

ウシオグループ 中期経営計画

2年目の振り返りと3年目（最終年度）の見通し

ウシオ電機株式会社(Ushio Inc.)

代表取締役社長

内藤宏治

2022年5月11日

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

未来は光でおもしろくなる

USHIO



1. 中計 2 年目の振り返り
2. 中計 3 年目の最新見通し および セグメント別状況
 - 2-1. 光源事業
 - 2-2. 光学装置事業
 - 2-3. 映像装置事業
3. 「束ねる」戦略の取り組み状況

1. 中計2年目（FY21）の振り返り

売上高は目標をやや下回るも、営業利益・営業利益率は目標を大幅に超え着地

中計2年目（FY21）実績

	実績	当初 計画値	差異	FY19	差異
営業利益	130億円	50億円	+80	66億円	+64
営業利益率	8.8%	3.7%	+5.1p	4.2%	+4.6p
売上高	1,488億円	1,350億円	+138	1,590億円	▲102

1. 中計2年目（FY21）の振り返り

コロナからの回復 及び 有望製品の成長と構造改革等の推進により体質改善が進む

防ぐ戦略

攻める戦略

計画以上	事業環境	—	<ul style="list-style-type: none"> • 巣籠需要継続（液晶）UVランプ • シネマ市場のコロナ回復 シネマランプ • 保守メンテナンスサービス増 光学装置
	施策	<ul style="list-style-type: none"> • 働き方改善及び構造改革による固定費削減 	<ul style="list-style-type: none"> • 有望製品の伸長 光学装置 • 働き方改善による固定費削減
想定・計画以下	事業環境	<ul style="list-style-type: none"> • 半導体等部材不足や物流停滞による影響 	<ul style="list-style-type: none"> • Care222は認知度不足等の課題解決には至らず • 半導体等部材不足や物流停滞による影響

2. 中計3年目（最終年度）の最新見通し

最重要KPIである営業利益率の野心的目標に向け着実に進展

中計3年目（FY2022）見通し

	最新見通し	必達目標	野心的目標
営業利益	170億円	140億円	190億円
営業利益率	10.0%	8%超	10%超
売上高	1,700億円	1,500億円超	1,700億円超
為替レート (円)	USD	120	105
	EUR	130	125

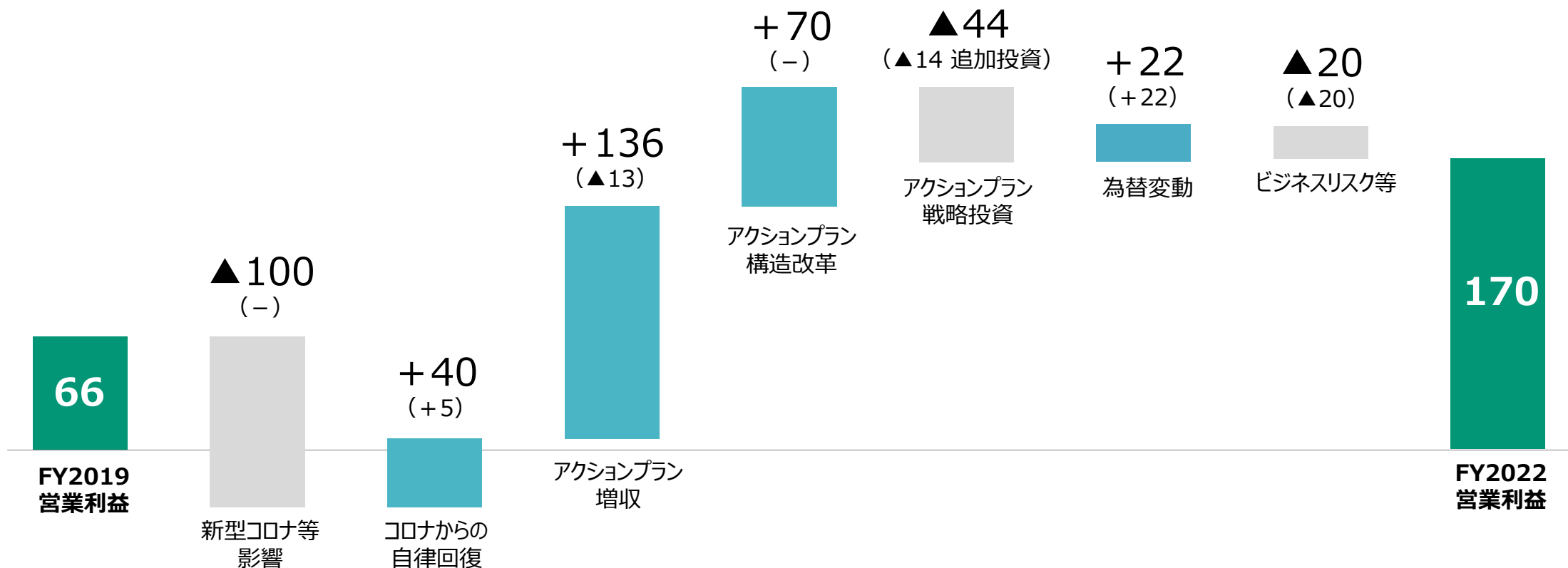
2. 中計3年目（最終年度）の最新見通し

営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)

(億円)

() 前回*差異

*2021年5月公表



環境衛生事業（Care222[®]）は想定を下回るも、攻める・防ぐ戦略の着実な進捗により収益力を大幅改善

1. 事業環境予測（FY22）

液晶パネルの高稼働継続も、FY22は調整局面へ
 半導体等は、高稼働が継続
 映画館は、コロナから稼働回復が進む
 Care222は、FY22は目標を下回るも販売増加

2. 重点施策（FY22以降）

- Care222の販売促進強化
課題克服し、販売拡大への施策強化
- 防ぐ戦略 構造改革の完遂及び経費コントロール強化
構造改革は8割実施済み 高収益体質の維持

<売上・利益推移>

(億円)	FY2019 実績	当中計（最新）			当初	
		FY2020 実績	FY2021 実績	FY2022 見通し	FY2022目標	
					必達	野心的
売上高	585	457	578	630	500	600
営業利益	60	32	82	98	72	92
営業利益率	10.3%	7.1%	14.3%	15.6%	14.4%	15.3%

3. FY23以降の方向性

固体光源化の影響を受けつつも、高い収益力維持
 社会課題解決に向けた既存技術・製品の新規分野への展開

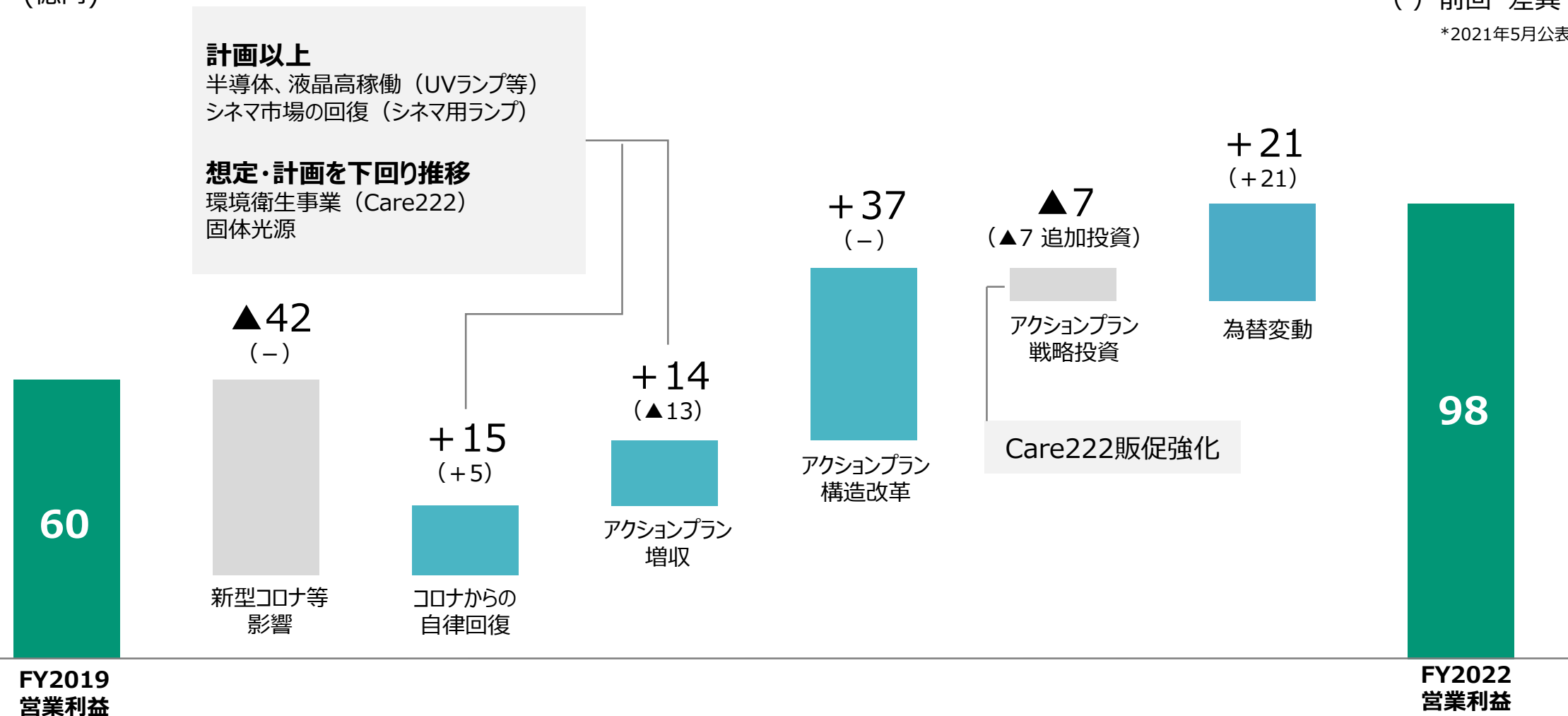
2-1. 光源事業

営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)

(億円)

() 前回*差異

*2021年5月公表



課題に対し着実に取り組み、空間インフラへの設置を加速 中長期の拡大を目指す

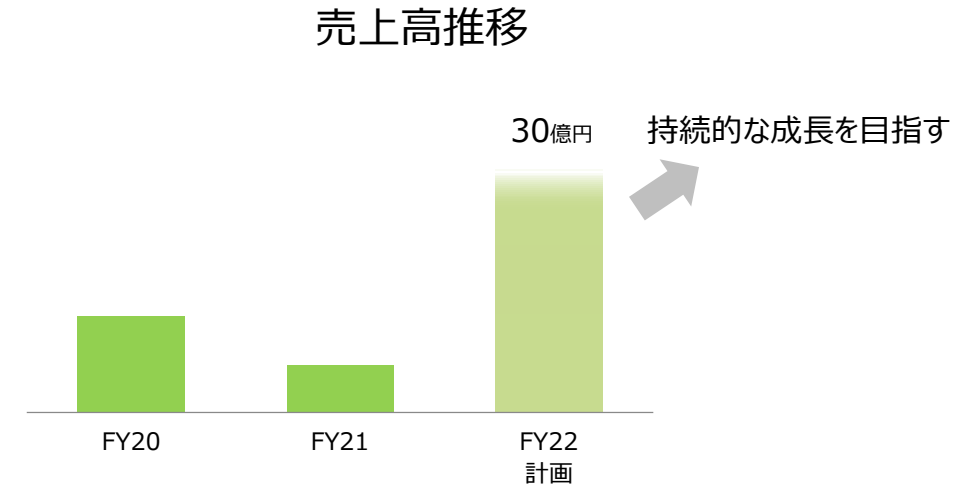
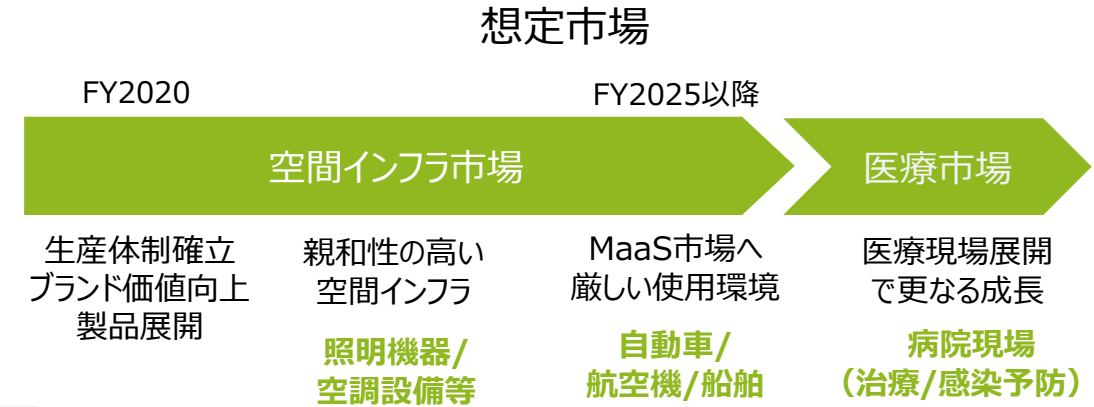
1. 中長期の展望

目指す姿：感染症の無い世界

有人環境下で空気・表面の抗ウイルス・除菌を行いたいというニーズ
(安全・安心の提供)

2. 現状の課題と取り組み

目標を下回っている理由	課題に対する取り組み
1. UL規格の取得遅れ	2021年8月に取得済み
2. 品質問題	解消済み
3. 認知度不足	<ul style="list-style-type: none"> 認知度の向上 (宣伝、プロモーション活動強化)
4. 紫外線に対する理解浸透の遅れ	<ul style="list-style-type: none"> 紫外線の安全性の理解浸透 各種学会での発表や臨床研究の推進継続 ACGIH*改訂を機に、IEC規格*の改訂各国の規格緩和の促進



*ACGIH：労働者の作業環境基準として薬品等の許容濃度（TLV）等のガイドラインを示す、アメリカ合衆国産業衛生専門家会議

*IEC規格：国際電気標準会議（International Electrotechnical Commission：IEC）

EUVは計画を下回るも、最先端ICパッケージ向け投影露光及びDIは想定を上回り推移、収益性大幅改善

1. 事業環境予測 (FY22)

半導体パッケージ市場は、市場拡大継続
 (最先端ICパッケージ向け投影露光装置、DI)
 EUV光源は、順調に立ち上がるも、FY22は一時的に調整局面

<売上・利益推移>

(億円)	FY2019 実績	FY2020 実績	FY2021 実績	当中計 (最新)		
				FY2022 見通し	当初	
					FY2022目標	
					必達	野心的
売上高	361	389	483	510	560	600
営業利益	▲5	8	46	57	38	58
営業利益率	▲1.6%	2.2%	9.5%	11.2%	6.8%	9.7%

2. 重点施策 (FY22以降)

- 旺盛な最先端ICパッケージ市場の着実な需要取り込み
 生産体制の確保 及び 部材調達リスクの回避
 →最先端ICパッケージ向け投影露光装置の生産能力
 増強 (約2倍)
- 次世代機に向けた開発投資継続 (競争優位性維持)
 最先端ICパッケージ向け投影露光装置：高生産性維持、微細化
 DI：微細化、位置合わせ精度向上、生産性向上
- EUVは、今後のAPMI*導入拡大期に向け取り組み強化
 生産体制等の強化、競争優位性の維持

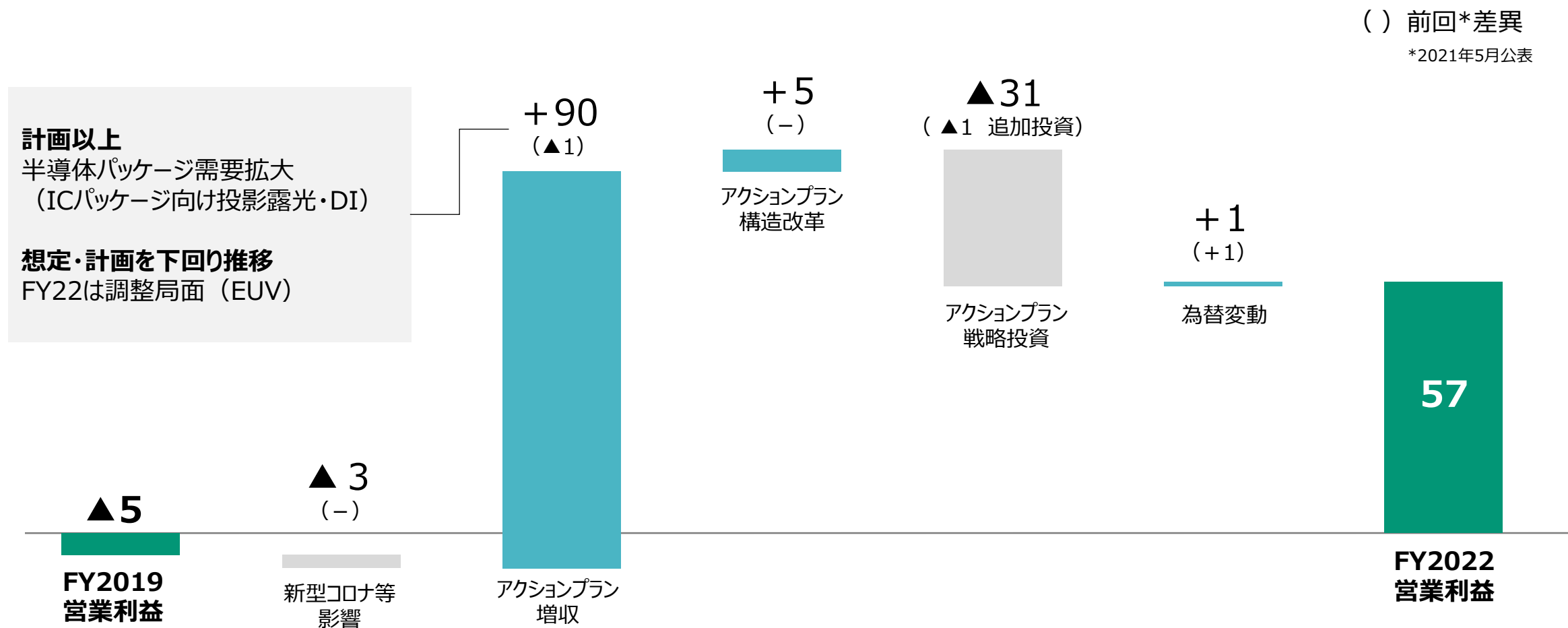
3. FY23以降の方向性

有望製品及びメンテナンス事業拡大により安定利潤確保

*APMI (Actinic Patterned Mask Defect Inspection : EUVマスク欠陥検査装置)

2-2. 光学装置事業

営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)
(億円)



2-2. 光学装置事業 有望製品_ICパッケージ向け投影露光 及び DI

半導体需要の拡大及び技術革新に伴い販売拡大、積極的な開発投資を進め競争優位性維持へ

事業環境想定

- 半導体供給不足に伴う投資増加
- 最先端ICパッケージ基板需要増
- パッケージ技術の進展
半導体パッケージの技術革新で
ムーアの法則を継続

→ パッケージの多様化/大型化/微細化要求

今後の開発動向

最先端ICパッケージ基板向け 投影露光装置



■強み

高い解像力 = 微細化への対応
大面積露光 = 高生産性
深い焦点深度 = 基板反り対応

高生産性維持、微細化

→ FC-BGAで競争優位維持

ダイレクトイメージング 露光装置 (DI)



■強み

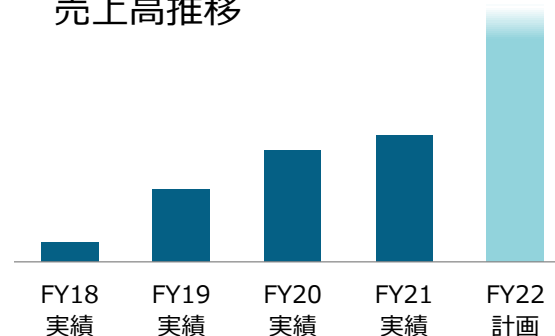
業界トップクラスの
解像度・高精度位置合わせ

微細化(2µmL/S)

位置合わせ精度・生産性向上

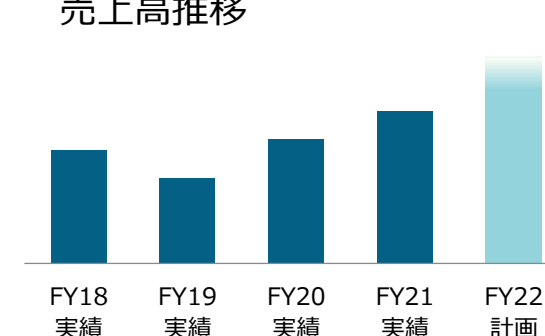
→ 先端パッケージ市場での販売拡大

売上高推移



FY23以降
市場拡大継続

売上高推移



FY23以降
市場拡大継続

2-2. 光学装置事業 有望製品_EUV

FY22は一時的調整局面も、EUVマスク検査市場は着実に成長 高輝度APMI*本格導入はFY24~25以降

事業環境想定 (最新)

FY22は一時的な調整局面も、高輝度なAPMIの本格採用はFY24~25以降
【背景】APMIの本格採用を見据えたTCO低減要求の高まり
主要部材(半導体関連部品)の長納期化→生産リードタイムの長期化

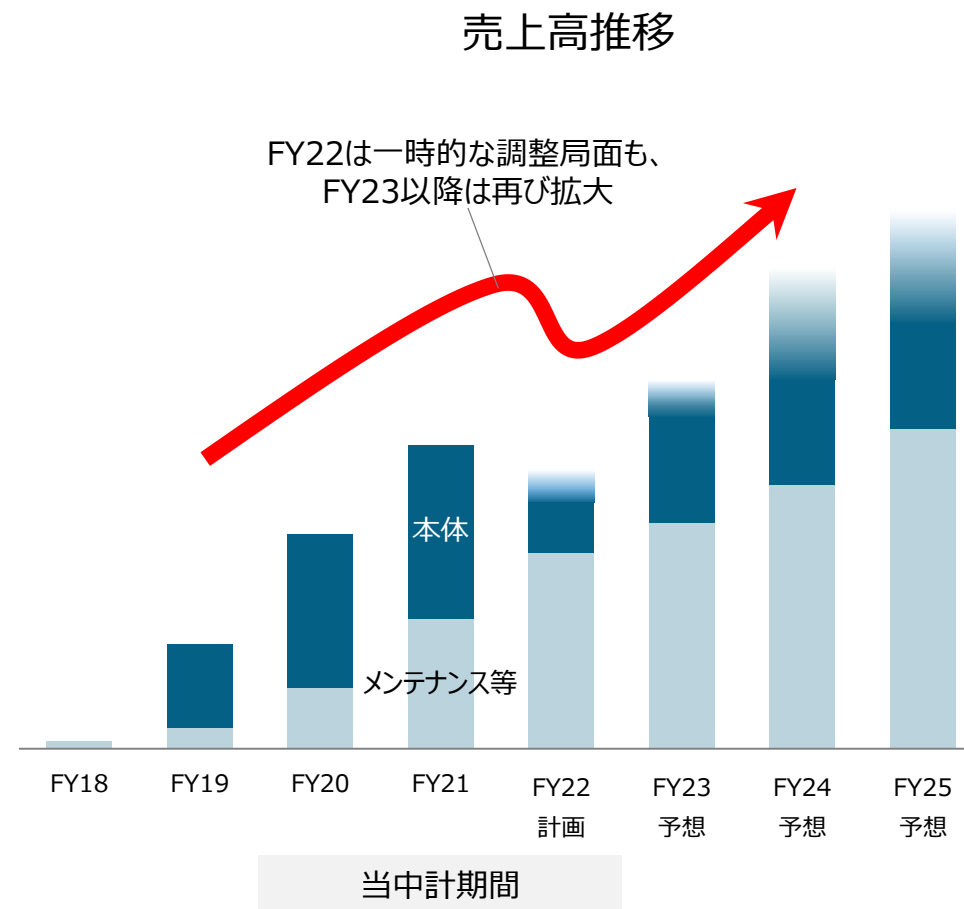
納入済み装置の商業稼働は順調 (高稼働維持)

FY22の見通し (一部変更)

本体売上をFY23以降へ見直し
保守メンテナンスは順調に推移

高輝度APMIの本格導入に向けた重点施策

- 需要拡大に向けた生産及び保守メンテナンス体制の強化
- 競争優位性の維持
 - ① 高い安定性の維持・向上
(実稼働90%以上、650h連続稼働の実績)
 - ② ランニングコスト・原価低減強化 (顧客のTCO低減に貢献)
 - ③ 次世代EUVプロセス(High-NA化等)要求に向けた開発投資継続



*APMI (Actinic Patterned Mask Defect Inspection : EUVマスク欠陥検査装置)

2-3. 映像装置事業

コロナから回復傾向も、部材不足で目標未達 将来への開発投資を実行

1. 事業環境予測 (FY22)

シネマ、一般映像ともにコロナから回復傾向も
シネマの置き換え投資本回復はFY23以降
共通して部材不足による影響拡大

<売上・利益推移>

(億円)	FY2019 実績	当中計 (最新)			当初	
		FY2020 実績	FY2021 実績	FY2022 見通し	FY2022目標	
					必達	野心的
売上高	608	310	391	520	400	460
営業利益	9	▲34	▲0	13	30	40
営業利益率	1.5%	▲11.2%	▲0.1%	2.5%	7.5%	8.7%

2. 重点施策 (FY22以降)

- 部材不足対応
先行手配・複数購買等により影響緩和策を実施
- 収益力改善に向けた取り組み継続
事業範囲の選択と集中を推進
シネマ：アフターコロナを見据えた競争力強化の為の開発投資
一般映像：ソリューション化に向けた戦略投資
- 経営効率化への取り組み継続
製品原価・ロスコスト削減

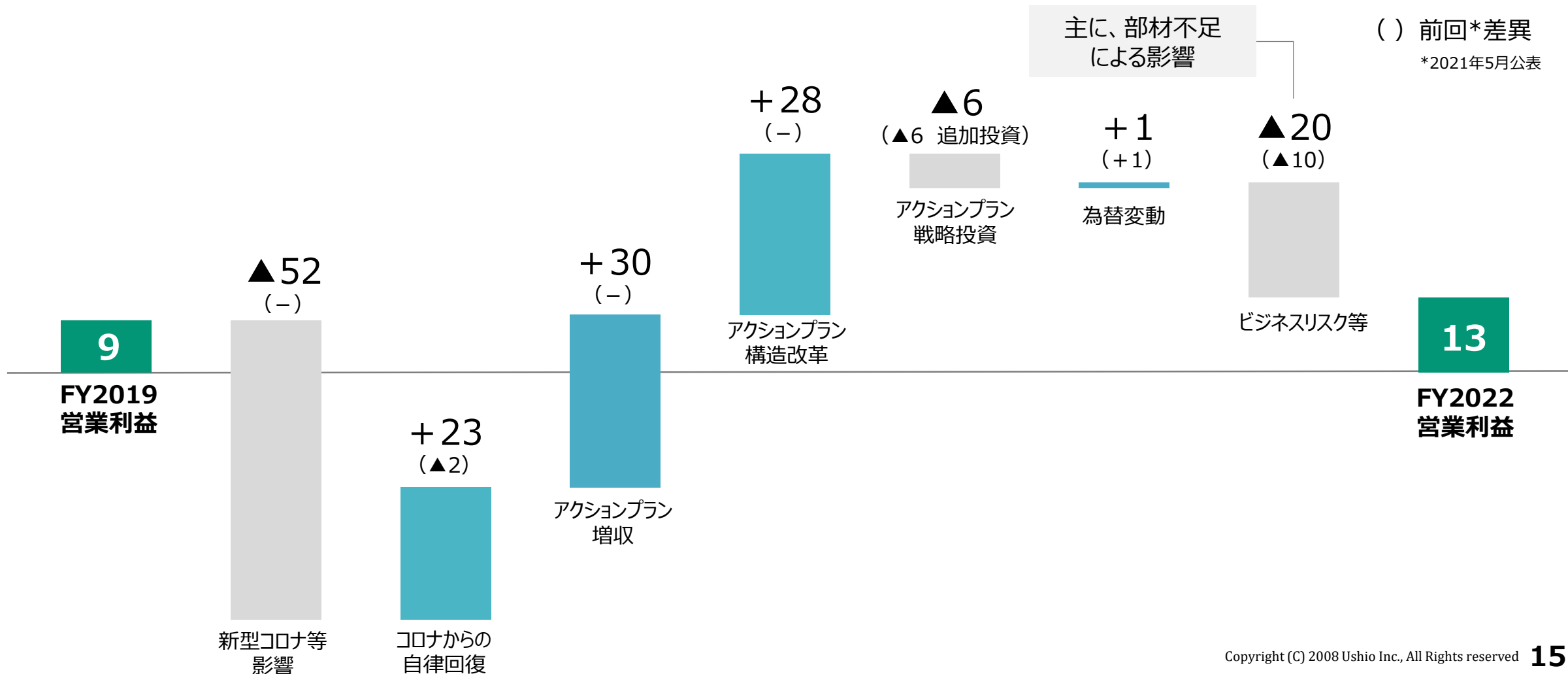
3. FY23以降の方向性

アフターコロナ市場の着実な需要取り込みと共に
収益性の向上

2-3. 映像装置事業

営業利益 想定増減益シナリオ (FY19→FY22)

(億円)



2-3. 映像装置事業 シネマ・一般映像

シネマ：FY23以降、置き換え需要が本格化 コンテンツや劇場の状況に応じたソリューション強化
一般映像：コロナからの需要回復・成長市場をソリューションで取り込み、競争力向上

■シネマ

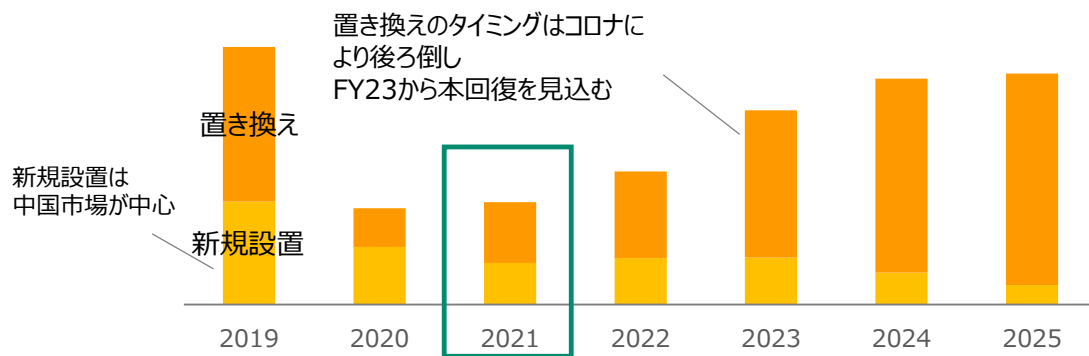
事業環境想定

<置き換え> コロナによりタイミングが後倒しになったものの
FY23以降 安定需要を見込む

<新規設置> 中国や中東を中心

- ・ ニーズ：無人・省人化、アセットライト
- ・ 劇場の状況に応じたトータルソリューションを提供
コンテンツマネジメント・IoTネットワークによる保守サービス強化 等

シネマプロジェクト需要見通し（台数）



(ウシオ調べ)

■一般映像

事業環境想定

<エンターテインメント>

アミューズメントパーク・パブリックイベントにおける
AV需要はコロナから回復へ 今後も成長を見込む

<エンタープライズ・ガバメント>

政府・公共機関向けを中心に安定した需要を見込む

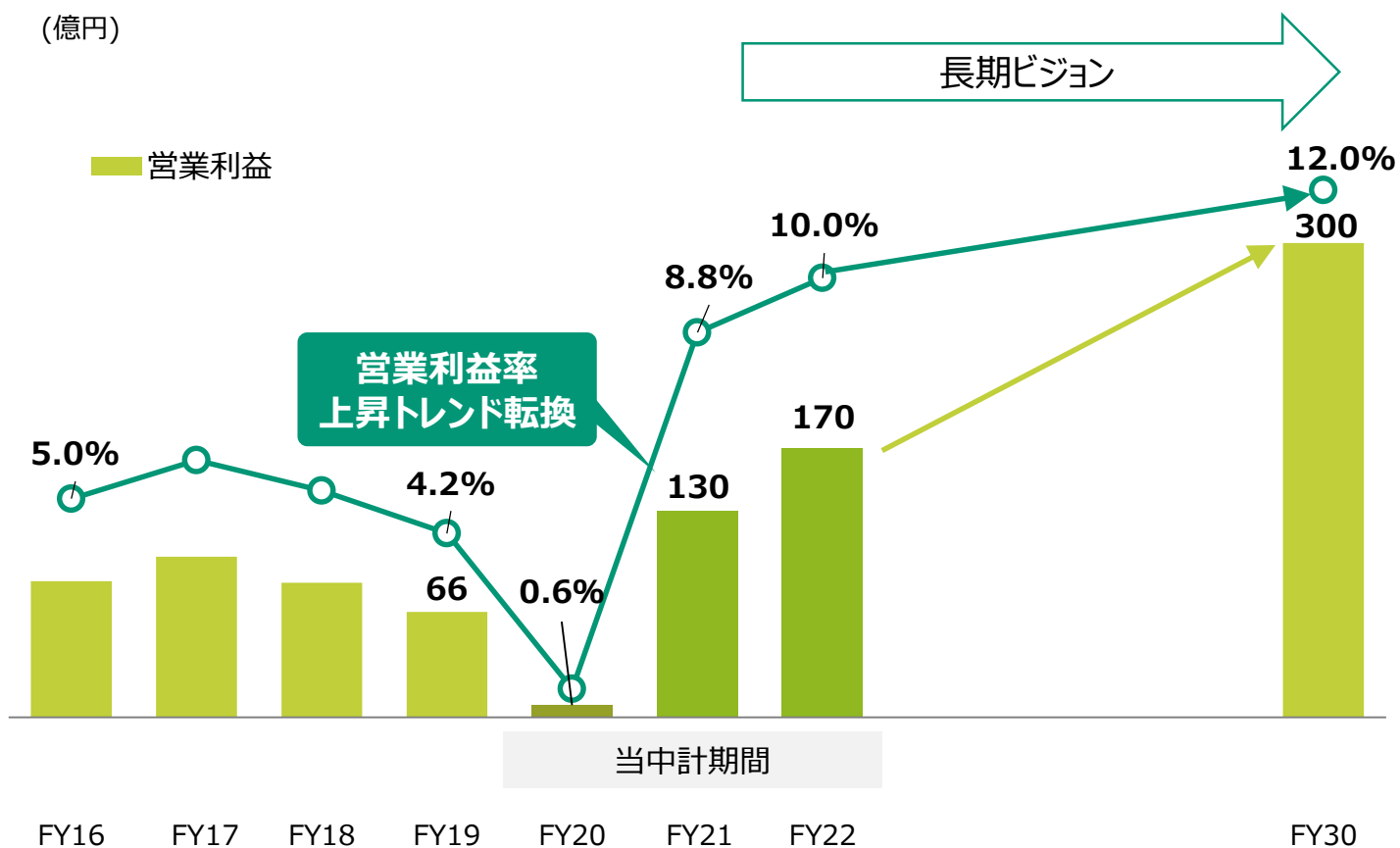
- ・ 事業の選択と集中及びソリューション型への変革 = 高付加価値化

コアである高輝度プロジェクトの競争優位維持に加え
IoTネットワーク活用による保守サービス強化
周辺機器・アプリケーションに対応したソフトウェアの強化

持続的成長実現に向けた収益構造転換の基礎固めは着実に進展

長期業績推移

(億円)



これまでの成果 (～FY21)

売上総利益率 : 対FY19 ↗

販管費率 : 対FY19 ↘

今後の施策

■ 短期 (FY22)

- 有望製品の持続的成長
- Care222の課題克服
- 部材不足影響の軽減

■ 中長期 (FY23以降)

- 2030年のミッション、ビジョン達成に向け
- 社会課題を起点とした新規事業の創出
 - ESG経営の強化
 - 経費コントロール強化による高収益の維持、向上
 - 資本効率の改善

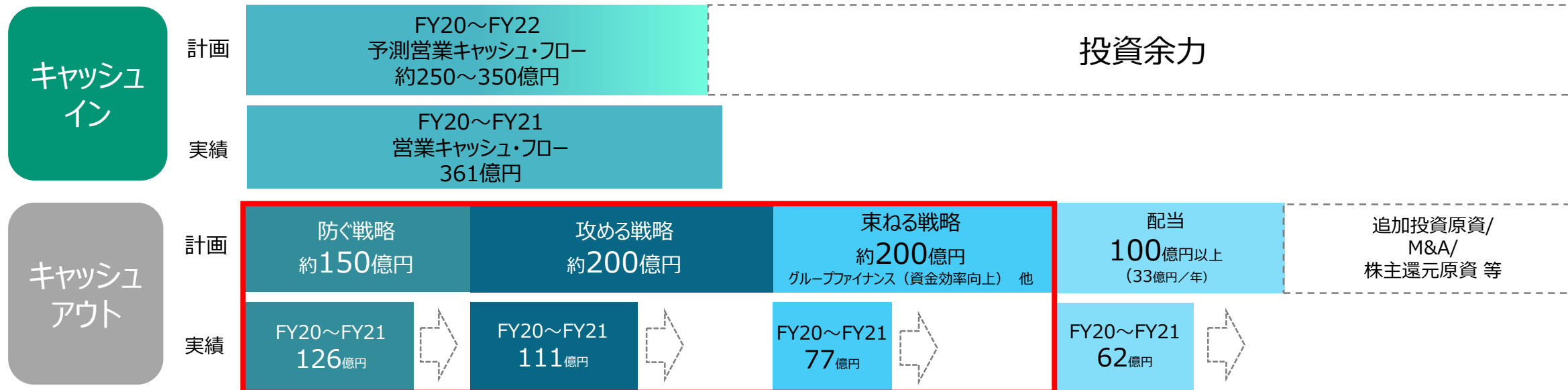
3. 束ねる戦略の取り組み状況

FY21はコロナからの早期自律回復 構造改革 ESG経営推進に注力、FY22は次期中計策定へ

主要テーマ	中計1年目 成果及び進捗	中計2年目 成果及び進捗	中計3年目 取り組み予定
コーポレート 戦略会議	コロナ影響長期化への 先手管理 コロナ影響継続観測と対策 ↓ ・構造改革追加施策(映像) ・光源事業構造改革の具現化 ・戦略投資の実行	・コロナ影響から早期自律回復 ・サプライチェーン課題による影響を 最小化 ・構造改革は計画通り進捗 ・追加戦略投資の検討・実施	・サプライチェーンの点検継続と対策 ・構造改革の完遂
	中計期間後を見据 えた道筋の明確化 ・ESG経営推進課題の検討 ・事業創出の新たな仕組構築	・ESG経営課題として5つの経営の フォーカスとKPI策定・公表	・ESG推進本部を設立し強化 ・次期中計に向けた道筋検討
グローバル 連結経営 推進	グループ経営目標 管理の高度化 ・グループ連結管理会計システム 検討 ・グループ経営規程の改新	・グループ連結管理会計システム導入 ・グループ財務連携の強化	・グループ連結事業別目標管理始動 ・投資収益管理の高度化検討
グローバル 人材育成	2030年Visionに 向けたグローバル 人材の育成 ・ウシオカレッジの創設 ・グループ人事情報共有化 ・社員コミュニケーションツール構築	・社員コミュニケーションツールの展開 ・エンゲージメントサーベイ実施	・グループ人事情報収集統合着手

3. 束ねる戦略の取り組み状況 キャッシュアロケーションの進捗

FY21は業績の順調な回復とともに戦略投資を実行、FY22は将来への戦略投資と株主還元を強化



株主還元方針（当中計期間）

年間配当

方針：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）
→ 1株当たり配当（予定）FY21及びFY22：50円/年（FY20より24円増配）

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
→ FY22 50億円の自社株買い実施（予定）

＜本資料に関するお問い合わせ先＞
ウシオ電機(株)
コーポレートコミュニケーション部 IR課
(03) 5657-1007
ir@ushio.co.jp
<http://www.ushio.co.jp/jp/>