

株主の皆さまへ



東 哲郎
代表取締役社長

2002年3月期は、ITバブルの崩壊、米国経済の後退を契機として、世界のエレクトロニクス産業、とりわけ半導体関連産業が過去にない深刻な不況を経験した年となりました。この極めて厳しい事業環境の中、東京エレクトロンも過去最高の売上・利益を達成した2001年3月期から一転して、急激に業績が悪化しました。収益改善のためにさまざまな対策を講じましたが、連結売上高前期比42.3%減の4,178億円、営業損失183億円、当期純損失は199億円となりました。損失を計上いたしましたが、配当につきましては、株主還元を継続することとし、年間配当金8円とさせていただきます。

売上を部門別に見ると、主力の半導体製造装置部門においては、2001年初頭より半導体メーカー・LCDメーカーの設備投資が世界的に凍結され、市場が大幅に縮小した影響で、前期比47.4%減の3,257億円と大きく下降しました。電子部品部門も国内市場の半導体需要が低迷し、最先端製品の拡販に努めたものの、前期比

17.4%減の737億円となりました。

このような中、コンピュータ・ネットワーク部門の売上が前期比21.2%増の170億円と大きく伸長しました。強力なマーケティングにより、高成長分野であるインターネットテクノロジーやストレージ関連を中心とする商品ラインアップを構築したことが市場低迷の中でも高い成長を達成した大きな要因となりました。ブロードバンド時代の本格化を前に商品戦略の成功を確認できたことで、当部門のさらなる成長を確信いたしました。

中期的視点から進めたオペレーションの再編とコスト削減

当期の収益の改善のみならず、東京エレクトロンをさらに成長させるための中期的視点から、いくつかのオペレーションの整理統合および全社ベースでの固定費の圧縮を実施しました。

当社は生産の拡大・縮小に即応するために設計・製造ラインに多くの外注人員を採用していますが、期初人員3000人を期末までに70%減少させ、生産ラインの稼働率低下に対応しました。

国内のオペレーションについては、熱処理装置ビジネスの開発・製造拠点である東京エレクトロン東北を2拠点から1拠点に整理統合しました。当ビジネスにおいては、他の工場に先行して導入した最新の生産システムの有効性が実証されつつあり、工場規模を縮小しても十分な生産能力を確保できるとの判断に基づきました。

米国においてもオペレーションの大幅な再構築を行いました。熱処理装置の製造拠点東京エレクトロンオレゴン閉鎖するとともに、東京エレクトロンフェニックスを東京エレクトロンマサチューセッツに統合しました。また、フィールドエンジニアリング体制を見直し、国内、米国、欧州の計5つのサービスステーションを閉鎖いたしました。

これらの事業再編以外に、材料費低減、人件費低減、活動経費低減等を全社一丸となってい、前期比300億円以上の固定費の削減を実行しました。当期純損失を回避することはできませんでしたが、次の上昇期にフルに回復を享受できる体制を整えつつあります。

なお、研究開発費については、次の市場の上昇期に備えて、当初の計画を貫き、前年度並みの最高水準を維持しました。

収益の源泉、強い製品の創出に向けて

ますます振幅を大きくする半導体関連産業、その中での中国市場の台頭、このような市場環境の中で、企業の存亡をかけた世界規模の競争は今後さらに激しくなるものと思われます。このグローバルメガコンペティションに打ち勝つために、半導体製造装置メーカーにつきつけられているものは「世界最高技術」と「極限の低コ

スト」の追求です。産業の振幅の影響を受けやすい装置メーカーにとっては大変難しい課題ではありますが、この両方を同時に世界レベルで達成しない限り真のワールドクラス企業とはなりえません。

この認識に立ち、東京エレクトロンは今後も圧倒的に差別化された製品の市場投入と次世代コアテクノロジーの開発に最大の力を注いでまいります。これには開発の早い段階から世界の有力半導体メーカーとのコラボレーションを行い、顧客ニーズに基づく装置、テクノロジーをいち早く実現してゆくことが重要と考えています。また、他のサプライヤーとの戦略的提携も今後積極的に進めてゆくことになります。

大変厳しい状況にあった当期も、当社は開発の手を緩めることなく、市場にいくつかの新規製品を投入しました。その一つ、2001年末にリリースしたプラズマ処理装置 Trias[®]SPAはダメージの少ないマイクロ波によるプラズマを使用してゲートの窒化処理をする装置ですが、短期間のうちにお客様の大きな注目を集めています。今後はこの装置にできる窒化処理以外の様々なアプリケーションをお客様とともに考えてゆくことになります。フレキシブルロードを特徴とする新型ホットウォールシステム TELFORMULA[®]も開発が完了し、お客様の高い評価をいただいています。TELFORMULA[®]は今年から受注が本格化するものと思われま

す。また、今まさにお客様においては300ミリ装置を中心とした次世代装置の選定が行われていますが、300ミリ時代への移行に伴い、当社のいくつかの装置が200ミリ装置を上回るシェアをあげているという嬉しい報告を受けています。

市場環境の急変にも対応できる企業へ - 企業体質改善の実行本部を設立

東京エレクトロンはここ数年のグローバル化とテクノロジーリーダーシップにより、国際競争力が飛躍的に向上しました。しかし、グローバルなメガコンペティションに打ち勝つスピードと体力という点で、まだまだ弱い部分を内包していることを今回の市場環境の急変を通して認識いたしました。これからもこの市場のアップダウンがなくなるとは考えにくく、それには当社自身が市場の急変に対する柔軟性、即ち、どのような環境下でも高収益を上げることのできる体質を獲得しなければなりません。今回、私を本部長とする体質改善実行本部を新たに設置し、改革に本腰を入れて取り組むこととなりました。

なかでも、目玉となるのは設計・製造のやり方をIT化により抜本的に変えるトータルコストダウンプロジェクトです。ITを駆使することで設計・製造のやり方を変え、受注から出荷までのリードタイムを半減させるのがこのプロジェクトの構想ですが、これが完了すれば、人的資源も含めて、より少ない資産で大変効率的な生産が可能になります。すでに試験的に導入された東京エレクトロン東北においてその効果も実証されつつあり、国内工場への全面的な導入を今後2年間で実施する予定です。また、製造原価の低減、管理間接部門における少数精鋭オペレーション等を図るための実行策も議論され、具体的なスキームが動き出そうとしています。

「コストを低減するためにしくみそのものを変える」—このような抜本的な改革にはある程度の時間が必要とされますが、東京エレクトロンでは、改革をスピードアップし、できる限りの早期実現を図ってゆきます。

新たな成長のスタートラインに立つ2003年3月期

事業の再構築、企業体質の改善など、さまざまな手を打った厳しい事業年度の終了とともに、装置市場には早くも回復の動きが出てきました。現状の設備投資再開は大手半導体メーカーの戦略的な投資を中心としたものであり、本格的な回復まではまだまだ時間がかかると思われますが、これを受けて当社の半導体製造装置受注も上昇に転じています。加えて、FPD(フラットパネルディスプレイ)製造装置への投資もFPD市況の好転を受けて活発化しており、圧倒的なシェアを持つ当社の2種類のFPD製造装置の受注も大変好調に進んでいます。

東京エレクトロンの2003年3月期はこのように先行きへの明るい期待感とともに始まりましたが、同時に、社内は引き続き高収益体質獲得に向けての抜本的な変革の真只中にあります。今期は、黒字化を目指したスリムな経営と中長期を見据えた成長戦略を同時に前進させる必要があります。バランスのとれたオペレーションが要求される年になると考えます。強い信念のもと、真の国際競争力をつけるべく、東京エレクトロンは強い製品の創出と高収益体質への変革に総力で挑んでまいります。新しい成長のスタートラインに立った当社の今後にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2002年6月
代表取締役社長



東 哲郎