



Nikon IR Day 2023

2023年9月28日

株式会社 

－ テーマおよび登壇者 －

- 社長ご挨拶 代表取締役 兼 社長執行役員 馬立 稔和
- アドバンストマニュファクチャリング（ADM）事業
執行役員 アドバンストマニュファクチャリング事業部長 柴崎 祐一
執行役員 Nikon Advanced Manufacturing Inc. CEO
Hamid Zarringhalam
- ヘルスケア事業 執行役員 ヘルスケア事業部長 山口 達也
- サステナビリティ戦略 サステナビリティ戦略部長 山田 由香子
- 社外取締役パネルディスカッション 社外取締役 蛭田 史郎
社外取締役 山神 麻子
(モデレータ) 取締役 兼 専務執行役員 徳成 旨亮

社長ご挨拶

代表取締役 兼 社長執行役員 馬立 稔和

人と機械が共創する社会の中心企業

ニコンは顧客の体験価値やイノベーション創出に寄り添うソリューションを提供し、
人と機械がよりシームレスに共創していく世界で人間の可能性を拡げ、
豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

中期経営計画 | 概要

本質的な課題

完成品販売中心の
ビジネスからの進化

映像・精機事業に
並ぶ収益の柱育成

2025年のありたい姿

お客様の欲しいモノやコトをお客様にとって最適な方法で実現

全社方針

完成品・サービス・コンポーネント一体の「ソリューション提供」強化

「主要事業」の安定化

映像

精機

2

「戦略事業」の収益拡大

1

ヘルスケア

コンポーネント

デジタルマニュファクチャリング

3

「経営基盤」の強化

サステナビリティ戦略

人的資本経営

顧客・従業員重視のDX

4

技術

ものづくり

コーポレートガバナンス

価値創出

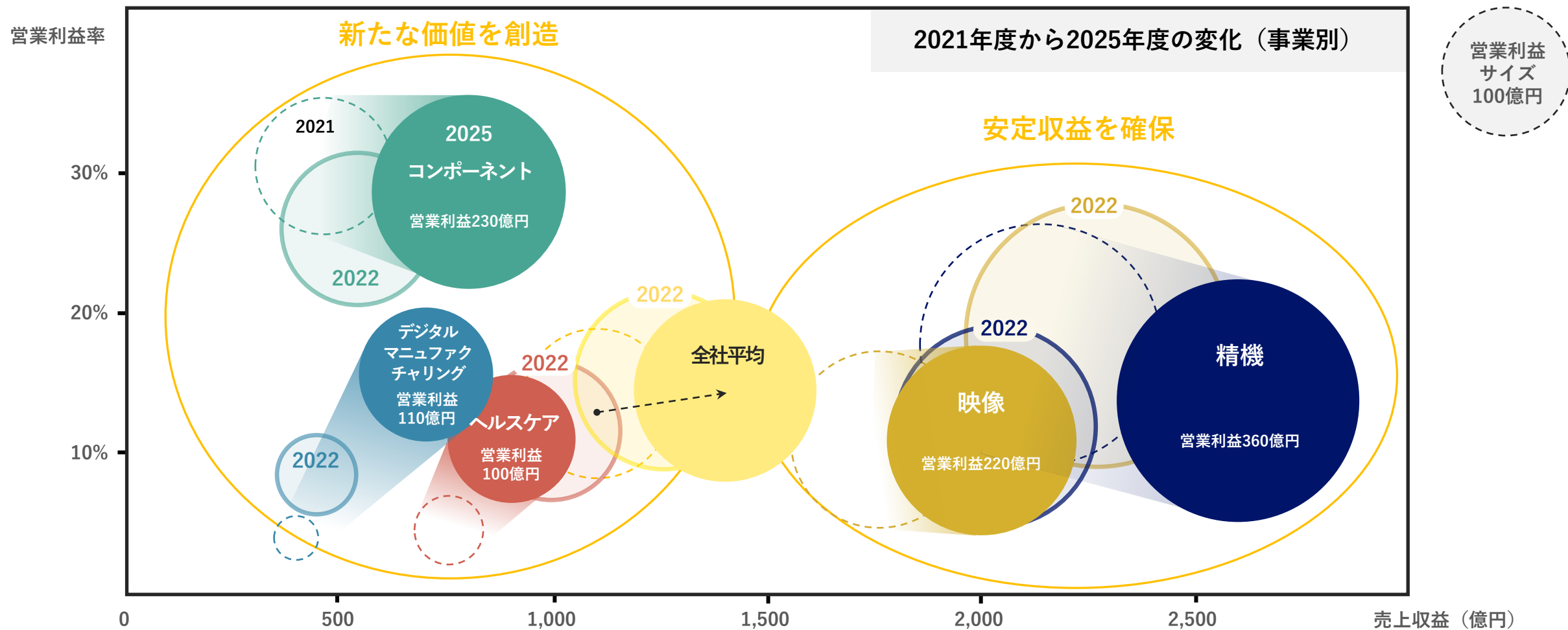
社会的価値(2030年のありたい姿)

人と機械が共創する社会の中心企業

経済的価値(2025年度目標)

売上収益 7,000億円 / 営業利益率 10%以上 / ROE 8%以上

収益ポートフォリオ | 規模と収益性の両立に向けて進捗



光・精密という共通コアから多様な収益を創出、不確実性とリスクへの耐性強化

本日ご説明する事業範囲

セグメント	事業部	
映像事業	映像事業部	
精機事業	精機事業本部	FPD装置事業部
		半導体装置事業部
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部	
コンポーネント事業	カスタムプロダクツ事業部	
	ガラス事業室	
	デジタルソリューションズ事業部	
デジタルマニュファクチャリング事業	産業機器事業部	
	アドバンストマニュファクチャリング(ADM)事業部	
その他	その他	
全社費用等	親会社の本部部門	
	次世代プロジェクト本部	

2

1

アドバンストマニュファクチャリング (ADM) 事業

執行役員 アドバンストマニュファクチャリング事業部長
柴崎 祐一

執行役員 Nikon Advanced Manufacturing Inc. CEO
Hamid Zarringhalam

1. **ADM事業 概要**
2. **事業部発足の経緯と将来ビジョン**
3. **戦略と事業計画**
4. **付加加工（Additive Manufacturing）市場の見通しと
成長ドライバー**
5. **グローバルな事業展開・アプリケーション開発**

- 1. ADM事業 概要**
2. 事業部発足の経緯と将来ビジョン
3. 戦略と事業計画
4. 付加加工（Additive Manufacturing）市場の見通しと成長ドライバー
5. グローバルな事業展開・アプリケーション開発

ありたい姿

光応用技術で、ものづくりの世界に革新をもたらす

デジタルマニュファクチャリング事業

産業機器事業部

アドバンストマニュファクチャリング事業部

計画初年度の進捗

■材料加工（成長ドライバー）

- ・独SLM買収、事業部新設、精密な金属加工ニーズを有する顧客が集まる米国への事業部本社設立など、成長に向けた施策を積み上げ

■ロボットビジョン（成長ドライバー）

- ・部品のピック＆プレイス高度化・効率化を有力パートナーと検証

■レーザーレーダ・X線/CT検査装置

- ・自動車・EV用バッテリー向け商品・営業体制を拡充し、着実に成長

■インライン計測

- ・自動車や航空機業界など、大規模空間の非接触測定を自動・高精度に実行、計測に適した小型軽量・高速化も実現

トピックス

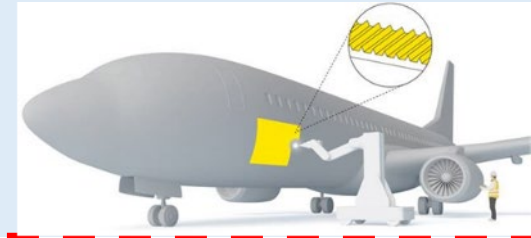
■アディティブマニュファクチャリングの事業基盤拡大

- ・日米欧軸に体制を整備、グループ内の共創加速



■リブレット加工

- ・燃費改善やCO2排出量削減に向けて「ANA」や「JAL・JAXA」と摩擦抵抗低減効果の耐久性試験実施



2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」の中核ビジネスへ育成

ADM事業部と全社事業開示セグメントとの対応関係

旧セグメント	事業部		事業部		新セグメント
映像事業	映像事業部		映像事業部		映像事業
精機事業	FPD装置事業部		精機事業本部	FPD装置事業部	精機事業
	半導体装置事業部			半導体装置事業部	
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部		ヘルスケア事業部		ヘルスケア事業
コンポーネント事業	カスタムプロダクツ事業部		カスタムプロダクツ事業部		コンポーネント事業
	ガラス事業室		ガラス事業室		
	デジタルソリューションズ事業部	光学コンポーネント他	デジタルソリューションズ事業部		
		材料加工（含むMorf3D社）			
産業機器・その他	産業機器事業部		産業機器事業部		デジタルマニュファクチャリング事業
	その他		アドバンストマニュファクチャリング事業部		
		SLM社	その他 ※		その他
全社費用等	親会社の本部部門		親会社の本部部門		全社費用等
		次世代プロジェクト本部	次世代プロジェクト本部		

材料加工ビジネスを行う部署・子会社等を「アドバンストマニュファクチャリング事業部」に集約、「産業機器事業部」と合算して、「デジタルマニュファクチャリング事業」として開示（中期経営計画セグメントと同一）

ADM事業部 : 事業ポートフォリオと事業内容

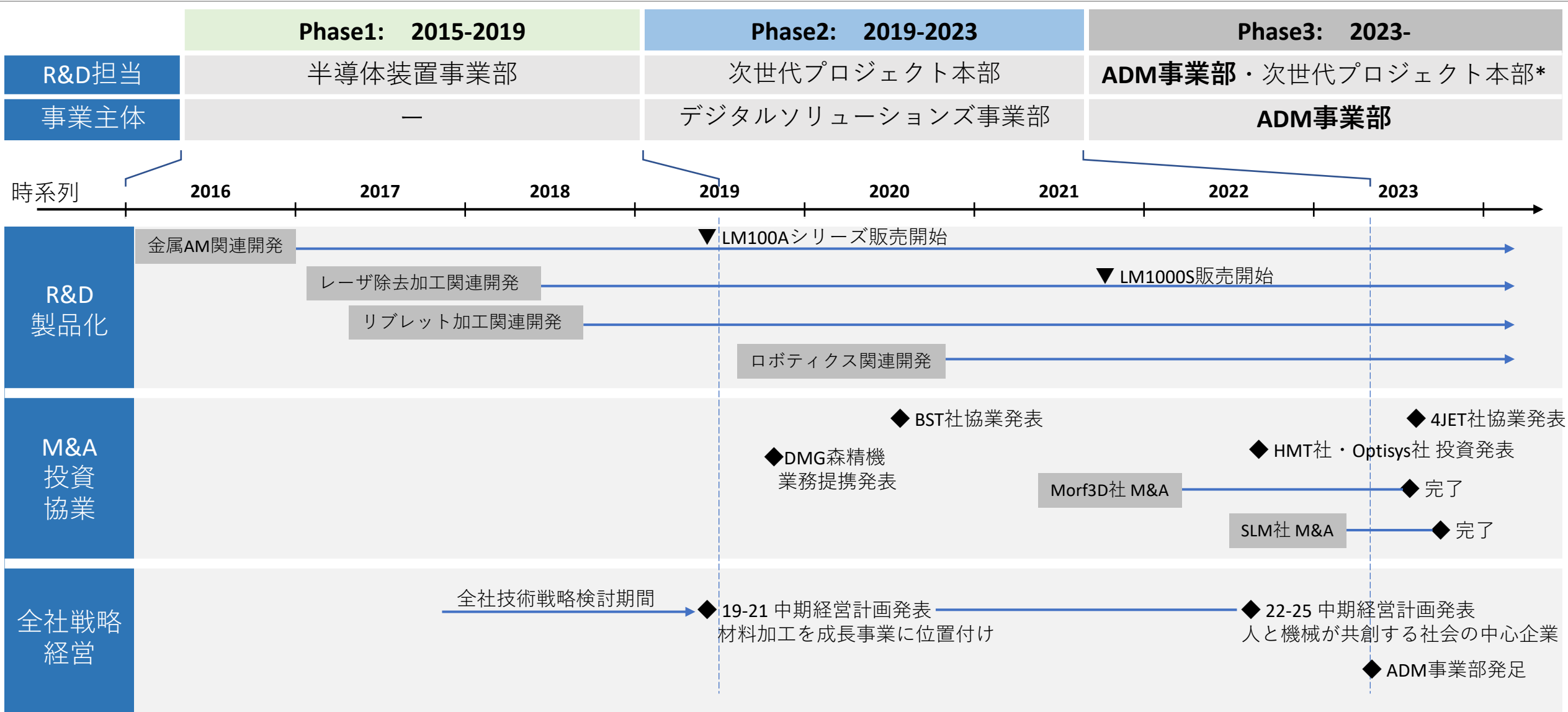
Products	Nikon SLM Solutions	<ul style="list-style-type: none"> LPBF*1タイプ金属3Dプリンタ装置販売 パウダー販売含む保守・サービス <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> マルチレーザ装置の先駆け、Techリーダー M&Aによりニコンの100%子会社化 → “Nikon SLM Solutions”に社名変更 </div>	 <p>NXG XII 600</p>  <p>SLM500</p>
	Nikon Organic	<ul style="list-style-type: none"> DED*1タイプ金属3Dプリンタ装置販売 高精度極短パルスレーザ加工装置販売 付帯計測装置販売 光学・計測エンジン販売 	 <p>Lasermeister Additive</p>  <p>Lasermeister Subtractive</p>
Solutions	Morf3D	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値金属部品製造 製造プロセス受託開発、エンジニアリング 量産移行サポート 	  <p>Process development / Engineering and manufacturing</p>
	Riblet *2 as a Service (事業化時期は未定)	<ul style="list-style-type: none"> 流体機器の効率向上・燃費削減 リブレットパターンの設計・施工 性能予測シミュレーション 	  <p>Fuel saving / CO2 reduction</p>

*1) LPBF : Laser Powder Bed Fusion, DED : Directed Energy Deposition いずれも金属3Dプリンタの方式

*2)リブレットに関する費用は次世代プロジェクト本部に帰属し、全社費用に含まれる成長投資関連費用として計上

1. ADM事業 概要
2. **事業部発足の経緯と将来ビジョン**
3. 戦略と事業計画
4. 付加加工（Additive Manufacturing）市場の見通しと
成長ドライバー
5. グローバルな事業展開・アプリケーション開発


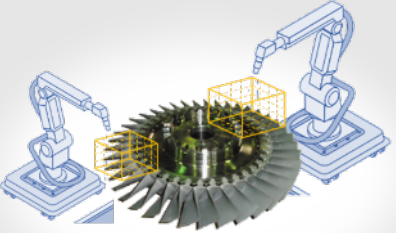
事業部発足までの経緯と背景

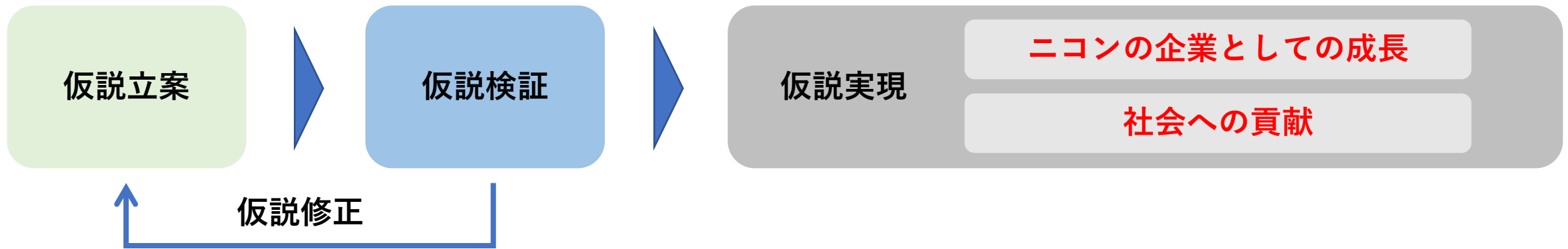


小規模R&D活動から始まり、大型M&Aを経て、新たな事業部として発足

*) リブレットに関する費用は次世代プロジェクト本部に帰属し、全社費用に含まれる成長投資関連費用として計上

ニコンがデジタルマニュファクチャリングに取り組む理由

発端	<ul style="list-style-type: none">露光装置で培った膨大な技術の蓄積がある露光装置以外にはほとんど生かせていなかった	
仮説	<ul style="list-style-type: none">その技術は何か他のことにも応用できるのではないか世の中でも気づかれていないような潜在ニーズを解決できるのではないかニコンにしか実現できないことがあるのではないかニコンの柱となるような新事業を起こせるのではないか？そして、その分野はデジタルマニュファクチャリングなのではないか？	



この仮説を検証し、修正を繰り返し、最終的にはその仮説を実現する

ADM事業部のビジョン・2030年に向けたありたい姿

ADM事業部のビジョン

- ものづくりに新たな市場・産業を創造する
- Nikon社内の事業・技術シナジーを生かし、大きな成長事業を構築する
- デジタルマニュファクチャリングにより、製造業の人依存・場所依存の抜本的解決を推進する
- リブレットパターン技術により、エネルギー消費・CO2排出削減に貢献する

2030年に向けたありたい姿 : 光応用技術で、ものづくりの世界に革新をもたらす

- 「光加工機・ソリューション」メーカーとして不動の地位を確立し、ニコン事業の柱の一つに成長
- 光加工機でのみ可能となるアプリケーションが続々と実現している
- 光加工機が機械加工のツールとして広く普及し、あらゆる場面で当たり前のように使われている
- 流体機器へのリブレット加工*が複数の分野で実用化され、加工サービスとして大きな事業になっている

(光加工機：3Dプリンタや極短パルスレーザー加工機など、光の特性を応用した加工装置のニコンにおける総称)

1. ADM事業 概要
2. 事業部発足の経緯と将来ビジョン
- 3. 戦略と事業計画**
4. 付加加工（Additive Manufacturing）市場の見通しと成長ドライバー
5. グローバルな事業展開・アプリケーション開発

戦略・事業計画・主要マイルストーン

< ADM事業部全体売上収益・損益のイメージ >



- 100%子会社化、PMI 完了
- Nikonとのシナジー実現に着手

- SLM単体営業利益黒字化
- 金属AM装置マーケットシェア No.1

- 不動のマーケットリーダー
- AM市場の裾野を大きく拡大
- サービス事業からの安定収入

- 事業部として独立
- 米国本社の設立
- 米国での装置販売の開始
- SLMとのシナジー実現に着手

- SLM装置への主要モジュール供給
- 装置販売 > 20億円
- リブレット事業化

- 対事業部売上収益 > 20%
- オーガニック事業単独で営業黒字
- リブレット事業のスケール化
- 製品ポートフォリオの拡大

- 100%子会社化、構造改革の完遂
- Defense関連開発PJへのフォーカス
- 敷地内にSLM、Nikon拠点構築

- キャッシュフローニュートラル
- Prime企業複数から開発PJを受託
- 最初のPJがシリアル生産移行

- 複数のPJがシリアル生産に移行
- 装置拡販に大きく寄与

SLMが掲げる21-25中期計画 VISION2025

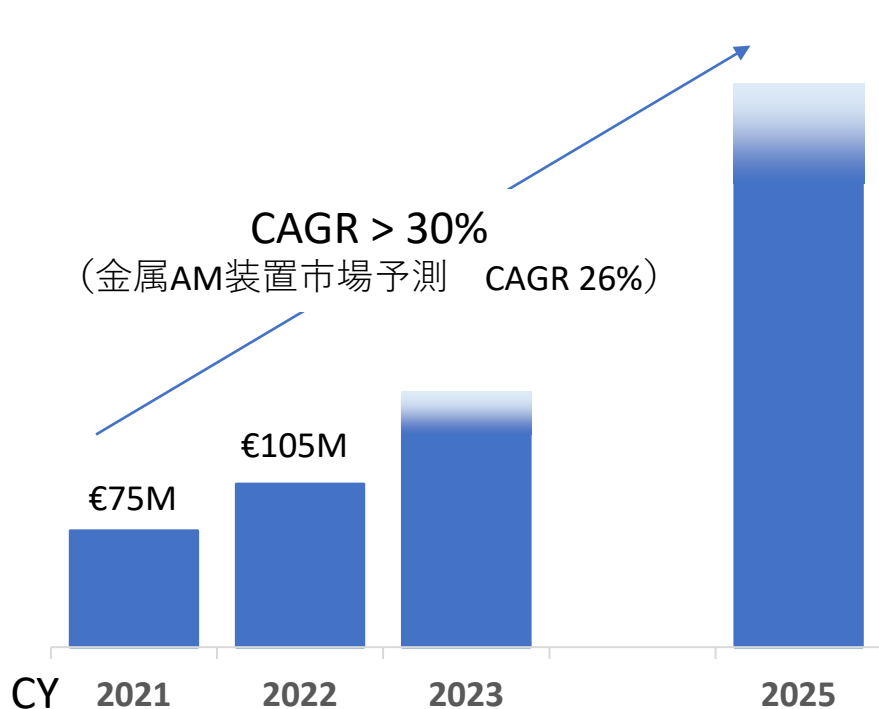
VISION 2025

CHANGE MANUFACTURING FOREVER

5X REVENUE
BY 2025

MARKET LEADER
BY 2025

- 2021-2025で5倍の売上に成長
- 2025までに業界No.1に



Beyond



Large format
NXG600



Medium format
SLM280



Small format
SLM125

キーカスタマーとの密な協業

- 防衛・航空宇宙 Prime企業
- “ハイパーカー” OEM・ファウンダリー

米国・日本にアプリケーション開発拠点設立

- NXGのAPACへの初導入・市場拡大
- ラージフォーマットAM市場の拡大

ニコンからのコアモジュール供給・技術供与

- 光学・計測エンジン
- プロセス制御・キャリブレーション技術

次世代プラットフォームの開発と水平展開

- 中・小型機の競争力強化
- コスト競争力向上

社名変更・ニコンブランドとの統合

- “Nikon SLM Solutions”
- 普及機セグメントでの拡販

テクノロジーリーダーの地位を堅持、ニコンとの連携を通じて業界平均を上回る成長を実現

- Organic & Riblet - 獲得した経営資産・協業を活用した成長

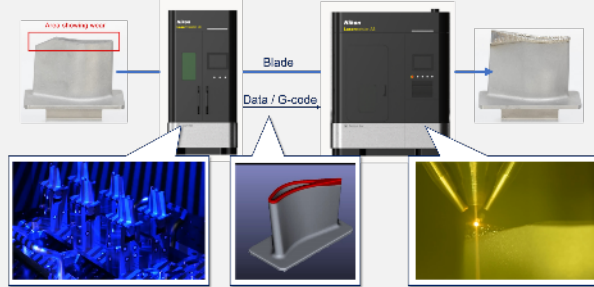
既存製品

- Lasermeister 10XA
- Lasermeister 1000S



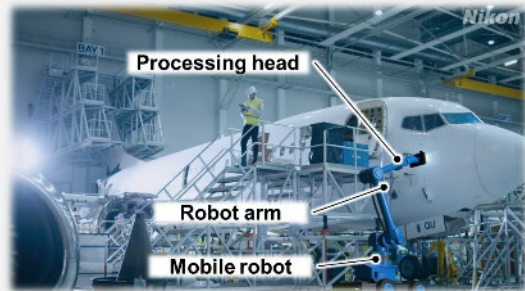
今後の製品

- タービン補修装置
～ 計測連動・高度な自動化
- 次世代DED 3D-Printer
～ 高速かつ高精細



Riblet as a Service

- 民間航空機体
- 風力発電タービン
- 貨物用船舶
- 無人機・特殊用途



SLMの顧客基盤活用・マーケティング面での協業

米国拠点でのアプリケーション・顧客開発

独Fraunhofer ILTとの協業・技術導入・顧客獲得

国内重工との協業・国プロの活用他

エアライン・OEMとの協業による認証獲得

超高速レーザーモバイル加工技術の共同開発

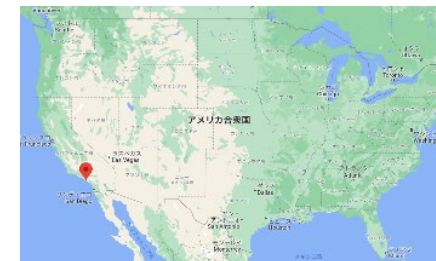
自由曲線リブレットフィルムによる市場参入

協業をテコにスケール化、2030までに事業部売上の20%までの成長を目指す

航空宇宙・防衛産業を軸にしたアプリケーション開拓

Morf3D社 (California州 Long Beach)

- 2023年7月 100%子会社化
- 構造改革実施・事業戦略の転換
- 航空宇宙・防衛関連アプリへのフォーカス
- Nikon, SLMの事業開発拠点としても活用



米国政府

予算

Prime企業

スポンサーシップ



アプリ開発協業

Morf3D

- アプリケーション開発
- プロセス開発
- 原理検証
- 小規模生産



量産移行

Copy Exactly



Prime企業・受託加工業者

- 量産展開・サポート・サービス
- 最低でも10 - 15年間
- 同じ装置・同じプロセス

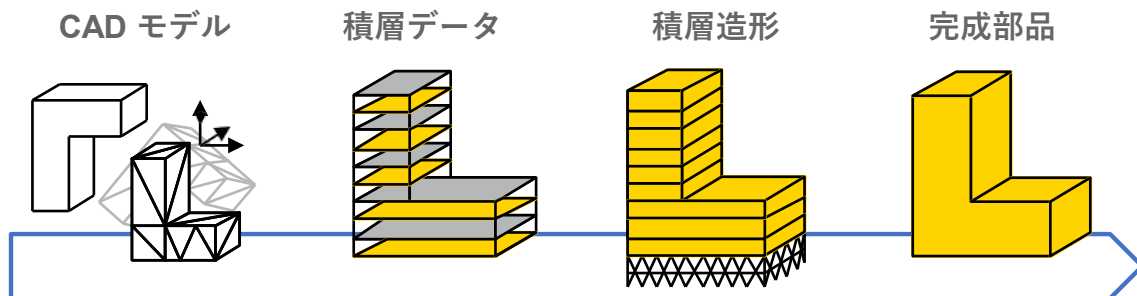
- 米国における防衛関連AM需要は急成長する見通し(CAGR > 50%)
- アプリ開発には技術と時間を要する
- 一定の要件を満たした企業だけが関与可能

“Copy exactly policy”により、長期にわたるNikon/SLM装置需要獲得 (Lock in効果)

1. ADM事業 概要
2. 事業部発足の経緯と将来ビジョン
3. 戦略と事業計画
4. **付加加工（Additive Manufacturing）市場の見通しと
成長ドライバー**
5. グローバルな事業展開・アプリケーション開発

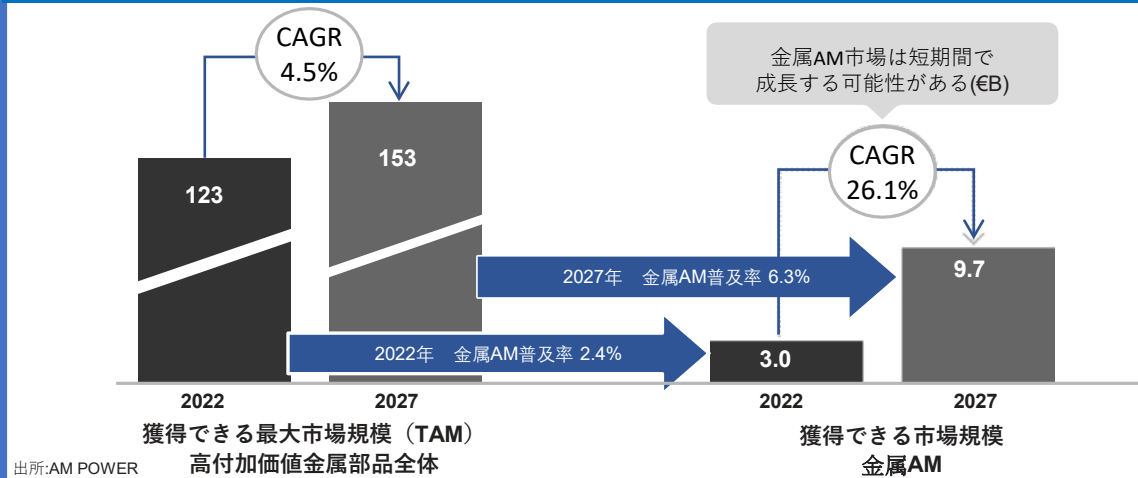
金属アディティブマニュファクチャリングとは

What



デジタル3Dモデル (CAD) からの3D部品の製造

潜在的な市場成長(€B)→普及率2.5倍に向上



Why

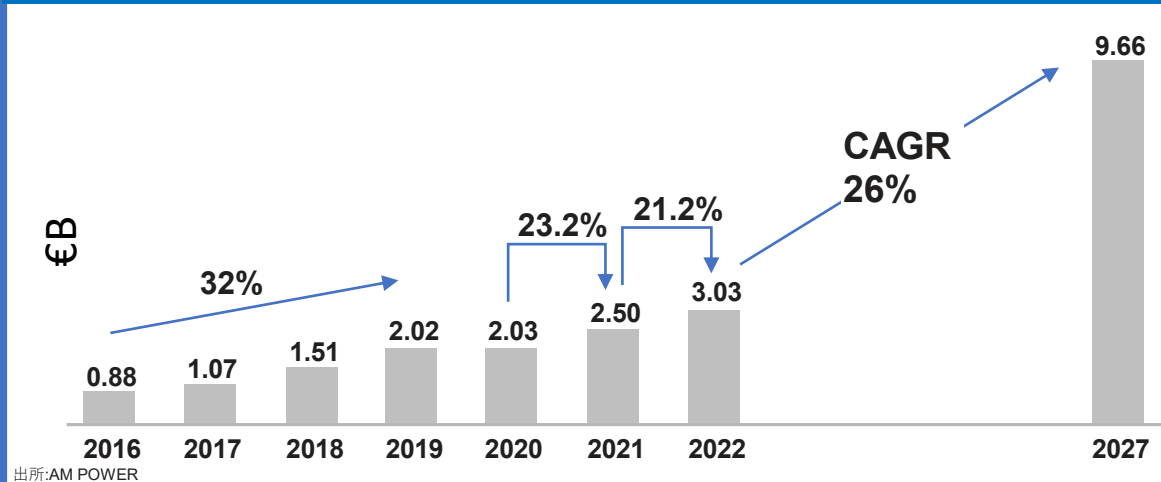
利点:

- ・複雑で3次元的な一体構造の実現
- ・CADデータから直接製造 – 製造リードタイムの削減
- ・材料の有効利用

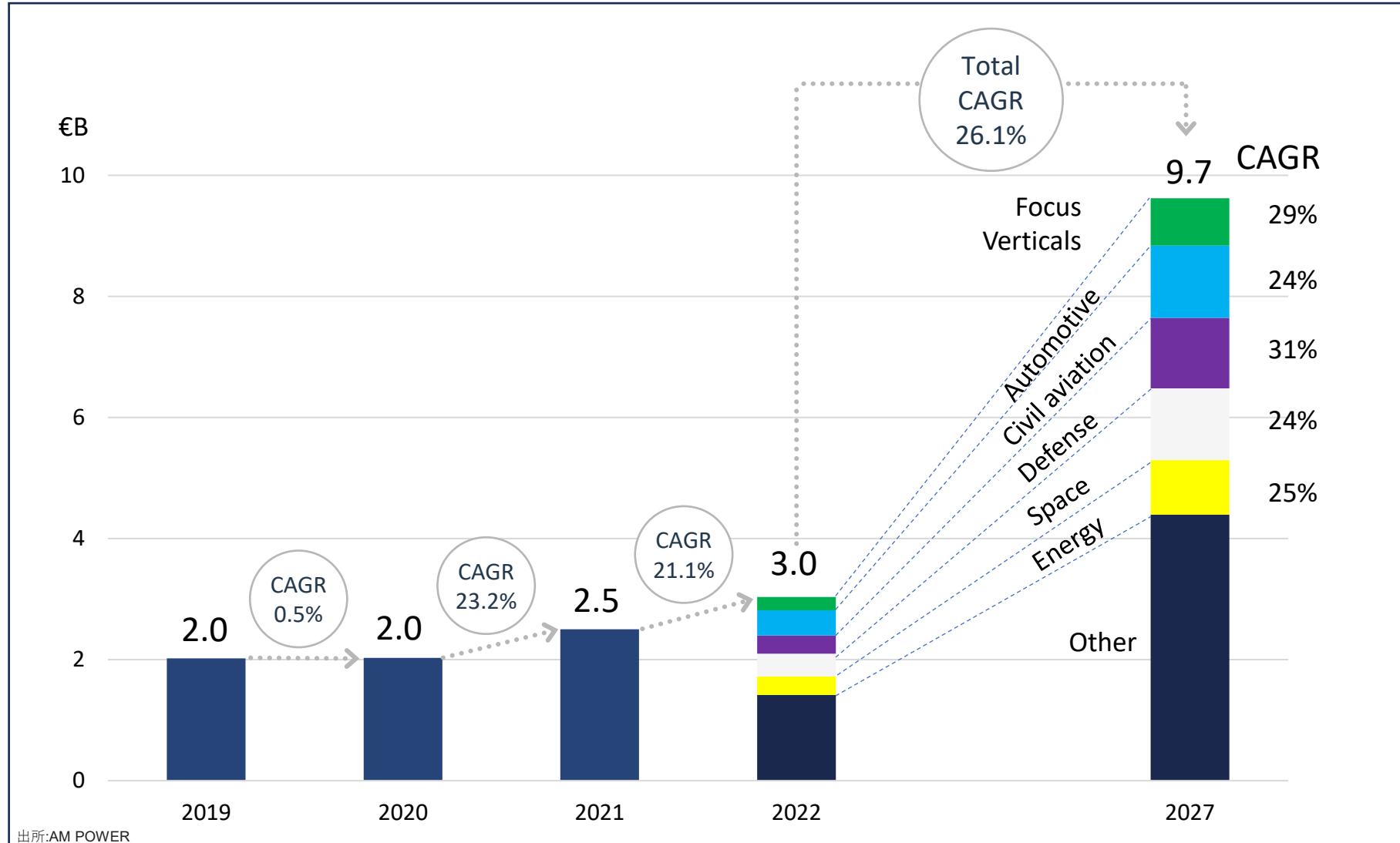
課題:

- ・試作用途中心、量産は限定的
- ・造形サイズの制限
- ・素材の制約
- ・繰り返し精度と製造速度の向上、低コストの実現

市場成長の加速：前年比20%以上の成長



金属AM市場見通し



出所:AM POWER

- 成長市場の中でも、最も急速に成長している分野に注力
- この分野は超大型、高精度、高生産性が求められる
- 当社の技術ロードマップとポートフォリオは、顧客ニーズと合致

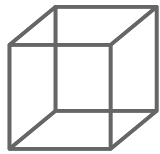
金属AM普及に向けての取り組み

制約の解消

AMへの移行を妨げる幾何学的・材料的な制約を取り除く

競合

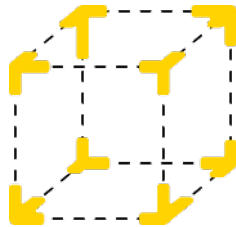
Limited



限られた素材
だけ使用可能

ニコン

No Limit

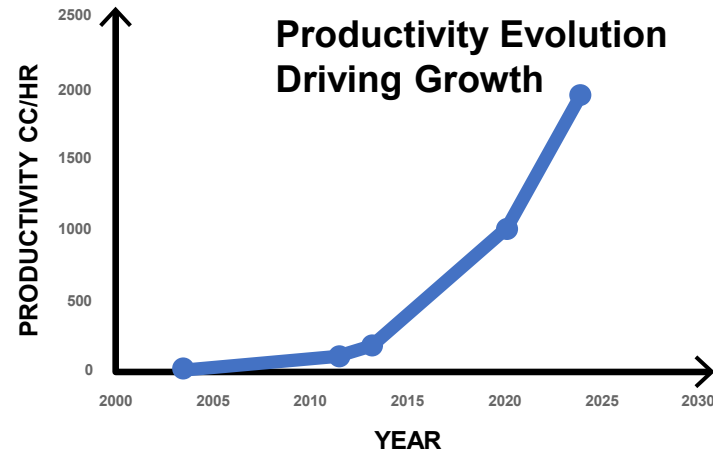


45種類以上の素材 -
オープン・アーキテクチャにより、
容易に適応可能



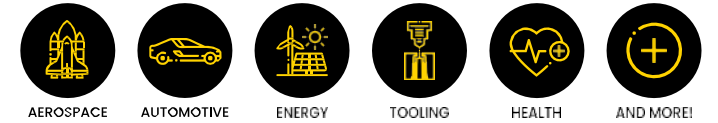
生産性の向上

生産性は飛躍的に向上し、その結果、コストは従来の方法と同等に近づきつつあり



信頼性と拡張性

850台以上の主要産業におけるインストールベース

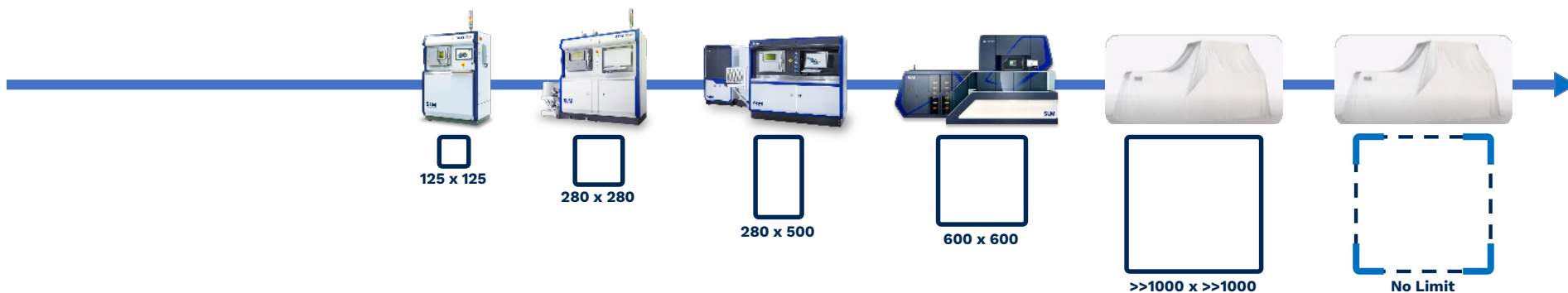


- | | | | |
|-------------------|--------------|------------------|------------------|
| HONDA | BMW | KLS Martin Group | RMIT University |
| Porsche | Volkswagen | BONE 3D | EMERSON |
| Collins Aerospace | NASA | BOEING | Swiss m4m Center |
| RFA | Baker Hughes | AIRBUS | +
AND MORE! |
| SIEMENS | Blue Origin | SAFRAN | |

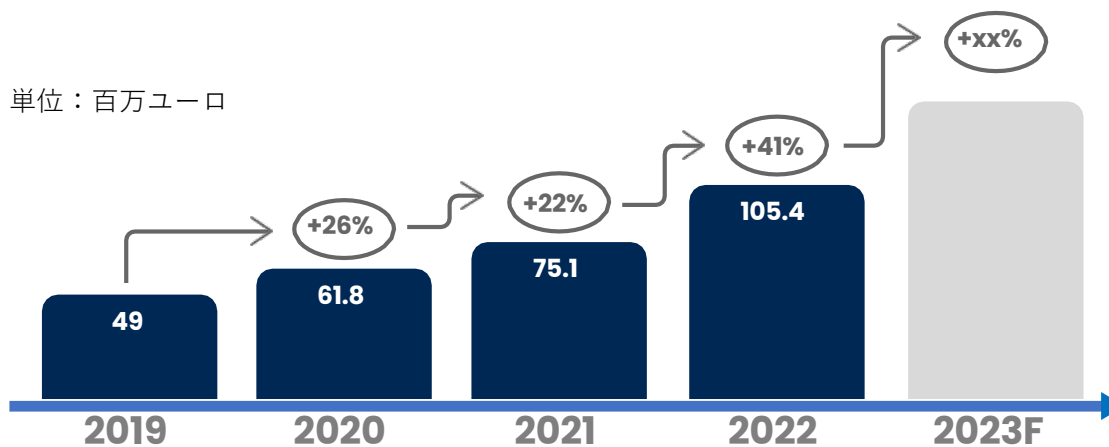
生産性



造形サイズ (mm)



売上の成長 市場の拡大

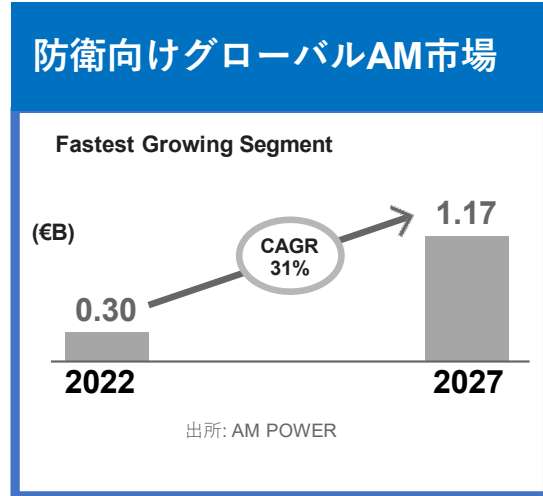


様々な好材料がAM市場の拡大と成長を牽引

- 次世代AM装置の生産性向上
- AMの利点を生かすために特別に設計された新しい部品
- より一層進む工業生産プロセスへのAMの導入
- 現在進行中のAM製造部品の認証プロセスの完了

航空宇宙・防衛産業における機会の獲得

金属AM普及の加速 - ソリューション提供でSLM製品がデファクト・スタンダードとなることを目指す



AMアプリケーション例

- 航空機: Gooseneck Kueger Flap Actuation Bracket
- 船舶/潜水艦: Impeller
- 衛星: RF antenna and waveguide



*) POC: Proof Of Concept LRIP: Low Rate In Production FRP: Full Rate Production O&S: Operations & Support

1. ADM事業 概要
2. 事業部発足の経緯と将来ビジョン
3. 戦略と事業計画
4. 金属AM市場見通しと成長ドライバー
5. **グローバルな事業展開・アプリケーション開発**

グローバルな事業展開・アプリケーション開発

熊谷／行田エリア



品川本社



Nikon Advanced Manufacturing Inc. HQ

Long Beach Center (Morf3D)



HQ

Fraunhofer ILT

SLM Lubeck HQ



日本

熊谷／行田エリア

- 研究開発全般（要素開発、製品設計）
- アプリケーション開発センター（NXG導入、顧客アプリケーション開発推進）

品川本社

- 国内事業開発・営業・企画
- 製造・品質保証

米国西海岸

Nikon Advanced Manufacturing Inc. HQ

- ADM事業部全体を統括する本社
- 事業戦略、企画、財務、法務、マーケティング等

Long Beach Center

- 防衛・航空宇宙事業
- SLM/ニコンアプリケーション開発センター
- 米国市場 開発・販売

ドイツ

Nikon SLM Solutions Lubeck HQ

- 研究開発全般/製品製造/品質保証
- アプリケーション開発センター
- その他本社機能全般

Fraunhofer ILT

- DED機展示デモ、顧客開拓
- アプリケーション開発
- 共同技術開発

まとめ

1

デジタルマニュファクチャリングは成長ドライバーであり、「2030年のありたい姿」の実現に欠かせない要素

2

高度な光応用技術で、ものづくりの世界に革新をもたらす

3

金属AMは普及の初期段階にあり、未開拓の大きな潜在市場が存在

4

ニコンの技術と製造ノウハウ、信頼性の高いブランド力で、顧客の金属AM導入を加速

5

Organic事業及びInorganic事業への投資と両事業の融合が、成長の鍵

6

2030年までに、デジタルマニュファクチャリング事業がニコンの成長・収益の主要な柱になることを目指す

ヘルスケア事業

執行役員 ヘルスケア事業部長 山口 達也

ヘルスケア | 事業戦略

ありたい姿

イノベーションを通じて人々のクオリティオブライフの向上を支援

3年前倒して中計を達成

	22年度	23年度	25年度(中計)	25年度(新)
売上収益	993億円	950億円	900億円	見直し中
営業利益	115億円	110億円	100億円	

実績と運営方針

■ ライフサイエンス FY22：前年比3割以上増収

- ・ハイエンドシステム製品のシリーズ化、クラウドを含む製品やサービスなど新製品を継続的に投入
- ・アプリケーション開発を強化して創薬分野を軸に民間市場を開拓し、二桁成長を目指す

■ アイケア FY22：前年比約3割増収

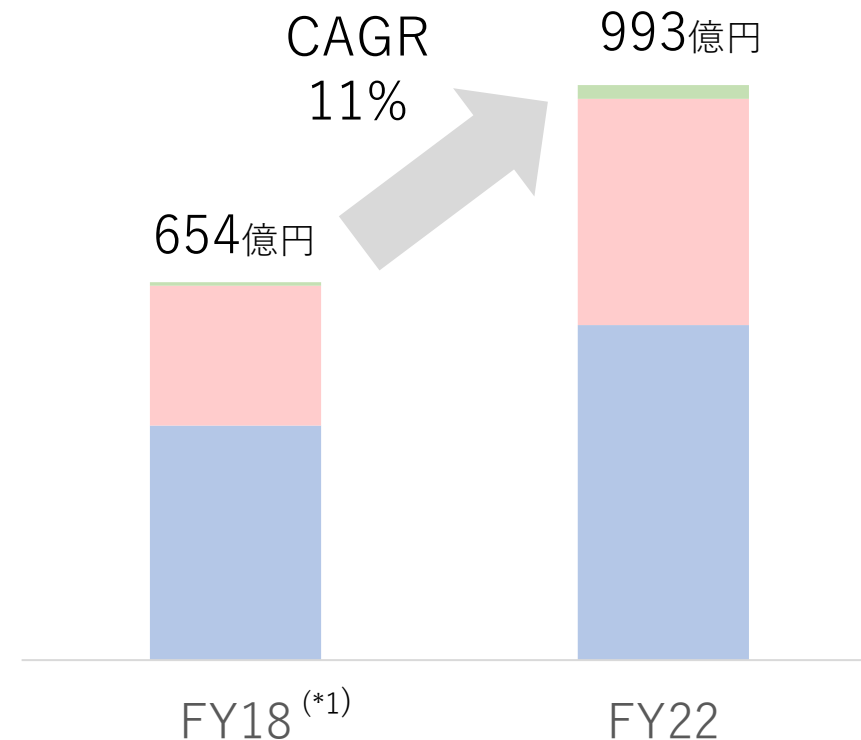
- ・安定的な市場成長に沿ってグローバルに営業力を強化中
- ・新たな診断機能やモダリティ開発で持続的成長を目指す

■ 細胞受託生産

- ・国内認可済みの再生医療等製品の生産受託で複数の実績を積み上げ、品質技術に関する市場評価は定着
- ・海外で認可済みの製品や国内外で認可取得の可能性の高い有力なプロジェクトの獲得を通じて、ビジネスのスケール化を目指す

ヘルスケアの売上成長

■ ライフサイエンス ■ アイケア ■ 細胞受託生産



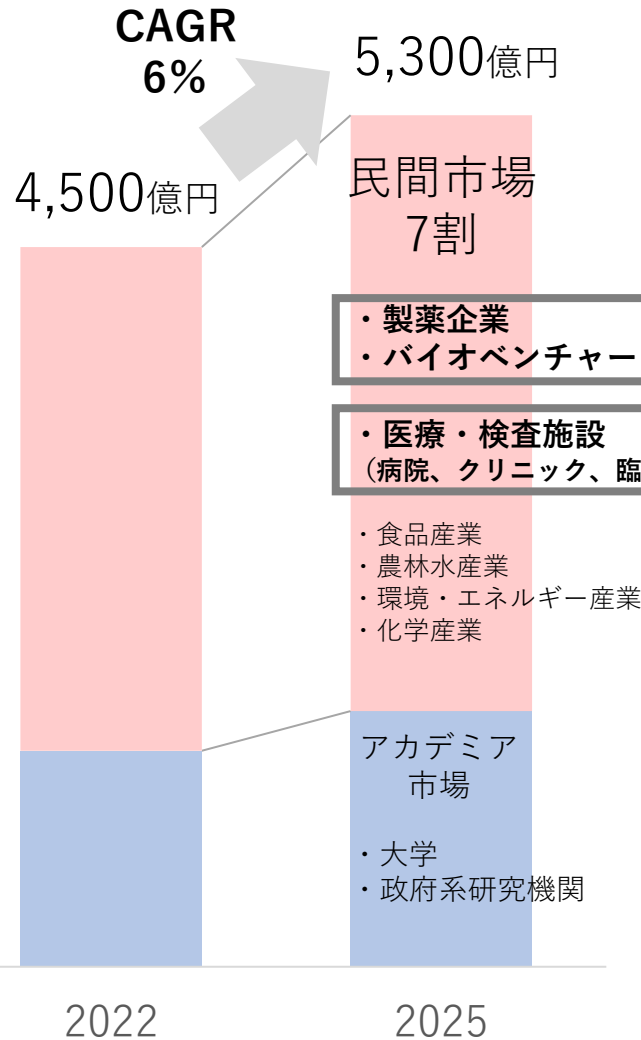
市場ニーズに沿ったソリューション提供によりビジネスは順調に拡大

*1：2017年6月事業部発足

[ライフサイエンス] 安定的に拡大する生物顕微鏡市場で新たな価値を創造

市場規模

生物顕微鏡市場：4,500億円^(*1)



[注力分野]

①創薬支援 CAGR 7%

画像解析による薬の有効性や安全性評価、細胞生産の自動化を支援

②デジタル病理 CAGR 12%

病理診断の遠隔支援、症例画像の共有やワークフローの改善

成長性

- ・生物顕微鏡市場のCAGRは6%、うち創薬支援分野は7%、デジタル病理は12%の成長を見込む

ニコンの差別化技術(イノベーション)

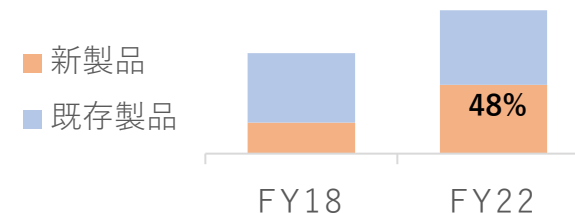
- ・神経細胞や組織の微細構造を捉える光学技術
- ・AI等の先端技術を活用した画像処理や解析技術
- ・機器やソフトウェアを組合せたソリューション力

アカデミア研究で培った源泉技術

- ・世界屈指の研究機関との強固なネットワーク
- ・共同開発による開発サイクル加速と高付加価値化

当社ライフサイエンス売上：好調な新製品

当社売上成長：CAGR 9% (> 市場成長：6%)

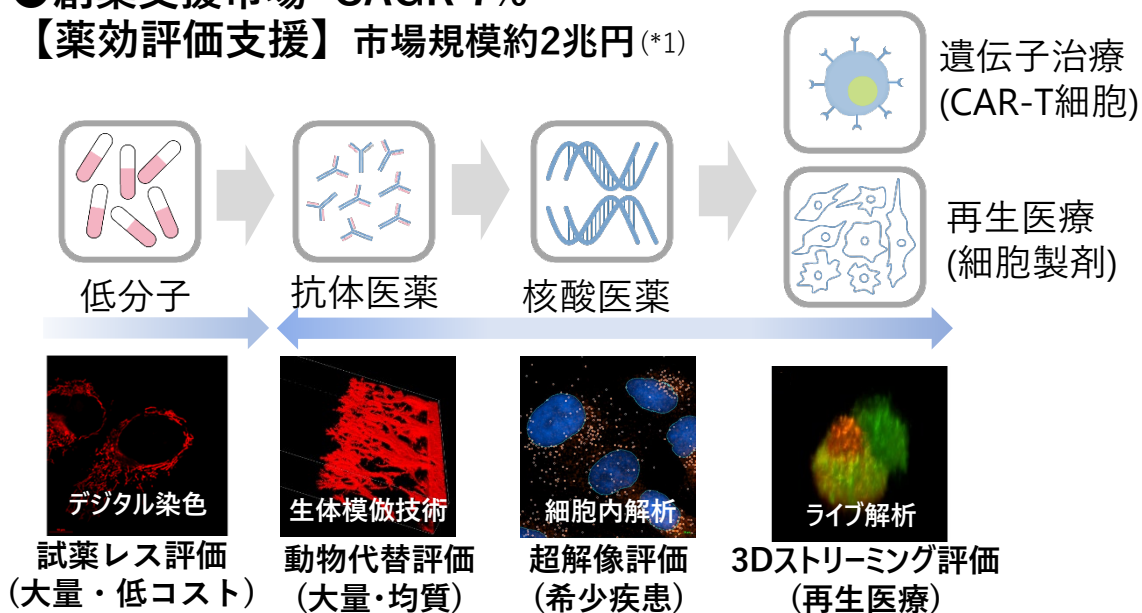


*1：市場規模及び割合は各種調査データに基づく弊社推定値(2022年顕微鏡及び周辺機器,ソフトウェア含む)

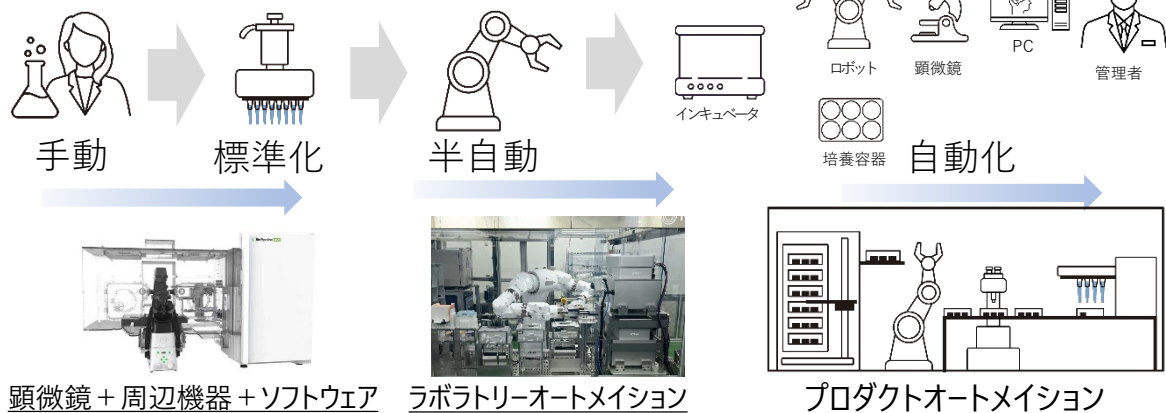
[ライフサイエンス] ①創薬支援(薬効評価・細胞生産支援)でのビジネス拡大

多様化する医薬品開発を画像解析と自動化で支援

●創薬支援市場 CAGR 7%
【薬効評価支援】市場規模約2兆円(*1)



【細胞生産支援】市場規模約2,000億円(*2)



グローバルな創薬支援施設の拡大で顧客と伴走

- ・日米欧で創薬支援拠点を開設し、民間企業へ受託事業を開始
- ・各拠点でグローバル標準サービスの展開とR&D機能を強化



事業成長を加速し市場成長を上回る売上拡大を目指す

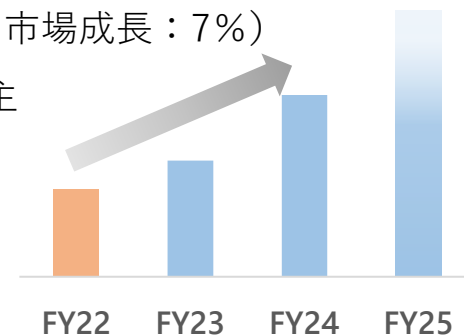
当社売上成長：CAGR40%超
(> 市場成長：7%)

【売上】

- ・顧客は製薬企業、バイオベンチャーが主
- ・受託解析依頼はFY22から急速に拡大

【今後の展開】

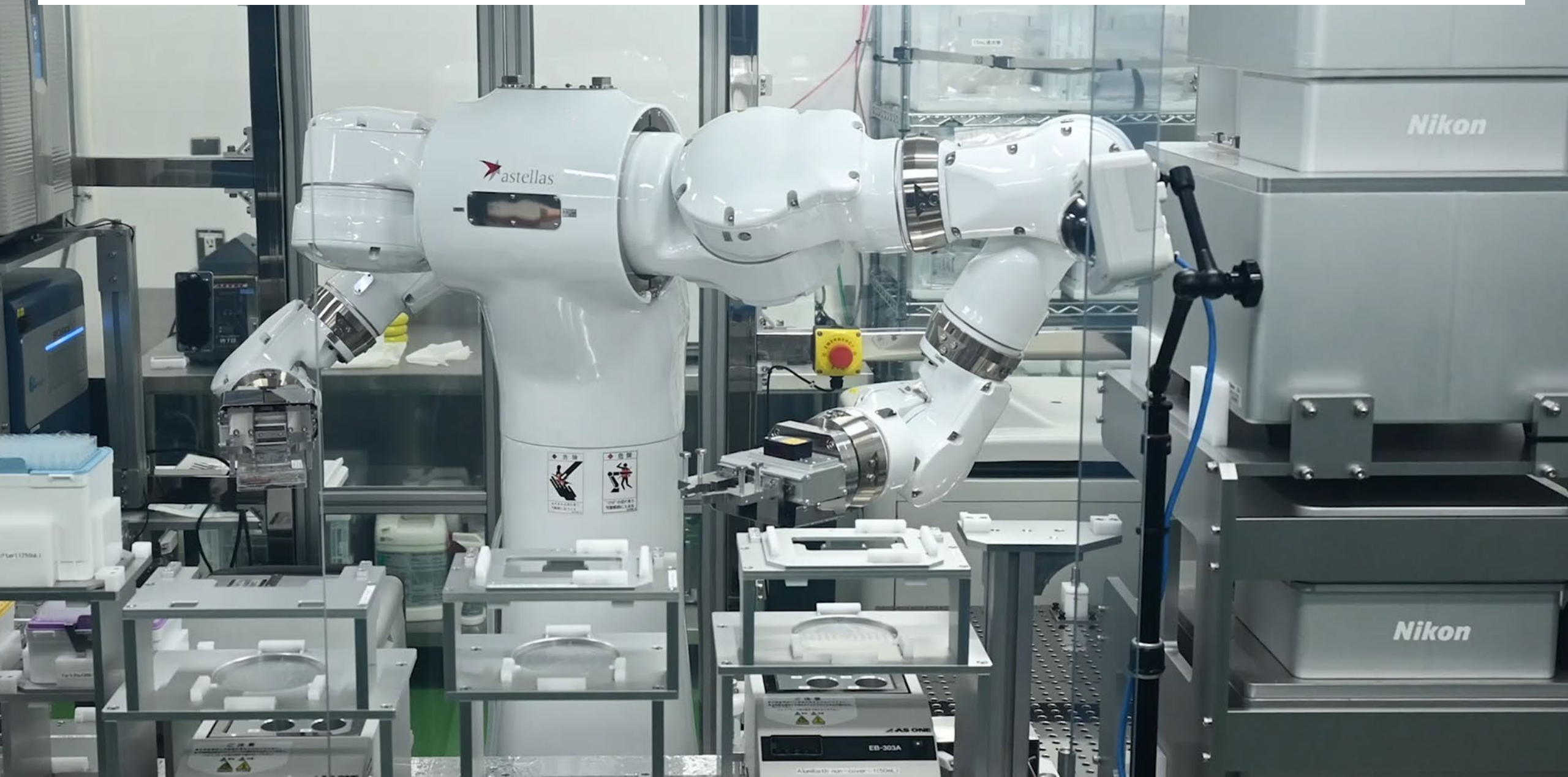
- ・施設拡張と開発拠点の立ち上げ



*1 : MARKETSSANDMARKETS CELL-BASED ASSAYS MARKET GLOBALFORCAST to 2025

*2 : MARKETSSANDMARKETS CELL CULTURE MARKET GLOBALFORCAST to 2024

動画：Nikon Well-Being 眼科疾患治療に細胞の自動製造で挑む
<https://www.healthcare.nikon.com/ja/well-being/detail17.html>



[ライフサイエンス] ②デジタル病理での成長

病理診断のDX化でワークフローを効率化

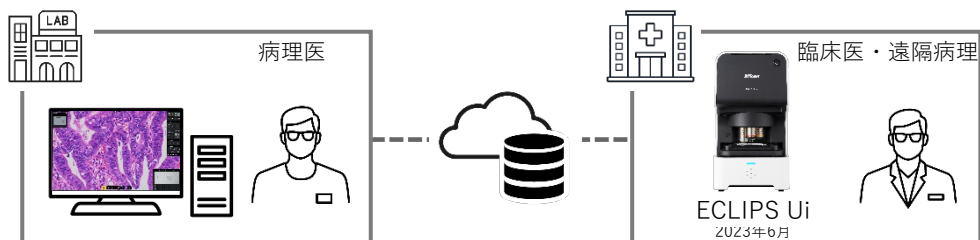
Step1(デバイス)：日本初 医療用デジタル顕微鏡の投入

- ・ 簡単操作、病理診断のデジタル化を推進する新しい医療機器



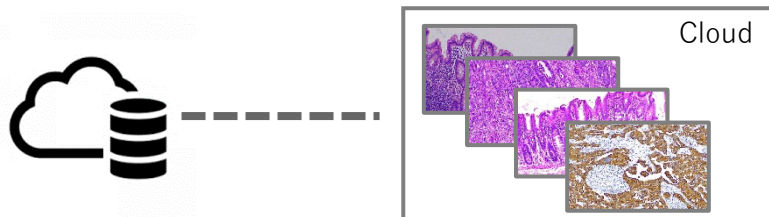
Step2(ICT(*1))：遠隔病理で診断精度や術中診断を支援

- ・ 従来の病理診断ワークフローを変えるリモート診断機能

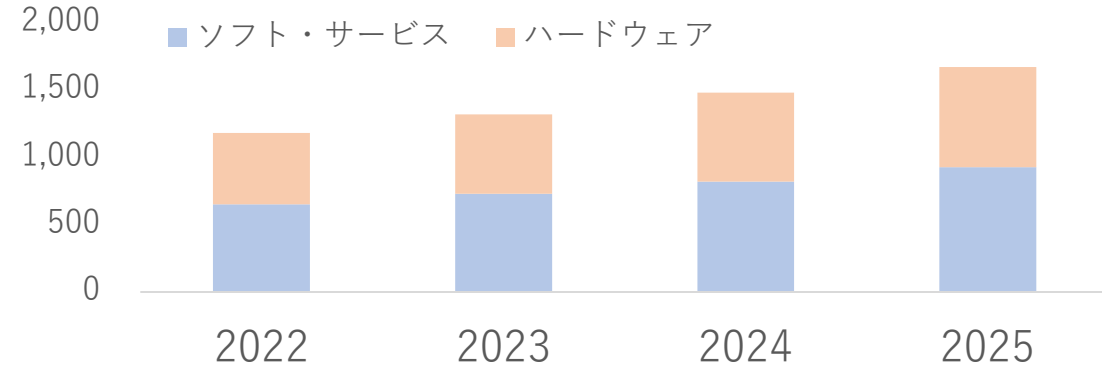


Step3(クラウド)：病理画像を共有しカンファレンス支援

- ・ クラウドベースで病理医のワークフローを効率化
- ・ データ供覧でカンファレンス時間や場所の制約を緩和



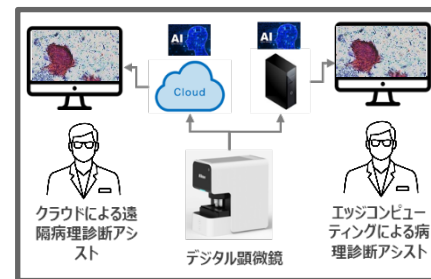
デジタル病理市場 CAGR: 12% (*2)



複合データを活用した個別化医療への取組み

●AI技術を活用した病理診断支援 ソフト・サービス

- ・ AIによる病理診断アシストで病理医をサポート (Dr. with AI)



●個別化医療を見据え複合病理診断 ソフト・サービス

- ・ 病理診断モダリティの多次元化で個別化医療を促進

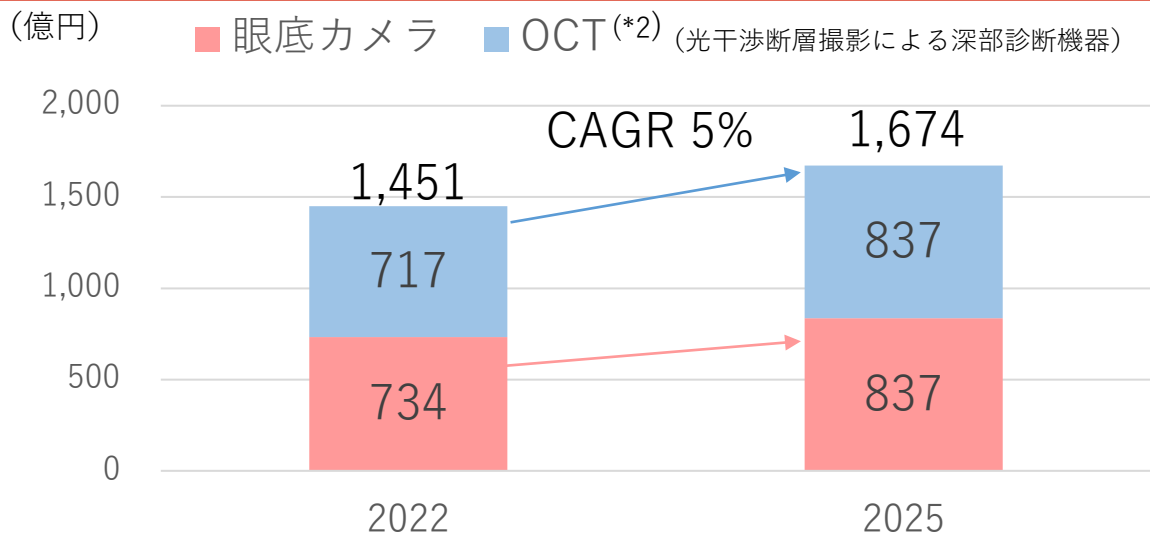


*1: Information and Communication Technology ITを活用して医師や患者のコミュニケーションを支援する技術の総称

*2: MARKETSANDMARKETS DIGITAL PATHOLOGY MARKET FORECAST TO 2028

[アイケア] 拡大する検眼市場において広視野機能で差別化

高齢化疾患・若年層の近視増加で拡大する市場 (*1)



成長性

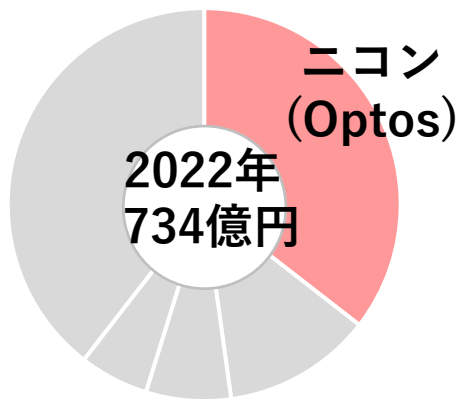
- 眼底カメラはスクリーニング市場が拡大(CAGR5%)
- 患者の増加に伴い標準機から広角機(UWF)へ市場はシフト(UWF CAGR11%)
- OCTは眼底多点診断や非侵襲深部観察ニーズの増加で安定した市場成長率が期待される(CAGR5%)

ニコンの差別化技術(イノベーション)

- 複数機器の診断結果の活用で複合診断を推進
- 継続的な機能性向上やクラウド活用による診断ワークフローの改善で付加価値を向上
- ニコンの光学技術と子会社Optosのレーザー技術を活用した新たな診断機器の開発

眼底カメラ金額市場シェア(*3)

ニコンアイケア製品

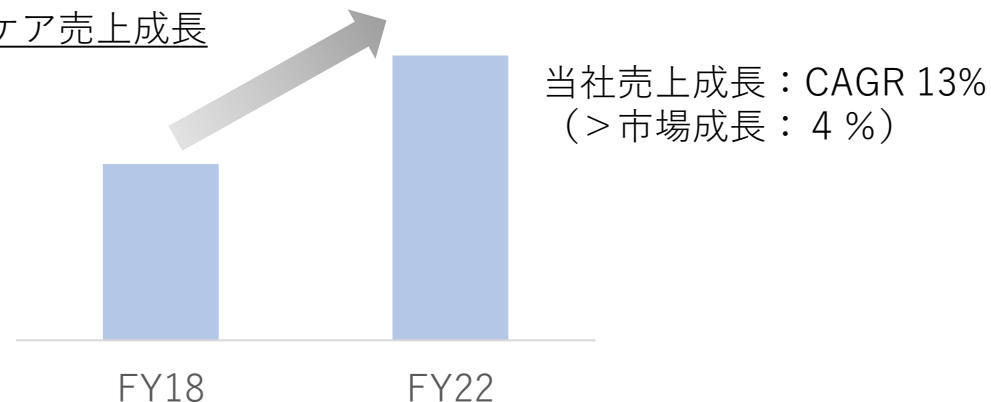


Silverstone
OCT内蔵眼底カメラ



California
眼底カメラ

当社アイケア売上成長



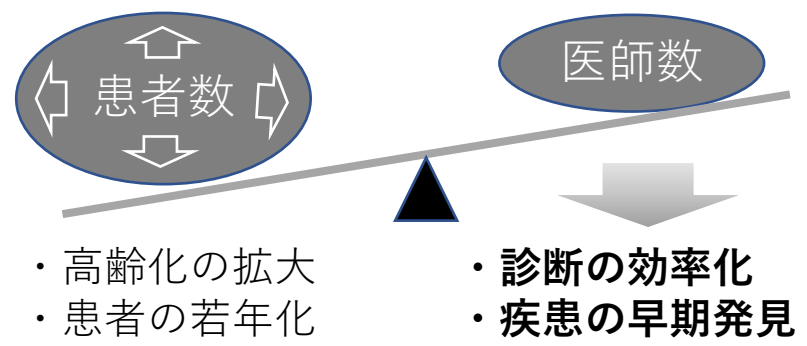
*1: 市場規模は各種調査データに基づく弊社推定値

*2: OCT(Optical Coherence Tomography,光干渉断層計)光を使って網膜や角膜を画像診断する技術

*3: MarketScope 2022-Ophthalmic-Diagnostic-Equipment-Market-Report

[アイケア] ニコンとOptosによる技術シナジーと事業成長

患者数と疾患増への対応

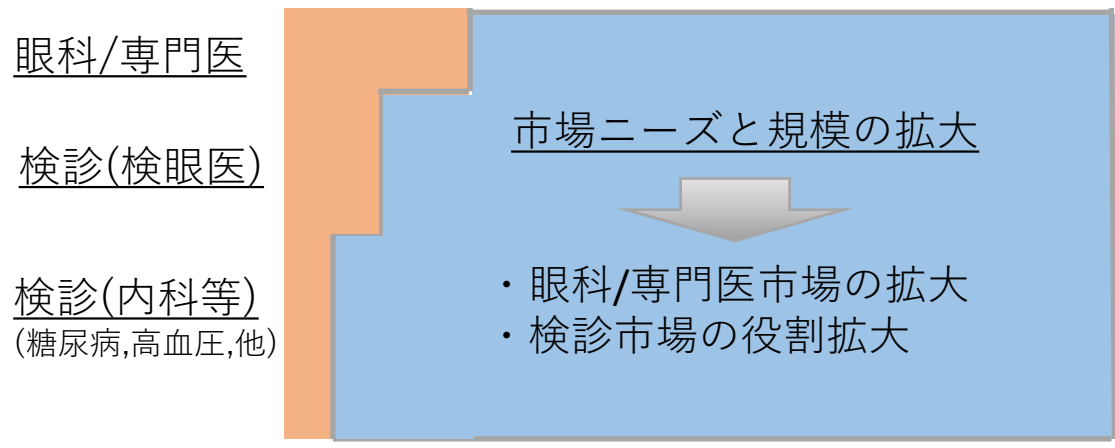


市場ニーズと技術

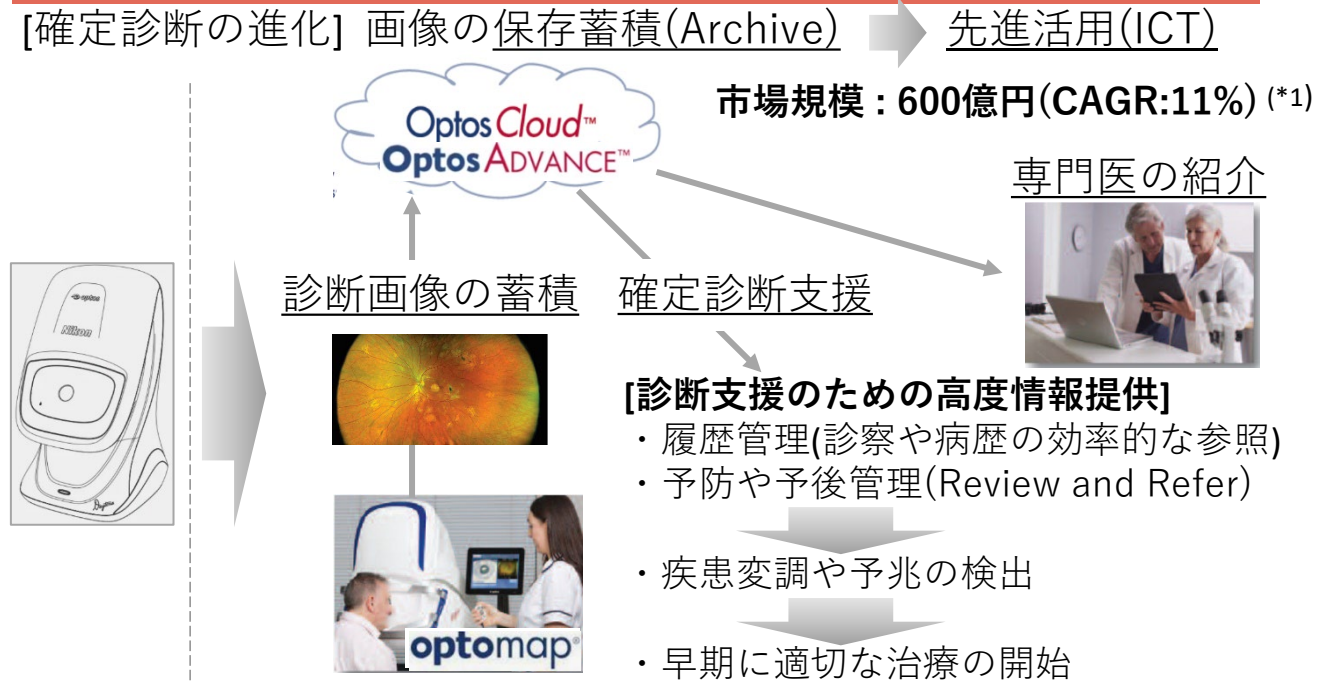


顧客セグメントと事業機会

- ・ 平均価格 : 広角機は標準機の**数倍**
- ・ 広角機普及率 : **2割未満**
- ・ 事業成長率 : 広角機**(13%)** > 標準機(5%)



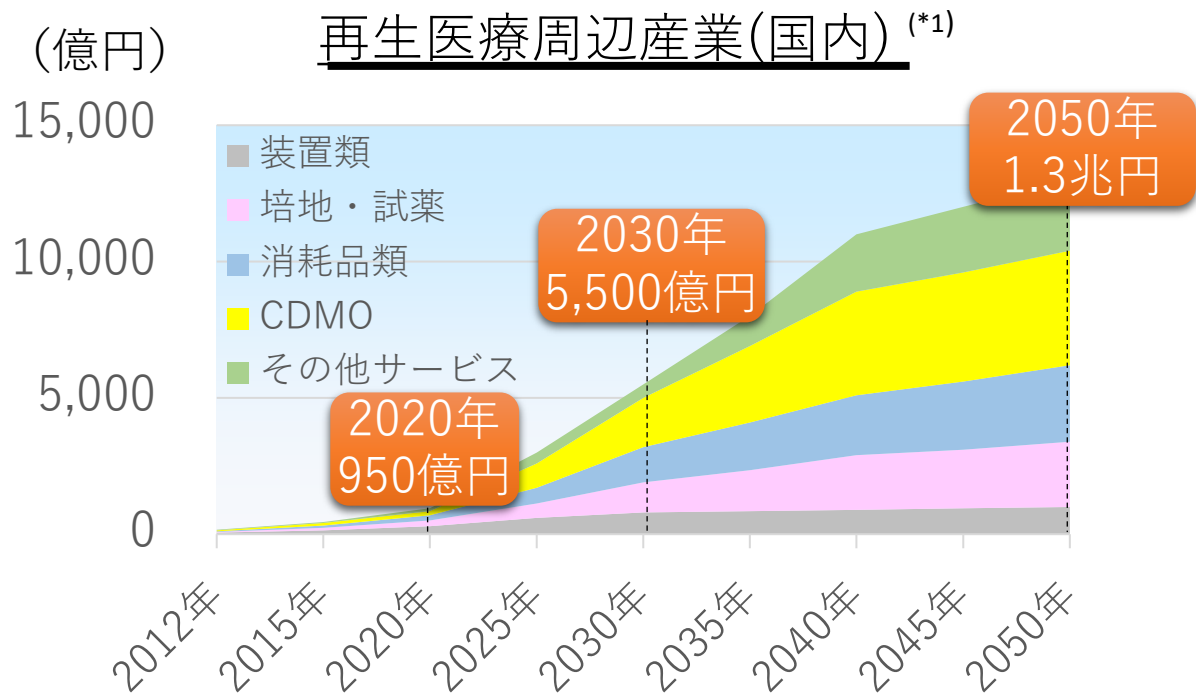
ソリューションによる診断進化



*1 : MarketsandMarkets 2027年時点の「Fundus Imaging Screening System市場 + 眼科AI市場 + 眼科PACS市場の合計」

[細胞受託生産] ブレークイーブンから利益貢献フェーズへ

市場規模



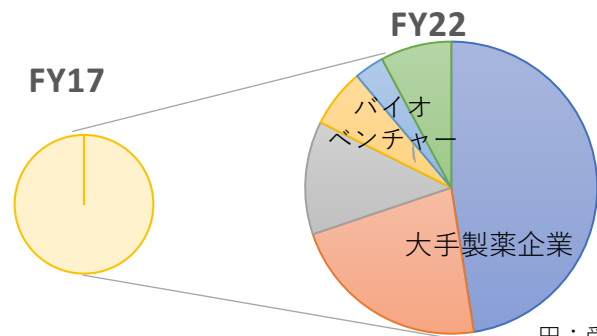
成長性

- 再生医療周辺産業のCAGRは19%予測 (2020年~30年)
- CDMOはCAGR28%予測で最大のマーケット
- がん、心臓病などのアンメット・メディカルニーズへの取り組みが特に期待される

ニコンの差別化技術(イノベーション)

- 細胞受託生産世界最大手のLonza社との業務提携
- 商用化に対応できる日本最大級のGCTP/GMP (*2) 準拠の生産施設 (7,500㎡) を保有
- 受託に特化し、プロセス開発から商用生産まで一貫した受託サービスの提供が可能

当社受託規模と疾患の多様化



円：受託額、色分け：対象疾患を表す

*1：令和2年3月 経済産業省 再生医療・遺伝子治療の産業化に向けた評価検討会 資料を元にニコン予測

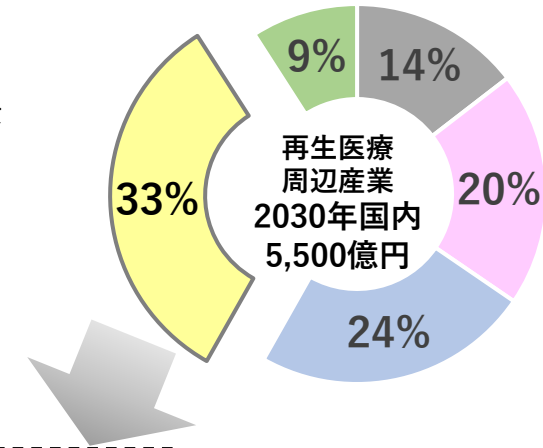
*2：GCTP(Good Gene, Cellular, and Tissue-based Products Manufacturing Practice)：再生医療等製品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令
GMP(Good Manufacturing Practice)：医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令

[細胞受託生産]

- 装置類
- 培地・試薬
- 消耗品類
- CDMO
- その他サービス

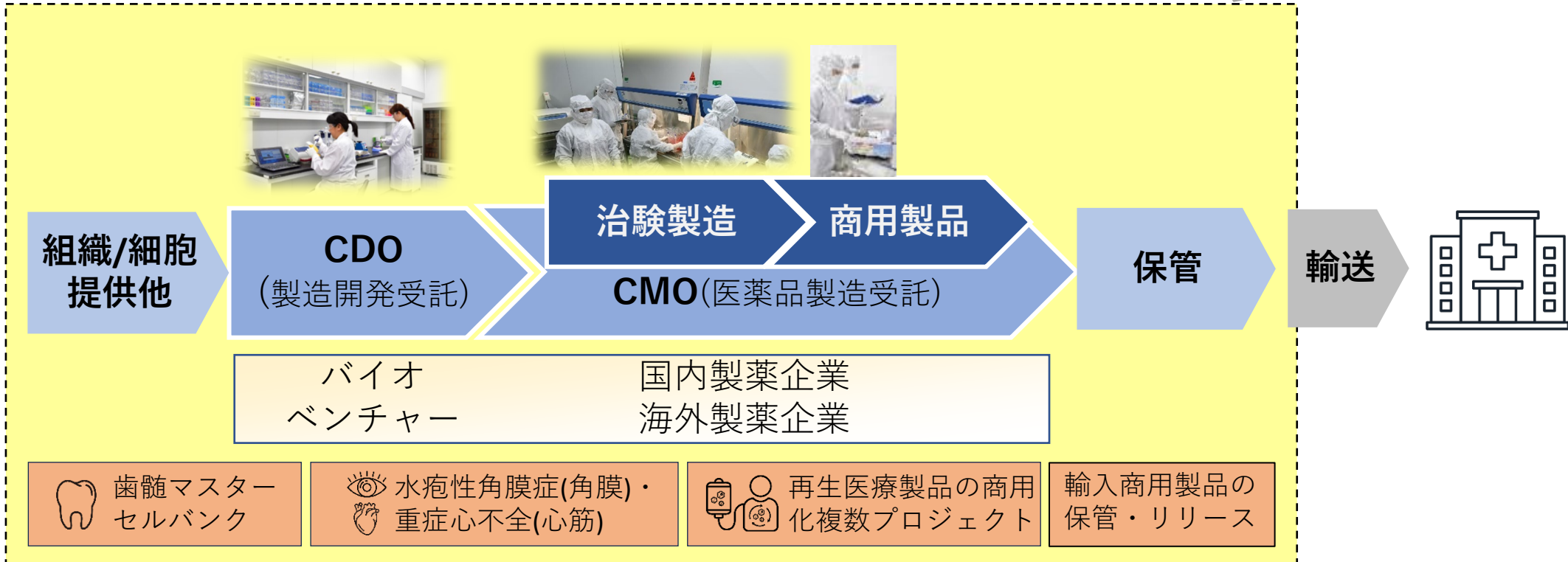
事業ビジネスモデル

- ・ 製造開発の初期段階から商用化を意識したプロセス開発、アッセイ開発をサービス提供
- ・ PMDA^(*1)審査承認済みの複数の商用製品を製造
- ・ 国内、海外顧客からの受託治験も含めた数多くのプロジェクトを保有
- ・ 取扱い可能な細胞種は免疫細胞(T-Cell)、iPS、間葉系幹細胞(MSC)まで幅広い実績があり、着実にノウハウを蓄積



事業ドメイン

- 価値連鎖
- 顧客セグメント
- 各種プロジェクト



*1: 医薬品医療機器総合機構(医薬品や医療機器などの審査・認証等を担う厚生労働省管轄の独立行政法人)




サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略部長 山田 由香子




ニコンのサステナビリティ | 外部からの評価

高いESGスコア。GPIFによるESG投資 6指数すべてに採用

■ ESG評価 (2023年8月現在)

<p>CDP気候変動</p> 	<p>MSCI ESG Rating</p> 	<p>S&P Global ESG Score Sustainability Yearbook 2023</p> 
A	AAA	Top 1%

■ ESG投資インデックス (2023年8月現在)

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World	GPIFによるESG投資					
	<p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> 	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> 	<p>MSCIジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数</p> <p>2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数</p> 
採用	採用	採用	採用	採用	採用	採用

THE USE BY NIKON CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NIKON CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

The inclusion of Nikon Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, does not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Nikon Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

企業理念

信頼と創造

サステナビリティと成長戦略を一体化した中期経営計画

サステナブルな社会

ニコンの貢献領域

健全な環境

豊かな社会

心と体の健康

安全・労働環境
(省人化/自動化/カスタム化)

脱炭素

資源循環

健康
(医療の高精度化/個別化医療)

心の豊かさ
(教育×デジタル)

12
の
マ
テ
リ
ア
リ
テ
ィ
(
重
点
課
題
)

「**創造**」を通じて
社会に貢献する



事業

インダストリー

① **コア技術による
社会価値創造**

クオリティオブライフ

社会の期待に

「**信頼**」で応える



環境

- ③脱炭素化の推進
- ④資源循環の推進
- ⑤汚染防止と生態系への配慮



社会・労働

- ⑥レジリエントなサプライチェーンの構築※
- ⑦人権の尊重
- ⑧ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン※
- ⑨従業員の健康と安全



ガバナンス

- ⑩コンプライアンスの徹底
- ⑪コーポレート・ガバナンスの強化
- ⑫リスクマネジメントの強化

※2022/11 マテリアリティ⑥を「サプライチェーン管理の強化」から「レジリエントなサプライチェーンの構築」、マテリアリティ⑧を「ダイバーシティ&インクルージョン」から「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」へ改定



環境

- ③脱炭素化の推進
- ④資源循環の推進
- ⑤汚染防止と生態系への配慮

- ・ 2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標
 - ・ 事業所からの温室効果ガス削減:
13年度比で46.5%削減 (30年度目標71.4%削減)
⇒ 22年度実績: 33.8%削減
 - ・ 再生可能エネルギー導入率: 18% (2030年度目標 30%)
⇒ 主力生産拠点のタイ・栃木で23年度から100%移行
- ・ 装置再生/中古品販売強化による資源循環への取組み



社会・労働

- ⑥レジリエントなサプライチェーンの構築
- ⑦人権の尊重
- ⑧ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
- ⑨従業員の健康と安全

- ・ DEIの推進 ⇒ 「Nikon Global DEI Policy」制定
 - ・ 多様な人材が活躍できる環境の整備と意識醸成
 - ・ 女性活躍推進
女性管理職比率: 2025年度末までに8%以上 ⇒ 6.9% (23年3月末)
新卒採用女性比率: 25%以上 ⇒ 22年度実績: 32.3%
(2021年度の女性従業員比率 15%)
- ・ サプライチェーンにおける人権尊重の推進
- ・ 人権に配慮したマーケティングコミュニケーション



ガバナンス

- ⑩コンプライアンスの徹底
- ⑪コーポレート・ガバナンスの強化
- ⑫リスクマネジメントの強化

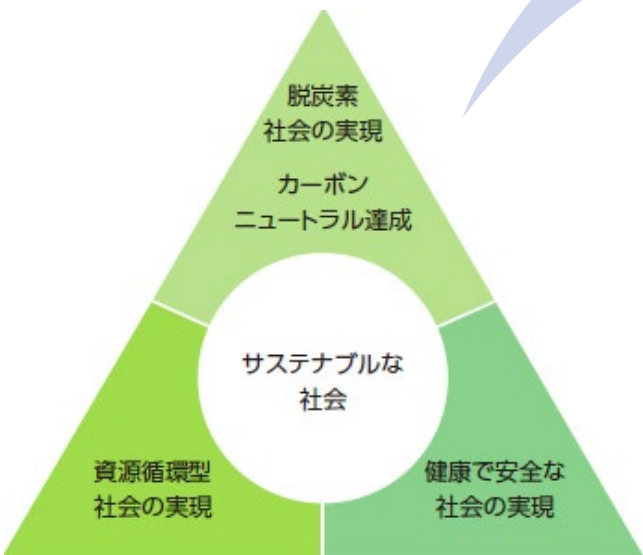
- ・ 役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動
- ・ 社外取締役の独立性確保: 構成の多様化
- ・ グループのガバナンス強化: 内部管理強化






2050年度 カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

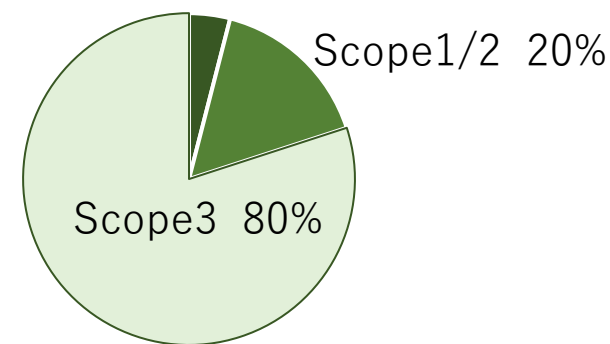
ニコン 環境長期ビジョン

ターゲット年:2050年度



社会の期待に
「信頼」で応える

2050年度	サプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成 BUSINESS AMBITION FOR 1.5°C   RE100
2030年度	温室効果ガス(GHG)排出量(2013年度比) Scope1/2 71.4%削減 Scope3 (カテゴリ1/4/11) 31%削減 再生可能エネルギー 30%導入  SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION
2025年度	温室効果ガス(GHG)排出量(2013年度比) Scope1/2 46.5%削減 再生可能エネルギー 18%導入

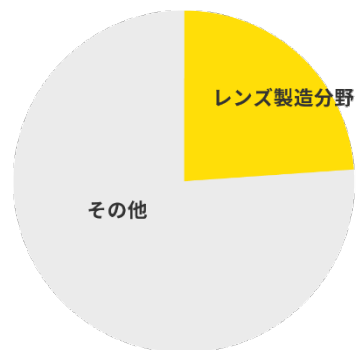


【サプライチェーンにおけるGHG排出量割合(2022年度実績)】

自社での取組み

■ 製品開発効率化

レンズ製造のCO2削減



【ニコングループ CO2排出量割合】



品質工学手法を用い、ガラス製造のシミュレーションによる実験回数削減、リードタイム短縮、プレス加工精度向上等によるGHG排出量、廃棄物排出量の大幅削減

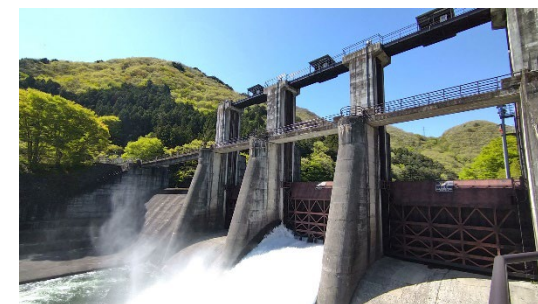
■ 事業所での省エネ

・ R&D機能を有する新本社(建設中)では、空調用エネルギーの抑制、太陽光パネルによる創エネ等により、「ZEB Ready」認証、建築物省エネルギー性能表示制度「BELS*」最高ランク取得予定



■ 再生可能エネルギー(再エネ)の導入の推進

・ 栃木の生産会社2社にて地産地消電力(100%水力発電由来再エネ)を導入(2023年度)



・ ニコンタイランドで100%再エネ化(2023年度)
・ 南京ニコンで太陽光パネルを導入。
(年間発電量：約160MWh)



ニコンタイランド



南京ニコン 太陽光パネル

※BELS：Building-Housing Energy-efficiency Labeling Systemの略。建築物の省エネルギー性能を第三者機関が評価、認定する制度で、星の数で5段階評価が行われる。

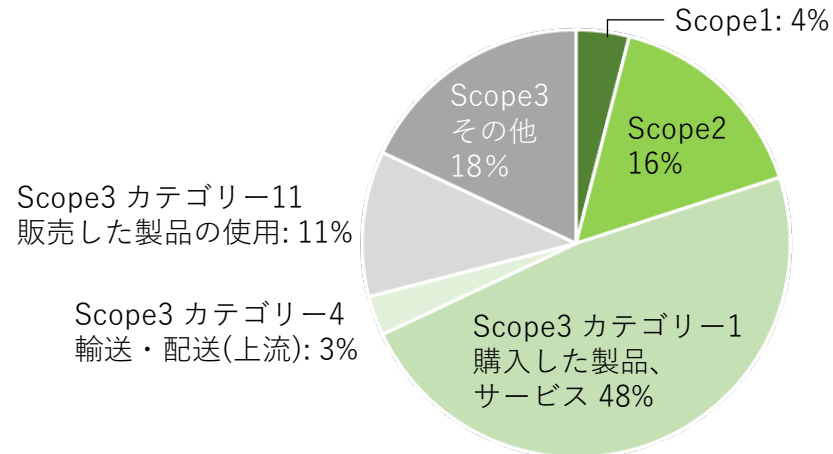
排出の80%を占めるScope3削減に向けた施策を推進

■ 調達パートナーとの協業

(カテゴリ-1 購入した製品、サービス)

CDPサプライチェーンプログラム参加

- 調達パートナーの実GHG排出量把握を目的とし、2023年より参加
- 重要な調達パートナー50社に対し、調査を実施
- サプライチェーン全体での削減に向けて、調達パートナー向けセミナーを開催し、排出量算定等を支援



【サプライチェーンにおけるGHG排出量割合(2022年度実績)】

■ 物流における取組み

(カテゴリ-4 輸送・配送(上流))

- モーダルシフト: 中国発のヘルスケア商品輸送において、日本国内輸送を長距離トラックからフェリーへ切替。ドライバー不足問題の解消にも貢献 (GHG排出量: 約70%削減)
- 双眼鏡輸送でバイヤーズコンソーシアションを実施 (GHG排出量: 約95%削減)



■ 製品使用時の消費電力の削減

(カテゴリ-11 販売した製品の使用)

正立顕微鏡「ECLIPSE Ni-L」

- エネルギー消費量の少ないLED光源を採用 (ハロゲン光源機種比 GHG排出量約40%削減)
- LED光源は、ハロゲン光源の約25倍の長寿命。廃棄物の削減にも貢献



持続可能な社会への貢献と自社の持続的成長に向けた活用

■ グリーンローン

- 新本社の建設費用の一部を、資金用途を環境に配慮した事業への用途に限定した「グリーンローン」にて調達
- 環境改善効果やネガティブな影響への配慮が評価され、株式会社日本格付研究所(JCR)より最高評価を受領



完成イメージ



上棟式(2023年9月)

さまざまなステークホルダーの人権尊重

■ ニコングループの人権尊重に向けた取組み

(年度)	
1997	コンプライアンス委員会※設置
2001	「ニコン行動規範※」を制定
2006	サステナビリティ委員会※設置
2007	国連グローバル・コンパクトに署名 「ニコンCSR憲章」、「ニコンCSR調達基準※」を制定
2010	グループ会社へのモニタリング調査開始
2011	「責任ある鉱物調達方針※」制定
2012	紛争鉱物調査、報告を開始
2015	調達パートナー向けにRBA行動規範準拠のCSR調査・CSR監査を開始
2016	英国現代奴隷法ステートメントの開示を開始
2018	Responsible Business Alliance(RBA)へ加入
2019	「ニコン人権方針」制定
2021	「責任あるマーケティング コミュニケーションハンドブック」作成
2023	RBA監査にて熊谷製作所がゴールド・ステータスを獲得



※現名称

【RBAとは】

- 電子機器業界を中心としたサプライチェーンにおける労働、安全衛生、環境、倫理の適正な管理を目的とした国際的な業界団体
- 企業が遵守すべき基準を「RBA行動規範」として定める

■ 人権教育

- 12月 世界人権デーに寄せた「社長メッセージ」をグループ会社全従業員向けに配信
- 各地域での人権教育:ニュースレター発行やe-learning実施(2022年度 国内ニコングループ人権e-learning受講率 92%)



■ RBAに関する取組み

RBAへ加盟し、ニコングループのみならずサプライチェーン全体でのサステナビリティ向上に努める

- 調達パートナーへRBA行動規範に準拠した「CSR調達基準」の遵守要請
- 熊谷製作所におけるRBA監査受審
23年7月「ゴールド・ステータス」獲得



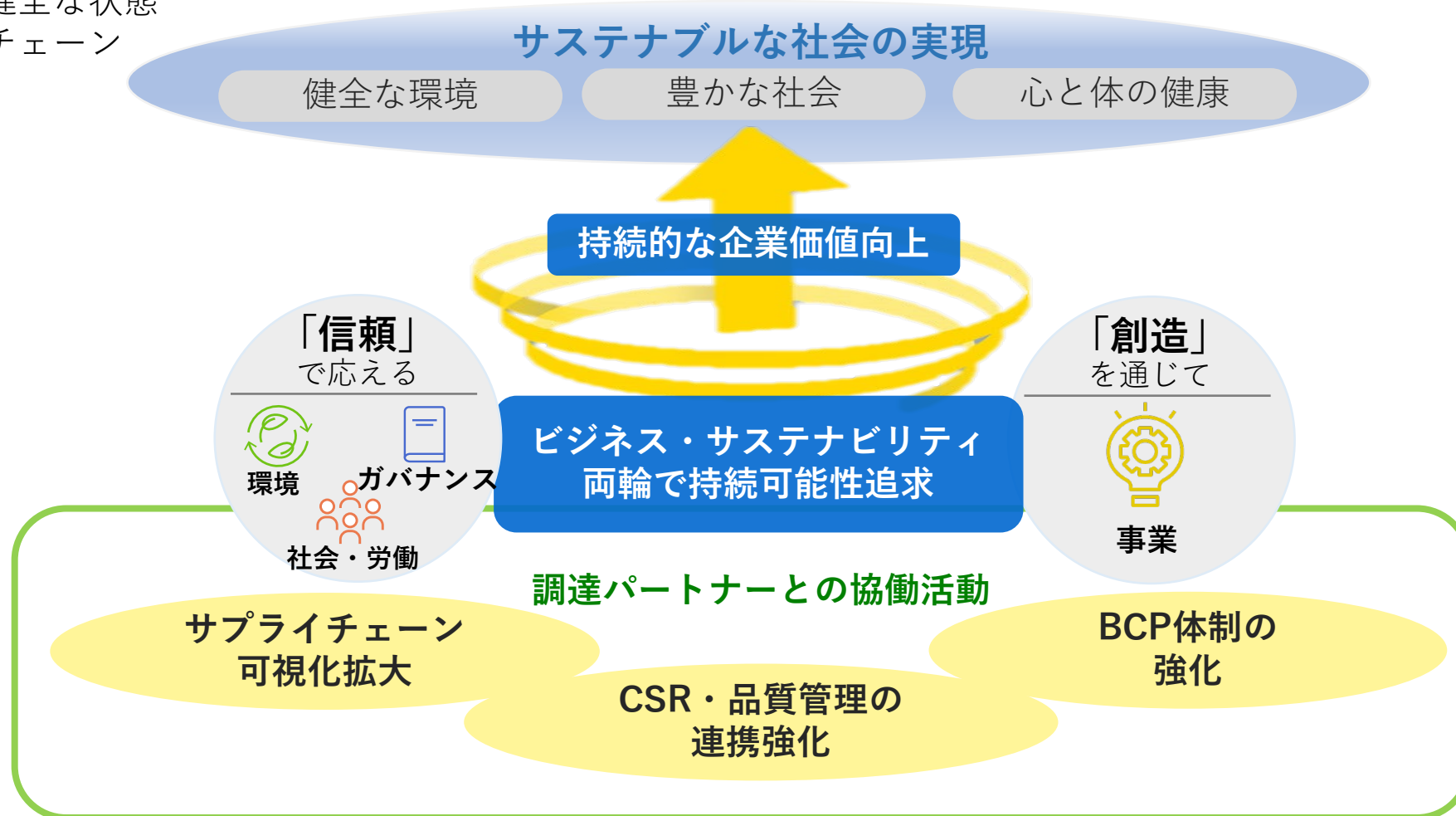
調達パートナーとの協働関係を通じたレジリエントなサプライチェーンの構築

■ ありたい姿

事業リスクや社会課題に対し、常に健全な状態が保たれたサステナブルなサプライチェーン



調達パートナーの会(2023年6月)



中期経営計画で掲げた「ありたい姿」の実現に向け、多様な人材の「獲得」「育成」「活躍」を推進

■ 基本的な考え方

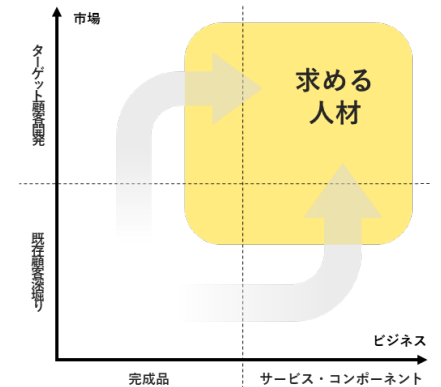
ニコングループで働く多様な人材と会社が共に成長していくことで、持続可能な社会に貢献し続ける



■ 中期経営計画と連動した人材戦略

「主要事業の安定化」と「戦略事業の収益拡大」を支える人材

- 成長領域:
顧客開発とソリューションビジネス強化をリードする人材
- 既存領域:
ニコングループの強みである「ものづくり」を支える人材



ビジネスモデルの変革に伴う人材の質的転換と量的確保に向け、人材への投資を強化



成長の源泉となる多様な人材の獲得を強化

■ 多様な人材の獲得

採用競争力の強化

- 年齢や性別によらず、担当する職務・役割の水準と成果を重視した「ジョブ型」の人事制度を一般従業員まで採用
- 多様な人材の獲得に向け、一部の新卒採用に職種別採用を導入
- 従業員の年収水準を最大2割引き上げ（2022年度）
- 採用ブランディングの強化
 - 採用ホームページのリニューアル、SNSの活用など発信チャネルの強化

ニコン採用ポータルサイト

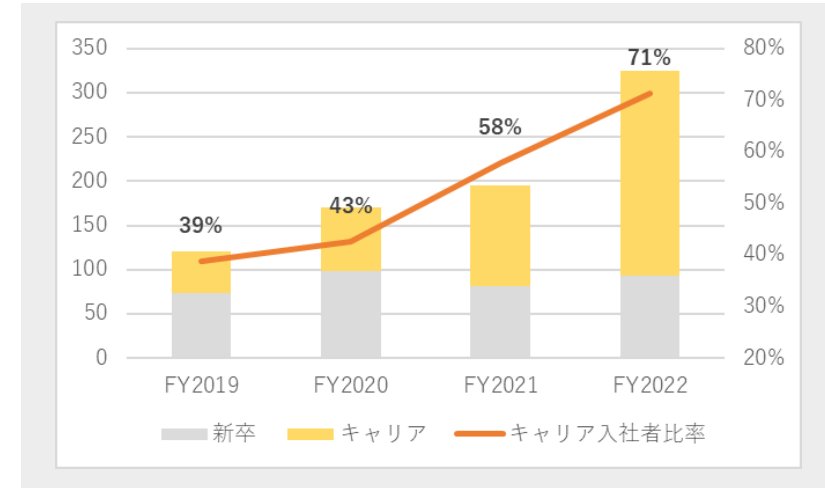


新卒採用公式Twitter（現・X）

■ キャリア人材の活用

さまざまな知見やスキル、経験を持つキャリア人材の採用強化

<新規入社者における新卒・キャリア入社者比率> ※ニコン単体



キャリア人材の活躍支援

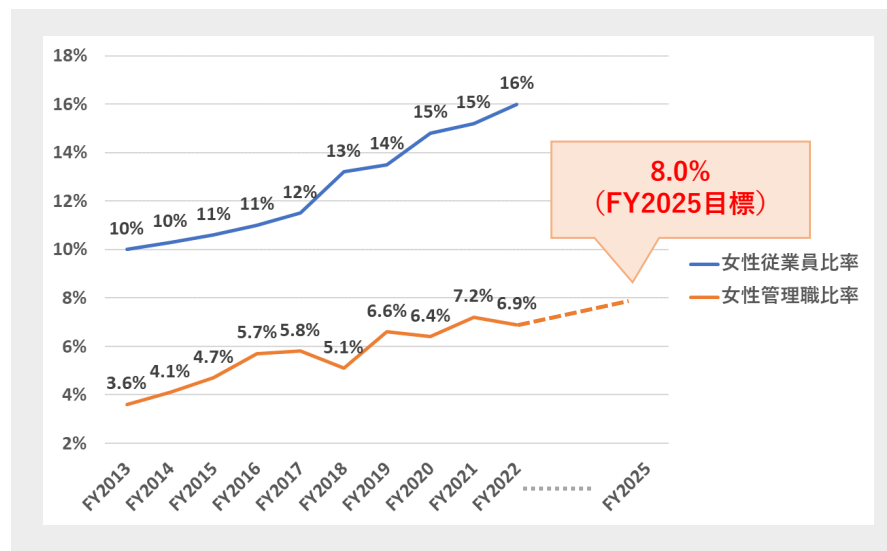
- 管理職におけるキャリア採用比率：29.6%（2023年3月末時点）
- 早期活躍に向けたフォロー体制を強化：研修や懇親会の開催、受け入れ職場の研修、定期モニタリング等

性別や年齢を問わず、多様な従業員が活躍できるよう制度の充実や取組みを継続

■ 女性活躍推進

目標：2026年3月末までに女性管理職比率8.0%以上（ニコン単体）

<女性従業員比率・女性管理職比率の推移>



主な取組み：

- 新卒採用における女性比率25%以上維持（2022年度実績 32.3%）
- ライフステージに応じた働きやすい環境の整備
- 管理職候補者の計画的育成と登用
- ロールモデルとなる従業員の紹介、メンター制度 等

■ 両立支援制度の充実

- スーパーフレックスタイム勤務制度
- 在宅勤務制度
- 積立特別休暇制度
- 法定を上回る内容の育児休暇制度 等

<男性育児休暇取得率※>

2022年度実績 **85.4%**

※ニコン単体

※会社独自の育児目的休暇の取得を含む



えるぼし（2段階目）

■ シニア従業員の活躍支援

ニコンの再雇用先であるニコン日総プライム※では、働く意欲のある高年齢従業員の活躍を支援

- ニコングループ外にも就労先の選択肢を拡大: 延べ23名の外部就労を実現（2023年8月末時点）
- 官民連携による活躍機会創出: 5自治体との協定締結(2023年8月末時点)



南魚沼市との協定式の様子（2022年11月）

「人と機械が共創する社会」をともに築く「次世代」の育成

■ 理工学系人材の育成

国立高等専門学校生向け「ニコン奨学金」設立

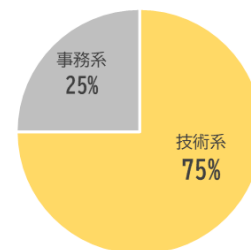
- 中期経営計画で掲げた「人と機械が共創する社会」をともに築く、将来の産業基盤を支える理工学系人材の育成に寄与することを目的として、2023年度から募集を開始
- 対象： 全国の国立高専51校に在籍する本科2年生以降の学生
本科60名(各学年15名)、専攻科20名(各学年10名)
- 第一期生として2023年度の奨学生を40名選出



奨学生証書授与式 (2023年9月)

■ 女性技術者の育成

- 日本では技術系を専攻する女子学生が少なく、技術系職種が多いニコンにおいても次世代の育成が課題
- 技術系分野の女性採用イベントへの積極的な参加や開催
- SEMIジャパン（米国に本部がある半導体業界団体の日本支部）が発足したDE & Iワーキンググループへの参画



事務系・技術系比率
(ニコン単体)

■ タイ・ラオスにおける奨学金

- 経済的な理由で学校に通うのが困難な子供の就学支援、および、将来国を支え、日本との友好関係を深めるような人材の育成に寄与する
- 事業所のある地域への貢献
 - タイ: 16年間の支給人数 2,917名
 - ラオス: 9年間の支給人数 1,260名



多様な人材は新たなアイデアの源泉。多様性を受容し、事業活動に活かす企業文化を実現する

DEI DIVERSITY
EQUITY
INCLUSION



ニコンにとっての「DEI」とは

- 企業理念「信頼と創造」を具現化し、豊かで持続可能な社会の実現に貢献する企業でありつづけるための土台
- 多様な人材が持つ個性や違いは
新たなアイデアの源泉 = ニコンの成長の原動力

■ Nikon Global Diversity, Equity & Inclusion Policy

- ニコングループ全体でDEIを推進するため、ポリシーを制定(2023年4月)
- グローバルに展開、浸透するため「Communication Book」発行



地域や現場の実情に合わせて取組みを推進



多様化する社会やお客様の課題に引き続きのために、お互いを尊重し合い、個性や違いをチームとして活かすことができる企業文化を醸成

多様性に配慮した製品開発やマーケティング等を行い、持続可能な社会への貢献を目指す



コーポレート・ガバナンスの強化・実行性に向け、継続的な取り組みを実施中

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取締役会の 多様性拡大	社外取締役比率	42% (12名中5名)	45% (11名中5名)	45% (11名中5名)	45% (11名中5名)	50% (12名中6名)
	うち大株主等出身 取締役比率	60% (5名中3名)	40% (5名中2名)	40% (5名中2名)	0%	0%
	女性取締役比率	0%	9% (11名中1名)	9% (11名中1名)	9% (11名中1名)	17% (12名中2名)
取締役会の 実効性向上	取締役会議長	執行役員との分離	代表取締役との分離 (監督体制の強化)	→		
	委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名審議委員会の設置 (委員長：社外取締役) ● 報酬審議委員会の委員長 を社外取締役に変更 	→			
	独立社外取締役会議	—	—	—	新設	→
	実効性評価	「取締役会実効性評価」の前年結果を踏まえた改善施策の検討・実施のサイクルを継続				
指名	社長執行役員 の後継者計画	計画策定	運用開始	運用本格化	→	
報酬	業績連動型株式報酬	中期経営計画に連動した 役員報酬制度の再開	→		新中期経営計画に基づく 重要業績評価基準(KPI) 決定	→



取締役会の多様性拡大・独立性確保（2023年3月期より、大株主等出身の取締役がゼロに）

独立社外取締役を中心とする取締役会・委員会運営

独立社外取締役		委員会・審議委員会			スキル・マトリックス*					
		監査等	指名	報酬	企業経営・ 経営戦略	内部統制・ ガバナンス	法務・ リスク管理	財務・会計 /M&A	グローバル ビジネス	テクノロジー
村山 滋	川崎重工業株式会社 特別顧問		○	○ (委員長)	○				○	○
澄田 誠	元 TDK株式会社 取締役会長		○ (委員長)		○	○				○
立岡 恒良	元 経済産業事務次官		○			○	○		○	
蛭田 史郎	元 旭化成株式会社 相談役	○ (委員長)		○	○	○				○
山神 麻子	弁護士 ITN法律事務所 パートナー	○	○			○	○		○	
千葉 通子	金融庁公認会計士 ・監査審査会委員	○				○	○	○		

* 各取締役が保有しているスキルのうち、特に期待する知見・経験を3つまで記載しています。



業績連動重視の役員報酬制度 — 中期経営計画初年度(22年度)から適用中

報酬ミックスと主なKPI ～ 業績連動報酬が固定報酬の同等以上となる制度設計（割合は役位による。CEOは約58%）

CEOの例	固定報酬		業績連動報酬		
	月例定額報酬	短期業績	中期業績		長期業績
		賞与	業績連動型株式ユニット（PSU）		譲渡制限付株式（RS）
報酬比率	1	0.7	0.225		0.45
連動対象KPI	—	「連結営業利益額」 「ROE」	中期経営計画重要課題である 「成長ドライバー(*1)の営業利益額」、 「サービス・コンポーネント営業利益額」 および 「サステナビリティ戦略」「人的資本経営」 関連KPIの達成度 等		(退任時までの 譲渡制限あり)
連動幅	—	0～200%	0～150%		株価連動
支給方法	金銭		株式		
マルス・ クローバック(*2)	対象				

(*1) 「光学・EUV関連コンポーネント」「材料加工・ロボットビジョン」「デジタル露光」「映像コンテンツ」「細胞受託生産・創薬支援」の5領域

(*2) マルス：権利が確定したインセンティブ報酬について、役員の不正等が発覚した場合に報酬支給前に減額あるいは取りやめる条項、クローバック：同様の場合に、支給した報酬を返還させる条項

企業理念

信頼と創造

サステナビリティと成長戦略を一体化した中期経営計画

サステナブルな社会

ニコンの貢献領域

健全な環境

豊かな社会

心と体の健康

安全・労働環境
(省人化/自動化/カスタム化)

脱炭素

資源循環

健康
(医療の高精度化/個別化医療)

心の豊かさ
(教育×デジタル)

12
の
マ
テ
リ
ア
リ
テ
ィ
(
重
点
課
題
)

「**創造**」を通じて
社会に貢献する



事業

インダストリー

① **コア技術による
社会価値創造**

クオリティオブライフ

社会の期待に

「**信頼**」で応える



環境

- ③脱炭素化の推進
- ④資源循環の推進
- ⑤汚染防止と生態系への配慮



社会・労働

- ⑥レジリエントなサプライチェーンの構築※
- ⑦人権の尊重
- ⑧ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン※
- ⑨従業員の健康と安全



ガバナンス

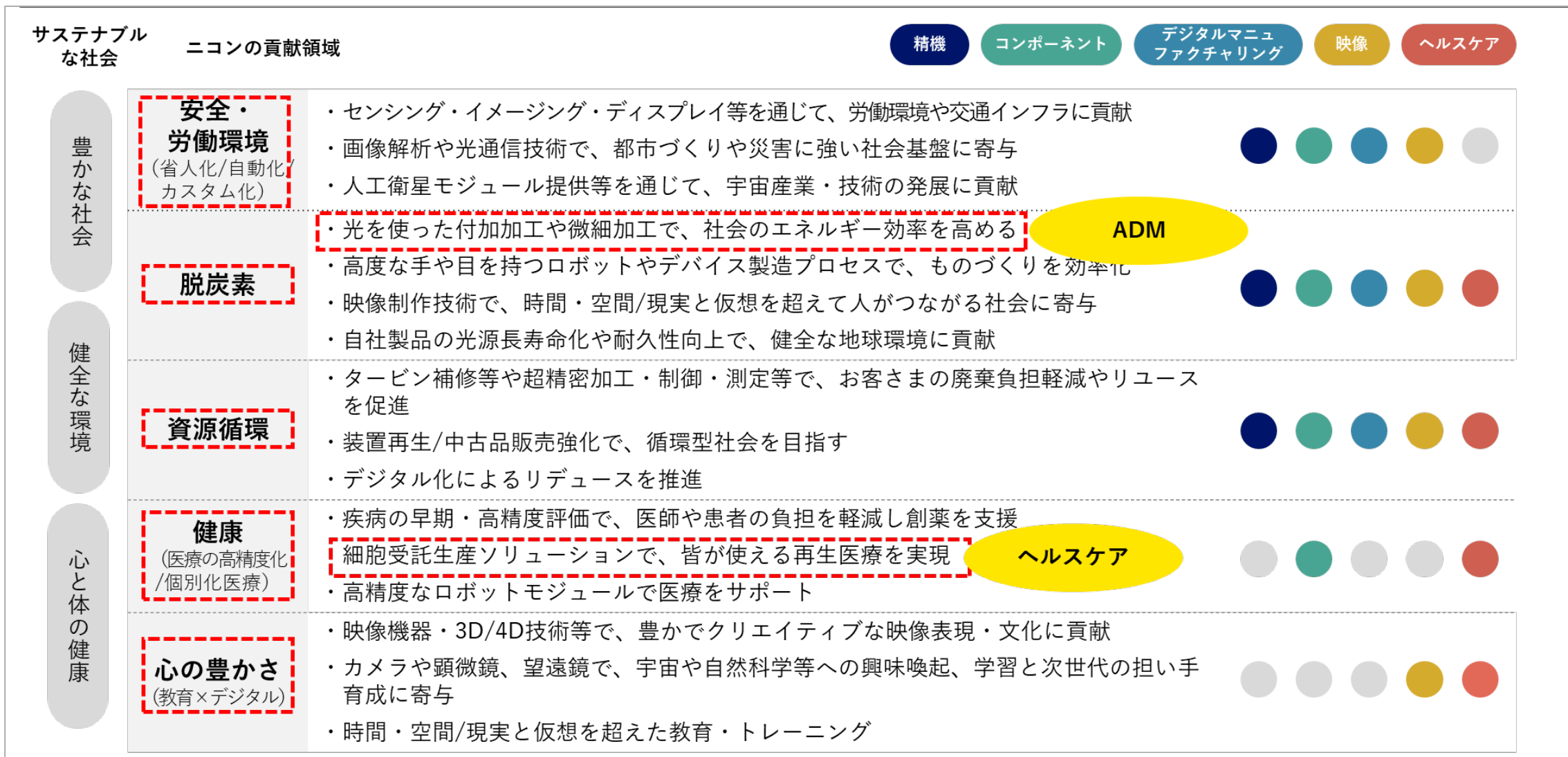
- ⑩コンプライアンスの徹底
- ⑪コーポレート・ガバナンスの強化
- ⑫リスクマネジメントの強化

※2022/11 マテリアリティ⑥を「サプライチェーン管理の強化」から「レジリエントなサプライチェーンの構築」、マテリアリティ⑧を「ダイバーシティ&インクルージョン」から「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」へ改定

「創造」を通じてサステナブルな社会に貢献する

2022/4発表 『中期経営計画
(2022-2025年度)』より再掲

事業



ニコンのサステナブルな社会への貢献 動画 <https://youtu.be/536JQ2z8hSI>

社外取締役パネルディスカッション

	社外取締役	蛭田 史郎
	社外取締役	山神 麻子
(モデレータ)	取締役 兼 専務執行役員	徳成 旨亮



ニコンレポート(統合報告書)掲載の社外取締役対談を踏まえ、投資家より質問募集。計35問を受領



<https://www.jp.nikon.com/company/ir/management/nikon-report/interview/>

分類	質問の概要	数
企業戦略、事業戦略	事業ポートフォリオ戦略	6
	M&A、SLM買収	5
	中期経営計画策定	4
	コンポーネント事業	1
コーポレート・ガバナンス	取締役会議論の状況	4
	サクセッションプラン	4
	ダイバーシティ	3
	取締役会の構成	2
	独立社外取締役会議・取締役勉強会	2
	役員報酬	1
	政策保有株式	2
BS、資本運営	BSマネジメント	1

