

ウシオ電機株式会社

# 中期経営計画

USHIO

2017年5月11日

<免責事項>

本資料で記述されている将来の当社業績に関する見通しは、現時点で入手可能な情報を基に当社が判断した予想です。従いまして、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

\*本資料の記載は、切捨てによる億円単位で表記しております。

# 前中期経営計画（ローリング方式・FY16～FY18）の振り返り

2016年5月発表

## 高収益企業への変革

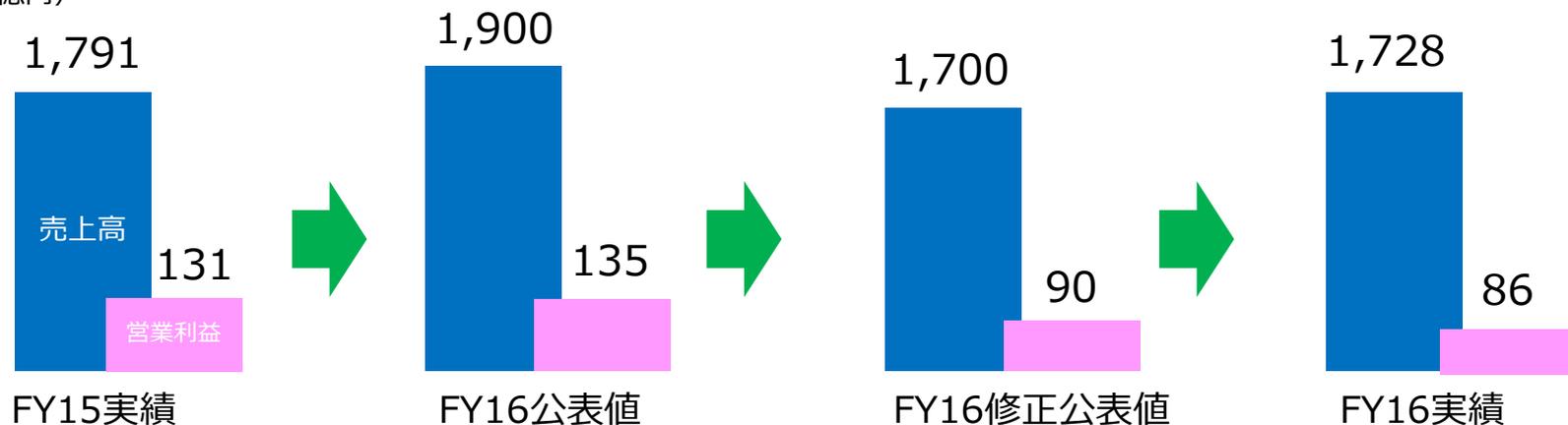
【FY18達成目標】営業利益 200億円(OPM8.7%)、売上高 2,300億円

【基本方針】「既存事業における収益性の維持・改善」と「新たな成長機会の追求」

7月	1Q決算で通期計画を下方修正	クリスティで人員削減実施（約100名）
10月	前中計の数値目標を取り下げ	-
12月	-	ウシオ電機で早期退職募集（約100名）

前期は  
コストダウン  
に注力

(億円)



# 前中期経営計画（ローリング方式・FY16～FY18）の振り返り

## 【重点施策の評価】

人員削減によるコストダウンを除き、取り組みはまだ道半ば

既存事業における 収益性の維持・改善	光学装置における構造改革	標準化は一部進展も、 生産移管は市場環境への対応により中断
	光源・装置事業のコスト競争力強化	ウシオ電機およびクリスティで 人員削減によるコストダウンを実施
新たな成長機会 の追求	既存製品の新規分野での展開	新規製品による実績への貢献が不十分、 既存事業への依存が継続
	ソリューションビジネスの本格展開	受注は増えてつつあるも売上・利益の貢献は限定的
	シナジー重視のM & A投資拡大	複数案件を検討も、成立した案件は僅少

### ※ガバナンス体制を改善

- ・取締役の半数以上が社外取締役に
- ・監査等委員会設置会社へ移行

役員会で中計に関する議論が活発化

上記重点施策は次期中計へ継承し「次なる飛躍」を目指す

## 次なる飛躍への基礎固め

### 重点施策

#### 1. 既存事業の収益性維持・改善

- ・ 既存市場での競争力強化により利益確保とシェア維持

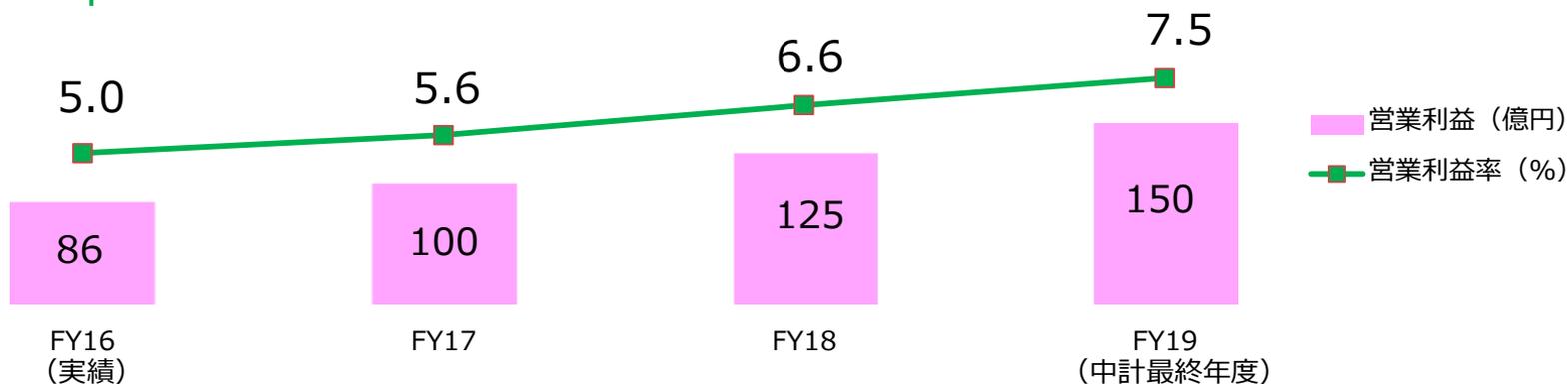
#### 2. 新たな成長機会の追求

- ・ ウシオの強みを活かした新規市場開拓・新規事業創出
- ・ シナジー重視のM & A投資による新規市場開拓の加速

### 数値目標 (FY19)

#### 重要業績評価指標（KPI）

**営業利益 150億円／営業利益率 7.5%**



※新中計より従来のローリング方式から3年間の固定方式に変更

# 新中期経営計画（固定方式・FY17～FY19）の骨子

## 重要業績評価指標（KPI）

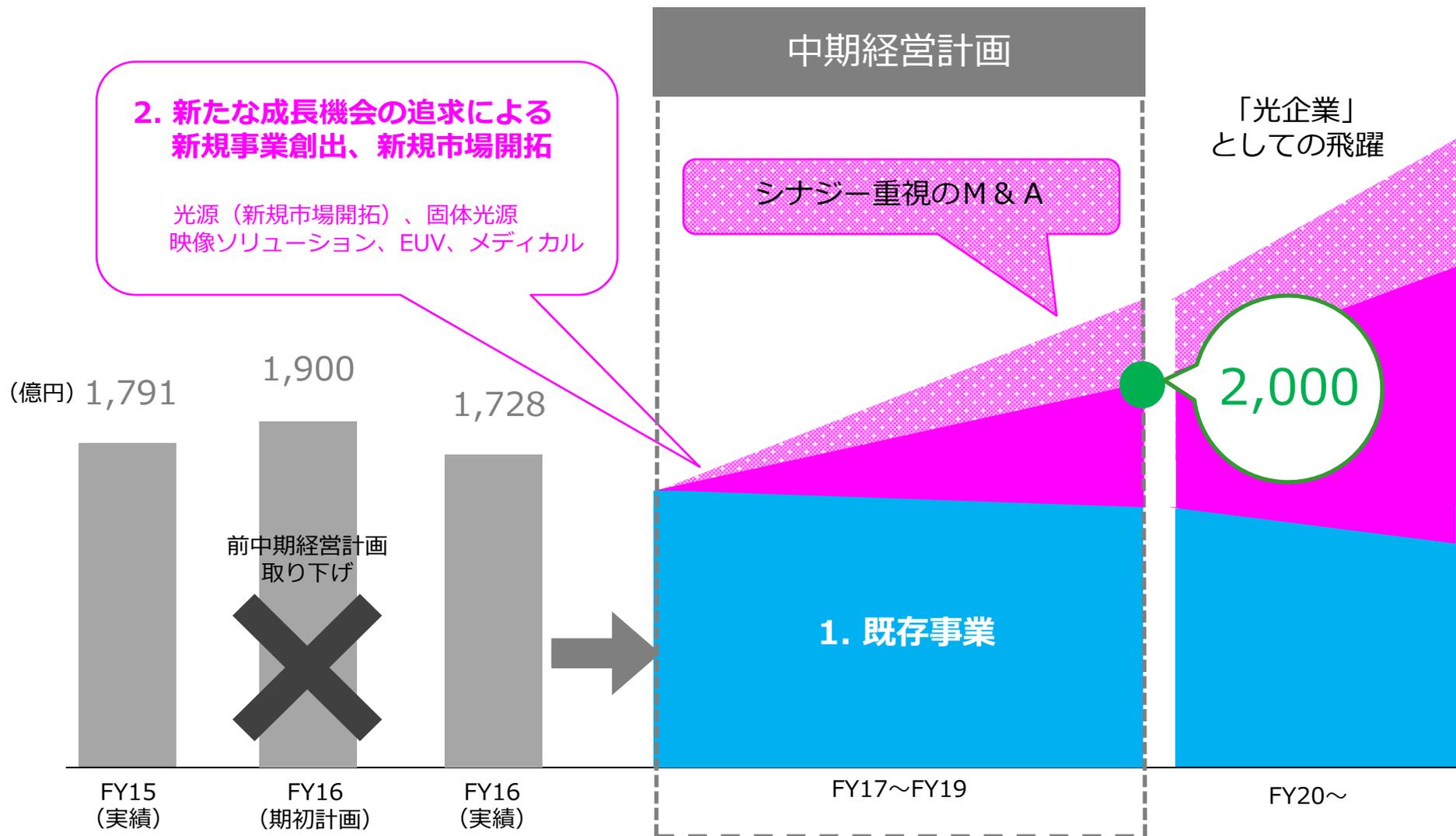
	FY16 実績	FY17 (中計初年度)	FY18 (中計2年目)	FY19 (中計3年目)	年平均成長率 (中計3か年)
営業利益（億円）	86	100	125	150	20.4%
営業利益率(%)	5.0	5.6	6.6	7.5	—

## ※参考数値

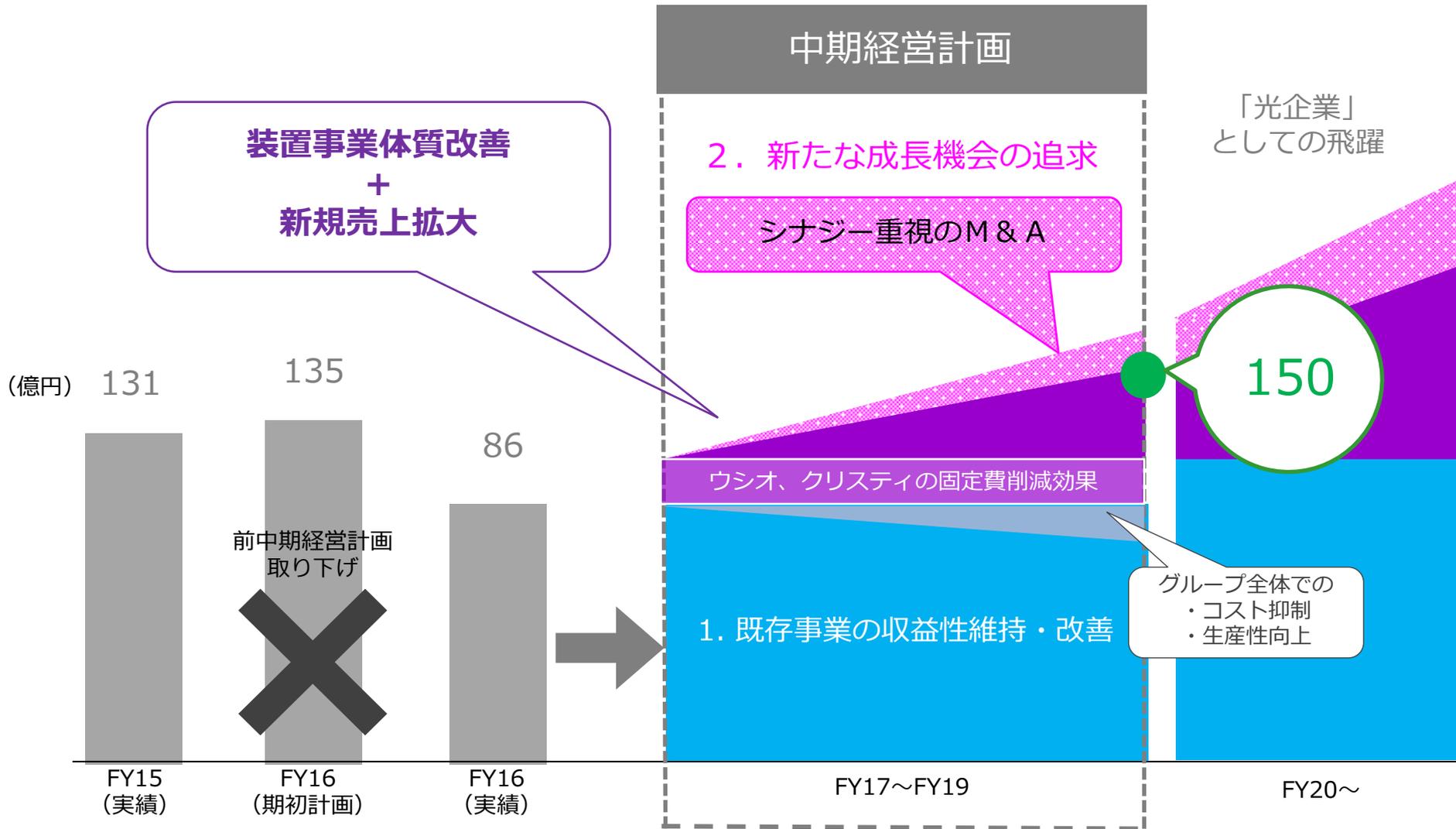
	FY16 実績	FY17 (中計初年度)	FY18 (中計2年目)	FY19 (中計3年目)	年平均成長率 (中計3か年)
売上高（億円）	1,728	1,800	1,900	2,000	5.0%
ROE(%)	3.3	5.1※	4.2	5.0以上	—
のれん等償却前 営業利益（億円）	102	118	142	162	16.8%
のれん等償却前 営業利益率(%)	5.9	6.5	7.5	8.1	—

※特別利益による特殊要因含む

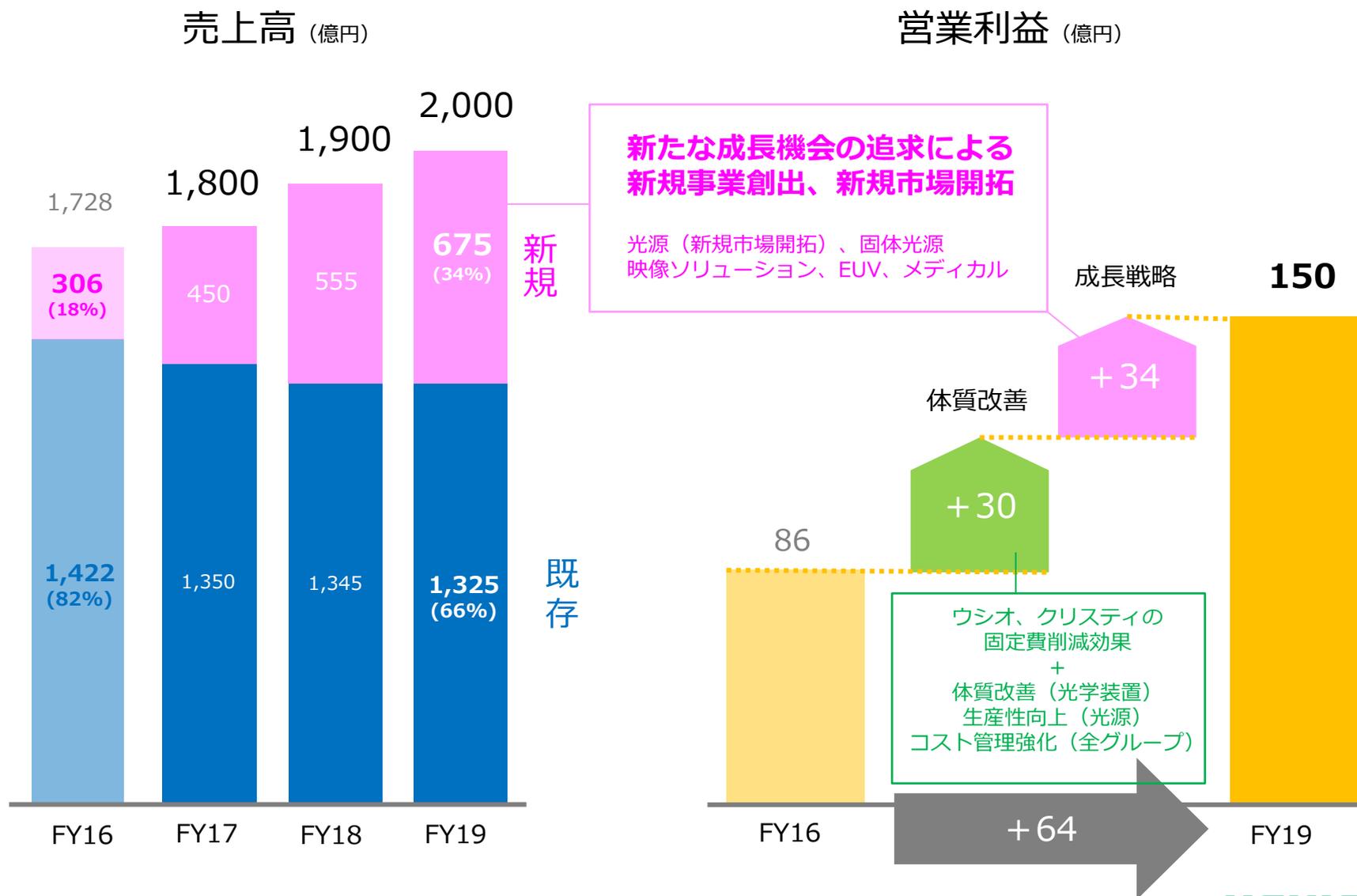
# 新中期経営計画最終年度（FY19）の成長イメージ（売上高）



# 新中期経営計画最終年度（FY19）の成長イメージ（営業利益）



# 新中期経営計画（FY17～FY19）の売上高、営業利益



## シナジー重視のM&A投資を拡大

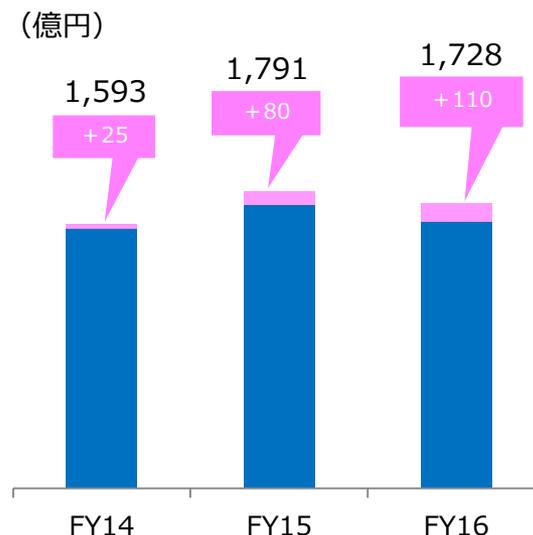
従来通り下記4重点分野を対象に検討、実施

光源事業	A. ランプ（新規市場開拓）
	B. 固体光源
装置事業	C. メディカル
	D. 映像装置（トータルソリューション）

### 過去案件（FY14～FY16）

	買収対象社名	分野	業務内容またはM&A目的
2014/05	Arsenal Media	D 映像トータルソリューション	デジタルコンテンツ制作
2014/10	日本オクラロ （事業の吸収分割）	B 固体光源	半導体デバイス技術の獲得
2014/12	BG Radia	D 映像トータルソリューション	音響システム
2015/01	Coolux GmbH	D 映像トータルソリューション	映像プロセッサー
2015/04	マックスレイ	B 固体光源	LED照明
2015/11	Allure Global Solutions, Inc.	D 映像トータルソリューション	デジタルサイネージ関連
2016/01	American Green Technology, Inc.	A ランプ（新規市場開拓）	空間衛生用ランプと販売チャネル
2016/02	PD-LD, Inc.	B 固体光源	映像用レーザー光源関連
2016/04	サンソリット	C メディカル	スキンケア

### M&Aによる売上寄与



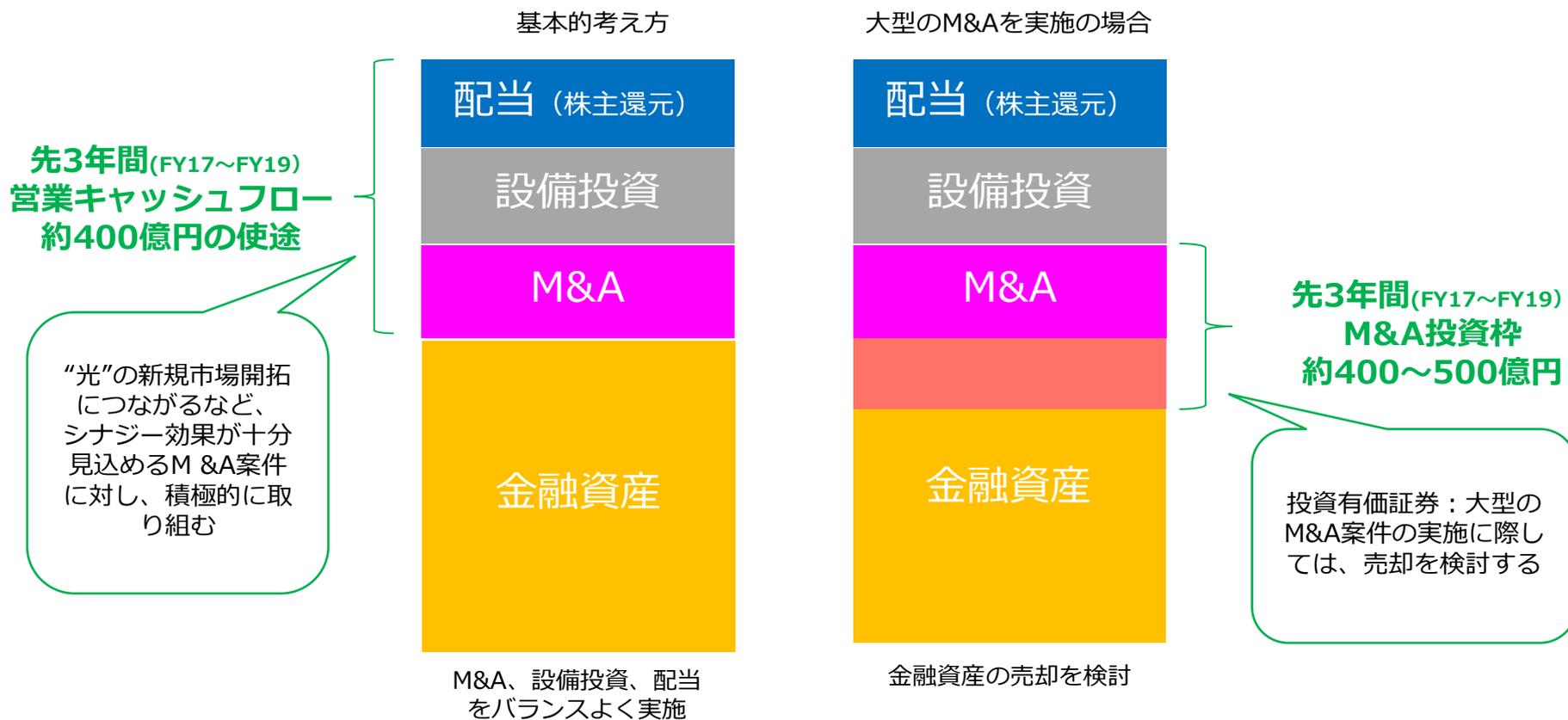
### M&Aによる営業利益\*寄与

約70億円

(FY07～FY16) の10年間累計  
※のれん等償却前営業利益

# 新中期経営計画（FY17～FY19）の資本政策、キャッシュの使途など

## 株主還元：安定的・継続的な利益還元



ROE改善について：営業利益の増加により改善を目指す

自社株買いについて：株価水準を考慮し、機動的に実施する

# 新中期経営計画（FY17～FY19）の事業別重点施策

## 「既存事業の収益性維持・改善」と「新たな成長機会の追求」

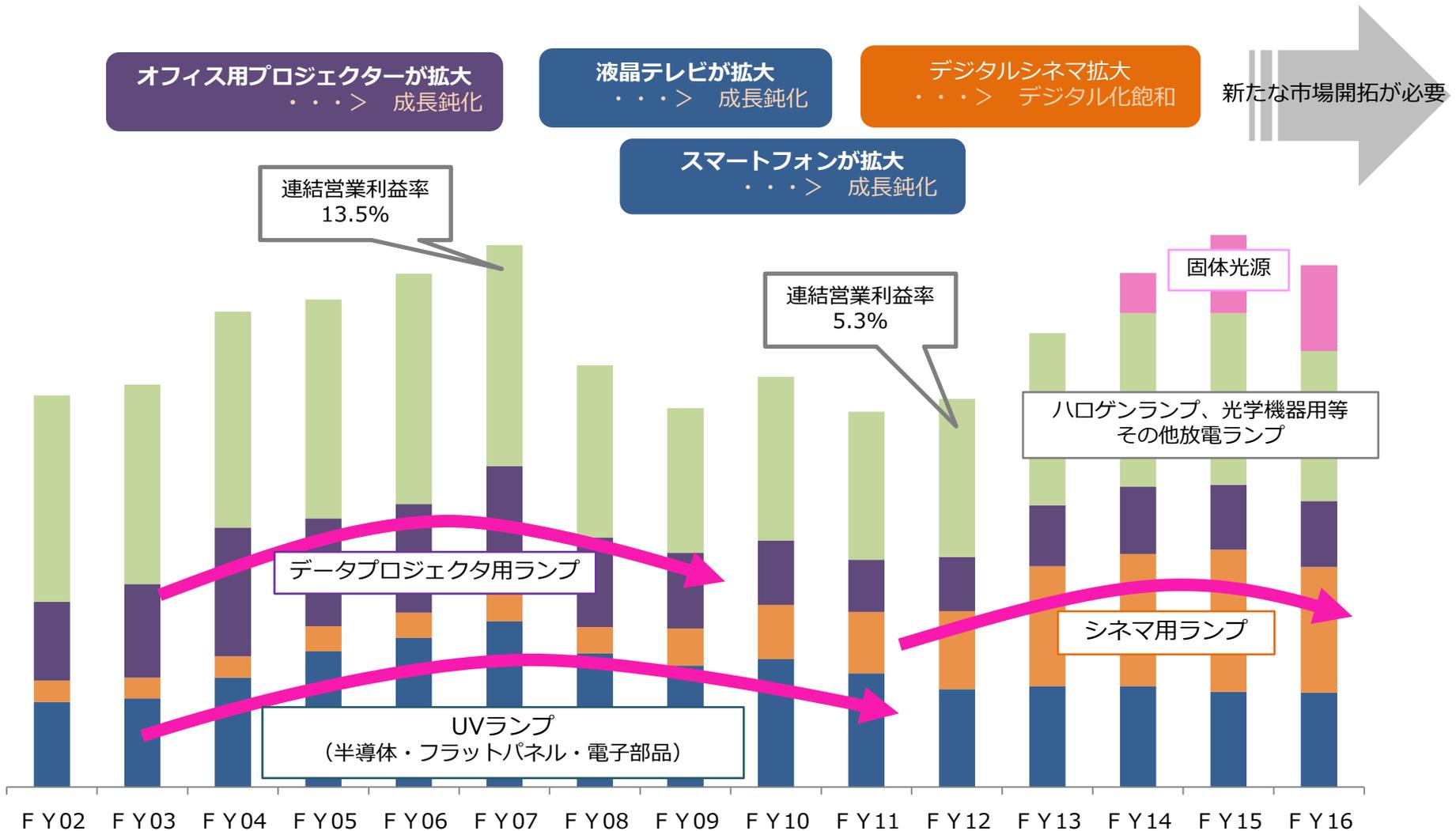
	1. 既存事業の 収益性維持・改善	2. 新たな成長機会の追求	
装置事業	コストダウンによる価格競争力強化、体質改善	映像ソリューション ビジネス拡大  メディカル事業の 黒字化	シナジー重視 のM&A投資
光源事業	生産性向上、コストダウン による価格競争力強化	既存ランプの 新市場開拓  独自性のある 固体光源事業の 確立	R&Dを新規事 業に集中投資
	既存製品・既存市場	新規製品・新規市場	

## 新中期経営計画（FY17～FY19）の事業別売上高

セグメント	サブセグメント	FY15 (実績)	FY16 (実績)	1年目	2年目	3年目	3年間の増減 (FY19-FY16)		CAGR
				FY17 (計画)	FY18 (計画)	FY19 (計画)	(億円)	(%)	(%)
装置事業	映像装置	703	670	725	740	775	105	16	5
	光学装置	259	285	275	305	330	45	16	5
	照明装置	24	20	25	25	25	5	25	8
	小計	987	976	1,025	1,070	1,130	154	16	5
光源事業	放電ランプ (固体光源含む)	634	597	625	690	730	133	22	7
	ハロゲンランプ	137	121	120	110	110	-11	-9	-3
	小計	772	719	745	800	840	121	17	5
その他	産業機械・他	31	32	30	30	30	-2	-6	-2
合計		1,791	1,728	1,800	1,900	2,000	272	16	5
全社	営業利益(億円)	131	86	100	125	150	64	74	20
	営業利益率 (%)	7.3	5.0	5.6	6.6	7.5	2.5p	-	-

# 事業別戦略／光源事業（売上高推移）

## 各種ランプのマーケット拡大期は過ぎ、成長が鈍化



# 事業別戦略／光源事業

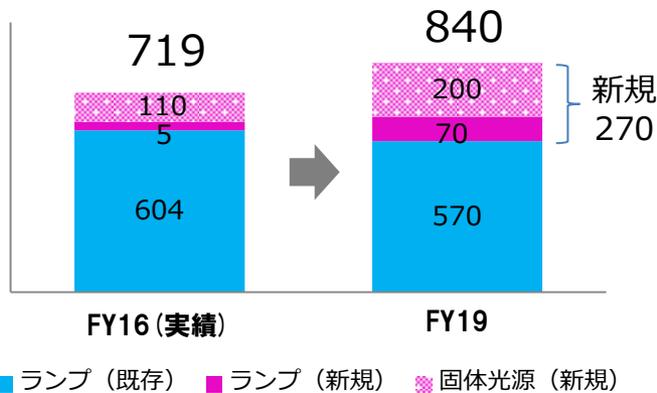
## 1. 収益性維持改善

－ITロボット化などによる製造コストダウン、  
国内外生産拠点比率の適正化

## 2. 新たな成長機会の追求

－新規市場に向けた既存ランプの新用途開発、固体光源※、M&A

売上高（億円）



### 新規市場×既存製品



「安心、安全、快適、便利」な社会に向けた事業例：

空間殺菌・脱臭用オゾンナイザー「ゼフィリア」  
新しいソリューション型ビジネスモデルを構築中

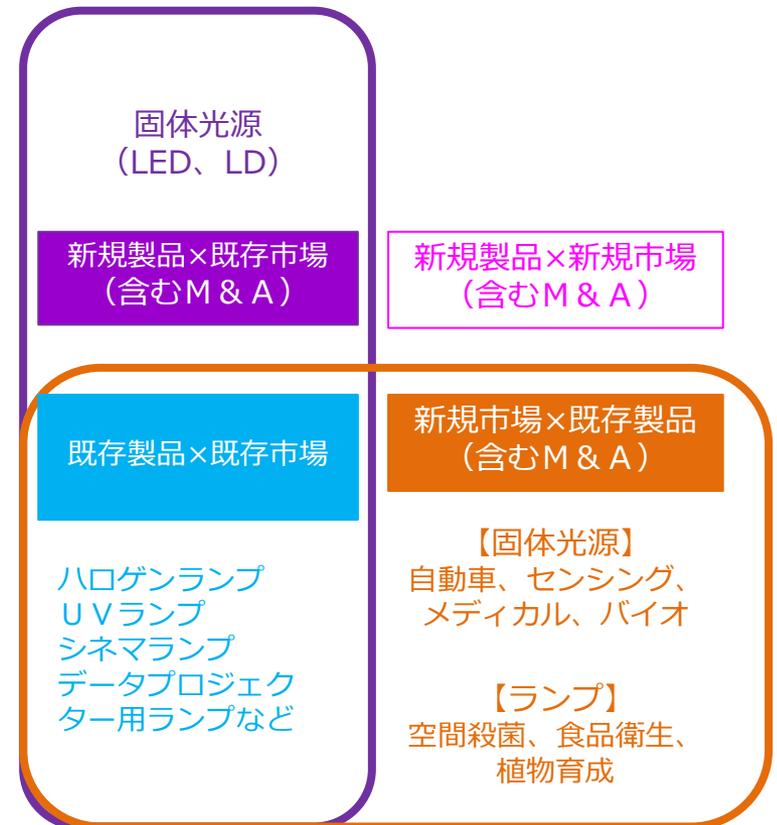


ナトリウムランプを植物育成に使用：



釧路のパプリカ工場で採用

成長戦略



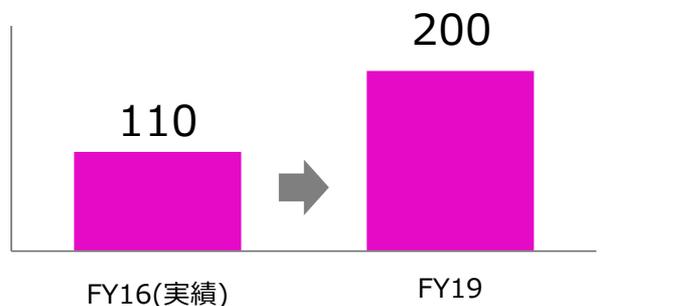
※IR資料において固体光源の売上高は光源事業の売上高に含まれております

# (ご参考：事業別戦略 / 光源事業・固体光源)

**既存ランプの置き換えビジネス** — ランプ、固体光源を併せてウシオのシェア維持を目指す  
(例：照明、シネマプロジェクター、UV印刷)

**固体光源ならではの新用途開拓** — シェアアップに貢献 (例：HUD、センサー、メディカルなど)

売上高 (億円)



重点領域のなかでも自動車、センシング、サイエンス・メディカルが成長分野

## ウシオ固体光源事業の強み

1. 産業用に特化した豊富な波長ラインアップ
2. ランプで蓄積した光学技術により光利用効率を最大化、ハイパフォーマンスを実現
3. プロフェッショナルユースに耐えられる高信頼性
4. グループ内でデバイス、モジュール、システム (装置) まで一貫して提供



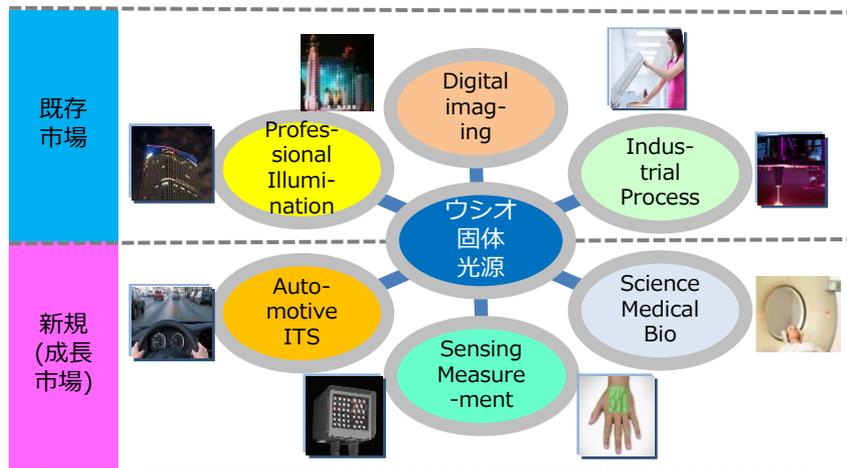
デバイス



モジュール



システム



# 事業別戦略 / 装置事業・光学装置

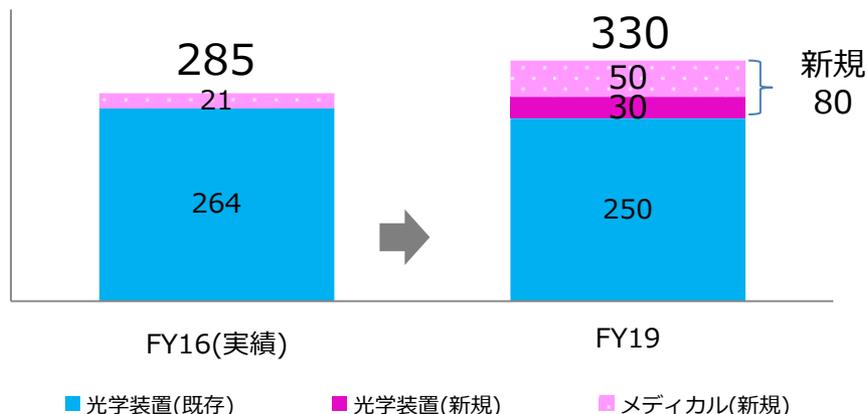
## 1. 収益性維持改善

－徹底した体質改善による光学装置の黒字化

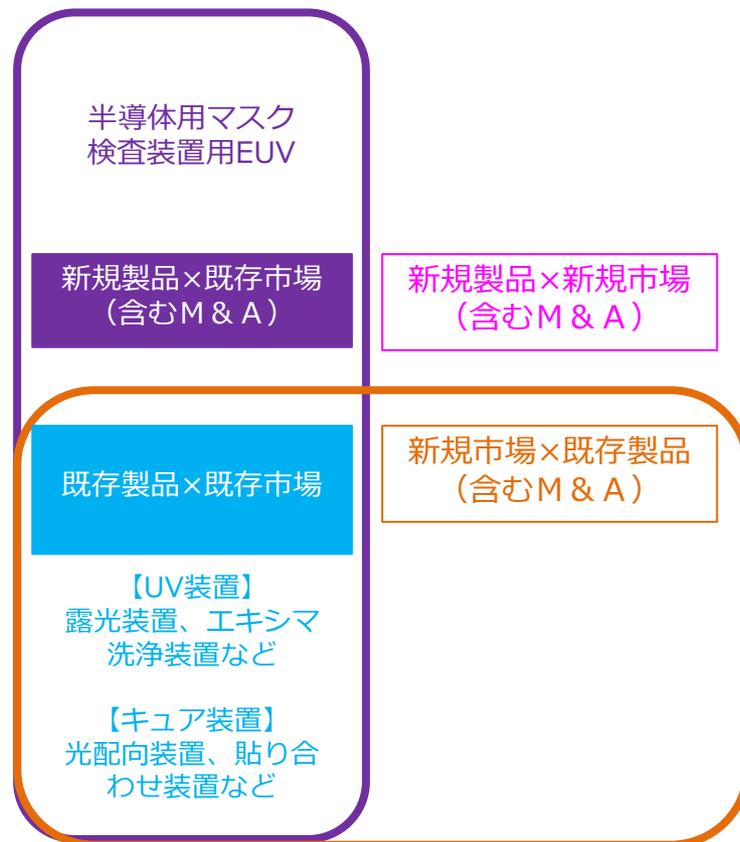
## 2. 新たな成長機会の追求

－検査装置用EUV事業の確立

売上高（億円）



成長戦略



## 収益性維持改善について（ウシオ製品）

1. 選択受注の実施
2. UXシリーズの設計標準化（新中計期間内で完了予定）
3. 設計標準化による資材調達のコストダウン

## EUV

1. FY18より売上計上予定
2. FY19の売上計画約30億円
3. 二桁台数/10年間を出荷予定



※IR資料においてメディカルの売上高は光学装置の売上高に含まれております

# (ご参考：事業別戦略／装置事業・メディカル事業)

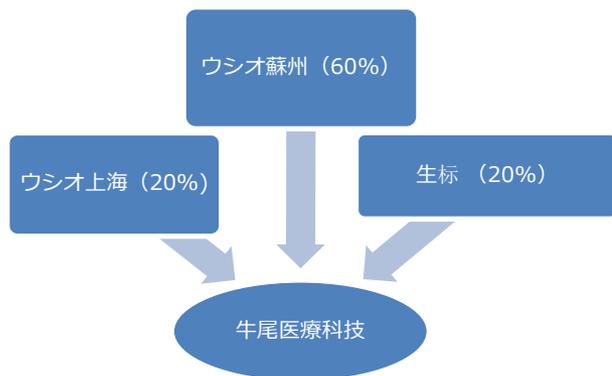
1. **スキンケア事業** —皮膚治療分野での新製品開発・販売品目の追加、化粧品のアジア圏販売
2. **動物用血液検査システム** —中国外での販売、検査項目追加
3. **牛尾医療科技（蘇州）有限公司による中国市場での事業展開**
4. **バイオマーカー事業** —販売チャネルの拡大

売上高（億円）



牛尾医療科技（蘇州）有限公司  
(USHIO Medical Technology (Suzhou)Co., LTD.)

先端医療機器および周辺機器の研究開発・製造・販売を目的とする合併会社。新製品の販売も開始予定



成長戦略



# 事業別戦略／装置事業・映像装置

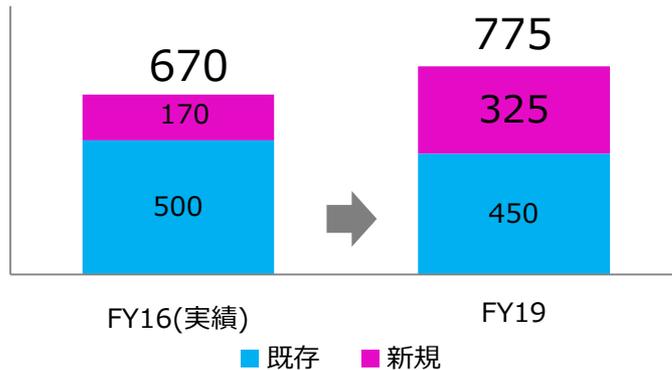
## 1. 収益性維持改善

ー 投資はコスト対効果のバランス重視、ロボット化による生産性向上

## 2. 新たな成長機会の追求

ー ソリューションビジネスによる売上拡大

売上高（億円）



成長戦略

RGBレーザー  
プロジェクター  
蛍光体レーザー  
プロジェクター

新規製品×既存市場  
(含むM & A)

新規製品×新規市場  
(含むM & A)

既存製品×既存市場

新規市場×既存製品  
(含むM & A)

【一般映像】  
会議室、ホール、  
プロジェクションマッ  
ピング、VR、  
シミュレーターなど

【一般映像】  
Christie 360を核とする  
トータルソリューションビ  
ジネス

【シネマ】  
映画館用

【シネマ】  
Dolby Cinemaを含む  
トータルソリューション  
ビジネス

## ソリューションビジネスの展開

### 【一般映像】 Christie360 (常設型プロジェクションマッピング)

ハードのみならずコンテンツ・ソフト・監視まで  
トータルで提供するソリューション型新ビジネス

### 【シネマ】 DolbyCinema

(レーザープロジェクターによるプレミアムシアター)

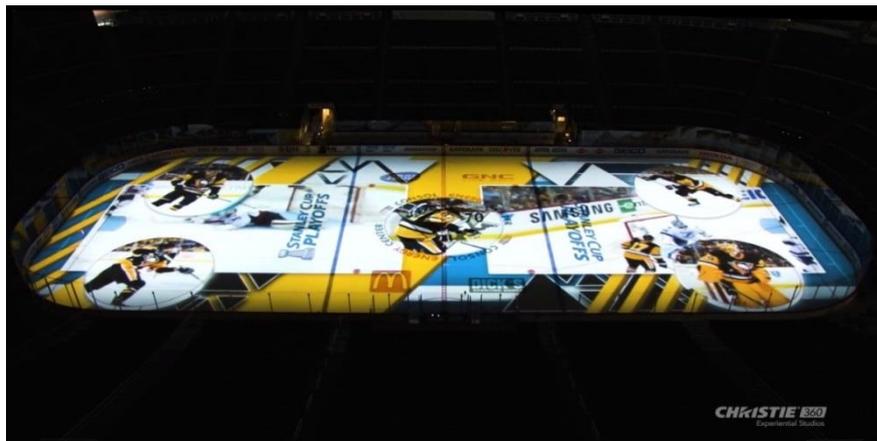
サイト数ー90サイト以上 (2017年4月現在)

2017年9月末までに140サイト。

グローバル合計325サイトに増加の見込み



# ご参考：Christie360（常設型プロジェクションマッピング）



**CHRISTIE® 360**  
Experiential Studios



Christie Boxer（プロジェクター）



**CHRISTIE®**  
**MYSTIQUE**

Christie MYSTIQUE  
（ソフトウェア）



Christie Twist  
（画像ブレンディング装置）



Christie Pandora Box  
（メディアサーバー）

※他の事例は下記リンクからご覧になれます

- <https://www.youtube.com/watch?v=l9EZqN5AkvE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=v5cRoQgQzdw>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZnMlv3APXNo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ky4DR-iljLQ>
- <https://www.youtube.com/watch?v=vxk9lVpYfDY>
- [https://www.youtube.com/watch?v=eVB8C\\_-7uuU](https://www.youtube.com/watch?v=eVB8C_-7uuU)

# ご参考：第4四半期におけるプレスリリース（要旨）

## 日本におけるエンターテインメント事業強化に向け 統括会社を設立

－照明・映像・音響のグループ内リソースを最大化、  
トータルソリューション提案へ－

日本における照明・映像・音響を中心としたエンターテインメント

事業の強化を目的に、当社のグループ会社である  
ウシオライティング株式会社、マックスレイ株式会社  
株式会社ジーベックスの3社を傘下に置く統括会社  
「ウシオエンターテインメントホールディングス株式会社」  
を2017年4月3日付で設立



## これまでの3社協業の事例

アースシネマズ姫路



施主：株式会社アースシネマズ  
映像・音響施工：ジーベックス  
シネマプロジェクター：クリスティ・デジタル・システムズ製

オービィ大阪



施主：オービィ大阪  
照明デザイン：東映建工  
照明設計：ウシオライティング  
照明機器・器具：ウシオライティング、マックスレイ  
配線施工：ジーベックス

京都 BAL



事業主：中澤株式会社  
外部演出照明：ウシオライティング  
施設内照明：マックスレイ

ヒルトン東京ベイ 大宴会場「soara」



施主：ヒルトン東京ベイ  
照明機器・器具：ウシオライティング

三島スカイウォーク



施主：株式会社フジコー  
照明機器：ウシオライティング

六甲アイランド リバーモール



施主：神戸市  
照明機器・器具：ウシオライティング

# USHIO

本資料に関するお問い合わせ先  
ウシオ電機（株）経営企画部  
03-5657-1007  
[ir@ushio.co.jp](mailto:ir@ushio.co.jp)  
<http://www.ushio.co.jp/>