

企業変革と企業価値の向上

2021年7月12日

於：内閣官房 企業組織の変革に関する研究

東 哲郎

私のプロフィール

1949年生まれ 東京都出身

1973 国際基督教大学 教養学部社会学研究科卒業

1977 東京都立大学大学院 社会科学研究科修士課程修了

1977.4 東京エレクトロン(株)入社

1996.6 代表取締役社長

2016.1 取締役相談役

2019.6 退任

団体・社外役員

2010.9 SEMI 名誉役員（現任）

2015.5 SEAJ 顧問（現任）

2018.5 (株)セブン&アイ・ホールディングス
社外取締役（現任）

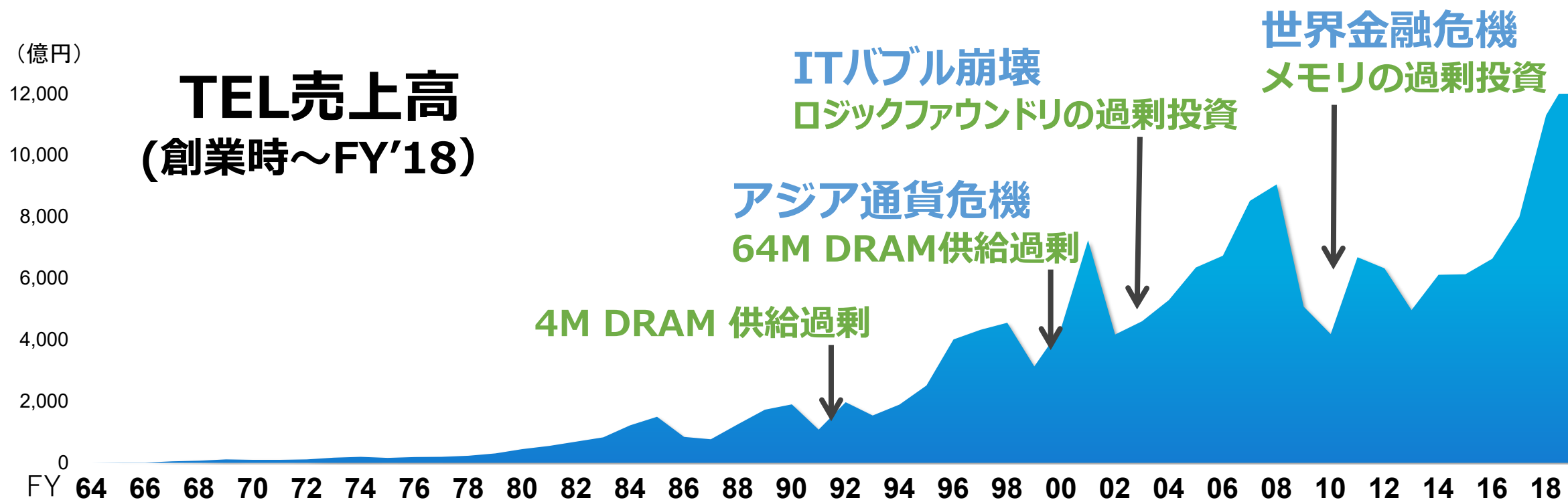
2019.6 宇部興産(株)社外取締役（現任）

2019.6 野村不動産ホールディングス(株)
社外取締役（現任）

内容

1. 東京エレクトロンのご紹介
2. 企業変革と企業価値の向上
3. 討議課題

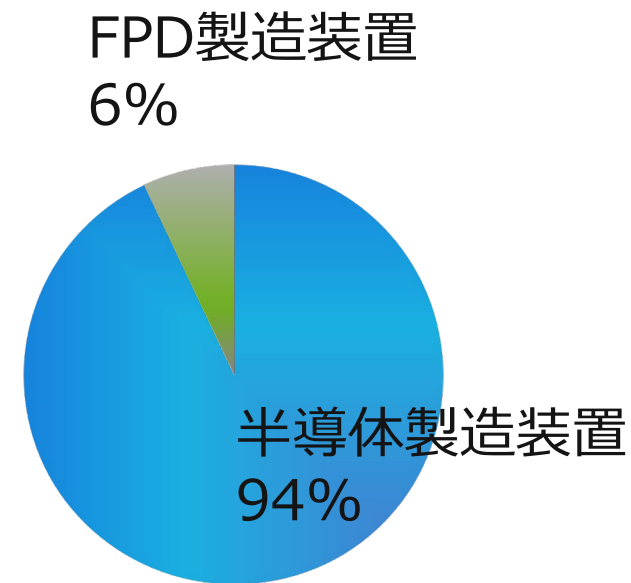
変化の激しい業界



① マクロ経済 ② 顧客投資動向 ③ 技術革新と顧客の入れ替わり

東京エレクトロン (TEL™) の事業概要

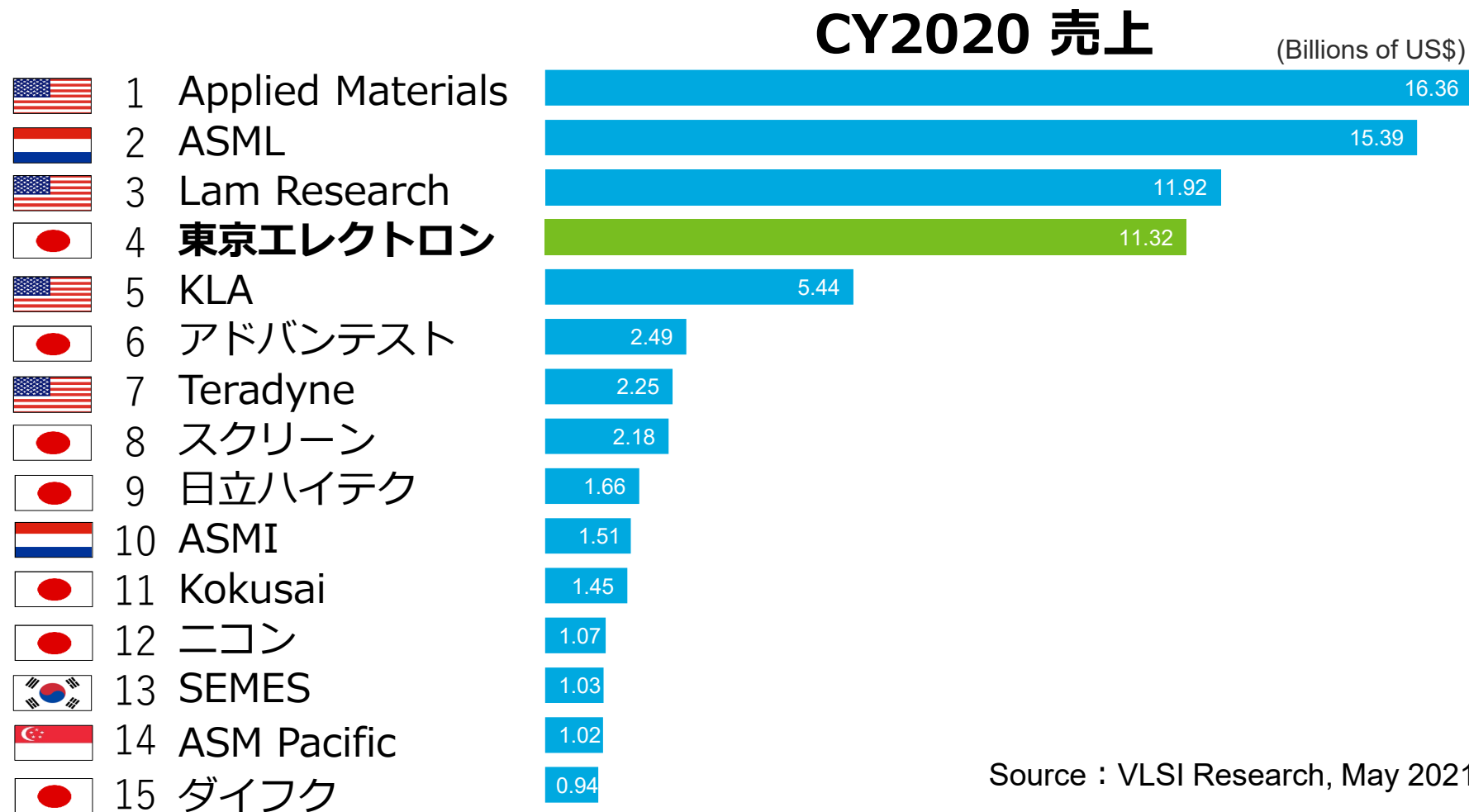
設立	1963年
売上高	1兆3,991億円 (2021年3月期)
研究開発費	1,366億円 (2021年3月期)
従業員数	14,668人 (2021年4月)
世界拠点	18の国と地域 76拠点 (2021年4月)



2021年3月期 売上構成

半導体製造装置、フラットパネルディスプレイ製造装置の
グローバルサプライヤー

CY2020 半導体製造装置メーカー トップ15

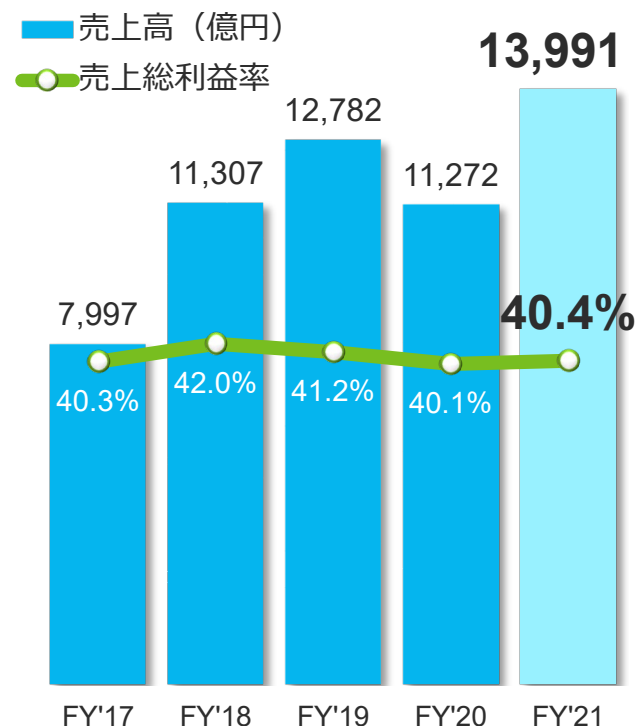


Source : VLSI Research, May 2021

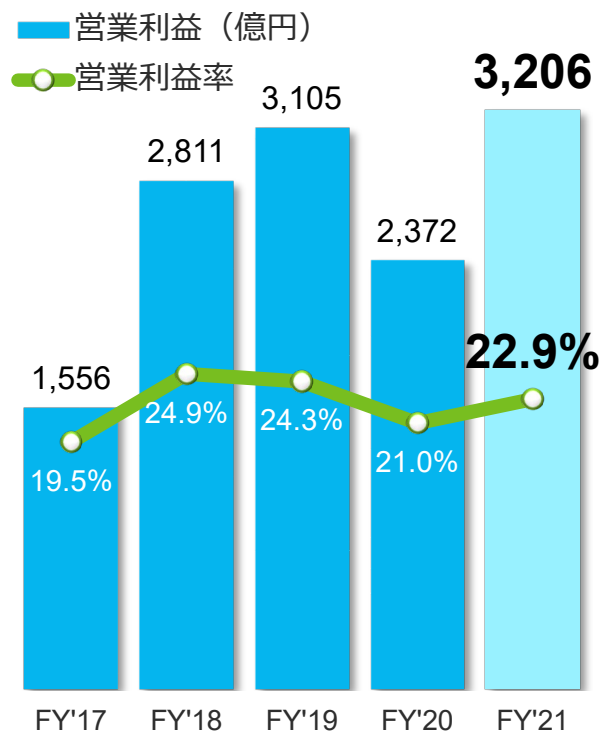
今後さらに寡占化が進むトップ集団の1社

主要財務データの推移

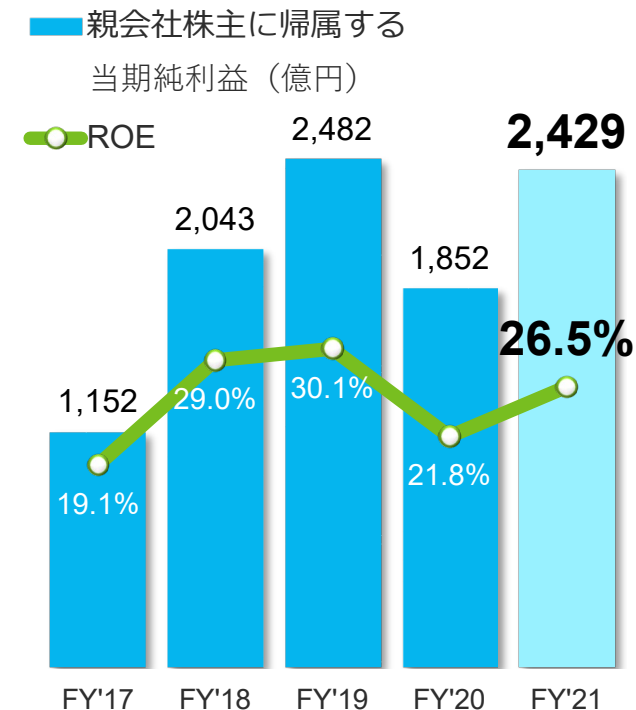
売上高と売上総利益率



営業利益と営業利益率

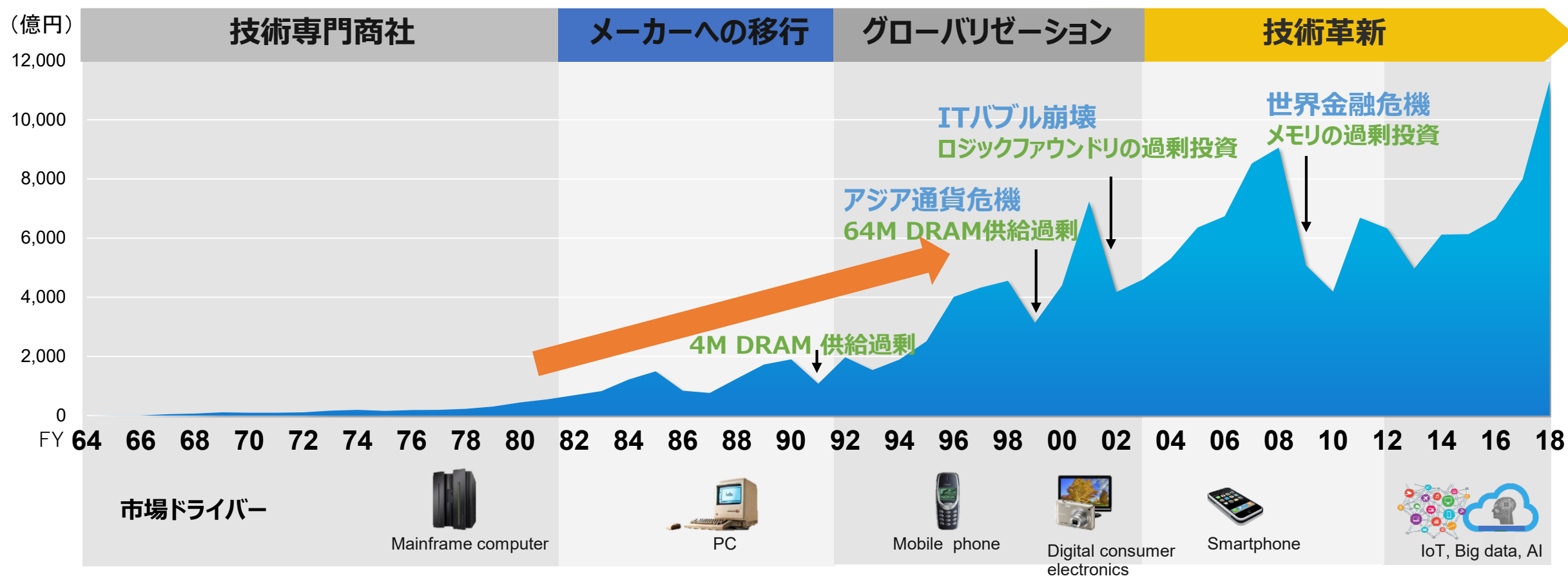


親会社株主に帰属する 当期純利益とROE



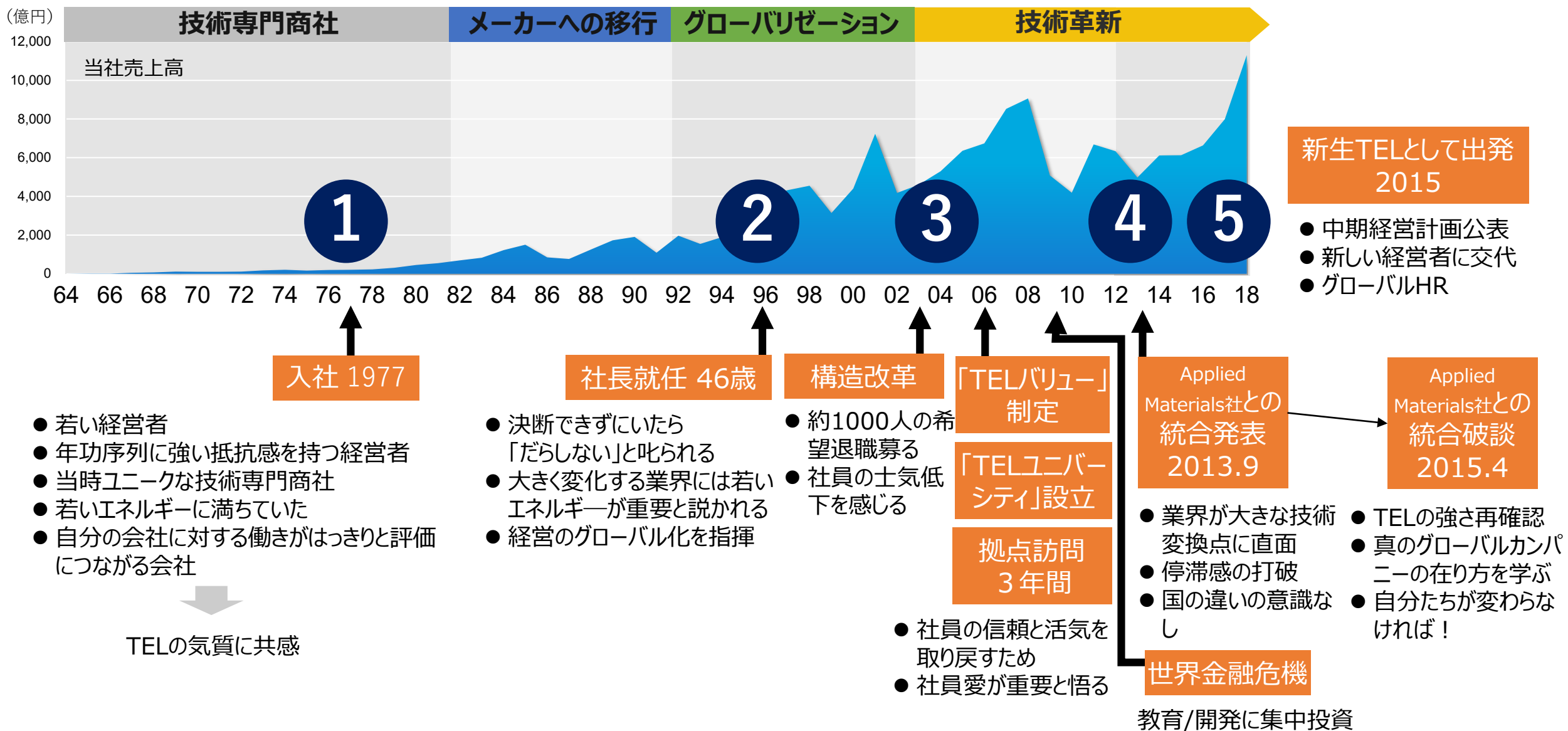
売上高・売上総利益・営業利益が過去最高を更新

当社の変革への挑戦



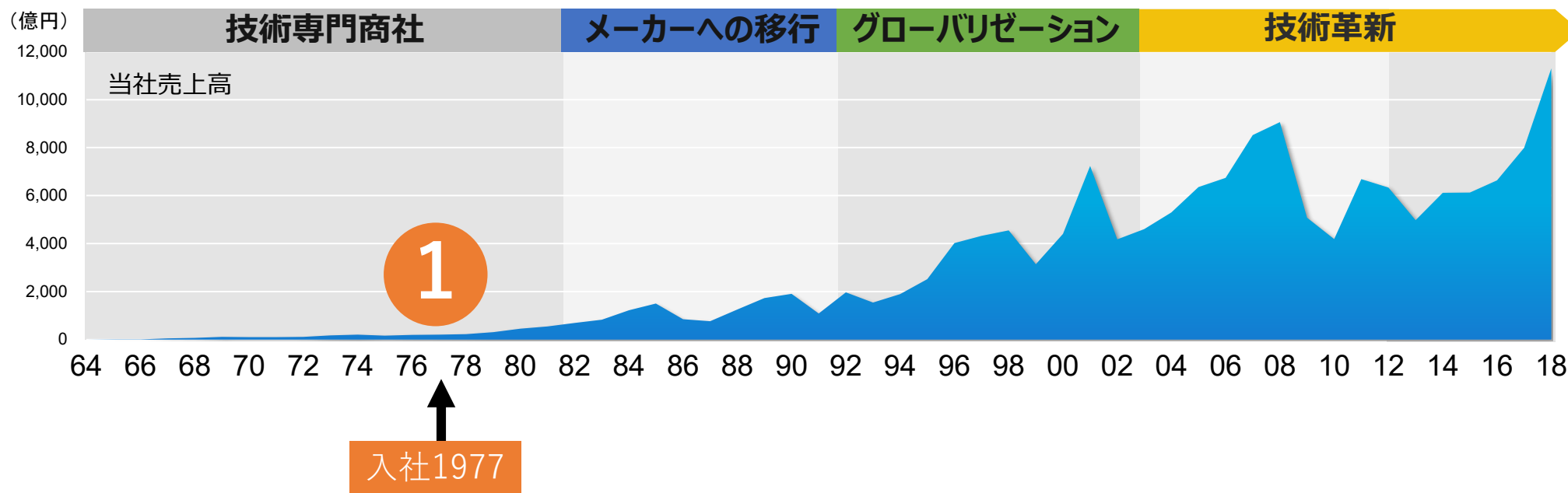
時代の変化に合わせてビジネスモデルと組織オペレーション
を常に進化させてきた

私のインフレクションポイント（転換点）



▶ 1つ目の インフレクションポイント（転換点）
入社、会社気質への共感

1つ目のインフレクションポイント（転換点）



- 若い経営者
- 年功序列に強い抵抗感を持つ経営者
- 当時ユニークな技術専門商社
- 若いエネルギーに満ちていた
- 自分の会社に対する働きがはつきりと評価につながる会社

TELの気質に共感

創業精神を受け継ぐ -- 「成長」に対する強い信念

第一の精神 技術革新が新たな 需要を生み出す (Vs. 必要は発明の母)

半導体にはこんな未来があるのだと語りながら、世間の否定的な見方を突き破ってきた。

.....
“先行きを示し、人々の目を未来に向けることが必要”
ジュリアーニ前NY市長

第二の精神 利益志向の経営

利益は人間で言えば生命そのもの。

我々が社会に対して行う貢献度も利益によって計られる。

利益の大きさは我々の能力の大きさに依存する。

第三の精神 若い活力に満ちた 企業家精神

この業界は大きく変化していくので、自分たちも変わりながら変化に挑戦できるエネルギーが会社が必要。長期的視野を持つためにも若さは必要。

真の顧客満足を生み出す

「顧客満足」と「利益」

経営理念

1. 利益について

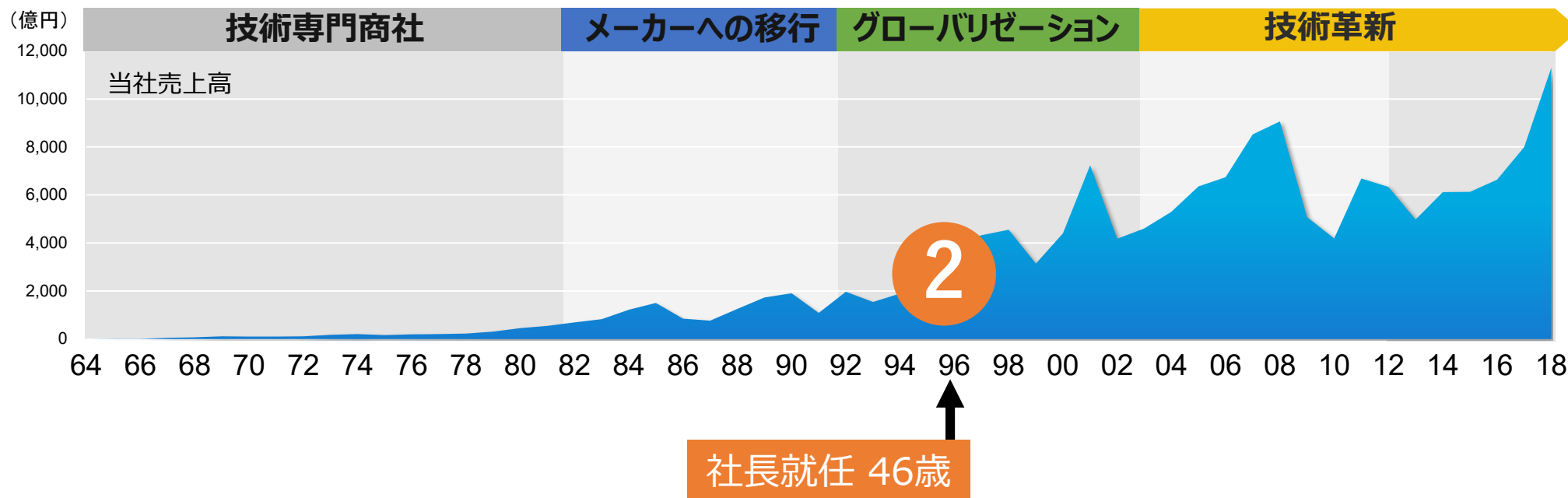
社会や産業の発展に貢献すべく、**利益追求を重視し**
企業価値の向上を目指します。

利 益 = 自己実現 × お客様からの評価（顧客満足度）

顧客満足 = 顧客が抱える重要な課題が真に
解決された時に、最大化される

▶ 2つ目の インフレクションポイント（転換点） 社長就任とグローバル化

2つ目のインフレクションポイント（転換点）



- 決断できずにいたら「だらしない」と叱られる
- 大きく変化する業界には若いエネルギーが重要と説かれる
- 経営のグローバル化を指揮

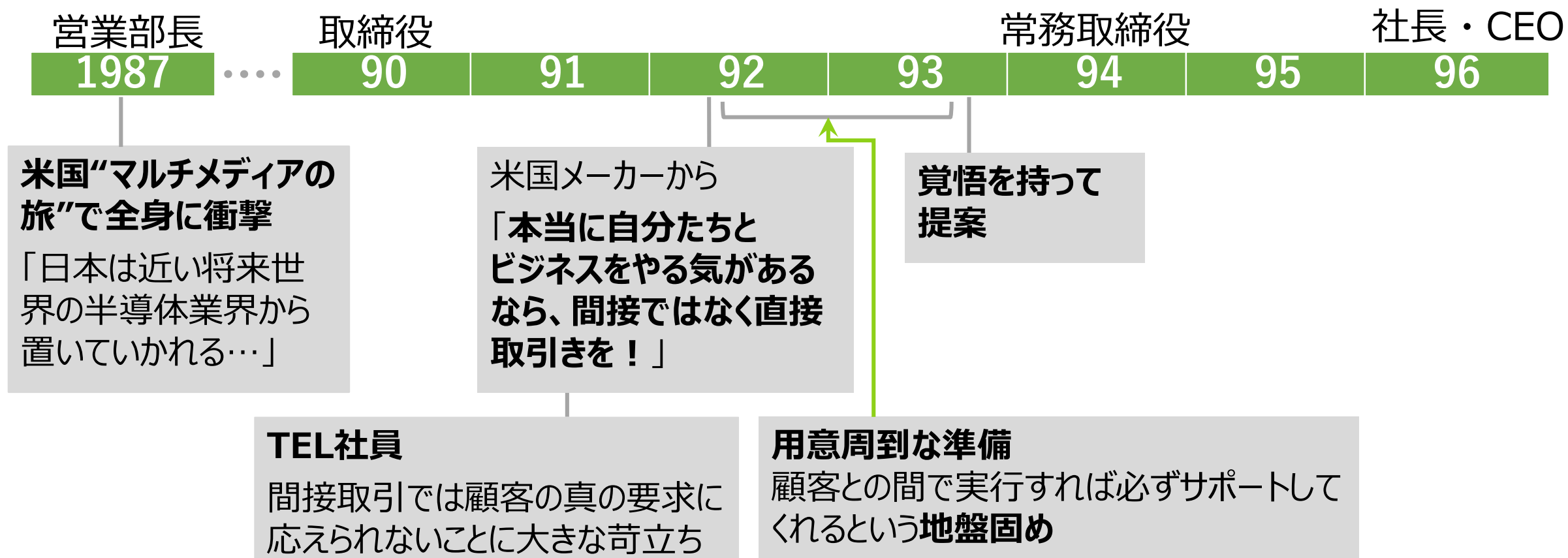
社長就任時の基本方針 1996年

- ① 顧客満足の追求
- ② 地球規模でのテクノロジーリーダーシップ
- ③ 若い活力に満ちた企業家精神



利益志向の経営

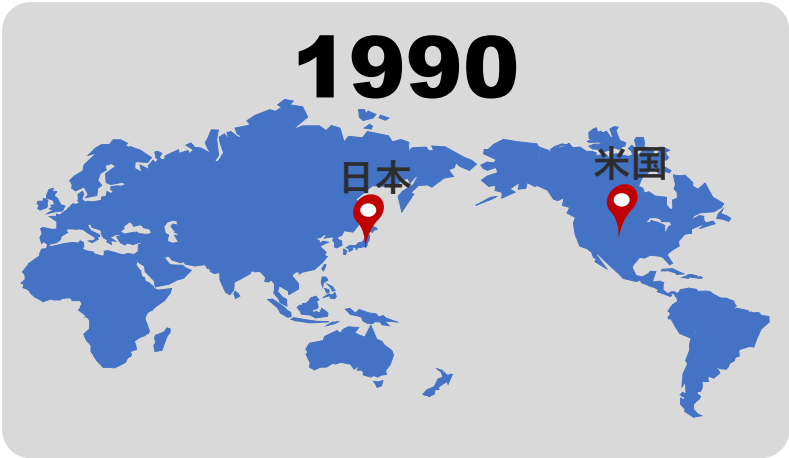
ダイレクトオペレーション決断までの道筋



皆が堰を切ったように新しい経験に興奮して取り組んだ

グローバルゼーション第1ステップ: セールス・サービス拠点構築

韓国 (93~), 米国 (94~), 欧州(94~), 台湾(96~), 中国(02~)



海外拠点	1 カ国	1 1 の国と地域
海外従業員数	8 人	2,475 人
海外売上比率	12%	73%

ゼロからの仕事、考えやり抜いた
海外拠点トップに現地人→優秀な人材を引き寄せた

グローバル化第2ステップ: コーポレートガバナンスの強化

▶ BACKGROUND

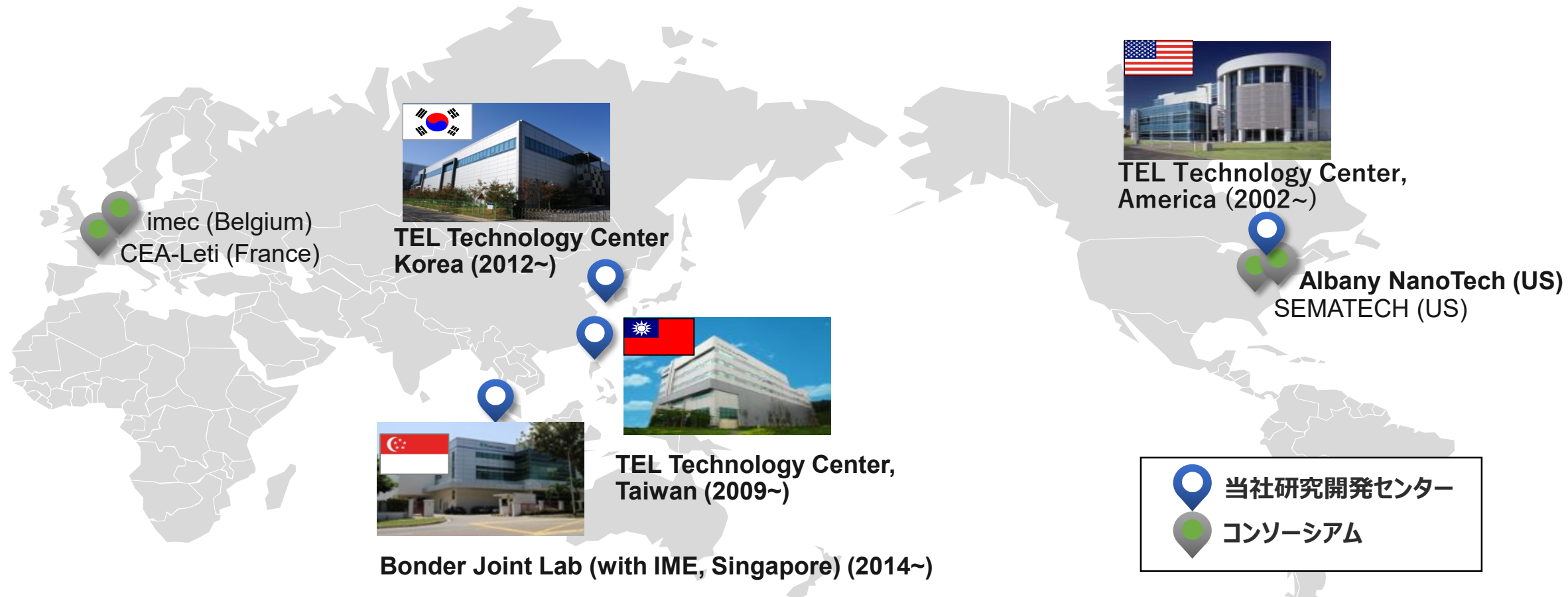
「世界の一流の顧客と付き合うためには、経営から変わらないとダメ」

経営機構改革期
1998-2003

1998	取締役会と執行体との機能分離 「 報酬委員会 」「倫理担当取締役」設置 ストックオプション制度導入
1999	代表取締役の個別報酬開示
2000	「 指名委員会 」設置
2002	取締役の任期 2 年→1 年
2003	執行役員制導入

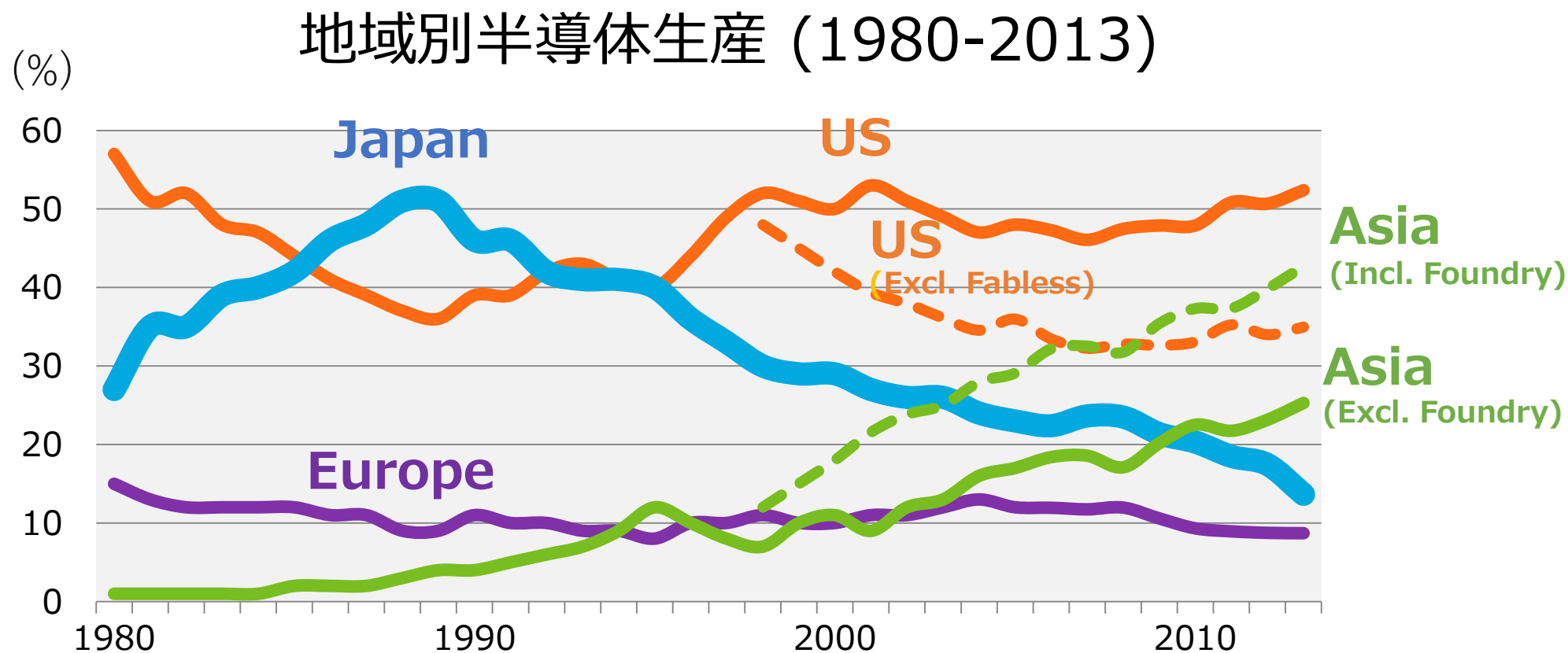
経営を透明化し、経営者が会社を私物化できない体制を構築
経営者は常に評価される対象

グローバル化第3ステップ：海外研究開発拠点を拡充



世界のリーディングカスタマーとの共同開発
→最先端の技術動向をキャッチし製品開発につなげ、
高い利益率を確保するビジネスモデルの確立

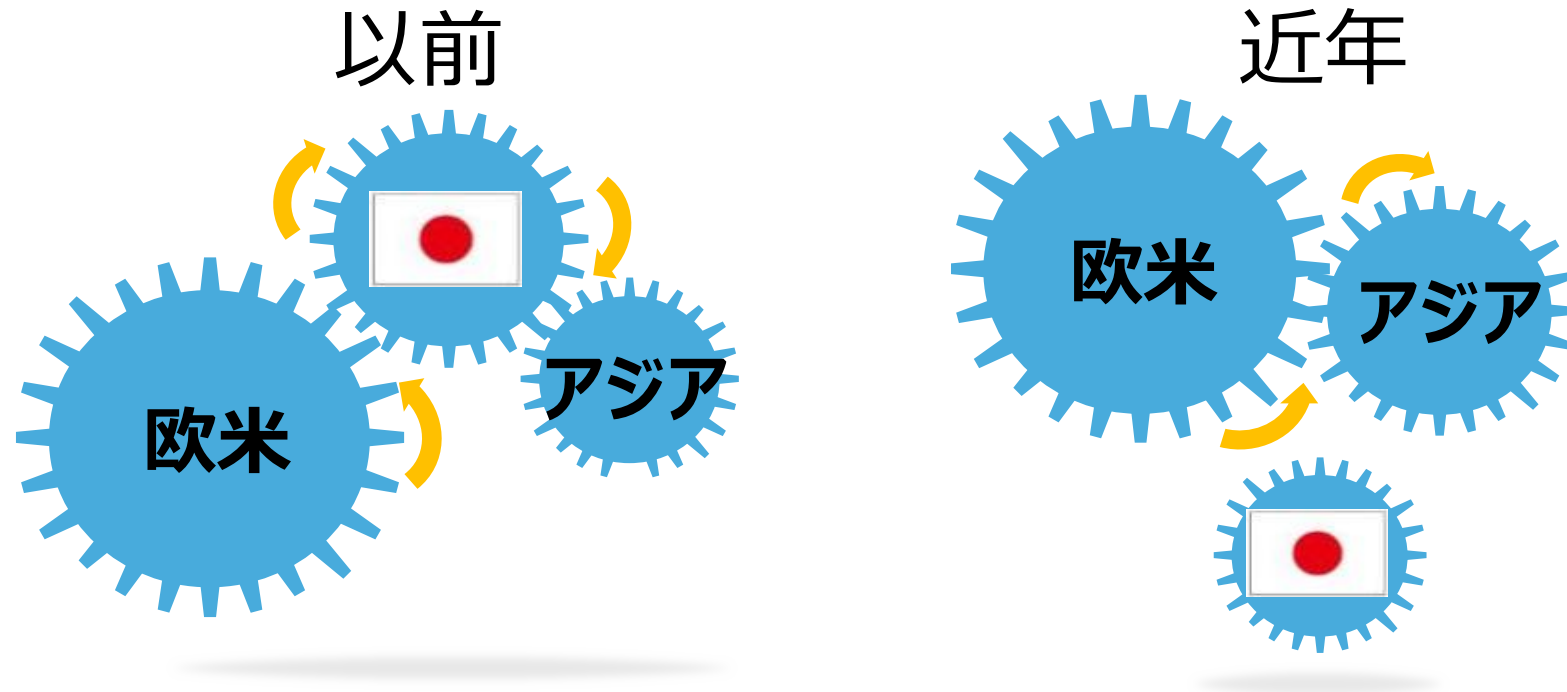
半導体市場の変化



出所: WSTSデータを元に東京エレクトロンで図表を作成

半導体製造拠点のアジアシフト → コスト圧力増加

アジアの顧客が求めるもの



欧米主導型からアジアを含む多極化により、

1. 真の技術リーダーシップが求められる
2. アジアの要求を満たす技術・スピード・コスト(better, sooner, cheaper) が重要に

変わる顧客との関係

顧客の期待



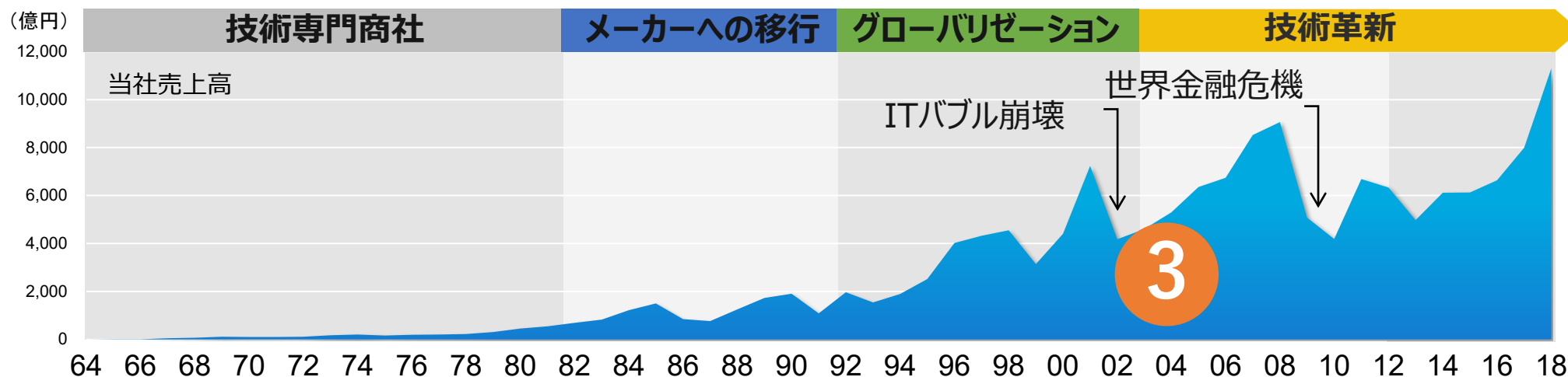
世界一の技術を提案してくれるサプライヤー
(キャッチャー型ではなくピッチャー型)



- 提案型・創造型のパートナーへ
- 技術者が主導し、技術者の顔が見える顧客密着型へ

▶ 3つ目の インフレクションポイント（転換点）
拠点訪問で「社員は宝」と実感

3つ目のインフレクションポイント（転換点）



- 約1,000人の希望退職募る
- 社員の士気低下を感じる
- 社員の信頼と活気を取り戻すため
- 社員愛が重要と悟る
- 教育/開発に集中投資

構造改革

「TELバリュー」
制定

「TELユニバー
シティ」設立

拠点訪問
3年間

世界金融危機

「夢と活力に満ちた会社」の再生へ 2005～

▶ BACKGROUND:

- ITバブル崩壊後に構造改革、社員の志気の低下に気付く
- 新たな市場拡大の波を前に、社員の元気がない状態への危機感

▶ APPROACH:

- 企業文化の再認識ー「TELバリュー」
- 浸透のため世界拠点訪問、社員と直接対話
- 「成長」に対する信念を語る

深めた思い

社員に愛社精神を求めることも重要だが、まずは**会社が社員に対して何を提供できるか**をきちんと示せないため。まず会社が愛社員精神を見せないといけない。

社員が働くということは、**自分の命という大切なものの何分の一かを会社のために使っている**ということ。会社は社員にロイヤルティーを求めるが、そうではなく、**会社が社員を絶対に守るという姿勢を貫くことで社員は働くモチベーションを継続的に高める**のだということを経営者は知らなければならない。

企業価値を向上させる企業文化

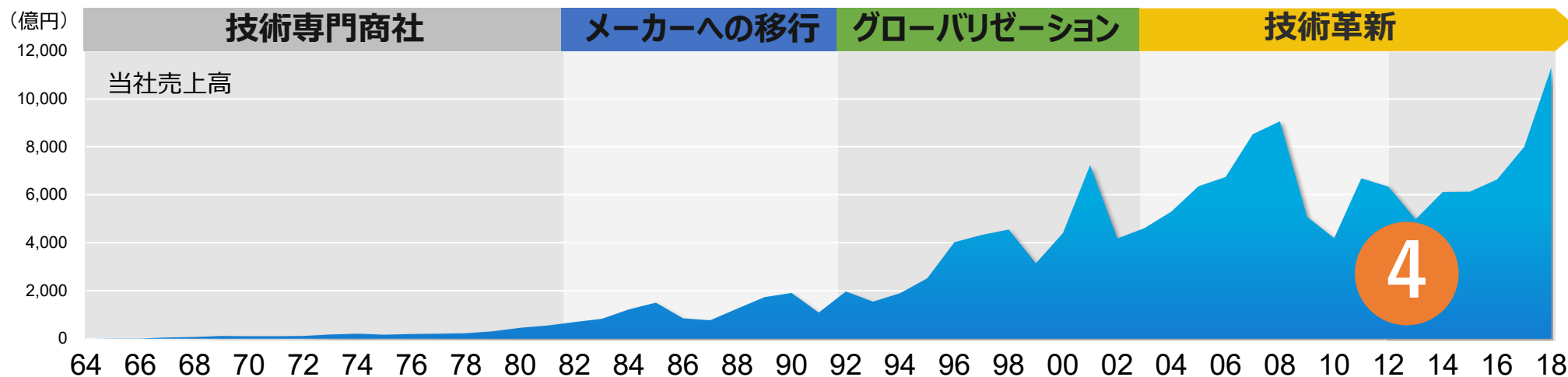
業界： 技術革新を繰り返しながら成長を続ける業界、変化が激しい
➡ 変化に挑戦するエネルギーが必要

- 風通しがいい (=安心)
- 任せる、信じる (=能力) 自己有用感 ⇒ 社員が色々なことにチャレンジ
- 人と同じことをやらないことに価値を置く
失敗から学ぶ精神 ⇒ 他社と違ったことをやる、できる
- **夢と活力に満ちた会社 (管理) ➡ やる気の連鎖**
社員を守り、社員を信頼し、社員の成長を最大限後押しする会社
⇒ 少人数で高収益をあげ、その結果社員が高収益を得られる会社

時代が変わろうと、継承していかなければならない

▶ 4つ目の インフレクシヨンポイント（転換点）
統合決断と破談、得たもの

4つ目のインフレクションポイント（転換点）

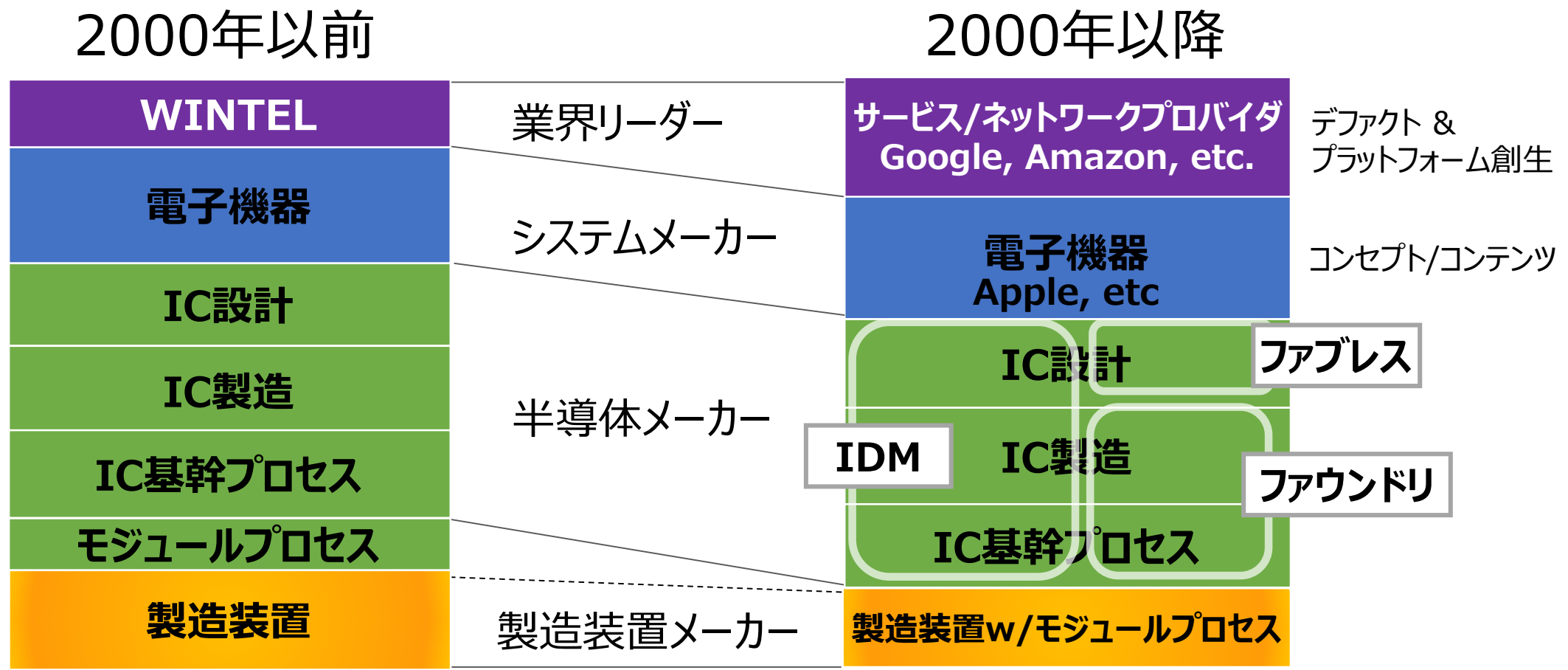


- 業界が大きな技術変換点に直面
- 停滞感の打破
- 国の違いの意識なし
- TELの強さ再確認
- 真のグローバルカンパニーの在り方学ぶ
- 自分たちが変わらなければ！

Applied
Materials社
との
統合発表
2013.9

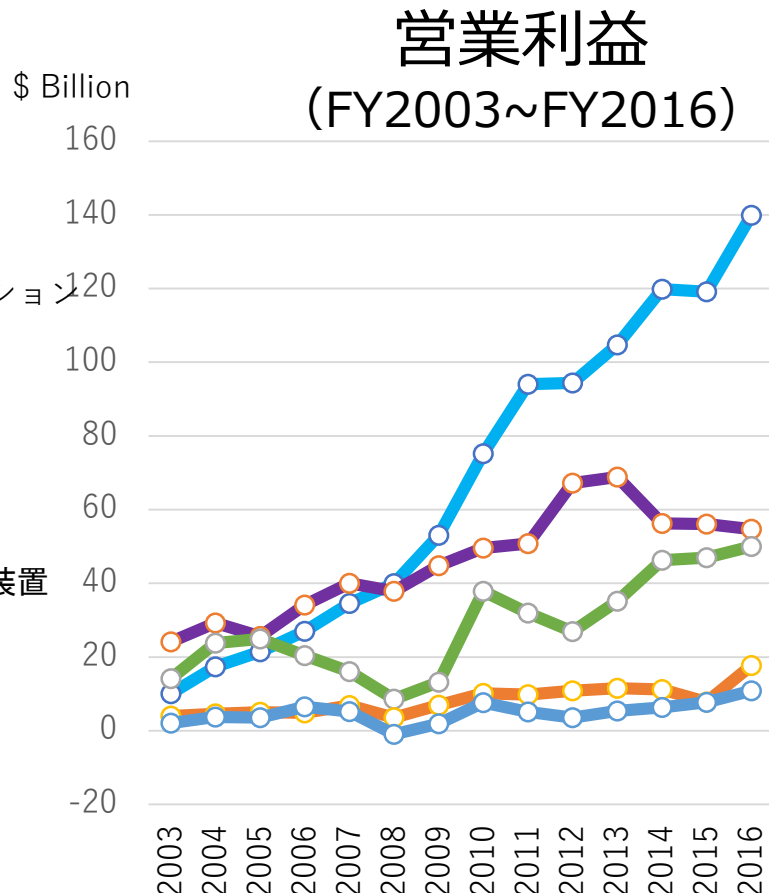
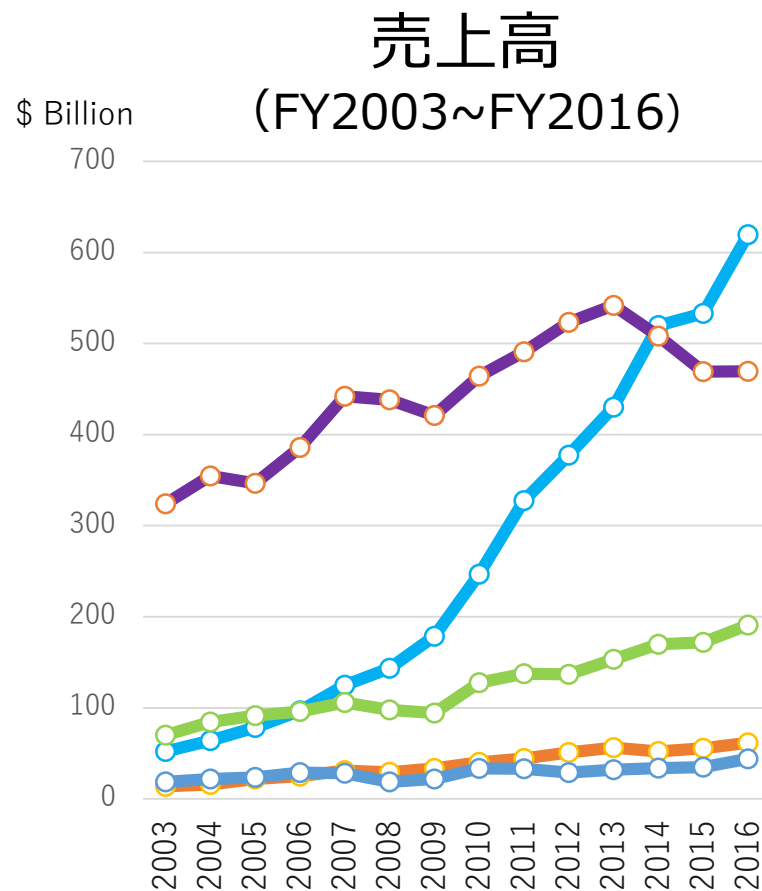
Applied
Materials社
との
統合破談
2015.4

産業構造の変化



Google, Amazon, Facebookなどが業界をリード
技術革新のスピードアップ、メーカーへのコスト圧力が増加

産業構造の変化によるバリューチェーンの変化



アプリケーション: Apple, Amazon, Google, Microsoft, Facebook, Alibaba, Tencent
システム: Samsung Electronics, IBM, Sony, Cisco, Accenture, ZTE, Siemens
半導体: Intel, Samsung Electronics, TSMC, Micron, SK Hynix, TI, NXP
ファブレス: Qualcomm, Mediatek, NVIDIA, Xilinx, Marvell, Maxim, Avago, Broadcom
半導体製造装置: AMAT, Lam, ASML, TEL, KLA-Tencor, Teradyne, Disco

Samsungは、セグメント情報にてシステムと半導体に振り分けた。時価総額は営業利益構成比で按分。
SPEEDAデータを元に加工

装置産業にバリューを取り戻したい

米国アプライド マテリアルズ社との経営統合計画

今までとはスケールの違う変革を求めて決断 2013.9発表

“株式交換”による、
クロスボーダーでの対等統合

(成立すれば、日本企業で初めてのケース)

しかしながら、米国司法省との間で見解の隔たりがあり断念 2015.4

統合計画は不成立に終わったが、

統合への準備を経て：

東京エレクトロンの強さを再確認

- お客様からの絶対的な信頼
- 強い製品、技術力
- 抜群のチームワーク
- 社員の無限の可能性を信じる

統合計画は不成立に終わったが、

統合への準備を経て：

**「真のグローバル企業のあり方」
「利益に対する徹底的な姿勢」**

に関して大いなる刺激を受けた

強まる確信

技術革新が新たな需要を生み出す
技術革新が続く限り市場は拡大
(成長に対する信念)

強まる確信

**市場急拡大の中で競争は激化
強い財務基盤を持ち、顧客とともに
イノベーションをリードする企業が
勝者になる
(顧客満足と利益に対する信念)**

経営者の使命と罫

経営者の使命

Key word

▶利益の最大化：

社員の夢と活力

顧客満足

社会への貢献

▶利益の持続的成長：

株主への還元

社員への還元

国家・地域への還元

将来に向けた投資

経営者の使命と罠

経営者の陥る罠とCorporate Governance

- ▶ 利益の拡大・事業の成功 ➡ 権力の巨大化
- ▶ 私欲・自己保身 ➡ 利益の持続的成長を毀損
- ▶ ステークホルダーによるGovernanceの
継続的確保が必須

日本企業の課題

**経営者による利益最大化、
持続的成長意欲が海外に比べ弱い為に、
海外と同等の Corporate Governanceの
導入が、企業の競争力を弱めている。**

討議課題

- (1) 利益の重要性について**
- (2) GlobalizationとDiversity**
- (3) 起業・組織の文化**