

ウシオ電機株式会社

本レポートに関するお問い合わせ

経営企画部 IR担当

〒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

[www.ushio.co.jp](http://www.ushio.co.jp)

未来は光<sup>／</sup>でおもしろくなる

Ushio Report 2019

2019年3月期

Contents

1

ウシオの目指す経営

2

未来を変えたウシオの「光」

4

財務・非財務ハイライト

6

社長インタビュー

10

特集—社外取締役座談会

15

価値創造とビジネス

16

セグメント別主要製品

17

海外展開

18

価値創造モデル

20

研究開発

22

光源事業

24

装置事業

28

新たな取り組み

31

サステナブルマネジメント

32

中期経営計画

34

財務・経営企画担当役員メッセージ

36

CSR経営

42

人材マネジメント

46

コーポレートガバナンス

52

財務データ

54

非財務データ

55

国際的イニシアティブとの整合性

56

株式の状況

57

会社情報

「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。

未来は光でおもしろくなる

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、長期かつ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簡潔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、2019年3月31日現在のものであります。

「Ushio Report」の位置づけ

非常に高い

ステークホルダーへの重要性

「Ushio Report」  
～重視する点～  
重要性  
簡潔性  
持続性

ウシオ電機コーポレートサイト

投資家情報ページ  
決算短信、有価証券報告書、決算説明会資料など

CSR・環境ページ

高い

経営にとっての重要度

非常に高い

理念体系

私たちが約束

未来は光でおもしろくなる

私たちが目指す姿

光の  
イノベーションカンパニー

私たちの  
価値創造モデル

Ushio Value Cycle  
Search・Science・Solution・Share

私たちの  
基本姿勢

企業理念  
私たちの行動指針10

企業理念

USHIO GROUP  
企業理念

①  
会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を  
一致させること。

②  
国際市場において  
十分競争力のある製品・サービスを 提供すること。

③  
優れた製品、新しい研究開発を通じ  
進んで 社会に貢献すること。

④  
オープンで自由な企業活動を通じ 競争力を高め  
安定利潤を確保すると共に 企業の社会的責任を果たすこと。

USHIO

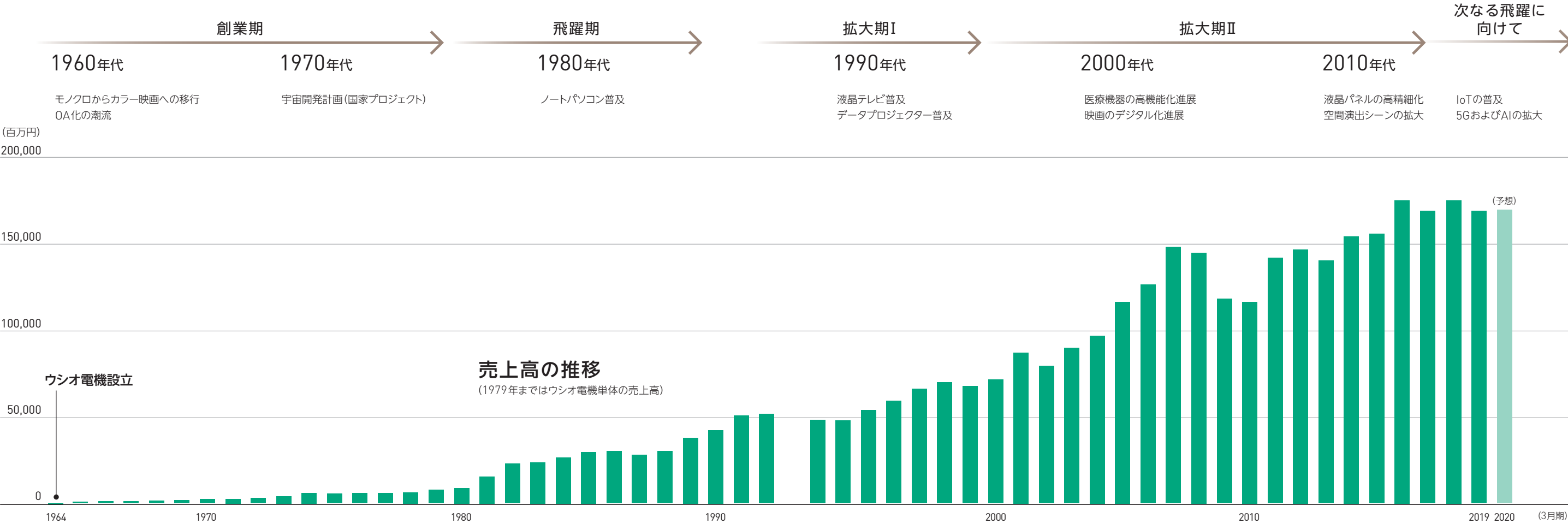
Ushio Report 2019

Ushio Report 2019

1

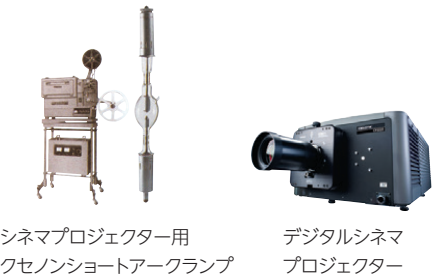
未来を変えたウシオの「光」

ウシオは時代の変化をチャンスに変えて成長し続けてきました。そしてこれからも社会課題を解決し、持続可能な未来を実現するために「光のイノベーションカンパニー」として、高品質かつ独自性の高い技術や製品、サービスで社会に貢献していきます。



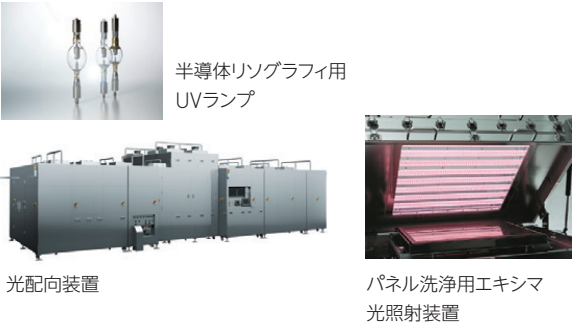
「光」をあかりとして—  
映画の常識を変えたウシオの「光」

1960年代、映画をモノクロからカラーへ本格的に移行させたのは小さな太陽と言われたウシオの「クセノンランプ」でした。その後も光源・プロジェクターを中心に、フィルムからデジタル、2D、3D、そして4Dへとシネマの大きな転換期には常にウシオが関わっています。



「光」をエネルギーとして—  
エレクトロニクスを支えるウシオの「光」

トランジスタからIC、LSIへの進化をはじめ、インダストリアルプロセスでは「より小さく、より薄く、より微細」な技術が要求されます。ウシオは技術革新のボトルネックを「光」で解決するために、光源から装置、サービスまでを一貫して提供することで世の中のデジタル化に貢献しています。



ますます高まる「光」のニーズ

医療、バイオなどのライフサイエンス分野をはじめ、今後もますます「光」の可能性は広がっていくと確信しています。ウシオは今後も社会からの要請に「光」で応え、新たな価値創出を目指して、進化・変革をし続けていきます。

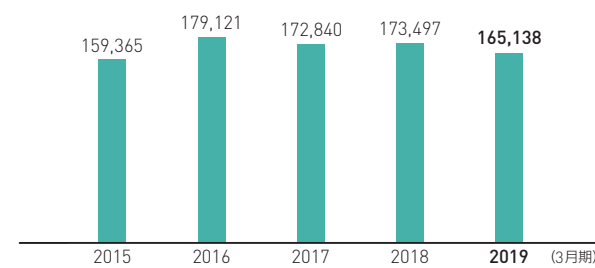


## 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

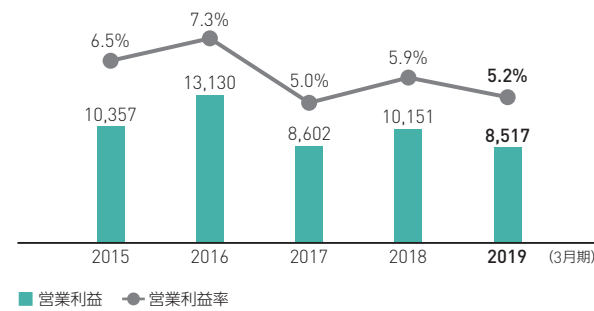
## 売上高

(百万円)



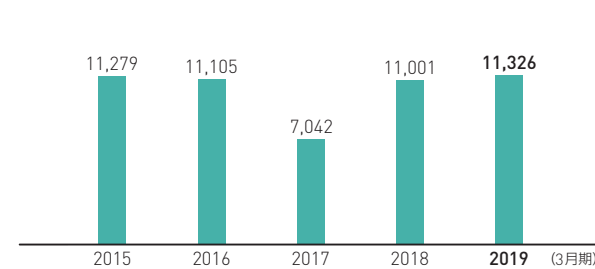
## 営業利益／営業利益率

(百万円)



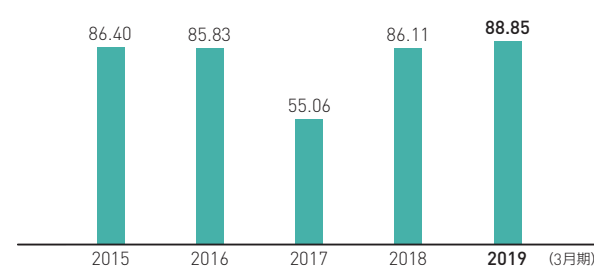
## 親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



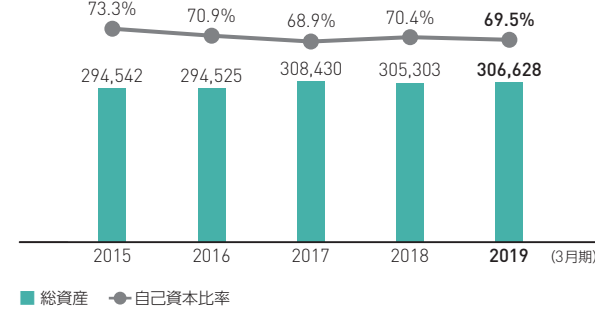
## 1株当たり当期純利益

(円)

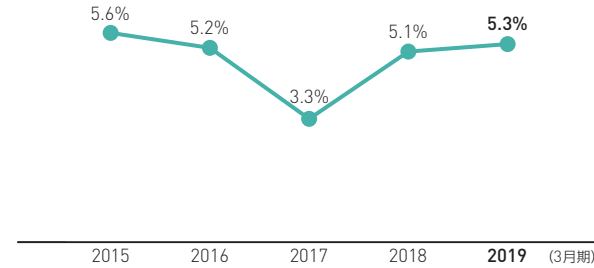


## 総資産／自己資本比率

(百万円)

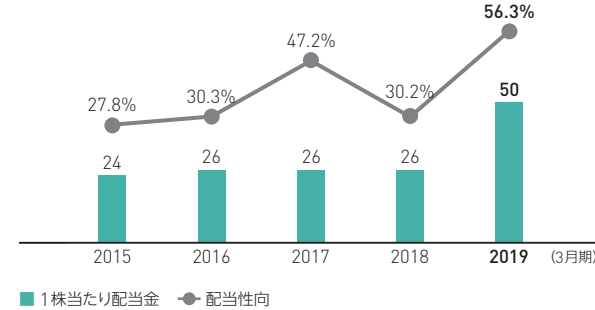


## ROE



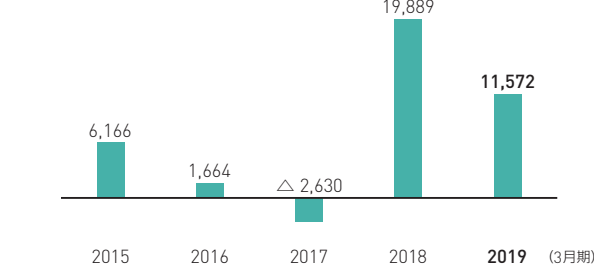
## 1株当たり配当金／配当性向

(円)



## フリーキャッシュフロー

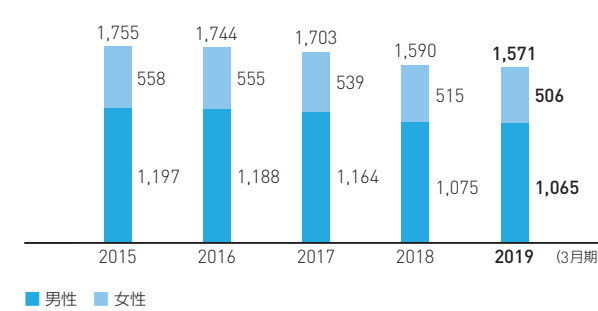
(百万円)



## 非財務ハイライト

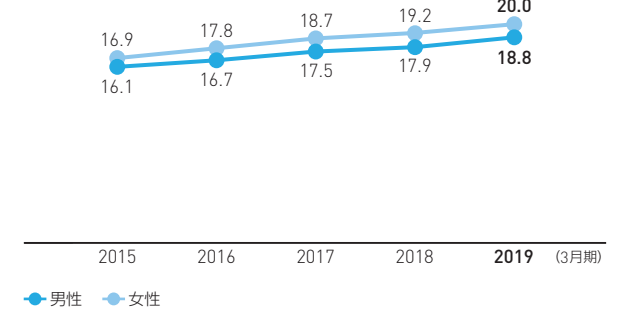
## 従業員数 (単体)

(名)

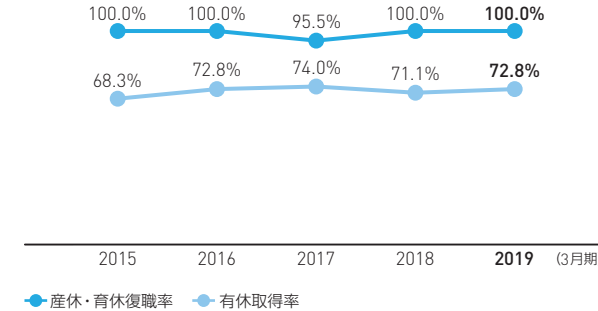
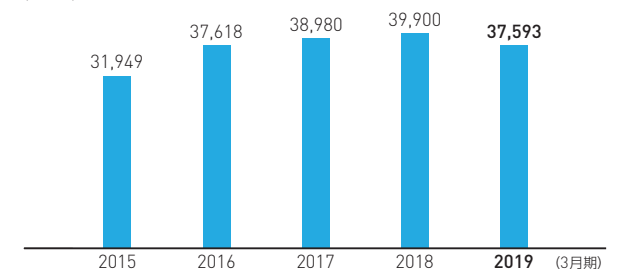


## 平均勤続年数 (単体)

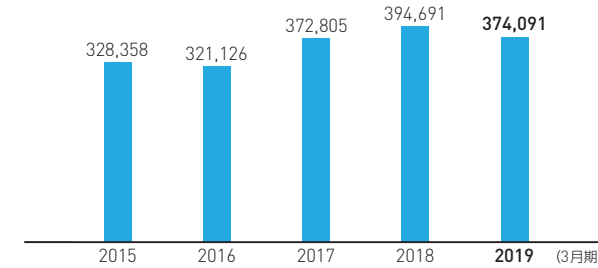
(年)



## 産休・育休復職率 (単体)／有休取得率 (単体)

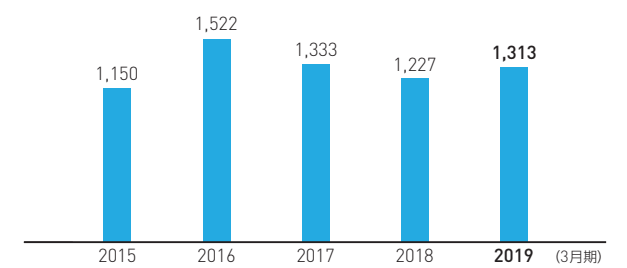
事業所のCO<sub>2</sub>排出量 (連結※)(t-CO<sub>2</sub>)

## 事業所の水使用量 (連結※)

(m<sup>3</sup>)

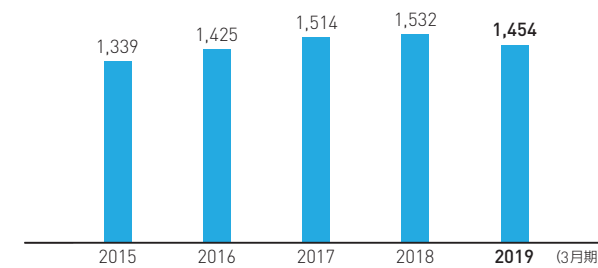
## 事業所の廃棄物総排出量 (連結※)

(t)



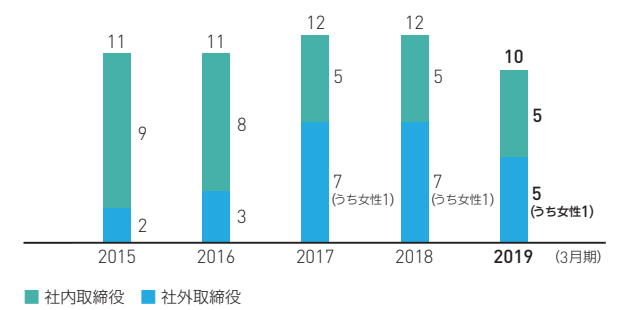
## 特許保有件数 (単体)

(件)



## 取締役数

(名)



(注) エネルギー使用量、水使用量、廃棄物総排出量、SCOPE1、SCOPE2の集計範囲は当社の定める連結環境経営範囲となります。



## 社長インタビュー



出身地	東京都
略歴	
1986年	ウシオ電機入社 海外営業部所属
1992年	ウシオヨーロッパ 出向
1997年	ウシオヨーロッパ 副社長
2000年	ウシオ電機 帰任
2014年	光源事業部 副事業部長(執行役員)
2015年	光源事業部 事業部長(上級執行役員)
2016年	常務執行役員
2019年4月	執行役員社長
6月	代表取締役社長(現任)

「光のイノベーションカンパニー」として、  
社会の発展に貢献できるよう  
全力を注いでいきます。

## 代表取締役社長に就任して

この度、ウシオ電機代表取締役社長に就任しました内藤宏治です。

ウシオは1964年の創業以来、「光のイノベーションカンパニー」として培ってきた光技術をベースに、イノベーションのタネとなる光の現象を探索し、カタチにすることでお客様や社会の課題を解決してきました。そして、それらを広く共有することにより社会全体で発展・成長していくことが、あらゆるステークホルダーの皆様や社会に対する責任であると考えています。

この価値観は、ウシオのすべての活動基盤となる「ウシオグループ企業理念」にも表れています。

4つの理念のうち、最も基本かつユニークなものが第一項の「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」です。これには、会社の繁栄に貢献すること、ひいては社会に対しイノベーションを起こし、サステナブルな社会の実現へ向けて貢献することで、その貢献した社員の人生が充実していく、という思いを込めています。

これからも企業理念のもと制定したコーポレートスローガン「未来は光でおもしろくなる」に込めた思いを実現するために、まだ知られていない多くの可能性があると言われている「光」を追求することで、社会課題の解決はもちろん、想像を超える未来や文化の創造に貢献するとともに、経営基盤強化としてCSRやダイバーシティなどに真摯に取り組み、企業価値の向上と持続的成長の実現に向け一層努めてまいります。

今後とも、皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

2019年6月

代表取締役社長 内藤宏治



## Q1. ウシオの現状と今後の成長のために 克服すべき課題について教えてください。

前期のように事業環境が厳しくなると減益に陥ってしまうという現状があります。これは、現中期経営計画でも重点施策としている「収益性」が低迷していることと「今後の成長ドライバー」が欠如しているという問題が克服できていないからだと考えています。そのため、例えどのような事業環境においてもしっかりと実績を残していける企業体質をつくり、変化に強い事業構造に転換する必要があります。

そこで、ウシオの今後の成長ストーリーと事業の優先順位を明確にし、掲げた目標に向かって進んでいく施策や方法を検討していきます。そうすることで、基盤事業の収益性向上は可能であり、新規事業推進のスピードも加速できると考えています。

具体的には、主要な基盤事業においては、グループ内で「ひとつの目標、ひとつの戦略」を世界的に展開し、事業環境変化にスピードをもって効率よく対応することができていますが、これを全事業領域に展開し、事業部やグループ会社を横の軸でしっかりと繋ぐ取り組みを進めます。これにより事業の効率化とスピードアップが図られ、グループ利益の最大化ができると考えています。

また新規事業のうち、マスク検査用のEUV光源や固体光源などの成長期に移行し始めている事業領域については、経営資源を集中投入することで着実な成長を推進していきます。加えて、ウシオの強みが発揮できる事業領域でさらなる先の成長ドライバーとなる事業創出を推進していきます。

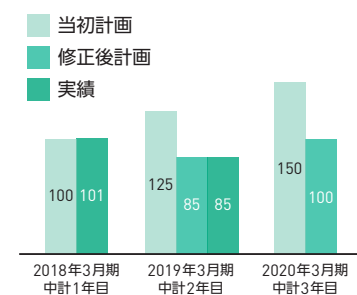
ウシオは「未来は光でおもしろくなる」というスローガンを掲げていますが、誰の未来をどんな光で面白くするのかということを分かりやすく説明する必要があります。株主や社員を含めたステークホルダーの皆様へ、ウシオがどこに向かっているのかを明確に伝えていくことが私の重要な役割だと思っています。

## Q2. 現中期経営計画「次なる飛躍への基礎固め」は 最終年に入りました。抱負をお聞かせください。

現中期経営計画の2年目は残念ながら減収減益の決算となり、最終年の目標も当初の営業利益150億円から100億円へと下方修正せざるを得ませんでした。

最終年度である今年度は、まず第一に営業利益100億円(前期比17.4%増益)を達成させます。そのために既存事業を基盤事業と再定義し、再強化を図るなど、様々な面からの取り組みを強化します。そして第二に2020年5月に発表を予定している新中期経営計画のための成長戦略を策定します。これらを2本の柱として経営陣そして社員が一丸となって今ある課題の克服に取り組み、これらの目標を達成するよう、リードしていきます。

現中期経営計画の推移(営業利益)  
(億円)



## Q3. ウシオの近未来の姿をどのように描いていますか。

「社会的な課題を光で解決することで持続的に成長をしている」というのが近未来の私のイメージです。ウシオの「光」は従来、「魅せる」、「照らす」などの機能をビジュアルイメージング領域やOA機器へ、「描く」、「固める」、「洗う」などの機能をインダストリアルプロセス領域の半導体やFPDの生産財へと活かして、産業や社会に貢献してきました。今後もさらに「光のイノベーションカンパニー」として、社会課題の解決はもちろん、想像を超える未来や文化の創造に貢献していきます。

## Q4. ステークホルダーの皆様は今伝えたいことは 何ですか。

私はウシオをステークホルダーの皆様にとって従来以上に分かりやすい会社にしていきます。そのため、より一層具体的かつ豊富に情報を提供し、さらには双方向コミュニケーションを活発にしていこうと考えています。

ウシオが今なぜこれに取り組んでいるのか、そして今後どこを強化していくのかという企業戦略、さらには、企業戦略を踏まえた人材戦略やCSR戦略など多側面な経営課題についての優先課題とその方法論、これらを投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、分かりやすいメッセージとして発信できるよう取り組んでいます。

そして重要なことは当社から情報を発信するだけでなく、皆様からのご意見・ご指摘に耳を傾け、継続的な対話を続けていくことだと思っています。



特集 ― 社外取締役座談会

ウシオは今、さらなる成長のために構造改革を進めています。そのための課題は何か、そして何をすべきか、ビジネスにおける豊かな知見・経験のある社外取締役6名に話を伺いました。



プロフィール	
<div>＜前列左から＞</div> <div><div>原 良也</div><div>社外取締役 (株)大和証券グループ本社名誉顧問 (一社)日本取締役協会副会長</div></div> <div><div>橘・フクシマ・咲江</div><div>社外取締役 G&amp;Sグローバル・アドバイザーズ(株)代表取締役社長 J.フロントリテイリング(株)社外取締役 コニカミノルタ(株)社外取締役</div></div>	
<div>＜後列左から＞</div> <div><div>佐々木 豊成</div><div>社外取締役 (一社)生命保険協会代表理事副会長</div></div> <div><div>山口 伸淑</div><div>社外取締役(監査等委員) ナカバヤシ(株)社外取締役 (株)サカイホールディングス社外取締役</div></div> <div><div>金丸 恭文</div><div>社外取締役 フューチャー(株)代表取締役会長兼社長 グループCEO フューチャーアーキテクト(株)代表取締役会長 (公財)NIRA総合研究開発機構代表理事</div></div> <div><div>米田 正典</div><div>社外取締役(監査等委員)</div></div>	

ウシオの強みは何でしょうか。それをどのように活かすべきでしょうか。

**原** 企業経営の透明性が高いことが強みだと感じています。例えば、各事業の責任者は取締役会で事業報告をしますが、数字や結果、問題点をきちんと開示していて、分かりやすく納得のいくものです。開示が徹底されていると常にかけています。

またCSR経営にも早くから積極的に取り組んでおり、社会貢献度が高い企業です。さらには豊富な人材も強みでしょう。今後はその人材にいかに力を発揮してもらうかだと思います。



原取締役

**米田** 私もウシオの強みは人材の厚みで、どの社員も優秀でレベルが高いと思います。ただし、課題解決力や目標を実現することへのこだわりがやや弱いように感じられます。これを経営陣がいかにリードしていくかですね。

**山口** そうですね。それはシェアが高いことも起因しているのかもしれませんが。これからはマーケットやお客様のニーズをいかに取り込むか、営業力の強化や新しいマインドセットが必要でしょう。

**フクシマ** 私も優秀で前向きな社員が多いと思いますが、今後のウシオにはグローバルで多様な「人財」を活かし成果を出せる、良い意味で「したたか」な人財が必要です。そのためには、結果に対するこだわりや、何があっても粘り強くやり切ること、「自分が社長だったらこうする」という責

任感をもって仕事をするのが重要です。若手は全員海外に派遣して、多様な意見のなかで協働して結果を出す経験をさせることも大切です。創業以来の強みの源泉である「社会の発展に貢献する」という精神を継承して、活力感のある人財登用をしていくと良いと思います。

**金丸** ビジネスの戦略として、「小さな池の大きな魚」というものがあります。規模は小さくなくても圧倒的シェアを持って誰も新規参入のできない領域をいくつも持つ、その一方で新天地でブルーオーシャンを目指すというように事業領域ごとの戦略を明確にすると、もっと効率の良い経営ができるのではないのでしょうか。また、成熟市場でも成長を遂げるためには、光へのこだわりプラスして、小さな池にいる他の会社をM&Aして大きなアプローチに繋げていく、という方法も有り得ると思います。

その際に鍵になるのは企業統治です。大きなアプローチにより成長のチャンスを獲得していくためには、高リスクに備えてきたかなM&Aのガバナンスチームをつくる必要があります。ウシオは温かみのある企業風土ですが、M&Aにより様々な企業を統治し成果をあげるにはビジネスのプロとしての厳しさを持つことも時には必要ではないでしょうか。

また、小さなスマートフォンの画面で映画やゲームを楽しむようなエンドユーザーマーケットでの大きな変化に、光の専門性を活かしてどう貢献していくかということも重要だと思います。今後は5Gで全てが繋がる社会が訪れますが、自分たちが繋げる側でないと付加価値を提供することができません。そのためには、ソフトウェアにリソースを配分することも考えなければいけません。

**佐々木** ウシオの強みは、光が事業の中心だという明確なコンセプトがあること、高シェア製品を多く有していること、海外に広く事業を展開していることだと思います。これらに加え、高いブランド力と、健全な財務体質も強みでしょう。また皆さんもおっしゃっているような豊富な人材を、今後の長期計画にどう活かしていくかが重要だと思います。



## 今後の成長のための課題は何でしょうか。

**原** ウシオの今後の成長のためには、営業利益率の向上が必要です。高い営業利益率は、困難があった場合の耐久力になります。また、ブランド力、社員の質、財務内容、という観点からウシオは優良企業といえますが、経営陣も社員も、そこに満足して多少甘えがあるように見えます。安定性は抜群だが、高い利益がなかなかでてこないことが問題であり、思い切った投資をしていかなければならないのではと考えています。

**金丸** 持続的成長には常にマーケットの変化にいち早く対応するための先見性が必要であり、私はこれがウシオの課題だと思います。ウシオは様々な分野で事業を展開していますが、そのなかで、ウシオの得意とする専門性の高いハードウェアにソフトウェアを組み合わせ、システム化をしていくという取り組みが今後の大きなステップとして必要となってきました。

一方、R&Dなどで様々な施策を行っているものの、数値としてはステークホルダーからの期待を超えていないように見えます。もう一度「光」の再定義を行い、事業の構成も今の延長線上で考えず、ダイナミックな企業再編と組織再編をしていくべきだと考えています。

**フクシマ** 私も課題のひとつはやはり営業利益率だと思います。ウシオへは期待が大きいだけに、現状に対する株主・投資家の皆様の満足度は高くないと感じています。ウシオは技術が優れており高シェア製品をもっていますが、AIやIoTなど新産業革命がこれだけ進んでいる中で、ウシオの強みとビジネスモデルが見えにくくなっています。高い技術力を活かし、この激動の中においてどう戦略を立てて持続的な成長に繋げるかという議論が必要です。



フクシマ取締役

**米田** さらに加えると新たな事業創出への取り組みも課題と考えています。激しい市場環境の変化の中で、今後の成長を支える新規事業の姿が見えてくれば、社外のステークホルダーだけでなく、社員も含めてウシオの将来に力強さを感じられるのではないのでしょうか。

**佐々木** 先ほどウシオの強みをあげましたが、これらは同時に課題でもあると考えています。新規事業の創出については、事業コンセプトは明確であるにも関わらず、スピードが不足しているように感じます。本来であれば、3年程度で解決策を見つけなければならないと思います。高シェア製品については、技術進歩によってニーズが変化すると、シェアが大きい程リスクが大きいとも言えます。油断せず、その周辺を開拓すべきでしょう。また、海外展開はコントロールが非常に難しい。FTA (Free Trade Agreement) を十分活用できていない企業が多いと言われています。原料や製品の関税は最終利益にも大きく影響します。海外事業のコントロールについては、事業コントロールだけではなく、国際課税問題なども検証していくべきだと思います。



佐々木取締役

**山口** ウシオは光への高い技術力を有していますが、立ち位置を見直して課題認識するとともに、高い技術力に自信を持ち、その上で部門間を超えた新たなチャレンジをしていけば先が見えてくるはずです。若手社員のチャレンジと実行力、そして勝ちにこだわる風土改革を求めたいと思います。

また、ウシオの場合、海外の監査については監査法人がしっかり見ているものの、海外子会社の内部統制では、財務面だけでなくオペレーションについても本社がより関与し現地の監査を行うことで、本社の考えや経営戦略がしっかり浸透しているかどうかを見ていくことも必要だと思います。

## 社外取締役として、力をどのように発揮していきますか。

**フクシマ** 私は、指名委員会等設置会社では、監査委員を務めたことがありますが、委員長を始め全員社外取締役の委員会構成ですと、内部情報を収集する仕組みが重要になります。監査等委員会設置会社は、機関設計として指名委員会設置会社と監査役設置会社の間位置していますが、監査等委員の活動はいかがですか？

**米田** 取締役としての職務もありますので、決定権がある分、情報を積極的に取りに行かないと役割を果たせません。そのためには、内部監査部門のしっかりとした機能発揮が重要です。

内部監査体制が充実することで、企業倫理の徹底に繋がります。今後は内部監査部門の増強と情報収集の強化で、監査体制を従来以上に強固にしていきたいと思っています。



米田取締役

**山口** 監査等委員は、年に一度、1ヵ月半程度かけて30名近くの幹部と面談し、業務の適切性と妥当性を検証しています。この結果、ウシオは企業倫理の徹底という面で、非常に優良な企業だと言えます。

**原** ウシオの今後の課題はガバナンスの実効性でしょう。すでに社外取締役が半数ではありますが、投資家は今ESG投資に向かっており、株主からの期待も大きくなっています。従って結果が求められており、結果を出すためには、社外取締役の責任は重いと考えています。その意味で取締役会をより実効性のあるものにしなければなりません。社外取締役はしっかりチェックし、質問し、問題提起もしていきます。

また、証券出身としてさらに思うことは株価へのこだわりです。2019年3月期から有価証券報告書にTSR (株主総利回り)の開示が義務付けられることになりました。株価を上げないと経営者は評価されないことが明確になってきました。そのために何をすべきかを経営者は意識しなければなりません。そしてそのベースとなるのが投資コストへの意識や営業利益率の向上、人材の活用です。利益を上げなければ株価は上がらないわけですから、株価を意識した経営は重要だと思います。

**佐々木** 私はこれまで大蔵省・財務省、内閣官房と、国全体のことに関わってきました。特に内閣官房では、縦割りの各省庁にまたがった重要政策をどう前に進めていくか、皆が前向きになってやってもらうためにどういう組織をつくって、どういう人を集めるかといった組織運営と目標設定について常に考えてきました。

また、TPPでは国内の関係各省の調整が私が担当しており、大変な交渉でしたが最後までやり遂げることができました。そのような経験を活かし、ウシオの中で何か前向きに経営を進めていこうとする際に、組織的・運営的な面で、感覚的にどうあるべきかの役に立てればと思っています。また財政や金融、TPP海外通商交渉、国際租税などの面でも知見を活かせればと考えています。

**米田** 保険会社での経験からウシオの役に立てることは、業績目標達成へのこだわり・執念だと思っています。業績達成が当たり前という環境で育ってきたため、その時の達成感・充実感という経験が私の財産になっています。そして、その経験をウシオ社員の育成プログラムの中で活かすことが出来ればと思っています。

**山口** 今までの経験から思うことは、人を育て活かすことが業績につながっていくので、経営のベースは人材である、ということです。その意味で、経営人材育成やヤングエグゼクティブ制度などを導入して若手社員を含めた人材育成の取り組みを強化していることは非常に評価しています。今後はそれを進化させて、若手の海外への積極的な登用などを期待したいです。

若い人にタスクを与えて、競争意識を持たせ、能力を引き



上げる。男女関係なしに能力のある人を登用し、様々な経験や競争原理を働かせて、若手を育てていく。そのフォローをしていきたいと思っています。



山口取締役

**フクシマ** 企業経営としては、グローバル・コンサルティング会社で20年働き、米国本社の取締役12年と日本企業10社の社外取締役を務めた経験から、「人財」と「ガバナンス」という観点でお役に立てることがあるのではと考えています。日本企業の喫緊の課題はグローバル人財の育成と、組織の多様性活用能力の強化です。成長のためには、人財だけでなく、企業の仕組み等にも多様性を導入する必要があります。それには、若手の海外派遣での育成も含めて、現地で学び経験して帰国した良い意味で「したたかな経営」の出来るグローバル視点を持つ人財の有効活用が重要です。それが、激変するグローバル環境に受け身に対応するのではなく、変化を積極的に活かして成長する力となります。また継続的成長には、各ポジションでの次世代の人財を育成する継承プランも重要になります。そうした人財の領域では、お手伝いができるのではと考えています。

ウシオも含め技術系の企業では、ジェンダーのダイバーシティが進まない傾向があります。そもそもジェンダーや国籍と言ったダイバーシティの要因はその人の個性の一部でしかなく、その人全体をつくっている訳ではありません。人財の仕事を通して、様々な国やLGBTも含むジェンダーの人々と仕事をしてきた経験から、どのジェンダーや国籍であれ、優秀な人は優秀であることを見てきました。女性に関して言うと、管理職登用には、3割くらいに達するまでは時限的にサポートプラン等で女性に機会を与えることが不可欠ですが、それを過ぎたら女性だから選ぶという人財をカテゴリーで考えることは止めた方がよいと思います。

優秀な人財をバイアス無く育成・登用していけば、女性管理職の比率は上がってくると考えています。また、ガバナンスの観点からも、成長戦略の明確化のために、今後も次期中期経営計画をじっくり議論し、その実践を監督していきたいと思っています。

**金丸** 経営戦略とその戦略を具現化する際、システムが絶対に必要になるため、私は流通・金融・製造業などのITコンサルティング業の経験から、ウシオの今後の経営戦略の再設計に貢献するなどウシオの未来のお役に立てればと考え社外取締役をしています。

また私が起業する際に、牛尾会長から「起業家のミッションは新しい雇用の創出であり、それが社会的意義だ」と言われ、私も創業しようと決意しました。よって創業者としての立場から時には厳しい意見を進言することも私の役割だと思っています。

ウシオは創業以来、チャレンジングでポジショニングがはっきりしている企業であり、今後もそのチャレンジ精神は生きていて欲しいと願っています。前進あるチャレンジをした結果、例え失敗したとしてもそれに耐えうる財務体質があるので、もっとリスクを取りに行き未来への大きな飛躍を成し遂げてほしいです。

一方、リスクを取りに行くと営業利益率が一旦は下がるかも知れません。しかし、これは短期的なことであり、数年後には営業利益率が今より上昇できることを打ち出すことができれば、結果的に長期視点の投資家や株主にとってはハッピーではないでしょうか。

次の中期経営計画で新しい戦略がきっちり固まれば、社外取締役としてステークホルダーに説明することは役割としては大きな貢献になると思うので、期待しながらも厳しい意見を述べていこうと思います。



金丸取締役



Visual Imaging



Industrial Process



Life Science

## 価値創造とビジネス

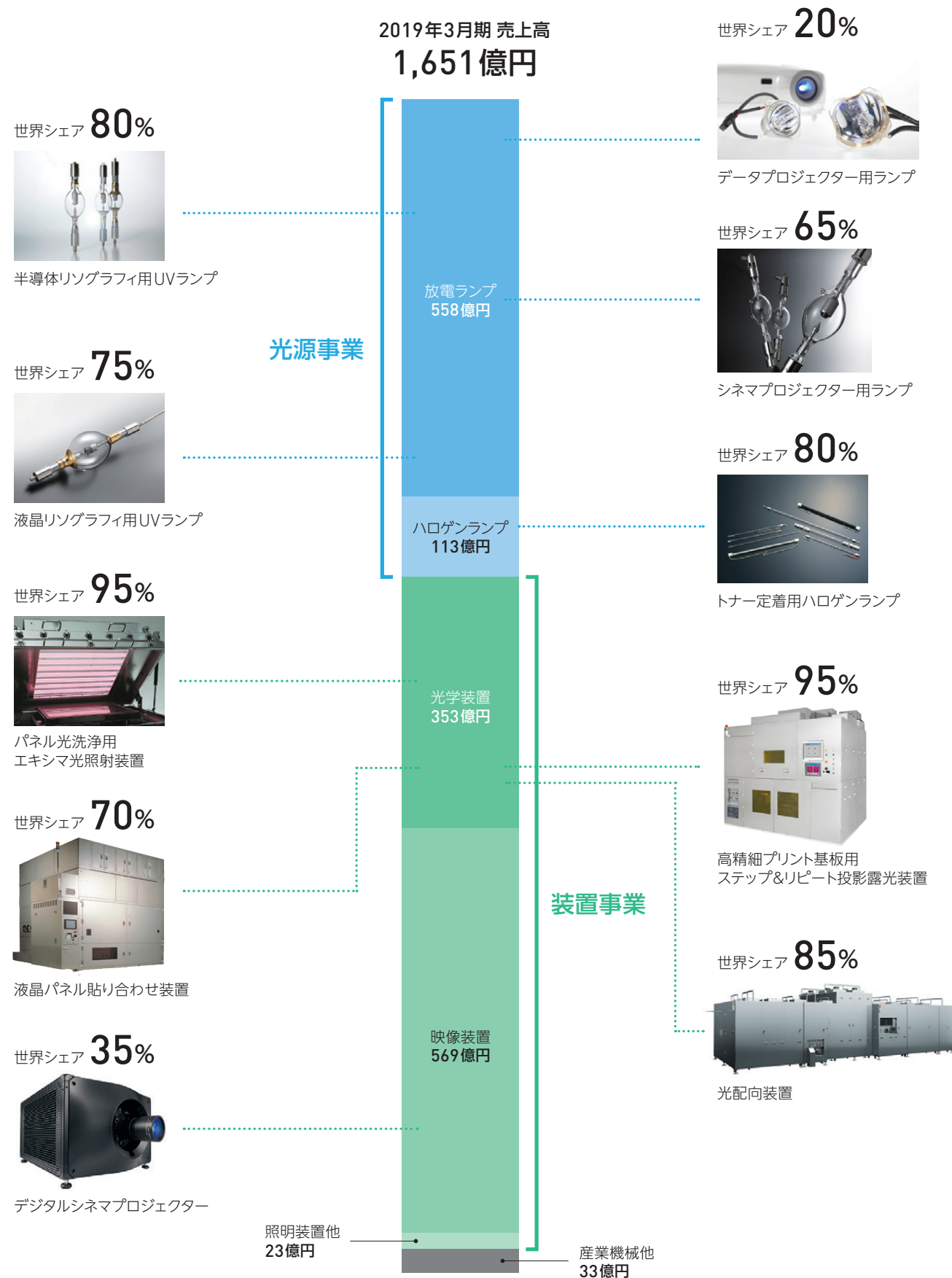
ウシオは光のプロフェッショナルとして技術を積み重ね、お客様や社会の課題を解決することで国内外で成長してきました。これからも社会的課題解決のために、基盤事業をより強くするとともに光のさらなる可能性を追求し、イノベーションを起こし続けることで成長していきます。

### セグメント別事業内容

光源事業	放電ランプ・ハロゲンランプ
装置事業	映像装置・光学装置
その他	産業機械など

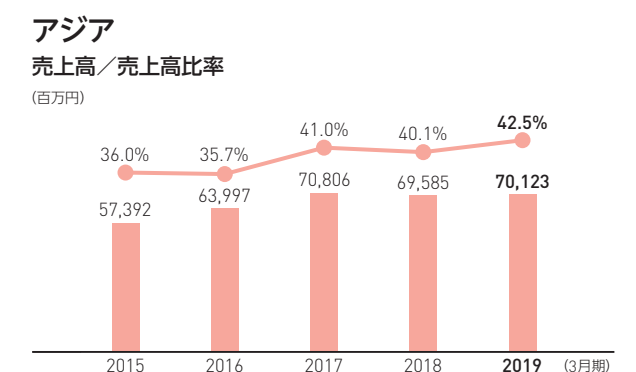
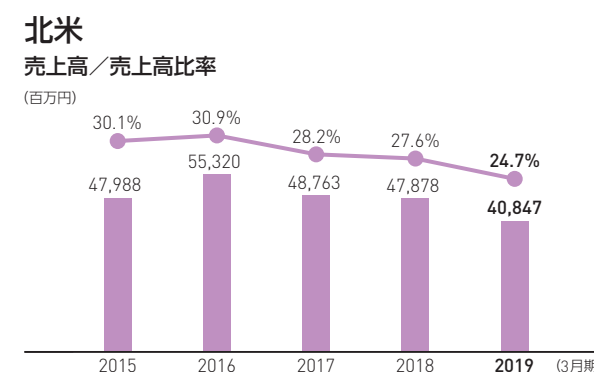
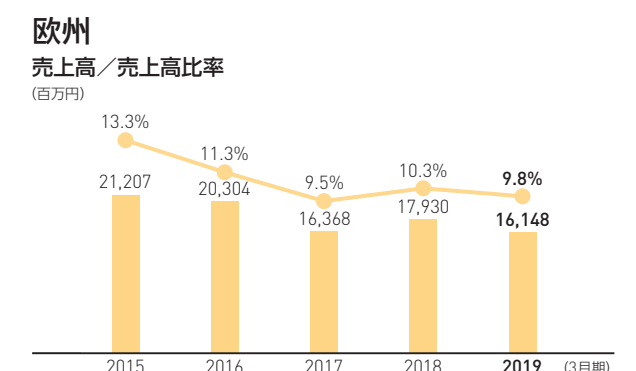
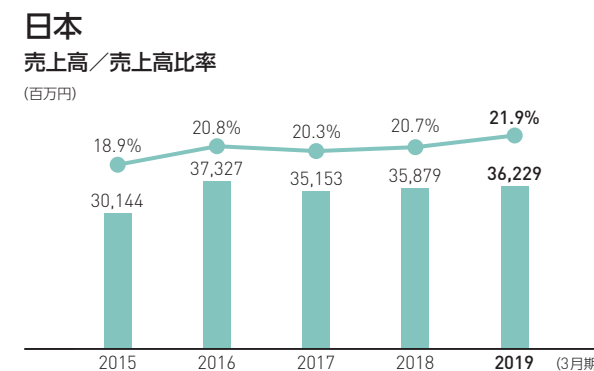
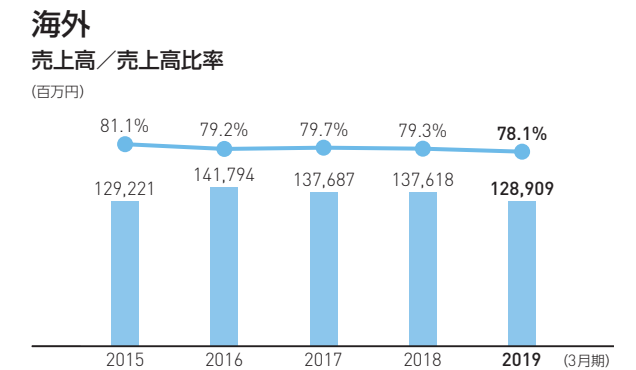
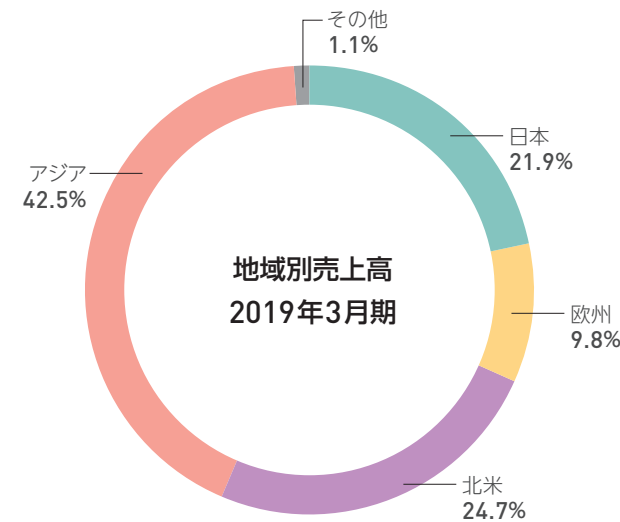
## セグメント別主要製品

光を「あかり」として、「エネルギー」として——ウシオの光技術は、「あかり」の領域だけでなく、産業分野で「エネルギー」として幅広く利用され、数多くの「世界シェアNo.1」製品を誕生させています。



## 海外展開

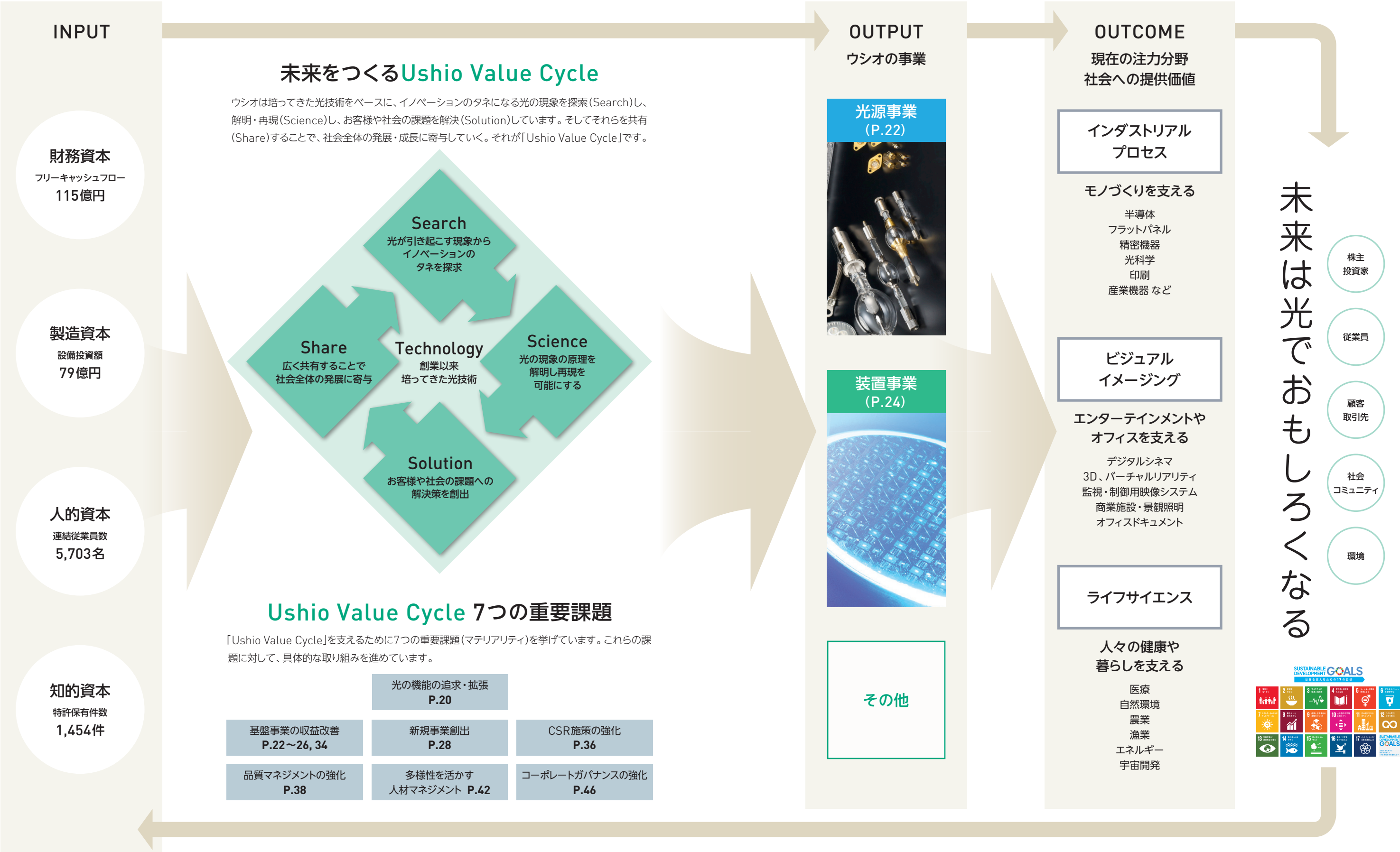
いまや光は国境を越え、世界中に広がっています。その国や地域で必要な光を必要な時に。ウシオは光のプロフェッショナルとして世界中で高品質な製品とサービスを提供しています。





価値創造モデル

ウシオは、紫外線・可視光・赤外線およ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、光のイノベーションを起こし続けることで、社会課題の解決や発展・成長に寄与することを目指しています。

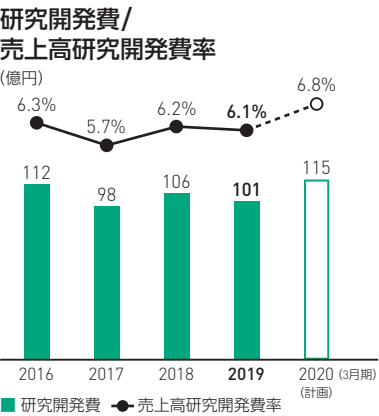


研究開発

「光」の無限の可能性を多面的に研究して、社会に役立つ開発を続けていきます。



ウシオ電機 技術統括本部長  
小高 大樹



**Q:光の機能と可能性について、どのように考えていますか?**  
A:「光」は照射対象が同じでも波長を変えることで見え方や効果が変わります。波長範囲は10桁以上に及び、波長と材料の組み合わせ、さらに位相、偏光まで含めると応用範囲はほぼ無限で、非侵襲で内部を見ることがやりたいものだけを見ることも可能です。もちろんエネルギー供給の手段としての活用もあります。光は全ての物理現象の基本であり、何がどこまで可能なのか、想像不可能な程に大きな可能性を秘めています。よって、光の可能性がなくなったときは世の中の可能性もなくなると考えています。

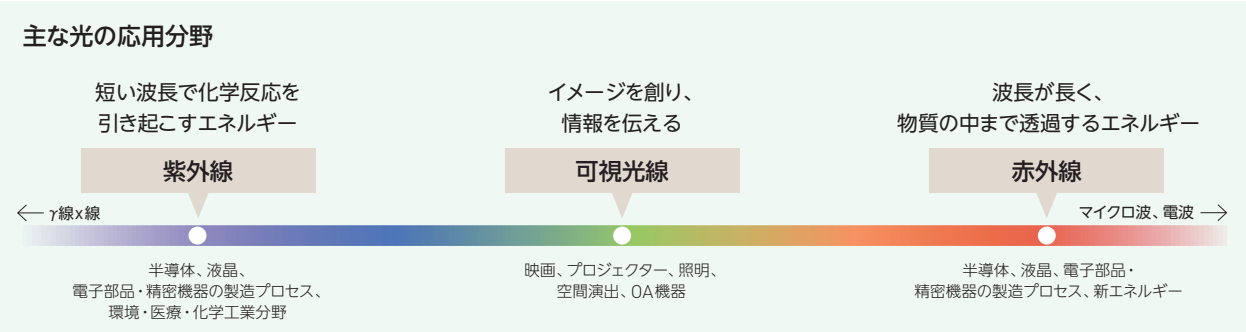
**Q:研究開発を進める上でのコンセプトは何ですか?**  
A:以下4点を意識しています。

- ・光の特長が活きる分野であること
- ・世の中のメガトレンドに沿ったものであること
- ・高度な微細加工技術や特徴的な加工プロセス技術を活用し、パーツレベルの開発を行うことで製品や他社との差別化ポイントが明確になること
- ・事業化を想定して実際の顧客と共同開発すること

研究開発は大きな不確実性を伴いますが、計画通りに進めるために複数の実現手段を並列で走らせて開発スピードの加速を目指しており、現在は検査・計測分野での事業化を目指した開発等を行っています。

**Q:研究開発や新規開拓はどのような体制で行っていますか?**  
A:研究開発では仮説の部分が多く、その不確実性を減らすために、早期段階からターゲット顧客を想定した調査の進行とともに、共同開発が重要だと考えています。次ページの2つのテーマは、企業・大学の差はあれど共同開発の形をとっており、共通の目標を持ち対等の立場になることで、顧客が本当に求めていることやその業界の特長、考え方なども分かるようになります。

一方で、新規事業は不確実性が高く、成功確率は1000に3つなどとも言われます。従って豊富なアイデアの創出が重要であり、早期段階からアイデアの真の価値を見極めて応用範囲を膨らませ、組織の枠を超えた多様な価値観で検討する必要があります。新しい案件には新しい技術要素が詰まっており、技術者が主体となって多側面から進めることが得策です。そこで、2018年より、各種分析・測定装置を備えた共同実験室「Ushio Techno Lab (ウシオ・テクノ・ラボ)」を運用しています。今後はこれを社内外問わず、技術者の交流の場、技術検証の場として位置づけ、研究開発の活性化を図っていきます。



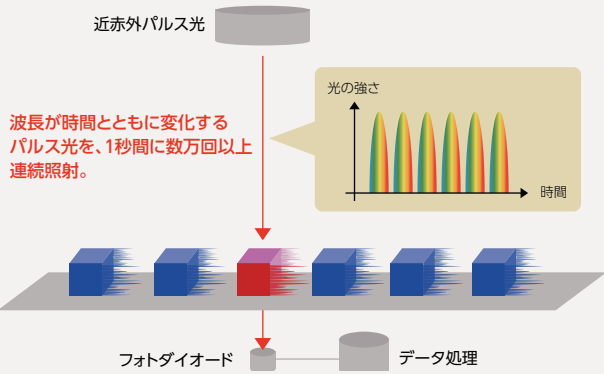
1  
テーマ

全数検査を実現するウシオの新光源

現在、食品・化粧品・医薬品などを含む素材メーカーでは、多くの生産ラインで「抜き取り検査」による品質保証をしています。しかしこの手法は、消費者に100%安心なものが提供されることを保証するものではありません。また、メーカーにとっては不良が発見された場合に、それを含むロット全てを廃棄するとともに、原因が究明されるまでラインを止める必要があり、膨大なロスコストに繋がっています。

理想はインラインにおけるリアルタイム測定や最終製品の全数検査ですが、そのためには非破壊で高速に測定できる技術が必要となります。材料の成分を測定する手法は色々ありますが、ウシオは様々な波長成分を含んだ近赤外パルス光を使った技術の確立を目指しています。具体的には、1秒間に数万回以上発光するパルス光源を開発することで、従来の1000倍高速な計測技術の確立を目指しています。

これにより1秒間に100個以上の製品検査が可能になり、ロスコストの削減、プロセスの最適化、オートメーション化の実現が期待できます。



2  
テーマ

見えないものが見えるようになる ― X線集光鏡

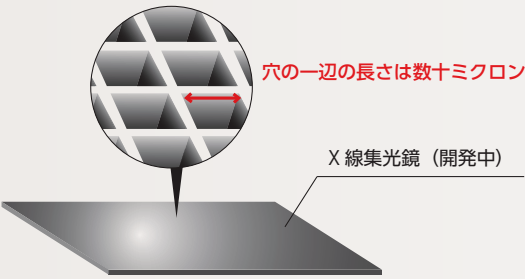
「光」と同じ電磁波の一種であるX線は、医療用レントゲンや非破壊検査などに利用されており、産業的にも利用価値の高い光ですが、一方でその透過力の高さから、光をコントロールすることが難しいため、特に装置の小型化が困難であり、まだそのポテンシャルを十分に活用しているとは言えません。

しかし、コンパクトな光学部品により装置が小型化できれば、現実的でないと思われる検査や観測が可能になり、応用範囲は一気に広がります。

X線集光鏡自体は世の中に存在しますが、ウシオはレーザー加工技術や磁性流体研磨などの微細加工技術を活用し、超小型軽量の反射鏡を実現することを目指しています。

具体的には、1mm程度のガラス基板に数10ミクロンサイズの無数の微細孔を形成し、孔の側壁に反射金属を形成することで、従来の1000分の1程度の大きさの集光結像素子ができます。さらに、従来の集光鏡は2つに分かれているため、パーツの調整が非常に難しく、コストやリードタイムの点で問題を抱えていましたが、ウシオの集光鏡は1枚のガラスの中に構造をつくるため、安定した製造品質を確保することが可能になります。

これにより、機器の小型軽量化、コストダウンが達成され、X線の新たな用途展開が可能になると考えています。





## 光源事業

### 事業環境の変化と持続的な成長のために、 新たな光源事業を創出します。



ウシオ電機 光源事業部長  
**中野 哲男**

ウシオオプトセミコンダクター 代表取締役社長  
兼ウシオ電機 光源統合ソリューションセンター長  
**伴野 裕明**

#### Q: 中計2年間の状況を振り返ってください。

A: 主力製品の一部であるデータプロジェクター用ランプは、固体光源化に伴う新規モデルへのランプ採用の減少が原因で減収に転じました。シネマプロジェクターでも新規モデルでの固体光源化は徐々に進んでいますが、世界のシネマプロジェクターの大半はランプを搭載しており、シネマ用リプレイスランプの需要縮小は緩やかです。

一方、同じく主力製品であるリソグラフィ用UVランプは、高出力が要求されるため、固体光源化の影響はほとんどありませんでしたが、半導体や液晶への投資および稼働抑制の影響により減収傾向でした。

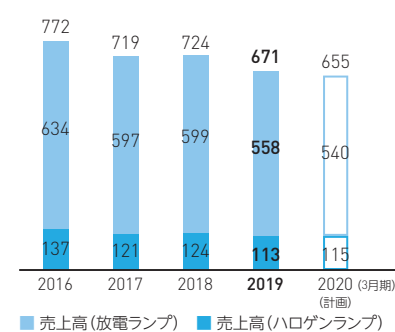
また固体光源の売上は拡大しているものの、利益への貢献度はまだ限定的で、収益性の拡大が重要なテーマです。

#### Q: 事業動向について教えてください。

A: 光源事業の現在の収益の柱はランプです。データプロジェクター用ランプのように一部の用途は固体光源化の影響がありますが、UVランプやOA用ハロゲンランプのようにまだ影響がほばないもの、シネマ用ランプのように戦略次第で収益を維持できるものなど、製品によって状況が異なります。しかし大きなトレンドとして固体光源化は避けて通れません。

中計最終年度は、ランプの利益を確保するために製造現場のIT・ロボット化の海外拠点への拡張や生産地の最適化などにより生産性向上を進めます。また、中長期的な需要の見込めるUVランプ、シネマ用ランプ、OA用ハロゲンランプにおいては付加価値の高い新商品の発売とグローバルな販売強化により、収益の確保を進めます。

光源事業売上高  
(億円)



※ 固体光源は放電ランプに含む



固体化に対応するレーザープロジェクター向け赤レーザーおよび直描式露光装置向け紫レーザー

固体光源は着実に拡大を進めていますが、利益の貢献にはまだ時間を要します。現在の固体光源の主力は、ウシオの基盤事業領域における固体化に対応する製品で、レーザープロジェクター向けの赤レーザーや、直描式露光装置向けの紫レーザーなどです。

今後は、センシング・メジャメント、メディカル・ヘルス、ライフサイエンス、オートモーティブの4つを掲げて展開を進めていきます。同時に、LD、LED単体だけではなく、モジュールへのインテグレーションの強化も図ります。

また、事業環境の変化と持続的な成長のために、“ランプを主軸とした光源事業”という概念を捨てた新しい光源事業の創出が必要です。そのために、2019年1月にウシオオプトセミコンダクター (UOS) をウシオ電機へ吸収合併する決定を発表しました。ウシオ電機のランプとUOSのLEDやLDをワンストップで提供することで、「光源のリーディングカンパニー」としてお客様の要望にお応えしていく狙いです。

### 光で安心・安全な環境をつくるー環境・衛生分野への展開



ウシオ電機 光環境衛生事業推進  
マーケティングチームリーダー  
**高見 和朋**

高エネルギーのランプだからこそ実現できる高い分解・殺菌効果を活かし、環境・衛生分野での新市場開拓に取り組んでいます。事業を通じて社会的関心の高いこの分野の課題解決を目指しています。

#### Q: 環境・衛生分野への取り組みについて教えてください。

A: 以前から紫外線の殺菌効果は明らかにされていますが、殺菌で用いられる紫外線そのものが人体に有害であることから空気や表面など人がいない空間での殺菌に限定されていました。しかしウシオの独自技術により 人にやさしい紫外線を実現。大学などの研究機関との共同プロジェクトで褥瘡創傷部や手術部位の消毒の研究開発を始めました。

また、紫外線のもつ分解機能を利用して、水やガス中に含まれる有機物を分解し、純水やグリーンな空気を生成する技術を活用した市場も開拓しています。すでに純水生成用として販売を開始していますが、この度ガス分解向けにも出荷を開始しました。

#### Q: 今後の展開について教えてください。

A: 私たちの環境・衛生への取り組みは始まったばかりですが、非常に関心の高い社会課題のひとつであり、今後の市場拡大が期待できる分野です。光による殺菌・分解効果だけではなく、有機物や細菌の計測・数値化も組み合わせたソリューションの提供を目指し、パートナーと協業しながら日々活動を推進していきます。



## 装置事業—光学装置

## 5GやIoTの進展による需要拡大に対応すると共に、ストックビジネスの強化に取り組めます。



ウシオ電機 事業統括本部長兼  
システムソリューション事業部長  
**川村 直樹**

## Q: 中計2年間の状況を振り返ってください。

A: この2年間は継続的に利益を生み出す事業に転換すべく、体質改善に努めてきました。「利益に対する意識改革」をスローガンとし、設計の標準化、一括調達によるコストダウン、収益性を重視した受注活動、品質改善、棚卸資産の削減に全社一体となって取り組んだ結果、大幅な生産性向上が進みました。

こういった内部での取り組みに加え、5GやIoT、車載用デバイスやスマートフォンの小型化・高機能化の進展により半導体・電子部品関連市場が好調なため、関連する露光装置の売上高が伸び、業績は改善傾向にあります。

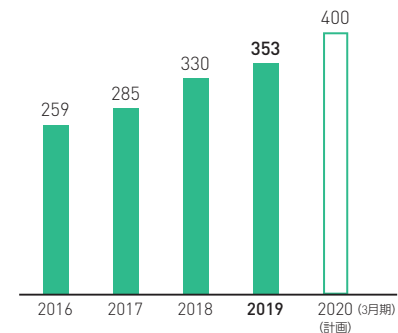
## Q: 事業動向について教えてください。

A: 事業をとりまく市場環境はさまざまです。フラットパネルディスプレイ市場においては、中国での大型液晶パネル製造向け設備投資が見込めるものの、中小型液晶パネルおよび有機ELディスプレイ向けの設備投資が抑制傾向にあるため、光配向装置の販売は伸びませんでした。一方で、スマートフォンをはじめとしたディスプレイの狭額縁化が進んでいることから、フレキシブル基板向け露光装置の販売は増加傾向にあります。

半導体・電子部品関連市場は、5GやIoTの進展により、データサーバー用デバイスやセンサーなどの需要が拡大しており、これらの分野でお客様の積極的な設備投資が続いています。また、比較的低調だといわれているスマートフォン市場においても、高性能化に伴うデザイン変更のため、新しい製造設備導入の動きがみられます。さらに、車載半導体や車載電子部品需要も増加しており、半導体や電子デバイス用の露光装置の販売は好調です。

フラットパネルディスプレイ市場と半導体・電子部品関連市場とで投資意欲の差がありますが、需要を確実に取り込みながら、生産性向上の取り組

光学装置売上高  
(億円)



高精細プリント基板用  
ステップ&リピート投影露光装置



ロール搬送投影露光装置

みを継続し、さらなる収益性アップを進めていきます。そのような中、拡大している需要を確実に取り込むため、露光装置の生産増強を決定しました。

また、ウシオの露光装置は主に半導体製造の後工程（パッケージ工程）で使用されていますが、半導体前工程の技術進展にあわせた後工程の進歩を見すえ、次世代機の開発に着手しているほか、製品ラインナップと製品力強化に加え安定的な利益確保のための取り組みも進めています。

光学装置事業は顧客の設備投資計画による需要の波があり、需要の波が高まった後は特に需要の落ち込みも激しくなります。この波に左右されずに、どのように安定的かつ継続的な利益を創出するかが光学装置事業の最大の課題です。これに対し、ストックビジネスの強化による利益の安定化を進めています。装置を販売して終わりではなく、その後の消耗品であるランプの販売や保守サービスから得られる利益を重視するとともに、そこから得られる生きた情報を次の開発につなげる活動を強化しています。

## 次世代半導体製造プロセスの実用化を導くウシオの技術—EUV光源



ウシオ電機 システムソリューション事業部  
副事業部長兼  
EUV事業化プロジェクトリーダー  
**井ノ迫 伸啓**

次世代の社会インフラ整備に貢献することは私たちにとっての大きな使命です。今後を担う社会的責任を肝に銘じて、事業基盤整備に全力を挙げて取り組みます。

## Q: ウシオのEUV光源について教えてください。

A: AIやIoT、自動運転など現代社会の新しいインフラを実現するためには高度に微細化された次世代半導体が不可欠とされており、それを実現する技術としてEUV (Extreme ultraviolet : 極端紫外線) 露光が注目されています。EUV露光を量産技術として確立するためには、高精細なマスクの欠陥を検査・検出するためのEUV光源の実用化が必須とされています。その実現には小型で高輝度なEUV光源が必要であり、「小型・高輝度・高信頼性」というアドバンテージがあるウシオのEUV光源は、マスク検査用EUV光源として適しているといわれています。

## Q: 今後の展開について教えてください。

A: 現在はEUV光源を使った最先端半導体製造プロセスのマスク検査ドメインに注力しています。

今後はマスク検査を皮切りに、最先端半導体製造プロセスの検査ドメイン全体を対象に、ウシオの独自技術を活用した最先端光源を提供し、当該ドメインでの検査用光源のデファクトスタンダードを目指します。

また、メンテナンスビジネスによる安定的かつ継続的な収益を確保するためのビジネスモデルの確立に向け、拠点構築にも取り組んでいきます。



## 装置事業—映像装置

構造改革を継続し、  
体質改善と収益性向上に取り組めます。

クリスティ・デジタル・システムズ  
会長兼CEO  
神山 和久

## Q: 中計2年間の状況を振り返ってください。

A: クリスティ・デジタル・システムズ(Christie Digital Systems 以下、CDS)はウシオの映像装置事業の中核を成すグループ会社ですが、CDSのこの2年間の業績は大変厳しいものでした。主力製品であるプロジェクターでは、交換が必要なランプよりも寿命が長く光源部の交換が不要なレーザーを光源とするレーザープロジェクターへ技術トレンドが移行する中で、レーザープロジェクターの上市が競合より遅れたことから、販売面で苦戦を強いられました。また、2009年から始まったフィルムシネマからデジタルシネマへの移行終息に伴い少しずつ収益性が低下しており、抜本的な収益改善のため、2019年3月期からコア事業への経営リソース集中、高付加価値な新製品の投入を柱とする構造改革を開始し、収益性の改善につなげることができました。

しかし、新製品の目玉であった、コントラスト比や光源の寿命の面で優位性の高いRGBレーザープロジェクターを昨年度上市したものの、レーザー特有のスペックル現象※を低減することに時間がかかってしまったことで新製品売上高が計画を下回り、満足のいく内容とは言えませんでした。この問題はすでに解決しており、今後の売上への貢献を期待しています。

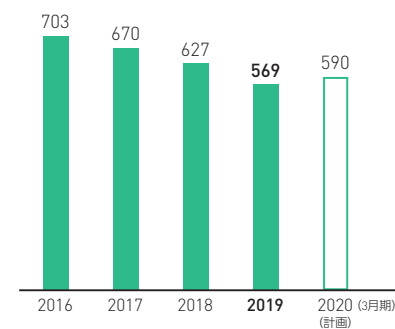
2020年3月期は、構造改革の2年目となりますが、引き続き収益改善を進めます。また、さらなるコスト削減や生産性の向上のために、社員一人ひとりの意識改革と新しい文化の醸成にも取り組んでいきます。

※スペックルとは  
光が干渉することによって生じるコントラストの高い細かい斑点模様のことで、可干渉性をもつレーザーの特徴的な現象

## Q: 事業動向について教えてください。

A: 映像装置事業は大きく、シネマ市場とそれ以外の一般映像市場とに分けられます。シネマ市場は、近年は中国を中心に成長しており、この成長は数年先まで続く見込みです。また、北米や欧州などではデジタルシネマプロ

映像装置売上高  
(億円)



RGBレーザーを搭載したプロジェクター

ジェクターの更新需要が2020年頃から本格化する見込みで、シネマプロジェクターの需要は堅調に推移する予定です。一般映像市場も、デジタルサイネージ、イベント、テーマパークをはじめとした施設向け関連製品の需要は引き続き堅調です。

事業全体では収益性アップが直近の課題です。そして、持続的成長を果たすためには付加価値の高い製品を定期的に投入し、お客様の「よりよい映像体験をしたい」という要求に応えなくてはなりません。そのために、製品力強化と製品開発のスピードアップが重要になります。CDSの強みは光源をグループ内調達できる点です。光源はプロジェクター性能を左右するキーパーツのひとつであり、光源からプロジェクターまでを一貫して扱っているのはプロジェクターメーカーの中ではウシオのみになります。今後もグループ内での連携を強め、市場の変化にスピード感をもって対応し、競合との差別化を図っていくことで製品力強化を進めます。

## プロジェクターだけではないウシオの映像技術—MicroTiles® LED



クリスティ・デジタル・システムズ  
プレジデント兼COO  
Zoran Veselic



MicroTiles® LED

音源や画像の「処理・伝送・管理・表示」という一連のシステムを最適化するトータルソリューションを提供することで“よりよい映像体験”をお届けしています。人々に驚きと感動を与えることが私たちにとって大きな喜びです。

## Q: MicroTiles® LEDについて教えてください。

A: RGBレーザープロジェクターのフルラインナップ化をはじめとしたプロジェクターラインナップを強化する一方で、プロジェクター以外の製品の強化も進めています。中でも高輝度・高精細な表示装置としてLEDビデオウォールが注目されており、CDSもMicroTiles® LEDの発売を予定しています。デジタルサイネージなどでは、画質だけではなく、画面の形状や大きさにも柔軟に対応することが求められており、この製品は形状や大きさが柔軟に変更できる非常にユニークな製品です。10年ほど前に発売したMicroTiles®の柔軟かつ使いやすいというコンセプトを引き継ぎながらも、狭画素ピッチ※を向上させました。

※狭画素ピッチとは  
画素ピッチとは隣り合う画素と画素の間隔のことで、この感覚が狭いほど画像がきめ細くなる

## Q: 映像機器の今後の展開について教えてください。

A: CDSはフィルム映写機メーカーとしてその事業をスタートさせ、今年で創業90周年を迎えました。この90年間、家庭では体験できないダイナミックな映像体験を提供し続けており、これからも様々な場面で“よりよい映像体験”を提供するために、プロジェクターのような投影技術だけではなく、先に紹介したMicroTiles® LEDなどの映像を直接表示する技術や、画像の処理・伝送・管理といったソフトウェアも含めた周辺技術の強化を進めていきます。

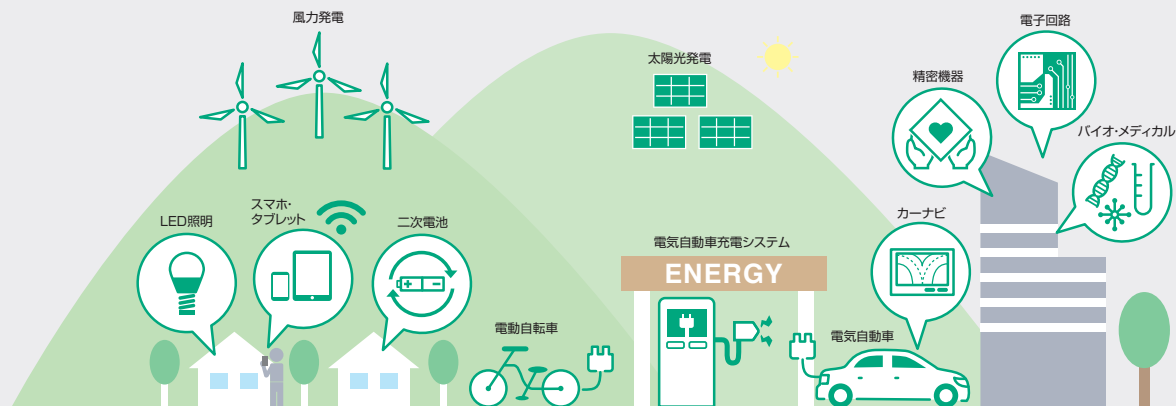
## 新たな取り組み

### 「光」が活躍する新たなフィールド、機能部品事業

自動車のヘッドアップディスプレイやリモートセンシング技術、燃料電池の製造プロセスなどで今後ますます「光」が活躍するフィールドが広がっていくと同時に、その「光」を最適な方法で取り出す光学部品のニーズも高まっています。また、風力発電や太陽光発電をはじめとした自然エネルギーにおいて表面に微細な加工を施すことによる防汚コーティングなども考えられています。

そこでウシオは、「光」の専門メーカーとして培ってきた光源・光学技術、光学装置におけるキーパーツ(光学部品)を自社内で開発してきた実績、さらには露光技術を中心に半導体製造プロセスに携わってきた微細加工ノウハウを活かし、新たに機能部品事業を始めました。

#### 機能部品事業の用途例



ウシオ電機  
機能部品開発グループ  
那脇 洋平

「光でできること」が広がっていく中で、光をより思い通りに、より自由にコントロールすることが求められてきています。

そのような中、微細加工ノウハウを活かした機能部品は、より効率的な使い方ができる設計や、効率の良い製造プロセスによって、これまでの光技術とは違う光のコントロール方法を実現していきます。

これからも、機能部品の光をコントロールする技術とお客様や開発パートナーとの協業によって、よりクリーンで便利な社会になるように貢献していきたいです。

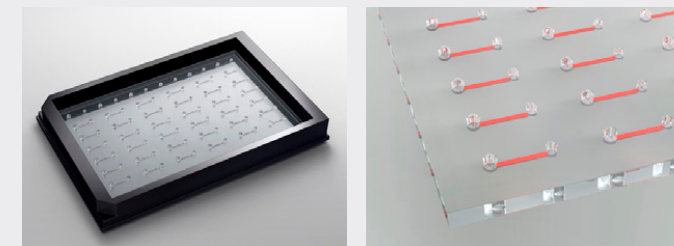


### Photobonding®技術による接着剤フリー 生体機能チップ

近年、分子標的薬や抗体医薬などヒトの遺伝子基盤を元にした精度の高い薬が世界で開発されています。臨床実験の前段階である前臨床実験(動物実験)では動物と人間との“種差”により前臨床での薬効が臨床で反映されないなどの問題があり、新薬開発の失敗による多大な損失を防ぐため創薬の成功率向上が求められています。そこで、これに対するソリューションとして生体機能チップ※<sup>1</sup>(Organ-on-a-Chip)が注目されています。生体機能チップが実用化されれば、前臨床実験における薬効評価の精度と速度が向上するだけではなく、ヒト由来細胞のみでシステムを構成することで動物試験や臨床試験の削減にもつながり、医薬品開発プロセスを飛躍的に進歩させることができます。

ウシオは、真空紫外光による表面改質効果を利用して接着剤を使わずに直接接合する接合装置「Photobonding®」を開発しました。この装置により生体機能チップに最適なCOP※<sup>2</sup>を完全接着剤フリーで接合することができるため、接着剤成分の影響を受けない、より精度の高い生体システムをチップ上に再現することができます。

ウシオは、医薬品開発プロセス向上による創薬コスト削減を実現することで、世界中の様々な人の医薬品へのアクセス改善に貢献することを目指しています。



ウシオ電機  
バイオプレート技術プロジェクト  
山中 誠

近年の医療の発展は目覚ましく、画期的な治療方法が日々登場しています。その一方で、まだ多くの人が自身やその家族の病気で辛い思いをされている現状があります。この事業を通じて、創薬に関わる多くの人、ひいては患者の皆さんの助けとなることをとても嬉しく思っています。この思いのもと、製薬メーカーの最新のニーズに応える製品を提供するために日々挑戦しています。

医療の発展に貢献し、より多くの人々が健やかに暮らせる社会づくりを目指していきたいです。



#### ※1 生体機能チップ (Organ-on-a-Chip)

生体機能チップとは、表面に微細加工技術駆使して微細な流路を形成し、その上で臓器の細胞を培養するチップのことで、従来の人工臓器や動物実験では再現できなかったヒトの臓器機能をシミュレーションすることが可能になります。生体機能チップはまだ実用化されていない技術ですが、次世代の医薬品開発において画期的なツールとして世界各国で研究開発が進んでいます。

#### ※2 COP (Cyclo Olefin Polymer)

生体機能チップの材料に使われるプラスチックの一種。透明度が高く観察性に優れていることや薬剤吸収性が低いことから生体機能チップの材料として最適であると言われています。しかしながらCOPの接合は難しく、従来は有機溶媒を使用した接合が行われていました。この場合、接着用の有機溶媒成分が残り細胞培養に影響を与えるという課題があると言われていました。



## ホテル客室向け光オゾン脱臭機「XEFIRIA (ゼフィリア)」

増大するインバウンド需要により、国内ホテル業界では客室稼働率改善が経営課題となっており、客室に残る臭いを素早く脱臭したいというニーズが高まっています。

ウシオでは、産業用装置設計のなかで知見を得た真空紫外光によるオゾン発生メカニズムに着目し、世界で初めて水銀フリーの特殊紫外線ランプを搭載したコンパクトで軽量、かつメンテナンスフリーな光オゾン脱臭装置「XEFIRIA (ゼフィリア)」を開発しました。

従来方式(放電方式)と比較すると、人体に有害なNOx(窒素酸化物)が発生せず、タバコ臭や香水臭にかかる脱臭時間も、大幅に削減されました。さらに持ち運び負担低減のための軽量設計や、タッチパネルでのシンプルな操作性、複数言語に対応したユーザビリティにも注力し、清掃作業に従事される方の負担軽減と労働環境の改善にも貢献しています。



ウシオ電機  
光環境衛生事業推進  
マーケティングチーム  
白水 昭衣

XEFIRIAの担当になる以前から「人の役に立ちたい」という思いがありました。XEFIRIAを試したホテルからの実際の声として「今まで脱臭が難しかった香水臭が取れて悩まずに済むようになった」などのコメントをいただき、今までにないやりがいを感じています。

今後はホテル業界だけでなく、臭いに困っている業界すべてに働きかけて、皆さんの悩みの解決のお手伝いをしたいです。



# サステナブルマネジメント

ウシオはこれまでもその時代ごとの重要課題に真摯に向き合い企業の社会的責任を果たしてきました。そして今、成長に向けた経営基盤強化のために、人材育成や品質改善、コミュニティ、そして経営の透明性と効率性等をより高めるコーポレートガバナンスの整備に取り組んでいます。

### サステナブルマネジメントへのあゆみ

2009年	経営戦略とCSR課題との融合を目指したCSR中期計画策定
2016年	企業としての発展と社会性の両立を目指し、CSR中期計画策定
2020年	新中期経営計画策定予定

中期経営計画（2018年3月期～2020年3月期）

ウシオは、2020年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画（中計）を2017年5月に発表しました。  
中計2年目までの進捗状況と課題を報告いたします。

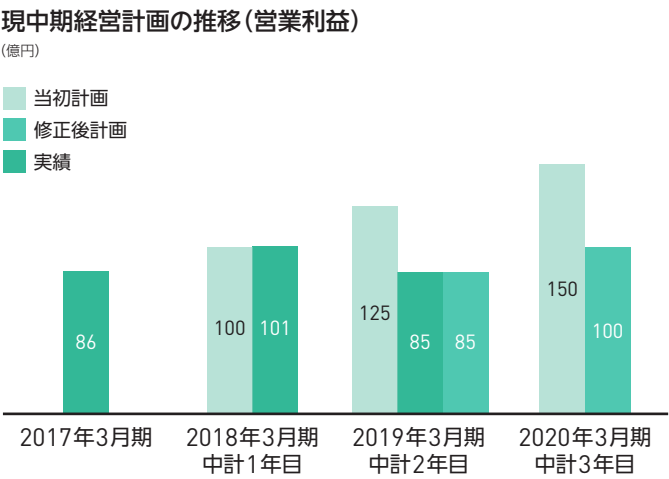
テーマ

「次なる飛躍への基礎固め」をキーワードに、以下2つの重点施策に取り組み、  
重要業績評価指標（KPI）の達成を目指します。

重点施策	数値目標（2020年3月期※2019年5月に下方修正）
1. 既存事業の収益性維持・改善 既存市場での競争力強化により利益の確保とシェアを維持	重要業績評価指標（KPI） 営業利益 100億円
2. 新たな成長機会の追求 ウシオの強みを活かした新規市場開拓・新規事業創出 シナジー重視のM&Aによる新規市場開拓の加速	営業利益率 5.9%

2年目までの進捗

中計1年目の2018年3月期は、当初計画を達成し、営業利益101億円となりました。しかし2年目は事業環境の変化により既存事業の収益が低下したことや新規事業創出のスピードが欠如していることなどから、営業利益目標を当初計画していた125億円から85億円に下方修正し、2019年3月期は85億円という結果となりました。引き続き、状況に大きな変化はない一方で、5GやIoTの進展などにより、光学装置の販売が好調であること、映像装置事業の収益性改善の効果が出てきていることから、2020年3月期は営業利益100億円を目指します。



重点施策	各種施策	1年目	2年目	成果と反省
既存事業の収益性維持・改善	光源事業 生産性向上・品質向上	●	●	IT・ロボット化により生産性や品質は向上
	光学装置 体質改善	●	●	設計の標準化、収益性重視の受注活動、品質改善により収益が改善
	抜本的な収益構造改革（中計2年目から開始）			
	映像装置 不採算事業の整理・売却	—	▲	一部事業を除き整理が完了したものの、計画以上の事業構造改革費用を計上
	映像装置 抜本的な生産場所の見直し	—	●	生産拠点の最適化は計画通り完了
新たな成長機会の追求	映像装置 高付加価値製品の投入	—	×	RGBレーザープロジェクターで一部市場における要求仕様未達が発生したことから計画は大きく未達
	新規市場開拓・新規事業創出	▲	▲	マスク検査用EUV光源の立ち上げをすることができたものの、他の新規事業については、目立った成果がなかった
	シナジー重視のM&A	▲	▲	2018年1月にビアメカニクスの露光装置事業を買収（光学装置）。それ以降、クロージングを迎えた案件はなし

3年目（最終年度）の取り組み

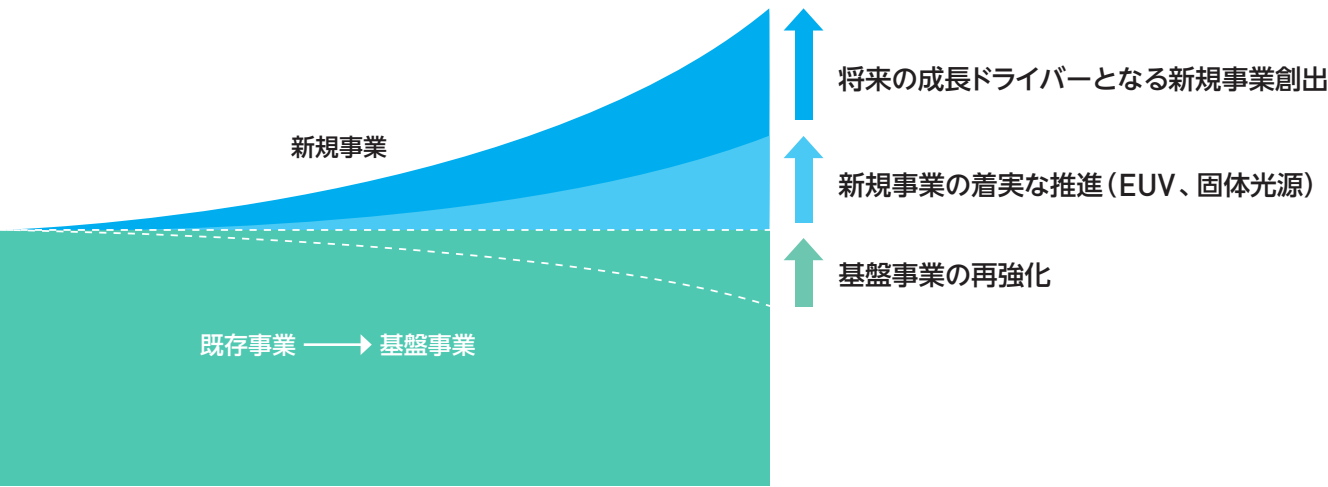
現中計の重点施策を継承し、目標である営業利益100億円の達成に向けて取り組みます。

1. 既存事業の収益性維持・改善

既存事業を“基盤事業”と再定義し、製品カテゴリごとに戦略を立て事業強化を進めます。  
特にランプに関しては、市場ごとに固体光源への移行スピードにあわせた利益拡大策を実施することで、収益の最大化を図ります。

2. 新たな成長機会の追求

立上げ期から成長期に移行しつつあるEUVや固体光源事業を新しい基盤事業とするためにリソースを集中させます。  
また、将来の成長ドライバーとなる新規事業創出のため、多数の新規事業の種を評価し、投資の優先順位を明確にすることで効率的かつ規模のある事業創出に取り組みます。



新中計に向けて

2020年4月からスタートする新中計に向け、収益基盤を着実に強化・構築するための成長戦略とそれに基づく投資計画策定に取り組んでいます。  
ウシオの目指すべき姿や事業領域を明確にした上で、新中計を2020年5月に発表する予定です。



財務・経営企画担当役員メッセージ



ウシオ電機 経営統括本部長  
朝日 崇文

業績の概況

2019年3月期は、売上高1,651億円、営業利益85億円、当期純利益113億円という結果でした。当初の計画では125億円の営業利益を見込んでおりましたが、スマートフォンの需要減や固体光源化といった事業環境変化と映像装置の販売計画未達を背景に、85億円へ下方修正し、この計画に対しては達成しました。2020年3月期の業績予想は、売上高1,700億円、営業利益100億円としております。現中期経営計画(中計)で当初公表していた営業利益150億円の達成は、中計の進捗に課題があることから厳しい状況であると判断した一方で、5GやIoTの進展やディスプレイの狭額縁化、電子デバイスの需要増などにより光学装置をとりまく事業環境が良いこと、映像装置が構造改革により収益性が改善していることなどから、前年同期比ではプラスとなる予想を発表しました。

ここ数年の業績状況を見ると、営業利益率は悪化傾向にあります。映像装置の収益性が悪化したことに加え、柱であるランプの収益が固体光源化という技術トレンドの変化によりやや減速感が出てきていることが主な要因です。短期的な収益性改善のため映像装置の体質改善や光源事業の立て直し、旺盛なデバイス需要に支えられた光学装置の販売機会を逃さないように、生産キャパシティ拡大やマスク検査用EUV光源の事業強化のための投資を積極的に進めます。また事業環境の変化と次の成長ドライバーの創出のため、2020年4月1日付でウシオ電機とウシオオプトセミコンダクターの統合を発表しました。

株主還元策

2019年3月期の業績動向と今後の成長機会を精査した結果、短期的な大規模投資は発生しないという見通しのもと資本効率の向上と機動的な利益還元を遂行するために、2018年12月から2019年1月にわたり、増配、自己株式の取得、自己株式の消却の3つからなる株主還元強化策を発

表しました。この結果、2019年3月期の連結配当性向は56.3%となりました。

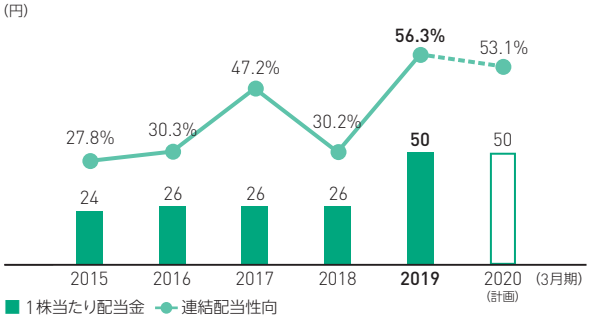
今後も、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本方針とし、資本効率向上の取り組みを実施してまいります。

なお、2020年3月期の配当予想は、2019年3月期と同じ1株当たり50円を見込んでおります。

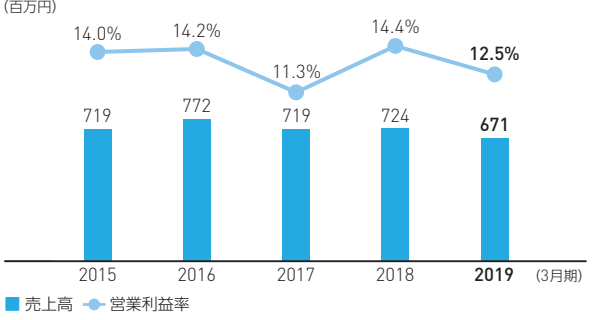
株主還元強化策の具体的な内容

1株当たり配当金	年間26円(前年度実績)→年間50円に増配
自己株式取得	上限100億円(800万株) 2018年12月21日～2019年12月20日
自己株式消却	発行済株式総数の5%を目途に、それを上回る自己株式については毎年消却 (2019年2月8日付で600万株の消却を実施済)

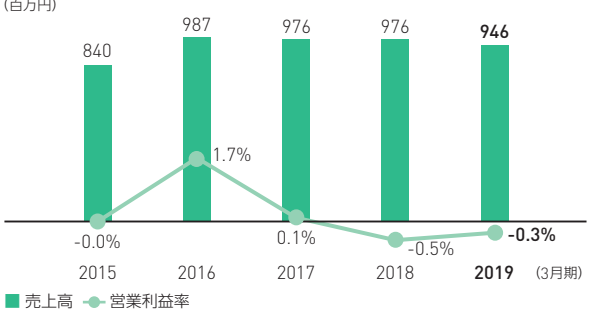
1株当たり配当金と連結配当性向



光源事業 売上高と営業利益率



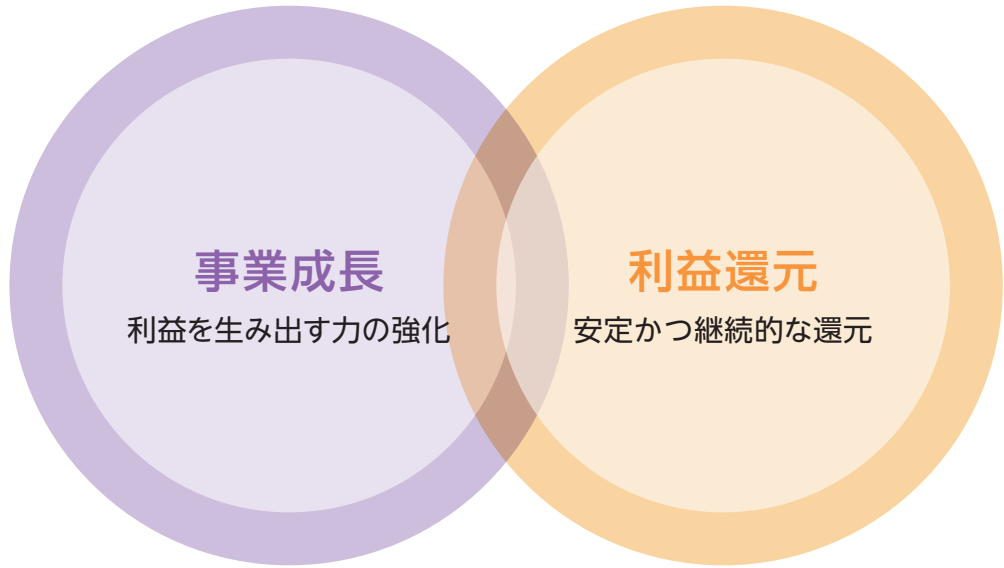
装置事業 売上高と営業利益率



企業価値向上に向けて

2018年3月期から、重点施策として「既存事業の収益性維持・改善」と「新たな成長機会の追求」に取り組んできましたが、進捗にはまだ課題が残っています。在庫などの運転資本の増大に対する危機意識や収益性の低い事業に対する改善意識が弱まっていたこともその要因であるといえます。その結果、資本効率の低下を招いており、その改善のために、高い利益を求める姿勢と効率的に資産を利益に変えることで「利益を生み出す力の強化」を進めていきます。

具体的には、グループ各社の投資評価とモニタリングの強化により「利益重視」「経営資産の無駄遣い排除」の意識改革を促すことと、企業戦略の再定義と優先順位の明確化により利益につながる事業投資の実施を目指します。



利益重視と経営資産の効率的運用

投資効果評価と業績モニタリング強化  
運転資本の削減  
生産性向上

企業戦略に基づくリソース配分明確化

タスクフォースによる事業成長戦略策定  
事業戦略と両輪を成す財務戦略策定

経営基盤強化

人材マネジメント強化  
CSRの取り組み強化  
グループ連結経営の強化

企業戦略に関しては、タスクフォースを立上げ企業戦略立案を進めており、ステークホルダーの皆様には新中期経営計画として2020年5月にお伝えできる見込みです。

持続的成長を見据えた経営基盤強化

「利益を生み出す力の強化」を推進し、かつ猛スピードで変わる市場に対応していくためには組織力を高める必要があるため、人材育成、活気ある職場づくり、ダイバーシティを重要な経営戦略と位置づけています。また、グループの持続可能性を担保するためには社会と企業との間にあるリスク管理が重要であり、いわゆるCSR活動も経営基盤強化のための重要施策として捉えており、これらの活動にも引き続き取り組んでいきます。

安定的配当

2020年3月期の1株当たり配当50円(予想)

自己株式取得

上限100億円(800万株)の自己株式取得の完遂  
(2018年12月20日付発表)

自己株式消却の実施

発行済株式総数の上限5%を上回る自己株式の消却を毎年実施

CSR 経営

ウシオの理念とCSR経営

ウシオは光技術を用いた製品やサービスを通じて、様々な社会課題の解決や持続可能な社会の実現を目指しています。CSRは企業理念・行動指針に基づいた活動および事業活動の基盤であることはもちろん、ステークホルダーの皆様とコミュニケーションを通じて良好な関係を構築し、地域や社会とともに持続的に発展するための原動力のひとつであると捉え、多様な活動を行っています。

USHIO GROUP

私たちの行動指針10

1. 私たちは、多様な個性と価値観を受け入れ、共働する会社を目指し、自己研鑽を自ら促すに努めます

2. 私たちは、革新的で、挑戦的で、スピーディーな経営に取り組み、会社としての持続的な発展に努めます

3. 私たちは、明るく安全快適な職場環境を育むと共に、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

4. 私たちは、良質で安全な製品・サービスを適正な価格で提供し、公正・公平な取引を行います

5. 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

6. 私たちは、法令を遵守し、社会的良識に従って、公正な企業活動を行います

7. 私たちは、会社の定める規程や基準に従い、誠実に職務を行います

8. 私たちは、環境保全と資源の有効活用に取り組みます

9. 私たちは、積極的な広報活動を行なうとともに、第三者の情報の漏洩や権利を尊重します

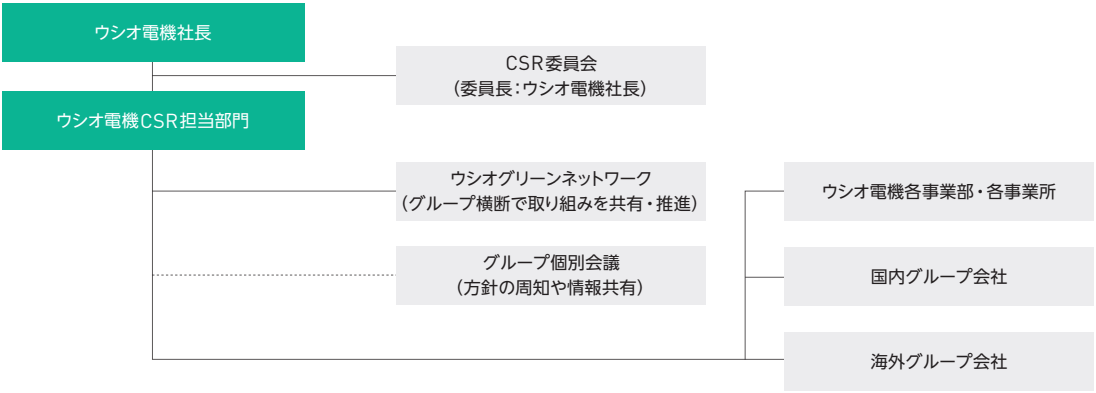
10. 私たちは、国際社会の一員として、それぞれの地域の発展に貢献します

USHIO

CSR推進体制

ウシオ電機の代表取締役社長を委員長としたCSR委員会を設置し、CSRへの取り組みに関わるグループの方針を決定しています。この方針に従い、課題別委員会やウシオ電機のCSR担当部門がウシオ電機の各事業部や事業所、グループ各社に計画を展開しています。

また、グループ横断で取り組みを共有・推進する「ウシオグリーンネットワーク」やグループ個別会議を通じて、周知や情報共有を行っています。



CSR中期計画

ウシオは2016年度に、CSR活動をさらに活性化させ、企業としての発展と社会性の向上の両立を目指すため、CSR中期計画を策定しました。このCSR中期計画には、2021年3月期をターゲットとして、事業と社会貢献の両立に有効な重点実施事項に注力していく「深化」と、これまでウシオ電機を中心に推進してきたCSR活動の枠組みをグループ全体に「拡大」させるという2つの軸があります。

これまでの取り組み内容を継続し、強化していくことはもちろん、ウシオの発展だけではなく社会への貢献につながる活動に注力することや、グローバル化が進むウシオの姿に合ったCSRマネジメントを推進していくことが、持続的発展のために不可欠だと考えています。また、2021年3月期からは、新たな中期経営計画に合わせ、事業と連動したCSR中期計画をスタートさせる予定です。

評価されるウシオのCSR

ウシオは、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」、「FTSE Blossom Japan Index」、「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」という、世界最大の年金運用機関であるGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用する4つのESG(環

境、社会、ガバナンス)指数すべてに選定されています。これは、投資期間が長期にわたるほどリスク調整後のリターンを改善する効果が期待されるとするESG投資において、ウシオの環境、社会、ガバナンスの取り組みが評価されたものです。

CSR経営に対する評価



FTSE Russellが作成管理するグローバルな社会的責任投資指数「FTSE4Good Global Index」に、16年連続で選定されています。また、ESG対応の優れた日本企業のパフォーマンスの指標である「FTSE Blossom Japan Index」にも3年連続で選定されています。  
(注)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ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」は、MSCIジャパンIMIトップ700指数構成銘柄の中からESG評価に優れた企業が選定されるものです。また、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」はMSCIジャパンIMIトップ700指数構成銘柄の中から、MSCI社が新たに開発した性別多様性スコアに基づいて業種内で性別多様性に優れた企業が選定されます。ウシオはともに、3年連続で選定されています。  
(注)ウシオ電機(株)のMSCI指数への組入れやMSCI社のロゴ・商標・サービスマーク並びに指数の使用は、MSCI社及びその関連会社によるウシオ電機(株)への後援・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCI指数はMSCI社に独占権があり、MSCI社及びMSCI指数並びにそのロゴは、MSCI社及びその関連会社の商標・サービスマークです。



「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」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。



損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社(SNAM: エスナム)が設定する2019年度「SNAMサステナビリティ・インデックス」は、ESGに優れる約300銘柄に投資する年金基金や機関投資家向け運用プロダクト「SNAMサステナブル運用」に用いられており、ウシオは、環境、社会、ガバナンスの取り組みが評価され、2012年から8年連続で選定されています。



品質マネジメントの強化

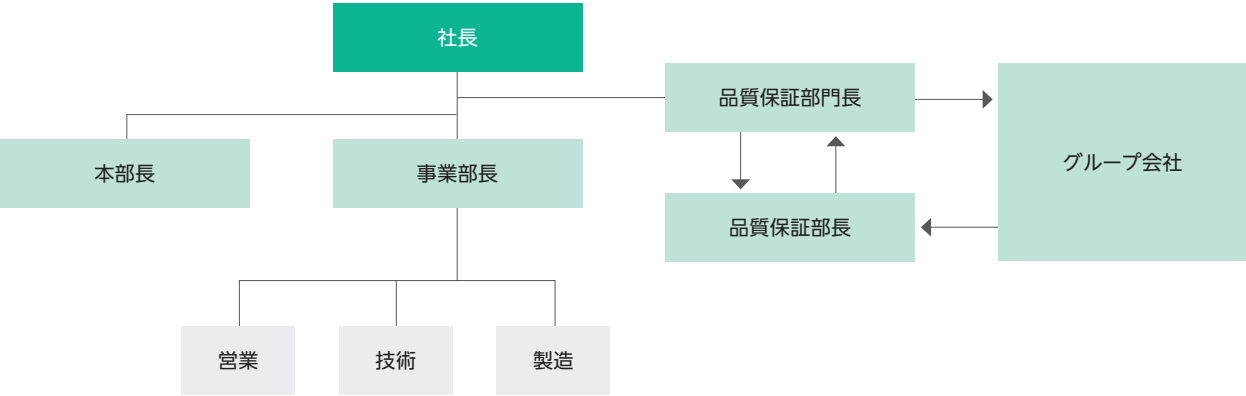
マネジメントシステムと体制

ウシオ電機では品質/環境方針を定め、代表取締役社長を責任者として、以下の体制で品質マネジメントシステムを運用しています。

また、2018年にはISO9001とISO14001の統合運用

によってマネジメントシステムの軽減と実効性の向上を実現しました。今後も統合側面を増やし効率性、有効性を高めていきます。

マネジメントシステム体制図



取り組み事例

ウシオ電機播磨事業所では、外部環境の変化に柔軟に対応し、人によるバラツキやミスの低減かつ高品質化・品質安定化を図れる工場へと変革するためにITやロボット化を進め、以下のような活動成果が得られています。

さらに、今後はウシオのマザー工場として、播磨事業所だけではなく、国内外の生産拠点やグループ会社にも活動対象を拡大していくとともに、製造工程のみならず、検査や間接部門の業務分野にも広げていきます。

具体的な活動成果

製造ラインの自動化

従来、ランプの製造は手作業も多く、職人技の側面が多くありました。これを一部自動化の可能な工程でロボットを導入したことにより、人的ミスや作業者によるバラツキの低減を進めました。また、加工工法の変更や全数自動検査、工程連結の工程改善も併せて行った結果、製品品質の向上のみならず作業信頼性の向上やリードタイムの削減も実現しています。

生産・品質・加工状態のオンタイム可視化

IT化で各工程における状態をオンタイムで可視化することで、異常発見のアクションを早め不良品の発生を未然防止し、工程管理の強化を進めています。

人権の尊重

基本的な考え方

人権の尊重は、ウシオ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いう認識のもと、ウシオは「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・

コンパクトの10原則」(人権・労働)、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利」、ISO26000といった国際規範・ガイドラインを尊重しています。

すべての人権が守られるための取り組み

2015年に「私たちの行動指針10」の第3章を改定し、事業活動が影響するあらゆる人権については各国法令を超えた国際規範を尊重し、世界人権宣言で定義される様々な人権侵害に当社が直接的または間接的に関わることがないように努める方針を打ち出しました。

事業活動においては、製品開発、資材調達から製品廃棄までの様々な過程において関連する多くの人権に目を

配る必要があります。私たちは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」でうたわれている保護、尊重、および救済、といった企業の立場としての規範を遵守した事業活動を行い、事業評価の中でも人権や労働関係に関わる監査を行っています。

内部通報制度

万が一不祥事が生じた際は、必ず公にし第三者を含めて素早く対処するため、海外子会社も含めたグループ全体で内部通報制度を設けています。これは弁護士などの第三者のオフィスに通じるようになっており、通報者が安心して通報できるようにするとともに、問題を隠匿せずに早期に把握し対処するための重要な制度です。こういった制度や役員・社員の意識によりリスクを回避することはもとより、生じた有事に対しても対処していきます。

リスクマネジメントの強化

基本体制

コンプライアンス、環境、品質、財務、法務、災害、情報および輸出管理などの業務遂行・経営の各関連リスクについて責任部門が把握、評価、特定を行う体制となっています。また、各リスクに対して、コンプライアンス委員会やCSR委員会に報告する体制をとっています。

各リスクへの対応

災害リスク	災害発生からの初動対応、インフラ確保、生産再開準備までの各フェーズに1日単位での復旧計画を準備
環境リスク	定期的な環境リスク巡回や影響評価の実施・管理
輸出管理リスク	専門部署により規程ルールを定め、専門教育の実施・管理
調達リスク	CSR調達の一環として腐敗、人権侵害、環境汚染のリスクについて調査・対策

具体的な取り組み

気候変動

ウシオは地球環境との共生が企業としての社会的責任だと考えており、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ます。

一方、地球環境との共生だけでなく、企業としての持続的発展のために気候変動における様々な影響を想定し、そのリスクを明確にするとともに、社会のためにウシオができることは何かを見定めようとしています。

その一環として設定したCO<sub>2</sub>削減目標が評価され、2019年6月にSBT (Science Based Targets: 科学と整合した目標設定) 認定を得ることができました。また、気候変動リスクへの対応として、CO<sub>2</sub>の削減目標を原単位での削減から、絶対値での削減に切り替えました。原単位での管理も残した上で、絶対値を削減していきます。

中長期の温室効果ガス(GHG)削減目標

**SCOPE1+2** 2017年度基準で2030年に21%削減  
**SCOPE3** カテゴリ11 (製品の使用)を2017年度基準で2030年に21%削減

SCOPE 1+2については各国で進めるCO<sub>2</sub>削減の施策に加え、グループの生産拠点到太陽光発電設備を導入するとともに、電力契約にあたっては、コストのみならずCO<sub>2</sub>排出係数等も考慮することで、この目標を達成する計画です。

SCOPE 3 カテゴリ11については、環境配慮型製品の販売拡大により、トータルのCO<sub>2</sub>を削減していきます。

情報セキュリティ

ウシオでは、事業活動上で取り扱う機会が多いお客様の個人情報、お客様からお預かりする重要な企業情報などの情報資産を、漏洩や改ざんなどの脅威から確実に守ることが重要だと考えています。さらには、情報は価値を生む資産、企業価値を高める源泉という認識に基づき、社員の情報セキュリティ意識の向上およびリスク管理体制などの整備を推進しています。

これらの管理においては、「ルールを決める」「ルールを

守る仕組みをつくる」「意識向上」の三位一体となった取り組みが必要であり、情報セキュリティ管理規程に基づく運用と、海外を含むグループ内でのルールの均質化を図っています。

特に、セキュリティに関するルールは事業環境の変化に適応した内容になるよう適宜見直しを行うことが大切だと考えており、今後グループ各社へのセキュリティポリシーの展開についても進めていきます。

地域社会

ウシオでは、事業や技術を通じた社会課題の解決や地域社会への貢献を目指しています。

その一環として、移動映画館などを通して世界中の子どもたちの夢を応援する「ドリーム・プロジェクション・プロジェクト」を発足させました。このプロジェクトでは、映画や空間演出を見たことがない子どもたちや、表現のための手段を持ち得ない人々に、直接的、間接的に機材や

技術、機会を提供し、共に活動することで人々の将来の夢をサポートするとともに、地域文化の醸成に貢献していきます。



主な活動実績

- ・メキシコやカンボジア、バングラデシュでの移動映画活動を支援
- ・宮城県女川町で中学生が挑戦したプロジェクションマッピングにプロジェクターや演出照明機器などの機材協力
- ・ウシオ電機創業の地である姫路の映画館で年に一度、映像にまつわる様々なアトラクションや普段映画鑑賞の機会がない養護施設の子どもたちを招待したイベントを開催





人材マネジメント

人事ビジョン

“喜び”と“驚き”を生み出す輝く集団

ウシオ電機の持続的な成長を支える重要な経営資源の一つが「人材」です。企業理念の第一項にある「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」を実現するためには、新しい価値を生み出し続けることが必要です。「世の中やお客様の課題を解決することで人々の人生や生活を豊かにする“喜び”」「私たちの技術や提案だからこそ従来成し得なかったことが実現できる“驚き”」この2つが新たな価値提供の源泉だと考えています。

さらに社員一人ひとりが仕事へのやりがいや成長実感を持ち、チームとして同じ目標を目指す輝く集団でありたいという思いが人事ビジョンに込められています。その実現に向け、求める人材像「志と情熱を持ち、多様な価値観を尊重し、協働・挑戦し続けるプロ人材」を社員に明示し、体系的に人材マネジメントに取り組むことで、経営基盤の強化を進めています。

ウシオ電機の社員に求める人材像

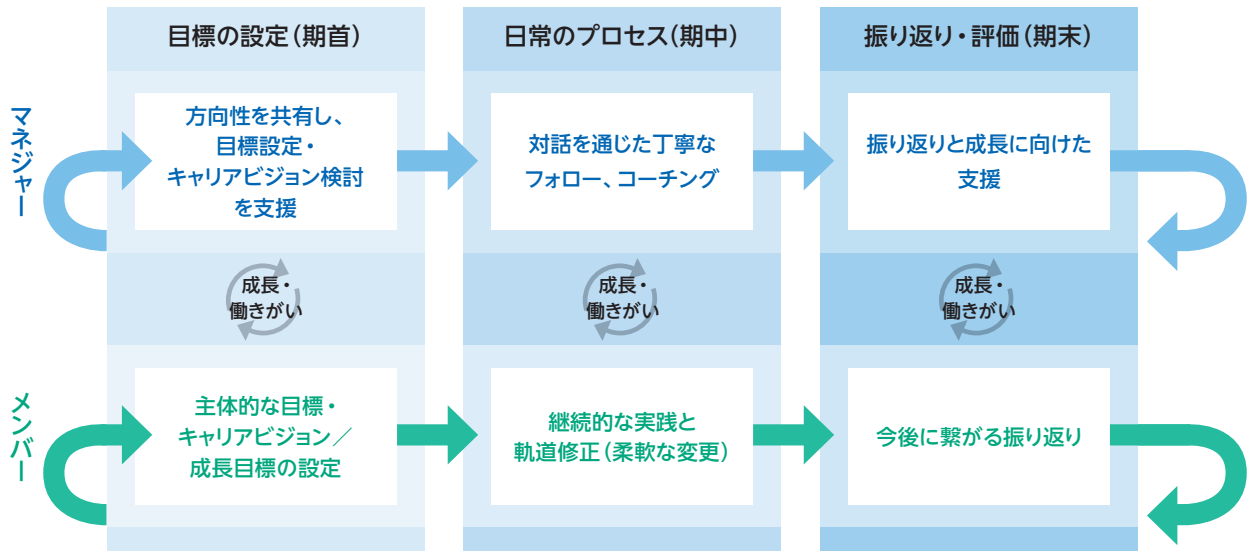
「志」と「情熱」を持ち、多様な価値観を尊重し、協働・挑戦し続けるプロ人材

具体的な取り組み1 目標評価制度

U&I-Growth (UIG)サイクルの運用

事業成長と社員成長の同時実現を目指し、2018年4月に従来の目標評価制度を見直しました。目標に対して達成することだけでなく、価値を生み出すことが目的となるよう、目標は「ミッション(貢献期待)

ベース」、評価基準は「役割資格に応じた貢献度」へ見直しました。少し背伸びをすれば届きそうな成長目標を設定することにより、事業と社員本人の成長を促進しています。



また、「評価のための評価」から「育成のための評価」にシフトすべく、「人材共有ミーティング」を実施。マネジャーが参画し、評価の目線を合わせると共に、メンバーの強み・課題と育成の方向性に関する対話の場を設けています。

また、社員自ら主体的にキャリアについて考え、その実現に向けた育成目標を立て、将来の活躍の可能性を広げる支援をしています。

具体的な取り組み2 人材育成

企業文化や変革を根付かせ、持続的な成長につなげることを目的に次世代のリーダーや後継者の育成を推進しています。

経営人材育成

経営人材要件「ビジョン構築力、リスクテイク/決断力、収益への執念、圧倒的当事者意識、高い倫理観」を軸とした候補者人材の選抜、育成計画策定・実行、アセスメントを通して、計画的・継続的な育成を実現します。年1回の全社人材共有ミーティングでは経営幹部が参画し、進捗確認、育成計画の見直しなどを行っています。

グローバル人材育成

グローバルな視点を持ち、事業に貢献できる人材育成の一環として、留学制度・トレーニー制度を導入しています。留学制度では社内選考を経て選抜された社員が、留学先で高い専門性と国際的視野を獲得、トレーニー制度では海外現地法人での経験を通して、将来のウシオグループの事業に貢献できる人材となることを期待し、派遣しています。また、グローバルコミュニケーション力の底上げの取り組みとして、英語力向上プロジェクトを社内で結成し、チームで英語を学習する機会を設け、個人のスキルアップに留まらず、学習する組織風土の醸成にもつなげています。

ヤング・エグゼクティブ・プログラム

20代・30代のウシオグループ社員から自薦・他薦を経て選抜された受講生が「志と情熱」「戦略構築力」「実行力」「グローバル対応力」の獲得を目的としたプログラムに1年半取り組みます。具体的には、役員や外部の経営者・専門家の方々からの学びを通して、視野・視座を高めつつ、自分自身の軸を探求し、リーダーのあり方を考える機会を提供しています。またアクションラーニングを通じて、経営への提言や組織へ働きかけ、変革の火種となるべく活動しています。



## ダイバーシティ

ウシオ電機では、新しい価値を生み出し、持続的に成長し続けるため、ダイバーシティを経営戦略として推進しています。年齢や性別、国籍などの属性の多様化だけでなく、多様な経験や能力・価値観を活かすことのできる風

土醸成と仕組みづくりを人事・経営だけではなく、各々の職場環境に最適化するため、社員と一体となって取り組んでいます。



### 基本方針

1. 多様な人材の価値観を尊重する風土・しくみの構築
2. 「全社一律」ではなく「個と組織の力を活かすカスタマイゼーション」

### 具体的な取り組み

#### ダイバーシティ啓蒙セミナー

私たちがダイバーシティを推進することの意義や意味を社員一人ひとりが捉えることを目的として、社外講師の方をお招きした啓蒙セミナーを開催。当日は1,000名近くの社員が参加し、自らの今後の人生について主体的に考える機会となりました。

本講演をきっかけとし、さらなる風土醸成に努めます。



#### ジョブリターン制度

育児や介護などの理由によりウシオ電機を退職された方を再雇用する「ジョブリターン制度」を2015年11月より導入しています。家庭等の事情によりやむを得ず退職した社員を再雇用することにより、ウシオ電機在職中に培ったスキルや能力を活かし、再度ウシオ電機で即戦力として活躍してもらうことを目的としています。

#### 働き方改革（フレックスタイム制度・在宅勤務制度）

事業や職場、社員の多様性が進む中、「個と組織の力を活かす」柔軟な働き方が求められています。ウシオ電機は「フレックスタイム制度」に加え、2019年1月より「在宅勤務制度」を導入し、自律的かつ効率的な働き方に応じた労働環境を整えています。

### 採用活動のグローバル化

これまでウシオ電機は在日外国人や国内留学生など外国籍の方の採用を行ってきましたが、2018年度より、海外在住の外国籍人材の新卒採用を始めました。

日本文化や生活になじみの薄い方々が、入社後も安心

してやりがいを感じながら持続的に働くことができるよう、フォロー体制を構築・強化しています。

今後も国籍などの属性に関係なくウシオ電機の人材像に合った採用を進めていく予定です。



ウシオ電機 システムソリューション事業部  
機構設計課

Jo Seongmok

私は学生時代から自分自身で設計し、さらにその設計したものを実際に実験できる仕事に就きたいと思っていたので、それを実現することができて非常に嬉しく感じています。

時に日本での生活に関して苦勞することもあります。外国人の私にも分け隔てなくいつも親切にしてくれる上司や仲間と共に楽しく働くことができており、日本で就職してよかったと思っています。

自分の強みは今の仕事を楽しめることと自分が韓国人であることだと思っています。その強みを活かして、母国である韓国のお客様に対して、装置に関する幅広い知識を持つことでお客様のニーズを十分に引き出し、製品を提供していきたいです。

そして、将来的にはその経験を活かし、装置の改善や新しい装置の開発を通して、さらなる品質の向上に貢献していきたいです。



ウシオ電機 システムソリューション事業部  
制御1課

Lee Sungryong

ウシオ電機は入社年次や経験に限らず、情熱があって努力する人であれば挑戦させてもらえる環境なので、とても働きやすいと感じています。また、上下関係がフラットで若い人の話にも耳を傾けてくれるので、風通しの良い会社だと思っています。

今後、主体的に考えて行動する開発者になるために、営業部門などからお客様や市場の情報が来るのを待つのではなく、自ら主体的に情報収集することで新たな装置開発のリーダーになることが現在の目標です。

### 仕事と治療の両立支援

ウシオ電機では、社員が病気に罹患した場合、休暇制度や私傷病休職制度を利用することで、雇用の継続を図りながら治療に専念できるように環境を整えています。

復帰にあたっては産業医・人事担当者・上司などが連携して業務の調整を行い、一人ひとりの状況に合わせた就労プランを作成します。





コーポレートガバナンス


取締役 (2019年6月27日現在)



**牛尾 治朗**

代表取締役会長

1964年3月 当社設立代表取締役社長  
1979年4月 当社代表取締役会長 (現在)



**内藤 宏治**

代表取締役社長 執行役員社長

1986年4月 当社入社  
2014年4月 当社第三事業部長  
2014年10月 当社執行役員  
当社光源事業部副事業部長兼光源事業部営業部門長  
2015年4月 当社上級執行役員  
当社光源事業部長  
2016年4月 当社常務執行役員  
2019年4月 当社執行役員社長  
2019年6月 当社代表取締役社長兼執行役員社長 (現在)



**原 良也**

社外取締役


1967年4月 大和證券 (株) (現 大和証券 (株)) 入社  
1991年6月 同社取締役  
1995年9月 同社常務取締役  
1997年10月 同社代表取締役社長  
1999年4月 (株)大和証券グループ本社代表取締役社長兼CEO  
大和証券 (株) 代表取締役社長  
2004年6月 (株)大和証券グループ本社取締役会長  
2008年6月 同社最高顧問  
2012年6月 同社名誉顧問 (現在)  
2014年6月 当社社外取締役 (現在)



**金丸 恭文**

社外取締役


1979年4月 (株)デイケイセイ (現 (株)TKC) 入社  
1982年4月 ロジック・システムズ・インターナショナル (株) 入社  
1985年9月 (株)エヌ・ティ・ティピー・シーコミュニケーションズ取締役  
1989年11月 フューチャーシステムコンサルティング (株) (現 フューチャー (株)) 設立  
代表取締役社長  
2006年3月 同社代表取締役会長兼社長  
2007年1月 フューチャーアーキテクト (株) (現 フューチャー (株)) 代表取締役会長  
2011年3月 同社代表取締役会長兼社長  
2015年6月 当社社外取締役 (現在)  
2015年7月 フューチャーアーキテクト (株) (現 フューチャー (株)) 代表取締役会長  
2016年4月 フューチャー (株) 代表取締役会長兼社長 グループCEO (現在)  
フューチャーアーキテクト (株) 代表取締役会長 (現在)



**川村 直樹**

取締役 専務執行役員


1986年4月 当社入社  
2014年4月 当社第二事業部光システムBU長  
2014年10月 当社バイオメディカル事業部副事業部長  
兼バイオメディカル事業部営業部門長  
2015年2月 当社バイオメディカル事業部長兼バイオメディカル事業部営業部門長  
2015年4月 当社執行役員  
当社バイオメディカル事業部長  
2016年11月 当社システムソリューション事業部長  
2017年4月 当社上級執行役員  
2018年4月 当社常務執行役員  
2019年4月 当社専務執行役員  
当社事業統括本部長兼事業統括本部システムソリューション事業部長 (現在)  
2019年5月 当社事業統括本部事業戦略室長 (現在)  
2019年6月 当社取締役兼専務執行役員 (現在)



**牛尾 志朗**

取締役 常務執行役員

1991年4月 (株)ウシオユーテック (現 ウシオライティング (株)) 入社  
1991年6月 同社取締役  
1992年4月 同社常務取締役  
1996年2月 同社代表取締役社長  
2004年4月 同社上級グループ執行役員  
当社取締役兼上級グループ執行役員  
2005年3月 当社取締役兼常務執行役員  
2010年4月 ウシオライティング (株) 代表取締役会長 (現在)  
当社取締役兼グループ常務執行役員  
2010年6月 当社取締役兼常務執行役員 (現在)



**橘・フクシマ・咲江**

社外取締役


1980年6月 ブラックストーン・インターナショナル (株) 入社  
1987年9月 ベイン・アンド・カンパニー (株) 入社  
1991年8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル (株) 入社  
1995年5月 コーン・フェリー・インターナショナル米国本社取締役  
2000年9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル (株) 取締役社長  
2001年7月 同社代表取締役社長  
2009年5月 同社代表取締役会長  
2010年7月 G&Sグローバル・アドバイザーズ (株) 代表取締役社長 (現在)  
2012年5月 J.フロントリテイリング (株) 社外取締役 (現在)  
2016年6月 当社社外取締役 (現在)  
2019年6月 コニカミノルタ (株) 社外取締役 (現在)



**佐々木 豊成**

社外取締役


1976年4月 大蔵省入省  
2003年7月 財務省主計局次長  
2007年7月 国税庁次長  
2008年7月 財務省理財局長  
2010年1月 内閣官房副長官補  
2013年4月 内閣官房TPP政府対策本部国内調整総括官  
2016年7月 (一社) 生命保険協会代表理事副会長 (現在)  
2019年6月 当社社外取締役 (現在)



**神山 和久**

取締役 グループ上級執行役員


1995年9月 当社入社  
2013年11月 当社経営本部総合企画部長  
2014年10月 当社経営本部経営企画部長  
2016年4月 当社執行役員  
当社社長統括本部長兼社長統括本部経営戦略部門長  
2018年4月 当社社長統括本部長  
2018年7月 当社グループ執行役員  
CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS, INC. CFO  
2019年4月 当社グループ上級執行役員  
CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS, INC. 取締役社長 (現在)  
CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS USA, INC. 取締役会長 (現在)  
CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS CANADA INC. 取締役会長 (現在)  
2019年6月 当社取締役兼グループ上級執行役員 (現在)



**小林 敦之**

取締役 (常勤監査等委員)

1982年4月 当社入社  
2007年4月 当社執行役員  
2011年7月 当社上級執行役員  
2013年6月 当社取締役兼常務執行役員  
2014年4月 当社経営本部長  
2016年4月 当社社長統括本部担当  
2016年6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現在)



**米田 正典**

社外取締役 (監査等委員)

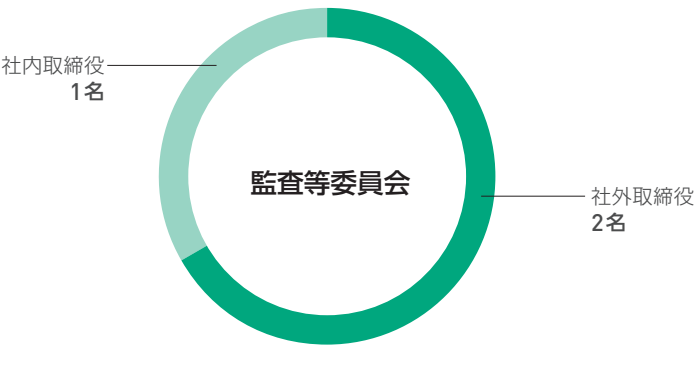
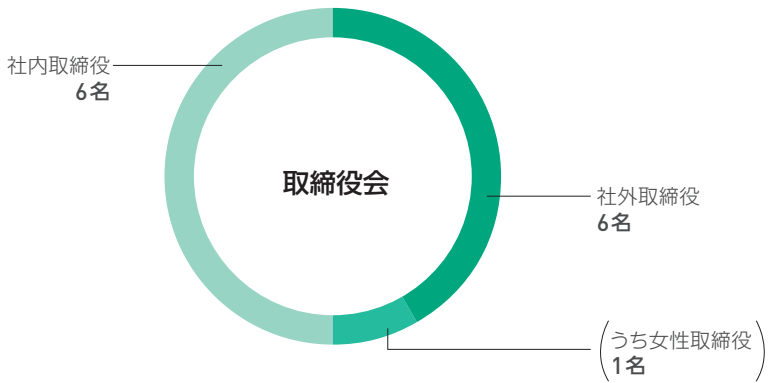
1974年4月 同和火災海上保険 (株) (現 あいおいニッセイ同和損害保険 (株)) 入社  
2003年6月 ニッセイ同和損害保険 (株) (現 あいおいニッセイ同和損害保険 (株)) 取締役  
2010年4月 同社取締役副社長執行役員  
MS&ADインシュアランスグループホールディングス (株) 取締役執行役員  
あいおいニッセイ同和損害保険 (株) 取締役副社長執行役員  
2010年10月 同社代表取締役副社長執行役員  
2012年6月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス (株) 代表取締役執行役員  
2014年4月 あいおいニッセイ同和損害保険 (株) 顧問  
MS&ADインシュアランスグループホールディングス (株) 代表取締役  
2014年6月 当社社外監査役  
2016年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現在)



**山口 伸淑**

社外取締役 (監査等委員)

1977年4月 (株)協和銀行 (現 (株)りそな銀行) 入行  
2003年6月 (株)りそな銀行執行役員  
2010年6月 同行取締役専務執行役員  
2013年4月 りそなカード (株) 代表取締役  
2014年6月 ナカバヤシ (株) 社外取締役 (現在)  
2015年4月 (株)東京カンテイ専務取締役  
2015年12月 (株)エスケーアイ (現 (株)サカイホールディングス) 社外取締役 (現在)  
2016年6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現在)



ウシオ電機は、企業理念に掲げた目指すべき姿を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることが、すべてのステークホルダーの満足につながると認識しています。

これを実現するために、企業経営の透明性と効率性の確保、また迅速・果敢な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの強化に努めています。

コーポレートガバナンス体制

ウシオ電機は、監査等委員会設置会社の体制を採用しています。

これは、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することによる意思決定の迅速化を推進する一方で、取締役会の半数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および妥当性を監査する権限を有する監査等委員会を設置することにより監査・監督機能の強化を図るためです。

また、取締役の指名および報酬の決定について公平性および妥当性を確保することを目的として、委員長および半数以上の委員を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。

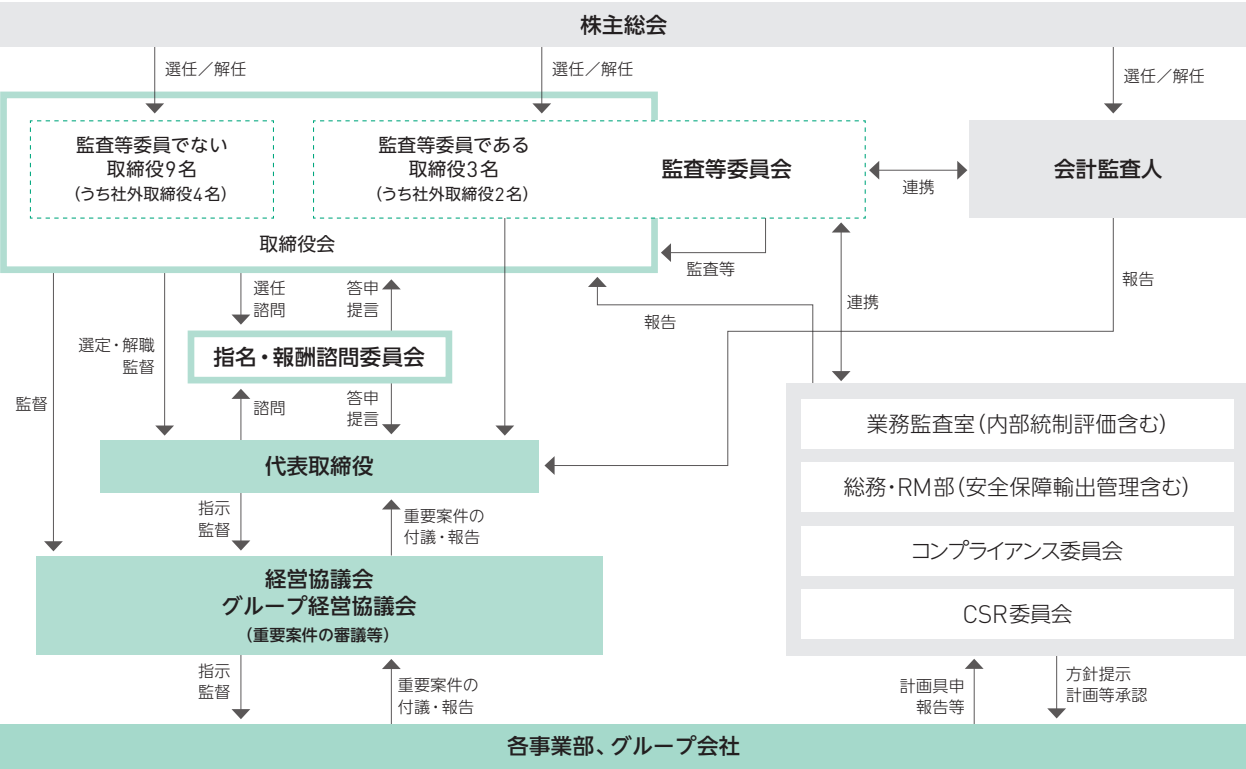
取締役会については、P.46-47に記載の通り、取締役（監査等委員である取締役を除く。）9名（うち社外取締役4名）と監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）の計12名で構成され、経営の基本方針等の最重要事項に

関する意思決定および業務執行の監督を行っています。なお、業務執行は、重要な業務執行の一部の決定を業務執行を担う取締役へ委任することにより、意思決定の迅速化を推進するとともに、執行役員制度により確実かつ迅速な業務の執行体制を構築しています。また、経営協議会、グループ経営協議会を設置し業務執行に関する重要事項の審議・報告を行っています。

監査等委員会については、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）で構成され、監査等委員会の定める監査等委員会監査等基準に従い取締役の職務執行状況についての監査等を行っています。なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および社員からの情報収集、ならびに内部監査部門および会計監査人との連携を円滑に行い監査等の実効性を高めるため、常勤の監査等委員1名を選定しています。

指名・報酬諮問委員会については、取締役計6名（うち

ウシオ電機内部統制図



社外取締役4名）で構成され、代表取締役または取締役会の諮問に応じ、取締役の報酬の体系および水準、個々の取締役の業績への貢献度評価ならびに取締役の指名に関する答申を行っています。なお、指名・報酬諮問委員会の構

成員は取締役 牛尾治朗、内藤宏治、原良也（社外取締役）、金丸恭文（社外取締役）、橘・フクシマ・咲江（社外取締役）および米田正典（社外取締役）であり、取締役 原良也（社外取締役）を委員長としています。

監査の状況

**監査等委員会監査の状況**

監査等委員会は、常勤の監査等委員1名を含む3名で構成されており、取締役の職務執行状況の監査等を実施する体制整備を行っています。なお、常勤の監査等委員 小林敦之は、ウシオ電機における財務責任者としての経験があり、財務およ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 山口伸淑は、金融機関における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

**内部監査の状況等**

内部監査部門は、業務管理や業務手続の妥当性等の監査を実地での監査を基に行っており、監査等委員会に対して年間の監査計画書を提出して具体的な監査方針を説明するとともに、内部監査結果の報告を適宜行います。

会計監査人は、監査等委員会に対して年間の監査計画書を提出して具体的な監査方針を説明するとともに、四半期・期末決算における四半期レビュー・会計監査の際にはレビュー・監査結果の要旨の報告を行います。

監査等委員会、内部監査部門および会計監査人は、情報交換、意見交換を実施し、相互連携を図っています。

取締役会の実効性評価

ウシオ電機では、個々の取締役に對して取締役会の構成、運営状況、審議事項等に関するアンケートおよびインタビューを実施し、取締役会の実効性について分析・評価を行っています。

2018年度における分析・評価の結果として、取締役会としての実効性は概ね確保されていると判断しています。

一方で、今後も引き続き取り組むべき課題として、経営戦略、中期経営計画および経営課題に関する議論のこれまで以上のさらなる充実が挙げられ、取締役会として確認し共有しています。これらの改善に向け継続的に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

ウシオ電機は、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則について、すべてを実施しています。

詳しくは、当社ウェブサイト「コーポレートガバナンス報告書」をご覧ください。

コンプライアンス

ウシオ電機は、全社員が法令、定款および企業理念を遵守した行動をとるための行動指針として「私たちの行動指針10」を定め、その徹底を図るためコンプライアンス委員会を設けています。内部監査部門はコンプライアンス委員会と連携の上、状況を監査し、適宜取締役会および監査等委員会に報告します。さらに、取締役の職務執行に

係る情報は文書または電磁的媒体に記録・保存、管理し、取締役が常時閲覧でき、適時適応できる体制を整えています。

また、コンプライアンス意識の醸成を図るため、グループ各社にも行動指針などを共通で準用・活用し、内部監査部門がグループ会社の監査を実施しています。



リスク管理

ウシオ電機は、リスク管理規程においてコンプライアンス、環境、品質、財務、法務、災害、情報および輸出管理などのリスクの種類ごとに責任部門を定め、各責任部門において規則やガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成や配布などを行うものとし、新たに生じたリスクに

ついては速やかに対応責任者となる取締役または執行役員を任命することを定めています。また、リスクが現実化し、重大な損害の発生が予測される場合は、担当取締役または執行役員は速やかに取締役会に報告することとしています。

社外取締役の状況 (2019年6月27日現在)

氏名	監査等委員	独立役員	選任の理由	2018年度の出席状況	
				取締役会	監査等委員会
原 良也		●	原良也氏は、証券会社における経営者としての豊富な経験と資本市場に関する深い知見を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏は取引のある証券会社の元代表取締役ではあるものの、同社およびウシオ電機双方の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも1%を超えるものではなく、ウシオ電機的意思決定に対して影響を与える取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式1,900株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。また、同氏が同社および同社グループの業務執行者を退任し10年以上が経過しています。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。	8/8	－
金丸 恭文		●	金丸恭文氏は、情報通信およびITコンサルティング会社の創業者・経営者としての豊富な経験と深い知見を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏が代表する会社とウシオ電機の間には取引関係はありませんが、同社およびウシオ電機双方の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも1%を超えるものではなく、ウシオ電機的意思決定に対して影響を与える取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式9,100株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。	8/8	－
橘・フクシマ・咲江		●	橘・フクシマ・咲江氏は、グローバルな視野を持つ人材に関する高い見識および国際的な企業経営に関する豊富な知識・経験を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただいています。なお、同氏が代表する会社とウシオ電機の間には取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式400株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。	8/8	－
佐々木 豊成		●	佐々木豊成氏は、自由貿易の推進などグローバルな事業展開に関する豊富な経験と深い知見を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から経営全般にわたり監督・助言いただけるものと認識しています。なお、同氏とウシオ電機の間には特別の利害関係はありません。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています	－	－
米田 正典	●	●	米田正典氏は、保険会社における経営者としての幅広く高度な見識および豊富な経験を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から監査・監督いただいています。なお、同氏は取引のある損害保険会社の元代表取締役ではあるものの、同社およびウシオ電機双方の連結売上高に対する取引額の割合はいずれも1%を超えるものではなく、ウシオ電機的意思決定に対して影響を与える取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式3,000株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。また、同氏が同社および同社グループの業務執行者を退任し4年以上が経過しています。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。	8/8	14/14
山口 伸淑	●	●	山口伸淑氏は、金融機関における経営者としての幅広く高度な見識および豊富な経験を有しており、業務執行を行う経営陣とは独立した公正中立な立場から監査・監督いただいています。なお、同氏は取引銀行出身者ではあるものの、ウシオ電機の総資産に占める同行からの借入金額の割合は少なく、実質無借金の状態にあるため、ウシオ電機的意思決定に対して影響を与える取引関係はありません。また、同氏とウシオ電機との間には、同氏が当社株式1,100株を所有していることを除き、その他の利害関係はありません。また、同氏が同行および同行グループの業務執行者を退任し4年以上が経過しています。以上のことから、一般株主と利益相反の関係にはない独立役員であると判断しています。	8/8	14/14

役員報酬

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の報酬は、固定金銭報酬ならびに業績に連動した金銭報酬および株式報酬により構成しています。社外取締役およ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。

ウシオ電機では、委員長および半数以上の委員を社外取締役により構成する指名・報酬諮問委員会を設置し、報酬の体系および水準ならびに個々の取締役の職務評価について審議を行っています。報酬の体系および水準（固定金銭報酬ならびに業績に連動した金銭報酬および株式報酬の体系および水準）は、いずれも外部調査機関による調査に基づく同業種および同規模等の他社社員の役職ごとの報酬水準を参考としています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、指名・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会の決議により決定しています。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。

業績連動の金銭報酬は、取締役の報酬と業績との連動

性をより明確にし、業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的として、前1連結会計年度の連結業績評価、部門別業績評価および職務評価により決定されます。連結業績評価は、連結営業利益、親会社の株主に帰属する当期純利益を評価指標とし、部門別業績評価は、担当する部門の営業利益相当額を評価指標としています。

業績連動の金銭報酬の報酬全体に占める割合は、最大約33%となり、固定金銭報酬と併せて、翌年度の月例定額報酬として支給しています。

業績連動の株式報酬は、ウシオ電機が提出する取締役の報酬額相当の金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役の報酬と業績との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的として、前1連結会計年度における役位および業績達成度等に応じて取締役に対して信託を通じて株式が付与されるものです。業績達成度は、連結営業利益およびROEを評価指標としています。業績連動の株式報酬（信託への拠出時の金銭価値にて換算）の報酬全体に占める割合は、最大約25%となります。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額およ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
		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 （監査等委員および社外取締役を除く。）	263	160	73	29	4
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く。）	27	27	－	－	1
社外役員	44	44	－	－	7

(注1) 業績連動報酬（株式）は、日本基準により2019年3月期に費用計上した金額を記載しています。

(注2) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額は、2016年6月29日開催の定時株主総会において、年額540百万円以内（うち社外取締役分は84百万円以内）と決議されています。なお、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、定款において12名以内と定めています。

(注3) 監査等委員である取締役の報酬等の額は、2016年6月29日開催の定時株主総会において、年額84百万円以内と決議されています。なお、監査等委員である取締役の員数は、定款において5名以内と定めています。

(注4) 2015年6月26日開催の定時株主総会および2016年6月29日開催の定時株主総会の決議により役員向け株式報酬制度を導入しており、当該制度では、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）およびウシオ電機と委任契約を締結している執行役員（国内非居住である者を除く。）を対象者として、3事業年度（当初は2016年3月31日で終了した事業年度から2018年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度）を対象期間として620百万円を上限とする金銭を株式交付信託に拠出し、対象期間ごとに当該信託が当社株式330,000株を上限として取得し、当該対象者に対し1年あたり110,000ポイント（1ポイントは当社株式1株）を上限として付与するものです。なお、2018年6月28日開催の取締役会において、2019年3月31日で終了する事業年度から2021年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度を対象期間として当該制度の延長を行うことを決議しています。

(注5) 2019年3月期における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、報酬諮問委員会において報酬の体系および水準ならびに個々の取締役の職務評価について審議を行い、取締役会はその審議内容を尊重し決定することを条件として、具体的な報酬の額の決定を代表取締役社長に一任いたしました。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。

(注6) 2019年3月期の業績連動の金銭報酬に係る連結業績評価の目標指標は、連結営業利益125億円、親会社の株主に帰属する当期純利益115億円としており、実績は、連結営業利益85億円、親会社の株主に帰属する当期純利益113億円です。また、業績連動の株式報酬に係る目標指標は、連結営業利益125億円、ROE5.0%としており、実績は、連結営業利益85億円、ROE5.3%です。

財務データ

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
収益状況											
売上高(百万円)	120,846	119,079	145,125	150,087	143,461	157,800	159,365	179,121	172,840	173,497	165,138
売上原価(百万円)	81,644	82,666	96,962	101,635	95,196	101,809	98,030	110,717	112,383	111,350	106,611
売上総利益(百万円)	39,202	36,413	48,163	48,451	48,264	55,991	61,335	68,403	60,456	62,146	58,526
販売費及び一般管理費(百万円)	30,238	29,150	34,129	37,755	40,682	43,881	50,977	55,273	51,854	51,995	50,008
営業利益(百万円)	8,963	7,262	14,034	10,696	7,582	12,110	10,357	13,130	8,602	10,151	8,517
経常利益(百万円)	9,991	9,290	17,362	13,112	10,539	15,904	13,708	14,633	11,001	12,050	11,439
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,481	7,071	9,577	8,748	7,155	10,770	11,279	11,105	7,042	11,001	11,326
営業利益率(%)	7.4	6.1	9.7	7.1	5.3	7.7	6.5	7.3	5.0	5.9	5.2
経常利益率(%)	8.3	7.8	12.0	8.7	7.3	10.1	8.6	8.2	6.4	6.9	6.9
親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	2.9	5.9	6.6	5.8	5.0	6.8	7.1	6.2	4.1	6.3	6.9

配当・1株当たり情報

1株当たり当期純利益(円)	25.76	52.95	71.72	66.26	54.57	82.19	86.40	85.83	55.06	86.11	88.85
1株当たり純資産(円)	1,084	1,162	1,169	1,212	1,324	1,441	1,654	1,622	1,664	1,683	1,691
配当金総額(百万円)	2,671	2,670	2,937	2,884	2,884	3,388	3,139	3,353	3,329	3,329	6,316
1株当たり配当金(円)	20.0	20.0	22.0	22.0	22.0	26.0	24.0	26.0	26.0	26.0	50.0
配当性向(%)	77.7	37.8	30.7	33.2	40.3	31.6	27.8	30.3	47.2	30.2	56.3
純資産配当率(%)	1.8	1.8	1.9	1.8	1.7	1.9	1.5	1.6	1.6	1.6	3.0

資産状況

総資産(百万円)	184,401	202,119	217,292	224,412	228,657	255,338	294,542	294,525	308,430	305,303	306,628
流動資産(百万円)	102,706	112,722	130,730	143,120	140,646	153,004	178,774	170,173	180,334	184,940	200,119
有形固定資産(百万円)	36,850	36,151	36,457	37,827	36,776	39,126	40,014	42,310	44,809	41,578	43,050
投資その他の資産(百万円)	42,303	50,217	47,064	39,564	48,371	59,048	68,655	71,256	74,062	72,473	58,815
流動負債(百万円)	26,744	32,035	41,458	40,634	37,950	39,957	44,886	49,463	54,592	54,174	69,572
有利子負債(百万円)	11,122	9,122	12,283	12,864	9,427	8,258	14,063	14,512	27,771	26,823	28,938
純資産(百万円)	145,774	156,685	157,867	162,048	176,784	191,246	218,723	211,296	213,289	215,306	213,254
株主資本(百万円)	144,250	148,643	155,544	158,341	162,609	169,482	178,891	183,057	185,658	193,332	199,408
総資本回転率(回)	0.60	0.62	0.69	0.68	0.63	0.65	0.57	0.61	0.57	0.57	0.54
流動比率(%)	384.0	351.9	315.3	352.2	370.6	382.9	398.3	344.0	330.3	341.4	287.6
自己資本比率(%)	78.5	76.8	71.9	70.8	75.9	73.5	73.3	70.9	68.9	70.4	69.5
ROE(%)	2.3	4.7	6.2	5.6	4.3	6.0	5.6	5.2	3.3	5.1	5.3
ROA(%)	1.7	3.7	4.6	3.9	3.2	4.4	4.0	3.8	2.3	3.6	3.7
インタレストカバレッジレシオ(倍)	31.7	77.1	39.3	61.1	68.5	48.7	51.0	48.1	41.9	26.5	15.1
D／Eレシオ(%)	7.7	6.1	7.9	8.1	5.8	4.9	7.9	7.9	15.0	13.9	14.5
固定長期適合率(%)	52.3	55.2	49.9	45.1	49.9	52.9	55.2	57.4	56.6	52.5	47.7

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)	11,873	18,999	8,390	12,382	14,443	10,622	9,876	12,031	12,624	15,567	8,853
減価償却費(百万円)	6,280	6,219	6,476	7,139	6,741	5,021	5,919	6,495	6,587	6,790	6,775
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	△3,194	△12,714	△1,679	1,911	△8,649	△4,476	△3,710	△10,367	△15,254	4,322	2,719
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	△7,588	△4,760	1,081	△7,615	△7,092	△6,670	1,210	△7,849	6,864	△3,613	△3,916
フリーキャッシュフロー(百万円)	8,679	6,285	6,711	14,293	5,794	6,146	6,166	1,664	△2,630	19,889	11,572
現金及び現金同等物の増減(百万円)	△371	1,265	6,359	6,630	1,676	2,080	11,646	△9,176	3,161	15,061	8,586
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	27,329	28,595	34,954	41,585	43,261	45,342	56,989	47,813	50,974	66,035	74,622
キャッシュフロー有利子負債比率(年)	0.9	0.5	1.5	1.0	0.7	0.8	1.4	1.2	2.2	1.7	3.3
売上高減価償却費率(%)	5.2	5.2	4.5	4.8	4.7	3.2	3.7	3.6	3.8	3.9	4.1



非財務データ

			2015年3月期	2016年	2017年	2018年	2019年3月期
エネルギー使用量 (GJ)	日本		415,928	456,607	483,208	486,231	473,730
	アジア(日本除く)		131,039	133,406	144,971	153,004	164,628
	北米		110,142	113,337	108,441	104,934	104,616
	欧州		30,521	33,383	35,210	45,066	38,901
	合計		687,630	736,733	771,830	789,235	781,875
水使用量 (m³)	日本		179,398	168,338	188,505	224,145	226,099
	アジア(日本除く)		115,291	119,249	150,493	139,628	118,373
	北米		29,440	27,656	28,132	24,667	24,155
	欧州		4,229	5,883	5,675	6,251	5,463
	合計		328,358	321,126	372,805	394,691	374,091
廃棄物総排出量 (t)	日本		520	865	679	637	697
	アジア(日本除く)		127	158	164	125	195
	北米		457	438	444	396	334
	欧州		46	62	46	69	87
	合計		1,150	1,522	1,333	1,227	1,313
GHG (CO <sub>2</sub> ) 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	SCOPE1	日本	1,851	2,429	2,675	2,884	2,579
		アジア(日本除く)	363	363	306	303	435
		北米	499	434	441	566	625
		欧州	314	317	380	375	336
		計	3,027	3,543	3,802	4,128	3,975
	SCOPE2	日本	18,372	22,250	22,715	22,429	20,135
		アジア(日本除く)	7,696	7,574	8,281	8,803	9,202
		北米	1,919	2,943	2,845	2,593	2,579
		欧州	935	1,308	1,337	1,947	1,638
		計	28,922	34,075	35,178	35,772	33,554
	SCOPE3	連結	1,521,467	994,618	1,509,281	1,346,960	1,337,912
	従業員数 (名)	日本		2,460	2,596	2,572	2,463
アジア(日本除く)		1,066	1,127	1,213	1,368	1,383	
北米		1,758	1,886	1,882	1,791	1,607	
欧州		256	277	296	225	233	
合計		5,540	5,886	5,963	5,847	5,703	
新卒者の3年定着率 (%)	単体	男	97	96	100	95	83
		女	100	88	100	83	100
平均勤続年数 (年)	単体	男	16.1	16.7	17.5	17.9	18.8
		女	16.9	17.8	18.7	19.2	20.0
月間法定残業時間 (時間／人)	単体		13.5	15.2	12.0	12.3	10.6
有給休暇取得率 (%)	単体		68.3	72.8	74.0	71.1	72.8
出産休暇取得件数 (件)	単体		28	19	22	27	21
育児休暇取得件数 (件)	単体	男	3	5	6	3	10
		女	25	22	22	27	21
介護休暇取得件数 (件)	単体		0	0	0	2	0
出産・育児休暇後の復職率 (%)	単体		100	100	95.50	100	100
災害度数率 (%)	単体		0.00	0.26	0.00	0.00	0.61
災害強度率 (%)	単体		0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
特許保有件数 (件)	単体		1,339	1,425	1,514	1,532	1,454
取締役数 (名)	単体		11	11	12	12	10
うち社外取締役 (名)	単体		2	3	7(うち女性 1)	7(うち女性 1)	5(うち女性 1)

(注)  
・エネルギー使用量、水使用量、廃棄物総排出量、SCOPE1、SCOPE2の集計範囲は当社の定める連結環境経営範囲となります。  
詳しくは当社ウェブサイト「環境データ集」のページをご覧ください。   <https://www.ushio.co.jp/jp/csr/eco/ecodata.html>  
・SCOPE3の集計範囲はカテゴリーごとに異なります。  
詳しくは当社ウェブサイト「地球温暖化対策」のページをご覧ください。   <https://www.ushio.co.jp/jp/csr/eco/effect.html>  
・電力のCO<sub>2</sub>換算係数は以下を使用  
国内：平成29年度実績電気事業者別／海外：国際エネルギー機関(IEA)「CO<sub>2</sub> emissions from fuel combustion 2013」  
・CO<sub>2</sub>以外の温室効果ガス(GHG)は排出していません。  
・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：2015年3月期の欄：2011年に入社し、2014年4月時点の在籍者数)。

国際的イニシアティブとの整合性

			本冊子該当ページ内容	ページ	
GRI 一般標準 開示項目	G4-1～2	戦略おび分析	社長メッセージ/中期経営計画/財務・経営企画担当 役員メッセージ	6、32、34	
	G4-3～13	組織のプロフィール	財務・非財務ハイライト/セグメント別主要製品/ 海外展開/非財務情報/会社情報	4、16、17、 54、57	
	G4-14～16	CSR	CSR経営/国際的イニシアチブとの整合性	36、55	
	G4-17～23	特定されたマテリアルな側面とバウンダリー	ウシオの価値創造モデル/CSR経営/人材マネジメント	18、36、42	
	G4-28～31	報告書のプロフィール	編集方針	C2	
	G4-32	GRI内容索引	国際的イニシアチブとの整合性	55	
	G4-34～41	ガバナンス	ガバナンスの構造と構成	コーポレートガバナンス	48
	G4-42		目的、価値、戦略の設定における最高ガバナンス組織の役割	社外取締役座談会/コーポレートガバナンス	10、48
	G-43、 G4-44		最高ガバナンス組織の能力およびパフォーマンスの評価	コーポレートガバナンス	49、50
	G4-45～47		リスク・マネジメントにおける最高ガバナンス組織の役割	コーポレートガバナンス	40、50
	G4-48		サステナビリティ報告における最高ガバナンス組織の役割		
	G4-49～50		経済、環境、社会パフォーマンスの評価における最高ガバナンス組織の役割	社外取締役座談会/コーポレートガバナンス	10、48
	G4-51～55		報酬とインセンティブ	コーポレートガバナンス	51
	G4-56～58	倫理と誠実性	企業理念/コンプライアンス	1、49	
GRI 特定標準 開示項目	G4-EC1～EC4	経済	経済パフォーマンス	財務・非財務ハイライト/海外展開/財務データ	4、17、52
	G4-EC5～EC6		地域での存在感	海外展開	17
	G4-EC7～EC8		間接的な経済影響	企業価値向上に向けて	35
	G4-EC9		調達慣行		
	G4-EC1～EC2	環境	原材料	非財務データ	54
	G4-EN3～EN7		エネルギー	財務・非財務ハイライト/非財務データ	4、54
	G4-EN8～EN10		水		
	G4-EN11～EN14		生物多様性		
	G4-EN15～EN21		大気への排出	財務・非財務ハイライト/非財務データ	4、54
	G4-EN22～EN26		排水および廃棄物	非財務データ	54
	G4-EN27～EN28		製品およびサービス	非財務データ	54
	G4-EN11～EN14		コンプライアンス	コンプライアンス	49
	G4-EN29		輸送・移動		
	G4-EN31		環境全般	気候変動/財務・非財務ハイライト/非財務データ	4、40、54
	G4-EN32～EN33		サプライヤーの環境評価		
	G4-EN34		環境に関する苦情処理制度		
	G4-LA1～LA16	社会	労働慣行とディーセント・ワーク	人材マネジメント	42
	G4-HR1～HR12		人権	人権の尊重	39
	G4-SO1～SO11		社会	地域社会	41
	G4-PR1～PR9		製品責任	品質マネジメントの強化	38
ISO26000	組織統治	課題1	組織統治	コーポレートガバナンス	48
	人権	課題1	デューディリジェンス	CSRマネジメント 人材マネジメント	38 42
		課題2	人権に関する危機的状況		
		課題3	加担の回避		
		課題4	苦情解決		
		課題5	差別及び社会的弱者		
		課題6	市民的及び政治的権利		
		課題7	経済的、社会的及び文化的権利		
		課題8	労働における基本的原則及び権利		
	労働慣行	課題1	雇用及び雇用関係	地域社会 人材マネジメント	41 42
		課題2	労働条件及び社会的保護		
		課題3	社会対話		
		課題4	労働における安全衛生		
	環境	課題5	職場における人材育成及び訓練	財務・非財務ハイライト/非財務データ	4、54
		課題1	汚染の予防		
		課題2	持続可能な資源の利用		
		課題3	気候変動の緩和及び気候変動への適応		
公正な事業慣行	課題4	環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復	私たちの行動指針10	36	
	課題1	汚職防止			
	課題2	責任ある政治的関与			
	課題3	公正な競争			
	課題4	バリューチェーンにおける社会的責任の推進			
消費者課題	課題5	財産権の尊重	私たちの行動指針10	36	
	課題1	公正なマーケティング、事実在即した偏りのない情報、及び公正な契約慣行			
	課題2	消費者の安全衛生の保護			
	課題3	持続可能な消費			
	課題4	消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決			
	課題5	消費者データ保護及びプライバシー			
	課題6	必要不可欠なサービスへのアクセス			
コミュニティ参画 及び発展	課題7	教育及び意識向上	地域社会	41	
	課題1	コミュニティへの参画			
	課題2	教育及び文化			
	課題3	雇用創出及び技能開発			
	課題4	技術の開発及び技術へのアクセス			
	課題5	富及び所得の創出			
	課題6	健康			
国連 グローバル コンパクト	人権	原則1	企業は、国際的に宣言されている人権の擁護を支持、尊重し、 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。	私たちの行動指針10/人権の尊重	36、39
		原則2			
	労働基準	原則3	企業は、組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持し、 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、	私たちの行動指針10	36
		原則4	あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、		
		原則5	児童労働の実効的な廃止を支持し、		
		原則6	雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。		
	環境	原則7	企業は、環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、	私たちの行動指針10	36
		原則8	環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。		
		原則9			
		原則10	企業は、強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。		

株式の状況

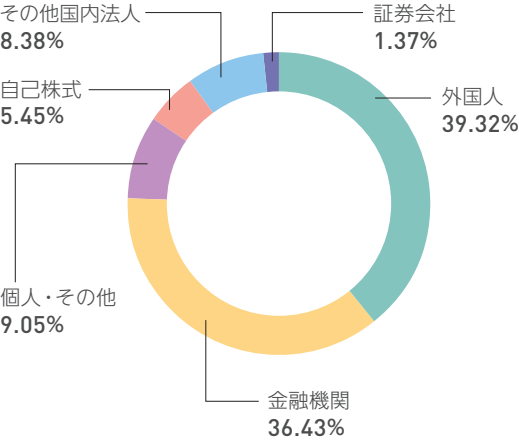
発行済株式総数	133,628,721株
株主数	10,718名

大株主の状況(上位10位)

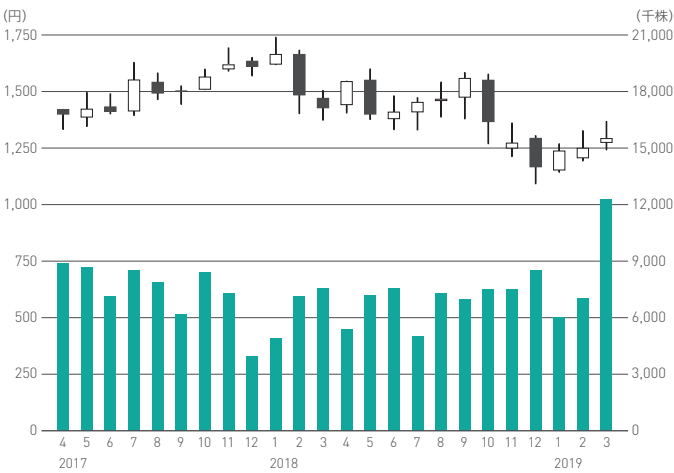
株主名	株式数(千株)	持株比率[%]
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,658	8.43
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	6,798	5.38
株式会社りそな銀行	6,319	5.00
ノーザントラスト カンパニー エイブイエフシー リ ユーエスタックス エグゼンプテド ペンション ファンズ	5,726	4.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,058	4.00
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,274	3.38
株式会社三菱UFJ銀行	4,248	3.36
朝日生命保険相互会社	3,305	2.61
牛尾 治朗	2,636	2.08
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505001	2,583	2.04

・上記のほか、自己株式が7,288千株あります。なお、自己株式7,288千株には、役員向け株式報酬制度に係る信託が所有する当社株式352千株を含んでおりません。  
・持株比率は、自己株式7,288千株を控除して計算しております。

株式分布の状況



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	東京証券取引所市場第一部
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 および特別口座 管理機関	三井住友信託銀行株式会社

事業所および主なグループ会社

ウシオ電機株式会社	本社 播磨事業所 御殿場事業所 横浜事業所 大阪支店 川崎バイオラボ	東京都千代田区 兵庫県姫路市 静岡県御殿場市 神奈川県横浜市 大阪府大阪市 神奈川県川崎市
国内グループ会社	ウシオライティング株式会社 株式会社ジーベックス 株式会社アドテックエンジニアリング ウシオオプトセミコンダクター株式会社	他7社
海外グループ会社	北米	USHIO AMERICA, INC. CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS USA, INC. CHRISTIE DIGITAL SYSTEMS CANADA INC.
	欧州	USHIO EUROPE B.V. BLV Licht-und Vakuumtechnik GmbH
	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.

**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および  
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。