

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム B  
Hitotsubashi Financial Leadership Program Bコース



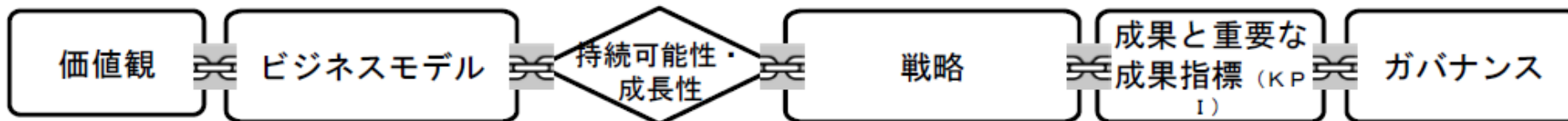
# 価値創造プロセス



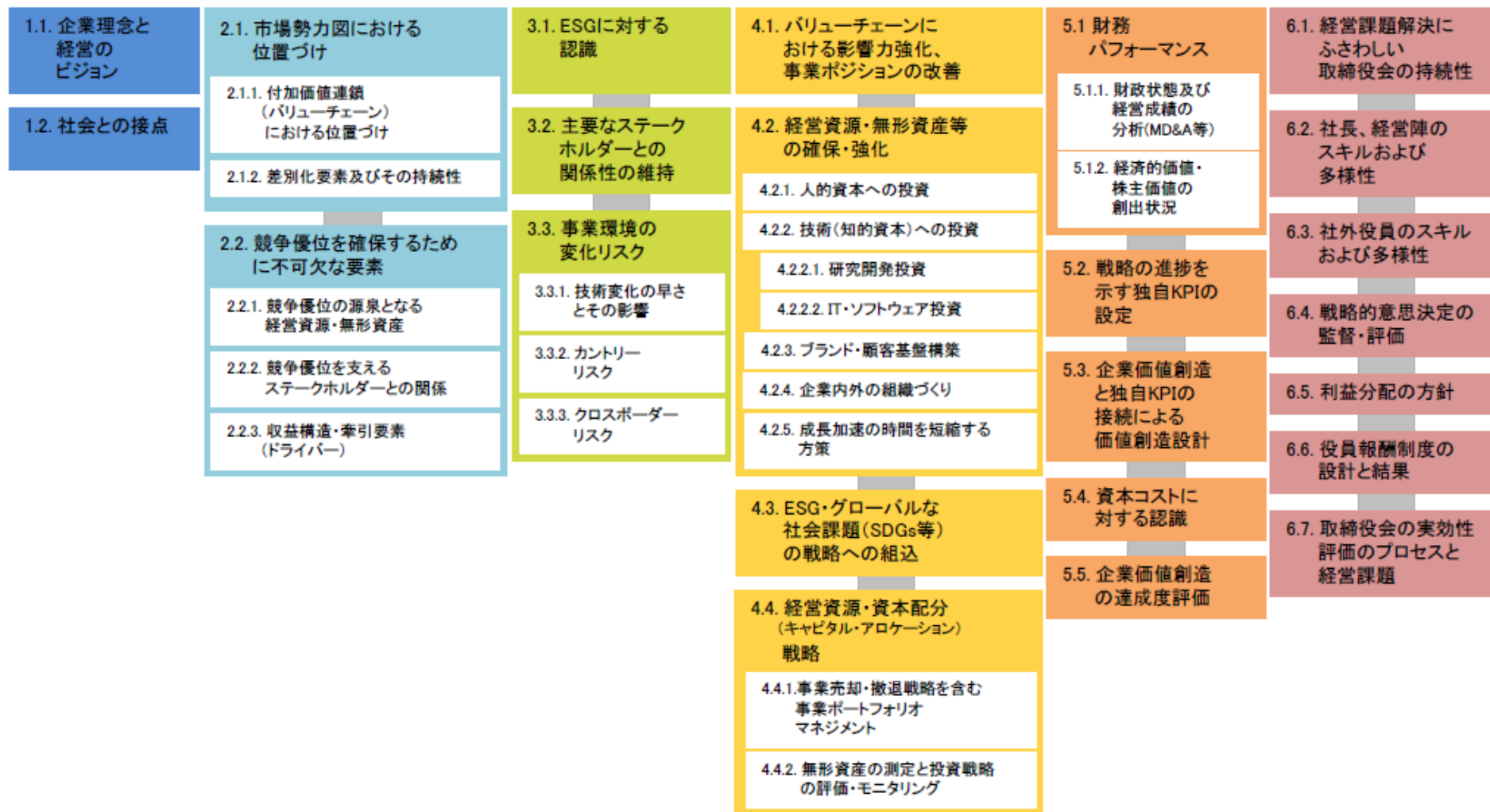
HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY

2021年3月14日  
TDK株式会社  
矢野間 輝満

# 価値協創ガイダンスの全体像



事業環境、外部環境への認識





社是 創造に  
文化産業に  
貢献する

社訓 夢 勇気  
信 頼 氣

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。  
 勇気：常に勇気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

### 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

## TDKの変わらぬビジョン

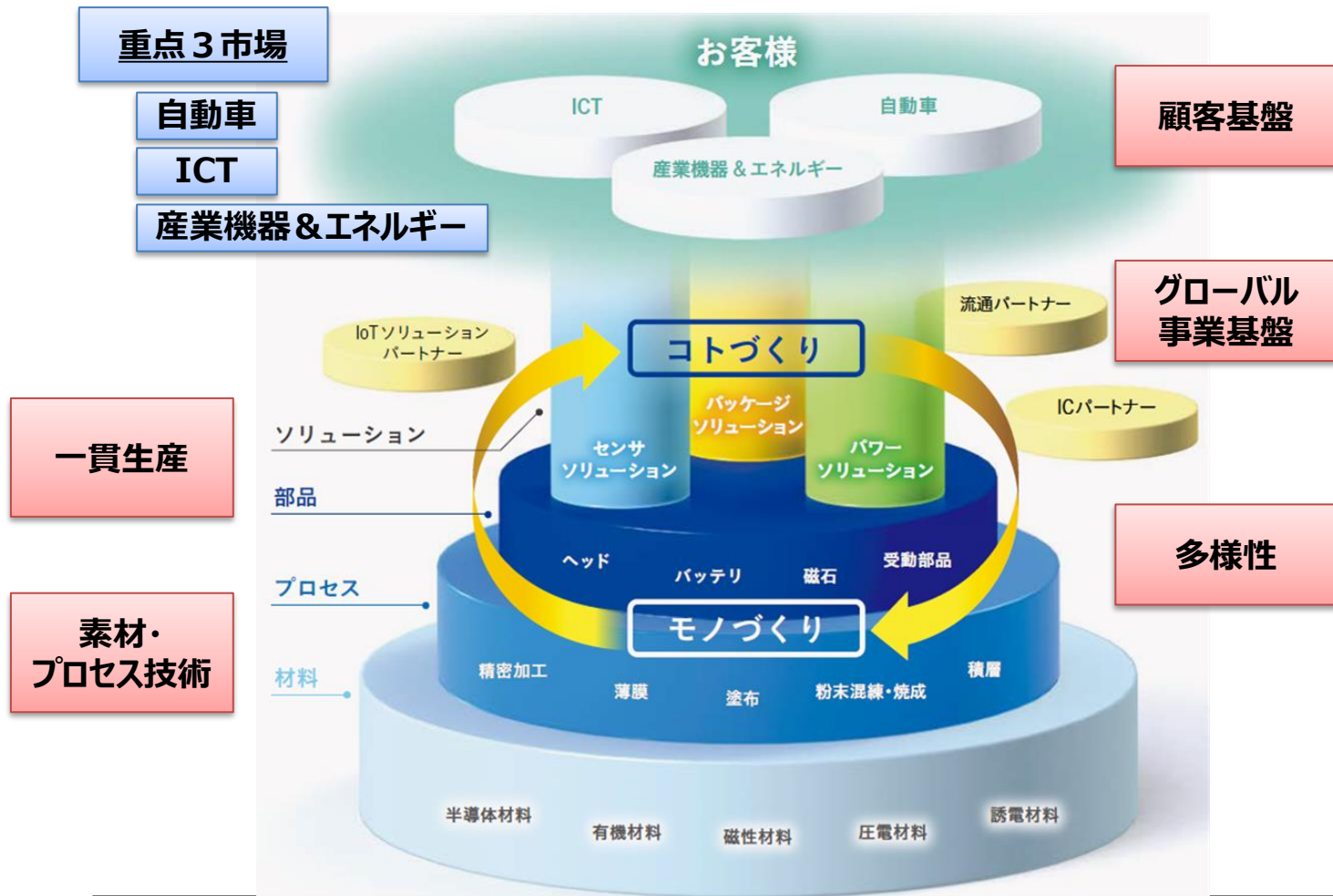
TDKは、企業価値を作り上げる「Social Value (社会的価値)」、「Commercial Value (成長戦略)」、「Asset Value (資本効率)」の3つの「Value」を創造しながら社会に貢献し、その結果として企業価値の持続的向上を実現していきます。



# ビジネスモデル 強み・技術的優位性



## 「磨く」強みと「取り込む」強み



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY

## TDKのモノづくり基盤

### 1 素材技術

材料の特性を原子レベルから追求し、先進ニーズに応える独創的な電子部品・デバイスを供給します。

材料設計技術  
主原料の配合や微量添加物の制御によって、必要とする特性を実現します。

### 2 プロセス技術

ナノメートルオーダーのコントロール技術により、高性能・高機能の製品を生み出します。

薄膜プロセス技術  
薄膜を形成して電極、コイル、ヘッド素子などを構築し、HDD用磁気ヘッドや薄膜電子部品を製造します。

### 3 評価・シミュレーション技術

素材の分析・解析から、製品の構造や熱、電磁界のシミュレーション、ノイズ測定やノイズ対策など製品機能向上に向けた取り組みを行っています。

評価・解析技術  
微細構造の観察や原子分布の可視化などを行います。

### 4 製品設計技術

各種電子部品を統合して、高性能・多機能の電子デバイスや最適な組み合わせのモジュールを実現する技術です。

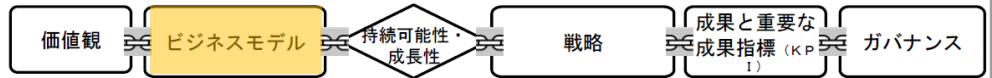
IC内蔵基板「SESUB」技術  
基板の厚みの中に、ICや部品、配線などを埋め込んでモジュール化します。

### 5 生産技術

市場変化に即応する素早い実行力によるQCDS(品質・コスト・納期・サービス)のさらなる向上と、製品力の強化を図っています。

装置技術  
優れた製品は優れた製造装置によって作られます。独自工法の開発とともに、製造設備を内製してきたこともTDKのモノづくりの強みとなっています。

# ビジネスモデル 時代の変化への対応



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY



4  
大  
イ  
ノ  
ベ  
ー  
シ  
ヨ  
ン

**Innovation 01**  
フェライト

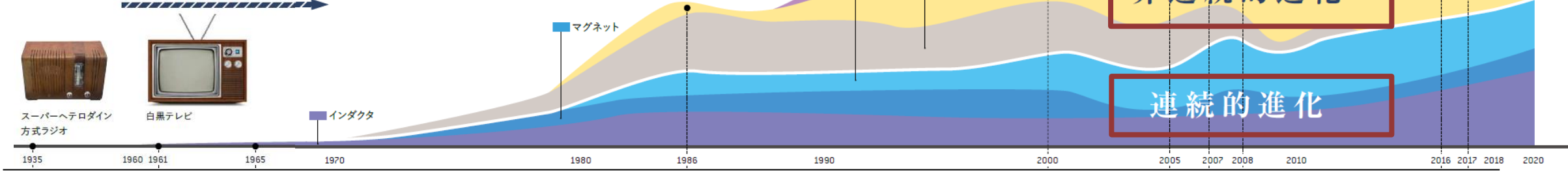
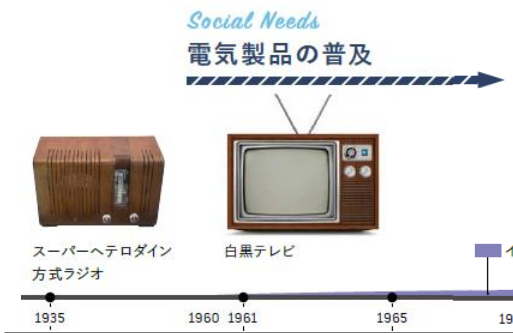
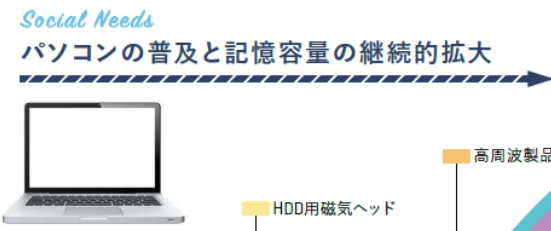
**Innovation 02**  
音楽用カセットテープ

**Innovation 03**  
ファイン積層テクノロジー

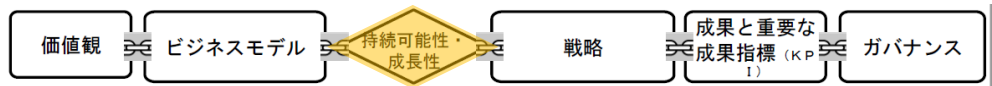
**Innovation 04**  
薄膜ヘッド技術



- Social Needs  
自動車の電装化の加速
- Social Needs  
クラウドコンピューティングの普及
- Social Needs  
スマートフォンの普及と継続的高性能化



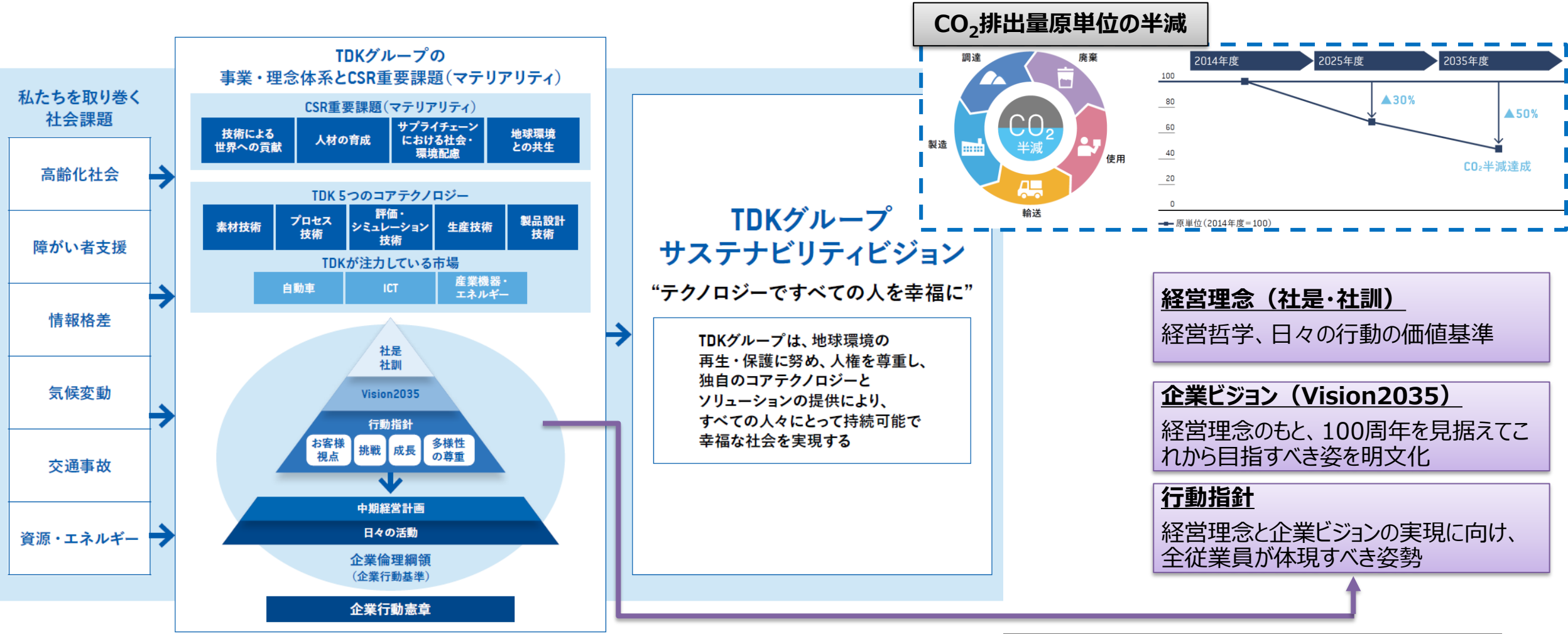
# 持続的可能性・成長性 サステナビリティ



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY



事業を通じて社会課題を解決し、サステナブルな社会と企業の成長を両立



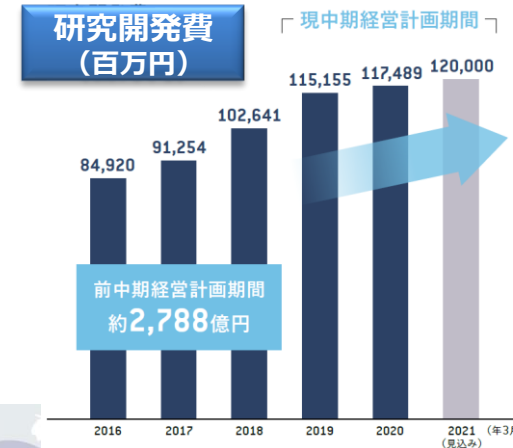
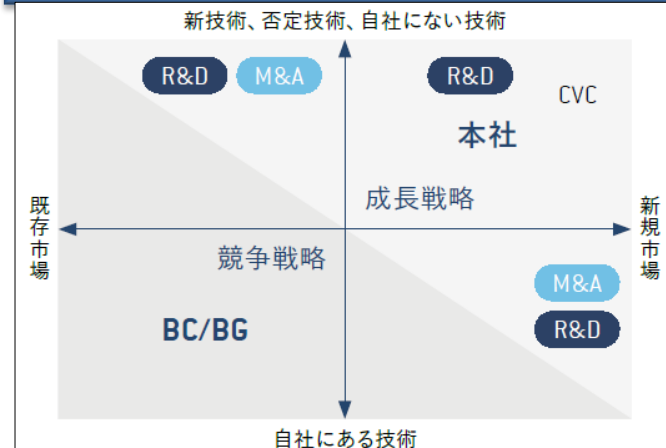
## 経営資源の確保・強化 (人的資本、研究開発)



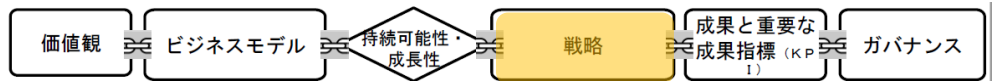
### 人事戦略 多様性のある人材の獲得、育成、配置、マネジメント



### 「既存技術の磨き上げ」&「新たな技術獲得」スピードアップ ⇒ 経営のスピードアップ



# 戦略 マテリアリティ



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY

マテリアリティ	重要テーマ	取り組み項目	SDGs	マテリアリティ	重要テーマ	取り組み項目	SDGs
<p>技術による 世界への貢献</p>	<b>重要テーマ1</b> 世の中にない新製品の開発・提供を通じた社会課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>基盤技術の強化</li> <li>「コトづくり」を意識した技術開発推進</li> <li>First to Market製品の開発および販売の推進</li> </ul>	     	<p>サプライチェーン における 社会・環境配慮</p>	<b>重要テーマ1</b> 生産拠点における労働環境配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべての製造拠点におけるCSRセルフチェックおよびリスクアセスメント実施</li> <li>お客様によるCSR監査やCSR自主監査を通じた、活動レベルの向上</li> <li>内部監査員養成などを通じた、知識・能力の継続的向上</li> </ul>	 
	<b>重要テーマ2</b> 「ゼロディフェクト品質」の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>源流管理型の品質保証体制の構築</li> <li>ITやロボットなどを活用した製造プロセスの革新</li> <li>品質マネジメントの継続的改善</li> <li>グローバル規模での人材育成</li> </ul>	 		<b>重要テーマ2</b> サプライヤーにおける労働環境配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルにおけるCSR調達への理解促進</li> <li>CSR調達の管理レベルの向上</li> <li>委託加工先のCSRの取り組みを把握する体制の構築</li> </ul>	
<p>人材の育成</p>	<b>重要テーマ1</b> グローバル人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材情報収集・把握の範囲拡大</li> <li>グローバル選抜教育の導入</li> <li>真のグローバルリーダー育成の仕組み確立</li> </ul>	 	<p>地球環境との共生</p>	<b>重要テーマ3</b> 責任ある鉱物調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>DRC Conflict-freeが確認されたサプライヤー比率の向上</li> <li>業界団体および関連各団体への継続的な参画と協働</li> </ul>	
	<b>重要テーマ2</b> 多様性を尊重する企業風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策に結びつけるための、連結管理データベースで収集対象とする人材の属性情報の拡大検討および精度向上</li> <li>グローバル、エリア別人事会議の実施などを通じた、多様な風土への理解促進</li> <li>各地において、多様な従業員が働きやすい職場環境改善・整備の推進</li> </ul>	 		<b>重要テーマ1</b> ライフサイクル視点での環境負荷の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフサイクル視点の各段階における環境負荷の把握</li> <li>それぞれの環境負荷のCO<sub>2</sub>換算法の確立</li> <li>ライフサイクルの各段階における環境負荷低減活動実施</li> </ul>	 
					<b>重要テーマ2</b> 製品貢献量算定の枠組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界共通の基準策定および確立</li> <li>策定した基準の周知活動</li> </ul>	



## VC2020 (中期経営計画) キャピタルアロケーション

### 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** → **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**

成長投資  
株主還元  
有利子負債返済

**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"> <li>営業利益率: 10%以上</li> <li>ROE: 14%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1株当たり利益成長を通じた安定的な増配</li> <li>配当性向30%目途</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主資本比率50%以上</li> <li>ネットキャッシュ</li> </ul>



### 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		セグメント別CAGR	
▶ 実績(2018年3月期):	12,717億円	▶ 受動部品:	7%
▶ 目標(2021年3月期):	16,500億円	▶ センサ応用製品:	35%
▶ CAGR:	9%	▶ 磁気応用製品:	2%
		▶ エナジー応用製品:	8%

### Social Value

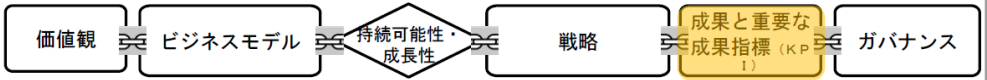
価値創造の基点

サステナブルな社会と企業を目指して

- 最先端のテクノロジーで社会を幸福にするTDK
- 有限な資源を有効に活用するTDK
- GlobalでDiversifyされたTDK

# 成果と重要な成果指標 (KPI)

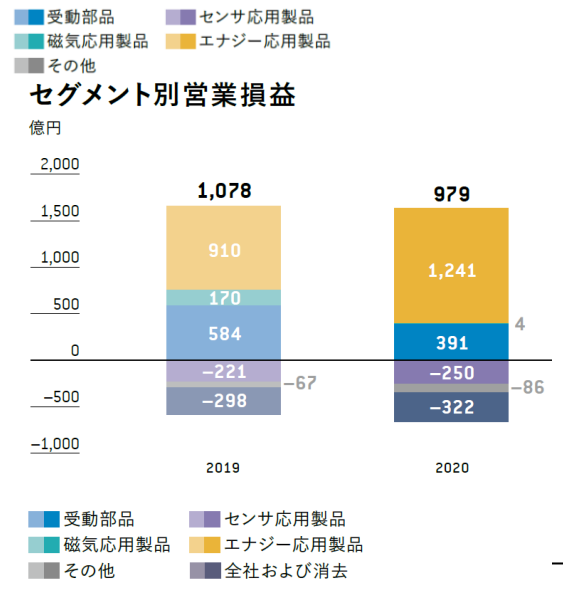
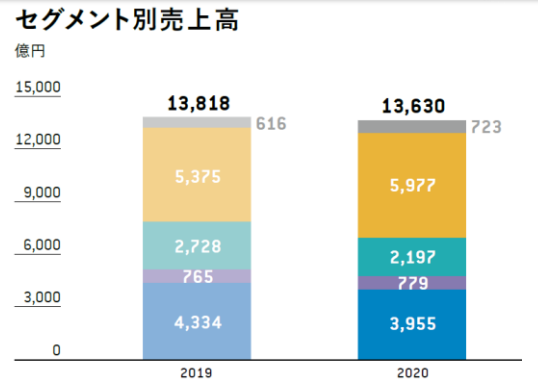
## 売上/営業利益、中計進捗、独自KPI



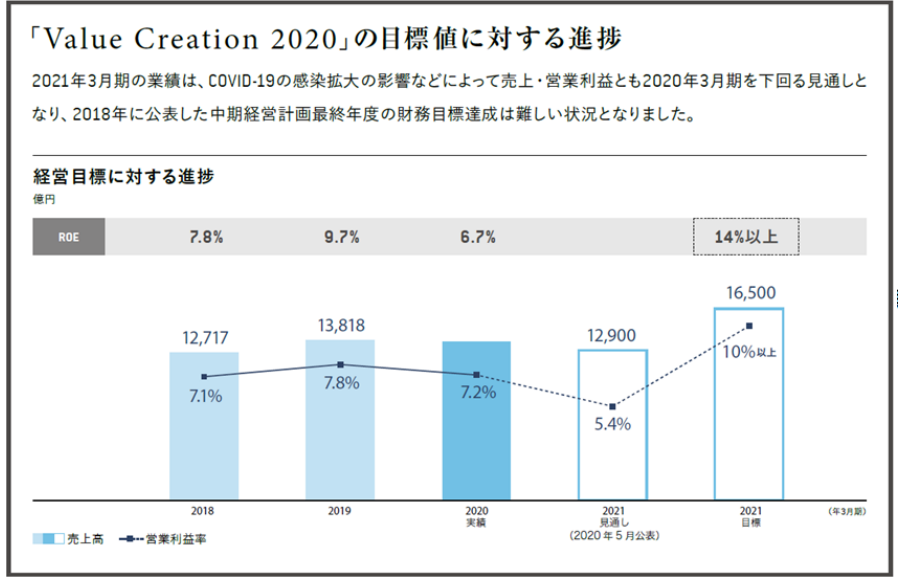
HITOTSUBASHI UNIVERSITY



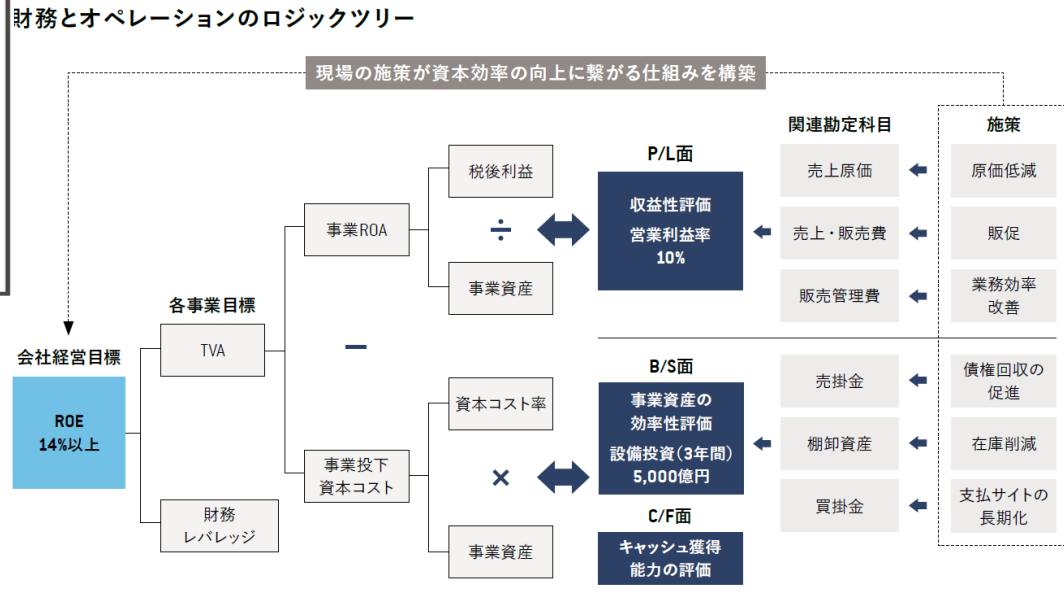
### セグメント別 売上高/営業利益



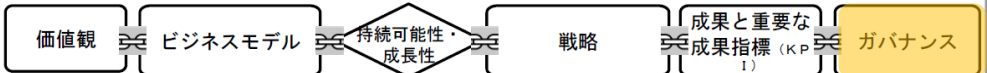
### 中計/VC2020の進捗



### 現場に落とし込んだ、ロジックツリー運用



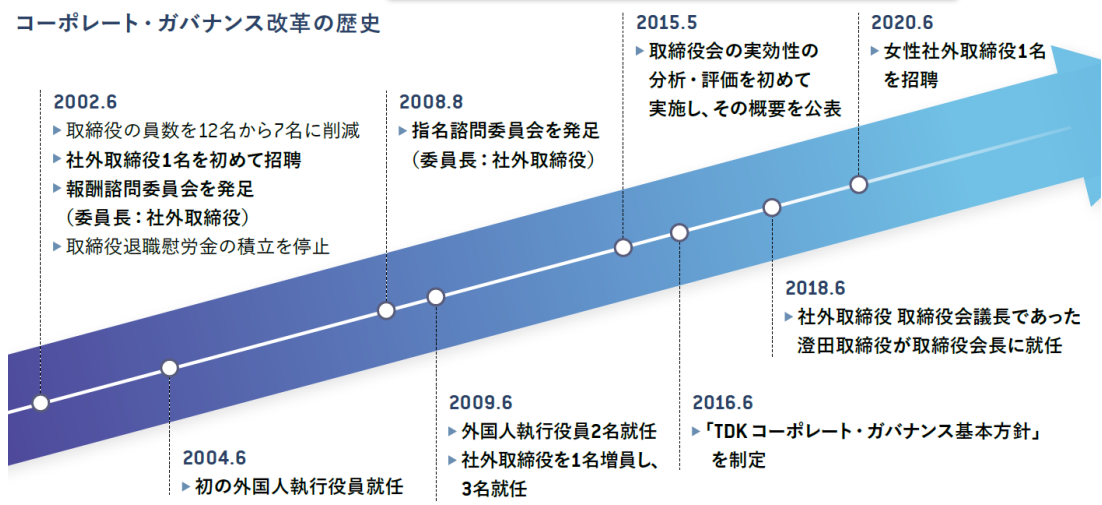
# ガバナンス 改革・体制・実効性・課題



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY



## コーポレートガバナンス改革の歴史



## コーポレートガバナンス体制

**1. 実効性を追求した機関設計**

- 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
- 指名諮問委員会は、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

**2. 戦略と整合した社外役員の選任**

- 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

社外役員 6名 (取締役・監査役 2020年6月末時点)  
社内役員 6名

**3. 企業価値に連動した報酬体系**

- 短期および中長期的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

**4. 真のダイバーシティ**

- 執行役員 19名中8名(42%)が外国人
- ドイツに人事部を設置し、グローバル人材のさらなる活用を目指す

外国人役員 8名 (執行役員 2020年6月末時点)  
日本人役員 11名

**取締役会**  
取締役の構成: 事業部責任者を含む → 全社を俯瞰する役員に絞る  
付議基準: 事業戦略全般 → 全社的、投資規模の大きな案件のみ

権限委譲 ↓

**経営会議**  
取締役会への付議を目的とした議論が中心  
権限委譲された議案は決議後すぐに実行

権限委譲 ↓

## 実効性評価

**2019年3月期に抽出された課題への取り組みの進捗状況**

2019年3月期に報告した課題については、取締役会の年間計画において対応項目として掲げて改善に取り組み、今回の取締役会評価においてアンケート・インタビュー・ディスカッションを通じてその進捗の検証を行いました。

**1. 長期の課題についての議論の深化**

2020年2月度取締役会において、10年先を見据えたグローバルな社会動向や技術トレンドを踏まえたTDKの長期のビジョン・経営戦略・財務方針について詳細に報告し審議を行いました。その長期経営戦略の内容については、今後も継続して検討・検証を行うこととし、また、各主要事業部門にフィードバックして、次期中期経営計画(2021年4月～)の策定に向けて取り組んでいくことが確認されました。

**2. 指名諮問委員会におけるサクセッションプランに関する議論の深化と、取締役会との基本的な考え方の共有**

指名諮問委員会は2020年3月期中に計10回開催され、CEO・執行役員のサクセッションプランを中心に議論が深められました。また、指名諮問委員会の活動内容およびサクセッションプランについての基本的な考え方は、2020年3月度取締役会において報告がなされ、今後も引き続きサクセッションプラン(社外役員を含む)に関する議論・活動を継続していくことが確認されました。

## 課題認識

**1. 長期経営戦略の継続的検証**

長期経営戦略は、将来にわたる会社の方向性や戦略を示すものとして極めて重要なものであるため、取締役会で報告された内容を今後も継続的に検討し審議を深め、内容を検証していくべきとされました。

**2. グループリスクマネジメントの強化**

昨今の世界情勢の中で、グローバル企業が晒されるリスクは多種多様なものとなっており、当社はグループ全体についてのリスクとその対策の管理をさらに一層強化していくべきとされました。

**3. 社外役員間のコミュニケーション充実**

社外役員の改選に伴い、新任役員を含めた社外役員間のコミュニケーションの重要性が高まり、そのより一層の充実が望まれました。



---

# End