

ウシオグループ 中期経営計画

1年目の振り返りとその後の展望

ウシオ電機株式会社(Ushio Inc.)

代表取締役社長

内藤宏治

2021年5月11日

Copyright(C) 2008 Ushio Inc., All Rights reserved

未来は光でおもしろくなる

USHIO



1. 中計 1 年目の振り返り
2. 中計 2 年目以降の施策 及び 各セグメントの状況
3. 中長期の展望
 - 3-1. 映像関連事業
 - 3-2. 半導体関連事業
 - 3-3. 環境衛生関連事業
4. 「束ねる」戦略の取り組み状況

1. 中計1年目（FY20）の振り返り

FY20は、新型コロナ影響の長期化で売上は想定を下回り推移も、各種施策を実施し、利益は目標を上回り着地

FY20：売上高 1,185億円（1,250～1,350億円） **営業利益 7億円**（▲50～5億円）

（ ）は、当初計画値

1年目振り返り		防ぐ戦略	攻める戦略
想定以上	事業環境	—	<ul style="list-style-type: none"> 抗ウイルス・除菌需要増 Care222 巣籠需要増（液晶）UVランプ
	施策	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改善等による固定費削減 <u>構造改革の前倒し</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改善等による固定費削減
想定を下回り推移したもの	事業環境	 <ul style="list-style-type: none"> コロナ長期化による<u>市場回復遅れ</u>（映像関連事業） 	—

2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況

コロナ影響の長期化による事業環境変化*により、売上想定は下方修正するものの、
営業利益率、営業利益の目標は堅持

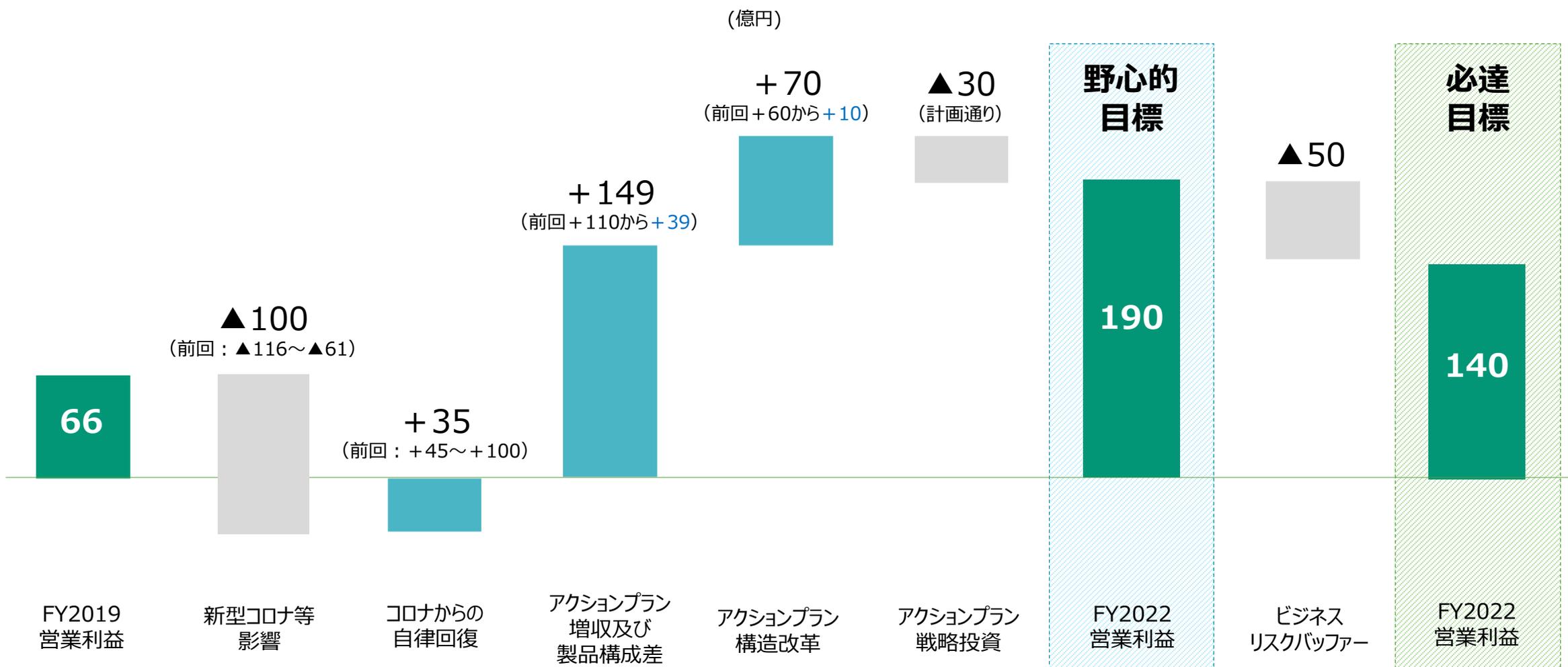
*中計策定時は、コロナの第二波、第三波は想定せず

中計のゴール (FY2022)

	必達目標	野心的目標	FY2019実績
営業利益	140億円	190億円	66億円
営業利益率	8%超	10%超	4.2%
売上高	1,700億円 → 1,500億円超	1,900億円 → 1,700億円超	1,590億円

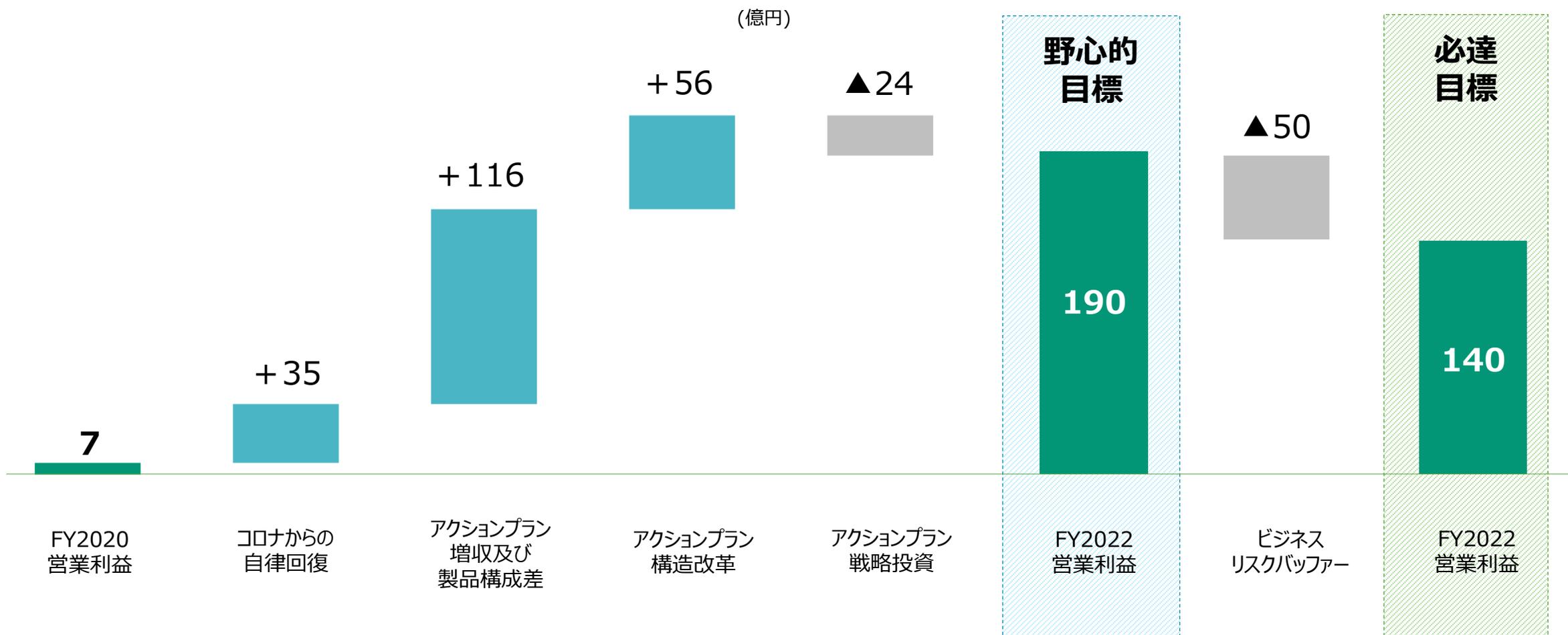
2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況

営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況

参考：営業利益 想定増減益シナリオ (FY20→FY22)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (光源事業)

コロナ影響長期化で売上は下方修正も、攻める・防ぐ戦略の着実な進捗により高い収益力確保を目指す
内部間接費負担基準の変更で、FY22目標値 (営業利益) は上方修正

事業環境予測 (FY21~22)

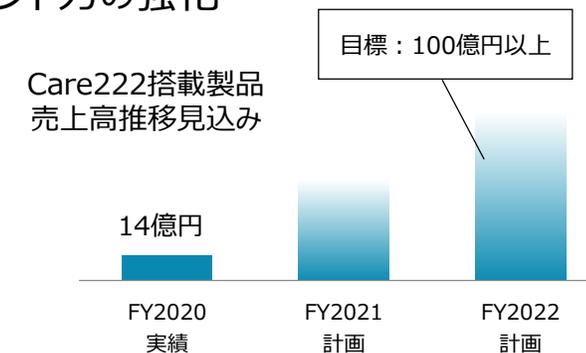
重点施策と今後の展開 (FY21~22)

コロナ影響長期化も半導体や環境衛生分野は需要増

- シネマ用ランプ：コロナ影響長期化により需要低調
- UVランプ：IoT化に伴い半導体需要が堅調に推移
- Care222：抗ウイルス・除菌需要は増加

攻める戦略

- 抗ウイルス・除菌需要を捉えた事業推進加速 (Care222)
→ パートナー戦略及びブランド力の強化



売上・利益推移

(億円)	FY2019 実績	FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2022目標	
				必達	野心的
売上高	585	459	480	560 →500	660 →600超
営業利益	60	32	38	72*	92*
営業利益率	10.3%	7.0%	7.9%	14.4%	15.3%

防ぐ戦略

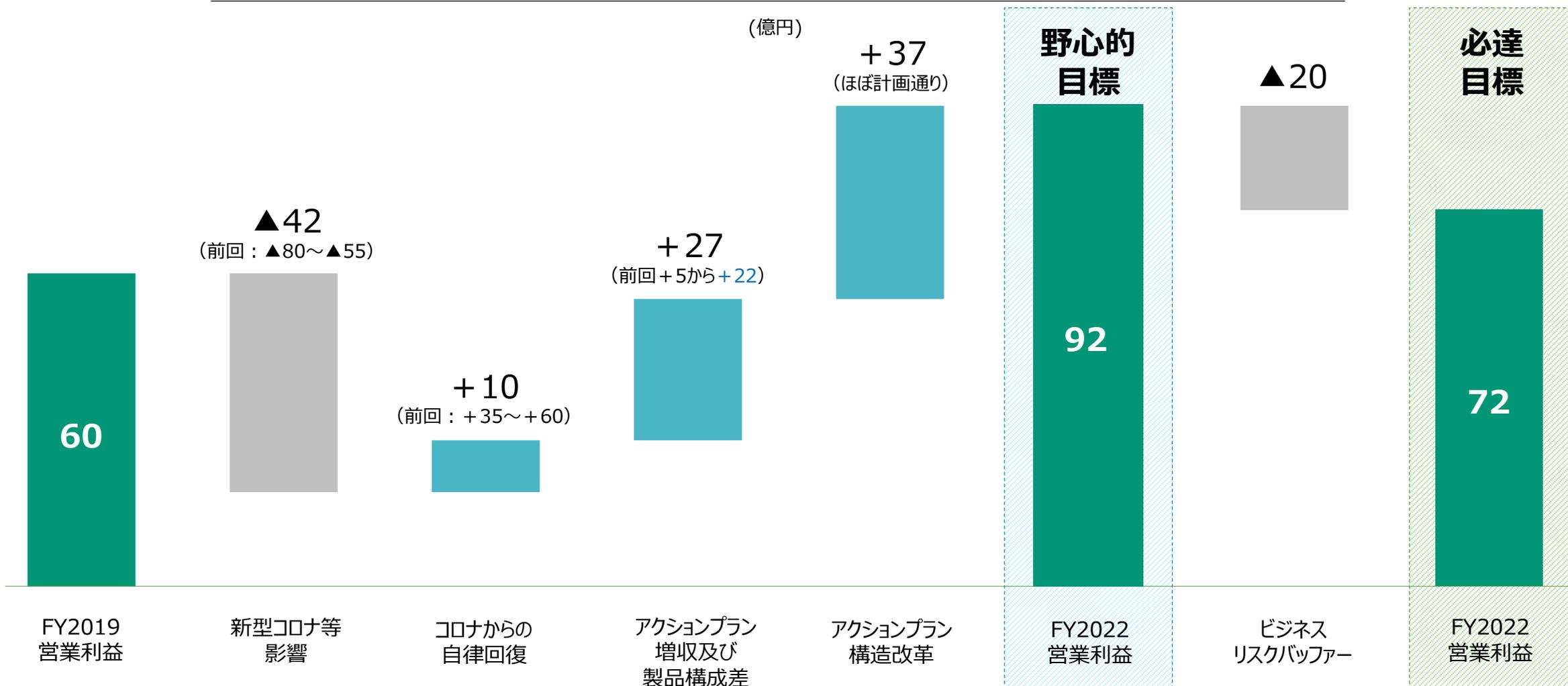
- 初年度に取り組んだ固定費削減が寄与
- 構造改革の着実な実施 (FY21実施→FY22に効果発現)
→ 生産移管、生産拠点集約、リソース活用など
- コロナ長期化影響の大きいシネマ用ランプは生産の最適化

※内部間接費負担基準の変更調整後

2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (光源事業)

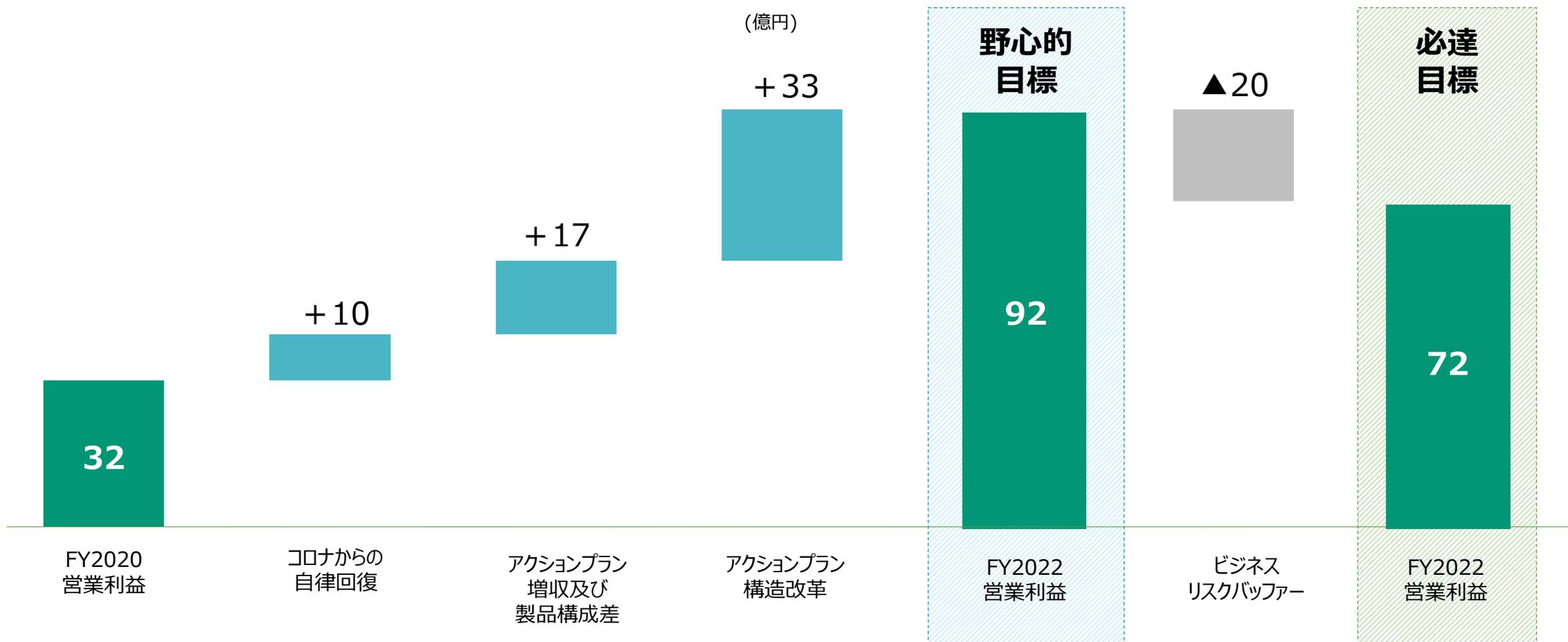
営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)

(億円)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (光源事業)

参考：営業利益 想定増減益シナリオ (FY20→FY22)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (光学装置)

成長製品の果実刈り取りと中計期間後を見据えた施策を計画通り遂行へ
内部間接費負担基準の変更で、FY22目標値（営業利益）は下方修正

事業環境予測 (FY21~22)

各市場における需要は想定通り堅調に推移

- IoT化に伴う半導体需要の増加
- パッケージ基板の需要増加、技術進展

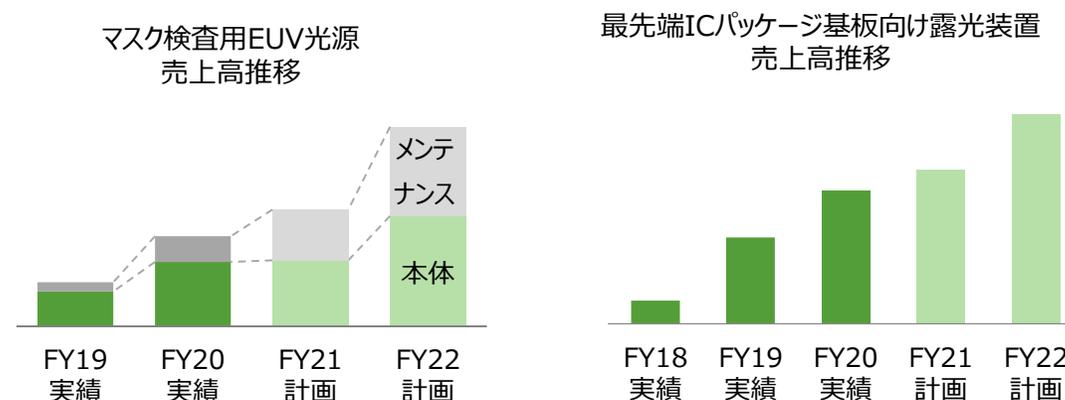
売上・利益推移

(億円)	FY2019 実績	FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2022目標	
				必達	野心的
売上高	361	389	475	560	600
営業利益	▲5	8	12	38※	58※
営業利益率	▲1.6%	2.2%	2.5%	6.8%	9.7%

※内部間接費負担基準の変更調整後

重点施策 と 今後の展開 (FY21~22)

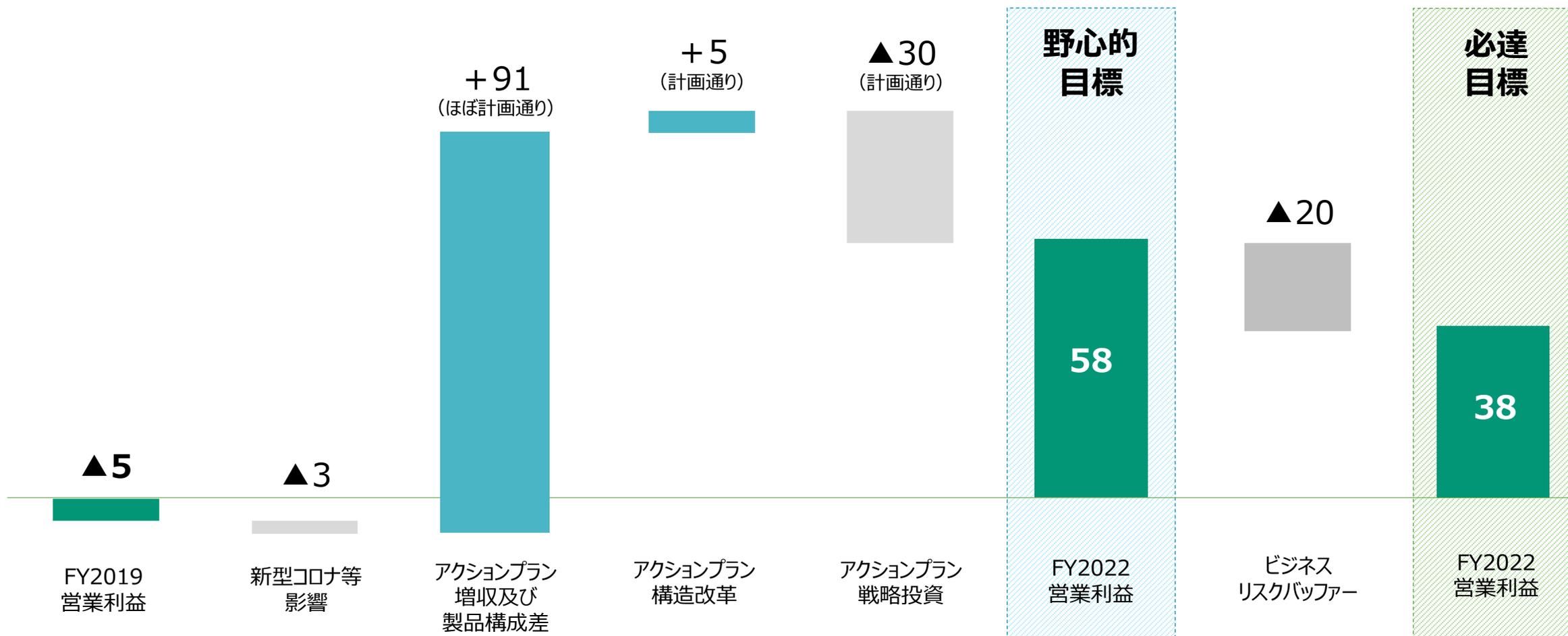
- 有望製品は、競争優位性を維持し想定通りに拡大
生産体制の拡充及び更なる生産性向上・コストダウン
- FY22にEUVの保守メンテナンス事業拡大
グローバルのメンテナンス拠点の能力強化
- 今後の需要・技術動向を見据え、積極投資を加速
EUV：性能向上、安定稼働、コストダウンへの対応
UV装置：微細化技術への対応と増産へ追加投資



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (光学装置)

営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)

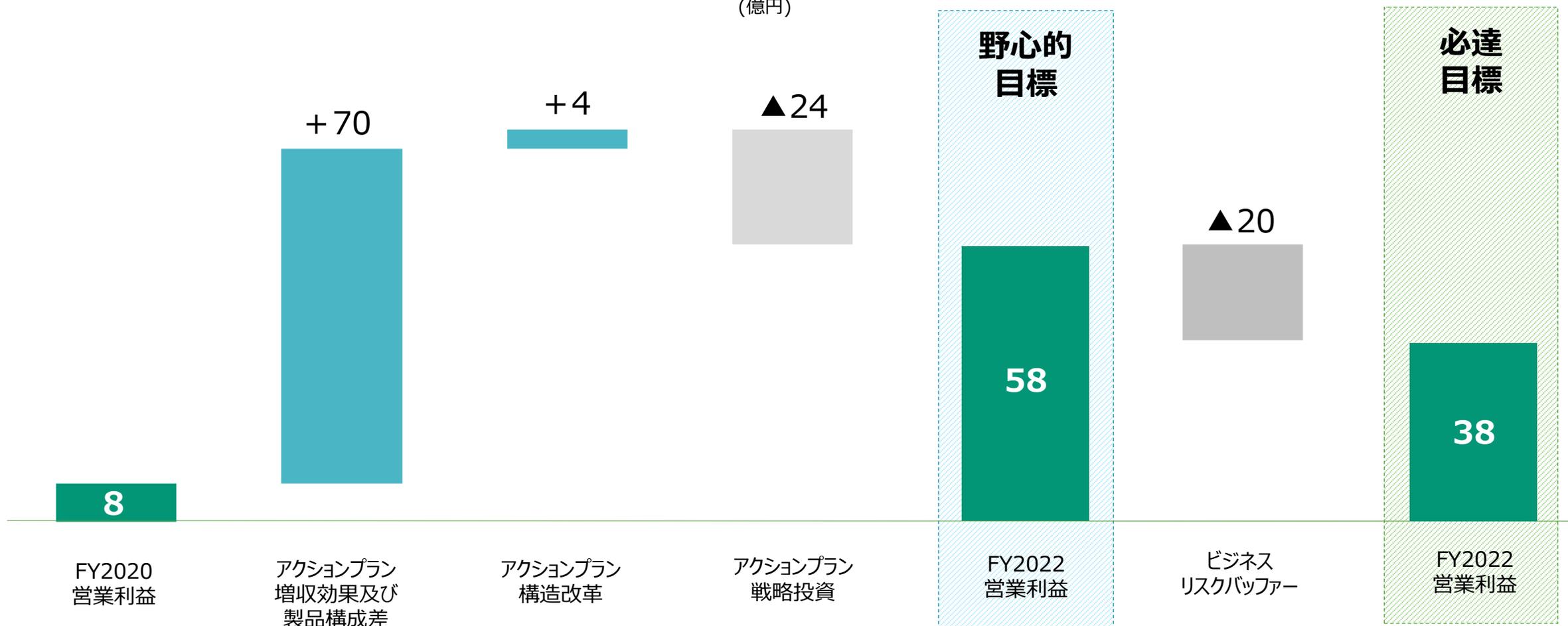
(億円)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (光学装置)

参考：営業利益 想定増減益シナリオ (FY20→FY22)

(億円)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況（映像装置）

当中計期間の市場回復は想定を下回るものの、当初利益計画実現に向け邁進

事業環境予測 (FY21~22)

緩やかに回復も、コロナ影響長期化で想定を下回る見込み

【シネマ】

- 欧州などでロックダウン継続、大型コンテンツの後ろ倒し
- コロナ長期化にて映画館の財務懸念により置換え投資の遅れ
(本格的な置き換え需要はFY23以降)

【一般映像】

- アジアを中心に緩やかに回復

売上・利益推移

(億円)	FY2019 実績	FY2020 実績	FY2021 見通し	FY2022目標	
				必達	野心的
売上高	608	310	365	540 →400	600 →460
営業利益	9	▲34	0	30	40
営業利益率	1.5%	▲11.2%	0.0%	7.5%	8.7%

重点施策 と 今後の展開 (FY21~22)

• 事業範囲の選択と集中を推進

シネマ：アフターコロナを見据えた開発投資（PLF等）
 一般映像：ハイエンド領域特化と周辺機器・サービス展開
 → 付加価値高い製品ミックスへ

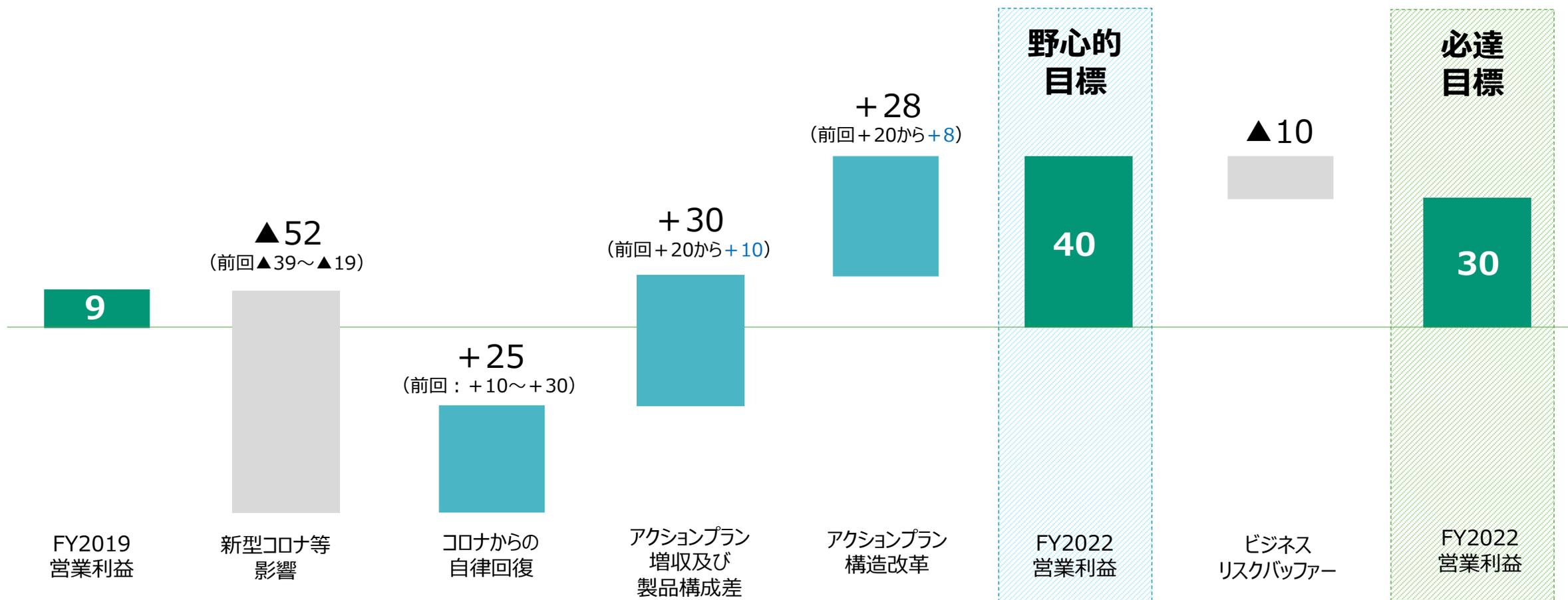
• 経営効率化

FY20に当初計画を超える構造改革実行
 → PLへ確実な効果発現
 継続的な拠点の見直し → 更なる生産性向上
 運転資本の最適化・製品原価・ロスコスト削減

2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (映像装置)

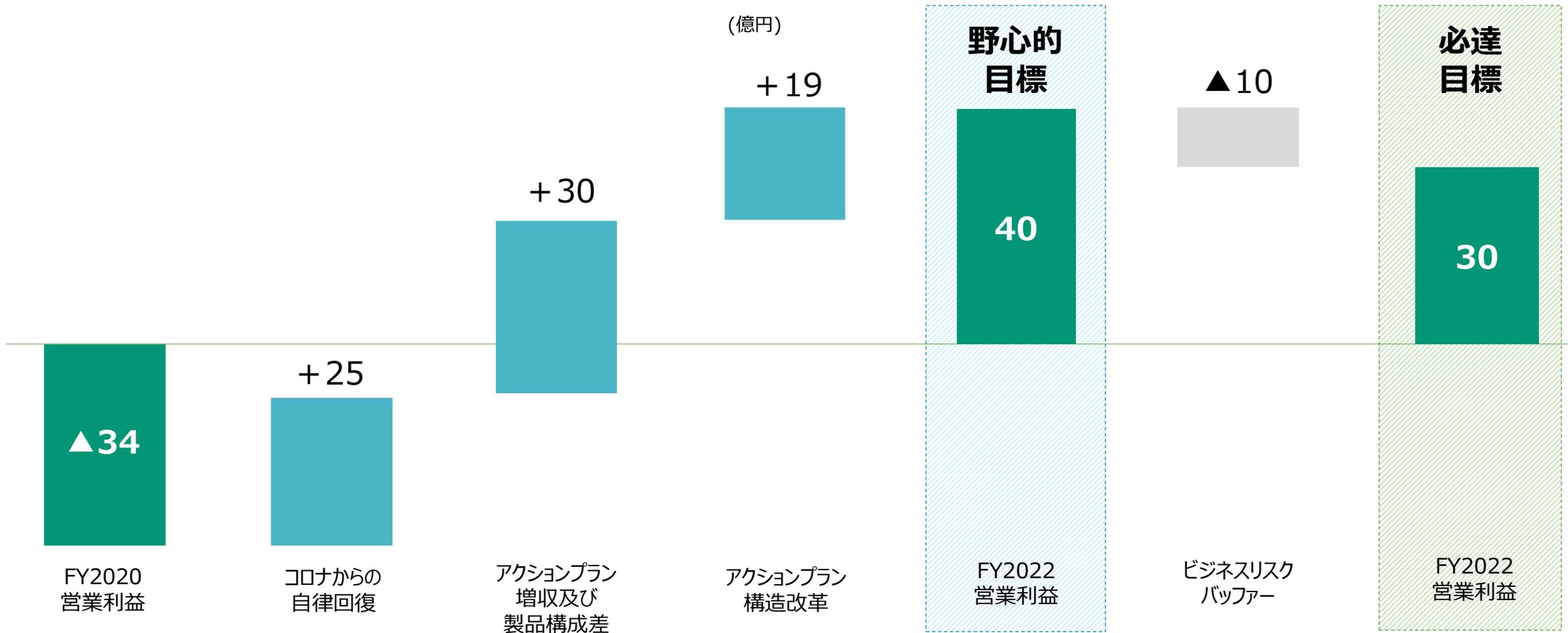
営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)

(億円)



2. 中計2年目以降の施策 及び 各セグメントの状況 (映像装置)

参考：営業利益 想定増減益シナリオ (FY20→FY22)



3 - 1. 映像関連事業の中長期展望

コロナによりシネマ業界は大きな変化も、非日常的な感動・卓越した体験を求める人々の欲求は必ず回復する

- ✓ 業界のエコシステムの変化
- ✓ 顧客のニーズ

を見据えた戦略の確立

- **コロナ禍でもキラーコンテンツには人は集まる**
 - コロナ禍でも旧正月の中国市場は活況
 - ハリウッド以外のローカル作品が新たな軸に
中国や日本アニメ作品の世界的なヒット
 - ハリウッドコンテンツもまもなく順次再開
- **ワクチンの普及・経済再開とともに、劇場へ人の回帰**
- **映像体験空間としての役割変化**
(様々なコンテンツの上映・Eスポーツ・ライブビューイングなど)

PROS

CONS

- **ストリーミング配信サービス隆盛 配給方法の多様化**
(シネマ独占公開期間の短縮等)
- **人の集まる環境への心理的抵抗**

ウシオの提供価値
卓越した体験・感動の
提供・共有

3 - 1. 映像関連事業の中長期展望

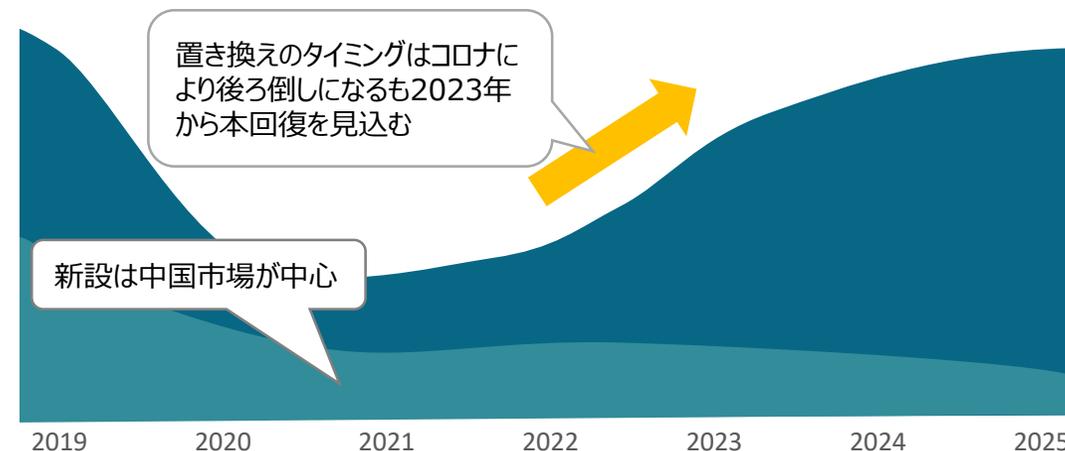
シネマ

コロナにより環境変化も、映画館への需要継続 FY23以降、置き換え需要が本格化

- 置き換え：デジタルシネマ普及から10数年経過による置き換え更新
コロナによりタイミングが後倒しになったものの2023年以降
安定需要を見込む
- 新規設置：中国や中東を中心に想定

※全体スクリーン数は2021年現在約20万スクリーンから微増（1万スクリーン程度）

シネマプロジェクト需要見通し（台数）



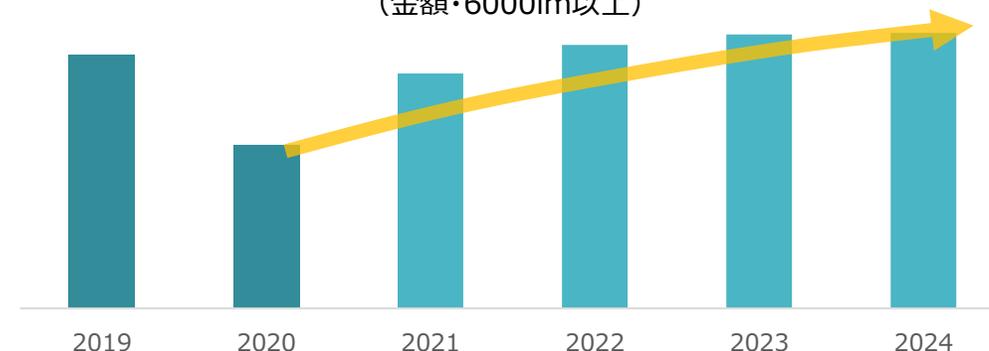
(ウシオ調べ)

一般映像

エンターテインメント回帰や政府案件需要により回復を見込む

- テーマパークや国際規模のイベント・政府投資の需要は徐々に回復
→ 高輝度プロジェクト需要はFY22以降コロナ前の水準に回復
- 高精細・大容量の映像配信を下支える周辺伝送機器市場は堅調

高輝度プロジェクト市場
(金額・6000lm以上)

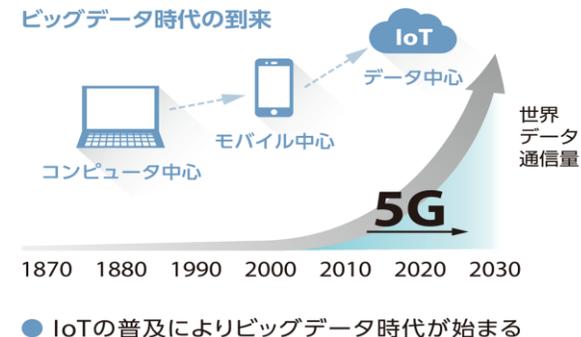


(ウシオ調べ)

3-2. 半導体関連事業の中長期展望

半導体需要の拡大および技術進化によりウシオのビジネス機会増加

IoT社会の進展に伴い、半導体・センサーなどの種類や数が飛躍的に増加
 記憶容量の増大、通信速度の高速化、高信頼性、低消費電力化等技術革新が進展

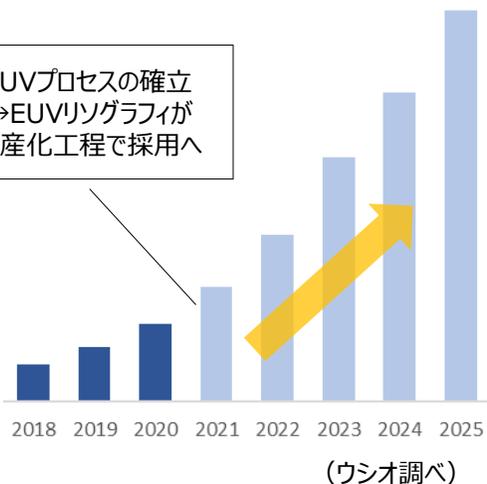


マスク検査用EUV光源

EUVプロセスの市場規模

関連装置(露光、検査他)+メンテ+材料等含む

EUVプロセスの確立
 →EUVリソグラフィが
 量産化工程で採用へ



今後の技術動向

- 更なる微細化技術の進展
- ペリクル実用化で歩留り向上

微細なEUV光による
 検査ニーズの高まりへ

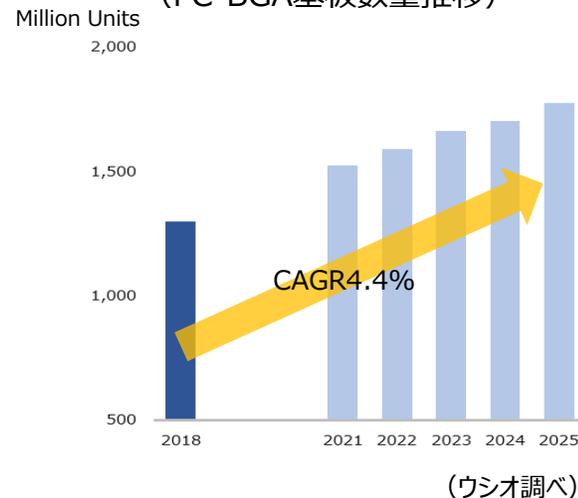
ウシオのEUV光源の強み

長年積み重ねた
 コンパクト/高輝度・高出力技術
 安定性・高信頼性

最先端ICパッケージ基板向け露光装置

最先端パッケージ市場規模

(FC-BGA基板数量推移)



(背景)
 半導体前工程の微細化限界
 ↓
 後工程の実装技術進化が下支え

今後の技術動向

- パッケージ基板の微細化
- 異種混合パッケージ等の新技術

高解像×高生産性
 露光装置需要増加

ウシオの露光装置の強み

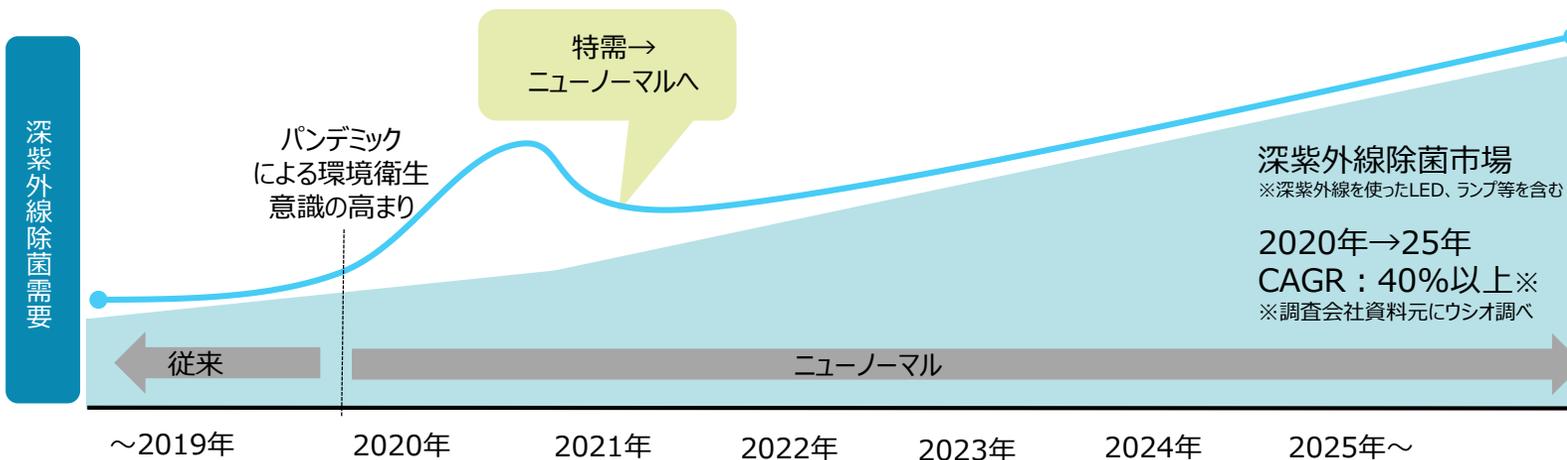
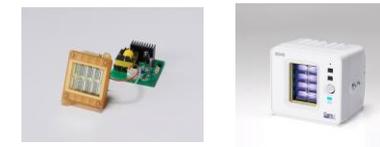
高解像度×大面積一括露光×深い焦点深度

3-3. 環境衛生関連事業の中長期展望

有人環境で使用可能な、抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」をコアに新市場を創出、
ニューノーマル下でのデファクトスタンダードへ



Care 222



ウシオのターゲット市場：ニッチ市場

有人環境下で空気・表面の抗ウイルス・
除菌を行いたいというニーズ
→ 「安全・安心」の提供

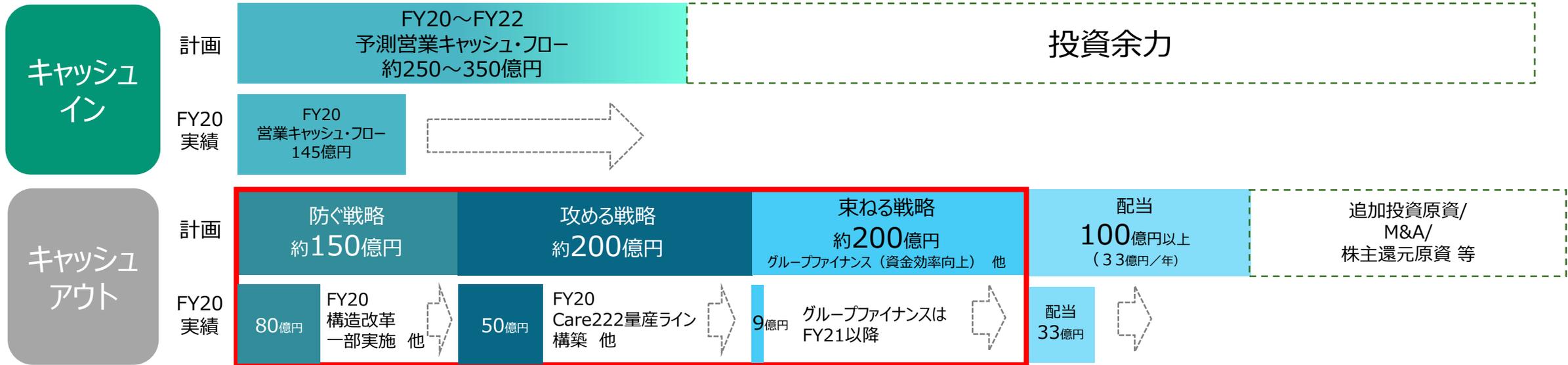
4. 束ねる戦略の取り組み状況

「連峰経営」～『自立』から『連帯』への概念をビルトイン、全体最適を指向する体制を強化

主要テーマ		中計1年目 成果及び進捗	中計2年目以降 取り組み予定
コーポレート 戦略会議	コロナ影響長期化への 先手管理	コロナ影響継続観測と対策 ↓ ・映像装置事業構造改革前倒しと追加施策の検討 ・光源事業構造改革の具現化 ・戦略投資の実行	・事業環境、影響の継続モニタリング ・構造改革の確実な実行と進捗モニタリング ・戦略投資の実行と進捗モニタリング
	中計期間後を見据えた 道筋の明確化	・ESG経営推進課題の検討 ・社会課題に貢献する事業創出のための仕組の構築	・ESG経営目標管理の本格始動 ・創出事業ロードマップの具現化
グローバル 連結経営推進	グループ経営目標 管理の高度化	・連結管理会計の高度化、ITインフラの整備 ・グループ経営規程の改新	・グループ連携目標管理の強化 ・新たな経営管理指標導入の検討 ・事業ポートフォリオ管理の高度化 ・連結関連業務自動化の推進
グローバル 人材育成	2030年Visionに 向けたグローバル人材 の育成	・ウシオカレッジの創設 ・グループ人事情報共有化の推進 ・社員間の新たなコミュニケーションツールの構築	・グループ人材マネジメントの強化 ・グローバルモビリティ実現への検討

4. 束ねる戦略の進捗状況

キャッシュアロケーションの進捗 FY20は、コロナ影響長期化で手元流動性を重視
 →防ぐ戦略は前倒し、攻める戦略は積極的に、束ねる戦略は財務余力重視



株主還元方針 (当中計期間) **変更なし**

年間配当

下限配当として1株当たり26円/年を維持 (下限配当総額: 33億円/年)

自社株買い

経営環境の変化に対応し、機動的に実施。発行済株式総数5%以上は毎年消却

<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

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