

特集  
橋本社長に聞く

## — 橋本社長に聞く —

連結中期3ヵ年経営計画の最終年度を迎えて、新しく社長に就任した橋本正博に、当社の課題や展望などについて聞きました。



取締役社長 最高執行責任者(COO) 橋本 正博

### — 社長就任の所感についてお聞かせください。

この9月で就任から3ヵ月になりますが、今その責任の重さをひしひしと感じています。特に今期は、「連結中期3ヵ年経営計画」の最終年度として、私たちのこれまでの成果を示す大切な年となります。また、その進捗状況については、既に計画目標を達成している部分もあり、順調に推移してきていますが、決して気を緩めることなく、計画目標の完遂に向け、引き続き努力していく必要があります。

私はグループの業務執行を統轄する最高執行責任者として、当社グループの持つ力を最大限に引き出しながら、まずはこの中期計画において最良の結果を残したいと考えています。

### — 収益の安定化のための施策をお教えてください。

当社の総売上に占める半導体製造装置とFPD(フラットパネル

ディスプレイ)製造装置の比率は非常に高まってきており、2005年3月期におけるその比率は7割を超えてきています。このため、特にここ数年間、収益は市況の変化に大きく影響されてきました。中期3ヵ年経営計画の目標は、市況の変化に左右されずに安定的に収益を確保できる基盤づくりです。つまり、市況が厳しいときでも利益を生み出せる基盤を確立することです。そのために必要な対応の一つが主要製品における市場シェアのアップです。高いシェアを確保していれば、市況の影響を最小限に抑えることができます。当社の製品では、半導体製造装置のバッチ式\*および枚葉式\*洗浄装置それぞれにおいて、300ミリウエハー対応装置を中心に40%台という世界第1位の市場シェアを確保しておりますが、これらをより確固たるものにするよう努めていきます。また、コータ・デベロッパ\*はまだ15%程度のシェアのため、今後は製品

力の強化によりシェアアップを図っていきます。液晶ディスプレイ製造装置では、大型ガラス基板対応(第4世代以上)のTFT用コータ・デベロッパの世界市場シェアは60%程度と推定していますが、さらなる拡大を目指します。

また、収益の安定化のために、売上を追求するだけでなく、全事業において、資材調達の効率化、経費削減など、引き続きコストダウンにも取り組んでいきます。

### —— 2002年に導入された社内カンパニー制の効果についてお話しください。

社内カンパニー制の導入によって、各カンパニー、各事業の収益がはっきりと見えるようになりました。会社の規模が大きくなり事業分野も拡大してくると、「たとえ自分たちの事業が良くなくても会社全体の業績が良ければ問題ない」という意識が生まれがちです。しかし、社内カンパニー制の導入によって、個々のカンパニーの社員がコスト意識を持って経営に携わるようになり、プラス効果を生み出すようになってきたと考えます。また、各カンパニーの業績がはっきりと評価されるため、社員一人ひとりに経営を意識した厳しさが出てきています。

#### 用語解説

パッチ式洗浄装置 : 複数枚のウエハーを一括で処理できる洗浄装置。

枚葉式洗浄装置 : ウエハーを1枚ずつ処理する洗浄装置。

コータ・デベロッパ : 半導体の場合はウエハーに、液晶パネルの場合はガラス基板にフォトレジスト(感光液)の塗布や現像処理を行う装置。

### —— 収益性の向上や人材の有効活用についてお聞かせください。

企業体質の強化と利益捻出を目標とした「Action」プロジェクトを継続的に展開し、着実にコストダウンを実現してきました。特に、資材調達コストの圧縮や設計段階からのコストダウン、リードタイムの短縮など確かな成果を生み出しています。また、コストダウンやリードタイムの短縮とともに、経費の見直しや資産の有効利用なども図っていきます。次に人材の有効活用についてですが、私は人材は企業の力の源泉であると考えています。当社の社員は技術をはじめ多様な能力・知識を持っており、各社員を適材適所に配置することにより、より大きな力を発揮することができると考えています。また、ビジネスのグローバル化が進展する中で、その国の言葉が話せるだけでなく、その国の習慣や文化も理解できる人材をより多く育てていくことが重要だと思っています。

### —— 財務体質の強化についてはどのようにお考えですか。

当社の連結有利子負債残高は2005年3月期末において、中期3ヵ年経営計画の目標を大きくクリアする650億円にまで削減することができ、株主資本も992億円にまで増加、株主資本比率は、これも中期計画目標を上回る38.7%まで上昇しました。今後も、有利子負債については一層の削減に努めていきますし、株主資本比率につきましても、さらなる向上を目指します。また、その一方で、グループのさらなる成長に向けて、M&Aや新分野での研究開発などにも積極的に挑戦したいと考えています。その一環として、



2005年6月に英国のインカ・デジタル・プリンターズ株式会社を買収しました。インカ社は世界のデジタルインクジェットプリンター業界を牽引する1社で、当社は、インカ社が保有するインクジェット技術と当社が持つ豊富な経験の融合によって、両社のビジネスの強化だけでなく、新規事業領域へのビジネスの発展を実現していきます。

#### —— 大日本スクリーンの強みと弱みについてお聞かせください。

大きな強みとしては高い技術力が挙げられます。当社は新しい事業や新製品の創造にチャレンジする「思考展開」を経営理念とし、常に研究開発を重視してきました。そこから半導体製造装置の洗浄技術や液晶ディスプレイ製造装置の大型ガラス基板対応技術といった高い技術が生まれ、市場の中で強い優位性を保持しています。一方、弱みとしては、世の中の変化に対応するスピードが不足していることが挙げられます。スピードを上げるためには社員の意識改革が必要であり、そのために市場の変化や会社の課題、戦略などについて全社員が同じ認識を持ち、前進していくことが大事であると考えています。やはり企業を動かすのは「人」であり、全社員のベクトルを一つにすることによって、全体のスピードを

上げていきたいと思えます。

#### —— 大日本スクリーンの将来像についてお聞かせください。

シリコンサイクルあるいはクリスタルサイクルという周期的な市況の波において、ダウンサイクル時であっても赤字を出さない企業にしていきたいです。そのためにまず、現在、全社を挙げて取り組んでいる中期3カ年経営計画の目標を完遂し、収益基盤の安定化を図ります。その後は、さらなる成長に向けた事業戦略を策定したいと考えています。現在の中期計画は2期続いた赤字、無配からの早期回復を大きな課題として策定されたもので、ある意味で再建の色合いが強くなっています。しかし、それを完遂した後の計画は飛躍に向けた成長戦略の意識を強くし、そのために既存事業の拡大や新規事業の開発などにも積極的にチャレンジしていきたいと考えています。

#### —— 株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

市況の変化に左右されず安定した配当を実行できるよう努めていきます。また、企業価値を向上させ、株主の皆さまにとって一層魅力のある会社にしていきたいと考えています。この数年間、大日本スクリーンは大きな「変革」を成し遂げつつあります。その変革のスピードを加速して、さらなる成長を目指していきますので、引き続き変わらぬご支援、ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

# — 広がる半導体の用途 —

コンピューター・OA機器から携帯電話、デジタル家電や自動車へと半導体の用途は拡大しています。多品種少量生産や市場の変化への迅速な対応が求められる中、当社は豊富なノウハウと製品の優位性を生かし、半導体製造装置の市場シェアアップを図っていきます。

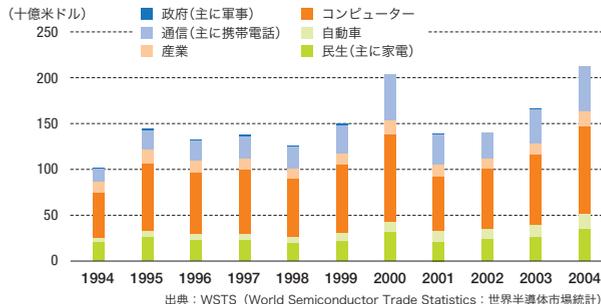
## 半導体市場の成長を支える用途の拡大

世界の半導体市場は、いわゆる「ITバブル」の崩壊で、2001年に大きく縮小しましたが、2003年には回復し、2004年には出荷額が2,130億ドルと、過去最高額を更新しました。このように市場が大きく成長したのは、半導体の用途が拡大していることが背景にあります。

コンピューターやOA機器には多くの半導体が組み込まれています。しかし、それら以外に携帯電話やエアコン、炊飯器などにも組み込まれています。また、今後数年にわたって半導体の需要を牽引するものとして期待されているのが、デジタルカメラ、液晶テレビ、DVDレコーダー、ゲーム機などのデジタル家電です。

さらに、デジタル家電に次いで半導体市場を拡大すると期待されているのが自動車関係です。排ガス規制に対応するためのエン

用途別世界半導体出荷額の推移



ジン制御技術をはじめ、ブレーキやエアバッグ、パワーウィンドー、タイヤの空気圧センサーなど、さまざまな部位に半導体が搭載されるようになりました。今後は、カーナビゲーションに加え、自動車向け次世代情報提供サービス(テレマティクス)や高度道路交通システム(ITS)の進展など、自動車とその周辺機器はますます電子化していきます。電子情報技術産業協会によると、2003年の自動車用半導体の世界需要は140億ドルでしたが、2007年には209億ドルに達すると予測されています。

## シリコンサイクルにも変化

このように半導体の用途が拡大するとともに、市場動向にも大きな変化が起これると予想されています。これまで半導体業界では、半導体を使用する商品サイクルの影響などを強く受けて、需要に

大きな波がありました。この波は「シリコンサイクル」と呼ばれ、およそオリンピックと同じように4年ごとに好不況を繰り返してきました。

しかし、需要の波が大きく、かつ商品サイクルが短いパソコンや携帯電話に比べると、自動車は数年に一度しかモデルチェンジがなく、長期的かつ安定的な需要を見込めることから、自動車用半導体の需要拡大により、シリコンサイクルの振れ幅が小さくなるのではないかとされています。

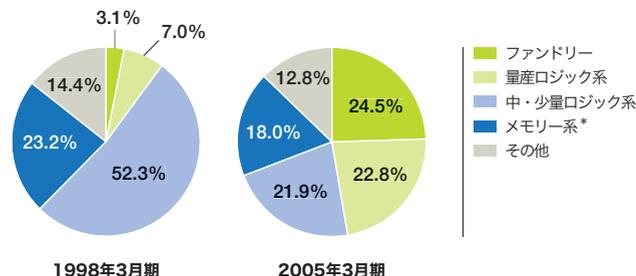
一方、機能や用途の拡大に伴って半導体の種類は増加し、また、デジタル家電などでは商品サイクルが短いため、一種類の半導体の生産量は少なく済みます。こうした多品種少量生産にどう対応していくかが、今後の半導体業界における大きな課題の一つとなっています。

### バランスが良くなった当社の出荷構成

半導体の種類が多様化するとともに、半導体製造装置メーカーである当社の出荷構成も変化してきています。顧客上位20社の売上を半導体の種類別などで分類しますと、1998年3月期では、演算などのデータ処理を行うロジック系\*のうち、中・少量のロジック系が50%以上を占め、量産ロジック系は7%しかありませんでした。また、台湾を中心とした、製造だけを請け負うファンドリー\*もわずか3%に過ぎませんでした。

しかし、2005年3月期では当社製品への高い評価が定着したこともあって、中・少量ロジック系に代わって量産ロジック系やファン

### 当社顧客上位20社の半導体種類別出荷額比率



ドリーの構成比率が拡大してきました。その結果、当社の出荷構成は、バランスが良くなってきています。こうしたバランスの良さによって、当社の売上は、特定の半導体の需要動向に左右されにくくなり、安定感が増してきたと言えます。

### 用途の拡大の中で強い競争力を発揮する製品群

用途の拡大や多品種少量生産化に伴って、当社の製品も変化してきております。半導体は、シリコンウエハーの洗浄、成膜、レジスト塗布、露光、現像、エッチング、レジスト剥離などの工程を繰り返

#### 用語解説

- ロジック系 : 半導体の一種で、演算や命令などを行う。
- ファンドリー : 半導体の受託生産を行う企業。
- メモリー系 : 半導体の一種で、データを保存する。



バッチ式洗浄装置  
「FC-3100」

返して製造しますが、当社の主要製品は洗浄やエッチングを行う洗浄装置とレジスト塗布や現像を行うコータ・デベロッパです。

洗浄装置においては、当社は豊富なプロセスノウハウを持っており、さまざまな半導体の製造において強い競争力を誇っています。

ウエハーを1枚ずつ処理するため多品種少量生産に適していることから今後の市場ニーズの拡大が期待できる枚葉式洗浄装置では、300ミリウエハー対応装置において着実にシェアが拡大しています。

複数のウエハーを一括して処理するバッチ式洗浄装置では、当社の「FC-3000」は、300ミリウエハー対応の洗浄装置としてグローバルスタンダードとなっています。また、その後継機種として、2005年7月に販売を開始したのが「FC-3100」です。「FC-3100」は、標準化された数種類のモジュールを用途に応じて組み合わせ



コータ・デベロッパ  
「RF」

る構造で、受注から納品までの期間および量産までの立ち上げ期間を短縮するほか、ウエハーの高速搬送を実現しており、生産性の向上に貢献する装置です。さらに、65ナノメートル(ナノは十億分の一)世代に不可欠な各種の先進機能もオプションで搭載可能であり、次世代開発を進める半導体メーカーのニーズに柔軟・迅速に対応する装置です。

コータ・デベロッパでは、当社の「RF<sup>3</sup>(アールエフキューブ)」は、複数の独立したユニットが組み合わせられた、いわゆるセル構造を独自に採用しており、顧客の多様な仕様にフレキシブルに対応できる装置です。

当社は、半導体の用途の拡大によって市場が大きく変化する中、それに迅速に対応した強い製品力を背景に、市場シェアの確保・拡大を図っていきます。

2005年8月10日に発表しました2006年3月期第1四半期(2005年4月1日～6月30日)の財務・業績の概況(連結)につきまして、以下のとおりご報告します。また同時に当期の業績予想の修正も発表しました。

### 経営成績(連結)

当社の第1四半期における連結売上高は、514億9千3百万円と前年同期に比べ56億1千9百万円(9.8%)減少しました。また、売上の減少に伴い、営業利益は43億8千万円と前年同期に比べ10億8百万円(18.7%)減少し、経常利益は43億3千6百万円と前年同期に比べ9億7千8百万円(18.4%)減少しました。四半期純利益は32億5千9百万円と前年同期に比べ13億9百万円(28.7%)減少しました。

事業別セグメントの業績は以下のとおりです。

電子工業用機器事業におきましては、IT関連分野の在庫調整が進み、設備投資につきましても一部の半導体メーカーに回復の動きが見え始めましたが、前年に比べて総じて低調に推移しました。このような環境の下、当社の半導体製造装置は、バッチ式洗浄装置、枚葉式洗浄装置が堅調に推移しましたが、コータ・デベロッパの売上は前年同期に比べて減少しました。FPD製造装置は、第6世代ガラス基板対応液晶ディスプレイ製造装置を中心に堅調に推移しました。以上の結果、当セグメントの売上高は385億5千9百万円と前年同期に比べ63億8千6百万円(14.2%)減少し、営業利益は39億6千2百万円と前年同期に比べ13億1千5百万円(24.9%)減少しました。

画像情報処理機器事業におきましては、印刷工程の合理化や印刷品質の向上を実現するCTP(Computer to Plate)関連製品の売上が堅調に推移しました。その結果、当セグメントの売上高は127億2千9百万円と前年同期に比べ8億2百万円(6.7%)増加し、営業利益は

3億8千2百万円と前年同期に比べ2億6千2百万円(217.6%)増加しました。

### 財政状態(連結)

当第1四半期末は、棚卸資産が増加し、また英国の製造会社買収に伴って連結調整勘定が発生しましたが、売上債権が大幅に減少したことにより、総資産は2,552億8千5百万円と前期末に比べ11億1千2百万円(0.4%)減少しました。

株主資本は、四半期純利益による利益剰余金の増加や、新株予約権付社債の転換による資本金および資本剰余金の増加などにより、1,037億5千8百万円と前期末に比べ45億3千9百万円(4.6%)増加しました。以上の結果、株主資本比率は40.6%と前期末に比べ1.9ポイント上昇しました。

キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、29億9千4百万円の収入となりました。収入の主な要因は、税金等調整前四半期純利益や売上債権の減少などであり、支出の主な要因は棚卸資産の増加や仕入債務の減少、法人税等の支払などです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、英国の製造会社買収などにより62億円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の返済や配当金の支払などの一方で、長期安定的な資金確保のために期間5年のタームローンによる調達を行い、66億9千万円の収入となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の当第1四半期末残高は前期末残高に比べて37億2千7百万円増加し、363億7千2百万円となりました。

**連結貸借対照表** (単位:百万円未満切捨)

科 目	第1四半期末		2005年3月期末
	2005年 6月30日現在	2004年 6月30日現在	2005年 3月31日現在
<b>(資産の部)</b>			
流動資産	172,140	181,704	179,012
現金及び預金	36,501	32,663	32,792
受取手形及び売掛金	69,174	82,716	84,881
有価証券	—	80	20
棚卸資産	58,583	60,572	52,721
繰延税金資産	3,994	3,087	5,405
その他	5,093	4,272	4,369
貸倒引当金	△1,207	△1,688	△1,177
固定資産	83,145	74,953	77,385
有形固定資産	34,249	35,151	34,307
建物及び構築物	50,967	53,718	50,503
機械装置及び運搬具	34,335	40,562	34,037
土地	9,555	9,404	9,552
建設仮勘定	887	235	1,203
その他	8,993	9,314	8,933
減価償却累計額	△70,489	△78,084	△69,923
無形固定資産	5,435	649	535
連結調整勘定	4,909	0	—
その他	526	648	535
投資その他の資産	43,460	39,152	42,542
投資有価証券	33,888	31,133	33,886
長期貸付金	209	188	221
繰延税金資産	5,946	3,941	4,989
その他	3,671	4,285	3,709
貸倒引当金	△254	△396	△264
資産合計	255,285	256,657	256,397

科 目	第1四半期末		2005年3月期末
	2005年 6月30日現在	2004年 6月30日現在	2005年 3月31日現在
<b>(負債の部)</b>			
流動負債	102,305	124,424	111,998
支払手形及び買掛金	46,402	54,731	54,223
短期借入金	25,734	39,010	27,475
一年以内返済予定の長期借入金	4,832	8,283	2,765
一年以内償還予定の社債	4,000	—	3,000
一年以内償還予定の転換社債	—	5,214	—
コマーシャルペーパー	—	4,000	—
未払法人税等	1,277	815	2,820
設備関係支払手形	1,186	675	579
製品保証引当金	1,779	—	2,130
ブラウン管用マスク事業整理損失引当金	1,769	—	1,773
その他	15,322	11,693	17,231
固定負債	48,667	48,645	44,632
社債	7,000	11,000	8,000
新株予約権付社債	16,592	20,478	20,426
長期借入金	12,177	6,142	3,377
退職給付引当金	11,518	10,321	11,510
役員退職引当金	114	375	377
債務保証損失引当金	281	269	276
土壤浄化対策引当金	556	—	624
その他	427	59	39
負債合計	150,972	173,070	156,631
少数株主持分	555	588	547
<b>(資本の部)</b>			
資本金	53,248	48,698	51,331
資本剰余金	29,380	24,830	27,463
利益剰余金	20,559	9,398	19,283
その他有価証券評価差額金	7,066	6,599	7,284
為替換算調整勘定	△5,651	△6,330	△5,913
自己株式	△845	△198	△231
資本合計	103,758	82,998	99,218
負債、少数株主持分及び資本合計	255,285	256,657	256,397

## 連結損益計算書 (単位:百万円未満切捨)

科 目	第1四半期		2005年3月期
	2005年4月1日から 2005年6月30日まで	2004年4月1日から 2004年6月30日まで	2004年4月1日から 2005年3月31日まで
売上高	51,493	57,112	269,340
売上原価	34,469	39,288	190,643
販売費及び一般管理費	12,647	12,438	53,409
営業利益	4,380	5,388	25,291
営業外収益	570	750	1,696
営業外費用	614	823	5,418
経常利益	4,336	5,314	21,570
特別利益	27	0	85
特別損失	74	422	9,125
税金等調整前四半期(当期)純利益	4,289	4,893	12,530
法人税、住民税及び事業税	411	411	3,087
法人税等調整額	604	△125	△3,917
少数株主利益又は少数株主損失(△)	13	38	△1,094
四半期(当期)純利益	3,259	4,568	14,454

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円未満切捨)

科 目	第1四半期		2005年3月期
	2005年4月1日から 2005年6月30日まで	2004年4月1日から 2004年6月30日まで	2004年4月1日から 2005年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,994	△6,532	22,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,200	△150	△5,107
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,690	7,092	△16,774
現金及び現金同等物の期末残高	36,372	32,454	32,646

## 業績予想の修正

2006年3月期の業績予想につきましては、IT関連分野の在庫調整が進み、半導体メーカーおよび液晶パネルメーカーの設備投資が予想以上に底堅く、当社の売上高、利益は、ともに前回予想を上回る見通しとなりましたので、2005年5月16日に公表しました中間期(2005年4月1日～2005年9月30日)および通期(2005年4月1日～2006年3月31日)の連結・単独の業績予想を以下のとおり修正し、2005年8月10日に発表しました。

### ■連結業績予想

	売上高	経常利益	当期純利益	
中間期	今回予想(2005年8月10日発表)	1,130億円	56億円	48億円
	前回予想(2005年5月16日発表)	1,034億円	47億円	45億円
通 期	今回予想(2005年8月10日発表)	2,370億円	124億円	119億円
	前回予想(2005年5月16日発表)	2,200億円	106億円	108億円

### ■単独業績予想

	売上高	経常利益	当期純利益	
中間期	今回予想(2005年8月10日発表)	930億円	47億円	47億円
	前回予想(2005年5月16日発表)	845億円	33億円	38億円
通 期	今回予想(2005年8月10日発表)	1,975億円	95億円	105億円
	前回予想(2005年5月16日発表)	1,830億円	79億円	95億円

当社は、株主の皆さまとのより良いコミュニケーションを図るため、「SCREEN NOW」(株主通信)の配布に際しましてアンケートはがきを同封させていただいております。

皆さまから頂きましたアンケートへのご回答・ご意見の中で、当社の広報活動に関するお問い合わせがございましたので、今回は最近の当社のPR活動および地域社会活動の一端をご紹介します。

### ● JR京都駅、関西国際空港に企業広告を掲示 ●

当社は、2005年3月より、JR京都駅八条口の新幹線改札口前に、電飾看板を掲げています。テーマは「Synchronize! いつも時代と共鳴する技術。」。自然の風景を背景に女の子がほほ笑む、明るくて目を引く看板です。また、2005年7月より、同様のデザインで関西国際空港の国際線到着ロビーにも掲げています。ご旅行・ご通勤の際は、ぜひご覧ください。



JR京都駅八条口の電飾看板

### ● 京都パープルサンガのスポンサーの一員に ●

当社は、2005年3月より、地域のスポーツ振興の一助として、サッカーJリーグ「京都パープルサンガ」のオフィシャルスポンサーに参加しています。さまざまな支援活動を行う一方、西京極陸上競技場(京都市右京区)に「SCREEN」のロゴ看板を出し、企業認知度の向上を図っています。2005年7月2日には「大日本スクリーン スポンサーデー」を開催。抽選で当社の直立型大サイズスキャナーを使用した選手との「人間コピー」をプレゼントするなど、選手と来場者の交流を深めるための各種催しを行いました。

当社は、今後も効果的な広報活動を行うとともに、地域社会活動にも積極的に取り組み、ブランド価値向上を視野に当社グループ全体の企業価値増大を目指してまいります。

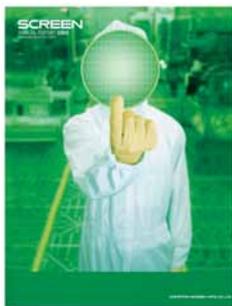


西京極陸上競技場のロゴ看板と当社のスポンサーデーを示す電光掲示板

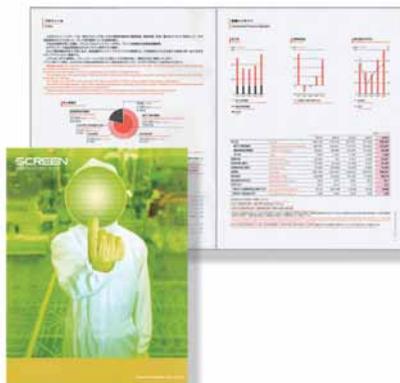
# アニュアルレポート2005と インベスターズガイド2005を發行

2005年3月期のアニュアルレポートを發行しました。アニュアルレポートは英文の年次報告書で、経営者のメッセージや営業活動報告、財務諸表などを掲載しています。当社では日本語訳版もあわせて制作しています。また、当社の財務データを中心にまとめたインベスターズガイドも同時に發行しています。

これらをご希望の方は、同封のアンケートはがきに、株主番号、住所、氏名をご記入の上、「IR資料希望」と明記いただき、お申し込みください。



アニュアルレポート2005



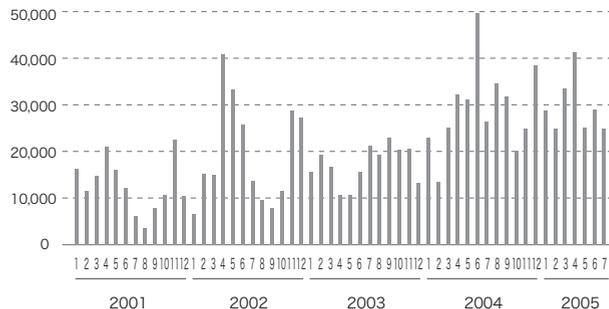
インベスターズガイド2005

## 株価および出来高の推移

株価チャート (円)



月別売買高 (千株)



# SCREEN

「SCREEN NOW」(株主通信)は、当社のフォント「ヒラギノ書体」を使用し、デジタル印刷機「TruePress」で印刷しております。  
また、表紙写真は、グループ会社マイザ(株)の「マイザイメージライブラリー」の素材を使用しております。

SCREEN NOW No.56 季刊(発行は3月、6月、9月、12月) 発行日:2005年9月29日  
発行:大日本スクリーン製造株式会社IR室 〒602-8585 京都市上京区堀川通寺之内上る4丁目天神北町1-1 電話075(414)7111  
ホームページアドレス:<http://www.screen.co.jp/> 証券コード7735

本誌は、再生紙を使用しています。  
IR-SN-56