

社長メッセージ

ビジネスプロセスの加速を目指して



A handwritten signature in white ink that reads "Shigeo Sato".

代表取締役社長
佐藤 潔

2003年3月期のエレクトロニクス・半導体業界は、DVDプレーヤーやデジタルカメラなどのデジタルコンシューマーエレクトロニクスが主導して回復の兆候が見えたものの、依然として半導体の利用比率の大きいパソコンや携帯電話の成長が低水準に推移し、半導体設備投資は2001年からの調整が継続するという結果になりました。

こうしたなか、当社は、日本を含めたアジアにおける販売・サポートの強化、新製品の拡販に努めた結果、当期の連結売上高は前期比10.2%増加の4,606億円となりました。また、引き続き人件費、外注費、活動経費など固定費の削減や製造開発拠点の再配置も含めた業務効率化にグループ一丸となって取り組んだ結果、営業利益は前年度の183億円の損失から大幅に改善し、11億円となりました。しかし、後ほどご説明する事業構造改革に関わる費用を計上したほか、繰延税金資産の計上について見直しを行った結果、当期純損失は416億円となりました。損失を計上いたしましたが、配当につきましては、年間配当金8円とさせていただきます。

事業構造改革の断行

東京エレクトロンはこの1、2年間を、次の大きな成長への準備期間と捉え、以下の3点につき事業構造改革として全社的な取り組みを推進してまいります。

1点目は、2000年までの市場の急速な拡大への対応に必要であった資産とコストを現在の事業環境に合わせることで

2点目は、今後の事業を成長させるためには、製品ラインナップの拡充が必要であり、そのための開発については従来以上に注力すると同時に効率化を図ってまいります。

3点目は、ますます急速に変化する事業環境変化に即応し、競争優位を強化するため、加速したビジネスプロセスの構造を作ることが必要であるということです。これからの半導体製造装置ビジネスにおいては、我々はスピードが最も重要なファクターと考えています。

資産の圧縮とコスト削減

構造改革の出発点は資産の圧縮とコスト削減です。東京エレクトロンは、半導体業界の世界的な構造変化を先取りしたグローバルオペレーションの展開により、顧客ベースを拡大すると同時に顧客内シェアも増加させることに成功し、売上高を大きく伸ばしました。その内容をみると、半導体製造装置部門では90年代前半に30%程度だった海外売上比率が現在では70%に達しており、国内と海外の売上比率の逆転現象が起きております。

90年代の半導体設備投資は年平均20%という高い成長率で拡大し、特に2000年はITバブルの影響もあり前年比70%という高い伸びで投資が膨らみました。我々もこれに対応するために、国内の製造拠点と海外のサービス拠点の拡充を推進しました。このマーケットが急激に40%縮小したことにより、現在の東京エレクトロンの事業構造に大きな影響

を与えています。我々は外注人員や従業員の削減を行い2002年3月期において300億円、2003年3月期において100億円程度の固定費削減を行いました。まだ十分な利益を確保するには至っておりません。先行きを展望すると、パソコンや携帯電話といった半導体のボリュームアプリケーションが停滞し、デジタルコンシューマ製品が台頭するまでには時間を要するとみられ、マーケットの成長が年率20%の水準に戻ることは短期的には考えにくい状況です。また、半導体業界の統合・アライアンスにより顧客となる企業数が減少する一方で、300mmウェーハの導入、装置のスループット向上により少ない装置台数で半導体生産が可能となっていることも半導体製造装置市場の成長率を下げる原因の一つとなっています。

こうした環境を前提に、私たちは現状のマーケット規模において十分な利益を創出することを目的に、人員と在庫の削減、多重投資の排除を断行し、効率化したビジネス構造への転換を進めております。2003年3月末において、事業構造改革関連費用として206億円を計上し廃棄予定在庫の減損、拠点統廃合に伴う資産の減損、そして、2004年3月期中に全世界で1,000人規模の人員削減を行う予定です。また、研究開発機能、製造拠点、フィールドサービス拠点の再編も行います。

これらの施策を推し進める一方、開発、製造、販売、サービスのオペレーションについて根本的に見直し、あらゆるコストの削減にも努めてまいります。具体的施策については、各担当執行役員のページ（10ページ～15ページ）をご参照ください。

最適なグローバルオペレーションを目指して

今までに述べた資産圧縮とコスト削減は事業の縮小を意味するものではありません。また、グローバル化の推進を押しとどめるものでもありません。私たちは今後とも最

適資源の最適配置を意識したグローバルオペレーションを推進してまいります。その一例として、アメリカのニューヨーク州立大学のオールバニー・ナノテック・プロジェクトをコアにして海外の研究開発拠点を再編し、最先端技術の獲得と製品化を強化してまいります。

販売においては、私たちは中国での事業展開を強化するため上海に東京エレクトロン上海を設立し、2002年4月より当初約70名の人員で業務を開始しましたが、急速に拡大した顧客の展開に対応しサポート体制の充実を進めてきた結果、2003年3月末では約150名の体制となっています。短期的に新型肺炎（SARS）の影響なども危惧されておりますが、中長期的に中国においては半導体メーカーによる設備投資の拡大が予想されます。これに対応するために、半導体製造装置・FPD製造装置関連の部品供給、技術サービス、トレーニング等に必要の人員と設備を拡充する予定です。

製品ラインナップの拡充

当社がさらに成長するには今まで優位にあったトランジスタ形成工程の市場だけでなく、配線工程の市場においても製品ラインナップを広げて行く必要があります。半導体デバイスの高機能・高集積化により、配線の多層化が進行しており、この市場は今後もより大きく成長するものと見込まれています。この分野は低誘電率の層間絶縁膜や銅配線といった新材料が導入されつつありますが、65ナノメートルのデザインルールにおいては大きな開発課題を抱えております。その根源的課題として、個々のユニットプロセスをどう組み合わせるかというプロセスのインテグレーション（統合）が挙げられます。この配線市場においては、①インテグレーションを検証する技術やインフラ、②自社製品として保有していない装置に関して他社とアライアンスを組むことができる求心力、③実際のデバイスを設計しているお客様のサポートが必

要と考えます。

当社は従来から保有する絶縁膜エッチング装置、絶縁膜塗布装置に加えて、成膜装置、超臨界洗浄装置などユニークな技術を使ったユニット開発にも力を入れておりますが、これら自社製品と最先端の評価・研究設備を有したプロセステクノロジーセンター（山梨県韮崎市）をコアにして、他の装置メーカーや材料メーカーと共同でお客様に対してプロセスのインテグレーション環境を提供していきたいと考えます。

ビジネスプロセスの加速を推進

私が今、最も重視しているのがビジネスプロセスの加速です。従来の20%、30%の改善ではなく、2倍、3倍の加速を念頭においています。

パソコン・携帯電話に続く、次の時代の牽引役となる半導体のアプリケーションであるデジタルコンシューマ製品に関しては、民生品という性格上、プロダクトライフサイクルが短縮化します。それに応えるために半導体メーカーと半導体製造装置メーカーのあらゆるビジネスプロセスについて加速化が要求されます。民生品は、従来のコンピュータ製品などと比べると2倍、3倍のスピードで製品が入れ替わることが予想されるため、私たちのオペレーションもこのペースに合わせるために加速化する必要があり、各機能においてさまざまな施策を検討しております。

当社は本年4月より従来のCSS（コーポレート・シニア・スタッフ）制度に代えて執行役員制度を導入しました。取締役会と執行機関の役割を明確にし、ガバナンスを充実させるということに加えて、意思決定のスピードを上げ、戦略の立案と実行を迅速に行うことが目的の一つとなっています。開発・製造・販売・サービス・管理の各機能を執行役員が担当し、業務執行に関する意思決定については、大幅に権限委譲しております。現場サイドを執行役員に任せ、私はグループ

全社の統治・経営に集中してまいります。これらビジネスプロセスの加速により、さらなるイノベーションを生み出してまいりたいと考えます。

次なる成長ステージに向けて

私の過去20数年の経歴は、管理部門、海外駐在員事務所でのサポート業務、海外製品の国内セールス、米国における全製品の統括マネージャー、自社製品のビジネスユニットマネージャーなど様々な部門、職種にわたっております。バリューチェーンの各部門およびその全体のマネジメントで培ってきた経験と蓄積を活かして、まずは事業構造改革による高収益体質とスピード経営を確立することが短期的な最大目標と考えます。次の成長に備えたビジネス基盤を構築した後、新製品の投入や新しいビジネススタイルを導入し、マーケットリーダーとしてさらに東京エレクトロンを成長させ、株主価値の増大、あらゆるステークホルダーの満足の追求に挑戦してまいりたいと考えております。株主の皆様におかれましては、若い世代による変化の時を迎えた東京エレクトロンに対して、これまで以上のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2003年6月