

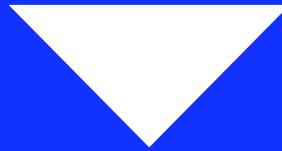


TDK Investor Day 2025

中期経営計画進捗

長期の企業価値向上に向けて

TDK株式会社
社長執行役員CEO 斎藤 昇
2025年11月28日



本日のアジェンダ

Agenda

1. 長期ビジョン・中期経営計画の進捗について
2. ガバナンスの進化について
3. 社外取締役対談

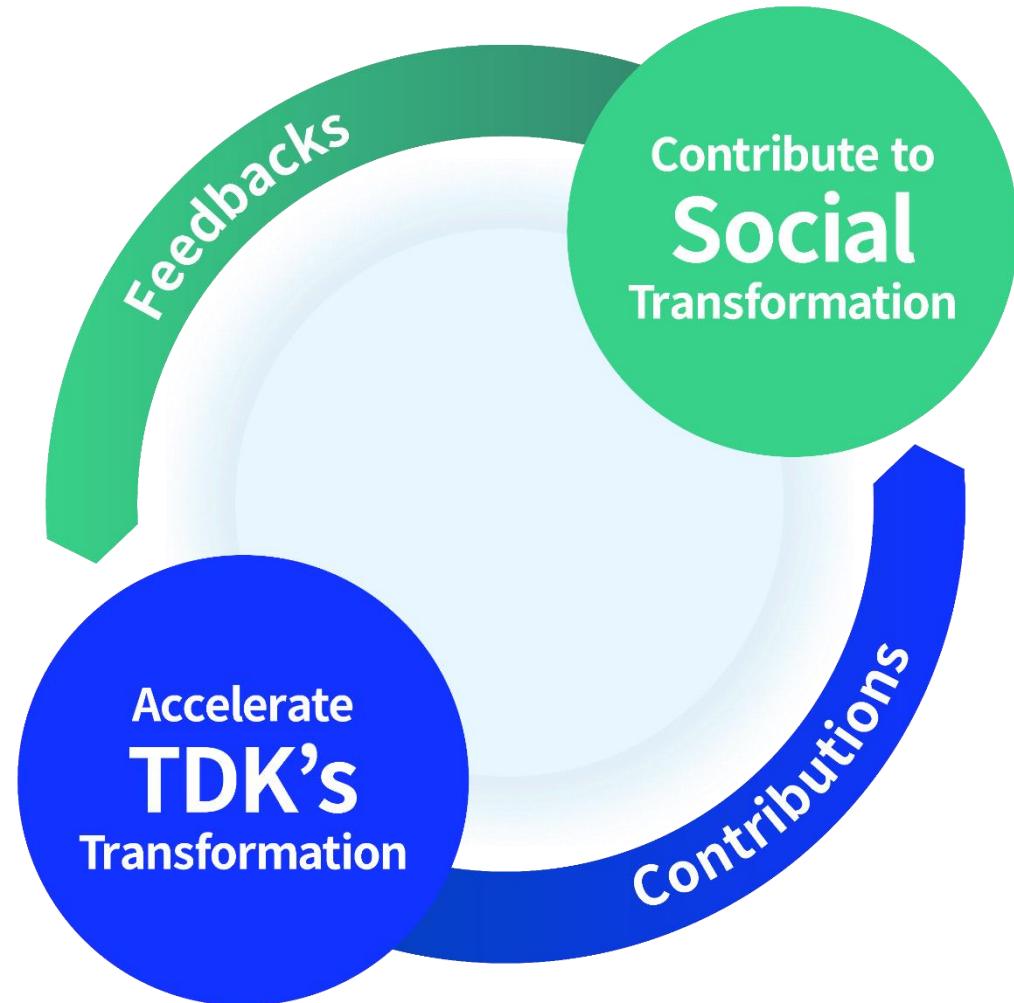
1. 長期ビジョン・中期経営計画の 進捗について

私のコミットメント (2024年5月Investor Day資料 再掲)

- 10年後のあるべき姿（長期ビジョン）を策定しました。
10年後のあるべき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。
[2025年9月1日開催「TDK Investor Day 2025 未財務資本を通じた企業価値向上に向けて」参照](#)
- 投資家の皆さまとの対話・IRを強化します。

本日お話しすること

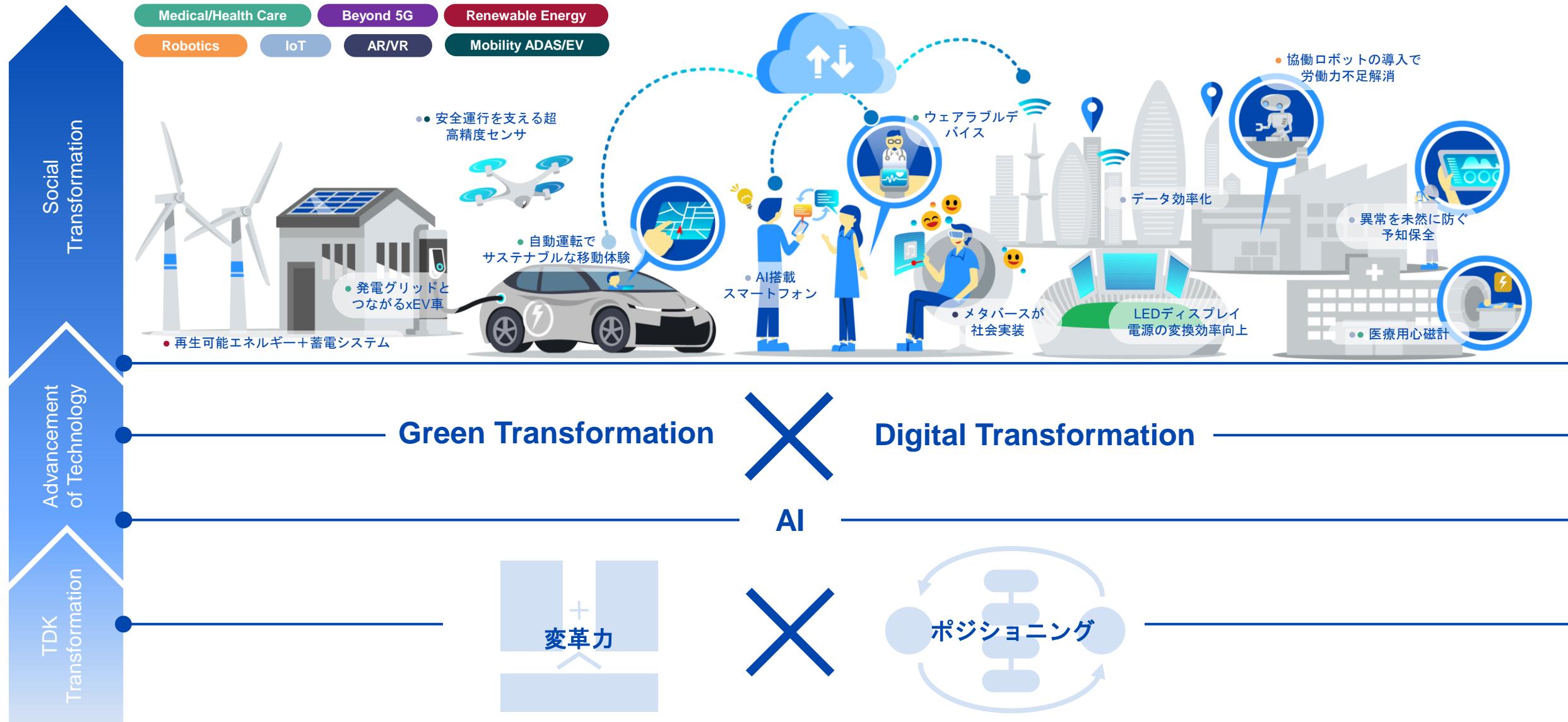
長期ビジョン：TDK Transformation (2024年5月Investor Day資料 再掲)



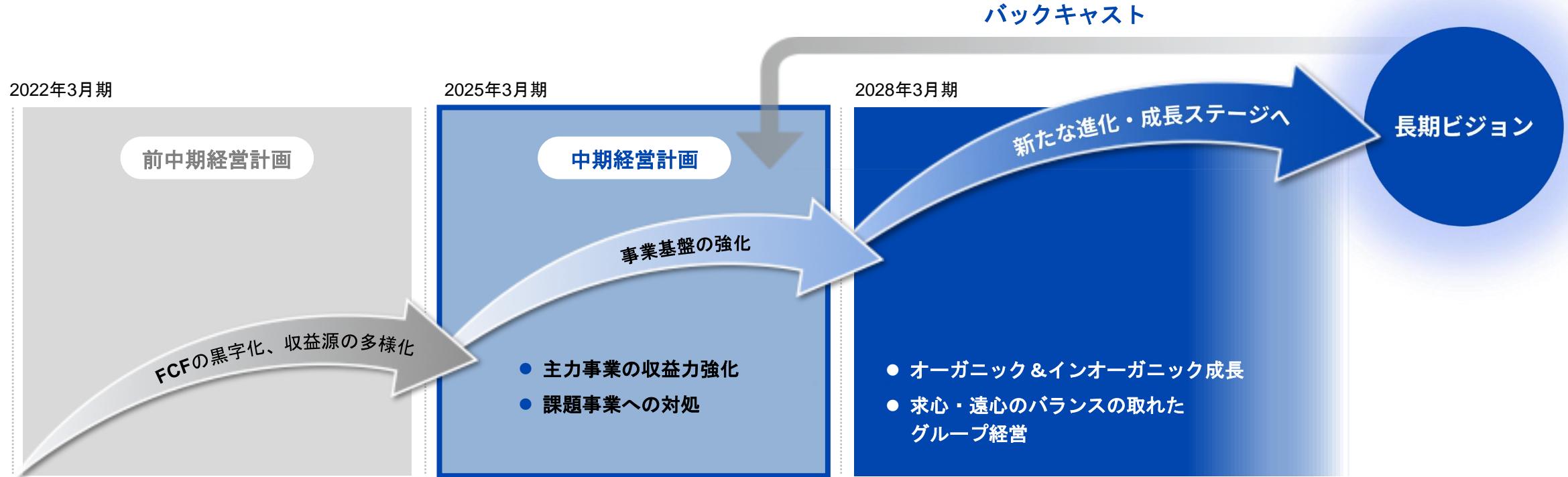
長期ビジョン

TDK Transformation
Accelerating transformation
for a sustainable future

TDKが見据える社会のTransformationのイメージ (2024年5月Investor Day資料 再掲)



長期ビジョンからバックキャストした中期経営計画



キャッシュ・フロー、事業ROA(ROIC)重視の経営

事業ポートフォリオマネジメントによる成長戦略推進

未財務資本

技術力

人的資本

組織力

顧客基盤

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)の目標値に変更はなし
- 経営の目線は「中長期で目指す姿」へ

		25.03実績	26.03予想	27.03目標	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	23,700	25,000 (約5%)	(10%以上)
	ROE	9.5%	9.7%	10%以上	15%以上
	効率性 事業ROA (ROIC) (>WACC)	6.7% (<7.0%)	7.2%	8%以上	12%以上
	営業利益率	10.2%	10.3%	11%以上	15%以上
財務健全性	株主資本比率	51%	約50%	50%水準	
	D/E レシオ	0.3倍	0.35倍	0.3~0.4倍	
未財務指標	TME (エンゲージメント)				
	コミュニケーションスコア	68pt	71pt(実績)**2	75pt以上	
	サーベイ参加率	90%	92%(実績)**2	80%以上	
	CO ₂ 排出量削減*1 (22.03期対比)	47.7%	-	23.3%	42.0%
※1: CO ₂ 排出量削減 : SBTi Scope1+2 CO ₂ 削減目標、※2: 2025年TME実績					
為替前提		153円/US\$	146円/US\$	135円/US\$	135円/US\$

中期経営計画のポイント (2024年5月Investor Day資料 再掲)

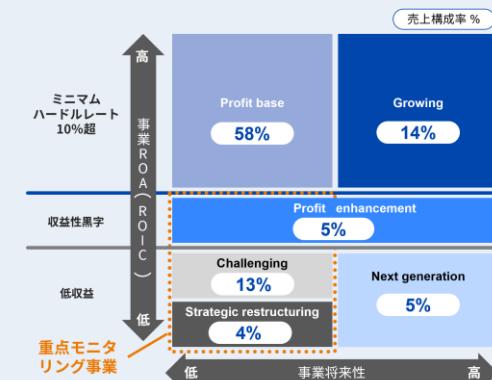
$$\text{企業価値} = \frac{\text{FCF創出の最大化}}{\text{資本コスト (WACC)} - \text{期待成長率}}$$

中期経営計画の主なポイント

1 キャッシュ・フロー経営の強化



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)



3 フェライトツリーの進化 (未財務資本の強化)



事業を入れ替えながら稼ぐ力を高めてきました

■ 営業キャッシュフロー（3か年移動平均）の推移

（億円）

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

中期的なキャッシュフロー創出力の強化を目指して、
3か年移動平均の推移を示しています

2015

センサ
MICRONAS
買収

2017

センサ
InvenSense、
ICSense買収

2017

SAWデバイス事業を
Qualcommに売却

FY25/3実績
3,852億円

FY26/3予想
4,242億円

FY26/3 2Q時点
(3年移動平均)

FY25/3～FY27/3
3か年移動平均

3,400億円
水準へ

(24年5月時点)

2023

自動機械学習（ソフトウェア）
Qeexo買収

2022

CATLと中型二次電池事業で
合弁会社（JV）を設立

収益源の変遷

二次電池

AIエコシステム市場

HDD関連事業が牽引

FY11/3～
事業ROA（ROIC）
の導入

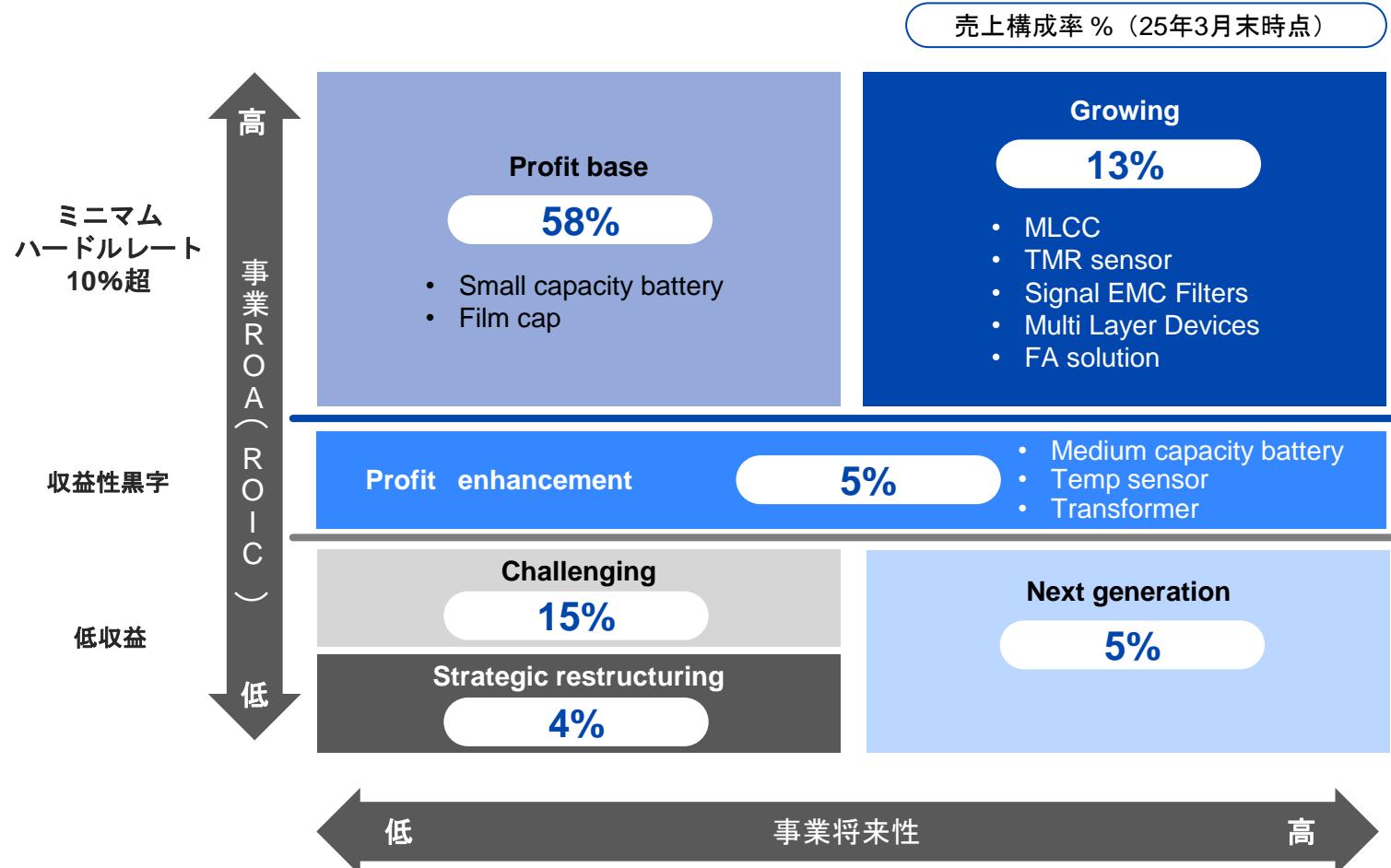
FY22/3～
投資傾斜配分
マトリックスの導入

FY25/3～
先手の事業ポートフォリオ
マネジメントの導入

FY10/3 FY11/3 FY12/3 FY13/3 FY14/3 FY15/3 FY16/3 FY17/3 FY18/3 FY19/3 FY20/3 FY21/3 FY22/3 FY23/3 FY24/3 FY25/3 FY26/3 FY27/3

先手の事業ポートフォリオマネジメントを推進しています

■ 事業ポートフォリオ基準



- 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、ミニマムハードルレート10%は全社WACC7%から逆算

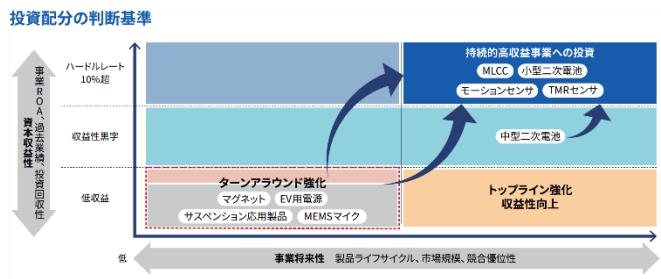
事業ポートフォリオマネジメントを進化させてきました

- ・2022年：約80のビジネスユニットを「ROIC」と「事業将来性」の2軸で6つに階層化した投資傾斜配分マトリックスを導入
- ・2023年：課題・成長分野の詳細CBU※名の開示
- ・2024年：先手の事業ポートフォリオマネジメントを導入、売上構成率の開示
- ・2025年：重点モニタリングCBU数の開示、事業譲渡・終息した事業等の進捗開示

※CBU=キャッシュフロー・ビジネスユニット

2022

投資傾斜配分マトリックスの開示



2023

ビジネスユニット名の開示

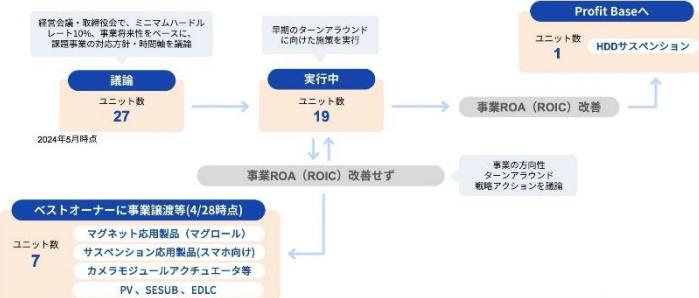
2024

“先手”的事業ポートフォリオマネジメント
売上構成率の開示



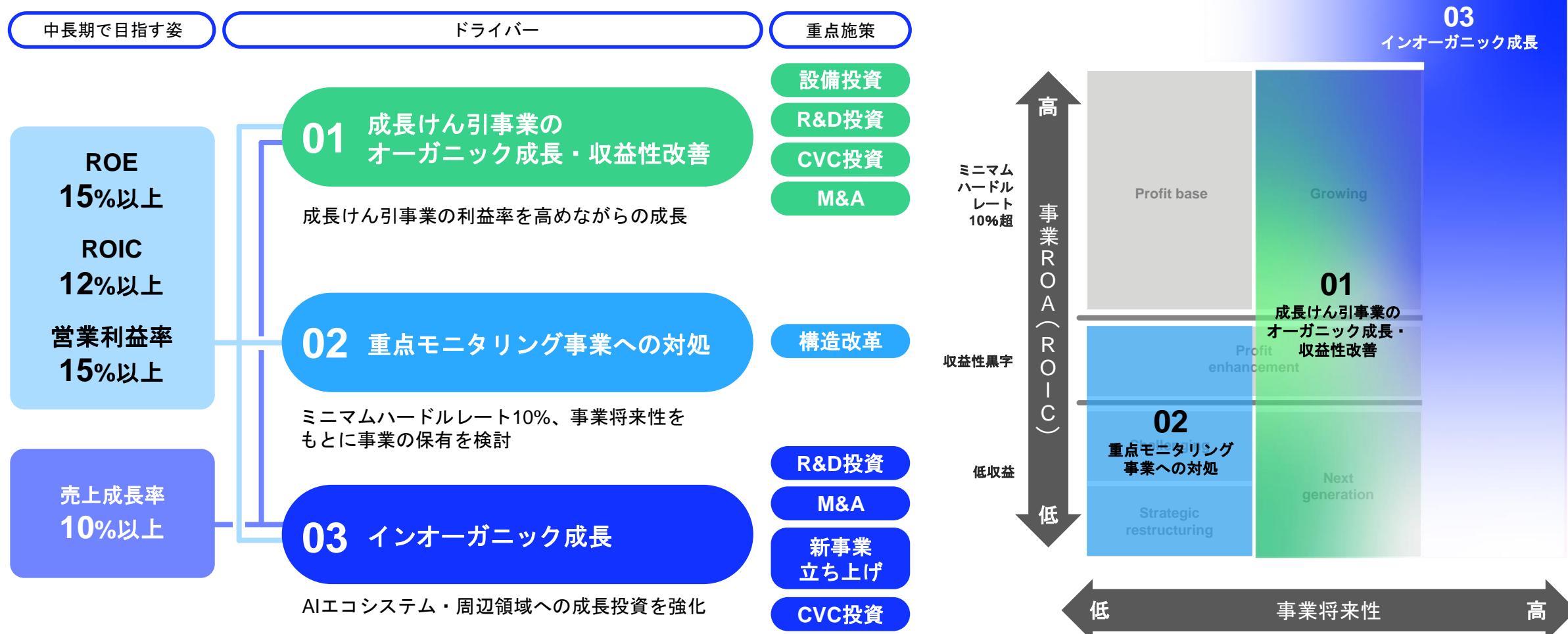
2025

“先手”的事業ポートフォリオマネジメント
重点モニタリングCBU数の開示



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



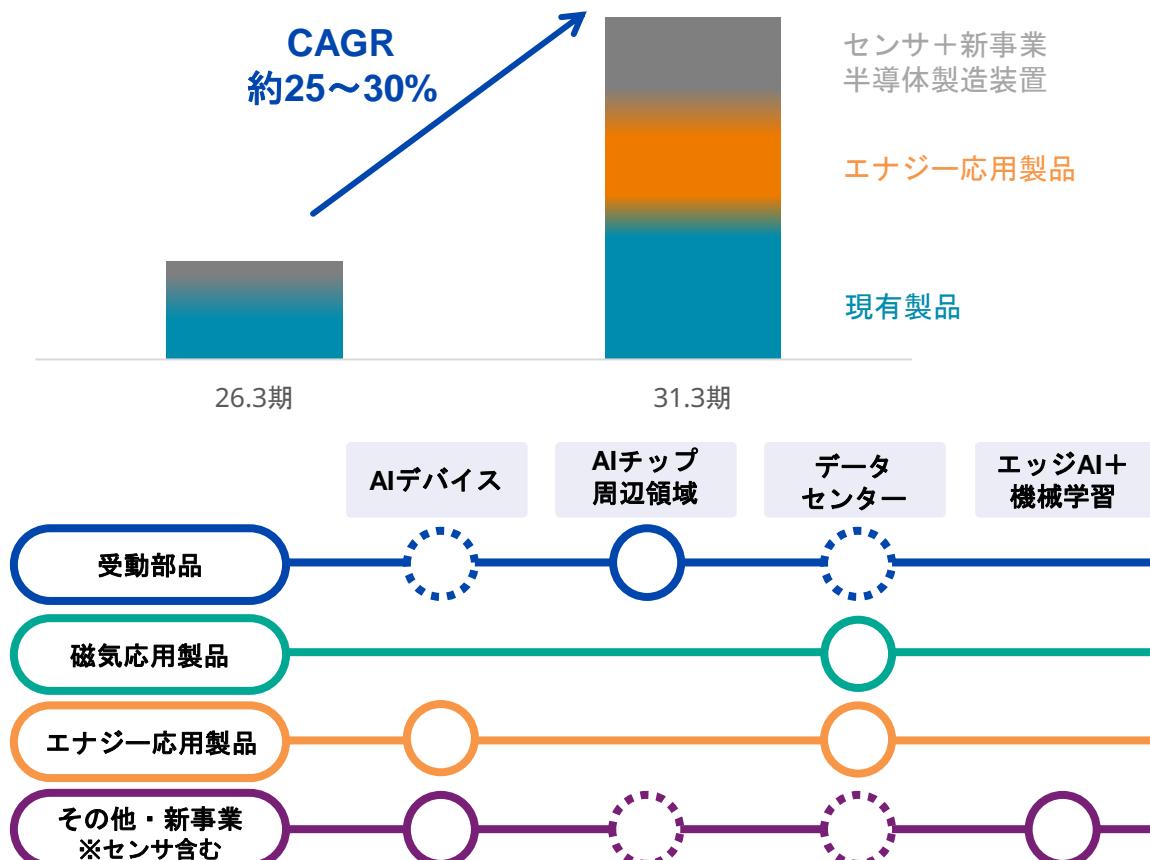
AIエコシステム全体に貢献し、成長を目指します



AIエコシステム全体に向けて売上を伸ばします

- 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	<p>受動部品</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <hr/> <p>ヘッドサスペンション</p> <ul style="list-style-type: none"> データの信頼性確保、高記録密度化への貢献、低消費電力 <hr/> <p>中型二次電池</p> <ul style="list-style-type: none"> データセンター電力の冗長性確保 Battery Backup Unitの小型化 <hr/> <p>半導体製造装置</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <hr/> <p>センサ+新事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

SensEIの成長戦略

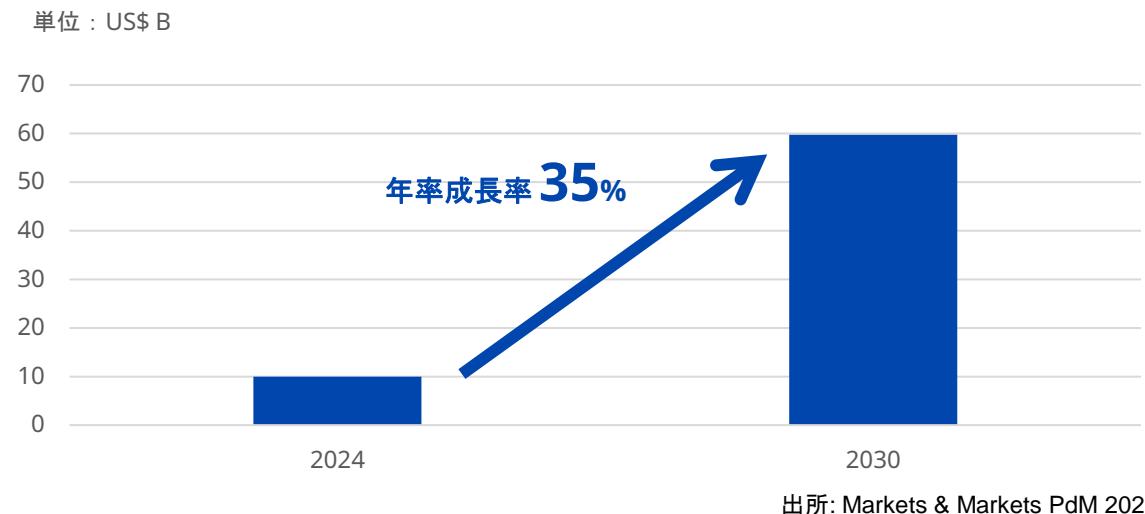
- edgeRX™ プラットフォームに、AWS※のIoTツールとセキュアなクラウドサービスの統合が可能に
- 主要AWSサービスと連携により、スケーラブルでインテリジェントな機械の健全性監視と予知保全を実現します

事業戦略

- ハードウェア×ソフトウェア×Edge AIの包括的ソリューション提供
- マルチクラス検出
- センサデバイス上でのAI実行
- 複数センサタイプへの対応
- 導入しやすさ（ロータッチ）
- 製造業としての知見



予知保全の市場規模



市場から求められる要素

- クラウドライト
- 高性能なセンサデバイス
- 振動・温度以外の複数検知機能
- アジリティ
- 製造能力

※AWS= Amazon Web Services, Inc.

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 Platform 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

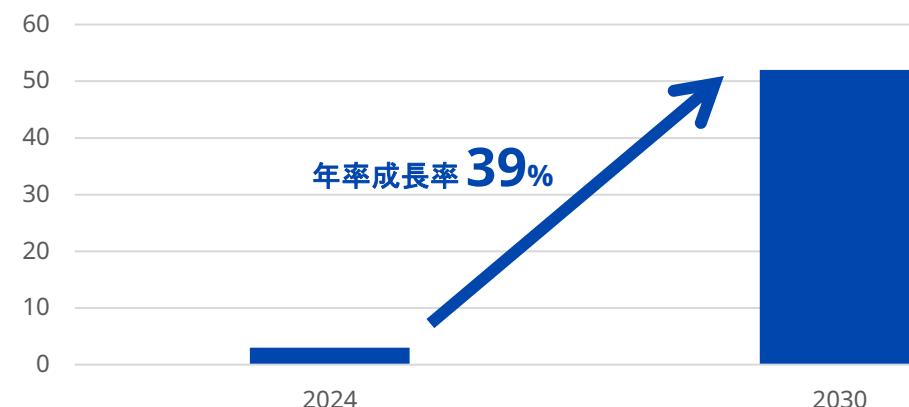
- TDKは米国のSoftEye社を買収し、アイインテントソリューション（視線意図追跡ソリューション）に取り組む
- AR Platform BDの設立
- カスタムチップとソフトウェアを当社部品と効率的に統合
このプラットフォームは、顧客が効果的に商用化・拡大できるAIグラスのユーザーエクスペリエンスを実証
- FCLM、MEMSミラー、マイクロアクチュエータ、バッテリ、IMU、マイクがARソリューションの重要な要素
- TDKはディスプレイコントローラとハブ＆ライトアプリ処理で「ARエンジン」を約2年で提供予定

市場から求められる要素

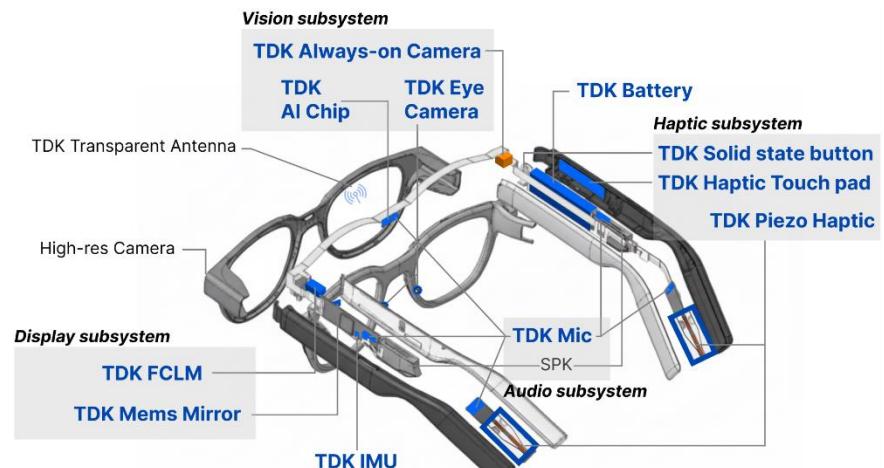
- 使いやすさ：低消費電力により終日バッテリ駆動が可能
- 快適性：小型バッテリにより小型軽量化の実現
- ファッショナビリティ：小型軽量設計によりスタイリッシュなデザインの実現
- 拡張性：網膜投影技術によりレンズの処方が不要

スマートグラスの市場規模と成長率

口直し、百万個



出所 : BofA



半導体製造装置の成長戦略

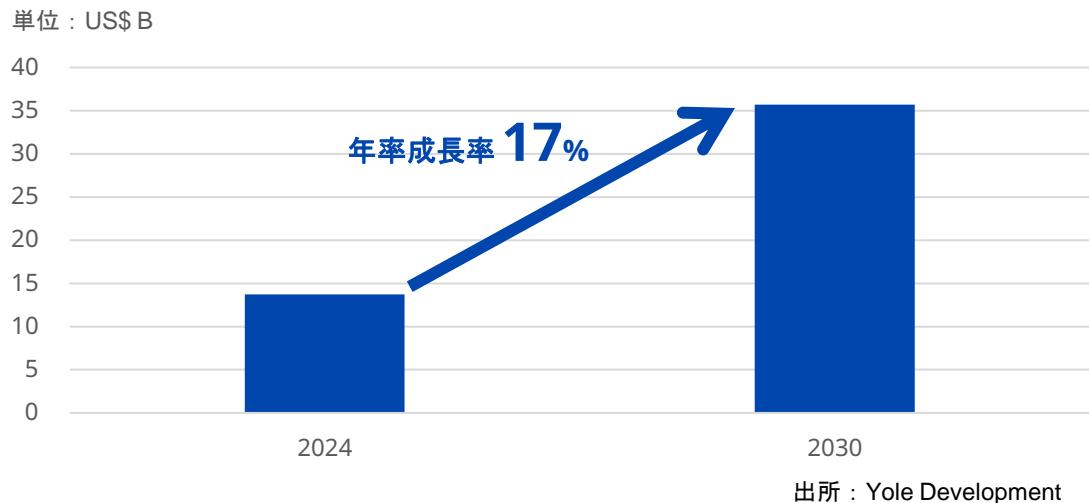
事業戦略

- 材料技術と装置技術の組み合わせでAIエコシステムへ貢献
- 独自の接合材料技術とボンディングシステムの組み合わせ
- AI/パワー半導体の消費電力を低減する高放熱接合製品を提供
- ロジック半導体向け高信頼性接合製品に注力し市場を開拓

市場から求められる要素

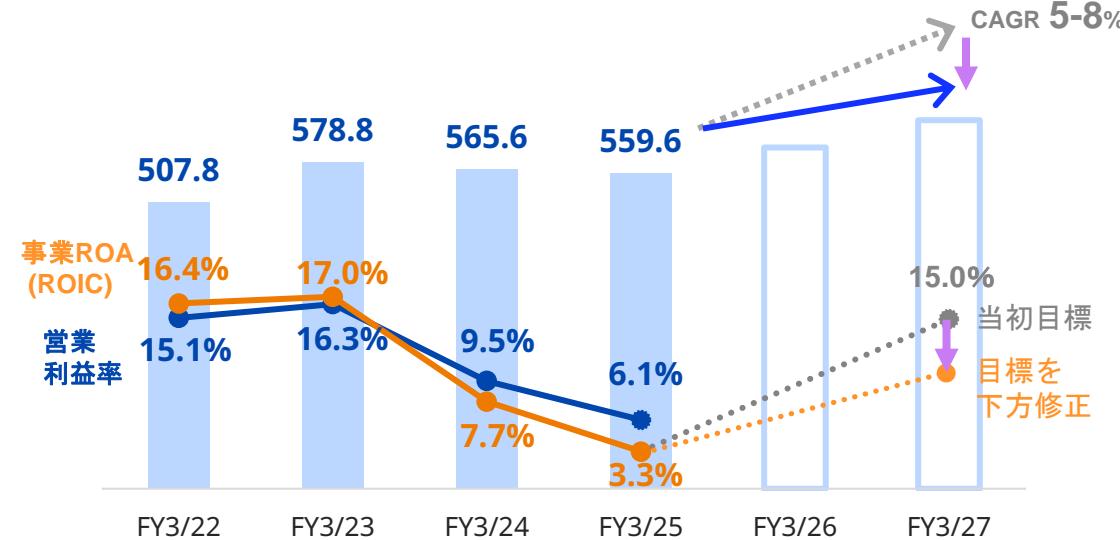
- 半導体の進化は、前工程の微細化/薄層化に加えて、後工程のPKGの高密度化が重要
- 後工程のPKGにおいて、微細/高精度の接合と高放熱特性による消費電力ロスの削減が重要

先端パッケージの市場成長率



受動部品

目標売上高・事業ROA（ROIC）目標（十億円）



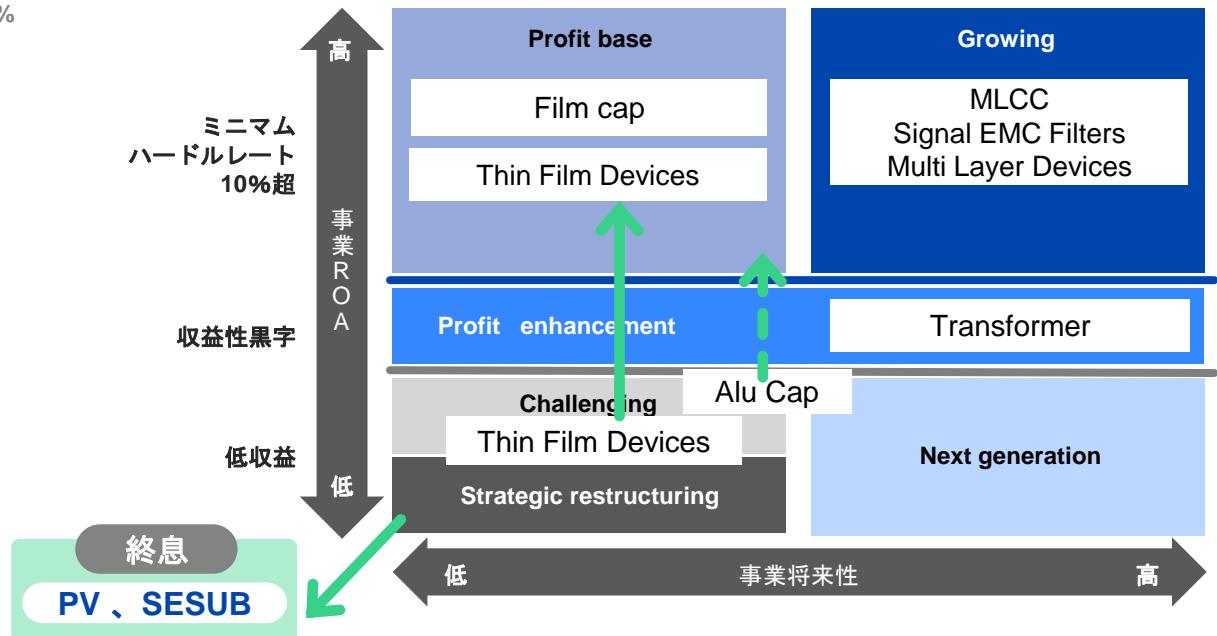
中期のROIC目標未達の理由

- BEV市場の販売減速、産業機器市場の低迷

事業戦略の進捗

- AIサーバー向け低消費電力部品の拡大
- 高付加価値品における生産能力確立
- アルミ電解コンデンサの能力拡大
- 材料開発における戦略的取組（MLCC他）
- 自動車パワートレイン用途高信頼性製品での競争力強化
- 製品ポートフォリオの見直し、DXの推進

事業ポートフォリオ基準

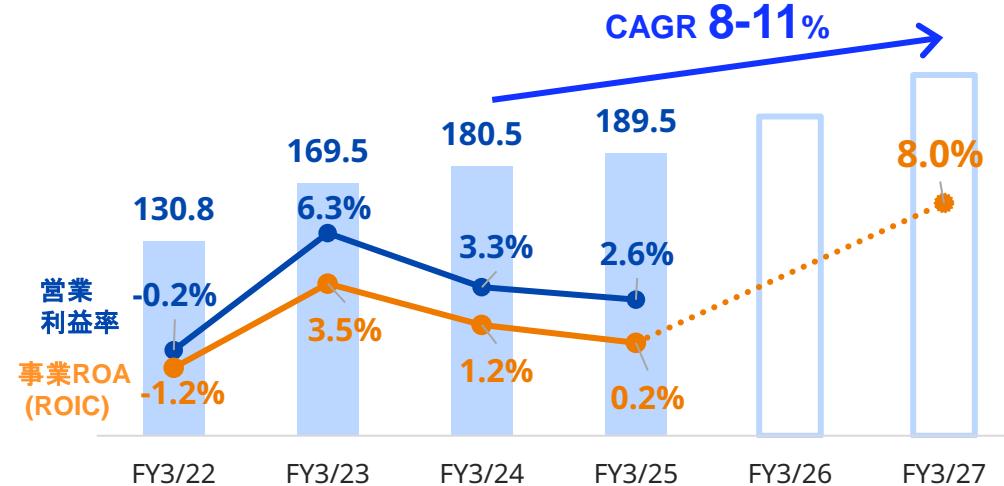


中長期の成長を見据えたポテンシャル

- AIエコシステム等の成長市場での事業拡大
- 光電融合・ロボティクスなどの新市場への新製品市場投入
- TDK Ventures投資先とのコラボレーション、最先端技術の応用
- ポートフォリオ見直しによる収益性向上

センサ応用製品

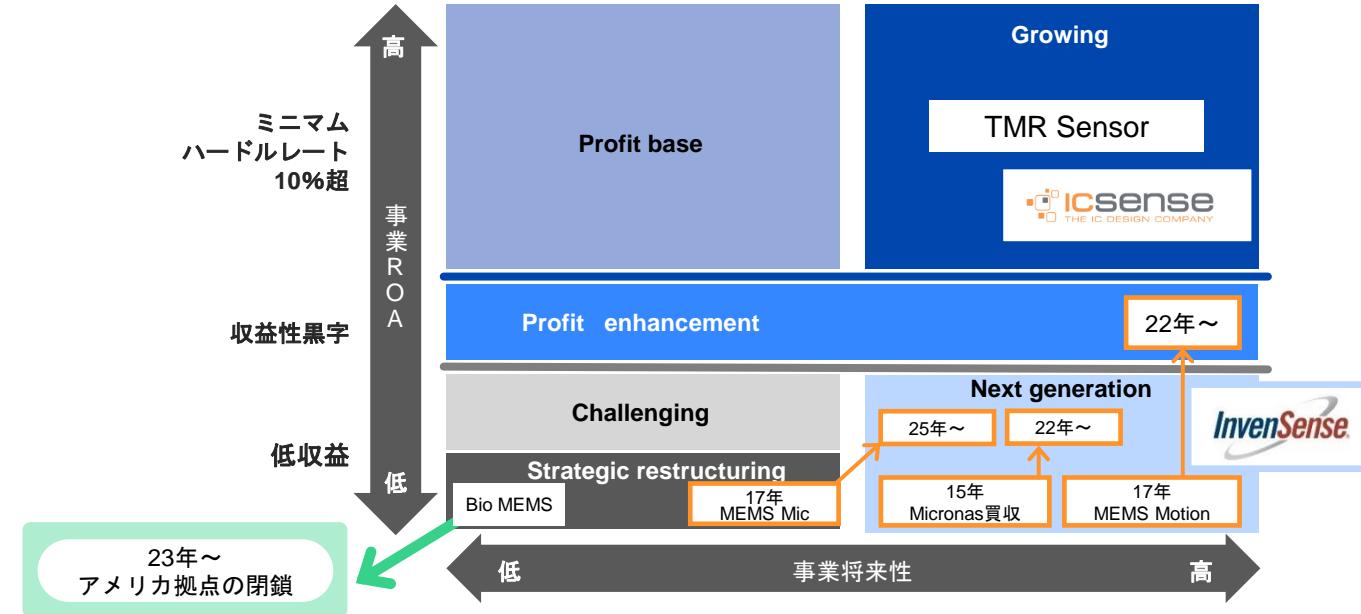
目標売上高・事業ROA（ROIC）目標（十億円）



事業戦略の進捗

- マーケットを主体とした事業運営体へのTransformation
- マーケットインとコンセプトアウトで新製品の拡大
- TMRセンサの生産能力確立、販売拡大
- MEMSマイクロフォン新製品の立ち上げ
- MEMSセンサ事業の収益改善
- テクノロジーリーダーとのパートナーシップ強化

事業ポートフォリオ基準

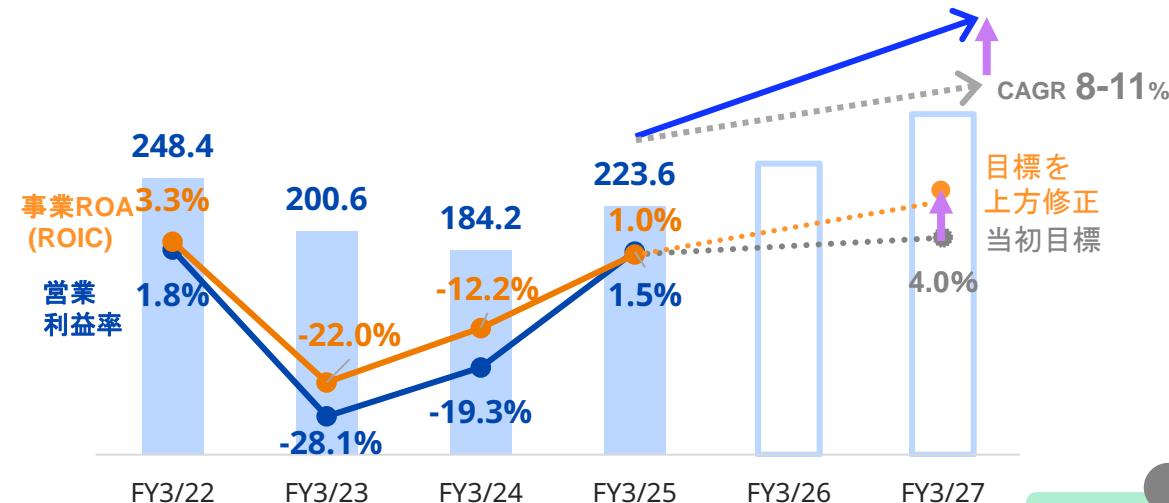


中長期の成長を見据えたポテンシャル

- TMRセンサの適用アプリケーションの拡大
- MEMSセンサと磁気センサを組み合わせた製品の開発
- スマートグラス等先端デバイスへのセンサの採用
- xEV、AIエコシステム市場でのTDKセンサの拡大
- ゲームチェンジャーとのパートナーシップ拡大にむけたTDK Venturesとの連携強化

磁気応用製品

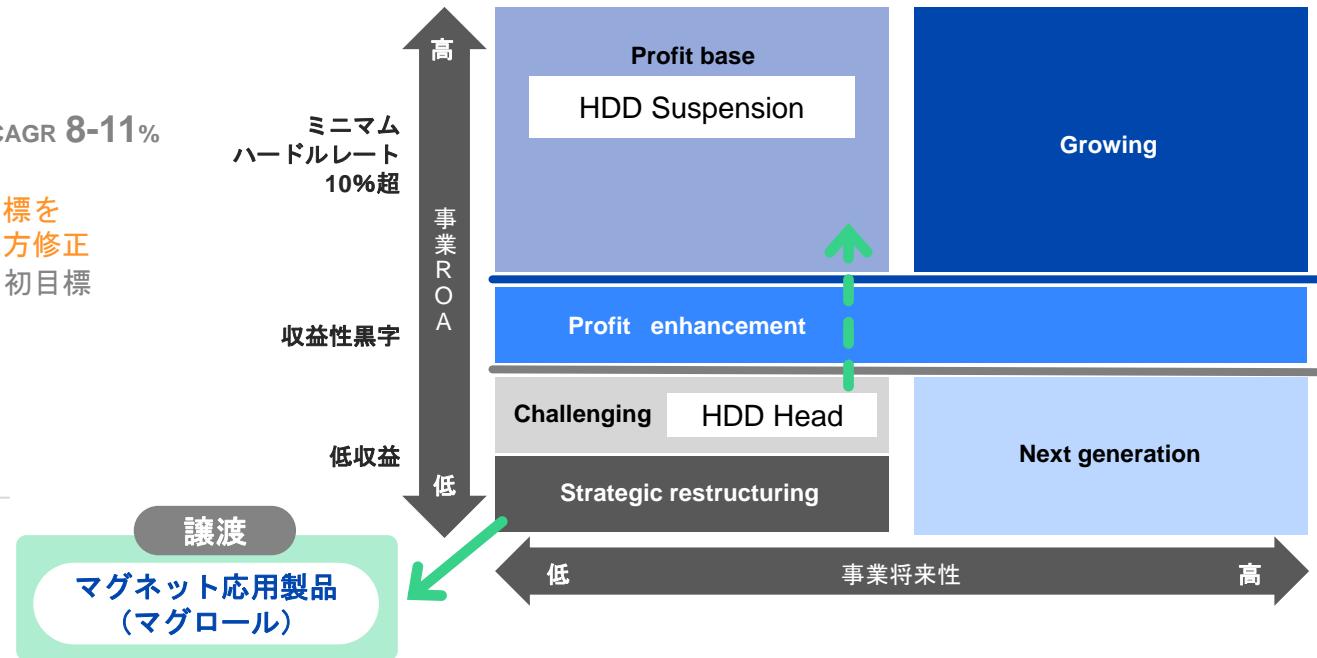
目標売上高・事業ROA (ROIC) 目標（十億円）



事業戦略の進捗

- 製造拠点最適化による収益性の改善
- Tri-SAサスペンションのシェア拡大
- HDDサスペンションの高収益事業への転換
- 独立系メーカー（ヘッド）としてのポジションの確立
- MAMR(マイクロ波アシスト磁気記録)等の高付加価値品の拡大
- マグネット事業における事業ポートフォリオマネジメントの推進

事業ポートフォリオ基準

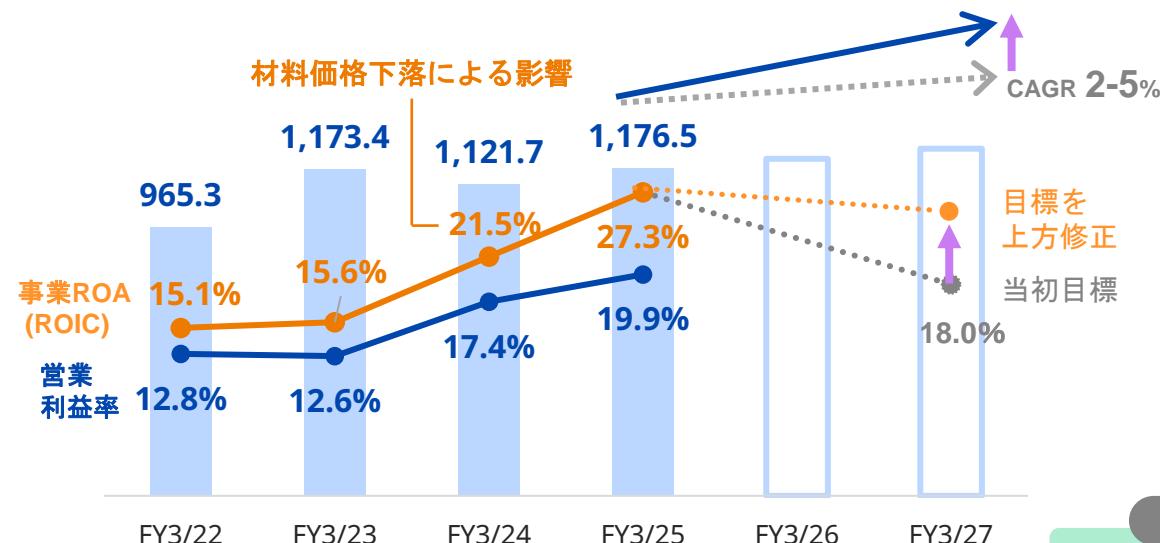


中長期の成長を見据えたポテンシャル

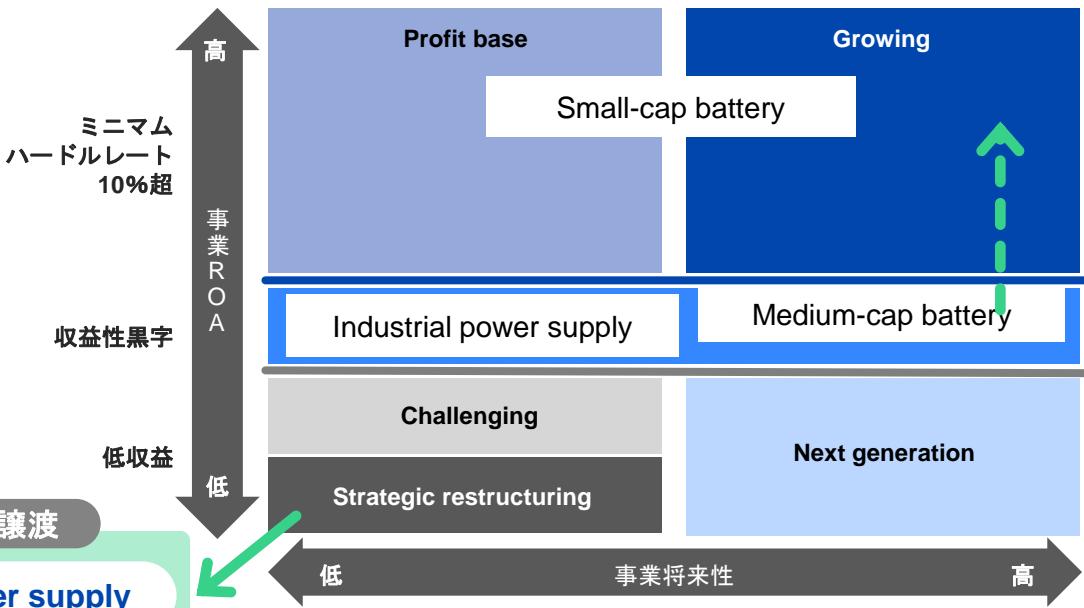
- 現有製品及び次世代技術における顧客基盤の拡大
- 大容量ストレージ需要の継続的な拡大に合わせた最適な投資判断
- HAMR (熱アシスト磁気記録) の開発加速と市場投入

エナジー応用製品

目標売上高・事業ROA（ROIC）目標（十億円）



事業ポートフォリオ基準



事業戦略の進捗

- 革新的新製品のタイムリーな市場投入
- 高付加価値品や生産性改善による収益性の維持
- ウェアラブルデバイス向けアプリケーションの拡大
- インド生産拠点の立ち上げ
- 中型電池事業の収益安定化、製品ラインアップ拡充

中長期の成長を見据えたポテンシャル

- 継続的な先端技術開発による競争優位性の維持・拡大
- AIデバイス市場拡大に伴う高性能電池ニーズへの対応
- 高出力パワーセルの製品ラインアップ拡張
- データセンター向け中型電池の事業拡大
- データセンターインフラ領域における産業用電源事業の拡大

重点モニタリング事業の収益性改善が進んでいます

- 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、2CBUを追加し全29CBU
- そのうち2CBUはProfit Baseへ、9CBUについて事業譲渡などを実施。9CBUは再建中、9CBUは実行議論中

先手の事業ポートフォリオマネジメントとその進捗

経営会議・取締役会で、ミニマムハードルレート10%、事業将来性をベースに、課題事業の対応方針・時間軸を議論

早期のターンアラウンド
に向けた施策を実行

議論対象

ユニット数
27→29

実行議論中

ユニット数
19→9

再建中

ユニット数
0→9

Profit Baseへ

ユニット数
1→2

HDDサスペンション
薄膜デバイス

事業ROA (ROIC) 改善

2024年5月時点→2025年11月時点

事業ROA (ROIC) 改善せず

ベストオーナーに事業譲渡など(11/28時点)

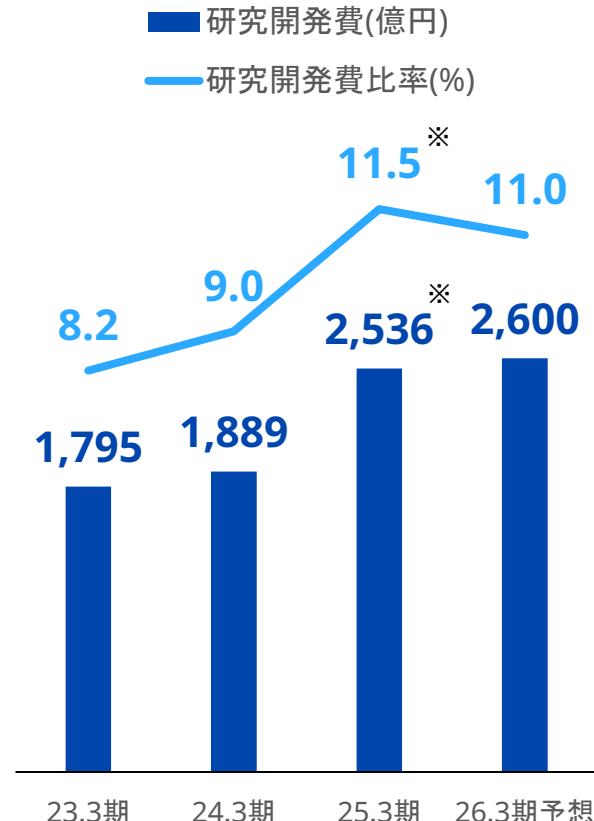
ユニット数
7→9

マグネット応用製品（マグロール）
サスペンション応用製品(スマホ向け)
カメラモジュールアクチュエータ等
PV、SESUB、EDLC
EV用電源 等

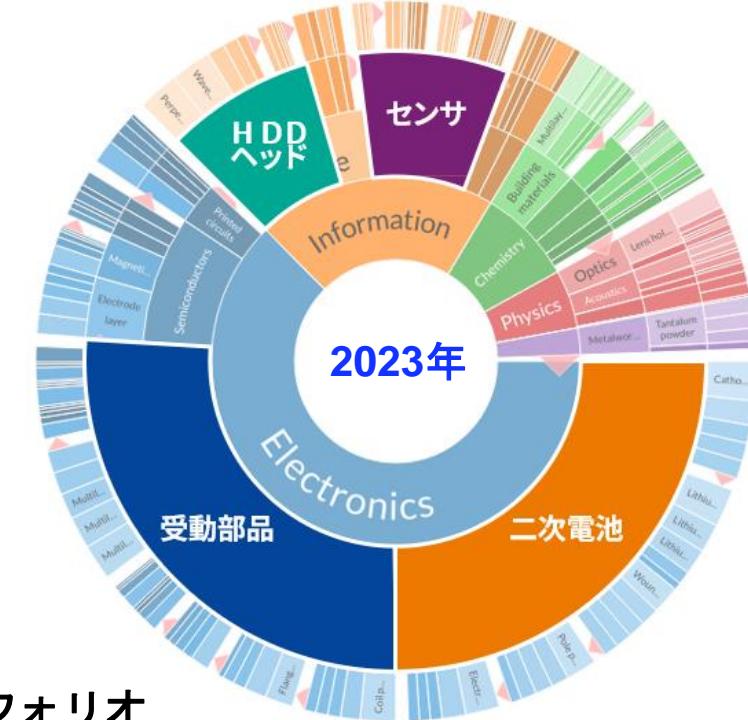
事業の方向性
ターンアラウンド
戦略アクションを議論

AIを中心とした成長領域へのR&D投資を強化しています

- AIの進化・普及に対応した技術・デバイスの開発、AIそのものを活用した新製品・新事業開発に注力



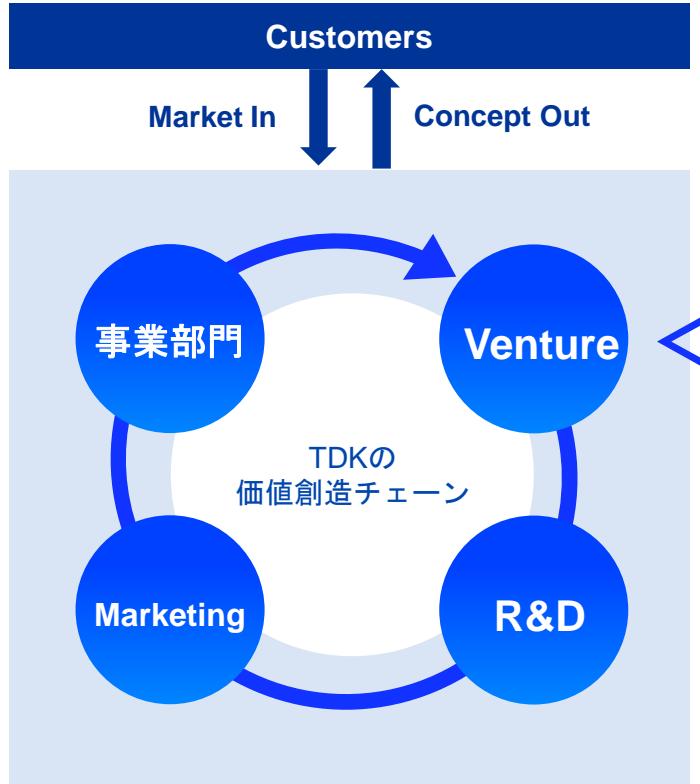
※25年3月期において、販管費の一部区分見直しによる、
対前期比300億円増加を含む



長期の成長を見据えた開発製品

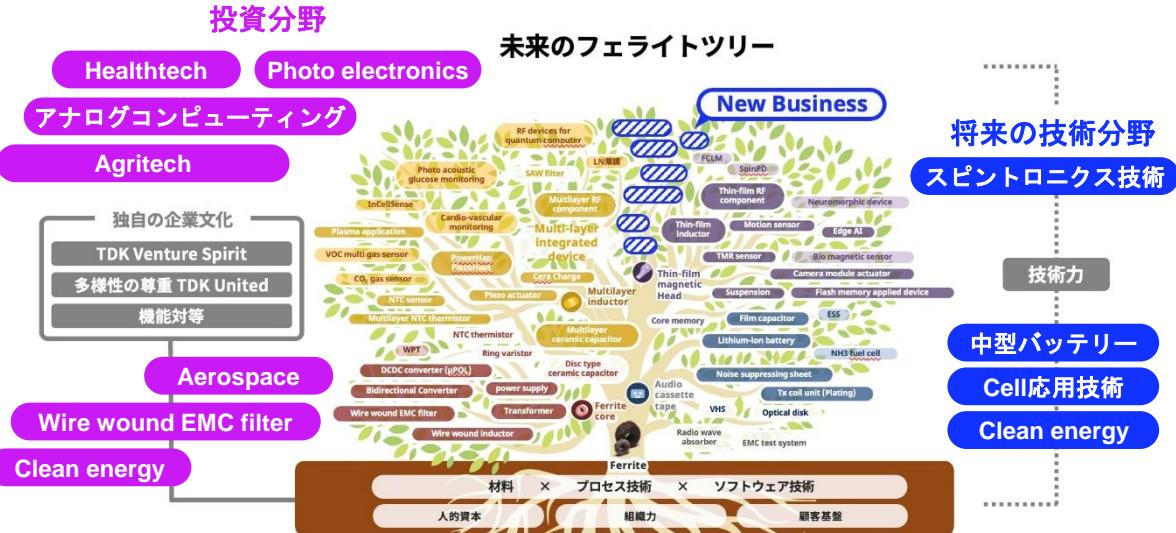
- ニューロモルフィックデバイス
- リザバーコンピューティング
- スピンドットディテクタ
- 薄膜LN
- フルカラーレーザーモジュール
- 全固体電池

長期の技術戦略：成長領域への研究開発投資を強化しています



組織横断の技術・製品開発

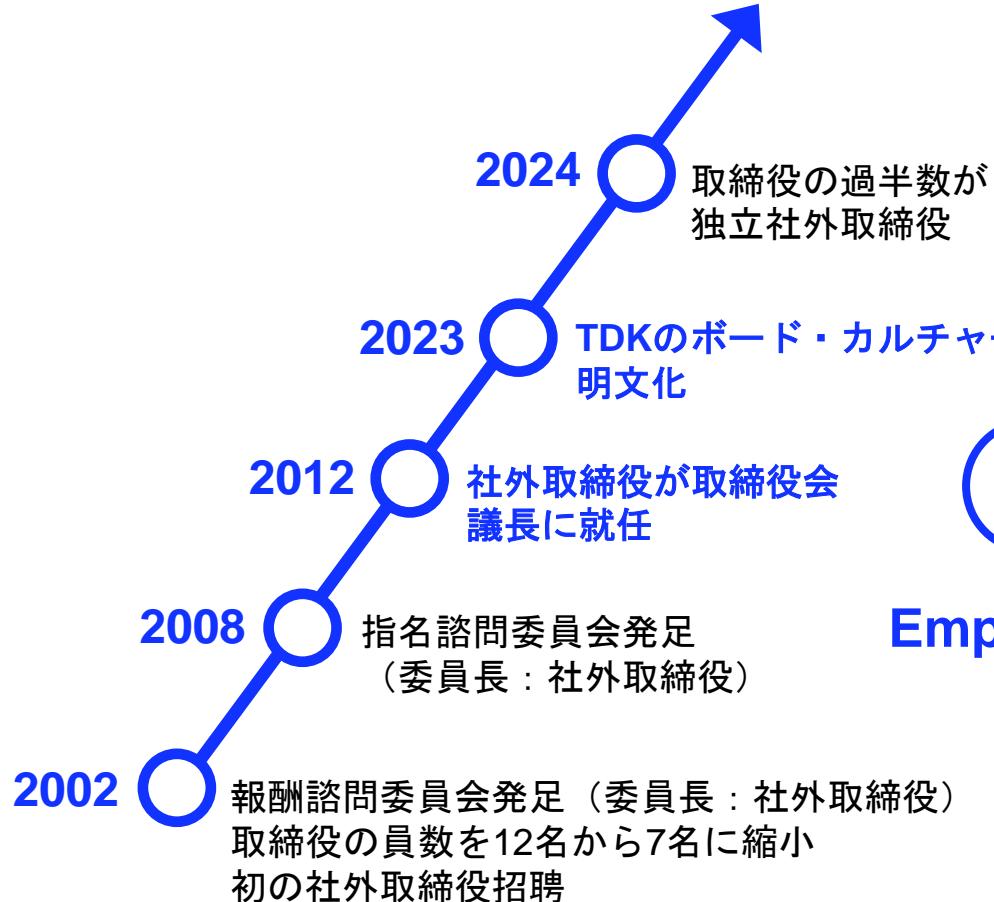
マーケットインとコンセプトアウトのアプローチで、TDKの価値創造チェーンで横串を通す



2. ガバナンスの進化について

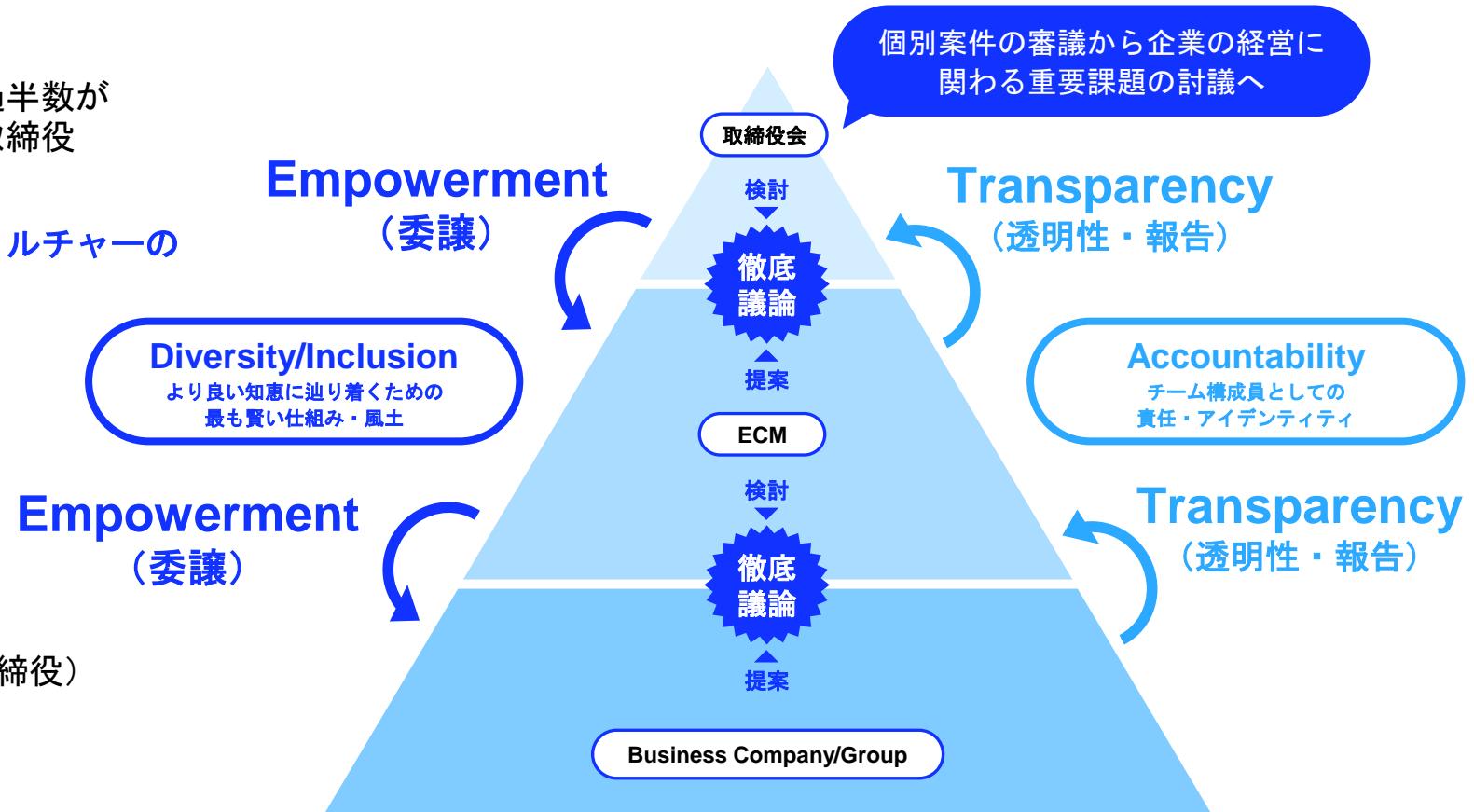
ガバナンスの進化

■ コーポレート・ガバナンスを積極的に変革



■ 権限委譲による迅速で効率的な意思決定

取締役会・経営会議・BC/BGの役割と権限



TDKのボード・カルチャー

■ ボード・カルチャー

社内外の取締役、監査役および執行側が企業価値向上を追求するうえで共有するカルチャー

- 深い信頼関係と健全な緊張関係
- 権限委譲・透明性の両立
(Empowerment & Transparency)
- 企業価値に資する本質的な議論の前提に立ち、大局的な観点で積極的かつ多様な発言・議論



企業価値向上に資する本質的な議論を優先

機能毎の報告ではなく、全社視点の議論

報告く議論・質疑の時間を優先

取締役会を構成する取締役および監査役ならびに執行役員等の執行側は、それぞれの職責に基づき、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という共通の目的に向けて取り組む。

この目的の達成のために取締役会が共有する考え方や文化は次の通りとする。

- 相互が深い信頼関係と健全な緊張関係を構築し維持する。
- 迅速かつ自律的な意思決定を促す権限委譲と業務執行における透明性の確保の両立を図る
(Empowerment & Transparency)。
- 取締役会における議論は企業価値に資する本質的な議論であるべきとの前提に立ち、社内・社外、取締役・監査役の区別にかかわらず、それぞれの立場から、大局的な観点で積極的かつ多様な発言・議論を行う。
- 執行側は取締役会の意見を経営の向上の契機と真摯に捉え、必要な施策を行い、取締役および監査役は客観的な立場から監督・監査を通して、さらなる企業価値の向上を目指す。

コーポレート・ガバナンス基本方針より抜粋

取締役会の進化を図っています

TDKの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、重点テーマを設定し、活発な議論を行っています

■ 取締役会の重点テーマ

1.長期成長戦略

1-1 全社課題	全社長期計画の達成に向けた議論、事業ポートフォリオ戦略など
1-2 財務戦略	資本政策など
1-3 未財務戦略	重点課題（マテリアリティ）・サステナビリティ・人的資本・ステークホルダーとのエンゲージメントなど
1-4 事業戦略	事業計画の進捗・成長戦略

2.リスク管理

ERM活動（地政学的リスク、調達リスク、気候変動リスクなど）

3.技術開発戦略

未来構想力と実行力（R&D、CVC、マーケティング、IP、生産技術、品質保証、DX）

■ 取締役会の活発な議論に向けた取り組み

- 毎年実施している取締役会の実効性評価において、翌年度の取締役会で重点的に議論すべきテーマを設定し、年間議案に反映
- 取締役会メンバーによるオフサイト・ミーティングの実施
- 社外役員のみの会合を四半期ごとに実施
- 年4回、IR部門から投資家意見のフィードバックを受け、資本政策等について議論を実施

企業価値向上に資する取締役

取締役会構成

社内取締役



齋藤 昇

代表取締役



山西 哲司

代表取締役



橋山 秀一

取締役

社外取締役



岩井 瞳雄

取締役会議長



中山 こずゑ

指名諮問委員会委員長



山名 昌衛

報酬諮問委員会委員長



勝本 徹

ゲーム、音楽・映画、家電機器等の事業をグローバルに展開する企業において、技術部門長・C T O・経営者として豊富な経験と知識を有するため



社外取締役比率
57%

選任理由

たばこ、医薬品、食品等の事業をグローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験と知識を有するため

自動車産業におけるグローバルビジネスの豊富な経験と知識及び企業経営に関する知見を有するため

複合機、デジタル印刷システム、ヘルスケア等の事業をグローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験と知識を有するため

3. 社外取締役対談

社外取締役対談 登壇者のご紹介



岩井 瞳雄



中山 こずゑ



山名 昌衛



勝本 徹

主な役割

取締役会議長

指名諮問委員会委員長

報酬諮問委員会委員長

就任時期

2021年6月

2020年6月

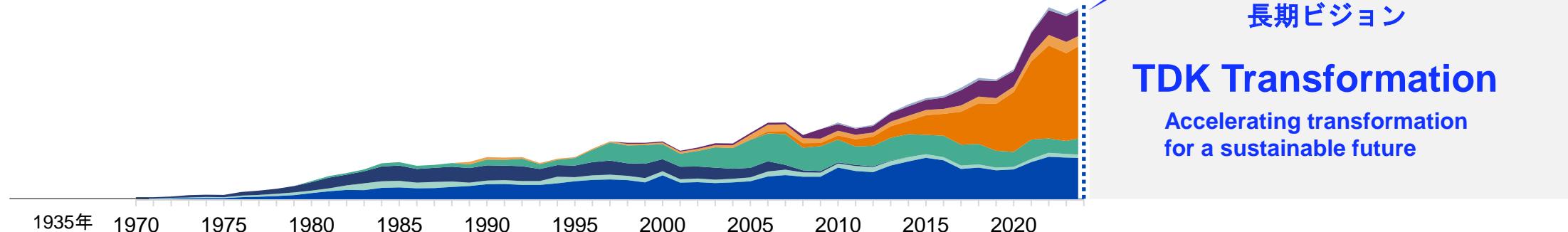
2022年6月

2024年6月

Closing Remarks

成長戦略の実行、ガバナンスの強化で長期ビジョンを実現します

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默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。



In Everything, Better