

2014年の上場、2015年度売上高1兆円目指す

ジャパンディスプレイ社長 大塚 周一氏

本誌 ジャパンディスプレイ（JDI）が発足してから半年以上が経ちましたね。

大塚 当社は、世界的な市場の拡大が見込まれるスマートフォンやタブレットを中心とする中小型ディスプレイ（液晶パネル）でのグローバルリーディングカンパニーを目指して、産業革新機構、ソニー、東芝、日立製作所の出資のもと、それぞれの液晶パネル子会社、ソニーモバイルディスプレイ、東芝モバイルディスプレイ、日立ディスプレイズの事業を統合し、二〇一二年四月にスタートしました。社長就任を要請された時は、できれば半導体のような厳しい業界は遠慮したいという気持ちもありましたが、日本の中小型ディスプレイ産業を何とかしなければとの思いから社長を引き受け、新会社発足の準備を進めました。過去の失敗事例を繰り返すわけにはいきませんので、「1+1+1」をいかに三以上に持っていく、統合のシナジー効果により技術力、生産力、業績などを従来以上に高めることに腐心しました。また、「1+1+1+1」にするため、本社機能や一般間接部門を三分の一にするなど人件費やコ

ストのスリム化を行い、無駄のない筋肉質の企業体制を構築しました。

本誌 研究開発部門の削減は行いませんでしたか。

大塚 韓国や台湾、中国メーカーは新規投資を惜しまず新しい技術を貪欲に取り込んでいますので、当社も研究開発には徹底的に注力します。イノベーションを起こすためには装置や材料の開発は必須で、研究開発部門の縮小は行いません。技術者や従業員のモチベーションをどれだけ高められるかが私の課題です。スタートから半年余りしか経っていませんが、マインドは大きく変わっており、自信を持ち始めています。また、当社は産業革新機構の主導により設立されており、出資比率は産業革新機構が七〇%、ソニー、東芝、日立製作所が各一〇%で、産業革新機構が二〇〇億円を出資しています。この二〇〇億円もの資金提供により大型設備投資が可能になり、研究開発にも積極的に取り組めます。さらに、産業革新機構が七〇%の株式を持つことにより迅速な意思決定ができますので、リーダシップを持って大胆な経営を行いたいと思っています。

第1、第2四半期ともに黒字を達成

本誌 二〇一二年度上半期（二〇一二年四月～九月）の業績は好調でしたか。

大塚 国内外のスマートフォンメーカーからの受注が相次ぎ、第1、第2四半期ともに黒字を達成しました。ただ、第2四半期は石川県見市の新工場の立ち上げが遅れたことから苦労しましたが、八月後半からは順調に稼働し、黒字を計上できました。売上高は二〇一二年度通期（二〇一二年四月～二〇一三年三月）で五五〇億円を見込んでいます。統合前の三社の二〇一二年三ヶ月合計は約四五〇億円でしたので、これを一〇〇億円ほど上回る予定です。さらに、二〇一五年度には新工場の稼働などにより生産能力が一兆円規模に拡大されますので、同年度の売上げ目標を七五〇億円から一兆円に引き上げたいと思っています。なお、二〇一二年度通期での営業利益率は五%から六%の見込みですが、一〇%以上なければグローバルに成功したとはいえませんので、早急に二桁台にもっていきたくと考えてい



大塚周一（おおつか・しゅういち）氏
 1951年生まれ。1974年・佐賀大学理工学部物理学科卒業。同年・進工業入社。1980年・日本テキサス・インスツルメンツ入社。1998年・ソニー入社。2002年・エルピーダメモリ入社。執行役員COO。2004年・同取締役。2011年・同取締役退任。2012年・ジャパンディスプレイ代表取締役社長に就任。

ます。

本誌 千葉真茂原市のパナソニックの大型液晶パネル工場（パナソニック液晶ディスプレイ茂原工場）を買収しましたが。

大塚 新規に工場を設置するより早いタイミングでライン立ち上げができるというメリットがあり、同工場を取得しました。現在、約一〇〇億円を投じて中小型ディスプレイ用に改修しており、二〇一三年上期には稼働する予定です。同工場ではアモルファスの生産ラインをLTPS（低温ポリシリコン）に転換していますので、本格的な生産を開始す

ると、当社のLTPSの生産能力は三倍ちかくなります。また、画質に優れる中小型の有機EL（エレクトロルミネッセンス）パネルも数百億円を投資し二〇一三年内に生産ラインを新設する計画です。

本誌 海外メーカーもパソコン用やテレビ用の生産ラインを転用し、中小型ディスプレイの生産量を増やす可能性がありますが。

大塚 当社の最大の強みは技術力です。当社が持っているような高精度、広視野角の技術は台湾や韓国メーカーにはありません。しかも、高精度ディスプレイを生産するために

はアモルファスの生産ラインをLTPSに切り替えることが必要ですが、台湾、韓国メーカーの経営は大型投資を行うのが厳しい状況ですので、当社に追いつくには時間がかかると思います。

本誌 スマートフォンは買い替え需要や新興国の伸びなどにより成長が続く見通しですね。

大塚 現在、スマートフォンの上位機種には薄型化や省電力、画面の解像度などで高い性能が求められており、この分野に強みを持つ当社への発注が拡大していますが、こうしたモバイル用に加え、車載・産業用

やコンシューマー用中小型ディスプレイにも注力します。とくに、自動車向けの車載用ディスプレイは成長が期待できます。欧州では車内のさまざまなところにディスプレイが使

われてきており、今後、二、三年で二倍の規模に増える見込みです。中小型パネルは汎用品ではなく、アプリケーションが多く、カスタマイゼーションが強いビジネスモデルで、統合前の三社が持っていたLTPSや低消費電力技術、表示技術など固有の優れた技術が活かされます。また、これらを融合させることでシナジー効果を発揮してニーズを先取りした製品の開発を進め、世界市場でのシェアを高めていきます。

本誌 株式の上場を目指していますが。

大塚 当初は二〇一五年年度の株式上場を考えていましたが、業績が好調に推移していることや早期に成長資金の調達を図らなければならないことから市場動向を見極めた上で前倒しし、早ければ二〇一四年にも上場したいと考えています。株式上場はエルピーダでも経験しましたが、膨大な作業が伴いますので、早急に準備を進めたいと思っています。