



USHIO

USHIO



未来は光でおもしろくなる

Ushio Report 2021

2021年3月期

ウシオ電機株式会社

本レポートに関するお問い合わせ

経営企画部 IR担当

〒100-8150 東京都千代田区丸の内1-6-5

TEL:03-5657-1007

E-mail:ir@ushio.co.jp



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。

「光」には、未来を変えてしまう力が、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。

理念体系

私たちの約束 未来は光でおもしろくなる

私たちの目指す姿

光の
イノベーション
カンパニー

私たちの価値観

Ushio Value Model

私たちの
基本姿勢

ウシオグループ 企業理念
私たちの行動指針10

企業理念

Ushio Group 企業理念

- ① 会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。
- ② 国際市場において十分競争力のある製品・サービスを提供すること。
- ③ 優れた製品、新しい研究開発を通じ進んで社会に貢献すること。
- ④ オープンで自由な企業活動を通じ競争力を高め安定利潤を確保すると共に企業の社会的責任を果たすこと。

USHIO

Contents

ウシオの目指す経営

- 2 光をあやつるウシオの力
- 4 ウシオの技術力
- 6 セグメント別主要製品／海外展開
- 8 トップメッセージ
- 14 新型コロナウイルス感染拡大への対応とニューノーマルに向けて
- 16 ウシオの価値創造モデル
- 18 経営方針～2030年の目指す姿～
- 20 変革～2030年の目指す姿～
- 22 ウシオの重要課題「5つの経営のフォーカス」特定プロセスと推進体制
- 24 5つの経営のフォーカスと主な取り組み課題・目標一覧

経営のフォーカスとしての重要課題

- 26 より社会的価値の大きい事業創出
- 28 新規事業創出に取り組む体制～TeamGの活動状況
- 30 社会課題に挑む4つのProject
- 32 ビジョンに近付くための人材の質向上
- 34 成果を上げやすい職場環境作り
- 36 持続的な環境負荷低減
- 38 強固な経営基盤の構築

「Ushio Report」の位置づけ



中期経営計画

- 40 基礎固め再挑戦
第一次中期経営計画
(2021年3月期～2023年3月期)
- 42 第一次中期経営計画の進捗
2030年に向けての道筋の明確化
- 44 CFOメッセージ

事業別戦略

- 48 研究開発
- 52 光源事業
- 56 光学装置事業
- 60 映像装置事業

コーポレートガバナンス

- 64 取締役
- 66 コーポレートガバナンス
- 72 財務・非財務ハイライト
- 74 財務データ
- 76 非財務データ
- 77 外部評価・国際的イニシアティブとの整合性
- 78 株式の状況
- 79 会社情報

編集方針

「Ushio Report」は、「光」の機能を解明し、カタチにすることで成長してきたウシオのユニークなビジネス展開(モデル)をはじめとする、長期かつ持続的な企業価値向上の可能性をご理解いただくための情報を簡潔にまとめたものです。本レポートを通じて、多くのステークホルダーの皆様がウシオの魅力を感じていただければ幸いです。
なお、本文中の表記において「ウシオ」はウシオグループ全体を、「ウシオ電機」はウシオ電機(単体)をあらわしています。また、特別な表記がある場合を除き、2021年3月31日現在のものです。

光をあやつる ウシオの力



光には無限の可能性がります。

液体を使わずに分解・洗浄をする。
天候に左右されることなく作物を育てる。
触れることなく健康状態を測定する。
感動する映像をお届けする。

あかりやエネルギーになる光が、
人々の安心で便利な生活や、豊かな社会を支えています。

光をあやつり、持続可能な社会の実現に貢献したい。
そうした想いを胸に、私たちはこれからも、光の可能性を探求し続けます。



ウシオの技術力

ウシオは光のプロフェッショナルとして、光の可能性を探求し続け、光で世の中のボトルネックを解決することで、社会の発展に貢献してきました。

1962年

太陽光に近い光を放つランプを搭載した映写機を提供したことで、当時の映画関係者が驚くような鮮やかな色彩を表現。新しいカラー映画時代の幕開けとなりました。

1964年

ブルーコピーと言われた紫外光を使用した複写機から、現在のような普通紙コピーへの移行をウシオのハロゲンランプが実現。OA化の潮流を促進する足がかりを築きました。

1993年

従来の薬液を用いる洗浄プロセスに代わり、分子レベルの有機物も除去できる紫外線を世界で初めて製品化。ドライ洗浄を可能にしました。これにより液晶テレビに使われるガラス基板表面の汚れを除去する工程に使用されるなど、家電製品の発展に大きく貢献しました。

1978年

ウシオは、顧客ニーズに合った、高品質の半導体製造向けランプ製品を開発。これらのランプは露光装置に標準搭載され、以降のパソコンやノートパソコンの普及の一端を担いました。

社会への影響

USHIO

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020~

光の技術

魅せる

1962年

映画の撮影現場では、ヒトの肌や風景などを、ありのままに映し出すため、太陽のもとで、または太陽光に近い照明などを使用して撮影しています。その映像を自然に、ありのままに映し出すための「光」も当然、太陽の光に限りなく近いものが求められます。それが、「人工太陽」と呼ばれている、クセノンランプです。



シネマプロジェクター用ランプ

固める

1964年

ハロゲンランプは、コピー紙にトナーを定着させるための熱源として使われます。ハロゲンサイクルと呼ばれる化学的な反応を利用することで、小型で長寿命なランプを提供しています。

トナー定着用ハロゲンヒーターランプ

描く

1978年

半導体製造の露光工程に用いられる超高压UVランプは、半導体の高集積化に伴って、より波長の短い紫外線、照度の高い紫外線が求められるようになりました。ウシオは、露光装置の技術動向に合わせた、高照度化、高出力化の製品群を開発・製造しています。

半導体リソグラフィ用超高压UVランプ

洗う

1993年

高エネルギーの真空紫外線を放射するエキシマランプを世界で初めて製品化。172nmのエキシマ光照射により、オゾンや活性酸素を発生させ、有機物の分子結合の切断が起きることで、付着有機物を分解します。



パネル洗浄用エキシマ光照射装置

描く

1999年

露光装置の開発には、装置の設計技術だけでなく、光源の技術をはじめとする多くの要素技術が必要です。ウシオは光源や光学部品などの主要技術もすべて自社で開発しています。

高精細プリント基板用
ステップ&リピート投影露光装置

魅せる

1998年

データプロジェクター用ランプは、点灯時のランプ温度が高温となる環境で、高品質かつ長寿命を実現するために、工程の開発・管理に高度な不純物排除技術などの多くのハードルを乗り越えて、製品化されました。

データプロジェクター用ランプ

魅せる

2003年

映画館やプロジェクションマッピングのような大面積の空間に、立体感のある鮮明な映像を表現するためには、高輝度・高解像度なプロジェクターが不可欠ですが、CDSはシネマ業界で培った光学技術と、ウシオの信頼性の高いクセノンランプ、そしてデジタル化のためのDLP(デジタル・ライト・プロセッシング)技術を取り入れ、製品化・販売しました。

デジタルシネマプロジェクター

並べる

2011年

液晶パネルの製造工程では、液晶分子をいかに規則正しく並べるかがカギとなります。ウシオの光配向技術は、特殊な紫外線を照射することで、液晶分子を規則正しく並べ、非接触で、クリーンな工程を実現しました。

光配向装置

検査する

2020年

マスク検査用EUV光源は、EUV露光で使われるマスクを検査するための光源です。マスク欠陥は半導体ウェーハ歩留まりに大きな影響を与えるため、マスク上の高精度な欠陥有無の確認が量産プロセスには必須です。ウシオは約20年にわたり研究開発を続け、コンパクトで、高輝度・高信頼性のEUV光源を実現しました。

EUVマスク検査用EUV光源

除菌・分解する

2020年

一般的な殺菌線として知られる波長254nmの紫外線は、人体への危険性があるとして使用用途が限られていました。しかし、ウシオでは、特殊な光学フィルタを組み合わせ、人体に悪影響のない波長222nmに絞って照射することで、人がいる環境下で「モノの表面と空気」に対して抗ウイルス・除菌が可能としています。

抗ウイルス・除菌用紫外線照射装置

セグメント別主要製品／海外展開

光を「あかり」として、「エネルギー」として——ウシオの光技術は、「あかり」の領域だけでなく、産業分野で「エネルギー」として幅広く利用され、数多くの「世界シェアNo.1」製品を誕生させています。

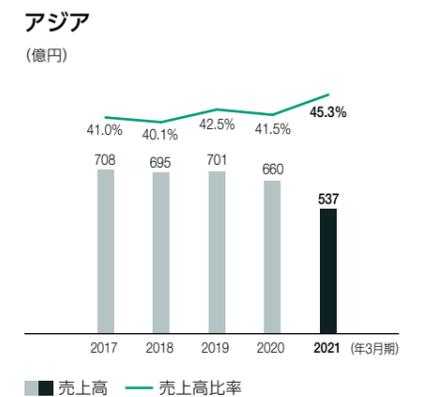
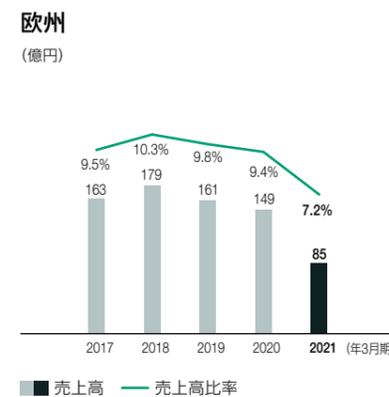
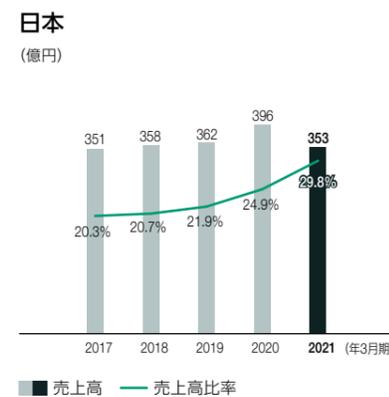
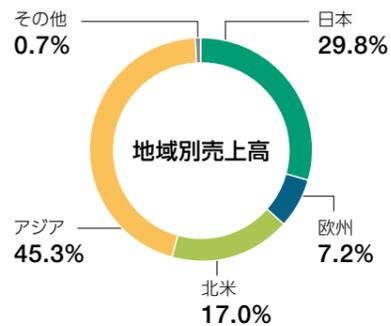
いまや光は国境を越え、世界中に広がっています。その国や地域で必要な光が必要な時に。ウシオは光のプロフェッショナルとして世界中で高品質な製品とサービスを提供しています。



2021年3月期 売上高
1,185億円



※ ウシオ製品の世界シェア (2021年3月31日現在/自社調べ)





ウシオ電機 代表取締役社長
内藤 宏治

強い信念と覚悟を持って、
「『光』のソリューションカンパニー」に向けた道筋を
歩んでいきます。

パンデミックの中でのウシオ
ウシオの強さを実感した1年でした。

新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)は、人々の暮らしや社会に大きな変化をもたらしています。私自身も国内外の出張がなくなり、買い物も通販を利用するようになったことで「移動」に要していた時間を有意義に活用するなど、生活様式が大きく変化していることを実感していますし、ウシオの社員の働き方や暮らしも一変しました。例えば、出社制限による対面コミュニケーションや会食等によるチームアップ機会、移動自粛による対面営業、海外出張、海外駐在員の一時帰国の機会がなくなるなど、大変な不便を強いられています。ウシオは、管理部門の迅速な対応と、現場の新しい働き方への自主的な対応によって、そうした環境を乗り越えています。

また、世界中の拠点が徹底した感染対策と職場安全の見える化を進めたことで、1年間、政府や自治体の要請以外で操業停止を発生させず、数多くの高シェア製品を有するウシオが担う、重い供給責任を果たすことができました。

業績面では、2020年度の当社は、創業以来の連結営業赤字転落は回避したものの、大幅な減益決算となりました。しかし、世界中の一人ひとりの社員による懸命の努力を垣間見ることができ、ウシオの変化に対する強さを強く感じるとともに、Care222関連製品の市場投入など、社会課題解決に貢献する企業としての大きな可能性も改めて認識しています。

ウシオの未来を創るための課題

「足し算経営」から「掛け算経営」にシフトしていく必要があります。

当社は2020年7月に、2030年のあるべき姿を定め、到達時の姿と現状のギャップを分析し、それを課題に分解するとともに、最初の3年間で取り組むべき課題を定めた新中期経営計画を公表しました。方針をご理解いただくために、背景となった課題認識をご説明したいと思います。

ウシオの成長トレンドは、2008年のリーマンショック頃を境に大きく基調が変わりました。M&Aを活用した新規市場への参入もあり、売上高は拡大基調を維持したものの、営業利益率は長期漸減傾向を辿り、2019年度までの前中期経営計画も既存事業

の収益性低下に歯止めをかけることができず、また有力な新規事業の創出にも至らず、未達に終わりました。

1990年代より提案型企業への変革を目指し、グループ会社を通じて成長分野に参入するとともに、現場への権限委譲によって機動的に戦略を推進する連峰型経営を志向し、一時は営業利益率が18%に達するなど、市場が急拡大する過程では有効に機能してきました。しかし、その結果、各部門やグループ会社の自立に偏重し過ぎてしまったことで個別最適に陥り、独自判断による設備投資をはじめとする二重投資や、人材やシステムをはじめと

トップメッセージ

するリソースやインフラの面での不十分な連携などの非効率性を抱えることとなりました。また、年度目標の達成を過度に追求するあまり、長期的な視座に立った投資を見送る風土も定着していました。

つまり、ウシオは、近視眼的な言わば「足し算経営」の連峰経営に陥っていたのです。そのため、全社の連帯感強化を通じて全体最適を実現する「掛け算経営」の連峰経営へ大きくシフトしてい

く方針を打ち出しました。約30年間、維持してきた経営スタイルを根本から見直す変革に挑戦しようとしているわけです。

ウシオが一つのチームとして連携して戦略を推進していくためには、何よりもまず、長期的に目指す「ありたい姿」を共有せねばなりません。そのため、2030年のあるべき姿として、新中期経営計画の公表に合わせ、私たちのMissionとVisionを新たに明確化しました。

長期的な成長の道筋

社会課題の解決に発想の起点を切り替えていきます。

ウシオは1964年にランプの製造・販売を祖業として創業して以来、「光」の領域で数々の製品を世に送り出してきました。今後も「光」はウシオの持続的発展のコアであり続け、創業以来磨き上げてきた技術を通して、「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」ことをMissionに定めました。

これまででは、お客様に望まれる良い製品を生み出し、性能・品質を磨き続けることで市場シェアの拡大を追求してきました。そうした姿勢をすべて捨て去る必要はなく、モノづくり企業としての謙虚な姿勢はこれからも守り続けねばなりません。一方、「技術をどのように活かせるか」という技術起点で、かつ自前にこだわった製品開発は、中には成功につながることもありましたが、一つひとつのビジネスは小粒になりがちでした。技術起点であるため、社会課題の大きさと関連性が薄いためです。これからのウシオは、「人々の幸せと社会の発展を支える」ことを共通の目的とし、その達成のために自らが解決に貢献できる大きな社会課題を探索し、それを実現するために技術を活用するといったように、社会課題に発想の起点を切り替えていく必要があります。売上規模の拡大を目的化せず、自分たちが解決に貢献できるより大きな社会課題を追い求めていけば、それが経済的価値の拡大をもたらし、結果、持続的な企業価値向上を実現していくことができると考えています。こうした考えのもとでVisionに設定したありたい企業像が、「光」のソリューションカンパニーです。自前にこだわってはいは、MissionやVisionという目的の達成は困難であるため、ウシオのVisionに共感していただけるのであれば、競合他社であってもパートナーとなり連携を深めていきます。

B2Bのビジネスを生業とするウシオのすべての事業領域で、貢献できる社会課題を探索していくためには、一人ひとりの社員が、自分の仕事がお客様の先の社会や消費者のどのような課題につながっているのかを常に考えるよう、意識を変えていかねばなりません。経営も同様に、社会のメガトレンドや課題を常に捕捉し、戦略に落とし込んでいくようなアプローチに転じていく必要があります。そのため、ウシオは、新たに定めた2030年のMission、Visionの具現化につながる「5つの経営のフォーカス」及び、それぞれに関連する重要課題を特定し、それらを経営に組み込んだESG経営を推進していきます。

5つの経営のフォーカスの一つ「より社会的価値の大きい事業の創出」では、「光」のソリューションカンパニーとして、私たちが提供を目指す社会価値を3つの領域(Industrial Process/Visual Imaging/Life Science)に設定しました。Industrial Process領域においては、半導体をはじめとしたお客様のモノづくりに貢献し、DXを推進することで、便利で快適な社会を作り上げていきます。基盤事業である、半導体パッケージ工程、サーマルプロセス、STC (Surface Treatment & Curing)におけるモノづくりソリューション提供に注力していくこととしました。

Visual Imaging領域においては、基盤事業であるシネマやその他エンターテイメント分野への映像装置及びサービスにより注力していくことによって、人々に人間らしさとしての楽しみを提供し、感動・共有をもたらす高い付加価値を追求することとしています。

そして、Life Science領域では、安心・安全・健康な世の中を作り上げていくために、お客様の新たなサービス創造に貢献しま

す。現状、パルス分光検査システム、Organs on Chip、環境衛生ソリューション、CO₂分解、自動食品製造工場、視力補助をテーマとして設定しました。

また、こうした製品にとどまらず、人類共通の課題である地球温暖化抑制や、食料問題、人間の健康寿命延伸などのテーマからも、社会とウシオの持続的成長の両立につながる事業の創出

を進めていきます。特に5つの経営のフォーカスの一つとして定めている「持続的な環境負荷低減」は、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けてウシオも取り組んでいくべき重要な責務です。自社の省エネや水使用量の削減などに取り組むなど、社会的要請に受動的に添えていくだけでなく、環境負荷低減に資する事業の創出を通じ、企業価値の向上につなげていく方針です。

新中期経営計画

Visionを羅針盤に「防ぐ戦略」と「攻める戦略」を推進していきます。

Vision到達のゴールを2030年に定め、売上高2,500億円、営業利益率12%以上を目指すこととしています。この長期ロードマップの第一歩となる新中期経営計画(2020~2022年度)は、前中期経営計画で完遂できなかった収益構造転換の基礎固めに再挑戦するステージと位置づけています。

計数目標は、楽観的見通しを徹底的に排除するとともに、全社パフォーマンスの最適化を優先して設定しました。想定されるリスクを勘案したコミットメント水準として、2022年度に売上高1,500億円、営業利益率8%超を必達目標とするとともに、目線を上げて取り組みを進めていくために、それぞれ1,700億円、10%超を野心的目標として設定しています。とりわけ、長期漸減傾向を描いてきた営業利益率を重視するKPIと位置づけています。この目標の達成に向けてグループの一体感を醸成することで、次のステップに向けた強固な土台を築き上げ、同時に2030年に向けた道筋を明確化していきます。

構造改革を中核に据えた「防ぐ戦略」と、ポストコロナの市場を見据えた市場開拓や未来の成長をけん引する事業の育成と強化で構成する「攻める戦略」の2つの視点で具体的な取り組みを進めています。

「防ぐ戦略」ではコスト構造の改革を進め、筋肉質の収益構造を構築していきます。販管費は、2018年度の約500億円から2019年度に467億円、2020年度には構造改革の進捗やニューノーマルの働き方改革の貢献で390億円まで削減が進みました。この新中期経営計画の最終年度には、構造改革の完遂とニューノーマルの働き方の定着を通じて、引き続き販管費を抑制していく方針です。

その中で、当社最大の収益基盤である一方、想定以上のペー



スで進む固体光源(レーザー光源/LED光源)化によって利益率が低下傾向にある光源事業の構造改革は重要なテーマとなります。海外生産の拡大や拠点統廃合による固定費の削減、不採算事業からの撤退を推し進めつつ、固体光源化が当面進まない半導体やフラットパネルディスプレイ市場で競争力ある製品の投入を進めます。並行して既存の製品と競合しないニッチな固体光源市場の開拓を推し進めていくことで、固体光源化が進展する中でも高い収益力を有する事業構造を早期に構築していきます。

映像装置事業は、主にポリウムゾーンにおける競合激化によって恒常的に低い利益率となっていました。また、COVID-19の影響による行動制限、コンテンツの視聴スタイルの変化を背景とする市場の構造変化は、短期的に需給環境を一層厳しい状況にしています。そのため生産体制の最適化等によるコスト構造の改革を行ってきましたが、今後は、再び映画館の集客が戻ると想定されることから、強みが活かせるハイエンド市場を中心としたソ

トップメッセージ

ソリューション提供に経営資源を集中することで経営効率の向上を実現し、利益率の改善を目指していきます。

「攻める戦略」としては、光源事業において、ポストコロナの世界でニーズが高まっていくことが予想される環境衛生分野において価値創造を推進していきます。特に期待しているのが、抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」です。現在も様々な業界から引き合いをいただいている状況です。今後は経営資源の重点的な投下を進め、海外での拡販に加え、MaaS市場への展開など幅広い社会課題の解決に貢献していき、環境衛生事業をウシオの中核事業に育成していく方針です。

光学装置事業では、マスク検査用EUV光源や最先端ICパッケージ基板向け露光装置等、これまで先行投資を行ってきた有望な製品群がけん引役となります。高収益モデルの確立を通じ、光源事業と並ぶ収益の柱に拡大していく考えです。刈り取りのス



Care222光源モジュール



Care222使用イメージ

持続的な成長に向けた基盤の構築

「束ねる戦略」で強固な足場を創り上げていきます。

当社は70%前後の自己資本比率を長期にわたり維持するなど、強固な財務基盤を堅持してきました。また、実質フリーキャッシュフローも2018年度まで10期以上にわたり黒字の状態が続いてきました。これは裏を返すと、経営の安定性を過度に重視したため、強固な財務基盤を企業価値向上につなげてこなかったと言えます。よって、全社的な見地でパフォーマンス最大化に向けた投資が必要です。方向性を共有し、アクションプランを着実に実行していくためには、自立性に委ねてきたがゆえに統一がなされていなかった事業創出シナリオに加え、ITインフラ、人事評価・採用ほか様々な機能を統一していかなければなりません。こうした課題認識のもと、「防ぐ戦略」と「攻める戦略」を全体最適化の観点で推進するための体制構築を「束ねる戦略」によって進めています。

具体的な取り組みとして、全社を束ねる体制として私の直轄下にコーポレート戦略会議を設置しました。各事業・部門責任者が

ページに入ったこれら成長分野の製品群も、5GやIoT関連市場の拡大などを背景とした半導体市場の活況を追い風に、計画を上回るスピードで進捗しています。最先端ICパッケージ基板向け露光装置については、旺盛な引き合いに対応するために、生産能力を大幅に増強しています。EUV光源についても計画を1年前倒しで黒字化を達成しました。

こうした既存事業の強化に加え、長期的な目線で次世代のウシオを担う事業の創出も進めていきます。そこではM&Aも重要な手段になりますが、投資スタンスをこれまでと大きく変えています。2000年代の当社のM&Aの多くが利益につながらなかった要因は、明確な目的を共有せず、各事業やグループ会社の「自立」を優先してきたことにあると考えています。今後はVisionの実現に向け、社会課題の解決に必要な機能を補完する手段を考える過程で、パートナーとの連携を含む必要な手段の一つとしてM&Aをはじめとする各種の投資を位置づけていきます。M&Aに関しては、短期的な成果を追い求めるあまり、小規模の投資を広い領域に分散して投じていた過去を反省し、Visionに整合する領域に経営資源を集中的に投下し、長期的な時間軸で育成する姿勢を徹底していく考えです。

活発な議論を交わしており、長期Vision達成に向けた意思の統一と、グループの全体最適に向けた横の連携が進展している実感を持っています。計数を管理するグローバル連結経営推進も進めており、2022年度にはプロジェクトを完了し、グループ全体の管理指標のリアルタイムでのモニタリングが実現する予定です。

社員がVisionを正しく理解・実践し、個人個人の持続的な成長があつてこそ、ウシオの持続的企業価値向上が実現できます。したがって、5つの経営のフォーカスのうち「ビジョンに近づくための人材の質向上」と「成果を上げやすい職場環境作り」という2つの「人」に関連したテーマを設け、社員が仕事に誇りを持って生き生きと働くことができるよう、ダイバーシティの推進や、働き方改革、健康と安全衛生に向けた取り組みを強力に推し進めています。施策をグローバルで推進していくためには、人事面での制度やインフラの統一と一元管理が必要になります。これに関しては、

新設したグローバル人事戦略部がその役割を担っています。この1年で、報酬や採用、育成、福利厚生等のグローバル化に向けたインフラが整いました。今後は制度面での統一を本格化していき、将来はグローバルレベルで人材の流動化を促進し、多様な人材の適材適所への配置につなげていきたいと考えています。

また、コーポレートガバナンスの継続的強化をはじめ、コンプ

ライアンス体制の強化、情報セキュリティとプライバシー保護、人権の尊重等を通じ、5つの経営のフォーカスの「強固な経営基盤の構築」を追求していくことは、グループを束ね、持続的な成長を実現していく上での大前提となります。社会の公器としての責任を自覚し、怠りなく強化を進めていく考えです。

最後に

強い信念と覚悟を持って変革に取り組んでいきます。

コロナ禍において、一部の社員は帰国できず各拠点で大変な苦労をしているため、制度や仕組みを整備するだけではなく、一人ひとりの社員の心に目を向け、血の通った経営を行っていくことが、グループを束ねていくためには必要だと強く感じています。改めて「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること」というウシオの企業理念の一文を肝に銘じているところです。

全社員がより大きな社会課題の解決に向けて一丸となって取り組んでいけば、ウシオは、社会から必要とされ続ける「『光』のソリューションカンパニー」になり、社会的価値と企業価値を一致させ、すべてのステークホルダーとも価値を共有し、持続的に発展していくことができると信じています。もちろん「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること」も具現化するでしょう。

私は、これまでお話ししてきたそうした未来に向けた道筋に強い信念を持っています。経営を付託いただいている身として覚悟を持って取り組んでいく所存です。

すべてのステークホルダーの皆様には、ご支援並びにご指導を賜りますようお願い申し上げます。

ウシオ電機 代表取締役社長

内藤宏治



新型コロナウイルス感染拡大への対応と ニューノーマルに向けて

今回の新型コロナウイルスの全世界的な大規模感染は、経済活動のみならず、社会のシステム、人々の生活の在り方自体にも大きな影響を及ぼすものとなりました。ウシオは、顧客や取引先、社員をはじめとするすべてのステークホルダーの安全確保と感染拡大防止を最優先に対策を講じました。



従業員への取り組み(ウシオ電機)

2020年の主な対応

- 原則在宅勤務とする体制に移行
- 海外出張及び国内出張の原則禁止
- 政府からの学校休校要請を受け、従業員が柔軟な勤務ができるよう一部勤務及び休暇の運用を緩和
- 社員と家族の健康と安全を守ること、及び影響を受けている事業の重点モニタリングを第一優先とする「新型コロナウイルス緊急対策プロジェクト」を3月末に立ち上げ
- 在宅勤務標準化に伴い、新しいモバイル環境を構築
- 新型コロナウイルスBCPを策定し、新型コロナウイルス発生段階ごとの感染拡大防止のための行動基準を制定

2021年の主な対応

- 成果の上げやすい職場環境作りのための施策を、一部前倒しして実行。具体的には、より柔軟な勤務体系にするため、フレックスタイム勤務制度のコアタイムを廃止
- 本社と横浜事業所社員を対象とした合同職域接種を実施。副反応が出た場合の休務規定や、接種時の一時金支給など接種希望者を支援

サプライチェーンへの取り組み

ウシオは、コロナ禍のような不測の事態に備え、「BCP(事業継続計画)」を継続的に整備、運用することにより、メーカーとしての使命を果たすことを第一に事業を展開しています。海外拠点が所在地域のロックダウンにより生産供給面での影響を受けた事例もありますが、BCPに基づく国内拠点との緊密な連携によりマーケットやお客様にご迷惑をお掛けすることなく事業活動を進めています。

装置事業では、国内生産装置の半数以上が海外のお客様向けですが、サプライヤー様との早期情報共有・緊密化による調達部材の手配調整及び航空運賃値上げに対する経路便の活用、また搬入・立上りに際してのウェブカメラ活用、ウシオ海外拠点との連携等により、計画通りの供給を維持しています。

今後はウィズコロナの状況下においても需要増加に対応するため、サプライチェーンのさらなる強化に取り組んでいきます。

ニューノーマル時代に向けた事業の取り組み

光源
環境衛生意識の高まり
安心・安全な空間への挑戦

ウシオは、光と自然界に存在するものだけを使ったクリーンな光技術を活かして、今後より一層安心・安全な衛生環境づくりを目指して、環境衛生ソリューションの提供を進めていきます。



光学装置
遠隔メンテナンス支援の充実

コロナ禍によりフィールドサポートエンジニアの出張に大幅な制約がかかる中、装置のリモートメンテナンス機能やスマートグラス等のネットワーク機器を活用し遠隔メンテナンス支援を充実させ、ニューノーマル下でのお客様サポートを強化しています。



映像装置
プロモーションと保守のハイブリッド化

ニューノーマル下での顧客との関係強化及び展示会のオンライン開催におけるプロモーション強化策として、コンテンツとカメラビューを柔軟に制御できるスタジオを構築し、製品デモンstrーションや新製品発表イベントなどを実施しています。またサポート面では、以前よりNOCシステム*にて遠隔モニタリングを実施しており、スムーズかつタイムリーなメンテナンスに活用しています。

* The Network Operations Center



ウシオの価値創造モデル

社会課題の解決と、光技術の進歩を起点としたUshio Value Modelを中心とすることで、ウシオの「光」で社会全体の発展に貢献していくとともに、製品がもたらすインパクトと未来を見据えた価値を創造していきます。

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

5つの経営のフォーカス

| | | | | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| より社会的価値の大きい事業の創出 P.26 | ビジョンに近付くための人材の質向上 P.32 | 成果を上げやすい職場環境作り P.34 | 持続的な環境負荷低減 P.36 | 強固な経営基盤の構築 P.38 |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|

ウシオ中期経営計画

INPUT

財務資本

束ねる戦略と連帯経営

- 構造改革投資
- 成長事業への集中投資
- グループファイナンスとインフラ投資

製造資本

SCM体制の再構築

- 拠点統廃合での生産効率向上
- 新規製造拠点の設置による生産能力の拡大
- FA・デジタル化推進

人的資本

将来のグローバルリーダー育成とマインドセットの変革

- 次世代経営人材候補育成
- グローバル人材教育プラットフォーム推進
- バックキャスト思考の人材育成
- D&I文化の醸成(一律から一人ひとりへ)

知的資本

社会課題解決に向けた「知」の構築

- 「知」の再結合を目的とした社会課題起点的プラットフォーム導入

社会関係資本

顧客・社会との関係性を通じたアウトサイドインによるイノベーション創出

- パートナシップ強化
- ブランド力強化

自然資本

環境・社会に配慮した原料調達

- 持続可能なエネルギーや水使用

顧客からその先を見据えたウシオの価値創造の仕組み

Sustainability Oriented
社会の課題を見極め光による解決方法を模索する

Technological Leadership
光が引き起こす現象を探索・開発し技術の進歩を主導する

Business Development
再現可能な技術へと育成し価値を創出する

Collaborative Partnership
パートナーと協働し社会に提案していく

不可能への挑戦
不可能を可能にするための製品・サービスの提供への挑戦

新たなソリューションの創出
コア技術の組み合わせにより、シナジーを創出することによる新たなソリューションの開拓

光源 P.52

光学装置 P.56

映像装置 P.60

連帯経営グループガバナンス

OUTPUT

Industrial Process

Visual Imaging

Life Science

OUTCOME

顧客価値

業界
半導体・FPD
エンターテインメント
医療・衣食住関連

顧客のモノづくりへの貢献
• 高性能半導体の製造への貢献 (5G、6Gに適応したモノづくりの技術貢献)

顧客の製品・サービスの付加価値増大
• 品質・性能の高い映像装置の提供による、映像提供サービスへの付加価値創出

顧客の新たなサービス創造への貢献
• 衛生環境向上
• 光技術による全件検査による品質向上

社会価値

便利・快適
DX推進の社会の実現に貢献し、世界の人々により便利・より快適をもたらす

感動・共有
人間らしさとしての楽しみを追求し、世界の人々を結びつけ、感動・共有を与える

安心・安全
未来の社会的課題の克服に貢献し、安心・安全、より健康な社会に導く

2030年の目指す姿
“真の「光」のソリューションカンパニー”

USHIO

経営方針～2030年の目指す姿～

2050年に向けてのさらなる発展を見据えたウシオは、2030年の目指す姿としてMissionとVisionを策定しました。

そして、そ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本柱からなる中期経営方針を定めました。それに加えて、長期ビジョンを実現するための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。2021年度より、初めて「ESG」という言葉を使いましたが、ウシオは1964年の創業以来、企業理念で表しているように社会への貢献や、企業の社会的責任を果たすESG経営の考え方を追求してきました。したがって、ESG経営はウシオの企業理念を具現化するための方針そのものであり、追求する目的としては新しいものではありません。今後も、新しく整理された理念体系や重要課題を軸として、新たなESG経営の推進に取り組んでいきます。

2030年に向けた Mission & Vision

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



経営方針

| | | | | | |
|-------------|----------------------|-------------|---------|--------------------|------------------------|
| シフト チェンジ | 連帯型連峰経営 (統一目標の指向) | 中計の 基本方針 | 光源事業の戦略 | 防ぐ戦略 根本的な構造改革 | 攻める戦略 ポストコロナの市場開拓 |
| | | | 装置事業の戦略 | 映像装置 構造改革の継続・強化 | 光学装置 成長ビジネスの育成・集中投資 |
| | | | 創造事業の戦略 | | 新規事業の描出・立ち上げ |
| | | | 束ねる戦略 | 全体パフォーマンスの最適化推進 | |

| | | | | | |
|--------------|-------|-----------|-------------|----------|-------------|
| マインド チェンジ | 長期的思考 | バックカスティング | その先の社会インパクト | アウトサイドイン | チャンスとしてのESG |
|--------------|-------|-----------|-------------|----------|-------------|

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 人材の質向上 | 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 |
|---------------------|-----------------------|--------------------|----------------|----------------|

ウシオの事業は3つの領域に分かれています。それぞれにウシオが目指す姿を定め、製品提供にとどまらない社会的な価値を提供していきます。

ウシオの主な事業領域

Industrial Process

半導体、フラットパネル、精密機器、電子部品、光化学、印刷、
産業機械



Visual Imaging

デジタルシネマ/3D、バーチャルリアリティ(VR)、シミュレ
ーション、監視/制御用映像表示システム、プロジェクター用光
源、一般/商業施設用照明、景観照明・演出、ステージ/スタ
ジオ照明・演出、オフィス・ドキュメント



Life Science

医療、自然/衣食住環境、セキュリティ、エネルギー、宇宙開発



光源から光の装置へ、
そして「光」のソリューションカンパニーへ

第一次中期経営計画の目的

一つの目標に向かってグループが一丸となることで、2030年に向かってウシオの光で、より大きな社会的課題を解決し、企業の社会的・経済的価値を向上させていきます。

中計の目的

次の**30**年を見据えつつ、

2030年度に売上高**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**

変革～2030年の目指す姿～

新しい中期経営計画の一番目のポイントが、グループ経営を自立型から連帯型にシフトチェンジし、経営効率を上げていくことです。それを実行するための課題は、主にITのインフラ整備、人事や事業のグローバル化、ガバナンス改革などと認識しており、新たに定義した基本方針や5つの経営のフォーカスの中でKPIを管理して、確実に課題をクリアしていきます。

また、それらの計画が長期的なウシオの企業価値向上につながるよう経営陣だけでなく、社員全員のマインドチェンジを進めていきます。

「連峰経営」のイメージ図

『自立』個別最適⇒『連帯』全体最適

『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

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)は各社ごとにバラバラに実施



シフトチェンジ

過去～現在

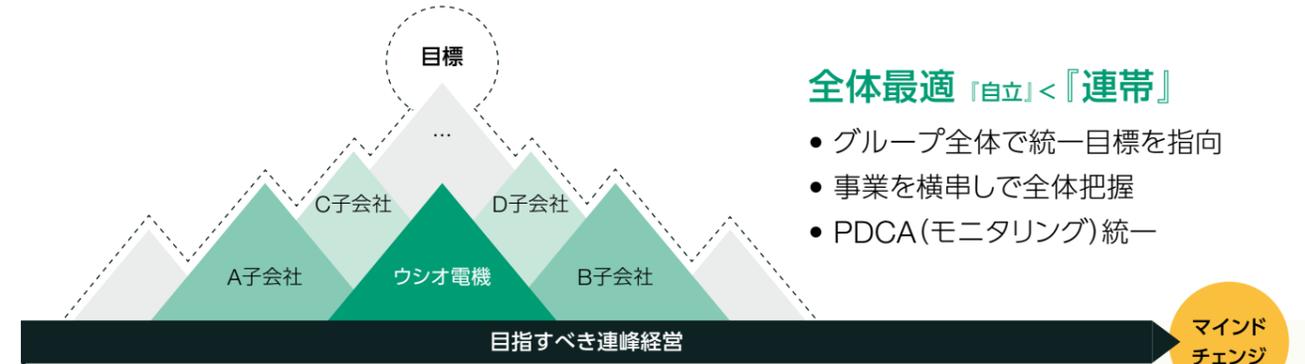
1990年代以降、市場が急拡大・変化する中、現場が機動的に動く「連峰経営」を推進し、利益率水準は大きく上昇。しかし、リーマンショック以降は漸減傾向に転換。現在は連峰経営導入前の水準を下回る状況に。また、2000年代以降はM&Aを推進し、グローバル化や新規市場分野への参入を着実に実現。しかし、利益率の漸減傾向に歯止めはかからず。M&Aはトレンド転換への起爆剤とは現在のところ至らず。

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



全体最適『自立』<『連帯』

- グループ全体で統一目標を指向
- 事業を横申しで全体把握
- PDCA(モニタリング)統一

マインドチェンジ

過去～現在
短期的思考/フォアキャストिंग/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 |
| バックキャストिंग | 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 |

ウシオの社会的価値が向上することが経済的価値の成長にもつながっていくと考え、「より社会的価値の大きい事業の創出」を第一のフォーカスと位置づけました。「強固な経営基盤の構築」がすべてのフォーカスのベースとなり、5つの経営のフォーカスの推進を加速させていきます。

5つの経営のフォーカス



ウシオの重要課題

「5つの経営のフォーカス」特定プロセスと推進体制

ウシオは、経営の目指す姿として社会が抱える問題を解決する「光のソリューションカンパニー」になるために、重点的に取り組むべき事項について、メディアのマクロトレンド分析を行い、外部からの客観的視点も取り入れながら、ESG経営を根幹とした経営のフォーカスとして特定し、まとめました。

重要課題特定プロセス

STEP
1

重要課題の候補テーマの抽出

- メディアや、公開されているサステナビリティ情報、専門家レポートの調査を行うとともに、中長期的な経営方針の検討を行いました

STEP
2

重要度(優先順位)の評価とマッピングの作成

- 当社ビジネスに関わる項目の重みづけを行い、ビジネス軸と社会軸でマッピングを行いました

STEP
3

妥当性評価

- 外部有識者からヒアリングを行い、当社の方針と特定した重要課題が、社外ステークホルダーの期待と一致しているか検証しました

STEP
4

社内の承認手続き

- ウシオの経営会議(コーポレート戦略会議)及び取締役会で、重要課題とそれに紐づくKPI設定の審議を行い、承認を得ました

STEP
3

社外有識者による妥当性評価ミーティング

- 日時 2020年12月
- 場所 ウシオ電機本社
- 参加者 オムロン株式会社 安藤聡様
東京大学 坂元晴香様
早稲田大学 有村俊秀様



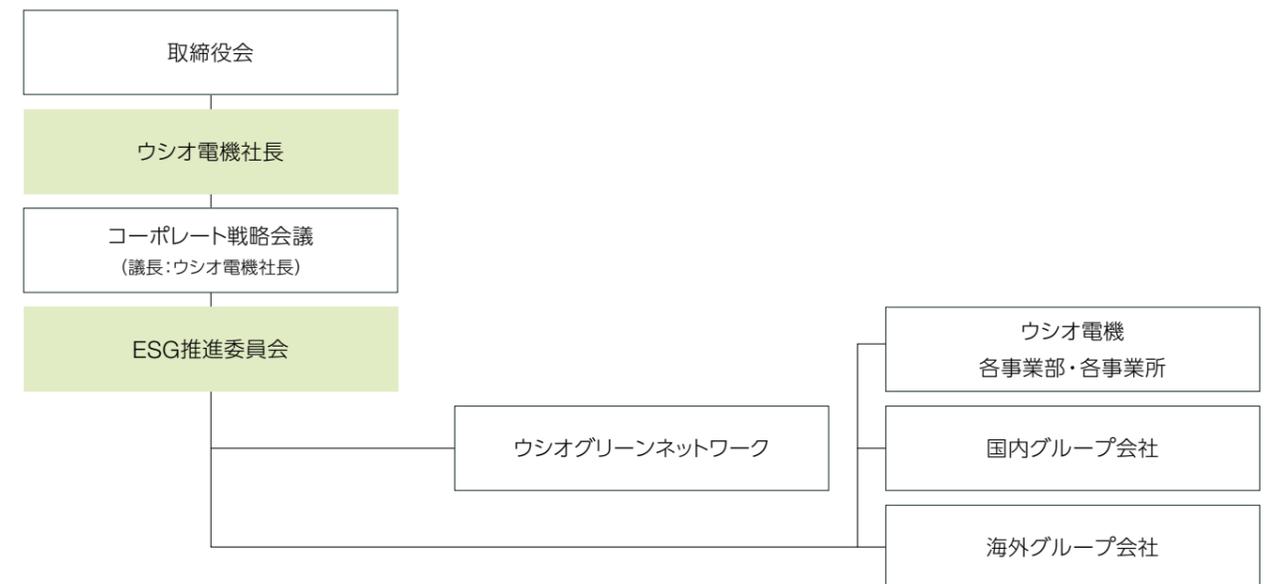
前列左から:坂元様、安藤様、有村様
後列左から:川村、内藤、朝日

環境、医療、統合経営の各分野から有識者を招き、「2030年の世界像」をテーマに、気候変動やコロナをトリガーに、それぞれの観点から未来の世界、社会像について意見交換を行いました。ダイアログにおいては、気候変動を背景としたカーボンプライシングの加速や、10年後、20年後に実現すると予想される全く新しい医療の形、変化する社会の中で企業は長期的な視点に立ってどのように進化していくべきかなど、様々なご意見・ご指摘をいただきました。

5つの経営のフォーカス推進体制

ウシオ電機の代表取締役社長を議長とし、取締役、執行役員等の経営陣に加えて、5つの経営のフォーカスの統括責任者が参画したコーポレート戦略会議の中でESG経営への取り組み内容や方針を決定しています。この方針に従い、ESG推進委員会が各事業部・各事業所やグループ各社に計画・施策を展開しています。

また、各拠点のサステナブルな取り組みを共有するウシオグリーンネットワークやグループ個別会議を通じて、周知や社内の情報共有を行っています。ESGに関する重大事項については、取締役会への報告がなされます。



5つの経営のフォーカスと主な取り組み課題・目標一覧

ウシオが長期的に社会の課題解決に取り組みながら、企業としての価値を日々向上させていくための重要課題として、5つの経営のフォーカスを策定しました。

2030年を見据えたKPIをバックキャストで設定し、それぞれの取り組みを着実に実行していきます。



1 より社会的価値の大きい事業創出

企業の社会的責任が強く求められる現在において、「光のイノベーションカンパニー」として培ってきた光技術を、未来の社会課題解決のために役立てることがウシオの使命であると考えます。

詳細は [P.26](#)



2 ビジョンに近付くための人材の質向上

社員一人ひとりの成長を支援するための、充実した人材育成プログラムを構築・提供することで、グループ全体でビジョンに近付くための人材の質向上を目指します。

詳細は [P.32](#)



3 成果を上げやすい職場環境作り

企業理念の実現、2030年Visionの達成に向け、会社と社員が貢献しあうエンゲージメントの高い集団を目指します。

詳細は [P.34](#)



4 持続的な環境負荷低減

長期的な視点に立ち、環境負荷低減につながるような取り組みをサプライチェーンまで含めて行っていきます。

詳細は [P.36](#)



5 強固な経営基盤の構築

1から4の経営のフォーカスを支え、経営基盤を強固なものにしていきます。

詳細は [P.38](#)

■ 主な取り組み課題・目標一覧

| 取り組み課題 | 2030年の目指す姿 | 2022年度目標 |
|-------------------------------------|---|---|
| ロードマップの作成と定期的見直し | ウシオが注力する社会課題に対し光を中軸とした解決策を見出し、その実現に向けたロードマップが構築されている。また、策定したロードマップに沿って事業が展開されている | ロードマップの作成 |
| ・ Bizモデルを描く人材確保と育成 ・ パートナーシップの構築 | ロードマップに従い、事業をリードするメンバー、並びに市場動向を調査しながらロードマップ修正を行える企画人材が揃った事業体制が構築されている。また、事業推進するパートナーとの良好な関係が構築され、継続的なBiz推進をする体制ができています | 人材確保 |
| ・ 技術専門家としての人材確保と育成 ・ 必要な中長期技術開発 | ロードマップに従い、必要な要素技術が抽出されており、中長期にわたる開発計画が立案・実行されている。また、先行技術を注視し、ロードマップ実現に必要な独自技術の確立を企画チームと連携して行い、定期的に開発計画が見直されている | 人材確保 |
| 人材育成 | 次世代経営人材の育成対象が海外を含む全グループ会社に広がっており、2030年のビジョン達成への貢献が期待できるバラエティに富んだ人材プールに対して計画的な育成投資を行っている | ・ 留学・トレーニング制度、次世代経営人材育成、技術者育成と連動した育成体系構築 ・ グローバルタレントマネジメントシステム及びプロセス発展の方向性決定 |
| 人材マネジメント | 個々の属性・価値観を尊重し、多彩な人材が活躍できる企業風土をベースに、Global Mobilityが実現しており、グループ全体で適所適材の人材配置が進んでいる | ・ 戦略ポジションとグローバル人材についての運用・管理プロセス(戦略ポジション設定時期確定、候補者見直し→アセスメント→育成計画策定・実施)構築 ・ グローバルタレントマネジメントシステム及びプロセス発展の方向性決定 |
| ダイバーシティの推進 | 属性の多様化だけでなく、多様な経験や能力・価値観を認めあい、尊重しあうことができる風土がグローバルにでき上がっている | ・ 全社員に向けたダイバーシティの啓発施策の検討・実施 ・ 管理職候補の女性社員への支援 ・ 性別に関わらず育児休職を取得しやすい風土づくり |
| 働き方改革の推進 | | ・ 時間単位年休の導入 |
| 社員の健康と安全衛生 | 社員一人ひとりが心身ともに健康で、生き生きと働くことができている。会社と社員が共に成長し、貢献しあっている「エンゲージメント」の高い集団 | ・ 「健康経営」の強化(戦略マップの策定及び各種施策の実行) ・ ストレスチェック結果の有効活用ができています |
| 気候変動 | 気候変動について想定されたリスクが回避され、機会となるビジネスに参入できている。事業の環境負荷を少なくするために、SBTベースのCO ₂ 排出量目標が達成され、事業所から排出するCO ₂ が削減できるとともにCO ₂ の排出量の少ないグリーン製品の開発と顧客提供の体制が整っている | ・ 2023年度までに、気候リスク・機会のシナリオ分析・財務影響等、TCFDに沿った情報を開示する ・ ウシオSCOPE1+2CO ₂ 排出量を2017年度比絶対値13%削減する ・ CO ₂ 排出量の多い製品群に対してSCOPE3カテゴリ11のCO ₂ 排出量を2017年度比10%削減する |
| エネルギー問題 | 使用エネルギーを削減して資源の使用量が抑えられている | 毎年継続して、原単位で前年度比1%削減(国内主要事業所)を実施する |
| 水資源・水リスク | 水や資源の有効利用 | 2022年度までに水使用量を2019年度比1%削減する |
| サプライチェーンマネジメント | 環境影響の少ないサプライチェーンを実現する | サプライチェーンを通じたCO ₂ 削減のための情報収集を行う |
| 連帯経営強化 | グループの統一経営目標と各事業責任者の目標がツリー状に整合し可視化されている。さらに個人の目標達成がグループ目標の達成につながっている | ・ 複数軸(製品軸、市場軸等)かつ統一された横串での連結月次損益集計及び見通し管理の実施 ・ 各事業の責任者の目標がグループ全体の目標と整合したKPIツリーの完成と評価運用方法の確立 |
| 事業ポートフォリオ戦略強化のための基盤構築 | 事業の状態(資源配分・コスト構造等)が適時把握され事業ポートフォリオの構成が適切にコントロールされている | |

より社会的価値の大きい事業創出

フォーカスの定義

企業の社会的責任が強く求められる現在において、「光のイノベーションカンパニー」として培ってきた光技術を、未来の社会課題解決のために役立てることがウシオに課せられた使命であると考えます。

これまで、進むべき方向を決める際の判断基準は、利益や自社で出来ることといった視点が中心であったのに対し、社会課題の大きさが市場規模と相関するとの考えから、「より大きな社会課題の解決」にウシオが貢献できるか、という視点に変えることで、人々の幸せと社会の発展を支えています。

具体的な取り組み内容

ロードマップの作成と定期的見直し

2030年に想定される社会課題を解決することを目的に、イシューツリーマップによる課題の可視化やブレイクダウン、バックキャストの考えに基づくロードマップを作成し、そのために必要な光技術の開発、事業化を推進します。

また、作成したロードマップは仮説検証サイクルを回し、定期的に更新することで精度を高めます。

Bizモデルを描く人材確保と育成

取り組むべき社会課題を定め、事業として成立させるためのビジネスモデル、バリューチェーンを描くことのできる人材を社内外で確保します。また、その人材が中心となって継続的に教育を行うことで裾野を広げていきます。

パートナーシップの構築

大きな社会課題の解決は、自社の保有技術・製品だけで解決できるとは限りません。不足部分については、設定した社会課題に対して、同じ目的、価値観を持った国内外のビジネスパートナーと協業し、ともに社会課題解決を目指します。

技術専門家としての人材確保と育成

各個人が極めたい分野について、「世界初、世界一を目指す」ことを目標に、自由裁量のもと、自ら調査し研究開発を行う活動を行っています。このような活動を通じてウシオの技術力を向上させ、自ら切り拓くことのできる人材を育成します。それに加え、知財教育も2021年度より大幅に強化しています。特許出願だけにとどまらず、特許分析から事業戦略を作成するといったより広い視点での教育を、技術者だけでなく営業や事業責任者を対象として行い、バックキャストの思考で知財戦略を立案できる人材を育てます。また、社内だけでなく大学での講義なども積極的にを行い、新時代を担う光技術者の育成を行っています。

必要な中長期技術開発

社会課題解決のために強化や新規導入が必要なコア技術を、R&D本部が中心となって開発を行います。現在は、パルス分光、Organs On Chip、光線力学療法の研究開発といった主にLife Science領域の社会課題に関係するテーマを推進しています。

2030年の目指す姿

社会課題を解決する光ソリューションの提供

- ウシオが注力する社会課題に対し光を中軸とした解決策を見出し、その実現に向けたロードマップが構築されている。また、策定したロードマップに沿って事業が展開されている
- ロードマップに従い、事業をリードするメンバー、並びに市場動向を調査しながらロードマップ修正を行える企画人材が揃った事業体制が構築されている。また、事業推進するパートナーとの良好な関係が構築され、継続的なBiz推進をする体制ができている
- ロードマップに従い、必要な要素技術が抽出されており、中長期にわたる開発計画が立案・実行されている。また、先行技術を注視し、ロードマップ実現に必要な独自技術の確立を企画チームと連携して行い、定期的に開発計画が見直されている

取り組みの実績と2022年までの計画

ロードマップの作成と定期的見直し

- Industrial ProcessとLife Science領域において解決すべき社会課題や実行テーマを決定し、各テーマの推進プロジェクトをスタートさせた
- 2030年にウシオが目指す姿からのバックキャストと、その中でウシオの強みが活かせるテーマを継続的に立ち上げ、それらを統合した事業ロードマップを完成していく
- 各分野におけるビジネスリーダーや開発を推進する体制をグループ全体で構築していく

事例紹介

技術専門家としての人材確保と育成

日本学術会議は光科学分野の重要性を認識し、2005年に「新分野の創成に資する光科学研究の強化とその方策について」という声明を出しました。欧米・アジア諸国においても、先端技術の進歩を背景として光科学とその応用研究は目覚ましい発展を続けています。

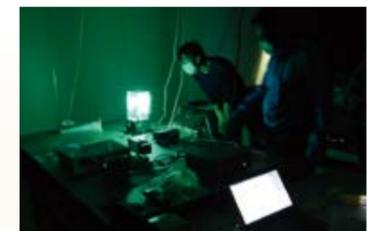
この潮流の中で、日本がこれまで培ってきた実績を活かし、先端光科学分野において、国際的に活躍することのできる次世代を担う若手人材の育成に組織的に取り組むことが極めて重要な課題となっています。

若手人材が、現在の先端光科学の最前線において必要な知識と技術を系統的に学ぶことができる教育プログラムを構築し、さらなる人材の教育を目的に、東京大学を中心として2007年に発足したCORAL(先端レーザー科学教育研究コンソーシアム)にウシオも発足当時より参画しています。

ウシオが主催するカリキュラムでは、初日の講義にて、最初に人工光源を大別し、そのうちのガス放電ランプ、特に紫外(UV)域から真空紫外(VUV)域の光を発するランプの発光原理と、それらを作る上でのキーポイントを歴史的に解説するところからスタートします。そして、従来品のランプ光源のみならず、LD/LED及びEUVの産業界における応用について紹介しています。

続けて3日間にわたり行われる実習では、受講者は、UV光の分光測定、及び光反応化学(オゾン発生とその効用)を実際に体験しています。

CORAL出身者でウシオに入社し活躍している技術者が、現在この指導教員を担っています。



実習風景



講義風景

社会課題に挑む4つのProject

ウシオ電機 ウシオテクノラボ
未来共創部 部長
鮫島 貴紀



事例紹介

1 地球温暖化対策

—地球温暖化ガスの削減に向けた技術開発を推進—



工業化以降、人間の活動により、現在の進行具合ではさらに温暖化が進むと気候変動に関する政府間パネル (IPCC) でも述べられています。CO₂排出量を減らすために、日本では2030年までに46%、2050年にはゼロを目指す動きが始まっています。CO₂だけでなく、CH₄やN₂O (地球温暖化係数がCO₂に比べて高いガス)の大幅な削減も重要です。ウシオでは以前から光と放電の高い技術や電気電源の技術、プロセス技術を保有しています。これらの技術を、再生エネルギーと温暖化ガス対策の分野へ活用をすべく技術検討を推進しています。その一つが、放電技術による温暖化ガスの分解や分離技術、その動力源となる再生エネルギー普及への貢献です。温暖化ガスの分解や分離技術とは、放電や光の技術を用いた温暖化ガスの分解や脱離などの化学プロセスの解明と技術の確立であり、再生エネルギー普及への貢献は、太陽光発電素子への貢献、蓄エネルギーシステムの開発で

す。これらは、産業部門、例えば材料産業などでの導入も期待されています。

さらに、化石燃料の使用を抑えるための蓄電池分野、大気中の温暖化ガスの隔離など、ウシオの活用分野を広げる共創と探索活動も進めています。



(上) 円筒型太陽電池の実装例
(下) 円筒形太陽電池
通常の太陽電池に比べて、故障箇所のみ交換が可能。日光を完全に遮らないため、下で農作物の栽培が可能といったメリットがある。



2 食料対策

—食料の安全保障を実現するための技術開発を促進—



世界人口は2050年までに約97億人、2100年までに約109億人に増加すると予測されています。

人口増加に加え、所得水準の向上などに伴う、新興国を中心とした食用や飼料用農作物需要の大幅な増加などが予想されます。一方、供給面では、耕作拡大余地や水供給の限界、気候変動の増加などが見込まれ、深刻な食料不足も懸念されています。中でもタンパク質の供給確保は大きな社会課題であり、生産性を高める手段である植物工場・垂直農法・施設園芸の役割は将来的に増加の一途をたどると考えています。

以前よりウシオでは、植物の光合成や育苗の促進・栽培・収穫に必要な光の幅広い波長帯域をカバーした放電ランプや、植物を効率的に成長させるエネルギーとして幅広く利用されるための新光源及び独自の光学技術を開発してきましたが、より高い生産性を確保するためには、デジタルの進化もますます必要であり、中でもセンシング技術の進展は目覚ましいと考えているため、ウシオでは、今後、センシング領域の開発にもフォーカスしていきます。

3 健康寿命の延伸

—QOLの向上に貢献できる技術を開発—



2030年には多くの国で高齢化が進み、特に日本では3人に1人が65歳以上の高齢者になることが予測されています。平均寿命が延びる一方で、寝たきりや介護など不健康な期間に関する社会課題が発生しています。ウシオは、QOLの向上に関するソリューションの提供を進め、健康寿命の延伸を目指します。

具体的に健康寿命の延伸には、環境衛生や医療 (診断、治療)、介護・福祉、予防・アンチエイジングなどへの対策が求められます。ウシオでは、すでに環境衛生分野では「Care222」をはじめと

した光除菌技術を、医療分野では紫外線治療器や各種医療用光源を、アンチエイジング分野ではメディカルコスメなどの製品を提供しています。その中で、光免疫や光の皮膚深達性など光が人体へ及ぼす作用に関する研究や、どのようなプロセスを踏むことで製品を社会に実装できるかという薬事面でのノウハウの蓄積を進めてきました。それらを発展させ、今後はより多くの人の健康寿命延伸を目指し、介護や福祉、予防分野においてもデバイスや装置の開発を進めていきます。

4 DXの実現に貢献する注力3分野



AI (人工知能) やスマートモビリティの普及により、あらゆる人が快適に暮らす社会への変革「DX (デジタルトランスフォーメーション)」には、半導体の高性能化や自動運転の普及などの技術革新が必要です。ウシオでは、これらの社会課題に対しても、いつどのような技術が必要とされるかをバックキャストで考え、Industrial Process領域の中でも特に以下の3分野について未来を見据えた技術開発を行っています。

半導体サーマルプロセス

—半導体の微細化に伴う最先端プロセスの確立に貢献—

半導体製造においては多くの工程で加熱プロセスが必要ですが、微細化が進むにつれて多様な加熱制御が求められています。電気炉やホットプレートでは実現不可能な急激な昇温/降温、表面数nmだけの加熱、デバイスの局所加熱など機能面での進歩とともに、今後はCO₂排出量削減のための省エネ化も求められるようになり、光加熱は有望な技術として注目されています。

ウシオは将来の半導体ロードマップを見据えながら、光加熱技術によるこれらの課題解決を目指しています。

半導体パッケージプロセス

—複数チップの集積・3D化による性能向上に貢献—

IoT / 5Gの普及に伴うデータ量の飛躍的な増大によりコンピュータの高性能化が求められていますが、半導体の微細化が限界に近づきつつある現在、半導体チップを一つの基板上に集積し、チップレット技術や3D積層技術などによりシステム全体として性能向上を目指す必要があります。そこで課題となるのがチップ間の接続で、数μmの微細配線形成が必要になりますが、従来の配線形成プロセスも限界に近づいています。

そこでウシオは、単に露光機の性能向上を目指すのではなく、実際に配線形成可能なプロセスの確立を目標として、部品メーカーや材料メーカーと共同で高性能化を目指しています。

バッテリー製造プロセス

—EV普及のカギとなるバッテリーの高性能化に貢献—

脱炭素社会に向けて自動車の電動化が進められていますが、普及のカギを握るのはバッテリーの高容量化、低コスト化になります。現在はリチウムイオン二次電池が主流ですが、将来は全固体電池など、高容量かつ軽量の革新的二次電池の実装に向かっていきます。一方これらの電池では、異なる材料間の界面状態が性能や

品質に大きく影響するため、電池に適した界面を形成する必要があり、ウシオの光洗浄・改質技術が有望視されています。

光プロセスを熟知しているウシオでは、製造プロセスも含めたソリューション提案を行い、温暖化防止に貢献することを目指しています。

2

ビジョンに近付くための人材の質向上

フォーカスの定義

ウシオが2030年の目指す姿に到達するためには、社員一人ひとりの貢献が欠かせません。社員一人ひとりの成長を支援するための、充実した人材育成プログラムを構築・提供することで、グループ全体でビジョンに近付くための人材の質向上を目指します。

各種育成プログラムを通して、成長した人材がそれぞれのフィールドで活躍できる環境を提供することにより、企業理念である「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること」の実現にも貢献します。

取り組み内容とビジョンの紐づけ

人材育成

グローバル人材育成計画作成・運用

ウシオの売上高は約70%が海外です。国・地域によって事業内容や社会課題が異なり、日々変化する中で、グループ全体の売上高を維持・拡大するためにも、バラエティに富んだ人材=グローバル人材の発掘・育成の強化が必要です。

グローバル人材育成計画作成の第一歩として、「ダイバーシ

ティマネジメント」「経営リテラシー」「グローバルコミュニケーション」の3つを人材要件として定義しました。この人材要件を満たす学びと経験をえられるように、各人の不足点を補い、さらに伸ばすべきところを伸ばせる、言わばパーソナライズな育成プログラムを提供する「ウシオカレッジ」を開設し、将来的にグローバルに活躍することを期待し、ウシオの将来を担う社員の裾野を広げるサポートをしていきます。

人材マネジメント

- 戦略ポジションの選定・定義化
- 候補人材の選定・定期見直し
- 候補者アセスメント、育成計画策定及び実施
- 人材ローテーションの適正化

ウシオは国内外50社以上で構成されており、多様なタレントを持った社員が多く在籍しています。個々の属性・価値観を尊重し、多彩な人材が活躍できる企業風土を創り上げるためにも、まずは社員一人ひとりの持っている素質・特性を可視化する必要があります。

そのために、特定の人材に限定するのではなく、全グループ会社を含んだグローバルタレントの把握、及びグローバルタレントシステムの構築を進めています。

また、2020年度末に、近い将来必要となるポジションを「戦略ポジション」として選定しました。既存のポジションだけが、未来永劫求められるわけではありません。2030年に向けてビジョンを実現するために必要となるポジションを想定し、先手を打つことは今後のグループの持続的な成長のために必要です。このポジションは外部環境によって柔軟に変化することを前提として、今から複数の候補者を選定・アセスメントし、そして候補者への育成計画を策定・実施することで、2030年の目指す姿の達成に貢献します。

2030年の目指す姿

- 次世代経営人材の育成対象が海外を含む全グループ会社に広がっており、2030年のビジョン達成への貢献が期待できるバラエティに富んだ人材プールに対して計画的な育成投資を行っている
- 個々の属性・価値観を尊重し、多彩な人材が活躍できる企業風土をベースに、Global Mobilityが実現しており、グループ全体で適所適材の人材配置が進んでいる

取り組みの実績と2022年までの計画

- 「ウシオカレッジ」では、社員一人ひとりの学びの効果を最大化できるようなプログラムの充実化を進めていきます
- 将来の70歳雇用延長制度も見据え、社会環境の変化に柔軟に対応すべく、ベテラン層の社員にも、より自らのキャリアを
- 広げ活躍できる機会を提供すべく、UCAP (Ushio Career Progression) 制度を導入しました
- 2022年度に向けてグローバルタレントマネジメントシステム及びプロセス発展の方向性の見直しを行います

事例紹介

人材育成の推進

新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、新入社員研修や階層別研修などの長年実施している研修スタイルもオンラインとオフラインを併用したハイブリッド型に移行しました。オンラインの良さを活かして、様々なITツールを活用しながらアクティブラーニングを取り入れた、より実践的な研修を実施しています。

特に新入社員研修においては、研修期間を既存の入社後の短期集中型から中長期型に変えていき、ベストなタイミングで学びを継続できる環境を提供していくため、ブラッシュアップを続けています。

2020年度新たに創設したプログラムであるウシオカレッジの内容もさらに充実させ、学びをサポートするプログラムを実施しグローバルに活躍する社員を支援することで、社員の人生の充実にも貢献していきます。下記は取り組みの一例です。



ウシオ電機 経営統括本部人事総務戦略部門
グローバル人事戦略部グローバル人事戦略課

望月 美紀

| プログラム名 | 詳細 |
|---------------------------------|--|
| ウシオカレッジ | グローバル人材として必要な「ダイバーシティマネジメント」「経営リテラシー」「グローバルコミュニケーション」力を強化するプログラムを複数開講し、年齢・経験問わず、将来のウシオをけん引する人材への育成投資を行っています。さらに、DXや実践的な語学力向上のためのプログラムも開講し、各自が未経験領域を強化できるような学びのサポートを行います。 |
| ヤングエグゼクティブ | 将来の経営人材の育成のため、20〜30代の若手社員(公募・他薦で選抜)を対象とした育成プログラムです。期間は1期=1年半で行い、受講者全員が複数の同一プログラムを受講し、志と情熱・戦略構築力・実行力・グローバル対応力向上を目指します。 |
| UCAP (Ushio Career Progression) | 満50歳以上の社員向けのキャリア支援を目的とするものです。自律的なキャリア形成を考えている社員が新たなスキル獲得のために自己投資をしたい場合、会社が支援する「スキル獲得支援」や、複数の部署で働ける「社内複業」などの取り組みにより、社員が生涯活躍できるような機会提供を行います。 |
| トレーニー・留学 | 業務に関連する専門的知識・技術の習得、並びに国内外の文化・知識の吸収による「国際的視野」を広めることで、社業の発展に寄与するために行っています。期間は人それぞれ異なります。 |
| 階層別研修 | 3・4年目研修、昇格時研修、ライン長研修等を、その時々を対象者へ行っています。各タイミングに必要なスキルの獲得・マインドの理解を深めます。 |
| 新入社員研修 | 新入社員を対象に、社員として配属直後に必要なスキルの獲得・マインドの理解を深めます。2021年度から内容を大幅に変更し、中長期的に必要なタイミングで育成を行っています。社員としての自覚を持つことや、オンラインでのコミュニケーションスキルを身につけるために、月に一度オンラインでのディスカッション・発表の場を設けています。 |
| シスター・ブラザー制度 | 毎年、新入社員1人につき、1人の先輩社員(シスター・ブラザー)がメンターとなりOJTを行っています。シスター・ブラザーに対しては、スキルの獲得及び指導・育成する上でのポイントの理解を深めるための研修を行っています。 |

3

成果を上げやすい職場環境作り

フォーカスの定義

企業理念の実現、Mission・Visionの達成に向け、会社と社員が貢献しあうエンゲージメントの高い集団を目指します。年齢・性別・国籍・障がいの有無などといった属性に関わらず、社員一人ひとりが力を発揮できる環境を提供し、それらの実現に必要な土台を強固なものにしていきます。

取り組み内容とビジョンの紐づけ

企業理念の実現、Mission・Visionの達成に必要となる職場環境の整備を進めるために、各施策が連携を取りながら、一体的に推進しています。

会社と社員が共に成長するために

- 目標評価制度 (UIGサイクル) の推進

会社と社員の同時成長の実現に向け、育成とキャリア開発に主眼を置いた評価制度 (U&I-Growth (UIG) サイクル) * を推進しています。

* U (UshioのU) とI (私) を & で結び、事業成長と社員成長の同時実現を意味しています。

多様な人材が尊重し合い、力を発揮するために

- ダイバーシティの推進
- 働き方改革の推進

ダイバーシティを経営戦略として推進しています。年齢や性別、国籍などの属性の多様化だけでなく、多様な経験や能力・価値観を活かすことのできる風土醸成と仕組みづくりを人事・経営だけではなく、各々の職場環境に最適化するため、社員と一体となって取り組んでいます。

活き活きと働くための土台づくり

- 健康経営の推進
- 安全衛生活動の推進

社員一人ひとりが心身ともに健康であり、働き甲斐や成長実感を持ちながら挑戦し続ける環境の整備を経営的視点から戦略的に実行しています。



2030年の目指す姿

- 属性の多様化だけでなく、多様な経験や能力・価値観を認めあい、尊重しあうことができる風土がグローバルにでき上がっている
- 社員一人ひとりが心身ともに健康で、活き活きと働くことができている。会社と社員が共に成長し、貢献しあっている「エンゲージメント」の高い集団

取り組みの実績と2022年までの計画

- エンゲージメントサーベイの実施と分析に基づく、風土・意識改革の推進 (エンゲージメント向上の阻害要因の特定と施策の検討)
- 「健康経営」の強化 (戦略マップの策定及び各種施策の実行)

事例紹介

ダイバーシティの推進

ダイバーシティプロジェクトでは「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること」の実現に向け、社員にとって働きやすく、働きがいのある会社を目指し、以下のような活動を進めてきました。

- ・ ライン長へのダイバーシティマネジメント研修の実施
 - ・ 仕事と介護の両立セミナーの実施
 - ・ 聴覚に障がいがある社員から手話を学ぶ「手話サークル」の実施
 - ・ リモートワークのサポートとして「在宅勤務ハンドブック」の配布
- 今後も様々な観点からダイバーシティを推進していきます。



ウシオ電機 経営統括本部人事総務戦略部門 人事部人事・労務課

久保田 洋平



働き方改革の推進

- 新型コロナウイルス感染拡大による行動制限を働き方改革のチャンスと捉え、各種制度の新設・改訂等を行いました。
1. 在宅勤務制度を「生産性向上のための施策」と位置づけ、日数等の制限なく、在宅勤務ができるようにしました。ウシオ電機では政府が緊急事態宣言の対象地域に求める出社率70%削減を達成しています。(2021年8月現在)
 2. フレックスタイム制度におけるコアタイムを廃止し、業務の事情や個人個人の事情に応じた働き方ができるようにしました。
 3. 時間単位の年次有給休暇制度を導入し、特に非フレックス部門における通院や育児・介護等との両立を推進しました。

健康経営の推進

- 病気や怪我をしても治療に専念し、その後復帰できるよう様々な取り組みを推進しています。
- 積立年次有給休暇の優先利用や休職制度等、雇用の継続制度
 - 上司・人事担当者・産業医が連携し、一人ひとりの状況に合わせた治療と就労の両立サポート体制
 - 不安を解消してもらうことを目的とした「両立支援ハンドブック (治療)」の発行
 - 治療中の生活をサポートするGLTD (団体長期障害所得補償保険) による所得保障支援

さらに社員一人ひとりが心身ともに健康であり続けられることを目指し、2021年に「健康経営推進体制」を整備、「健康宣言」を掲げ、健康経営を推進しています。

健康経営の詳細は、https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/society/employee/health_and_productivity.html をご覧ください。

4

持続的な環境負荷低減

フォーカスの定義

私たちは、地球環境への負荷を低減するための取り組みを行ってきました。現在では環境への取り組みは、長期的な視点に立ち、企業が生き残り、かつ環境の機微を捉え、事業に結びつけるために重要な活動となっています。

今後もリスクを見極め、併せてウシオが事業を拡大する機会を逃さないこと、加えて環境負荷低減につながるような取り組みをサプライチェーンまで含めて行っていきます。

具体的な取り組み内容

気候変動

事業所から排出するCO₂削減

これまで、省エネ活動や太陽光発電の導入・増設などで削減を積み重ねてきました。削減目標もより高い目標へ変更しており、さらなる再エネ導入などグループを挙げての取り組みを進めていきます。

環境配慮型製品の開発によるCO₂削減

製品使用時のCO₂削減につながることから、光源の固体光源化を進めています。また、環境配慮型アセスメントマニュアルにCO₂排出量の評価項目を盛り込んで、より環境負荷の少ない製品の開発を行っています。

今後もCO₂削減を意識した製品開発のロードマップに沿って、開発を進めていきます。

エネルギー問題

資源・エネルギー問題への対応

エネルギーの利用にあたっては、より少ないエネルギーで生産できるよう、効率的な生産活動を進めてきました。クリーンルームのように生産に関わらずエネルギーを消費する設備もあるため、稼働制御による省エネ活動も行ってきました。今後は、よりエネルギー使用の実態に合った原単位で、管理・削減を進めていきます。

水資源・水リスク

水や資源の有効利用

気候変動により世界的に影響が大きくなりつつある渇水や洪水などの水リスク、事業活動や人への水供給不安などの水資源不足、これら「水」に関わるリスクを低減するため、リサイクルを含めた水使用量の削減及び効率的な使用、また、排水に関しては法規制を遵守し公共用水域及び地下水の水質汚濁防止を図る活動に取り組んでいます。

サプライチェーンマネジメント

CSR調達のグループ推進

お取引先様のご協力のもと、グループでのCSR調達を進めてい

ます。その中で部材の環境負荷低減をお願いするとともに、CSR調達に関する評価も行っています。また、お取引先様への教育・指導を通じて、お取引先様のレベルアップを図っています。

ウシオは2021年7月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。今後、TCFDの提言に基づき、気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会を分析し、経営戦略に反映するとともに、関連する財務情報・経営情報の開示を進めていきます。



2030年の目指す姿

- 気候変動について想定されたリスクが回避され、機会となるビジネスに参入できている。事業の環境負荷を少なくするために、SBTベースのCO₂排出量目標が達成され、事業所から排出するCO₂が削減できているとともにCO₂の排出量の少ないグリーン製品の開発と顧客提供の体制が整っている
- 使用エネルギーを削減して資源の使用量が抑えられている
- 水や資源の有効利用
- 環境影響の少ないサプライチェーンを実現する

取り組みの実績と2022年までの計画

- TCFDへの賛同表明とシナリオ分析など財務インパクト試算に着手
- 事業所から排出するCO₂削減(SCOPE1+2)について、2022年度に2017年度比13%削減
- 環境配慮型製品の開発によるCO₂削減(SCOPE3)について、2022年度に2017年度比10%削減
- エネルギー問題への対応について、毎年原単位で前年度比1%削減
- 水資源の有効利用について、2022年度に水使用量を2019年度比1%削減
- サプライチェーンを通じたCO₂削減のための情報収集を行う

事例紹介

国内にとどまらず全世界の拠点で省エネとCO₂削減を推進

CO₂削減は大きなビジネスチャンスでもあり、反面、エネルギーコスト増大、サプライチェーンを含めた温室効果ガス排出量の実質ゼロ(カーボンニュートラル)を目標とするお客様の要求にも対応していく必要があるため、ウシオとしての取り組みを加速していきたいと考えています。

カーボンニュートラルへ向けた動きの中で、まずは省エネ活動による意識・行動変革を軸に進めています。国内ウシオグループは省エネ法、クラス分け評価制度においてSクラスを目指し活動を推進していくことを目標とし、改めてエネルギー使用の現状を把握、エネルギー管理原単位の見直し、積極的な投資を含む中期的な施策の立案を行い、サステナブルな取り組みと活動を開始しています。エネルギー原単位においては、今後の新規事業展望を踏まえ、定点観測として正しい原単位の設定を行い、変化の激しい事業環境においても安定的なエネルギー管理ができるようになりました。

また、ウシオフィリピンやウシオ電機御殿場事業所での太陽光発電の新設、増設を進めています。太陽光発電設備増設により、御殿場事業所では事業所全電力の5%程度を賄うことができるようになりました。また、本社オフィスでは、働き方改革による在宅勤務体制の構築と制度拡充が進み、オフィスを縮小。その結果、CO₂が30%程度削減できる見込みで、環境負荷低減にもつながっています。



ウシオ電機 地球温暖化対策委員会 委員長

金子 俊夫

5

強固な経営基盤の構築

フォーカスの定義

企業理念及び2030年Mission・Visionに基づき、連帯型連峰経営への体制推進インフラ整備、経営の透明性と安全性の確保、持続的なビジネス経営のため次世代人材の育成・事業ポートフォリオ戦略策定を通じ、5つの経営のフォーカスのうち1～4の項目を支え、経営基盤を強固なものにしていきます。

取り組み内容とビジョンの紐づけ

自立型から連帯型連峰経営へシフトチェンジ

● 連帯経営強化

この10年は独立独歩で自立した子会社が個別パフォーマンスの最適を追求していましたが、2030年に向け、より大きな社会課題に貢献し社会的意義のある企業となるためには、部署・グループ

会社間において、ムダを排除し同じベクトルかつ全体最適された体制が不可欠であると考えています。

この課題に対し、自立型から連帯型連峰経営にシフトチェンジし、横串会計・目標管理の統一のためのITインフラ整備を進めます。

健全かつ安全性の高い企業風土

- コンプライアンス体制の強化
- 情報セキュリティ強化とプライバシー保護
- 人権の尊重

コンプライアンスに対する一人ひとりの意識の醸成は健全な経営の重要な基盤となります。

また、情報セキュリティ強化、人権の尊重はグローバル企業においては今後さらに慎重な対応が求められる課題であると考えています。

持続的な成長に向けて

- 事業ポートフォリオ戦略強化のための基盤構築
- コーポレートガバナンス
(詳細は [P.66](#) をご覧ください)

事業のライフサイクルや競争優位性などを可視化し事業ポートフォリオ戦略を強化することにより、経営資源配分を最適化し、持続的な成長を目指します。その管理基盤となるインフラシステムや評価基準の構築、また、戦略を立案・運営していく次世代経営人材の育成もサクセッションプランを策定し強化していきます。

2030年の目指す姿

連帯型連峰経営及び事業ポートフォリオ戦略強化

- グループの統一経営目標と各事業責任者の目標がツリー状に整合し可視化されている。さらに個人の目標達成がグループ目標の達成につながっている
- 事業の状態(資源配分・コスト構造等)が適時把握され事業ポートフォリオの構成が適切にコントロールされている

取り組み実績と2022年までの計画

- 複数軸(製品軸、市場軸等)かつ統一された横串での連結月次損益集計及び見通し管理の実施
- 各事業の責任者の目標がグループ全体の目標と整合したKPIツリーの完成と評価運用方法の確立

事例紹介

連帯型連峰経営の強化／ 事業ポートフォリオ戦略強化のための基盤構築に向けて

連帯型連峰経営の強化や事業ポートフォリオ戦略強化に向けて各種インフラ構築や仕組みの整備を開始しました。ウシオは多岐にわたる市場に対し多くの製品群を取り扱い、開発・生産・販売をグローバルに役割分担して事業運営を行っています。これまでの自立型経営のもとではグループ各社が自社の事業ポートフォリオを管理し、それらを本社が足し合わせるようなスタイルの管理だったため、グループ内での重複投資や分散による非効率な運営が発生していました。加えて、グループとして経営判断すべき状況でも個社の限定的な事業環境を基準にしてしまうケースがありました。

ウシオが今後目指していく連帯型連峰経営では、事業ポートフォリオ管理においても事業ごとに横串で“束ね”、全体が最適化された事業ポートフォリオとなるよう本社が管理していきます。これにより、各事業単位における連結ベースでの資源配分やコスト構造を把握し、同種の事業を行うグループ会社間のシナジーを含めた全体最適な経営判断につなげていきます。加えて、グループ各社や社員の目標とグループ全体の目標とのつながりを明確にし、グループのどの会社の社員であってもグループ全体の目標への貢献が可視化されるようにすることで、全体最適に向けた統一目標の達成にグループ一丸で取り組む仕組みを作っていきます。

なお、これまでの自立型経営のもとでは、グループ各社が自社の事業ポートフォリオを管理していたため、各社における事業区分や会計処理の方法などが異なり、個社に最適なシステムで管理を行っていました。これらの状況は連帯型連峰経営を実現し、横串での事業ポートフォリオ管理を行う上での大きな障害となっています。これらの障害を取り除くために2020年度はグループ各社の管理体制の違いを明確化し、統一定義を策定した後、異なるシステムで管理されている情報を収集し可視化するためのシステム導入に着手しています。現在は当該システムの稼働を開始するとともに、これによって収集されるデータの活用方法の検討、グループでのKPIツリーの展開、評価運用への落とし込みなどを進めていきたいと考えています。



ウシオ電機 経営統括本部
経営戦略部門経営企画部 部長

西尾 哲也

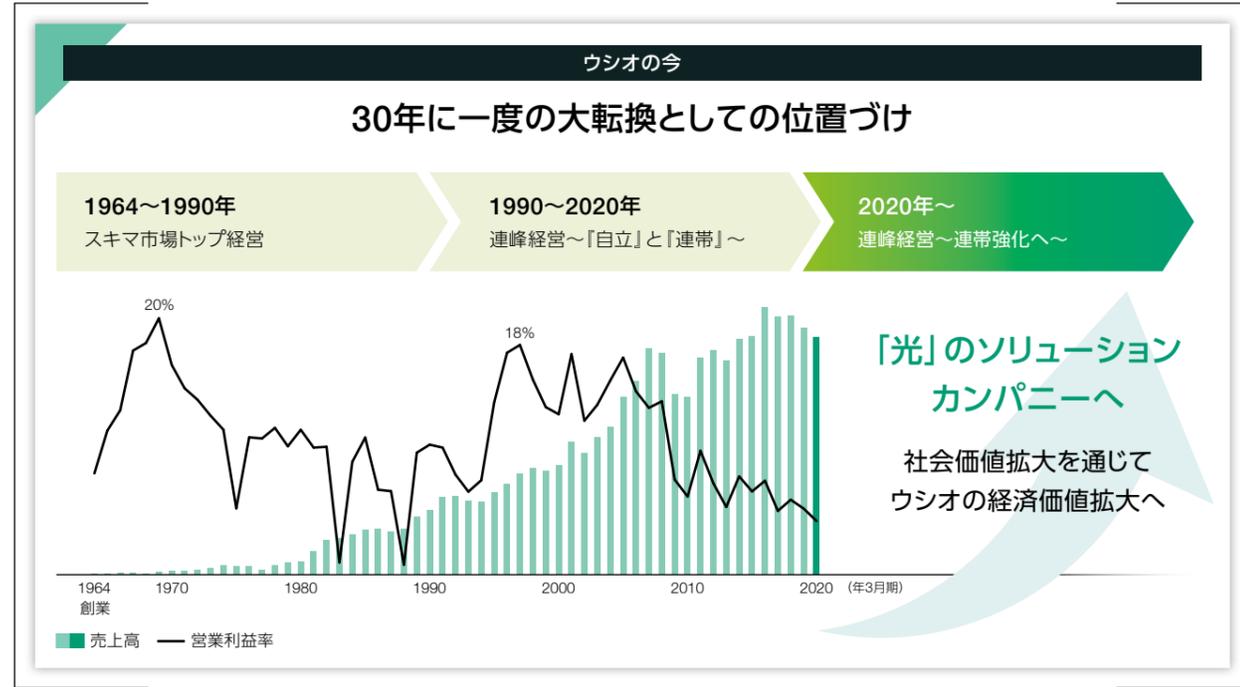
基礎固め再挑戦

第一次中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期)

ウシオの今～30年に一度の大転換～

ウシオは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自立型の連峰経営を推進し、利益率水準は大きく上昇してきましたが、リーマンショック以降大きく様相が変わり収益は漸減傾向となっていました。課題を軌道修正し、持続的に成長

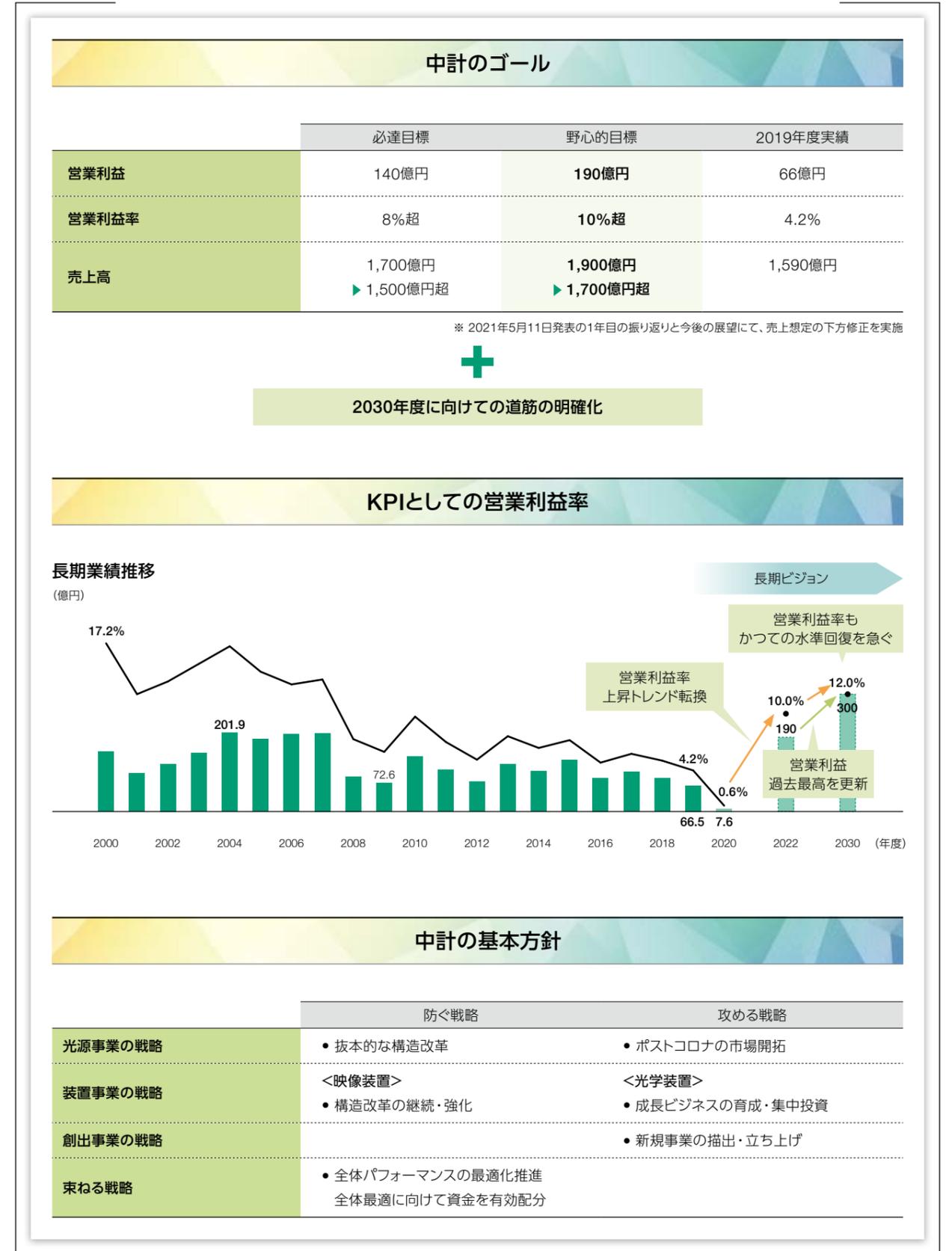
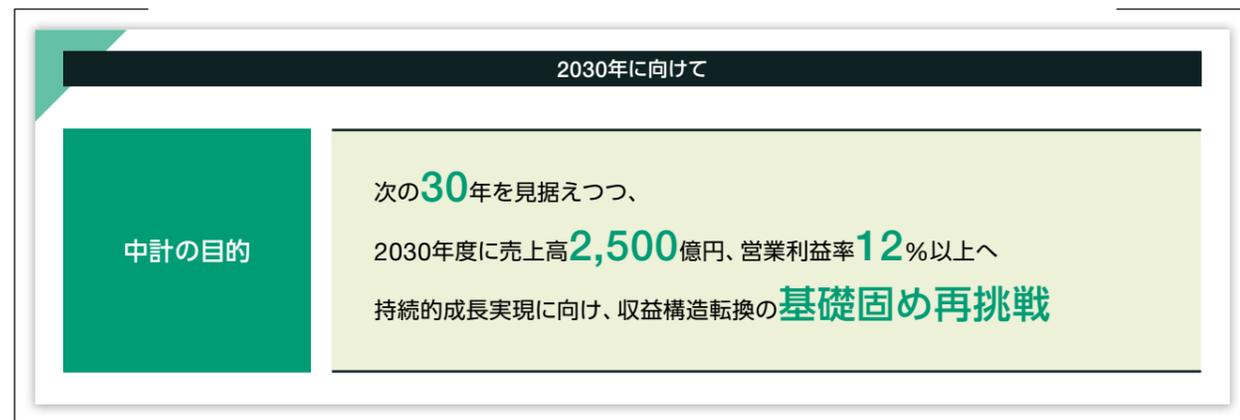
していける会社を目指し、2020年7月に2030年に向けてのMissionとVisionを策定、経営方針を自立型経営から連帯型連峰経営へと方針を大きくシフトチェンジし、「真の『光』のソリューションカンパニー」として拡大していくことを目指していきます。



第一次中期経営計画の位置づけ～基礎固めへの再挑戦～

第一次中期経営計画(以下、中計)は、「『光』のソリューションカンパニー」への変革に向けた基礎固めを行う期間と位置づけています。過去の自立型経営から、連帯型の経営にシフトチェンジしながら

ら、グループ全体で「攻める戦略」「防ぐ戦略」「束ねる戦略」を進め、中計のゴール目標及び2030年度に向けた道筋の明確化に向けて進んでいきます。



第一次中期経営計画の進捗

2030年に向けての道筋の明確化

第一次中期経営計画の進捗報告

中計1年目の2020年度は、新型コロナウイルス影響の長期化で売上は想定を下回りましたが、各種施策を実施し、利益は目標を上回り着地しました。

2年目以降も2030年Vision、またその先を見据えた道筋の明確化、基礎固めのための各種施策は計画通り進めており、中計の

ゴールに向けてグループ丸となって進めていきます。

詳細は、2021年5月11日発表の「中期経営計画1年目の振り返りと今後の展望」をご覧ください。

 https://www.ushio.co.jp/ir/library/management_plan/

| 実績 | | 防ぐ戦略 | 攻める戦略 |
|-----------------|--|--|--|
| 売上高 | 1,185億円 (1,250~1,350億円) ()は、当初計画値 | | |
| 営業利益 | 7億円 (△50~5億円) | | |
| 1年目の振り返り | | | |
| 想定以上 | 事業環境 | — | <ul style="list-style-type: none"> 抗ウイルス・除菌需要増 (Care222) 巣ごもり需要増 (UVランプ) |
| | 施策 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方改善等による固定費削減 構造改革の前倒し | <ul style="list-style-type: none"> 働き方改善等による固定費削減 |
| 想定を下回り推移したもの | 事業環境 | <ul style="list-style-type: none"> コロナ長期化による市場回復遅れ (映像関連事業) | — |

SCM体制の再構築

1. 生産スペース拡張による最先端パッケージ基板向け投影露光装置、DI露光装置の生産能力の拡大

最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置の生産能力増強

最先端ICパッケージ基板のさらなる需要増に対応するため、分割投影露光装置 (UX-5シリーズ) の生産能力を増強します。

今回の投資は2019年に続くもので、IoTの進展に伴い、大容量かつ高速でのデータ処理に対応したデータセンター向けサーバーの需要等が想定を上回っており、それに伴い高い解像性や重ね合わせ精度が求められるICパッケージ基板の要求も増加しているため、同基板向け露光装置のさらなる増産に向けた投資が必要と判断したものです。



御殿場事業所



分割投影露光装置 (UX-5シリーズ)

 詳細はURLをご覧ください
<https://www.ushio.co.jp/jp/news/1001/2021-2021/500793.html>

DI露光装置の生産能力増強

第5世代移動通信システム (5G) 実用化によるIoTの進展やスマートデバイスの進化、オンラインサービスやデータトラフィックの増加など、ICT (情報通信技術) インフラの需要が急伸しており、それに伴い半導体やプリント基板、パッケージ基板などの需要拡大及び技術革新が期待されています。

そのため、プリント基板やパッケージ基板等の半導体後工程を含めた多岐にわたる回路形成技術の進化に対応した露光装置の世界的な需要増加、及び露光装置の大型化への対応が必要となり、ウシオの一員であるアドテックエンジニアリングの長岡事業所にて、設備投資額約20億円で生産スペースを拡大し、全自動DI露光装置の生産能力を増強 (従来比約1.4倍) します。(設備投資額は、次ページのマスク検査用EUV光源の主要基幹部品内製化も一部含む)

 詳細はURLをご覧ください
<https://www.ushio.co.jp/jp/news/1003/2020-2020/500735.html>

重点施策の成果と2年目以降の取り組み

| | 重点施策の成果 | 2年目以降の取り組み |
|--------|--|--|
| 光源事業 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル販売体制の再構築・強化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ グローバルBU制にし、製販ともに強化 成長事業 (環境衛生、半導体加熱他) へのリソース投入 <ul style="list-style-type: none"> ▶ Care222の上市タイミングを前倒し・生産体制の確立など計画通り進捗 | <p>攻める戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 抗ウイルス・除菌需要を捉えた事業推進加速 <p>防ぐ戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 構造改革の着実な実施 (2021年実施→2022年に効果発現) 生産の最適化 |
| 光学装置事業 | <ul style="list-style-type: none"> 有望製品の刈り取り、シェア維持 各種保守サービスの拡大 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 計画通りの販売実現、シェア維持 ▶ 生産能力の拡大を判断 (左ページ) ▶ EUV保守サービス本格開始 | <ul style="list-style-type: none"> 有望製品の拡大に備えた生産体制拡充・生産性向上 EUVの保守メンテナンス事業拡大 需要と技術動向を見据えた積極的な研究開発 サプライチェーンの見直しによるコストダウン |
| 映像装置事業 | <ul style="list-style-type: none"> アフターコロナを見据えた事業の選択と集中・経営の効率改善 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 一般映像製品を中心に付加価値の高いハイエンド製品を中心としたポートフォリオ構成への見直し ▶ 当初計画を超える構造改革実行 ▶ 生産販売体制の最適化推進を実施 | <ul style="list-style-type: none"> 事業範囲の選択と集中を推進 経営の効率化継続 (拠点の見直し、運転資本の最適化等) |
| 束ねる戦略 | <ul style="list-style-type: none"> コロナ影響継続の観測と対策 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 構造改革・戦略投資の実行 ESG経営推進課題の検討 社会課題に貢献する事業創出のための仕組み構築 連結管理会計高度化のためのITインフラ導入 グループ経営規定の改訂 ウシオカレッジ創出 グループ人事情報共有化の推進 | <ul style="list-style-type: none"> 事業環境、影響の継続モニタリング 構造改革、戦略投資施策の実行と進捗モニタリング ESG経営目標管理の本格始動 創出事業ロードマップの具現化 グループ経営目標管理指標導入と強化 事業ポートフォリオ管理の高度化 グループ人材マネジメントの強化 |

2. マスク検査用EUV光源における主要基幹部品の安定供給を図るための内製化

次世代半導体製造プロセス向けにウシオが注力しているEUV事業の主要基幹部品をサプライチェーンと安定品質の確保のため、内製化します。これにあたり、ウシオの一員であるアドテックエンジニアリングが保有する特殊精密加工技術を活用するため、同社敷地内に新工場を建設します。

新工場概要

(アドテックエンジニアリング敷地内に建設)

取得物件 (土地・建屋) 概要

- 新規建屋床面積 (予定): 2,500m²
- 竣工 2022年秋頃
- 既存建屋床面積 4,410m²
- 生産予定品種 マスク検査用EUV光源
主要基幹部品等



「防ぐ、攻める、束ねる」戦略を
財務面から強力に推進していきます。

ウシオ電機
経営統括本部長
朝日 崇文

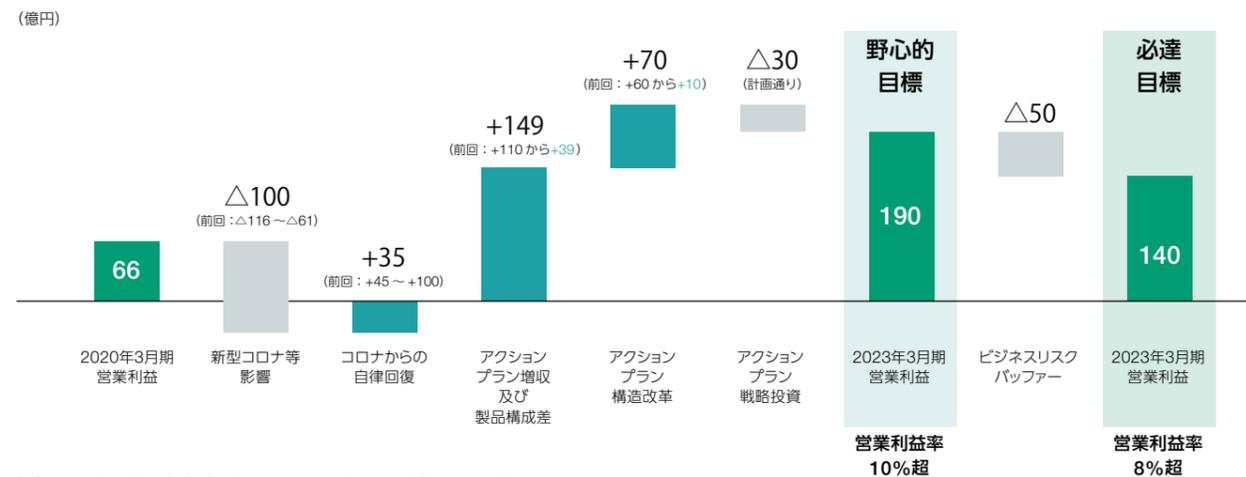
収益構造転換の基礎固めに再挑戦

前中期経営計画では、テーマである「次なる飛躍への基礎固め」が十分に進展せず、収益性の長期低迷トレンドから脱却することができませんでした。これを踏まえ、2020年7月に公表した「ウシオグループ 第一次中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期) (以下、中計)」は、収益構造転換の基礎固め再挑戦のステージと位置づけ、営業利益率をKPIに設定しました。

「攻める戦略」による有望製品群への積極的な投資及びその果実刈り取りを中心とした増収効果に加え、「防ぐ戦略」として抜本的な構造改革を推進することで収益構造を強化し、約70億円の

営業利益を上積みし、営業利益率10%超を目指していく計画です。光源事業では、海外生産の拡大や生産拠点の統廃合、生産性向上、並びに不採算事業からの撤退を通じて約37億円の増収効果を生み出し、映像装置事業では生産販売体制の最適化や品質ロス、製造原価の低減に努め、28億円の増収効果を創出していく考えです。こうした取り組みを通じ、営業利益率を2020年3月期の4.2%から2023年3月期には8%超～10%超に高め、2031年3月期の12%への改善に向けた基礎を固め、マーケットの変動に依存しない強固な収益構造を構築していく考えです。

営業利益想定増減益シナリオ (2020年3月期→2023年3月期)



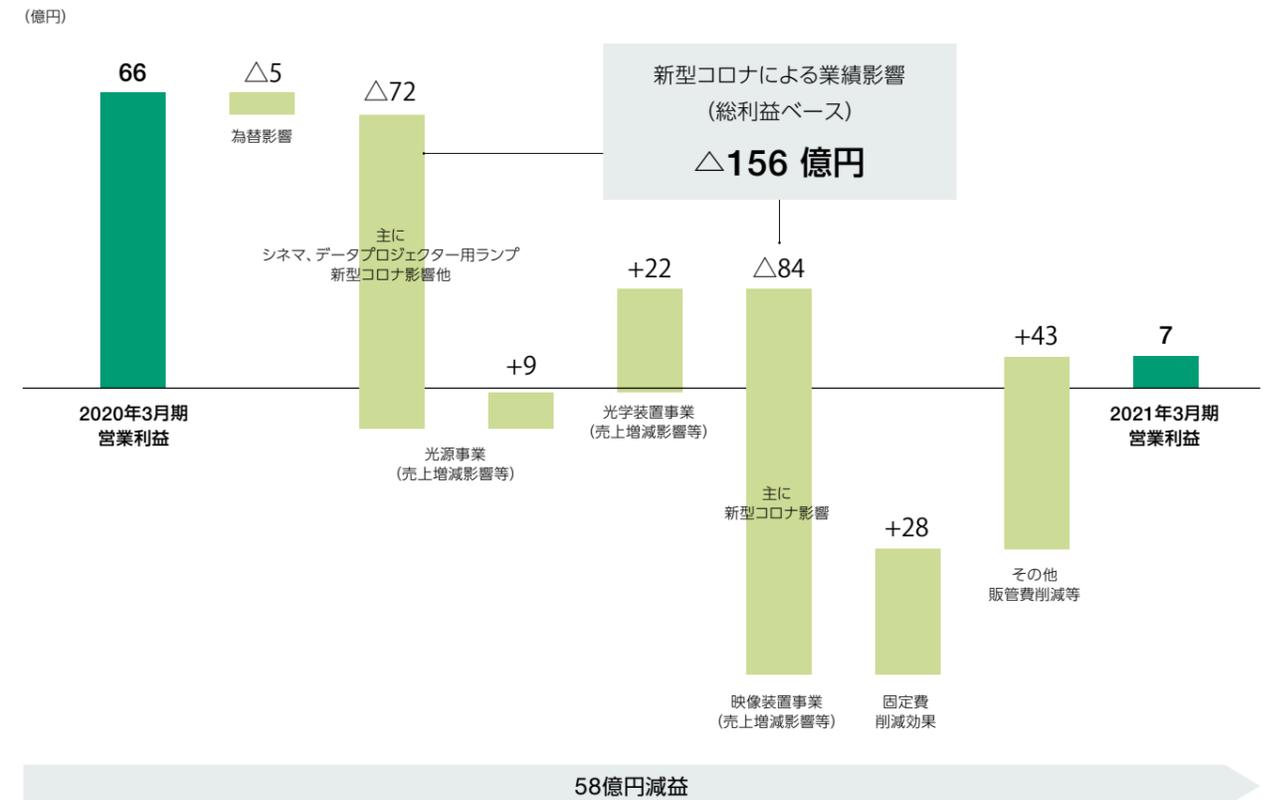
(注) 2021年3月期中計1年目振り返りにより、各項目の金額を見直しています。

計画初年度となった2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)の感染拡大長期化に伴い、光源事業のシネマ及びデータプロジェクター用ランプや映像装置事業の映像関連事業等が、想定を超える需要減少に直面しました。そうした中、連結売上高は前期比25%の減収となった一方、固定費削減並びに構造改革を前倒しで実施した結果、営業損益は期初計画の営業赤字に対し、営業黒字を確保するなど、COVID-19の影響を最小限にとどめることができました。

2021年3月期は、COVID-19による影響が長期化する事業環境変化に対応していくために、構造改革を一部前倒しで実施し、また、追加対策も行うなどによって約28億円の固定費削減を実現しました。販売管理費及び一般管理費は、コロナ禍における

新たな生活スタイルに順応するために、積極的に働き方改革を進めたことで、固定費の抑制が進み約43億円の削減となりましたが、ニューノーマルな働き方の定着によって、コロナの収束後も固定費抑制を定常化させ、コロナ発生前の水準には戻らないようコストコントロールを強化していきます。一方で、半導体や環境衛生分野などを中心に旺盛な需要と強いマーケットポジションを維持、確立できる事業に対しては、将来のキャッシュフロー拡大を見据えた積極的な投資を実行していきます。これらの取り組みにより、中計のさらにその先の持続的な成長を見据えた「収益構造転換の基礎固め再挑戦」を着実に前進させました。

2021年3月期営業利益の増減内容



(注) 「光源事業 (売上増減影響等)」「その他販管費削減等」は、「為替影響」を除いた金額。

「束ねる戦略」をテコに資本効率の向上を追求

営業利益率の改善に加え、既存のビジネスで生み出すキャッシュ及び、保有金融資産を将来の持続的成長に向けた積極的な投資に活用し、事業資産へ転換させるとともに、安定的な配当と自社株買いを通じて、資本効率の向上に努めていきます。

中計期間中の営業キャッシュフローは、250億円から350億円を見込んでいます。これに保有するキャッシュを含めた資金を、COVID-19で先行き不透明な事業環境を考慮し、2021年3月期は手元流動性を重視しつつ、中計期間では「攻める戦略」「防ぐ戦略」「束ねる戦略」の推進に向けた投資に積極的に活用していきます。「防ぐ戦略」には、総額150億円を主に構造改革により生じるコストへ投じていき、「攻める戦略」では、総額200億円程度を既存事業の強化並びに、成長市場における新規事業の創出に投じていく方針です。

当中計期間は、収益構造の改善に軸足を置くため大型の投資やM&Aは計画していませんが、次のステージに向けた布石として、新たな事業の創出のために必要な投資を実行していく方針です。従来の1年から3年程度の短期で設定していた回収期間を5年から10年程度の長期に設定し、ウシオのコアバリューとビジネスモデルが活かせる成分検査装置やOrgans on Chip、感染予防ソリューション等のより将来の社会課題とも整合する成長領域に焦点を絞り、集中的な投資を実行していきます。かつてのM&Aは事業シナジー発現、PMIを見据えた投資対象の精査不足等により、収益力強化に結びつきませんでした。そのためM&Aを含む新規事業創出に向けた投資に際しては事業部門がR&D部門、インキュベーションセンター、テクノラボ等と連携しながらグループ視点で慎重に厳選して、投資を実行していく方針です。

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2019年3月期まで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

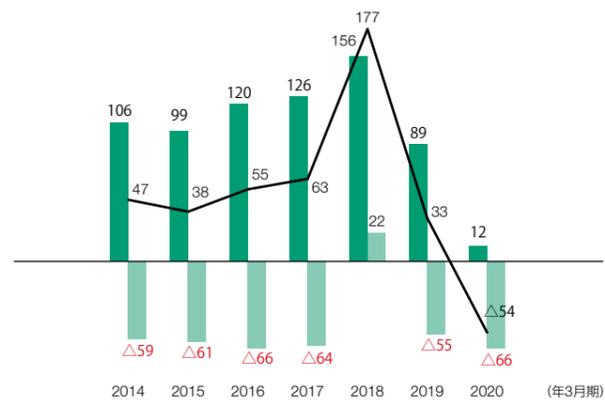
低い資産効率

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

(億円)

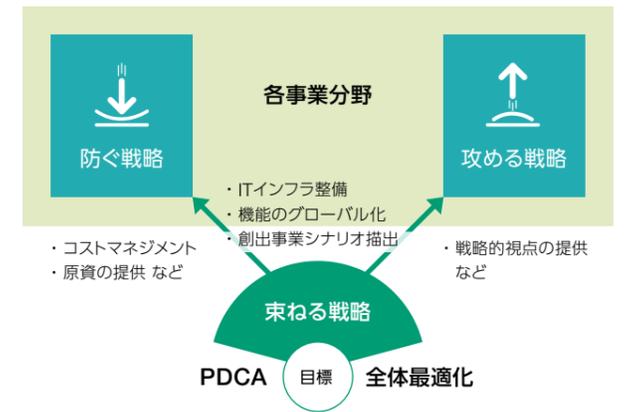


■ 営業CF ■ 投資CF* — 実質FCF
※ 投資有価証券売買・定期預金変動の影響を除く

連峰経営を掲げ、自立から連帯にシフトしていく経営戦略の確実な遂行を支えていくために、キャッシュマネジメントの面でもグループ連結視点に大きくギアチェンジし、ウシオ電機本体が、全社のキャッシュを束ね、グループの全体最適の観点でアロケーションを実行していきます。その一環であるグループファイナンスには約200億円を活用し、資金効率の向上を図っていきます。

株主還元に関しては、1株当たり26円を下限配当として維持し、下限配当総額として年間33億円、3年間の総額100億円以上を予定しています。さらに経営環境の変化に対応し自社株買いを機動的に実施し、発行済株式総数の5%以上を毎年消却していく計画です。

防ぐ戦略と攻める戦略の扇の要



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、束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

計画の着実な遂行に向けて

2022年3月期は、COVID-19の影響を大きく受けた映像関連市場は徐々に需要の回復が進んでいくものと見込んでいますが、COVID-19の影響が長期化していることで、当初の想定を下回り引き続き低調に推移するものと想定しています。他方、生活スタイルの変化や、IoTや5G進展に伴う最先端技術の進展、環境衛生意識の高まりなどによる新たな需要拡大を見込んでおり、これらの需要に対し、今まで培ったウシオの技術や製品を投入していきます。こうした前提のもと、連結売上高は前期比26.5%増の1,500億円、営業利益は同82億円増益の90億円、親会社株

主に帰属する前期純利益は、当期6億円の純損失に対し80億円の純利益への回復を予想しています。

ウシオ電機は、絶え間ない社会価値の創出を持続的な企業価値向上につなげていくべく、「[光]のソリューションカンパニー」への自己変革に踏み出しました。私は、経営統括担当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。

社会課題解決に向け、
“共創”とグループ横断の
R&D体制を構築します

ウシオ電機
R&D本部長
小高 大樹



研究開発費／売上高研究開発費率



Q ウシオの研究開発体制について教えてください。

既存事業における製品設計や短期的な未来の技術開発は事業部内の技術部門で行い、中長期の開発や既存事業の枠に入らない研究開発をR&D本部で行っています。また、創出事業の技術

の原理検証や、シミュレーションや分析など、知見や手法が共通化できるような技術インフラはウシオテクノラボが担当しています。

Q ウシオのコア技術とは？

それがどのような製品、差別化につながっているのか教えてください。

材料、特にガラスに対する知見、熱流体や応力解析の技術、またガスを封止する技術は、主力製品であるランプに結実し、照度や寿命の点で競争力を保っています。また、様々な波長の光源を材料に照射することで、材料全体を固めたり表面だけを原子レベルで改質するなど、材料の性質を変えることができます。例えば、樹脂や無機材料にエキシマ光を照射すると表面に付着した汚れを完全に除去できますし、接着剤なしで接合させることもできますが、このような光プロセスのノウハウ蓄積により、お客様の実現したいことを提案できるのが強みです。除菌や光治療なども光プロセスの延長にあります。

光学装置関連では、数ミクロンの解像度で大口径・深い焦点深度を同時に実現するレンズの設計技術や組み立て技術が露光

装置での差別化につながり、パッケージ基板での高性能化が要求されるようになった近年では100%に近いシェアを確保しています。また、ナノレベルの構造を持つ特殊光学部品を内製することで光配向装置は圧倒的な性能を実現しており、高精細なディスプレイ製造では必須のプロセスになっています。現在のスマートフォンやタブレット端末はウシオの光配向技術に支えられていると言っても過言ではありません。

研究開発レベルでは、特殊光源や将来のデバイス製造で必須となる光プロセスの開発、光と生体との関係の検証、安心・安全を担保する新たな光検査手法の確立など、光に関する様々な可能性を探っています。

Q 今後、社会価値と経済価値を同時に創出していく過程で、どのような取り組みを強化していきますか？

Life Science領域のテーマは、“安心・安全な社会の構築”ですが、ではどうしたら安心を感じられるでしょうか。100%の安心というものはないですが、「現状を正しく捉えて今後を予測できる」ではないかと考えています。光による非侵襲な“検査・計測”は光の優位性が発揮できる分野でもあり、今後ますます重要性が増してきます。ウシオは光源メーカーとして成長してきましたが、今後は光を検出し、そこで得られたデータを処理するところも重要

で強化すべき分野と考えています。

もう一つは、光プロセスの幅を広げることです。半導体やディスプレイなどの製造工程で使われているUV光は、CO₂やメタンなどの温暖化ガスを分解できますし、除菌や脱臭、治療などにも使われます。植物の成長も光の特性で変わります。これらも含めた光プロセスの可能性は引き続き追求しますが、今後はサイエンスレベルでのエビデンスが強く求められるようになってきてい

ます。分析技術や解析技術、原子レベルでの現象理解も含めて強化していく必要があります。

また、検査計測にしても光プロセスにしても、光は波長と対象

物の組み合わせで見え方や反応が変わります。光の可能性をさらに増やしていくために、波長域を拡大することは光源メーカーとしての使命と考えており、引き続き研究開発は続けていきます。

Q 社会課題を捉えた価値創造へとウシオの進む方向が変わっていく中で、ウシオのR&Dはどのように変わっていくようになっていますか？

我々の光の技術は社会課題を解決するための非常に強力な手段であると考えていますが、ウシオだけで直接社会の問題を解決することは困難な場面も多いと思いますので、同じ問題認識を持つパートナーと一緒に課題を解決していく、“共創”の考え方が重要になります。我々は限られた市場で優良な顧客の要請に基づいた製品を提供することで圧倒的なシェアを獲得する事業を推進してきましたが、顧客や社会との接点という点では幅が狭かったとも言えます。技術力を高めることはもちろん重要ですが、それとともにウシオの技術を広く知ってもらうための学会活動や論

文発表、コンソーシアムへの参加などは強化する必要があると考えています。

また近年の課題は地球規模で捉えなくてはいけません。その点では残念ながら海外の方が意識もレベルも高いのが現実です。従来ウシオは自立型連峰経営のスタイルで独自性を保つことを重視してきましたが、今後は連帯型連峰経営に移行する中でグループ全体を横串で刺すようなR&D体制にする必要があります。事業企画や研究開発企画は日本中心で進めるものの、実行は日本も含めた最適な場所で行う方向になります。

Q 長期的な視座に立った経営・企業活動へと軸足を変える中で、R&Dはどのような方針をとっていきますか？

我々の取り組む社会課題が大きければ大きいほど研究開発には時間がかかるので、より遠い未来をどのように予測するかが重要になってきます。温暖化や食糧など、地球レベルの課題に対しては各国で目標が設定されていることが多いので、その目標からバックキャストして計画化し、着実に実行していくのが一つのアプローチです。もちろんその計画はパートナーと共有する必要があります。一方、我々は現在の顧客の要望に基づき製品開発を行っているわけですが、その商品が最終的にどのような価値を社会に提供していくのかを突き詰めることで、社会の要請や動く方向が見えてきます。その上で、いつ頃どのような製品が必要になるかを予測し、先行開発して顧客に提案していくスタイルに変えるのもう一つのアプローチです。この2つのアプローチに

よって10年程度先を見据えた開発ロードマップを作って実行していくこととなりますが、やはり予想は予想でしかありません。予想やストーリーが外れたことが分かった段階で柔軟に計画を見直すこととなります。

また、これらの計画は、背景も含めて経営と共有して進めることが重要だと考えています。改善はしつつありますが、かつては経営層と研究開発部門の距離が遠く、そのために長期的視点を描けなかったのも事実です。長期的視座に立つということは、そのためのヒト・モノ・カネも長期的に捉えるということなので、新たに新設されたコーポレート戦略会議などの場を通じ、すべての情報を経営陣で共有して進めていきます。

研究開発

社会課題解決に向け、“共創”とグループ横断のR&D体制を構築します

Q 今後の課題を教えてください。

今までとは異なるスタイルでの研究開発に移行していくので課題は多いのですが、中でも大きいのは人材育成です。ウシオの技術者は優秀で真面目で、技術的な課題が明確になれば、その解決に全力で取り組み実現していく力があり、それが強みの源泉となっています。一方で社会を意識した課題設定力や、それをどのように事業に結びつけていくかという全体の構想力は改

善の余地があります。テクノロジーに極度に依存した昨今の社会の中で社会課題解決による価値創造を実現するには、リードする中心に技術者がいる必要があると考えています。そのために、日本を含む世界レベルの環境で揉まれるような機会を提供したり、研究開発だけでなく様々な立場での業務経験などを計画的に行うことも必要だと考えています。

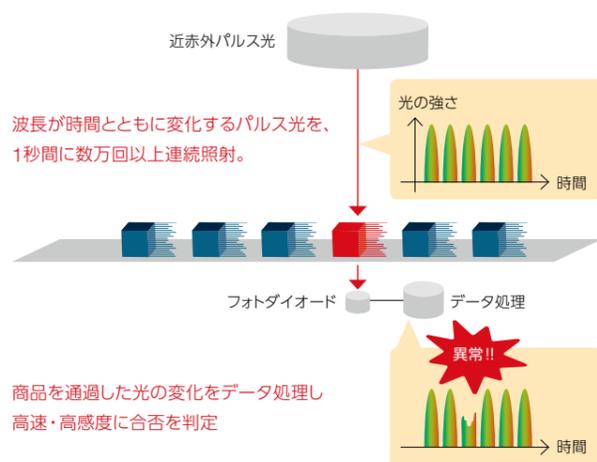
注カテマ 全数検査ですべての商品に安心・安全を -パルス分光検査システム-



ウシオ電機 R&D本部
光計測技術開発部
システムグループ

横山 拓馬

現在、食品・化粧品・医薬品などを含む素材メーカーでは、多くの生産ラインで「抜き取り検査」による品質保証をしています。しかしこの手法は、消費者に100%安心なものが提供されることを保証するものではありません。また、メーカーにとっては不良が発見された場合に、それを含むロットすべてを廃棄するとともに、原因が究明されるまでラインを止める必要があり、膨大なロスコストにつながっています。理想はインラインにおけるリアルタイム測定や最終製品の全数検査ですが、そのためには非破壊で高速に測定できる技術が必要となります。材料の成分を測定する手法は色々ありますが、ウシオは様々な波長成分を含んだ近赤外パルス光を使った技術の確立を目指しています。具体的には、1秒間に数万回以上発光するパルス光源を開発することで、従来の1,000倍高速な計測技術の確立を目指しています。これにより1秒間に100個以上の製品検査が可能になり、ロスコストの削減、プロセスの最適化、オートメーション化の実現が期待できます。



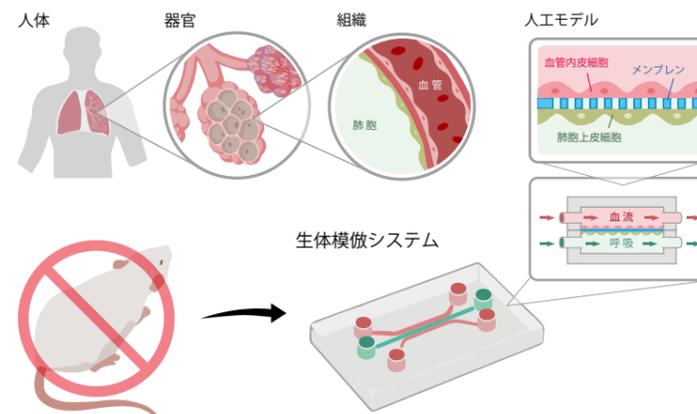
注カテマ 創薬のスピードアップを実現するプラットフォームを提供 -OoC (Organs on Chip)-

創薬の現場では世界的競争の激化により、治療効果と安全性が高い新薬を、より早く実現することが強く求められています。一方で、動物実験の削減などにも対応しなければならない現状があります。そのような中、従来の動物実験や細胞試験に代わる、人体に近いデータが取れるヒト外挿性と開発効率の高い創薬技術の実現が強く求められています。そこで注目されているものが、再生医療技術とマイクロマシン・センサ技術を融合して、人体の生体環境を体外で再現する生体模倣システム-Organs on Chipとなります。

ウシオがトップシェアを持つ172nmの真空紫外光を樹脂に照射すると表面の分子構造が変化して樹脂同士を接合する技術を応用することで、試験に悪影響を与える接着剤・溶剤などが無いクリーンな流路を実現します。この技術を基盤に、製薬メーカーの求めている創薬試験ニーズに基づいた製品開発を実現しています。また、より多様な生体機能再現のニーズに応えるために、光学部品開発で培ったマイクロ・ナノレベルの微細加工技術の活用も検討しています。

すでに有力なアカデミアとの共同研究を通じて成果が示され

ており、複数の製薬メーカーに試作品の提供を開始しています。今後はさらに出口を見据えて、細胞培養のプロトコルも含めた開発を共同で進め、生体チップだけでなく創薬の開発環境全体を提供することで、医薬品の安心・安全を促進するとともに、誰もが最新の医療を受けられるような社会を目指します。



ウシオ電機
Organs On Chipプロジェクト
リーダー

畠山 健治

注カテマ 患者さんのQOLを向上 -光線力学療法 (Photo Dynamic Therapy : PDT)-

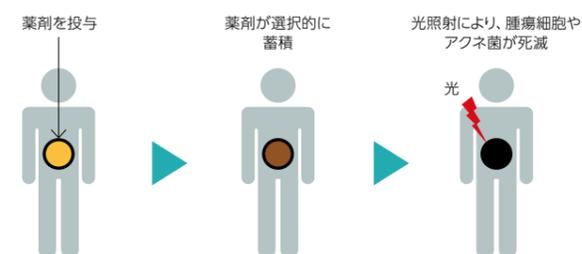
ウシオは光技術による健康寿命の延伸をテーマに掲げていますが、その中でも皮膚科領域での患者様のQOLの向上という観点で、皮膚科向けPDTの研究開発を進めています。PDTとは、患者様に投与された医薬品(増感剤)が皮脂腺やがん細胞に特異的に取り込まれた後、薬剤が吸収しやすい波長の光を照射することで、薬剤が選択的に蓄積した疾患の原因となる対象を破壊する治療法です。

がん治療としてのPDTは広く研究開発が行われており、一部は実際の臨床現場でも適用されていますが、その他の疾患でも研究レベルでは高い有効性が報告されています。特に、重症ざ瘡(にきび)においては、患者様のQOLを著しく低下させるという点で大きな課題と考えています。また、現在有効な治療方法がないという臨床上の課題もあり、PDTの開発が期待されています。

我々は皮膚治療器の開発を通して光が人体に作用する学術的知見を得てきました。PDTに関しても、名古屋市立大学の森田明理教授との共同研究を進めており、フレキシブル型の光源を用い、405nmと505nmの2波長同時照射することで、高い抗腫瘍効果が得られることを見出しています*。この結果をもとに、2020年、重症ざ瘡に対する治療法の開発を国内医薬品メーカーとともにスタートしました。

皮膚科向けPDT治療器は新規の医療機器区分となるため、承認審査に必要な安全性及び有効性のデータが数多く必要となります。医療機関や医薬品医療機器総合機構(PMDA)、パートナー企業等との連携をより一層深め、研究開発を進めます。難治性皮膚疾患に対する新たな治療法を早期に確立し、お困りの患者様に少しでも早く有効な治療を届けることでQOLの向上、ひいては健康寿命の延伸につなげていきます。

* J Dermatol Sci. 2019 Feb;93(2):109-115



ウシオ電機 R&D本部
ライフサイエンスグループ

木尾 智彦

光源事業



光を軸としたコンポーネントを複合的に融合させ、新しい顧客価値を創出していきます

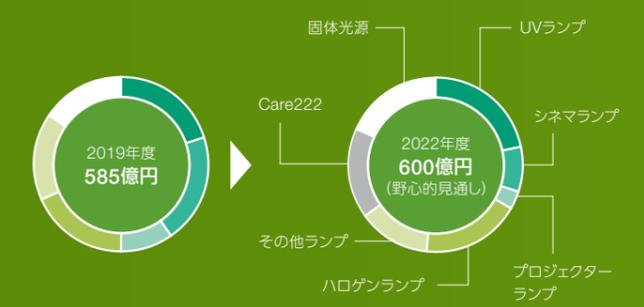
ウシオ電機
光源事業部長
中野 哲男



売上高・営業利益・営業利益率



売上高構成比



1 2020年度(第一次中期経営計画1年目)の振り返り

中計1年目は、新型コロナの世界的な拡大により大きな影響を受け、売上高は前年度比21.9%減の457億円、営業利益は46.7%減の32億円と大幅な減収減益となりました。

特に映像関連市場において、固体光源化によりランプ需要が減少していることに加え、新型コロナによる全世界的な映画館休業の影響は大きく、シネマプロジェクター用セノンランプやデータプロジェクター用ランプの需要が大幅に減少しました。

OA市場では、ペーパーレス化の動きとともに、新型コロナの影響による企業向けOA機器の需要鈍化のため、ハログンランプ

の需要が減少しました。

一方、5Gの実用化やIoT・AIの活用進展などを背景に、半導体・電子デバイス市場が好調であるのに加え、モバイルやモニター向けなどの液晶パネル需要の高まりにより、露光用UVランプの需要は増加しました。また、新型コロナの影響でウイルス対策のニーズが高まったことから、抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」を搭載した製品が順調に立ち上がり、売上、利益ともに貢献しました。

2 第一次中期経営計画達成に向けた重点施策と進捗

中計達成に向け、以下の基盤事業、成長事業、創出事業の3階層で事業を推進しています。

シネマ用セノンランプや露光用UVランプなどランプビジネスを中心とした基盤事業では、いかに持続的に利益を最大化するかに注力します。具体的には、グローバルな販売体制の再構築、海外生産の拡大、製造工程の自動化推進、原材料コストの低減を行います。重要なアクションプランの一つである構造改革も、順調に進捗しています。

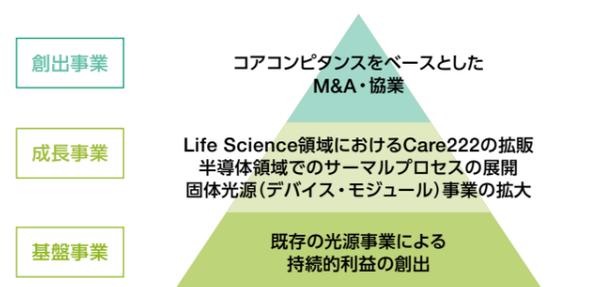
次に成長事業のLife Science領域では、172nmの光を使った有害物質分解と222nmの光を使ったウイルス対策(Care222)の2つの柱で、モジュールを中心に市場ニーズに即した「安心・安全な空間の提供」を進めていきます。この分野に関してはグループで連携することはもちろん、生産・販売含め他社との協業を積極的に進めることで収益性を高めるとともに、供給体制も構築します。

サーマルプロセス*においては、半導体プロセスの変化で加熱が求められる工程が増えているチャンスを活かすべく、不足技術を磨き、価値提供につなげます。

固体光源は、露光装置関連の紫外域と、映像及びメディカルやセンサーなどのLife Science関連向けなどの赤外域において、光の専門メーカーとしてのコアコンピタンスを活かし、デバイスからシステムまで高付加価値製品を投入していきます。

最後に創出事業ですが、これからの時代は、各社競争するだけでなく、協業する時代だと考えています。成長事業におけるコアコンピタンスの強化やM&A・事業提携を進め、事業優位性を確保します。

*サーマルプロセスとは熱処理工程のこと。半導体の製造プロセスにおいて、ウェーハを加熱することで表面に酸化シリコンの膜を生成したり、膜質を強化したりする。



3 2030年の目指す姿と提供価値

従来の光源事業では、主にお客様の要求仕様を着実に再現し、信頼をいただけるよう開発を行い提供するというOEM型の事業を展開してきました。しかし、今後持続的に成長を続けていくためには、お客様からの要求仕様のみではなく、幅広いお客様の課題を見極め、ウシオの光技術を利用して困りごとを解決・提案で

きる真のソリューションカンパニーへ進化していきたいと考えています。また、M&Aや事業提携によって新たなコアコンピタンスを取り入れながら、光を軸としたコンポーネントを複合的に融合させ、プロセスソリューション型の事業として新しい顧客価値を創出していきます。

4 5つの経営のフォーカスに対する現在注力している施策やアクションプラン

特に「人材育成」と「職場環境づくり」には力を入れています。光源事業では、2019年にプロジェクトを立ち上げ、マネジメント層も含めた意識改革と人材育成を推進しています。ダイバーシティを意識しつつ、個々の社員一人ひとりにカスタマイズされた活

用・育成を進めています。また、ウシオ全体の売上高の多くは海外向けであり、グローバルな人材活用・人材育成を行い、ビジネスユニットごとに一気通貫したグローバル・ビジネスユニット運営を加速していきたいと考えています。

5 認識している機会とリスク

新型コロナにより全世界的なパンデミックが生じましたが、これは私たちにとって「リスク」のみならず「機会」にもなり得るものです。安全・安心をキーワードに、これまでに培った光技術により新たに環境衛生分野への参入を加速させることで、より社会への貢献度を高めるとともに事業拡大を目指していきます。

また、ランプの固体光源化の動きは「リスク」であり「機会」でもあります。特に可視光域や露光分野の低出力の領域などで固体化の傾向があり、今後ランプ需要の減少が見込まれます。このリスクに対処すべく製販一体となり、基盤事業における構造改革を進めることで、持続的な収益性の維持・向上を目指していきます。一方で、シネマプロジェクター用光源において、新型コロ

ナの影響により過去にない落ち込みから市場再開に向かう今、ランプ用プロジェクターが延命し、ランプ需要の増加につながっているという側面もあります。

また、ウシオは創業当初から、ニッチなマーケットで付加価値の高い製品を提供し続けてきました。固体光源の事業展開については、紫外から赤外において特徴的な光デバイスを提供すると共に、様々なオプティクスと融合した固体光源モジュールを新しい分野に提供していきます。ウシオの固体光源により新たに利益創出できる分野を見つけ、新規参入することができるかが今後の大きな鍵となると考えています。

💡 光源事業

光を軸としたコンポーネントを複合的に融合させ、新しい顧客価値を創出していきます

成長事業

波長222nmの光が拓く新しい除菌技術 Care222

Care
222



222nmを主波長とするエキシマランプと特殊な光学フィルターを組み合わせることで、人体に悪影響のある波長を取り除き、有人環境での抗ウイルス・除菌を実現した「Care222」。ウシオは、ニューノーマルな時代における安心・安全な環境の実現に向け、光による環境衛生ソリューションの展開に注力しています。

1 取り巻く事業環境や直近の事業の状況を教えてください。

ウイルス対策のニーズが高まっていることから、「Care222」搭載ユニットについては医療機関を中心に、オフィスやスポーツ施設、教育機関等への国内販売を着実に進めています。また、国内外の複数のパートナー企業へ「Care222」のライセンス使用を許諾し、パートナー企業での搭載製品の展開も始まりました。

2 事業拡大に向けての今後の取り組み、展望を教えてください。

ニューノーマルな時代においても、ウイルス対策への期待は世界中で高まっています。このような状況の中、ウシオは有人環境下で空気・表面の抗ウイルス・除菌ができるという大きなメリットをもとに、より安心・安全な環境を提供する際のデファクトスタンダードとなるよう、チーム一丸となって「Care222」をはじめとした環境衛生ビジネスに取り組んでいきます。具体的には、今後この「Care222」技術が、多くの照明器具や空調器具などに採用されるとともに、様々なアプリケーションでの採用へと広がるよう、さらなるブランド価値向上や新たな協業展開などを進めていきます。



ウシオ電機 光源事業部
XEFL BU 営業部第一課

梅崎 聡子

主力
既存事業

エレクトロニクスを支える超高圧UVランプ

半導体・プリント基板の回路形成や液晶・カラーフィルターのパターン形成用装置（露光装置）の光源として使われている超高圧UVランプ。世界中の主な半導体や液晶パネル製造工場で使用されており、生産性向上・歩留まり改善に貢献しています。

事業環境

- IoTや5G、AIなどの進展に伴い半導体デバイスでの投資が活発化、これによりウシオのUVランプの領域である露光機を使用するデバイスでも同様に過去最高の新設状況が見られます。
- FPD市場において、LCD方式からOLED方式へシフトが進み、継続的な設備投資が見込まれます。



半導体向け
世界シェア **75%**
液晶向け
世界シェア **70%**
※ ウシオ調べ

今後の展開

高い市場ポジション堅持に加え、環境に配慮した付加価値の高い固体光源製品の展開にも積極的に取り組みます。具体的には継続的な要素技術開発への注力と品質の安定化により、さらなる性能向上を達成し、ランプ競合他社を凌駕する製品ラインナップを揃え、お客様の生産性向上へ貢献します。また、国内のみならずアジアを中心に海外のお客様も多いため、グループ全体での運営を基本とした現地法人との協働により、お客様視点を持ったソリューション提案を目指しています。加えて、さらなる成長が見込まれる固体光源事業の製品競争力の強化を推進することで、露光光源の変化に柔軟に対応し、光源のトップメーカーとして持続的な事業ポジションを確立します。



ウシオ電機 光源事業部
SH BU 営業部第一課

瀧尾 愛衣

成長事業

ニッチ市場で付加価値を提供 固体光源(LED・LD・モジュール)

昨今、固体光源化が進み、長寿命化や広色域化、高い光利用効率など、既存のランプ光源を超えた新しい付加価値が生まれています。ウシオは、光の専門メーカーとしてのコアコンピタンスである高度な光学技術を活かし、固体光源でもデバイスからシステムまで高付加価値製品を投入していきます。

1 取り巻く事業環境や直近の事業の状況を教えてください。

固体光源の市場は今後ますます拡大が見込まれています。レーザー事業は、赤から赤外レーザーを中心とした従来のビジュアル・イメージング、プリンティング、レベラー、センサーの各分野に加え、サイエンス、メディカル分野への進出、及び青紫レーザーの製造プロセス分野への展開を進めています。LED事業については、UV及び可視・IRに続く製品として、SWIR(短波長赤外)LEDがソーラー・シミュレーター分野、オプティカル・ソーティング分野を中心に販売が拡大しています。

2 事業拡大に向けての今後の取り組み、展望を教えてください。

レーザー事業は、世界最高出力・変換効率を達成した赤レーザーを用いて、ゲーム、バーチャル、車載用として大幅な市場拡大が見込まれるAR・VR・MR市場向けに展開を進めています。また、DXの潮流を背景に拡大している半導体市場で、青紫レーザーのDI露光装置用市場も拡大を見込んでいます。

LED事業では、InGaAsカメラの発展に伴い、SWIR関連市場が大きく伸びると考え、スマートフォンやADAS(自動運転アシスト)市場への展開を狙っています。これらのデバイス事業に加え、モジュール事業は、グループ会社(Necsel Intellectual Property)との連携強化・協業を中心に高付加価値製品・技術群を拡充していく予定です。



ウシオ電機 光源事業部
SSLS BU 営業部第一課

金澤 以久子

主力
既存事業

映画市場を支えるクセノンランプ

映画の撮影現場では、ヒトの肌や風景をありのままに映し出すため、太陽のもとで、または太陽光に近い照明を使用して撮影します。その映像を、自然にありのままに映し出すための「光」も当然、太陽の光に限りなく近いものが求められます。それが、「人工太陽」と呼ばれているクセノンランプです。このランプは、テーマパークやコンサートなどで上映される大型映像でも使用されています。

事業環境

- 2020年度は新型コロナの影響により全世界の映画館が休業し、シネマプロジェクター用クセノンランプも大きな打撃を受けました。
- 従来のランプに代わる固体光源化技術が進展しているものの、クセノンランプは未だキーアイテムであり高シェアを維持しています。



シネマ
プロジェクター用
ランプシェア **65%**
※ ウシオ調べ

今後の展開

この未曾有のパンデミックの中、大きな打撃を受けた業界の一つが映画館をはじめとするエンターテインメント業界です。ウシオのクセノンランプは、長く世界中の多くの映画館で使用されてきました。厳しい経営状況の中、計画通りの設備投資も困難な映画館の皆様へ、高品質でリーズナブルな価格の製品を供給し続けることで、ウシオは映画業界及び映画文化の繁栄に貢献し続けます。なお、今後は、お客様の使いやすさを第一とした性能向上のための技術開発を継続することに加え、ウシオ製品の特徴の一つである高い品質をさらに追い求めながらも海外生産の拡大などを通してコスト削減を実現していきます。



ウシオ電機 光源事業部
プロジェクションBU

大芝 薫

バックカスティング思考で
人材育成や技術開発に注力し、
サプライチェーンや
サービス体制を
整備していきます

ウシオ電機
システムソリューション事業部長
川村 直樹



売上高・営業利益(損失)・営業利益率



売上高構成比



1 2020年度(第一次中期経営計画1年目)の振り返り

光学装置事業は好調な市場環境に恵まれ、売上・利益共に右肩上がりとなっており、非常に旺盛な需要が続いています。その結果、前年度に取り組んだ品質・生産性の改善も実を結び、売上高は前年度比28億円増の389億円、営業利益は14億円増の8億円と増収増益となりました。

具体的には、5Gの実用化やIoTなどの進展による設備投資の増加により、最先端ICパッケージ基板向けの露光装置やプリント

基板向け直描露光装置の販売が増加。また、EUVリソグラフィ技術の進展によって、次世代半導体の量産ニーズが高まり、ウシオのEUVリソグラフィマスク検査用EUV光源の販売も増加しました。

これらに加え、コロナ禍によるウェブ会議の増加や巣ごもり生活によるパソコンやタブレットの需要増からFPD関連装置も計画を上回りました。

2 第一次中期経営計画達成に向けた重点施策と進捗

2021年度は中計の達成に向け、次の7つに注力します。

1つ目は、「マスク検査用EUV光源の事業計画達成のための、さらなる品質・安定性の向上、サプライチェーンの確立、コストダウン」です。サプライチェーンの確立においては、ウシオ電機・播磨事業所やグループ会社のアドテックエンジニアリング・長岡事業所での主要部品の内製化に加えて、海外グループ会社との連携も進めています。

2つ目は、「露光装置の増産、品質確保、そして次世代露光装置の開発」です。ウシオ電機・御殿場事業所の生産スペースの拡張で1.3倍以上の増産を目指すとともに、次世代露光装置の開発に邁進します。

3つ目は、「STC(Surface Treatment & Curing: 表面処理、接着・接合)事業の再興」です。STCプロジェクトを発足し、これまでのUV-LED、UVランプ、エキシマランプに加え、今後はプラズマやレーザーの利用も検討。組織横断の活動を促進し、半導体・自動車・電池・プリント基板・光学フィルム・建材など、世界のモノづくりの技術革新に貢献していきます。

4つ目は、「ウシオ電機・御殿場事業所のさらなる生産性向上、

DX化、環境負荷低減」です。光学装置の製造を担っている御殿場事業所ではこれまでも生産性向上に取り組み、成果を上げてきましたが、今後のさらなる生産性向上のためにITの力を積極的に利用していきます。また、生産性改善による環境負荷の低減、さらに再生エネルギーの活用を促進していきます。

5つ目は、「グローバルCS体制の構築」です。今後、光学装置はさらにグローバルに展開されます。現地でのスムーズな立ち上げや保守サービスによって顧客満足度を上げ、収益拡大につなげる体制を整えます。

6つ目は、「DI露光装置の微細化開発、増産、コストダウン」です。増産においては、現在進めているアドテックエンジニアリング・長岡事業所の生産スペース拡張により約1.4倍に生産能力を増強します。また海外調達比率の拡大など、サプライチェーンの見直しによるコストダウンを進めています。

7つ目は、「ウシオグループ間の連携」です。EUV光源部品の供給やグローバルCS体制、EUVのサービス体制など、すでにグループ間での連携を開始していますが、さらに加速させていきます。

3 2030年の目指す姿と提供価値

今後さらにSDGsをはじめとした地球規模での環境問題や貧困問題などの社会課題解決への取り組みが極めて重要になります。我々はその中で社会に貢献するお客様のモノづくりの技術革新を支える存在でありたい。例えば、高性能かつ低消費電力の半導体や電子部品の実現において、お客様を通して社会をより効

率化し持続的な成長に貢献したいと考えています。そのために2030年を見据え、バックカスティング思考で人材育成や技術開発に注力し、サプライチェーンやサービス体制を整備していきます。

4 5つの経営のフォーカスに対する現在注力している施策やアクションプラン

1. より社会的価値の大きい事業創出

我々は単なる装置開発ではなく、光を熟知した上でお客様の困りごとを解決することを重視しています。そのためお客様のモノづくりを深く理解し、解決策をご提案できるような活動に注力しています。

2. ビジョンに近付くための人材の質向上

グローバル化に加え、計画的に学際的な人材を確保・育成していきます。具体的には光学・機械・電気・制御・ソフト分野の人材に加え、お客様の製造プロセスを理解できる化学や材料科学、保守を受け持つフィールドサービスエンジニアなどの確保・育成です。

3. 成果を上げやすい職場環境作り

光学装置事業は景気の波が激しい事業です。そのような中でワークライフバランスを重視した労務管理を実践しています。具体的には、設計の標準化や製造の多能化の促進により生産を平

準化するとともに、社員一人ひとりが本人の仕事の社会的価値を理解するような取り組みを実践しています。

4. 持続的な環境負荷低減

生産工程や物流における環境負荷低減(生産性向上や太陽光発電の採用、運搬トラックサイズの最適化や運搬ルート効率化など)、光学装置そのものの低消費電力化(エネルギー効率の高い光学系開発、固体光源の積極採用など)、社会の環境負荷低減に資する製品開発(高性能で低消費電力の半導体を実現するための露光装置やEUV検査光源など)に取り組んでいます。

5. 強固な経営基盤の構築

製品ポートフォリオの最適化を常に図っています。社会課題を見据えながらの持続的な製品開発に加え、装置販売と保守サービスのバランスを重視し、顧客満足を得ながら持続的に成長・発展できるポートフォリオにしています。

5 認識している機会とリスク

主に半導体については、エネルギーや食料と同じく国家的な戦略物資と位置づけられ、政治的な影響を受けます。

これは半導体産業の成長機会でもあり、現在も一部

では中国への輸出が規制されるなどのリスクともなっています。

また、当面は半導体やその関連部材の調達リスクがあります。

光学装置事業

バックキャスト思考で人材育成や技術開発に注力し、サプライチェーンやサービス体制を整備していきます

成長事業

次世代半導体製造プロセスの実用化を目指して マスク検査用EUV光源

AIやIoT、自動運転など、新しいインフラを実現する次世代半導体製造技術として期待されているEUVリソグラフィプロセス。ウシオはプロセスで使用されるマスクの検査用光源に特化し、EUV光源の開発から製造、運用、アフターサービスまで提供しています。

1 取り巻く事業環境や直近の事業の状況を教えてください。

半導体が登場して半世紀。今や半導体は日々の生活に溶け込み、PCやスマホのみならずクラウド上やAIによるデータ処理など、意識しなければどこに半導体が使われているかわからないほど、多くの半導体に支えられた日常を過ごしています。昨今の新型コロナウイルス感染症によるテレワーク、オンライン会議、ゲーム需要等においても、AIやサーバーの高性能化が求められており先端半導体への需要が高まっています。その最先端半導体の普及に大きく貢献しているのが、EUVリソグラフィ技術です。まだ新しい技術ですが、ウシオのマスク検査用EUV光源は、EUVリソグラフィの量産プ

ロセス確立に貢献しています。これからEUVリソグラフィが普及するにつれ、ウシオのEUV光源の採用がさらに拡大することで、世の中の半導体プロセスを支えていきたいと考えています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望を教えてください。

ウシオのEUV光源はEUVリソグラフィ量産プロセスの初期段階で必要な稼働率をすでに達成した唯一のマスク検査用EUV光源です。その実績を礎にさらなる性能進化及び安定稼働を達成し、量産プロセスに貢献することでより高い市場からの信頼を獲得していきます。また、より高度・高精細な検査に向けても、開発・改善を継続していきます。これらの活動を通して、EUVリソグラフィのエコシステム全体への貢献を進めます。



ウシオ電機
システムソリューション事業部
EUV BU ビジネス統括部 次長

青木 一也

成長事業

高解像度×高生産性の投影露光 最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置

微細化に対応した高解像力、高生産性を実現する大面積露光、基板の反りに対応可能な焦点深度の深さなど、パッケージ技術の進化に対応した露光装置。搭載される光源はもちろん、レンズやミラーなどの光学部品や搬送機構、電源、ソフトなどの主要技術もすべて自社で開発しています。

1 取り巻く事業環境や直近の事業の状況を教えてください。

AI、5G、IoTなどの進展に伴うビッグデータ時代が始まり、大容量かつ高速データ処理用データセンター向けサーバーの需要が増加しています。ウシオの最先端ICパッケージ基板向け露光装置「UX-5シリーズ」はデータセンターの需要増に伴い、数年先までの引き合いをいただいています。このため、2022年度上期中に1.3倍以上に生産能力を引き上げることを決定しました。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望を教えてください。

UX-5シリーズは、ショットエリア（一度に露光できる面積）が広く、生産性が高いことで他社との差別化を図っており、後工程の最先端パッケージ向け量産用の投影露光装置として高いシェアを維持しています。

昨今では前工程のICチップの微細化のみならず、後工程のパッケージの微細配線技術要求も高くなってきています。これまで築いてきたお客様との関係から密にコミュニケーションを重ねることで次世代装置の開発も進めており、今後市場へ投入していく予定です。



ウシオ電機
システムソリューション事業部
光プロセスBU 営業部第一課

羽太 優理

成長事業

高精細描画と高速露光を両立 プリント基板・パッケージ基板向けダイレクトイメージング露光装置

高解像力と世界最速の高生産性の両立を可能にした全自動ダイレクトイメージング露光装置。「品質」「スピード」「安定性」-独自技術で世界最高のシステムバランスを実現し、世界の先進基板メーカー様の量産ラインで安定稼働の実績を積み重ねています。

1 取り巻く事業環境や直近の事業の状況を教えてください。

半導体需要の増加に伴いパッケージ基板の生産が増加しており、パッケージ用DI露光機の販売は好調に推移しています。また、半導体の微細化が年々困難になり、複数の半導体チップを一つのパッケージに搭載する新しい技術開発が各社で進んでいます。これら技術とDI露光装置は親和性が高く、高精細DI露光機の市場拡大を見込んでいます。スマートフォンのメイン基板やサーバーに使われるHDI基板の生産も拡大基調にあります。このような市場環境を受け、2020年度はHDI基板用として世界最速のツインスター機、2021年度には最先端半導体FOパッケージ用途の高精細機をリリースしました。また、DI露光機の需要増加に対応するため、新たに土地・建物を取得し生産スペースを約1.4倍に拡張しています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望を教えてください。

ハイエンド機においては、引き続きパッケージ基板の進化に対応すべくさらなる高精細化を、ミドルレンジ機は、生産性の向上を実現する装置を開発するとともに、ローエンド機で実績を積んだ海外調達を適用し原価低減を進めます。また、カスタマーサービスにおいては、迅速な保守対応による安定稼働を実現し顧客満足の上昇に努めていきます。

成長戦略

STC (Surface Treatment & Curing) 事業の再興

私たちは、お客様が課題としている表面処理、接着・接合プロセスをウシオの光で解決していきたいと考えています。

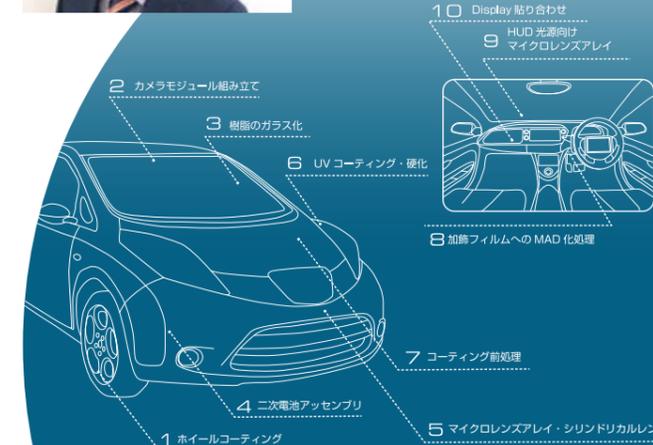
これまで、フラットパネルディスプレイの市場でこの課題に取り組む、多くの実績を積み上げてきましたが、数年前から他の市場への展開を試み、結果が出始めてきました。例えば、電池の市場では、光で部品を表面処理することでお客様の製品の安全性を高め、この部品を熱接着から光接着にすることで、お客様の生産性向上に貢献しています。これに加え、半導体・プリント基板・自動車・光学部品・建材でも実績及び需要が高まってきたことを実感しています。また、プリンティング市場でも新たな可能性が出てきました。

お客様の生産性向上、製品の安定性・安全性・高効率化・軽量化の実現、及びお客様の生産と製品を通して環境負荷低減に寄与できるよう、これからも取り組んでいきます。



ウシオ電機
システムソリューション事業部
光プロセスBU 営業部第二課 課長

山口 裕磨





感動や体験の提供と
いち早くお客様の課題への
ソリューションを提供できる
風土を醸成していきます

クリスティ・デジタル・システムズ
Chairman & CEO
神山 和久



売上高・営業利益(損失)・営業利益率



売上高構成比



1 2020年度(第一次中期経営計画1年目)の振り返り

新型コロナウイルス感染拡大はエンターテインメント業界に大きな影響をもたらしましたが、映像装置事業の主要会社であるクリスティ・デジタル・システムズ(Christie Digital Systems, Inc. 以下、CDS)も例外ではありませんでした。当初、前中計で実施したコア事業への回帰による固定費削減効果に加え、映画館でプロジェクターの置き換えが始まるという外部市場環境の好転による収益改善への道筋を立てていましたが、新型コロナの影響により、映画館の投資延期・抑制の兆候があらわれました。イベントは規制され、映画館やテーマパーク、商業施設等多くの施設は長期間の閉館を余儀なくされ、一部の地域で今も続いています。この動きは2020年3月頃から業績に影響を与え始め、その後も影響が継続しました。

そのため、全世界の映画館におけるデジタルシネマプロジェク

ター置き換え開始の想定時期を2020年から2023年へ修正し、売上拡大による事業成長より経営の効率改善に重点を置くという、新型コロナによる影響を考慮した計画を策定し直しました。具体的には事業の選択と集中、それに伴うリソースの再配置を進めると同時に、運転資本の最適化・さらなる製品原価低減・ロスコストの削減にも着手しました。しかしパンデミックの想定以上の長期化による影響は大きく、大規模の人員や拠点の見直し・縮小等の構造改革を余儀なくされました。

一方で、働き方の多様化、キャッシュフローを念頭に置いた事業判断軸の定着、オペレーションの効率化等に対するマインドセット変革といった、今後の成長につながる多くのプラスの効果もありました。これらは、中長期的には効果の高い構造改革であり、その基礎づくりができたことは中計1年目の大きな成果でした。

2 第一次中期経営計画達成に向けた重点施策と進捗

引き続き、経営の効率化と事業範囲の選択と集中に取り組みつつ、中計2年目を以降は以下2点に注力します。

1.事業のソリューション化

CDSは設立当初から現在、そしてこれからも人が集まる大空間で人々が感動や体験を共有するという社会価値を提供することに注力していきます。パンデミックを経験したことで、私たちは改めてこの価値の大きさを認識しています。そこで、これからはCDSらしい独自の付加価値をつけ、ハードだけにとどまらないソリューションの提供を通じて、この社会価値の最大化に貢献します。これはシネマ分野にも一般映像分野にも共通するものです。そのために性能・コスト両面で顧客が満足する製品の拡充、

魅力的かつシンプルな映像システムの実現、顧客が安定的・効率的に運営するためのアフターサービスの強化に取り組んでいきます。

2.運転資本の最適化

在庫の最適化に優先的に取り組んでいきます。長期滞留在庫の販売、バリューチェーンのプロセスや製品設計自体を見直すことで、在庫レベルの適正化を進めています。また、キャッシュフローをさらに改善することで、ソリューション化に必要な製品やサービスの開発へ効率的に投資していきます。これらに加え、パンデミックのような予期せぬ事態が生じても永続的に事業を行うための強固で安定した財務基盤も構築します。

3 2030年の目指す姿と提供価値

ウシオの映像装置事業は、CDSが1929年にフィルム映写機の製造を開始して以降、礼拝堂からハリウッド、司令室から教室といった様々な場所で多くのパートナーがその先にいる観客に対して継続的に素晴らしい体験を生み出し共有することを支援してきました。今後も最終ユーザーのニーズを把握しながらパートナーを支援し、多くの人々が求める新たな映像体験と感動を届けていくことには変わりありません。2030年に向け、私たちが提供する価値を高め、ウシオのVisionである「『光』のソリューションカンパニー」となるべく垂直・水平の2つの方向を見据えています。

まずは、映像装置事業のソリューション化です。最先端技術を搭載した製品であれば売れるという概念には限界が来つつあり、パートナーやその先にいる観客のニーズをどれだけ正確に把握し、いかに早く課題を解決できるか、CDSならではのさらなる付加価値を最終ユーザーとどれだけ共有できるかが重要になりま

す。高い技術を誇る製品だけに頼らず、顧客の課題を解決するための製品やサービスの開発・提供に焦点を当てて事業活動を進めていきます。

2つ目は、事業の多角化です。これまで映像装置事業の中核会社として可視光領域を中心としてきましたが、これからは可視光にとどまらず、紫外線や赤外線などの光の活用も積極的に進めていきます。その足がかりとなるのが、抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」を搭載した環境衛生向けの灯具システムである「CounterAct™」です。本製品には光をシステム化する技術だけではなく、プロジェクターの遠隔監視システムを活用した灯具の管理など、これまで培ってきたノウハウ・事業資産を展開していく計画です。本製品と映像関連製品により観客が求める「安心・安全な環境」と「感動や体験の共有」という2つの価値を同時に提供可能とすることで、CDS独自のソリューションにつながります。

4 5つの経営のフォーカスに対する現在注力している施策やアクションプラン

映像装置事業では、5つの経営のフォーカスの中でも、事業の持続可能性を確保し、私たちを取り巻くすべてのステークホルダーを支えていくための基盤となる「職場環境作り」を重視しています。

私たちが創り上げてきたビジネスエコシステムを持続的に循環させるための収益の安定化、そのための軸となる事業のソリューション化を推進するにあたり、すべての社員にとって働きやすく能力を十分に発揮できる職場の環境が非常に重要だと考え

ています。今CDSでは「OneChristie」という合言葉のもと、新たな企業文化の定着に取り組んでいます。四半期に一回程度、全世界の従業員に向け、事業方針・経営課題の説明やQ&Aを行うタウンホールの開催等を通じて、社員一人ひとりに新たな企業文化や目標を浸透させ、目指す姿に向かって全社員が一体となって必要なアクションに取り組む風土の醸成を進めています。

5 認識している機会とリスク

映像装置においては、大型映像の表示方式において技術革新が進み、「Projection(投影)」から「Direct Display(直接表示)」へ移行が進んでいる領域があります。これは中長期的には、プロジェクターを主力としているCDSにとってはリスクですが、同時

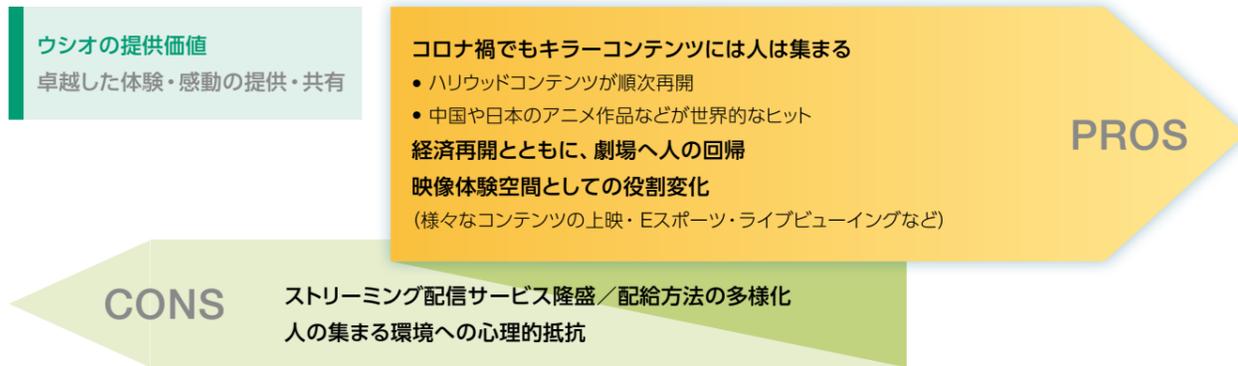
にLED Video Wall等の販売機会が増えるという面で機会、ビジネスチャンスでもあります。さらにこの技術革新に応え、ソリューション提供能力を強化することにより、CDSとしての存在感、付加価値を高める大きなモチベーションになります。

映像装置事業

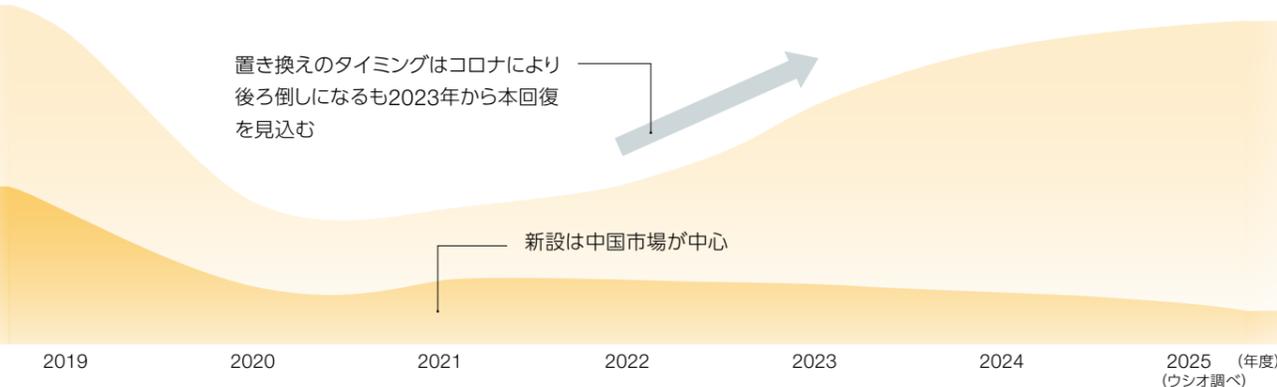
感動や体験の提供といち早くお客様の課題へのソリューションを提供できる風土を醸成していきます

シネマ 映画館ならではの魅力を高め、映像設備の更新と安定的な運営をサポートします

シネマの中長期展望



シネマプロジェクター需要見通し(台数)



Interview ニューノーマルにおける対応と新たな取り組み

Q アフターコロナの業界の変化と対応について教えてください。

パンデミックが起きる前からストリーミングサービスはシネマコンテンツを楽しむ新しい手段として広まりつつあり、映画館は映像を楽しむだけでなく、人々の体験をより優れたものにするための新しいテクノロジーへの投資が進められていました。それは、映像や音響技術にとどまらず、飲食メニュー、VIPシートなど様々な面に及びました。

パンデミックによりシネマコンテンツの配信方法の多様化は加速しましたが、一方で人々の「ダイナミックなストーリー及び映像表現によってもたらされる豊かさを一緒に体験したい」という欲望は変わることはなく、他のどの場所にもない、幻想的な映像と音を備えた空間で映像体験ができる映画館は、今後もその中心であり続けるでしょう。それは過去にテレビやVCR技術が普及しても映画館が繁栄し続けてきた歴史が物語っています。

Q シネマ業界の中長期動向とそれに対する今後の取り組みを教えてください。

人々の動きが活発になるとともに映画館の再開も始まっています。映画館がパンデミックの影響から回復し、積極的な設備投資を開始するまでにはもう少し時間がかかるかもしれません。私たちは引き続き優れた体験を提供するために映像と音響の最新の技術を追求するとともに、継続的な設備更新をサポートし映画館の魅力を高めていくことに取り組んでいきます。



Executive Vice President of Cinema
Christie Digital Systems
Claypool, Brian

一般映像 施設の集客につながる映像演出に向けシステムの構築とその運営をサポートします

Interview ニューノーマルにおける対応と新たな取り組み

Q アフターコロナの業界の変化と対応について教えてください。

パンデミックは、観光施設、アミューズメントパーク、会議室やコンベンションセンターなどにおける様々なプロジェクトに影響を与え、世界各地で一時的に投資が見送られたものの、レジャーやビジネスの本格的な回復に備え、商業施設やイベント開催者の多くは新しい体験を提供するために施設のアップグレードを計画しています。こういった計画を後押しするため、お客様のTCOを念頭に置き、高解像度・広色域の優れた性能を持つ製品を販売するだけでなく、より長くより良い状態で私たちの製品を使用することを保証するための様々なソリューションの提案を始めています。

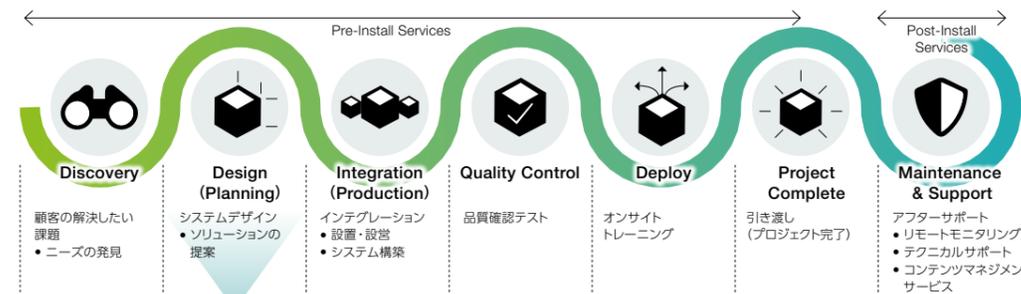
Q エンタープライズ業界の中長期動向とそれに対する今後の取り組みを教えてください。

移動制限が解除されるとともに人々の集まる施設への投資は増えていくと予想しています。私たちはCDSのサービスによってお客様のビジネスにさらなる付加価値を加えることを目指しています。つまり、さらなる集客や施設の認知につながるような魅力的かつシンボリックな演出を実現するために、お客様の要件に合わせてプロジェクター、LED Video Wall、コンテンツマネジメントソフトといった製品を使った効率的かつシンプルな上映システムの設計、設置、試運転までを行い、ターンキーソリューションの提供の強化を進めています。



Executive Vice President, Enterprise
Christie Digital Systems
Bosworth, Michael

CDSのソリューション



ソリューション事例

Lotte World Magic Castle 3D projection mapping show | 韓国・ソウル

テーマパークのシンボルとなる高さ41mのお城に、ダイナミックな3Dマッピングショーを演出。大容量の映像・音響をサーバーから送受信し、複数台のレーザープロジェクターによる投影映像を緻密に調整することにより圧倒的な映像美を実現しています。



コーポレートガバナンス

取締役 (2021年6月29日現在)



内藤 宏治
代表取締役社長 執行役員社長

1986年4月 当社入社
2014年10月 当社執行役員
2015年4月 当社上級執行役員
当社光源事業部長
2016年4月 当社常務執行役員
2019年4月 当社執行役員社長
2019年6月 当社代表取締役社長兼執行役員社長
(現在)



川村 直樹
代表取締役 専務執行役員

1986年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員
当社バイオメディカル事業部長
2016年11月 当社システムソリューション事業部長
2017年4月 当社上級執行役員
2018年4月 当社常務執行役員
2019年4月 当社専務執行役員
当社事業統括本部長兼事業統括本部
システムソリューション事業部長
2019年5月 当社事業統括本部長兼事業統括本部
システムソリューション事業部長
兼事業統括本部事業戦略室長
2019年6月 当社取締役兼専務執行役員
2020年4月 当社事業統括本部長兼事業統括本部
システムソリューション事業部長兼事業
統括本部インキュベーション
センター長(現在)
2020年5月 当社代表取締役兼専務執行役員
(現在)



神山 和久
取締役 グループ上級執行役員

1995年9月 当社入社
2016年4月 当社執行役員
当社社長統括本部長兼社長統括本部
経営戦略部門長
2018年4月 当社社長統括本部長
2018年7月 当社グループ執行役員
Christie Digital Systems, Inc. CFO
2019年4月 当社グループ上級執行役員
Christie Digital Systems, Inc.
取締役社長(現在)
Christie Digital Systems USA, Inc.
取締役会長(現在)
Christie Digital Systems Canada
Inc. 取締役会長(現在)
2019年6月 当社取締役兼グループ上級執行役員
(現在)



原 良也
社外取締役

1967年4月 大和証券(現 大和証券(株))入社
1991年6月 同社取締役
1995年9月 同社常務取締役
1997年10月 同社代表取締役社長
1999年4月 (株)大和証券グループ本社代表取締役
社長兼CEO
大和証券(株)代表取締役社長
2004年6月 (株)大和証券グループ本社取締役会長
2008年6月 同社最高顧問
2012年6月 同社名誉顧問(現在)
2014年6月 当社社外取締役(現在)



金丸 恭文
社外取締役

1979年4月 (株)テイケイシイ(現 (株)TKC)入社
1982年4月 ロジック・システムズ・インターナシ
ナル(株)入社
1985年9月 (株)エヌ・ティ・ティピー・シーコミュニケー
ションズ取締役
1989年11月 フューチャーシステムコンサルティング
(株)(現 フューチャー(株))設立
代表取締役社長
2006年3月 同社代表取締役会長兼社長
2007年1月 フューチャーアーキテクト(株)
(現 フューチャー(株))代表取締役会長
2011年3月 同社代表取締役会長兼社長
2015年6月 当社社外取締役(現在)
2015年7月 フューチャーアーキテクト(株)
(現 フューチャー(株))代表取締役会長
兼
2016年4月 フューチャー(株)代表取締役会長兼
社長グループCEO(現在)
フューチャーアーキテクト(株)
代表取締役会長(現在)



橘・フクシマ・咲江
社外取締役

1980年6月 ブラックストーン・インターナショナル(株)
入社
1987年9月 ベイン・アンド・カンパニー(株)入社
1991年8月 日本コーン・フェリー・インターナシ
ナル(株)入社
1995年5月 コーン・フェリー・インターナショナル
米国本社取締役
2000年9月 日本コーン・フェリー・インターナシ
ナル(株)取締役社長
2001年7月 同社代表取締役社長
2009年5月 同社代表取締役会長
2010年7月 G&Sグローバル・アドバイザーズ(株)
代表取締役社長(現在)
2016年6月 当社社外取締役(現在)
2019年6月 コニカミルタ(株)社外取締役(現在)
2020年6月 九州電力(株)社外取締役(現在)



朝日 崇文
取締役 上級執行役員

2017年4月 当社入社
2017年7月 当社社長統括本部長
2017年10月 当社社長統括本部長兼社長統括本
部経営戦略部門経営企画部長
2018年4月 当社執行役員
当社社長統括本部長兼社長統括本
部経営戦略部門長兼社長統括本部
経営戦略部門経営企画部長
2018年7月 当社経営戦略部門長兼経営戦略部門
経営企画部長
2019年4月 当社上級執行役員
当社経営統括本部長兼経営統括本部
経営戦略部門長兼経営統括本部
経営戦略部門経営企画部長
2019年7月 当社経営統括本部長(現在)
2021年6月 当社取締役兼上級執行役員(現在)



小林 敦之
取締役(常勤監査等委員)

1982年4月 当社入社
2007年4月 当社執行役員
2011年7月 当社上級執行役員
2013年6月 当社取締役兼常務執行役員
2014年4月 当社経営本部長
2016年4月 当社社長統括本部担当
2016年6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現在)



佐々木 豊成
社外取締役

1976年4月 大蔵省入省
2003年7月 財務省主計局次長
2007年7月 国税庁次長
2008年7月 財務省理財局長
2010年1月 内閣官房副長官補
2013年4月 内閣官房TPP政府対策本部
国内調整総括官
2016年7月 (一社)生命保険協会代表理事副会長
(現在)
2019年6月 当社社外取締役(現在)



杉原 麗
社外取締役(監査等委員)

1986年4月 裁判官
1995年4月 弁護士(現在)
1996年1月 古賀総合法律事務所
(現 霞総合法律事務所)入所
2004年10月 同事務所パートナー弁護士(現在)
2015年3月 立川プラインド工業(株)社外監査役
(現在)
2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)



須永 明美
社外取締役(監査等委員)

1989年10月 青山監査法人
(現 PwCあらた有限責任監査法人)
監査部門入所
1991年2月 中央監査法人監査部門入所
1993年8月 公認会計士(現在)
1994年10月 税理士(現在)
1994年11月 須永公認会計士事務所開業
所長(現在)
1996年11月 (株)丸の内ビジネスコンサルティング
設立代表取締役(現在)
2012年1月 税理士法人丸の内ビジネス
コンサルティング設立代表社員(現在)
2017年6月 丸の内監査法人統括代表社員(現在)
2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)
養命酒製造(株)社外取締役
(監査等委員)(現在)
2021年6月 プリマハム(株)社外監査役(現在)

コーポレートガバナンス

ウシオ電機は、企業理念に掲げた目指すべき姿を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることが、すべてのステークホルダーの満足につながると認識しています。

これを実現するために、企業経営の透明性と効率性の確保、また、迅速・果敢な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの強化に努めていきます。

コーポレートガバナンス体制

ウシオ電機は、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。これは、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することによる意思決定の迅速化を推進する一方で、取締役会の過半数を社外取締役で構成することにより監督機能を強化するとともに、取締役の職務の執行の適法性及び妥当性を監査する権限を有する監査等委員会を設置することにより監査・監督機能の強化を図るためです。

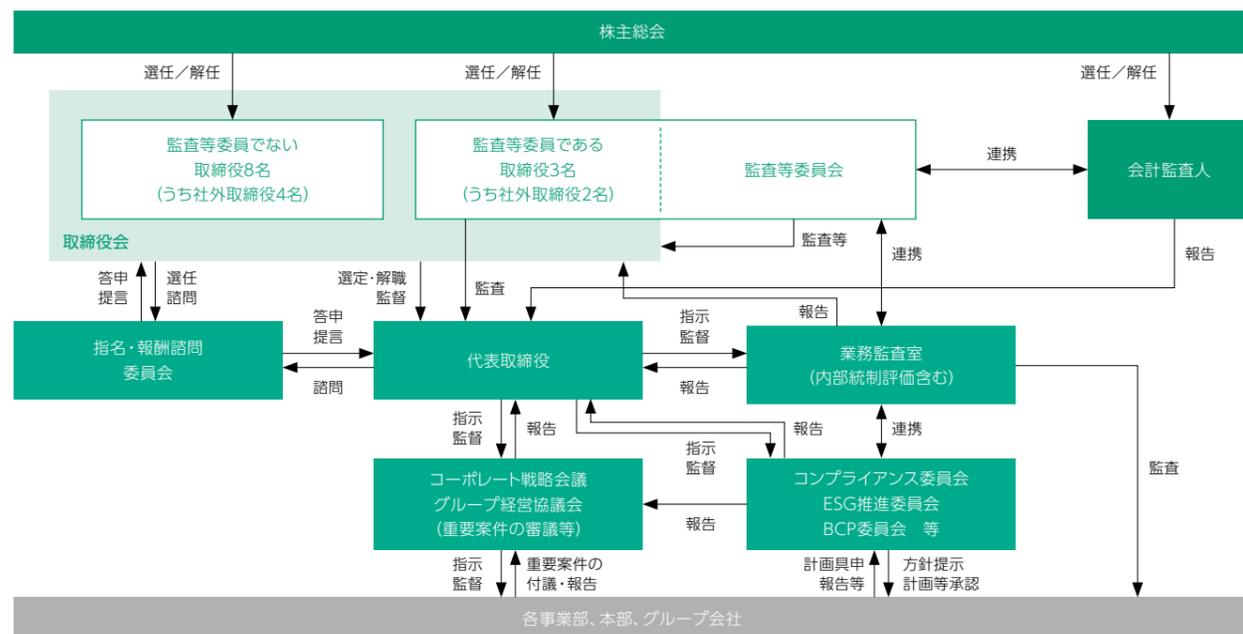
また、取締役の指名及び報酬の決定について公平性及び妥当性を確保することを目的として、委員長及び半数以上の委員を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。

取締役会については、「取締役(2021年6月29日現在)」のページに記載の通り、取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名(うち社外取締役4名)と監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)の計11名で構成され、経営の基本方針等の最重要事項に関する意思決定及び業務執行の監督を行っています。なお、業務執行は、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することにより、意思決定の迅速化を推進するとともに、執行役員制度により確実かつ迅速な業務の執行体制を構築しています。また、コーポレート戦略会議、グループ経営協

議会を設置し、業務執行に関する重要事項の審議・報告を行っています。

監査等委員会については、監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成され、監査等委員会の定める監査等委員会監査等基準に従い取締役の職務執行状況についての監査等を行っています。なお、取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び社員からの情報収集、並びに内部監査部門及び会計監査人との連携を円滑に行い監査等の実効性を高めるため、常勤の監査等委員1名を選定しています。

指名・報酬諮問委員会については、取締役計5名(うち社外取締役4名)で構成され、取締役会または代表取締役の諮問に応じ、取締役の報酬の体系及び水準、個々の取締役の業績への貢献度評価並びに取締役の指名に関する答申を行っています。なお、指名・報酬諮問委員会の構成員は取締役 内藤宏治、原良也(社外取締役)、金丸恭文(社外取締役)、橘・フクシマ・咲江(社外取締役)及び杉原麗(社外取締役)の計5名(うち社外取締役4名)であり、取締役 橘・フクシマ・咲江(社外取締役)を委員長としています。



監査の状況

監査等委員会監査の状況

監査等委員会は、常勤の監査等委員1名を含む3名で構成されており、取締役の職務執行状況の監査等を実施する体制整備を行っています。なお、常勤の監査等委員 小林敦之は、ウシオ電機における財務責任者としての経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。監査等委員 須永明美は、公認会計士及び税理士として財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

| 氏名 | 常勤・非常勤 | 社内・社外 | 開催回数 | 出席回数 |
|-------|--------|-------|------|------|
| 小林 敦之 | 常勤 | 社内 | 13回 | 13回 |
| 杉原 麗 | 非常勤 | 社外 | 13回 | 10回 |
| 須永 明美 | 非常勤 | 社外 | 13回 | 10回 |

(注) 非常勤監査等委員 杉原麗及び須永明美は、2020年6月26日開催の当社定時株主総会をもって監査等委員に就任しています。

監査等委員会における主な検討事項は、中期経営計画や関連する主要施策の執行状況とその妥当性、監査計画に基づく会計監査や内部統制監査の執行状況とその妥当性、内部統制システムの整備・運用状況、グループ会社の経営状況のモニタリング、コンプライアンス及びリスク管理状況、監査上の主要な検討事項(KAM)などです。

また、常勤監査等委員の活動として、重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、ウシオ電機

ウシオ電機は原則として、毎月1回の監査等委員会を開催し、経営に対する監視並びに取締役の業務執行の妥当性について監査を行っています。2021年3月期においては監査等委員会を計13回開催しており、個々の監査等委員の出席状況は以下の通りです。

及びウシオグループの業務執行状況に関する情報を収集しています。また、会計監査及び内部統制監査について会計監査人と、内部統制監査について内部監査部門と積極的な意見交換及び情報交換を行っています。非常勤監査等委員は、監査等委員会においてこれらの監査の状況の報告を受けるほか、経営陣及び会計監査人との意見交換を行い、専門的見地かつ客観的で多角的な立場から必要な意見を表明しています。

内部監査の状況等

内部監査部門は、業務管理や業務手続の妥当性等の監査を実地や書面で行っており、代表取締役、取締役会、監査等委員会に対し内部監査結果の報告を適宜行っています。

会計監査人は、監査等委員会に対して年間の監査計画書を提出して具体的な監査方針を説明するとともに、四半期・期末決算

における四半期レビュー、会計監査の際にはレビュー・監査結果の要旨の報告を行います。

監査等委員会、内部監査部門及び会計監査人は、情報交換、意見交換を適宜実施し、相互連携を図っています。

取締役会の実効性評価

ウシオ電機では、個々の取締役に対して取締役会の構成、運営状況、審議事項等に関するアンケート及びインタビューを実施し、取締役会の実効性について分析・評価を行っています。

2021年3月期における分析・評価の結果として、取締役会としての実効性は概ね確保されていると判断しています。一方で、今

後も引き続き取り組むべき課題として、取締役のさらなる貢献を受けるべく、取締役会での議論の対象のさらなる拡大、議論の内容をより充実させるための運営の工夫の継続が挙げられ、取締役会として確認し共有しています。これらの改善に向け継続的に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

ウシオ電機は、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則について、すべてを実施しています。

詳しくは、当社ウェブサイト「コーポレート・ガバナンス報告書」
<https://www.usshio.co.jp/jp/ir/library/governance/>をご覧ください。

コンプライアンス

ウシオ電機は、全社員が法令、定款及び企業理念を遵守した行動を取るための行動指針として「私たちの行動指針10」を定め、その徹底を図るためコンプライアンス委員会を設けています。内部監査部門はコンプライアンス委員会と連携の上、状況を監査し、適宜取締役会及び監査等委員会に報告します。さらに、取締役の職務執行に係る情報は文書または電磁的媒体に記録・保

存、管理し、取締役が常時閲覧でき、適時適応できる体制を整えています。

また、コンプライアンス意識の醸成を図るため、グループ各社にも行動指針などを共通で準用・活用し、内部監査部門がグループ会社の監査を実施しています。

リスク管理

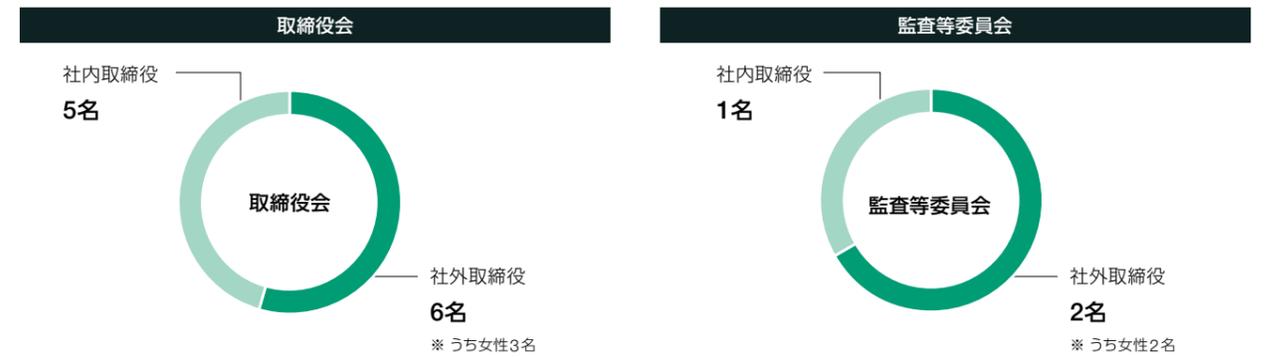
ウシオ電機は、リスク管理規程においてコンプライアンス、環境、品質、財務、法務、災害、情報及び輸出管理などのリスクの種類ごとに責任部門を定め、各責任部門において規則やガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成や配布などを行うものとし、新たに生じたリスクについては速やかに対応責任者となる取

締役または執行役員を任命することを定めています。また、リスクが現実化し、重大な損害の発生が予測される場合は、担当取締役または執行役員は速やかに取締役会に報告することとしています。

社外取締役の状況(2021年6月29日現在)

| 氏名 | 監査等委員 | 独立役員 | 選任の理由 | 2021年3月期の出席状況 | |
|-----------|-------|------|--|---------------|--------|
| | | | | 取締役会 | 監査等委員会 |
| 原 良也 | | ○ | 原良也氏は、証券会社における経営者としての豊富な経験と資本市場に関する深い知見を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏は取引のある証券会社の元代表取締役ではあるものの、同社及びウシオ電機双方の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも1%未満であり、ウシオ電機の意思決定に対して影響を与える取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式2,800株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。また、同氏が同社及び同社グループの業務執行者を退任し12年以上が経過しています。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。 | 7/7 | - |
| 金丸 恭文 | | ○ | 金丸恭文氏は、情報通信及びITコンサルティング会社の創業者・経営者としての豊富な経験と深い知見を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏が代表する会社とウシオ電機の間には取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式9,800株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。 | 7/7 | - |
| 橘・フクシマ・咲江 | | ○ | 橘・フクシマ・咲江氏は、グローバルな視野を持つ人材に関する高い見識及び国際的な企業経営に関する豊富な知識・経験を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏が代表する会社とウシオ電機の間には取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式800株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。 | 7/7 | - |
| 佐々木 豊成 | | ○ | 佐々木豊成氏は、自由貿易の推進などグローバルな事業展開に関する豊富な経験と深い知見を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏とウシオ電機の間には、同氏が当社株式700株を所有していることを除き、特別の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。 | 7/7 | - |

| | | | | | |
|-------|---|---|--|-----|-------|
| 杉原 麗 | ○ | ○ | 企業法務を専門とする弁護士であり、法律家としての専門知識及び経営に関する高い見識と監督能力を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から監査・監督いただいています。なお、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式200株を所有していることを除き、特別の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。 | 5/5 | 10/10 |
| 須永 明美 | ○ | ○ | 公認会計士及び税理士として財務・会計・税務に関する専門知識及び経営に関する高い見識と監督能力を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から監査・監督いただいています。なお、同氏が代表する法人とウシオ電機との間に取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式200株を所有していることを除き、特別の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。 | 5/5 | 10/10 |



執行役員(2021年4月1日 現在)

| | | |
|--------|--------|--|
| 執行役員社長 | 内藤 宏治 | |
| 専務執行役員 | 川村 直樹 | 事業統括本部長 事業統括本部システムソリューション事業部長 事業統括本部インキュベーションセンター長 |
| 常務執行役員 | 中野 哲男 | 事業統括本部副本部長 事業統括本部光源事業部長 |
| 上級執行役員 | 朝日 崇文 | 経営統括本部長 |
| | 井ノ迫 伸啓 | 事業統括本部システムソリューション事業部EUV BU長 |
| 執行役員 | 直原 正人 | 事業統括本部システムソリューション事業部 カスタマーサービスセンター長 |
| | 小高 大樹 | R&D本部長 |
| | 河本 雅人 | 事業統括本部光源事業部副事業部長 |

グループ執行役員(2021年4月1日 現在)

| | | |
|------------|---------------------|--|
| グループ専務執行役員 | 徳廣 慶三 | 株式会社アドテックエンジニアリング 代表取締役会長 |
| グループ上級執行役員 | 神山 和久 | Christie Digital Systems, Inc. 取締役社長 Christie Digital Systems USA, Inc. 取締役会長 Christie Digital Systems Canada Inc. 取締役会長 |
| グループ執行役員 | William F Mackenzie | Ushio America, Inc. 取締役社長 |

役員報酬

役員報酬等の額またはその算定方法の決定方針

ウシオ電機は、2021年6月29日開催の取締役会において、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ指名・報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。なお、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次の通りです。

1. 報酬に関する基本方針

- ① 「2030年に向けたMission&Vision」並びに2020年からの「中期経営計画」の実現に向けたモチベーションになるものとする
- ② 継続的かつ中長期的な業績向上と企業価値の拡大につながるものとする
- ③ 会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高いものとする
- ④ 外部調査機関による調査に基づく同業種及び同規模等の報酬水準と比較して妥当なものとする
- ⑤ ステークホルダーの信頼と支持が得られるよう、公平性・妥当性を確保したプロセスで決定すること

この基本方針に基づき、社外取締役を除く取締役の報酬は、固定金銭報酬並びに業績に連動した金銭報酬及び業績に連動した株式報酬により構成する。社外取締役の報酬は、固定金銭報酬のみにより構成する。

2. 業績連動報酬等に関する方針

業績連動の金銭報酬は、基本方針に基づき、前1連結会計年度の役員及び業績評価(連結業績評価及び担当部門別業績評価)により決定する。連結業績評価は、ROE及び連結営業利益率を、担当部門別業績評価は、事業計画達成率(担当部門の営業利益率)を、それぞれ評価指標とし、役員に応じて設定される基準額に、評価指標ごとの評価に応じて設定される係数を乗じた額を支給する。ROE及び連結営業利益率の係数は0～2.5とし、事業計画達成率(担当部門の営業利益率)の係数は0～2とする。

3. 非金銭報酬等に関する方針

2015年6月26日開催の定時株主総会及び2016年6月29日開催の定時株主総会の決議により、役員向け株式報酬制度を導入している。(2018年6月28日開催の取締役会及び2021年6月29日開催の取締役会での決議により対象期間を2024年3月31

日で終了する事業年度までとして当該制度の延長を行うこととしている。)

この業績連動の株式報酬は、基本方針に基づき、前1連結会計年度における役位並びに業績達成度に応じて、取締役に対して信託を通じて株式が付与されるものである。業績達成度は、ROE及び事業計画達成率(連結営業利益)を評価指標とし、役員ごとに設定される基準株式数に、評価指標の評価に応じて設定される係数を乗じた株式ポイントを付与する。係数は、0～2とする。

4. 報酬等の割合に関する方針

社外取締役を除く取締役において、役員に応じて設定される固定金銭報酬、業績連動の金銭報酬の基準額及び業績連動の株式報酬の基準株式数の報酬全体に占める割合は、以下の通りとする。

| 報酬等の種類 | 報酬全体に占める割合(%) |
|-----------------------------------|---------------|
| 固定金銭報酬 | 50～57 |
| 業績連動の金銭報酬の基準額 | 27～30 |
| 業績連動の株式報酬の基準株式数(信託への拠出時の金銭価値にて換算) | 13～23 |

5. 報酬等の付与時期や条件に関する方針

業績連動の金銭報酬は、固定金銭報酬と併せて、翌年度に月例定額報酬として支給する。

業績連動の株式報酬は、毎年5月末日に株式ポイントを付与し、退任時に、在任期間中に付与された累計ポイント数に1ポイント当たり1株を乗じて得られる数の株式を交付する。

6. 報酬等の決定の委任に関する事項

当社は、取締役の報酬の決定について公平性及び妥当性を確保することを目的として、委員長及び委員の半数以上を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置する。指名・報酬諮問委員会は、取締役会または代表取締役の諮問に応じ、取締役の報酬の体系及び水準等に関する答申を行う。

個々の取締役の固定金銭報酬及び業績連動の金銭報酬額については、取締役会からの委任に基づき指名・報酬諮問委員会が個々の取締役の業績評価を行った上で決定する。

株式報酬については、取締役会の決議により制定された役員向け株式交付規程に基づき、取締役の退任後に個人別に付与されたポイント数の累計ポイントに応じて給付される。

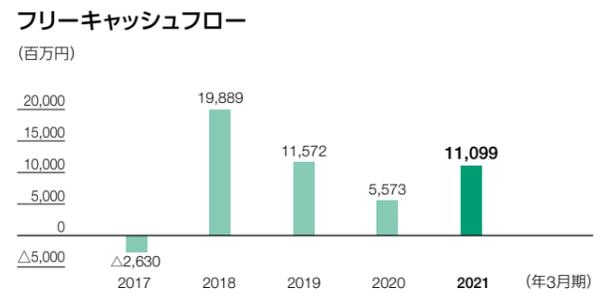
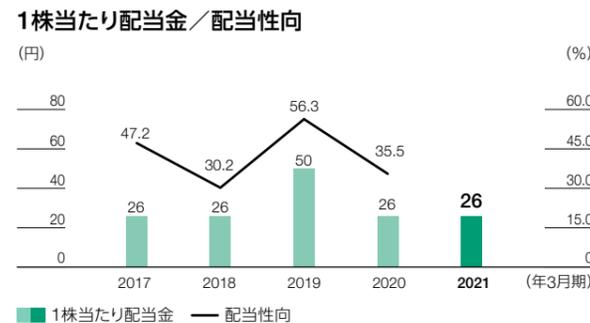
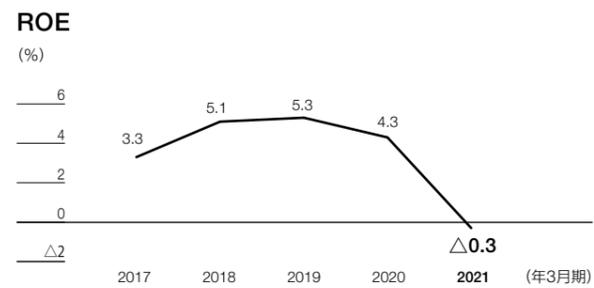
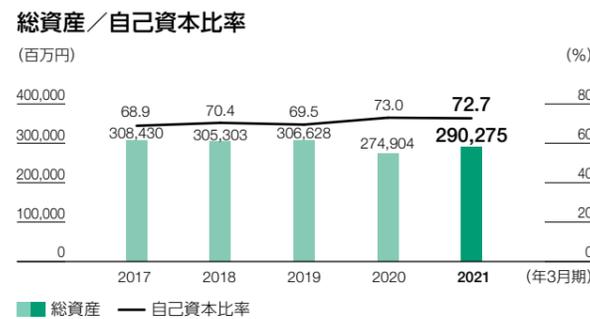
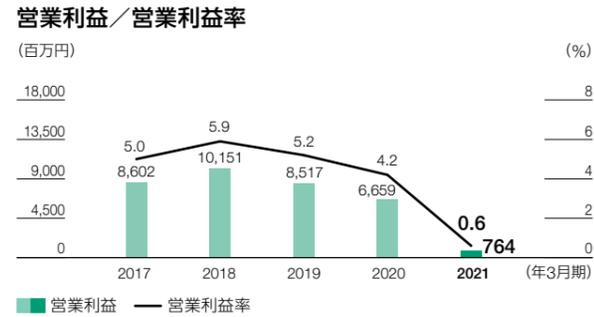
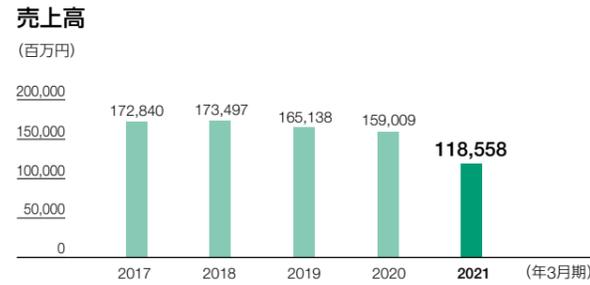
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員員の員数

| 役員区分 | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる役員員の員数 |
|-----------------------|-------------|-----------------|------------|------------|-------------|
| | | 固定報酬(金銭) | 業績連動報酬(金銭) | 業績連動報酬(株式) | |
| 取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。) | 123 | 105 | 18 | － | 5 |
| 取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。) | 24 | 24 | － | － | 1 |
| 社外役員 | 59 | 59 | － | － | 8 |

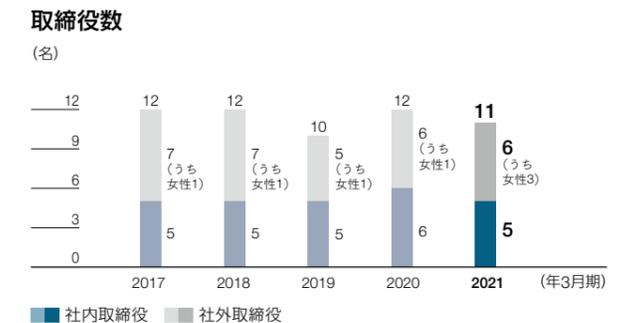
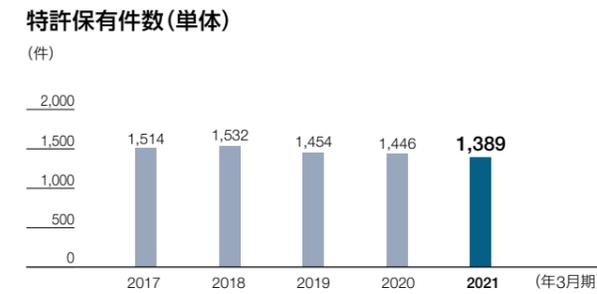
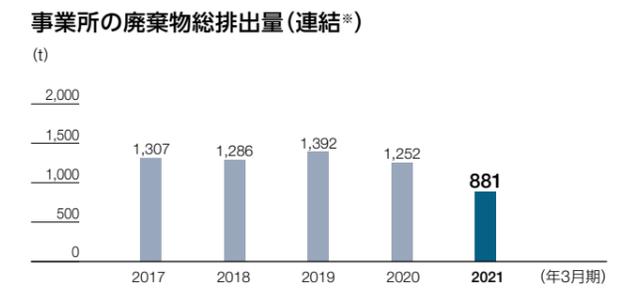
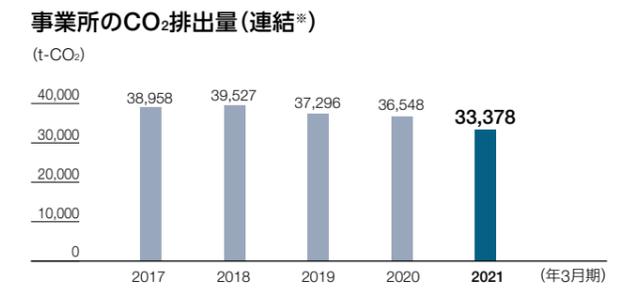
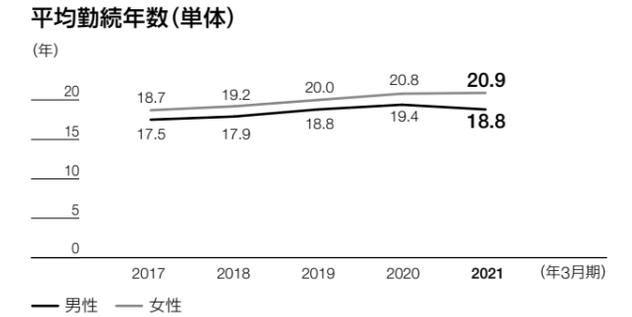
- (注1) 業績連動報酬(株式)は、日本基準により2021年3月期に費用計上した金額を記載しています。
- (注2) 社外取締役及び監査等委員である取締役を除く取締役の報酬は、固定金銭報酬並びに業績に連動した金銭報酬及び株式報酬により構成しています。社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、固定金銭報酬のみにより構成しています。
- (注3) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の額は、2016年6月29日開催の定時株主総会において、年額540百万円以内(うち社外取締役分は84百万円以内)と決議されています。なお、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は、定款において12名以内と定めています。
- (注4) 監査等委員である取締役の報酬等の額は、2016年6月29日開催の定時株主総会において、年額84百万円以内と決議されています。なお、監査等委員である取締役の員数は、定款において5名以内と定めています。
- (注5) 2015年6月26日開催の定時株主総会及び2016年6月29日開催の定時株主総会の決議により役員向け株式報酬制度を導入しており、当該制度では、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)及びウシオ電機と委任契約を締結している執行役員(国内非居住者である者を除く。)を対象者として、3事業年度(当初は2016年3月31日で終了した事業年度から2018年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度)を対象期間として620百万円を上限とする金銭を株式交付信託に拠出し、対象期間ごとに当該信託が当社株式330,000株を上限として取得し、当該対象者に対し1年当たり110,000ポイント(1ポイントは当社株式1株)を上限として付与するものです。なお、2018年6月28日開催の取締役会及び2021年6月29日開催の取締役会での決議により対象期間を2024年3月31日で終了する事業年度までとして当該制度の延長を行うこととしています。
- (注6) 業績連動の金銭報酬は、取締役の報酬と業績との連動性をより明確にし、業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的として、前1連結会計年度の役員及び業績評価(連結業績評価及び担当部門別業績評価)により決定するものとし、連結業績評価は、ROE及び連結営業利益率を、担当部門別業績評価は、事業計画達成率(担当部門の営業利益率)を、それぞれ評価指標としています。2021年3月期において支給された業績連動の金銭報酬は、固定金銭報酬と併せて、翌年度の月例定額報酬として支給するため、当該評価指標は、2020年3月期におけるROE及び連結営業利益率であり、その目標値は、ROE5.4%、連結営業利益率5.9%としており、実績は、ROE4.3%、連結営業利益率4.2%です。また、業績連動の株式報酬は、取締役の報酬と業績との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的として、前1連結会計年度の役員及び業績達成度により決定するものとし、業績達成度は、ROE及び事業計画達成率(連結営業利益)を評価指標としています。当該評価指標の実績は、2021年3月期におけるROE△0.3%、連結営業利益7億6千4百万円です。なお、当事業年度においては、新型コロナウイルス感染拡大による事業活動への影響度合いを合理的に算出することが困難であったことから、当事業年度開始当初において評価指標とする目標値を定めることができず、その後も2020年7月31日付でレンジ形式による連結業績予想を行ったことから、当事業年度の業績連動の株式報酬の算定にあたっては、当事業年度における事業環境、レンジ形式による連結業績予想の数値並びに評価指標の実績としてのROE△0.3%及び連結営業利益7億6千4百万円を総合的に勘案し、指名・報酬諮問委員会において審議の上、その答申を受けた取締役会の決議により、取締役へのポイント付与を行わないこといたしました。
- (注7) 2021年3月期における取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の具体的な金銭報酬の額については、取締役会による委任に基づき代表取締役社長 内藤宏治が決定しています。取締役会は、当該委任にあたっては、公平性及び妥当性を確保するため指名・報酬諮問委員会において行われる報酬の体系及び水準並びに個々の取締役の業績貢献度評価についての審議内容を尊重し決定することを条件とすることにより、当該委任に基づく決定が適切に行われるための措置を講じており、当該委任に基づく決定内容は「役員報酬等の額またはその算定方法の決定方針」に沿うものであると判断しています。また、取締役会として、当該措置を講じていることから、個人別の具体的な金銭報酬の額の決定については機動的に行うことができるように当該委任を行っているものです。
- (注8) 2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染拡大による業績への影響を踏まえ、代表取締役(2名)より2020年7月から2021年3月までの月例報酬(固定金銭報酬及び業績連動の金銭報酬)の一部(5～10%)について、自主返上の申出があり、ウシオ電機は当該申出を受け入れています。
- (注9) 2021年3月期における監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員である取締役の協議により決定いたしました。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト



非財務ハイライト



(*) CO₂排出量、水使用量、廃棄物総排出量の集計範囲は当社の定める連結環境経営範囲となります。

財務データ

| | 2011年3月期 | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 | 2018年3月期 | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| 収益状況 | | | | | | | | | | | |
| 売上高(百万円) | 145,125 | 150,087 | 143,461 | 157,800 | 159,365 | 179,121 | 172,840 | 173,497 | 165,138 | 159,009 | 118,558 |
| 売上原価(百万円) | 96,962 | 101,635 | 95,196 | 101,809 | 98,030 | 110,717 | 112,383 | 111,350 | 106,611 | 105,580 | 78,719 |
| 売上総利益(百万円) | 48,163 | 48,451 | 48,264 | 55,991 | 61,335 | 68,403 | 60,456 | 62,146 | 58,526 | 53,428 | 39,839 |
| 販売費及び一般管理費(百万円) | 34,129 | 37,755 | 40,682 | 43,881 | 50,977 | 55,273 | 51,854 | 51,995 | 50,008 | 46,769 | 39,074 |
| 営業利益(百万円) | 14,034 | 10,696 | 7,582 | 12,110 | 10,357 | 13,130 | 8,602 | 10,151 | 8,517 | 6,659 | 764 |
| 経常利益(百万円) | 17,362 | 13,112 | 10,539 | 15,904 | 13,708 | 14,633 | 11,001 | 12,050 | 11,439 | 8,738 | 3,407 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(百万円) | 9,577 | 8,748 | 7,155 | 10,770 | 11,279 | 11,105 | 7,042 | 11,001 | 11,326 | 8,967 | △687 |
| 営業利益率(%) | 9.7 | 7.1 | 5.3 | 7.7 | 6.5 | 7.3 | 5.0 | 5.9 | 5.2 | 4.2 | 0.6 |
| 経常利益率(%) | 12.0 | 8.7 | 7.3 | 10.1 | 8.6 | 8.2 | 6.4 | 6.9 | 6.9 | 5.5 | 2.9 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益率(%) | 6.6 | 5.8 | 5.0 | 6.8 | 7.1 | 6.2 | 4.1 | 6.3 | 6.9 | 5.6 | △0.6 |
| 配当・1株当たり情報 | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり当期純利益(損失)(円) | 71.72 | 66.26 | 54.57 | 82.19 | 86.40 | 85.83 | 55.06 | 86.11 | 88.85 | 73.25 | △5.70 |
| 1株当たり純資産(円) | 1,169 | 1,212 | 1,324 | 1,441 | 1,654 | 1,622 | 1,664 | 1,683 | 1,691 | 1,664 | 1,750 |
| 配当金総額(百万円) | 2,937 | 2,884 | 2,884 | 3,388 | 3,139 | 3,353 | 3,329 | 3,329 | 6,316 | 3,141 | 3,141 |
| 1株当たり配当金(円) | 22.0 | 22.0 | 22.0 | 26.0 | 24.0 | 26.0 | 26.0 | 26.0 | 50.0 | 26.0 | 26.0 |
| 配当性向(%) | 30.7 | 33.2 | 40.3 | 31.6 | 27.8 | 30.3 | 47.2 | 30.2 | 56.3 | 35.5 | — |
| 純資産配当率(%) | 1.9 | 1.8 | 1.7 | 1.9 | 1.5 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 3.0 | 1.5 | 1.5 |
| 資産状況 | | | | | | | | | | | |
| 総資産(百万円) | 217,292 | 224,412 | 228,657 | 255,338 | 294,542 | 294,525 | 308,430 | 305,303 | 306,628 | 274,904 | 290,275 |
| 流動資産(百万円) | 130,730 | 143,120 | 140,646 | 153,004 | 178,774 | 170,173 | 180,334 | 184,940 | 200,119 | 170,835 | 176,359 |
| 有形固定資産(百万円) | 36,457 | 37,827 | 36,776 | 39,126 | 40,014 | 42,310 | 44,809 | 41,578 | 43,050 | 44,242 | 44,822 |
| 投資その他の資産(百万円) | 47,064 | 39,564 | 48,371 | 59,048 | 68,655 | 71,256 | 74,062 | 72,473 | 58,815 | 56,079 | 65,682 |
| 流動負債(百万円) | 41,458 | 40,634 | 37,950 | 39,957 | 44,886 | 49,463 | 54,592 | 54,174 | 69,572 | 47,729 | 48,007 |
| 有利子負債(百万円) | 12,283 | 12,864 | 9,427 | 8,258 | 14,063 | 14,512 | 27,771 | 26,823 | 28,938 | 22,255 | 24,634 |
| 純資産(百万円) | 157,867 | 162,048 | 176,784 | 191,246 | 218,723 | 211,296 | 213,289 | 215,306 | 213,254 | 200,705 | 211,180 |
| 株主資本(百万円) | 155,544 | 158,341 | 162,609 | 169,482 | 178,891 | 183,057 | 185,658 | 193,332 | 199,408 | 194,218 | 190,676 |
| 総資本回転率(回) | 0.69 | 0.68 | 0.63 | 0.65 | 0.57 | 0.61 | 0.57 | 0.57 | 0.54 | 0.55 | 0.42 |
| 流動比率(%) | 315.3 | 352.2 | 370.6 | 382.9 | 398.3 | 344.0 | 330.3 | 341.4 | 287.6 | 357.9 | 367.4 |
| 自己資本比率(%) | 71.9 | 70.8 | 75.9 | 73.5 | 73.3 | 70.9 | 68.9 | 70.4 | 69.5 | 73.0 | 72.7 |
| ROE(%) | 6.2 | 5.6 | 4.3 | 6.0 | 5.6 | 5.2 | 3.3 | 5.1 | 5.3 | 4.3 | △0.3 |
| ROA(%) | 4.6 | 3.9 | 3.2 | 4.4 | 4.0 | 3.8 | 2.3 | 3.6 | 3.7 | 3.0 | 1.2 |
| インタレストカバレッジレシオ(倍) | 39.3 | 61.1 | 68.5 | 48.7 | 51.0 | 48.1 | 41.9 | 26.5 | 15.1 | 1.8 | 33.2 |
| D/Eレシオ(倍) | 0.08 | 0.08 | 0.06 | 0.05 | 0.08 | 0.08 | 0.15 | 0.14 | 0.15 | 0.11 | 0.13 |
| 固定長期適合率(%) | 49.9 | 45.1 | 49.9 | 52.9 | 55.2 | 57.4 | 56.6 | 52.5 | 47.7 | 47.2 | 51.4 |
| キャッシュフロー状況 | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュフロー(百万円) | 8,390 | 12,382 | 14,443 | 10,622 | 9,876 | 12,031 | 12,624 | 15,567 | 8,853 | 1,179 | 14,517 |
| 減価償却費(百万円) | 6,476 | 7,139 | 6,741 | 5,021 | 5,919 | 6,495 | 6,587 | 6,790 | 6,775 | 7,182 | 6,988 |
| 投資活動によるキャッシュフロー(百万円) | △1,679 | 1,911 | △8,649 | △4,476 | △3,710 | △10,367 | △15,254 | 4,322 | 2,719 | 4,394 | △3,418 |
| 財務活動によるキャッシュフロー(百万円) | 1,081 | △7,615 | △7,092 | △6,670 | 1,210 | △7,849 | 6,864 | △3,613 | △3,916 | △20,363 | △784 |
| フリーキャッシュフロー(百万円) | 6,711 | 14,293 | 5,794 | 6,146 | 6,166 | 1,664 | △2,630 | 19,889 | 11,572 | 5,573 | 11,099 |
| 現金及び現金同等物の増額減(百万円) | 6,359 | 6,630 | 1,676 | 2,080 | 11,646 | △9,176 | 3,161 | 15,061 | 8,586 | △15,576 | 11,890 |
| 現金及び現金同等物期末残高(百万円) | 34,954 | 41,585 | 43,261 | 45,342 | 56,989 | 47,813 | 50,974 | 66,035 | 74,622 | 59,046 | 70,418 |
| キャッシュフロー有利子負債比率(年) | 1.5 | 1.0 | 0.7 | 0.8 | 1.4 | 1.2 | 2.2 | 1.7 | 3.3 | 18.9 | 1.7 |
| 売上高減価償却費率(%) | 4.5 | 4.8 | 4.7 | 3.2 | 3.7 | 3.6 | 3.8 | 3.9 | 4.1 | 4.5 | 5.9 |

非財務データ

| 分類 | 項目 | 範囲 | 2017年3月期 | 2018年3月期 | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 | |
|----------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|----------------|--------------|
| E | エネルギー使用量(GJ) | 日本 | 483,208 | 486,231 | 476,883 | 507,142 | 516,995 | |
| | | アジア(日本除く) | 145,009 | 153,039 | 164,649 | 152,798 | 94,207 | |
| | | 北米 | 108,441 | 104,934 | 105,401 | 105,556 | 85,092 | |
| | | 欧州 | 35,303 | 39,656 | 35,031 | 42,338 | 43,227 | |
| | 水使用量(m³) | 日本 | 188,505 | 224,197 | 226,099 | 228,977 | 222,829 | |
| | | アジア(日本除く) | 150,493 | 139,628 | 118,373 | 93,598 | 66,148 | |
| | | 北米 | 28,132 | 24,667 | 26,999 | 19,995 | 17,536 | |
| | | 欧州 | 5,675 | 4,866 | 4,587 | 4,964 | 5,815 | |
| | 廃棄物総排出量(t) | 日本 | 654 | 695 | 776 | 754 | 712 | |
| | | アジア(日本除く) | 163 | 125 | 195 | 164 | 44 | |
| | | 北米 | 444 | 396 | 333 | 304 | 84 | |
| | | 欧州 | 46 | 69 | 87 | 31 | 41 | |
| | GHG(CO₂)排出量(t-CO₂) | SCOPE1 | 日本 | 2,675 | 2,884 | 2,579 | 2,588 | 2,529 |
| | | | アジア(日本除く) | 308 | 305 | 435 | 334 | 202 |
| | | | 北米 | 441 | 566 | 638 | 568 | 450 |
| | | | 欧州 | 386 | 328 | 341 | 402 | 398 |
| SCOPE2 | | 日本 | 22,715 | 22,429 | 20,199 | 19,679 | 19,860 | |
| | | アジア(日本除く) | 8,252 | 8,772 | 9,170 | 8,557 | 5,988 | |
| | | 北米 | 2,845 | 2,641 | 2,607 | 2,641 | 2,047 | |
| | | 欧州 | 1,337 | 1,601 | 1,330 | 1,779 | 1,902 | |
| SCOPE3 | | 連結 | 1,114,880 | 1,346,960 | 1,337,903 | 956,226 | 578,477 | |
| 従業員数(名) | | 日本 | 2,572 | 2,463 | 2,480 | 2,466 | 2,446 | |
| | | アジア | 1,213 | 1,368 | 1,383 | 1,388 | 1,251 | |
| | | 北南米 | 1,882 | 1,791 | 1,607 | 1,500 | 1,107 | |
| | 欧州 | 296 | 225 | 233 | 236 | 249 | | |
| 新卒者の3年定着率(%) | 単体 | 男 | 100 | 95 | 83 | 86 | 100 | |
| | | 女 | 100 | 83 | 100 | 100 | 100 | |
| 平均勤続年数(年) | 単体 | 男 | 17.5 | 17.9 | 18.8 | 19.4 | 18.8 | |
| | | 女 | 18.7 | 19.2 | 20.0 | 20.8 | 20.9 | |
| 月間法定残業時間(時間/人) | 単体 | 12.0 | 12.3 | 10.6 | 9.4 | 10.4 | | |
| 有給休暇取得率(%) | 単体 | 74.0 | 71.1 | 72.8 | 71.8 | 68.5 | | |
| 出産休暇取得件数(件) | 単体 | 22 | 27 | 21 | 21 | 18 | | |
| 育児休暇取得件数(件) | 単体 | 男 | 6 | 3 | 10 | 8 | 8 | |
| | | 女 | 22 | 27 | 21 | 21 | 18 | |
| 介護休暇取得件数(件) | 単体 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | | |
| 出産・育児休暇後の復職率(%) | 単体 | 95.5 | 100 | 100 | 100 | 100 | | |
| 災害度率(労災死者数÷延べ労働時間×100万) | 単体 | 0 | 0 | 0.61 | 0.61 | 0 | | |
| 災害強度率(労働損失日数÷延べ労働時間×1,000) | 単体 | 0 | 0 | 0.02 | 0.02 | 0 | | |
| 特許保有件数(件) | 単体 | 1,514 | 1,532 | 1,454 | 1,446 | 1,389 | | |

(注1) CO₂以外の温室効果ガス(GHG)は排出していません。
 (注2) エネルギー使用量、水使用量、廃棄物総排出量、SCOPE1、SCOPE2の集計範囲は当社の定める連結環境経営範囲となります。但し、2018年度3月期はUshio Poland Sp. z o.o.を追加、2019年度3月期はマックスレイ(株)を削除しUshio Asia Pacific Vietnam Co., Ltdを追加。
 (注3) SCOPE3の各カテゴリの値は当社ウェブサイトの「非財務ハイライト」をご覧ください。 <https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/esg.html>
 (注4) 電力のCO₂換算係数は以下を使用。
 国内：環境省電気事業者別排出係数前年度実績/海外：国際エネルギー機関(IEA)「CO₂ emissions from fuel combustion 2013」
 (注5) 新卒者の3年定着率は、該当年度4月に3年目となる人数(例：2021年3月期の欄：2018年に入社し、2021年4月時点の在籍者数)。

外部評価

ウシオは「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」「FTSE Blossom Japan Index」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」という、世界最大の年金運用機関であるGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用する4つのESG指数すべてに選定されています。これは、投資期間が長期にわたるほどリスク調整後のリターンを改善する

効果が期待されるとするESG投資において、ウシオの環境、社会、ガバナンスの取り組みが評価されたものです。
 ウシオは今後もこれらの取り組みを積極的に進め、企業価値の向上に努めるとともに将来にわたって持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ESG経営に対する評価



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

FTSE Russell社が作成管理するグローバルな社会的責任投資指数「FTSE4Good Index Series」に、18年連続で選定されています。また、ESG対応の優れた日本企業のパフォーマンスの指標である「FTSE Blossom Japan Index」にも5年連続で選定されています。

(注) FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにウシオ電機が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」は、MSCIジャパンIMIトップ700指数構成銘柄の中から、ESG評価に優れた企業が選定されるものです。また、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」はMSCIジャパンIMIトップ700指数構成銘柄の中から、MSCI社が新たに開発した性別多様性スコアに基づいて業種内で性別多様性に優れた企業が選定されます。ウシオはともに、5年連続選定されています。

(注) ウシオ電機(株)のMSCI指数への組入れやMSCI社のロゴ・商標・サービスマーク並びに指数の使用は、MSCI社及びその関連会社によるウシオ電機(株)への後援・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCI指数はMSCI社に独占権があり、MSCI社及びMSCI指数並びにそのロゴは、MSCI社及びその関連会社の商標・サービスマークです。



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」は、東京証券取引所が算出・公表している東証株価指数(TOPIX)の構成企業のパフォーマンスを測定するように設計されており、売上高1単位当たりの炭素排出量を評価するグローバル環境株式指数で、ウシオはこの構成銘柄に選定されています。



SOMPOアセットマネジメント株式会社(SNAM:エスナム)が設定する2021年度「SNAM サステナビリティ・インデックス」は、ESG(環境、社会、ガバナンス)に優れた約300銘柄に投資する年金基金や機関投資家向け運用プロダクト「SNAM サステナブル運用」に用いられており、ウシオは、環境、社会、ガバナンスの取り組みが評価され、2012年から10年連続で選定されています。

米国ビジネス誌のFORTUNEが公表する「世界を変える企業ランキングーChange the World List」に選定されました。

FORTUNE誌は、社会や環境的に重要な影響を与えているグローバルな企業のランキングを毎年発表しており、今回のウシオの選定は、学校や商業施設

などの有人環境下にそのまま設置・使用できる222nm紫外線ウイルス不活化・除菌技術「Care222」が高く評価されたものです。

ウォール・ストリート・ジャーナル(WSJ)が2020年10月14日付で発表した「世界で最も持続可能な経営をする企業100社」(The 100 Most Sustainably Managed Companies in the World)に選定されました(56位)。

国際的イニシアティブとの整合性



国際的イニシアティブの整合性については、URL: <https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/initiative.html> をご覧ください。

株式の状況

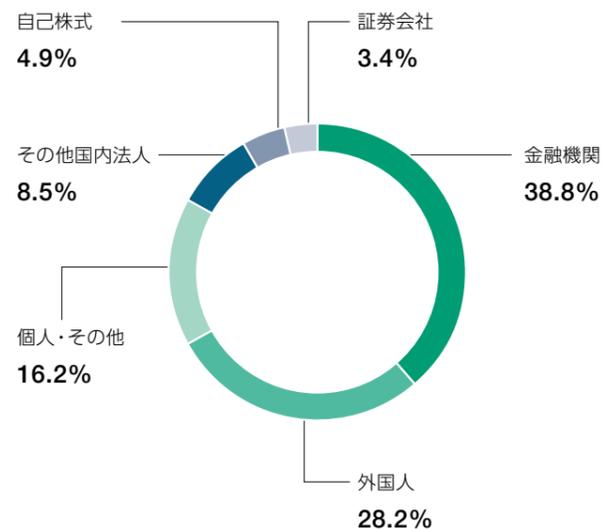
| | |
|---------|--------------|
| 発行済株式総数 | 127,000,000株 |
| 株主数 | 22,617名 |

大株主の状況(上位10位)

| 株主名 | 株式数(千株) | 持株比率(%) |
|--|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 11,530 | 9.54 |
| 株式会社りそな銀行 | 6,031 | 4.99 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 5,544 | 4.58 |
| ビービーエィチルクス ファイデリティ ファンズ グローバル テクノロジー プール | 4,558 | 3.77 |
| あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 | 4,274 | 3.53 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 4,248 | 3.51 |
| 朝日生命保険相互会社 | 3,305 | 2.73 |
| 牛尾治朗 | 2,665 | 2.20 |
| 公益財団法人ウシオ財団 | 2,400 | 1.98 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口7) | 2,331 | 1.92 |

※ 上記のほか、自己株式が6,173千株あります。なお、自己株式6,173千株には、役員向け株式報酬信託制度に係る信託が所有する当社株式251千株を含んでおりません。
 ※ 持株比率は、自己株式6,173千株を控除して計算しております。
 ※ 大株主上位に記載されている各信託銀行は、主に国内機関投資家が保有する有価証券の管理事務を行っており、当該機関投資家の株式名義人となっているものです。また信託口とは、当該機関投資家から年金信託、投資信託、特定金銭信託等の信託を受けている口座を指します。

株式の分布状況



株価の動き／株式売買高



会社情報

| | |
|-------------------|-------------------|
| 設立 | 1964年3月 |
| 資本金 | 19,556,326,316円 |
| 上場 | 東京証券取引所市場第一部 |
| 事業年度 | 毎年4月1日から翌年3月31日まで |
| 定時株主総会 | 毎年6月 |
| 株主名簿管理人及び特別口座管理機関 | 三井住友信託銀行株式会社 |

事業所及び主なグループ会社

| | | |
|-----------|--|--|
| ウシオ電機株式会社 | 本社 | 東京都千代田区 |
| | 播磨事業所 | 兵庫県姫路市 |
| | 御殿場事業所 | 静岡県御殿場市 |
| | 横浜事業所 | 神奈川県横浜市 |
| | 大阪支店 | 大阪府大阪市 |
| 国内グループ会社 | 京都事業所 | 京都府京都市 |
| | ウシオライティング株式会社 | |
| | 株式会社ジーベックス 株式会社アドテックエンジニアリング 他6社 | |
| 北米 | USHIO AMERICA, INC. CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS USA, INC. CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS CANADA INC. 他12社 | |
| | 欧州 | USHIO EUROPE B.V. USHIO GERMANY GmbH 他7社 |
| | 海外グループ会社 | USHIO HONG KONG LTD. USHIO TAIWAN, INC. USHIO PHILIPPINES, INC. USHIO(SUZHOU) CO., LTD. USHIO ASIA PACIFIC PTE. LTD. USHIO KOREA, INC. USHIO SHANGHAI, INC. USHIO SHENZHEN, INC. 他14社 |
| アジア | | |

免責事項

本レポートには、将来の業績の見通しに関する計画や経営戦略などの記述が含まれています。これら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了承ください。
 [Ushio Report]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。