

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～

2025/12/26

東証プライム

6925

ウシオ電機株式会社

(動画挿入) ウシオグループ コンセプトムービー



未来を夢見る力

動画はこちら

(<https://www.youtube.com/watch?v=jNRXw0B34D4>)

Part 1

**「光」っておもしろい！
未来を光でおもしろくするウシオ電機の
事業とは？**

“光”とは

エネルギーとしての多彩な “光” の機能



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

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

（動画挿入）大阪・関西万博プロジェクトムービー

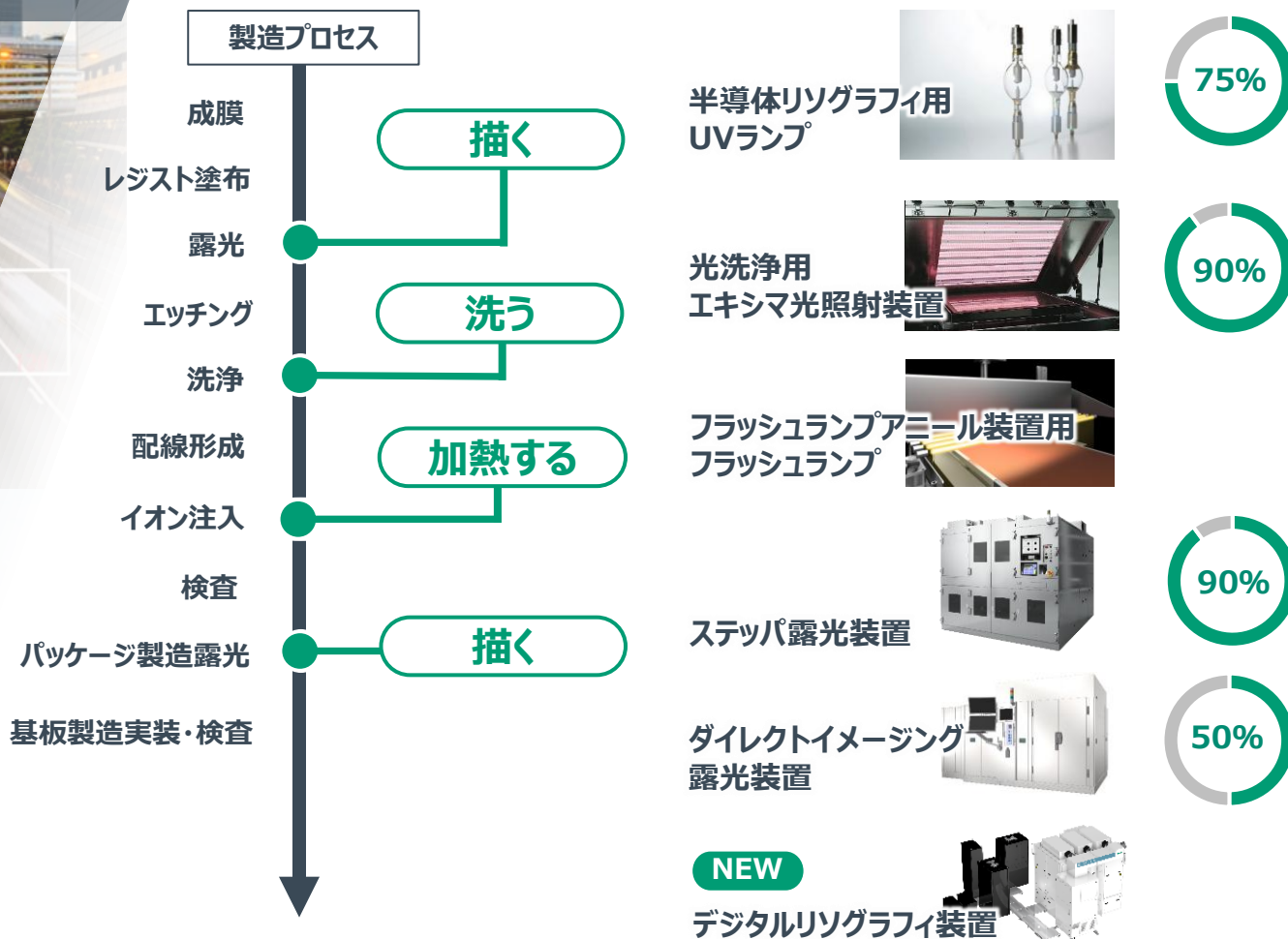


動画はこちら
(<https://www.youtube.com/watch?v=n6xGCAK5s1M>)

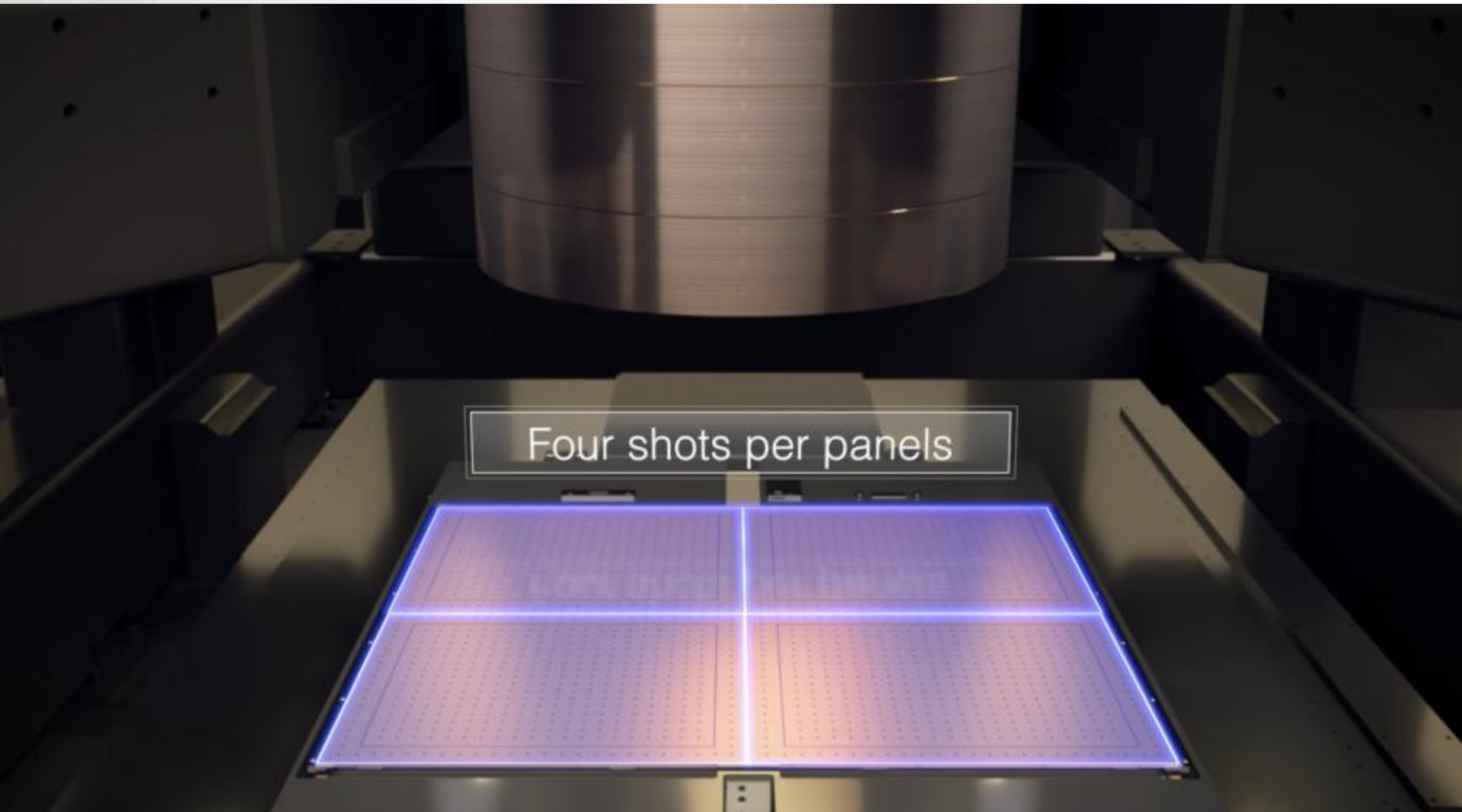
"光"の機能を活用

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



(動画挿入) ステッパ露光

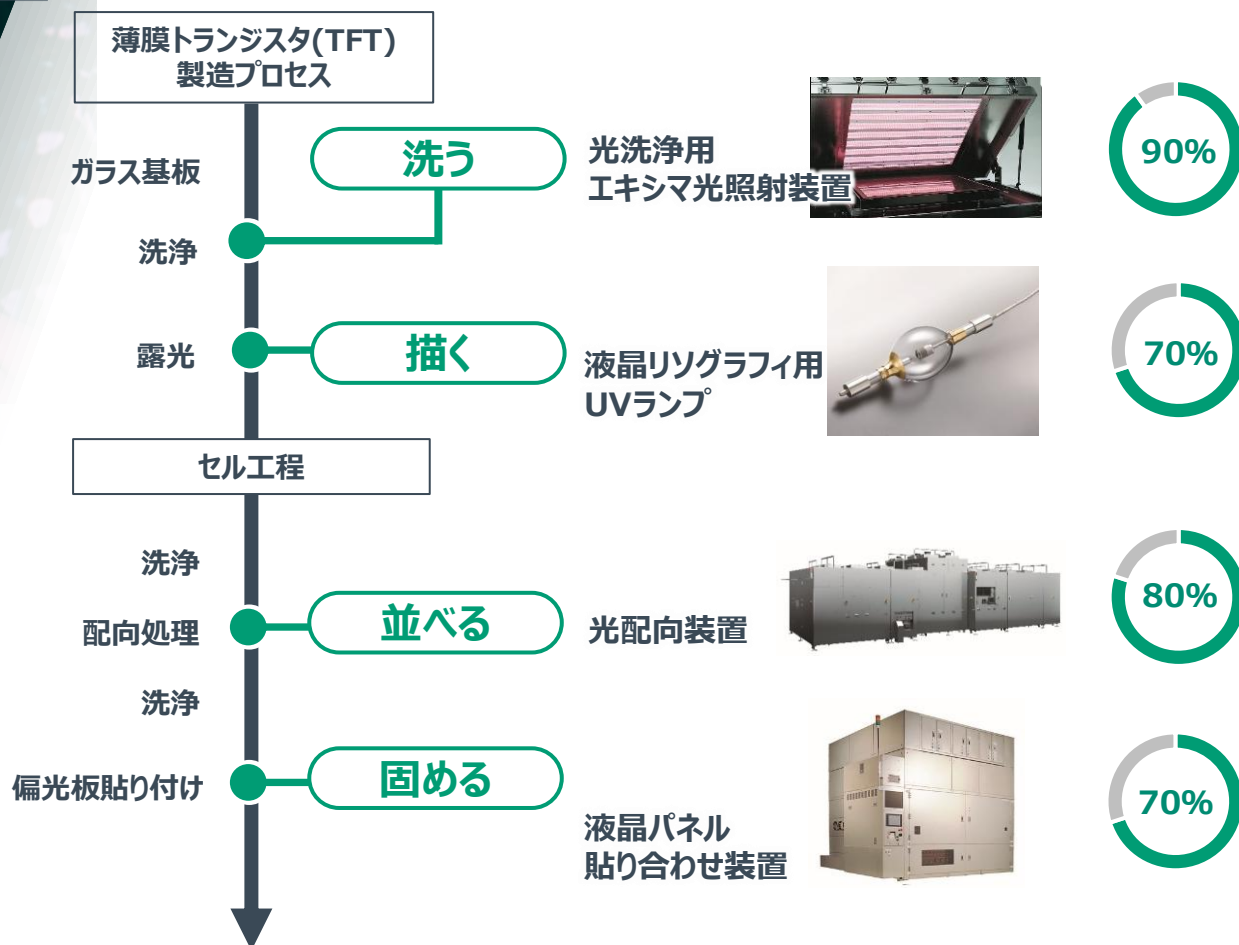


動画は対談動画本編をご覧ください
(<https://webcast.net-ir.ne.jp/69252512/index.html>)

"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



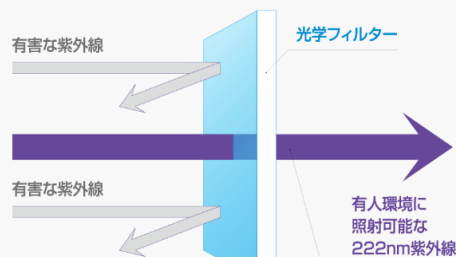
“光”の機能を活用

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

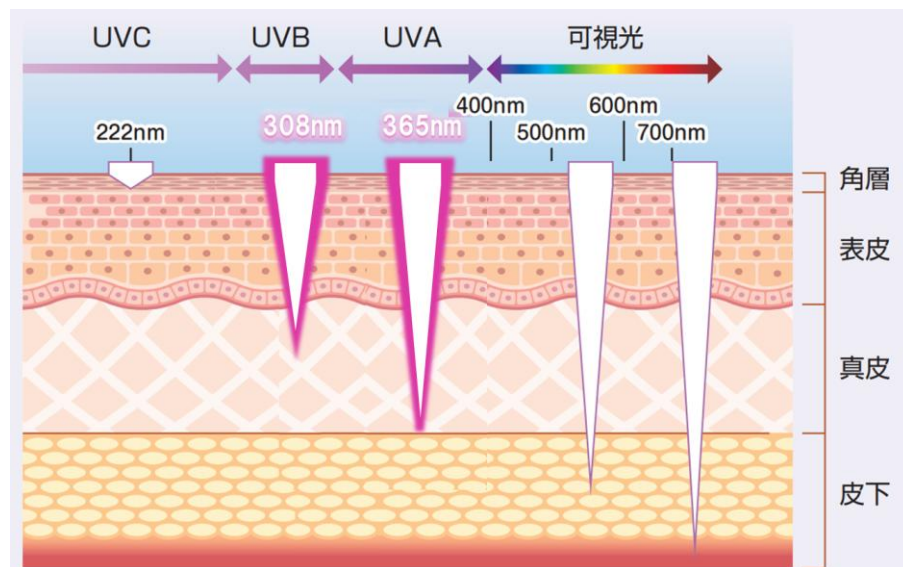
除菌する

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」



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



ウシオ電機創業者 牛尾治郎



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

- ・モノクロからカラー映画への移行
- ・OA化の潮流

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

1970s

- ・大阪万博宇宙開発計画

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



1980s-1990s

- ・ノートパソコン普及
- ・液晶テレビ普及

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



2000s

- ・映画のデジタル化進展

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

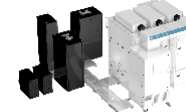


2010s

- ・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

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

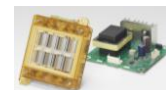


2020s

- ・IoT、生成AIの進展

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

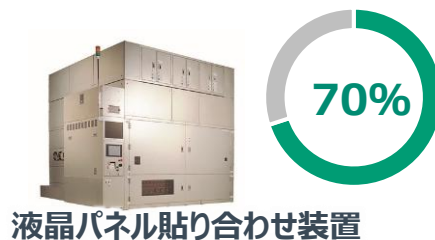
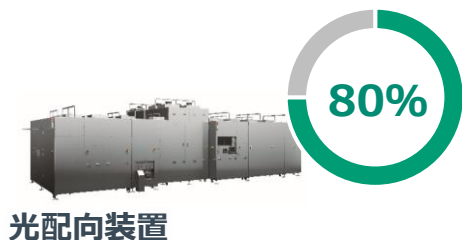
光のニッチトップ[®]というポジショニングの確立
高シェア製品を多数保有

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



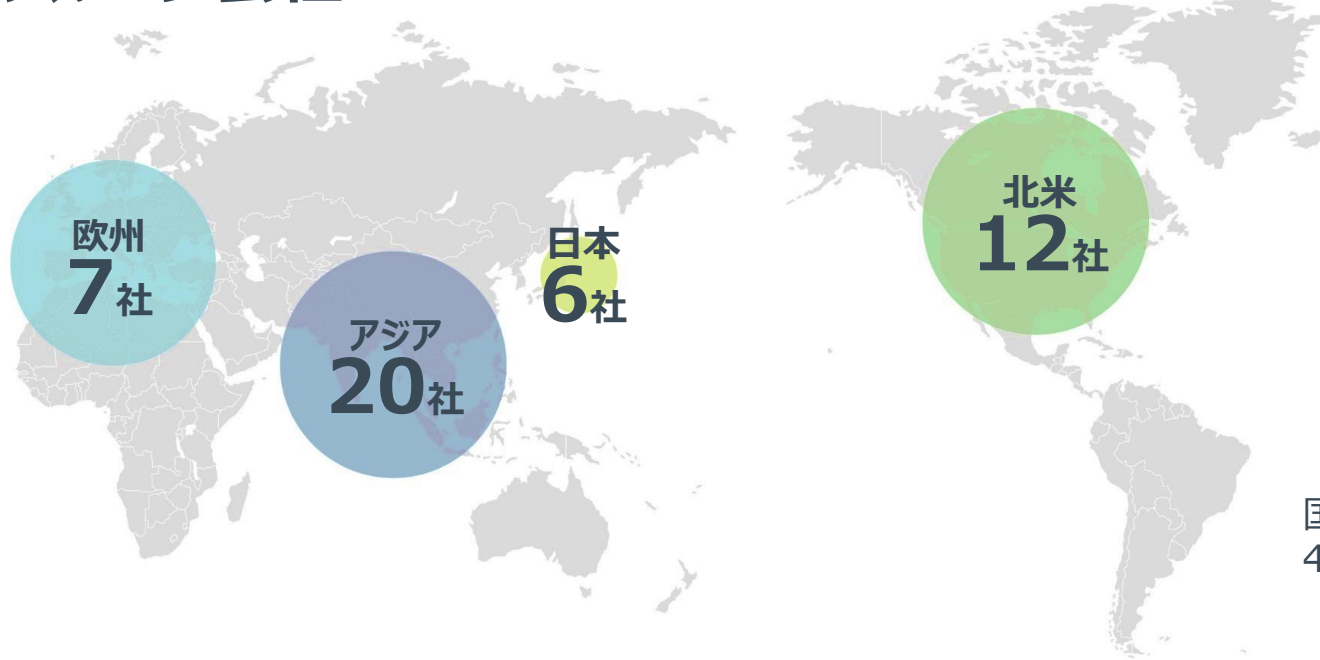
光のニッチトップへ
高シェア製品を多数保有

ウシオの強み

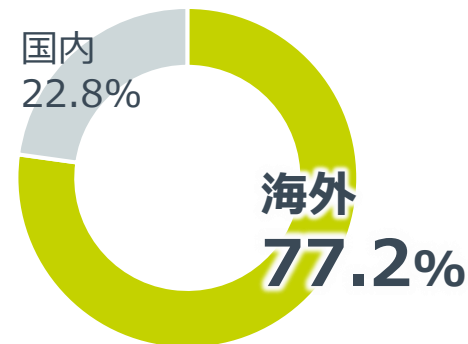
グローバルなマーケット接点とパートナーシップ



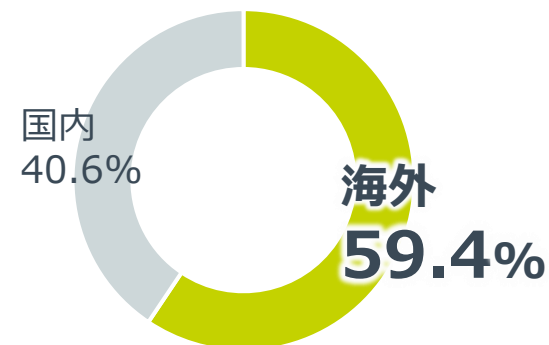
グループ会社



海外売上高



海外従業員比率



事業セグメントと主な事業領域

〔育成事業〕

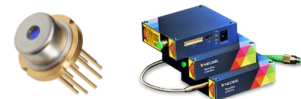
Life Science

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

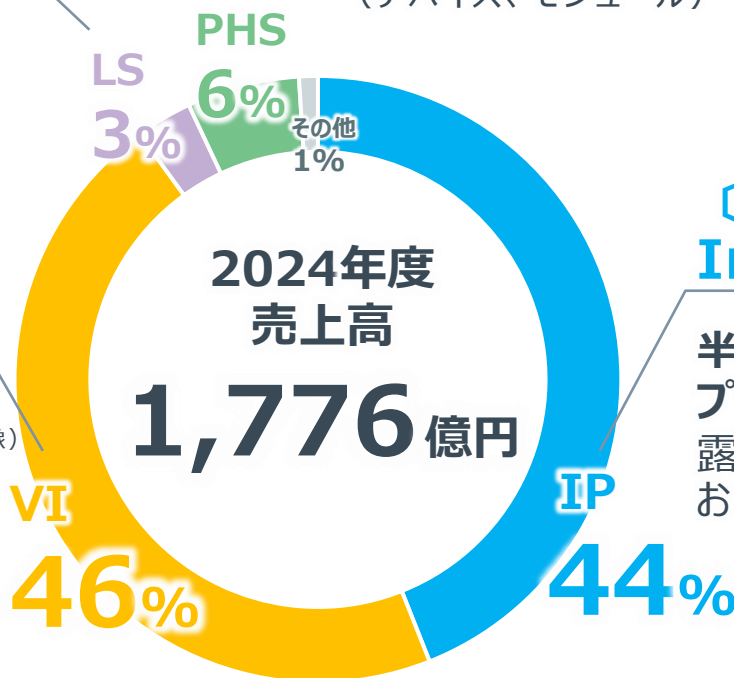


Photo Courtesy of Expo 2025
OSAKA, KANSAI, JAPAN



〔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



Part 2

事業を取り巻く環境と新成長戦略

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」という当社の想いを表現したものです。

Revive Vision 2030で目指すもの

係数目標

Phase I
(~FY2026)

ROE **8** %以上

※前中計の1年遅れ

(早期に**PBR 1 倍超**を達成)

Phase II
(~FY2030)

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で目指すもの

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

Phase I

(FY2024
~2026)

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

(FY2027
~2030)

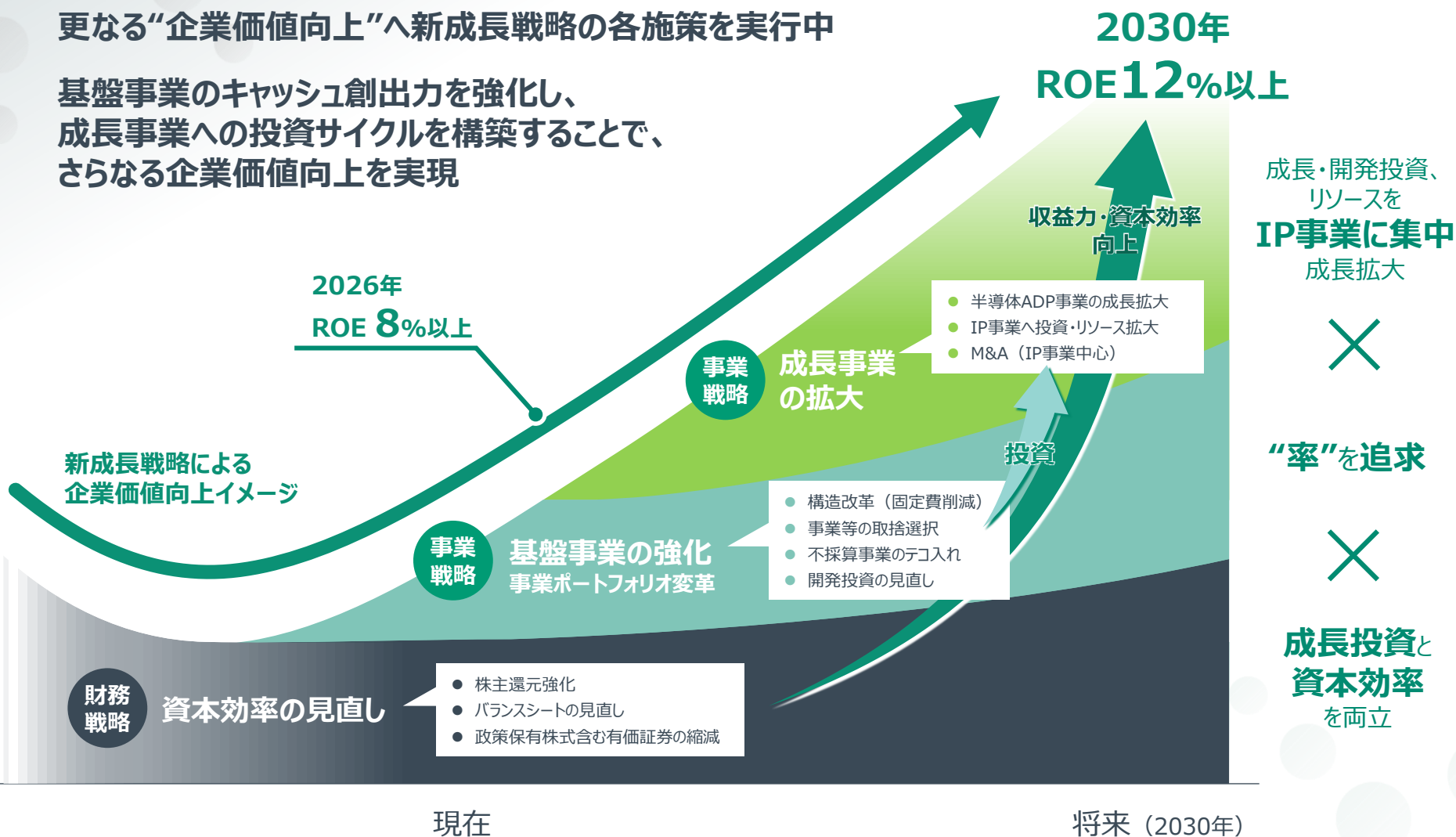
事業戦略： Phase I での成果を最大限発揮し「事業の着実な成長」を実現

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

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



事業ポートフォリオの変革



…現在



…2030年の目指す姿

注力事業として投資拡大し成長

案件の絞り込みと投資で育成

不採算事業のてこ入れによる安定収益化

IP事業

LS事業

VI事業

PHS事業

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

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

投資 ➡

売上 ↗

育成事業

投資効果の見極めと
次世代ビジネスの創出

売上成長性

課題事業

事業の見直しや構造改革
が必要。縮小・撤退の
見極めも視野に

LS
事業

将来的に注力事業へ

投資 ↑

売上 ↗

注力事業

投資し継続的な成長
を実現する事業へ

IP
事業PHS
事業

投資 ↘

売上 ➡

安定収益事業

安定的にCFを
生み出す事業へ

VI
事業

収益性

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

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

新成長戦略に基づく人財投資の基本方針

Revive Vision
2030

1

半導体関連事業において競争力のある人財戦略を検討し、必要人財を確保できる態勢整備

2

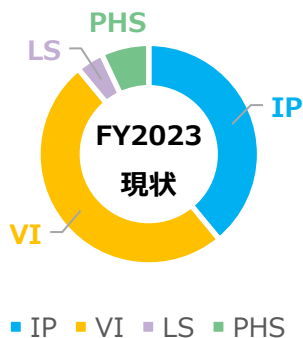
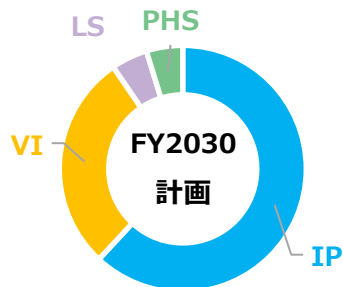
他事業からの配置転換を推進。
評価適正化を通じて人員数・総人件費をコントロール

3

管理指標を人員数管理から総人件費管理に変更。
メリハリのある仕組みに変革

セグメント別人員構成イメージ

事業方針に合わせ
ウシオグループ全体の人員数を
コントロール



成長事業への人財集中投資とリスクリテイング

人的投資増強

構造改革

採用と育成

報酬体系

- 半導体アドバンスドパッケージ領域で、特に重要な**技術営業、カスタマーサポート、製造技術、製造ライン、品質保証**の人員を増強
- 主に**カスタマーサポート、製造技術、製造ライン、品質保証**は他事業からリスクリテした人財を投入
- 台湾・韓国を中心に海外の**主要顧客をカバーするための人員増強**
- 事業のキーとなる人財の外部採用

- グループ全体の総人件費をコントロール
- 事業の方向性に合わせた製造スリム化と拠点の統廃合

- 事業戦略に沿った人財配置・育成を徹底。**装置技術・製造**へのリスクリテ支援を中核施策に
- **インダストリアルプロセス事業（特に半導体製造技術）**関連を中心にした採用戦略
高度人財採用も露光事業に特化して推進

- 半導体製造装置業界をベンチマークとし報酬水準の妥当化
- 単純な総人件費増を防ぐ適正な評価

新成長戦略（1年目の振り返り）_総括

半導体市況低迷の影響長期化が業績に影響も、各施策は着実に進展

戦略

Phase I（FY2024～2026）の目標

FY2030の目標値

1年目（FY2024）の総括

事業戦略	半導体アドバンスドパッケージ市場での成長加速	○	<ul style="list-style-type: none">● 将来を見据えた先行投資を計画通りに実施● DLT装置はFY25からの売上貢献に向け進展	▶	ROE 8%以上	▶	ROE 12%以上
	成長分野であるIP事業の拡大	▲	<ul style="list-style-type: none">● 売上は計画通りに推移し、順調な進展● 案件の絞り込みにより収益性が向上し、期初計画値を上回る結果を達成● 一方で、半導体市況の低迷による業績影響がFY25以降も継続の見込み	▶			
	不採算事業のてこ入れと事業ポートフォリオの変革	○	<ul style="list-style-type: none">● 初年度は概ね計画通りに進捗● 事業の取捨選択を進めた結果、一定の成果を実現 => 事業効率化のための取捨選択、不採算事業の投資見直し、案件の絞り込みによる効率化 等	▶			
	開発投資方針	○	<ul style="list-style-type: none">● 不採算事業を中心に開発案件の絞り込みを実施● EUV事業では一部投資を抑制し、成長分野へのリソースシフトを実施	▶			
財務戦略	資本効率・バランスシートの見直し	○	<ul style="list-style-type: none">● 自社株投資は期初計画通り300億円*実施● 有価証券(政策保有株式含む)の売却を161億円実施● 純資産は、364億円圧縮	▶	(参考値) 営業利益率: 10%以上 売上高: 1,950億円		
					(参考値) 営業利益率: 12%以上 売上高: 2,000～2,500億円		

* 2025年4月4日取得分まで含む

Part 3

未来は「光」でどうおもしろくなる？

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

ICチップ

フリップチップ接続
ICチップと基盤を接続

パンプ

モールド

セラミックやモールド樹脂でパッケージ

モールド樹脂

完成

様々なデバイスで活用

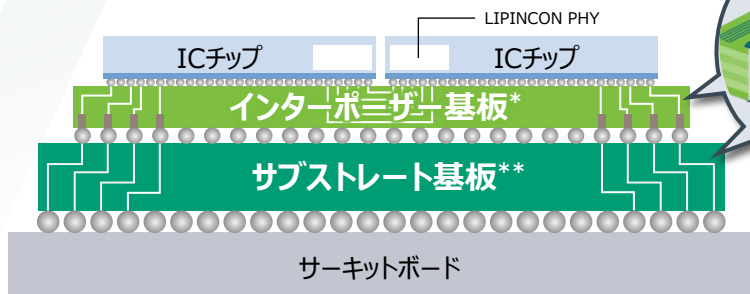
高性能な電子機器の実現

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。

* 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

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。**

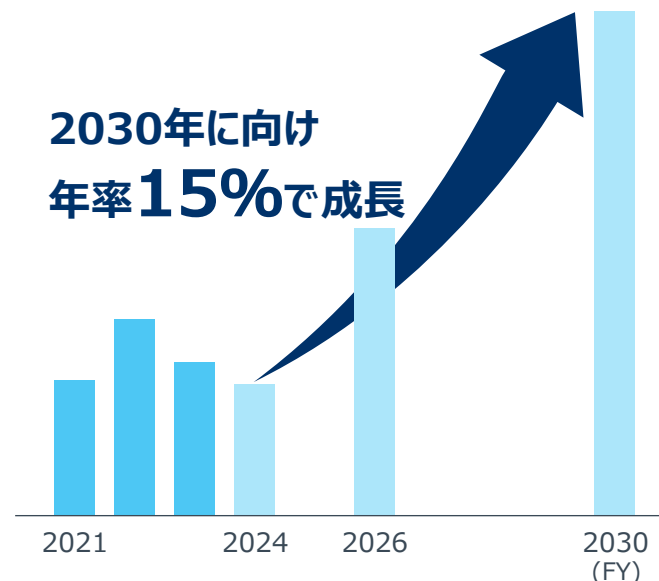


ダイレクトイメージング露光装置

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



エキシマランプ

ウシオが、1993年にエキシマランプを世界で初めて製品化



光の機能：

洗う

特徴：

高い光エネルギー

波長の選択が可能

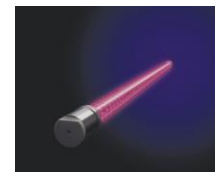
- **エキシマランプ：**
従来の放電ランプにない、新しい着想による発光原理。
放電プラズマにより高エネルギーを発する短波長の真空紫外光（VUV）を発光
- **エキシマVUV／O₃洗浄装置：**
液晶パネル製造工程へ液晶パネルの洗浄用に導入され、
標準プロセス装置として定着

“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



(動画挿入)

光洗浄のメカニズム

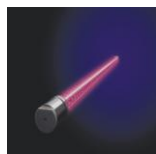
“光”イノベーション創出

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

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)

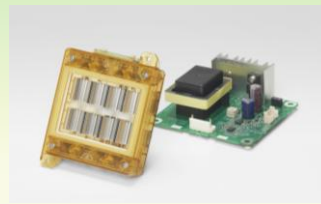


ライフサイエンス

紫外線治療器
(308nm)

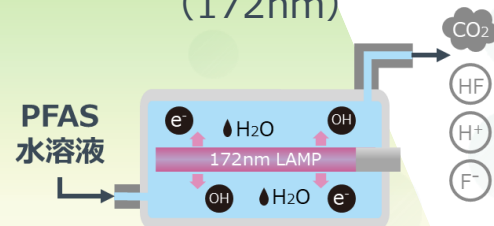


抗ウイルス・除菌用
紫外線技術
(222nm)



環境対策

PFAS分解・無害化
新技術*
(172nm)

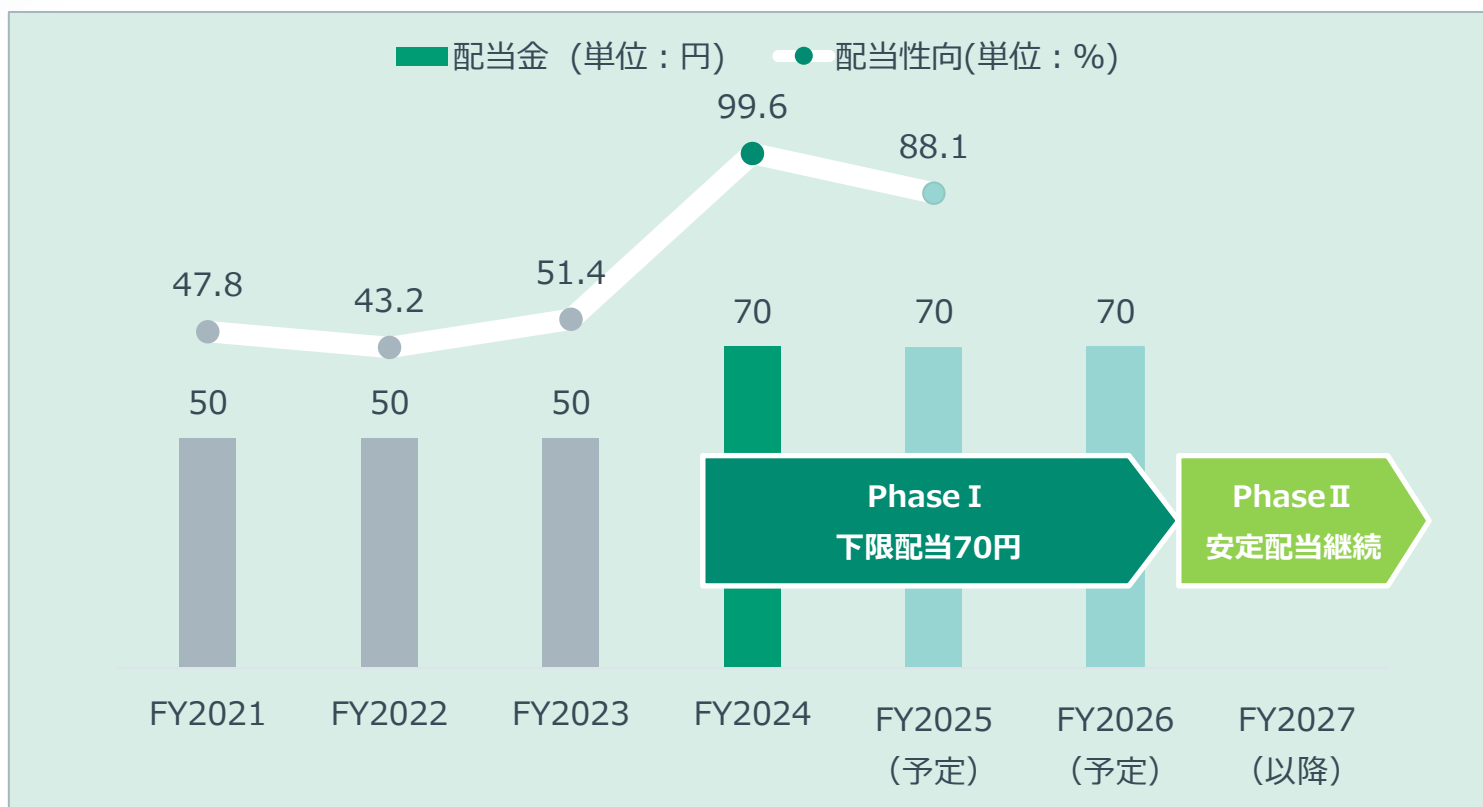


*事業化に向け検証中

株主還元

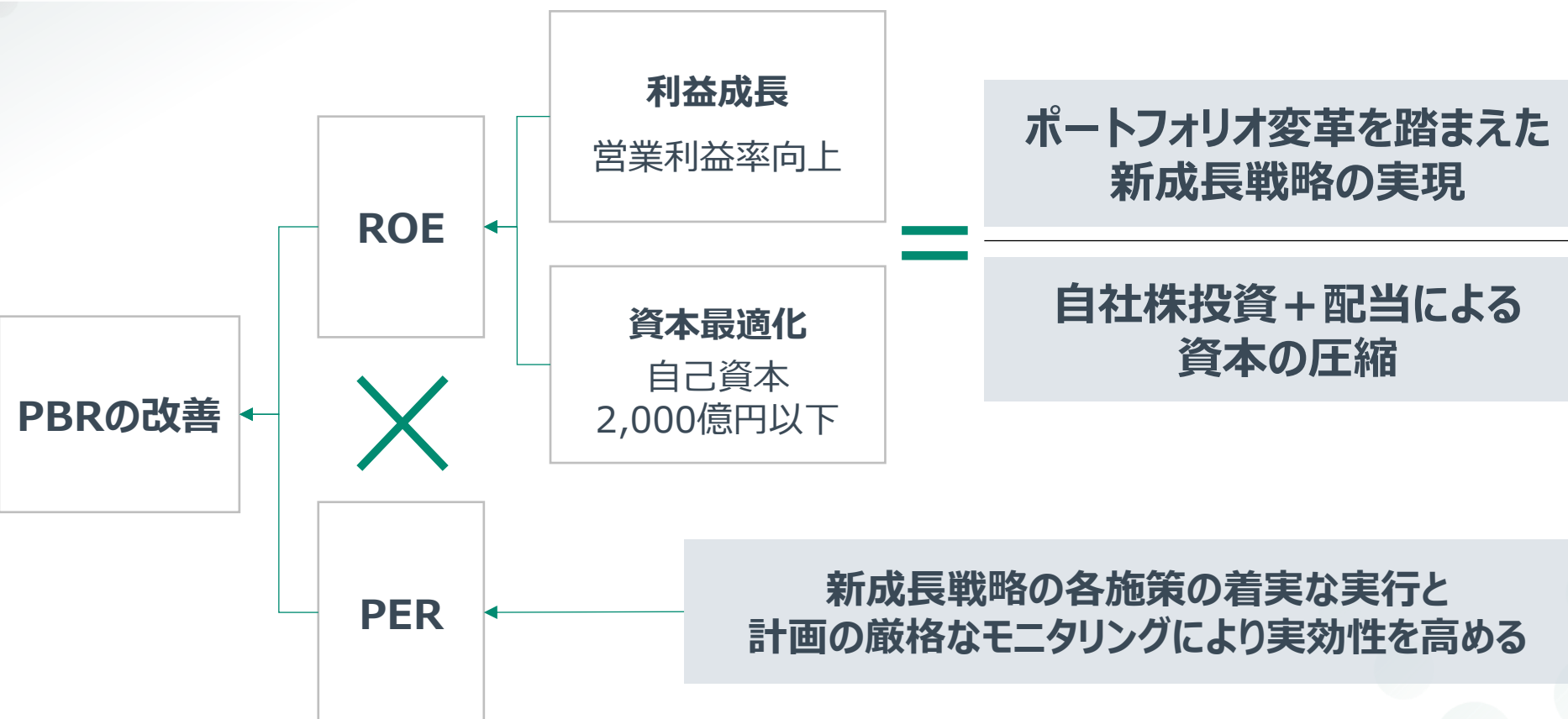
株主還元の基本方針：安定的・継続的な利益還元

Phase I：下限配当 1株当たり70円を設定
2025年度：70円/年（予定）



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、PBR1倍超を実現



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