

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 Usiho Inc., All Rights reserved



社長の内藤でございます。
本日は、2023年度よりスタートしました、3カ年の「ウシオグループ 第2次中期経営計画」についてご説明をさせていただきます。

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

本日はここにありますが 4つの項目についてご説明いたします。
まず私たちウシオグループの2030年のありたい姿「Vision 2030」と第一次中期経営計画の振り返り、そして、次の新しい3年間の計画である第二次中期経営計画の骨子、最後に事業戦略についてご説明いたします。

はじめに、「Vision 2030」についてお話しします。



PART 1

Vision 2030

“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



私たちは、リーマンショック以降営業利益の漸減傾向が続いていた2019年に、30年に一度の大転換として経営の変革を決意しました。そして最初に定めたのが10年後の2030年のありたい姿、Visionです。

ありたい姿は、光のソリューションカンパニー、社会価値拡大を通じてウシオの経済価値を拡大させる、すなわちお客様の先にある未来の社会課題の解決を通じて、持続的成長を目指すことです。

その姿に向かい非連続的な進化を遂げるために、個社最適の自立型連峰経営から、全社パフォーマンスの最適化を重視する連帯型連峰経営へシフトし、体制、そしてマインドを大きく変えることを決意しました。

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

光加工技術を通じ、
便利で快適な社会基盤づくりを支援します

Industrial
Process

感動・共有

映像・照明技術を通じ、
人々に感動・幸福を提供します

Visual
Imaging

安心・安全

光技術を活用し、
地球と人々の健康を支援します

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の実現に向けた取り組みを本格化

また同時に、Missionとして「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」を定めました。このMission、Visionの実現のためには、社会課題の探索に着想の起点を持ち、その解決のために光技術を探索するという価値創出のフローに切り替えていく必要があります。

そのためには、従来「製品軸」で構成していた事業の枠組みを、マーケット目線の「市場軸」に転換することが必要不可欠と判断し、2019年に各市場領域の提供価値を明確化しました。

ただし第一次中計時には、事業の枠組みを市場軸に変える前に収益構造の転換が第一優先と考え、基礎固めの再挑戦として取り組むことにいたしました。

その具体的な成果については、後ほどご説明させていただきます。

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



次に、Vision 2030の実現に向けた具体的なステップについてお話しします。2030年に「光のソリューションカンパニー」となり、業績目標の売上高2,500億円、営業利益300億円以上、営業利益率12%以上、ROE10%以上を達成するために、バックカスティング思考でその道筋を描きました。

まず、第一次中計では「体質改善を図る」期間として、連帯型連峰経営への転換と、構造改革の推進を行い、筋肉質な収益構造の構築を実現しました。

次のステージである第二次中計は、「成長を仕込む」期間と位置付けております。光のソリューションを提供する体制を構築し、成長事業の伸長や再構築事業の再生、さらに新規事業の仕込みを行い、事業ポートフォリオの変革を進めます。また、これらの実現に向け、戦略投資を強化し、拡大していく計画です。

そして仕上げとなる第三次中計は、第一次、第二次の取り組みの成果を実現する期間と位置付けています。



PART 2

前中計の振り返り

次に、前中計である第一次中計の振り返りを説明いたします。

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

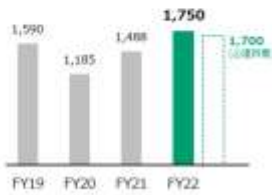


2020年に立案したこの中期計画は、2030年のビジョンに向かうための「基礎固めへの再挑戦」の期間でした。この中計期間中は新型コロナウイルス感染症拡大に伴う世界的な経済活動の停滞により、事業や労働環境に多くの制限を強いられました。そうした状況にも対応しながら、お示ししている防ぐ戦略、攻める戦略、束ねる戦略の3つを進めてまいりました。

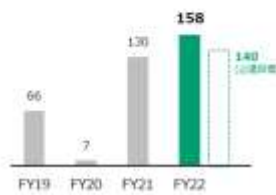
全て必達目標を達成し、収益構造転換、基礎固めを概ね完了

	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

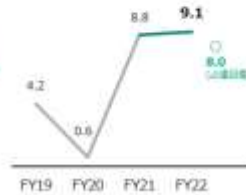
売上高 (億円)



営業利益 (億円)



営業利益率 (%)



構造改革 (億円)

固定費削減の累積効果



Copyright (C) 2022 Ushio Inc. All Rights reserved.

8

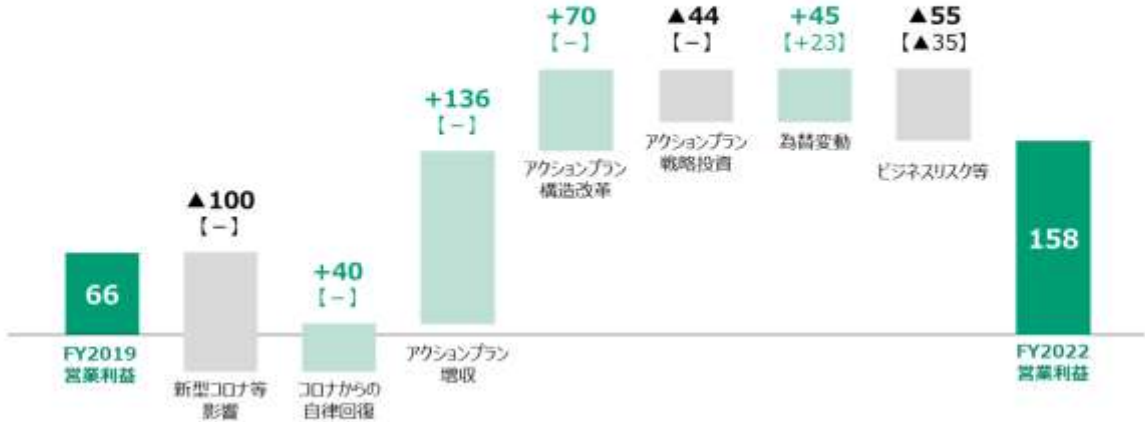
第一次中計最終年度の2022年度の業績は、決算でもご説明しましたとおり、売上高1,750億円、営業利益158億円、営業利益率9.1%となり、いずれも掲げた必達目標を達成いたしました。

右から2番目の営業利益率のグラフをご覧ください。

最重要KPIであった営業利益率は、2019年度4.2%に対して、4.9ポイント増となり、着実に収益力が高まりました。

◆ 営業利益 増減 (億円)

※【 】 【 】 前回想定との差異



こちらは、最終的な営業利益の増減実績ですが、構造改革は計画策定時のメニュー以上に進捗も、ビジネスリスクとして、部材不足の影響が想定よりも大きく出ました。

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：部材調達遅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

10

次に、セグメント別の業績についてお話しします。総括しますと、光源事業および光学装置事業は収益構造を転換し目標を達成しましたが、映像装置事業の収益改善は未達となりました。

光源事業においては、成長事業として掲げていたCare222や固体光源が計画を下回ったものの、構造改革の着実な実施により固定費削減が実現し、2022年度は営業利益率14.6%と、野心的目標を達成いたしました。

光学装置事業においては、同じく成長事業に位置付けたEUVが調整局面を迎え、計画を下回ったものの、露光装置の市場拡大期の需要を着実に取り込むことができ、売上が増加しました。その結果、2022年度は営業利益率12.4%と、こちらも野心的目標を達成いたしました。

一方、映像装置事業では、構造改革などを着実に実施したものの、部材不足による影響が長期におよび、経営効率改善策を相殺してしまう結果となりました。2022年度の営業利益率はマイナス1.3%となり課題を残しました。

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
- グローバル人材育成施策の推進

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： ・防く戦略、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>

	防く戦略	攻める戦略	束ねる戦略	配当	追加株買戻し/H&A/ 株主還元準備等
計画	約150億円	約200億円	約200億円	100億円以上	
実績	172億円	181億円	234億円	160億円	50億円

束ねる戦略に関しましては、全体パフォーマンス強化を目的に、ガバナンスの改革と、財務余力の活用を進めてまいりました。

継続課題はあるものの第一次中計の目的は概ね達成したと認識しております。引き続き全体パフォーマンス強化を進めてまいります。



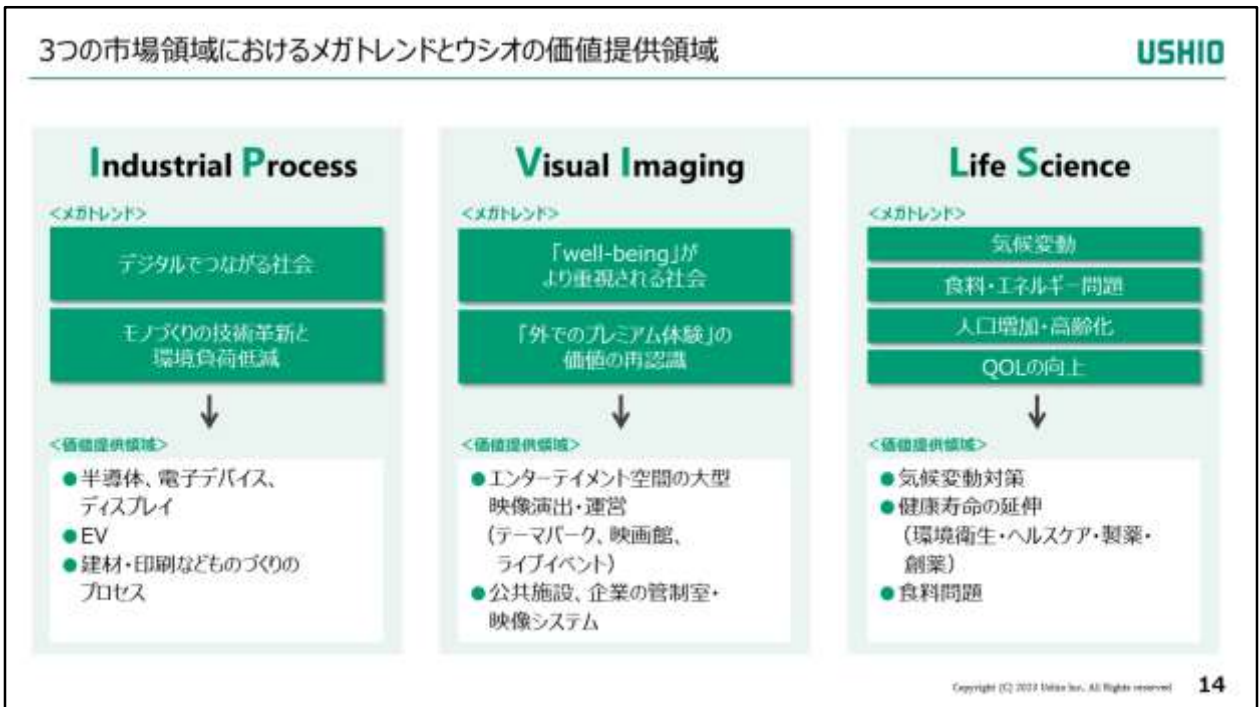
PART 3
新中計の骨子

ここから、新中計の骨子についてご説明いたします。

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



新中計の基本方針は、Vision 2030の実現にむけ「成長を仕込む」ことです。



成長を仕込むにあたり、ウシオの価値提供の対象市場であるIndustrial Process、Visual Imaging、Life Scienceにおける2030年までのメガトレンドを次のように認識しています。

Industrial Processの対象市場では、デジタルでつながる社会、モノづくりの技術革新、環境負荷低減の取り組みが進み、Visual Imagingの対象市場においては、Well-beingがより重要視され、パンデミック期間中の外出自粛を経て、「外でのプレミアム体験」という価値が再認識されると予測しています。

またLife Scienceの市場では、気候変動、食料・エネルギー問題、人口増加、高齢化などが、引き続き人類が解決すべき大きな社会課題として、多数存在していると認識しています。

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」



このような世界をとりまくメガトレンドのなかで、第2次中計の基本方針として、事業ドメインの再編と強みの再構築を通じて、光ソリューションを提供する体制を構築し、市場軸に基づく成長を加速していくことを目指します。

また、そのためには、事業を下支えする経営基盤の構築が不可欠です。M&Aを含む戦略投資、成長投資と自社株投資を中心とした資本効率の改善、ESG経営の本格推進を行います。

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	Vision 2030
		FY2025目標	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）

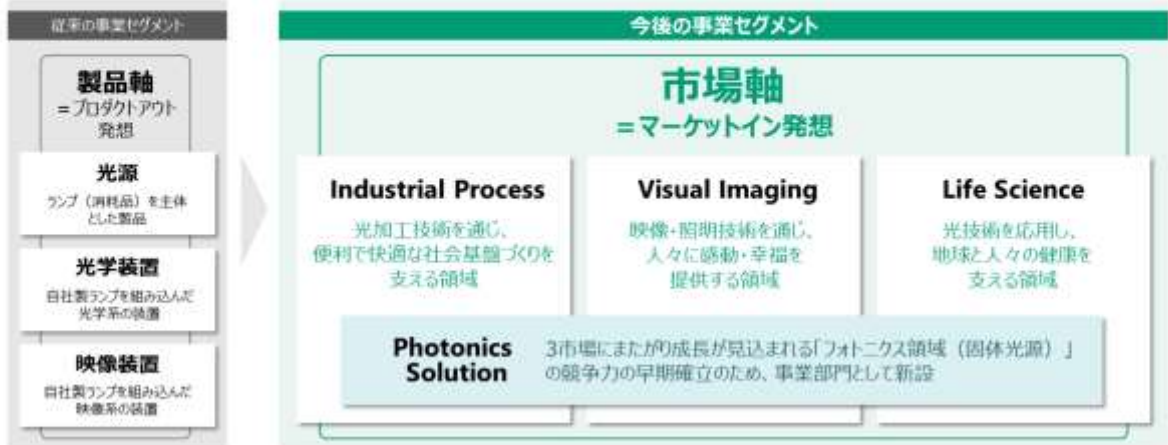
*1 営業利益、営業利益率及びROEの目標値は、新調のDFA仮定を前提として算出
*2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及びのれん償却費

それでは次に、新中計の数値目標についてご説明致します。

利益成長の指標として、当中計からは、M&Aを含む投資拡大を踏まえて、EBITDAを新たなKPIに追加し、最優先KPIにいたします。

「成長を仕込む3年」の最終年度である2025年は、売上高2,200億円、最重要KPIであるEBITDAは、300億円、また資本効率の指標としてROE 8%以上を目標に掲げ、PBR1倍超の実現を目指します。

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



Copyright (C) 2021 Ushio Inc. All Rights reserved

17

次に、事業ドメインの再編について詳細をお話します。

これまで、製品を軸にしたプロダクトアウトの発想で構成されていましたが、今期よりこの事業セグメントを、市場を軸にしたマーケットインの発想で再編しました。

具体的には、Industrial Process事業、Visual Imaging事業、Life Science事業です。また、この3つの市場軸の将来成長に貢献が期待できるフォトニクス領域については、競争力の早期確立のため、Photonics Solution事業として切り分けたドメインを設けました。

今後は、この計4つの事業セグメントにて、光ソリューション提供を加速させ、それぞれの市場における価値提供領域にて社会価値の創出を目指していきます。

【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	新事業セグメント	主要製品
光源事業	HIDゲンランプ	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
	●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		
光学装置事業	●その他	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
	●固体光源		
	●UV装置		
映像装置事業	●キュア装置	Life Science	光源：「Care222」搭載製品他 装置：紫外線治療機器他
	●その他		
その他	●シネマ	Photonics Solution	光源：固体光源
	●一般映像		
	●照明装置他	その他	その他
	●産業機械その他		

こちらが新セグメントに含まれるビジネス・製品構成となります。
従来のセグメントにおける光源と装置事業が、市場軸別に再編される形となります。

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

製品種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

製品軸

光源

光学装置

映像装置

プロダクトアウト発想の市場アプローチ

モノ売り中心

市場での創出価値

顧客価値

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

市場軸

Industrial Process

Visual Imaging

Life Science

マーケットイン発想の市場アプローチ

モノ売り

+

ソリューション提案

市場での創出価値

顧客価値

+

社会価値

事業ドメイン再編の意義についてご説明致します。従来は、モノ売りが中心のアプローチであり、我々の提供価値は顧客価値創出に留まっていたと認識しています。

お客様だけでなくその先の社会課題に対し、プロセスやアフターサービスなども含めたソリューション提案することにより、製品の品質と性能でお応えするメーカーから、ソリューションカンパニーへの変革を目指します。

「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）

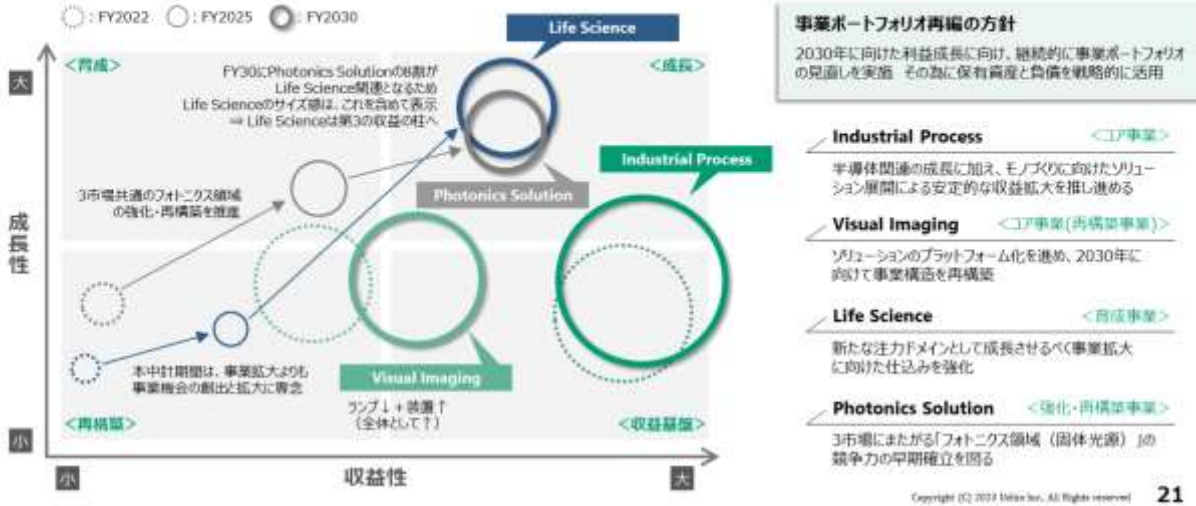


Copyright (C) 2021 Ushio Inc. All Rights reserved

光ソリューションの提供プロセスには、3つのステップが必要で、R&Dを推進し、ソリューションを提供、そしてアフターサポートを展開する。これらの各ステップにおいて強みを再構築することが不可欠です。

お客様のニーズに合わせ光の特性を最大限引き出す「光をあやつる力」、社会課題を察知し、紐解き、光で最適な解決策を提案する「光で解決する力」、顧客に提供した光ソリューションを持続的、安定的に保つ「光をたもつ力」、この3つの強みを持続的に強化していきます。そのために、積極的なアライアンスやM&Aも視野に進めていきます。

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



このページは、「市場軸」に基づく成長加速をしていくための2030年までの事業ポートフォリオイメージをお示ししています。

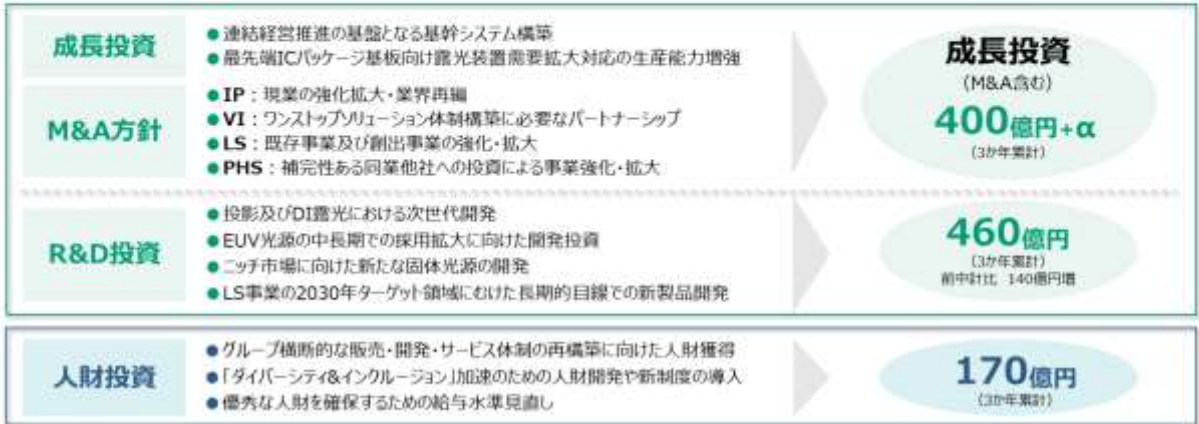
Industrial Processはコア事業として、安定的な収益拡大を押し進め、Visual Imagingはコア事業の中でも再構築事業と位置づけ、後ほど説明いたしますが、ソリューションのプラットフォーム化を目指すことで収益基盤事業となることを目指します。

また、Life Scienceに関して2023年現在は規模、収益性ともに低いですが、成長性は高く、光が活用できる領域が大きい市場ですので、2030年にはIP、VIに並ぶ新たな注力ドメインとして成長させるべく、育成事業と位置付けます。

2030年の目指すポートフォリオの実現に向け、経営資源を適切に配分し、成長を加速していくとともに、継続的に事業ポートフォリオの見直しも実施してまいります。

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



Copyright (C) 2021 Ushio Inc. All Rights reserved

続きまして、事業を支える経営基盤の構築の3つの柱のうち、1つ目として、戦略投資の実施についてご説明します。

成長を仕込む第2次中計では、M & A 含む成長投資として3か年で400億円以上を投資していきます。また、成長期待領域および生産性向上に向けた R & D 投資や人財投資を積極的に実施してまいります。

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>



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

また、企業価値の向上に向けた取り組みも施策も加速させていきます。スライドで示しているフレームワークのもと、ROEの向上とESG経営の本格推進の2軸で、当中計期間でのPBR 1倍超の実現を目指してまいります。

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

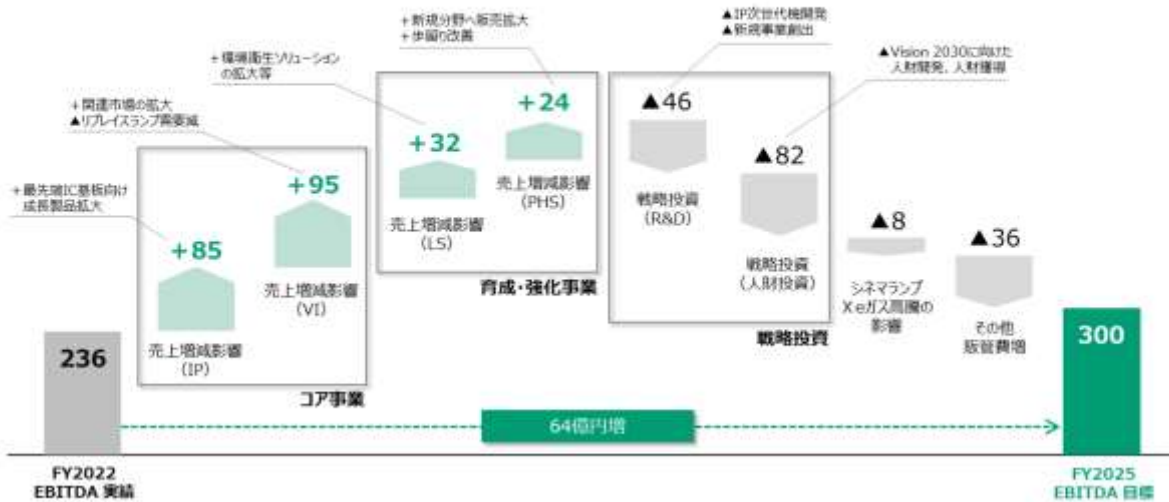


まず2025年にROE 8%以上を着実に達成するため、利益成長と自己資本の改善の2軸で進めていきます。

利益成長は、EBITDAを236億円から2025年に300億円へ。

自己資本は、大規模な株主還元を通じて2000億円程度の水準とすることでROE8%以上を実現する考えです。

◆ EBITDA 想定増減益 (億円)



利益成長を示すEBITDAの中計期間の増減内訳ですが、事業成長と将来への仕込みとなる戦略投資拡大の両輪で、64億円増益させる考えです。事業成長については、後程詳しくご説明致します。

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



次にキャピタルアロケーションについてご説明します。

中計期間でのROE 8%以上の実現に向け、中計期間の営業キャッシュフロー、資産売却及び有利子負債などを源泉とし、この3年間は自社株投資と成長投資に大規模な配分を行ってまいります。

株主還元は、中計期間で700～900億円規模を想定。初年度として300億円の自社株買いを行います。また、戦略投資として400億円以上を配分していきます。

Vision 2030 達成に向け、ESG経営への取り組みを本格化



続いて、ESG経営の本格推進について説明いたします。

第1次中計時には、Vision 2030にむけマテリアリティである「5つの経営のフォーカス」を定めました。

第2次中計では、事業成長とESG両軸でVision 2030の達成を目指すべく、非財務KPI目標の明確化をし、活動を進めてまいります。

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	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <small>（→P29参照）</small>	<ul style="list-style-type: none"> バラエティに富んだ人材によるグループ経営実践と、計画的な育成 Global Mobilityによる社員のパフォーマンスの活躍 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル／技術／経営カテゴリーを中心とした人材の拡充がなされている ビジネスニーズに即した先任マップにより人材が可視化され、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材の拡充により、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 <small>（→P29参照）</small>	<ul style="list-style-type: none"> 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」 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	多様な人材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	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性取組の拡充、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 	<ul style="list-style-type: none"> 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結果が測定され、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 <small>（→P30参照）</small>	<ul style="list-style-type: none"> 経営目標と各事業・社員各々の目標可視化・達成 経営資源の適切な把握による事業ポートフォリオ管理 事業リスクの明確化、リスク対応がグループ全体で整う 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 	<ul style="list-style-type: none"> 社会からの要請に対して、グループ全体で対応をはじめ、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.

こちらが特定したマテリアリティ「5つの経営のフォーカス」と、2030年の目指す姿、及び、第二次中計での主要KPIとなります。

本日はその中でも、人財戦略と、コーポレートガバナンスについてご説明いたします。

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



ビジョンに近づくための人財の質向上

- バリエーション豊富な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（前中計が5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材へと育成
- 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人材の育成

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材マップをベースに、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遂げ、グループ間での人材交流を促進
- エンジニアバックグラウンドを持つ人材に、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活用
- シニア人事制度を刷新し、働きがいが高めるとともに、週3日勤務、副業を奨励的に導入
- 従業員向け株式付与制度を導入し、株主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策の徹底
- 3つの健康（「シフト-エコ-カラダの健康」）を目標に、それぞれに具体的な数値目標を設定


まず、人材戦略の方向性ですが、グローバルベースでの人材育成、広範な学術領域・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材の育成により新たな価値創造につなげていくこと、そして多様性を重んじた働き場所・働き方の提供、社員のエンゲージメント向上となります。その一例として、昨日、従業員向けのインセンティブとして、株式付与制度導入を発表させていただきました。

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



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

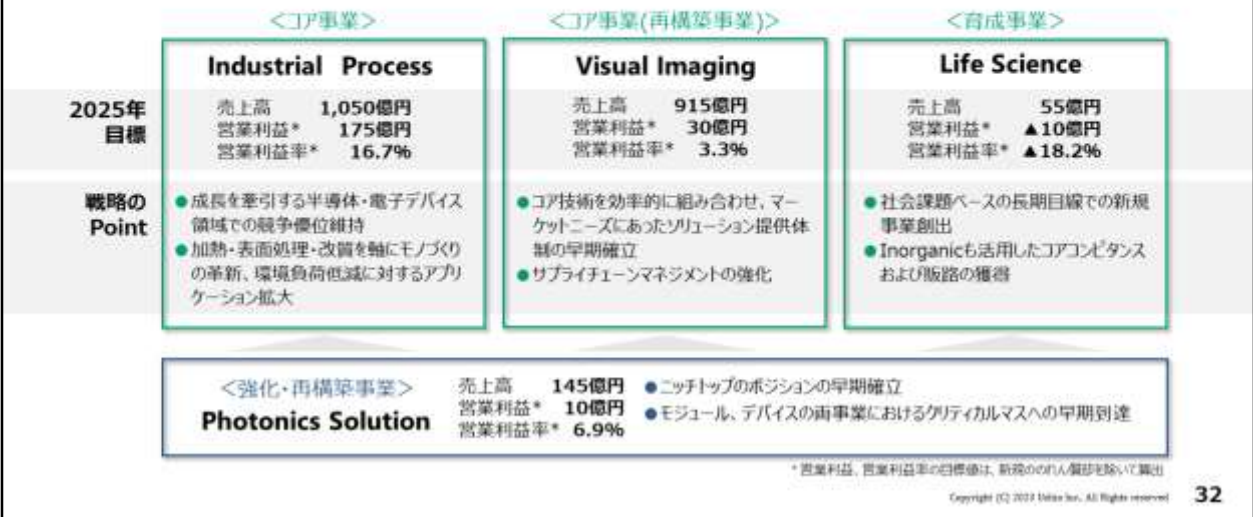
次にガバナンス体制の深化について説明いたします。
 こちらのチャートの通り、これまでガバナンスの強化・推進を実施してきました。
 そして第2次中計開始にあたり、役員の報酬制度と株式報酬制度の改正、そして社外取締役の取締役会議長就任の3つが予定されていることを昨日発表させていただきました。
 Vision 2030の実現に向け、更なる取り組みを今後計画しております。



PART 4
事業戦略

続いて、事業戦略について説明いたします。

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



	FY2022 (参考値*1)		FY2025目標		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、新設の0対100%を仮定して算出

*3 全社合計には、「その他」を含む

(注) 営業利益の()内%は営業利益率を示す

Copyright (C) 2022 Usio Inc. All Rights reserved

33

まず、事業別の数値目標をご説明します。
なお2022年度の新セグメントの数字は参考値となります。

IP事業は、2030年の目指すポートフォリオに向け、積極投資を進めるため、2025年度時点では営業利益率16.7%を目指します。

VI事業は、デジタルシネマプロジェクターの置き換え需要などがけん引する一方、ランプの収益低下等もあり営業利益率は3.3%となりますが、再構築事業として構造転換を進めることで、2030年には8%以上を目指します。

LS事業は、2030年には営業利益率11%超を目指し
2025年までの当中計期間は、成長の仕込み期間となります。

PHS事業は、売上成長及びミックスの改善等収益改善により、2025年度時点で営業利益率6.9%を目指します。

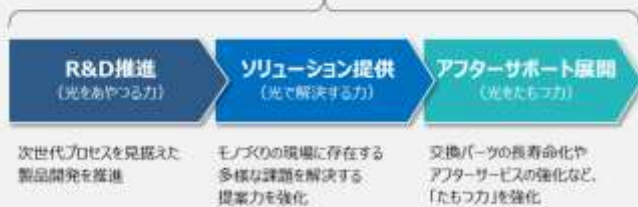
ここから各事業の戦略と取組みについてご説明します。

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



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…

世の中での便利や快適、環境問題・貧困問題・医療問題など
SDGs全般に貢献

まず、Industrial Processです。

顧客企業のモノづくりのプロセスにおける課題解決と、その後のサービス、すなわち価値の維持を重視し、モノづくりの革新、ボトルネックの改善により便利・快適な社会の実現に貢献します。

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法人/製品を除いて算出

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複雑化（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的な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

当3年間では、中長期的な成長が見込まれる半導体市場を主軸とした事業成長を目指すとともに、半導体以外も含めたモノづくりプロセスでの光ソリューション提案により事業機会の創出を目指します。

半導体市場は一時的に減速傾向にあります。IoTやDXなどの動きにより中長期的には成長拡大が見込まれます。半導体の微細化、高性能化は必須であり、最先端ICパッケージ技術がその進展を支えるというトレンドが続くと見込んでいます。

そのような環境下、アクションプランはご覧の4つとなります。


アクションプラン 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
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

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

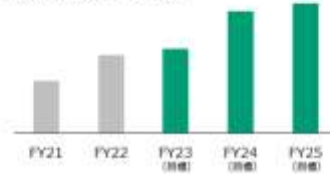
→ DI露光：能力増強後の生産平準化

✓ 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


アクションプランの1つ目は、半導体パッケージ向け成長製品による確実な収益確保です。

最先端ICパッケージ基板市場は中長期での成長が見込まれると同時に技術革新のスピードも速く、また競争も激化すると想定しています。

その需要拡大の機会をとらえるべく、最先端ICパッケージ向け投影露光装置、ダイレクトイメージング露光装置について生産能力の増強を継続して進めます。

また、競争優位性維持のため次世代プロセスでの継続採用を踏まえた開発を推進、投影露光、ダイレクトイメージング露光の両方式をもつ強みを活かし、露光事業全体での顧客提案力向上とリソースの最適化により、効率化をめざします。

アクションプラン 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



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
- ✓ 3～2 nm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

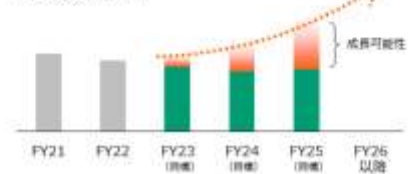
(提供：TNO)



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) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved

37

2つ目は、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です。EUVリソグラフィは中長期で市場は継続的に拡大、そして、3nm、2nmの実用化が進展しますが、EUVマスク検査の量産方式確立を前に、光源市場において競争環境は激化しています。

これまでもご説明してまいりましたが、微細化の進展のなかでEUVマスク検査の成長は拡大が見込まれるものの、主要課題は市場要求であるTCO低減への対応です。

当中計期間は、中長期視点で競争優位性を高めるための開発投資、具体的には性能、コスト削減と安定稼働率の両立を目指し、新規顧客獲得に向けた取り組みを進めます。

アクションプラン 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



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 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



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>



3つ目として、EV用電池、建材、印刷といった様々なものづくりの領域で環境負荷低減を背景としたプロセス革新のニーズの高まりをとらえ、加熱、表面改質、接着といった光の機能を軸に、プロセス提案として光のソリューション提供を強化していきます。

最後に、UVランプなどを中心としたランプ領域においては、半導体市場を中心に安定した需要が見込まれており、今後も、販売、カスタマーサービスの強化によりそれらの需要の着実な取り込みを目指します。

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
- エンターテイン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、企業の制御室・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



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、人々の精神を満ちさせる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

次に、コア事業・再構築事業であるVisual Imaging事業です。

映画館やテーマパーク、国際的なイベントなどのエンターテインメント空間で、プレミアム体験となる、より臨場感を得られる特別な空間演出をサポートしてまいります。そのために、映像、照明、その周辺システム、サービスも含めたソリューション提案を進め、感動・幸福の提供を目指します。

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り込み仮定を除外して算出

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

Visual Imagingは、前中計では課題を残したことから、当中計では再構築事業と位置づけ、2030年に向け安定的な収益基盤となるよう事業構造の再構築を目指します。

事業環境は、パンデミックの影響が収まったアフターコロナ下で、今後はプレミアム体験へのニーズがより高まり、高度な映像演出ニーズが高まると想定しています。また、シネマ市場では堅調にデジタルシネマプロジェクターの置き換え需要が伸びると予測しています。

一方、リスクといたしまして、プロジェクター用光源の固体光源化の進展、キセノンガス高騰などのエネルギー問題などが想定されます。これらのリスクについては、一定程度業績予想に織り込み済みです。

なお、事業構造の再構築に向けた大きなテーマとして、ワンストップソリューション提供体制の構築があります。次のページで詳細説明いたします。

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 ～

プラットフォームは、自前コア技術による内製品と協業パートナー活用を組み合わせることで構築



* 映像や音声もIPネットワーク経由で伝送する技術

Copyright (C) 2021 Ushio Inc. All Rights reserved

41

ワンストップソリューションとは、顧客企業がその先のお客様にプレミアム体験を提供する際に、体験・演出の設計、映像・照明装置、ソフトやシステム周辺機器、さらに納入後も光演出を維持、効率化させるためのサポート、これらをワンストップで提供することです。

高度な映像づくりにかかわってきたノウハウを活かし、パートナーシップを活用しながらお客様向けのサービスに付加価値をつけていくことで、さらに提供価値を上げていけると考えています。

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
- 新設のスピード純化も、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ー需要見直し (台数)



＜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)

こちらは事業環境認識として、シネマの市場動向についてお示ししています。

プロジェクターの置き換え需要が2030年に向けて堅調に推移すると想定されますので、ラインナップの見直しや販売体制の強化により、需要の着実な獲得を目指します。

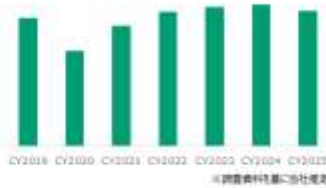
また、映画館の無人化などのニーズに応え、効率運営をサポートするソリューション提供を進めていきます。

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

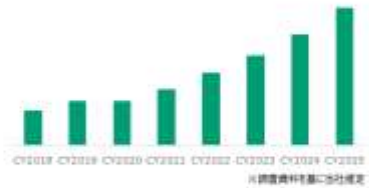
<ハイエンドプロジェクターの需要見込み>

◆ハイエンドプロジェクター市場規模 (億円)



<LED Video Wallの需要見込み>

◆LED ディスプレイ市場規模 (億円)



<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

公共施設、ライブイベント、テーマパークなどの一般映像市場は、大規模かつ複雑な演出を要する用途がさらに拡大しており、新しい技術や演出を取り入れる付加価値重視の傾向があります。

ウシオは、プロジェクターに加えディスプレイ製品も強化、また次世代伝送技術を活用しネットワークによるサポートなども拡充することで、ソリューション展開を加速していきます。

	課題	概要	対策
アクションプラン ②	<p><映像装置> 部材不足に対応したSCM見直し</p> <hr/> <p><ランプ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設計対応による部材調達リスクの最小化 ● 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 ③	<p>BSを重視した事業推進継続</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品原価・ロスコストの削減 ● PSI計画の精緻化

Visual Imagingにおける事業リスクについてはいくつかございますが、計画段階よりその影響度を想定し、対策を打つことでその影響の最小限化を目指していきます。

特に、当中計期間中は固体光源化によるランプの需要減少に加え、キセノンガスの高騰影響が2023年～24年にかけて時限的に収益に影響することが見込まれます。それに対して自主回収や複数社購買の推進により影響を最低限にとどめてまいります。

また前中計から進めてきたBSを重視した事業推進を、当中計でも推進し、PSI計画の精緻化により在庫の適正化を重点的に進めてまいります。

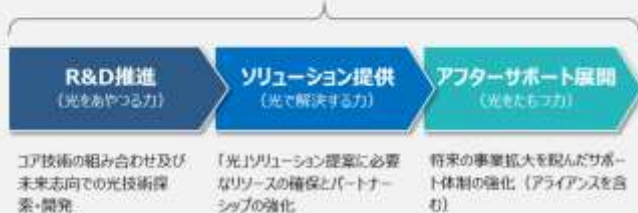
光技術を応用し、地球と人々の健康を支えます

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



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・安全に貢献
 - ・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

続いて育成事業であるLife Scienceです。

世界レベルでの大きな社会課題はSDGsなどでも定義されておりますが、ウシオの光で解決できる課題は多数あり、成長の可能性の大きい分野と認識しています。

光ソリューションの提案で、気候変動対策、食料問題への貢献、健康寿命の延伸といった、地球と人々の健康を支えることで、安心・安全な世界の実現に貢献します。

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：

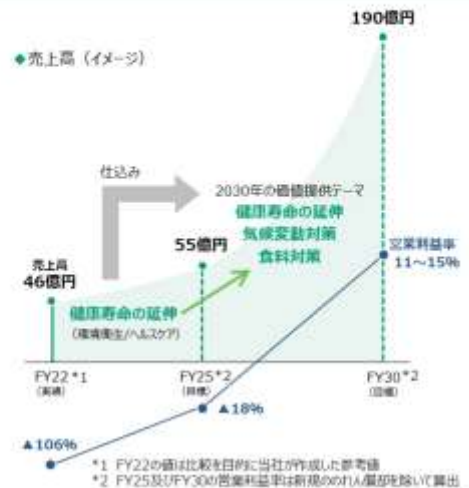
「気候変動対策」、「食料対策」、「健康寿命の延伸」の3領域を選定

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・電調開発	● 光プロセス技術
食料対策	● 分析・シミュレーション	● 医療/バイオ技術
健康寿命の延伸	● 光学技術	● 装置技術 ● 光プロセス技術 ● 精密加工技術 ● 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



Life Scienceは、長期目線で育成をしていく事業としてとらえています。

2030年には、IP、VIに匹敵する事業を目指し、当中計期間は、先程申し上げた3つの社会課題に対してウシオの光技術を軸にソリューション提案ができる有望事業テーマを選定し成長を仕込んでいく期間となります。

専門人財など光ソリューション提案に必要なリソースや、販売チャネル、周辺技術などに関して、M&Aを含めたパートナーシップへの投資を進めることにより、中長期目線での事業創出、拡大を目指します。

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）

その道筋においては、現状の事業領域である抗ウイルス・除菌技術「Care222」、及び光脱臭・有害物質除去技術などを活用した環境衛生ソリューション、紫外線治療といったヘルスケア分野に加え、新たな事業創出が大きな課題となります。

そのために、事業部と事業創出部門が連携して、創出を加速していきます。事業創出の方針については後ほどご説明いたします。

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の高営業利益率は新規の個人顧客を除いて算出

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*の高次元化/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
デバイスが特殊用途用途間に特化
- Inorganic投資の積極活用

<主力製品>



レーザーモジュール

IP分野	VI分野	LS分野
<ul style="list-style-type: none"> 半導体製造用露光装置 光源のコスト低減 ラインナップ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> レーザーシネマやAR/VRでの組み込み採用拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 遠位子シーケンスや眼科・内科などの医療検査*1 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

*1 マルチベクトルイメージング：複数の成長市場での反応も記録した画像

Copyright (C) 2022 Usio Inc. All Rights reserved

48

最後に、強化・再構築事業であるPhotonics Solutionです。

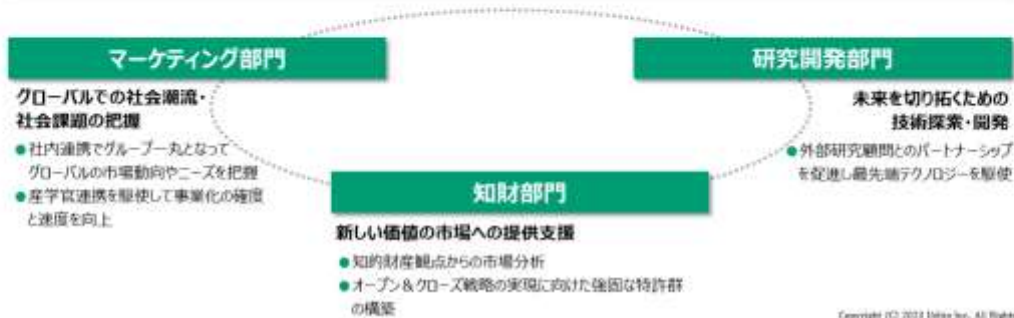
固体光源を含むフォトニクス市場は、その特性改善・進化から応用範囲が拡大し、年率7%~11%での成長が見込まれています。「着目市場のニーズ」に記載の通り、3市場において、ものづくりのデジタル処理ニーズ、パーソナルユース機器の普及、遠隔医療など非常に成長性の高い市場がございます。

強みである「光であやつる力」によって要求品質に対してモジュール、サブシステムといった形で高付加価値化することをさらに強化し、3市場におけるニッチかつ成長が期待されるアプリケーションを選定し、先進顧客と開発段階から価値を共創することで、ニッチトップポジションの確立を目指します。

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



Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved

次に事業創出の方針についてご説明します。

未来に対する臨場感を持った組織的アプローチを継続的に行うことで、社会課題解決に向けたイノベーションを進め、持続可能な価値の創造・提供を目指します。

その体制として、研究開発機能、マーケティング、知財の3つの機能を一体化することで、事業の創出を加速していきます。

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

- ① グローバルでの社会潮流・社会課題の把握
- ② 未来を切り拓くための技術探索・開発
- ③ 企業資産となる再現性のある技術への昇華
- ④ 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

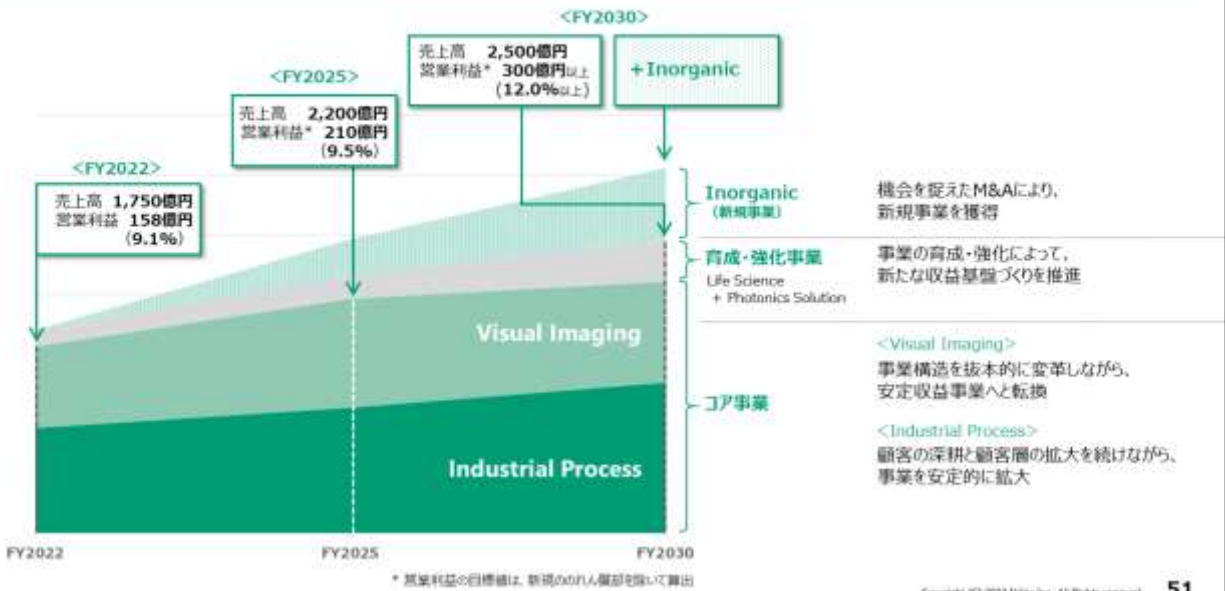
イシューツリー・市場トレンド・ウシオの保有技術のマップを融合、更新
注力市場の経時的変遷をモニタリング及びプロジェクトのマイルストーン管理

有望案件候補*

I P 領域：バッテリー製造プロセス開発 他
L S 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

事業創出のサイクルを自律的に回転させられる組織と人財を育成し、事業創出を持続可能なものとし、こちらに記載されているような有望案件候補をモニタリングし、育てていきます。



最後に事業戦略のまとめです。

市場軸に基づく事業ポートフォリオ変革、モノ売りからソリューション提案型へのシフトを重点価値に据え置くことで、Industrial process、Visual Imagingのコア事業による安定的な成長に加え、Life Science事業、Photonics Solution事業では成長市場の機会をとらえ、Inorganicも含めた事業の創出、育成・強化を進めていくことで、2030年とその先に目線に向けた光ソリューションカンパニーとしての持続的な成長を目指します。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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

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部・業績を保障するものではありません。