SCREEN

2021年3月期

中期経営計画 “Value Up 2023” フォローアップ説明会

2020年9月29日

株式会社SCREENホールディングス
代表取締役 取締役社長 最高経営責任者（CEO）
廣江　敏朗

資料取り扱い上の注意
・本資料および口頭にて提供する業績予想は、当社が発表日現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。
・本資料に記載しております数字につきましては、単位未満切り捨てで処理しております。比率は四捨五入しております。
・本資料では、例えば、「FY2021」と示す場合、2020年4月1日～2021年3月31日の会計期間を表します。

中期経営計画 “Value Up 2023”

1. イノベーションの創出と持続的成長サイクルによる企業価値向上

- 戦略的な開発投資を軸に、オープンイノベーション推進やM&Aの活用により、事業ポートフォリオを強化
- 新規事業の創出へチャレンジ継続（ライフサイエンス、検査・計測、エネルギー、AI）

2. 収益性と効率性を追求し、利益に見合うキャッシュを創出

- ROIC指標導入を通して、各事業における資本効率を向上
- 営業キャッシュフローの安定的な創出により、成長分野への投資を強化

3. サステナブル企業に向けたESGへの取り組み

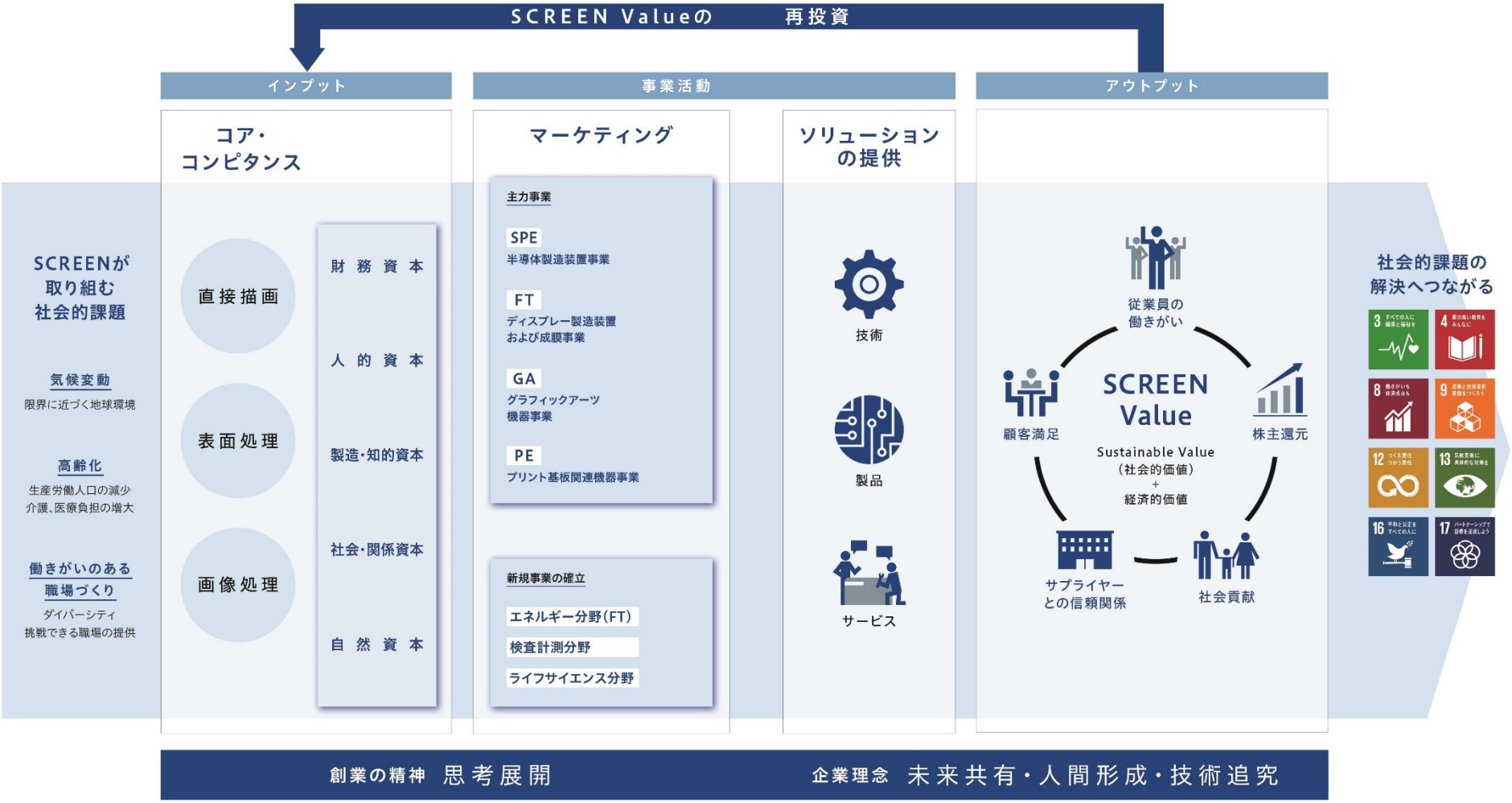
- 社会の持続可能な発展に貢献するSustainable Value（社会的価値）向上の指針に基づき、中期計画 “Sustainable Value 2023”を策定し実施

*初年度が新型コロナウィルスの影響下にあることに鑑み、対象期間を従来の3カ年から4カ年に延長しております。

SCREEN グループの価値創造プロセス

>>アニュアルレポート2020より

中期経営計画
Value Up 2023



資本効率を重視した経営へのシフト

中期経営計画
Value Up 2023

従来の課題

急激な業容拡大・その後の市況変動への対応遅れ

変動費率悪化
固定費高止まり

売上に見合っていない
「非効率」な資産の増加

利益率低下 ＋ **効率性悪化**

キャッシュフロー悪化

今後

利益率 ＋ **効率性**

キャッシュフロー改善

ROIC指標の導入を通じて
収益性と効率性を伴う成長へシフト

マーケティング機能の強化

中期経営計画
Value Up 2023

新設したマーケティング部門が情報を一元管理し、中期経営計画等の経営方針との整合性を確認し、投資対象や事業ポートフォリオを選別

業界を取り巻く環境と自社の位置付け → ターゲット業界における課題と解決の方向性

マクロ動向
- 政治/規制
- 経済動向
- 社会構造/価値観変化

市場動向
- 事業分野別の市場動向
- 市場規模/成長性
- 新規分野への動向

技術動向
- 先端技術の動向
- 技術予測

→ **戦略投資エリアの選定**

競合動向
- 商品/技術仕様
- 製品ポートフォリオ
- シェア・地域展開等

顧客動向
- チャネル検討
- 顧客の抱える課題
- ニーズの度合い

関連技術動向
- テーマに関連する技術
- 外部リソース検討

→ **テーマ設定**

新プロジェクト企画

取組期間
リソース
Allocation
の決定

“Sustainable Value 2023”で
社会的価値の向上へ

Sustainable Value 2023

中期経営計画
Value Up 2023

E（環境）：事業活動を通じた環境負荷低減の取り組み

- 製造活動におけるエネルギー消費量削減により CO2 排出削減を強化
- 環境にやさしい製品づくりを通じて世界の省エネに貢献（スーパーグリーンプロダクト）
- 持続可能な資源の有効活用（廃棄物削減、水資源の有効活用）

S（社会）：持続可能な新しい働き方へ

- 成長を実感できる制度・施策の実施
- 多様な人材が活躍できる環境の整備（多様な人材の採用や女性の活躍支援など）
- 在宅勤務制度やサテライトオフィスなど、働く環境の自由度を高める施策を検討
- 「アナログ業務のデジタル化」をテーマに、ペーパレスや電子フローなどICT化を推進

セグメント別戦略

中期経営計画
Value Up 2023

SPE

- 洗浄装置マーケットシェア向上
- 収益構造改革の継続
- ポストセールス強化
- サプライチェーンマネジメントの強化によるCCC*の改善

*キャッシュコンバージョンサイクル

＜最終年度目標＞　売上高　2,800～3,000億円
営業利益率　18～20%

市場前提：WFE市場 年平均成長率＋7%
2023年に650億ドル超

GA

- 商業印刷、パッケージ市場（軟包装、ダンボールなど）向け
  インクジェット製品の拡充
- リカーリングビジネスの強化

＜最終年度目標＞　売上高　450～500億円　＊COVID-19影響を精査中
営業利益率　6～8%

市場前提：情報印刷市場＋8%、パッケージ印刷市場＋20%
（ともにPOD/デジタル印刷分野、20年-26年の年平均成長率）

GA 事業ポートフォリオ戦略

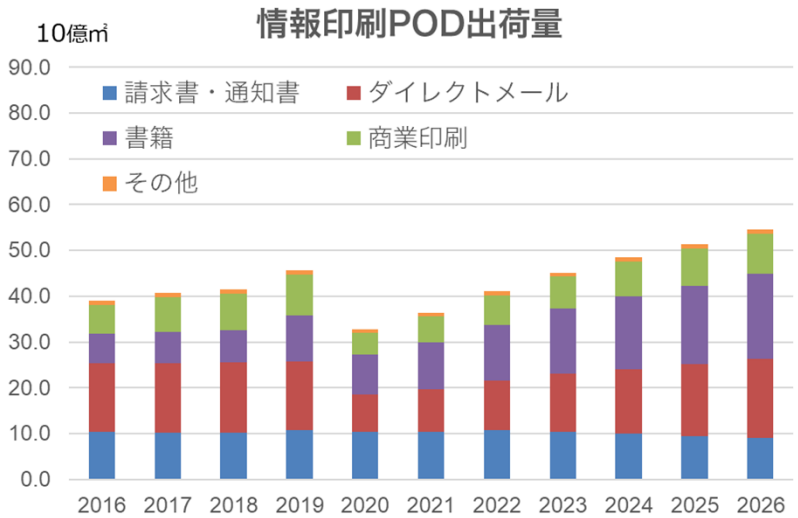
中期経営計画
Value Up 2023

成長分野にターゲティング

情報印刷
POD(デジタル印刷)分野

年平均成長率* **8.9%**

＊ 2020年～2026年

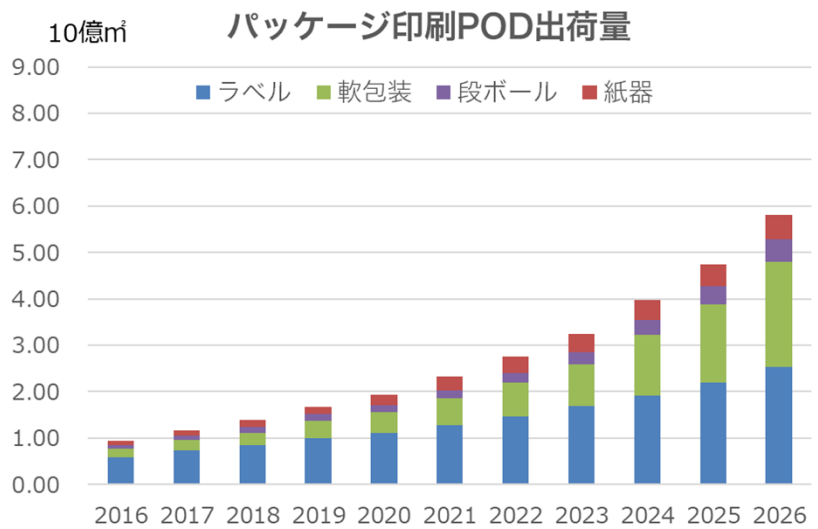


出典：I.T. Strategies 2020

パッケージ印刷
POD(デジタル印刷)分野

年平均成長率* **20.1%**

＊ 2020年～2026年



出典：I.T. Strategies 2020

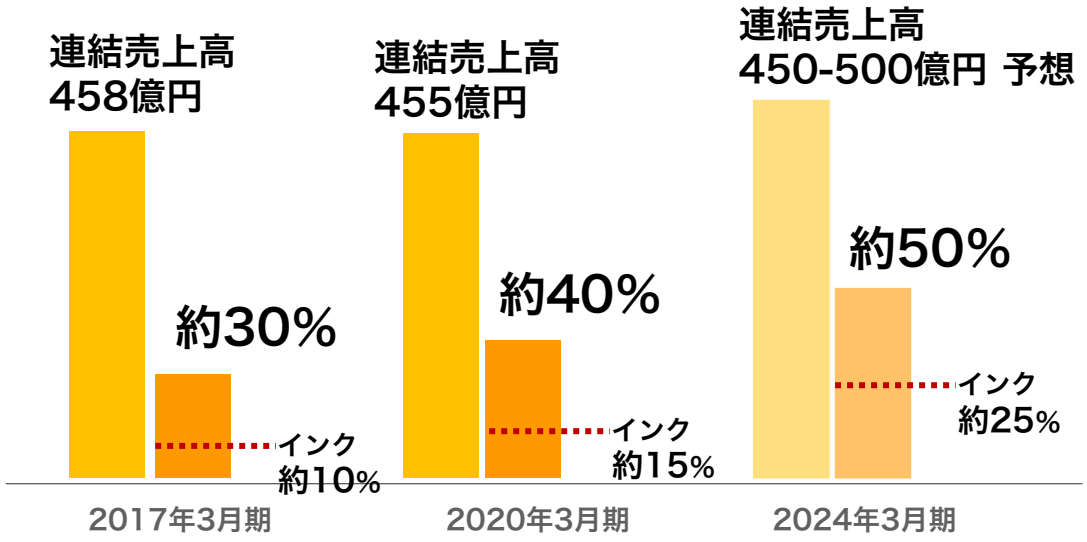
POD化の進展

顧客の大量印刷から小ロット多品種印刷へニーズ・業態変化を支援

ニーズに合わせ、製品を順次拡充 (PODの販売台数増加)

・情報印刷：トランザクション（請求書、通知書）、商業印刷（カタログ、冊子）
・パッケージ印刷：ラベル（食品用ラベル）、軟包装（食品用包装など）

連結売上高に対するリカーリングビジネス比率



セグメント別戦略

中期経営計画
Value Up 2023

FT

- 大型OLED TV向けインクジェット装置の事業化
- エネルギー関連ビジネスの事業化

＜最終年度目標＞　売上高　450億円～500億円
営業利益率　8～10%

市場前提：ディスプレー製造装置市場 ＋1%
（20年-22年の年平均成長率）

PE

- 既存装置群のシェア向上
- 新製品開発に取り組み、上市する

＜最終年度目標＞　売上高　120億円～140億円
営業利益率　8～10%

市場前提：プリント基板市場　＋６～７％
（20年-24年の年平均成長率）

新規

- 検査・計測：ソリューションビジネスで黒字化へ
- ライフサイエンス：錠剤印刷、細胞分野で黒字化へ
- マーケティング機能の強化により、成長市場を見極めて、新規プロジェクト立ち上げ

FT　事業ポートフォリオ戦略

中期経営計画
Value Up 2023

OLEDディスプレーに対する製品の多角化
＋　エネルギー関連事業の拡充展開

ディスプレー

世界シェアNo. 1装置技術の応用展開

G6 OLED向け

- アレイ用コーターデベロッパー
- TSP用コーターデベロッパー
- PIコーター

G8 < OLEDTV向け

（中計3年目での投資を想定）

- インクジェット関連装置
- アレイ用コーターデベロッパー

エネルギー

電池関連事業

- LiB（正極/負極）製造装置
- 燃料電池用部品製造装置
- その他、燃料電池関連機器

新規事業領域

中計最終年度・想定連結売上高比率

30～40%

セグメント別戦略

PE

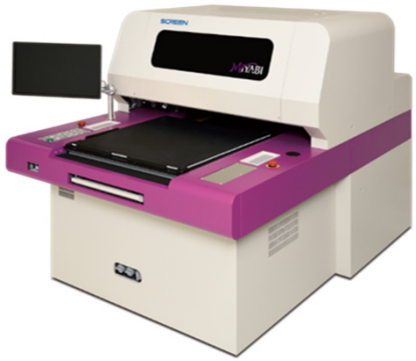
微細配線に対応した新製品を順次投入予定

- 既存装置群のシェア向上
- 新製品開発に取り組み、上市する

＜最終年度目標＞　売上高　　120億円～140億円
　　営業利益率　8～10%

市場前提：プリント基板市場　＋６～７％
（20年-24年の年平均成長率）

直接描画装置
Ledia 6/6H



光学式外観検査装置
MIYABI 7

最終外観検査装置
FP-9200

セグメント別戦略

中期経営計画
Value Up 2023

新規

中期経営計画期間中に黒字化へ

- 検査・計測：ソリューションビジネスで黒字化へ
- ライフサイエンス：錠剤印刷、細胞分野で黒字化へ

Lulimo H

金属部品自動外観検査装置

CELL3IMAGER ESTIER

光干渉式断層撮像システム

OMNITO

インクジェット式錠剤印刷機

2020年4月より新規PJを立ち上げており、早期事業化を目指す

- マーケティング機能の強化により、成長市場を見極めて、新規プロジェクト立ち上げ

経済的価値の目標

中期経営計画
Value Up 2023

売上高	最終年度4,000億円以上
営業利益率	最終年度15%以上
ROE	最終年度15%以上
営業キャッシュフロー	4年間で累計1,200億円以上 >>ネットキャッシュポジションの実現
株主還元	2022年3月期以降 連結総還元性向30%以上 （2021年3月期は25%以上を継続）

*上記5項目の数値目標はオーガニック・グロースを前提としております。

SCREEN

SPEグループ 事業説明

2020年9月29日

株式会社 SCREEN セミコンダクターソリューションズ
代表取締役 社長執行役員　後藤 正人

Agenda

SCREEN

Ⅰ．市況

- WFE見通し
- COVID-19と米中貿易摩擦

Ⅱ．SPE中期経営計画および施策

- 目標
- 主要施策紹介

①洗浄装置マーケットシェア向上

②収益構造改革の継続

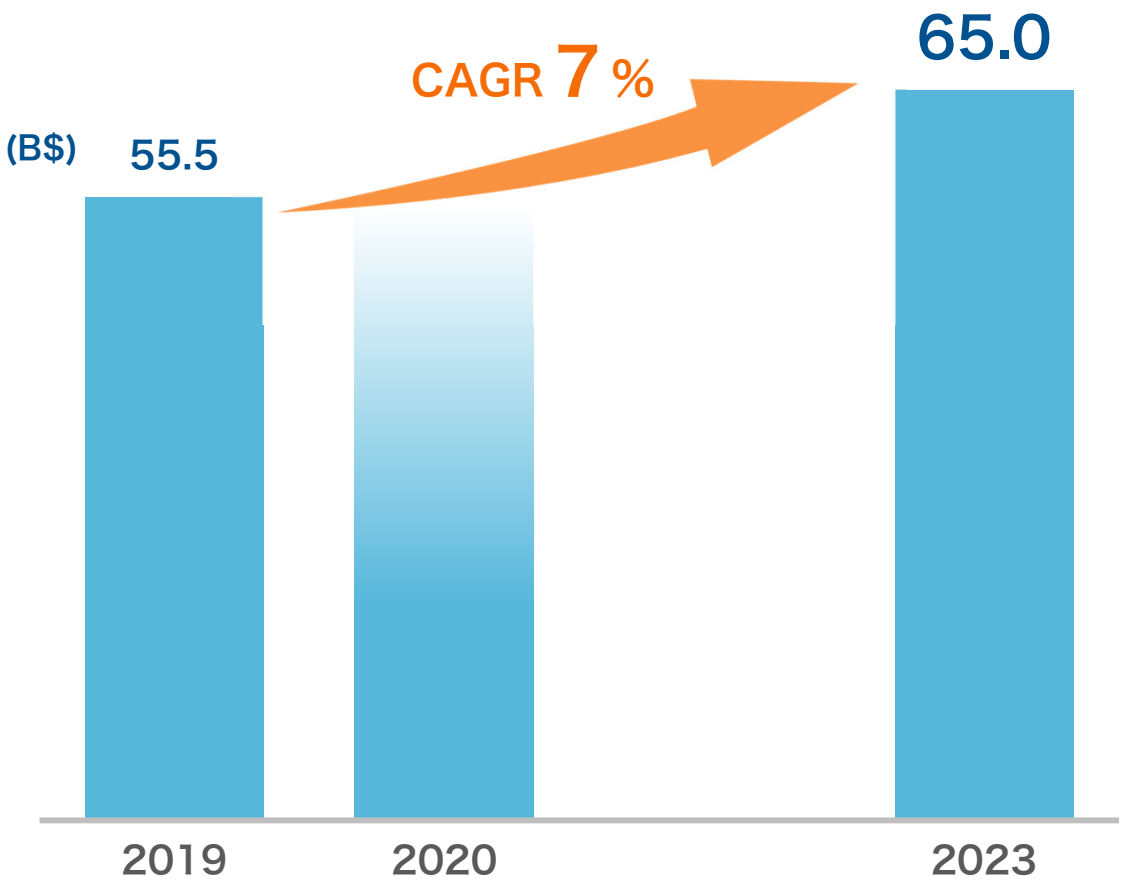
③ポストセールス強化

Ⅰ．市況

WFE市場予測

COVID-19と米中貿易摩擦

Ⅰ．市況　WFE市場予測



※各データソースより当社WFE予測

中計当社前提

WFE平均成長率

+7%

2023年市場規模予測

650億ドル

コロナ対策・対応によるDX加速という

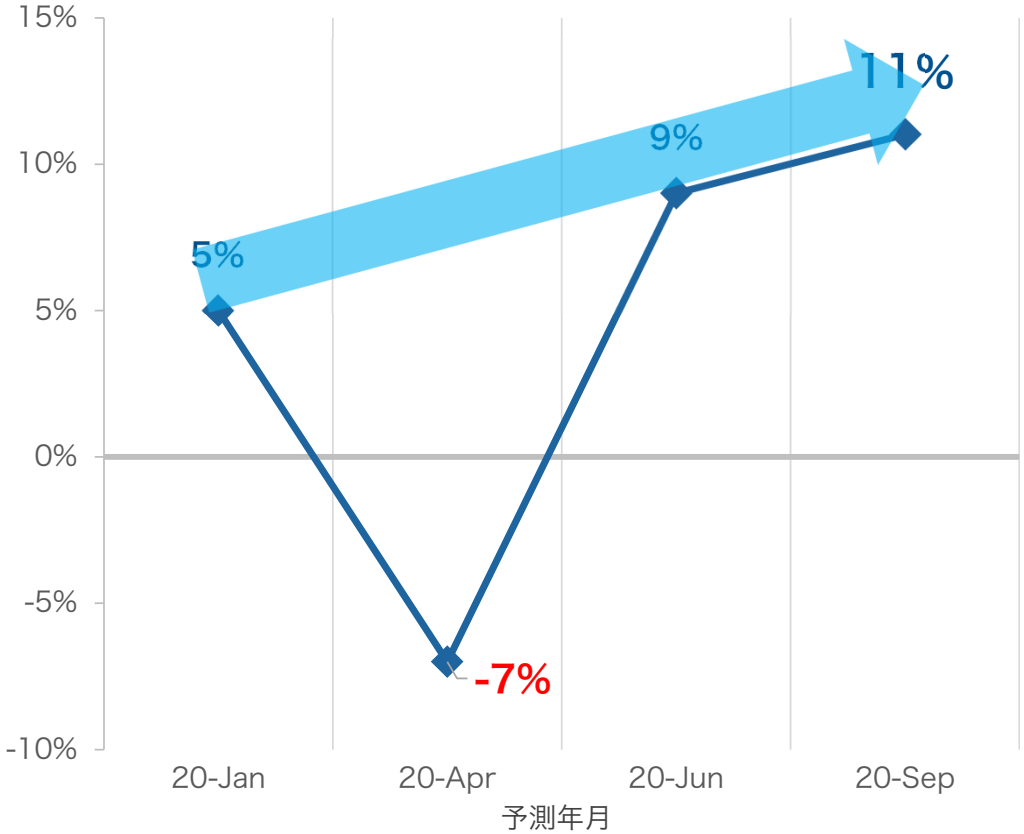
ニューノーマルを支える

インフラ・デバイス需要の増加

Ⅰ．市況　CY2020 WFE市場予測動向

SCREEN

CY2020市場予測動向



出典：VLSI WFE Forecast よりSCREENセミコンダクターソリューションズにてグラフを作成

第三者機関の一部は
直近で見通しを上方修正
Beforeコロナよりも改善の見通し

不透明感の高まる米中関係――
半導体製造装置メーカーへの影響は？

中長期的に当社主要顧客の投資は拡大、今後も半導体需要は高まる

しかし、さらなる輸出規制強化の可能性も。

<u>継続して情勢を注視</u>

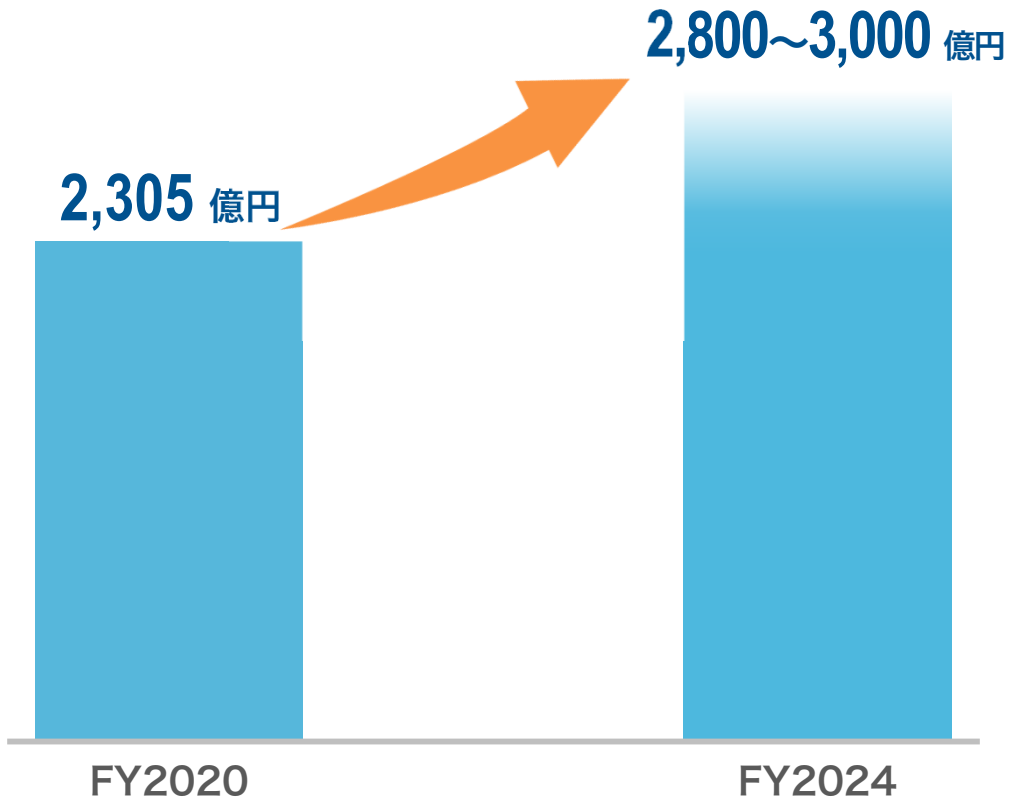
Ⅱ．SPE中期経営計画および施策

目標値

主要施策

SCREEN

数値目標



2024年3月期 売上目標

2,800～3,000億円

営業利益率目標

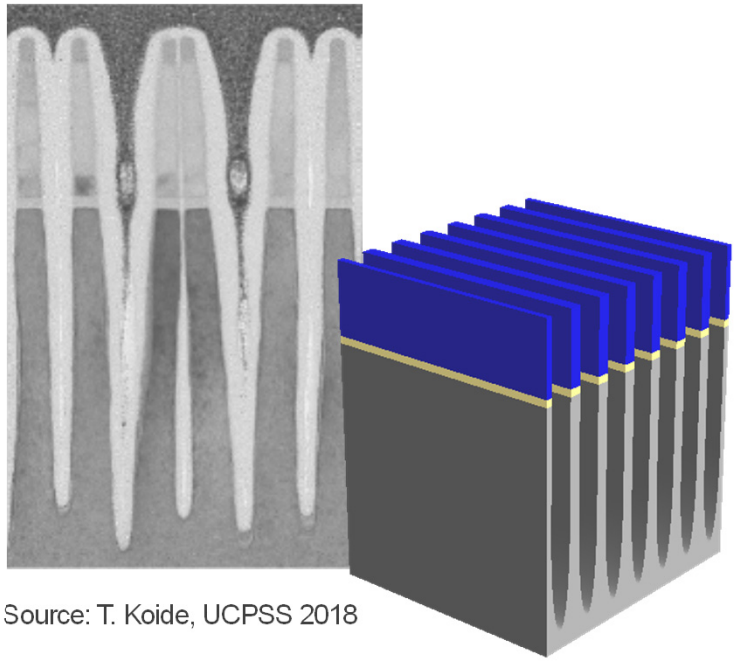
18%～20%

Ⅱ． SPE中期経営計画および施策

主要施策

II．施策1「洗浄装置マーケットシェア向上」

洗浄領域での当社の強み



Source: T. Koide, UCPSS 2018

- ✓ コンソーシアムの有効活用
- ✓ 先端デバイス開発メーカーとの協業・コラボレーションを通じての積極的な技術開発
- ✓ 長年蓄積された洗浄領域での技術ノウハウ

それにより、最先端半導体向け洗浄装置は

トップシェアを確立してきた

Ⅱ．施策1「洗浄装置マーケットシェア向上」

SCREEN

マーケティング機能の強化

これまで

コラボ・協業

トップシェア確立
信頼性向上
ブランド力形成

＋

これから

市場動向調査 × **技術情報収集**

マーケティングの強化

技術転換・多様化に対応する
必要な装置・技術の導き出し

開発方針・計画決定　収益性の高い装置でのビジネス展開

Ⅱ．施策1「洗浄装置マーケットシェア向上」

対象エリア・技術

✓ **POR獲得**

BEOL、MOL

✓ **POR維持・更なる参入障壁構築**

昇華乾燥（Sublimation drying)

Nanolift

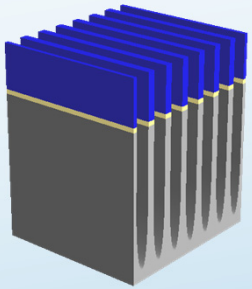
…等

The technical term "Nanolift" is physical cleaning technology name used by SCREEN Semiconductor Solutions Co.,Ltd.

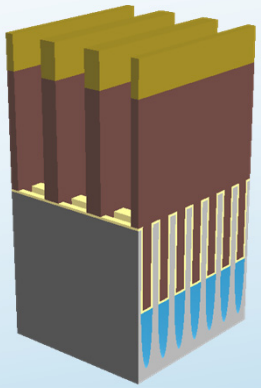
先端デバイスの複雑な構造

SCREEN

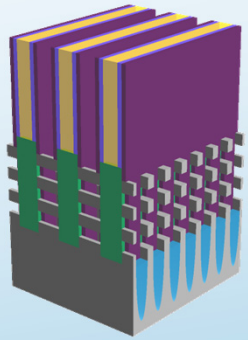
Logic



Post STI etch

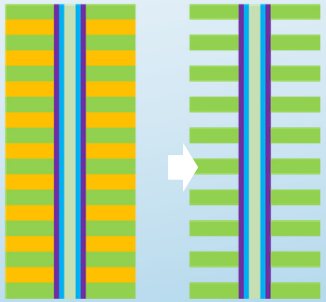


Post Poly etch

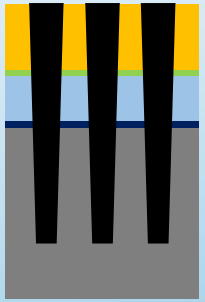


NS release

NAND

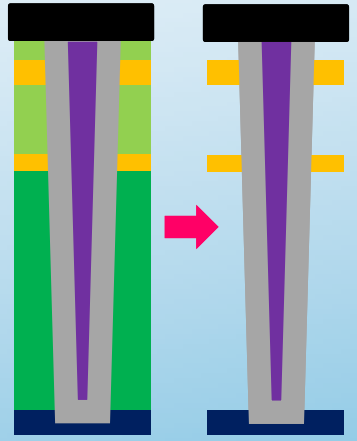


SiN pull back

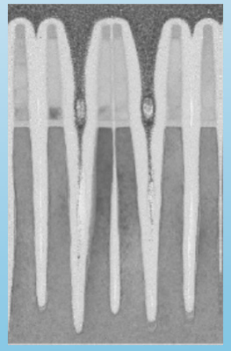


Post STI etch

DRAM

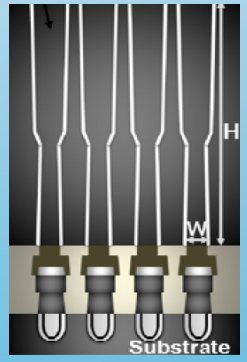


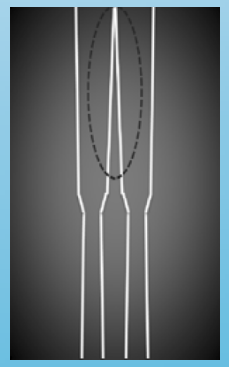
Capacitor

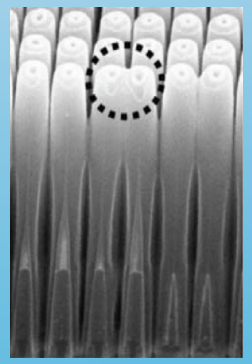


Source: T. Koide, UCPSS 2018

Source: C. Kim, UCPSS 2012

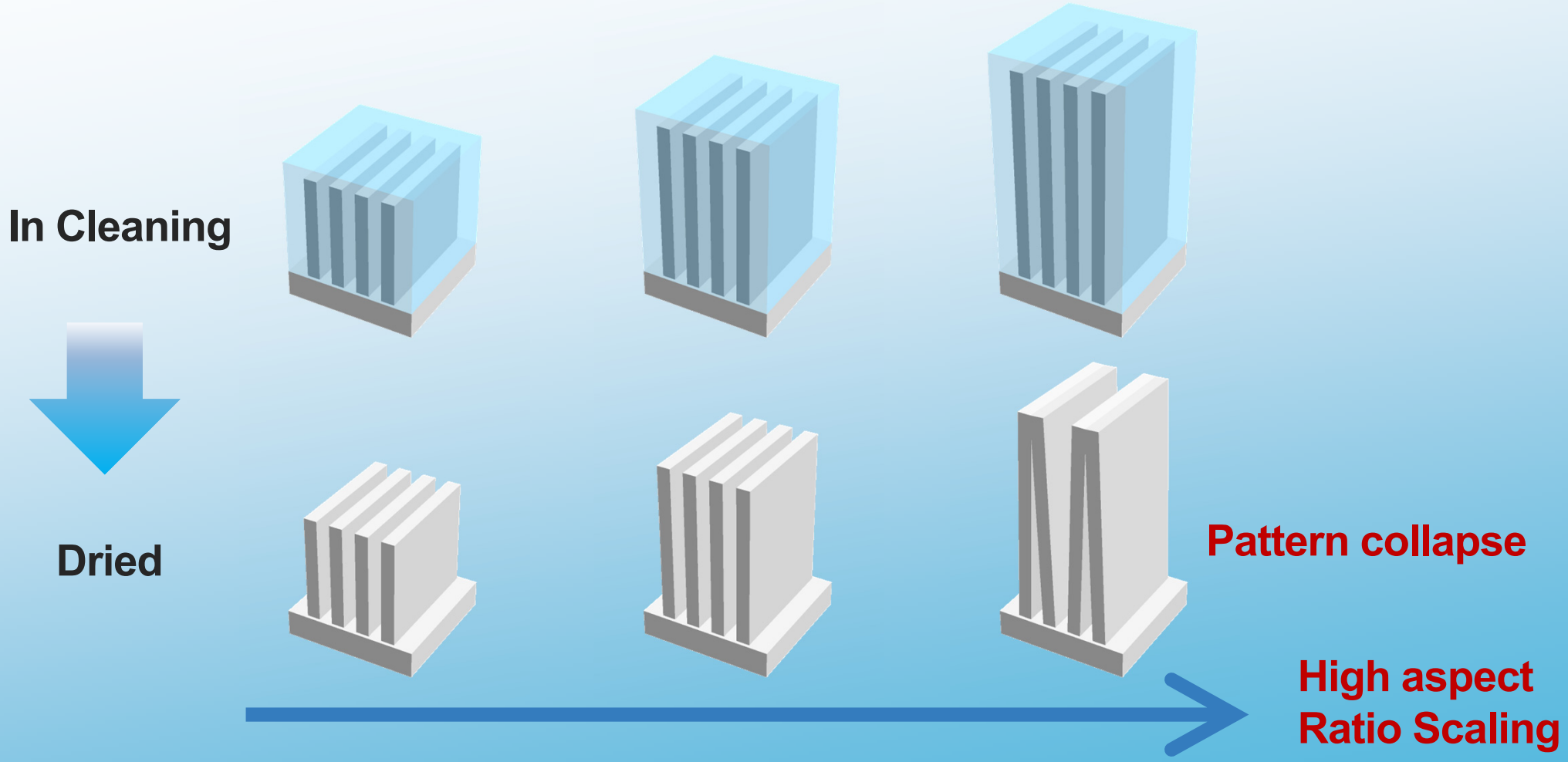




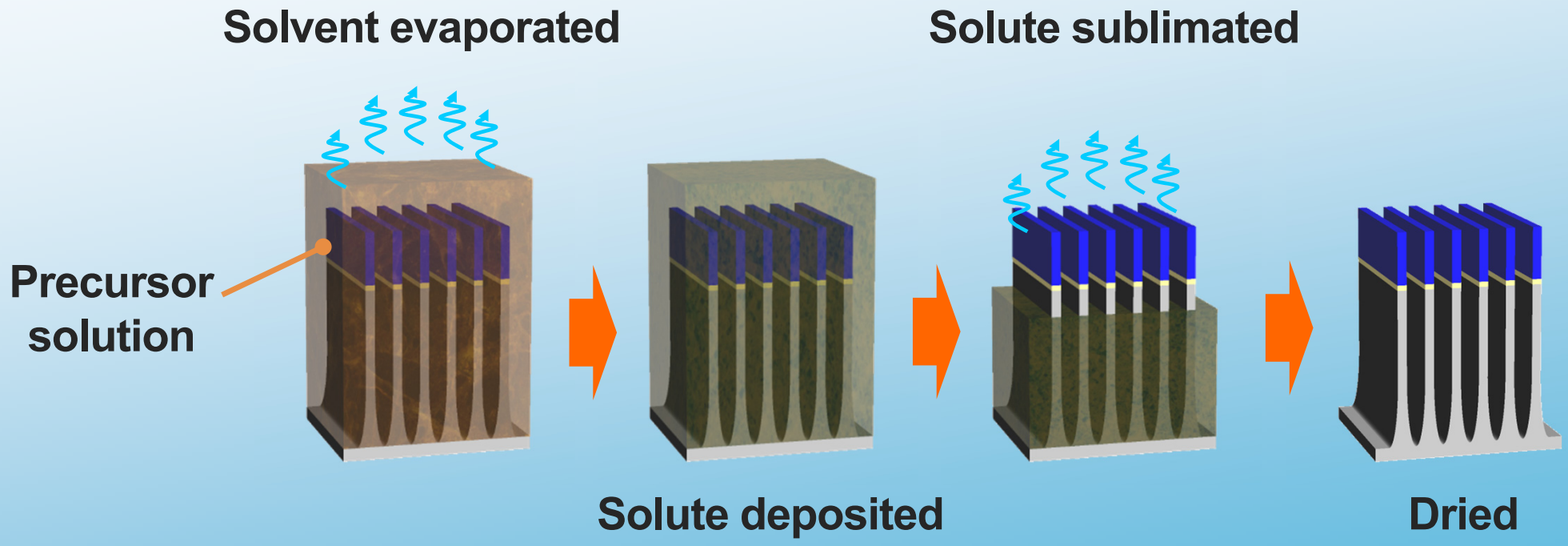


Source: K. Kim, WCECS 2012

乾燥工程でのパターン倒壊

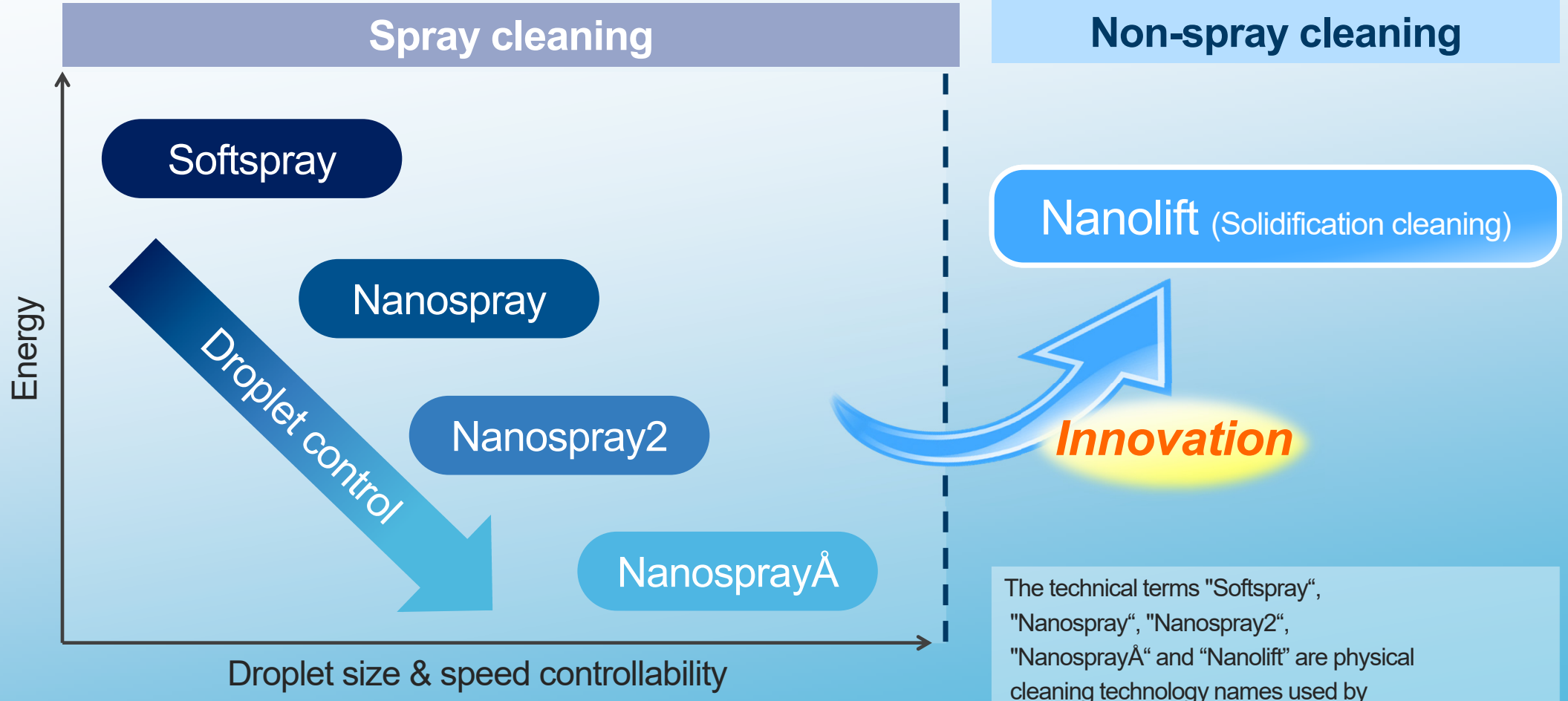


昇華乾燥


Solvent evaporated
Solute sublimated
Precursor solution
Solute deposited
Dried

当社の物理洗浄ロードマップ

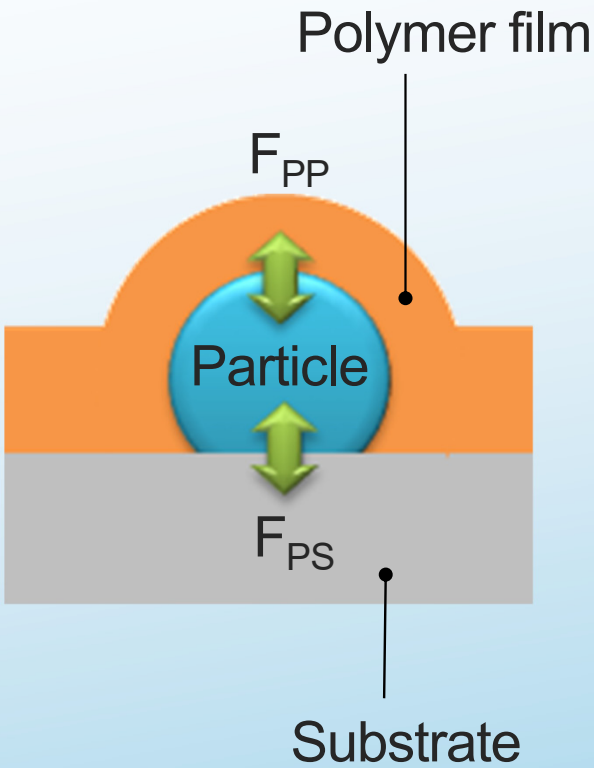
SCREEN

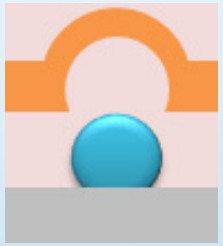


The technical terms "Softspray“, "Nanospray“, "Nanospray2“, "NanosprayÅ“ and “Nanolift” are physical cleaning technology names used by SCREEN Semiconductor Solutions Co., Ltd.

Nanolift

SCREEN





$F_{PP} < F_{PS}$
→ Unremovable

$F_{PP} > F_{PS}$
→ Removable

II．施策2「収益構造改革の継続」

経営資源の選択と集中

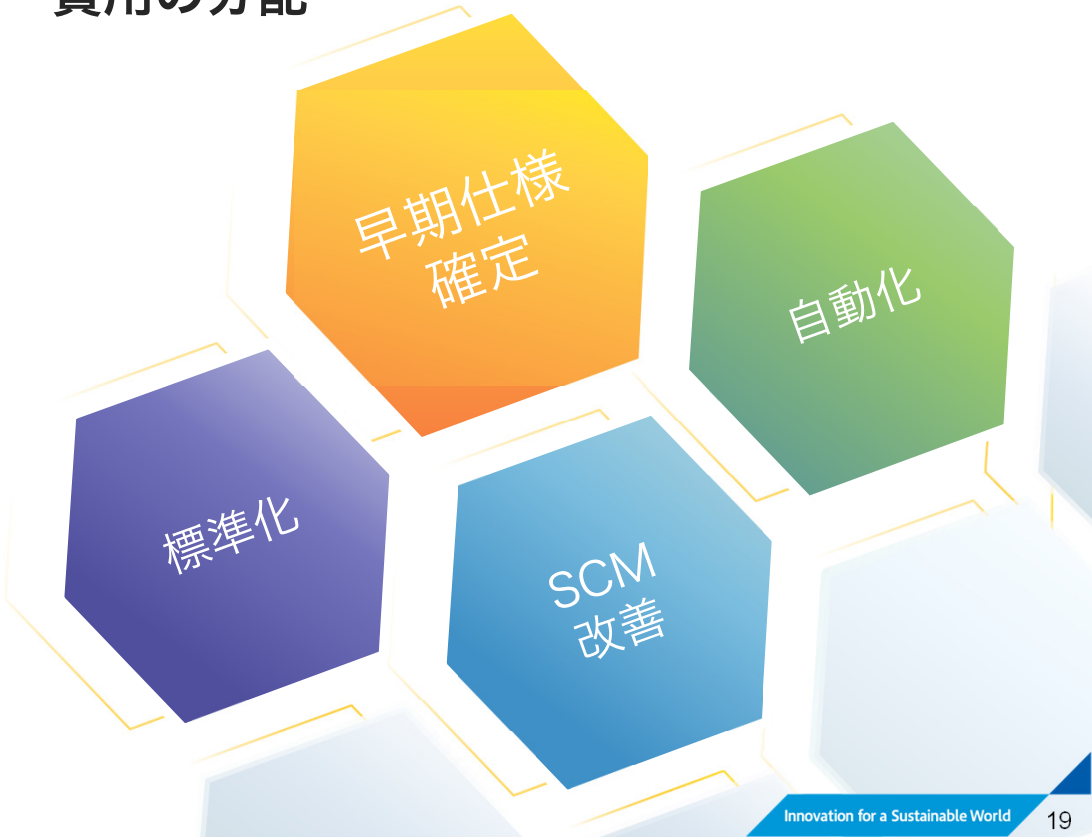
・事業毎の売上規模や伸びに準じた人員配置・費用の分配

早期の仕様確定

・標準化活動の強化

・SCM改善・強化とCCC改善

・S^3-3における自動化促進とリソース効率化



II．施策2「収益構造改革の継続」

早期の仕様確定

お客様・SCREEN双方にとって最適な仕様の提案

II．施策2「収益構造改革の継続」

早期の仕様確定

- ✓ 標準化活動の強化
- ✓ SCM改善・強化とCCC改善
- ✓ S^3-3における自動化促進とリソース効率化

Ⅱ．施策3「ポストセールス強化」

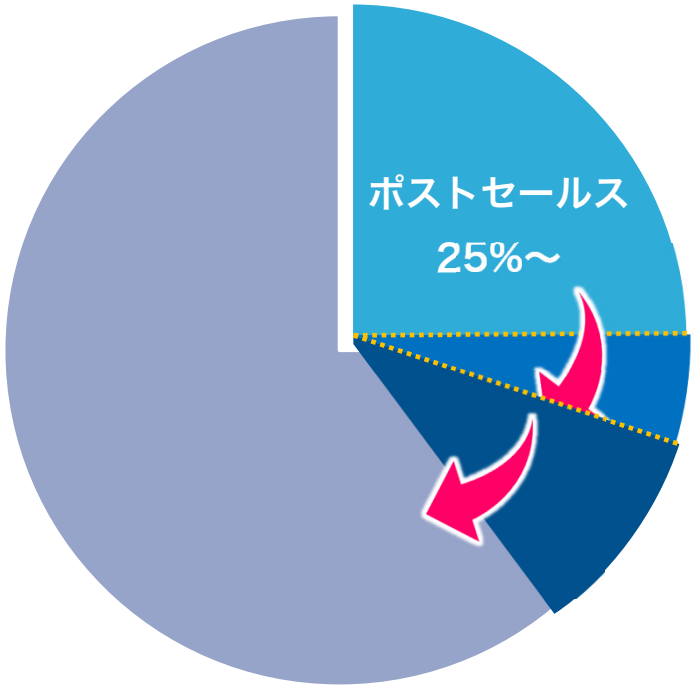
売上25%以上達成のための施策

① 現法ポストセールス部隊との連携強化

② 拡販専門チーム・組織の立ち上げ

③ リファービッシュビジネスの強化

FY2023のポストセールス比率



まとめ

SCREEN

①洗浄装置マーケットシェア向上	+10%
②収益構造改革の継続	OPM18-20%
③ポストセールス強化	+25%

3つの大きな施策で目標達成へ

Innovation for a Sustainable World