

## 社長インタビュー



代表取締役社長  
竹中 博司

将来に向けた設備投資関連では、エッチング装置事業強化のための宮城新工場、拡大する中国パネル需要に現地化で対応するための中国昆山工場、国内における基礎研究開発の充実と太陽電池製造装置事業化促進のための東京エレクトロンテクノロジーセンターつくばの3つの製造・開発拠点を新たに設けました。さらにこの4月には、躍進する韓国半導体市場での事業強化のため、韓国ファソン市にTELテクノロジーセンターコリアを設立するなど、それぞれの目的に応じて将来に向けての投資を行いました。

加えて、買収を2件発表しています。常々、当社の成長の源泉は技術革新にあると申し上げておりますが、買収には三つのカテゴリーがあると思います。一つは現事業の強化のため、二つ目は関連する事業の拡大のため、そして最後は新たな事業への参画のためです。いずれも、当社にはない技術を取り込み、当社が持つ技術との融合により付加価値の高い事業を産み出すためのものです。今回の買収は、成長率の高い半導体先端パッケージング分野での製品群の充実と、当社が培った技術が活かせる薄膜シリコン太陽電池製造装置分野に新たに参入することを目的としたものです。

### 2012年3月期、経営においてどのような進展がありましたか。

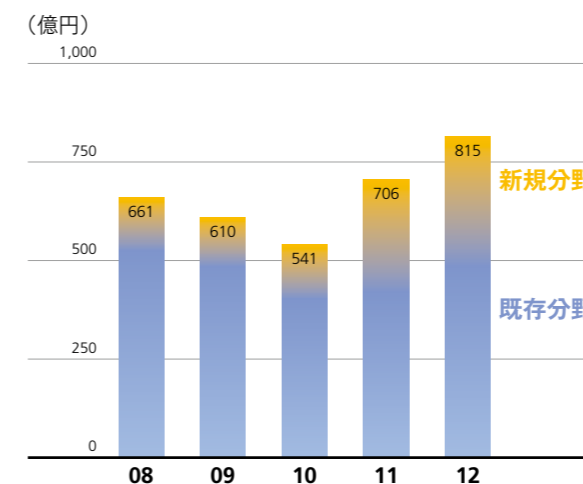
2011年3月に発生した東日本大震災に加え、歴史的な円高傾向加速、さらにはタイの洪水の影響で最終製品が落ち込むなど、当社を取り巻くこの1年のビジネス環境は大変厳しいものでした。そのような中でも、震災からの復旧への全社一丸となった対応によりその影響を最小限に抑えることができましたが、全社売上は前期比約5%の減少となりました。

一方、将来の成長に備えての成長投資を前期に続いて手厚く行いました。研究開発にはこれまでで最高の815億円を投じましたが、注力分野であるエッチング装置、洗浄装置の市場におけるポジションが向上するなど、成果が少しずつ現れ始めています。同時に、いくつかの新規事業分野の開発においても、着実に前進をした年となりました。

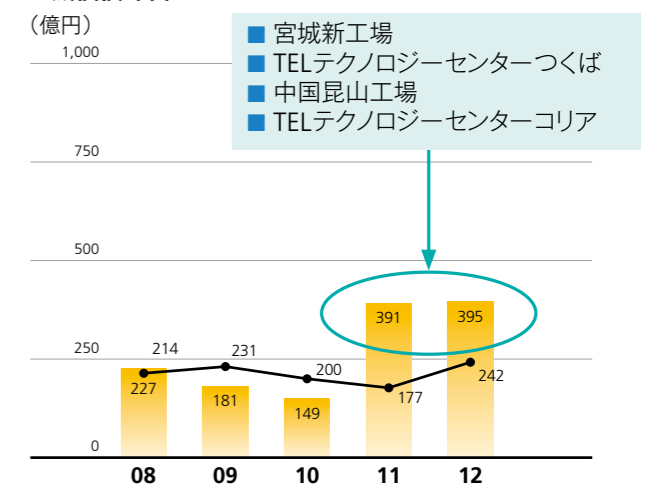
### 中期成長のための先行投資

この2年間、将来の成長を睨んだ高水準の研究開発投資および設備投資を実行。

■ 研究開発費



■ 設備投資額  
◆ 減価償却費



## 社長インタビュー

3年前の世界金融危機以降、半導体製造装置市場は伸び悩んでいるように見受けられますが、今後の産業の行方をどのように見えていますか。

すでに以前より半導体市場では国境のないボーダレスの激しい競争が行われており、昨今の新聞紙上を見ても、特に日本のエレクトロニクス産業についてはグローバル競争において厳しい戦いを余儀なくされている状況が見受けられます。世界全体を見ても、世界金融危機の影響をいまだ引きずり、最終エレクトロニクス製品の需要はまだまだ弱いものがあります。

しかし、一方でPCやスマートフォンに始まり、それらを使ってインターネットの中で飛び交う膨大なデータの処理を行うサーバー、また、数々のデジタル家電、あるいは自動車や医療機器への広がりに加え、それらの新興国への加速度的拡大を考えると、半導体の需要拡大、技術進化はまだこれからも無限に続いていくものと考えられます。モバイル時代の到来は、まさに半導体の第二成長期の始まりを告げていると言えるでしょう。

そして、その半導体の進化を支えるのは製造装置のたゆまぬ技術革新であり、改めてこのことの重要性を認識しています。

東京エレクトロンを取り巻く事業環境にどのような変化が起きていますか。それに対して、どのように対処して、事業チャンスとしていきますか。

当社の半導体製造装置の海外売上比率は今や85%近くになり、またごく少数のお客様が多額の投資をする傾向が顕著になってきています。

このような環境の変化を受けて、当社は最も重要な研究開発を世界的な半導体メーカーの近くで展開しています。日本はもとより、米国、韓国、台湾それぞれに最先端プロセス開発センターを置いて、お客様の半導体開発にその早い段階から一緒に携わらせていただき、お客様の求める次の世代の製品を早期に具現化するよう注力しています。

一方、製造は、日本のものづくりの強さを最大限に発揮するために基本的に日本中心で進めていますが、昨今の円高メリットを取り入れるべく部品や材料の調達にはアジアにも対象を広げ、海外調達比率の向上を図っていきます。半導体製造装置事業では、このような開発・製造戦略により、当社ポジションの強化と収益性の向上に取り組んでまいります。

一方、フラットパネル製造装置事業についても、市場は今転換点を迎えています。家電量販店に行くと、大型液晶テレビの大幅な値下がりを目にします。液晶パネルがコモディティ化し、製造装置もアジア勢の台頭で強い価格攻勢を受けていますが、当社は巨大な潜在需要を持つ中国で製造インフラを構築し、市場での優位性を保つとともに、コスト改善に努めていきます。また、液晶テレビの次の世代として有望な有機ELテレビ市場が、2015年頃を目途に本格的に立ち上がることを視野に、大型パネル向けの有機EL製造装置の製品化を加速させ、事業化を目指してまいります。

### グローバルな開発体制を充実

世界の主要顧客に密着した開発体制で、お客様の求める製品を早期に創出する。



## 社長インタビュー

新規事業について、もう少しお話を聞かせてください。

この2年間の高水準の開発・設備投資、そしてこのたび発表した2件の企業買収は、現事業の強化に加え、東京エレクトロンの新たな成長ドライバーの創出を狙うものです。

新しいプラズマ技術であるRadial Line Slot Antenna技術をベースとした新製品、パッケージング分野における三次元積層技術、次世代テストシステム、有機EL製造装置、薄膜シリコン太陽電池製造装置などです。これらの事業が成長すれば、全体では優に1,000億円から2,000億円規模の新たなビジネスを創出します。

また、半導体メモリの微細化の困難さが増す中、いよいよ次世代メモリの有力候補であるSTT-MRAM時代の足音が聞こえてきました。当社は、この革新的新デバイスの実現に向け、この分野で世界最高峰の技術を有する東北大学と連携し、製造装置メーカーとしてその量産化技術の実現に挑戦していきます。

当社の主幹事業である半導体製造装置事業の既存製品分野に加え、新規事業分野が立ち上がり、さらにはSTT-MRAMデバイスの量産化技術が実現すれば新たな成長路線が確立できるものと期待しています。

## 新規分野への事業展開

コアである半導体製造装置技術が活かせる新規事業領域に進出し、事業拡大を目指す。



キャッシュが安定的に創出される体質に変貌を遂げていますが、株主還元の方針、キャッシュの使い方についてお聞かせください。

2011年3月期期末配当より、株主還元強化の一環として、業績連動の配当性向をそれまでの20%から35%に引き上げさせていただきました。また、2013年3月期は、来期50周年を迎えるにあたって、日頃当社を支えてくださっている株主様への御礼の気持ちとして、通期で20円の記念配当も実施させていただく予定です。

しかし、株主の皆様から当社が最も期待されているのは、成長による企業価値の向上と受け止めています。従って、今後も余剰資金は、第一に技術開発投資、企業買収も含めた成長投資に使わせていただきたいと思います。

同時に、自社株買いにつきましても状況に応じて適切に判断し、売上・利益成長とROE向上の両輪を意識した経営で、企業価値向上に向けて舵取りを行ってまいります。