

事業構造改革プラン に関する説明会資料

株式会社アルバック
2012年4月26日

はじめに

2005年に「ポストFPD戦略」を発表、成長戦略(売上高4,000億円、営業利益率10%)達成に向け、積極的に先行投資を実施しましたが、経営環境の急激な悪化で、固定費負担も重く、'12/6期は大幅減益となる見込みです。

この度、12/6期業績の下方修正を行なうにあたり、創立以来の構造改革を実行することで、今後の高収益が期待できる成長分野の「見直し」を図り、同成長分野への資産、人員等のシフトと固定費の大幅削減による「スリム化」を断行し、今後更なる競争力と企業体質の「強化」を図っていくことを決意しました。

アルバックは、聖域なき改革を通じて「事業」、「組織」、そして「意識」を変革していきます。強い決意を持って、低収益体質から脱し、新生アルバックとして、引き続き企業価値向上に努めてまいります。

代表取締役社長
諏訪 秀則

アジェンダ

事業構造改革プラン について

- ▶ 2012年6月期連結業績予想の下方修正
- ▶ 経緯
- ▶ 今後の事業戦略
- ▶ 構造改革の概要
- ▶ まとめ

構造改革の実行により通期516億円の当期純損失を計上

【単位:億円】

	2012/6期					2011/6期
	上期実績	下期予想		通期予想		
		前回予想	修正	前回予想	修正	
受注高	822 (-20%)	978	828	1,800	1,650 (-43%)	2,359
受注残高	756			691	611	1,109
売上高	1,157 (-3%)	1,043	973	2,200	2,130 (-9%)	2,320
営業利益	28 (+178%)	-8	-102	19	-74 (-)	19
率	2.4%	-0.8%	-10.4%	0.9%	-3.5%	0.8%
経常利益	34 (+319%)	-15	-108	19	-75 (-)	14
率	2.9%	-1.4%	-11.1%	0.9%	-3.5%	0.6%
特別利益					2	2
特別損失					280	109
税金費用					156	
少数株主損益					6	
当期(四半期)純利益	3 (-)	-21	-519	-18	-516 (-)	-87

内 容

- ◆ 構造改革により、総額280億円の追加損失を計上
- ◆ その結果、12/6期最終損失は ▲516億円の見込

営業赤字 △74億円

OLED製造装置関連 △26億円

一般産業用装置関連 △30億円

その他評価減等 △20億円

特別損失 合計280億円

事業構造改善費用 49億円

構造改革に伴う棚卸資産処理 85億円

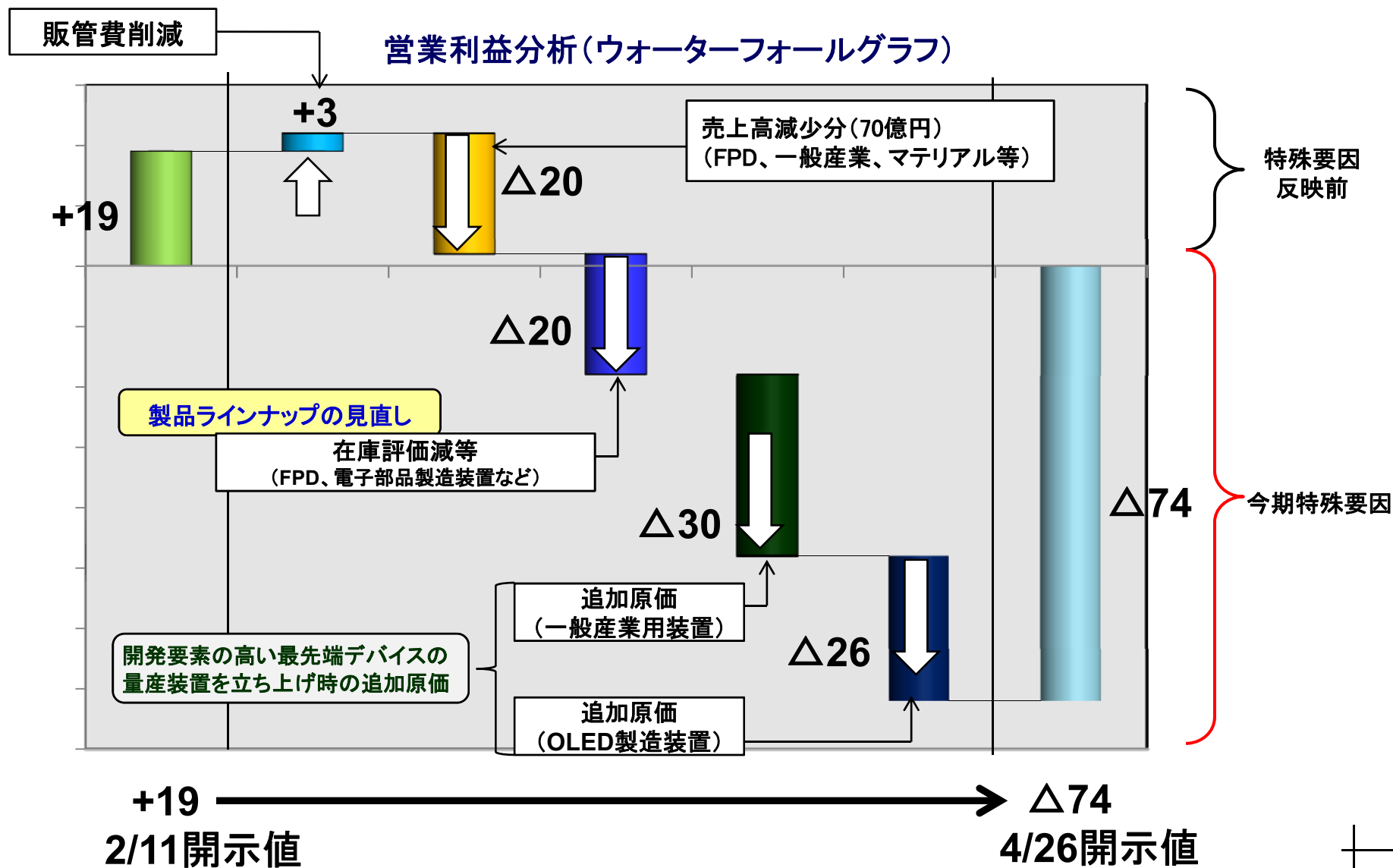
固定資産除却損 69億円

固定資産減損 36億円

その他 41億円

繰延税金資産取り崩し △135億円

今期特殊要因の追加原価を計上、営業損失△74億円に



アジェンダ

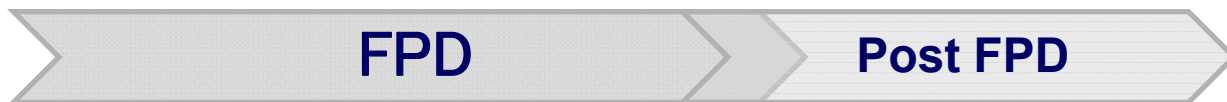
事業構造改革プラン について



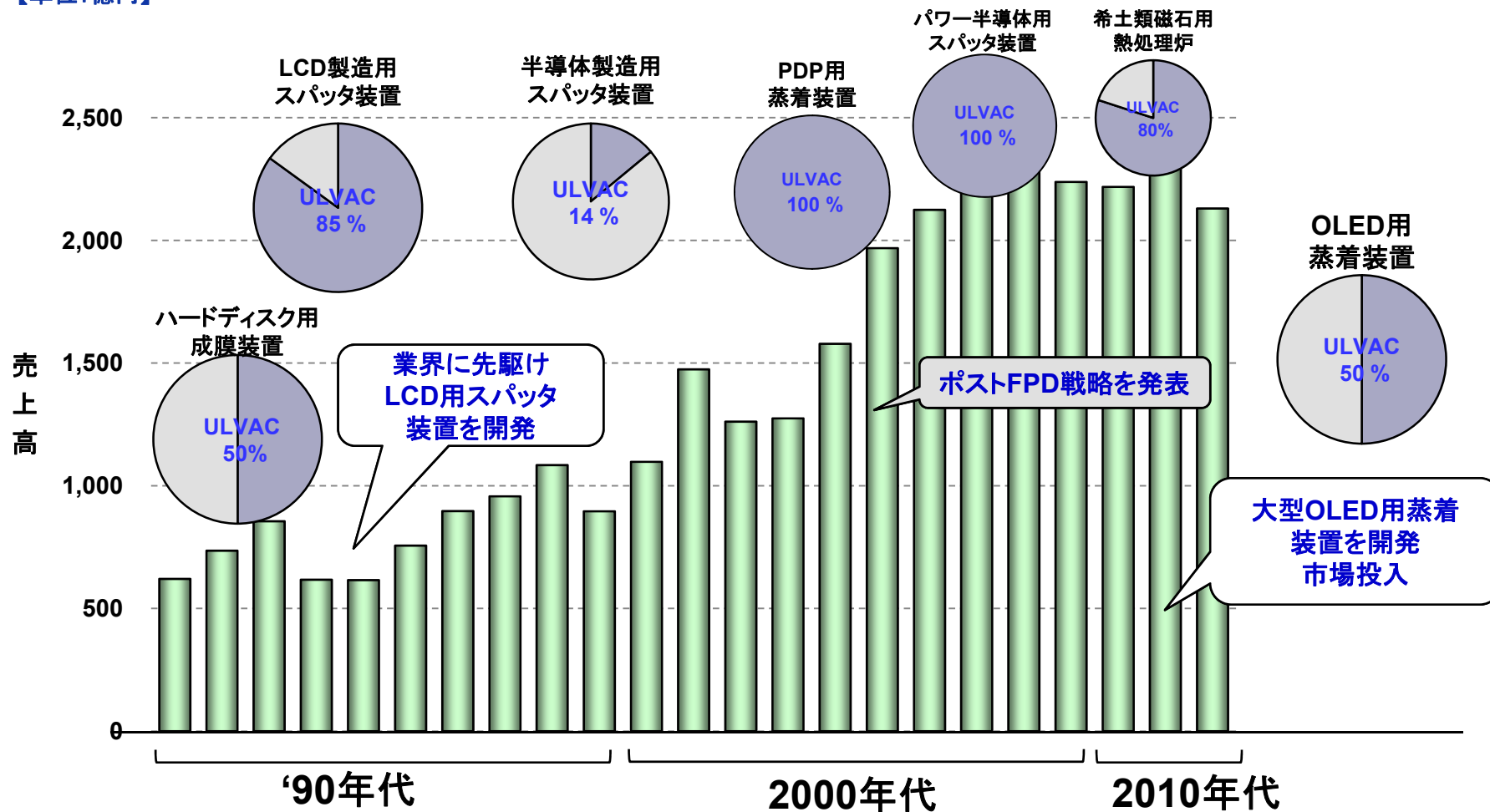
▶ 経緯



技術トレンドに先行し、高いシェアと成長を達成



【単位：億円】



注)シェアは当社推定

積極投資の結果、固定費、損益分岐点が上昇

■ 積極投資で固定費が大幅に増加

「ポストFPD戦略」を発表した'05/6期以降、'15/6期売上高4,000億円を達成すべく、設備、人員、研究開発に大幅な先行投資を実施し固定費が増加

	'05/6期	'12/6期 (予想)	対'05/6期比
固定費	612億円 →	926億円	+314億円 (+51%)
損益分岐点	1,575億円 →	2,314億円	+739億円

◆ 固定費増加で損益分岐点も'12/6期には2,314億円まで上昇の見込み

アジェンダ

事業構造改革プラン について



▶ 今後の事業戦略



真空装置のリーディングカンパニーとして

1.基盤

コアテクノロジーの「真空」が基盤

2.強さ

真空装置トップメーカーとしての総合力

3.目標

最先端分野、成長分野で常にトップ

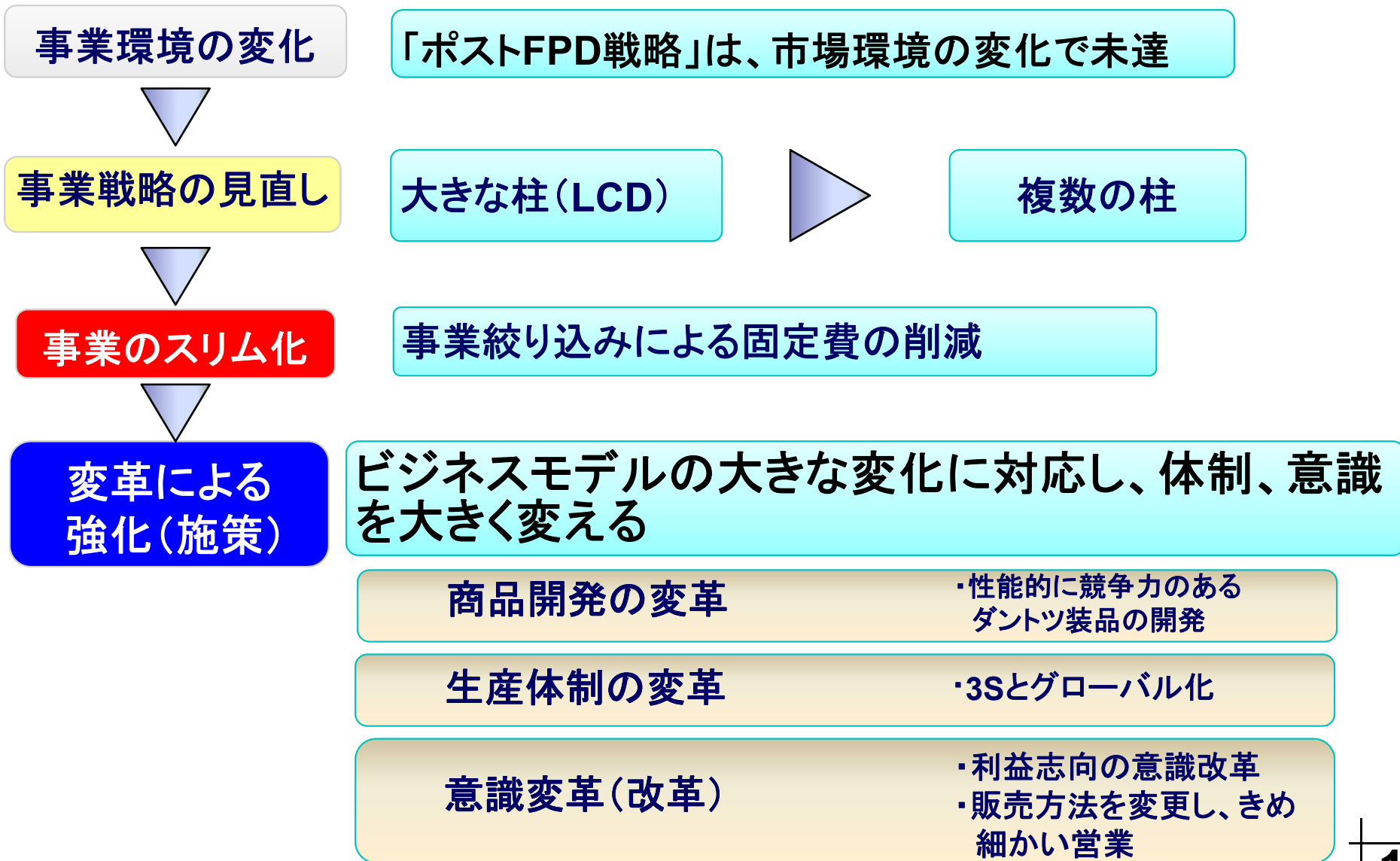
4.コア

コアビジネスとして、得意の薄膜形成技術に注力

Thin Film (薄膜) 形成技術 (スパッタリング、蒸着、CVD等)

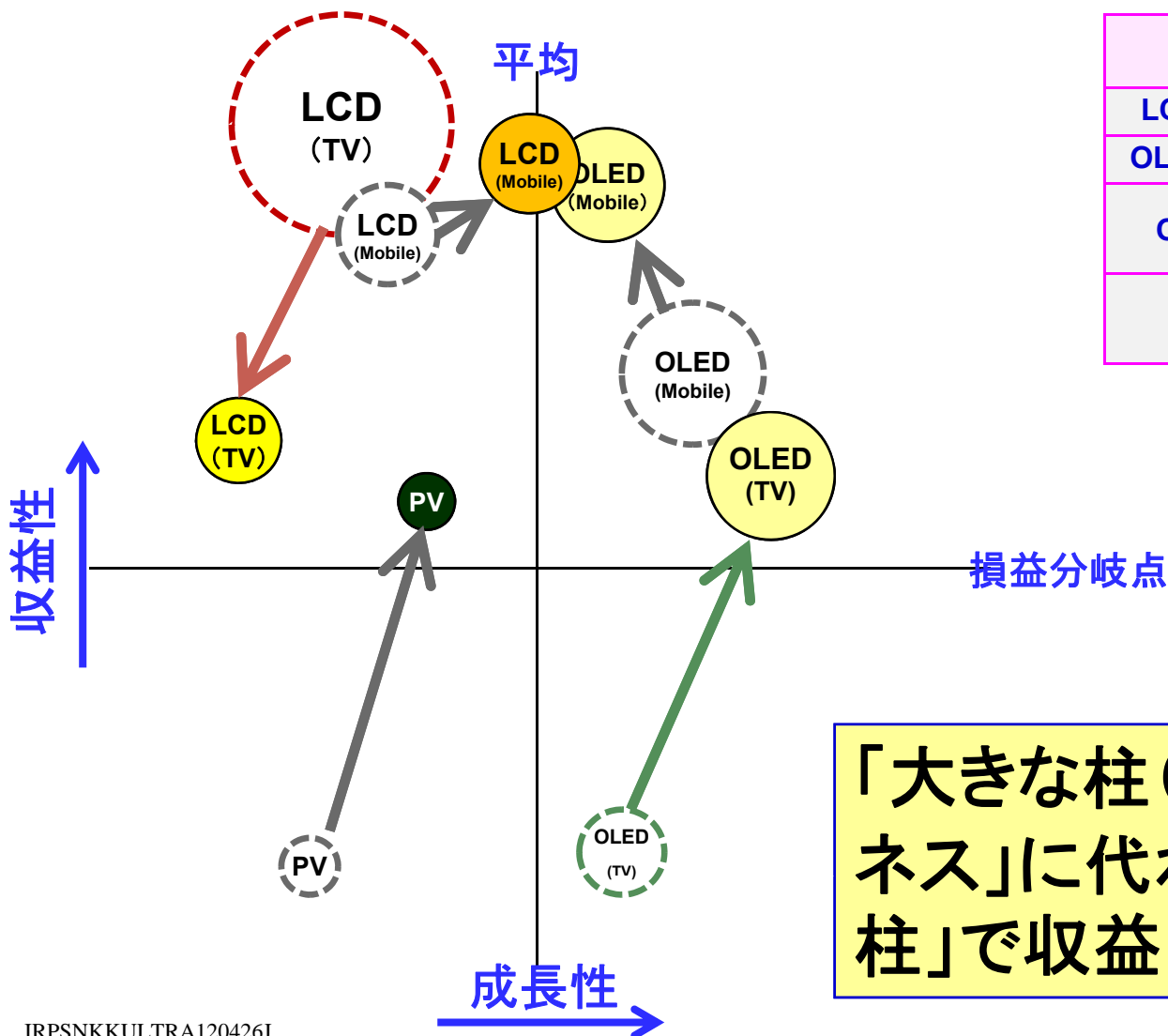
- OLED (モバイル、TV、照明)
- 不揮発メモリ
- パワー半導体
- 高輝度LED
- IGZO (酸化物半導体)
- 高効率太陽電池

ビジネスモデルの変革



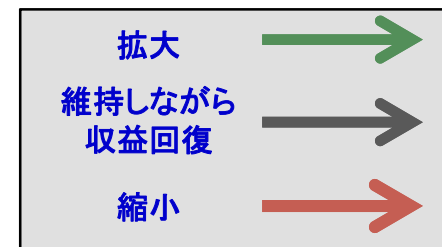
収益源の変化(新旧交代)(1)

■ ポートフォリオのイメージ(2012/6期→2015/6期)



装置市場のトレンド(予想)

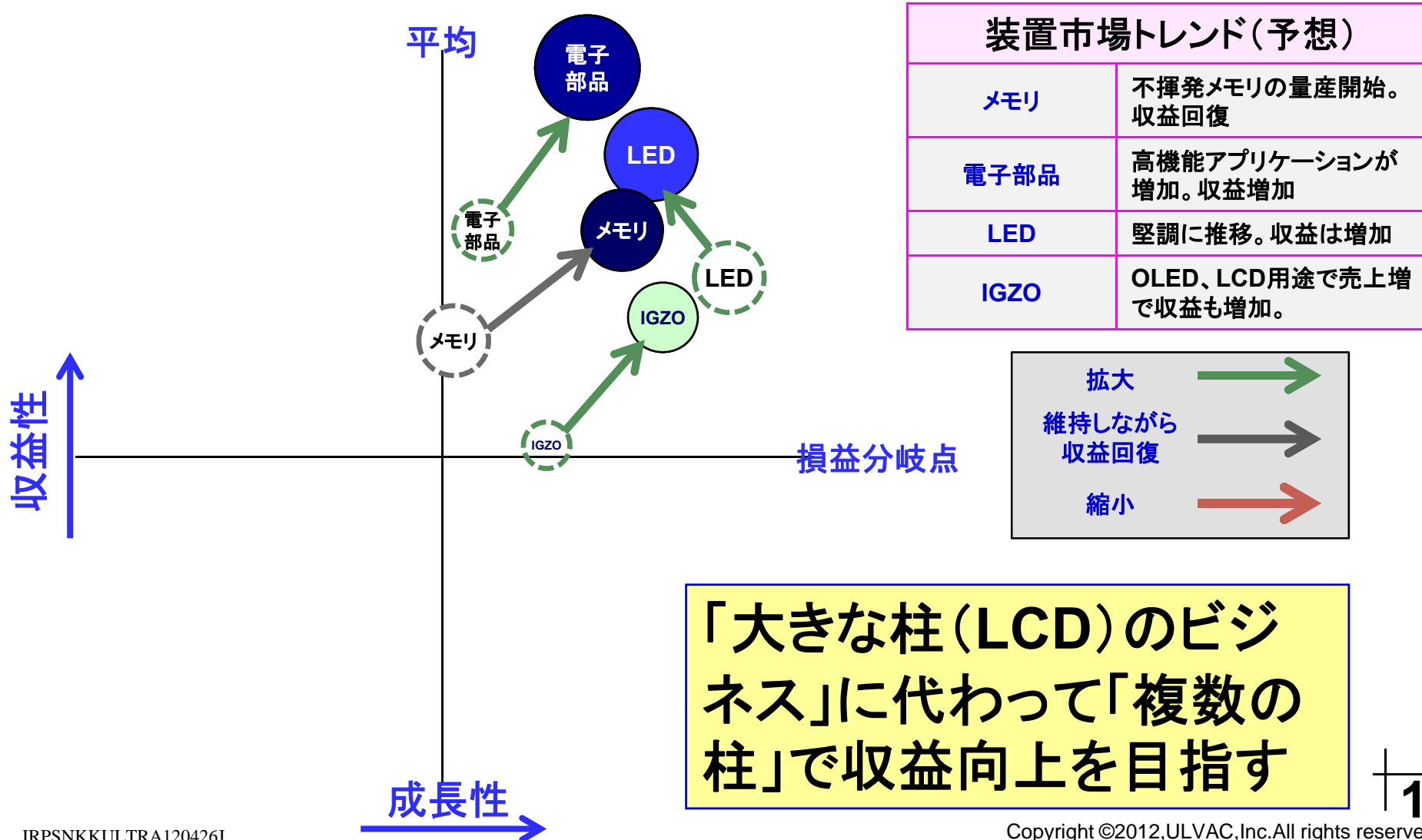
LCD(中小型)	堅調に推移。安定的に収益を確保。
OLED(中小型)	堅調に推移。安定的に収益を確保。
OLED(TV)	一定規模の投資は増加。急成長するかは不透明
PV	CIGS、高効率結晶PVに絞り込み、収益回復。



「大きな柱(LCD)のビジネス」に代わって「複数の柱」で収益向上を目指す

収益源の変化(新旧交代) (2)

■ ポートフォリオのイメージ(2012/6期→2015/6期)



アジェンダ

事業構造改革プラン について



▶ 構造改革の概要



構造改革を通じて「新生アルバック」への変革を目指す

- ①見直し、②スリム化、③強化という3つのステップを通じて構造改革を断行

①見直し

- ・ 今後の成長コア分野の見直し

②スリム化

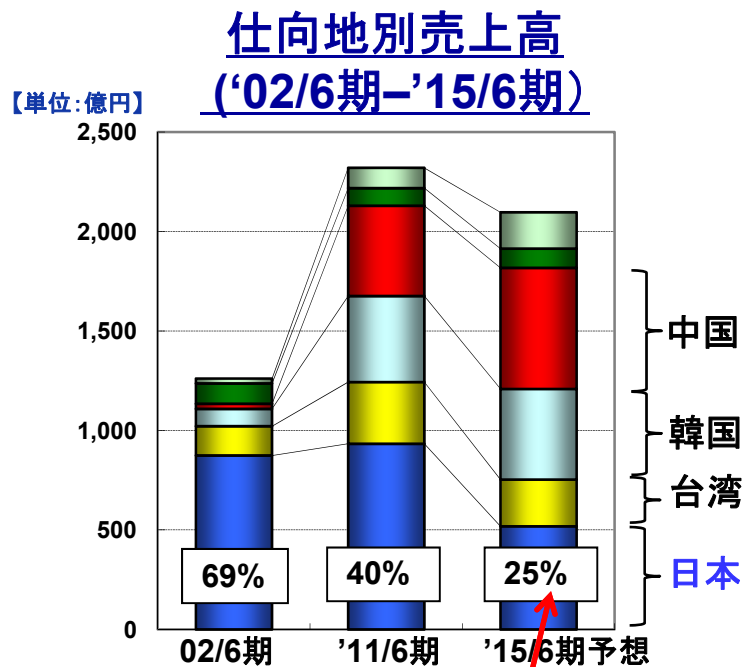
- ・ ノンコア分野、製品からの撤退

③強化

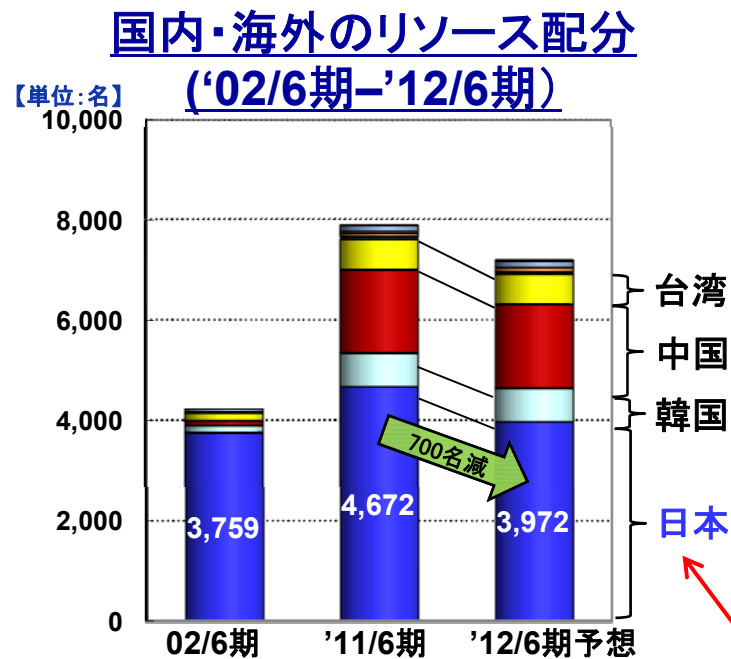
- ・ 競争力(プロダクト、コスト、業務効率)強化
- ・ 意識改革による企業体質強化

今後、国内から海外へとリソースをシフト

- 今後、国内需要が縮小し、海外需要の拡大が予想され、今回の構造改革にて国内を縮小し、海外へリソースをシフト



日本の売上比率は25%に ('15/6期はイメージ)



構造改革実施後、国内は約700名削減(前年度国内比△16%)

今後、OLED、LED、電子部品の成長に期待

- 成長が見込めるOLED、LED、電子部品に注力。
一方、LCD、半導体、PVは高収益が見込める分野に絞りこむ。

装置分野	取組方針	コメント
LCD	絞り込み	競争優位性があり、収益が見込まれる装置に絞り込む
OLED	強化	モバイル、TV、照明など成長期待がもたれ、強みが活かせる蒸着など成膜装置を強化
半導体	絞り込み	NANDや成長期待の次世代メモリ(3D、不揮発メモリなど)に絞り込む
LED	強化	成長期待があり、強みが活かせる成膜、エッチング装置を強化
電子部品	強化	モバイル用途の高機能デバイスが成長期待がもたれるので強化
PV	絞り込み	CIGS, 高効率結晶系に絞り込む。
IGZO	強化	酸化膜半導体への転換で成長期待がもたれる、装置、材料とも強化

- 構造改革で、成長製品分野へのリソースを集中。
一方、今後利益成長が期待できない分野は固定資産の除却、売却、人員削減等のスリム化を断行、固定費を大幅に削減(年間155億円)

12/6期予想

● 固定費合計(年)	926億円
● 内減価償却費	109億円
● 内人件費	464億円
● 内経費	353億円

13/6期予想

● 固定費合計(年)	771億円
● 内減価償却費	83億円
● 内人件費	407億円
● 内経費	281億円

主要アクションプラン

今回構造改革にて'12/6期末までに以下を実施予定

- ◆固定資産の除却、売却 計 62億円
- ◆グループ会社数の削減 60社 → 57社(国内2社、海外1社)
- ◆人員の削減 4,672人 → 3,972人(日本のみ)
(計約700名グループ合計)

- 「見直し」、「スリム化」で、今後成長分野へとリソースを絞り込み固定費を下げ、商品(プロダクト)、コストの両面から更に競争力をアップ、粗利を改善しながら売上拡大を目指す



単純化: Simple、共通化: Same、標準化: Standard、
差別化: Difference

ダントツ商品数・比率の向上

■ダントツ(D)製品の開発

3カ年計画には、ダントツ商品の増加分は考慮せず。15/6期までに新たに15個のダントツ商品の追加によるアップサイドを目指す。

(ダントツ商品: 業界でシェア1~2位、目標 粗利率35%以上)

12/6期予想

15/6期予想

• ダントツ商品数 2個

• ダントツ商品数 15個

主要アクションプラン

- ◆ ダントツ製品を生み出す仕組み(社内コンテスト)の浸透と強化
- ◆ 性能的に「差別化」された商品の開発
- ◆ 他社に先駆けた技術開発
- ◆ 販売体制の組織変更により顧客対応を迅速化し、商品開発に取り入れる

12/6期予想

- 固定費 926億円
- 変動費率 60%
- 損益分岐点 2,314億円



13/6期予想

- 固定費 771億円
- 変動費率 53%
- 損益分岐点 1,647億円



主要アクションプラン

- ◆ 海外生産比率を3年後を目途に50%以上を目指す。
- ◆ 事業、製品群を超えた「コストダウン推進本部」「グローバル生産推進本部」「3S推進本部」の設置

意識改革による企業体質の強化

現在(構造改革前)

- 製品価値と価格の不整合による低利益率
- 収益予測が甘い
- 「技術、コストダウン」にチャレンジ
- 投資判断基準としてROICを意識

今後(構造改革後)

- 製品価値相応の価格設定と交渉で利益確保
- 予想を外さない予測管理
- 「技術と利益の両立」にチャレンジ
- 投資判断基準としてのROICの浸透・徹底

主要アクションプラン

- ◆ 迅速な顧客対応を可能にする販売体制の組織変更
- ◆ 社内の営業報告は、利益を重視に変更
- ◆ 業績予想を外した原因分析を徹底的に実施し、予測精度を高める。

アジェンダ

事業構造改革プラン について



▶まとめ

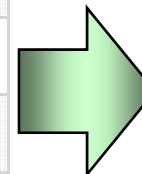
中期業績項目のイメージ

構造改革前

2012/6期予想(4/26修正)	
受注高	1,650
売上高	2,130
売上総利益	300
	14%
営業利益	△74
	△3%
設備投資	136
減価償却費	109
開発費	74
人件費	464
自己資本比率	14%

構造改革後

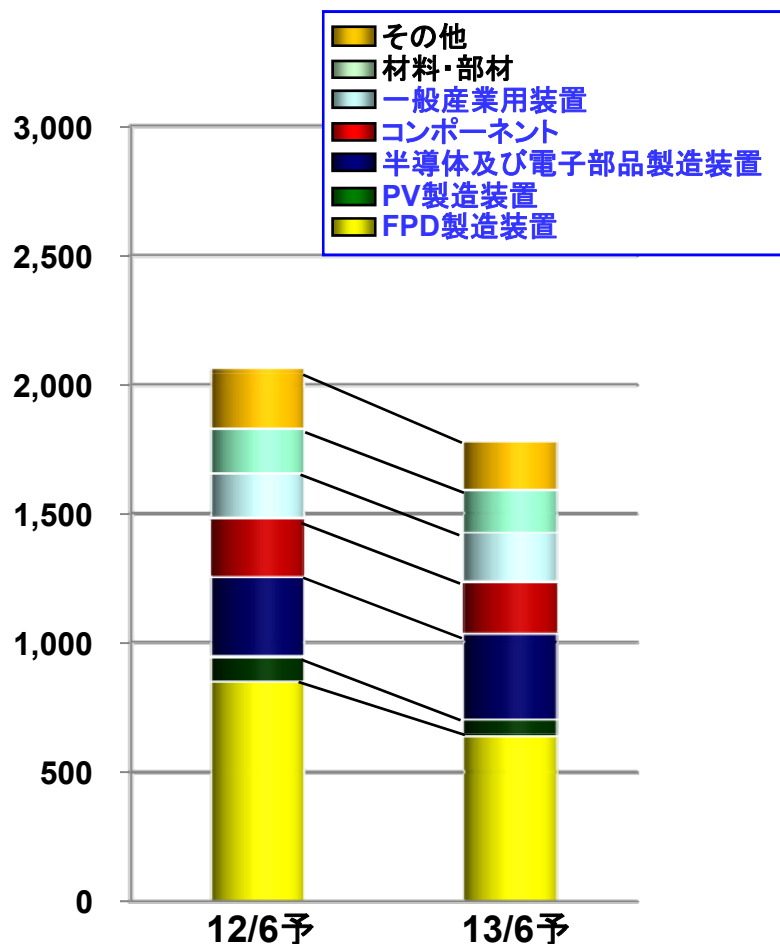
2013/6期予想		2015/6期予想	
受注高	1,960	受注高	2,180
売上高	1,780	売上高	2,100
売上総利益	400	売上総利益	540
	22%		25%
営業利益	63	営業利益	170
	3%		8%
設備投資	70	設備投資	71
減価償却費	83	減価償却費	82
開発費	70	開発費	70
人件費	407	人件費	427
自己資本比率	15%	自己資本比率	22%



注)上記予想数値は、あくまでも中期の予想をイメージしたもので
 確約された数値ではありません。

13/6期売上・利益のイメージ

品目別売上高イメージ



2012/6→2013/6期の変動イメージ

セグメント及び品目	2012/6期 予想	2013/6期予想		主な案件
		売上高	増減率	
真空機器事業	1,725	1,422	-18%	
FPD製造装置	846	640	-24%	モバイル用中小型LTPS、有機EL向け装置を見込む。大型LCDは低迷
PV製造装置	99	58	-41%	化合物系、結晶系PV関連を見込む。
半導体及び電子部品製造装置	312	332	6%	フラッシュ、LED、パワーデバイス向けスパッタ装置。電子デバイス好調。
コンポーネント	230	203	-12%	計測器、分析関連を見込む。ポンプは低調。
一般産業用装置	239	190	-21%	希土類磁石用熱処理炉関連
真空応用事業	405	357	-12%	
材料・部材	175	165	-6%	LCD減産の影響継続。IGZO増加を見込む。
その他	230	192	-17%	制御システム投資一巡
合計	2,130	1,780	-16%	

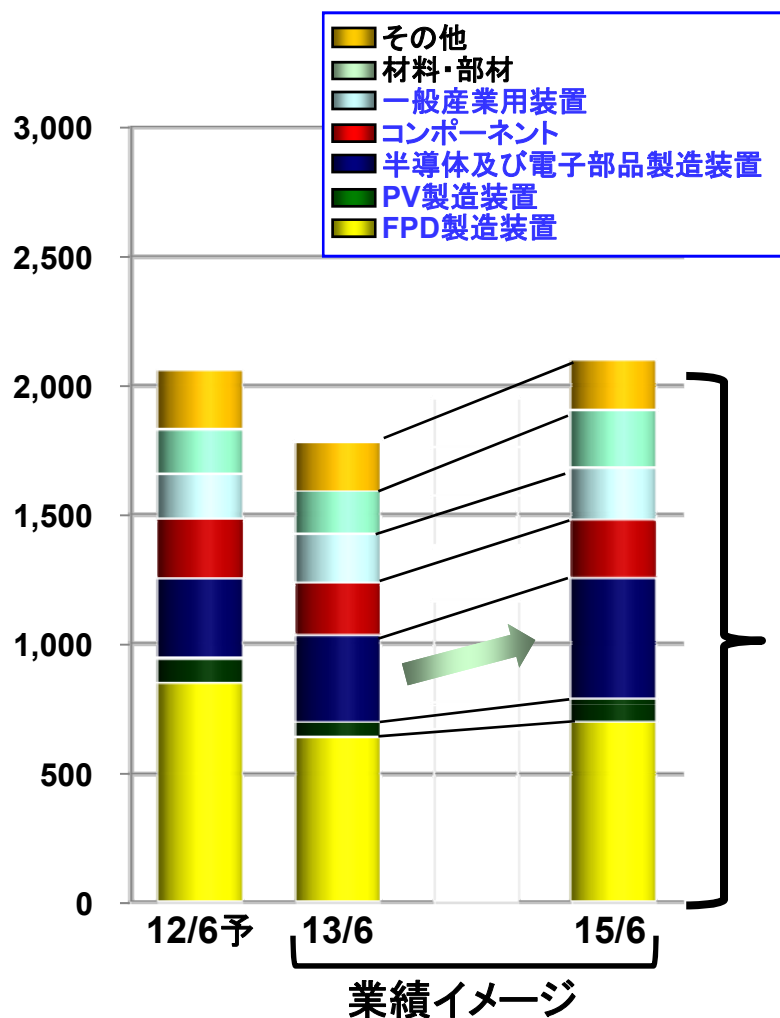
13/6期業績イメージ

・売上高	1,780億円
・営業利益	63億円 (3%)
・損益分岐点	1,647億円

注) 上記予想数値は、あくまでも予想をイメージしたもので確約された数値ではありません。

15/6期売上・利益のイメージ

品目別売上高イメージ



3年後のイメージ

前提とする市場環境(12/6期比較)

LCD	・大型TV市場は大幅に縮小し、中小型LTPSはフラットで推移。IGZO(酸化膜半導体)の量産開始する
OLED	・中小型モバイル用はアジア中心に参入する会社数が増加。TVは大手各社の量産開始が見込まれる
PV	・高効率結晶とCIGSのみ投資。設備投資は成長見込まず
メモリー	・不揮発メモリーは2014年から投資が活発化
LED	・照明用途など市場は再び成長を続ける
電子部品	・スマートフォン関連部品投資は引き続き好調

15/6期業績イメージ

・売上高 **2,100億円**
 ・営業利益 **170億円(8%)**

注)上記予想数値は、あくまでも中期の予想をイメージしたもので、
 確約された数値ではありません。

財務・資金調達について

■ 借入金の状況

- ◆ 今後は、金融機関様のご支援、ご指導をいただき、業績回復に努力いたします。

■ 自己資本の状況

- ◆ 本構造改革の結果、純資産の毀損により自己資本比率が低下します。
- ◆ 現時点においては、構造改革を実行し収益力を改善することにより、財務体質を強化し、今後の成長に必要な資金(CF)をカバーしていく考えです。

構造改革のまとめ

テーマ	目的	施策	効果
①見直し	成長コア事業の選別	<ul style="list-style-type: none"> • <u>今期で完了(～'12/6)</u> 	主要装置分野で絞り込み、強化を分類
②スリム化	<ul style="list-style-type: none"> • 損益分岐点の引き下げ • 資産効率性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>今期で完了(～'12/6)</u> • 人員、研究開発費、償却費等の削減 • ノンコア事業関連固定資産の減損、除却、売却等 	固定費(年) △155億円 損益分岐点 2,314億円→1,647億円
③強化	<ul style="list-style-type: none"> • プロダクト競争力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>今期以降の3カ年計画で実施('12/7～)</u> • 「ダントツ商品」の開発 • 開発体制の再編と重点項目の整理 	ダントツ商品数 2個→15個
	<ul style="list-style-type: none"> • コスト競争力の強化 • 意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>今期以降の3カ年計画で実施('12/7～)</u> • 「コストダウン推進本部」の設置 • 「3S推進本部」の設置 • 「グローバル生産推進本部」の設置 	海外生産比率 約20%→約50%

最後に

これまで、アルバックは、チャレンジャーとして、高度な技術的課題を解決することで、業界リーダーとして事業の拡大を図ってまいりました。

今後も、このDNAを継承する一方、今次、構造改革を機に「売上高(規模)・シェア重視」から「利益率重視の経営」へとシフトし、企業価値向上に努力していきます。

真空テクノロジーで
「つくる」をつくる、アルバック
ULVAC

本日は
ありがとうございました