

中期経営計画 (2016年5月11日発表)

ウシオ電機株式会社

2016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。

USHIO

1. 移行の理由

取締役会の更なる監督機能の強化を図るとともに、重要な業務執行の一部について、その決定を業務執行を担う取締役および執行役員へ委任することによる意思決定の迅速化を推進するため。

移行時における取締役会は、その過半数を社外取締役ににより構成する予定。

2. 移行の時期

6月29日に開催予定の第53期定時株主総会において、必要な定款変更に関する承認を受け、監査等委員会設置会社に移行する予定。

詳しくは、お手元の2016年3月28日付プレスリリースをご覧ください。

目次

1.本中期経営計画における達成目標

2.前中期経営計画における施策の振り返り

3.本中期経営計画における重点施策

4.企業価値向上に向けて

5.事業別中期経営計画

a.サブセグメント別売上高

b.装置事業（b-1.映像装置 b-2.光学装置）

c.光源事業

1. 本中期経営計画における達成目標

2018年度（2019年3月期）達成目標

営業利益 200億円

売上高 2,300億円 営業利益率 8.7%

高収益企業への変革

2. 前中期経営計画における施策の振り返り

施策

①事業収益の拡大

- ① リソース配分の見直し・再配分
- ② ソリューションビジネスへの転換
- ③ 新規市場への進出
- ④ M & A投資の拡大

②資本効率の向上

金融資産の事業資産化

③株主還元の強化

実施（2015年度）

- ・ 権限委譲による経営スピードアップ
 - ・ R&D投資効率改善への取り組み
 - ・ M&A投資実績(約90億円)
 - ・ 映像画像事業のソリューション展開
 - ・ 投資案件モニタリング強化
 - ・ グループシナジー強化
(事業・地域の戦略的共同運営チーム設置)
- 自己株式買入実施（2015年度）
1回目：20.0億円
2回目：9.6億円（2016年4月8日終了）

参考 M & A 戦略 投資金額推移



目的

- ・ 企業価値向上に資するもの
- ・ シナジー効果重視

方向性

- ・ “光” の領域関連
- ・ 金額・件数の増加

参考 2015年度のM&A（一部出資含む）

既存事業

映像画像事業



【期待するシナジー】

成長分野であるデジタル
サイネージ事業のトータル
ソリューション展開の拡大

新規事業

固体光源事業



【期待するシナジー】

- ・ 製品ラインナップ強化
- ・ グループ力強化



MAXRAY
A Harmony of Light and Space

サイエンス事業



【期待するシナジー】

光源による新規分野進出
を加速



バイオ・ メディカル事業



【期待するシナジー】

- ・ 消耗品ビジネスの拡充
による安定収入
- ・ 既存製品の販路拡大



3. 本中期経営計画における重点施策

既存事業における収益性の維持・改善

- ・ 光学装置事業における構造改革 第2ステージへ
- ・ 光源、装置事業のコスト競争力強化

新たな成長機会の追求

- ・ 既存製品の新規分野での展開
- ・ ソリューションビジネスの本格展開
 - 映像分野におけるソリューション型ビジネスモデルの確立
 - 他事業分野へのソリューション展開の拡大
- ・ シナジー重視のM & A投資の拡大

高収益企業へ

4. 企業価値向上に向けて

方針：ROE8%以上の達成

事業収益の拡大(最優先課題)

2018年度(3年後)

営業利益200億円の達成

【既存事業】

・収益性の維持、改善

【新規事業】

- ・既存製品の新規分野での展開
- ・ソリューションビジネスの本格展開
- ・シナジー重視のM&A投資の拡大

収益力向上

資本効率の向上

【金融資産の事業資産化】

- ・政策保有株式の見直し
- ・M&A等成長投資へ

株主還元の強化

- ・継続的な自社株買い実施
- ・安定配当

純資産の圧縮

5. 事業別中期経営計画 a.サブセグメント別売上高

セグメント	サブセグメント	前年度	当年度	1年目*	3年目*	3年間の増減 (FY18-FY15)		CAGR
		FY14	FY15	FY16	FY18	(億円)	(%)	(%)
		(実績)	(実績)	(計画)	(計画)			
装置事業	映像装置	603	703	810	970	267	38	11
	光学装置	212	259	280	350	91	35	11
	照明装置	23	24	25	30	6	25	8
	小計	840	987	1,115	1,350	363	37	11
光源事業	放電ランプ (固体光源含む)	576	634	635	790	156	25	8
	ハロゲンランプ	142	137	130	130	▲7	▲5	▲2
	小計	719	772	765	920	148	19	6
その他	産業機械・他	33	31	20	30	▲1	▲3	▲1
合計		1,593	1,791	1,900	2,300	509	28	9
全社	営業利益	103	131	135	200	69	53	15
	営業利益率 (%)	6.5	7.3	7.1	8.7	1.4p	-	6

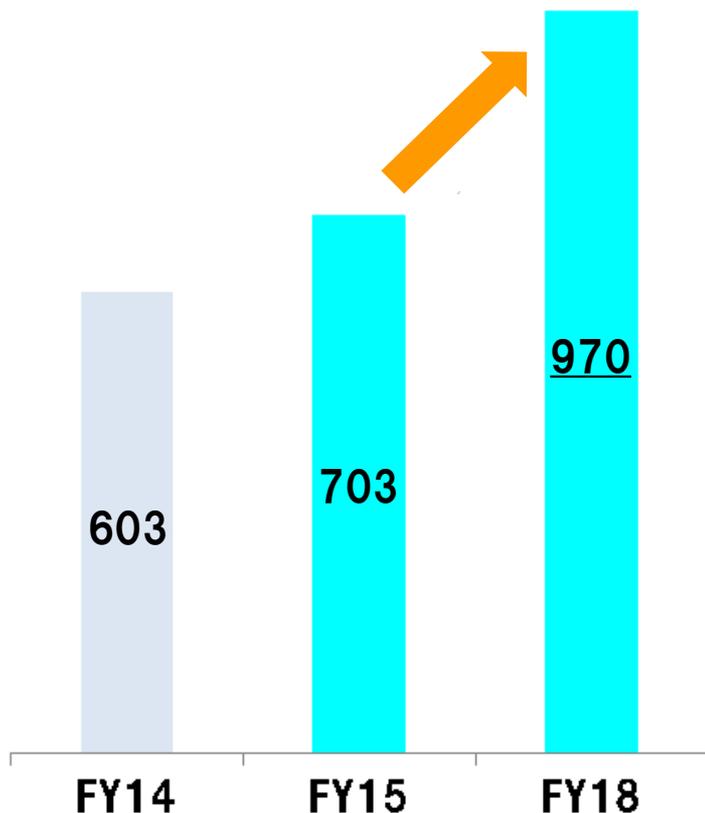
*中期経営計画の為替前提：1US\$ = 115円 1EURO = 125円

5. 事業別中期経営計画

b.装置事業 b-1.映像装置

目標 売上高(FY2018)

970億円
(対FY15 : +267億円 38%増)



事業環境と戦略

シネマ →

- (+) 新興国向け、及びプレミアムシネマスクリーンの拡大継続
- (+) ハイエンドシネマの提供拡大
(レーザープロジェクター + オーディオシステム等)

一般映像 →

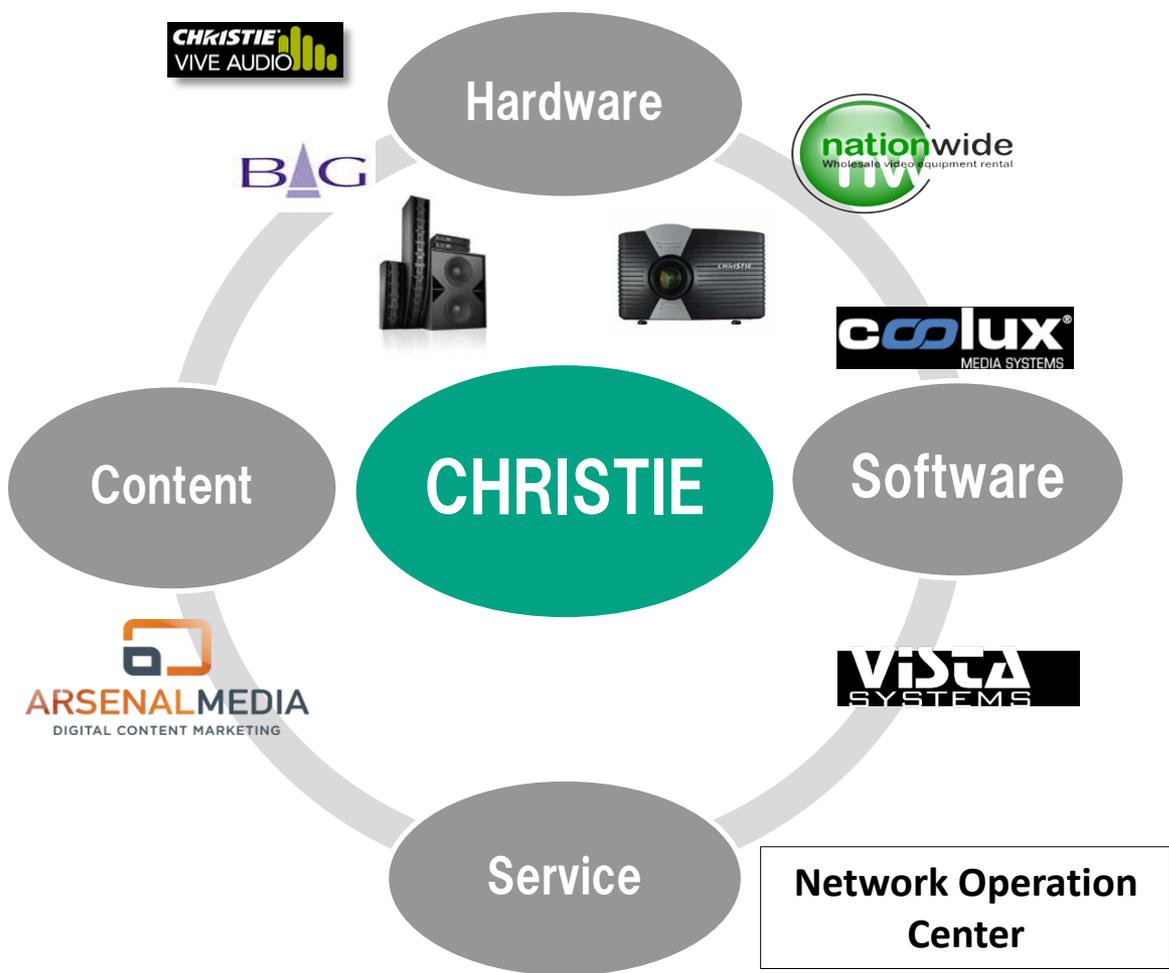
- (+) 成長分野であるデジタルサイネージ事業の拡大

施 策

トータルソリューションビジネスの拡大

- ・ソリューション提供型ビジネスモデルの確立
- ・安定収入モデルの確立

映像画像のトータルソリューション展開



シネマ



プロジェクション・マッピング



デジタルサイネージ & ロビー広告



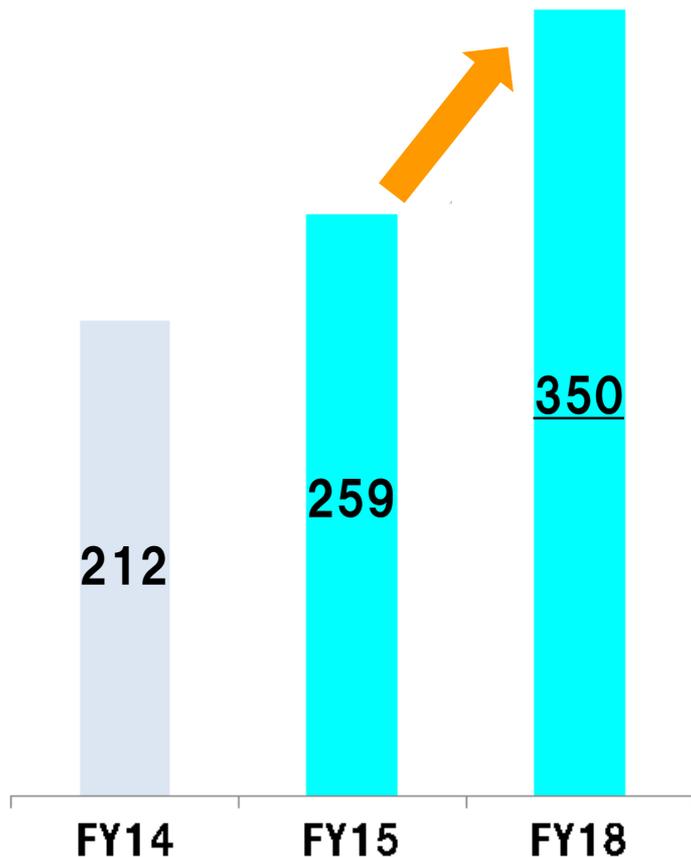
 **allure**
A CHRISTIE COMPANY

USHIO

5. 事業別中期経営計画 b.装置事業 b-2.光学装置

目標 売上高(FY2018)

350億円
(対FY15: +91億円 35%増)



事業環境と戦略

UV装置 →

- (+) 半導体実装技術の変革
- (+) 車載・インフラ投資、データセンター拡大
- (+) OLED化による投資機会
- (-) スマートフォンの成長鈍化

キュア装置 →

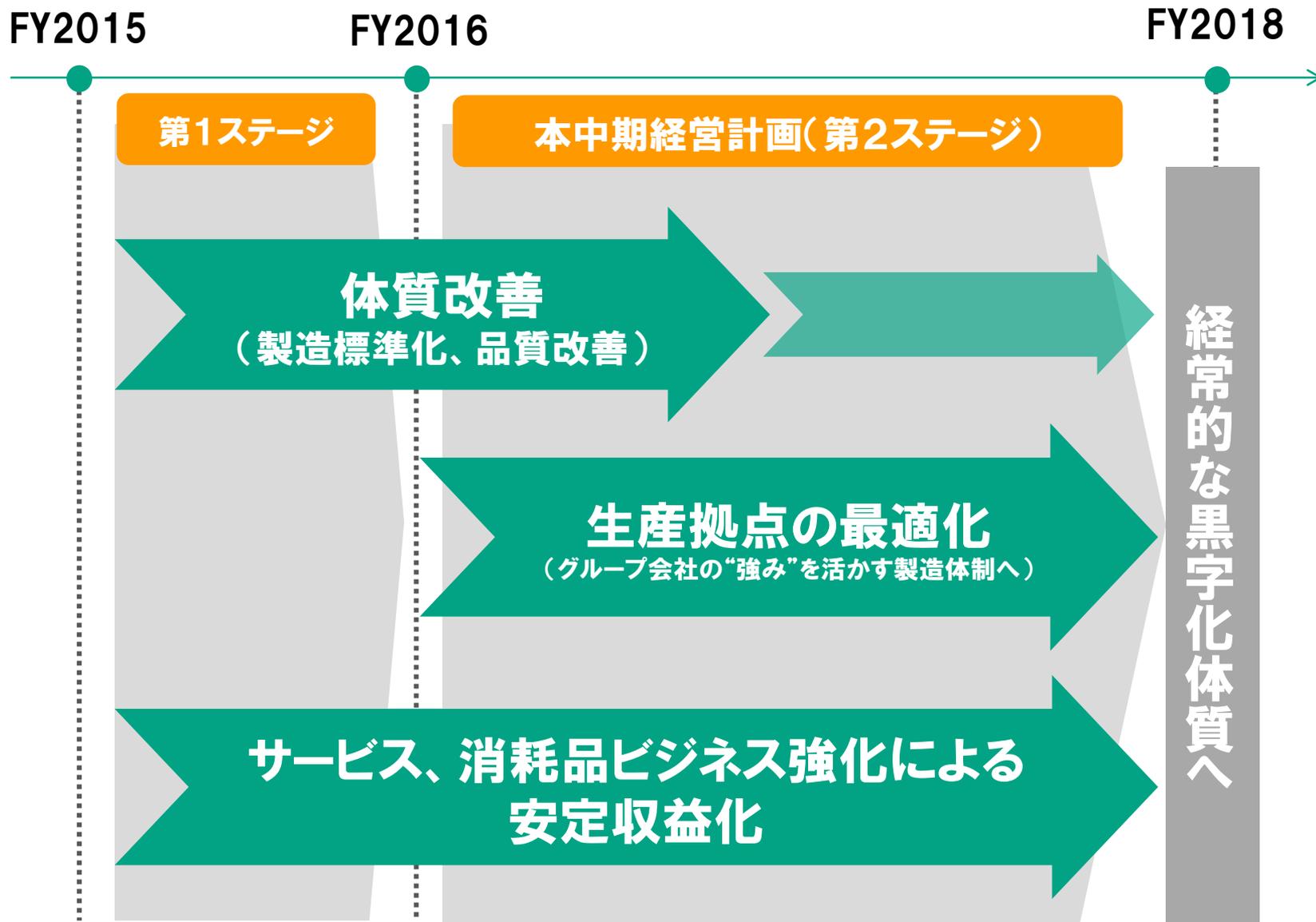
- (+) 中国、液晶投資継続
- (+) 中小型液晶の高精細化ニーズ継続
- (-) 液晶のOLED化による需要減

施策

経常的な黒字化を目指した構造改革

- ・グループ戦略の見直し

参考 光学装置事業における構造改革



方針 第三の柱となる事業とすべく投資を継続

事業戦略

- 4つの事業に集中

- ① スキンケア事業
- ② バイオ検査・診断事業
- ③ バイオマーカー事業
- ④ 血管アクセス装置事業

① スキンケア事業



② バイオ検査・診断事業



③ バイオマーカー事業



④ 血管アクセス装置事業



- グループ連携強化によるグループ収益拡大

(中国市場を戦略的地域とする)

- 積極的なM&Aの活用

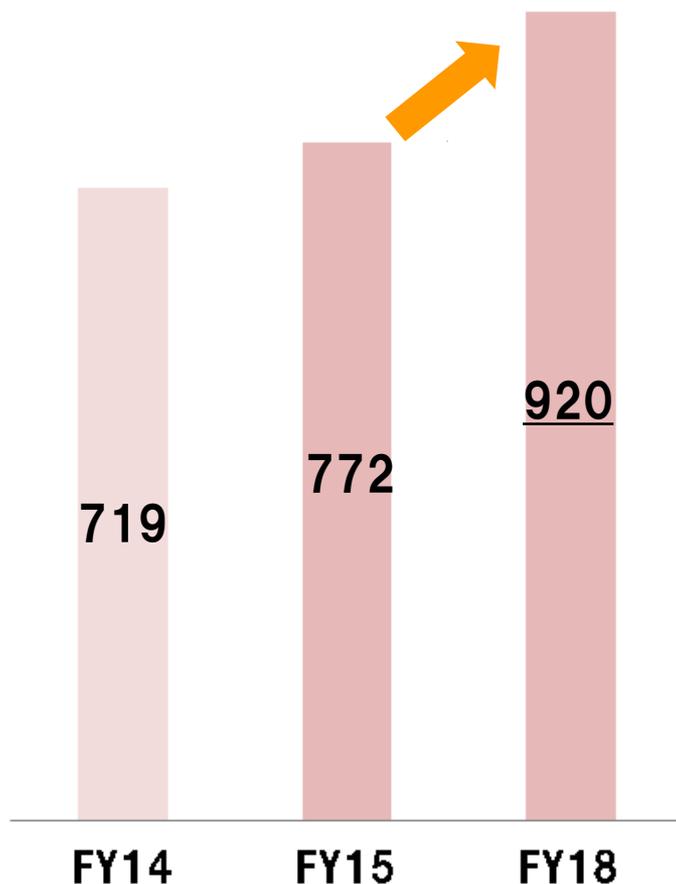
事業自立ステージへ

5. 事業別中期経営計画

c.光源事業

目標 売上高(FY2018)

920億円
(対FY15: +148億円 19%増)



事業環境と戦略

UVランプ →

(-) 市場成熟 (+) 差別化促進(高効率、長寿命)

シネマ用ランプ →

(+) 新興国需要増 (-) 価格競争激化

データプロジェクタ用ランプ →

(-) 市場低成長 (+) ローエンド強化でシェア拡大

新規分野 →

(+) 環境・衛生・自動車など成長分野に参入

固体光源 →

(+) ラインナップ強化による新規分野進出

施 策

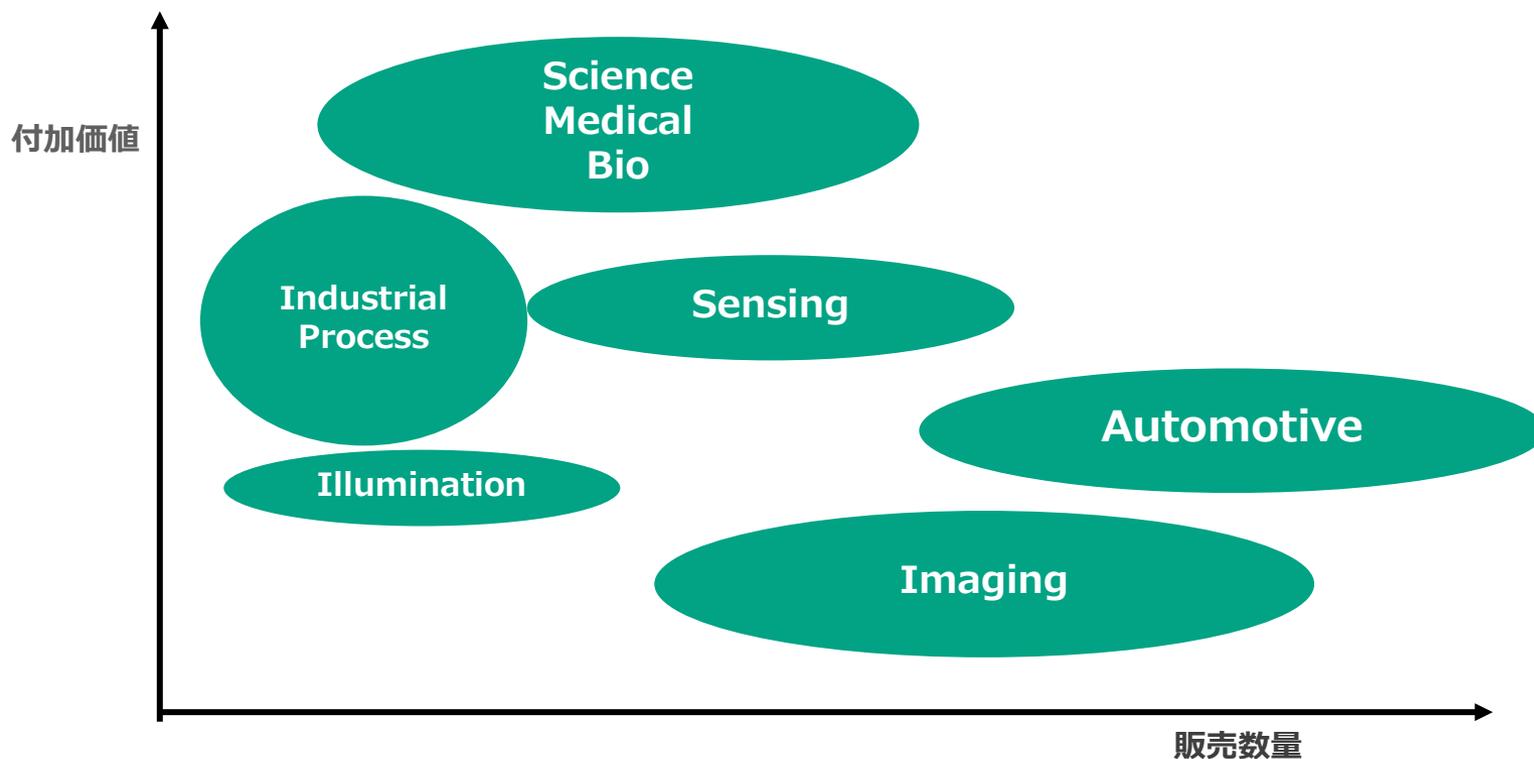
「収益性の維持」と「持続的成長」

[既存] シェア維持と製造コスト改善

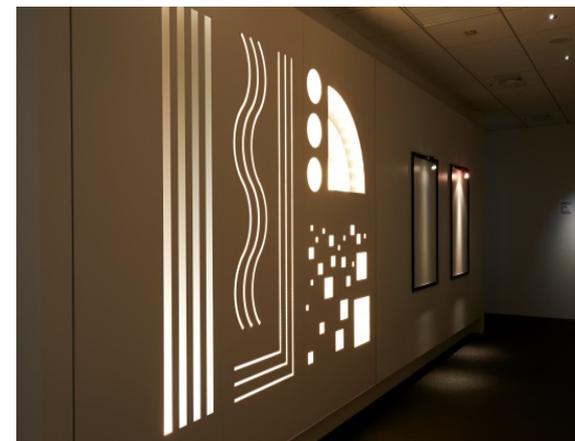
[新規] 成長市場へ積極的に参入

参考 固体光源事業

- 固体光源市場における独自ポジション確立
- 産業用領域を中心とした6つの事業ドメインに特化



参考 オープンイノベーションへの取り組み 本社ショールーム



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
contact@ushio.co.jp
<http://www.ushio.co.jp/jp/>

USHIO