

未来は光でおもしろくなる

**USHIO**

## 新成長戦略 Revive Vision 2030

ウシオ電機株式会社 PRIME | 6925

2024.5.14

2024年度からスタートする、ウシオの新成長戦略、「Revive Vision 2030」についてご説明します。

第1章	新成長戦略の全体像	P3
第2章	前中期経営計画の振り返り ▶ 前中期経営計画の振り返りについては、P38～42に補足資料を掲載	P8
第3章	新成長戦略「Revive Vision 2030」の具体的な施策 概略 P14 / 事業戦略 P17 / 財務戦略 P27 ▶ 事業戦略については、P43～52に補足資料を掲載	P13
第4章	ESGへの取り組み ▶ ESGへの取り組みについては、P53～55に補足資料を掲載	P33
	前中期経営計画の振り返り 補足	P38
Appendix	事業戦略 補足	P43
	ESGへの取り組み 補足	P53

本日は主に記載の4つの項目についてご説明します。

はじめに、「新成長戦略の全体像」についてお話しします。



**第1章**  
**新成長戦略の全体像**

## 中期経営計画の見直しの背景

### 半導体市況の変化

サーバーやパソコン関係の市場停滞が  
長期化したことなどを背景に、  
当社を取り巻く半導体の市況環境が大きく変化

### 他社光源の台頭

EUVマスク検査用光源で他社光源が  
台頭し戦略変更が生じた

Industrial Process事業の大きな事業環境変化を受けて

## 戦略を見直し

「新成長戦略：Revive Vision 2030 策定」

「Revive Vision 2030」の「Revive」は「大きな変革をもって、  
目指す姿を実現する」という会社の想いを表現したものです。

Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 4

私たちは、2023年度から始まる第2次中期経営計画を策定しました。しかし、その後、半導体市況の大きな変化や、EUVマスク検査用の他社光源の台頭により、主要事業であるインダストリアルプロセス事業の環境に変化が生じ、計画を見直さざるを得ない状況となりました。

今回、足元の事業環境変化や、新たに見えてきた成長可能性を鑑み、計画の再検証をおこなった結果、戦略の見直しを行い、2030年を最終年度とする新成長戦略、「Revive Vision 2030」を改めて策定することになりました。

なお、「大きな変革をもって目指す姿を実現する」という想いを込め、「Revive」としました。

Mission

光を「あかり」としてだけでなく、「エネルギー」として利用することで  
社会課題や世の中の技術革新に貢献する

Vision

「光」のイノベーションカンパニー

インダストリアルプロセス領域を主体にお客様とともに成長する

Industrial Process (IP)

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

モノづくりプロセス

半導体、電子デバイス、EV、建材・印刷など

Visual Imaging (VI)

映像・照明技術を通じ、  
人々に感動・共有を提供する領域

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、イベントなど)  
公共施設、企業の官制室、映像システム

Photonics Solution (PHS)

フォトニクス技術を通じ、社会の発展に  
貢献する価値を顧客と共創し提供する領域

半導体関連製造装置用  
レーザーシナメやAR/VRでの組み込み採用  
遺伝子シーケンスや眼科・内科などの医療検査

Life Science (LS)

光技術を活用し、地球と人々の  
安心・安全を支える領域

健康寿命の延伸 (環境衛生、ヘルスケア、製薬、創薬)  
人を救うべく環境の改善・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

「Revive Vision 2030」では、成長分野であるインダストリアルプロセス領域を事業の大きな柱とし、「光」を活用したイノベーションを社会に提供することで、お客様とともに成長していくことを目指します。

## 係数目標

Phase I  
(~FY26)ROE **8**%以上※前中計の1年遅れ  
(早期にPBR 1倍超を達成)Phase II  
(~FY30)ROE **12**%以上参考：営業利益率 **12**%以上

## 方針

## 経営効率を重要視した成長戦略

成長・開発投資、リソースを

IP事業に集中

成長拡大



“率”を追求



成長投資と資本効率

を両立

Revive Vision 2030では、2024年度から2026年度をPhase I、2027年度から2030年度をPhase IIとし、2026年度にROE8%以上の達成を目標に掲げ早期にPBR1倍超を達成することを目指します。また、Phase IIでは2030年度にROE12%以上の達成を目指します。

目標に向け着実に進めていくために、今まで以上に経営効率を重要視していきます。投資やリソースを成長分野であるIP事業へ集中。規模を問わず利益率を追求。成長投資と資本効率を両立することを方針として実行していきます。

実効性の高い  
事業戦略 / 財務戦略

事業  
戦略

財務  
戦略

- ポートフォリオ変革の実行（不採算事業のてこ入れ）
- 半導体アドバンスドパッケージ事業の成長拡大
- 資本最適化
- 財務規律を重視した経営を推進かつ資産効率を改善
- 有価証券の売却による金融資産から事業資産への振り替え加速

Phase I  
(FY24~FY26)

**事業戦略：** 戦略分野の再定義による「事業ポートフォリオ変革」を実施  
**財務戦略：** 自社株投資 + 配当で650~750億円規模を実施しROE8%以上を達成

Phase II  
(FY27~FY30)

**事業戦略：** Phase Iでの成果を最大限発揮し「事業の着実な成長」を実現  
**財務戦略：** 機動的な自社株投資を実施し、自己資本は2,000億円以下を維持  
「成長投資」を中心としたキャッシュアロケーションの実現

Revive Vision 2030の達成を目指すにあたり、より実効性の高い「事業戦略」と「財務戦略」を策定しました。

概要は記載の通りですが、詳細については、後ほど、第3章にてご説明します。

まずは、「前中期経営計画の振り返り」についてご説明します。

## 第2章

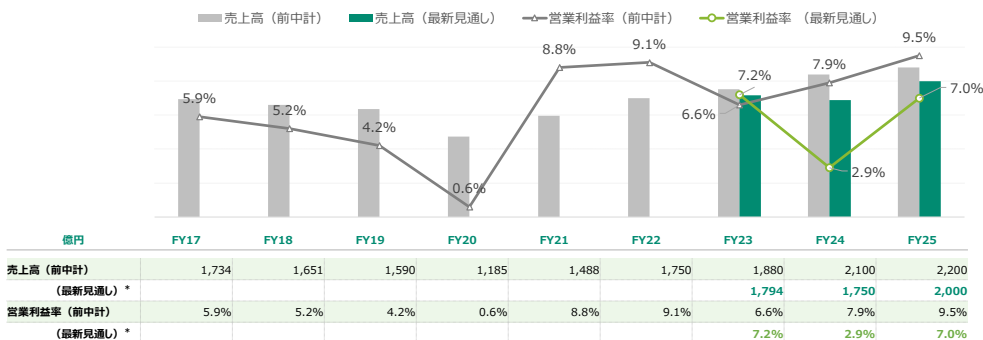
### 前中期経営計画の振り返り



## 見通しの修正①

事業環境に大きな変化が生じ、2024年度は業績が低迷。前中計最終年度(2025年度)は回復基調も未達の見通しに

前中計の進捗と最新見通し



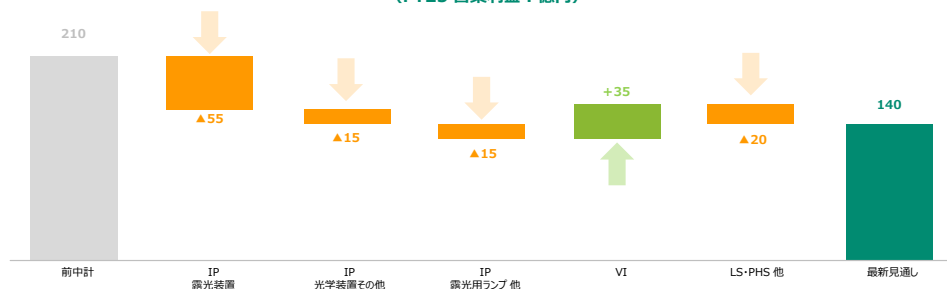
\*FY23の数値は実績値

先ほどお話した通り、2023年度に策定した前中期経営計画は、事業環境の大きな変化により、最終年度である2025年度の売上高、営業利益率ともに未達の見通しとなりました。

## 見通しの修正②

前中計最終年度(2025年度)は将来を見据えた成長投資拡大の計画も、IP事業で露光装置やEUV光源の売上高が大幅未達の見込み。VI事業は増益見込みもカバーしきれず、結果として、前中計から営業利益で約70億円の未達の見込みに

前中計と最新見通しの営業利益  
(FY25 営業利益：億円)



また、前中期経営計画では、インダストリアルプロセス事業やビジュアルイメージング事業で利益を創出し、戦略投資をカバーする計画でしたが、インダストリアルプロセス事業の事業環境変化によりカバーしきれない見通しとなりました。



\* AMAT社：Applied Materials, Inc（アプライドマテリアルズ社）の略称、以降のページ同様

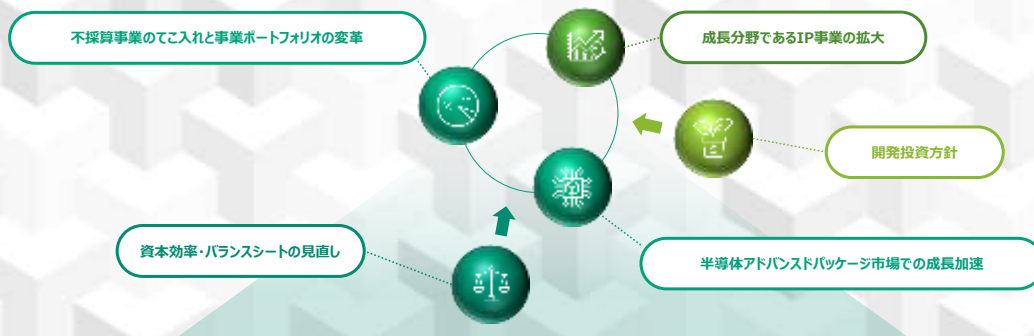
Copyright (C) 2024 Ushio Inc.. All Rights reserved. 11

改めて見通しの修正に至った要因を分析すると、外部要因として「半導体製造装置の市場動向の変化とPCパッケージ基板市場の急減速」、内部要因として「成長事業における主要顧客層への依存」「EUV競争環境変化」「不採算事業の影響」が挙げられます。

これら要因分析の詳細については、Appendixに記載していますので、後程ご覧ください。

一方で、将来のプラス要因として、昨年12月の発表した「アプライドマテリアルズ社との業務提携」も挙げられます。詳細は、後ほどご説明します。

見通しの修正に至った外部・内部要因を踏まえ、新成長戦略骨子を策定  
戦略重点分野の更なる強化を図り、事業ポートフォリオの変革を進めること、  
計画の厳格なモニタリングを実施することで、より実現可能性の高い企業価値向上シナリオへ



これらの要因を踏まえ、記載している5つの重要課題を認識し、新成長戦略の骨子を策定。

新成長戦略では、再検証により見出された戦略重点分野の更なる強化を図るべく、「事業ポートフォリオの変革」を押し進め、かつ、計画の厳格なモニタリングを行うことで、より実現可能性の高い企業価値向上シナリオを構築しました。

続いて、「新成長戦略「Revive Vision 2030」の具体的な施策」についてご説明します。

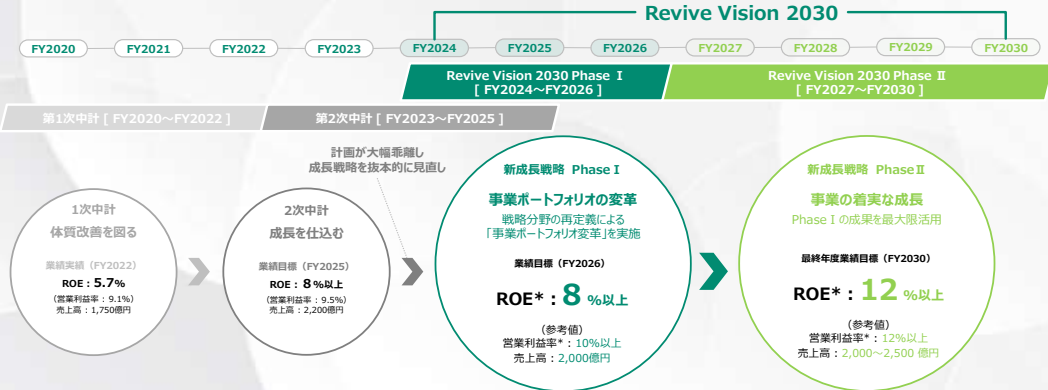
## 第3章

### 新成長戦略「Revive Vision 2030」の具体的な施策

## Revive Vision 2030 の位置づけ

「ボリュームの追求」から「率の追求」へ

戦略領域に投資を集中し成長基盤を確立するとともに、Phase I でROE8%以上、早期のPBR 1 倍超を実現



\*将来の企業価値向上に資するポートフォリオ変革による選択と集中（事業買収や売却・撤退）を行う際に、計画外の一時的業績影響が生じる可能性があります。その場合は、速やかに開示させていただきます。

Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 14

Revive Vision 2030では、経営効率を重視し、利益「率」を追求していきます。

2026年度を最終年度とするPhase I では、戦略分野の再定義による「ポートフォリオ変革」を実施することで、ROE 8%以上を達成し、PBR 1 倍超の早期実現を目指します。

2030年度を最終年度とするPhase II では、Phase I での成果を最大限発揮し、「事業の着実な成長」を実現します。

それでは、Phase I における具体的な戦略についてご説明します。

## 新成長戦略（Phase I）の基本方針と概要

戦略分野を再定義し、戦略重点分野の更なる強化を図りながら事業ポートフォリオの変革を進める（選択と集中）

戦略	Phase I（FY24～26）の目標	FY30の目標値	
事業戦略	<b>不採算事業のこ入れと事業ポートフォリオの変革</b> <small>▶ 詳細P17～22</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営資源配分の最適化により、Industrial Process事業を中心とした注力事業（領域）へ積極的に投資する一方で、将来性等を鑑みた不採算事業の見極めを進める</li> </ul>	<p>ROE</p> <p><b>12%以上</b></p> <p>（参考値）</p> <p>営業利益率： 12%以上</p> <p>売上高： 2,000～2,500億円</p>
	<b>成長分野であるIP事業の拡大</b> <small>▶ 詳細P23</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IP事業：売上高 FY23 821億円 →FY26：1,100億円 →FY30：1,400～1,500億円 営業利益率 FY23 13.2% → FY26：14%以上 → FY30：18～20%</li> </ul>	
	<b>半導体アドバンスドパッケージ市場での成長加速</b> <small>▶ 詳細P24～25</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長分野であるIndustrial Process事業において、関連する露光装置を2023年度以降、2030年度までCAGR15%以上で成長拡大させる</li> </ul>	
	<b>開発投資方針</b> <small>▶ 詳細P26</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 刈り込みのある投資計画へ見直し</li> <li>● 成長拡大が見込めるインダストリアルプロセス領域への投資を優先し拡大させる</li> <li>● PHS事業やLS事業（新規事業）は、成長の道筋がより見込める案件に絞らねばならぬ</li> </ul>	
<b>資本効率・バランスシートの見直し</b> <small>▶ 詳細P27～32</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2026年度にROE8%以上とし、早期のPBR1倍超を目指す</li> <li>● 自社株投資＋配当で650～750億円の実施を予定。配当は下限配当1株当たり70円とする</li> <li>● 有価証券を350億円以上圧縮する（Phase IIでは150億円以上を計画）</li> <li>● 自己資本は2,000億円以下とする</li> </ul>		
財務戦略			

Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 15

Phase I では、戦略分野を再定義し、事業の選択と集中を推進します。

事業戦略では、まず、経営資源を注力領域へ集中させるとともに、不採算事業の見極めを推進することで、事業ポートフォリオの変革を実現します。

成長分野であるインダストリアルプロセス事業の拡大、特に半導体アドバンスドパッケージ市場での成長加速に注力します。

開発投資は、成長拡大が見込めるインダストリアルプロセス領域を中心としつつ、新規・育成事業に対しても、成長可能性を見極め、案件を絞りながら行います。

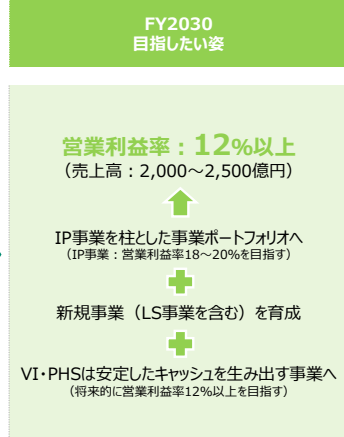
財務戦略では、資本効率及びバランスシートの見直しを行います。

Phase II の最終年度2030年度に、ROE12%以上の達成を目指します。

参考値（セグメント別）

単位：億円

セグメント	FY2023実績			Phase I (FY2026)		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
IP	821	108	13%	1,100	155	14%
VI	805	58	7%	700	55	8%
LS	52	▲23	▲45%	70	▲10	▲14%
PHS	102	▲15	▲15%	120	3	3%
連結合計*	1,794	129	7%	2,000	200	10%



\*連結合計には「その他」セグメントも含む

参考値として、セグメント別係数をご説明します。

2030年には、連結合計で営業利益率12%以上を目指していきます。

インダストリアルプロセス事業は、事業ポートフォリオの柱とすべく成長拡大させ、2030年度には営業利益率18～20%の事業を目指します。

ビジュアルイメージング事業及びフォトニクスソリューション事業は、事業の見極めや収益性の改善を行い、安定的にキャッシュを生み出す事業とすべく営業利益率12%以上を目線に持ち、進めていきます。

新規・育成事業を含むライフサイエンス事業は、現時点で赤字の事業ですが、今後、案件を絞りながら投資を行い、確実な成長を追求していきます。

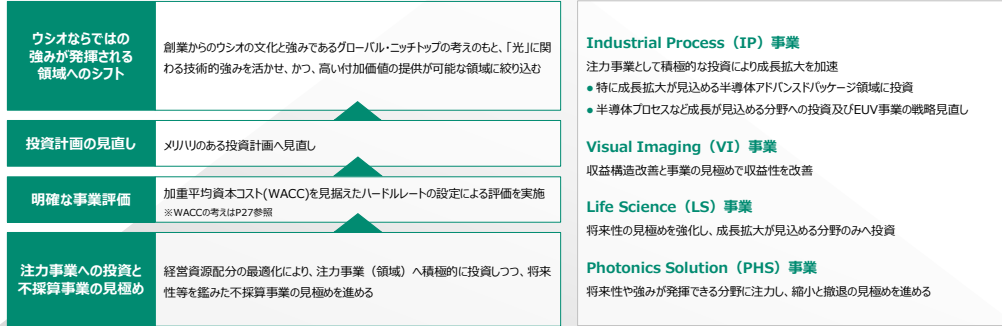
続いて、事業戦略及び財務戦略の詳細についてご説明します。



ポートフォリオ変革の方向性

不採算事業のてこ入れを行い収益力向上の実現へ  
ポートフォリオの変革を実行

(FY2030：営業利益率 12%以上の実現へ)



※VI・PHS事業については、想定利益率の達成を見据え、常に戦略の再検証を行う

事業戦略ですが、事業ポートフォリオの変革の方向性について、まず、経営資本の配分を最適化することで、注力事業へ積極的に投資しつつ、将来性を踏まえた不採算事業の見極めを行います。

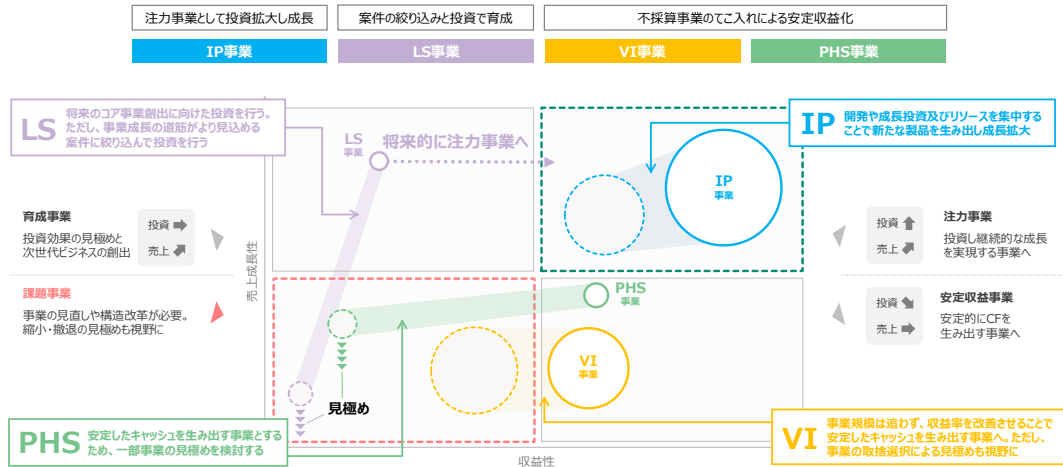
その後、WACCなどのハードルレートによる明確な事業評価を行い、投資計画を見直し、ウシオの「強み」が発揮できる領域へリソースを配分していきます。

このようなポートフォリオ変革を実行し、2030年度には営業利益率12%以上の達成を目指します。

それでは、「事業ポートフォリオ変革」について説明します。

## 事業ポートフォリオの変革（セグメント全体）

○…現在 ○…2030年の目指す姿



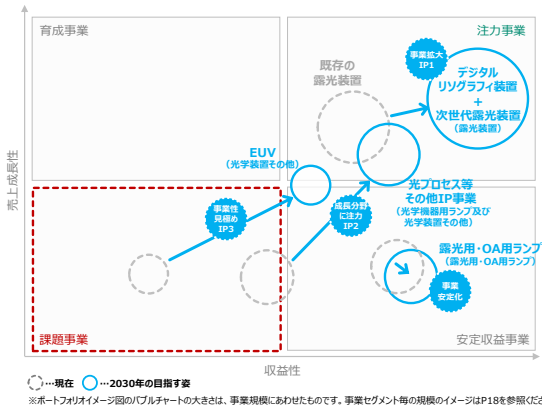
各セグメントの事業ポートフォリオ変革のイメージは記載の通りです。

次のページ以降で、各セグメントのポートフォリオイメージと施策の詳細についてご説明しますが、すべての事業において、投資は注力分野に絞りこみ、不採算事業を中心に案件の絞り込みや事業の取捨選択による見極めを検討していきます。

セグメント別ポートフォリオと施策 (IP)

開発や成長投資及びリソースを集中することで新たな製品を生み出し成長拡大

IP事業のポートフォリオイメージ



具体的な施策

	注力分野 (サブセグメント)	施策	開発投資 (スライF26)
投資拡大及び継続により成長	IP1 デジタルリソグラフィ装置* + 次世代露光装置 (露光装置)	AMAT社との業務提携案件を中心に開発投資やリソースを集中することで、半導体アドバンスドパッケージ市場でのリーディングカンパニーとなるべく、製品のフルラインアップ化を行う ▶ 詳細P24~25	IP1
	IP2 光プロセス等 その他IP事業 (光学機器用ランプ及び露光装置その他)	成長が見込める半導体分野に注力し、製品力強化の投資を行いながら事業拡大を目指す ▶ 詳細P45~46	IP2
	IP3 EUV (光学装置その他)	今後のHigh-NAへの参入など、製品開発を継続。ただし、事業性が見込めなくなった場合は、縮小、撤退も検討 ▶ 詳細P47	IP3
安定化	露光用・OA用ランプ (露光用・OA用ランプ)	安定した市場動向をベースに競争力強化のための投資は継続し、安定したキャッシュを生み出す事業として継続 ▶ 露光用ランプ：詳細P48	IP2

将来の成長ドライバー有力候補事業  
高度化が進む半導体領域を中心とした検査・分析装置向け市場へ、ウソオの特徴ある様々な光源技術を活用した新たな可能性を追求

\*アプライドマテリアルズ社との業務提携によるDLT(デジタルリソグラフィ技術)搭載のDI露光装置のこと  
Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 19

インダストリアルプロセス事業は、注力事業と位置づけ、開発や成長投資、リソースの集中による継続的な成長拡大を目指します。

投資拡大により成長を目指す分野として、まずは露光装置事業で、製品のフルラインアップ化により半導体アドバンスドパッケージ市場での成長を目指します。

そのほか、製品力強化により事業拡大を目指す光プロセス等のIP事業、High-NA領域への参入などを目指すEUV事業、これら3つの分野が注力事業です。ただし、EUV事業については、事業性が見極めも同時に行っていきます。

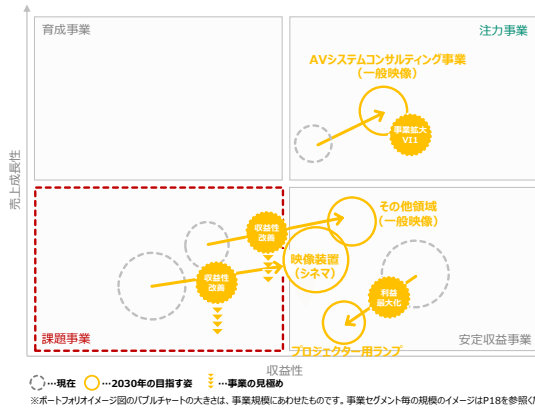
露光用・OA用ランプ事業は、競争力強化のための投資を行い、安定したキャッシュを生み出す事業としていきます。

なお、将来の成長ドライバーとなり得る有望事業として、ウソオの特徴ある様々な光源技術が活かせる検査・分析装置向け市場に着目し、新たな可能性の追求も同時に行っています。今後、進展があれば適切なタイミングでご報告させていただきます。

## セグメント別ポートフォリオと施策（VI）

事業規模は追わず、収益率を改善させることで安定したキャッシュを生み出す事業へ。ただし、事業の取捨選択による見極めも視野に

### VI事業のポートフォリオイメージ



※ポートフォリオイメージ図のバブルチャートの大きさは、事業規模にあわせたものです。事業セグメント毎の規模のイメージはP18を参照ください

### 具体的な施策

	注力分野 (サブセグメント)	施策	開発投資 (スライF26)
投資 成長 拡大	AVシステム コンサルティング 事業 (一般映像)	高付加価値事業であるAVシステムコンサルティング事業に注力 ●リソースを集中し、規模拡大とともに収益拡大を図る ▶ 詳細P50	VI1
投資 抑制し 安定 収益化	その他領域 (一般映像)	市場成長は限定的なため、事業規模は追わず収益性の改善・向上に注力 ただし、事業の取捨選択による見極めも視野に ●事業の見極めも選択的に、選択と集中により収益性の改善を推進	
	映像装置 (シネマ)	●リカーリングビジネスや製品に付随するサービス収入の割合増加 ●生産委託等の協業強化により競争力維持のための製品ラインアップ適正化を効率的に行う ▶ 詳細P50	
縮小	プロジェクター用 ランプ (プロジェクター用 ランプ)	固体光源化で事業縮小 ●シェアを維持・拡大し、かつ、拠点の統廃合や商流改善による経費削減などを優先して行い、利益の最大化を目指す	

Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 20

ビジュアルイメージング事業は、収益改善事業と位置づけ、事業規模は追わずに収益率を改善させ、安定的にキャッシュを生み出す事業を目指します。

投資拡大により成長を目指す分野は、高付加価値事業であるAVシステムコンサルティング事業です。

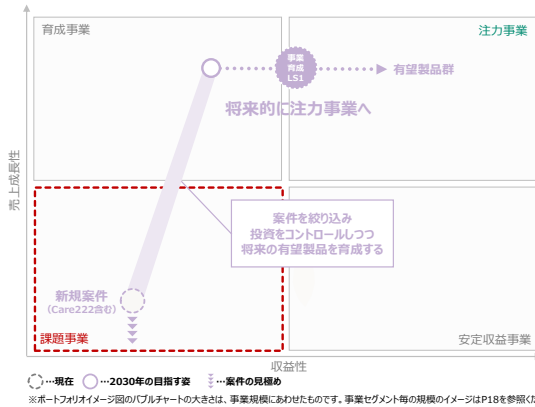
投資を抑制し安定収益化を目指す分野は、その他の一般映像領域と、シネマ向け映像装置事業です。これらは今後の市場成長が限定的であることから、規模は追わず、選択と集中による収益性の改善・向上に注力します。

プロジェクター用ランプ事業は、固体光源化の影響による市場縮小を見込んでおり、シェアを維持・拡大しつつ経費削減を優先的に行うことで、利益の最大化を目指していきます。

## セグメント別ポートフォリオと施策 (LS)

将来のコア事業創出に向けた投資を行う。ただし、事業成長の道筋がより見込める案件に絞り込んで投資を行う

### LS事業のポートフォリオイメージ



### 具体的な施策

	注力分野	施策	開発投資 (スライズ6)
新規事業の育成	新規案件 (Care222含む)	案件の絞り込みにより投資をコントロールしながら、将来の有望製品群の育成を行う	LS1
	有望製品群	事業進捗を注視しつつ、投資をコントロールしながら事業拡大を目指す	LS1
安定化	メディカル機器・ヘルスケア事業	需要が安定し一定の収益を生み出している分野については、ラインアップの新陳代謝を継続し安定収益を確保	

### 有望製品群について

- 特定波長による表面改質技術を活用した生体機能チップへの貢献で創薬の開発課題を解決
- ハルス光式新型分光技術により品質検査工程に貢献

Phase I 有望提携先との共同開発 → Phase II 製造・販売開始見込み

ライフサイエンス事業は、育成事業と位置づけ、今まで以上に案件を絞り込み育成していきます。

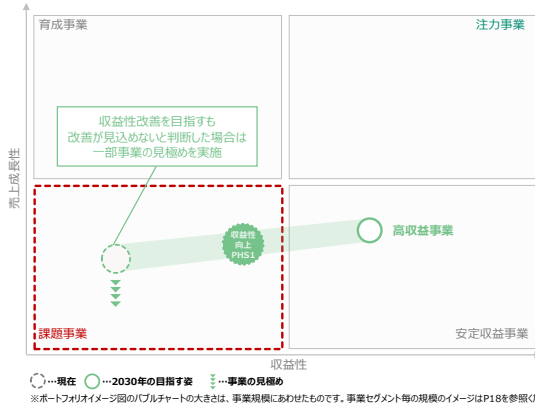
新規事業の育成分野では、まずは案件の見極めと投資のコントロールを行い、事業成長の確実性が高いと判断したものに対し投資し、有望製品群として育成していきます。

また、ライフサイエンス事業に含まれるメディカル機器とヘルスケア事業は、安定的な利益を生み出していることから、ラインアップの新陳代謝を行うことで、収益を確保していきます。

## セグメント別ポートフォリオと施策（PHS）

安定したキャッシュを生み出す事業とするため、一部事業の見極めを検討する

### PHS事業のポートフォリオイメージ



### 具体的な施策

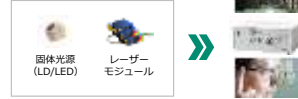
	注力分野	施策	開発投資 (スライF26)
見極め	事業の見極め	競争力や成長性が低く、収益改善が見込めない事業は、事業の見極めを行う	
安定化	高収益事業	高収益が確保できる事業については、適切な投資により、安定したキャッシュを生み出す事業へ育成	PHS1

### 高収益事業

- 成長が期待できるメガトレンドに対し、モジュール事業を中心に事業拡大
- 成長領域をリードするキープレイヤーとの協業推進（M&A・提携）

#### 目指しているメガトレンド

半導体、メダル、AR/VRなど



フォトニクスソリューション事業は、成長及び見直し事業と位置づけ、投資する分野への投資と見直しすべき分野のてこ入れにより、安定的にキャッシュを生み出す事業化を進めます。

競争力や成長性を考慮したうえで収益改善が見込めない事業は、見極めによる取捨選択を行います。

続いて、成長分野であるインダストリアルプロセス事業の成長拡大の詳細についてご説明します。

## Industrial Process事業の戦略方針

半導体アドバンスドパッケージ事業を柱としてIP事業を成長・強化。リソースを集中し、迅速な事業展開を図る

## 戦略方針 (Vision)

成長分野である半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大と注力分野の選択と集中による高収益化

注力分野への集中投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長拡大の見込める半導体分野*にリソースと投資を集中 *市場成長が見込める半導体アドバンスドパッケージ領域及びサマルプロセスなど</li> </ul>
製品ラインアップの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体アドバンスドパッケージ分野の進化においてプレゼンス拡大のためAMAT社との業務提携による強固な製品ラインアップへ</li> <li>サマルプロセス分野ではLED光源を新たに導入し、3つの光源による半導体領域でのサマルソリューションを展開</li> <li>露光用ランプで新規分野へのビジネス拡大に向けた製品ラインアップ強化</li> </ul>
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化にも対応できる戦略的な製品構成比率の改善</li> <li>露光装置中心に販売からアフターサービスまでのトータルビジネス体制の構築</li> <li>今後の事業性が見込めない分野は見直しを検討</li> </ul>
人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業からスキルを進めIP事業の人財を拡充</li> </ul>

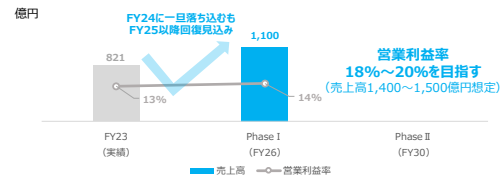
## 事業環境

**半導体市場**  
需要回復の兆しが見えつつあり、AI進展に伴うニーズを中心に中長期での市場拡大を見込む

**半導体アドバンスドパッケージ市場**  
足元はサーバー及びパソコンの市況悪化に伴い、関連する設備投資の抑制が発生。一方で、生成AIの本格普及によるAI関連投資が拡大しており、パッケージ基板の大型化やチップレット化が加速し、高度なパッケージ基板ニーズが高まる見込み

**FPD市場**  
コロナ特需の反動は底を打ったものの市場ニーズは当面横ばい

## 係数目標



Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 23

インダストリアルプロセス事業を取り巻く環境は、サーバー及びパソコンの市況悪化により足元は厳しい状況です。一方で、AI進展やIoTの拡大に伴い、半導体アドバンスドパッケージのニーズは高まりつつあり、中長期的には確実な成長を見込んでいます。

したがって、成長分野である半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大に向けた取り組み強化と、半導体を中心とした事業に注力し、リソースや投資を増強することで更なる収益力向上を目指す方針です。

具体的には、戦略的な製品ラインアップや販売・アフターサービス体制を強化していきます。

続いて、半導体アドバンスドパッケージ市場での成長加速についてご説明します。



## 半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大①

USHIO

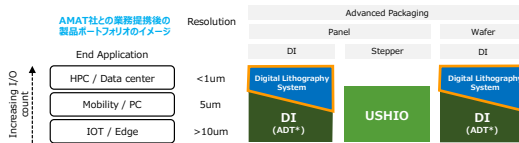
製品のフルラインアップ化と顧客カバレッジの拡大で、半導体アドバンスドパッケージ市場におけるリーディングカンパニーを目指す

### 戦略方針 (Vision)

#### 半導体アドバンスドパッケージ市場におけるリーディングカンパニーへ

##### ① フルラインアップ化

- AMAT社との業務提携により新たにデジタルリソグラフィ装置が加わり、既存のステップ露光装置とDI露光装置も含め、進化が進む半導体パッケージ基板において、幅広いアプリケーションや顧客ニーズに応えるフルラインアップ化が実現



##### ② 顧客層の広がりによる安定した売上基盤構築

- 新たにデジタルリソグラフィ装置が加わることで、従来の主要顧客層への依存が解消し、顧客層の拡大が見込めることから、安定した売上高基盤を構築

\* ADT = グループ会社であるアドテックエンジニアリングの略

#### 事業環境

- 生成AIを活用した世界の進展に伴い、HPCやデータセンターがインフラ化。増加するデータ量に対応するために先端半導体の市場が成長
- 世界のデータ量及び電力消費増加に対応するために、半導体の更なる性能向上・省電力化が実現できる新たな半導体パッケージ基板構造の開発が進捗。大型チップ化やチップレット化が進むとともに、半導体に係る素材の見直しも

#### 事業戦略

- フルラインアップ化
  - AMAT社との業務提携を通じて2μm以下へのニーズに対応。半導体関連業界でのプレゼンスや競争力の向上を目指す
  - ADT\*との協業推進により、既存のDI露光装置を含めたニーズの更なる取り込みと有機基板での成長を目指す
  - 既存の露光装置と新製品(デジタルリソグラフィ装置)を組み合わせることで、顧客のあらゆる用途・ニーズをワンストップで対応できる販売及びアフタービジネス戦略が強化される

#### 売上基盤構築

- フルラインアップ化による従来の顧客層以外への販売を強化
- 戦略的に主要顧客層向け比率を引き下げることで、特定の顧客への依存リスクを回避

Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 24

半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置事業では、フルラインアップ化と顧客カバレッジの拡大を図ることで、市場におけるリーディングカンパニーを目指します。

同市場では、既に強固な製品ラインアップが存在しますが、今後のハイエンドなパッケージ基板の進化に対応するべく、昨年12月に発表したアプライドマテリアルズ社との業務提携による新たな露光装置、デジタルリソグラフィ装置を加えることで、フルラインアップ化が実現します。

これにより、今後のパッケージの高度化に対応した製品が揃うだけでなく、お客様のあらゆるニーズに対しウシオグループとしてワンストップでの対応が可能となります。

この取り組みを通じ、顧客層も拡大していくことで、課題であった主要顧客層への依存の解消も進み、安定した売上基盤の構築を実現することで、市場でのウシオグループのプレゼンス拡大を実現していきます。



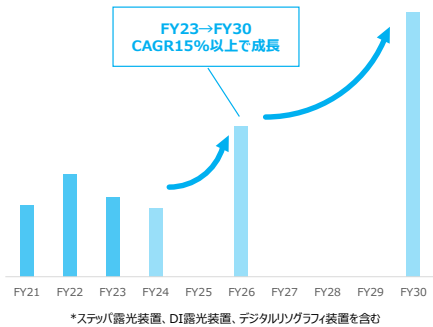
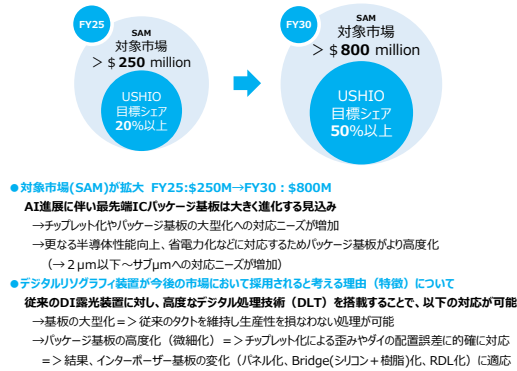
半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大②



AMAT社との業務提携によるデジタルリソグラフィ装置をドライバーに、成長する半導体アドバンスドパッケージ市場において売上拡大を目指す

デジタルリソグラフィ装置で対応する半導体アドバンスドパッケージ市場

半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置\*全体の売上推移



半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大には、アプライドマテリアルズ社との業務提携によるデジタルリソグラフィ装置の事業化及び成長拡大が欠かせません。

これにより狙う市場は、2030年に向け着実に拡大し、同市場でのシェアも2030年には20%から50%以上へ拡大させます。

その結果、同製品を含む関連露光装置の売上高は、2024年度は一時的に減少するものの、2030年度に向け年率15%以上で成長拡大すると見込んでいます。

開発投資方針

2030年の目指したい姿に向け、Phase IIで利益貢献を視野に投資を実施  
 ただし、投資期間や利益貢献のモニタリングを強化し、毎年、投資分野のアロケーションを見直す  
 特に、IP事業\_EUV・VI事業・PHS事業は、今後の事業の方向性により投資戦略を見直す可能性あり

単位：億円		累積開発投資 (FY24-26)		開発投資 内訳		詳細説明 アイコンはP19-22の 注カ分野と対応
IP Industrial Process	280	露光装置	約150億円	●AMAT社と共同によるデジタルリソグラフィ装置の開発、上市 ●次世代露光装置の開発	IP1	▶ 詳細P19
		EUV	約60億円	●High-NA領域への参入を目指し、更なる高輝度・高安定性及び コストダウン実現のための開発	IP3	▶ 詳細P19
		その他	約70億円	●露光用ランプ：高照度化・長寿命化対応 及び 新分野向け新品種開発 ●半導体サーマルプロセス：新規LED加熱源の開発 他	IP2	▶ 詳細P19
VI Visual Imaging	75	映像装置	約75億円	●高付加価値な提供に必要な新製品開発 他	VI1	▶ 詳細P20
LS Life Science	85	-	約85億円	●有望分野への投資及び製品開発 ●有望事業創出に向けた取り組み	LS1	▶ 詳細P21
PHS Photonics Solution	35	-	約35億円	●競争力強化に向けた製品ラインアップ拡充への開発	PHS1	▶ 詳細P22
合計	475					

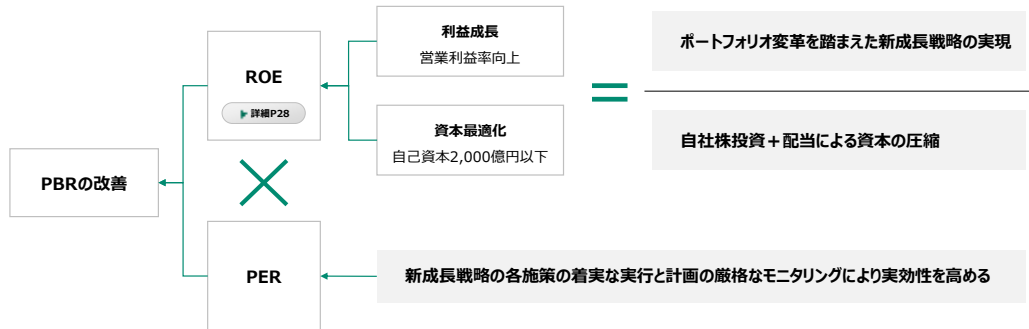
開発投資は、Phase IIでの利益貢献を視野に入れ、実施していく方針です。

成長分野であるインダストリアルプロセス事業を中心に、2026年度までの累計で475億円の投資を計画していますが、期間や利益貢献タイミングのモニタリングを厳格化し、毎年投資戦略の見直しを実施することで、より確実性の高い投資と成長を実現していきます。

続いて、財務戦略についてご説明します。

## PBRの改善に向けた取り組み

新成長戦略の着実な実行及び株主還元の拡大による資本最適化により株主資本コスト\*を上回るROE目標を掲げ、早期のPBR1倍超を実現



\*株主資本コスト：7%程度 加重平均資本コスト（WACC）6%程度と推定

課題の1つとして PBRの改善があります。

Revive Vision 2030において、掲げた戦略の実行により営業利益率の改善及び株主還元の拡大による資本最適化により、ROEを改善。

また、計画を着実に実行し成果を上げるべく厳格なモニタリングによる実効性を高めることで、PERを高め、早期のPBR 1倍超の実現を目指します。

## ROE向上に向けての考え方と具体的な施策

新成長戦略を着実に推進するとともに、資本最適化を含めたバランスシートの改善(スライド29)を進めることで  
ROE12%以上の達成を目指す

	FY2023(実績)	FY2026	ROE向上実現に向けた施策
<b>ROE</b>	4.5%	8%以上	<b>FY2030 : 12%以上</b>
<b>売上高純利益率</b> 当期純利益÷売上高	6.0%	約8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオ変革を踏まえた新成長戦略の各施策を着実に実施することで売上高純利益率を向上</li> </ul>
<b>総資産回転率</b> 売上高÷総資産	0.53回	約0.6回	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体アドバンスドパッケージ事業の拡大による運転資本の増加を計画も、露光装置中心とした生産リードタイム改善などにより資産圧縮を進める</li> <li>有価証券の売却加速により金融資産を事業資産/株主還元へ振替</li> </ul>
<b>財務レバレッジ</b> 総資産÷自己資本	1.42倍	約1.7倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phase I : 資本最適化*のため自社株投資拡大や下限配当設定による株主還元を拡大(*自己資本は2,000億円以下を維持)</li> <li>Phase II : 機動的な自社株投資を計画</li> <li>財務レバレッジ向上のため有利子負債を活用</li> </ul>

Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 28

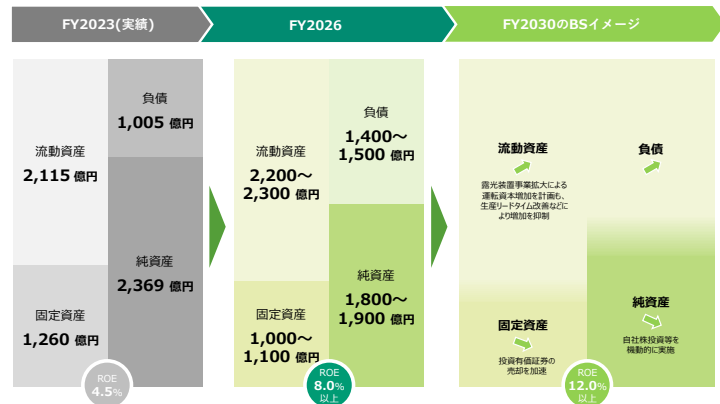
ROEの向上を実現する施策として、事業戦略による売上高純利益率の向上を目指すとともに、バランスシートの改善を進めることで、2026年度には8%以上、2030年度には12%以上の達成を目指します。

## BSマネジメント方針

成長投資拡大も財務規律を重視した経営を推進かつ資産効率を改善

## BSマネジメント方針

- 株主還元を拡大を通じ資本コントロールを行い、自己資本は2,000億円以下とし、維持する
- 有価証券の売却加速により金融資産から事業資産/株主還元へ振替
- 成長投資及び事業拡大によりPhase IIでの運転資本の拡大を計画も、各資産回転率のモニタリングを強化
- 財務レバレッジ向上のため有利子負債を活用



Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 29

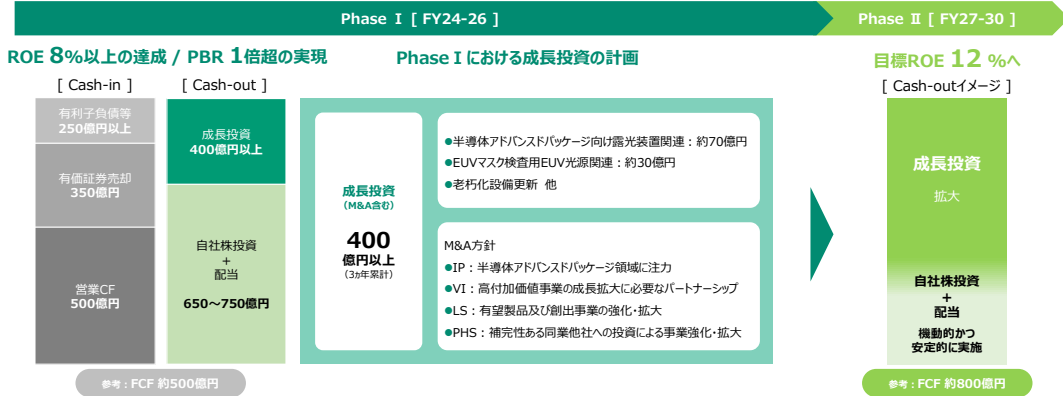
バランスシートについては、成長投資を拡大するものの、財務規律を重視した経営を推進かつ資産効率の改善を行います。

主に、自己資本は2000億円以下を維持していきます。また、有価証券の売却を通じ、金融資産から事業資産及び株主還元への振替を加速させます。

また、事業拡大により運転資本の増加を計画していますが、各資産回転率のモニタリングを強化するなどのバランスシートマネジメントを行っていきます。

## キャッシュアロケーションと成長投資

Phase I では有価証券売却及び有利子負債の活用により、成長投資と株主還元強化を両立させ、早期のPBR 1倍超を目指しROE 8%以上を達成させる  
(Phase II では、営業CFをベースに成長投資拡大しつつ、株主還元とのバランスを取りながらROE12%以上を目指す)



Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 30

続いて、キャッシュアロケーションと成長投資についてご説明します。

Phase I では、成長投資と株主還元を両立させROE8%以上の達成を実現すべく、有価証券の売却に加えて、有利子負債を活用していきます。

成長投資は、インダストリアルプロセス事業を中心に、3カ年累計で400億円以上を配分する計画です。

Phase II では、期間中に創出されるフリーキャッシュフローから、成長投資を中心としたキャッシュアロケーションを行い、ROE12%以上を目指してまいります。

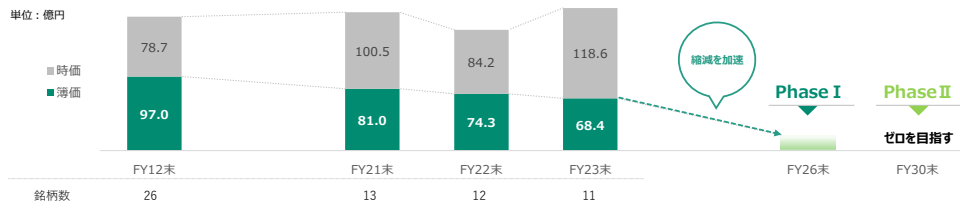
## 有価証券売却スケジュール 及び 政策保有株式縮減方針

### 有価証券\*売却予定スケジュール (キャッシュフローベース)



### 政策保有株式縮減方針

#### 方針に則り、政策保有株式の縮減を加速させる



有価証券の売却ですが、政策保有株式を含め、Phase I に約350億円、Phase II に150億円以上を実施します。

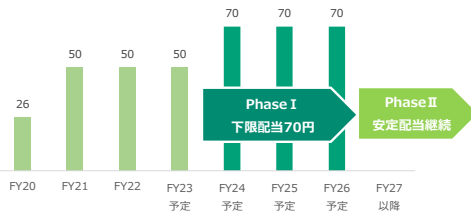
## 株主還元方針

**Phase I：下限配当 1株当たり70円を設定し、自社株投資は500～600億円を実施する計画**  
 (Phase II：機動的な自社株投資等を実施し、自己資本は2,000億円以下を維持)

### 配当方針

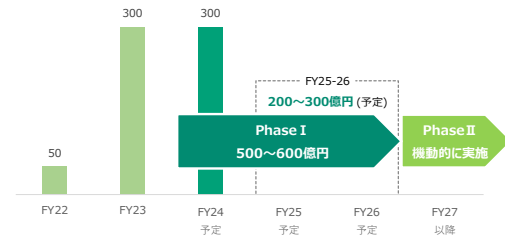
単位：円

#### 1株当たりの配当額推移見込み



### 自社株投資

単位：億円



Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 32


続いて、株主還元方針についてご説明します。

Phase I の期間は、1株当たり70円の下限配当を設定します。また、自社株投資は、2023年度に続き、2024年度でも300億円の自社株投資を行い、2024年～2026年度の3年間合計で500～600億円の実施を予定しています。

これらの取り組みにより、2026年度のROE8%以上を目指します。

最後に、「ESGへの取り組み」についてご説明します。





## 第4章

### ESGへの取り組み

## サステナビリティの一層の強化へ ～事業とサステナビリティの両輪経営

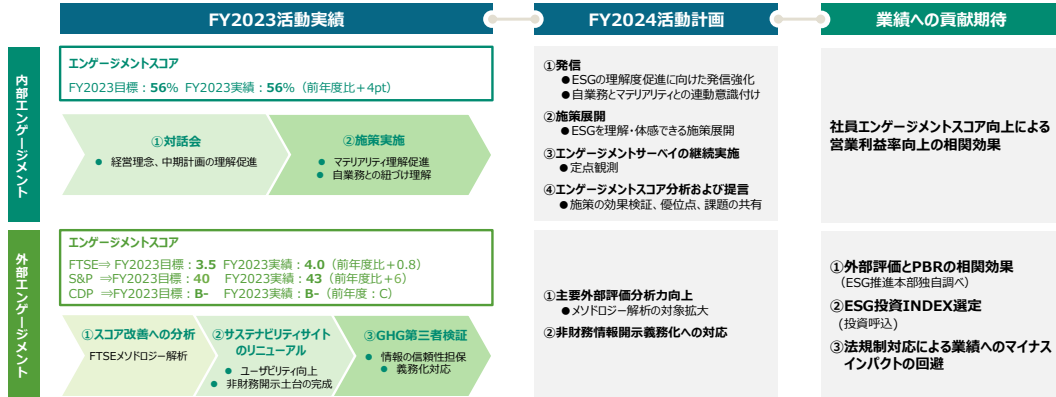
Revive Vision 2030達成に向け、ESG経営への取り組みは継続。寄り添い、共有・共感できる、ESGの実感価値提供を目指す



Revive Vision 2030では、引き続き事業成長とESGの両軸で目標を達成すべく、2023年度に設定した非財務KPIの目標達成に向け、活動の本格推進を行ってまいります。

## エンゲージメント向上に向けた施策

2023年度目標は概ね達成。2024年度以降も着実な活動により、エンゲージメントの更なる向上を目指し、業績への寄与を期待

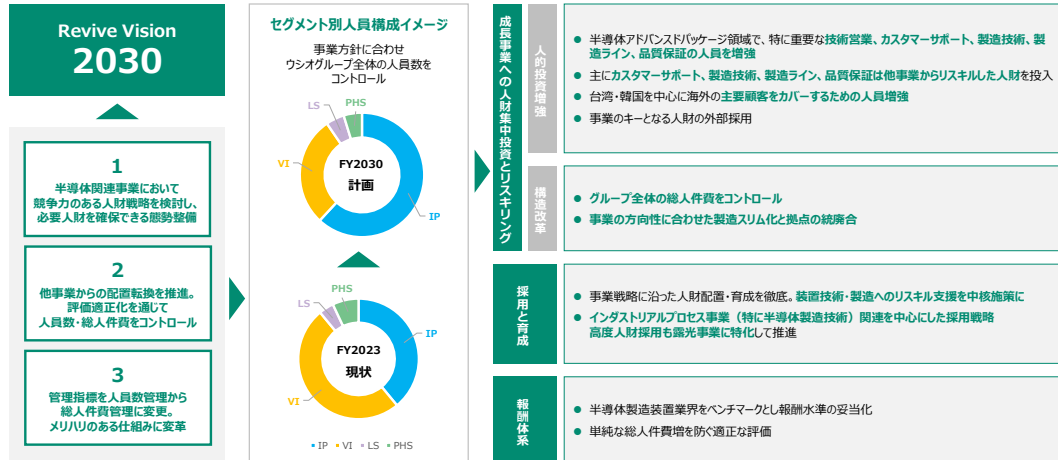


Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 35

エンゲージメント向上に向けた取り組み状況ですが、2023年度に掲げた目標は、内部・外部ともに概ね達成することができました。2024年度も着実な活動を推進することで、業績向上にもつなげていきます。

特に、社内外のエンゲージメントを高めることが重要と考え、取り組みを強化していきます。

## 人財戦略～新成長戦略に基づく人財投資の基本方針



Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 36

人財戦略では、注力分野となるインダストリアルプロセス事業の拡充を図っていきます。

必要な人財投資強化と社内でのリスクシフトを実施。一方で、事業の方向性に合わせたグループ全体での人件費コントロールを行うことで、最適な人員構成となるよう進めてまいります。

以上で、説明を終わります。

なお、本日、時間の都合でご説明できなかった 前中期経営計画の振り返りや事業ポートフォリオ変革を踏まえた各事業セグメントの戦略は、appendixに補足資料を掲載していますので、後程ご覧いただければと思います。

# Appendix

## 前中期経営計画の振り返り 補足

## 「半導体製造装置の市場動向とPCパッケージ基板の急減速」について

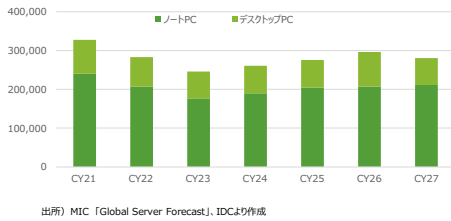
PC市場の需要減速による生産調整により、パッケージ基板市場は停滞、キャパシティ過多の状況が続く見通し

その結果、後工程関連装置メーカー各社は2022年度Q3より対前年度比でマイナス成長に

### PC市場推移

- 2021年、コロナ禍でのリモートワークの増加による特需により、3.5億台/年を記録したが、コロナのリスクが低下した2022年より需要は減速、2023年にかけて生産が大きく下落
- 2023年はコロナ禍の特需が終了し、需給調整が継続も、2024年上期には需給バランスを取り戻す見込み

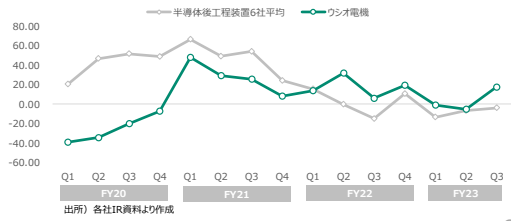
世界のパーソナルコンピュータ市場の実績及び見通し（千台）



### 半導体製造装置の市場動向

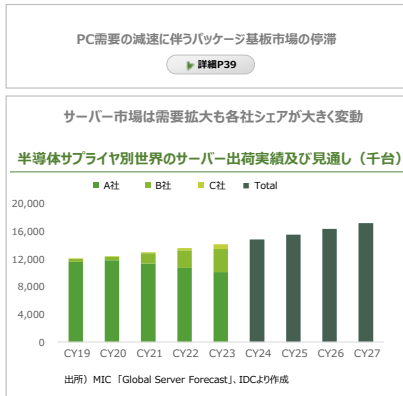
- 2022年まではメーカー各社が市場拡大と共に設備投資を拡大してしまっため、需要減少の2023年以降、キャパシティ過多の状況が継続（2025年頃までを見込む）
- 結果、2022年度Q3以降、後工程関連装置メーカーのマイナス成長が継続状況

半導体後工程装置6社平均との業績比較：売上前年同期比（%）

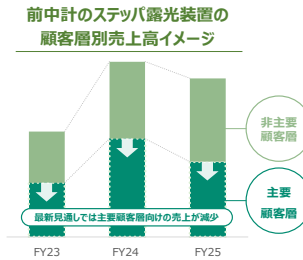


「成長事業における主要顧客層への依存」について

PC需要の減速に加え、サーバー市場において需要拡大も各社のシェアに大きな変動が発生  
 主力のステッパ露光装置を中心に、主要顧客層の依存度が高く、売上高及び利益の未達の主要因に



その結果、現状ステッパ露光装置は  
 主要顧客層への依存度が高く  
 見通しに大きな影響が生じている



新成長戦略では  
 依存度の問題は  
 解消の方向へ

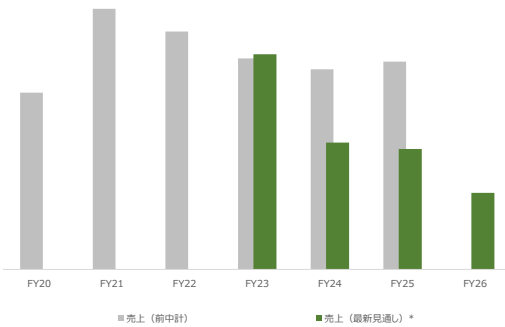
▶ 詳細P24



## 「EUV競争環境変化」について

EUVマスク検査用光源において、他社光源の台頭により見通しの修正が必要となった

### 売上高の最新見通し（対前中計）



\*FY23の数値は実績値

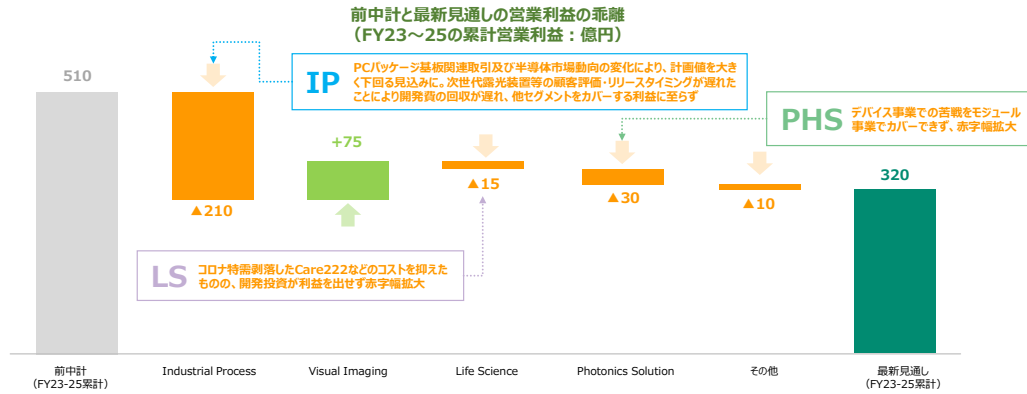
### 見通しの修正要因

市場要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ特需の反動等を背景としたPC販売不振等に起因する半導体市場の下落によって顧客の投資額減少</li> </ul>
顧客要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社光源の台頭により、当面新規案件獲得が難しい見込み</li> <li>半導体サプライヤーからの厳しいランニングコスト低減要求あり</li> </ul>
競合要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>EUVマスク検査用途の光源はウシオが先行していたものの、他社光源が台頭</li> </ul>
自社要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>主にコスト面での課題に対処しきれず</li> </ul>

「不採算事業の影響」について

開発投資の利益貢献タイミングが後ずれとなり、前中計期間の収益に影響

IP事業も計画値を大きく下回る見込みとなったことにより、赤字事業をカバーするシナリオが崩れる結果に



## 事業戦略 補足

## Industrial Process事業の戦略方針

再掲

半導体アドバンスドパッケージ事業を柱としてIP事業を成長・強化。リソースを集中し、迅速な事業展開を図る

### 戦略方針 (Vision)

成長分野である半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大と注力分野の選択と集中による高収益化

注力分野への集中投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長拡大の見込める半導体分野*にリソースと投資を集中 *市場成長が見込める半導体アドバンスドパッケージ領域及びサーマルプロセスなど</li> </ul>
製品ラインアップの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体アドバンスドパッケージ分野の進化においてプレゼンス拡大のためAMAT社との業務提携による強固な製品ラインアップへ</li> <li>サーマルプロセス分野ではLED光源を新たに導入し、3つの光源による半導体領域でのサーマルソリューションを展開</li> <li>露光用ランプで新規分野へのビジネス拡大に向けた製品ラインアップ強化</li> </ul>
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化にも対応できる戦略的な製品構成比率の改善</li> <li>露光装置を中心に販売からアフターサービスまでのトータルビジネス体制の構築</li> <li>今後の事業性が見込めない分野は見直しを検討</li> </ul>
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業からスキルを進めIP事業の人財を拡充</li> </ul>

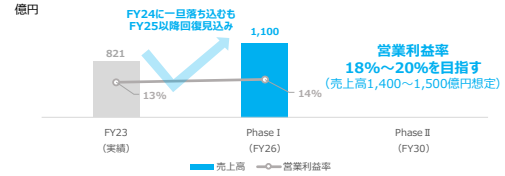
### 事業環境

**半導体市場**  
需要回復の兆しが見えつつあり、AI進展に伴うニーズを中心に中長期での市場拡大を見込む

**半導体アドバンスドパッケージ市場**  
足元はサーバー及びパソコンの市況悪化に伴い、関連する設備投資の抑制が発生。一方で、生成AIの本格普及によるAI関連投資が拡大しており、パッケージ基板の大型化やチップレット化が加速し、高度なパッケージ基板ニーズが高まる見込み

**FPD市場**  
コロナ特需の反動は底を打ったものの市場ニーズは当面横ばい

### 係数目標





成長市場である半導体サーマルプロセスに注力し、半導体産業の発展に貢献する

戦略方針（Vision）

フラッシュランプ（FLP）、ハロゲンランプ（HL）に新たにLEDを加えた3本の柱で「光サーマルソリューションによる半導体産業の発展に貢献する」

● 半導体製造装置メーカーから信頼されるパートナー企業へ

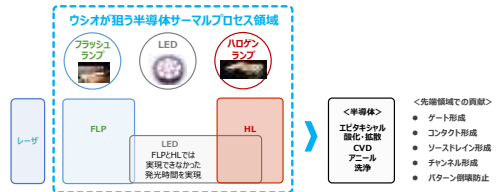
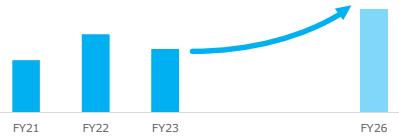
事業環境

- 半導体の微細化技術の進展に伴い薄膜化と3次元構造化が進み、温度と膜厚制御性の高い熱処理技術のニーズが高まっている
- 先端ロジック及びDRAMでEpi成膜の工程が増え、エピタキシャル成長装置の需要が増える
- 半導体市場の拡大に伴い、半導体前工程製造装置市場、シリコンウエハ市場も大きく飛躍が期待される
- 放射加熱が使用される加熱プロセス工程の増加

事業戦略

- 主要顧客からの組み込み採用率向上（HL）
- パートナー企業との関係強化（FLP）
- LED光源を新規導入し新たな領域への参入（LED）
- 3つの異なる光（光源）により、より制御性の高い熱処理技術が提供可能へ

サーマルソリューション分野の売上高推移見込み





FPD市場依存から脱却し、半導体やプリント基板(PCB)・パッケージング(PKG)分野への開発投資を実施するなど  
注力領域を転換し安定した事業運営を継続

戦略方針 (Vision)

FPD依存からの脱却 新注力領域への集中

- 市況が悪化しているFPD市場への追加投資抑制
- 半導体/PCB・PKG分野顧客向けの商品ロードマップに沿った研究開発の実施

事業環境

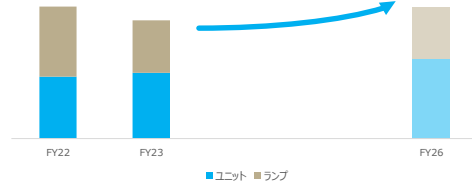
- FPD市場はコロナ特需後の反動で在庫過多となり、工場の新設や設備投資導入が遅延
- 半導体等の市場は成長の見込み

事業戦略

- FPD市場において95% \* の高い世界シェアを維持も、市場成長は鈍化傾向のため、半導体やPCB・PKGなどへリソースをシフト
- 新たな市場として建材や車両/電池市場などをターゲットに事業拡大

\*パナール洗浄用エキシマ光照射装置のシェア (自社調べ、2023年3月31日時点)

エキシマ分野の売上高推移見込み



エキシマ関連市場	FPD市場 (OLED向け含む)	半導体市場 (PCB・PKG分野含む)	その他、注力市場 (建材、車輻/電池市場)
主な用途 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パナール洗浄 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ウエハー等の膜除去</li> <li>● メッキ/SR塗布前の表面処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建材のマット化</li> <li>● 電池の性能向上</li> </ul>

他社光源の台頭による事業戦略の見直し 及び 新規顧客への取り組み強化によりHigh-NA領域での参入を目指す  
ただし、今後の市場・開発動向次第で、事業推進の方向性を見極める可能性もある

#### 戦略方針 (Vision)

今後のHigh-NA領域での参入を目指す

- High-NA領域で求められる性能（高輝度・安定性）及びコストに合致した製品開発を継続
- 今後、事業や技術動向の環境変化が生じた場合は、事業の縮小・撤退も視野に入れ推進する

#### 事業環境

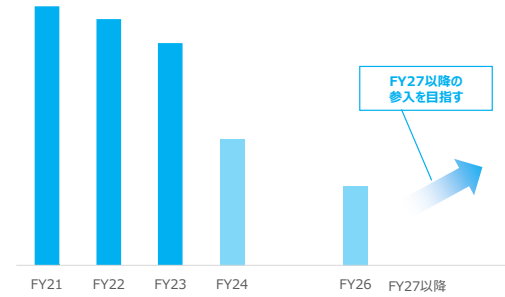
- 他社光源の台頭で、しぼり新規案件獲得が難しい状況
- APMI\*市場ではHigh-NA化が進み、更なる高輝度・高安定性が求められる市場へ

#### 事業戦略

- 稼働の減少による収益減少に対しTCO低減取り組みを行い収益性低下を最小限に抑える
- 新規顧客との開発を加速し、更なるHigh-NA化をターゲットとした開発及び事業化を推進（2027年度以降の新規採用に向け、現在評価実施中）
- 今後、計画と異なる事業及び開発の環境変化が生じた場合は、事業の縮小・撤退の見極めも視野に入れ推進する

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

#### EUV事業の売上高推移見込み



半導体領域における更なるシェア拡大及び半導体検査装置メーカーとの関係強化による新規分野へのビジネス拡大により、  
圧倒的なポジションを維持し、永続的かつ基盤となる収益を獲得し続ける

#### 戦略方針 (Vision)

収益基盤として貢献し続ける

- 半導体領域における更なるシェア拡大
- 半導体検査装置メーカーとの関係強化によるビジネス拡大

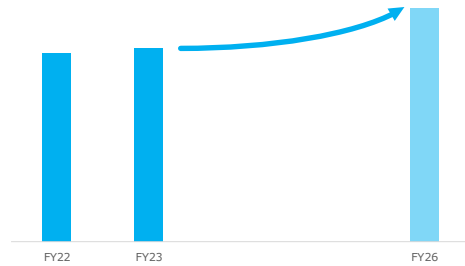
#### 事業環境

- 半導体需要は回復傾向。ロジック、メモリ先端IC/パッケージ基板需要の拡大でi線露光機の需要は増加
- FPD需要はコロナ特需後、新設投資は減少し稼働は横ばいの見込み
- 半導体の微細化により欠陥検査装置の需要が増加

#### 事業戦略

- シェア奪取や事業提携等によりシェア80%以上獲得を目指す（現状シェアは70～75%）
- 半導体の微細化による検査用途ニーズを取り込み新たな分野へ拡大するための新品種投入
- 高照度化・長寿命化対応及び新分野向け新品種の開発
- 安定した収益率を確保し続けることで、グループ収益の基盤事業を継続

#### 露光用ランプの売上高推移見込み





## VI事業の戦略方針

規模を追わず、収益力改善に向けた構造改革や事業の取捨選択を行う一方、  
高収益・高成長領域へは集中投資を進めることで収益性改善を行う

## 戦略方針 (Vision)

## 収益性改善・向上に向けた取り組み強化

コスト抑制と リソースの 最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造の見直しと取捨選択によりリソースを最適に配分し、販管費抑制を行うことで経営コストを最小化</li> <li>需要縮小が見込まれるプロジェクター用ランプについては、需要に見合ったリソース転換を先手打って対応</li> </ul>
製品ラインアップ 最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産委託 (OEM) やODMを活用し、固定費を抑制、削減しつつ、製品ラインアップの適正化を図る</li> </ul>
リカーリング ビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>保守契約サービスによる安定した利益を維持、最大化 【リカーリングビジネスの売上高割合】 FY23：15% → FY26：20%を目指す</li> </ul>
顧客取引拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値の高い領域において、AVシステムコンサルティング事業の地域密着型深耕、テーマパーク向けビジネスの拡大</li> </ul>
事業の取捨選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>各市場での成長性やポジション、シェアアップの可能性、収益構造などの総合的側面から事業や市場、製品展開を取捨選択する</li> </ul>

## 事業環境

## シネマ市場

コロナ影響から回復し、デジタルシネマプロジェクターの置き換え需要が本格化。中長期で安定した需要を見込むも、足元は中国経済の悪化などによる新設抑制が発生

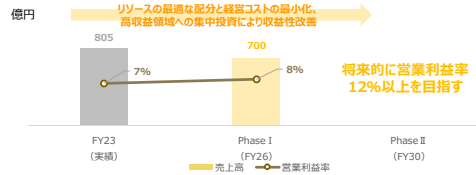
## 一般映像市場

中長期で全世界的なイベントやテーマパークなどへの設備投資が堅調に推移する見込みも、足元は中国経済悪化による投資意欲減退の影響あり

## 共通

プロジェクター光源のレーザー化が進み、プロジェクター用ランプの需要が徐々に縮小

## 係数目標



## 施策の取り組み内容 (VI)

### 事業拡大 高付加価値事業であるAVシステムコンサルティング事業（注力事業）

**事業環境**

- パンデミック終息により、全世界で高度な映像演出によるイベント需要が再興、拡大傾向
- ハイエンドなプロジェクターやLEDパネルなどの映像機器需要が堅調

**施策**

- 主要な北米市場を中心に、地域に根差したローカルサポート体制強化により顧客満足度を向上させる
- 顧客の需要をまかなう幅広いラインアップ展開と、拠点増設、サービスの強化によるリソース集中で売上増



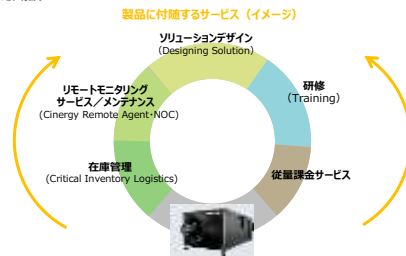
### 収益改善 製品に付随するリカーリングビジネスの割合増加（安定収益割合の増加）

**顧客ニーズ**

- ワンストップサービスによる効果  
（操作性・利便性の向上、不具合への素早い対応定期メンテナンスなど）
- 修理や保守パーツ等ランニングコスト削減

**施策**

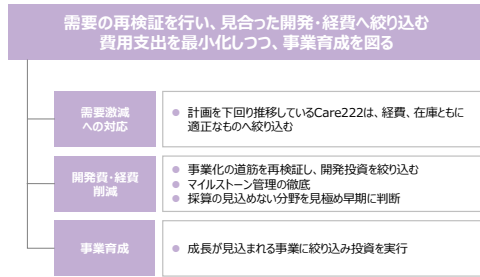
- モノ売りだけでなく、顧客ニーズに応えるサービスの提案力を強化し、付随サービスによる安定した収益確保を目指す



## LS事業の戦略方針

将来の新規事業創出に向けた取り組みは一定程度の継続はするものの、  
各案件の事業成長の道筋がより見込める有望事業に絞り込み投資を行う

### 戦略方針 (Vision)



### 事業環境

#### Care222

アフターコロナで需要は低調。今後、規制・規格改正やエビデンス取得が進むことで、新たな顧客訴求力が強まる可能性あり

#### メディカル機器

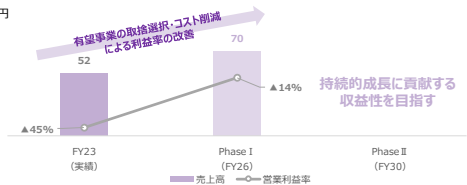
国内市場は新規設置及び買い替え需要が堅調に推移。小型化・使い勝手向上により差別化を図る

#### ヘルスケア

緩やかな市場成長に対し、独自製品の開発によりリピータ増、新規顧客獲得を目指す

### 係数目標

億円

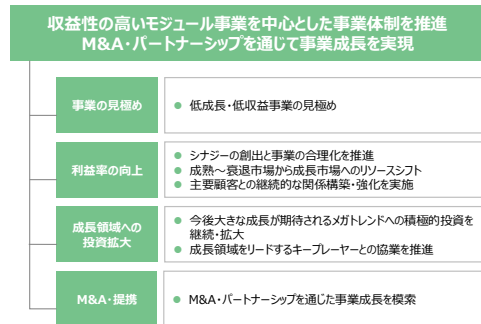


Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 51

## PHS事業の戦略方針

競争力が低く、成長が望めない事業については見極めを行う。一方、ランプから固体光源への置換の対応含め成長領域へは積極的な投資 及び 継続的なM&A・提携を通じた事業成長を実現する

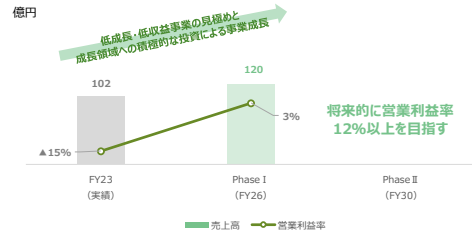
### 戦略方針 (Vision)



### 事業環境

- 光源の固体光源化及びエネルギー効率向上の動きにより堅調に推移
- ライフサイエンス/AR・VR/ハートロジクスインテグレーション市場の拡大/立ち上がり

### 係数目標








## ESGへの取り組み 補足

USHIO

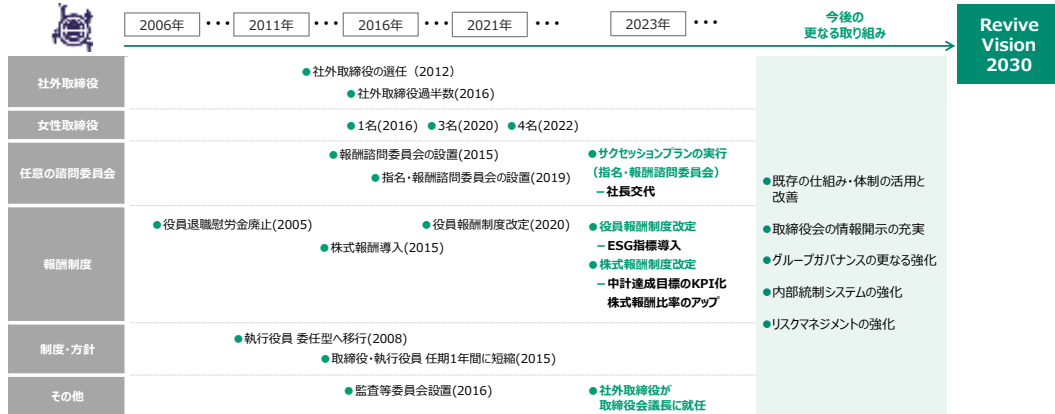
Copyright (C) 2024 Ushio Inc., All Rights reserved. 53

## 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"> <li>「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値を持続的に生み出すR&amp;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</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>パ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</li> <li>Global Mobilityによる社員のボーダレスな活躍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性を尊重する企業風土の構築</li> <li>社員が心身ともに健康で生き生きと働く状態実現</li> <li>会社と社員が共に成長する高いエンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：グループ全体15%以上、単体10%</li> <li>従業員エンゲージメントスコア：62%（FY22比+10P）</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境負荷低減をもたらす製品・サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社GHG排出量削減（Scope1・2）：2017年度比▲34%以上</li> <li>自社販売製品GHG排出量削減（Scope3 cat.11）：前▲30%以上</li> <li>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</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営目標と各事業・社員各自の目標可視化・達成</li> <li>経営資源の適時把握による事業ポートフォリオ管理</li> <li>事業リスク明確化、リスク対応がグループ全体で展開</li> <li>バリューチェーン全体での人権尊重風土・仕組み形成</li> <li>ガバナンスの強化・深化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会からの要請に対して、グループ全体で対応されるしめ、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</li> </ul>	安定した収益基盤の構築 企業価値毀損の未然防止

## ガバナンス体制の深化

Revive 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を推進



# 索引

新成長戦略の全体案	中期経営計画の見直し背景	4	ESGへの取り組み	サステナビリティの一層の強化へ～事業とサステナビリティの両輪経営	34
	2030年の目指す姿	5		エンゲージメント向上に向けた施策	35
	Revive Vision 2030で目指すもの(係数目標/方針)	6		人材戦略～新成長戦略に基づく人材投資の基本方針	36
	Revive Vision 2030で目指すもの(事業戦略/財務戦略)	7			
前中期経営計画の追加部分	見通しの修正①	9	Appendix	前中期経営計画の振り返り 補足	
	見通しの修正②	10		外部要因：「半導体製造装置の市場動向とPC/パッケージ基板の急減速」について	39
	見直し修正に至った要因	11		内部要因①：「成長事業における主要顧客層への依存」について	40
重要課題を踏まえた新成長戦略「骨子」	12	内部要因②：「EUV競争環境変化」について		41	
Revive Vision 2030の位置づけ	14	内部要因③：「不採算事業の影響」について		42	
新成長戦略(Phase I)の基本方針と概要	15	事業戦略 補足			
参考値(セグメント別)	16	Industrial Process事業の戦略方針(再掲)		44	
ポートフォリオ変革の方向性	17	成長事業へのリソースシフト(サーマルソリューション分野)		45	
事業ポートフォリオの変革(セグメント全体)	18	成長事業へのリソースシフト(エキシマ分野)		46	
セグメント別ポートフォリオと施策(IP)	19	High-NA領域での参入に向けた取り組み継続と事業性の見極め		47	
セグメント別ポートフォリオと施策(VI)	20	安定収益の確保と強固な収益基盤の構築	48		
セグメント別ポートフォリオと施策(LS)	21	VI事業の戦略方針	49		
セグメント別ポートフォリオと施策(PHS)	22	施策の取り組み内容(VI)	50		
Industrial Process事業の戦略方針	23	LS事業の戦略方針	51		
半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大①	24	PHS事業の戦略方針	52		
半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大②	25	ESGへの取り組み 補足			
開発投資方針	26	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	54		
PBRの改善に向けた取り組み	27	ガバナンス体制の深化	55		
ROE向上に向けての考え方と具体的な施策	28				
BSマネジメント方針	29				
キャッシュフローと成長投資	30				
有価証券売却スケジュール 及び 政策保有株式縮減方針	31				
株主還元方針	32				



## Glossary (用語集)

USHIO

IP事業	<b>IP</b>	Industrial Process
	<b>Bridge</b>	複数のチップ同士を接続する方法の1つ
	<b>DI</b>	Direct Imaging : マスクを使わず、直接描画する露光方式
	<b>DI露光装置</b>	DI方式による露光装置
	<b>DLT</b>	Digital Lithography Technology : デジタルリソグラフィ技術
	<b>DRAM</b>	Dynamic Random Access Memory : 半導体メモリの一つ
	<b>Epi</b>	Epitaxial growth : エピタキシャル成長
	<b>EUV</b>	Extreme Ultraviolet Radiation : 極端紫外放射 (極紫外放射)
	<b>FLP</b>	Flash lamp : フラッシュランプ
	<b>FPD</b>	Flat Panel Display : フラットパネル・ディスプレイ
	<b>High-NA</b>	光の利用効率を高めた次世代のEUV露光技術
	<b>HL</b>	Halogen lamp : ハロゲンランプ
	<b>OA</b>	Office Automation : オフィス内の事務作業の自動化や効率化を図ること
	<b>OLED</b>	Organic Light Emitting Diode : 有機発光ダイオード
<b>PCB</b>	Printed circuit board : プリント基板	
<b>PKG</b>	Packaging : パッケージング	

IP事業	<b>RDL</b>	Redistribution layer : 再配線層	
	<b>インターポザー</b>	貫通電極による表裏の回路の導通をとり複数のチップ同士をつなぐ基板	
	<b>エキシマ</b>	エキシマランプ (Excimer lamp) 及びそれを搭載したユニット・装置	
	<b>サーマルプロセス</b>	ウエハを高温で加熱する半導体製造工程	
	<b>ステップ</b>	ステップアンドリピート (step and repeat) 方式で露光を行う投影露光装置	
	<b>デジタルリソグラフィ装置</b>	アプライドマテリアルズ社との業務提携によるDLT(デジタルリソグラフィ技術)搭載のDI露光装置のこと	
	<b>半導体アドバンスドパッケージ</b>	チップレットをはじめとする半導体の2xD、3D化に対応する最先端のパッケージ分野	
	VI事業	<b>VI</b>	Visual Imaging
		<b>AVシステムコンサルティング事業</b>	海外子会社で展開している「Nationwide 360 Audio Visual Services」のこと
		<b>DCP</b>	Digital Cinema Projector : デジタル・シネマ・プロジェクター
<b>ODM</b>		Original Design Manufacturing : 委託者が製品の設計から製造までを請け負うこと	
LS事業	<b>LS</b>	Life Science	
	<b>Care222</b>	抗ウイルス・除菌用紫外線技術	
PHS事業	<b>PHS</b>	Photonics Solution	
	<b>レーザーモジュール</b>	レーザー光源を生み出すための装置一式	
	<b>固体光源</b>	ある固体にエネルギーを供給し、励起されたときに物質特有の光放射をする固体デバイス (例: LED)	

Copyright (C) 2024 Ushio Inc. All Rights reserved. 57

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。

未来は光でおもしろくなる

**USHIO**

<本資料に関するお問い合わせ先>

**ウシオ電機株式会社 IR室**

(03) 5657-1007

MAIL: [ir@ushio.co.jp](mailto:ir@ushio.co.jp)

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



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