

新中期経営計画 Breakthrough2022

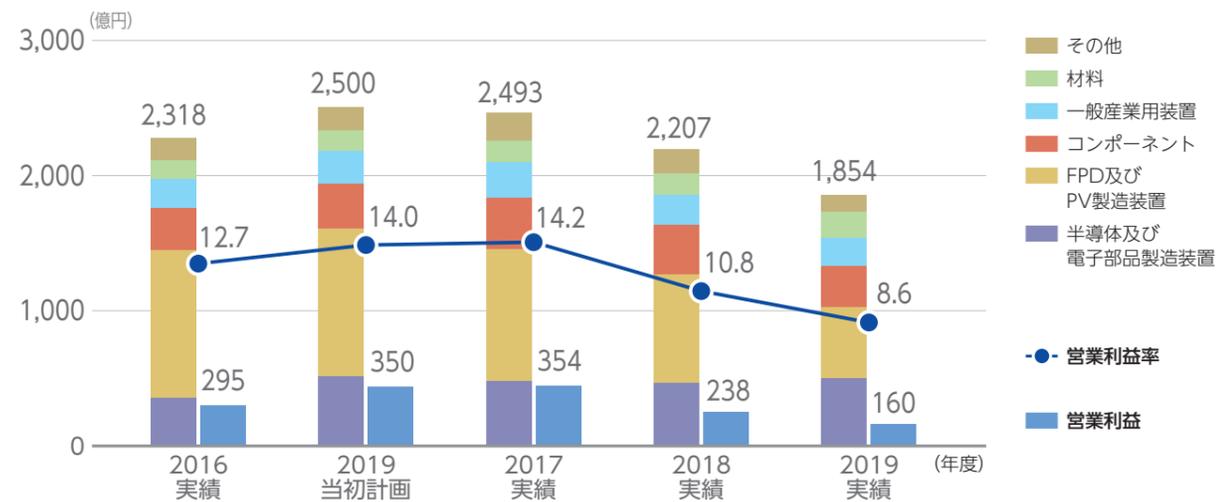
前中期経営計画では、市場環境の変化に備えた事業成長の推進と価値創造力の向上に取り組んできました。新中期経営計画では、半導体・電子機器事業を中心とした成長に向けた開発投資における選択と集中、体質転換による利益重視の経営を基本方針に掲げ、成長事業の強化と研究開発力強化、モノづくり力強化による利益率改善に取り組んでまいります。

前中期経営計画(2017~2019年度)の振り返り

前中期経営計画では、真空技術の総合利用、シナジー効果の拡大、グローバルなビジネスパートナーとの連携により、高い収益性の企業経営を目指してきました。また、次の飛躍のための人づくり、果敢に挑戦する文化づくりにも力を入れてきました。事業成長の推進という点では、FPD事業については、大型TV用LCDスパッタ装置の圧倒的なシェアを確保することができました。また、ULVACの強みを生かせる次世代OLED製造装置の開発にも着手しました。半導体・電子機器事業については、念願のロジック分野への参入に成功し、通信やパワーデバイスなど、電子デバイス向けで着実にビジネスを拡大してきました。この電子デバイス向け事業を担う電子機器事業部では、多様な顧客ニーズに多様な装置で応えてきたことから、生産効率が課題となっていました。モノづくり改革を進め、生産性

向上の成果を上げてきました。グローバル展開においては、世界のリーディング企業や先端研究機関との共同開発が増加してきました。価値創造力の向上という観点では、マーケティング強化、独創的な技術・商品開発に取り組み、ロジックへの新規参入やPCRAM投資等の成果につながりました。また、電子部品製造装置のモジュール化も推進してきました。

経営基盤の強化の点では、次世代リーダーを始めとした人育成に取り組むとともに、外国籍の役員を3名増員するなど、経営陣のグローバル化を進めてきました。グループの経営者にはチャレンジ精神・意欲のある若い経営者を抜擢し、過去の経営の見直し・改善を図りました。また、情報システム基盤の強化にも着手しました。財務面では、自己資本比率が40.2%から54.6%まで改善してまいりました。



2017年度は売上高・営業利益(率)とも当初の2019年度目標をほぼ達成し、2019年度目標を上方修正(売上高2,650億円、営業利益380億円)しましたが、2018・19年度はFPDの売上大幅減、半導体メモリ投資の反動減などに加え、新型コロナウイルスの影響もあり、売上高・営業利益(率)とも未達となりました。

スマート社会実現と低消費電力化を 技術革新で支え、変化をチャンスとして成長

微細化・高性能化によるスマート社会実現と
低消費電力化を技術革新で支える



スマート社会実現に必要な 微細化・高性能化・低消費電力化に貢献

IoT・AR/VR・自動運転・生体認証・遠隔医療・スマート農業など、スマート社会の進展が加速しています。

特に新型コロナウイルス感染症の影響により、リモートワークやオンライン授業、遠隔医療などデジタルトランスフォーメーションが一気に進展し、データ社会への移行が加速しています。

スマート社会実現のためには、多くの半導体、電子デバイスが使われます。各種センサーや、そこで得た情報を受発信する通信デバイス、これらを動かすバッテリーなどには、高性能化、多機能化、小型化、低コスト化が求められています。また、データ量が加速度的に増加していることから、サーバーやエッジコンピューティングの大容量化・高速処理が求められ、その実現のため、ロジックCPUやメモリの微細化が更に進展しようとしています。

一方、スマート社会が進展すると、多くの半導体、電子デバイスの使用に伴う消費電力が急増するため、各種デバイスやCPU・メモリの低消費電力化が重要になります。

ULVACの強み

ULVACには、スパッタリング、蒸着など幅広い真空成膜装置や真空ポンプなどのコンポーネント、成膜材料となるターゲット材料、カスタマーサポートなど幅広い領域・多様な技術があります。

また、世界の半導体メーカー・電子デバイスメーカーやパネルメーカーが集中する日本・中国・韓国・台湾など東アジアに、幅広い顧客基盤、先端研究機関とのネットワーク、開発・営業・カスタマーサポート拠点、製造拠点、サプライヤー網を持っています。

加えて、真空薄膜形成技術、それを支える装置・プロセス・材料等の基盤技術、世界のリーディング企業や最先端研究機関との連携など、技術革新への対応力も強みです。

こうした強みを生かして、スマート社会の実現と低消費電力化のための技術革新をリードし、社会に貢献するとともに、ビジネスを拡大していきたいと考えています。

ULVACの強みを生かし成長を目指す



新中期経営計画 Breakthrough2022

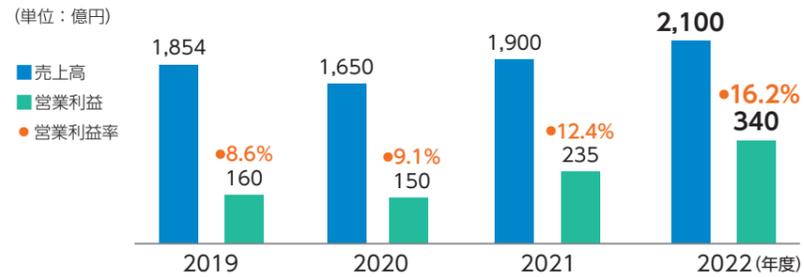
本計画は、基本方針に「成長に向けた開発投資（選択と集中）」と「体質転換による利益重視の経営」を掲げました。この実現のため、半導体・電子部品分野等の成長市場の技術革新に対応した製品を開発すべく、研究開発力を強化していきます。また、電子機器事業において成果を上げたモノづくり改革を他事業、グループ会社に横展開し、技術・設計から生産までの全工程で生産性を高め、利益率の改善を目指すとともに、グループ経営の効率化に向けた取り組みを進めていきます。

基本方針

- 成長に向けた開発投資（選択と集中）
- 体質転換による利益重視の経営

数値目標

- 2022年度目標
- 売上高 **2,100** 億円
 - 売上総利益率 **35%** 以上
 - 営業利益率 **16%** 以上
 - ROE **13%** 以上
 - 営業CF **290** 億円



1 成長事業の強化

- 半導体・電子部品の開発投資拡大
- コンポーネント・マテリアル・カスタマーサポートの強化

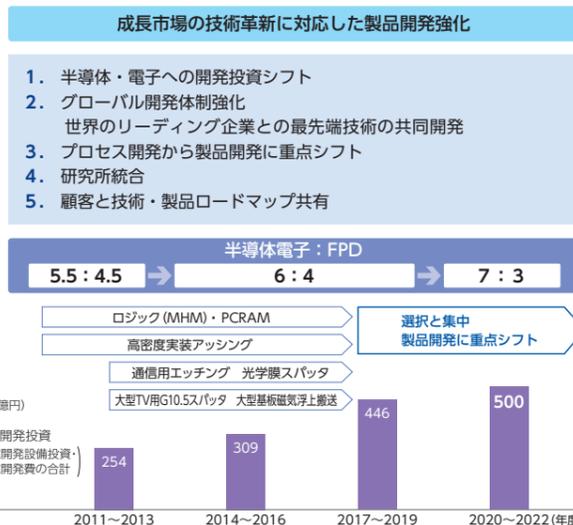
半導体分野では、新規参入が実現したロジックの微細化工程に加え、他工程・他社への採用や、メモリの新工程への参入を目指します。電子部品分野では、パワー半導体や通信デバイス、センサー等の投資拡大に対応して、モジュール化装置による受注拡大や中国市場での成長を目指します。FPDは大型基板のOLED量産開発に取り組んでいきます。安定基盤となるコンポーネントやマテリアル、カスタマーサポートの更なる強化も進めていきます。

半導体	<ul style="list-style-type: none"> ● ロジックの微細化工程新規参入 → 他工程・他社採用で成長 ● メモリ投資再開・新工程参入
電子部品	<ul style="list-style-type: none"> ● モジュール化による提案装置拡大 ● 中国での開発・営業・サポート体制強化
FPD	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型基板OLED量産開発 ● 利益体質に変換
コンポーネント マテリアル カスタマーサポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体・電子分野で拡販 ● 中国での装置販売と並行した拡販

2 研究開発力強化

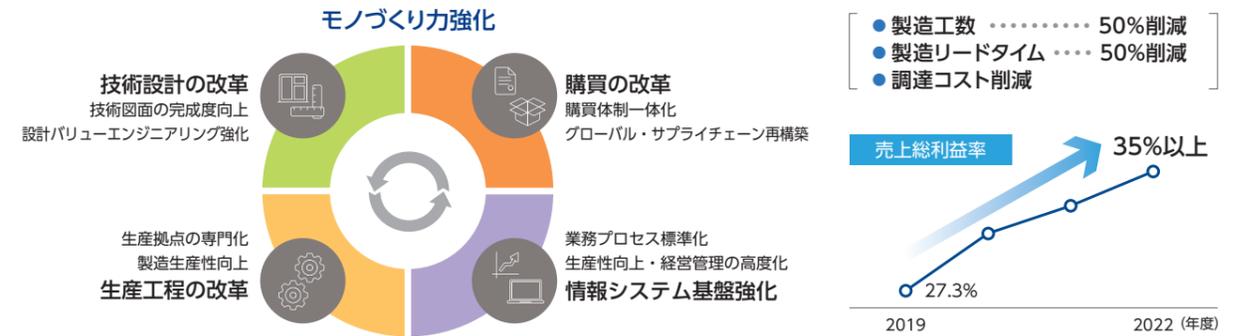
- 成長市場の技術革新に対応した製品開発強化

今後の成長の柱である半導体・電子部品分野の技術革新に対応した製品開発を強化します。研究所の統合や顧客との技術・製品ロードマップ共有により、成長分野への選択と集中を進めていきます。また、世界のリーディング企業との最先端技術の共同開発の推進など、グローバルな開発体制を強化します。



3 モノづくり力強化

- 技術・設計から生産体制まで全ての工程での生産性向上による利益率改善



技術・設計から生産・購買体制まで全ての工程での生産改革を進め、製造工数・リードタイム半減等の生産性向上・調達コスト削減等により利益率改善を推進します。技術設計の改革としては、予め装置コンセプト・思想を明確化し、また顧客の要求仕様を早期に掴み技術図面の完成度を高め、設計段階でバリューエンジニアリングを強化することで、生産工程が短くなる設計、部品単価や製造負荷が下がる設計を行います。生産工程の改革としては、生産拠点間の重複生産を解消し、それぞれが専門化することで生産性を高めます。購買の改革としては、それぞれの生産拠点にある購買体制を一体化し、グローバル・サプライチェーンの再構築によって調達コストの削減を実現します。こうした生産性向上実現のための業務プロセスの標準化・生産情報の即時共有化を実現する情報システム基盤の強化も進めていきます。

4 グループ経営効率強化

- ビジネスユニット経営推進
- 自社製品を持つグループ会社の経営強化

グループ経営については、ビジネスユニットによる経営を推進し、経営の効率性を高めていきます。また、自社製品を持つグループ会社の成長に力を入れていきます。

5 経営基盤の強化

事業と組織の体質転換 → 成長実現		
	目標	施策等
人財育成・活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化に挑戦し続ける人財育成 ● 多様な人財が活躍する仕組み・環境づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代リーダー育成 ● 人財の見える化 ● ダイバーシティ
情報システム基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ経営情報共有・経営判断迅速化 ● 生産性向上・経営管理の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 【5年間で総投資額35億円】 ● 業務プロセス標準化 ● グローバル・最適調達 (発注業務効率化)
財務基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発投資力向上 ● 資金効率の改善 ● 財務体質の更なる強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● CFマネジメント強化により、さらに資金効率改善 ● 財務安定性を確保しつつ、ROE13%以上、営業CF290億円を目指す (自己資本比率60%見込み)

研究開発力強化やモノづくり強化を徹底するには、従来の仕事のやり方を変える必要があります。変化に挑戦し続ける人財を育成するとともに、多様な人財が活躍できる仕組み・環境づくりに取り組んでいきます。また、グループ経営情報の共有・迅速な経営判断と生産性向上を支える情報システム基盤強化も進めます。財務基盤については、成長領域への開発投資力を向上し、資金効率をさらに改善するため、CFマネジメントの強化に取り組んでいきます。