



代表取締役会長 東 哲郎

# Question & Answer



代表取締役社長 竹中 博司

Q

世界的に経済環境が激変し、電子機器業界にも大きな影響がありそうです。東京エレクトロンを取り巻く事業環境についてお聞かせください。

A

**半導体業界の再編に伴いマーケットの寡占化が進み、当社の位置する半導体製造装置業界にとりましても厳しい競争環境が予想されますが、それは飛躍への準備期間と捉えています。**

2008年秋より世界経済の急減速による景気低迷の長期化が懸念され、引き続き厳しい経営環境が予想されます。エレクトロニクス業界においては、景気悪化によりパソコンや携帯電話などの電子機器の需要が減少し、新規設備投資の延期・凍結が続きました。販売単価の低迷や生産調整が続

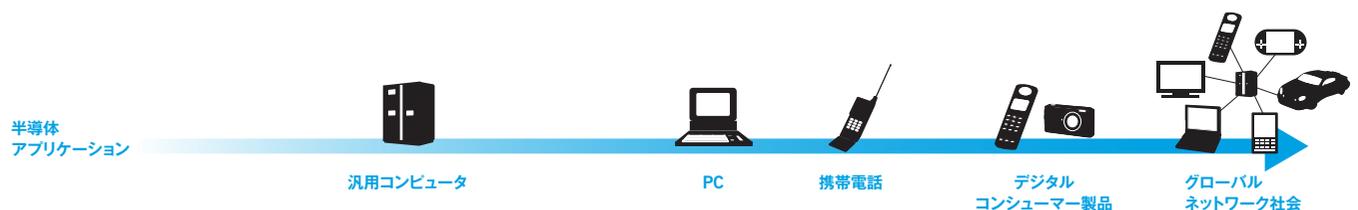
く半導体業界では、業界の構造的再編が世界的規模で加速し、マーケットの寡占化が進む傾向にあり、当社の位置する製造装置業界にとりましても、厳しい競争環境が続きそうです。しかしながら、混沌とした時代にこそ、産業構造や顧客ニーズの変化を的確に捉え、長期的視野に基づく経営

が重要であり、大局的な観点から諸施策を打つことが肝要と考えています。

世界においては、資源・エネルギー・環境に対する価値観の転換が起りつつあり、問題解決のための革新的な技術の必要性が高まっています。半導体デバイスは、高度なネットワークと環境配慮型社会の実現には不可欠であり、その高集積化は進み、搭載されるアプリケーションと地域は広がり、それを支える半導体製造装置産業は中長期的にわたり成長が見込まれます。また半導体デバイスそのものも、低消費電力化に向けた技術革新が必要であり、そのための技術開発において当社が果たす役割は、プロセス開発および装置開発の両面において、ますます大きなものとなっています。厳しい環境においても、次の成長期に飛躍を遂げる準備期間と捉え、研究開発を始めとする

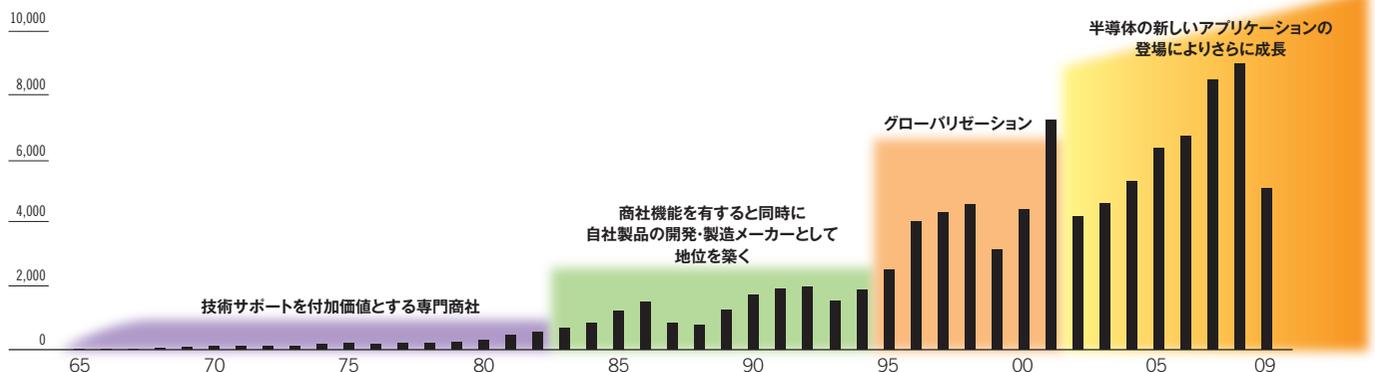
投資は、高い成長が見込める分野へ選択的かつ積極的な投資を維持させ、一層の競争力向上を目指していきます。

一方で、リセッションへの対処として、2009年3月期は可能な限りのコスト削減策を講じ、オペレーションを引き締めてきました。営業・サービス拠点の統廃合により、将来のビジネス規模と成長に合わせた人材と資産の再配置を行い、また業績連動型である賞与の削減や外注人員の適正化などの諸施策により、前期比で約400億円の固定費を削減し、急激な市場の変化に対応して損益分岐点を大きく減少させ、黒字を確保することができました。また2010年3月期につきましても、さらに300億円の固定費削減を目指し、一層の収益体質の強化を図っていきます。



## 東京エレクトロンの連結売上高

(億円)



Q

厳しい事業環境にあるようですが、東京エレクトロンの強みとは何でしょうか？

A

**グローバル・ベースの顧客との製品開発力と強固な財務基盤をベースに、これからも顧客の生産ラインに価値をもたらす、圧倒的な量産性能とプロセス性能を持つ信頼性の高い装置を継続的に提供します。**



半導体デバイスには、これまで以上に高性能・高信頼性・低消費電力などが要求され、それに対応した装置開発が求められています。当社は、これまでに築き上げてきた揺るぎないグローバル顧客基盤をベースに、それぞれの顧客の抱える課題やニーズを的確に掴み、顧客に密着した製品開発を行い、最も合理的で独創的なソリューションを開発・提供し、顧客から高い支持を得てきました。技術の高度化とともに半導体製造装置メーカーの役割は拡大しており、微細化、高速化による個別装置のプロセス技術提供に留まらず、低消費電力化に向けたプロセス開発、またプロセス・インテグレーションや生産ラインのマネジメント全般でソリューションを提供することで、顧客の高性能デバイス製造や量産性能の向上、低消費電力化に対して全般的にサポートすることが期待されています。当社は幅広い製品群を活かしたプ

ロセス・インテグレーションの提案力においても優位にありますが、その一例として、次世代メモリ・デバイスのさらなる微細化に対して、2008年に量産向けダブルパターニング技術を確立し、高度なプロセス性能と量産性能の両立を実現させました。

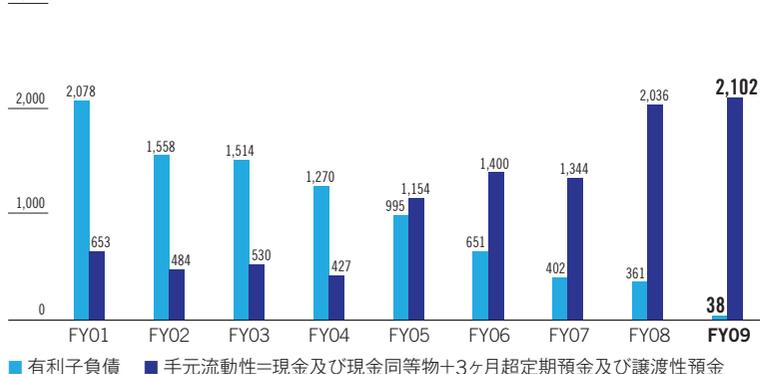
また対応すべき技術開発領域の広がりに合わせて、大学や材料メーカーとの共同開発やコンソーシアムへの参画をはじめ、最先端技術を積極的に吸収しています。プロセス・インテグレーションを同業他社と協業するなど、外部との連携による戦略的なコラボレーションにより新たな高付加価値製品の開発を行い、開発に要する期間や費用の圧縮を図っています。

年々と高額化する開発投資ですが、当社においては不況期にも関わらず、継続して開発が行える強固な財務基盤も備えています。これまでの収益性の改善を目指して取り組んできた諸施策が功を奏し、2009年3月期末時点において、2,102億円の手元資金を確保、DEレシオは0.7%と低く、強いバランスシートを堅持することができました。

今後もグローバル・ベースでの情報収集力を高め、コア技術の強化とコストダウンによる競争力を向上させ、顧客の要求に合った付加価値の高い製品を提供していくことで、一層の成長を目指していきます。

### 強いバランスシートを維持

(億円)



Q

東京エレクトロンは、その強みを活かして、今後はどのような成長を遂げていくのでしょうか？

A

高性能化、低消費電力化、高速化などの半導体デバイス市場の要求に対応して、革新技術に積極的に挑戦を続け、これからもICT (Information and Communication Technology) 産業の中核を担い続けます。そして製造装置で培った多種多様な技術を最大限に活かし、新規分野でも事業育成を押し進めていきます。

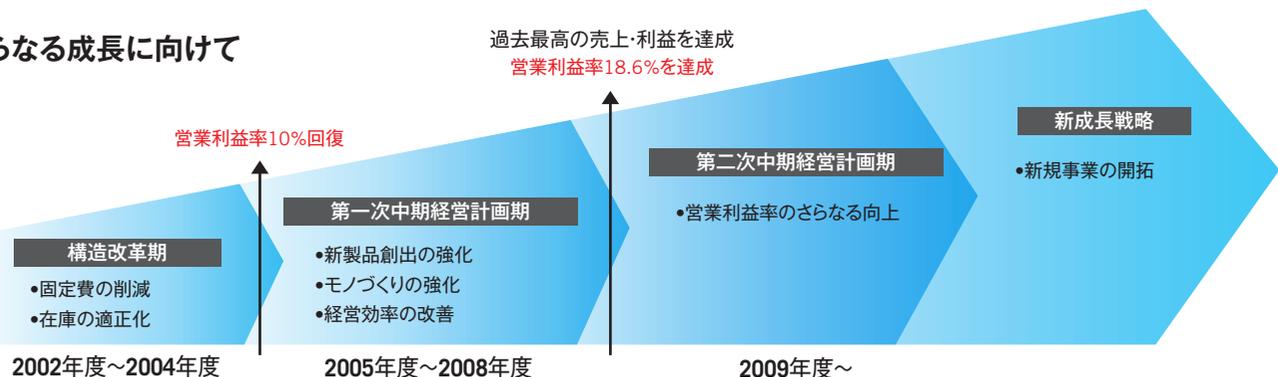
半導体はこれからも集積度を上げながら進化を続け、世界の隅々に浸透していくでしょう。その発展を支える製造装置は、今後も当社の主要なビジネスであり、マーケットの要求に対し、果敢に挑戦をしていきます。技術革新のスピードが速く、新技術の開発が事業の将来を左右するマーケットにおいて、今後も中心的な役割を担うために、常に時代が求める最良のプロダクトを継続的に他社に先んじて提供することが重要です。これからも技術開発力に磨きをかけ、市場の要求に合った製品をタイムリーに供給し続け、個々のセグメントで優位にあるシェアを維持、上昇させていきます。そして、これまで遂行してきた「生産の改革」を進め、品質向上とコストダウンの両立を図るために、開発初期段階でその設計思想を反映させ、今後の量産フェーズでその効果をさらに発揮させていきます。

ところで、当社の参画している半導体製造装置のマーケットは、全体から見るとまだ一部分に過ぎません。成長が期待できるマーケットにおいて

必要な技術の習得と製品化を加速させ、一層のシェア拡大を目指していきます。

一方で、これまでに蓄積してきた広範な技術や装置の納入実績、および顧客へのサポート力は、当社の大きな資産となっており、それを活用した装置周辺事業の強化や新規分野への参入も積極的に図っていきます。装置周辺事業としては、パーツ販売や保守メンテナンス、装置改造などを総括したポストセールス・ビジネスに注力していきます。また新規事業としては、環境問題に技術で貢献できる分野として、今後大きな成長が期待できるのが太陽電池市場です。本格的な太陽光発電の時代を迎えるには、さらなる技術革新が必要であり、太陽光エネルギーを電気に変える変換効率の向上や生産性の高い製造装置を通して、発電コストを大幅に削減する必要があります。そうした技術革新の部分を当社が担い、付加価値を創出することによって、一層の成長が期待できます。

### さらなる成長に向けて



Q

注力されていく分野として挙げられたポストセールス事業について、もう少し詳しくお聞かせください。

A

**既存装置の有効活用を追求する顧客の要望により、ポストセールス市場は大きな成長のポテンシャルを秘めています。新体制により、これまで以上に積極的に市場を開拓し、収益性の向上を目指していきます。**

当社が市場に納入し、稼動している装置は全世界で5万台以上になり、ポストセールス事業は、我々の大きな潜在市場といえます。これまでは顧客主導であったさまざまな装置周辺ビジネスを、我々が主導することで、大きな収益の柱として育てていきます。

2009年4月にポストセールス部門を一つのビジネスユニットと位置付けました。これまでは、各ビジネスユニットが独立して行っていた縦割り組織を、プロダクト横断型の新体制で運営することにより、ビジネスの機会損失を極小化するとともに、コストダウンを進めて全体最適型のオペレーションで収益の最大化を目指します。具体的には、消耗品などのパーツ販売や保守メンテナンス契約のあり方の見直し、また海外を含めたサービス拠点の再構築を行います。装置のライフサイクルに見合い、長期間にわたり、より収

益性を高めることができると考えています。また半導体工場閉鎖に伴い、多くの装置が中古機として新たな地域で再活用され、当社で納入・販売された装置の改造や移設・立ち上げなどの需要が高まってくることが予想されます。顧客層も欧米中心からアジアへシフトしており、今後はアジア顧客によるサポート要求が増加すると考えられ、非常に大きな成長が見込める市場です。

また温暖化対策として、環境問題に対応する技術にも積極的に取り組んでおり、今後もより環境負荷の少ない装置の改造・開発を進めていきます。装置周辺ビジネスをより主体的に取り込むことで、安定的な収益を確保するとともに、売上と利益の拡大を図っていきます。



より高いゴールを目指して  
ポストセールス事業を強化



Q

もう一つの新規分野である、太陽電池製造装置の事業戦略についてお聞かせください。

A

**成長の初期段階にある太陽電池市場において、社会に貢献できる革新的な技術開発を加速させ、第3の収益の柱として事業の拡大を目指しています。**

環境に著しい負荷をかけ、地球規模で環境破壊をもたらしたこれまでの経済成長のあり方は限界に達し、より長期的な観点で、環境負荷を削減する形での技術革新と経済成長が期待されています。いま地球温暖化問題へ貢献するクリーンな発電装置として太陽電池が注目され、大規模発電へ応用されようとしています。太陽電池は理想的な環境性能を持つことから、各国のクリーンエネルギー政策にもマッチし、その生産設備の市場も長期にわたり高い成長が期待されています。

当社でも、太陽電池製造に関する基礎的な研究を多種行ってきましたが、2008年2月にシャープ株式会社と合併で開発に特化した新会社を設立し、太陽電池製造装置市場に参入することを発表しました。薄膜シリコン太陽電池を製造するため、より生産性の高いプラズマCVD装置を開発しています。

また2009年2月には、スイスのエリコンソーラー社の薄膜シリコン太陽電池用一貫製造ライン、製造装置のアジアおよびオセアニア地域での独占販売代理店契約を締結しました。エリコンソーラー社は、薄膜シリコン太陽電池用一貫製造ラインの納入実績で世界トップのメーカーで、既に90万枚以上のパネル製造の実績があり、顧客

であるパネル生産者から高い信頼を得ています。当社では、これまで製造装置市場で培ってきた技術力と当該地域での顧客サポート力を活かして、エリコンソーラー製の太陽電池製造ラインの販売サポートおよび装置の立ち上げ、保守サービスを実施していきます。中長期的に高い成長率が期待される太陽電池製造装置市場において、ビジネス・パートナーであるエリコンソーラー社とともに、市場で要求される製造装置とサポートを提供し、また顧客より要望される次世代技術の開発を行っていきます。

これまで太陽電池の発電コストは、火力発電や原子力発電の発電コストを超えるため、太陽電池市場は各国の補助制度によって支えられてきました。発電コストを抑え、普及促進させるための技術革新に大きな期待が寄せられています。製造装置を開発・製造している当社は、太陽エネルギーを電力に換える変換効率を飛躍的に向上させる革新的なプロセス技術や装置の量産技術を高めることで、発電コストを低減させ、低炭素社会への転換を目指していきます。我々は社会で必要とされる技術や価値を提供する企業として、重大な使命を背負っている自負と自覚を持って、参画する事業と社会の発展に貢献したいと考えています。

