

技術と対話で“課題”と向き合い 半導体分野の発展とサステナブルな未来に貢献する

2025年4月1日、代表取締役 社長執行役員に塚田和徳が就任しました。
市場や社会が刻々と変化の中で、KOKUSAI ELECTRICグループをどのような未来へ導くのか。
トップのメッセージをお届けします。

世界中の皆様の明るい未来のために、課題・問題を解決に導く

KOKUSAI ELECTRICグループは、半導体製造装置の開発・設計・製造や、部品販売・保守サービスなどを生業としています。当社グループが半導体製造装置の開発に取り組みはじめたのは、1950年代。以来、技術は飛躍的に進歩し、業界の構造も著しく変化してきました。私が国際電気株式会社(当時)に入社した1986年は、日本の半導体が世界を席巻し、「電子立国」という言葉にも現実味があった時代です。その後、社長に就任するまでの約40年間で、業界を取り巻く国際的な勢力図も変化し、KOKUSAI ELECTRICグループの事業の中心も海外へと移っていきました。そうした中で、設計、製造、営業、経営企画、海外駐在、グループ会社の経営など、幅広い業務に携わってきたことが、私のキャリアの特徴です。変化の中で培った経験を生かし、柔軟な視点で新たな時代の半導体製造装置業界をリードすることが、トップとしての使命だと考えています。

その指針となるのが、コーポレートスローガンである「技術と対話で未来をつくる (Technology & Taiwa for Tomorrow)」です。シンプルな言葉ですが、私はそこに企業活動の本質が表れていると感じています。「技術」とは、すなわち“課題や問題を解決に導く力”であり、「対話」とは“課題や問題を発見する力”と解釈することで、当社グループが培ってきた強みと、めざすべき未来とが結びつきます。では、「未来」とは“誰にとっての”未来なのでしょう。この問いに対して、真っ先に思い浮かぶのはステークホルダーの皆様です。株主・投資家の皆様、ビジネスパートナーや地域社会、そして従業員やその家族。私はさらに広い範囲の人々も含まれると考えています。当社グループの半導体製造装置によって、お客様が半導体デバイス

代表取締役 社長執行役員

塚田 和徳



TOP COMMITMENT

| トップコミットメント >>

を製造し、それがさまざまな電子機器に組み込まれることで、人々の生活が豊かになる。そのような世界を実現するため、「課題解決力」「課題発見力」「世界の皆様の明るい未来」をキーワードに、社内外でビジョンを共有していきます。

変化する市場ニーズに対応する、バランス重視型の事業ポートフォリオ

2025年3月期の業績は、売上収益が2,389億円、調整後営業利益が578億円でした。2024年3月期の業績低迷を経て、力強く回復したと評価しています。業績回復の要因は、事業ポートフォリオのバランスにあると分析しています。私たちが属する半導体製造装置業界は、半導体デバイスの技術動向に大きな影響を受けます。特定のアプリケーションに依存せず、NAND、DRAM、Logic/Foundry、パワーデバイスなどの各領域において、着実にお客様の課題を解決してきたことが、成果として表れました。市場全体に目を向けると、お客様である半導体デバイスメーカーが設備投資を抑制した影響でNANDの回復は遅れていますが、生成AIの普及によって需要が高まっているLogic/Foundryや、HBM(広帯域メモリー)の需要拡大を背景としてDRAMが成長を牽引しています。次期に向けてはNANDの回復も見込まれるため、よりバランスの取れたポートフォリオへと移行していく見込みです。

加えて、従来の業績予想からの大幅な差異がなかったことも、一つの成果です。高精度な業績予測を可能にした要因としては、海外グループ会社との連携が挙げられます。グループ各社がこれまで担ってきた主な役割は装置の搬入・セットアップや保守でしたが、近年では現地でのアカウントセールス機能も強化されています。また、現地人財を役員に登用することで経営手法をローカライズするなど、地域ごとにお客様との対話を深める体制を構築してきました。これらの結果、ソリューションの提供力はもちろん、出荷予測の精度も向上し、業績予測もより適正なものになったと考えています。

中期経営計画を着実に前進させ、外部環境の変化にも対応する

中期経営計画では、三つの事業戦略に重点的に取り組んでいます。第一に、各アプリケーション

の複雑化や三次元化に対応し、コア製品の販売拡大を図ることです。当社グループは、半導体製造プロセスの「前工程」の中でも、とりわけ「成膜」工程を強みとしています。主力製品は、世界トップクラスのシェアを有する「バッチ成膜装置」です。お客様から高い信頼をいただいております。半導体デバイスが複雑化・微細化・三次元化するにつれて、当社の成膜技術の価値も一層高まっています。また、半導体デバイスの性能が向上する中で、成膜後に膜質を改善する「トリートメント(膜質改善)」工程の重要性も増しています。トリートメントも、当社のコア技術の一つです。これらの技術が生かせる新たな販売先を開拓し、先端分野の課題を解決することで、中期的な成長を実現できると考えています。

第二の戦略は、コア技術を生かして事業領域を拡大することです。前工程で培った技術を、注目を集めるアドバンスドパッケージなどに応用することで、“中工程”へと事業の裾野が広がります。この領域を新たな事業の柱とすべく、2024年度に新設した横浜テクノロジーセンタを中心に、研究開発を進めています。また、EV(電気自動車)や太陽光発電で注目されるSiCパワー半導体デバイス分野では、当社が新たに開発したヒーターを導入することで、生産性の向上とエネルギー消費の削減を両立できます。社会全体のエネルギー削減にも貢献するこの分野のビジネスを育成し、ソリューションの幅をさらに広げていきたいと考えています。



| トップコミットメント >>

第三の戦略は、製品のライフサイクル全体を通じてお客様のニーズに応え、高収益なサービスビジネスを拡大することです。製品のメンテナンスや移設・改造などを当社が一括してご提供することで、お客様の負担が軽減され、半導体デバイスなどの開発も加速されます。半導体の進化を支えるためにも、業界全体を支援するサービスに注力していく方針です。

こうした戦略に加えて、変化する外部環境への対応も重要です。地政学的リスクの顕在化に加え、輸出規制や関税政策の強化など、世界の不確実性は一層高まっています。現時点では当社グループの経営を毀損する事態は生じていませんが、経済の停滞によって半導体市場の成長が鈍化すれば、私たちも影響を免れません。不測の事態に備え、お客様に複数の代替手段をご提案できるように、さまざまな準備を進めています。

自然環境や社会課題との対話を通じ、サステナビリティ経営を推進する

サステナビリティ経営の根底にあるのは、企業としての責任です。株主の皆様からお預かりした資本をもとに事業活動を行う上場企業として、社会的な責任を果たしていく。こうした姿勢を各事業所やグループ全体に浸透させ、現場から着実に実践していくことが求められます。ここでも重要となるのが、コーポレートスローガンで掲げている「対話」です。自然環境との対話、社会課題との対話を通じ、各領域で取り組みを推進していきます。



当社グループの地球環境に向けた取り組みは、二つに大別されます。一つは、グループ全体における環境経営です。行動指針となる「環境保全行動指針」のもと、環境マネジメントシステム(ISO14001)に準拠する形で、温室効果ガスの排出削減、エネルギー管理の徹底、廃棄物・有害物質管理、サプライチェーン・マネジメントの強化などに努めています。もう一つは、技術や製品を通じた貢献です。環境配慮設計やライフサイクル評価を通じて、当社グループ製品の環境性能を高めることで、お客様の事業活動のサステナビリティ向上を支援していきます。

温室効果ガスの排出削減では、2024年9月に竣工した砺波事業所において、再生可能エネルギー100%での稼働を実現しました。地球に対する私たちの思いが体现されたことは、大きな前進です。今後も富山事業所の再エネ比率を高めていくなど、取り組みを強化していきます。また、近年は気候変動対策に加え、生物多様性への取り組みもますます重要になっています。グローバル社会のニーズが刻々と変化する中、求められる対応は地域ごとに異なるため、グループ各社と連携し、きめ細やかな対応を進めていきます。

自然環境との対話において、私たちが重視する分野の一つが「水」です。当社グループの事業は、研究開発、生産の多くの工程で、水を使用します。限りある水資源の効率的な活用や、排水による環境負荷の低減は、常に徹底して取り組むべき課題です。特に富山事業所で使用する良質な水は、北アルプスに由来する自然の恵みであり、地域社会の貴重な資源です。工業用水循環システムの導入を通じて、リサイクル可能容量を高めていくなど、今後も水使用量の削減に努めていきます。

グローバル経営を拡張する、多様な人財のマネジメント

人財マネジメントの領域では、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをはじめ、各種の施策を推進中です。事業のグローバル化に伴い、さまざまな国籍や地域の人財が集まる一方で、国内人財のグローバルな対応力も底上げしなければなりません。グループ内での人財の流動化も、近年はスタンダードになってきました。多様な人財が活躍できる職場環境の整備や、設備面の充実、将来のイノベーション創出の基盤となるでしょう。

持続的な成長を実現するためには、人財の確保や育成も不可欠です。現在、新卒・経験者を問わ

| トップコミットメント >>

ず海外人財の採用を進めるとともに、語学や異文化マネジメントなどの研修の充実にも取り組んでいます。コロナ禍で控えていた国内人財の海外拠点への派遣も再び強化し、海外での経験を通じてグローバルビジネスへの理解を一層深めていく方針です。

今後は、海外グループ各社における「隠れた才能」の発掘にも力を入れていきます。例えば、海外グループ各社の人財を一定期間にわたって日本に招き、専門性の高い技術を習得してもらうことで、現地でのさらなる活躍につなげます。人的交流は、国内人財の成長にも寄与するでしょう。グローバルなネットワークの力を最大限に生かせるよう、体制を整えていきます。

当社グループの生業は技術ですが、技術を突き詰めていくと、最終的には「人」に行き着きます。地域を越えた人財の流動を活活化させ、新たな発想を融合することで、企業成長を図る。このようなマインドで、人財マネジメントに取り組んでいきます。

信頼と挑戦を両立する、ガバナンス体制の強化

サステナビリティ経営の実現のためには、強固なガバナンス体制も必要です。女性役員比率などは既に目標を達成していますが、私たちのゴールは数字ではありません。ガバナンス強化のために最適と判断した場合は、性別や国籍、社内外を問わず、積極的に登用する。半導体製造装置という枠にとらわれることなく、お客様の課題解決に資する知見を幅広く集めていく。このような姿勢が重要だと考えています。

当社グループには、技術を基盤とした企業文化ゆえに、やや慎重で保守的な社風が根付いているという課題もあります。これを打破し、能動的かつアグレッシブに行動できるマインドを取り入れるためにも、独立社外取締役の意見は極めて重要です。オープンな姿勢を社内に浸透させることは、外部の有能な人財の確保にもつながります。多角的な視点で経営を強化すべく、スキル・マトリックスのバランスを見極めつつ、経営チームの最適化に努めていきます。

同時に、ステークホルダーとの対話も重視します。株主・投資家の皆様とは、これまで以上に積極的なコミュニケーションを図るとともに、ビジネスパートナーや地域社会との接点も増やしていきます。その中で大切なのは、私自身が直接対話を重ねていくことだと考えています。社長就任以降、最も注力している活動の一つであり、今後も一層強化していきます。



課題解決のフィールドを広げていくのが、トップとしてのミッション

私が思い描くKOKUSAI ELECTRICグループの理想像は、「どんな問題でもKOKUSAI ELECTRICに相談すれば、必ず解決へと導いてくれる」と感じていただける企業です。現在は半導体製造の前工程が主力事業ですが、既存の製品ポートフォリオに含まれていない課題にも積極的に取り組む企業でありたいと考えています。また、当社グループにご相談いただく方の輪が、異なる分野のパートナーや地域社会の皆様にも広がっていくことを願っています。課題解決こそが私たちの価値であるとすれば、より多くの課題が集まることで、企業としてさらに成長できるはずです。

私自身もこれまでのキャリアの中で、数々のお客様の課題と向き合ってきました。時には重大な製品トラブルへの対応で、お客様にご迷惑やご不満をおかけしてしまうこともありましたが、最終的に無事に解決できた際には、必ず「ありがとう」とのお言葉をいただきました。その瞬間に湧き上がる忘れない感情が、私の原動力となってきました。課題解決は、お客様との関係をより強固にし、成長の大きなチャンスとなるのでしょうか。このかけがえのない経験を、全ての従業員に体験してもらうことが、私の果たすべきもう一つの使命だと考えています。ステークホルダーの皆様からいただいた多大なるご支援を力に、今後も当社グループの企業価値向上に努め、トップとしての責任を全うしていきます。