


※注釈：実線円は、上記グラフ売上高集計値、点線円は、集計に含まれないが、売上実績あり

製品群		主な用途及び機能
現有製品	受動部品	- 半導体高機能化への貢献、高速化・冗長設計への対応 - パワーユニット系
	ヘッドサスペンション	データの信頼性確保、高記録密度化への貢献、低消費電力
中型二次電池		- データセンター電力の冗長性確保 - Battery Backup Unitの小型化
半導体製造装置		- 半導体製造プロセス革新への貢献 - ロードポート等の強化、材料+製造技術の強化
センサ+新事業		- AIを活用したセンサ+α付加価値の提供 - SensEi等のソフトウェアビジネスの展開

AR デバイスへの貢献

Attracting Tomorrow



- スマートグラスの普及には、小型でスタイリッシュなデバイスでの機能実現がキー
- スタイリッシュなスマートグラス実現に向けて、TDKは超小型、低消費電力製品の開発に集中



振動させて
音を出す



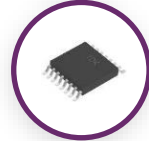
透明な
アンテナ



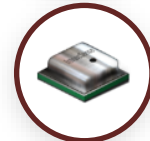
電気を蓄える



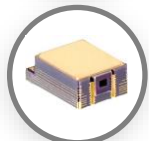
動きを測る



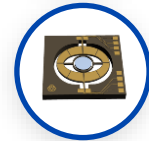
角度を測る



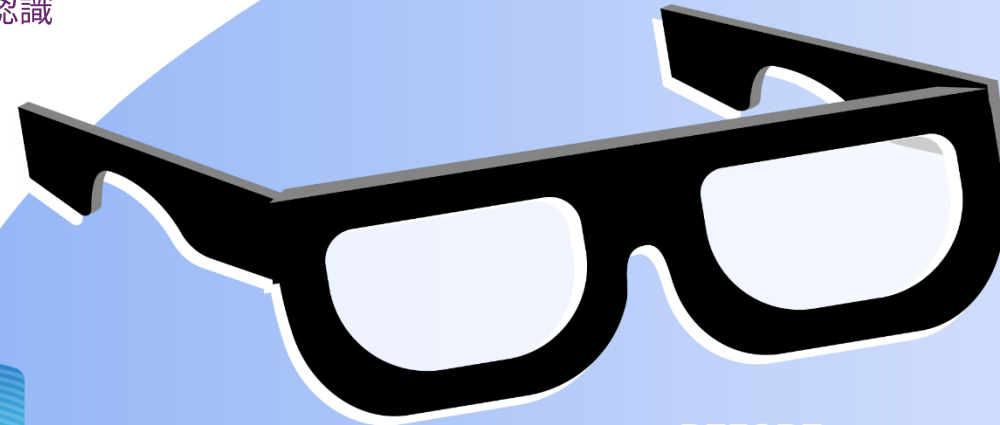
正確な音声認識



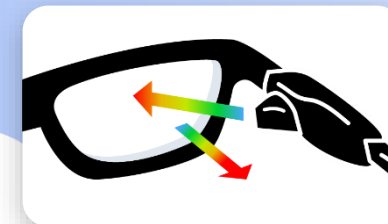
画像の投影



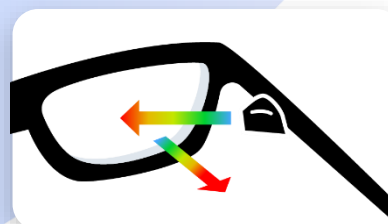
イメージ生成



BEFORE



AFTER

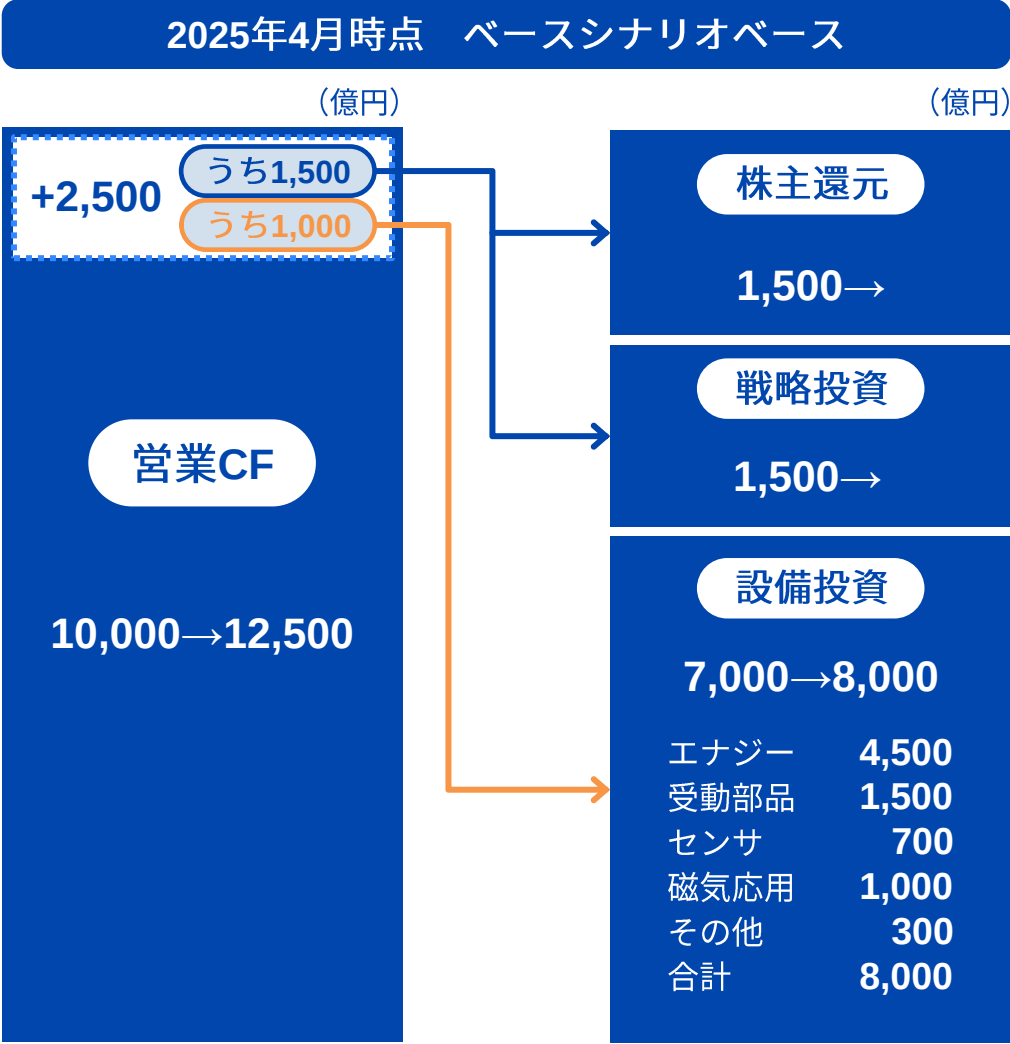


キャピタルアロケーション方針の変更 (FY25/3～FY27/3累計)

- 当初計画から上振れを見込む営業CFを設備投資に配分。市場環境を踏まえて、戦略投資と株主還元にも配分



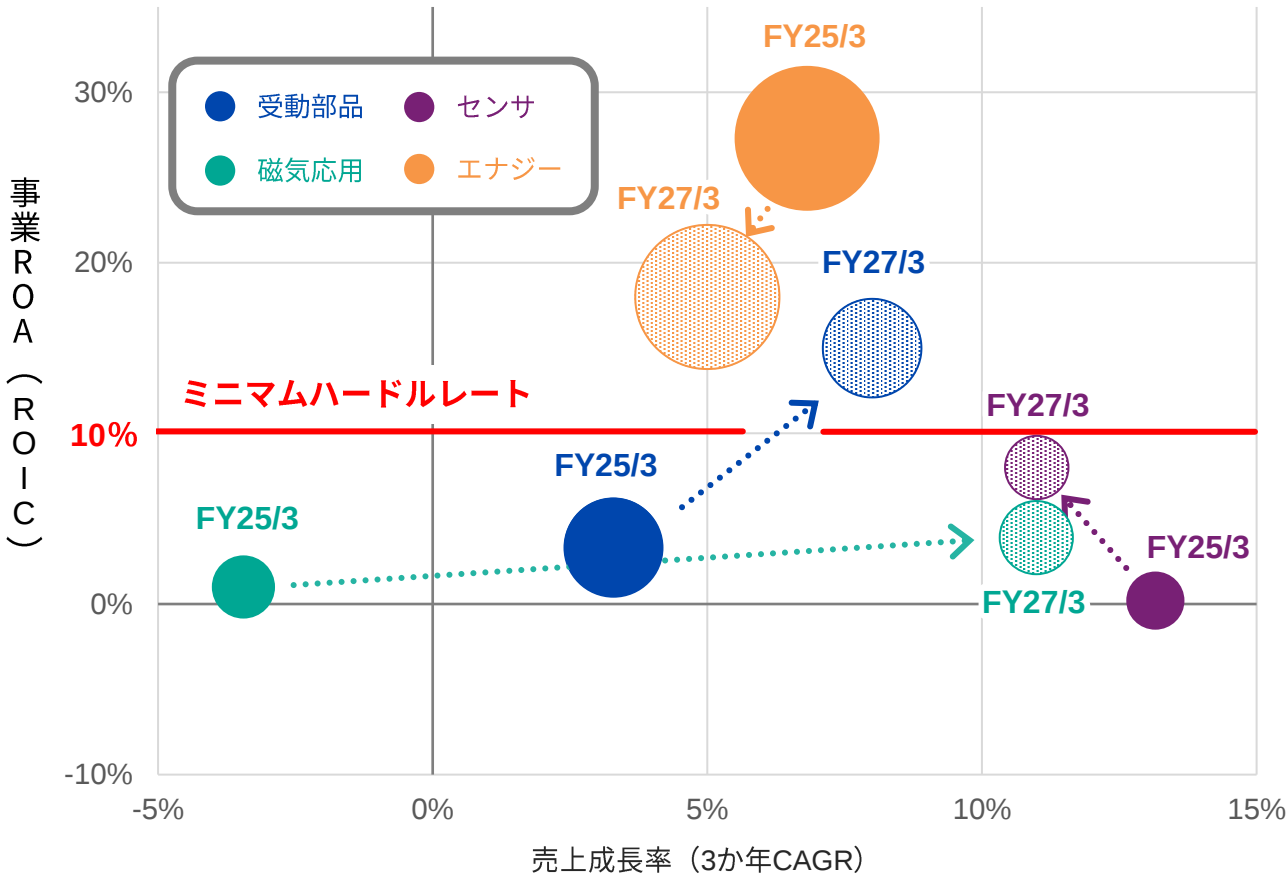
※括弧内の数字は前中計の数字



セグメント別ROICの進捗

- 収益性・資本効率の高い事業を強化し、営業利益率・事業ROA（ROIC）の向上を目指します。

■ セグメント別の成長性・資本効率向上の方向性



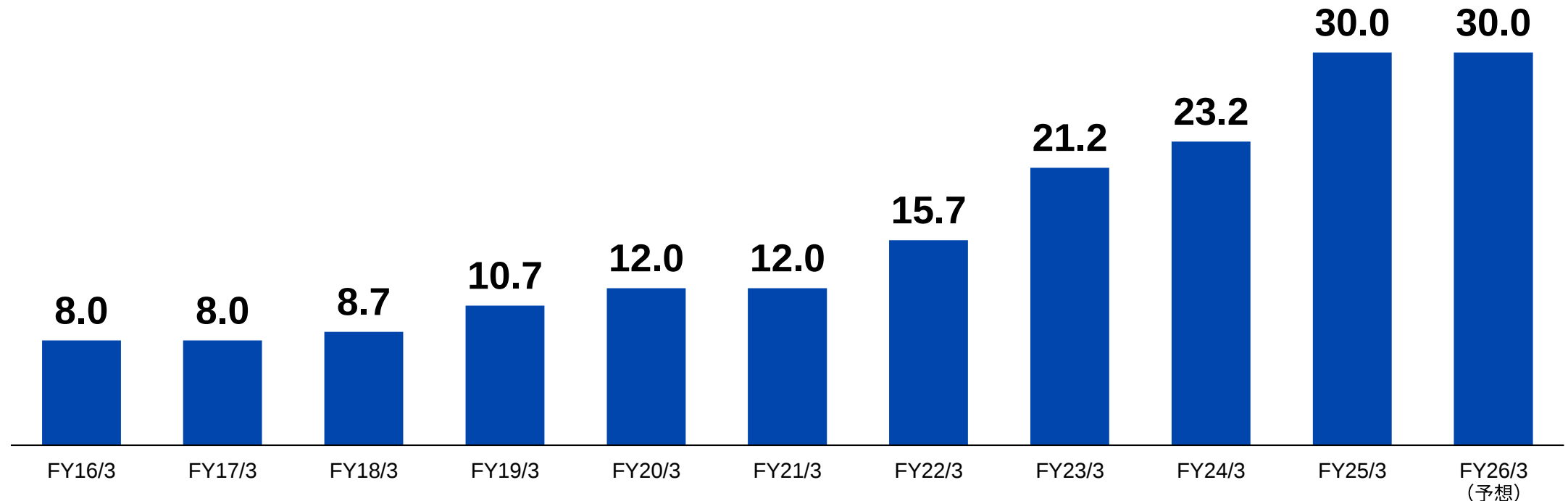
■ セグメント別売上高・事業ROA（ROIC）

	(億円)	2025年3月期 (実績)	2027年3月期 (目標)
売上高 (CAGR)		22,048	25,000(5%)
受動部品		5,596	CAGR 5-8%
センサ		1,895	CAGR 8-11%
磁気応用		2,236	CAGR 8-11%
エネルギー		11,765	CAGR 2-5%
営業利益率		10.2%	11.0%
事業ROA (ROIC)		6.7%	8.0%
受動部品		3.3%	15.0%
センサ		0.2%	8.0%
磁気応用		1.0%	4.0%
エネルギー		27.3%	18.0%

株主還元のさらなる強化へ

- 配当性向の目安を30%から**35%**へ上げました。
- 成長投資や株式市場の状況等を鑑みつつ、自己株式取得などのさらなる還元策についても検討します。

■ 年間配当金（円）の推移



※配当金は、2024年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行った換算後の金額を記載しています。
※2022年3月期から米国会計基準に替えてIFRSを適用しており、2021年3月期についてもIFRSに組み替えて表示しています。

おわりに



- TDK Unitedの力を結集して、社会のTransformationに貢献し続けるため、TDK内部の変革を加速させます。
- 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の改善を推進します。
- 未財務資本を高める経営を強化し、フェライトツリーを進化させ、企業価値を最大化させます。

TDK United Report 2025（統合報告書） 公開のお知らせ

■ 掲載URL

https://www.tdk.com/ja/ir/ir_library/annual/index.html



■ 公開日

2025年7月31日（木）

■ TDK United Report 2025のポイント

TDK Unitedのチームメンバー（従業員）それぞれの取り組みが、企業価値向上のための3つの要素（FCF創出の最大化、資本コストの低減、期待成長率の向上）にどのように寄与しているのか伝えることを意識した構成、章立てとしました。

- ・ 第1章：TDKの長期ビジョン
- ・ 第2章：TDKの成長戦略
- ・ 第3章：TDKのガバナンス

■ 外部評価

WICIジャパン
統合レポート・アワード



Gold Award (2024)

日経統合報告書アワード



優秀賞 (2022-2024)

年金積立金管理運用
独立行政法人（GPIF）

GPIFの国内株式運用機関が
選ぶ優れた統合報告書
(2機関)

改善度の高い統合報告書
(3機関)

TDK Investor Day（未財務資本・新技術説明会） 開催のお知らせ

■ 開催日時

2025年9月1日（月）15:30開始、17:00終了予定
オンラインでリアルタイム配信予定
後日、アーカイブ動画の公開もいたします

■ 視聴URL

当社ウェブサイトに掲載
Investors Meetings:

https://www.tdk.com/ja/ir/ir_events/strategy/index.html

■ イベント概要

TDK Unitedのチームメンバーが、当社の成長を支える未財務資本と新技術戦略について対談形式でご説明いたします。

■ 主な登壇者



社長執行役員CEO
齋藤 昇



専務執行役員 CHRO（兼）人財本部長
Andreas Keller



執行役員 CTO（兼）技術・知財本部長
橋山 秀一

and More...

補足資料

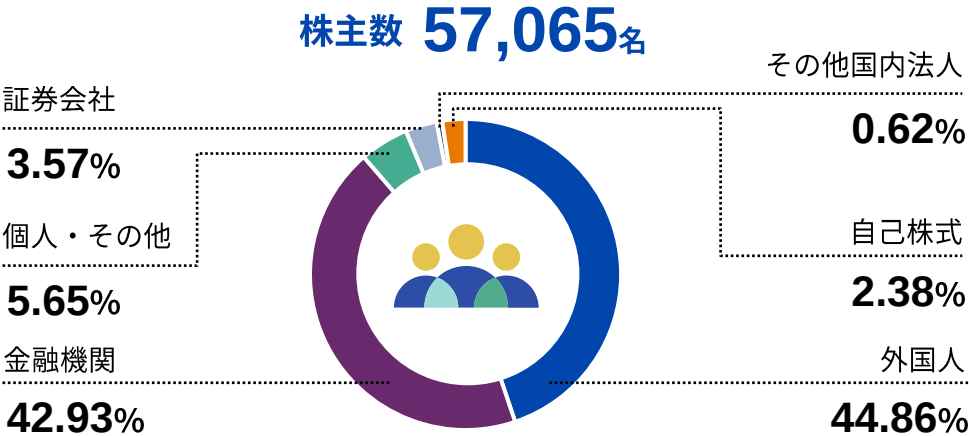
会社概要

(2025年3月期)

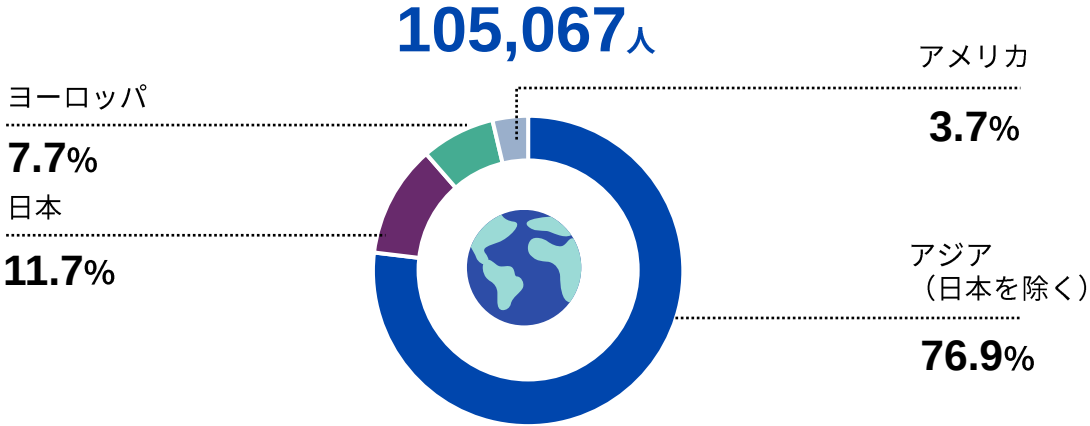
商号	TDK株式会社・英文商号TDK Corporation
登記上の会社名	TDK株式会社
本社	〒103-6128 東京都中央区日本橋二丁目5番1号
設立	1935年12月7日
発行可能株式総数	7,200,000,000株
発行済株式の総数	1,943,859,885株
株主数	57,065名
資本金	32,641,976,312円
上場証券取引所	東京証券取引所
連結売上高	2兆2,048億円

親会社の所有者に帰属する当期利益	1,672億円 [IFRS]
従業員数	105,067人
会社格付	Baa1（ムーディーズ）、A-（スタンダード＆プアーズ）、A+（格付投資情報センター R & I）
短期社債格付	A-2（スタンダード＆プアーズ）
グローバルネットワーク	30以上の国や地域に250以上の工場、研究開発拠点、および営業拠点
主なビジネス	・受動部品 ・センサ応用製品 ・磁気応用製品 ・エネルギー応用製品 ・その他

株式分布状況

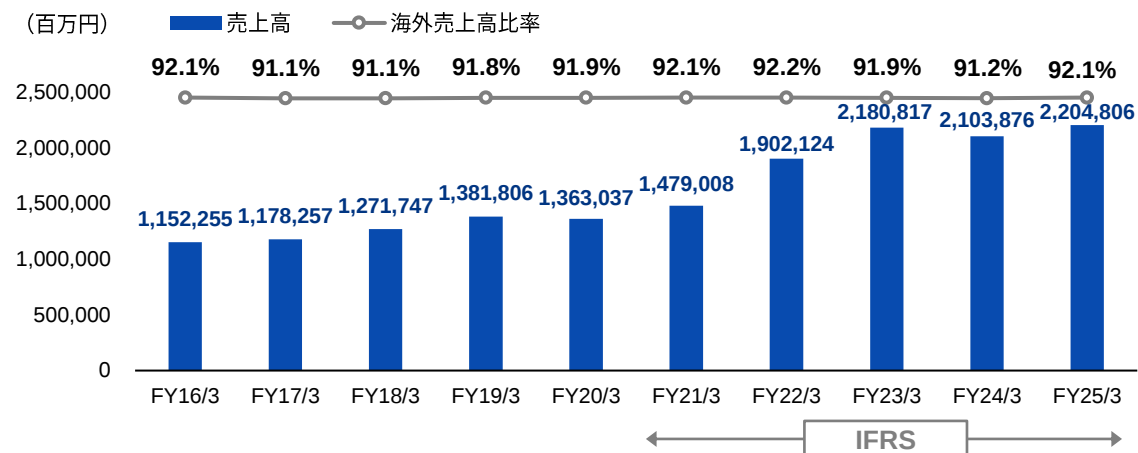


地域別従業員数

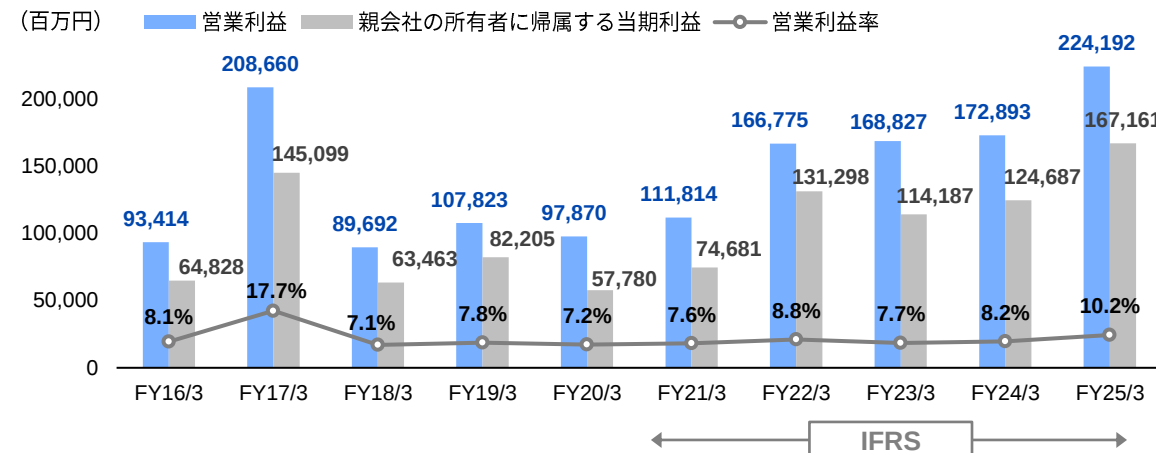


業績ハイライト 過去10年推移

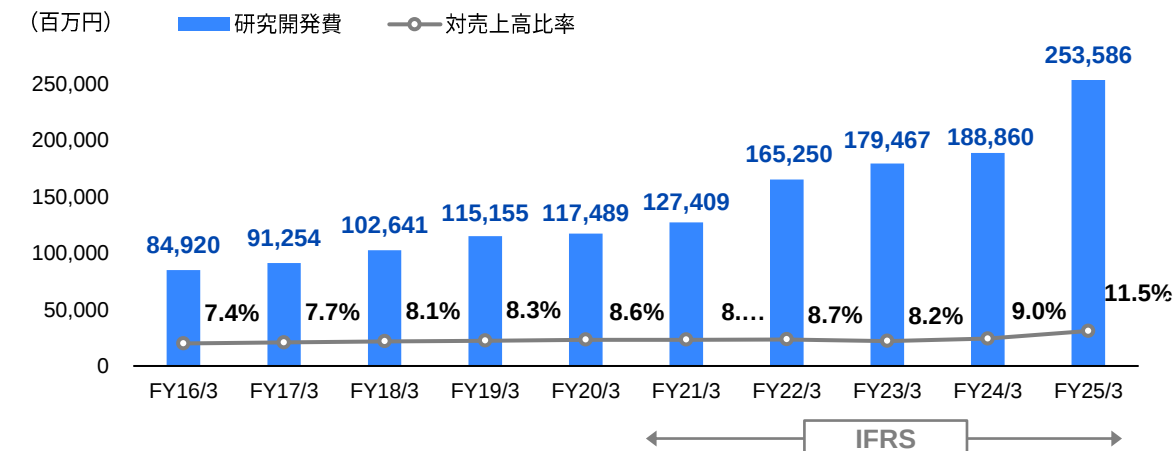
売上高・海外売上高比率



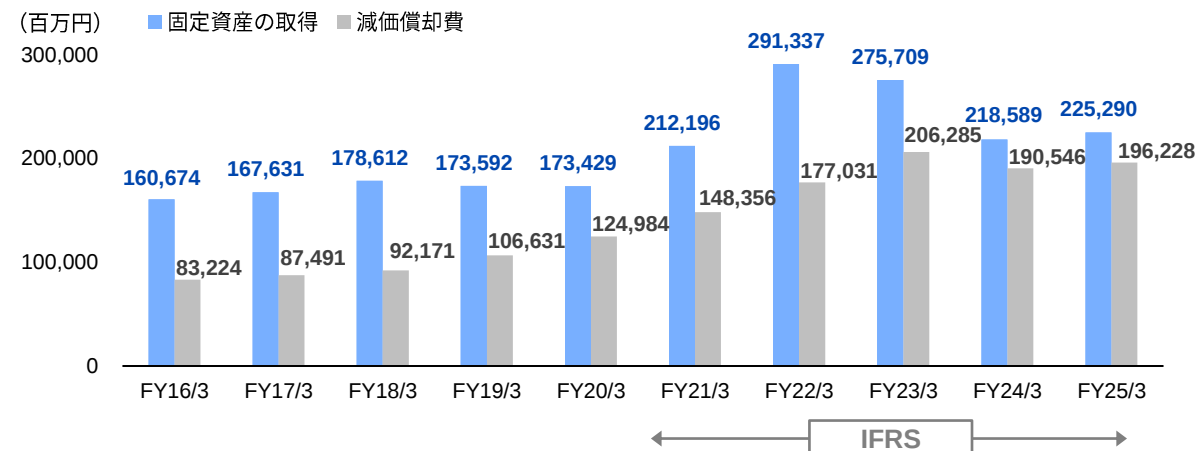
営業利益・営業利益率・親会社の所有者に帰属する当期利益



研究開発費・対売上高比率

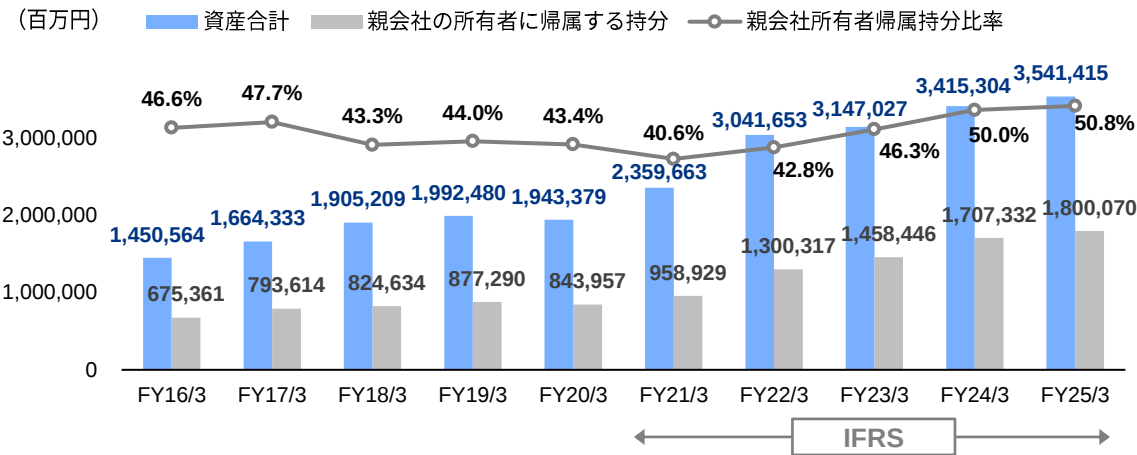


固定資産の取得・減価償却費

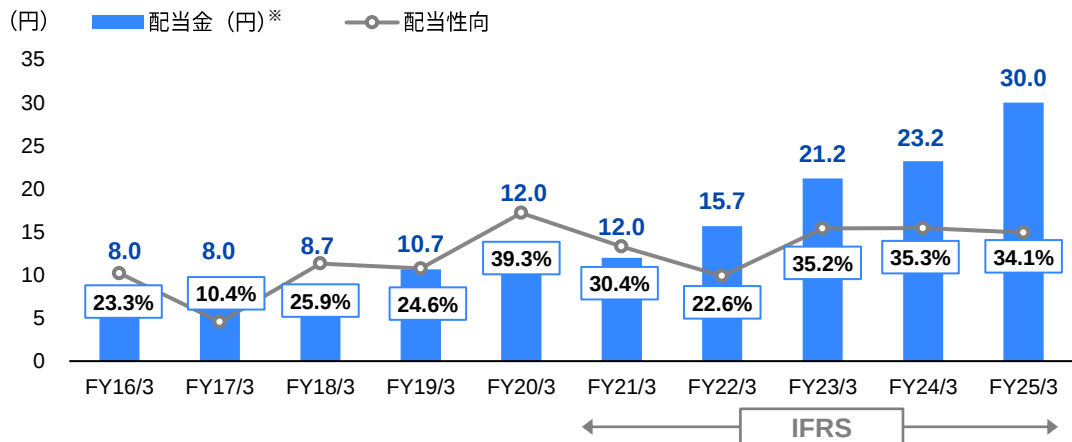


業績ハイライト 過去10年推移

■ 資産合計・親会社の所有者に帰属する持分・親会社所有者帰属持分比率

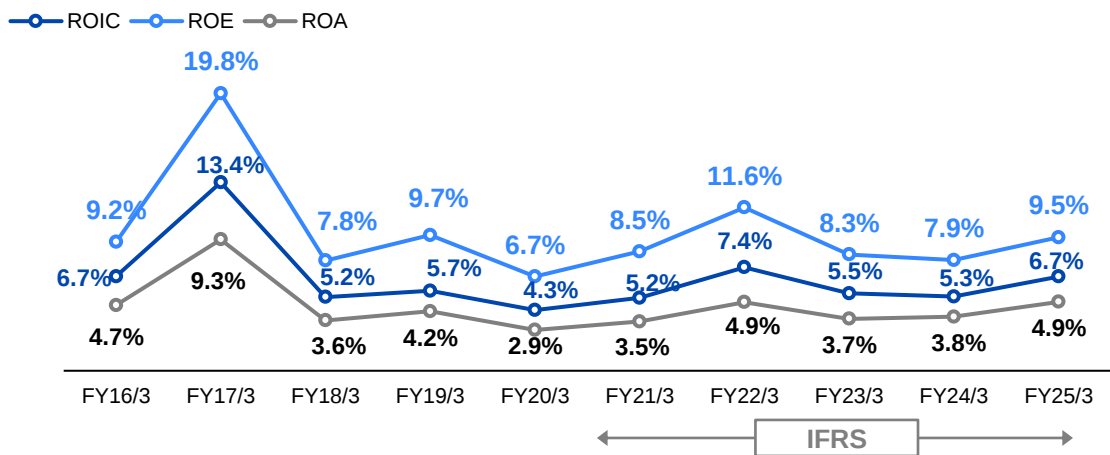


■ 配当金・配当性向

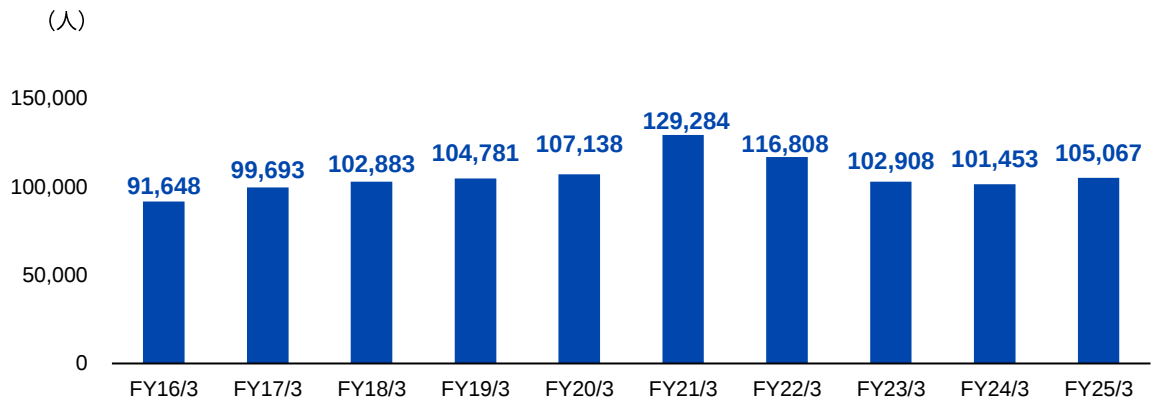


※配当金は、2024年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行った換算後の金額を記載しています。

■ ROIC・ROE・ROA



■ 従業員数



インデックスへの組み入れ・外部機関からの評価

インデックス



JPXプライム150指数



FTSE4Good
Index Series



FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



MSCI ESG Leaders
Indexes ※1

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※2

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数 ※2



Morningstar Japan
ex-REIT Gender
Diversity Tilt Index

※1,2 THE INCLUSION OF TDK CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TDK CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

外部機関からの評価



Extel Japan Executive
Team Survey
Most Honored Company
(2025)



WICIジャパン
統合レポート・アワード
Gold Award (2024)



日経統合報告書アワード
優秀賞
(2022-2024)



Clarivate Top 100
グローバル・イノベーター
(10回目)



S&P Global Sustainability
Yearbook Member
(2020-2024)



CDP気候変動 A (2024)
CDP水セキュリティ対策
A (2020-2024)



CDPサプライヤー・
エンゲージメント・リーダー
(2020-2023)



Ecovadis Sustainability
Rating
Gold (2024)



健康経営優良法人
(大規模法人部門)
(2023、2024)



work with Pride
Gold (2024)



ESGファイナンス・アワード・
ジャパン
「環境サステナブル企業」
(2024)



ESGファイナンス・アワード・
ジャパン
「環境開示プロGRESS企業」
(2024)

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。

