

CEOインタビュー



Fueling growth opportunities

Technological innovation creates value for stakeholders

Question 1

2014年3月期は、東京エレクトロンの経営戦略において、どのような意味をもつ一年でしたか？

2014年3月期は、東京エレクトロンにとって、創業50周年という大きな節目の年でありました。この期に194億円もの当期純損失計上という結果となったことに対し、株主の皆さまには深くお詫び申し上げ

ます。他方で、事業再編やアプライド マテリアルズとの経営統合など、「今後の経営基盤確立」という観点においては、次の50年を見据えた新たな変革への挑戦と位置づけられる大きな意味をもつ年でありました。

半導体が産業のコメと呼ばれて長らく経ちますが、今もなお、半導体の果たす役割とその重要性は高まるばかりです。当社はこの社会の基盤を支える半導体およびフラットパネルディスプレイ(FPD)製造装置市場におけるリーディングカンパニーと

して、今後のさらなる成長と持続的発展を視野に経営基盤の一層の強化を図りました。太陽光パネル製造装置事業からの撤退や研究開発拠点の集約のほか、電子部品・情報通信機器事業についても、当事業を運営する東京エレクトロン デバイスの当社保有株式数を減らし、連結子会社から持分法適用関連会社に変更するなど、当社のコア事業である半導体およびFPD製造装置

事業へ経営資源の集中を図り、収益性の改善、財務体質の強化に取り組みました。そして、次の50年の経営基盤強化のため、アプライド マテリアルズとの経営統合という大きな決断をいたしました。今後はこの事業基盤の強化を糧に一層の事業成長を実現し、会社の成長を通じて皆さまへの利益還元を果たしていく所存です。

Question 2

アプライド マテリアルズとの経営統合を決定された目的・背景についてお聞かせください。

昨年9月、次の半世紀に向けたさらなる成長を視野に、半導体およびディスプレイ製造装置業界における「グローバル・イノベーター」となることを目指し、アプライド マテリアルズとの経営統合を発表しました。本経営統合は、今後50年またそれ以降を形作る大きな一歩であり、両社が協力

して、戦略的、財務的な目標を意欲的に掲げ、達成することができると確信しております。

半導体およびディスプレイ業界は、高度情報通信ネットワーク社会の発展により、今後も事業成長の機会が飛躍的に増大すると同時に、世界中のすみずみに至るまでネットワークが拡大するための基幹産業として、その役割と重要性も高まっております。一方で、世界中の人がその恩恵を享受するには、それを支える高度の技術革新と徹底的なコスト削減が喫緊の課題となっております。



経営統合発表の記者会見(2013年9月24日)
 当社の東会長 兼 社長 CEO(左)とアプライド マテリアルズのゲイリー・ディッカーソン社長 兼 CEO(右)

東 哲郎

代表取締役会長 兼 社長
最高経営責任者 (CEO)

CEOインタビュー

この意味において半導体業界は、未だかつてないほどの大きな変革点 (Inflection Point) に立っていると云えます。

世界で半導体およびディスプレイ業界をリードする両社がともに手を携え、両社の相互に補完し合う技術と製品の強みを活か

すことにより画期的な技術革新を生み出し、お客さまが直面する高次元の技術課題をより迅速に効果的に低コストで解決することで、両社のさらなる成長を実現できるとともに、業界全体の発展にも大きく貢献できると確信しております。

Question 3

今後の半導体製造装置市場の成長をどのように考えているのかお聞かせください。また、成長の牽引役となるのは何でしょうか？

昨年、「2017年には人類の半数がインターネットに接続し、世界のIPトラフィック(ネットワーク上で送受信されるデータ)量は年間1.4ゼタバイト*に達する。これはインターネットが誕生した1984年から2012年までの累計トラフィック量の1.2ゼタバイトを、単年で上回ることになる」というシスコシステムズ社の調査報告が業界を賑わせました。デジタルネットワーク社会は、ゼタバイト時代到来という、新たな拡大期を迎えようとしています。

近年、Internet of Things (モノのインターネット) という言葉が注目を浴びつつありますが、さまざまなモノがインターネットに接続され、膨大な情報を高度に利用した新しい製品・サービスの拡大が、あ

らゆる分野において期待されています。ネットワークという社会インフラは、こうした新たな製品・サービスの広がりにより価値が増し、価値が増すことでさらに利用されるという新たな拡大サイクルに移行しつつあります。その潜在市場の規模は計り知れません。

このような膨大なデータ通信を可能とするネットワークの構築やモバイル端末の発展には、その根底を支える半導体のさらなる進化が不可欠であり、半導体製造装置メーカーの果たす役割は以前にも増して重要となっています。高速化・大容量化・低消費電力化などの性能向上はもちろんのこと、コスト低減を可能とするブレイクスルー技術が求められています。今後も高度情報通信ネットワーク社会の新時代の発展に貢献する革新的な先端技術を生み出し続けることで、半導体製造装置市場は継続的に成長していくと確信しています。

*1.4ゼタバイト：DVDの枚数で表すと3,620億枚に相当するデータ量

Question 4

東京エレクトロンの半導体製造装置事業の成長戦略についてお聞かせください。

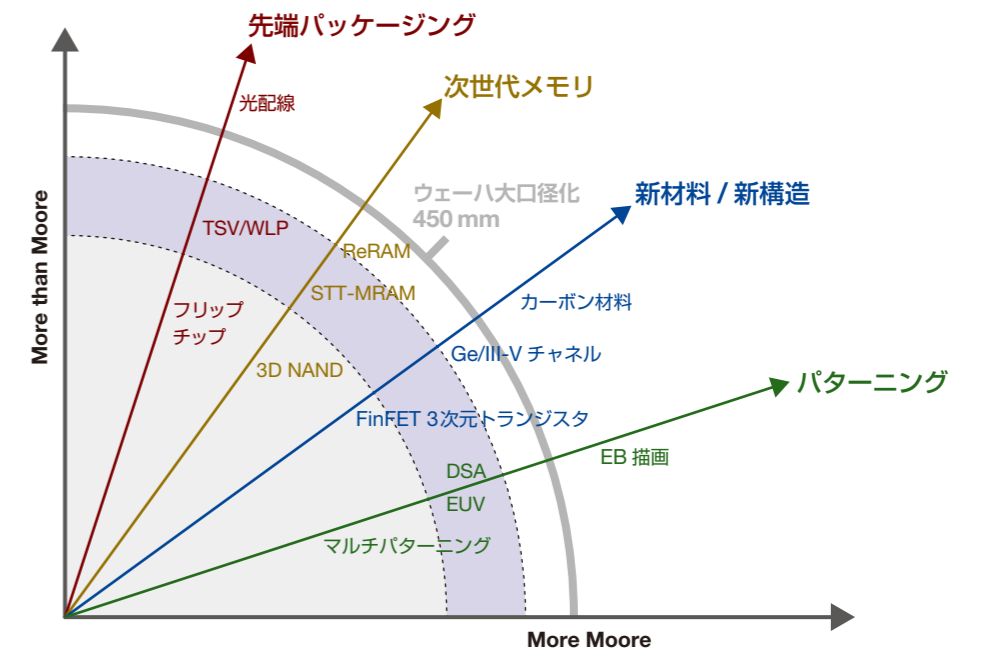
半導体業界は歴史的に見てもかつてないほど重要な変革点 (Inflection Point) を迎えています。半導体はムーアの法則に沿って微細化を繰り返すことで、今日まで発展し続けてきました。一方、微細化が物理的な限界に近づくにつれて、これまでの技術の延長線上だけでは解決できないさまざまな技術的な課題に直面しています。このような状況を解決するために、従来からの微細化技術に加え、3D NANDフラッシュやSTT-MRAM(磁気メモリ)などの次世代メモリをはじめ、FinFETと呼ばれる3次元構造のトランジスタ、先端パッケージング技術、また既存の露光技術を用いたまま、エッチングや成膜技術の応用により微細パターン形成を実現するマルチパター

ニング技術などの新しい技術革新の潮流が生まれています。(図1)

当社は、こうした新しい技術に対応した製品開発で強固なマーケットポジションを築いています。微細なパターン形成には、欠陥低減機能を付加したコータ/デベロッパ、ナノスケールの成膜と高生産性を同時に実現するALD成膜装置、パターン倒壊を抑制した枚葉洗浄装置などの製品で差別化を図り収益を拡大しています。また、3次元トランジスタや3D NANDフラッシュメモリなどの新構造の半導体デバイスの生産においても、低ダメージを特長とするエッチング装置やドライ洗浄装置などで高い評価を得ています。

今後もこうした技術的な変革点をビジネス拡大の好機と捉え、新しい技術に対応した製品をタイムリーに市場投入し、お客さまの求める技術革新を一段と加速させることで、さらなる成長につなげたいと考えています。

図1: 多岐にわたる技術開発が半導体の進化を支え、半導体製造装置市場を牽引する



CEOインタビュー

Question 5

FPD製造装置事業の今後の展望についてお聞かせください。

スマートフォン、タブレットなどのモバイル端末向け中小型ディスプレイの設備投資に加えて、中国での大型パネル向け設備投資が活発化しており、FPD製造装置市場は好調に推移しています。スマートフォン、4Kテレビをはじめとする先端機器に求められるディスプレイ技術はより高度になり、ディスプレイを駆動するTFT(薄膜トランジスタ)には、高精細、高画質、低消費電力などの性能向上を実現するために、低温ポリシリコン(LTPS)や酸化物半導体(IGZO)の採用が進んでいます。当社は、こうした技術変化に対して、新しいプラズマ

技術を応用したエッチング装置を市場投入し、大型基板向けの装置市場で優位性を築いています。

また、次世代ディスプレイとして注目されている有機ELについても、現在のモバイルに加え、近い将来には大型テレビまで用途が拡大していくと考えています。当社は、2014年から第8世代基板対応の有機ELパネル製造用インクジェット描画装置の販売を開始しました。本装置は材料の使用効率が従来の蒸着方式に比べて極めて高く、テレビ用パネルの大型化や低コスト化の実現に大きく寄与できると考えています。今後、フレキシブルディスプレイやウェアラブル端末などディスプレイの用途は多様化していくとともに、美しさを求める技術の進化は続いていくと思います。

Question 6

アプライド マテリアルズとの経営統合で異なる企業文化をどのように融合していくのでしょうか？

この大規模かつクロスボーダーの経営統合を成功させるには、お互いを良く理解することが極めて重要であると考えています。経営統合完了直後から最適な会社運営を行うために、経営統合発表後間もなく両社による統合準備チームを立ち上げました。両社の各部門が定期的に話し合いを実施し、お互いのビジネスのやり方がどうであるのかを相互に理解することで、最適な会社運営の実現が可能になると確信しています。同様の視点から、新会社の最高経営責任者となるゲイリー・ディッカーソン氏が、日

本に在住するという大きな意味を持つと考えています。最高経営責任者が、東京エレクトロンの会社運営や企業文化をよく理解することが、新会社を成功させる上で重要であることは間違いありません。

また、両社の良い部分を取り入れて、事業運営の基礎となる新会社のコーポレート「ミッション」・「ビジョン」・「バリュー」の策定を進めています。新会社の目指す方向性や価値、ありたい姿を社員に示し、行動原理や仕事の動機づけを共有することで、これまで別々の会社であった両社の社員が、グローバル・イノベーターになるという一つの目標に向かって歩み寄れるものと確信しています。世界的に見てもこれは素晴らしいと言われるような企業文化の枠組みを策定し、両社の社員が一丸となって経営統合を成功させたいと考えています。

Question 7

アプライド マテリアルズとの経営統合により株主還元や配当に関する考え方はどのようになりますか？

本経営統合により両社が一体となることで、より競争力のある製品を生み出し、より多くの利益を創出することにより、株主

還元を大幅に向上することができると考えています。また、新会社は統合完了後12カ月以内に30億米ドル相当の自社株買いを行う予定で、統合によるシナジー効果と合わせて、初年度より1株当たり当期純利益の向上を見込んでいます。また、株主重視の経営は新会社においても最高位のプライオリティの一つとして意識し、今後も一層の株主価値向上に取り組んでいきます。

