

新たなステージへ

Our Strategies

体質改善を果たしたウシオは、
新中期経営計画で新たなステージに踏み出しました。
「Vision 2030」の実現を見据えながら、
社会価値拡大を通じた経済価値拡大に向けた
成長の仕込みを推進します。

長期ビジョン

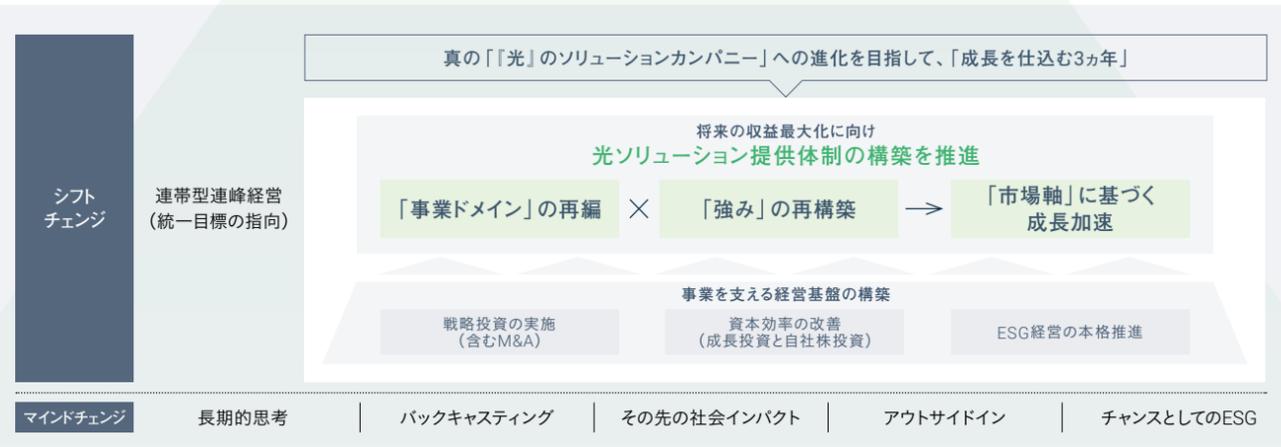
Vision 2030

2030年の目指す姿を実現していく道筋として、「基本方針」「シフトチェンジ」「マインドチェンジ」の3本柱からなる中長期の経営方針を定めました。それに加えて、Vision 2030を実現するためのESG経営を根幹とした重要課題、「5つの経営のフォーカス」を策定し、それぞれの事項に2030年を見据えてKPIを設定。企業理念で掲げる社会への貢献や、企業の社会的責任を果たすESG経営の考え方を追求しています。

Vision 2030



経営方針



5つの経営のフォーカス

- より社会的価値の大きい事業創出
- 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
- 持続的な環境負荷低減
- 強固な経営基盤の構築

「連帯型」連峰経営への変革

「連峰経営」のイメージ図
「自立」個別最適 ▶ 「連帯」全体最適



シフトチェンジ

過去～現在

1990年代以降、市場が急拡大・変化する中、現場が機動的に動く「連峰経営」を推進し、利益率水準は大きく上昇。しかし、リーマンショック以降は漸減傾向に転換。現在は連峰経営導入前の水準を下回る状況に。2000年代以降はM&Aを推進し、グローバル化や新規市場分野への参入を着実に実現も、トレンド転換への起爆剤とは現在のところ至らず。

現在～未来

全社パフォーマンスの最適を追求する戦略的視点を導入。これからの連峰経営は「掛け算経営」と捉え、より連帯感を強化させ、非連続的な進化を目指す。

これからの連峰経営≡「掛け算経営」
より連帯感を強化させ、非連続的な進化へ

マインドチェンジ

過去～現在

短期的思考/フォアキャスト/顧客志向/インサイドアウト/コストとしてのCSR

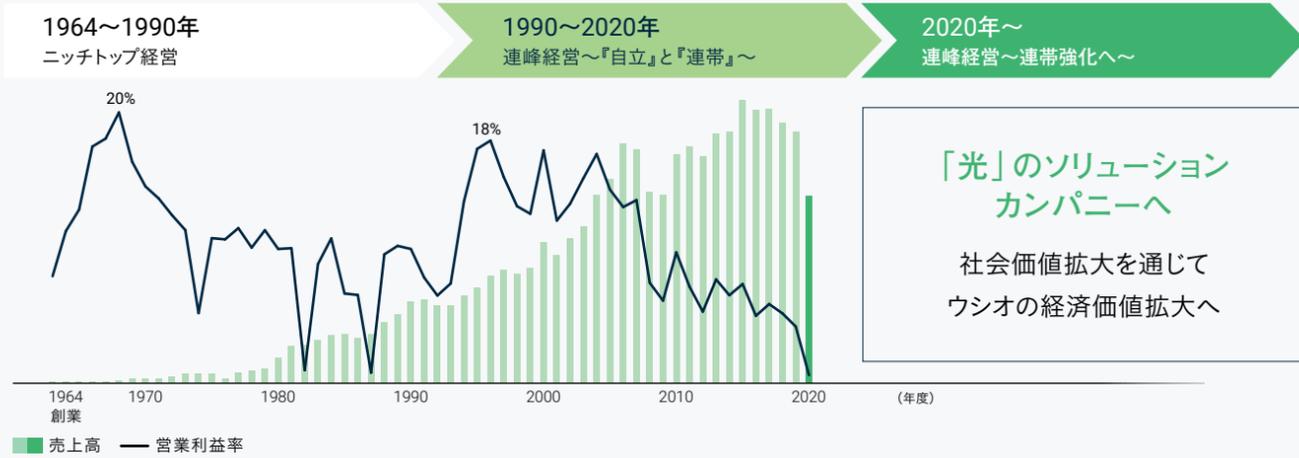
現在～未来

5つのマインドチェンジと具体的な取り組み
長期的思考
 経営層が考える将来リスクと機会の特定
バックキャスト
 SDGs考慮と新たな価値創造ストーリー策定
その先の社会インパクト
 社外視点を考慮したマテリアリティ特定と有識者ダイアログの実施
アウトサイドイン
 2030年を視野にした戦略策定、ポートフォリオ見直し
チャンスとしてのESG
 新たな価値創造ストーリーの策定とESG計画策定

長期ビジョン

ウシオの今

30年に一度の大転換としての位置づけ



KPIとしての営業利益率



「Vision 2030」の実現に向けて

Vision 2030では、真の「『光』のソリューションカンパニー」を目指し、計数目標とともに、バックキャスト思考でその道筋を描き目標達成を目指しています。第1次中期経営計画(第1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。第2次中期経営計画(第2次中計)は、「成長を仕込む」期間と位置づけ、光のソリューションを提供する体制構築、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た戦略投資を拡大していく計画です。そして第3次中期経営計画(第3次中計)は、第1次、第2次の取り組み成果を実現する期間と位置づけています。

「Vision 2030」の実現に向けて"成長を仕込む"第2次中計



① 短中期 成長ドライバー Short To-Mid Term

半導体等の需要拡大、技術進化に貢献

AI、5G及びIoTなどの進展に伴うビッグデータ時代の始まりとともに、データセンター向けサーバーなどの需要増加に加え、半導体パッケージ基板市場で新たな技術開発が進んでいます。これらの進化に貢献するウシオの最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置及びダイレクトイメージング露光装置の販売が拡大しています。また、次世代半導体製造技術であるEUVリソグラフィプロセスの採用が進んでおり、ウシオはそのプロセスで使用するマスクの検査光源及びそのメンテナンス等を提供する事業に取り組んでいます。引き続き、半導体の最先端技術進化に貢献していきます。また、半導体などの製造工程で使用される露光用UVランプも半導体需要の増加により好調に推移しています。

映像関連分野では、新型コロナウイルス感染症(新型コロナ)の縮小傾向により需要が回復し、今後、映画館におけるプロジェクターの置き換え需要、イベントやテーマパーク、商業施設向けなどの需要増加により、映像関連装置の販売拡大が見込まれています。



最先端ICパッケージ基板向け
投影露光装置



デジタルシネマプロジェクター

② 中期 成長ドライバー Mid-Term

半導体等の継続的な需要拡大とともに、
ウシオの「光」による新たな用途展開

引き続き、半導体等の成長拡大は継続すると考えており、関連事業の持続的な成長とともに、新たな成長ドライバーの一例として、半導体製造工程の加熱プロセスに着目し、ウシオの「光」が貢献する機会のあるサーマルプロセス事業 > P.61 の成長拡大を目指します。

また、有人環境下での紫外線による抗ウイルス・除菌を実現した「Care222」搭載製品を、既存の空間インフラ向けから医療機器へ用途拡大を図ることにより、中長期での新たな成長ドライバーとなるべく推進していきます。

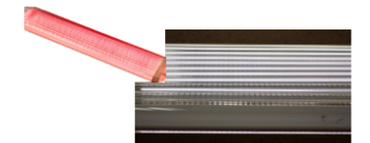


サーマルプロセス向け光源

③ 長期 成長ドライバー Long-Term

ウシオの「光」で将来のより大きな社会課題解決に貢献

エレクトロニクス関連市場の成長拡大とともに、ハードウェアだけでなく、サービスや保守メンテナンス事業を確立することで、より安定した事業収益構造基盤の確立を目指します。また、ウシオの「光」による新たな事業として、主に、将来のより大きな社会課題に貢献すべく、具体的には「気候変動対策」や「食料対策」、「健康寿命の延伸」などの全世界共通の社会課題に着目し、ウシオの「光」でこれらの課題解決に貢献する新たな成長ドライバー > P.54-55 となるべく、取り組んでいきます。



光によるN₂OとCH₄の低濃度一括分解リアクタのプロトタイプ

Medium-Term Management Plan

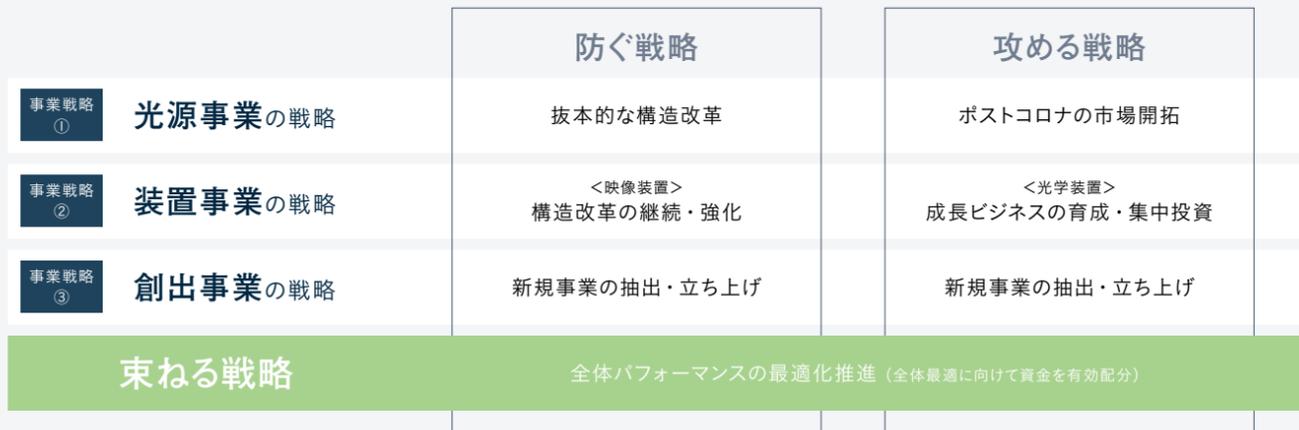
中期経営計画

第1次中期経営計画(2020~2022年度)の結果



③ 収益構造転換の基礎固め再挑戦の3ヵ年

第1次中期経営計画がスタートした2020年は全世界の経済活動に大きな影響を与えた新型コロナ拡大の真っ只中でした。そのような中、「防ぐ・攻める・束ねる」の3つの戦略を各事業戦略に落とし込み、収益構造転換を図るべく、取り組みを進めてきました。



④ 実績

各項目で必達目標を達成し、収益構造転換の基礎固めは、成果を上げ完了することができました。

	2022年度実績	必達目標比	2022年度目標(必達~野心的)
売上高	1,750億円	+50億円	1,700億~1,900億円
営業利益	158億円	+18億円	140億~190億円
営業利益率	9.1%	+1.1P	8%超~10%超

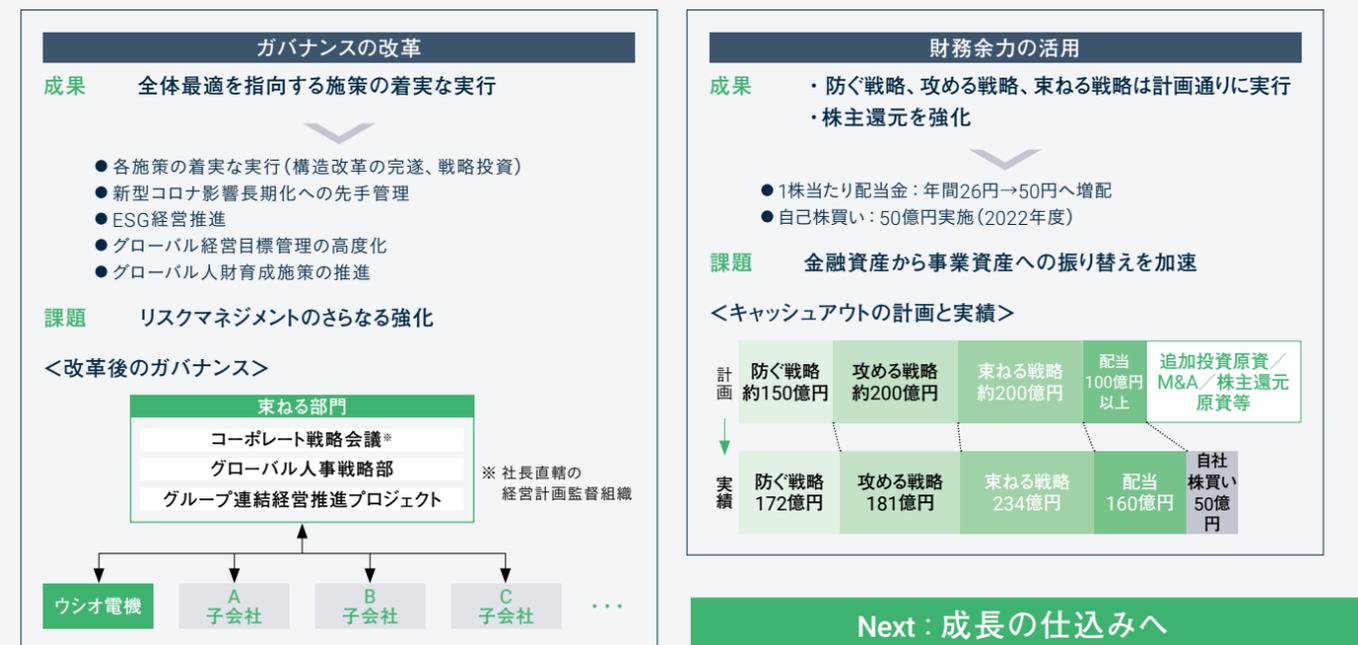
⑤ 各事業部の実績

各事業の結果は、映像装置は、想定外の部材調達難による影響を抑えきれず、必達目標未達も、光源及び光学装置は、一部で課題を残すも、着実な各施策実行により、野心的目標を達成しました。

事業セグメント	2019年度実績	2022年度目標(必達~野心的)	2022年度実績	成果・課題
光源事業	売上高 585億円 営業利益率 10.3%	560億~660億円 10.7~12.1%	618億円 14.6%	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
<装置事業> 光学装置	売上高 361億円 営業利益率 ▲1.5%	560億~600億円 8.9~11.7%	577億円 12.4%	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
<装置事業> 映像装置	売上高 608億円 営業利益率 1.4%	540億~600億円 5.6~6.7%	513億円 ▲1.3%	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: 部材調達難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

⑥ 束ねる戦略の成果

第1次中計の目的は達成し、新体制にて全体パフォーマンス強化を継続的に推進していきます。



Next: 成長の仕込みへ

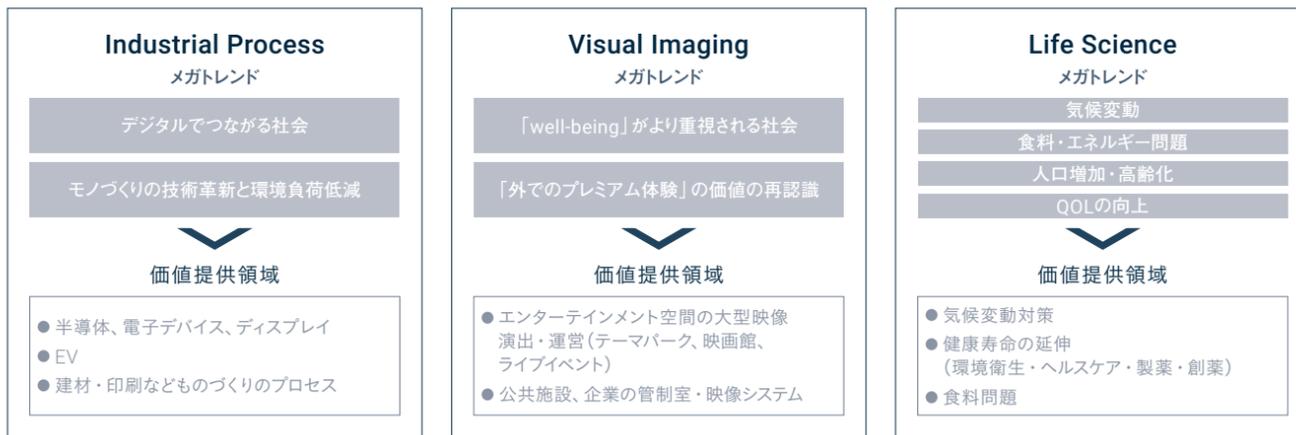
Medium-Term Management Plan

中期経営計画

新(第2次)中期経営計画(2023~2025年度) 基本方針「成長を仕込む」



2030年までの価値提供領域とメガトレンド



基本方針

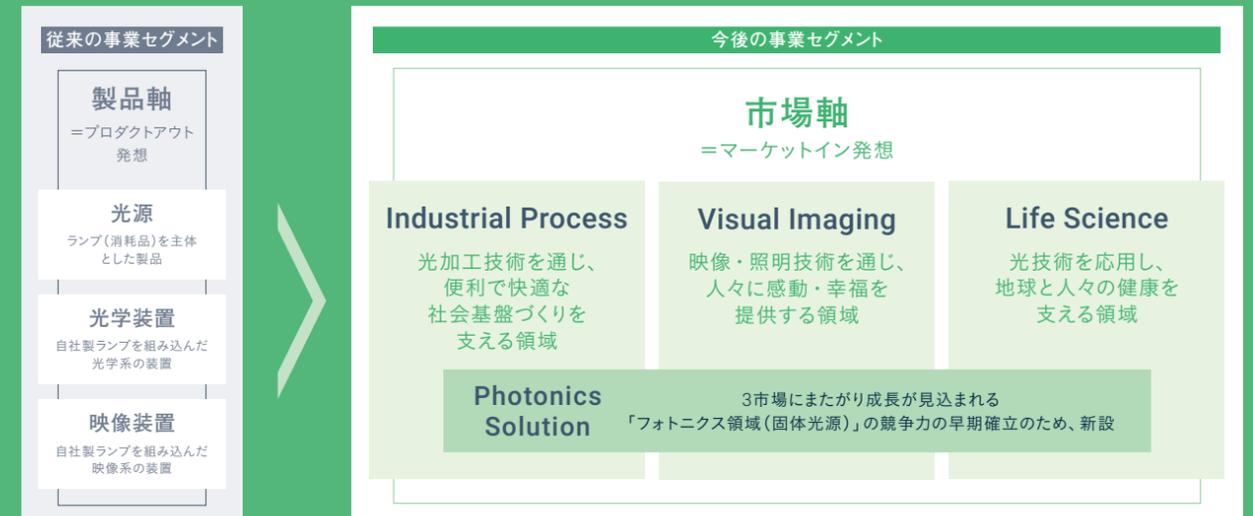
基本方針は、真の「『光』のソリューションカンパニー」への進化を目指して「成長を仕込む3カ年」。事業ドメインの再編と強みの再構築を通じ、光ソリューションを提供する体制を構築し、市場軸に基づく新しい事業ドメインで成長を加速させていきます。



「事業ドメイン」の再編

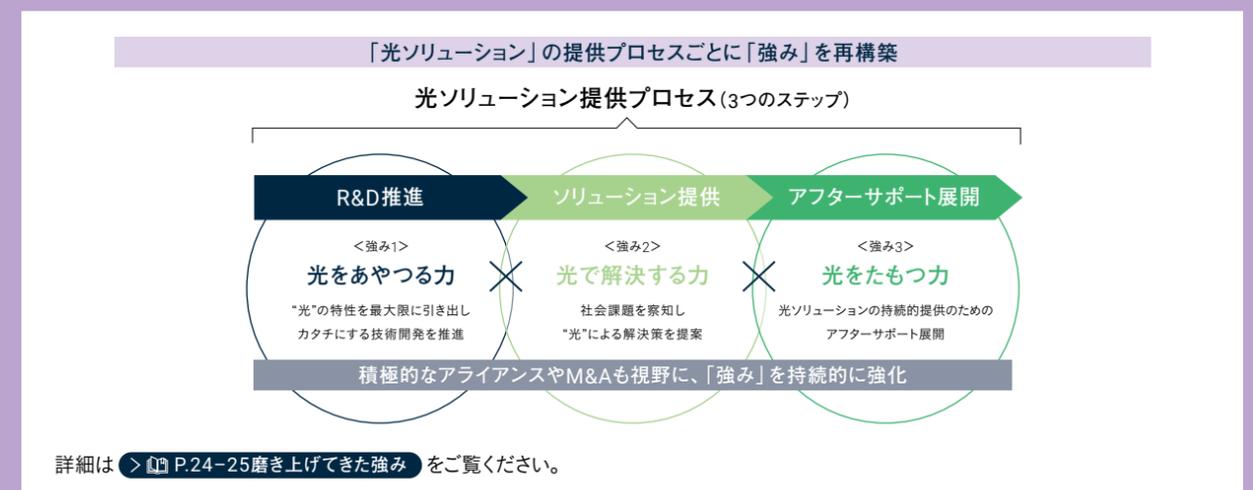
これまでの製品を軸としたプロダクトアウトの発想から、市場を軸にしたマーケットインの発想に事業ドメインを再編することで、光ソリューション提供を加速させていきます。

従来のもの売りが中心のアプローチでは、価値提供は顧客への価値創出にとどまっていたが、事業ドメインを再編することで、ソリューション提案を強化し、お客様のさらにその先の社会課題に対しても、価値を提供することで、ソリューション提案の提供範囲を広げ、事業拡大を目指していきます。



「強み」の再構築

今後、光ソリューション提供を強化していくためには、3つのステップが必要です。各事業ドメインにおいて、この3つの「強み」を強化するために、積極的なアライアンスやM&Aを進めていきます。



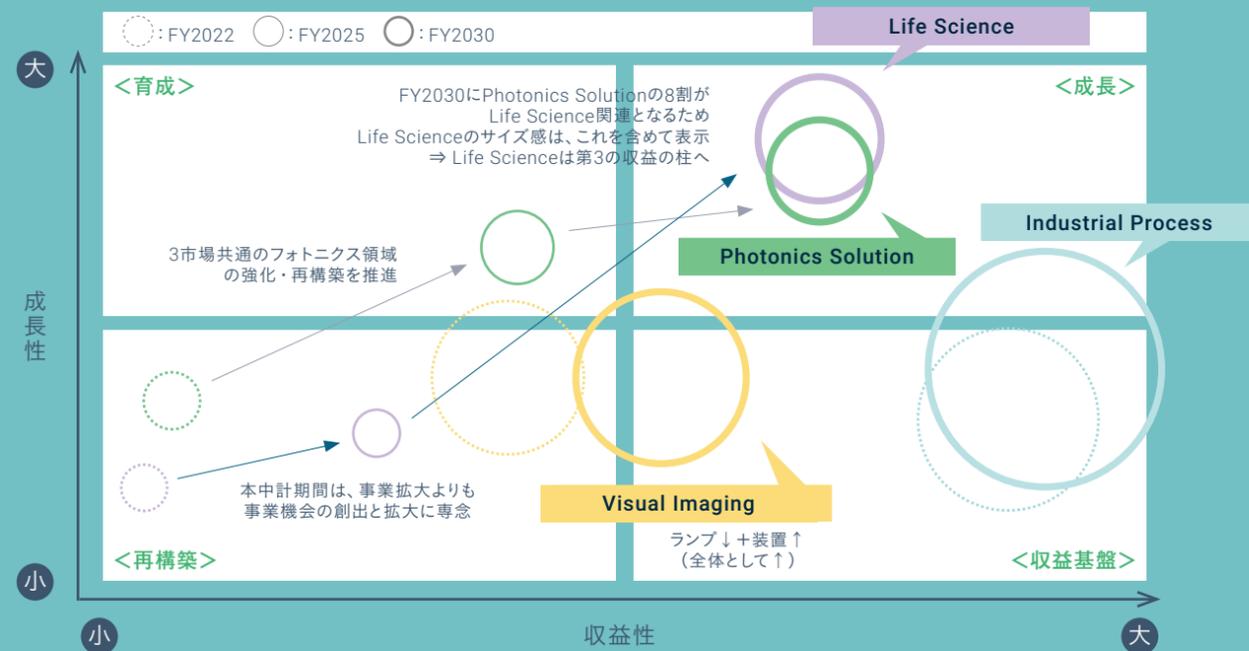
Medium-Term Management Plan

中期経営計画

新(第2次)中期経営計画(2023~2025年度) 基本方針「成長を仕込む」

「市場軸」に基づく成長加速

「市場軸」に基づいた事業ドメインで成長加速をしていくことで2030年までの事業ポートフォリオのイメージ変化を明確にしました。各事業ドメインのそれぞれの位置づけを明確化するとともに、経営資源を適切に配分し、成長を加速させていきます。また、継続的に事業ポートフォリオの見直しも実施していきます。



事業ポートフォリオ再編の方針

2030年に向けた利益成長に向け、継続的に事業ポートフォリオの見直しを実施。そのために保有資産と負債を戦略的に活用

Industrial Process	Visual Imaging	Life Science	Photonics Solution
<コア事業>	<コア事業(再構築事業)>	<育成事業>	<強化・再構築事業>
半導体関連の成長に加え、モノづくりに向けたソリューション展開による安定的な収益拡大を推し進める	ソリューションのプラットフォーム化を進め、2030年に向けて事業構造を再構築	新たな注力ドメインとして成長させるべく事業拡大に向けた仕込みを強化	3市場にまたがる「フォトニクス領域(固体光源)」の競争力の早期確立を図る

事業戦略 全体像

事業ドメイン再編後、それぞれの事業ドメインで2025年に目指す目標と戦略ポイントは以下の通りです。

	<コア事業> Industrial Process	<コア事業(再構築事業)> Visual Imaging	<育成事業> Life Science
2025年目標	売上高 1,050億円 営業利益* 175億円 営業利益率* 16.7%	売上高 915億円 営業利益* 30億円 営業利益率* 3.3%	売上高 55億円 営業利益* ▲10億円 営業利益率* ▲18.2%
戦略のPoint	<ul style="list-style-type: none"> 成長を牽引する半導体・電子デバイス領域での競争優位維持 加熱・表面処理・改質を軸にモノづくりの革新、環境負荷低減に対するアプリケーション拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コア技術を効率的に組み合わせ、マーケットニーズにあったソリューション提供体制の早期確立 サプライチェーンマネジメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題ベースの長期視点での新規事業創出 Inorganicも活用したコアコンピタンス及び販路の獲得
		<強化・再構築事業> Photonics Solution	<ul style="list-style-type: none"> ニッチトップポジションの早期確立 モジュール、デバイスの両事業におけるクリティカルマスへの早期到達

※ 営業利益、営業利益率の目標値は、新規ののれん償却を除いて算出

詳細は > P.74-85新しい市場の創造 をご覧ください。

数値目標

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~

	2022年度実績	2025年度目標	2030年度目標
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	—

※1 営業利益、営業利益率及びROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出 ※2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及びのれん償却費

CFO Message

着実な資本効率改善の推進と適切な戦略投資
拡大により、さらなる企業価値向上を目指します。

Profile

取締役 常務執行役員 CFO
経営統括本部長

朝日 崇文

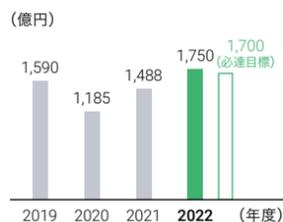


必達目標を達成し、基礎固め再挑戦及び収益構造転換は概ね完了

第1次中期経営計画(2020~2022年度)(第1次中計)では、「防ぐ、攻める、束ねる」戦略により、収益構造転換の基礎固めへの再挑戦を基本方針とし目標達成に向け各施策を進めてきました。その結果、最重要KPIとした2022年度の営業利益率は、必達目標の8%を上回る9.1%となりました。第1次中計以前の2019年度の営業利益率4.2%に対し、4.9ポイントの改善であり、着実に収益力を高め筋肉質な体質へと変化させることができました。収益構造転換の具体的な施策である「防ぐ」戦略のアクションプラン「構造改革」により、当初計画を10億円上回る70億円の固定費を削減。「攻める」戦略のアクションプランである有望製品群の伸長

による「増収効果」も、一部製品で課題を残したものの、最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置の販売拡大などにより、当初計画を上回る効果を発現することができました。「束ねる」戦略においても、新型コロナによる影響の最小化やESG経営の推進などの全体最適を指向する施策を着実に実行し、また財務余力を活用した各戦略の実行及び株主還元強化を行うことができました。このように、第1次中計の目的は概ね達成することができ、この成果をもとにVision 2030の達成に向け、第2次中期経営計画(2023~2025年度)への取り組みに移行していきます。

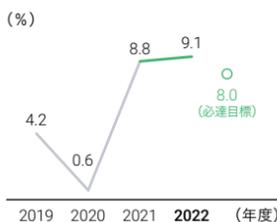
売上高



営業利益



営業利益率



構造改革



第2次中計は、Vision 2030の達成に向け「成長を仕込む3ヵ年」

2023年5月に公表した第2次中期経営計画(2023~2025年度)(第2次中計)では、Vision 2030の実現に向け「成長を仕込む」を基本方針としました。世界を取り巻くメガトレンドに対し、ウシオの価値提供領域において光ソリューションの提供を加速・拡大させ、経済価値を増大させていくためにも、第2次中計では、事業ドメインの再編と強みの再構築を通じ、市場軸に基づく成長を加速させるための「成長への仕込み」を行っていきます。具体的には、将来の成長に欠かせない成長領域での戦略投資及び生産性向

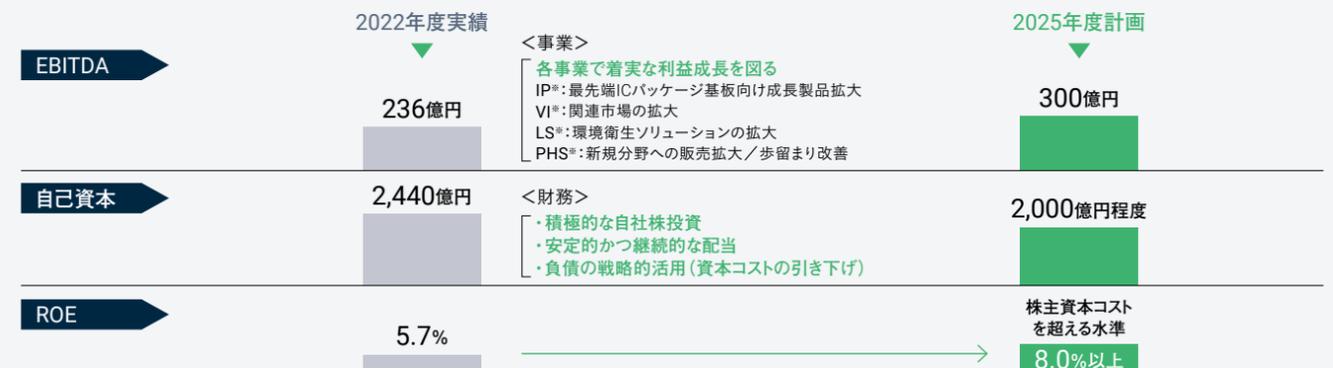
上に向けた人財投資を進めると同時に、資本効率の改善も進めていきます。ROEの向上に向けて具体的なロードマップを示すとともに、自社株投資と成長投資への大規模な資本配分を行っていきます。そのため第2次中計では、最重要KPIとして、M&Aを含む投資拡大を踏まえ、EBITDAを採用しました。第2次中計の最終年度である2025年度でEBITDA300億円(2022年度236億円)、ROE8%以上(2022年度5.7%)を設定し、着実な達成に向け各種施策を進めていきます。

ROE向上のロードマップを示し、着実な資本効率改善を推進

第2次中計では、第1次中計の成果を受け、長年の課題であったROE向上及びPBR1倍割れに対し、「ROE向上」と「ESG経営の本格推進」による2軸の取り組みを強化し、着実な改善を進めていきます。第2次中計期間でのPBR1倍超の達成に向けて「ROE向上」は、着実な利益成長と資本構成の改善を行うことで、第2次中計最終年度の2025年度には資本コストを上回るROE8%以上を、2030年度にはROE10%以上を目指していきます。利益成長においては、事業ドメインの再編と強みの再構築によりEBITDAを2022年度の236億円から2025年度には300億円まで拡大させる

考えです。また、自己資本は2022年度末の2,440億円を2025年度末には2,000億円程度まで圧縮させる方針です。これは、積極的な自社株投資と安定的かつ継続的な配当(3年間で自社株投資及び配当で700億~900億円の枠を設定)を通じて行います。あわせて負債を戦略的に活用することで資本コストの低減を図ります。第2次中計期間で得られるキャッシュ・イン(営業キャッシュフロー+資産売却+有利子負債)は1,000億円を超える規模となりますが、これを成長投資と自社株投資に大胆に配分することで、着実な資本効率の改善を進めます。

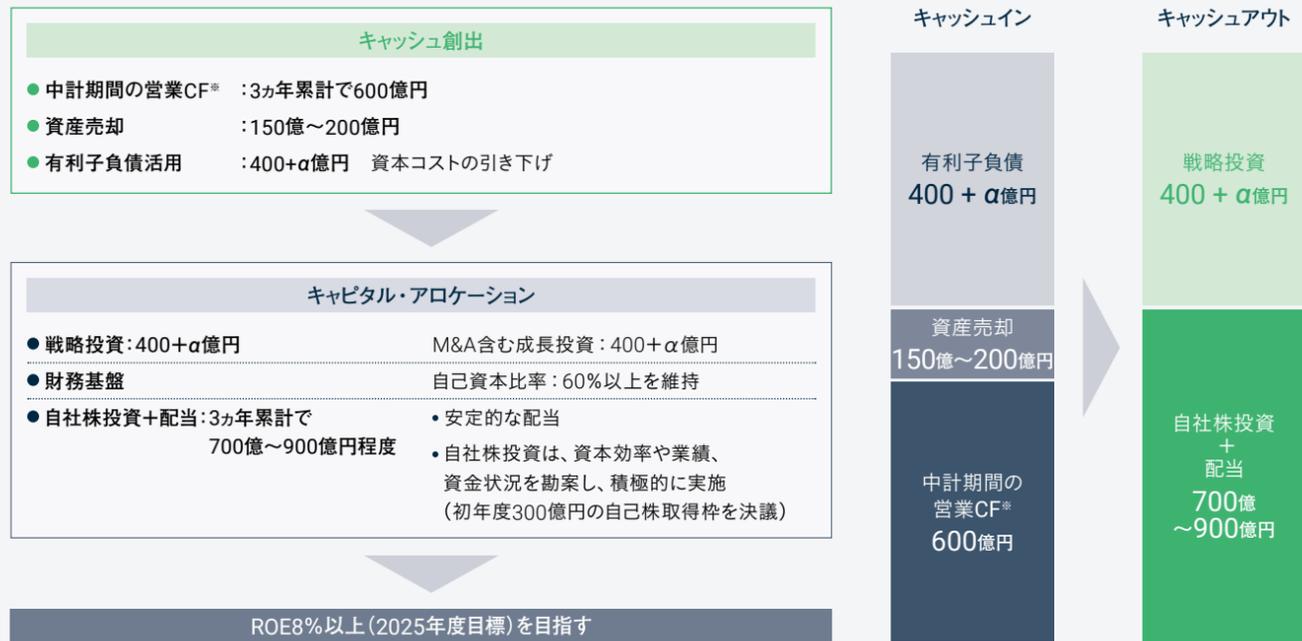
着実な利益成長と資本構成の改善により、2025年度までにROE8%以上を達成



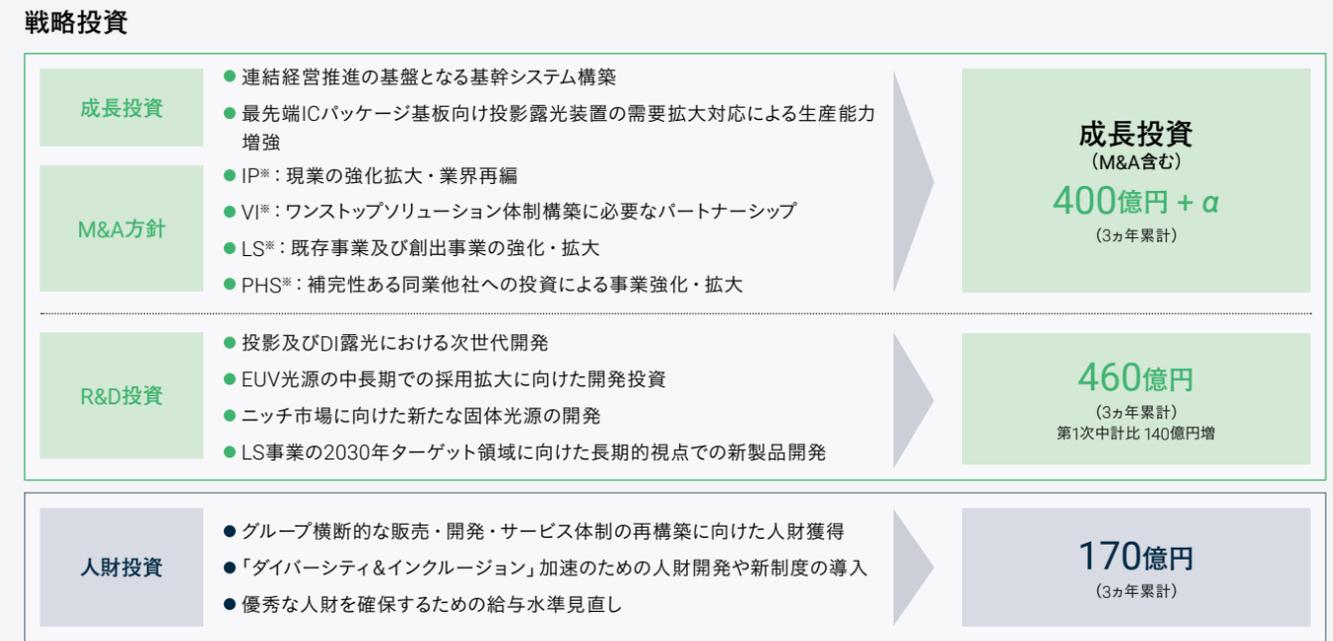
※ IP: Industrial Process VI: Visual Imaging LS: Life Science PHS: Photonics Solutionの略称

CFO Message

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



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



将来のありたいポートフォリオに向け戦略投資を拡大

第2次中計では、2030年のありたいポートフォリオ像を示すとともに、その実現に向け、事業ドメインを「市場軸」へ変更し、新たな事業ドメインごとのその位置づけ及び戦略を明確にしました。今後各事業ドメインにおける位置づけや課題に対し、適切な戦略投資を実施することで、2030年の各事業ドメインにおけるありたい姿へ進んでいきます。

第2次中計期間では、成長投資として、M&Aも含め3年間で400億円以上を計画しています。成長が見込める半導体関連の生産能力増強に加え、各事業ドメインにおけるM&A方針に則った投資拡大を進めていきます。また、R&D投資として、3年間で第1次中計期間より140億円増額となる460億円を計画しています。特

に、市場拡大が期待される最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置及び、ダイレクトイメージング露光装置などの次世代露光装置開発やEUV光源の中長期での採用拡大に向けた開発投資を拡大します。また、新たな事業領域であるLife Science事業の中長期での拡大に向けた事業創出・新規製品開発を推進していきます。さらに、今後の成長には新たな価値創造が必要なため、グローバル人財の育成や広範な学術領域・技術バックグラウンドと経営リテラシーを併せ持つ人財の育成及び、新たに優秀な人財の確保も欠かせません。これらの人財投資に対し3年間で170億円の枠を設定しました。

Vision 2030達成を確実なものとするための経営管理高度化を促進

今回の第2次中計では、PBR1倍超と、企業価値のさらなる向上に向け、事業戦略の推進とともに今までにない規模で財務戦略も進めていきます。第1次中計では、新型コロナ拡大や、部材不足、資材高騰及び物流費高騰など想定外の事象発生による業績への影響がありましたが、この先も想定外の事業環境変化が生じる可能性があります。これらの不透明なリスクによる影響をモニタリングとガバナンスの強化で早期に発見して対策を講ずることで最小限に抑えつつ、第2次中計最終年度である2025年度の目標であるROE8%以上の達成を目指します。また、中長期の視座のもと、Vision 2030の達成に向けて、営業利益率12%以上及びROE10%以上達成の確実性を高めるための戦略投資の実行と

モニタリングを進めると同時に、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいきます。今後、そのための評価指標としてROICの導入を目指し、社内経営管理の高度化も進めています。

私は、CFOという立場から経営戦略と財務・資本戦略を一体的に推進し、また、株主・投資家の皆様との対話を積極的に行い、自らの責務を果たしていく所存です。

引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。