

CFOメッセージ

装置市場拡大に伴い、新財務モデルを設定

コストの下方柔軟性を意識しつつグローバルレベルの収益性と資本効率を追求

*Shiroko Hori*

代表取締役・CFO 専務執行役員

堀 哲朗

1. 半導体・ディスプレイ業界は新たな成長フェーズへ

2017年3月期は、半導体製造装置 (SPE) 事業の売上高、売上総利益率、営業利益率、当期純利益が過去最高を達成し、非常に良い形で終わることができました。一時期は半導体市場の成長に疑問を投げかけられましたが、現在半導体およびディスプレイ産業は非常に活況を呈しています。リーマンショックの後、世の中の動きやライフスタイルそのものが変わってきたと感じています。身近な例で言えばSNSの投稿が動画中心になりつつあることです。多くの方が、撮影した動画をすぐSNSへアップロードし、そのデータはクラウドに格納されます。自身のPCなどでデータを持つということはしません。また他の例では、タクシーの配車サービスで注目を浴びているUberやLyftがあります。これらは、アプリケーションの地図上で実際の車の位置を随時表示しているので、リアルタイムでデータを集めて処理し、その情報を分配しなければなりません。それには、社会全体で大きなリアルタイムの通信システムが要求されます。このように、リーマンショック以前は自

らがモノを所有するという概念が主流でしたが、近年ではシェアリングエコノミーなどが台頭してきました。社会全体がネットワークでつながり、一つの巨大なシステムとなっていくことで、あらゆる分野において半導体の用途が拡がり始めていると感じています。半導体およびディスプレイ業界は、従来とは異なる新たなフェーズを迎えています。

2. 中期経営計画の取り組み

(1) 財務的側面

東京エレクトロンは、2015年に中期経営計画を発表しました。ここでは、2つのWFE (半導体前工程製造装置) 市場規模のもとでの売上高、営業利益率、ROE (自己資本利益率) 目標を提示しました。

半導体業界の変化に伴い、当社は前述の財務モデルのWFE市場規模前提と目標を引き上げ、さらに規模の大きな会社を目指します。しかし、財務の観点から一貫して言えるのは、たとえ会社の規模が拡大していても固定費の増加を抑制していくことです。SPE市場は、従来から変動

CFOメッセージ

が激しいと言われてきました。仮に景気の下局面に入ったとしても利益を出せるような、下方柔軟性を維持することを心掛けていきます。SPE事業に必要なのは、常に次世代の技術に適合する革新的な製品を出し続けることです。利益を出しながら次世代の装置を開発し続けることが、SPE企業の持続可能性の鍵です。したがって、まずはお客さまがより高い価値を感じる製品やサービスを開発し、お客さまにその価値を納得していただくことが重要です。開発部門のみならず、営業やサービス部門もこのことを意識しなければなりません。具体的な施策は以下の通りです。

- 限界利益率の高い製品・サービスを開発する
- シェアを取るための低価格販売は行わない
- 将来得られるリターンに見合った規模で開発・設備投資を行う
- 物流の最適化と業務の生産性向上を実現する
- 売上債権や在庫など資産の効率を高める

これらの取り組みを通して、新財務モデルにおける営業利益率目標26% (WFE市場の前提を450億ドルとした場合)、ROE目標20～25%の達成を目指します。

(2) 非財務的側面

① 人事制度

当社は、2017年7月から職責をベースにしたグローバルで統一の等級制度を導入しました。これにより、各従業員が自らの仕事の位置づけを明確にすることができ、グローバルレベルでの適材適所が可能になります。シリコンバレーでは、多様な人材が相互作用を起こしながら、新しいものを生み出しています。当社においても、グローバルな人材交流を促進し相互

作用を惹起させながら、イノベーションの創出を図ります。

また、現在の中期経営計画を始めた時に、従業員持株会の奨励金を15%に引き上げました。これは、従業員も株主の皆さまと同じ目線で利益を享受することを狙ったものです。この変更により持株会の加入者は増えましたが、従業員持株会は日本の居住者のみに限定されています。そこで、信託を用いた株式報酬制度を設計し、幹部クラスの社員向けに外国在住であっても当社の株式のキャピタルゲインを得られる制度の導入を検討しています。これらの制度により、グローバルに有能な人材を受け入れられることを目指します。

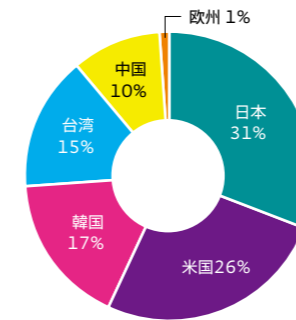
さらに、当社では、経営者研修、次世代経営者研修を行い、将来の経営者候補に対する特別な選抜研修プログラムを実施しています。合宿を年に数回行い、外部から講師を招き、最後は現経営者への提言という形でプログラムは終了します。後継者の計画的な育成は、持続可能な成長を実現するうえで非常に重要な要素です。

② 知的財産戦略

当社は、設立以来、知的財産権の保護に力を入れてきました。年間600件から800件の特許を日本で出願しています。当社の知的財産戦略の大きな特徴は、グローバル出願率*が高いことです。日本の出願人のグローバル出願率が30%近辺なのに対し、当社では70%近くを維持しています。お客さまの工場がある国で多くの特許を取得することにより、自社製品の競争優位の維持に加え、お客さまに当社の製品を安心して使っていただく体制をつくっています。

* グローバル出願率：日本で出願した特許を外国にも出願すること

地域別の保有特許比率



③ IT戦略

当社は、IT強化にも力を入れています。ITを強化することによって、従来取得することができなかった情報・データを分析できるようにし、意思決定の迅速化を図ります。当社には、日本国内に6社、海外に28社のグループ会社があります。これらの情報を早く、そして一連で見えるようにすることで、各社の問題点を早く見つけ対策を打てるよう、ITシステムの強化に注力していきます。

3. 資本政策・株主還元策

当社は、2016年3月期より①配当性向50%を目処とする、②自己株式の取得について機動的に実施を検討する、という株主還元策を掲げています。最近の利益成長に伴い、1株当た

り年間配当金は3期連続で最高額を更新しています。2017年3月末において手元資金が3,153億円ありますが、この資金は、当社の将来の成長に使うことを第一義とし、マクロ経済の状況を見ながら使途を決めてまいります。自己資本比率は2017年3月末で67%となっており、有利子負債はありません。経営に必要な資金は、必要に応じて外部から調達することもありますが、基本的には内部調達で賄えると考えています。

4. 最後に

当社が参入している半導体・ディスプレイ業界では、技術革新が非常に速く進みます。インテルのアンドリュウ・グロブ氏が言った「パラノイアでなければ生き残れない」という言葉は、まさにこの業界の本質を突いているものだと思います。当社は、2018年3月期には売上高9,800億円、営業利益2,160億円(営業利益率22.0%)、親会社株主に帰属する当期純利益1,630億円、1株当たり当期純利益993.44円の実現を目指しています*。現在、東京エレクトロンは成長を続けていますが、気を抜くことなく市場の動きにアンテナを立てて、中期経営計画の達成に向けて努力してまいります。

* 2017年4月28日発表の業績予想

当社の株主還元策

連結配当性向：50%

但し、1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