USHIO 未来は光でおもしろくなる

ウシオグループ　第2次中期経営計画

2023年５月11日

ウシオ電機株式会社

Copyright(C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

目次

PART 1 Vision 2030

PART 2 前中計の振り返り

PART 3 新中計の骨子

PART 4 事業戦略

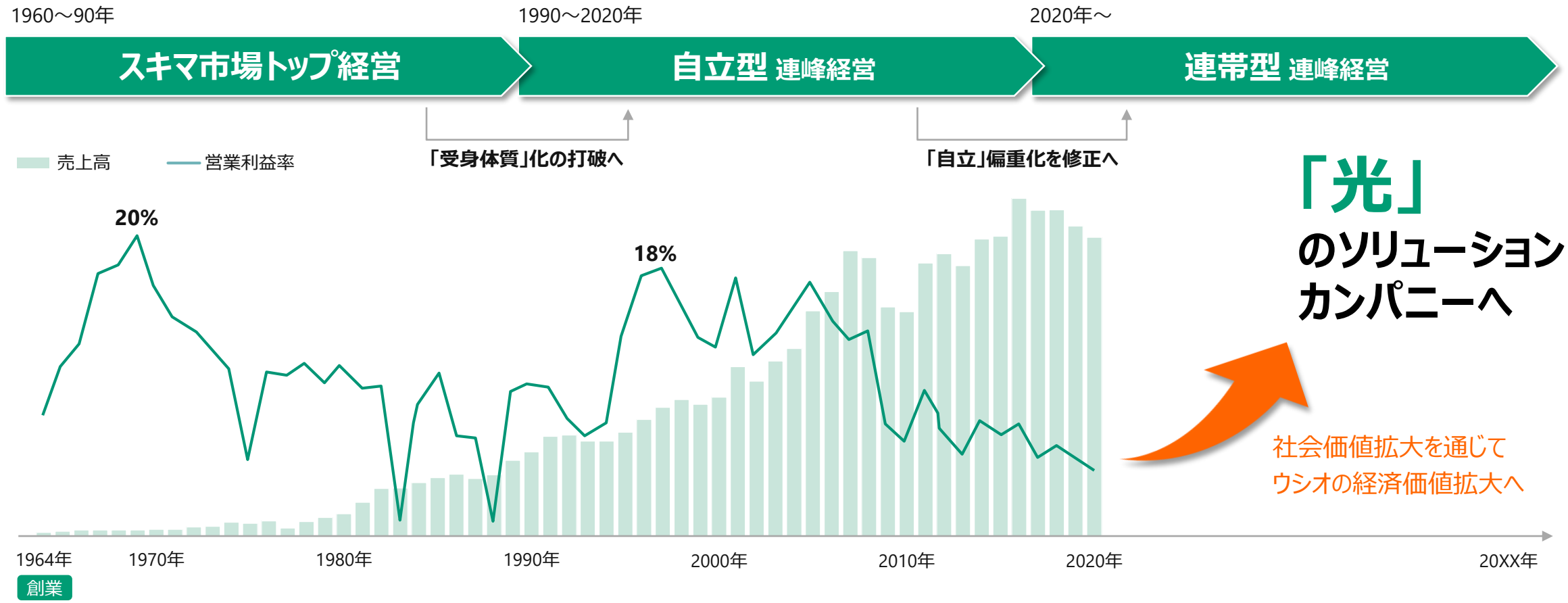
Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

PART 1

Vision 2030

30年周期の経営ステージ

“イノベーションの非連続性”の時代を勝ち抜くために、
より連帯感を強化した全体最適重視の連峰経営へ



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

「Vision 2030」実現への道筋 ①　考え方

Vision 2030（2030年のありたい姿）

Mission
あかり・エネルギーとしての光の利用を進め、
人々の幸せと社会の発展を支える

Vision
「光」のソリューションカンパニーへ

社会価値拡大を通じてウシオの経済価値拡大へ

便利・快適	感動・共有	安心・安全
光加工技術を通じ、 便利で快適な社会基盤づくりを支えます	映像・照明技術を通じ、 人々に感動・幸福を提供します	光技術を応用し、 地球と人々の健康を支えます
Industrial Process	**Visual Imaging**	**Life Science**

ビジョン策定の背景と追求の流れ

2019年

- 10年後（2030年）の「ありたい姿」を明確化
- 「光」のソリューションカンパニーへの進化には、従来の「製品軸」から「市場軸（左記の3領域）」への転換が必要不可欠と判断し、各市場領域の提供価値を明確化

2023年

- 収益構造改革を優先した第1次中期経営計画（FY2020～2022）の取り組みを終えたことを受け、次のステージへ
- 第2次中期経営計画（FY2023～2025）より「市場軸」に基づく事業運営へと移行し、Visionの実現に向けた取組みを本格化

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

3次にわたる中期経営計画を推し進め、「Vision 2030」の実現を目指す

第1次中計
<FY2020～2022>

体質改善を図る

【業績実績】

売上高	1,750億円
営業利益	158億円

- 連帯経営への転換
- 構造改革の優先的推進

第2次中計
<FY2023～2025>

成長を仕込む

【業績目標】

売上高	2,200億円
営業利益*	210億円

- 光ソリューション提供体制の構築
- 戦略投資の拡大
- 事業ポートフォリオ変革
  - ・成長事業の伸長
  - ・再構築事業の再生
  - ・新規事業の仕込み
- 自社株投資
- 保有資産と負債の戦略的活用

第3次中計
<FY2026～2028>

成果の発揮へ

- 第1次・第2次中計の取り組み成果の実現

Vision 2030

「光」のソリューションカンパニーへ

社会価値拡大を通じてウシオの経済価値拡大へ

<業績目標>

- 売上高 **2,500**億円
- 営業利益* **300**億円以上
- 売上高営業利益率* **12**%以上
- ROE* **10**%以上

*営業利益、営業利益率及びROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

PART 2

前中計の振り返り

USHIO

第1次中計は、持続的成長実現に向け、収益構造転換の基礎固め再挑戦の3か年

	防ぐ戦略	攻める戦略
事業戦略① **光源事業**の戦略	抜本的な構造改革	ポストコロナの市場開拓
事業戦略② **装置事業**の戦略	<映像装置> 構造改革の継続・強化	<光学装置> 成長ビジネスの育成・集中投資
事業戦略③ **創出事業**の戦略	新規事業の抽出・立ち上げ	新規事業の抽出・立ち上げ

束ねる戦略

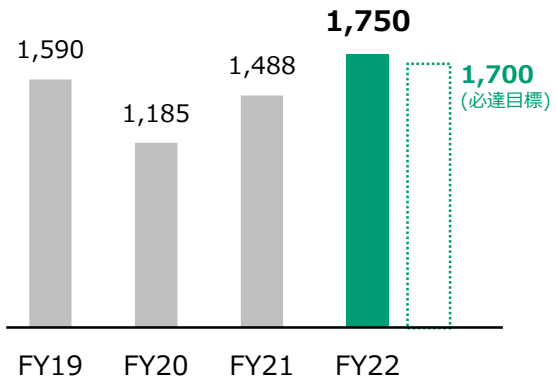
全体パフォーマンスの最適化推進
（全体最適に向けて資金を有効配分）

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

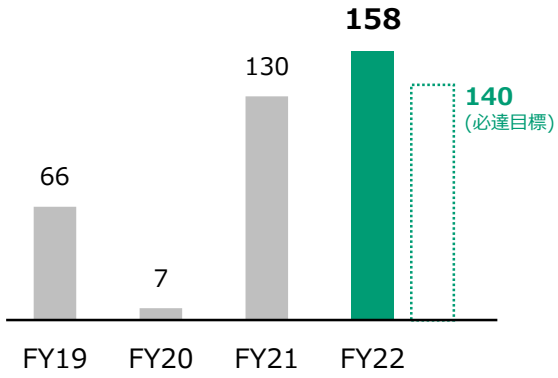
全て必達目標を達成し、収益構造転換、基礎固めを概ね完了

	FY2022実績	必達目標比	FY2022目標 （必達～野心的）
売上高	1,750億円	**＋50億円**	1,700億円～1,900億円
営業利益	158億円	**＋18億円**	140億円～190億円
営業利益率	9.1%	**＋1.1P**	8%超～10%超

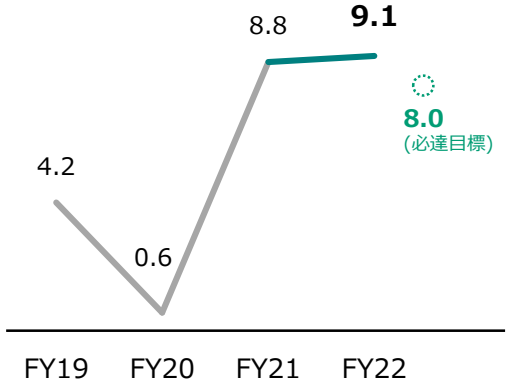
売上高（億円）



営業利益（億円）

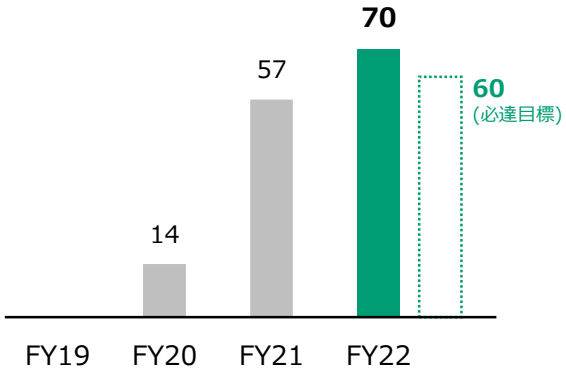


営業利益率（%）



構造改革（億円）

固定費削減の累積推移

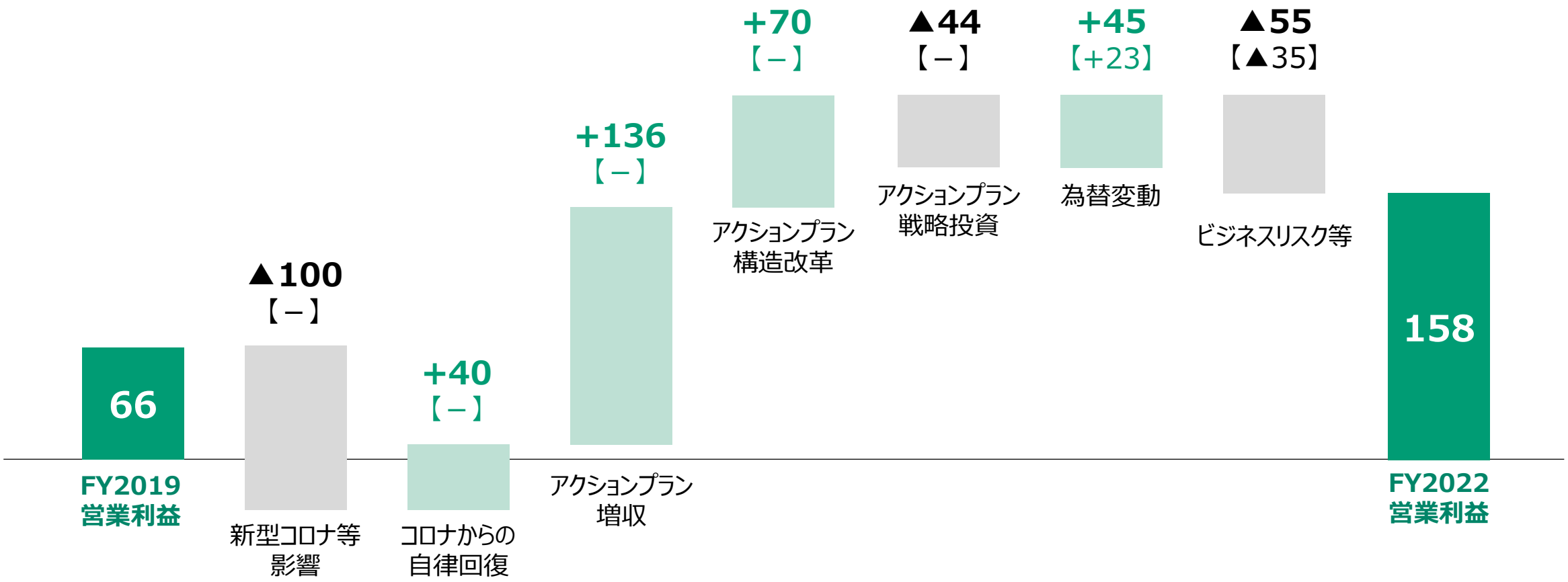


Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

前中計　総括 ②　営業利益 増減シナリオ実績

◆営業利益 増減 （億円）

※【　】【　】前回想定との差異



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

光源、光学装置は収益構造を転換し目標達成　映像装置は未達、継続課題

事業セグメント		FY2019 実績	FY2022目標（必達～野心的）	FY2022 実績	成果・課題
光源事業	売上高	585億円	560～660億円	**618億円**	営業利益率：**野心的目標を達成** 成果：**構造改革の実行（計画35億円に対して37億円）により、収益構造の転換　PLへの効果発現** 課題：**新規開拓分野である環境衛生分野のCare222、固体光源は計画を下回り推移**
	営業利益率	10.3%	10.7～12.1%	**14.6%**	
<装置事業> **光学装置**	売上高	361億円	560～600億円	**577億円**	営業利益率：**野心的目標を達成** 成果：**露光装置（有望製品）の市場拡大期の需要の着実な取り込み 前中計からの収益構造改善施策が効果発現** 課題：**EUV（有望製品）の調整局面を迎え、計画を下回り推移**
	営業利益率	△1.5%	8.9～11.7%	**12.4%**	
<装置事業> **映像装置**	売上高	608億円	540～600億円	**513億円**	営業利益率：**必達目標を未達** 成果：**構造改革の着実な実施による固定費削減（計画20億円に対して28億円）** 課題：**部材調達難の事業影響を抑えきれず、経営効率改善施策を相殺　収益性改善未達**
	営業利益率	1.4%	5.6～6.7%	**△1.3%**	

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

第１次中計の目的は達成、新体制にて全体パフォーマンス強化を継続推進

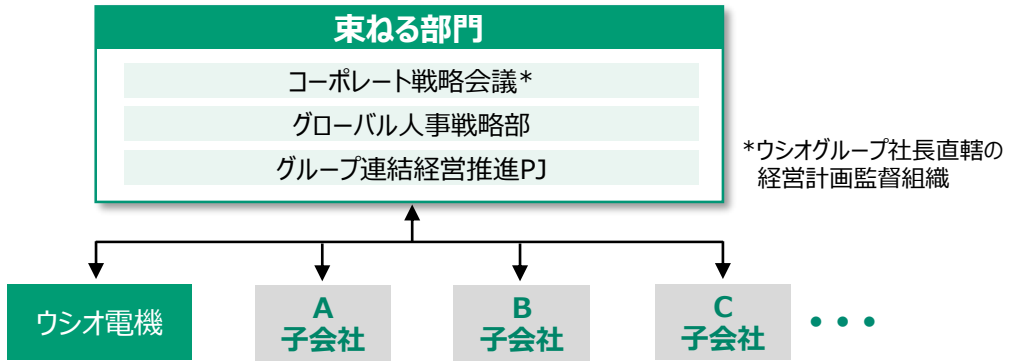
ガバナンスの改革

成果：　全体最適を指向する施策の着実な実行

- 各施策の着実な実行（構造改革の完遂、戦略投資）
- 新型コロナ影響長期化への先手管理
- ESG経営推進
- グローバル経営目標管理の高度化
- グローバル人財育成施策の推進

課題：　リスクマネジメントの更なる強化

＜改革後のガバナンス＞



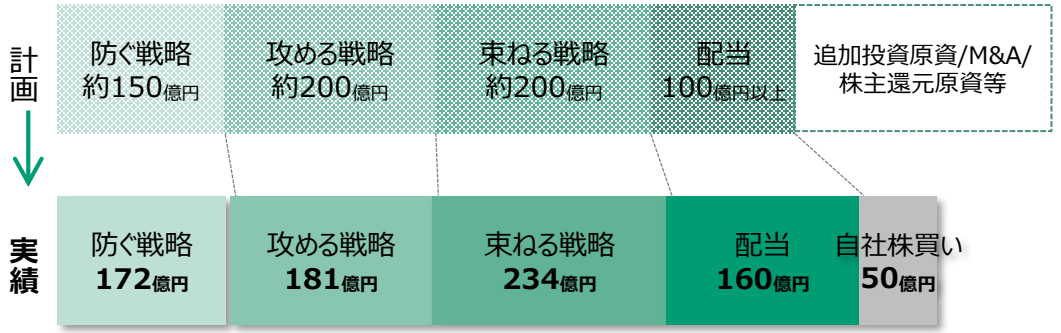
財務余力の活用

成果：　・防ぐ戦略、攻める戦略、束ねる戦略は計画通りに実行
・株主還元を強化

- 1株当たり配当金：年間26円 → 50円へ増配
- 自己株買い：50億円実施（FY2022）

課題：　金融資産から事業資産への振り替えを加速

＜キャッシュアウトの計画と実績＞



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

PART 3

新中計の骨子

3次にわたる中期経営計画を推し進め、「Vision 2030」の実現を目指す

第1次中計
<FY2020～2022>

体質改善を図る

【業績実績】

売上高　1,750億円
営業利益　158億円

- 連帯経営への転換
- 構造改革の優先的推進

第2次中計
<FY2023～2025>

成長を仕込む

【業績目標】

売上高　2,200億円
営業利益*　210億円

- 光ソリューション提供体制の構築
- 戦略投資の拡大
- 事業ポートフォリオ変革
  - ・成長事業の伸長
  - ・再構築事業の再生
  - ・新規事業の仕込み
- 自社株投資
- 保有資産と負債の戦略的活用

第3次中計
<FY2026～2028>

成果の発揮へ

- 第1次・第2次中計の取り組み成果の実現

Vision 2030

「光」のソリューションカンパニーへ

社会価値拡大を通じてウシオの経済価値拡大へ

<業績目標>

売上高　2,500億円
営業利益*　300億円以上
売上高営業利益率*　12%以上
ROE*　10%以上

*営業利益、営業利益率及びROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

3つの市場領域におけるメガトレンドとウシオの価値提供領域

Industrial Process

<メガトレンド>

デジタルでつながる社会

モノづくりの技術革新と
環境負荷低減

<価値提供領域>

- 半導体、電子デバイス、ディスプレイ
- EV
- 建材・印刷などものづくりのプロセス

Visual Imaging

<メガトレンド>

「well-being」が
より重視される社会

「外でのプレミアム体験」の
価値の再認識

<価値提供領域>

- エンターテイメント空間の大型映像演出・運営
  （テーマパーク、映画館、ライブイベント）
- 公共施設、企業の管制室・映像システム

Life Science

<メガトレンド>

気候変動

食料・エネルギー問題

人口増加・高齢化

QOLの向上

<価値提供領域>

- 気候変動対策
- 健康寿命の延伸
  （環境衛生・ヘルスケア・製薬・創薬）
- 食料問題

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

真の「光のソリューションカンパニー」への進化を目指して、「成長を仕込む3か年」

将来の収益最大化に向け

光ソリューション提供体制の構築を推進

「事業ドメイン」の再編 × 「強み」の再構築 → 「市場軸」に基づく成長加速

事業を支える経営基盤の構築

- 戦略投資の実施（含むM&A）
- 資本効率の改善（成長投資と自社株投資）
- ESG経営の本格推進

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

既存事業の拡大により売上高、営業利益を伸ばしつつ、事業モデルの再構築を推進

～ M&Aを含む投資拡大を踏まえ最優先KPIとしてEBITDAを採用～

	FY2022実績	新中計 FY2025目標	Vision 2030 FY2030目標
売上高	1,750億円	**2,200億円**	2,500億円
営業利益*1	158億円	**210億円**	300億円
営業利益率*1	9.1%	**9.5%**	12%以上
EBITDA*2	**236億円**	**300億円**	**390億円**
EBITDAマージン	13.5%	**13.6%**	15.6%
ROE*1	**5.7%**	**8%以上**	**10%以上**
CCC	6.6ヵ月	**5.2ヵ月**	-
自己資本比率	75.4%	**60%以上**	-

2025年の目指す姿

ROE 8%以上を目標に掲げ
PBR 1.0倍超の
実現を目指します

- 利益成長：EBITDAの目標値達成（FY25）
- 資本効率：ROEの目標値達成（FY25）

*1　営業利益、営業利益率及びROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出
*2　EBITDA＝営業利益＋減価償却費及びのれん償却費

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

事業ドメインの市場軸への再編によって、光ソリューション提供を加速

従来の事業セグメント

製品軸
＝プロダクトアウト発想

光源
ランプ（消耗品）を主体とした製品

光学装置
自社製ランプを組み込んだ光学系の装置

映像装置
自社製ランプを組み込んだ映像系の装置

今後の事業セグメント

市場軸
＝マーケットイン発想

Industrial Process
光加工技術を通じ、便利で快適な社会基盤づくりを支える領域

Visual Imaging
映像・照明技術を通じ、人々に感動・幸福を提供する領域

Life Science
光技術を応用し、地球と人々の健康を支える領域

Photonics Solution
3市場にまたがり成長が見込まれる「フォトニクス領域（固体光源）」の競争力の早期確立のため、事業部門として新設

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

【参考】開示セグメントの変更について

旧事業セグメント	サブセグメント	
光源事業	ハロゲンランプ	●OA
		●照明
		●その他
	放電ランプ	●UVランプ
		●映画館
		●データプロジェクター
		●光学機器
		●その他
	●固体光源	
光学装置事業	●UV装置	
	●キュア装置	
	●その他	
映像装置事業	●シネマ	
	●一般映像	
	●照明装置他	
その他	●産業機械その他	

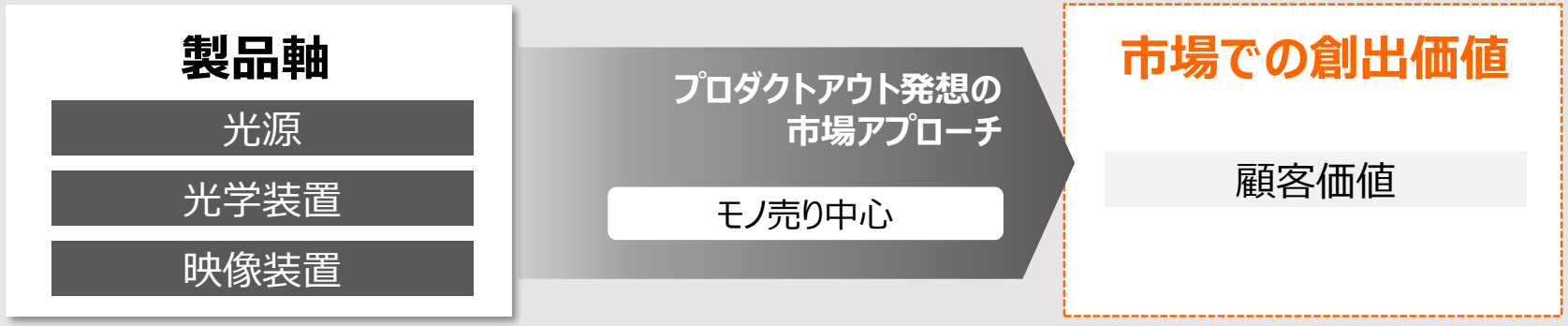
新事業セグメント	主要製品
Industrial Process	光源： UVランプ、OA用ランプ、光学機器用ランプ他 装置： UV装置、キュア装置、EUVマスク検査用光源、保守メンテナンスサービス他
Visual Imaging	光源： 映画館用ランプ、データプロジェクタ用ランプ他 装置： デジタルシネマプロジェクター、一般映像向けプロジェクター、映像関連機器、保守メンテナンスサービス他
Life Science	光源：「Care222」搭載製品他 装置：紫外線治療機器他
Photonics Solution	光源：固体光源
その他	その他

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

モノ売りに加え、社会価値を意識したソリューション提案を強化

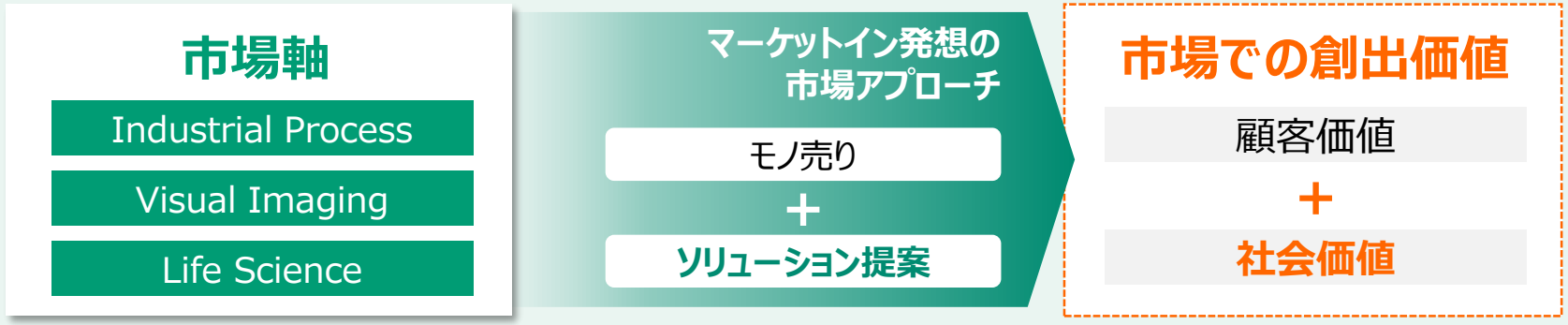
従来

製品軸に基づく従来のアプローチでは、
市場での創出価値は「**顧客価値**」に
とどまっていた



今後

市場軸に基づくアプローチにより、
市場での創出価値は「**顧客価値**」に
加え「**社会価値**」へと広がり、その結果
として「**経済価値**」のさらなる拡大へ

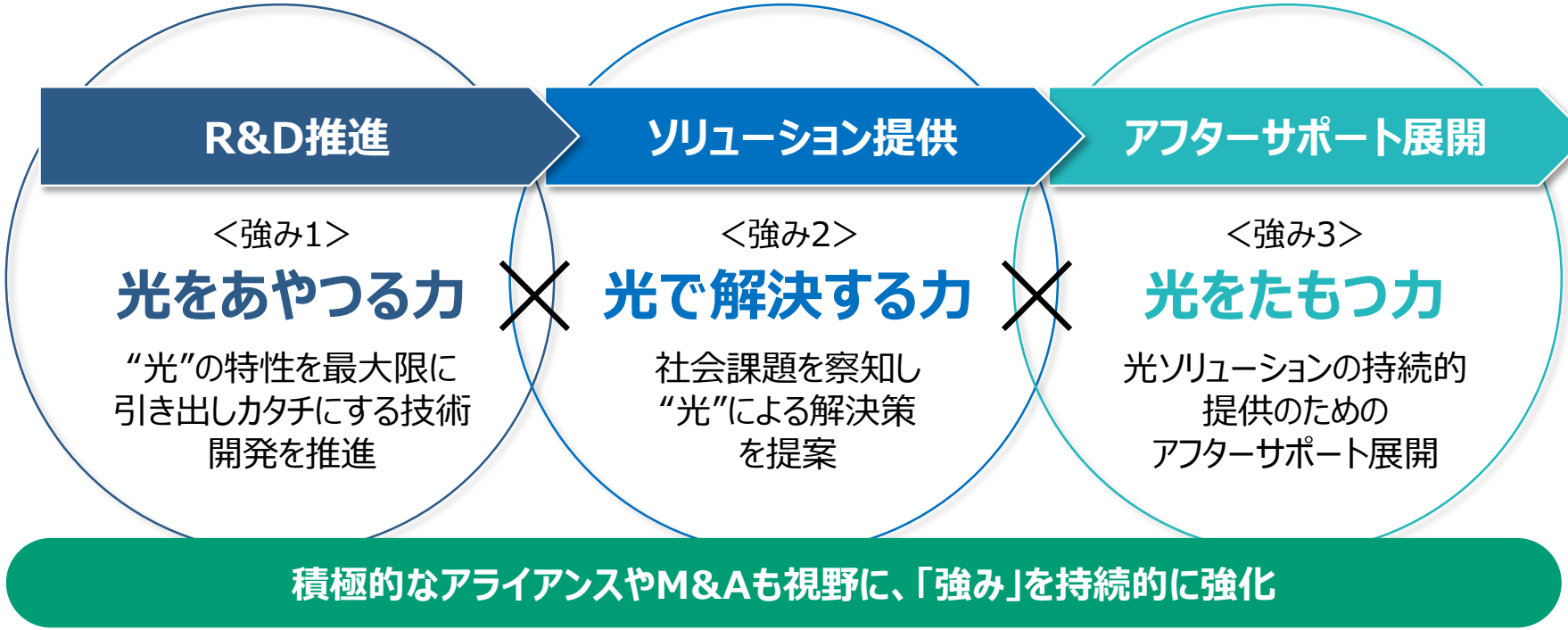


Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

「光ソリューション」の提供プロセスごとに「強み」を再構築

～「光ソリューション提供体制の構築」には、「強みの再構築」が必要不可欠 ～

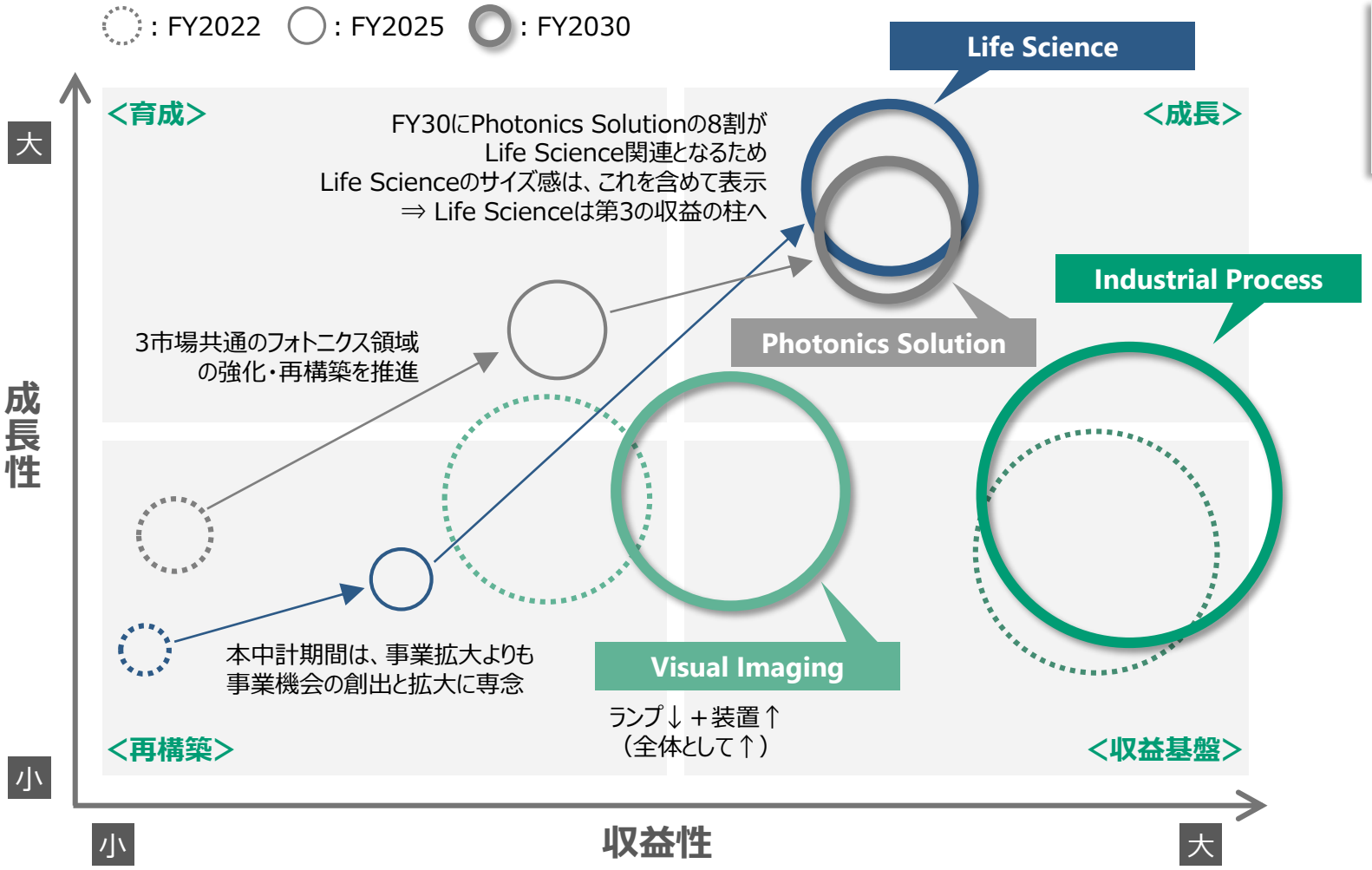
光ソリューション提供プロセス（3つのステップ）



新しい
「光市場」
の創造へ

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

市場軸にて事業ポートフォリオを再編・位置づけし、戦略を推進



事業ポートフォリオ再編の方針

2030年に向けた利益成長に向け、継続的に事業ポートフォリオの見直しを実施　その為に保有資産と負債を戦略的に活用

Industrial Process <コア事業>

半導体関連の成長に加え、モノづくりに向けたソリューション展開による安定的な収益拡大を推し進める

Visual Imaging <コア事業(再構築事業)>

ソリューションのプラットフォーム化を進め、2030年に向けて事業構造を再構築

Life Science <育成事業>

新たな注力ドメインとして成長させるべく事業拡大に向けた仕込みを強化

Photonics Solution <強化・再構築事業>

3市場にまたがる「フォトニクス領域（固体光源）」の競争力の早期確立を図る

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

成長期待領域での戦略投資、生産性向上に向けた人財投資を推進

戦略投資

成長投資

- 連結経営推進の基盤となる基幹システム構築
- 最先端ICパッケージ基板向け露光装置需要拡大対応の生産能力増強

M&A方針

- **IP**：現業の強化拡大・業界再編
- **VI**：ワンストップソリューション体制構築に必要なパートナーシップ
- **LS**：既存事業及び創出事業の強化・拡大
- **PHS**：補完性ある同業他社への投資による事業強化・拡大

成長投資
（M&A含む）
400億円+α
（3か年累計）

R&D投資

- 投影及びDI露光における次世代開発
- EUV光源の中長期での採用拡大に向けた開発投資
- ニッチ市場に向けた新たな固体光源の開発
- LS事業の2030年ターゲット領域にむけた長期的目線での新製品開発

460億円
（3か年累計）
前中計比　140億円増

人財投資

- グループ横断的な販売・開発・サービス体制の再構築に向けた人財獲得
- 「ダイバーシティ&インクルージョン」加速のための人財開発や新制度の導入
- 優秀な人財を確保するための給与水準見直し

170億円
（3か年累計）

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

ROE向上とESG経営の本格化を目指すことで、企業価値を向上（＝PBR1倍超）

＜企業価値の向上に向けた財務方針のフレームワーク＞

企業価値の向上

- 中計期間での**PBR1倍超**達成

ROE向上
(資本コストを超える水準)

- **ROE 8%以上**の達成

ESG経営の本格推進

- 2030年の目指す姿の明確化
- FY25の主要KPI達成

利益成長

- EBITDA目標値達成
- 営業CFの創出

資本効率の改善

- 資産売却の加速
- 有利子負債の活用（資本コストの引き下げ）
- CCCの改善
- 事業ポートフォリオの見直し

自社株投資＋配当

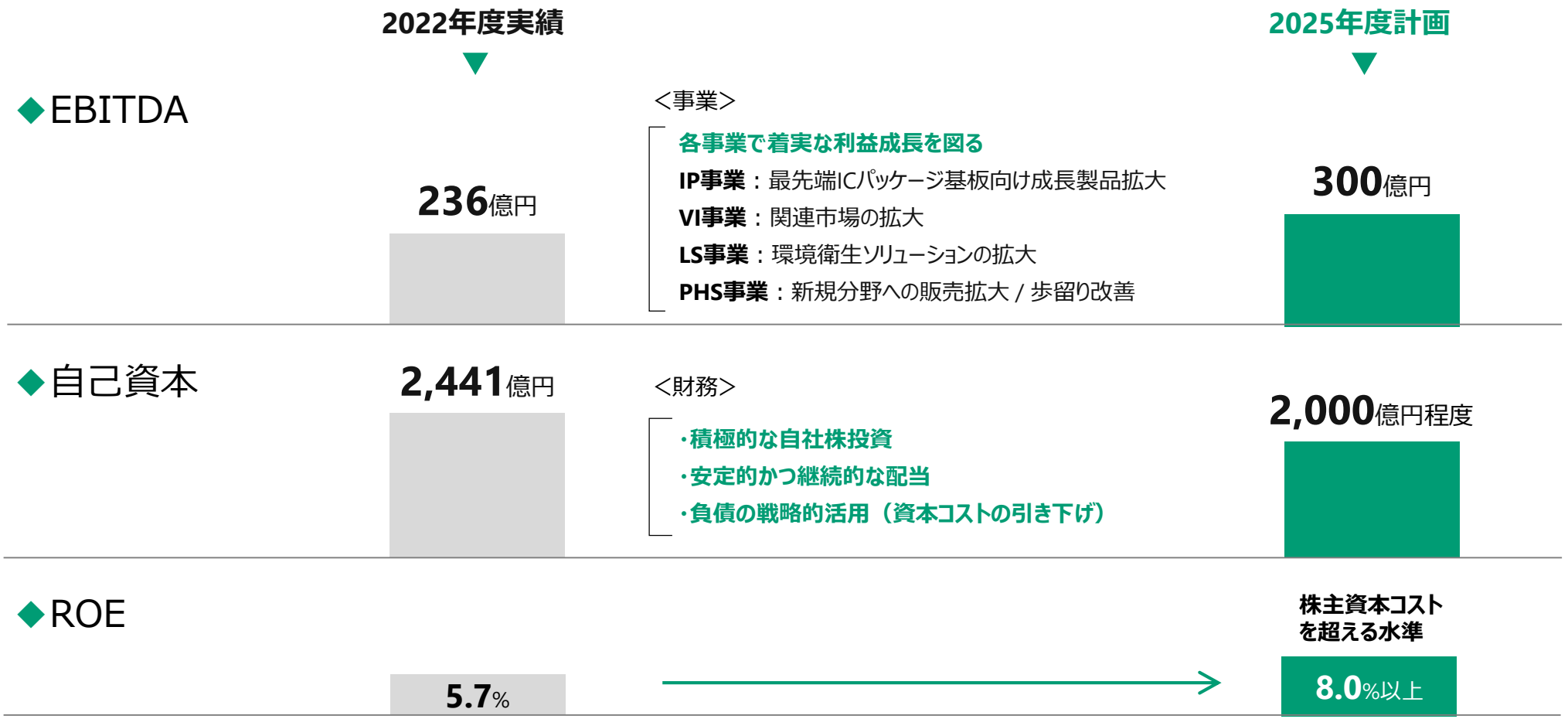
- 安定的かつ継続的な配当
- 資本効率 / 業績 / 資金状況を勘案し、積極的に自社株投資を実施

戦略投資

- 成長期待領域での戦略投資
- 生産性向上に向けた人財投資

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

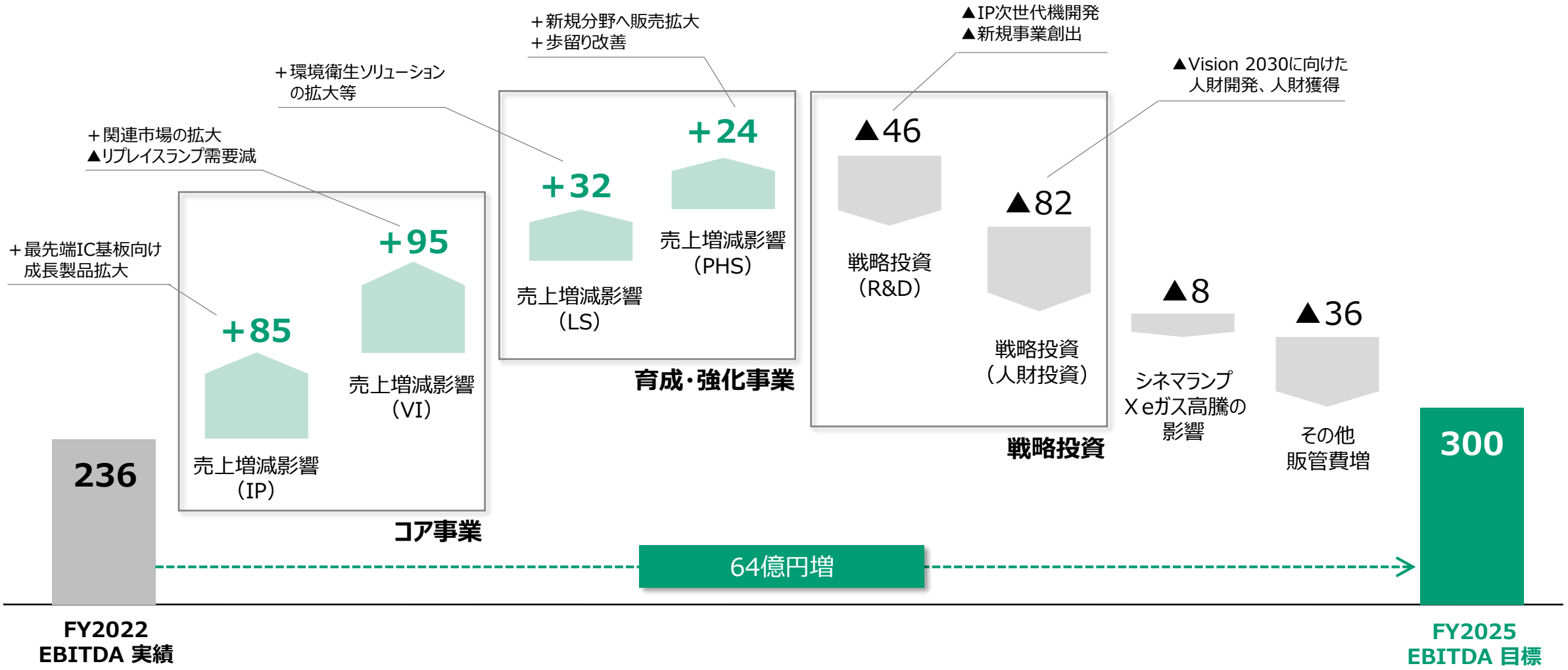
着実な利益成長と資本構成の改善により、FY25までにROE 8%以上を達成



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

事業を支える経営基盤の構築 ②　資本効率の改善 3/4：EBITDA　想定増減益シナリオ

◆EBITDA　想定増減益（億円）



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

自社株投資と成長投資への大規模な配分により資本効率の改善を目指す

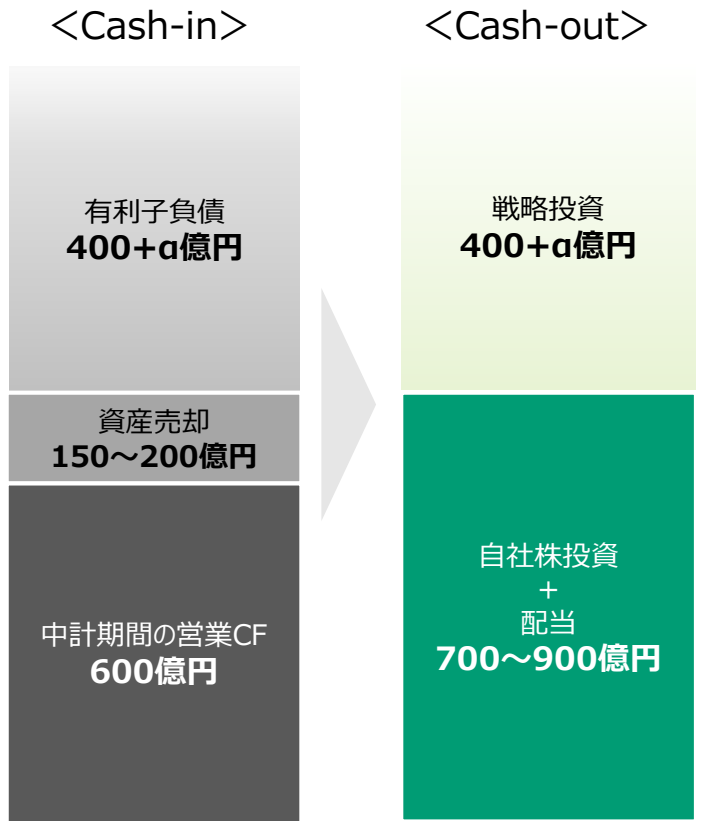
キャッシュ創出

- **中計期間の営業CF：3ヵ年累計で600億円**
- **資産売却：150～200億円**
- **有利子負債活用：400+α億円**　資本コストの引き下げ

キャピタル・アロケーション

●**戦略投資：400+α億円**	M&A含む成長投資：400+α億円
●**財務基盤**	自己資本比率：60%以上を維持
●**自社株投資＋配当：3ヵ年累計で700～900億円程度**	・安定的な配当 ・自社株投資は、資本効率や業績、資金状況を勘案し、積極的に実施（初年度300億円の自己株取得枠を決議）

ROE 8%以上（FY2025目標）を目指す



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Vision 2030 達成に向け、ESG経営への取り組みを本格化

Vision 2030

第1次中期経営計画　第2次中期経営計画　第3次中期経営計画

マテリアリティの特定・実践準備　**本格運営（KPI明確化）→浸透→自走展開、安定運営へ**

FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026	FY2027	FY2028	FY2029	FY2030

<FY2021>

「5つの経営のフォーカス」を策定

長期的に社会の課題解決に取り組みながら、企業としての価値を日々向上させていくための重要課題

❶より社会的価値の大きい事業創出
❷ビジョンに近付くための人財の質向上
❸成果を上げやすい職場環境作り
❹持続的な環境負荷低減
❺強固な経営基盤の構築

<FY2022>

ESG推進本部を設立

- 「5つの経営のフォーカス」推進
- エンゲージメント向上
  - ・従業員エンゲージメント向上
  - ・外部評価の分析・対応
- KPI設定のための仮説検証

<FY2023以降>

事業成長とESGの両軸で、Vision 2030 達成を目指すべく、非財務KPI目標を明確化し、活動を本格推進

「光」のソリューションカンパニーへ

社会価値拡大を通じてウシオの経済価値拡大へ

<業績目標>

売上高 **2,500**億円
営業利益 **300**億円以上
売上高営業利益率 **12%**以上
ROE **10%**以上

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

5つの経営のフォーカス（マテリアリティ）と 2030年の目指す姿

経営のフォーカス	2030年の目指す姿	主要KPI（2025年）	経済価値とのつながり
より社会的価値の大きい事業創出	● 「気候変動対策」、「食糧問題」、「健康寿命の延伸」「ＤＸの実現」の４つの社会的課題に対する事業創出	● 新しい価値を持続的に生み出すR&D体制が確立し、一部のテーマで事業化の目途が立っている	新たな事業創出による将来の売上・利益の拡大
ビジョンに近付くための人財の質向上 （⇒P29参照）	● バラエティに富んだ人財によるグループ経営実践と、計画的な育成 ● Global Mobilityによる社員のボーダーレスな活躍	● グローバル／技術／経営リテラシーを中心とした人財の拡充がなされている ● ビジネスニーズに即したタレントマップにより人財が可視化され、合理的なマネジメント体系が構築されている	新たな価値創造を可能にする人財の拡充により、利益が創出され、成長戦略が加速
成果を上げやすい職場環境作り （⇒P29参照）	● 多様性を尊重する企業風土の構築 ● 社員が心身ともに健康で活き活きと働く状態実現 ● 会社と社員が共に成長する高い「エンゲージメント」	● 女性管理職比率：グループ全体15%、単体10% ● 従業員エンゲージメントスコア2022年比10Pアップ	多様な人財に対する魅力ある働き場所・働き方提供による、エンゲージメント向上・生産性の向上
持続的な環境負荷低減	● 生物多様性取り組み・バリューチェーンにおけるGHG排出削減を通じた社会的課題の解決 ● 環境負荷低減をもたらす製品・サービスの提供	● 自社GHG排出量削減(Scope1・2)：2017年度比▲30%以上 ● 自社販売製品GHG排出量削減(Scope3 cat.11)：同▲30%以上 ● お客様の環境負荷低減に貢献する製品の効果が測定され、お客様に提案できている	環境配慮型製品による事業創出 社会的責任履行による企業価値維持・拡大
強固な経営基盤の構築 （⇒P30参照）	● 経営目標と各事業・社員各自の目標可視化・達成 ● 経営資源の適時把握による事業ポートフォリオ管理 ● 事業リスク明確化、リスク対応がグループ全体で展開 ● バリューチェーン全体での人権尊重風土・仕組み形成 ● ガバナンスの強化・深化	● 社会からの要請に対して、グループ全体で対応されはじめ、適切な開示により、外部評価機関やステークホルダーから一定の評価を受けている	安定した収益基盤の構築 企業価値毀損の未然防止

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Vision 2030 達成に向けた人財戦略の方向性:
グローバル・新たな価値創造・多様性・エンゲージメント

2030年の目指す姿

ビジョンに近付くための人財の質向上

- バラエティに富んだ人財によるグループ経営実践と、計画的な育成
- Global Mobility推進による社員のボーダーレスな活躍

成果を上げやすい職場環境作り

- 多様性を尊重する企業風土の構築
- 社員が心身ともに健康で活き活きと働く状態実現
- 会社と社員が共に成長する高い「エンゲージメント」

＜主要施策（前中計からの継続施策）＞

Vision 2030 達成のキーとなる人財の強化

- 広範な学術領域の人財拡充を進め、技術的なバックグラウンドと、経営リテラシーを併せ持つ人財へと育成
- グループベースでの重要ポジションのリーダー育成
- 生産性向上と創造的な取り組みを可能にするDX人財の育成

付加価値の高い成果を引き出すエンゲージメントの高い集団へ

- ダイバーシティ＆インクルージョン加速
- 魅力的な働き場所・働き方の提供
- 戦略マップに基づき、健康経営をデータドリブンで推進

＜具体的な施策例＞

- 事業ニーズに基づき可視化された人財マップをベースに、合理的な採用・育成戦略実施
- グループベースで整合性のある人事制度への進化を通じ、グループ間での人財交流活発化
- エンジニアバックグラウンドを持つ人財に、多様な経験を積ませ、新たな価値創造と成長戦略推進の核として登用

- シニア人事制度を刷新し、働きがいを高めるとともに、週3日勤務、副業を実験的に導入
- 従業員向け株式付与制度を導入し、株価や中長期業績と従業員インセンティブを連動させることによる企業価値向上意識の醸成
- 3つの健康（「シゴト・ココロ・カラダの健康」）を目標に、それぞれに具体的な数値指標を設定

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Vision 2030の実現、ESG経営推進の加速のため、コーポレートガバナンスの一層の強化推進

2006年 ・・・ 2011年 ・・・ 2016年 ・・・ 2021年 ・・・ 当中計 → Vision 2030

社外取締役	●社外取締役の選任（2012） ●社外取締役過半数(2016)			
女性取締役	●1名(2016)	●3名(2020)	●4名(2022)	
任意の諮問委員会	●報酬諮問委員会の設置(2015) ●指名・報酬諮問委員会の設置(2019)			
報酬制度	●役員退職慰労金廃止(2005)	●株式報酬導入(2015) ●役員報酬制度改定(2020)	**●役員報酬制度改定（予定） －ESG指標導入 ●株式報酬制度改定（予定） －中計達成目標のKPI化 株式報酬比率のアップ**	
制度・方針	●執行役員 委任型へ移行(2008)	●取締役・執行役員 任期1年間に短縮(2015)		
その他		●監査等委員会設置(2016)	**●社外取締役が取締役会議長に就任（予定）**	

今後の更なる取り組み

- ●既存の仕組み・体制の活用と改善
- ●取締役会の情報開示の充実
- ●グループガバナンスの更なる強化
- ●内部統制システムの強化
- ●リスクマネジメントの強化

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

PART 4

事業戦略

3つの市場軸で再編した事業ドメインごとに成長戦略を推進

	<コア事業> Industrial Process	<コア事業(再構築事業)> Visual Imaging	<育成事業> Life Science
2025年目標	売上高 1,050億円 営業利益* 175億円 営業利益率* 16.7%	売上高 915億円 営業利益* 30億円 営業利益率* 3.3%	売上高 55億円 営業利益* ▲10億円 営業利益率* ▲18.2%
戦略のPoint	●成長を牽引する半導体・電子デバイス領域での競争優位維持 ●加熱・表面処理・改質を軸にモノづくりの革新、環境負荷低減に対するアプリケーション拡大	●コア技術を効率的に組み合わせ、マーケットニーズにあったソリューション提供体制の早期確立 ●サプライチェーンマネジメントの強化	●社会課題ベースの長期目線での新規事業創出 ●Inorganicも活用したコアコンピタンスおよび販路の獲得

<強化・再構築事業>

Photonics Solution

売上高 145億円
営業利益* 10億円
営業利益率* 6.9%

●ニッチトップのポジションの早期確立
●モジュール、デバイスの両事業におけるクリティカルマスへの早期到達

* 営業利益、営業利益率の目標値は、新規ののれん償却を除いて算出

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

セグメント別　売上高・営業利益目標

	FY2022（参考値*1）		第2次中期経営計画 FY2025目標		Vision 2030 FY2030目標	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益*2	売上高	営業利益*2
Industrial Process	881億円	172億円 (19.6%)	**1,050億円**	**175億円 (16.7%)**	**1,260億円 以上**	**230億円 (18%~20%)**
Visual Imaging	677億円	30億円 (4.5%)	**915億円**	**30億円 (3.3%)**	**850億円 以上**	**70億円 (8%~12%)**
Life Science	46億円	▲49億円 (▲106.0%)	**55億円**	**▲10億円 (▲18.2%)**	**190億円 以上**	**20億円 (11%~15%)**
Photonics Solution	101億円	▲2億円 (▲2.9%)	**145億円**	**10億円 (6.9%)**	**200億円 以上**	**25億円 (13%~15%)**
全社合計*3	1,750億円	158億円 (9.1%)	**2,200億円**	**210億円 (9.5%)**	売上高　**2,500億円以上** 営業利益率　**12%以上**	

*1　各セグメントのFY2022の値は比較を目的に当社が作成した参考値
*2　営業利益の目標値は、新規ののれん償却を除いて算出
*3　全社合計には、「その他」も含む

（注）　営業利益欄の（ ）内%は営業利益率を示す

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Industrial Process ①　2030年のありたい姿

光加工技術を通じ、便利で快適な社会基盤づくりを支えます

IP事業の主な価値提供領域　**モノづくりのプロセス**　●半導体、電子デバイス、ディスプレイ　●EV　●建材・印刷　など

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

顧客企業のモノづくりプロセスにおける課題解決とその後のサービス（価値の維持）を重視

R&D推進（光をあやつる力）
次世代プロセスを見据えた製品開発を推進

ソリューション提供（光で解決する力）
モノづくりの現場に存在する多様な課題を解決する提案力を強化

アフターサポート展開（光をたもつ力）
交換パーツの長寿命化やアフターサービスの強化など、「たもつ力」を強化

市場での創出価値

顧客価値

顧客企業のモノづくりの現場で…

- 半導体微細化進展などの技術革新におけるボトルネックを改善
- 品質改善、コストダウン(電力低減など）、環境負荷低減、有害物質低減に貢献

社会価値

顧客企業を通じて…

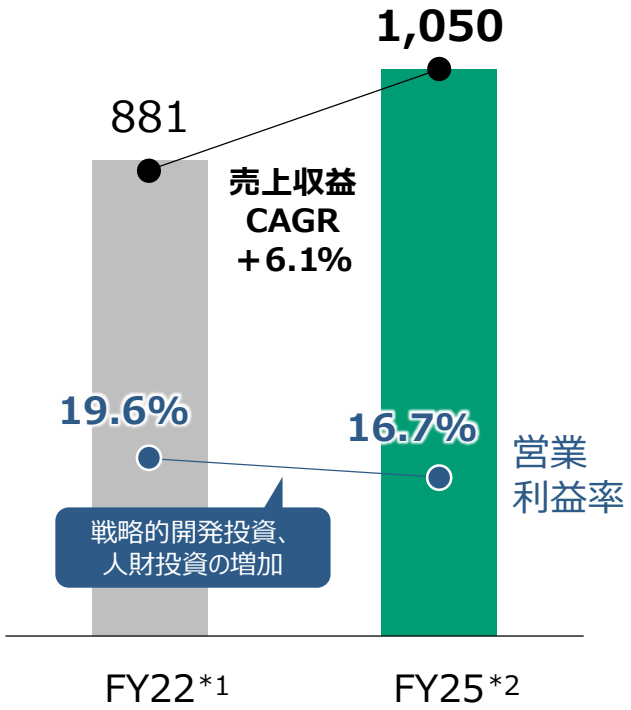
世の中の便利や快適、環境問題・貧困問題・医療問題など
SDGs全般に貢献

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Industrial Process ② 戦略概要

事業方針：半導体領域を主軸とした成長と光ソリューション提案による事業機会創出

◆計数目標 （億円）



*1 FY22の値は比較を目的に当社が作成した参考値
*2 FY25の営業利益率は新規ののれん償却を除いて算出

事業環境想定

- ✓ **半導体市場は一旦減速後、再成長へ**
  - → 最先端ICパッケージ技術の高度化（大面積化と高密度化）
  - → 技術革新スピードが速く、競争は激化
- ✓ **環境負荷低減ニーズに伴う製造プロセス見直しが加速**

アクションプラン（Vision 2030に向けた仕込み）

1. 半導体パッケージ市場向け成長製品による確実な収益確保
   → 最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置、ダイレクトイメージング露光装置
2. EUVマスク検査用光源の中長期の機会拡大に向けた取り組み強化
3. ものづくりの光プロセス提案による新たな事業基盤確立
4. ランプ領域の需要の着実な取り込みによる安定収益の確保

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Industrial Process ③　アクションプラン ❶

USHIO

アクションプラン ❶　半導体パッケージ市場向け成長製品による確実な収益確保

成長

事業環境想定

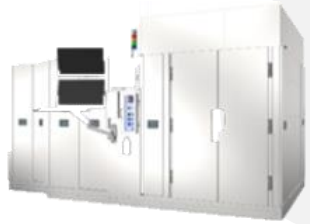
- ✓ **IoT、AI及び5Gの進展による最先端ICパッケージ基板市場の成長**
  - → 市場成長及び微細化技術の性能向上要求の継続
- ✓ **技術革新スピードが速く、競争は激化**

＜主力製品＞

シェア 90%*

＊ 最先端ICパッケージ基板市場（ステッパ露光機市場）

最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置



シェア 50%*

＊ ICパッケージ基板市場（DI露光機市場）

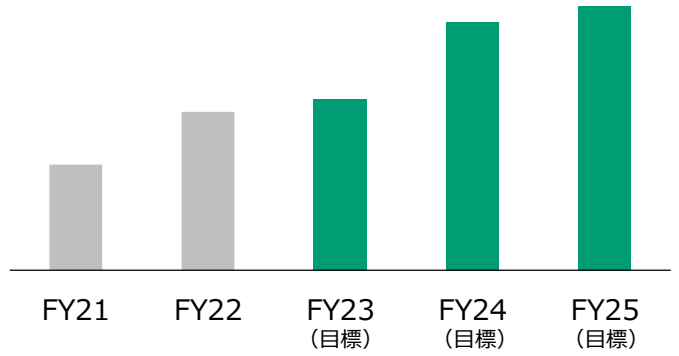
ダイレクトイメージング（DI）露光装置

課題と施策

- ✓ **需要拡大に向けた生産能力の増強**
  - → 最先端ICパッケージ基板向け投影露光：FY25に向け生産能力を２倍へ
  - → DI露光：能力増強後の生産平準化
- ✓ **競争優位性（高シェア）の維持、向上**
  - → 次世代プロセス（微細化等）向けの開発推進
    高生産性、高解像化、高精度位置合わせ等の向上
  - → 露光事業全体でのリソース最適配分による効率化と顧客提案力の向上

◆売上高（イメージ）

最先端IC投影露光＋DI露光



Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Industrial Process ③ アクションプラン ❷

アクションプラン ❷ EUVマスク検査用光源の中長期の機会拡大に向けた取り組み強化

課題克服 → 再び成長へ

事業環境想定

- ✓ **EUVリソグラフィプロセスの中長期的な拡大継続**
- ✓ **3～2nmノード実用化の進展**
- ✓ **EUVマスク検査及びAPMI*の光源市場の環境変化**
  - → コスト低減ニーズの高まりによる競争環境激化

<主力製品>

EUVマスク検査用光源 （提供：TNO）

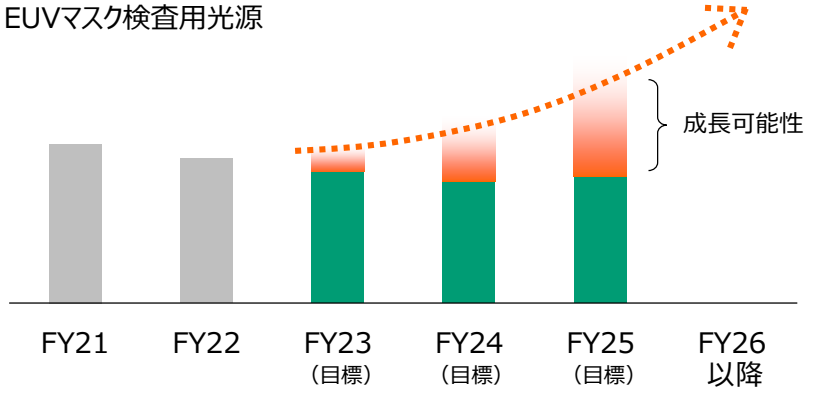
TinPhoenix Produced by USHIO

課題と施策

- ✓ **課題：TCO低減への対応**
- ✓ **施策：競争優位性の向上による採用機会の拡大**
  - → 開発投資の継続
    - 安定した稼働率、高い性能などの技術優位性を維持・向上
    - TCO削減への取り組み強化（例：交換パーツの寿命の延長など）
  - → 新規顧客獲得に向けた取り組み

◆売上高（イメージ）

EUVマスク検査用光源



*APMI：Actinic Patterned Mask Defect Inspection （EUV光を使ったマスク欠陥検査装置）

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Industrial Process ③ アクションプラン ❸ / ❹

アクションプラン ❸ ものづくりの光プロセス提案による新たな事業基盤確立

強化 → 成長へ

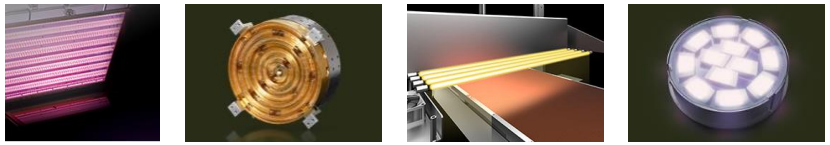
事業環境想定

- ✓ **環境負荷低減など生産プロセス革新ニーズの高まり**

課題と施策

- ✓ **プロセス提案のための「光」ソリューション体制の強化**
  - →幅広い領域への提案力強化（人材確保等）
  - →アフターサービス強化による顧客満足と安定収益獲得の両立

＜主力製品＞



「光」による加熱・表面改質・接着は、様々なものづくりプロセスの革新に貢献

ターゲット領域：EV（電池等）、建材、印刷、半導体など

アクションプラン ❹ ランプ領域の需要の着実な取り込みによる安定収益の確保

安定

事業環境想定

- ✓ **半導体：一時的に成長鈍化も、その後は緩やかに市場拡大**
- ✓ **FPD：成長停滞により需要は横ばい**
- ✓ **デバイスの多様化に伴う新規需要の拡大**

課題と施策

- ✓ **既存市場の競争優位性維持のためのランプ性能向上投資継続**
- ✓ **販売力及びカスタマーサービス強化による需要の取り込み**

＜主力製品＞

シェア 70～75%

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Visual Imaging ①　2030年のありたい姿

映像・照明技術を通じ、人々に 感動・幸福 を提供します

VI事業の主な価値提供領域
- エンターテイメント空間の大型映像演出・運営（テーマパーク、映画館、ライブイベント）
- 公共施設、企業の管制室・映像システム

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

より臨場感を得られる特別な空間演出（プレミアム体験＝コト）の創造に向けたソリューション提案へ

R&D推進（光をあやつる力）
コア技術の高度化、競争力確保に向けた持続的な技術開発

ソリューション提供（光で解決する力）
顧客の実現したいプレミアム体験に対してワンストップソリューションの提供

アフターサポート展開（光をたもつ力）
顧客のオペレーションを最適な状態に保ち続けるためのサポート体制の強化

市場での創出価値

顧客価値
- 運営の効率化によるコスト削減（映画館の完全無人化等）
- 安定的かつ持続可能な運営体制の実現
- 高度な映像演出による顧客のサービスの付加価値増

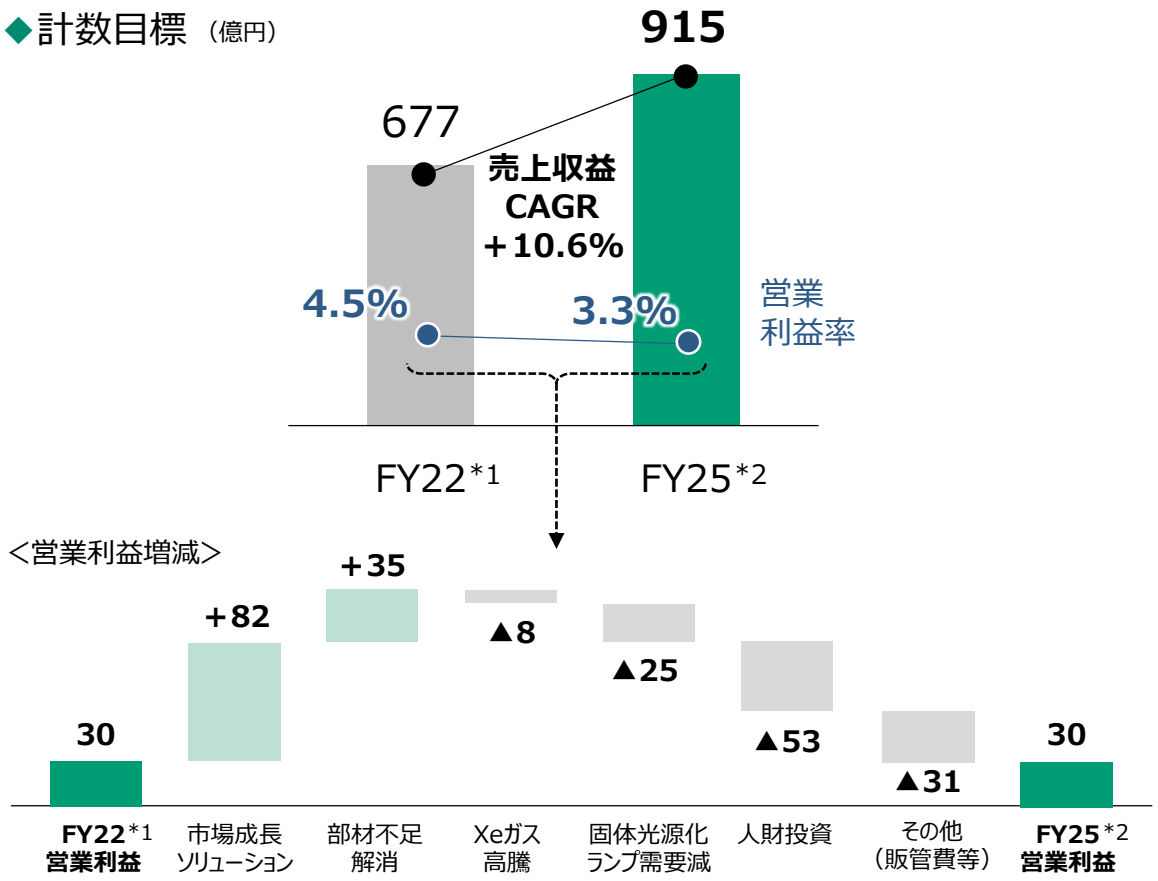
社会価値
映像や照明を通じて感動を提供することで、人々の精神を満たすための感情として幸せを感じたり、社会的に良好な状態を維持する

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Visual Imaging ② 戦略概要 1/2

事業方針：ランプ収益が低下も2030年に向けた事業構造を再構築し、安定的な運営基盤へ

◆計数目標 （億円）



*1 FY22の値は比較を目的に当社が作成した参考値
*2 FY25の営業利益及び営業利益率は新規ののれん償却を除いて算出

事業環境想定

- ✓ **高度な映像演出ニーズの拡大**
- ✓ **堅調なDCP置き換え需要継続**
- ✓ **プロジェクター用光源の固体光源化進展**
- ✓ **エネルギー価格の高騰**

アクションプラン（Vision 2030に向けた仕込み）

ソリューション化を進め、2030年に向け事業構造を変換

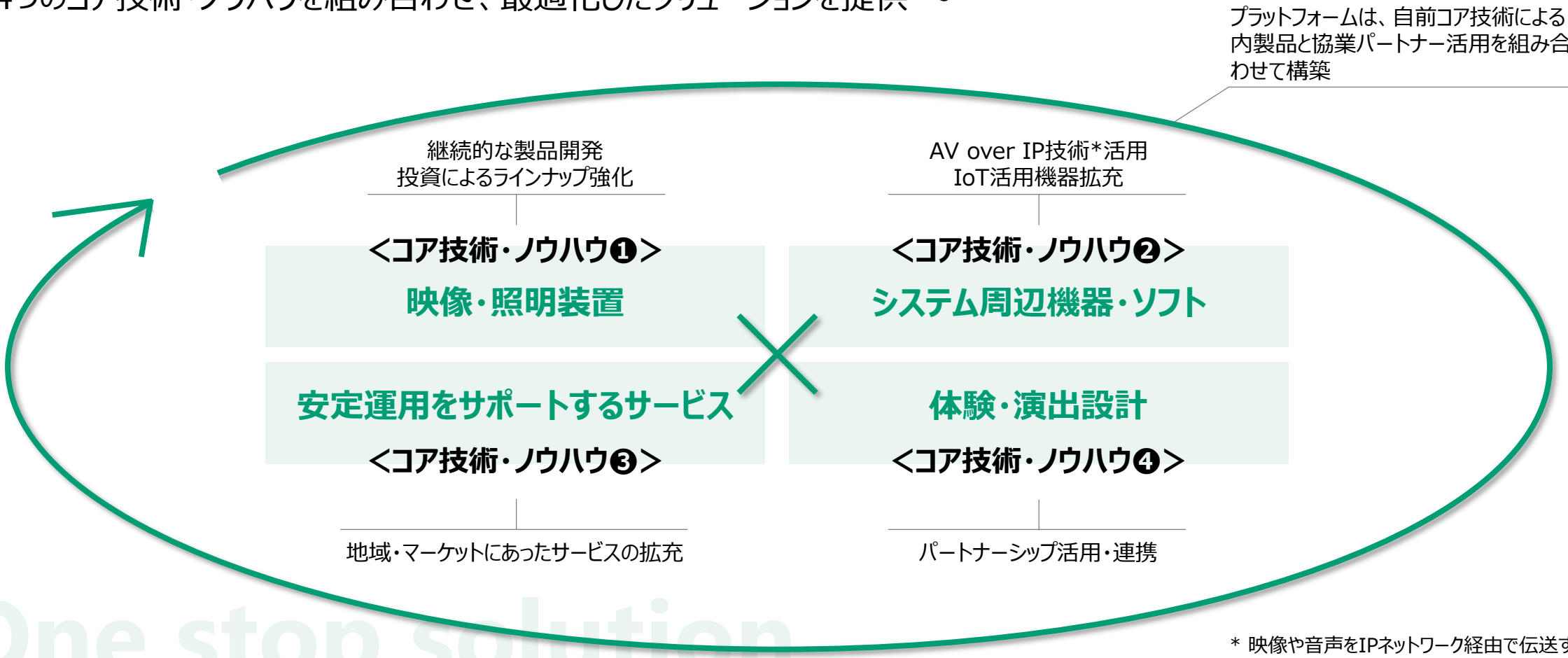
1. ワンストップソリューション提供体制の構築と高付加価値提案の強化
2. 業績悪化リスク要因への対応（SCM, Xeガス高騰, ランプ需要減）
3. BSを重視した事業推進継続

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Visual Imaging ②　戦略概要 2/2

ワンストップソリューションのプラットフォーム化を目指す

～ 4つのコア技術・ノウハウを組み合わせ、最適化したソリューションを提供 ～



One stop solution

＊ 映像や音声をIPネットワーク経由で伝送する技術

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Visual Imaging ③ アクションプラン ❶ ：シネマ市場

シネマ市場の動向

✓ **映画視聴の形態多様化の一方で、**
劇場ならではの感動・共有を求める声は継続

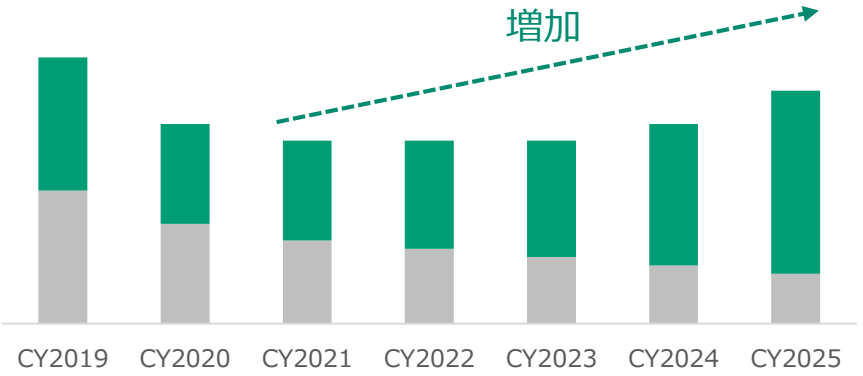
→寿命やクオリティ向上を背景にデジタルシネマプロジェクターの置き換え需要拡大

▶2030年までに既設の半数以上が置き換え

→新設のスピード鈍化も　緩やかな新設成長が継続

→体験価値の高い映像・音響・座席を提供するプレミアムスクリーン比率の増加

◆シネマプロジェクタ需要見通し　（台数）



※調査資料を基に当社推定

＜シネマ市場攻略に向けた重点課題＞

DCP置き換え需要の獲得に向け
ラインナップ・販売体制の見直し

映画館運営の効率化のためのソリューション提供
（コンテンツマネジメント・IoTネットワークによる保守サービス強化）

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Visual Imaging ③ アクションプラン ❶：一般映像市場

一般映像市場の動向

→複雑な大規模演出を要する用途が拡大

▶パブリック・ライブ・イベント、テーマパークなど

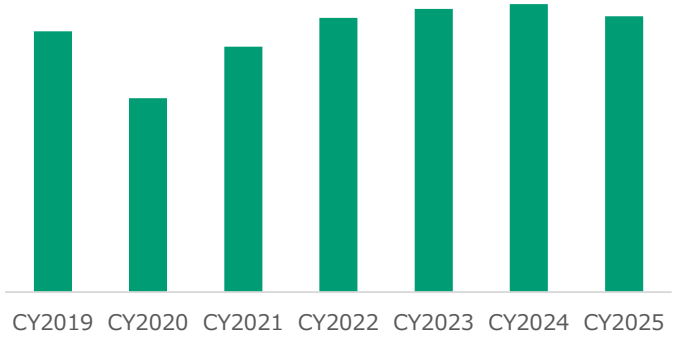
▶複数プロジェクター＋周辺機器、ソフトウェア

→設備投資需要は短いスパンで常時発生

→新技術の取り入れなど付加価値重視の市場

＜ハイエンドプロジェクターの需要見込み＞

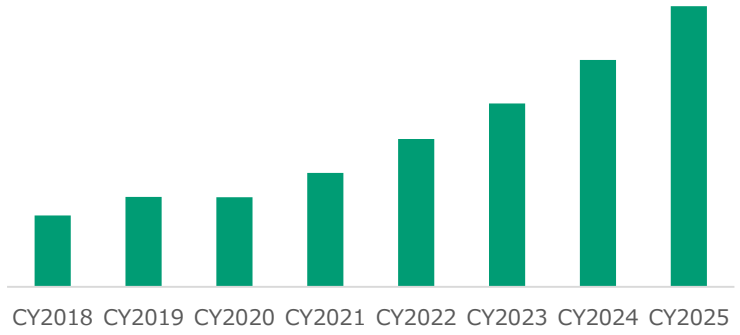
◆ハイエンドプロジェクター市場規模 （金額）



※調査資料を基に当社推定

＜LED Video Wallの需要見込み＞

◆LED ディスプレイ市場規模 （金額）



※調査資料を基に当社推定

＜一般映像市場攻略に向けた重点課題＞

LED Wallなどのディスプレイ製品も強化

ネットワークによるサービス＆サポート体制強化

次世代伝送技術であるAV over IP技術*を活用したソリューション展開

＊ 映像や音声をIPネットワーク経由で伝送する技術

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Visual Imaging ③ アクションプラン ❷ / ❸

	課 題	概 要	対 策
アクションプラン ❷	＜映像装置＞ 部材不足に対応したSCM見直し	●前中計で部材不足が業績に影響 サプライチェーンの強化が課題	●設計対応による 部材調達リスクの最小化
	＜ランプ＞ ●Xeガス高騰による時限的な収益性悪化（シネマ用ランプ） ●固体光源化によるランプ需要減少（データプロジェクタ用ランプ、シネマ用ランプ）	●需給バランス崩れから仕入れ価格高騰 （FY23からFY24にかけて高騰、その後、徐々に改善方向） ●2030年には段階的にランプ需要縮小	●Xeガスの自主回収・複数購買化 ●販売・サービス強化によるシェア向上及び生産集約による効率化
アクションプラン ❸	BSを重視した事業推進継続	BS重視した施策を推進も、部材不足長期化影響で在庫が増加	●製品原価・ロスコストの削減 ●PSI計画の精緻化

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Life Science ①　2030年のありたい姿

光技術を応用し、地球と人々の健康を支えます

LS事業の主な価値提供領域
- 気候変動対策
- 健康寿命の延伸　＜環境衛生・ヘルスケア・製薬・創薬＞
- 食料問題

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

より大きな社会課題を選定し、それらをウシオの「光」技術によって解決することができる独自の体制を構築する

R&D推進（光をあやつる力）	ソリューション提供（光で解決する力）	アフターサポート展開（光をたもつ力）
コア技術の組み合わせ及び未来志向での光技術探索・開発	「光」ソリューション提案に必要なリソースの確保とパートナーシップの強化	将来の事業拡大を睨んだサポート体制の強化（アライアンスを含む）

市場での創出価値

顧客価値

顧客企業のサステナビリティ経営に貢献

社会価値

- 気候変動対策への貢献
- 健康寿命の延伸への貢献
  - ・人を取り巻く環境の改善・保全に貢献
  - ・疾病の原因となる条件を除去し、健康の保持に貢献
  - ・創薬プロセスの改善や製薬の品質向上に貢献
- 食料の安全保障への貢献

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Life Science ② 戦略概要 1/2

事業方針： 社会課題を捉え、長期目線でIP、VIに匹敵する事業として成長させるべく仕込み・育成を強化

2030年の目線

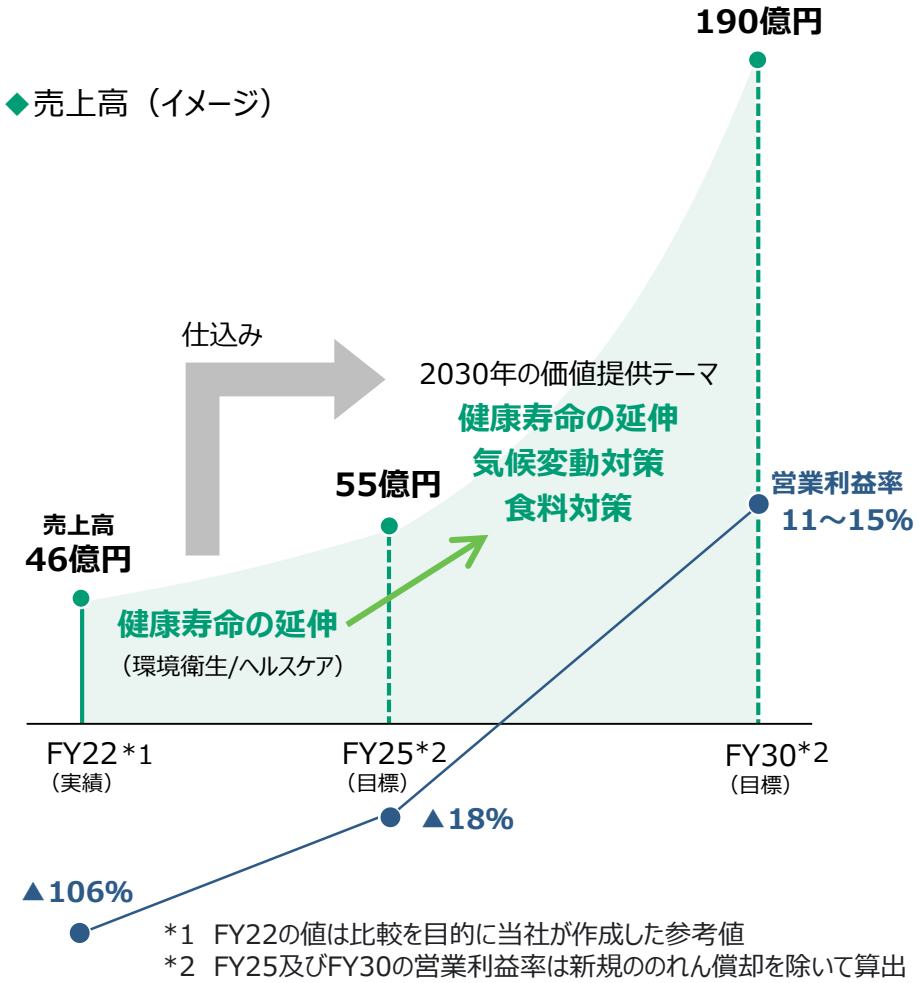
「光」で解決できる社会課題：
「気候変動対策」、「食料対策」、「健康寿命の延伸」の３領域を選定

選定理由：社会課題の大きさ×市場成長性×ウシオの光技術のマッチング

選定社会課題	光のコア技術	光の新技術
気候変動対策	●光源製造・電源開発 ●分析・シミュレーション ●光学技術	●光プロセス技術
食料対策		●医療/バイオ技術
健康寿命の延伸		●装置技術 ●光プロセス技術 ●微細加工技術 ●医療/バイオ技術

当中計における仕込みの内容

- ✓ **将来の新事業創出加速に向けた有望事業の選定**
- ✓ **「光」ソリューション提案に必要な人財などのリソース確保**
- ✓ **Ｍ＆Ａを含めたパートナーシップ強化**



*1 FY22の値は比較を目的に当社が作成した参考値
*2 FY25及びFY30の営業利益率は新規ののれん償却を除いて算出

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Life Science ②　戦略概要 2/2

2030年の価値提供領域*における事業拡大の道筋

*「気候変動対策」、「食料対策」、「健康寿命の延伸」

現状の事業領域
成長・拡大
「健康寿命の延伸」

①環境衛生ソリューション

【環境想定】
- 感染症対策：感染症の潜在リスクは継続、薬剤耐性菌の脅威増加
- 室内環境改善：労働環境など室内環境改善の法改正やロードマップ策定の進展

【課題・施策】
- 感染症対策：医療・介護市場及びMaaS市場を中心に案件獲得
  →海外でのマーケティング強化とエビデンス取得による価値訴求
- 室内環境改善：光による脱臭、有害物質除去技術の確立と製品への組み込み案件獲得

＜主力製品＞

抗ウイルス・除菌技術「Care222」搭載製品

②ヘルスケア分野

【環境想定】　皮膚疾患への光治療の期待、アンチエイジングや美容への意識の高まり

【課題・施策】　紫外線治療（免疫制御）機器のラインナップ・商流の拡大

＜主力製品＞

＋

3つの価値提供領域での新たな事業創出

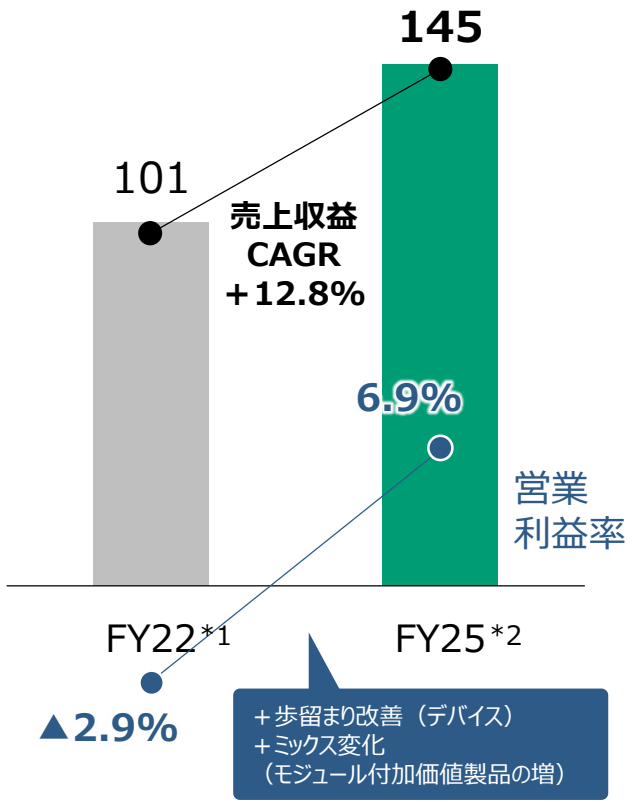
事業創出本部における組織的アプローチの実践（詳細、P49-50）

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

Photonics Solution　戦略概要

顧客と価値を共創、ニッチトップポジションの早期確立へ

◆計数目標 （億円）



*1　FY22の値は比較を目的に当社が作成した参考値
*2　FY25の営業利益率は新規ののれん償却を除いて算出

事業環境想定

✓ **固体光源市場は既に10兆円超**

→光応用の拡大、エネルギー効率向上等により中長期で年率7～11%以上の成長が続くと予想

＜着目市場のニーズ＞
IP： **半導体製造のデジタル・データ処理のニーズ拡大/センサーによる製造の自動化**
VI： **パーソナルユース機器の増加（AR/VR、車載）**
LS： **遠隔医療、医療診断*の高度化/医療機器のパーソナライズ化の進展**

事業戦略

- IP, VI, LSの川上領域で、ニッチかつ成長アプリケーション選定
- ニッチトップポジションの確立
  →アプリケーションの先進顧客との開発段階からの共創
- "強み"である光をあやつる能力の活用
  →光の顧客要求品質に対し高付加価値化したモジュール、サブシステムを提供
  デバイスは特殊用途展開に特化
- Inorganic投資の積極活用

＜主力製品＞

レーザーモジュール

IP分野
・半導体関連製造装置用光源のコスト低減
・ラインナップ拡大

VI分野
・レーザーシネマやAR/VRでの組み込み採用拡大

LS分野
・遺伝子シーケンスや眼科・内科などの医療検査*3
・ラインナップ充実による治療機器のOEM案件の獲得の拡大

*3　マルチスペクトルイメージング：複数の波長帯域での反応を記録した画像

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

事業創出の方針 1/2

目的： **未来への臨場感を持った組織的アプローチにより、長期的な目線から社会課題を捉え、サステナブルな価値創造に資するイノベーション（技術・製品・サービス）を創出する**

＜「事業創出本部」の体制・機能＞

新たな価値の創造と提供の実現に向けて、研究開発機能だけでなく、マーケティング機能、知財機能が三位一体となった事業創出本部とすることで社会課題解決を目的とした新規事業創出を加速

マーケティング部門

グローバルでの社会潮流・社会課題の把握

- 社内連携でグループ一丸となってグローバルの市場動向やニーズを把握
- 産学官連携を駆使して事業化の確度と速度を向上

研究開発部門

未来を切り拓くための技術探索・開発

- 外部研究顧問とのパートナーシップを促進し最先端テクノロジーを駆使

知財部門

新しい価値の市場への提供支援

- 知的財産観点からの市場分析
- オープン＆クローズ戦略の実現に向けた強固な特許群の構築

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

事業創出の方針 2/2

自律的なアプローチサイクル、モニタリング環境構築により、
サステナブルな事業創出を実現

＜アプローチと有望案件候補＞

アプローチ

❶ グローバルでの社会潮流・社会課題の把握	❷ 未来を切り拓くための技術探索・開発	❸ 企業資産となる再現性のある技術への昇華	❹ パートナーとの協働による事業推進

モニタリング・選別のプロセス

イシューツリー・市場トレンド・ウシオの保有技術のマップを融合、更新
注力市場の継時的変遷をモニタリング及びプロジェクトのマイルストーン管理

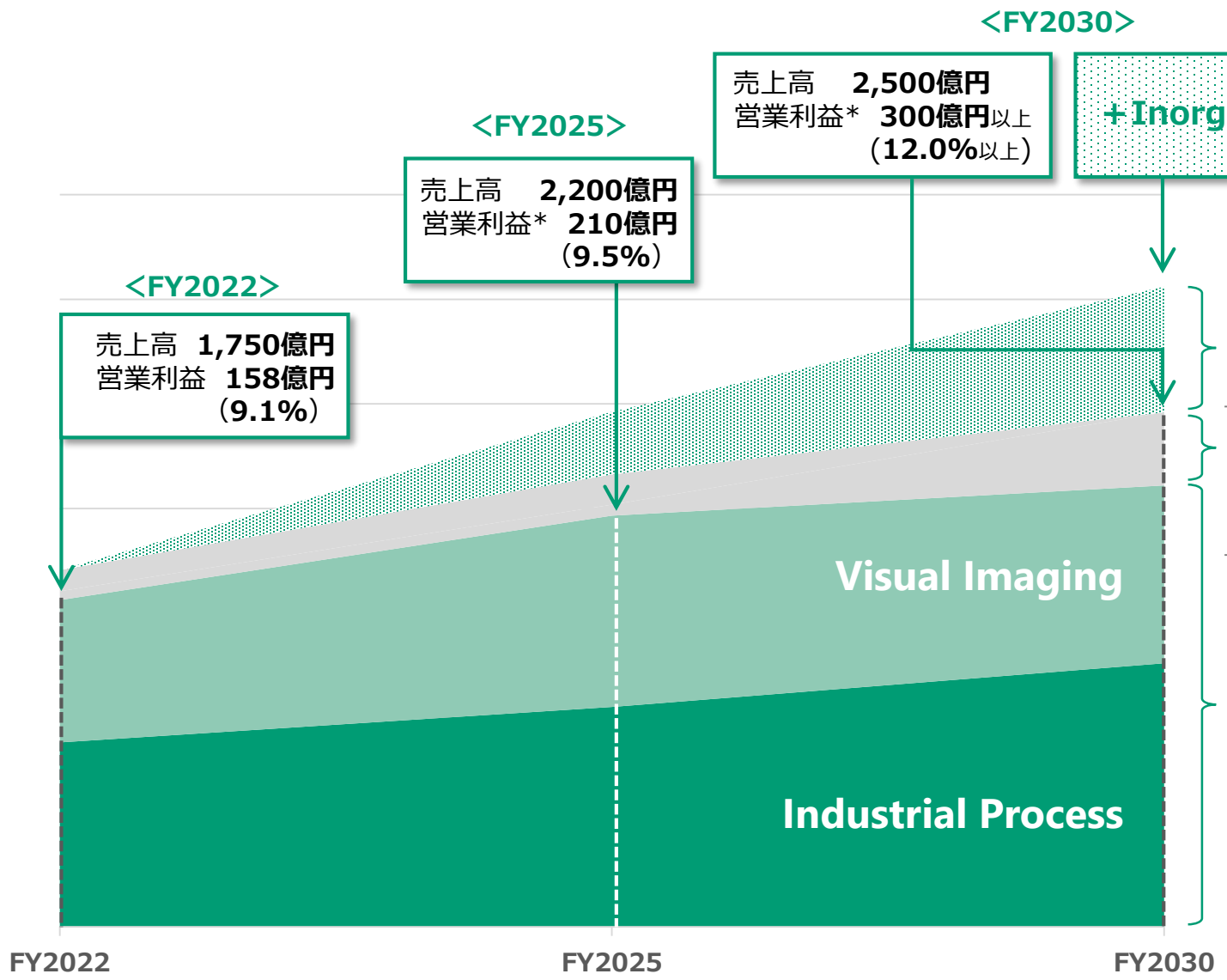
有望案件候補 ＊

ＩＰ領域：バッテリー製造プロセス開発　他
ＬＳ領域：気候変動対策：メタンガス分解・再資源化
健康寿命の延伸：パルス光式新型分光技術、Organs on Chip　他

＊ 今後の事業評価により見直す可能性あり

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

事業戦略まとめ　～中長期的な事業拡大イメージ～



Inorganic
（新規事業）

機会を捉えたM&Aにより、
新規事業を獲得

育成・強化事業

Life Science
＋ Photonics Solution

事業の育成・強化によって、
新たな収益基盤づくりを推進

コア事業

<Visual Imaging>

事業構造を抜本的に変革しながら、
安定収益事業へと転換

<Industrial Process>

顧客の深耕と顧客層の拡大を続けながら、
事業を安定的に拡大

＊ 営業利益の目標値は、新規ののれん償却を除いて算出

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

【参考】開示セグメントの変更について　旧サブセグメント対応

旧事業セグメント		
報告セグメント	サブセグメント	
光源事業	ハロゲンランプ	●OA
		●照明
		●その他
	放電ランプ	●UVランプ
		●映画館
		●データプロジェクター
		●光学機器
		●その他
	●固体光源	
光学装置事業	●UV装置	
	●キュア装置	
	●その他	
映像装置事業	●シネマ	
	●一般映像	
	●照明装置他	
その他	●産業機械その他	

新事業セグメント	参考：旧事業セグメントとの関連性	
報告セグメント	サブセグメント	報告セグメント
Industrial Process	●ハロゲンランプ：OA、その他 ●放電ランプ：UVランプ、光学機器	光源事業
	●UV装置 ●キュア装置 ●その他（EUV他）	光学装置
	●産業機械その他	その他
Visual Imaging	●ハロゲンランプ：照明 ●放電ランプ ：映画館、データプロジェクター	光源事業
	●シネマ ●一般映像 ●照明装置他	映像装置
Life Science	●放電ランプ：光学機器	光源事業
	●その他（メディカル他）	光学装置
Photonics Solution	●固体光源	光源事業
その他	●その他	光学装置

Copyright (C) 2023 Ushio Inc., All Rights reserved

USHIO

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、
本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものです。
本資料において当社の将来の内容・業績を保証するものではありません。