

トップインタビュー

Question & Answer

代表取締役会長 東哲郎と代表取締役社長 佐藤潔が、
今後の経営戦略、市場動向等に関するインタビューに答えます。

Question 1

2007年3月期、過去最高の業績を達成されましたが、評価をお聞かせください。

Answer



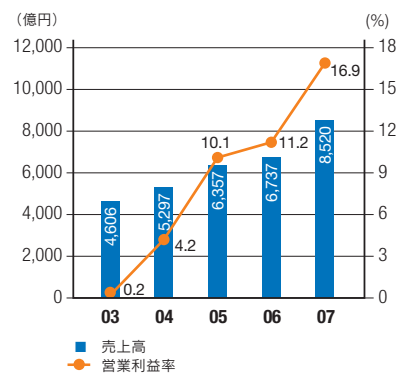
グループの総力を上げて取り組んだ収益性向上への努力が実を結んだ年となりました。

売上高8,520億円、営業利益1,440億円、当期純利益913億円—これらはいずれも東京エレクトロニクにとりまして過去最高の数字となりました。市場環境に恵まれたこともありましたが、「収益性の向上」という一つの目標に向かってグループが総力を上げた結果です。

今から2年前、当社の営業利益率が10%を回復した頃に、中期経営計画の中間目標として営業利益率17%を達成しようという方針を打ち出しました。それまでの過去最高(16.7%)をまずは超えたいということを出した目標でした。10%の地平から見た17%は、当時は大変高い目標に思える一方、当社の力からして決して無理ではないとの自信もありました。全グループで目標を共有化し、戦略を敷き、営業/マーケティング・サービス・開発・製造それぞれがやるべきことをやった結果が当期の業績となって現れました。通期の営業利益率は16.9%でしたが、下半期では18.6%となり、半期ベースでは早くも目標を超えることができました。

株主の皆さまへも過去最高の103円を配当することができて、大変嬉しく思っています。

売上高および営業利益率



注記：2005年3月期に収益計上基準の変更を始めとする会計方針の変更を行いました。詳しくは連結財務ハイライトの注記をご参照ください。

Question 2

収益性の向上をどのようにして実現したのですか？

Answer



「高付加価値の新製品の創出」「製造力の強化」「ポストセールスビジネスの拡大」の3つの重点戦略の実行により、大きな前進が見られました。

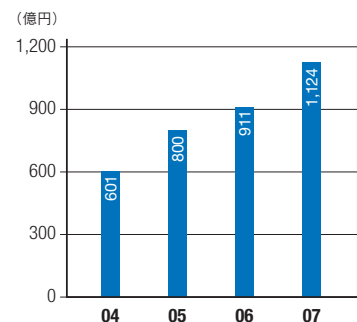
「Innovative Challenge 20」という中期経営計画の中で、3つの方向から収益性の向上を社員に求めました。

1つ目は、高付加価値の新製品の創出です。半導体製造プロセスが高度化する中、お客さまのニーズは多様化しています。重要なことは、顧客市場を理解し、市場セグメントごとに最適化されたモデルを投入していくことです。こうして生み出された新モデルがこの2年間で13機種ほどになりましたが、これらが着実に収益性向上に貢献し始めています。

2つ目は、製造力の強化によるコストダウンです。製造の現場に何よりも強く求めたのは「品質の向上」でした。「品質の向上」という命題の達成を通して開発、設計、調達、生産技術が間違いなく変わり、その結果コストダウンが図られると考えたからで、その通りになりました。

3つ目は、ポストセールスビジネスの拡大です。装置改造ビジネスを中心に順調に売上が拡大し、3年計画で臨んだポストセールス売上の目標1,000億円を予定通り達成しました。収益性のいいビジネスですので、売上の伸長が全体の利益率を押し上げる効果ができました。

ポストセールスビジネス



ポストセールスビジネス:装置改造・移設、保守サービス
契約、スペアパーツセールス

Question 3

もう少し「製造力の強化」についてお話しください。東京エレクトロンのモノ作りにどのような変化がおきているのですか？

Answer



開発・設計の変革やロス低減化活動が品質向上、工期短縮、コストダウン、そして顧客満足を実現しました。

過去の品質トラブルの反省から、源流の開発・設計を管理することがモノ作りにおいて大変重要であることを学びました。開発・設計段階から機能や性能のみならず信頼性、生産性、メンテナンス性まで配慮し、完成度を上げていこうという試みを行っています。また、モノ作りの初心に帰り、製造工程の中に隠れているあらゆるムダを顕在化/定量化して、ロスをなくしていく活動も行いました。現場がこうしたモノ作り改革に真っ向から取り組んだ結果、品質が向上し、工期が短縮し、コストダウンと顧客満足の両方を実現しました。

しかし、まだまだ改善の余地を残している部分であり、今後も引き続き取り組んでいかなければならない重要な課題の一つです。

Question 4

中間目標を達成されましたが、今後の進む方向についてお話しください。

Answer



シリコンサイクルの次のピークにさらに収益性の高い企業になるための成長戦略を実行していきます。

営業利益率17%の達成はゴールへの通過点に過ぎません。さらに強い収益力を持つ企業になり、生み出した利益は製品力の強化という形でお客さまに還元し、株主の皆さまへもより高い利益配分を持続できる企業になりたいと考えています。

そのために、まず、既存製品分野での収益力をさらに向上させていきます。この2年間に市場投入した新製品の量産展開の時期にこれから入りますが、着実に実りを刈り取ると同時に、次の新製品も間断なく市場投入していきます。

2つ目は、生産効率をさらに上げて、コスト競争力を強化していきます。この2年間でモノ作り改革の成果が出てきましたが、今後はこれをもう一歩進めて、協力会社の参画を得てサプライチェーンやロジスティックスの効率化に着手します。工期の短縮、製造コストのさらなる低減を実現する私たちの考える理想工場を作っていきたいと考えています。

3つ目は、新規事業による収益性の拡大です。さらに高い収益性を獲得するためには、次の10年で1,000億円規模になる高付加価値ビジネスがあといくつか欲しいところです。現在、事業化に近い距離にあるものに、RLSA*プラズマ源を使用する装置分野がありますが、この分野の開発をスピードを持って行っていきます。また、昨年12月に買収した米国EPION社のガス・クラスター・イオンビーム技術を当社のコア技術に育てていきます。成長が期待されるMEMS市場に対しても、MEMSテスターの投入を皮切りにビジネスの構築を急いでいきます。

こうしたコアの戦略に加えて、もう一つ、環境対応にこれまで以上に力を入れていこうと考えています。

* RLSA: Radial Line Slot Antenna



Question 5

これまでも環境対応技術に取り組んでこられたと思いますが、さらに強化することです。

Answer



環境対応の技術開発は業界のリーダーとしての使命であり、責任の重さを感じます。

今年の初め、世界的な環境会議に参加する機会がありました。地球温暖化問題が国際的に大きな関心事になっていることを肌で感じ、改めて、技術革新でこの問題の解決に貢献していこうという思いを強くしました。

まず、高性能で環境効率の高い半導体やディスプレイが電子機器や自動車に組み込まれることで、エネルギー総量を抑えていくという方向がありますが、これは東京エレクトロンの製造装置がそうしたデバイスを安価に作れるようにするということで貢献できます。つまり、お客さまに利益をもたらす高性能・高生産性の装置を提供することが私たちの貢献になります。パワー半導体などの省エネルギーデバイスや太陽光パネルなどによって電力使用量削減に貢献しようとする企業を、積極的に支援していきたいと思えます。

もう一つは、半導体・FPD製造装置の省エネルギー化を進め、環境性能の高い装置を開発していくことです。当社の製品の市場シェアが高まっていることは、業界における当社の影響力が強まっていることの証でもあります。私たちの製品を改良すれば業界全体へ波及する効果が期待できますから、大きな責任を担っていると考えられます。

Question 6

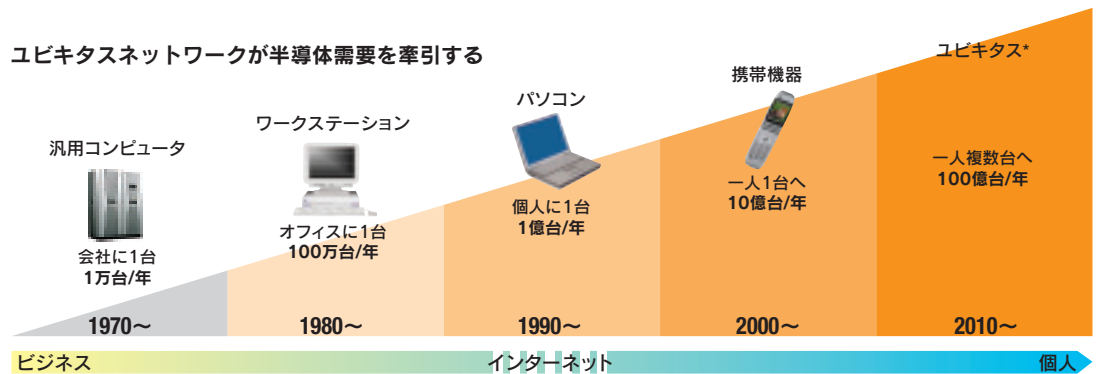
これからの半導体産業および半導体製造装置産業の成長をどのように捉えていますか？

Answer



半導体、特にメモリがコンシューマー向けの基幹部品になったことで、大きな市場成長の波がおきています。

半導体産業には、今まさに新たな潮流がおきています。代表的な例がメモリです。これまで、メモリは、PCがその市場を牽引してきました。しかし、現在では、デジタル家電や高機能モバイル機器に代表されるコンシューマー製品がメモリ市場の牽引役になってきており、PCそのものもコンシューマー向けの仕様が変わってきています。「いつでも、どこからでも」を実現するモバイル機能やブロードバンド・ネットワーク機能が、NANDフラッシュメモリやDRAMの新たな市場を創り出しています。



またさらに、これらの機能が、遠隔からの医療診断や教育、セキュリティの分野での半導体の利用を促進する動きが出てきています。先進国だけでなく、経済成長圏であるBRICs、さらに東欧、アメリカ、中近東、南米においても、国家成長のための必須条件としてネットワークの構築を促進させています。まさに、Beyond the Borderの勢いで、半導体需要が世界でますます高まり、半導体産業を支える半導体製造装置産業は、今後もダイナミックな成長を続けていくことを確信しています。

Question 7

メモリ向け装置の出荷が高い水準にきているようですが、かつてのような急激な装置市場縮小期がやってこないでしょうか？

Answer



半導体の需要の裾野が広がっており、その影響でシリコンサイクルが短く、谷も浅くなっていく傾向にあります。

確かに現在パソコンの新OS「Windows Vista™」効果を睨んだ高速・大容量DRAM向けの設備投資の水準が大変高いレベルにあるようです。しかし、高水準の理由は「Windows Vista™」需要への期待だけではなく、供給サイドにもあるようです。200mmウェーハ設備が徐々にDRAM製造から他のデバイスの製造に転用されていく傾向にあり、コスト競争力に優れる300mmウェーハ設備をお客さまが確保しているのです。こうした状況を見ると、今の高水準の投資で生産能力が過剰になるとは必ずしも言えないのではないかと考えています。また、DRAMの主用途であるPCの普及率を見ると、まだまだテレビやラジオの足元にも及ばず、これから伸びる余地はまだ相当あると思います。

広がるNANDフラッシュメモリの用途



また、理想的なストレージとしてコンシューマー製品に幅広く搭載されつつあるNANDフラッシュメモリの設備投資は、その潜在需要の大きさから、今後も堅調に続くことが予想されます。半導体用途が裾野を広げていることで、単一アプリケーションの急落が全体に及ぼす影響の度合いはだんだん小さくなっています。こうした現象が、シリコンサイクルを短くし、谷を浅くしていくものと考えています。

私たちにはお客さまの設備投資をコントロールすることはできません。仮に市場の調整期がきても安定的な収益が確保できるような企業体質を平素から作ることに努力を傾け、環境の変化に対処していきます。

Question 8

半導体製造における製造装置メーカーの役割が増してきていると言いますが、どういうことでしょうか？

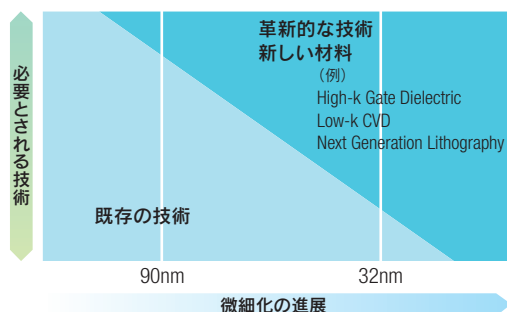
Answer



半導体のプロセス開発により深く関わるようになってきています。これは私たち装置メーカーにとってのチャレンジですが、成長のチャンスでもあります。

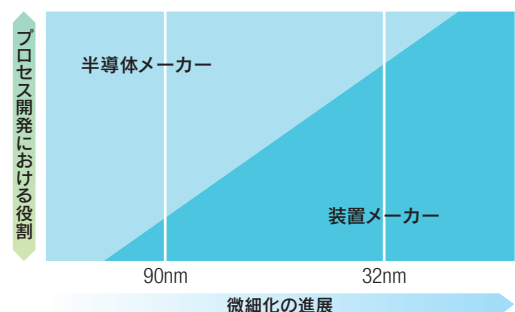
半導体は微細化と多層化技術によってその性能を向上させてきました。ところが、2000年代に入ると、これまでの延長線上では半導体の性能が向上しなくなる、という困難に半導体メーカーは直面することになりました。こうした問題を解決するために、新たな多層化技術やエッチング技術、また、新材料の導入などが図られるようになってきており、半導体製造プロセスの開発における装置メーカーの技術革新力が開発の成否を握るようになってきています。

新技术と既存技術が求められる割合



1nm(ナノメートル) = 1mm(ミリメートル)の百万分の1

半導体製造技術における装置メーカーの役割の増大



特に、半導体がコンシューマー製品に搭載されるようになってから、半導体メーカーはより多くのリソースを製品企画や半導体の回路設計やソフトウェア開発に費すようになり、プロセス開発は装置メーカーにまかせる傾向にあります。ここで重要なことは、お客さまの様々な技術ニーズをまず十分に理解し、その上で真の技術ニーズが何であるかを引き出し、解を提供することです。つまり、これからは、より主体的にプロセス技術の提案をしていくことが求められ、従来にも増して装置メーカー側の科学的アプローチが必要になるのですが、これができる装置メーカーは世界でも数少ないのです。

このように半導体製造技術における装置メーカーの役割はますます重要度を増してきており、私たちにとっては大きなチャレンジですが、まさにここに私たちが大きく成長するチャンスがあると考えています。

Question 9

FPD製造装置産業は今後どのようなトレンドにあるのでしょうか？

Answer



2007年は設備投資の谷間の年になりますが、大画面薄型テレビ需要が中長期的に設備投資を活性化していきます。

2006年のFPD製造装置市場は私たちの予想を超えて拡大しましたが、2007年は、一転して、低調な投資環境となりそうです。しかし、これは短期的なもので、2008年以降には再び投資意欲は回復すると見えています。

世界のテレビ需要は、年間1億9,000万台あると言われますが、このうち液晶テレビの普及は昨年で年間4,500万台に過ぎず、その普及の余地はまだまだ大きいものです。

現在、アナログ放送からデジタル放送への切り替えも世界レベルで進められており、液晶テレビへの買い替えが今後大規模に進むものと予想されています。また、かつては一家に1台だったテレビは、テレビの薄型化も手伝って、リビングルーム、書斎、寝室、キッチンと言うように一部屋に1台、一人に1台の時代になりつつあることも、これからの需要を喚起していく要因になります。こうしたことから、FPD製造装置市場は、設備投資の波を繰り返しながらしばらく成長していくものと思っています。

Question 10

株主への利益還元に対する考えをお聞かせください。

Answer



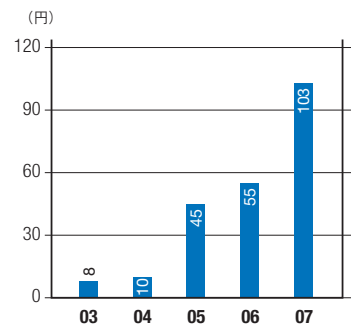
株主の皆さまにとってさらに魅力のある株主還元を可能とするために、成長投資を継続するとともに、バランスシートマネジメントを通して資本の適正配分を検討していきます。

当社は、業績連動型の配当を継続的に行うことを株主還元の基本方針とし、連結当期純利益に対する配当性向20%を目途とする配当政策を実施しています。2007年3月期はこれにより年間103円の過去最高の配当を行うことができました。

しかし、これに留まることなくさらに魅力ある株主還元を実現したいという思いがあります。

東京エレクトロンは、近年、キャッシュ・フロー・マネジメントを重要な課題として取り組んできた結果、キャッシュを継続的に創出できる企業体質に大きく改善しました。当社が事業を展開する市場は今後も大きな成長が見込める市場ですので、これらのキャッシュを成長のための技術開発投資等に潤沢に使い、中長期的にさらに企業価値を上げていくことを今後も第一のプライオリティとすることには変わりはありません。しかし今後は、生み出されたキャッシュを「成長戦略」「財務基盤の強化」「株主還元」の3つがうまくバランスするように配分していくことが必要になってくると思っています。こうした資本の適正配分を検討課題としつつ、収益性をさらに上げる取り組みを継続的に行い、将来的に株主の皆さまへの還元をより高めていきたいと考えています。

1株当たり配当金



Question 11

企業価値を上げるためにユニークな報酬体系をとっているとお聞きしましたが？

Answer



取締役・執行役員、さらには従業員の賞与源資は、利益と直接連動して決まるしくみにしています。

株主の皆さまには業績の向上を通じた株主還元ということで、連結配当性向20%という配当方針を設定させていただいています。

事業を行う側の報酬にも同じような業績連動のしくみがあれば、業績向上に対する大きなインセンティブになります。

当社の取締役・執行役員の「年次賞与」は純利益の実績に連動します。連結当期純利益の最大3%が賞与原資になるのですが、その額の3分の1相当はあえてストックオプション*にて付与する形をとっています。株価が上昇すれば、現金で受け取る額以上の利益が出ますが、株価が下落すれば、本来現金で受け取る額を割る額となるので、株主の皆さまと株価変動のリスクを共有します。当社のストックオプションは、職位に対して与えられるものではなく、実現した利益に応じて与えられるまさに業績連動なのです。

また、2007年3月期より、従業員の賞与についても、連結営業利益に直接連動(賞与前営業利益の15%)して賞与原資が決まるしくみにしました。これで、株主の皆さま、取締役・執行役員、従業員の三者の目指すベクトルの方向が一致し、企業価値を上げるしくみが整いました。

*3年の行使制限期間付き1円ストックオプション

Question 12

Answer



東京エレクトロンが目指している企業像についてお聞かせください。

夢と活力にあふれ、全てのステークホルダーが当社と関わることで夢を実現できるような会社になりたいと考えます。

全てのステークホルダーの皆さまにとって価値の高い企業になりたいと考えています。まず、優れた製品・技術の提供を通して、お客さまに、ひいては社会に利益をもたらす企業でありたいと考えます。お客さまからの技術に関するご要望のハードルは年々高くなりますが、信頼性と生産性の高い装置の開発、製造を通して真の顧客満足を追求していきます。

そのために最も大切なのは人、すなわち社員です。「TELの宝は社員」これが私たちの人材に対する基本的な考え方です。中長期的な人材育成を強化するために、TEL Universityを設立したのもこのためです。「夢と活力」に満ちた会社にし、自由闊達、失敗を恐れない挑戦意欲に満ちあふれた人材を育成し、業界においてナンバー1の成長力、利益創造力を持つ会社になることを目指します。その過程で、株主の皆さまを始めとする世界中のステークホルダーの皆さまが、当社と関わることで夢を広げ、その夢を実現できる、そのような企業にしたいと考えています。