



平成 20 年 8 月 21 日

各 位

会 社 名	ユナイテッド・テクノロジー・ホールディングス株式会社
代 表 者 名	代表取締役社長 若山 陽一
コ ー ド 番 号	2 1 4 6
問 合 せ 先	執行役員総務法務部長 山川 昌則
電 話 番 号	03(5447)1710

新中期経営計画発表に関するお知らせ

当社は、平成 20 年 8 月 19 日に開催いたしました 2009 年 3 月期第 1 四半期決算説明会において、2011 年度（2012 年 3 月期）を最終年度とする新中期経営計画を発表いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 売上、利益に関する数値目標

「2012 年 3 月期目標売上高 1,000 億円、営業利益 100 億円の達成を目指します。」

当社グループ（以下「UTグループ」）は、この度連結ベースにおいて、2012 年 3 月期を最終年度とする中期経営計画を策定しました。アウトソーシング事業における高付加価値化、製造装置事業における技術サービスの強化、設計開発事業の拡大、アジア地域への進出、及び M & A 等による既存及び新規事業の拡大により、最終年度においては、売上高 1,000 億円、営業利益 100 億円の達成を目標とします。

2. 中期経営計画策定で目指す新ミッション及び戦略の骨子

【新 ミッション】

UTグループは、半導体・FPD・太陽電池分野における高度な技術と組織力を駆使して世界のものづくりの工程をトータルにサポートします。顧客の生産効率、コスト競争力の向上を実現するために最適な人材、装置、技術サービスを組み合わせたベストソリューションを提供し、先端産業の発展に貢献します。

UTグループは、半導体・FPD分野において、顧客に人材・装置を中核としたコストダウンテクノロジーを提供するべく事業に取り組んでいます。新ミッションにおいては「太陽電池」の分野を新たに加えました。太陽電池製造は、半導体製造と製造工程が類似しており、当社の技術ノウハウを応用できる分野であるため、高成長が期待できます。また、太陽電池以外についても、有機EL、MEMS等半導体製造ノウハウを応用できる分野は拡大しており、これらの分野においても、アウトソーシング及び技術サービスを通じて、顧客のものづくり工程における生産効率、コスト競争力の向上をトータルにサポートすることを目指します。

また、新ミッションにおいては、「世界」という文言を新たに付け加えました。後述に記載の通り、長期的に見れば日本における半導体製造市場は堅調に拡大するものの、半導体製造市場において最も成長率が高い地域は、アジア地域となることが予想されます。アジアにおける人材・装置を通じたコストダウンテクノロジーの提供に積極的に取り組むため、「世界」を明文化し、アジア地域における技術サービスを拡大することをグループのミッションとしました。



なお、中期経営計画の戦略の骨子は以下の7点です。

【戦略の骨子】

- アウトソーシング事業での新たなニーズの取り組み
- 高付加価値化
- 戦略人事交流の促進
- 新規コストダウンビジネス拡充
- 技術サービスの拡充(移設ビジネス・定期メンテナンス)
- 半導体中古製造装置の在庫を持たないビジネスへ転換
- アジア地域における事業を拡大

1) アウトソーシング事業での新たなニーズの取り組み

いわゆる製造分野のアウトソーシングにおける2009年問題については、適正な請負化の対応が迫られております。UTグループとしては、コンプライアンスに対応した適性な請負化を推進することに加え、サービスの高度化に伴うより高度な顧客ニーズに対応し、コストダウンテクノロジーサービスを提供していきます。

2) 高付加価値化

内部人材のキャリアアップにより、半導体製造装置の定期メンテナンス、故障対応、半導体製造プロセスにおける分析等を中心とした高付加価値サービスを拡充します。幅広い半導体製造工程に携わっている事業基盤を活かし、きめ細かいサービスの提供によって顧客ニーズに対応していきます。

3) 戦略人事交流の促進

UTグループ内子会社間のキャリアアップを促進し、人材の付加価値を向上する戦略的人事交流を加速させます。社員のキャリアアップをサポートし、社員が成長を実感できる仕組みを提供することで、UTグループの求心力が高まり、結果として顧客に対してより永続的にサービスを提供することが可能となると考えます。顧客からも社員からも選ばれる企業グループの形成を目指します。

4) 新規コストダウンビジネス拡充

半導体デバイスメーカー及び半導体製造装置メーカーに対して、パーツ供給、歩留まり率改善等のコストダウンソリューション事業を拡充していきます。

5) 技術サービスの拡充

日本は、後述に記載の通り、世界的に見て旧世代の製造ラインが数多く存在し、今後5年程度で、メーカーの保証期間が終わる製造装置の数は大幅に増加し、これらの製造装置に対するメンテナンス及びパーツ供給の需要が大きく増加すると予想されます。また、これらの製造装置が中古装置として国内外に売買されることがますます多くなると予想されます。このような環境下で今後増大する移設サービス、メンテナンス、改造等の技術サービスニーズに対応するため、高い技術力を保持したエンジニアの内製化を積極的に図り、日本の半導体技術サービス分野におけるサードパーティとしてNo1のポジションの確立を目指します。

6) 半導体中古製造装置の在庫を持たないビジネスへの転換

半導体中古製造装置の市場が拡大する中、大手金融グループの参入が急増する等、競争が激化しております。そのような競争環境を鑑みて、半導体中古製造装置の売買については、在庫を持たないビジネスにシフトし、半導体中古製造装置の在庫を圧縮することで、バランスシートのスリム化を図ります。



7) アジア地域における事業を拡大

アジア地域においては今後大きく半導体製造額が増加し、日本からの中古製造装置の移設ニーズが拡大すると共に、これらの中古製造装置に対する各種技術サービスについても需要が拡大すると予想されます。UTグループは、アジア地域において、半導体製造装置関連産業におけるコストダウンテクノロジーの提供を中心としたアウトソーシングサービス事業を拡大していきます。

3. 財務目標の事業別内訳

中期経営計画の財務目標の事業別内訳は、以下の図で示すように、アウトソーシング事業売上高 530 億円、営業利益 53 億円、製造装置事業売上高 250 億円、営業利益 25 億円、設計開発事業売上高 50 億円、営業利益 5 億円、M & A 等で売上高 170 億円、営業利益 19.5 億円とし、UTグループとして連結ベースで売上高 1,000 億円、営業利益 100 億円の達成を目指します。



4. バランスシートの想定

2012年3月期のバランスシートのイメージ

【売上高】 1000億円 = 【総資産回転率】 2倍以上

【D/Eレシオ】 ネット：0、グロス：0.5～1未満

【ROE】 20%

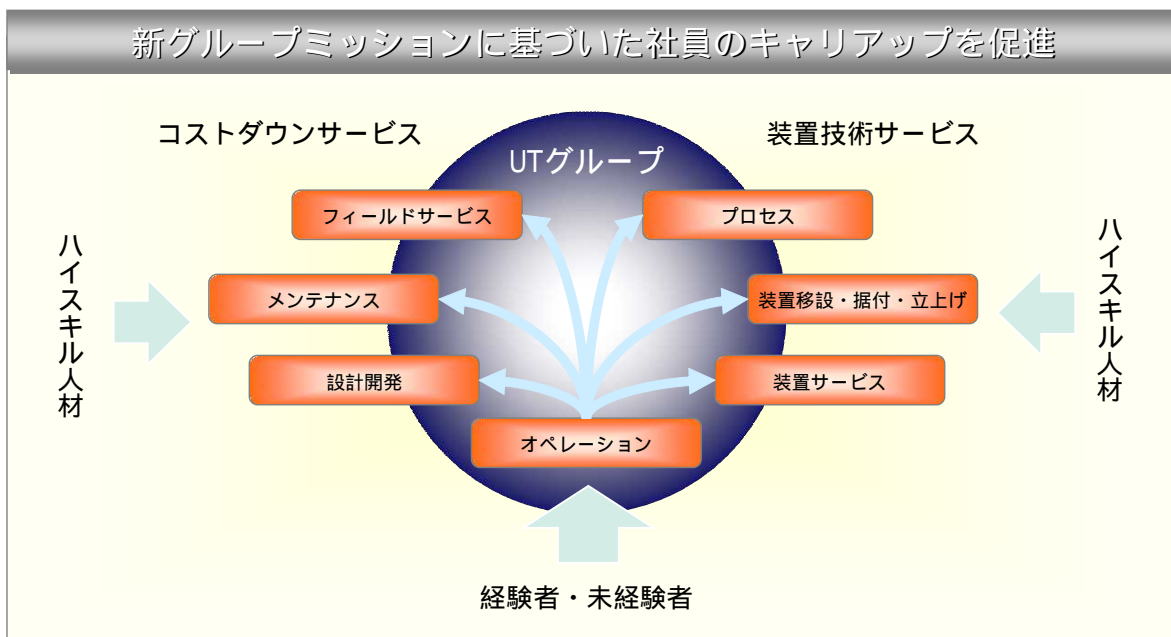
【株主資本比率】 40%

中期経営計画では、既に記述した通り、中古製造装置の売買については在庫を持たないビジネスのみにシフトし、売上債権及び棚卸資産の大幅なスリム化を図ります。また、投資有価証券についても圧縮していきます。これらにより、総資産回転率2倍以上、即ち総資産を売上高に対して半分以下（500億円以下）に抑制し財務安定性の向上を図ると共に、ROE 20%の達成を目指します。



5. 中期経営計画の社員にとっての意義

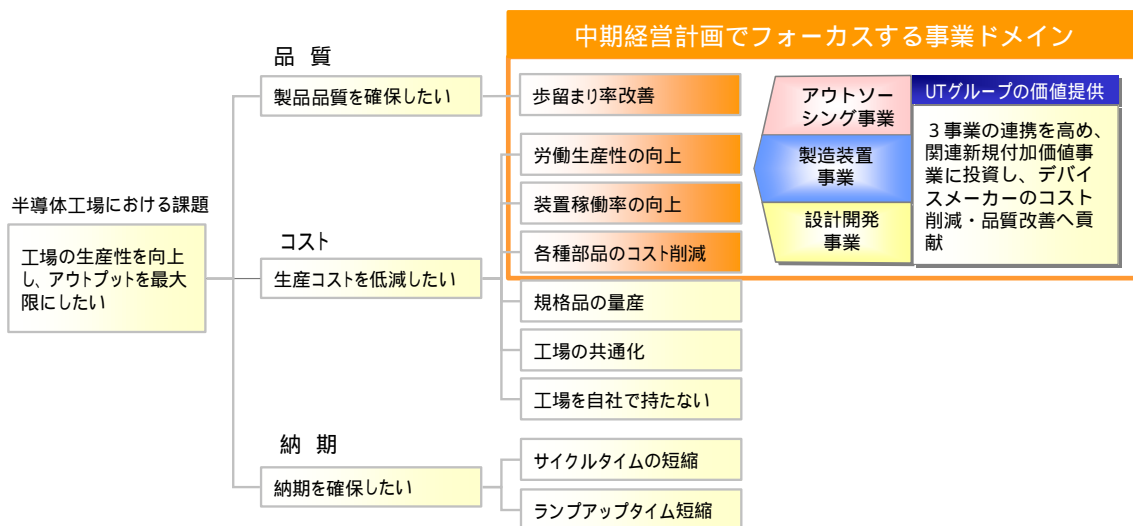
既に記述した通り、中期経営計画により、UTグループ内において高付加価値のキャリアパスが拡大します。多数の魅力あるキャリアアップのルートを提供することで、社員にとってより働きがいのある企業グループの形成を目指します。



6. 中期経営計画の顧客にとっての意義

以下に示すように、半導体デバイスメーカー及び半導体装置メーカーのニーズの内、コストダウン及び品質向上に対するニーズに対してUTグループが貢献する範囲を事業ドメインとし、事業を拡充していきます。今後、UTグループの幅広いネットワークを相互活用し、新たな半導体デバイスメーカー及び半導体装置メーカーのコストダウンテクノロジーサービスニーズに貢献できる新規事業の育成に取り組んでいきます。

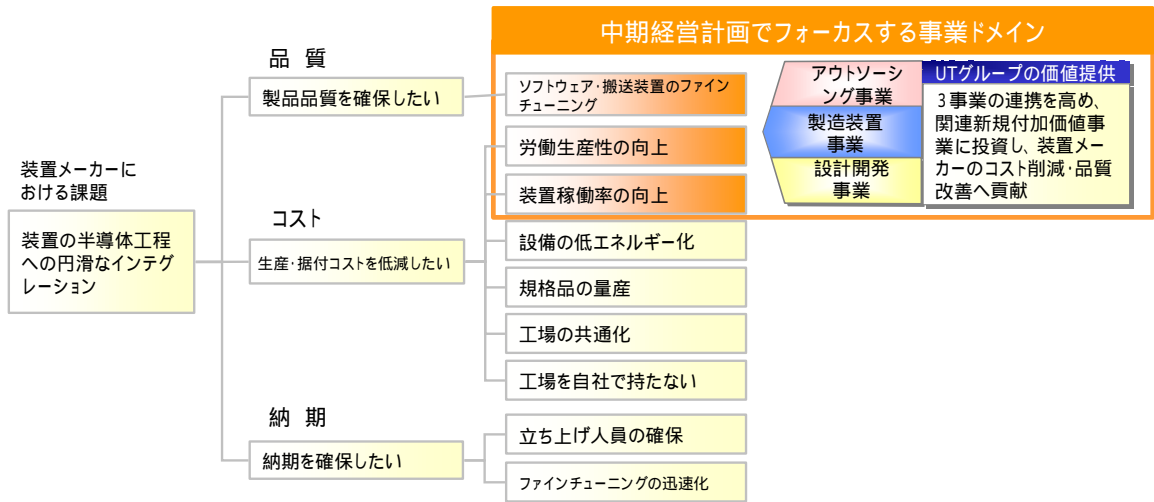
UTの価値提供範囲: 半導体デバイスメーカーのニーズに応じて拡充



太陽電池/有機EL/MEMS/液晶についても積極的に応用



UTの価値提供範囲: 半導体装置メーカーのニーズに応じて拡充



太陽電池 / 有機EL / MEMS / 液晶についても積極的に応用

7. 中期経営計画達成のための取り組み: 経営体質強化

中期経営計画の達成には、戦略の実行プロセスに応じて機動的な取り組みを行うことが不可欠であると考えます。そのために、戦略立案機能及び戦略の実行モニタリング機能を拡充し、持株会社の管理機能を強化します。また、組織階層をフラット化することで、組織内外の情報流通の効率化を図ります。

グループ経営管理体制の強化により、成長を加速

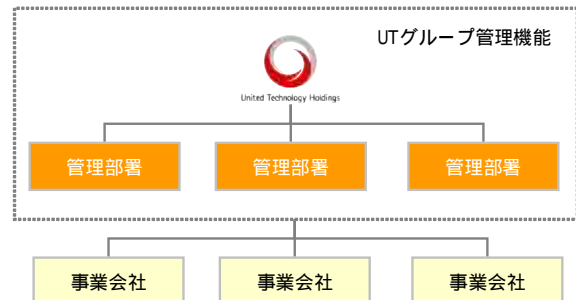
現状の組織

UTHD: 持株会社としての機能
事業会社の裁量権が大きい
子会社・孫会社と3階層の形態



今後の組織

UTHDのグループ管理機能の強化
UTマネジメントチームの強化
組織階層をフラット化





8. 中期経営計画達成のための取り組み：M&A 戦略

中期経営計画の達成を確実なものとするためには、M&A 戦略が極めて重要であると考えます。以下に示す明確な方針に基づき、実行していきます。

対象範囲、規模および資金調達の明確な方針に基づきM&Aを実行

・ M & A 方針

目的：アジア展開の拡大及び高付加価値化戦略の補完

対象：a) 装置エンジニアを有する b) 設計エンジニアを有する

c) アジア地域に基盤を有する

・ 規模

売上高100億円/経常利益10億円 ~ 売上高300億円/経常利益30億円の規模をターゲット

・ 必要資金

50億円～150億円を想定

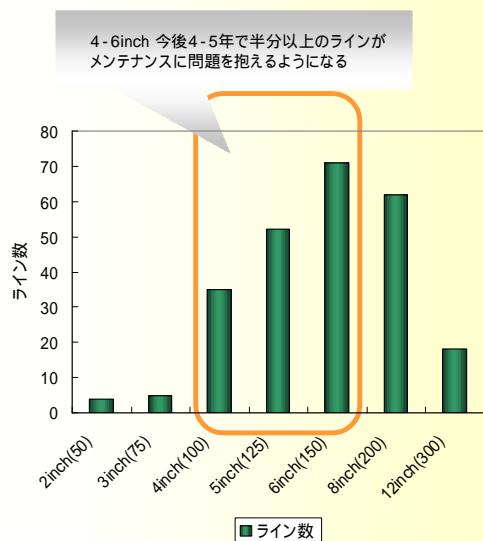
・ 資金調達方針

自己資金（内部留保等）を軸に資金を調達

D/Eレシオ : ネット 0 グロス 0.5 ~ 1 未満

9. 中期経営計画達成の背景：半導体製造工程に対する UT の見方

国内のプロセッサー別半導体設備能力



出所) 株式会社アイサプライジャパン

事業戦略への示唆・顧客ニーズ

- 装置メーカーのメンテナンス保証が切れた装置でも活用方法は十分にあるため、サードパーティがあれば装置を活用
- 減価償却費はほぼゼロであるため、その分をメンテナンス費用に充当
- ローエンド装置は外部へ移設

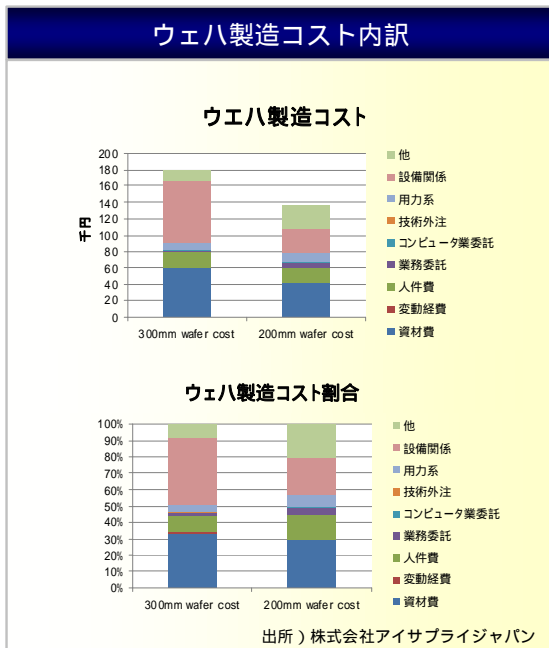
海外への移設サービスニーズ拡大

サードパーティへのメンテナンスニーズ拡大

上記に示すように、日本には4 - 6インチの旧世代の製造ラインが150ほど存在しており、それらの半分程度は今後4 - 5年でメンテナンスが問題となると推察されます。これらに対するメンテナンス需要及び移設サービスニーズに対し、UTグループは中期経営計画の中で積極的に取り組んでいきます。



ウェハ製造コスト内訳



事業戦略への示唆・顧客ニーズ

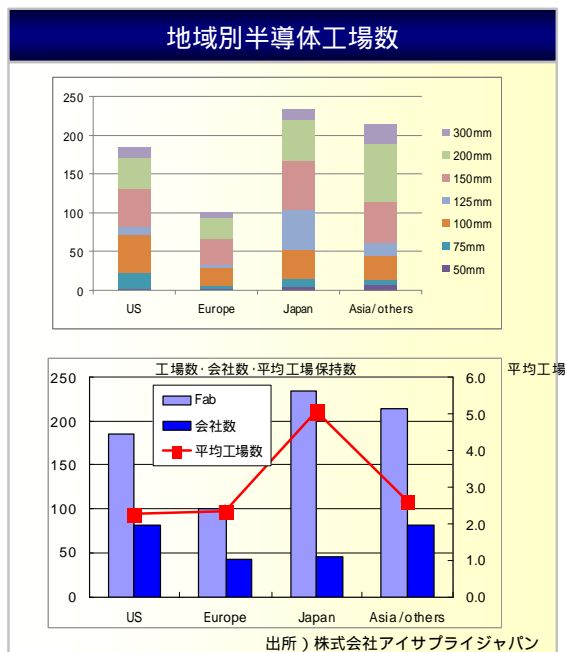
- 設備関係（減価償却費）、資材費、人件費の割合が大きい
- 200mmでは人件費の割合が高く、コスト削減ニーズが大きい

アウトソーシングへのニーズは引き続き大

サードパーティへのメンテナンスニーズ拡大

上記は、日本の主要半導体メーカーに示すウェハ製造コストの内訳の推計となります。設備関係、資材費、人件費の割合が5割以上を占めており、潜在的なアウトソーシング、サードパーティへのメンテナンスニーズは大きいと推察され、これらを事業機会と捉え、積極的に取り組んでいきます。

地域別半導体工場数



事業戦略への示唆・顧客ニーズ

- 日本は150mm以下のラインが世界でもっとも多い。さらに、日本は会社数の割には工場数が多く、1社当たりの保有工場数が平均で5以上と多い
- 潜在的には再編ニーズ高いと推察

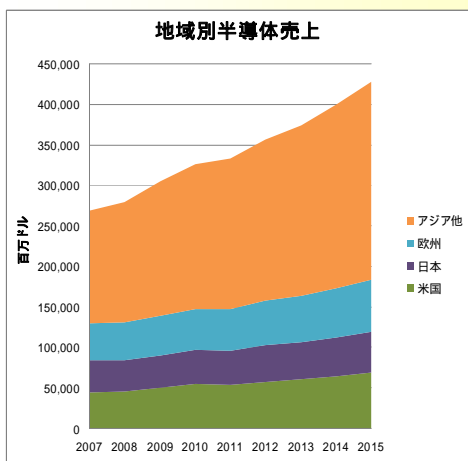
工場再編に伴う人材の流動化

国内外における移設ビジネスニーズの拡大

上記は世界における半導体ライン数の分布と、各地域の一企業あたりの半導体製造工場数を示したグラフです。日本は、世界で最も半導体製造工場数が密集している地域であると同時に、1社当たりの工場数は平均で5を超えており、他の地域が一社当たり2であることから、小規模工場が数多く分布していると推察されます。稼働率の低下した工場の集約化が必要となり、海外移設ニーズは今後潜在的に拡大すると推測されます。これらを UT グループとして事業機会と捉えて取り組んでいきます。



地域別半導体売上



CAGR 2007-2015
 アジア：6.39% 欧州：4.27% 日本：3.00% 米国：5.42%

出所) 株式会社アイサプライジャパン

事業戦略への示唆・顧客ニーズ

- 日本においても引き続き堅調な成長が見込める
- ただし、アジアにおける成長が最も高い
- 日本からアジアにおける移設が進めばさらにアジアの成長が高まる

日本における事業基盤確立は引き続き重要

アジア地域への事業拡大を図ることが成長性追求においてはきわめて重要

上記の地域別半導体売上の予測図より、2015年までに日本では年率3%、アジア地域では年率6.4%程度の成長が見込まれることが分かります。日本でも長期的にみれば堅調な成長が見込めますが、アジア地域の成長性を取り込むことが、極めて重要であると認識しています。

以上の考察に基づき、以下に示すライン技術及び製品アプリケーションを勘案した事業戦略の実行により、中期経営計画の実現をより確かなものにしていく所存です。

アプリケーション	Logic / Analog	
インチ	今後の見通し	戦略の方向性
12	<ul style="list-style-type: none"> ■ メモリーより自動化率低い ■ オペレータ需要は高くスキルも高いものが求められる ■ 大手デバイスメーカーに絞られる ■ 海外では台湾中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造アウトソーシング需要を請負化で取り込み ■ 技術サービス強化 <ul style="list-style-type: none"> - 定期メンテナンス - プロセスエンジニア
8	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動化率は12インチより低くオペレーター需要大きい ■ 市場規模拡大 ■ 日本以外にも欧米・台湾・中国での需要が大きい ■ 今後もLogicの中で中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造アウトソーシング需要を請負化で取り込み ■ 技術サービス強化 <ul style="list-style-type: none"> - 定期メンテナンス - プロセスエンジニア
4 - 6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analog生産が多少ある程度で市場規模縮小 ■ 日欧米からアジアへの装置移設が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移設サービス強化 ■ 移設先での各種パーツ事業、技術サービスの提供

アプリケーション	Discrete / Opto / MEMS	
インチ	今後の見通し	戦略の方向性
8	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後、4-6インチから需要がシフト ■ 自動化率も低くオペレーター需要は大きい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造アウトソーシング需要を請負化で取り込み ■ 技術サービス強化 <ul style="list-style-type: none"> - 定期メンテナンス - プロセスエンジニア ■ アプリケーション変更に伴う各種技術サービス
4 - 6	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在は主流であるが、コスト削減のために8インチ化の方向性 ■ 日欧米からアジアへの装置移設が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移設サービス強化 ■ 技術サービス強化 <ul style="list-style-type: none"> - 定期メンテナンス - プロセスエンジニア - 移設先での各種パーツ 技術サービスの提供



アプリケーション	Memory	
インチ	今後の見通し	戦略の方向性
1.2	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自動化率高い ■ オペレーターは少ないがレシピを変更、判断できるスキルの高い人材必要 ■ 市場規模は拡大 ■ 日本では大手2社に集中 ■ 韓国・台湾、今後は中国での需要増が見込まれる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造アウトソーシング需要を請負化で取り込み ■ 技術サービス強化 <ul style="list-style-type: none"> - 定期メンテナンス - プロセスエンジニア
8	<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト競争ができなくなり市場規模減少 ■ Discrete/Opto/MEMS/Logic/Analogへ転用へ ■ 日欧米からアジアへの装置移設が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移設サービス強化 ■ 技術サービス強化 <ul style="list-style-type: none"> - 定期メンテナンス - プロセスエンジニア - 移設先での各種パーツ 事業、技術サービスの提供

（注）当資料に記載する業績予想は、現時点において入手可能な情報に基づき、独自の判断により作成しておりますが、実際の業績は今後さまざまな要因により予想数値と異なる場合があります。実現を保障するものではありません。

以上