

株式会社 アルバック

2019 年度 WEB 決算説明会（2020 年 8 月 12 日開催）

およびアナリストミーティングの主な質疑応答

【新中期経営計画】

① Breakthrough2022 とは？

A：当社を取り巻く経営環境が激変する中、変化をチャンスに変えられるよう、グループ全ての社員が今一度、従来の価値観・仕事のやり方を見直して、大胆に挑戦していこうということで「Breakthrough2022」とした。

② 経営環境をどのように捉え、どのように対応するのか？

A：スマート社会実現と低消費電力化のための技術革新に真空薄膜技術で貢献でき、ビジネスチャンスも大きいと考えている。多様な技術革新のニーズに柔軟かつスピーディに対応し、半導体・電子を中心に社会に貢献しながら成長していく。

③ 新中期経営計画ではなにを目指しているのか？

A：新中期経営計画では、「成長に向けた開発投資（選択と集中）」「体質転換による利益重視の経営」を基本方針としている。

研究所を統合し、ビジネスに結びつく開発テーマに絞り込む等、成長のための選択と集中を行う。

モノづくりで利益を出す努力が足りなかったという反省の下、モノづくり力を強化し利益重視の体質に転換していく。

④ 研究開発の選択と集中とは？

A：これまでも研究開発投資を増加させながら、半導体・電子の開発投資ウエイトを高め伸ばしてきた。新中期経営計画では、半導体・電子の研究開発投資を FPD 比 7：3 の割合まで更に高め、半導体・電子の成長に力を入れていく。

⑤ プロセス開発から製品開発への重点シフトとは？

A：成膜プロセスの要素技術や用途開発から、市場要求を先取りした製品（装置）そのものの競争力に直結する開発にシフトする。

⑥ 3 年間で 500 億円の研究開発投資を行うとのことだが主にどの分野に投資するのか？

A：半導体・電子のウエイトを高める。

半導体では、新たに参入したロジック・ファンドリーの EUV 導入に伴う微細化対応のキーとなる MHM（メタル・ハード・マスク）工程の改良、他工程参入を目指した開発、DRAM の構造・材料の変化等による新工程参入を目指した開発等に取り組んでいく。

電子では、通信・電子部品向けのモジュール化した装置開発等により少量多品種のニーズに対応する。

FPD は次世代大型基板 OLED 量産開発に力を入れていく。

⑦モノづくり改革による利益率改善とは？

A：モノづくり力を強化し、技術・設計から生産・購買体制まで全ての工程での生産改革を進め、製造工数・リードタイム半減等の生産性向上・調達コスト削減等により利益率改善を推進する。

技術設計の改革としては、あらかじめ装置コンセプト・思想を明確化し、また顧客の要求仕様を早期に掴み技術図面の完成度を高め、設計段階でバリューエンジニアリングを強化することで、生産工程が短くなる設計、部品単価や製造負荷が下がる設計を行う。

生産工程の改革としては、生産拠点間の重複生産を解消し、それぞれが専門化することで生産性を高める。

購買の改革としては、それぞれの生産拠点にある購買組織を一体化し、グローバル・サプライチェーンの再構築によって調達コストの削減を実現する。

こうした生産性向上実現のための業務プロセスの標準化・生産情報の即時共有化を実現する情報システム基盤の強化も進める。

⑧モノづくり力強化による成果をどのように考えているのか？

A：モノづくり力強化のための「技術設計の改革」「生産工程の改革」「購買の改革」とこれらを支える「情報システム基盤強化」によって、2022年度までに、製造工数の50%削減、製造リードタイムの50%削減、調達コストの削減を行い、売上総利益率を35%以上に高める計画。

⑨電子機器事業部のモノづくり改革における成功とは具体的には？成果は？

A：電子機器事業部は、少量多品種で顧客ニーズに的確に応えながら利益を安定的にあげるため、6年前からモノづくり改革に取り組んできた。

装置の標準化を進め、機種を絞り込みながら、新規装置を開発し、スパッタ・CVD・エッチャー・アッシャー等様々な装置を1つのプラットフォームの中で提案できるようにするためにモジュール化を行い、標準化を進めてきた。

また、顧客の要求仕様を図面に落とし込むことを徹底し、追加的なコストの発生を出さない仕組みを構築した。

こうした取組みの結果、電子機器事業部の利益率は前中期経営計画期間中の3年間で6%前後改善した。

⑩電子機器事業部の成功事例を他事業に展開できるのか？違いはあるのでは？

A：確かに事業ごとに顧客市場も異なるが、モノづくり力強化で掲げる「技術設計の改革」「生産工程の改革」「購買の改革」は共通の課題であり、既にある電子機器事業部での成功事例をアレンジしながら改善できる。既にFPD事業でも取組の成果が出始めている。

一番の障壁はこれまでのやり方から脱却できないことであり、改革意識のある人財を責任者に抜擢している。

⑪利益率改善の実効性を高めるため価格設定についてどのように考えているか？

A：研究開発力強化・モノづくり力強化の取組みで装置の魅力を高め、顧客にその良さを認められるような製品を提供していく。

⑫グループの経営者の2/3を入替えたということだが目的と成果は？

A：チャレンジ精神・意欲のある若い経営者を抜擢した。過去の経営を見直し、改善を図っており、活性化しはじめている。また、自社製品を持つグループ会社の経営トップには、アルバックの役員の異動、または兼務等で経営を強化している。

⑬半導体ロジックの具体的な成長戦略は？

A：今後のロジック・ファウンドリー投資は EUV を活用した微細化が進む。

こうした中、セカンドベンダーとしての顧客期待もあり、EUV 導入に伴う微細化対応のための MHM 工程でのロジック分野に初参入でき、他社での採用も続いている。

今後は、①参入した MHM 工程投資、②更なる微細化のための MHM 工程増加、③MHM 以外の工程での採用、④採用メーカーの増加等によるシェアアップ・成長を目指す。

⑭半導体メモリの成長戦略は？

A：DRAM・NAND 需要の継続的増加の着実な取り込みに加え、DRAM 構造・材料の変化等による新工程参入によるシェアアップ・成長を目指す。

また、PCRAM については、先端メーカーの投資が遅れているが、量産開発に向けた他社の投資が継続しており、先端メーカーによる市場開拓に伴う計画期間後半の本格投資を期待している。

⑮米国の半導体製造装置最大手との競合となるがどのようにシェアアップするのか？

A：顧客は最大手競合メーカーの装置に慣れており、これを置換えていくのは簡単ではない。一方、半導体メーカーは調達先を 1 社に絞りにくい、選択の幅を広げたいと考えており、当社が最先端のロジック分野に参入できたことで、品質・性能等に対する評価も上がり、共同開発テーマが増加してきている。

大手の競合はある程度のボリュームが無いと対応しないが、当社の半導体規模はそれほど大きくなく、自由度があり、ボリュームがそれほど大きくない工程でも取り組む意義があると判断すれば対応している。

最終的には技術的な差で選択されると考えているので努力を積み重ねていく必要があるが、いくつかのキーとなる先端的なプロセスで競合との評価機の比較検討で採用されており、徐々にシェアを拡大させていく。

⑯中国の装置メーカーとの競合についてどのように考えているのか？

A：中国は装置の国産化を推進しようとしており、例えば LED 等は中国装置メーカーが追い付いてきている。一方、半導体装置やエレクトロニクスの最先端工程等ではまだ差がある。中国装置メーカーも政府支援を受けて開発を進めており、早ければこれから 2～3 年で追いついてくる懸念がある。中国企業は他社で成功した装置を導入する傾向があり、まずは現在高まっているエレクトロニクス投資の中で市場シェアを確保し、市場での存在感を高める。そのうえで、中国装置メーカーが追い付いてきても更に差別化できるよう最先端技術を磨いていく。

⑰電子ビジネスの成長戦略は？

A：パワーデバイス、センサー等電子部品、オプトデバイス、通信デバイス、パッケージングの5分野で伸ばしていく。特にエレクトロニクス分野の国産化を進める中国市場でのビジネス拡大に注力する。
また、1つのプラットフォームでスパッタ・CVD・エッチャー・アッシャー等様々な装置を一体提案できるようにすることでビジネス拡大を図る。

⑱エレクトロニクス分野の中国の伸びはどのように感じ対応しているのか？

A：中国は米中貿易摩擦もあり、エレクトロニクス分野の国産化に力を入れており、地方政府も含めた各種支援で投資意欲が高まってきており、当社に対する足元の引合いが急増している。
当社にとってもチャンスと考えており、営業の技術サポート体制強化、現地ニーズに応じた製品開発強化、デモ機設置、技術セミナー開催等により、顧客開拓を進めていく。

⑲FPDの今後の投資動向をどのように考え、どのように売上を確保していくのか？

A：大型TV用LCD（液晶）投資は今上期の中国の大手パネルメーカーの商談で一段落する。その後のLCD投資は8K対応等のための投資等限定的なものとなる。
スマートフォン用OLED（有機EL）投資は継続。
OLEDはLCDに比べ、大型・高コントラスト・高フレームレート・高視野角・フレキシブル・フォルダブル等高付加価値モニター・パネルニーズに適しており、スマートフォンに加え、ゲーム用ディスプレイ・フォルダブルタブレット・局面ディスプレイ・薄型TV・ローラブルTV等での活用が期待されている。
韓国・中国の大手パネルメーカーは、それぞれの手法で大型基板OLEDの量産開発に取り組んでおり、当社は大型基板のスパッタ装置・搬送装置の強みを活かして市場シェアを確保していく。

【2019年度連結業績】

⑳3Q修正予想を、受注高・売上高・営業利益が上回った理由は？

A：新型コロナウイルスの影響を、営業活動・装置のインストールの両面で想定よりも低めに抑えることができたことで、3Q修正予想比、受注高は46億円、売上高は44億円上回った。固定費削減に注力し、営業利益は40億円上回った。

㉑新型コロナウイルスの影響は解消しているのか？

A：感染拡大防止策を講じながら、顧客への影響を最小限にとどめるよう努めている。
生産・調達面の影響は軽微で現在特に問題は無い。
インストール・検収については、移動制限等により中国でのインストール・検収に遅れが生じたが、リモートによる現地社員の対応強化、日本・韓国からの一部渡航開始等、順次再開している。
営業活動も、中国国内移動制限が解除され現地社員の営業再開・日本からのリモート支援等で電子ビジネス等の引合・受注が増加傾向にある。

㉒半導体・電子、FPDの受注高・売上高の19年度実績の分野別の内訳割合は？

A：別紙のとおり。

㉓ 19年度実績の品目別の利益の順位は？

A：別紙のとおり。

【2020年度連結業績予想】

㉔ 売上高が1,650億円と前年比減少するのはなぜか？

A：前年度の受注高が FPD を中心に減少し 20 年度の期初受注残高も減少したため、売上高は減少する見込み。

㉕ 売上高が約 200 億円減少するにもかかわらず、営業利益は 160 億円から 150 億円に 10 億円の減少にとどまるのはなぜか？

A：売上高減少による利益減少を、モノづくり改革により売上総利益率が改善し、営業利益率も改善する見込み。

㉖ 本当にモノづくり改革の成果で利益率が今期から改善するのか？

A：当社にとってチャレンジではあるが、電子機器事業部での成功事例をもとに全社で改善に取り組んでおり、達成したいと考えている。

㉗ 上期の受注高・売上高が底となり下期から増加傾向となる計画だが、何が下期に伸びるのか？

A：主に FPD(スマートフォン用 OLED 投資)と半導体・電子を中心に下期の受注高・売上高が増加する見込み。

㉘ 上期の受注高・売上高・営業利益が低水準となるが 1Q と 2Q ではどのようなようになるか？

A：1Q の受注高・売上高・営業利益がボトムとなり、その後、改善していく。

㉙ 半導体・電子、FPD の受注高・売上高の 20 年度計画の分野別の内訳割合は？

A：別紙のとおり。

以上

<別紙>

品目別実績・予想 内訳割合・営業利益率順位

●受注高 品目別の内訳割合

受注高	2019年実績	2020年予想
FPD	※369億円	470億円
・LCD	4割半ば	3割半ば
(大型向け割合)	(大型向け8割)	(ほぼ大型向け)
・OLED	約5割	5割半ば
・その他	一桁台半ば	1割強
半導体電子	449億円	505億円
・メモリ	3割半ば	3割半ば
・ロジック	1割弱	1割弱
・電子部品	3割強	3割強
・パワー半導体	2割弱	1割半ば
・実装	1割弱	1割弱

※19年度1Qの契約解除影響前の受注額。開示数値は335億円。

●売上高 品目別の内訳割合

売上高	2019年実績	2020年予想
FPD	621億円	427億円
・LCD	5割半ば	5割半ば
(大型向け割合)	(ほぼ大型向け)	(ほぼ大型向け)
・OLED	4割弱	約4割
・その他	1桁台半ば	1桁台半ば
半導体電子	451億円	460億円
・メモリ	3割強	4割弱
・ロジック	1割強	1割弱
・電子部品	約3割	3割弱
・パワー半導体	約2割	1割半ば
・実装	1桁台半ば	1割弱

●営業利益率順位 2019年度実績

順位	品目
1	コンポーネント
2	半導体電子
3	その他
4	一般産業
5	FPD
6	材料

全社平均利益率は
3) その他と4) 一般産業との間

<別紙>

品目別実績・予想 内訳割合・営業利益率順位

●受注高 品目別の内訳割合

受注高	2019年実績	2020年予想
FPD	※369億円	470億円
・LCD	4割半ば	3割半ば
(大型向け割合)	(大型向け8割)	(ほぼ大型向け)
・OLED	約5割	5割半ば
・その他	一桁台半ば	1割強
半導体電子	449億円	505億円
・メモリ	3割半ば	3割半ば
・ロジック	1割弱	1割弱
・電子部品	3割強	3割強
・パワー半導体	2割弱	1割半ば
・実装	1割弱	1割弱

※19年度1Qの契約解除影響前の受注額。開示数値は335億円。

●売上高 品目別の内訳割合

売上高	2019年実績	2020年予想
FPD	621億円	427億円
・LCD	5割半ば	5割半ば
(大型向け割合)	(ほぼ大型向け)	(ほぼ大型向け)
・OLED	4割弱	約4割
・その他	1桁台半ば	1桁台半ば
半導体電子	451億円	460億円
・メモリ	3割強	4割弱
・ロジック	1割強	1割弱
・電子部品	約3割	3割弱
・パワー半導体	約2割	1割半ば
・実装	1桁台半ば	1割弱

●営業利益率順位 2019年度実績

順位	品目
1	コンポーネント
2	半導体電子
3	その他
4	一般産業
5	FPD
6	材料

全社平均利益率は
3) その他と4) 一般産業との間