



USHIO

Ushio Report

2024

2024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

経営戦略部門IR室
〒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

USHIO

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 2024

- 2 About Ushio
- 4 Ushio at a Glance
- 6 Top Message
- 12 COO兼CSuO Message

Section 1

これからも成長し続けるウシオ

- 15 新成長戦略を策定 〜より実効性の高い戦略へ〜
- 26 投資家・株主の皆様との対話状況
- 28 社外取締役メッセージ

Section 2

ウシオの価値創造ストーリー

- 34 価値創造プロセス
- 36 未来につながるウシオのDNA
- 38 企業理念の実践による価値創造
- 40 光の可能性の絶え間ない追求
- 42 磨き上げてきた強み
- 44 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 3

社会価値を経済価値に

- 48 光による社会価値の創出を実現する事業創出・知財戦略
- 56 Revive Vision 2030の人財戦略と、成果を上げやすい職場環境構築への取り組み
- 62 環境負荷低減を通じた、持続可能な社会の実現
- 68 国際社会で信頼されるウシオであるための人権尊重への考え

Section 4

新しい市場の創造

- 72 Industrial Process
- 78 Visual Imaging
- 80 Life Science
- 82 Photonics Solution

Section 5

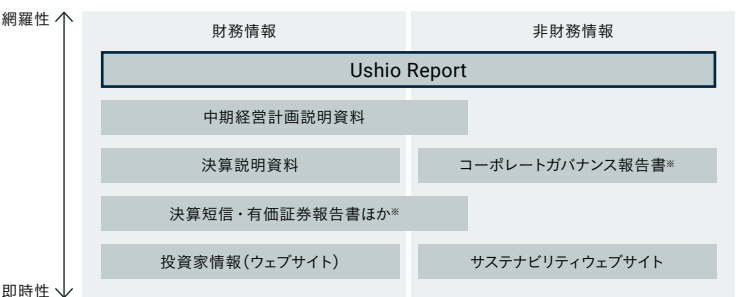
経営基盤の強化

- 86 コーポレートガバナンス体制
- 94 役員一覧

Data Section

- 100 財務・非財務ハイライト
- 102 財務データ
- 104 非財務データ
- 105 外部評価
- 106 株式の状況
- 107 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

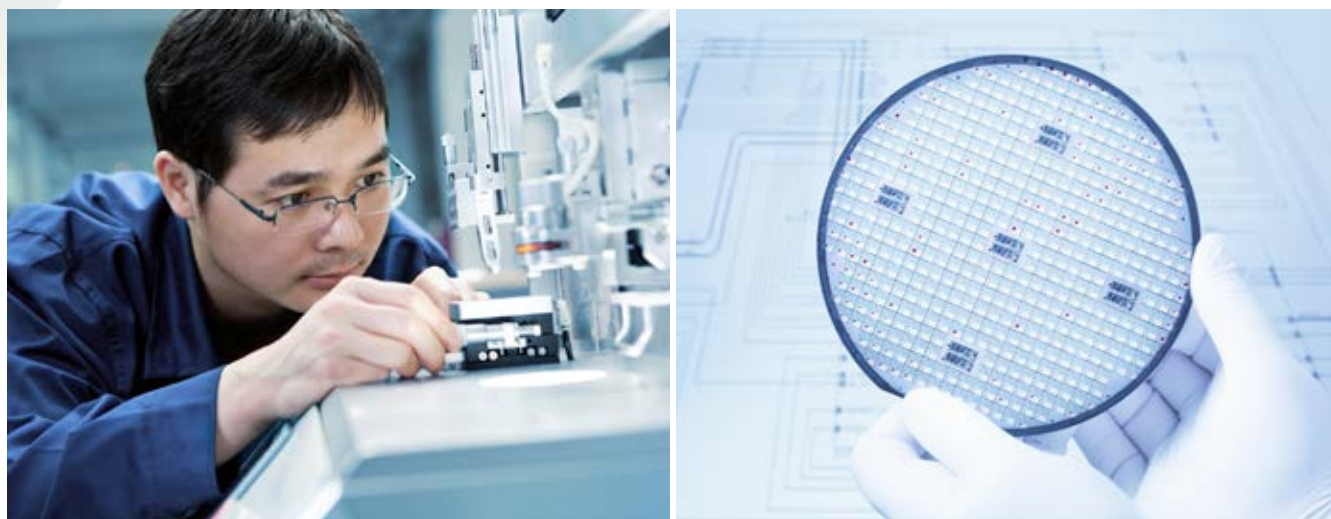
編集方針

「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、2024年3月31日現在のものです。

About Ushio

「Industrial Process」「Visual Imaging」「Life Science」「Photonics Solution」の4つの事業領域で社会へ貢献しています。



Industrial Process

便利・快適

私たちの生活は、パソコンやスマートフォン、液晶テレビなどの技術革新を通して、より便利で快適なものとなりました。将来に向けてさらに便利で快適な暮らしを支えるIoTやAIの進展には、半導体やディスプレイなどの進化が欠かせません。

技術革新に欠かせない半導体やフラットパネルの製造プロセスなどには、ウシオの「光」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支え、より便利でより快適な人々の暮らしに貢献していきます。



Visual Imaging

感動・共有

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

Life Science

安心・安全

環境衛生、医療、農業、セキュリティ、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。



Photonics Solution

半導体などのエレクトロニクス分野からエンターテインメント分野、医療や様々な産業用途などの幅広い分野に、フォトリソ技術を通じて新たな価値を提供することで、社会の発展に貢献していきます。

Ushio at a Glance

▶ 数字で見るウシオ

2023年度(連結)

売上高 1,794億円
営業利益 129億円
従業員数 5,439人



Industrial Process事業	Life Science事業
45.8%	2.9%
821億円	52億円
Visual Imaging事業	Photonics Solution事業
44.9%	5.7%
805億円	102億円
その他事業	
0.7%	
13億円	

▶ 4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」「Photonics Solution」の4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

- モノづくりプロセス
- 半導体、電子デバイス、EV、建材・印刷など

Visual Imaging

- エンターテインメント空間の大型映像演出・運営(テーマパーク、映画館、イベントなど)
- 公共施設、企業の管制室、映像システム

Life Science

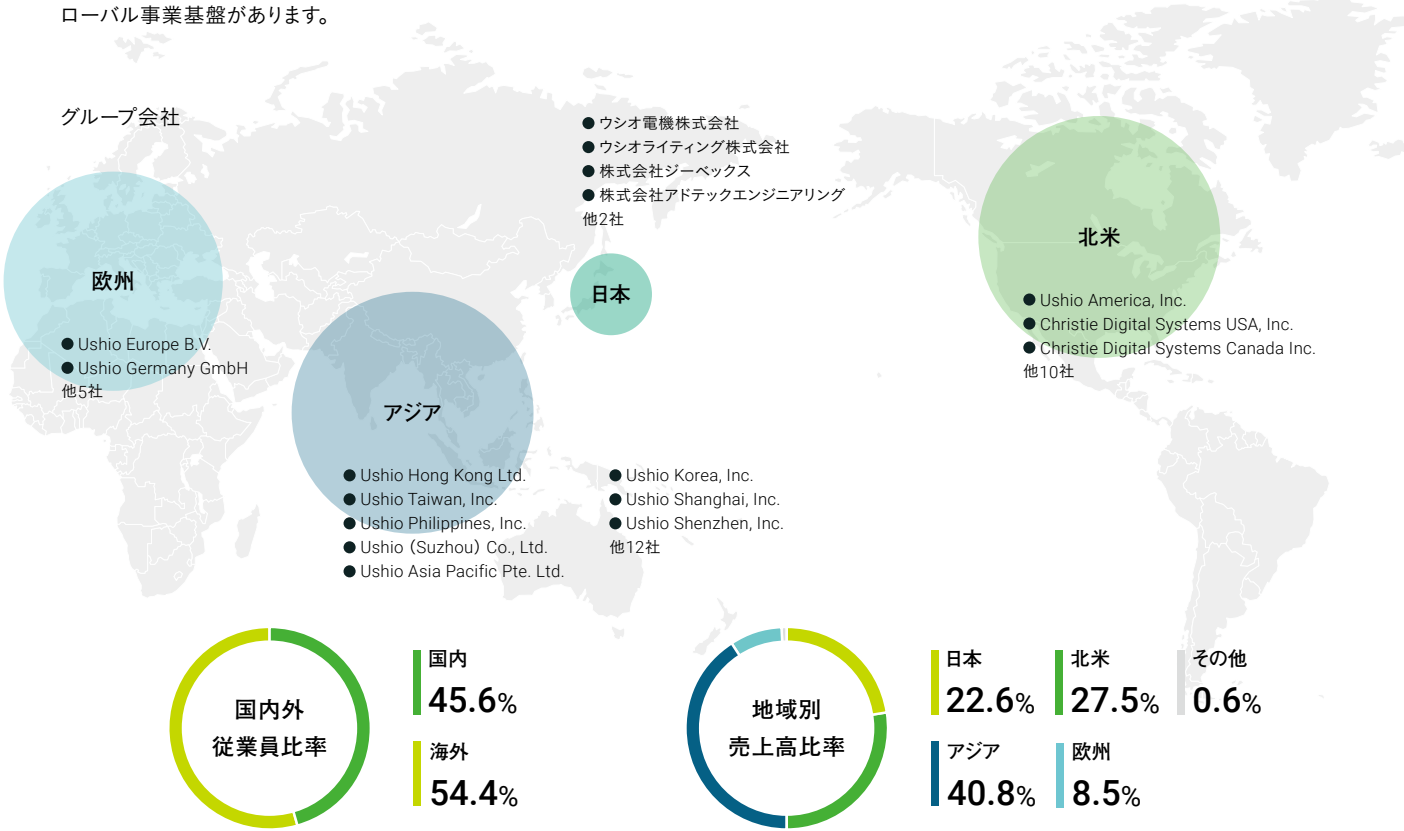
- 健康寿命の延伸(環境衛生、ヘルスケア、製薬、創薬)
- 人を取り巻く環境の改善・保全に貢献
- 疾病の原因となる条件を除去し、健康の保持に貢献

Photonics Solution

- 半導体関連製造装置用
- レーザーシネマやAR/VRでの組み込み採用
- 遺伝子シーケンスや眼科・内科などの医療検査

▶ グローバル事業基盤

ウシオの各事業領域は光と共に国境を越え、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。

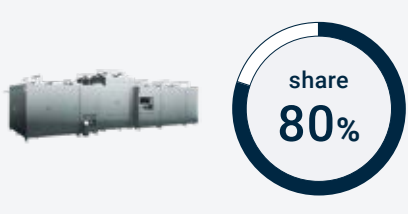


主要製品の世界シェア

半導体リソグラフィ用UVランプ



光配向装置



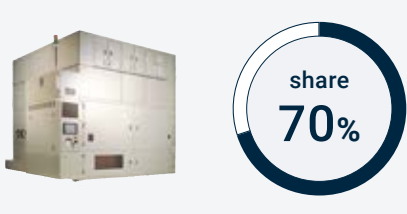
液晶リソグラフィ用UVランプ



パネル洗浄用エキシマ光照射装置



液晶パネル貼り合わせ装置



シネマプロジェクター用ランプ



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



トナー定着用ハロゲンヒーター



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



* 最先端ICパッケージ基板市場(ステッパ露光市場)

* ICパッケージ基板市場(DI露光機市場)

詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/products/>

Top Message

強い信念のもとで成長戦略を確実に遂行し、
ウシオの成長軌道への回帰を
成し遂げていきます。

守り続けるべき企業理念

2024年4月に代表取締役社長に就任した朝日崇文でございます。私は28年ほど情報通信機器メーカーに在籍し、主に半導体部門でキャリアを積みました。その間、アメリカ等の海外現地法人のCEOとして経営にも携わり、マーケティングの領域にも身を置きました。2017年4月にウシオ電機に入社して以降は、経営企画担当等を経て直近はCFOに就いていました。

CFOとマーケティングは一般的には、全く異なる職掌として捉えられています。しかし両方を経験した私は、両者の本質には類似点があるように感じています。市場分析と自社の把握を通して、自社にとって成功確率が高く効率的に収益を得ることができるマーケットに、製品や技術リソースを的確に「配分」して効率的に届ける仕組みを作ることがマーケティングの本質であり、CFOは突き詰めると、企業が永続的に企業価値を高めていくために最適なセグメントに事業やリソースを分割し、調達した限られた資金を適切に「配分」するのが仕事であるという点です。そしてCEOとしても、的確な市場性の分析に基づく戦略に沿って最適な資源配分を追求していきます。現場に近い目線で日々の事業活動と戦略との整合や、戦略の前提の変化に目を配り、必要に応じてきめ細かく

修正するマネジメントサイクルを回していく考えです。中野副社長には、COO兼CSuOとして、事業全体のオペレーション及び、それと両輪で動かしていくサステナビリティの領域を担当してもらい役割分担で、戦略の実効性を高めていく考えです。

ウシオには、1964年の設立から今日に至るまで脈々と受け継がれてきた企業理念があります。60年前に作られたにもかかわらず、これからのウシオが持続的に発展するために必要とされる本質的な事柄を、わずか4つの簡潔な文章で分かりやすく指し示しています。この企業理念を継承し、先人が実践してきたからこそ、移り変わる社会の要請に対応するイノベーションを生み出し、お客様のご要望にお応えするために誠実に物事をやり切る企業文化が磨き上げられてきました。そしてそれらが世界中のお客様の信頼とニッチトップというポジションを築き上げる基盤になってきたと考えています。この企業理念は、ウシオが今後も持続的に発展していくために、世代を超えて守り続けるべきものであることは疑いありません。一方、強い信念を持って変えていくべきこともあります。

「知彼知己 百戦不殆」

中国の春秋戦国時代の有名な軍事思想家である孫子が残した兵法書の一節に、「知彼知己 百戦不殆」があります。皆

様にはその意味のご説明は不要かと思いますが、ウシオに不足していたことは、まさにこの言葉に集約されています。



Profile	
代表取締役社長 執行役員社長CEO	
朝日 崇文	
1987年 4月	沖電気工業(株) 入社
2007年 4月	オキ・セミコンダクター・アメリカ社 社長
2009年 8月	オキデータ・アメリカズ社 社長
2013年 8月	(株)沖データ(現 沖電気工業(株)) マーケティング本部 海外営業推進センター長
2017年 4月	当社社長統括本部次長
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
2022年 4月	当社取締役兼常務執行役員CFO
2024年 4月	当社代表取締役社長兼 執行役員社長CEO(現在)

ウシオは、2023年度から2025年度までの第2次中期経営計画(前中計)において、2024年度の見通しが、計画を大幅に下方乖離する見込みとなり、最終年度の経営目標も未達の見通しとなりました。大きな要因は、Industrial Process事業においてコロナ禍が明けて回復してきた従来型のPCやスマートフォンの市場が急減速したことにより、半導体製造装置の後工程関連の市況が悪化したことです。市場環境が急激に変化する中で、ウシオの主要顧客への依存度の高さも裏目に出ました。また、EUVマスク検査用光源でも他社光源の出現により苦戦を強いられました。不採算事業の収益性改善の遅れも要因の一つです。

こうした状況をもたらした根本原因をたどっていくと、「マーケティングが弱い」ということに行き着きます。それはニッチ領域で強いことの裏返しでもあります。限定された領域で高いシェアを維持している間は良いのですが、一度、パラダイムシフトが起こると特定の顧客に依存した受託型中心のビジネスモデルは対応できずに、今回のように崩れてしまいます。広い視野で市場環境を捕捉できていないため、汎用性を高めたり、ニーズに合わせて柔軟に商品性を変えたりしながら市場を開拓していく力も制限され、逆に不得意な領域に手を広げることもつながりました。ウシオの社員が真面目に頑張っても成果に結びつかないのは、「正しいところ」で戦っていなかったからです。まさに「知彼知己 百戦不殆」の教えの通り、広い視野で正確な情報を読み取り、自社の強みを正

しく認識し、成功の確率が高い領域に正しいアプローチで展開するためのマーケティング力の強化こそが、ウシオが解決すべき最重要課題だと考えています。そのため私は社長就任直後から、強化に向けた仕組みの導入を進めてきました。

その一つが私の直下に技術マーケティングのノウハウを有するメンバーを集約した組織の設置です。技術的な視点で市場性を評価し、優先順位を付けながらリソースの配分を行う横串組織であり、強い権限を持たせています。一定の規模までは当該組織に権限委譲し、投資規模が大きい、あるいは特に重要な戦略的テーマについては、経営層で構成される「グローバル・ストラテジー・エグゼクティブ・チーム(GSET)」が、評価する体制としています。

曖昧な判断を徹底的に排除し、常に正しいデータをもとにロジカルに判断していくことで、ウシオの市場環境の変化に対する反発力を高めながら、「正しいところ」で戦っていくことで、ウシオを「生き返らせていく」ことが、私に課せられた責務だと考えています。そうした強い意志を込めて策定したのが、新成長戦略「Revive Vision 2030」です。Missionには「光を『あかり』としてだけではなく、『エネルギー』として利用することで社会課題や世の中の技術革新に貢献する」、Visionには「『光』のイノベーションカンパニーとしてインダストリアルプロセス領域を主体にお客様とともに成長する」を定めました。

「選択と集中」を徹底する新成長戦略「Revive Vision 2030」

新成長戦略「Revive Vision 2030(2024年度から2030年度まで)」の要諦は、「経営効率の徹底追求」です(詳細は **📖 P.15 新成長戦略を策定**)。長らく低迷が続いてきたROEを高めることは、株主リターンの向上はもとより、事業と人への再投資を通じた複利効果で再び収益を生み出す好循環を通じ、企業理念の第1項にある「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。」にもつながります。計画期間を2つのフェーズに分け、2024年度から2026年度までのPhase I は、ROE8%以上を係数目標に設定しました。PBR1倍割れの解消は早期に実現したいと考えています。後半の2027年度から2030年度までのPhase II はROE12%以上へとさらに高めていく方針です。規模を追うことなく利益「率」を追求し続けることで、その達成を目指します。

Phase I の方針はシンプルに表現すると「選択と集中」となります。マーケティング機能の強化を通じて戦略分野を再定義し、強みを持つ事業や領域に経営資源を集中するとともに不採算事業の見極めを進め、ポートフォリオの改革を進めていきます。継続的にWACC等のハードルレートによる事業評価を行い、投資計画を柔軟に見直しながら高い収益性を有する事業ポートフォリオを構築していく考えです。そして、注力事業と位置づけ、リソースを集中していくのはIndustrial Process事業です。中でも焦点を当てていくのが、2030年に向けて、AI関連技術やIoT、5G、車載用途での需要拡大が確実視されている半導体製造装置市場です。様々なプレイヤーがしのぎを削る市場でもありますが、強大なプレイヤーに真っ向から立ち向かう考えはありません。細分化された製造プロセスの中で、ウシオが「光」の技術を活かして競争優位を確立でき、競合も少ない領域に的を絞っていきます。半導体製造プロセスでは、露光や加熱工程、洗浄工程などウシオが得意とする「光」が活躍できるシーンが広がっています。とりわけ成長ドライバーとして期待しているのが、露光装置事業であり、中でも最先端の半導体

アドバンスドパッケージ市場を主要なターゲットとしていく考えです。同事業の戦略は、後ほど具体的にご説明したいと思います。

他の事業も事業単位で「選択と集中」を進めていきます。Visual Imaging事業は、収益改善事業と位置づけ、投資拡大は高付加価値な事業領域に限定し、その他の領域は取捨選択を進めていき、規模を追うことなく収益率の改善に力点を置いています。Life Science事業は育成事業という位置づけには変わりありませんが、案件の見極めと投資のコントロールを行い、確実性が高いと判断したものに対してのみリソースを投じていく方針です。そして、固体光源を事業展開するPhotonics Solution事業は、収益性の改善によって安定的にキャッシュを創出する事業への育成を目指します。改善の見込みがないと判断した場合は、こちらも事業領域の取捨選択を行う考えです。このほかにも、あらゆる事業活動において効率性と確実性を追求していきます。開発投資もその一つです。Phase II での利益貢献を視野に、Industrial Process事業を中心とした投資を進めていく計画ですが、モニタリングを厳格化し、毎年見直しを実施することで、リターンの確実性を高めていく考えです。グループ経営についても同様に、各地域における独自性は尊重する一方、全体最適の観点から共通化が望ましい業務はグループ全体で最適化し、経営資源の効率的な活用に向けグローバルにガバナンスを効かせていく方針です。

「選択と集中」の裏返しとして生じ得る、業績ボラティリティの高まりも考慮に入れなければなりません。事業や顧客のバランス、リカーリングビジネスの導入によるビジネスモデルの多様化も意識し、市場環境が急変しても安定して収益を稼ぎ出せるレジリエントな体質を作り上げていく考えです。特に早急に解消が必要と考えている「主要顧客への依存度の高さ」については、注力事業であるIndustrial Process事業において、既に改善のめどを立てています。



半導体アドバンスドパッケージ市場で競争優位を発揮

AIの活用と高度化の進展に伴う処理負荷の急増により、半導体の高性能化ニーズが高まっています。一方、半導体の集積率が2年ごとに2倍になるという「ムーアの法則」に沿って進んできた従来の前工程における半導体プロセスの微細化は、物理的な限界に近付いています。こうした限界を克服する技術が、機能を分割した複数のチップ(チップレット)を、最先端のパッケージで立体的に組み合わせる「アドバンスドパッケージ技術」です。世界の大手半導体メーカーの多くが、後工程に着目してこの技術の採用を急速に拡大させており、関連装置の市場拡大が見込まれています。ウシオは、半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置事業をIndustrial Process事業の成長ドライバーと位置づけ、リソースの重点的な投入を通じたプレゼンスと収益の拡大を推し進めます。

2023年12月に発表したApplied Materials, Inc. (以下、アプライド マテリアルズ社)との戦略的パートナーシップ締結は、戦略を推進する上で極めて重要な意義を持ちます。マテリアルズエンジニアリングのソリューションを提供するリーダーで

あるアプライド マテリアルズ社の最先端技術とウシオの経営資源との融合により、2025年度には革新的なデジタルリソグラフィ技術(DLT)を搭載した装置をアドバンスドパッケージ市場に投入する予定です。現在、次世代のアドバンスドパッケージ・アプリケーションに求められる露光性能を達成しつつ、大量生産に必要なスループットを提供できる業界唯一の製品です。

ウシオは元々、この市場においてステッパ露光装置やダイレクトイメージング露光装置を中心とする幅広い製品ラインアップを有していますが、そこにアプライド マテリアルズ社との協業を通じた製品を加えることで、半導体パッケージの高度化に対応だけでなく、お客様のあらゆるニーズに対しワンストップで提案することが可能になりました。これに伴い、新たな半導体メーカーへもカバレッジが広がり、課題となっていた主要顧客への依存度の高さも解消が進むと見込んでいます。2025年から2030年にかけて3倍強に拡大すると予想されている市場で、ウシオは50%以上のシェア獲得、2030年度まで年率15%で事業を成長させていくことで、全社事業ポートフォリオの収益性を高めていきたいと考えています。

資本効率を追求しながら戦略領域に重点的に投資

PhaseⅠではROE8%以上の達成に向けて、これまでお話ししてきたポートフォリオの変革による収益性の改善と並行して、バランスシートの最適化も進めていきます。

2023年度末に2,369億円、自己資本比率70.2%であった自己資本を2026年度末には1,800億円～1,900億円に圧縮し、その後も2,000億円以下を維持していく方針です。約350億円の有価証券の売却(時価で約190億円の政策保有株式の縮減も含む)を加速し、金融資産の事業資産及び株主還元への振り替えを進めます。これらのキャッシュと有利子負債の活用によって成長投資と株主還元の強化を両立し、資本効率の改善を図っていく考えです。成長投資はIndustrial Process事業の半導体アドバンスドパッケージ向けデジタルリソグラフィ装置を中心に、3ヵ年累計で400億円以上を投じていきます。M&Aも選択肢としていますが、

成長戦略に合致し、ノウハウを持つ領域で慎重なマーケティングを行った上で厳選していきます。一般的に有望視される領域であっても、ウシオが強みを発揮できず、新規事業の開拓のみを目的化したM&Aを実施する考えはありません。

ウシオの成長戦略における経営効率の改善を実現するために、PhaseⅠでは株主還元方針としては、1株当たり70円の下限配当を設定し、毎期の業績結果を勘案しながら配当を決定することとしました。3年間累計で500億円～600億円の自己株式の取得も予定しています。

PhaseⅡでは、期間中に創出されるフリーキャッシュフローを原資とする成長投資を拡大し、バランスシートマネジメントによる資産効率の改善も進めながらROE12%以上を目指していく方針です。

人財も戦略領域にシフト

成長投資と資産効率の改善の両立に加え、成長戦略の確実な推進のために不可欠な人財戦略も推し進めていきます。ウシオは、新成長戦略においても事業とサステナビリティの両輪経営を推進していきます。形式的な取り組みで終わることなく、しっかりと企業価値につながるよう実効性にこだわっていく方針です。PhaseⅠの中核的取り組みである、社員の成長戦略への理解をはじめとする内部エンゲージメントと、外部評価を中心とした外部エンゲージメントは、CSuOを兼務する中野副社長のメッセージ  をご覧いただければと思います。ここでは、人財ポートフォリオの方針をご説明します。

「選択と集中」によって、Industrial Process事業を中心とする事業ポートフォリオへの変革を確実に進めていくために、

「創造力」「反発力」「品格」

新成長戦略「Revive Vision 2030」をいかにご説明したとしても、未達を繰り返してきた過去の事実から、皆様からの信頼をいただくのは容易ではないことは理解しています。まずは戦略で掲げた一つひとつの方針の確実な遂行と、係数管理の厳格なモニタリングを通じて実績をお示していくことで、信頼を得ていきたいと考えています。もちろん、皆様との丁寧な対話を心掛け、ご意見を真摯にお聞きしていく考えです。

戦略を確かな実績につなげるために何よりも重要なことは、社員がウシオの進むべき方向性を理解し、全社で健全な危機感を共有しながら、日々の行動に落とし込んでいくことです。私は、成長戦略を3つの言葉に凝縮して説明しています。イノベーションを起こす気概を取り戻し、変革を厭わない企業文化を醸成する「創造力」、事業環境の変化にスピー

人財も同事業に重点的な配置を進めます。特に、アドバンスドパッケージ領域を含む半導体製造プロセスにおいて重要な技術営業、カスタマーサポート、製造技術、製造ライン、品質保証の人員増強を極めて重要な課題と位置づけ、他事業からの配置転換も進めながら、全社の人員構成を見直していきます。そのために半導体製造装置領域へのリスクリングを重要な施策としていきますが、必要であれば高度人財をグローバルに求めていく考えです。また、並行して、組織のスリム化や総人件費のコントロールも進めていく方針です。ニッチ領域に軸足を置いてきたため、それぞれの領域で専門性が高い人財が多く、配置転換は容易ではないことも認識していますが、強い意志を持って妥協することなくやり遂げる考えです。

ド感を持って、しなやかに反発しながら耐久性の高い企業を目指す「反発力」、そして規律と高い倫理観と誠実さを守り続けるという意味を込めた「品格」です。すべての社員に浸透させるには、時間と労力を要することも覚悟しています。中には腹落ちしない社員もいるでしょう。しかし私は、「創造力」「反発力」「品格」を追求していけば、ウシオが変革を成し遂げ、再び成長軌道に回帰できると確信しています。信念を持って変革をリードし、皆様に「生まれ変わったウシオ」を必ずご覧に入れたいと思います。

引き続き、皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

ウシオ電機
代表取締役社長
執行役員社長 CEO

朝日宗文

COO兼CSuO Message

現場に寄り添い、実効性の高い活動を実践し
事業とサステナビリティの両輪で
目標達成を目指します。

Profile

取締役
執行役員副社長 COO兼CSuO
中野 哲男



COO兼CSuOとしての責務

私は1988年にウシオ電機に入社、その後ウシオ上海に赴任し12年間駐在、中国全土の販売とカスタマーサービス拠点設立に携わり、2019年に日本へ帰任し光源事業の責任者とESG推進本部長を経験しました。中国では、不確実性があっても勝算が見えそうだと感じたらやってみる、だめならすぐ止めるという判断も含めて意思決定スピードが圧倒的に速く、そこで培われた「早くジャッジして早く動く」という意識は、今でも大切にしています。

ESG推進本部長を経験した後、2024年度からCOO兼CSuOに就任しました。あまり一般的ではない兼務かもしれませんが、事業とサステナビリティ経営は両輪の関係であり、経済価値と社会価値創出の両方を実現できる企業が最後には選ばれます。それら両方を一体的に推進するのが私の責務です。

2024年5月に公表した新成長戦略「Revive Vision 2030」には、大きな変革によりウシオを再び成長軌道に戻すという強い意志を込めています。私はウシオがまさに「Revive」を果たすためなら、たとえ社内でも反発があっても、社員が腹落ちするまでしっかり説明して戦略の着実な実行につなげていき責務を果たしていく覚悟です。

事業面においては、COOとして各部門の役割を明確にし、無駄のない事業活動を推進していきたいと考えています。

「Revive Vision 2030」のPhase I（ROE8%以上）達成に向けた戦略や施策に関して、社員にとって腹落ちしやすい内容へと分解・翻訳し、一人ひとりが自分事化できるよう進めています。

また、2024年度よりCOO直轄の組織として、ビジネスエキスパートセンターを設置しました。

この組織は、様々な部署、階層から人財を登用し、各自が持つ知見や経験を活かすことで、事業運営に不足している部分を自ら発見し、中心となって、事業部や現地法人を支援する役割を担っています。特に今は、マーケティング力向上や、人材育成・企業風土づくりなどをメンバーのKPIとしています。将来はこのジョブ型的制度を全社に広げていきたいと考えています。

一方、もう一つの車輪であるサステナビリティですが、よく耳にする事例として、従来のCSR関連部署から人員を集めてサステナビリティ推進を行う新しい部署を作り、事業を担う現場社員にサステナビリティに関する施策を働きかけたとしても、目の前の仕事を抱える社員からは「現場の実情を知らない立場から言われても実践できない」と反発が起こり、推進が思うように進まないことがあります。そのため、サステナビリティ推進部門は営業・マーケティング・開発といった事業経験者中心に構成し、このような問題解消を目指しています。ウシオらしいメンバー構成によるサステナビリティ推進及び変革を実現するための方針は次の通りです。

「Revive Vision 2030」におけるCSuOとしての基本方針

私の直下にあるサステナビリティ推進部門(旧ESG推進本部)では、「5つの経営のフォーカス」の推進、内部・外部エンゲージメント向上のための施策、非財務KPI目標の明確化を担い、事業とサステナビリティ両方からアプローチして「Revive Vision 2030」の達成を目指しています。内部・外部エンゲージメント向上のKPIについて、2023年度実績は目標値を概ね達成しました。2024年度以降も双方の向上に重点を置き、業績への貢献に期待しています。具体的には3つの方針のもとで進めていきます。1つ目に、社員の半数以上が海外従業員であるため、「グローバルな視点からサステナビリティの意識向上につながる活動をする」と、2つ目に、他社の模倣でなく現場をよく理解して、「ウシオならではの存在意義の模索によって独自の価値を高めること」、3つ目に、「寄り添い、共有・共感できる、ESGの実感価値を提供すること」です。

3つ目の「寄り添い、共有・共感できる」とは、単に外的要請に添えて開示を充実させ高い評価を得るだけではなく、またESGの理解促進のために冊子を作って配布して終わりにするのでもなく、現場側にも寄り添った表現で共有して経営の考えに共感してもらう、その一連の活動を実効性の伴う仕組みの中で行っていく、といった意図を込めています。定量的に分析したデータを活用して各部署の「強み」と「弱み」を割り出し、実務の中にESGの考え方をきちんと落とし込むために何をすべきか、明確な根拠とともにフィードバックを行うという活動を、グローバルで実施しています。これらの活動を通じてグループ全体で同じ方向を向き、企業価値の向上を目指していく所存です。

内部エンゲージメント向上の鍵は「しつこくやる」こと

内部エンゲージメントでは2021年より段階的にエンゲージメントサーベイを開始し、試行錯誤を重ねています。具体的には約80の設問に対し、8つのカテゴリと4つの単独テーマで独自分析を行っています。また、企業理念や経営方針、中期経営計画等、会社への理解を深めてもらうための対話会も52回開催(2023年度)し、約1,400名の社員が参加しました。その後のアンケート結果から、各拠点での出席率と企業理念への理解に相関関係が見られたことが分かりました。ほかにもマテリアリティの分解・解説を行うワークショップを拠点、部署ごとに開催し、メンバー同士の相互理解やマテリアリティと自業務との紐づけに役立てています。

一方、大きな課題として、入社後数年が経過し会社の全体像が見えるようになってきた20代後半～30代半ばの社員のエンゲージメントが低い傾向にあることが分かりました。このような結果が出たことは役員として忸怩たる思いですが、この結果を真摯に受け止め、引き続きトライ&エラーで改善に向けた活動を進めていきます。2024年度には海外も含めた全グループ会社での一斉調査を実施します。

私は「しつこくやるのがESG」と言っています。以前ESG経営への理解を深めるためのeラーニング履修を課長以上に課した際、履修が進まない社員に催促の連絡を入れ、それでも実施できなかった社員に対して最終的に上層部も巻き込む形で、完全履修に至りました。

社員一人ひとりにESGの考え方を浸透させるには時間も根気強さも必要です。地道にその重要性を伝え続けて、私の本気度を社員に理解してもらいたいと考えています。

内部エンゲージメントサーベイで分析したデータイメージ



COO兼CSuO Message

外部エンゲージメント向上に向けて

外部エンゲージメント(外部評価)向上においても現場任せではなく、やるべきことに優先順位を付け、誰がやるか、リーダーは誰か等を決めて取り組んでいます。具体的に実施している3つの取り組みをご紹介します。

1つ目はメソドロロジー解析です。ウシオにおけるサステナビリティの強み・弱みを、データをもとに定量的に把握し関係部署と情報共有して必要な対応を検討しています。2022年度からはグローバル視点の有用性からFTSEに重点的に注力し、環境、社会、ガバナンスの各領域においてウシオは現在どのようなスコアで、どのような立ち位置にいるのかを特定しました。今後も解析を続け、量・質ともに適切な非財務情報の発信力向上を目指します。

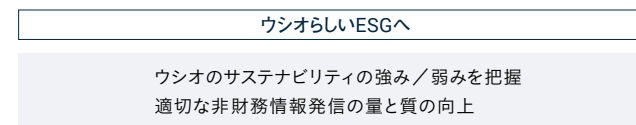
2つ目は関係者の巻き込みです。外部評価向上のためには社内の様々な部署との連携が不可欠です。単に関係者へ協力を要請するだけでなく、外部へ開示した情報に対する評価結果については、2014年からのESG外部評価結果の推移や、ESG先進他社との比較など、関係各所に対して、詳細なフィードバックを実施しています。

3つ目はサステナビリティサイトのリニューアルです。多くのステークホルダーの皆様との重要な接点である自社サイトを見やすくし、ま

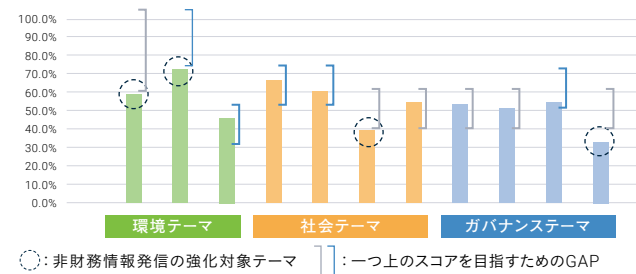
た外部評価機関からも適切な評価を得られるよう、GRIスタンダード対照表や国連グローバル・コンパクト対照表の更新等、非財務情報の充実を図りました。



外部エンゲージメントサーベイで分析したデータイメージ



外部評価結果からのGAP分析



レギュレーション対応について

サステナビリティ推進部門の活動意義は「企業価値の最大化」です。そのためには新たに非財務情報の開示を要求する各レギュレー

ションへの対応も必須です。常に最新の動向にアンテナを張り、漏れなく・迅速に・かつ的確に対応を進めています。

社員が誇りに思える会社に

中国に駐在している頃、日本に帰国するといつも、当時、会長であった創業者の故牛尾治朗氏から開口一番に言われたのは「家族は元気が」という言葉でした。トップ自らが「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」という企業理念を体現している会社であると感じましたし、朝日社長もメッセージの中で企業理念への共感を伝えています。今後も価値を生み出す存在であり続けていくためには、優れた企業理念を受け継ぎ、実践し、全社員が一体感を

持って同じ方向を向き、強い信念で変革を推し進めなければなりません。

私が描くウシオの目指す姿はCOO兼CSuOという役割の持つ使命と一致しています。5年後、10年後の未来を担う若い社員に、この会社を好きになり、誇りに思ってもらいたいというものです。そのためにも社員を信じて寄り添いながら、社内外の両面からウシオの評価を高めることに全力を尽くしていきます。

Formulate New Growth Strategy

新成長戦略を策定 ～より実効性の高い戦略へ～

様々な事業環境の変化に伴い、

中期経営計画の再検証を実施し、

新成長戦略「Revive Vision 2030」を新たに策定しました。

以降のページでは、ウシオの新成長戦略の

具体的な内容についてご説明します。

2030年の目指す姿

ウシオは、2020年度を初年度とした3次にわたる中期経営計画（以下、中計）において、2030年に向けてのMissionとVisionを策定し推し進めてきましたが、大きな事業環境の変化により、2023年5月に公表した第2次中計（2023年度～2025年度）の達成が難しい見通しとなりました。

一方で、新たな成長可能性も出てきたことから、中計の再検証を行い、2030年度を最終年度とする新たな成長戦略を策定するとともに、2030年の目指す姿（MissionとVision）を改訂し、2024年5月に発表しました。

新たな成長戦略では、「『光』のイノベーションカンパニー」として、インダストリアルプロセス領域を主体にお客様と成長していくことを目指します。

Mission

光を「あかり」としてだけではなく、「エネルギー」として利用することで
社会課題や世の中の技術革新に貢献する

Vision

「光」のイノベーションカンパニー
インダストリアルプロセス領域を主体にお客様とともに成長する

Industrial Process (IP)

光加工技術を通じ、
便利で快適な社会基盤づくりを支える領域

- モノづくりプロセス
- 半導体、電子デバイス、EV、建材・印刷など

Visual Imaging (VI)

映像・照明技術を通じ、
人々に感動・共有を提供する領域

- エンターテインメント空間の大型映像演出・運営（テーマパーク、映画館、イベントなど）
- 公共施設、企業の管制室、映像システム

Life Science (LS)

光技術を応用し、地球と人々の
安心・安全を支える領域

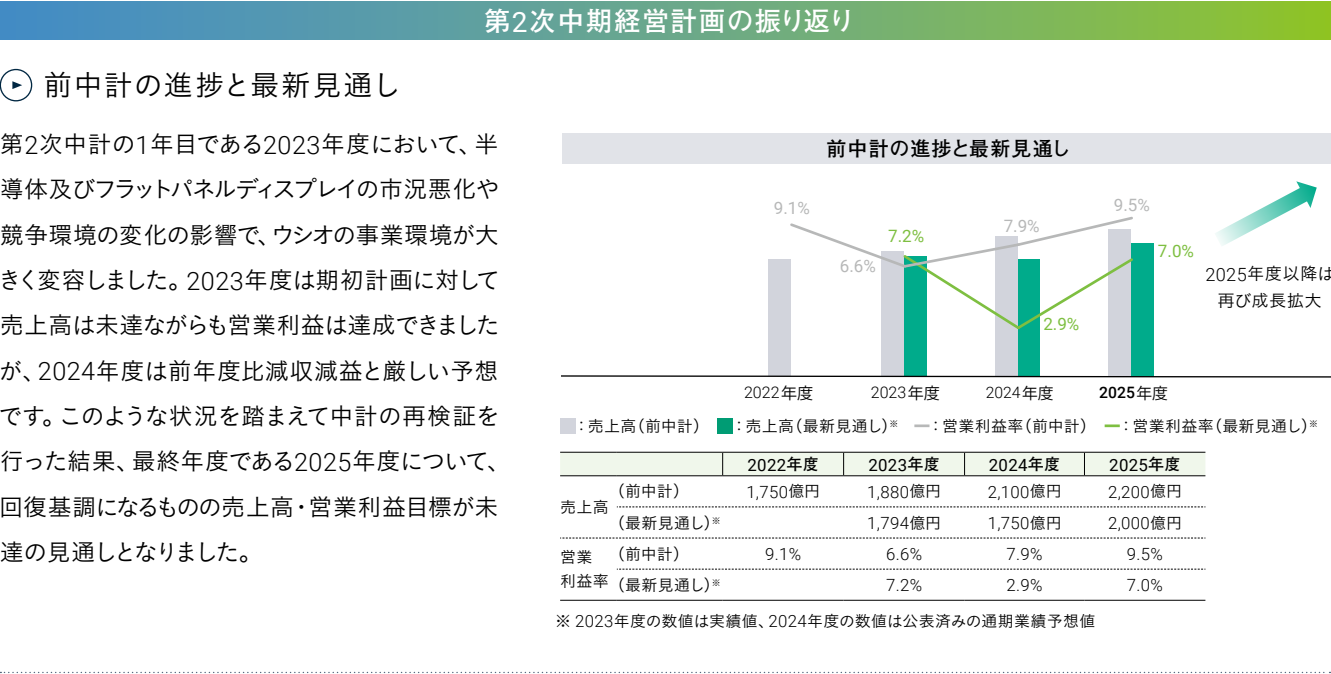
- 健康寿命の延伸（環境衛生、ヘルスケア、製薬、創薬）
- 人を取り巻く環境の改善・保全に貢献
- 疾病の原因となる条件を除去し、健康の保持に貢献

Photonics Solution (PHS)

フォトリソ技術を通じ、
社会の発展に貢献する価値を
顧客と共創し提供する領域

- 半導体関連製造装置用
- レーザーシネマやAR／VRでの組み込み採用
- 遺伝子シーケンスや眼科・内科などの医療検査

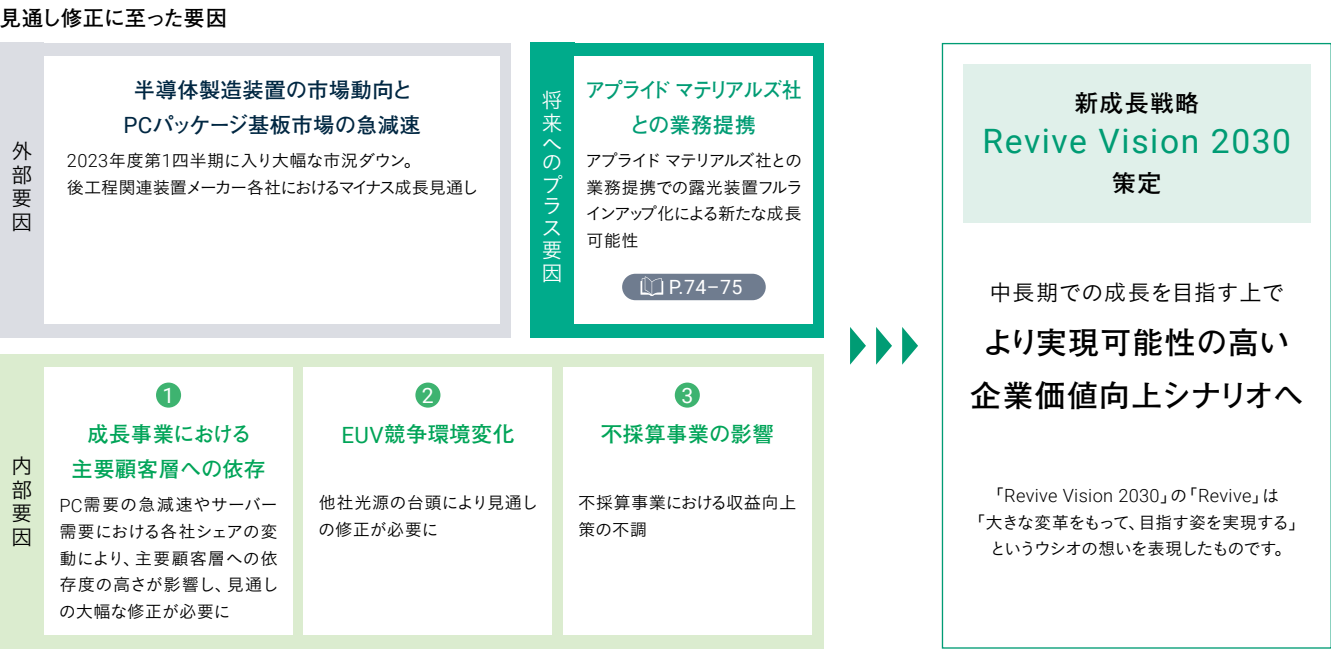
中期経営計画の見直しの背景



要因分析と新たな成長戦略の策定

見直し修正の要因を分析すると、外部・内部要因のほか、将来へのプラス要因を認識しました。

要因を踏まえ識別した戦略重点分野のさらなる強化を図るべく、より実現可能性の高い企業価値向上シナリオとした新成長戦略「Revive Vision 2030」を策定しました。



新成長戦略ーRevive Vision 2030

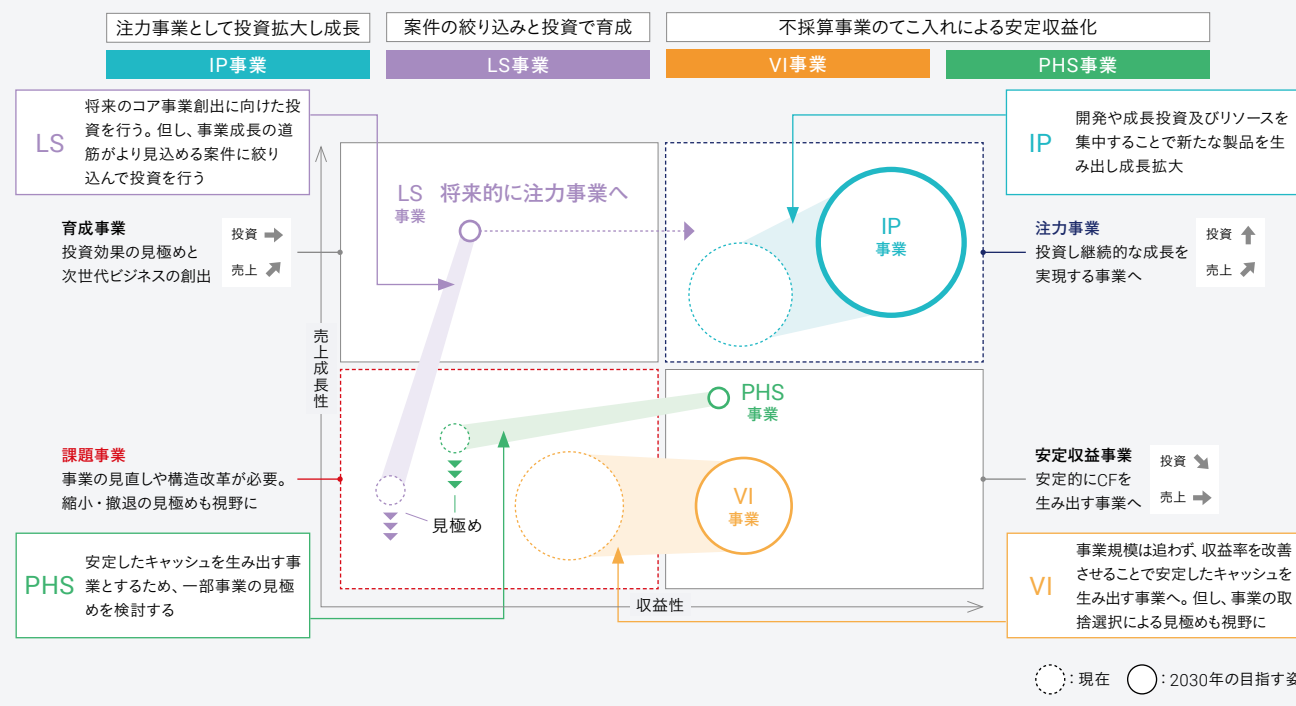
新成長戦略では、「経営効率を重要視した成長戦略」を方針としています。具体的には、成長可能性の高いIndustrial Process事業にリソースを集中させ着実な成長拡大を実現すること、利益“率”にこだわり施策を実行していくこと、成長投資と資本効率を両立させることを方針とし、2030年度までをPhase I（2024～2026年度）とPhase II（2027～2030年度）に分け、事業戦略と財務戦略を立案しています。計画の厳格なモニタリングを実施することで、実現可能性を高めていきます。



新成長戦略—Revive Vision 2030

④ 事業ポートフォリオの変革

すべての事業において、投資は注力分野に絞り、不採算事業を中心に案件の絞り込みや事業の取捨選択による見極めを検討します。



Industrial Process事業のポートフォリオイメージ

注力事業と位置づけ、開発や成長投資、リソースの集中による継続的な成長拡大を目指す

- 投資拡大及び継続により成長を目指す分野

露光装置事業:製品のフルラインアップ化により半導体アドバンストパッケージ市場で成長

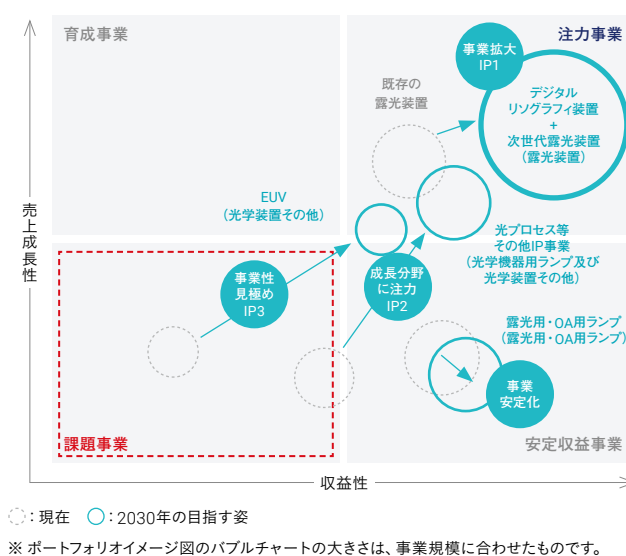
光プロセス等のIP事業：製品力強化により事業拡大

EUV事業: High-NA領域などへの参入。但し、事業性が見込めなくなった場合は、縮小、撤退も検討

- 安定化を目指す分野

露光用・OA用ランプ事業:競争力強化のための投資を行い、安定したキャッシュを生み出す事業へ

その他、将来の成長ドライバーとなり得る有望事業として、ウシオの特徴ある様々な光源技術が活かせる検査・分析装置向け市場に着目し、新たな可能性の追求も同時に行う



Visual Imaging事業のポートフォリオイメージ

収益改善事業と位置づけ、事業規模は追わずに収益率を改善させ、安定的にキャッシュを生み出す事業を目指す

- 投資拡大で成長を目指す分野

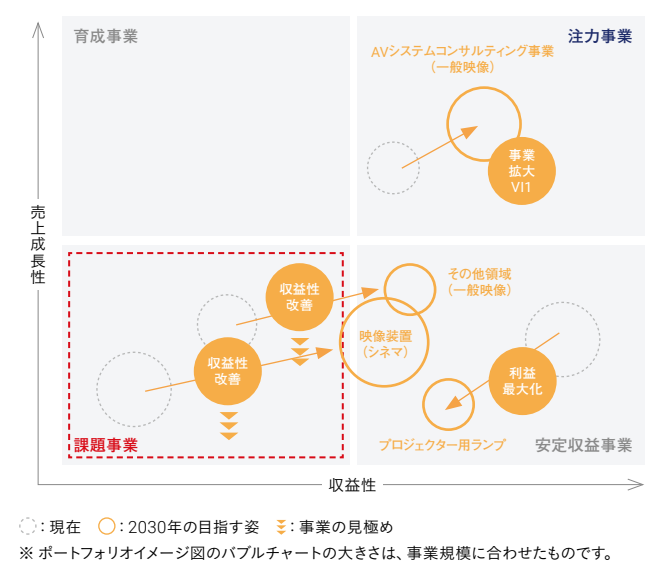
AVシステムコンサルティング事業: 高付加価値事業。リソースを集中し、規模拡大とともに収益拡大

- 投資抑制し安定収益化を目指す分野

その他の一般映像領域&シネマ向け映像装置事業：今後の市場成長が限定的であることから、規模は追わず、選択と集中による収益性の改善・向上に注力

- 縮小を見込む分野

プロジェクター用ランプ事業: 固体光源化の影響による市場縮小見込みのため、シェアを維持・拡大しつつ経費削減を優先的に行うことで、利益を最大化



Life Science事業のポートフォリオイメージ

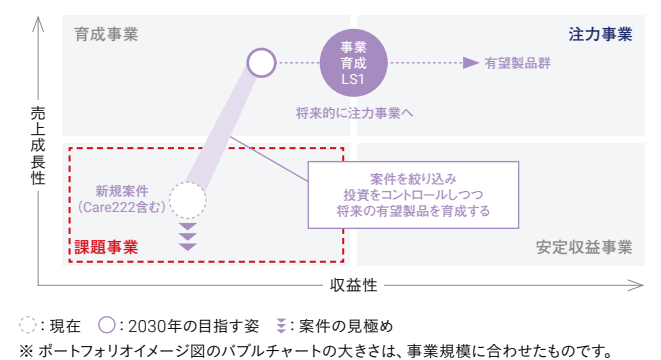
育成事業と位置づけ、今まで以上に案件を絞り込み育成

- **新規事業の育成を目指す分野**

新規案件(Care222含む)&有望製品群: 案件の見極めと投資のコントロールを行い、事業成長の確実性が高いと判断したものに対し投資し、有望製品群として育成

- 安定化を目指す分野

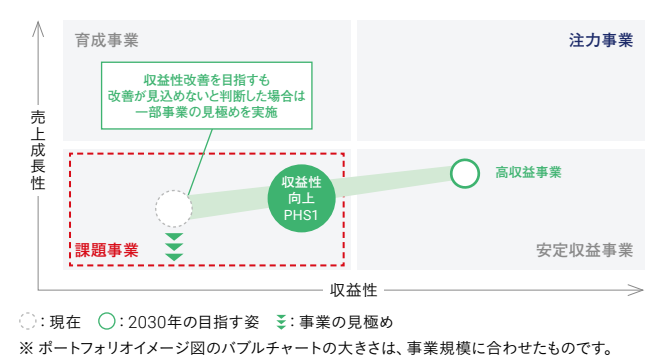
医療機器・ヘルスケア事業: 安定的な利益を生み出していることから、ラインアップの新陳代謝を行うことで、収益を確保



Photonics Solution事業のポートフォリオイメージ

成長及び見直し事業と位置づけ、投資する分野への投資と見直しすべき分野のてこ入れにより、安定的にキャッシュを生み出す事業化を進める

- 競争力や成長性を考慮した上で収益改善が見込めない事業は、見極めによる取捨選択を行う



各事業戦略の詳細は **📖 P.70-83 新しい市場の創造** をご覧ください。

新成長戦略—Revive Vision 2030

事業戦略 開発投資

2030年の目指したい姿に向け、Phase II での利益貢献を視野に投資を実施していく方針です。

投資期間や利益貢献のモニタリングを厳格化し、毎年、投資分野のアロケーションを見直すことで、より確実性の高い投資と成長を実現します。

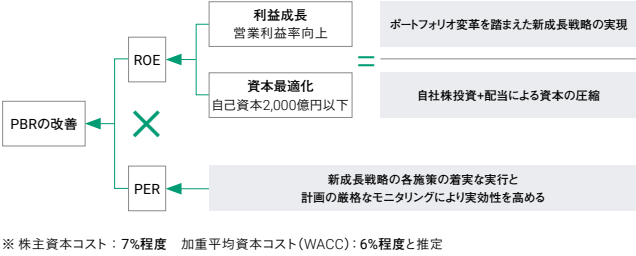
累積開発投資 (2024～2026年度)			開発投資 内訳		アイコンはP.20～21の ポートフォリオイメージ図と対応	
IP Industrial Process	280億円	露光装置	約150億円	●アブライド マテリアルズ社と共同によるデジタルリソグラフィ装置の開発、上市 ●次世代露光装置の開発		IP1
		EUV	約60億円	●High-NA領域への参入を目指し、さらなる高輝度・高安定性及びコストダウン実現のための開発		IP3
		その他	約70億円	●露光用ランプ：高照度化・長寿命化対応及び新分野向け新品種開発 ●半導体サーマルプロセス：新規LED加熱源の開発 ほか		IP2
VI Visual Imaging	75億円	映像装置	約75億円	●高付加価値な提供に必要な新製品開発 ほか		VI1
LS Life Science	85億円	－	約85億円	●有望分野への投資及び製品開発 ●有望事業創出に向けた取り組み		LS1
PHS Photonics Solution	35億円	－	約35億円	●競争力強化に向けた製品ラインアップ拡充への開発		PHS1
合計	475億円					

財務戦略 資本効率・バランスシートの見直し

🕒 PBR改善に向けた取り組み

課題の一つとしてPBRの改善があります。新成長戦略の着実な実行による営業利益率の改善及び株主還元の拡大による資本最適化により、株主資本コスト※を上回るROE目標を達成します。

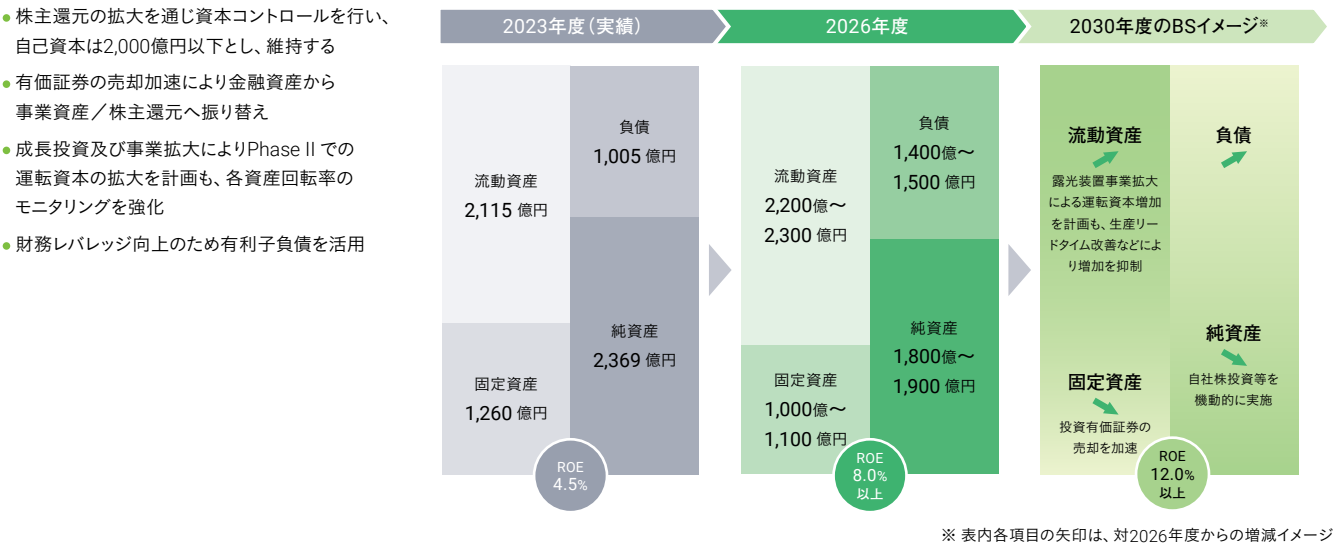
また、計画を着実に実行し成果を上げるべく厳格なモニタリングによる実効性を高めることで、PERを高め、早期のPBR1倍超の実現を目指します。



ROE向上に向けての考え方と具体的な施策			
	2023年度(実績)	2026年度	ROE向上実現に向けた施策
ROE	4.5%	8%以上	2030年度：12%以上
II			
売上高純利益率 当期純利益÷売上高	6.0%	約8%	●ポートフォリオ変革を踏まえた新成長戦略の各施策を着実に実施することで 売上高純利益率を向上
総資産回転率 売上高÷総資産	0.53回	約0.6回	●半導体アドバンスドパッケージ事業の拡大による運転資本の増加を計画も、露光装置中心とした生産リードタイム改善などにより資産圧縮を進める ●有価証券の売却加速により金融資産を事業資産／株主還元へ振り替え
財務レバレッジ 総資産÷自己資本	1.42倍	約1.7倍	●Phase I：資本最適化®のため自社株投資拡大や下限配当設定による株主還元を拡大(※自己資本は2,000億円以下を維持) ●Phase II：機動的な自社株投資を計画 ●財務レバレッジ向上のため有利子負債を活用

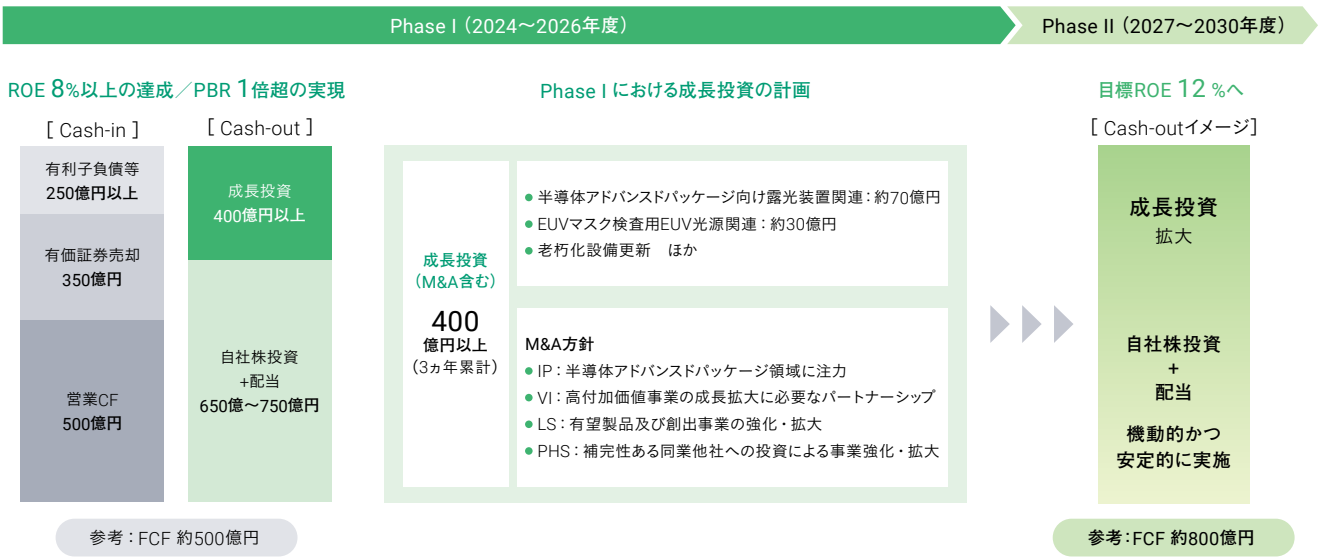
🕒 BSマネジメント方針

バランスシートについては、成長投資を拡大するものの、財務規律を重視した経営を推進し、かつ資産効率の改善を行います。主に、自己資本は2,000億円以下を維持していきます。また、有価証券の売却を通じ、金融資産から事業資産及び株主還元への振り替えを加速させます。さらに、事業拡大により運転資本の増加を計画していますが、各資産回転率のモニタリングを強化するなどのバランスシートマネジメントを行っていきます。



🕒 キャッシュアロケーションと成長投資

Phase I では、成長投資と株主還元強化を両立させROE8%以上の達成を実現すべく、有価証券の売却に加えて、有利子負債を活用していきます。成長投資は、Industrial Process事業を中心に、3ヵ年累計で400億円以上を配分する計画です。Phase II では、期間中に創出されるフリーキャッシュフローから、成長投資を中心としたキャッシュアロケーションを行い、ROE12%以上を目指します。



新成長戦略—Revive Vision 2030

有価証券売却スケジュール及び政策保有株式縮減方針

有価証券の売却は、政策保有株式を含め、Phase I に約350億円、Phase II に150億円以上を実施します。

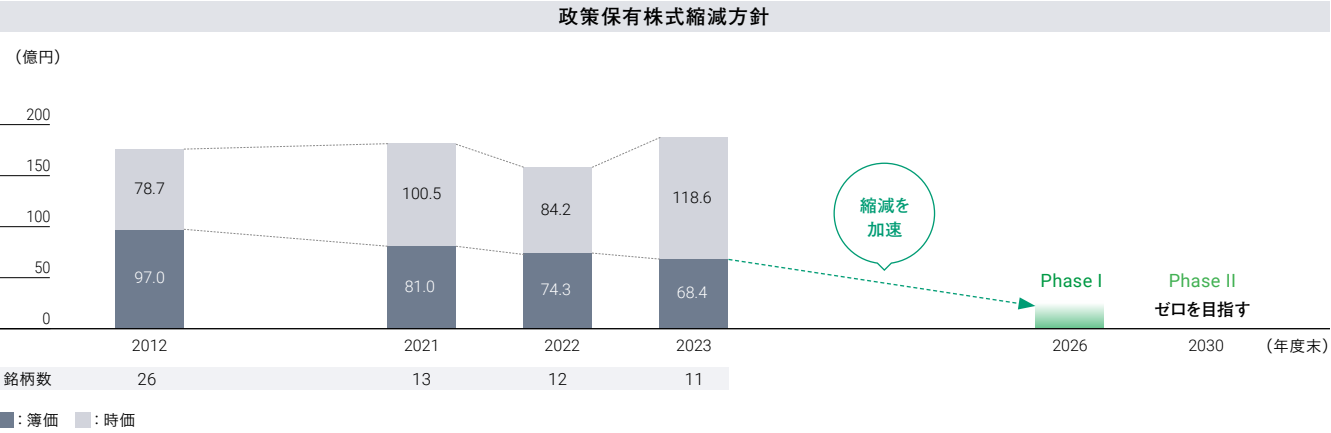
政策保有株式は、方針に則り、縮減を加速させていきます。

方針については [📖 P.90 政策保有株式](#) をご覧ください。

有価証券*売却予定スケジュール(キャッシュフローベース)

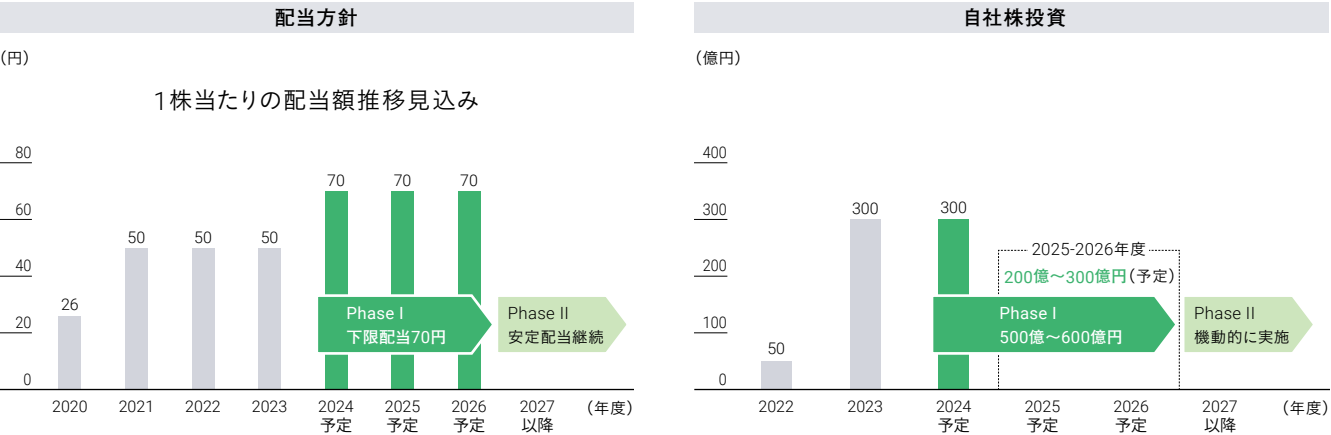


※ 政策保有株式、長期債券及び純投資株式



株主還元方針

Phase I の期間は、1株当たり70円の下限配当を設定。自社株投資は、2023年度に続き、2024年度でも300億円の自社株投資を行い、2024～2026年度の3年間合計で500億～600億円の実施を予定しています。



ESGへの取り組み

ESG経営の本格推進

新成長戦略においても、事業とサステナビリティの両輪経営を進めるため、ESG経営への取り組み強化を行うことでさらなる企業価値向上を目指します。2030年の目指す姿の達成に向けたマテリアリティである「5つの経営のフォーカス」を推進すべく、非財務KPI目標を明確化し、活動を本格推進していきます。また、社内外のエンゲージメントの向上を目指し活動を強化することで、エンゲージメントによる業績への寄与を高めていきます。

5つの経営のフォーカスと非財務KPI目標の詳細は [📖 P.44-45 5つの経営のフォーカスと主な取り組み課題・目標一覧](#) をご覧ください。



人財戦略

新成長戦略では、戦略に基づく人財投資の基本方針を明確化しました。2030年の目指す姿の達成に向けた方針として3つを掲げ、セグメント別人員構成については、注力事業であるIndustrial Process事業の割合を増加させていきます。そのために、人財投資とリスクリング及び育成、報酬体系の見直しと高度人財の確保などを強化していきます。

人財戦略の詳細は [📖 P.56-61 Revive Vision 2030の人財戦略と、成果を上げやすい職場環境構築への取り組み](#) をご覧ください。

ガバナンス体制

これまでもガバナンスの強化・推進を行ってきましたが、一層の強化推進により、新成長戦略における2030年の目指す姿の実現に取り組んでいきます。

詳細は [📖 P.84-99 経営基盤の強化](#) をご覧ください。

投資家・株主の皆様との対話状況

投資家・株主との対話に関する方針

「株主との建設的な対話に関する方針」を定め、積極的な情報開示に努めるとともに、株主総会のほか、決算説明会や個別面談、現場見学会などを通じ、建設的な対話の促進を図っています。

対話を通じて把握した投資家・株主の意見は、定期的かつ適時・適切に取締役会や経営会議に報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。

投資家・株主との対話の体制

投資家・株主との対話は、面談内容の重要性などを考慮し、代表取締役社長、IR担当取締役、IR担当部門が適切に対応しています。また、IR担当部門は、投資家・株主との対話を充実させるために、関連部署と連携し情報収集に努めるとともに、投資家・株主との対話内容について代表取締役社長等へのフィードバックや取締役会への報告を定期的に行っています。

直前事業年度においては、国内外の機関投資家及び証券会社のセルサイドアナリストを中心に、年間を通じて面談やミーティングを実施しています。

2023年度の活動状況

投資家・株主との対話	回数	活動状況
決算説明会	4回	代表取締役社長または取締役常務執行役員CFOが出席し、四半期ごとの決算説明会を開催
中長期経営戦略説明会	1回	代表取締役社長が出席し、説明及び質疑応答に対応
証券会社主催カンファレンス参加	3回	代表取締役社長、取締役常務執行役員CFO及びIR部門が出席し、海外機関投資家等向けに対話を実施
個別面談（スモールミーティング含む）	233回※	IR担当取締役（取締役常務執行役員CFO）及びIR部門が中心となり対話を実施
個人投資家向け説明会	2回	代表取締役社長が出席し、説明及び質疑応答に対応
機関投資家議決権行使担当者との個別対話	9回	IR部門及び関連部門が中心となり、対話を実施
工場見学会	0回	IR部門及び担当事業部責任者が中心となり実施。但し、2023年度は開催せず

※ 機関投資家180回、セルサイドアナリスト53回



決算説明会、新成長戦略説明会及び個人投資家向け説明会については、ウシオ電機ウェブサイト「投資家情報」に開催内容を掲載しています。
<https://www.ushio.co.jp/jp/ir/>



経営層へのフィードバックの状況

項目	回数	内容
アナリストレポート	4回	四半期決算ごとに発行されたアナリストレポートを経営層及び社内管理職へ配信
投資家等との個別対話の状況報告	4回	四半期ごとに投資家・株主との対話状況を報告
機関投資家議決権行使担当者との対話状況の報告	1回	議決権行使担当者との対話状況（意見や要望など）を報告
決算説明会状況報告	4回	四半期決算説明会の開催状況（参加者や質疑応答内容など）を報告
取締役会、経営会議等への報告	2回	投資家・株主との対話状況等を取締役会や経営会議などへ報告
その他	都度	株主構成や機関投資家の株式保有状況について、適宜調査結果を報告

直近の主な要望・関心事項と、対応状況

要望及び関心事項等	対応状況
資本効率（ROE）改善及びPBR1倍超への取り組み	取締役会での議論を経て、2024年5月公表の新成長戦略「Revive Vision 2030」において、早期のPBR1倍超を目指すことを示しました。早期実現には、ROEの改善が欠かせず、より実効性のある事業戦略に加え、バランスシートマネジメント強化を踏まえた資本効率改善への取り組み強化が必要であり、その考え方について説明し、現在各施策に取り組んでいる状況です。 資本政策の具体的な取り組みは、 P.22 をご覧ください。
中長期のより具体性を持った成長戦略	2023年5月に公表した「第2次中期経営計画」が、足元の半導体市況の悪化により目標値未達の可能性が高まったため、より実現可能性の高いシナリオとすべく取締役会で議論を重ね、2024年5月に新成長戦略「Revive Vision 2030」を公表しました。その中で、より実効性の高い「事業戦略」と「財務戦略」を策定し説明を行い、現在、各施策に取り組んでいる状況です。 中長期の成長戦略である新成長戦略は、 P.18-25 をご覧ください。
不採算・低収益事業への対応	新成長戦略「Revive Vision 2030」において、事業ポートフォリオ変革は事業戦略の大きな柱となります。新成長戦略では、各事業について、その位置づけや方向性を明確にした上で、それぞれの事業戦略を策定しました。特に、不採算・低収益事業については、事業の取捨選択を進めるなどのてこ入れを行っていくことを示しています。 事業ポートフォリオ変革の取り組みは、 P.19-21 をご覧ください。
半導体を中心とした事業成長の可能性	2024年5月公表の新成長戦略「Revive Vision 2030」において、Industrial Process事業を注力事業と位置づけ、投資やリソースを集中させることを説明しています。特に、大きな市場成長が期待できる半導体分野への関わりを強化する方針を示しています。具体的には、今後、大きな技術トレンド変化が生じ、投資が集中すると想定される半導体後工程のパッケージング分野において、既存製品にアブライド マテリアルズ社との業務提携（2023年12月公表）による新製品を加え、より堅固な製品ラインアップを構築することで、半導体アドバンスドパッケージ市場でのリーディングカンパニーを目指すことを説明しています。また、同分野のみならず、ウシオの製品が活かせる分野、例えば半導体のサーマルプロセスなどへも注力していく考えを示しています。 半導体関連の事業戦略は、 P.72-77 をご覧ください。
半導体アドバンスドパッケージ分野での新製品（デジタルリソグラフィ装置）の進捗状況	アブライド マテリアルズ社と業務提携後、社内でグループ横断プロジェクトチームを発足し、活動を加速させています。2025年度からの業績貢献を目指し、現在、開発及び商談を進めており、その最新の進捗については、事業等の特性を踏まえた上で、都度、可能な範囲で投資家・株主の皆様等へ発信していきます。 半導体アドバンスドパッケージ分野への取り組みは、 P.74-75 をご覧ください。
EUV事業の今後の方向性	EUV事業は、他社光源の台頭により課題を抱えている状況となり、戦略の大きな見直しを余儀なくされました。現在、2027年度以降のEUVリソグラフィにおけるHigh-NA化に向け参入できるよう、戦略を見直し、取り組みを進めている状況です。なお、新成長戦略では、現在の競争環境や市場動向を踏まえ、今後の市場・開発動向次第で事業推進の方向性を見極める可能性についても言及しています。 EUV事業の最新の事業戦略は、 P.77 をご覧ください。
開発費の将来的な業績貢献の実現性とそのタイミング	将来の持続的な成長を実現するために、開発投資を強化しています。但し、開発投資は、新成長戦略の方針に則り、成長拡大が見込める半導体関連を中心としたIndustrial Process事業に集中させること、及びメリハリのある投資とすることを示しています。また、投資期間や利益貢献のモニタリングを強化することで投資分野のアロケーションを毎年見直すことを示し、特に課題事業については今後の事業の方向性により投資戦略を見直す可能性があることを説明しています。これらの投資の業績への貢献は早くて2025年度ですが、2030年度以降の持続的な成長を実現するための投資も含まれており、業績貢献のタイミングは様々です。より実現可能性を高めるためのメリハリのある投資への見直しを随時行い、その状況について、決算説明会や統合報告書などを通じて、投資家・株主の皆様等へ都度発信していきます。 新成長戦略における開発投資は、 P.22 をご覧ください。
保有する金融資産（政策保有株式含む）の縮減	保有する金融資産（政策保有株式含む）については、方針に則り縮減を進めてきていますが、新成長戦略では、その縮減スピードを加速させることを説明しています。具体的には、政策保有株式については2030年度にはゼロとすることを目指し、また、その他の金融資産を含む有価証券については、新成長戦略のPhase I（2024～2026年度）で約350億円※、Phase II（2027～2030年度）で150億円※以上の売却を実現することを示しています。 金融資産の縮減方針については、 P.24 をご覧ください。 ※金額はキャッシュフローベース
ROIC経営の導入	新成長戦略「Revive Vision 2030」において、「経営効率を重要視した成長戦略」を方針としています。既にWACCなどのハードルレート、目指すべきROE及び営業利益率などを指標に事業の取捨選択を進め、経営効率化の取り組みを強化しています。今後の検討課題として、より実効性あるカタチで経営効率化を進める上でROICによる経営判断が適切かどうか、また、導入に向けた課題（グループ統一の管理会計システムの整備や社内での理解浸透等）も含め、引き続き検討を進めていきたいと考えています。
新成長戦略に伴う人財戦略	新成長戦略では、Industrial Process事業に注力し、同事業のリソース強化を行うことを示しています。特に半導体関連業界において、競争力ある人財を確保することは重要となります。その方針に則り、2030年度には、Industrial Process事業の人員構成比を半数以上（現在は半数以下）とすることを計画しています。これを実現するためには、成長事業への人財集中投資とリスクリング及び採用と教育を実施していくなくてはなりません。これらの取り組み状況については、統合報告書などを通じて、投資家・株主の皆様等へ発信していきます。 新成長戦略の人財戦略については、 P.56-58 をご覧ください。
取締役会における実効性評価	現在、将来に向け不確実性の高い環境が想定される中、より持続的な成長と中長期での企業価値向上を図ることは、最大の経営課題と認識しています。その中で、より実効性の高い中長期戦略を策定し、各施策をより確実に実効していくことが求められ、これを実現するためにはコーポレートガバナンスの強化と機能が発揮されていることが必要となります。そのため、コーポレートガバナンスの強化に努めておりますが、その実効性が確保できているのかの評価を投資家・株主の皆様等と共有することが重要と考えています。現在、統合報告書を中心に、取締役会の実効性評価に関する開示強化を進めています。 社外取締役メッセージは、 P.28-30 取締役会の実効性評価は、 P.87 をご覧ください。

Outside Director Message

社外取締役メッセージ

取締役会議長として、
取締役会の実効性向上に努めます



Profile

社外取締役
松崎 正年

2023年6月に取締役会議長に就任して以降、取締役会の運営に関し留意してきたのは、「透明・公正かつ迅速・果断な意思決定」、とりわけ意思決定過程の合理性です。私が社外取締役として当社取締役会に参画して感じたのは、意思決定過程にやや緩さがあること。取締役会として今後一層重要な意思決定をしていく上で、早い段階で修正しておくべきと考えました。取締役会事務局との事前打ち合わせの段階で、意思決定すべき案件について、合理的な判断ができるだけの準備ができているかを確認し、不足があれば追加を求めました。取締役会当日の議事進行においても、資料、説明、質疑を通じて合理的な意思決定ができる状況が整っていると判断した上で、賛否を諮りました。この一年でこの進め方が習慣化できたと思います。

議題の設定に関しては、監督側である社外取締役の取締役会議長から見て、ウシオとしての方向性を議論しておきたい案件がいくつかありましたので、執行側（社内取締役）にそれらを伝え、執行側で検討してもらった結果をもとに、取締役会ないし経営課題ディスカッション・ミーティング（取締役会とは別枠で、全取締役が参加し重要テーマについての討議を行う会議体）の議題として設定して議論し、方向づけを行いました。その際、議事進行においては、社内の論理による経営判断に注意を喚起する社外取締役の意見を尊重し、多面的な検討による方向づけを意識しました。

2024年5月に公表した新成長戦略「Revive Vision 2030」の策定にあたっては、株主・投資家との建設的な対話のベースとして活用できるよう、「コーポレートガバナンス・コード第5章：

株主との対話」が原則5-2(経営戦略や経営計画の策定・公表)で求めている建付けで、どのように中長期的な企業価値向上を図るのかを、株主・投資家に分かりやすい表現・論理でまとめることを執行側に求めました。特に事業戦略については、2023年に第2次中期経営計画を公表した後、「事業戦略については引き続き議論する必要がある」と執行側と合意しておりましたので、どの事業に戦略的・優先的にリソースを投入していくのか、2030年の事業ポートフォリオの姿をどのようにしたいのかを明示できるよう策定してもらいました。執行側の原案に対し議論し、その後も修正・議論を繰り返し、取締役会として承認しました。

新成長戦略の承認にあたっては、当社におけるサステナビリティ課題(ESG)への取り組みが、企業価値向上にフォーカスしていること、非財務要素のKPIを設定して進めようとしていることも確認しました。新成長戦略に基づく人財投資・人的資本経営の基本方針も確認しました。新成長戦略の原案提示から取締役会での承認までの過程を通じて、建設的で活発な議論となるよう留意して議事進行を行いました。執行側にとっても、開示資料として仕上げる上で、社内の視点とは違った角度からの社外取締役からの意見・指摘はプラスになったと思います。

2024年度、取締役会としてなすべきことの第一は、言うまでもなく新成長戦略で掲げたことの実行状況を確認していくことです。「事業やテーマの取捨選択を進める」と掲げましたので、その進捗状況を確認していくことをはじめ、2030年までの成長を牽引する事業と位置づけたIndustrial Process事業の成長に向けた取り組みの実行状況、その他の事業が向こう3カ年でなすべき

この実行状況等を確認していくべく、取締役会事務局と協議して、2024年度の取締役会議題の中に組み入れました。「成長戦略(中長期経営計画)を公表したが、やりきる力が経営陣にあるのか?」が、多くの株主・投資家の関心事であるとの認識のもと、リスクやケイパビリティを見定めつつ、実行状況を確認していきたいと思います。

取締役会の実効性とはあくまで、「中長期的な企業価値の向上」という目的に照らして、取締役会が効果的な構成・運営をされているかどうかの度合い」であるとの認識のもと、取締役会議長として取締役会の実効性の向上を図ってきたいと思います。

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

佐々木 豊成



2024年6月より、前任の橋・フクシマ・咲江氏の後を受け、指名・報酬諮問委員会の委員長に就任しました。フクシマ氏は、2021年以降、当社の指名・報酬諮問委員会の委員長として、役員の報酬体系の見直し並びにガバナンス体制に関する答申、そして今回のCEOサクセッションなどにおいて多大な貢献をされましたので、後継者として、その実績を引き継ぎ、より一層の企業価値向上そして委員会の役割である指名、並びに報酬等の決定に関して公平性、妥当性の確保に努めていきます。

▶ 2023年度指名・報酬諮問委員会の活動内容

2023年度の指名・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、当事業年度において年11回開催しており、出席状況は全委員が90%以上の出席でした。

▶ CEOサクセッションに関する答申

当社は2015年に報酬諮問委員会を設置し、その後、2019年に指名・報酬諮問委員会と改称し、委員会の答申範囲に取締役並びに執行役員の報酬のみならず指名を含むこととなりました。CEOサクセッションに関しては2021年以降、以下のようなプロセスにて進めています。

1. CEOサクセッションに関する具体的な議論とプランの検討開始
(2021年度)

CEOサクセッションプランの検討に加え、社内執行体制の検討及び中長期サクセッションプランの一環としての次世代経営人財(執行役員)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、提言をしました。

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、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

2. ヒアリングの継続的な実施(2022年度)

全執行役員、次世代経営人財(執行役員)候補への監督と提言の継続に加え、当時のCEO、代表取締役に対する360度評価を実施しました。

3. 次期CEO候補の絞り込み(2023年度)

次期CEO候補者に対する360度評価を実施し、社外取締役のみで構成するエグゼクティブセッションにおいてもサクセッションプランに関して議論を繰り返し実施しました。

4. CEOサクセッションに関する答申内容の決定(2023年度)

2023年12月の指名・報酬諮問委員会にて、当社が抱える課題並びに中長期のウシオグループの成長をより強力に推進し、企業価値を一層向上させるため、朝日崇文氏をCEOとする新たな経営体制に移行すべきとの答申案を決定しました。

5. 次期CEOの取締役会決議(2023年度)

2024年1月の取締役会にて、朝日崇文氏が次期CEOとして決議されました。

▶ 翌事業年度における取締役会構成に関する答申

2024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2024年6月就任の増山美佳氏を候補者と判断し、取締役会に提言しました。

増山 美佳	コーポレートガバナンス、人財・組織、M&A等の分野における豊富なコンサルティング経験及び見識と、経営・経済に関するグローバルな知見を有していることから、経営に対する助言及び業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただけると判断
-------	---

▶ 今後の活動方針

2024年5月に実施した指名・報酬諮問委員会の実効性評価においても引き続きサクセッションの仕組みづくりが課題であるとの意見も多く、2024年度も長期的なCEOサクセッションプランの構築を重点テーマの一つと掲げていますが、併せて、次世代・次々世代の経営人財への成長支援、CEOへの経営人財育成に向けた意見の提言などを継続し、経営人財の育成にも貢献していきます。

New Director's Message 新任取締役メッセージ

「ウシオ電機の光の技術にさらなる期待をしています。」—最近、偶然に出会った投資家からある講演会でお声がけをいただきました。

ウシオ電機は、創立から60年(前身となる牛尾工業設立から72年)と、大きな節目を迎えています。新成長戦略「Revive Vision 2030」に掲げている「『光』のイノベーションカンパニー」として、株主はもちろんのことお客様、社員、そして社会に輝きを与え続けられるかどうかの正念場です。このタイミングに社外取締役の一員として選任していただき、チャレンジに対するワクワク感と責任を感じています。

私は大学卒業後、日本銀行に入行しました。その後、ヨーロッパの大学院でMBAを取得し、欧州最大のIT企業のフランス本社にて、日本人として初の国際マーケティングディレクターに就きました。帰国後は、多国籍企業に身を置きながら、リーダーシップ、コーポレートガバナンスに関する分野で、経営人財の育成や組織変革、外部からの人財の招聘、M&A後の人財活用、D&I、取締役会の実効性評価や機能強化を主軸として、コンサルティングに従事してきました。現在は、自分で立ち上げた会社の経営や、ウシオ電機をはじめ複数社の社外取締役を務めつつ、ビジネススクールや大学にて、コーポレートガバナンス・人的資本等の教鞭をとっています。

「人と経営」に焦点を置きつつ多様な環境でチャレンジしてきた経験を活かして、ウシオ電機の中長期的かつ持続的企業価値向上と信頼獲得に貢献していきたいと思っています。



Profile

社外取締役

増山 美佳

私は前職の金融機関において、5ヵ国、17年の海外駐在をし、現地法人の経営や地域戦略の推進等の経験を積んできました。2020年のウシオ電機入社後は、グループベースでのガバナンスルールの策定、人事・総務・リスクマネジメント分野でのグループ統括責任者等を担ってきました。

2024年度からは常勤監査等委員としてグループガバナンスの中核を担う立場となりますが、ガバナンスは企業価値の毀損を防ぐためだけでなく、企業価値を増大させるための基礎づくりである、との考え方をベースに、以下の指針をもって尽力していきます。

- ① 執行側との分離はしっかりと意識した上で、他人事の発想はせず、自分事として考え、すべてのステークホルダーにとって最適な回答を共に導き出すという意識で考え、行動する。
- ② そのために現場の状況をしっかりと把握した上で、監査等委員会においてもコミュニケーションを重視し、忌憚ない意見交換を促進する。また監査等委員会の意見を取締役会にフィードバックし、適切な経営判断に主体的に関わる。
- ③ ガバナンスを取り巻く考え方は日々刻々と変わっており、ウシオらしさを大事にしつつも、客観的な視座と最適解を求める姿勢を持ち続け、社外での情報収集を含め、アップデートを怠らない。

上記に加え、ウシオ電機が今後、さらなるグローバル化を目指していくために、海外現地法人をはじめとするグローバルオペレーションの最適化を進めていく過程で、私の経験を活かしていくことができと考えています。効率的な運営の中にもガバナンスを疎かにしない体制を整え、盤石な組織文化を形成することでさらなる飛躍の礎となると考えます。



Profile

取締役(常勤監査等委員)

木下 誠

Our Value Creation Story

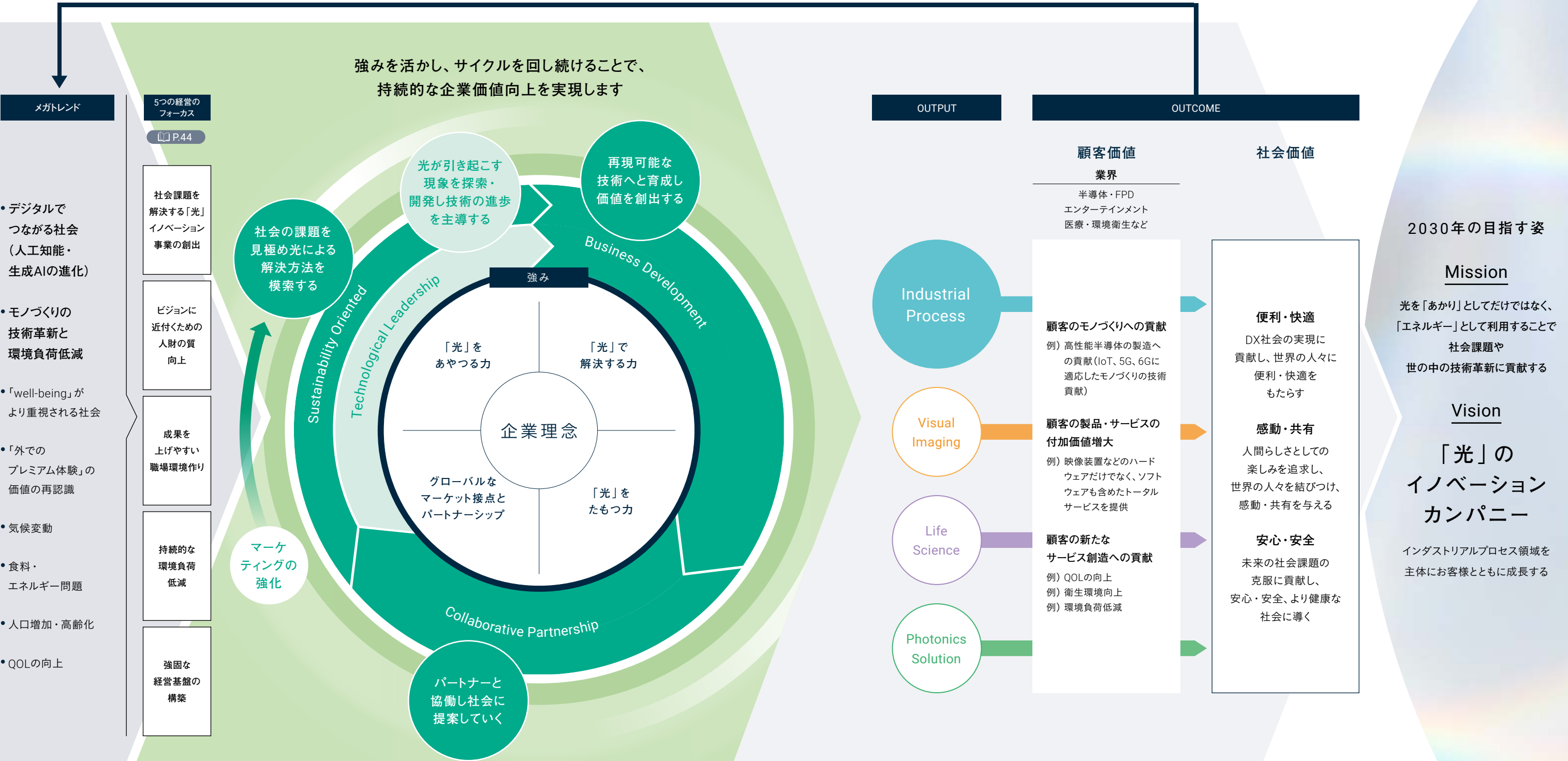
ウシオの価値創造ストーリー

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』のイノベーションカンパニー」に向け、
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。

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』のイノベーションカンパニー」を目指していきます。

資本の循環と価値創造の起点となる課題の捕捉



未来につながるウシオのDNA

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

1964

1964年設立のウシオ電機は、翌年の1965年に「ウシオが社員の英知によって成長し、一人ひとりの人生の中になくてはならない生きがいのような存在になっていけたら」との想いのもと、「四つの基本方針」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

「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する経営姿勢が受け継がれています。

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。

「社会に貢献できるかどうか」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「社会に貢献できるかどうか」を判断軸とする姿勢は、ウシオブランド及びサステナビリティの基盤となっています。

現在

創業時の想いを込めた「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な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。

私たちの約束

“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共に、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共に社会へ提案していく（Collaborative Partnership）—それがウシオの価値観です。

私たちの基本姿勢

ウシオグループ企業理念

ウシオグループ企業理念は私たちにとってすべての基盤となるものです。

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

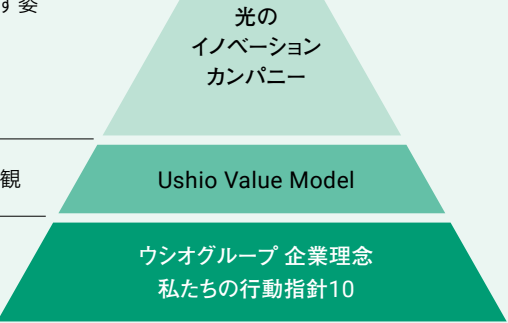
理念体系

私たちの約束 未来は光でおもしろくなる

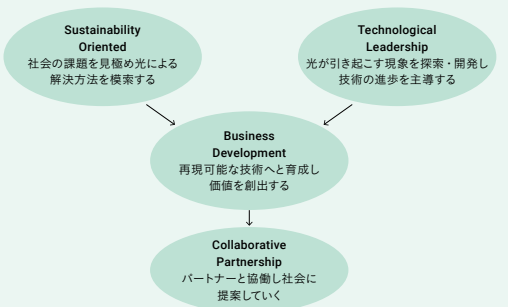
私たちの目指す姿

私たちの価値観

私たちの基本姿勢



詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/company/outline.html>



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

企業理念の実践による価値創造

光をあかりとして、エネルギーとして―

ウシオは光のプロフェッショナルとして

世の中の技術革新のボトルネックを「光」で解決してきました。

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



1960年代

1970年代

1980年代

1990年代

2000年代

2010年代

2020年代～

売上高
1,794
億円

今後の可能性

📖 P.48-55

ウシオが成し遂げたこと

▶日本で初めて ハロゲンランプを開発

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



ハロゲンランプ

▶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圧UVランプの高照度化のベースとなっています。



ディープUVランプ

▶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

▶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カンパニーであった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を前に、いち早くデジタルシネマプロジェクターを販売。また、ウシオ電機では、デジタルシネマプロジェクターの光源の開発・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

▶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、高速応答性」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。特殊な光により非接触で液晶を並べることで、ゴミや静電気などによる歩留まり低下を防ぐとともに、製造工数の削減によるコストダウン、さらにはコントラスト向上、液晶分子の反応速度向上、大幅な消費電力の削減などを実現しました。



光配向装置

▶次世代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、細線化するパッケージ基板に対し、高い解像力・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のICパッケージ基板に対応す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・投入を加速・拡大することにより、進化する半導体アドバンスドパッケージ領域でのリーディングカンパニーを目指します。



ステッパ露光装置

ダイレクトイメージング露光装置

▶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。

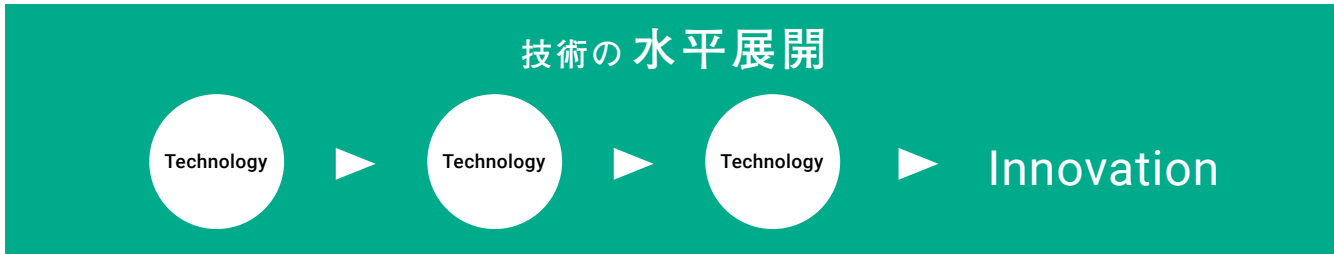
▶5Gの進展によりIoTが加速、 AIの進展にも貢献

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の進展などへの貢献が期待できます。

社会への影響

光の可能性の絶え間ない追求

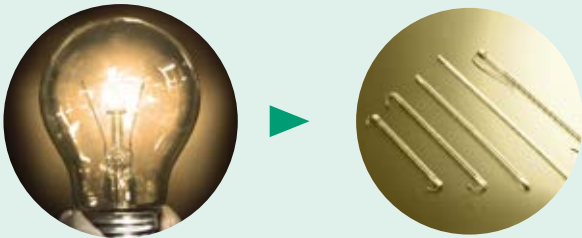
光のプロフェッショナルとして、光をコントロールするために
光源及びその周辺技術を開発しており、それらの技術の組み合わせや
応用展開により新たな技術や製品を創出し続けています。



CASE 1

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。



CASE 2

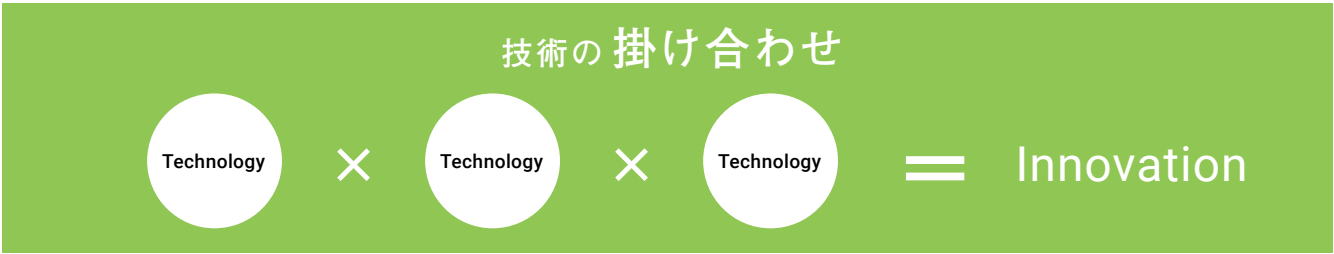


1993年に世界で初めて開発したエキシマランプは、放電プラズマの発光原理により高エネルギーの真空紫外光の発光を可能としました。これにより、当時液晶パネルや半導体製造工程において難題とされていた製造過程で発生する有機化合物の汚れ除去を、非接触で実現。従来の水や薬品によるウェット洗浄と比較し、十倍以上の洗浄速度と洗浄度、三分の一の消費電力での処理を可能としました。

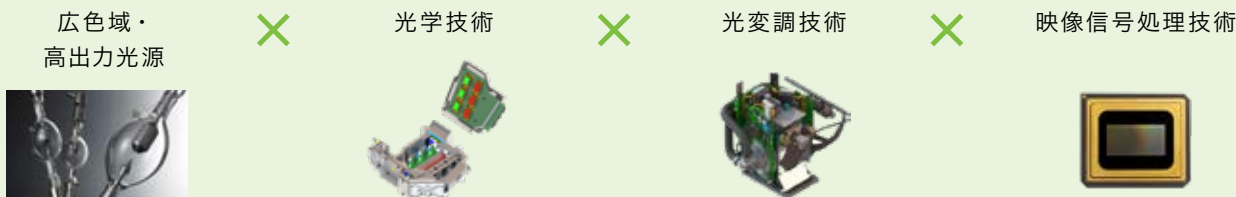
その後、このエキシマランプを応用し、紫外領域の波長308nmをピークに持つエキシマランプを開発。紅斑の生じやすい波長を取り

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ーを組み合わせることで、ヒトに悪影響を及ぼす230nm以上の波長をカットした抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222」も開発。紫外線の優れた除菌力はそのままに有人環境でもご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。



CASE 1



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。

CASE 2



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、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。

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「強み」を発揮し続けることで、これからの社会の発展に貢献していきます。

「光」をあやつる力

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

詳細は [P.38-39 企業理念の実践による価値創造](#) [P.40-41 光の可能性の絶え間ない追求](#) をご覧ください。

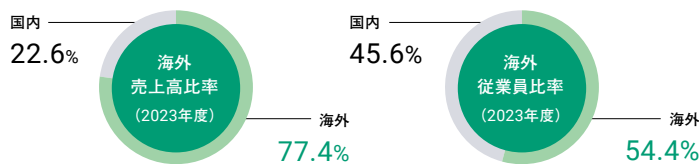
「新しい光」を創り出すコア技術



グローバルなマーケット接点とパートナーシップ

ウシオは、世界の中堅企業を目指し、産業界でも早い段階でグローバル展開を進めてきました。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。グローバルな事業基盤が既に構築されていることにより、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、付加価値の高い提案を行うこと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、世界中でマーケット接点を持つことや様々なパートナーがウシオと手を組むきっかけにもなっており、ウシオの持続的な事業成長を支えているだけでなく、サプライチェーンの分断リスク軽減にもつながっています。



「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世の中の技術革新におけるボトルネックを解決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.48-55 光による社会価値の創出を実現する事業創出・知財戦略](#) をご覧ください。

「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」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。

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。新成長戦略「Revive Vision 2030」達成に向け、フェーズごとにKPIを設け、PDCAを回しながら、それぞれの取り組みを着実に実行し、成果につなげていきます。

5つの経営のフォーカス	2030年の目指す姿	経済価値とのつながり	主要KPI(2026年度)	2024～2026年度の取り組み内容
1  E S G 社会課題を解決する「光」イノベーション事業の創出 「『光』のイノベーションカンパニー」として培ってきた光技術で、未来の社会課題解決に貢献することがウシオの使命であると考えます。	● ウシオのコア技術の進化やビジネスモデルへの組み込みなどを通じて、基盤及び新規事業の領域で新たな事業・市場を生み出し続けている状態 ● 光源技術をベースに新たな価値を創造し、競争力のある製品の開発、提供を通じてグローバルな社会課題の解決に貢献している	● 新たな事業創出による将来の売上・利益の拡大	● 新しい価値を持続的に生み出せる研究開発・新事業創出プロセスの確立とグループ横断的な運用開始 ● 半導体産業において、微細化の進化をパッケージ・EUV・光加熱技術等で支えている	● 事業創出ロードマップの策定と推進 ● 事業創出プロセスの確立 ● グループ横断での露光装置事業戦略の着実な展開 ● 次世代EUV光源の開発、半導体用光加熱製品の性能向上
2  E S G ビジョンに近付くための人財の質向上 社員一人ひとりの成長を支援するための、充実した人材育成プログラムを構築・提供することで、グループ全体でビジョンに近付くための人財の質向上を目指します。	● 「Revive 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 ● 能力・スキルを最大限引き出しさらなる成長を促す人材マネジメントへの進化により、国籍・性別・働き方に関係なく誰もが活躍することで、ビジョンを達成する	● 新たな価値創造を可能にする人材の拡充により、利益が創出され、成長戦略が加速	● ビジネスニーズに即したタレントマップにより人材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 ● デジタルに関する基礎学習及び専門教育を学んだ人材がニーズのある部署に配属されている	● GHCC(Global Human Capital Committee)、人材育成委員会を通じた選拔型人材育成 ● グループ間人事交流の推進 ● グループ幹部社員の可視化 ● デジタル関連教育の推進と成功事例の共有
3  E S G 成果を上げやすい職場環境作り 企業理念の実現、「Revive 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。	● 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、生き活きと働くことのできる健康経営の実践 ● 会社と社員が共に成長、貢献しあう「エンゲージメント」が高い状態の実現	● 多様な人材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	● 女性管理職比率：グループ全体15%以上、単体10%以上 ● 従業員エンゲージメントスコア：62%以上	● 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 ● 労働災害ゼロを目指した労働安全衛生活動の推進
4  E S G 持続的な環境負荷低減 長期的な視点に立ち、環境負荷低減につながるような取り組みをサプライチェーンまで含めて行っていきます。	● 生物多様性の保全活動推進による資源循環モデル、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	● 環境配慮型製品による事業創出 ● 社会的責任履行による企業価値維持・拡大	● 自社GHG排出量削減(SCOPE1、2)：2017年度比▲38%以上 ● 自社販売製品GHG排出量削減(SCOPE3 カテゴリ11)：同▲23%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	● 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排出量削減、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
5  E S G 強固な経営基盤の構築 1から4の経営のフォーカスを支え、経営基盤を強固なものにしていきます。	● 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 ● グループ全体での事業リスク明確化とリスク対応 ● 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	● 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 ● グループ全体での事業リスク明確化とリスク対応 ● 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	● 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	● KPI管理の定着活動 ● グローバルなリスク管理体制の構築、管理強化 ● 汚職・腐敗行為の防止に向けた取り組み強化

Strategic Focus

社会価値を経済価値に

社会価値と経済価値の同時創出のため、優れた技術開発、
ステークホルダーとの良好な関係構築、環境への配慮を続けてきました。
今後も2030年の目指す姿を見据え、企業価値向上を追求していきます。

光による社会価値の創出を 実現する事業創出・知財戦略

対応する経営のフォーカス

1



▶ 新規事業創出をより確実にするための体制へ

「光」を活用したイノベーションを社会に提供することを目的とし、よりウシオの強みが発揮できる領域にリソースを集中し、事業化までの期間短縮と成功確率向上のための体制を構築します。

具体的には、ウシオのコア技術を創り、強みが活かせる用途開発を担う研究開発機能に加え、開発した商品やサービスを顧客・市場に適合させるための事業開発機能を強化します。

研究開発と事業開発の2軸で各開発テーマを継続的に評価し、ウシオの強みが活かしにくいものについてはStopするなど、前年度から進めているテーマの選択とリソースの集中をより厳格に進めていきます。

これまでの課題と、再編による改善



Column ▶ 本部長メッセージ



Profile

上級執行役員
事業創出本部長

小高 大樹

2022年度に新設された事業創出本部は、社会課題解決の結果として社会価値の高い事業を生み出すことを目指してきました。研究開発、マーケティング、知財が三位一体となり、ソルベントフリーなバイオチップであるOoC (Organs on Chip) など、一定の成果を生み出してきました。強い技術をベースにして、継続性のある事業を生み出すのが我々のスタイルであることに変わりはありませんが、その方針を進めるためには、以下のような改善点も見えてきました。

- 技術開発の成果をより明確なビジネスに結びつけるために、事業戦略との連携強化が必要である
- ウシオの強みを最大限発揮し、リソースを効率的に活用して期待されるリターンを得るには、過去の技術ノウハウや資産活用の視点を強化する必要がある
- より多くの可能性を探るために、新規事業創出における多産多死プロセスを促進する必要がある

これらの問題を解決するため、新規事業創出プロセスの見直しを進めています。具体的には、多産多死を軸にしたFeasibility Study (FS) フェーズと、リソースを投入して事業化を本格的に目指すフェーズに分け、開発段階に応じて視点や管理法を変えることで適切な評価を行い「止め時」を見極めるようにします。(参考：P.51 右下図)

FSフェーズでは“ウシオらしさ”や“技術の波及性／拡張性”をベースにテーマ選択を行い、その上でマーケティング(事業開発度)と実現性の検証(技術開発度)の2軸で状態をモニタリングし、研究開発と事業開発がバランス良く進められるようにします。このフェーズでは時間的な制約をつけることで多産多死につながるようにします。

FSフェーズをくぐり抜けた事業化フェーズでは、開発を確実に進めることが重要になります。FSフェーズ同様2軸での可視化や事業性の精査は引き続き行いますが、加えて事業化までのリスクを重視した進捗管理やサポートを、他部門も入って多面的に行っていきます。

上記のように事業創出プロセスの見直しを進めていますが、本質的に重要なのは、経営方針、事業戦略とリンクした技術戦略の存在と考えています。残念ながら今までウシオとしての技術戦略は明確には存在しませんでした。このことが個人に依存したテーマ選定、事業部とR&D部門との関係の希薄化、結果として研究開発が最後の出口にたどり着けない状態になっていたと考えています。

2024年度、経営体制が一新し、経営方針、事業戦略が変わりましたが、それを踏まえてグループ全体を俯瞰した技術戦略の策定を目指す部署を新設しました。また、戦略策定だけでなく、各開発プロジェクトに伴走者として入り込み、客観的視点で現状評価や軌道修正を行いつつ事業化の出口に確実に向かえるようにします。



OoCについての詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/feature/organs-on-chip/>



光による社会価値の創出を実現する事業創出・知財戦略

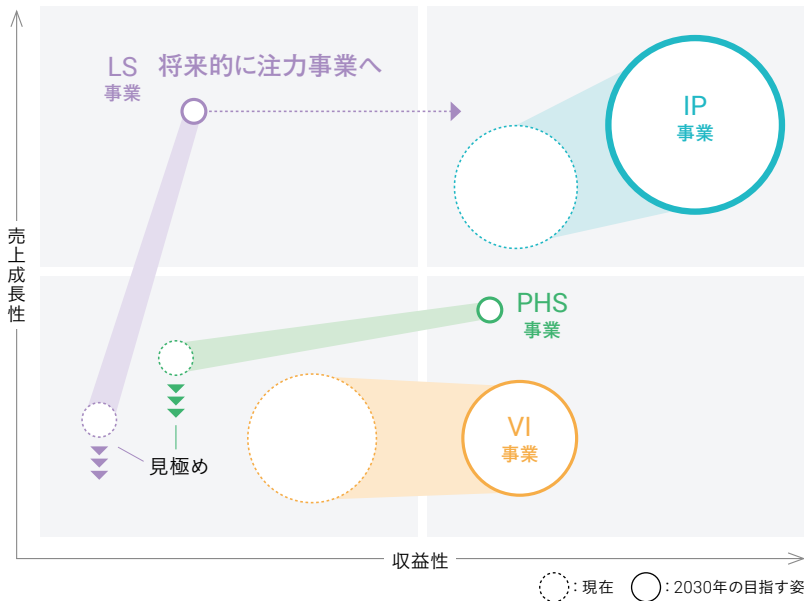
成長戦略と明確に連動した技術戦略―事業ポートフォリオの変革に向けて

2023年度、事業創出本部では「新たな価値の創造と提供を通じて社会課題を解決する」というミッションに向けて、リソースを有効活用するための選択と集中に向けた仕組みづくりに注力しました。成果として、各開発テーマの状況を定期的に点数化することで、開発者の感覚だけでなく客観的なデータとして進捗を可視化できるようになりました。

2024年度は、ウシオの主要事業であるIndustrial Process事業の環境変化によって戦略を見直し、「Revive Vision 2030」が策定されました。それに伴い、事業創出本部でも事業ポートフォリオの変革に向けて活動していきます。

経営戦略との明確な連動

新経営陣のもと、2024年5月に公表した新成長戦略「Revive Vision 2030」では、事業戦略の大きな柱として「ポートフォリオ変革の実行」を掲げています。このポートフォリオ変革には、新規事業創出においても「将来のコア事業創出に向けた投資を行う。但し、事業成長の道筋がより見込める案件に絞って投資を行う」と明確な方針が出されています。この方針に則り、関係する部署のみならず、経営層も含めた経営課題として、取り組みを強化していきます。これにより、より実現可能性の高い開発にリソースを絞り込み、将来の業績への貢献度を高めていきます。



テーマ選択と新規創出

数多くある現在の開発テーマの中から、ウシオらしさ(=ウシオの光及び光技術で行う優位性があり継続的に活用できる技術。いわゆるウシオブランドが確立できるもの)があるものにリソースを集中させるため、技術戦略を策定して開発テーマの選択を行います。

投資とリターン、技術開発度、事業開発度、そしてウシオらしさという観点で評価するために、各開発テーマについて、事業採算性を含み事業評価フレームワークを作成。その中でも最も重要視することは“ウシオらしさ”で、ウシオにとってより優位性のある光技術を活用しているかをポイントとしてテーマ選択を行っていきます。

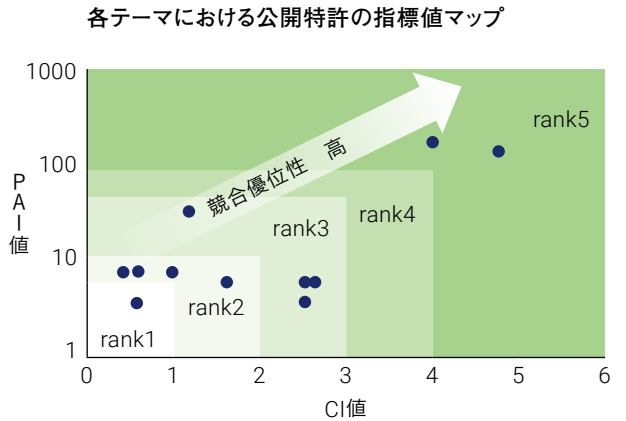
そして今後、新規テーマ創出の際には策定した技術戦略に基づいてテーマアップの判断をし、よりウシオらしい取り組みを増やします。

技術優位性の評価

今回のテーマ評価では技術優位性を評価するために、未公開特許を含めた全特許についてその知財価値を評価しています。特に、公開特許に関してはより客観性を持たせるために、テーマに紐づけられた特許の引用数や出願国及び審査状況などの情報に基づいて算出するCompetitive Impact (CI) 値*及びそれらの総和であるPatent Asset Index (PAI) 値*を採用しています(右図)。また、未公開特許については、事業化への貢献度をより意識した指標を社内基準で設定し、各テーマの技術評価値として算出しています。

これらの評価値に基づいて、各テーマの特許情報から見た競合優位性を5段階で判定します。

※ LexisNexis社「PatentSight®」による評価指標

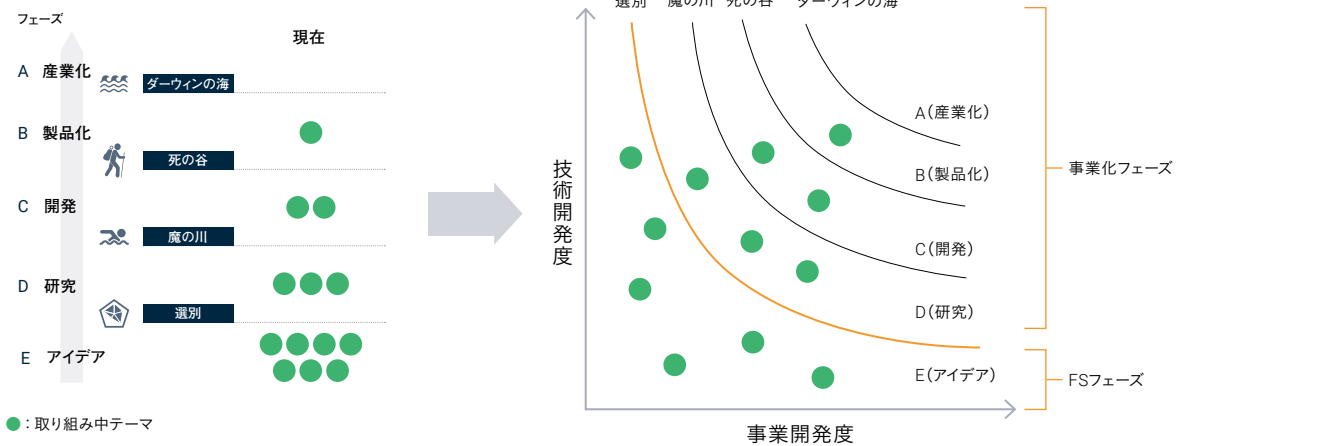


事業化フェーズの可視化

各開発テーマの事業化フェーズについて、昨年までは左図のように分類していましたが、今後は事業開発度をより意識するため、右のグラフのように2軸で可視化を行っていきます。加えて、ある一定以上のフェーズのものについては事業化に向けたリスクも考慮していきます。

フェーズごとの具体的な開発テーマは次のページをご覧ください。

事業化フェーズ別テーマ数の推移(イメージ)



光による社会価値の創出を実現する事業創出・知財戦略

事業創出事例

► OoC フェーズB

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

医薬品開発では臨床試験前に動物実験を行い薬効や安全性の評価を行います。その後の臨床試験で副作用が発生し、開発が中止されるケースがあります。また、動物実験には倫理的な問題もあるため、代替法としてヒト由来細胞を使用し、チップ上に臓器に近い機能を再現できる生体模倣システム(OoC)の開発が世界的に進められています。

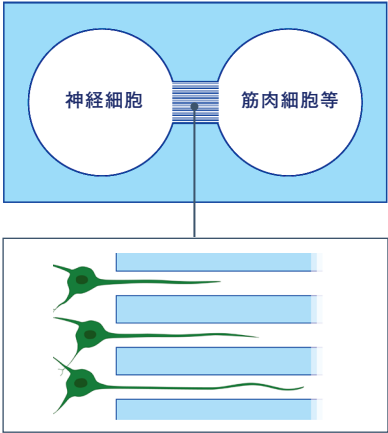
ウシオのOoCは、172nmの真空紫外光による表面改質効果を利用して、接着剤を使用せず直接接合することができます。これにより、ソルベントなどを用いた他の接着剤フリー接合に比べて化学的溶出物のないクリーンなチップ製作が可能になります。また、光学部品開発で培った微細加工技術を活用し、マイクロ流路を樹脂上に形成しています。

上記技術を応用し、既に上市を開始している神経細胞向けのチップがあります。このチップでは、神経細胞から伸長した神経突起がマイクロ流路に沿って伸びることで、均一な神経突起の形成が得られます。さらに、これらの神経突起の画像データをAIによる画像解析にかけることで、学習済みの薬剤障害時の特徴と比較し、神経障害リスクを定量評価することができます。

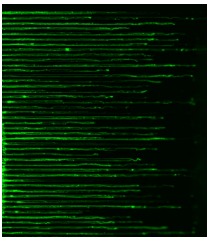
現在、大手製薬企業数社と提携し事業化を見据えたビジネス展開を進める状況に至っています。また、国内ではAMED^{※1}のOoC実用化プロジェクトに参加しており、OoC実用化・社会実装の推進を目指した取り組みを進めています。

ウシオは、これらのOoC技術で新薬開発の課題解決に貢献します。

※1 AMED：国立研究開発法人日本医療研究開発機構



神経細胞向けチップ、マイクロ流路イメージ



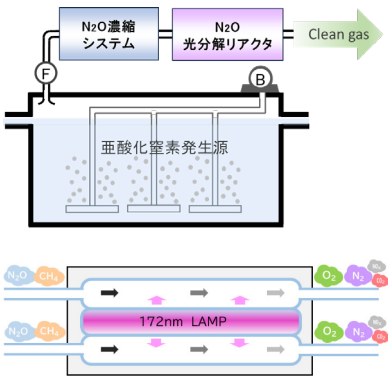
マイクロ流路に伸びる神経突起

► N₂O分解 フェーズC

温室効果ガス(N₂O)の削減技術

温室効果の主要因である二酸化炭素(CO₂)、メタン(CH₄)、亜酸化窒素(N₂O)のうち、ウシオではこの中でも温室効果が高いN₂Oの削減技術の研究開発を進めています。

ウシオでは波長172nmの紫外光を放射するエキシマランプの「光」によってN₂Oの分解に取り組んできました。しかし、ランプを点灯するために多大な電力を消費し、その電力のために多大なCO₂を排出しては環境的な収支がマイナスとなります。そこで、ランプに創意工夫を加え、常温・常圧下におけるN₂Oの分解効率を向上させました。加えて、高価な触媒等を使用しないため、ユーザのコスト負担も軽減されます。



エキシマランプを用いた光化学反応によるガス分解のイメージ

また、N₂Oの排出源は希薄な濃度であることが多いため、N₂Oを濃縮することでランプの使用本数を低減することが可能です。そこでウシオでは従来困難と言われてきたN₂Oの濃縮技術に協業先と取り組み、高い濃縮率を得る方法を発明。N₂Oの排出権取引への登録も視野に、システム全体の経済的な収支の可能性も見出しつつあります。

国土交通省下水道応用研究に採択

下水道への実装を目指して進めてきた本研究も2年目となりました。N₂O分解の取り組みは、令和5年度より国土交通省の下水道応用研究に採択され高い評価を得ています。今後、下水道を含め様々な場面での社会実装を見据え、スケールアップを目指し研究と事業開発を推進します。

ウシオは、「地上炭素ネットゼロと人々の幸せの両立」を目指して、ウシオの技術で温暖化抑制に貢献します。

► 干渉露光 フェーズD/E

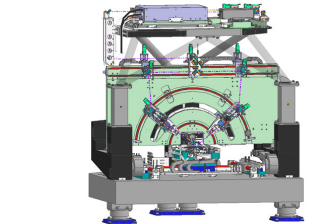
これからの光システムを支える超高精度露光装置

近年ポストスマートフォンとして注目されるXRシステム、情報量増大に伴い期待が高まる光電融合システムの発展と浸透、これらの光システムを実現するためには、精密な微細構造を有する高機能な光源、光学部品が不可欠です。このニーズに応えるべく、ウシオでは、超高精度な露光装置を開発しています。

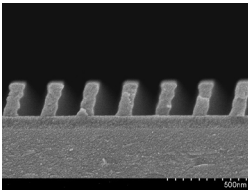
段差不問・全面シームレスパターニングが可能

ウシオは、全く新しい干渉露光装置を提案します。実績のある半導体製造用露光装置で培った技術力を基盤に革新的な干渉露光技術を導入することによって、環境・振動に対する安定性と、高度に自動化された量産性に優れる露光ソリューションを提供します。

円弧状に移動する2つの光路アーム、及び露光面には2nmの分解能を誇る高精度なウェハステージを備えており、さらにAIによりユニット同士が高度に自動化されています。この全く新しい斬新な装置コンセプトにより、ウェハ全面で完全にシームレスな高品質パターンの形成が可能です。



新型干渉露光装置



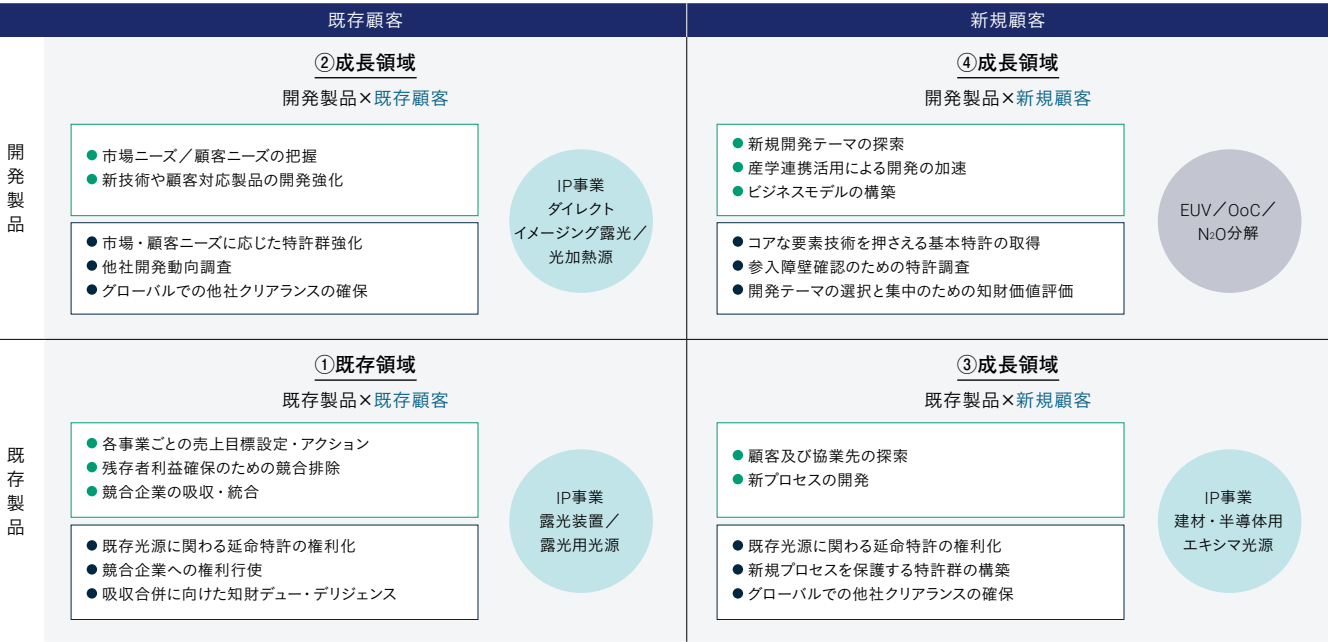
新回折格子
新型干渉露光装置により形成された回折格子の断面図

光による社会価値の創出を実現する事業創出・知財戦略

▶ 事業創出を実現する知財戦略

知財戦略

ウシオでは、2020年に策定した「Vision 2030」をより実効性の高い戦略へと昇華させた新成長戦略「Revive Vision 2030」を知財戦略の要諦に位置づけています。事業の各ステージ(下図参照)に応じて知財戦略を正しく使い分けることにより、会社の持続的な発展とさらなる企業価値向上を目指していきます。



●: 事業戦略 ●: 知財戦略

ウシオグループの知財教育

他社に対して優位性を発揮する強力な知的財産権を生み出す源泉は、技術課題とそれを苦労して解決する過程で得られた解決手段と考えています。開発者が生み出した課題解決手段を強力な特許に昇華させるためには、技術系社員の知財力の底上げが必要と考えられています。このような考えのもと、下記の知財教育講座を開設し直近3年間で約400名の技術系社員への教育を完了し、2024年度はIndustrial Process事業の強化のため、ウシオグループ主要関係会社の技術系社員への知財教育を推進していきます。

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	

ウシオグループの知的資本

ウシオは、Industrial Process(IP)、Visual Imaging(VI)、Life Science(LS)、Photonics Solution(PHS)の各事業領域において下記表に示す特許を保有しています。コア特許については、各製品ごとに参入障壁として機能するかという観点を重視して厳選しています。今後の注力分野であるIP事業については特許創出に関わる人的体制を強化することで特許力の強化を図っていきます。VI、LS、PHSの各事業については選択と集中により事業成長の道筋が明確な分野に特許を集約していきます。

事業領域	全特許数 ^{※1}	コア特許数 ^{※2}	コア特許率 ^{※3}
Industrial Process	707	82	16.0%
Visual Imaging	192	11	8.7%
Life Science	223	37	18.0%
Photonics Solution	183	17	9.8%

※1 全特許数は、ウシオが保有する特許をもとに算出

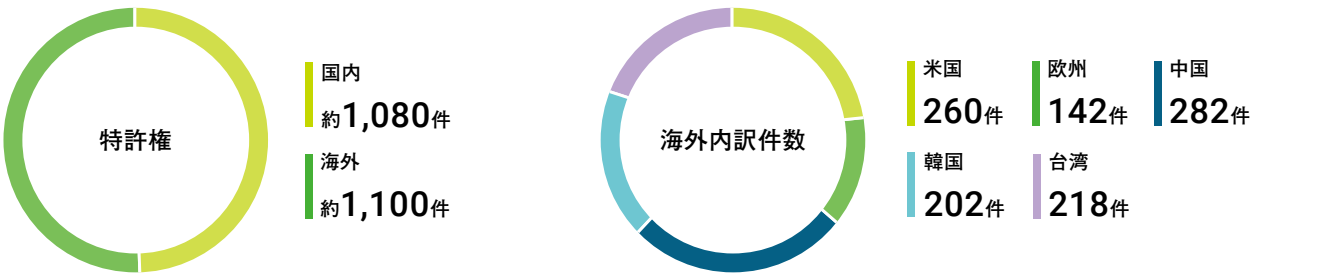
※2、3 コア特許数、コア特許率はウシオ電機が保有する特許をもとに算出

グローバルな知的財産権マネジメント

ウシオ電機はサプライチェーンを意識したグローバルでの権利化に注力しています。事業保護に資するコア特許を中心に競合メーカーの生産国及び主要顧客の生産・販売拠点での権利化を進めています。拡販を目的とした特許と模倣品取り締まりを目的とした特許を組み合わせる権利化することにより市場の拡大

注力すべきIP事業の特許ポートフォリオは以下の通りです。デジタルリソグラフィ装置、露光装置及び露光用光源の特許群を強化しています。将来的な半導体市場の成長に応じてマーケットの拡大が期待される分野を中心に特許力のさらなる強化に取り組んでいきます。

Industrial Process事業製品内訳	全特許数 ^{※1}
露光用光源	154
露光装置	49
デジタルリソグラフィ装置	180
EUV	63
エキシマ光照射装置	124
サーマルプロセス	75
光配向	47
その他	15



Revive Vision 2030の人財戦略と、 成果を上げやすい職場環境構築への取り組み

対応する経営のフォーカス

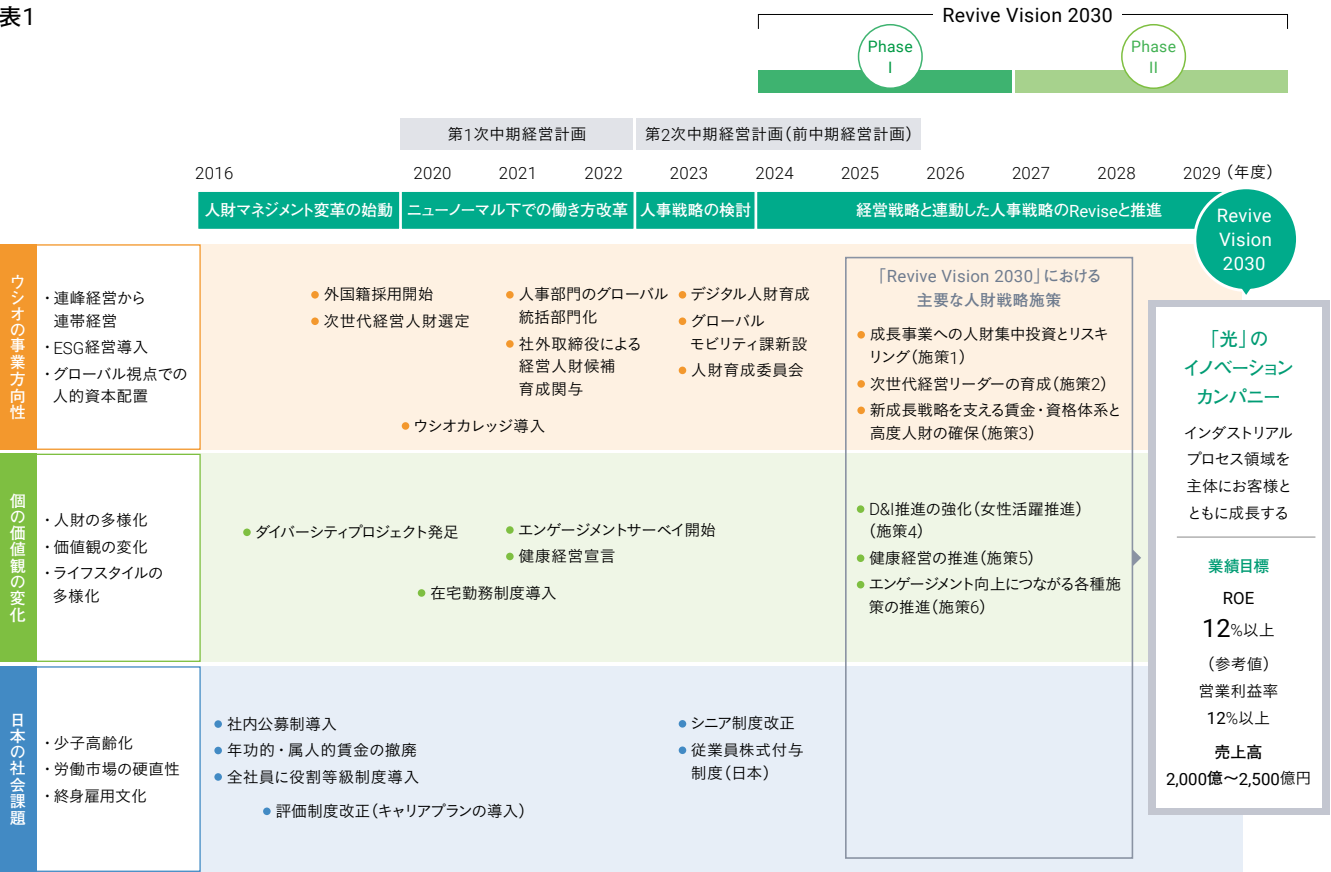


「Revive Vision 2030」の人財戦略

ウシオの企業理念は、2023年6月13日に逝去した創業者の故牛尾治朗が、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、ほぼ原形をとどめながら継承されています。そのため、ウシオは従来より、企業理念の第1項にある「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。」を最終目標として、その時々 の事業環境の変化や経営戦略と連動させ、人的資本経営を実践してきました。

ウシオ電機では、2016年に全社員に役割等級制度を導入し、

創業以来継続してきた年功的な賃金や資格体系を廃止するとともに、扶養手当などの属人的な手当もすべて廃止する大きな変革を行いました。その後、その基本的な人財戦略を支える取り組みを推進してきました。本年、新たな成長戦略が策定され、今後実行される事業ポートフォリオ変革と人財戦略を連動させた各種施策(表1)を実施することで、「Revive Vision 2030」の達成と「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。」の実現に向けて取り組んでいきます。



▶ 施策Ⅰ：成長事業への人財集中投資とリスクリング

成長事業への人財集中投資

2024年5月に発表した新成長戦略において、Industrial Process事業を中心とした注力事業(領域)へ積極的に投資する一方で、将来性等を鑑みた不採算事業の見極めを進めることで成長基盤を確立することとしています。現状、ほぼ同数であるIndustrial Process事業とVisual Imaging事業に従事する人員数をIndustrial Process事業を中心とした人員構成に変更していく必要があります。その中でも特に重要な技術営業・カスタマーサポート・製造技術・製造・品質保証の人員の増強を行っていく必要があります。そのため、特に半導体製造技術やマーケティングを中心としたキー人財の積極的な採用に向け、採用戦略の再構築を行うとともに、リテンションにもつながる魅力ある人事制度・賃金体系への見直しを進めます。

リスクリング

不採算事業や統廃合される拠点の人財を中心に、リスクリングを実施し、主にIndustrial Process事業のカスタマーサポート、製造技術、製造ライン、品質保証への異動を支援することで、総人件費の単純な増加を防ぐ施策を講じていきます。さらに経営人財の育成も重要なテーマであり、取締役会や指名・報酬諮問委員会とも連携し、グローバルにウシオグループ全体を束ねる次世代のリーダーの育成にも取り組んでいきます。

なお、具体的なイメージは表2をご参照ください。

表2



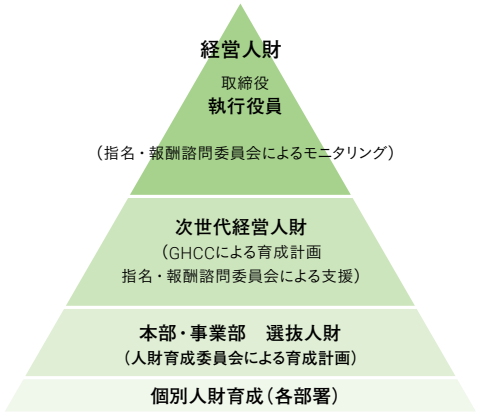
Revive Vision 2030の人財戦略と、成果を上げやすい職場環境構築への取り組み

▶ 施策2：次世代経営リーダーの育成

ウシオは、選抜型人財育成を2016年度から推進しています。求められる人財要件を定義した上で、次世代経営人財を選抜し、リーダーシップ醸成のための育成プログラムを展開しています。2020年度には「ウシオカレッジ」を創設し、グローバル人財として必要な「ダイバーシティマネジメント」「経営リテラシー」「グローバルコミュニケーション力」などの向上を目的とした研修施策を実施しています。

現在、CEOのサクセッションプランは指名・報酬諮問委員会で協議し、監督する体制とし、次世代経営人財候補＝執行役員候補の育成は、重要な経営課題として、社長が参加する「GHCC (Global Human Capital Committee)」で推進していく体制としています。各事業・部門を担う選抜人財の育成は本部・事業

部に立ち上げた「人財育成委員会」で進める体制とし、経営人財のサステナブルな輩出につなげていきます。



グローバル人財の可視化

ウシオが世の中の社会課題の解決につながる事業を創出し、より成長するために、国内外グループ社員が連携していく必要があります。それを推進すべく2023年度人事部内にグローバルモビリティ課を新設し、グループ会社の人事担当者とのネットワークを強化しています。グローバルビジネスニーズに即した人財マネジメント体系の可視化を推進するため、各グループ会社のタレント人財（実績、ポテンシャルがある人財）情報の収集を開始

しました。現時点においては、タレント人財がどの地域・事業にどれくらい存在するのかの現状を可視化している段階ですが、それらの精度を高め、今後加速するグローバルな事業展開や事業ポートフォリオとの紐づけに対応できるよう、引き続き各グループ会社の人事と連携しグローバルな事業を牽引する人財の育成につなげていきます。

▶ 施策3：新成長戦略を支える賃金・資格体系と高度人財の確保

ウシオ電機は、求める人財像を明確にし、組織として必要とされる役割とその成果が大きい社員を評価・処遇する役割等級制度を2016年より全社員を対象に導入しています。

2018年には目標管理の目的を育成にシフトし、事業運営と目標管理の連動性を強化することで、会社と社員の同時成長を目指しました。さらにキャリアシートを導入し、社員一人ひとりが自立的に自身のキャリアビジョンを考え、その実現を上司や会社が支援する仕組みとしました。

新成長戦略の達成のため、事業戦略に基づいた人財要件を明確にし、よりメリハリのある報酬体系を検討することにより、高度専門人財などの確保を目指します。また、組織に対する貢献を正當に評価する仕組みを構築することで評価の適正化を通じた総人件費のコントロールを行います。

これらの取り組みを通じて、持続可能な成長を支える人事制度改革を着実に進めていきます。

従業員持株会を通じた株式付与制度

ウシオでは、2030年の目指す姿「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、2023年度に日本国内のグループ会社を対象とした「従業員持株会を通じた株式付与制度」を導入しています。この制度は、中期経営計画に紐づけて従業員に株式を付与することで、目標達成に向け経営と社員が一体となって取り組むことを目的としたものです。

本制度の導入により従業員持株会の加入率は従来の20%台から大幅に上昇し、70%を超える水準となりました。会社業績に対する関心はもとより中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めることで、「新成長戦略」の達成につなげていきます。

▶ 施策4：D&I推進の強化（女性活躍推進）

ウシオは、2017年7月以降ダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）の推進に取り組んでいます。2023年度の「女性管理職比率」は、ウシオグループ全体では17.1%である一方、ウシオ電機単体では5.4%と低く、特に国内グループ会社における女性管理職比率の向上は大きな課題です。



D&I推進課のメンバー

これまでD&Iプロジェクトを通じて両立支援ハンドブック改訂やキャリアセミナーの実施など様々な取り組みを実施してきましたが、企業理念の実現に向けて、経営戦略の一環であるD&I推進によりスピード感を持たせるべく、2024年4月に人事部内にD&I推進課を新設しました。

属性の多様化だけでなく、多様な経験や能力・価値観を認めあい、尊重しあうことができる「グローバルな風土」を実現し、「成果を上げやすい職場環境作り」に向けた活動を続けていきます。



詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/esg/social/diversity_and_inclusion



Interview ▶ 育児と仕事の両立を支えるマネジメントの実践



Profile
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
岡田 孝子

2023年10月より、私は分析装置を使用し様々な案件に対する分析を行う部署で課長を務めています。私生活では、2人の子どもの育児中でもあるため、会社の短時間勤務制度を活用して働いています。課長に就任した当初は、私が退勤した後のメンバーのフォローの仕方について悩んでいましたが、私に対応できない時間帯は上司がフォローをしてくださり、また、メンバーも私の勤務時間に合わせて業務計画を立ててくださったりと、職場の皆さんのサポートのおかげで円滑に部署運営を遂行できています。

また、頻繁には出張できないため、他の事業所に在籍するメンバーとのコミュニケーション不足について不安もありますが、ちょっとしたことでもオンラインツールや電話を活用して、積極的に対話するよう努めています。

ウシオは育児と仕事をはじめとする各種両立支援制度が整っており、時間的制約のある社員もワークライフバランスを充実させやすく、それが自らの働きがいにもつながっています。今後も本制度を活用しながら、より良いマネジメントを果たせるよう、努めていきたいと考えています。

Revive Vision 2030の人財戦略と、成果を上げやすい職場環境構築への取り組み

▶ 施策5：健康経営の推進

ウシオ電機では、2021年に健康宣言を掲げ、健康経営に取り組んでいます。

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、健康経営に取り組むことは企業理念にある「会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。」の実現につながると考え推進しています。こうした取り組みが評価され、「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に3年連続で認定され、特に「経営層の関与」「労働時間の適正化」「両立支援制度の整備」「課題に対する施策実施の効果検証」などの取り組みで高い評価を得ています。今後も健康経営で解決したい

経営課題と健康課題、そしてそのために必要な取り組みを「健康経営戦略マップ」にて明らかにし、社員一人ひとりが「成果を上げやすい職場環境づくり」を実現するために「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、引き続き活動を推進していきます。



 詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/esg/social/health_and_productivity



社員の安全衛生

ウシオでは、社員一人ひとりが心身ともに健康で、生き活きと働くことができていて安全で快適な労働環境を目指し、職場の安全衛生に関する取り組みにも力を入れています。安全衛生管理体制は、事業場単位を基本とし、法で定められる産業医や防火管理者などの専門スタッフの選任、安全衛生委員会などの設置などに加え、法改正に対する取り組みをグループ間でも共通認

識を図りながら展開するなど、業務上のリスクに応じた積極的な取り組みを実践しています。2030年までの目標として、グループとして労働災害件数0件を掲げ、生産拠点を中心にグループが連携し進めています。なお、ウシオでは、これまで操業中における死亡並びに人命に関わる重大な事故の発生はありません。

▶ 施策6：エンゲージメント向上につながる各種施策の推進

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開始し、2022年度からはその対象を国内外のグループ会社拡大して、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た社員の割合をエンゲージメントスコアとしています。

2022年度のサーベイ結果を分析した結果「役員の意思決定への評価」、「戦略と自分の業務のつながりの実感」という設問がエンゲージメント向上に重要であることが分かりました。

これを受け2023年度は国内グループ会社での総合朝礼を定例化、2022年度に国内グループ会社実施した社長対話会やeラーニング、ワークブックを海外グループ会社にも展開しました。その結果、2023年度のウシオのエンゲージメントスコアは56%となり、前年度比+4ポイントを達成しました。

今後も会社と社員がともに成長する「エンゲージメント」が高い状態を目指し、2026年度のエンゲージメントスコア62%以上を目標として活動を継続していきます。

エンゲージメント向上に向けた施策

2023年度活動実績

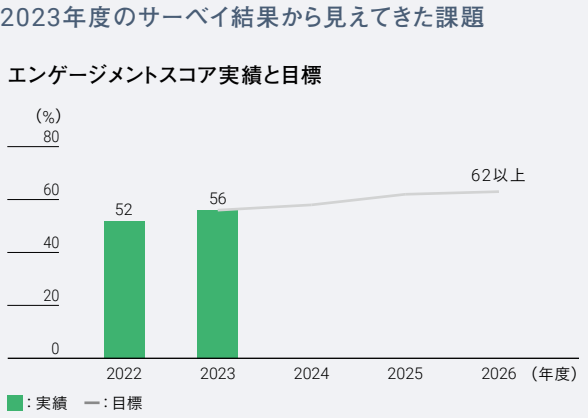
2022年度のサーベイ結果分析からの課題解決に向けた主な活動

課題：「役員からの発信継続と頻度向上」、「戦略と自分の業務のつながりの実感」

活動①：戦略の浸透を目的とした経営層による対話会(22拠点、50回以上開催、2023年度は海外拠点にも対話会を拡大)



活動②：自業務と戦略の結びつき実感を目的としたワークブック及びワークショップの実施



- ① 製造系社員のスコア
- エンゲージメントスコア全社平均に対して10ポイント程度低い
→製品の社会貢献を知ってもらう取り組み強化が必要
- ② 称賛、貢献度理解や実感
- 「褒める事」がエンゲージメント向上に効果的
(自社分析結果より)
 - 全社平均スコアに対して、製造職のスコアが低い
→称賛しあえる環境、自社製品の社会貢献度の理解向上が必要

2024年度活動計画

2023年度のサーベイ結果分析からの課題解決に向けた主な活動計画

活動①：各種施策の効果検証、さらなる改善を目的とした2023年度サーベイ結果の各部署単位での分析とフィードバック

活動②：新成長戦略の理解促進、自社製品の社会貢献理解を目的とした各種動画発信及び施策展開

活動③：エンゲージメントサーベイ(U-Voice)の継続実施

Realizing a Sustainable Society through Reducing Environmental Impact

環境負荷低減を通じた、持続可能な社会の実現

対応する経営のフォーカス

4



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。

ウシオの環境負荷低減の取り組みは、地球環境や事業環境を踏まえ、上記基本理念に基づき定期的に見直ししながら推進しています。環境負荷の低減は、ウシオが重要課題として定めた「5つの経営のフォーカス」の一つとして、2030年の目指す姿に向け短期、中期の目標を掲げ取り組んでいます。

事業所レベルの活動として、各エリアの動向を見据え、負荷緩和に向け全世界で足並みを揃えた取り組みを行っています。再生可能エネルギーの利用充実はその一つです。

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に、ウシオ独自の省エネルギー化の項目を設けて審査した認定製品の販売促進により、世の中の省エネルギーへの貢献も継続的に進めています。

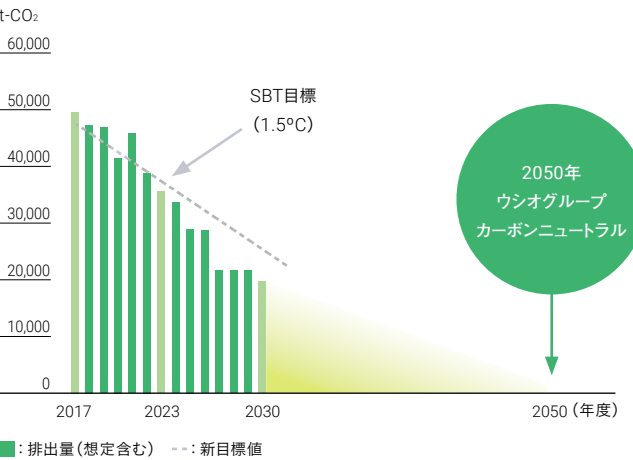
脱炭素社会の実現に向けて

気候変動対策の取り組みの一つとして、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、定期的に見直しながら、PDCAを回しています。

地球環境が刻一刻と変化する中、「1.5℃特別報告書」(2018年、IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)発表)、COP26(2021年)での議論、及びSBTの認定基準改訂やネットゼロ目標を鑑み、SCOPE1、2に関しては、2017年度比で2030年度に55%削減、2050年カーボンニュートラル達成へ目標を一部引き上げました。

この目標を達成するために、グループ全体で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。

SBT目標値(1.5℃)実績と見通し



再生可能エネルギーの導入目標を設定

脱炭素社会実現に向け掲げている、2050年カーボンニュートラルを達成するために再生可能エネルギーの導入を拡大しています。2030年目標として、日本国内の事業所における再生可能エネルギー導入率を100%とし、海外の事業所においても検討を進めています。

具体的には、ウシオ電機播磨事業所と御殿場事業所においては、建屋屋上に太陽光発電設備を導入・設置しています。今後は、他拠点での太陽光発電設備の導入と併せて、既存購入電力の再生可能エネルギーへの置き換えも順次進めています。

詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/esg/environmental/ghg/>

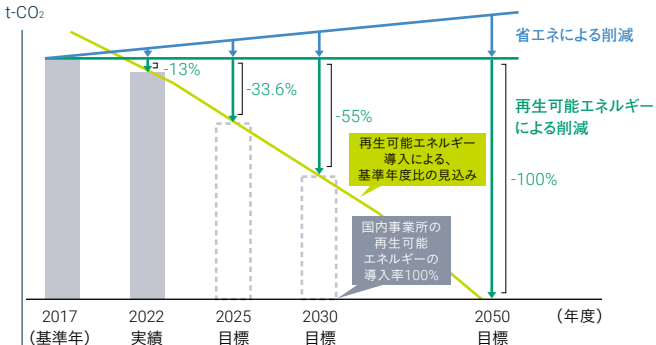


水資源の削減、廃棄物削減の考え方

ウシオは、環境方針で省資源に取り組むことを宣言しており、この方針に従い、資源使用量を削減しています。

水資源を大切に作る姿勢は、個人だけでなく企業にも同じことが求められます。国内外のウシオグループが拠点を置く国や地域は干ばつで取水に影響がある地域に存在しています。そのため、ウシオとしても、水に関して正しく向き合い、理解し、管理する必要があると考えており、取り組みを管理するためにKPIを設定しています。

再生可能エネルギー導入による削減見込み



廃棄物に関しては、2030年に循環型社会の実現を目指すウシオとして、各事業所やグループ会社の実態に合わせた上で資源節約や汚染防止の方針制定、目標設定を行い、分別の徹底や資源有効利用率の向上などに取り組んでいます。日本を中心としたランプ回収、リサイクルの取り組みや米国における節水の対策はその一例です。

ウシオの水資源削減、資源節約としてのランプ回収リサイクルなどの取り組みにつきましては下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/esg/environmental/resource/>



温室効果ガス排出量の第三者検証

ウシオは、「Ushio Report 2023」や当社ウェブサイトに掲載している温室効果ガス排出量の信頼性を高めるため、ビューローベリタスジャパンによる第三者検証を受審しました。今後も検証対象を拡大するなど、継続的な改善を進めていきます。

詳細はウェブサイトをご覧ください。
https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/esg_data/



検証対象項目

- ・温室効果ガス排出量(SCOPE1及びSCOPE2エネルギー起源CO₂)
- ・温室効果ガス排出量SCOPE3(カテゴリ1、11)。但し、各カテゴリにおける算出範囲はウシオの決定に基づく。

※ 掲載している検証結果は、2022年度の温室効果ガス排出量に対するものとなります。今後も継続的に、温室効果ガス排出量の第三者検証を受審していく予定です。

環境負荷低減を通じた、持続可能な社会の実現

CO₂排出量の削減に関する計画と実績

	計画	達成状況※	実績
2023年度	事業所から排出するSCOPE1+2 CO ₂ 排出量 2017年度比20.8%削減	○	事業所から排出するSCOPE1+2 CO ₂ 排出量 2017年度比34.9%削減
	御殿場事業所への太陽光発電増設、ウシオライティングへの太陽光発電新設	○	御殿場事業所への太陽光発電増設、ウシオライティングへの太陽光発電新設実施
	CO ₂ 目標設定の1.5°C目標への引き上げ	○	CO ₂ 目標設定の1.5°C目標への引き上げ完了
2024年度	事業所から排出するSCOPE1+2 CO ₂ 排出量 2017年度比29.4%削減		
	アドテックエンジニアリングへの再生可能エネルギー導入		
中長期目標	2050年度：SCOPE1+2 カーボンニュートラル 2030年度：ウシオグループSCOPE1+2 CO ₂ 排出量 2017年度比55%削減 SCOPE3(カテゴリ11) CO ₂ 排出量 2017年度比33%削減 再生可能エネルギー導入 国内100% 2025年度：事業所から排出するSCOPE1+2 CO ₂ 排出量 2017年度比33.6%削減		

※ ○：達成、×：未達

Topic 主な取り組み成果と2024年度以降の計画

ウシオ電機播磨事業所

グループ全体の約3割を占めるCO₂を排出しており、そのほとんどが電力使用によるものでした。そこで、2022年度より事業所の全電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替え、CO₂排出をゼロとしました。また、2023年5月より都市ガスを使用した空調機器や吸収式冷温水発生器等の機器更新に合わせ省エネタイプへの置き換えによる都市ガス使用量削減に取り組んでいます。

ウシオ電機御殿場事業所

太陽光発電増設(社員駐車場へのカーポートタイプ)を完了し、2024年に1月から発電を開始しました。これにより、事業所電力量の15%を削減できる見通しです。さらに購入電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えることでCO₂排出ゼロを目指しています。

アドテックエンジニアリング長岡事業所

グループ全体の17%を占めるCO₂を排出しており、そのうち9割以上が電力使用によるものでした。2024年度中には、購入電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えることでCO₂排出ゼロとすることを目指しています。

Ushio Philippines, Inc.

雨季と乾季で発電量に差はありますが、太陽光発電設備は継続的に稼働しており、ウシオフィリピン全体の5～8%を賄っています。また、工場全体の9割以上にあたる電力について、CO₂排出係数の小さい電力の購入を開始しました。これにより2023年度のグループ全体CO₂排出量削減(5%)に大きく貢献しました。

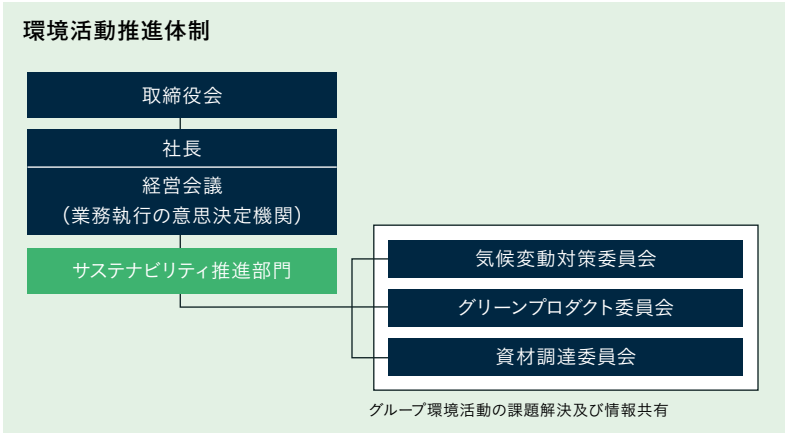
TCFD提言に沿った情報開示

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

「サステナビリティ推進部門(2024年4月にESG推進本部より改称)」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「経営会議」にて年1回以上審議し、審議結果を取締役会へ報告しています。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。



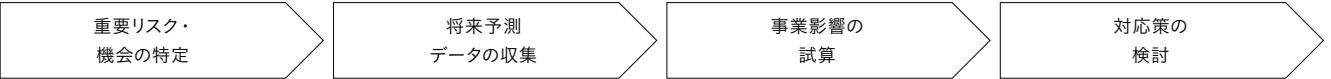
戦略

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得る重要なリスクと機会を特定しています。



環境負荷低減を通じた、持続可能な社会の実現

シナリオ分析結果

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

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

※ IEAによる炭素価格の予測値とウシオの各国におけるGHG排出量から試算

気候変動領域における主な機会				
種類	機会内容と影響		時間軸	機会実現の対応策
製品・サービス	事業創出本部	製品の環境性能向上、カーボンフットプリント削減への関心の高まり、需要増加による環境配慮型製品開発の拡大	短中期	● N ₂ Oガス分解システムの開発 ● CO ₂ の分離／回収を行うDAC装置の開発 ● メタンガス処理技術の開発 ● 脱化石燃料社会に向けた円筒型太陽電池の開発
	Industrial Process事業部	● 環境対応車（EV車等）や家電製品、電子機器向け半導体需要拡大に伴う関連製品の販売拡大 ● 車載用電池（リチウムイオン電池等）の製造工程への参入機会の拡大 ● GHG排出量削減に貢献する製品の販売機会の拡大	短期	● 半導体関連製品（パッケージ向け露光装置、EUV光源、超高压UVランプ等）の開発と提供 ● 車載用電池製造工程への採用に向けた製品開発と提供
	Visual Imaging事業部	省エネ需要の高まりに向けた電力効率の高い光源への切り替え／新規導入の拡大	短期	より良い電力効率製品への改善、開発
	Life Science事業部	気候変動影響による感染症の拡大	短期	感染症のグローバルな環境変化に適応したソリューション（Care222）の提供
	全般	省エネルギー製品、CO ₂ 排出量削減に貢献する製品・CO ₂ 排出量が少ない製品（スーパーグリーン製品、グリーンプロダクツ）の販売機会拡大	短中期	客先でのCO ₂ 排出量削減への貢献製品、省エネ性能向上製品の開発、製造、販売
	資源の効率化	製造、流通プロセスの効率化によるエネルギーコスト削減	短中期	● エネルギー目標の達成 ● 高効率設備や輸送手段の切り替え、新規導入
エネルギー源	省エネ推進による再生可能エネルギーの低コスト化、活用機会拡大		短中期	● 再生可能エネルギーへの切り替え ● 自社工場の太陽光発電の設置
その他	脱炭素に取り組む企業として社会的評価が高まることによるビジネス機会の増加		短期	● GHG排出削減量の開示 ● 規制動向や関連機関の動向への対応

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、SCOPE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 ウシオでは独自評価基準に基づき、環境性能を向上させた製品を「環境配慮型製品」「スーパーグリーン製品」として認定しています。
（詳細は以下「環境配慮型製品への取り組み」をご参照下さい。）

目標

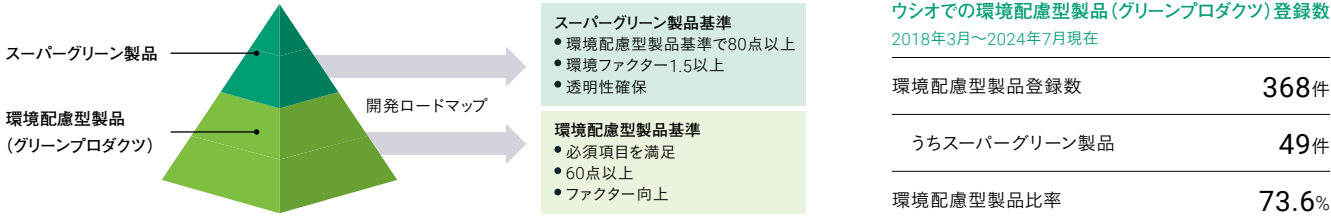
近年の気候変動に関する世界的な動向を踏まえ、ウシオでは2018年にSBT目標を設定し、認定されました。その後、目標の見直しを行い、現在は2030年度までに2017年度比でSCOPE1+2は55%、SCOPE3は33%のGHG排出量削減、並びに2050年までにウシオでのカーボンニュートラル達成を目標とした具体的な課題の検討などを進めています。今後、目標実現に向け、事業所での活動等によるCO₂排出量削減のみならず、環境配慮型製品の開発により、SCOPE3にあたる製品使用段階でのCO₂排出量削減にも積極的に取り組んでいきます。



環境配慮型製品への取り組み

ウシオでは、設計標準に「環境配慮型製品アセスメントマニュアル」を組み込むことで、設計段階より製品が環境に与える影響を事前評価しています。この評価をもとに、環境性能を向上させた製品を「環境配慮型製品」として、さらに環境配慮型製品の中でも優れたもので、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。

ウシオの環境配慮型製品の体系



具体的には、製品設計において環境配慮型製品アセスメントを行い、その基準で60点以上をクリアし、環境ファクターの向上などの必要項目を満たした製品を「環境配慮型製品（グリーンプロダクツ）」、また、独自の認定基準に基づき、環境対応技術を積極的に採用した製品を「スーパーグリーン製品」と定めています。

なお、スーパーグリーン製品は、「省エネ」「長期使用」「3R*設計」「使用材料」「アプリケーション」などで優れた環境配慮がなされたトップランナー製品であるほか、「ウシオ環境ファクター」による数値基準をクリアした製品で、現在までに90製品が認定されています。

※ 3R：Reduce（使う資源の量を減らす、廃棄物の発生を減らす）、Reuse（繰り返し部材を使う）、Recycle（廃棄物等を有効活用する）の3つを満たす仕様にする。

国際社会で信頼される ウシオであるための人権尊重への考え

対応する経営のフォーカス

5



基本的な考え方と方針

人権の尊重は、ウシオグループが国際社会における責任を果たし企業としての信頼を蓄積する上で、必要不可欠な取り組みだと考えています。

ウシオグループは、「世界人権宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」「国連グローバル・コンパクト10原則」（人権・労働）、国際労働機関（ILO）の「労働における基本原則及び権利」、ISO26000といった国際規範・ガイドラインを尊重します。

- 私たちは、明るく安全快適な職場環境を作ると共に、国際規範に基づき、事業活動すべてに関わる基本的人権を尊重します（私たちの行動指針10 第3章）

社員の採用や処遇の面で、人種、性別、宗教、信条、国籍、出身、身体的特徴、性的指向など、能力や職務遂行と関係ない理由により、不当に差別することなく、あらゆる多様性と自由な発想を尊重します。

- 私たちは、社会から理解と信頼を得られるように努めます（私たちの行動指針10 第5章）

社会の一員としての役割と責任を認識し、雇用の創出や維持、また調達などを通じて、地域の経済、社会の発展に寄与し、社会との共存共栄を図りたいと考えています。

人権デュー・デリジェンス

ウシオでは上記のような事例を自社やサプライチェーンにおいて重要な項目と捉え、調査等を行い、問題がないことを確認しています。

社内ではダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、サプライチェーンにおいてはパートナーシップ構築宣言においてお取引先様の働き方改革を支援しながら、CSR調達調査により人権を含む取り組み状況を確認しています。

CSR調達調査においては、基準以下のお取引先様に対しては、対話による確認や指導を行っています。改善が見られない場合はお取引を継続しないことがあります。

- 私たちは、国際社会の一員として、それぞれの地域の発展に貢献します（私たちの行動指針10 第10章）

私たちは、このような海外法人の経営は、その国や地域に固有の宗教、文化、習慣、言語、価値観などを尊重して行わなければならないと考えます。

社会との関係性を重視し、事業活動を通じて私たちが守るべきあらゆる人権としては、下記のような事例があると考えています。

- ・ 働きやすい職場環境の維持、作業での事故や就労上の傷病の防止
- ・ 児童労働・強制労働・奴隷労働・差別の防止
- ・ 過剰な労働時間の抑制
- ・ 平等性とあらゆる非差別の維持、多様性の尊重、ハラスメントの排除
- ・ 結社の自由、団体交渉権の尊重、最低賃金・生活賃金の確保
- ・ あらゆる生存権・生活権など、「世界人権宣言」で定義される基本的人権
- ・ 社会的弱者としての子どもの権利



人権デュー・デリジェンス体制

お取引先様の相談窓口として、いつでも相談に乗ったり、研修を行ったりする体制を整えるとともに、定期的に意見交換の場を持つことで、あらゆる事態に対し適切に対応できるよう努めています。

サプライチェーンマネジメント

ウシオは企業理念にあるように、ESG視点での取り組みを行っています。ウシオグループのお取引先様とは、環境対応に加え、近年重要性を増している人権への配慮といったCSR調達をサプライチェーン全体で進めています。これまでの環境行動計画ではCSR調達調査を定期的実施できる体制を構築し、お取引先様への説明、調査の実施、評価結果のフィードバック、評価に基づく監査や教育・指導など対話によるCSR対応力の向上を図ってきました。グループ各社・各事業所と連携しサプライチェーン

全体のCSR調達方針に対する理解・浸透を図る活動を展開しています。

CSR調達調査の定期的実施と対話については重点課題として取り組みを継続しています。CSR調達調査の評価基準を適宜見直すとともに回収率やリスクに関するKPIを設定し、グループへ拡大実施しています。また、調達を通してできる環境への取り組みとしてSCOPE3カテゴリ1（購入した製品・サービスのCO₂排出）の算定などもテーマアップし、CSR調達に尽力していきます。

CSR調達に関する計画と実績

	計画	達成状況*	実績
2023年度	ウシオ電機国内生産拠点のCSR調達調査でのD,Eランク率目標5%以下維持	○	前年度に引き続きD,Eランクのお取引先様の訪問などを通してCSR調達の状況を聞き取り、指導した結果、2023年度調査結果ではD,Eランク率を1.2%に低減
	D, Eランクのお取引先様の状況再確認		2000年度調査でD,Eランクのお取引先様と2000年度以降の新規のお取引先様を対象に確認
	CSR調達調査準備 次回CSR調査実施に向け、実施方法の検討		CSR調達調査ではグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのフォーマットを前回に続き使用
2024年度	ウシオ電機国内生産拠点のCSR調達調査でのD,Eランク率目標5%以下維持		
	2023年度調査でD,Eランクのお取引先様への指導によるレベル向上支援 レベル向上に向けた指導方法の検討		
中長期目標	環境影響の少ないサプライチェーンを実現 部材のCO ₂ 排出量削減 お取引先様（物流含む）へのSDGsを意識したCSR調達実施		

※ ○：達成 ×：未達

Our Business Strategies

新しい市場の創造（ウシオの事業戦略）

「Revive Vision 2030」では、創業からのウシオの文化と強みであるグローバル・ニッチトップの考えのもと、ウシオならではの強みである「光をあやつる力」「光で解決する力」「光をたもつ力」が発揮される領域へのシフトを行い、社会価値を意識した提案を加速していきます。

Industrial Process

事業の戦略方針

光加工技術を通じ、
便利で快適な社会基盤づくりを支える領域

モノづくりプロセス
半導体、電子デバイス、EV、建材・印刷など



🔍 事業戦略

注力事業として、開発や投資及びリソースを集中することで成長拡大を目指します。
特に成長拡大が見込める半導体アドバンスドパッケージ領域や半導体プロセス分野への注力及びEUV事業の戦略見直しを進めています。

🔄 2023年度の振り返り

フラットパネルディスプレイ市場においては、巣ごもり需要が一巡し、液晶パネルメーカー各社の稼働が低調に推移したものの、半導体や電子デバイス市場においては稼働が堅調に推移しました。一方で、事業環境の大きな変化としては、半導体市場におけるEUVマスク検査用の他社光源の台頭や最先端ICパッケージ市場の急減速があり、戦略を大きく見直す年になりました。
2024年度は半導体市場において需要回復の兆しがあり、AI進展に伴うニーズの拡大を受け、特に半導体アドバンスドパッケージ市場では、ウシオグループの露光装置(ステッパ露光装置、ダイレクトイメージング露光装置、デジタルリソグラフィ装置)のプレゼンス拡大を進めていきます。同時にグループ内の取り組みを見直し、注力分野の選択と集中を進めることでインダストリアルプロセス領域における高収益化を目指していきます。

関連製品



露光用ランプ



投影露光装置



ダイレクトイメージング露光装置

戦略方針 (Vision)

成長分野である半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大と注力分野の選択と集中による高収益化

注力分野への集中投資

- 成長拡大の見込める半導体分野※にリソースと投資を集中

※ 市場成長が見込める半導体アドバンスドパッケージ領域及びサーマルプロセスなど

製品ラインアップの強化

- 半導体アドバンスドパッケージ分野の進化においてプレゼンス拡大のためアブライド マテリアルズ社との業務提携による強固な製品ラインアップへ
- サーマルプロセス分野ではLED光源を新たに導入し、3つの光源による半導体領域でのサーマルソリューションを展開
- 露光用ランプで新規分野へのビジネス拡大に向けた製品ラインアップ強化

事業環境

半導体市場

需要回復の兆しが見えつつあり、AI進展に伴うニーズを中心に中長期での市場拡大を見込む

半導体アドバンスドパッケージ市場

足元はサーバー及びパソコンの市況悪化に伴い、関連する設備投資の抑制が発生。一方で、生成AIの本格普及によるAI関連投資が拡大しており、パッケージ基板の大型化やチップレット化が加速し、高度なパッケージ基板ニーズが高まる見込み

FPD市場

コロナ特需の反動は底を打ったものの市場ニーズは当面横ばい

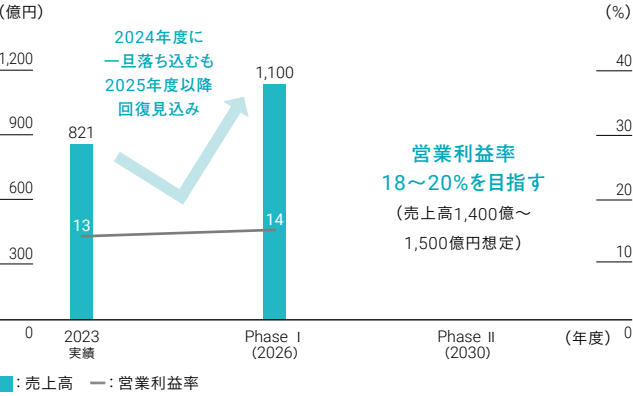
収益性向上

- 外部環境変化にも対応できる戦略的な製品構成比率の改善
- 露光装置中心に販売からアフターサービスまでのトータルビジネス体制の構築
- 今後の事業性が見込めない分野は見直しを検討

人財戦略

- 他事業からリスキルを進めIP事業の人財を拡充

係数目標



具体的な施策

	注力分野 (サブセグメント)	施策
投資拡大 及び 継続により 成長	デジタルリソグラフィ装置※+ 次世代露光装置 (露光装置)	アブライド マテリアルズ社との業務提携案件を中心に開発投資やリソースを集中することで、半導体アドバンスドパッケージ市場でのリーディングカンパニーとなるべく、製品のフルラインアップ化を行う
	光プロセス等その他IP事業 (光学機器用ランプ及び 光学装置その他)	成長が見込める半導体分野に注力し、製品力強化の投資を行いながら事業拡大を目指す
	EUV (光学装置その他)	今後のHigh-NAへの参入など、製品開発を継続 但し、事業性が見込めなくなった場合は、縮小、撤退も検討
安定化	露光用・OA用ランプ (露光用・OA用ランプ)	安定した市場動向をベースに競争力強化のための投資は継続し、安定したキャッシュを生み出す事業として継続

※ アブライド マテリアルズ社との業務提携によるデジタルリソグラフィ技術 (DLT) 搭載のダイレクトイメージング露光装置のこと

将来の成長ドライバー有力候補事業

高度化が進む半導体領域を中心とした
検査・分析装置向け市場へ、ウシオの
特徴ある様々な光源技術を活用した新
たな可能性を追求

Industrial Process

半導体アドバンスドパッケージ市場でのプレゼンス拡大 アプライド マテリアルズ社との業務提携

製品のフルラインアップ化と顧客カバレッジの拡大により、半導体アドバンスドパッケージ市場でのリーディングカンパニーを目指します。

戦略方針 (Vision)

半導体アドバンスドパッケージ市場におけるリーディングカンパニーへ

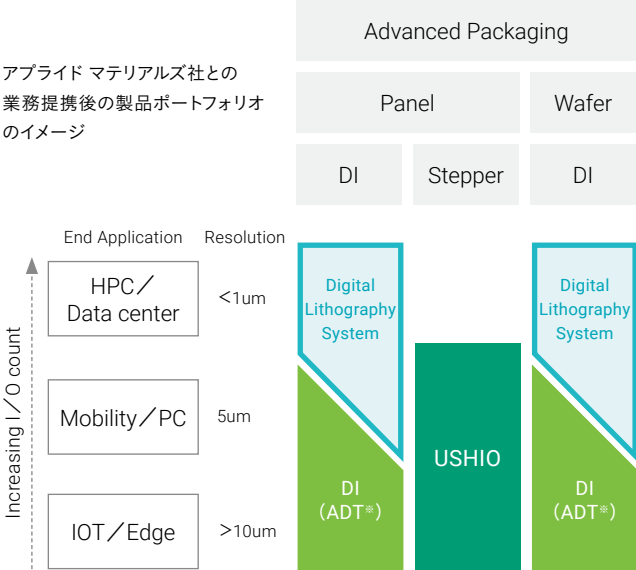
① フルラインアップ化

アプライド マテリアルズ社との業務提携により新たにデジタルリソグラフィ装置が加わり、既存のステッパ露光装置とダイレクトイメージング露光装置も含め、進化が進む半導体パッケージ基板において、幅広いアプリケーションや顧客ニーズに応えるフルラインアップ化が実現

② 顧客層の広がりによる安定した売上基盤構築

新たにデジタルリソグラフィ装置が加わることで、従来の主要顧客層への依存が解消し、顧客層の拡大が見込めることから、安定した売上高基盤を構築

※ ADT=グループ会社であるアドテックエンジニアリングの略



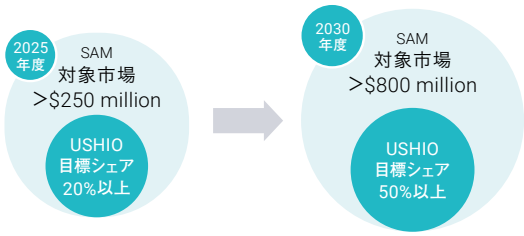
デジタルリソグラフィ装置で対応する半導体アドバンスドパッケージ市場

対象市場 (SAM) が拡大

2025年度: \$250M → 2030年度: \$800M

AI進展に伴い最先端ICパッケージ基板は大きく進化する見込み

- チップレット化やパッケージ基板の大型化への対応ニーズが増加
- さらなる半導体性能向上、省電力化などに対応するためパッケージ基板がより高度化 (2μm以下〜サブμmへの対応ニーズが増加)



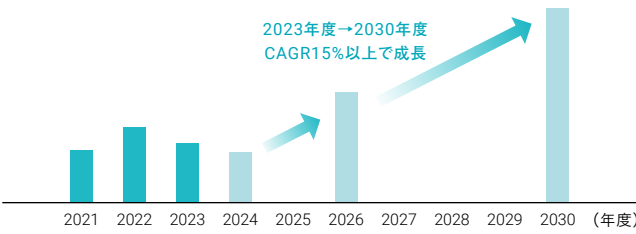
デジタルリソグラフィ装置が今後の市場において

採用されると考える理由 (特徴) について

従来のダイレクトイメージング露光装置に対し、高度なデジタル処理技術 (DLT) を搭載することで、以下の対応が可能

- 基板の大型化
→ 従来のタクトを維持し生産性を損わない処理が可能
- パッケージ基板の高度化 (微細化)
→ チップレット化による歪みやダイの配置誤差に的確に対応
→ 結果、インターポーザー基板の変化 (パネル化、Bridge (シリコン+樹脂) 化、RDL化) に適応

半導体アドバンスドパッケージ向け露光装置*全体の売上推移



※ ステッパ露光装置、ダイレクトイメージング露光装置、デジタルリソグラフィ装置を含む

▶▶ アプライド マテリアルズ社との業務提携

ウシオ電機とApplied Materials, Inc. (アプライド マテリアルズ社) は戦略的パートナーシップを締結し、人口知能 (AI) 時代のコンピューティングに求められる先進的基板をパターンニングするために特別に設計された初のデジタルリソグラフィ装置を共同で市場投入していきます。

この新しいデジタルリソグラフィ装置は、量産レベルのスループットを実現しながら、先進的基板アプリケーションに求められる解像度 (線幅2ミクロン以下) を達成できる露光装置です。

Message

ウシオとアプライド マテリアルズ社が戦略的なパートナーシップを締結してから半年以上が経過しました。アプライド マテリアルズ社は、世界中のほぼすべての半導体チップや先進ディスプレイの製造に寄与する、マテリアルズエンジニアリングのソリューションを提供するリーダーです。1967年に設立され、カリフォルニア州サンタクララに本社があり、半導体産業における技術革新を可能にするプロセス装置のリーディングカンパニーとして知られています。アプライド マテリアルズ社は、次世代の半導体アドバンスドパッケージ向けに設計された新たなデジタルリソグラフィ技術 (DLT™ - Digital Lithography Technology) を搭載した装置を開発しました。一方、ウシオは半導体後工程分野においてステッパー及びダイレクトイメージング露光技術の両方を持つ世界的なリーディングカンパニーであり、ウシオが持つ販売、マーケティング、エンジニアリング及び製造の専門知識とアプライド マテリアルズ社の画期的なハードウェアとソフトウェア技術を組み合わせることで、半導体アドバンスドパッケージにおける技術革新を加速できます。これは、理想的なパートナーシップです。

戦略的パートナーシップの発表以来、私が当プロジェクトのエグゼクティブ・オーナーを務め、同分野に豊富な経験を持つウシオの強力なセールス&マーケティング・メンバー及び製造・研究開発メンバーがチーム“One Team AUCC*”を組みイニシアティブを発揮することで、大きな進展がありました。ウシオの施設には、研修及び顧客向けデモンストレーション用のデジタルリソグラフィ装置の設置が完了しました。また、顧客からの強いニーズ (引き合い) に応えるために、デジタルリソグラフィ装置の生産準備を進めています。

顧客が特に関心を持っている主な特徴は以下の3つです。

- ステッチングの制限なく大型のAI / HPC向けパッケージを可能とするマスクレスでの描画
- 歩留まりを向上させる基板の反りや変形のデジタル補正機能の内蔵とオーバーレイのパフォーマンス向上によるパッケージ密度の微細化
- ダイシフトと回転を補正するデジタル・ダイナミック・コネクション (DDC™ - Digital Dynamic Connection) により、マルチチップレット・パッケージの高い電力性能と歩留まりの実現

半導体アドバンスドパッケージにおける継続的な技術革新と、生成AIの急速な成長は、ウシオの強みとアプライド マテリアルズ社の半導体装置におけるリーダーシップを組み合わせたデジタルリソグラフィ装置にとって、またとない機会です。

私たちは成功に向けて、強力な販売力、エンジニアリングの専門知識、過去からの顧客との信頼関係、そしてウシオとアプライド マテリアルズ社の強固なパートナーシップを活かした十分な態勢を整えています。是非、ご期待ください。

※ AUCC : AMAT Ushio Collaboration & Cooperationの略

Profile

ウシオ電機
AUCC Project エグゼクティブ・オーナー

William F. Mackenzie



Industrial Process

注力分野の選択と集中における具体的施策

成長事業へのリソースシフト

▶ サーマルソリューション分野

成長市場である半導体サーマルプロセスに注力し、半導体産業の発展に貢献します。

戦略方針 (Vision)

フラッシュランプ (FLP)、ハロゲンランプ (HL) に新たにLEDを加えた3本の柱で「光サーマルソリューションによる半導体産業の発展に貢献する」

半導体製造装置メーカーから信頼されるパートナー企業へ

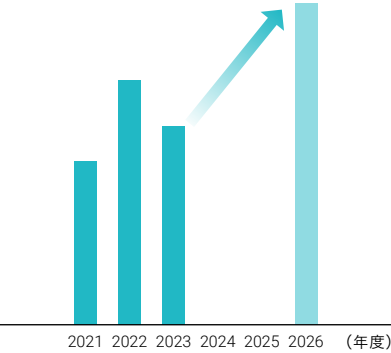
事業環境

- 半導体の微細化技術の進展に伴い薄膜化と3次元構造化が進み、温度と膜厚制御性の高い熱処理技術のニーズが高まっている
- 先端ロジック及びDRAMでEpi成膜の工程が増え、エピタキシャル成長装置の需要が増える
- 半導体市場の拡大に伴い、半導体前工程製造装置市場、シリコンウェハ市場も大きく飛躍が期待される
- 放射加熱が使用される加熱プロセス工程の増加

事業戦略

- 主要顧客からの組み込み採用率向上 (HL)
- パートナー企業との関係強化 (FLP)
- LED光源を新規導入し新たな領域への参入 (LED)
- 3つの異なる光 (光源) により、より制御性の高い熱処理技術が提供可能へ

サーマルソリューション分野の売上高推移見込み



▶ エキシマ分野

FPD市場依存から脱却し、半導体やプリント基板 (PCB)・パッケージング (PKG) 分野への開発投資を実施するなど注力領域を転換し安定した事業運営を継続します。

戦略方針 (Vision)

FPD依存からの脱却 新注力領域への集中

- 市況が悪化しているFPD市場への追加投資抑制
- 半導体／PCB・PKG分野顧客向けの商品ロードマップに沿った研究開発の実施

事業環境

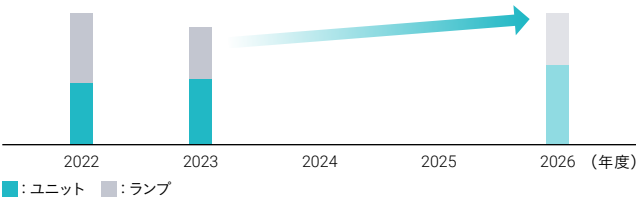
- FPD市場はコロナ特需後の反動で在庫過多となり、工場の新設や設備投資導入が延期
- 半導体等の市場は成長の見込み

事業戦略

- FPD市場において95%※の高い世界シェアを維持も、市場成長は鈍化傾向のため、半導体やPCB・PKGなどヘリソースをシフト
- 新たな市場として建材や車両／電池市場などをターゲットに事業拡大

※ パネル洗浄用エキシマ光照射装置のシェア (自社調べ、2024年3月31日時点)

エキシマ分野の売上高推移見込み



エキシマ関連市場	FPD市場 (OLED向け含む)	半導体市場 (PCB・PKG 分野含む)	その他、注力市場 (建材、車両／電池市場)
主な用途	パネル洗浄 等	ウェハ等の膜除去 メッキ／SR塗布前の表面処理	建材のマット化 電池の性能向上
			

High-NA領域での参入に向けた取り組み継続と事業性の見極め (EUV)

他社光源の台頭による事業戦略の見直し、及び新規顧客への取り組み強化によりHigh-NA領域での参入を目指します。但し、今後の市場・開発動向次第で、事業推進の方向性を見極める可能性もあります。

戦略方針 (Vision)

今後のHigh-NA領域での参入を目指す

- High-NA領域で求められる性能 (高輝度・安定性) 及びコストに合致した製品開発を継続
- 今後、事業や技術動向の環境変化が生じた場合は、事業の縮小・撤退も視野に入れ推進する

事業環境

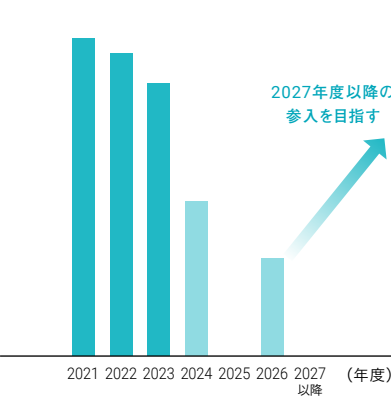
- 他社光源の台頭で、しばらくは新規案件獲得が難しい状況
- APMI※市場ではHigh-NA化が進み、さらなる高輝度・高安定性が求められる市場へ

※ APMI : Actinic Patterned Mask Defect Inspection (EUV光を使ったマスク欠陥検査装置)

事業戦略

- 稼働の減少による収益減少に対しTCO低減取り組みを行い収益性低下を最小限に抑える
- 新規顧客との開発を加速し、さらなるHigh-NA化をターゲットとした開発及び事業化を推進 (2027年度以降の新規採用に向け、現在評価実施中)
- 今後、計画と異なる事業及び開発の環境変化が生じた場合は、事業の縮小・撤退の見極めも視野に入れ推進する

EUV事業の売上高推移見込み



安定収益の確保と強固な収益基盤の構築 (露光用ランプ)

半導体領域におけるさらなるシェア拡大及び半導体検査装置メーカーとの関係強化による新規分野へのビジネス拡大により、圧倒的なポジションを維持し、永続的な基盤となる収益の獲得を継続します。

戦略方針 (Vision)

収益基盤として貢献し続ける

- 半導体領域におけるさらなるシェア拡大
- 半導体検査装置メーカーとの関係強化によるビジネス拡大

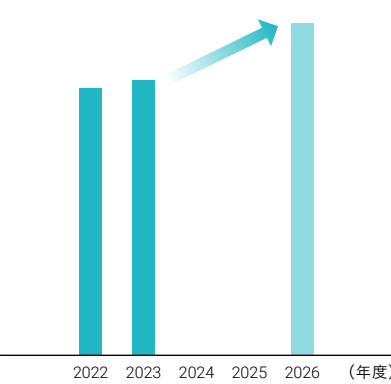
事業環境

- 半導体需要は回復傾向。ロジック、メモリの先端ICパッケージ基板需要の拡大でi線露光機の需要は増加
- FPD需要はコロナ特需後、新設投資は減少し稼働は横ばいの見込み
- 半導体の微細化により欠陥検査装置の需要が増加

事業戦略

- シェア奪取や事業提携等によりシェア80%以上獲得を目指す (現状シェアは70〜75%)
- 半導体の微細化による検査用途ニーズを取り込み新たな分野へ拡大するための新品種投入
- 高照度化・長寿命化対応及び新分野向け新品種の開発
- 安定した収益率を確保し続けることで、グループ収益の基盤事業を継続

露光用ランプの売上高推移見込み



Visual Imaging

事業の戦略方針

映像・照明技術を通じ、
人々に感動・共有を提供する領域

エンターテインメント空間の大型映像演出・運営
(テーマパーク、映画館、イベントなど)
公共施設、企業の管制室、映像システム



🔍 事業戦略

収益改善事業と位置づけ、事業規模は問わずに収益率を改善させ、安定的にキャッシュを生み出す事業を目指します。収益力改善に向けた構造改革や事業の取捨選択を行う一方、高収益・高成長領域へは集中投資を進めることで収益性改善を行います。

🔍 2023年度の振り返り

2023年度の映画市場は、映画館の稼働率が向上したことによりプロジェクターの新規設置やクセノンランプ交換需要が回復基調となりました。一方、ハリウッドのストライキは、コンテンツ不足による興行収入減少に備えて映画館経営の考え方に変化をもたらし、プロジェクターの運用効率やコスト低減を求める声が高まりました。その結果、長時間使用可能かつ電力消費効率の良いウシオのレーザープロジェクターの販売機会が増えることになりました。

また、米中のリセッション懸念による販売抑制の影響を受けましたが、エンターテインメント市場全体としてはテーマパークやコンサートの稼働がコロナ前の水準に戻り、レンタル市場やBtoB市場を含めて活況となりました。その中で、高輝度高精細のプロジェクターやダイレクトビューイング(LED)、さらには、照明や音響機器とのソリューションに期待が高まった年となりました。

関連製品



シネマ用ランプ



デジタルシネマプロジェクター



一般映像用プロジェクター

戦略方針 (Vision)

収益性改善・向上に向けた取り組み強化

コスト抑制とリソースの最適化

- 事業構造の見直しと取捨選択によりリソースを最適に配分し、販管費抑制を行うことで経営コストを最小化
- 需要縮小が見込まれるプロジェクター用ランプについては、需要に見合ったリソース転換を先手を打って対応

製品ラインアップ最適化

- 生産委託(OEM)やODMを活用し、固定費を抑制、削減しつつ、製品ラインアップの適正化を図る

事業環境

シネマ市場

コロナ影響から回復し、デジタルシネマプロジェクターの置き換え需要が本格化。中長期で安定した需要を見込むも、足元は中国経済の悪化などによる新設抑制が発生

一般映像市場

中長期で全世界的なイベントやテーマパークなどへの設備投資が堅調に推移する見込みも、足元は中国経済悪化による投資意欲減退の影響あり

共通

プロジェクター光源のレーザー化が進み、プロジェクター用ランプの需要が徐々に縮小

具体的な施策

	注力分野(サブセグメント)	施策
投資拡大で成長	AVシステムコンサルティング事業 (一般映像)	高付加価値事業であるAVシステムコンサルティング事業に注力 ・リソースを集中し、規模拡大とともに収益拡大を図る
投資抑制し安定収益化	その他領域 (一般映像) 映像装置 (シネマ)	市場成長は限定的なため、事業規模は問わず収益性の改善・向上に注力 但し、事業の取捨選択による見極めも視野に ・事業の見極めも選択肢に、選択と集中により収益性の改善を推進 ・リカーリングビジネスや製品に付随するサービス収入の割合増加 ・生産委託等の協業強化により競争力維持のための製品ラインアップ適正化を効率的に行う
縮小	プロジェクター用ランプ (プロジェクター用ランプ)	固体光源化で事業縮小 ・シェアを維持・拡大し、かつ、拠点の統廃合や商流改善による経費削減などを優先して行い、利益の最大化を目指す

リカーリングビジネス拡大

- 保守契約サービスによる安定した利益を維持、最大化
【リカーリングビジネスの売上高割合】
2023年度：15% → 2026年度：20% を目指す

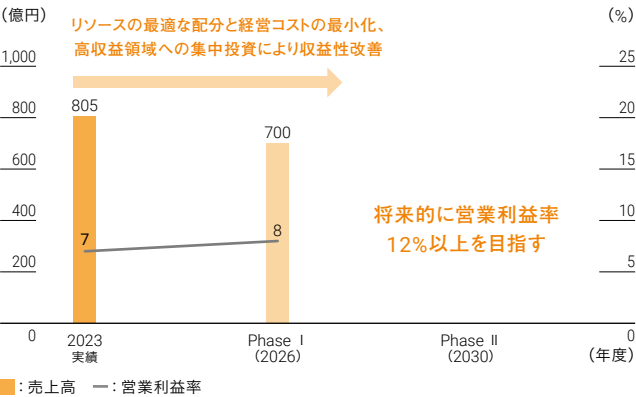
顧客取引拡大

- 付加価値の高い領域において、AVシステムコンサルティング事業の地域密着型深耕、テーマパーク向けビジネスの拡大

事業の取捨選択

- 各市場での成長性やポジション、シェアアップの可能性、収益構造などの総合的側面から事業や市場、製品展開を取捨選択する

係数目標



Life Science

事業の戦略方針

光技術を応用し、
地球と人々の安心・安全を支える領域

健康寿命の延伸(環境衛生、ヘルスケア、製薬、創薬)
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



🕒 事業戦略

育成事業と位置づけ、今まで以上に案件を絞り込み育成していきます。将来の新規事業創出に向けた取り組みは一定規模で継続するものの、各案件の事業成長の道筋がより見込める有望事業に絞り込み投資を行っていきます。

🕒 2023年度の振り返り

2023年度において日本国内では5月に新型コロナウイルス感染症(新型コロナ)が5類へ移行になったことが影響し、一般市場での除菌ニーズは低調に推移しました。この環境の変化は国外でも同様であり、一般市場におけるウイルス対策のニーズは一段落した状態が続いています。一方で、薬剤耐性菌などによる病院内感染は国内外問わず、大きな社会課題として顕在化しており、これら耐性菌にも効果が期待できるCare222の活用が強く期待されています。こういった市場環境の変化に伴い、病院内の実環境での効果エビデンスを精力的に積み重ねる活動を推進しています。また北米市場においては2022年のACGIH規制値緩和を受け、器具認証規格の改訂も行われ、より除菌効果が発揮できる環境へと変わりつつあります。グループ内での連携を強化し、市場の声、ニーズをタイムリーに捉え、求められる機能、特性を迅速に製品開発にフィードバックできる体制を構築していきます。

関連製品



抗ウイルス・除菌用紫外線技術「Care222®」搭載製品



紫外線治療器「セラビウムシリーズ」

戦略方針 (Vision)

需要の再検証を行い、見合った開発・経費へ絞り込む
費用支出を最小化しつつ、事業育成を図る

需要激減への対応

- 計画を下回り推移しているCare222は、経費、在庫ともに適正なものへ絞り込む

開発費・経費削減

- 事業化の道筋を再検証し、開発投資を絞り込む
- マイルストーン管理の徹底
- 採算の見込めない分野を見極め早期に判断

事業環境

Care222

アフターコロナで需要は低調。今後、規制・規格改正やエビデンス取得が進むことで、新たな顧客訴求力が強まる可能性あり

メディカル機器

国内市場は新規設置及び買い替え需要が堅調に推移。小型化・使い勝手向上により差別化を図る

ヘルスケア

緩やかな市場成長に対し、独自製品の開発によりリピーター増、新規顧客獲得を目指す

具体的な施策

	注力分野	施策
新規事業の育成	新規案件 (Care222含む)	案件の絞り込みにより投資をコントロールしながら、将来の有望製品群の育成を行う
	有望製品群	事業進捗を注視しつつ、投資をコントロールしながら事業拡大を目指す
安定化	メディカル機器・ヘルスケア事業	需要が安定し一定の収益を生み出している分野については、ラインアップの新陳代謝を継続し安定収益を確保

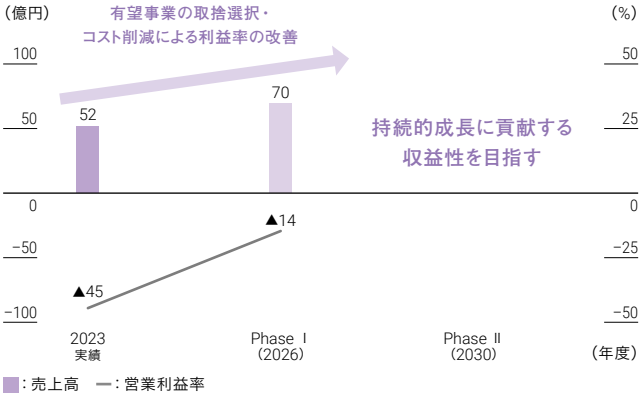
有望製品群について

- 特定波長による表面改質技術を活用した生体機能チップへの貢献で創薬の開発課題を解決
- パルス光式新型分光技術により品質検査工程に貢献

Phase I 有望提携先との共同開発

Phase II 製造・販売開始見込み

係数目標



Photonics Solution

事業の戦略方針

フォトリソ技術を通じ、社会の発展に貢献する価値を顧客と共創し提供する領域

- 半導体関連製造装置用
- レーザーシネマやAR／VRでの組み込み採用
- 遺伝子シーケンスや眼科・内科などの医療検査



事業戦略

成長及び見直し事業と位置づけ、成長する分野への投資と見直すべき分野のてこ入れにより、安定的にキャッシュを生み出す事業化を進めます。競争力が低く、成長が望めない事業については見極めを行う一方、ランプから固体光源への置き換えの対応含め、成長領域へは積極的な投資及び継続的なM&A・提携を通じた事業成長を実現していきます。

2023年度の振り返り

新型コロナの混乱を受けて、市場では需要増を見込んで部品が過剰に調達されました。しかしその後、中国や欧州の成長鈍化に加え、地政学的リスクもあり、需要は伸び悩みました。その結果、LD／LEDデバイス事業の売上・利益は目標を下回りました。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は、売上高は目標を上回ったものの、営業利益は未達となりました。これは、高効率レーザーファイバーカップリングに特化した小さな会社を買収し、能力を強化したことも一因です。プロジェクターやショーレーザーといった現在の注力分野から、AR／VR、車載技術、レーザーダイレクトイメージングといった次世代分野へ開発リソースを再配分しています。将来の需要に合わせて、これらの分野での量産準備を進めています。

ウシオは、革新的でカスタマイズされたレーザー及びフォトリソスペースのソリューションを開発するため、有力な顧客との協業を続けています。今後数年以内にこれらのソリューションの量産を見込んでいます。

関連製品



固体光源 (LD／LED)



レーザーモジュール

戦略方針 (Vision)

収益性の高いモジュール事業を中心とした事業体制を推進
M&A・パートナーシップを通じて事業成長を実現

事業の見極め

- 低成長・低収益事業の見極め

利益率の向上

- シナジーの創出と事業の合理化を推進
- 成熟～衰退市場から成長市場へのリソースシフト
- 主要顧客との継続的な関係構築・強化を実施

事業環境

- 光源の固体光源化及びエネルギー効率向上の動きにより堅調に推移
- ライフサイエンス／AR・VR／ヘテロジニアスインテグレーション市場の拡大／立ち上がり

具体的な施策

	注力分野	施策
見極め	事業の見極め	競争力や成長性が低く、収益改善が見込めない事業について見極めを行う
安定化	高収益事業	高収益が確保できる事業については、適切な投資により、安定したキャッシュを生み出す事業へ育成

高収益事業

- 成長が期待できるメガトレンドに対し、モジュール事業を中心に事業拡大
- 成長領域をリードするキープレイヤーとの協業推進 (M&A・提携)

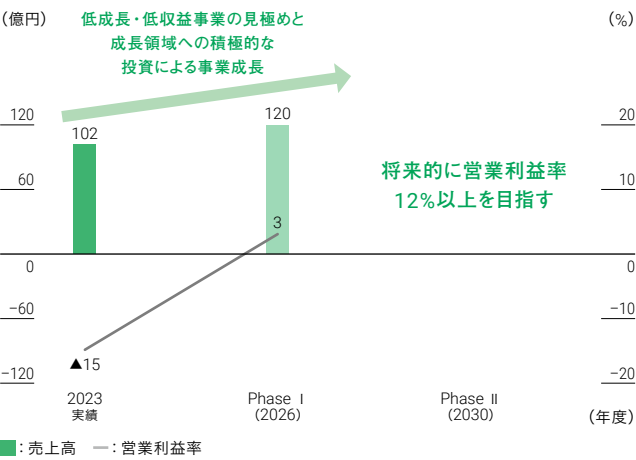
成長領域への投資拡大

- 今後大きな成長が期待されるメガトレンドへの積極的投資を継続・拡大
- 成長領域をリードするキープレイヤーとの協業を推進

M&A・提携

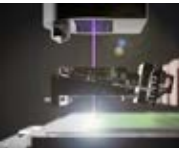
- M&A・パートナーシップを通じた事業成長を模索

係数目標



着目しているメガトレンド

半導体、医療、AR／VRなど



Our Corporate Governance System

経営基盤の強化

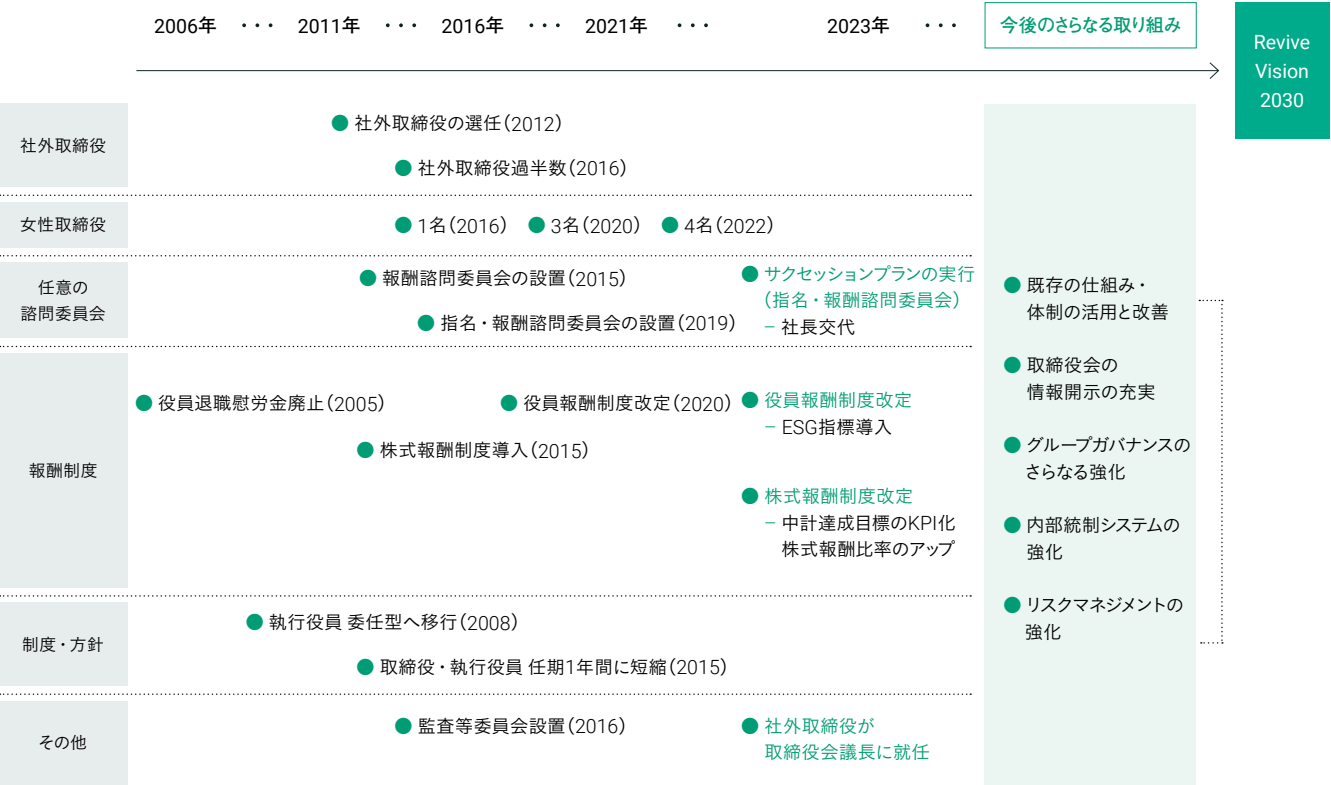
「『光』のイノベーションカンパニー」に向けて、
適切な経営資源の配分や、迅速な意思決定を行うための基盤を、
より強固なものとしていきます。

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 (2024年6月27日現在)

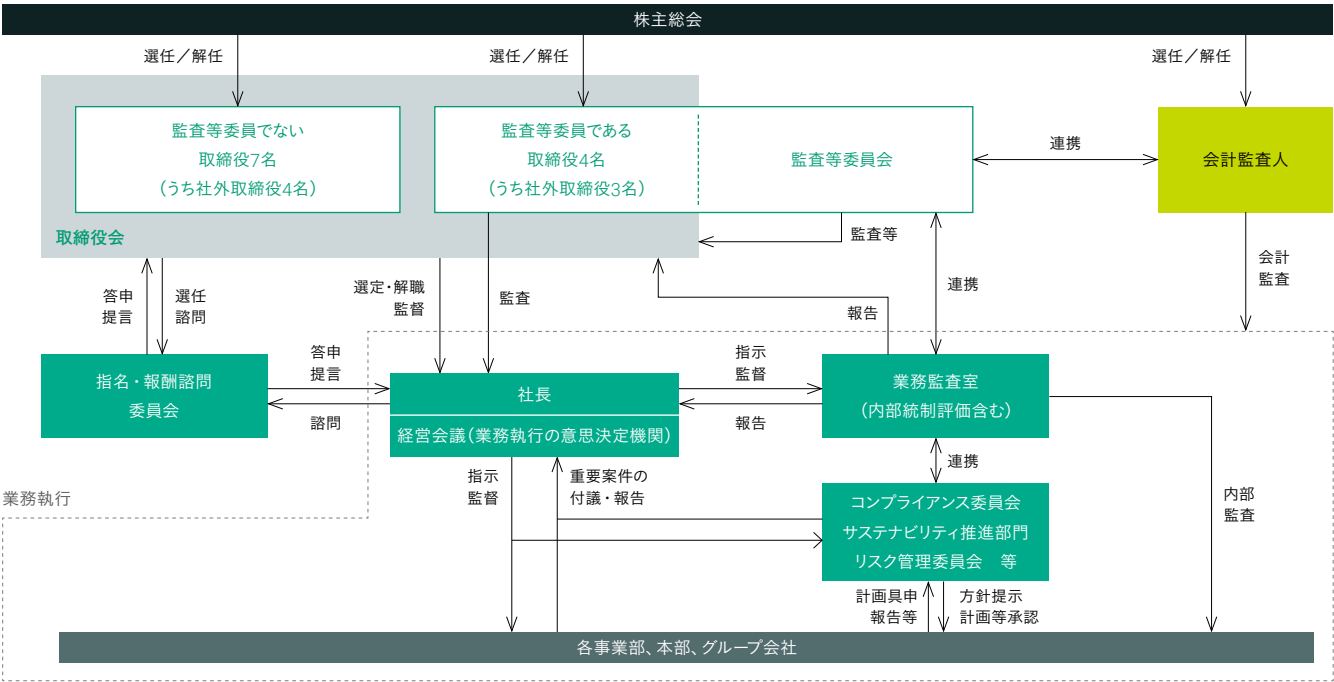
ウシオ電機は、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。

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、経営会議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、取締役 佐々木豊成(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、2023年度において取締役会を計12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4月から開始した第2次中期経営計画や関連する主要施策の執行状況、事業戦略の執行状況、2024年4月から開始する新成長戦略の策定、財務資本戦略の策定、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、リスクマネジメント体制の整

備状況、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。2023年度においては、エグゼクティブ・セッションを計5回開催しました。

取締役会の実効性評価

ウシオ電機では、毎年、取締役に対して取締役会及び指名・報酬諮問委員会の実効性評価に関するアンケートを実施し実効性について分析・評価を行い、分析・評価の内容を取締役会において共有し、その内容と今後の対応について確認しています。本年のアンケートにおいては、取締役会及び指名・報酬諮問委員会の議論、取締役会の構成、取締役会の実効性(取締役会、指名・報酬諮問委員会、社内取締役、社外取締役のそれぞれの役割・責務が果たされていること)を自己評価により回答を行う形式としています。当該アンケートの本年の分析・評価の結果として、取締役会、指名・報酬諮問委員会の現状に対する各取締役の評価において実効性は適切に確保されていることが確認されています。

2023年度の実効性評価においては、ウシオを取り巻く事業環境が大きく変化したことにより、中期経営計画の見直しを図る必要性が生じたことから、新成長戦略「Revive Vision 2030」の策定が重要な議題となりましたが、議論の質を高めていくための課題として昨年挙げられた資料内容の充実(背景を理解するために必要となる情報及びデータ提供の充実)の対応を進めた上で議論を進めたことにより、事業戦略及び資本政策に関して質の高い議論を行った上で、新成長戦略の策定に至ることができたことが確認されています。

一方で、現状では、人的戦略及びR&D戦略に関して議論が不足していることが課題として挙げられていることから、2024年度の実効性評価においては、それらの議題について議論を充実・深化さ

コーポレートガバナンス体制

せていくことが確認されています。また、新成長戦略の達成をより確実なものとしていくため、事業ポートフォリオ戦略の進捗のモニタリングが重要であることも確認されており取り組んでいきます。加えて、取締役会の構成については、中長期的な視点での適切な

監査等委員会の状況

監査等委員会は、常勤の監査等委員1名を含む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。

常勤監査等委員 木下誠は、金融機関における国内外での長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。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。

2024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

ウシオは、事業環境に大きな変化が生じたことから第2次中期経営計画の見直しを行い、2030年度までの新成長戦略として「Revive Vision 2030」（以下「新成長戦略」という。）を策定し遂行していくこととしたことから、新成長戦略と報酬制度を連動させることを目的として、2024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」という。）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、2024年5月14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

当社の取締役の報酬の基本方針は、次の通りとします。

- 経営目標の達成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

構成について引き続き指名・報酬諮問委員会での継続的な協議事項であることが確認されています。

ウシオ電機は、今後も取締役会の実効性を一層高めていくため、継続的に改善を行っていきます。

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・監督並びに取締役の業務執行の妥当性等について監査を行っています。2023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。

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。社外取締役の報酬は固定の金銭報酬のみにより構成されます。

当社の取締役等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おります。社外取締役を除く取締役等において、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下表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%
執行役員	60%	25%	15%

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、新成長戦略「Revive Vision 2030」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、新成長戦略における重要な指標と連動し、新成長戦略のPhaseⅠにおいて指標・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※	連結営業利益率※	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及び連結営業利益率は将来の企業価値向上に資するポートフォリオ変革による選択と集中（事業買収や売却・撤退）を行う際に生じる計画外の一時的業績影響は除外した数値を使用します。

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、新成長戦略「Revive Vision 2030」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、新成長戦略における重要な指標と連動し、新成長戦略のPhaseⅠにおける指標・比率・目標値はそれぞれ下表の通りに設定しています。

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株式ポイントあたり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	連結営業利益率※3	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 新成長戦略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、新成長戦略のPhaseⅠの最終事業年度に重きを置いて設定しています。そのため、取締役等が付与を受けることができる株式ポイント数の1事業年度当たりの総数の上限は、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、予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及び連結営業利益率は将来の企業価値向上に資するポートフォリオ変革による選択と集中（事業買収や売却・撤退）を行う際に生じる計画外の一時的業績影響は除外した数値を使用します。

※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。

取締役等に職務の重大な違反行為等があった場合には、株式を受ける権利を没収し、または支給済みの株式報酬相当の返還を求めることができるものとします。

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

▶ 2023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。)	330	146	105	78	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。)	24	24	—	—	1
社外役員	83	83	—	—	8

※1 業績連動報酬(株式)は、日本基準により2023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。)の報酬等の額は、2016年6月29日開催の定時株主総会において、年額540百万円以内(うち社外取締役分は84百万円以内)と決議されています。なお、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は、定款において12名以内と定めています。

※4 監査等委員である取締役の報酬等の額は、2016年6月29日開催の定時株主総会において、年額84百万円以内と決議されています。なお、監査等委員である取締役の員数は、定款において5名以内と定めています。

※5 2015年6月26日開催の定時株主総会及び2016年6月29日開催の定時株主総会の決議により、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)及びウシオ電機と委任契約を締結している執行役員(国内非居住である者を除く)を対象者とした株式報酬制度を導入しています。また、2024年6月27日開催の定時株主総会の決議により、「2024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、2024年度以降における当該制度を一部改定しています。

※6 2023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 2023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いたしました。

政策保有株式

ウシオ電機は、事業上重要な取引先との関係維持・強化により、ウシオ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、ウシオ及び政策保有先の中

長期的な企業価値の向上という観点に立ち、すべての議案内容を精査した上で、議案ごとの賛否を適正に判断しています。組織再編などにより、株主価値が大きく毀損される事態や社会的不祥事等コーポレートガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には反対します。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

ウシオグループでは不確実性が高まる事業環境を鑑み、体制の見直しを進め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を制定及びリスク管理委員会を設置しグローバルなリスク管理体制を構築しています。リスク管理委員会では重要リスクの特定、対策を進めリスクマネジメントのPDCAを回すことにより、すべてのステークホルダーの信頼性向上とウシオグループの経営目標実現・持続的な成長を目指します。

▶ 重要リスクの概要と対策

重要リスク	リスクシナリオ	リスク対応策
サプライチェーン	- 仕入れ先の廃業、原産国の法規制強化等による原材料・部品・購入品の供給遅延、途絶で操業停止等が発生する。 - 資源の枯渇及び需給の逼迫などにより原価が上昇する。	- 各部材ごとに現状分析し、見える化したリスクに対して代替化案、バックアップ案を明確にする。 - グループの集中購買と分散購買を含めて調達方針を立案する。 - 価格高騰対応は適正価格査定と適正価格転嫁ができる仕組みづくりを行う。
事業継続対応	- 特定の国との政治的対立により現地の事業活動が制約を受けるなどにより、売上が激減する。 - 地震、津波や噴火により、人的被害や工場、倉庫、事務所、設備・システム等に損害が発生、また、事業も中断する。	- 各事業部からの事業方向性情報をもとに各拠点の持つ強みを活かした拠点間連携によって適地生産、適地販売の観点で事業継続の取り組み強化を推進する。 - マニュアルに基づいた防災初動訓練とBCP訓練、自衛消防隊訓練の定期開催、備蓄品や防災設備の更新を行う。
海外危機管理	戦争、紛争、政情不安などが発生し、当社グループ事業に悪影響が発生する。	- 海外拠点との連携開始、定期的に情報を収集できる仕組みを構築する。 - 対応、判断すべき事項を整理し、報告ルールや情報共有ラインを整備する。
グローバル人財戦略	- 特定の専門知識やスキルを持つ人財を採用することができず、企業として事業成長の停滞や競争力の低下等を招く懸念がある。 - 豊富な経験を有する職員が業務を通じて培ってきた技術やノウハウが継承されず、生産性や競争力が失われていく。	- 海外拠点HR部門や各事業部とコミュニケーションを強化し、現状認識と問題点の洗い出しを行う。 - 事業部や技術分野スペシャリストの協力を仰ぎ、グローバルな人財戦略、人事制度を構築し、施策を実行する。
情報セキュリティ管理	内部の不正行為、外部からの不正アクセスや脆弱性の悪用、マルウェア感染などのITシステムへの悪意ある攻撃により情報の漏洩、改ざん、消失またはITシステムの停止を引き起こし、事業活動上の損失や賠償責任、事業の中断等が発生する。	- 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・啓蒙活動を推進する。 - ランサムウェア対策として検知率の高いツール(EDR)と監視サービスを導入することで、グループ全体が情報セキュリティ強化を図る。 - 定期的に情報セキュリティアセスメントを実施し、グループ情報セキュリティポリシーの遵守状況の確認と課題抽出を行う。
気候変動対応	- 気候変動に係るリスクや具体的な活動状況をTCFDに則って情報開示する対応が遅れる。 - 取引先等からのCO₂排出量の削減要請に応えられず、取引の解除や企業イメージが低下する。	- サステナビリティに関する重要項目である気候変動の情報開示内容の拡充を行う。 1.5°C目標前提でSBT目標の見直しを行う。



重要リスクについては、2024年6月27日現在のものを掲載しています。リスクマネジメントの基本方針等の詳細については、当社下記ウェブサイトをご覧ください。
https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/esg/governance/risk_management/





「各事業領域におけるリスク」については、2024年3月期有価証券報告書をご覧ください。
https://www.ushio.co.jp/documents/ir/library/valuable_s/2023/valuable_s_pdf_202403.pdf



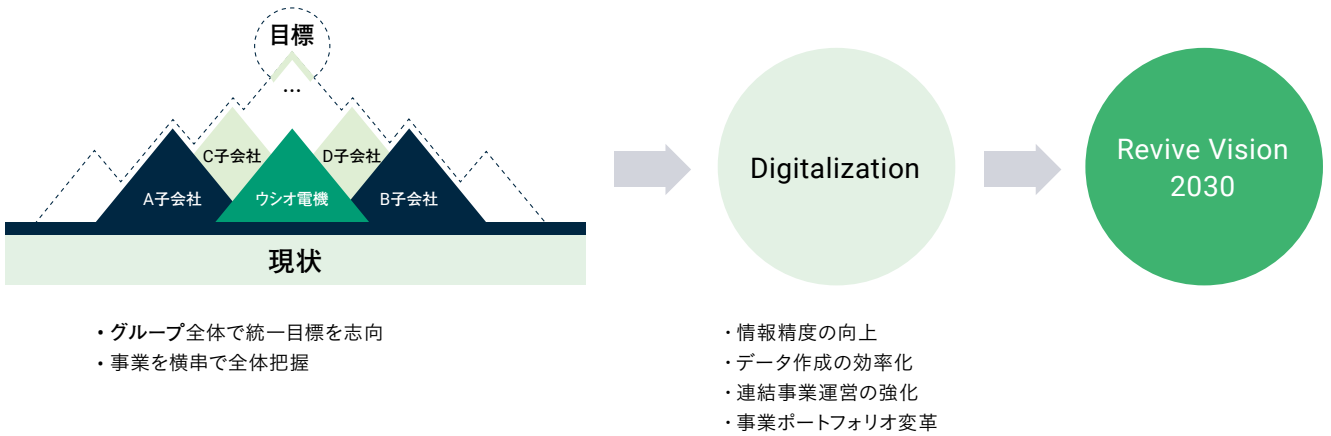
コーポレートガバナンス体制

グループガバナンス

2023年度までは資源配分やコスト構造を連結ベースで把握できるインフラづくりや運用の導入を進め、全体最適に結びつけるための活動を推進してきました。

事業を横串で見ることができる環境基盤ができたことで、グループ統一目標の設定や進捗管理を開始しており、継続的にグループ全体最適を目指していきます。

今後はグループ内の運用改善やDX化をより推進し、効率化の追求や情報精度の向上に取り組むことで、事業ポートフォリオ変革や連結ベースでの事業リスクマネジメント等に関する判断が迅速かつ適切に行えるよう、さらなる内容の充実を目指しながら「Revive Vision 2030」の達成につなげていきます。



情報セキュリティ

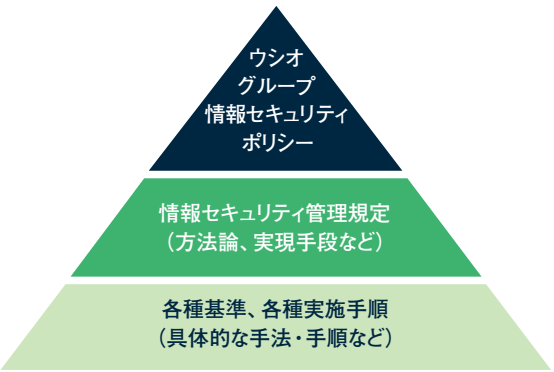
ウシオグループにおける情報資産は企業の競争力を維持・向上させるための重要な経営資源であることを認識し、すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築するために、情報資産の安全かつ適切な利用及び管理を目指しています。このため、グループで統一した「ウシオグループ情報セキュリティポリシー」を策定し、グループを横断した監視・管理体制に基づいて情報セキュリティガバナンスの確立・維持に取り組んでいます。特に、社員の情報セキュリティに対するリテラシーの向上を重要な要素と考えており、日本語・英語・中国語による教育資料を作成し、グループで統一した教育・啓蒙活動を積極的に行っています。

グローバルでのサイバー攻撃は高度化、複雑化しており、攻撃される企業・団体の規模や業界も広範囲となっています。このため、グループ全体にランサムウェア対策としてEDR、監視・解析サービスとしてMDRの導入を進めており、「24時間365日」迅速に対応できる仕組みを整備しています。

また、グループ全体の共通課題や各社固有の課題を把握した上で情報セキュリティ強化を図っていくため、情報セキュリティアセ

スメントを定期的 to 実施し、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。

情報セキュリティへの脅威が高まる中、脆弱性情報などの収集と分析、インシデント発生時の対応、グループ間の情報共有や連携を円滑に推進していくため、グループ横断で活動する体制を構築しました。ウシオグループは今後もグループ全体での情報セキュリティ強化に取り組んでいきます。



税務に関するガバナンス

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、各グループ会社が各国の税制改正等の情報収集及び税務リスクの把握等に対応しており、ウシオ電機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。

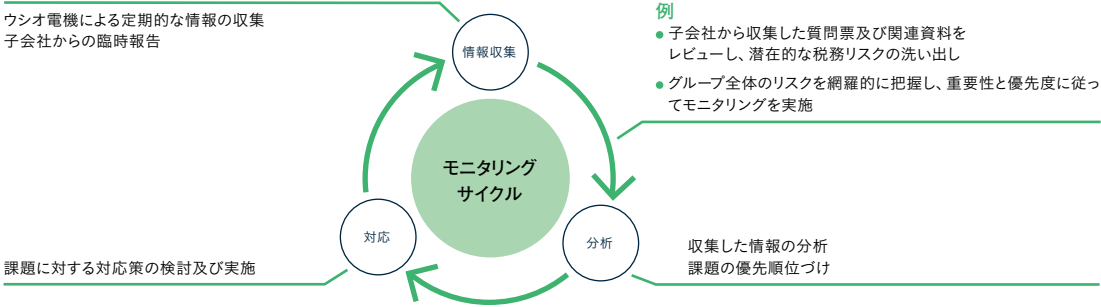
2023年度においては、グループ全体の税務管理規程の運用を通じて、各グループ会社の税務申告状況、税務調査の動向及び税

制改正への対応等を確認しています。また、各国の移転価格文書についてはウシオ電機で管理し、税務リスクの低減に努めました。

2024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を運用することで、税務リスクを適切に管理し、各国の移転価格税制における税務リスク低減及び各国の優遇税制等の有効活用により、税務コストを適正化する施策を講じていきます。また、国際税務におけるルールの変化に対しても、適時適切に対応していきます。

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、収集した情報をもとに分析・対応するモニタリングサイクルの構築・運用が重要



コンプライアンス

ウシオ電機は、全社員が法令、定款及び企業理念を遵守した行動をとるための行動指針として「私たちの行動指針10」を定め、その徹底を図るためコンプライアンス委員会を設けるとともに、全社員に対する様々な教育研修を通じてコンプライアンス意識の醸成に努めています。

(3)当社は、社長直轄の内部監査部門を設置し、内部監査規程に基づき、経営管理制度、諸基準、諸法令、その他一般に公正妥当な基準に基づいて業務が行われているかを監査、評定し、社長及び取締役会に報告します。

(4)当社は、社内及び外部に内部通報の窓口を設置し、適正な処理の仕組みを定めることにより、コンプライアンス違反等の不正行為の早期発見と是正を図ります。

(5)当社グループの各子会社において、規模や業態等に応じて、コンプライアンス担当や内部監査担当を配置し、当社のコンプライアンス担当部門や内部監査部門と連携します。

(6)当社は、執行役員を中心とした当社グループの各子会社の担当責任者を設けるとともに、主要な子会社には執行役員または使用人を取締役または監査役として派遣します。

コンプライアンスに関する基本方針

(1)当社グループは、グループ共通の企業理念を定めるとともに、当社グループの一人ひとりが企業理念に基づき、常にグローバルに通用する高い企業倫理を持ち、公正な事業活動を行っていく上で日常守るべき行動指針として「私たちの行動指針10」を定めています。

(2)当社は、企業理念及び行動指針の浸透及び徹底を図り、コンプライアンス体制の整備強化を進めるため、コンプライアンス担当部門を設置し、当社グループにおけるコンプライアンスの推進、コンプライアンス違反の未然防止、調査及び対応、並びに教育及び啓蒙等を行います。



具体的な取り組み内容等の詳細は、当社サステナビリティサイトのコンプライアンスをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/esg/governance/compliance/>



役員一覧 (2024年6月27日現在)

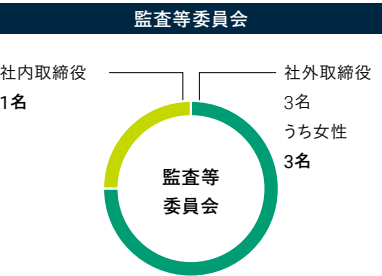
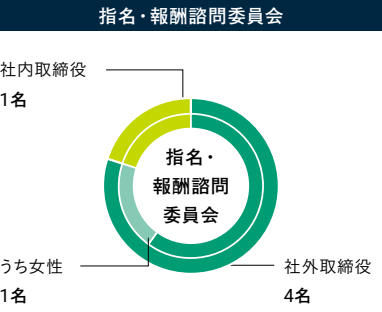
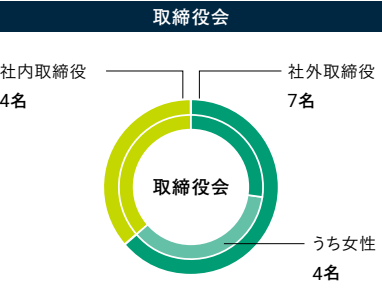
		
氏名・役職	朝日 崇文 代表取締役社長 執行役員社長 CEO	中野 哲男 取締役 執行役員副社長 COO CSuO
主な略歴	1987年 4月 沖電気工業(株)入社	1988年 4月 当社入社
	1998年 4月 オキ・セミコンダクター・ Тайワン支店 支店長	2016年 4月 当社グループ執行役員 USHIO SHANGHAI, INC. 董事長
	1999年 4月 オキ・ Тайワン社 社長	2017年 4月 当社グループ上級執行役員
	2004年 4月 沖電気工業(株)シリコンソリューション カンパニー 営業本部北米部長	2018年 4月 当社グループ常務執行役員
	2007年 4月 オキ・セミコンダクター・ アメリカ社 社長	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
	2009年 8月 オキデータ・ アメリカズ社 社長	2022年 4月 当社ESG推進本部長
	2013年 8月 (株)沖データ(現 沖電気工業(株)) マーケティング本部海外営業推進センター長	2023年 6月 当社取締役兼常務執行役員
	2015年10月 同社マーケティング本部副本部長	2024年 4月 当社取締役兼執行役員副社長 COO兼CSuO(現在)
	2017年 4月 当社入社 当社社長統括本部次長	
	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	
	2019年 4月 当社上級執行役員 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	
	2024年 4月 当社代表取締役社長兼執行役員社長CEO (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%(12/12回)	100%(9/9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	●
	重点事業・関連業界の知見	●
	IT・DX	
	リスク管理・コンプライアンス	●
	人的資本戦略	●
	サステナビリティ・ESG	●

					
神山 和久 取締役 常務執行役員		佐々木 豊成 社外取締役		松崎 正年 社外取締役	
1995年 9月	当社入社	1976年 4月	大蔵省入省	1976年 4月	小西六写真工業(株)
2016年 4月	当社執行役員	2003年 7月	財務省主計局次長		(現 コニカミノルタ(株))入社
2018年 4月	当社社長統括本部長	2007年 7月	国税庁次長	2003年 10月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ(株)
2018年 7月	当社グループ執行役員 CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS, INC. CFO	2008年 7月	財務省理財局長	取締役	
2019年 4月	当社グループ上級執行役員 CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS, INC.	2010年 1月	内閣官房副長官補	2005年 4月	コニカミノルタホールディングス(株)
	取締役社長	2013年 4月	内閣官房TPP政府対策本部 国内調整総括官		(現 コニカミノルタ(株))執行役
	CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS USA, INC.	2016年 7月	(一社)生命保険協会代表理事副会長 (現在)		コニカミノルタテクノロジーセンター(株)
	取締役会長	2019年 6月	当社社外取締役(現在)		代表取締役社長
2019年 6月	CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS CANADA INC. 取締役会長			2006年 4月	コニカミノルタホールディングス(株)
	当社取締役兼グループ上級執行役員				(現 コニカミノルタ(株))常務執行役
	当社取締役兼常務執行役員(現在)			2006年 6月	同社取締役兼常務執行役
2022年 4月	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			2009年 4月	同社取締役兼代表執行役社長
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			2014年 4月	コニカミノルタ(株)取締役兼取締役会議長
	当社フォトリソ事業部長(現在)			2021年 8月	(株)SmartHR社外取締役
				2022年 4月	同社社外取締役兼取締役会議長(現在)
				2022年 6月	当社社外取締役
					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)
5年		5年		2年	
		●		●	
100%(12/12回)		100%(12/12回)		100%(12/12回)	
		●(11/11回)		●(11/11回)	
●				●	
●		●		●	
●				●	
●		●			
				●	

役員一覧 (2024年6月27日現在)

		
氏名・役職	間下 直晃 社外取締役	増山 美佳 社外取締役
主な略歴	1998年 10月 (有)アイキューブインターネット (現(株)アイキューブ) 設立 代表取締役社長 2004年 1月 (株)アイキューブブロードコミュニケーション (現(株)アイキューブ) 代表取締役社長CEO 2015年 10月 (株)ア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)ア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)	1985年 4月 日本銀行入行 1991年 9月 Cap Gemini Sogeti 国際マーケティングディレクター 1992年 11月 ジェミニ・コンサルティング・ジャパン シニア・ コンサルタント 1997年 6月 エゴンゼンダー(株) 入社 2004年 1月 同社パートナー 2016年 10月 増山&Company(同) 代表社員社長(現在) 2017年 3月 サントリー食品インターナショナル(株) 社外取締役(監査等委員)(現在) 2019年 3月 コクヨ(株) 社外取締役(現在) 2019年 6月 鴻池運輸(株) 社外取締役(現在) 2020年 5月 メットライフ生命保険(株) 社外取締役(現在) 2024年 6月 当社社外取締役(現在)
在任年数	1年	—
独立社外取締役	●	●
取締役会出席状況	100%(9/9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	●
	重点事業・関連業界の知見	
	IT・DX	●
	リスク管理・コンプライアンス	
	人的資本戦略	●
	サステナビリティ・ESG	●

	
木下 誠 取締役(常勤監査等委員)	杉原 麗 社外取締役(監査等委員)
1990年 4月 (株)東京銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行 2016年 11月 ブラジル三菱東京UFJ銀行 (現 MUFGバンク(ブラジル)) 頭取 2018年 4月 MUFGバンク(ブラジル) 頭取兼三菱UFJ銀行 中南米副総支配人兼米州法人統括部長 2020年 4月 当社入社 2020年 9月 当社経営統括本部人事総務戦略部門 グローバル人事戦略部長 2022年 4月 当社執行役員 当社経営統括本部グローバル人事総務戦略 部門長 2023年 4月 当社経営統括本部グループ人事総務戦略部 門長 2024年 4月 当社人事総務部門担当 2024年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現在)	1986年 4月 裁判官(東京地方裁判所判事補) 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 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)
—	4年
—	100%(12/12回)
●(—/—)	●(13/13回)
	●(11/11回)
●	
●	
●	●





執行役員一覧は
下記ウェブサイトをご覧ください。
[https://www.ushio.co.jp/jp/
company/officer.html](https://www.ushio.co.jp/jp/company/officer.html)



役員一覧 (2024年6月27日現在)

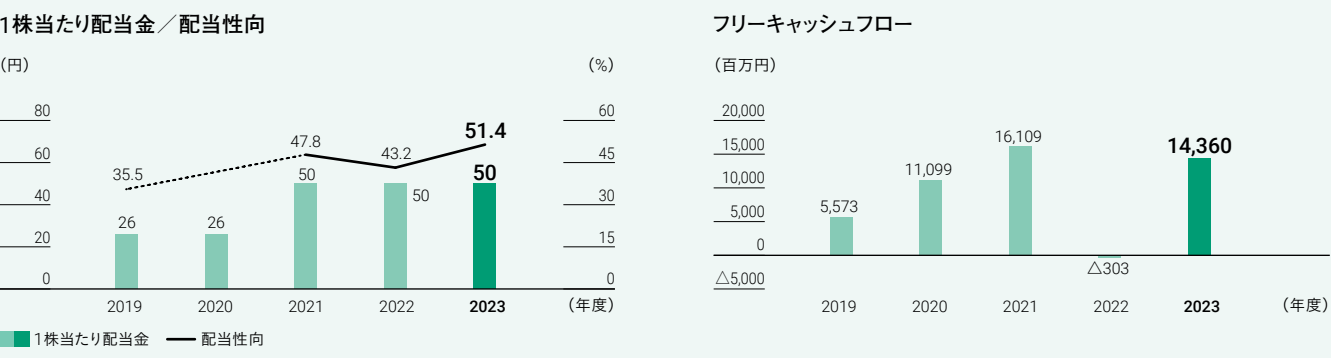
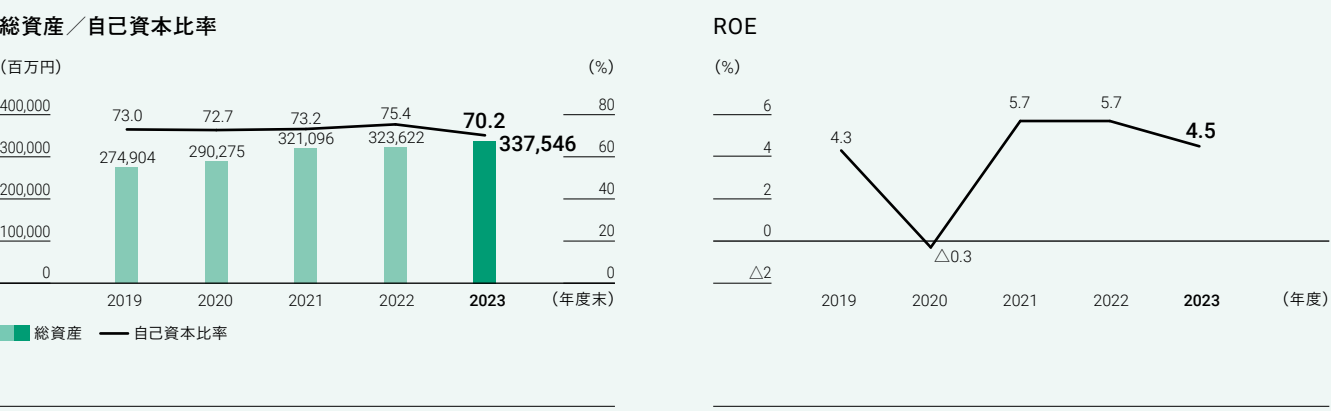
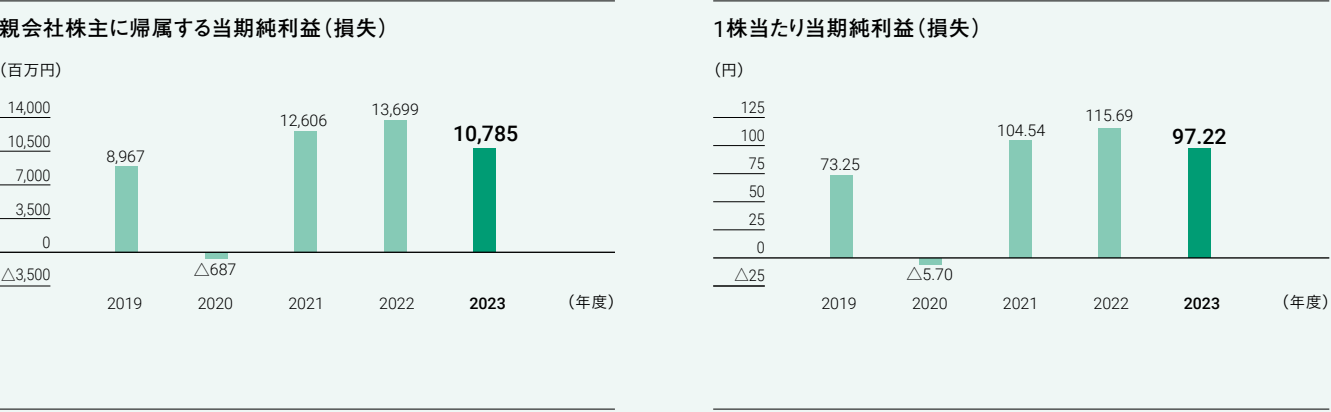
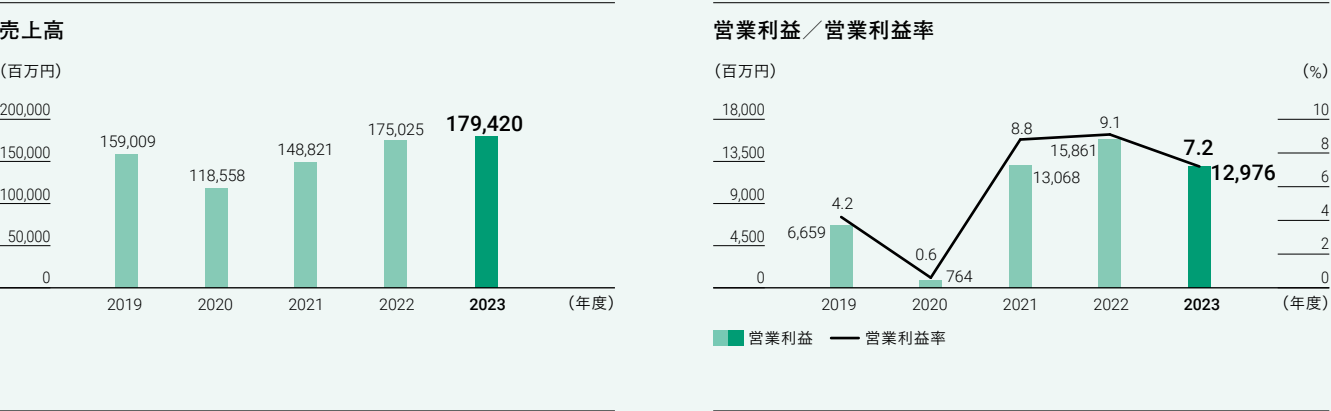
		
氏名・役職	須永 明美 社外取締役(監査等委員)	有泉 池秋 社外取締役(監査等委員)
主な略歴	1989年 10月 青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人)監査部門入所 1991年 2月 中央監査法人監査部門入所 1993年 8月 公認会計士(現在) 1994年 10月 税理士(現在) 1994年 11月 須永公認会計士事務所開業所長(現在) 1996年 11月 (株)丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現在) 2012年 1月 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立代表社員(現在) 2017年 6月 丸の内監査法人統括代表社員(現在) 2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在) 養命酒製造(株)社外取締役(監査等委員)(現在) 2021年 6月 プリマハム(株)社外監査役(現在) 2022年 6月 KYB(株)(現 カヤバ(株))社外取締役(現在) 2023年 3月 ライオン(株)社外監査役(現在)	1987年 4月 日本銀行入行 1998年 5月 同行国際局副調査役(欧米グループ長) 2002年 7月 同行名古屋支店調査役 2005年 7月 同行情報サービス局企画役 2009年 7月 同行政策委員会室企画役(経済団体渉外グループ長) 2019年 6月 同行情報サービス局企画役 2020年 1月 同行総務人事局 2020年 3月 同行退職 小林製薬(株)社外監査役 2021年 6月 (株)きらぼし銀行社外監査役(現在) 2022年 3月 小林製薬(株)社外取締役(現在) 2022年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現在)
在任年数	4年	2年
独立社外取締役	●	●
取締役会出席状況	100%(12/12回)	100%(12/12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)		
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	●
	重点事業・関連業界の知見	●
	IT・DX	
	リスク管理・コンプライアンス	●
	人的資本戦略	
	サステナビリティ・ESG	

当社が取締役に期待するスキル項目の選定理由は、以下の通りです。

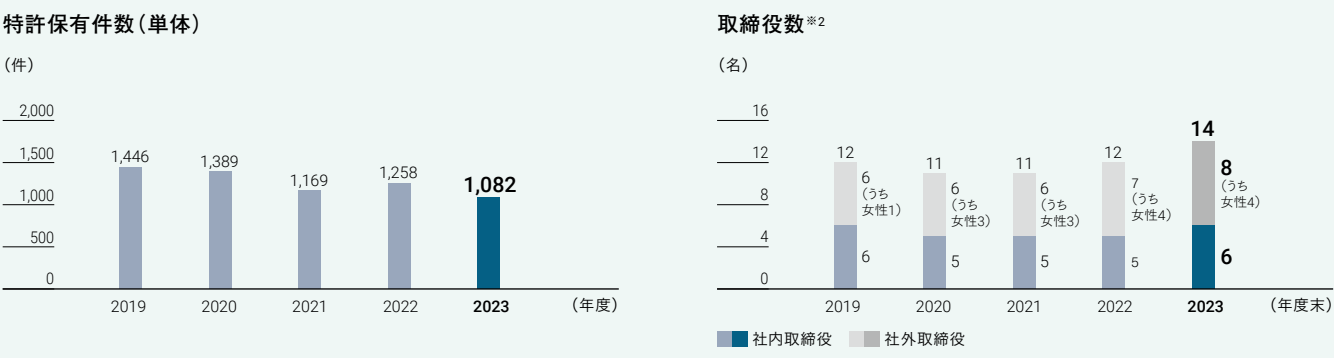
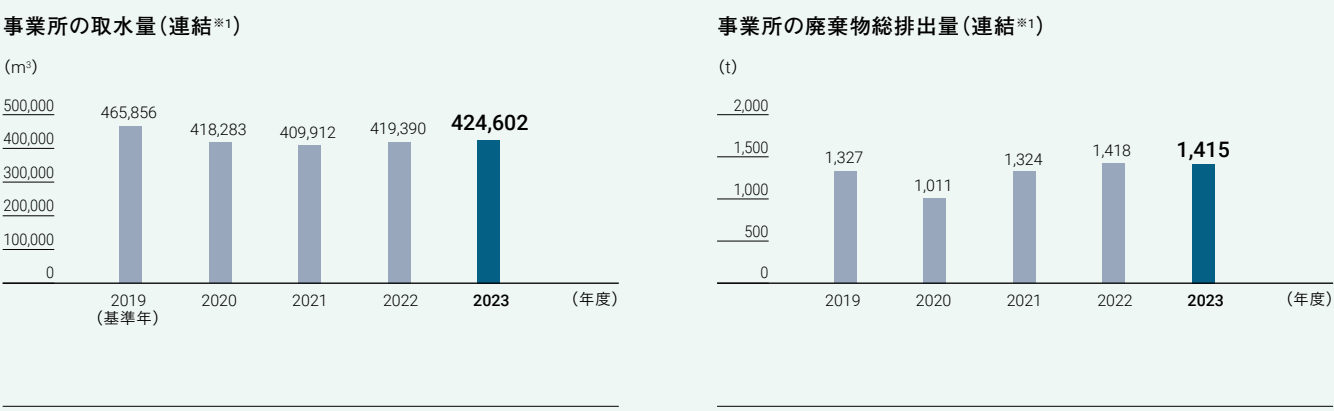
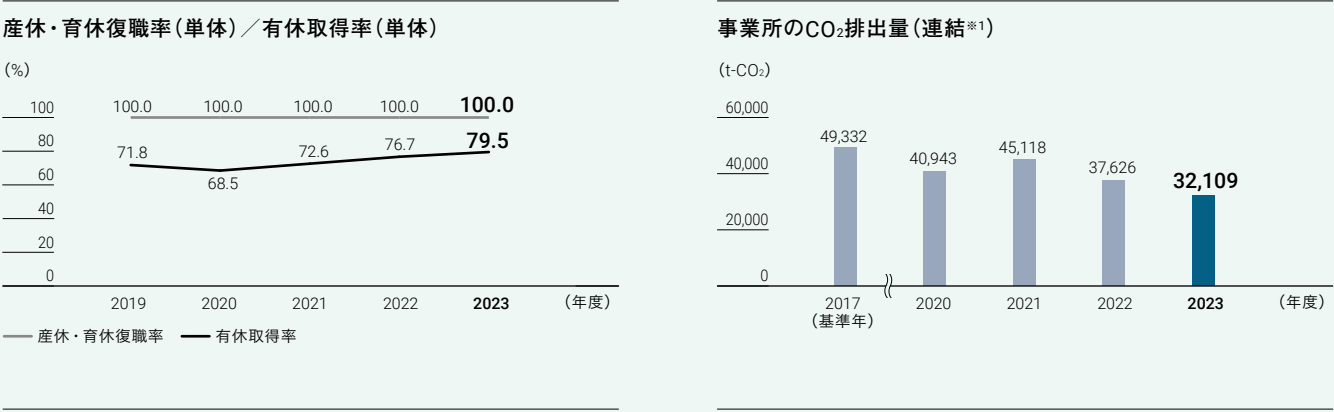
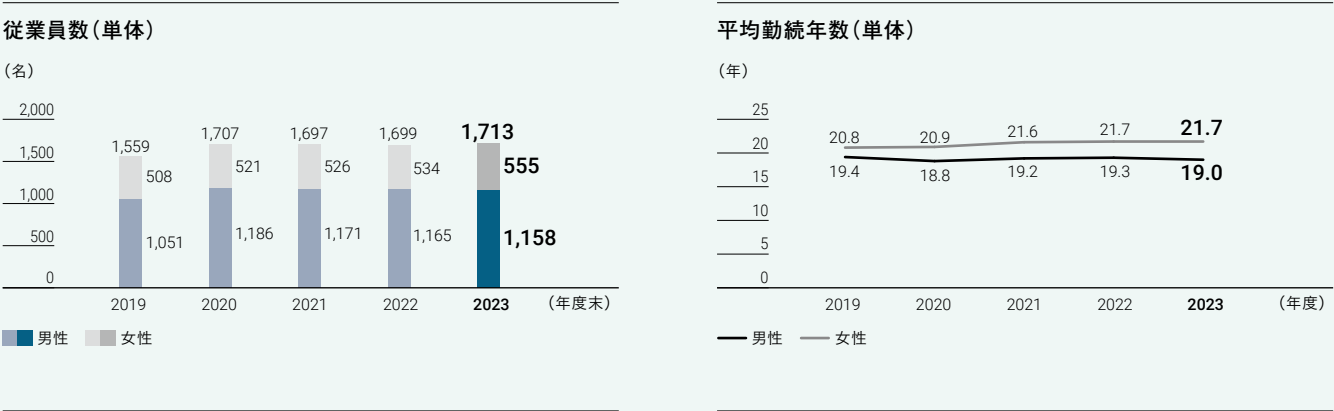
スキル項目	選定理由
企業経営	当社は東京証券取引所プライム市場に上場し、「光」のイノベーションカンパニーとしてお客様と共に成長する企業を目指していきます。当社の持続的な成長に向けては、多様なステークホルダーからの期待を受けて、事業ポートフォリオマネジメントをする上で、「企業経営」(プライム市場同等の)における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
グローバルビジネス	当社は国際市場をマーケットとして事業展開を図っており、海外売上高は高い水準で推移しています。今後もよりグローバルに事業展開を行うため、「グローバルビジネス」における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
財務・会計・M&A	当社は新成長戦略「Revive Vision 2030」において重要なKPIをROEと定めており、収益力向上に向けて「事業の見直し」と「ポートフォリオの変革」を実行するとともに、「成長戦略」と「資本政策」を両立させることが重要となるため、「財務・会計・M&A」における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
重点事業・関連業界の知見	当社は新成長戦略「Revive Vision 2030」において戦略分野の再定義を行い「事業の見直し」と「ポートフォリオの変革」を実行するとともに「事業の着実な成長」の実現を目指すこととしており、当社の重点事業、関連業界における多種多様な顧客やステークホルダーのニーズや製造、技術、研究開発等に係る確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
IT・DX	当社では事業環境の変化も大きい中、経営の効率性向上、生産性向上のためにもIT活用の必要性が増しており、また社会的価値の大きい事業創造のためにもDXの観点からの開発の必要性が増しております。各施策の妥当性の確認を含め当社の持続的な成長に向け、「IT・DX」における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
リスク管理・コンプライアンス	当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の仕組みをつくる上で、内部統制システムの整備・運用及び経営上の重大リスクの管理など、企業運営全般における「リスク管理・コンプライアンス」における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
人的資本戦略	当社は、企業理念に「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。」を掲げ、会社と社員の同時成長を目指しております。当社の持続的な成長と発展に寄与する経営人財の育成や、ダイバーシティ&インクルージョン推進、エンゲージメント向上といった人財基盤の強化策の妥当性の確認を含め、「人的資本戦略」における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。
サステナビリティ・ESG	当社の持続的な成長と企業価値向上のためには、事業の成長とESG経営を両軸とした企業価値向上施策が必要です。環境問題のみならず、外部評価の向上など、ESG経営の方向性や各施策が社会の動向や社会が求める中長期的な価値と合致しているかの検証を含め、「サステナビリティ・ESG」における確かな経験と知識を持つ取締役が必要です。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト



非財務ハイライト



※1 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。 ※2 取締役数の最新の状況は、[P.94-98](#) をご覧ください。

財務データ

	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	2023年度
収益状況												
売上高(百万円)	157,800	159,365	179,121		172,840	173,497	165,138	159,009	118,558	148,821	175,025	179,420
売上原価(百万円)	101,809	98,030	110,717		112,383	111,350	106,611	105,580	78,719	94,792	111,809	114,504
売上総利益(百万円)	55,991	61,335	68,403		60,456	62,146	58,526	53,428	39,839	54,029	63,215	64,916
販売費及び一般管理費(百万円)	43,881	50,977	55,273		51,854	51,995	50,008	46,769	39,074	40,960	47,353	51,939
営業利益(百万円)	12,110	10,357	13,130		8,602	10,151	8,517	6,659	764	13,068	15,861	12,976
経常利益(百万円)	15,904	13,708	14,633		11,001	12,050	11,439	8,738	3,407	15,195	20,144	16,088
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(百万円)	10,770	11,279	11,105		7,042	11,001	11,326	8,967	△687	12,606	13,699	10,785
営業利益率(%)	7.7	6.5	7.3		5.0	5.9	5.2	4.2	0.6	8.8	9.1	7.2
経常利益率(%)	10.1	8.6	8.2		6.4	6.9	6.9	5.5	2.9	10.2	11.5	9.0
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	6.8	7.1	6.2		4.1	6.3	6.9	5.6	△0.6	8.5	7.8	6.0
配当・1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(損失)(円)	82.19	86.40	85.83		55.06	86.11	88.85	73.25	△5.70	104.54	115.69	97.22
1株当たり純資産(円)	1,441	1,654	1,622		1,664	1,683	1,691	1,664	1,750	1,949	2,074	2,313
配当金総額(百万円)	3,388	3,139	3,353		3,329	3,329	6,316	3,141	3,141	6,041	5,895	5,145
1株当たり配当金(円)	26.0	24.0	26.0		26.0	26.0	50.0	26.0	26.0	50.0	50.0	50.0
配当性向(%)	31.6	27.8	30.3		47.2	30.2	56.3	35.5	—	47.8	43.2	51.4
純資産配当率(%)	1.9	1.5	1.6		1.6	1.6	3.0	1.5	1.5	2.7	2.5	2.3
資産状況												
総資産(百万円)	255,338	294,542	294,525		308,430	305,303	306,628	274,904	290,275	321,096	323,622	337,546
流動資産(百万円)	153,004	178,774	170,173		180,334	184,940	200,119	170,835	176,359	201,708	198,519	211,501
有形固定資産(百万円)	39,126	40,014	42,310		44,809	41,578	43,050	44,242	44,822	46,162	50,480	45,854
投資その他の資産(百万円)	59,048	68,655	71,256		74,062	72,473	58,815	56,079	65,682	70,234	71,588	71,593
流動負債(百万円)	39,957	44,886	49,463		54,592	54,174	69,572	47,729	48,007	72,393	62,410	59,252
有利子負債(百万円)	8,259	14,064	14,514		27,772	26,824	28,939	22,256	24,634	18,587	5,331	28,865
純資産(百万円)	191,246	218,723	211,296		213,289	215,306	213,254	200,705	211,180	235,202	244,105	236,975
株主資本(百万円)	169,482	178,891	183,057		185,658	193,332	199,408	194,218	190,676	200,129	202,922	178,331
総資本回転率(回)	0.65	0.58	0.61		0.57	0.56	0.54	0.55	0.42	0.49	0.54	0.54
流動比率(%)	382.9	398.3	344.0		330.3	341.4	287.6	357.9	367.4	278.6	318.1	356.9
自己資本比率(%)	73.5	73.3	70.9		68.9	70.4	69.5	73.0	72.7	73.2	75.4	70.2
ROE(%)	6.0	5.6	5.2		3.3	5.1	5.3	4.3	△0.3	5.7	5.7	4.5
ROA(%)	4.4	4.0	3.8		2.3	3.6	3.7	3.0	1.2	5.0	6.2	4.9
インタレストカバレッジレシオ(倍)	48.7	51.0	48.1		41.9	26.5	15.1	1.8	33.2	64.9	4.1	34.6
D/Eレシオ(倍)	0.04	0.07	0.07		0.13	0.12	0.14	0.11	0.12	0.08	0.02	0.12
固定長期適合率(%)	48.0	46.9	51.3		50.6	48.0	45.0	45.8	47.0	48.0	47.9	45.3
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)	10,622	9,876	12,031		12,624	15,567	8,853	1,179	14,517	21,628	871	8,966
減価償却費(百万円)	5,021	5,919	6,495		6,587	6,790	6,775	7,182	6,988	6,939	7,615	8,325
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△4,476	△3,710	△10,367		△15,254	4,322	2,719	4,394	△3,418	△5,519	△1,175	5,394
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△6,670	1,210	△7,849		6,864	△3,613	△3,916	△20,363	△784	△10,625	△26,811	△13,489
フリーキャッシュフロー(百万円)	6,146	6,166	1,664		△2,630	19,889	11,573	5,573	11,099	16,109	△303	14,360
現金及び現金同等物の増額減(百万円)	2,080	11,646	△9,176		3,161	15,061	8,586	△15,576	11,890	11,200	△24,103	4,982
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	45,342	56,989	47,813		50,974	66,035	74,622	59,046	70,418	81,619	57,516	62,498
キャッシュフロー有利子負債比率(年)	0.8	1.4	1.2		2.2	1.7	3.3	18.9	1.7	0.9	6.1	3.2
売上高減価償却費率(%)	3.2	3.7	3.6		3.8	3.9	4.1	4.5	5.9	4.7	4.4	4.6

非財務データ

分類	項目	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
E	エネルギー使用量 (GJ)	日本	507,142	516,995	561,326	562,673	557,255	
		アジア(日本除く)	282,424	193,244	265,567	253,235	243,055	
		北米	105,556	85,092	80,694	86,876	97,077	
		欧州	42,338	43,227	46,607	38,311	31,231	
	取水量 (m³)	日本	228,977	222,829	208,807	228,083	248,843	
		アジア(日本除く)	211,920	172,104	180,391	174,775	160,218	
		北米	19,995	17,536	14,673	14,542	14,055	
		欧州	4,964	5,815	6,041	1,990	1,486	
	廃棄物総排出量 (t)	日本	754	712	749	725	708	
		アジア(日本除く)	239	85	260	259	214	
		北米	304	173	254	389	424	
		欧州	31	42	62	45	70	
	GHG (CO₂) 排出量 (t-CO₂)	SCOPE1	日本	2,588	2,529	3,001	2,812	2,515
			アジア(日本除く)	448	296	321	319	315
			北米	568	450	493	528	485
			欧州	402	398	444	322	224
		SCOPE2	日本	19,679	19,860	21,199	14,515	12,819
			アジア(日本除く)	18,345	13,460	16,852	16,317	12,888
			北米	2,641	2,047	1,308	1,626	1,758
			欧州	1,779	1,902	1,500	1,186	1,105
		SCOPE3	連結	7,412,989	8,917,092	6,657,109	5,859,898	5,055,343

S	従業員数(名)		日本	2,466	2,446	2,387	2,396	2,482
			アジア(日本除く)	1,388	1,251	1,637	1,449	1,353
			北米	1,500	1,107	1,077	1,300	1,406
			欧州	236	249	241	218	198
	新卒者の3年定着率(%)	単体	男	86	100	100	82	91
			女	100	100	100	100	100
	平均勤続年数(年)	単体	男	19.4	18.8	19.2	19.3	19.0
			女	20.8	20.9	21.6	21.7	21.7
	月間法定外残業時間 (時間／人)	単体		9.4	10.4	14.5	11.6	8.9
	有給休暇取得率(%)	単体		71.8	68.5	72.6	76.7	79.5
	出産休暇取得件数(件)	単体		21	18	21	14	10
	育児休暇取得件数(件)	単体	男	8	8	8	9	19
			女	21	18	20	10	10
	介護休暇取得件数(件)	単体		0	0	1	0	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	0.00	0.00	0.27	0.28
災害強度率(労働損失日数÷ 延べ労働時間×1,000)	単体		0.02	0.00	0.00	0.02	0.00	
特許保有件数(件)	単体		1,446	1,389	1,169	1,258	1,082	

(注1) CO₂以外の温室効果ガス(GHG)は排出していません。
(注2) Eのデータについては、連結の範囲及び2024年からウシオ広州が運営することとなった製造拠点の番禺旧水坑牛尾電機廠を範囲とし、過年度の値も再計算しています。
(注3) 北米の廃棄物総排出量については、一部の拠点について推定値を使用しています。
(注4) SCOPE3の値は、カテゴリ11及び12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5) 購入電力の排出係数を使用。購入電力の排出係数が不明の場合は、国内 環境省「電気事業者別排出係数(各年度)」、海外 2019～2020年度 国際エネルギー機関(IEA)「CO₂ EMISSIONS FROM FUEL COMBUSTION 2013」、2021年度～2022年度 国際エネルギー機関(IEA)「Emissions Factors 2021」、2023年度 国際エネルギー機関(IEA)「Emissions Factors 2023」を使用しています。
(注6) 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：2023年度の欄：2021年に入社し、2024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」など、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)が運用する国内株式を対象としたすべての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



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、21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。

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



「MSCI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社が開発した性別多様性スコアに基づいて業種内で性別多様性に優れた企業が選定されます。

※ ウシオ電機(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。



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。



詳細及び免責事項は、下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/initiative/>





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



SOMPOアセットマネジメント株式会社が設定する「SOMPO サステナビリティ・インデックス」に選定されています。本インデックスはESG(環境、社会、ガバナンス)に優れる約300銘柄に投資する年金基金や機関投資家向け運用プロダクト「SOMPO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13年連続で選定されています。

国際的イニシアティブとの整合性



国際的イニシアティブの整合性については、下記ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.ushio.co.jp/jp/sustainability/data/initiative/>



104 USHIO INC.

Ushio Report 2024 105

株式の状況（2024年3月31日現在）

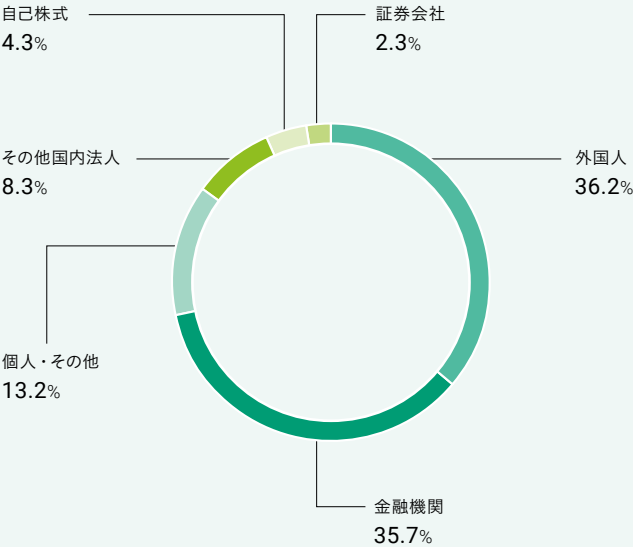
発行済株式総数	107,500,000株
株主数	15,220名

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)	17,032	16.55
ビ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	5,202	5.05
株式会社りそな銀行	4,906	4.76
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	4,897	4.75
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,283	4.16
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	2,850	2.77
牛尾治朗	2,665	2.59
株式会社三菱UFJ銀行	2,548	2.47
朝日生命保険相互会社	2,450	2.38
公益財団法人ウシオ財団	2,400	2.33

※ 上記のほか、自己株式が4,596千株あります。なお、自己株式4,596千株には、役員向け株式報酬制度に係る信託が所有する当社株式475千株を含んでいません。
※ 持株比率は、自己株式4,596千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牛尾治朗氏は、2023年6月13日に逝去されましたが、名義書換未了のため、2024年3月31日現在の株主名簿上の名義で記載しています。

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	京都事業所	京都府京都市
	ウシオライティング株式会社	
	株式会社ジーベックス	
海外グループ会社	株式会社アドテックエンジニアリング	他2社
	北米	Ushio America, Inc. Christie Digital Systems USA, Inc. Christie Digital Systems Canada Inc. 他10社
	欧州	Ushio Europe B.V. Ushio Germany GmbH 他5社
	アジア	Ushio Hong Kong Ltd.
		Ushio Taiwan, Inc.
		Ushio Philippines, Inc.
		Ushio (Suzhou) Co., Ltd.
		Ushio Asia Pacific Pte. Ltd.
		Ushio Korea, Inc.
		Ushio Shanghai, Inc.
		Ushio Shenzhen, Inc. 他12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。