USHIO

USHIO

Ushio Report 2022

2022年3月

ウシオ電機株式会社

本レポートに関するお問い合わせ

コーポレートコミュニケーション部 IR課
〒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

Cover Story

未来は光でおもしろくなる

「光」とは何か。

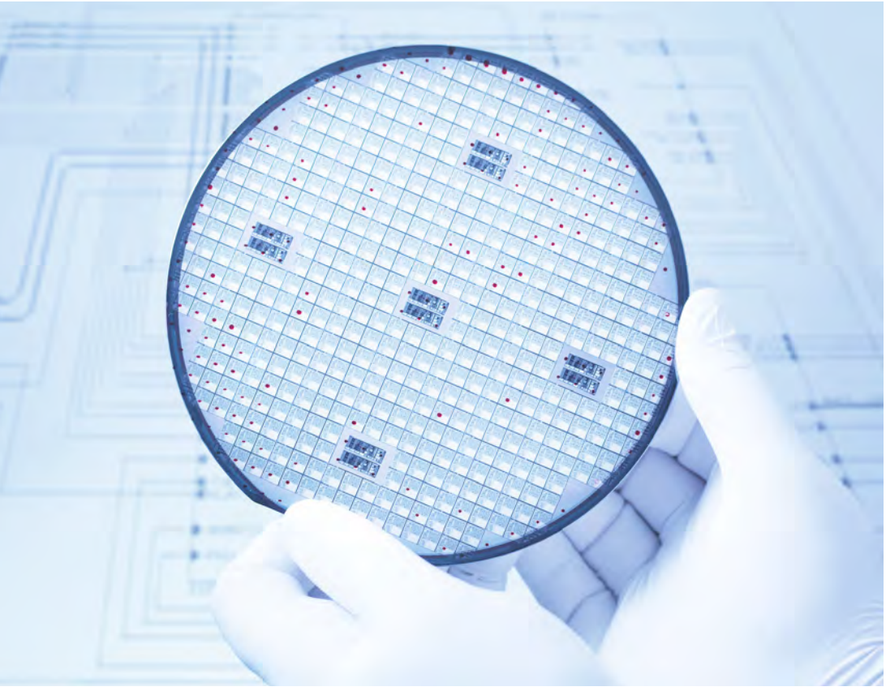
ウシオは創業以来、その答えを探し続けています。
「光」には、未来を変えてしまう力が、きっとあるからです。

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。

About Ushio

ウシオは創業以来、光をあかりとしてだけでなくエネルギーとして利用することで新しい光市場を創造してきました。そして、現在は「Industrial Process」「Visual Imaging」「Life Science」の3つの事業領域で社会へ貢献しています。



Industrial Process

便利・快適

半導体や液晶パネルの製造プロセスなどでウシオの技術が活かされています。世の中のニーズにマッチした製品を創り出すために、モノづくりの技術革新を「光」で支え、より便利でより快適な人々の暮らしに貢献していきます。

Visual Imaging

感動・共有

デジタルシネマやバーチャルリアリティ、テーマパークでのプロジェクションマッピング、ステージ照明・演出など、エンターテインメント業界の様々なシーンでウシオの光が活躍しています。人々がより人間らしく豊かな生活を送るために、非日常的な体験を創造し、感動と作り手の想いを届けていきます。

Life Science

安心・安全

環境衛生、医療、農業、セキュリティ、地球温暖化対策、宇宙開発などにおける光の利用・応用による技術革新を通じて、安心・安全かつ、持続的な社会の実現を支えていきます。

CONTENTS

価値創造ストーリー

6 Ushio at a Glance
8 トップメッセージ
16 未来につながるウシオのDNA
18 企業理念の実践による価値創造
20 磨き上げてきた強み
22 光の可能性の絶え間ない追求
24 価値創造プロセス
26 価値創造プロセスを力強く回すための課題
28 長期ビジョン
32 ESG経営の重要課題「5つの経営のフォーカス」
34 5つの経営のフォーカスと主な取り組み課題・目標一覧
36 より社会的価値の大きい事業創出
42 ビジョンに近付くための人材の質向上
44 成果を上げやすい職場環境作り
46 持続的な環境負荷低減
50 強固な経営基盤の構築

中期経営計画

52 第一次中期経営計画　基礎固め再挑戦
54 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
56 CFOメッセージ

研究開発・知財／事業部別戦略

60 研究開発・知財戦略
64 光源事業
68 光学装置事業
72 映像装置事業

コーポレートガバナンス

76 役員一覧
78 コーポレートガバナンス体制
86 社外取締役メッセージ

88 財務・非財務ハイライト
90 財務データ
92 非財務データ
93 外部評価
94 株式の状況
95 会社情報

各開示資料における統合報告書の位置づけ

※ 会社法・金融商品取引法等、制度で開示が求められているもの

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、説得力あるストーリー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に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、2022年3月31日現在のものです。

Ushio at a Glance

数字で見るウシオ

2021年度（連結）

売上高	1,488億円
営業利益	130億円
社員数	5,342人

光源事業	38.9% 578億円
映像装置事業	26.3% 391億円
光学装置事業	32.5% 483億円
その他事業	2.3% 34億円

主要製品のシェア

半導体リソグラフィ用UVランプ

PCやスマートフォンなどのデジタル機器から家電、自動車などの様々なものに搭載されている半導体や電子部品の高性能化の鍵を握るのが露光工程となり、そこで使用されているのが「超高圧UVランプ」です。

share 75%

液晶リソグラフィ用UVランプ

テレビ、ノートPC、スマートフォンなど、様々な液晶ディスプレイの露光工程で使用されるランプ。ランプの大型化により、パネルの大型化や高精細化などにも貢献しています。

share 70%

高精細プリント基板用ステップ&リピート投影露光装置

「超高圧UVランプ」を搭載し、半導体パッケージ基板やプリント基板などの回路を作る装置。ランプのみならず、レンズやミラーなどの光学部品や搬送機構、電源、ソフトウェアなどの主要技術もすべて自社で開発しています。

share 95%

パネル洗浄用エキシマ光照射装置

液晶パネルの製造工程で付着した「有機化合物の汚れ」を紫外線で「洗浄」する装置。ウシオが世界で最初に製品化したエキシマランプを搭載しています。

share 95%

液晶パネル貼り合わせ装置

大型の液晶用ガラスを貼り合わせるために使用される、紫外線を一括照射する装置。ウシオ独自の新技術の導入により、従来は数時間かかっていた貼り合わせの処理時間を、一気に数分間に短縮するなど液晶製造ラインに大きなメリットをもたらしています。

share 70%

光配向装置

液晶パネル内の液晶分子を整列させる「光配向装置」。液晶分子をいかに規則正しく並べることができるかが、画像のクオリティを左右すると言っても過言ではなく、液晶ディスプレイの省エネ化、高画質化、コストダウンに貢献する装置です。

share 80%

シネマプロジェクター用ランプ

映画館で使用されるシネマ映写機に搭載されるランプ。映画の撮影現場では、太陽光に近い照明などを使用して撮影されます。映像を自然に映し出すための「光」は限りなく太陽の光に近いものが求められるため「人工太陽」とも呼ばれているランプです。

share 65%

デジタルシネマプロジェクター

シネマ用クセノンランプを搭載した映画館向け大型プロジェクター。映画館だけでなく、アミューズメントパークや大規模イベントなど、このプロジェクターを中心とした大型映像システムやバーチャルリアリティシステムなども展開しています。

share 35%

データプロジェクター用ランプ

会議やイベント、学校などで使用されるデータプロジェクターに搭載されるランプ。「超高圧UVランプ」をベースに小型、高輝度、フリッカーレス、高信頼性を実現。ビジネス用途からプロユースまで幅広い用途で使用されています。

share 20%

トナー定着用ハロゲンヒーター

プリンターやコピー機などで、文字や画像を描く際に、粉状のトナーを熱で溶かし、紙に定着させるトナー定着用「ハロゲンヒーター」ランプです。

share 80%

3つの事業領域

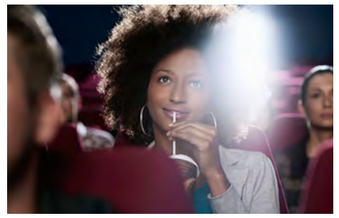
世界中の半導体製造プロセスから映画館、バイオテクノロジーまで。ウシオは、「Industrial Process」「Visual Imaging」「Life Science」の3つの事業領域で人々の幸せと社会の発展のために、新たな光の可能性に挑戦し続けています。

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　など

Visual Imaging

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、オフィス・ドキュメント用光源　など



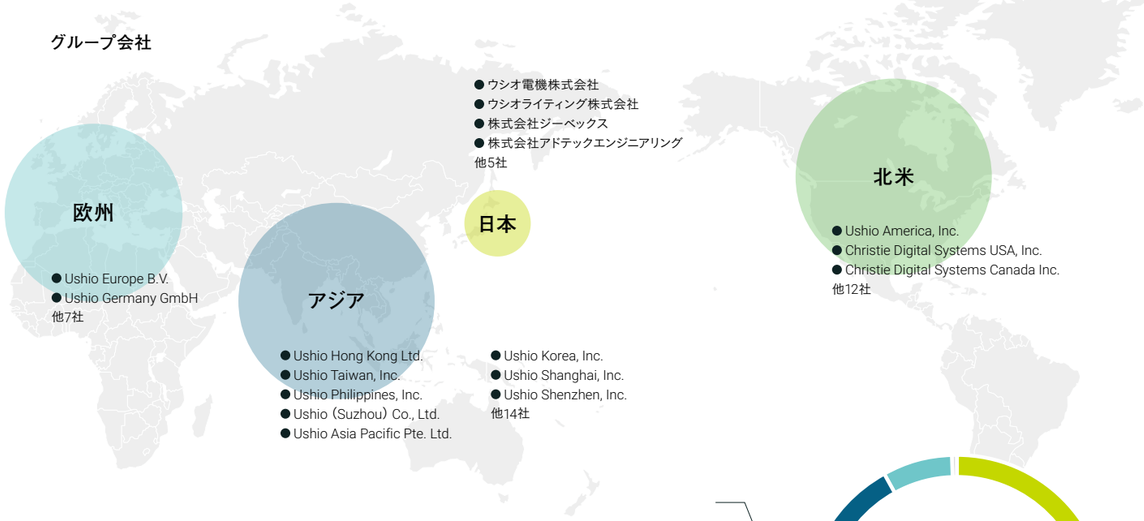
Life Science

医療、自然環境、農業、海洋・漁業、セキュリティ、エネルギー、宇宙開発　など

グローバル事業基盤

ウシオの各事業領域は光とともに国境を越え、世界中に拡がっています。その国や地域で、必要な光を必要な時に。ウシオだからこそ、お届けできるグローバル事業基盤があります。

グループ会社



日本	北米	アジア	欧州	その他
26.8%	19.9%	45.3%	7.6%	0.4%

Top Message

「『光』のソリューションカンパニー」に向けて、「ブレる」ことなく、決して「逃げる」ことなく施策を完遂していきます。

代表取締役社長
執行役員社長 CEO
内藤 宏治

明確な目標を定め、一筋に歩みを進めるウシオ

1986年にウシオ電機に入社した私は、欧州駐在をはじめ長く海外で経験を積んできました。若手社員時代の私は、しばしば上司に「なぜその仕事をするのですか」と、仕事の目的を問いただしていました。目的が明確であれば、自らなすべきことを考え自律的に行動することができ、行き詰まってもそこに立ち返ればよいのですが、目的が曖昧で指示が二転三転すると、組織や社員は不毛な時間を過ごしてしまいます。私にはそれが納得できませんでした。やがて自らが部下を持つ立場になった私は、仕事の目的を明確に定め、その達成に向けて「ブレない」よう心掛けてきました。

ウシオグループは現在、5,000名を超える社員が一丸となって変革を進めています。環境変化に柔軟に対応していくことは必要ですが、根幹となる部分で経営トップである私の考えが「ブレる」わけにはいきません。根幹とは、私たちにとっての「なぜその仕事をするのか」を規定する「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」というMission、そしてVisionとして定めた2030年のありたい姿「『光』のソリューションカンパニー」です。そして、それは単に「製品」の品質と性能でお応えするメーカーからの抜本的な脱却を意味しています。

目指す「『光』のソリューションカンパニー」像

私たちが目指す「『光』のソリューションカンパニー」とは、お客様の先にある未来の社会課題の解決です。すなわちMissionとして定めた「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」にビジネスや行動の目的を変え、社会的価値を経済的価値と一致させ続けていかねばなりません。そのためには、社会課題の探索に着想の起点を持ち、その解決のために光技術を探索するという価値創出フローに切り替えていかねばなりません。そしてビジネスモデルも、ハードウェアの販売で終わるのではなく、プロセス、アフターサービスといったお客様のビジネスの成果にトータルで貢献していくものに変革する必要があります。

こうして広く社会課題の解決を目的化していくために、コアコンピタンスである「『光』をあやつる力」をクローズ領域としつつ、目的に共感いただく幅広いパートナーとのオープンな連携を進めてアプリケーションの開発を進めていきます。単なるモノ売りから脱却していくわけですので競合もパートナーとなる可能性があります。また、より大きな社会課題の解決に貢献していくためには相応の時間が必要ですので、投資回収期間をはじめとするビジネスの時間軸も長期にシフトしていきます。例えば、抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」も「感染症がない世界をつくる」ことを目的とし、今後、自社製造・販売にこだわることなく目的に共感していた

だける幅広いパートナーとともにソリューションを作り上げていくことも考えられます。

メーカーとして60年近く歩んできた当社が、幅広い事業でこうした変革を実現するのは容易ではありません。そのため経営陣と一人ひとりの社員が、社会のメガトレンドや課題を捕捉し、戦略や自らの仕事に落とし込んでいくために、「5つの経営のフォーカス」を設定し、それらを経営に組み込んだESG経営を推進しています。そして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創出」では、3つの事業領域（Industrial Process/Visual Imaging/Life Science）で社会価値の創出を目指していきます。

こうした変革を進めていくために、第一次中期経営計画（2020年度～2022年度）ではまず長期的な利益の漸減傾向をもたらしてきた収益構造の改革を喫緊の課題と位置づけ、数十年に一度とも言うべき経営アプローチの大転換を進めています。

「掛け算経営」の連帯型連峰経営へのシフト

ウシオは1964年の創業以来、国内初となるハロゲンランプの製品化をはじめ、「光」一筋に歩んできました。指針としてきたのは、設立して間もない頃に定めた四つの基本方針からなる企業理念です。それに従う一貫した企業活動は、様々な強みの蓄積をもたらしてきました。

1960年代から海外市場に進出し、グローバルな海外拠点の整備を進めていくとともに、「量より質」を徹底し、光源からコンポーネンツやモジュール、そして装置へと製品の付加価値を高めていった結果、数々のオンリーワン製品を世に送り出すことができました。

こうした「『光』をあやつる力」を駆使してお客様ごとの課題を解決し、連峰経営の方針のもと、各地域・各社の個別最適を追求し、ニッチトップの地位を確立することがかつてのウシオの成功の図式でした。しかし2000年代に入り、そうした経営体制の有効性が低下し、経営が非効率的になっていきました。そのためウシオは2010年代に入り、標準化を推し進めてコストや工数を抑制し、技術的優位性を発揮できる領域で差異化を図る最適なバランスを主要な製品で追求してきましたが、その後も利益率の低下傾向は続きました。収益構造の抜本的な改善のために、個別最適による非効率性をもたらしてきた「足し算経営」とも言える自立型連峰経営から、「『光』のソリューションカンパニー」を統一目標とし、全体最適を実現する「掛け算経営」の連帯型連峰経営へシフトを現在強力に進めています。

筋肉質な収益構造の構築が大きく前進

第一次中期経営計画では、2030年の「『光』のソリューションカンパニー」という統一目標の到達時と現状のギャップを分析し、3年間で取り組むべき課題を方針に落とし込み、基礎固めに再挑戦しています。2022年度の営業利益190億円、営業利益率10%超を野心的目標、140億円、8%超を必達目標として設定し、とりわけ営業利益率を最重要KPIに位置づけ、収益構造の改革を中心に据えた「防ぐ戦略」、新たな市場開拓、新規事業の育成をテーマとする「攻める戦略」、それらを全社最適化の視点で推進するための「束ねる戦略」によって経営目標の達成を目指しています。

中期経営計画2年目となった2021年度は、半導体をはじめとする部材不足や物流停滞による世界的なサプライチェーンの混乱の影響を一部事業で受けたこともあり、連結売上高は第一次中期経営計画開始年度の一期前（2019年度）の1,590億円に対して、1,488億円にとどまりました。一方、営業利益率は大幅に改善し、必達目標である8%超を一年前倒しで超過する結果となりました。その背景には、「防ぐ戦略」の着実な遂行がありました。固体光源化によって収益性が低下傾向にある光源事業に力点を置き、生産拠点の集約や生産移管、不採算事業からの撤退、人員配置の最適化などを急ピッチで進め、2021年度までに当初計画の8割まで構造改革が進展しました。低収益性が恒常化してきた映像装置事業では、生産拠点の見直しに加え、製造原価やロスコストの削減等の構造改革を2020年度に当初計画を超えるペースで進め、2021年度は市場の復調を見越した投資と拡販に注力しました。その結果、売上総利益率が向上し、さらに全社的な働き方改革の推進による固定費削減効果などで販管費率が改善したことで、筋肉質な収益構造の構築が大きく前進した一年でした。

「攻める戦略」では、液晶パネル生産の高稼働が継続するUVランプの拡販や、最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置やマスク検査用EUV（極端紫外線）光源といった有望製品への集中投資と新製品の垂直立ち上げ、生産能力増強が功を奏し収益の柱に育ってきました。

「Care222」の伸び悩みなどいくつかの課題は残りましたが、計画で掲げた戦略を世界中の社員一人ひとりがやり遂げていった努力の結晶が、2021年度の業績結果です。決算公表後に全役職員に心から感謝の意を表しました。

計画の完遂によりウシオを「良い会社」へ戻す

しかし、ウシオはまだ「普通の会社」に戻ったに過ぎません。2022年度は、第一次中期経営計画の施策を完遂し、かつての「優良企業」と評されていた頃のウシオに戻していきます。2021年度に引き続き増収増益を計画し、射程に入ってきた中期経営計画最終年度の営業利益率の野心的目標である10%の達成を果たしたいと考えています。コロナ禍からの自律回復による売上増加や、構造改革のさらなる効果発現、成長投資の着実な刈り取りにより全セグメントで増収増益を果たし達成を目指します。

有望製品と位置づける製品のうち、最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置やダイレクトイメージング（DI）露光装置については、半導体供給不足に伴う投資拡大を受けて旺盛な需要が継続する見込みです。大面積に一括で投影露光し高い生産性を実現する技術や深い焦点深度による高い精度の実現、高い解像力による微細化への対応力など、強みを活かしながら、需要を確実に取り込んでいく考えです。とりわけ最先端ICパッケージ基板向け市場に関しては、2025年度までは拡大が確実視されることから、生産能力を倍増するほか、次世代の製品への開発投資を継続し、競争力の維持・強化を図っていきます。

EUVリソグラフィマスク検査用EUV光源は、2018年度の参入からわずか4年で飛躍的な成長を実現しています。一方、2022年度の市場は一時的に需給調整局面に入ると予想しています。ウシオの光源を使用したAPMI（Actinic Patterned Mask Defect Inspection：EUVマスク欠陥検査装置）が、高い稼働実績を示していることから、高輝度APMIに対するTCO※低減に対する期待がその背景にあると分析しています。2023年度以降の再拡大、及び2025年度以降の本格的導入の拡大を視野に入れ、積極的に開発投資等を継続していきます。

もう一つの有望製品である「Care222」は、安定的な成長を期待しています。地球温暖化というメガトレンドに伴う感染症の発生という社会課題に対し、「感染症がない世界をつくる」という事業の目的、その実現に向けた技術的な課題のいずれも明確であるためです。

※ Total Cost of Ownership

Life Scienceの新たな地平を切り拓く

Life Science分野は、中長期的に極めて大きなポテンシャルがある領域です。ウシオでは「Care222」に加え、脱炭素の切り札となる技術の一つとして注目を集めているDAC（Direct Air Capture：直接空気回収技術）で回収した温室効果ガスを光で分解・分離するシステムの開発や、円筒型で設置場所を選ばない太陽電池と蓄電システムを組み合わせた循環システム（太陽光シェアリング）の開発などを進めています。また、食料の安全保障問題に関しても植物の光合成や育苗・栽培・収穫を効率化し、生産性を大幅に高める光源の開発に取り組んでいるほか、ビジョンケア用デバイスの開発や食品/医薬品の全数検査などを通じた健康寿命の延伸や、動物実験を行わない創薬開発のための生体機能チップ（Organs on Chip）等、幅広いLife Science分野での開発を進めています。

こうした社会的価値を次々に創出し「『光』のソリューションカンパニー」の実現に向けて力強く前進していく上で、ウシオグループ全体、そして一人ひとりのベクトルを合わせていくためのフレームワークづくりが「束ねる戦略」です。

「束ねる戦略」の一層の推進

2021年度は「束ねる戦略」を推進し、各事業・部門責任者が、サプライチェーンの混乱による影響の最小化や構造改革の着実な遂行、追加戦略投資の検討等を一丸となって推し進め、業績改善の重要な役割を果たしました。2022年度も引き続き、サプライチェーンに関する取り組み強化や構造改革の完遂を私の直轄の会議体でモニタリングしていくとともに、最適なリソースの配分による、事業創出・成長・選択と集中を進めていく方針です。また、グローバル連結会計システムの導入によって、財務面でのグローバル連結経営推進の基盤が整ったことから、2022年度に入りグループ連結事業別の目標管理も始動しました。投資損益管理のさらなる高度化にもつなげていく方針です。

さらに、グループ経営のさらなる効率化と収益力の最大化を図るために、機能を統合する組織改編も実施しました。各拠点の生産管理、資材調達、製造、物流、品質保証を統合して新設した「生産本部」は、デジタル技術も活用しながら生産性の大幅な向上を目指していきます。また、2021年度から事業創出を目的として活動してきたいくつかの組織を統合し、社会的価値が大きい事業の創出をマーケティングから開発、事業化まで一貫して行う「事業創出本部」も設置しました。「グローバルビジネスユニット」は、地域に横串を差し、グループ全体で統一目標を指向する連帯型連峰経営をさらに強化する狙いで導入したものです。

人材面では、将来のグローバルレベルでの人材の流動化と、多様な人材の適材適所への配置をにらみ、グローバル人事戦略部が中心となって報酬や採用、育成、福利厚生等のインフラの整備を大きく進展させました。2022年度は、グローバル人事情報の収集と統合に着手し、職業能力の再開発、再教育によるリスキリングも進めていきます。既に役員レベルでのリスキリングには着手していますが、幹部社員も事業や部門を越えた異動を実施していく方針です。これまでの延長線上の仕事の枠組みを越え、多様な角度で経験や知見を磨いていくことでステップアップを実現できれば、それが企業としての非連続な変革を加速する力になると確信しています。

これらに加え、5つの経営のフォーカスの本格推進によるESG経営の一層の強化のために、「ESG推進本部」も新設しました。同本部のもと全社で中長期のゴールと現状とのギャップをバックキャスティングアプローチで分析し中長期の道筋をより明確に描いていくほか、財務目標と5つの経営のフォーカスに関わる非財務目標を報酬や評価につなげていく取り組みも進めていきます。ESG活動の積極化等を通じて外部評価は着実に高まってきましたが、一方で社内からの評価に関しては、経営トップとして真摯に反省すべき重要な経営課題を認識させられました。

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

2021年度にウシオ電機としては初めてとなるエンゲージメントサーベイを実施しました。その結果、エンゲージメントスコアが国内の製造業の平均を下回ることが明らかになりました。企業理念の基本方針の一つである「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」に逆行する状況にあることを、大変重く受け止めています。

私は、エンゲージメントサーベイをやりっぱなしにはしないことを社員に約束しました。「ビジョンに近付くための人材の質向上」と「成果を上げやすい職場環境づくり」という2つの経営のフォーカスに基づき、活き活きと働き、能力を発揮できる職場環境を整備していきますが、経営陣の想いを社員に届けられていなかった反省を踏まえ、直接対話をより積極的に行っていきたいと考えています。社員一人ひとりの視点に合わせて私の想いを伝え、逆に社員の本音も聞くことで、社員一人ひとりがVisionに共感し「本当によい会社である」と友達や家族に自慢できるようなウシオにしたいと思っています。より多くの社員が仕事を通じて人生の充実を味わい、実力を存分に発揮することで、さらに企業価値の向上につながる好循環を生み出していきたいと考えています。

どのような困難に直面しようとも「逃げない」

2022年度は、現計画の完遂を目指すのみならず、第二次中期経営計画の設計も進めていく大変重要な年になります。その計画では、「『光』のソリューションカンパニー」への大きな前進を目指すことになります。2021年度決算でもその真価が発揮されましたが、ウシオには設立以来、決めたことをやり遂げる企業文化が底流に流れてきました。しかし、2030年までに現状の1,500億円規模の売上高から2,500億円規模に拡大していくわけですので、これまでの延長線上で決められたことを確実にやり切るだけでは到底、目指す姿に到達できるものではありません。私自身も「第二の創業」とも言える覚悟で臨む必要がありますし、社員も自律的に新しい挑戦に乗り出していくよう意識を変えていかねばなりません。

私には、「ブレない」ことに加え、もう一つ大切にしていることがあります。それは「逃げない」ことです。苦手なこともあれば、尻込みしたくなりそうな状況に直面することもありますが、そのような時ほど闘志を燃え上がらせるのが、社員をはじめすべてのステークホルダーに対する責任であると認識し経営陣全員で立ち向かっていきたいと思います。

光には無限の可能性があります。その潜在能力のうち現在、使われているのは数パーセントに過ぎないと言われています。そうした未知の領域を「『光』のソリューションカンパニー」として切り拓いていくためにも、私は強い意志を持って「ブレる」ことなくMissionとVisionを追求し、「逃げる」ことなく目の前の課題に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援と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
執行役員社長 CEO

内藤宏治

Value Creation Story

ウシオの価値創造ストーリー

創業以来、築き上げてきた強みを駆使し、
社会の発展に貢献してきたウシオは、
この先の未来も、「光のソリューションカンパニー」として、
社会的課題の解決と企業価値向上の両立を追求していきます。

未来につながるウシオのDNA

ウシオは創業以来「光」が持つ可能性を信じ、光を「あかり」としてだけではなく、「エネルギー」として利用することで社会課題や世の中の技術革新に貢献してきました。

1964

1964年設立のウシオ電機は、翌年の1965年には「ウシオが社員の英知によって成長し、一人ひとりの人生の中になくてはならない生きがいのような存在になっていけたら」との想いのもと、「四つの基本方針」が作られました。この方針は、その後のウシオの歩みを規定する道しるべとして脈々と底流に流れ続け、“企業の社会的責任”を示す項目が付け加えられて現在の企業理念となり、すべての企業活動の基盤になっています。

創業時の「四つの基本方針」

1. 会社の繁栄と社員一人一人の人生の充実を一致させること。
2. 常に新しい国際社会において、品質、価格、サービスともに十分競争力を有する商品を創り出すこと。
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. 中堅企業としての真価を世に問い安定利潤を確保すること。

創業から一筋につながる文化と強み

グローバル・ニッチトップ

ウシオは、基本方針の一つ「常に新しい国際社会において、品質、価格、サービスともに十分競争力を有する商品を創り出すこと。」に基づき、設立直後からグローバル市場における事業基盤の整備を進め、グローバルネットワークを構築していきました。特に特殊ランプに着目し、世界の名だたる競合企業とも対等に渡り合えるニッチトップ企業としてのブランド力や独自の地位を確立していきました。また、「中堅企業としての真価を世に問い安定利潤を確保すること。」という基本方針に従い、規模にこだわるのではなく、いわば「世界の中小企業」という意識のもと、「光」に関わる技術的な強みを発揮できるマーケットに焦点を絞り、数々の付加価値の高いオンリーワン製品を提供していきました。

「儲かるか」よりも「社会に求められるか」を判断基準に

ウシオはオイルショック後に直面した総需要の急減を受けて、品種の絞り込みを行うなどの危機対応を迫られました。一方、お客様には他社の代替品を提供するなど、自社の売上よりもお客様への供給責任を優先してきました。こうした「自らが儲かるかどうか」よりも、「是非何如」(社会に求められるかどうか)を判断軸とする姿勢は、2020年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大の最中でのグローバル供給網を駆使した安定供給という形で現在も受け継がれ、ウシオブランドを支え、サステナビリティの基盤となっています。その延長線上にあるのが、「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創出」です。

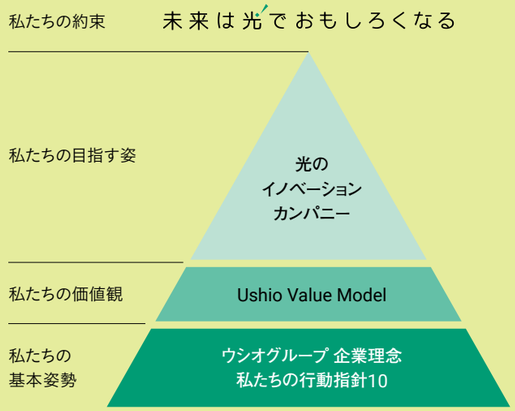
「会社の繁栄と社員一人一人の人生の充実を一致させること。」

設立まもない頃、ウシオは給与水準の引き上げと休日増を掲げた長期計画を策定するなど、様々な施策を通じて社員と企業の繁栄の一致を追求してきました。こうした社員を大切にする経営姿勢が受け継がれ「5つの経営のフォーカス」の人材に関する2つのテーマにつながっています。

2022

こうした「光」を軸に「四つの基本方針」に基づく一貫した企業活動が、ウシオの文化を形成し、強みの蓄積につながっていきました。そして現在の理念体系にも、未来に向けて持続的企業価値向上を実現していく上で、「変えるべきもの」という視点を加えながらも、守り続けるべきDNAが埋め込まれています。

理念体系



ウシオの約束

“未来は光でおもしろくなる”は、ウシオがお客様や社会、自分自身と交わす約束の言葉です。その約束を果たすためには、まずウシオの社員一人ひとりが光の可能性を信じ、夢を持ち、“ワクワク”した日々を過ごすことが大切です。夢を追いかける情熱こそが、想像を超える未来を創ることができると考えているからです。ウシオはUshio Value Modelを通してイノベーションを実現し、同じ夢を持つ様々なパートナーとともに、約束を果たします。

私たちの目指す姿

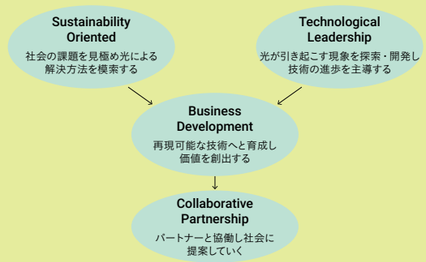
「光のイノベーションカンパニー」

私たちは、“未来は光でおもしろくなる”という約束を果たすため、光のイノベーションを通してパートナーや社会の抱える課題を解決していきたいと考えています。紫外線、可視光、赤外線及び、その周辺波長領域を含めた光の機能・用途のさらなる拡大を進めることで、新たな光市場を創り出し、光のプロフェッショナルとして人々の幸せと社会の発展を支えていきます。

私たちの価値観

Ushio Value Model

ウシオは、社会課題を解決すべく(Sustainability Oriented)、研究開発で見つけ成長させた最先端の光の技術シーズを(Technological Leadership)、再現可能な技術へと昇華させ、社会やお客様への価値を創造し(Business Development)、パートナー企業様とともに社会へ提案していく(Collaborative Partnership) — それがウシオの価値観です。

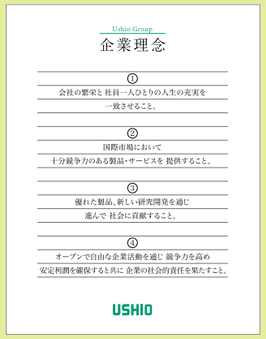


私たちの基本姿勢

ウシオグループ企業理念

ウシオグループ企業理念は私たちにとってすべての基盤となるものです。

「ウシオが社員の英知によって成長し、一人ひとりの人生の中になくてはならない生きがいのような存在になっていけたら」との想いのもと、創業翌年の1965年には「四つの基本方針」が作られました。現在の企業理念は、この「四つの基本方針」をベースに“企業の社会的責任”を示す項目が付け加えられたものとなります。


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。

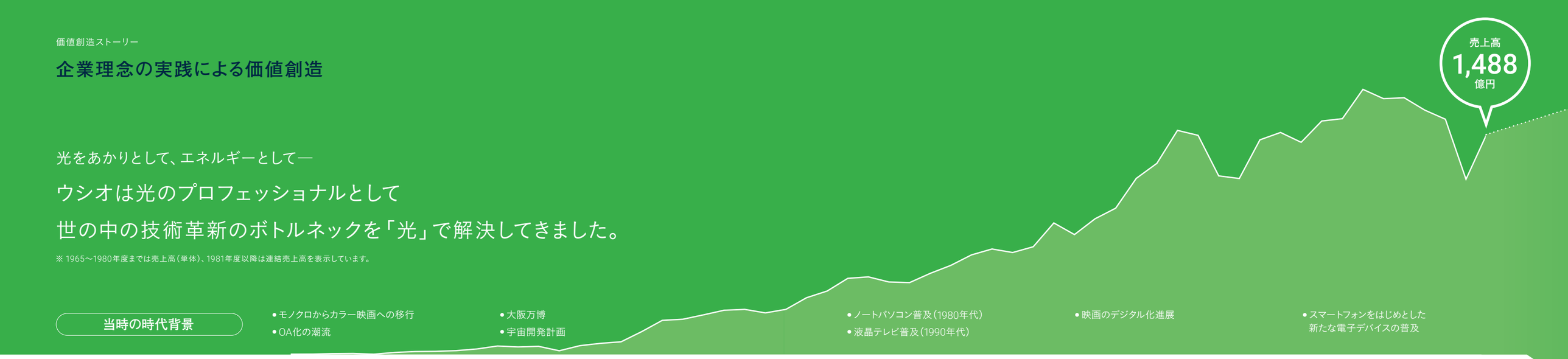
②
国際市場において
十分競争力のある製品・サービスを 提供すること。

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

企業理念の実践による価値創造



光をあかりとして、エネルギーとして—

ウシオは光のプロフェッショナルとして
世の中の技術革新のボトルネックを「光」で解決してきました。

※ 1965〜1980年度までは売上高（単体）、1981年度以降は連結売上高を表示しています。

当時の時代背景

- モノクロからカラー映画への移行
- OA化の潮流
- 大阪万博
- 宇宙開発計画
- ノートパソコン普及（1980年代）
- 液晶テレビ普及（1990年代）
- 映画のデジタル化進展
- スマートフォンをはじめとした新たな電子デバイスの普及

ウシオが成し遂げたこと

1960年代

日本で初めてハロゲンランプを開発

明るくすると長持ちしない。寿命を延ばすと暗くなる。この背反した条件を克服したのが、当時最も進歩した白熱電球と言われたハロゲンランプです。このハロゲンランプ開発の発端は、技術的基盤となるヨウ素ランプの特許使用権を米国企業から取得したことから始まります。その後、ロイヤリティに拘束されないランプの開発に着手し、創立2年目の1966年に日本で初めて開発に成功。ウシオが「国産ハロゲンランプの草分け」と言われる歴史の始まりでもあります。

ハロゲンランプ

1970年代

半導体露光用ディープUVランプの開発

オイルショック後に省エネが大きな価値となり重厚長大産業から軽薄短小へという大きな潮流が生まれ、日本は国を挙げて半導体露光技術の開発を推進。そのような流れの中、超LSI（大規模集積回路）の露光用光源において従来より短波長で高出力ランプのニーズが高まり、開発したのが半導体露光用ディープUVランプです。大出力化の技術は後の露光用超高圧UVランプの高照度化のベースとなっています。

1980年代　1990年代

世界で初めてエキシマランプを開発

1993年、エキシマランプを世界で初めて開発。エキシマランプは従来の放電ランプにない、新しい着想による発光原理で、放電プラズマにより高エネルギーを発する短波長の真空紫外線（VUV）を発光します。このエキシマランプを搭載したエキシマVUV/O_3洗浄装置は主に液晶パネルの洗浄用として導入され、今日では液晶パネル製造工程の標準プロセス装置として定着しています。

パネル洗浄用エキシマ光照射装置

2000年代

デジタルシネマプロジェクターの開発

フィルム用シネマプロジェクターのリーディングメーカーであったクリスティ・デジタル・システムズ（以下、CDS）は、映画館のプロジェクターのフィルムからデジタル化へという大きな技術変革を前に、いち早くデジタルシネマプロジェクターを販売。また、ウシオ電機では、デジタルシネマプロジェクターの光源であるクセノンランプの開発・製造・販売を行うことで、ウシオはデジタルシネマに不可欠な光源及びプロジェクターを有する唯一のメーカーとなっています。

デジタルシネマプロジェクター

2010年代　2020年代〜

光配向装置の開発

スマートフォンなどのスマートデバイスは液晶テレビなどよりも「高精細化、薄型化、省エネ化、高速応答化」が求められます。液晶は、液晶分子を一定方向に規則正しく並べることで表示が可能になりますが、従来の並べ方では環境面やコスト面に加え、肝心の画質面で多くの課題がありました。これを解決したのが、ウシオの「光配向技術」です。特殊な光で非接触の状態で液晶を並べることで、ゴミや静電気などによる歩留まり低下を防ぐとともに、製造工数の削減によるコストダウン、さらにはコントラスト向上、液晶分子の反応速度向上、大幅な消費電力の削減などを実現しました。

光配向装置

社会への影響

今後の可能性 > P.38–39

OA化の潮流を促進

当初、ハロゲンランプは一般照明用ではなく普通紙複写機、自動車、スタジオ照明などの専門マーケットをターゲットに展開しました。その中で複写機の分野では、紫外光による湿式（青焼き複写機/ブルーコピー）から乾式へ、感光紙から普通紙へと技術革新が進みつつあり、ウシオのハロゲンランプは、原稿露光の光源・トナー定着の熱源として普通紙複写機の普及に貢献。競合が標準品戦略をとる中、ウシオのカスタマイズ戦略が功を奏し、各複写機メーカーにそれぞれ採用され、OA化の潮流を促進する足掛かりとなりました。

半導体技術の革新に大きく貢献

ウシオの半導体露光用ディープUVランプにより、それまで数分かかっていたウェハ（基板）の焼付はわずか数十秒に短縮。生産性が大幅に向上しました。

光源の短波長化、高出力化は半導体の高集積化・生産技術革新に大きく貢献し、今日のエレクトロニクス市場発展の礎となっています。

半導体露光用
ディープUVランプ

液晶ディスプレイの普及に貢献

パネル洗浄用エキシマ光照射装置は従来の薬品によるウェット洗浄や、プラズマや従来の紫外線によるドライ洗浄と比べても洗浄力が高く、高速洗浄、低消費電力、低温処理による基板へのダメージ低減を実現。有機化合物の汚れを除去することで液晶パネル製造の大きな課題解決に貢献しました。また、エキシマ光照射装置だけでなく、液晶パネル基板の大型化に伴い大型基板を露光する液晶カラーフィルター用のUVランプの開発、大型液晶パネル貼り合わせ用キュア装置の開発により、液晶パネルの生産性向上、低コスト化を実現。液晶ディスプレイの普及に大きく貢献しました。

シネマコンプレックスの普及や市場規模の拡大に貢献

1999年、デジタルシネマの先駆けである「スターウォーズ」がCDSのデジタルシネマプロジェクターによって米国で初めて劇場公開。そして2009年末、3D映画「アバター」が大ヒットすることで、一気にシネマプロジェクターのデジタル化が加速。それに伴いシネマコンプレックス（シネコン）が普及し、今日では映画だけでなくスポーツ観戦やコンサート鑑賞などをリアルタイムで楽しめる新たなエンターテインメントスペースとして全世界に拡がっています。

スマートデバイスの普及が加速

今や台数ベースで世界の半数以上の人が持っているスマートフォンですが、スマートフォンをはじめとしたスマートデバイスの製造を支えているのが、光配向装置やタッチパネル貼り合わせ装置、パッケージ基板用露光装置などのウシオの光です。これらにより、スマートフォン製造における生産性の向上とパネル性能の向上を実現し、全世界のスマートフォン需要に応えるとともに、スマートフォンのパネルの高精細化や高機能化に貢献しています。

磨き上げてきた強み

光のプロフェッショナルとして、持続的な企業価値向上のために過去から築き上げてきた5つの「強み」を発揮し続けることで、これからの社会の発展に貢献していきます。

「光」をあやつる力

ウシオは「光」の用途のほとんどがまだあかりでしか使われていなかった創業当時から「光をあかりとしてだけでなくエネルギーとして利用することで新しい光市場を創造する」ことを掲げ、その時々のお客様のニーズに合わせ、光源だけでなく装置や周辺のサービスまでカタチにし、光をあやつることで、世の中の技術革新におけるボトルネックを解決してきました。培った光の技術を応用・転用することにより、さらに「光の可能性」を追求し、新たな技術や製品を生み出すことを可能としています。

詳細はこちらをご覧ください。 > P.18−19企業理念の実践による価値創造 、 > P.22−23光の可能性の絶え間ない追求

「新しい光」を創り出すコア技術

「光」で課題を解決する力

ウシオは、光源だけでなく、光源を組み込んだ装置の開発・製造まで行っています。装置の重要なキーパーツである光源が自社製であることは大きな差別化要素となっており、また、装置まで開発、製造・販売することで、エンドユーザーとの距離が近くなるため、将来のトレンドに関する有用な情報を得られ、結果お客様の課題解決にとどまらず付加価値の高いソリューションを提供することができています。

また、「光」に関するコア技術だけではなく、幅広い学術領域の人材の獲得と育成に注力することにより、お客様に先回りした社会課題の察知力を高め、製品の提供にとどまらず周辺サービスを含めて、総合的に社会課題を解決していきます。

詳細は > P.38−39より社会的価値の大きい事業創出に向けたウシオの可能性 をご覧ください。

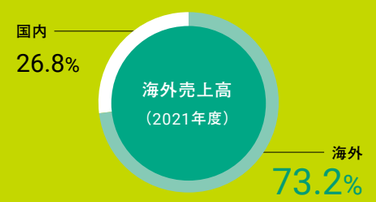
強固な財務基盤

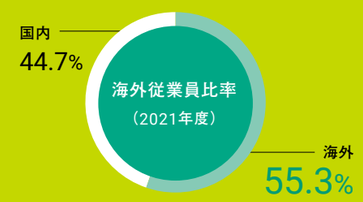
「『光』をあやつる力」と「『光』で課題を解決する力」を常に発揮し続けるためには、その時々に応じた不足するリソースの拡充が必要となります。例えば、ウシオの光源や装置をハードウェアよりも利活用シーンで差異化を図るために、内部リソースでの補強だけでなく、外部リソースの活用が必要となります。そのような補強が必要なリソースをM＆Aやパートナーとの協業、中途採用などで外部から調達する上で、強固な財務基盤は強みとなります。

自己資本比率 73％

グローバルな顧客接点と価値提供基盤

ウシオは、世界の中堅企業を目指し、産業界でも早い段階でグローバル事業展開を進めてきました。既に海外売上高は7〜8割となり、海外従業員の割合も約6割となっています。このグローバル事業基盤の構築により、世界中のお客様や市場の課題を迅速かつ的確に捕捉でき、付加価値の高いソリューションの展開が可能となっています。また、グローバル基盤が備わっていることで、パートナーがウシオと手を組むきっかけにもなっており、サプライチェーンの分断リスクの軽減にもつながっています。





顧客基盤（ウシオブランド）

ウシオは、独自の光技術で世の中の技術革新のボトルネックを解決してきました。また、光源だけでなく装置やアフターサポートなどのサービスをグローバルに提供しているため、それぞれのマーケットのバリューチェーン上のどのようなお客様ともお取引ができ、幅広い社会課題を、顧客接点を通じて探索できています。これにより、各分野において信頼される製品を長く提供することができ、強固な顧客基盤を築き上げることにつながっていると考えています。信頼関係を基盤にさらにお客様の課題を迅速かつ的確に捕捉することで、今後の新たな技術開発や社会課題の感知につなげていきます。

光の可能性の絶え間ない追求

光のプロフェッショナルとして、光をコントロールするために
光源及びその周辺技術を開発しており、それらの技術の組み合わせや
応用展開により新たな技術や製品を創出し続けています。

ランプ → エネルギー用途へ

日本で初めてハロゲンランプの開発に成功し、「国産ハロゲンランプの草分け」とも呼ばれていたウシオは当時、一般照明（あかり）用途としてではなく、技術革新が進む複写機において、原稿読み取り用光源、トナー定着用の熱源としての利用をターゲットに展開。この展開により、「光をあかりとしてだけでなくエネルギーとして利用することで新しい光市場を創造する」という創業当初からの方針の実現の第一歩を歩み始めました。

Case1

技術の水平展開

Technology → Technology → Technology → Innovation

エキシマ光源技術 → 液晶・OLEDガラス洗浄エキシマ光源（172nm） → 紫外線治療器「セラビームUV308シリーズ」（308nm） → 抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」（222nm）

1993年に世界で初めて開発したエキシマランプは、放電プラズマの発光原理により高エネルギーの真空紫外光の発光を可能としました。これにより、当時液晶パネルや半導体製造工程において難題とされていた製造過程で発生する有機化合物の汚れ除去を、非接触で実現。従来の水や薬品によるウェット洗浄と比較し、十倍以上の洗浄速度と洗浄度、三分の一の消費電力での処理を可能としました。

その後、このエキシマランプを応用し、紫外領域の波長308nmをピークに持つエキシマランプを開発。紅斑の生じやすい波長を取り除くエキシマフィルターも自社で開発しそれを組み合わせることで、白斑や乾癬（カンセン）といった皮膚科領域の自己免疫疾患を対象に治療効果が高い紫外線治療器「セラビームUV308シリーズ」を開発。Life Science領域での光の活用を進めました。

その後、波長222nmをピークに持つエキシマランプに特殊な光学フィルタを組み合わせることで、ヒトに悪影響を及ぼす230nm以上の波長をカットした抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」も開発。紫外線の優れた除菌力はそのままに有人環境でもご活用いただくことで、感染症のない世界を目指しています。

Case2

Development

高出力UV光源 × 光学技術（偏光技術） × プロセス技術

▼

光配向装置

液晶パネルの高精細化の実現には、ウシオの光配向装置が大きく関わっています。液晶パネルの製造工程には液晶分子を規則的に並べる「配向処理」というプロセスがありますが、従来の方法では歩留まりや高精細化の課題がありました。

その課題を解決したのがウシオの光配向装置です。本装置には、ウシオの独自技術である、大型基板に対し短波長の紫外線による高いエネルギーを使用するための「高出力UV光源」×光学フィルターや偏向板などの「光学技術」×「プロセス技術」を組み合わせています。ウシオの光配向装置の登場により液晶パネルの性能向上（高精細化や省電力化）及び生産性向上に大きく貢献し、今日では高精細な液晶パネル製造の配向プロセスにおいてスタンダードな装置となっています。

Case1

技術の掛け合わせ

Technology × Technology × Technology = Innovation

高出力UV光源 × 光学技術 × 搬送技術 × ウェハ・基板制御技術（アライメント技術）

▼

露光装置

今やあらゆる電子機器に搭載されている基板や電子部品の製造において、配線回路パターンを焼き付ける露光工程は欠かせないものとなっており、ウシオの露光装置が活躍しています。

ウシオの露光装置は、ウシオが創業当初に開発したソーラーシミュレーターの技術が応用されています。具体的には、すべて自社で開発・製造している「高出力UV光源」×光源から放射された光を効率よく集光し、高均一、高平行に照射するミラーやレンズなどの「光学技術」×多彩な照射物（基板）に対応するための「搬送技術」×数μm単位（髪の毛の50分の1程度）の精度で光の照射位置に合わせる「ウェハ・基盤制御技術」などの技術の掛け合わせにより実現しています。

Case2

Combination

価値創造プロセス

独自の光技術により社会課題を解決することで、
社会的価値と経済的価値を一致させ続ける
「『光』のソリューションカンパニー」を目指していきます。

「光」のソリューションカンパニーとは？

共通目標
Missionとして定めた「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」の実現

着想
社会課題起点での光ソリューション提供へ

ビジネスモデル
ハードウェアだけでなく、プロセスやサービスなどをトータルで提供しお客様や社会の課題を解決

資本の循環と価値創造の起点となる課題の捕捉

5つの強みを活かし、サイクルを回し続けることで、
持続的な企業価値向上を実現します

INPUT

財務資本
束ねる戦略と連帯型連峰経営
- 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
- DX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の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
- パートナーシップ強化
- 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

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 > P.36
- ビジョンに近付くための人材の質向上 > P.42
- 成果を上げやすい職場環境作り > P.44
- 持続的な環境負荷低減 > P.46
- 強固な経営基盤の構築 > P.50

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・環境衛生など

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（IoT、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
- 映像装置などのハードウェアだけでなく、ソフトウェアも含めたトータルソリューションサービスを提供

顧客の新たなサービス創造への貢献
- QOLの向上
- 衛生環境向上
- 環境負荷低減

社会価値

便利・快適
DX推進の社会の実現に貢献し、世界の人々に便利・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”

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

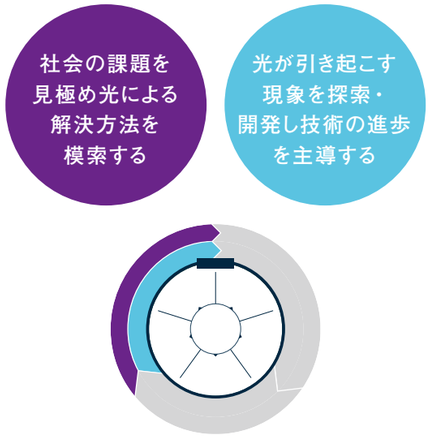
価値創造プロセスを力強く回すための課題

価値創造を続けるためには、特定した「強み」を持続的に発揮し続ける仕組みが重要となり、それぞれの「強み」に対する課題を認識し、適切に対応していくことが必要と考えています。

1 広範な学術領域の人材拡充

近年、様々な価値観によるニーズの多様化により、従来の光源+装置だけでは、お客様の課題解決ができなくなってきています。お客様へ付加価値の高いソリューションを提供し続けるためには、競争力強化や社会課題をお客様以上に考える能力を磨く必要があります。従来の学術領域に加え、例えばメディカル、バイオ、化学など、よりお客様の専門領域に対する高い知的資本や人材が必要です。このようなリソースがないとウシオの強みである「『光』をあやつる力」によりお客様への付加価値の高いソリューションを提供し続けることはできなくなると考えています。そのため、広範な学術領域の人材の拡充に向け、取り組みを強化しています。

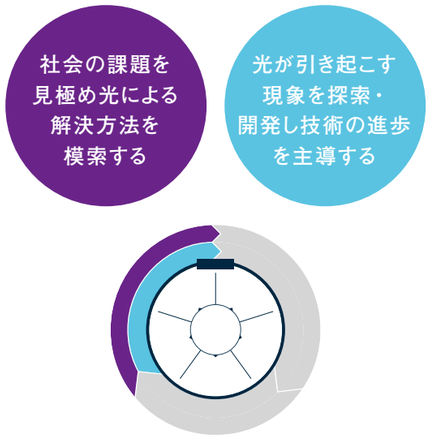
詳細は > P.43 をご覧ください。



2 社会課題探索力の強化

ウシオの「光」は、今に至るまで多くの社会課題の解決に貢献してきました。しかしまだ貢献できることは多くあると考えています。培った技術を将来の社会課題にどのように活用し貢献できるのか、より課題を分析し紐づけることが必要です。そして、その課題解決のためのロードマップ構築から事業展開までをいかにスピーディーに成し遂げていくかが重要となってきます。ウシオは、社会課題の解決に貢献するため事業の体制構築を行いました。

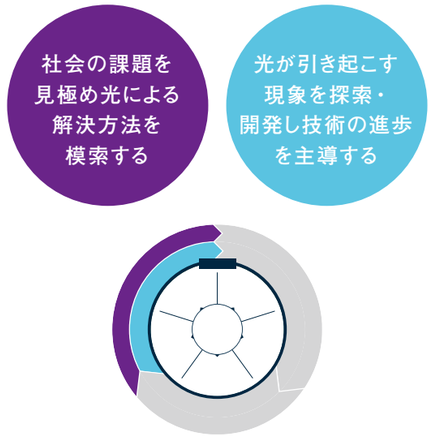
詳細は > P.36–41 をご覧ください。



3 知財戦略

創業以来、培い積み上げてきた様々な「光」に関連する技術を事業の成長段階において、攻めの知財と守りの知財を最適に駆使していくことで、持続的な成長及び事業拡大を成し遂げてきています。強みである「『光』をあやつる力」においては、特許で守っていく一方で、攻めの知財として、技術の組み合わせや応用展開により新しい価値を生み出し、適切なタイミングで使い分けることが、これからの持続的な成長には欠かせないものと考えています。

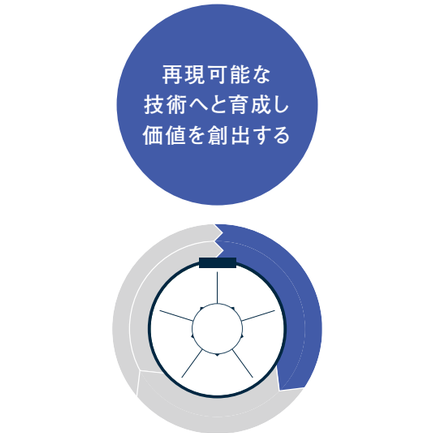
詳細は > P.61 をご覧ください。



4 ソフトウェア人材の不足／資金の有効活用

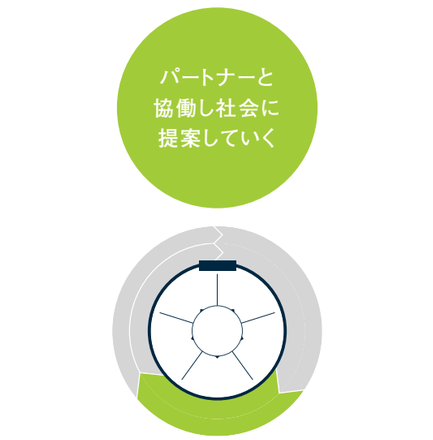
社会のニーズやテクノロジーが大きく変化する中で、「光」で社会課題を解決するためには、従来のハードウェア（光源や装置）を提供するだけではなく、お客様のニーズに合わせ込む必要があります。そのためには提供した装置を動かすための仕掛け、つまりソフトウェアが重要となっており、ソフトウェアを中心としたDX人材の増強は重要な経営課題となっています。今後、社内におけるデジタル人材教育の強化とともに、強い財務基盤を活用した外部リソースの確保などを進めていきます。

詳細は > P.43 をご覧ください。



5 パートナー戦略／自前主義からの脱却

今後、様々な社会課題に貢献していくためには、今まで以上にソリューションの提供が必要となるため、従来の直販主体の体制が強みと言えなくなってきます。ソリューションを提供していく上では、パートナーとの連携が重要となってくるため、場合によっては競合と協業するような考え方も必要です。世の中の様々な社会課題やその早い進化に適応できるかが鍵となるため、今後は積極的にパートナー戦略を重視した取り組みを進めます。



長期ビジョン

Vision For 2030

2030年の目指す姿

2030年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。企業理念で掲げる社会への貢献や、企業の社会的責任を果たすESG経営の考え方を追求しています。

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

便利・快適
光加工技術を通じ、便利で快適な社会基盤づくりを支えます
Industrial Process

感動・共有
映像・照明技術を通じ、人々に感動・幸福を提供します
Visual Imaging

安心・安全
光技術を応用し、地球と人々の健康を支えます
Life Science

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

	防ぐ戦略	攻める戦略
光源事業の戦略	根本的な構造改革	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	

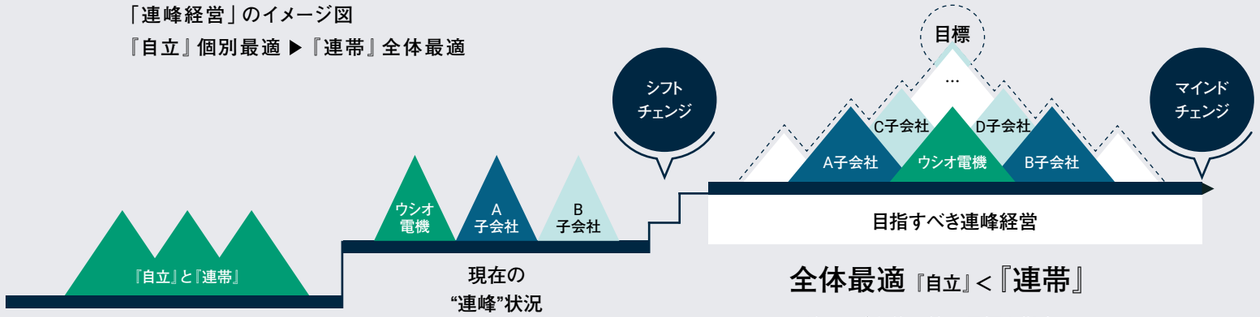
マインドチェンジ　長期的思考 ｜ バックキャスティング ｜ その先の社会インパクト ｜ アウトサイドイン ｜ チャンスとしてのESG

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

「連帯型」連峰経営への変革

「連峰経営」のイメージ図
『自立』個別最適 ▶『連帯』全体最適



かつての連峰経営

『自立』と『連帯』は並列

- 共有基盤をベースに組織別目標を追求

現在の“連峰”状況

個別最適『自立』>『連帯』

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

目指すべき連峰経営

全体最適『自立』<『連帯』

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

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。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も、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

マインドチェンジ

過去〜現在

短期的思考／フォアキャスティング／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

バックキャスティング
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

長期ビジョン

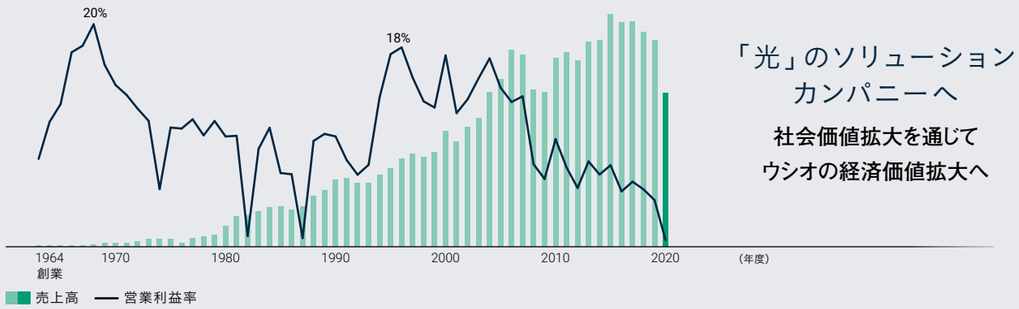
ウシオの今

30年に一度の大転換としての位置づけ

1964〜1990年
ニッチトップ経営

1990〜2020年
連峰経営〜『自立』と『連帯』〜

2020年〜
連峰経営〜連帯強化へ〜

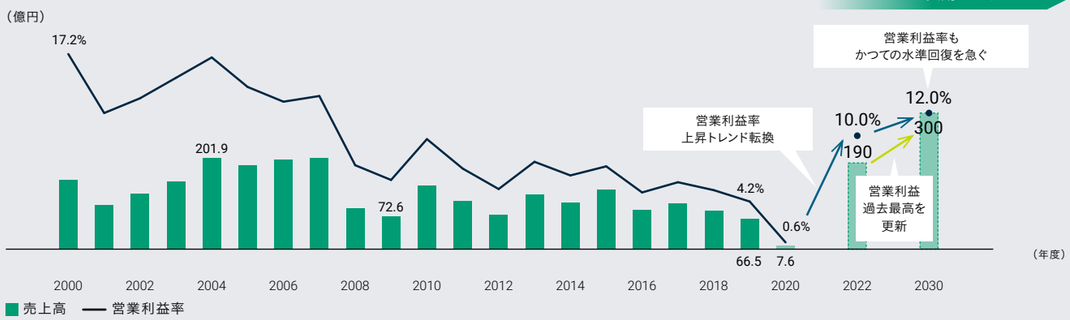


「光」のソリューション
カンパニーへ

社会価値拡大を通じて
ウシオの経済価値拡大へ

KPIとしての営業利益率

長期業績推移



基礎固め再挑戦（2020年度〜2022年度）

リーマンショック以降、取り巻く市場が大きく変化する中、ウシオの利益率は漸減傾向が継続する大きな課題を抱えることになりました。これを軌道修正し、再び持続的に成長していく姿へ変革する必要があります。そのため、第一次中期経営計画では収益構造を転換させるための基礎固め再挑戦を行っています。「防ぐ」「攻める」「束ねる」の3つの大きな戦略のもと、「防ぐ」戦略では構造改革、「攻める」戦略では主に成長ビジネスの育成と集中投資、「束ねる戦略」では、防ぐ・攻める戦略を全体最適化の中で推進する体制構築など、各施策を着実に実行することで、当中計の目標達成目途が見えてきています。> P.52

第二次中期経営計画
（2023年度〜2025年度）

第一次中計において収益構造転換を成し遂げた後、第二次中期経営計画では、中長期先を見据えた取り組みを強化します。具体的には、第一次中計において育成及び集中投資したビジネスが着実に成長し、持続的な利潤を生み出す事業体となっていること、また、2030年及びさらにその先を見据えた真の「光」のソリューションカンパニーとなるべく、ウシオの「光」により将来の社会課題解決に貢献する新たな事業創出に向けた投資と育成を行います。

第三次中期経営計画
（2026年度〜2028年度）

第三次中期経営計画では、第一次〜二次中計において育成及び集中投資により成長拡大したビジネスによる安定利潤を得るとともに、第二次中計において、投資及び育成したものの事業化が進み、ウシオの「光」が社会課題の解決に貢献することで、新たな安定利潤を生み出す事業が創出できている姿の実現を目指します。

長期 成長ドライバー Long-Term

ウシオの「光」で将来のより大きな社会課題解決に貢献

エレクトロニクス関連市場の成長拡大とともに、ハードウェアだけでなく、サービスや保守メンテナンス事業を確立することで、より安定した事業収益構造基盤の確立を目指します。また、ウシオの「光」による新たな事業として、主に、将来のより大きな社会課題に貢献すべく、具体的には「地球温暖化対策」や「食料対策」、「健康寿命の延伸」などの全世界共通の社会課題に着目し、ウシオの「光」でこれらの課題解決に貢献する新たな成長ドライバー > P.38−39 となるべく、取り組んでいきます。

光によるN_2OとCH_4の低濃度一括分解リアクタのプロトタイプ

「完全人工光+液肥管理」の栽培状況

中期 成長ドライバー Mid-Term

半導体等の継続的な需要拡大とともに、ウシオの「光」による新たな用途展開

引き続き、半導体等の成長拡大は継続すると考えており、関連事業の持続的な成長とともに、新たな成長ドライバーの一例として、半導体製造工程の加熱プロセスに着目し、ウシオの「光」が貢献する機会のあるサーマルプロセス事業 > P.70 の成長拡大を目指します。

また、有人環境下での抗ウイルス・除菌を実現した「Care222」搭載製品を、既存の空間インフラ向けから医療機器へ用途拡大を図ることにより、中長期での新たな成長ドライバーとなるべく推進していきます。

EUV光源　提供：TNO

ハロゲンヒーター

短中期 成長ドライバー Short To-Mid Term

半導体等の需要拡大、技術進化に貢献

AI、5G及びIoTなどの進展に伴うビックデータ時代の始まりとともに、データセンター向けサーバーなどの需要増加に加え、半導体パッケージ基板市場で新たな技術開発が進んでいます。これらの進化に貢献するウシオの最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置及びダイレクトイメージング露光装置の販売が拡大しています。また、次世代半導体製造技術であるEUVリソグラフィプロセスの採用が進んでおり、ウシオはそのプロセスで使用するマスクの検査光源及びそのメンテナンス等を提供する事業を立ち上げました。引き続き、半導体の最先端技術進化に貢献していきます。また、半導体などの製造工程で使用される露光用UVランプも半導体需要の増加により好調に推移しています。

映像関連分野では、新型コロナウイルス感染症の減少傾向により需要が回復し、今後、映画館におけるプロジェクターの置き換え需要、イベントやテーマパーク、商業施設向けなどの需要増加により、映像関連装置の販売拡大が見込まれています。

高精細プリント基板用ステップ＆リピート投影露光装置

デジタルシネマプロジェクター

“Five Management Focuses” an Important Issue for ESG Management

ESG経営の重要課題「5つの経営のフォーカス」

ウシオのESG経営は、企業理念を具現化するためのもので「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ています。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、重要課題として取り組むべき事項について、ESG経営を根幹とした「5つの経営のフォーカス」を実行し、フォーカスごとにバランスのとれた運営を推進します。

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

ウシオの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、ウシオ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

5つの経営のフォーカス

E：環境　S：社会　G：ガバナンス

1 E S G　より社会的価値の大きい事業創出　P.36

2 E S G　ビジョンに近付くための人材の質向上　P.42

3 E S G　成果を上げやすい職場環境作り　P.44

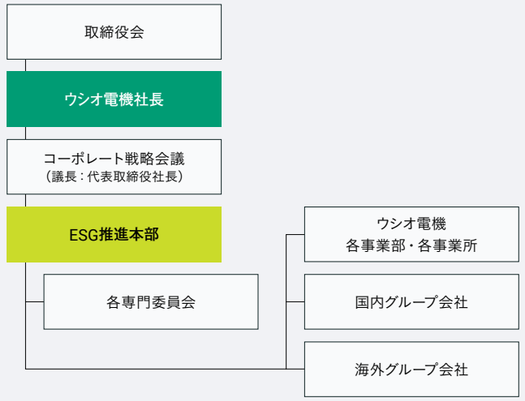
4 E S G　持続的な環境負荷低減　P.46

5 E S G　強固な経営基盤の構築　P.50

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推進本部が経営と現場とのアライメント機能として、各事業部・各事業所やグループ各社と連携の上、計画・施策を展開しています。

また、各専門委員会や各拠点のサステナブルな取り組みを共有する個別会議を通じて、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。



Column

PROFILE

常務執行役員
ESG推進本部長
中野 哲男

ESG推進本部設立について

不確実性の高い経営環境において、企業は、経済性のみを重視する従前の経営から、事業を通じてSDGsに代表される社会課題を解決し、経済的価値と社会的価値の双方を実現することが求められています。これは、ウシオが創業以来大切にしてきた企業理念と一致するものであり、ESG経営そのものです。特に、SDGsへの取り組みや、ESGによって示される「非財務情報」は、潜在的な「企業価値・経済価値」であり、未来に創出される「ウシオの企業価値拡大」へつながっていくと考えます。

ウシオは、事業を通じて社会課題を解決するとともに、永続的な成長を可能とする自らの価値創造ストーリーを構築することで、ESG投資など持続的な企業価値向上に関心を持つ機関投資家に選定されるような企業を目指します。

2022年度に新設されたESG推進本部（基本専任メンバーで構成）は、主要部署から人材を集約して本格的に活動を開始しました。主な活動内容は、「経営と現場のアライメント機能」の実現に加え、「5つの経営のフォーカス」の達成に向け、コーディネーターとして、事業側の総括責任者や各部署との連携を図ることが狙いです。

2030年に向けたESG中長期計画は、2022年度を浸透導入期と位置づけ、2023年度～2025年度（第二次中計）をESG経営の基礎固め期、2026年度～2028年度（第三次中計）を自走展開期として推進します。我々、ESG推進本部は、ウシオのESG経営の推進強化と浸透を図るため、経営層と最前線の従業員など、あらゆるステークホルダーとの間に立ち、「With！寄り添い、共感・共有、協働」をキーワードに活動し、併せて情報の開示を進めていきます。

List of Five Management Focuses, Key Challenges, and Goals

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をバックキャスティングで設定し、それぞれの取り組みを着実に実行していきます。

5つの経営のフォーカス		取り組み課題	2030年の目指す姿	2022年度目標
1 E S G	**より社会的価値の大きい事業創出** 「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。	● 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	● これまで進めてきた社会課題の分解から、注力分野・テーマが選定され、それらのロードマップが完成している ● テーマ推進の優先順位づけがなされ、2023年度より始まる第二次中計の具体的活動計画が承認されている
		● 事業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、継続的な事業推進をする体制ができている	● 上記活動計画推進に必要な最低限の専門家が確保され、テーマ推進体制が構築されているとともに育成計画が立案されている ● テーマ推進に必要と想定されるパートナーがリストアップされ、協業関係が構築、あるいは計画されている
		● 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	● 上記活動計画や今後取り組むテーマに必要な中長期技術項目がリストアップされている ● テーマ推進の優先順位に従った技術開発計画が立案されており、かつ、それに必要な技術専門家が確保され、育成計画が完成している
2 E S G	**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。	● 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Vision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	● 次世代経営人材育成、技術者育成に加えて、属性にこだわらず全員が活躍できる育成体系の構築 ● 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
3 E S G	**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。	● ダイバーシティ&インクルージョン	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あがっている	● ダイバーシティのみならずインクルージョンも重要であるという考え方に基づき啓発施策を推進 ● 管理職候補の女性社員への支援 ● 性別にこだわらず育児休職を取得しやすい風土づくり
		● 働き方改革	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」となっている	● 時間単位年休の導入 ● コアなしフレックスタイム導入 ● ポストコロナのワークスタイル模索 ● エンゲージメントサーベイのグローバル展開
		● 社員の健康と安全衛生		● 健康経営戦略マップの策定及び各種施策の実行
4 E S G	**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。	● 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が削減できているとともに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	● 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	水資源の有効利用を進め、持続可能な管理状態が確保されるとともに、取水量が削減されている	● 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が実現している	● 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
5 E S G	**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。	● グループガバナンス	独立性の高いコーポレートガバナンスが持続的に実現される仕組みが整っており、かつ内部統制の仕組みが整い厳格に運用されている	● 指名・報酬諮問委員会による指名プロセス・報酬の透明化 ● グループ税務ポリシーに沿った管理サイクルの強化、グループ移転価格方針の運用範囲拡大
		● グループ経営の基盤構築・運用	グループの経営目標と各社の目標が連動し、グループ目標達成に向けたグループ会社の事業育成、再建、入れ替えが実行される。これらグループマネージメントを支えるインフラが整備されている	● 2021年度から運用を開始した製品別連結月次損益の前年度比分析、及び経営管理の高度化に向けた収集データの拡充に向けた検討 ● グループ情報セキュリティポリシー施行とポリシーに沿った運用の開始 ● 連結決算自動化方針、会計基準標準化方針の検討実施

1

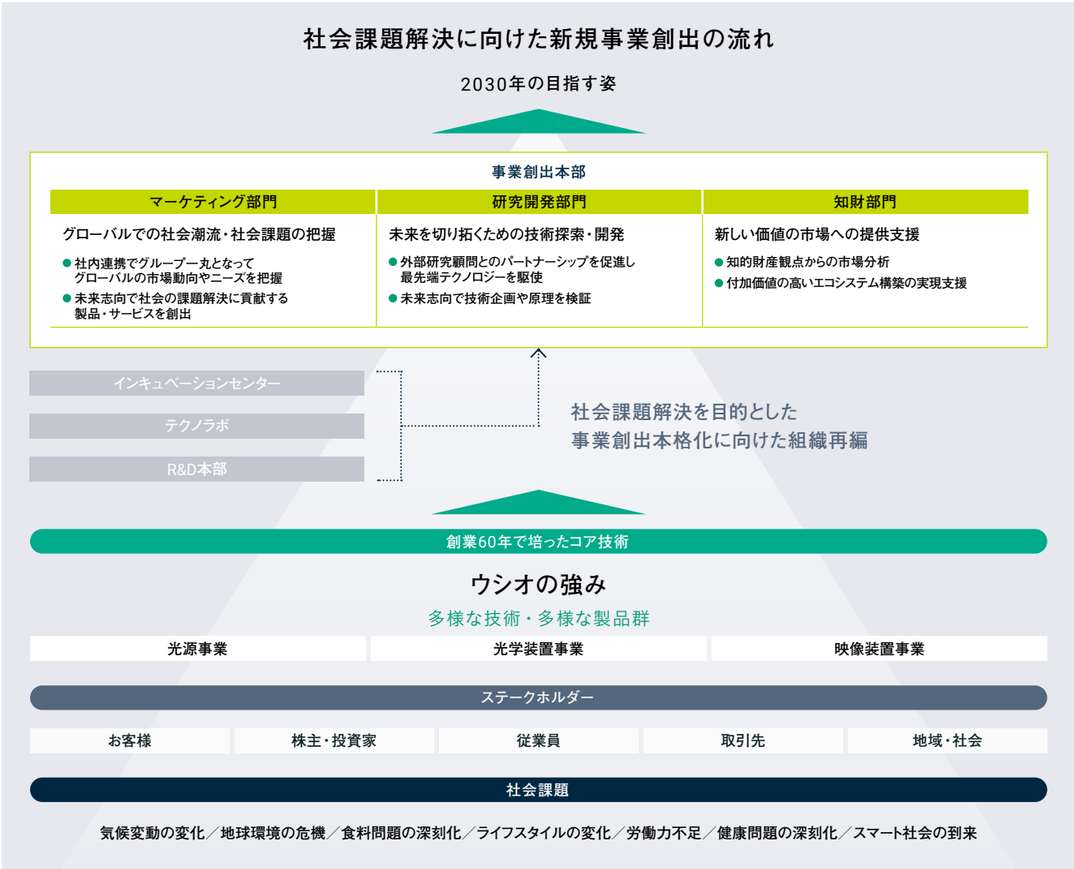
Creating Businesses with Greater Social Value
より社会的価値の大きい事業創出

2030年の目指す姿

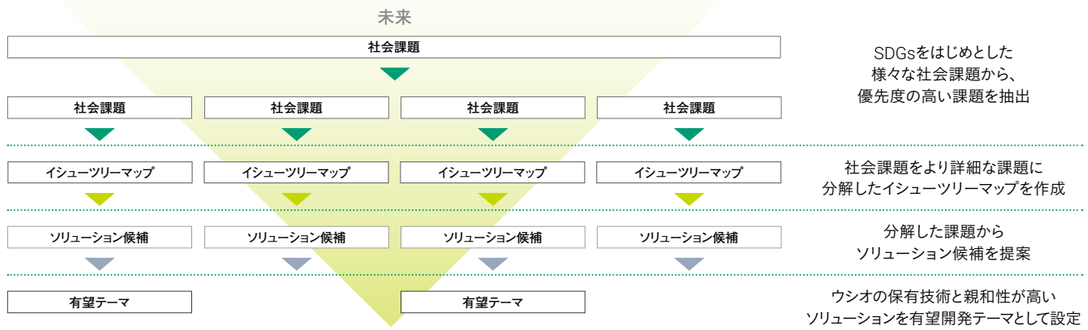
- ウシオが注力する社会課題に対し光を中軸とした解決策を見出し、その実現に向けたロードマップが構築されている。また、策定したロードマップに沿って事業が展開されている
- ロードマップに従い、事業をリードするメンバー、並びに市場動向を調査しながらロードマップ修正を行える企画人材が揃った事業体制が構築されている。また、事業推進するパートナーとの良好な関係が構築され、継続的な事業推進をする体制ができている
- ロードマップに従い、必要な要素技術が抽出されており、中長期にわたる開発計画が立案・実行されている。また、先行技術を注視し、ロードマップ実現に必要な独自技術の確立を企画チームと連携して行い、定期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

新規事業創出に向けた三位一体体制

新たな価値の創造と提供の実現に向けて、研究開発機能だけでなく、マーケティング機能、知財機能も一体となった事業創出本部とすることで社会課題解決を目的とした新規事業創出を加速します。



10～30年後の社会課題解決を目的とした新規事業創出活動プロジェクト



10～30年後の社会課題解決に向け、ウシオは上記フローで新規事業創出テーマを設定しています。設定された有望テーマが含まれる分野として、Life Science領域では、カーボンニュートラルの実現を目指す「地球温暖化対策」、世界の食料不足と飢餓をゼロにする「食料対策」、パンデミック抑制を含む「健康寿命の延伸」を今後取り組むべき注力分野と定め、各領域内で継続的にテーマ創出を行います。

同様に、Industrial Process領域においても、「半導体サーマルプロセス」「半導体パッケージプロセス」「バッテリー製造プロセス」を注力分野と定め、DXの実現に向けて技術開発を行います。

Column

本部長メッセージ

事業創出本部は、旧R&D本部・テクノラボ・インキュベーションセンターを統合する形で新設され、意義・目的・時間軸を明確にした新規事業シナリオをデザインし、実現させる使命のもと設立されました。その使命実現のために右記の基本方針を定めて取り組んでいます。普遍的なゴールは「時を超える」ことです。新規事業の創出により会社の中長期の経営計画への貢献を目指していますが、最も重要なのはそのような貢献をサステナブルに実現し続ける環境を築き上げることです。事業創出の必須プロセス(右記Vision①～④)を理解し、経験し、体得した人材を増やし、それを次代を担うメンバーに継承していくサイクルと環境を確立することで、新しい価値の創造による社会貢献とそれを通じた利益創出を「時を超えて」実現し続けることができると確信しています。

PROFILE

上級執行役員
事業創出本部長
井ノ迫 伸啓

基本方針

本部としての普遍的なMission/Vision/Goalを以下の通り定めています。これによりウシオの定量的目標である2030年度売上高2,500億円・営業利益300億円(営業利益率12%)の達成に貢献します。

Mission ：**新たな価値の創造と提供を通じて社会課題を解決する**

Vision ：**①グローバルでの社会潮流・社会課題の把握**
②未来を切り拓くための技術探索・開発
③企業資産となる再現性のある技術への昇華
④パートナーとの協働による事業推進

Goal ：**自律的にVision ①～④を再生産できる人材育成と仕組みづくりにより「時を超える」**

ESG経営の推進強化とDXの活用

ESG経営の推進をさらに強化していきます。2030年に向けたVisionへより近付くため、ESG推進本部と連携しながら5つの経営のフォーカスを自業務と関連づけ、課題解決に取り組みます。また、DXを活用した新しい仕事のやり方を通して、社内外関係各所とのより効率的なアクションを志向します。

1

Creating Business with Greater Social Value

より社会的価値の大きい事業創出に向けたウシオの可能性

ウシオは、創業から培った技術力を活かし、様々な製品を生み出してきました。
その背景には、光をあやつるコア技術の蓄積と社会課題の察知力が強く関係しています。ウシオはこれからも、コア技術を活かし、社会課題の解決に向けてソリューションを提供することで、人々の幸せと社会の発展を支えていきます。

事業創出本部では、ウシオが60年で培った技術をもとに、各種光源（ランプ・LED・レーザー）と光学設計を基盤に、Life Science領域の課題である食料対策、環境問題、健康・長寿への取り組みを将来の事業の柱の一つにしていきます。

また、現在主力になっている半導体・LCD分野等のIndustrial Process領域においても、ウシオが保有する、LED、レーザー各種、エキシマランプなどの光源技術をもとに、将来を見据えた新製品プロセスでの礎となるよう、貢献していきたいと考えています。

課題の重要性

社会課題		ソリューション・製品	
Life Science	健康寿命の延伸	●環境衛生 > P.66	●Care222
		●Organs on Chip	
		●PDT（Photo Dynamic Therapy）	
		●ビジョンケア	
		●成分検査（パルス分光）	
	食料対策	●植物プロテイン増産	
		●センサー	
	地球温暖化対策	●GHG排出削減	●DAC/N_2O分解/メタン変換
			●ペロブスカイト太陽電池
		●蓄エネルギー	
Industrial Process	DXの実現	●AR/VR	●LD/LED > P.67
		●自動運転/EV	●バッテリー製造プロセス
		●液晶ディスプレイ ●OLED	●エキシマランプ ●光配向装置
		●半導体デバイスの性能向上	●EUVマスク検査用光源 > P.70
			●パッケージプロセス > P.70
			●サーマルプロセス
			●露光用光源

コア技術 → 新技術

保有技術						
光源製造・電源開発	分析・シミュレーション	光学技術	装置技術	光プロセス技術	微細加工技術	医療/バイオ技術
●	●	—	—	—	—	●
—	●	—	—	●	●	●
●	●	●	●	—	—	●
—	●	●	—	—	●	—
●	●	●	—	—	●	—
●	●	—	—	—	—	●
—	●	●	—	—	—	●
●	●	●	—	●	—	—
●	●	—	—	●	—	—
●	●	—	—	—	—	—
●	●	●	●	—	●	—
●	●	—	—	●	—	—
●	●	●	●	—	●	—
●	●	●	●	—	—	—
●	●	●	●	●	—	—
●	●	●	—	●	—	—
●	●	●	—	—	—	—

これまでのウシオはVisual Imagingにはじまり、次に光をエネルギーとして利用することでIndustrial Process領域に事業を拡大してきました。今後はコア技術としての光源及び解析・分析・光学技術をベースに、新技術と組み合わせることで、Life Science領域を中心とした「より社会的価値の大きい事業創出」に取り組んでいきます。

1

Creating Businesses with Greater Social Value

より社会的価値の大きい事業創出事例

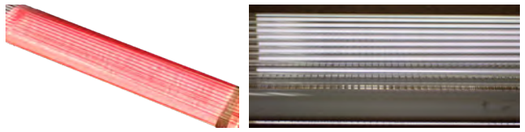
地球温暖化は喫緊の社会課題であり、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第6次報告書をはじめ、世界各国で温室効果ガス排出ゼロを目指し挑戦的な目標値を掲げ、世界中で開発が進んでいます。そのような中、私たちは、エネルギー問題とCO_2、メタンガス、亜酸化窒素(地球温暖化係数が高いガス)の排出量削減に着目し、技術開発を進めています。

メタンガスについては、廃棄物から発生する高濃度メタンを光の力によって液体資源化できる技術を目指し産学連携で開発を進めています。また、亜酸化窒素ガスは下水や廃棄物系バイオマスの現場から低濃度ながら常に放出されています。ウシオでは、これらの2種類の混合ガスを低濃度にもかかわらず、光技術によって、1プロセスで分解無害化を実現できる技術を見出しました。また、大気中のCO_2ガスの分離回収に対する光の応用を広げる活動も引き続き進めています。

エネルギー分野では、ペロブスカイト太陽電池の成膜技術の開発の研究と、円筒型太陽電池の社会実装を進めています。蓄電ではバッテリーシステムの実証試験を御殿場事業所で開始、また、バッテリーリサイクルについても電気回路を利用した技術開発を進めています。

今後、社会実装を通して「地上炭素ネットゼロと、人々の幸せを両立できる世界」に貢献していきます。

地球温暖化対策
ー温室効果ガスの削減に向けた技術開発を推進ー



光によるN_2OとCH_4の低濃度一括分解リアクタのプロトタイプ

食料対策
ー食料の安全保障を実現するための技術開発を促進ー

家畜の飼育には膨大な水と飼料、広大な土地を必要とするため、畜産に依存したタンパク質供給には大きな課題があります。一方で農作物の栽培にも広大な土地が必要であり、過剰な化学肥料の使用により温室効果ガスが発生することから、新たなタンパク質源の確保と、新たな農業システムが必要とされています。そこでウシオは、タンパク質が豊富な大豆に着目し、これをどんな国でも一年中安定的に生産できる技術の確立を目指しています。

「完全人工光+液肥管理」の栽培状況

植物工場で行われる垂直農法は、水をほとんど使用せず、狭いスペースで効率的に栽培できる方法として期待されています。また、光合成のための光強度や、温度、湿度、二酸化炭素(CO_2)濃度、風速といった環境条件、肥料成分といった各パラメータを制御することが可能であり、これにより、肥料の利用効率向上による温室効果ガスの低減や、生産性を飛躍的に高めつつ周年生産を実現することも可能となります。しかし、人工光源の光熱動力費が課題となり、現状、大規模な普及には至っていません。この課題に対し、光技術をフル活用し、光変換効率、光合成利用効率を最大化することで、大豆によるタンパク質源の増産技術を確立するとともに、安心・安全、環境にもやさしい循環型農業システムの普及に貢献していきます。

健康寿命の延伸
ーQOLの向上に貢献できる技術を開発ー

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、“不健康な期間の短縮”と“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“不健康な期間の短縮”には、環境衛生や医療(診断/治療)が、“QOLの向上”には介護・福祉、予防・アンチエイジングなどが重要な課題になってくることをイシューツリーマップの再構築により認識しました。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。「Care222」に関しては空間インフラ市場への展開を進めてきましたが、今後は医療現場への展開をより強化していきます。そのために、各種規格への対応、エビデンスの蓄積を引き続き進めていきます。また、福祉分野においては、光を用いたハンディキャップの克服を狙ったデバイスの開発を進めていきます。

DXの実現に貢献する注力3分野

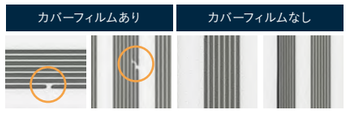
世界中で起きている半導体不足により、半導体の重要性の認識はますます高まっています。DXやメタバースの実現にも必要不可欠であることから、いまや半導体は戦略物資と言っても過言ではありません。ウシオでは、最先端半導体デバイスの製造プロセスに貢献しています。さらに、普及率としてはまだ低いものの、日に日に関心が高まっているEV。その鍵を握るのがバッテリーです。ウシオは、モビリティのEV化に欠かせないバッテリーの性能向上についてもソリューション提案を行っています。

半導体サーマルプロセス　–先端半導体デバイスの製造プロセスにおける熱工程を最適化–

半導体デバイスの高性能化に向け、微細化、積層化及び使用材料の変更が進む中、製造プロセスでは加熱方法の最適化がますます重要になってきています。2022年度から本格的に大学との共同研究を開始させ、光加熱の有用性を示すための実証データを取りつつ、半導体デバイスに与える影響を把握することで、光加熱によるソリューション提案を進めていきます。

半導体パッケージプロセス　–プロセスも含めた検討を行うことで顧客の真の課題を引き出す–

右の例は材料メーカー様と共同で検討した歩留改善プロセスであり、配線の微細化に伴い、これまで無視できたダスト(ゴミ、異物、傷等)が良品率に影響してきます。このように微細化に対応した露光機の開発とともに、材料やプロセスの検討を行うことで課題を解決していきます。



感光性レジストを露光する直前に、レジスト表面の保護フィルム(カバーフィルム)を剥離することで、保護フィルム上に存在している傷やゴミをリセットしピュアな表面に露光することが可能になります。その結果、パーティクルに起因するパターン欠けを抑制でき、歩留を60%改善することを実証しました。

バッテリー製造プロセス　–将来求められるバッテリー製造プロセスをバックキャストで開発–

EVの普及に求められる搭載するバッテリーの高容量化、低コスト化の課題の一つである、異なる材料間に存在する界面の最適化に向け、ウシオでは大学と共同研究を行いながら、製造プロセスを含めた「光」のソリューション提案を進めています。また、近い将来に予想される電池の廃棄問題の深刻化についてもウシオの光技術による貢献を目指しています。

2

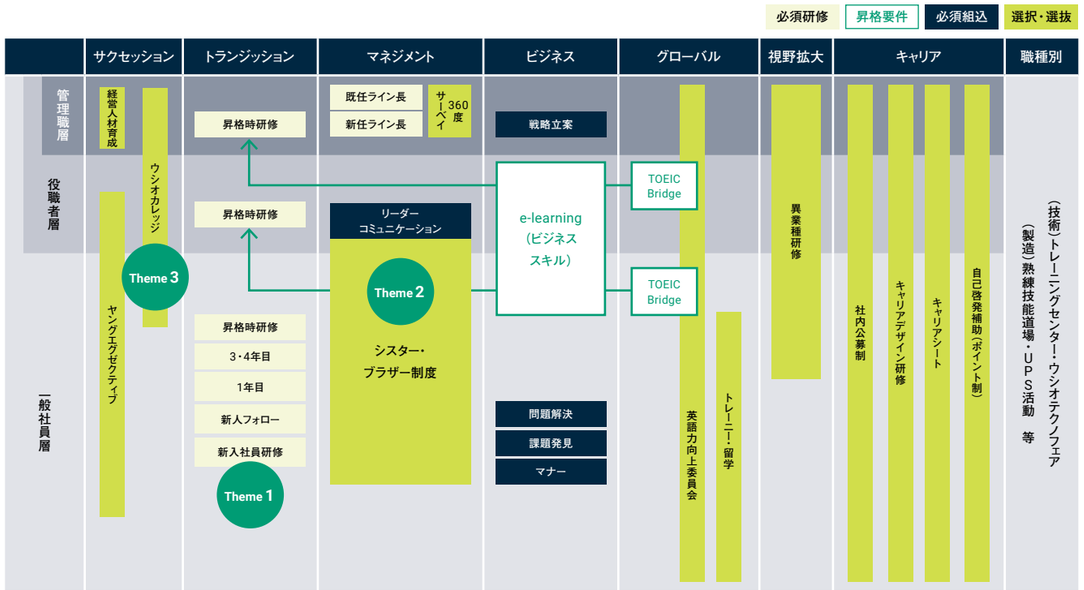
Increasing the Quality of Our Human Resources to Move Closer to Our Vision

ビジョンに近付くための人材の質向上

2030年の目指す姿

- ウシオカレッジ、ヤングエグゼクティブ等のウシオが提供するプログラムや自身での学びを通じて成長した社員が、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として全グループ会社に広がっている。それらの人材に対して時代に応じた育成プログラムを通じて、更に将来に向けた効果的な育成施策が提供できている
- 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が実現している。グループ全体で居住地・国籍等に関係なく、適所適材の人材配置が進んでいる

育成（研修）体系



その他の人材育成プログラム

プログラム名	詳細
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して導入予定です。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、その時々の対象者へ行っています。各タイミングで必要なスキルの獲得・マインドの理解を深めます。

Theme 1 新入社員研修

新入社員研修では、本配属前、本配属後、1年目終了時といったそれぞれの段階で適切な支援を行い、新入社員が自立していくための育成施策を1年間かけて展開しています。

2022年度の新入社員研修は、「ウシオ電機の一員としての自覚と誇りを持ち、主体的に考え・動く姿勢を身につける」ことを目標に、新型コロナウイルス感染症の影響で昨年度まで実施することができなかった現場研修を手厚く実施しました。入社後、約1ヵ月間実施した製造現場研修では、ウシオ電機の製品理解や品質・時間管理の重要性などを学び、また研修での学びを実施報告会でプレゼンテーションすることで、経験学習サイクルによる学びの定着を図りました。

その後、本配属先に関係する事業所・部署での現場研修（異職種研修）をさらに約3週間実施。配属後に関わる多くの部署の業務を学び、これからともに働く社員と交流することで、横断的に会社を理解することを目指しました。

Theme 2 シスター・ブラザー制度

毎年、新入社員に1人ずつ同じ部署の先輩社員が指導役（シスター・ブラザー）として付き、新入社員を身近でサポートできる体制にて、仕事の取り組み方や考え方を1年間にわたり指導・育成します。

新入社員はシスター・ブラザーとともに、社会人として必要なスキルやマインドを身に付けながら経験を積んでいきます。また、シスター・ブラザーは業務上の指導・育成だけでなく、生活全般に関する不安や悩みもフォローするなど新入社員のメンターとしての役割も担っています。

なお、シスター・ブラザーの役割を担う社員に対しても、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。

本制度により、新入社員の業務の成熟度が上がるだけではなく、エンゲージメントの向上にもつながっています。

Theme 3 選抜型人材育成ウシオカレッジ

ウシオの売上高は70%以上が海外です。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グローバル人材の発掘・育成と強化が必要です。

グローバル人材育成計画の第一歩として、「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。

この要件を満たす学びと経験、リテラシーを得ることができるよう「ウシオカレッジ」を開設し、各人の不足点を補いつつ、さらに伸ばすべきところを伸ばす、パーソナライズされた育成プログラムを提供しています。なお、新規事業やデジタル人材創出に向けたDX（デジタルトランスフォーメーション）も「経営リテラシー」の一環としてメニューに組み込んで展開しています。

こうした取り組みを重ね、ウシオの将来を担う社員の裾野を広げるサポートを2030年、さらにその先も見据えて継続していきます。

広範な学術領域の人材拡充

ウシオ電機は、「光」のソリューションカンパニーへの飛躍に向けて、主力の3事業である、「Industrial Process」「Visual Imaging」「Life Science」に加え、これから新たに生み出されるであろう新事業を通じて、社会価値拡大を目指しています。それらの拡大発展に向けて、多様な学術領域のプロフェッショナル人材についても採用の強化を図っています。

具体的には、従来の理工系分野だけでなく、ダイレクトリクルーティング等を通じて、化学、バイオ、メディカル、農学分野等も含めた、新卒、キャリア採用を2020年から強化しています。

また、技術的な外部顧問の招聘による知見を広げられる機会提供や、社内研修制度を通じた学習機会提供によって、ウシオ電機の今とこれからを担う様々なスキルやナレッジを持った、多様な人材を有する集合体を目指しています。

3

Creating Working Environments where It Is Easy to Produce Results

成果を上げやすい職場環境作り

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あがっている
- 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」となっている

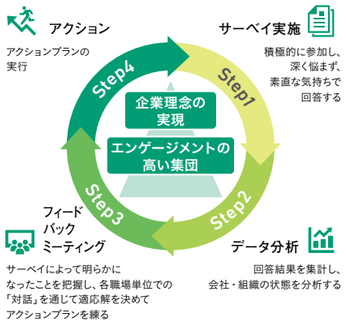
働きがいを高めるための取り組み

企業理念の実現と長期ビジョンの達成に向け、会社と社員が共に成長し、貢献しあう「エンゲージメントの高い集団」を目指すためには、まず現状を可視化する必要がありました。そこで2021年度よりエンゲージメントサーベイ(U-Voice)を開始し、ウシオで働く社員の働きやすさや働きがいに関する「声」をヒアリングし、結果を集計してスコア(指標)として可視化する仕組みを整備しました。

サーベイ結果は経営課題や各職場での組織課題等と現状認識とのギャップを埋めるための対話やディスカッションを促す材料として活用しています。また、サーベイ結果とその対話から見えてきた改善点などを諸施策へ展開し、エンゲージメント向上のためのPDCA(U-Voiceサイクル)を回すことで、持続的な成長につなげています。

初年度のサーベイ結果から、ウシオ電機では「戦略の浸透」「成長の機会」「多様性の受容」という3つのキーワードが社員のエンゲージメントに強く相関していることがわかりました。この結果を踏まえ、全社施策に展開するとともに、社内報を通じて全社員にフィードバックし、職場単位でエンゲージメント向上に向けた組織風土変革に取り組んでいます。

エンゲージメント向上のための U-Voiceサイクル



取り組み施策1:社員と経営との対話会

サーベイ結果から、会社の目指す姿が社員へ十分に伝わっていないことが明らかになり、その原因として情報発信が社員の視点になっていなかったのではないかという課題を抽出しました。そこで、社員と経営層との相互理解、コミュニケーションの強化を目的に、2022年6月より社長との対話会を実施。全拠点に社長が赴き、社員と対話する機会を設けています。

今後は、社長に限らず様々な経営層が様々なテーマで社員とコミュニケーションを取る機会を設けていく予定です。

取り組み施策2:新しいコミュニュケーションツール「U-spot」の導入

2021年8月より業務上の貢献に対して社員同士が「感謝」「称賛」「エール」などのメッセージを添えて送る事ができる新たなコミュニュケーションツール「U-spot(社内専用SNS)」を全社に導入しました。直接的な業績貢献に限らず、日々の小さな貢献にスポットライトをあてることで、社員のモチベーション向上を目的としたものです。今後は国内外のグループ会社への展開も進める予定です。U-spotを通じて、お互いに感謝や称賛、エールを送り合うことで、「認め合い、学び合い、高め合う」組織文化の醸成や挑戦し続けられる組織づくりを目指しています。

取り組み施策3:企業理念の具現化に向けたマネジメント変革

2018年度より導入していた育成とキャリア開発に主眼をおいた評価制度(U&I-Growth(UIG)サイクル)※の運用力を高める取り組みをしています。これまでの評価のためのツールとしての機能だけではなく、「社員の成長と会社の成長の同時実現に関わる全体プロセス」と再定義し、「人と組織の関係性の在り方」「価値観・マインドセット」の転換に対応するための施策を展開しています。

2022年度は、Re!UIGと銘打って、全ライン長を対象にマネジメント変革の潮流を踏まえたリスキリングを行うとともに、UIGサイクルを継続的に発展させていくためのフレームワークの整備を進めています。

※ 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。

ダイバーシティ&インクルージョン

2022年4月にプロジェクトは方針を経営方針と統一し、改めて経営のフォーカス3「成果を上げやすい職場環境作り」のための重要課題として「多様性(社員一人ひとり)が尊重され全社員が属性にかかわらず活躍できる会社」を2030年の目指す姿と定め活動を推進しています。

併せて名称もD&Iプロジェクトに改称し互いに「違いを認めること」に加え、互いに「尊重しあえる」風土の中で、多様な価値観・背景を持つ人材の協働により、新たな価値が生み出されるという考え方をより明確に表しています。

2021年度は、3つの分科会と事務局により以下のような活動を提案・推進しました。

D&Iプロジェクト
プロジェクトリーダー
坂口 久美子

- キャリアデザインセミナーや両立支援セミナーの開催
- 障がい者勤務環境改善のための機器導入や環境整備
- 仕事と育児の両立支援バンドブック早見表リリース
- 在宅勤務に関するアンケート実施

詳細はURLをご覧ください
https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/society/employee/diversity.html

健康経営

会社の持続的な成長を支える最も重要な経営資源は“人材”であると考えており、労働時間の適正化やワークライフバランスの推進、休職後の職場復帰支援、就業と治療の両立支援策など、社員が安心・安全かつ働きやすい職場環境づくりに努めています。

こうした取り組みが評価され、「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。

今後も社員一人ひとりが心身の健康維持・増進と、働きがいや成長実感を持ちながら挑戦し続けることのできる職場環境の整備を一層進展させていくなど、健康経営への取り組みを継続していきます。

具体的には、健康経営戦略マップを活用し、「生活習慣の改善」「メンタルヘルスの向上」「生産性の向上」「エンゲージメントの向上」の4つの課題に着目し、具体的な施策と指標を定め、PDCAを回しながら継続的に実施しています。

グローバル人事総務戦略部門
人事部人事企画課
荒木 由里子

詳細はURLをご覧ください
https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/society/employee/health_and_productivity.html

4

Sustainably Reducing Environmental Impact

持続的な環境負荷低減

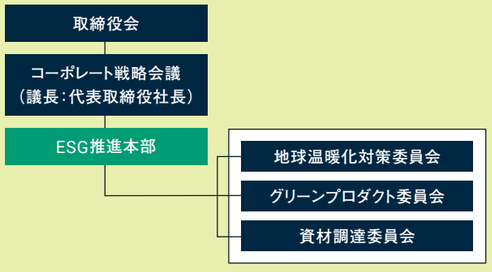
2030年の目指す姿

- 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が削減できているとともに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
- 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
- 水資源の有効利用を進め、持続可能な管理状態が確保されるとともに、取水量が削減されている
- 環境影響の少ないサプライチェーンを実現する

TCFD提言に沿った情報開示

ガバナンス・リスク管理

環境活動推進体制



グループ環境活動の課題解決及び情報共有

「ESG推進本部」と関連する委員会で検討した気候関連課題について、代表取締役社長が議長を務める「コーポレート戦略会議」にて年4回以上審議し、年1回以上の頻度で審議結果を取締役会へ報告しています。また、取締役会では気候関連目標及びそれに対する進捗のモニタリングを実施しています。

リスク管理においては、リスクの種類ごとに責任部門及び対応責任者となる取締役または執行役員を任命しています。気候関連リスクは、全社リスク管理のもとで定期的に識別及び評価、モニタリングされ、四半期に一度の全社リスク評価により重大であると評価されたリスクは取締役会へ報告されます。

戦略

気候変動シナリオの選択

IEA（国際エネルギー機関）等が公表している気候変動シナリオから1.5～2℃シナリオ及び4℃シナリオを選択し、2050年における気候変動の影響を分析しました。

分析のプロセス

光源事業、光学装置事業及び映像装置事業へ影響する主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予測データを収集しました。これに基づいて、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会と気候変動に起因する物理リスクについて事業影響を試算し、ウシオの事業に2050年までに影響を与えうる重要なリスクと機会を特定しています。

重要リスク・機会の特定 → 将来予測データの収集 → 事業影響の試算 → 対応策の検討

シナリオ分析結果

重要度の高いリスク・機会の財務影響を分析した結果、特に気温が上昇する4℃シナリオにおいては、生産拠点が洪水等で被災することによる影響が大きいことを特定しました。一方で、該当する生産拠点への適切な保険手配により、気候変動影響を軽減できることが確認できました。

重要な気候変動リスク・機会			時間軸	気候変動リスク・機会が財務へ与える影響
移行リスク・機会	炭素価格、各国の炭素排出量削減目標・政策	炭素税負税	中期	GHG排出量への炭素税の賦課により、操業コストが1.5℃シナリオでは2.0億円、2℃シナリオでは1.6億円増加する。※
	原材料価格の上昇	銅価格	長期	低炭素技術（太陽光発電やEVバッテリー等）に関連する需要の増加に伴い、各鉱物の需要が逼迫。その結果、各鉱物の価格が上昇し、原材料コストが増加する。
		亜鉛価格		
		モリブデン価格		
物理リスク	水不足	渇水による逸失利益	中期	水不足に伴う取水制限により、製品生産が遅延・停止し、逸失利益が発生する。
	異常気象の激甚化	洪水による物損・逸失利益	短期	洪水により生産拠点が被災し、製品生産が遅延・停止。物損コスト及び逸失利益が4℃シナリオでは66.8億円発生する一方で、被害額のうち66.7億円は保険により補填可能。
		保険料の増加	短期	洪水・台風の激甚化による生産拠点の被災リスクの増加に伴い、保険料が上昇。保険コストが増加する。

※ IEAによる炭素価格の予測値とウシオの各国におけるGHG排出量から試算

指標と目標

実績

ウシオは、以下の2つの指標を設定し、気候変動に関する進捗管理を行っています。

- GHG排出量（SCOPE1、2、3）※1
- 環境配慮型製品、スーパーグリーン製品の売上高※2

※1：2016年～2020年のGHG実績について、当社ウェブサイトにて全連結範囲で、地域別、スコープ別に開示しています。排出量はGHGプロトコルに基づき算定しています。

※2：ウシオでは環境性能を向上させた製品を「環境配慮型製品」として認定し、その中でも既存製品とは一線を画した革新的環境対応技術を採用した製品を「スーパーグリーン製品」として認定しています。

「スーパーグリーン製品」として認定され、
「レーザー学会産業賞」奨励賞を受賞した高出力赤色LD「HL63520HD」

詳細はURLをご覧ください
https://www.ushio.co.jp/documents/sustainability/2021/non-finance2021.pdf

目標

最近の気候変動に関する世界的な動向を踏まえ、ウシオでは2018年にSBT（Science Based Targets）目標を設定し、認定されました。その後、目標の見直しを行い、現在は2030年度までに2017年度比でSCOPE1+2は45%、SCOPE3は33%のGHG排出量削減、並びに2050年までにウシオでのカーボンニュートラル達成を目標とした具体的な課題の検討などを進めています。今後、目標値のSBT認定の手続きを進めるとともに、目標実現に向け、事業所での活動等によるCO_2排出量削減のみならず、環境配慮型製品の開発により、SCOPE3にあたる製品使用段階でのCO_2排出量削減にも積極的に取り組んでいきます。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

4

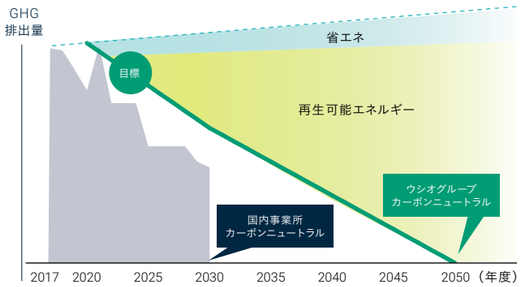
Sustainably Reducing Environmental Impact

持続的な環境負荷低減

脱炭素社会の実現に向けて

気候変動の取り組みでは、5つの経営のフォーカスとしての重要課題の一つとして2030年の目指す姿を描き、目標を設定しています。しかし、刻一刻と変わる地球環境の中では、毎年の見直しが必要となっています。事業所から排出するCO_2削減（SCOPE1、2）については、SBT目標を設定し、長期での削減計画を策定しています。2018年にはSBT（Science Based Targets）の基準に沿った目標として2017年度比で2030年21%の削減を目指すこととし、SBTの認定を受けました。2020年11月にはこれを見直し、2℃レベルから2℃を大幅に下回る目標として、2017年度比で2030年33%の削減としました。しかし、2018年にIPCC（国連気候変動に関する政府間パネル）が発表した「1.5℃特別報告書」や2021年11月のCOP26での議論、そしてSBTの認定基準改定やネットゼロ目標を勘案し、2017年度比2030年45%削減、2050年カーボンニュートラルへと目標を引き上げました。この目標設定を受け、グループ全体のGHG排出量の削減施策を順次実施し、脱炭素社会の実現を目指します。

2050年カーボンニュートラルへの道筋



インターナル・カーボンプライシング（ICP）の導入

ウシオは、事業所から排出するGHG排出量削減（SCOPE1、2）について2022年に2050年カーボンニュートラルを宣言しました。この目標を達成するためには、これまでのような省エネを中心とした施策だけでは限界があります。これまでも太陽光発電や省エネ設備の導入などを行ってきましたが、目標の引き上げに伴いこれを一段と加速する必要があります。これらの投資を促進するため、ウシオでは、インターナル・カーボンプライシング※を導入しました。5,000円/t-CO_2の設定により太陽光発電設備や省エネ機器への投資判断へ活用しています。これにより太陽光発電設備の設置を進めるとともに、これまで行ってきたグリーン電力証書の購入だけでなく、再生可能エネルギー電力の購入・切り替えを行っていきます。また、GHG排出量や目標達成状況を勘案しながら、価格設定の見直しを、目標の見直しと合わせて毎年行っていきます。

※ インターナル・カーボンプライシング：企業が独自に炭素価格を設定し、組織の戦略や意思決定に活用する手法で、コストやインセンティブとして可視化することにより、低炭素経営へつなげる。

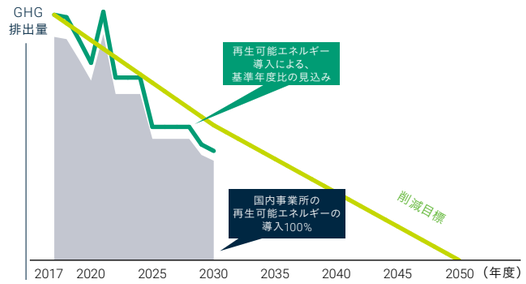
ICPの手法で太陽光発電増設を決定した御殿場事業所

再生可能エネルギーの導入目標を設定

2050年カーボンニュートラルを達成するための重要施策の一つが再生可能エネルギーの導入だと考えています。そこで再生可能エネルギー導入の目標を設定し、その他の施策と合わせてその達成を目指します。新たに追加設定した目標は、2030年国内事業所の再生可能エネルギーの導入100%とし、海外事業所についても検討を進めています。

具体的には、太陽光発電の順次導入を進めるとともに、既存購入電力を再生可能エネルギーへの置き換えも進めていきます。既に、播磨事業所では2022年4月よりすべての購入電力を再生可能エネルギーへ切り替えています。播磨事業所は、事業所から排出するCO_2の約20%を占める主力事業所です。今後もグループ全体のGHG排出量削減目標ラインを見据え、ICP及び再生可能エネルギーの価格動向、太陽光発電の導入コストなどあらゆる施策を組み合わせることで、効率的にそれを下回るよう取り組みを進めていきます。

再生可能エネルギー導入による削減見込



環境配慮型製品の開発によるGHG排出量削減

ウシオ電機は、グリーン製品の評価制度として、1998年より製品のライフサイクルアセスメント（LCA）に取り組み、環境配慮型製品基準を導入し、ISO9001/ISO14001に準じて開発・設計・製品化に取り組んでいます。

ウシオの製品群のほとんどが、電気エネルギーを利用していますが、お客様が再生可能エネルギーをご利用される中でもウシオの商品をお選びいただけるよう、これまでの自立・個別最適としてきたグループ活動から、より連帯・全体最適を念頭に、LCA並びに環境配慮型製品の開発についてもグループ全体が一つになって、SCOPE3におけるGHG排出量の定量化、SBTへの開示を通して、サプライチェーン全体からのCO_2排出量の低減に取り組みます。

電気エネルギーの80%以上を赤外線に高効率で変換するハロゲンヒーターは、赤外線を利用する産業分野で広くご利用いただいています。

5

Building a Robust Management Base
強固な経営基盤の構築

2030年の目指す姿

- 独立性の高いコーポレートガバナンスが持続的に実現される仕組みが整っており、かつ内部統制の仕組みが整い厳格に運用されている
- グループの経営目標と各社の目標が連動し、グループ目標達成に向けたグループ会社の事業育成、再建、入れ替えが実行される。これらグループマネージメントを支えるインフラが整備されている

連帯型連峰経営の強化

ウシオはこれまでの自立型連峰経営による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から、連帯型連峰経営のもと事業ごとに横串で“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く仕組みの構築を目指しています。これにより連結ベースでの資源配分やコスト構造を把握し、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。

2021年度はグループ連結での管理会計を実現するために、グループ連結管理会計を行えるシステムを導入し、実運用初年度としてデータ整備・蓄積に重きを置き、グループ各社において異なるシステムで管理されている情報に対してグループ統一の管理体系を定義し、すべてのグループ会社にてデータの集計・可視化をする活動を行いました。このシステムを利用することで、複数軸（製品軸、事業軸など）の会計情報をグローバルでも、個社でも、見たい条件で抽出して見ることができるようになり、予算作成時の想定と現状の乖離、売上高や営業利益の着地予測など、個社でなくグローバルに見ることができるようになります。

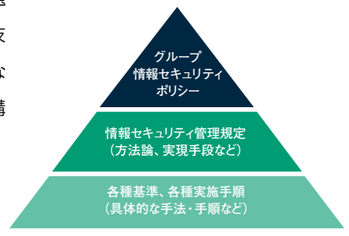
2022年度についてはデータ収集を継続し前年度データを活かした年度比分析、初年度の反省を活かしたデータ精度の向上に取り組みます。またさらなる経営管理の高度化に向けた収集データの拡充に向けた検討を進め、経営戦略の立案やグループとしての適切な経営判断に結びつけていけるような信頼性のあるシステムにしていきます。グループの連結管理会計がウシオグループを一つにし、収益や経営効率の改善につながる「土台」となることで、長期ビジョンの達成を支えていきます。

グループ情報セキュリティガバナンスの強化

ウシオにおける情報資産は企業の競争力を維持・向上させるための重要な経営資産であることを認識し、すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築するために、情報資産の安全かつ適切な利用及び管理を目指しています。このため、グループで統一した「情報セキュリティポリシー」の策定を進めており、グループを横断した監視・管理体制に基づいて情報セキュリティガバナンスの確立・維持に取り組んでいます。

2021年度においては、グループ各社へのセキュリティアセスメントを実施し、各社のセキュリティに関する現状と問題点を正しく把握し、客観的な評価を実施しました。

2022年度においては、グループで統一した情報セキュリティポリシーの施行に向けた準備を進めます。また、グループ各社へのセキュリティアセスメントの結果に基づき、グループに共通する課題や個社ごとの課題を精査し、組織的・技術的・人的・物理的なセキュリティ対策を講じていきます。



コンプライアンス関係の強化

税の透明性の強化

税務業務に関しては、各国の税制の影響を大きく受けることから、各グループ会社での対応が中心となっており、本社においてはグループ全体の税務コストの把握を重点的に行ってきました。

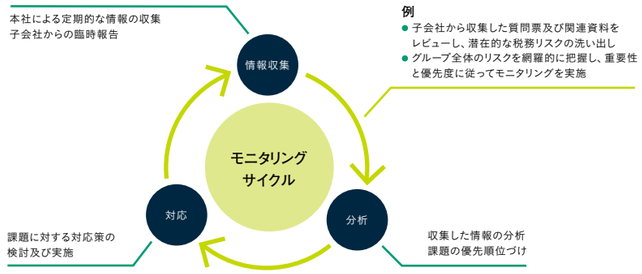
グローバル税務ガバナンスに関しては、コーポレートガバナンス強化における重要項目と位置づけ、グループ全体の透明性の強化を図っています。

2021年度においては、前年度に策定した税務ポリシーを正しく活用するための、グループ全体の税務管理規程を制定しました。また、全グループ会社においての税務申告状況や、税務調査の動向、税制改正への対応等の情報を集め、本社マネジメントへの報告を行う体制を整備しました。また、税務コストの把握、及び情報の開示については、税務方針において税額開示を行うこととしました。

2022年度においては、引き続き各グループ会社との連携の強化、マネジメントサイクルの確立によって税務リスクを適切に管理することに加え、各国の移転価格文書について本社で管理し、適正な運用を行うこと、また、各国の優遇税制等に適切に対応することによる税務コストの適正化などの諸施策を講じていきます。

税務状況管理のモニタリングサイクル

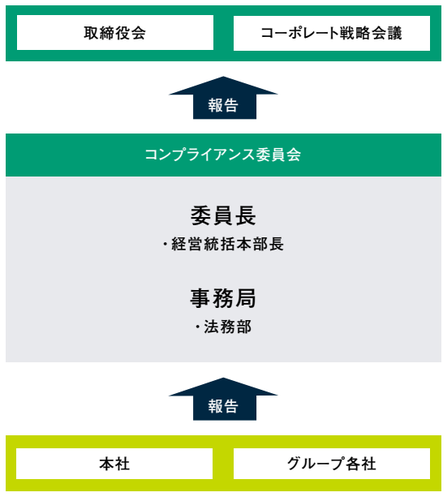
▸ 持続的な税務状況の管理は、収集した情報を基に分析・対応するモニタリングサイクルの構築・運用が重要



コンプライアンス体制

コンプライアンスに対する社員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が、これを常に日々の行動に体現し、維持していくことが重要と考えています。ウシオでは、毎年1月をコンプライアンス強化月間と定めて、コンプライアンスの重要性を改めて認識する機会を社員に提供しています。特に今年は、社員全員に配布されている「私たちの行動指針10」の成り立ちや、その指針一つひとつの意味について、策定された時代背景、当時策定に関わった人たちの想いも含めて説明しました。この行動指針は25年前に策定されたものですが、今の時代においてもなんら変えることなくそのまま当てはまるものばかりであり、ウシオのコンプライアンスに対する基本的な考え方について世代を超えて継承しています。その他にも、独占禁止法関連のコンプライアンス教育を行うテーマ別研修の実施や、管理職の各階層別研修の充実を図りました。

コンプライアンス体制図



Medium-Term Management Plan

中期経営計画

第一次中期経営計画　基礎固め再挑戦
（2020年度～2022年度）

第一次中期経営計画の位置づけ

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。過去の自立型連峰経営から、連帯型の連峰経営にシフトチェンジしながら、グループ全体で「防ぐ戦略」「攻める戦略」「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。

2030年に向けて

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**

第一次中計のゴール（2022年度）

	必達目標	野心的目標	2019年度実績
営業利益	140億円	190億円	66億円
営業利益率	8%超	10%超	4.2%
売上高	1,700億円 ▶1,500億円超	1,900億円 ▶1,700億円超	1,590億円

※ 2021年5月11日発表の1年目の振り返りと今後の展望にて、売上想定の下方修正を実施

＋

2030年度に向けての道筋の明確化

中計の基本方針

	防ぐ戦略	攻める戦略
光源事業の戦略	・抜本的な構造改革	・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
創出事業の戦略		・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 全体最適に向けて資金を有効配分	

Close Up　収益構造改善に向けた取り組み

事例

光学装置事業／露光装置

フルカスタマイズから、標準化で収益性を大幅に改善
キーとなる部分で差異化

光学装置事業の営業利益率の改善が大幅に進んでいる背景には、当中計期間以前から着々と進めてきた取り組み、具体的には「仕様の標準化・ユニット化による効率改善」や「キーパーツの先行開発による競争優位性の維持」の効果があります。

ウシオの露光装置を使う電子部品・半導体パッケージ業界のお客様は、アプリケーションが多岐にわたり、かつ技術進化が早いため、その時々のお客様のニーズに細かく対応することで売上を伸ばしてきました。一方で、個別顧客カスタマイズ仕様の増加、それに伴う新規設計の増加や部品の個別化が進んだことで、装置の部材調達や製造、品質が安定せず、収益性の悪化につながるという課題がありました。

需要回復に伴う営業利益率の大幅な改善（光学装置事業）

2019年度 ▶ 2021年度

営業利益率
11.0ポイント改善

▲1.5%（2019年度） ▶ 9.5%（2021年度）

1 標準化による効率改善

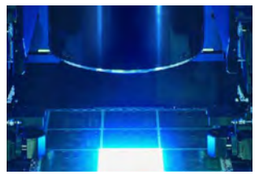
前中計期間（2017年度～2019年度）において、その課題を抜本的に解決するため、仕様の「標準化」に取り組んできました。具体的には、お客様ごとのカスタマイズを行う前に、先んじて業界の技術トレンドを予測しニーズを分析。その分析からコアとなる仕様を選定しモジュール単位での標準化を進めました。お客様個別のニーズに対してもオプションのパターンを複数設け、顧客満足度を損なわず対応できるスキームの構築を進めました。これらの推進には、営業・技術・生産管理・資材・製造・品質保証・サービス・事業企画がスクラムを組み一体となり議論を進めてきました。

その結果、前中計期間中に大幅な標準化率向上を実現し、その後の半導体需要増の波による活況な受注状況において、生産効率が大幅に改善し、生産能力増強にも柔軟に対応できるようになりました。また部品の安定調達やコストダウンの推進、品質面でも事後対応が減少するなど様々な改善が進んだことで、当中計期間の光学装置の収益性改善及び向上につながっていると考えています。

引き続き標準仕様の見直し・更新を定期的に行い、今後もさらなる収益性向上を目指していきます。

2 キーとなる部分で競争優位の維持

仕様の「標準化」を進める一方で、競争優位性を維持するために、ウシオの投影露光装置のキーパーツである「大面積投影レンズ」の開発を積極的に行ってきました。微細化対応や高生産性のニーズに対応するためにさらなる大面積化と解像性能向上及び位置合わせ精度の向上を進めてきました。



これらの取り組みにより顧客満足を維持・向上しながら、当中計期間における収益性の改善及び向上を実現することができました。

Progress of the First Medium-Term Management Plan

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

中期経営計画2年目の結果と振り返り

中計2年目の2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復及び有望製品の成長と構造改革等の推進により大きく体質改善が進み、売上高、営業利益ともに目標を大幅に上回る結果となりました。

売上高　1,488億円（1,350億円）　営業利益　130億円（50億円）

（）当初計画値

第一次中計で取り組む「防ぐ戦略」「攻める戦略」の進捗

		防ぐ戦略	攻める戦略
計画以上	事業環境	—	● 巣ごもり需要の継続による販売数の増加（UVランプ） ● シネマ市場の新型コロナウイルス感染症の影響からの回復（シネマ用ランプ） ● 保守メンテナンスサービスの増加（光学装置）
	施策	● 働き方改善及び構造改革による固定費削減	● 有望製品の伸長（光学装置） ● 働き方改善による固定費削減
想定・計画以下	事業環境	● 半導体などの部材不足や物流停滞による影響	● 「Care222」は認知度不足などの課題解決には至らず ● 半導体などの部材不足や物流停滞による影響

中期経営計画最終年度の見通し

中計最終年度である2022年度も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を計画通り進めており、中計のゴールに向けてグループ一丸となって進めていきます。詳細は、2022年5月11日発表の「中期経営計画2年目の振り返りと3年目（最終年度）の見通し」をご覧ください。

詳細はURLをご覧ください
https://www.ushio.co.jp/documents/ir/library/plan/ushio_plan2022_j.pdf

中計3年目（2022年度）の最新見通し

最重要KPIである営業利益率の野心的目標に向け着実に進展

	最新見通し	必達目標	野心的目標
営業利益	170億円	140億円	190億円
営業利益率	10.0%	8%超	10%超
売上高	1,700億円	1,500億円超	1,700億円超

為替レート（円）	USD	120	105
	EUR	130	125

光源

● **防ぐ戦略**
構造改革の完遂及び経費コントロール強化
構造改革は8割実施済み、高収益体質を維持

● **「Care222」の販売促進強化**
現状の課題に対する取り組みによる、認知度の向上
宣伝、プロモーション活動強化、紫外線の安全性の理解浸透、各種学会での発表や臨床研究の推進継続、各国の規格緩和の促進などを実施

光学装置

● **旺盛な最先端ICパッケージ市場の着実な需要取り込み**
生産体制の確保及び部材調達リスクを回避し、最先端ICパッケージ向け投影露光装置の生産能力を増強（約2倍）

● **次世代露光装置に向けた開発投資継続（競争優位性維持）**
最先端ICパッケージ向け投影露光装置：高生産性維持、微細化
DI露光装置：微細化、位置合わせ精度向上、生産性向上

● **今後のAPMI導入拡大期に向け、EUV光源の取り組み強化**
生産体制などの強化、競争優位性の維持

映像装置

● **部材不足対応**
先行手配・複数購買などにより影響緩和策を実施

● **収益力改善に向けた取り組み継続**
事業範囲の選択と集中を推進
シネマ：アフターコロナを見据えた競争力強化のための開発投資（事業環境想定としてシネマプロジェクターの置き換え需要は2023年度以降、安定需要を見込む。新規設置は中国や中東を中心に劇場の状況に応じたトータルソリューションを提供）
一般映像：ソリューション化に向けた戦略投資

● **経営効率化への取り組み継続**
製品原価・ロスコストの削減

2030年に向けた道筋策定に向けた取り組み

第一次中計は、働き方や構造改革を進め、かつ束ねる戦略として連帯型連峰経営へシフトし、2030年に向けて基盤の再構築を進めてきました。

現在、2030年のMission、Visionの道筋上のマイルストーンとして、第二次中計（2023年度～2025年度）を策定しています。

基本方針としては、第一次中計で構築してきた新たな体質を維持しつつ、「価値の拡大」を目指します。

取り組み及び方向性

事業戦略の見直し・策定

・ウシオが取り組むと見定める新たな社会課題に対し、事業化に向けた取り組みの本格化
・2030年のありたい姿から見たウシオのソリューションの在り方とコアコンピタンスの再定義、それに順じた事業ポートフォリオを再構築、財務シミュレーションによる最適化
・ビジョンの達成を加速するための金融資産の積極的な活用
　- M&A含めたインオーガニックグロース戦略の立案と実行
　- R&D、サプライチェーン、カスタマーサポート等の企業競争力強靭化のための事業投資

ESG経営の融合

2022年度に新設したESG推進本部を中心に、2030年の目指す姿の実現に向け2021年度に策定した5つの経営のフォーカスの中長期ゴールに対する現状進捗、推進課題の抽出、及び克服施策に関し、事業側の総括責任者や各部署との連携強化を進めています。

CFO Message

計画の完遂と次のステージに向けた着実な布石によって、持続的な企業価値向上の基盤を一層、強化していきます。

取締役 常務執行役員 CFO
経営統括本部長
朝日 崇文

基礎固め再挑戦　収益構造転換施策の効果が表れてきた2年目

第一次中期経営計画（2020年度～2022年度）（以下、中計）では、「防ぐ、攻める、束ねる」戦略により、収益構造転換の基礎固めに再挑戦しています。

中計２年目となった2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復及び「攻める戦略」の積極的な施策推進による有望製品の成長により連結売上高は当初計画通りに進捗。また、「防ぐ戦略」「束ねる戦略」が順調に進捗したことにより営業利益、営業利益率は当初計画を大きく上回りました。

特に重視する営業利益率は、中計最終年度の必達目標である8%超をも一年前倒しでの達成となる8.8%へと改善し、野心的目標の10%超も狙える位置につくことができました。

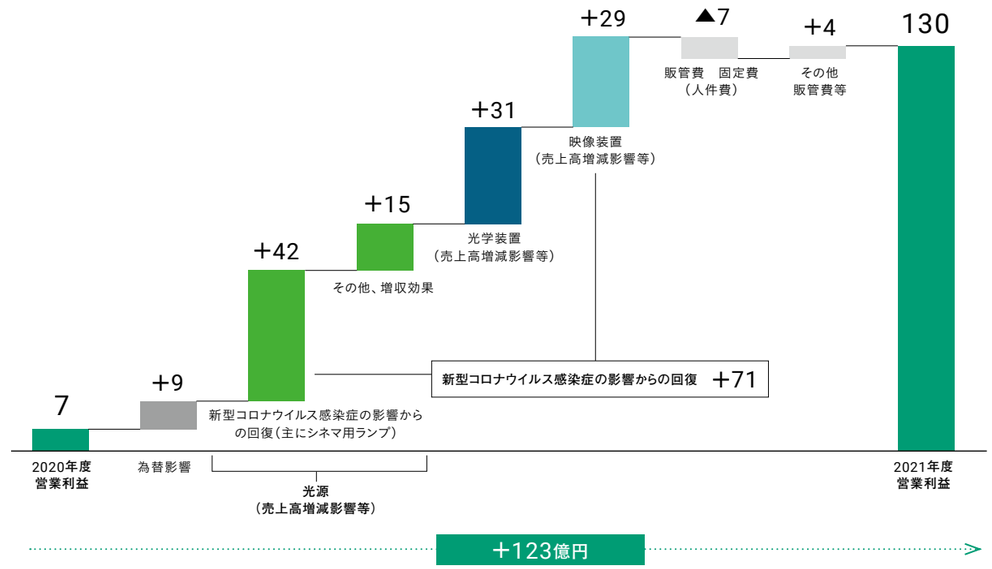
「防ぐ戦略」では、中計最終年度にグループ全体で70億円の構造改革効果を計画しています。これまでの各事業における構造改革並びに、グループ全体で働き方改革実行による抜本的なコスト削減を実行することで、原価低減及び経費コントロールの強化による体質改善が進み、中計2年目までに約8割強の効果が発現しています。

「束ねる戦略」では、全社最適を志向する体制の強化を進めてきた結果、サプライチェーンの混乱による影響を最小限にとどめ、コスト低減も進み新型コロナウイルス感染症からの早期自律回復を下支えしました。

		当中計の実績と見通し			中計の目標	
（億円）	2019年度実績	2020年度実績	**2021年度実績**	2022年度計画	必達	野心的
営業利益	66	7	130	170	140	190
営業利益率	4.2%	0.6%	8.8%	10.0%	**8%超**	**10%超**
売上高	1,590	1,185	1,488	1,700	1,500超	1,700超

前年度比　営業利益増減分析

（億円）



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

需要増が利益に直結する体質づくりが結実

事業別でも収益性の改善が進展しています。光源事業はシェアが高く、また従来から推し進めてきた生産性向上に向けた取り組みによって、需要増が利益に直結する構造を構築しています。2021年度は、固定費削減によるコストダウン、長寿命・価格競争力のある製品の投入、市場・顧客状況を的確に捉えて販売拡大につなげるグローバル営業体制の構築によって放電ランプの市場回復を捉え、効率よく販売を拡大できました。この増収効果によって、営業利益率がほぼ計画線上の14.3%となるなど、収益性の向上を実現することができました。

光学装置事業も標準化などにより同様に需要増が利益に直結する体質を作り上げています。特に半導体や電子部品、ICパッケージ基板向けの露光装置といった有望製品の数量増加は、利益拡大の大きなドライバーになります。2021年度はグローバルレベルでのサービス・生産・販売体制を構築し、それら有望製品の市場成長フェーズにおける着実な刈り取りを図りました。EUV光源が当初計画を下回りましたが、有望製品である露光装置の物量増加が想定を上回ったことにより、売上高はほぼ当初計画通りとなりましたが、以前より取り組んできた収益構造改善の効果もあり、営業利益率が前年度比7.4pt.改善の9.5%となるなど収益性が大幅に向上しました。

映像装置事業は、部品不足等が影響し、計画値には届かなかったものの、新型コロナウイルス感染症からの回復需要を捉え大幅な増収となり、生産体制の最適化や原価低減等のコスト構造改革の効果により営業損失の解消を実現しました。

中期経営計画の完遂に向けて

中計最終年度となる2022年度の営業利益は前年度比30%増益となる170億円、営業利益率は同1.2ポイントの改善となる10%を予想しています。経営を取り巻く環境は依然として不透明であり、リスクの慎重な見極めは必要ですが、必達目標として掲げる定量数値目標の達成については一定の見通しがついています。

ウィズコロナの中での経済活動再開、そして新たに発生したロシア・ウクライナ問題及び米中貿易摩擦などの影響や、部材不足、物流高騰などの世界的なサプライチェーン問題など、ウシオの事業へのマイナス影響が見込まれるものもあります。一方、当初の計画の前提を大幅に超えて進行する円安は、ウシオの業績にプラスに働く要素となります。「束ねる戦略」で一体化が進むグループ全体で、これらの多様化するリスクのモニタリングを強化し連携することで、業績へのインパクトを最小限にとどめていく考えです。また、中長期的な視点で見れば、足元で需要拡大が続いている半導体や電子部品市場の需給が緩む可能性も予想されます。グループ全体でグローバル経済や製品サイクルの変動に伴うリスクインパクトを常に見極めながら、積極的に推し進めていくものと、慎重に進めていくものの戦略的な判断をグループレベルで迅速に行っていきます。

「束ねる戦略」によるさらなる資本効率の向上へ

中計期間の営業キャッシュフローは当初、3年間で250〜350億円を想定していましたが、業績の回復とともに、キャッシュフローの改善も進み、2年間で計画を上回る361億円の営業キャッシュフローを創出しました。「防ぐ、攻める、束ねる」戦略で約550億円のキャッシュアウトを計画しており、こちらも順調に進んでいます。

「防ぐ戦略」ではこの2年間で主に光源・映像装置事業の構造改革推進に伴う投資や関連費用に約126億円を投じ、先にお話しした通り収益性改善につなげています。今年度は既存事業の競争優位性維持のための開発投資などに資金を投じる計画です。

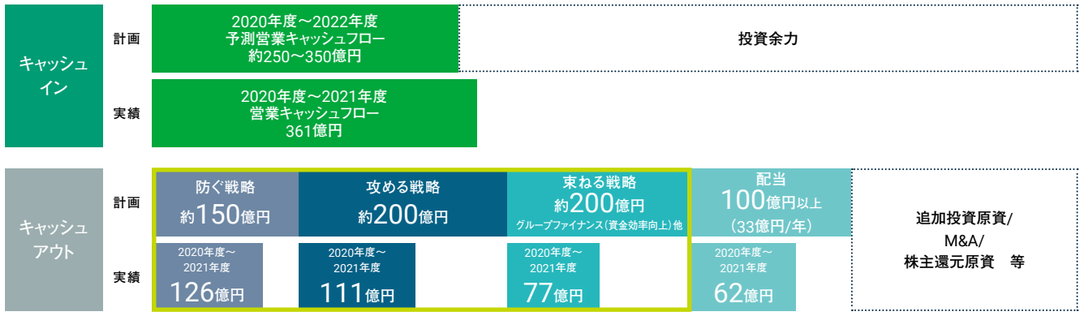
「攻める戦略」では主に露光装置、EUV光源などの有望製品に関して競争力向上のための開発投資や生産能力向上のための設備拡張に約111億円を投資しました。

一方、2021年度までの利益成長は、主に既に高い競争力を持った既存製品や事業に牽引されているものであり、将来を担う新たな柱づくりにおいては、まだ課題を感じています。次の中計及び、2030年のVisionを見据えながら、必要な人材や技術、アプリケーションノウハウの獲得を通じた事業の創出に向けた投資を継続していく考えです。

「束ねる戦略」としては、グローバルでのグループ連帯・連結力の強化に向けたインフラへの投資を続けています。また、次期中期経営計画を見据えた財務戦略、資本戦略の準備の一環としてグループ資金を効率的に活用するためのグループファイナンスを進めており、計画通りおよそ200億円のグループファイナンスの実行が見えている状況です。グループで余剰資金を一元管理することでさらなる資金効率を進めつつ、必要な場所、必要なタイミングで、必要な資金を投下する仕組みを構築していきます。

キャッシュアロケーション方針（当中計期間）

2021年度は業績の順調な回復とともに戦略投資を実行、2022年度は将来への戦略投資と株主還元を強化



株主還元方針（当中計期間）

年間配当　方針：下限配当として1株当たり26円/年を維持（下限配当総額：33億円/年）
→　1株当たり配当（予定）2021年度及び2022年度：50円/年（2020年度より24円増配）

自社株買い　経営環境の変化に対応し、機動的に実施。発行済株式総数5%以上は毎年消却
→　2022年度　50億円の自社株買い実施（予定）※

株主還元については、当中計期間は、新型コロナウイルス感染症からの自律回復期であることから、下限配当として年間1株当たり26円を維持する方針でしたが、順調な施策進捗と業績回復を背景に、中計2年目で前年度より24円増配し、1株当たり50円とすることとしました。なお、中計最終年度の2022年度も1株当たり50円の予定です。自社株買いは、経営環境の変化に対応し機動的に実施する方針で進めていますが、このたび50億円または300万株を上限とする自己株式取得も合わせて発表※しました。

※ 自社株買取得は、2022年8月末に予定の取得を終了しています。

より目線を高く、遠くへ

中計の最終年度である3年目は、大きな方向転換はないものの、中計策定時の想定を超える部材不足、資材高騰、物流費高騰に直面しており、その影響を減らすための、グループ連携による部材調達、SCM対応、グローバル販売力強化を進めていく考えです。

生産面においては、グループ横断で、生産効率化を実現するために、生産本部を新設し、さらなる生産、調達効率化、適地生産、生産統廃合を強化していきます。

中長期的に営業利益率10%以上を維持し、さらに向上させていくための施策として、事業ポートフォリオ管理の高度化による事業単位でのモニタリング強化に取り組んでいきます。グループ連結事業別目標管理・投資収益管理の高度化はグループ横断で、事業別にROICを一つの重要指標として取り入れ、グループとしてより高度な事業ポートフォリオマネジメントを実行していくことを目指しています。

また、「2030年の目指す姿」に向けた5つの経営のフォーカスに基づくESG経営推進の強化により、持続的な成長を支えるより強固な経営基盤の構築も進めていくなど、野心的目標へと目線を上げ、また現中計の先へと視野を拡げながら、次の中期経営計画につながる布石を打っていきたいと考えています。

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。

Research and Development

研究開発・知財戦略

新しい価値の創造と
提供を通じて
社会課題解決に貢献します

上級執行役員
事業創出本部長
井ノ迫 伸啓

研究開発体制について

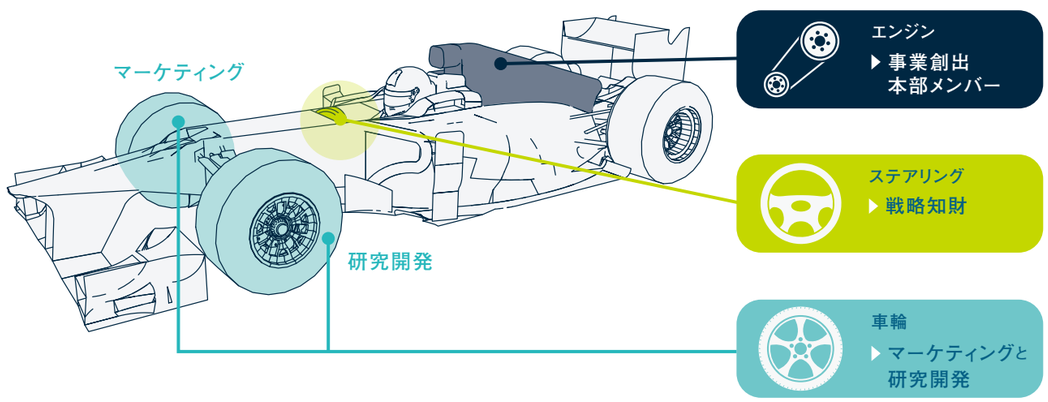
新規事業の創出には、まず新しい価値を創造するためのマーケティング（社会課題を見出す力）と技術力（研究開発、モノづくりの力）の密接な連携が必須です。さらにその新しい価値を事業化するためには“価値の提供の仕方”を考える＝市場での力関係（Sales Dynamics）を踏まえた売れる仕組みづくりに注力する＝ことが必要で、知的財産のマネジメントが不可欠な構成要素となります。

マーケティングと研究開発はよく車の両輪と例えられますが、知財マネジメントは言わば車のステアリングにあたります。戦略的知財マネジメントなくしては思うような市場への価値の提供は極めて困難で、これら3つの必須要素をタイムリーに市場提供できた時に新規事業創出の可能性が最大となります。

事業創出本部にはこれら必須基本機能（マーケティング・研究開発・戦略知財）が集められており、「M&M+SD（Marketing&Merchandising+Sales Dynamics）」を行動指針として、それぞれのメンバーが推進力となってグループ関係各所やビジネスパートナーと相互に連携して新規事業創出をリードしています。

一般的には新規事業創出は成功確率が高くない取り組みと言われていますが、M&M+SDの視点でそれぞれの部隊が自助努力に努めることで、ウシオのコア領域を中心に課題の本質を捉える力・課題解決につながる新技術を見出す力・対象市場を定量分析/把握する力に磨きをかけてより着実な事業創出に臨んでいます。

M&M+SD（Marketing & Merchandising + Sales Dynamics）



知財戦略

01

知的財産戦略

ウシオ電機では、2030年ビジョンの実現に向けて、下記の4つのリージョンごとに事業戦略に連動した知財戦略を推進しています。事業の成長段階に応じて攻めの知財と守りの知財を最適に駆使することにより、会社の持続的成長及び事業拡大を支えています。

	既存顧客	新規顧客
開発製品	**②成長領域** 開発製品×既存顧客 ● 市場・顧客ニーズに対し、新技術や顧客対応製品の開発強化 EUV光源（次世代半導体用マスク検査向け） 守りの知財：・特許群構築 ・クリアランス強化 攻めの知財：・IPランドスケープ（顧客ニーズ分析）	**④成長領域** 開発製品×新規顧客 ● マーケティング強化 ● 開発型ベンチャーへの出資、M&A ● 産学連携強化 創出事業 攻めの知財：・IPランドスケープ（M&A、開発方向性を提言）
既存製品	**①既存領域** 既存製品×既存顧客 ● 持続的な利益最大化に向けた事業優位性の確保 ● 他社とのオープンな連携・協業 既存の産業用光源/光応用装置 守りの知財：・特許群構築/権利行使 ・連携・協業に向けた知財デューディリジェンス	**③成長領域** 既存製品×新規顧客 ● 顧客設定・マーケットの醸成 ● 社会課題の解決 環境衛生関連装置 守りの知財：・特許群構築/権利行使 ・クリアランス強化 攻めの知財：・IPランドスケープ ・海外特許の強化

■ 知財戦略　□ 事業戦略

02

知的財産権の尊重

ウシオ電機は、他社の知的財産権を尊重しており、開発の初期段階及び製品の出荷段階といった各段階ごとに他社の特許を徹底して調査し、自社製品が他社の知的財産権を侵害することのないように対策を実施しています。同時に、製品の模倣や知的財産権の侵害に対しては、法的措置を含めた適切な対応を徹底しています。

03

社内の知的財産教育

他社に対して優位性を発揮する強力な知的財産権を生み出す源泉は、技術課題とそれを苦労して解決する過程で得られた解決手段と考えています。

研究者や開発者が生み出した課題解決手段を強力な特許へと昇華させるためには、技術系社員全員の知財力を向上させることが必要と考えています。ウシオ電機では、技術系社員の階層に応じて、提案書の書き方、発明の発想法、特許調査の手法、知的財産権の活用など知財全般のスキルに関連した13の講座を開設し、全技術系社員への知財教育を実施しています。

04

ウシオグループの知的資本

	日本	海外
出願件数	164	239
特許保有件数	1,169	1,415

※ 出願件数は2021年度実績、特許保有件数は2022年3月31日時点での集計

研究開発・知財戦略

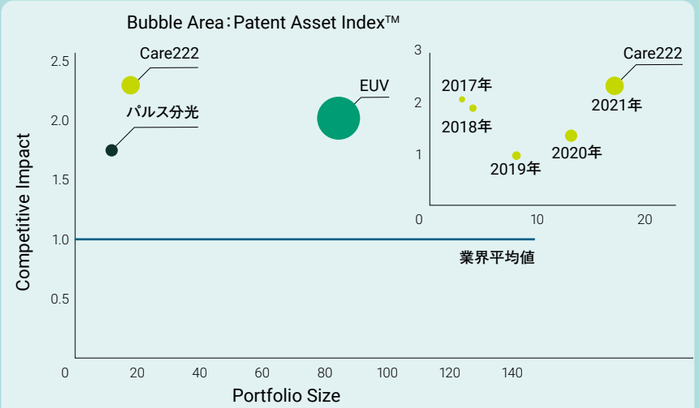
創出事業の知的資本

パテントマップ

右図は創出事業の中でもウシオが特に注力する3テーマの特許に関して、質の面から評価した平均値を縦軸に、量の面で表すファミリー数を横軸に置いた図です。円の大きさは総合力PAI（CI×MC）を表しています。

「Care222」は約20件、EUVは80件超、パルス分光は20件弱の特許を保有します。いずれも特許の質を表すCI値が業界平均値である1を大きく上回っています。特に「Care222」の分野は、CI値が2019年は1でしたが2021年は2.3と2倍以上に上昇しています。2021年9月以降に30件超の特許を新たに出願しており、将来的に特許力のさらなる向上が期待されています。

ウシオは、創出事業において競争優位性の源泉となる特許群を保有しています。



LexisNexis社「Patent Sight」を用いて調査（2021年9月まで）　円の大きさは総合力PAI（CI×MC）を示す
CI：特許の平均的な質　　MC：市場網羅率

研究開発の取り組み

社会課題の解決

強み伸ばし

これまで培った
・特殊光源技術
・精密機械技術
・微細加工技術

▼

これらを活かした新たな光プロセスの開発

新たなコンピタンスの獲得

自社開発だけではなく社外リソースも積極活用

▼

「安心・安全」のための光ソリューション

将来必要となる基盤技術

・分析技術、シミュレーション技術
・計算科学、データサイエンスの活用

▶ 光によって起こる現象の理解の深化と研究開発の効率化

社会課題の解決のための新たな価値の創造と提供に向けて、将来必要となる「強い技術基盤」を生み出すことをミッションとし、現有のコンピタンスを拡張し新たな領域へ展開する「強み伸ばし」と、今現在ウシオが持っていないシーズ開発を行う「新たなコンピタンスの獲得」の2つの方向性で研究開発を進めています。

ウシオはこれまで光洗浄、光配向、光加熱、露光装置など様々な光プロセス装置を開発してきました。これら技術を強みとし、そこで培った特殊光源技術、精密機械技術、微細加工技術などをベースとした新たな光プロセス技術の開発に注力しています。また今後は、安心・安全な社会への貢献を目指して、検査計測、予防診断、治療技術の開発にも取り組んでいきます。このために新光源などの自社技術開発や医療/バイオ分野での産学連携に加えて、必要なM&Aの提案なども行い、新たなコンピタンスの獲得に取り組んでいきたいと考えています。

これら研究開発はマーケティングと連携し、シーズ/ニーズのマッチングの議論、出口に向けての仮説検証を行いながら進め、より価値の高い技術基盤を生み出せるよう活動していきます。

また開発した技術を広く展開できるようにするには技術の根本にあるサイエンスを理解することが重要であると考えています。そのために将来必要となるであろう新たな分析、解析技術の開発も並行して取り組んでいきます。

研究開発テーマ紹介

01

患者様のQOLを向上
ー光線力学療法（Photo Dynamic Therapy : PDT）ー

事業創出本部
研究開発部門新技術開発部
ライフサイエンスグループ
柴田 弘

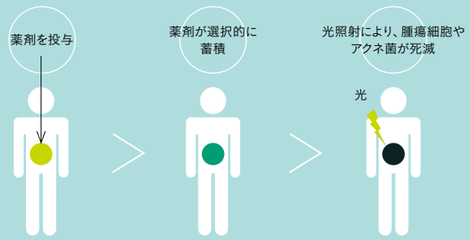
ウシオは光技術による健康寿命の延伸をテーマに掲げていますが、その中でも皮膚科領域での患者様のQOLの向上という観点で、皮膚科向けPDTの研究開発を進めています。PDTとは、患者様に投与された医薬品（増感剤）が皮脂腺やがん細胞に特異的に取り込まれた後、薬剤が吸収しやすい波長の光を照射することで、選択的に疾患の原因に作用する治療法です。

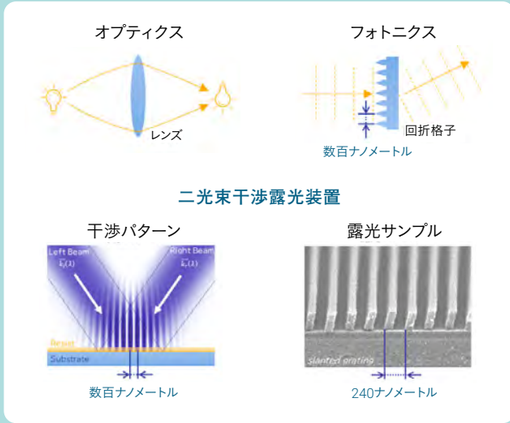
がん治療としてのPDTは広く研究開発が行われており、一部は実際の臨床現場でも適用されていますが、その他の疾患でも研究レベルでは高い有効性が報告されています。特に、重症ざ瘡（にきび）においては、患者様のQOLを著しく低下させるという点で大きな課題と考えています。また、現在有効な治療方法がないという臨床上の課題もあり、PDTの開発が期待されています。

2020年より、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、2021年度は疾患の特徴を踏まえた装置の仕様や、実際の臨床現場での使われ方を想定した運用方法の検討などを進めてきました。また、開発のスピードアップ、及び試験の効率化に向け、生体へのシミュレーション技術、いわゆるin silico評価※の構築にも着手しました。

さらに皮膚PDTの技術を拡張し、アカデミアや創薬ベンチャーとともにアルツハイマー型認知症治療の研究開発も開始しました。アンメットメディカルニーズに対する新たな治療法を確立し、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、及び不健康な期間の短縮を図り、健康寿命の延伸につなげていきます。

※ in silico：シミュレーション計算など、実際に対象物を取り扱わず計算で結果を予測する手法。in vitro（試験管内）評価、in vivo（動物）評価に並ぶ、第三の実験評価手法。





02

遠隔医療に向けた3Dディスプレイ実現
ー光学素子製造用干渉露光装置ー

事業創出本部
研究開発部門新技術開発部
フォトニクスグループ
那脇 洋平

5G通信の普及や、オンライン会話の定着により、遠隔医療が一般的になる時代が到来しつつあります。遠隔医療を進歩させるためには、様々な情報を分かりやすくリアルタイムに受け渡すことが求められます。情報伝達の一つとして、今まで伝えきれていなかった情報を伝えるために3Dディスプレイが期待されています。3Dディスプレイが受け入れられるには、奥行表現幅の大きく、自然な見え方の表示を実現する必要があります。

これまでにない3Dディスプレイを実現するためには、波長よりも大きな構造で光を制御するオプティクスだけでなく、波長と同程度の微細構造で光を制御するフォトニクス技術の実用化が必須です。ウシオは、干渉露光装置の実用化を目指しています。干渉露光とは、光を干渉させてできる干渉縞を利用してパターンを描くことです。新たなフォトニクス素子の実現に向けて干渉露光装置と新たな製造プロセスを開発しています。偏光や位相を制御するフォトニクス素子・製造用光学装置の開発を通じて、遠隔医療の実現に貢献していきます。

Segment

光源事業

持続的に成長するために
「真の『光』のソリューションカンパニー」へ進化していきます

主要領域

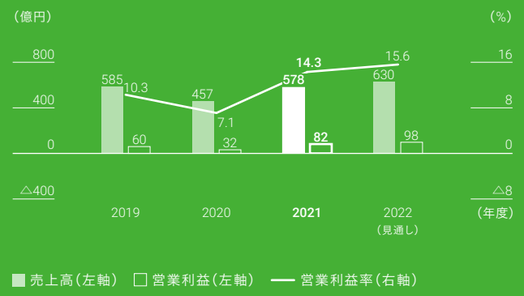
便利・快適
光加工技術を通じ、
便利で快適な社会基盤づくりを
支えます
Industrial Process

感動・共有
映像・照明技術を通じ、
人々に感動・幸福を
提供します
Visual Imaging

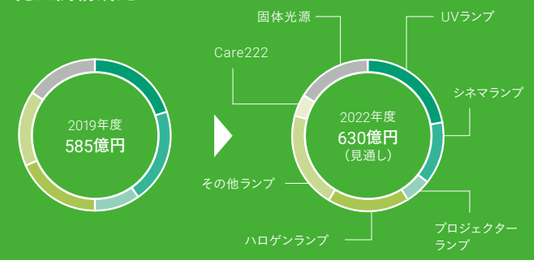
安心・安全
光技術を応用し、
地球と人々の健康を
支えます
Life Science

ウシオ電機
光源事業部長
神山 和久

売上高・営業利益・営業利益率



売上高構成比



2021年度(第一次中期経営計画2年目)の振り返り

中計2年目にあたる2021年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染再拡大の影響を受けつつも、先進国を中心にワクチン接種が進み、経済活動の再開が進んだ結果、売上高は前年度比26.3%増の578億円、営業利益は156.4%増の82億円と大幅な増収増益となりました。特に露光用UVランプについては、半導体・電子デバイス向けで、5Gの実用化やIoT・AIでの活用進展などを背景に販売が好調に推移しました。また、半導体市場活況の動きに伴い、製造工程で使用される熱処理用ランプの販売も増加しました。

映像関連市場においてもウィズコロナ政策のもと、世界各国における映画館の営業再開や規制の緩和により、クセノンランプの販売が増加しました。環境衛生分野の抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」は、ブランドや搭載製品の認知を進めているほか、安全性のエビデンスの収集や安全規格の取得を通じ、エンドユーザーによる紫外線使用に対する懸念の払拭を進めています。

第一次中期経営計画目標達成に向けた重点施策と進捗

第一次中期経営計画最終年度は、ステークホルダーに対してのコミットメントである定量・定性目標達成を今まで以上に強く意識し、事業部間のみならずグループ会社間における連帯経営の強化を推進していきます。具体的には、引き続き「防ぐ戦略」として構造改革の完遂・経費コントロール強化に努め、国内外問わず人的リソースを含む経営リソースを適正に配分し、収益構造の合理化を図ります。また「攻める戦略」としては、これまで投資を続けてきた成長事業に関して、次のソリューション事業の柱となるよう追加投資、開発を継続します。

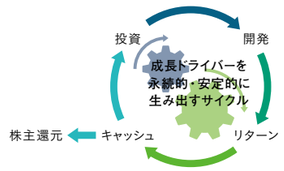
まずサーマルプロセス※では、ウシオが得意とする熱源(ハロゲン・FL・LED)について2021年度末に実行したグループ事業再編成により、今まで個別会社ベースで行っていた事業を技術中心に結集し、ソリューション提供価値を高め、半導体製造プロセスへの貢献のみならず光放射熱源市場へのソリューション提供に挑みます。

また、「Care222」等の環境衛生分野に関しても、「ソリューションプロバイダー」というマインドに基づき、今後も「安心・安全」を提供していくため、引き続きお客様に対しての製品・ソリューションの認知活動を進めていきます。具体的には、現在最も大きな課題である紫外線に対する懸念排除のための安全性エビデンスの拡充、商材の認知度の強化に注力していきます。

※ 熱処理工程のこと。半導体の製造プロセスにおいて、ウェ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。

2030年の目指す姿と提供価値

今後持続的に成長を続けていくためには、「真の『光』のソリューションカンパニー」への進化が必要不可欠と考えています。それを実現するため、ウシオのコアコンピタンスを活かし社会やエンドユーザーが抱える問題、困りごとに対する最適解を提供していくことに注力していきます。そのための課題は色々考えられますが、不足しているノウハウを充足するための開発投資が必要と考えています。投資にはリスクがつきものであり、お客様や世の中の困りごとが大きいほどリスクは大きくなりますが、だからと言ってリスクを取らないのではなく、取れるリスクをマネジメントすることにより、健全なオペレーションサイクル(投資・開発→回収→還元→再投資)を循環させ、より大きい社会課題解決にチャレンジしていきます。



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
お客様や目の前の課題を解決するのみならず、その先にどのようなチャレンジがあるのかを想定し、社会やお客様の真の困りごとを解決できるような活動に注力していきます。

2. ビジョンに近付くための人材の質向上
「グローバルな人材育成や人材活用」を推進します。目の前の問題への対応は重要ですが、職場では権限委譲を進め、将来に向けてリソースを割くよう促進し、一方若手の成長を促すような職場環境づくりを試みます。

3. 成果を上げやすい職場環境づくり
積極的な意見交換・価値共有を促進するため、風通しの良い環境を整えていきます。また、女性の活躍だけにとどまらずグループ全体の英知活用の最大化を目指し、臨機応変に人材を登用することでダイバーシティを加速させていきます。

4. 持続的な環境負荷低減
長寿命ランプの開発、よりエネルギー効率の高い品種の開発、高照度・長寿命である固体光源の開発等、環境に配慮した開発目標を引き続き掲げていきます。

5. 強固な経営基盤の構築
真の「光」のソリューションカンパニーを目指すため、未来を支えるソリューションへの開発投資が必要不可欠となります。そのために「2030年のありたい姿」を再確認し、それに向けての課題抽出、課題解決に必要な開発投資に積極的に取り組み、その実現に向けた「事業ポートフォリオ」の最適化を図ります。

認識している機会とリスク

昨今の新型コロナウイルス感染症による世界的パンデミックのみならず、地政学的リスク、自然災害の発生、半導体需要の高まりに伴うサプライチェーン(材料仕入れ、安定供給)の混乱等様々なリスクが挙げられます。これらに対しては国内・海外で複数の拠点における生産リスクヘッジを行い、主要部品に関しては、お客様への供給最優先の方針のもと一定のリスク購買を進めることにより突発的に発生するリスクに対するヘッジを行います。また、2022年度より新たに生産本部を設置し、従来のように製造拠点と製品の関係を固定化することなく、今後も変化し続けるであろう市場ニーズに柔軟に応えるべく製造能力の向上・サプライチェーンの最適化を図ります。最後に、ESG活動を推進することによりサステナブルな社会の構築を継続サポートし、同時にそれをソリューション活動の「機会」と捉えることにより、地球環境や社会課題への対応を進めていきます。

光源事業

持続的に成長するために
「真の『光』のソリューションカンパニー」へ進化していきます

成長事業 Care222

ウシオアメリカ
Chief Operating Officer
亀田 真二

波長222nmの光による環境衛生ソリューション

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・除菌を実現した技術「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

人類が紫外線を殺菌に用いてから約80年がたちます。しかしそれらの殺菌用の紫外線は人間の皮膚や目に吸収される有害な紫外線であることから、限定的な範囲で使用されてきました。これに対し「Care222」は人体に悪影響を及ぼさない、これまでになかった紫外線技術であり、世界は「Care222」をセンセーショナルに報じました。一方で、ご使用いただく方にどのように安全性を伝え、理解していただくかが大きな課題であり、そのためにも安全データの取得や展示会、学会等での周知活動などを積極的に進めています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

昨今、薬剤耐性菌を含む院内感染が増加しており、これにより2050年には世界で1,000万人が薬剤耐性菌の感染が原因で死亡すると言われています※1。また、密閉度が高い飛行機などにおけるウイルス対策のニーズは依然強くあり、「Care222」への期待が非常に高まってきています。なお、新型コロナウイルスがエアロゾルを通して感染することから、米国疾病センター（CDC）はこれに対応するために手洗いやマスク等に加えて部屋の換気レベルを格段に上げることが急務だと伝えています※2。しかしながら、エアコンの効き具合を維持しながら部屋全体の空気の入れ替え回数を上げるためには膨大なエネルギーコストがかかります。これに対して「Care222」を用いることにより、大幅な換気を施したと同等のウイルスフリーな空気を低コストで安全に実現できるとした論文が発表され、現在注目を浴びています。これにより、今後、空調機器と組み合わせた展開などにも期待しています。

※1 https://www.almediaweb.jp/news/ac20200204_01.html
※2 https://www.cdc.gov/infectioncontrol/guidelines/environmental/appendix/air.html

具体的な取り組み

Care222技術の展開により社会に貢献

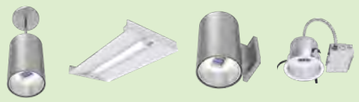
ウシオアメリカ
Vice President, General Counsel and Corporate Secretary
Ako Shimada

ウシオアメリカ
Regional Director of Sales Specialty Lighting
Ryan G. Olsen

ウシオアメリカ
OEM Account Manager
Ryan Guidry

本年、「Care222」を搭載した照明製品（UVC Cleaning System社製）が、米オレゴン州の介護付き有料老人ホームに導入・設置されました。ロビー、ダイニングルーム、キッチン、バスルーム、廊下等の共有部分や通行量の多い場所に計29台設置されています。この他、専門家の積極的な推奨により、防衛施設や商業施設など様々な公共施設に導入され始めています。

ウシオアメリカより「Care222」モジュールを供給している米国大手照明メーカーAcuity Brands社は、「Care222」搭載製品として世界初のUL※3認証を取得し、北米市場において受注を開始。照明器具の新たな価値の提供により社会に貢献していきます。



Care222を搭載したAcuity社製照明器具

※3 安全認証機関（Underwriters Laboratories Limited Liability Company.）。1,000を超える安全規格に基づき様々な材料、製品について試験や評価を実施適合したものに対してUL認証マークの表示が許可される。

成長事業 ヒーター

ウシオ電機
サーマルプロセスGBU
技術部第二課 課長
谷川 忠義

半導体製造プロセスで熱源として活躍

シリコンウェハの加熱や、薬液・ガスの加熱が必要になる半導体製造プロセスで、ハロゲンランプは業界標準の熱源として使用されています。半導体デバイスの微細化に伴う構造や材料の変化により、生産プロセス中の温度制御がますます重要になっていく中で、ウシオは顧客ニーズに合った加熱プロセスを提案していきます。

1 取り巻く事業環境や、直近の事業の状況

IoTや5G、AIなどの普及によりデジタル化社会が進展していますが、その主役は半導体です。この半導体デバイスの微細化や積層化により、デバイス1個当たりの製造時間が増え、今日の半導体不足を招いています。これらを背景に、現在半導体製造装置への設備投資が旺盛な状況です。ウシオの光放射熱源（フラッシュランプユニット、ハロゲンランプ及びランプユニット）が使用される半導体製造装置も、過去最高の新設状況となっています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

半導体デバイスの微細化及び構造・材料の変化により、プロセス中の温度制御がますます重要となります。その半導体市場への展開を加速させるため、本年4月、グループ内で事業を統合しました。各社の強みを活かしながら、光ならではの昇温性能及び局所性能を磨いていきます。また、新たな放射熱源としてLEDの開発も進めています。フラッシュランプ、ハロゲンランプ、LEDの3放射熱源を用いてお客様のプロセス上の問題を解決できるソリューションを提案し、光放射によるサーマルプロセスが標準採用される工程を増やしていきます。

成長事業 固体光源

ウシオ電機
SSLS GBU 営業部第一課
内田 ロバート 太郎

青紫～赤外波長帯まで、幅広いラインアップで付加価値を提供

昨今、産業用途の光源においても、ランプ主体から固体光源（LD・LED）への置き換えが徐々に進み、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、デバイスからシステムまでを手掛けることでセンシング&測定分野やリソグラフィ用光源を中心に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

LD・LEDの固体光源製品はコロナ禍を経て、市場拡大が加速しています。赤LDについては、光電センサー（光で物体を認識する装置）に代表される産業用途の需要が旺盛で、プロジェクター、レーザープリンター、レベラー等既存市場も回復傾向です。また、露光用光源としての青紫LDへの需要も好調です。LED事業については幅広い波長を活かし、ソーラーシミュレーター、オプティカルソーティング（光学選別）、メディカル等を中心に様々な分野で販売が拡大しています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

LD事業の赤LDは、スマートグラス等ARデバイス用光源としての展開を継続するとともに、診断・治療機器や量子技術向けなどの高付加価値市場へ新製品を投入していきます。青紫LDでは半導体・エレクトロニクス市場の拡大継続を見込み、ダイレクトイメージング（DI）露光装置用の高出力製品の開発・拡販を進めます。LED事業では、InGaAsカメラ技術の普及などでSWIR（短波長近赤外）波長製品のさらなる販売拡大を見込んでおり、モバイル市場、車載市場へ展開していきます。また、従来からの強みである多波長ラインアップやカスタマイズ対応を活かしたマルチチップ製品を医療機器やバイタルセンサー市場へ拡販します。

Segment

光学装置事業

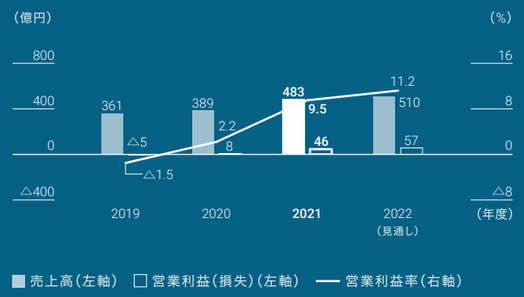
バックキャスティング思考で人材育成や技術開発に注力し、サプライチェーンやサービス体制を整備していきます

主要領域

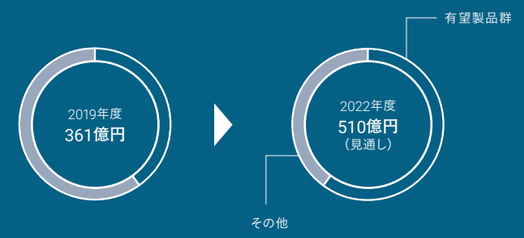
- **便利・快適**
  光加工技術を通じ、便利で快適な社会基盤づくりを支えます
  Industrial Process
- **感動・共有**
  映像・照明技術を通じ、人々に感動・幸福を提供します
  Visual Imaging
- **安心・安全**
  光技術を応用し、地球と人々の健康を支えます
  Life Science

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



2021年度（第一次中期経営計画2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、非常に旺盛な需要が続いています。前々年度から取り組んできた品質・生産性の改善も実を結び、その結果売上高は前年度比93億円増の483億円、営業利益は38億円増の46億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ダイレクトイメージング（DI）露光装置の販売が増加しています。また、EUVリソグラフィ技術の進展によって、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エキシマ照射装置や光配向装置などフラットパネルディスプレイ（FPD）関連装置も計画を上回りました。また稼働装置の増加とフィールドサービス体制の強化も奏功し、保守事業も計画を上回りました。

第一次中期経営計画達成に向けた重点施策と進捗

1つ目は「マスク検査用EUV光源のNo.1ポジションの確保」です。今後、EUV工程はさらに拡大していきます。業界No.1のポジションを確保するために品質・安定性の向上、サプライチェーンの確立、コストダウンを進めます。サプライチェーンの確立においては、ウシオ電機・播磨事業所やアドテックエンジニアリング（ADT）での部品加工、ウシオアメリカ・オレゴン工場や播磨事業所でのユニット工程、さらに海外グループ会社でのフィールドサービスなどウシオグループが一丸となり事業を推進していきます。

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。半導体パッケージ基板用露光装置「UX-5シリーズ」の需要は旺盛で生産能力を上回る引き合いを受けており、2022年5月に生産能力を現状の2倍に引き上げる決定をしました。今後はウシオ電機・御殿場事業所に限らずウシオグループ及び協力企業と連携して増産体制を構築していきます。さらに微細化のニーズに応えるため、次世代・次々世代と二世代の開発を進めます。またADTにおいても主力製品のDI露光装置の需要が旺盛であり、長岡工場における増産体制を確立するだけでなく、微細化開発を進めます。

3つ目は、「STC（Surface Treatment & Curing：表面処理、接着・接合）事業の再興」です。これまでのUV-LED、UVランプ、エキシマランプに加え、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。特に最近では大電力を消費する熱炉や環境負荷の大きい薬液を利用したWET処理からの置換ニーズが強くなっています。これらは環境問題にも大きく貢献するニーズであり、ウシオの光ソリューションの心髄ともいえる事業推進です。

4つ目は、「光学装置生産体制の強化」です。部材調達の安定化、生産性向上、DX化、環境負荷低減など生産本部が一丸となり取り組んでいきます。特に最近では部材調達が最大のリスクとなっており、ウシオグループ各社と協力して部材確保に尽力します。

5つ目は、「グローバルカスタマーサポート体制の構築」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。

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光とその周辺技術で支える存在でありたいと考えています。例えば、デバイスメーカー様による高性能かつ低消費電力の半導体や電子部品の実現を光技術で支えることにより、社会の便利・快適に貢献します。そのために2030年を見据え、バックキャスティング思考で人材育成や技術開発に注力するとともにサプライチェーンやサービス体制を整備していきます。

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。そのために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・育成しています。具体的には光学・機械・電気・制御・ソフトウェア分野の人材に加え、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。

また、人材育成に欠かせない投資やジョブローテーションについても計画的・継続的に進めていきます。

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し、やりがいを実感でき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の効率化など）、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。

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ると同時に、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も伴っています。また、当面は半導体やその関連部材の調達リスクが顕著です。単なる部材不足だけではなくあらゆるものの価格が高騰しています。これらのリスクに対しては調達先の分散化や設計変更による代替品の採用など、あらゆる手を尽くしてリスクを軽減していきます。

光学装置事業

バックキャ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

成長事業 EUV光源

ウシオ電機
システムソリューション事業部
EUV GBU ビジネス統括部 部長
青木 一也

半導体の微細化ニーズに最適な光を提供

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るEUVリソグラフィプロセス。ウシオはこのプロセスで使用されるマスクの検査用光源に特化し、半導体の性能向上の鍵を握る回路線幅の微細化に貢献。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

半世紀前に登場した半導体は、今や日々の生活に溶け込み、私たちの日常を支えています。昨今のコロナ禍によるホームオフィス、オンライン会議等においてもAIやサーバーの高性能化が求められ、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生産に大きく貢献しているのがEUVリソグラフィ技術です。ウシオのEUV光源は、このEUVリソグラフィの量産プロセス確立に不可欠なマスク検査機用光源として貢献してきました。これからもEUVリソグラフィを用いた半導体製造プロセスのさらなる普及に伴い、ウシオのEUV光源の活躍の場が拡大することを期待しています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

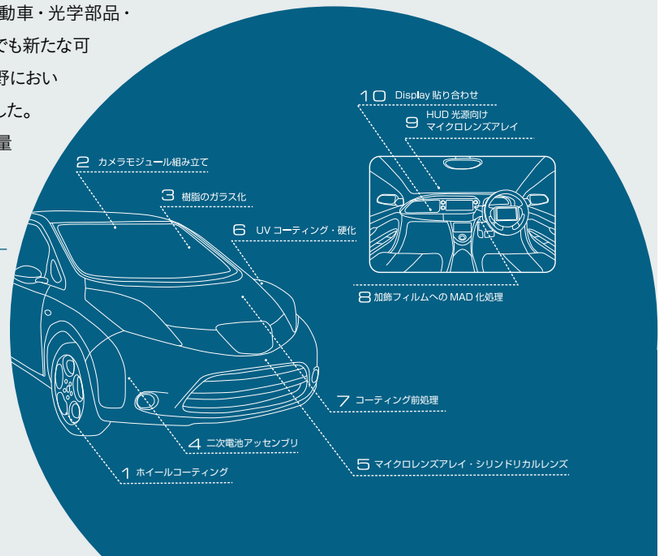
ウシオのEUV光源はEUVリソグラフィ量産プロセスでの高稼働を達成した唯一のマスク検査用EUV光源です。その実績を礎にさらなる安定稼働を達成し、量産プロセスにおけるTCO低減に貢献することでより高い市場からの信頼を獲得していきます。また、より高度・高精細な検査に向けても、開発・改善を継続します。これらの活動を通じ、光源メーカーとして、EUVリソグラフィのエコシステム全体への貢献を進めます。

成長戦略 STC（Surface Treatment & Curing）

新たな市場の可能性を探る－表面処理・接着接合プロセス

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FPD市場でこの課題に取り組み、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、結果が出始めています。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。加えて、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の高まりを実感していますが、プリンティング市場でも新たな可能性が出てきました。これらの市場のニーズに応えるべく、表面処理の分野において2021年12月、新たに大気圧プラズマ照射装置をラインアップに加えました。これからも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GBU 営業部第二課
課長
山口 裕磨



成長事業 露光装置

最先端ICパッケージ基板向け

ウシオ電機
システムソリューション事業部
光プロセスGBU 営業部第一課
松本 望

高解像度×高生産性の大面積投影露光

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。光源はもちろん、光学部品や搬送機構、電源、ソフトウェアなどの主要技術も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

AI、5G、IoTなどの進展により、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。ウシオの露光装置「UX-5シリーズ」は、これらの需要増に伴いコロナ禍でもさらに勢いを増し、数年先までのお引き合いをいただいています。2019年度より、既に二度にわたり生産能力増強の設備投資を行いましたが、2024年度までにさらに2倍に引き上げる計画です。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

「UX-5シリーズ」は、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り、後工程の最先端パッケージ向け量産用として多数納入してきました。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います。我々は既に次世代装置の開発にも着手しており、顧客要求に遅延しないよう市場投入していきます。

プリント基板・パッケージ基板向け

株式会社アドテックエンジニアリング
上級執行役員
製造本部長兼管理本部長
金子 勝

高精細描画と高速露光を両立

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DI露光装置。「品質」「スピード」「安定性」を備えた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

世界的な半導体需要の増加により、パッケージ基板向けDI露光装置の販売は高い水準で推移しています。しかし、部品不足による生産活動への影響があるため、代替品の採用や設計変更など影響を最小限にとどめる対処を行っています。また、材料費高騰の影響も出つつありますが、昨年から本格始動した海外調達部品のハイエンド機への展開も進めており、製造原価上昇の抑制とさらなる原価低減を目指します。昨年、生産スペースを1.4倍に増強し、生産体制も整いました。昨年以上の生産数を見込む中、中国内のロックダウンなどリスクもありますが、出荷や立ち上げには万全の注意を払い対応しています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

複数の半導体を一つのパッケージに搭載する技術が進み、DI露光装置に期待される機能が高精細化・高性能化しています。マーケットの要求と競合他社との優劣を分析してポジショニングを認識した上で投資判断を行い、必要なバジェットを積み上げて新しい機能開発を進めます。また、カスタマーサービスでは顧客満足度向上を目指し、三現主義に基づいた迅速な根本原因究明の実施に努めていきます。

Segment

映像装置事業

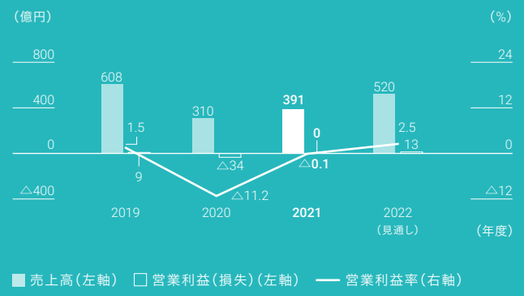
社会に感動と幸福を与えるソリューションを提供することで
社会的価値を創造します

主要領域

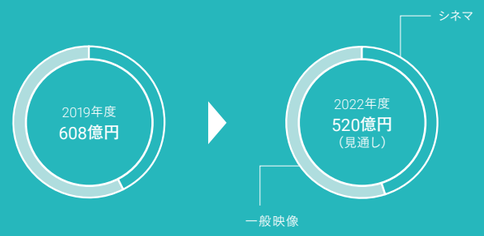
- 便利・快適
  光加工技術を通じ、便利で快適な社会基盤づくりを支えます
  Industrial Process
- **感動・共有**
  映像・照明技術を通じ、人々に感動・幸福を提供します
  Visual Imaging
- 安心・安全
  光技術を応用し、地球と人々の健康を支えます
  Life Science

クリスティ・デジタル・システムズ
Chairman & CEO
大西 秀明

売上高・営業利益（損失）・営業利益率



売上高構成比



2021年度（第一次中期経営計画2年目）の振り返り

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が続き、世界的な半導体不足に伴ってサプライチェーンの問題が広がりました。これらは、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（CDS）の事業活動にも大きな影響を与えました。事業環境としては、イベントやテーマパークの再開が進み、映画館にお客様を引き戻すようなコンテンツも次々と出てくるなど全般的に回復の兆しを見せています。このような需要の高まりの中で、サプライチェーンの問題から市場の需要に見合う製品を製造するための資材調達が非常に難しい状況にありました。また、ロックダウン等の影響で、中国工場での操業停止を余儀なくされるなど大変厳しい環境でした。しかし、第一次中期経営計画の初年度に取り組んだ事業の選択と集中、運転資本の最適化といった経営効率化に向けた取り組みが奏功し、このような厳しい事業環境にもかかわらず、前年度比で大幅な収益改善を達成することができました。これらの取り組みは、労働力不足や刻々と変化する供給制約の中でお客様のニーズに応えるために、ますます重要性を増しています。

また、第一次中期経営計画の3年目及びその先に向けてお客様が真に求めるソリューションを提供できるよう、最先端技術の開発を推進しました。

第一次中期経営計画達成に向けた重点施策と進捗

CDSは、この深刻なサプライチェーン問題を乗り切ることに加え、第一次中期経営計画の3年目として、以下の項目に注力します。

1. 業務効率の向上

CDSは、社会に感動と共感を与えるソリューションを提供することで社会的価値を創造します。我々の世界最高水準のソリューションが、お客様にとって使いやすく、魅力的なものになるよう努めていかねばなりません。そのためには、専門知識を持った人材と、効率的な業務プロセスやシステムが基盤となります。従業員の継続的な学習と育成に投資して、それぞれのプロフェッショナルな成長やエンゲージメント、そして定着へとつなげていきます。また、業務効率を向上させるために、顧客サービスと社内ITシステムを徹底的に見直していきます。

2. 事業の多角化

パンデミックにより、ビジュアルディスプレイを超えて事業の多角化の必要性が高まっています。CDSとして、自社のコアとなる専門分野への技術投資を戦略的に行い、新しいソリューションを生み出していきます。

3. 技術開発活動のための運転資本最適化の継続

運転資本の最適化のために、第一次中期経営計画の3年目も引き続き在庫の適正化に注力します。特に重要な指標は在庫水準としています。現在の供給制約の中でリードタイムの長い主要部材はきちんと購入できるように進めつつ、一方で、長期滞留在庫や余剰在庫の削減を継続的に進めていきます。運転資本効率を改善するためのこの継続的な取り組みは、不確実性や変化の激しい市場環境に対し、投資余力の確保をしつつ、リスク許容度を高めるための基礎固めとなります。

2030年の目指す姿と提供価値

ウシオの映像機器事業は、CDSがフィルムプロジェクターの生産を開始して以来、礼拝所からハリウッド、コントロールルームから教室まで、観客に素晴らしい体験を創造し共有するために多くのビジネスパートナーをサポートしてきました。CDSは、今後もエンドユーザーのニーズを理解することでビジネスパートナーをサポートし、人々が求める新しい映像の感動と体験を提供し続けます。ソリューションビジネスとして進化を続ける中で、これまでのコアコンピタンスビジネスに加え、付加価値を生み出すノウハウを持つ周辺技術や市場に事業を多角化するための施策を進めています。

この多角化により、市場リスクを軽減し、持続的かつ収益性の高い成長を実現するためには、地政学的・経済的リスクの軽減、サプライチェーンの短縮、ウシオのESG目標の達成などに向けた取り組みも必要です。

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

第一次中期経営計画3年目の今年、CDSは5つの経営のフォーカスの3つ目である「成果を上げやすい職場環境作り」に注力しています。一流のソリューションを開発し、市場にサービスを提供するための基盤は人であり、社員が活き活きと働ける環境を整えることが必要であると認識しています。我々は、システムやプロセスの見直し、合理化、改善を行い、社員の働き方を簡素化し、最終的にはカスタマーエクスペリエンスを向上させることを目指しています。

また、プロセスだけでなく、社員がやりがいを感じ、大切にされるような環境づくりにも取り組んでいます。このため、組織全体のコミュニケーションを改善し、同じ方向に向かって努力し共通の文化を実現する「One Christie」イニシアティブは、定期的な経営陣と従業員とのコミュニケーション及び従業員からのフィードバックの機会を通じて継続されています。会社はこのフィードバックを受け、トレーニングによる従業員の育成、前述のシステムやプロセスの改善、可能な限りハイブリッド型を目指した新しい働き方の導入などに重点を置いて行動しています。このような人材重視の姿勢は、競争の激しい労働市場において、従業員を確保することにもつながると考えています。

認識している機会とリスク

機会：映像事業におけるLEDの継続的な普及は、CDSがLEDソリューションの提供を強化するために行った投資を活かす機会につながっていきます。

リスク：サプライチェーンの不足、インフレ圧力、景気後退の懸念、地政学的な緊張など、中長期的には大きなリスクが存在します。CDSは、これらの脅威に対し真摯に、そして柔軟に対応していきます。

映像装置事業

社会に感動と幸福を与えるソリューションを提供することで
社会的価値を創造します

シネマ事業

Executive Vice President of Cinema
Christie Digital Systems
Claypool, Brian

驚きと感動体験をトータルソリューションで提供

シネマコンテンツの配信方法が多様化した今も、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、変わることがありません。また近年では、e-スポーツやライブビューイングなど映画作品以外の映像を楽しめる空間としても発展しています。ウシオはこれらの世界中の映画館を、高輝度・高画質デジタルシネマプロジェクター、その中に組み込まれるクセノンランプ・レーザー、映画館のオペレーションを支えるマネージドサービスといったトータルソリューションで支え、驚きと感動体験を提供しています。

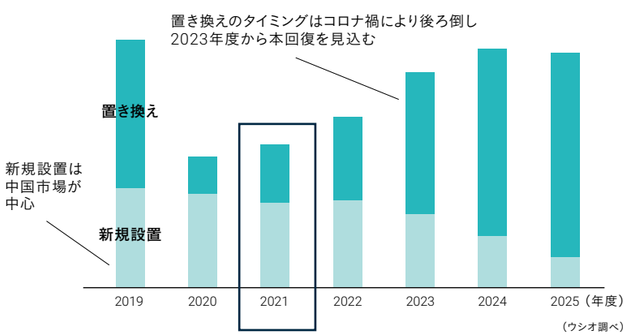
1 取り巻く事業環境や、直近の事業の状況

映画館の興行市場は、堅調な回復を続けています。2021年12月に公開された「スパイダーマン ノー・ウェイ・ホーム」に始まり、「バットマン」「ドクター・ストレンジ」「トップガン マーヴェリック」などの有力コンテンツの公開に後押しされ、興行事業のキャッシュフローは予想以上に改善しています。特に、5月から8月の重要な公開期間には、インフレ圧力にもかかわらず、さらなる興行収入の伸びが期待されています。人々は、身近な映画館での共有体験を求め続けています。魅力的なコンテンツが続々と登場し、映画館がお客様の共有体験の窓口となることは、我々がお客様にさらなる感動体験を提供するための技術開発を進める力強い後押しになっています。さらに、2022年12月に公開される「アバター ウェイ・オブ・ウォーター」は、映画館が2023年以降に差別化戦略へのさらなる投資を検討する起爆剤になることが期待されます。また、映画館だけでなくコンテンツ制作の場でも仕上がりの確認のためにプロジェクターが必要となります。エピソード映画や長編映画の制作が世界的に増加していることから、この需要も増え続けています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

新型コロナウイルス感染症パンデミックはシネマ業界に大きな打撃を与えましたが、CDSは市場の期待に応え、一流の映画製作者や展示パートナーとの協力により、可能性の限界を超える革新的なディスプレイ製品と関連ソリューションを提供し続けていきます。我々は、イノベーションと経済性の適切なバランスを見出していかなければなりません。そして、そのイノベーションによって、お客様の技術的な要望や製品の取得方法ニーズなどを捉えて、今後10年間で見込まれる世界で約20万台のプロジェクター置き換え需要を掴んでいきたいと思います。

シネマプロジェクター需要見通し（台数）



シネマ向けRGBレーザープロジェクター「CP4435-RGB」

一般映像事業

Executive Vice President of Enterprise
Christie Digital Systems
Bosworth, Michael

映像ソリューションを通じて感動や体験を共有

ウシオは、テーマパークや商業施設、会議室、教室、公共インフラなど様々な人が集まる空間で、光で「魅せる」―つまり、映像ソリューションを通じて、人々が「感動」や「体験」を共有するという社会価値を提供しています。特に大空間におけるプロジェクションマッピングや映像演出の需要は年々増えており、ダイナミックな映像体験・感動を作り出すためにウシオのソリューションが随所に使われています。

1 取り巻く事業環境や、直近の事業の状況

各国政府が新型コロナウイルス感染症の流行に対応し続け、世界のビジネスが「新しい日常」を取り戻す中、テーマパーク、ライブイベント、美術館などの旅行・観光市場をはじめ、エンタープライズ部門の多くの主要市場が再開されています。カンファレンス業界も健全な回復を見せており、多くの会議施設やコンベンションセンターで、2023年度の年度末にかけて予約が入っている状況です。これらの主要な市場分野は、CDSの3チップ及び高輝度1チップ製品にとって大きなビジネスチャンスとなります。また、2022年の最初の6ヵ月でLEDビデオウォールソリューションの引き合いが大幅に増加しており、マイクロタイルLEDやコアLED製品の売上が伸びています。

2 競争優位性を維持するための今後の取り組み、展望

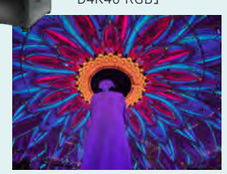
CDSは LED 及び RGB ピュアレーザー製品の技術開発を進め、競合他社とは一線を画す視覚的にインパクトのある製品を提供してきました。ターンキーソリューションの提供を目指し、CDSの設計チームは、新製品が従来の多くのアクセサリーやインフラ要件と下位互換性を持つことを重視しています。この互換性のある新しい技術は既存の設備を更新したいと考えるお客様にとって重要な差別化ポイントになっています。このように、CDSはインフラの陳腐化を防ぐことで競争力を高め、廃棄物を減らすことでESGの目標に貢献していきます。

ソリューション事例

ドバイ国際博覧会（Expo 2020 Dubai）アルワスルドーム

CDSは、2020年ドバイ国際博覧会の公式パートナーになりました。2021年9月30日に開催されたドバイ国際博覧会の開会式では、アルワスルドームの周りに252台のCDS製プロジェクターを設置。すべてのパフォーマンスがソフトウェアによって遠隔監視され、魅惑的な投影が行われました。万博の様々な会場で当社の技術が使用されたことで、世界的な舞台で知名度が上がり、主要組織と提携して今後のメガイベントにCDSの技術を提供する新たなチャンスが生まれています。

RGBレーザープロジェクター「D4K40-RGB」



プラネタリウム市場・ジャイアントスクリーン市場

CDSは現在世界中で人気のあるフライング・アトラクション市場も含め、ジャイアントスクリーン市場やプラネタリウム市場などにソリューションを提供しています。これらの市場は、特殊かつ多様な周辺機器と複雑で密接な連携が必要という点で技術的な要求が非常に似ています。これに対し明確なソリューションを保有していることが、競合他社に対する強い差別化要素となっています。また、パートナーシップを活かして私たち自身が販売チャネルを持たないエリアへもビジネスを拡大しています。

© 2021 SimEx-Iwerks Entertainment. All Rights Reserved.

Corporate Governance
コーポレートガバナンス

役員一覧 (2022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
2022年 4月　当社代表取締役社長兼執行役員社長
　　CEO(現在)

川村 直樹
代表取締役 執行役員副社長

1986年 4月　当社入社
2015年 4月　当社執行役員
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
2020年 5月　当社代表取締役兼専務執行役員
2022年 4月　当社代表取締役兼執行役員副社長
　　COO(現在)
　　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(現在)

神山 和久
取締役 常務執行役員

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
　　CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS USA, INC.
　　取締役会長
　　CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS
　　CANADA INC. 取締役会長
2019年 6月　当社取締役兼グループ上級執行役員
2022年 4月　当社取締役兼常務執行役員(現在)
　　当社事業統括本部副本部長
　　兼事業統括本部光源事業部長(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)

松﨑 正年
社外取締役

1976年 4月　小西六写真工業(株)
　　(現 コニカミノルタ(株))入社
2003年10月　コニカミノルタビジネステクノロジーズ(株)
　　取締役
2005年 4月　コニカミノルタホールディングス(株)
　　(現 コニカミノルタ(株))執行役
　　コニカミノルタテクノロジーセンター(株)
　　代表取締役社長
2006年 4月　コニカミノルタホールディングス(株)
　　(現 コニカミノルタ(株))常務執行役
2006年 6月　同社取締役兼常務執行役
2009年 4月　同社取締役兼代表執行役社長
2014年 4月　コニカミノルタ(株)取締役兼取締役
　　会議長
2016年 5月　いちご(株)社外取締役(現在)
2019年 6月　(株)LIXILグループ(現 (株)LIXIL)社外
　　取締役兼取締役会議長(現在)
2021年 8月　(株)SmartHR社外取締役
2022年 4月　同社社外取締役兼取締役会議長(現在)
2022年 6月　当社社外取締役(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)

朝日 崇文
取締役 常務執行役員

2017年 4月　当社入社
2017年 7月　当社社長統括本部次長
2017年10月　当社社長統括本部次長兼社長統括
　　本部経営戦略部門経営企画部長
2018年 4月　当社執行役員
　　当社社長統括本部次長兼社長統括本部
　　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
2022年 4月　当社取締役兼常務執行役員 CFO
　　(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・インターナショナル
　　(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
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
2022年 3月　同社取締役会長(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・インターナショナル
　　(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・インターナショナル
　　(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　コニカミノルタ(株)社外取締役(現在)
2020年 6月　九州電力(株)社外取締役(現在)
2022年 6月　(株)あおぞら銀行社外取締役(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　立川ブラインド工業(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)
2022年 6月　KYB(株)社外取締役(現在)

有泉 池秋
社外取締役(監査等委員)

1987年4月　日本銀行入行
1998年5月　同行国際局副調査役(欧米グループ長)
2002年7月　同行名古屋支店調査役
2005年7月　同行情報サービス局企画役
2009年7月　同行政策委員会室企画役
　　(経済団体渉外グループ長)
2019年6月　同行情報サービス局企画役
2020年1月　同行総務人事局
2020年3月　同行退職
　　小林製薬(株)社外監査役
　　いであ(株)社外監査役(現在)
2021年6月　(株)きらぼし銀行社外監査役(現在)
2022年3月　小林製薬(株)社外取締役(現在)
2022年6月　当社社外取締役(監査等委員)(現在)

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（2022年6月29日現在）

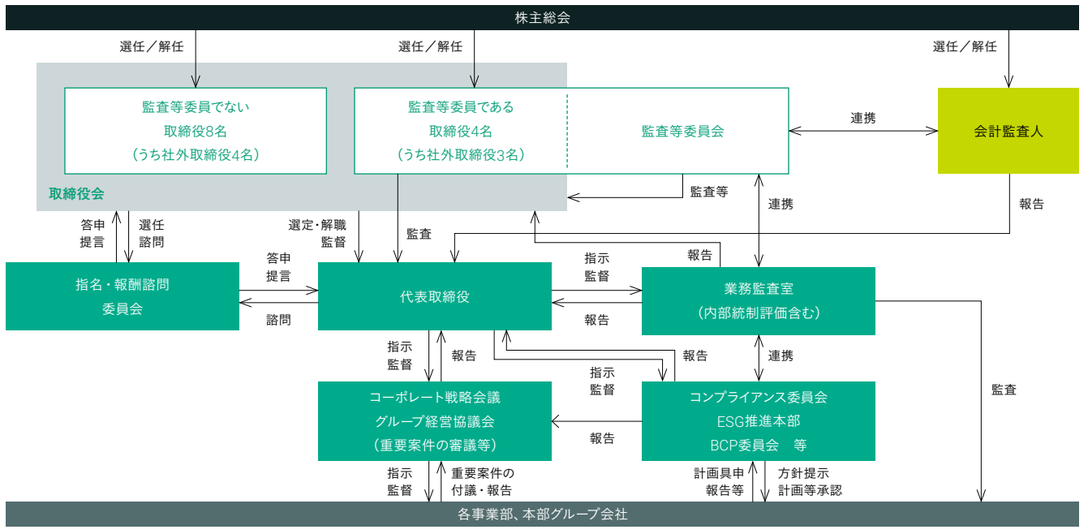
ウシオ電機は、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。これは、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することによる意思決定の迅速化を推進する一方で、取締役会の半数以上を社外取締役で構成することにより監督機能を強化するとともに、取締役の職務の執行の適法性及び妥当性を監査する権限を有する監査等委員会を設置することにより監査・監督機能の強化を図るためです。

また、取締役の指名及び報酬の決定について公正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（2022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4名（うち社外取締役3名）の計12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4名（うち社外取締役3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6名（うち社外取締役5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内藤宏治（取締役）、金丸恭文（独立社外取締役）、橘・フクシマ・咲江（独立社外取締役）、佐々木豊成（独立社外取締役）、松﨑正年（独立社外取締役）及び杉原麗（独立社外取締役）であり、橘・フクシマ・咲江（独立社外取締役）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。

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年度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。

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	13回
須永 明美	非常勤	社外	13回	13回

監査等委員会における主な検討事項は、重点監査項目や各監査等委員の役割分担を含む年次監査計画の策定、代表取締役との定期的な面談などによる取締役の職務執行状況、中期経営計画や関連する主要施策の執行状況、監査計画に基づく会計監査や内部統制監査の執行状況、グループ内部統制システムの整備・運用状況、グループ各社の経営状況、コンプライアンス及びリスク管理状況、常勤監査等委員の監査活動、監査上の主要な検討事項（KAM）などであり、それぞれ適法性並びに妥当性の観点から監査・監督を行っています。特に業務執行の妥当性と会計監査人及び内部監査部門による内部統制監査の執行状況に重点を置いて監査・監督を行っています。

なお、新型コロナウイルス感染症等のパンデミックが発生する可能性を考慮し、WEB会議や国内外グループ各社の財務分析・経営分析システムの導入等、往査を補完する形での監査の仕組みの構築も進めています。

会計監査人とは、監査計画、会計監査及び内部統制監査の状況及びその結果、監査体制や品質管理体制等の報告を受けるとともにそれらに対する意見交換や情報交換をWEB会議等によるコミュニケーションも活用し、年8回以上行っています。また、その状況を鑑み、監査等委員会において会計監査人の評価等に関する検討、会計監査人の報酬等に関する同意等を行っています。内部監査部門とは業務監査状況や内部統制システムの整備・運用状況について監査等委員会などを通じて定期報告を受けるなど、少なくとも月1回以上の報告を受け、積極的な情報交換及び意見交換を行っています。

また、常勤監査等委員は、監査の分担に従い、監査等委員会の監査・監督機能を高めるため、経営会議及び各種戦略会議、コンプライアンス委員会等の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、ウシオ電機及びウシオグループに対する実地監査を行っています。また、ウシオ電機及びウシオグループの取締役等の経営幹部とのコミュニケーションを通じ、必要に応じて業務執行部門から報告等を求めるなど、業務執行状況に関する情報収集を行っています。加えて、外部セミナー等を通じた各種法改正状況の情報等も収集し、監査等委員会にて報告し、執行部門での各種法改正に対する対応状況の監査・監督も行っています。

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、ウシオ電機の経営陣並びに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。なお、非常勤監査等委員のうち1名は、指名・報酬諮問委員会の委員も務めています。

内部監査の状況等

内部監査を担当する部門として社長直轄の業務監査室（室長1名、他8名）を設置しています。業務監査室は、業務管理や業務手続の妥当性・有効性等の監査を実地や書面で行っており、代表取締役、取締役会や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、具体的な監査方針・監査方法を説明するとともに、各四半期及び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。

指名・報酬諮問委員会

ウシオ電機は、取締役の指名及び報酬の決定について公正性及び妥当性を確保するため、委員長及び半数以上の委員を独立社外取締役で構成する指名・ 報酬諮問委員会を設置し、取締役会または代表取締役の諮問等に応じて答申等を行うこととしています。委員は、内藤宏治(取締役)、金丸恭文(独立社外取締役)、橘・フクシマ・ 咲江(独立社外取締役)、佐々木豊成(独立社外取締役)、松﨑正年(独立社外取締役)及び杉原麗(独立社外取締役)の計6名(うち独立社外取締役5名)としており、橘・フクシマ・咲江(独立社外取締役)を委員長としています。2021年度においては、指名・報酬諮問委員会を11回開催し、委員の全員が11回出席しました。

取締役の指名については、取締役会の役割を果たす適正人数の検討とともに、在任年数等の基準により退任する取締役の人数をもとに、社外及び社内の取締役それぞれの新任候補者数を確定し、取締役選任基準、独立性基準やスキル・マトリックスに基づき、また、社外取締役の候補に関しては委員の推薦する候補者のリストから絞り込みを行った上で、各候補における職務を実効的に果たすために必要となる行動特性、能力、経験等(現任取締役については業績への貢献度評価を含む)を考慮して、また取締役会全体としての知識、経験、能力のバランス及びジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮して、バランスのとれた取締役会体制となるよう、指名・報酬諮問委員会において審議の上答申を行い、取締役会は当該答申を踏まえ決議することとしています。また、経営執行体制及び次世代の経営人材候補の育成に関しても、指名・報酬諮問委員会として提言を行っています。
取締役の報酬については、取締役の報酬の体系及び水準等に関する答申を行い、取締役会は当該答申を踏まえ決議することとしています。

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こととしています。

詳細はURLをご覧ください
https://www.ushio.co.jp/jp/ir/library/governance/

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年度における分析・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、持続的成長や適切なリスク管理のための議論のさらなる充実、また議論の前提となる的確な事業理解・分析のさらなる充実が挙げられ、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」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と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。

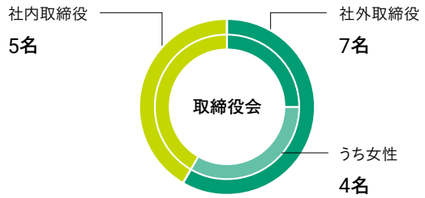
リスク管理

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。

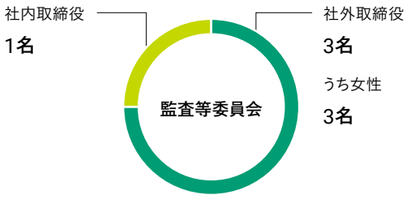
社外取締役の状況(2022年6月29日現在)

氏名	監査等委員	指名・報酬諮問委員	独立役員	選任の理由	2021年度の出席状況		
					取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問委員会
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当社の間には取引関係はなく、同氏と当社との間に特別の利害関係もありません。また、同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、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。	100% (11/11)	–	100% (11/11)
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当社との間には取引関係はなく、同氏と当社との間に特別の利害関係もありません。また、同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、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。	100% (11/11)	–	100% (11/11)
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、同氏と当社の間に特別の利害関係はなく、また同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、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。	100% (11/11)	–	–
松﨑 正年		●	●	松﨑正年氏は、グローバルに事業を展開しているメーカーにおける経営者としての豊富な経験と、コーポレートガバナンス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・助言いただけるものと認識しています。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、また同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、一般株主と利益相反関係にはない独立役員であると判断しています。 なお、同氏はコニカミノルタ(株)の元代表執行役であるものの、同社グループまたは当社グループそれぞれの連結売上高に占める当該取引額の割合は過去5事業年度のいずれの事業年度においても1%未満であり、また、同氏が同社グループの業務執行者を退任し8年以上が経過していることから当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしています。	–	–	–
杉原　麗	●	●	●	杉原麗氏は、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、同氏と当社の間に特別の利害関係はなく、また同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、同氏は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。	100% (11/11)	100% (13/13)	100% (11/11)
須永 明美	●		●	須永明美氏は、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当社の間に取引関係はなく、同氏と当社との間に特別の利害関係もありません。また、同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、同氏は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。	100% (11/11)	100% (13/13)	–
有泉 池秋	●		●	有泉池秋氏は、公的金融機関における長年の経験があり、経済情勢や金融市場の分析等に関する豊富な知見・経験及び財務・会計に関する相当程度の知識を有しており、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・監督いただけるものと認識しています。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はなく、また同氏は当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしていることから、同氏は一般株主と利益相反関係にはない独立役員であると判断しています。	–	–	–

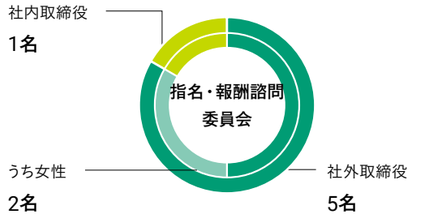
取締役会



監査等委員会



指名・報酬諮問委員会



執行役員（2022年4月1日現在）

執行役員社長	内藤 宏治	CEO
執行役員副社長	川村 直樹	COO 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 Christie Digital Systems, Inc. 取締役会長
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
常務執行役員	中野 哲男	ESG推進本部長
	神山 和久	事業統括本部副本部長 事業統括本部光源事業部長
	朝日 崇文	CFO 経営統括本部長
上級執行役員	井ノ迫 伸啓	事業統括本部事業創出本部長 事業統括本部システムソリューション事業部EUV GBU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副事業部長 事業統括本部システムソリューション事業部グローバルCSセンター長
	小髙 大樹	Ushio Europe B.V. 取締役社長
	河本 雅人	事業統括本部光源事業部副事業部長 事業統括本部生産本部副本部長
	安部 建吉	Ushio Shanghai, Inc. 総経理
	大西 秀明	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
	木下 誠	経営統括本部グローバル人事総務戦略部門長
	前田 英樹	事業統括本部生産本部長 事業統括本部生産本部生管資材部門長

グループ執行役員（2022年4月1日現在）

グループ専務執行役員	William F Mackenzie	Ushio America, Inc.取締役社長

独立社外取締役の独立性基準（概要）

ウシオ電機は、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経た取締役会の決議により、独立社外取締役の独立性基準を制定しており、その概要は以下のとおりです。

＜社外取締役の独立性基準（概要）＞

当社は、次に掲げる者に該当しないことをもって、一般株主と利益相反関係にはない独立社外取締役であると判断することとしています。

(1)当社グループの業務執行者（業務執行取締役及び執行役並びに執行役員等の重要な使用人をいう。以下同じ）または業務執行者であった者

(2)当社グループの主要な取引先（当社グループの年間連結売上高の1%以上の支払いを当社グループに対して行っている取引先）、またはその業務執行者

(3)当社グループを主要な取引先とする者（その者の年間連結売上高の1%以上の支払いを当社グループから受けた者）、またはその業務執行者

(4)当社グループが連結総資産の10%以上の借入を行っている借入先、またはその業務執行者

(5)当社グループの会計監査人である監査法人において業務に従事する者

(6)当社グループが政策保有目的で株式を保有する会社の業務執行者

(7)当社の議決権の10%以上を保有する株主、またはその業務執行者

(8)当社の主幹事証券会社の業務執行者

(9)過去5年間において上記(2)から(8)のいずれかであった者

(10)当社グループからの役員報酬以外に、過去3年間の平均で年1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）

(11)上記(1)～(10)のいずれかである者（当社グループの業務執行者であった者については過去5年間において業務執行者であった者）の配偶者または二親等内の親族

取締役会のスキル・マトリックス（2022年6月29日現在）

			在任	企業経営	グローバルビジネス	財務・会計・M&A	製造・技術研究開発・新規事業	IT・DX	営業・マーケティング	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ・ダイバーシティ
取締役	社内	内藤 宏治	3	●	●		●		●		●
		川村 直樹	3	●			●		●		
		神山 和久	3	●	●	●				●	
		朝日 崇文	1	●	●	●			●	●	●
	社外	金丸 恭文	7	●				●			
		橘・フクシマ・咲江	6		●					●	●
		佐々木 豊成	3		●					●	
		松﨑 正年	—	●	●		●			●	●
監査等委員	社内	小林 敦之	9			●				●	
	社外	杉原 麗	2							●	
		須永 明美	2			●					
		有泉 池秋	—			●					

役員報酬

役員の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こと

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こと

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こと

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こと

⑤ステークホルダーの信頼と支持が得られるよう、公正性・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連結会計年度の役位及び業績評価（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、役位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、役位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、役位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ポイントあたり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正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）			対象となる役員の員数（人）
		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。）	178	91	22	64	5
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	24	24	−	−	1
社外役員	60	60	−	−	6

（注1）業績連動報酬（株式）は、日本基準により2021年度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年あたり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連結会計年度の役位及び業績評価（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年度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年度におけるROE及び連結営業利益率であり、その目標値は、ROE5.0%、連結営業利益率8.3%としており、実績は、ROE△0.3%、連結営業利益率0.6%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連結会計年度の役位並びに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。当該評価指標の目標値は、ROE5.0%、連結営業利益50億円としており、実績は、2021年度におけるROE5.7%、事業計画達成率261.4%（連結営業利益130億6千8百万円）です。
（注7）2021年度における取締役（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、その決定について公正性及び妥当性を確保することを目的として、取締役会による委任に基づき、委員長及び委員の過半数を社外取締役が構成する指名・報酬諮問委員会が決定しています。当該委任に基づく決定は、指名・報酬諮問委員会におけ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を経て行われるものであることから、「役員の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。なお、2021年度における指名・報酬諮問委員会の構成員は、次の通りです。
・橘・フクシマ・咲江　社外取締役（委員長）
・原良也　社外取締役
・金丸恭文　社外取締役
・杉原麗　社外取締役
・内藤宏治　代表取締役社長
（注8）2021年度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しました。

Outside Director Message
社外取締役メッセージ

Nomination and Remuneration Advisory Committee Chairman Message

指名・報酬諮問委員長メッセージ

PROFILE

社外取締役
橘・フクシマ・咲江

コーン・フェリー・インターナショナル株式会社の米国本社取締役、同社日本法人の社長、会長、及び2002年より日本企業10社以上の社外取締役を歴任。現在G&S グローバル・アドバイザーズ株式会社の代表取締役社長。元経済同友会副代表幹事。グローバルな人財マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンス・ダイバーシティに関する幅広い識見を有する。2016年6月に当社の社外取締役に就任。2021年6月より指名・報酬諮問委員会委員長。

指名・報酬諮問委員会の活動内容

ウシオ電機の指名・報酬諮問委員会は、社外取締役5名、社内取締役1名の合計6名で構成されています。2021年度には、11回開催し、全委員に100%ご出席いただきました。議題としては、当該年度においては、取締役に求められるコンピテンシー、任期に関する考え方などを明記した選任基準、東証基準を上回る社外取締役の独立性基準、取締役に求めるスキル項目と個々の取締役のスキルを組み合わせたスキル・マトリックスの審議を行い、取締役会への答申を行いました。

加えて、2022年度の取締役候補の選任に関しては、取締役会の実効性向上に適正な人数（社外・社内を含む取締役会全体）の検討とともに、在任年数等の基準により退任予定の取締役の人数をもとに、社外・社内取締役の新任候補者数を確定しました。社外取締役の場合は、選任基準や、独立性基準に加えて、戦略上最適のスキル・マトリックスとなるよう、候補者をリスト化し、絞り込みを行った上で、社外取締役就任を打診するプロセスとしています。2022年6月就任の松﨑正年氏は、グローバルな製造業トップとしての豊富な経営経験とESG経営に関する幅広い知見を有され、当社にとって有益な監督・助言をいただけると判断し候補者として選定し、取締役会に提言しました。

CEOのサクセッションプラン

社内の執行体制並びに経営者継承プランの一環としての次世代経営人財候補の選任・育成に関しても指名・報酬諮問委員会が監督機能を果たし、提言を行ってきました。具体的には、CEOである執行役員社長を含む全執行役員に加えてCEOより推薦された次世代経営人財（執行役員）候補の選任にあたり、社外取締役全員によるヒアリングを行い、個々の対象者について、タフミッション付与を含む今後の育成に向けた意見を社外取締役として集約し、代表取締役に提言を行っています。最終決定者の現CEOには委員会での意見や指摘などを尊重し、適切に反映していただいています。今後は、さらに中長期の経営者継承プランを構築し、CEOによる中長期的な後継者計画のPDCAサイクルを当委員会が監督することで、さらに次世代・次々世代の人財発掘や育成にも活用されるよう提言を行っていきます。

競争力のある役員報酬体系の構築に向けて

現在の報酬体系は、2020年度~2022年度の中期経営計画中の報酬体系として、2020年5月に報酬諮問委員会（現指名・報酬諮問委員会）から提言を行った体系であり、変動報酬のKPIには計画の重要KPIである「ROE」並びに「営業利益率」を採用しています。

ウシオでは、2023年度より次の中期経営計画がスタートしますので、今後、次期中期経営計画期間中の報酬体系の検討を開始する予定です。

激変する世界経済の中で、グローバルな「『光』のソリューションカンパニー」の実現に向け、今後は経営陣の多様化がさらに進むものと想定され、グローバル市場における競争力ある報酬体系についての検討が必要になると思われます。

そうした変革期に備える意味においても、常にグローバルな人財市場の動向を意識し、当社の立ち位置を確認しながら、その時々において最適と考えられる役員報酬体系の検討及び見直しを進めていきます。私は、これまで人財コンサルティングに携わってきた経験をもとに、委員の皆様とともに、グローバルな人財の報酬体系・インセンティブなどの市場価値を視野に入れた競争力に加え、透明性、公正性を兼ね備えた役員報酬体系を構築し、株主価値向上を可能とするように提言を行いたいと考えています。

New Director's Message 新任取締役メッセージ

社外取締役
松﨑 正年

私は社外取締役への就任要請があった時、①その会社の経営トップが、コーポレートガバナンスを機能させようとする意志があるか?②私への期待が明確か?③社外取締役の役割が経営執行の監督であることが明確か?に照らして、お受けするかどうか判断しています。ウシオ電機からの就任要請においては、内藤社長から直接、①～③について説明をお聴きし、お受けすることにしました。

私は社外取締役として、会社からの期待に応えることも大事ですが、社外取締役への世の中（ステークホルダー）の期待に応えることを心掛けています。具体的には、「株主をはじめとするステークホルダーから見て、透明・公正な意思決定であるかどうか?」を意識する、「会社の持続的成長にとって必要なことは何か?」を意識する、そして、「この会社特有のガバナンスリスクは何か?」を意識しながら、取締役会に臨んでいます。私は、社外取締役に求められる究極の役割は、「制するべき時は制する」であると思っています。監督というと、モニタリングという言葉をよく聞きますが、私は決して、「経営のマイクロマネジメントに立ち入って、一挙一動に口を挟む」ことではないと思っています。適度な距離から経営に何が起こっているのかを観察し、建設的に意見を述べるOversightを意識しています。

ウシオ電機においても、以上の考えで、世の中の期待に応えてまいりたいと思います。

社外取締役
有泉 池秋

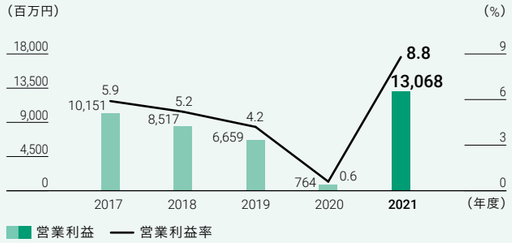
私は、日本銀行に33年間勤め、日本及び海外の経済情勢や金融市場の分析、金融機関のモニタリング、日本銀行の政策と情勢判断に関する企業経営層との対話に長年携わってきました。また、その中で常に、日本経済の健全な成長を考える姿勢、コンプライアンスを重視する姿勢も徹底してきました。そして、2020年からは、上場企業の社外役員に就き、コーポレートガバナンスに関する知見・経験も積んできました。今回、金融・財務の専門知識はもちろんのこと、公的機関等で培ったこれら知見・姿勢を活かして貢献できればとの想いで、社外取締役監査等委員に就任させていただきました。

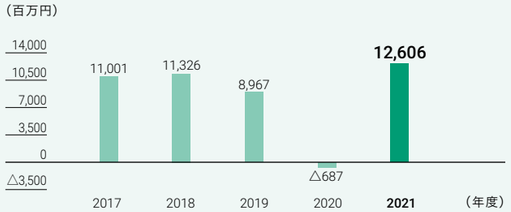
ウシオ電機は、明確なコアコンピタンスを持つ、光で輝く企業です。そして、中期経営計画で、30年に一度の大転換のタイミングにあるとし、全社パフォーマンス最適化の追求やガバナンス改革を標榜、鋭意取り組まれています。私は、グローバル製造業を巡る経営環境が厳しさを増す中にあって、これら構造改革の着実な推進が一層重要になると思います。監査等委員としての私の務めは、「社外の目」で、幅広いステークホルダーの立場を考えつつ、コンプライアンスの観点から、これら構造改革の推進を含む業務執行をモニタリングしていくことです。上述した知見・姿勢を活かして積極的に関わることによって、ウシオの中長期的な企業価値が向上していく形になるよう、力を尽くしてまいりたいと存じます。

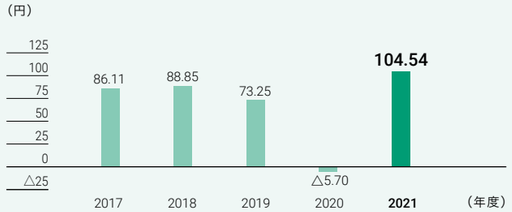
Financial and Non-Financial Highlights
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

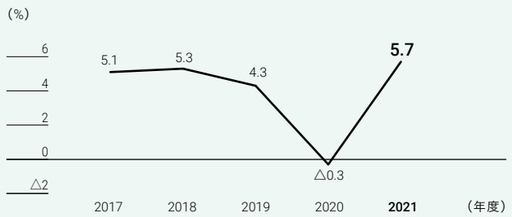
売上高

営業利益／営業利益率


親会社株主に帰属する当期純利益（損失）


1株当たり当期純利益（損失）


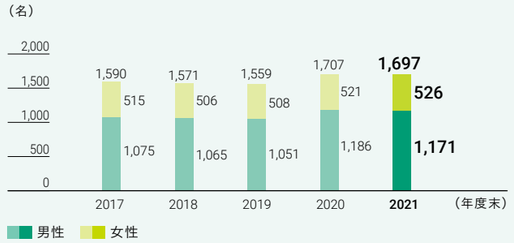
総資産／自己資本比率

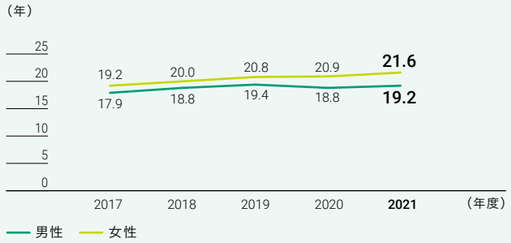
ROE


1株当たり配当金／配当性向

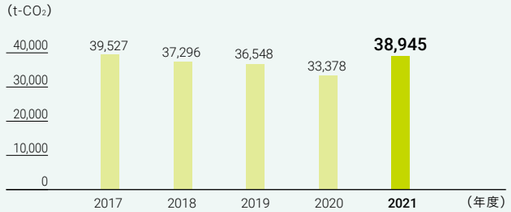
フリーキャッシュフロー

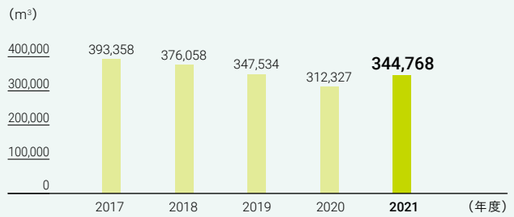
非財務ハイライト

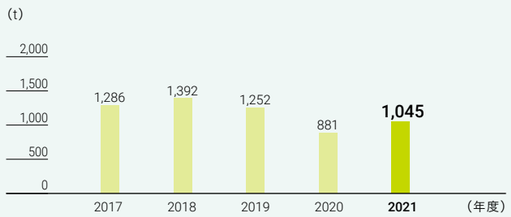
従業員数（単体）


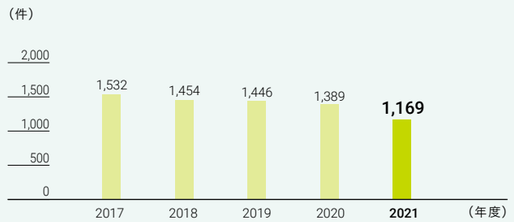
平均勤続年数（単体）


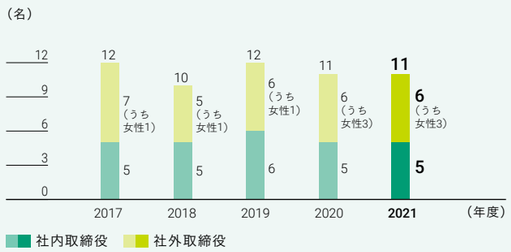
産休・育休復職率（単体）／有休取得率（単体）

事業所のCO_2排出量（連結※）


事業所の水使用量（連結※）


事業所の廃棄物総排出量（連結※）


特許保有件数（単体）


取締役数


※ CO_2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。

Financial Data
財務データ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
収益状況											
売上高（百万円）	150,087	143,461	157,800	159,365	179,121	172,840	173,497	165,138	159,009	118,558	148,821
売上原価（百万円）	101,635	95,196	101,809	98,030	110,717	112,383	111,350	106,611	105,580	78,719	94,792
売上総利益（百万円）	48,451	48,264	55,991	61,335	68,403	60,456	62,146	58,526	53,428	39,839	54,029
販売費及び一般管理費（百万円）	37,755	40,682	43,881	50,977	55,273	51,854	51,995	50,008	46,769	39,074	40,960
営業利益（百万円）	10,696	7,582	12,110	10,357	13,130	8,602	10,151	8,517	6,659	764	13,068
経常利益（百万円）	13,112	10,539	15,904	13,708	14,633	11,001	12,050	11,439	8,738	3,407	15,195
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）（百万円）	8,748	7,155	10,770	11,279	11,105	7,042	11,001	11,326	8,967	△687	12,606
営業利益率（%）	7.1	5.3	7.7	6.5	7.3	5.0	5.9	5.2	4.2	0.6	8.8
経常利益率（%）	8.7	7.3	10.1	8.6	8.2	6.4	6.9	6.9	5.5	2.9	10.2
親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	5.8	5.0	6.8	7.1	6.2	4.1	6.3	6.9	5.6	△0.6	8.5
配当・1株当たり情報											
1株当たり当期純利益（損失）（円）	66.26	54.57	82.19	86.40	85.83	55.06	86.11	88.85	73.25	△5.70	104.54
1株当たり純資産（円）	1,212	1,324	1,441	1,654	1,622	1,664	1,683	1,691	1,664	1,750	1,949
配当金総額（百万円）	2,884	2,884	3,388	3,139	3,353	3,329	3,329	6,316	3,141	3,141	6,041
1株当たり配当金（円）	22.0	22.0	26.0	24.0	26.0	26.0	26.0	50.0	26.0	26.0	50.0
配当性向（%）	33.2	40.3	31.6	27.8	30.3	47.2	30.2	56.3	35.5	—	47.8
純資産配当率（%）	1.8	1.7	1.9	1.5	1.6	1.6	1.6	3.0	1.5	1.5	2.7
資産状況											
総資産（百万円）	224,412	228,657	255,338	294,542	294,525	308,430	305,303	306,628	274,904	290,275	321,096
流動資産（百万円）	143,120	140,646	153,004	178,774	170,173	180,334	184,940	200,119	170,835	176,359	201,708
有形固定資産（百万円）	37,827	36,776	39,126	40,014	42,310	44,809	41,578	43,050	44,242	44,822	46,162
投資その他の資産（百万円）	39,564	48,371	59,048	68,655	71,256	74,062	72,473	58,815	56,079	65,682	70,234
流動負債（百万円）	40,634	37,950	39,957	44,886	49,463	54,592	54,174	69,572	47,729	48,007	72,393
有利子負債（百万円）	12,864	9,427	8,258	14,063	14,512	27,771	26,823	28,938	22,255	24,634	18,587
純資産（百万円）	162,048	176,784	191,246	218,723	211,296	213,289	215,306	213,254	200,705	211,180	235,202
株主資本（百万円）	158,341	162,609	169,482	178,891	183,057	185,658	193,332	199,408	194,218	190,676	200,129
総資本回転率（回）	0.68	0.63	0.65	0.57	0.61	0.57	0.57	0.54	0.55	0.42	0.49
流動比率（%）	352.2	370.6	382.9	398.3	344.0	330.3	341.4	287.6	357.9	367.4	278.6
自己資本比率（%）	70.8	75.9	73.5	73.3	70.9	68.9	70.4	69.5	73.0	72.7	73.2
ROE（%）	5.6	4.3	6.0	5.6	5.2	3.3	5.1	5.3	4.3	△0.3	5.7
ROA（%）	3.9	3.2	4.4	4.0	3.8	2.3	3.6	3.7	3.0	1.2	5.0
インタレストカバレッジレシオ（倍）	61.1	68.5	48.7	51.0	48.1	41.9	26.5	15.1	1.8	33.2	64.9
D/Eレシオ（倍）	0.08	0.06	0.05	0.08	0.08	0.15	0.14	0.15	0.11	0.13	9.30
固定長期適合率（%）	45.1	49.9	52.9	55.2	57.4	56.6	52.5	47.7	47.2	51.4	55.9
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）	12,382	14,443	10,622	9,876	12,031	12,624	15,567	8,853	1,179	14,517	21,628
減価償却費（百万円）	7,139	6,741	5,021	5,919	6,495	6,587	6,790	6,775	7,182	6,988	6,939
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	1,911	△8,649	△4,476	△3,710	△10,367	△15,254	4,322	2,719	4,394	△3,418	△5,519
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	△7,615	△7,092	△6,670	1,210	△7,849	6,864	△3,613	△3,916	△20,363	△784	△10,625
フリーキャッシュフロー（百万円）	14,293	5,794	6,146	6,166	1,664	△2,630	19,889	11,572	5,573	11,099	16,109
現金及び現金同等物の増額減（百万円）	6,630	1,676	2,080	11,646	△9,176	3,161	15,061	8,586	△15,576	11,890	11,200
現金及び現金同等物期末残高（百万円）	41,585	43,261	45,342	56,989	47,813	50,974	66,035	74,622	59,046	70,418	81,619
キャッシュフロー有利子負債比率（年）	1.0	0.7	0.8	1.4	1.2	2.2	1.7	3.3	18.9	1.7	0.9
売上高減価償却費率（%）	4.8	4.7	3.2	3.7	3.6	3.8	3.9	4.1	4.5	5.9	4.7

Non-Financial Data
非財務データ

分類	項目	範囲		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
E	エネルギー使用量(GJ)	日本		486,231	476,883	507,142	516,995	561,324
		アジア(日本除く)		153,039	164,649	152,798	94,207	162,282
		北米		104,934	105,401	105,556	85,092	80,694
		欧州		39,656	35,031	42,338	43,227	46,607
	水使用量(m^3)	日本		224,197	226,099	228,977	222,829	231,204
		アジア(日本除く)		139,628	118,373	93,598	66,148	92,850
		北米		24,667	26,999	19,995	17,536	14,673
		欧州		4,866	4,587	4,964	5,815	6,041
	廃棄物総排出量(t)	日本		695	776	754	712	749
		アジア(日本除く)		125	195	164	44	215
		北米		396	333	304	84	20
		欧州		69	87	31	41	62
	GHG(CO_2)排出量(t-CO_2)	SCOPE1	日本	2,884	2,579	2,588	2,529	3,280
			アジア(日本除く)	305	435	334	202	246
			北米	566	638	568	450	493
			欧州	328	341	402	398	444
		SCOPE2	日本	22,429	20,199	19,679	19,860	21,199
			アジア(日本除く)	8,772	9,170	8,557	5,988	10,476
			北米	2,641	2,607	2,641	2,047	1,308
			欧州	1,601	1,330	1,779	1,902	1,500
		SCOPE3	連結	1,346,960	1,337,903	956,226	578,477	782,581
S	従業員数(名)	日本		2,463	2,480	2,466	2,446	2,387
		アジア		1,368	1,383	1,388	1,251	1,637
		北米		1,791	1,607	1,500	1,107	1,077
		欧州		225	233	236	249	241
	新卒者の3年定着率(%)	単体	男	95	83	86	100	100
			女	83	100	100	100	100
	平均勤続年数(年)	単体	男	17.9	18.8	19.4	18.8	19.2
			女	19.2	20.0	20.8	20.9	21.6
	月間法定残業時間(時間/人)	単体		12.3	10.6	9.4	10.4	14.5
	有給休暇取得率(%)	単体		71.1	72.8	71.8	68.5	72.6
	出産休暇取得件数(件)	単体		27	21	21	18	21
	育児休暇取得件数(件)	単体	男	3	10	8	8	8
			女	27	21	21	18	20
	介護休暇取得件数(件)	単体		2	0	0	0	1
	出産・育児休暇後の復職率(%)	単体		100	100	100	100	100
	災害度数率(労災死傷者数÷延べ労働時間×100万)	単体		0	0.61	0.61	0	0
	災害強度率(労働損失日数÷延べ労働時間×1,000)	単体		0	0.02	0.02	0	0
	特許保有件数(件)	単体		1,532	1,454	1,446	1,389	1,169

(注1) CO_2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、2017年度はUshio Poland Sp. zo.o.を追加、2018年度はマックスレイ(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CO_2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:2017年度〜2020年度国際エネルギー機関(IEA)「CO_2 emissions from fuel combustion 2013」、2021年度「IEA Emissions Factors 2021」
(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年度の欄:2019年に入社し、2022年4月時点の在籍者数)。

External Assessment
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」「Blossom Japan Sector Relative Index」「S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数」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5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

FTSE4Good / FTSE Blossom Japan / FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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、19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6年連続で選定されています。さらに新たに構築された「Blossom Japan Sector Relative Index」にも選定されています。

※ 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の 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。

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

「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、6年連続選定されています。

※ 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 エフィシェント 指数

「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」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。

2022 Sompo Sustainability Index

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2022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)に優れる約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11年連続で選定されています。

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)。

2020年米国ビジネス誌の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。

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。

Stock Market Conditions
株式の状況

（2022年3月31日現在）

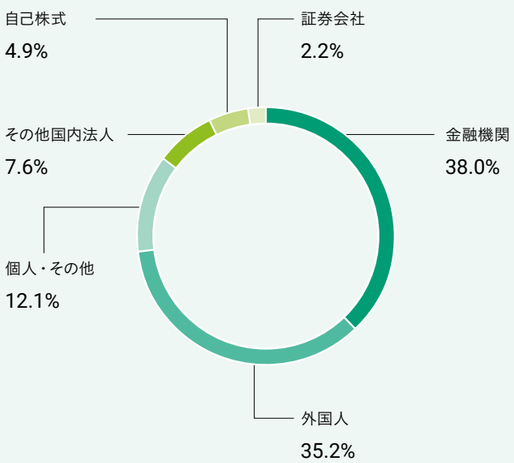
発行済株式総数	127,000,000株
株主数	16,712名

大株主の状況（上位10位）

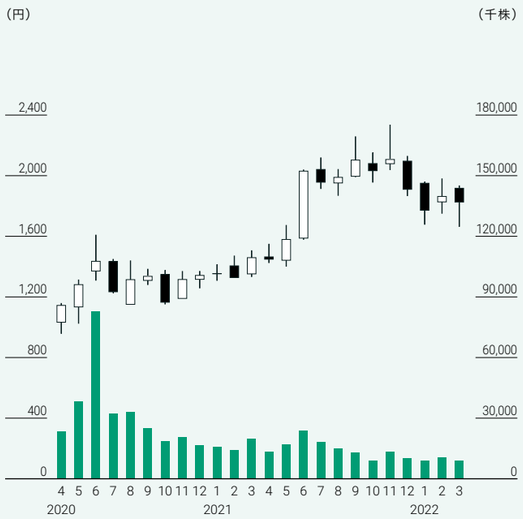
株主名	株式数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	19,178	15.87
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,368	5.27
株式会社りそな銀行	6,031	4.99
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,274	3.53
株式会社三菱UFJ銀行	4,248	3.51
ビービーエイチルクス フイデリテイ フアンズ グローバル テクノロジー プール	3,396	2.81
牛尾治朗	2,665	2.20
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT – CLIENT ACCOUNT	2,541	2.10
朝日生命保険相互会社	2,450	2.02
公益財団法人ウシオ財団	2,400	1.98

※ 上記のほか、自己株式が6,175千株あります。なお、自己株式6,175千株には、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234千株を含んでいません。
※ 持株比率は、自己株式6,175千株を控除して計算しています。
※ 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



Company Information
会社情報

設立	1964年3月
資本金	19,556,326,316円
上場	東京証券取引所プライム市場
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
		京都事業所	京都府京都市
国内グループ会社		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5社	
海外グループ会社	**北米**	Ushio America, Inc.	
		Christie Digital Systems Usa, Inc.	
		Christie Digital Systems Canada Inc.　他11社	
	欧州	Ushio Europe B.V.	
		Ushio Germany GmbH　他7社	
	アジア	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	

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。