



TDK Investor Day 2025

未財務資本を通じた
企業価値向上に向けて

TDK株式会社
2025年9月1日



▶ TDK is in **everything**
driving innovation and progress

▶ Strive to be **better**, every day
▶ *transforming TDK*

In Everything, Better

▶ Creating impact from within
by our technology and venture spirit

▶ Make the world **better**
and transforming society

本日のアジェンダ

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 Q&A



Opening Remarks

社長執行役員CEO

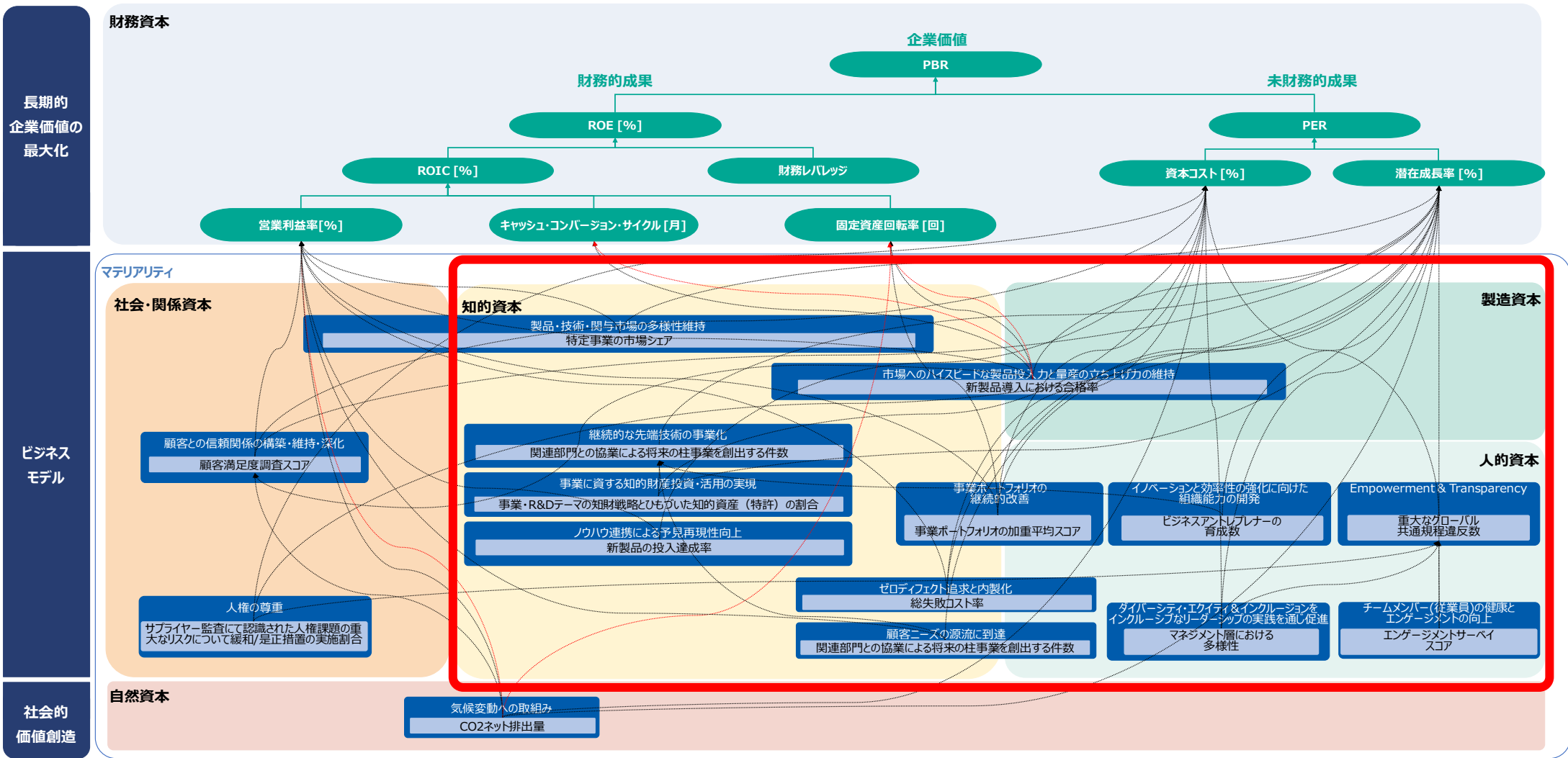
齋藤 昇

私のコミットメント (2024年5月Investor Day資料 再掲)

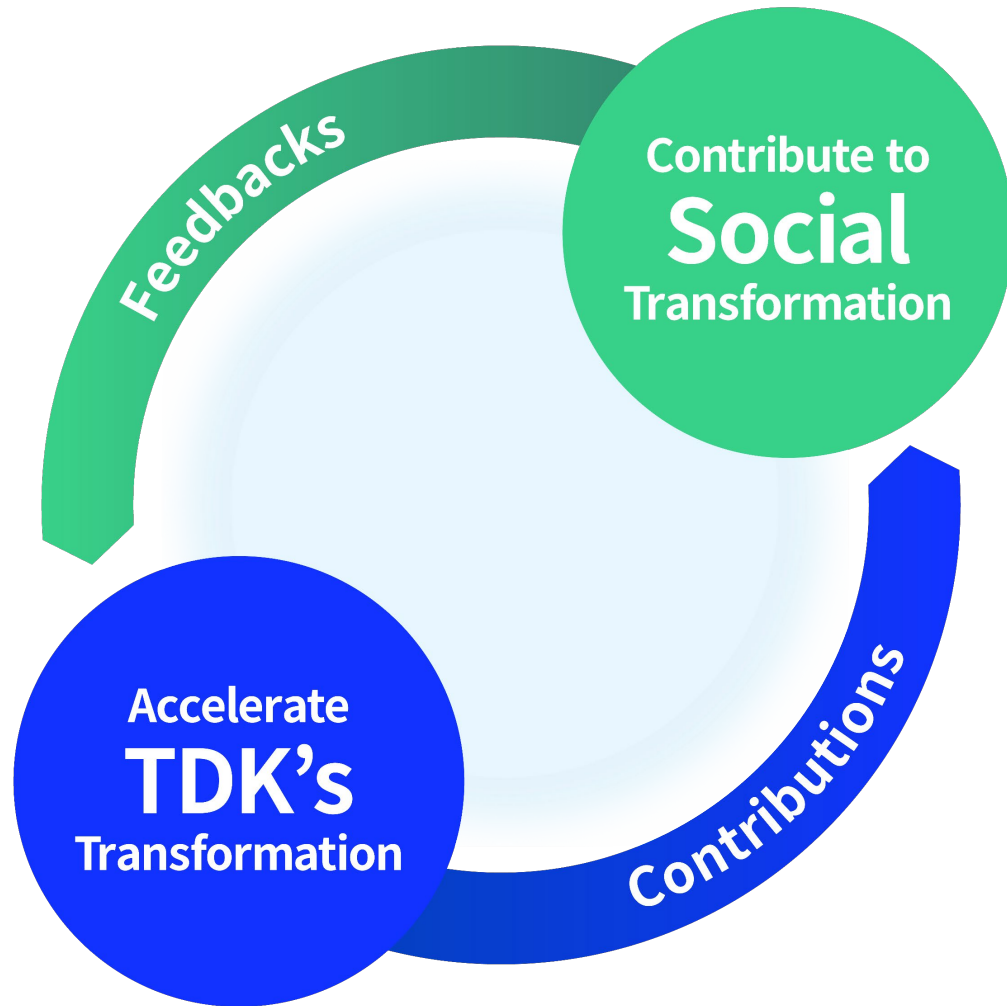
- 10年後のありたい姿（長期ビジョン）を策定しました。
10年後のありたい姿からバックキャストし、企業価値を向上させます。
- 材料×プロセス×ソフトウェア技術でお客様のNo.1パートナーとなり、
社会のサステナブルな未来のために社会の変革を加速させます。
- 事業ポートフォリオマネジメントを強化し、ROIC・WACCスプレッドを高め、
キャッシュ・フロー拡大と資本効率を改善させ、財務資本を高める経営を強化します。
- フェライトツリーを進化させ、将来キャッシュ・フローの源泉である未財務資本を
高める経営を強化します。
- 投資家の皆さまとの対話・IRを強化します。

企業価値向上に貢献する未財務資本

TDK United Report 2025（統合報告書）P19に掲載の詳細図



長期ビジョン: TDK Transformation

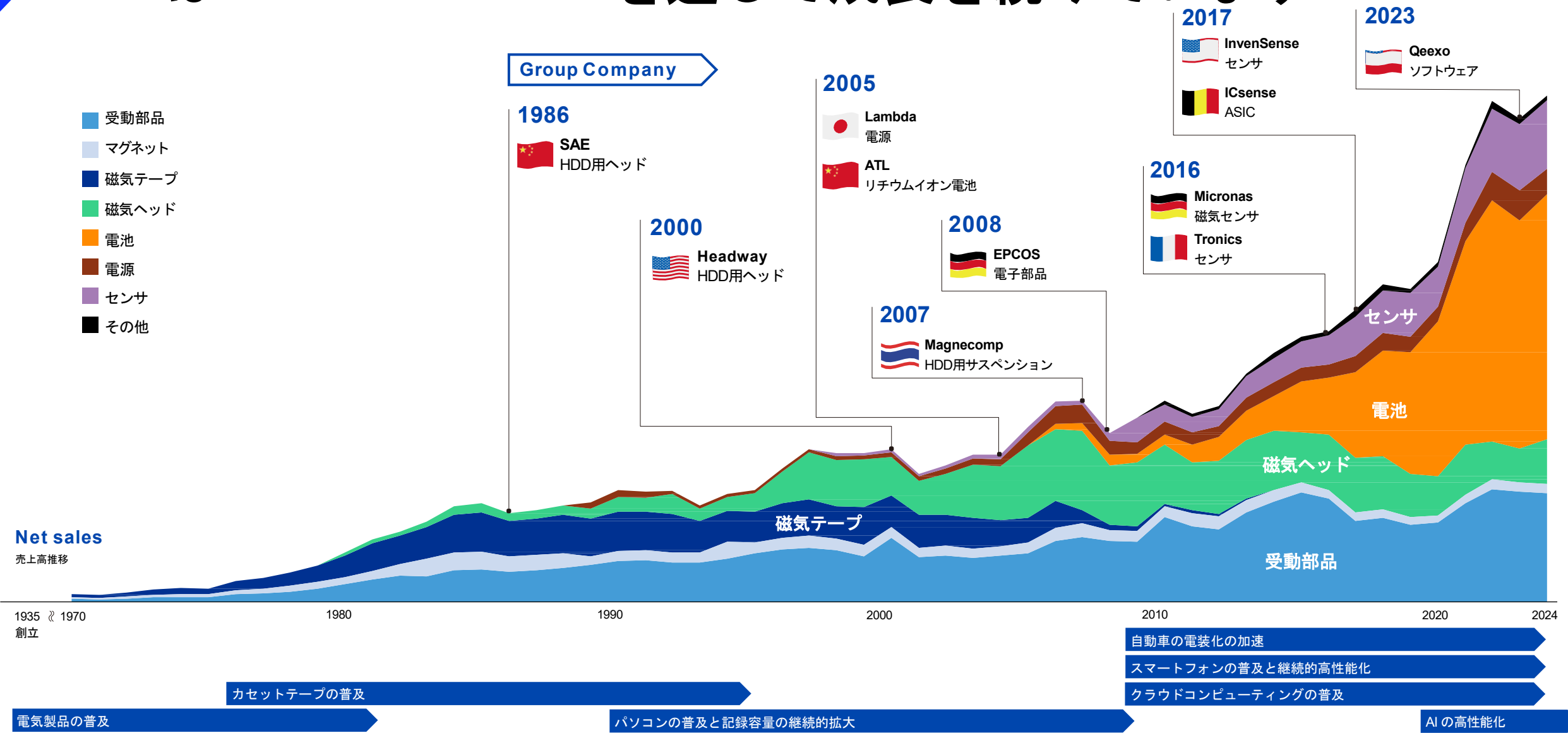


長期ビジョン

TDK Transformation

Accelerating transformation
for a sustainable future

TDKはTransformationを通して成長を続けています



企業価値向上に貢献する未財務資本

未来のフェライトツリー

New Business

独自の
企業文化

TDK
Venture Spirit

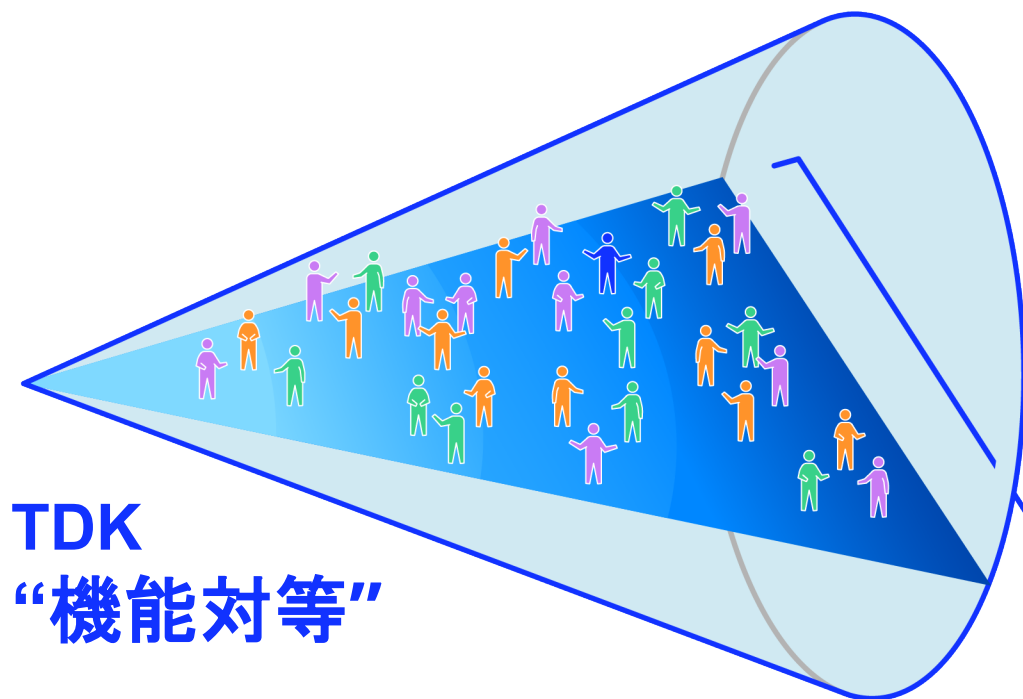
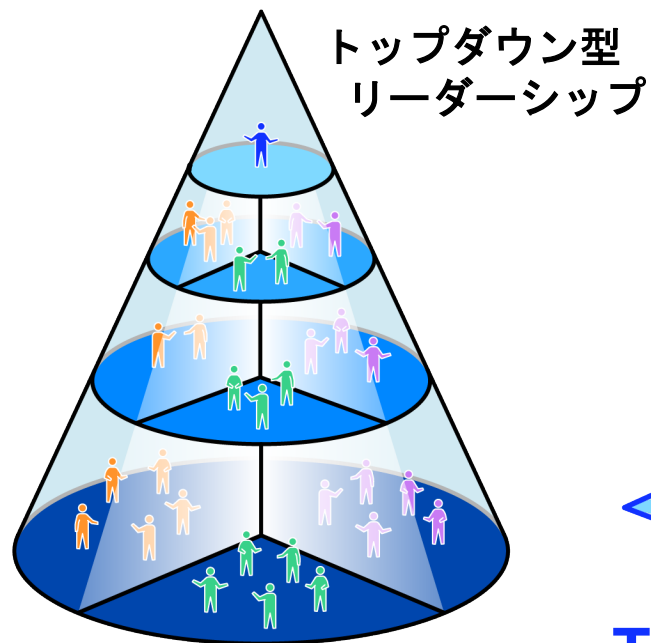
多様性の尊重
TDK United

機能対等

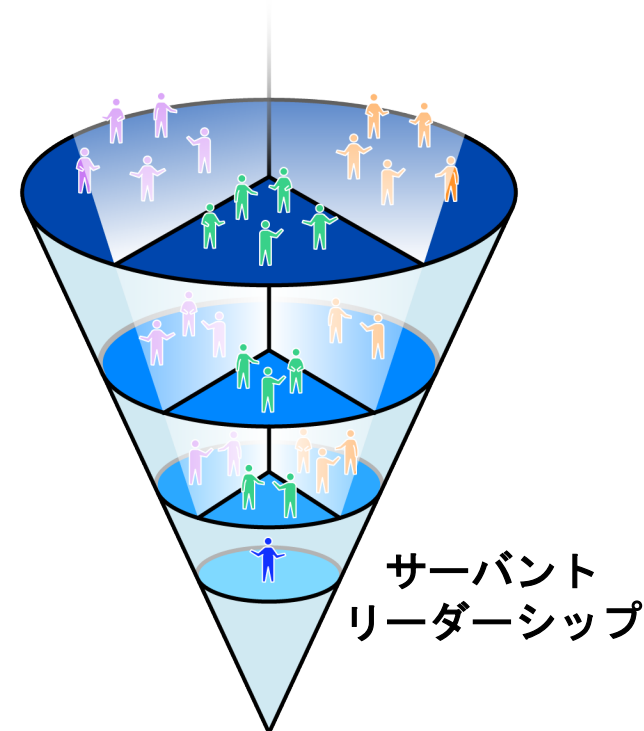


技術力

TDK独自の企業文化“機能対等”



役職に上下はあるが、役目すなわち機能に上下は無い。
意見は平等に扱われる



部門を超えて
提案や意見交換をする

AIエコシステム全体に貢献し、成長を目指します





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（アンドレアス・ケラー）

グローバル企業への進化に伴い、 変化するビジネスニーズに対応すべく人財本部も変革

この8年間に、グローバル人財本部は、日本型・男性中心の組織から多様性のある組織へとTransformしました。

TDKグループにおけるチームメンバー(従業員)の数

InvenSense

LAMBDA

MICRONAS

Headway
Technologies

icsense
THE IC DESIGN COMPANY

Hutchinson
TECHNOLOGY

tronics

EPCOS

ATL

IIPT
MICROELECTRONIC PRECISION TECHNOLOGY

Micronas, InvenSense, and more...

EPCOS (Germany)

MPT (Thailand)

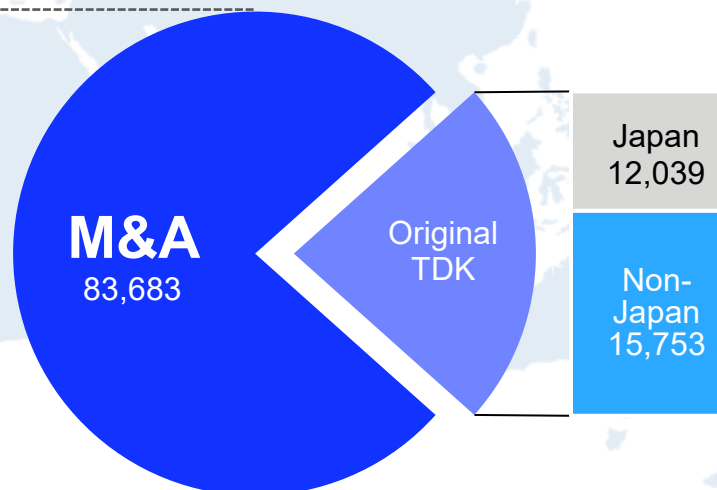
LAMBDA (Japan, UK)

ATL (China)

Headway (US)

SAE (Hong Kong, China)

TDK



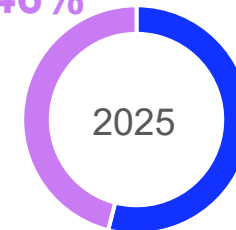
Status: July 2025

グローバル人事体制

女性
10%



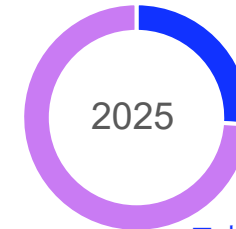
女性
46%



外国人
10%



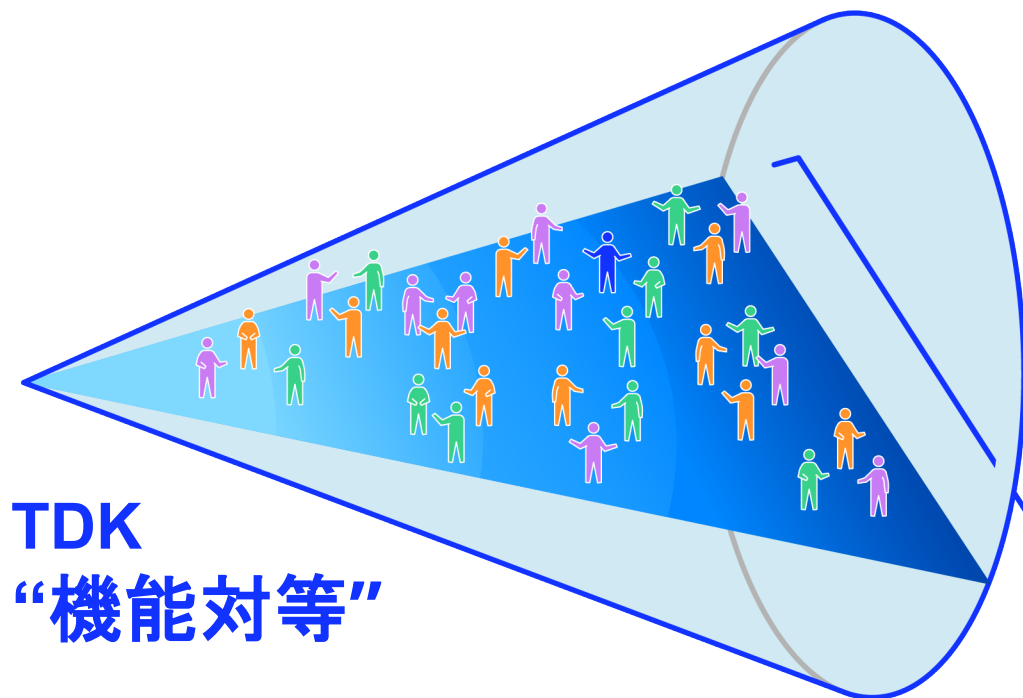
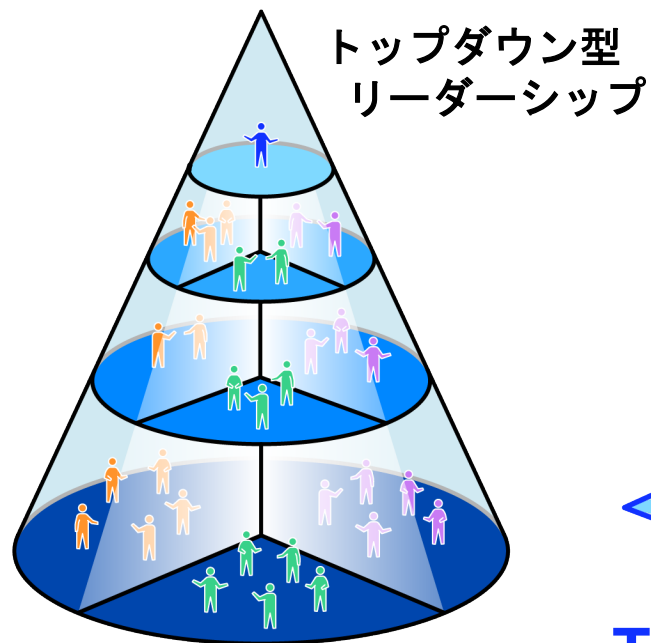
外国人
74%



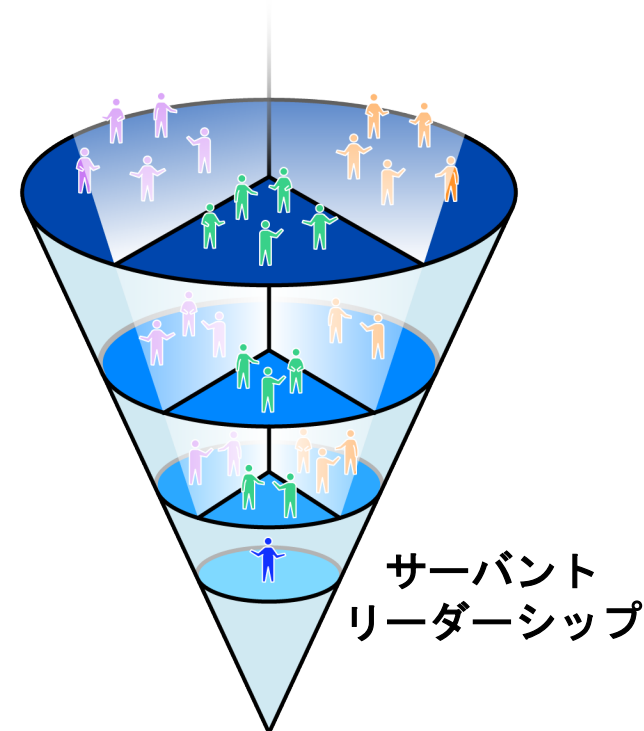
日本人
90%

日本人
26%

TDK独自の企業文化“機能対等”



役職に上下はあるが、役目すなわち機能に上下は無い。
意見は平等に扱われる



部門を超えて
提案や意見交換をする

コミュニケーションスコアを注視し 機能対等に基づく企業文化の向上へ

	2023年	2024年	中期目標 (2027年3月期)
コミュニケーション スコア	67pt	68pt	75pt以上
サーベイ参加率	80%	90%	80%以上

- すぐにアクセス可能なコミュニケーションチャネルを確立
- グローバルな協働をサポート
- 明確なプロセスの設計
- リーダーによる効果的なコミュニケーションのサポート
- エンゲージメント調査を通じ、多様性とUnitedのバランスを確認

グローバルマネジメント育成プログラムにより、 リーダーシップ人財のパイプラインを構築

女性参加者比率

Global Executive Management Program (GEMP)
IESEビジネススクール、大学院大学至善館と連携

参加者
約25名

9%

新任の執行役員および候補者

Global Advanced Management Program (GAMP)
IMDビジネススクールと連携

参加者
約150名

10%

現任・新任のゼネラルマネージャー
およびデピュティマネージャー

Global Management Program (GMP)

参加者
約100名

26%

Territorial Career Development Program (TCDP)

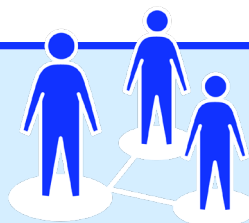
参加者
約800名

28%

Global

Territorial
Greater China, Europe,
Americas, Asia

将来のリーダー
の育成



人財の
パイプライン



サクセッション
プラン

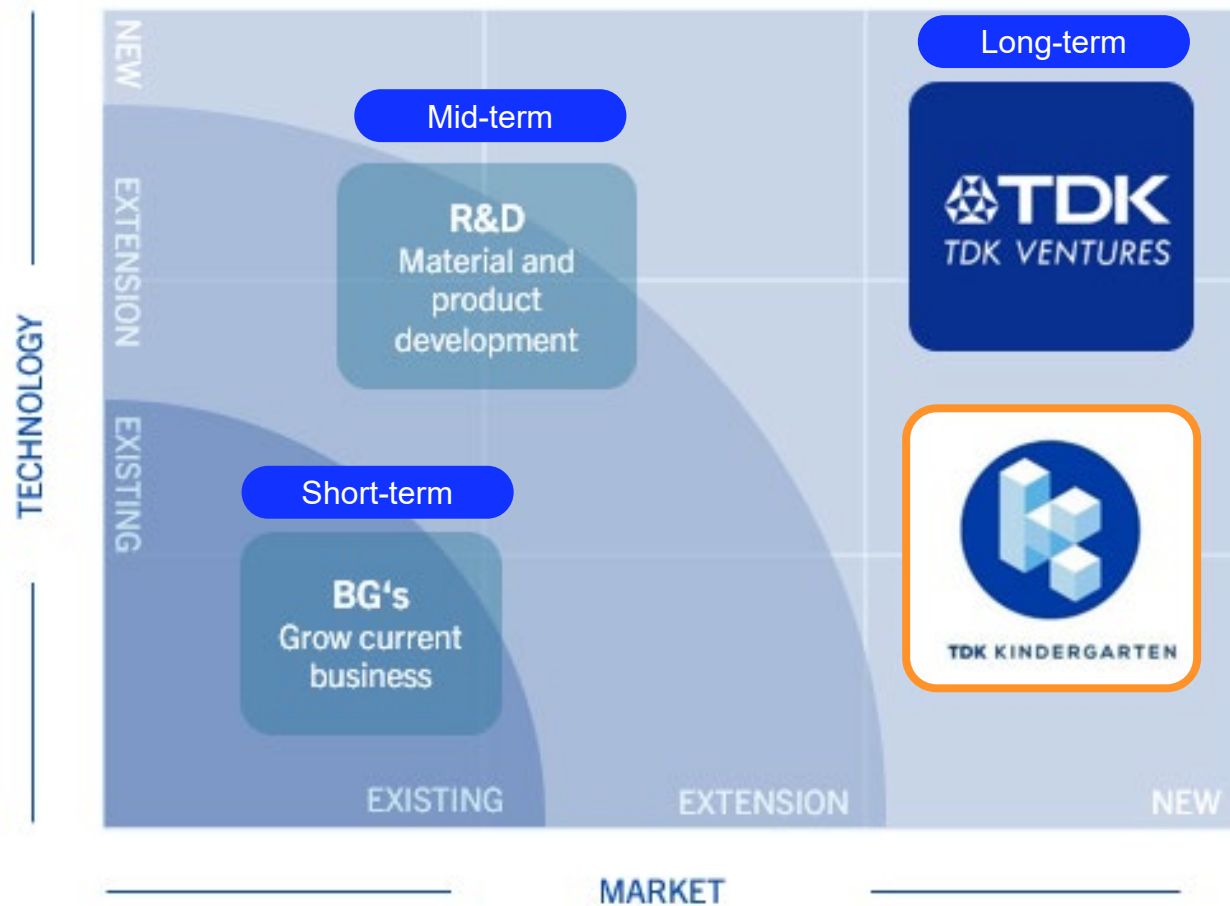
水平の機能対等： 組織の垣根を超えたTDK SensEIの発展



- TDK 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
- TDK SensEIが開発したedgeRXは、AIを搭載したエッジセンサデバイスを使用して産業機械の健全性を監視するプラットフォーム



縦の機能対等: 社内インキュベータープログラム TDK Kindergarten



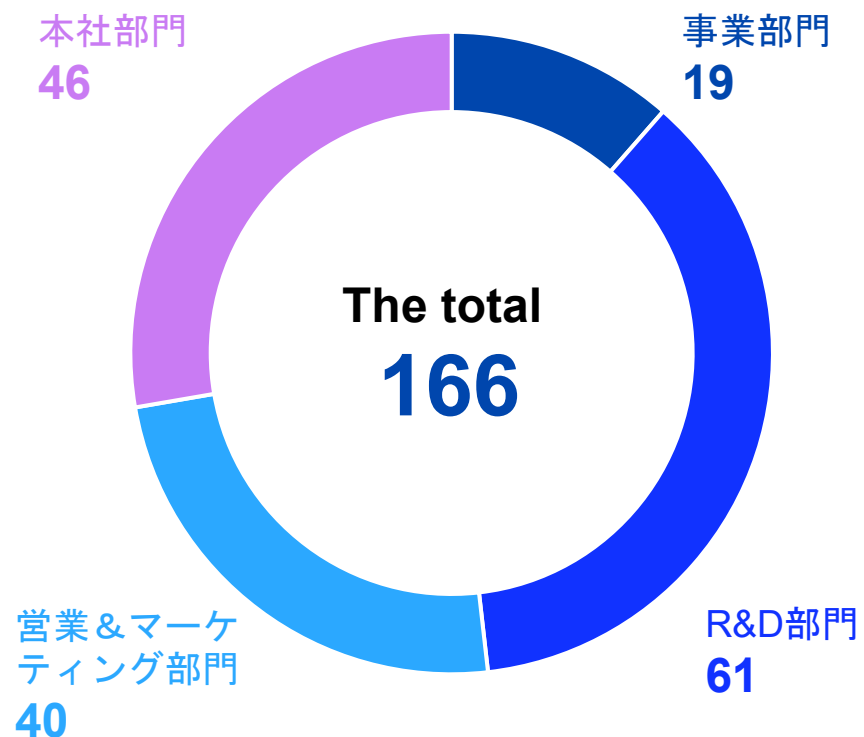
- 階層、肩書、業務上の役割の垣根を超えて誰でも提案が可能
- 独創的な思考を持つメンバーや開発者だけでなく、起業家精神を持ち、イノベーションを市場に提供できるメンバーも対象



TDK Kindergartenにより生まれたプロジェクトの様子

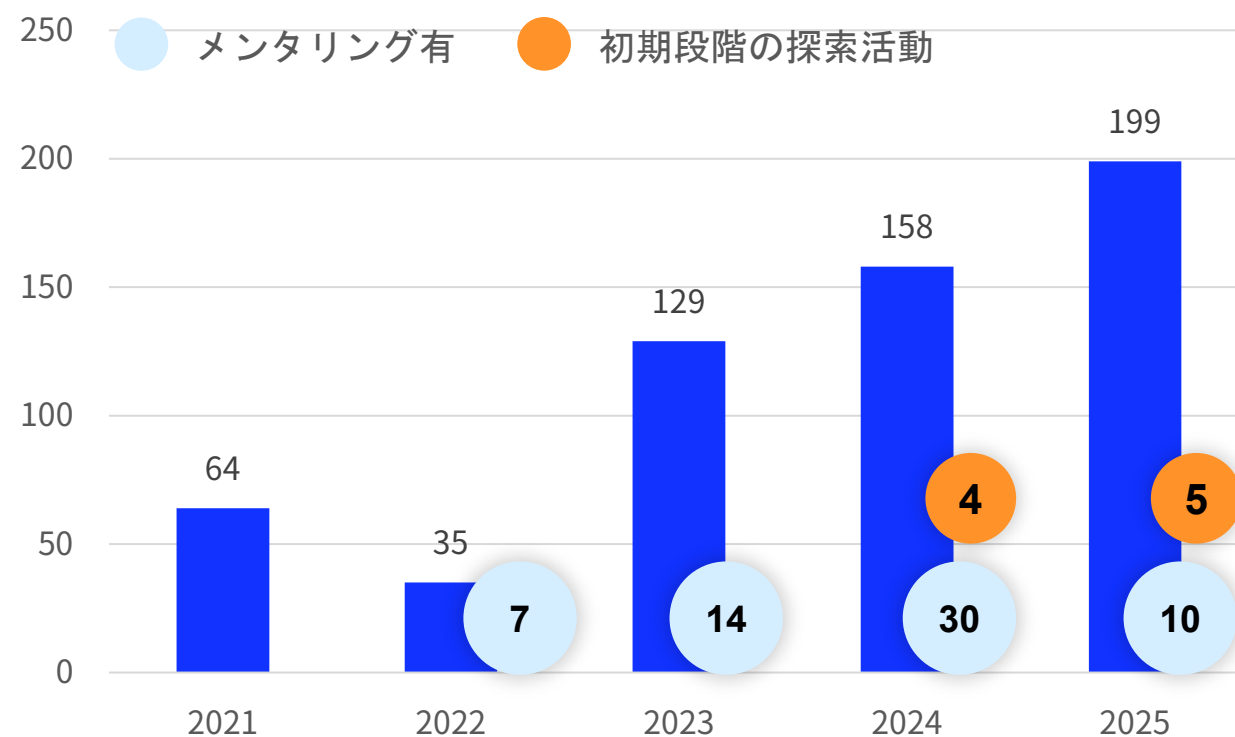
役職や組織の垣根を超えた多様なメンバーが TDK Kindergartenで新たなビジネスアイデアを創出

参加者構成



アイデア提出の推移 (コンテスト応募)

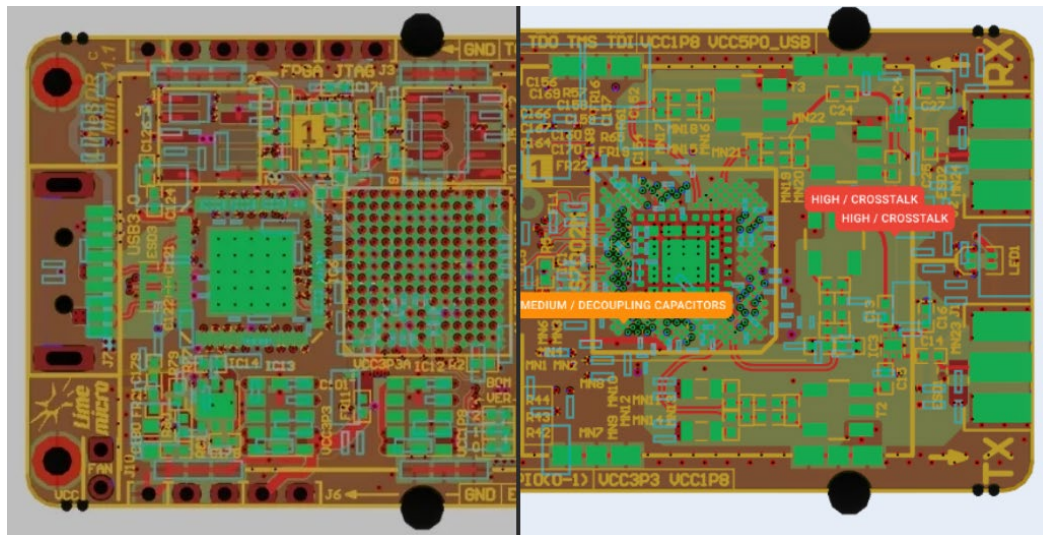
(アイデア件数)



2企業がTDK Kindergartenにより設立



業界初 インタラクティブな
EMC可視化プラットフォーム



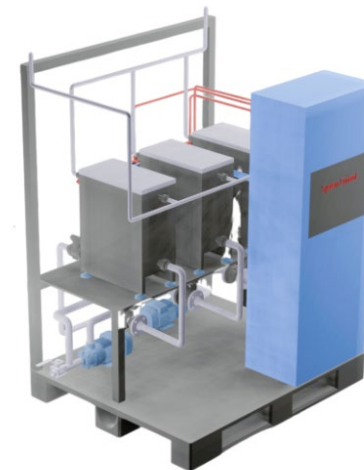
before

after

詳細は www.denpaflux.com



PFAS（有機フッ素化合物）—永遠の化学物質—
を分解するサステナブルな技術を開発し、今日の
困難な環境課題の一つに取り組んでいます



詳細は www.pfasuiki.com

CHROセッションまとめ

- ▶ TDKの人的資本経営の本質は、Transformationを実現できる原動力となる人財を強化し続けることです。
- ▶ "機能対等"の精神こそがDiversityやInnovationを促進させる成長ドライバーです。
- ▶ さまざまな個性のぶつかり合いから生まれる、つながり、創造性、融合によりイノベーションを創出させます。

財務への影響

未財務・ 人財の 取り組み

重要課題(マテリアリティ)①
DE&Iをインクルーシブな
リーダーシップの実践を通じ
促進

重要課題(マテリアリティ)②
イノベーションと
効率性の強化に向けた
組織能力の開発

重要課題(マテリアリティ)③
チームメンバーの健康と
エンゲージメントの向上

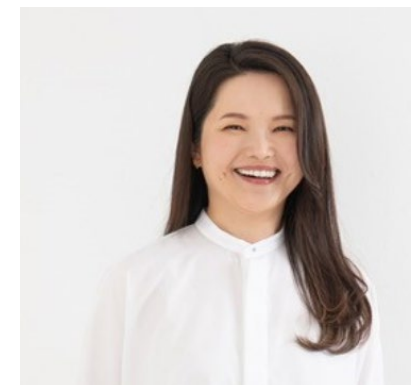
本日のスピーカー



Andreas Keller



Angela Yuan



平岡 朋代

役職

CHRO

Deputy
General Manager

Deputy Head
Global Division

勤務地

日本

中国

ドイツ

国籍

ドイツ

中国

日本

バックグラウンド

TDK Electronics Europeにおける人財およびサプライチェーンマネジメント部門のエグゼクティブディレクター

ATL Groupの人事責任者

グローバル化学企業のCHRO



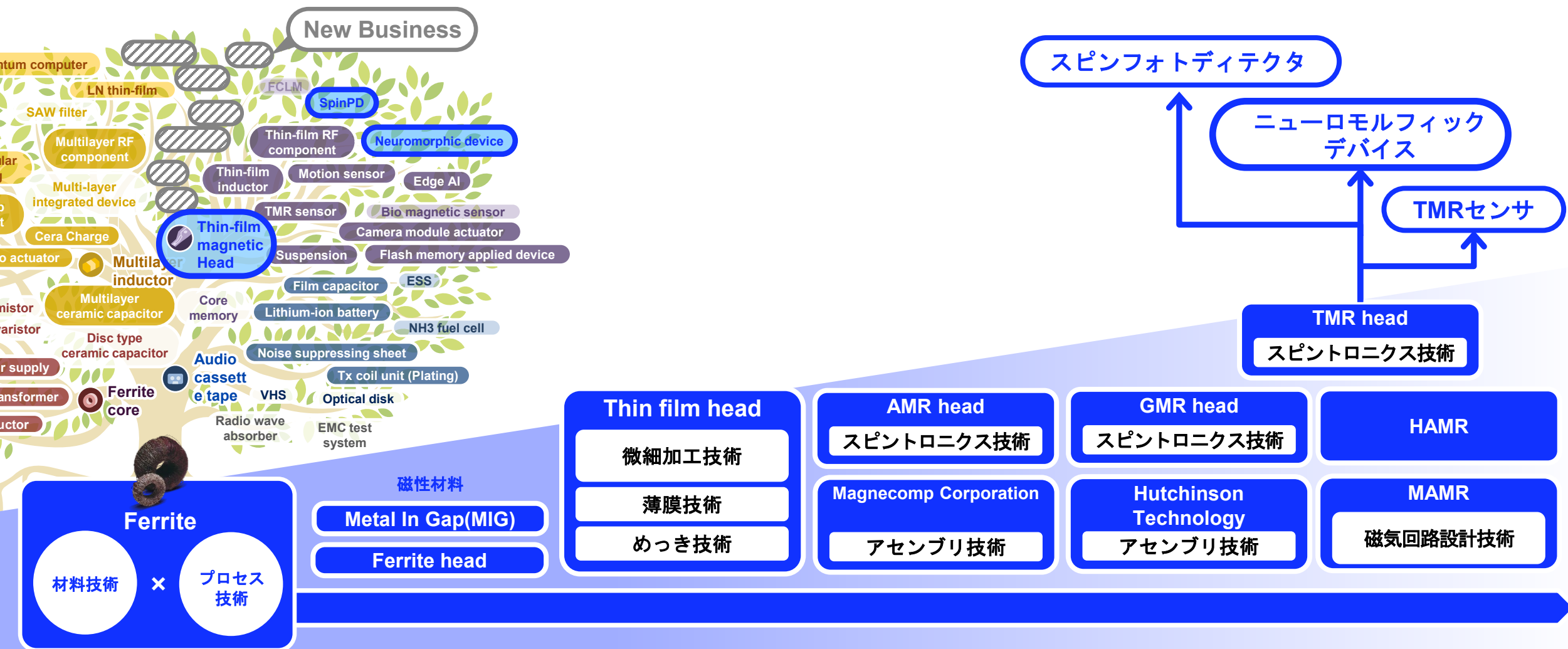
最先端技術開発について

執行役員

CTO（兼）技術・知財本部長

橋山 秀一

材料技術×プロセス技術で培ってきた技術から スピントロニクス技術を生み出してきました



TDKのスピントロニクス技術

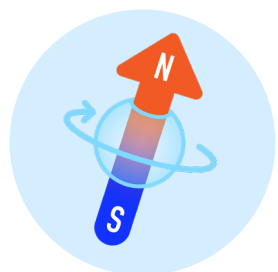
スピン + エレクトロニクス

||

スピントロニクス

電子のもつ磁気と電気的特性を
同時に使う技術

“スピン”とは磁石の最小構成単位であり、
全ての電子はスピンを有する



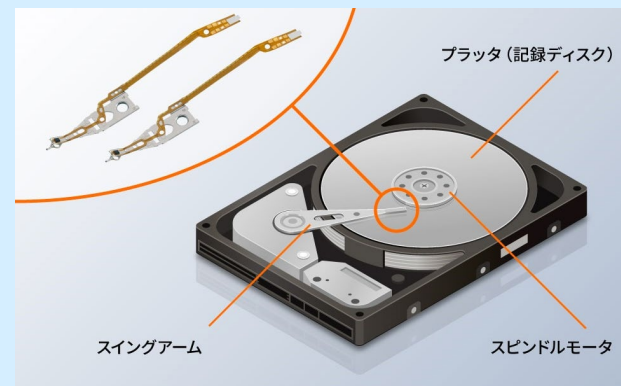
上向きスピン



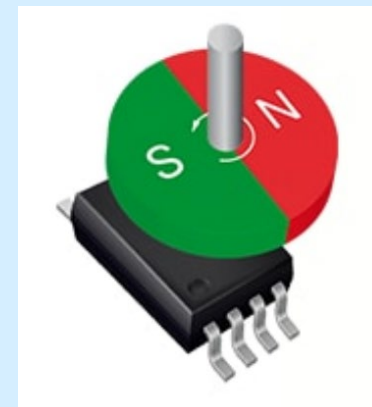
下向きスピン

両方の“差”が
磁石の強さ

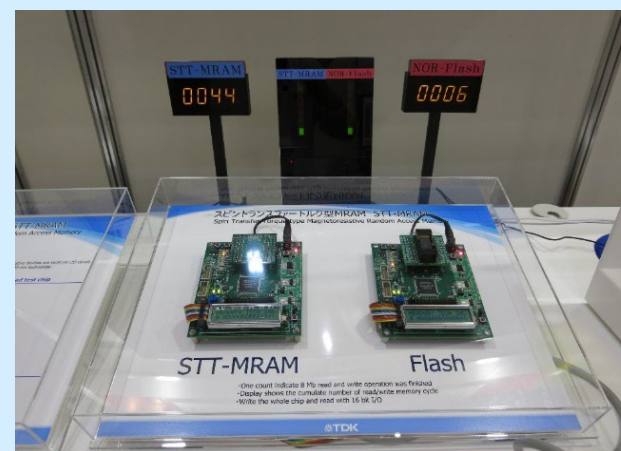
これまでTDKは多くの製品で
スピントロニクス技術を蓄積してきました



◀ HDD向け
磁気ヘッド



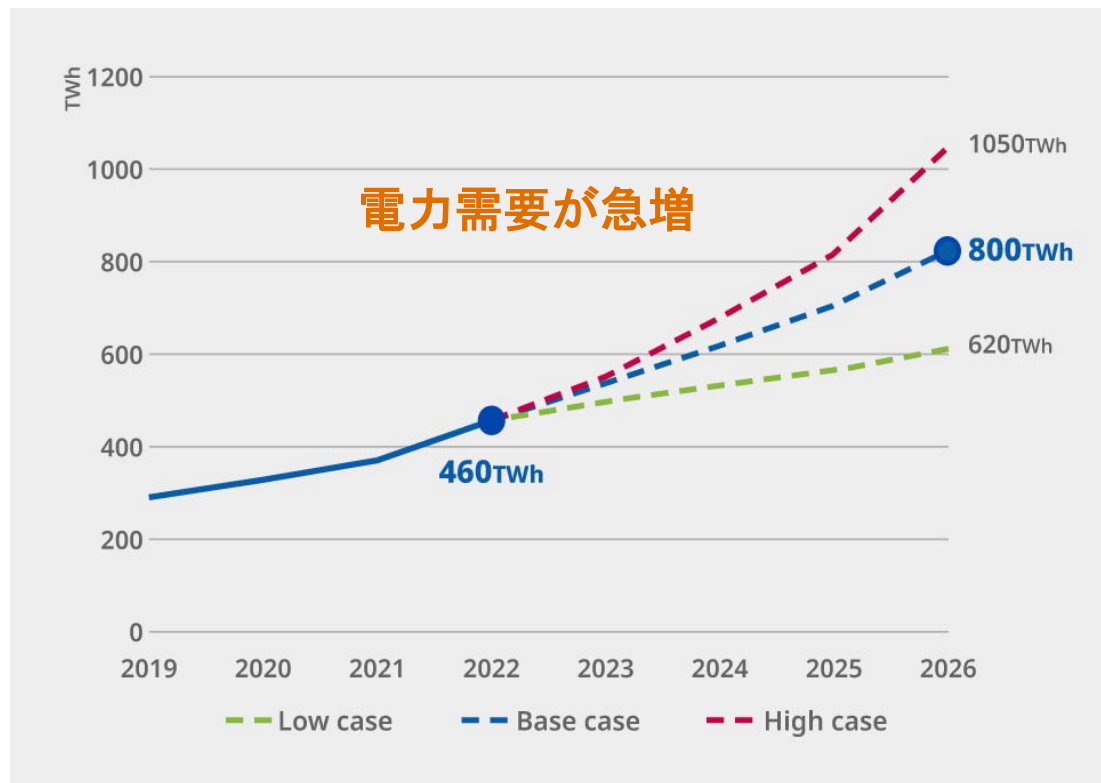
▲ TMRセンサ



◀ STT-MRAM

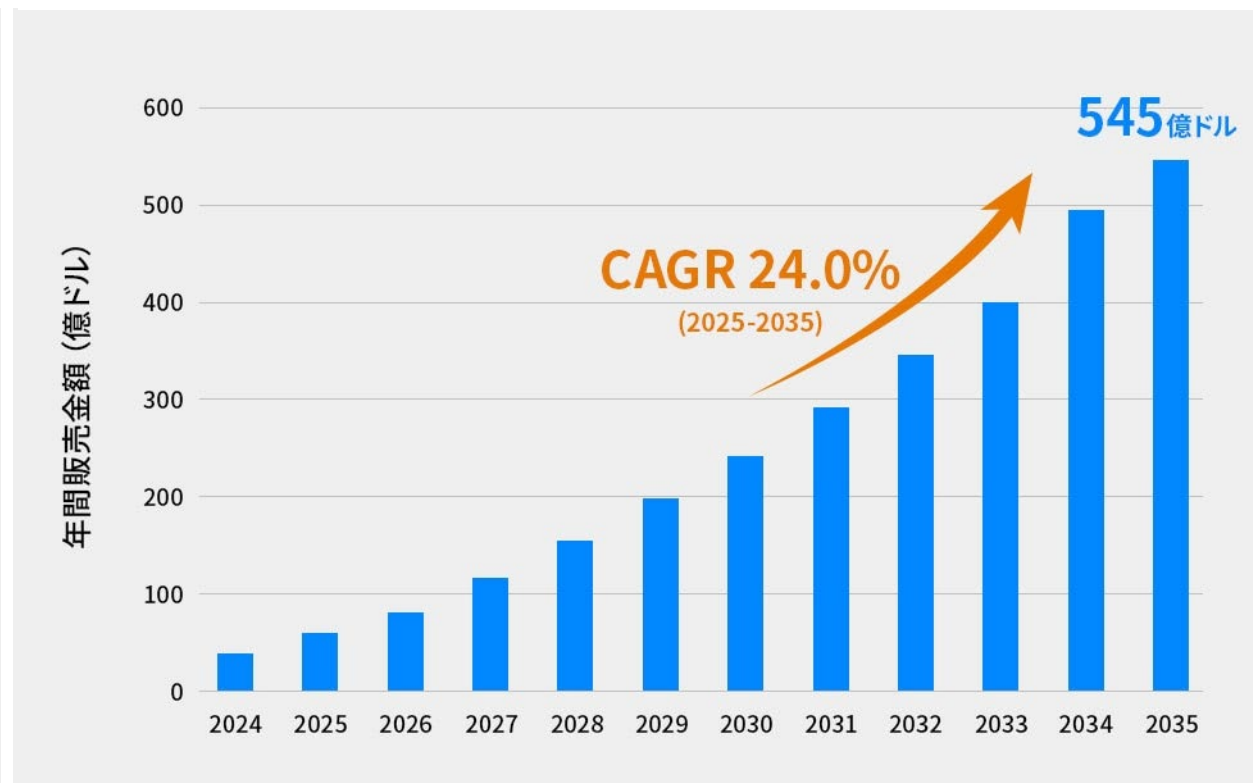
増大するエネルギー需要の課題を機会ととらえ、 社会のTransformationに貢献します

世界のデータセンター、AI等の電力需要の見通し



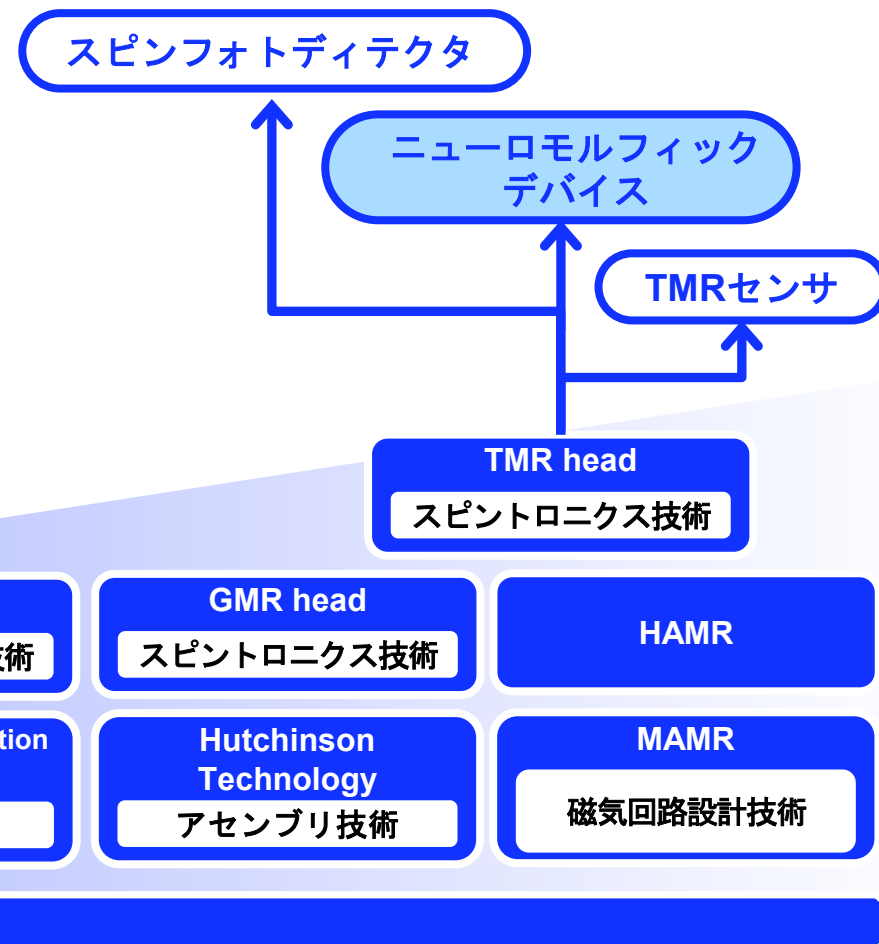
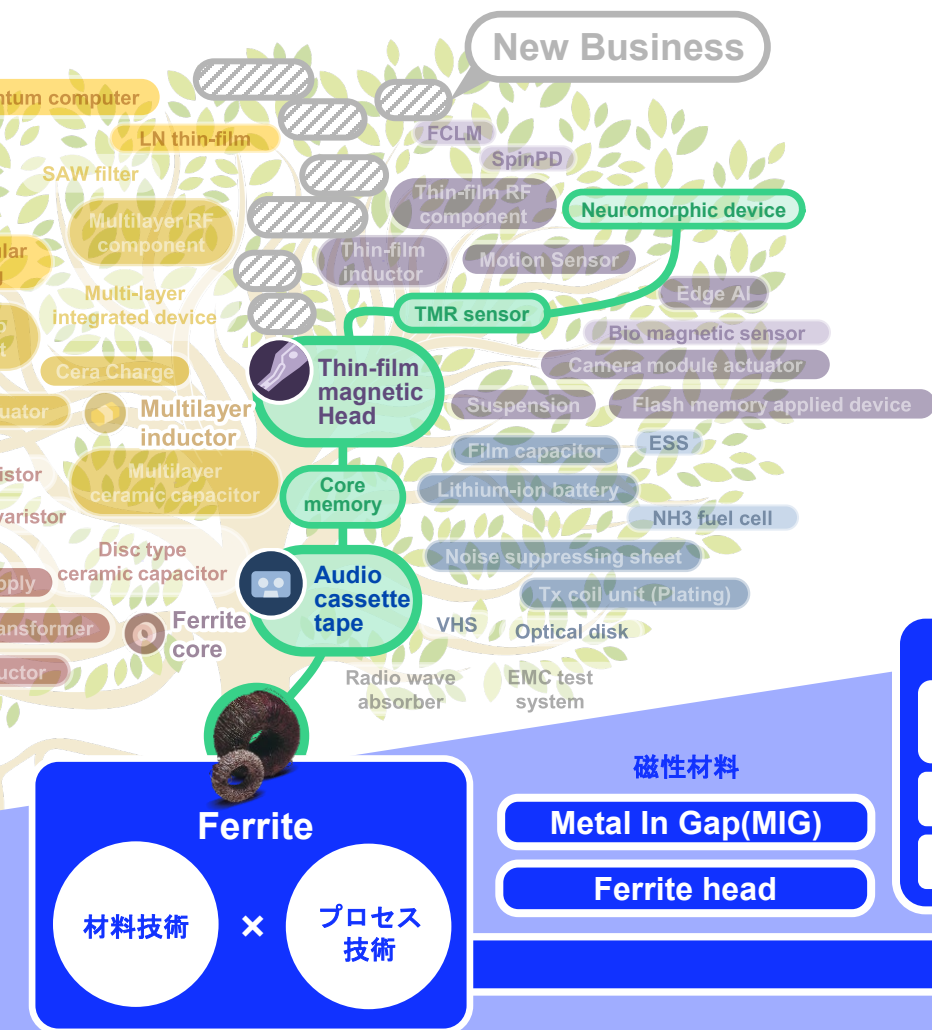
IEA "Electricity 2024" (2024年1月24日公表)

フォトニック集積回路の市場予測



Source: IDTechEx, "Silicon Photonics and Photonic Integrated Circuits 2025-2035: Technologies, Market, Forecasts", 2025, p. 33

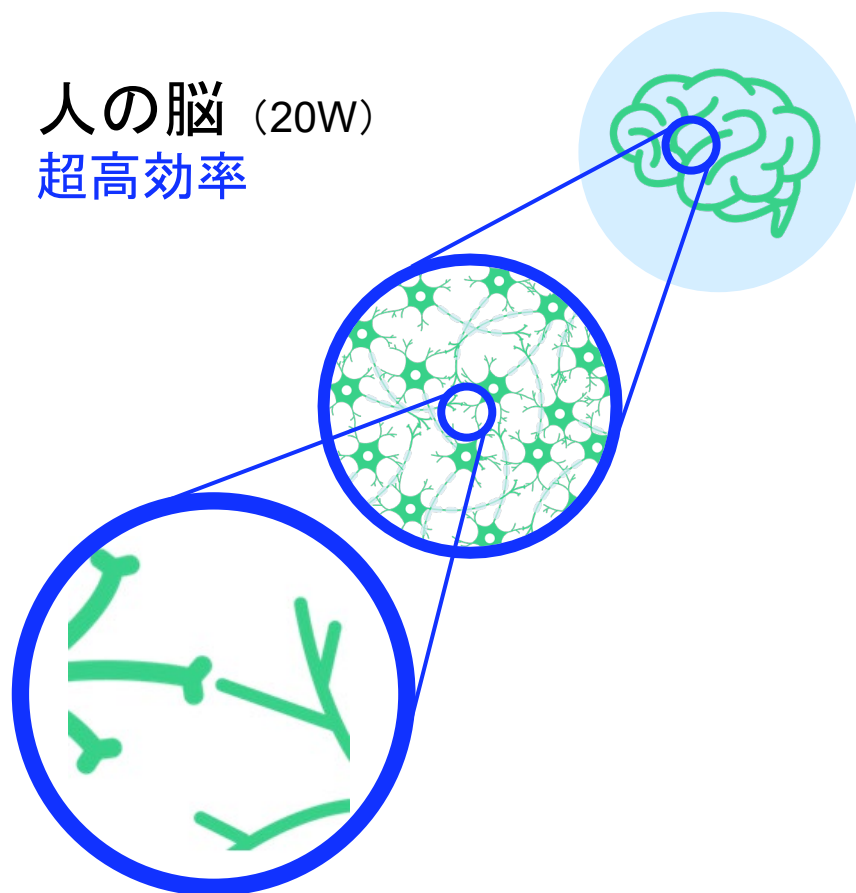
スピントロニクス技術から派生した ニューロモルフィックデバイス



Thin film head	AMR head	GMR head	HAMR
微細加工技術	スピントロニクス技術	スピントロニクス技術	
薄膜技術	Magnecomp Corporation	Hutchinson Technology	MAMR
めっき技術	アセンブリ技術	アセンブリ技術	磁気回路設計技術

ニューロモルフィックデバイスとは

スピンメモristaは人間の脳のシナプスを電氣的に模倣したアナログメモリ素子です。
AIの消費電力を大幅に改善し、AI発展に伴う電力増大の社会課題を解決する手段として期待されます。



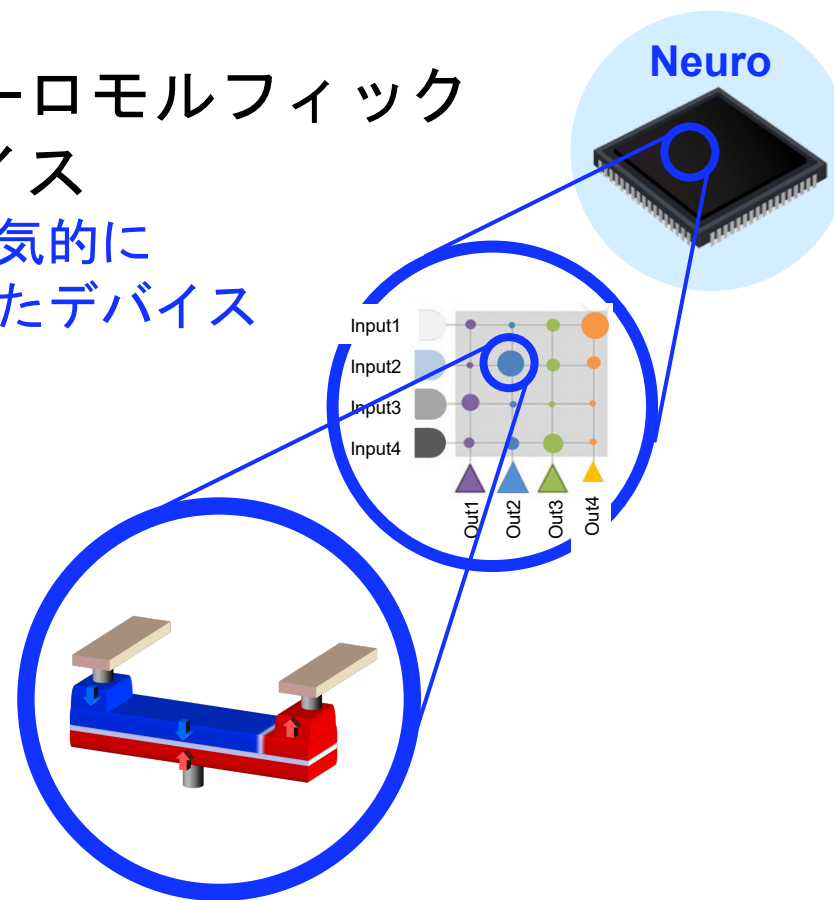
人の脳 (20W)
超高効率

シナプス + ニューロン



ニューロモルフィック デバイス

脳を電氣的に
模倣したデバイス



メモrista + 半導体回路

ニューロモルフィックデバイスの技術優位性

従来の半導体

GPUなどのAI半導体

- メモリとプロセッサが別
⇒ 電力消費大
- データをデジタルで信号処理

TDK

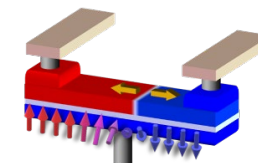
ニューロモルフィック デバイス

- メモリとプロセッサが一体
⇒ 低消費電力
- データをアナログで信号処理
⇒ 低消費電力

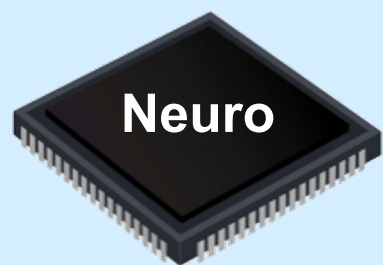
この特長により**AIデバイスの消費電力を1/100に**

■ ニューロモルフィックデバイスの基本素子であるスピンメモリスタの技術優位性は「データ保持性能」の高さ

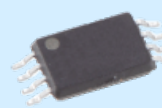
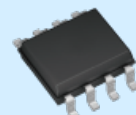
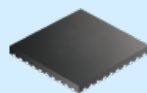
従来（他原理）のメモリスタ素子は「データが時間経過により変化する」のに対し、
当社はスピントロニクスを活用した構造により「データが長期間保持される」



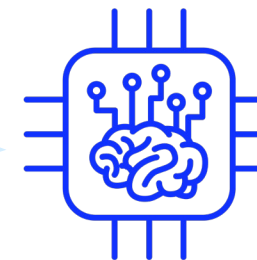
センサと組み合わせたエッジAIソリューションにより、超低消費電力社会に貢献します



ニューロモルフィック
デバイス



センサ



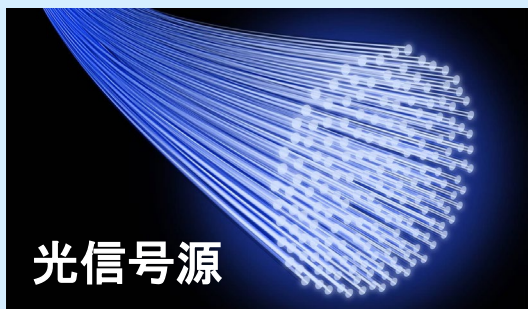
Edge AI

スピントロニクス技術から派生した スピンフォトディテクタ



AIサーバーの高速通信に必要とされるフォトディテクタとは

光検知原理



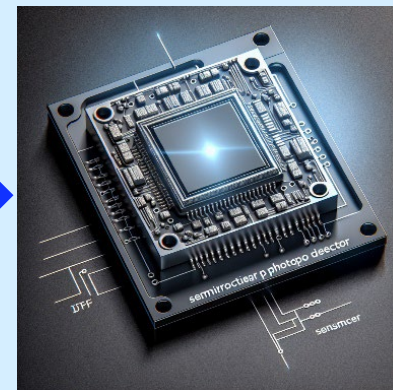
光信号源
超高速・大容量・低遅延
の光信号

光配線

Photo Detector

光信号を
電気信号に変換する
光検知センサ

電気信号



データ処理
(e.g., 生成AIチップ)

AIサーバでは超高速通信が求められる

⇒AIチップ等の周辺にCPO(Co-packaged optics)と呼ばれる超小型の通信モジュールが必要



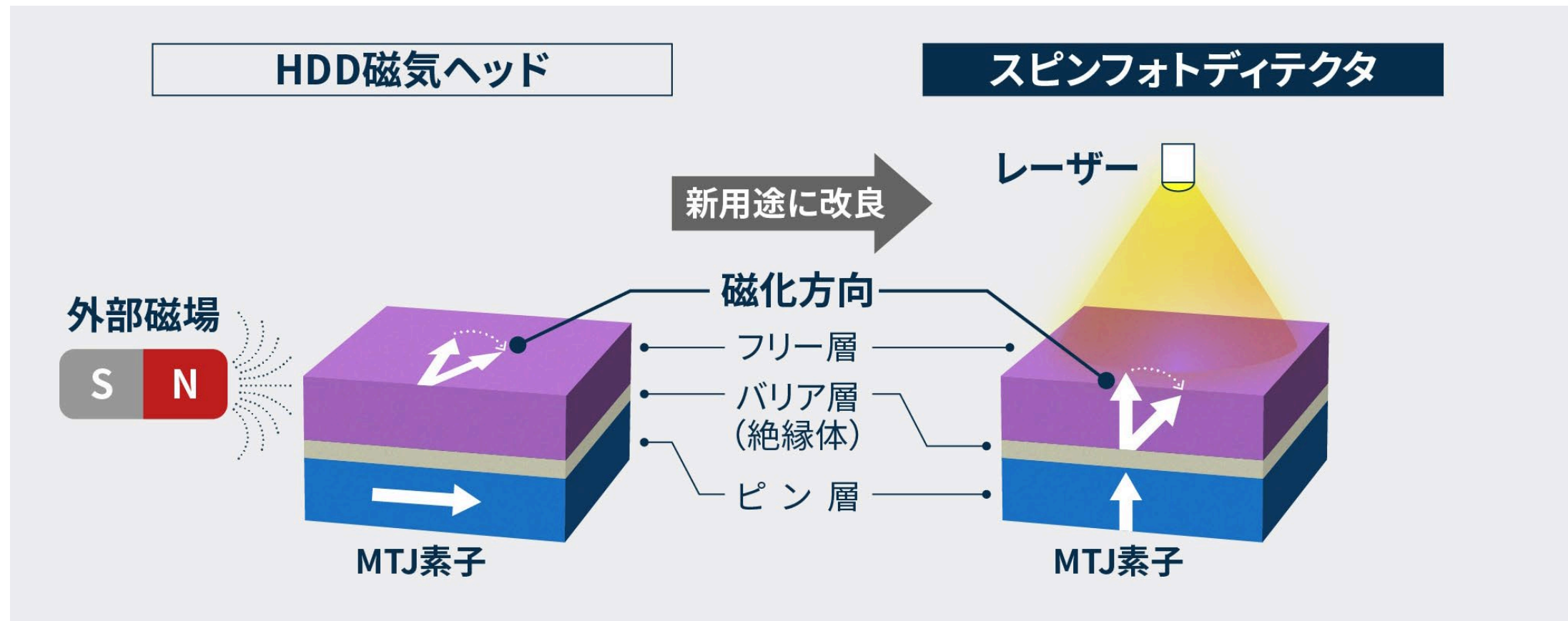
従来の光通信には、
半導体フォトディテクタが使われているが
サイズ・速度に課題がある。



小型で高速通信が可能な
新構造のフォトディテクタが
必要とされる

TDK独自のスピントロニクス

半導体を使用せず、HDD用磁気ヘッドの磁性技術から作られたフォトディテクタで、世界初の光検知素子です。超高速の光検知を、赤外から可視光までの広い波長領域で実現しています。



MTJ: Magnetic Tunnel Junction

スピノフォトディテクタの技術優位性

従来のフォトディテクタより高い技術優位性から、生成AIや5G・6Gだけでなく、スマートグラス、超高速イメージセンサ、検体の分光分析装置といった幅広い用途の光デバイスで活躍が期待されます

従来の半導体

フォトディテクタ

- 将来のAIサーバーの光通信・光配線では高速化要
- 肉眼で見える程度。数平方mm
- 半導体が必要
- シリコン基板の上に製造限定

応答速度

サイズ

生産性

TDK

スピノフォトディテクタ

- 20ピコ秒の超高速応答
- 超小型。従来の半導体フォトディテクタの**1/1000**
- 半導体が不要
- 基板材料の自由度が高い

AIエコシステム全体に貢献し、成長を目指します



CTOセッションまとめ

- 機能対等の企業文化をベンチャースピリットの推進力とし、新しい技術を創出し、フェライトツリーを進化させてきました
- 多様なメンバーが、未来を構想し、AIなどの最先端技術や環境の変化を捉え、先手の技術開発を行う事で、社会に新たな価値を提供し続けます

本日のスピーカー



橋山 秀一



勝本 徹



竹内 舞

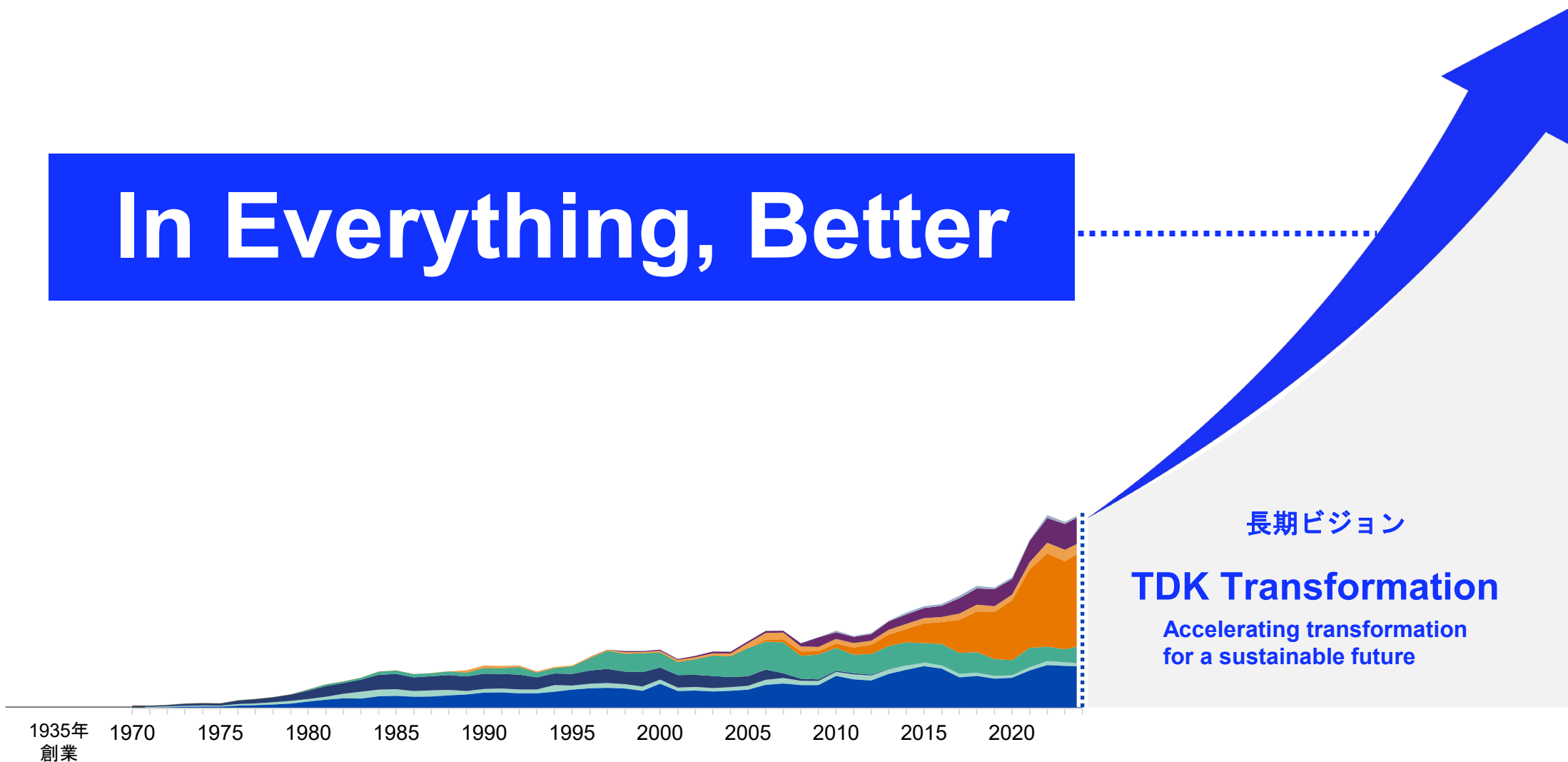


山根 健量

役職	CTO	社外取締役		
勤務地	日本 千葉	日本	日本 千葉	日本 千葉
国籍	日本	日本	日本	日本
バック グラウンド	元・戦略本部長	元・ソニーCTO	ニューロモルフィック デバイスのエンジニア	スピンフォトディテクタ のエンジニア

未財務資本の貢献によってサステナブルな成長を実現します

In Everything, Better



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。

