



改めまして、皆さま こんにちは。  
本日は、当社の会社説明会にお集まりいただき、誠にありがとうございます。

社会を支えるウシオの光の可能性、そしてウシオグループの強みと新成長戦略について、ご説明させていただきます。

## 本日のAGENDA

1 社会を支える光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:  
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

本日は、スライドにお示ししている4つについてご説明します。

まず、社会を支える光について。

次に、当社の紹介、新成長戦略「Revive Vision 2030」、ESGへの取組みについて、ご説明します。

## 本日のAGENDA

### 1 社会を支える光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:  
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

はじめに、社会を支えるウシオの光、についてご説明します。



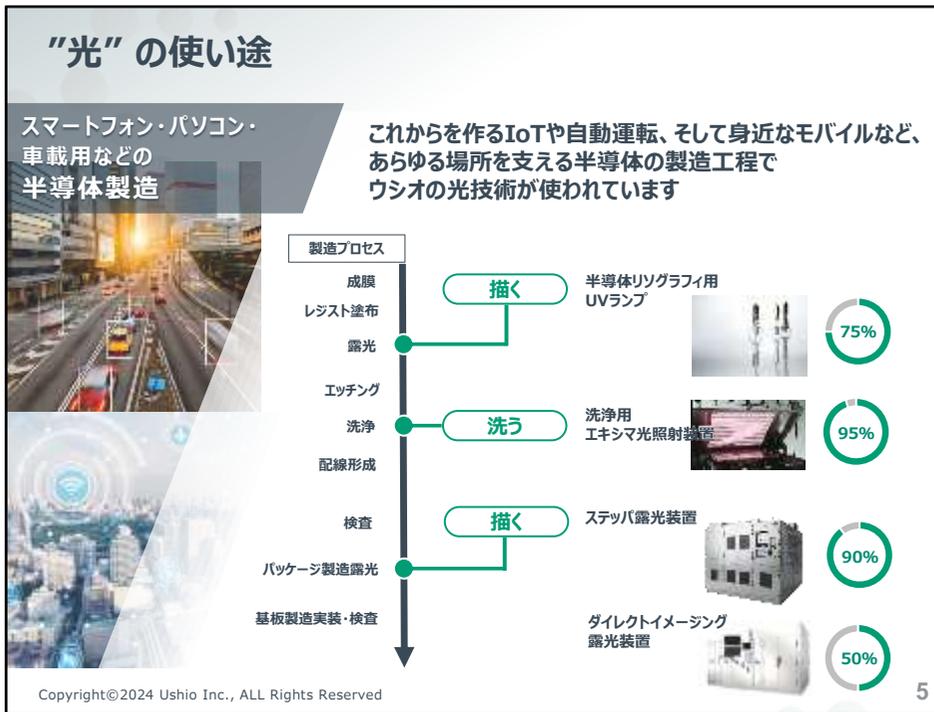
「光」と言うと、太陽光や照明のあかりなど、目に見える光を思い浮かべる方が多いと思います。  
この目に見える「光」は、スライドの真ん中に位置する「可視光線」という波長領域のモノです。

可視光線よりも波長が短いモノに「紫外線」と呼ばれる光があります。  
紫外線は日焼けの原因などのイメージで知られていますが、ヒトの目には見えないものの、強いエネルギーを保有し、固める、検査する、除菌するなどいろいろな用途で使われています。

一方で、可視光線よりも波長が長いモノに「赤外線」と呼ばれる光があります。  
こちらヒトの目には見えませんが、強い熱を発するという特徴があります。

ウシオは、可視光以外に紫外線、赤外線といった波長領域にも着目。それぞれ特性や性質を理解し、「洗ったり、検査したり、並べたり、固めたり」など、光をエネルギーとして利用することで、「光」のできることを増やしてきました。

なお、ウシオのロゴの色はグリーンですが、可視光線の基本の色となる「光の三原色」、赤、緑、青の真ん中、つまり「光」の中心であるグリーンを使用しており、「常に『光』の中心にあり続けたい」というウシオの想いを込めています。

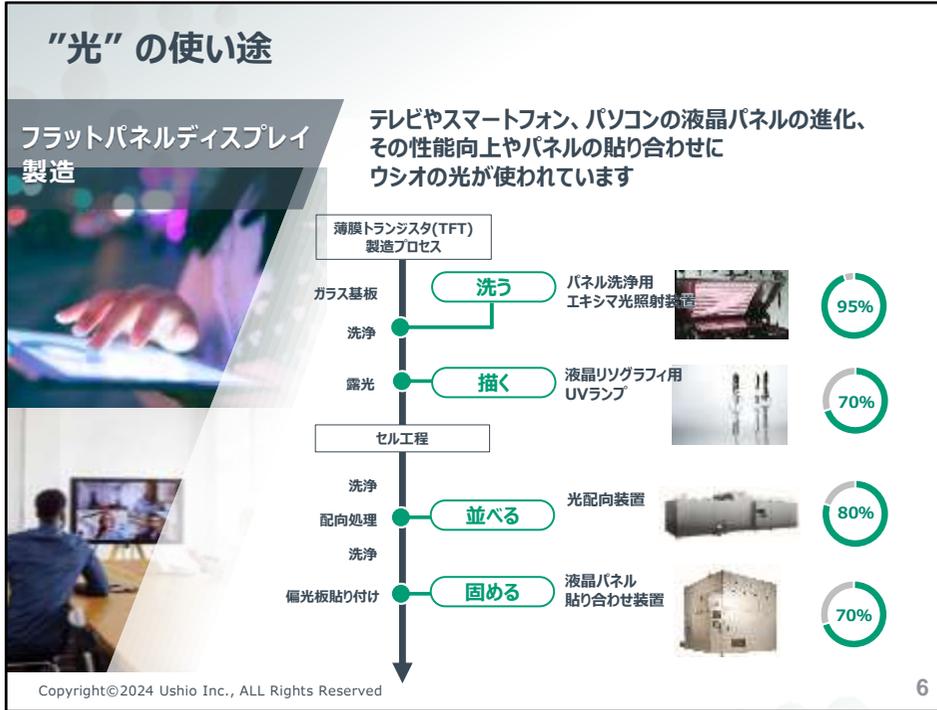


社会のどのようなところでウシオの光が使われているのか、事例をご紹介します。

現在、私たちの身の回りの様々なモノ、例えば、スマートフォンやパソコン、自動車や家電など、あらゆるモノに半導体が使われています。

私たちの生活が便利・快適になっていくうえで半導体の進化は欠かせませんが、その半導体の製造工程で、紫外線を活用したウシオの製品・サービスが多く採用されています。

具体的には半導体の中の配線を描く「露光」やウエハの「洗浄」などに使われ、半導体の進化に大きく貢献しています。



また、スマートフォンや液晶テレビなどで使用されている液晶パネルの製造工程でも、ウシオの技術や製品、サービスが活躍しています。

その中でも特徴的なモノとして、近年、液晶パネルの進化により、スマートフォンや液晶テレビで大変綺麗な画像や映像を楽しむことができるようになりましたが、そこには紫外線を使ったウシオの光配向技術、「光で液晶分子をキレイに並べる技術」が採用されています。これにより、液晶パネルの進化に貢献しています。

## “光”の使い途

### 環境衛生用途

衛生環境の向上にウシオの紫外線が使われており、医療現場や公共施設などでの安心・安全な環境の提供に貢献しています



除菌する

Care222® iシリーズ



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

7

エレクトロニクス分野だけでなく、皆さまにより身近な病院や公共施設でもウシオの光は活躍しています。

新型コロナ以降、環境衛生に対する意識がより高まっています。

ウシオの、人体に悪影響を及ぼさない紫外線波長である222ナノメートルを利用した、有人環境でも使用可能な抗ウイルス・除菌技術が、医療現場、介護施設など、安心・安全な環境が求められる場所で活躍しています。

## “光”の使い途

映画館・テーマパークなどの  
映像装置



Photo Courtesy of Expo 2020 Dubai



映画館やテーマパーク、万博のような国際イベントで、ウシオの映像システムが迫力と感動を演出しています

魅せる

シネマプロジェクター用ランプ



65%

デジタルシネマプロジェクター



35%

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

8

エンターテインメントの世界でもウシオの光は活躍しています。

迫力ある映像を味わう映画館での上映にはプロジェクターが使われていますが、そのプロジェクターと、その中で光を出しているランプはウシオの製品です。高精細かつ迫力のある映像づくりを通じて、感動や驚きの提供に貢献しています。

また近年、万博やワールドカップなどの国際イベントや世界的なテーマパークで、大空間かつ立体的な映像演出をするプロジェクションマッピングが増えていますが、そこでもウシオのプロジェクターが使用されています。

なお、2025年に開催される大阪・関西万博でメインイベント会場となる大催事場に対し、ステージだけでなく全方向のプロジェクションマッピングを体験いただける、ウシオのプロジェクションシステムのご提供が決まっています。大阪・関西万博をウシオの光で盛り上げていきたいと思えます。

## “光”の使い途

オフィス・家庭などの  
プリンター・コピー機

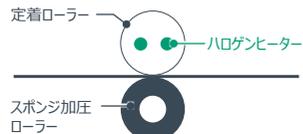
オフィスや家庭で使われるプリンターやコピー機では、  
ウシオの光がトナー定着用に使われています

固める

トナー定着用ハロゲンヒーター



80%



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

9

最後に、私たちのオフィスや家庭でも活躍している事例を紹介します。  
プリンターやコピー機の中で、トナーと呼ばれるインクを定着させる熱源にウシオの光が使用されています。

このように、ウシオの製品は、家電量販店などで見かけることはないと思いますが、皆さんの目の届かないところで、産業の革命・進化に大きく貢献しています。

## 本日のAGENDA

1 社会を支える光

**2 当社の紹介**

3 新成長戦略:  
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

ここまで、ウシオの光が社会でどのように使われているかを事例で説明してきましたが、次にウシオ電機の会社概要をご紹介します。

まずは、こちらの動画をご覧ください。（動画：1分20秒）

## ウシオの原点

光をあかりとして、エネルギーとして利用し、  
新しい光市場を創造する。

1964

牛尾治朗により  
「ウシオ電機株式会社」が創立



ウシオ工業\*から受け継いだ  
「小さな光」に未来を託しました。



\*ウシオ電機の前身となる牛尾工業株式会社の電機事業部から社名変更し「ウシオ工業」が始動

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

11

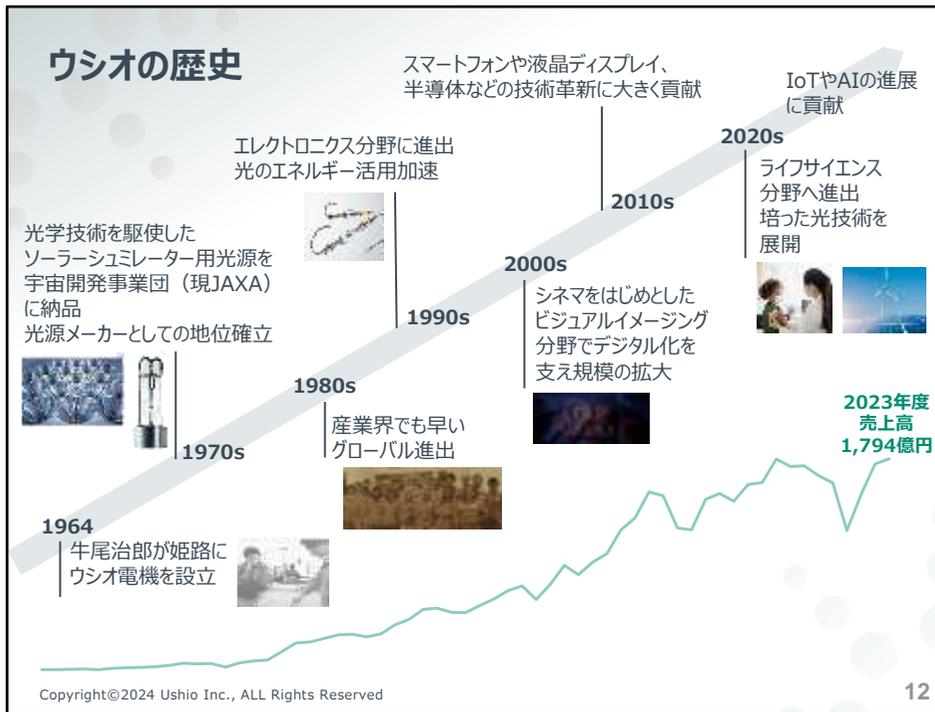
ウシオ電機は1964年に創立した、今年で60年を迎える会社です。

その原点は、光をあかりとしてだけでなく、エネルギーとして利用し、新しい光市場を創造する、という創業者牛尾治朗の掲げた着想です。

当時、光の用途のほとんどは、「あかり」しかなかった時代。

そして、創業当時の牛尾治朗は33歳、社員の平均年齢は23歳と若い集団での船出から始まりました。

先ほどの事例でご紹介させていただいた通り、この創業当時の考えを変えず、今も継承しながら、多彩な光を提供し続け、以来、「光の専門メーカー」として社会に貢献してきました。



ウシオは、産業の革命や時代の変化、潮流とともに、事業を拡大し続け、そして、今に至っています。

例えば、高度経済成長期を迎えた1970年代に、JAXAに対して大型のソーラーシミュレーター用クセノンランプを納品しました。ウシオは、この開発で培った光学系設計技術、照明系設計技術によって、世界で唯一のソーラーシミュレーター向け光源ユニットメーカーとしての地位を確立。今日の光学関連装置の基礎となっています。

プラザ合意により円高・ドル安が進んだ1980年代には、生産の国際化を一気に進め、香港・アメリカ・オランダ・台湾に次々と新しい工場を立ち上げました。当時の海外進出は、産業界の中でもかなり早い決断でした。

そしてアナログからデジタルへと大きな技術革新が起こった1990年代。「より小さく、より薄く、より微細」な技術が求められる中、強力かつ効率が良く、クリーンなエネルギーとして、ウシオの「光」がエレクトロニクス分野の技術革新を支えました。

シネマ業界をフィルム時代から支えてきたウシオの光は、2000年代に入ってからデジタル化、そして2Dから3D、さらには4Dへの進化に対応し、デジタルシネマプロジェクターなどを普及。シネマコンプレックスの普及や市場規模の拡大につながりました。

2010年代にはスマートフォンやタブレット端末が急速に普及しましたが、その製造プロセスに欠かせないウシオの事業が大きく飛躍しました。

そして2020年代の現在、これまで培った光技術をライフサイエンス分野へ展開するべく、事業育成を進めています。  
また、IoTやAIなどの最先端半導体技術の進展に貢献すべく、より強固な製品ラインアップを図ってまいります。

## 私たちの約束

### 未来は光でおもしろくなる

「光」とは何か。

ウシオは創業以来、その答えを探し続けています。  
未来を変えてしまう力が、「光」にはきつと、あるからです。

環境にやさしく持続可能な開発ができる未来。  
映画でしか見たことのないような、ハイテクな未来。  
これまで救えなかった命が救える未来。

「光」でなら、未来は想像を超えることができる。  
そう信じて、私たちは今日も「光」の可能性に挑戦し続けています。

Copyright© 2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

13

それらの活動の根底に流れる、  
ステークホルダーの皆様への約束は、「未来は光でおもしろくなる」です。

これは、私たちのコーポレートスローガンです。  
ここに書いてあります通り、「『光』とは何か？」を追い求め、そして「光には未来を変えてしまう力がある」と信じてきました。

その信念を基に世の中の進化や発展に貢献してきましたが、  
「光」にはまだまだ解明されていないモノがあるとされています。

ウシオは、新たな「光」の解明と用途開拓を通じ、社会課題の解決に挑戦し続けることを目指しています。

## 数字で見る今のウシオ

設立

1964年

売上高

1,794<sup>\*1</sup>億円

営業利益率

7.2<sup>\*1</sup>%

海外売上高比率

77.4<sup>\*1</sup>%

海外従業員比率

54.4<sup>\*1</sup>%

自己資本比率

70.2<sup>\*1</sup>%

配当性向

51.4<sup>\*2</sup>%

グループ従業員数

5,439<sup>\*1</sup>人

社外取締役比率

57.1<sup>\*1</sup>%

\*1 2024年3月期、または2024年3月末時点  
\*2 2024年3月期の予定年間配当金額50円/株に基づく

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

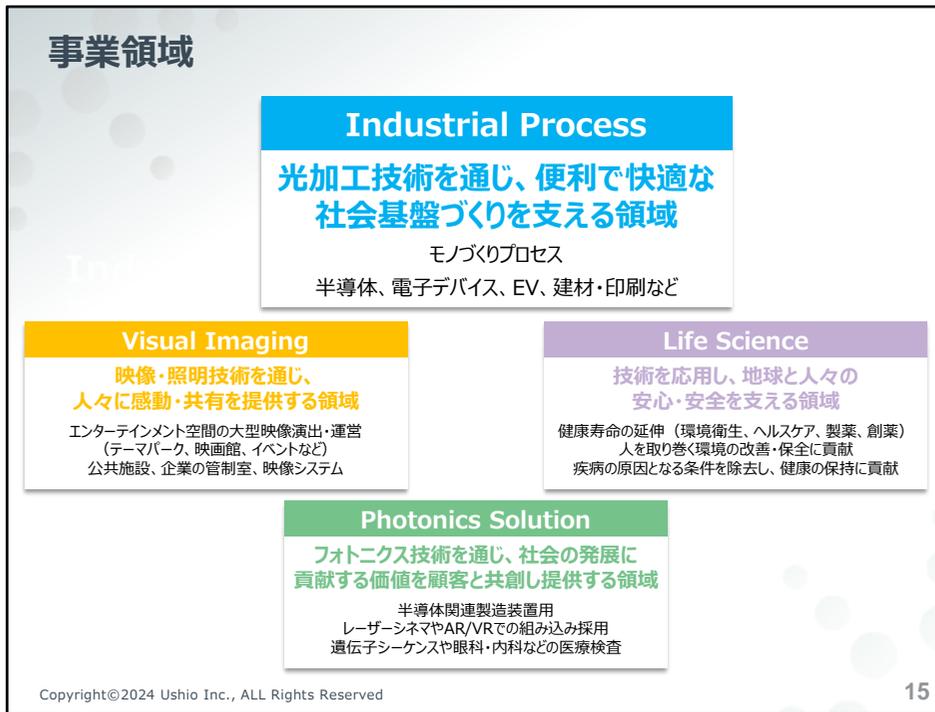
14

さて、そのような「光」を提供する現在のウシオ電機をさらに知っていただく上で、会社として特徴的な指標をいくつかご紹介させていただきます。

1つめの特徴は、グローバルカンパニーである、ということです。海外売上高比率は75%を超え、海外従業員比率も50%以上であり、世界をマーケットに事業を展開しています。

2つめの特徴は、経営の安全性が高い、ということです。強固な歴史と経営基盤をもち、配当性向もおおむね40~50%台を維持しています。

また、社外取締役は取締役会の過半数以上であり、ガバナンス強化にも力を入れています。



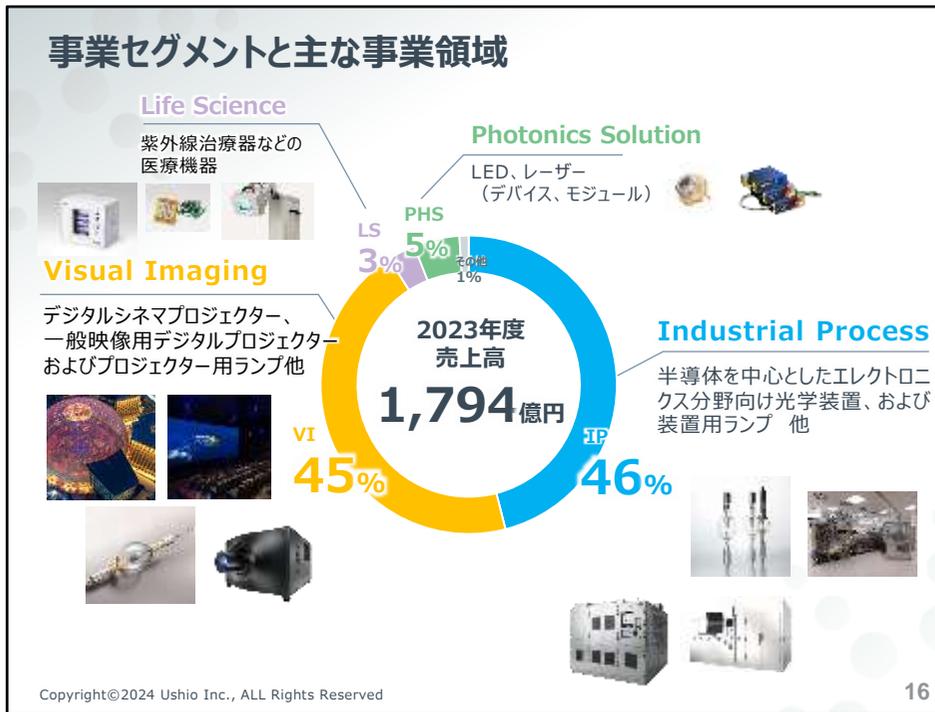
ウシオは4つの分野で事業を展開しています。

半導体や液晶パネルなどのエレクトロニクス関連を中心としたインダストリアルプロセス事業。

映画館や商業施設での映像演出などを中心としたビジュアルイメージング事業。

光技術の新たな活用による成長を目指すライフサイエンス事業。

フォトニクス技術を通じて社会発展に貢献するフォトニクスソリューション事業の4つです。



事業セグメントと主な事業領域について、もう少し具体的にご説明します。

インダストリアルプロセス事業では、半導体やフラットパネルディスプレイ、電子部品などのエレクトロニクス分野向け装置、その装置などに組み込まれるランプ、EUVリソグラフィマスク検査用光源などを展開しています。

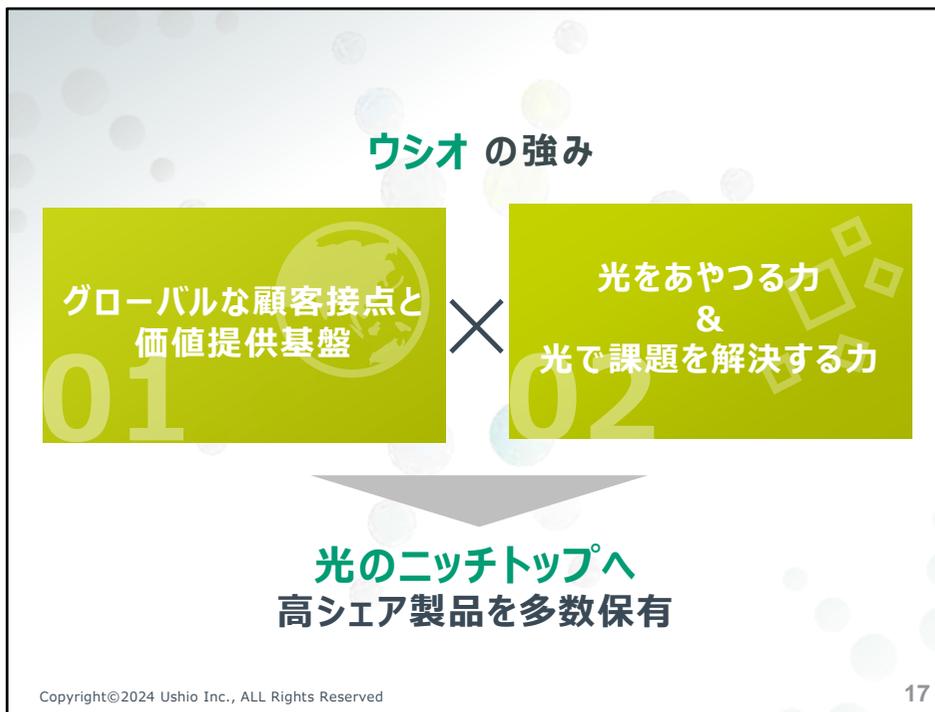
ビジュアルイメージング事業では、映画館で使われるデジタルシネマプロジェクター、テーマパークやイベントでのプロジェクションマッピングなどで使われる一般映像用プロジェクター、そしてプロジェクターに組み込まれるランプを主に展開しています。

ライフサイエンス事業では、環境衛生や医療分野向けに自社製治療器具、その器具やユーザーの製品に組み込まれる光源を主に展開しています。

また、フォトニクスソリューション事業では、幅広いアプリケーション向けのLED、レーザーデバイス、モジュールを展開しています。

いずれの事業でも、装置とそれに組み込まれる光源を展開することで、アフターサービスなどの高い付加価値を提供し、お客様の問題解決に貢献することを目指しています。また、お客様にウシオの装置を導入、採用してもらうことで、ランプ等の消耗品交換が生まれ、ストック型の安定的な収益をもたらす事業モデルになっています。

現在、売上高の大半が、インダストリアルプロセスとビジュアルイメージング事業で成り立っていますが、今後は、この売上基盤は維持しつつ、成長が見込めるインダストリアルプロセス領域に更に注力することで、事業拡大を目指します。

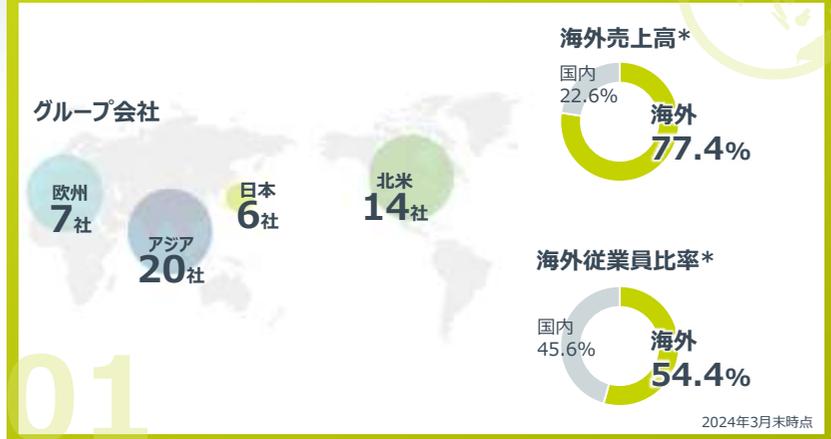


次にウシオが培ってきた強みについてご説明します。

それは、ここに記載している通り、主に2つと考えています。

## ウシオの強み

### グローバルな顧客接点と価値提供基盤



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

18

1つめは、グローバルな顧客接点による価値提供基盤を持っていることです。先ほども数値でご紹介しましたが、ウシオは早くから世界をマーケットと捉え、海外への展開を進めており、全世界がウシオのマーケットです。

したがって、付加価値の高い製品・サービスをワールドワイドに展開することが可能となっています。

また、グローバルに生産・開発・販売基盤が備わっていることで、パートナーとの協業や、サプライチェーンの分断リスクの軽減、生産の効率化にもつながっています。

## ウシオの強み

### 光をあやつる力 & 光で課題を解決する力

#### 価値創造の仕組み



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

19

2つめは、光をあやつる力と、光で課題を解決する力です。

お客様に先回りして社会課題を察知する力を高め、光源や装置製品の提供にとどまらずサービスを含めて形にし、総合的に社会課題を解決していきます。



光のプロフェッショナルとして、モノクロからカラーへ。アナログからデジタルへ。ノートパソコンやスマートフォン、液晶テレビの普及。そして、これからは、IoTやAIの進展において。技術革新のボトルネックをウシオの光で解決してきた例がこちらになります。

## ウシオの立ち位置

光のニッチトップ<sup>®</sup>というポジショニングの確立  
高シェア製品を多数保有



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

21

その結果、ウシオは、ライフサイクルが長く、シェアの高い製品を多く生み出してきました。光のニッチトップとしてのポジショニングを確立しながら、安定かつ持続的な成長を成し遂げてきています。

## 本日のAGENDA

1 社会を支える光

2 当社の紹介

**3 新成長戦略：  
Revive Vision 2030**

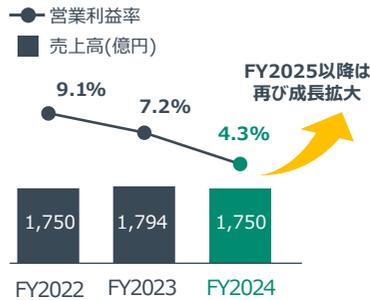
4 ESGへの取組み

続いて、今年5月に公表した、ウシオの新成長戦略についてご説明します。

## 足元の状況と新成長戦略策定の背景

サーバーやパソコン等の市場停滞が長期化し、  
当社を取り巻く半導体の市況環境が変化

2024年度は前期比で  
**減収減益**の計画に



## 新成長戦略 Revive Vision 2030 策定

中長期での成長を目指すうえで  
**より実現可能性の高い  
企業価値向上シナリオへ**

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

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

23

まず、当社の足元の状況ですが、サーバーやパソコン等の市況悪化により、2024年度は前期比で減収減益の見通しと、厳しい事業環境となっています。一方で、2025年度以降は、IoTや生成AIのさらなる進展に伴い、再び成長拡大を見込んでおります。このような状況を踏まえて、より実現可能性の高い企業価値向上シナリオによる中長期の成長を目指し、新成長戦略「Revive Vision 2030」を策定しました。

## 2030年の目指す姿

### 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

新成長戦略では、「光」のイノベーションカンパニーとして、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していくことを目指してまいります。

## 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



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

25

新成長戦略では、2030年の目指す姿の実現に向け、2024年度から2026年度をPhase I、2027年度から2030年度をPhase IIとしています。

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。

Phase II では、Phase I での成果を最大限活用し、「事業の着実な成長」を実現することで、ROE12%以上の達成を目指します。

## 基本方針

### 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

\*Industrial Process事業

実効性の高い  
事業戦略 / 財務戦略

事業  
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

財務  
戦略

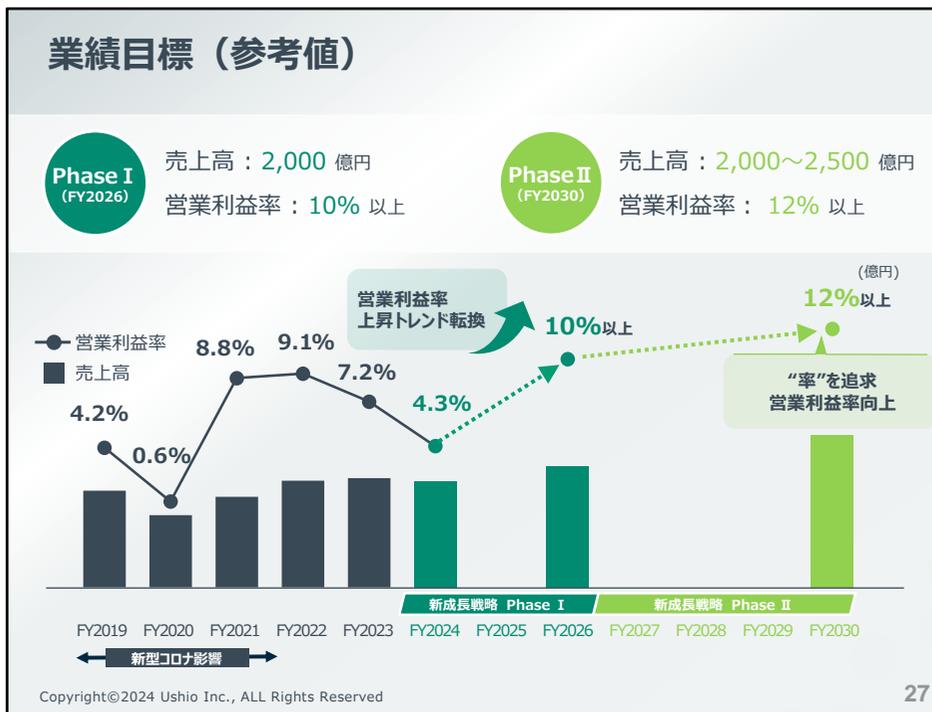
- 資本最適化
- 財務規律を重視した経営を推進かつ資産効率を改善
- 有価証券の売却による金融資産から事業資産への振り替え加速

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

26

基本方針として、「経営効率を重要視した成長戦略」を掲げています。具体的には、投資やリソースを成長分野であるインダストリアルプロセス事業へ集中、規模を問わずに利益率を追求、成長投資と資本効率を両立することの3つを方針として、実行していきます。

また、新成長戦略の目標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。計画の厳格なモニタリングを実施することで、各施策を着実に実行してまいります。



参考値として、業績目標をご紹介します。

新成長戦略のPhase I の1年目となる2024年度は、半導体市況悪化と、次年度以降の成長に向けた投資拡大の影響により、営業利益率が落ち込みますが、翌年度以降は再び右肩上がりに転換。新成長戦略の各施策を着実に実行することで、最終年度となる2030年度には、営業利益率12%以上を目指します。

続いて、事業別の戦略をご説明します。

## 事業別戦略

### Industrial Process

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

#### 今後の事業環境想定

半導体市場は再成長へより進化したパッケージ基板のニーズが高まる



#### 事業方針



- ・半導体分野にリソースと投資を集中
- ・製品ラインアップの強化
- ・収益性向上
- ・IP事業の人財を拡充

#### 課題・重点施策

- ・アプライドマテリアルズ社との業務提携による半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置のフルラインアップ化・サービス強化
  - ・将来の成長ドライバー事業の創出\*
- \*半導体サーマルプロセス、半導体検査・分析用途 他

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

28

まずインダストリアルプロセス事業では、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を目指します。

サーバーやパソコンの市況悪化により、足元は一旦踊り場となりますが、今後、IoTや5G、AIの進展などに伴いビッグデータ時代の到来という大きなメガトレンドが待ち受けており、市場の回復による再成長を見込んでいます。

このメガトレンドに向けて貢献できる成長製品として、半導体後工程のステップ露光装置、ダイレクトイメージング露光装置がありますが、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り、今後の半導体パッケージ基板の更なる進化にも対応できるデジタルリソグラフィ装置が新たに加わる予定です。これにより、半導体パッケージ基板のあらゆる進化にも対応できる、製品のフルラインアップ化が実現します。

そのほか、将来の成長ドライバーとして半導体サーマルプロセスや検査・分析用途でウシオの「光」の貢献が期待でき、半導体分野に注力していくことで、確実な中長期的成長を目指してまいります。

## 市場でのプレゼンス拡大に向けて

### 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

#### 背景（事業環境）

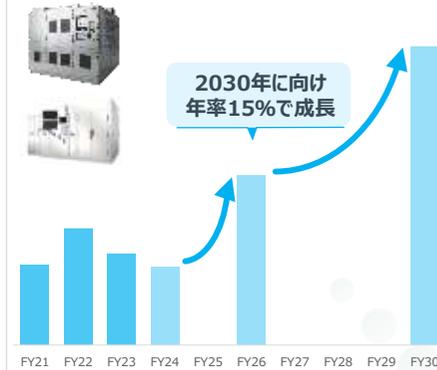
- 生成AIの進展に伴い、先端半導体の市場が成長
- 世界のデータ量及び電力消費増加に対応した半導体パッケージ基板構造の開発が進展

#### ウシオの戦略

#### 露光装置のフルラインアップ化

- アプライドマテリアルズ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を追加
  - フルラインアップ化により、あらゆる用途・ニーズをワンストップ対応
- ➡ 販売及びアフタービジネス戦略の強化実現

#### 半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置\* ウシオグループ全体の売上推移（イメージ）



\*ステップ露光装置、ダイレクトイメージング露光装置、デジタルリソグラフィ装置を含む

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

29

なお、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、半導体装置の製造で世界をリードする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。

既存の露光装置にデジタルリソグラフィ装置を加えることで、半導体アドバンスドパッケージ市場でのあらゆる用途やニーズへの対応を実現し、2030年度に向かって着実に成長拡大していきます。

## 事業別戦略

### Visual Imaging

収益性改善・向上に向けた取り組み強化

#### 今後の事業環境想定

デジタルシネマプロジェクター  
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

高度な映像演出ニーズ拡大

Photo Courtesy of Expo 2020 Dubai

#### 事業方針



- ・事業構造の見直しと取捨選択によるコスト抑制とリソースの最適化
- ・製品ラインアップの最適化
- ・リカーリングビジネス・顧客取引の拡大

#### 課題・重点施策

- ・高付加価値事業の規模拡大
- ・事業の取捨選択による収益性の改善・向上
- ・経営効率を優先し、利益の最大化

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

30

ビジュアルイメージング事業では、収益性の改善と向上に向けた取り組みを強化してまいります。

新型コロナ後、大空間で人々が集まって体験すること・感動を共有することは人間が生活する上で欠かせない大事なものであることが再認識され、プロジェクションマッピングなどの高度な映像演出ニーズや、映画館の稼働は戻ってきました。2005年以降、お客様で使用されてきたデジタルシネマプロジェクターの製品寿命が来たことによる置き換え需要は引き続き堅調に推移しています。

一方で、プロジェクター用光源の固体光源化の影響で市場縮小を見込んでいるなど、一部製品では今後の市場成長が限定的と見込んでいるため、これら製品は規模を追わず、経費削減への取組みなどによる収益性の改善と向上に注力してきます。

ここでウシオの映像演出の事例をご紹介します。

2021年から2022年にかけてドバイで開催された国際博覧会の開会式で、ウシオのグループ会社であるクリスティー製プロジェクター252台を使い、リッチかつ鮮明な映像を投影したプロジェクションマッピングで世界中から訪れる来場者を歓待した様子をご覧ください。（動画：42秒）

## 事業別戦略

### Life Science

社会課題解決に貢献する新規事業の育成を図る

#### 今後の事業環境想定

気候変動対策



食料対策

健康寿命の延伸



#### 事業方針



・将来の新たな成長ドライバーとなる事業を創出

#### 課題・重点施策

- ・より事業化の道筋が見込める案件に絞り込み、進捗管理を徹底する
- ・需要が安定している分野は、ラインアップの新陳代謝を継続・安定収益を確保

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

31

ライフサイエンス事業では、社会課題解決に貢献する新規事業の育成を図ってまいります。

同事業では、既に紫外線による光治療器や、紫外線を使った除菌装置など、光技術を応用した製品を提供しております。

今後、気候変動対策、食料対策、健康寿命の延伸といった社会課題に対して、ウシオの光が貢献していくことで、事業の着実な成長を追求してまいります。

社会課題に対応するための新たなアプリケーションには、インダストリアルプロセスや、ビジュアルイメージング領域で培った光技術の応用展開、有望事業の選定などが欠かせません。次のスライドで、インダストリアルプロセス事業からライフサイエンス事業へ光技術を応用展開した事例を1つご紹介いたします。

## イノベーション創出に向けて

光の可能性の絶え間ない追求により、  
社会課題へチャレンジを

### 技術の水平展開



私達は、インダストリアルプロセス事業において、1990年頃より、高度な製造技術を求められる半導体や液晶パネル製造工程で、エキシマランプという特殊な光源を使い、クリーンな光による、非接触で不要な有機物を除去する工程に製品を提供しています。

この技術を水平展開し、人体に無害な紫外線によりウイルスを不活化する“Care222”搭載製品に応用展開しました。  
現在、この製品は医療施設や一部の公共施設などで採用されています。

これは、エレクトロニクス分野で活躍している製品・技術を、環境衛生分野に応用展開し、事業化した事例になりますが、このようなイノベーション創出事例により、社会課題への対応を目指します。

## 事業別戦略

### Photonics Solution

収益性の高いモジュール事業を中心とした事業体制を推進  
M&A・パートナーシップを通じて事業成長を実現

#### 今後の事業環境想定

光源の固体光源化  
エネルギー効率向上



ライフサイエンス、AR・VRなどの  
市場拡大



#### 事業方針



・収益率の改善を図り、安定した事業へ

#### 課題・重点施策

- ・成長が期待できるメガトレンドを中心に事業拡大
- ・競争力や成長性が低く、収益改善が見込めない事業の見極め
- ・高収益が確保できる事業は、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

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

33

最後に、フォトリソソリューション事業では、収益性の高いモジュール事業を中心とした事業体制を推進しつつ、M&Aやパートナーシップを通じて事業成長を実現してまいります。

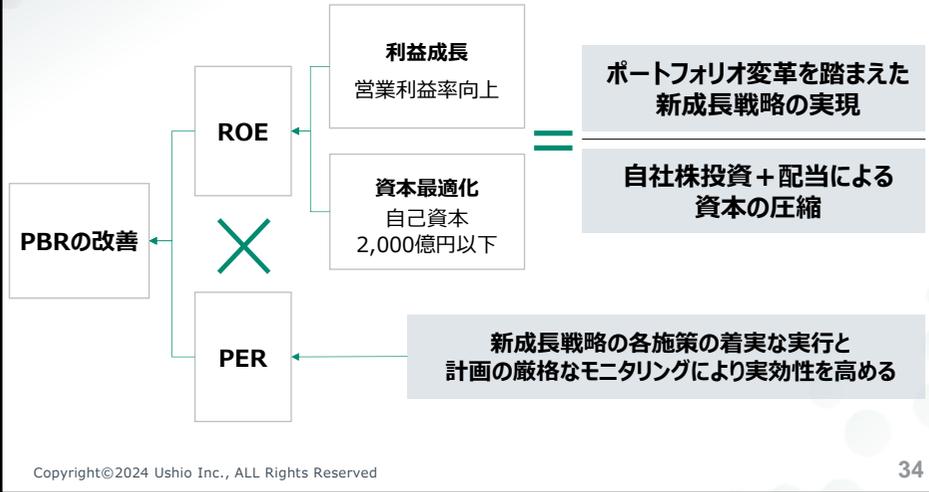
半導体を含む世の中の技術の進化に伴い、光源の固体光源化や、エネルギー効率の向上が求められています。また、今後はARやVRなどのメガトレンドで新しい技術を活用した市場も本格的に拡大していくと見込まれています。

このような成長が期待できる市場に対しウシオの光源が貢献できるよう、積極的な投資やお客様との協業を推進することで、事業の育成と成長拡大を目指します。

続いて、財務戦略についてご説明します。

## 財務戦略：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



34

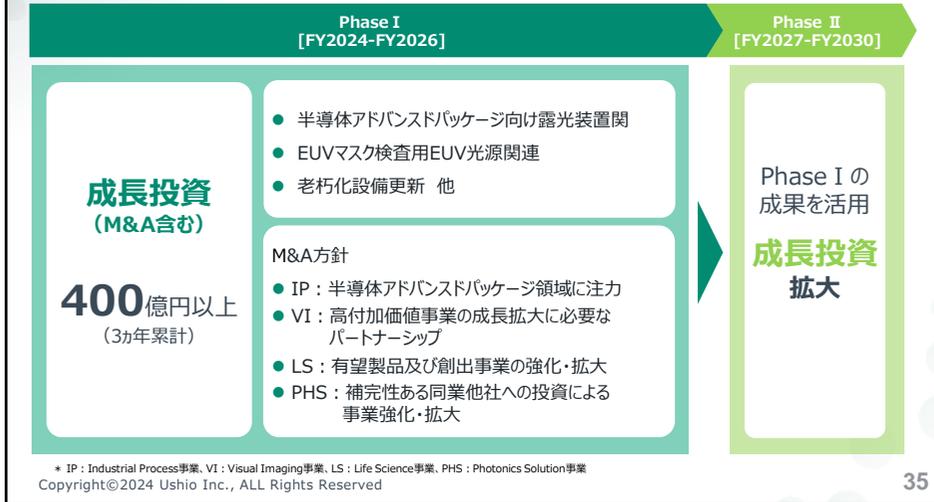
ウシオの課題の1つとしてPBRの改善があります。

新成長戦略では、掲げた戦略の実行による営業利益率の改善と、株主還元の拡大による資本最適化により、ROEを改善していきます。

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向上を図ることで、PERを高め、早期のPBR1倍超の実現を目指します。

## 財務戦略：成長投資

成長が見込める注力分野へ積極投資することで、  
将来の成長拡大を確実なものへ



35

M&Aを含む成長投資としては、Phase I の3か年で400億円以上を投資していきます。インダストリアルプロセス領域を中心に、成長が期待できる分野に絞り込み、投資を実施することで、Phase II での着実な成長拡大と目標達成を目指します。

続いて、株主還元についてご説明します。

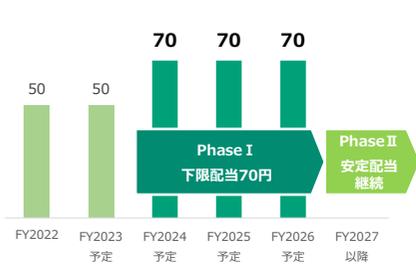
## 株主還元

### 株主還元の基本方針：安定的・継続的な利益還元

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  
(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)

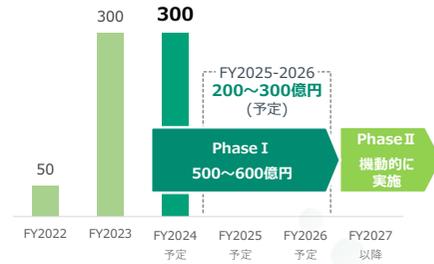
#### 1株当たりの配当額

単位：円



#### 自社株投資

単位：億円



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

36

株主還元の基本方針は、安定的かつ継続的な利益還元です。

なお、新成長戦略では、Phase I の期間、1株あたり70円の下限配当を設定し、増配を計画しています。

また、自社株投資は、2024年度から2026年度の3年間合計で500億円から600億円の実施を予定しており、2024年度には総額300億円、総数2,000万株を上限とした自己株式の取得を公表し、5月より買い付け進めております。

これらの取り組みにより、資本の最適化を図ってまいります。

## 本日のAGENDA

1 社会を支える光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:  
Revive Vision 2030

**4 ESGへの取組み**

最後に、ウシオのESGへの取組みについてご説明します。

## ESG経営：重要課題と対策

### 取り組み課題

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 |  より社会的価値の大きい事業創出   | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業創出アクションの強化と加速</li><li>・ 基盤事業での事業・市場開発</li><li>・ リソースの最適配分</li></ul>                    |
| 2 |  ビジョンに近付くための人財の質向上 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人財の拡充と育成</li><li>・ 人財マネジメント</li></ul>  |
| 3 |  成果を上げやすい職場環境作り    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ エンゲージメント向上</li><li>・ ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li><li>・ 働き方改革</li><li>・ 社員の健康と安全衛生</li></ul> |
| 4 |  持続的な環境負荷低減        | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 気候変動対策</li><li>・ 自然との共生</li><li>・ 環境配慮型製品開発</li></ul>                                    |
| 5 |  強固な経営基盤の構築        | <ul style="list-style-type: none"><li>・ グループガバナンス</li><li>・ リスクの最小化</li><li>・ コンプライアンス体制強化</li><li>・ グループ経営の基盤構築・運用</li></ul>    |

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

38

新成長戦略では、引き続き事業成長とESGの両軸での目標達成を目指します。

最終年度である2030年度に向け、ウシオの重要課題をスライドに示す5つの重要課題に絞り込み、これを「5つの経営のフォーカス」として社内に周知。また、ステークホルダーの皆さまにも共有し、取り組みを進めております。

## 重点課題への取り組み

### 01 新規事業創出

#### テーマ設定フロー



#### Industrial Process

##### 【DXの実現】

- 光技術を活用した「半導体サーマルプロセス」「半導体パッケージプロセス」「バッテリー製造プロセス」により、生成AIやIoTなどの新しい技術の進展で求められる半導体デバイス性能向上（省電力化含む）に貢献

#### Life Science

##### 【気候変動対策】

- メタンガスを光の力により液体資源化
- 亜酸化水素ガスを1プロセスで分解無害化を実現

##### 【食料対策】

- 人工光源を中心とした光技術をフル活用し、大豆によるタンパク質源の増産技術の確立

##### 【健康寿命の延伸】

- 光除菌技術、紫外線治療器、医療用光源 等

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

39

その重要課題への取り組みについて、簡単にご紹介いたします。

1つ目は、新規事業の創出です。

10年後から30年後のグローバルでの社会潮流・社会課題は、SDGsなどで語られていますが、それらの社会課題に対して、ウシオの光技術で貢献できるフィールドはまだたくさんあります。

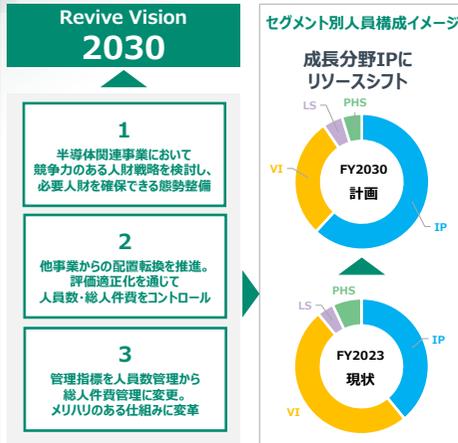
現在ウシオでは、インダストリアルプロセス事業において、「半導体サーマルプロセス」「半導体パッケージプロセス」「バッテリー製造プロセス」を注力分野の一つとして定め、半導体デバイス性能向上によるDX実現への貢献を視野に、技術開発を行っています。

また、ライフサイエンス事業でも、カーボンニュートラルの実現を目指す「地球温暖化対策」、世界の食料不足と飢餓をゼロにする「食料対策」、パンデミック抑制を含む「健康寿命の延伸」などへの貢献について検討しています。

## 重点課題への取り組み

### 02 人的資本の向上

#### ビジョンに近付くための人財の質向上



#### 成果を上げやすい職場環境作り

- エンゲージメントスコアの分析および提言
  - 自業務とマテリアリティとの紐づけ理解を促進
- ➔ 営業利益率向上の相関効果を期待



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

40

また、2つ目として、人的資本の向上があり、2つの重点課題をおいています

1つ目は「ビジョンに近づくための人財の質の向上」です。

新成長戦略の目標達成に向け、成長分野である半導体関連事業において、競争力ある人財育成を視野に入れたりスキリングを行うとともに、最適な配置や人件費コントロールなどを実施することで、メリハリのある仕組みを作り、質の向上を目指していきます。

2つ目は「成果を上げやすい職場環境作り」です。

エンゲージメントサーベイの結果に基づく施策を検討するとともに、社員ひとり一人が自業務とマテリアリティの結びつきを意識することにより、エンゲージメントの向上、引いては企業の発展へとつながる相乗効果の獲得を目指します。

なお、ウシオの企業理念には、「会社の繁栄と社員ひとり一人の人生の充実を一致させる」というものがあります。

設立まもない頃から、給与水準の引き上げと休日の増加を掲げた長期計画を策定するなど、ウシオは社員と企業の繁栄の一致を追求してきました。

人的資本の重要性を創業当時から認識しており、今でもその考えは変わりません。

本日は時間の都合上、それぞれの詳しい内容をご説明できませんが、これらの取り組みは、統合報告書に掲載していますので、是非、ご覧いただけますと幸いです。

## ESG外部評価

GPIF（年金積立管理運用独立行政法人）が採用する  
5つのESG指数にすべて選定されています。



「FTSE4Good Index Series」に、20年連続で選定  
「FTSE Blossom Japan Index」にも7年連続で選定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」に7年連続で  
選定。



「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity  
Tilt Index」に初選定。



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に6年連続選定



「SNAM サステナブル運用」に用いられており、  
2012年から12年連続で選定。

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

41

このようにESG経営の強化を進めていますが  
ウシオは、世界最大の年金運用機関であるGPIFが採用する5つのESG指数すべてに選定されています。

ウシオは、事業の成長もさることながら、ESG経営を実践し、社会に求められ、認められる会社であり続けたいと考えています。

## 本日のまとめ

ウシオは、50年以上にわたり、光をあやつり、カタチにすることで  
様々な社会課題の解決に貢献してきました

光にはまだまだ可能性があるため、それらの光を解明しながら  
社会課題解決をする「光」のイノベーションカンパニーを目指します

創業以来培った強みを軸に、光のニッチトップポジションを構築しています

Industrial Process事業を中心として、  
10年～30年後の中長期的な成長を目指します

光のイノベーションを通じ、社会課題の解決により  
持続的な成長をしていきます

Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

42

それでは、最後に本日のまとめをいたします。

ウシオは、50年以上にわたり、光をあやつり、形にすることで様々な社会課題の解決に貢献してきました。

光にはまだまだ可能性があります。

ウシオの強みを活かし、これからも光のニッチトップポジションを構築し続けてまいります。

そして、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、社会課題を解決する光のイノベーションカンパニーとして、10年後から30年後の中長期的な成長を目指してまいります。

本日、この機会にウシオの魅力を感じていただけましたら幸いです。

## 株主・投資家様向け情報

当社IRサイトトップページ

<https://www.ushio.co.jp/jp/ir/>

当社のホームページにさまざまなIR情報を掲載していますので是非ご覧ください。

また、ウシオのIRニュースを開示後適時にメールでお届けできるようにIRメール配信サービスを行っています。ぜひこちらよりご登録ください。



Copyright©2024 Ushio Inc., ALL Rights Reserved

43

なお、弊社ホームページの投資家情報サイトには、個人投資家様向けのウシオの成長性や取り組みを発信するコンテンツを用意しています。ぜひ一度ご覧ください。

また、IRニュース開示後、適時にメールでお届けできるIRメール配信サービスを行っておりますので、ぜひご登録ください。

## ご清聴ありがとうございました。

### 免責事項

本資料で掲載されている将来の業績の見通しに関する計画や経営戦略は、現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の仮定及び予想に基づいています。今後、社会的・経済的状況の変化などの影響により、実際の業績とは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

本資料のご利用はご自身の判断にて行って下さいますようお願いいたします。本資料の結果で生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料の著作権は、ウシオ電機株式会社に帰属します。当社に無断での転載・転用を固くお断りします。

最後にこちらの動画をご覧いただき、私からのご説明を終了といたします。  
この動画は、ウシオの社員が一丸となってESG経営、そしてミッションビジョンの実現に取り組んでいきたいという想いを込め、作成したものです。

本日は、ご清聴ありがとうございました。

(動画：1分31秒)

未来は光でおもしろくなる