Top Message

決して「ブレる」ことなく、「『光』のソリューションカンパニー」に向けた 「仕込み」を着実に進めていきます。

Profile

代表取締役社長 執行役員社長 CEO

内藤 宏治

企業理念と同一線上にある未来

些細なことではありますが、私は紙の資料を出力しないように常日 頃から心掛けています。情報漏洩リスクや環境負荷の低減を、私自 身が率先垂範したいという想いからですが、ただ一枚だけ、アクリル フレームに収めて壁に掲げてある紙があります。そこに記されている のは「企業理念」です。

2021年度に初めてウシオ電機で実施したエンゲージメントサーベイの結果が、国内製造業の平均を下回ったことを受け、2022年度は各事業所を回り直接対話に取り組みました。中でも力を入れたのが、企業理念に対する理解を深めてもらうことでした。当社の企業理念は、2023年6月13日に逝去した故牛尾治朗が、1964年の創業翌年に定めた「4つの基本方針」に、わずかな変更を加えただけで、ほぼ原形を留めながら継承されています。第1項には「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。」という一文がありますが、その実現のためには、まずは社員が企業理念を自分ごととして理解する必要があります。なぜならウシオの未来に向けたあらゆる経営方針は、企業理念と同一線上にあるためです。

また第3項には、「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。」と記されています。現代風に解釈すると、ESG経営の推進は事業成長と一体不可分ということです。社会価値の提供のその先に経済価値があるということを一人ひとりが意識していくことで初めて、ウシオの未来を形づくっていくことができます。これを落とし込んだのが、「5つの経営のフォーカス」の「より社会的価値の大きい事業創出」です。第2項の「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。」という一文も、グローバル市場にいち早く挑戦し、世界の巨大な競合企業と対等に渡り合えるニッチトップという現在のポジションをもたらし、規模ではなく付加価値に軸足を置いていくこれからの戦略とも一致しています。ウシオのあるべき持続的発展の道筋は、創業時に規定されていたとも言えます。一方、社員との対話を重ねる中で、現状の課題も明らかになってきました。私はそうした課題から「逃げる」ことなく、企業理念の浸透という責務を果たしていく考えです。

「『光』のソリューションカンパニー」に向けて

入社5年目に海外営業部に在籍していた頃、アメリカに出荷する 製品が輸送途中で破損する事故が立て続けに発生しました。 品質テストをクリアしていたため、問題点は輸送にあると子会社の Ushio America, Inc. (UAI) に報告したところ当時のUAIの社長



より、「給料をいただいているのはお客様のおかげという意識で、お 手元に無事届く製品を作るのがメーカーの責任」と叱責されまし た。それまでの私には、「お客様第一主義」が欠けており、安易に 責任転嫁していたことを気づかされ、その後の仕事に対する価値 観を大きく変えるきっかけになりました。

ウシオは、マーケットシェアが極めて高い製品を数多く有してい ますが、そうした立場に胡坐をかいてしまうと、一気にお客様の信 頼を失ってしまいます。逆にお客様視点を徹底し、信頼を勝ち得れ ば、安定的な取引が実現するばかりか、お客様が将来、創出を目 指しておられる社会価値を洞察でき、それを当社の長期的な価値 創造につなげていくこともできます。お客様は現在、気候変動問題 や食料安全保障問題、健康寿命の延伸など、多種多様な社会課

題の解決を目指しておられます。そうしたお客様に選ばれ続けるた めには、ウシオもお客様に先回りして社会課題を感知し、製品の品 質と性能だけではなくプロセス全体でトータルにお客様のビジネス に貢献していかねばなりません。一方、そうした変革は一朝一夕に はできるものではありません。長期的に一貫して取り組んでいくた めには、共通の目標を設定し、全ウシオグループが一体となって前 進していく必要があります。その統一目標が、Vision 2030の「『光』 のソリューションカンパニーへ」と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」です。 バックキャスティングアプローチで描いた、2030年までのロードマッ プに従い、着実に「ありたい姿」と現状とのギャップを埋めていくス テップを踏んでいく考えです。

基礎を固め、次へ

Vision 2030に向けた最初のステップとなった第1次中期経営計画 (2020~2022年度)(第1次中計)は、「基礎固めへの再挑戦」を テーマに、収益体質の改善のステージと位置づけ、最重要経営指 標として設定した営業利益率を8%以上に改善することを目指すこと としました。この計画では目標達成に対する強い想いを持って臨み ました。短中期目標の達成にもこだわりを持たないと、いかに長期的 なビジョンをご説明しても、株主の方々にご納得いただけないという 考えからです。

10年近くの間、ウシオは、経営環境が想定から変わるたびに下 方修正を繰り返し、長期的な利益漸減傾向を辿っていました。大 きな要因は、自立型連峰経営がもたらした非効率性でした。個別 最適のもとで売上成長を追求し、成長投資を実施していった結果、 売上は右肩上がりで成長した一方で、営業利益率は右肩下がり で低下していきました。この計画では、そうした従来の「足し算経 営」から、全体最適を実現する「掛け算経営」の連帯型連峰経営 へのシフトを「防ぐ戦略」「攻める戦略」「束ねる戦略」によって推し 進め、非効率性を抑制し筋肉質な収益構造の構築を目指すこと を基本方針としました。

計画期間中に、コロナ禍による行動制限や部材調達難による 供給制限等、事業活動における様々な制約に直面する中、最終 年度に必達目標をすべて達成して終えることができました。最も大 きな要因は、本社に新設した「束ねる」組織が全グループの視点 で、環境変化への対応を適宜マネジメントしたことにあります。言 うまでもなく、厳しい事業環境を言い訳にせず、懸命に努力してく れたウシオグループの全社員の存在なしには成し得なかったと思 います。

2019年度の4.2%から2022年度の9.1%へと大きく改善した営 業利益率が示す通り、全社の収益構造は大きく改善し、「防ぐ戦 略」も実を結びました。「束ねる戦略」についても、コーポレートファ イナンスの導入やグループ連結経営目標管理の高度化等、ガバ ナンスと財務余力の活用に向けた基盤を計画通り構築しました。

一方で、課題も残りました。映像事業は、部材調達難が経営効 率の改善効果を相殺し必達目標が未達となり、有望製品や技術 と目していたEUVやCare222を想定通りに伸ばせなかったことも 反省材料となりました。こうした課題も踏まえながら、ウシオは次 のステップに踏み出していきます。

未来に向けて「什込む」第2次中期経営計画

インフレの抑制に向けた世界的な金融引き締めによる、景気減速 の懸念が浮上しています。しかし、私たちは「ブレる」ことなく、統一 目標に向けた取り組みを推進していきます。第2次中期経営計画 (2023~2025年度)(第2次中計)では、第1次中期経営計画で固 めた基礎の上で「成長を仕込む」ステージと位置づけていきます。 積極的な投資を通じて光ソリューションの提供体制を構築すると ともに、第3次中期経営計画(2026~2028年度)での刈り取りに 向けた成長の種を仕込んでいきます。投資の拡大に伴い、EBITDA を最重要経営指標に設定し、2025年度に300億円を目指すことと しました。長期にわたり株価のPBR1倍割れが続いている状況の 解消も、株主の皆様に対する私の責務だと捉えています。した がって、第2次中計では、FSG経営の本格推進に加え、積極的な 投資と自社株買付等、資金の有効活用を通じて資本効率の 改善を図り、ROE8%以上、PBR1倍超の達成を目指していきます → 即 P.46-49CFO Message 。また、グローバルレベルでの「東 ねる戦略」も強化していく方針です。それぞれの地域特性に合わせ た個別戦略を阻害しないよう、現地の意見を尊重して進めていく 考えです。

第2次中計でも、Industrial Process、Visual Imaging、Life Science といった市場ドメインを注力領域と定め、「『光』のソリューションカン パニー」に向けた変革を進めていく方針です。そうした強い意志を内 外に示す意図もあり、事業セグメントを光源事業、光学装置事業、映 像装置事業といった従来の製品軸から、それら市場領域へと変更す る組織再編を実施しました。一方、固体光源事業のみ、Photonics Solutionとして製品軸のまま残すこととしました。Life Scienceと Photonics Solutionは、2022年度に営業損失を計上しています。 こうした事業を切り出すことに対し、社内で懸念の声があったのも事 実です。しかし、Vision 2030に対する現在位置を内外に対して透明

性ある形で示し、課題に取り組んでいくことが重要であると考えこの 結論に至りました。それら事業に対する自信の表れとご理解いただ いても結構です。

これら新たな事業ドメインのもと、それまでの「プロダクトアウト 発想」から「マーケットイン発想」へ転じ、「モノ売り」をプロセスやア フターサービスを加えた「モノ売り+ソリューション提供」へと高度 化し、「顧客価値」に留まっていた創出価値を、顧客の先にある 社会課題の解決にまで広げていく方針です。例えば、Industrial Processの主要市場であるパワー半導体では、お客様の業務プロ セスに関する知識を有する旧光学装置事業と、パワー半導体の 本丸である欧米の顧客基盤を有する旧光源事業の強みを掛け合 わせることで、お客様の生産性向上を通じて恒常化する供給不足 の緩和に貢献できます。Visual Imagingにおいても、映写機や照明 ソリューション、メンテナンスサービスなど、お客様のニーズにワンス トップでお応えすることが可能です。Life ScienceのCare222の事 業目的は「Care222関連製品を売る」ことではなく「感染症のない 世界を作る」という社会課題に挑むことです。社会課題起点で ソリューションを組み立て、経済合理性を証明できれば、導入を 一気に広げていくことができると考えています。

事業セグメントの変更に伴い、散在していた強みを新たな事業ドメ インごとに統合することができました。今後は光ソリューション提供 に向けた各ステップで強みを再構築していく方針です。R&Dでは、光 源の波長やエネルギーを自在に制御することで、光の特性を最大限 に引き出す「光をあやつる力」を徹底強化し、ソリューション提供では 光学技術やソフトウェア、周辺技術を組み合わせてお客様の課題を 解決する「光で解決する力」を鍛え上げていきます。アフターサポー トでは、光ソリューションを持続的・安定的に提供する「光をたもつ 力」を増強していく方針です。

市場軸での事業ポートフォリオ変革

今回の事業セグメントの変更により、新たな事業ドメインの位置づけ を明確化し、適切なポートフォリオマネジメントを進めていく方針です。

コア事業であるIndustrial Processは、安定収益獲得基盤と位置 づけます。足元では減速傾向を辿っている半導体市場ですが、2030



年にかけてDXやAI等で技術革新が進展することは確実視されて おり、電子デバイスの需要の中長期的な増加が見込まれます。シェ ア9割※を誇る最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置をはじ めとする主力製品で安定収益を確保していくとともに、モノづくりに おける環境負荷低減に資する光プロセスの提案をはじめとする、ソ リューション体制の整備も進めていく方針です。 Visual Imagingは 再構築事業と位置づけ、第1次中計で特定した業績悪化リスク要 因への対応を進めることで事業構造を再構築するとともに、ワンス トップソリューションのプラットフォーム化等も進めていく方針です。 Life Scienceは、長期的な視座のもとで育成事業と位置づけてい きます。この事業が成長すると考える前提は、人類が便利・快適な 現在の生活を犠牲にせずに食料対策、健康寿命の延伸といった 社会課題を解決する有効な手段を未だ見出せていないことにあり ます。そこで有望なのが、非接触かつ無害な「光」の活用です。世 界トップクラスの光技術やグローバルネットワークを駆使すれば、大 きな可能性を切り拓いていくことができると考えています。今後は、 数多くの事業化候補の中から有望事業を選定し、必要なリソース の確保による仕込みを行い、2030年度に向けて成果を生み出して いきたいと考えています。Photonics Solutionは競争力の早期確

立を図り、2030年度には各事業に再編していく方針です。物量ではなく付加価値が高いアプリケーションでニッチトップポジションの確立を目指します。強みである多様な波長を「あやつる力」を活かし、ランプでは開拓できない新市場に、差別化を図りながら参入していく考えです。

ポートフォリオの変革や強みの再構築に際して実施するM&Aを含む成長投資には、3ヵ年累計で400億円以上を投じていく計画です。M&Aはそれ自体を目的化するのではなく、リソースの補強というあくまで「手段」として位置づけ、知見を有する分野で丁寧なPMI計画を策定した上で、リスクを抑制した投資を徹底していく方針です。R&Dについても、第1次中計比140億円増となる460億円を投じ、次世代技術・製品の開発も進めていく方針です。第1次中計では、バッテリー製造プロセス開発、メタンガスの分解・再資源化、パルス光式新型分光技術、Organs on Chipといった事業の種を芽吹かせることができました。第2次中計では、事業創出本部内のマーケティング部門と知財部門、研究開発部門が三位一体となって新規事業創出を加速していきます。

※ 最先端ICパッケージ基板市場(ステッパ露光市場)

ESG経営の本格推進

人は千差万別であるはずなのに、一律の「あるべき人物像」で括ってしまうと、個性が失われてしまい組織のダイナミズムも損なわれてしまいます。何よりも「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。」を実現するためには、自分の人生の充実や、目の前の仕事と社会課題の解決とのつながりを一人ひとりが考えていくようになる必要があります。そのためにはまず、多様性を尊重する文化の醸成が不可欠だと考えています。

第1次中計で、ESG経営の基盤を整備してきたウシオは、第2次中計において、2025年度までの非財務目標KPIを設定し事業成長とESGを両輪とするESG経営を本格推進していきます。人財戦略ではダイバーシティに力点を置いていきます。ウシオが新たな価値をグローバルに創造し続けていくためには、グローバルな視点で市場や社会を捉え、それを基点として活用できる技術を探索す

ることができる人財が、増えていかねばなりません。広範な学術領域の人財や、技術的知見と経営リテラシーを併せ持つ人財も拡充が求められます。性別や国籍を問わず世界中の多様な人財がそれぞれの未来を考え、国境を越えて個性を発揮できる文化の醸成と仕組みの整備を通じて、真のダイバーシティを実現していきたいと考えています。そこでは外部登用よりも、ウシオグループ社員の育成に軸足を置いていく考えです。当然、時間を要することになるため、エンゲージメントが重要になります。エンゲージメントスコアを、2025年度までに2022年度比10ポイント改善させる目標の達成に向けて取り組みを強化していく方針です。その一環として2023年度より、社員向け株式付与制度を導入しました。株価や中長期業績と社員のインセンティブを連動させ、会社の繁栄と社員の人生の充実を一致させていきたいと思います。

「正しいことを行う会社」に

「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」。これは企業理念の最後の一文です。この理念に従い、私はウシオを、社員が誇りに思えるような、「正しいことを行う会社」にしていきたいと考えています。「社会正義へのこだわり」とも言えます。例えば、コーポレートガバナンスの強化の背景にも、都合が悪いことでも包み隠さずに公にすべきという想いがあります。

コーポレートガバナンス体制については、過半数を超える社外 取締役や女性取締役の増員等、これまでも着実に強化してきましたが、2023年度は、役員報酬の算定指標へのESG指標の導入や、 株式報酬制度の株式報酬比率の向上、中期経営計画の目標の 算定式への組み込みなど、役員報酬を戦略と整合させるための改 訂を行いました。また、社外取締役に取締役会議長に就任いただ き、経営の根幹に関わる議題の監督機能の強化も行いました。

社外取締役の方々には、大変率直なご意見をいただいています。 資金の有効活用による資本効率の改善についても、強い後押しを いただきました。時には耳が痛いご指摘もいただきますが、私を含む社内取締役よりも、はるかに豊富な経営のご経験をお持ちであり、株主の代表というお立場ですので、常に真摯な姿勢でお聞きするよう心掛けています。こうした株主や投資家の皆様のご意見、社員の声、そして社会の声を聞き、経営にきちんと反映していけば、ウシオは着実に変革を遂げていくことができると考えています。

変革の先に見据える「『光』のソリューションカンパニー」もまた、「社会正義」の具現化と固く信じています。その実現に向けて私は、「ブレる」ことなく、課題から「逃げる」こともなく社員とともに歩みを進めていく考えです。

ウシオ電機 代表取締役社長 執行役員社長 CEO

内藤宏治

12 USHIO INC.
Ushio Report 2023 13