

USHIO

Ushio Report 2023
2023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

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。

Contents

Ushio Report 2023

- 4 About Ushio
- 6 Ushio at a Glance
- 8 トップメッセージ

Section 1

ウシオの価値創造ストーリー

- 16 ウシオの企業文化
- 20 未来につながるウシオのDNA
- 22 企業理念の実践による価値創造
- 24 磨き上げてきた強み
- 26 光の可能性の絶え間ない追求
- 28 価値創造プロセス
- 30 ESG経営の重要課題「5つの経営のフォーカス」
- 32 5つの経営のフォーカスと主な取り組み課題・目標一覧

Section 2

新たなステージへ

- 36 長期ビジョン
- 40 中期経営計画
- 46 CFOメッセージ

Section 3

社会価値を経済価値に

- 52 より社会的価値の大きい事業創出
- 54 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
- 56 より社会的価値の大きい事業創出を実現する
研究開発・知財戦略
- 60 より社会的価値の大きい事業創出事例
- 62 ビジョンに近づくための人財の質向上
- 64 成果を上げやすい職場環境作り
- 66 持続的な環境負荷低減
- 70 強固な経営基盤の構築

Section 4

新しい市場の創造

- 74 Industrial Process
- 78 Visual Imaging
- 82 Life Science
- 84 Photonics Solution

Section 5

経営基盤の強化

- 88 社外取締役メッセージ
- 92 コーポレートガバナンス体制
- 98 役員一覧

Data Section

- 104 財務・非財務ハイライト
- 106 財務データ
- 108 非財務データ
- 109 外部評価
- 110 株式の状況
- 111 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

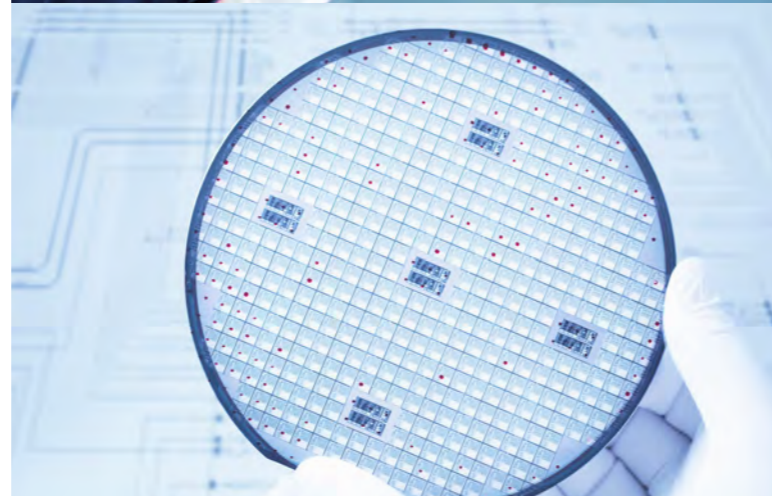
「Ushio Report」は、「光」の機能を解明し、カタチにすることで成長してきたウシオのユニークなビジネス展開(モデル)をはじめとする、長期持続的な企業価値向上の可能性をご理解いただくための情報を、説得力あるストーリーにまとめたものです。本レポートを通じて、多くのステークホルダーの皆様がウシオの魅力を感じていただければ幸いです。

なお、本文中の表記において「ウシオ」はウシオグループ全体を、「ウシオ電機」はウシオ電機(単体)をあらわしています。また、特別な表記がある場合を除き、2023年3月31日現在のものです。

Industrial Process

便利・快適

半導体やフラット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。



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。

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、気候変動対策、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ます。



Ushio at a Glance

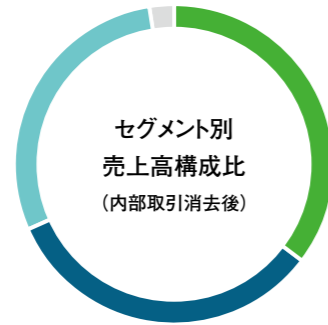
数字で見るウシオ

2022年度(連結)

売上高 **1,750**億円

営業利益 **158**億円

従業員数 **5,357**人



光源事業	35.3%	618億円
映像装置事業	29.3%	513億円
光学装置事業	33.0%	577億円
その他事業	2.4%	40億円

※ 旧セグメントで表示

3つのセグメント

世界中の半導体製造プロセスから映画館、医療・環境衛生まで。ウシオは、「Industrial Process」「Visual Imaging」「Life Science」の3つのセグメント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

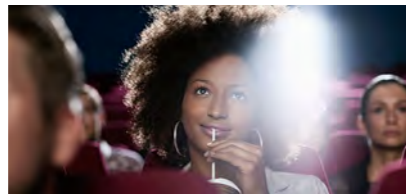
半導体、フラットパネル、精密機器、電子部品、光化学、印刷、産業機械 など

Visual Imaging

プロジェクター及びその光源、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 など

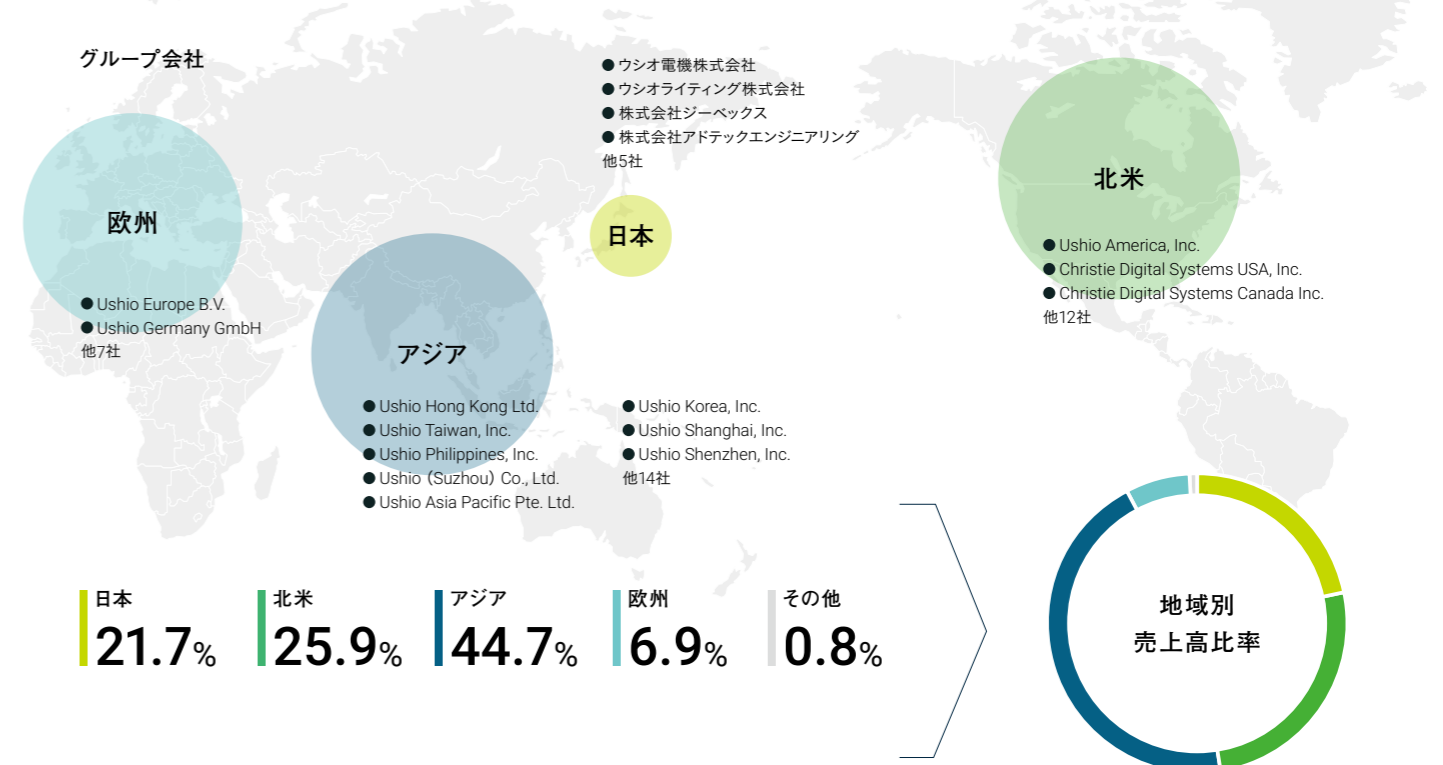
Life Science

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、世界中に広がっています。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。

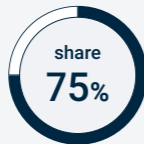


主要製品の世界シェア

半導体リソグラフィ用UVランプ



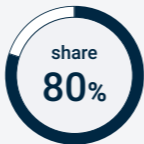
PCやスマートフォンなどのデジタル機器から家電、自動車などの様々なものに搭載されている半導体や電子部品の高性能化の鍵を握るのが露光工程となり、そこで使用されているのが「超高圧UVランプ」です。



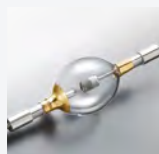
光配向装置



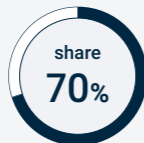
液晶パネル内の液晶分子を整理させる「光配向装置」。液晶分子をいかに規則正しく並べることができるかが、画像のクオリティを左右すると言っても過言ではなく、液晶ディスプレイの省エネ化、高画質化、コストダウンに貢献する装置です。



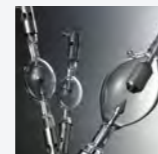
液晶リソグラフィ用UVランプ



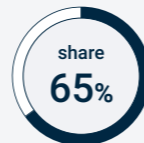
テレビ、ノートPC、スマートフォンなど、様々な液晶ディスプレイの露光工程で使用されるランプ。ランプの大型化により、パネルの大型化や高精細化などにも貢献しています。



シネマプロジェクター用ランプ



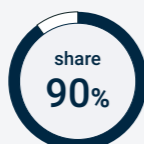
映画館で使用される映写機に搭載されるランプ。映画の撮影現場では、太陽光に近い照明を使用して撮影されるため、映像を自然に映し出すための「光」は限りなく太陽の光に近いものが求められます。そこで使用されるのが「人工太陽」とも呼ばれているこのランプです。



最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置*



「超高圧UVランプ」を搭載した、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、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。

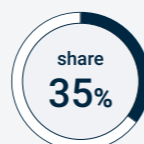


※ 最先端ICパッケージ基板市場(ステップアップ露光市場)

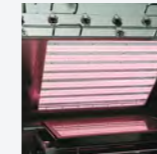
デジタルシネマプロジェクター



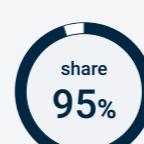
シネマ用クセノンランプやRGBレーザーを搭載した映画館向け大型プロジェクター。映画館だけでなく、アミューズメントパークや大規模イベントなど、このプロジェクターを中心とした大型映像システムやバーチャリアリティシステムなども展開しています。



パネル洗浄用エキシマ光照射装置



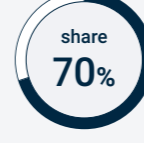
液晶パネルの製造工程で付着した「有機化合物の汚れ」を紫外線で「洗浄」する装置。ウシオが世界で最初に製品化したエキシマランプを搭載しています。



液晶パネル貼り合わせ装置



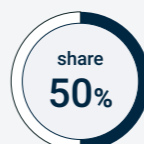
大型の液晶用ガラスを貼り合わせるために使用される、紫外線を一括照射する装置。ウシオ独自の新技術の導入により、従来は数時間かかっていた貼り合わせの処理時間を、一気に数分間に短縮するなど液晶製造ラインに大きなメリットをもたらしています。



ICパッケージ基板向けダイレクトイメージング(DI)露光装置*



半導体パッケージ基板やプリント基板に必要な配線パターンをレーザー光で直接基板に露光する装置。独自の技術によりDI露光装置に求められる「品質」「スピード」「安定性」のシステムバランスを実現しています。

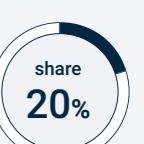


※ ICパッケージ基板市場(DI露光機市場)

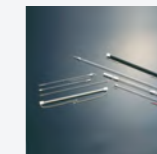
データプロジェクター用ランプ



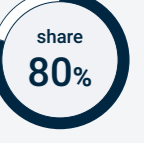
会議やイベント、学校などで使用されるデータプロジェクターに搭載されるランプ。「超高圧UVランプ」をベースに小型、高輝度、フリッカーレス、高信頼性を実現。ビジネス用途からプロユースまで幅広い用途で使用されています。



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。



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なければなりません。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。バックカ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、売上は右肩上がり成長した一方で、営業利益率は右肩下がり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」によって押し進め、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「仕込む」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、ESG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

[> P.46-49CFO Message](#)。また、グローバルレベルでの「束ねる戦略」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お客様課題を解決する「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っています。

「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

Our Value Creation Story

ウシオの価値創造ストーリー

ウシオは創業以来、「光」の強みを駆使し、
社会の発展に貢献してきました。
この先の未来も、「光」のソリューションカンパニーに向け、
より大きな社会価値の創出を通じた持続的な企業価値向上を実現していきます。



Ushio's Culture

ウシオの企業文化

ウシオには、「『光』のソリューションカンパニー」を目指して前進していくための共通の想いがあります。国内外を問わず、各部門で活躍する社員のメッセージをご紹介します。

Message 1 高品質な製品を安定的に生産する

試作ラインでハロゲンランプを担当しており、技術部門が設計した通りに製造が可能か、量産品に移行した際に問題なく生産できるのかを検証しています。お客様の品質要求は高く、品質にバラつきがなく安定生産ができるか等、生産プロセス全体を考慮することが重要なため、試作時に少しでも違和感があれば、技術部門の設計担当者と話し合い、かなり細かな提案もしますが、その工夫が海外での量産につながると思うと、妥協は許されないと常に気を引き締めています。実際に自分が携わっている製品が、世界シェアの6割以上を占めていることを知ったときは、とてもやりがいを感じました。精度向上や製造プロセス改善において、社内の様々な部署と協力し、さらなる進化を遂げていくことが私の挑戦です。(平山)

Message 2 お客様に確かな製品をお届けするために

Industrial Processで使われる製品の検査業務に従事しています。検査業務は、出荷前の最終確認の工程となりますので、お客様へ絶対に不具合品を出荷しないという気持ちで厳しいチェックを行っています。より正確な検査をするには、製造工程を理解しておく必要があります。主体的に製造ラインをまわるように心がけています。様々な製品の製造現場を見ることにより、自分の現場でも活かせる「気づき」がありますので、手順書などに反映し、より正確に、安定した検査ができるよう、日々改善に取り組んでいます。

工場全体としての自動化は進んでいますが、人にしかできない工程もあり、製造全体で多能工化を進めていますので、メンバーとの活発な議論などを通じ、お互いのレベルアップや新しいスキル習得につながる機会を増やしたいと思っています。(岩切)

Message 3 チームで目指す社会課題の解決

抗ウイルス除菌用紫外線技術「Care222」や光浄化技術「Clean172」といったLife Science市場のプロモーションとブランディングを担当しており、社会の安心・安全な環境づくりへ貢献できることにやりがいを感じています。

私はもともと、製造職として入社したのですが、その後、間接部門や現在の営業部門へのジョブチェンジに挑戦しています。製造と営業では業務の考え方が大きく異なるため、日々刺激を受けながらより良いアウトプットを追求しています。また、営業部門だけでなく技術部門をはじめとした他部門のメンバーともそれぞれの立場で情報共有、意見交換を行っています。チームメンバーが、「お客様は何を求めているのか」「社会は何を必要としているのか」など、日々の環境変化への感度を高めながら、「『光』のソリューションカンパニー」に向けて社会課題の解決を目指しているところが、ウシオの良さだと実感しています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクトにも従事しており、誰もが生き活きと働き、互いを理解し尊重し合う環境づくりにも貢献していきたいと思っています。



Profile

ウシオ電機
事業統括本部Life Science事業部
HLS GBU第二営業部第二課

阪 響子

Message 4 世界中に「感動」「喜び」を届ける

シネマプロジェクター用のクセノンランプ販売促進業務に10年間従事し、現在はフィリピン工場に赴任となり、既存業務に加え生産移管に伴うサポートも行っております。シネマ業界の販売トレンドはコロナ前後で変化の幅も速度も大きく変わりました。このような状況下、グループ会社と工場が連携し、ランプ需要に関わる顧客情報を収集、共有しながら生産計画へ反映することで、以前よりも変化に強い基盤ができていると思います。全世界への安定供給を実現するには、グループ会社との情報共有が欠かせませんので、コミュニケーションの重要性を日々実感しています。日本とフィリピンとの会議でも、言葉の壁がある中でお互いの意図や考えを迅速、かつ的確に伝えた上で、生産計画や納期を議論することは難しいですが、より意思疎通ができるよう、会議以外でも会話を増やすことを意識しています。(永山)



Profile

Ushio Philippines, Inc.
PRODUCTION SUPPORT
DEPT.

Gladly Ramirez

Profile

Ushio Philippines, Inc.
SALES PROMOTION
DIVISION

永山 純子

お客様が求める限り、安定した性能のクセノンランプをタイムリーに生産し続けることがウシオ電機の価値であり、存在意義だと感じます。お客様が欲しい製品を必要なタイミングで提供することで、映画館の安定運営を支えるだけでなく、世界中で映画を楽しむ方々へ「感動」や「喜び」をお届けしたいです。(Gladly Ramirez)



Profile

ウシオ電機
事業統括本部生産本部製造部門
第二製造部第二課

平山 純子

Profile

ウシオ電機
事業統括本部生産本部製造部門
第三製造部第一課

岩切 江美子

dialogue

お客様の視点から 社会を捉え、 課題解決に貢献していきます。

Profile

(左)

ウシオ電機
経営統括本部事業創出本部
研究開発部門基盤技術開発部分析グループ

加藤 啓子



(右)

ウシオ電機
経営統括本部事業創出本部
研究開発部門新技術開発部光計測システムグループ

横山 拓馬



横山 私は入社後、初期のEUV光源の開発を担当しました。その後海外駐在等も経験し、現在はパルス光式新型分光技術の開発チームのリーダーをしています。ウシオは様々な経験を積むことができる機会が多いですね。

加藤 そうですね。私も営業事務やランプ開発のアシスタント等を経験し、現在は分析業務を担当しています。産休や育休を取得しながらも、複数部署での業務経験を積むことができています。

横山 アシスタント業務から分析業務への変更は内容が大きく変わるような気がしますが、いかがですか。

加藤 そうですね。アシスタント業務時代は報告書も書いたことがなかったですし、自分で打ち合わせを設定して話を聞き、業務を行うという経験もなかったです。ですが、難しいことにもチャレンジしようという気持ちと、周りの方々に協力していただいたおかげ

で業務の幅を広げることができました。

横山 私はチームリーダーとしてまとめ役をする立場ですが、様々なベクトルを持った方が多いチーム構成の中、メンバーの経験を活かし補いながら良い組織をつくりたいと思っています。もちろん社内だけではなく、取引先のお客様との関係も重要です。利害関係がある中で、私たちの技術により成し遂げられることを強く訴求するだけではなく、お客様にとって本当に必要なことは何かを汲み取ることとのバランスが大切だと実感しています。

加藤 私は直接お客様との接点があるわけではないですが、分析を依頼してくる各部門と共有する情報の質が年々向上している印象です。私たちは、ただ分析結果を報告するのではなく、現象の因果関係を詳しく解説し、それをもとに依頼主も「どうしたらお客様の課題を解決できるのか」を、よりお客様の立場に立って考

えるようになっているのかもしれませんが。

横山 確かに、お客様が困っていらっしゃる理由を、お客様の立場で考えることはとても重要だと思います。ウシオの全部署を通して、そうした姿勢をこれまで以上に持っていく必要がありますね。

加藤 横山さんの業務は、お客様から依頼されて製品を作るだけではなく、社会課題からニーズを探ってくる必要がありますよね。

横山 そうですね。私たちの基礎技術をどのような用途で活用できるのか探索に努めています。まだ世に出ていない装置を、私たちの発想により作り出していくためには、お客様に対して先回りをするのが欠かせません。受け身の姿勢ではないことは、加藤さんの業務も同じではないでしょうか。

加藤 そうですね。私も、単に目の前で起こっていることを伝えるだけではなく、依頼者と話をしていく上で課題の本質を捉えて、

「こんな分析方法もありますよ」と提案できるように頑張っています。

横山 私も課題が見つかる、加藤さんのような分析担当の方へ相談に行くのですが、私たちが思いもよらぬ切り口で「こういう方法がありますよ」「こういうところを見た方がいいですね」と提案いただけることがとても助かっています。そうしたアドバイスを活かして、技術や現象を多面的に捉えられ、お客様への提案のアイデアも生まれやすいです。

加藤 色々な提案ができることはとても大事ですね。ウシオの使命は、「光」を用いてお客様の課題を解決し、社会価値を創出していくことだと思いますが、横山さんはどのような時に社会課題の解決を実感しますか。

横山 人々の安心・安全に関する問題をテーマにプロジェクトを進めていた際、なぜその問題が起きたのかを突き詰めると、そもそもそれまでのプロセスが問題の発生を抑止する基準に達していなかったことに辿りつきました。私たちは、光の力を用いてそれまでにない新たなアプローチで、これまで発生していた課題を解決する装置を開発しています。様々な社会課題の発生原因を突き詰めていき、そこに光を活用できないかという、課題起点のアプローチが功を奏した一例です。

加藤 私は、起きている課題や現象の原因を「分析する」という立場で支えすることで、その先に社会貢献が繋がっているといいなと思います。

横山 社会により良い影響を与えたいという気持ちは、業務の強いモチベーションにもなりますよね。まだ世にない製品を作り出し、世の中のスタンダードとなるためには、型にとらわれず殻を破っていく必要がありますが、ウシオは挑戦できる環境が整っているので果敢に取り組んでいきたいです。

加藤 確かに、様々な立場の人々をサポートする風土がありますし、挑戦を阻害するようなことはないです。色々なことにチャレンジできますね。

横山 時には新しいアイデアが実らないこともあります。挑戦はやりがいにもなりますし、何より仕事を楽しめるようになります。

加藤 今後も、ウシオの部門間で力を束ねて、「『光』のソリューションカンパニー」として社会により良い影響を与えられるようチャレンジしていきたいですね。

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「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」を策定しました。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。



創業者
牛尾 治朗

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。特に特殊光源に着目し、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。規模にこだわるのではなく、「世界中の中堅企業」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、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ひとりの人生の充実を一致させること。」 〉

設立間もない頃、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経営姿勢が受け継がれ「5つの経営のフォーカス」の人財に関する2つのテーマにつながっています。

現在

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。

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。

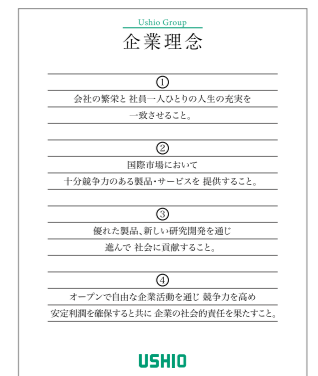
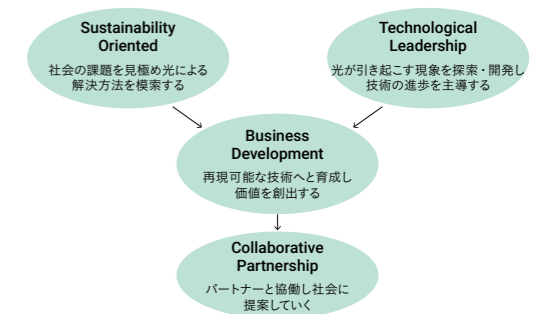
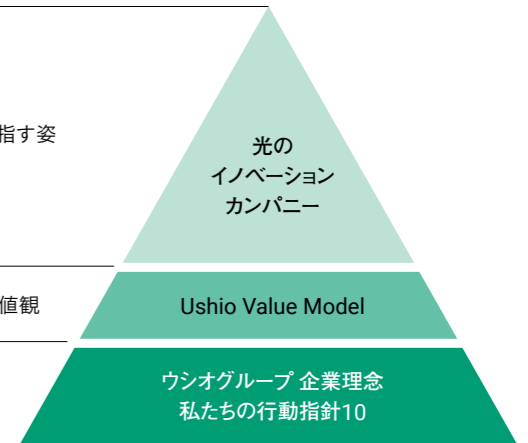
理念体系

私たちの約束 未来は光でおもしろくなる

私たちの目指す姿

私たちの価値観

私たちの基本姿勢



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。

売上高
1,750
億円

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

- IoT、AIの進展

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。この相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

半導体の露光用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な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压UVランプの高照度化のベースとなっています。



半導体露光用ディープUVランプ

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光(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/O₃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Christie Digital Systems(CDS)は、映画のフィルムからデジタル化へという大きな技術変革の前に、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

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

2020年代～

投影露光装置の開発及び販売拡大

近年、IoTや5G、モビリティの進展により、情報処理量が急増しています。そのため半導体の進化は不可欠であり、その解決策として次世代半導体パッケージ基板が求められています。さらなる多層化や大型化するパッケージ基板に対し、高い生産性・歩留まりの実現が求められており、それに対応するのが最先端ICパッケージ基板向けステッパとして90%のシェアがあるウシオの露光装置です。昨今の需要増加に対しても次世代機の開発・投入などにより、高シェアを維持しています。



最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置

今後の可能性 > P.54-55

ウシオが成し遂げたこと

社会への影響

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。

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洗浄方式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させ、液晶パネル製造の大きな課題を解決しました。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 エピソード1/ファントム・メナス」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広がっています。

スマートデバイスの普及が加速

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、スマートデバイス製造における生産性とパネル性能の向上を実現し、全世界のスマートデバイス需要に応えるとともに、パネルの高精細化や高機能化に貢献しています。



5Gの進展によりIoTが加速、AIの進展にも貢献

主に半導体の前工程で担う微細化技術だけでなく、後工程であるパッケージング技術が進化することで、サーバーや電子機器において大量のデータの高速度処理や管理が可能となります。これを支えるのがウシオの最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置です。これにより、今後、IoT社会の加速やAIの進展などが期待できます。



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。

① 「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.22-23 企業理念の実践による価値創造](#)、

> [P.26-27 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



② 「光」で解決する力

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財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.54-55 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。



5つの強み



ポジショニング 光のニッチトップ



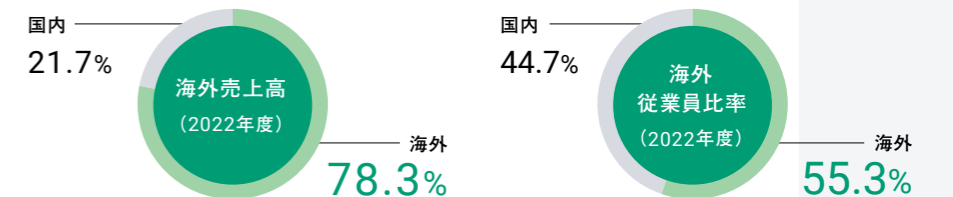
③ 強固な財務基盤

「『光』をあやつる力」と「『光』で解決する力」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活用シーンで差別化を図るために、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 **75%**

④ グローバルな顧客接点と価値提供基盤

ウシオは、世界中の中堅企業を目指し、産業界でも早い段階でグローバル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み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。



⑤ 「光」をたもつ力

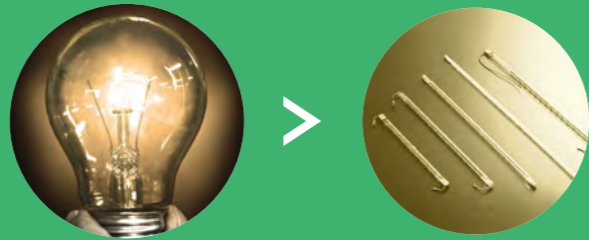
ウシオは、独自の光技術で世の中の技術革新のボトルネックを解決してきました。また、光源だけでなく装置やアフターサポートなどのサービスをグローバルに提供しているため、それぞれのマーケットのバリューチェーン上のどのようなお客様ともお取引ができ、幅広い社会課題を、顧客接点を通じて探索できています。そして、提供した光ソリューションがお客様において最適な形で安定的かつ持続的に稼働し続けられるよう、アフターサポートも強化しています。これにより、各分野において信頼される製品を長く提供することができることも「強み」の一つです。このように、お客様との信頼関係を基盤として、さらにお客様の課題を迅速かつ的確に捕捉することで、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。



① 技術の 水平展開



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

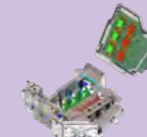
や乾癬(カンセン)といった皮膚科領域の自己免疫疾患を対象に治療効果が高い紫外線治療器「セラビーム UV308シリーズ」を開発。Life Science領域での光の活用を進めました。

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そのままに有人環境でもご利用いただくことで、感染症のない世界を目指しています。

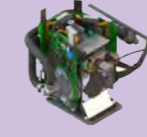
広色域・
高出力光源



光学技術



光変調技術



映像信号処理技術



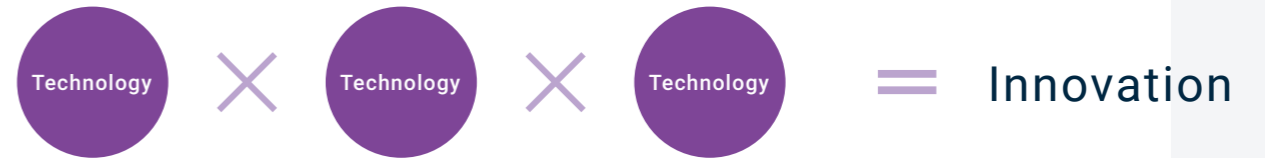
デジタルシネマプロジェクター



デジタルシネマプロジェクターは、できるだけ広い色域と高出力の光源が必要です。ウシオは「光」の専門メーカーとして、世界トップシェアを誇るクセノンランプや必要な波長だけを効率よく取り出すことのできるRGBレーザーを他社に先駆けて採用。省エネと光利用効率の向上に加え、長寿命化に取り組んでいます。また、RGBレーザープロ

ジェクターでは光源から出てきた光を効率よく集光させ、映像信号から独自の駆動方法を用いて投影することで滑らかで深みのある映写を可能にしています。なお映像信号データはコピーなどで簡単に盗まれることがないように、映像信号データ自身を暗号化し、上映許可の鍵がないと暗号が解けない仕組みになっています。

② 技術の 掛け合わせ



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。

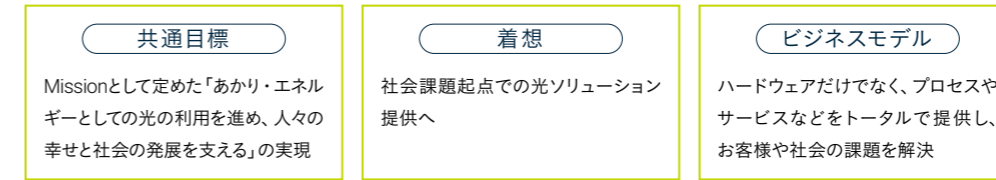
ウシオの露光装置は、ウシオが創業当初に開発したソーラーシミュレーターの技術が応用されています。具体的には、すべて自社で開発・

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・基板制御技術」などの技術の掛け合わせにより実現しています。

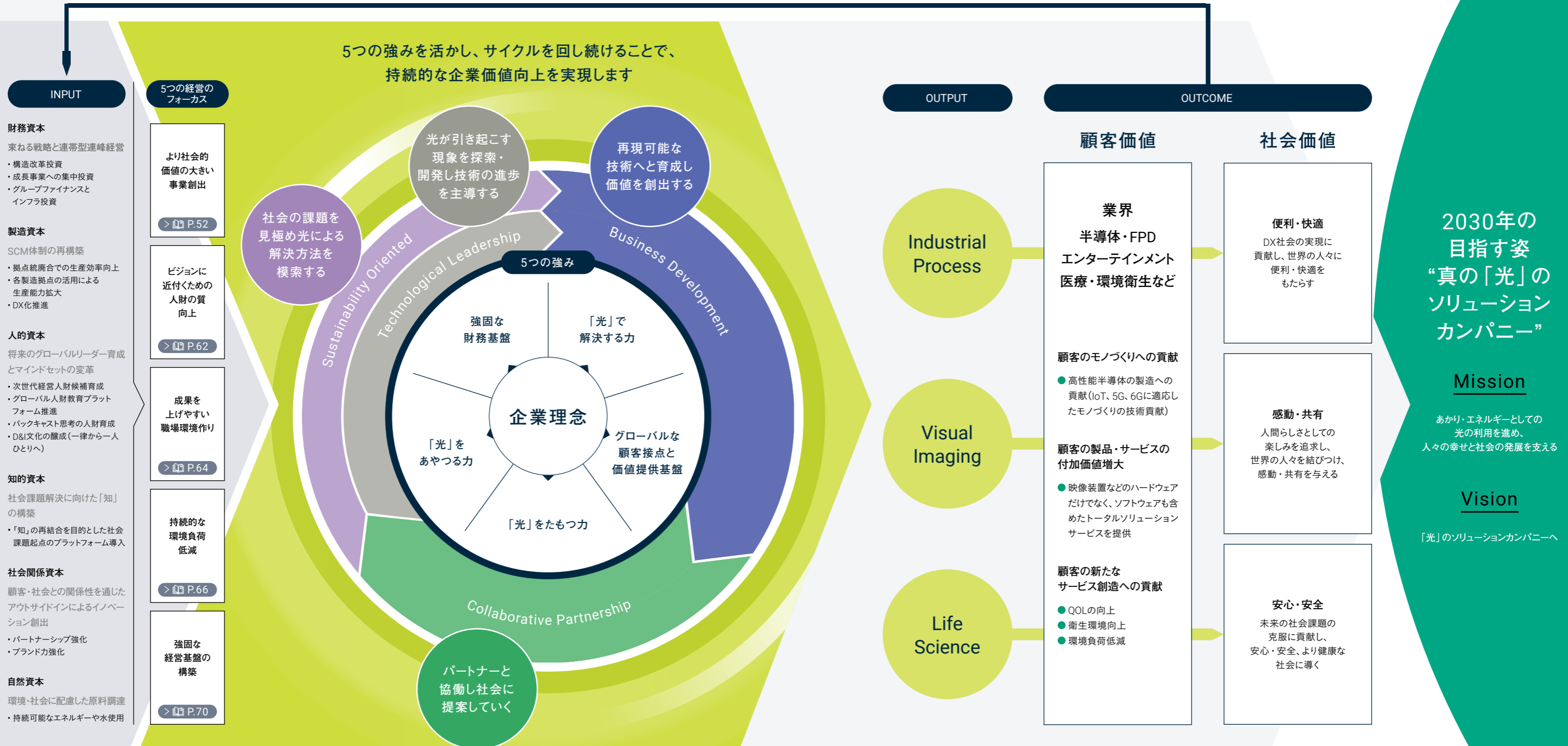
価値創造プロセス

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。

⑤ 「光」のソリューションカンパニーとは？



資本の循環と価値創造の起点となる課題の捕捉



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

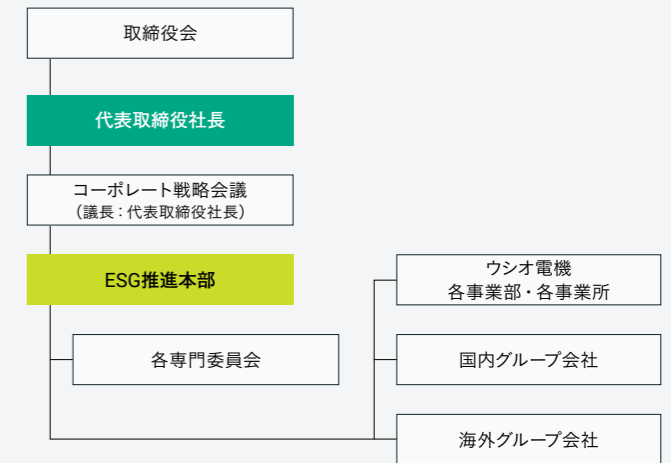
E : 環境 **S** : 社会 **G** : ガバナンス

- | | |
|---|--|
| <p>1  より社会的価値の大きい事業創出
E S G P.52</p> | <p>4  持続的な環境負荷低減
E S G P.66</p> |
| <p>2  ビジョンに近付くための人財の質向上
E S G P.62</p> | <p>5  強固な経営基盤の構築
E S G P.70</p> |
| <p>3  成果を上げやすい職場環境作り
E S G P.64</p> | |

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、ウシオグループ内にESG経営の推進・浸透を図っています。

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

取締役
常務執行役員
ESG推進本部長
中野 哲男



ESG推進本部の取り組みについて

不確実性の高い経営環境において、企業は、経済的価値重視の経営から、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。ウシオは、事業を通じて社会課題の解決を図り、持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して、ESG投資等に関心を持つ機関投資家に選定される企業を目指します。

ESG推進本部は、2022年度に以下3つの取り組みを実施しました。

- ① **エンゲージメントの向上**: 内部エンゲージメントでは、エンゲージメントサーベイに基づく分析（エンゲージメントに影響の強い設問の組み合わせを相関分析や因子分析などで特定）を実施して、ウシオ全体や各部署の特徴を見える化、注力すべき重要項目を示して、対話会等のコミュニケーション向上につなげています。また、外部エンゲージメントでは、グローバル視点の有用性からESG投資指数であるFTSEを最優先外部評価と位置づけ、FTSEのスコアと市場期待値との関係性をウシオ独自視点で捉えて目標設定を行い、評価向上の取り組みを開始しました。
- ② **戦略の浸透**: エンゲージメントサーベイの結果を受けて、内藤社長がウシオ電機と国内グループ会社を訪問し対話会を実施しました。2023年度は海外グループ会社を訪問し対話会を実施しています。また、ウシオ電機では、各事業部や本部内単位での対話会へ発展しています。さらに、全グループ会社を対象としたESG経営説明会の実施・コンセプト動画配信に加え、eラーニング学習等の展開も順次実施しています。
- ③ **未来志向への取り組み**: 事業創出本部と連携して取り組みテーマをESGの視点で分析し提言を継続するとともに、ウシオが超長期的視点で取り組むべき社会課題領域を探索すべく、「メガトレンド」と「ウシオ独自のESGキーワード」から分析を行い、未来の成長領域の探査と提言を継続します。

ESG中長期計画の2023年度は、第2次中期経営計画の浸透導入期（2023～2025年度）の初年度として、すべてのグループ会社と連携して、会社の定めるVision 2030の具現化、企業価値向上につながる活動を推進します。これに伴い、“グローバルにつながる”ことを意識して、ESG推進本部のスローガンである“With!”のアイコンを変更しました。

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をバックキャストिंग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	経済価値とのつながり	2030年の目指す姿	主要KPI(2025年)	2023~2025年度取り組み内容
<p>1</p> <p>より社会的価値の大きい事業創出</p> <p>「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。</p> <p>E S G</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな事業創出による将来の売上・利益の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「気候変動対策」、「食料問題」、「健康寿命の延伸」、「DXの実現」の4つの社会的課題に対する事業創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しい価値を持続的に生み出すR&D体制が確立し、一部のテーマで事業化のめどが立っている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 選択と集中を含む、事業創出アクションの強化と加速
<p>2</p> <p>ビジョンに近づくための人財の質向上</p> <p>社員一人ひとりの成長を支援するための、充実した人財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づくための人財の質向上を目指します。</p> <p>E S G</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな価値創造を可能にする人財の拡充により、利益が創出され、成長戦略が加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vision 2030達成への貢献が期待できるバラエティに富んだ人財によるグループ経営の実践とさらなる発展に向けた計画的な育成機会の提供 ● Global Mobilityの実現と人財マネジメントによる社員のボーダレスな活躍 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル／技術／経営リテラシーを中心とした人財の拡充がなされている ● ビジネスニーズに即したタレントマップにより人財が可視化され、合理的なマネジメント体系が構築されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHCC(Global Human Capital Committee)、人財育成委員会を通じた選抜型人財育成の推進 ● グループ間人事交流の推進 ● グローバルモビリティ課の創設によるグループ幹部社員の可視化範囲を拡大(グループの人事担当ネットワーク構築)
<p>3</p> <p>成果を上げやすい職場環境作り</p> <p>企業理念の実現、Vision 2030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。</p> <p>E S G</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財に対する魅力ある働き場所・働き方提供による、エンゲージメント向上・生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様性を認め、尊重しあう企業風土の構築 ● 社員が心身ともに健康で、活き活きと働くことのできる健康経営の実践 ● 会社と社員がともに成長、貢献しあう「エンゲージメント」が高い状態の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率: グループ全体15%、単体10% ● 従業員エンゲージメントスコア2022年比10Pアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性／障がい者のさらなる活躍 ● 継続的な職場環境改善諸施策の取り組み ● 魅力的な働く条件の検討と提供(ハラスメント教育、報酬制度、ほか)
<p>4</p> <p>持続的な環境負荷低減</p> <p>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。</p> <p>E S G</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷低減につながる環境配慮型製品の展開 ● 社会的責任履行による企業価値維持・拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性の保全活動の推進のもと、資源循環モデル、自然との共生モデルの構築 ● バリューチェーンにおけるGHG排出削減を通じた社会的課題の解決 ● 環境負荷低減をもたらす製品・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社GHG排出量削減 (SCOPE1・2): 2017年度比▲30%以上 ● 自社販売製品GHG排出量削減 (SCOPE3 cat.11): 同▲30%以上 ● お客様の環境負荷低減に貢献する製品の効果が測定され、お客様に提案できている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの計画的導入 (SCOPE1・2) ● 水資源の有効活用 ● 社会の環境負荷低減に貢献する(GHG排出削減、リユース・リサイクル、水資源の有効活用、化学物質使用量の削減など)製品開発 ● 製品の長寿命化、高効率化、低消費電力化の推進
<p>5</p> <p>強固な経営基盤の構築</p> <p>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。</p> <p>E S G</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定した収益基盤の構築 ● 企業価値毀損の未然防止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営目標と各事業・社員各自の目標可視化・達成 ● 経営資源の適時把握による事業ポートフォリオ管理 ● 事業リスク明確化、リスク対応がグループ全体で展開 ● バリューチェーン全体での人権尊重風土・仕組み形成 ● ガバナンスの強化・深化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会からの要請に対して、グループ全体で対応が始まり、適切な開示により、外部評価機関やステークホルダーから一定の評価を受けている 	<ul style="list-style-type: none"> ● KPI管理の定着活動 ● グローバルなリスク管理体制の構築 ● 汚職・腐敗行為の防止に向けた取り組み強化

新たなステージへ

Our Strategies

体質改善を果たしたウシオは、
新中期経営計画で新たなステージに踏み出しました。
「Vision 2030」の実現を見据えながら、
社会価値拡大を通じた経済価値拡大に向けた
成長の仕込みを推進します。



長期ビジョン

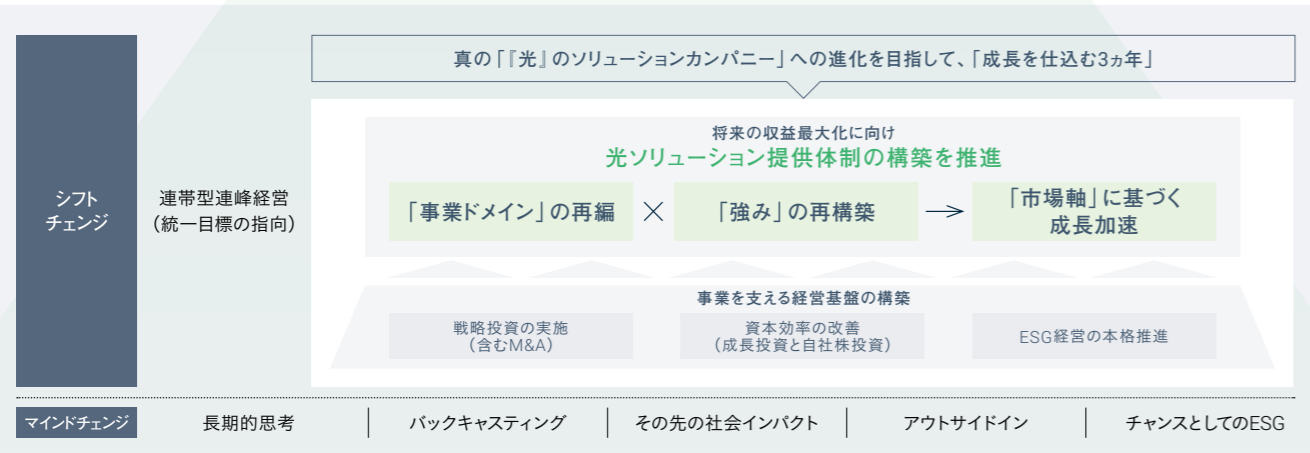
Vision 2030

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本柱からなる中長期の経営方針を定めました。それに加えて、Vision 2030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。

Vision 2030



経営方針

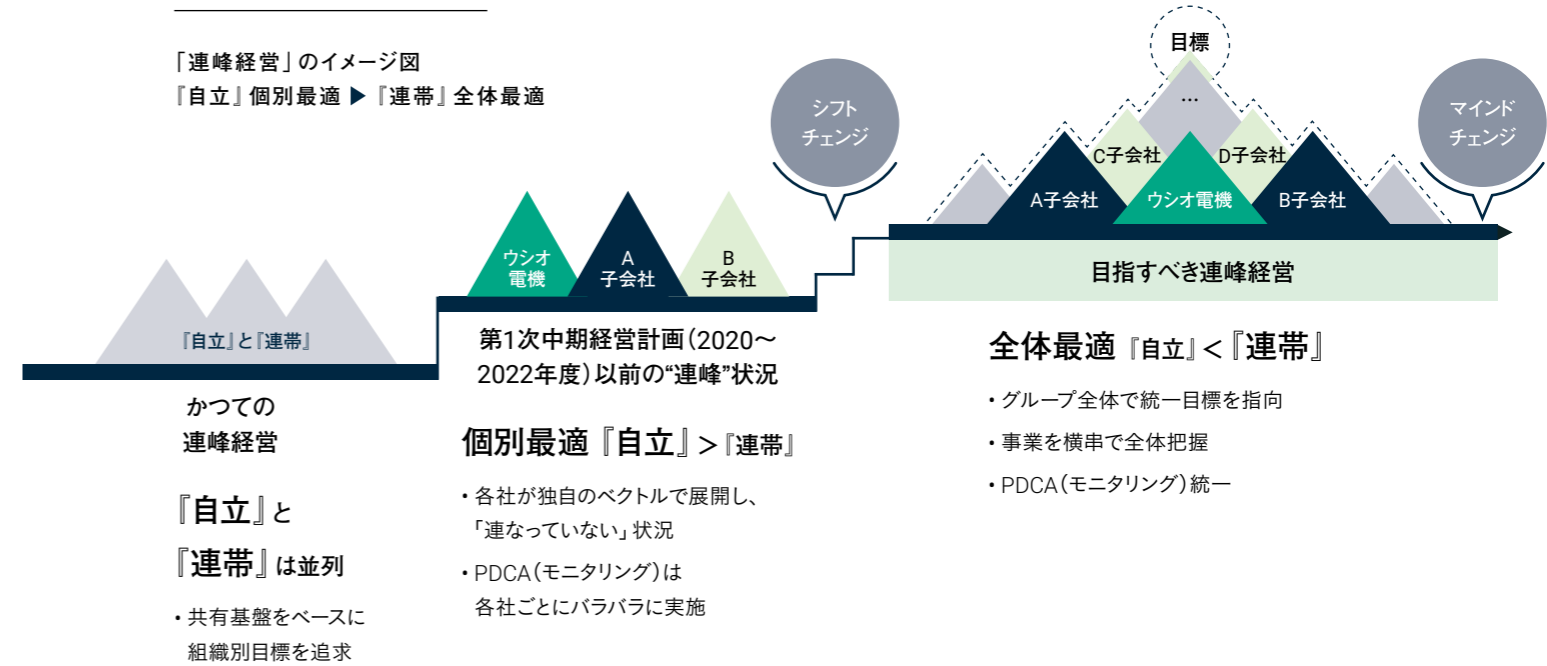


5つの経営のフォーカス

- 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財の質向上
- 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



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／フォアキャスト／顧客志向／インサイドアウト／コストとしてのCSR

現在～未来

5つのマインドチェンジと具体的な取り組み
長期的思考
 経営層が考える将来リスクと機会の特定
バックキャスト
 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

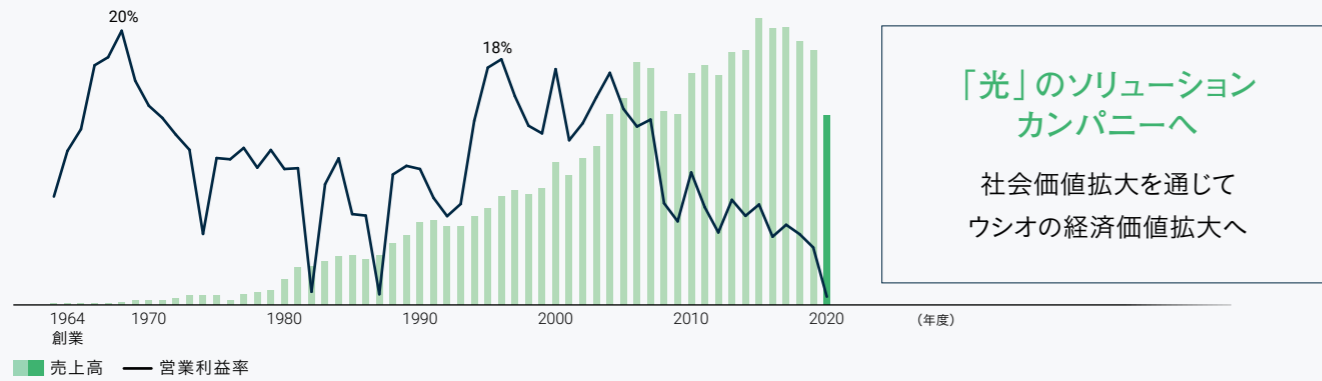
ウシオの今

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

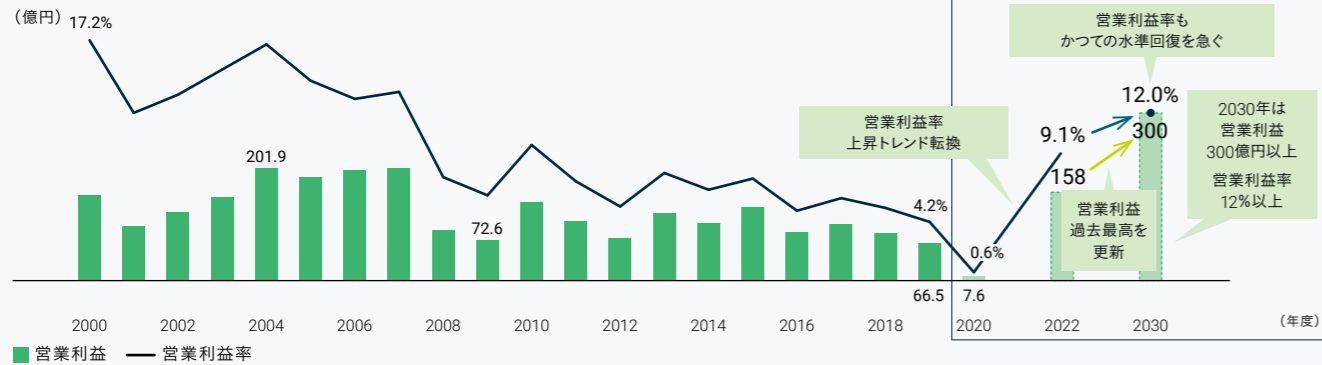
1990～2020年
連峰経営～『自立』と『連帯』～

2020年～
連峰経営～連帯強化へ～



KPIとしての営業利益率

長期業績推移



「Vision 2030」の実現にむけて

Vision 2030では、真の「『光』のソリューションカンパニー」を目指し、計数目標とともに、バックキャスト思考でその道筋を描き目標達成を目指しています。第1次中期経営計画(第1次中計)では「体質改善を図る」期間として、連帯型連峰経営への転換と、構造改革の推進を行い、筋肉質な収益構造の構築を実現しました。第2次中期経営計画(第2次中計)は、「成長を仕込む」期間と位置づけ、光のソリューションを提供する体制構築、成長事業の伸長や再構築事業の再生、さらに新規事業の仕込みを行い、事業ポートフォリオの変革を進めます。また、これらの実現に向けた戦略投資を拡大していく計画です。そして第3次中期経営計画(第3次中計)は、第1次、第2次の取り組み成果を実現する期間と位置づけています。

「Vision 2030」の実現に向けて"成長を仕込む"第2次中計



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グ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に取り組んでいます。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(新型コロナ)の縮小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。



最先端ICパッケージ基板向け
投影露光装置



デジタルシネマプロジェクター

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.61 の成長拡大を目指します。

また、有人環境下での紫外線による抗ウイルス・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。



サーマルプロセス向け光源

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「気候変動対策」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.54-55 となるべく、取り組んでいきます。



光によるN₂OとCH₄の低濃度一括分解リアクタのプロトタイプ

Medium-Term Management Plan

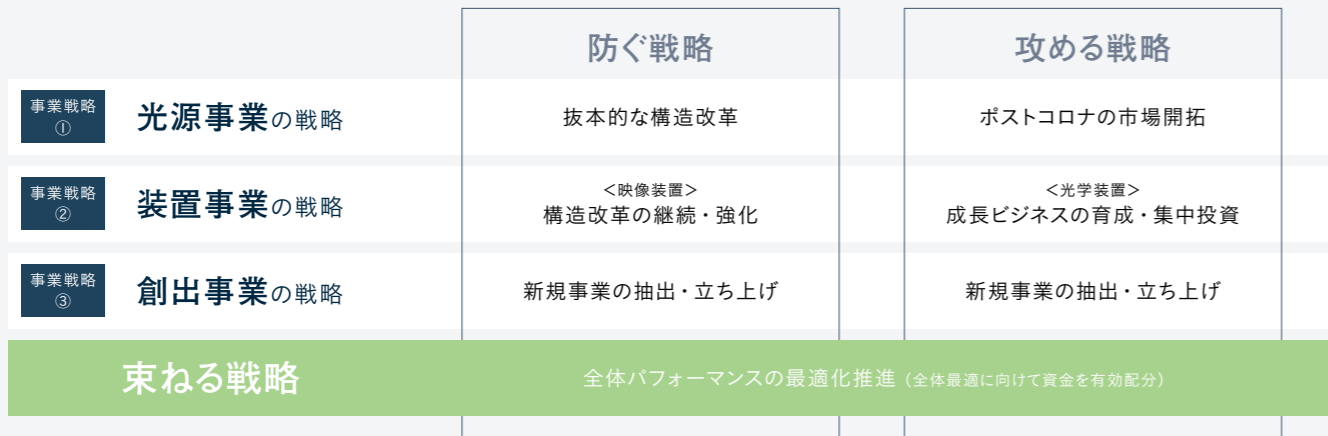
中期経営計画

第1次中期経営計画(2020~2022年度)の結果



③ 収益構造転換の基礎固め再挑戦の3ヵ年

第1次中期経営計画がスタートした2020年は全世界の経済活動に大きな影響を与えた新型コロナ拡大の真っ只中でした。そのような中、「防ぐ・攻める・束ねる」の3つの戦略を各事業戦略に落とし込み、収益構造転換を図るべく、取り組みを進めてきました。



④ 実績

各項目で必達目標を達成し、収益構造転換の基礎固めは、成果を上げ完了することができました。

	2022年度実績	必達目標比	2022年度目標(必達~野心的)
売上高	1,750億円	+50億円	1,700億~1,900億円
営業利益	158億円	+18億円	140億~190億円
営業利益率	9.1%	+1.1P	8%超~10%超

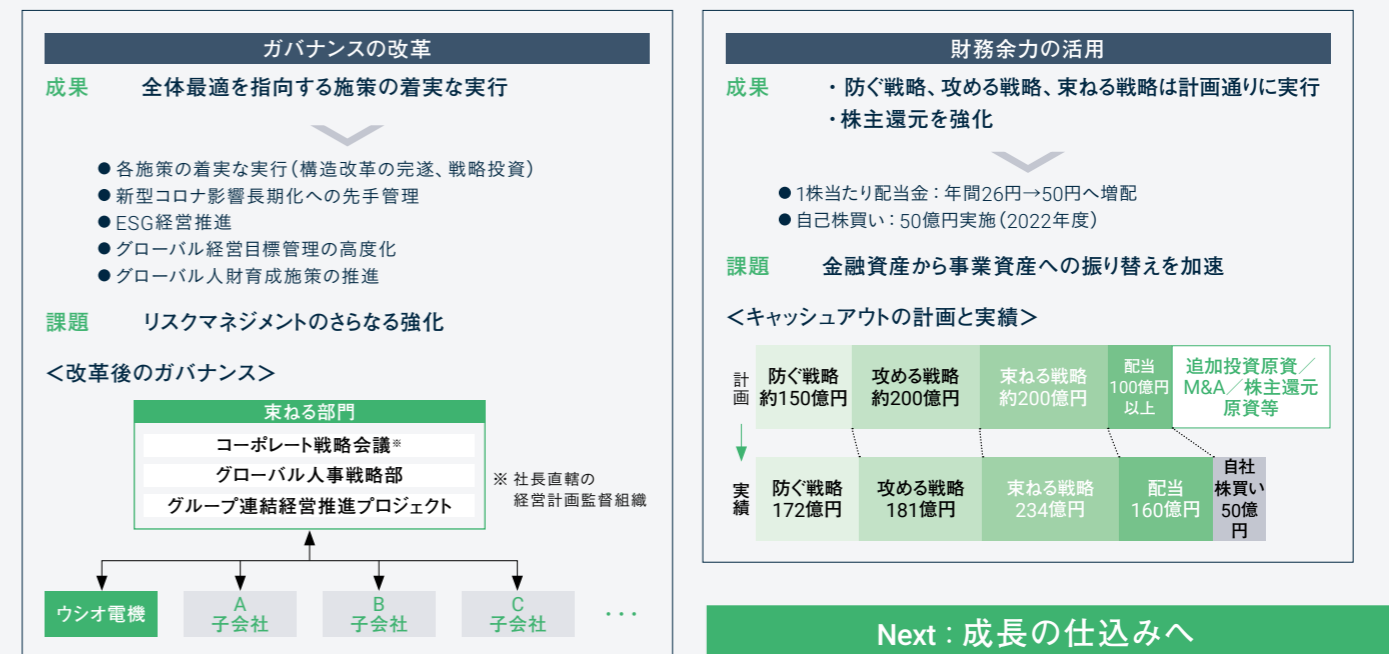
⑤ 各事業部の実績

各事業の結果は、映像装置は、想定外の部材調達難による影響を抑えきれず、必達目標未達も、光源及び光学装置は、一部で課題を残すも、着実な各施策実行により、野心的目標を達成しました。

事業セグメント	2019年度実績	2022年度目標(必達~野心的)	2022年度実績	成果・課題
光源事業	売上高 585億円 営業利益率 10.3%	560億~660億円 10.7~12.1%	618億円 14.6%	営業利益率: 野心的目標を達成 成果: 構造改革の実行(計画35億円に対して37億円)により、収益構造の転換 PLへの効果発現 課題: 新規開拓分野である環境衛生分野のCare222、固体光源は計画を下回り推移
<装置事業> 光学装置	売上高 361億円 営業利益率 ▲1.5%	560億~600億円 8.9~11.7%	577億円 12.4%	営業利益率: 野心的目標を達成 成果: 露光装置(有望製品)の市場拡大期の需要の着実な取り込み前中計からの収益構造改善施策が効果発現 課題: EUV(有望製品)の調整局面を迎え、計画を下回り推移
<装置事業> 映像装置	売上高 608億円 営業利益率 1.4%	540億~600億円 5.6~6.7%	513億円 ▲1.3%	営業利益率: 必達目標を未達 成果: 構造改革の着実な実施による固定費削減(計画20億円に対して28億円) 課題: 部材調達難の事業影響を抑えきれず、経営効率改善施策を相殺収益性改善未達

⑥ 束ねる戦略の成果

第1次中計の目的は達成し、新体制にて全体パフォーマンス強化を継続的に推進していきます。

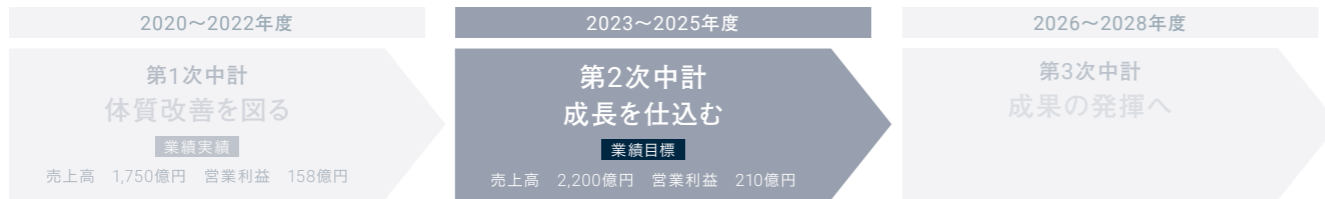


Next: 成長の仕込みへ

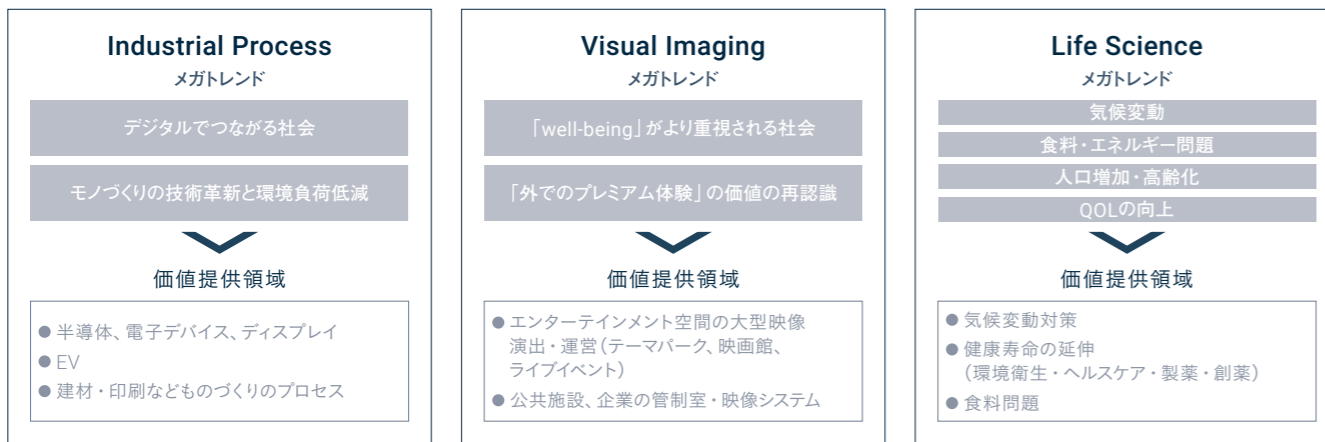
Medium-Term Management Plan

中期経営計画

新(第2次)中期経営計画(2023~2025年度) 基本方針「成長を仕込む」



2030年までの価値提供領域とメガトレンド



基本方針

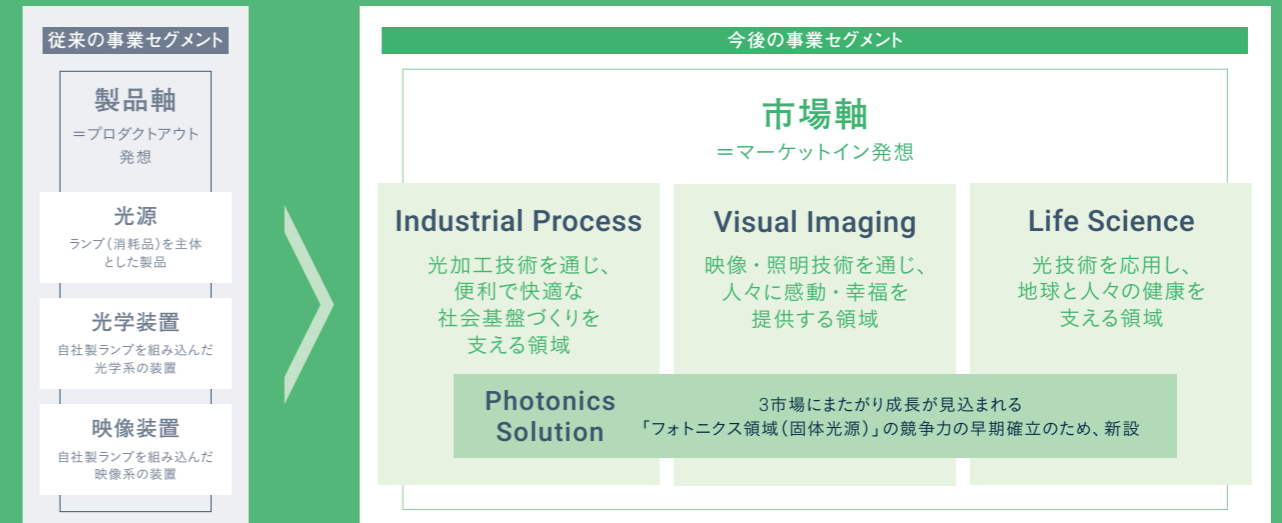
基本方針は、真の「『光』のソリューションカンパニー」への進化を目指して「成長を仕込む3カ年」。事業ドメインの再編と強みの再構築を通じ、光ソリューションを提供する体制を構築し、市場軸に基づく新しい事業ドメインで成長を加速させていきます。



「事業ドメイン」の再編

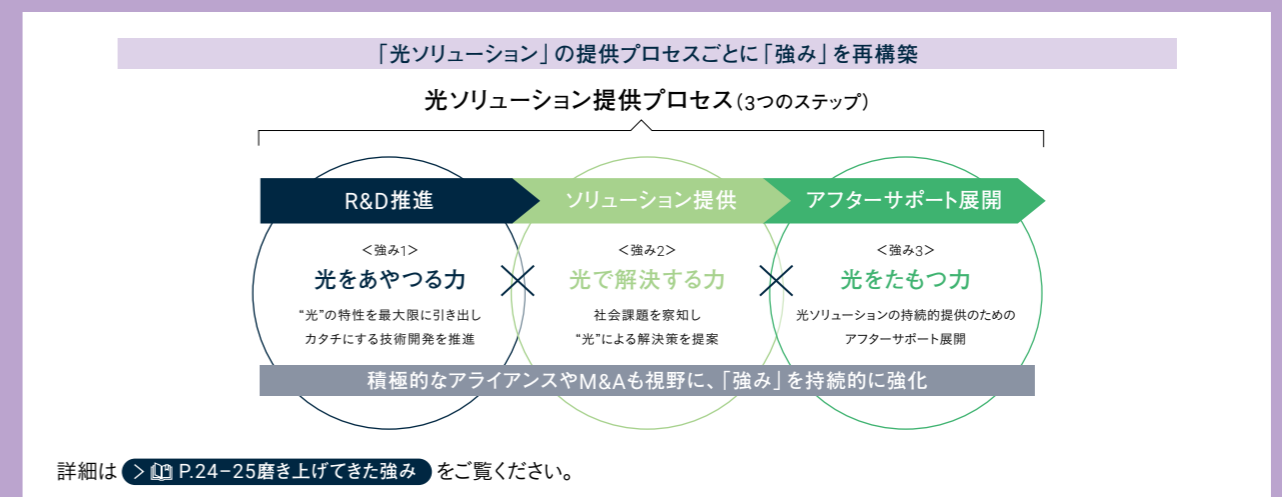
これまでの製品を軸としたプロダクトアウトの発想から、市場を軸にしたマーケットインの発想に事業ドメインを再編することで、光ソリューション提供を加速させていきます。

従来のもの売りが中心のアプローチでは、価値提供は顧客への価値創出にとどまっていたが、事業ドメインを再編することで、ソリューション提案を強化し、お客様のさらにその先の社会課題に対しても、価値を提供することで、ソリューション提案の提供範囲を広げ、事業拡大を目指していきます。



「強み」の再構築

今後、光ソリューション提供を強化していくためには、3つのステップが必要です。各事業ドメインにおいて、この3つの「強み」を強化するために、積極的なアライアンスやM&Aを進めていきます。



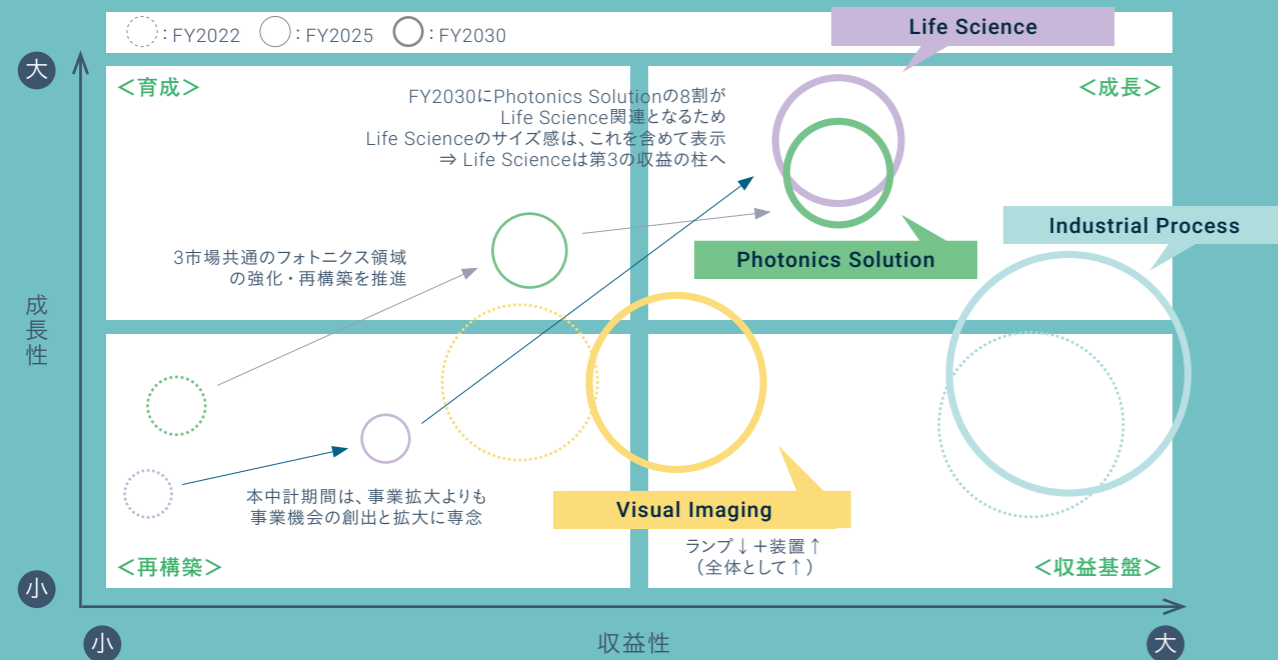
Medium-Term Management Plan

中期経営計画

新(第2次)中期経営計画(2023~2025年度) 基本方針「成長を仕込む」

① 「市場軸」に基づく成長加速

「市場軸」に基づいた事業ドメインで成長加速をしていくことで2030年までの事業ポートフォリオのイメージ変化を明確にしました。各事業ドメインのそれぞれの位置づけを明確化するとともに、経営資源を適切に配分し、成長を加速させていきます。また、継続的に事業ポートフォリオの見直しも実施していきます。



事業ポートフォリオ再編の方針

2030年に向けた利益成長に向け、継続的に事業ポートフォリオの見直しを実施。そのために保有資産と負債を戦略的に活用

Industrial Process	Visual Imaging	Life Science	Photonics Solution
<コア事業>	<コア事業(再構築事業)>	<育成事業>	<強化・再構築事業>
半導体関連の成長に加え、モノづくりに向けたソリューション展開による安定的な収益拡大を推し進める	ソリューションのプラットフォーム化を進め、2030年に向けて事業構造を再構築	新たな注力ドメインとして成長させるべく事業拡大に向けた仕込みを強化	3市場にまたがる「フォトニクス領域(固体光源)」の競争力の早期確立を図る

② 事業戦略 全体像

事業ドメイン再編後、それぞれの事業ドメインで2025年に目指す目標と戦略ポイントは以下の通りです。

	<コア事業> Industrial Process	<コア事業(再構築事業)> Visual Imaging	<育成事業> Life Science
2025年目標	売上高 1,050億円 営業利益* 175億円 営業利益率* 16.7%	売上高 915億円 営業利益* 30億円 営業利益率* 3.3%	売上高 55億円 営業利益* ▲10億円 営業利益率* ▲18.2%
戦略のPoint	<ul style="list-style-type: none"> 成長を牽引する半導体・電子デバイス領域での競争優位維持 加熱・表面処理・改質を軸にモノづくりの革新、環境負荷低減に対するアプリケーション拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コア技術を効率的に組み合わせ、マーケットニーズにあったソリューション提供体制の早期確立 サプライチェーンマネジメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題ベースの長期視点での新規事業創出 Inorganicも活用したコアコンピタンス及び販路の獲得
		<強化・再構築事業> Photonics Solution	<ul style="list-style-type: none"> ニッチトップポジションの早期確立 モジュール、デバイスの両事業におけるクリティカルマスへの早期到達

※ 営業利益、営業利益率の目標値は、新規ののれん償却を除いて算出

詳細は > P.74-85新しい市場の創造 をご覧ください。

③ 数値目標

既存事業の拡大により売上高、営業利益を伸ばしつつ、事業モデルの再構築を推進

~M&Aを含む投資拡大を踏まえ最優先KPIとしてEBITDAを採用~

	2022年度実績	2025年度目標	2030年度目標
売上高	1,750億円	2,200億円	2,500億円
営業利益*1	158億円	210億円	300億円
営業利益率*1	9.1%	9.5%	12%以上
EBITDA*2	236億円	300億円	390億円
EBITDAマージン	13.5%	13.6%	15.6%
ROE*1	5.7%	8%以上	10%以上
CCC	6.6ヵ月	5.2ヵ月	—
自己資本比率	75.4%	60%以上	—

※1 営業利益、営業利益率及びROEの目標値は、新規ののれん償却を除いて算出 ※2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及びのれん償却費

CFO Message

着実な資本効率改善の推進と適切な戦略投資
拡大により、さらなる企業価値向上を目指します。

Profile

取締役 常務執行役員 CFO
経営統括本部長

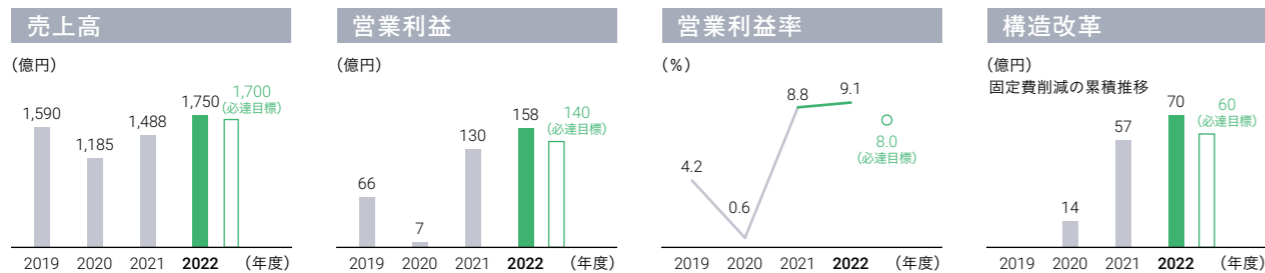
朝日 崇文



必達目標を達成し、基礎固め再挑戦及び収益構造転換は概ね完了

第1次中期経営計画(2020~2022年度)(第1次中計)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への再挑戦を基本方針とし目標達成に向け各施策を進めてきました。その結果、最重要KPIとした2022年度の営業利益率は、必達目標の8%を上回る9.1%となりました。第1次中計以前の2019年度の営業利益率4.2%に対し、4.9ポイントの改善であり、着実に収益力を高め筋肉質な体質へと変化させることができました。収益構造転換の具体的な施策である「防ぐ」戦略のアクションプラン「構造改革」により、当初計画を10億円上回る70億円の固定費を削減。「攻める」戦略のアクションプランである有望製品群の伸長

による「増収効果」も、一部製品で課題を残したものの、最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置の販売拡大などにより、当初計画を上回る効果を発現することができました。「束ねる」戦略においても、新型コロナによる影響の最小化やESG経営の推進などの全体最適を指向する施策を着実に実行し、また財務余力を活用した各戦略の実行及び株主還元強化を行うことができました。このように、第1次中計の目的は概ね達成することができ、この成果をもとにVision 2030の達成に向け、第2次中期経営計画(2023~2025年度)への取り組みに移行していきます。



第2次中計は、Vision 2030の達成に向け「成長を仕込む3ヵ年」

2023年5月に公表した第2次中期経営計画(2023~2025年度)(第2次中計)では、Vision 2030の実現に向け「成長を仕込む」を基本方針としました。世界を取り巻くメガトレンドに対し、ウシオの価値提供領域において光ソリューションの提供を加速・拡大させ、経済価値を増大させていくためにも、第2次中計では、事業ドメインの再編と強みの再構築を通じ、市場軸に基づく成長を加速させるための「成長への仕込み」を行っていきます。具体的には、将来の成長に欠かせない成長領域での戦略投資及び生産性向

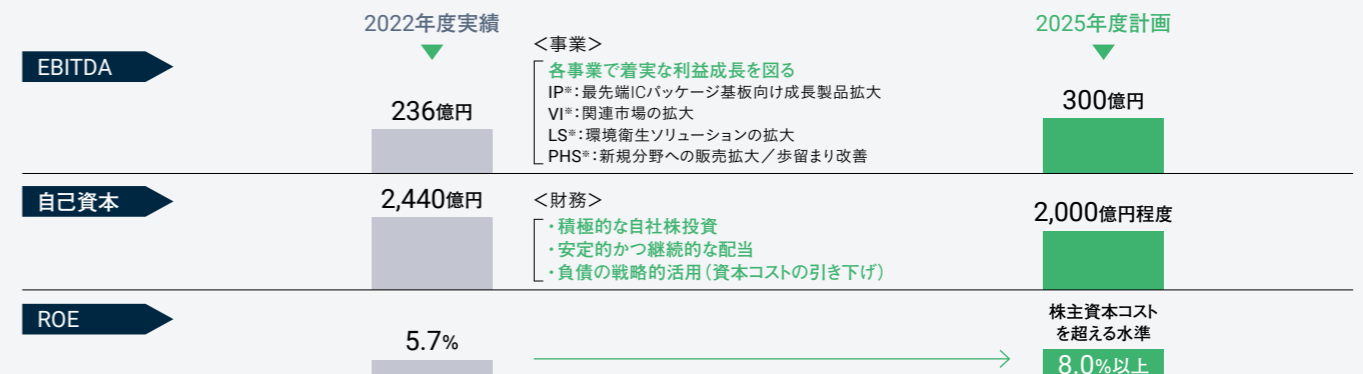
上に向けた人財投資を進めると同時に、資本効率の改善も進めていきます。ROEの向上に向けて具体的なロードマップを示すとともに、自社株投資と成長投資への大規模な資本配分を行っていきます。そのため第2次中計では、最重要KPIとして、M&Aを含む投資拡大を踏まえ、EBITDAを採用しました。第2次中計の最終年度である2025年度でEBITDA300億円(2022年度236億円)、ROE8%以上(2022年度5.7%)を設定し、着実な達成に向け各種施策を進めていきます。

ROE向上のロードマップを示し、着実な資本効率改善を推進

第2次中計では、第1次中計の成果を受け、長年の課題であったROE向上及びPBR1倍割れに対し、「ROE向上」と「ESG経営の本格推進」による2軸の取り組みを強化し、着実な改善を進めていきます。第2次中計期間でのPBR1倍超の達成に向けて「ROE向上」は、着実な利益成長と資本構成の改善を行うことで、第2次中計最終年度の2025年度には資本コストを上回るROE8%以上を、2030年度にはROE10%以上を目指していきます。利益成長においては、事業ドメインの再編と強みの再構築によりEBITDAを2022年度の236億円から2025年度には300億円まで拡大させる

考えです。また、自己資本は2022年度末の2,440億円を2025年度末には2,000億円程度まで圧縮させる方針です。これは、積極的な自社株投資と安定的かつ継続的な配当(3年間で自社株投資及び配当で700億~900億円の枠を設定)を通じて行います。あわせて負債を戦略的に活用することで資本コストの低減を図ります。第2次中計期間で得られるキャッシュ・イン(営業キャッシュフロー+資産売却+有利子負債)は1,000億円を超える規模となりますが、これを成長投資と自社株投資に大胆に配分することで、着実な資本効率の改善を進めます。

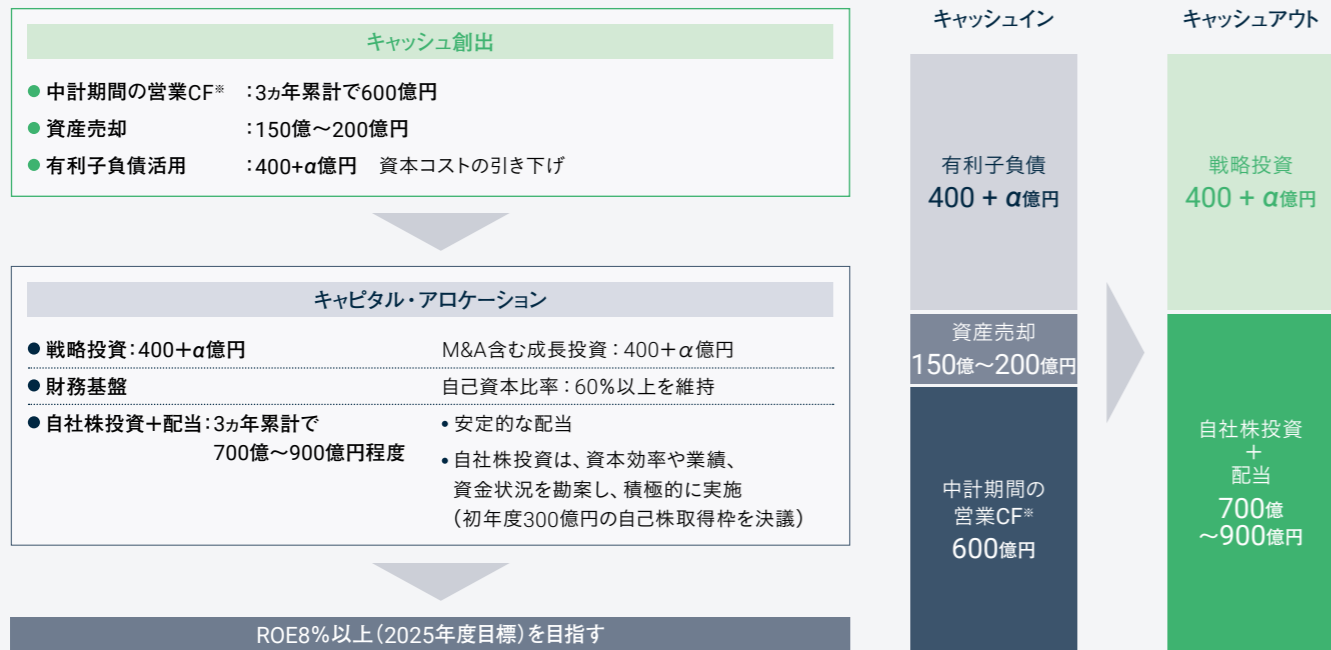
着実な利益成長と資本構成の改善により、2025年度までにROE8%以上を達成



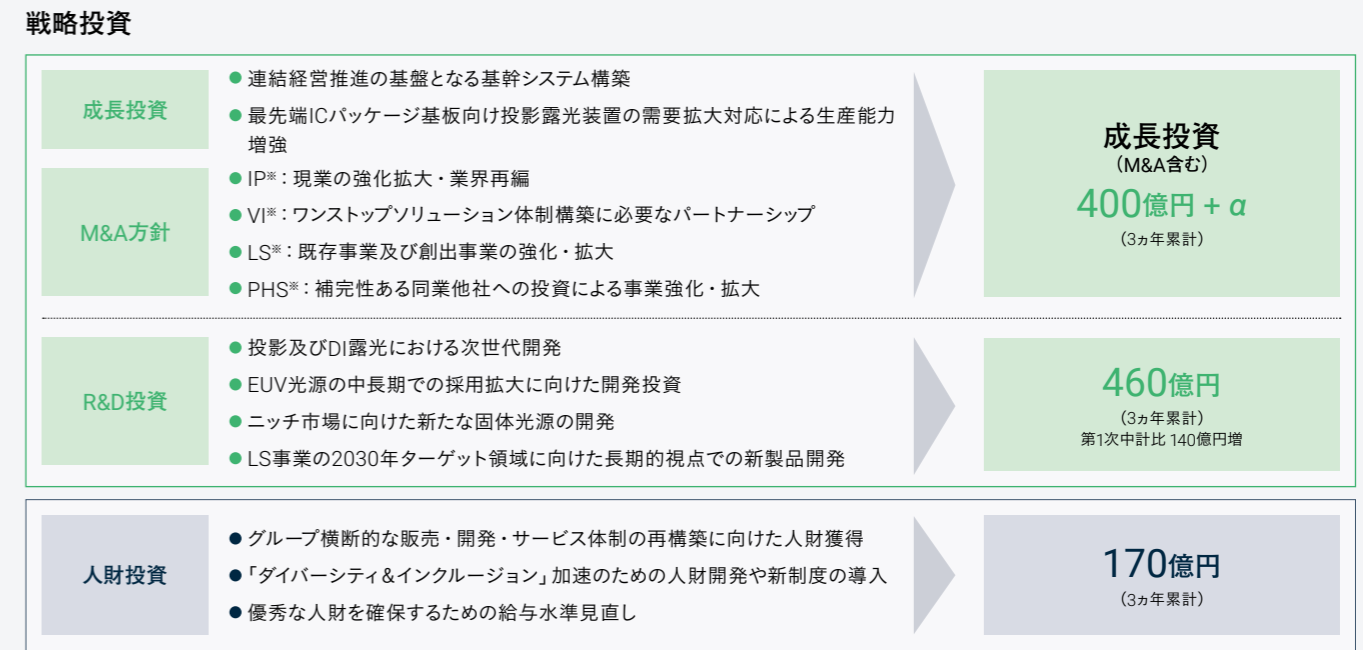
※ IP: Industrial Process VI: Visual Imaging LS: Life Science PHS: Photonics Solutionの略称

CFO Message

自社株投資と成長投資への大規模な配分により、資本効率の改善を目指す



成長期待領域での戦略投資、生産性向上に向けた人財投資を推進



将来のありたいポートフォリオに向け戦略投資を拡大

第2次中計では、2030年のありたいポートフォリオ像を示すとともに、その実現に向け、事業ドメインを「市場軸」へ変更し、新たな事業ドメインごとのその位置づけ及び戦略を明確にしました。今後各事業ドメインにおける位置づけや課題に対し、適切な戦略投資を実施することで、2030年の各事業ドメインにおけるありたい姿へ進んでいきます。

第2次中計期間では、成長投資として、M&Aも含め3年間で400億円以上を計画しています。成長が見込める半導体関連の生産能力増強に加え、各事業ドメインにおけるM&A方針に則った投資拡大を進めていきます。また、R&D投資として、3年間で第1次中計期間より140億円増額となる460億円を計画しています。特

に、市場拡大が期待される最先端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などの次世代露光装置開発やEUV光源の中長期での採用拡大に向けた開発投資を拡大します。また、新たな事業領域であるLife Science事業の中長期での拡大に向けた事業創出・新規製品開発を推進していきます。さらに、今後の成長には新たな価値創造が必要なため、グローバル人財の育成や広範な学術領域・技術バックグラウンドと経営リテラシーを併せ持つ人財の育成及び、新たに優秀な人財の確保も欠かせません。これらの人財投資に対し3年間で170億円の枠を設定しました。

Vision 2030達成を確実なものとするための経営管理高度化を促進

今回の第2次中計では、PBR1倍超と、企業価値のさらなる向上に向け、事業戦略の推進とともに今までにない規模で財務戦略も進めていきます。第1次中計では、新型コロナ拡大や、部材不足、資材高騰及び物流費高騰など想定外の事象発生による業績への影響がありましたが、この先も想定外の事業環境変化が生じる可能性があります。これらの不透明なリスクによる影響をモニタリングとガバナンスの強化で早期に発見して対策を講ずることで最小限に抑えつつ、第2次中計最終年度である2025年度の目標であるROE8%以上の達成を目指します。また、中長期の視座のもと、Vision 2030の達成に向けて、営業利益率12%以上及びROE10%以上達成の確実性を高めるための戦略投資の実行と

モニタリングを進めると同時に、事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいきます。今後、そのための評価指標としてROICの導入を目指し、社内経営管理の高度化も進めています。

私は、CFOという立場から経営戦略と財務・資本戦略を一体的に推進し、また、株主・投資家の皆様との対話を積極的に行い、自らの責務を果たしていく所存です。

引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

社会価値を経済価値に Strategic Focus

ウシオは「Vision 2030」の実現に向けて、
ESG経営を本格化していきます。
「5つの経営のフォーカス」を推進し、
社会価値と経済価値の同時創出を追求していきます。



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。

社会課題解決に向けた新規事業創出の流れ

2030年の目指す姿

技術力・知財・テーマ進捗の可視化+選択と集中(客観的PDCA)
事業創出の成功確率向上

事業創出本部

マーケティング部門	研究開発部門	知財部門
グローバルでの社会潮流・社会課題の把握 ●社内連携でグループ丸となってグローバルの市場動向やニーズを把握 ●未来志向で社会の課題解決に貢献する製品・サービスを創出	未来を切り拓くための技術探索・開発 ●外部研究顧問とのパートナーシップを促進し最先端テクノロジーを駆使 ●未来志向で技術企画や原理を検証	新しい価値の市場への提供支援 ●知的財産観点からの市場分析 ●付加価値の高いエコシステム構築の実現支援

創業60年で培ったコア技術

ウシオの強み

多様な技術・多様な製品群・多様な市場

Industrial Process	Visual Imaging	Life Science
Photonics Solution		

ステークホルダー

お客様	株主・投資家	従業員	取引先	地域・社会
-----	--------	-----	-----	-------

社会課題

気候変動の変化/地球環境の危機/食料問題の深刻化/ライフスタイルの変化/
労働力不足/健康問題の深刻化/スマート社会の到来

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

- 「気候変動対策」、「食料問題」、「健康寿命の延伸」、「DXの実現」の4つの社会的課題に対する事業創出

Column



Profile

上級執行役員
事業創出本部長
井ノ迫 伸啓

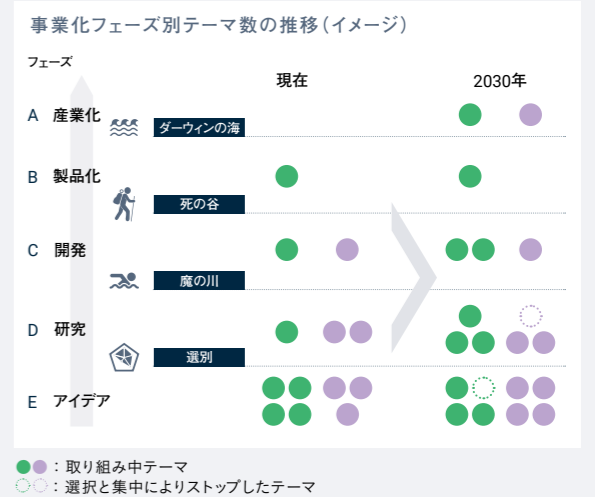
本部長メッセージ

本部としてのMTPの設定

事業創出本部は2022年度に創設され、「新たな価値の創造と提供を通じて社会課題を解決する」ミッションに取り組んでいます。ウシオグループのVision 2030を実現するためには、現状の基盤事業に加えて次の世代を支える中核事業となる新規事業を創出・育成する必要があります。このミッションを遂行するにあたっての事業創出本部の基本方針は2022年度と変わりませんが、2023年度はその本部方針を具体的に実行していくための判断基準として、本部としてのMTP(Massive Transformative Purpose)を次のように定めました。「未来に対して臨場感を持った組織的アプローチを継続的に行うことで、社会課題に向けたイノベーションを進め、持続可能な価値を創造・提供し人々の生活を向上させる」です。ごく簡単に説明すると、事業創出活動においては3年先を予測することは難しいですが、例えば思い切って30年先の未来に視点を置くと、変動要素や思考をシンプルにすることで大枠の予測はできるようになります。このように未来に臨場感を持って、そこから現状にバックキャストすることで、現在の活動における判断(どの選択が確からしく臨場感のある未来につながっているか)をしていきます。

2022年▶2030年▶時を超えるために

事業創出本部としての初年度の2022年度は、各取り組みテーマの事業化アクション推進と並行してそれぞれの進捗状況を事業化フェーズ別に可視化しました。同時に適切な選択と集中によるリソースの有効活用を行うために、客観的な基準に基づくPDCAの仕組みづくりに注力しました。反省点としては、関係者のコンセンサスを得ることに想定よりも時間を要したことが挙げられます。



その後、ウシオでの過去の新規事業創出活動を分析して、弱みを改善し強みを強化することで新規事業創出の確率を向上させる取り組みを進めています。自社が保有する技術や知的財産について市場軸と時間軸で動向を可視化し、さらにMarketing、Merchandising、Sales Dynamicsの3大視点で各取り組みテーマの進捗状況を把握することで、前述した客観的な基準に基づくPDCAを月次ベースで回転できるように改善しています。これらは当本部の普遍的ゴールとしている「時を超える」▶「サステナブルに事業創出し続けられる人材育成と仕組みをつくる」につながるアクションの一部です。

時間との闘いという観点では、新規事業創出は市場状況の変化に柔軟かつタイムリーに対応する必要があります。オープンイノベーション等社内外を問わず新しい知見や思考を積極的に取り入れるアクションを進め、新しい価値を市場に提供する実現スピードの改善にも取り組んでいます。

Creating Businesses with Greater Social Value

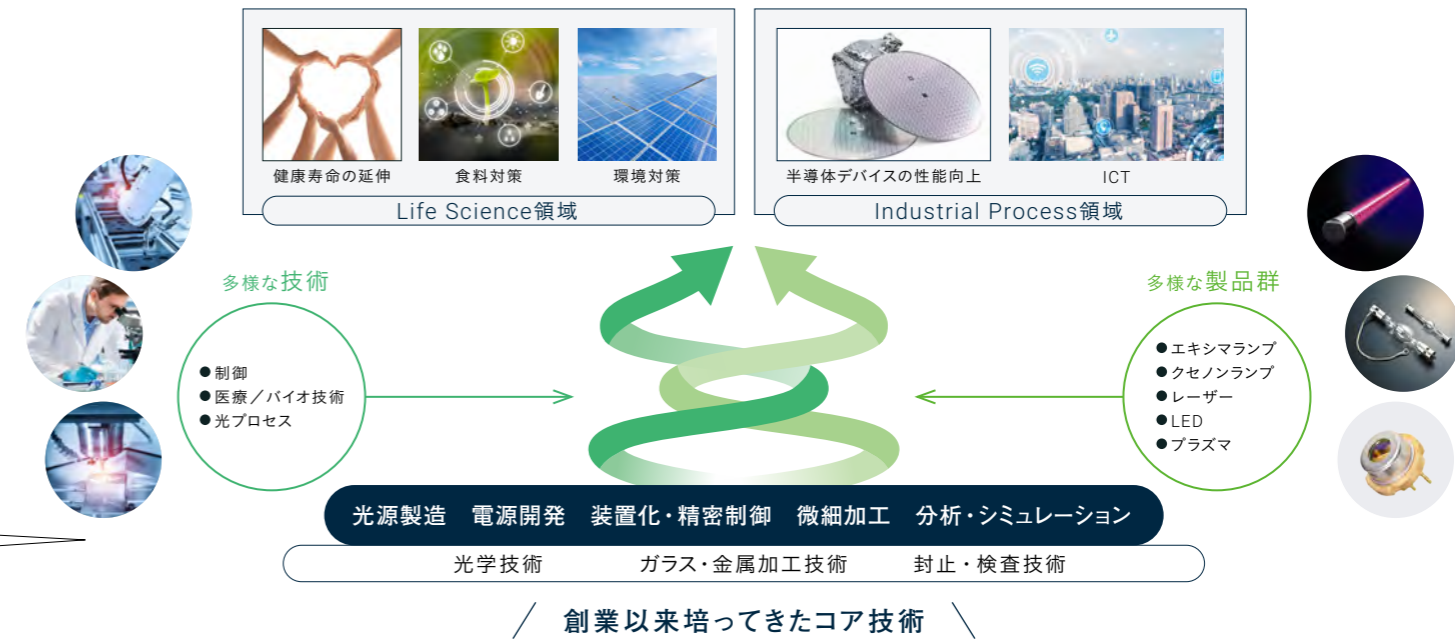
より社会的価値の大きい事業創出に向けたウシオの可能性

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。

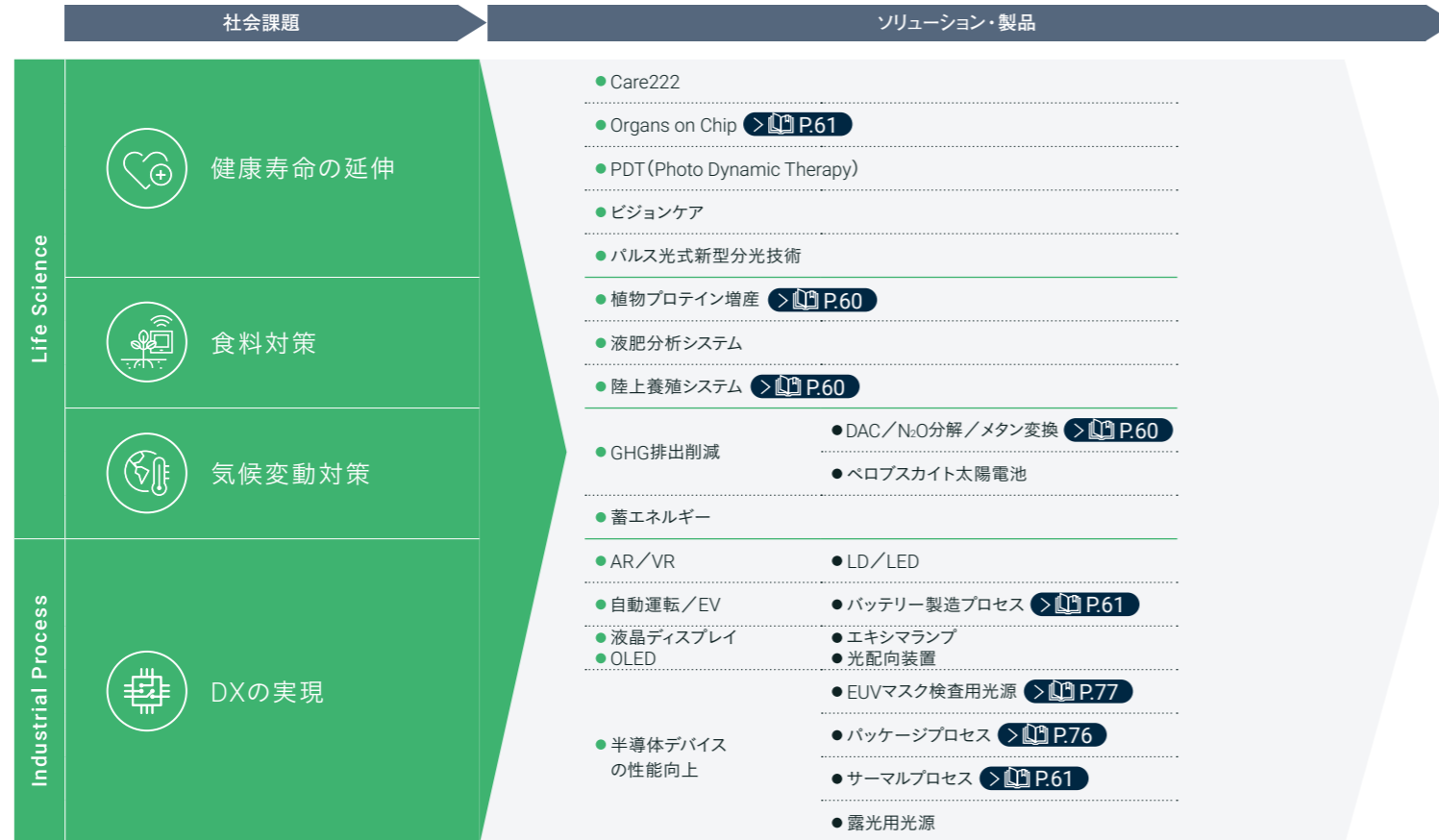
その背景には、光をあやつるコア技術の蓄積と社会課題の察知力が強く関係しています。ウシオはこれからも、コア技術を活かし、社会課題の解決に向けてソリューションを提供することで、人々の幸せと社会の発展を支えていきます。

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への礎となるよう、貢献していきたいと考えています。



課題の重要性



コア技術

新技術

課題の重要性	社会課題		ソリューション・製品					
	健康寿命の延伸	食料対策	環境対策	Life Science領域	Industrial Process領域	Life Science領域	Industrial Process領域	
● Care222	●	●	●	●	●	●	●	
● Organs on Chip > P.61	●	●	●	●	●	●	●	
● PDT (Photo Dynamic Therapy)	●	●	●	●	●	●	●	
● ビジョンケア	●	●	●	●	●	●	●	
● パルス光式新型分光技術	●	●	●	●	●	●	●	
● 植物タンパク質増産 > P.60	●	●	●	●	●	●	●	
● 液肥分析システム	●	●	●	●	●	●	●	
● 陸上養殖システム > P.60	●	●	●	●	●	●	●	
● GHG排出削減	●	●	●	●	●	●	●	
● DAC/N ₂ O分解/メタン変換 > P.60	●	●	●	●	●	●	●	
● ペロブスカイト太陽電池	●	●	●	●	●	●	●	
● 蓄エネルギー	●	●	●	●	●	●	●	
● AR/VR	●	●	●	●	●	●	●	
● LD/LED	●	●	●	●	●	●	●	
● 自動運転/EV	●	●	●	●	●	●	●	
● バッテリー製造プロセス > P.61	●	●	●	●	●	●	●	
● 液晶ディスプレイ	●	●	●	●	●	●	●	
● エキシマランプ	●	●	●	●	●	●	●	
● 光配向装置	●	●	●	●	●	●	●	
● OLED	●	●	●	●	●	●	●	
● EUVマスク検査用光源 > P.77	●	●	●	●	●	●	●	
● 半導体デバイスの性能向上	●	●	●	●	●	●	●	
● パッケージプロセス > P.76	●	●	●	●	●	●	●	
● サーマルプロセス > P.61	●	●	●	●	●	●	●	
● 露光用光源	●	●	●	●	●	●	●	

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。

Research and Development

より社会的価値の大きい事業創出を実現する

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。



研究開発体制について

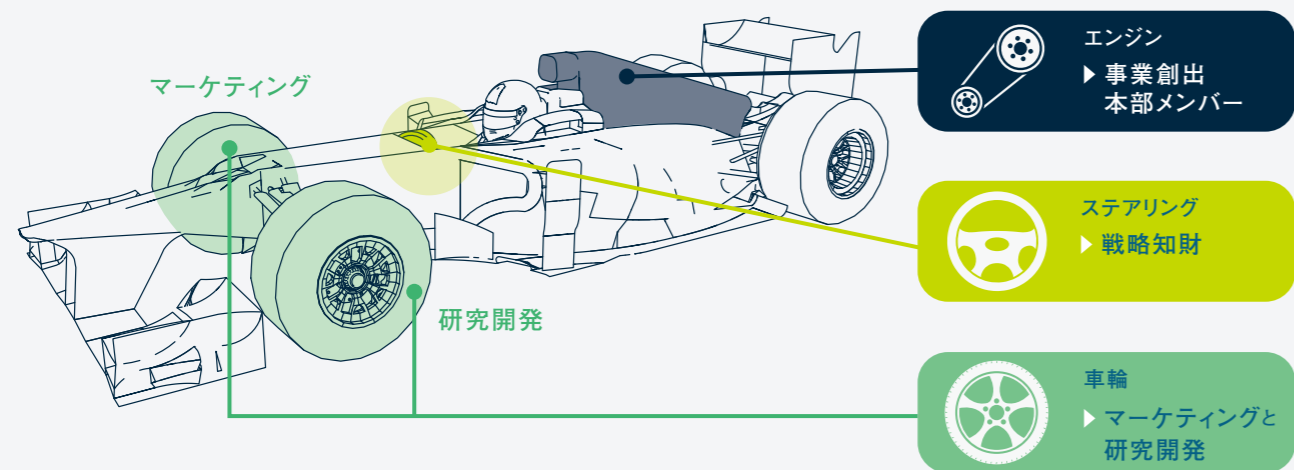
新規事業の創出には、まず新しい価値を創造するためのマーケティング(社会課題を見出す力)と技術力(研究開発、モノづくりの力)の密接な連携が必須です。さらにその新しい価値を事業化するためには“価値の提供の仕方”を考える一市場での力関係(Sales Dynamics)を踏まえた売れる仕組みづくりに注力することが必要で、知的財産のマネジメントが不可欠な構成要素となります。

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低い取り組みとされていますが、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)



基盤技術開発部

保有技術の深化及び新規用途探索により「光」の可能性を拡張し、新たな価値を生み出す活動を行うことをミッションとし、開発の一翼をなす基盤技術開発体制の構築を行いつつ、将来必要となる「強い技術基盤」を生み出す新たな分析/解析/光プロセス技術の開発に取り組んでいます。

基盤技術としての分析技術

ウシオには創業以来培ってきたコア技術の一つとして、分析・シミュレーション技術があります。新規製品の開発や高品質を維持するためには、分析技術を用いて、ミクロな表面状態や分子・原子の分析から原理原則に基づいたサイエンスを理解することが不可欠です。我々は、ウシオの製品に合わせた独自の分析技術を開発することで、コア技術として昇華させてきました。

現在、EUVマスク検査用光源において、安定した稼働率、高い性能などの技術優位性を維持・向上するため、光源内の環境を模擬し、そこで起きているサイエンスを正しく理解することができる分析装置を開発しています。

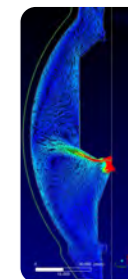
今後も、社会課題の解決のための新たな価値創造と提供に向け、将来必要となるであろう新たな分析技術の開発に取り組み、ウシオのコアコンピタンスの拡大に努めていきます。



基盤技術としての解析技術

研究開発から事業化までのプロセスにおいて、①開発期間の短縮、②コスト削減、③設計品質の向上、④付加価値の向上など乗り越えなければならない課題に直面します。これらの課題を解決する手段として、解析技術(シミュレーション)があります。例えば、数多くの設計要因を解析するとともに現象の可視化などから裏付けのある設計アイデアを創出できます。また短い開発期間で性能アップが期待できるといった効果も得られます。

依頼に応じた解析技術を積み重ね、ウシオ独自の保有技術が蓄積されています。その保有技術を設計ツール化して各事業部へ提供しつつ、新たな問題・課題に対し、解析による提案を実施するべく新たな解析技術の開発に取り組んでいます。超高圧UVランプやエキシマランプ等の既存製品以外にも、EUVマスク検査用光源等の新規開発製品の様々な解析にも対応できるように解析範囲を拡張していきます。



ランプ内の対流シミュレーション (Simulation of convection inside the lamp)

基盤技術としての光プロセス技術

光の強みを最大限に活かすことのできる加工技術(光プロセス)として、「表面改質」「薄膜改質」をキーワードに掲げた要素技術開発を行っています。開発テーマの設定時には「気候変動対策」や「DXの実現」といった社会課題の解決を前提とし、業務の遂行にあたっては光化学をはじめとしたサイエンスに基づく考察を重視しています。光が使われる環境や照射される材料に着目し、光照射に伴う様々な現象のメカニズムを理解するとともに、新たな光プロセスを開発しています。また、得られた成果は積極的に学術的な場で発表し、産学問わず多様な研究者と議論することでオープンイノベーションの促進を図っています。

このような取り組みによって、ウシオは単に光源や装置を提供するだけでなく、その活用方法も提案できるようになり、ウシオの目指す「『光』のソリューションカンパニー」に近づくことができると考えています。

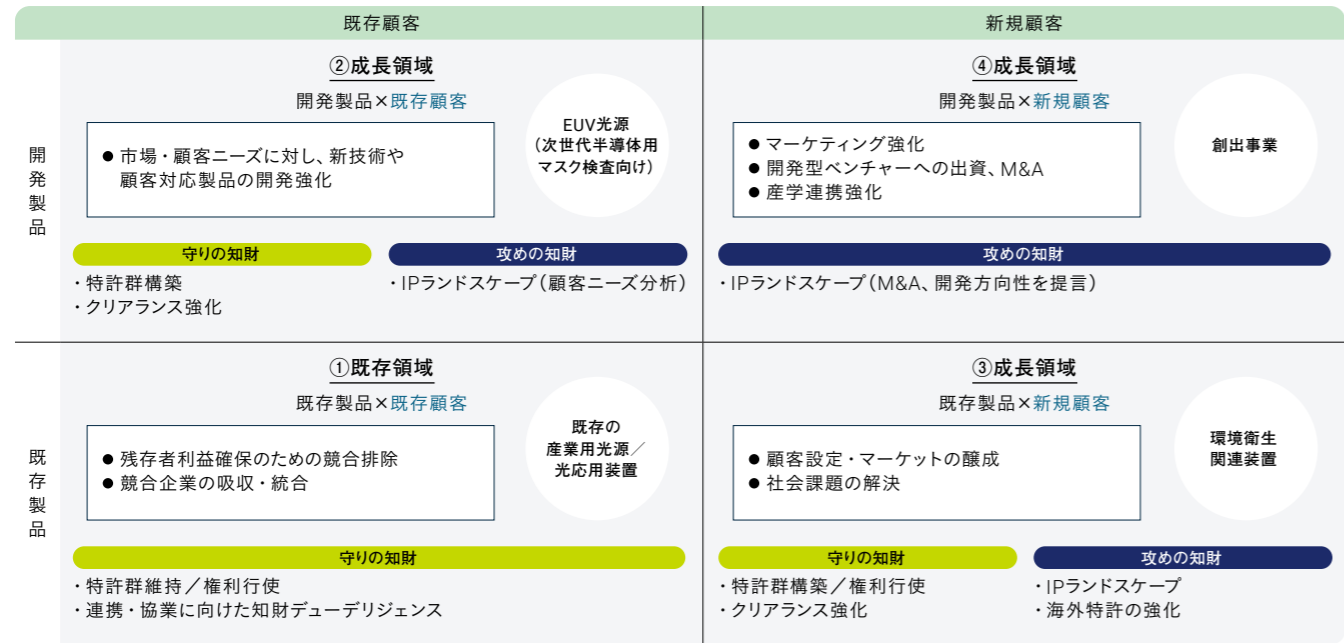
主な活動テーマ

- 次世代 (Beyond 5G/6G) 高周波基板向けの表面改質技術
- ペロブスカイト太陽電池向けの薄膜改質プロセス
- 大気圧プラズマリアクターとその応用プロセス

より社会的価値の大きい事業創出を実現する研究開発・知財戦略

知的財産戦略

ウシオ電機では、Vision 2030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。



■ 知財戦略 □ 事業戦略

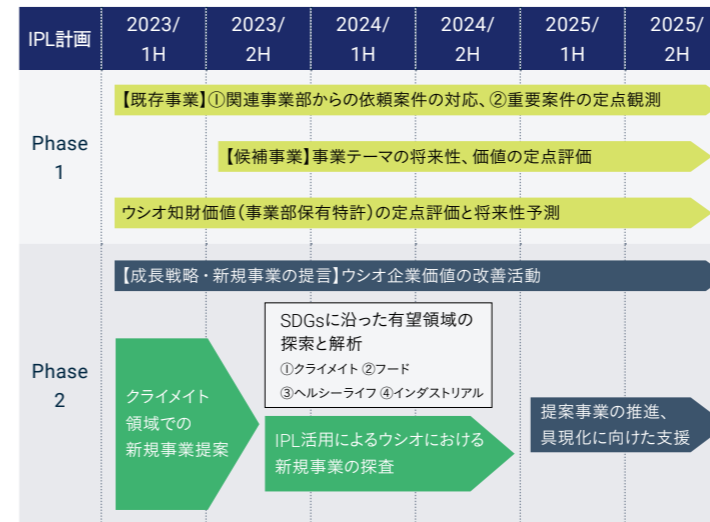
社内の知的財産教育

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を考えています。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おります。このような考えを前提として、以下の知財教育の講座を開設しており、2021~2023年度の3年間で約400名の技術系社員への教育を予定しています。

一般社員向け教育講座	役職者向け教育講座
なぜ会社は特許を出すのか	他社特許によるリスク回避
特許を速く読むためのコツ	権利活用(裁判で勝つために)
特許からの技術情報の取り方	事例研究(自社の成功例と失敗例)
発明発想法の紹介と使い方	外国出願と費用
開発製品からの発明のまとめ方	
審査官を納得させるコツ	
こんなものでも特許になる事例研究	

Research and Development

IPランドスケープ



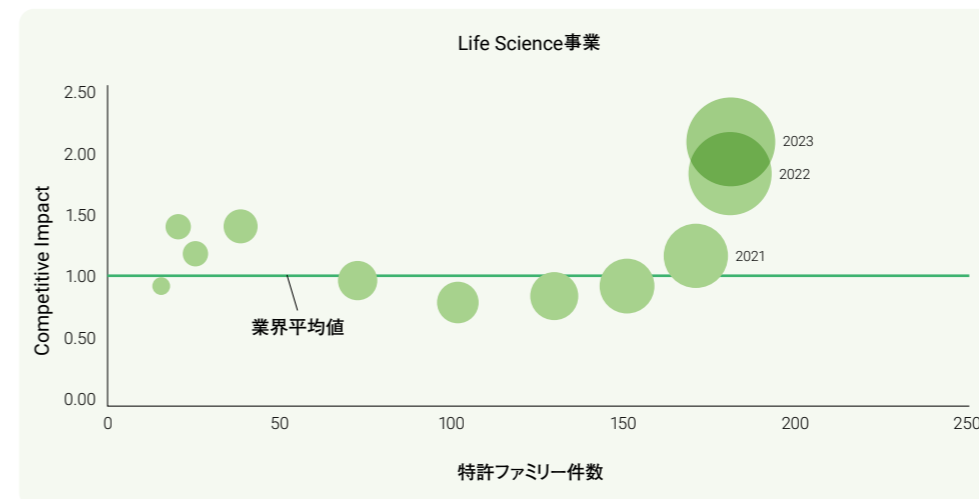
IPランドスケープ(IPL)とは、経営課題を解決するための有用ツールであり、客観公平性の高い特許情報を起点としてほかの情報と補完分析して業界俯瞰し、自社立ち位置を踏まえた攻め筋等の戦略提言を行うものです。ウシオでは、既存事業の深掘りを目的としたPhase 1と自社コア技術とのシナジーを期待できる新規テーマの探索を目的としたPhase 2といったようにIPLの内容や目的ごとに2つのPhaseに分けた上で、知的財産部を中心として社内の技術部署や外部専門家が参画したIPLプロジェクトを結成してIPLを推進しています。2022年度にはSDGsを意識した社会課題解決に直結する2つの新規開発テーマを経営層に提言、2023年度もさらなる新規テーマの探索に取り組んでいます。

ウシオグループの知的資本

01

ウシオは、Industrial Process、Visual Imaging、Life Science、Photonics Solutionの各領域において右表に示す特許を保有しています。すべての領域においてコア特許率が10%を超えており、基盤事業、成長事業及び創出事業を網羅するように特許群が構築されています。

事業領域	コア特許/全特許	コア特許率
Industrial Process	70/447	15.7%
Visual Imaging	13/67	19.4%
Life Science	44/155	28.4%
Photonics Solution	38/200	19.0%



LexisNexis社「Patent Sight」を用いて調査(調査対象: 2023/3月まで)。円の大きさは特許ポートフォリオの競合優位性および総合力を表します。

02

近年注力している創出事業の領域では、環境衛生分野を中心とするLife Science事業において、特許の質を示すCI(Competitive Impact)値が直近3年間で急増しており、業界平均値であるCI=1を大きく上回ることから、質・量の両面でバランスのとれた特許群が構築されています。

Creating Businesses with Greater Social Value

より社会的価値の大きい事業創出事例

気候変動対策

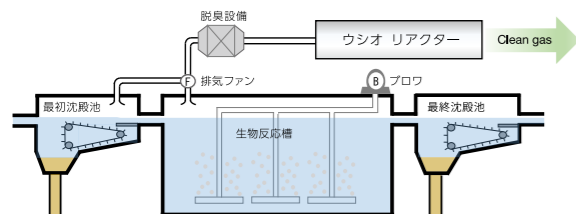
— 温室効果ガスの削減に向けた技術開発を推進 —

気候変動対策においては、「地上炭素ネットゼロと、人々の幸せを両立できる世界」をビジョンに掲げ、光や放電の活用による気候変動の緩和の実現を目指しています。

現在は温室効果ガスの削減に向け、炭素や窒素の循環を考えた気候変動対策テーマを複数選定。いずれのテーマも多くの企業や団体と共創し、その事業化を推進しています。

— 亜酸化窒素の削減に向けた技術開発を推進 —

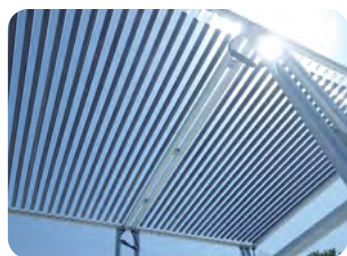
亜酸化窒素(地球温暖化係数が高い N_2O)の削減について、ウシオのエキシマ光を用いた N_2O 分解に取り組んでいます。性能の向上や大学との連携も進み、国土交通省の「令和5年度下水道応用研究で実施する研究テーマ」に採択されています。



排水処理におけるガス分解リアクター導入イメージ

— 太陽電池の社会実装を推進 —

円筒型太陽電池の社会実装として、東京都の令和4年度「大学研究者による事業提案制度」に、ウシオも協力しこれを推進しています。また、太陽電池製造プロセスへの光の利用技術を通して、次世



次世代太陽電池にも貢献すべく研究を行っています。

円筒型太陽電池の実証試験風景

食料対策

— 持続可能な食料生産システムへ変革し、

人類発展に十分な食料を安定供給する —

世界人口は2050年までに約97億人に増加し、食料需要は大きく増加すると予想される一方で、水供給の限界、農地開発や化学肥料の地球温暖化への影響もあり、深刻な食料不足も懸念されています。今後は、環境に配慮しながらも生産性を高める新しい食料生産の仕組みづくりが重要となります。ウシオではまず、代替タンパク質への利用価値の高い大豆の植物工場での生産を目指し、資源効率化・作物の高機能化のための光技術開発を進めています。今後は、どんな気候の国でも一年中、大量に生産し、食を提供できる仕組みづくりを目指していきます。



「完全人工光+液肥管理」の栽培状況

— 持続可能な陸上養殖システムの立ち上げに貢献し、

世界の食料安定を実現する —

現在、世界全体で魚を食べる人の割合が増えていることを背景に世界的に養殖の生産量を上げようとするトレンドが続いています。一方、日本国内では漁業従事者の高齢化などを理由に毎年の漁獲量が減少しており、そんな状況を少しでも改善できないかと立ち上がったのが、陸上養殖プロジェクトです。国内で減少している漁獲量改善のために、陸上で養殖を検討している大企業と連携し、課題解決に取り組んでいます。ウシオは得意分野である光技術の応用によって日本及び世界の食料安定や陸上養殖の普及に貢献していきます。



魚の光応答性研究の様子

健康寿命の延伸

— OoC(Organs on Chip)

創薬のスピードアップを実現するプラットフォームを提供 —

新薬開発の競争激化や最新のバイオ医薬品への移行など、製薬企業における創薬難易度は年々上昇しており、開発期間の短縮や効率的な創薬試験の利用は製薬企業において重要な課題となっています。また、2022年末には、動物試験を必須とせず、代替法でも新薬申請に使用できるようにするFDA近代化法2.0^{※1}が米国で可決されるなど、OoC^{※2}にとって追い風が吹く状況でもあります。

そのような中、OoCプロジェクトでも欧米日の製薬企業に向けた展開を進めており、大手製薬企業数社より大きな売り上げにつながる可能性のある引き合いを得るに至っています。また、製薬企業が参加する国内外のOoC関連イベントに協賛し、開発アイテムやチップ工房^{※3}の取り組みについて展示を行うなど認知活動も積極的に進めています。

国内では、AMED^{※4}のOoCに関する実用化事業に、東北工業大学を中心としたグループで参画し、OoCメーカーとしてのポジションを確立し、ここでは、製薬企業を含む産学官の連携体制でOoCの社会実装に向けた取り組みを進めています。経済産業省の報告書^{※5}でもOoCの国産メーカーとしてウシオの名が挙げられるなど、国内外の主要製薬企業にウシオのOoCへの取り組みが認知され始めています。

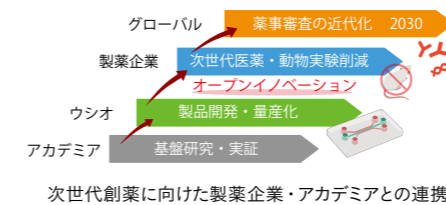
※1 FDA (アメリカ食品医薬品局) Modernization Act 2.0

※2 OoC : Organs on Chip (生体模倣システム)

※3 製薬企業のオリジナルチップを対話を通じて共同開発するサービス

※4 AMED : 国立研究開発法人日本医療研究開発機構

※5 第2回「再生医療・遺伝子治療の産業化に向けた基礎技術開発事業」中間評価検討会



次世代創薬に向けた製薬企業・アカデミアとの連携

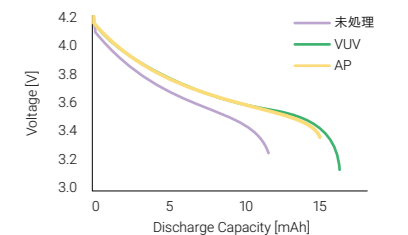
DXの実現に貢献する注力分野

— バッテリー製造プロセス

ウシオの表面処理技術で性能向上に貢献 —

リチウムイオンバッテリーは、複数の異なる材料が組み合わされて製造されます。それらの材料のうち、正極アルミ集電箔に対して、ウシオの表面処理技術であるエキシマ(VUV)及び大気圧プラズマ(AP)を適用した結果が右下の図です。未処理に比べ、VUV/AP処理したものの放電容量が大きくなっていることが分かります。

これは、VUV/AP処理の洗浄効果によるものであり、電気自動車の航続距離向上に貢献します。今後は、全固体電池をはじめとする次世代電池向けのプロセス開発を行い、製造技術及び性能向上に貢献していきます。

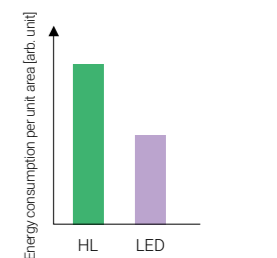


— 半導体サーマルプロセス

半導体製造プロセスの省エネ化に貢献 —

半導体の高性能化に伴い、その製造プロセスに必要な消費電力は増大しており、省エネ化が強く求められています。

そこでウシオは、加熱プロセスにおいて特定の材料とLED加熱とを組み合わせることで省エネ化ができることを実証し、国際学会で発表しました。右下の図は、次世代メモリ材料として期待される強誘電体の加熱プロセスにおける消費電力の比較で、従来のハロゲンランプ(HL)に対してLEDを用いることで大幅な省エネ化の可能性を示しています。今後は、省エネ化にとどまらず光加熱の可能性を追求し、次世代半導体製造プロセスへの貢献を目指していきます。



強誘電体加熱プロセスでの消費電力比較

2

Developing Our Diverse
Talent to Get Closer to
Our Vision

ビジョンに近付くための 人財の質向上

2030年の目指す姿

- Vision 2030達成への貢献が期待できるパラエティに富んだ人財によるグループ経営の実践とさらなる発展に向けた計画的な育成機会の提供
- Global Mobilityの実現と人財マネジメントによる社員のボーダレスな活躍

人財戦略と企業価値のつながり

ウシオ電機は主力事業の「Industrial Process」「Visual Imaging」「Life Science」「Photonics Solution」に加え、今後新たに創出される事業を通じて、社会課題の解決にチャレンジし続けます。そのためにウシオで働く社員には、グローバルかつ論理的な思考を求めています。そして、その多様な人財を有機的に結びつけることで新しい価値を創造していきます。

具体的には、多様な学術領域の知識を核に、ウシオの強みを理解し、ソリューションに展開できる技術バックグラウンドとビジネスマインドの双方を持った人財を拡充することを目指しています。ウシオ電機では、教育研修において、従来の選抜型人財育成施策「ウシオカレッジ」に加えて、2022年9月より自ら学ぶ意欲を持った人財を支援するための自薦型の「ウシオラーニングブレイス」を導入しました。

また採用においては、新卒採用に加えて、ダイレトリクルーティング等を通じたキャリア採用にも力を入れています。直近3年間の入社人数は、新卒採用67%に対し、キャリア採用33%とハイブリッド型で人財拡充を進めています。

Vision 2030の実現に必要な人財戦略



シニア人事制度改革

超高齢化社会、労働人口減少といった環境の中、日本のシニア層の就業環境は大きく変化しています。

ウシオ電機においては60歳以上のシニア層に対する処遇を引き上げるとともに、その役割を「組織目標への貢献」に加えて、「継承・伝承&育成・支援(技術・技能・ノウハウ等の継承・伝承と豊富な経験、知識をもとにした後進・後輩の育成・支援)」の2本柱に定め、さらなる活躍を後押しする制度を2023年4月より導入しています。

またシニア層の多様な働き方・価値観をサポートし、介護やボランティアなどに時間を振り向けられるように、シニア層限定で、就業形態の複線化・選択制を導入。希望により週3日勤務や一定の条件下での副業が可能となりました。



ミドル社員を対象とした、キャリアセミナーの様子

人財育成委員会の立ち上げ

ウシオは、第2次中期経営計画(第2次中計)より「人材」を「人財」という表記に改め、社員を会社の企業価値向上につながる重要な人的資本(Human Capital)と位置づけました。中でも選抜型人財育成は、非常に重要な取り組みであり、ウシオ電機において第1次中期経営計画時に導入した「ウシオカレッジ」を中心に、将来のウシオを背負って立つ人財に対して計画的な人財育成を実施しています。

第2次中計においては、「育成施策による効果の可視化」と「事業ニーズとのコネク」の2点を重点課題として、本部・事業部内に5つの「人財育成委員会」を創設しました。各本部長、事業部長が委員長に就任し、人事部が各部の人財育成委員会をサポートするビジネスパートナーとなり、業務特性に応じた選抜型人財育成を進めています。人財育成委員会で討議された各本部の人財育成方針は、全社の人事戦略を討議する「Global Human Capital Committee(GHCC)」において共有され、本部を跨いだ人事ローテーション等の人事施策に接続されます。

グローバルモビリティ課の新設

ウシオが世界の社会課題にチャレンジしていくためには、グループ内の人財の可視化を行った上で、一人ひとりのキャリアビジョンに沿った真に働きがいのある環境を準備することが必要になると考えています。

地域ごとに異なる社会課題を見つけて解決していくためには、世界中にいるウシオの社員が、それぞれの意見を主張しつつも、最終的な方向性を合わせていくという考え方が重要です。

またコロナ禍のプラス面の副産物として、ウェブで世界中の同僚とつながり、ともに働くことが当たり前の状況になりました。住所は米国に置きながらも、グループのビジネスリーダーを務め、日本や他国のチームとつながるという働き方も始まっており、転居を伴わないグローバルな人事異動を進めていきたいと考えています。

こうした活動を加速させるために、2023年4月より、ウシオ電機の人事部内にグローバルモビリティ課を新設しました。国内外グループ会社の人事担当者とのネットワーキングをウェブベースで始めており、人財可視化の取り組みがスタートしています。



グローバルモビリティ課のメンバー

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

- 多様性を認め、尊重しあう企業風土の構築
- 社員が心身ともに健康で、生き生きと働くことのできる健康経営の実践
- 会社と社員がともに成長、貢献しあう「エンゲージメント」が高い状態の実現

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

D&I推進は、5つの経営のフォーカス3「成果を上げやすい職場環境作り」のための重要な取り組み課題として位置づけられています。属性の多様化だけでなく、多様な経験や能力・価値観を認め合い、尊重しあうことができる風土がグローバルにでき上がっている姿の実現を目指して、有志社員によるD&Iプロジェクトと関係所管部署が連携して、施策を展開しています。2022年度はキャリアや介護関連のセミナーの開催、在宅勤務者や障がいのある社員へのアンケート調査等、現場の社員に寄り添った活動を実施しました。

なお、2022年度の有価証券報告書において「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間の賃金格差」を開示しており、女性管理職比率はグループ16.7%・単体4.3%でした。これに対し、2025年までの目標をグループ15%以上維持・単体10%と定め、グループ数値を維持しながら単体における数値の改善に取り組んでいます。



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「人財」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、退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2023(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。特に「退職後の職場復帰、就業と治療の両立」「労働時間の適正化、ワークライフバランス・生活時間の確保」「課題に対する効果・検証」の取り組みで高い評価を得ました。

今後は「健康経営戦略マップ」により経営課題とその解決に必要な健康課題への取り組みを可視化し、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を実感、挑戦し続けることのできる職場環境を整備していきます。その実現に向け、「生活習慣の改善(カラダの健康)」「メンタルヘルスの向上(ココロの健康)」「生産性の向上(仕事の健康)」の3つを目標指標とし、データドリブンでの定量目標の設定と周知活動を推進していきます。



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



株式付与制度の導入

2030年の目指す姿に掲げている「会社と社員がともに成長、貢献しあう『エンゲージメント』が高い状態の実現」に向けて、様々な取り組みを実施しています。

2023年度は、日本国内のグループ会社を対象に従業員持株会を通じた株式付与制度を導入しました。これは、当社株式を交付し、第1次中期経営計画の必達目標達成に対する成果を還元することと、2023年度から始まる第2次中期経営計画に関して経営と社員が一体となって取り組むことを支援する目的です。

社員の企業業績に対する関心を従来以上に高め、経営とともに中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるとともに、従業員持株会へのさらなる入会を奨励し、社員の資産形成の一助となることを期待するものです。

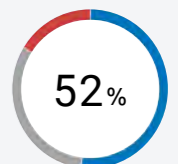
エンゲージメントサーベイ

サーベイの実施と結果を受けて

2021年度よりエンゲージメントサーベイを実施し、社員のエンゲージメントを可視化しています。ウシオでは、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」と定義し、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。2021年度はウシオ電機単体での実施、2022年度より国内外グループ会社へと実施対象を拡大しています。初年度の結果を受け、「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関連していることが分かりました。さらなるエンゲージメント向上に向け、「戦略の浸透」を強化するために、社長による対話会やeラーニング等のツールを展開しました。

2022年度のウシオのエンゲージメントスコアは52%となっており、エンゲージメント向上に向けた取り組みは道半ばですが、活動を継続する中で、この中期経営計画期間中に2022年度比10ポイント向上させることを目標としています。

2022年度エンゲージメントスコア



2023年度の取り組み内容

① 戦略に関するコミュニケーションの強化

社長との対話会を日本から海外へ拡大、継続するとともに、経営層だけでなくトップマネジメント層による対話会へ発展させ、より身近、かつ広範囲のコミュニケーションを強化しています。

② 戦略、5つの経営のフォーカスの理解と共感

戦略を自分ごととして考えるためのサポートツールとしてワークブックを作製し、そのワークブックを活用したワークショップを各部署で実施しています。自身のキャリアを考え、自業務と5つの経営のフォーカスとのつながりが実感できるような仕掛けを展開しています。

③ ビジョンとキャリアの紐づけ

ワークブックを活用した人事支援やセルフ・キャリアドック導入によるキャリア自律支援を推進していきます。



海外での対話会の様子



「みんなで創ろう ウシオグループの2030 ワークブック」

4

Sustainably Reducing
Environmental Impact持続的な
環境負荷低減

2030年の目指す姿

- 生物多様性の保全活動の推進のもと、資源循環モデル、自然との共生モデルの構築
- バリューチェーンにおけるGHG排出削減を通じた社会的課題の解決
- 環境負荷低減をもたらす製品・サービスの提供

環境の基本方針

基本理念

ウシオは地球環境との共生が企業としての最重要課題の一つであると認識し、事業活動のあらゆる場面における、環境保全への取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ウシオでは、環境負荷低減の取り組みは上記の基本理念に基づくとともに、地球環境や事業環境を踏まえ定期的に見直ししながら推進してきました。現在、環境負荷低減活動は5つの経営のフォーカスの重要課題の一つとして2030年の目指す姿を描き、バックカスティングにより短期、中期の目標を設けて取り組んでいます。

気候変動への影響は、事業全体に及びます。事業所活動では日本政府や世界の動向などを見据え、足並みをそろえた緩和のための取り組みを行っています。その一つとして、生産性向上や再生可能エネルギー利用などの対応を充実させています。

また、ウシオのようにエネルギーを利用する製品を提供しているメーカーは、製品の使用による気候変動への影響の割合が高くなる傾向にあり、これは大きなリスクになります。しかし、様々な企業が気候変動に取り組む状況の中、気候変動への影響がより少ない製品を開発すれば、お客様に選ばれる機会になると考えます。

ウシオは安心・安全・環境配慮型ソリューションの創出をテーマに、この対象範囲を「製品、開発、サービスを含む全事業領域」へと拡大してきました。省エネルギーに寄与する環境配慮型設計や開発を推進するため、ウシオ独自のスーパーグリーン製品の認定基準の一つとして省エネルギー化の項目を設け、認定製品の販売促進により省エネルギーへの貢献も継続的に進めています。

モーダルシフトで優良事業者に選定

ウシオ電機御殿場事業所は、「令和4年度 エコシップ・モーダルシフト事業者選定委員会」において、エコシップマーク認定制度の優良事業者に初めて選ばれました。

エコシップマーク認定制度とは、国土交通省海事局やフェリー事業者等で組織するエコシップ・モーダルシフト事業実行委員会が、陸上輸送からCO₂排出量が少なくエネルギー効率に優れた海上輸送への転換促進を目的に平成20年度に開始した制度で、海上輸送を一定以上の割合で利用している荷主企業や物流企業に対して環境対策に貢献する企業の証となる「エコシップマーク」を認定するものです。

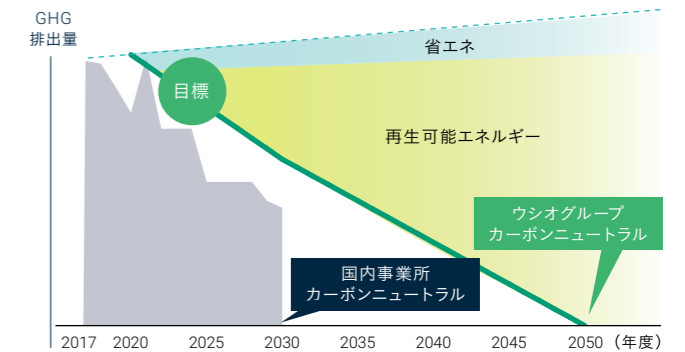
これまでトラック輸送のみだった輸送ルートに、船による海上輸送を組み合わせることにより、海陸一貫輸送を実現しました。ロット集約による輸送回数の削減も併せて行い、CO₂排出量の低減と輸送コストの削減を実現しました。



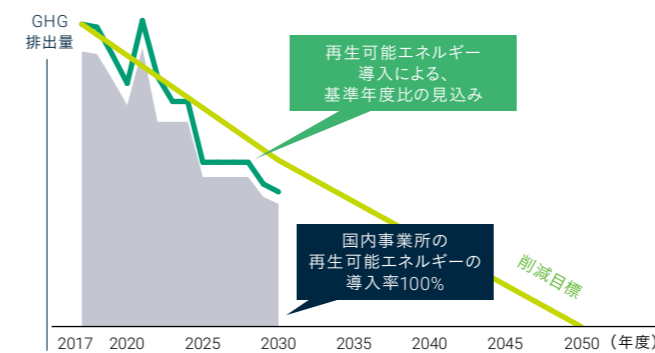
脱炭素社会の実現に向けて

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CO₂削減(SCOPE1、2)については、SBT(Science Based Targets)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年にはこれを見直し、2°Cレベルから2°C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°C特別報告書」や2021年の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勧告し、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



再生可能エネルギー導入による削減見込



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、その他の施策と併せてその達成を目指します。新たに追加設定した目標では、2030年国内事業所の再生可能エネルギーの導入率を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導入になりますが、ウシオ電機播磨事業所と御殿場事業所においては、建屋屋上等への太陽光発電の導入・設置を順次進めています。また、既存購入電力を再生可能エネルギーへ置き換える動きも進めており、播磨事業所では購入電力をCO₂フリー電力へ切り替えました。また、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、とりわけ国内事業所においては2030年の再生可能エネルギー導入率100%を達成できるように取り組みを進めていきます。

Sustainably Reducing Environmental Impact

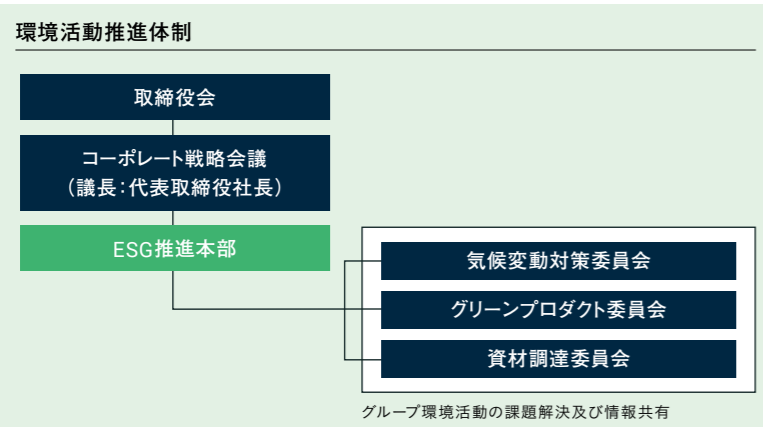
持続的な環境負荷低減

TCFD提言に沿った情報開示

ウシオは2021年にTCFD提言の趣旨に賛同しており、気候変動が自社の持続的成長に影響を与えることを認識しています。今後も、TCFDの提言に基づき、気候変動がウシオの事業に及ぼすリスクと機会を分析し、経営戦略に反映するとともに、関連する財務情報・経営情報の開示を進めていきます。



ガバナンス



「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。

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°Cシナリオ及び4°C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

ウシオの各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る重要なリスクと機会を特定しています。



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°C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	炭素税負担	中期	GHG排出への炭素税の賦課により、操業コストが1.5°Cシナリオでは2.0億円、2°C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°C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

リスク管理

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。

指標と目標

指標

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 GHG排出量実績について、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」



目標

近年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、目標実現に向け、事業所での活動等によるCO₂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CO₂排出量削減にも積極的に取り組んでいきます。



5

Building a Robust Management Base

強固な経営基盤の構築

2030年の目指す姿

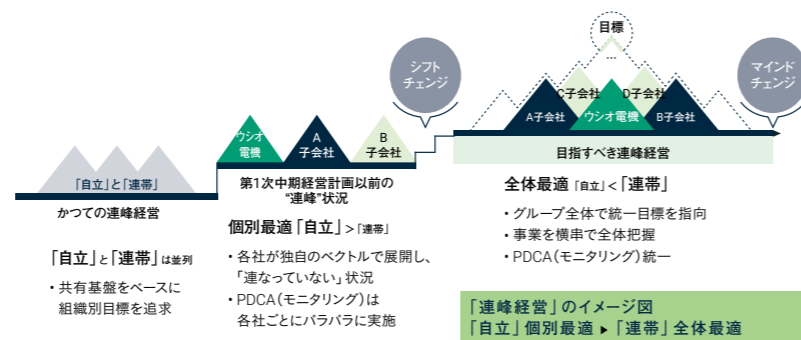
- 経営目標と各事業・社員各自の目標可視化・達成
- 経営資源の適時把握による事業ポートフォリオ管理
- 事業リスク明確化、リスク対応がグループ全体で展開
- バリューチェーン全体での人権尊重風土・仕組み形成
- ガバナンスの強化・深化

連帯型連峰経営の強化

ウシオでは、資源配分やコスト構造を連結ベースで把握し、シナジーを含む全体最適な経営判断と事業ポートフォリオの管理に取り組むシステムの構築を目指しています。また、全グループ会社社員の全体目標への貢献度を可視化し、全体最適に向けた目標達成に丸となって取り組む仕組みの整備にも取り組んでいます。これらの実現のため、グループ連結の管理会計を行うシステムの導入と運用を行っています。

2022年度においては、グループ各社からのデータの精度向上と分析強化を通じて、第2次中期経営計画策定段階での製品軸や事業軸等を含む多角的な事業計画の把握に貢献しました。

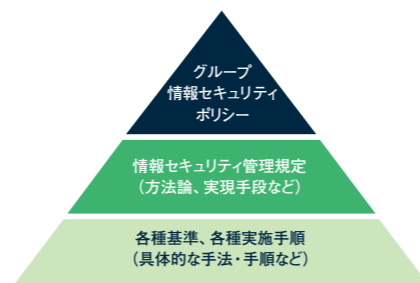
2023年度においては、バランスシート管理(BS経営)の仕組みづくりを行い、事業ポートフォリオマネジメントの強化を進めていきます。グループの連結管理会計がウシオグループを一つにし、収益や経営効率の改善につながる「土台」となることで、Vision 2030の達成を支えています。



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」を策定し、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。

2022年度までにおいて、グループ各社へのセキュリティアセスメントを行い、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することで、客観的な評価を実施しました。この結果を踏まえ、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に取り組んでいます。



2023年度においては、グループで統一した「グループ情報セキュリティポリシー」の浸透を図るため、グループ各社のセキュリティレベルに応じた教育・啓蒙活動を進め、情報セキュリティのリテラシー

向上を図っていきます。また、ランサムウェア対策として、検知率の高いツール(EDR)の導入と監視サービスを導入することで、情報セキュリティの強化に取り組んでいきます。

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ため、各グループ会社を中心となって対応しており、ウシオ電機では、グループ全体の税務コストの把握や税務管理体制の確立に取り組んでいます。また、グローバル税務ガバナンスについては、企業ガバナンスの強化において重要な要素と位置づけており、グループ全体の透明性向上を目指しています。

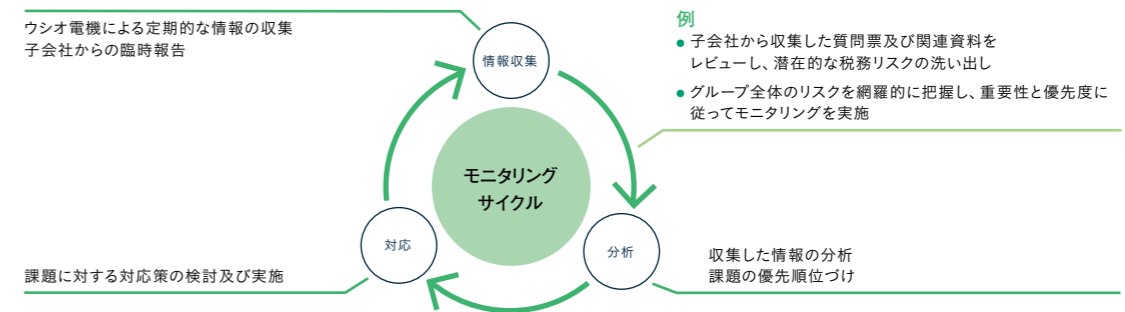
2022年度においては、グループ全体の税務管理規程の運用を強化しています。具体的には各グループ会社の税務申告状況や

税務調査の動向、税制改正への対応などの情報の実際の運用状況を確認しています。また、各国の移転価格文書についてはウシオ電機で管理を開始しました。

2023年度においても、各グループ会社との連携を強化し、マネジメントサイクルの確立により税務リスクを適切に管理することに加えて、各国の移転価格税制に対してウシオ電機を中心に適切に対応し、各国の優遇税制などを有効に活用することで税務コストを適正化する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



腐敗防止

ウシオは、5つの経営のフォーカス5「強固な経営基盤の構築」において、「汚職・腐敗防止に向けた取り組み強化」をテーマアップしています。ウシオが2030年に目指す姿は「ウシオグループ全体で汚職・腐敗防止等のための意識が高く維持されており、公明正大な取引を維持している状態」であり、その実現のための具体的な取り組みを作り上げていくことが、テーマアップの理由です。

これまでもウシオは、「私たちの行動指針10」において、公正・公平な取引を行うことを掲げており、汚職・腐敗防止を徹底しています。また、2010年には、腐敗防止の原則を含む「国連グローバル・コンパクト10原則」に署名し、様々な事業活動における汚職・腐敗行為の防止を支持しています。

これらの取り組みをより一層強化して、汚職・腐敗行為の防止をグループ全体でより徹底し、引き続きその社会的責務を果たしていくことを目的として、ウシオは2023年2月、「私たちの行動指針10」を補完する具体的な行動基準となる「ウシオグローバル腐敗防止ポリシー」を新たに策定・公布しました。

本ポリシーは、国内外のウシオグループ全社の役員・従業員その他業務従事者を対象としており、日本語だけでなく英語・中国語でも公布され、国内外のウシオグループ各社を対象とした説明会の開催によって、グループ内周知を図っています。

新しい市場の創造

Our Business Strategies

マーケットイン発想の市場アプローチを実現するために、
事業ドメインを市場軸に再編しました。

「光をあやつる力」「光で解決する力」「光をたもつ力」を
再構築し、社会価値を意識したソリューション提案を
加速していきます。



Segment

Industrial Process

光源、光学装置事業が統合され、光を創造し、あやつり、その価値を維持する力が一つになりました。半導体領域を主軸とした成長と光ソリューション提案による事業機会創出を図り安定的な収益拡大を推し進めます。

Profile

ウシオ電機
Industrial Process 事業部長

安部 建吉



強み

- 光を創造する力、光をあやつる力、その価値を維持する力の3つの力からなるソリューション力
- 紫外線～可視光～赤外線まで幅広い波長領域と光源品種(LED・ランプ・レーザー・EUV)を有し、それらの形を点光源、線光源、面光源へと変える力
- グローバルに展開するサポート拠点を活用した「光をたもつ」力

2022年度の振り返り

露光用UVランプにおいて、巣ごもり需要を背景とした液晶ディスプレイパネルの高水準な生産稼働が続いていたものの、下期に入り需要が一巡したことにより販売が減少しました。一方で、IoTや5G等の進展に伴う需要増加を背景に最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置の販売台数が増加、それに伴う保守メンテナンスも堅調に推移しました。結果として前年度比で増収増益となりました。

また、構造改革の実行による固定費削減や有望製品の伸長、グローバルカスタマーサポート体制の構築などの取り組みを進め、第2次中期経営計画(第2次中計)で推進していく「成長への仕込み」に必要な事業環境を整えることができました。今後はこれらの活動をさらに強化し、グローバルな活動へと上げていきます。

5つの経営のフォーカスの取り組み

- ウシオのコアコンピタンスの再認識と社会課題解決に必要な取り組みをつなげることで新しい事業創出を図っていく
 - グローバル視点での社会課題(日本視点でなく世界視点へ)を意識し、グループ会社からの能動的な参画を求める。そのためにグループ会社と連携できる機能を主要拠点に設置し、当該地域の社会課題やトレンドから新しい事業創出の芽を探索していく
 - グローバル化に加え、学際人財の確保・育成やジョブローテーションなどを進める
 - 日本だけでなく、海外グループの社員が事業部やGlobal Business Unit(GBU)方針策定に能動的に参画していくような仕組み、環境整備を進めていく
 - エネルギー効率の高い光源開発、固体光源の採用、顧客までを意識した高性能で低消費電力製品のような社会の環境負荷低減に資する製品を開発し、提案を進めていく
- 生産本部と連携し、生産工程や物流における環境負荷低減(生産性向上、再生可能エネルギーの採用、運搬トラック最適化など)を図っていく
 - ROIC経営重視の観点から、投下資本を効率的に活用して収益を最大化する戦略の実行により、グループ収益への貢献を果たす
 - 光源、光学装置で進めてきた構造改革による収益性向上を、今回統合されたIndustrial Process事業部で進化させ、装置・保守・光源事業のバランスのとれた強靱かつ安定的な収益構造の確立を図っていく

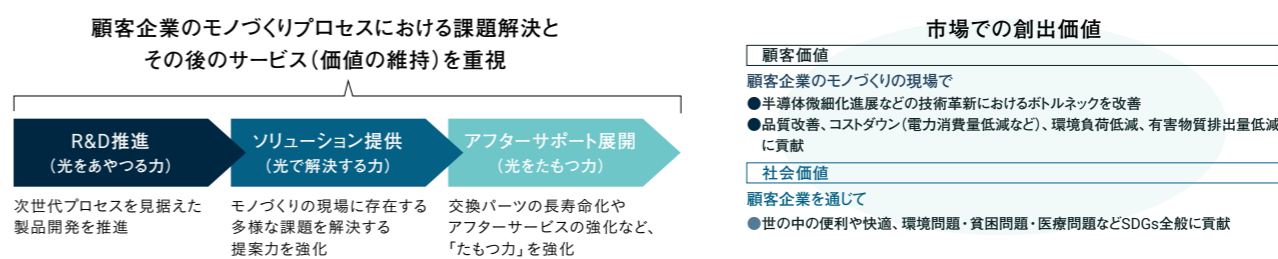
2030年のありたい姿

「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、様々な取り組みを進めています。実現にはお客様の先にある未来の社会課題を解決したいという想いに加え、コアコンピタンスである光を再認識し、その強みを最大

化する必要があります。事業部内を横串にした仕組み、またグローバルに広がるウシオネットワークを活用した社会ニーズの把握とソリューション提案力を高める環境を整えていきます。

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

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

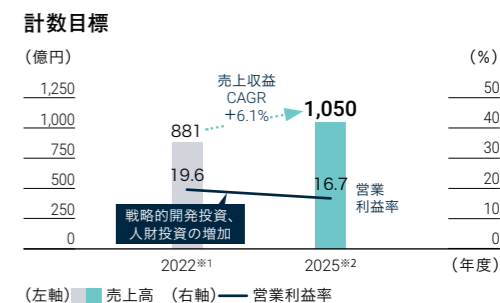


戦略概要

半導体領域を主軸とした成長と光ソリューション提案による事業機会創出

第2次中計期間は、中長期的な成長が見込まれる半導体市場を主軸とした事業成長を目指すとともに、半導体以外も含めたモノづくりプロセスでの光ソリューション提案により事業機会の創出を目指します。

半導体市場は一時的に減速傾向にありますが、IoTやDXなどにより中長期的には成長拡大が見込まれます。半導体の微細化、高性能化は必須であり、最先端ICパッケージ技術がその進展を支えるトレンドが続くと見込んでいます。



Action Plan 1	Action Plan 2	Action Plan 3	Action Plan 4
半導体パッケージ市場向け成長製品による確実な収益確保 <ul style="list-style-type: none"> 需要拡大に向けた生産能力の増強 競争優位性(高シェア)の維持、向上 	EUVマスク検査用光源の中長期の機会拡大に向けた取り組み強化 <ul style="list-style-type: none"> TCO*低減への対応 競争優位性の向上による採用機会の拡大 <small>※ TCO: Total Cost of Ownership. 設備導入コストだけでなく稼働に必要なコストの合算を設備稼働により得られるものを割り込んだ指標。</small>	ものづくりの光プロセス提案による新たな事業基盤確立 <ul style="list-style-type: none"> プロセス提案のための光ソリューション体制の強化 	ランプ領域の需要の着実な取り込みによる安定収益の確保 <ul style="list-style-type: none"> 既存市場の競争優位性維持のため、ランプ性能向上への投資を継続 販売力及びカスタマーサービス強化による需要の取り込み

成長事業

露光 – 最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置 –

世界最高レベルの解像力と重ね合わせ精度を実現

半導体の進化に伴うICパッケージ基板の微細化と多層化。ウシオの最先端ICパッケージ基板向け投影露光装置は、解像力、重ね合わせ精度を向上し、大面積露光により高生産性を実現することで、パッケージ技術の進化に貢献します。光源はもちろん、光学部品や有機基板に対応するステージ・搬送機構、電源、ソフトウェアなどの主要技術を自社で開発しています。



1 事業概況

AIやIoTの進展に伴い扱われるデータ量が増加する中、データセンタ向けを中心に半導体の技術進化が牽引されています。中でもチップレット等のパッケージ技術が注目を浴びており、パッケージ基板の進化が不可欠となっています。足元では半導体の在庫調整の影響はあるものの、中長期では高い成長が見込まれる市場です。一方で技術革新のスピードが速く、様々なパッケージ形態が検討されています。

2 今後の取り組み、展望

パッケージ基板の進化に対応すべく2023年度、性能を大幅に向上させた新型露光装置UX-58112SCを上市しました。将来の先端パッケージ基板量産を見据えた仕様となっており、多くのお客様からお問い合わせをいただき、既に一部のお客様から採用を決めていただいています。さらにグループ会社でダイレクトイメージング装置を扱うアドテックエンジニアリングとの協業を深め、様々なパッケージ形態に対し、それぞれの特長を活かした装置を提案していきます。



Profile

ウシオ電機
Industrial Process 事業部
露光 GBU営業部営業課長

羽太 優理

成長事業

EUV

最先端技術で半導体の微細化に貢献

最先端半導体製造プロセスにおいて導入が進むEUVリソグラフィ技術。非常に波長の短いEUV光源は、これまでの半導体プロセスに代わり、半導体の微細化に貢献しています。ウシオは長きにわたり高輝度EUV光源の研究開発に取り組み、2019年より本格的に量産プロセスへ導入開始。高精細マスク検査用及び研究開発用EUV光源として、ブランド名「TinPhoenix(ティンフェニックス)」を掲げ、開発から製造、販売、アフターサービスに至るまでを手掛けています。



1 事業概況

最先端半導体の生産に欠かすことができないEUVリソグラフィ技術において、ウシオのEUV光源は、マスク検査用光源として貢献してきました。最先端半導体の微細化がさらに進むことによって、EUV光源を使ったマスク検査のニーズもさらに上がることが期待されます。また、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むけ、ウシオのEUV光源の活躍の場はさらに拡大することを期待しています。

2 今後の取り組み、展望

引き続き量産向けEUVマスク検査用光源として、高い稼働率を維持することによりTCO低減に貢献し、市場から高い信頼を獲得していきます。また競争優位性の向上による採用機会拡大のため、より高度・高精細な検査に向け開発・改善継続に加え、EUV光源の様々な場での活用を模索していきます。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。

Profile

ウシオ電機
Industrial Process 事業部
EUV GBU長

佐藤 善彦



成長戦略

STC (Surface Treatment & Curing)

光プロセス(光による表面処理、加熱、接着接合)の深化と探求・探索

金属やプラスチックなどインクが乾きにくい素材への印刷技術として開発されたUV硬化技術は、塗装乾燥や表面保護のコーティングへと用途を拡大し、FPD等の貼り合わせ、微細な精密部品の接着など、身の回りにある多くのものへと応用されています。この硬化や接合技術は、エレクトロニクス製品のさらなる進化に欠かせない光技術。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できるよう、各分野での応用展開を目指しています。

主力製品



1 事業概況

2023年のFPD、半導体市場規模は、テレワーク需要の一巡、世界的なインフレ、地政学的リスクの高まりによって減少傾向となっており、デバイスメーカーは在庫調整を行い、生産設備の投資は控えめな状況です。しかし、2024年以降は在庫調整期間を終え、IT製品におけるOLEDの本格採用や電気自動車・生成AIなどの半導体需要の急拡大により、生産設備の投資回復を見込んでいます。



Profile

ウシオ電機
Industrial Process 事業部
光プロセス GBU第一営業部長

山口 裕磨

2 今後の取り組み、展望

FPD、半導体、Printing市場では顧客ニーズのさらなる追究と実現、先端半導体・自動車・電池市場では新プロセスや新用途の発掘を進めます。特に探究・探索については、今まで日本からの発信で世界へ展開してきましたが、今後は地域ごとのニーズや課題を自らが理解し、解決できる体制を構築していきます。これからもお客様の生産性向上及び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。

Segment

Visual Imaging

「人々に感動と幸福を提供する」ことがVisual Imaging事業の使命であり、その達成のためにメンバー一人ひとりがお客様視点でプレミアム空間を演出するソリューション提案ができるプロフェッショナル集団になります。

Profile

ウシオ電機
Visual Imaging 事業部長

渡邊 剛徳



強み

- 市場認知度が非常に高いブランド力を保有：映像のChristie Digital Systems (CDS)、照明のウシオライティング、プロジェクター光源のウシオ電機、劇場ソリューションプロバイダーのジーベックス
- デジタル対応機器と周辺機器を保有：独自のコア技術であやつる力と解決する力を発揮
- 顧客本位の営業・サポート活動マインドを保有：世界で高いシェアを獲得

2022年度の振り返り

各国の経済活動が再開したことにより、Visual Imaging市場も概ね回復しました。そのため、映画館やイベント等の再開に伴い、Visual Imaging製品の受注状況も大きく改善しました。しかし、長いコロナ禍で映画館の財務状況が厳しくなったため、映画館への設備投資は2023年以降に持ち越されるケースが多くありました。さらには、レア部材や半導体といった一部部材が深刻な不足状態となり、あらゆるコストが上昇した一年でありました。これら

の状況において、プロジェクター用リプレイスランプやエンターテインメント用映像装置はポジティブ要因が上回り、その売上と営業利益は想定を超えることができました。一方で、映画館用映像装置は前年からは大きく成長したもののネガティブ要因の影響を大きく受けて想定を下回る結果となりました。2023年度はさらに市場が開けてビジネスチャンスが広がるため、その機会を確実に捉えています。

5つの経営のフォーカスの取り組み

- ハード(映像・照明装置)、ソフト(システム周辺機器)、体験演出設計、安定運用するためのサービス提供により、感動と幸せになれるプレミアム空間を提供し続ける
- お客様視点で映像・照明演出の「ワンストップソリューションプロバイダー」になる
- グローバルで活躍できる人財、DXによる新たなビジネスモデル展開ができる人財を育成する
- ダイバーシティ&インクルージョンを推進することで、新しいアイデアを生みやすい環境を整える
- 再生可能エネルギーの使用を推進することで、自社から直接・間接排出されるGHG排出量を削減する
- 環境配慮型製品の開発と市場投入、製品のリサイクル・リユースにより環境負荷低減を図る
- サプライチェーンマネジメントの強化により、安定した事業運営基盤を築く
- グループ各社との連帯運営を高めることにより、強固な経営基盤を構築する

2030年のありたい姿

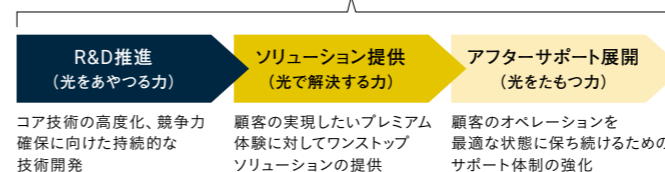
Visual Imaging事業は、独自のコア技術とサービスによる映像・照明プラットフォームを構築し、ニッチマーケットのトップ企業を目指します。我々は、お客様に貢献するために自由闊達な発想で縦と横のチームが連携・連動する組織体に変身します。また、一定の利潤(営

業利益率目標8~12%)を確保し、社会と市場の将来のための投資を続けます。そして何よりも、メンバー一人ひとりが「働くことにやりがいがある」と思えるように全力を注ぎます。

映像・照明技術を通じ、人々に感動・幸福を提供します

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

より臨場感を得られる特別な空間演出(プレミアム体験=コト)の創造に向けたソリューション提案へ



市場での創出価値

顧客価値
●運営の効率化によるコスト削減(映画館の完全無人化等)
●安定的かつ持続可能な運営体制の実現
●高度な映像演出による顧客のサービスの付加価値増
社会価値
映像や照明を通じて感動を提供することで、人々の精神を満たすための感情として幸せを感じたり、社会的に良好な状態を維持する

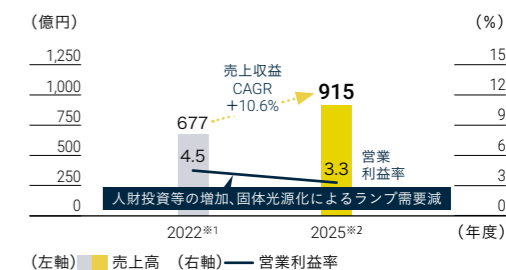
戦略概要

ランプ収益が低下も2030年に向けた事業構造を再構築し、安定的な運営基盤へ

Visual Imaging事業においてランプ収益は低下の傾向にある一方で、DCP置き換え需要は継続しており、またアフターコロナの影響で高度な映像演出ニーズも拡大しつつあります。2030年に向けた第2次中計期間は、安定的な収益基盤となるようワンストップソリューション提供体制の構築、業績悪化リスク要因への対応、BSを重視した事業推進継続により、事業構造の再構築を目指します。

高度な映像づくりに関わってきたノウハウを活かし、パートナーシップを活用しながらお客様向けのサービスに付加価値をつけていくことで、さらに提供価値を上げていけると考えています。

計数目標



<p>Action Plan 1</p> <p>ワンストップソリューション提供体制の構築と高付加価値提案の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ラインアップ・販売体制の見直し ●ソリューション提供(コンテンツマネジメント・IoTネットワークによる保守サービス強化) ●ディスプレイ製品の強化 ●ネットワークによるサービス&サポート体制強化 ●次世代伝送技術の活用によるソリューション展開 	<p>Action Plan 2</p> <p>業績悪化リスク要因への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ●部材不足に対応したサプライチェーンマネジメントの見直し ●Xeガス高騰・自主回収・複数購買化 ●固体光源化によるランプ需要減：販売・サービス強化によるシェア向上及び生産集約による効率化 	<p>Action Plan 3</p> <p>BSを重視した事業推進継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ●製品原価・ロスコストの削減 ●PSI計画の精緻化による在庫の適正化
---	--	--

シネマ事業

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、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へのニーズは根強くあります。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。ウシオはこれらの中での映画館を、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 事業概況

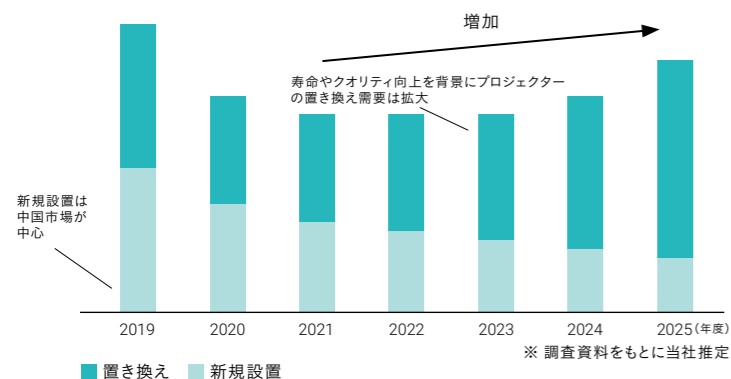
世界の興行収入が回復基調にあることから、我々も業績回復が見込まれます。2023年が世界の興行ビジネスにとって回復の年になると我々が予想した通り、興行成績は新型コロナ拡大前の85%以上になる見込みです。したがって、最低コストでのソリューション提供に加え映画の視聴体験の向上を目的として設計された最新の製品ラインアップには引き続き高い需要があります。映画館が厳しい競争環境の中で観客の注目を集め、時間とお金を費やしてもらうためには、体験の質を高めるための追加投資が必要です。CDSは、固体光源を利用した次世代のプレゼンテーション技術への移行を検討している興行組織に、これらのソリューションを提供していきます。



シネマ向けRGBレーザープロジェクター「CP4435-RGB」



シネマプロジェクター需要見通し(台数)



2 今後の取り組み、展望

映画館は、魅力的なオーディオ/ビジュアル体験を提供するだけではもはや十分ではありません。第一の焦点は、観客に質の高い体験を提供することにあります。環境への配慮という観点がますます重要になってきています。エネルギー価格は比較的短期間で大幅に変化しています。そのため、私たちは最も電力効率の高い方法でエネルギーを光に変換し、照らし、顧客に魅力的な体験を提供することに引き続き注力しています。また、データ分析やシステム管理のような追加技術を導入することで、低コストで環境への影響を抑えた運用を実現するより良いツールを提供していきます。



Profile

Executive Vice President of Cinema
Christie Digital Systems

Claypool, Brian

一般映像事業

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」映像ソリューションを通じ、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 事業概況

我々がターゲットとするエンターテインメント市場では、市場シェアを拡大し、複数の新規大型案件を獲得するなど引き続き好調な業績回復が見られます。フラットパネル事業では出荷が回復しており、新型コロナ拡大前の水準に戻る兆しがあります。エンターテインメント市場での業績回復の要因は、小さな設置面積かつ省電力なピュアRGBレーザープロジェクターのグリフィンとMシリーズが持つ競争力の高さによるものです。このような技術進歩に加え、最高の色彩と画像性能を備えたCDSの製品群は、ウシオグループの収益に貢献しています。また、MicroTiles LEDプラットフォームの拡大により、LED収益の継続的な成長が実現しています。新しい0.75ピクセルピッチの追加により、MicroTiles製品ラインは世界的な顧客基盤を獲得しました。



RGBレーザープロジェクター「Griffyn 4K35」

2 今後の取り組み、展望

お客様の将来の要件に沿った革新的な製品を開発するため、主要顧客との協力関係を継続し、顧客の目指す方向性理解に努めています。また、技術部門に新しいソリューション探求の機会を提供することで、競争力をもたらすと同時に知的財産権の開発を促進します。



Profile

Executive Vice President of
Enterprise
Christie Digital Systems

Bosworth, Michael

我々は既に、ピュアRGBレーザープロジェクションを牽引する存在として広く認知されていますが、特殊なソフトウェアや画像処理ソリューションも積極的に開発しています。現在研究開発チームは、市場に提供する技術を探求すると同時にプラットフォーム間で共通の技術ブロックを共有しています。このような戦略的アプローチにより、開発コストを抑えながら収益拡大を達成していきます。

ソリューション事例

韓国・光明市の複合文化施設「U-PLANET」内にある「IVEX Studio」。CDSのレーザープロジェクターと統合ソリューションにより、お客様に視覚的に魅力的でインタラクティブな体験を提供しています。



LEGOLAND® Windsor Resort

英国のテーマパーク「レゴランドウィンザーリゾート」内のアトラクション「The Flight of the Sky Lion」にCDSの「D4K40-RGB」が採用され、同社がソリューション提案を含めた技術面での中核を担っています。

Segment

Life Science

人が人らしい生活を送るための健康寿命に関する社会課題をウシオの「光」技術で解決することで、活動に制限のない「安心・安全」な生活の実現や、QOLの向上に貢献します。

Profile

ウシオ電機
Life Science 事業部長

神山 和久



強み

- 「気候変動対策」、「食料対策」、「健康寿命の延伸」の3領域に貢献する光のコア技術力
- 環境衛生ソリューション分野においては「安心・安全」な生活環境の提供を可能にする抗ウイルス・除菌技術、光浄化技術力
- ヘルスケア分野においては「健康寿命の延伸」テーマを追求するためのソリューション開発力

2022年度の振り返り

2022年までの新型コロナの世界的な感染拡大のリスクが徐々に収まったことで、経済活動においては先進国を中心にウィズコロナへの移行が進み、人々の生活もコロナ前の落ち着きを取り戻しつつ推移しました。一方で、環境衛生分野においては安心・安全を求めるニーズは引き続き強く、これらのニーズに応えるため安全性のエビデンス収集や安全規格の取得を継続的に進め、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きました。

さらに、抗ウイルス・除菌の用途以外においても様々な社会課題解決能力・可能性を有するCare222に関しては市場を全世界と捉えています。解決すべき課題そしてリソースを日本のみならずグループ横断的に共有し、第2次中計の大きな活動テーマの一つである第2・第3の用途開発を横断的に進める体制を構築しました。

5つの経営のフォーカスの取り組み

- 1 新規事業立ち上げにはスピード感、熱い想い、チャレンジ精神をもって取り組む
• Vision 2030の定量、定性目標達成に向けMissing Partsを特定し、これを充足するための活動を強化する
- 2 現場への権限委譲を進めることでスピード経営を実現するとともに、社員が高い自主性や判断力を持てるよう人材の育成を図る
- 3 風通しの良い職場づくりを心掛け同時にダイバーシティ、イノベーションを推進する
• 議論は否定から入らず、どうしたらできるかの視点で臨む
- 4 環境衛生に対する効果、効能のエビデンス収集を図るとともに、お客様に対してROI等環境衛生ソリューションの定量効果を明示する
- 5 過度な短期的思考に陥らず、課題を明確にして2030年及びその先を見据えた中長期的な視点で業務に取り組む

2030年のありたい姿

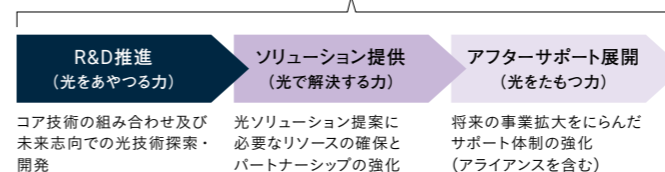
将来的には大きな社会課題とされている「気候変動」「食料問題」「健康寿命の延伸」を光技術で解決し、人々を取り巻く衛生環境の改善・保全により、疾病原因の除去や健康の保持・増進を図ります。さらに生き生きと過ごせる社会の実現を目指し、地球及び人々

の健康を支え、職場・家庭・地域社会での生活環境においても「安心・安全」が守られ、人々のQOL向上に貢献し、毎日が幸せで充実した生活が送れる社会に貢献することを目指します。

光技術を応用し、地球と人々の健康を支えます

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

より大きな社会課題を選定し、それらをウシオの「光」技術によって解決することができる独自の体制を構築する



市場での創出価値

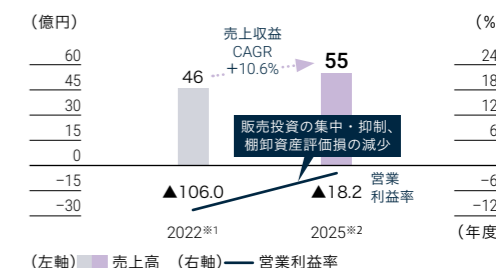
顧客価値	顧客企業のサステナビリティ経営に貢献
社会価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策への貢献 ● 健康寿命の延伸への貢献 ● 人を取り巻く環境の改善・保全に貢献 ● 疾病の原因となる条件を除去し、健康の保持に貢献 ● 創薬プロセスの改善や製薬の品質向上に貢献 ● 食料の安全保障への貢献

戦略概要

社会課題をエンドユーザー視点で捉え、規模でIndustrial Process、Visual Imagingに匹敵する事業として成長させるべく仕込み・育成を強化

Life Science領域は、長期視点で育成をしていく育成事業として捉えています。第2次中計期間は活動するフィールドを日本だけではなくグローバルと捉え、第3次中計以降における飛躍を目指すべく、認知活動や安全性のエビデンス取得に努めます。また、環境衛生事業に加えて、第2・第3の核となる用途開発や技術・生産・開発投資、販路開拓のほか、他社や各機関とのパートナーシップ及びM&Aなどを通じ、これらの活動を進めるために不足しているリソースの充足に努めます。

計数目標



Action Plan 1

現状の事業領域 成長・拡大

- 感染症対策：医療・介護及びMaaS市場を中心に案件獲得
▶ 海外でのマーケティング強化とエビデンス取得による価値訴求
- 室内環境改善：光による脱臭、有害物質除去技術の確立と製品への組み込み案件獲得
- 紫外線治療(免疫制御)機器のラインアップ・商流の拡大



Action Plan 2

自律的なアプローチサイクル、モニタリング環境構築により、サステナブルな事業創出を実現

アプローチ

- 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

モニタリング・選別のプロセス

イシューツリー・市場トレンド・ウシオの保有技術のマップを融合、更新
注力市場の経時的変遷をモニタリング及びプロジェクトのマイルストーン管理

詳細は > P.60より社会的価値の大きい事業創出事例 をご覧ください。

Segment

Photonics Solution

最先端のフォトニクスソリューションの提供と、社外も含めた戦略的パートナーシップを駆使することで、Industrial Process、Visual Imaging、Life Scienceの3事業の発展を推進し、社会課題の解決とより良い未来の実現を目指します。

Profile

ウシオ電機
Photonics Solutions GBU長

William F. Mackenzie



強み

- 赤色レーザーとファイバー結合モジュールを牽引するサプライヤーであり、かつLD/LEDデバイスからモジュール、システムの開発、生産までを1社で完結できる世界でも数少ないメーカーとして、この特長を活かした垂直統合型の事業展開を行っている
- 日本、アメリカ、欧州、アジアとworldwideでソリューション提案ができる拠点、地盤がある
- 各事業領域で業界TOP企業との取引、人脈がある

2022年度の振り返り

新型コロナ拡大及び地政学的リスクに伴う各社の部材過剰調達
の反動による需要低迷、半導体部材を中心とした材料調達難により、LD/LEDデバイス事業では売上、事業利益ともに目標未達となりました。このような状況においても、レーザーとモジュール・システムを統合したレーザーソリューション事業については、理化学機器の新規受注等により目標を達成しました。

LD/LEDデバイス事業については、既存の主力分野(プロジェクター、ショーレーザーなど)から成長が期待できる次世代の主力分野(AR/VR、車載、LDI*など)に開発リソースをシフトし、量産準備を進めています。

レーザーソリューション事業は有力な顧客とともに問題を解決し、お客様のご要望に合わせた設計・価値提供を行っており、数年以内での量産立ち上げを見込んでいます。

* Laser Direct Imaging：複数の半導体レーザー素子を搭載したファイバー付き光源

5つの経営のフォーカスの取り組み

- お客様や社会の課題を解決するための、革新的な製品やサービス・ソリューションを持続的に創出し続ける
- 社会の変化、技術トレンドを捉え、光のソリューション提案ができる組織、体制の構築
- 多様性豊かな人材が活躍する組織構築。若手が成長でき、ベテランが活躍できる一体となったチームづくり
- お客様の製品の省エネ、CO₂削減に貢献できている
- 基盤事業と戦略事業のポートフォリオができている。グループ内、外部パートナーとの共創とサプライチェーンマネジメントができている

2030年のありたい姿

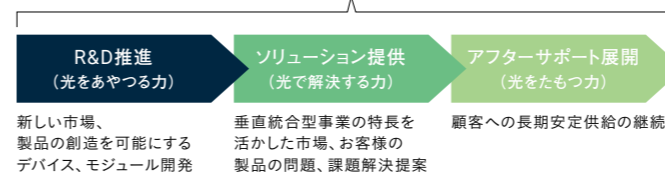
デバイス製造～モジュール～ソリューションの垂直統合型事業の経験を活かし、複雑な問題を解決することで、人々の生活を向上させる革新的なフォトニクス技術を実現するとともに、事業ステークホルダー(社員、顧客、サプライヤー、株主、社会)に価値を提供します。

革新的なフォトニクスソリューションの開発、製造、商業化においてリーダーとなり、卓越性、革新性、社会的責任への献身を通じて、世界にポジティブな変化をもたらす起爆剤となることを目指します。

人々の生活向上に貢献し、ステークホルダーに価値を提供します

「ありたい姿」実現に向けた「光ソリューション提案」の方向性

人々の生活を向上させる革新的な技術を実現することで、世界にポジティブな変化をもたらす起爆剤となる



市場での創出価値

- | 顧客価値 |
|--|
| ● 技術革新への貢献
・これまでにない仕様 / 特性の製品の創出・提供
・今まで見えなかったものを可視化 |
| ● お客様の製品での環境負荷低減 |
| 社会価値 |
| ● QOL向上への貢献 (AR/VR、車載、マシンビジョン) |
| ● 医療課題への貢献 (リモート医療、内視鏡、顕微鏡) |
| ● 気候変動対策、環境問題への貢献 (PV検査光源、リサイクル分別) |
| ● 利便性向上 (半導体生産用、検査用デバイス・モジュール) |
| ● 食の安心・安全 (Food Sorting) |

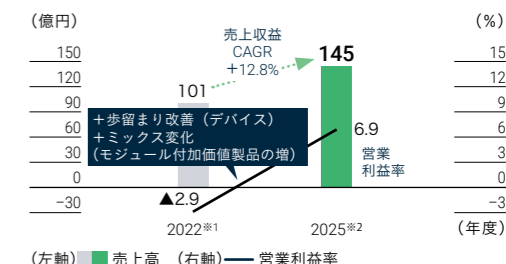
戦略概要

顧客と価値を共創し、ニッチトップポジションの早期確立へ

既に10兆円を超える規模である固体光源市場は、光応用の拡大、エネルギー効率向上という技術的背景から、今後も中長期で年率7~11%の成長が続くと見込んでいます。第2次中計期間は、デバイスの新製品開発、顧客要求品質に対して高付加価値化したモジュール、サブシステムの提供に加え、Inorganic投資も積極的に活用しながら、顧客と開発段階からの共創を通してニッチトップポジションの早期確立を目指します。



計数目標



※1 2022年度の値は比較を目的に作成した参考値
※2 2025年度の営業利益率は新規のれん償却を除いて算出

Action Plan 1

デバイス事業の成長拡大

- IP*/VI*/LS*の川上領域で、ニッチかつ成長アプリケーションに注力
 - 各アプリケーションにおけるライトハウスカスタマーの発掘と、共創による製品開発の推進
 - 製品歩留まり向上による収益への貢献
- IP: 半導体製造装置用LDのコスト低減、半導体検査用デバイスの生産能力UP
VI: AR/VR、車載での組み込み採用の獲得
LS: センシング用途での獲得案件数の拡大

Action Plan 2

レーザーソリューション事業の成長拡大

- ターゲットアプリケーションの拡大
 - 潜在顧客探査と深化
 - ターゲットアプリケーションに調和したプラットフォーム製品開発の推進
 - グループ連携によるシナジー効果の最大化
 - ソリューション事業の認知度向上(ウェブ媒体、展示会)
- IP: パーティクルモニタリング等の新分野開拓
VI: AR/VR、車載用等プロジェクター以外の新規分野開拓
LS: 遺伝子配列決定、顕微鏡照明などの医療分野での獲得案件の拡大

※ IP: Industrial Process VI: Visual Imaging LS: Life Science の略称

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っています。

「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・果敢な意思決定」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・果敢な意思決定」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きます。これは、透明・公正な意思決定のためにも、迅速・果敢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・果敢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、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、間下直見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 直見	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年目を迎えています。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ると考えています。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 直見

私は在学中の1998年に株式会社バ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。

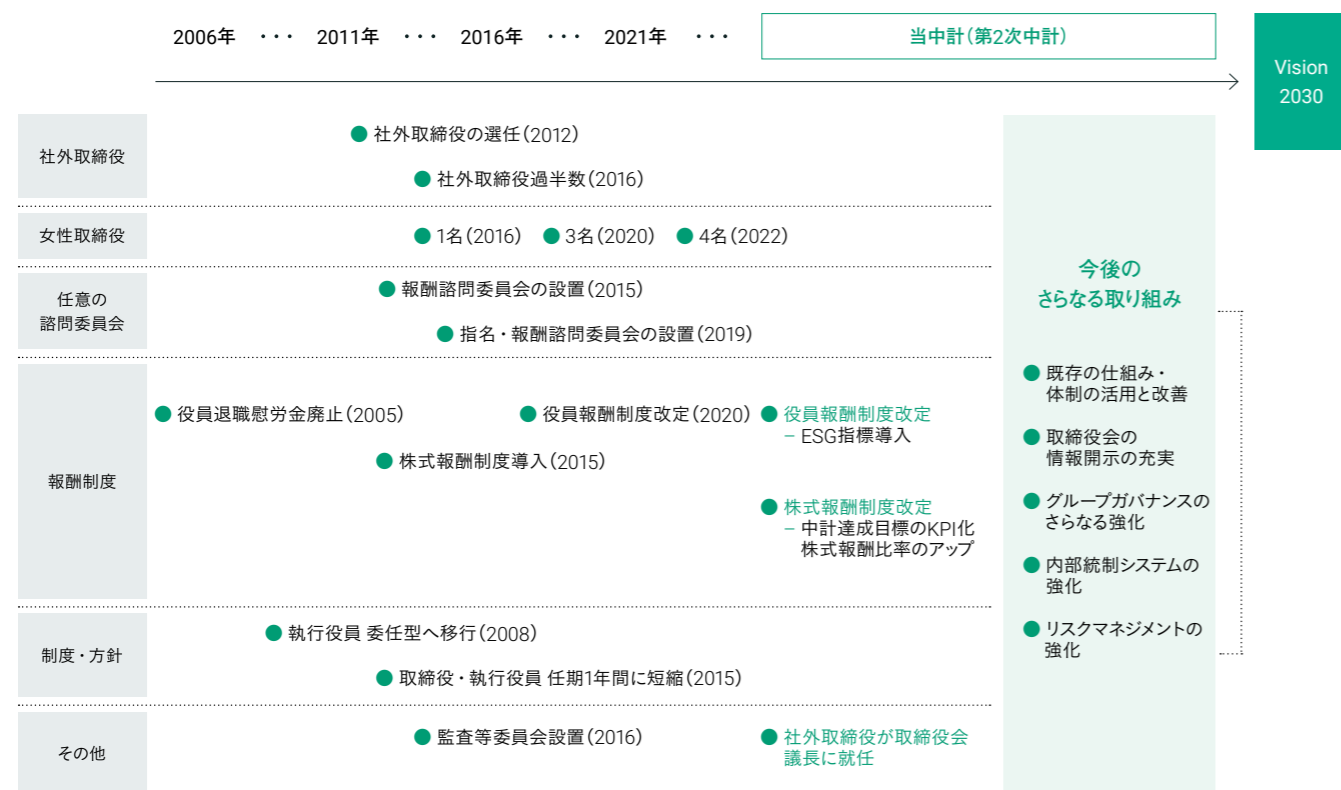
尊敬する偉大な創業者であり、経済同友会の代表幹事も務められた牛尾治朗氏が創業されたウシオ電機は、光技術の革新的リーダーとして大きくグローバルに成長してきましたが、持続的成長のために大きく変わらなければならない時期に来ていると認識しております。この度社外取締役に選任いただきましたが、社外取締役としての経験もまだ乏しく、取り組んできたスタートアップもウシオ電機と比べればまだまだ規模も小さく、業界も異なります。しかしながら、新しいことに取り組み、常に変わり続けるという経験や、デジタル化・グローバル展開における経験などを元に、微力ながら社外取締役として貢献してまいりたいと思います。また、当社の中堅社員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

ガバナンスに対するウシオの取り組み



コーポレートガバナンス体制(2023年6月29日現在)

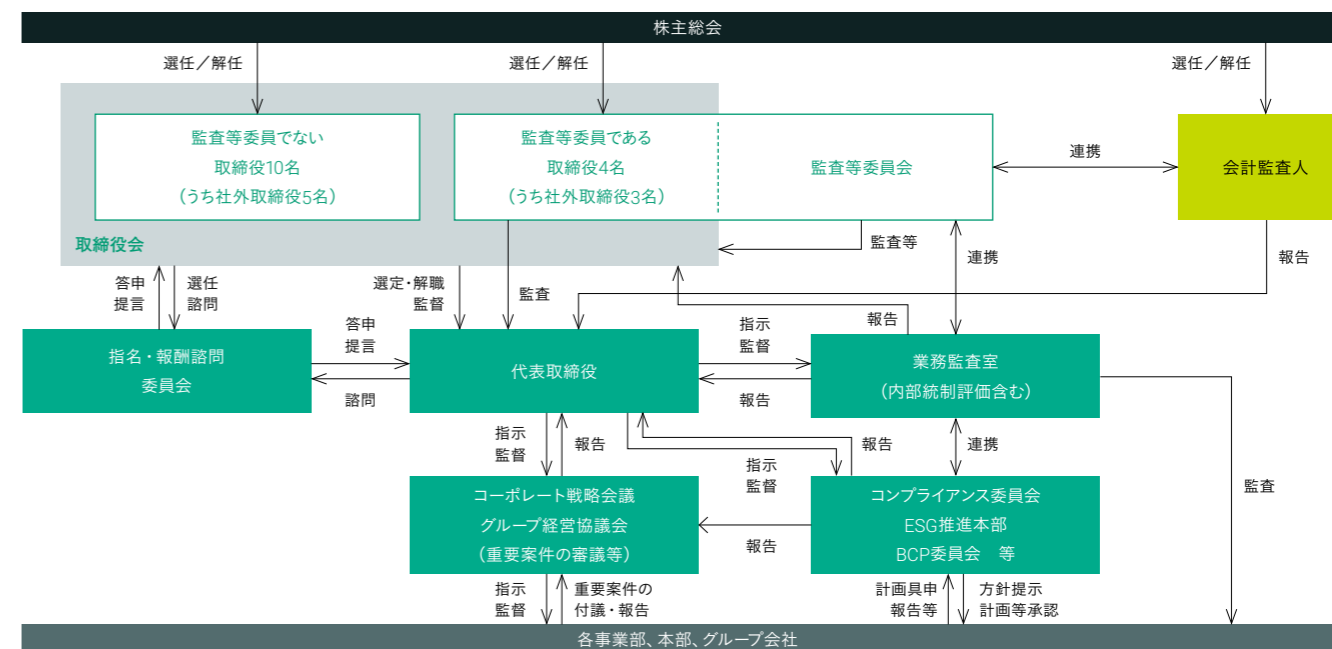
ウシオ電機は、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。これは、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することにより、意思決定の迅速化を推進する一方で、取締役会の半数以上を社外取締役で構成することにより監督機能を強化するとともに、取締役の職務の執行の適法性及び妥当性を監査する権限を有する監査等委員会を設置することにより監査・監督機能の強化を図るためです。

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

- 会社業績・企業価値との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高いもの
- 報酬水準は、東証プライム上場企業及び同規模・同業種企業を踏まえ、多様で優秀な人財を確保・維持できる水準とする
- ステークホルダーの信頼と支持が得られるよう、透明性のあるプロセスで決定する

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、事業上で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な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

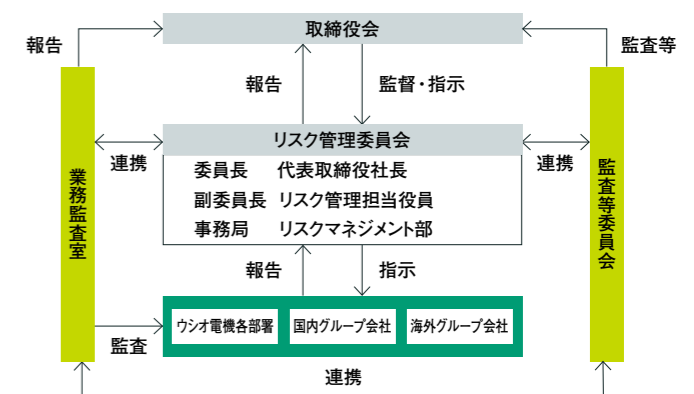
ウシオグループは、経営理念の実践及び企業価値の向上を阻害する恐れのあるリスクを的確に認識・評価し、そして対応することにより、経営目標の実現、持続的な成長を目指します。また、企業としての社会的責任を果たして、ステークホルダーの信頼を確保するとともに、ガバナンス体制の強化・改善に取り組みます。

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・総合的に管理する「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時の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 ●	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 ●

			
氏名・役職	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
主な略歴	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)
在任年数	4年	2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)			
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 ●	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 ●	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 ●

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)	1980年 6月 ブラックストーン・インターナショナル(株)入社 1987年 9月 ベイン・アンド・カンパニー(株)入社 1991年 8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル(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 ●	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 ●

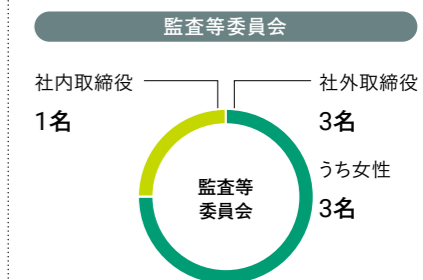
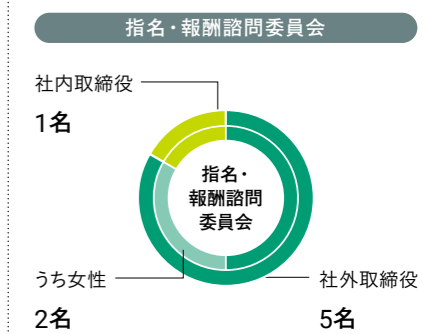
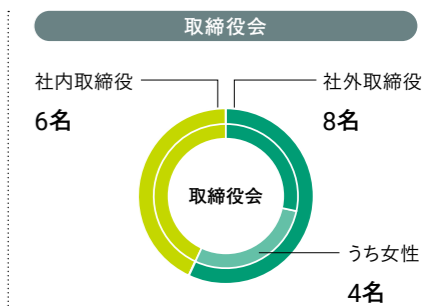
氏名・役職	佐々木 豊成 社外取締役	松崎 正年 社外取締役	間下 直晃 社外取締役
主な略歴	1976年 4月 大蔵省入省 2003年 7月 財務省主計局次長 2007年 7月 国税庁次長 2008年 7月 財務省理財局長 2010年 1月 内閣官房副長官補 2013年 4月 内閣官房TPP政府対策本部 国内調整総括官 2016年 7月 (一社)生命保険協会代表理事副会長(現在) 2019年 6月 当社社外取締役(現在)	1976年 4月 小西六写真工業(株)(現 コニカミノルタ(株))入社 2003年 10月 コニカミノルタビジネステクノロジーズ(株)取締役 2005年 4月 コニカミノル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)SmarrHR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 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)
在任年数	4年	1年	—
独立社外取締役	●	●	●
取締役会出席状況	100%(11/11回)	100%(8/8回)	—
監査等委員会(出席状況)			
指名・報酬諮問委員会(出席状況)	●(8/8回)	●(8/8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 ●	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 ●	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 ●

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		

		
氏名・役職	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)
主な略歴	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 小林製菓(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 小林製菓(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)
在任年数	3年	1年
独立社外取締役	●	●
取締役会出席状況	100%(11/11回)	100%(8/8回)
監査等委員会(出席状況)	●(13/13回)	●(9/9回)
指名・報酬諮問委員会(出席状況)		
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		



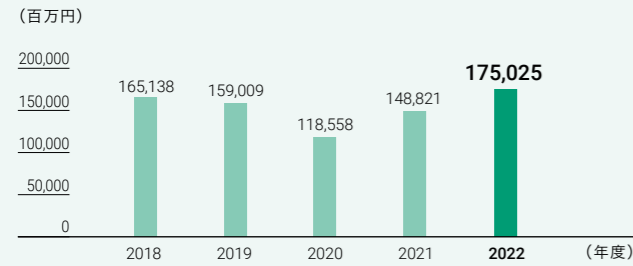
執行役員一覧は
下記HPをご覧ください。
[https://www.ushio.co.jp/jp/
company/officer.html](https://www.ushio.co.jp/jp/company/officer.html)



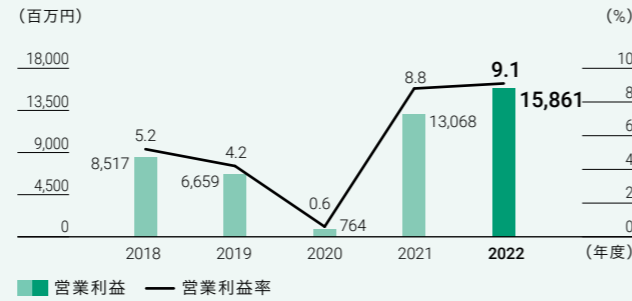
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

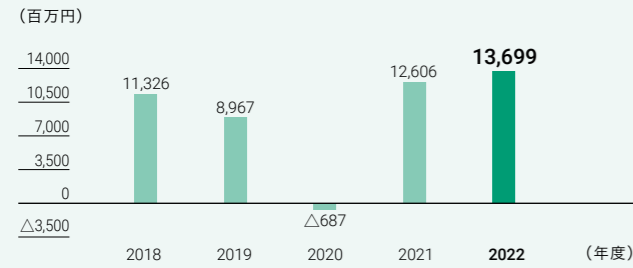
売上高



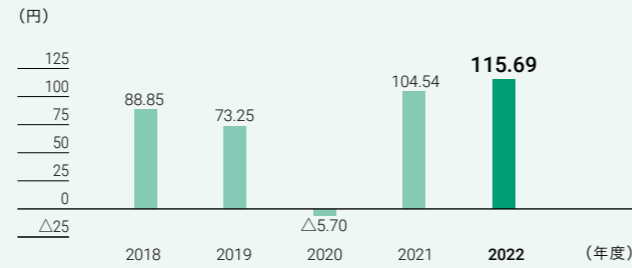
営業利益 / 営業利益率



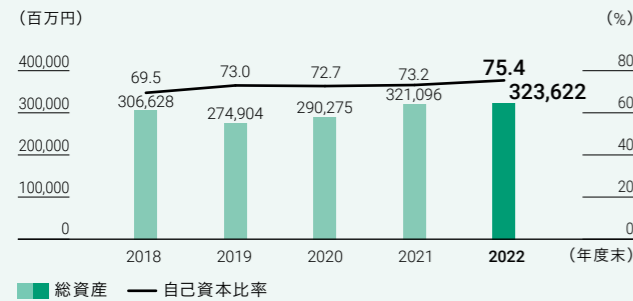
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)



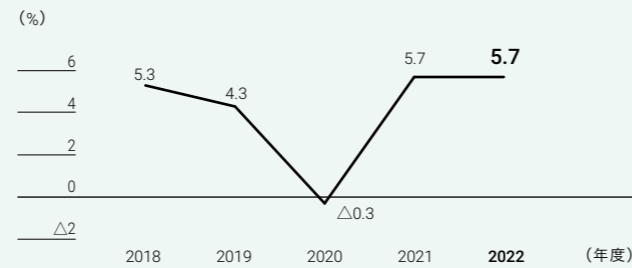
1株当たり当期純利益 (損失)



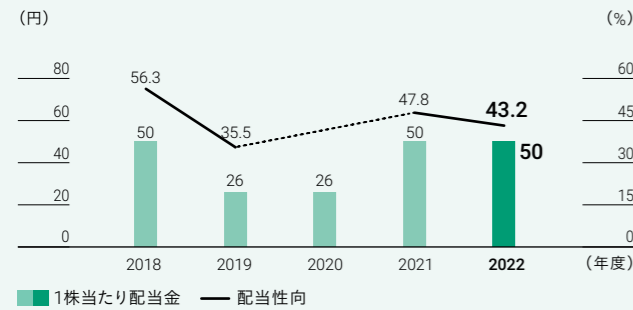
総資産 / 自己資本比率



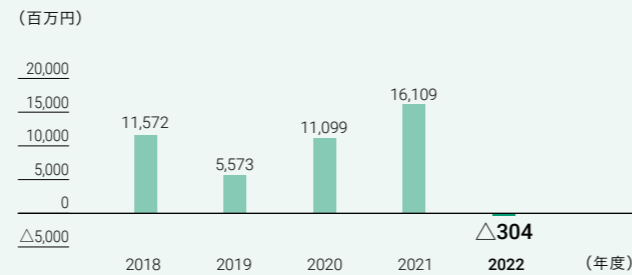
ROE



1株当たり配当金 / 配当性向

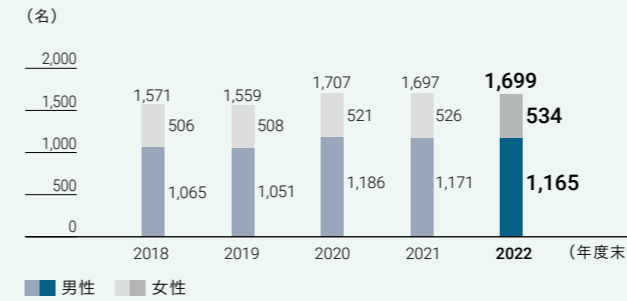


フリーキャッシュフロー

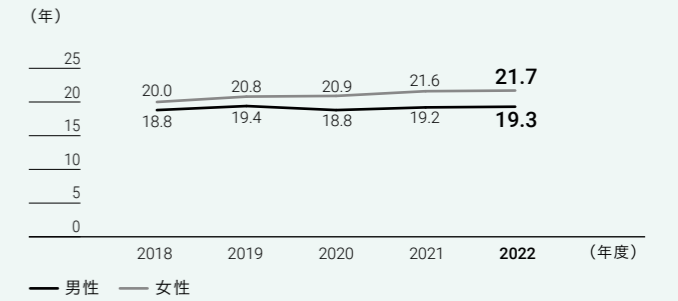


非財務ハイライト

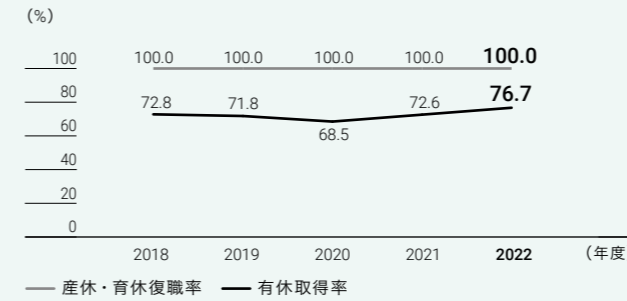
従業員数 (単体)



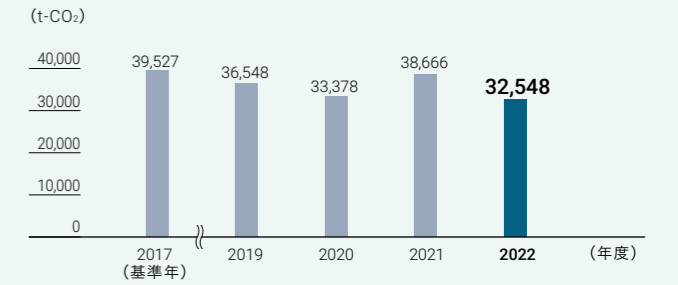
平均勤続年数 (単体)



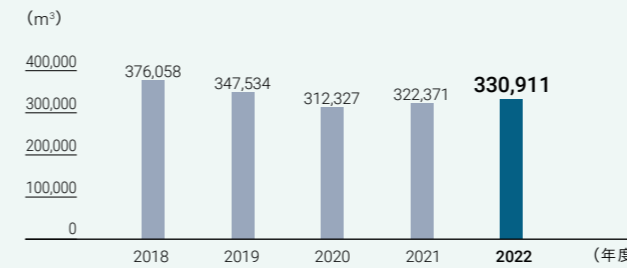
産休・育休復職率 (単体) / 有休取得率 (単体)



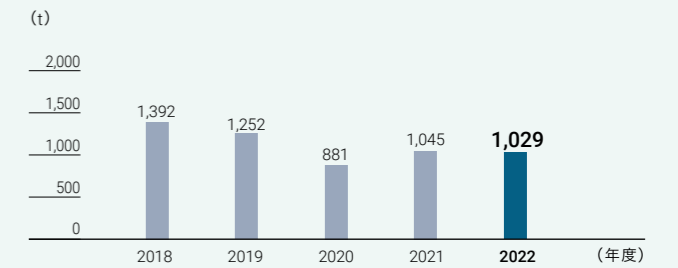
事業所のCO₂排出量 (連結*)



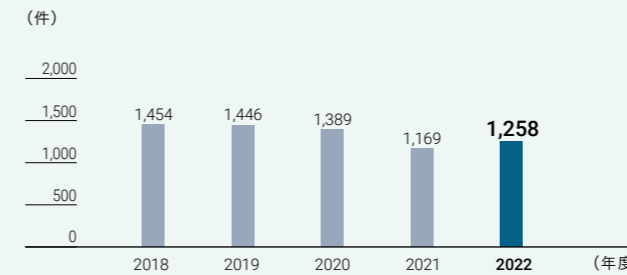
事業所の取水量 (連結*)



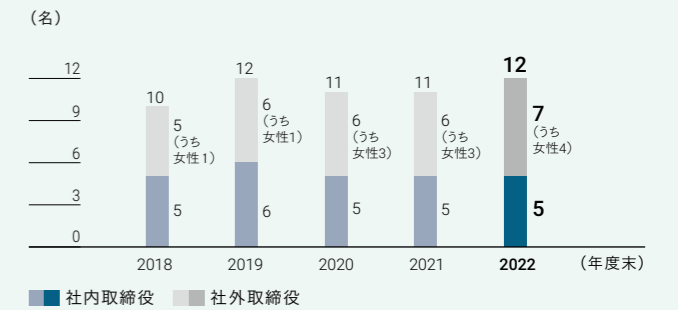
事業所の廃棄物総排出量 (連結*)



特許保有件数 (単体)



取締役数



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

財務データ

	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	2022年度
収益状況											
売上高(百万円)	143,461	157,800	159,365	179,121	172,840	173,497	165,138	159,009	118,558	148,821	175,025
売上原価(百万円)	95,196	101,809	98,030	110,717	112,383	111,350	106,611	105,580	78,719	94,792	111,809
売上総利益(百万円)	48,264	55,991	61,335	68,403	60,456	62,146	58,526	53,428	39,839	54,029	63,215
販売費及び一般管理費(百万円)	40,682	43,881	50,977	55,273	51,854	51,995	50,008	46,769	39,074	40,960	47,353
営業利益(百万円)	7,582	12,110	10,357	13,130	8,602	10,151	8,517	6,659	764	13,068	15,861
経常利益(百万円)	10,539	15,904	13,708	14,633	11,001	12,050	11,439	8,738	3,407	15,195	20,144
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(百万円)	7,155	10,770	11,279	11,105	7,042	11,001	11,326	8,967	△687	12,606	13,699
営業利益率(%)	5.3	7.7	6.5	7.3	5.0	5.9	5.2	4.2	0.6	8.8	9.1
経常利益率(%)	7.3	10.1	8.6	8.2	6.4	6.9	6.9	5.5	2.9	10.2	11.5
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	5.0	6.8	7.1	6.2	4.1	6.3	6.9	5.6	△0.6	8.5	7.8
配当・1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(損失)(円)	54.57	82.19	86.40	85.83	55.06	86.11	88.85	73.25	△5.70	104.54	115.69
1株当たり純資産(円)	1,324	1,441	1,654	1,622	1,664	1,683	1,691	1,664	1,750	1,949	2,074
配当金総額(百万円)	2,884	3,388	3,139	3,353	3,329	3,329	6,316	3,141	3,141	6,041	5,895
1株当たり配当金(円)	22.0	26.0	24.0	26.0	26.0	26.0	50.0	26.0	26.0	50.0	50.0
配当性向(%)	40.3	31.6	27.8	30.3	47.2	30.2	56.3	35.5	—	47.8	43.2
純資産配当率(%)	1.7	1.9	1.5	1.6	1.6	1.6	3.0	1.5	1.5	2.7	2.5
資産状況											
総資産(百万円)	228,657	255,338	294,542	294,525	308,430	305,303	306,628	274,904	290,275	321,096	323,622
流動資産(百万円)	140,646	153,004	178,774	170,173	180,334	184,940	200,119	170,835	176,359	201,708	198,519
有形固定資産(百万円)	36,776	39,126	40,014	42,310	44,809	41,578	43,050	44,242	44,822	46,162	50,480
投資その他の資産(百万円)	48,371	59,048	68,655	71,256	74,062	72,473	58,815	56,079	65,682	70,234	71,588
流動負債(百万円)	37,950	39,957	44,886	49,463	54,592	54,174	69,572	47,729	48,007	72,393	62,410
有利子負債(百万円)	9,427	8,258	14,063	14,512	27,771	26,823	28,938	22,255	24,634	18,587	5,331
純資産(百万円)	176,784	191,246	218,723	211,296	213,289	215,306	213,254	200,705	211,180	235,202	244,105
株主資本(百万円)	162,609	169,482	178,891	183,057	185,658	193,332	199,408	194,218	190,676	200,129	202,922
総資本回転率(回)	0.63	0.65	0.57	0.61	0.57	0.57	0.54	0.55	0.42	0.49	0.54
流動比率(%)	370.6	382.9	398.3	344.0	330.3	341.4	287.6	357.9	367.4	278.6	318.1
自己資本比率(%)	75.9	73.5	73.3	70.9	68.9	70.4	69.5	73.0	72.7	73.2	75.4
ROE(%)	4.3	6.0	5.6	5.2	3.3	5.1	5.3	4.3	△0.3	5.7	5.7
ROA(%)	3.2	4.4	4.0	3.8	2.3	3.6	3.7	3.0	1.2	5.0	6.2
インタレストカバレッジレシオ(倍)	68.5	48.7	51.0	48.1	41.9	26.5	15.1	1.8	33.2	64.9	4.1
D/Eレシオ(倍)	0.06	0.05	0.08	0.08	0.15	0.14	0.15	0.11	0.13	9.30	2.63
固定長期適合率(%)	49.9	52.9	55.2	57.4	56.6	52.5	47.7	47.2	51.4	55.9	56.9
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)	14,443	10,622	9,876	12,031	12,624	15,567	8,853	1,179	14,517	21,628	871
減価償却費(百万円)	6,741	5,021	5,919	6,495	6,587	6,790	6,775	7,182	6,988	6,939	7,615
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△8,649	△4,476	△3,710	△10,367	△15,254	4,322	2,719	4,394	△3,418	△5,519	△1,175
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△7,092	△6,670	1,210	△7,849	6,864	△3,613	△3,916	△20,363	△784	△10,625	△26,811
フリーキャッシュフロー(百万円)	5,794	6,146	6,166	1,664	△2,630	19,889	11,572	5,573	11,099	16,109	△304
現金及び現金同等物の増額減(百万円)	1,676	2,080	11,646	△9,176	3,161	15,061	8,586	△15,576	11,890	11,200	△24,103
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	43,261	45,342	56,989	47,813	50,974	66,035	74,622	59,046	70,418	81,619	57,516
キャッシュフロー有利子負債比率(年)	0.7	0.8	1.4	1.2	2.2	1.7	3.3	18.9	1.7	0.9	6.1
売上高減価償却費率(%)	4.7	3.2	3.7	3.6	3.8	3.9	4.1	4.5	5.9	4.7	4.4

非財務データ

分類	項目	範囲	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
E	エネルギー使用量 (GJ)	日本	476,883	507,142	516,995	561,324	562,673	
		アジア(日本除く)	164,649	152,798	94,207	162,282	151,871	
		北米	105,401	105,556	85,092	80,694	84,005	
		欧州	35,031	42,338	43,227	46,607	38,311	
		その他	—	—	—	—	2,871	
	取水量 (m³)	日本	226,099	228,977	222,829	208,807	228,083	
		アジア(日本除く)	118,373	93,598	66,148	92,850	86,296	
		北米	26,999	19,995	17,536	14,673	14,542	
		欧州	4,587	4,964	5,815	6,041	1,990	
	廃棄物総排出量 (t)	日本	776	754	712	749	725	
		アジア(日本除く)	195	164	44	215	215	
		北米	333	304	84	20	45	
		欧州	87	31	41	62	45	
	GHG (CO ₂) 排出量 (t-CO ₂)	SCOPE1	日本	2,579	2,588	2,529	3,001	2,812
			アジア(日本除く)	435	334	202	246	250
			北米	638	568	450	493	528
			欧州	341	402	398	444	322
		SCOPE2	日本	20,199	19,679	19,860	21,199	14,515
			アジア(日本除く)	9,170	8,557	5,988	10,476	10,862
			北米	2,607	2,641	2,047	1,308	1,348
欧州			1,330	1,779	1,902	1,500	1,733	
SCOPE3		連結	7,819,701	6,107,661	4,152,450	5,514,770	7,337,378	
従業員数 (名)		日本	2,480	2,466	2,446	2,387	2,396	
		アジア	1,383	1,388	1,251	1,637	1,449	
		北米	1,607	1,500	1,107	1,077	1,288	
	欧州	233	236	249	241	218		
	その他	—	—	—	—	6		
新卒者の3年定着率 (%)	単体	男	83	86	100	100	82	
		女	100	100	100	100	100	
平均勤続年数 (年)	単体	男	18.8	19.4	18.8	19.2	19.3	
		女	20.0	20.8	20.9	21.6	21.7	
S	月間法定残業時間 (時間/人)	単体	10.6	9.4	10.4	14.5	11.63	
	有給休暇取得率 (%)	単体	72.8	71.8	68.5	72.6	76.7	
	出産休暇取得件数 (件)	単体	21	21	18	21	14	
	育児休暇取得件数 (件)	単体	10	8	8	8	9	
		男	21	21	18	20	10	
	介護休暇取得件数 (件)	単体	0	0	0	1	0	
	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	0.61	0.61	0	0	0.27	
	災害強度率 (労働損失日数 ÷ 延べ労働時間 × 1,000)	単体	0.02	0.02	0	0	0.02	
	特許保有件数 (件)	単体	1,454	1,446	1,389	1,169	1,258	

(注1) CO₂以外の温室効果ガス (GHG) は排出していません

(注2) エネルギー使用量、取水量、廃棄物総排出量、SCOPE1、SCOPE2の集計範囲は、連結の範囲です

(注3) SCOPE3の値は、カテゴリ11の範囲を主要製品から全製品に拡大したため、過年度の値も再計算しています

(注4) 購入電力の排出係数を算出する場合は、国内 環境省「電気事業者別排出係数(各年度)」、海外 2018～2020年度 国際エネルギー機関 (IEA) 「CO₂ Emissions from Fuel Combustion 2013」、2021年度～ 国際エネルギー機関 (IEA) 「Emissions Factors 2021」を使用しています

(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：2022年度の欄：2020年に入社し、2023年4月時点の在籍者数)








外部評価

ウシオは「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」、「FTSE Blossom Japan Index」、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」、「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」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

 	<p>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、20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」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」にも選定されています。</p> <p>※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここにウシオ電機が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。</p>
	<p>「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。</p> <p>※ 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。</p>
	<p>Morningstar社のESG指数「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」は、企業のジェンダー・ダイバーシティに関する取り組みを評価したものであり、ウシオは5段階中で最も評価の高い「グループ1」に格付けされました。</p> <p>詳細および免責事項は、下記リンクをご覧ください。</p> <p>https://www.ushio.co.jp/jp/news/1005/2023-2023/501084.html</p> 
	<p>「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」は、東京証券取引所が算出・公表している東証株価指数 (TOPIX) の構成企業のパフォーマンスを測定するように設計されており、売上高1単位当たりの炭素排出量を評価するグローバル環境株式指数で、ウシオはこの構成銘柄に選定されています。</p>
	<p>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「SNAM サステナビリティ・インデックス」は、ESG (環境、社会、ガバナンス) に優れた約300銘柄に投資する年金基金や機関投資家向け運用プロダクト「SNAM サステナブル運用」に用いられており、ウシオは、環境、社会、ガバナンスの取り組みが評価され、2012年から12年連続で選定されています。</p>

国際的イニシアティブとの整合性



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

株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行済株式総数	123,500,000株
株主数	19,082名

大株主の状況 (上位10位)

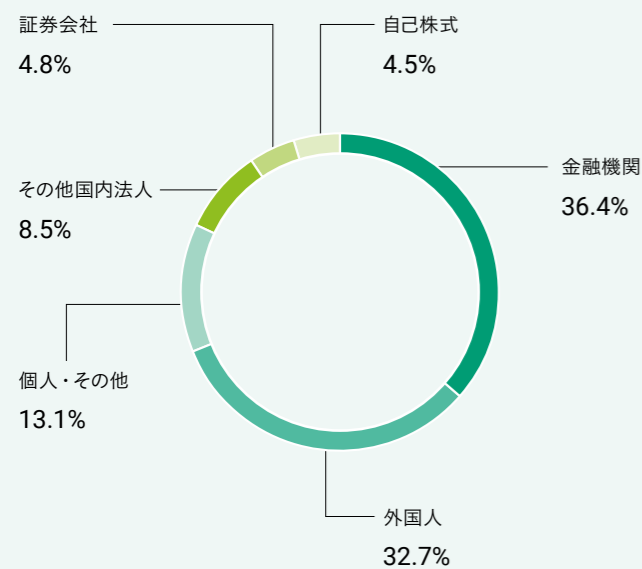
株主名	株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,509	15.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,980	5.07
株式会社りそな銀行	5,886	4.99
ピービーエイチルクス ファイデリティ ファンズ グローバル テクノロジー プール	4,525	3.83
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,274	3.62
株式会社三菱UFJ銀行	3,398	2.88
牛尾治朗	2,665	2.26
朝日生命保険相互会社	2,450	2.07
公益財団法人ウシオ財団	2,400	2.03
HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS)	2,078	1.76

※ 上記のほか、自己株式が5,593千株あります。なお、自己株式5,593千株には、役員向け株式報酬制度に係る信託が所有する当社株式230千株を含んでいません。

※ 持株比率は、自己株式5,593千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



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
国内グループ会社	ウシオライティング株式会社	京都府京都市
	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	
北米	Ushio America, Inc.	
	Christie Digital Systems USA, Inc.	
	Christie Digital Systems Canada Inc. 他12社	
欧州	Ushio Europe B.V.	
	Ushio Germany GmbH 他7社	
海外グループ会社	Ushio Hong Kong Ltd.	
	Ushio Taiwan, Inc.	
	Ushio Philippines, Inc.	
	Ushio (Suzhou) Co., Ltd.	
	Ushio Asia Pacific Pte. Ltd.	
	Ushio Korea, Inc.	
アジア	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。