



# NIKON REPORT 2020

ニコン レポート2020  
2020年3月期

## 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

## CONTENTS

## BUSINESS STRATEGY

- 2 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)
  - 持続的な成長に向けての基盤構築—
- 5 新型コロナウイルス感染症への対応
- 6 社長メッセージ
- 10 ニコンの核となる強み—技術力とブランドカー—
- 14 ニコンの価値創造モデル

## SPECIAL FEATURE

- 16 成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

## FINANCIAL STRATEGY

- 20 CFOメッセージ

## BUSINESS PERFORMANCE

- 22 ニコンの事業構造
- 24 各事業の概況

## SUSTAINABILITY

- 26 経営資本の維持・強化

## CORPORATE GOVERNANCE

- 32 コーポレート・ガバナンス

## FINANCIAL AND CORPORATE DATA

- 37 ニコンの体制
- 38 財務ハイライト
- 40 非財務ハイライト/ESG外部評価
- 41 インフォメーション

## 編集方針

ニコン レポート(以下「本レポート」とします)は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、ニコングループの中長期的成長や企業価値向上についてご理解いただくことを目的とした「統合報告書」として発行しています。

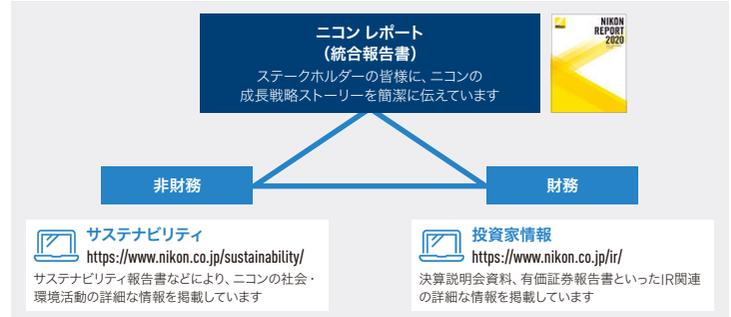
## &lt;重要性と網羅性&gt;

本レポートでは、重要性の高い情報を中心に、成長戦略ストーリーを簡潔に伝えています。詳細な情報は、当社ウェブサイトの投資家情報、サステナビリティのページもあわせてご覧ください。

## &lt;報告対象期間&gt;

2019年4月1日～2020年3月31日  
(一部に2020年4月以降の内容等を含みます)

## ニコン レポートの位置付け



## &lt;注意事項&gt;

本レポートに記載されている計画、戦略、業績予想、将来予測は、現在における入手可能な情報に基づき当社が判断した内容であり、潜在的リスクおよび不確実性が含まれます。このため、今後さまざまな要因の変化によって、実際の業績は記述されている内容と大きく異なる場合があることをお知らせいたします。

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「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かかわる数値は、億円表示は単位未満を切り捨て、百万円表示は単位未満で四捨五入しています。

## 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期) – 持続的な成長に向けての基盤構築 –

2019年5月、当社は2020年3月期から2022年3月期までをスコープとした中期経営計画を発表しました。持続的な企業価値の「成長基盤構築」の期間と位置付け、長期的な「稼ぐ力」の強化に重点を置き、「既存事業の収益力強化」を図りつつ「新たな収益の柱の創出」を戦略の中心とします。

### 1 中期経営計画概要 (リスクと機会を捉えた成長戦略策定プロセス)

計画策定にあたっては、マクロトレンド(社会課題、ニーズ)や事業環境を分析し、ニコンのコア技術である「光利用技術」「精密技術」を活かす市場の検討、評価を実施のうえ、特に注力するテーマとして「材料加工事業」を選定しました。

#### リスクと機会

マクロトレンド (社会課題、ニーズ)	デジタルトランス フォーメーション	インダストリー 4.0	IoT	AI	医療費増大	高齢化
-----------------------	----------------------	----------------	-----	----	-------	-----

IoTの普及により、ものづくりの仕組みそのものを大きく変える取り組みが進行  
先進国などの労働人口減少、人件費の高騰、熟練工の高齢化、生産自動化/マスカスタマイゼーション需要の高まりなど

映像事業 市場縮小の継続が想定される	FPD装置事業 過去数年間好況であったが 調整局面を迎える見通し	半導体装置事業 大幅に収益改善したが 競争環境の厳しさは継続
既存事業環境の不透明感継続 新たな収益の柱の創出が最重要課題		

ニコンのコア技術  
「光利用技術」「精密技術」  
を活かせる市場を検討

#### 候補市場の評価

市場規模 規模、成長可能性は大きいか? 業界構造 強みを活かせるか? M&A・アライアンス 候補が存在するか?

#### 絞り込み

#### 成長戦略

中期経営計画期間中に注力するテーマ

材料加工事業

#### 長期成長領域

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

#### 中期経営計画概要

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	
新たな収益の柱の創出	既存事業の収益力強化	
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)	既存事業の収益力向上	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		
ガバナンス体制の強化	経営数値目標	
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	2022年3月期: ROE8%以上	

## 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期) – 持続的な成長に向けての基盤構築 –

### 2 中期経営計画の進捗状況

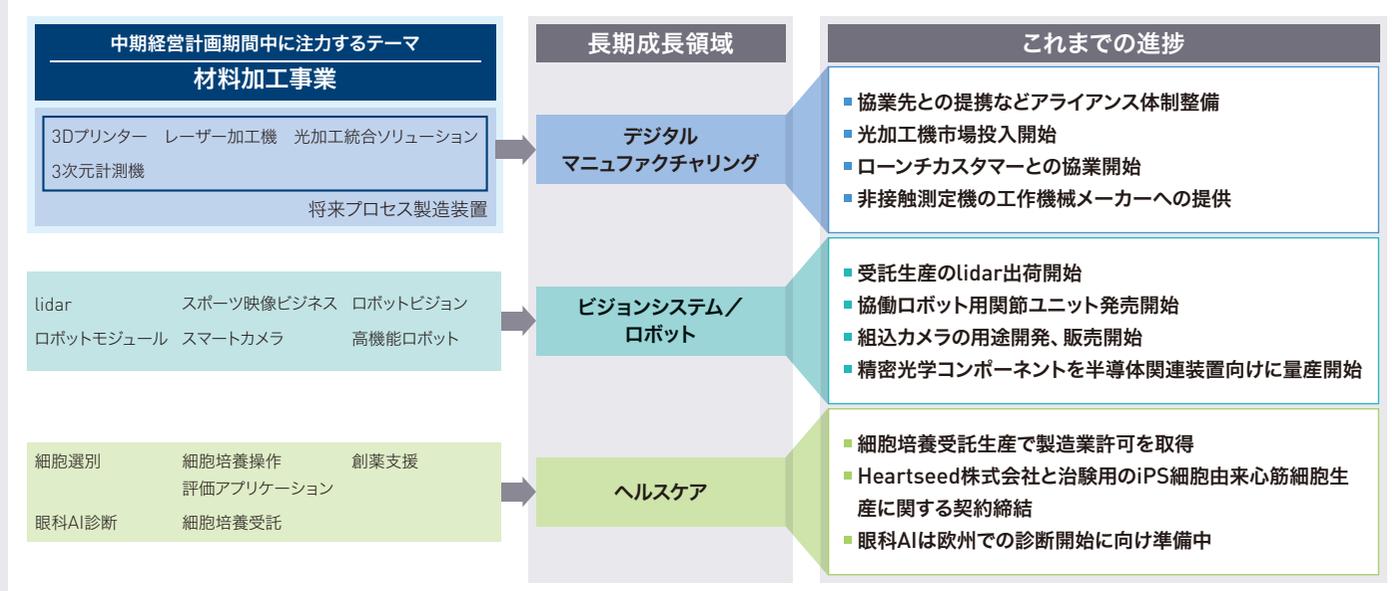
中期経営計画1年目は、終盤に新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、中長期の成長基盤を構築するため各種戦略を実行に移しました。

#### 新たな収益の柱の創出

詳細は P16～

注力テーマである材料加工事業では、「ものづくり分野において新たな市場・産業を創造する」ことを目指し、まずは「光を使った工作機械」という新しいコンセプトの製品である光加工機を投入しました。お客様との接点を増やし、課題・ニーズを把握する中で、課題解決の提案を進めています。また、外部との協創も積極的に進め、DMG森精機株式会社との包括的な業務提携や、光加工機の開発に関連したベンチャー企業への出資を実施しています。長期成長領域全般においては、以下のとおり進捗しています。

#### 成長実現のための取り組み(全体像)



#### 中長期的な、成長領域での事業拡大シナリオ

M&A、アライアンスの活用、お客様とのパートナーシップ構築などを進め、中長期的に、材料加工事業を中核として成長領域の拡大を実現していきます。

2021年3月期～2022年3月期

2023年3月期～2025年3月期

2026年3月期～

##### 顧客開拓、製品開発

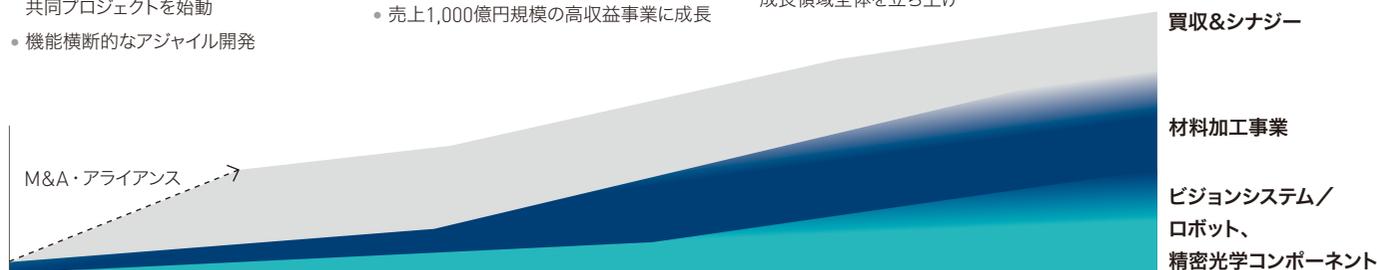
- M&A・アライアンスにより立ち上げ加速
- パイロット顧客とのパートナーシップ締結、共同プロジェクトを始動
- 機能横断的なアジャイル開発

##### 事業のスケール化

- 複数の顧客アプリケーションを展開
- 各事業で主要顧客を獲得、スケール化
- 売上1,000億円規模の高収益事業に成長

##### ニコンの新たな柱を確立

- 材料加工事業、ビジョンシステム/ロボット関連など、成長領域全体を立ち上げ



## 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期) – 持続的な成長に向けての基盤構築 –

中期経営計画の進捗状況

## 既存事業の収益力強化

詳細は P22～

映像事業においては、市場縮小の加速や競合との競争激化が続く中、新型コロナウイルス感染症の影響も大きく受けました。一方、精機事業においては、足元で新型コロナウイルス感染症による影響はあるものの、概ね予定どおり推移しています。精機事業で安定的にキャッシュを創出しつつ、映像事業の早期黒字化を図ります。

## 中期経営計画の進捗と今後の方針

	映像事業	精機事業	ヘルスケア事業
事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場縮小が加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD市場は堅調</li> <li>半導体は5G/IoTをドライバーに安定成長、7nm投資が次の大きい収益機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に堅調に推移</li> </ul>
中期経営計画進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年掲げた「安定的に200億円以上の営業利益確保」の実現は厳しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直近、期ずれ発生も概ね予定どおり推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物顕微鏡、眼底カメラ順調に伸長</li> <li>細胞受託生産は製造業許可を取得、量産をにらんだ細胞生産受託体制が整う</li> </ul>
今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらに踏み込んだ構造改革実行により事業を再構築、早期黒字化を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD装置事業：高精細化需要を捉え収益拡大</li> <li>半導体装置事業：液浸拡版に加え、中国ビジネスの強化と測定検査機拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品/ソリューションの競争力を強化し収益性向上</li> <li>細胞受託生産はさらに顧客開拓を進め、スケール化を目指す</li> </ul>

## 映像事業の構造改革進捗状況

映像事業は2019年11月、構造改革の実施に踏み切り、事業運営費\*を2019年3月期比で500億円削減する方針を掲げました。さらに厳しい方向への環境変化の中、早期黒字化を目指してより踏み込んだ構造改革を実施し、事業の再構築を進めます。

全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画期間中に事業運営費を2019年3月期比500億円削減 →早期黒字化実現に向け、厳しい市場環境を前提に施策の前倒し・削減額の上乗せを実施</li> </ul>
開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品開発は一層選別、成長領域へのリソースシフト積極化 →中高級機へのフォーカス、プラットフォーム化、リソースシフトなどを継続的に実施</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業戦略の抜本的な見直し、拠点・販社の最適化、徹底的な効率化 →デジタルマーケティング活用強化などによる販売/営業経費の徹底圧縮 →グローバル販売体制の抜本的な再構築を2021年3月期中に実施</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点の機能と規模を最適化 →需要増加が見込まれる精機事業などの他事業にて活用 →海外生産工場で700名規模の人員適正化実施、今後も生産数量の減少に応じ、固定費を削減</li> </ul>

\* 事業運営費 = 売上原価に含まれる固定費 + 販売費及び一般管理費

## コスト改革

3年累計で180億円の削減を目標に掲げているコスト改革においては、初年度は調達コストダウンを中心に、目標を上回る成果を上げました。新たに「物流改革」も進めつつ、さらなる業務効率化、コストダウン施策により、目標額以上の削減を目指します。

主な施策

サプライチェーン最適化

管理間接部門効率化

販売・生産体制の最適化

工程刷新・工期短縮

## ものづくり基盤の強化

詳細は P28～

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、各種改革を確実に進行しています。

## ガバナンス体制の強化 詳細は P32～ / 経営数値目標 詳細は P20～

社外取締役を委員長とする指名審議委員会を設置するなど、ガバナンス強化を進めました。2020年3月期のROEは1.3%となりました。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

■ 従業員とその家族、お客様、お取引先の皆様、そして事業所近隣の皆様の安全と健康を最優先とし、事業を展開

■ 日々変化する状況に応じて、経営レベルで機動的なアクションを実施

ニコングループは従業員とその家族、お客様、お取引先の皆様、そして事業所近隣の皆様の安全と健康を最優先としたうえで、新型コロナウイルス感染症への対応に取り組んでいます。世界各国のロックダウンや日本政府からの緊急事態宣言など、各地の状況や当局からの指示、要請に基づき、一時帰休や在宅勤務などの対応を実施しています。また、日々変化する状況に応じ、最大限の感染予防対策をとりつつ、経営レベルで機動的なアクションを実施しています。今後も各国・各地域の状況を踏まえ、適切な対応を実施していきます。

### リスクマネジメント対応

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策として、ニコンのリスク管理体制の一環である「感染症危機初動対応マニュアル」および「BCM実施要領」に基づき、緊急対策本部を設置しました。

危機管理、初動対応としては、従業員およびその家族の安全確保と、それに伴う人事・IT施策の決定および推進、足元の事業影響（販売・サプライチェーンなど）に関する情報収集、課題の整理などを実施しています。

また、事業対応としては、リスクと機会をしっかりと整理し、中長期視点をもって、事業の早期リカバリーおよび「ウイズコロナ」、「アフターコロナ」における施策を策定、実行しています。

### 事業への影響と対応

映像事業では、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大するにつれ、需要の減退や部品調達の遅れが生じ、新製品の発売延期など、大きな影響を受けました。部品調達への対策、柔軟な物流施策の展開を進めるとともに、オンラインマーケティングなどを一層進めています。精機事業では、各国の入出国規制強化などにより、据付繰延などが起こっています。お客様とのコミュニケーションの強化、リモートサポート促進などの対応強化を進めています。

### 社会への対応

新型コロナウイルス感染症の対策として、日本や海外で持つ特許などの知的財産を広く無償で開放する「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参加しています。また、新型コロナウイルス感染症対策支援のため、ウイルス解明の基礎研究などへの寄付を行っています。その他、子会社の株式会社仙台ニコンではフェイスシールドを生産し、自治体や医療機関へ寄贈しています。

### 「アフターコロナ」の世界に向けて

- デジタルマニュファクチャリング推進の加速
- ビジョンシステム/ロボットによる無人化、遠隔化の推進
- 細胞培養/顕微鏡ソリューションによる医療への貢献

新型コロナウイルス感染症の影響下においても、ニコンが提供すべき価値は、本質的には変わりません。中期経営計画をスピード感をもって実行し、「アフターコロナ」の世界において、ニコンならではの価値を提供していきます。

## 社長メッセージ

# 新たな価値の創造と成長基盤構築を 進め、未来を切り拓きます。



**馬立 稔和**

代表取締役 兼 社長執行役員

## 社長メッセージ

## 持続的な企業価値向上を実現するために

はじめに、このたびの新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様および生活に影響を受けておられる皆様に心よりお見舞い申し上げます。

当社は2019年5月に中期経営計画を発表し、企業理念「信頼と創造」、経営ビジョン「Unlock the future with the power of light」という志のもと、「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指す姿として掲げました。そして、2020年3月期からの3年間で、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、長期的な「稼ぐ力」を着実に高めるべく、強固な足場づくりに取り組んでいます。

中期経営計画1年目を総括しますと、まず重点戦略施策である「新たな収益の柱の創出」の一環として、光加工機シリーズの市場投入や、DMG森精機株式会社との包括的な業務提携締結など、材料加工事業の立ち上げに注力したことが挙げられます。また、「既存事業の収益力強化」として、市場が想定以上に縮小する映像事業において事業構造の抜本的改革に取り組むとともにコスト改革を推し進めました。しかし、2020年3月期終盤には新型コロナウイルス感染症の影響により、映像事業では需要減退や新製品発売延期が、精機事業では一部装置の据付の繰り延べが発生しました。その他事業においても急速な市況悪化がおり、残念ながら通期業績は前期比で減収減益となりました。

## 新たな価値を創造し、未来を切り拓く

社会が大きく変わりつつある中、当社がどのような価値を今後提供できるかをお伝えします。私は、社長就任より前に実質的なCTOとして、長期成長領域を選定する際に将来の社会環境の変化や、今後必要になると考えられるさまざまな技術や製品の可能性を検討しました。そして中期経営計画では、「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点を長期成長領域に見定めました。これらは今後長きにわたって社会のニーズがあると考えています。

例えば、ソーシャルディスタンス(社会的距離)の確保は、人と人が接触する社会を大きく変え、ものづくりに大きなパラダイムシフトをもたらします。これに対し当社は、人と同じ空間で共に作

業する「協働ロボット」で社会に貢献する製品など「ビジョンシステム/ロボット」の領域で、今まで以上にスピード感をもって提案していきます。

歴史を振り返ると、当社は技術革新とお客様の期待に応えることを原動力に、「新たな価値」を世の中に提供し、貢献してきたといえます。一部のプロフェッショナルのために存在していたカメラを、多くの方が使用できる身近なものにしたことや、国産初の商用ステッパーを発売し、半導体産業の振興に大きく貢献したことなどが挙げられます。B to B、B to Cにかかわらず、新たな価値や機能を備えた製品、サービスを社会に広く提供する先がけになることこそが、ニコンという企業の存在価値です。成長領域においても、技術革新や課題解決の提案を通じて新たな価値を創造することにより、未来を切り拓いていきます。

## 独自の技術とアライアンスで、材料加工事業を推進

「デジタルマニュファクチャリング」領域に含まれ、中期経営計画期間中に特に注力するテーマである「材料加工事業」では、お客様のものづくりや事業課題の答えを出していくことを狙いとしています。当社独自の光加工技術を柱に、対象物の位置を計測する機能を活用し、刃物ではなく光によって加工する装置を開発して事業展開を加速させています。付加造形を施す「アディティブ加工」、既存の対象物に除去加工を施す「リムーバル加工」、そして部材の表面に微細な溝構造の加工を施す「リブレット加工」の3つの技術を中心に取り組んでいます。

従来の方法では、例えば刃物で金属を加工する際、加工精度を上げるためには、加工装置内の所定位置に対象物を正確に置き、刃物が接触してもズレないようにしっかりと固定する必要があります。これは「段取り」と呼ばれる非常に手間のかかる準備作業です。しかし、当社装置は対象物の位置を正確に計測して加工できるため、「段取り」の負担を大幅に減らすことが可能です。また、レーザーによる非接触加工ですので、対象物を固定する必要がありません。

「アディティブ加工」は、一般には3Dプリンターとして認識されている加工方法で、積層造形とも呼ばれます。従来の刃物加工にはできない複雑な形状を作ることができます。ゼロから造形するだけでなく、既存の対象物に付加することもできるため、欠けたり、摩耗したりした部品を補修することも可能です。当社の装置は精密な付加加工が可能のため、高い精度が要求されるものの補修などへの活用も期待されます。

## 社長メッセージ

「リムーバル加工」を可能とする当社の開発中の装置では、半導体露光装置で培った精密計測、精密補正技術を活用し、非常に広い範囲を高精度に加工できます。さらに、加工と計測を自動で繰り返すという「追い込み加工」を行い、サブマイクロメートルレベルの高精度平面仕上げや微細加工を簡単に実現できます。

そして「リプレット加工」は、バイオミメティクス(生物模倣)の考え方を取り入れた加工技術です。サメの肌の表面形状のような緻密な溝を周期的に施し、流体抵抗を低減する機能表面を実現できます。タービンブレードや航空機の表面を加工すれば、燃費改善、CO<sub>2</sub>削減が可能となり、環境への配慮といった観点からも重要と考えています。当社は、独自の光計測・精密制御を応用した技術を用いて、効率性がより高い加工を提案していきます。

材料加工事業では、他社とのアライアンスによって、新たな価値創出に欠かせない経験や知見を得たり、当社がこれまで接点がなかったお客様との販路を得たりするなど、シナジーの創出を進めています。今後、M&Aやさらなるアライアンスを進め、成長のスピードを一段と速めていきます。中長期的には、材料加工事業を中核とした成長領域の事業を売上1,000億円以上の規模へ成長させることを目指しています。

## 既存事業の収益力を強化する

中期経営計画1年目は、想定よりも厳しい結果となりました。今期の事業環境も、新型コロナウイルス感染症の影響により全般にわたり近年にない厳しい状況となる見込みです。

映像事業は、カメラなどの製品が嗜好品であるだけに厳しい展開が予想され、2期連続の赤字を覚悟せざるを得ない状況です。早期黒字化を目指し、さらに踏み込んだ構造改革を加速させ、事業の再構築を確実に進めます。

精機事業やヘルスケア事業は、中長期的には市場は堅調であり、事業機会の拡大によって、利益規模の拡大を目指します。FPD露光装置の据付の一部は、2022年3月期に繰り延べざるを得ないものの、安定的にキャッシュを創出し、成長に向けた原資を確保します。

180億円の削減を掲げているコスト改革は、2020年3月期に目標を上回る成果を上げました。一方、足元では映像製品の生産縮小によって部材調達量が減少し、調達コストダウンへの逆風があります。しかし、物流改革を新たにスコープに加え、さらなる管理間接業務のスリム化を進め、目標額以上の削減を目指します。

当社は、リスクと機会をしっかりと整理し、中長期視点をもって事業の早期リカバリーおよびこれからの時代を見据えた経営施策を策定、実行するための活動を進めていきます。

## 映像事業の構造を抜本的に変革する

主要な既存事業である映像事業は、再建に向けて事業構造を抜本的に変革しています。2019年11月に発表した映像事業の構造改革では、事業運営費\*を2019年3月期比で500億円削減する方針を掲げました。厳しい環境の中、早期黒字化を目指し、さらに踏み込んだ構造改革を加速して削減額の上乗せを行い、収益性を抜本的に改善します。

新型コロナウイルス感染症により生活様式がシフトする中、オンライン化がさらに進んだ新しい文化において、映像関連ツールやコンテンツはますます重要になります。そして、映像の発信は、よりパーソナライズされていくでしょう。これらの新しい波に合わせ、製品・技術開発やオンラインサービスに注力していきます。

当社の長い歴史の中で育んできた映像関連技術は、長期成長領域と見定めている分野においても、極めて応用範囲の広い貴重なアセットです。また、現在のB to Cを中心とした事業から、B to Bも含めたより広い領域へと挑戦することで、もう一度成長するための道筋を見つけていきます。

映像事業の苦境に対し、経営として十分に対処しきれなかったことを真摯に受け止めています。中期経営計画期間中に行う改革や施策にスピード感をもって対応し、持続的な成長に向けた基盤構築を進めていきます。

※ 事業運営費＝売上原価に含まれる固定費＋販売費及び一般管理費

## コーポレート・ガバナンスの強化

この数年、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでいます。2019年5月に、取締役会の諮問機関として指名審議委員会を設置し、役員の選解任基準や社長執行役員の後継者計画の策定、取締役会の最適構成の検討などを進めてきました。そしてこのたび、新たに社外取締役として村山滋さん、山神麻子さんの2人を迎え、取締役の多様性を拡大しました。今後も、企業価値の向上に向け、コーポレート・ガバナンス強化に努めていきます。

## 社長メッセージ

## 従業員と会社のエンゲージメントを強化

当社は、企業理念の「信頼と創造」のもと、誇りをもって製品やサービスを提供し、お客様の要望や期待にお応えしています。ニコンブランドは、お客様と共に築き上げた価値あるブランドであり、高い技術力は、厚い信頼を支えています。

ニコンブランドというと、多くの方がデジタルカメラをはじめとするB to Cの領域を想起すると思いますが、当社は精機事業をはじめとしたB to B領域においても多くの事業を展開しています。そのため、「ブランド戦略チーム」を立ち上げ、お客様に対してはB to B領域におけるニコンブランドを定着させ、従業員に対してはニコンやニコンブランドの存在意義を今一度深く考えさせる活動を行っています。中長期の成長基盤構築に向けて、従業員の意識やモチベーションの向上を図っていきます。

従業員と会社のエンゲージメント強化の1つとして、従業員と直接触れ合い、対話することを目的に「社長タウンホールミーティング」を実施しました。2019年7月から約8カ月をかけて、国内外14事業所、約6,600人に対し、フェイス to フェイスで中期経営計画に込めた私の思いを共有し、従業員からも意見や思いを直接伝えてもらいました。

## 社会に欠かせない存在を目指す

私は、経営において「イノベーション」、「プロフィットビリティ」、「サステナビリティ」の3点が重要だと考え、「社長タウンホールミーティング」でも従業員に繰り返し伝えてきました。

まず「イノベーション」。技術やビジネスの革新を追求し、未来を切り拓く製品やサービスを提供することは最も重要です。次に「プロフィットビリティ」。人、資産、資金などの資本を効率的に活用し、収益性を高めていくことは企業として不可欠です。そして、「サステナビリティ」です。企業は、持続可能性の観点からも、将来世代のニーズに応える仕組みをつくらなければなりません。当社は、企業理念「信頼と創造」を事業活動の中で具現化し、社会の持続可能な発展に貢献していこうと考えています。

変容する社会環境の中で、当社がどのように社会に貢献し、価値ある存在であり続けたいかという視点で考えることにより、今のような行動を起こすべきかを明確にします。そして、社会の一員として有益な存在となることで、提供するモノやサービスに見合った対価の取得が可能となり、それがさらなる発展につながると考えています。

## ステークホルダーの皆様へ

経済や人々の価値観など、世の中が変化するスピードはさらに加速しつつあります。その中で、より一層、当社ならではの価値の提供を実現する活動や事業に力を入れていきます。もちろん、業績をいち早く回復するという足元の課題についても、最優先事項として取り組みます。

状況は予断を許しませんが、新たな取り組みを機動的に進め、対応力を高めます。全社一丸となって難局を乗り切るとともに、成長に向けた基盤構築にスピード感をもって、取り組んでいきます。

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、引き続き全力を尽くしていきます。今後ともご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

馬立稔和

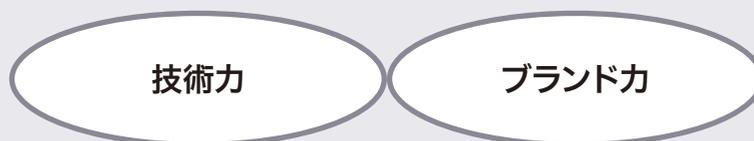
代表取締役 兼 社長執行役員



## ニコンの核となる強み —技術力とブランド力—

ニコンは、100年を超える歴史の中で、蓄積してきた優れた技術力によりお客様に寄り添い、社会のニーズに応える製品・サービスを生み出し、イノベーションを起こしてきました。そうして築き上げたニコンブランドは、グローバルで信頼される無形資産となっています。ニコンは、この変化の激しい時代においても、「技術力」と「ブランド力」という「核」となる強みをより一層磨き上げ、企業価値を高めていきます。

### ニコンの核となる強み



## 1 技術力

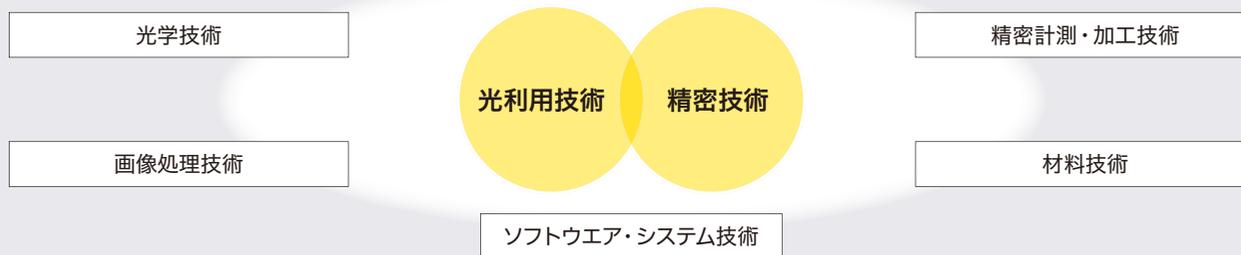
### 技術の融合から生まれる多様な価値の創造

ニコンは、創立以来培ってきた、世界トップレベルの技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに、多様な製品・サービスを提供してきました。「光利用技術」は、X線から赤外線まで、広い波長範囲の光を高い精度で扱うことが可能な技術であり、多様な目的に合わせた製品やサービスを提供することができます。「精密技術」は、例えば半導体露光装置において、数ナノメートルの高い重ね合わせ精度と生産性の両立を実現しています。

また、社会のニーズを実現するために、光学技術、精密計測・加工技術、画像処理技術、材料技術、ソフトウェア・システム技術など幅広い分野の研究開発の実績を積み上げてきました。ニコンの強みは、これらの深く極めた2つのコア技術とその周辺技術からなる基礎技術、またそれぞれの技術を広く組み合わせ、融合させることで、さらに多様な価値の創造ができることにあります。これが、ニコンの確かな競争優位性を生み出しているのです。

価値観や課題が多様化し、変化がますます激しくなるこれからの時代においても、ニコンは技術の強みを磨き続けてお客様の期待や社会のニーズに応え、企業理念「信頼と創造」を形にし、持続的な成長を目指していきます。

#### ニコンの基礎技術



#### 企業価値を高める取り組み

##### 技術戦略委員会

ニコンが注力すべき新領域の開拓や既存事業の競争力向上につながる技術戦略を構築しています。幅広い社会課題やニーズを踏まえて技術開発の方向性と重点投資分野を決定しています。環境変化にも柔軟に適應しながら全社の各組織に技術的な側面働きかけ、技術戦略の実行を進め、ニコンの企業価値増大を目指しています。

##### 外部との協創

外部リソースを積極的に活用するオープンイノベーションを取り入れています。M&Aやアライアンス、ベンチャー企業に出資するプライベートファンドの設立、ベンチャーキャピタルとの協業などを実施しています。さまざまな取り組みを通じて将来のビジネスへの種を蒔き、新製品の開発や新事業の立ち上げのスピードを加速させています。

## ニコンの核となる強み ー技術力とブランドカー

技術力

ニコンは、「光利用技術」と「精密技術」の2つのコア技術とその周辺技術、またそれぞれの技術を広く組み合わせ、融合させることで、新たな価値を創造しています。ここでは、半導体装置事業を例にとり、過去から現在において、お客様の期待に応えつつ、要素技術を融合し技術で革新を起こすことにより、社会に価値を提供してきたエピソードを紹介します。

## 過去のエピソードでみる「信頼と創造」

## 半導体装置事業

## お客様の期待に応える①

## 要素技術を融合

1976年、当時の通商産業省主導で発足した「超エル・エス・アイ技術研究組合」からの依頼を受け、保有する要素技術を結集、融合しステッパーを開発。1980年、国産初の商用機、縮小投影型露光装置「NSR-1010G」を発表

光学系

ウルトラマイクロ・  
ニッコール

要素技術

制御系

ルーリング  
エンジン

計測系

干渉計と  
レーザー技術お客様の期待に応える「信頼」と  
要素技術の融合による「創造」半導体装置  
事業を始動し、  
半導体産業の振興  
を実現

## お客様の期待に応える②

## 販売・サービス体制を最適化

- ▶ 特約店制度から、直販体制／24時間サポートへ変更
- ▶ 当社とお客様の技術者が直接協議する機会を設けることでお客様のニーズを深く把握する体制を構築

ニコンの半導体露光装置、世界へ8,300台超を出荷

※ 2019年3月現在

ニコンの核となる強み ー技術力とブランドカー

技術力

歴史を経て培ってきた要素技術の融合による創造の強みは、成長戦略においても、新たな価値を生み出し続けるニコンの力となります。

成長戦略でみる「信頼と創造」

材料加工事業



さらなる進化への取り組み

ニコンが培ってきた光利用技術と精密技術、その他要素技術を融合し、他社との連携・協創を通じて材料加工事業の立ち上げに注力しています。

ニコンの強みである技術の融合による新たな価値創造は、常にお客様のニーズに寄り添うことから生まれてきています。

中長期的に、成長領域において事業拡大シナリオを実現するため、お客様との強い関係を重視し、共同開発プロジェクトなどのパートナーシップ構築にも力を入れていきます。



## ニコンの核となる強み ー技術力とブランド力ー

## 2 ブランド力

ニコンは1917年の創立以来、100年以上にわたって、光の可能性に挑み、お客様の期待や社会のニーズに応えることで成長してきました。お客様との信頼関係を大切に、誇りと信念を常に持って新たな価値を創造し続けることで、高い認知度を誇るグローバルブランドとなりました。

築き上げたこのニコンのブランド力を、既存事業はもちろんのこと、中期経営計画で定めた長期成長領域、および同期間中の注力テーマである材料加工事業においても最大限に活かしていきます。そして今後も、お客様に満足いただけるようなブランド価値の提供に努めていきます。

長く愛されるニコンブランドであり続けられることを目指し、価値向上のための活動に日々取り組んでいきます。

## 過去のエピソードでみる「信頼と創造」

## 世界が認めたメイド・イン・ジャパン

1950年12月10日、技術立国、日本のスタートを象徴する記事が「ニューヨーク・タイムズ」に掲載されました。「ニコンカメラ」と「ニッコールレンズ」の優秀さを賞賛する特集記事で、故デビッド・ダグラス・ダンカン氏をはじめとした朝鮮戦争取材に特派されてきた写真雑誌「ライフ」のフォトグラファーたちからの高い評価に基づくものでした。厳寒の地での撮影では、他のカメラが作動しなかったときにも、「ニコンカメラ」だけが確実に動き、苛烈な現実を記録し続けました。

この記事がきっかけとなり、「ニッコールレンズ」は、完全に世界トップレベルに到達し、それまでの「メイド・イン・ジャパン」のイメージを一変させました。

ニコンはその後も、商品やソリューションを提供することで、産業や人々の生活に役に立つ存在として、グローバルで信頼されるブランドとなっています。

## ブランドシンボル



ニコンは、2003年に現在のブランドシンボルを制定しました。グラフィックエレメントは「連続した光」によって「未知の可能性」を表現し、イエローは「広がり」「情熱」、ブラックは「信頼性」「高品質」をそれぞれ表しています。

ブランドシンボルをグループ各社の企業ロゴマークや商品パッケージ、ならびに広告・ホームページなどコミュニケーションツールに使用することで、広くニコンブランドに対する理解の促進を図っています。

## ブランディング活動

## スポンサーシップ

技術と革新の限界に挑むニコン。  
スポーツの限界に挑む世界のアスリートたち。  
ニコンは、スポンサーシップを通して、限界に挑戦し人々に感動を与えるアスリートたちを応援しています。ニコンはスポーツへのスポンサーシップを今後も継続していきます。



全英オープンゴルフ  
(The Open)



国際水泳連盟  
(FINA)

## ショートムービー

好奇心や探求心でさまざまな挑戦をしてきた人々。ニコンは、人類が未だ見ぬ、より豊かな未来の実現に向けて、お客様と共に挑戦し続けます。この思いを伝えるため、ショートムービー「ニコンの挑戦」を発信しています。



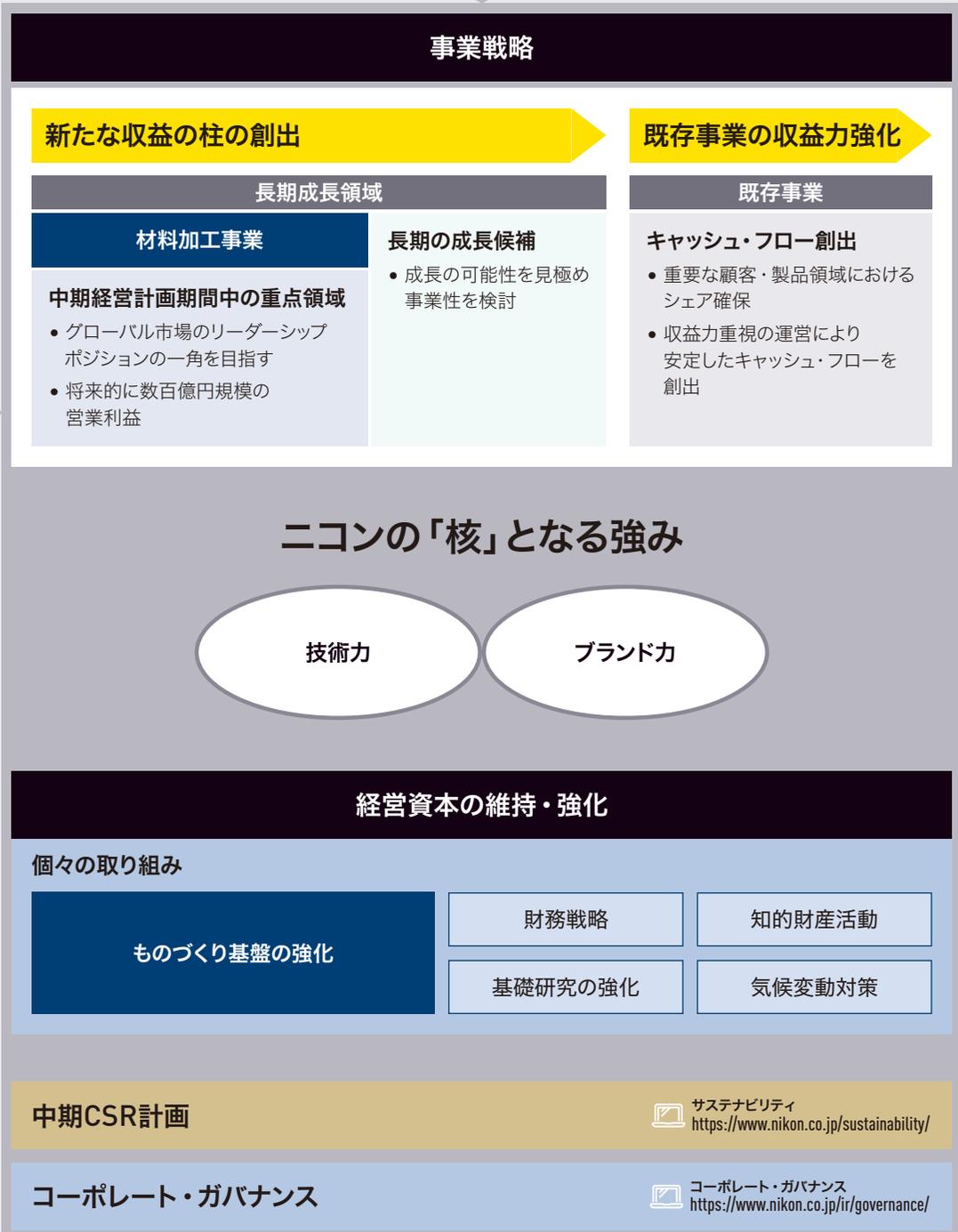
「ニコンの挑戦」の詳細は、こちらをご覧ください  
<https://www.nikon.co.jp/corporate/#movie>

# ニコンの価値創造モデル

## マクロトレンド (社会課題、ニーズ)



- インプット
- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本



## ニコンの価値創造モデル

## 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

光利用技術／精密技術を活用した製品・サービスにより、  
様々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

## アウトカム

## ▶ 財務資本

2020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&amp;I)

A

## ▶ 製造資本

設備投資額\*

28,775百万円

## ▶ 知的資本

売上収益研究開発投資率\*

10.5%

## ▶ 人的資本

現地採用の上級管理職者比率\*  
(日本以外)

23.4%

## ▶ 社会・関係資本

CSR調査実施済調達パートナーが  
取引金額に占める割合\*

80%

## ▶ 自然資本

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量削減  
前期比削減率\*

10.1%

※ 2020年3月期

経営資本を  
強化し、  
事業戦略  
を推進

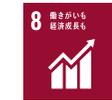
再投資

## 事業における提供価値

## ニコンならではの価値を社会へ

## ▶ ものづくりのプロセスを革新

- 省資源・省エネルギーな生産システムの構築
- 高度な製造技術により高品質・高精度な製造を実現
- 工場の自動化・効率化、エネルギーの効率化を促進



## ▶ 画像・センシング技術で快適な社会に貢献

- 人とロボットの共存  
高度で安心な製造現場の実現
- 豊かな映像体験の提供



## ▶ 人々の健康とクオリティ・オブ・ライフに貢献

- 難病を克服する創薬支援、再生医療の実現
- 病の早期発見に貢献
- 新しい診断をサポートする技術の提供



## 中期CSR計画における優先テーマ



人権の尊重

## 成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

## デジタルマニュファクチャリング

ニコンでは新たな収益の柱の創出に向けて、「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つの長期成長領域を定めています。特に、「デジタルマニュファクチャリング」に含まれる「材料加工事業」を中期経営計画期間中に注力するテーマとして掲げています。



成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

デジタルマニュファクチャリング

TOPICS

1 光加工機の投入

光を使った工作機械である光加工機「Lasermeister 100A」を2019年4月に投入し、金属3Dプリンターの常識を覆す圧倒的なコンパクトさと低価格を実現しました。2020年5月には上位機種である「Lasermeister 101A」を投入、3軸制御機構から5軸制御機構に拡充し、造形用粉体の種類を増やしたことで、造形の自由度を一層高めました。また、2019年9月に開催された展示会に参考出品した「金属除去加工機」では、光を利用して金属表面を精密に除去する加工手段を提供し、加工と計測を自動で繰り返し、サブマイクロメートルレベルでの高精度平面仕上げや微細加工を実現可能とする技術を発表しています。

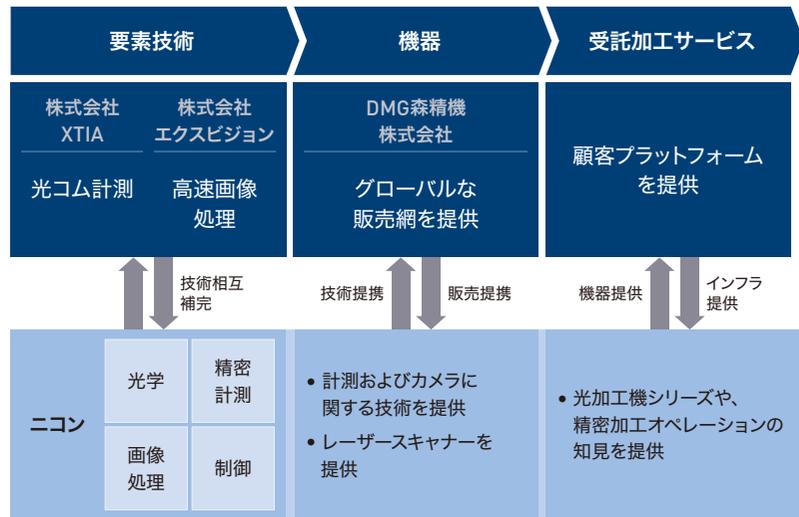


「Lasermeister 101A」

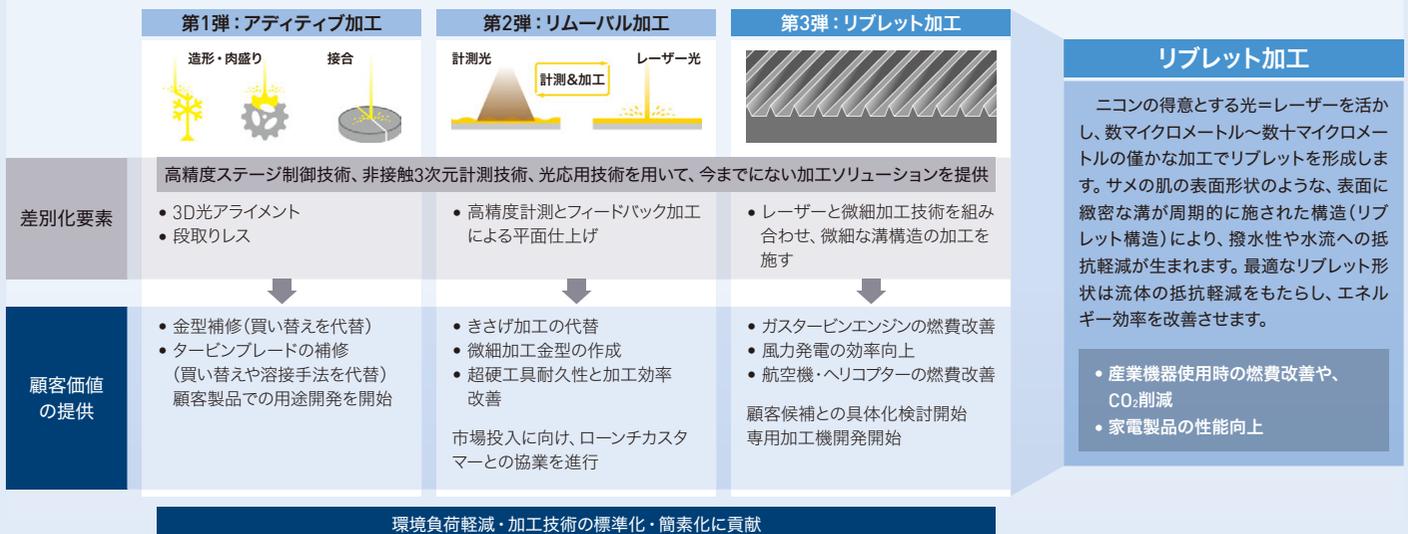
2 アライアンスの活用

他社とのアライアンスを進めています。要素技術においては、2020年2月に資本業務提携を発表した株式会社XTIAの光コム計測技術が、大きな技術革新をもたらすと期待しています。また、子会社化した株式会社エクスビジョンの高速画像処理技術も重要です。

2020年3月に締結したDMG森精機株式会社との業務提携により、工作機械のトップメーカーである同社の知見をニコンの材料加工事業に活用し、立ち上げを加速させます。光加工機「Lasermeister 101A」の共同での販売活動や、非接触レーザースキャナー「LC15Dx」の提供による同社製品への組み込みなどの具体的な展開を進めています。



社会へ提供する価値



- 従来は熟練工が段取りを行い、刃物を用いていた加工を光に置き換えることで、幅広いお客様の幅広いニーズに応える簡便かつ多様な加工を提供していきます。
- 機能パターンの3次元曲面上へのリブレット加工を施すことによって、「燃費削減」「発電効率向上」「騒音抑制」などの社会課題解決を目指します。

成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

# ビジョンシステム/ロボット

「ビジョンシステム/ロボット」領域では、急速に拡大する自動化や省人化のニーズに、ニコンの強みである光学技術や画像処理技術、制御技術などを活かして、新たなソリューションの提供を目指します。

## この領域に取り組む背景

工場の自動化や省人化に伴い、産業用ロボット需要の世界的拡大が見込まれる

ロボットの視覚・触覚などを担う領域に、ニコンの光学技術、画像処理技術、制御技術などの強みが最大限に活かせる

## ニコンが目指す姿

ニコンは、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や、精密なハンドリングを実現するための機械制御を通じて、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。

## TOPICS

### 1 自由で容易なロボット設計に貢献する協働ロボット用関節ユニット「C3 eMotion」の発売

「C3 eMotion」は、協働ロボットの関節ユニットです。複数ユニットを組み合わせることで、ロボットメーカーのみならず、ロボット設計のノウハウを持たないエンジニアも簡単にロボットの製作が可能です。従来難しいとされてきたロボットの設計や制御を、ニコンがもっと身近なものにし、新たな価値を提供します。将来的には、ロボットビジョンやロボットハンドなどへの展開も視野に、ロボットの手に革新をもたらすことを目指します。



「C3 eMotion」  
(IAU-200)

### 2 lidarセンサーを受託生産、出荷開始

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、米国のVelodyne Lidar, Inc.と締結した受託生産契約に基づき、同社向けのlidarセンサーの量産を2019年下期から開始、予定どおり11月より出荷を開始しました。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る技術協業を含め、あらゆる協業の可能性を検討していきます。



### 3 成長戦略加速を目的に新組織設立

成長戦略に位置付ける材料加工事業およびビジョンシステム/ロボット関連事業の立ち上げを加速するための新組織「デジタルソリューションズ事業部」を設置しました。B to Bビジネスのマーケティング・営業窓口を強化し、全社横断のオープンイノベーションの実現を目指す開発組織である次世代プロジェクト本部と連携して成長戦略の加速、実現を目指します。

## 社会へ提供する価値

人手不足やロボットと人との共生などの課題に対し、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。

成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

## ヘルスケア

長期的な市場拡大が期待される「ヘルスケア」領域では、ビジネスとして十分な成果を収めるために、長期的視点に立った取り組みを行っていきます。

## 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

1世紀にわたりミクロの世界を観察し、医療・バイオサイエンス分野に  
貢献し続けるニコンの強みが活かせる

## ニコンが目指す姿

ニコンは、創薬研究の支援や再生医療の実用化、疾患の早期発見や治療のサポートなどに貢献し、  
人々のクオリティ・オブ・ライフに寄与していきます。

## TOPICS

## 1 ニコン・セル・イノベーションが再生医療等製品の製造業許可を取得

ニコンの子会社である株式会社ニコン・セル・イノベーションは、再生医療の実用化に向けた重要なマイルストーンである、再生医療等製品の製造業許可を2020年4月に取得しました。今回の許諾により、厚生労働省による承認がされた、医療に用いられる細胞の商用販売が可能となりました。

株式会社ニコン・セル・イノベーションは、2015年に日本における再生医療向け細胞生産事業等を行う会社として設立以来、再生医療用および遺伝子治療用細胞における非臨床試験から上市まで、幅広い受託開発・生産のサービスを提供しています。いまだ有効な治療法のない疾患に対する新たな治療法の提供を目指し、再生医療の実用化の促進および再生医療関連産業の拡大に貢献していきます。



## 2 眼科ソリューションを推進

ニコンの子会社であるOptos Plc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の提供により、眼疾患の早期発見や治療、経過観察をサポートしています。2020年3月期に開発したSS-OCT\*付き超広角走査型レーザー検眼鏡「Silverstone」は、眼底の約80%の領域において、眼底画像と断層画像を1台で撮影可能です。眼疾患の早期発見に貢献するとともに検査時間を短縮し、ワークフローを大きく改善しています。

また、眼底カメラとAIによる糖尿病網膜症の診断支援システムは、開発を終了し、欧州での運用開始の準備を整えています。



SS-OCT付き超広角走査型  
レーザー検眼鏡  
「Silverstone」

\* Swept-Source Optical Coherence Tomography  
の略。光の出力波長を時間とともに切り替えることが  
できるレーザー光源を使用した光干渉断層計のこと。

## 社会へ提供する価値

ニコンは、革新的な顕微鏡を開発、提供する「顕微鏡ソリューション」、疾患を早期発見することで早期治療につなげる「眼科ソリューション」、細胞を観察、解析する技術を通じて再生医療や創薬の分野に貢献する「細胞ソリューション」を提供しています。光学技術を活かして、医療、バイオサイエンス分野へのより多くの貢献を目指します。

## CFOメッセージ

**「危機対応」と「成長基盤構築」を両立するべく  
株主・投資家の皆様との対話を重ねながら  
戦略的な資本配分を実践していきます。**



### 徳成 旨亮

取締役 兼 専務執行役員

## 中期経営計画と映像事業の構造改革

2019年5月、当社は2022年3月期までをスコープとした中期経営計画を発表しました。既存事業の収益力強化を図るとともに、戦略投資を通じて新たな成長の柱を創出することを重点戦略に掲げ、「ROE8%以上」の達成を目指しています。

2019年11月には、急速な市場縮小に対応するため、映像事業における構造改革の方針を公表しました。戦略面では、底堅い需要が見込めるプロ・趣味層向けの製品にフォーカスすることとし、効率化の面では、開発・生産・販売・管理体制を見直しています。2020年5月には、中期経営計画期間中に事業運営費<sup>※</sup>を2019年3月期対比で500億円以上削減することとしました。

<sup>※</sup> 事業運営費=売上原価に含まれる固定費+販売費及び一般管理費

## 2020年3月期の実績と主要2事業の状況

2020年3月期のニコングループの連結業績は、売上収益が5,910億円と前期比17%の減収、営業利益が67億円と92%の減益、親会社の所有者に帰属する当期利益が76億円と88%の減益となりました。

売上収益は全事業において前期比で減収となりました。また、映像事業および産業機器事業において、新型コロナウイルス感染症による影響も踏まえた将来収益の見直しを行った結果、固定資産の減損損失を認識したこともあり、営業収益と親会社の所有者に帰属する当期利益は大幅な減益となりました。

主要事業の1つで全社売上収益の38%を占める映像事業は、構造改革を推進した結果、ミラーレスカメラ、レンズの販売やレンズ付帯率などにおいて一定の成果が見られ、事業運営費を250億円程度削減することができました。しかし、2020年3月期の終盤には、新型コロナウイルス感染症拡大により需要が大きく減退し、新製品の発売が延期になるなど甚大な影響を受けました。構造改革関連費用や固定資産の減損損失を計上したこともあり、通期では171億円の営業損失となりました。

今後市場の縮小は続くものと想定しており、遺憾ながら2021年3月期も映像事業の営業損失は避けられない見通しです。業界全体が変革期にある中、構造改革を加速し、削減額の上乗せや施策の前倒しなどを含め、さらなる打ち手を講じることで映像事業の早期黒字化を目指してまいります。

全社売上収益の41%を占める精機事業の2020年3月期の営業利益は、前期比減益ながら467億円の利益を計上しました。半導体露光装置分野で販売台数が増加し、増収増益となりましたが、FPD露光装置分野では中小型パネルの設備投資需要が一段落したことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響で海外での装置の据付作業が中断となったこともあり、販売台数は減少しました。

## CFOメッセージ

精機事業の今後については、FPD装置事業における高精細化や、半導体装置事業における5G/IoTの進展を背景に中長期的に堅調な需要が見込めるものと考えています。しかし、2021年3月期は、装置の出荷・据付のタイミングが技術者の海外渡航時期に左右されることから、同事業の収益は新型コロナウイルス感染症の影響を相応に受ける可能性があります。

## 財務の健全性

一方、連結ベースの自己資本比率は、2020年3月末時点で53.7%、手元流動性は現預金と運転資金調達枠合計で4,000億円以上を確保するなど、当社の財務基盤は十分な健全性を有しています。こうした財務の健全性を活かし、「危機対応」のための備えを盤石にするとともに、戦略投資を含む「成長基盤構築」を着実に遂行してまいります。

## 資本配分と株主還元

「危機対応(健全性確保)」と「成長基盤構築」そして「株主還元の充実」の3つを実現するために、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。これはCFOに課せられた重要な課題です。中期経営計画では「新領域への積極投資を通じた新エンジンの早期獲得」を最重要課題として掲げており、この資本配分の基本的な考え方は、今後も堅持します。

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%程度は新領域を中心とした戦略投資に充当します。また、研究開発(35%)や設備投資(15%)に関しても、中長期的な採算性をしっかりと見極めた上で投資テーマを厳選し、競争力の維持・向上のため資金を振り向けます。さらに、配分可能な資本のうち10%以上を株主還元配分する方針です。

株主還元については、「中期経営計画期間累計の総還元性向40%以上」の方針は堅持してまいりますが、「1株当たり年間配当金60円以上」の目標は、誠に遺憾ながら、昨今の急激な環境変化と配分原資の減少を踏まえ、取り下げさせていただきます。

株主の皆様への安定的な利益還元は、重要な経営課題であると認識しています。経営環境の変化にしっかりと目を配り、健全性の維持、成長に向けた投資、そして株主還元の最適なバランスを、中長期的な視点で追求してまいります。

### 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、戦略投資にリソースを投入

	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)

## ステークホルダー・エンゲージメントと持続的成長

私は、2020年4月より当社のCFOの役割を担っています。前職においてもCFOを長く務め、株主や投資家の皆様との双方向の対話を、持続的な企業価値向上に活かしてきました。

株主・投資家の皆様との対話は、学びや気づきを得る貴重な機会です。今後も、適時適切な情報開示と率直な対話に努めるとともに、資本市場の声を経営にフィードバックして、事業戦略や資本政策などの検討に活かしてまいります。

加えて、持続的な企業価値向上のためには、お客様、事業パートナー、従業員、社会といった多様なステークホルダーからの信頼も不可欠です。さまざまな機会を捉えて双方向のコミュニケーションを重ね、この厳しい環境の中にあってもニコンを再び成長軌道に乗せるよう努力してまいります。

## 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

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

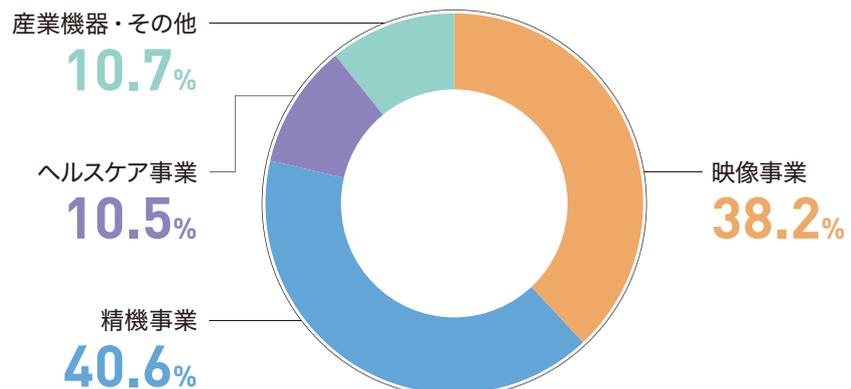
液晶パネル・有機ELパネルの製造に使用されるFPD露光装置や、半導体の製造に使用される半導体露光装置の開発・製造を通じて、超スマート社会の実現を支えています。



### 事業別売上収益構成比

(2020年3月期)

5,910億円



## ニコンの事業構造

## ヘルスケア事業

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。



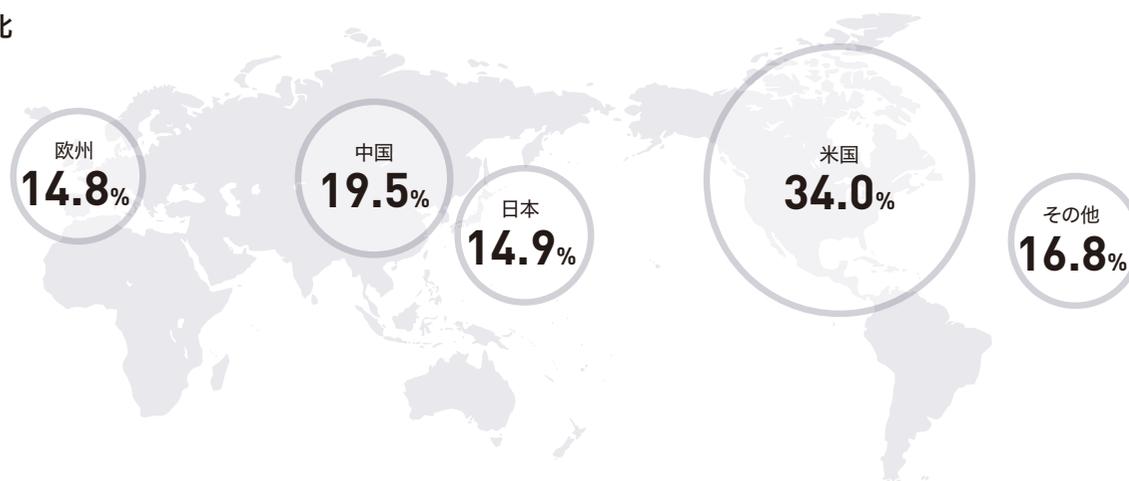
## 産業機器・その他

自動車、航空機、電子部品などの高度なものづくりに必要な測定・検査システムを提供。さらに、材料加工からロボット関連事業、宇宙分野まで産業や科学技術の進化に貢献しています。



## 地域別売上収益構成比

(2020年3月期)



## 各事業の概況

### 映像事業

#### 1 リスク

- 想定を超えるデジタルカメラ市場の縮小
- 新型コロナウイルス感染症の影響による顧客の購買行動への制約、購買意欲減退

#### 2 機会・施策

- 市場における動画ニーズの高まり
- オンラインマーケティング強化、ブランドとお客さまタッチポイントをもつ機会の創出

大口径標準単焦点  
マニュアルフォーカスレンズ  
「NIKKOR Z 58mm  
f/0.95 S Noct」



DXフォーマットミラーレスカメラ  
「Z 50」



#### 3 実績

- 幅広い層に対し、小型・軽量ボディの「Z 50」を提供
- NIKKOR Z レンズを積極的に投入し、レンズラインアップを13本に拡充
- ファームウェアアップデートによる、機能追加や性能向上などの付加価値を提供
- コンピュータービジョンおよびディープラーニングに関するソフトウェアを手掛けるベンチャー企業、wrnch, Inc.に出資、他

#### CLOSE-UP

#### 創作意欲を刺激する 最新ファームウェアを提供

ミラーレスカメラ「Z シリーズ」は、「Z マウントシステム」のパフォーマンスをさらに高めるファームウェアのアップデートを継続的に実施しています。お客様のニーズを把握し、タイムリーにファームアップすることで、新しい撮影体験を提供することを今まで以上に重視しています。フルサイズミラーレスカメラ「Z 7」「Z 6」発売の約半年後には、市場から要望の大きかった人物の瞳を検出して瞳にピントを合わせやすくする「瞳AF」を、2020年2月には「動物AF」の機能を新たに公開し、撮影領域と映像表現の可能性を一段と広げました。また、メモリーカード「CFexpress」への対応や、操作性の向上など、お客様からのご要望に耳を傾け継続的に進化しています。今後も変化するユーザーニーズに柔軟に対応し、撮影体験がいっそう楽しく便利なものとなるような、創作意欲を刺激する撮影体験を提供し続けます。

### 精機事業 (FPD装置事業)

#### 1 リスク

- 需要一巡、需要変動大
- 新型コロナウイルス感染症の影響による出荷遅延・停止に起因する装置販売時期の繰り延べ

#### 2 機会・施策

- 新規のFPD露光装置およびサービスビジネスによる収益拡大
- 顧客とのコミュニケーション強化によるニーズのさらなる取り込み  
立ち上げ・サービス要員の現地化促進によるリスク耐性強化

FPD露光装置  
「FX-103SH/103S」



FPD露光装置  
「FX-68S」



#### 3 実績

- FPD露光装置の高精細・高精度・生産性向上、  
プレミアムディスプレイへの対応  
10.5世代/8世代/6世代の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

#### CLOSE-UP

#### 顧客ニーズを洗い出し、ビジネスを強化

ニコンは、お客様に常に寄り添い、要望を捉えた装置やサービスを提供しています。

例えば、高精細や新方式ディスプレイへの対応や、高生産性の実現、装置の移設、改造といったさまざまなニーズを的確に捉え、将来に備えた装置の開発やサービスの提供を加速させています。

また、インストールベースを活用し、稼働サポートビジネスや、消耗品コスト低減など、お客様のニーズに合わせて最適なサービスを提供し、ビジネスの強化につなげていきます。



## 各事業の概況

## 精機事業(半導体装置事業)

## 1 リスク

- 特定顧客への依存、先端プロセス開発のEUVLへの移行によるArF液浸露光装置市場の縮小
- 新型コロナウイルス感染症の影響による出荷遅延・停止、需要減退

## 2 機会・施策

- 収益効率を意識した商談や製品群への注力
- サービスビジネスの拡大
- 「Litho Booster」をはじめとする新領域計測装置の拡販
- 中国ビジネスの強化拡大

ArF液浸スキャナー  
「NSR-S635E」ArFスキャナー  
「NSR-S322F」

## 3 実績

- 「NSR-S635E」のお客様プロセス条件での重ね合わせ性能と生産性を向上するための改良開発の推進  
5nm世代への対応
- 露光装置で培った技術を応用した新領域の計測装置であるアライメントステーション「Litho Booster」を販売

## CLOSE-UP

新領域の計測装置  
「Litho Booster」を販売

「Litho Booster」は、半導体露光装置の分野で培ったニコン独自の技術を活用した高機能アライメントステーションです。露光前のすべてのウェハに対して、高速かつ高精度にグリッド・ショット歪みの絶対値を計測します。露光装置と組み合わせ、補正値を露光装置にフィードフォワードすることで、スループットを落とさずに重ね合わせ精度を大幅に高め、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。製品の歩留まりや設備投資効率の向上に貢献するべく、お客様へのご提案を進めていきます。

アライメントステーション  
「Litho Booster」

## ヘルスケア事業／産業機器・その他

## ヘルスケア事業の実績

世界初<sup>※1</sup>、眼底の約80%の領域で任意の位置の断層画像を取得する

SS-OCT付き超広角走査型レーザー検眼鏡  
「Silverstone」を発売

ニコンの子会社であるOptos Plcは、眼底の約80%の領域を1回で撮影でき、その領域における断層画像を取得することが可能な世界初の装置、SS-OCT<sup>※2</sup>付き超広角走査型レーザー検眼鏡「Silverstone」を開発しました。「Silverstone」は、瞳孔を広げる散瞳剤を用いることなく、網膜中心部から周辺部までの状態や、さらに網膜の断層の状態を可視化することで、眼球組織内の微細な病変を捉えることができます。また、検査のワークフローを大きく改善し、眼疾患の早期発見や治療、経過観察をサポートします。

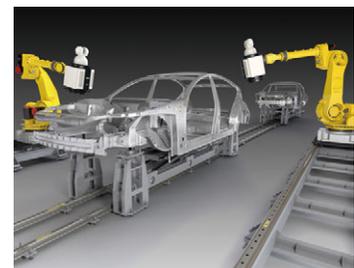
※1 2020年3月25日現在、発売済みの眼底撮影装置において、ニコン調べ。

※2 Swept-Source Optical Coherence Tomographyの略。光の出力波長を時間とともに切り替えることができるレーザー光源を使用した光干渉断層計のこと。

## 産業機器事業の実績

自動車産業のものづくりに、非接触3次元計測技術、非破壊検査技術で貢献

自動車メーカーでは、完成車に歪みが発生しないよう、組立時にボディーを計測し、品質管理を行っています。ニコンは、自動車のボディー計測を従来よりも速く、非接触で行うことができる大規模空間非接触測定機「Laser Radar」を数多くの自動車メーカーに提供し、自動車産業の生産性向上に貢献しました。また、自動車部品メーカーが行う、自動車の安全性を維持向上するための厳しい品質管理に対し、ニコンは、内部欠陥検査を非破壊で行うことができるX線検査装置を提供。小型電装部品から大型鋳造部品などに使用され、品質管理の新しい仕組みづくりや、生産工程の自動化に貢献しています。



## 経営資本の維持・強化

ニコンは、さまざまな経営資本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本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、効率の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いきます。

#### 格付

2020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&amp;I)

A

#### ネットキャッシュ

2020年3月期

1,848億円

親会社所有者帰属持分比率  
(日本基準では自己資本比率)

2020年3月期

53.7%

### 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

2020年3月期

28,775百万円

#### 品質管理

2020年3月期

重大製品事故発生件数

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

2020年3月期  
(IFRS)

10.5%

#### 知的財産

2020年3月期

日本特許出願公開件数

632件

米国特許登録件数

294件

#### 投資支援企業数

2020年3月期

ベンチャー・  
ベンチャーキャピタル

22社

価値創造を支える経営資本

財務戦略 詳細は P20~

生産体制改革

知的財産活動

基礎研究の強化

ものづくり技術改革

ものづくり人材育成

品質マネジメント改革

調達改革

各資本の主な強化策  
中期経営計画重点項目

## 経営資本の維持・強化

## 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います。

## 現地採用の上級管理職者比率

(日本以外)

2020年3月期

23.4%

## 女性従業員比率

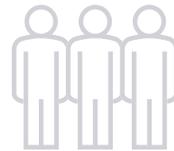
2020年3月期

39.2%

## 死亡災害数

2020年3月期

0件

社会・  
関係資本

ニコンでは、事業パートナーを、とも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。

CSR調査実施済調達パートナーが  
取引金額に占める割合

2020年3月期

80%

## 面談した株主・機関投資家などの数

2020年3月期

述べ約500社

## 社長のタウンホールミーティング

2020年3月期

国内外  
14事業所 約6,600名

## 自然資本



企業はさまざまな自然資本を活用して事業を行っており、地球環境の維持は事業継続の大前提です。気候変動をはじめとするグローバルな環境課題に対応するため、ニコンは、「脱炭素社会」、「資源循環型社会」、「健康で安全な社会」の実現を目指す「ニコン環境長期ビジョン」を策定しています。またこの実現に向け「環境中期目標」を定め、サプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量削減

2020年3月期

前期比削減率

10.1%

## 廃棄物排出量削減

2020年3月期

前期比削減率

8.8%

※有価物を除く。

## 取水量削減

2020年3月期

前期比削減率

5.6%

価値創造を支える経営資本

知的財産活動

基礎研究の強化

ものづくり人材育成

財務戦略 詳細は P20~

品質マネジメント改革

調達改革

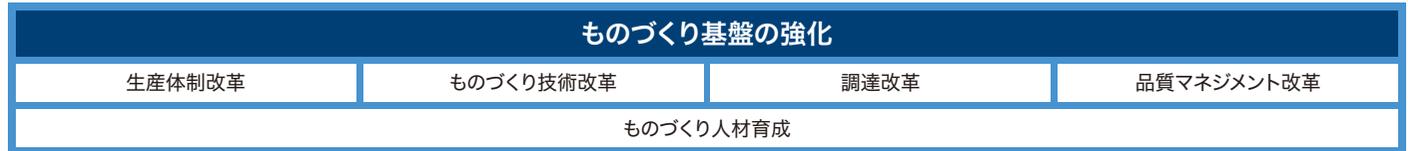
気候変動対策

各資本の主な強化策  
中期経営計画重点項目

## 経営資本の維持・強化

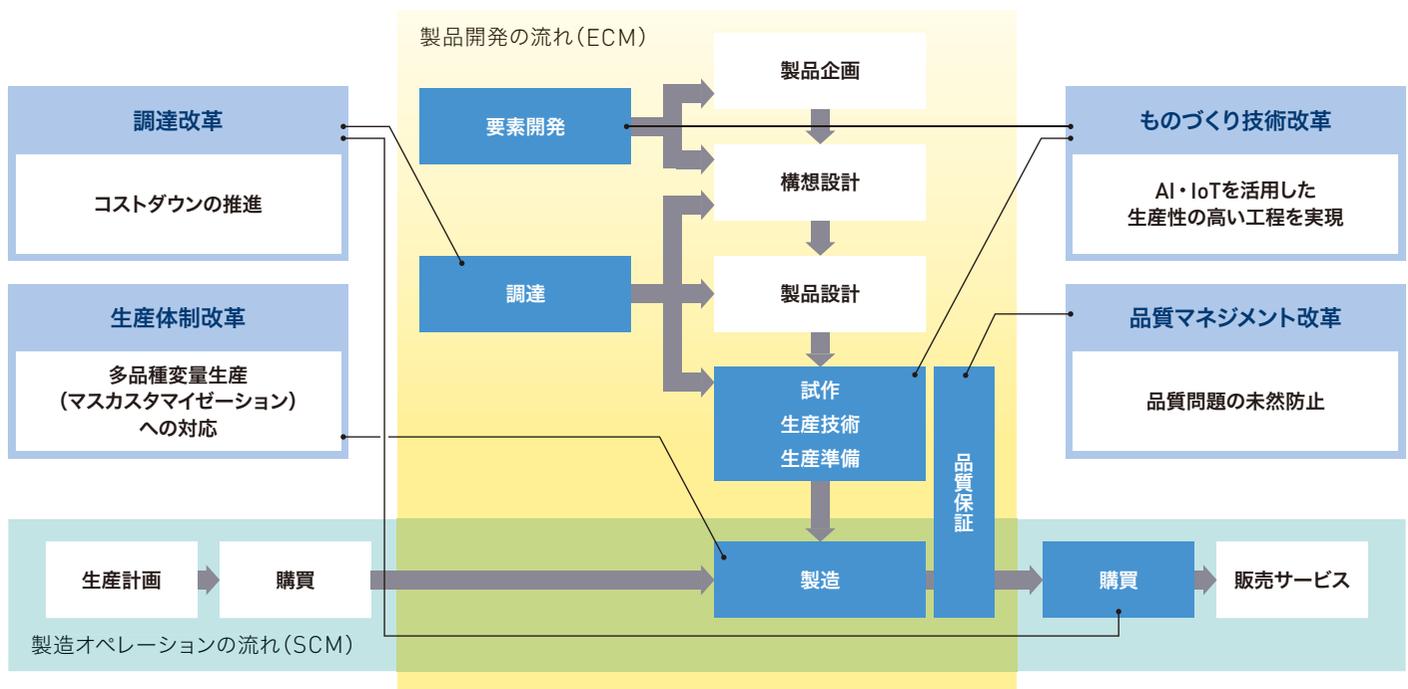
## ものづくり基盤の強化

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」を目指し、成長基盤構築の実現に向けて、ものづくり基盤強化のための4つの改革と、それを支える人材育成に取り組んでいます。



## 改革の全体像

各事業部に横串を通す組織として、生産本部、光学本部、研究開発本部を設置しています。ものづくり基盤強化では、ECM(エンジニアリング・チェーン・マネジメント)により体制・仕組み・技術を構築し、SCM(サプライチェーン・マネジメント)に展開することで、事業部を超えた、全社最適視点でのものづくりを目指しています。



## ものづくり基盤強化のための4つの改革を支えるものづくり人材育成

持続的に成長していくための基盤として、ものづくりに直接かかわる人材への教育のみならず、「ものづくりを意識した設計力」強化を目指しています。また、ものづくり力の強化に加え、新たな価値の創造に挑戦し続ける力を持った人材育成に注力しています。

2020年4月には、若手を対象に、ニコンのものづくりに必要な知識・スキルを体系的に学び、広い視野をもった創造性豊かな技術者を育成することを目的とした「技術カレッジ」を開講しました。また、品質管理や調達に関するエキスパート教育や、ものづくり知識の共通理解を促すマネジメント向け教育などにも力をいれています。

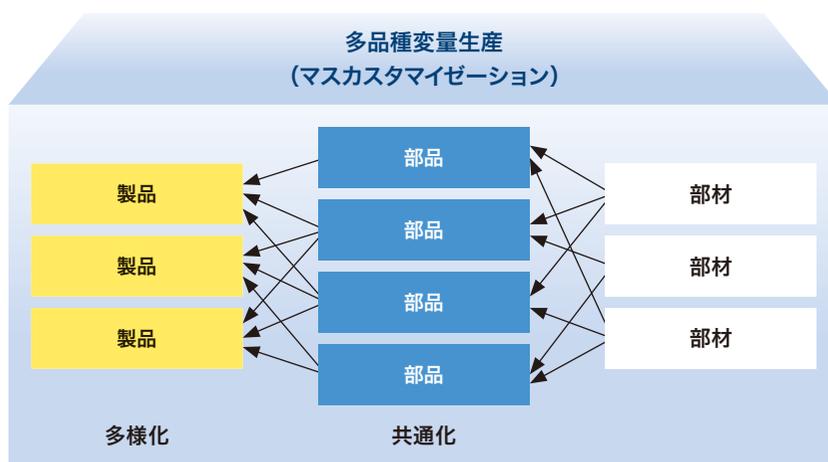
## 経営資本の維持・強化

ものづくり基盤の強化

## 生産体制改革

## 多品種変量生産(マスカスタマイゼーション)への対応

ニコングループ全体で「光学技術」のさらなる進化に向け、生産技術および生産効率の向上を目指した生産体制の構築を進め、ものづくり体制の強化を行っています。製品の優位性の中核を担う光学部品・ユニットに関しては、各事業部内などで保有していた開発・設計機能を光学本部に、生産や生産技術の機能を子会社である株式会社栃木ニコンに集約しています。集約した生産設備や人員、生産技術などの生産資源は、シナジー効果を生み出し、生産性の向上に寄与しています。今後も、効率的なものづくりを進めることによって、多様化する顧客ニーズに対応する多品種変量生産を実現していきます。



## ものづくり技術改革

## AI・IoTを活用した生産性の高い工程を実現

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を進めています。ニコングループがこれまで蓄積したものづくりの技能、技術などをIoTを用いてデジタルデータ化し、AIによって解析した結果を生産現場へ展開しています。これにより、生産スケジュールの自動化、生産工程の見える化、標準化などを実現しています。デジタルマニュファクチャリングを推し進め、多品種変量生産においても、コストとリードタイムを最適化することによって品質の高い製品の生産を実現していきます。

## 調達改革

## コストダウンの推進

強固な財務基盤を構築することによって、次の成長投資へつなげていくため、コストの見直しを行っています。中期経営計画では、3年間累計で180億円コストダウンを目標としたコスト改革に取り組み、調達改革はその目標達成のための重要な役割を担っています。直接材・間接材のコストダウン、サプライチェーンの最適化、情報インフラ整備などに加え、2021年3月期より新たにモーダルシフトや倉庫の最適化などを図る「物流改革」も展開し、より一層のコストダウンを推進しています。

## 品質マネジメント改革

## 品質問題の未然防止

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、ニコンの「信頼」を支える最も重要なテーマです。品質問題の未然防止を目指し、全社の品質マネジメント体制と事業部の品質保証活動を両輪とした、品質マネジメント改革を推進していきます。また、品質ロスコストのさらなる低減に向けて、品質管理指標(Quality Management System)を改定するなど、継続的な改善を進めています。

## 経営資本の維持・強化

## 知的財産活動／基礎研究の強化／気候変動対策

ニコンでは、強みである「技術力」、「ブランド力」を継続的に向上させる基盤として、知的財産活動、ならびに基礎研究の強化に取り組んでいます。また、社会とともに持続的に発展する企業を目指し、「中期CSR計画」に基づき、気候変動対策をはじめとした社会・環境の課題に取り組んでいます。

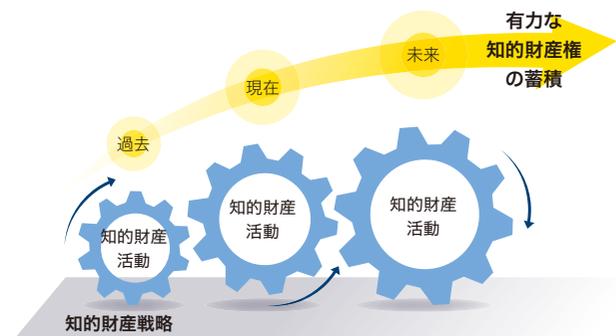
## 知的財産活動

ニコンは事業部門や研究開発部門などで生まれる先進的な技術・デザインなどの知的財産を保護し、市場におけるニコン製品の競争優位性を支えています。

## 基本方針

知的財産部門は、事業部門や研究開発部門などとの協働を深化させ、既存事業の成長や新事業の創生につながる「知的財産戦略」を策定し、知的財産活動を継続的に推進しています。

長年にわたって知的財産活動に真摯に取り組んできたことにより、過去の知的財産活動は現在の事業を支え、現在の活動は新たなビジネスの基礎を築いています。

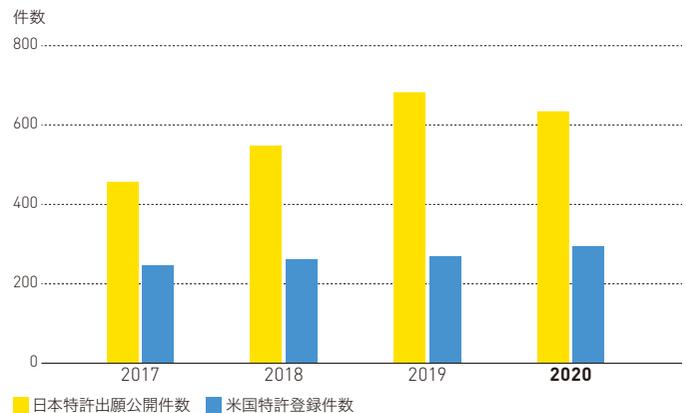


## 主な活動

知的財産部門は、新規事業の探索段階からかわり、事業の競争力の源泉となりうる発明アイデアを生み出す「発明創生活動」を行っています。発明創生活動では、テーマ決定から特許ポートフォリオ形成までを複数のステップに分け、積極的な知的財産活動を展開しています。

知的財産活動の1つの指標である、日本特許出願公開件数と米国特許登録件数の推移は、右図の通りです。中期経営計画で掲げた新たな収益の柱の創出を実現するために、成長領域での発明創生の活性化、出資やアライアンス案件への早期対応に加え、当社が保有する知財ポートフォリオの組み換えも実施しています。社外との業務提携も積極的に行うことにより、中期経営計画の実現を支えていきます。

## 日本特許出願公開件数と米国特許登録件数



## ブランド・デザイン保護

長い歴史の中で築き上げてきたニコンブランドについては、商標登録可能な約200の国と地域で商標権を取得しています。また、ニコンが創出した価値あるデザインについては、ワールドワイドで幅広く意匠権を取得しています。意匠権や商標権に基づき、ECサイトの監視強化、税関と連携しての水際対策、そして摘発実施などにも努めています。模倣品や侵害品の販売の取り締まりを実施し続けることにより、お客様が安心して商品を購入できる環境を整備し、安全・安心の社会づくりを目指すなど、SDGsの達成にも貢献しています。

今後もニコンブランドのグローバルな保護と価値向上に取り組んでいきます。

## 経営資本の維持・強化

知的財産活動／基礎研究の強化／気候変動対策

## 基礎研究の強化

ニコンの強みであり、成長戦略を支える高い技術を維持・発展させるため、ニコンでは、長期的な視点のもと、既存事業の強化と新事業の創出の両方をカバーする、幅広い分野の研究開発を続けています。

## 基本方針

基礎研究により長年培ってきた技術は、ニコンの各事業に活かされ、成長領域にも大きく貢献しています。中期経営計画を確実に実行するため、研究開発の成果をより速いスピードで事業に結びつけることが重要と考え、研究開発に取り組んでいます。

## 具体的な活動

光学技術やAIを応用した計測技術は、成長領域においても重要な要素技術となります。成長領域での研究開発、光学理論、数理理論といった分野において、研究論文が多数発表され、外部評価を得ています。2020年3月期に製品化したアヲハタ株式会社との共同開発による異物検査装置は、ニコンの持つ分光技術とAIの一種であるディープラーニングとを活用し、画期的な品質管理ソリューションを提供しています。

また、ニコンが行った研究開発活動の成果を広く紹介することを目的として「Nikon Research Report」を2020年3月期より発行しています。ニコンのコア技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに、新製品に盛り込まれた技術と、学会などの機関から評価を得た技術を中心に、研究開発の成果を広く紹介しています。



研究開発の詳細は、こちらをご参照ください  
<https://www.nikon.co.jp/technology/rd/>

## 気候変動対策

持続可能な社会の実現に向けた「中期CSR計画」の重要な活動の1つとして、また、事業におけるリスク低減活動の一環として、ニコンは気候変動対策に取り組んでいます。

## 基本方針

ニコンは、「環境長期ビジョン」の柱の1つに「低炭素社会」を掲げてきましたが、気候変動対策を加速させるため、2020年2月、これを「脱炭素社会」に改定し、「環境中期目標」を見直しました。サプライチェーンからの温室効果ガス排出量削減のみならず、事業を通じて社会全体の温室効果ガス削減に貢献できるよう取り組んでいきます。

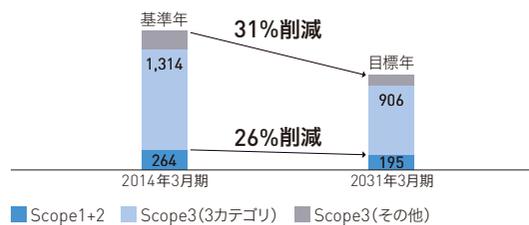
## 具体的な活動

ニコンのサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量は、その約80%がScope3\*です。中でも「購入した製品・サービス」、「販売した製品の使用」、「輸送、配送(上流)」の3カテゴリが大きな割合を占めています。そのため、ニコンはScope3を含めた温室効果ガス削減を「環境中期目標」の1つとして設定し、達成に向けた取り組みを進めています。具体的には、生産・開発工程の高効率化を図るとともに、再生可能エネルギーのさらなる活用に取り組んでいきます。また、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。

この中期目標は、2019年11月に「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」により、科学的根拠に基づいた目標として認定されています。

また、ニコンは「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」に賛同しています。

## 温室効果ガス削減に関する環境中期目標

千トン-CO<sub>2</sub>e

※ Scope 1 敷地内における燃料の使用などによる直接的な温室効果ガス排出のこと。  
 Scope 2 購入した電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出のこと。  
 Scope 3 サプライチェーンにおける事業活動に関する間接的な温室効果ガス排出のこと(Scope 1、2を除く)。

気候変動対策の詳細は、こちらをご参照ください  
<https://www.nikon.co.jp/sustainability/report/>

## コーポレート・ガバナンス



ニコン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、ニコンの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

	2016年3月期	2017年3月期 (構造改革開始)	2018年3月期	2019年3月期 (構造改革終了)	2020年3月期 (新中期経営計画 発表)	2021年3月期
取締役会の 多様性拡大、 業務執行の 監督機能強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会 社へ移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 の向上 (4名/14名 29%)→ (4名/11名 36%)</li> <li>取締役会 実効性評価開始</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 の向上 (4名/11名 36%)→ (5名/12名 42%)</li> <li>取締役会の 多様性拡大</li> <li>指名審議委員会 の設置(委員長は 社外取締役に委嘱)</li> <li>取締役会議長と 執行役員の分離</li> <li>報酬審議委員会 の委員長を 社外取締役に変更</li> <li>役員の選解任基準 の策定</li> <li>社長執行役員の 後継者計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 の向上 (5名/12名 42%)→ (5名/11名 45%)</li> <li>取締役会の 多様性拡大</li> <li>取締役会議長と 代表取締役の分離 (業務執行監督体制 を強化)</li> <li>社長執行役員の 後継者計画運用開始</li> </ul>
経営への責任 (報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>より業績連動性を 高めた役員報酬へ 改定(中期経営計画 に連動する業績連動 型株式報酬導入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革による 中期経営計画撤回に 伴い、業績連動型株 式報酬を一時凍結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率重視の 役員報酬へ改定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>新中期経営計画発表 に伴い、業績連動型 株式報酬を再開</li> </ul>	

## コーポレート・ガバナンス

**CLOSE-UP** ガバナンス強化に向けた最近の主な取り組み

## 1. 指名審議委員会の設置

## 役割・位置付けについて

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2019年5月に設置しました。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、最高経営責任者・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などを行います。

## 主な審議事項

- 最高経営責任者・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
- 取締役会最適構成検討
- 執行役員人事妥当性検証
- 社長執行役員の後継者計画策定

## 社長執行役員の後継者計画策定

後継者計画の概要は以下のとおりです。

- 1 中期経営計画のサイクルと後継者計画のサイクルをリンクさせる
  - ▶ 中期経営計画に対する社長のコミットメント強化
  - ▶ 次期社長体制下での新中期経営計画へのスムーズな移行
- 2 後継候補者の選抜・育成・評価と最終候補者の指名審議委員会への提案は現社長のミッションとする
- 3 指名審議委員会は一連の育成状況をモニタリングし、最終候補者を指名して取締役に提案する

## 取締役会の多様性拡大

取締役会の多様性拡大を進めています。2020年6月には、ニコン初の女性取締役(社外取締役監査等委員)就任、社外取締役比率も42%から45%へと向上しました。

## 2. 役員報酬の業績連動性強化

ニコンでは、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や、優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨することなどの事項を満たす役員報酬制度を構築しています。

2015年にいったん導入した業績連動型株式報酬は、2016年に開始した構造改革により一時凍結していましたが、2019年の新中期経営計画発表に伴い、再開しました。

これにより、ニコンの執行役員報酬は、固定の月例報酬および賞与、ストックオプション、業績連動型株式報酬といった業績連動型報酬にて構成され、業績連動比率は役位・職責により5割を超える高い比率となっています。

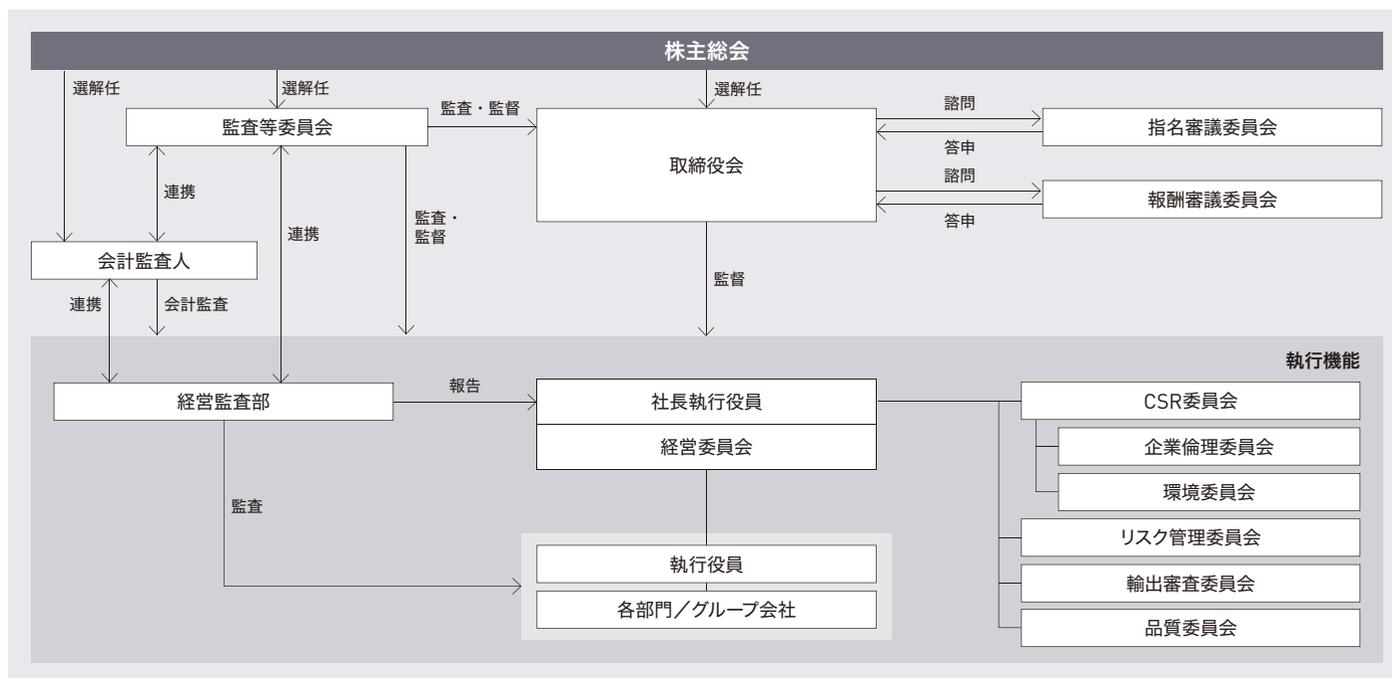
	月例(固定)	業績連動比率
執行役員(社長)	1	57%
執行役員(専務・常務)	1	51%
執行役員	1	44%

## コーポレート・ガバナンス

### 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 (2020年6月26日現在)



### 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。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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。

- 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
- 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

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 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。
村山 滋	川崎重工業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。

#### 監査等委員である社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
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。
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とともに、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。
山神 麻子	企業内弁護士としての勤務経験を有するほか、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。

### 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。2019年3月期の評価で認識した課題への取り組み、および2020年3月期の評価で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"> <li>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、討議内容など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</li> <li>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</li> </ul>
評価結果	<p>&lt;2019年3月期の評価で認識した課題への取り組み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>ガバナンス改革の始動</b> 2019年5月に指名審議委員会を設置し、役員を選解任基準および社長執行役員の後継者計画を策定した</li> <li><b>独立社外取締役の監督機能の強化</b> 取締役会の多様性拡大を進め、監督機能の強化に努めた(2020年6月より社外取締役比率を45%に向上)</li> <li><b>取締役会事務局機能の強化</b> 事務局と執行部門との連携強化を図り、適時適切な情報提供などに努めた</li> </ul>
2020年3月期の評価で認識した主な課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>中期経営計画・成長戦略の進捗の監督</b> 中期経営計画の進捗に対するモニタリングを強化するとともに、成長戦略に関する議論の活性化を図る</li> <li><b>後継者計画の運用を本格化</b> 指名審議委員会が主体となり、社長執行役員の後継者計画の運用を本格化する</li> <li><b>取締役会事務局機能の強化</b> 社外取締役への情報提供を質・量ともに強化し、取締役会における議論の充実に向けた支援を行う</li> </ul>

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。

## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

## ■ 取締役の報酬などの額 (2020年3月期)

区分			監査等委員以外の取締役 (うち社外取締役)	監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	合計
固定報酬	月例定額報酬	支給人数	8名 (2名)	5名 (3名)	13名 (5名)
		支給額	294百万円 (26百万円)	104百万円 (45百万円)	398百万円 (71百万円)
業績連動報酬	賞与	支給人数	5名 (—)	—	5名 (—)
		支給額	21百万円 (—)	—	21百万円 (—)
	業績連動型 株式報酬	支給人数	5名 (—)	—	5名 (—)
		支給額	99百万円 (—)	—	99百万円 (—)
株式報酬	株式報酬型 ストックオプション	支給人数	5名 (—)	—	5名 (—)
		支給額	101百万円 (—)	—	101百万円 (—)
合計		支給人数	8名 (2名)	5名 (3名)	13名 (5名)
	支給額	514百万円 (26百万円)	104百万円 (45百万円)	619百万円 (71百万円)	

※ 上記のうち、固定報酬/月例定額報酬および合計の支給人数・支給額には、2019年6月27日開催の第155期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員以外の取締役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。

※ 上記の業績連動型株式報酬の支給額は、監査等委員以外の取締役(非業務執行取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬の当事業年度の引当金繰入額です。

※ 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など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	役員報酬は、以下の基本的な事項を満たすように定める。 <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨すること</li> <li>報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性が高いこと</li> </ul>
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ように設計とする。</p> <p>&lt;固定報酬&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>月例定額報酬 業績に連動しない金銭報酬とする。</li> </ul> <p>&lt;業績連動報酬&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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などの目標達成度などに基づき、0～150%の範囲で決定される株式報酬とする。</li> </ul> <p>&lt;株式報酬&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <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	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。 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。





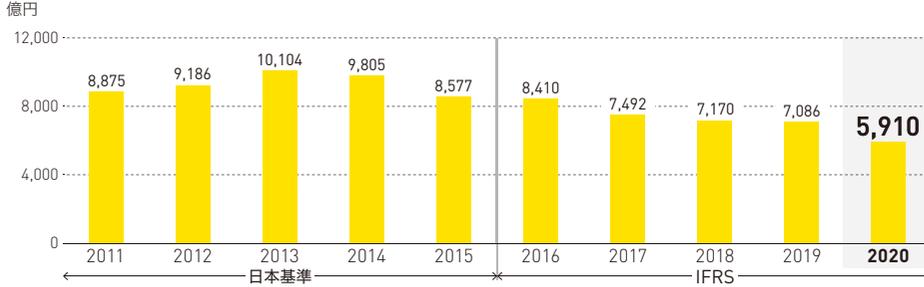
# 財務ハイライト

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

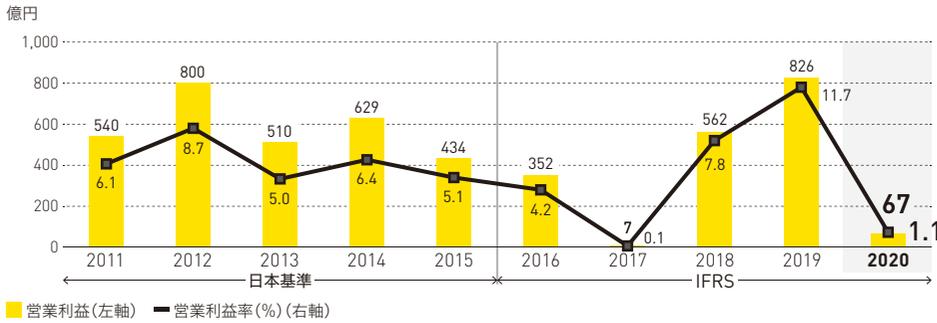
### 売上収益\*



※ 日本基準では売上高

映像事業は、ミラーレスカメラは増収でしたが、急速なマーケット縮小が進む中、新型コロナウイルス感染症の影響による新製品の発売延期の影響も重なり、減収。精機事業は、FPD装置事業において顧客の投資一巡影響に加え、新型コロナウイルス感染症の影響によって一部装置の据付が翌期に繰り延べとなり減収となりました。

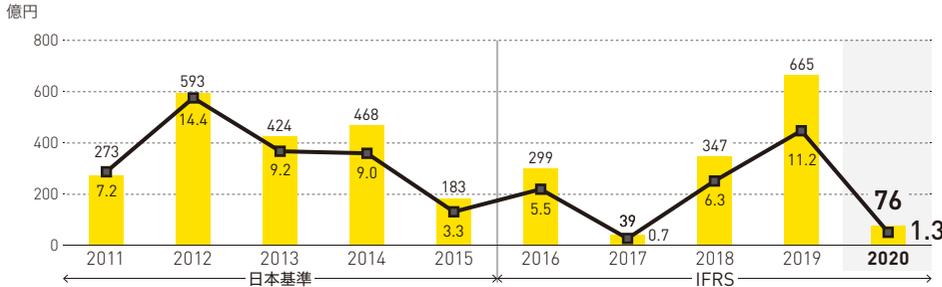
### 営業利益／営業利益率



■ 営業利益(左軸) ■ 営業利益率(%) (右軸)

新型コロナウイルス感染症の影響に加え、事業環境の急激な悪化を踏まえて将来キャッシュ・フローを慎重に見直した結果、映像事業と産業機器事業において固定資産の減損損失を計上し、大幅減益となりました。2019年11月に発表した映像事業の「構造改革」は着実に進み、前期と比較し事業運営費を約250億円削減しています。

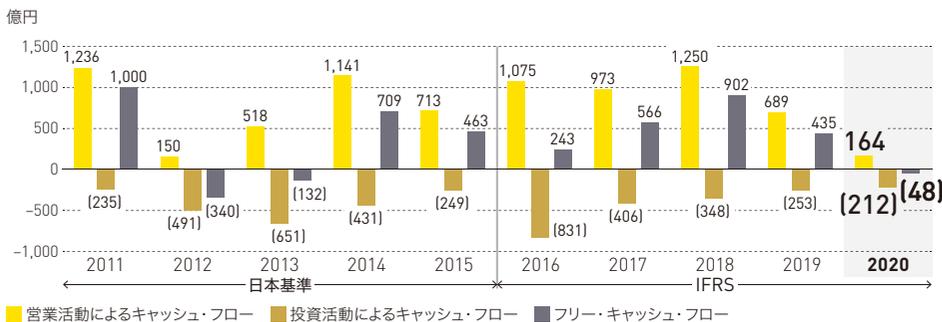
### 親会社の所有者に帰属する当期利益\* / ROE



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益\* (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)

2020年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は76億円と、前期より589億円の減益となりました。これに伴いROEは前期より9.9ポイント悪化し、1.3%となりました。

### キャッシュ・フロー



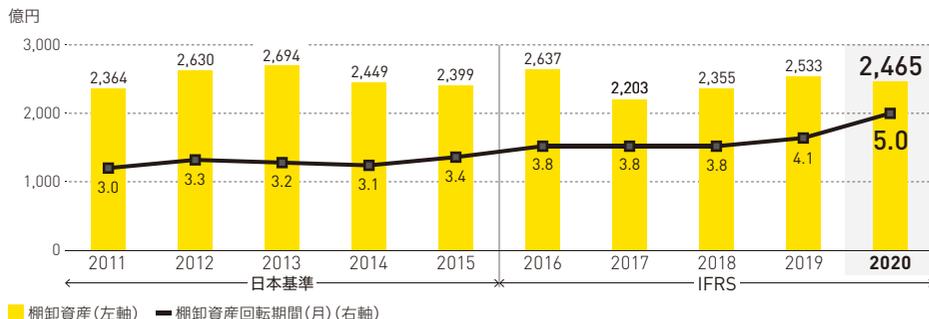
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー

2020年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは164億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローは212億円の支出となりました。減益に加え、精機事業における前受金の減少や、国内協力会社への支払条件を変更したことなどにより、フリー・キャッシュ・フローは48億円のマイナスとなりました。

財務ハイライト

効率性

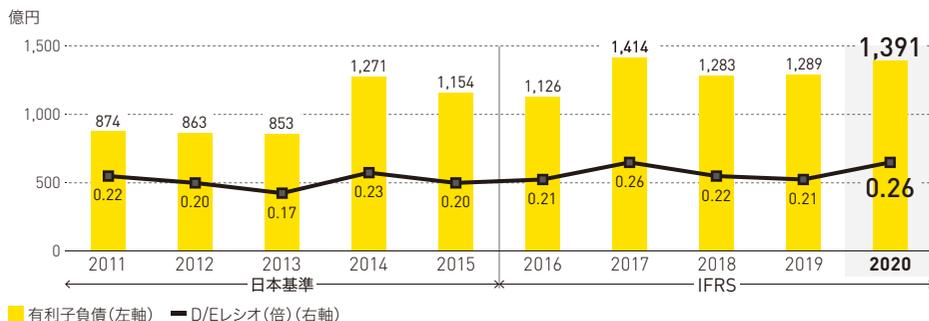
棚卸資産／棚卸資産回転期間



2020年3月期の棚卸資産は前期比68億円減の2,465億円となり、棚卸資産回転月数は5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。

安全性

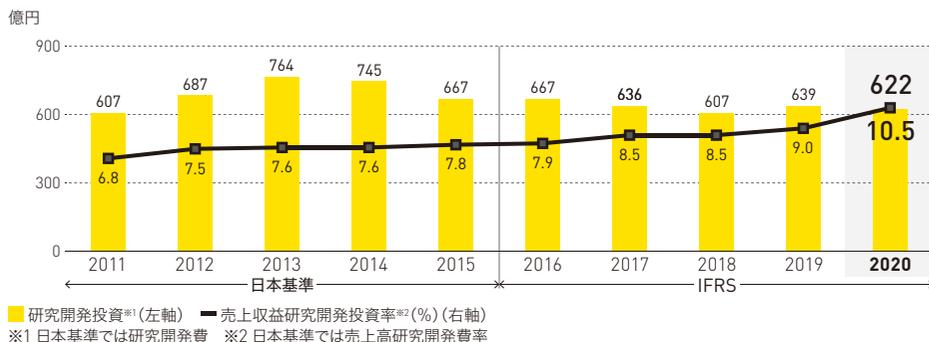
有利子負債／D/Eレシオ



2020年3月期の有利子負債の1,391億円には、IFRS第16号適用による2020年3月期首リース負債増加分の約170億円が含まれています。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

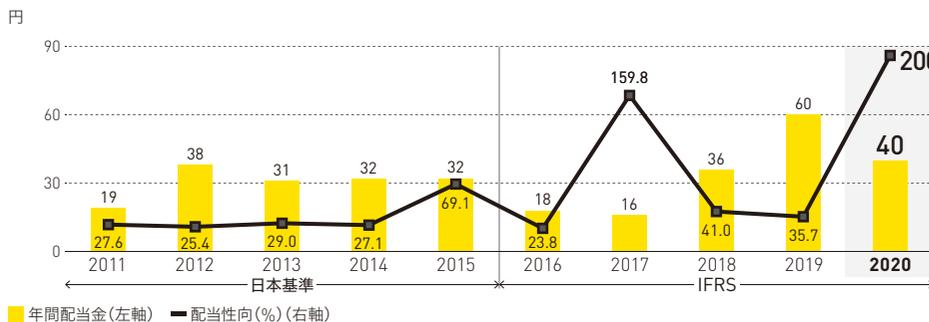
研究開発投資※1／売上収益研究開発投資率※2



2020年3月期の研究開発投資は、前期より17億円減少し622億円となりました。売上収益研究開発投資率は10.5%となり、前期より1.5ポイント上昇しました。今後も、全体最適化を図りつつ、既存事業と新領域における中長期の成長基盤構築に向けた投資を行っていきます。

株主還元指標

年間配当金／配当性向



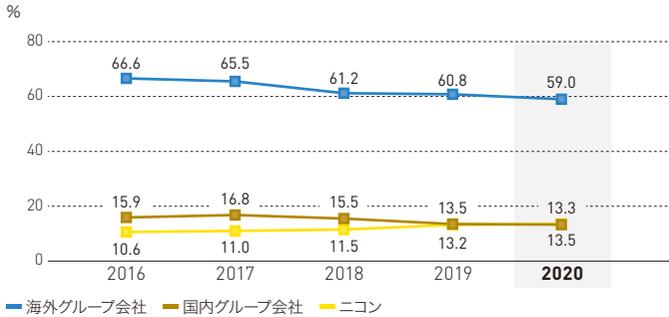
2020年3月期は、延べ400億円分の自己株式約2,921万株を取得し、このうち約2,254万株を消却しました。急激な環境変化を踏まえ、「総還元性向40%以上」の方針は堅持する一方、「1株当たり年間配当60円」の方針は、今後の成長投資余力と危機対応力を確保すべく、取り下げました。

# 非財務ハイライト／ESG外部評価

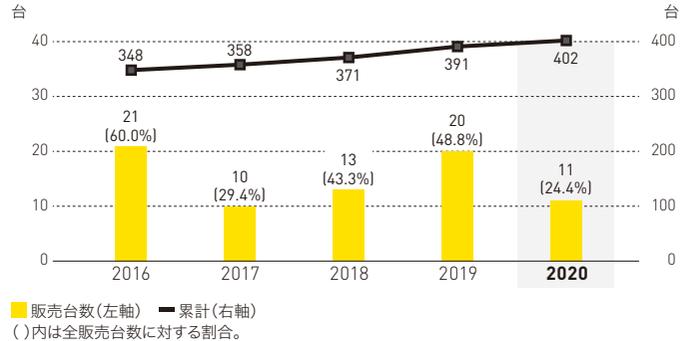
## 非財務ハイライト

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

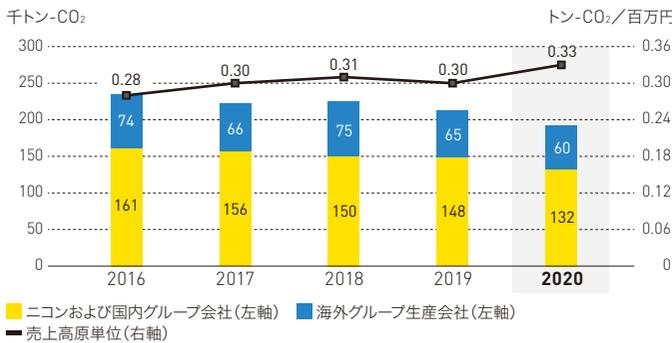
### 女性従業員比率推移※1



### 中古露光装置(半導体用)の販売台数推移



### エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量推移※2



※1 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託。2016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月期からは、関係会社への出向者は出向先の人数に含まれます。

※2 CO<sub>2</sub>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  
日本におけるエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量は、総エネルギー使用量から、アクアプレミアム電力、J-クレジット購入電力および、グリーン熱証書のエネルギー量分を減算し、基礎排出係数を使用して算出しています。

## ESG外部評価

(2020年6月末現在)

▶ CDP 気候変動Aリスト/  
CDP Supplier Engagement Leader



▶ SAM Industry Mover 2020



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



▶ FTSE4Good Index Series



▶ FTSE Blossom Japan Index



▶ MSCI  
ESG Leaders Indexes※



▶ MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数※

2020 CONSTITUENT 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)※

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

▶ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

▶ J&P Japan 500 ESG Index

▶ ECPI Indices



▶ 損保ジャパン  
SNAMサステナビリティ・インデックス



※ 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インデックス名およびロゴは、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。

# インフォメーション

## 会社情報 (2020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

20,190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：  
378,336,521株

(注)2020年3月31日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式の総数は、前期末比22,542,400株減少しました。

## 株主情報 (2020年3月31日現在)

### 株主数

40,624名

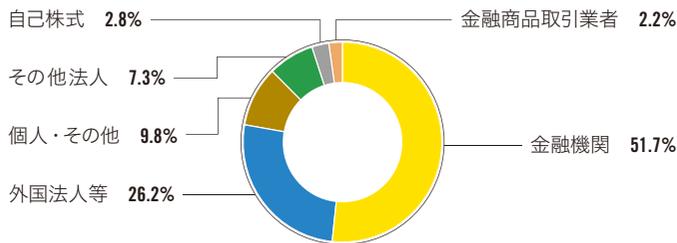
### 上場金融商品取引所

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

### 所有者別株式数分布状況



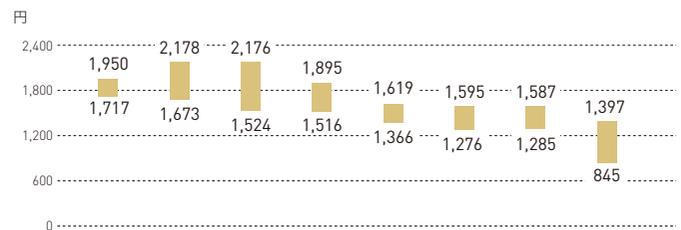
### 大株主

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)	45,881	12.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	20,106	5.5
明治安田生命保険相互会社	19,537	5.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	7,692	2.1
株式会社三菱UFJ銀行	7,378	2.0
株式会社常陽銀行	6,801	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,598	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	5,074	1.4
株式会社静岡銀行	4,996	1.4
三菱重工業株式会社	4,828	1.3

※自己株式(10,639,962株)は、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### 株価および出来高の推移

#### 株価



#### 出来高



※出来高は月単位の実績を平均したものです。

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  
株式会社ニコン 経営戦略本部  
Tel: 03-6433-3600(代表)



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](http://www.nikon.co.jp)