

CEOインタビュー

Vision

革新的な技術力

と多様なテクノロジーを融合する独創的な提案力で、
半導体・ディスプレイ産業に高い付加価値と
利益を生み出す真のグローバルカンパニー

Q1

CEOに就任されて、改めて東京エレクトロンの事業展望を
どのようにお考えですか？

当社の参入している半導体およびフラットパネルディスプレイ製造装置市場は、新たな成長局面を迎えており、私自身、非常に期待しています。この機をバネに一段と飛躍し、いまこそグローバル水準の収益体質の構築を実現できると確信しています。

半導体の製造技術は秒進分歩で進化を続け、微細化技術もいよいよ10nm世代に突入しました。これに伴い、ムーアの法則に代表されるリソグラフィ中心の

技術に加えて、3次元構造や新材料を用いた新しい半導体技術の開発が進み、最先端技術を複合的に組み合わせた高度な半導体製造技術が求められています。こうした革新的な技術の実現には、業界でも一二を争う当社の製品ラインアップの豊富さと多様な先端技術の蓄積が大きな強みになると考えています。求められる技術が高度になるほど事業拡大の好機であると捉えています。

CEOインタビュー

さらに、あらゆるものがインターネットにつながるIoT (Internet of Things) 時代がすぐそこまで来ます。これにより半導体の用途は、従来のモバイルなどの電子機器に留まらず自動車や医療などのあらゆる分野へ急速に拡大していくことが見込まれています。加えて、半導体の最大の消費地である中国では、国内生産の流れが加速し、海外半導体メーカーの進出や中国現地メーカーによる半導体生産設備の拡大

の動きが見られます。このような新たな半導体生産拠点の立ち上がりも、事業拡大に向けた絶好の成長機会と期待しています。

こうした半導体のさらなる進化を支えるのは半導体製造装置メーカーであり、東京エレクトロンは、今後も革新的な技術の提供を通じて、これまで以上に成長できると考えています。

▶▶ IoTが半導体用途を拡げ、各世代の半導体製造プロセスで新しい技術ニーズが生まれている



Q2

そのような事業機会の広がりをどのように成長に結び付けますか？

技術が高度になるにつれ、半導体製造工程の全体を俯瞰したソリューションが求められています。当社は、既存の単体装置の性能向上に加えて、豊富な製品ラインアップを武器に、各装置の垣根を越えて先端技術を融合し、工程全体の最適化を実現するNext Generation Productをスピーディに創出し続けていくことが肝要だと考えています。

また、近い将来IoTによって半導体の用途が急速に広がり、モバイル端末やデータセンター、人工知能などに利用される最先端の半導体と、身のまわりのあらゆるものに大量に搭載されるセンサーなどの簡易な半導体が混在する、多世代技術同居の時代になると予想されています。こうした技術の裾野の広がりは、

約59,000台という業界随一の納入済み装置台数を誇る当社にとって先端技術分野に並ぶ大きな収益機会であり、旧世代装置の販売やアップグレードをはじめ、お客さまの生産性向上に寄与する新しい形態のサービスを提供することで着実に結果に結び付けていきます。

これらの施策に基づく中期的な財務目標として、2020年3月期までに売上高9,000億円、営業利益率25%、ROE(自己資本当期純利益率)20%を達成することをメインシナリオとする、中期経営計画を策定しました。当社の強みである製品競争力と顧客対応力にさらに磨きをかけ、グローバル水準の収益力を実現していきます。

Q3

中期計画の柱としている、製品競争力と顧客対応力の強化とは、具体的にどのように成し遂げるのかお聞かせください。

CEOという立場から改めて東京エレクトロンの歴史を振り返り、当社の成長の原動力は、技術革新を実現する高度かつ多様な技術力と、創立時から継承されている徹底した顧客第一主義、そして未来に向かって新たな道を切り開くチャレンジ精神であることを再認識しました。これらの強みを最大限に発揮し、グ

ローバル水準の収益力を実現するために、開発部門の強化を中心に、新しいオペレーション体制を構築しました。

これまで培ってきたウェット、ドライ、常圧、減圧、プラズマ、熱制御など多種多様な技術を効果的に融合し、競合に先んじて付加価値の高い新製品を市場投

CEOインタビュー



入するために、開発部門の一元化とリソースの再配分を実施しました。開発項目の優先度を見直し、市場拡大が見込まれるエッチング、成膜、洗浄装置を重点的に強化していきます。加えて、お客さまごとに開発責任者を配置し、次世代、次々世代における技術ニーズの追求とスピーディな提案を行っていきます。

これらの取り組みにより、お客さまの期待を超えるものを提案・提供する「顧客ニーズ創造型企業」となり、製品競争力の向上とオペレーションの効率化を果たしていくことで、中期計画の財務目標を達成したいと考えています。

Q4

河合CEOの経営哲学、目指す企業像を教えてください。

私が経営トップとして成し遂げたいことは、「当社を信頼し投資していただいた株主の皆さまへの還元」、「社員とその家族を豊かにすること」、「産業界と社会への貢献」です。

その具現化には利益の追求が欠かせません。利益の源泉である技術を生み出しているのは、ほかならぬ社員です。社員がワクワクして躍動する会社、すなわち社員が成長に向かって新たなことにチャレンジができる会社、また成果に対して公正な報酬が得られる会社でなくてはなりません。それには創業以来大切にしてきた自由闊達な企業風土のなか、社員一人ひとりが個々の能力を存分に発揮できるしくみづくりが必要

です。役割と職責を明確にし、公正な能力評価と貢献度に応じた報酬制度を今以上に取り入れていくことで、全社員が高いモチベーションを持って、大きな目標に向かって一丸となり臨む、夢と活力に満ちた会社にしていきたいと考えています。

そうして得た利益を源泉に、また次の利益を生み出す好循環をつくり出し、すべてのステークホルダーに継続的に利益を還元し、半導体およびフラットパネルディスプレイ製造装置市場におけるリーディングカンパニーとして、社会の発展に貢献できる会社を目指すことが、私の経営者としての使命だと考えています。

Q5

フリーキャッシュ・フローを安定的に生み出せる体質になっていますが、その使い道と株主還元の考え方についてお聞かせください。

キャッシュの使い道として最優先するのは、成長のための技術開発です。当社の利益の源泉は、技術革新を実現する高い技術力であるため、技術開発に積極的に投資するという方針は従前より一貫したものです。

株主還元については、グローバルレベルの収益力実現を目指すなか、株主の皆さまへの還元もそれに応じて強化すべきと考え、配当性向を2016年3月期より35%から50%に引き上げました。さらに安定配当の観点も考慮し、一株当たり通期150円という下限も設定しました*。また、自己株式取得については、成長投資や手元資金、マクロ経済の動向などを総合的に勘案し、機動的に実施を検討していきます。

2016年3月期の配当は、当期純利益の伸長もあって通期で一株当たり237円となり、2期連続で過去最高を更新しました。

加えて、当期は自己株式の取得および消却(1,540万株、発行済株式総数の8.53%)を実施しました。今後も持続的な利益成長を通じて、企業価値の最大化と株主価値の向上に努めてまいります。

*2期連続で当期利益を生まなかった場合は下限設定の見直しを検討します

▶▶ 新しい株主還元策

連結配当性向 : 50%

但し、一株当たり年間配当金150円を下回らない

2期連続して当期利益を生まなかった場合は、配当金の見直しを検討する

自己株式の取得 : 機動的に実施を検討