

強くしなやかな 社会の実現に 向けて

グローバルエクセレントカンパニーの
使命と責任



代表取締役社長・CEO
河合 利樹

01

Question

2019年は過去数年拡大を続けてきた半導体前工程製造装置(WFE)^{*1}市場が調整の年となりました。そのような中、東京エレクトロンの2020年3月期の会社業績についてどのように評価されていますか？

2019年は、データセンターや5G対応スマートフォンの需要にけん引され、ロジック/ファウンドリ向け投資が伸張したものの、メモリメーカーによる過去数年にわたる能力増強投資が調整局面を迎えたことで、WFE市場は前年比で減少しました。また、期末には、新型コロナウイルス感染症による影響が懸念されましたが、そのような環境においても、重要指標である売上高、営業利益、営業利益率のすべてにおいて、発表していた業績予想を達成することができました。当社の原動力は、業界のリーディングカンパニーとして育んだ豊かな技術力、確かな技術サービスに基づくお客さまからの信頼、そして環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる社員とそのチャレンジ精神ですが、新型コロナウイルスの影響が危惧される中での生産活動の維持や、海外渡航制限下におけるお客さまへのリモートサポートおよび現地従業員による柔軟

な対応など、まさに当社の強みが確認された1年でした。

また、中期経営計画の達成に向け、2020年3月期からの3年間で約4,000億円の研究開発投資を計画している旨、発表しましたが、その計画に則り、過去最高となる1,202億円の研究開発投資をおこないました。

このような事業環境の急激な変化の中で、積極的な成長投資をおこないつつ、期初の計画を精度高く達成し、3年連続で売上高1兆円以上、営業利益率20%以上、ROE 20%以上となったことは相応の結果と判断しています。引き続き、2019年5月に上方修正した中期経営計画の達成に向けて、全社一丸となって取り組んでいきたいと思っております。

^{*1} 半導体前工程製造装置(WFE; Wafer fab equipment)：半導体製造工程には、ウェーハ状態で回路形成・検査をする前工程と、そのウェーハをチップごとに切断し、組み立て・検査をする後工程があります。半導体前工程製造装置は、この前工程で使用される製造装置です。また半導体前工程製造装置は、ウェーハレベルパッケージング用の装置を含んでいます。

CEOインタビュー



Question 02

中長期的な事業環境の見通しはいかがでしょうか？

あらゆるモノがネットワークにつながるIoTに加え、AI、5Gなどの普及により、本格的なビッグデータ時代が到来しようとしています。このような流れにより、今後、世界のデータ通信量は、年率26%^{*2}で成長していくと予想されています。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワーク、オンライン授業、遠隔診療、動画視聴サービスなどの利用が進み、情報通信技術を強力に実装していく重要性がさらに増えています。

ビッグデータ時代には、大量かつ多様な半導体が必要になり、それと同時に、さらなる高い性能も求められています。大容量・高速・低消費電力、そして高信頼性など半導体の技術革新は止

まりません。

このような背景のもと、2019年に4,123億米ドル^{*3}規模となった半導体市場は、2030年には1兆米ドル^{*4}を超えると予想されています。これは、トランジスタの誕生から約70年かけて形成された現在の市場と同等以上の市場が、今後わずか10年でもう一つ立ち上ることを意味します。われわれは今まさに、その入り口に立ち、非常に大きな成長機会を目の前にしているのです。半導体市場が成長する限り、それを支える半導体製造装置市場も着実に成長します。前述の通り、当社の売上高は3年連続で1兆円以上となりましたが、今後さらなる成長が見込まれます。

また、半導体とともに進化するのが、データを可視化するディスプレイです。高精細、低消費電力、大型化やフレキシブルな形状を生かしたデザイン性がもたらす新たな用途の拡がりにより技術革新は継続し、用途は、単なるモニターの概念を超えて広がっていきます。ディスプレイに映像の美しさと、使いやすさが追求される限り、ディスプレイの技術革新も止まりません。半導体と同様、社会インフラとして重要性が増しており、さらなる成長が期待できます。

^{*2} 年平均成長率26%は2017～2022のCISCO社予想 (Cisco Visual Networking Index, 2020年6月18日更新)

^{*3} WSTS

^{*4} IBS, 2020年1月

Question 03

改めて、中期経営計画の財務モデルとそれを達成するための施策について教えてください。

2019年5月に発表した中期経営計画では、2024年3月期を達成時期として3つのモデルを設定しています。前述のような事業環境より、WFE市場は4年以内に650億～700億米ドルまで成長すると想定しており、「売上高2兆円、営業利益率30%以上、ROE(自己資本利益率)30%以上」を目標としています。ただし、WFE市場がマクロ経済や半導体の需給バランスの関係で想定通りにならない場合でも、しっかりと利益を創出し、ステークホルダーの皆さまに還元できるよう、下方側にも2つのモデルを設置しました。成長ポテンシャルを最大限に取り込みながら、同時に、財務体質を着実に強化していくことを指向したモデルです。

目標達成に向けては、EUV向けコア/デベロッパの量産機におけるシェア100%という当社の優位性を最大限に生かすことに加え、今後大きな市場拡大が見込まれるエッチング、成膜、洗浄の3つの注力エリアで製品競争力の強化を図っていきます。また、フィールドソリューション(パーツ・中古装置販売、改造・保

守サービス等)事業においては、業界最大の72,000台以上のインストールベース(納入済装置台数)を生かし、利益率の高い当事業の安定的な成長を図っていきます。

当社は、最先端の技術ニーズに応え

る多様な経営資源をもつ、世界でも数少ない企業です。そのすべての資源を生かし、付加価値の高い、世の中になく技術を創造し、社会に提供していきます。

 中期経営計画の詳細は、こちらをご覧ください
www.tel.co.jp/ir/policy/mplan/

財務モデル(4年以内)

売上高	1兆5,000億円	1兆7,000億円	2兆円
営業利益率	26.5%	28%	> 30%
ROE (自己資本利益率)		> 30%	



CEOインタビュー

経営理念

経営理念は、基本理念を実現するために、東京エレクトロンが大切にしている経営の規範を8つの項目で明示したものです。

■ 利益について

社会や産業の発展に貢献すべく、利益の追求を重視し企業価値の向上を目指します。

■ 成長について

技術革新に常に挑戦し、事業拡大と市場創出により継続的な成長を図ります。

■ 社員について

社員は価値創出の源泉であり、創造性と責任感と強いチームワークで情熱をもって業務に取り組みます。

■ 安全と健康と環境について

事業に関わるすべての人々の安全と健康、および地球環境への配慮を第一に考えて行動します。

■ 事業分野について

エレクトロニクスを中心とする最先端技術分野において、高品質な製品を提供し市場をリードします。

■ 品質とサービスについて

顧客の満足と信頼を得るために真のニーズを理解し、品質とサービスの向上に努めます。

■ 組織について

個々の能力を最大限に発揮し、企業価値を最大化する最適な組織を築きます。

■ 企業の社会的責任について

企業としての社会的責任を自覚し、社会から高く評価され社員が誇りを持つ企業であるよう心がけます。

Question 04

CEOとしての経営哲学をお聞かせください。

東京エレクトロンの「理念」には、当社の存在意義、社会的使命を定義した基本理念と、それを実現するための8つの規範を明示した経営理念があります。当社がこれまで成長してきた大きな理由の一つは、歴代の経営者がこの理念に基づき的確に経営の判断をおこなってきたことにあると思います。私もこれを念頭に、株主さまやお客さま、社員とその家族の幸せを考えながら経営にあたること、すなわち、「事業活動を通じ」、「ワールドクラスの利益＝付加価値を創出し」、「会社を取り巻くすべ

でのステークホルダーの皆さまをハッピーにする」ことを常に考え、大切にしています。

また、企業の経営者は、自社のコアの競争力が何かを認識し、中長期的な視野をもって、市場環境や動向の変化を捉え、適切に対応していく必要があります。

前述のとおり、半導体およびディスプレイの技術革新は止まりません。技術革新が続く限り、市場は成長します。その市場において、当社の将来に広がる成長ポテンシャルを最大限に取り込むため、Next Generation Productsの

開発に全力投球しています。東京エレクトロンのコア競争力の追求、すなわち Best Products、Best Serviceを通じた、お客さまへの付加価値の提供により、基本理念である「最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します」ということを貫いていきます。そして、それらを実現するのは社員です。社員は価値創出の源泉であり、社員の「やる気」をいかに高められるかが大切だと思います。

社員の「やる気」は、会社の将来に対する期待や夢、努力をすればきちんと

評価してもらえ、フェアな人事、成果に見合う競争力のある報酬、経営層や上司との信頼関係や風通しの良さなどで決まります。そこで、会社の目指す姿やそこに向けた取り組みの共有、そして現場での課題を聞くために、工場や世界中の拠点を訪問し、社員集会や座談会をおこなうことを心がけています。また、利益は大きければ大きいほど、社員は成長に向けて、失敗を恐れずやりたいことにチャレンジできるようになり、さらに「やる気」が喚起されるといった好循環が生まれるものと感じています。

新型コロナウイルス感染症の蔓延により、世の中はさまざまな影響を受けています。強く、しなやかな社会の構築に向けて当社が果たすべき社会的な使命と責任は、未来に向けてさらに大きくなっています。「最先端の技術製品と最良の技術サービスの提供を通じ、会社の利益を継続的に追求し、企業価値を高め、株主さま、お客さま、社員とその家族など会社を取り巻く人をハッピーにすること」、これが私の経営哲学です。

