



NIKON REPORT 2019

ニコン レポート2019
2019年3月期

ものづくりのプロセスを革新

自動化やマスカスタマイゼーションが進展するものづくりの現場。

ニコンはデジタルマニュファクチャリング領域において、

ものづくりをより高度かつ多種多様なものへと刷新し、産業の可能性を広げます。



光利用技術

社会の
課題やニーズ

コアコンピタンス

ニコンが提供するソリューション

精密技術



目指す未来

エコファクトリー

省資源・省エネルギーな
生産システムの構築

高度な製造技術

より高品質・高精度な製造を実現

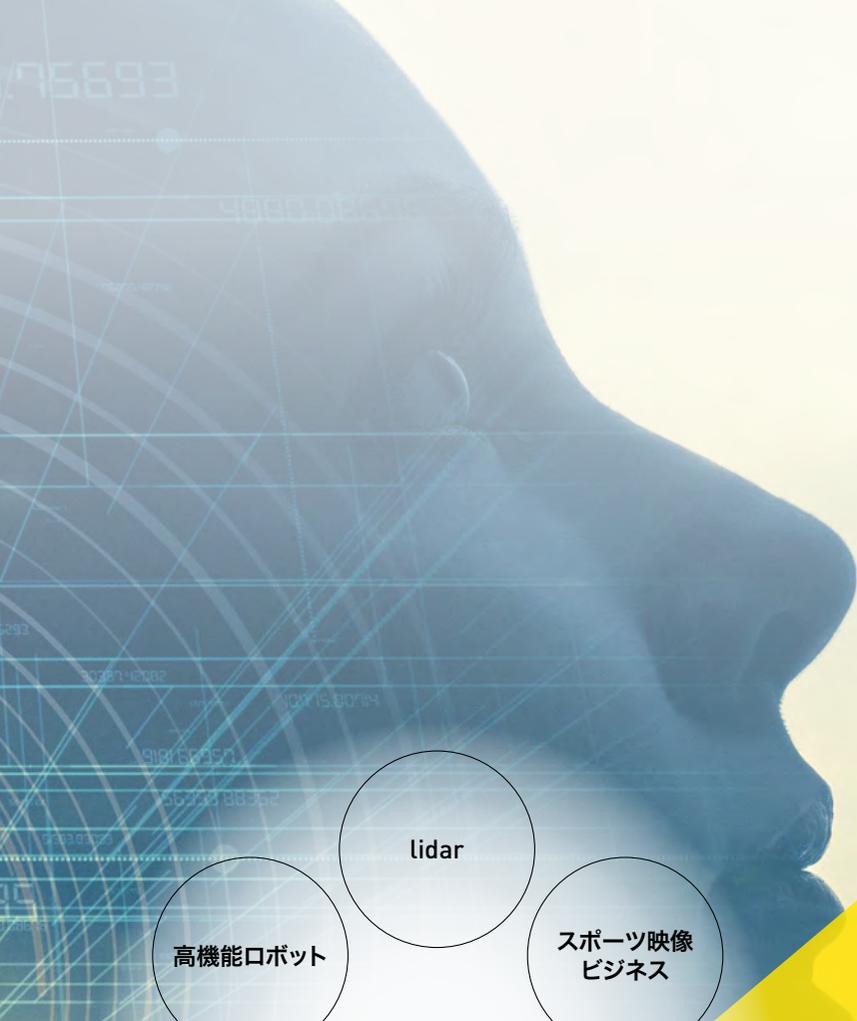
スマートファクトリー

工場の自動化・効率化を促進

画像・センシング技術で 快適な社会に貢献

工場から公共空間、家庭まで。ニコンはビジョンシステム／ロボットにより、社会のあらゆるところに「眼」の機能を持たせることで、より安全で快適な、わくわくする未来へと導きます。





lidar

高機能ロボット

スポーツ映像
ビジネスビジョンシステム/
ロボット

スマートカメラ

ロボット
ビジョンロボット
モジュール

目指す未来

人とロボットの共存

高度で安全な製造現場の実現

安心・安全な都市

より快適な都市システム・
交通システムの構築

映像体験の拡張

スポーツ観戦や運動体験の
喜び・感動を1人でも多くの人に提供



人々の健康とQOLに貢献

「健康であり続けたい」という、全人類共通の願いを叶えるために。
ニコンはヘルスケア領域において、生命科学や医学の発展を支え、
世界中の人々のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上を目指します。





細胞選別

細胞培養受託

創薬支援

ヘルスケア

目指す未来

眼科AI診断

細胞培養
操作/評価
アプリケーション

難病を克服する創薬、
再生医療の実現

病の早期発見に貢献

新しい診断技術を提供

ごあいさつ

新中期経営計画に取り組み、成長に向けての基盤構築を進めるとともに、
持続的・中長期的な企業価値向上を実現する、
「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指します。

「ニコン レポート2019」では、新中期経営計画を中心とした中長期視点の成長戦略について、我々や各事業の責任者から分かりやすくお伝えするとともに、持続的成長の実現に向けた価値創造やその基盤構築、それらの活動のポイントをまとめています。
株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、ぜひご一読いただければ幸いです。



馬立 稔和
代表取締役 兼
社長執行役員 兼 CEO

岡 昌志
代表取締役 兼
副社長執行役員 兼 CFO

CONTENTS

INTRODUCTION	8 企業理念・経営ビジョン・心掛け
	10 ニコンの価値創造プロセス(サステナビリティ戦略)
BUSINESS STRATEGY	12 社長メッセージ
	18 構造改革の総括
	20 中期経営計画(2019~2021年度) -持続的な成長に向けての基盤構築-
	24 CFOメッセージ
	26 パフォーマンスハイライト
SPECIAL FEATURE	32 光利用技術と精密技術を起点とした 製品・サービスの広がり
	34 精密・光学のリーディングカンパニーに向けて
BUSINESS PERFORMANCE	40 ニコンの事業構造
	42 各事業部の概況
	42 映像事業部
	44 FPD装置事業部
	46 半導体装置事業部
48 ヘルスケア事業部	
CORPORATE GOVERNANCE	50 役員一覧
	52 コーポレート・ガバナンス
	57 取締役会長メッセージ
	58 社外取締役インタビュー
SUSTAINABILITY	62 ニコンの価値創造を支える経営資源
FINANCIAL AND CORPORATE DATA	68 経営成績に関する説明ならびに分析
	72 連結財務諸表
	77 ニコングループの体制
	78 会社情報/株主情報
	79 第三者保証/ESG外部評価

注意事項

この「ニコンレポート」に記載されている、株式会社ニコンならびにその子会社または関連会社であるニコングループ各社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは各資料発表時点においてニコングループの経営方針に則り入手可能な情報およびニコングループが合理的であると判断した一定の前提に基づいて作成したものです。したがって、主要市場における経済情勢、製品・サービスに対する需要動向、顧客の設備投資の動向、為替相場の動向など、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記述されている見通しとは、異なる結果となり得ることをご承知おください。

本レポートでは、株式会社ニコンを中心に国内外グループ会社の活動を報告しています。原則として、「当社」や「(株)ニコン」「ニコン」は株式会社ニコンを、「当社グループ」や「ニコングループ」は株式会社ニコンおよびグループ会社を示します。

本レポートの財務内容に関わる数値は、億円表示は単位未満を切り捨て、百万円表示は単位未満を四捨五入しています。



私たちは、「信頼と創造」という企業理念のもと、
人々の幸せにつながる製品・サービスを提供し続けます。





企業理念

信頼と創造

「信頼と創造」という企業理念は、シンプルな言葉ですが、
実現することは決して容易ではありません。
私たちは、これまで大切にしてきたこの言葉を、
変わることのないテーマとして、これからも掲げていきます。

経営ビジョン

Unlock the future with the power of light

光の可能性に挑み、進化し続けることが、私たちニコンの個性です
世界のいたるところにニコンの光が溢れ、人々に寄り添っている
そんな未来を私たちは想い描いています

ニコンは光で未来を変えます

心掛け

好奇心

常に変化を楽しみ、広く興味を持つことで、新しい発想を生み出します

親和力

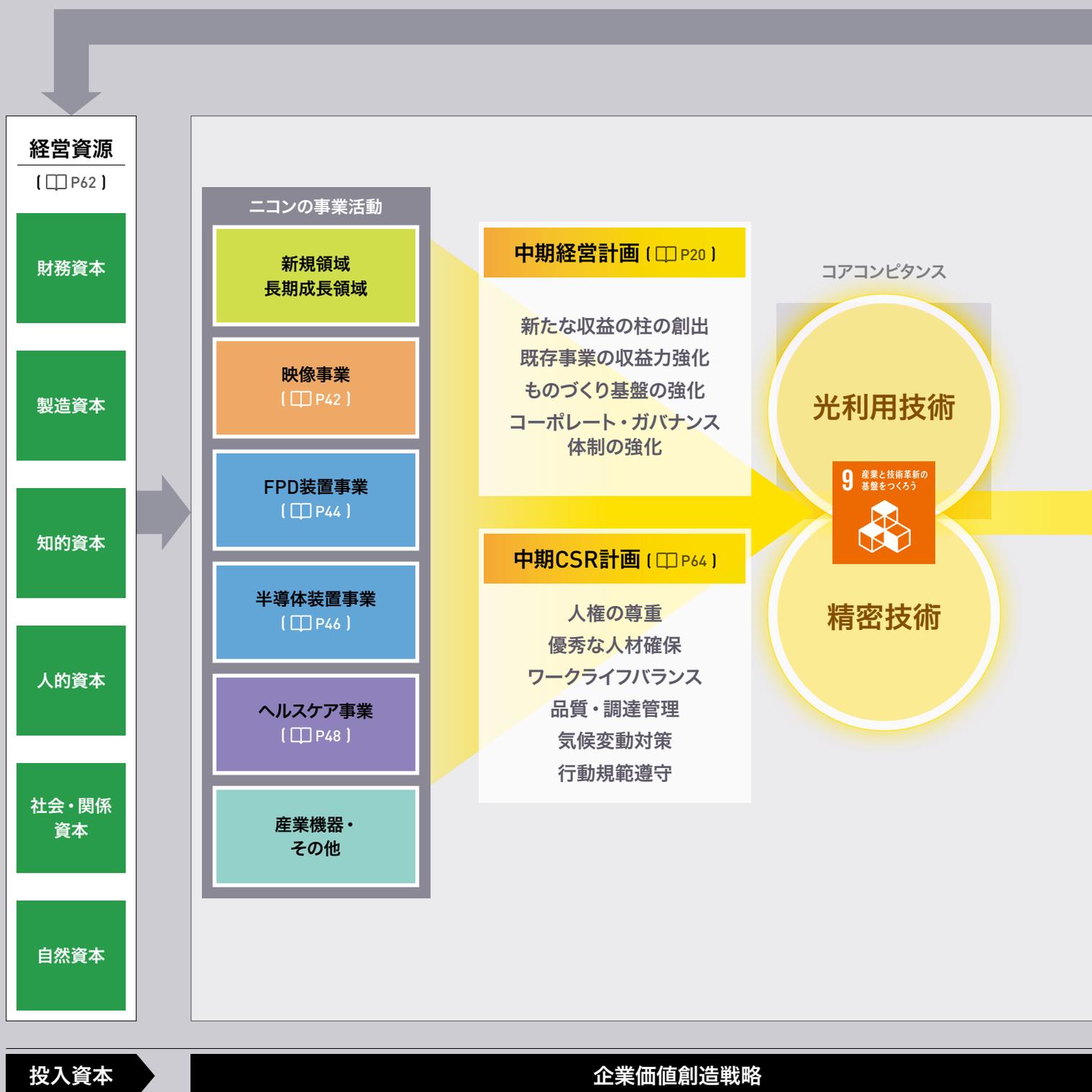
誠実な心で様々な価値観を受け入れ、多様性を尊重します

伝える力

自らの考えを伝え、共有することで、大きな流れを創り出します

ニコンの価値創造プロセス(サステナビリティ戦略)

ニコンは「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指し、培ったコアコンピタンスやアセットを活用しイノベーションに挑戦し続けます。それにより、事業の成長と社会への貢献を続け、持続的な企業価値と社会価値の向上を実現していきます。



ステークホルダー・
エンゲージメント



目指す姿

精密・光学のリーディングカンパニー

光利用技術/精密技術を活用した製品・サービスにより、
さまざまな産業にイノベーションを引き起こし、
物心ともに豊かな世界を実現する



事業を通じた社会への貢献

ものづくりの
プロセスを革新

画像・
センシング技術で
快適な社会に
貢献

人々の健康と
QOLに貢献

企業理念

信頼と創造

人々の幸せに
つながる
製品・サービスを
提供し続ける

製品・サービス

提供価値

社長メッセージ



馬立 稔和

代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEO

ステークホルダーの皆様へ

持続的・中長期的な企業価値向上を実現する、 「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指します。

ニコングループの舵取り役として

2019年6月27日より、代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEOに就任しました馬立稔和です。これまでの構造改革フェーズから成長戦略へと舵を切る節目の年に、このような重責を担うこととなり身の引き締まる思いです。

私は入社以来、一貫して、半導体露光装置の分野で仕事をしてきました。私が入社した1980年は、国産初の商用ステッパー「NSR-1010G」を発売した年で、まさに、ニコンの新たな時代の幕開けでした。当時はまだ新規事業という位置付けで、少人数で開発に取り組んでいたこともあり、入社1年目からかなり責任のある仕事を任せてもらえる環境でした。さまざまな経験はもちろん、その中で培った度胸や最後までやり抜く責任感など、現在に活かせるものを早い時期から得ることができたのは、振り返ればとても恵まれていたと思います。

私の一番の使命は、ニコングループのさらなる成長の礎を築くことだと認識しています。そのためにまずは、目指すべき企業像を明確にし、全従業員がそこに向かって突き進む、「明るく元気な会社」にしたいと思っています。現状や結果に一喜一憂するのではなく、しっかりと状況分析と見通しを踏まえた上で、全社一丸でニコングループのさらなる成長に向かう組織づくりをしていきます。

構造改革は、我々にとって忘れることのできない、大きな痛みを伴う経験になりました。一方で、長い間の課題を全員で協力して解決できたという経験が得られたことも事実です。そういった企業風土があることも我々の強みであり、これから成長戦略を展開していくにあたり、大きな自信となっています。

成長戦略を進める上で私が大事にしていきたいことの一つは「お客様に寄り添う姿勢」です。当社グループは光利用

技術、精密技術といった長年磨き蓄積してきた優れたコア技術を有しており、世界中から高い評価を受けています。しかし、世の中の動きは速く、技術革新は日ごとに加速し、ユーザーニーズも多様化しています。お客様の近くで、環境、状況の変化により早く、機敏に対応することが、さらなる成長の実現において重要です。

構造改革期間を終え、次のフェーズへ

当社は、2016年11月、進行中であった「中期経営計画2015年度版」を取り止め、構造改革フェーズに移行しました。主力事業の想定以上の市場縮小や成長事業が期待通りに進捗しない状況から、財務基盤が健全なうちに全社を挙げて「攻めの構造改革」を断行する必要があると考えたためです。2019年3月期までを構造改革フェーズと位置付け、企業価値向上の観点から経営体質そのものにまで踏み込んで改革を行い、収益力を抜本的に強化することを目指しました。

慢性的な赤字を余儀なくされていた半導体装置事業では、受注生産の徹底や開発方針の変更等、事業戦略を根本的に見直しました。映像事業では、収益性重視の観点から高付加価値製品への選択と集中を進めるとともに、開発・生産・販売体制を最適化しました。これらのほかに、人員の適正化による固定費の抑制や、資本市場とリンクした経営管理指標の導入、ポートフォリオ経営の基盤構築等も行いました。その結果、当初の目的である収益性と経営体質の改善を着実に進めることができました。しかし、当社を取り巻く事業環境の不透明感は今以上に増していると認識しています。引き続き緊張感を維持しながら、今後も継続的に改革・改善を進めていくことが不可欠です。



構造改革を支えてくださったステークホルダーの皆様のためにも、経験した痛み、苦しみを忘れることなく、緩みないオペレーションを継続し、ニコングループのさらなる成長を実現したいと強く心に思っています。

「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指す

構造改革により、収益性と経営体質の改善を実現しましたが、前述の通り、市場環境は厳しい状況が続いています。このような状況のもと、2019年5月、当社は新中期経営計画を発表し、企業理念である「信頼と創造」、そして、経営ビジョン「Unlock the future with the power of light」という志のもと、中長期的な視点で「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指すことを掲げました。精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業に資源を集中することで、持続的・中長期的な企業価値向上を実現していきます。

なお、新中期経営計画では、2020年3月期から3年間を、その後の持続的な企業価値向上を実現するための「成長基盤構築」の期間と位置付けました。持続的な成長に向けての基盤構築を最優先し、長期的な「稼ぐ力」を着実に高めていく考えです。

強みを活かし、新たな市場・産業の創造に挑戦する

「精密・光学のリーディングカンパニー」の実現に向けた最も重要な戦略の一つが「新たな収益の柱の創出」、つまり、新たな

成長エンジンを早期に獲得することです。長期的な成長領域として、デジタルマニュファクチャリング、ビジョンシステム/ロボット、ヘルスケアの3つの領域を見据えながら、新中期経営計画期間においては、とりわけデジタルマニュファクチャリング領域のうち、3Dプリンターやレーザー加工機などを主とする「材料加工事業」の立ち上げに注力します。材料加工の市場は、生産自動化やマスカスタマイゼーションなどの社会ニーズの高まりで、規模の拡大が見込まれています。また、多くのものづくり企業は、製造時の段取りや工程設計、試作品製作等にかかる負担を軽減し、製造技術の制約を乗り越え、より早く、シンプルで、自由なものづくりの実現を求めています。我々には精機事業、産業機器事業等で培った、高精度制御技術や非接触3D計測技術、さらに光利用技術などがあります。これらの技術やノウハウを活用し、「光を使った工作機械」を提供することで、ものづくり分野における新たな市場・産業を創造できると確信しています。具体的には、従来の刃物やドリルでの金属加工から、レーザー（光）を使った加工機に進化させることで、短期間、低コストで高精度な材料加工を実現できます。また、造形・肉盛りといった金属3Dプリンターの要素にマーキング、接合、研磨を可能とするレーザー（光）の技術を組み合わせることで、任意の形状のほぼすべてを実現することが可能になると考えています。2019年4月に受注を開始した光加工機「Lasermeister 100A」は、ニコンが独自技術を用いて最初に市場投入した金属加工機であり、新市場創出の入り口を見つけるための製品です。小型で、企業や学校の研究施設、一般的なオフィスなどにも設置できます。近年では、ファブ리케이션ラボラトリーという新しい形態が世界中に広がっており、デジタルファブ리케이션機器が設置された施設にデータを持ち込み、誰でも自由にものをつくるのが可能になっています。このような身近な施設に投入して、簡単に自由なものづくりを提供したいと考えています。

**精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを
有する事業に資源を集中していきます。新中期経営計画では、
持続的な成長に向けての基盤構築を最優先し、
長期的な「稼ぐ力」を着実に高めていく考えです。**

我々は、これまで社内で長い時間をかけて製品を開発するというスタイルを主に取ってきました。しかし材料加工事業では、まずは市場参入のためのエントリーモデルを提供し、その製品を通じてお客様と対話し、どういふことをしていけばいいか、その方向性について、お客様のニーズに合わせていく手法で製品を進化させていきたいと考えています。その際、オープンイノベーションや工作機械メーカーとの協業も視野に入れ、必要に応じて外部の知見や技術を柔軟に取り込みながら進めていきます。こうした取り組みにより、材料加工事業を、グローバル市場のリーダーシップポジションの一角を担う存在へと進化させていきます。

既存事業の収益力を強化する

既存事業の収益力強化を進めることも、重要な戦略の一つです。特に映像事業、精機事業およびヘルスケア事業における既存分野については、中長期的に安定したキャッシュ・フローを創出する役割を担います。変動の大きい市場においても、安定した収益が得られる力をつけていくことが必要です。構造改革により固定費の削減や適正化は大きく進捗したと思いますが、業務プロセスをよりシンプルに定義することで、さらなる改善の余地があると見ています。また、全社的なコスト改革の一環として、サプライチェーンや販売、生産体制の最適化、工程の見直し等をさらに進め、各事業の製品競争力を高めていきます。

それぞれの事業についてお話ししますと、まず、映像事業については、「Z シリーズ」をはじめとする中高級機種強化を図り収益力を高めます。また、SNSや映像アプリとの連携を高め、

撮影した映像の楽しみ方を積極的に提案していきたいと考えています。精機事業については、FPD露光装置、半導体露光装置とも中長期的には安定ないし成長が見込まれますが、その一方で競争は厳しく変化も激しい市場です。このため、収益性を重視した選択と集中を図りつつ、お客様の声に耳を傾け、ニーズを確実に捉え、装置とサービスの両面で最適なソリューションを提供していきます。ヘルスケア事業については、生物顕微鏡や超広角走査型レーザー検眼鏡の既存分野においてしっかりと市場を見極め、機会を逃さずに製品投入していく一方で、コストの低減にも努め、収益力を強化してキャッシュを創出できる体制をさらに強化していきます。

ニコングループのものづくり基盤を強化する

成長領域、既存事業を支える新中期経営計画の戦略施策の一つとして掲げている「ものづくり基盤の強化」においては、デジタルマニュファクチャリングの進展という環境変化を見据え、製造における基本的な部分から進化させていくことを目指します。IoT、AIを軸にし、あらゆる工程の処理速度・効率性が高まることで、製造業の競争優位の源泉は急激に変化していくと考えられます。それらの潮流を捉え、お客様のニーズを満たす製品を適切なQCD（品質・コスト・納期）で提供するためにも、我々のものづくり分野においてさまざまな改革に取り組む必要があります。

ニコングループは、事業横断的な技術戦略の構築を目指し、2017年に「技術戦略委員会」を立ち上げ、委員長の私は実質的なCTOとして、全社の設計、開発、生産部門をすべて見て回りました。そして、ニコングループには確かな技術力や品質への

全従業員一丸となって、収益力の強化にこれまで以上に注力していくとともに、イノベーションにより、世の中に新たな価値を提供することで、ニコングループの持続的な成長は必ず実現できると確信しています。

こだわりなど、他社には真似できない独自の強みが多数存在していることを再確認しました。その一方で、技術間のつながりが乏しく全体のまとまり感がないという課題や、これからの製品開発を考えると足りない部分が散見されました。自社の状況を冷静に分析し、不足部分を早急にリカバリーすると同時に、強みをさらに伸ばすための投資を強力に実行していきます。

また、お客様から高い評価をいただいている製品の信頼性についても、一層の品質向上に向けた取り組みを強化していきます。これまで事業部単位での取り組みが多かったのですが、構造改革の中で、事業横断的に展開できるような仕組みを構築し、品質マネジメントの全体的な底上げや改善を進めてきました。この動きは、これからも引き続き強化していきます。

コーポレート・ガバナンスも新たな局面へ

構造改革中に、社外取締役の構成比率増加や、第三者機関による取締役会の実効性評価の導入など、ガバナンス改革に向けたさまざまな施策を実施してきました。今後は、取締役会のさらなる活性化や後継者計画の策定に取り組むことで、ガバナンスの一層の強化を目指していきます。取締役会の活性化という点では、社外取締役の多様性拡大を重点施策に設定しており、この度、新たに製造業等で要職を歴任された方に加わっていただきました。ニコングループにとって有益な深い知見や洞察を十二分に発揮していただけると期待しています。また、後継者計画については、取り組みの一環として、指名審議委員会を2019年5月に設置しました。

事業を通じて社会に貢献する

近年、SDGsをはじめとする社会課題に対する企業の取り組みへの注目度が高まっています。企業は社会の一員であり、社会が持続し発展しなければ企業の存続や成長もあり得ません。したがって、私はSDGsをはじめとしたサステナビリティへの取り組みは、企業経営と一体であり、事業を通じて社会に貢献することは当然であると考えています。我々が果たすべき役割や目標を定めてしっかりと取り組んでいくことが、社会とニコングループ双方の持続的成長につながるものと信じています。我々の事業はそうした「社会への貢献」という点で、これまで大きな役割を果たしてきました。そして、これからもそうした役割を果たす機会が大いにありと捉えています。

例えば、当社グループの主力製品のひとつであるカメラやその交換レンズは、世界各地で起きている出来事の実態を伝えたり、スポーツの感動を共有したりする手段として欠かせない役割を果たしています。また、FPD露光装置や半導体露光装置は、メモリ、MPU、画像センサーなどの多様な半導体やディスプレイといった現代のデジタル社会を支える重要なデバイスの製造プロセスの要を担ってきました。

こうした既存事業の競争力を支えているのは、光利用技術と精密技術に代表される当社のコア技術です。今後もこれらの事業を一層強化しつつ、こうしたコア技術をさまざまな分野に適用することで、社会課題を解決・改善する新たな事業を構築できると確信しています。

新中期経営計画では、デジタルマニュファクチャリング、ビジョンシステム/ロボット、ヘルスケアの3つを長期成長領域として決めました。その中でも特にロボットの領域は社会に



大きく貢献する可能性があると考えています。ロボットにおいて、「眼」と「手」は今後の重要な開発テーマです。ロボットが視覚や多機能で正確に動く手を持つことで、大きな進化や発展が望め、それは社会全体に与える影響も大きいと考えています。そして、そうした優れたロボットを実現することは、当社が取り組んできた光利用技術、精密技術をはじめ加工技術や制御技術、そしてソフトウェア開発技術などの集大成になると思います。

SDGsには「9.産業と技術革新の基盤をつくろう」という目標があります。この目標達成に向かい、当社が培ったコア技術やアセットを活用しイノベーションに挑戦し続けること、それによってSDGsに代表される社会課題にインパクトをもたらし、事業の成長と社会への貢献を継続していくことが我々の「価値創造プロセス(サステナビリティ戦略)」です。

ニコングループは、この価値創造プロセスのサイクルを回し続けることで、持続的な企業価値と社会価値の向上を実現していきます。

「信頼と創造」とニコンブランド

私は、ニコンブランドとは企業理念である「信頼と創造」を形にしたものであると認識しています。一例ですが、極寒の地でもニコンのカメラだけは壊れずに撮影ができたという実際の出来事からお客様や社会の信頼を獲得しつつ、長年、お客様のニーズに応える新たな機能や性能の向上を実現してきました。お客様の期待に応えながら、その信頼を保ち、あるいはさらに高めながら、新しいものを創造し提供してきた歴史こそがニコンのブランドであり、「信頼と創造」の原点であると思います。今後も、「信頼と創造」を実感していただける製品、

サービスを提供することで、ニコンブランドをさらに高めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

約2年半にわたる構造改革を終え、持続的な企業価値向上の実現に向けた成長基盤構築に着手しました。新たな事業の立ち上げに向けた体制づくりも進めています。開発の起点はあくまでもお客様視点。その上で、会社が進むべき未来を定義し、ニコングループを導くことが、私の使命であると考えています。全従業員一丸となって、収益力の強化にこれまで以上に注力していくとともに、イノベーションにより、世の中に新たな価値を提供することで、ニコングループの持続的な成長は必ず実現できると確信しています。

ステークホルダーの皆様からのご期待にお応えできるよう、全力を尽くします。引き続きご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

2019年8月

代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEO

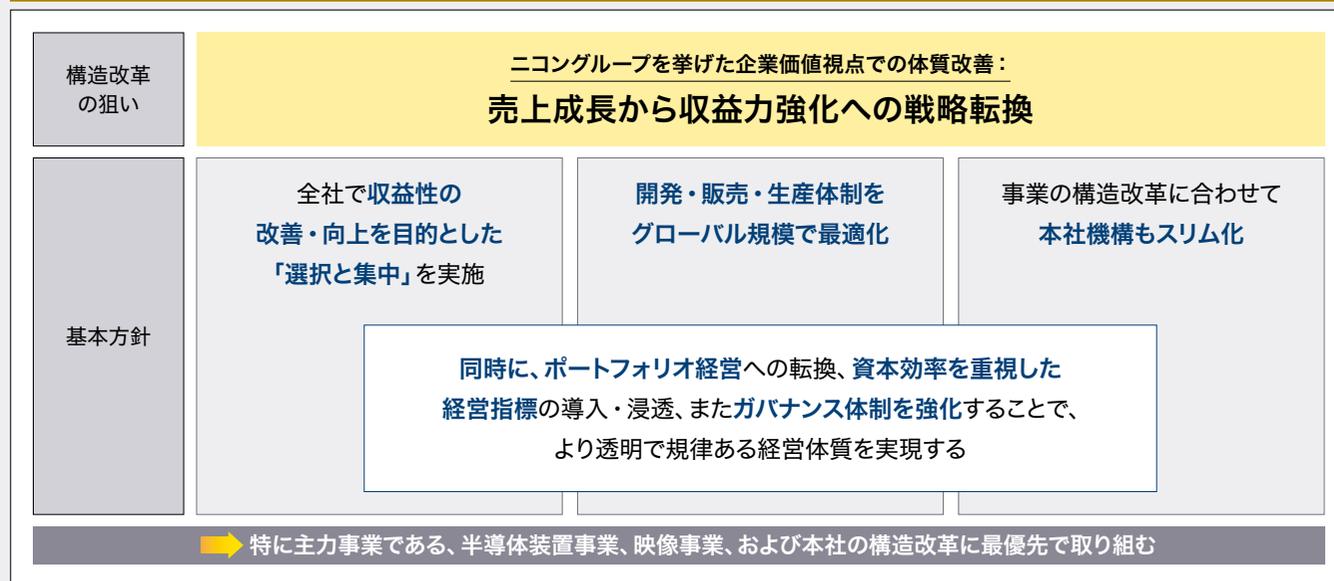
馬立稔和

構造改革の総括

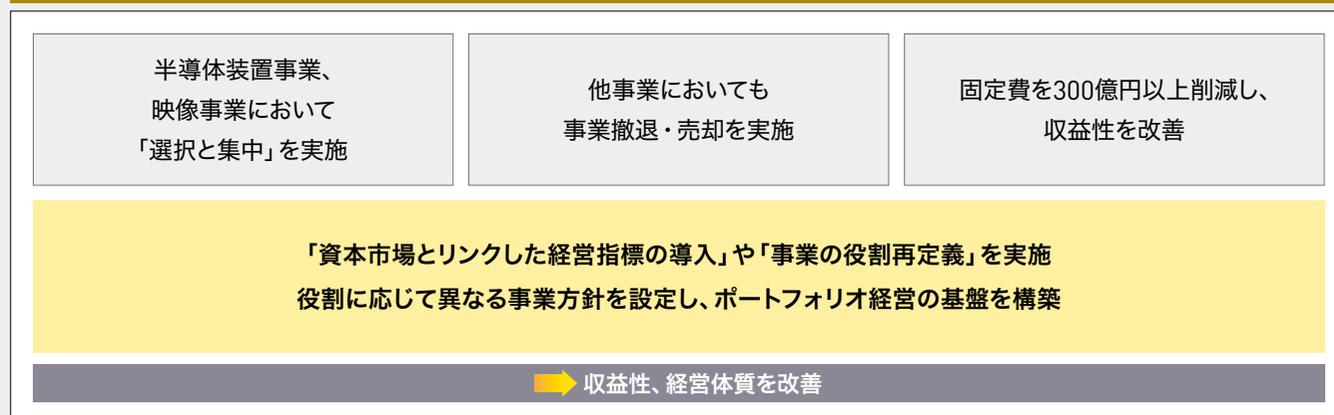
企業価値向上に向けた収益力強化と体質改善を目的として、
ニコングループ全体で構造改革に取り組んだ結果、着実な成果を上げました。

2016年11月、ニコングループは、既存事業の想定以上の市場縮小や、成長事業が期待通りに進捗しない状況に鑑み、進行中であった「中期経営計画2015年度版」の継続を断念し、構造改革フェーズへの移行を決断しました。2019年3月期までを構造改革期間とし、財務基盤が健全なうちに、ニコングループ全体で「攻めの構造改革」を断行、収益性ならびに経営体質を抜本的に改善しました。しかし、ニコングループを取り巻く事業環境の不透明感は今以上に増えています。緊張感を維持しながら、今後も継続的に改革・改善を進めていきます。

構造改革の狙いと基本方針



構造改革の総括



具体的な施策と成果

事業および本社機構の改革

- 半導体装置事業における受注生産の徹底、開発方針の変更等の抜本的な事業戦略の見直し
- 映像事業における高付加価値製品への選択と集中、中国生産子会社の操業停止を含む開発・生産・販売体制の最適化
- 産業機器事業におけるCMM*事業の譲渡
- 光学設計機能および光学部品の生産・生産技術機能を集約
- 研究開発本部と各事業の連携を強化
- 基礎、応用研究の絞り込み
- 人員の適正化

* CMM(Coordinate Measuring Machines)事業：接触式三次元測定機の開発・製造・販売・サービスに関する業務

経営体質の改善およびガバナンス体制の強化

- 資本市場とリンクした経営指標の導入や事業の役割再定義を実施
- 役割に応じて異なる事業方針を設定し、ポートフォリオ経営の基盤を構築
- 資本効率重視の役員報酬の導入
- 第三者評価機関による取締役会の実効性評価を導入
- 社外取締役比率の増加
- 指名審議委員会の設置

- 半導体装置事業、映像事業を中心とした既存事業の収益性改善を実現
- 固定費を300億円以上削減
- 経営体質を改善

CLOSE UP 構造改革を経た経営数値の変化

	構造改革前(2015年度)	構造改革後(2018年度)
売上収益	8,410億円	7,086億円
営業利益	352億円	826億円(676億円)
営業利益率	4.2%	11.7%(9.5%)
ROE	5.5%	11.2%(9.4%)

()内は特許訴訟和解による一時利益を150億円程度として控除した値

構造改革期間を終了するにあたって

映像事業	FPD装置事業	半導体装置事業	ヘルスケア事業等の 成長候補
市場縮小の継続が 想定される	過去数年間好況であったが 調整局面を迎える見通し	大幅に収益改善したが 競争環境の厳しさは継続 今後も資本コストを上回る 収益の確保に向けた 事業機会にフォーカスしていく	引き続き長期視点で 育成に取り組む

持続的な企業価値の向上に向けては、「既存事業の収益力強化」を図つつ
「新たな収益の柱の創出」が最重要課題

中期経営計画(2019～2021年度) – 持続的な成長に向けての基盤構築 –

2019年5月、ニコングループは厳しい事業環境と先行きの不透明感を背景に、持続的・中長期的な企業価値向上に向けた「基盤構築」を目標とする、中期経営計画を発表しました。

経営として目指す姿

精密・光学のリーディングカンパニー

「精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業」に集中することで、
持続的・中長期的な企業価値向上を実現する

本中期経営計画の位置付け

持続的企業価値の向上に向けた「成長基盤構築」を目標とし、「仕込み」のための積極的投資を行う期間とする



戦略施策の全体像

新たな収益の柱の創出

新領域への積極投資を通じた
新エンジンの早期獲得
(材料加工事業の立ち上げ)

既存事業の収益力強化

既存主要3事業の
収益力向上
(映像、FPD、半導体)

コスト改革

ものづくり基盤の強化

デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築

コーポレート・ガバナンス体制の強化

経営陣の指名と後継者育成計画

戦略的意思決定の監督・評価を実効的に行える体制

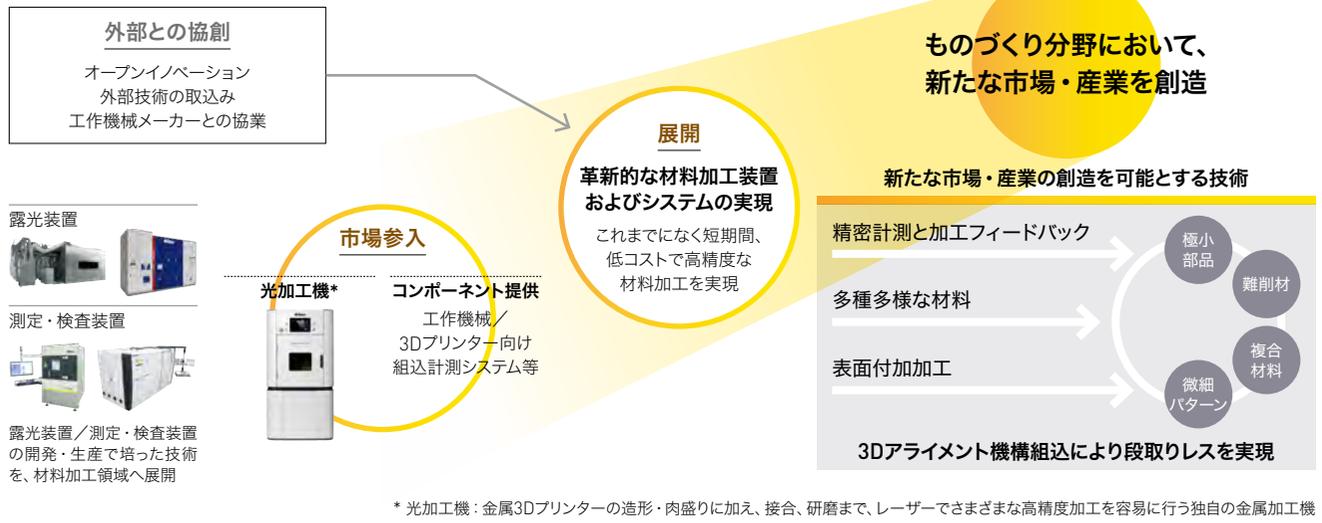
戦略施策の概要

1. 新たな収益の柱の創出

■ ニコンが定める成長領域



■ 中計期間中に注力する材料加工事業の狙いと戦略



2. 既存事業の収益力強化

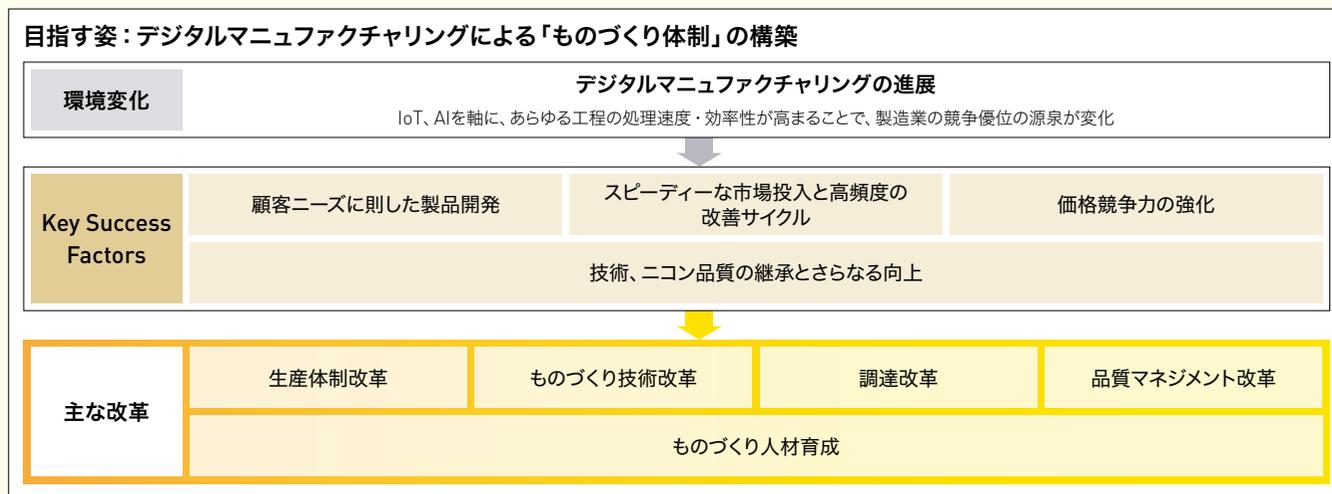
■ 既存主要3事業が目指す姿とその戦略・施策

映像事業	FPD装置事業	半導体装置事業
目指す姿		
ニコンの基盤事業として、安定的に200億円以上の営業利益を確保	中長期的に安定需要が見込める市場で、引き続きリーダーシップポジションを堅持	収益性重視の事業戦略のもと、継続して安定的なキャッシュ・フローを創出
戦略の方向性		
フルサイズシステムの強化による、中高級機ユーザー層の確実な取込み スマートフォンユーザーなどの新たな映像趣味層を獲得 さらなる市場縮小に対応し、一段踏み込んでコスト改革を継続	顧客要求を確実に捉え、新規露光装置+サービスで収益拡大 露光工程のトータルコスト低減により、市場の活性化を加速	選択と集中の継続により、確実に収益を見込めるビジネスにフォーカス -顧客要求により、増産対応も含め生産量を最適化 インストールベースを最大限に活用し、サービスビジネスを拡大
重点施策		
<ul style="list-style-type: none"> 「Zマウントシステム」のラインアップを完成 一眼レフ中高級機の戦略機種種の投入 SNS/映像アプリとの連携強化、撮影後を含む独自の映像体験を提供 生産・販売体制のもう一段の見直しと、販売経費・開発費の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> FPD露光装置の正統進化、プレミアムディスプレイへの対応 -G10.5 / G8 / G6 露光装置の高精細化、生産性向上 顧客ニーズを洗い出し、サービスビジネスを強化 -インストールベースを活用し、潜在ニーズを掘んだビジネスを展開(稼働サポートビジネス、消耗品コスト低減) 	<ul style="list-style-type: none"> 既存装置プラットフォームの拡張開発の推進 -5nm世代対応 液浸露光装置 露光装置で培った技術を応用し、新領域の計測装置「Litho Booster」を拡販 -Litho Booster: 常識を覆す計測性能で、より高度なプロセス制御を実現

■ コスト改革

コストダウン	3年間累計 180億円	サプライチェーン最適化
		管理間接部門の機能・業務・コストをゼロベースで見直し
		販売、生産体制の最適化
		工程刷新、工期短縮

3. ものづくり基盤の強化



4. コーポレートガバナンス体制の強化

ガバナンスのさらなる強化に向け、包括的に取り組みを実施

今後の強化ポイント

取締役会の活性化	社外取締役の多様性拡大	社長の指名・後継者育成	指名審議委員会の実効性強化／後継者計画の策定など
----------	-------------	-------------	--------------------------

ニコンが中長期的に目指す姿

精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業から構成される、精密・光学のリーディングカンパニー

材料加工	映像	露光装置 (FPD、半導体)	ヘルスケア 既存	成長領域	長期成長領域
本中計期間中の重点領域 グローバル市場のリーダーシップポジションの一角を目指す 将来的に数百億円規模の営業利益	キャッシュ・フロー創出 重要な顧客・製品領域におけるシェア確保 収益力重視の運営により安定したキャッシュ・フローを創出			長期の成長候補 成長の可能性を見極め事業性を検討	

経営数値目標

目標値	2021年度 ROE 8%以上	個別戦略 事業戦略(稼ぐ力の強化)			財務戦略		
		既存主要3事業の収益力向上	コスト改革	新エンジンの早期獲得	+	株主還元 総還元性向40%以上 最低年間配当60円	+

➡ 2023年度以降、安定的にROE10~12%を目指す

資本配分の基本的な考え方(中長期)

「新たな収益の柱」創出に向け、短期的なフリー・キャッシュ・フローにこだわらず新領域中心にリソースを集中

	戦略投資	研究開発	設備投資	配当他	比率
新領域(材料加工事業、長期成長領域)	最大 40%規模	10%	5%		40~50%
既存領域		25%	10%		30~40%
株主還元				10%以上 総還元性向40%以上	10%以上
Total	40%	35%	15%	10%以上	100%

対象：手元資金－運転資金＋5年間累積営業キャッシュ・フロー(R&D控除前)

CFOメッセージ

既存事業の収益力強化を図りつつ、
思い切った戦略投資を通じて
新たな成長エンジンを獲得、
確固たる成長基盤を
構築していきます。

岡 昌志

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO



構造改革により、収益性と経営体質の改善を着実に進めました

当社は、2016年11月、進行中であった「中期経営計画2015年度版」を取り止め、構造改革フェーズに移行することを決断しました。これは、当社を取り巻く厳しい事業環境や主力事業の収益性低下という現実を直視し、財務基盤が健全なうちに全社を挙げて「攻めの構造改革」を断行する必要があると考えたためです。企業価値向上の観点から経営体質そのものにまで踏み込んで改革し、収益力を抜本的に強化することを目指しました。

それから2年半。この間も主力事業における想定以上の市場縮小や競争環境の激化など難しい環境下での舵取りを迫られましたが、構造改革の手を決して緩めることなく、さまざまな課題に積極的に取り組んでまいりました。

慢性的な赤字を余儀なくされていた半導体装置事業では、お客様とのリレーション強化や受注生産への切り替え等、収益性重視の事業運営を徹底した結果、2018年3月期には事業の黒字化を実現しました。また、映像事業については、開発・生産・販売体制の最適化や高付加価値製品への「選択と集中」を進め、収益構造を大きく改善させました。さらに、本社機構の人員適正化も行い、全社ベースで300億円超の固定費削減を実現しました。こうした取り組みの結果、構造改革前の2016年3月期と構造改革を経た後の2019年3月期を比較しますと、営業利益は352億円から676億円へ、またROEは5.5%から9.4%*へと大幅に改善させることができました。

一方、経営体質の転換に向けた改革も着実に進めました。「売上中心から収益性重視」へと軸足を移し、収益性や資本効率を意識した経営管理指標(ROE、ROIC)を導入するとともに、ポートフォリオ経営を実践するためのフレームワークを構築しました。また、「お客様視点」をこれまで以上に徹底するよう、社内の意識改革を進めています。当社が得意としてきた「技術力」や「品質」だけでなく、サービスやソフトも取り揃え、お客様の立場に立って、お客様が求めるものをいかに提供していくか。このことを念頭に、自前主義にこだわることなく、スピード感を持った事業運営に注力しており、これも構造改革の大きな成果であったと考えています。

* 2019年3月期の値は、いずれも特許訴訟の和解による一時利益を控除したものです。

構造改革を経た経営数値の変化

半導体装置事業、映像事業を中心とした既存事業の収益性改善を実現

	構造改革前 (2016年3月期)	構造改革後 (2019年3月期)
売上収益	8,410億円	7,086億円
営業利益	352億円	826億円(676億円)
営業利益率	4.2%	11.7%(9.5%)
ROE	5.5%	11.2%(9.4%)

()内は特許訴訟和解による一時利益を150億円程度として控除した値

中長期的な企業価値向上に向け、戦略的な資本配分を実践していきます

CF0にとって、株主の皆様からお預かりしている資本をどのように配分するかは、極めて重要な仕事です。2020年3月期から2022年3月期までの3年間をスコープとした今回の中期経営計画は、その後の持続的な企業価値向上を確実に実現するための「仕込みの期間」と位置付けています。このため、この間は、短期的なフリー・キャッシュ・フローの積み上げに固執することなく、「新たな収益の柱」の創出に向け、思い切った資本配分を行っていきたいと考えています。

具体的には、手元資金と中長期的な営業キャッシュ・フローの見通しをベースに算定した配分可能な資本のうち、最大40%程度を、新領域を中心とした戦略投資に充当することを想定しています。中でも、大きな市場規模と高い成長性を兼ね備え、かつ当社の強みを活かすことでリーダーシップポジションの獲得も可能であると見ている「材料加工事業」については、集中的に資源を投入していく方針です。この事業は、一定規模の収益貢献を数年以内に実現すべく、経営の最優先事項として取り組んでいきます。その他の長期的な成長候補となり得る事業についても、その可能性・潜在力を冷静に見極めた上で、適切なリスク管理を講じつつ必要な投資を行っていきたいと考えています。

また、こうした戦略投資の原資となるキャッシュ・フローを安定的に生み出すために、既存事業のさらなる収益力強化にも取り組みます。重要な顧客・製品領域において確固たるシェアを確保しつつ、収益性重視の運営を徹底することが基本方針です。自動化

を含めた生産技術の刷新による生産性の向上や調達コスト低減などにより、事業コストを最適化するとともに、事業をサポートする管理間接部門の機能・コストもゼロベースで見直し、さらなるスリム化と効率化を実現したいと考えています。

一方、株主の皆様への利益還元も、引き続き重要な経営課題と位置付けています。中長期的に最適な資本配分を実現すべく株主還元の柔軟性を高める目的で、株主還元に関わる定量的な目標水準を、「年間配当性向40%以上」から、「2020年3月期から2022年3月期までの新中期経営計画期間累計の総還元性向40%以上」へと改めました。また、この方針に基づき、2019年6月20日までに100億円の自己株式の取得を実施しています。さらに、新中期経営計画期間中は年間配当60円以上の方針も維持し、株主の皆様への安定配当を継続していきます。

資本配分の基本的な考え方(中長期)

「新たな収益の柱」創出に向け、短期的なフリー・キャッシュ・フローにこだわらず新領域中心にリソースを集中

	戦略投資	研究開発	設備投資	配当他	比率
新領域 (材料加工事業、 長期成長領域)	最大40% 規模	10%	5%		40~50%
既存領域		25%	10%		30~40%
株主還元				10%以上 総還元性向 40%以上	10%以上
Total	40%	35%	15%	10%以上	100%

対象：手元資金－運転資金＋5年間累積営業キャッシュ・フロー(R&D控除前)

これからも投資家の皆様とのコミュニケーションを大切に、ご期待にお応えしていきます

私は2016年6月にCF0に就任して以来、投資家の皆様との双方向のコミュニケーションを非常に大切にしています。これからもその姿勢を変えることはありません。当社の経営方針をお伝えする一方、投資家の皆様の声を経営にフィードバックし、持続的な企業価値の向上を実現していきます。それと同時に、構造改革を通して構築したポートフォリオ経営のフレームワークに沿って、それぞれの事業や製品群が割り当てられた役割を果たしているかどうか、その役割自体を変更する必要があるか等を定期的にレビューし、事業ポートフォリオの迅速な見直しやメリハリのあるリソース配分を実践していきます。また、既述の通り新たな収益の

柱を創出するために、最も効果的なタイミングで思い切った戦略投資を決断、実行し、将来の企業価値の最大化を図ります。

新中期経営計画では、2022年3月期のROE目標として8%以上を掲げましたが、私はこれを戦略投資、成長投資を前提にした最低限達成すべき水準と考えています。将来的には、安定してROE10~12%の水準を達成していきます。そのためにも、2020年3月期からの3年間は確固たる成長基盤を構築することを目指し、これまで以上に投資家の皆様とのコミュニケーションを経営に活かしていきたいと考えています。

パフォーマンスハイライト

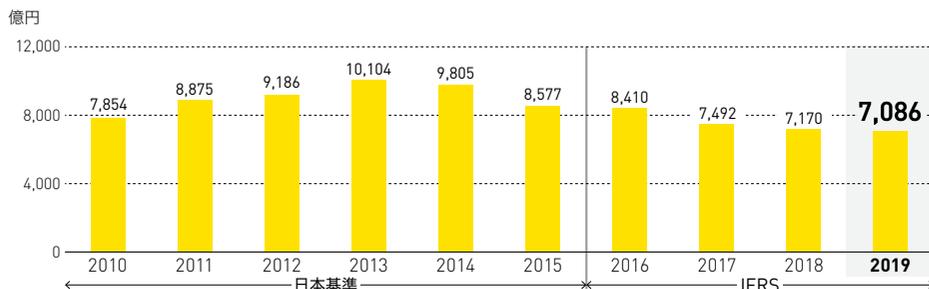
財務ハイライト

株式会社ニコンおよび連結子会社
3月31日終了事業年度

※ 2015年3月期までは日本基準ベース、2016年3月期よりIFRSベース

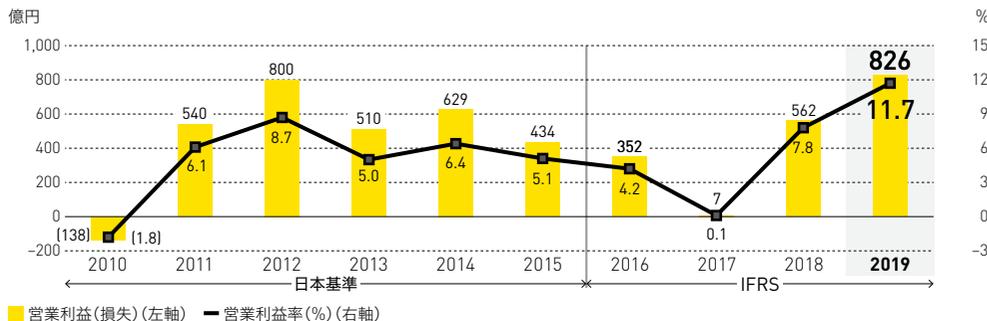
成長性/収益性

売上収益*



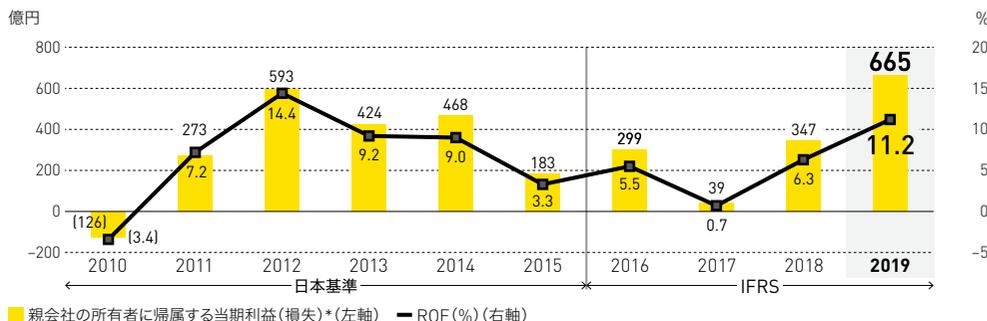
* 日本基準では売上高

営業利益(損失)/営業利益率



■ 営業利益(損失) (左軸) ■ 営業利益率 (%) (右軸)

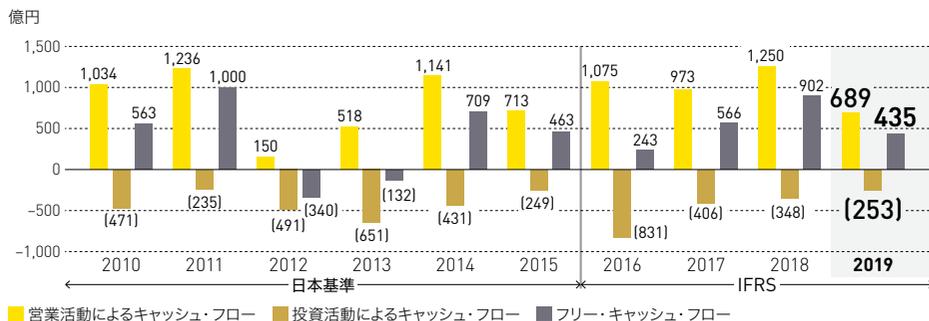
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)* / ROE



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)* (左軸) ■ ROE (%) (右軸)

* 日本基準では親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

キャッシュ・フロー



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー

精機事業は482億円の増収、ヘルスケア事業は86億円の増収を達成しました。一方で、レンズ交換式デジタルカメラ市場およびコンパクトデジタルカメラ市場の縮小により、映像事業は646億円の減収となりました。この結果、2019年3月期の売上収益は7,086億円となり、前期比84億円の減収となりました。

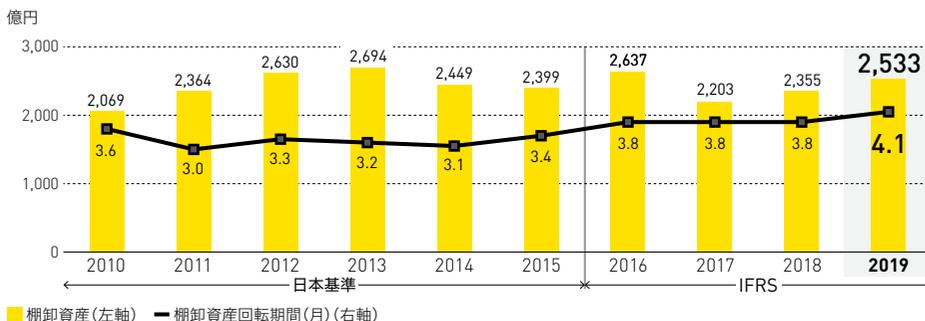
2019年3月期の営業利益は826億円で、前期より264億円の増益となりました。また、営業利益率は前期より3.9ポイント改善し、11.7%となりました。FPD露光装置分野の大型パネル用装置の販売が好調であったことや、構造改革期間を経て収益性改善を実現したことが主な要因です。

収益性重視の経営に転換したこともあり、2019年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は665億円と、前期より318億円の増益となりました。これに伴いROEは前期より4.9ポイント改善し、11.2%となりました。

2019年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは689億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローは253億円の支出となりました。前期に高水準なFPD露光装置の受注による前受金の大幅な増加があり、この反動などから、営業活動によるキャッシュ・フローは前期より561億円減少しました。

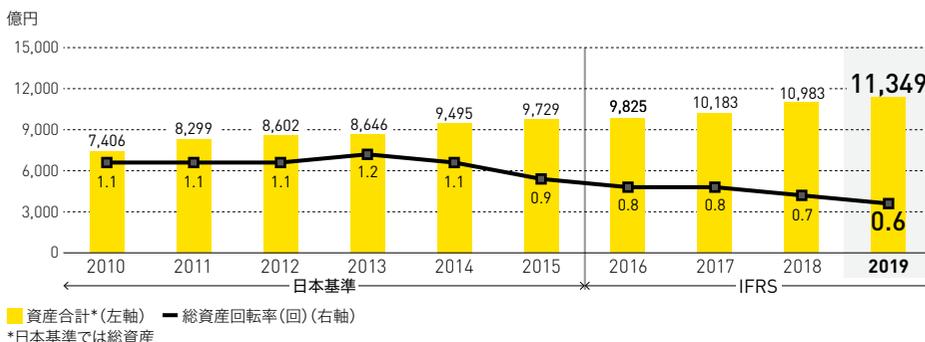
効率性

棚卸資産／棚卸資産回転期間



2019年3月期の棚卸資産は前期比178億円増の2,533億円となり、棚卸資産回転月数は4.1ヵ月となりました。投下資本の効率性を重視し、棚卸資産の適切な管理を実施していきます。

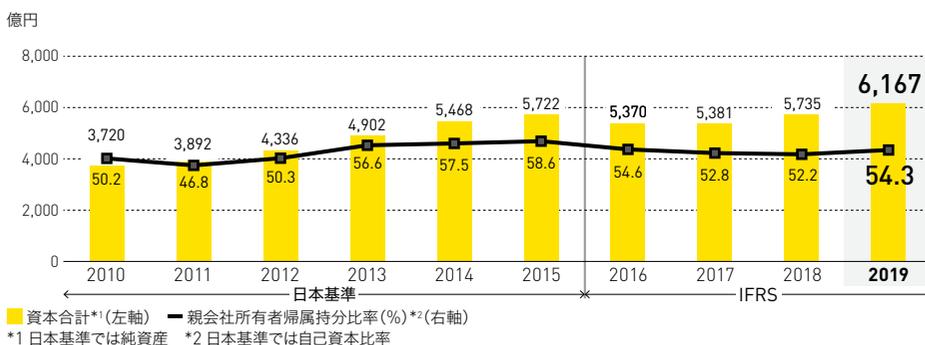
資産合計*／総資産回転率



資産合計は前期より366億円増加し、2019年3月期は1兆1,349億円となりました。これは主に、現金及び現金同等物が226億円、棚卸資産が178億円増加したためです。総資産回転率は0.6回となりました。

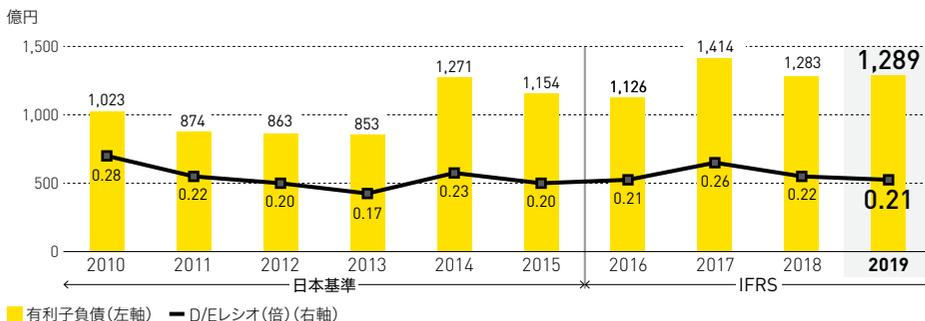
安全性

資本合計*1／親会社所有者帰属持分比率*2



2019年3月期の資本合計は、前期より432億円増加し6,167億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益の計上や剰余金の配当処分の結果、利益剰余金が445億円増加したことが主な要因です。親会社所有者帰属持分比率は54.3%となりました。

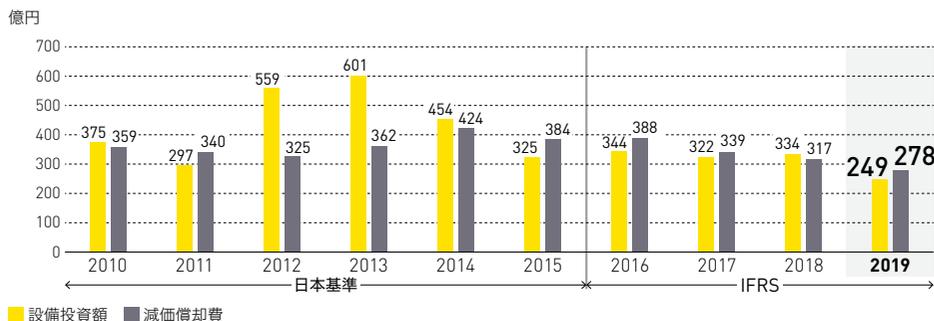
有利子負債／D/Eレシオ



2019年3月期の有利子負債は前期と同水準の1,289億円となり、D/Eレシオは0.21倍となりました。引き続き財務健全性を担保した資金調達を実践していきます。

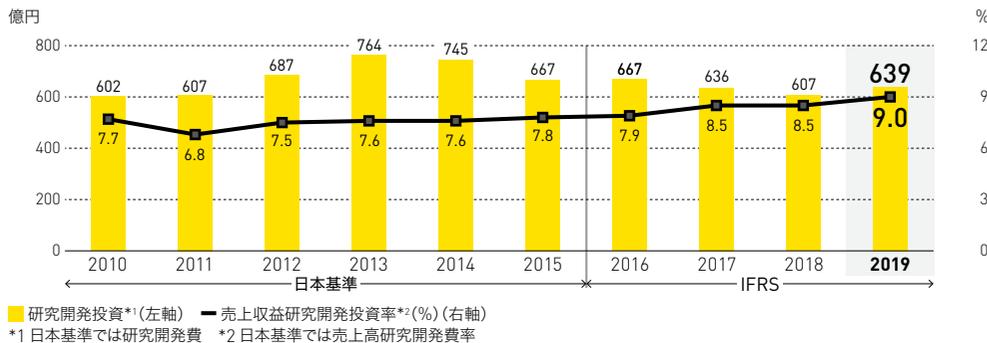
成長投資

設備投資額／減価償却費



ポートフォリオ経営の方針に沿って、投資効果を重視した設備投資を実施し、2019年3月期の設備投資額は249億円となりました。今後も、新製品対応、研究開発力の強化、ものづくり基盤の強化等、成長戦略実現に向けた設備投資を行ってまいります。減価償却費は278億円となりました。

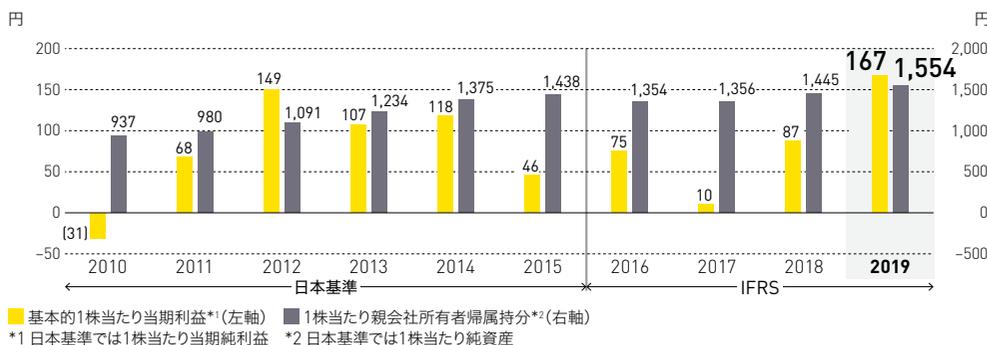
研究開発投資*1／売上収益研究開発投資率*2



2019年3月期の研究開発投資は、前期より32億円増加し639億円となりました。これは主に、露光装置の技術を新しい領域に応用した「光加工機」の製品開発等、中長期の成長領域の開発を強化したためです。売上収益研究開発投資率は9.0%となり、前期より0.5ポイント上昇しました。

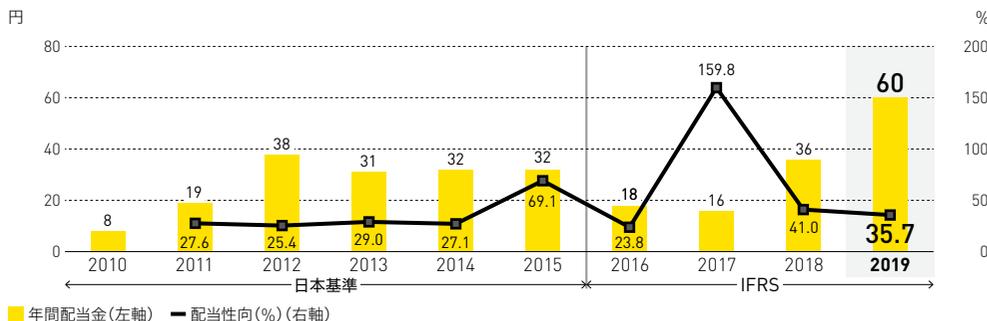
株主還元指標

基本的1株当たり当期利益*1(損失)／1株当たり親会社所有者帰属持分*2



2019年3月期の基本的1株当たり当期利益は167円となり、前期より80円増加しました。1株当たり親会社所有者帰属持分は1,554円となり、前期より109円増加しました。

年間配当金／配当性向



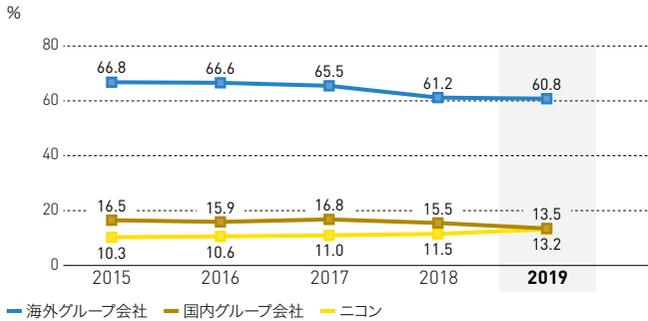
2019年3月期の年間配当金は前期比24円増の、1株当たり60円となりました。また、配当性向は35.7%となりました。新中期経営計画期間累計の総還元性向は40%以上を目標とし、年間配当60円以上の方針を維持することで、株主還元の柔軟性と安定性を両立していきます。

非財務ハイライト

株式会社ニコンおよび連結子会社
3月31日終了事業年度

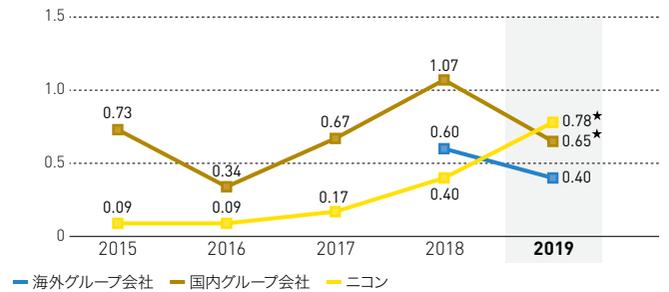
女性従業員比率推移^{*1}

女性従業員数の多い海外生産系子会社の人員減少により、グループ全体の比率は低下。ニコンは女性活躍推進の取り組みにより増加傾向です。



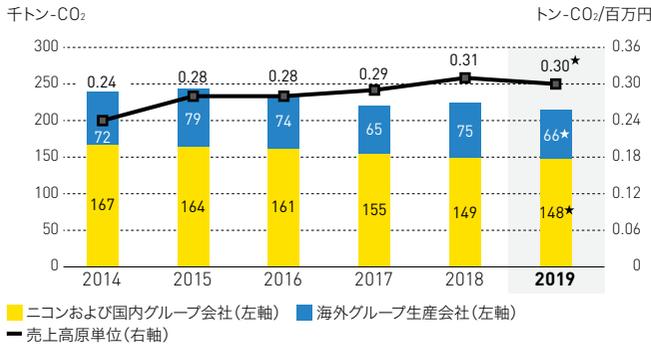
休業災害(1日間以上)度数率^{*2}推移^{*3}

2019年3月期は休業災害がニコンで増加しましたが、目標とした国内の業務起因性・業務遂行性の高い労働災害40件以下は達成しました。



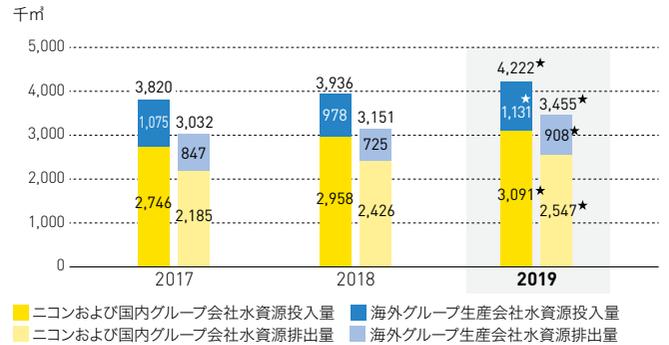
エネルギー起源CO₂排出量推移^{*4}

2019年3月期は「事業所のCO₂排出量を2014年3月期比で14.4%以上削減」の目標を達成しました。(目標設定時のデータ集計範囲で比較)



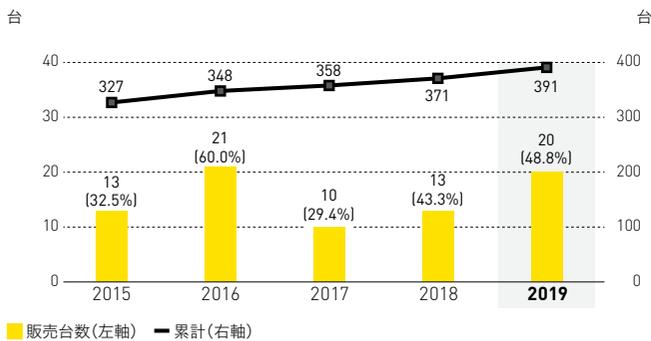
水資源投入量/排出量推移

精機事業の活況により、前期より増加。一方で、ニコングループでは水の循環利用に積極的に取り組んでおり、その利用率は大きく向上しています。



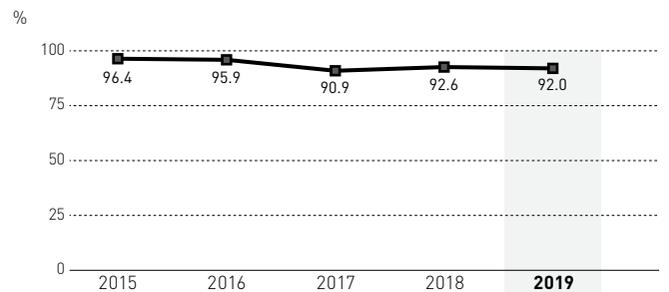
中古露光装置(半導体用)の販売台数推移

自社製品のリユースを自ら実践し、2019年3月期までに累計391台を販売。これは廃棄物量にして3,600トン以上の削減につながっています。



従業員定着率推移^{*5}

2016年11月からの構造改革実施により、2017年3月期は低下しましたが、安定して90%以上の定着率を維持しています。



*1 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託。2015年3月期から2018年3月期は、関係会社への出向者は出向元の人数に含まれます。2019年3月期は、関係会社への出向者は出向先の人数に含まれます。
 *2 度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表します。
 *3 国内グループ会社は、非連結グループ会社を含みます(2019年3月期は24社が対象)。
 *4 CO₂換算係数は、下記の値を使用しています。
 電力: (日本) 温対法「電気事業者別基礎排出係数」/ (英国) 残渣ミックス / (米国) NERC地域別残渣ミックス / (その他海外) 国際エネルギー機関(IEA)の国別係数。ただし、ラオスの係数はないのでタイの係数で代用
 都市ガス: (日本) 省エネ法「定期報告書記入要領」のガス会社固有値に、温対法「算定・報告・

公表制度における算定方法・排出係数一覧」の「別表2」の値と44/12を乗じた値 / (英国) 「温室効果ガス報告書」用係数 / (その他海外) 日本の代表的なガス会社と同じ値
 熱およびその他燃料: 温対法「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の係数
 *5 2015年3月期から2017年3月期は、Nikon (Thailand) Co., Ltd., Nikon Lao Co., Ltd., Nikon Imaging (China) Co., Ltd., Hikari Glass (Changzhou) Optics Co., Ltd.を除きます。2018年3月期および2019年3月期はNikon Imaging (China) Co., Ltd.のみ除きます。従業員数はニコングループ(連結)の正社員、嘱託。関係会社への出向者は、出向元の人数に含まれます。
 ★: 第三者保証を受けている数値(第三者保証の詳細は、P79)

10年間の主要財務・非財務データ

株式会社ニコンおよび連結子会社
3月31日終了事業年度

※ 当社は、2016年3月期までを日本基準、2017年3月期より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

日本基準

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
損益状況(会計年度):						
売上高	¥ 785,499	¥ 887,513	¥ 918,652	¥1,010,494	¥ 980,556	¥ 857,782
売上原価	(552,409)	(575,536)	(567,000)	(663,509)	(630,568)	(532,383)
販売費及び一般管理費	(246,944)	(257,924)	(271,571)	(295,983)	(287,046)	(281,987)
営業利益(損失)	(13,854)	54,053	80,081	51,002	62,942	43,412
税金等調整前当期純利益(損失)	(17,672)	46,506	86,168	61,857	74,692	35,153
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(12,615)	27,313	59,306	42,459	46,825	18,364

財務状態(会計年度末):

総資産	740,632	829,909	860,230	864,668	949,515	972,945
純資産	372,070	389,220	433,617	490,218	546,813	572,201
有利子負債	102,388	87,476	86,367	85,348	127,132	115,498

キャッシュ・フロー状況(会計年度):

営業活動によるキャッシュ・フロー	103,497	123,614	15,073	51,891	114,185	71,309
投資活動によるキャッシュ・フロー	(47,108)	(23,589)	(49,145)	(65,110)	(43,194)	(24,945)
フリー・キャッシュ・フロー	56,389	100,024	(34,071)	(13,219)	70,991	46,364
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,477)	(20,122)	(15,150)	(18,198)	31,869	(24,955)

1株当たり情報(円)*1:

当期純利益(損失)	(31.82)	68.90	149.57	107.07	118.06	46.29
潜在株式調整後当期純利益	—	68.83	149.41	106.92	117.88	46.21
支払配当金	8.00	19.00	38.00	31.00	32.00	32.00

財務指標:

自己資本比率(%)	50.2	46.8	50.3	56.6	57.5	58.6
有利子負債/純資産(D/Eレシオ)(倍)	0.28	0.22	0.20	0.17	0.23	0.20
ROE*2(%)	(3.4)	7.2	14.4	9.2	9.0	3.3
ROA*2(%)	(1.7)	3.5	7.0	4.9	5.2	1.9

設備投資額	37,525	29,776	55,915	60,158	45,472	32,550
減価償却費	35,956	34,034	32,570	36,226	42,477	38,458
研究開発費	60,261	60,767	68,701	76,497	74,552	66,730

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
非財務データ:						
連結対象会社(社)	69	68	68	71	70	75
従業員数(名)	26,125	24,409	24,348	24,047	23,859	25,415
女性従業員比率(%) ^{*6}	50.1	46.2	43.2	41.0	40.4	44.6
海外従業員比率(%) ^{*7}	63.7	61.4	59.3	58.2	57.4	60.5
企業市民活動への延べ参加従業員数(名)	—	—	—	—	—	2,627
エネルギー起源CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂) ^{*8}	—	—	—	—	239	243
エネルギー使用量(TJ) ^{*9}	—	—	—	—	4,283	4,283
廃棄物排出量(トン) ^{*10}	—	—	—	—	—	—
環境パートナー認定を受けた調達パートナー数[累計](社)	—	16	21	36	172	258

★: 第三者保証を受けている数値(第三者保証の詳細は、P79)

*1 1株当たりの金額は、期中の普通株式の加重平均株式数をもとに計算しています。

*2 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)÷期首・期末の平均親会社所有者帰属持分、ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)÷期首・期末の平均総資産

*3 精機事業において、FPD露光装置の当社の海外向け販売取引について、従来、船積み基準ないし顧客指定場所引渡し基準により収益を認識していましたが、2017年3月期より、据付完了基準により収益を認識する方法に変更したため、2016年3月期の連結財務数値について、当該会計方針の変更を遡及適用した数値で記載しています。

*4 米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=110.99円により換算しています。

*5 研究開発投資には、開発投資の一部について資産化を行い無形資産に計上した開発費を含めています。

*6 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託。2015年3月期から2018年3月期は、関係会社への出向者は出向元の人数に含まれます。2019年3月期は、関係会社への出向者は出向先の人数に含まれています。

*7 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託およびグループ会社役員。出向者は出向先の人数に含まれています。

財務・業績情報 <https://www.nikon.co.jp/ir/finance/>
 サステナビリティ報告書 <https://www.nikon.co.jp/sustainability/report/>

国際会計基準(IFRS)

単位：百万円	2016*	2016	2017	2018	2019	単位：千米ドル**
損益状況(会計年度)：						
¥ 819,388		¥ 841,040	¥ 749,273	¥ 717,078	¥ 708,660	\$ 6,384,900
(506,773)		(522,232)	(443,153)	(404,170)	(405,250)	(3,651,230)
(280,917)		(276,988)	(247,548)	(248,683)	(238,561)	(2,149,392)
31,699		(6,554)	(57,798)	(7,988)	17,805	160,420
28,579		35,266	774	56,236	82,653	744,689
18,254		39,546	3,068	56,257	87,915	792,098
		29,947	3,967	34,772	66,513	599,270
財務状態(会計年度末)：						
966,578		982,564	1,018,351	1,098,343	1,134,985	10,226,011
528,280		537,078	538,150	573,541	616,726	5,556,591
112,772		112,642	141,494	128,314	128,992	1,162,195
キャッシュ・フロー状況(会計年度)：						
105,215		107,512	97,342	125,082	68,901	620,786
(80,881)		(83,178)	(40,693)	(34,808)	(25,304)	(227,985)
24,334		24,334	56,649	90,275	43,597	392,801
(18,174)		(18,174)	15,522	(19,970)	(21,583)	(194,459)
1株当たり情報(円および米ドル)*1：						
46.05		75.55	10.01	87.76	167.86	1.51
45.94		75.37	9.98	87.49	167.30	1.51
18.00		18.00	16.00	36.00	60.00	0.54
財務指標：						
54.5		54.6	52.8	52.2	54.3	
0.21		0.21	0.26	0.22	0.21	
3.4		5.5	0.7	6.3	11.2	
1.9		3.0	0.4	3.3	6.0	
34,498		34,498	32,234	33,472	24,938	224,687
37,739		38,811	33,972	31,706	27,805	250,518
66,781		66,781	63,636	60,704	63,963	576,295
		2016	2017	2018	2019	
		84	82	81	81	
		25,729	25,031	21,029	20,917	
		45.1	44.1	40.5	41.0	
		61.6	60.7	58.5	57.8	
		4,477	3,302	3,591	3,629	
		235	220	224	214*	
		4,301	4,157	4,386	4,268*	
		7,384	7,619	7,664	7,009*	
		347	407	450	476	

*8 CO2換算係数は、下記の値を使用しています。
 電力：(日本) 温対法「電気事業者別基礎排出係数」/(英国) 残渣ミックス/(米国) NERC地域別残渣ミックス/(その他海外) 国際エネルギー機関(IEA)の国別係数。ただし、ラオスの係数はないのでタイの係数で代用。
 都市ガス：(日本) 省エネ法「定期報告書記入要領」のガス会社固有値に、温対法「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の「別表2」の値と44/12を乗じた値/(英国)「温室効果ガス報告書」用係数/(その他海外)日本の代表的なガス会社と同じ値
 熱およびその他燃料：温対法「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の係数
 *9 熱量換算係数は、下記の値を使用しています。
 電力：省エネ法「定期報告書記入要領」の係数
 都市ガス：(日本) 省エネ法「定期報告書記入要領」のガス会社固有係数/(英国)「温室効果ガス報告書」用係数より算出した値/(その他海外)日本の代表的なガス会社と同じ値
 熱およびその他燃料：省エネ法「定期報告書記入要領」の係数
 *10 有価物を除きます。

光利用技術と精密技術を起点とした製品・サービスの広がり

ニコンは1917年の創立以来、人々の変化するニーズに対応するために、未来を照らす新しい可能性の扉を開き、画期的な製品を生み出してきました。価値観がますます多様化していくこれからの時代においても、光利用技術と精密技術を核としたコアコンピタンスをもとに多彩な製品やサービスを提供し、より良い社会の実現に貢献していきます。

光利用技術

コアコンピタンス

精密技術



1921
超小型双眼鏡
「ミクロン6×」



1948
小型カメラ
「ニコンI型」



1959
一眼レフカメラ
「ニコンF」



1986
大型基板用露光装置
「NSR-L7501G」



1925
「JOICO顕微鏡」



1947
測量機
「レベルE型」

1949
測量機
「トランシットG2型」



1980
超LSI製造用縮小投影型
露光装置
「NSR-1010G」



1948
「万能投影机一型」



1995
CNC画像測定システム
「NEXIV」

2018
ミラーレスカメラ
「Z 7」



2019
光加工機
「Lasermeister 100A」

2017
双眼鏡
「WX 7x50 IF」



2018
FPD露光装置
「FX-103SH」
「FX-103S」



2017
デジタル一眼レフカメラ
「D850」

長期成長領域



新たなステージへ

人々の幸せにつながる
製品・サービスを
提供し続ける



2018
ArF液浸スキャナー
「NSR-S635E」



2018
超解顕微鏡
「N-SIM S」



2018
CNC画像測定システム
「NEXIV VMZ-H3030」



2019
OCT付き超広角走査型
レーザー検眼鏡
「Monaco」

精密・光学のリーディングカンパニーに向けて

ニコンは新中期経営計画の中で、「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指すことを掲げ、新たな収益の柱の創出に向けて3つの成長領域を定めました。強みである光利用技術や精密計測・制御技術等を活用して、産業の発展や人々の生活の質の向上に貢献することで、持続的・中長期的な企業価値向上を実現していきます。

長期成長領域 ①

デジタルマニュファクチャリング

この領域に取り組む背景

デジタルマニュファクチャリング領域は、自動化やマスカスタマイゼーションの進展により、中長期的に大きな市場成長が期待できます。工作機械の市場規模は現在約4兆円と言われており、今後も先進国・新興国の双方で年率5%程度の成長が見込まれています。さらに3Dプリンター市場は、年率20%程度の高成長が見込まれて

おり、2026年には5,500億円規模の市場に育つと言われてしています。

ニコンが半導体露光装置やFPD露光装置で培った精密計測・制御技術や、産業機器事業で培った非接触3D計測技術・ノウハウ等は、工作機械や3Dプリンターの分野での応用範囲が極めて広いと考えています。

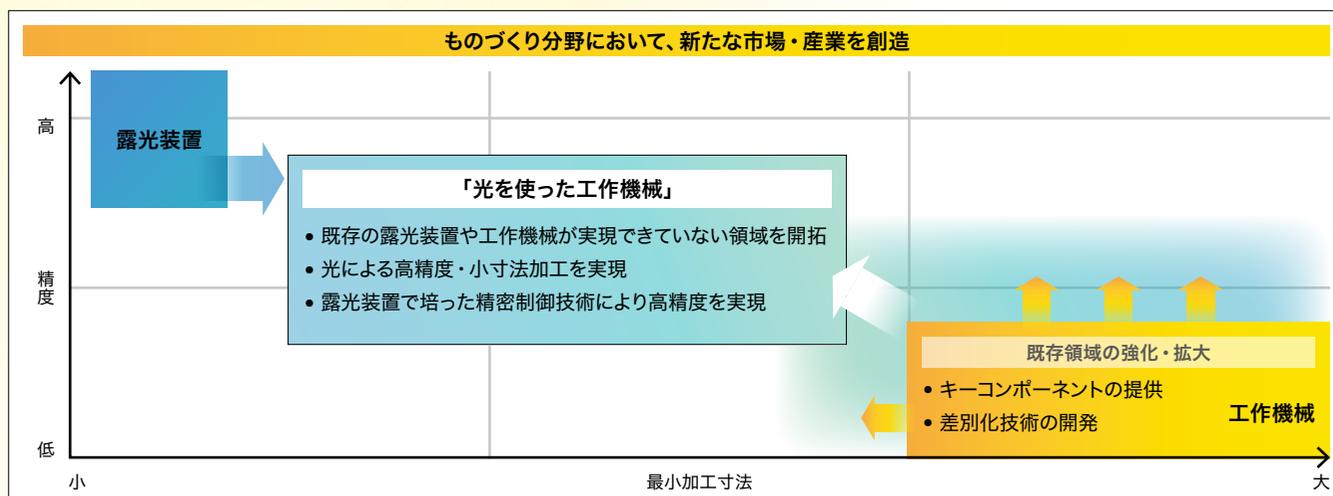
実現するための戦略

ニコンは、デジタルマニュファクチャリング領域の中でも、特に3Dプリンターやレーザー加工機、3次元計測機等を利用・応用し、より高度な加工を実現する「材料加工事業」を新たな成長エンジンとすることに力を注いでいく方針です。

例えば、既存の工作機械に当社のコアコンピタンスを組み合わせることによって、これまでになく「短期間・低コスト・高精度な材料加工」を実現することも可能です。完成品にこだわらず、コンポーネントの提供という形で工作機械の生産性向上に貢献すること

は、事業展開の拡大へとつながり、ニコンがこの分野においてリーディングポジションを獲得することも可能であると考えています。

また、大きな可能性を秘めているのが、これまで露光装置でも工作機械でも扱っていなかった領域です。ニコンは、この領域に「光を使った工作機械」という新しいコンセプトの製品を投入します。露光装置で培った光利用技術や精密制御技術によって高精度・小寸法の加工を実現し、ものづくり分野における新たな市場・産業を創造していきます。



取り組みの事例

ニコンは、2019年4月に、光加工機「Lasermeister 100A」を発売しました。光加工機とは、ニコン独自の金属加工機で、造形・肉盛りといった金属3Dプリンターの要素から、マーキング、接合、さらには研磨まで、レーザーによるさまざまな金属加工を高精度で容易に行うことができます。

光加工機「Lasermeister 100A」は、従来の「大きい」「高価」「操作が複雑」という金属加工機のイメージを刷新します。

ニコンは、長年にわたって、「史上最も精密な機械」と言われる半導体露光装置の開発、製造、販売を行っています。半導体露光装置によって培われた高度な光利用技術と精密制御技術を活用することで、高品質・小型化・低価格化を実現しました。



光加工機「Lasermeister 100A」で実現できる金属加工の例



光加工機「Lasermeister 100A」による造形サンプル



光加工機「Lasermeister 100A」を用いた金属加工を実際に体験できる Lasermeister Technology Center (ニコン熊谷製作所内)

目指す姿と社会へ提供する価値

これまでニコンが培ってきた光利用技術、精密計測・制御技術を応用すれば、従来のような工具を使うことなく、精密な計測と位置制御、微細な加工を一体的・統合的に行うという「3Dアライメント機構」を、ものづくり分野で実現することが可能です。

これによって、極小部品や難削材、微細パターンや複合材料への加工が可能となり、また、ものづくりをする際の段取りや工程設計、試作品製作等に係るお客様の負担も劇的に緩和することが

できます。将来的には、CADから直接ものづくりができるようになることも夢ではありません。

今後は、自前主義にとらわれず、オープンイノベーションや既存の工作機械メーカーとの協業など、外部との連携・協創の道も幅広く探っていく方針です。思い切った資源投入も視野に入れながら、ものづくり分野に革新的な風を巻き起こしたいと考えています。

長期成長領域 ②

ビジョンシステム/ロボット

この領域に取り組む背景

近年、工場の自動化や省人化に伴う産業用ロボットの需要は世界的に拡大しています。また、産業用に留まらず、自動運転、接客用ロボットやペットロボット、介護ロボットなどが、今後公共空間や家庭内において、人により近いところで社会に広く浸透していくことは間違いありません。

一方で、ロボットなどの視覚や触覚などは未だ人の能力には

及ばず、発展余地が大きい領域です。その中でも機器の眼の役割を担うビジョンシステムや、より精密なハンドリングを実現するための機器制御は、社会において大きなニーズが想定されており、特に、ニコンの光学技術や画像処理、精密技術といった強みを十分に発揮できる領域です。

実現するための戦略

ビジョンシステム/ロボット領域での成長実現のため、既存のエンコーダ事業を発展させた産業用ロボット向けモジュールの製品化や、映像関連のロボット制御ソリューションの開発を進めます。また、ニコンの光学技術・精密技術とlidarセンサー技術の融合を図り、自動運転の実現にも貢献していきます。中長期的には、

各種機器のセンシング技術をこれまで実現できていないレベルまで引き上げ、さまざまな用途や課題に対する新たなソリューションを提供していきます。そのために、自社技術の開発を加速させるとともに、積極的な社外との連携を進めていきます。

取り組みの事例

近年、映像市場において効率化や独自性を高めるためのロボティクスによる自動化ソリューションのニーズが高まっています。ニコンは、2016年10月、映像機器のロボット制御ソリューションを提供するMark Roberts Motion Control Limited(以下、MRMC社)の発行済株式を100%取得しました。MRMC社のテレビや映画業界におけるリーディングポジションを強化するとともに、MRMC社が開発した自動撮影ソリューションと、ニコンが持つ映像関連技術や広範な販売チャネルの活用などにより新市場の開拓を目指しています。

また、2019年には、自動運転の基盤技術であるlidar (light detection and ranging) センサーの代表的な開発・製造企業であるVelodyne Lidar, Inc.(以下、Velodyne社)と受託生産契約を締結。ニコンの子会社である株式会社仙台ニコンが、Velodyne社

向けのlidarセンサーの量産を2020年3月期の下期から開始する予定です。

メジャースポーツへの自動追尾撮影ソリューション提供



目指す姿と社会へ提供する価値

我々は、ロボットをはじめとする各種機器の眼の役割を担うビジョンシステムを通じて、さまざまな産業におけるインフラの構築に貢献していきます。今後、AIの活用やIoT化は、ますます進んで

いくことでしょう。その中で、人手不足やロボットと人の共生などの社会課題に対し、新たなソリューションを提供することで、ロボットの進化を支え、快適な社会の実現に貢献していきます。



長期成長領域 ③

ヘルスケア

この領域に取り組む背景

健康・医療は、社会にとって重要なテーマであり、長期的な市場拡大が期待される分野です。ニコンは、顕微鏡の発売以来、およそ1世紀にわたってミクロの世界を観察することに向き合ってきました。また、子会社のOptos Plcでは高いグローバルシェア

を持つ超広角走査型レーザー検眼鏡を手掛けています。さまざまな技術やノウハウを活かし、医療、バイオサイエンスの分野で貢献することで、事業の成長機会の拡大を図れると考えています。

取り組みの事例

ニコンはこれまで、iPS細胞培養時の細胞品質と培養プロセスについて、「CiRA(京都大学 iPS細胞研究所)」と共同研究を重ねてきました。そして、細胞や培養技能の客観的な評価を可能とし、バラつきがちな目視評価を一元化する「iPS細胞培養 品質評価システム」を開発しました。2007年頃からは、細胞を培養しながら顕微鏡観察できる細胞培養観察装置「BioStation CT」やインキュベータ内に設置できる細胞観察装置「BioStudio」などを世に送り出し、研究者の方々の細胞培養や細胞観察を支援してきました。「iPS細胞培養 品質評価システム」は、これらの観察装置と、人の眼や頭の代わりになるソフトウェアを組み合わせることで、

人の技能や判断に依存せず、安定・均質な細胞の生産を可能にしました。

また、2018年から、ニコンとBerkeley Lights, Inc.(以下、BLI社)は、細胞関連分野において戦略的な業務提携に着手。ニコンが培ってきたライブセルイメージング技術と、BLI社が光選択技術を用いて開発した「Beacon®」を組み合わせることにより、抗体医薬品開発や再生医療などの細胞関連分野において、ニコンが提供するソリューションをさらに広げていきます。

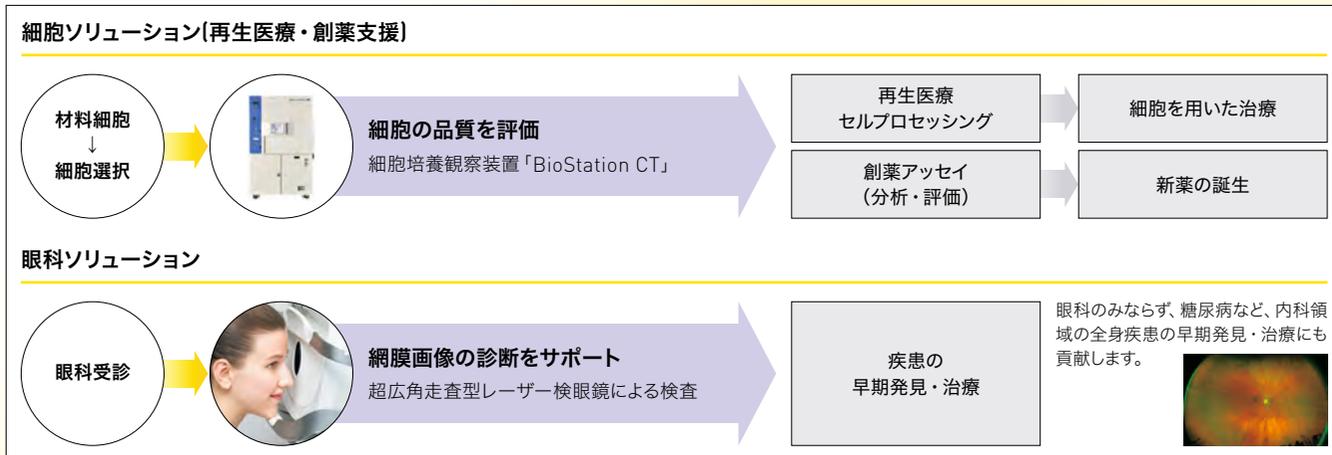


細胞研究開発用
多目的プラットフォーム
「Beacon®」

目指す姿と社会へ提供する価値

ニコンは、中長期的な視点でヘルスケア事業を基盤事業に成長させ、新たな収益の柱の一つとすることを目指します。事業の拡大を通して、細胞ソリューション、眼科ソリューションを進化さ

せて、疾患の早期発見・治療の支援に取り組み、さまざまな方々のクオリティ・オブ・ライフ(QOL)の向上に貢献していきます。



ものづくり基盤の強化

ニコンは新中期経営計画のもと、「精密・光学のリーディングカンパニー」に向け、デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築を目指します。その実現に向けた4つの改革と、それらを支える人材育成についてご紹介します。

生産体制改革

これまでの取り組み

事業部間に横串を通す組織を中心としたものづくり改革

ニコンは世界トップレベルの光学技術を駆使し、さまざまな製品やサービスを提供してきましたが、新中期経営計画の実現やさらなる企業価値向上に向けて、ニコンの重要な強みの一つである光学技術をさらに強化し、より効率的に価値を生み出す体制が必要です。それらの実現のために、各事業部に横串を通す組織として生産本部を設立し、各事業部などに分散していた光学設計機能を光学本部に、光学部品の生産を株式会社栃木ニコン(以下、栃木ニコン)に集約。技術、技能のシナジー効果による生産性と品質の向上を図り、新たな価値を生み出す光学製品の創出を目指してものづくり改革に取り組んでいます。

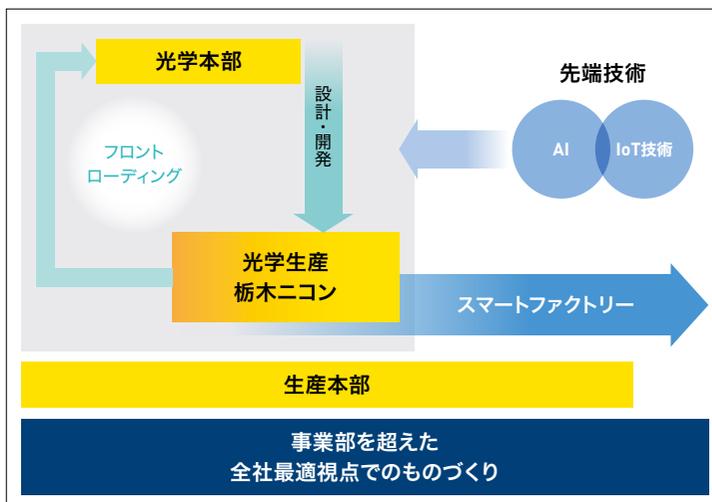


今後の取り組み

スマートファクトリーの推進

ニコンは生産における効率性や品質をさらに高めるために、デジタルマニュファクチャリングの一環としてスマートファクトリーの実現を目指します。具体的には、フロントローディングによって、生産における品質ロスコストを設計段階のシミュレーションで最小とし、ものづくりの最適化を実現します。また、AI、IoTによるデジタルデータの活用によって、生産計画の最適化、不具合の早期発見と速やかな対処を行います。

スマートファクトリーの実現により、これまで以上にスピーディーな製品の市場投入やコスト競争力の強化を実現し、「精密・光学のリーディングカンパニー」を生産面から強力に支えます。



ものづくり技術改革

ニコンはこれまでも生産性向上を目指し、ものづくり技術の高度化に努めてきましたが、これからは、生産体制改革で掲げるスマートファクトリーのもと、光学本部、研究開発本部、ITソリューション本部、そして生産本部と、異なる分野の4本部が一体となり、デジタルデータの活用と自動化を含めた革新的なものづくり技術の確立に挑戦します。これにより、従来以上に無駄のない生産工程を確立し、生産効率を飛躍的に高め、多品種変量生産が定常化する中でも、品質の高い製品を、最適なコストとリードタイムで生産していきます。

調達改革

ニコンは新中期経営計画期間において、3年間累計180億円のコストダウン実現を目指しており、調達改革をそのための重要な取り組みの一つと位置付けています。

コスト低減に注力し、調達戦略の策定および実行、キーパートナーとの関係強化、調達人員の専門性向上など、各種施策をスピード感を持って推進しています。

製品の製造のために必要となる材料や部品などの直接材のコスト低減はもちろんのこと、経費、設備などの間接材のコストについても機能や業務を含め、ゼロベースで見直しています。

今後さらに取り組みを加速させ、コスト競争力の強化や費用構造の最適化を進めていきます。

品質マネジメント改革

ニコングループでは、製品やサービスの安全性や環境への配慮を含めた品質の確保は、最も重要なテーマの一つだと考えています。このため、2017年9月に設置した品質委員会を中心に、品質マネジメントシステムを強化して、品質問題の未然防止を図っています。また、AIやIoTなどの技術の急激な進展においても、安全性を含めた品質確保が不可欠であることに変わりはなく、安全のみならず、ライフスタイルや価値観の変化などの顧客ニーズへの対応も、品質向上の重要な側面と捉えています。これらの方針を「品質基本方針」として定め、これを実践するために「品質管理指針」を策定し、どの生産拠点で製造しても「Made by Nikon」の世界同一品質を実現しています。今後も品質マネジメントシステムの強化を推進して、品質ロスコストや環境負荷のさらなる低減を進めていきます。

4つの改革を支えるものづくり人材育成

ニコンでは、従来ものづくりに必要な技術・知識習得のための研修を適宜実施し、ものづくり力の維持・強化に努めています。今般、広い視野・全体を俯瞰する力、ものづくりを意識した設計力を強化し、デジタルマニファクチャリングを支えるものづくり人材育成のために、「技術カレッジ」を新設します。本カレッジでは、ニコンの技術基礎力強化を目的に、技術戦略委員会と人事・総務本部を推進役として、各事業部や光学本部・研究開発本部・ITソリューション本部・生産本部が一体となり、設計・技術・品質等、ものづくりに必要となる知識を、実習を交えて組織的・体系的に学ぶことのできるプログラムを用意し、将来のものづくりの基盤を担う人材育成を進めていきます。

ニコンの事業構造

光利用技術と精密技術をベースに、デジタルカメラや交換レンズを取り扱う映像事業、FPD露光装置や半導体露光装置を取り扱う精機事業、生物顕微鏡や超広角走査型レーザー検眼鏡を取り扱うヘルスケア事業、工業用顕微鏡や測定機を取り扱う産業機器事業などを展開しています。

映像事業



映像事業部 P42

長い歴史で磨き上げたノウハウとテクノロジーから生まれるカメラや交換レンズ、映像をシェアするためのアプリケーションやオンラインサービスなど、映像の可能性を広げ続けています。

精機事業

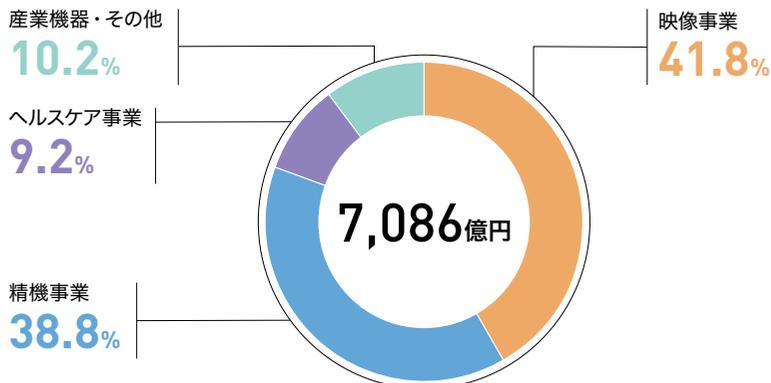


FPD装置事業部 P44

半導体装置事業部 P46

液晶パネル・有機ELパネルの製造に使用されるFPD露光装置や、半導体の製造に使用される半導体露光装置の開発・製造を通じて、超スマート社会の実現を支えています。

事業別売上収益構成比 (2019年3月期)



ヘルスケア事業



ヘルスケア事業部 P48

生命科学や医療の分野に、顕微鏡ソリューション、細胞ソリューション(再生医療・創薬支援)、眼科ソリューションを提供し、世界中のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上に貢献しています。

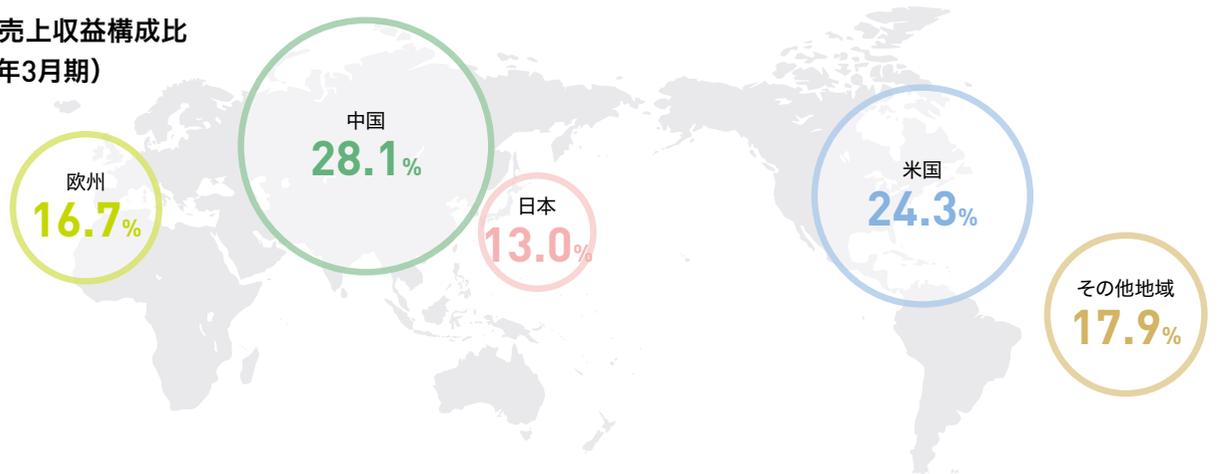
産業機器・その他



産業機器事業部・その他 P48

多様な計測ニーズに応えるトータル計測ソリューションで、最先端の製造プロセスに貢献。さらに、メガネレンズから宇宙に関わる最先端技術まで、科学技術や産業・社会の進化に貢献しています。

■ 地域別売上収益構成比 (2019年3月期)



各事業部の概況

映像事業部



かけがえのない映像体験をお客様に提供し、
持続可能な事業構造の構築を
目指していきます。

御給 伸好 常務執行役員 映像事業部長

2019年3月期の概況

2019年3月期は、ミラーレスカメラの新製品「Z 7」「Z 6」の発売をはじめ、高付加価値製品に注力し、カメラ市場の縮小が進む中においても営業利益を維持することに努めました。しかし、我々が想定した以上に市場が落ち込み、特にデジタル一眼レフカメラの初級・中級機、交換レンズの販売が計画を大きく下回る結果となり、大幅な減収減益となりました。

「Z シリーズ」は、権威あるさまざまな賞を獲得し高い評価を得られましたが、「Z マウントシステム」全体に関して、今までのデジタル一眼レフカメラの充実度と比べると、お客様の高い

期待に対しては、まだ十分にお応えできていないと感じています。今後は、お客様の声を今まで以上にしっかり聴くことで、製品の魅力のさらなる向上と「NIKKOR Z レンズ」のラインアップの拡充に取り組み、収益の柱として育てていきたいと考えています。

構造改革では、中国工場の操業停止を含めた固定費の削減と、また収益性重視の観点から、高付加価値製品への「選択と集中」を進めました。

事業環境認識

カメラ市場はさらなる縮小が想定されます。その中でもレンズ交換式カメラ市場は、ミラーレスカメラへのシフトが加速するとともに、デジタル一眼レフカメラ初級機を中心にさらに縮小が進み、中長期的には、市場が半減すると想定しています。

一方で、撮影後を含む映像趣味層は底堅く、SNSや映像アプリなどでの映像活用には大きな事業機会があり、広がっていくと考えています。



デジタル一眼レフカメラ
「D850」



ミラーレスカメラ
「Z 7」

中長期的に目指す姿

ニコンといえば映像事業と想起される、ニコンブランドの中心的存在であり続けたいと考えています。そのために、ニコンらしい製品とかけがえのない映像体験をお客様に提供し、しっかりとした収益を確保できる、持続可能な事業構造の構築を目指していきます。

新中計における重点戦略・施策

現在の事業環境やポジションを冷静に見極めつつ、「Z マウントシステム」の製品力強化を進めます。「NIKKOR Z レンズ」ならでの高い描写性能を持ったラインアップを早期に拡充するなど、多彩な映像表現を実現するための「Z マウントシステム」を一段と強化します。そして、デジタル一眼レフカメラを含め、プロ層や趣味層といった中高級機のユーザー層に確実に選んでいただける製品の早期投入を図り、これまで推し進めてきた高付加価値製品への「選択と集中」を加速します。

さらにユーザー層の裾野を広げるために、新たな趣味層の獲得にも注力します。例えば、スマホユーザー等をターゲットとしたイメージングサービスの拡充に力を入れます。AIをうまく活用することで、SNSや映像アプリとの連携を強化し、撮影した後を含めた映像の楽しみ方を積極的に提案していきます。ニコンで唯一BtoCビジネスを展開する事業部として、ニコンファンの基盤とブランドを再構築します。BtoBの分野でも、イメージングサービスの拡大余地は大きいと考えています。子会社であるMark Roberts Motion Control Limitedを通じ、野球やサッカー等のメジャースポーツにおいて、自動追尾撮影のソリューションを展開していきます。視聴者の方には、従来にはない臨場感・迫力のある映像体験を味わっていただけないかと思えます。

また、生産・販売体制のもう一段踏み込んだ見直し、販売経費・開発費の効率化など、引き続きコスト構造改革を進めます。それにより、中長期的に200億円以上の営業利益を安定的に確保できる収益構造を構築します。

映像事業がニコンブランドを支える基盤事業であることに

変わりはありません。厳しい事業環境を直視し、市場が急速に縮小する中でも着実に利益を上げることができるよう、強靱な事業構造を早期に実現します。

なお、構造改革でやり残したことは組織風土改革です。まずは、細分化された組織を見直すことで神経系をつなぎ、意思決定、アクションを迅速に行える体制を作り、市場変化のスピードに対応できるようにします。

新中計達成に向けて重視する項目

- ① 売上総利益率
- ② レンズ付帯率
- ③ キャッシュコンバージョンサイクル
- ④ 「Z シリーズ」のシェア

事業を通じた社会への貢献

人々には日常のさりげない一瞬から人生における大事な出来事まで、さらには後世に残すべき貴重な発見など、さまざまな映像や情報を記録したいという想いがあります。そういった想いに応える形で、我々は技術を進化させ、肉眼では見えない遠いところにあるものや、小さいもの、これまで撮れなかったものを撮れるようにしてきました。また、宇宙や北極などの厳しい環境下での撮影も可能にしてきました。我々は映像文化の発展を担ってきたと自負しています。そしてこれからも、映像文化を支え続けることが、我々の責任だと考えています。

この基本的な役割はこれからも変わりません。我々の存在価値をしっかりと見つめ、映像文化の中心的存在として、その使命を果たしていきたいと思えます。



ニコンが1969年より主催している「ニコン フォトコンテスト 2018-2019」の受賞作品選考風景

FPD装置事業部



FPD露光装置の強みをさらに進化させるとともに、市場の新たなニーズにも応え、リーダーシップポジションを堅持します。

浜田 智秀 常務執行役員 FPD装置事業部長

2019年3月期の概況

2019年3月期は、大型テレビを中心としたディスプレイ需要が好調だったことに加え、中国での積極投資の政策もあり、事業部として過去最高の売上収益を達成しました。「約束通りにお客様へ製品をお届けする」ために、生産リードタイムの短縮や納入後の現地立ち上げにおける関連部署、担当者との連携強化に取り組んだことが、この結果につながったと認識しています。世代別では、中小型パネル用装置においては、有機ELにおける主要メーカーの投資抑制や中国での競合他社との価格競争もあり販売台数が減少しましたが、大型パネル用装置は、非常に強い製品競争力を有する第10.5世代機の販売台数が大きく増えました。また、並行して取り組んだ工期・工数短縮などコスト削減の効果もあり、大幅な増益となりました。

事業環境認識

2020年3月期は、過去3年間にわたる中国での積極的な大型投資の反動もあり、パネル市況は全体的に生産調整が行われると予測されています。これにより、FPD露光装置事業では、中小型パネル用装置において厳しい見通しを立てています。ただし、大型パネル用装置の第10.5世代機においては多くの注文をいただいております。引き続き堅調に推移していくものと見込んでいます。一方で、液晶や有機ELなどのディスプレイ自体は、映像表現および情報伝達の中心的存在で今後も安定的に需要が見込める市場だと認識しており、フォルダブルや車載パネル、VR/AR、デジタルサイネージといった新しい用途への期待、また、QLED、 μ LEDといった新方式ディスプレイによる市場成長が期待できます。すでに当社のFPD露光装置の需要が



FPD露光装置
「FX-103SH/103S」



FPD露光装置
「FX-86SH2/86S2」



FPD露光装置
「FX-68S」

出てきている分野もあり、市場の動向については常に注視している状況です。また、当社がこれまでに出荷したFPD露光装置の約半分以上は、現役で稼働しています。これらの装置へのサービス、ソリューション提供は、今後大きな規模になると期待できます。

中長期的に目指す姿

プレミアムディスプレイなどの新規需要や既存パネルの拡張投資など、お客様のニーズに的確に対応し、ディスプレイ産業の発展に貢献していきます。また、市場シェアだけでなく収益性とのバランスも考慮しながら、引き続きニコンの収益の柱として、安定的な事業体制を構築していきます。

新中計における重点戦略・施策

新中計の重点施策の一つとして、FPD露光装置の正統進化、プレミアムディスプレイへの対応に取り組めます。4K/8Kで必要になるデバイスへの対応や、医療用など高解像度を求められる領域でも適用できるよう、お客様の要望を確実に捉え、10.5世代/8世代/6世代の露光装置のさらなる高精細化、生産性向上に取り組めます。

もう一つは、サービスビジネスの強化です。お客様との関係性をより緊密にし、課題やニーズ、目指している方向性などをお聞きしながら一緒に考えていくことで、適切なタイミングでの稼働サポートや消耗品提供を可能にするだけでなく、お客様の生産プロセス全体の生産性向上に寄与するソリューションの開発・提供を推進します。すでにお客様の稼働率向上を支援するシステムを展開しているほか、COO(コスト・オブ・オーナーシップ)*改善に向けた提案も進めています。

また、さらなる収益性向上を目指し事業部内の体制や業務改革も進めており、一層の原価低減や効率性向上を通して、より強固な事業体制を実現していきます。

さらに、長期を睨んだ新規成長領域への準備も並行して進めていきます。ニコンは独自の強みである「マルチレンズ・シス

テム」により、大型化だけでなく高精細という面でも約20年にわたり価値を提供してきました。この強みをさらに進化させ、市場の新たなニーズに俊敏に 대응していけるよう、先を見据えた取り組みを強化していきます。

* 装置の導入コストだけでなく、ランニングコストやメンテナンスコストを含めた、お客様が負担する総コスト

新中計達成に向けて重視する項目

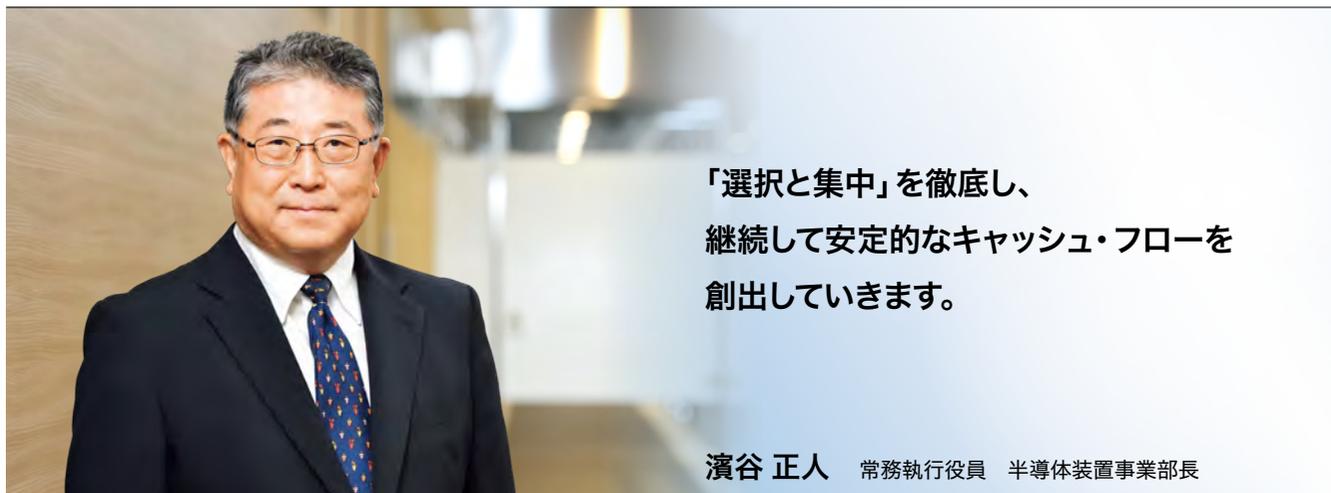
- ① 原価低減等による露光装置の収益性
- ② サービス事業の収益
- ③ 納期管理

事業を通じた社会への貢献

より高精細でさまざまなデバイスに対応できるディスプレイが普及していけば、実際に会って話しているような新たなテレコミュニケーションが可能になると考えています。電話やメールでは伝わらない想いなども共有できるようになり、例えば、遠隔地間で移動が困難なケースでも、より緊密なコミュニケーションや、柔軟な働き方を実現する進化したテレワーク、リモートワークなど、社会の多様性の推進に大きく貢献できるでしょう。また、お客様の生産性向上への取り組みは、低コスト化のみならず、ディスプレイ産業全体の環境負荷の低減においても大きな意味があります。

ニコンは社会の発展と環境負荷低減の両面に貢献してきた会社だと認識しています。今後もこの取り組みを追求し、より良い社会に貢献する企業でありたいと思います。

半導体装置事業部



「選択と集中」を徹底し、
継続して安定的なキャッシュ・フローを
創出していきます。

濱谷 正人 常務執行役員 半導体装置事業部長

2019年3月期の概況

2019年3月期は、お客様の設備投資が堅調に推移したこともあり、特許訴訟の和解による一時利益を除いても、2期連続の黒字を達成することができました。市場が好調であったことに加え、受注生産の徹底や主要なお客様にリソースを集中したことで、効率的な開発・製造ができたことが、大きな要因と考えています。中古機の販売や装置の移設改造などのサービス事業の収益も、前期に続き好調に推移し、事業収益の柱に育ってきました。構造改革の最終年度として、それまでの施策

を維持しつつ、生産体制の再構築にも取り組み、より効率的かつ安定的な装置供給の体制を整えました。また、構造改革の大きな成果の一つと認識しているのは、事業状況を「見える化」したことです。半導体露光装置は、受注してから納入するまで、長い時間がかかります。構造改革の過程で、装置の販売や生産、納入後の立ち上げ状況等を、リアルタイムでより精緻に把握できるようにしました。これにより、従来以上に、問題点の早期発見や、適切なタイミングでのリソースコントロールが可能になり、お客様のニーズへの対応力や品質の向上、ロスコストの削減につながっています。

さらに新たな製品として、半導体露光装置において究極の生産性と精度を両立させるために開発された「Litho Booster」を市場投入しました。露光前にウェハを「多点アライメント計測」することで、スルーットを落とさずに重ね合わせ精度を向上させることができます。



ArF液浸スキャナー
「NSR-S635E」



アライメントステーション
「Litho Booster」

事業環境認識

AIやIoT、5G、自動運転などの進展に伴う、多様なアプリケーションの発展により、半導体市場は中長期的に順調に成長すると見えています。また、半導体の微細化は今後も継続し、

液浸露光装置の市場も堅調に成長していきます。その中で、重要な事業機会としては、まず、データセンター用CPUの需要拡大を背景に、主要なお客様が生産能力の増強を進めていることです。また、数年後にメモリーメーカーでの需要拡大が予想されていることも、機会の一つと捉えています。一方で、貿易摩擦等による半導体需要の縮小や、それによる主要顧客の設備投資抑制、開発や生産の遅延に伴う露光装置の需要減を、主なリスクとして認識しています。

中長期的に目指す姿

半導体市場の需給変動に大きく左右されることなく、継続的に安定的なキャッシュ・フローを創出できる事業部を目指します。半導体装置事業には、ニコンが経営として目指す姿として掲げた「精密・光学のリーディングカンパニー」の実現のために重要な技術やノウハウが蓄積されていると自負しています。それらを維持、強化し、ニコングループの成長を力強く支える中核事業にしていきます。

新中計における重点戦略・施策

引き続き「選択と集中」を進めることで、確実に収益を見込めるビジネスに注力していきます。幸いなことに、主要なお客様から多くの注文をいただいている状況です。お客様の要望に最大限お応えし、露光装置を適切なタイミングで安定的に供給していくことは、新中計期間中の最も重要なポイントの一つです。そのための施策として、まず既存プラットフォームを基礎とした拡張開発を推進し、5nm世代に対応した液浸露光装置を市場に投入します。その装置を安定的に生産・供給・立ち上げ、稼働させることで、お客様に安心してお使いいただける環境を提供します。これらの安定化を重要な事業目標に設定し、そのための人員、設備等のリソースを適切に投入していきます。これらの施策により、これまで以上に良好なパートナーとして、お客様からの信頼を深めていきます。

同時に、サービス事業の拡大、収益力強化に引き続き取り

組みます。当社がこれまでお客様に供給した露光装置のうち、3,000台以上が現在も世界中で稼働を続けています。露光装置は安定稼働のために部品やモジュールの交換等、メンテナンスが必要になる場合がありますので、当社の装置を使用しているお客様の声を聴き、状況やご要望をよく把握した上で、装置の改造や入れ替えも含めたさまざまなオプションを取り揃え、最適なソリューションを提供していきます。

また、市場投入したアライメントステーション「Litho Booster」の拡販も行います。「Litho Booster」は、半導体露光装置と組み合わせることで、高い計測性能とそれによる画期的なプロセスコントロールを実現します。お客様の製品の歩留まりや設備投資効率の向上に貢献できると考えており、さまざまなお客様への提案を進めていきます。

新中計達成に向けて重視する項目

- ① 露光装置の収益力
- ② サービス事業の収益
- ③ 製品品質の維持・向上

事業を通じた社会への貢献

半導体装置事業は、テクノロジーの発展を支え、便利で快適な社会づくりに貢献すると同時に、半導体の微細化により消費電力の大幅な削減を可能にし、環境面でも価値を提供してきました。さらに、現在取り組んでいる装置のリユースについても、金属やガラスなど、多くの貴重な資源を有効活用することが可能になりますので、環境負荷低減という部分で非常に大きな役割を果たすことになると考えています。

SDGsをはじめとした社会からの要請に応え、持続可能な社会に貢献することは企業の使命です。便利で快適な世の中づくりに貢献しながら、エネルギー消費量の削減や環境負荷の低減を実現し、社会の一員であるニコングループとして、しっかりと責任を果たしていきたいと思えます。

ヘルスケア事業部



ニコングループの中核事業に成長し、健康・医療分野における社会課題を解決することを目指します。

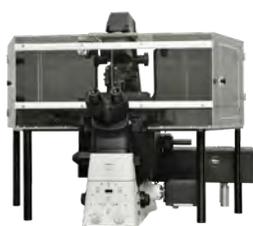
山口 達也 執行役員 ヘルスケア事業部長

2019年3月期の概況

2017年6月に発足したヘルスケア事業部にとって、2019年3月期は1年間の業績を計上した初年度となりました。顕微鏡ソリューション領域は、目標としていた生物顕微鏡の売上収益額を達成しました。眼科ソリューション領域では、Optos Plc(以下Optos社)の超広角走査型レーザー検眼鏡が新製品投入効果もあり増収となり、2つの既存事業領域においては、過去最高の売上を達成することができました。年間を通じて実施した営業、マーケティング力の強化が結果につながったと認識しています。



OCT付き超広角走査型レーザー検眼鏡
「Monaco」



超解像顕微鏡
「N-SIM S1」

また、成長領域である細胞ソリューション(再生医療・創薬支援)領域については、中長期的な視点で、「細胞ソリューションといえばニコン」というポジションを確立するための下地づくりに注力しました。

事業環境認識

ライフサイエンスの発展への期待が高まっており、市場は引き続き上昇傾向であると認識しています。顕微鏡ソリューション領域においては、米州、欧州、中国、日本が最重要市場となりますが、それに加え、現在は比較的規模が小さい中国以外のアジア各国のマーケットにも、今後の市場拡大に伴う大きな事業機会があるものと捉えています。細胞ソリューション(再生医療・創薬支援)領域については、政府統計から再生医療ビジネスは2020年以降に市場が急成長すると予測されていることもあり、我々の事業機会の一つと捉えています。また、今後はハードウェアの販売だけでなく、AIを活用した臨床診断など新たな組み合わせで価値を創造していく流れがますます加速すると思われます。市場環境だけでなく、競合環境も大幅に変わる可能性がある点はリスクとして捉え、迅速かつ柔軟に対応していきたいと考えています。

中長期的に目指す姿

ニコングループの中核事業に成長し、健康・医療分野における社会課題を解決することを目指します。既存領域と成長領域を併せ持つヘルスケア事業部では、将来を見据え、変化に柔軟に対応し、機敏に行動していくことで、成長基盤を築いていきます。

新中計における重点戦略・施策

すでに一定の市場シェアを持つ生物顕微鏡や超広角走査型レーザー検眼鏡という既存領域では、短期、中期的に安定した収益力の向上を図り、そこで得た原資を成長領域に投資することで、長期的に大きな成長を目指します。その実現のためには、まず、すべての事業プロセスを「お客様視点」で考えていくことが重要です。お客様や社会のニーズ、変化に対応したソリューションを提供し続けるためにも、このプロセス改革を重要な施策として取り組んでいきます。現場に出向き、お客様のニーズをしっかりと把握した上で、解決力を高めた提案をお客様に行い、またお客様からのフィードバックをさらなる開発に活用するというサイクルを迅速に回していくことに注力していきます。

ニコンのヘルスケア事業は、生物顕微鏡ビジネスと細胞ビジネスの両方に精通しているという、他社にはない特徴を有しています。これらの強みを活かしながら、独自の価値を提供していきます。2019年6月には、製薬企業やバイオベンチャー企業のバイオクラスターであるボストンに「Nikon BioImaging Lab」を開設しました。お客様ごとのニーズに合わせ、創薬の基礎研究や候補薬を探索するスクリーニング、細胞の培養条件の最適化などを幅広くサポートする「創薬支援サービス」を行っています。従来注力している、ライブセルイメージング技術を活用した細胞培養観察装置「BioStation CT」や、細胞の製造プロセス全体を統合的に管理する「細胞品質・培養プロセス評価システム」などの提供を通じ、創薬研究の加速化や再生医療の実用化に貢献していきます。ただし、成長領域である再生医療でビジネスとして十分な成果を収めるには、長期

視点の戦略施策がどうしても必要となってきますので、しっかりと腰を据えて取り組んでいきます。

新中計達成に向け重視する項目

- ① 既存領域ROIC
- ② 売上収益成長率
- ③ 成長領域事業の早期立ち上げ

事業を通じた社会への貢献

ヘルスケア事業は、ライフサイエンスへの貢献という意味でも、事業成長と社会貢献の相関関係は深いと考えています。例えば、Optos社が有する独自のUWF(Ultra-Widefield)技術は、非常に広い画角での眼底撮影が可能で、患者の方々に負担をかけずにさまざまな眼疾患の早期発見を実現しています。撮影画像のスクリーニングやチェックをAIがある程度まで診断することが可能になれば、医師が患者の方々と向き合う時間が増え、よりきめ細かな対応が可能になります。さらに細胞ソリューション(再生医療・創薬支援)領域への貢献が進めば、これまで難しかった疾患治療を実現できる創薬の開発スピードが速まります。このように我々の事業が成長することは、世界中の人々のQOL向上につながると確信しています。これからも社会に貢献する企業として、ニコンだからこそ実現できる価値を提供していきます。



「Nikon BioImaging Lab」

役員一覧

(2019年7月1日現在)



取締役

うしだ かずお

牛田 一雄 1

代表取締役会長

- 1975 当社入社
- 2003 執行役員
精機カンパニー開発本部長
- 2005 常務取締役 兼 上席執行役員
精機カンパニープレジデント
- 2007 取締役 兼 専務執行役員
精機カンパニープレジデント
- 2009 取締役 兼 専務執行役員
知的財産本部担当役員、精機カンパニープレジデント
- 2013 代表取締役 兼 副社長執行役員
知的財産本部担当役員、精機カンパニープレジデント、
経営企画本部副担当役員
- 2014 代表取締役 兼 社長執行役員
メディカル事業推進本部管掌、新事業開発本部管掌
- 2015 代表取締役 兼 社長執行役員
経営戦略本部管掌、メディカル事業推進本部管掌、
新事業開発本部管掌
- 2016 代表取締役 兼 社長執行役員
新事業開発本部担当
- 2017 代表取締役 兼 社長執行役員
新事業開発本部担当、光学本部担当、研究開発本部担当
- 2019 代表取締役会長(現任)

うまたて としかず

馬立 稔和 2

代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEO

- 1980 当社入社
- 2005 執行役員
精機カンパニー開発本部長
- 2009 執行役員
精機カンパニー副プレジデント 兼 営業本部長
- 2012 常務執行役員
精機カンパニー副プレジデント 兼 半導体露光装置事業部長
- 2014 常務執行役員
半導体装置事業部長
- 2018 常務執行役員
半導体装置事業部長、技術戦略担当、
コンポーネント事業推進室担当
- 2019 社長執行役員
新事業開発本部担当、
研究開発本部担当、コンポーネント事業推進室担当
- 2019 代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEO
研究開発本部担当、次世代プロジェクト本部担当、
コンポーネント事業推進室担当(現任)

おか まさし

岡 昌志 3

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO

- 1979 株式会社三菱銀行入社
- 2004 株式会社東京三菱銀行シンジケーション部長
- 2005 同行執行役員 兼 ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア
取締役副会長
- 2008 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員
CIB推進部長
- 2009 同行常務執行役員
投資銀行業務およびCIB推進部担当
- 2010 同行常務執行役員
兼 ユニオンバンク頭取 兼
最高経営責任者
- 2012 同行常務執行役員
米州総代表 兼 ユニオンバンク頭取 兼 最高経営責任者
- 2013 同行専務執行役員
米州総代表 兼 ユニオンバンク頭取 兼 最高経営責任者
- 2014 同行顧問
米州MUFUホールディングスコーポレーション及び
MUFUユニオンバンク取締役会長
- 2015 同行顧問
- 2016 当社顧問
- 2016 代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
経営監査部担当、経営戦略本部担当、
財務・経理本部担当
- 2017 代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
経営監査部担当、経営戦略本部担当 兼 経営戦略本部長、
財務・経理本部担当、知的財産本部担当
- 2019 代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
経営監査部担当、財務・経理本部担当、
知的財産本部担当
- 2019 代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
経営監査部担当、財務・経理本部担当、
知的財産本部担当
ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
社外取締役(現任)

ねざし あきお

根岸 秋男 4

社外取締役

- 1981 明治生命保険相互会社入社
- 2009 明治安田生命保険相互会社執行役
- 2012 同社常務執行役
- 2013 同社取締役代表執行役社長(現任)
- 2016 当社社外取締役(現任)

ひるた しるう

蛭田 史郎 5

社外取締役

- 1964 旭化成工業株式会社(現 旭化成株式会社)入社
- 1997 同社取締役
- 1999 同社常務取締役
- 2001 同社専務取締役
- 2002 同社取締役副社長
- 2003 同社代表取締役社長
- 2010 同社取締役最高顧問
- 2010 同社最高顧問
- 2013 同社常任相談役
- 2016 同社相談役(現任)
- 2019 当社社外取締役(現任)

おだじまたくみ

小田島 匠 6

取締役 兼 常務執行役員

- 1981 当社入社
- 2012 執行役員
精機カンパニー企画本部長
- 2014 執行役員
経営戦略本部
- 2016 執行役員
経営戦略本部 兼 人事・総務本部副本部長
- 2017 取締役 兼 常務執行役員
人事・総務本部長
- 2018 取締役 兼 常務執行役員
人事・総務本部長、リスク管理担当(現任)

はぎわら まし

萩原 哲 7

取締役 兼 常務執行役員

- 1985 当社入社
- 2015 執行役員
財務・経理本部長
- 2017 取締役 兼 常務執行役員
財務・経理本部長 兼 経営戦略本部副本部長
- 2019 取締役 兼 常務執行役員
経営戦略本部長、ガラス事業室担当(現任)



うえはら ちはる や
上原 治也 8

社外取締役 監査等委員

- 1969 三菱信託銀行株式会社入社
- 1996 同行取締役
- 2004 同行取締役社長
- 2005 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長
- 2008 同行取締役会長
- 2011 当社社外監査役
- 2012 三菱UFJ信託銀行株式会社最高顧問
- 2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)
- 2018 三菱UFJ信託銀行株式会社特別顧問(現任)

はたぐち ひろし
畑口 紘 9

社外取締役 監査等委員

- 1967 弁護士登録
- 1967 日本輸出入銀行入社
- 1972 大塚総合法律事務所勤務
- 1987 最高裁判所司法研修所教官
- 1990 法政大学法学部講師
- 1994 第一東京弁護士会副会長
- 1996 日本弁護士連合会理事
- 2010 畑口紘法律事務所開設(現在に至る)
- 2011 当社社外監査役
- 2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)

いしはら くに お
石原 邦夫 10

社外取締役 監査等委員

- 1966 東京海上火災保険株式会社入社
- 2001 同社取締役社長
- 2002 株式会社ミレアホールディングス取締役社長
- 2004 東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
- 2007 同社取締役会長
- 2007 株式会社ミレアホールディングス取締役会長
- 2008 東京海上ホールディングス株式会社取締役会長
- 2013 東京海上日動火災保険株式会社相談役(現任)
- 2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)

ほんだ たかはる
本田 隆晴 11

取締役 常勤監査等委員

- 1977 当社入社
- 2008 執行役員
映像カンパニー事業企画部ゼネラルマネジャー
- 2011 常務執行役員
広報・IR部担当役員、経営企画本部長
- 2014 取締役 兼 常務執行役員
人事・総務本部長、情報セキュリティ推進本部管掌、システム本部管掌
- 2016 取締役 兼 常務執行役員
人事・総務本部長、情報セキュリティ推進本部管掌、ITソリューション本部管掌
- 2016 取締役 兼 常務執行役員
人事・総務本部長
- 2017 取締役 常勤監査等委員(現任)

つるみ かつし
鶴見 淳 12

取締役 常勤監査等委員

- 1982 当社入社
- 2012 財務・経理本部財務部ゼネラルマネジャー
- 2014 経営監査部長
- 2018 取締役 常勤監査等委員(現任)

執行役員

取締役を兼務しない執行役員は、下記の通りです。

はま だ とち ひで
浜田 智秀

常務執行役員

- FPD装置事業部長、産業機器事業部担当、カスタムプロダクツ事業部担当、エンコーダ事業室担当

こまきゅう のぶ よし
御給 伸好

常務執行役員

- 映像事業部長、デザインセンター担当

はまたに まさ と
濱谷 正人

常務執行役員

- 半導体装置事業部長、ヘルスケア事業部担当

よしかわ けん じ
吉川 健二

執行役員

- 経営戦略本部副本部長

ながつか じゅん
長塚 淳

執行役員

- 生産本部長

なかやま たかし
中山 正

執行役員

- 産業機器事業部長 兼 Nikon Metrology NV 取締役社長

すずき ひるゆき
鈴木 博之

執行役員

- 情報セキュリティ推進本部長 兼 ITソリューション本部長

いけがみ ひるゆき
池上 博敬

執行役員

- 映像事業部副事業部長 兼 開発統括部長

もりもと てつ や
森本 哲也

執行役員

- Nikon Europe B.V.社長

きんばら じゅん 郎
金原 寿郎

執行役員

- FPD装置事業部副事業部長

いしづか のぶゆき
石塚 伸之

執行役員

- 半導体装置事業部副事業部長 兼 生産本部副本部長

やまぐち たつ や
山口 達也

執行役員

- ヘルスケア事業部長

むらかみ なおゆき
村上 直之

執行役員

- 映像事業部開発統括部第一設計部長

おおむら やすひろ
大村 泰弘

執行役員

- 光学本部長

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

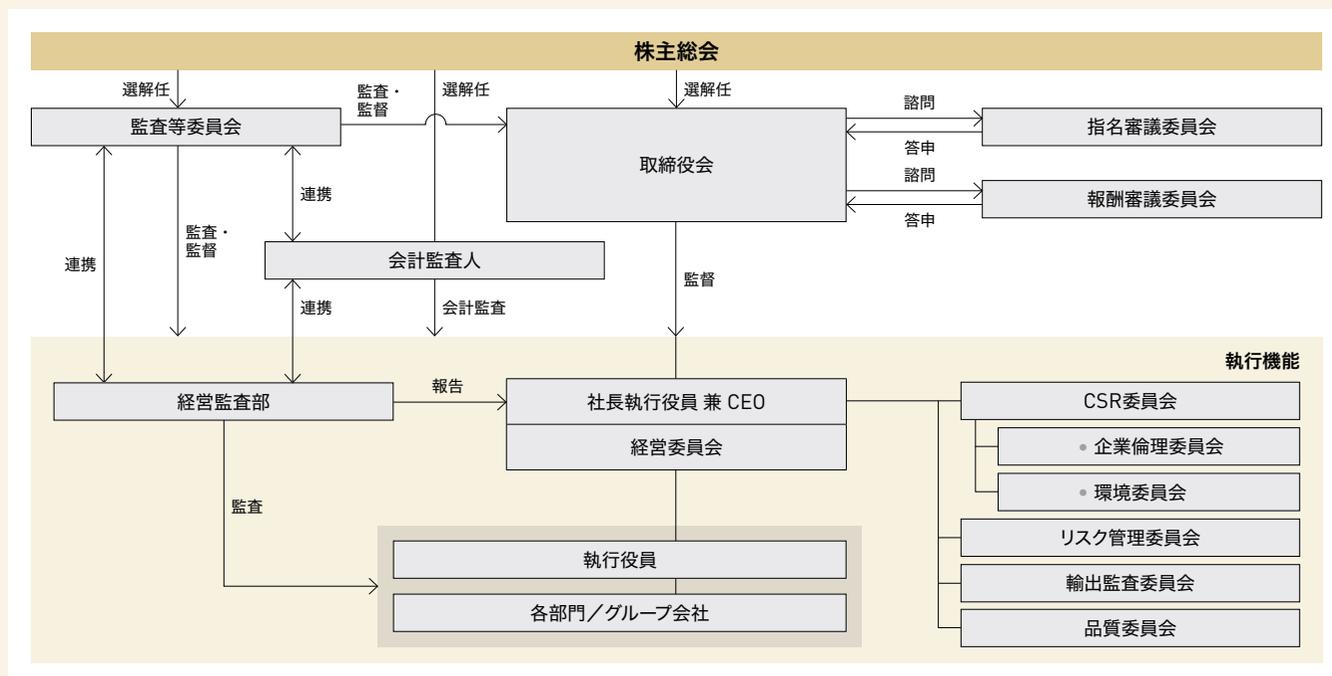
ニコングループの企業理念を踏まえ、誠実・真摯な姿勢で、株主に対する受託者責任、お客様、従業員、事業パートナーおよび社会などのステークホルダーに対する責任を果たし、透明性の高い経営を行います。

また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、経営のさらなる効率化と透明性の向上、業務執行の監督機能の一層の強化により、ニコングループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

体制

ニコンは、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を目指し、権限委譲による執行責任の明確化と意思決定の効率化を図るとともに、取締役会による監督機能をより一層強化することができる監査等委員会設置会社を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月27日現在)



取締役会

取締役会は、法令および定款に定められた事項、ならびにニコングループの重要事項について意思決定し、取締役の職務執行の監督を行います。ニコンでは、経営陣への委任の範囲を明確化し、経営陣による迅速な意思決定と業務執行を可能とするため、取締役会付議・報告基準において、取締役会に付議すべき事項を具体的に定めています。例えば、経営の基本方針、中期経営計画、年度計画、内部統制システムの基本方針、一定の金額水準を超える投融資等の重要な業務執行の決定については、取締役会で行います。なお、取締役会の監督機能をより強化するため、独立性を有する社外取締役5名(うち3名は監査等委員)を選任しています。また、取締役会議長は、執行役員を兼任していない取締役会長が務めています。

取締役会の進化



監査等委員会

監査等委員会は、独立した機関として、監査等委員以外の取締役・執行役員の業務執行状況を監査・監督します。そのため、監査等委員は取締役会のほか、経営委員会等の重要会議へ定期的に出席し、経営および取締役に対する監査・監督を行います。また、監査体制の独立性および中立性を一層高めるため、独立性を有する社外取締役3名を含む5名の監査等委員で構成しています。

指名審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占め、委員長を社外取締役が務める指名審議委員会を設置しています。指名審議委員会は、取締役および執行役員の選解任の決定が透明性・客観性をもってなされることを目的に、社長執行役員・取締役の選解任基準の策定および候補者の指名、取締役会の構成の検討、執行役員人事の監督等を行います。

報酬審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役・社外有識者が過半数を占め、委員長を社外取締役が務める報酬審議委員会を設置しています。報酬審議委員会は、役員報酬が透明性・客観性および業績との連動性をもって定められることを目的とし、役員報酬の方針および関連諸制度の審議、提言を行っています。

経営委員会

経営委員会は、経営陣の最高意思決定機関として、取締役会の決定した経営基本方針等に基づき、取締役会から委任を受けた個別の経営に関する重要事項について、迅速・果敢な意思決定を行います。

選任理由

監査等委員以外の社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
根岸 秋男	明治安田生命保険相互会社の代表執行役社長を務めており、長年の経営経験と卓越した見識を有していることから、大局的な見地より経営全般に寄与するものと判断しています。
蛭田 史郎	旭化成株式会社の代表取締役などの要職を歴任し、長年の経営経験と卓越した見識を有していることから、大局的な見地より経営全般に寄与するものと判断しています。

社外取締役

ニコンでは、社外取締役の選任においては、その独立性の確保を重視しています。

そのうえで、他社における経営者としての豊富な知識・経験、あるいは、弁護士、公認会計士などの専門家としての専門知識・経験などを有し、業務執行から独立した公正で客観的な立場から経営監督機能を担う資質を有する社外取締役を選任します。

社外取締役の独立性の判断基準

ニコンは、会社法上の社外取締役の要件に加え、以下の要件に該当しない場合には、当該社外取締役に独立性があると判断します。

- a) 候補者が、当社グループの在籍者または出身者である場合
- b) 候補者が、当社の「主要な取引先*」もしくは「主要な取引先」の業務執行者である場合
- c) 候補者が、主要株主もしくは主要株主の業務執行者である場合
- d) 候補者が、社外取締役の相互就任の関係にある先の出身者である場合
- e) 候補者が、当社が寄付を行っている先またはその出身者である場合
- f) 候補者の二親等以内の者が当社グループまたは当社の「主要な取引先」の重要な業務執行者である場合

*「主要な取引先」とは、以下に該当する取引先をいうものとします。

- (1) 過去3年間のいずれかの1年において以下の取引がある取引先
 - ・当社からの支払いが取引先連結売上高の2%もしくは1億円のいずれか高い方を超える取引先
 - ・当社への支払いが当社連結売上高の2%もしくは1億円のいずれか高い方を超える取引先
- (2) 当社より、過去3事業年度の平均で、年間1千万円を超える報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家

監査等委員である社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
上原 治也	三菱UFJ信託銀行株式会社の代表取締役就任の経歴を持ち、長年の経営経験と卓越した見識を有していることから、経営の健全性・適正性の確保および透明性の向上に寄与するものと判断しています。
畑口 紘	弁護士としてコンプライアンスなどに関する専門的な知識・経験などを有しており、経営の健全性・適正性の確保および透明性の向上に寄与するものと判断しています。
石原 邦夫	東京海上日動火災保険株式会社などの代表取締役就任の経歴を持ち、長年の経営経験と卓越した見識を有していることから、経営の健全性・適正性の確保および透明性の向上に寄与するものと判断しています。

取締役会・監査等委員会への出席状況 (2019年3月期)

氏名	区分	取締役会	監査等委員会
根岸 秋男	取締役	14回中14回出席	—
上原 治也	取締役(監査等委員)	14回中13回出席	10回中10回出席
畑口 紘	取締役(監査等委員)	14回中14回出席	10回中10回出席
石原 邦夫	取締役(監査等委員)	14回中13回出席	10回中8回出席

取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる機能向上のため、取締役会の実効性について第三者評価機関による分析・評価を行っています。前回(2018年3月期)の評価で認識した課題への取り組み、および今回(2019年3月期)認識した課題と今後の対応は以下のとおりです。

評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 第三者評価機関が全取締役に対し、取締役会全体、取締役会構成、事前準備、討議内容等についてアンケートおよび個別インタビューを行い、取締役会の実効性評価と課題抽出を実施 評価結果に基づき、取締役会において、取締役会の機能向上に向けた討議を実施
評価結果	<p><総括></p> <ul style="list-style-type: none"> 最重要課題である「構造改革の徹底と成長戦略の実現」は、取締役会における議論の機会が増加する等、一定の前進を見せた 一方で、2018年3月期に認識したその他の課題に対する取り組みは改善の余地があり、さらなるガバナンス体制の強化が求められる <p><前回認識した課題への取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会事務局機能の強化 事前の資料配付に改善は見られたものの、より充実した議論に向けて、事務局と執行部門との連携強化を図る必要がある 構造改革の徹底と成長戦略の実現 2019年5月に発表した中期経営計画の素案段階から議論を行う等、成長戦略の実現に向けて前進した 取締役会と補完機能の充実 社外取締役および代表取締役からなる会議を開催し適切なアドバイスを受け体制を整えるとともに、任意の指名委員会設置に向けて検討を重ねた(2019年5月に指名審議委員会設置)
今回認識した 主な課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス改革の始動 指名審議委員会を2019年5月に設置、活動を開始する 独立社外取締役の監督機能の強化 独立性を有する社外取締役の構成を見直す等、取締役会の監督機能をより強化する 取締役会事務局機能の強化 事務局と執行部門との連携強化により、取締役会における議論の充実に向けた支援を行う

本評価結果にて浮かび上がった課題を踏まえ、引き続き、さらなる実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

役員報酬

取締役の報酬などの額 (2019年3月期)

区分	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬		合計	
	月例定額報酬		賞与		株式報酬型ストックオプション			
	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
監査等委員以外の取締役 (うち社外取締役)	6名 (1名)	253百万円 (13百万円)	5名 (—)	133百万円 (—)	5名 (—)	85百万円 (—)	6名 (1名)	472百万円 (13百万円)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	6名 (3名)	93百万円 (40百万円)	—	—	—	—	6名 (3名)	93百万円 (40百万円)
合計	12名	346百万円	5名	133百万円	5名	85百万円	12名	564百万円

※ 上記の監査等委員である取締役の支給人数・支給額には、2018年6月28日開催の第154期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役1名(うち社外取締役0名)および当該取締役の支給額を含んでいます。

※ 上記の株式報酬型ストックオプションの支給額は、監査等委員以外の取締役(非業務執行取締役を除く)に付与した新株予約権に関する報酬等の額の当事業年度の費用計上額です。

報酬制度

報酬の基本方針	<p>役員報酬は、以下の基本的な事項を満たすように定める。</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業価値および株主価値の持続的な向上への動機付けとなり、意欲や士気を高めること 優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨すること 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性が高いこと
報酬体系および業績連動の仕組み	<p>a) 業務執行取締役および執行役員の報酬体系は、以下のもので構成され、また、報酬の配分比率は、役位・職責に応じて固定報酬に対する業績連動報酬および株式報酬の割合が変化する設計とする。</p> <p><固定報酬></p> <ul style="list-style-type: none"> 月例定額報酬 業績に連動しない金銭報酬とする。 <p><業績連動報酬></p> <ul style="list-style-type: none"> 賞与 単年度における当社全体および各担当部門の資本効率、収益性などの目標達成度および定性評価に基づき、標準支給額に対して0~200%の範囲で決定される金銭報酬とする。 業績連動型株式報酬 株主との価値共有および中長期的な業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的として、3年毎に設定する中期経営計画で提示する最終事業年度の当社全体の資本効率等の目標達成度等に基づき、0~150%の範囲で決定される株式報酬とする。 <p><株式報酬></p> <ul style="list-style-type: none"> 株式報酬型ストックオプション 株主との価値共有および長期的な業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的として付与される新株予約権とする。なお、株式の希薄化率が5%を超えない範囲内で実施するものとする。 <p>b) 非業務執行取締役の報酬体系は、固定報酬(月例定額報酬)のみとする。</p>
報酬水準および報酬額の決定方法	<p>職責に応じた適切な水準および体系とするため、報酬審議委員会が関連諸制度の審議・提言を行い、当社業績、事業規模などに見合った報酬額を設定するため、グローバルに事業を展開する国内の主要企業の報酬水準を考慮する。</p> <p>また、報酬審議委員会は、役員報酬の方針策定、制度の検討、具体的算定方法などについて審議を行い、その審議結果に基づき、監査等委員以外の取締役報酬については取締役会の決議により決定するとともに、監査等委員である取締役報酬については監査等委員である取締役の協議によって決定する。</p>

ニコングループの取締役・執行役員および監査役における

女性、外国人の人数 (2019年3月末現在)

ニコン	女性の人数：0 / 外国人の人数：0
グループ会社	女性の人数：3* / 外国人の人数：28*

* 兼務している場合は、1名とカウントする。海外グループ会社については、取締役・執行役員および監査役の現地相当職をそれぞれ内数としてカウントする。

内部監査

ニコンでは、各業務執行部門から独立した内部監査部門として経営監査部を設置しています。経営監査部では、社長の承認を経て経営委員会および取締役会に報告された年度監査計画に基づき、各部門の業務が法令や社内規程などに則って適正に行われているか、リスク管理が適切になされているかなど、ニコングループ(非連結子会社を含む)全般の管理統制および業務遂行状況について監査し、改善に向けた提言を行っています。また、経営監査部は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」(J-SOX)の会社評価の統括、ならびに会社法の観点から、内部統制システムの有効性の評価を行っています。

海外グループ会社の監査は、欧州地域(オランダ)、米州地域(アメリカ)、アジア・オセアニア地域(香港)の各地域持株会社に設置した内部監査部門が、それぞれ独立した立場から担当地域の監査およびJ-SOXの会社評価を実施しています。ニコンの経営監査部がこれを統括することにより、グローバルベースで有効な監査を実施するよう努めています。

内部監査の結果は、すべて社長および関連役員に報告され、適宜、フォローアップが行われます。また、経営委員会および取締役会には年度監査活動結果の要約が報告されています。

監査等委員会との間では、内部監査結果の共有や定期的な会合を持つなど、緊密な連携を図っています。

リスクマネジメント

ニコングループでは、経営に重大な影響を及ぼすリスクに対して適切に対応できるよう、リスク管理を統括する組織として、リスク管理担当役員を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。なお、リスク全体についてはリスク管理委員会が管轄していますが、専門的な対応が必要なリスクには各専門委員会が

詳細な対応を図っています。各事業特有のリスクについては、それぞれの事業部門にて対応しています。

また、ニコングループが抱えるリスクの全体像を把握するために「リスク把握調査」を行っています。2019年3月期も、部長相当以上および国内外のグループ会社の社長を対象とするリスク把握調査を実施しました。本調査では、調査で得た回答を集計し、全社的な観点からリスクを特定・分析・評価するリスクアセスメントを行いました。さらに、アセスメント結果をもとに、影響規模と発生確率で表す「リスクマップ」を作成しました。このリスクマップをもとに、全社、各事業別、過去5カ年の経年変化でのリスクを抽出し、リスク管理委員会に報告しました。

リスクマップを含めた委員会報告資料の一部は、事務局からアンケート回答各部門にフィードバックして、全社的なリスクの認識を共有しています。

税務

税金は、地域社会の発展に大きな影響を与えるものであり、適正な納税を行うことは、企業にとって重要な社会的義務です。

ニコングループでは、「ニコン行動規範」において、関連税法・規制に準拠した行動と、税務当局との誠実な対話を定めています。さらに、税のコンプライアンス向上とガバナンス強化を図るため、2019年3月、「ニコングローバルタックスポリシー」を定めました。

ニコングループは、本ポリシーに基づき、経営方針と合致した税務コンプライアンスとグループ統一的な税務マネジメントを遂行し、税務ガバナンスをめぐる国内外の環境変化と税務リスクに適切に対応してまいります。

TOPIC 構造改革以降のガバナンス強化

- 取締役会の社外構成割合増加と多様化
- 取締役会議長と執行役との分離
- 指名審議委員会の設置
- 指名審議委員会、報酬審議委員会の両委員長を社外取締役に委嘱
- 取締役会の実効性評価の実施

※ 東京証券取引所に提出した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」は、ニコンの下記ウェブサイトに掲載していますので、併せてご覧ください。

https://www.nikon.co.jp/ir/governance/organization/pdf/corporate_governance_report_2019.pdf

取締役会長メッセージ

企業価値向上に寄与する
ガバナンスを構築し、
社会に貢献する企業グループとして
進化し続けます。

牛田 一雄
代表取締役会長



ガバナンス強化に向けた取り組み

2019年4月に馬立に社長執行をバトンタッチし、私は取締役会議長という立場に徹することで、執行と監督の分離がこれまでよりも明確となりました。執行陣と取締役の間での緊張感を保ちつつ、取締役会での活発な議論をリードすることで、ガバナンスのさらなる強化を進めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制の強化については重要な課題と認識しており、社外取締役の比率増加と多様化を進め、また2019年5月には新たに「指名審議委員会」を設置するとともに、「指名審議委員会」と「報酬審議委員会」の両委員長を社外取締役とするなど、各種施策に取り組んできました。今後は、重要課題である社長執行役員のサクセッションプランについて、「指名審議委員会」において議論を深めていきます。ガバナンスというものはこれで十分というゴールはないものであり、常に課題を把握して、たゆみなく強化を進めていかなければなりません。今後も実効性を伴った取り組みを着実に進めていきます。

取締役会として成長戦略をサポート

現在、ニコンの最も大きな経営課題は、新中期経営計画で描いた成長戦略の実現です。取締役会としても、その実現に向けて

最大限の対応が求められていると認識しています。その点で、新たに社外取締役に加わっていただいた蛭田氏は、旭化成株式会社の社長として、新規事業と既存事業の両方を牽引されたご経験をお持ちで、これからのニコンの舵取りに対するアドバイスをいただくには適任であると思っています。社外取締役の方々の多様な知見をさらに引き出すことで、社長の馬立が推進する新規事業創出と既存事業の強化という2つのテーマをしっかりとサポートしていきます。

世界から求められるニコングループとなるために

ニコンは、「信頼と創造」という企業理念をもとに、製品、サービスを通じて社会や人類に貢献してきた企業です。これまで100年以上にわたり積み重ねた光利用技術と精密技術を最大限活用しつつも、変化には柔軟に対応することで、次の100年も企業理念を実現するための企業基盤の構築を、監督の立場から支えていきたいと思っています。企業として収益が求められることは当然として、ニコンは何のために存在しているのか、何を成し遂げ、社会に貢献し続ける会社になっていくのかということも忘れてはいけません。そして全従業員が同じ想いのもと、持続的な企業価値向上に取り組んでいける企業文化の醸成も、ガバナンスの役割として重要なものであると認識しています。今後もガバナンス強化を通じて、社会に貢献し続ける企業グループとしての進化を実現していきます。

社外取締役インタビュー

**成長を支えるガバナンスの
基盤構築等の監査・監督を通じて
持続的企業価値向上に貢献していきます。**

畑口 紘

社外取締役 監査等委員



ニコンの社外取締役として、どのような役割を担っていきたいとお考えでしょうか。

私は弁護士として、企業法務を専門に、会社法関係の仕事や契約・コンプライアンスなどを中心に経歴を重ねてきました。そして、2011年にニコンの監査役を拝命しました。弁護士という仕事は、後追いのチェックを行っていくという点で、監査役の業務と親和性があり、これまでの自分の経験を十分活かすことができると考え、お受けしました。

今は社外取締役監査等委員として、裏方の役目を果たすことが重要だと思っています。裏方というのは、ガバナンスも含めた企業の基盤を盤石にするという意味で、その観点で監査・監督を果たしていくことが私の責務だと考えています。私も含めた取締役各々が、自身の専門性を活かし、その役割を果たすことで、より強固な基盤構築が可能になると思います。

取締役会の雰囲気はいかがでしょう。

雰囲気はとても良いと思います。活発な議論がなされていますし、自由に発言しやすい環境になっています。特に、私以外の社外取締役は社長経験者ですので、経営者の観点での確かな発言をされていますし、社内取締役の声もしっかりと聴いて議論する姿勢を感じますから、大変良いことだと思っています。今後は、

蛭田取締役も加わり、異なる観点からの活発な議論を期待しています。

昨今、コーポレート・ガバナンスの重要性が高まっていますが、枠組みの整備だけに留まる形式的なものになってはいけません。枠組みを整備することはもちろん重要ですが、それ以上に、取締役会メンバーの多様性、専門性に基づく議論の内容が重要になります。そうした観点で、ニコンは実効性を伴った体制になっていると言えるでしょう。

今回の構造改革をどのように評価していますか。

一連の構造改革は、企業の将来に対する問題点を経営が的確に捉え、早い段階で解決しなければならないという考えで取り組み、成果は出ていると思います。ただ、全従業員への構造改革の真意の浸透という部分では、マネジメント層は引き続き浸透活動に取り組んでいく必要があります。私は監査等委員として、人員削減により生じたひずみの解消という部分においては、継続して監査・監督していかなければならないと考えています。

ニコンは基本的にものづくりの会社で、ものづくりが好きだからという理由で入社した人が多いわけですから、そういう人たちが力を発揮して良いものが作れる、また社会の役に立つものを作りたいという気持ちを持ち続けられる企業であることが必要だと思っています。

また、人事制度の見直しにより、従業員のモチベーションを

より高めるような仕組みを構築していますが、そうした施策がしっかりと機能していくよう、チェックしていきたいと思えます。

取締役会の実効性評価についてはどのようにお考えですか。

自分のやっていることを第三者に評価してもらおうというのは、非常に良いことだと思います。一方で、さらに実効性を高めていくためにも、外部評価機関によるアンケートの項目については、まだ改善の余地があるとも考えています。

成長戦略を進めていく上でのポイントについてお聞かせください。

ROEとROICは大切な指標ではありますが、成長戦略の実現のためには、目先のことにとらわれすぎずに、腰を据えて、中長期的な視点で考えなくてはいけない局面だと思います。

また、成長のためには、経営としてリスクを取ることも必要です。新しいことに取り組む際は、事前にしっかりしたリスク分析をして、ある程度の失敗も想定の上で進めていく覚悟を持たなければなりません。重要なのは、万一失敗した場合、なぜ失敗したのかという原因を追究し、それを活かすことです。失敗を乗り越えて、成功に向けて進んでいくことができる考え方や体制を構築するというところに尽きるのではないかと思います。私は社外取締役として、最善を尽くすつもりです。

リーガルリスクについてのご見解をお聞かせください。

メーカーであるニコンにとっては、他社の特許を侵害ということが大きなリーガルリスクの一つと考えます。これは先端技術を有する企業間では避けて通れないことです。光学製品や精密機械には、非常に多くの技術が使われるため、いかに新製品を

開発していくか、常に特許の侵害と隣り合わせになっているようなところがあります。ただ、ニコンは、しっかりとした知的財産保護の体制を敷いて製品開発をしているので、今後も継続・強化していけば、大きなリスクに発展する可能性は低いのではないのでしょうか。

最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

ニコンは、他社には真似することができないような、高性能で高品質なものづくりを目指してきた会社だと思います。現在は事業環境の大きな変化に直面していますが、ニコンはこれまでに蓄積してきたアセットを活かし、今までになかった新たな価値を創造できる人たちの集団であると確信しています。企業価値向上に向けて、私も社外取締役として貢献していきます。



社外取締役インタビュー

日本企業としての強みをベースにしつつ、
新時代に対応していく
ニコンの基盤を支えます。

石原 邦夫

社外取締役 監査等委員



ニコンの社外取締役として、どのような役割を担っていきたいとお考えでしょうか。

私はこれまで、執行の代表である社長職と、経営を監督する立場としての会長職の両方を経験してきました。その時大事にしていたのは、企業が社会の中でどうやって生きていくのか、何を期待されているのかをしっかりと考え抜くということです。経営者として、まずは株主・投資家の皆様に、収益の継続的拡大により満足をしていただいていることが基本です。そして何よりもお客様に最大の価値を提供するという、そして社員に「この会社で働いて良かった」と思ってもらうこと、それらが企業の成長の原動力になります。その上で、社会のさまざまな課題の解決に自分たちの事業がどれだけ貢献しているか、という視点を持つことだと思っています。どれが大事ということではなく、すべてが大事であり、それぞれに貢献しようとするのは、決して相反することではないというのが私の経営者としての考えです。

この考えを踏まえ、ステークホルダーの期待に応えるような経営がニコンでなされているか、取締役会でもその点を見ていますし、私は監査等委員でもありますので、工場など現場を見させてもらい、しっかりと経営の方針が現場に展開されているか、自分の目で確認することを重視しています。そういった観点で監査・監督を行い、意見を申し上げることで、チェック&バランスの役割を果たしていきたいと考えています。

構造改革についてのご意見をお聞かせください。

ニコンは、ものづくり企業としての矜持を強く持っていて、光学や精密の分野において世界をリードすべきであるという自負もあります。これ自体はとても良いことですが、マーケットやお客様ニーズ、社会の変化への対応がやや遅れたというのも否めない事実だと思います。そういった状況を踏まえて構造改革を検討した時は、社外取締役を含めて緊張感ある議論の中で決定しましたが、財務体質が健全なうちに自ら「攻めの構造改革」として着手できたことが、収益性向上や経営体質改善など、前向きな結果を得られた要因と捉えています。

ただ、私は、これは終わりのなき旅であると思います。成長を持続的なものにするためにも、企業は常に改革を続けていく必要があるのだと思います。

成長戦略についてのお考えをお聞かせください。

これから成長戦略を実現していくために重要なのは、マーケットをよく見て、素早く対応することでしょう。いわゆるアジャイルにかつダイナミックに対応していくことが求められると思いますし、その

ためにも、企業全体としての資源配分をどうするかということは大きなテーマであり、全社で議論しなければならないことかと思えます。

一方で、成長戦略というのは、コアバリューを高めながら、お客様に受け入れられるものを提供するという価値創造ができるかという点も重要です。新中期経営計画では、長期的な展望でデジタルマニュファクチャリングやロボットなどの重点領域にリソースを投下し、新たな価値創造を目指すというダイナミックなものになっていると思います。その過程では、M&Aやスタートアップ企業との連携といったことも出てきます。リスクマネジメントが重要になりますので、私たち監査等委員はそういった取り組みを監査・監督する役割をしっかりと果たしていかなければいけないと思っています。

ガバナンスについてのお考えをお聞かせください。

企業にはそれぞれの歴史があり、その中で創造された企業風土や強みは、その成長を支える大切な資産です。ニコンのように100年以上の歴史を持つ企業がこれだけ多いのは日本くらいですし、近江商人の「三方よし」といった考え方も、日本独特の素晴らしい価値観です。こうした日本企業としての良いベースは大切にしつつ、時代に合わせて変えていくべき部分は柔軟に変えていく。その合わせ技こそ、これからの企業に必要なことだと思います。そして、それを支えるガバナンス体制になっているかどうか、最も注視しなくてはならない部分であると考えています。

今回、指名審議委員会が新設され、私はその委員長となりました。ニコンの将来を背負うべき人材の層を、より広く厚くすることが求められており、大きな責任を感じています。さまざまな人材にチャンスを与えて、見守ることが大切であると思っています。

最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

私は社長時代に、社員から「会社としての夢はなんですか?」と聞かれたことがあります。その際に、「君たち一人ひとりの夢の総体が企業としての夢であって、一人ひとりがどう夢を描くかということが大事なのではないか」と話した記憶があります。ニコンでも、夢を語るのは社長だけでなく、社員の皆さんも大いに夢を語り、そして実現して欲しいと思っています。私はそれを応援し、時には物申しながら、感動と情熱を共有していきたいですし、そのことが企業を良くしていく原動力だと信じています。株主・投資家の皆様には、ニコンが実現しようとしている中長期の成長を、どうか温かく、そして厳しい目で見守っていただきたいと思っています。そのご期待に沿えるよう、微力ながら私も社外取締役として、ガバナンスに貢献してまいります。



ニコンの価値創造を支える経営資源

ニコンの経営資源

ニコングループは、さまざまな経営資源に支えられ生み出した製品・サービスにより、社会に価値を提供し、「信頼と創造」の歴史を築いてきました。今後も、「精密・光学のリーディングカンパニー」の実現に向け、ニコンを支える経営資源をさらに磨き上げていきます。

財務資本



持続的・安定的な事業活動のためには、株主の皆様からお預かりした資本、事業活動によって獲得した利益、借入により調達した資金を、バランスよく、効率的かつ効果的に活用することが重要です。中長期的な企業価値向上に向けた思い切った投資を視野に入れる一方、財務健全性にも引き続き注視してまいります。

ネットキャッシュ

2019年3月期

2,821 億円

親会社所有者帰属持分比率

(日本基準では自己資本比率)

2019年3月期

54.3 %

格付

2019年6月12日時点

日本格付研究所(JCR)

A+

格付投資情報センター(R&I)

A

製造資本



メーカーであるニコンにとって、ものづくりは企業活動の源泉です。事業の枠を超えてグループ全体のものづくりを統括し、デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」を構築していきます。生産体制、ものづくり技術、調達、品質管理マネジメントなど、スコープを広く捉え、既存技術の横展開はもとより、新たな開発テーマにも着手し、生産性の飛躍的な向上を目指しています。

設備投資額

2019年3月期

24,938 百万円

品質管理

2019年3月期

安全に関わる重大製品事故*
の発生件数 **0** 件

* 消費生活用製品安全法における「重大製品事故の定義」に基づく。

知的資本



特許や商標をはじめとする知的財産は、ニコンが事業の競争優位を確保し繁栄するための重要な資産です。適法かつ戦略的にその取得、維持、活用を図ります。特に、強みである技術力については、光利用技術・精密技術をベースに、幅広い分野の研究開発を展開し、最先端技術の確立、維持に取り組んでいきます。また、それに必要な人材の確保・育成にも継続的に注力していきます。

売上収益研究開発投資率

2015年3月期
(日本基準)

7.8%

2019年3月期
(IFRS)

9.0 %

知的財産

2018年

日本特許出願公開件数

667 件

米国特許登録件数

231 件

高度な技能

2019年6月末時点

国家技能検定
有資格者数

1,159 名

人的資本

ニコンが持続的に成長していくための基盤として、新たな企業価値の創造に挑戦し続けられる企業風土づくりが重要です。多様な従業員が意欲と能力を最大限に発揮できる職場環境の提供を目指し、パフォーマンスを重視した公正な評価・処遇を行うとともに、従業員が自律的にキャリアを考え、能力開発に取り組むことを支援しています。

世界各地の従業員

2019年3月期

20,917名

日本 42% 欧州 9%
米州 5% アジア・オセアニア 44%

現地採用の上級管理職者比率

(日本以外)

2015年3月期 2019年3月期

18.2% ▶ **26.7%**

女性従業員比率

2019年3月期

41.0%

育児休暇後の復職率

(日本)

2019年3月期

女性 **93%**

男性 **100%**

社会・関係資本

ニコンでは、事業パートナーを、共に社会へ提供する価値を向上させるために協力し合う存在と位置付けており、企業だけでなく、大学、行政などさまざまな組織と戦略的に連携を図っています。また、お客様、株主をはじめとしたステークホルダーとのコミュニケーションを経営や事業改善に活かすとともに、ニコンへの信頼強化につなげていきます。

投資により支援する企業数

2019年3月末時点

ベンチャー **12**社

ベンチャーキャピタル **10**社

映像事業のサービス拠点

300カ所以上

70の国・地域

CSR調査実施済みの調達パートナーが取引金額に占める割合

2019年3月期

80%

面談した株主・機関投資家等の数

2019年3月期

延べ**500**社以上

自然資本

ニコンは限りある地球資源を使用して製品を製造・販売しているため、「低炭素社会」、「資源循環型社会」、「健康で安全な社会」の実現を目指した「ニコン環境長期ビジョン」を掲げています。特に資源循環については、製品企画の段階から製品ライフサイクルを通じた環境負荷の低減に取り組んでいます。また、事業活動において廃棄物削減や、循環資源化率向上に努めています。

エネルギー起源CO₂排出量

2015年3月期 2019年3月期

243千t-CO₂ ▶ **214**千t-CO₂

廃棄物等排出量

(日本)

2015年3月期 2019年3月期

6,246t ▶ **5,478**t

水資源

2019年3月期

投入量 **4,222**千m³

排出量 **3,455**千m³

製品カタログのFSC認証紙使用率

(日本)

2019年3月期

99%

経営資源の維持・強化

中期CSR計画の着実な実行により、経営資源を維持・強化し、社会とニコングループの持続的発展の基盤を築きます。

中期CSR計画の概念図

中期CSR計画における優先テーマ



CSR重点課題



中期CSR計画

価値創造サイクルのスタートとして投入される経営資源。2019年5月に策定した中期CSR計画は、中期経営計画とともにこれらの経営資源を維持・強化し、事業の基盤となるものです。

ニコングループでは、「事業を通じた社会への貢献」、「環境問題への対応」、「CSRの基盤強化」の3つの領域における11のCSR重点課題を特定しています。「環境問題への対応」は、2016年に策定したニコン環境長期ビジョンと連動しています。また、「CSRの基盤強化」では、これまで重視してきたCSR経営の基盤

となる活動を継続・発展させていきます。そして、「事業を通じた社会への貢献」では、経営ビジョンに基づき、光利用技術と精密技術を核としたニコンの技術力により社会課題を解決していくことなどを掲げています。

中期CSR計画では、各CSR重点課題に対して、あるべき姿と、その実現のための3年以上先をターゲットとした中期目標、および年度目標を定めています。また、それらの目標の中から特に優先して取り組むべきテーマを6つ抽出し、SDGsと関連付けて積極的に推進することとしています。

中期CSR計画における優先テーマ：2019年3月期の主な取り組み

人権の尊重

「ニコン人権方針」の策定

ニコングループは、事業活動を通じて、さまざまなステークホルダーの人権に直接的、または間接的に関わっており、これらすべての人々の人権を尊重する姿勢を、ニコン行動規範で表明しています。この行動規範に基づき、どのように人権課題に取り組んでいくかを明確に示すため、ニコングループは2019年4月、「ニコン人権方針」を制定しました。

この方針は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った取り組みをニコングループ内で実践していくための包括的な指針ともなります。方針策定にあたっては、社内での主要な関係部門と協議し、社外の専門家からの助言を得ており、ニコンの取締役会において承認されています。

ニコン人権方針(概略)

1. 人権尊重へのコミットメント

2. 人権デュー・ディリジェンスの実施

3. 人権課題への取り組み

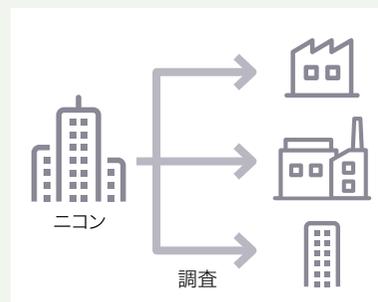
強制労働・児童労働の禁止／差別・ハラスメントの排除／労働安全衛生／結社の自由と団体交渉権／労働時間と賃金／プライバシーに対する権利／サプライチェーンにおける人権課題

4. 本方針の承認

グループ内人権・労働調査の実施

ニコングループは、人権・労働のリスクにつながる慣行が行われていないか、また、労働の災害状況(データ)などどのようになっているかを確認し、必要に応じて是正や再発防止に取り組むため、毎年、グループ内において調査を実施しています。近年、日本国内においては外国人技能実習生が、海外においてはアジア圏の近隣諸国からの移民労働者が、奴隷労働を強いられているケースがあるとして問題視されています。そこでニコングループでは、調査の中で、外国人技能実習生と移民労働者に関する状況も確認しています。2019年3月期の調査では、リスクのある慣行は確認されませんでした。

このほか、ニコンでは、2018年5月にRBA(Responsible Business Alliance)に加入し、ニコンの製作所およびグループ生産会社においてRBA行動規範遵守状況のセルフアセスメントを進めています。



優秀な人材確保

人材育成

ニコングループでは、従業員が自立的にキャリアを考え、能力開発に取り組むことを支援しており、グループ各社の人事制度と連動した教育・研修を実施しています。

ニコンでは、自らエンプロイアビリティを高めようとする従業員を支援するため、スキル・知識習得のための教育機会を数多く設けています。また、新しくマネジメントの役割を担う者に対し、役割理解のための研修を行うなど、マネジメント強化を図っています。さらに、経営人材の計画的な育成や将来を担う次世代リーダーの早期育成を目的とした選抜研修を実施しています。

2019年3月期は、従業員に向けた教育・研修として、教育専門部門主催の講座が257講座開催され、延べ4,667名が参加しました。

なお、ニコンの研修には、国内グループ会社の従業員も参加可能です。

女性の活躍推進

ニコングループでは、性別によらない採用と処遇を行っていますが、日本では女性の従業員と管理職者の数が少ないことを課題と認識しています。そこでニコンでは、行動計画の策定や数値目標の設定により、女性の活用を積極的に推進しています。例えば、定期採用における女性比率を高めるため、女性を対象とした合同企業説明会への参加や女性技術者懇談会といったイベントを開催しています。また、女性従業員に対してメンター(相談役)制度の導入や、自己実現研修も実施しています。

今後も働く女性が存分に活躍できるように、環境の整備とキャリア開発支援に注力していきます。



自己実現研修の講師と参加者

ワークライフバランス

育児・介護支援

ニコングループでは、従業員がやりがいを持って働きながら、ワークライフバランスを実現することを目指しています。その一環として、従業員の育児・介護と仕事の両立を支援しています。ニコンでは、子どもが2歳に達する日までの育児休暇取得や、育児・介護のための時差勤務、短時間勤務、短時間フレックス勤務、時間単位の休暇取得などの制度を整えています。また、専門的能力や豊富なキャリアを持つ従業員が、育児・介護・配偶者の転勤などのやむを得ない事情により退職した場合、再入社にチャレンジすることが可能なりエントリー制度を導入しています。

また、女性従業員比率が特に高くなっている生産系グループ会社のNikon (Thailand) Co., Ltd.やNikon Lao Co., Ltd.では、妊娠中でも安心して働き続けられるように、業務内容や勤務地、就業時間を変更するなど、身体への負荷が極力かからない労働環境の整備に努めています。



妊娠中でも安心して働ける環境を整備
(Nikon Lao Co., Ltd.)

労働時間短縮の取り組み

ニコングループでは、労働時間の短縮に向けた取り組みを進めています。

2019年3月期は、ニコンにおいて、月平均の過重時間外労働60時間以上の従業員をゼロとする、また、年次有給休暇の取得率を70%以上とする、という具体的な数値目標を立てて、さまざまな施策に取り組みました。その結果、両目標を達成しました。

長時間労働対策

- ・クーリング制度(過重時間外労働の抑制および特定個人への負荷集中を防ぐための制度)
- ・過重時間外労働健診の徹底
- ・長時間労働を行っている職場へのヒアリング・改善指導

年次有給休暇の取得促進

- ・全社一斉計画休暇日の設定
- ・取得奨励日(休日の狭間の労働日に取得を奨励)の設定
- ・年5日の計画取得制度の整備
- ・取得日数が少ない従業員とその所属長への取得促進の働きかけ

その他労働時間短縮に向けた取り組み

- ・フレックスタイム勤務の導入
- ・時間外労働の事前申請
- ・ノー残業デーの設定

品質・調達管理

小集団活動

ニコングループでは、従業員一人ひとりが高い意識を持ち、日々の業務改善に主体的に取り組むことが製品・サービスの高い品質を確保するためには不可欠と考えており、1979年より小集団活動を推進しています。長年続く本活動は、ニコングループ内に定着しており、2019年3月期は、国内外ニコングループの各社において、約900グループ、約6,800名が活動を行いました。また、ニコングループでは、従業員が相互に啓発を行う場として、各ユニット・各社の優秀な活動グループが一堂に会する「ニコングループ選抜小集団活動発表会」を、社長出席のもと、毎年7月に開催しています。2018年も、130名を超える従業員が参加し、優秀な発表や活動内容を各職場の活動の改善につなげました。



小集団活動のミーティングの様子
(Nikon (Thailand) Co., Ltd.)

CSR調達の推進

企業活動のグローバル化が進むにつれ、サプライチェーンにおける人権、労働安全、環境などの社会課題は拡大、深化しています。ニコングループでは、サプライチェーンにおいて企業が果たすべき責任の重要性を認識し、責任あるサプライチェーンマネジメントを進めています。

具体的には、RBA行動規範に準拠した「ニコンCSR調達基準」を定めています。また、実際に遵守状況を確認するため、取引金額の80%を占める約600社を第一ターゲットとして選定するとともに、毎年約200社ずつCSR調査を実施し、特にリスクが高いと判断された調達パートナーには監査や改善支援を行ってきました。

2019年3月期は、さらに、ニコンが調達パートナーに求めるCSR調達基準の遵守率を65%以上と設定しました。今後は、すべての調達パートナーがこの基準以上になるよう改善支援を行っていきます。また、新規契約する調達先についても、本基準の達成を求めています。

気候変動対策

低炭素化に向けた環境戦略

ニコングループでは、サプライチェーン全体でCO₂排出量を2030年までに2013年度比で26%削減するという中期目標を設定し、その達成に向けた活動を行っています。ニコングループのサプライチェーンでは、購入した製品・サービスや販売した製品の使用などによる温室効果ガス排出量が80%以上を占めます。このため、ニコングループは製品の小型・軽量化、消費電力の削減などに注力し、さらなる環境配慮製品の創出に取り組んでいきます。また、調達パートナーに対し、CO₂削減目標の設定を要請し、進捗状況を確認することで調達先の温室効果ガス削減を推進していきます。一方で、生産活動における温室効果ガス削減については、技術力を駆使した生産・開発工程の高効率化や再生可能エネルギーのさらなる活用を中心に取り組んでいきます。



電力使用量をはじめとしたニコン独自の環境基準に基づき環境配慮製品と認定した自社商品に使用されるマーク(外部の環境関連団体等とは一切関係ありません)

TCFDへの署名

異常気象の多発など気候変動の影響が顕在化する中、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)の特別報告書「1.5°Cの地球温暖化」の発表などにより、気候変動抑制に向け、より革新的な取り組みやさらなるスピード感が求められるようになってきています。ニコンはこのような国際動向を踏まえ、的確に対応していくために、2018年11月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に署名しました。低炭素経済への移行に貢献すべく、ステークホルダーからの気候変動に関する情報開示要請に対応していきたいと思っています。

さらに、SBTi(Science Based Targetsイニシアチブ。産業革命前からの気温上昇を2°C未満に抑えるための科学的根拠に基づいた目標)の認定取得を目指しており、SBTiにコミットメントレターを提出し、準備を進めています。

行動規範遵守

行動規範教育をグローバルで実施

「ニコン行動規範」は、社員が日常業務において倫理観を持って適切に行動するための基準です。人権、納税、輸出入管理、サプライチェーンの社会的責任などといった最新のグローバル社会の要請に対応するために、ニコングループは、2018年1月、この行動規範を国内外グループ統一の規範として改定しました。2019年3月期は、ニコングループの全従業員が、新しい行動規範を自分のものにして行動に移せるよう、集合教育やe-ラーニングによる教育を実施しました。国内外23,865名(受講率99.8%)の従業員が受講を終えました。今後新たに入社する社員に対しても、



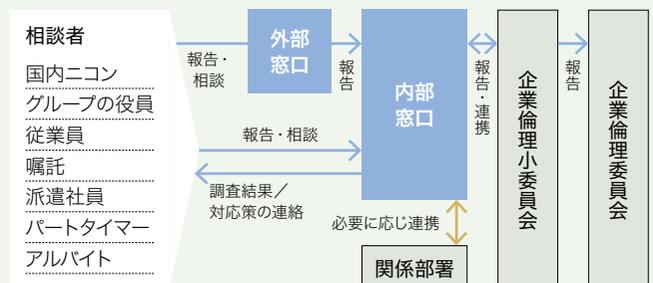
Nikon (Malaysia) Sdn. Bhd.での教育の様子

入社時に行動規範教育を実施していきます。

報告相談制度(倫理ホットライン)

ニコングループでは、ニコン行動規範の違反、または潜在的な違反に関する通報に対応するため、ニコンおよび全グループ会社に報告相談制度を導入しており、外部を含む複数の窓口の整備を進めています。相談案件は、原則として相談者および関係者から情報を収集し、客観的に問題を把握します。その上で、関係部門と連携して解決を図り、必要に応じてフォローアップを行います。対応にあたっては、守秘義務の徹底、プライバシーの保護、匿名性の確保や相談による不利益の防止など、人権への配慮も徹底して運営しています。2019年3月期の利用実績は、国内では40件、海外では4件でした。

報告相談制度(国内)の流れ



経営成績に関する説明ならびに分析

株式会社ニコンおよび連結子会社
2019年3月期

当期の概況

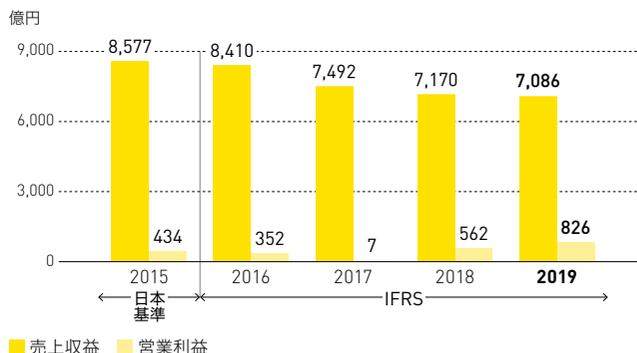
2019年3月31日に終了した当連結会計年度は、国内経済においては個人消費の持ち直しや設備投資の増加等が見られ、緩やかな景気回復が続きました。米国経済は個人消費が一時的に減速したものの底堅さを維持し、欧州は緩やかな回復基調にありました。また、中国は緩やかな減速傾向が見られました。

事業別では、映像事業においては、レンズ交換式デジタルカメラ市場及びコンパクトデジタルカメラ市場は縮小傾向が続きました。精機事業においては、FPD関連分野の設備投資は堅調に推移しました。また、半導体関連分野の設備投資は堅調に推移したものの、期後半は減速局面に入りました。ヘルスケア事業においては、バイオサイエンス分野及び眼科診断分野ともに海外を中心に市況が堅調に推移しました。

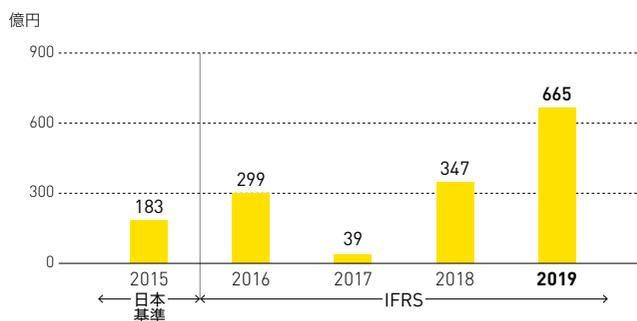
当社グループでは、2016年11月に発表した構造改革の最終年度である当連結会計年度は、構造改革後を見据えて残る課題に取り組みました。具体的には、ポートフォリオ経営への転換を進めるとともに、資本効率を重視した経営指標として設定したROE及びROICを各組織や従業員一人ひとりにまで浸透させるように努めました。さらに、第三者機関による取締役会の実効性評価を通じて明らかになった課題について改善に取り組むなど、コーポレート・ガバナンス体制の強化も進めました。また、固定費の削減など体質改善への取り組みを継続するとともに、コア技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースとした競争優位性のある製品の開発にも注力しました。

これらの結果、当社グループの連結業績は、売上収益は7,086億60百万円、前期比84億18百万円(1.2%)の減収、営業利益は826億53百万円、前期比264億17百万円(47.0%)の増益、税引前利益は879億15百万円、前期比316億58百万円(56.3%)の増益、親会社の所有者に帰属する当期利益は665億13百万円、前期比317億41百万円(91.3%)の増益となりました。

売上収益／営業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



損益分析

2018年および2019年3月31日終了事業年度

	売上収益に対する比率	
	2018	2019
売上収益	100.0%	100.0%
売上原価	(56.4)	(57.2)
売上総利益	43.6	42.8
販売費及び一般管理費	(34.7)	(33.7)
その他営業損益	(1.1)	2.5
営業利益	7.8	11.7
金融損益	0.0	0.5
税引前利益	7.8	12.4
法人所得税費用	(3.0)	(3.0)
当期利益	4.9	9.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	4.8	9.4

※ すべての費用および控除金額はカッコ付で表示しています。

セグメントの業績

映像事業

レンズ交換式デジタルカメラは、デジタル一眼レフカメラ「D850」の販売が好調に推移するとともに、高い評価を獲得した新製品のフルサイズミラーレスカメラ「Z 7」「Z 6」の拡販に努めました。コンパクトデジタルカメラは、光学125倍ズームを搭載した「COOLPIX P1000」など高付加価値製品の販売に注力しました。しかしながら、市場が縮小する中、レンズ交換式デジタルカメラ及びコンパクトデジタルカメラともに販売台数は減少しました。

これらの結果、当事業の売上収益は2,961億69百万円、前期比17.9%減、営業利益は220億69百万円、前期比27.0%減となりました。

映像事業



精機事業

FPD露光装置分野では、中小型パネル用装置の販売台数は減少しましたが、大型パネル用装置が販売台数を伸ばし、大幅な増収増益となりました。

半導体露光装置分野では、一部装置の販売が次期に繰り延べになる等の影響はありましたが、ArF液浸スキャナーやArFスキャナーの販売が堅調に推移したほか、構造改革による効率化が進み、2期連続の黒字を達成しました。

これらの結果、当事業の売上収益は2,745億40百万円、前期比21.3%増となりました。また、営業利益はFPD露光装置分野の増益に加え、半導体露光装置分野における特許訴訟の和解金を計上した影響により、817億30百万円、前期比53.1%増と、事業全体として大幅な増益となりました。

精機事業



ヘルスケア事業

バイオサイエンス分野では生物顕微鏡の販売が海外を中心に増加するとともに、眼科診断分野でも超広角走査型レーザー検眼鏡の販売が堅調に推移し、いずれの分野も過去最高の売上を達成しました。

事業全体としては、眼科診断分野や再生医療関連への戦略投資を計画通り実行した一方、固定費の削減等により収益性が改善しました。

これらの結果、当事業の売上収益は654億34百万円、前期比15.2%増となり、営業損失は19億37百万円(前期は32億63百万円の営業損失)となりました。

ヘルスケア事業



産業機器・その他

産業機器事業では、構造改革施策の一環であるCMM (Coordinate Measuring Machines: 接触式三次元測定機) 事業譲渡の影響などにより減収となりましたが、収益性が改善され、増益となりました。

カスタムプロダクツ事業では、固体レーザーと特注機器が増収となりました。

ガラス事業では、FPDフォトマスク基板や光学素材の拡販を進め、増収となりました。

この結果、これらの事業の売上収益は725億18百万円、前期比1.0%減となり、営業利益は69億37百万円、前期比38.0%増となりました。

産業機器・その他



次期の事業環境と取り組み

当社グループを取り巻く事業環境は、映像事業では、レンズ交換式デジタルカメラ市場はフルサイズのカテゴリーでは堅調に推移することが見込まれるものの、全体としては縮小傾向が続き、コンパクトデジタルカメラ市場も縮小が続くことが予想されます。精機事業では、FPD関連分野は中小型パネル用の設備投資は一段落するものの、大型パネル用の設備投資は堅調に推移するものと見込まれます。半導体関連分野は半導体市場の減速を受け、設備投資は一服するものと見込まれます。ヘルスケア事業では、バイオサイエンス分野では、市況が引き続き堅調に推移することが予想されます。眼科診断分野では、網膜画像診断機器市場が海外を中心に引き続き堅調に推移するものと見込まれます。

2020年3月期は、新たな中期経営計画のもと、持続的企業価値の「成長基盤構築」を目標として、「新たな収益の柱の創出」と「既存事業の収益力強化」に取り組みます。

新たな収益の柱の創出に向けては、既存事業で培った高精度ステージ制御技術や非接触3D測定技術、光応用技術が活用できる領域であり、かつ市場成長性のある材料加工事業に注力し、ものづくり分野における新たな市場の開拓を目指します。加えて、長期成長領域として定めるデジタルマニュファクチャリング、ビジョンシステム/ロボット、ヘルスケア領域における新規事業の育成にも取り組みます。

既存事業については、映像事業、FPD装置事業、半導体装置事業の主要3事業において、以下の方針に基づき収益力向上に努めます。

- 映像事業：市場縮小下においても、ニコンの基盤事業として安定的に収益を確保できる事業構造への転換を目指す。
- FPD装置事業：中長期的に安定需要が見込める市場で、引き続きリーダーシップポジションを堅持する。
- 半導体装置事業：収益性重視の事業戦略のもと、継続して安定的なキャッシュ・フローを創出する体制の確立を目指す。

加えて、サプライチェーン最適化、管理間接部門の機能・業務・コストのゼロベースでの見直し、販売、生産体制の最適化、工程刷新、工期短縮などを通じたコスト改革に努めます。

また、デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築を目指し、生産体制、ものづくり技術、調達、品質マネジメントの4つの改革ともものづくり人材育成を進めます。

さらに、社外取締役の多様性の拡大や指名審議委員会の設置など、取締役会の実効性向上に向けて包括的に取り組み、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図ります。

これらを通じて、持続的・中長期的な企業価値向上を実現する「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指していきます。

財政状態

2019年3月期末における資産の残高は、1兆1,349億85百万円となり、366億42百万円増加しました。これは主に、現金及び現金同等物が226億17百万円、棚卸資産が177億83百万円それぞれ増加したためです。

負債の残高は、5,182億59百万円となり、65億43百万円減少しました。これは主に、前受金が162億31百万円増加した一方、仕入債務及びその他の債務が222億7百万円減少したためです。

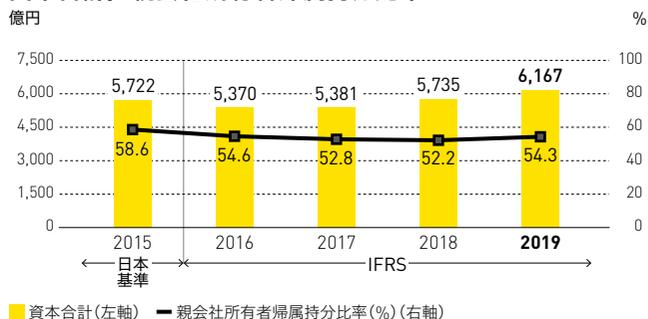
資本の残高は、6,167億26百万円となり、431億85百万円増加しました。これは主に、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上や剰余金の配当処分の結果、利益剰余金が444億95百万円増加したためです。

財政状態分析

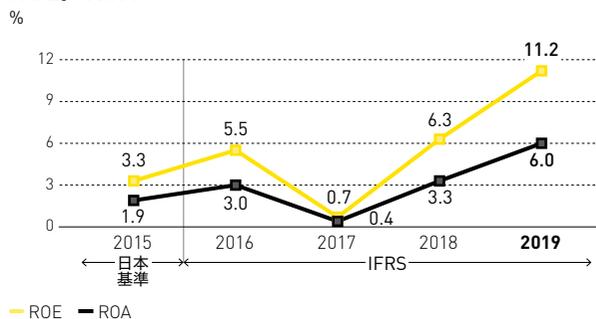
2018年および2019年3月31日現在

	資産合計に対する比率		
	2018	2019	前期比
資産合計	100.0%	100.0%	
流動資産計	68.7	70.4	+1.7
棚卸資産	21.4	22.3	+0.9
非流動資産計	31.3	29.6	-1.7
有形固定資産	10.8	10.2	-0.6
のれん及び無形資産	5.6	5.2	-0.4
流動負債計	35.5	33.8	-1.7
社債及び借入金(流動)	1.1	1.3	+0.2
非流動負債計	12.3	11.9	-0.4
社債及び借入金(非流動)	10.3	9.9	-0.4
資本	52.2	54.3	+2.1

資本合計/親会社所有者帰属持分比率



ROE/ROA*



* ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均親会社所有者帰属持分
ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均総資産

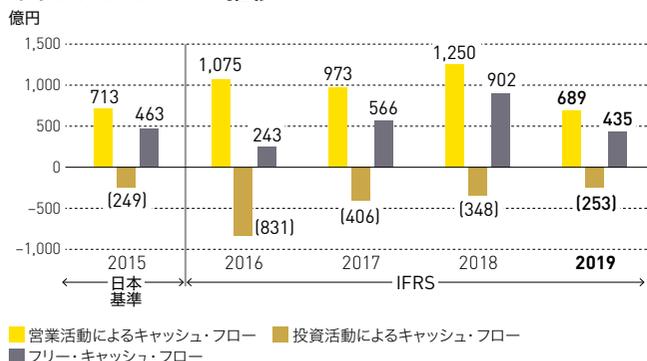
キャッシュ・フロー分析

2019年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、主に税引前利益879億15百万円、減価償却費及び償却費278億5百万円の計上に加え、半導体露光装置の受注により前受金が151億49百万円増加した一方、法人所得税の支払196億62百万円、また売上債権及びその他の債権の増加、棚卸資産の増加、仕入債務及びその他の債務の減少により、689億1百万円の収入(前期は1,250億82百万円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産及び無形資産の取得による支出により253億4百万円の支出(前年同期は348億8百万円の支出)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主に配当金の支払により215億83百万円の支出(前期は199億70百万円の支出)となりました。

キャッシュ・フローの推移



資本の財源及び資金の流動性についての分析

当社グループは、運転資金や設備投資資金について、現在保有する現金や預金に加え、営業キャッシュ・フローを源泉とした資金で賄うことを原則としています。また国内外のグループ会社が保有する資金をキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)により効率的に管理し、各グループ会社の運転資金や設備投資資金のため、グループ内の資金を有効活用しています。

なお、2020年3月期の設備投資計画は330億円を予定しており、主に生産能力の最適化と設備の維持・更新を図るためのものです。また、研究開発投資は640億円を予定しています。当該設備投資及び研究開発投資の資金は、主に営業キャッシュ・フローを源泉とした資金の範囲で賄うことを予定しています。

設備投資額及び研究開発投資

2019年3月期の設備投資額は、通期で249億38百万円と前期比25.5%の減少となりました。セグメント別では、映像事業が64億26百万円、精機事業が41億71百万円、ヘルスケア事業が17億84百万円、産業機器・その他が81億79百万円となりました。

各セグメントに配分していない全社資産として43億78百万円の設備投資を行いました。

研究開発投資は639億63百万円と前期比5.3%の増加となりました。セグメント別では、映像事業が240億66百万円、精機事業が171億78百万円、ヘルスケア事業が76億50百万円、産業機器・その他が151億13百万円となりました。なお、一定の要件を満たす開発費について資産計上しています。

設備投資額／研究開発投資

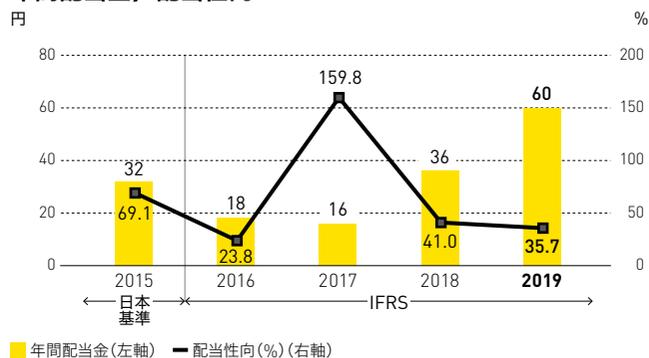


利益配分に関する基本方針及び配当

当社の利益配分は、将来の成長に向けた事業・技術開発への投資(設備投資・開発投資)を拡大することで競争力強化に努めるとともに、株主重視の観点から安定的な配当を行うことを基本とし、同時に柔軟な株主還元政策により中長期的な視点に基づく最適な資本配分を実現する方針としています。この方針に基づき、2020年3月期から2022年3月期までの新中期経営計画期間累計の総還元性向を40%以上とすることを目標として株主の皆様へ利益還元を行ってまいります。

2019年3月期は、期末配当金は1株当たり30円とさせていただき、年間配当金は中間配当金の30円と合わせて1株当たり60円としました。なお、次期の年間配当金については、1株当たり60円(うち中間配当金30円)を予定しています。

年間配当金／配当性向



連結財務諸表

連結財政状態計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2019年3月31日現在

単位：百万円

	2018	2019
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 388,438	¥ 411,055
売上債権及びその他の債権	104,526	115,847
棚卸資産	235,553	253,336
その他の金融資産	10,958	3,145
その他の流動資産	12,430	15,306
小計	751,905	798,689
売却目的で保有する非流動資産	2,277	—
流動資産合計	754,182	798,689
非流動資産		
有形固定資産	118,761	116,119
のれん及び無形資産	60,985	59,176
退職給付に係る資産	5,706	5,097
持分法で会計処理されている投資	9,387	9,748
その他の金融資産	91,841	91,263
繰延税金資産	53,355	51,383
その他の非流動資産	4,126	3,508
非流動資産合計	344,161	336,296
資産合計	¥1,098,343	¥1,134,985

単位：百万円

	2018	2019
負債及び資本		
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	¥ 118,701	¥ 96,493
社債及び借入金	12,200	14,400
未払法人所得税	11,567	8,222
前受金	176,631	192,862
引当金	6,820	5,619
その他の金融負債	28,879	27,006
その他の流動負債	34,959	38,961
流動負債合計	389,756	383,564
非流動負債		
社債及び借入金	113,140	112,010
退職給付に係る負債	7,995	9,031
引当金	4,844	4,944
繰延税金負債	3,978	4,063
その他の金融負債	2,490	2,140
その他の非流動負債	2,599	2,507
非流動負債合計	135,046	134,695
負債合計	524,802	518,259
資本		
資本金	65,476	65,476
資本剰余金	81,333	81,424
自己株式	(13,152)	(13,044)
その他の資本の構成要素	(18,310)	(19,992)
利益剰余金	457,561	502,056
親会社の所有者に帰属する持分	572,908	615,920
非支配持分	633	806
資本合計	573,541	616,726
負債及び資本合計	¥1,098,343	¥1,134,985

連結損益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2019年3月31日終了事業年度

	単位：百万円	
	2018	2019
売上収益	¥ 717,078	¥ 708,660
売上原価	(404,170)	(405,250)
売上総利益	312,908	303,410
販売費及び一般管理費	(248,683)	(238,561)
その他営業収益	3,714	21,912
その他営業費用	(11,702)	(4,107)
営業利益	56,236	82,653
金融収益	6,535	7,333
金融費用	(6,295)	(3,833)
持分法による投資利益(損失)	(219)	1,762
税引前利益	56,257	87,915
法人所得税費用	(21,422)	(21,318)
当期利益	34,835	66,597
当期利益の帰属		
親会社の所有者	34,772	66,513
非支配持分	63	84
当期利益	¥ 34,835	¥ 66,597
1株当たり当期利益		単位：円
基本的1株当たり当期利益	¥87.76	¥167.86
希薄化後1株当たり当期利益	87.49	167.30

連結包括利益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2019年3月31日終了事業年度

	単位：百万円	
	2018	2019
当期利益	¥34,835	¥66,597
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	6,036	(4,591)
確定給付制度の再測定	(196)	(999)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(16)	24
純損益に振り替えられることのない項目合計	5,824	(5,566)
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	1,635	2,669
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	330	(147)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(249)	(32)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	1,716	2,490
税引後その他の包括利益	7,540	(3,076)
当期包括利益	42,375	63,520
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	42,294	63,447
非支配持分	82	73
当期包括利益	¥42,375	¥63,520

連結持分変動計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2019年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配 持分	資本合計	
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素						利益剰余金			合計
				その他の包括 利益を通じて 測定する金融 資産の公正 価値の純変動	確定給付 制度の 再測定	持分法適用会社 におけるその他の 包括利益に対す る持分	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジの 公正価値の変動 額の有効部分	合計				
2017年4月1日残高	¥65,476	¥81,163	¥[13,215]	¥7,360	¥—	¥[557]	¥[32,022]	¥[162]	¥[25,381]	¥429,481	¥537,524	¥626	¥538,150
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	34,772	34,772	63	34,835
その他の包括利益	—	—	—	6,036	[196]	[265]	1,616	330	7,521	—	7,521	19	7,540
当期包括利益合計	—	—	—	6,036	[196]	[265]	1,616	330	7,521	34,772	42,294	82	42,375
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	[7,142]	[7,142]	[57]	[7,199]
自己株式の取得及び処分	—	[8]	3	—	—	—	—	—	—	—	[5]	—	[5]
株式報酬取引	—	146	60	—	—	—	—	—	—	—	206	—	206
子会社に対する 所有者持分の変動	—	32	—	—	—	—	—	—	—	—	32	[18]	14
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	[669]	196	24	—	—	[450]	450	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	170	63	[669]	196	24	—	—	[450]	[6,692]	[6,909]	[75]	[6,984]
2018年3月31日残高	¥65,476	¥81,333	¥[13,152]	¥12,726	¥—	¥[799]	¥[30,406]	¥169	¥[18,310]	¥457,561	¥572,908	¥633	¥573,541
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	66,513	66,513	84	66,597
その他の包括利益	—	—	—	[4,594]	[999]	[9]	2,683	[147]	[3,066]	—	[3,066]	[10]	[3,076]
当期包括利益合計	—	—	—	[4,594]	[999]	[9]	2,683	[147]	[3,066]	66,513	63,447	73	63,520
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	[20,634]	[20,634]	[40]	[20,674]
自己株式の取得及び処分	—	[0]	[3]	—	—	—	—	—	—	—	[3]	—	[3]
株式報酬取引	—	91	111	—	—	—	—	—	—	—	202	—	202
子会社に対する 所有者持分の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	139	139
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	413	999	[27]	—	—	1,384	[1,384]	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	91	108	413	999	[27]	—	—	1,384	[22,018]	[20,435]	99	[20,336]
2019年3月31日残高	¥65,476	¥81,424	¥[13,044]	¥8,544	¥—	¥[835]	¥[27,723]	¥21	¥[19,992]	¥502,056	¥615,920	¥806	¥616,726

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2019年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 56,257	¥ 87,915
減価償却費及び償却費	31,706	27,805
減損損失	1,397	1,023
受取利息及び受取配当金	(4,395)	(5,086)
持分法による投資損益(益)	219	(1,762)
固定資産売却損益(益)	(120)	(109)
支払利息	1,440	1,515
売上債権及びその他の債権の増減額(増加)	(6,999)	(12,077)
棚卸資産の増減額(増加)	(14,476)	(18,185)
仕入債務及びその他の債務の増減額(減少)	6,132	(18,739)
前受金の増減額(減少)	65,970	15,149
引当金の増減額(減少)	(919)	(1,173)
その他	13,385	7,375
小計	149,598	83,651
利息及び配当金の受取額	6,110	6,321
利息の支払額	(1,400)	(1,409)
割増退職金等の支払額*	(19,968)	—
法人所得税の支払額又は還付額(支払)	(9,258)	(19,662)
営業活動によるキャッシュ・フロー	125,082	68,901
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(28,062)	(20,827)
有形固定資産の売却による収入	921	2,807
無形資産の取得による支出	(7,672)	(7,566)
連結範囲の変更を伴う事業の取得による支出	—	(2,380)
投資有価証券の取得による支出	(6,625)	(6,281)
投資有価証券の売却による収入	8,328	651
定期預金の預入による支出	(5,670)	(1,327)
定期預金の払出による収入	4,110	8,403
その他	(137)	1,216
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,808)	(25,304)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(減少)	(1,400)	(50)
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	(10,095)	—
配当金の支払額	(7,153)	(20,621)
非支配持分への配当金の支払額	(57)	(40)
その他	(1,265)	(872)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,970)	(21,583)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(913)	603
現金及び現金同等物増減額(減少)	69,392	22,617
現金及び現金同等物期首残高	319,046	388,438
現金及び現金同等物期末残高	¥388,438	¥411,055

* 割増退職金等の支払額は、国内の希望退職及び中国の生産子会社の操業停止に伴う割増退職金等の支払額を表示しています。

ニコングループの体制

(2019年7月1日現在)



会社情報／株主情報

(2019年3月31日現在)

株式会社ニコン

108-6290
東京都港区港南2-15-3
品川インターシティ C棟

設立年月日

1917年7月25日

従業員数

20,917名(連結)

資本金

65,476百万円

株式

発行可能株式総数： 1,000,000,000株
発行済株式総数： 400,878,921株

株主数

30,089名

上場金融商品取引所

東京証券取引所
証券コード 7731(日本)

株主名簿管理人

100-8212
東京都千代田区丸の内1-4-5
三菱UFJ信託銀行株式会社

お問い合わせ先

108-6290
東京都港区港南2-15-3 品川インターシティ C棟
Tel: 03-6433-3600(代表)

ホームページ

当社ホームページでは、IR情報やサステナビリティ報告書など、さまざまな内容を掲載しています。併せてご参照ください。

投資家情報

<https://www.nikon.co.jp/ir/>

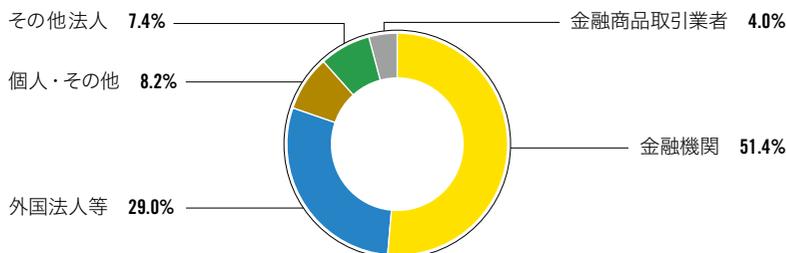
サステナビリティ

<https://www.nikon.co.jp/sustainability/>



サステナビリティ報告書2019

所有者別株式数分布状況

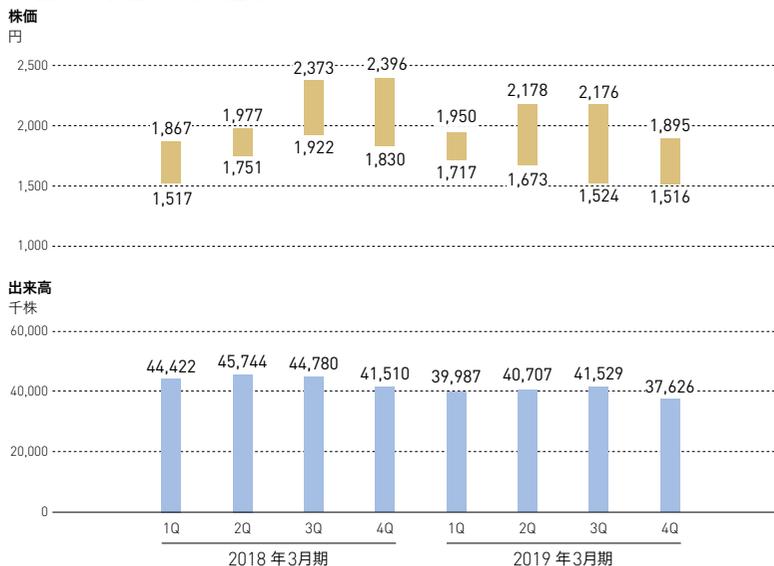


大株主

株主名	持株数(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)	45,672	11.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	31,378	7.9
明治安田生命保険相互会社	19,537	4.9
株式会社三菱UFJ銀行	7,378	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,836	1.7
株式会社常陽銀行	6,801	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,267	1.6
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,481	1.4
JPモルガン証券株式会社	5,455	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,403	1.4

※ 持株比率は自己株式数(4,043,147株)を控除して計算しています。
表示単位未満を四捨五入しています。

株価および出来高の推移



※ 出来高は月単位の実績を平均したものです。

第三者保証／ESG外部評価

非財務データに関する第三者保証



Deloitte
デロイトトーマツ



トーマツ

独立した第三者保証報告書

2019年8月8日

株式会社ニコン
代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEO 馬立 稔和 殿

デロイトトーマツ サステナビリティ株式会社
東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
代表取締役 杉山 雅彦

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社 (以下「当社」という。)は、株式会社ニコン (以下「会社」という。)が作成した「ニコンレポート 2019」(以下「報告書」という。)に記載されている★の付された2019年3月期の非財務データ (以下「非財務データ」という。)について、限定的保証業務を実施した。

会社の責任
会社は、会社が採用した算定及び報告の基準 (非財務データに注記) に準拠して非財務データを作成する責任を負っている。また、CO₂の算定は、排出係数と数値データの決定に利用される科学的知識が不完全である等の理由により、固有の不確実性の影響下にある。

当社の独立性と品質管理
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、国際会計士倫理基準審議会の「職業会計士の倫理規程」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

当社の責任
当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、非財務データに対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準 3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」(国際監査・保証基準審議会)、「国際保証業務基準 3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」(国際監査・保証基準審議会)及び「サステナビリティ情報審査実施指針」(サステナビリティ情報審査協会)に準拠して、限定的保証業務を実施した。
当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調整、及び以下を含んでいる。
・ 会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続は見積りの基礎となったデータのテスト又は見積りの再実施を含めていない。
・ データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、事業所の現地調査を実施した。
限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

限定的保証の結論
当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、非財務データが、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

保証対象

- (株)ニコン、国内グループ会社および海外グループ生産会社のエネルギー起源CO₂排出量
- (株)ニコン、国内グループ会社および海外グループ生産会社のエネルギー使用量
- (株)ニコン、国内グループ会社および海外グループ生産会社の水資源投入量および排出量
- (株)ニコン、国内グループ会社および海外グループ生産会社の廃棄物排出量
- (株)ニコン、国内グループ会社の休業災害度数率

対象期間

2019年3月期(2018年4月1日～2019年3月31日)

対象データ集計範囲

環境関連については、サステナビリティ報告書2019のP51「ニコングループ環境マネジメントシステムと環境パフォーマンスデータのバウンダリ」に示すI～IV。労働関連については、ニコンおよび国内グループ会社(非連結を含む)24社。

ESG外部評価

Dow Jones Sustainability Indices
「DJSI World」および「DJSI Asia Pacific」



Euronext Vigeo World 120 Index



損保ジャパンSNAMサステナビリティ・インデックス



FTSE4 Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



ECPI Indices



MSCI ESG Leaders Indexes*



MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

S&P Japan 500 ESG index

* 株式会社ニコンがMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ニコンへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCI、MSCIインデックスおよびロコは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。



株式会社 **ニコン**

108-6290 東京都港区港南2-15-3 品川インターシティ C棟
www.nikon.co.jp