



半導体電子事業を これからの成長を支える主要分野と位置付け、 真空技術をコアとした価値創出を 一層拡大させてまいります。

代表取締役社長 CEO 岩下 節生

ULVACが置かれている大局的な状況

真空技術が真価を発揮する “第4次産業革命”が到来

1952年の創立以来、私たちULVACは真空技術をコアとして食品化学、冶金関係、電子部品、ディスプレイ、半導体など、時代の要請に応じてさまざまな領域を拡大しながら、科学技術及び産業界の発展に貢献してきました。

このように市場の変化に応じて商品の開発・提供に努めてきた中で、ここ十数年の事業・商品の柱となっていたのがフラットパネルディスプレイ(以下、FPD)でした。しかしながらここにきて、日本発祥のFPD産業も今や中国での生産が主流となり、その一方、ビッグデータ活用や生成AI進展といった環境を背景に、半導体・電子市場の拡大がより顕著なものとなりました。ビッグデータ活用による社会のスマート化や生成AIの領域では、実に多くの真空技術が使われています。

私は、こうした今日の状況を、ULVACの真空技術が真価を発揮し、大きく成長していくことができる“第4次産業革命”の到来と捉えています。過去7~8年間の品目別売上高の推移を見ると、半導体及び電子部品製造装置は着実に伸ばしてきてはいるものの、私が理想とする水準にはまだ達していません。ただし、拡大余地は十分にあると考えています。

「Vision 2032」へのアプローチ

真空技術をコアとした価値創出の拡大を通じて社会の発展に貢献する

冒頭に申し上げた通り、ULVACが置かれている環境においては、当社グループの経済的成長という面だけでなく、Vision 2032(未来につながる可能性の場であり続けることを目指す長期ビジョン)の実現に向けた絶好の機会になっていると考えています。一例ですが、社会のスマート化の中で注目される自動車

トップメッセージ

の無人運転の領域では、多くのセンサーで真空技術が用いられています。そのほか、地球環境問題の解決に向けた動きの中でも真空技術は幅広く活用されており、今後さらに利用が広がっていくと見込まれています。総じて我々の手がけている真空技術の分野が大きく成長する時代が来ていると言えるでしょう。

これからも真空技術をコアとしながら、外部とのコラボレーションを進め、さまざまな課題解決に資するビジネスを開発・提供し、産業界及び社会全体の発展に貢献していきたいと考えています。その上で、社員一人ひとりが、社内外の多様な人々との対話や議論を通じて新たな価値を創出していけるよう、そうした挑戦を後押しする環境づくりを進めてまいります。

**戦略設計を見直し、6か年の新中長期経営計画
(26/6期～31/6期)を策定・始動**

▶ P.16-P.21

半導体電子事業を中心とする 事業ポートフォリオを構築することで “バリューアップ”を実現する

既報のようにULVACでは、ロジック／メモリ／パワーデバイス／各種電子デバイス／バッテリーの5つを成長ドライバーとして掲げ、2024年6月期よりスタートしていた3か年中期経営計画を前倒しで終了し、新中長期経営計画「バリューアッププラン」を策定・始動する運びとなりました。

前中期経営計画下では5つの成長ドライバーにより、事業拡大と収益性の改善で一定の成果を上げることができました。2025年6月期連結業績では、上場来最高水準となる売上総利益率31.8%を達成しました。主力であったFPD事業から半導体電子事業への事業ポートフォリオの転換には、生産拠点の再構築、生産形態の変更、さらには半導体電子事業の開発への複数年の継続した大型投資が必要となり、いままでに経験

したことのない経営的決断をする必要がありました。そのため、前中計の延長線上では成長ストーリーを描くには限界があるとの判断に至り、6年という時間をかけての今回の大胆な戦略の練り直しを断行した次第です。財務余力があるうちにこれからのバリューアップへ向けて、適切なタイミングで大胆かつ妥当な経営判断を行うことができた前向きに捉えています。バリューアッププランの取り組みは緒に就いたばかりではありますが、これからの6年間で、半導体電子事業を中心とした事業ポートフォリオの選択と集中に向けた成長戦略／事業改革／生産改革を完遂し、高い成長と収益体制の実現による企業価値向上を目指してまいります。

「事業改革2年＋成長効果発揮期間4年」 から成る6年間の期間設計

先に述べましたように、今後はULVAC史上かつてない程の大規模な改革に着手していくことを勘案し、新中計は6年間の

長期設計としました。現時点では事業改革2年＋成長効果発揮期間4年という内訳にしています。技術革新が日進月歩で進む中で開発の動きを止めることなく、事業改革や工場拠点の再構築等を並行して展開していきます。そして少しでも早く成長効果を発揮できるよう、スピード感をもって事業改革に邁進していく所存です。

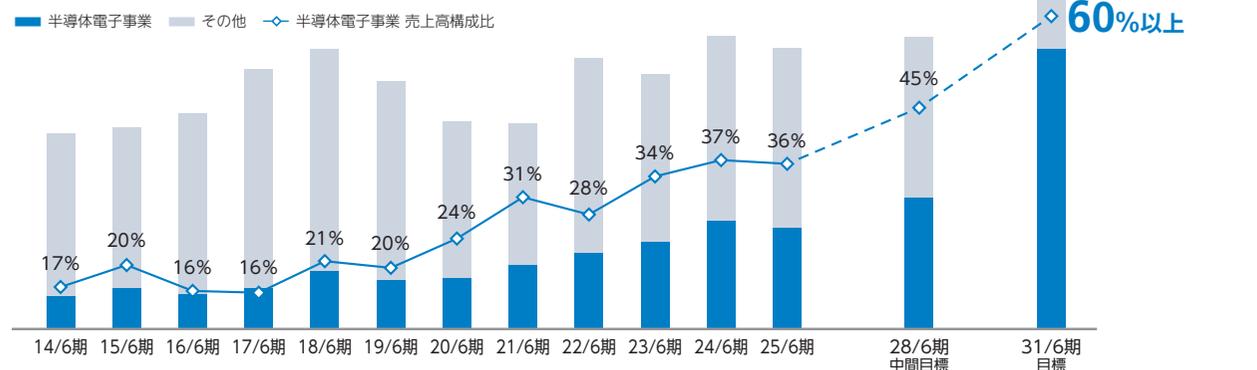
半導体電子事業を軸とした 成長戦略の加速

半導体電子事業への取り組みをさらに強化して成長を加速させるとともに、デジタル化・AIの進展を背景とした成長機会を手にし、ULVACの技術力と事業基盤を活かして事業拡大を図っていくことを、今後の成長戦略の要点として設計しています。また、M&Aを活用したビジネスの拡大も視野に取り組んでいく方針です。

この一環として、今般ULVACでは2つの組織「グロース&デ

半導体電子事業を中心とした事業ポートフォリオの構築に向けた 成長戦略・事業改革・生産改革を完遂し、高成長/高収益性の実現を目指す

半導体電子事業 売上高構成比の推移



トップメッセージ

ベロップメント室」「事業戦略室」を新設しました。米国人担当役員を新たに招聘して立ち上げた「グローブス&デベロップメント室」では、バリューアッププランを推進するビジネスユニットや海外グループ会社のリーダーたちの計画策定と実行の支援、またM&Aに戦略的に着手し、グループ全体の成長と変革を強力に推進していきます。一方、「事業戦略室」は、半導体電子シフトに伴う“ULVACの新しいモノづくり(計画生産ヘチェンジ)”の体制づくりと企画立案を担っていきます。具体的には、半導体電子事業の生産性を最大化するために、工場機能の見直しやそれに伴う組織構造・業務プロセスの再構築を企画・推進し、グループ全体の生産効率最大化へ強力に取り組んでいきます。

こうした体制面での動きに加えて、これからの成長戦略を財務面からサポートすべく、バリューアッププラン期間中のキャッシュアウトの内の約70%を、成長のための開発投資強化やM&Aに投下する方針としています。

これまでのオーガニックな成長を土台としてきたULVACにとっては、この点も大きなチャレンジです。今後の成長に向けては、積極的なリスクテイクとスピード感を高く意識しながら、外部との協業を通じて新しい用途や技術開発に挑戦していくことは不可欠です。

私自身、約20年前、当時の社長から命を受けて、中国で10社以上の合併及び独資企業を立ち上げ、すべて黒字化成長させた成功体験を持っています。当時のようなアグレッシブさを今一度取り戻し、また海外ビジネスの可能性を追求すべく2024年7月に先行して立ち上げたVMS BU (Vacuum Manufacturing Solutions Business Unit)の展開も併せ、新たな半導体電子関連ビジネスの創出、そして欧米や東南アジアといった新マーケット開拓を目指していく所存です。

経営資源の最適化を断行し 利益最大化の実現にも着手

バリューアッププランのファーストステップとなる事業改革では、低採算事業の見直し、グループ会社及び生産拠点の再構築とスリム化や固定費の削減を徹底的にやり抜きます。

これまでのULVACではFPD事業を中心にお客様の近くでの生産拠点配備を基本としながら、日本、韓国、台湾、中国にて大型工場を展開してきました。しかしながら先に申し上げたように、FPD事業のお客様はほとんどが中国に集約されるという状況になってきました。また、外部サプライチェーンの環境が整い、金属部品を加工するための設備も自前で抱える必要もなくなってきました。このような外部環境も勘案の上、最初のステップの事業改革の中では、国内・海外の役割分担の見直しも積極的に図っていきたくと考えています。

また、バリューアッププランでは、生産性改善による利益最大化の実現を目指し、モジュラーデザインの推進を生産改革の柱としています。モジュラーデザイン化を強固に推進することで、部品の共通化や調達効率化、設計・製造プロセスの最適化を図り、生産効率の飛躍的な向上につなげていきます。

バリューアッププランによる 抜本的な改革を断行し 資本市場での評価向上を目指します

中長期財務目標の達成に向けて

今日のULVACからすると、バリューアッププランで据えるKGI(2031年6月期(最終年度)目標)は、特に利益率の面で挑戦的な数値になっているとも言えます。前中期経営計画下であったように、これからの市況の変化を現時点で読み切れていない部分があるかもしれません。また、事業改革の一環として低採算事業の縮小や撤退があるため、売上高はKPI(中間地点となる2028年6月期業績目標)の段階で一時的な減少が見込まれます。

しかし、成長する領域はある程度見えています。これまでULVACの半導体事業がそれ程強くなかったことは否めませんが、現在はお客様の重要な製造工程へいくつも参入することができています。半導体業界では一度確立された製造工程は長期間にわたり継続される傾向が高く、また他の会社への横展開も可能となります。こうしたものが今確実に積み上がってきている状況にあるのです。このような現状や見通しにあることから、今回の挑戦的なKPI & KGIを公表した次第です。

半導体電子事業へ今後大胆に経営の舵を切っていく中、根底では根強いニーズが残るパワーデバイスの取り込み、また活況を呈する中国市場も継続して深掘りし、KPIとKGIを必達してまいります。



これからの経営における人財のあり方や基本的考え

ULVACの財産である コア技術をつくる社員の活力や意欲が 成長の根源でありエンジン

ULVACの財産であるコア技術は社員が生み出しているわけであり、社員のやる気やワクワク感こそがすべてに勝り大切なものになると考えています。このような不変の想いの一方、前中期経営計画を通じて、従来のやり方や既存の枠組みにとどまっていたは十分な成長は実現できず、よりスピード感をもって環境変化に対応していく必要があることを強く認識するに至りました。

こうした考えを携えながら、私は3か月程かけて各拠点を巡り、今回のバリューアッププランの内容説明を行いました。その際、自社データと競合他社データの比較等を用いながら、今変わらざるを得ないことの必要性や、変化の先に見据えるULVACとしての世界観の共有・浸透にも努めてきました。



変わらざるを得ないという意味においては、バリューアッププランの中でお示したように、事業ポートフォリオを見直し、会社として優先すべき機能を明確化する取り組みを進めています。これは、環境変化に的確に対応し、持続的な成長を実現するために不可欠な事業改革です。一方で、現在のULVACは財務面で安定しており、売上高2,500億円から3,600億円へのジャンプアップを目指している状況にあります。だからこそ、社員一人ひとりがより幅広い領域で活躍できるよう、リカレント教育やリスキリングなど成長機会の提供を強化し、挑戦し続けられる環境づくりに引き続き取り組んでいく方針です。

資本市場を意識した経営による企業価値向上

資本コストを意識した経営と 情報開示の高度化

歴史的にULVACは技術開発を重視する企業文化のもと、独自の強みを磨いてきました。こうした技術基盤を確かな財務基盤や経営管理と結び付け、企業価値向上を図るため、資本市場を意識した経営への取り組みを加速させています。その一環として、ULVACの技術力や経営の方向性を社外に分かりやすくお伝えするべく、近年では、積極的なIR活動や対外的なテクニカルセミナーの開催など、対話の場を広げてきました。また、従前より社内でも着手してきた計数管理への取り組みにより、精緻なレベルで、さまざまな経営領域・事業領域における“データの見える化”が進み、情報開示の質と精度も着実に向上してきています。今後も引き続き、こうした情報発信の充実にも努めてまいります。

あわせて、2024年度の自己資本比率は前年度から2.9ポイントアップの59.6%となり、株式会社日本格付研究所からは長期発行体格付「A」を新規取得するに至りました。

なお、資本市場関係者からの評価を得ていく上で、しっかりと

利益を出していくことが重要になるのは言うまでもありません。ULVACでは資本コストを意識しながら事業ポートフォリオの見直しを進め、成長が見込まれる分野への投資と収益性の改善を両立させることで、営業利益率22%、ROE16%といった目標の達成を中長期的な目標として位置付けています。

また、株主の皆様への還元については、業績連動配当性向35%以上を目途とした安定的な配当を基本としつつ、持続的な成長を通じて中長期的な増配につなげていく考えです。将来的には、成長投資や財務健全性とのバランスを踏まえながら、さらなる還元の充実についても検討してまいります。

今後はさらに抜本的な改革を推し進め、一層の高収益性と資本効率の向上を確かなものとしてまいります。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

これからも変わることなく、真空技術を コアとした価値創出を一層追求していく

メッセージの冒頭でも申し上げたように、ULVACの真空技術は実にさまざまな用途(市場)を持っています。一般的な企業では、これ程多くの市場を持つことは避けるのが常ですが、ULVACはこれを良しとする会社です。真空技術というのは、それだけ多くの可能性を秘めているとも言えるのです。

ULVACは、いくつものきらりと光るダイヤモンドの原石を持っていると自負しています。これらをしっかり磨き上げて用途化・収益化させ、バリューアッププラン最終年度にはグループ売上高目標3,600億円達成への歩みを、より確かなものにしていくのが私の責務です。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、変わらぬご支援の程何卒よろしくごお願い申し上げます。どうぞこれからのULVACにご期待ください。