



6年後の飛躍に向けて改革を遂げ ULVACの未来を切り拓く

専務取締役 CSO 島田 鉄也

CSOとして担う役割と自らのミッション

アルバックの経営体制は今期よりCxO制度を導入し、私は専務取締役CSO(Chief Strategy Officer=最高戦略責任者)に就任しました。中長期的な全社経営戦略の立案と実行に責任を負う立場と自覚しています。

事業部での経験が長かった私は、現場に精通した取締役としての視点を、これからの経営に活かしていきたいと考えています。これまで私は、ULVACという会社が持つ価値提供の可能性について、実務を通じて理解し、考えを深めてきました。そして事業部長として、さまざまな改革やイノベーションの創出に取り組み、事業の成長に寄与してきました。そうした経験と実績が評価され、今後のULVACに必要な戦略的な動きを作り、方向性を持って組織を変えていく役割を担うことになったものと思っています。今回「バリューアッププラン」という形で、かつてない全社的な改革を推進するにあたり、事業内容に精通した舵取りとリーダーシップが求められるというのが経営陣の共通認識ですので、その責務をCSOとして確実に果たしていく所存です。

多くの場合、中期経営計画は「成長」に主眼を置き、市場シェ

アの拡大や収益力の強化、新製品・新事業の展開などを前提に業績目標を設定しますが、私たちが6か年の中期経営計画として策定したバリューアッププランは、「改革」を明確に打ち出し、成長と利益率の上昇を目指す内容となっています。その要となる「事業改革」と「生産改革」は、実務を十分に理解した現場視点での取り組みを必要とします。これは、一般的な中期経営計画と大きく異なる点と言えるでしょう。

まず、このバリューアッププランを成功させることが、CSOとしての最も重要なミッションです。本計画の総責任者として、全社による改革活動を促しながら、進捗が遅れが生じれば強く背中を押し、全体の方向性を示しながら、細部には過度に踏み込みすぎず、各チームが主体的に進められるよう支えていきます。

現在、社内ではバリューアッププランの進捗確認会議を隔週で開催しており、計画の進捗状況をきめ細かくモニタリングしつつ、情報の共有を図っています。この会議には、「事業改革」「生産改革」「成長戦略」の各リーダーと、その下の各実務リーダーがメンバーとして出席します。事業改革のリーダーは青木専務取締役CFO、生産改革のリーダーは私で、成長戦略のリーダーは、半導体・電子事業本部長の近藤上席執行役員が務めています。

そこでも私は、改革を止めないことを最優先に、進捗が停滞しそうな領域には適切に手を打ち、全体を着実に前へ進める役割を果たしていくつもりです。

6年間というバリューアッププランの期間は、非常に長いいため、最初の気合いも大事ですが、気合いだけで計画を達成することはできません。絶対に改革を止めないという意識を定着させるべく、ルーティンとして決めたことを回していくことが必要で、その仕組みづくりとして進捗状況を隔週で報告する形を植え付け、全員に浸透させようとしているところです。

バリューアッププラン策定に至った背景

ULVACは、前3か年中期経営計画(2024年6月期～2026年6月期)を1年前倒しで終了し、2026年6月期よりバリューアッププランを始動しました。

ロジック、メモリ、パワーデバイス、各種電子デバイス、バッテリーを成長戦略の5本柱とする前計画を打ち出した後、私たちはその先を見据えた中長期の展望について、議論する場を設けてきました。この議論では、ULVACが目指すべき新たな成長の方向性として、半導体電子を成長の中心とするシフトを検討していました。

その一方で前計画は、設備投資の拡大を受けて好スタートを切り、初年度は想定を大きく上回る受注拡大及び増収・増益を遂げました。しかし2年目に入ると、中国EV市場の停滞により、バッテリーとパワーデバイスへの投資が急速に減退する状況となりました。そのまま計画を継続しても、目標を達成するまでの業績挽回が見込めなくなったことを機に、より高い視点に立った改革の必要性を認識し、この段階で中長期の展望に基づく新たな計画への移行を決定しました。

以上がバリューアッププランの策定に至った経緯です。私たちは、バッテリーとパワーデバイスの投資回復を待つだけでなく、

事業ポートフォリオを転換し、半導体・電子を成長の中心に据える方向へ舵を切りました。その施策を「事業改革」「生産改革」「成長戦略」の形に整理し、6か年の中長期経営計画としてバリュアッププランをまとめました。

現在、生成AIの急速な発展・浸透を背景に、半導体市場が大きな成長局面を迎えています。ULVACは、半導体製造装置メーカーとしての存在感をさらに高めていく段階にあります。今後はバリュアッププランを通じて、利益率の上昇を図るとともに、半導体電子へ経営資源を大胆に集中させることで、成長を勝ち取っていきます。

ただし半導体電子を伸ばしていく中で、特に半導体製造装置については、開発から採用、量産化に至るまでかなり長い時間を要するため、従来の中期経営計画のように3年間で取り組みを進めても、具体的な成果を上げることができません。そのためバリュアッププランでは、準備段階として事業改革と生産改革による土台を築き、これを含む6年間で成果につなげていくロードマップを描きました。

事業ポートフォリオの転換は、ULVACが長年の課題としてきたテーマです。社内では十数年前から、フラットパネルディスプレイ（FPD）の後を継ぐ新たな成長ドライバーの必要性を議論し続けてきましたが、実際にFPDが堅調を維持し、一定の数字を上げている中で、なかなか将来に向けて転換を進める具体的な動きにつながっていきませんでした。そして近年、中国FPDメーカーが市場を席卷し、国内のFPD生産が大きく縮小したことを踏まえ、ここに述べてきた通り半導体・電子へ注力していく流れとなったものの、社内の意識が完全に切り替わるには、まだ時間を要すると感じています。

しかし利益率に目を向けると、半導体電子はFPDを大きく上回る水準にあります。ULVACが持続的な成長を実現していくためには、この利益水準を維持していく必要があります。こうした利益重視の考え方を社内に伝え、意識変革を促していくこと

も、私の役割の一つと考えています。

事業改革と生産改革で実現していくもの

バリュアッププランでは、事業改革を最初のステップと位置付け、2027年6月期までの2年間で低採算事業の縮小・撤退や生産拠点の再構築、固定費の適正化などを実行します。足もとでは、低採算事業について、中国におけるポンプ用モーター事業の一部持分の譲渡を完了しました。また、FPD関連のマテリアル事業、部品加工事業、東南アジアのCS拠点などについても検討を進めています。生産拠点の再構築については、マテリアル関連の富里工場（千葉県富里市）における生産を終了し、東北工場（青森県八戸市）と韓国・玄谷工場のFPD製造装置の生産撤退を発表しました。今後FPD製造装置の生産は、2027年までに中国拠点へ集約していく予定です。

低採算事業の縮小・撤退は、先ほど述べました利益重視の考え方がベースとなっています。これまでのULVACでは、低採算事業があっても高収益分野でカバーし、トータルで一定の黒字が確保できるのであれば問題ないとする見方がありました。しかし半導体電子市場においては、そのような考え方では十分な開発投資を継続することが難しく、将来の成長につながる高付加価値の技術や製品を生み出すためにも、より高い利益水準が不可欠です。こうした状況を踏まえ、ULVACに体力があり、市場の成長が見込まれる今、改革を進めていくことが重要だと考えています。

生産拠点の再構築については、大型のFPD製造装置を作るラインと、半導体電子部品の製造装置を作るラインでは、工場のあり方がまったく異なるという課題があります。既存の生産拠点で半導体電子部品の製造装置を作ることはできますが、生産効率を十分に高めきれず、競合他社と比べてハンディキャップを負う状況となります。地域的にも、FPD市場を中心に展開し



てきたULVACの生産拠点は、東アジアに集中していますが、半導体電子市場はグローバルに広がっています。こうした課題への対処を念頭に置き、拠点の集約及び生産品目の組み替えによる新たな生産体制を確立していきます。

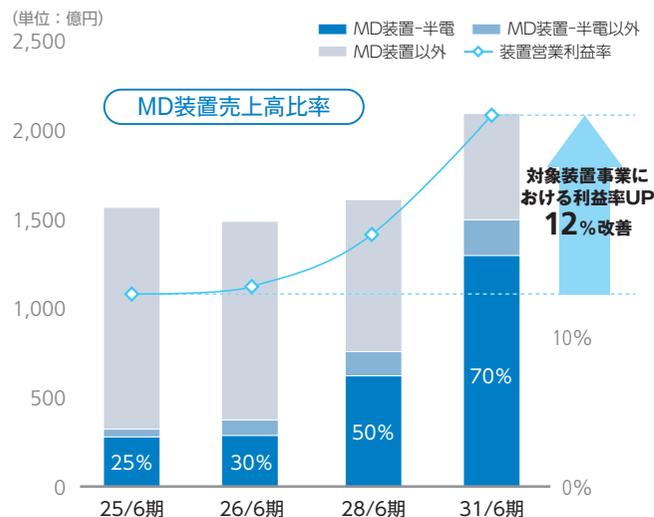
固定費の適正化に関しては、持分譲渡による非連結化を含む事業の売却や工場の閉鎖などに伴い、2028年6月期までの3年間で人員1,200名の減少、連結子会社8社の集約・再編を想定しています。人員を減らして効率を高めるのではなく、少人数でも現状以上の業務を継続できる仕組みを築き上げ、効率の改善を図るのが事業改革における固定費適正化の考え方です。これらの改革に、後述する生産改革及び成長戦略を加え、営業利益は120億円の改善を見込んでいます。

生産改革の分野では、半導体・電子部品の製造装置を中心に、製造リードタイムの大幅な短縮と生産体制のスリム化、調達改善・部品共通化などのメリットをもたらす「モジュラーデザイン」を導入していきます。導入対象となるのは、もちろん量産採用される装置で、そのボリュームをしっかりと出さなければ利益率の上昇につながりません。営業及び開発の両面で量産案件の

拡大に向けた仕組みづくりを進めていく方針です。2031年6月期には、モジュラーデザイン装置の割合を、装置売上高全体の約7割に高めていく計画です。

一方、残りの3割は、試作機能的な装置やお客様のカスタマイズを多く施した特殊な装置などで、モジュラーデザインの対象とはなりません。これらは、新しい技術を試したり、現場の経験値を高めるなど、私たちにとっていろいろなトライアルやチャレンジができる環境であり、お客様のご要望を伺いながら提案力を示す場としても、次の成長につながるネタを探す場としても重要です。こうした環境を活かしながら、開発力・技術力に日々磨きをかけていきます。

半導体電子中心のモジュラーデザイン(MD)装置の割合を高め顧客ニーズに迅速に対応し、製造拠点集約を進めることで収益性改善を実現



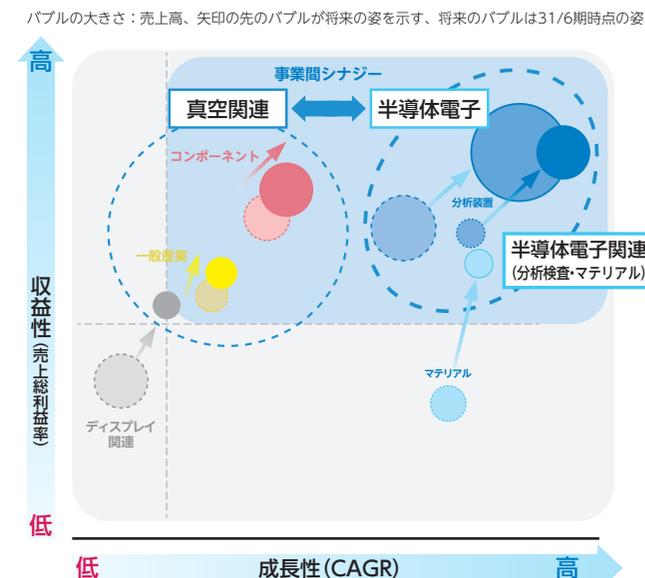
成長戦略のポイントと事業ポートフォリオ

事業改革と生産改革の成果を土台に、さらなる利益拡大を目指す成長戦略は、半導体電子市場が主戦場となります。半導体分野は当面、著しい成長を示す生成AI関連の需要が成長ドライバーとなり、市場の拡大が続く見通しです。この流れは電子デバイスにも広がり、電子分野においても需要の増加と、市場拡大が進んでいきます。この先、中長期的に半導体電子事業は堅調な成長が続くと見えています。

その中で私たちが今、一番意識しているのは、多くの機能をワンチップの半導体電子デバイスに作り込む先端パッケージ分野です。ULVACの製造装置には、この分野で強みを発揮するものがあり、需要を確実に取り込んで成長につなげるべく、積極投資により製品開発の強化を図ります。また材料系で強い日本企業との連携による取り組みにも力を入れていく考えです。

事業ポートフォリオ戦略では、半導体電子部品の製造装置へ経営資源を集中し、基軸としてしっかり成長させながら、同時に半導体電子関連ビジネスと位置付ける分析機器や検査装置など周辺製品の需要を獲得し、これらを手掛ける子会社の事業を伸ばします。真空関連事業と位置付けるコンポーネントや計測機器については、半導体電子分野での用途に適応する製品を活かし、事業間シナジーを意識したオペレーションを行います。FPD関連は、前述の通り国内生産から撤退しますが、事業は海外を中心に継続し、利益率の高いビジネスへ転換を進めます。特にこれまで多くの装置を納入してきた東アジアでは、それらの保守・メンテナンスや装置のリニューアルなどが、高い収益性を見込める分野となります。

事業ポートフォリオ戦略イメージ



実行にこだわり、厳しさを持ってやり切る

これからの6年間、私はバリューアッププランの目標達成を絶対に諦めず、社員が取り組みを止めることなく継続できるように、バックアップし続けていきます。

その想いは、社外取締役を含む取締役会メンバー全員、そして執行役員全員と共有しています。社外取締役の皆さんからは、バリューアッププランをしっかりやり切ることに、私自身への期待を込めた熱いエールをいただいています。遠慮や妥協がどこかにあれば、計画をやり切ることはできません。取り組みから逃げない厳しさを持ち、実行にこだわっていきます。

これからのアルバックがどのように変化し、何を実現していくか、大いにご期待ください。