

戦略

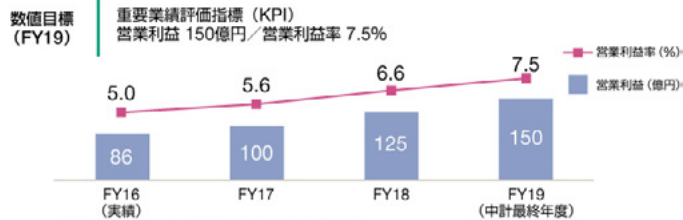


中期経営計画

新中期経営計画の骨子

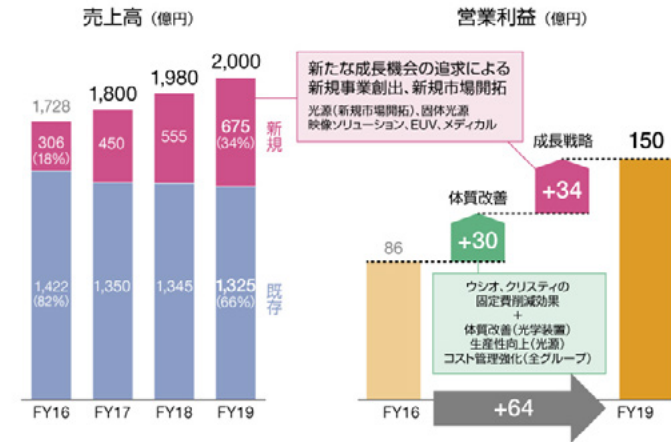
次なる飛躍への基礎固め

- 重点施策**
1. 既存事業の収益性維持・改善
 - ・ 既存市場での競争力強化により利益確保とシェア維持
 2. 新たな成長機会の追求
 - ・ ウシオの強みを活かした新規市場開拓・新規事業創出
 - ・ シナジー重視のM&A投資による新規市場開拓の加速

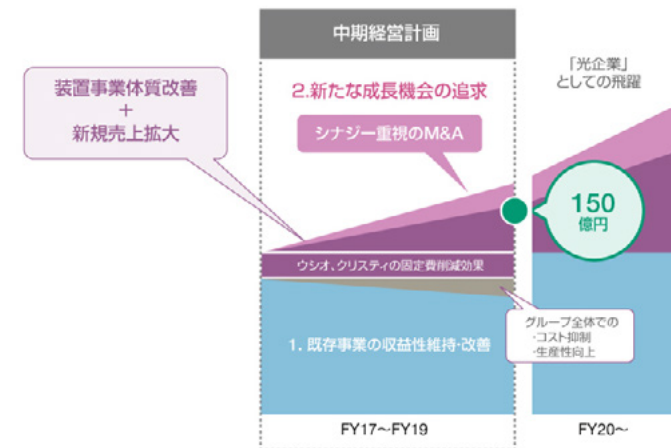


※新中計より従来のローリング方式から3年間の固定方式に変更

新中期経営計画 (FY17~FY19) の売上高、営業利益



新中期経営計画最終年度 (FY19) の成長イメージ (営業利益)



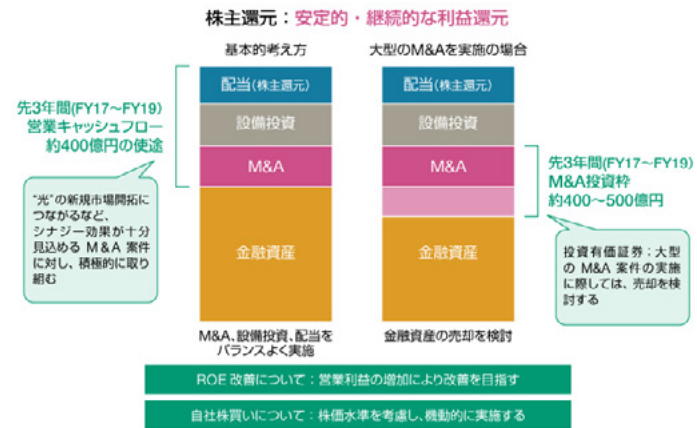
戦略

シナジー重視のM&A投資を拡大

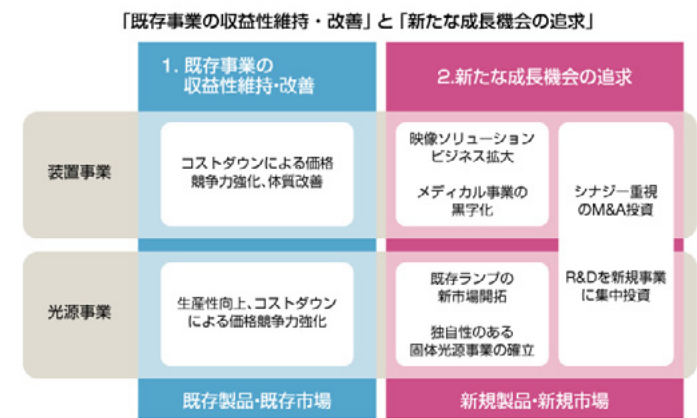
従来通り下記4重点分野を対象に検討、実施			
光源事業	A.ランプ（新規市場開拓）		
	B.固体光源		
装置事業	C.メディカル		
	D.映像装置（トータルソリューション）		

過去案件（FY14～FY16）			
買収対象社名	分野	業務内容またはM&A目的	
2014/05 Arsenal Media	D.映像装置（トータルソリューション）	デジタルコンテンツ制作	
2014/10 日本オクラロ（事業の吸収分割）	B.固体光源	半導体デバイス技術の獲得	
2014/12 BG Radia	D.映像装置（トータルソリューション）	音響システム	
2015/01 Coolux GmbH	D.映像装置（トータルソリューション）	映像プロセッサー	
2015/04 マックスレイ	B.固体光源	LED照明	
2015/11 Allure Global Solutions, Inc.	D.映像装置（トータルソリューション）	デジタルサイネージ関連	
2016/01 American Green Technology, Inc.	A.ランプ（新規市場開拓）	空間衛生用ランプと販売チャネル	
2016/02 PD-LD, Inc.	B.固体光源	映像用レーザー光源関連	
2016/04 サンソリット	C.メディカル	スキンケア	

新中期経営計画の資本政策、キャッシュの使途など



新中期経営計画の事業別重点施策



戦略

中期経営計画に関するQ&A

Q1 計画最終年度(FY19)に計画している150億円の営業利益には、「シナジー重視のM&A投資」による利益は含まれていますか？

いいえ、基本的には含まれていません。150億円はあくまでも諸施策の実行によって達成すべき目標です。

Q2 「シナジー重視のM&A投資」には、具体的にはどのようなものが予定されていますか？ また案件の掘り起こしは、どのように行われていますか？

成長分野と位置付けている次の4つを主たる対象と考えています。

1. ランプ（既存ランプの新規市場における新用途）
2. 固体光源（LED、LD）
3. メディカル（スキンケア事業など）
4. 映像装置（常設プロジェクションマッピングを核とするトータルソリューション事業など）

案件の掘り起こしには、社外からの紹介に加えて、ウシオ電機内のマーケティング&イノベーション部門や各グループ会社からの情報などを活用し、能動的に調査しています。

Q3 「シナジー重視のM&A投資」は、今後どのようなタイミングで実施されますか？ それはどのような形でいつごろ回収されますか？

M&Aは相手企業があって初めて実現するものであるため、実施と投資回収のタイミングについては未定です。ただし、ウシオグループのさらなる成長にはM&Aが欠かせないと判断から常時積極的に案件を調査、検討をしています。

Q4 新中期経営計画期間中に獲得する営業キャッシュフローの用途で、最も優先されるものは何ですか？ 「配当」「設備投資」「M&A」に振り向けるとのことですが、そのバランスについてはどのように考えていますか？

最も優先するのはM&Aです。「配当」「設備投資」「M&A」のバランスは、ほぼ均等を想定しています。

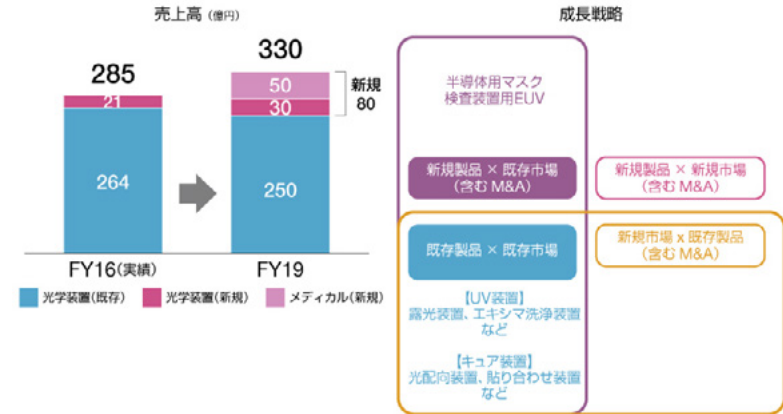
Q5 金融資産を多く所有していますが、ROEの改善や自社株買いについての考え方を教えてください。

ROEの改善は最重要事項のひとつとの認識を持っており、抱負な金融資産を活用したM&Aの実施により、営業利益の拡大を確実に実行することで、ROEを改善していきたいと考えています。自社株買いについては機動的に実施をしていきます。

装置事業

光学装置

1. 収益性維持改善 …… 徹底した体質改善による光学装置の黒字化
2. 新たな成長機会の追求 …… 検査装置用EUV事業の確立



○ 収益性維持改善について（ウシオ製品）

- 選択受注の実施
- UXシリーズの設計標準化（新中計期間内で完了予定）
- 設計標準化による資材調達のコストダウン

○ EUV

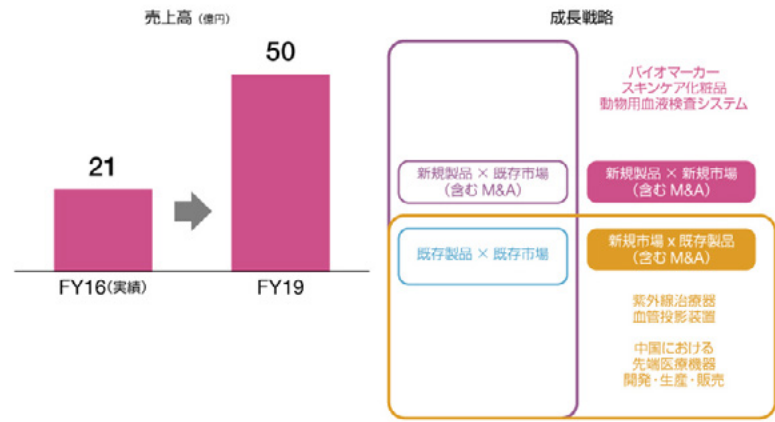
- FY18より売上計上予定
- FY19の売上計画約30億円
- 二桁台数/10年間を出荷予定



戦略

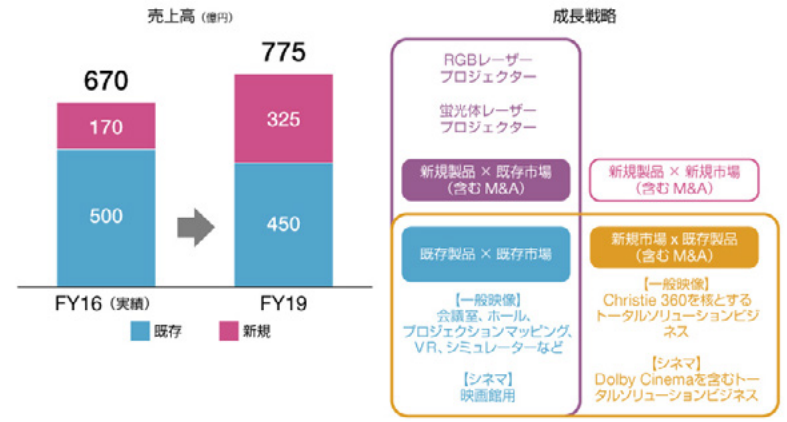
光学装置（メディカル事業）

1. スキンケア事業 …… 皮膚治療分野での新製品開発・販売品目の追加、化粧品のアジア圏販売
2. 動物用血液検査システム …… 中国外での販売、検査項目追加
3. 牛尾医療科技（蘇州）有限公司による中国市場での事業展開
4. バイオマーカー事業 …… 販売チャネルの拡大

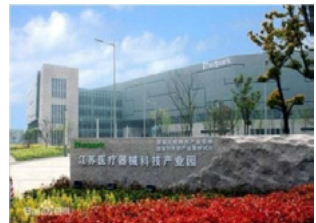
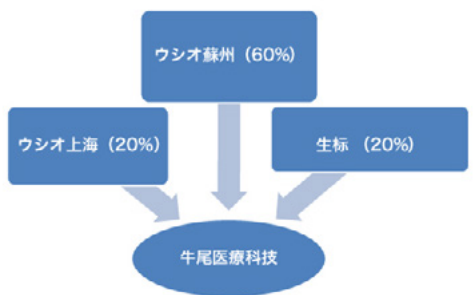


映像装置

1. 収益性維持改善 …… 投資はコスト対効果のバランス重視、ロボット化による生産性向上
2. 新たな成長機会の追求 …… ソリューションビジネスによる売上拡大



牛尾医療科技（蘇州）有限公司
 (USHIO Medical Technology (Suzhou)Co., LTD.)
 先端医療機器および周辺機器の研究開発・製造・販売を目的とする合弁会社。新製品の販売も開始予定

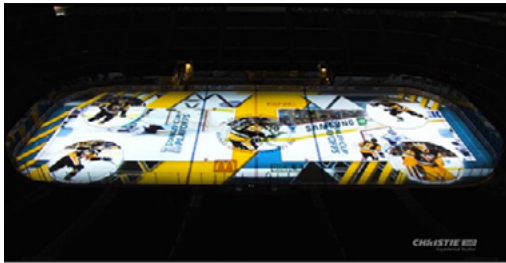


戦略

○ ソリューションビジネスの展開

【一般映像】 Christie360 (常設型プロジェクションマッピング)

ハードのみならずコンテンツ・ソフト・監視までトータルで提供するソリューション型新ビジネス



CHRISTIE 360
Experiential Studios



Christie Boxer (プロジェクター)

CHRISTIE MYSTIQUE

Christie MYSTIQUE
(ソフトウェア)



Christie Twist
(画像ブランディング装置)



Christie Pandora Box
(メディアサーバー)

【シネマ】 DolbyCinema (レーザープロジェクターによるプレミアムシアター)

サイト数90サイト以上 (2017年4月現在)

2017年9月末までに140サイト。

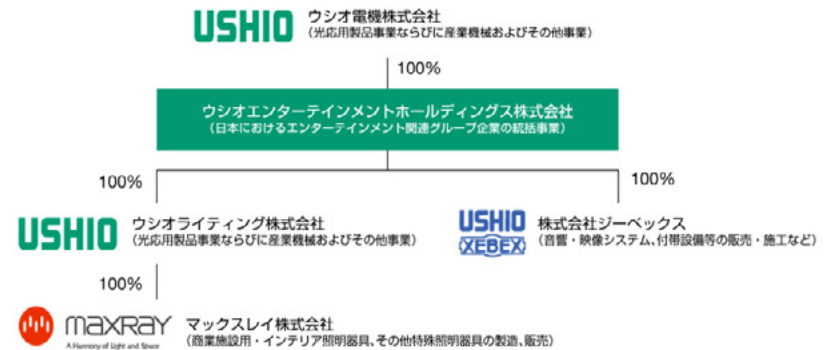
グローバル合計325サイトに増加の見込み



日本におけるエンターテインメント事業強化に向け統括会社を設立

○ 照明・映像・音響のグループ内リソースを最大化、トータルソリューション提案へ

日本における照明・映像・音響を中心としたエンターテインメント事業の強化を目的に、当社のグループ会社であるウシオライティング株式会社、マックスレイ株式会社株式会社ジーベックスの3社を傘下に置く統括会社「ウシオエンターテインメントホールディングス株式会社」を2017年4月3日付で設立しました。



○ 映像画像のトータルソリューション展開

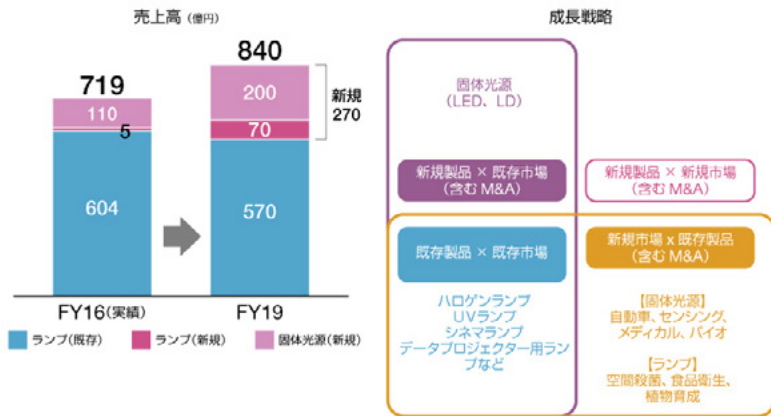


戦略

光源事業

光源事業

- 1. 収益性維持改善 …… ITロボット化などによる製造コストダウン、国内外生産拠点比率の適正化
- 2. 新たな成長機会の追求 …… 新規市場に向けた既存ランプの新用途開発、固体光源[®]、M&A



○ 新規市場×既存製品

「安心、安全、快適、便利」な社会に向けた事業例
 空間殺菌・脱臭用オゾンナイザー「ゼフィリア」
 新しいソリューション型ビジネスモデルを構築中

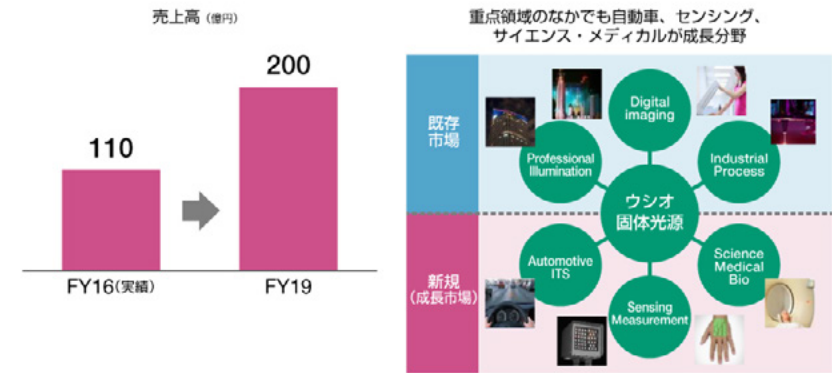


ナトリウムランプを植物育成に使用
 釧路のパブリカ工場で採用



光源事業 (固体光源)

- 既存ランプの置き換えビジネス …… ランプ、固体光源を併せてウシオのシェア維持を目指す (例：照明、シネマプロジェクター、UV印刷)
- 固体光源ならではの新たな用途開拓 …… シェアアップに貢献 (例：HUD、センサー、メディカルなど)



○ ウシオ固体光源事業の強み

- 産業用に特化した豊富な波長ラインアップ
- ランプで蓄積した光学技術により光利用効率を最大化、ハイパフォーマンスを実現
- プロフェッショナルユースに耐えられる高信頼性
- グループ内でデバイス、モジュール、システム (装置) まで一貫して提供

