

価値創造プロセスについて TDK株式会社

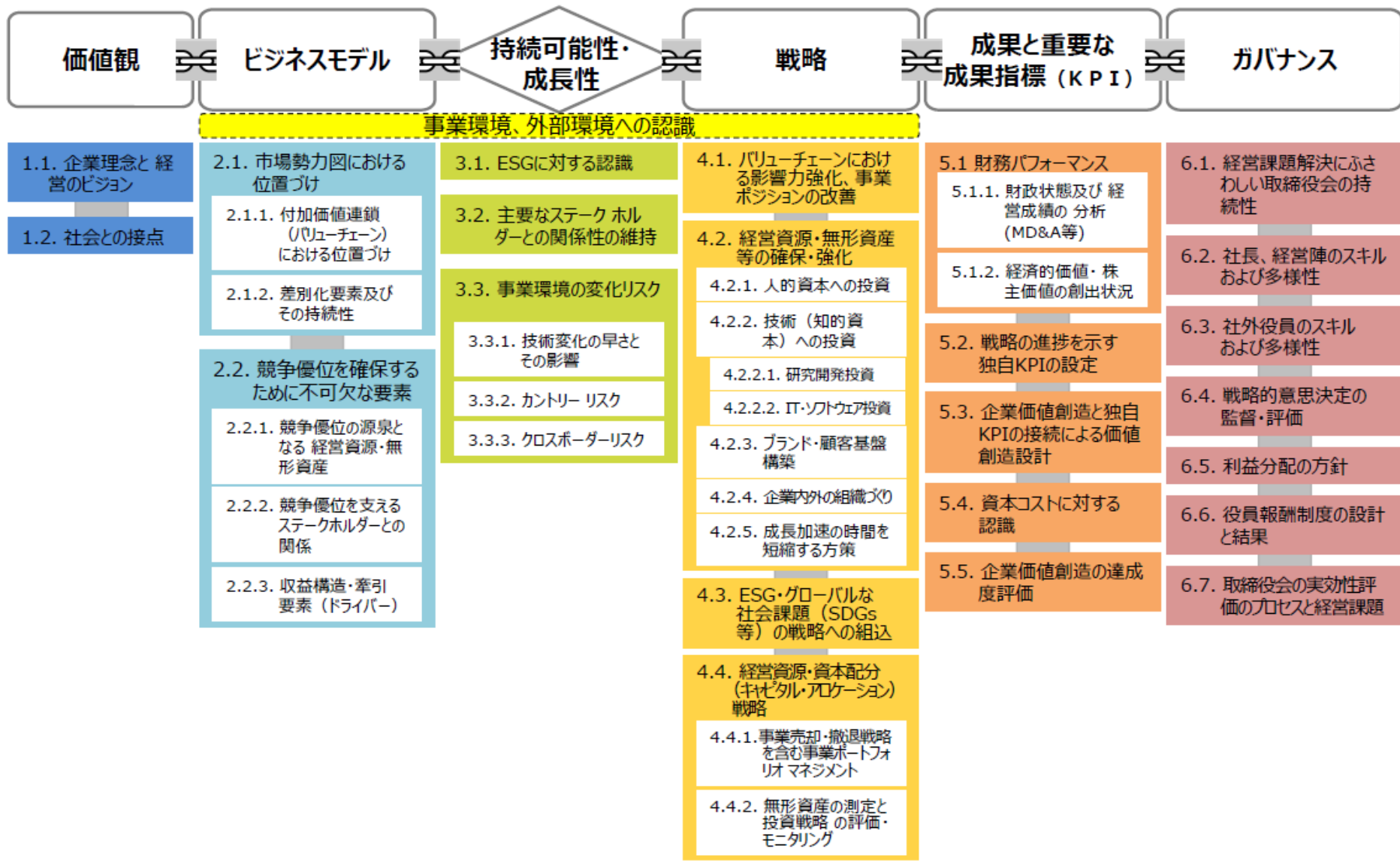


HFLP-B 2019

TDK株式会社

林 秀博

価値協創ガイダンスの全体像



1. 価値観

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標
(KPI)

ガバナンス

創業の精神

社是
創造に
よって
文化産業に
貢献する

夢

常に夢をもって前進しよう。
夢のないところに、創造と建設は生まれない。

勇氣

常に勇氣をもって実行しよう。
実行力は矛盾と対決し、それを克服するところから生まれる。

信頼

常に信頼を得るよう心掛けよう。
信頼は誠実と奉仕の精神から生まれる。



代表取締役社長
石黒 成直

企業ビジョン Vision 2035

TDKは1935年、“日本独自の磁性材料フェライトを工業化し、社会の発展に貢献したい”という創業者の夢と信念から発祥した会社です。これまで世界に誇る四大イノベーション(フェライト素材・磁気テープ・積層部品・磁気ヘッド)を確立し、社会の発展を支える製品を創造し続けてきました。

これからも、さらなるイノベーションの創出に挑戦する企業として、多種多様なグローバル経営資源を活かし、高品質な製品・サービスの提供を通してお客様の価値創造に貢献し続けます。

“かけがえのない地球環境の再生・保護と、豊かで安心できる暮らしの実現”、このテーマに真正面から取り組むことで、“創造によって文化、産業に貢献する”を着実に果たしてまいります。

註釈：TDK100周年(2035年)に向けて、あるべき会社の姿を表します。

TDKグループ サステナビリティビジョン

“テクノロジーですべての人を幸福に”

TDKグループは、地球環境の再生・保護に努め、人権を尊重し、独自のコアテクノロジーとソリューションの提供により、すべての人々にとって持続可能で幸福な社会を実現する

2. ビジネスモデル



持続的に社会的価値を生み出す仕組み

持続的に社会的価値を生み出す強み



模倣困難性、差別化

素材・プロセス技術

複雑な配合や添加物の制御などの高度なノウハウにより、製品に必要とされる性能に最適した原材料を追求する素材技術。素材の特性を最大限に引き出すとともに、製品の応用範囲を拡大するプロセス技術。これらは原子レベルで結晶粒子を制御する技術力や知的財産、ノウハウの「ブラックボックス化」などにより、一朝一夕に模倣することは困難です。

01



モノづくりの革新を自ら実現

一貫生産

素材開発から製品化をすべて自社で行う一貫生産は、モノづくりの熟度を高めることができ、IoTやロボットなどの導入による生産性の向上を実現できます。品質管理も自社で完結できるため、自動車など、特に高い品質が求められる領域での競争優位性になります。

02



長期的な経営の基盤

顧客基盤

自動車市場、ICT市場、産業機器・エネルギー市場などで構築している顧客企業との強固な関係は、将来の技術動向の変化をより正確に見通すことを可能にし、積極的な研究開発投資や設備投資にかかるリスクも低減します。

03



イノベーションの基盤とM&Aの成功確率の向上

多様性の強さ

買収先企業を「支配」するのではなくパートナーと位置付け対等の関係性を構築することで、各企業の強みを最大限に引き出してきました。この「多様性の強さ」は、事業ポートフォリオシフトの成功確率を高め、イノベーションの創出を促し、景気変動への耐性を高める基盤となっています。

04



世界のマーケットの商機を掴む

グローバル事業基盤

海外生産比率が85.4%、海外売上高比率が91.8%というグローバル事業基盤は、世界中の顧客との関係性深化やリスク分散に有効だけでなく、IoTマーケットの商機を世界中で掴むことができる競争優位性となります。

05

素材・プロセス技術～模倣困難性、差別化

複雑な配合や添加物の制御などの高度なノウハウにより、製品に必要とされる性能に最適した原材料を追求する素材技術。

素材の特性を最大限に引き出すとともに、製品の応用範囲を拡大するプロセス技術。

これらは原子レベルで結晶粒子を制御する技術力や知的財産、ノウハウの「ブラックボックス化」などにより、一朝一夕に模倣することは困難です。

一貫生産～モノづくりの革新を自ら実現

素材開発から製品化をすべて自社で行う一貫生産は、モノづくりの熟度を高めることができ、IoTやロボットなどの導入による生産性の向上を実現できます。

品質管理も自社で完結できるため、自動車など、特に高い品質が求められる領域での競争優位性になります。

顧客基盤～長期的な経営の基盤

自動車市場、ICT市場、産業機器・エネルギー市場などで構築している顧客企業との強固な関係は、将来の技術動向の変化をより正確に見通すことを可能にし、積極的な研究開発投資や設備投資にかかるリスクも低減します。

多様性の強さ～イノベーションの基盤とM&Aの成功確率の向上

買収先企業を「支配」するのではなくパートナーと位置付け対等の関係性を構築することで、各企業の強みを最大限に引き出してきました。

この「多様性の強さ」は、事業ポートフォリオシフトの成功確率を高め、イノベーションの創出を促し、景気変動への耐性を高める基盤となっています。

グローバル事業基盤～世界のマーケットの商機を掴む

海外生産比率が85.4%、海外売上高比率が91.8%というグローバル事業基盤は、世界中の顧客との関係性深化やリスク分散に有効だけでなく、IoTマーケットの商機を世界中で掴むことができる競争優位性となります。

3. 持続可能性・成長性



TDK の注力市場における主な社会課題

自動車

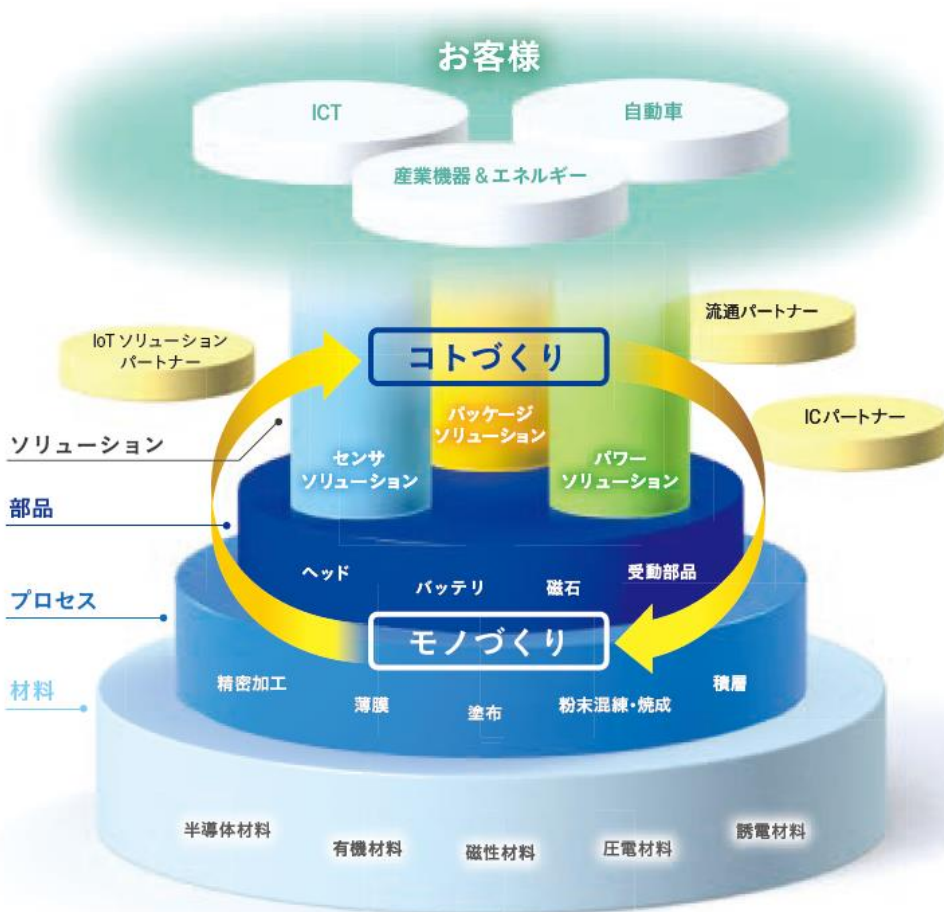
- 交通事故
- 資源枯渇 (希少資源)
- 大気・環境汚染
など

ICT

- 情報量の爆発的増加
- プライバシー・個人情報の漏えい
- 都市化および過疎化の加速
など

産業機器・エネルギー

- 気候変動 (化石燃料使用の増加)
- エネルギーロスの削減 (エネルギーの高効率利用)
- 資源枯渇
など



・ これら注力市場においては、テクノロジーの変化や顧客要望の多様化に加え、サステナブルな社会実現に向けた課題解決や新たな価値創造が求められています。

・ TDK は、これらの課題に対して、「コトづくり」発想によるソリューションの提供と、従来の「モノづくり」の両輪で、お客様の求める新たな価値を創造することを通じて、サステナビリティビジョンでも掲げた「すべての人々にとって持続可能で幸福な社会を実現する」ことを目指していきます。

創業以来の成長の基盤である素材技術、プロセス技術といったコアテクノロジーを駆使した「モノづくり」をしっかりと土台に据え、

ICパートナー、IoTソリューションパートナー、そして流通パートナーとのコラボレーションも積極的に行いながら、

「コトづくり」発想によるソリューションを提供していきます。

「コトづくり」の過程で掴む顧客ニーズや社会的要請を「モノづくり」のさらなる高度化に繋げるサイクルを回すことにより、

TDKは持続的に成長していきます。

4. 戦略



デジタル変革(DX)とエネルギー変革(EX)の潮流にどう乗りますか～2020年2月16日 日刊工業新聞 社長インタビュー

「M&A(合併・買収)を通じて、センサービジネスの拡大を着実に遂行してきた。センサーはアナログ界とデジタル界を結ぶトランスデューサー(変換器)だ。センサーソリューションでDXに貢献する。」

「EXについては、アクチュエーターなどを効率よく動かすためのエネルギー供給源として、電池や電源を提供することで貢献していきたい。」
「これらセンシングと電源を提供することでアルゴリズムと、自動車、ICT、産業機器・エネルギーの重点3分野などの企業の製品をつなぐことが、DXとEXにおけるTDKの役割だ」

IoTやAIによって、あらゆるものがインターネットを介して繋がり、自律的に動作・拡張していく新しい世界が到来しつつあります。

そうした世界で、当社はコアテクノロジーを活かすことができる以下のような商機を見込んでいます。

- ▶ 数多くのセンサが現実世界とサイバー空間を繋ぐ。ターゲットとする非光学式センサ市場は着実な成長が期待される
- ▶ 「モノ」の自律的な動作を支える小型・大容量、高信頼性の電池に対する需要が拡大する
- ▶ 自動車の電装化が一層進展し、その先には自動運転が実現する
- ▶ IoTによるモノづくりのデジタル化、サービス化が加速する
- ▶ 再生可能エネルギーが急速に普及する

他方、既存事業では以下のような環境変化が確実視されます。

- ▶ 民生品向けHDD市場の縮小と、データセンター向け需要の拡大
- ▶ スマートフォンのさらなる高機能化に伴うモジュール化要請

ミニセル市場とパワーセル市場へ拡大

現在当社は、ATL社の「First-to-Market」の成功モデルを水平展開し、スマートフォン市場の深耕を進め、強固な事業基盤の一層の強化を図るとともに、そのモデルの応用を通じて、新たな領域への展開強化を進めています。

一つの方向性がミニセル市場です。今後、ウェアラブル機器の普及が進み、極小のIoT機器の拡大が確実に進展していくものと予想され、その中で小型・軽量化に貢献する二次電池の拡販を進めていく方針です。もう一つの方向性は、より大出力が要求されるパワーセルの領域です。ドローンや電動二輪車、家庭用蓄電システムなどに照準を当てていきます。

4. 戦略



4.4 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

Commercial Value

「Social Value」が生み出す財務的リターン

中期経営目標

全社売上高

- ▶ 実績(2018年3月期): **12,717億円**
- ▶ 目標(2021年3月期): **16,500億円**
- ▶ CAGR: **9%**

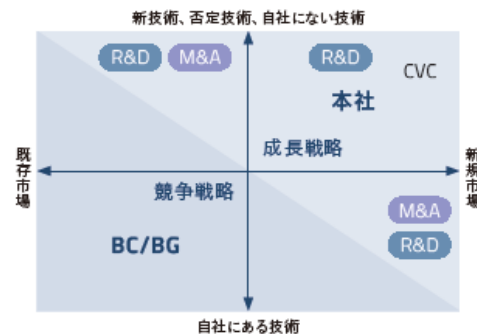
セグメント別 CAGR

- ▶ 受動部品: **7%**
- ▶ センサ応用製品: **35%**
- ▶ 磁気応用製品: **2%**
- ▶ エナジー応用製品: **8%**

□ P.30

R&Dと経営のスピードアップに向けて

TDKは、自社の持つ技術によって短中期的に既存市場で事業展開できる領域では、BCやBG(ビジネスグループ)が競争を勝ち抜くための戦略を遂行します。一方、5年以上先の実用化が見込まれる技術は本社が担っていきます。新しい市場に既存の技術を活用・転用する、あるいは全く新しい市場に進出するにあたり、新たな技術が必要な場合も、本社がM&Aやコーポレートベンチャーキャピタルの活用などによって推進していく方針です。このように既存の技術の磨き上げや新たな技術の獲得をスピードアップし、経営自体のスピードアップを実現していきます。



Asset Value

さらなる「Social Value」を生み出すための資本効率の追求

中期財務戦略

- 成長戦略の実行とともに財務体質の改善を進めるために、投資と株主還元、有利子負債縮小にバランス良く資本配分を行いながら、フリーキャッシュフロープラスの達成を目指す
- これまでの投資の確実な回収を目指す
- 全社資産効率向上を追求する

- 事業収益構造転換に向け実行した成長投資の確実な回収
- バランスの取れた資本配分に基づきさらなる成長投資を実行

バランスの取れた資本配分

- 成長投資
- 株主還元
- 有利子負債返済

フリーキャッシュフロー マイナス



フリーキャッシュフロー プラス

中期財務目標

資本効率

- 営業利益率: 10%以上
- ROE: 14%以上

株主還元

- 1株当たり利益成長を通じた安定的な増配
- 配当性向30%目処

財務の健全性

- 株主資本比率50%以上
- ネットキャッシュ

見てわかる!

TDKの成長戦略

3つの成長市場に、経営資源を集中



Q1

TDKの成長市場って、どこがターゲット?

A1

「自動車」「ICT」「産業機器・エネルギー」の3分野です。

絵をクリックしてください

①自動車



②ICT



③産業機器・エネルギー



21年3月期の設備投資額の見通し:

「20年3月期とほぼ横ばいの2000億円近くを見込んでいます。このうち40%超を二次電池に、5G向けを中心とした受動部品には最低でも25%は投じたい」

2020年2月16日 日刊工業新聞 社長インタビュー

5. 成果と重要な成果指標(KPI)



“Value Creation 2020”

電子部品事業を軸足に
市場の求めるソリューションで大きく飛躍する



- ・事業収益構造転換に向け実行した成長投資の確実な回収
- ・バランスのとれた資本配分に基づき更なる成長投資を実行



中期財務目標		
資本効率	株主還元	財務の健全性
<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率 10%以上 ・ROE 14%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ・一株当たり利益成長を通じ配当の安定的な増加 ・配当性向30%目途 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主資本比率50%以上 ・ネットキャッシュ

(基本となる重要な経営指標) * TVA (TDK Value Added)

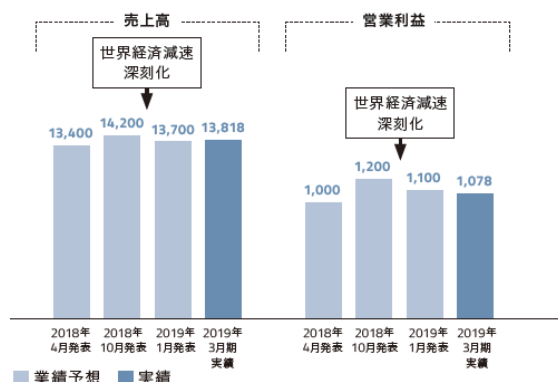
TVAは事業活動によって企業が新たに創造した付加価値を計る指標であり、経営上の重要な判断指標として採用しております。
TVAとは投下資本に見合った収益状況を示す当社グループ独自の付加価値指標で、利払前税引後利益と資本コスト(株主資本+有利子負債)を比較する指標です。

(環境を管理する指標) * 二酸化炭素排出量削減目標

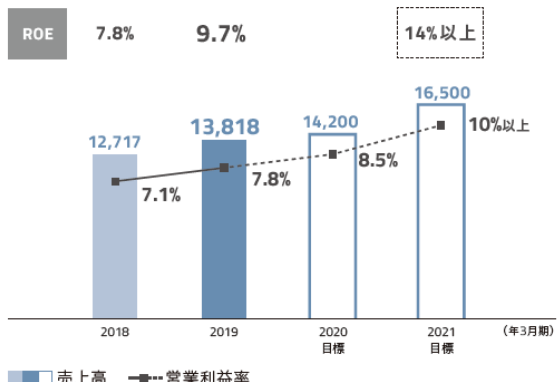
当社グループが地球環境との共生を推進するための環境活動における行動計画として、二酸化炭素排出量の削減目標を設定しております。

「Value Creation 2020」の目標値に対する進捗

2019年3月期における業績予想と実績



経営目標に対する進捗



6. ガバナンス



長期的な 企業価値向上を主眼に置いた体制設計

Points

- ・ モニタリング型（経営の執行と監督を分離）とマネジメント型（取締役が執行役を兼務）の **最適なバランス** を追求
- ・ **社外取締役を取締役会長に選任**

社外役員の積極的な招聘



実効性 を重視した社外役員招聘

Points

- ・ 社外取締役および社外監査役の独立性を確保するため、独自の「**独立性検証項目**」を設定
- ・ 社外取締役は **テクノロジーに対する深い理解、グローバル経営の知見** を保有
- ・ 社外監査役はファイナンス、法務、内部統制、リスク管理など、**重要かつ多様な専門分野のプロフェッショナルで構成**

ダイバーシティの推進



グローバル化に対応した **ダイバーシティ**

Points

- ・ 執行役員 **18名中7名(39%)が外国人***
- ・ **ドイツに人財本部を設置**し、グローバル人材のさらなる活用を目指す

* 2019年6月末時点

中長期的な 企業価値 と連動した報酬体系

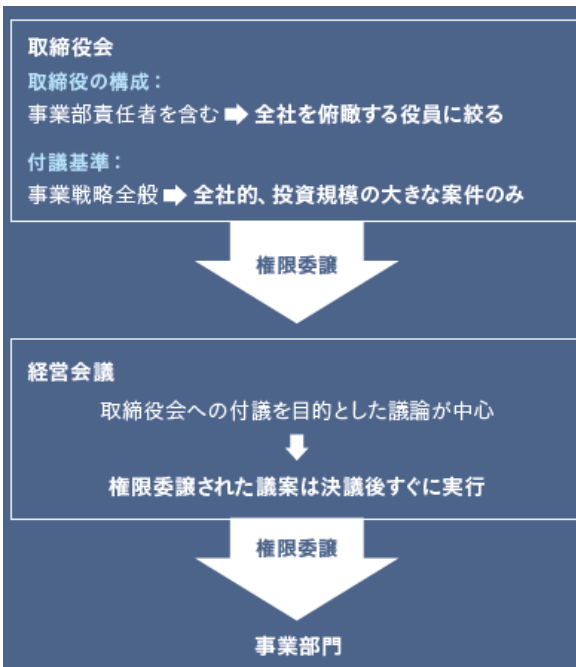
Points

- ・ **短期および中長期の業績との連動性** を重視し設計する
- ・ 多様で優秀な人材を確保するために、競争力のある報酬体系を絶えず追求する
- ・ 同業種他社および他業種同規模他社に比べ、競争力を維持できるような報酬水準を目指す

透明性 が高い指名システム

Points

- ・ **社外取締役を委員長とし、半数以上の委員を社外取締役で構成**する指名諮問委員会を設置
- ・ 委員会は、取締役および監査役ならびに執行役員選任の **妥当性および決定プロセスの透明性の確保に寄与**



End of File