

ウシオグループ 中期経営計画

企業価値向上に向けて

ウシオ電機株式会社(USHIO INC.)

代表取締役社長

内藤宏治

2020年7月31日

Copyright(C) 2008 Ushio Inc., All Rights reserved

未来は光でおもしろくなる

USHIO



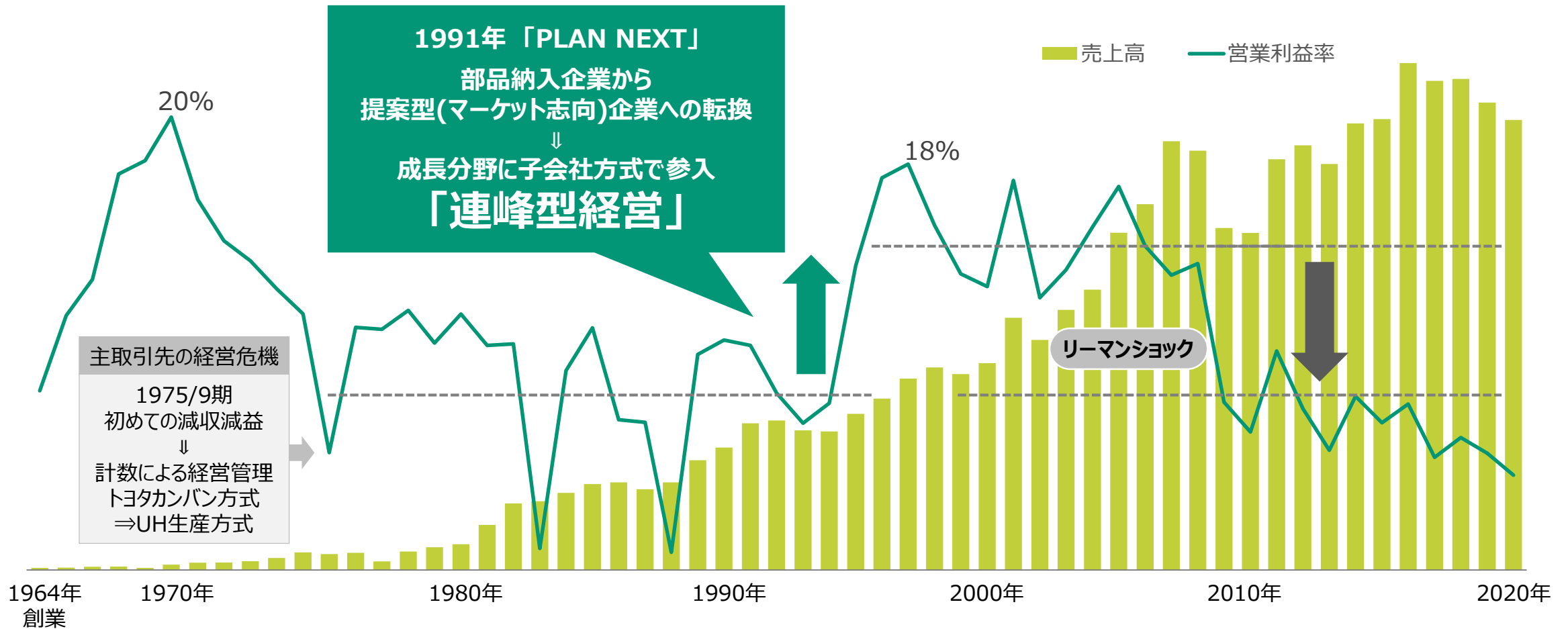
ウシオグループ 中期経営計画

- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- 新中計の骨子
- 光源事業の戦略
- 装置事業の戦略
- 創出事業の戦略
- 「束ねる」戦略

- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- 新中計の骨子
- 光源事業の戦略
- 装置事業の戦略
- 創出事業の戦略
- 「束ねる」戦略

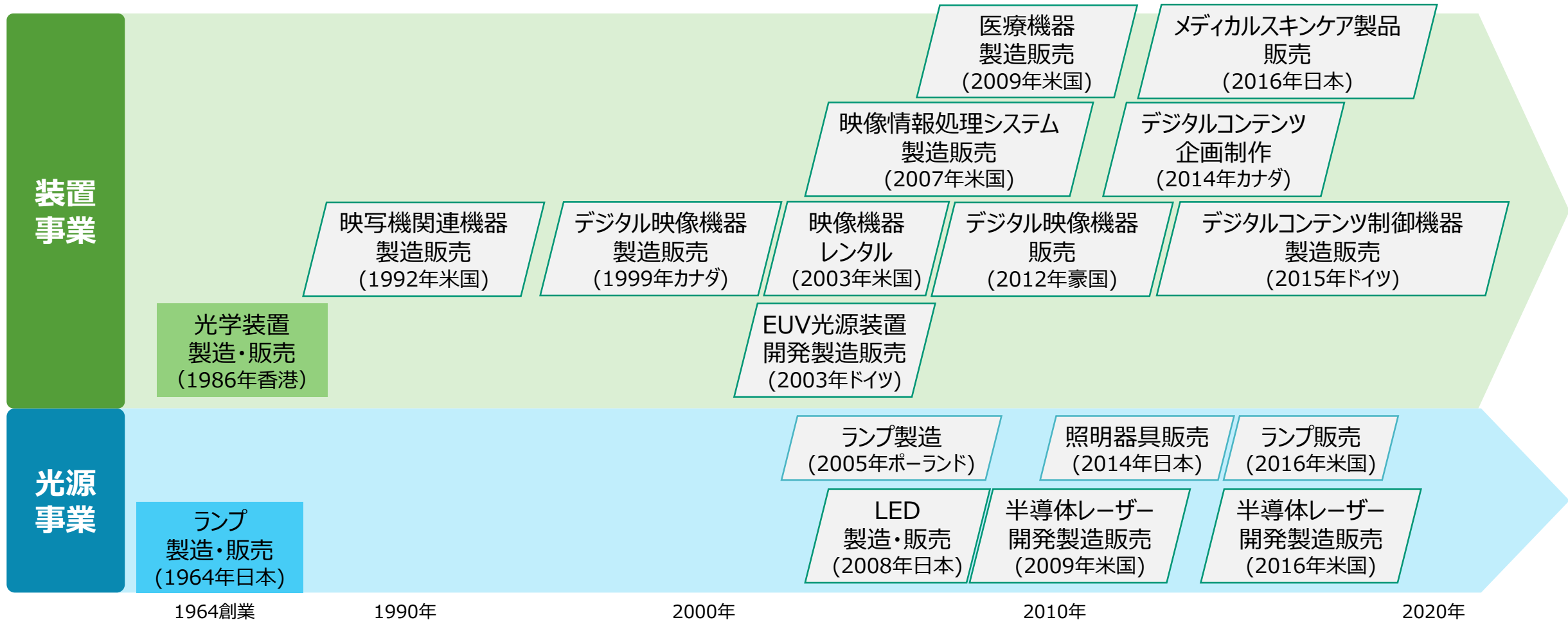
「連峰経営」の振り返り ①リーマンショック前後で大きく様相は変化

- 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。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



「連峰経営」の振り返り ② M&Aの加速も利益率低下の歯止めならず

- 2000年台以降はM&Aを推進。グローバル化や新規市場分野への参入を着実に実現
- しかし、利益率の漸減傾向に歯止めはかからず。M&Aはトレンド転換への起爆剤とは現在のところ至らず



これまでの連峰経営 ≡ 「足し算経営」

- 独立独歩で**自立**した各部署・子会社が個別パフォーマンスの最適を追求
- 採算への厳しいチェックが行き届く一方、部署間・子会社間での相乗効果や全社戦略面に難



全社パフォーマンスの最適を追求する戦略的視点の積極的導入のニーズ拡大



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

「連峰経営」のイメージ図 『自立』個別最適 ⇒ 『連帯』全体最適

かつての連峰経営

『自立』と『連帯』は並列



- 共有基盤をベースに組織別目標を追求

現在の“連峰”状況

個別最適 『自立』> 『連帯』



- 各社が独自のベクトルで展開し、「連なっていない」状況
- PDCA（モニタリング）は各社毎にバラバラに実施

シフトチェンジ

目指すべき連峰経営

全体最適 『自立』< 『連帯』



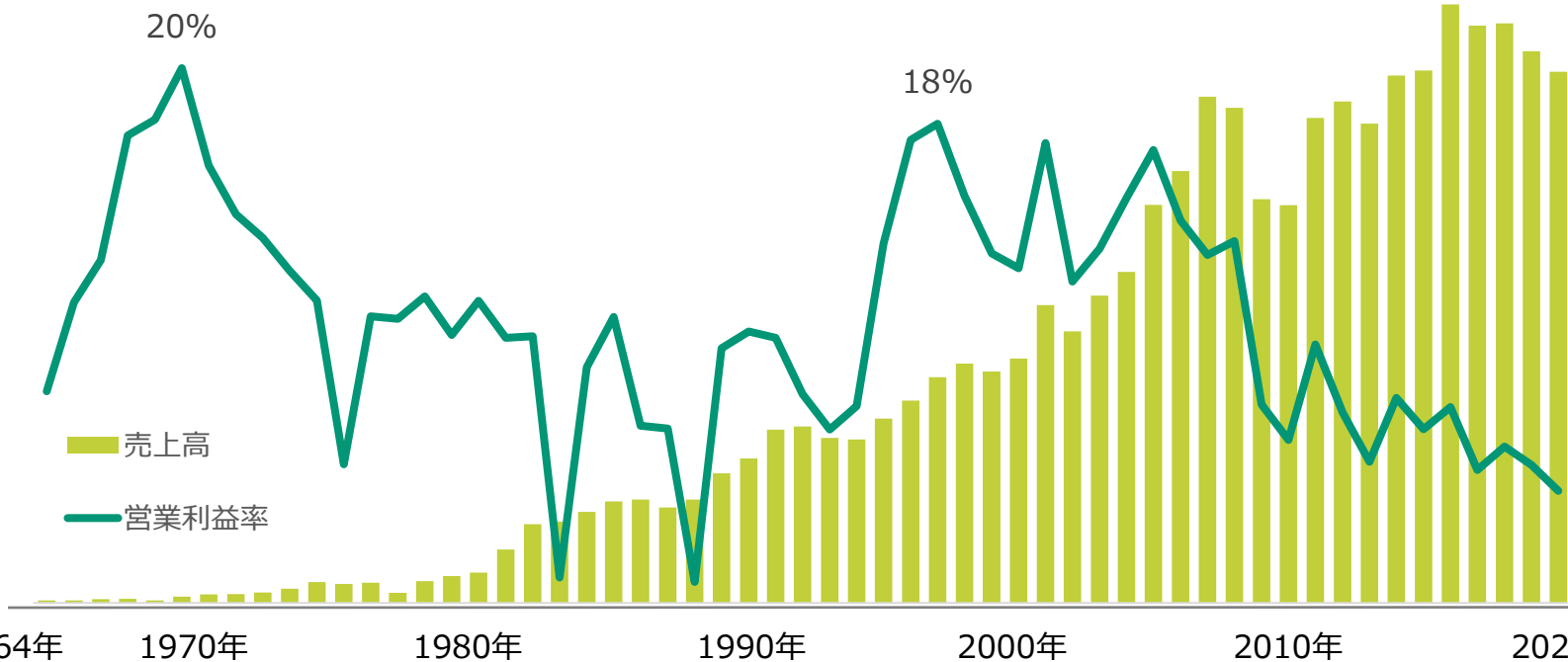
- グループ全体で統一目標を指向
- 事業を横串して全体把握
- PDCA（モニタリング）統一

30年に一度の大転換としての位置づけ



『受身体質』化の打破へ

『自立』偏重化を修正へ



「光」の
ソリューションカンパニーへ

社会価値拡大を通じて
ウシオの経済価値拡大へ

- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- **前中計の振り返り**
- 新中計の骨子
- 光源事業の戦略
- 装置事業の戦略
- 創出事業の戦略
- 「束ねる」戦略

前中計（FY2017-2019）

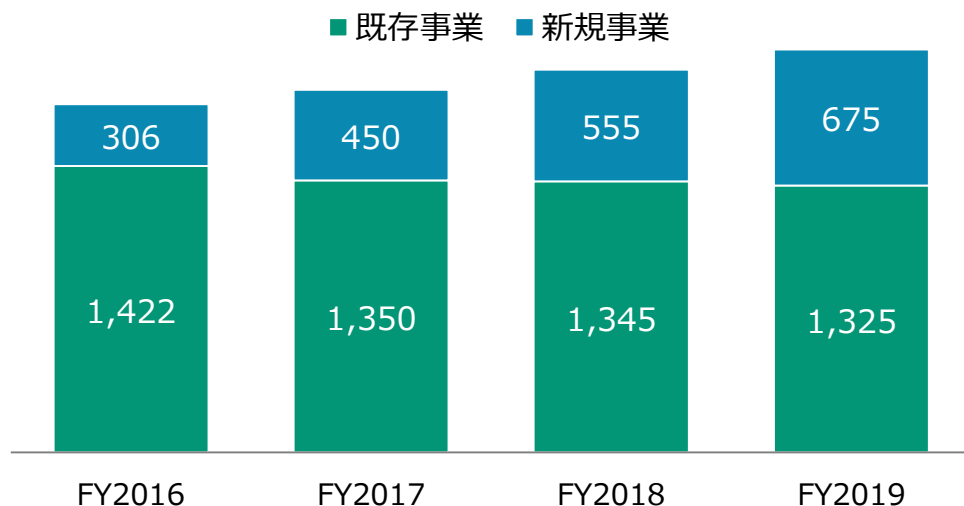
「次なる飛躍への基礎固め」

基本方針

1. 既存事業の収益性維持・改善
2. 新たな成長機会の追求
 - ① 装置事業体質改善
 - ② 新規売上拡大
 - ③ シナジー重視のM&A

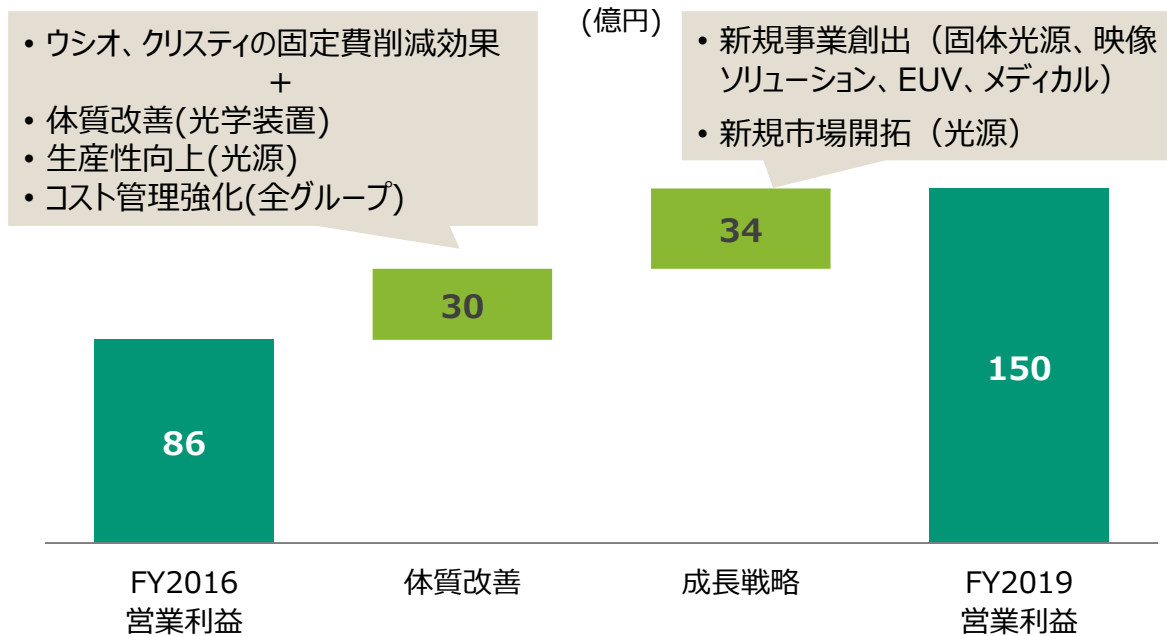
売上高推移

(億円)



営業利益増益シナリオ

(億円)



前中計の振り返り ②

(億円)	FY2016 実績	FY2019 計画	FY2019 実績	計画差異
売上高	1,728	2,000	1,590	▲410
光源事業	719	840	585	▲255
放電ランプ	597	730	479	▲251
ハロゲンランプ	121	110	106	▲4
装置事業	976	1,130	970	▲160
映像装置	670	775	578	▲197
光学装置	285	330	361	+31
照明装置	20	25	30	+5
その他	32	30	33	+3
営業利益	86	150	66	▲84
営業利益率	5.0%	7.5%	4.2%	▲3.3p

中計未達の原因

- 1. 光源事業：**
固体光源化が想定以上に進み、施策効果を減殺
- 2. 映像装置：**
新製品開発に遅れ。構造改革に着手も効果発現は部分的
- 3. 新規事業の創出：**
社内開発及びM&Aのインパクトは限定的
 - その中で光学装置は計画達成。
製品ラインナップ・生産能力強化により露光装置事業拡大

未達の背景にあるモノ

- 全社的に俯瞰した戦略や長期ビジョン(時間軸の共有)の欠如
- 楽観的な見通し
 - － 新規事業・M&Aへの過度な期待
 - － 環境悪化速度への甘い読み

- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- **新中計の骨子**
- 光源事業の戦略
- 装置事業の戦略
- 創出事業の戦略
- 「束ねる」戦略

Mission

あかり・エネルギーとしての光の利用を進め、
人々の幸せと社会の発展を支える

Vision

「光」のソリューションカンパニーへ
社会価値拡大を通じてウシオの経済価値拡大へ

便利・快適

光加工技術を通じ、
便利で快適な社会基盤づくりを支えます

Industrial Process

感動・共有

映像・照明技術を通じ、
人々に感動・幸福を提供します

Visual Imaging

安心・安全

光技術を応用し、
地球と人々の健康を支えます

Life Science

新中計の目的

次の**30**年を見据えつつ、
FY2030に売上高**2,500**億円、営業利益率**12%**以上へ
持続的成長実現に向け、収益構造転換の**基礎固め再挑戦**

新中計のゴール (FY2022)

	必達目標	野心的目標	FY2019実績
売上高	1,700 億円	1,900 億円	1,590億円
営業利益率	8%超	10%超	4.2%



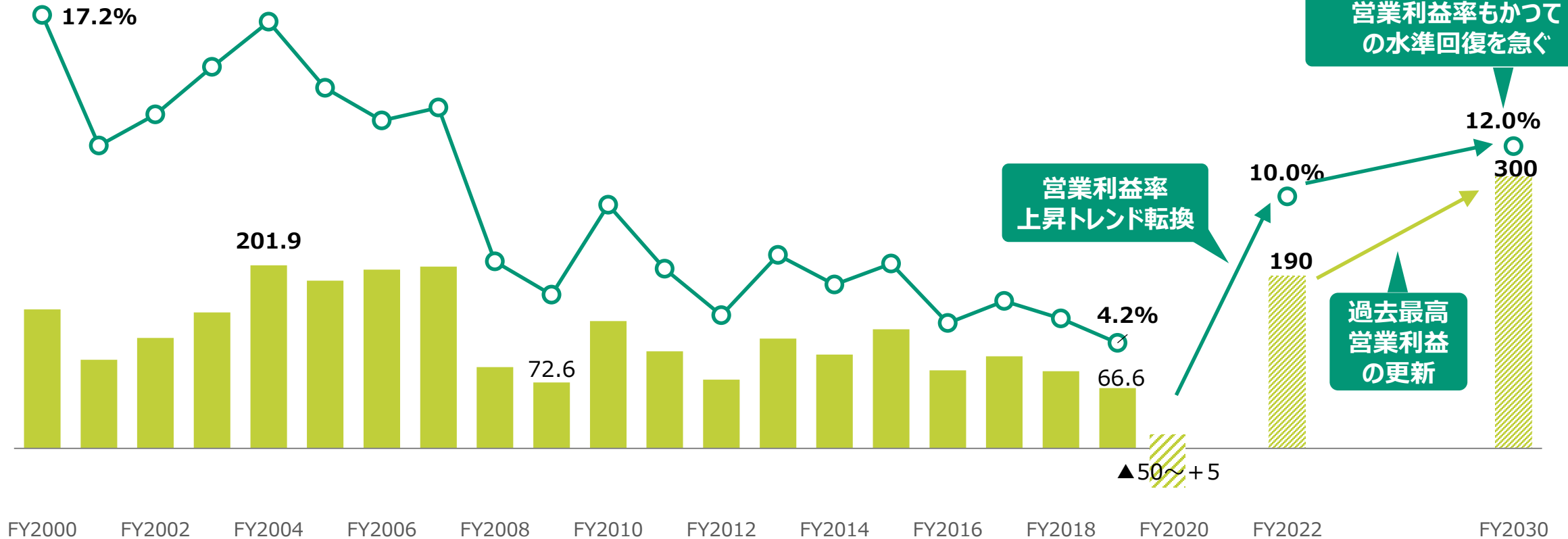
FY2030に向けての道筋の明確化

2030年に向けて ③KPIとしての営業利益率

長期業績推移

(億円)

■ 営業利益 ○ 営業利益率



新中計の基本方針

FY2030に向けての道筋の明確化

	防ぐ戦略	攻める戦略
光源事業の戦略	<ul style="list-style-type: none">・ 抜本的な構造改革	<ul style="list-style-type: none">・ ポストコロナの市場開拓
装置事業の戦略	<p><映像装置></p> <ul style="list-style-type: none">・ 構造改革の継続・強化	<p><光学装置></p> <ul style="list-style-type: none">・ 成長ビジネスの育成・集中投資
創出事業の戦略		<ul style="list-style-type: none">・ 新規事業の描出・立ち上げ
束ねる戦略	<ul style="list-style-type: none">・ 全体パフォーマンスの最適化推進✓ 全体最適に向けて資金を有効配分	

新中計の骨子 ②計数目標

(億円)	FY2016 実績	FY2019 実績	FY2022目標		増減
			必達	野心的	
売上高	1,728	1,590	1,700	1,900	+110~310
光源事業	719	585	560	660	▲25~+75
装置事業	976	970	1,100	1,200	+130~230
映像装置 <small>※従来の「照明装置他」含む</small>	690	608	540	600	▲68~▲8
光学装置	285	361	560	600	+199~239
営業利益	86	66	140	190	+74~124
営業利益率	5.0%	4.2%	8.2%	10.0%	+4.0~5.8p

計数目標前提

- 1.光源 : 固体光源化への対応推進
Care222*の事業化
- 2.映像装置 : ポストコロナへの構造改革
- 3.光学装置 : EUV等有望製品群の伸長
- 4.構造改革 : 60億円のコスト削減を実施
- 5.M&A/創出事業の貢献は計画に織り込まず
- 6.コロナ禍 : 第2波(ロックダウンなど)は想定せず

*環境衛生用殺菌・ウイルス不活化光源

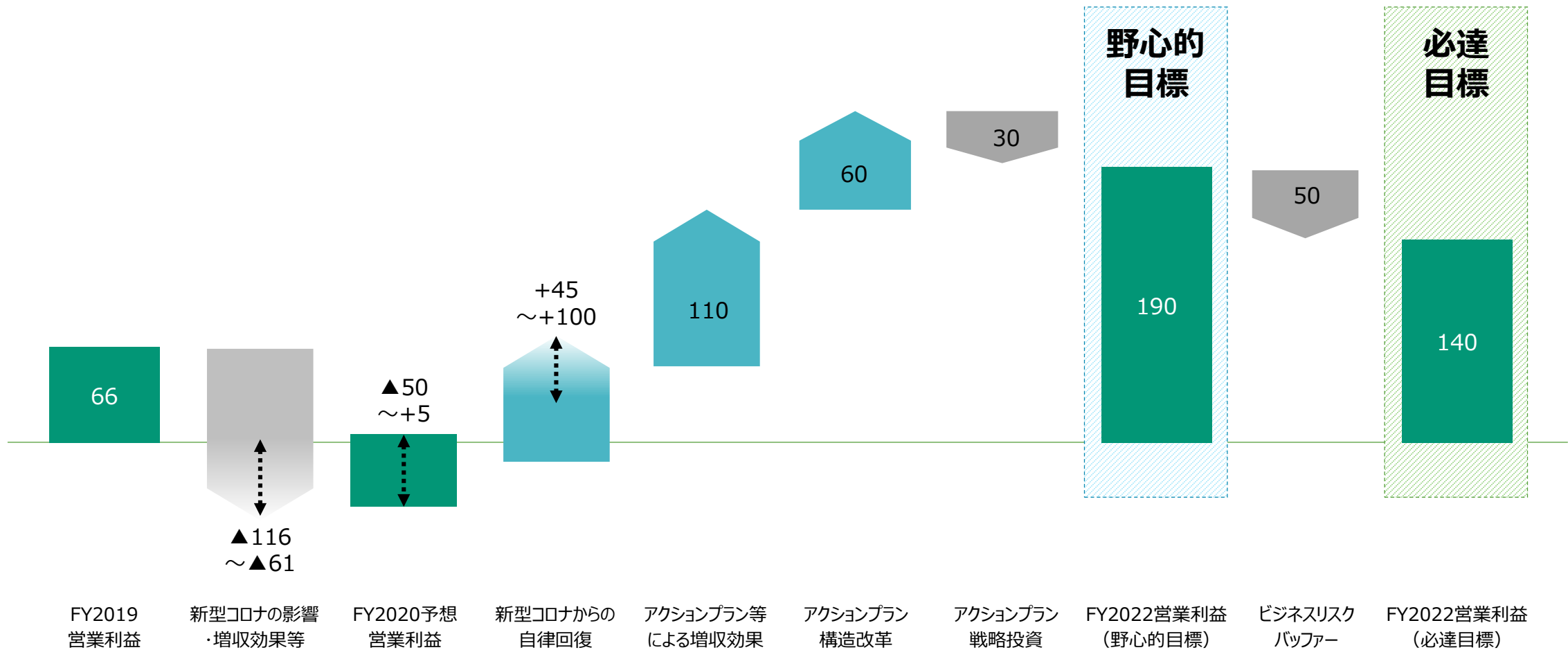
計数目標設定の基本的アプローチ

- 楽観的見通し/前提の排除
- 全社パフォーマンスの最適化を優先
- 野心的にターゲットを追求する一方、ビジネスリスクも勘案したコミットメント水準を設定

新中計の骨子 ③ 営業利益 想定増減益シナリオ

営業利益 想定増減益シナリオ

(億円)



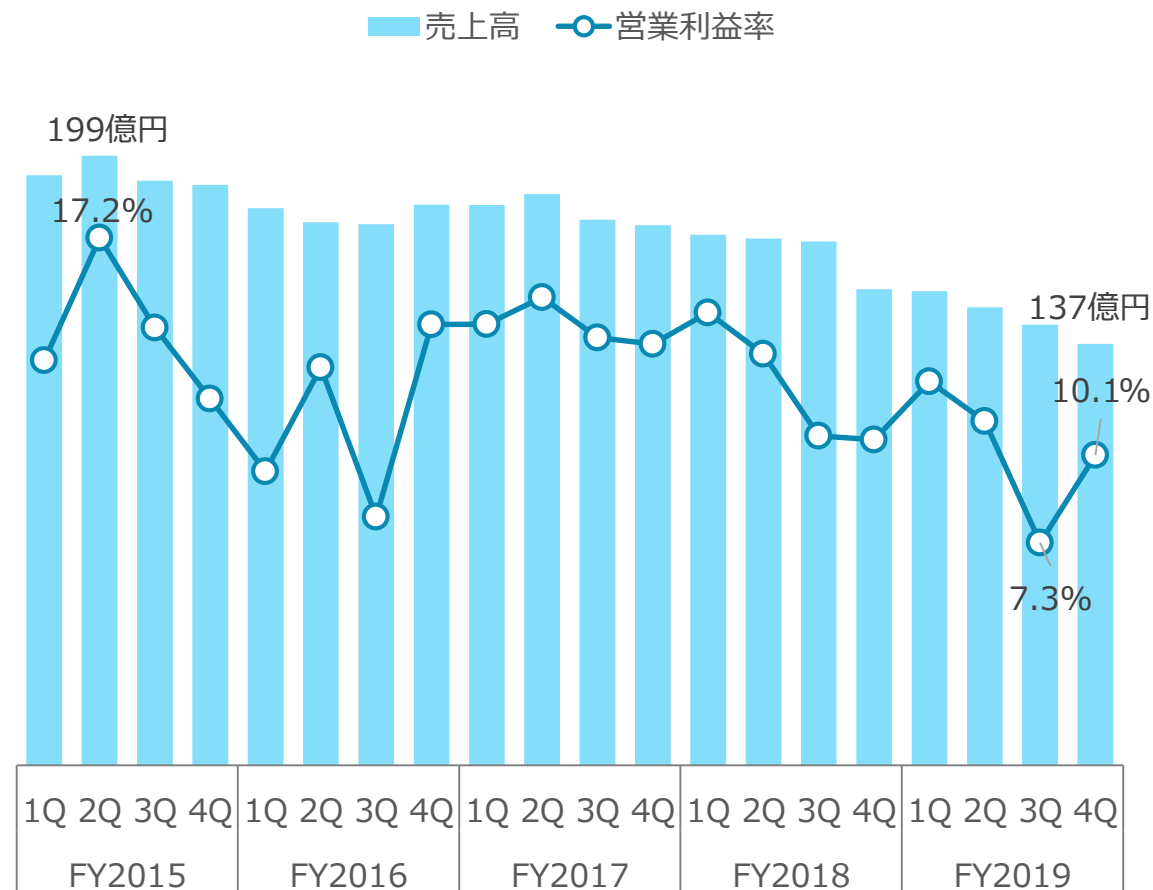
- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- 新中計の骨子
- **光源事業の戦略**
- 装置事業の戦略
- 創出事業の戦略
- 「束ねる」戦略

光源事業の抱える問題

- プロジェクター用光源市場における固体光源化による急速な市場縮小と利益率の低下
(固体光源化は予想以上のペース)
- 当社最大かつ無二の収益基盤

	FY2018	FY2019
売上高	671億円	585億円
営業利益率	12.5%	10.3%

光源事業 業績推移



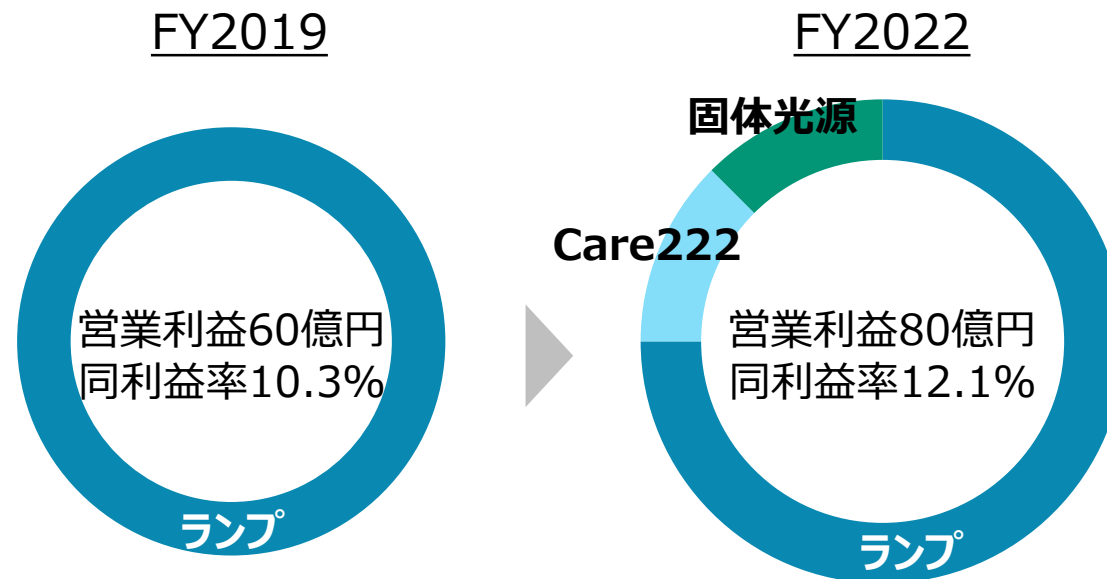
目標

固体光源化が進行する状況でも、高い収益力を有する事業体制の早期確立

- **防ぐ戦略** ランプ：各製品の状況に即した戦略の実行により、営業利益水準を維持
 固体光源：既存光源事業と競合しない新たなニッチ市場の開拓
- **攻める戦略** ウイルス不活化Care222の事業化

売上・利益構成比

(億円)	FY2016 実績	FY2019 実績	FY2022目標	
			必達	野心的
売上高	719	585	560	660
放電ランプ	597	389	—	460程度
ハロゲンランプ	121	106	—	90程度
固体光源 (含放電ランプ)		78	—	110程度
営業利益	81	60	60	80
営業利益率	11.3%	10.3%	10.7%	12.1%

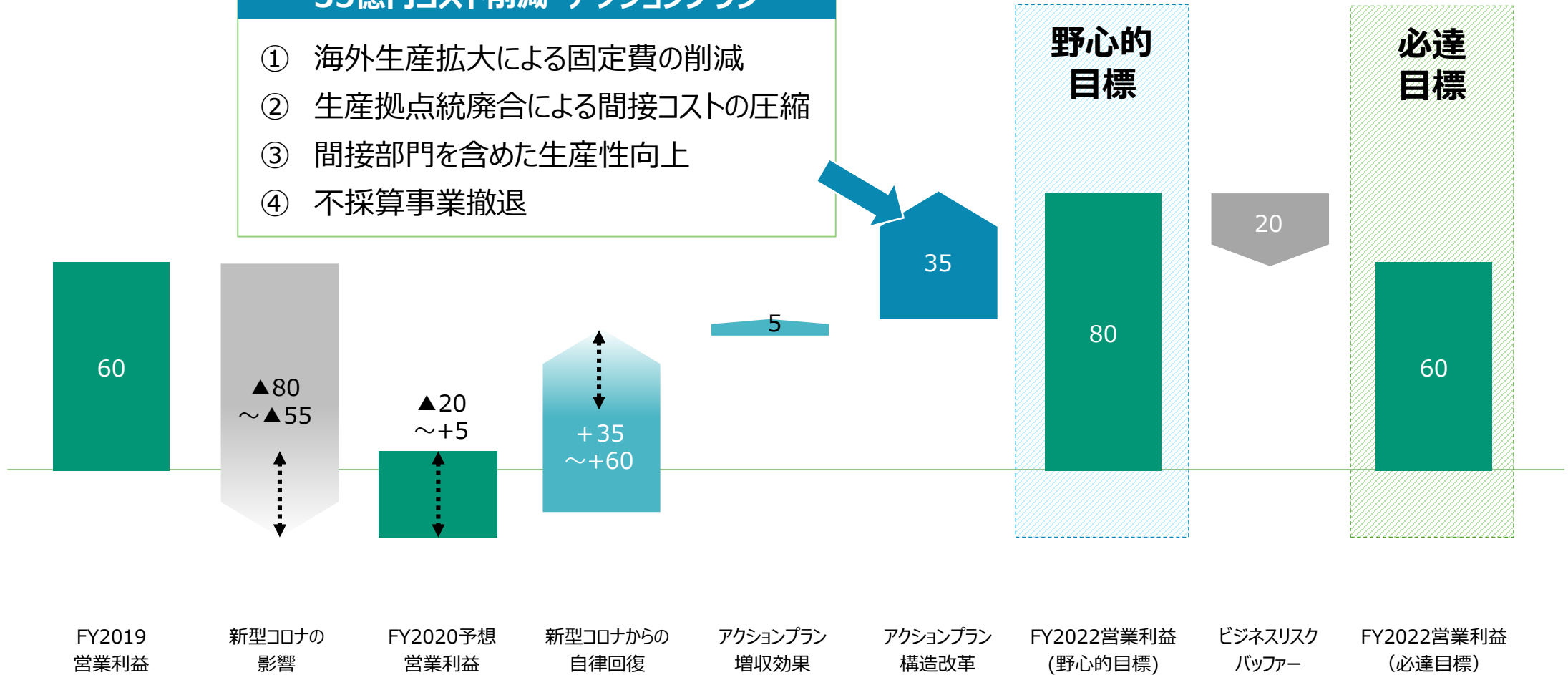


営業利益 想定増減益シナリオ

(億円)

35億円コスト削減 アクションプラン

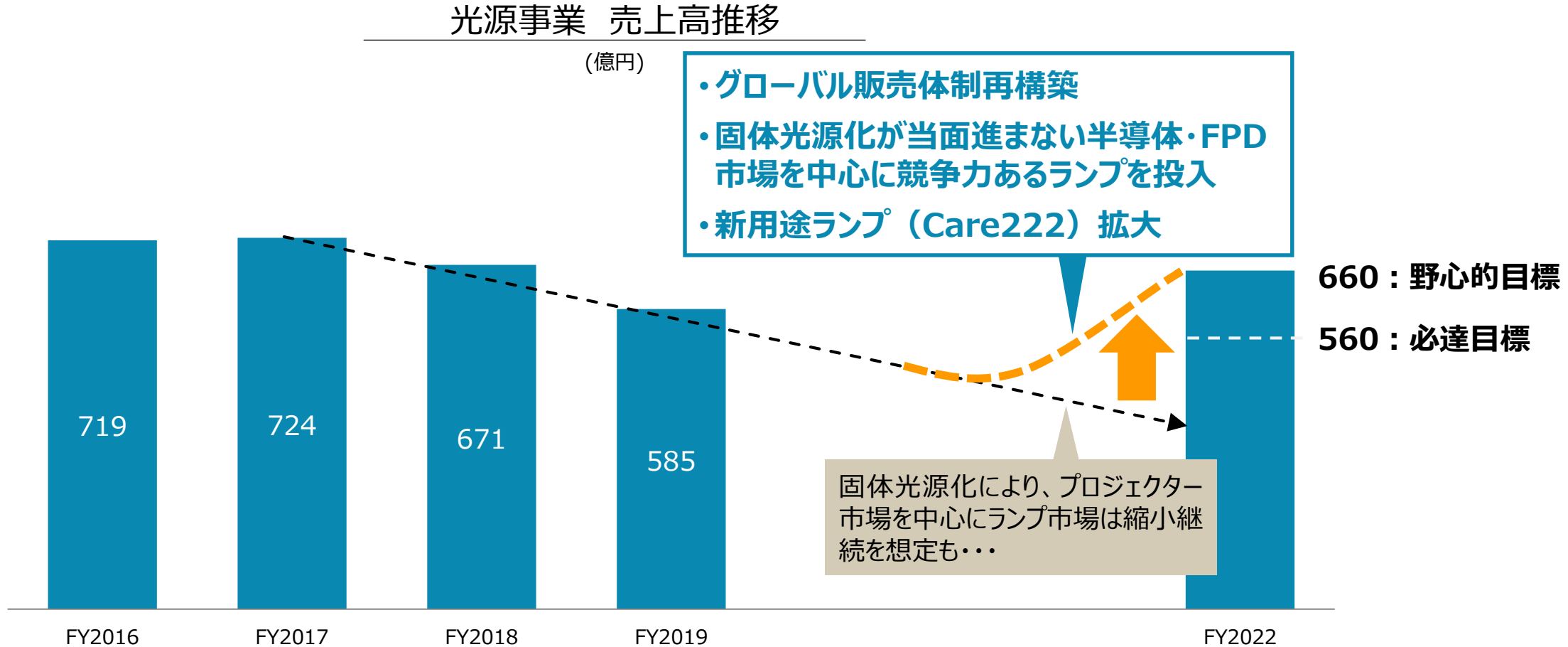
- ① 海外生産拡大による固定費の削減
- ② 生産拠点統廃合による間接コストの圧縮
- ③ 間接部門を含めた生産性向上
- ④ 不採算事業撤退



光源事業の戦略 ④ランプ製品別動向

製品	前中計期間 (FY2017-FY2019)		新中計期間 (FY2020-FY2022)	
	CAGR	状況	売上高の方向性	予測
UVランプ	▲3%	↓ 競争激化で単価下落 ↓ 長寿命ランプ採用増でリプレイス機会減少	→	● 前中計期間の状況継続下、主要な半導体・FPD市場では当面固体光源化は進まず、 競争力あるランプ投入によりシェア維持・拡大
シネマランプ	▲11%	↓ 固体光源化でランプ需要減少 ↓ 競争激化で単価下落	↘	● 前中計期間の状況継続に加え、COVID19の影響によるリプレイス需要は減少するものの、 グローバル展開を軸にシェアを維持・拡大
データプロジェクタランプ	▲14%	↓ プロジェクター市場縮小 ↓ 固体光源化でランプ需要減少	↘	● 前中計期間の状況継続下に加え、COVID19の影響と固体光源化によるランプ需要減少が加速
OAランプ	▲3%	↓ OA 機器市場微減 ↑ 環境対応製品投入で単価上昇	→	● 前中計期間の状況継続下、 環境対応製品投入による単価上昇
その他ランプ	—	—	↗	<新用途拡大> ● 環境衛生市場向けランプ（ウイルス不活化Care222）の需要増加

- 一部市場においてランプ需要は減るが、新用途展開や競争力ある市場で販売強化により落ち込みをカバー



- 抜本的な生産体制見直しに着手し、利益率の改善・維持に注力
- 競争力ある市場においてグローバル販売体制を再構築し、シェアの引上げを実現

アクションプラン

UVランプ

- グローバルな販売体制の再構築、強化
- ランプの性能アップ
- 製造工程の自動化推進
- 原材料コストの低減

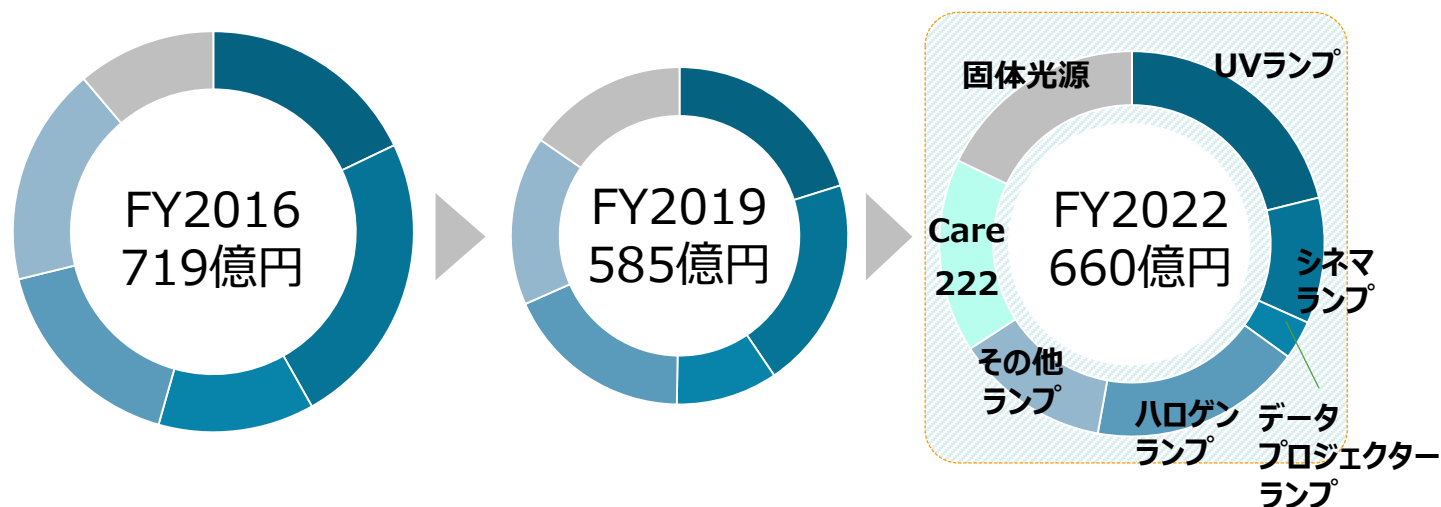
シネマランプ

- グローバルな販売体制の再構築
- 海外生産の拡大

その他ランプ(環境衛生、半導体加熱他)

- グローバルマーケティング体制の強化
- 成長事業へのリソース投入

製品別売上比率イメージ



- 超ニッチ市場での置換えニーズ先取りと新市場開拓の両面展開
- 投資フェーズから回収フェーズへ移行。事業収益拡大を目指す

着目市場

(超ニッチ市場 × 拡大期待市場)

ランプからの置換えニーズ

- エレクトロニクス市場&シネマプロジェクト市場
- UV LEDモジュールによるプリンティング市場

新市場開拓

- センシング/ソーティング市場 (監視カメラ、ウェアラブル端末、スマートフォン、生体・バイオ関連向けなど)
- エンターテインメント市場 (ショーレーザー、レーザーTV、AR/VRなど)

アクションプラン

販売・管理体制の再構築

- 固体光源専門子会社UOSを光源事業部に統合し、「グローバルビジネスユニット(BU)」立上げ (4月)

アプリケーション拡大 (協業拡充など)

強み (参入障壁)

- LDの高出力技術を保有 (過去のM&Aなどにより)
- 豊富なLED製品ラインアップ保有
- 高度な光学技術保有によるデバイス~モジュール製造

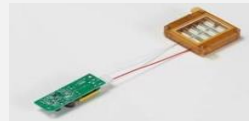
- ポストコロナに向けて、ニーズの高まる環境衛生分野で「安全&安心な空間の提供」による価値創造を推進
- Care222における早期事業化の推進と中核事業への育成に向け、リソースを集中投資

着目市場

ポストコロナに向けてのニーズ

Step1 空間インフラ市場

- ✓ 一般施設の照明機器・空調設備へOEM展開
- ✓ 公共交通（自動車・航空機・船舶）への展開（シビアな使用環境条件への対応）



Step2 院内感染予防市場（2025年以降～）

- ✓ 病院現場での治療/感染予防
- ✓ 手指殺菌 他

アクションプラン

- ✓ 2022年度売上高**100**億円以上を目指す
- ✓ 優先市場とする照明機器・空調機器市場における他社との事業アライアンス展開及びグローバル拠点の最大活用
- ✓ 量産に向けた設備投資 約**10**億円
 - 生産・調達面での他社アライアンスも検討
- ✓ 安全性及び照射プロセスソリューションの継続蓄積

強み（参入障壁）

- ✓ 人体に無害な紫外線殺菌法の独占ライセンス保有（コロンビア大学）
- ✓ 多様な空間形態に合わせた最適な照射プロセスソリューションの蓄積
- ✓ 液晶・半導体業界で培った高品質のエキシマランプ・モジュール製造技術

- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- 新中計の骨子
- 光源事業の戦略
- **装置事業の戦略**
- 創出事業の戦略
- 「束ねる」戦略

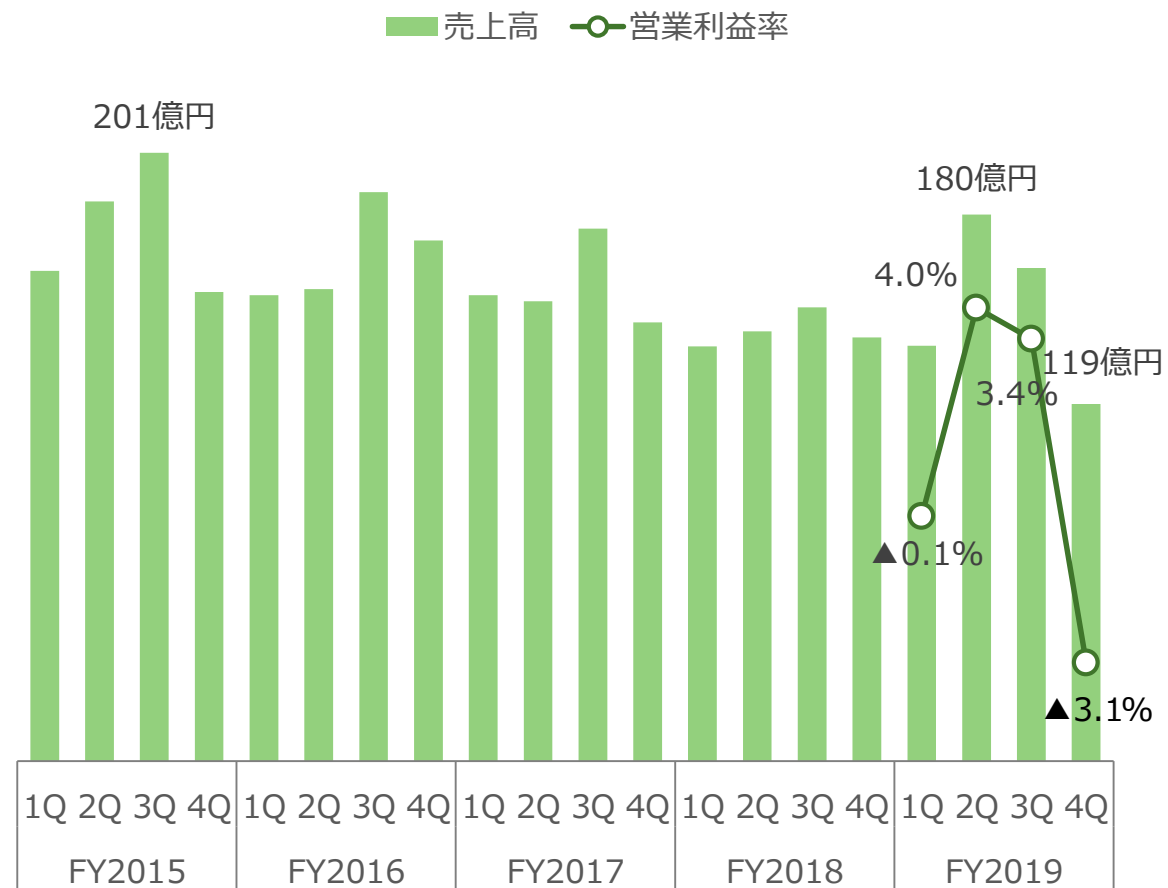
映像装置事業の抱える問題

- 内部環境：恒常的に低水準にある利益率
 - RGBプロジェクト上市も利益貢献は限定的
 - 中小型スクリーン用ボリュームゾーンでは競合激化
- 外部環境：ポストコロナの市場環境は極めて厳しい

	FY2018	FY2019
売上高	592億円	578億円
営業利益率	▲1.2%	1.2%

※従来の「照明装置他」除く

映像装置事業 業績推移



目標

選択と集中による経営効率改善及びポストコロナに向けて事業の再構築

市場環境想定

【シネマ】

- 映画鑑賞スタイルの多様化がさらに進み、映画館数縮小
- 映画館で鑑賞することがより特別なことになり、プレミアムラージフォーマット需要は継続もしくは若干の増加

【一般映像】

- 政府・企業などでの設備更新・新規設置は長期的には回復
- イベント関連・テーマパークは長期的には回復

売上・利益推移

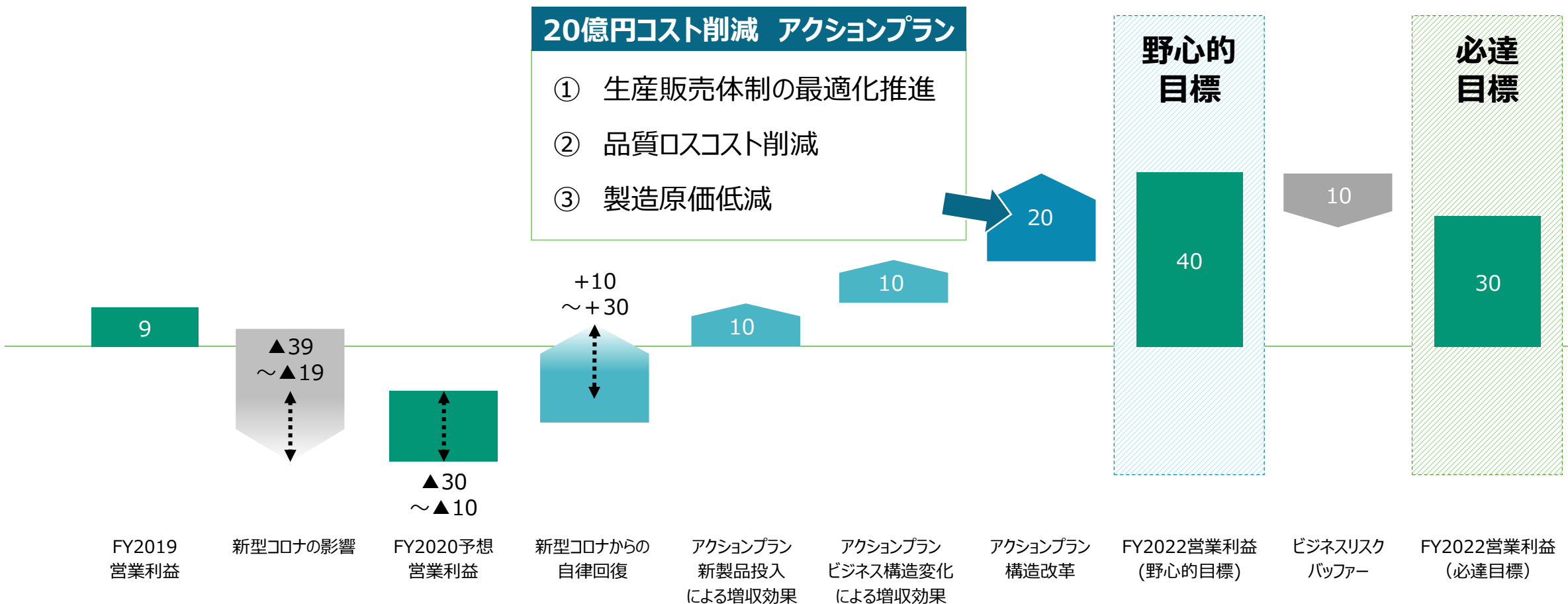
- FY16→19（減収の背景）
 - ✓ RGBプロジェクター開発遅延によるシェア低下及びノンコア不採算事業を整理したことによるもの。またFY19Q4に発生したCOVID19拡大による映画館・商業施設閉鎖影響
- FY20→22
 - ✓ 事業範囲の選択と集中を推進。売上規模よりも利益率を重視

(億円)	FY2016 実績	FY2019 実績	FY2022目標	
			必達	野心的
売上高	690	608	540	600
うち、撤退事業売上高	23	—	—	—
営業利益	(非開示)	9	30	40
営業利益率		1.4%	5.6%	6.7%

※従来の「照明装置他」含む

営業利益 想定増減益シナリオ

(億円)



- 事業範囲の選択と集中を推進。売上規模よりも利益率を重視
- 利益率水準引上げに向けて、コスト削減や選択と集中による経営効率化が牽引役を担う計画

基本計画

- ✓ シネマ置換え及びプレミアム映像市場への集中投資・シェア拡大
- ✓ 周辺技術を展開した新製品による増収
- ✓ セールスマックスの見直しやコスト削減・運転資本の最適化等による増益



アクションプラン

シネマ

- 高付加価値分野であるプレミアムスクリーン向けのソリューション強化

一般映像

- ニッチな超ハイエンド領域をさらに強化
- 映像伝送技術開発とマーケティング推進

共通

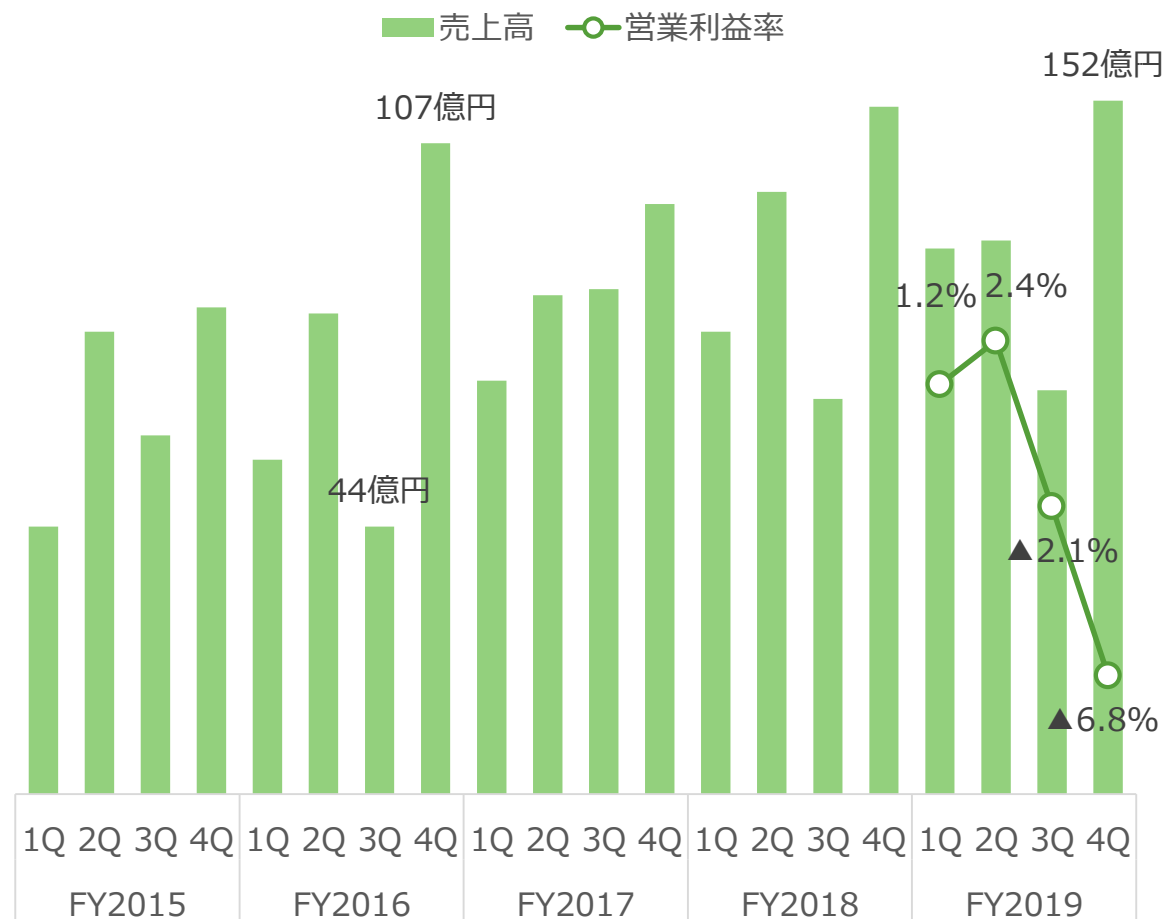
- サービス強化を目指し、サービス部門の事業部化
- 次世代技術の開発
- 製造原価・品質ロスコスト低減
- 生産販売体制の最適化推進

光学装置事業の抱える問題

- 光源事業に匹敵する売上規模も、低い利益貢献度
- 光源事業の補完的役割からの脱却

	FY2018	FY2019
売上高	353億円	361億円
営業利益率	1.1%	▲1.5%

光学装置事業 業績推移



目標

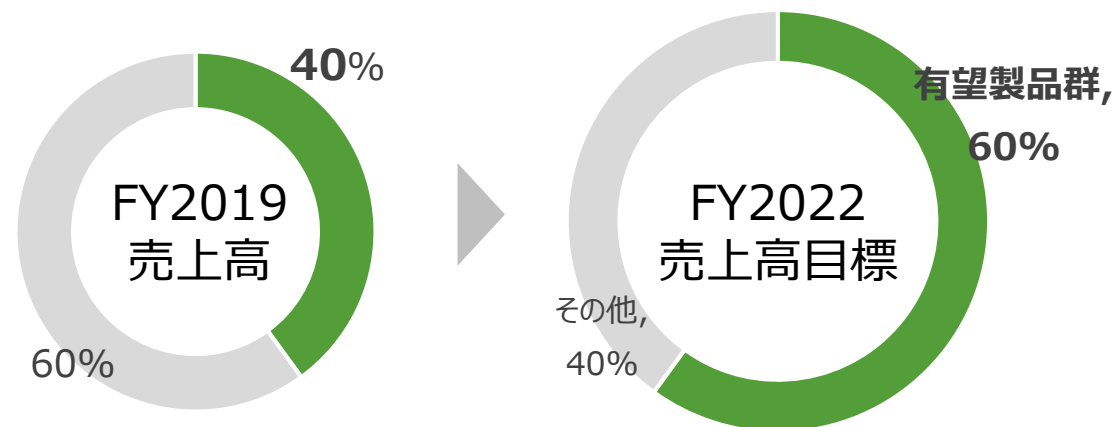
成長製品の果実刈取りフェーズ入りにより、光源事業に並ぶ収益の柱へ進化

- 有望製品群
- マスク検査用EUV光源
 - UV装置
 - ・ 最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置
 - ・ ダイレクトイメージング露光装置、など

売上・利益推移

(億円)	FY2016 実績	FY2019 実績	FY2022目標	
			必達	野心的
売上高	285	361	560	600
営業利益	(非開示)	▲5.3	50	70
営業利益率		▲1.5%	8.9%	11.7%

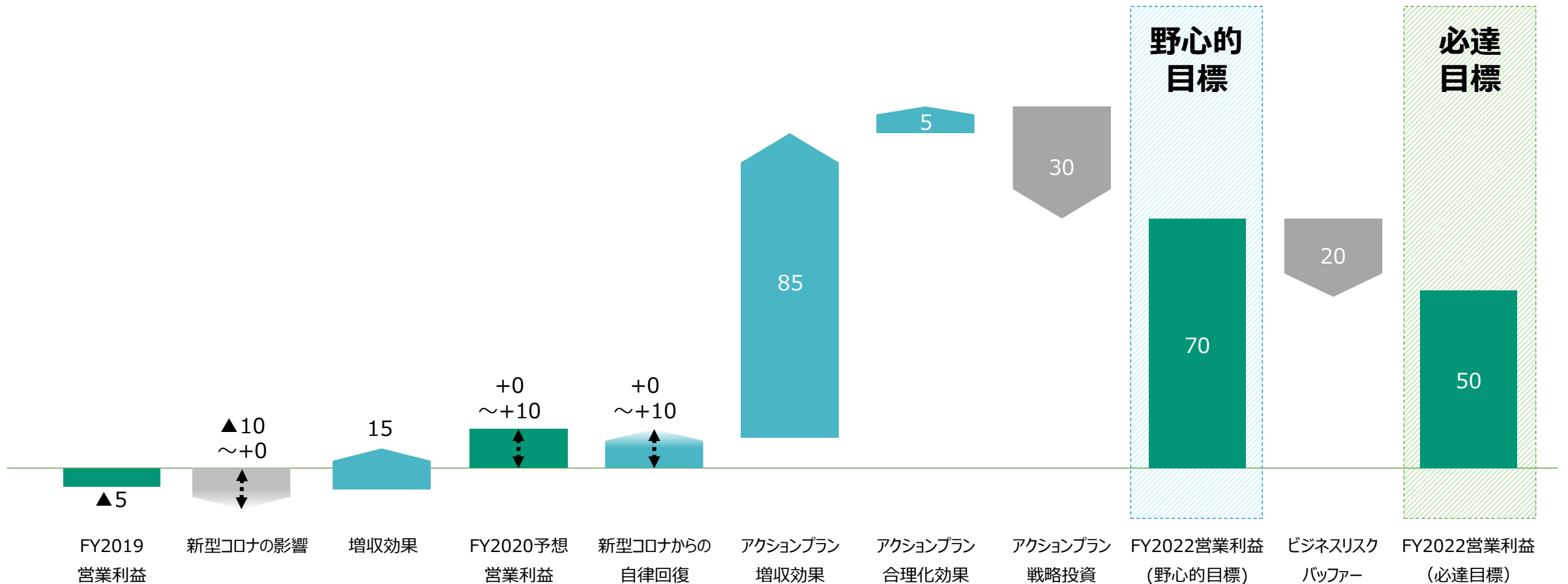
売上高構成比



装置事業の戦略：光学装置 ③営業利益 想定増減益シナリオ

営業利益 想定増減益シナリオ

(億円)



有望製品群

← 今中計期間 →

FY2020

FY2022

FY2027

マスク検査用EUV光源

先行投資

需要
立ち上がり

市場拡大期

最先端ICパッケージ基板
向け投影露光装置

先行
投資

需要
立ち上がり

市場拡大期

UV装置

ダイレクトイメージング
露光装置

持続的な市場拡大

マスク検査用EUV光源



- ① シェア100%維持
- ② 中長期的に保守メンテナンス拡大による高収益モデル構築

アクションプラン

生産能力1.5倍へ

高スペックEUV光源の継続開発

- 生産能力拡大と合わせ約35億円/年の成長投資を継続

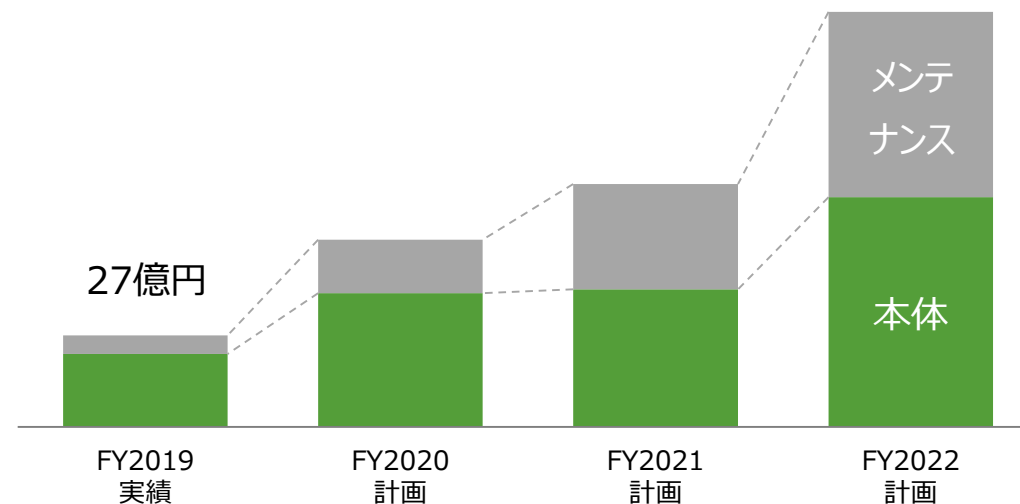
原価低減

- 主要部品内製化等により利益率改善

参入障壁

- 技術的ハードル
 - 最適なコンパクトかつ高輝度、高出力実現の技術
 - 長期間の開発を要す（約20年近い開発の歴史）
- 限定された市場

売上高推移見込み



最先端ICパッケージ基板向け 投影露光装置

- ① シェア100%維持
- ② 保守メンテナンス契約へ

参入障壁

- 第一ベンダーとしての実績
- 先行確立の顧客サポート能力(アジア拠点、保守部品体制)
- 限定された市場
- 顧客要求の微細化対応能力

アクションプラン

成長投資 約10億円/年

- ・ 次世代ロードマップ対応

保守メンテ体制強化

- ・ 稼働率向上による生産性向上

ダイレクトイメージング露光装置

- ① 市場拡大(5G)と競争力で収益拡大
- ② 保守サービス拡大

参入障壁

- 高解像力(ハイエンド)
- 世界最速の高生産性(ミドルエンド)
- 価格競争力(ローエンド)
- 顧客本位の保守サポート能力

アクションプラン

成長投資 約15億円/年

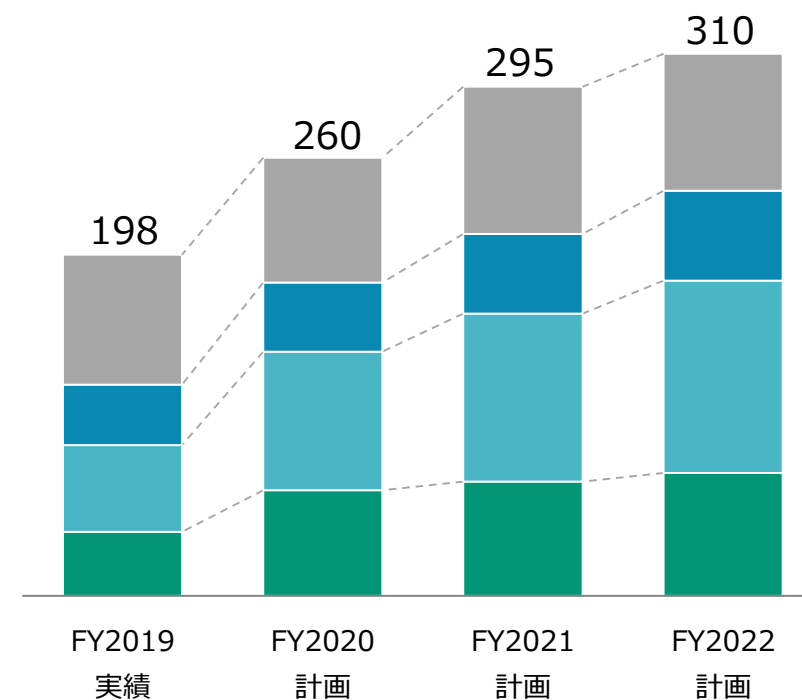
- ・ スマホ、自動車向け等の競争力強化
- ・ ハイエンド機種 of のさらなる高解像度化
- ・ ミドルエンド機種の生産性向上

原価低減：海外部品調達

売上高推移見込み

(億円)

- 最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置
- ダイレクトイメージング露光装置
- 保守サービス
- その他



- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- 新中計の骨子
- 光源事業の戦略
- 装置事業の戦略
- **創出事業の戦略**
- 「束ねる」戦略

創出事業の戦略 事業の描出・立ち上げ ～次世代展開の先への布石

従来

「広く、薄く、短期的」な取り組み

転換

今後

「フォーカス、濃密、長期的」な投資スタンス

創出事業候補例

創出事業の選別の視点（プロセス）

創出事業	コアバリューとビジネスモデル	市場ポテンシャル等
成分検査装置	<ul style="list-style-type: none"> パルス分光技術 検査速度と精度の両立 素材メーカーに装置販売+保守運用 	<ul style="list-style-type: none"> 約4,000億円(2025年) 2022年黒字化 利益率40%程度
Organs on Chip	<ul style="list-style-type: none"> Photo-Bonding技術 IPS細胞やヒト細胞を創薬プロセスに使用できる糊無し接合技術・デバイス スタンダードチップ及びカスタムチップの販売 	<ul style="list-style-type: none"> 約100億円(2025年) 2023年黒字化 利益率30%程度
感染予防ソリューション (222nmエキシマランプ)	<ul style="list-style-type: none"> ヒトにダメージを与えない殺菌効果、ウイルス不活性化 単品販売だけでなく新しいウイルスや耐性菌に対する感染予防ソリューション展開(院内感染等) 	<ul style="list-style-type: none"> 約2,000億円(2025年) 2025年黒字化 利益率40%程度

- ①「機会」(市場ポテンシャル)と「強さ」(技術優位性等)
- ②「リスク」、「時間」、「お金」
- ③「成長ストーリー」、「ビジネスモデル」(勝ちパターンとの適合性、事業間の関係性、M&A等を考慮)の投資オプション評価

成長時には光源事業に比肩できる規模と収益力の期待できる事業を抽出

- 「連峰経営」～『自立』から『連帯』へのシフトチェンジ
- 前中計の振り返り
- 新中計の骨子
- 光源事業の戦略
- 装置事業の戦略
- 創出事業の戦略
- **「束ねる」戦略**

全体パフォーマンスの最適化推進

「連峰経営」～『自立』から『連帯』へ、の概念をビルトインさせ、全体最適も指向する体制を構築
ITインフラ整備、機能のグローバル化、創出事業シナリオ描出

全社的課題

- 強固な財務体質が企業価値向上に活かせていない
- 実質FCFは過去10期以上黒字を維持しており、思い切った投資には踏み込んでいない

強固な財務基盤

D/E Ratio **0.11**倍

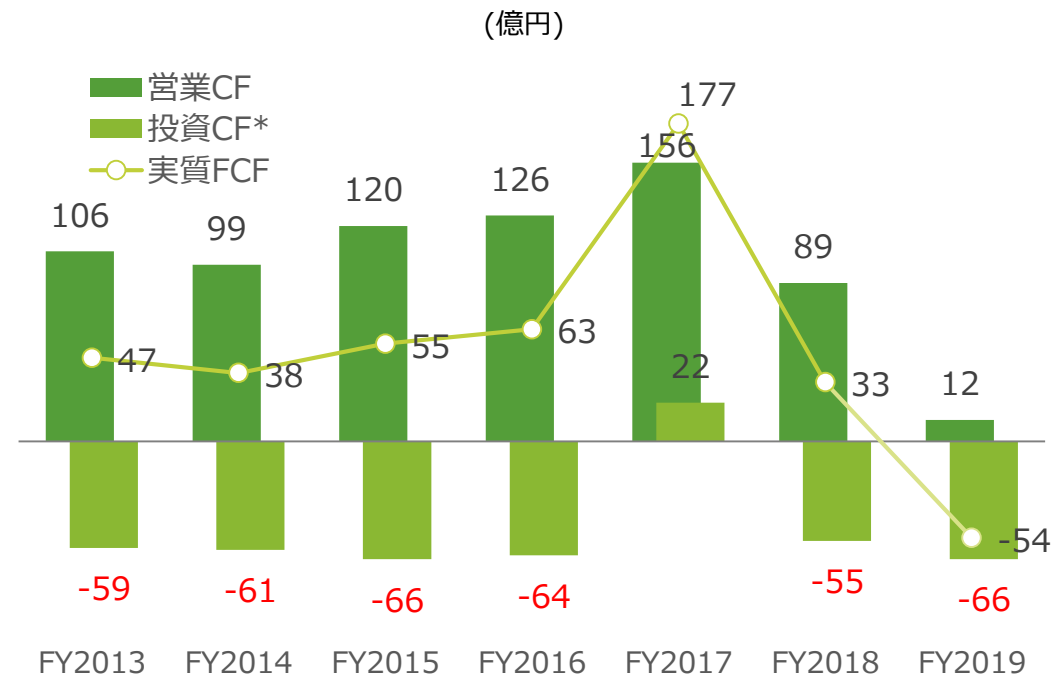
Net Cash **426**億円

低い資産効率

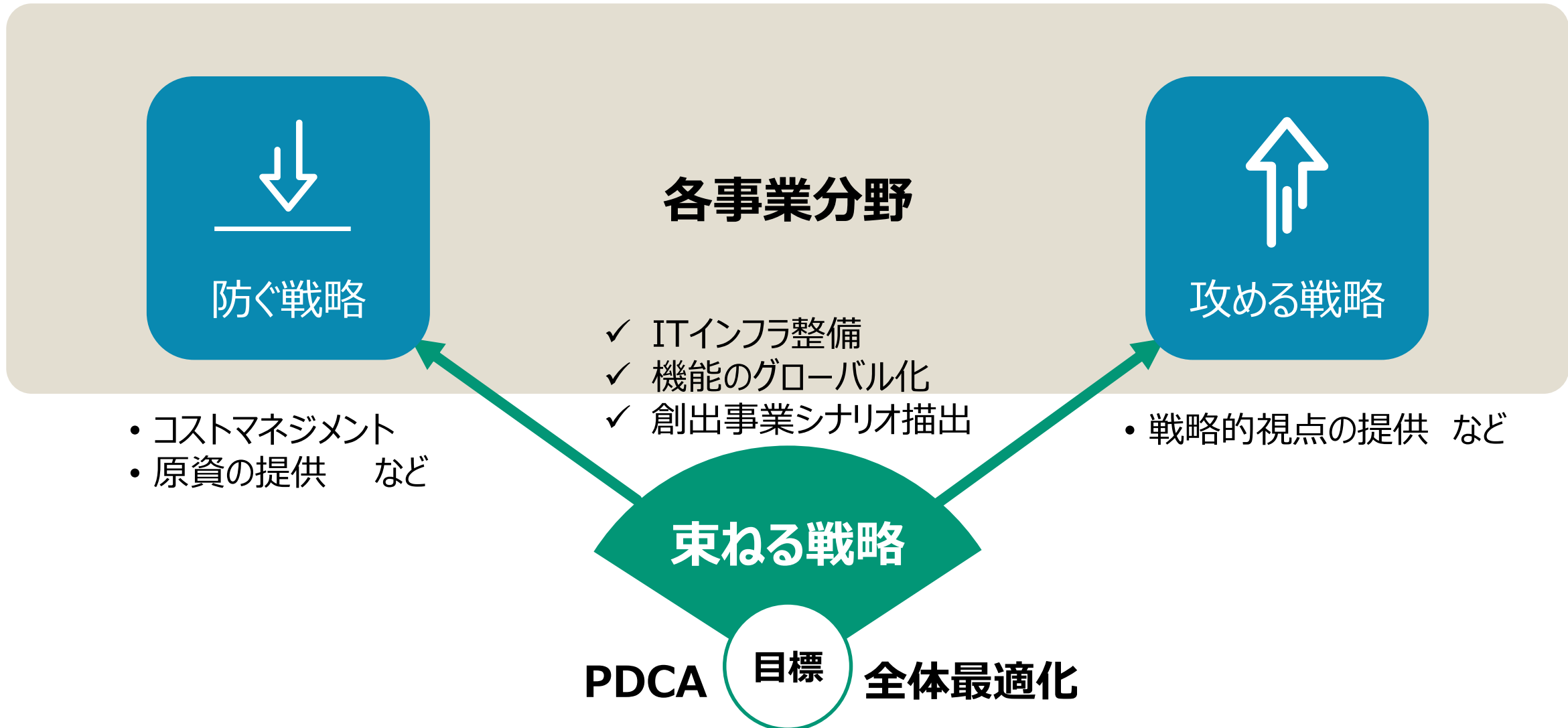
資産回転率 **0.55**回

在庫回転率 **1.77**回

キャッシュフローの推移



*投資有価証券売買・定期預金変動の影響を除く

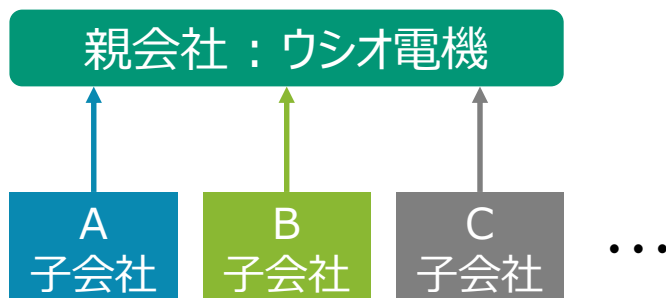


1. ガバナンスの改革

2. 財務余力の活用

従来ガバナンス

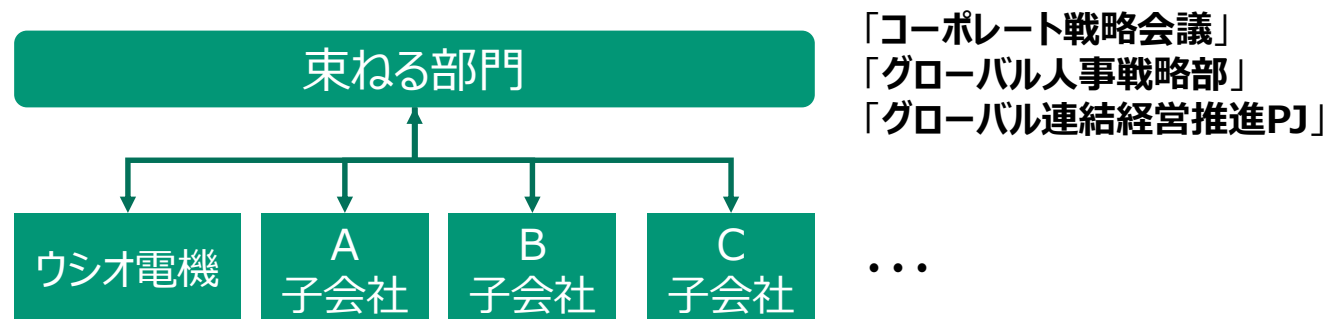
受動的な足し算経営



- 子会社の自主性（経営権限）を最大限尊重
- 現場重視で変動の激しい市場のニーズに対し機動的に 대응することを最優先

新中計下でのガバナンス

全体をグリップ^o



「全体最適」実現に向けて
製品と需要先をマトリックスで全体把握し、PDCAを推進



- より戦略的な視点と発想の創出に向けて「**コーポレート戦略会議**」*を設置
- 人事、計数のモニタリング等をグリップする「**グローバル人事戦略部**」、**「グローバル連結経営推進プロジェクト」**を立上げ

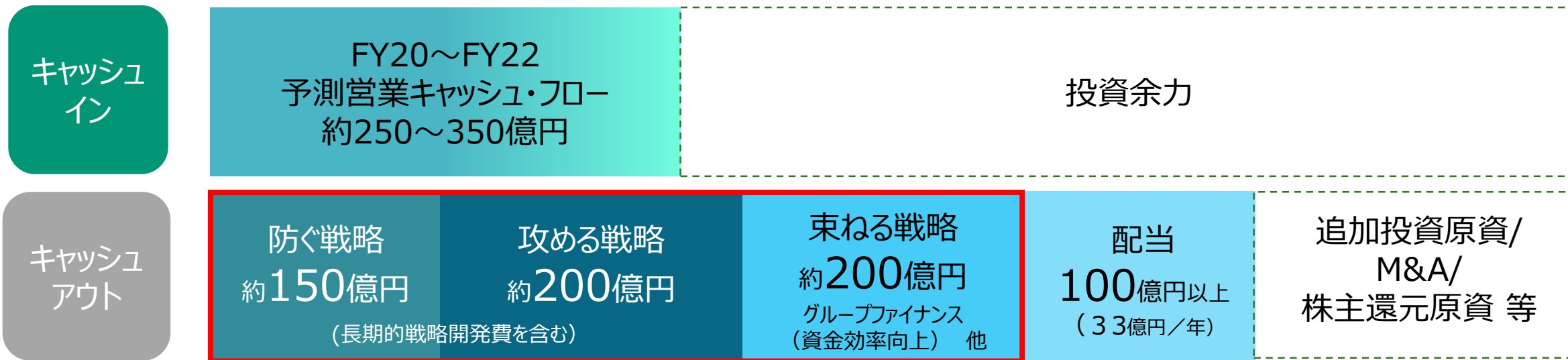
*ウシオグループ社長直轄の経営計画監督組織

東ねる戦略 ③-2 財務余力の活用

キャッシュアロケーション方針（当中計期間）

投資余力も含め、防ぐ、攻める、東ねる戦略の実現への原資として積極的に活用していく

（従来）
経営の安全弁機能
株主還元原資



株主還元方針（当中計期間）

年間配当

下限配当として1株当たり26円/年を維持（下限配当総額：33億円/年）

自社株買い

経営環境の変化に対応し、機動的に実施。発行済株式総数5%以上は毎年消却

<本資料に関するお問い合わせ先>

ウシオ電機(株) 経営企画部

(03) 5657-1007

ir@ushio.co.jp

<http://www.ushio.co.jp/jp/>