

ビッグデータ時代の 幕開け

グローバル水準の収益力を目指して

Question 01

2019年3月期は過去最高益^{*1}を更新されましたが、
中期経営計画の進捗をお聞かせください。

当社は、継続的な技術革新と市場拡大が見込まれ、かつ当社が蓄積してきた技術や経営ノウハウが生きる分野に注力するという方針に基づき、エッチング・成膜・洗浄を中期の注力分野として収益の拡大を目指してきました。

直近の5年間を振り返ると、300億米ドル規模だった半導体前工程製造装置(WFE)^{*2}市場は、今や600億米ドルに迫る規模にまで急激に成長しました。この間、当社では、ビジネスユニットの再編による各製品のBKM (Best Known Method) の融合や、開発部門とアカウントセールスの連携を生かした効率の良い製品開発により市場シェアが順調に向上するとともに、各製品の利益率も大きく改善することができました。また、納入済み装置台数の増加とサポート力の向上によって、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)事業も大幅に伸長しました。これらの結果、当社は市場成長を上回る売上・利益成長を遂げることができただけでなく、中期経営計画で目指していたROE目標を達成することができました。過去最高益の更新とROE目標の達成は、事業戦略が計画通りに進捗していることの表れであり、非常に嬉しく思っています。今後も、製品競争力・顧客対応力・生産性の向上を通して、さらなる事業拡大を成し遂げます。

^{*1} 売上総利益・営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益

^{*2} 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。

Rony Gawa

代表取締役社長・CEO
河合 利樹



Question 02

過去数年間、拡大を続けてきたWFE市場が、
2019年は前年比で縮小すると見られています。
東京エレクトロンを取り巻く事業環境にどのような変化が起きているのでしょうか？

モバイル端末のメモリ搭載量の増加やPC・データセンターにおけるHDDからSSDへの置き換え需要に応じて、特に過去2年間、DRAM、NANDとともに生産能力の増強が活発におこなわれてきました。NANDでは、デバイス構造の2Dから3Dへの転換に伴いグリーンフィールド投資も多く見られました。旺盛な半導体需要に変わりはありませんが、ここに来て、メモリデバイスとともに必要となるCPUの供給が追い付かず、メモリーメーカーが設備投資を一時的に調整しています。また、データセンターへ投資する各社が、近々リリースされる5G対

応に有利な最新のCPUや周辺機器を待っていることも、この縮小の背景にあると思われます。

WFE市場の縮小の影響を受け、当社の2020年3月期の業績も前期比では減収を見込んでいますが、未来に向けた半導体の必要性は不変です。この調整局面をチャンスと捉え、2020年3月期は、さらなる事業拡大に向けた戦略的な技術開発や人材への先行投資を着実にこなってまいります。業界をリードする技術革新力を持ち続けることが重要だと考えています。

Question 03

2019年5月に新たな財務モデルを発表されました。
その背景についてお聞かせください。

足元では、先ほどの半導体メーカーの投資調整に加えて、米中貿易摩擦や英国のEU離脱などのマクロ経済への影響を引き続き注視していきます

が、中長期的に半導体・FPD市場のいっそうの成長が見込まれるという見通しは、昨年財務モデルを発表した時から変わっていません。IoTや5G




によってあらゆるものがネットワークにつながり、データ通信量は指数関数的に増加していきます。同時に、データセンターや人工知能(AI)など膨大なデータを処理・分析する仕組みが整うことで、ビッグデータ時代への移行が加速していくと予想されます。この移行を支えるのが、半導体とFPDの用途の拡がりや技術革新なのです。

このような中長期的な展望を財務モデルに反映すべく、昨年発表したモデルの売上高と営業利益はそのままに、新たに売上高2兆円のケースを追加するとともに、ROE目標も上限を撤廃して「30%

以上」とし、今後5年以内の達成を目指すことにいたしました。なお、従来は想定WFE市場規模と収益目標を紐づけていましたが、新モデルでは紐づけを取りやめています。これは、外部調査機関が発表するWFE市場規模よりも、当社が注力しビジネス拡大を狙うSAM^{*3}と、そこでの収益性の改善に焦点を当てたいという考えを反映したものです。引き続き、営業利益率30%以上・ROE30%以上の達成に向けて邁進してまいります。

^{*3} SAM : Served available market

 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

新財務モデル(5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%	

Question 04

新財務モデルの達成に向けて、東京エレクトロンの中長期の成長シナリオをどのようにお考えですか？

ビッグデータ時代を目前に控え、半導体・FPDのさらなる性能向上が求められる中、装置メーカーへの技術要求も日に日に高度なものになっています。多様な技術と豊富な製品ラインアップを強みとする当社は、この期待に応えられる数少ないメーカーです。継続的に技術革新と市場の拡大が期待でき、かつ強みを生かせる分野に注力し、シェアと収益性の向上に取り組んでいきます。

ご存じの通り、当社はメーカーです。ベストプラクティス、ベストサービスを追求することこそが持続的な成長の鍵であるという考えのもと、今後3年間で4,000億円の研究開発投資をおこないます。特に成長の見込まれるエッチング・成膜では、開発・生産能力も増強していきます。リソグラフィ・エッチング・成膜・洗浄といったキープロセスの技術をもつ強みを生かし、複数工程の相互最適化を実現するソリューションを提供すべく、各技術世代の開発の初期段階からお客さまとの連携を推進してい

ます。また、量産前に技術ニーズや製品の課題を洗い出して対処することで、技術マーケティングおよび開発の効率をさらに高めていきます。このような取り組みを通して得た技術ノウハウを次世代の装置に反映することで、顧客満足度を向上させ、常に競合他社より一歩先の開発を可能にするという好循環の創出を図ります。

加えて、業界でも最大規模の納入済み装置の知見を生かし、フィールドソリューション事業の安定的な成長を目指します。プロセス技術が高度になるにつれて、装置を常に最良の状態に稼働させるメンテナンスの重要性も増しています。装置の稼働データを活用した予知保全など、高付加価値のサービスを実現することで、お客さまのアップタイムの最大化と歩留まり向上をサポートしていきます。これらの施策により、新財務モデルの達成と、長期的な企業価値の向上を目指していきます。

Question 05

1,500億円を上限とする自己株式の取得を発表されました。その背景と、今後の手元資金の使途に関する考えをお聞かせください。

株主還元については、親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向を50%とするともに、自己株式の取得については機動的に実施を検討するという方針を定めており、2019年3月期の1株当たり年間配当金は過去最高の758円となりました。また2019年5月に自己株式取得の発表をおこないましたが、この計画も当方針に則ったものです。直近の株価水準に当社の成長性が十分に反映されていないと判断したこと、また今後の利益成長への自信を背景に、実施を決定しました。

手元資金の使途については、将来の成長のための投資を最も優先したいと考えています。当社の成長には、日々変化するお客さまの課題に対して、革新的な技術を継続的に創出することが重要です。

自社拠点での研究開発活動に加え、コンソーシアムとの連携もおこなってまいります。なお、M&Aについてよくご質問をいただくのですが、当社としてはM&Aの可能性を否定するものではありません。投資対効果が期待でき、当社の業績が中長期的に拡大すること、ステークホルダーの皆さまに有益となり、株主価値が増大することが見込まれる場合には、選択肢の一つになり得ます。ただし、M&Aだけでなく協業形態も含めて検討していきたいと思っております。将来のキャッシュ創出力と必要な手元資金および成長投資のための資金を考慮しつつ、今後も適切なバランスシート・マネジメントをおこなってまいります。