

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

東京エレクトロンが目指す姿は理解することができる。東京エレクトロンは「半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社」というビジョンを掲げている。企業独自の専門性を活用して社会に存在している課題を解決するという「TSV(TEL's Shared Value)」という考えに基づいてこの目標が掲げられている。(出典：東京エレクトロン統合報告書 2024 p.6) 現在の半導体市場の動向は、東京エレクトロンのビジョンと TSV の重要性を一層強調するようなものとなっている。半導体市場は 2030 年には 1 兆米ドル規模に拡大すると見込まれていて、これは 6 年ほどで現在の市場規模の約 2 倍に達するという驚異的な市場の成長率である。このような市場の急速な拡大に対応するため、東京エレクトロンは「攻めと攻め」の経営を推し進めていくと CEO は表明している。具体的には、デジタルトランスフォーメーション(DX)と脱炭素化(グリーン)の実現を通じて、「どのような状況でも経済活動が止まらない、強くしなやかな社会の構築」に貢献することを目指している。この目標を達成するために、東京エレクトロンは 2027 年 3 月期までに達成すべき財務目標を以下のように定めている。(出典：東京エレクトロン統合報告書 2024 p.15)

- ・売上高：3 兆円以上
- ・営業利益率：35%以上
- ・ROE：30%以上

上記の目標は、「利益は製品とサービスの価値の大きさを示す尺度」であるという東京エレクトロンの考えに基づいて、革新的な技術を持つ「Best Products」と付加価値の高い「Best Technical Service」の提供を通じて達成されるという目論見である。この目標を達成するために、東京エレクトロンは 2025 年 3 月期からの 5 年間で 1.5 兆円以上の研究開発投資と 7,000 億円以上の設備投資を計画している。加えて、温室効果ガス排出量の実質ゼロを達成する目標の時期を 2050 年から 2040 年に早めるなど、サステナビリティに関する高い目標も設定している。

これまでの情報から、東京エレクトロンが半導体技術革新の日本を代表する会社として、経済的価値と社会的価値の両面から長期的な成長を目標としていて、企業価値向上を目指しているということが理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

東京エレクトロンの競争優位性を理解することができる。なぜ東京エレクトロンの競争優位性を理解することができるかというと、東京エレクトロンの 5 つのメジャーな競争優位性が記載されているためである。その、5 つのメジャーな競争優位性とは以下である。

1. 連続した 4 つのキーププロセスにおける製品ポートフォリオ

成膜、塗布・現像、エッチング、洗浄という半導体微細加工に必要な連続した 4 つのキーププロセス全てに製品を持つ、世界で唯一のメーカーである。これによって、顧客の課題に対して最適なソリューションを提案することが可能になる。東京エレクトロンの真の技術的優位性を担保し、顧客のサプライチェーンにおいて「戦略的パートナー」としての地位を確保する上で極めて重要である。

2. EUV(Extreme Ultraviolet)露光用塗布現像装置の市場シェア 100%

半導体の進化に必要不可欠である EUV 露光用の塗布現像装置で 100%のシェアを誇っている。これは、東京エレクトロンの技術が最先端の半導体プロセスにおいて不可欠な存在であることを示している。そのため、この分野では圧倒的なプレゼンスを誇っている。

3. セグメントごとの強いポジション

各製品セグメントで市場シェア 1 位または 2 位を獲得しており、市場においての圧倒的なプレゼンスを誇っている。(出典：東京エレクトロン統合報告書 2024 p.12)

4. 技術サービスと顧客との信頼関係

世界最大の累積出荷台数である約 92,000 台を通じて培われた顧客との強固な信頼関係と、付加価値の高い技術サービスを提供している。

5. 知的財産

23,000 件以上の特許を取得しており(2024 年 3 月末時点)、半導体製造装置業界でグローバル No.1 の特許保有件数を誇り、圧倒的な知的財産を保有している。

以上の 5 つの東京エレクトロンの主要な競争優位性が記載されているため、東京エレクトロンの競争優位性について理解することができる。

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(変化)

東京エレクトロンの競争優位性に持続性があると理解することができる。なぜなら、2 であげた競争優位性には、長期的にそれを保つための取り組みが伴っているためだ。以下に、競争優位性を維持するための取り組みとして記載されているものを上げさせていただく。

・研究開発とイノベーション

1.5 兆円以上の研究開発投資を計画し、「Shift Left」アプローチを推し進めることによって、顧客の需要をいち早く把握し、次世代技術を素早く創り出している。また、国内外のコンソーシアムや大学との協業を通じて、新たな技術や人材の育成にも注力している。(出典：東京エレクトロン統合報告書 2024 p.31)

- ・顧客とのリレーションシップ構築

「唯一無二の戦略的パートナー」となることを目指し、顧客との技術ロードマップの共創や独自の顧客満足度調査を行うことによって、顧客の期待に応え続けるための仕組み作りを行なっている。

- ・サステナビリティ

環境負荷低減の取り組みとして「E-COMPASS」を展開し、サプライチェーン全体でのCO2 排出量削減や再生可能エネルギー使用率 100%を目指している。2023 年 10 月には、温室効果ガス削減目標が SBT 認定を取得していて、これはサステナビリティへの意識が東京エレクトロンの競争優位性を高める「攻めの要素」であることを示している。また、装置の長期間利用を可能にする「LEAP」プログラムなど、環境に配慮しながら経済的価値も創出するための施策を打ち出している。

以上の取り組みが記載されていることから、東京エレクトロンの競争優位性に持続性があるかどうかを理解することができる。

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

東京エレクトロンで自身の人的資本の価値向上を達成できると思う。そのように判断した理由は、統合報告書に記載されている以下の項目からである。

- ・「やる気重視経営」とキャリアパス

「やる気重視経営」という経営方針のもと、東京エレクトロンで働く従業員が自身の能力を最大限に発揮することができる環境を用意している。グローバル共通の等級制度(GTC)や高度専門職のキャリアパス(TCL)を明確にし、社員が挑戦することのできる機会創出に取り組んでいる。2024 年 3 月期における社員定着率がグローバルで 97.5%、日本では 98.8%という極めて高い水準を維持していることの一因には、「やる気重視経営」があると考えられる。

- ・人材育成

2007 年に設立された内部教育機関「TEL UNIVERSITY」を通じて、階層や目的に応じた多様な研修プログラムやオンデマンド教育を提供していて、従業員のスキル向上を支援している。人材育成への積極的な投資は、東京エレクトロンが単なるコストではなく、長期的に見た企業価値向上のための戦略的な資産として見ていることへの表れであると考えられる。

- ・多様性の尊重

「ONE TEL, DIFFERENT TOGETHER」を目標に、国籍、性別、世代の多様性を尊重し、女性管理職比率の目標設定や、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)ウィークを開催しているなど、さまざまな人材が活躍できる多様性を尊重した職場環境づくりを行なっている。(出典：東京エレクトロン統合報告書 2024 p.46)

- ・スキル標準化

外部機関と連携して「開発エンジニアのスキル管理」と「キャリアパスの見える化」を3ヵ年で推し進める計画も示されている。

これらの取り組みから、東京エレクトロンで働く従業員一人一人がスキルを向上させることにより自身の人的資本の価値向上を達成することができると思う。

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

東京エレクトロンの統合報告書のよかった点と改善余地について以下に示す。

よかった点

- ・目標の明確さ

「半導体の技術革新に貢献する夢と活力のある会社」という目標や、「攻めと攻めの経営」、「TSV(TEL's Shared Value)」といった独自性の高い言葉で、東京エレクトロンが目指している方向性がとてもわかりやすく表現されている。

- ・競争優位性の詳しい説明

4つのキーププロセスにおける唯一無二のポジショニングや EUV 露光装置市場における圧倒的なプレゼンスなど、定量的な数値やファクトを用いて競争優位性の説明がされていたため、説得力がある。

- ・戦略と指標の紐付け

中期経営計画の財務目標(売上高、営業利益率、ROE)だけでなく、研究開発費や CO2 排出量、女性管理職比率など、日財務情報を含む多様な重要指標が設定されており、それぞれが関連する重要課題に直結しているという点が評価できる。

- ・コーポレートガバナンスへの取り組み

監査役設置会社でありながら、指名委員会等設置会社の要素を取り入れることによってハイブリッド型のガバナンス体制を構築していること、そしてそこに至るまでの経緯を時系列で公表しているという点も良い。

改善余地

- ・人的資本に関する情報の $+\alpha$

人的資本経営の取り組みは多くの取り組みを行っているということが見受けられたが、他社と比較するデータが不足していて、東京エレクトロンの取り組みが業界内でどの水準にあるのか理解が難しいという点があった。人的資本に関する情報をさらに充実させることによって、より理解が深まると考える。

- ・リスクマネジメント

12 項目のリスクが特定されているが、それぞれのリスクが財務に与える影響の定量的な分析や対策がどの程度有効であることを示す客観的な指標が十分ではないため、リスクに対して必要な施策を打ち出すことができているかどうかを理解することができない。より踏

み込んだリスクに対しての対応策の公表が望ましい。

参考文献

東京エレクトロン統合報告書 2024

<https://www.tel.co.jp/ir/library/ar/index.html>