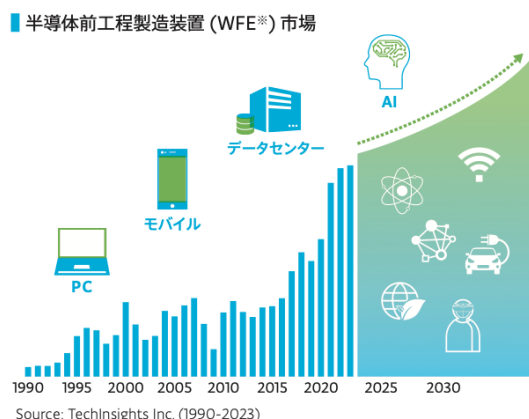


企業名： 東京エレクトロン株式会社

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

東京エレクトロン(以下 Tel)の「統合報告書 2024」を読み、Tel が目指している将来の姿を明確に理解することができた。Tel は半導体の製造技術の向上や高速化や低消費電力化といった性能の向上の実現を通じて、さらなるテクノロジーの多様化や進化(図表 1)に対応することを目標としている。半導体市場は現在も成長し続けており、2022 年から 2026 年の間に世界で約 100 の半導体工場が設置される予測があるが、Tel は新たな工場に対してもアプローチを計画している。さらに中長期的な視点から見ると、製品の性能が向上してもコストを抑えることができる技術の実現を目指している。付加価値の高い製品や技術サービスを継続的に創出することによって今後の社会全体に貢献し、今後も ICT(情報通信技術)の強化や地球環境保全を両立することができるように取り組む予定である。



(図表 1: 半導体前工程製造装置 (WFE) 市場, 「統合報告書 2024」より引用)

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

「統合報告書 2024」から、Tel の半導体製造や人材・環境といった面において競争優位性を理解することができる。

Tel の競争優位性を示す要素として、まず Tel の製品は現在各セグメントでいずれもシェア 1 位または 2 位を獲得している。これは、現時点で Tel の複数の製品が消費者や他企業に選ばれていることを示している。これに加え、半導体の微細加工において必要な成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄という連続した 4 つのプロセスに対して製品を持っている。Tel はこの特徴を持つ世界唯一のメーカーである。このことから、Tel は半導体製造のどの段階

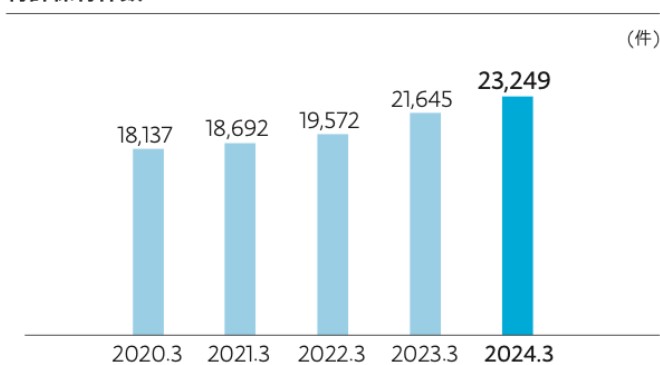
においても外注コストをかけずに大きな売上・利益を上げることが可能である。

さらに Tel は国内市場に加え、世界全体に向けても競争優位性を持っている。Tel は 2024 年 3 月末時点での特許保有数において半導体製造装置業界で 1 位を獲得している(図表 2)。これは、Tel が競争力のある知的財産権ポートフォリオを構築しており、知的財産領域においてもグローバルに優位性を維持(・向上)していることが明確にわかる結果である。

また、単に Tel は競争優位性があるだけではなく、優位性を将来も維持するための取り組みを継続している。Tel は優位性の高い製品を提供する強みとして「Shift Left」を挙げている。これは製品開発の初期工程において技術・人材、費用などのリソースを重点的に投じるという取り組みである。これによって顧客の要望を早い段階で把握し、その内容をフィードバックとして技術開発に反映させることができる。さらに、技術開発から量産装置までの反映が早期化されることによって開発効率の最大化が期待される。

したがって、Tel は現時点で半導体業界において圧倒的な競争優位性を持っており、さらにその競争優位性を今後も維持・向上させるための取り組みを、会社全体を上げて続けていることがわかる。

特許保有件数※6



(図表 2:特許保有数, 「統合報告書 2024」より引用)

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

「統合報告書 2024」から、Tel は十分な持続性を持った企業であると考えられる。

まず、デジタル化が急速に進む現在の社会において製品の需要が低下する可能性は低いと推測される。半導体市場は現在も拡大し続けており、今後も同傾向と予測される。実際に、世界の半導体工場は今後も増加し続けると推測されている。

さらに、Tel は現時点で今後の変化を予測し、製品の質や生産技術の向上に向けた取り組みを進めている。大規模な企業の特長であるビックデータを最大限活用し、今後必要なアクションに対して効率的に取り組んでいる。

また、「統合報告書 2024」によると Tel は人材育成に注力しており、今後事業が大きく拡大した場合にも対応することができる仕組みを作っている。Tel は現在フィールドエンジニ

アの増員と既存のフィールドエンジニアのスキル向上を目指している。一定の基準を満たしたグループ共通のスキル管理体制を構築し、持続的な技術のクオリティを担保している。この制度に加えて、海外現地法人向けのトレーニング制度を導入している。これらの制度により、今後市場が急速に拡大したとしても社内の技術力を維持することができ、事業を崩さないことが可能だろう。

また、充実した環境マネジメント制度も Te1 の競争性の持続につながる。近年は環境対応の重要性が社会全体で高まっているが、Te1 では CEO を含むマネジメント層まで各取り組みに関する進捗状況を報告している。結果として、2024 年 3 月期において環境関連の事故・違反・訴訟などは起こらなかった。

したがって、Te1 は半導体市場の成長という外的要素と社内の継続的な人材育成制度や環境対応という内的要素の両面から、現在確立している競争優位性を今後も持続することができると思われる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

Te1 は「企業の成長は人。社員は価値創出の源泉」という考えをベースとして、社員のモチベーションを重視した経営に取り組んでいる。したがって、会社側が一人ひとりの社員の声や取り組みを重視し、成果に対する適切な評価や報酬、チャレンジすることができる機会を積極的に与える取り組みをおこなっている。

さらに、「統合報告書 2024」から Te1 は人材育成に非常に注力していることが分かる。Te1 は企業内に「TEL UNIVERSITY」という内部教育機関を設置し、社員の経験や階層に応じた学習環境の提供をおこなっている。具体的にはオンデマンド学習やキャリア形成の支援を幅広い層に対して提供している。これらの制度により、社員数は多いものの社員一人ひとりに合わせたキャリアの形成やキャリアアップが可能となるため、一人ひとりが常に価値向上を達成することができると推測される。

ただし、上記の教育制度がどの程度社員に効果やメリットをもたらしているかについては明確ではない。企業経営者と従業員では見えている状態が違う可能性もあるため、現場の従業員の声がない限り「Te1 で自分自身の人的資本の価値向上を達成できるか」という問いに対して断定的に答えることは困難であると考えた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

<よかった点>

・現状と将来目指す目標が明確に示されており、目標達成に向けて起こすアクションが実現可能な形で示されている点。特に、変化の多い半導体業界において「どの部分がどのように変化すると予想されるか」が具体的に示されているため、半導体の高速化やコスト削減が将来的にもたらすメリットを読み手が理解することができる。

・各ステークホルダーに向けた情報が詳細に示されている点。消費者、株主、従業員等の様々な立場が重視する情報を適切に把握していると感じた。具体的には、株主は事業成長の度合いや安定性を重視し、従業員はそれらに加えて労働環境や今後のキャリアを重視するといったことである。これによって、統合報告書をどの立場の人が読んでも判断に必要な内容を得ることができると感じた。

・Tel の制度が非常に組織化されたものであると明確に分かった点。Tel は企業規模が大きく、製造のオペレーションや人材育成や環境マネジメントへの対応等、今回の統合報告書に書かれた取り組み全てが非常に細かく具体的に体系化されていたと感じた。そのため、読み手に信頼されやすく、業界が激しく変化する中でも持続性に納得することができた。

<改善することができる点>

・人的資本の活用に関して、社内教育制度の効果がより明確に示されると良いと感じた。「Tel UNIVERSITY」によって業務に必要な内容を体系的に学ぶ仕組みが存在しているものの、制度が実際にどれだけ社員のどんな成果に貢献したのか何らかの形で可視化されることが望ましい。特に社員一人ひとりが制度を利用することによって、キャリアに対する満足度がどの程度向上したのかに関して情報が記載されているとさらに分かりやすいと感じた。

【参考文献】

1. 東京エレクトロン株式会社, 「東京エレクトロン統合報告書 2024」, 2024, URL: https://www.tel.co.jp/ir/library/ar/fqtb2700000000f9-att/ir2024_all.pdf (最終閲覧年月日: 2024年11月10日)