



Questions

&

Answers

代表取締役社長
竹中 博司



Q

社長ご就任初年度となった2010年3月期を振り返って、どのよ
うな1年だったでしょうか。

A

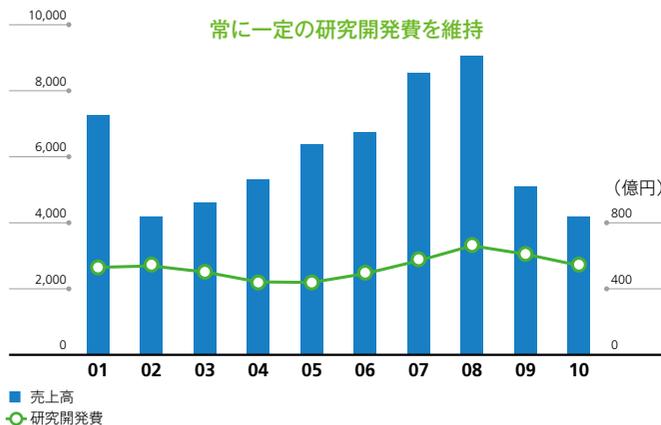
思い返せば、就任当初は先行きの見えない厳しい
事業環境の中での出発となりましたが、「人材と将来
に向けての開発投資は最重要」ということを揺らぐこ
となく進めてきました。

具体的にいくつか申し上げれば、社員は削減する
のではなく、逆に教育投資をして、この機会にワング
レードアップしてもらおう。また、日頃忙しくてなかなか
できない作業効率の見直し等にも取り組んでもらい、
次の繁忙期に備える準備をする。また、言うまでもな
く、私たちの生命線は「いかに技術差別化された装
置をタイムリーに出せるか」であり、現事業の製品強
化はもちろんのこと、次代の魅力的な技術への挑戦

には余すところなく開発費をかけてきています。ここ
に来て、約8年間投資してきたRLSA技術を搭載した
エッチング装置の本格量産採用も決まりましたし、ま
た太陽電池向けCVD製造装置の出荷も始まりました。
今後の展開が楽しみです。

一方で、短期的には、「この厳しい状況にあったサ
イズにするべきものは時間をかけずに対処する」とい
う方針で、特に不要不急な費用の削減には経営陣、
社員一体となって取り組みました。こうした対応によ
り、売上が当初の予定よりも1,200億円ほど増える
中、固定費を抑えた経営をすることができました。

売上高と研究開発費の推移
(億円)



画期的な新プラズマ技術を用いたエッチング装置
Tactras® RLSA™ Etch

東京エレクトロンは、本製品の市場投入により、エッチング
分野においてこれまで優位性のあった配線工程プロセスに
加え、トランジスタ形成工程プロセスを強化していきます。

RLSA: Radial Line Slot Antenna (低電子温度を特徴とする新プラズマ源)

Q

マクロ経済の回復とともに、東京エレクトロンの参入している設備投資産業にも活況が戻ってきているようですが、今後の事業環境および産業の成長性をどのように見ておられますか。

A

2009年8月ごろより引き合いが戻ってきて、今では納期調整に苦勞するほどの生産状況です。当社の事業は人々の生活や社会インフラに深く影響しているので、経済が明るさを取り戻してきた今、他産業に比較していち早く復活の兆しを見せています。

このような状況において、SPE（半導体製造装置）は今後も技術革新をベースとした成長が期待されるとともに、強者が勝ち弱者が負ける優勝劣敗の時代となるでしょう。従って、技術差別化を実現するための投資を今後も最優先で進めます。FPD（フラットパネルディスプレイ装置）は、中国におけるTV普及政策により、当面活発な投資が期待されますが、一方でコストダウンも急を要する課題です。また、次世代の

ディスプレイとして期待される有機EL向けの製造装置等の開発も加速させます。PV（太陽電池製造装置）は、その事業環境がこの1年で様変わりしました。一部の化合物材料が脚光を浴びる中、結晶系も材料コスト低減により高い市場シェアを維持しています。当社はこれまで薄膜シリコン中心に資源を集中して進めてきました。薄膜シリコンは製造装置メーカーとしての技術力が最も活かせる分野であり、今後も製造装置メーカーとして一層の力を入れてまいります。同時に、太陽電池市場は今後10年、20年にわたり成長が期待される市場です。市場をよく見ながら、当社にとってどのような技術分野、また事業形態が最適なのかを見極めてまいりたいと思います。

V字回復した半導体産業（国内）

鉱工業生産指数



(注) 鉱工業生産指数=2005年の平均を100とした生産動向を表す指数
出所：経済産業省

Q

顧客のアジアシフトや寡占化等、東京エレクトロンを取り巻く環境にも変化が見えます。こうした変化にどのように対処していきますか。

A

顧客の設備投資が巨額となり、また技術力にも差異が生じてきていることから、今後も継続して大型の設備投資ができる顧客が限られてきています。また、同様に、それに対応する製造装置メーカー側でも、より大手に需要が集中する傾向が表れてきています。常に最新の装置をタイムリーに提供できる技術力、資金力を活かした実力の維持・向上が極めて重要となります。

一方、最先端の装置を導入するのみならず、一度設置した装置を改良しながら今まで以上の長きにわたり使用していこうという、いわゆるポストセールス市場も育成されています。これまで市場に出荷した5万台以上に及ぶ装置が世界中で稼動しており、これは今後の新たなビジネスチャンスと捉えています。いずれも当社にとりましてポジティブな環境変化と言えます。

ます。以上のような市場変化に対応するために、2010年3月期におきましては、次のような施策を実施しました。

- エッチング装置事業の強化に向けて、開発・製造を一貫体制とする宮城工場の建設を決定するとともに、洗浄装置事業においても、同様に、佐賀工場を閉鎖し、開発・製造を合志工場に集約
- RLSA技術の強化のため、尼崎拠点を閉鎖し、仙台拠点への集約を決定
- 一層の顧客密着型の営業・開発体制に再編
- 米国テクノロジーセンターの強化と台湾テクノロジーセンターの新設
- 装置販売後の事業強化のため、フィールドソリューション・ビジネスユニットを設置

研究開発・製造拠点



imecについて

imecは、ナノエレクトロニクスおよびナノテクノロジーに関する研究機関であり、次世代半導体/製造装置、ならびに要素技術を中心とした研究に取り組んでいます。

Q

次世代技術および新規分野への取り組みについて、もう少しお話を聞かせください。

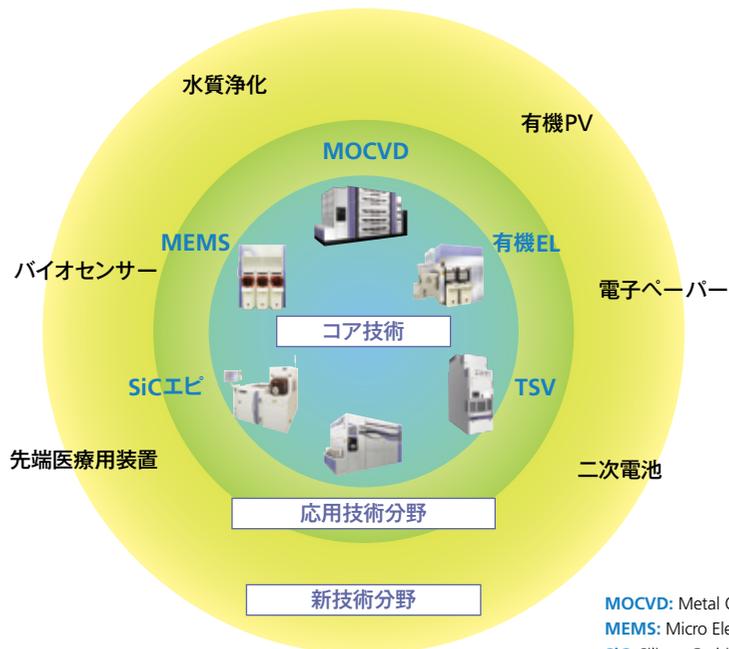
A

半導体技術については、いよいよ微細化のレベルが30nmから20nmとなり、やがて10nmへというように究極の技術が求められるようになってきています。このような時代となっても、これまで同様、当社がその先陣となって未知の領域の開拓に挑んでいくことに変わりはありません。液浸を使った2重露光や3次元積層技術による微細化への対応等、既にいくつものアイデアが提案され、日々実現に向けて進歩しています。FPD製造装置の分野においても液晶の大型化とともに、次世代のディスプレイと言われる有機EL向け製造装置等の開発の加速、また太陽電池製



造装置については当社独自の装置開発にも一層の力を入れていきます。国内はもとより、米ニューヨーク州アルバニーにあるナノテクプロジェクトやベルギーにあるimec等、技術革新については今後も世界中の研究開発インフラを活かして、その実現に向けて最大の努力を行ってまいります。

新たな可能性のある技術分野



MOCVD: Metal Organic Chemical Vapor Deposition
MEMS: Micro Electro Mechanical Systems
SiC: Silicon Carbide
TSV: Through Silicon Via

Q

現在の最も重要な経営課題は何であると考え、どのように取り組んでいかれるのでしょうか。

A

企業にとって最も重要なことは、「将来にわたる継続的な安定と成長」です。そのためには、いかなる経営環境の変化にも耐えうる強靱な収益基盤を持つことが重要と考えます。当社はまもなく創立50年を迎えようとしていますが、幸い技術革新が実現され続ける「半導体」という稀有な市場で事業を行っていますので、今後もこれを軸とした次のような事業戦略をとってまいります。

- 成長枠が大きい既存事業分野においては、最大の注力によりポジション向上を達成
- 製品の差別化に資源を投入し、価値の高い技術革新を実現

- アジアを中心とした新興装置メーカーに負けないモノ作り力の強化
- これらの実現により、差別化された製品を継続的に市場に投入
- 新規事業は当社が長年培った製造装置技術を活かせる分野を中心に構築
- 今後も市場環境の変化には柔軟に対応
こうした戦略を通して収益力を再構築し、数年内には過去最高のパフォーマンスの達成を目指したいと思います。

Q

最後に、東京エレクトロンが長期的に目指す姿についてお聞かせください。

A

当社は夢のある社会の構築、人々の豊かな生活の実現に最も貢献する製造装置メーカーでありたいと思っています。お客様から信頼され、期待され続けるパートナーとして、また、社会に貢献する企業としての使命感を社員全員と共有し、いきいきと輝き、夢と活力のある会社を目指して進んでまいります。社員が

輝いている会社は、株主様、お客様を始めとする全てのステークホルダーの皆様にも魅力ある会社と映ることと思います。透明性のあるフェアな経営を心して執り行い、会社を成長させることで企業価値の向上を実現し、皆様のご期待に応えてまいりますので、今後とも倍旧のご支援を心よりお願い申し上げます。