




# 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

3

- 社長の馬立でございます。本日はお忙しい中、当社のIR Dayにご参加いただき、誠にありがとうございます。
- 当社にとって初開催となった昨年に続き、本日2回目の開催となります。
- これから約2時間、皆様にニコンについてのご理解を深めていただく機会となればと思いますのでよろしくお願いいたします。

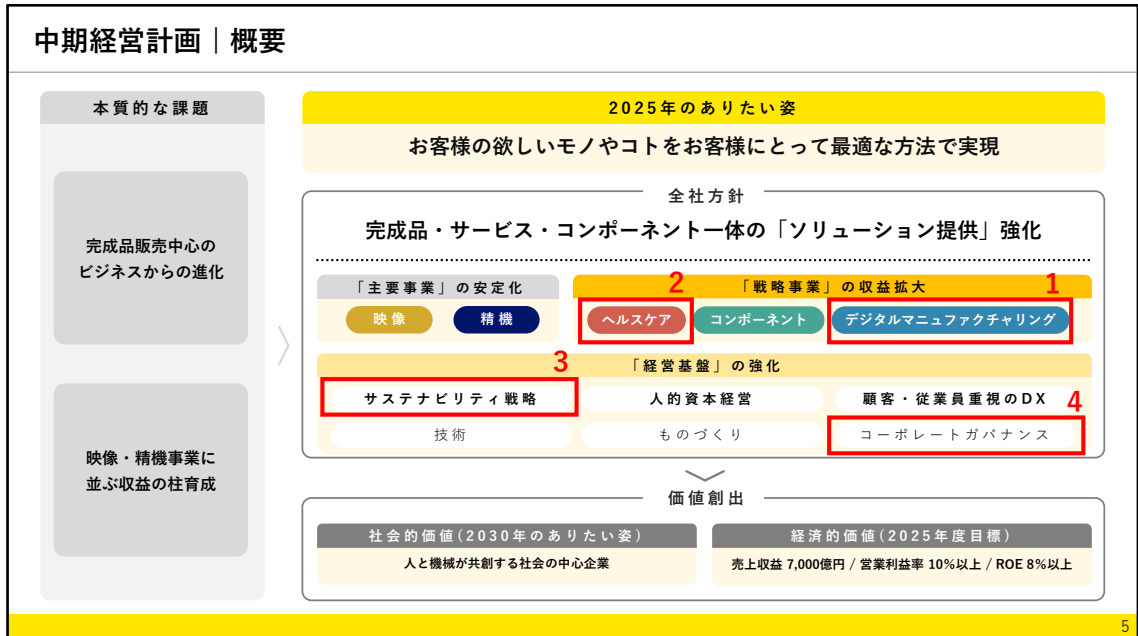
2030年のありたい姿

## 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。

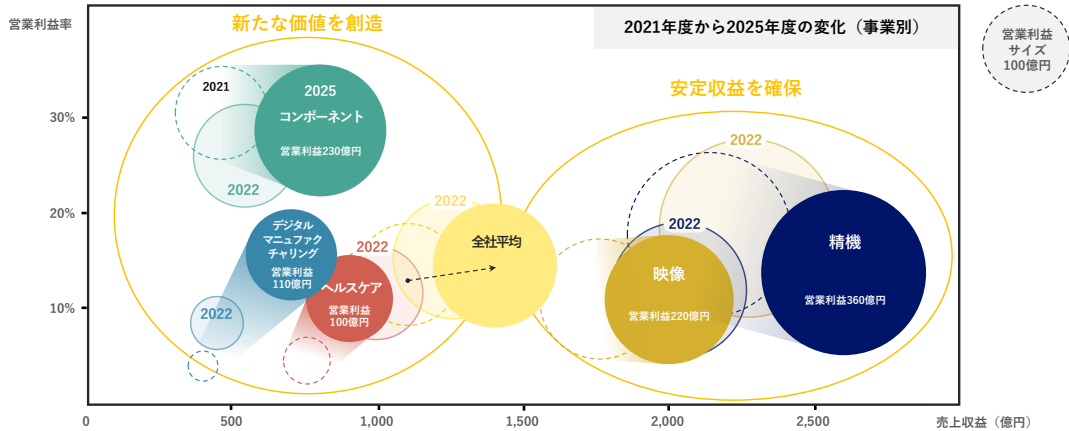
- 当社は、2030年のありたい姿として「人と機械が共創する社会の中心企業」を掲げています。
- このありたい姿に向けて、お客さまと伴走し、お客さまの欲しいモノやコトの「本質」を理解した上で、お客様のイノベーションを支える存在になり、豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきたいと考えています。

## 中期経営計画 | 概要



- 本日は、5つの事業セグメントの中で、成長が見込まれるデジタルマニュファクチャリング事業とヘルスケア事業について、その概要と戦略をそれぞれの事業責任者からご説明します。
- 続いて、ニコンが中計の中核に据えているサステナビリティ戦略について担当部長からご説明し、
- 最後に、投資家の皆さまから頂戴したコーポレートガバナンスに関するご質問に社外取締役が直接お答えするセッションを予定しています。

## 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

※ 全社平均は5事業の単純平均。全社費用等（21年度▲285億円、25年度▲320億円）控除前で表示。25年度目標の想定為替レートはUSドル115円、ユーロ130円

6

- 中計初年度の前期2022年度は当初計画を上回る業績となり、順調なスタートを切ることができましたが、2年目となる今期は、中計策定時から見込んでいた通り、前年比減益となる見通しです。
- 全体としては中計の想定内で推移していますが、セグメント別にみると、映像事業やヘルスケア事業が計画を大幅に上回る一方で、半導体関連事業は想定よりも低調で進捗しているなど、ばらつきがみられます。
- 現在、セグメントごとに計画を見直しており、来年春には、中計後半2年間の新たな計数目標をお示しする予定です。
- こうした背景から、本日は、今後の事業方針に関する定性的なご説明が中心となります。

## 本日まで説明する事業範囲

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 <b>2</b>
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 <b>1</b>
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

- デジタルマニュファクチャリング事業の中でも、金属3Dプリンター大手のドイツSLM社買収を行ったアドバンストマニュファクチャリング（ADM）事業、について、まずご紹介します。
- なお、SLM社は、すべての買収手続きを9月1日に終え、ニコンの完全子会社となっています。
- ADM事業は、100年を超えるニコンの歴史の中で初めて日本国外、米国西海岸に事業本部を置く、新設の事業です。
- 柴崎とHamid Zarringhalamの2名から、事業の成長性を中心にお話しさせていただきます。
- 次に、ヘルスケア事業についてご説明します。
- ヘルスケアは3年前に黒字となり、足元では100億円以上の営業利益を安定的に上げる収益の柱となっていますが、まだまだ業績の拡大が見込めるものと考えており、今後の成長ストーリーについて事業部長の山口よりご説明します。
- 2時間の長丁場となりますが、本日が投資家の皆さまにとって有意義な会になりますよう、努めてまいります。よろしくご説明申し上げます。

## 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

8

- アドバンストマニュファクチャリング事業部、ADM事業部長の柴崎です。
- 本日は、前半は私から、後半は私と共に当事業部を運営しているHamid Zarringhalam執行役員より、今後の運営方針についてご説明します。



## Outline

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

9

- 今日はこのような流れでご説明いたします。

## Outline

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

10

- まず最初に、事業部の概要についてお話しします。

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



- **リプレット加工**
  - ・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

※ 「ANA」＝全日本空輸株式会社、「JAL」＝日本航空株式会社、「JAXA」＝国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構、市場規模は各種データより当社推計  
23年度以降の新セグメントでは、22年度の実績は売上420億円、営業利益は▲101億円

- こちらは5月の中計進捗発表の場で用いたスライドの再掲です。
- ADM事業部は、産業機器事業部と並び、開示セグメント「デジタルマニュファクチャリング」を構成する事業ユニットです。
- 本日は、赤の点線で囲った部分についてご説明します。

# ADM事業部と全社事業開示セグメントとの対応関係

2023年5月発表  
決算発表資料より抜粋

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 半導体装置事業部	精機事業
	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	→	ヘルスケア事業部	コンポーネント事業
	ガラス事業室		カスタムプロダクツ事業部	
	デジタルソリューションズ事業部		ガラス事業室	
産業機器・その他	光学コンポーネント他 材料加工 (含むMorf3D社)	→	デジタルソリューションズ事業部	デジタル マニファクチャリング事業
	産業機器事業部		産業機器事業部	
	その他		アドバンストマニファクチャリング事業部	
	SLM社		その他 ※	
全社費用等	親会社の本部部門	→ (一部)	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）

12

- こちらも5月の決算発表時に用いた資料の再掲になりますが、ADM事業部は、資料記載のいくつかの事業部から切り出した部門と先日買収を完了させたドイツにある子会社Nikon SLM Solutions Group AG（旧 SLM Solutions Group AG（以降「SLM社」））からなる事業部です。

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

13

- ADM事業部の事業領域は、Productsと記載した金属3Dプリンター等のハードウェア販売ビジネスと、高付加価値部品の製造受託などのソリューションビジネスの2つに分類できます。
- 資料上段のProductsは、現時点で事業収益の大半を占めるSLM社とニコンのオーガニックの事業に分けることができます。
- SLM社は、売上規模で世界第3位の金属3Dプリンターメーカーであり、業界のイノベーションリーダーとして高い競争力を誇っています。
- その下、Nikon Organicでは、SLM社とはタイプの異なる自社で開発した金属3Dプリンターや、極短パルスレーザー加工機の販売を行っています。また、今後はそれらと組み合わせて使用する付帯計測装置や、SLM機も含めた装置に対する光学エンジン・計測エンジンの供給についても取り組んでいく計画です。
- 資料下段のソリューションビジネスでは、2021年に買収したMorf3D社が、航空宇宙・防衛産業向けの高付加価値部品の3Dプリントプロセス開発と小規模部品生産を手掛けています。今後はこれをSLM社やニコンの装置に紐づけて行うことで、量産移行時の装置拡販につなげていく方針です。
- 加えて、リブレット加工、サメ肌のような微細加工をソリューション事業として立ち上げることを目指しています。事業化時期は現時点では検討中ですが、航空機や風力発電の効率を向上させ地球環境にも貢献できるビジネスとして取り組んでまいります。

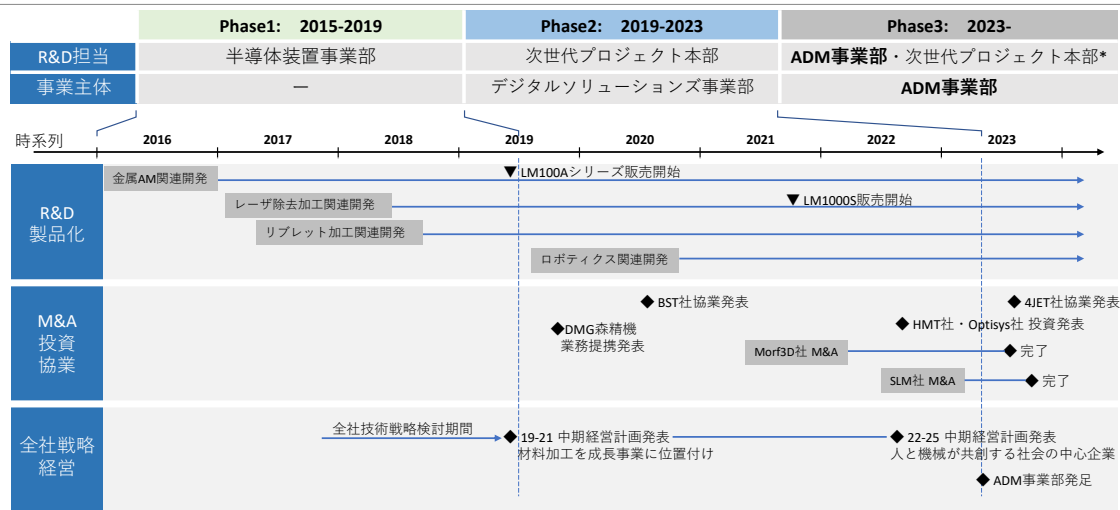
## Outline

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

14

- ここで、私どもがどのような経緯で、どのような意図をもってこの事業に参入し、今後どのような未来を目指していくのか、ご説明したいと思います。

## 事業部発足までの経緯と背景




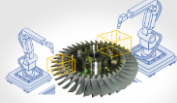
### 小規模R&D活動から始まり、大型M&Aを経て、新たな事業部として発足

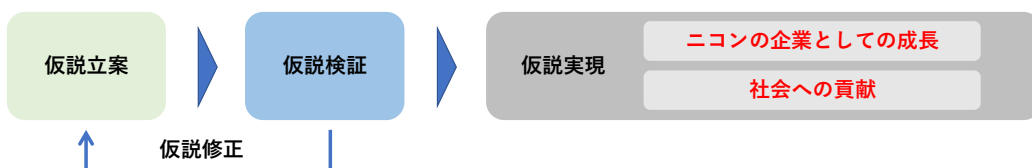
\*1) リプレットに関する費用は次世代プロジェクト本部に帰属し、全社費用に含まれる成長投資関連費用として計上

15

- 事の始まりは、私が半導体露光装置事業部の開発統括部長だった時に、新事業探索活動として小規模に着手した時まで遡ります。
- その後、2019年に最初の製品であるDED型の小型金属3Dプリンター Lasermeister 100Aを製品化、同じタイミングで、材料加工・デジタルマニュファクチャリング事業が全社の中期経営計画において成長事業と位置付けられました。
- そして昨年、事業として大きくスケール化を図るために、ドイツの金属3Dプリンター大手SLM社の買収を発表。今年4月1日には新たな事業ユニット「ADM事業部」が発足し、9月1日にはSLM社を100%子会社化しました。

## 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"><li>露光装置で培った膨大な技術の蓄積がある</li><li>露光装置以外にはほとんど生かせていなかった</li></ul>	
仮説	<ul style="list-style-type: none"><li>その技術は何か他のことにも応用できるのではないか</li><li>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</li><li>ニコンにしか実現できないことがあるのではないか</li><li>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？</li><li>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？</li></ul>	



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

16

- なぜニコンがデジタルマニュファクチャリングに取り組むのか？という質問をしばしば頂戴します。
- 元々の発想は、当時苦境にあった半導体装置事業にあって、「この膨大な技術の蓄積を、何か露光装置以外の分野に応用して、新たな事業に育てることはできないだろうか？」というシンプルなものでした。
- 露光装置も光を使ってウェーハ上に微細な加工を行う、工作機械と言えます。ならば、他にもその延長線上で社会に大きな変化をもたらすような画期的な応用ができるのではないかと考えました。
- それが、私たちがデジタルマニュファクチャリングに取り組んでいる背景です。
- しかしそれだけでは、いわゆるプロダクトアウトの失敗パターンに陥ります。
- 我々はこの自分達で立てた仮説を、お客様との対話も含めた様々な活動を通じて日々検証し、必要に応じて修正を繰り返すサイクルを回すことで、世の中でも気づかれていないような潜在ニーズの解決という価値提供を通じて社会に貢献することを目指しています。



## 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)

\*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

17

- こちらのスライドは、ADM事業部のビジョン、2030年に向けたありたい姿を言語化し、まとめたものです。
- ここで読み上げることはいたしません、日々の事業運営の中で迷いが生じたときは、常にこの原点に立ち返り、目標を見失わないように心がけています。

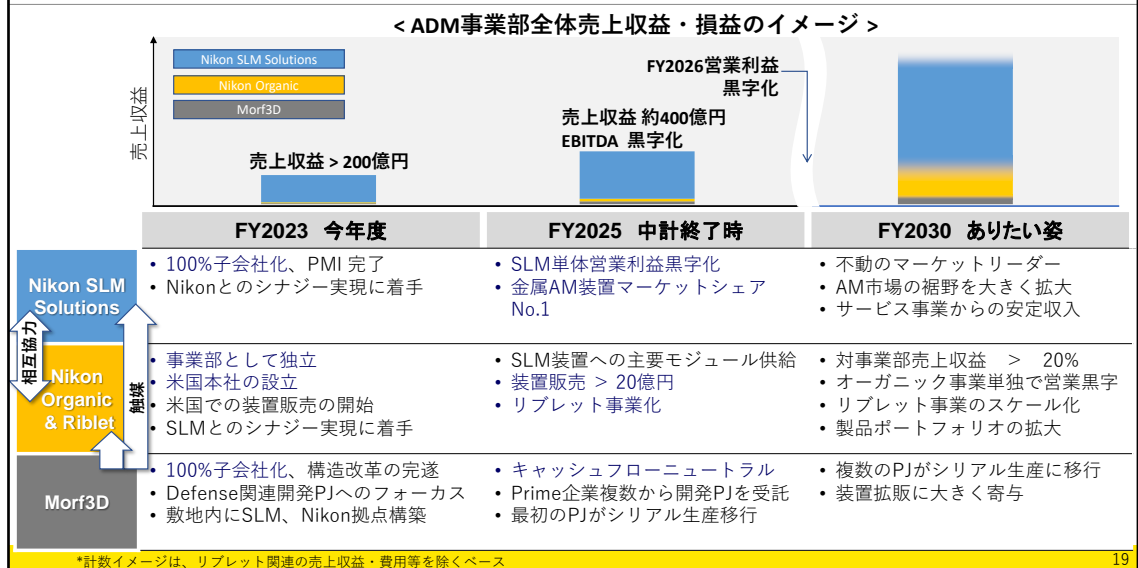
## Outline

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

18

- 次に、只今ご説明したようなビジョンを実現していくための戦略と事業計画についてご説明します。

## 戦略・事業計画・主要マイルストーン



- 向こう2030年までを見通しての戦略・事業計画・主要マイルストーンを、一枚にまとめたものがこちらになります。
- 上の棒グラフは、今年度、現行中計が終了するFY2025、そしてFY2030における売上高とその内訳の概要を示したものです。
- ご覧のとおり、現行中計期間中はほぼSLM社がADM事業部の売上の大半を占めることとなります。FY2030に向けては、SLM社以外の売上比率を20%程度まで成長させるイメージです。
- 今年度の売上は、期首計画より数十億円を下回りますが、200億円以上を見込んでいます。FY2025ではそれを倍増の400億円以上まで成長させる計画です。同時に、EBITDAもこの時点での黒字化を目指します。事業部全体として、買収費用の償却まで含めての営業利益黒字化は、1年遅れのFY2026の計画としています。
- サブセグメント別の戦略についてはこの後のスライドで詳細をご説明しますが、いくつかのキーとなるマイルストーンについてここで触れておきます。
- まずSLM社ですが、FY2025の中計終了時にはEBITDA、営業利益とも黒字、金属3DプリンターシェアNo1を目指します。
- Nikon Organicでは、FY2025までの売上20億円の達成を目指します。なお、リプレット加工についても事業化を図ります。
- Morf3D社については構造改革を完了し、FY2025でのキャッシュニュートラルを実現する計画です。

SLMが掲げる21-25中期計画 VISION2025

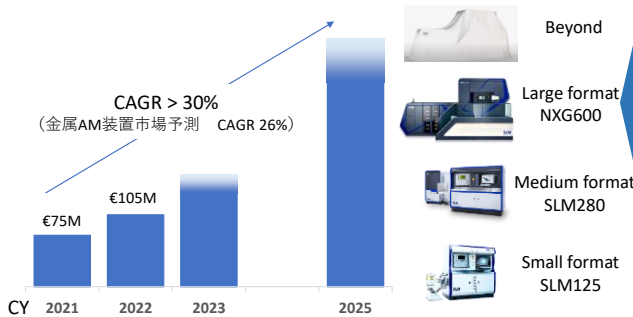
VISION 2025

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



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

20

- サブセグメントごとに詳細をご説明します。
- SLM社は去る2021年にVISION 2025という独自の中計を発表し、業界の年間平均成長率予測26%を大きく上回る、5年で5倍の売上高、マーケットシェアNo.1の実現を目標に掲げています。
- 売上高は、2021年に75百万ユーロ、2022年に105百万ユーロと拡大を続け、OnTrackで推移しています。M&A完了後もこの野心的な計画を踏襲し、ニコンは親会社としてこれを強力にサポートしてまいります。
- これを実現していくための施策についてご説明します。
- 航空宇宙・防衛、Hyper Carといったキラーアプリケーションを持つ顧客との緊密な協業を継続し、大型部品が製造でき、利益率も高い3Dプリンター機種であるNXG XII 600の販売をさらに拡大していきます。
- また、米国そして日本にもアプリケーション開発拠点を設立し、市場機会の獲得を加速してまいります。
- R&Dの分野では、既にニコンからの光学・計測エンジン供給やプロセス制御・キャリブレーション技術の供与といった具体的な協業や共同開発が進展しています。
- 競争の激しい中・小型機のセグメントにおいては、次世代プラットフォームを投入し、異なる機種に横展開することで価格競争力を強化する計画です。
- そして、社名もニコンの名を冠した「Nikon SLM Solutions」にし、これによるシナジー、特に普及機セグメントでの拡販を図る方針です。

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

Nikon  
Organic  
& Riblet

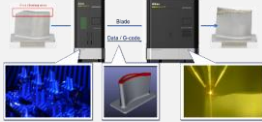
既存製品

- 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

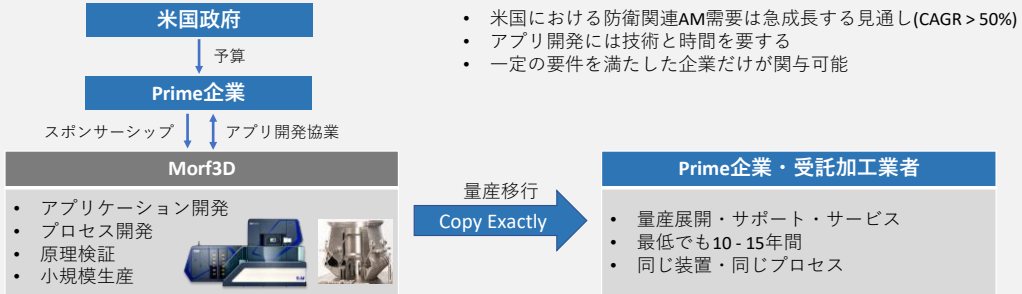
協業をテコにスケール化、2030までに事業部売上20%までの成長を目指す

21

- SLM以外のNikon Organic領域では、従来の販売先は国内に限られていましたが、米国など海外での装置販売の実現を目指します。SLM社との協業をテコに、中計期間中に装置販売を20億円以上に伸ばす計画です。
- 既に販売中のLasermeister 100Aシリーズや1000Sに続き、タービンブレードなどの自動補修を実現する装置・ソリューションや、高生産性と高解像度を両立する画期的なDED型の金属3Dプリンターの市場投入も計画しています。
- これらの装置に対するアプリケーション開発・拡販については、SLM社の顧客基盤の活用やマーケティング面での協業、米国拠点の活用を図ります。
- リブレット加工、サメ肌などの微細加工事業については、FY2025での事業化を目指します。
- 想定している事業形態としては、Riblet as a Service、性能向上を請け負うサービスとしての形態を想定しており、主要アプリケーションとしては民間航空機などを想定しています。

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)

22

- 最後に2021年M&Aにより子会社化したMorf3D社についてご説明します。前期決算で39億円の減損損失を計上しましたが、今年度も構造改革費用がかさみ、当面赤字が続く見込みです。
- 事業領域を、金属3Dプリンターによる付加加工のキラーアプリケーションともいえる航空宇宙・防衛関連の開発プロジェクトに絞り込み、今後SLM社やニコンの装置拡販にとってのいわば触媒として位置づける方針です。
- 米国国防関連の付加加工の需要はCAGR50%と急成長する見通しであり、非常に有望な分野と言えます。
- 一つの開発プログラムが量産に移行するまでには長い時間を要するものの、一旦プロセスがロックされると、その後は同じ装置同じプロセス、いわゆるCopy Exactlyポリシーが適用されます。
- この開発プロセスに早期からのSLM社装置導入を実現することで、リカーリング効果を狙っていきます。
- なお、Morf3D社のカリフォルニア州ロングビーチにあるファシリティは、ADM事業部およびSLM社の米国拠点としてもシェアし、ビジネス開発やアプリケーション開発に活用していく方針です。

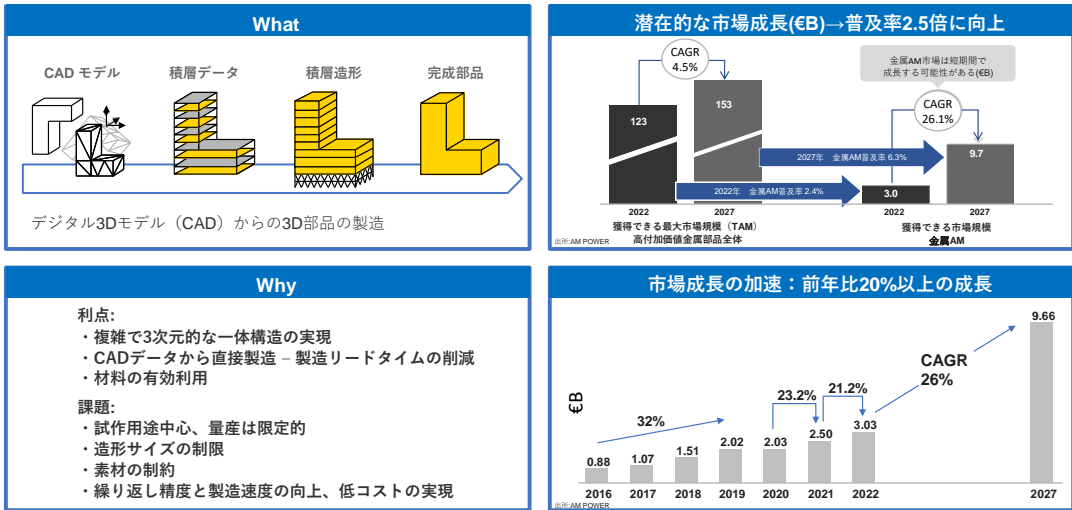
## Outline

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

23

- ここからは、Hamid Zarringhalam 執行役員に、付加加工（Additive Manufacturing）市場の見通しとその成長ドライバーについて、より掘り下げた説明をしてもらいます。

## 金属アディティブマニュファクチャリングとは

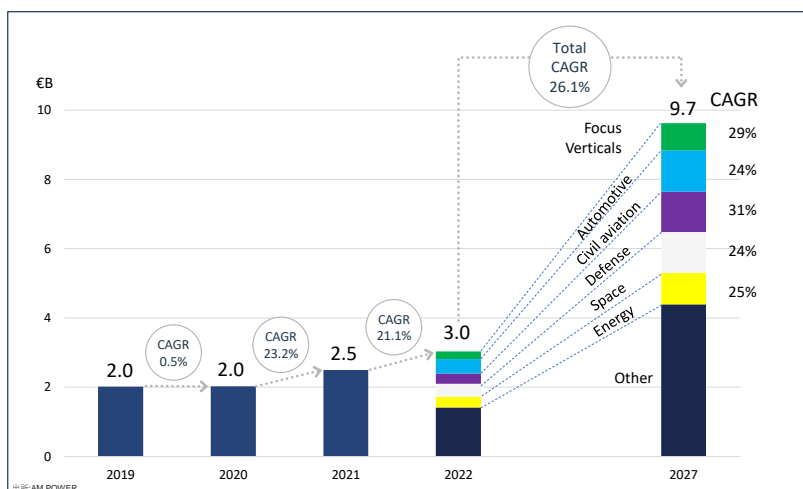


24

- 金属アディティブマニュファクチャリング（以降「金属AM」）は当社のデジタルマニュファクチャリングを牽引するのに欠かせない要素です。ニコンが金属AMを有望な成長分野と位置付けている理由について簡単にご説明します。
- 金属AMとは、3次元CADデータなどをもとに、レーザーのような局所に照射できるエネルギーを利用し、粉末粒子を選択溶融し、層を積み上げて金属部品を加工するプロセスです。これは、何千年前より行われている鋳造や鍛造といった従来の加工方法と比較される技術です。
- 金属AMの利用により、これまでの一体成形では難易度が高い、時に不可能であった、あるいはコストが高くなってしまいう複雑な部品を加工できます。設計の自由度が高く、より軽量で頑丈な部品に加工でき、廃棄物やCO<sub>2</sub>の削減、サイクルタイムの短縮につながります。
- 金属AMの課題は、試作用途には広く普及しているものの、量産用途への普及が限定的なことです。この課題に対処するには、継続的な技術革新が必要です。金属AM業界では、造形可能な部品サイズの拡大、金属AMに適した合金を増やし、生産性と再現性を向上することで、従来手法と同等のコストと品質の実現を目指しています。
- 当社は、ここに金属AM市場の可能性を見出しています。ここ数年の急速な技術革新にもかかわらず、普及率はまだ2.5%に届いていません。しかし、技術革新のペースを踏まえると、普及率は今後5年間で3倍近くになると予想されます。
- 2016年から新型コロナウイルス感染症流行前の2019年までは32%の市場成長でした。新型コロナウイルス感染症収束後は、成長速度は回復し、今後5年間のCAGRは26%、金額規模として3倍になると予測しています。



## 金属AM市場見通し



- 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

25

- 市場全体が急速に成長する中、ニコンが注力する最も成長する分野での取り組みについては後ほど紹介しますが、航空宇宙、防衛、自動車産業は金属AMが採用されてきた業界であり、今後もこうした業界が技術と需要を牽引していくと予想しています。期待する成長率は、グラフにあるとおりです。
- レーザーパウダーベッドフュージョン (LPBF) と呼ばれる方式は、金属AMの中で最も普及している造形方式です。昨年、ニコンはこの分野の世界的リーダーであるSLM社を買収しました。
- 金属AM業界における共通の課題は、高精度でかつ大幅に生産性を向上させながら、平面および特に高さ方向に拡大したビルドチャンバーにより、造形可能な部品のサイズをできるだけ大きくすることです。

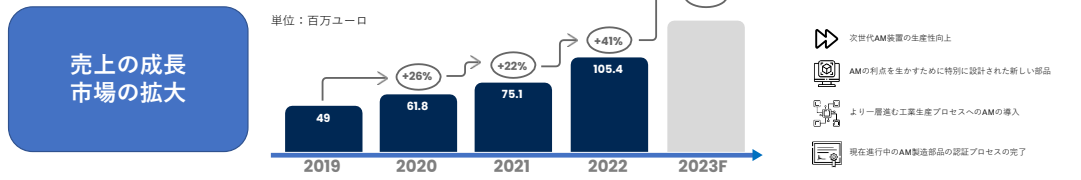
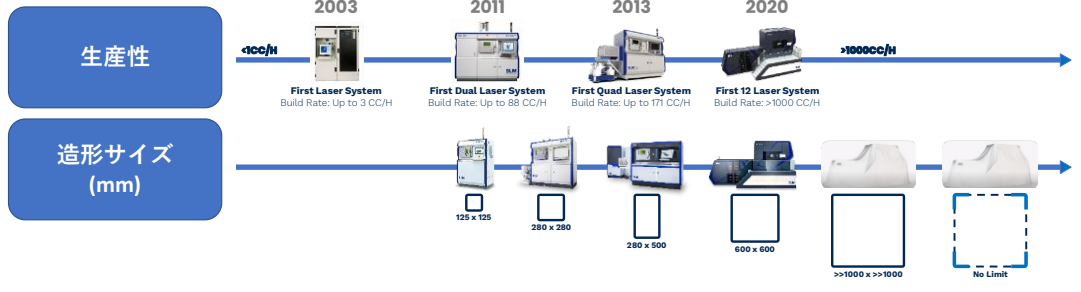
## 金属AM普及に向けての取り組み



26

- ここでは、私たちが金属AM普及に向けて取り組んでいることを紹介します。
- SLM社は、従来の加工から金属AMへの移行を妨げる制約を取り除く取組みを行ってきました。複数のお客様に利用いただいている最新装置NXG XII 600は、600 x 600 x 600mmの造形が可能であり、高さ方向には1mまたは1.5mに拡張できます。
- 私たちの装置は様々な金属材料に対応できるようになっていますが、利用する材料に関する技術革新や協業には引き続き注力しています。
- 生産性の向上にも注力しています。SLM社は、業界初の12基のレーザーを持つシステムを導入し、これまでより生産性を6倍に向上させました。進行中の技術革新を踏まえると、今後も生産性の大幅な改善が期待されます。
- これまでに多くの装置を顧客先で利用いただいております。装置の信頼性を高め、規模拡大へ柔軟に対応できる体制の構築に努めています。SLM社では現在850台以上の装置が世界有数の大企業で利用され、世界で最も要求の厳しいアプリケーションを製造しています。

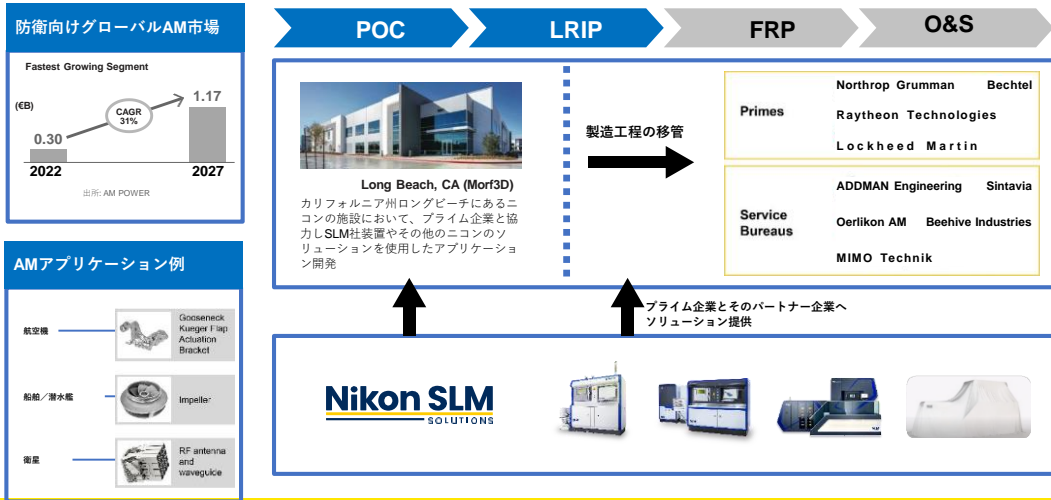
# Nikon SLM Solutions –最先端LPBFポートフォリオ



- このスライドでは、絶え間ない革新へのコミットメントを通じて、造形サイズや生産性の限界に対処してきた私たちのストーリーの変遷をご紹介します。
- これまで、私たちの売上は市場全体を上回るペースで成長してきました。この傾向は今後も続くと思料しています。
- ニコンとSLM社は技術と革新へのコミットメントを共有することで金属AMの可能性を引き出していきます。
- 既に公表しているとおり、次世代の製品へ向けた開発も行っています。

## 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



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

28

- ここからは、金属AM市場で最も急成長している分野のひとつである航空宇宙・防衛産業でビジネス機会を獲得するため、いかに当社がユニークな立場であるかをお話したいと思います。
- 防衛産業は最も急成長している分野のひとつであり、金属AM市場全体より早く成長しています。
- 特に金属AMが普及すると考えている分野は、航空機、船舶/潜水艦、人工衛星です。私たちはサイズ、生産性、規模において、これらの分野が求める最先端の技術を有しており、有利な立場にあります。
- 私たちのゴールはシンプルです。LPBFで造形可能な金属部品であれば、Nikon SLM Solutions をデファクト・スタンダード・プラットフォームとして活用いただくことです。
- カリフォルニア州ロングビーチにある広さ90K平方フィートの施設は、最新技術に加え、顧客が求める極めて安全な環境で顧客と協業し高付加価値部品を開発する機能を持つ目的で建設されました。
- 我々は、プライム企業やその顧客と密接に協力しながらPOC（概念実証）やLRIP（低率初期生産）を通じ、金属AM製造に適した設計を最適化していきます。そうすることでLRIPを当社で継続することも可能ですし、顧客が希望すれば、顧客サイトまたはサード・パーティのサービスプロバイダー製造施設へFRP（フルレート生産）を移管することもできます。こうした方法でいくつかの重要な分野で協業を推進していきます。製造プロセスの設計が確定した後は、SLM社装置を利用した製造が行われることを想定しています。
- 当社はこうした協業を通じて、顧客と他のアプリケーションにおいても協業を拡大していけると考えております。

## Outline

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



日本	米国西海岸	ドイツ
<p><b>熊谷/行田エリア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発全般（要素開発、製品設計）</li> <li>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）</li> </ul>	<p><b>Nikon Advanced Manufacturing Inc. HQ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ADM事業部全体を統括する本社</li> <li>事業戦略、企画、財務、法務、マーケティング等</li> </ul>	<p><b>Nikon SLM Solutions Lubeck HQ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発全般/製品製造/品質保証</li> <li>アプリケーション開発センター</li> <li>その他本社機能全般</li> </ul>
<p><b>品川本社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業開発・営業・企画</li> <li>製造・品質保証</li> </ul>	<p><b>Long Beach Center</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防衛・航空宇宙事業</li> <li>SLM/ニコンアプリケーション開発センター</li> <li>米国市場 開発・販売</li> </ul>	<p><b>Fraunhofer ILT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DED機展示デモ、顧客開拓</li> <li>アプリケーション開発</li> <li>共同技術開発</li> </ul>

30

- 製造業では金属AMの採用はグローバルで増えています。
- 顧客は、製造ニーズに対して長期的信頼がおける、技術や製造に対する強さ、コミットメント、グローバルなフットプリントや規模を持つ企業を求めています。
- グローバルパートナーとして100年以上信頼されてきたニコンは、そのようなパートナーとしてあり続け、この金属AM市場に賭けていきます。
- 当社は、最先端をいく顧客に寄り添うことができるよう本ADM事業の統括会社であるNikon Advanced Manufacturing, Inc.をカリフォルニアに設立しました。日本国外にグローバルな事業本拠を置くのはニコンの歴史上初めのことです。
- カリフォルニア州ロングビーチの高機密レベル施設だけでなく、日本とドイツにデモやアプリケーション開発センターを設け、世界に向けて大きく発信していく予定です。
- 世界各地に拠点を置くことで、顧客と密接に連携し、世界中のニーズに大規模に対応していくことができます。

## 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

31

- ここで、デジタルマニュファクチャリングのビジョンを改めて総括します。公表しているとおり、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です。
- 我々は、先進的な光応用技術と精密機器で培った膨大な能力を活用し、製造業に革新をもたらします。
- 現在まだ金属AM普及の初期段階にあり、ニコンが長年培ってきた技術革新により、金属AMの普及を今後一挙に加速させるポテンシャルがあります。それはひいては、未開拓の大きな潜在市場を掘り起こすこととなります。
- 製品やソリューションを充実させるだけでなく、普及を加速させるため、私たちはOrganic資産とInorganic資産の両方に積極投資してきました。
- これらの融合を図り、2030年までにニコンの新たな成長と収益の柱を創出するという目標を目指します。

## ヘルスケア事業

執行役員 ヘルスケア事業部長 山口 達也

32

- ヘルスケア事業部長の山口です。
- ここからはヘルスケア事業についてご説明します。



## 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

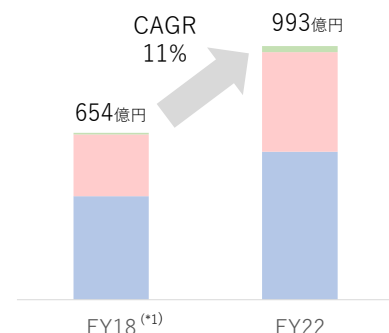
- ・安定的な市場成長に沿ってグローバルに営業力を強化中
- ・新たな診断機能やモダリティ開発で持続的成長を目指す

#### ■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



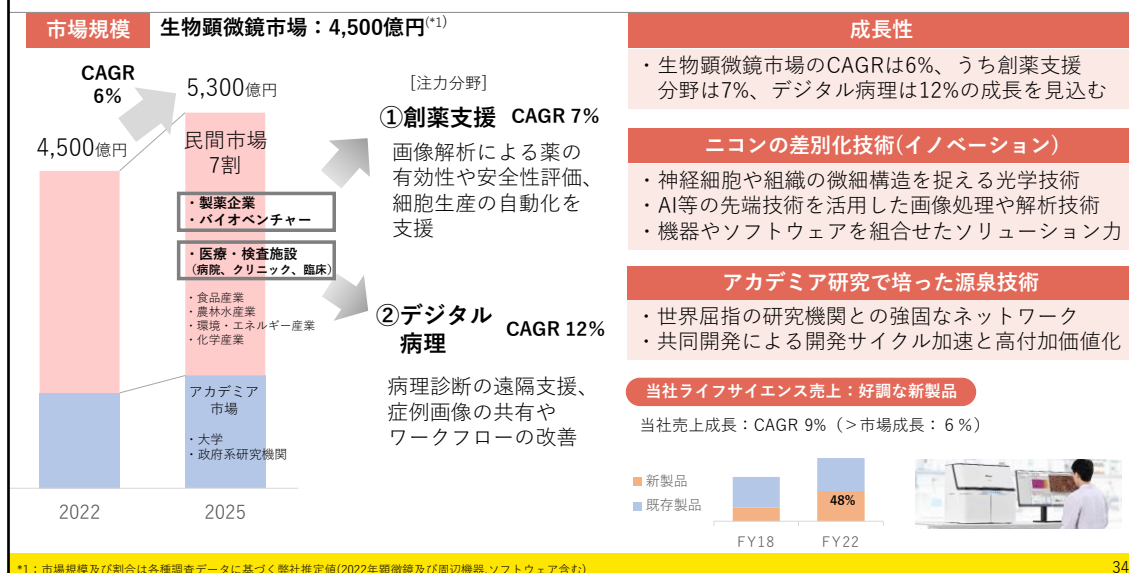
市場ニーズに沿ったソリューション提供によりビジネスは順調に拡大

\*1：2017年6月事業部発足

33

- 収益計画は中期経営計画で掲げた2025年度の計画を3年前倒して達成しました。
- 「ライフサイエンス」は継続的な新製品の投入と民間市場の開拓で、昨年度は過去最高の売上、営業利益となりました。  
2019年度から進める光学技術やソフトウェア技術による民間市場の開拓、特に製薬企業やバイオベンチャー企業への創薬支援活動が成長ドライバーです。
- 「アイケア」は堅調な米国に加えてアジア、欧州でも営業力を強化しています。  
2015年に買収した英国Optos社とは営業・マーケティング活動に加えて、技術によるシナジー創出も進んでいます。  
付加価値の高い製品や機能性向上で業界平均を上回る成長を続けています。
- 「細胞受託生産」は2015年度から事業を開始しました。  
2017年度から売上計上が始まり、利益貢献フェーズに移行しつつあります。  
再生医療等製品の生産拡大で、受託件数・規模共に着実に増加をしています。

## [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



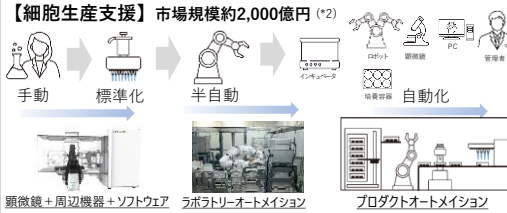
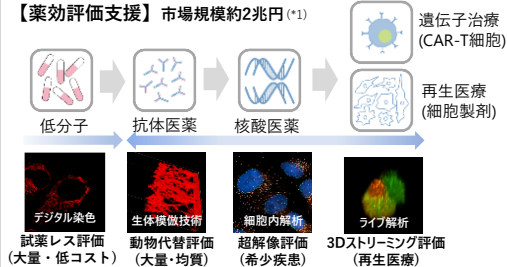
- ここから3つのセグメント別にご説明します。
- 初めはライフサイエンスです。
- 生物顕微鏡はバイオテクノロジー技術の発展に伴い、年率6%の成長が期待されます。特に弊社では、高い市場成長が期待される創薬と病理分野で、光学製品やソフトウェア、クラウドを含む技術開発に注力をしています。
- 創薬支援では製薬企業やバイオベンチャー企業へ先進技術を活用した画像処理や解析技術によるソリューション提案を強化しています。
- 臨床分野では高齢化に伴い、検査や診断の件数が世界規模で増加しています。業務の効率化とワークフローの改善に向けた新たな診断機器やデジタル技術を活用した診断支援ツール、インフラ開発を進めています。
- これまで国内外の大学・研究機関との連携で培ったコア技術を活用して、新たな製品やサービスの開発速度を上げています。2019年度から積極的に進めている既存製品から新製品の切り替えて、昨年度は売上に占める新製品比率は約5割となりました。付加価値の高い製品やサービスの開発で継続的な収益性の向上を目指します。

## [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)



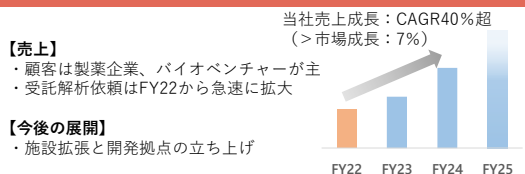
\*1: MARKETSSANDMARKETS CELL-BASED ASSAYS MARKET GLOBAL FORECAST to 2025  
\*2: MARKETSSANDMARKETS CELL CULTURE MARKET GLOBAL FORECAST to 2024

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



● このスライドでは「創薬支援」の取り組みについて少し具体的にご説明します。

● 世界的な高齢化の進行により、公的医療保険制度の負担が年々増えています。それに伴い、薬価の見直しの頻度も高まり、製薬業界では効率的な開発体制の強化を迫られています。

● ここでは、お客様と進めている、薬効評価と細胞生産に関するソリューション事例の一部を示しています。

弊社では、薬の種別に応じた「薬効評価」、薬の評価に必要な「細胞生産のプロセス開発」、並びに「再生医療等製品の量産工程の開発」など、ソリューションの幅を拡大しています。

国内外の大手製薬企業やバイオベンチャー企業との間では多種多様なプロジェクトが進んでおり、中長期的な視点で事業拡大を目指します。

● このような創薬支援事業は2019年度から日米欧の3か所に設置した創薬支援拠点で開始しています。

活動の幅は、細胞による画像解析から、AIを含む先進技術を活用した薬効評価や生産プロセスの自動化へと進展しています。

事業の拡大に伴い、日本と米国ではR&D機能の強化を目的に近々施設拡張を実施します。

● 日米欧の三極で培った最先端のアプリケーション技術の活用で事業成長率40%以上を目指します。

● 大手製薬企業と進めているソリューション開発事例を動画でご用意しました。2分半程のご紹介となりますがご視聴下さい。

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>



<動画>

## [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(CT<sup>\*1</sup>)：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



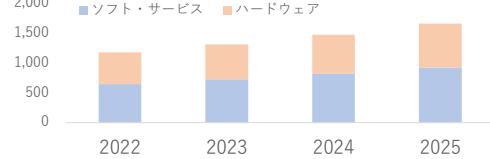
#### Step3(クラウド)：病理画像を共有しカンファレンス支援

・ 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



(億円) 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



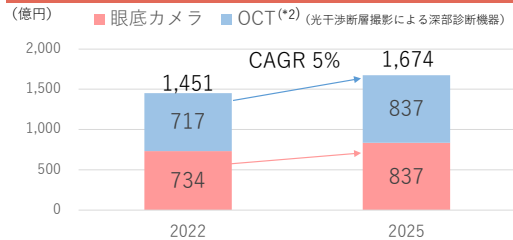
\*1: Information and Communication Technology ITを活用して医師や患者のコミュニケーションを支援する技術の総称

\*2: MARKETSANDMARKETS, DIGITAL PATHOLOGY MARKET FORECAST TO 2028

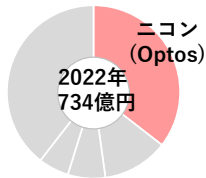
- このスライドでは「デジタル病理」への取組みについてご説明します。
- グローバルに進む高齢化と医学の進展で、病理分野では診断件数が増え続けており、診断の精度向上と効率化に向けたデジタル技術の活用が増々重要になっています。
- 当社では今年の春に日本初となる医療用デジタル顕微鏡UIを発売しました。併せて遠隔診断のプラットフォームを構築し、秋にはクラウドを活用した診断ワークフローの効率化への取組みを開始します。
- デジタル病理の分野は中長期的に拡大する有望市場です。AIやソフトウェアを活用した診断支援ツールの開発にも積極的に取り組んでいきます。
- 病理診断の分野では、画像診断や遺伝子特性に基づく複合診断が、個別化医療の進化に貢献すると考えています。この分野でも新たな市場機会の獲得を目指します。

## [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 <sup>(\*1)</sup>



### 眼底カメラ金額市場シェア <sup>(\*3)</sup>



### ニコンアイケア製品



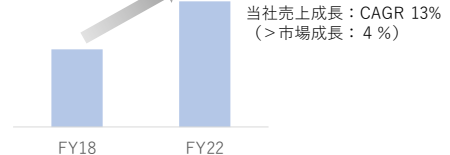
### 成長性

- ・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

### 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

38

- ここからはアイケアについてご説明します。
- 高齢化と若年層への疾患の広がり、画像診断機器は年率5%の安定的な市場成長が見込まれます。
- 「眼底カメラ」では、差別化された技術により世界市場の約3分の1のシェアを獲得しています。  
技術で先行する眼底広角撮影機器は、今後とも二桁成長が期待される有望市場です。
- 深部診断機器の「OCT」では、光学技術や診断支援ツールが事業付加価値の向上を牽引しています。  
Optos社とは双方の技術の強みを活かした新たな機器の開発や機能性向上に取り組んでいます。
- 営業・マーケティングの分野ではニコンとOptos社のグローバルな営業ネットワークを効率的に活用して、全ての市場で着実に売上向上を続けています。



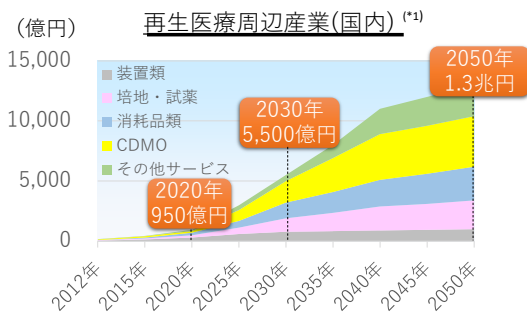
# [アイケア] ニコンとOptosによる技術シナジーと事業成長



- 幅広い年齢層で眼科疾患が増加する中、疾患の早期発見と治療が急務となっています。医師の負担軽減と診断精度向上の相矛盾する課題解決への取り組みが、診断機器市場の継続的な拡大に繋がっています。
- 当社の眼底広角撮影機器は1回の撮影で眼底部の約8割が撮影できる画期的な診断機器です。特に、疾患の早期発見に繋がる眼底周辺部の診断では、広角撮影機能が効率的な診断に大きく貢献をしています。
- 広角機の価格帯は標準機に比べて数倍ですが今後とも二桁成長が期待されます。一方、その普及率は2割未満です。糖尿病や高血圧などから発症する眼科疾患も増えており、検診を含むスクリーニング市場の規模拡大が進んでいます。
- 現在、眼底カメラやOCTで撮影された画像へのクラウドサービスを米国で開始しています。  
蓄積された画像を活用した疾病履歴や疾患の予兆・変調を管理するマネジメントシステムの強化を進めます。  
診断支援ツールが医師の確定診断の迅速化と患者さんの負担軽減に繋がることを期待しています。

## [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



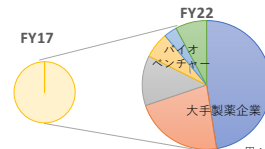
### 成長性

- 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 <sup>(\*)2</sup> 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

<sup>\*1</sup>：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

<sup>\*2</sup>：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

- 最後に細胞受託生産についてご説明します。
- 人の本来もつ免疫や治癒力を活かした細胞由来の再生医療の分野は、周辺産業も含めて2030年には国内市場規模5,500億円が想定される期待の持てる新たな産業です。
- 弊社では2015年に世界最大手のスイスLonza社と業務提携をして、ニコン・セル・イノベーションを設立しました。製薬企業、バイオベンチャー企業に向けて、質の高い再生医療等製品の受託生産やプロセス開発を支援しています。
- 国内外からの受託実績では、患者さんへ投与された薬により画期的な治療成果を上げています。また、大学発などの有力バイオベンチャー企業では臨床試験や治験に進むケースも増えており、再生医療事業の広がりを実感しています。
- 多様な疾患への対応で受託件数と規模共に増えており、技術の蓄積も着実に進んでいます。

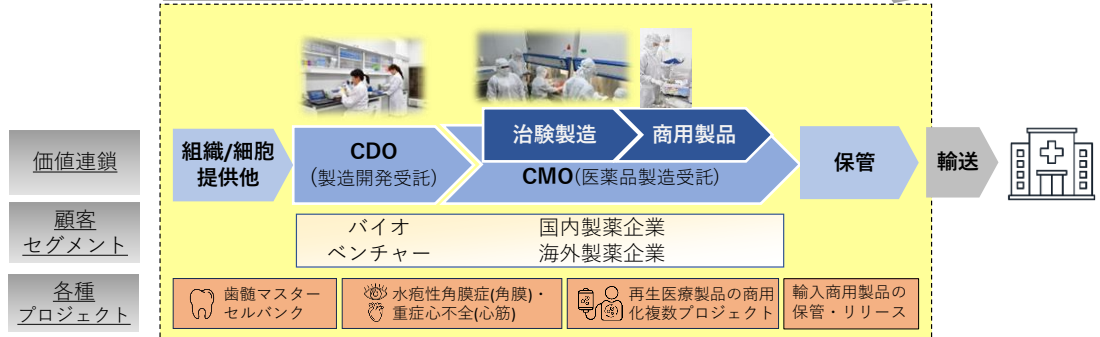


## [細胞受託生産]

### 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<sup>(\*)</sup>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



\*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)

41

- ここではニコン・セル・イノベーションが進めるビジネスモデルについてご説明します。
- 事業ドメインは価値連鎖が示すとおり、セルバンクを活用した組織や細胞の提供から治験・商用化に代表される生産受託、保管・輸送手続きに至るまで、一貫したサービス提供を実施しています。既に全てのバリューチェーンで受託実績があり、安定した経営基盤の確立が進んでいます。
- 「組織や細胞の提供」において、日本初となる歯髄幹細胞を利用したマスターセルバンクの構築が完了しました。今後は、様々な疾患への応用が期待されており、提携先では希少疾患への薬の開発にも取り組んでいます。
- 「治験・商用化」では、大学発のベンチャー企業と協力して、iPS細胞を使った角膜移植の早期実現に向けて、製法の開発と受託生産に取り組んでいます。心臓疾患や血液疾患などの大きな市場では、国内外の製薬企業やバイオベンチャー企業からの受託も進んでおり、技術と品質管理力で高い評価を得ています。
- 顧客拡大に伴い受託件数、受託金額共に増加しており、期待の持てる有望な事業となるよう成長を目指します。
- 以上がヘルスケア事業部からの事業進捗のご説明となります。ご清聴をいただき、ありがとうございました。

# 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




42

- サステナビリティ戦略部の山田です。
- ここからは、ニコンのサステナビリティへの取組みについてご説明します。

## 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)

 <b>CDP気候変動</b> <b>A</b>	 <b>MSCI ESG Rating</b> <b>AAA</b>	 <b>S&amp;P Global ESG Score Sustainability Yearbook 2023</b> <b>76 / 100</b> <b>Top 1%</b>
<b>A</b>	<b>AAA</b>	<b>Top 1%</b>

### ■ 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					
	FTSE Blossom Japan Index	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	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)	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)
 Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA	 FTSE Blossom Japan	 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	 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	 Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)
<b>採用</b>	<b>採用</b>	<b>採用</b>	<b>採用</b>	<b>採用</b>	<b>採用</b>	<b>採用</b>

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.

43




- ニコンのサステナビリティは、GPIFの採用する6つの指標全てに採用されるなど、外部から高い評価をいただいています。
- このような高い評価をいただいている背景についてご説明します。



- 昨年4月に発表した中期経営計画では、基盤戦略のひとつとして「サステナビリティ戦略」を掲げています。
- 企業理念である「信頼と創造」を具現化することで、持続可能な社会への貢献と、自社の持続的成長の双方を図ることがニコンのサステナビリティ戦略です。
- 具体的には、12のマテリアリティを、「創造」つまり製品やサービスといった事業を通じて社会に貢献するテーマと、社会の期待に「信頼」で応えるテーマとに分けて、取組みを進めています。

## サステナビリティ戦略 | 社会の期待に「信頼」で応える

2022/4発表 「中期経営計画(2022-2025年度)」より再掲。進捗を赤字加筆

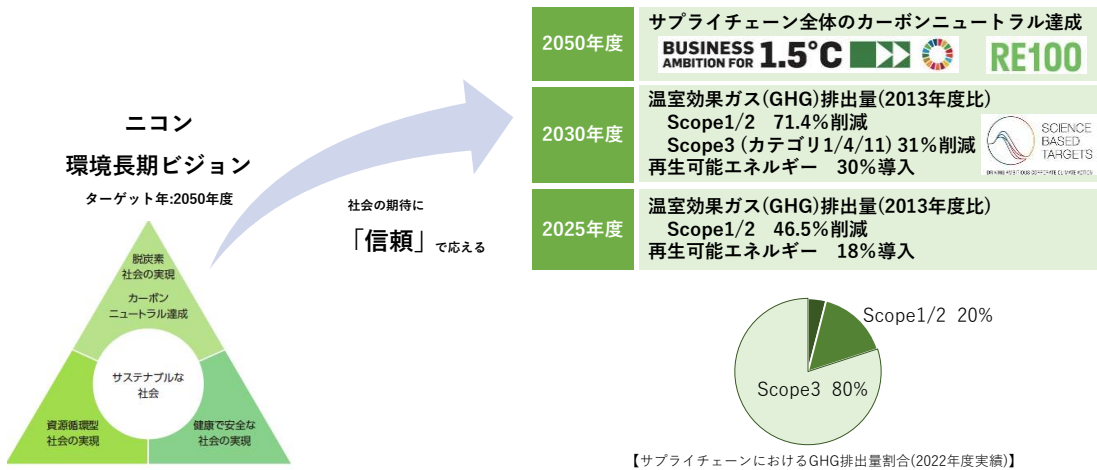
 <p><b>環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>③ 脱炭素化の推進</li> <li>④ 資源循環の推進</li> <li>⑤ 汚染防止と生態系への配慮</li> </ul>	 <p><b>社会・労働</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑥ レジリエントなサプライチェーンの構築</li> <li>⑦ 人権の尊重</li> <li>⑧ ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン</li> <li>⑨ 従業員の健康と安全</li> </ul>
<p>・ 2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul> <p>・ 装置再生/中古品販売強化による資源循環への取組み</p>	<p>・ DEIの推進 ⇒ 「Nikon Global DEI Policy」制定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な人材が活躍できる環境の整備と意識醸成</li> <li>・ 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%)</li> </ul> <p>・ サプライチェーンにおける人権尊重の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人権に配慮したマーケティングコミュニケーション</li> </ul>
 <p><b>ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ コンプライアンスの徹底</li> <li>⑪ コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>⑫ リスクマネジメントの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動</li> <li>・ 社外取締役の独立性確保: 構成の多様化</li> <li>・ グループのガバナンス強化: 内部管理強化</li> </ul>

45

- 社会の期待に「信頼」で応える、という面では、マテリアリティごとに目標を掲げ、取組んでいます。
- 赤字で記載している内容が各目標に対する進捗ですが、全体として順調に推移しています。
- 例えば、カーボンニュートラルに向けた取組みでは、主要生産拠点で再生可能エネルギーを導入することで、目標を前倒しで達成の見込みです。
- また、右側、社会・労働の分野では、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンへの取組みを推進し、女性管理職比率、新卒採用に占める女性の比率も順調に向上しています。



2050年度 カーボンニュートラル達成に向けた取組み

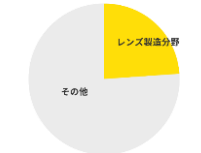


- このうち、脱炭素に関する取組みについて詳しくご説明します。
- ニコンでは、2050年を見据えた環境長期ビジョンの一つに「脱炭素社会の実現」を掲げ、サプライチェーン全体での「カーボンニュートラル」達成を目指しています。
- 2030年度をターゲットとする環境中期目標の達成に向け、順調に削減が進んでいますが、ニコンの温室効果ガス排出の80%はScope3が占めており、今後、自社だけでなく、サプライチェーン全体での取組みが重要と認識し、活動を推進しています。

## 自社での取組み

### ■ 製品開発効率化

#### レンズ製造のCO2削減



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、年の数で5段階評価が行われる。

- まず、自社の取組みをご紹介します。ガラス製造から手掛ける当社では、レンズ製造分野におけるCO2排出比率が高く、様々な発想で環境負荷低減に努めています。
- また、現在建設中の新本社はラボの設置も予定していますが、構造上の工夫による空調用エネルギーの抑制など大幅な省エネを図るとともに、太陽光発電による創エネも行うことで、ZEB Ready認証を取得予定です。
- 加えて、再生可能エネルギーの導入も進めています。主要生産拠点である栃木、及び、タイは、本年度より100%再エネ化いたしました。

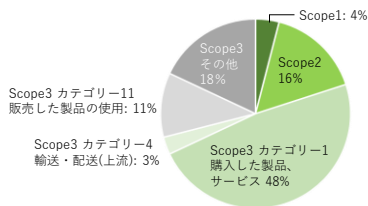
## 排出の80%を占めるScope3削減に向けた施策を推進

### ■ 調達パートナーとの協業

(カテゴリー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

(カテゴリー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リデーションを実施 (GHG排出量: 約95%削減)



### ■ 製品使用時の消費電力の削減

(カテゴリー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



- 次に、Scope3への取組みについてご説明します。
- 購入した製品が該当するカテゴリー1では、CDPサプライチェーンプログラムを活用した、調達パートナーとの協業を進めています。
- カテゴリー4となる輸送・配送においては、長距離トラックからフェリーへの切り替えによるモーダルシフト等を進めています。
- また、販売した製品の使用に関わるカテゴリー11では、製品の省電力化等を進めています。例えば、こちらに記載の正立顕微鏡では、ハロゲン光源に代わりLED光源とすることで、長寿命化を図るとともに、40%のGHG排出量削減を実現しています。



### 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、資金使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)

- 当社は、現在、成長のドライバーとなる先進R&D機能を併せ持つ本社ビルを、品川区西大井の遊休地に建設中です。
- この建設資金の一部に充当するため、日銀の気候変動対応オペレーションを活用した「グリーンローン」で100億円を調達しました。
- グリーンローン利用は精密機器業界では初めてと認識しています。

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



- 次に、サステナブルな社会を目指し、共に歩む「人」に関わる取組みです。
- まず、ニコンの事業は、様々なステークホルダーとの関わりの上に成り立っていることを認識し、人権の課題に取り組んでいます。
- 従業員一人ひとり一人が実践するための人権教育に注力するとともに、サプライチェーン全体で人権課題への対応を推進していくために、加盟しているRBAなど外部の先進的な視点も取り入れた取組みを進めています。

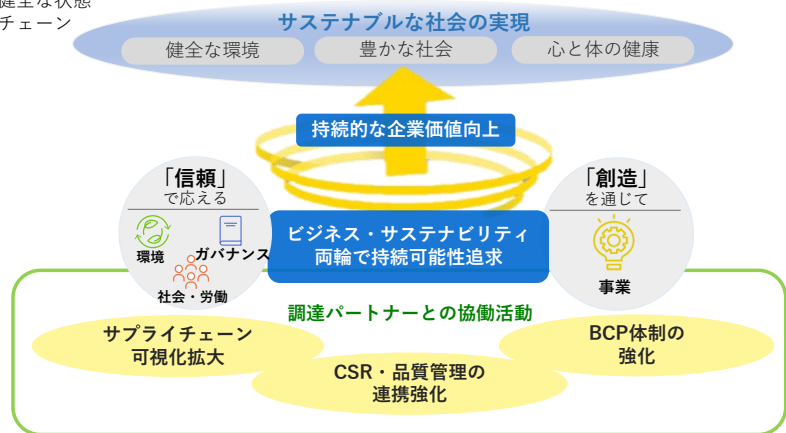
調達パートナーとの協働関係を通じたレジリエントなサプライチェーンの構築

■ 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)



- 続いて、サステナブル調達についてご説明します。
- 物流・商流がグローバルで複雑化し、目まぐるしく変化する中では、レジリエントなサプライチェーンの構築が必要です。
- 重要なステークホルダーである調達パートナーとビジョンを共有することで、QCDに加え、脱炭素化や人権への対応、サプライチェーンの可視化などESGそれぞれの取組みを進めています。

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

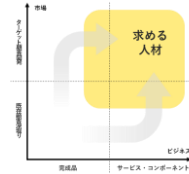
ニコングループで働く多様な人材と会社が共に成長していくことで、持続可能な社会に貢献し続ける



■ 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



- 人的資本経営については、グローバル化や価値観の多様化が進む中、ニコンと従業員一人ひとりが社会やお客様から求められる存在になるためには、会社と従業員がともに成長していくことが重要だと考えています。
- また、中期経営計画で掲げた「2030年のありたい姿」の実現に向け、求める人材も変化してきています。
- 成長領域ではソリューションビジネスの強化をリードする人材、既存領域においてはニコンの強みであるものづくりを支える人材、それぞれの獲得、育成、活躍を軸に、人材への投資を強化しています。

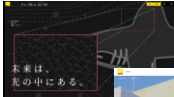
成長の源泉となる多様な人材の獲得を強化

■ 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

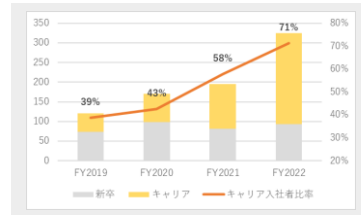


新卒採用公式Twitter（現・X）

■ 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

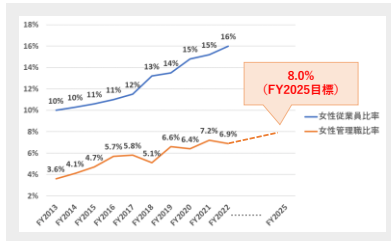
- 会社の成長の源泉は、多様な人材です。多様な人材の獲得のため、採用ブランディングの強化、一部新卒採用への職種別採用の導入等を図ると同時に、従業員年収の引き上げも実施しています。
- この結果、一部、就職人気ランキングでは、業種別トップとなるなど、優秀人材の獲得に向けて良い流れが生まれています。
- 同時に、様々なスキルや経験を持つキャリア人材の採用も強化しており、昨年度の入社人数に占めるキャリア採用者比率は7割を超えています。
- また、全管理職に占めるキャリア採用者の割合が29%を超え、組織の活性化も進んでいます。

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）

※人材サービス事業を担うニコンと日総工業株式会社との合弁会社

- 女性活躍に関しては、女性管理職比率を目標に掲げ、長期的な施策に取り組んでいます。
- ニコンは新卒採用に占める女性の割合を25%以上とする目標を掲げ、2023年4月入社では女性比率が32%となるなど、成果が出始めています。
- また、日本の大学の工業系学科における女子学生の割合は16%程度のなか、それを上回る比率で女性技術者を採用しています。
- ライフステージに応じた働きやすい環境の整備やメンター制度の活用等を進めるとともに、資料右に記載のとおり、社員が性別や年齢を問わず活躍できるよう、両立支援の拡充や、シニア従業員の活躍機会創出にも力を入れています。

## 「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

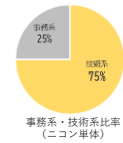
- 中期経営計画で掲げた「人と機械が共創する社会」をともに築く、将来の産業基盤を支える理工学系人材の育成に寄与することを目的として、2023年度から募集を開始
- 対象：全国の国立高専51校に在籍する本科2年生以降の学生  
本科60名(各学年15名)、専攻科20名(各学年10名)
- 第一期生として2023年度の奨学生を40名選出



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



### ■ 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



- ニコンでは、次世代の子供たちの支援も行っています。
- これまで事業所を構えるタイやラオスにおいて奨学金制度を展開してきましたが、今年度、国内でも、人数において最大級となる国立高等専門学校生向けのニコン奨学金を新設しました。
- 2030年の「人と機械が共創する社会」においては、人はより創造的な仕事をすることが求められ、このための人材育成、能力開発は重要です。
- また、右側に記載のとおり、長期的な視点で、女性技術者を育成する活動にも積極的に参加しています。

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、豊かでサステナブル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 대응するために、  
お互いを尊重し合い、個性や違いをチームとして活か  
しあうことの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

56

- このように、多様な人が尊重し合い、活躍することがニコンの成長につながると考えており、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進しています。
- 今年4月にNikon Global DEIポリシーを制定し、各地、現場の実情に合わせた取組みを推進しています。





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名中0名)	0% (0名中0名)
	女性取締役比率	0% (0名中0名)	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	● 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	

57

- 次に、ESGのG、コーポレート・ガバナンスについてご説明します。
- ニコンは、コーポレート・ガバナンスの強化・実効性向上に向け、様々な取り組みを行ってきています。
- 表に記載のとおり、社外取締役の比率を高め、三菱金曜会系大株主等出身の取締役はゼロとなっています。また、女性取締役は2名、全体の17%となっています。
- さらに、任意の指名と報酬に関する委員会を設置するとともに、独立社外取締役のみが議論する「独立社外取締役会議」を設置するなど、ガバナンスの向上を図っています。
- また、取締役会の実効性評価の結果を、翌年の改善につなげるサイクルを継続して回しています。
- さらに、役員報酬に関しては、中期経営計画に連動した形で業績連動型株式報酬制度を運営しています。
- コーポレート・ガバナンスの深化には終わりがないと考えており、今後とも継続的な取り組みを進めてまいります。



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。

- このスライドでは、6名の独立社外取締役のメンバーと、その所属する委員会並びにスキル・マトリックスをお示ししています。
- ご覧のとおり、メーカー系企業経営経験者3名に加え、官僚経験者および弁護士・会計士を含む多様性を確保した陣容となっています。
- 本日は、この後、蛭田 社外取締役・山神 社外取締役によるパネルディスカッションを予定しています。



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、役員の不公正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

- さきほどご説明した役員報酬ですが、業績に連動する報酬の割合は固定報酬額と同等以上になるような制度設計としています。
- 株価を意識した制度設計とすることで、経営陣と株主の皆様がセიმボートで同じベクトルを向いて経営していくことを企図しています。

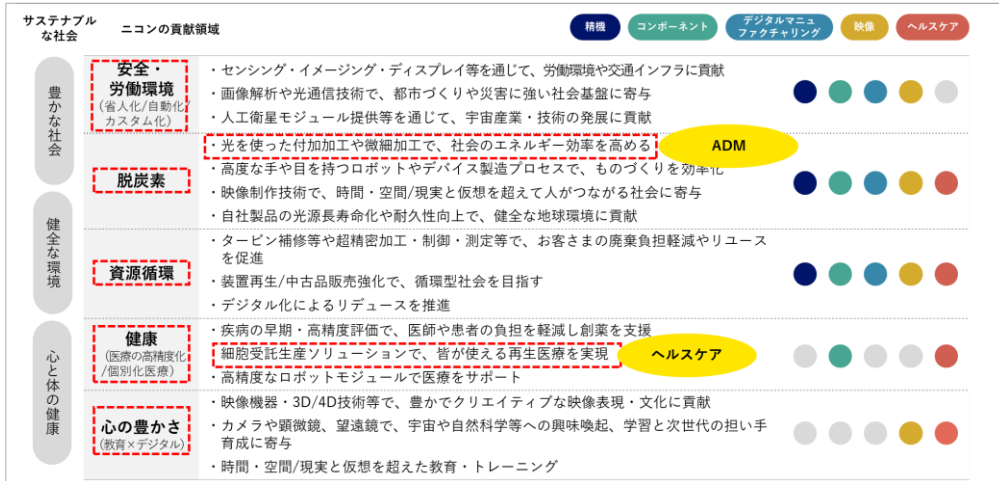


- 以上、社会の期待に「信頼」で応えるテーマの取組みについて、ご説明してきました。
- ここからは、私たちニコンがどのような製品やサービス・ソリューションを通じて、社会に貢献していこうとしているか、「創造」、つまり、事業活動を通じたサステナブルな社会への貢献についてご説明します。

# 「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>

61

- このスライドは中期経営計画の再掲ですが、ニコンはコア技術によって、「安全・労働環境」「脱炭素」「資源循環」「健康」「心の豊かさ」の5つの領域に貢献していきたいと考えています。
- 先ほどアドバンストマニュファクチャリング事業部の柴崎より説明があった「光加工機によるリブレット加工(サメ肌加工)」は4行目にある「光を使った微細加工で社会のエネルギー効率を高める」という取組みです。
- また、ヘルスケア事業部の山口が説明しました細胞受託生産は、「健康」への貢献事例となります。
- これらを含めた、ニコンの「創造を通じてサステナブルな社会に貢献する」取組みについて、2分ほどの動画にまとめておりますので、ご覧ください。

## <動画上映>

- このように、ニコンでは、様々な製品やサービスを通じて、社会・環境課題の解決に取り組んでいます。
- これからも、サステナビリティ戦略と事業戦略を一体のものとして運営し、サステナブルな社会の実現に向けて取り組んでまいります。
- サステナビリティ、ESGに関するご説明は以上です。

## 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
コーポレート・ガバナンス	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
	BS、資本運営	政策保有株式
BS、資本運営	BSマネジメント	1

