

## 株主の皆様へ



2000年3月期は、東京エレクトロンにとりまして、新しいミレニアムの幕開けにふさわしい明るいニュースに満ちあふれた年となりました。インターネットや携帯電話などの普及により加速される情報・通信革命がいよいよ本格化してきたこと、また、今や世界経済の安定に大きな役割を担うアジア経済が復興したことが大きな要因となり、私たちの参画する半導体・LCD産業がここしばらくの調整局面を脱し上昇へと転じた、まさに転換期とも言うべき年となりました。

このような状況のもと、東京エレクトロンの業績も力強い回復に転じ、当期の連結売上高は前年比40.4%増の4,407億円を達成することができました。また、連結営業利益は前期の64億円から358億円へ、当期純利益は19億円から198億円の大幅増となり、これにより一株当たり当期純利益は113.5円となりました。年間配当につきましては、当初計画を修正し2円増配の14円といたしました。

とりわけ、半導体製造装置部門の売上高は、下半期のめざましい回復により、前期比46.6%増の3,551億円となりました。また、半導体製造装置部門の受注高は第3、第4四半期と連続して過去最高を更新し、連結受注残2,653億円にて次期に引き継ぎました。東京エレクトロンの優れた製品、信頼の高いサービスサポート力、グローバルオペレーション、そして需要の急回復に敏速に対応した生産体制により、事業環境の好転をフルに享受できたものと考えます。

継続的で充実した研究開発投資が市場でのポジションを高める。今後も重点的なコアコンピタンス戦略を継続する

グローバル化が破壊的なスピードで進み、企業同士の競争が激化する時代を迎えています。こうした中で、半導体製造装置・LCD製造装置の開発レベルは年々高度化し、また開発サイクルが必然的に短縮され、それに対応できる企業のみが生き残れる様相を呈しています。東京エレクトロンは次世代以降の製品およびプロセス開発こそ、メガコンペティションに打ち勝つための生命線と捉え、市場でのポジションをさらに高めるための開発戦略の充実を継続的に図っています。

また、今、時代は装置サプライヤーに対し、開発・製造・販売・サービスに至る総合的な技術サポートと、お客様のプロセスモジュールに対して最適なソリューションを提供する統合技術を求めています。一昨年、これら垂直的・横断的統合技術をお客様とともに厳しく追求する拠点として開設した、当社の300ミリウェーハ用装置対応のプロセステクノロジーセンターは、その規模・目的・能力において現在世界が最も注目する技術拠点の一つになっています。また、一貫したプロセス処理のできる新高速熱処理炉やウェーハレベル・バーンイン&テスト装置もこのようなニーズから生まれた最新テクノロジーの成果です。

東京エレクトロンのプロダクト戦略の根幹にあるのは、高い成長が期待でき、参入障壁が高く、かつ、テクノロジー・リーダーシップを長期的に維持し得るマーケットを狙うというポリシーです。すなわち、真に東京エレクトロンの固有技術が活かされ、東京エレクトロンであるがゆえに提供できる最高度の付加価値を追求する。このアプローチを貫くことで、私たちは常に参入分野においてリーディングポジションを維持してまいりました。今後も強い競争力を持つ固有のコアプロダクトを中心に、業界他社とのアライアンスも視野に入れた統合技術の提供を実現してまいります。

当期、東京エレクトロンは、研究開発費として371億円を投じました。これは半導体製造装置部門売上高の約10%にあたり、7つの製品の新しいバージョン、300ミリ装置、さらに新規分野への開発に効率よく投じられました。この投資が実を結ぶ2～3年後には、全プロダクトに占める新製品の割合は4割以上になることが期待できます。私たちは堅固な財務基盤のもと、今後もグローバルな開発競争を有利に勝ち抜いてまいります。

#### 新時代の配線工程のビジネスを有利に進める - 東京エレクトロンが提供するベストプロセスソリューション Low-k ツールセット

半導体チップがさらに高度な性能を発揮するためには、微細化、高速化、低消費電力化という3つの技術的課題の解決が求められています。微細化の面では、今年2000年、いよいよ線幅0.13 $\mu\text{m}$ の評価が始まり、高速化、低消費電力化の解決策として配線工程において新しい材料、銅(Cu)および低誘電率(Low-k)材の採用が今後本格化してまいります。

この度、東京エレクトロンは、次世代以降の配線工程ビジネスに大きなインパクトのある画期的なツールセットを発表いたしました。Low-k膜を配線層間にスピン塗布する CLEAN TRACK ACT<sup>®</sup> 8 SODと複数のコアプロダクトが実現する統合ソリューションです。今、大手半導体メーカーにおいて0.13 $\mu\text{m}$ 以降における“スピン塗布”によるLow-k成膜技術の優位性が証明されつつあり、私たちの事業展望に新たな視界が広がりました。配線周りのキープロセスを早期に確立することで、高いポテンシャルのある新世代のビジネスを業界に先駆けて進展させることができるものと期待しております。

なお、個々のお客様の個々のデバイス戦略の成功こそ、東京エレクトロンが真に実現してゆくものです。その視点から、私たちは複数の材料メーカーとの共同開発を進めており、お客様が選択されるあらゆる材質のLow-k膜に対応してゆく所存です。

## 変革へのチャレンジ - ITの利用で収益構造を改革する

将来に向けたプロダクト戦略の充実とともに、東京エレクトロンが達成すべき課題の一つとして取り組んでいるのが、市場環境の変化に柔軟に対応するための筋肉質の事業構造の構築です。現在、当社製品への需要は上昇の一途をたどり、生産の拡大が何よりも急務となっておりますが、このような拡大基調の中にありながらも、資産効率を高め、収益を最大化できるIT時代の幕開けに相応しい新たなしくみ作りにもチャレンジをいたします。

その取り組みの一つが、受注から出荷までのリードタイムのドラスティックな短縮を重点課題に置く「トータル・コストダウン・プロジェクト」です。当期の成果として、生産形態の徹底的な見直しの結果、当社の製造のあるべき姿が見出され計画の全体像が策定されました。今後は、製造フロー自体の改革にIT統合ツールによるソリューションを加えることにより、2~3年内を目途にリードタイム半減という高い目標に向かって引き続き邁進してゆくこととなります。なお、リードタイムの短縮がもたらす最大の成果が、市場のニーズに応えること、つまり「顧客満足」であることは申し上げるまでもありません。

また、最も価値ある資産、ヒューマンリソースの活用についても、間接部門の効率化プロジェクトがスタートいたしました。人間が「知恵」を生み出す主体となり、創造的価値の創出が可能になる体制を中期的に構築することを目指します。ここにおいてもIT戦略の推進が鍵となります。外部のリソースの積極活用を含めて、構造のスリム化を実現するための具体策を引き続き実行してまいります。

## 株主の視点に立った経営をさらに進める

東京エレクトロンは、日本の株式市場に公開している企業としては、いち早く、世界に通用するコーポレート・ガバナンスの理念を積極的に取り入れてきた企業の一つです。取締役会の改革をはじめ、ストックオプション/業績連動型インセンティブプランの導入、代表取締役報酬の公表など、近年、企業価値のさらなる最大化を図り、経営の透明性を高めるための様々な改革を迅速に行ってまいりました。

2001年3月期、新たな進展として、当社のストックオプションをグループワイド、グローバルワイドに広げます。日本の現行の商法はストックオプションの適用範囲を親会社に限定していますが、ワラント債を利用した疑似ストックオプションを導入すること、さらに産業活力再生特別措置法が適用されることでこれを実現いたします。特に、国際レベルで展開する優れた人材の採用において、当制度がもたらす効果に大いに期待をいたしております。

また、ROEの向上を具体的に実現するために、事業部門ごとに正味使用資産を分母にとったROAの目標値を定め、その達成度にて経営評価を行うしくみを

作りました。現場レベルに資産の有効活用とコントロールを通して株主価値の向上を意識付ける有効な方法になると捉えています。これにより、できるだけ早期にROE20%以上の達成を目指してまいります。

さらに、グローバル資本市場からの信頼をより高めるために連結ベースの四半期決算の開示を始めます。

#### 世紀的なイノベーション、IT革命が東京エレクトロンへの追い風となる

今、私たちは、世紀的なイノベーションと言われる情報・通信革命のただ中にいます。インターネットや携帯電話が生活シーンに浸透し、自動車のように身近なものになる時代、また、e-ビジネスが広く普及し、20世紀に確立された産業地図が塗り替わる時代の始まりとも言えます。さらに、デジタル情報家電をはじめとする新しい製品が続々と登場し、半導体チップやLCDの用途も量も今後爆発的に拡大してゆきます。これらのIT革命のキー・デバイスを作るためにいったいどれだけの半導体製造装置およびLCD製造装置が必要になるのか、それを考えるとき、東京エレクトロンのさらなる事業拡大の可能性の大きさが推測されると思います。

また、東京エレクトロンのもう一つの顔となっている世界の優れた電子部品、コンピュータ・ネットワーク製品のディストリビューションにおいても、情報・通信分野のアプリケーションに的を絞っており、今後さらなる成長が期待できます。私たちは今後も優れた製品とサービスの提供を通して、IT革命を根底から支えてまいります。

2000年4月、日経平均株価を構成する銘柄の入れ替えが行なわれ、新たに東京エレクトロンの株式が225社の1社として栄誉ある選定を受けました。IT革命の進展など産業構造の変化に拍車がかかる中、時代の動向を敏感に映す株式会社であることを理由に組み入れられたものです。また、来たる8月1日、多くの方々に当社株式を保有していただける機会を提供するために、当社の1単位の株式数を1,000株から100株に引き下げる予定です。

東京エレクトロンは、新しい時代のダイナミズムを追い風に、企業価値の創造を通して株主の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーへの利益還元を継続的に実現してまいります。株主の皆様には、今後ともご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

2000年6月



代表取締役社長  
東 哲郎