

## トップコミットメント

次の飛躍に向けて「人財」を育てながら  
未来の価値創造に挑戦していきます。



代表取締役執行役員社長

岩下 節生

### プロフィール

1984年 3月 当社入社  
 1992年 8月 当社海外業務部北京事務所長兼上海事務所長  
 1995年 9月 寧波愛発科真空技術有限公司董事総経理  
 1998年 7月 当社アジア本部中国総部長  
 2006年 3月 愛発科(中国)投資有限公司董事総経理  
 2006年10月 愛発科商貿(上海)有限公司董事長  
 愛発科真空技術(蘇州)有限公司董事長  
 2011年 9月 当社取締役  
 2012年 7月 当社取締役執行役員  
 2013年 9月 当社常務執行役員  
 2015年 7月 当社専務執行役員  
 愛発科(中国)投資有限公司董事長  
 2016年 9月 当社取締役専務執行役員  
 2017年 7月 当社代表取締役執行役員社長(現任)

仕掛けと仕組みで社内の意識を改革。  
「外を知り、外から見る」ことを重視し、  
社員一人ひとりの成長を促進します。

### ●社長就任2年目を迎えて

2017年7月の社長就任以来、「人財」を活かし、果敢に挑戦する企業文化を大切に、真空技術を総合利用して産業や科学の発展に貢献するというアルバックのDNAを受け継ぎながら、グループ内のつながりを強め、社員の目線をグローバル志向に変えていく意識改革に取り組んできました。就任1年目は、企業体質を変えていくための助走期間とも言える進展でしたが、この2019年6月期からは、「真空総合メーカー」としての新たな可能性を拓くべく、改革のスピードを上げていきます。

足元の業績は極めて好調に推移していますが、技術革新の波とグローバルな競争環境による激しい変化の中で、私たちは生き残りをかけた改革を進めていかなくてはならないという危機感を持っています。アルバックの置かれている状況は、日本国内にいるとわかりづらいですが、私は長年の海外拠点での経験を通じて、お客様と市場がいかに急速な変化を遂げているかを目の当たりにしてきました。

同時に、そうした外からの目線を通じて自分自身を知る、すなわちアルバックが持つ強みやポテンシャルを再認識することが重要だと考えています。アルバックは、現在の主力であるFPD(フラットパネルディスプレイ)製造装置だけでなく、半導体製造装置とその周辺市場の成長が見込まれる電子部品製造装置も手掛けており、技術革新の波の中で幅広い分野での成長ポテンシャルがあります。また、コンポーネントや材料、カスタマーサポートビジネスなど、安定収益につながる事業基盤を持っていることも強みです。

私は「3倍のスピードで走ろう」というポリシーのもと、改革への意識を全社員に促すとともに、全てのグループ会社が同じ方向で成長を目指し、それを実現するための「仕掛けと仕組み」を作っていきます。

### ●社長として掲げる課題

社長として掲げる第一の課題は、「外を知り、外から見る」ことで自社の価値を知り、それを踏まえて5~10年後の姿を描くことです。IoTや車の自動運転化、AIやロボットの活用などによる「スマート社会」の進展に伴って、変化が激しく技術革新が進む時代が来ています。技術が高度になり、多様化していく中で、Leading Edge Technologyの研究開発がアルバックの企業価値向上を左右すると考えています。そのために「真空総合メーカー」としての経営資源を再配置し、事業ポートフォリオの最適化と新領域の開拓を進めていきます。

次の課題は、先ほど述べましたグループ各社の方向性を合わせ、グローバルな成長に向けてシナジー効果を最大限発揮できる体制を構築していくことです。各社が強みとして持つ専門性や地域特性を最大限に活かした、効率的なグローバル経営体制を目指します。

更に、同業他社も含めた社外とのアライアンス展開を推進し、グローバル市場が求めるものづくりを実現するための補完関係を築いていきます。アルバックは、ワールドワイドに事業を展開しており、各地域の市場に合わせた事業拡大を目指す上で、社外との連携による優位性とスケールの確保は必須となっていくでしょう。

また、社員が成長するための支援も必要です。グローバルな競争環境下でアルバックが生き残っていくためには、人財の多様性を活かしながら、社員一人ひとりが持つ個性を強みとして発揮させる取り組みが重要です。今後活躍が見込まれるグローバルな人財をグループ各社から選抜し、あらゆるマネジメント経験を通じて、次世代経営層の育成を図ります。一方、各役員・事業部長に対しては、部下育成の成果を評価基準の中心に置き、さらに各自が取り組むべき「課題」を共有し、その役職に求められる「目線の高さ」を醸成していきます。これは、ポジションが人を育てるという「仕掛けと仕組み」を通じて、成長への全体最適化を広く促進していくものです。私にできることは、あくまで「仕掛けと仕組み」作りであり、その中心となる「人財」は、最も重視すべき経営資源だと考えています。未来を担う人財の育成に注力し、持続的成長への基盤を確立していきます。

## トップコミットメント

### 経営改革を通じて収益構造と財務体質を強化。5年後の「売上高3,000億円」「営業利益率16%」を目指します。

#### ●売上高・利益とも過去最高更新

3か年中期経営計画をスタートした2018年6月期は、前期を上回る受注高を確保し、創業以来の最高売上高を計上するとともに、収益性も大きく改善し、各利益項目においても3期連続で過去最高益を更新しました。

受注・売上状況を振り返ると、FPD・PV製造装置は、中国を中心に大型TV向けLCD(液晶)やスマートフォン向けOLED(有機EL)への高水準な投資が続き、これを背景に堅調に推移しました。一方、半導体・電子部品製造装置は、旺盛なサーバー需要を受け、NANDやDRAM、次世代不揮発性メモリ等向けの製造装置が大きく伸長しました。またコンポーネントや材料も好調に推移しました。利益面は、半導体・電子部品製造装置の拡大が大幅な増益に寄与しました。

結果として2018年6月期の連結業績は、受注高2,430億円(前期比3.2%増)、売上高2,493億円(同7.5%増)、営業利益354億円(同20.0%増)、経常利益369億円(同24.2%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、繰延税金資産や株式売却益の計上なども加わって359億円(同46.7%増)となりました。営業利益率は前期の12.7%から14.2%に上昇し、自己資本比率は40.2%から49.5%へ大幅に改善しています。

以上の業績を踏まえ、2018年6月期の期末配当は、当初の予定から増額し、1株当たり95円(前期比45円増配)とさせていただきます。

#### ●中期経営計画目標を上方修正

3か年中期経営計画では、最終年度の2020年6月期連結業績における「売上高2,500億円」「営業利益350億円」を目標に掲げていましたが、すでに上述の通り、前期の好調な業績を受け、このたび最終年度の目標数値を見直し、「売上高2,650億円」「営業利益380億円」に上方修正しました。「事業成長の推進」および「価値創造力の向上」を重点戦略とする計画骨子に変更はなく、半導体・電子部品製造装置を中心にさらなる成長を目指し、新たな目標数値を達成してまいります。

なお、計画期間中の研究開発投資(研究開発用設備投資

+研究開発費)については、半導体・電子部品製造装置をアグレッシブに拡大するために、ロジックや次世代不揮発性メモリなどへの開発を強化し、並行して将来の成長につながる開発も積極的に行っていきます。

またアルバックは、中期経営計画の目標見直しと同時に、次の飛躍に向けた「成長戦略」で、5年後の2023年6月期連結業績における「売上高3,000億円」「営業利益率16%」を目指します。

### 人財の育成とものづくり力の向上により、持続的成長のための経営基盤を築き上げ、企業価値を更に高めていきます。

#### ●経営基盤を多面的に強化

アルバックは、経営基盤の強化に向けて、事業推進力とものづくり力のアップにつながる多面的な取り組みを進めています。特に人財面では、先に述べました次世代経営層の育成に加え、グローバル人財を強化するための教育研修や海外出向、社外交流に注力し、自己成長の機会を与えます。

私が社長就任以来、全社に呼びかけてきた「ワクワク・イキイキ」とした職場づくりについては、社内の一体感を強め、業務の活性化・効率化を図る動きが浸透してきました。同時に、働き方改革や女性活躍の推進、健康経営への取り組みにより、社員一人ひとりが心身ともに健康で活気に満ち、自分の能力を最大限に発揮できる環境づくりをさらに進展させていきます。

一方、ものづくりの体制では、適地開発・適地生産への対応により、グローバルな事業展開における優位性を確保しています。製品開発では、日本を中心としたグローバルな開発拠点が連携し合い、お客様に近いところで細かな要求事項に的確にこたえていく体制をとっています。生産面では、日本・中国・韓国・台湾における現地のサプライチェーンを構築した工場で、顧客近傍の強みを活かしながら、拠点間の連携による対応を図っています。

またアルバックは、こうしたものづくり体制の中で、品質の維持・向上、労働安全性の確保、環境保全について本社生産本部がグループ全体を統括し、海外工場に対してはより一層指導を進めていきます。これは、経営基盤の一要素

である「アルバックブランド」を守っていく上で必要不可欠な取り組みです。

もう一つ、経営基盤の強化において重要なのが、マーケティングです。アルバックでは先進技術に関する専門知識を有する「グローバル市場・技術戦略室」が中心となって、世界各地のお客様のニーズをキャッチし、これからの市場の流れを捉え、次の成長の基盤となる開発に取り組んでいます。

#### ●今後の成長戦略

アルバックは、中期経営計画にもとづく成長戦略のポイントとして、以下のテーマに注力していきます。

まず半導体製造装置については、従来のメモリ需要の拡大とともに、アルバックにとって新領域であるロジックの需要を積極的に取り込み、これを両輪とする成長を目指します。今後、量産化対応によりロジックでの実績を積み上げながら、受注展開を加速します。

次に電子部品製造装置では、5G通信の普及により進展していくスマート社会への流れを取り込むため、お客様との共同開発を進めつつ、フレキシブルなエンジニアリング力を発揮していきます。

FPD製造装置は、市場の長期継続投資をとらえ、G10.5基板対応に強みを持つ大型TV向けのシェアを堅持しながら、低コスト化・高精細化への対応を図ります。OLEDの需要拡大を見据え、受注につなげていきます。

また、コンポーネントや材料、カスタマーサポートについては、装置と共にトータルソリューションとして提供できる強みを生かし、安定収益基盤として更なる成長を目指していきます。

そして、これらのFPD製造装置や半導体・電子部品製造装置、コンポーネント・材料などの需要増加を牽引していくと見込まれる中国市場において、アルバックが持つ現地グループ会社15社・1,757名(2018年6月末時点)を強みとして生かしていくことで、中国でのさらなる成長を実現します。

以上の市場展望と重点施策により、2019年6月期の連結業績は、売上高2,550億円(当期比2.3%増)、営業利益365億円(同3.3%増)、経常利益375億円(同1.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益255億円(同29.0%減)を予想しています。親会社株主に帰属する当期純利益の減益見通しは、前年に繰延税金資産などを計上した反動によるもので、全体の基調としては、引き続き増収・増益を維



持していきます。

また今期の期末配当は、1株当たり105円(当期比10円増配)を予定しています。

### 真空総合メーカーとして、社会課題を解決するソリューションを提供し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

#### ●サステナビリティのさらなる認識・実践へ

近年、SDGs(国連の持続可能な開発目標)やESG(環境・社会・ガバナンス)など、持続可能な社会の発展を目指した取り組みが世界レベルで展開されています。民間企業においてもその対応が求められ、事業活動を通じた社会課題の解決を経営テーマに掲げ、積極的に取り組む動きが広がってきました。

アルバックとしても、今まで以上に企業としての社会的責任を認識し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。ステークホルダーの皆様との共創を通じ、グループ一丸となって社会課題の解決に取り組んでいきます。中長期的な視点を持ってサステナビリティを重視した経営を推進し、グループとしてのマテリアリティ(重要課題)を、より一層明確にしていきたいと考えています。

私たちが提供する製品・サービスは、省エネルギー化や新興国の発展にも貢献しています。これからも「真空技術の総合利用」による価値創造を高めながら、社会に必要なとされる企業として存続し、ステークホルダーの皆様とともに発展してまいります。