

# Foreword

## 巻頭言

### 変革する世界



**Dr. Jai Hakhu**

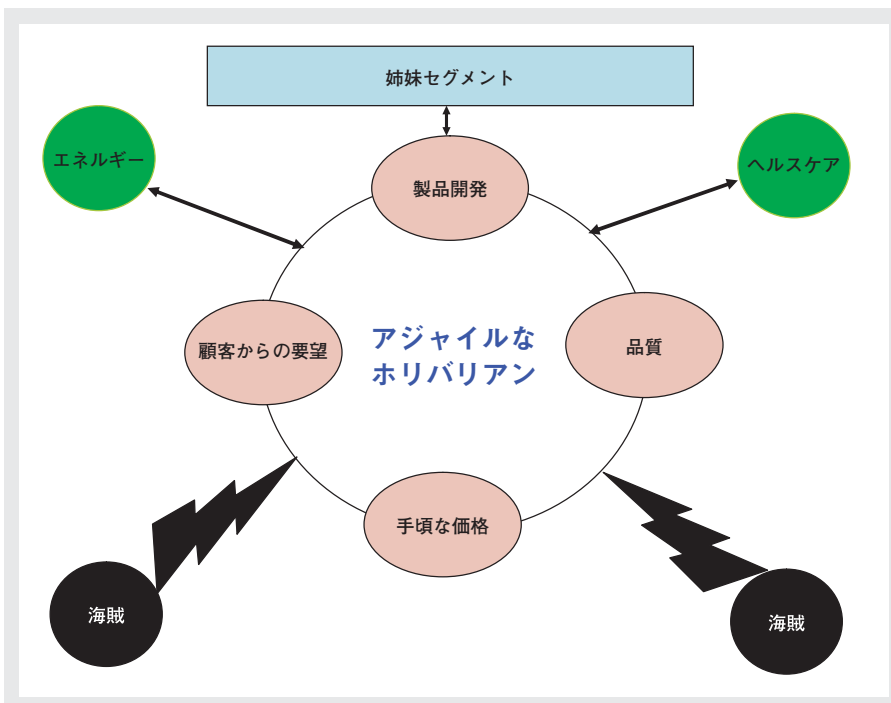
Executive Corporate Officer  
HORIBA, Ltd.

半導体業界に好不況のサイクルがあるのは今に始まったことではない。半導体の登場以来、このサイクルは経験してきている。だが、近年の不況は過去最悪の不況のひとつであり、主として金融危機によって余儀なくされたものであることを認めざるを得ない。通常のシリコンサイクルは主に、1)生産能力の増大、2)ノードの移行、3)ウエハサイズの移行に起因する。近年、ファブレス企業への移行傾向が見られるが、それは研究開発と製造設備の創設にかかる費用が高いためだ。IDM（垂直統合型半導体メーカー）が姿を消し、ファウンドリへの依存が増す中、装置のサプライヤーは、厳しい要求をつきつける少数の顧客と共に取り残された状態だ。装置業界へ供給を行っているHORIBAにおいても、この変化による影響は大きい。

ムーアの法則は健在だ。低価格化・高機能化が更に進む一方で、製品は非常に速いペースで世に出されている。HORIBAもこのサプライチェーンの一端を担っており、このような課題に対処する適応が必要だ。また同時に、過去10年間、数量ベースでは激増している半面、半導体の年平均成長率（ドルベース）は、11%以上（1984-1994）から6%（1994-2009）に落ち込んだことを知っておかねばならない。半導体の設備投資の成長率は、1990年代は約15-20%だったが、2003年以降はプラスまたはマイナス5%の範囲と大幅に鈍化している。

このように、我々を取り巻く情勢が劇的に変化しているのは明白だ。しかし、企業の中には、まったく何も変わらぬかのように振る舞い事業を営むところもある。現

実として、このような戦略転換に正面から挑まねばならないのだ。これは生き残りをかけた問題である。そして堀場製作所の経営者と従業員は過去50年以上の間、変化に対応できることを証明してきた。それは堀場社長から発信されるメッセージにも、そして日経ビジネス(2009年9月7日号)に掲載された堀場雅夫の記事にも共通している。我々がこのまま変わらず戦略転換を取り入れなければ、ほかの誰かに先を越されることは、火を見るより明らかだ。同時に、我々は“海賊”にも目を光らせておかねばならない。そう、安価な模倣品の製造業者である。エンドユーザーの中にはコストの重圧から、リスクを背負って海賊業者に機会を与え、業者の信頼性を高めることになるかもしれない。よって我々は、費用効率がよく信頼性の高いソリューションを、最短の製品導入サイクルでお客様に提供しなければならない。我々は“アジャイル”であることが求められる。



この先10年の間、450mmウエハへの移行など更なる戦略転換を迎えることになろう。研究開発費は急上昇し、その結果、半導体装置市場の整理統合があると見る。我々は中長期計画を準備しつつ、このような変化に備えなければならない。HORIBAには、さまざまなセグメントとの協調というこの上ない強みがある。HORIBAはこの難題に立ち向かい、隣接市場に対応できるものとする。