

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

2024/12/20

東証プライム

6925

ウシオ電機株式会社

本日のAGENDA

1 社会を支える光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

本日のAGENDA

1 社会を支える光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

“光”とは

エネルギーとしての多彩な “光” の機能

短い ← 波長 → 長い



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

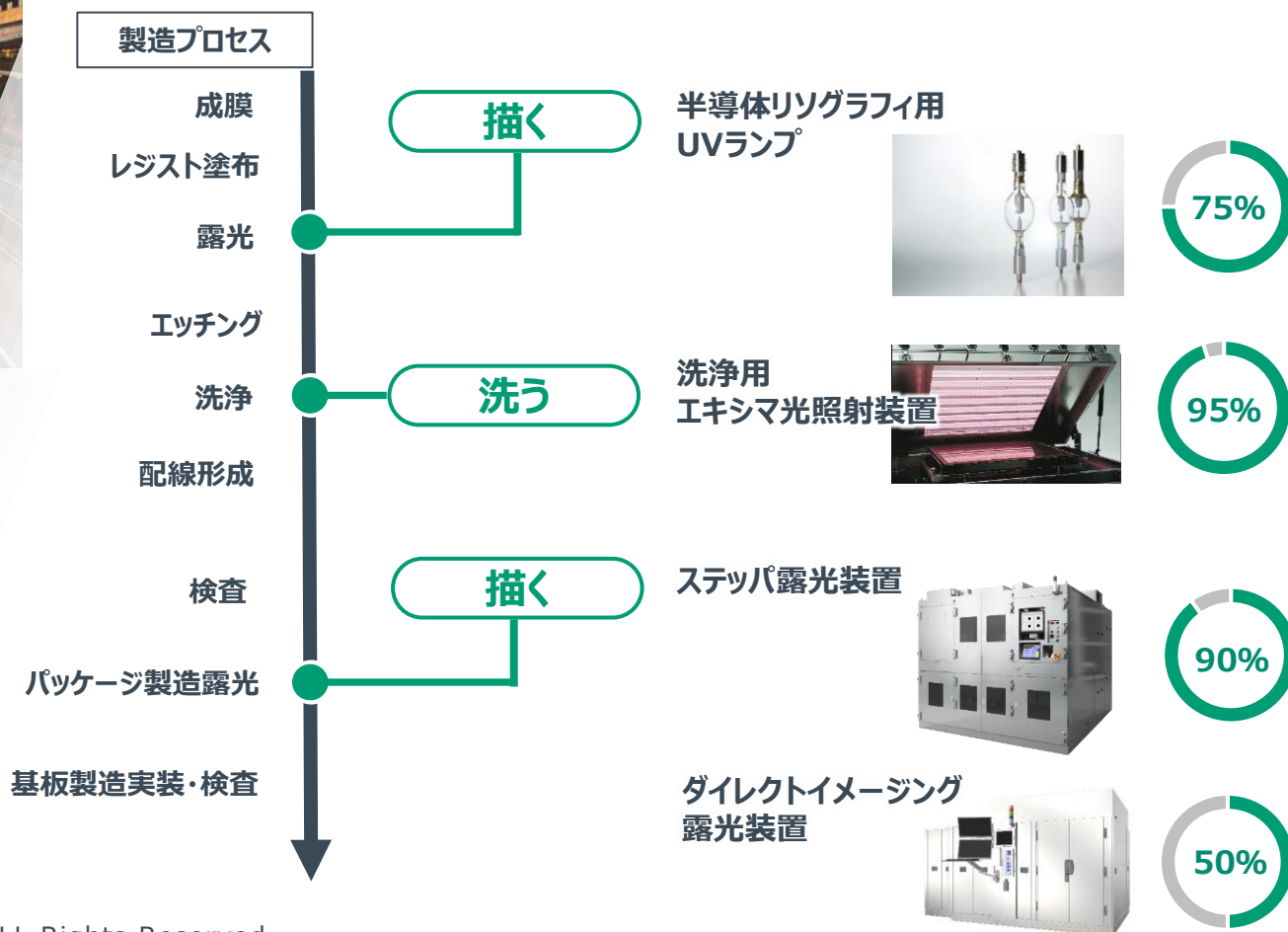
測定する

獲る

“光”の使い途

スマートフォン・パソコン・
車載用などの
半導体製造

これから作るIoTや自動運転、そして身近なモバイルなど、あらゆる場所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



“光”の使い途

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、パソコンの液晶パネルの進化、
その性能向上やパネルの貼り合わせに
ウシオの光が使われています

薄膜トランジスタ(TFT) 製造プロセス

ガラス基板

洗浄

露光

セル工程

洗浄

配向処理

洗浄

偏光板貼り付け

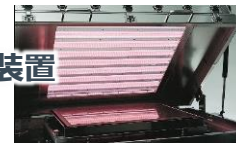
洗う

描く

並べる

固める

パネル洗浄用
エキシマ光照射装置



95%

液晶リソグラフィ用
UVランプ



70%

光配向装置



80%

液晶パネル
貼り合わせ装置



70%

“光”の使い途

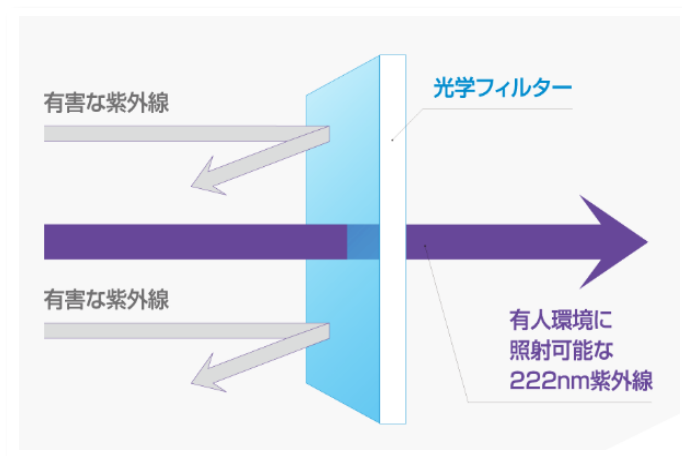
環境衛生用途

衛生環境の向上に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・安全な環境の提供に貢献しています



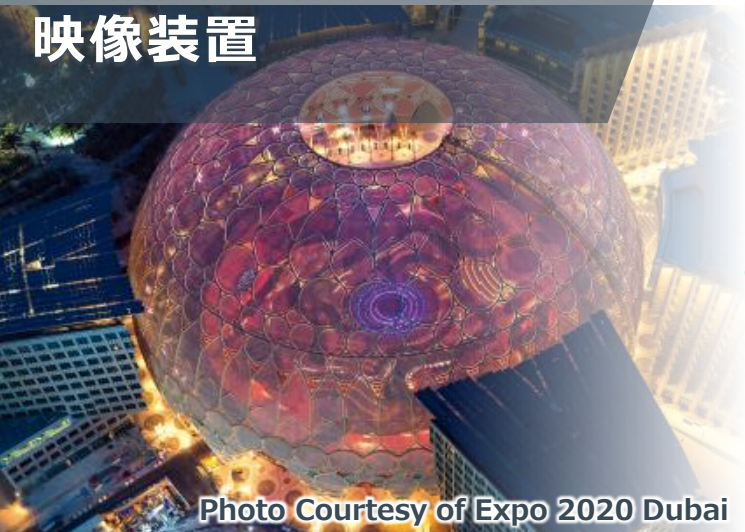
除菌する

Care222® iシリーズ



“光”の使い途

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%

“光”の使い途

オフィス・家庭などの
プリンター・コピー機

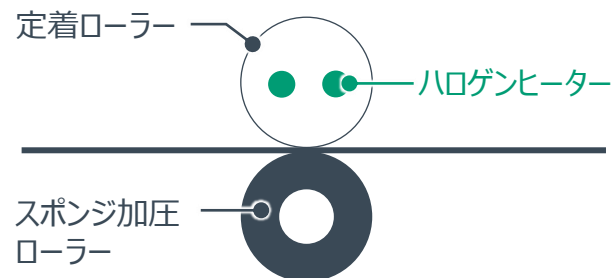
オフィスや家庭で使われるプリンターやコピー機では、
ウシオの光がトナー定着用に使われています

固める

トナー定着用ハロゲンヒーター



80%



本日のAGENDA

1

社会を支える光

2

当社の紹介

3

新成長戦略:
Revive Vision 2030

4

ESGへの取組み

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

ウシオの歴史

スマートフォンや液晶ディスプレイ、
半導体などの技術革新に大きく貢献

IoTやAIの進展
に貢献

エレクトロニクス分野に進出
光のエネルギー活用加速

2020s

ライフサイエンス
分野へ進出
培った光技術を
展開

2010s

2000s

シネマをはじめとした
ビジュアルイメージング
分野でデジタル化を
支え規模の拡大

1990s

1980s

産業界でも早い
グローバル進出

1970s

光学技術を駆使した
ソーラーシミュレーター用光源を
宇宙開発事業団（現JAXA）
に納品
光源メーカーとしての地位確立

2023年度
売上高
1,794億円

1964

牛尾治朗が姫路に
ウシオ電機を設立



私たちの約束

未来は光でおもしろくなる

「光」とは何か。

ウシオは創業以来、その答えを探し続けています。
未来を変えてしまう力が、「光」にはきっと、あるからです。

環境にやさしく持続可能な開発ができる未来。
映画でしか見たことのないような、ハイテクな未来。
これまで救えなかった命が救える未来。

「光」でなら、未来は想像を超えることができる。
そう信じて、私たちは今日も「光」の可能性に挑戦し続けています。

数字で見る今のウシオ

設立

1964年

売上高

1,794^{*1}億円

営業利益率

7.2^{*1}%

海外売上高比率

77.4^{*1}%

海外従業員比率

54.4^{*1}%

自己資本比率

70.2^{*1}%

配当性向

51.4^{*2}%

グループ従業員数

5,439^{*1}人

社外取締役比率

63.6^{*3}%

*1 2024年3月期、または2024年3月末現在
*2 2024年3月期の年間配当金50円/株に基づく
*3 2024年6月末現在

Industrial Process

光加工技術を通じ、便利で快適な
社会基盤づくりを支える領域

モノづくりプロセス

半導体、電子デバイス、EV、建材・印刷など

Visual Imaging

映像・照明技術を通じ、
人々に感動・共有を提供する領域

エンターテインメント空間の大型映像演出・運営
(テーマパーク、映画館、イベントなど)
公共施設、企業の管制室、映像システム

Life Science

技術を応用し、地球と人々の
安心・安全を支える領域

健康寿命の延伸（環境衛生、ヘルスケア、製薬、創薬）
人を取り巻く環境の改善・保全に貢献
疾病の原因となる条件を除去し、健康の保持に貢献

Photonics Solution

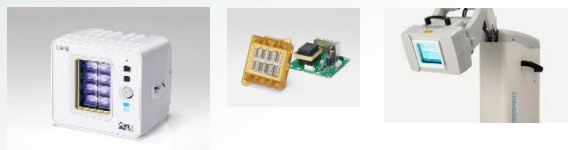
フォトニクス技術を通じ、社会の発展に
貢献する価値を顧客と共創し提供する領域

半導体関連製造装置用
レーザーシネマやAR/VRでの組み込み採用
遺伝子シーケンスや眼科・内科などの医療検査

事業セグメントと主な事業領域

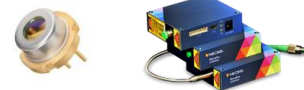
Life Science

紫外線治療器などの
医療機器



Photonics Solution

LED、レーザー
(デバイス、モジュール)



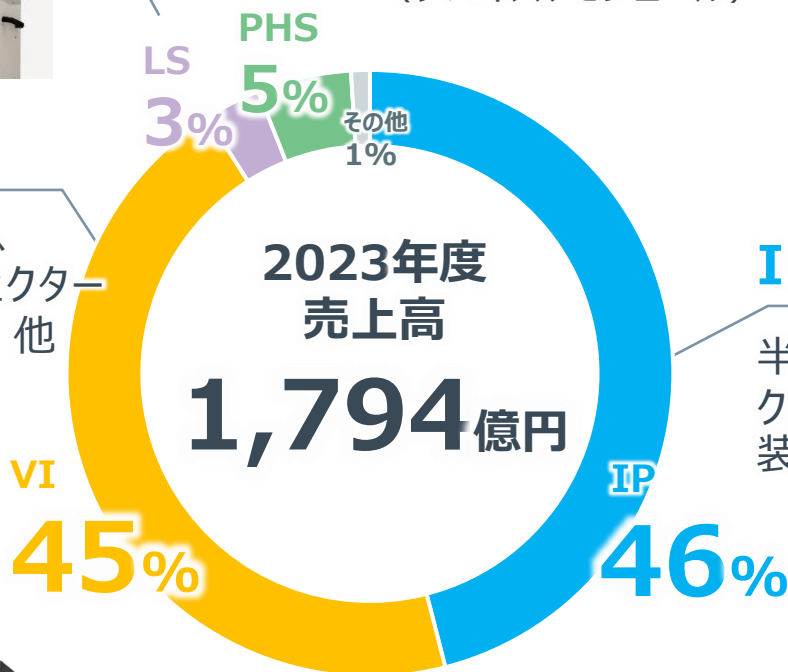
Visual Imaging

デジタルシネマプロジェクター、
一般映像用デジタルプロジェクター
およびプロジェクター用ランプ 他



Industrial Process

半導体を中心としたエレクトロニクス分野向け光学装置、および
装置用ランプ 他



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



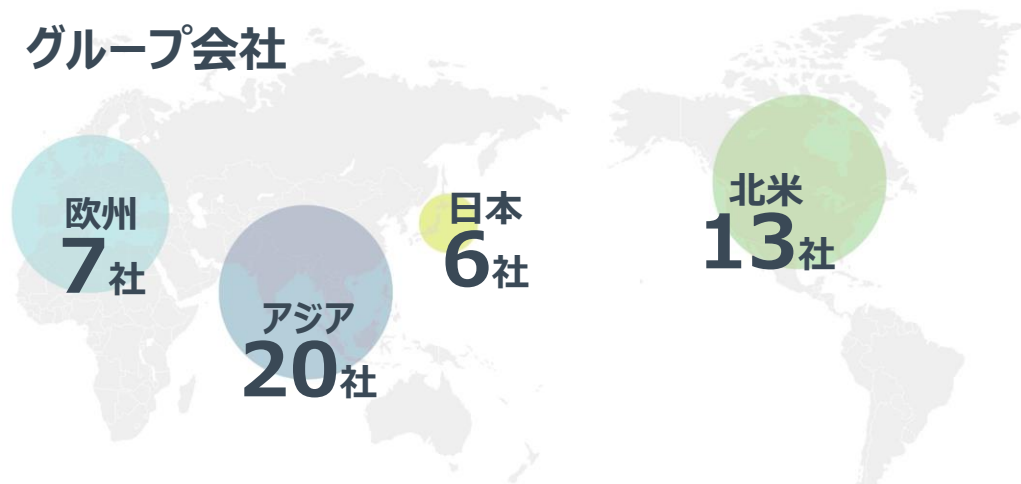
光をあやつる力
光で解決する力
光をたもつ力

光のニッチトップへ
高シェア製品を多数保有

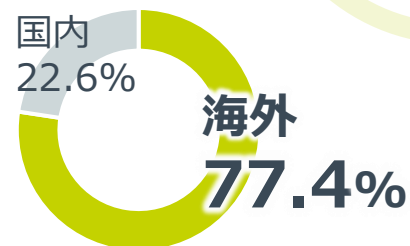
ウシオの強み

グローバルなマーケット接点とパートナーシップ

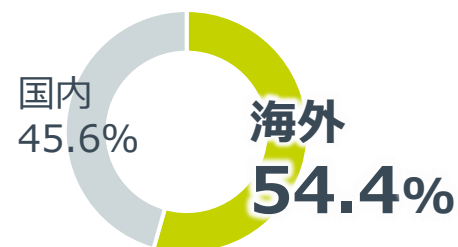
グループ会社



海外売上高



海外従業員比率



01

2024年3月末現在

ウシオの強み

光をあやつる力、光で解決する力、光をたもつ力

価値創造の仕組み



02

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 1970s 1980s-1990s 2000s 2010s 2020s

- ・モノクロからカラー映画への移行
- ・OA化の潮流

- ・大阪万博
- ・宇宙開発計画

- ・ノートパソコン普及
- ・液晶テレビ普及

- ・映画のデジタル化進展

- ・スマートフォンをはじめとした新たな電子デバイスの普及

- ・IoT、AIの進展

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ランプの開発

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超高圧UVランプの開発

洗う

- 液晶ディスプレイの普及に貢献
- パネル洗浄用エキシマ光照射装置の開発



魅せる

- シネマコンプレックス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



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



除菌・分解する

- 安心・安全な環境の提供に貢献
- 抗ウイルス・除菌用紫外線照射装置の開発

描く

- 次世代半導体の進化・実現に貢献
- ステッパ露光装置の開発

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



本日のAGENDA

1

社会を支える光

2

当社の紹介

3

**新成長戦略：
Revive Vision 2030**

4

ESGへの取組み

足元の状況と新成長戦略

既存製品は安定も成長鈍化
半導体市況(生成AI除く)の低迷影響

現状、PBR 1 倍以下

PBR 1 倍超の実現へ

新成長戦略：Revive Vision 2030

- 経営効率化を重視した事業ポートフォリオ変革の実行
- 生成AI半導体の成長に向け製品ラインアップを拡充
- 財務戦略の強化（株主還元強化）

2030年の目指す姿

Mission

光を「あかり」としてだけでなく、「エネルギー」として利用することで
社会課題や世の中の技術革新に貢献する

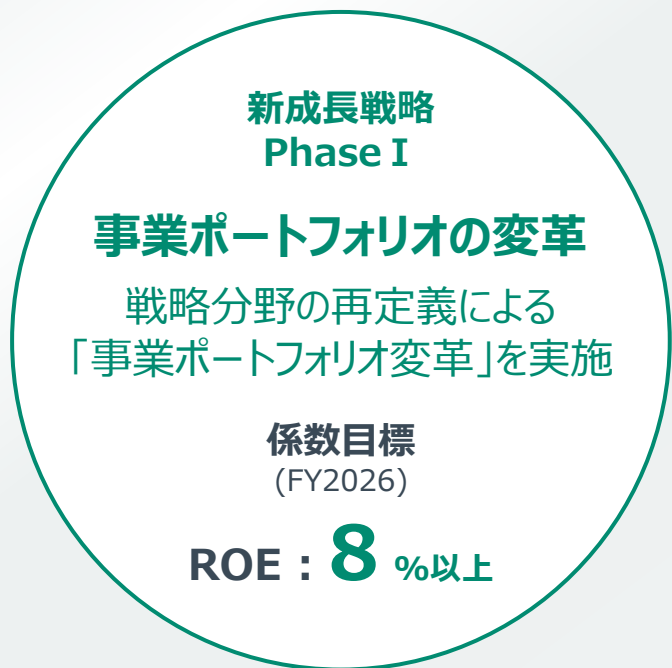
Vision

「光」 のイノベーションカンパニー
インダストリアルプロセス領域を主体にお客様とともに成長する

Revive Vision 2030の位置づけ

「ボリュームの追求」から「率の追求」へ

戦略領域に投資を集中し成長基盤を確立するとともに、Phase I でROE8%以上、早期のPBR 1 倍超を実現



基本方針

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

*Industrial Process事業

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

業績目標（参考値）

Phase I
(FY2026)

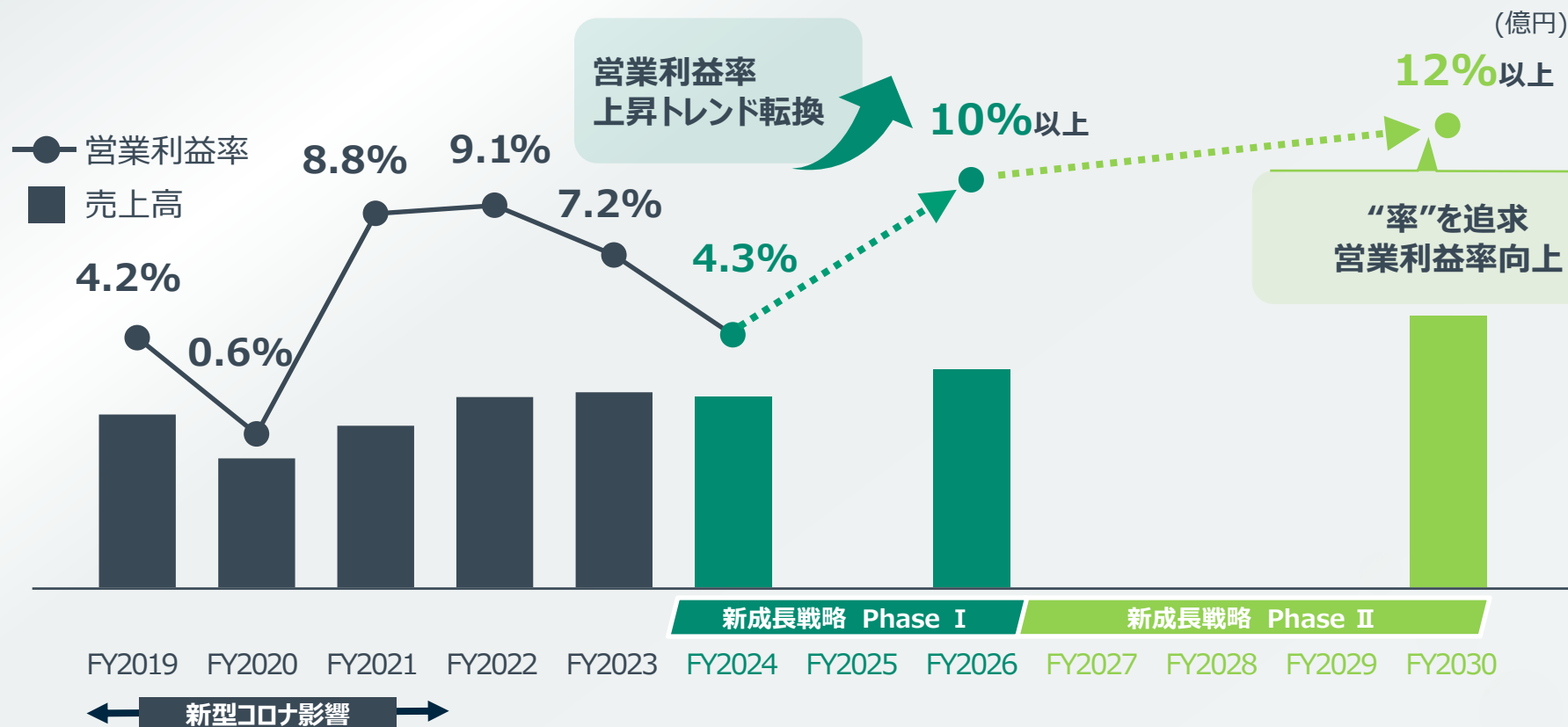
売上高：2,000 億円

営業利益率：10% 以上

Phase II
(FY2030)

売上高：2,000～2,500 億円

営業利益率：12% 以上



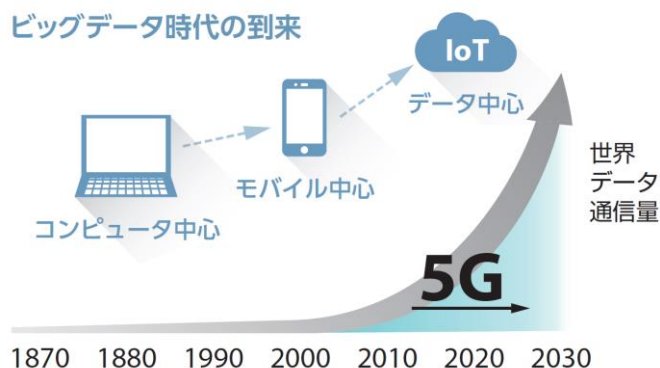
事業別戦略

Industrial Process

成長分野である半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大と
注力分野の選択と集中による高収益化

今後の事業環境想定

半導体市場は再成長へ
より進化したパッケージ基板の
ニーズが高まる



事業方針



- 半導体分野にリソースと投資を集中
- 製品ラインアップの強化
- 収益性向上
- IP事業の人財を拡充

課題・重点施策

- アプライドマテリアルズ社との業務提携による半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置のフルラインアップ化・サービス強化
- 将来の成長ドライバー事業の創出*
*半導体サーマルプロセス、半導体検査・分析用途 他

市場でのプレゼンス拡大に向けて

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

背景（事業環境）

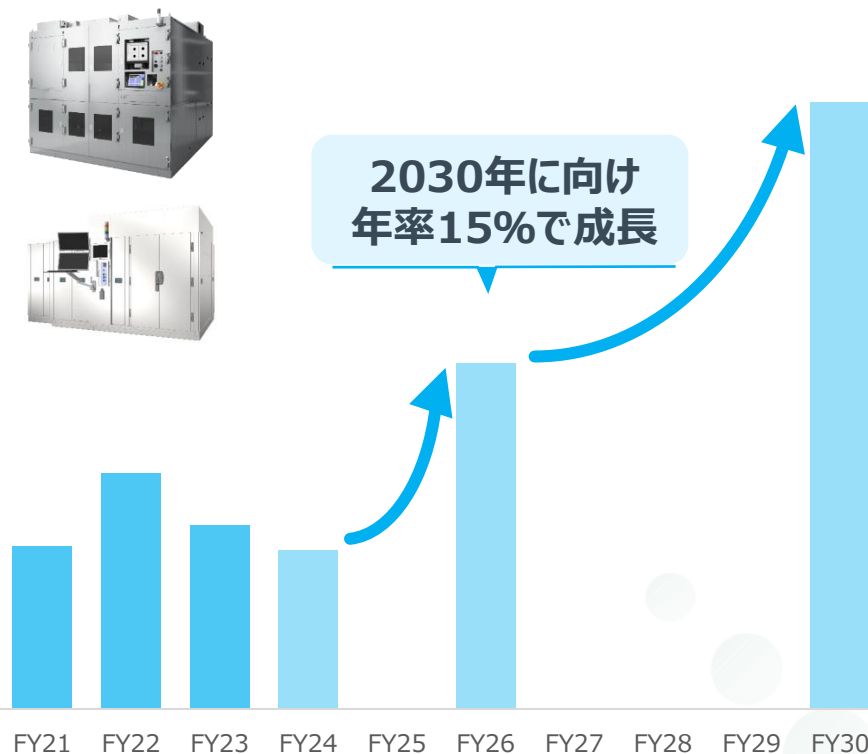
- 生成AIの進展に伴い、先端半導体の市場が成長
- 世界のデータ量及び電力消費増加に対応した半導体パッケージ基板構造の開発が進展

ウシオの戦略

露光装置のフルラインアップ化

- アプライドマテリアルズ社との業務提携により、新たにデジタルリソグラフィ装置を追加
 - フルラインアップ化により、あらゆる用途・ニーズをワンストップ対応
- ➡ 販売及びアフタービジネス戦略の強化実現

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）



*ステッパ露光装置、ダイレクトイメージング露光装置、デジタルリソグラフィ装置を含む

事業別戦略

Visual Imaging

収益性改善・向上に向けた取り組み強化

今後の事業環境想定

デジタルシネマプロジェクター
置き換え需要継続

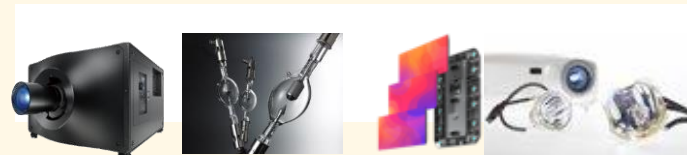
プロジェクター用光源の
固体光源化進展



高度な映像演出ニーズ拡大

Photo Courtesy of Expo 2020 Dubai

事業方針



- 事業構造の見直しと取捨選択によるコスト抑制とリソースの最適化
- 製品ラインアップの最適化
- リカーリングビジネス・顧客取引の拡大

課題・重点施策

- 高付加価値事業の規模拡大
- 事業の取捨選択による収益性の改善・向上
- 経営効率を優先し、利益の最大化

事業別戦略

Life Science

社会課題解決に貢献する新規事業の育成を図る

今後の事業環境想定

気候変動対策



食料対策



健康寿命の延伸



事業方針



- 将来の新たな成長ドライバーとなる事業を創出

課題・重点施策

- より事業化の道筋が見込める案件に絞り込み、進捗管理を徹底する
- 需要が安定している分野は、ラインアップの新陳代謝を継続・安定収益を確保

イノベーション創出に向けて

光の可能性の絶え間ない追求により、
社会課題へチャレンジを

技術の水平展開

Technology



Innovation

エキシマ光源技術



液晶・OLED
ガラス洗浄
エキシマ光源
(172nm)



紫外線治療器
「セラビーム
UV308シリーズ」
(308nm)



抗ウイルス・
除菌用紫外線
技術「Care222」
(222nm)

Care
222



事業別戦略

Photonics Solution

収益性の高いモジュール事業を中心とした事業体制を推進
M&A・パートナーシップを通じて事業成長を実現

今後の事業環境想定

光源の固体光源化
エネルギー効率向上



ライフサイエンス、AR・VRなどの
市場拡大



事業方針



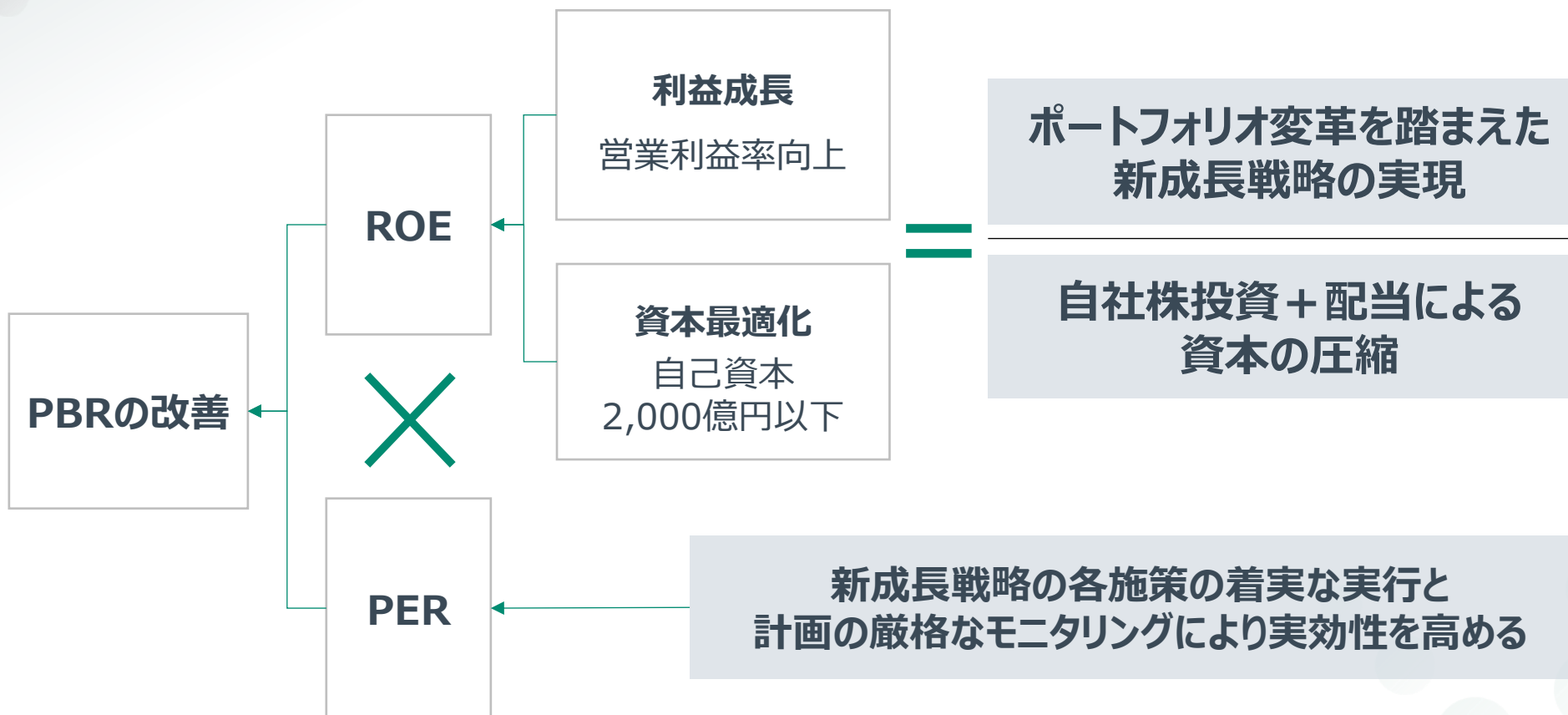
- ・収益率の改善を図り、安定した事業へ

課題・重点施策

- ・成長が期待できるメガトレンドを中心に事業拡大
- ・競争力や成長性が低く、収益改善が見込めない事業の見極め
- ・高収益が確保できる事業は、適切な投資により安定したキャッシュを生み出す事業へ育成

財務戦略：PBRの改善に向けた取り組み

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、早期のPBR1倍超を実現



財務戦略：成長投資

成長が見込める注力分野へ積極投資することで、
将来の成長拡大を確実なものへ

Phase I
[FY2024-FY2026]

Phase II
[FY2027-FY2030]

成長投資
(M&A含む)

400億円以上
(3カ年累計)

- 半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置関連
- EUVマスク検査用EUV光源関連
- 老朽化設備更新 他

M&A方針

- IP：半導体アドバンスドパッケージ領域に注力
- VI：高付加価値事業の成長拡大に必要なパートナーシップ
- LS：有望製品及び創出事業の強化・拡大
- PHS：補完性ある同業他社への投資による事業強化・拡大

Phase I の
成果を活用

成長投資
拡大

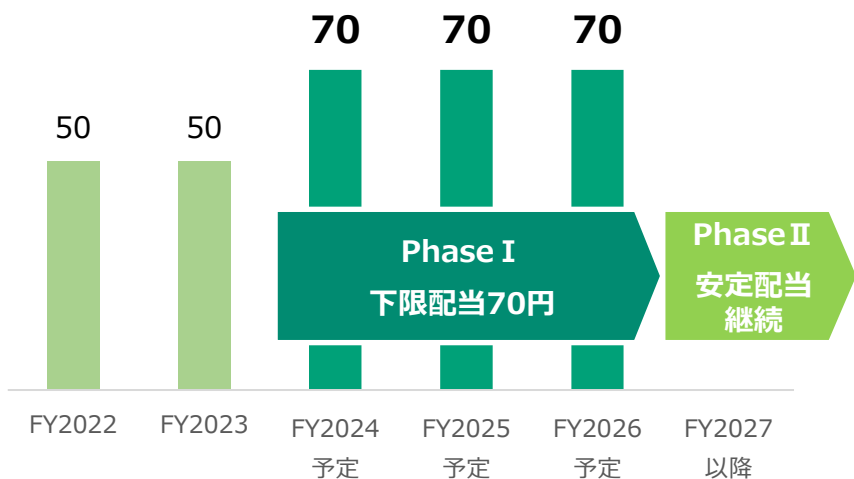
株主還元

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円を設定し、自社株投資は500～600億円を実施
(Phase II：機動的な自社株投資等を実施し、自己資本は2,000億円以下を維持)

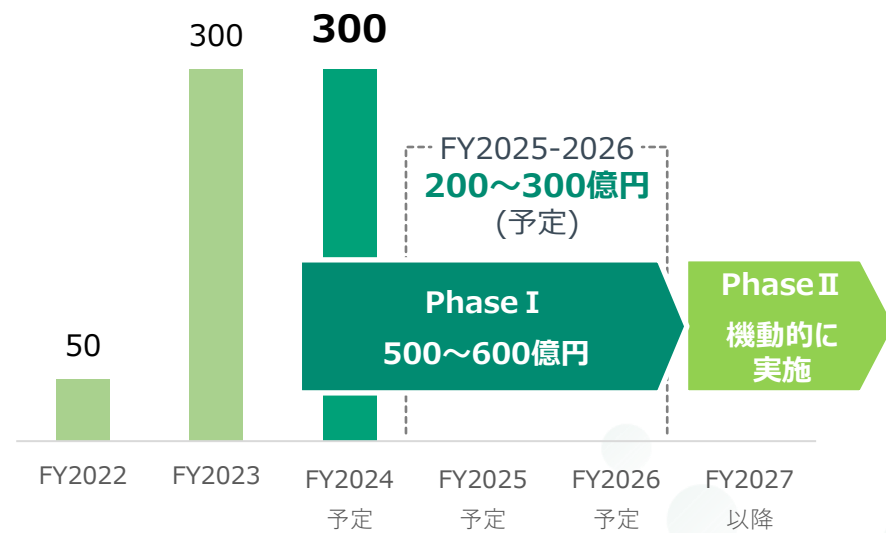
1株当たりの配当額

単位：円



自社株投資

単位：億円



本日のAGENDA

1 社会を支える光

2 当社の紹介

3 新成長戦略:
Revive Vision 2030

4 ESGへの取組み

ESG経営：重要課題と対策

取り組み課題

1



社会課題を解決する 「光」イノベーション事業の創出

- 事業創出ロードマップの策定と推進
- 事業創出プロセスの確立
- グループ横断での露光装置事業戦略の着実な展開
- 次世代EUV光源の開発、半導体用光加熱製品の性能向上

2



ビジョンに近付くための人財の質向上

- GHCC*、人財育成委員会を通じた選抜型人材育成
- グループ間人事交流の推進
- グループ幹部社員の可視化
- デジタル関連教育の推進と成功事例の共有

3



成果を上げやすい職場環境作り

- 女性、障がい者のさらなる活躍
- 継続的な職場環境改善諸施策の取り組み
- 魅力的な働く条件の検討と提供
- 労働災害ゼロを目指した労働安全衛生活動の推進

4



持続的な環境負荷低減

- 再生可能エネルギーの計画的導入
- 水資源の有効活用
- 社会の環境負荷低減に貢献する製品開発
- 製品の長寿命化、高効率化、低消費電力化の推進

5



強固な経営基盤の構築

- KPI管理の定着活動
- グローバルなリスク管理体制の構築、管理強化
- 汚職・腐敗行為の防止に向けた取り組み強化

* GHCC: Global Human Capital Committee

重点課題への取り組み

01 新規事業創出

テーマ設定フロー



Industrial Process

【DXの実現】

- 光技術を活用した「半導体サーマルプロセス」「半導体パッケージプロセス」「バッテリー製造プロセス」により、生成AIやIoTなどの新しい技術の進展で求められる半導体デバイス性能向上(省電力化含む)に貢献

Life Science

【気候変動対策】

- メタンガスを光の力により液体資源化
- 亜酸化水素ガスを1プロセスで分解無害化を実現

【食料対策】

- 人工光源を中心とした光技術をフル活用し、大豆によるタンパク質源の増産技術の確立

【健康寿命の延伸】

- 光除菌技術、紫外線治療器、医療用光源 等

重点課題への取り組み

02 人的資本の向上

ビジョンに近付くための人財の質向上

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

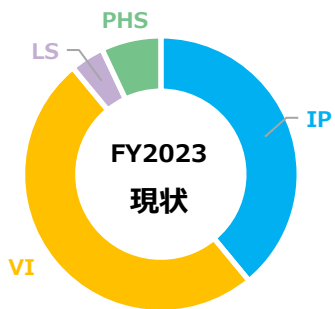
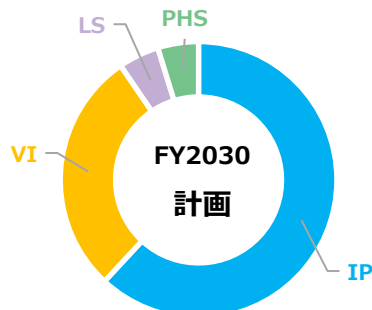
他事業からの配置転換を推進。評価適正化を通じて人員数・総人件費をコントロール

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

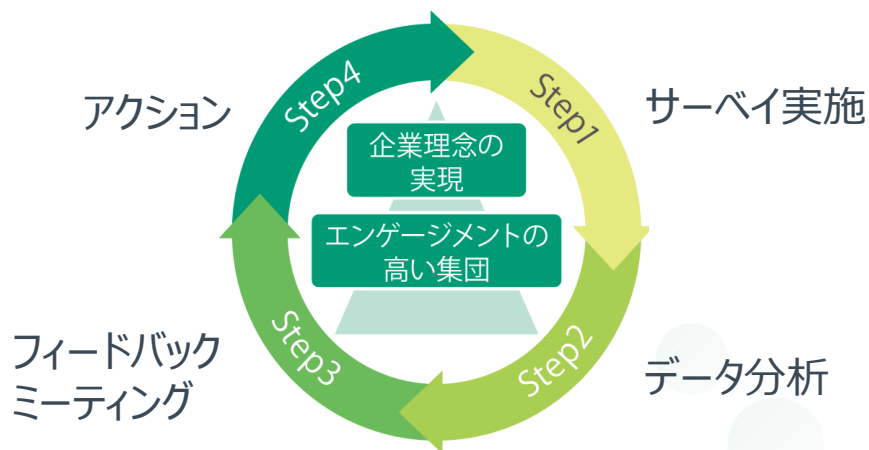
成長分野IPに
リソースシフト



成果を上げやすい職場環境作り

- エンゲージメントスコアの分析および提言
 - 自業務とマテリアリティとの紐づけ理解を促進
- ➔ 営業利益率向上の相関効果を期待

エンゲージメント向上のための U-Voiceサイクル



ESG外部評価

GPIF（年金積立管理運用独立行政法人）が運用する
国内株式を対象とした **6つのESG指数** すべてに選定されています



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

「FTSE4Good Index Series」に、21年連続で選定
「FTSE Blossom Japan Index」に、8年連続で選定
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に、3年連続で選定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」に、8年連続で選定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」に選定

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2024

「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」に、
2年連続で選定

※免責事項は、(<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/initiative/>) をご覧ください



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に7年連続で選定

2024



Sompo Sustainability Index

「SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄に13年連続で選定



外部評価に関する詳細は、下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/initiative/>

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
社会課題解決をする「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**

株主・投資家様向け情報

当社IRサイトトップページ

<https://www.ushio.co.jp/jp/ir/>

当社のホームページにさまざまなIR情報を掲載していますので是非ご覧ください。

また、ウシオのIRニュースを開示後適時にメールでお届けできるようにIRメール配信サービスを行っています。ぜひこちらよりご登録ください。



ご清聴ありがとうございました。

免責事項

本資料で掲載されている将来の業績の見通しに関する計画や経営戦略は、現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の仮定及び予想に基づいています。今後、社会的・経済的状況の変化などの影響により、実際の業績とは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

本資料のご利用はご自身の判断にて行って下さいますようお願いいたします。本資料の結果で生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料の著作権は、ウシオ電機株式会社に帰属します。当社に無断での転載・転用を固くお断りします。

未来は光[!]でおもしろくなる