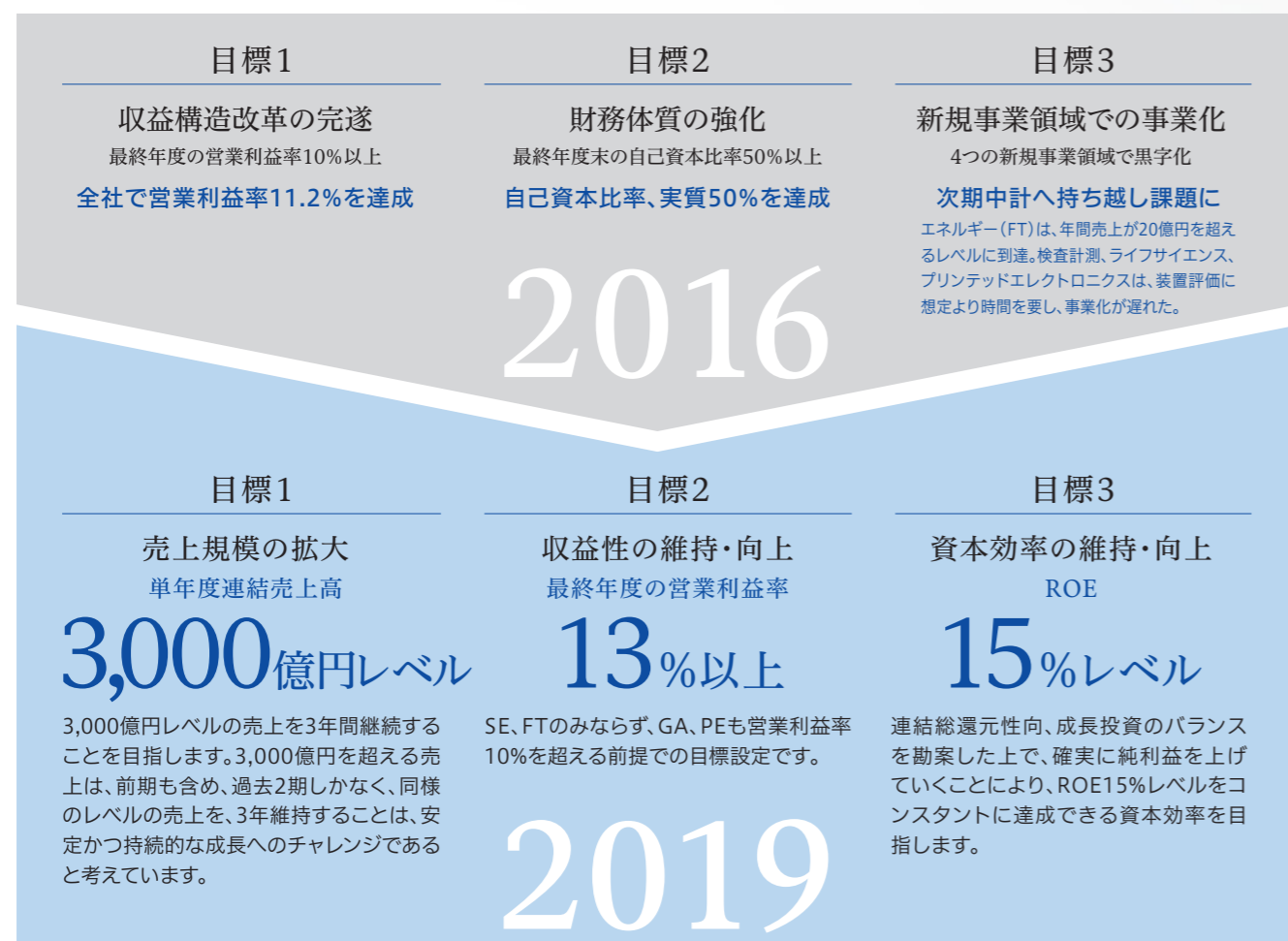


# 中期3カ年経営計画 Challenge 2019

[2018年3月期～2020年3月期]

## グループの成長と質の向上

当社を取り巻く事業環境は、変化が激しく、スピードとイノベーションが求められ、常にビジネスチャンスは存在し、市場としても成長し続けるものと認識しています。そのような環境下、「Challenge 2019」では、前中期3カ年経営計画「Challenge 2016」で確立した収益構造と財務基盤を維持しつつ、グループの成長と質の向上を目指し、持続的な利益創出や株主還元などを推進していきます。



### 主な取り組み

- 既存事業における損益分岐点売上高比率の改善**  
売上の変動に応じた損益分岐点売上高のコントロール
- 装置ビジネスをベースとした周辺領域における収益基盤の確立**  
改造を含むポストセールス（GA分野においては消耗品ビジネスも含む）のさらなる強化
- 一定の財務規律を維持しながらも、積極的に成長投資を実行**  
効果的なM&Aの検討・実施。オープンイノベーション戦略としての研究機関、他社などとの協業、業務提携、ベンチャー企業への出資・支援などの検討・実施
- ESG<sup>※</sup>に重点をおいたCSR経営の推進**  
E:「環境価値」を創造し、低炭素・循環型社会への貢献  
S:ディーセント・ワーク（働き甲斐のある人間らしい仕事）の実現と、社会的価値の創造  
G:守りと攻めのガバナンス体制の推進とESG情報の開示
- 株主還元の充実**  
連結総還元性向 25%以上を目指す

※ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったもの

### 各事業の取り組み

#### SE / 市場平均を上回る成長率を目指す

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>市場環境</b><br/>CY2019まで堅調な成長(3カ年、年率5～10%程度)を予想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ファウンドリー/ロジックの最先端ノード(10nm、7nm～)への微細化投資が進む</li> <li>・3D-NAND、DRAMのビット需要増加</li> <li>・2018年には中国市場が本格スタート</li> </ul> | <p><b>当社</b><br/>世界トップシェアの洗浄をはじめ、あらゆるデバイス分野でシェア拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メモリー、後工程での売上増加、装置では熱処理装置のシェア拡大に注力</li> <li>・新規分野では、成長が見込まれるAdvanced Package分野へ進出</li> </ul> |
|--|---|

#### GA / シェア拡大を狙いつつ、収益構造改革を断行

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>市場環境</b><br/>PODは商業印刷分野に拡大<br/>CTPIは緩やかに減少</p> | <p><b>当社</b><br/>CTPの売上を維持、POD(ラベル・パッケージ向けや連帳式インクジェット機)、インクなどの消耗品のシェア増加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定かつ成長が期待できるインクビジネスで売上増加(機能性インクの投入)</li> <li>・在庫抑制に注力しつつ、高収益体質に変革</li> </ul> |
|--|--|

#### FT / 新たな事業ポートフォリオを構築

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>市場環境</b><br/>ディスプレイ市場は、パネルの供給増加によりアレイコート市場が縮小。新規領域では、電気自動車の増加によりLiB向け投資増加</p> | <p><b>当社</b><br/>ディスプレイ事業では、新たなアプリケーション向け(OLED、フレキシブル、車載用)の売上増で裾野拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業領域を拡大、事業ポートフォリオを変革</li> </ul> |
|---|---|

#### PE / 市場でのプレゼンスを上げる

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>市場環境</b><br/>スマートフォンの高性能機への買い替え需要は継続。自動車、通信、データストレージ、ロボット、医療産業でのIoT需要増加により、PCB市場は2020年にかけて2～5%の成長を見込む</p> | <p><b>当社</b><br/>2017年4月に事業会社に。新製品投入による売上拡大で、市場でのプレゼンスを上げる</p> |
|---|--|

#### 新規事業 / 新たなチャレンジ

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>市場環境</b><br/>ライフサイエンス市場においては、創薬、再生医療、iPS細胞の研究開発投資の増加。自動車業界・検査計測市場では、鍛造部品他の目視検査の自動化ニーズが増加</p> | <p><b>当社</b><br/>成長市場をターゲットに製品ラインナップの拡充や営業力を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客企業での装置評価から、売上増加フェーズに移行</li> </ul> |
|--|--|

## 事業環境の好機を生かし、持続的な成長ができるグループを目指します。

前中計では、数値目標であった営業利益率10%以上、自己資本比率50%以上を達成できました。事業会社とのコミュニケーションを緊密に行い、いかにその力を最大限に発揮できるかを、事業会社と一体となって追求してきたことが達成につながったと考えます。一方、新規事業については道半ばであるなど反省点もあります。

前中計では売上目標は掲げていませんでしたが、新中計では「グループの成長と質の向上」のコンセプトに示すとおり、前中計で確立した収益構造と財務基盤を維持しつつ、常時3,000億円を売り上げる体制を築いてまいります。

現在、主力の半導体機器事業は過去10年の中で最も良い環境であり、この好機を生かすことにより、将来の成長を見据えた新事業の創出を継続していくとともに、場合によってはM&Aの検討を積極的に進めていきます。他方、マクロ経済の急激な変化や、突発的な政治的・地政学的リスクなどにも迅速に対応できる体制を築くことも重要です。また、「E」「S」「G」の各取り組みの相乗効果を最大化し、さらなる企業価値の向上を目指します。今期も、事業会社や機能会社とのコミュニケーションの密度をさらに深め、ホールディングスとして、変化に柔軟かつ迅速に対応していきます。

常務取締役  
経営戦略担当

沖 勝登志

