

経営基盤の強化

Our Corporate Governance System

「『光』のソリューションカンパニー」に向けて、
適切な経営資源の配分や、
迅速な意思決定を行うための基盤を、
より強固なものとしていきます。



“

Outside Director Message

”

社外取締役メッセージ



Profile

社外取締役
松崎 正年

取締役会議長就任にあたり

社外取締役のみの会合であるエグゼクティブ・セッションにおいて、ウシオ電機のコーポレートガバナンス強化のために、社外取締役である私を取締役会議長に推す意見が出され、社内取締役の理解を得て、本年（2023年）6月の定時株主総会後の取締役会を経て、私が取締役会議長に選任されました。

私は昨年（2022年）6月に、ウシオ電機に社外取締役として加わりましたが、以来、取締役会の招集、議題設定、議事進行、議事録の作り方等を見ていて、ガバナンス上好ましくないと感じる場面、あるいは、このままでは社外取締役の人数は多いものの機能発揮が十分にできないと思う場面が何度かありました。おそらく、創業

者が取締役会に君臨していた時のスタイルが、社内取締役と取締役会事務局にとっては、当たり前のこととして踏襲されてきた結果だと思います。

「合理的な説明なしには、承認できません」から始め、中期経営計画など重要事項の承認にあたって執行案の策定の過程で審議する機会を設けるべきと申し入れるなど、行ってきましたが、コーポレートガバナンス・コードが定める、「株主をはじめとするステークホルダーの立場を踏まえた、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定」を定着させ、コーポレートガバナンス・コードが目的としている、「会社の持続的成長、中長期的な企業価値向上」を、多様な社外取締役の視点が入ることで確かなものとしていくためには、

ウシオ電機においては、社外取締役が取締役会議長を務めるのが良いだろうと、私も判断しました。他社で、社外取締役として、取締役会議長経験のある私を、ほかの社外取締役が推してくれましたので、お受けすることにしました。

取締役会議長として、まずは、「透明・公正かつ迅速・果断な意思決定」を定着させます。そのために、意思決定に必要な情報の提供、合理的な説明を求めています。これは、透明・公正な意思決定のためにも、迅速・果断な意思決定のためにも必要なことと考えます（←リスクを含めた情報・説明が不十分では迅速・果断な意思決定ができない）。意思決定のためのフレームワークも共有化していく必要があると思っています。

次に、あくまでも「ウシオ電機の中長期的な企業価値向上」に焦点を当てて、社外取締役の立場から取り上げたい議題を選定し、その上で論点を共有することにより、有効な議論ができるようにしていきたいと思っています。議題設定に監督側の意思を入れられることと、有効な議論ができるように議事進行を主導できることが、社外取締役が取締役会議長を務めることの大きな意義だと思います。ここで、企業価値とは、あくまで経済的価値、すなわち、企業が将来にわたり生み出すキャッシュフローの現在価値であることをブラさずに、臨んでいきたいと思っています。

例えば、ウシオ電機でも本年5月に発表した第2次中期経営計画において、ESG（非財務的要素）へ従来以上に取り組むことを掲げておりますが、経済的価値の向上にどうつなげるのか、そのストーリーを作った上で取り組んでいるか、リスクと成長の機会の両面で確認していきたいと思っています。

ウシオ電機の中長期的な企業価値向上に焦点を当てるという観点では、中期経営計画のフォローが極めて重要だと認識しています。今回の中期経営計画を公表するにあたり、資本政策については、私をはじめ社外取締役が、ウシオ電機では資本の戦略的・

有効な活用が図られてこなかったことを指摘し、審議の時間を確保してもらい、こちらから指針も示しながら審議・策定しました。一方、事業戦略については、どの事業に戦略的・優先的に投資していくのか、その事業をどれだけどのように伸ばすのか、伸ばせるのかといった議論に、取締役会として十分時間を使えぬまま公表しており、結果的に3つの事業セグメントについて並列的な打ち出しになった点を残念に思っています。社内取締役とは、「事業戦略については、引き続き議論する」ことを合意しており、今期、取締役会が取り上げるべき重要な議題として扱っていきます。ウシオ電機が世界で戦えるのはIndustrial Process事業（ランプ、装置、それらのソリューション）の中の特定の事業であり、その峻別と、峻別された事業をどのように成長させるのかを確認・議論し、対外的に示せるようにしていきたいと思っています。

私は、社外取締役として幾つかの日本企業に関わってきましたが、「社外取締役の役割である監督（Oversight）とは何か？ モニタリングとはどう違うのか？ 社内の経営陣にとって監督されることの意義はどこにあるのか？」といったことの認識を合わせることも、取締役会の機能発揮のためには大事なことだと思っています。

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

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、2022年度において年9回開催し、全委員に100%出席いただきました。

当該事業年度での主な検討内容は次の通りです。

第2次中期経営計画期間中の

役員報酬スキーム及び連動KPIに関する答申

ウシオ電機は「Vision 2030」の実現に向け、2023年4月より「光ソリューション提供体制の構築」、「事業ポートフォリオ変革」、「戦略投資の拡大（強化）」を柱とする第2次中期経営計画（2023～2025年度）（本中期経営計画）をスタートすることに併せ、本中期経営計画との連動性を高め、取締役等の企業価値向上への貢献意欲をより一層高め、本中期経営計画の着実な遂行を促す評価・報酬制度に変更すべく、指名・報酬諮問委員会において最重要テーマとして、主体的に取り組んできました。

活動の結果として、以下の評価・報酬制度の改善を取締役に答申し、承認を得ました。

- ① 短期業績連動の金銭報酬、中長期業績連動の株式報酬ともに、業績目標は本中期経営計画の重要なKPIと連動し、ROE（新規ののれん償却を除いて算出）、連結EBITDAを採用した。
- ② 中長期業績連動の株式報酬において全取締役等の共通のKPIとして、ESG指標を導入した。
- ③ 取締役等の企業価値向上への貢献意欲をより一層高め、本中期経営計画の着実な遂行を促すため、報酬構成比率を見直し、中長期業績連動の株式報酬比率を高めた。
- ④ 中期経営計画の着実な遂行を促すため、中長期業績連動の株式報酬において、役位ごとに設定される基準株式ポイント数は中期経営計画期間の最終年度に重きを置いた。
- ⑤ 中長期業績連動の株式報酬において、引き続き、マルスクローバック条項を採用した。

翌事業年度におけるガバナンス体制に関する答申

取締役会構成の検討：2023年度の取締役候補の選任に関し、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、スキルをもとに、社外・社内取締役の新任候補者数を確定しました。社外取締役の選任は、選任基準や、独立性基準に加えて、今後の企業価値向上に向け

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。その上で2023年6月就任の中野哲男氏、間下直晃氏を候補者と判断し、取締役会に提言しました。

中野 哲男	長年にわたりウシオ電機光源事業の営業部門に従事した後、中国グループ会社の経営を指揮し、2019年4月よりウシオ電機光源事業の責任者に就任。2022年4月より、全社的ESG経営推進の責任者に就任し、その豊富な経験と知見に基づき、さらなる企業価値の向上に向け、経営全般に対し適切な役割を果たすことが期待できると判断
間下 直晃	情報通信及びDX事業会社の創業者・経営者として、アジアや北米にも拠点を置き、グローバルな企業経営に従事し、その豊富なIT領域の経験と深い知見とともにグローバルな価値観を有され、ウシオ電機にとって有益な監督・助言をいただけると判断

議長の社外化：取締役会の監督機能強化のために、取締役会議長としての経験豊富な松崎取締役の議長就任を取締役に提言しました。

執行役員モニタリング及び翌事業年度における

経営体制に関する答申

社内の執行体制並びに経営者継承プランの検討に加えて、中長期の継承プランの一環として、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。

指名・報酬諮問委員会による活動内容

対象者	① CEOである執行役員社長を含む全執行役員 ② CEOより推薦された次世代経営人財（執行役員）候補
アセスメント	社外取締役全員によるヒアリングの実施
提言内容	個別の対象者に対して、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、CEOに提言

現CEOには、当委員会での意見や指摘などを尊重し、選任・育成に適切に反映していただいています。今後は、さらに360度評価等も含め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、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。

監査等委員である取締役候補者の選定プロセスの再定義

ウシオ電機は監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役候補者の選定は、監査等委員会の決定事項ですが、指名・報酬諮問委員会との関係や情報連携が一部不明確だったため、監査等委員会と協議を行い、監査等委員である取締役候補者選定のプロセスを内規として明確にしました。

New Director's Message 新任取締役メッセージ



Profile

取締役 常務執行役員
中野 哲男

私は、1988年にウシオ電機に入社し、現在35年目を迎えております。入社後は光源の営業に携わり、2007年のウシオ上海赴任を起点に2019年までの12年間は、中国全土に販売とCSの拠点を設立。また、2016年からASETT（ASIA Strategy Executive Committeeの略）をアジア地域に設立し、中国・韓国・台湾・東南アジアの製造及び販売の現地法人と、国境を越えてシームレスにつなぐ連結経営を推進。ビジネス拡大とともに“ガバナンスの強化”を意識した連結経営を目指しました。

2022年からESG推進本部長（現職）として業務を担当しています。“ウシオらしさ”を意識したESG経営を推進していくにあたり、特に、過去の経験を踏まえ感じることは、事業が拡大している時は、目先の対応に追われて、ガバナンスへの対応が疎かになりがちです。しかしながら、「ガバナンスが強い状態＝ガバナンスが効いている状態」であり、徹底した管理体制が整備されることで統制が図れ、健全な経営が継続され则认为しています。この“ガバナンスの強化”は、以下の3つにつながると信じています。

- ① 企業の社会的価値向上（対外的な信頼度、優良企業としてのブランド力など）
- ② 社員の働きやすい環境づくり（社内管理体制の整理により、透明性の高い業務フローが構築され、社内のムリ、ムダ、ムラの排除につなげやすくなる）
- ③ 長期的な収益力の拡大（事業運営の効率化につながり、結果的に長期的な収益力拡大に加え、得られた利益の再投資で、さらに企業競争力を高める施策検討が可能）

この“ガバナンスの強化”は、組織の競争力や持久力の向上につながると考えています。

最後に、言い尽くされた言葉ではございますが、先行き不透明なVUCAの時代に、ウシオは愚直かつ大胆な取り組みをなす必要があると思っています。上述した通り、私は、取締役として、ウシオグループの“ガバナンス体制強化”に取り組み、ウシオグループの発展に大いに貢献してまいりたいと思います。



Profile

社外取締役
間下 直晃

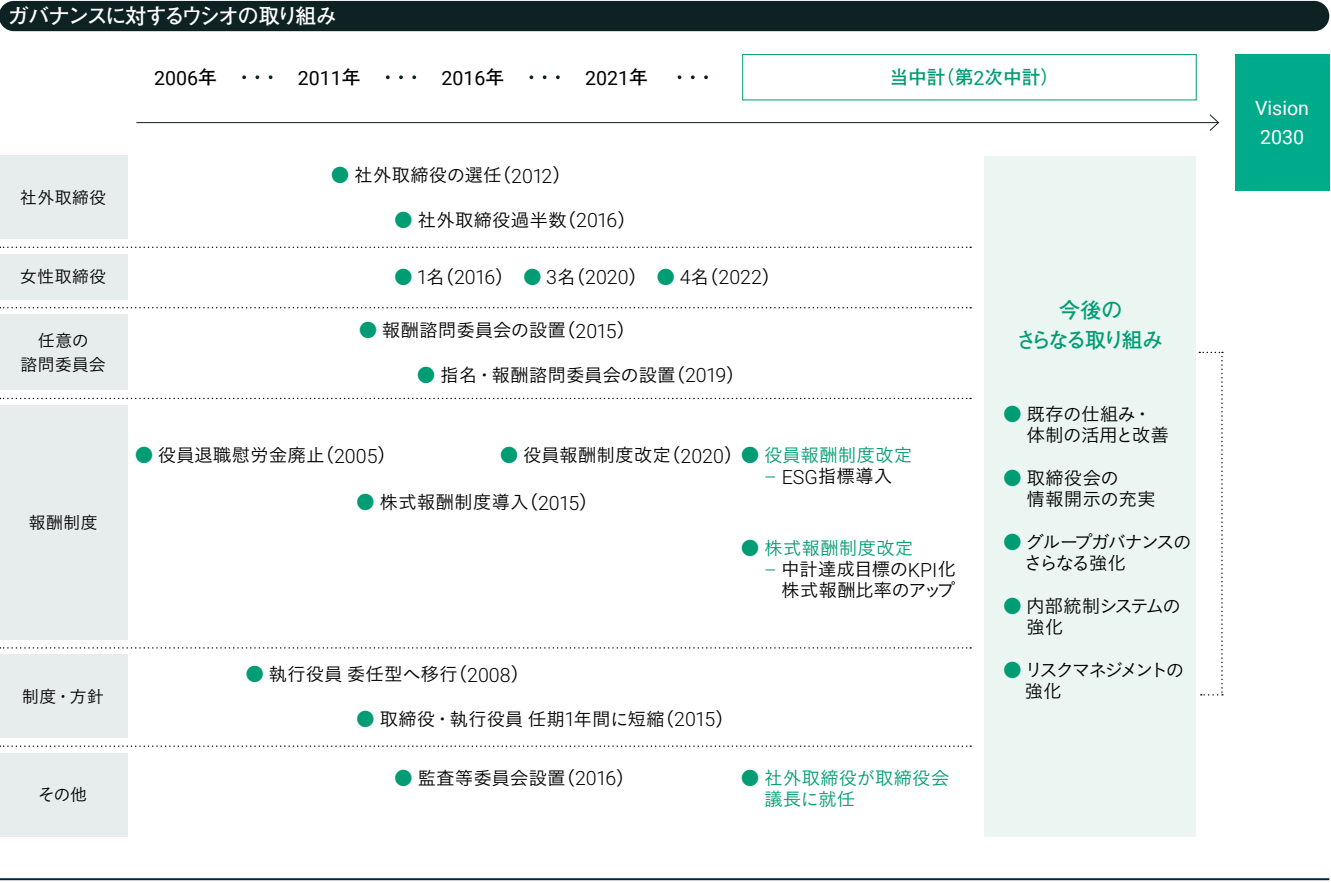
私は在学中の1998年に株式会社ブイキューブというソフトウェアのスタートアップを設立し、25年間その経営をしてきました。海外展開や国内外におけるM&A、株式上場（2013年マザーズ上場、2015年東証一部上場）、多くの新規事業、大企業とのオープンイノベーション、シリアルアントレプレナーとしての複数のスタートアップ設立などを経験し、この数年は、経済同友会の副代表幹事としてスタートアップ推進や規制改革、ASEANとの連携についても財界の立場で積極的に取り組んでまいりました。

尊敬する偉大な創業者であり、経済同友会の代表幹事も務められた牛尾治朗氏が創業されたウシオ電機は、光技術の革新的リーダーとして大きくグローバルに成長してきましたが、持続的成長のために大きく変わらなければならない時期に来ていると認識しております。この度社外取締役に選任いただきましたが、社外取締役としての経験もまだ乏しく、取り組んできたスタートアップもウシオ電機と比べればまだまだ規模も小さく、業界も異なります。しかしながら、新しいことに取り組み、常に変わり続けるという経験や、デジタル化・グローバル展開における経験などを元に、微力ながら社外取締役として貢献してまいりたいと思います。また、当社の中堅社員と同年代ということも活かし、これからのウシオ電機を担う社内のメンバーとも対話を行いながら変革のお手伝いを通じて、ウシオ電機の長期的な持続的成長に貢献すべく努力してまいります。

コーポレートガバナンス体制

ウシオ電機は、企業理念を実現し、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(2023年6月29日現在)

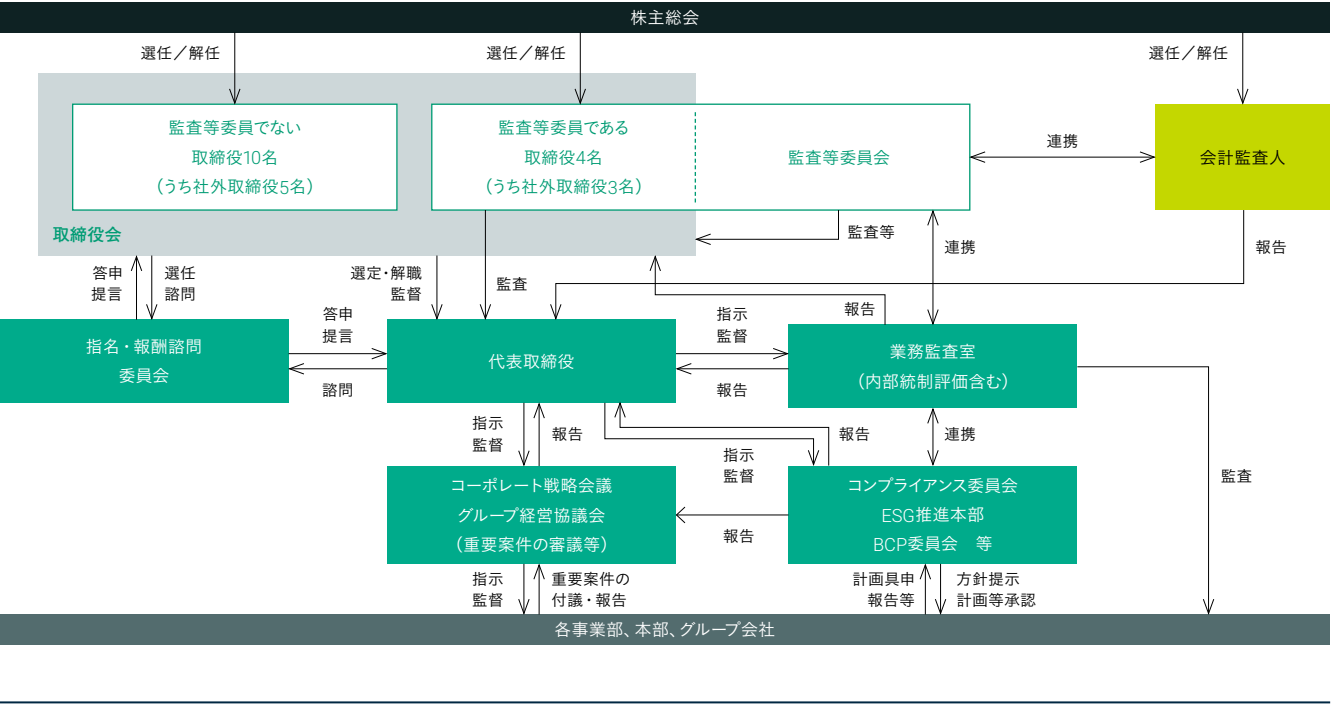
ウシオ電機は、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。これは、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することにより、意思決定の迅速化を推進する一方で、取締役会の半数以上を社外取締役で構成することにより監督機能を強化するとともに、取締役の職務の執行の適法性及び妥当性を監査する権限を有する監査等委員会を設置することにより監査・監督機能の強化を図るためです。

なお、業務執行に関しては、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するとともに、コーポレート戦略会

議、グループ経営協議会を設置し重要事項の審議・報告を行っています。

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、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、委員長及び半数以上の委員を社外取締役で構成しており、橘・フクシマ・咲江(独立社外取締役)を委員長として、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。

ガバナンス体制図



取締役会の活動状況

ウシオ電機では、2022年度において取締役会を計11回開催しました。取締役会における具体的な検討内容は、2023年3月までの中期経営計画や関連する主要施策の執行状況、事業別の戦略及び課題並びにこれらに関連する諸施策の執行状況、2023年4月から開始する中期経営計画の策定、財務資本戦略の策定、リスク管理状況及び内部統制システムの運用状況、人財育成・採

用等の人事関連諸施策の推進状況、ESG経営の推進状況、機関投資家との対話状況、政策保有株式の保有の適否の検証などです。また、社外取締役のみが参加する会合(エグゼクティブ・セッション)を定期的に行い、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有のための場を確保しています。2022年度においては、エグゼクティブ・セッションを計6回開催しました。

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、毎年1回以上取締役会の実効性について分析・評価を行っています。2022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、限られた機会と時間において効果的な審議をさらに促進させるための事前の議題設定の工夫及び資料内容の充実が挙げられ、取締役会として確認共有しています。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体制

監査等委員会の状況

監査等委員会は、監査等委員である取締役4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、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。

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。監査等委員有泉池秋は、公的金融機関における長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

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。2022年度においては、監査等委員会を計13回開催しています。

監査等委員会における具体的な検討内容は、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、会計監査人の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、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。

2023年度以降の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「Vision 2030」の実現に向け、2023年4月より「光ソリューション提供体制の構築」、「事業ポートフォリオ変革」、「戦略投資の拡大（強化）」を柱とする第2次中期経営計画（2023～2025年度）（本中期経営計画）をスタートすることに併せ、本中期経営計画との連動性を高めた評価・報酬制度に変更することとし、翌連結会計年度以降における取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）及び当社と委任契約を締結している執行役員（以下、取締役及び当該執行役員を併せて「取締役等」）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容を次の通り改定しています。当該決定方針は、あらかじめ指名・報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けた上で、2023年5月11日開催の取締役会において決議しています。

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。

1. 報酬に関する基本方針

- 「Vision 2030」及び2023年度から始まる「中期経営計画」の実現に向けたモチベーションとなるもの
- 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

2. 報酬の構成及び構成比率の方針

当社の取締役等の報酬は、固定の金銭報酬、短期業績連動の金銭報酬及び中長期業績連動の株式報酬により構成されます。

当社の取締役の報酬水準及び報酬の比率は、基本方針に基づき、外部調査機関の役員報酬データによる客観的な比較検証を行い、指名・報酬諮問委員会での審議を経て決定しています。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の金銭報酬、短期業績連動の金銭報酬及び中長期業績連動の株式報酬の報酬割合は、目標の標準達成時に概ね次の通りとなるように設定しています。

役位	固定の金銭報酬	短期業績連動の金銭報酬	中長期業績連動の株式報酬
代表取締役	50%	25%	25%
取締役	55%	25%	20%

3. 短期業績連動の金銭報酬に関する方針

短期業績連動の金銭報酬は、基本方針に基づき、取締役等の企業価値向上への貢献意欲をより一層高め、本中期経営計画の着実な遂行を促すことを目的に、当該事業年度の役位及び業績目標の達成度（連結業績評価及び担当部門別業績評価）により決定します。評価指標は、本中期経営計画における重要な指標と連動し、指標・比率・目標値はそれぞれ下表の通りに設定しています。

この報酬は役位ごとに設定される基準額に、評価指標ごとの達成度に応じて設定される係数を乗じた額を事業年度終了後に一括支給します。短期業績連動の金銭報酬額は、0～200%の範囲で変動します。

	取締役部分	執行役員部分	
指標	ROE [※]	連結EBITDA	担当部門目標達成率
比率	100%	50%	50%
目標値	年度連結業績目標値に連動		担当部門ごとの年度業績目標値に連動

※ ROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出します。

4. 中長期業績連動の株式報酬に関する方針

中長期業績連動の株式報酬は、基本方針に基づき、取締役等（国内非居住者を除く。）の企業価値向上への貢献意欲をより一層高め、本中期経営計画の着実な遂行を促すことを目的に、当該事業年度の役位並びに業績目標及びESG目標の達成度により決定します。評価指標は、本中期経営計画における重要な指標と連動し、指標・比率・目標値はそれぞれ次の通りに設定しています。

取締役等（国内非居住者を除く。）に対し、毎年一定の時期に付与される中長期業績連動の株式報酬の株式ポイント^{※1}は、役位ごとに設定される基準株式ポイント^{※2}に、評価指標ごとの達成度に応じて設定される係数を乗じて算定され、0～200%の範囲で変動します。なお、在任期間中に付与された累計株式ポイント数に1株式ポイント当たり1株を乗じて得られる数の当社株式を退任時に交付します。

	取締役部分	執行役員部分		
指標	ROE ^{※3}	連結EBITDA	エンゲージメントスコア ^{※4}	ESG評価スコア ^{※5}
比率	100%	70%	18%	12%
目標値	年度連結業績目標値に連動		ESG目標値に連動	

※1 中期経営計画の着実な遂行を促すため、役位ごとに設定される基準株式ポイント数は、中期経営計画期間の最終年度に重きを置いています。そのため、取締役等（国内非居住者を除く。）が付与を受けることができる株式ポイント数の1年当たりの総数の上限は、評価対象期間の最終事業年度を最大の165,000株式ポイントとし、その他の評価対象事業年度は127,500株式ポイントとします。

※2 中長期業績連動の株式報酬の基準株式ポイントは、あらかじめ設定した役位別の中長期業績連動報酬額を、2023年1月4日～2023年3月31日の当社株式の平均終値で除して、算出しています。

※3 ROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出します。

※4 当社では、エンゲージメントを「会社や職場の同僚との関係に価値を感じ、積極的に貢献したいと考えている状態」と定義づけ、その状態を示す設問に肯定的な回答をしている社員の割合をエンゲージメントスコアとしています。

※5 FTSE Russell ESG Ratings を指標として活用しています。

5. 報酬等の付与時期や条件に関する方針

固定の金銭報酬は、月例定額報酬として支給します。短期業績連動の金銭報酬は、事業年度終了後に一括支給します。中長期業績連動の株式報酬は、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、取締役等が受益者要件を満たす場合、原則として退任後に個人別に付与された累計株式ポイントに応じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭が交付及び給付されます。

6. 報酬等の決定の委任に関する事項

当社は、取締役の個人別の具体的な報酬額の決定については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・報酬諮問委員会が取締役会による委任に基づき取締役等の報酬の体系及び水準並びに個々の取締役等の業績貢献度評価に関する審議を行い決定しています。

コーポレートガバナンス体制

2022年度におけ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)	248	123	86	37	4
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	24	24	－	－	1
社外役員	67	67	－	－	8

※1 業績連動報酬(株式)は、日本基準により2022年度に費用計上した金額を記載しています。

※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。

※3 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等(業績連動の株式報酬を除く)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。

※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。

※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、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)を対象者とした株式報酬制度を導入しております。また、2023年6月29日開催の定時株主総会の決議により、「2023年度以降の役員の報酬等の額またはその算定方法の決定方針」に記載の通り、2023年度以降における当該制度を一部改定しています。

※6 2022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。

※7 2022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ています。

政策保有株式

ウシオ電機は、事業上重要な取引先との関係維持・強化により、ウシオグループの中長期的な企業価値の向上を目的として、かかる取引先の株式を政策的に保有しています。政策保有株式については、取締役会で定期的に検証しており、政策保有先ごとに、配当金や取引額からなる中長期的な経済合理性やウシオグループの事業戦略等の観点から中長期的な企業価値の向上という目的に資するかどうかを総合的に判断し、保有意義の薄れた株式については政策保有先の状況等を勘案した上で売却を進めるものとし、ます。政策保有株式に関する議決権の行使については、ウシ

オグループ及び政策保有先の中長期的な企業価値の向上という観点に立ち、すべての議案内容を精査した上で、議案ごとの賛否を適正に判断しています。組織再編などにより、株主価値が大きく毀損される事態や社会的不祥事等コーポレートガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には反対いたします。ウシオ電機の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行っておらず、適切に売却等に対応しています。

リスクマネジメント

これまでウシオグループのリスクマネジメントにおいては、リスクの種類ごとに責任部門及び対応責任者を設け、グループ各社の関連部署と連携することにより統括的に当社グループのリスクマネジメントを行ってきました。しかし、年々、不確実性が高まっている事業環境を鑑み、2022年度から体制の見直しを進めました。全社的リスクマネジメント体制の再構築・強化を目的としてリスクマネ

ジメント方針とリスク管理委員会を設け、グループ全体のリスクアセスメントを実施し、リスクの洗い出し、重要リスクの再選考を進めています。リスクマネジメントのPDCAを回すことにより、全てのステークホルダーの信頼向上とウシオグループの経営目標の実現・持続的な成長を目指します。

リスクマネジメントの基本的な考え方

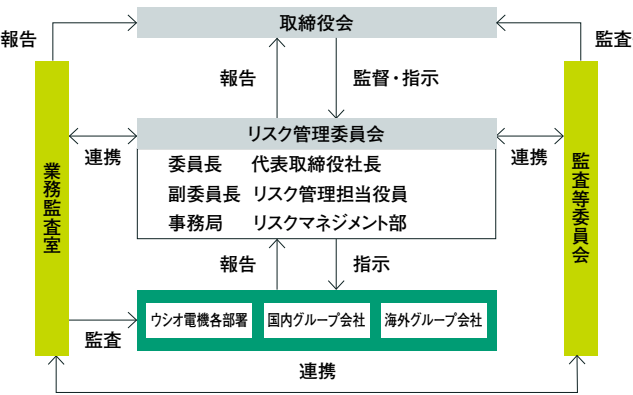
ウシオグループは、経営理念の実践及び企業価値の向上を阻害する恐れのあるリスクを的確に認識・評価し、そして対応することにより、経営目標の実現、持続的な成長を目指します。また、企業としての社会的責任を果たして、ステークホルダーの信頼を確保するとともに、ガバナンス体制の強化・改善に取り組みます。

基本方針

- ① ウシオグループ全体の事業活動に関するリスクに対して、網羅的・総括的に管理する「リスク管理体制」を整備し、運用します。
- ② リスクの抽出・分析・評価・見直しを実施し、共有化と適切なリスク管理活動により、リスクの低減と発生 of 未然防止に努めます。
- ③ 万一発生した場合には、迅速かつ的確な初期対応と復旧策を講じ、損失の最小化を図るとともに、再発を防ぐための改善を実施します。
- ④ 会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させ、経営資源の保全を図ります。
- ⑤ 経営の健全・安定化を図り、人々の幸せと社会の発展を支えます。

リスク管理体制

代表取締役社長を委員長とする業務執行取締役及び代表取締役社長が指名する委員で構成される、リスク管理委員会を設置しています。リスクマネジメントはグループ全体を対象とし、リスク管理委員会の委員長である代表取締役社長が実行責任を負います。全社的にリスクアセスメントを実施し、リスク管理委員会に報告します。同委員会はそれらをモニタリングするとともに、グループ全体の重要リスクを特定、評価、対応計画を策定、及びモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会は上がってきた報告内容をもとに、リスクマネジメントの実効性を確認します。委員会は原則3回以上／年開催され、緊急時には随時開催します。これらのリスク管理委員会における一連の流れは監査等委員会から独立して行われています。



リスクへの対応状況

リスクへの対応につきましては2023年3月期有価証券報告書をご覧ください。



詳細はURLをご覧ください。
https://www.ushio.co.jp/documents/ir/library/valuable_s/2022/valuable_s_pdf_202303.pdf



役員一覧

役員一覧 (2023年6月29日現在)

		
氏名・役職	内藤 宏治 代表取締役社長 執行役員社長	川村 直樹 代表取締役 執行役員副社長
主な略歴	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)	1986年 4月 当社入社 2015年 4月 当社執行役員 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 2023年 4月 当社事業統括本部長(現在)
在任年数	4年	4年
独立社外取締役		
取締役会出席状況	100%(11/11回)	100%(11/11回)
監査等委員会(出席状況)		
指名・報酬諮問委員会(出席状況)	●(9/9回)	
スキル・マトリックス	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	
	人的資本戦略	●
	サステナビリティ・ESG	●

		
神山 和久 取締役 常務執行役員	朝日 崇文 取締役 常務執行役員	中野 哲男 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 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 2023年 4月 当社事業統括本部副本部長兼事業統括本部Life Science事業部長(現在)	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 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) 2023年 4月 当社経営統括本部長兼経営統括本部グループ経営戦略部門長(現在)	1988年 4月 当社入社 2016年 4月 当社グループ執行役員 USHIO SHANGHAI, INC. 董事長 2017年 4月 当社グループ上級執行役員 2018年 4月 当社グループ常務執行役員 2019年 4月 当社常務執行役員 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 2022年 4月 当社ESG推進本部長(現在) 2023年 6月 当社取締役兼常務執行役員(現在)
4年	2年	—
100%(11/11回)	100%(11/11回)	—
●	●	●
●	●	●
●		
	●	●
●	●	
	●	
		●

役員一覧

役員一覧 (2023年6月29日現在)

		
氏名・役職	金丸 恭文 社外取締役	橘・フクシマ・咲江 社外取締役
主な略歴	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・ティビー・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)	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) 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)
在任年数	8年	7年
独立社外取締役	●	●
取締役会出席状況	100% (11／11回)	100% (11／11回)
監査等委員会 (出席状況)		
指名・報酬諮問委員会 (出席状況)	● (9／9回)	● (9／9回)
スキル・マトリックス	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	●
	人的資本戦略	●
	サステナビリティ・ESG	

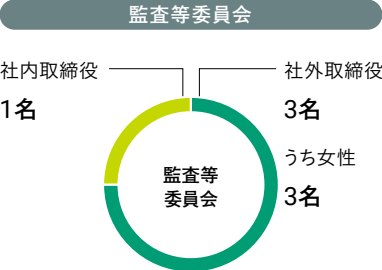
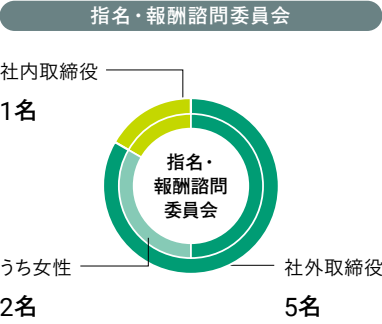
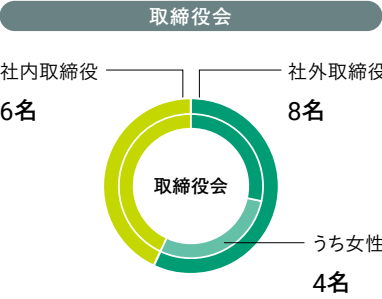
		
佐々木 豊成 社外取締役	松崎 正年 社外取締役	間下 直晃 社外取締役
1976年 4月 大蔵省入省 2003年 7月 財務省主計局次長 2007年 7月 国税庁次長 2008年 7月 財務省理財局長 2010年 1月 内閣官房副長官補 2013年 4月 内閣官房TPP政府対策本部 国内調整総括官 2016年 7月 (一社)生命保険協会代表理事副会長 (現在) 2019年 6月 当社社外取締役 (現在)	1976年 4月 小西六写真工業(株) (現 コニカミノルタ (株)) 入社 2003年 10月 コニカミノルタビジネステクノロジーズ (株) 取締役 2005年 4月 コニカミノルタホールディングス (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 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)SmarterHR社外取締役 2022年 4月 当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 コニカミノルタ (株) 特別顧問 2023年 3月 ライオン (株) 社外監査役 (現在) 2023年 6月 当社社外取締役兼取締役会議長 (現在) コニカミノルタ (株) 名誉顧問 (現在)	1998年 10月 (有)ブイキューブインターネット (現 (株)ブイキューブ) 設立 代表取締役社長 2001年 1月 (株)ファコムス (現(株)ブイキューブ) 取締役 2004年 1月 (株)ブイキューブブロードコミュニケーション (現(株)ブイキューブ) 代表取締役社長CEO 2015年 10月 (株)ブイキューブロボティクス・ジャパン (現(株)センシンロボティクス) 取締役 Wizlearn Technologies Pte. Ltd. 取締役 (現在) 2018年 11月 (株)センシンロボティクス代表取締役社長 2019年 8月 同社代表取締役会長 2021年 6月 同社取締役 (現在) Xyvid, Inc. 取締役 (現在) 2022年 3月 (株)ブイキューブ代表取締役会長グループCEO (現在) 2022年 9月 (株)MICIN社外取締役 (現在) 2023年 6月 当社社外取締役 (現在) 三井住友信託銀行 (株) 社外取締役 (現在)
4年	1年	—
●	●	●
100% (11／11回)	100% (8／8回)	—
● (8／8回)	● (8／8回)	
	●	●
●	●	●
	●	
		●
●	●	
	●	
	●	

役員一覧

役員一覧 (2023年6月29日現在)

		
氏名・役職	小林 敦之 取締役(常勤監査等委員)	杉原 麗 社外取締役(監査等委員)
主な略歴	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)	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) 2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在) 2023年 1月 巴工業(株)社外取締役 (監査等委員)(現在)
在任年数	10年	3年
独立社外取締役		●
取締役会出席状況	100%(11/11回)	100%(11/11回)
監査等委員会(出席状況)	●(13/13回)	●(13/13回)
指名・報酬諮問委員会(出席状況)		●(9/9回)
スキル・マトリックス	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	●
	人的資本戦略	
	サステナビリティ・ESG	

	
須永 明美 社外取締役(監査等委員)	有泉 池秋 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) 2023年 3月 ライオン(株)社外監査役(現在)	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)
3年	1年
●	●
100%(11/11回)	100%(8/8回)
●(13/13回)	●(9/9回)
●	●



執行役員一覧は
下記HPをご覧ください。
[https://www.ushio.co.jp/jp/
company/officer.html](https://www.ushio.co.jp/jp/company/officer.html)

