

未来は光でおもしろくなる

USHIO

個人投資家向けセミナー

ウシオグループの強みと新成長戦略

2025/09/02

東証プライム

6925

ウシオ電機株式会社

本日のAGENDA

1 社会を支えるウシオの光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

本日のAGENDA

1 社会を支えるウシオの光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

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」にはきっと、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。

“光”とは

エネルギーとしての多彩な “光” の機能

短い ← 波長 → 長い



ウシオの “光”

洗う

検査する

並べる

固める

描く

除菌・分解する

治療・ケアする

魅せる

育てる

加熱する

守る・防ぐ

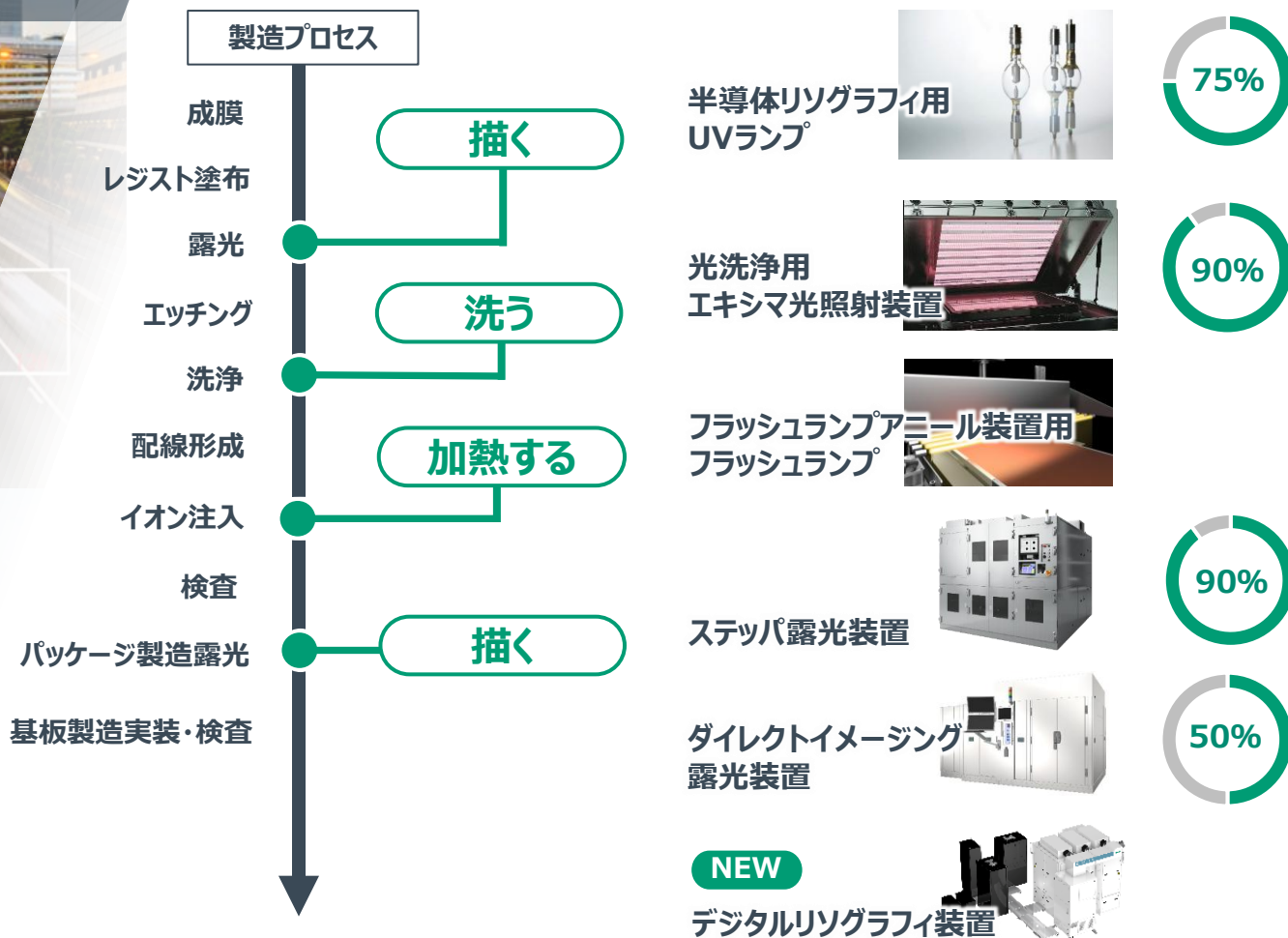
測定する

獲る

“光”の機能を活用

スマートフォン・パソコン・
車載用などの
半導体製造

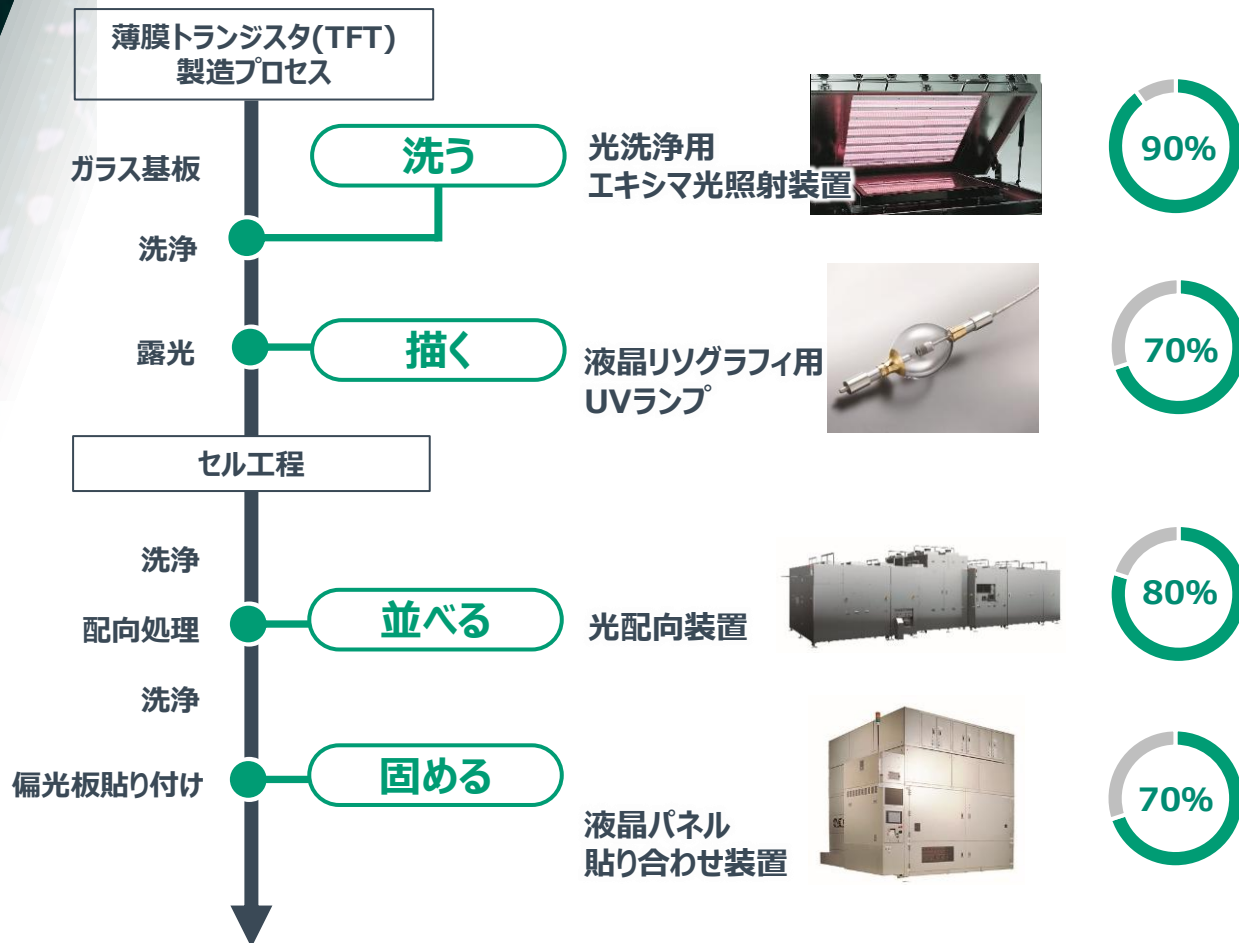
これからのスマート社会を支えるIoTや生成AI、そして
日常に欠かせないモバイル機器など、あらゆる場面を支える
半導体の製造工程でウシオの光技術が使われています



“光”の機能を活用

フラットパネルディスプレイ 製造

テレビやスマートフォンに使われる液晶パネルの高精細化など、性能向上にウシオの光が使われています



“光”の機能を活用

映画館・テーマパークなどの
映像装置

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%

Photo Courtesy of Expo 2025
OSAKA, KANSAI, JAPAN

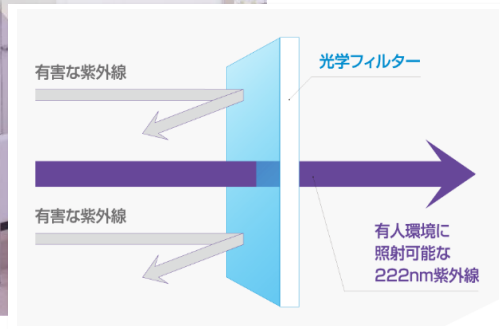
“光”の機能を活用

環境衛生
メディカル・ヘルスケア

環境衛生やメディカル・ヘルスケア分野で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・安全の提供に貢献しています

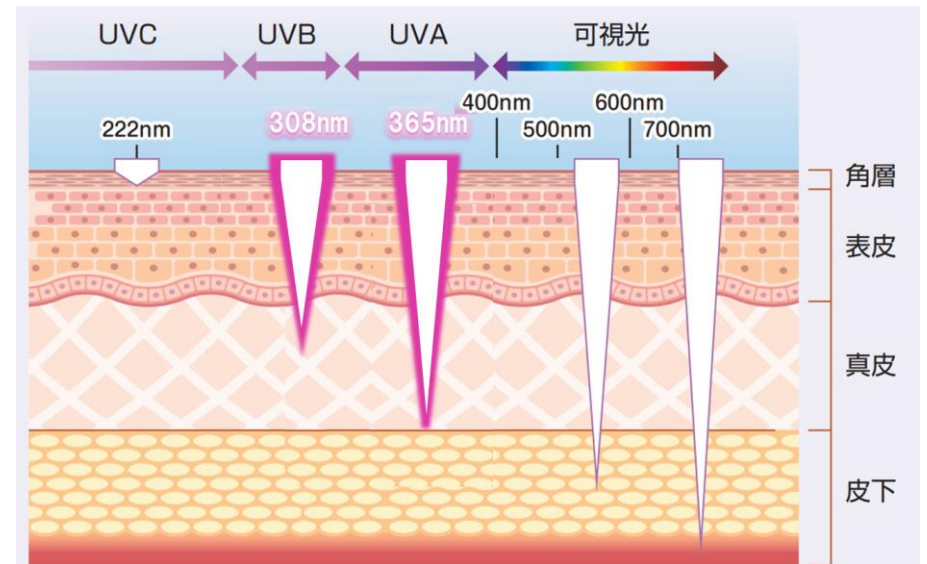
除菌する

抗ウイルス・除菌技術
「Care222®」搭載
モジュール



治療・ケアする

紫外線治療器
「セラビームシリーズ」



“光”の機能を活用

オフィス・家庭などの
プリンター・コピー機

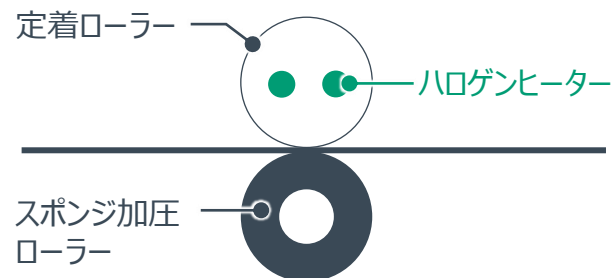
オフィスや家庭で使われるプリンターやコピー機に、
ウシオの光が使われています

固める

トナー定着用ハロゲンヒーター



80%



本日のAGENDA

1

社会を支えるウシオの光

2

当社の紹介

3

新成長戦略:
Revive Vision 2030

4

ESGへの取組み

動画挿入 (会社紹介)

ウシオグループ コンセプトサイトはこちら
(<https://www.ushio.co.jp/jp/philosophy/>)

数字で見る今のウシオ

(2025年3月期、または2025年3月末現在)

設立

1964年

売上高

1,776億円

営業利益率

5.0%

海外売上高比率

77.2%

海外従業員比率

59.4%

自己資本比率

67.4%

配当利回り

3.4%^{*1}

高シェア製品数

10製品^{*2}

社外取締役比率

63.6%

※詳細はスライド15をご覧ください

*1 2025年3月期現在、1年間の平均株価(2,068円)に基づく

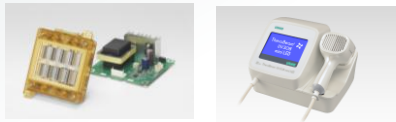
*2 世界シェアNo.1またはNo.2製品 (ウシオ調べ)

事業セグメントと主な事業領域

〔育成事業〕

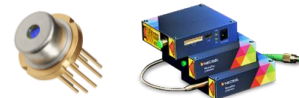
Life Science

メディカル・環境衛生等
環境衛生、紫外線治療器 他



Photonics Solution

LD/LED・レーザー
(デバイス、モジュール)



〔安定収益事業〕

Visual Imaging

映画館・イベント演出等
デジタルプロジェクター (シネマ・一般映像)
およびプロジェクター用ランプ 他



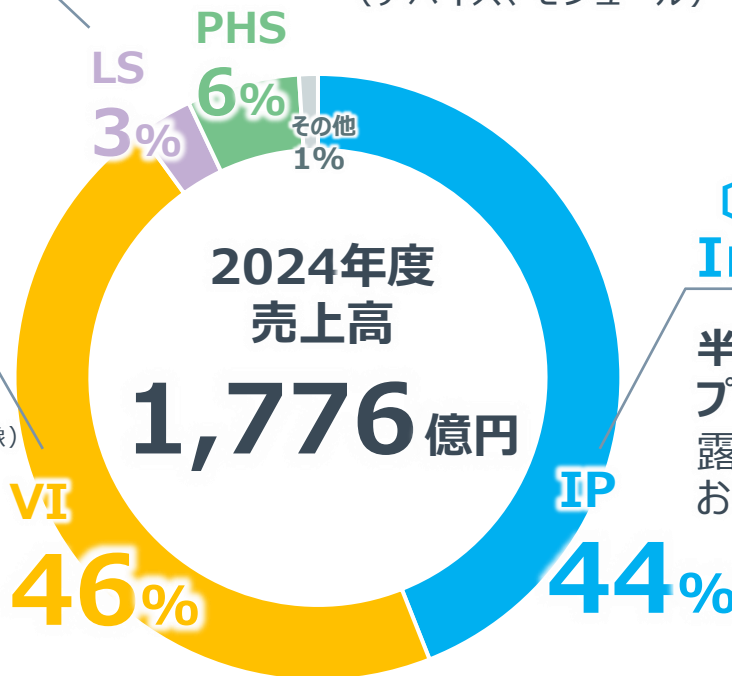
Photo Courtesy of Expo 2025
OSAKA, KANSAI, JAPAN



〔注力事業〕

Industrial Process

半導体・フラットパネルディスプレイ・電子デバイス等
露光装置・光学装置
および装置用ランプ 他



ウシオの立ち位置

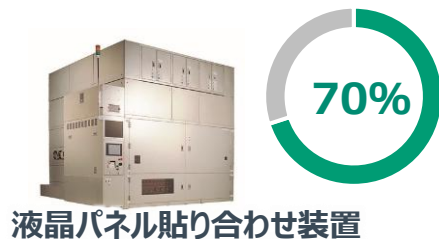
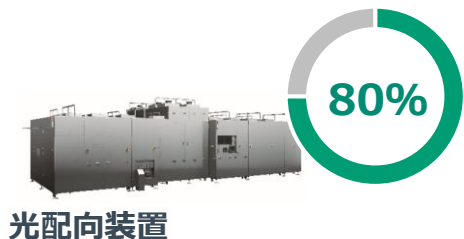
光のニッチトップというポジショニングの確立
高シェア製品を多数保有

Industrial Process

▶ 半導体



▶ フラットパネルディスプレイ



▶ OA機器



Visual Imaging



ウシオの強み

光をあやつり、
社会課題を解決し続ける力



グローバルなマーケット接点
とパートナーシップ

光のニッチトップへ
高シェア製品を多数保有

ウシオの強み

光をあやつり、社会課題を解決し続ける力

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

牛尾治郎により
「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

ウシオは光のプロフェッショナルとして

世の中の**技術革新のボトルネックを“光”で解決**してきました。

1960s 1970s 1980s-1990s 2000s 2010s 2020s

- 1960s
 - ・モノクロからカラー映画への移行
 - ・OA化の潮流
- 1970s
 - ・大阪万博
 - ・宇宙開発計画
- 1980s-1990s
 - ・ノートパソコン普及
 - ・液晶テレビ普及
- 2000s
 - ・映画のデジタル化進展
- 2010s
 - ・スマートフォンをはじめとする新たな電子デバイスの普及
- 2020s
 - ・IoT、生成AIの進展

魅せる

- シネマプロジェクター用ランプ事業開始



固める

- OA化の潮流を促進
- トナー定着用ハロゲンヒーターの開発

描く

- 半導体技術の革新に大きく貢献
- 半導体リソグラフィ用UVランプの開発



洗う

- 液晶ディスプレイの普及に貢献
- 光洗浄用エキシマ光照射装置の開発



魅せる

- シネコンの普及や市場規模の拡大に貢献
- デジタルシネマプロジェクターの開発



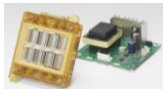
並べる

- スマートフォンなどモバイル端末の普及が加速
- 光配向装置の開発



除菌・分解する

- 安心・安全な環境の提供に貢献
- 抗ウイルス・除菌技術「Care222®」搭載モジュールの開発



描く

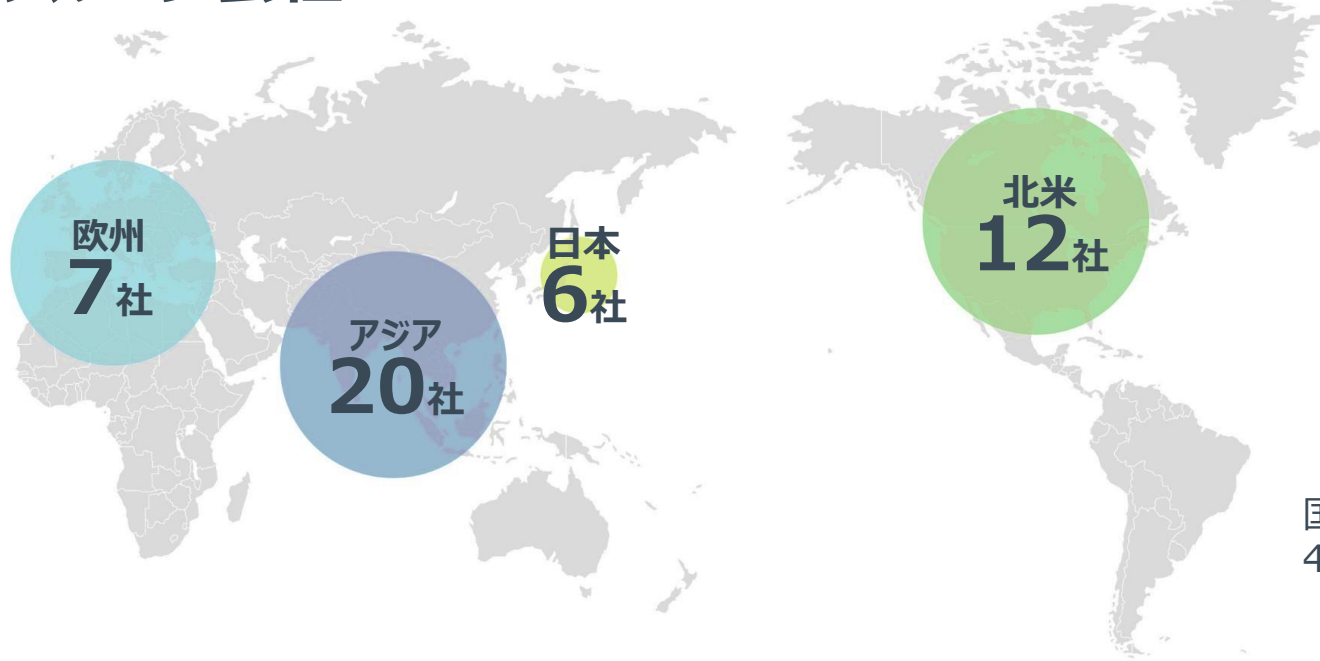
- 生成AI等の次世代半導体の進化・実現に貢献
- 生成AI半導体に対応する新たな露光装置を開発

ウシオの強み

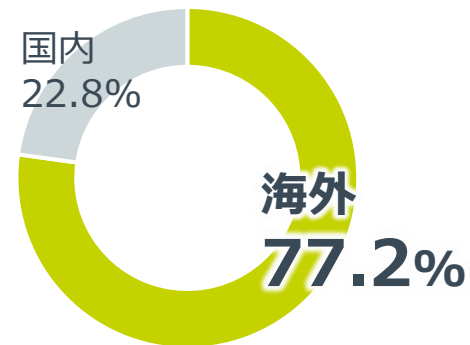
グローバルなマーケット接点とパートナーシップ



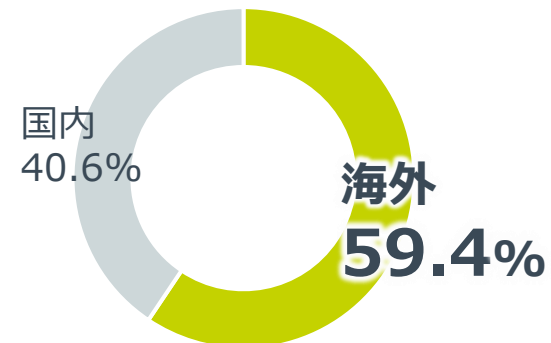
グループ会社



海外売上高



海外従業員比率



本日のAGENDA

1

社会を支えるウシオの光

2

当社の紹介

3

**新成長戦略：
Revive Vision 2030**

4

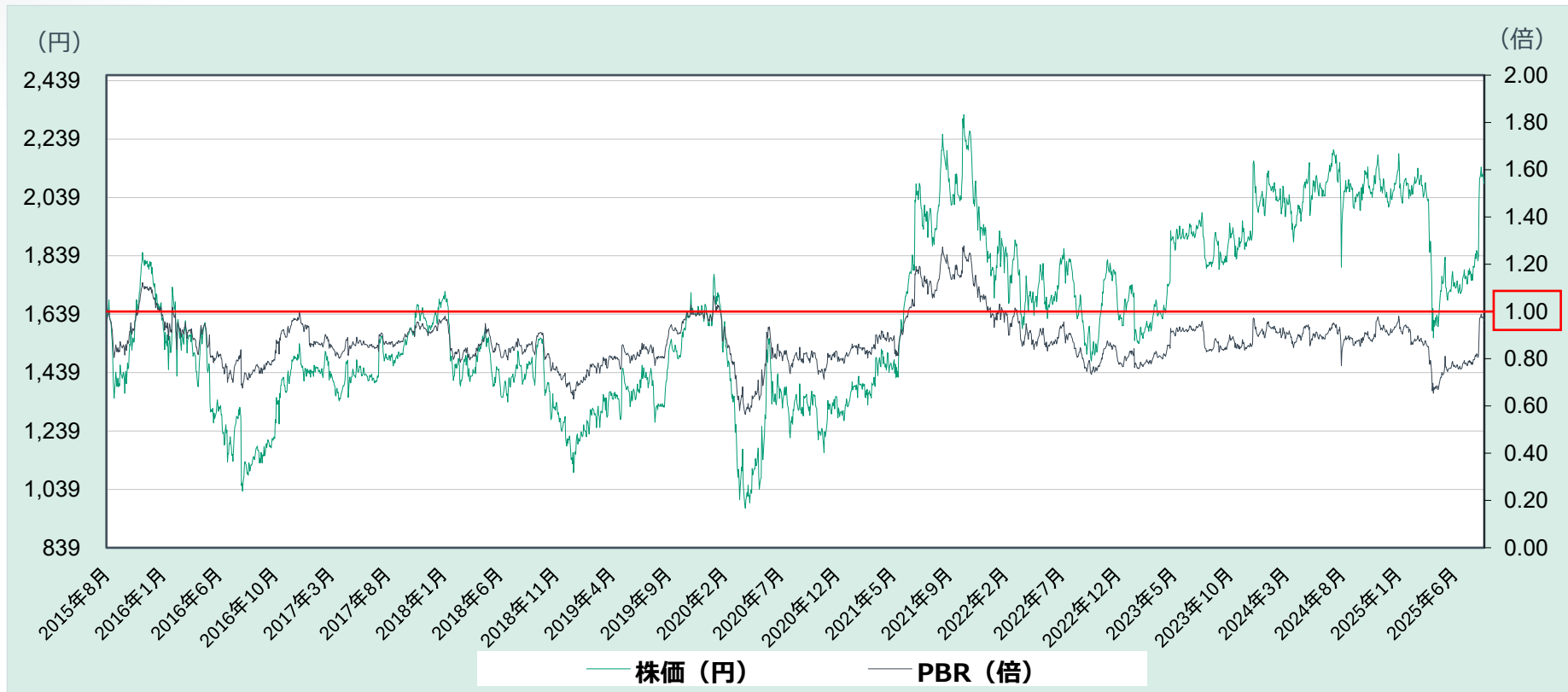
ESGへの取組み

ウシオの株価とPBR (2025年8月20日現在)

株価： **2,086** 円
(直近6か月平均：1,838円)

PBR： **0.96** 倍
(直近6か月平均：0.80倍)

新成長戦略 (Revive Vision 2030) : **PBR 1 倍超**の実現へ



新成長戦略(Revive Vision 2030)

基本方針：経営効率を重要視した成長戦略

Phase I
(FY2026)

収益率向上の基盤確立

経営目標：ROE 8%以上

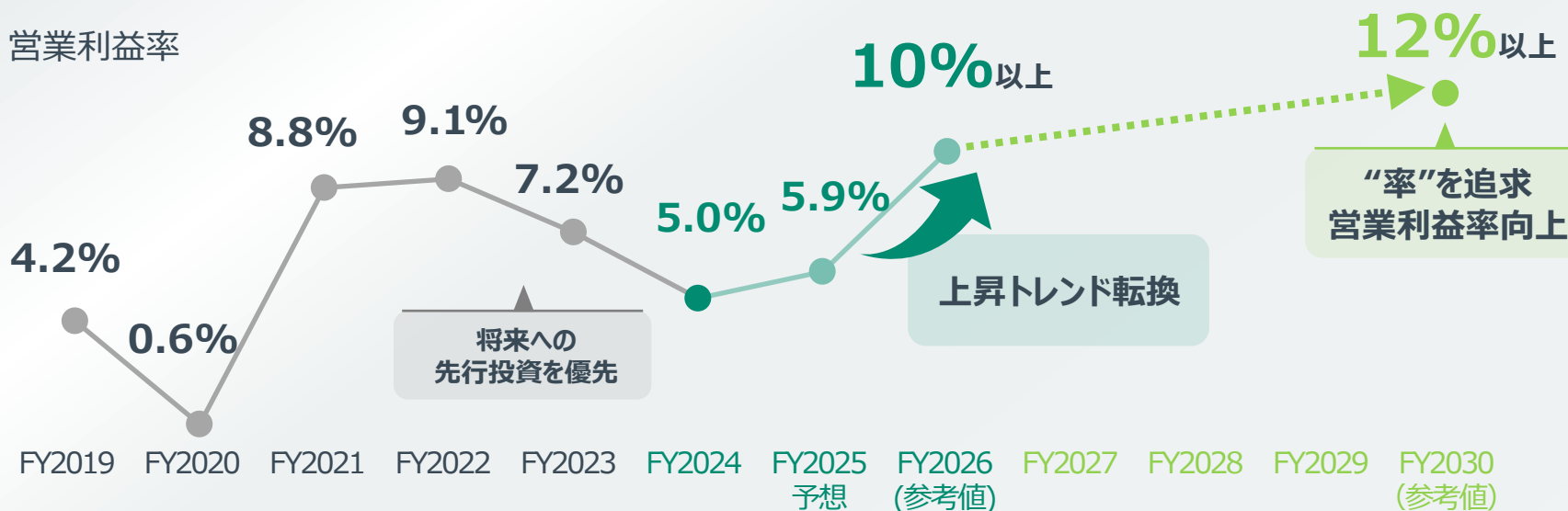
Phase II
(FY2030)

事業成長とともに

収益率向上フェーズへ

経営目標：ROE 12%以上

● 営業利益率



将来への
先行投資を優先

上昇トレンド転換

“率”を追求
営業利益率向上

新型コロナウイルス影響

新成長戦略 Phase I

新成長戦略 Phase II

事業ポートフォリオ変革

事業の再評価

構造改革の実行

継続的な
実行

事業成長とともに
収益率向上フェーズへ

収益率向上の基盤確立

新成長戦略の詳細はこちら

(https://www.ushio.co.jp/jp/ir/management/management_plan/)

企業価値向上に向けて

更なる“企業価値向上”へ新成長戦略の各施策を実行中

基盤事業のキャッシュ創出力を強化し、
成長事業への投資サイクルを構築することで、
さらなる企業価値向上を実現

2030年
ROE12%以上

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

2026年
ROE 8%以上

新成長戦略による
企業価値向上イメージ

事業
戦略
成長事業
の拡大

- 半導体ADP事業の成長拡大
- IP事業へ投資・リソース拡大
- M&A (IP事業中心)

事業
戦略
基盤事業の強化
事業ポートフォリオ変革

- 構造改革 (固定費削減)
- 事業等の取捨選択
- 不採算事業のテコ入れ
- 開発投資の見直し

財務
戦略
資本効率の見直し

- 株主還元強化
- バランスシートの見直し
- 政策保有株式含む有価証券の縮減

現在

将来 (2030年)

成長・開発投資、リソースをIP事業に集中

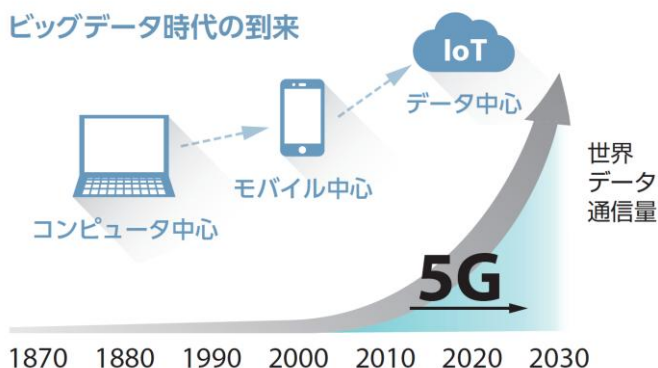
Industrial Process

注力事業

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

生成AI半導体に貢献する最先端のウシオの露光装置

● 生成AIの台頭による変化

大量データと高速処理のニーズが急増
半導体のさらなる高度化が不可欠に

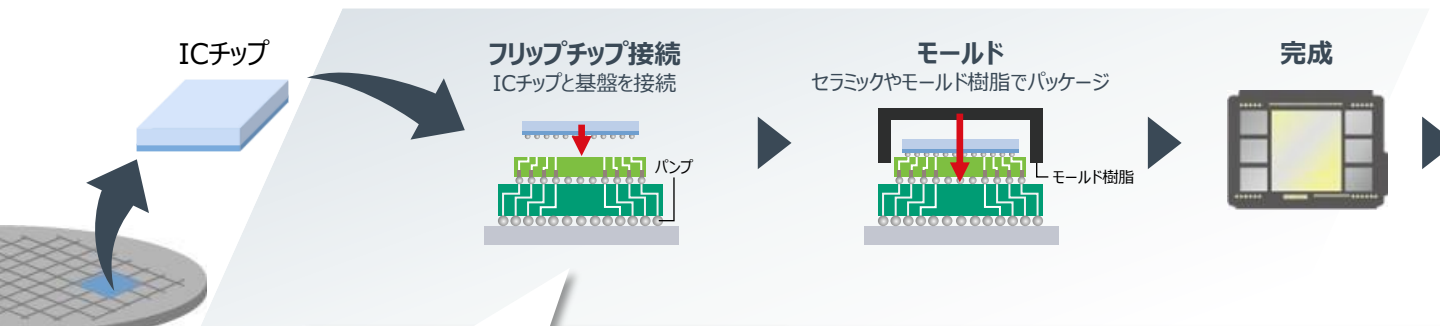
前工程の微細化技術で進化するも、
技術的、経済的側面で限界に直面

後工程の技術革新に注目が集まる。特に、
高密度パッケージ技術が進化の鍵に

半導体製作

前工程

後工程



様々なデバイスで活用

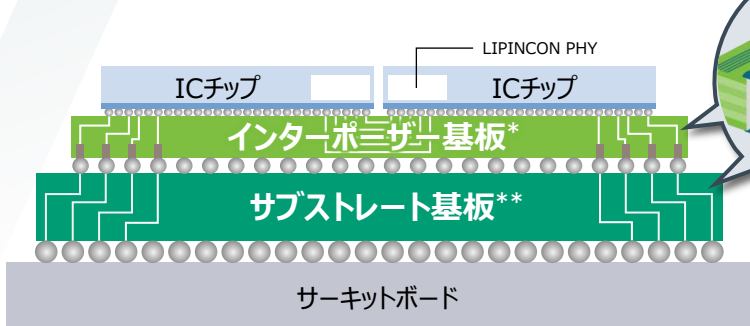
高性能な電子機器の実現

小型化・軽量化の促進

信頼性・品質の向上

コスト効率の改善

生成AI半導体のパッケージ図 (イメージ)



前工程で作られた複数のICチップを基板上に搭載し、
微細配線で高精度につなぐことで、
最終製品の性能を最大限に引き出すことができます。

ウシオは、この微細配線に貢献する露光装置を
提供しています。

詳細は次ページへ

* インターポザ基板：高性能パッケージの中核を担う基板。複数のチップを高密度かつ高速に接続し、
安定した電力供給と信号伝達を可能にする

** サブストレート基板：従来型の基板。チップの搭載と外部回路との接続を担う

生成AI半導体に貢献する最先端のウシオの露光装置

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

フルラインアップ戦略

生成AI半導体で求められる様々なニーズに対応する**3つの露光装置**を提供。
これらの様々な装置を提供できるのはウシオのみ



NEW デジタルリソグラフィ装置

2023年12月にアプライドマテリアルズ社と業務提携し、
新しい上位機種をラインアップ。
生成AI半導体で求められる微細配線(1 μ m以下の解像度)
などの高度な要求に対応



ステッパ露光装置 ※2026年度に上位新機種リリース予定

マスクを通し大面積を一括で露光することで、
生産性や解像力など高い性能を有し、
半導体後工程の基板向けにシェア90%を獲得。

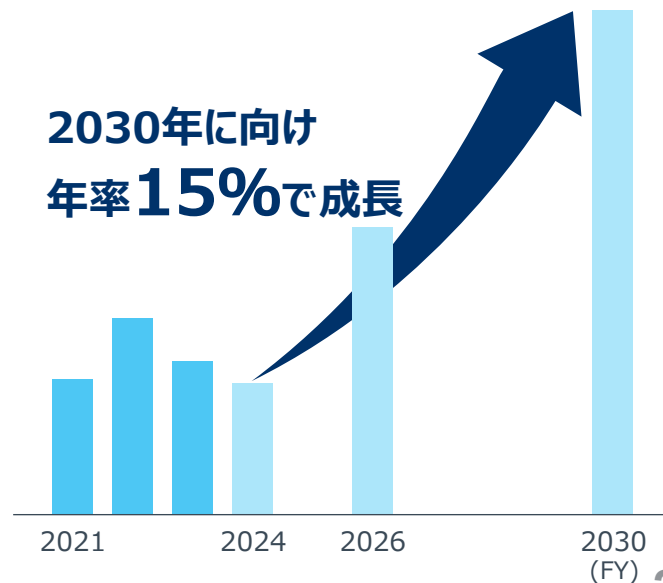


ダイレクトイメージング露光装置

高度なパッケージ基板をはじめ、多様な基板用途に対応し、
マスクレスで柔軟かつ高精細な露光を実現する露光装置

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

2030年に向け
年率**15%**で成長



成長事業を支える基盤事業強化のM&Aを決定

～光源事業の最大の競合先オスラム社のランプ事業買収へ～

目的

基盤事業の中核である光源事業の競争力を強化し、より強固かつ長期的な収益基盤の構築を実現

・ 需要が拡大する半導体製造装置向け特殊ランプの収益拡大

- グローバルプレゼンス強化による**競争優位性の確立**
- **コスト競争力の向上**

■ 買収対象事業の強み

- ・ 製造ライン自動化とプロセス整流化による高効率生産体制と在庫最小化
- ・ 欧州地域を中心とした顧客基盤

■ シナジー効果

- ・ 生産効率改善、顧客基盤の拡大、組織効率の向上、調達力の向上

■ 新成長戦略への効果

- ・ **10%を超える投下資本利益率が期待できる事業の獲得**
- ・ **IP事業(半導体)の成長拡大に貢献**

クロージング：2026年3月期 第4四半期(予定)

買収製品の一例



半導体リソグラフィ用UVランプ
(買収前グローバルシェア: 75%)

その他主力事業の戦略

Visual Imaging

安定収益事業

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

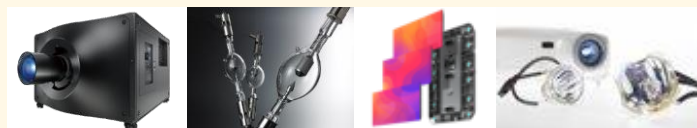


高度な映像演出ニーズ拡大



Photo Courtesy of Expo 2025 OSAKA, KANSAI, JAPAN

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

その他主力事業の戦略

Life Science

育成事業

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

健康寿命の延伸



人を取り巻く環境の改善・保全



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

“光”イノベーション創出

Technology

エキシマ光源技術を活用した光洗浄の仕組み紹介

エキシマ光源の主な用途：表面の改質、有機物の洗浄 等



光洗浄のメカニズム

“光”イノベーション創出

光の可能性の絶え間ない追求により、広がる価値提供領域（事例紹介）

Technology

エキシマ光源技術

特性：高い光エネルギー
波長が選択可能



×

ウシオの強み

光をあやつる力（ニーズに応える高い開発力）

Innovation

エレクトロニクス



ライフサイエンス



環境対策

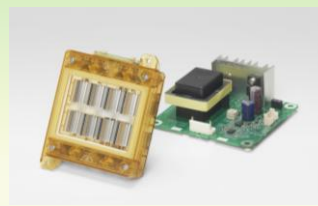
半導体・フラットパネルディスプレイ
製造工程用
光洗浄 エキシマ光源
(172nm)



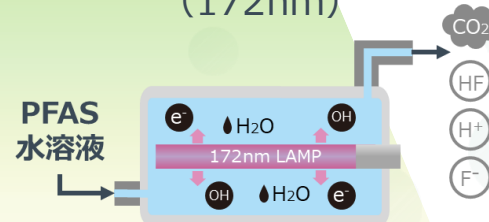
紫外線治療器
(308nm)



抗ウイルス・除菌用
紫外線技術
(222nm)



PFAS分解・無害化
新技術*
(172nm)



*事業化に向け検証中

“光”イノベーション創出に向けて

テーマ設定フロー

未来

社会課題



イシューツリーマップ



有望テーマ選定

ウシオの保有技術と
親和性が高い案件を
有望開発テーマとして設定

注力テーマ (2025年8月時点)

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」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に貢献

Life Science

【品質管理の向上・効率化】

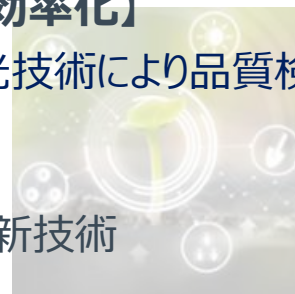
- ・パルス光式新型分光技術により品質検査工程に貢献

【気候変動対策】

- ・PFAS分解・無害化新技術

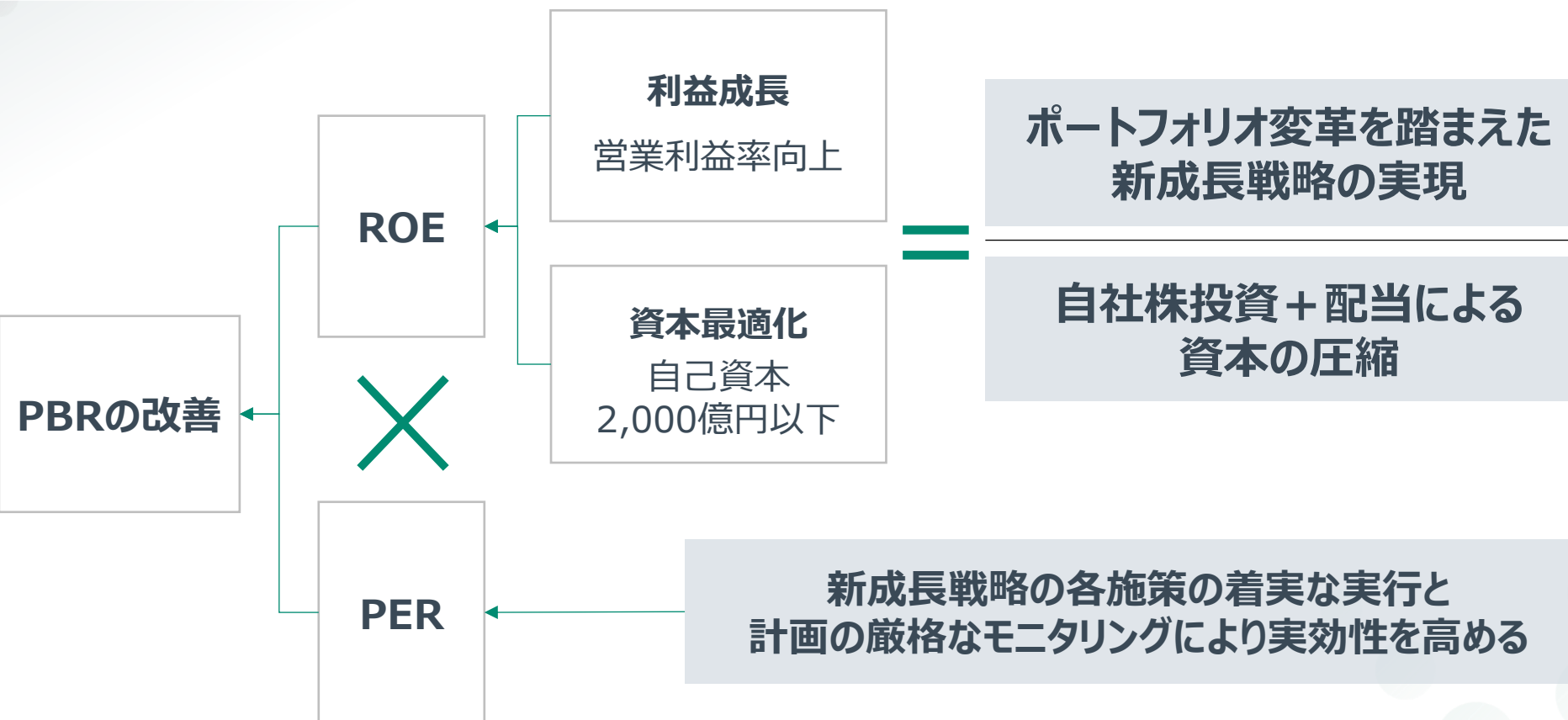
【健康寿命の延伸】

- ・光除菌技術、紫外線治療器、医療用光源 等



成長投資と資本効率を両立

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



成長投資と資本効率を両立

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

Phase I [FY2024-2026]

Phase II
[FY2027-2030]

ROE 8%以上の達成 / PBR 1倍超の実現

目標ROE 12%へ

3カ年累積計画

[Cash-in]

有利子負債等
250億円以上

有価証券売却
350億円

営業CF
500億円

[Cash-out]

成長投資
400億円
以上

自社株投資
(500~600億円)
+
配当

650~
750億円

- 半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置関連
- 老朽化設備更新 他

M&A方針

- IP：半導体アドバンスドパッケージ領域および基盤事業強化
- VI：高付加価値事業の成長拡大
- LS：有望製品・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

Phase I の
成果を活用
成長投資
拡大

自社株投資
+
配当

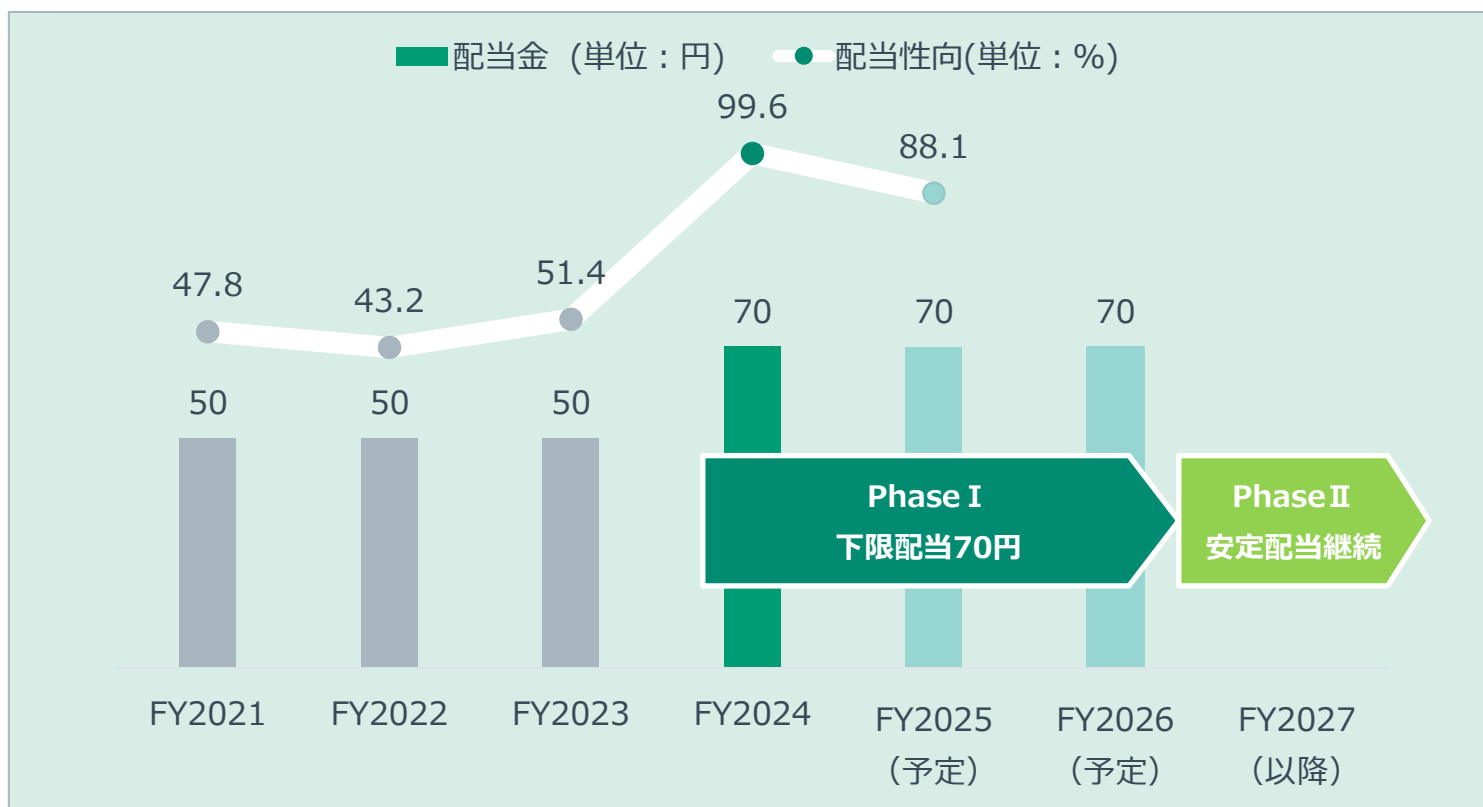
機動的かつ
安定的に実施

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

2025年度：70円/年（予定）



本日のAGENDA

1 社会を支えるウシオの光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:
Revive Vision 2030

4 **ESGへの取組み**

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの強化に努め、持続的な成長と企業価値向上を目指す

コーポレートガバナンスの特徴

多角的かつ質の高い議論を可能にするガバナンス体制

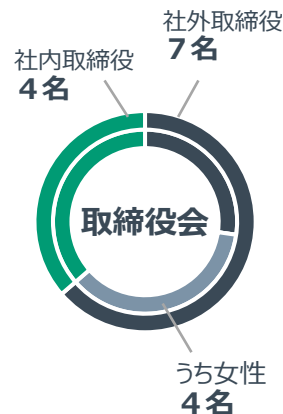
- ・ バランスのとれた取締役会構成（議長：社外取締役）
- ・ 指名・報酬諮問委員会によるCEOサクセッション
- ・ 重要テーマを討議する独自会議体（経営課題ディスカッション・ミーティング）
- ・ 社外役員のみで構成するエグゼクティブセッション

▶ スキルマトリックス

新成長戦略の実行性に寄与するスキル選定

	在任(年)	企業経営	グローバルビジネス	財務・会計・M&A	重点事業・関連業界の知見	IT・DX	リスク管理・コンプライアンス	人的資本戦略	サステナビリティ・ESG
取締役	朝日 崇文	3	●	●	●		●	●	
	中野 悠男	1	●	●					●
	神山 和久	5	●	●			●		
	佐々木 豊成	5		●			●		
	松崎 正年	2	●	●		●			●
社外	岡下 直晃	1	●	●		●			
	増山 美佳	---		●				●	●
	木下 誠	---		●	●		●		
監査等委員	杉原 麗	4					●		
	須永 明美	4			●		●		
	有泉 池秋	2			●		●		

▶ 社内外構成比



取締役会の実効性向上への取り組み

審議の充実

資料の事前配布・説明でのヒアリングにより、議論に要する情報を事前に整備し、役会での円滑な議論を促進

議論時期の適正化

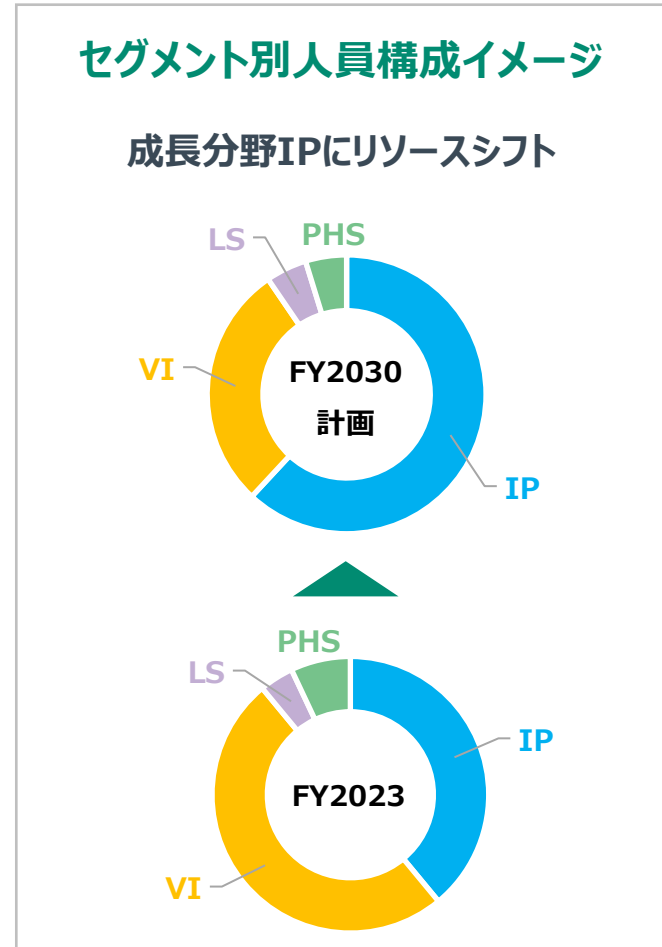
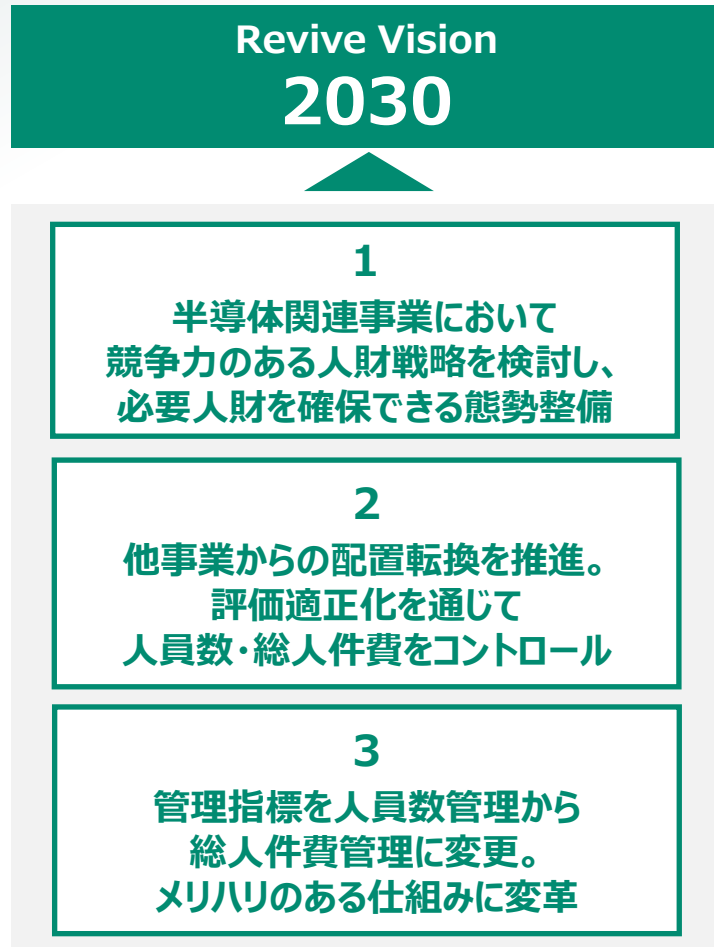
議長(社外役員)が年間議題設定に関与。当社提案議題と監督の観点から重要な議題を適時適切に議論

エグゼクティブセッション

社外役員のみで構成。年4回開催。セッションにおける経営陣や取締役会に対する要望へは適時に対応。

人財戦略①

新成長戦略(Revive Vision 2030)の目標達成に向けた人財戦略



社内エンゲージメントの強化

<2030年の目指す姿>

会社と社員が共に成長、貢献しあう
「エンゲージメント」が高い状態

<主な取り組み>

- エンゲージメントスコアの**分析および提言**
- 経営層による戦略や事業と自業務の**結びつき訴求**

<実績：エンゲージメントスコア>

2023年度 56%



2024年度 **61%**

更なる向上を目指す

ESG外部評価

GPIF（年金積立管理運用独立行政法人）が運用する
国内株式を対象とした **6つのESG指数** すべてに選定されています



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

「FTSE4Good Index Series」に、22年連続で選定
「FTSE Blossom Japan Index」に、9年連続で選定
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に、4年連続で選定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」に、9年連続で選定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」に2年連続で選定

「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に、3年連続で選定

※免責事項は、(<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/initiative/>) をご覧ください



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に8年連続で選定

2025



Sompo Sustainability Index

「SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄に14年連続で選定

外部評価の詳細はこちら

(<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/initiative/>)

本日のまとめ

ウシオは、60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
社会課題を解決する「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

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



大阪・関西万博への協賛

ウシオは、大阪・関西万博の「未来社会ショーケース事業」に協賛しています。

ウシオの
取り組み

プロジェクションシステムを EXPOホール「シャインハット」に設置。

約2,000人収容可能なEXPOホール「シャインハット」に、360度全方向のプロジェクションマッピングが体験できるシステムを設置。

ドバイ万博に続き、大阪・関西万博ではより進化した没入感のある未来型の光の体験を創出し空間価値向上を実現します。



抗ウイルス・除菌用紫外線技術 「Care222®」を提供。

衛生環境向上を目的に、開会式会場のEXPOホール「シャインハット」入り口をはじめ、計84箇所に、抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222®」を導入しています。



<大阪・関西万博>

開催期間：2025年4月13日（日）～10月13日（月）
場 所：大阪 夢洲

ウシオ電機 in EXPO 2025 大阪・関西万博 特設サイト
(<https://www.ushio.co.jp/jp/feature/expo2025/>)

※万博への入場には、チケットの他、事前の来場日時予約が必要です。詳しくは大阪・関西万博公式Webサイト (<https://www.expo2025.or.jp/>) をご覧ください。

動画挿入 (大阪・関西万博)

プロジェクトムービーはこちら
(<https://www.youtube.com/watch?v=n6xGCAK5s1M>)

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。

未来は光[!]でおもしろくなる