



NIKON REPORT 2025

ニコンレポート2025
2025年3月期

企業理念・ビジョン

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、変わる事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

MANAGEMENT MESSAGE	3	CEOメッセージ
	7	CFOメッセージ
FUTURE VISION	11	2030年のありたい姿
	11	これからの価値提供領域
	14	ありたい姿を実現するために
	15	価値創造モデル
NIKON'S CORE STRENGTHS	16	経営資源
	17	技術力
	18	ブランド力
MANAGEMENT PLAN	19	中期経営計画(2022~2025年度)進捗報告
SUSTAINABILITY	24	ニコンのサステナビリティ
	27	社外からの評価
	27	イニシアチブへの参画
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	28	人的資本経営
CORPORATE GOVERNANCE	30	コーポレート・ガバナンス強化の取り組み
	34	コーポレート・ガバナンス体制
	42	取締役対談
CORPORATE DATA	46	非財務ハイライト
	47	重要財務指標分析
	49	10年間の主要財務データ
	51	インフォメーション

編集方針

ニコンレポート2025(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」として制作しています。

重要性と網羅性

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。

報告対象期間

2024年4月1日~2025年3月31日
(一部に2025年4月以降の内容を含みます)

注意事項

本レポートは、当社ウェブサイトに掲載していた「ニコンレポート2025」をバックナンバー用に再構成したものです。

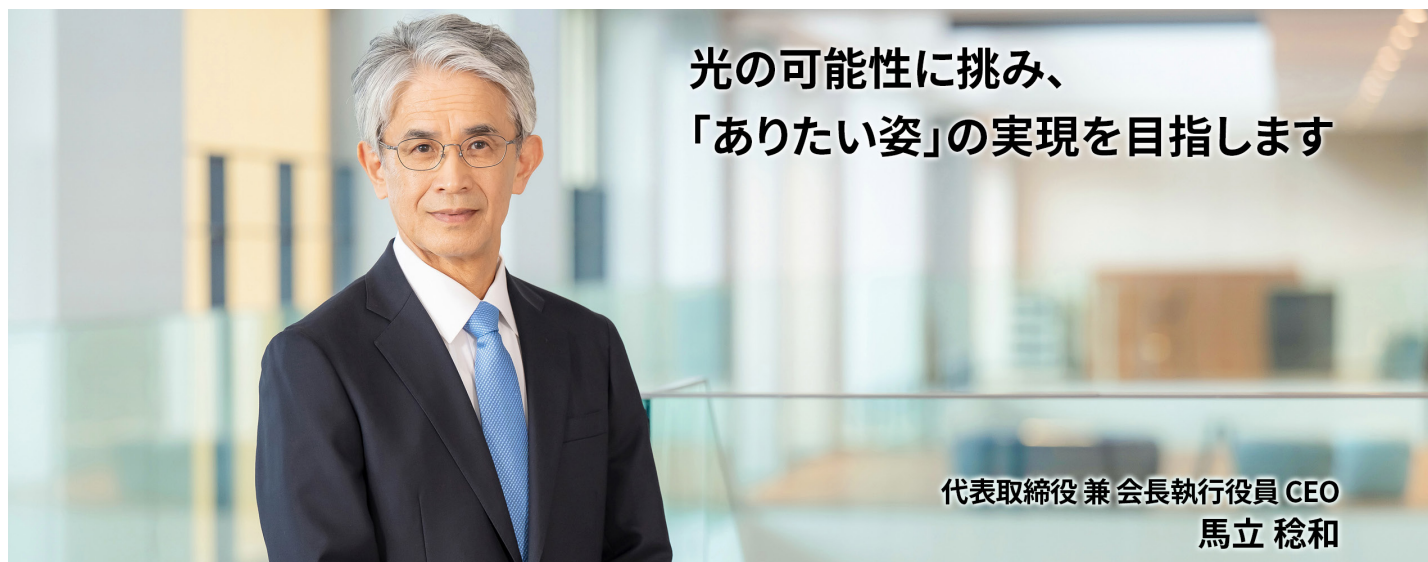
本レポートに記載されている計画、戦略、業績予想、将来予測は、当社ウェブサイト公開時における入手可能な情報に基づき当社が判断した内容であり、潜在的リスクおよび不確実性が含まれます。このため、それ以降さまざまな要因の変化によって、実際の業績は記述されている内容と大きく異なる場合があることをご承知おきください。

本レポートでは、株式会社ニコンを中心に国内外グループ会社の活動を報告しています。原則として、「当社」や「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。

CEOメッセージ

2025年8月



光の可能性に挑み、
「ありたい姿」の実現を目指します

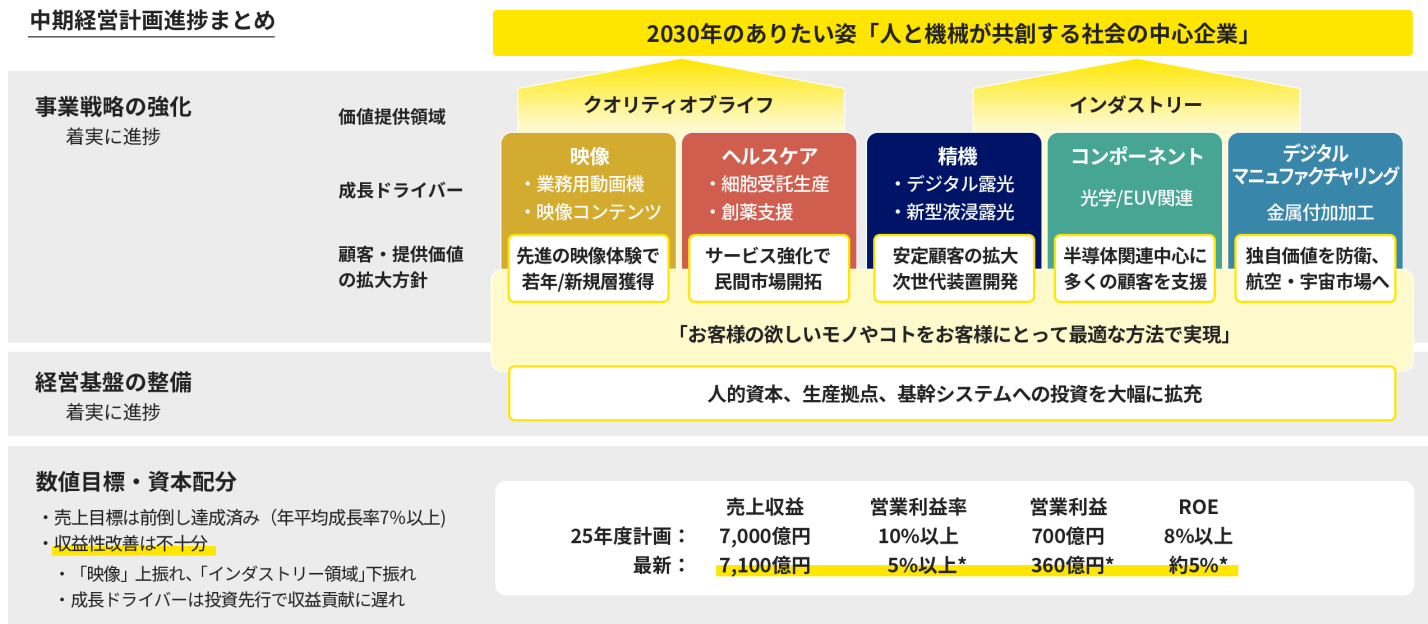
代表取締役 兼 会長執行役員 CEO
馬立 稔和

中期経営計画の進捗状況

2024年度を振り返りますと、世界的なコスト高やインフレが進行する中、各国で景気が停滞し、多くの事業において市場や競争環境が悪化した1年でした。このような事業環境においても、当社は中期経営計画(2022~2025年度)に沿った事業戦略の強化、経営基盤の整備を推し進めることができました。ステークホルダーの皆様のご協力によるものと心より感謝しています。業績については、売上収益が中期経営計画の目標である7,000億円を2期連続で達成するなど、一定の成果を挙げることができましたが、収益性については課題があると認識しています。

現中期経営計画の最終年度にあたる2025年度は、次期中期経営計画に向けた体制整備の1年と位置付け、収益性改善に向けて、投資選別や運営体制の適性化に向けた自助努力を行い、短期業績の回復と長期成長に向けた投資の両立を進めていきます。

中期経営計画進捗まとめ



*最新の収益計画は米国関税影響を除いて算定

*25年度の最新予想値は2025年5月時点

事業別の進捗状況

映像事業

映像事業は、新製品「Z6III」、「Z50II」の販売が好調に推移し、レンズ交換式デジタルカメラ・交換レンズともに販売数量を伸ばしています。今後もフラッグシップモデル「Z9」の先進機能の他機種展開を進めつつ、交換レンズのラインアップを拡充し、堅調な中高級機市場のコアファンに加え、新規ユーザー、特に若い世代の顧客の拡大に注力する方針です。さらに、2024年4月に完全子会社化した米国RED Digital Cinema, Inc.との統合効果で、今後の市場拡大が予想される業務用動画市場での事業拡大と新たな収益源の獲得を進めていきます。

ヘルスケア事業

ヘルスケア事業は、売上の6割弱を占める「ライフサイエンス」における生物顕微鏡で民間企業向けビジネスの開拓を進めています。日米欧に研究開発拠点を設立し、アプリケーションの拡充と病理診断のDX化を推進しています。「細胞受託生産」では、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広いプロジェクトを支援し、「アイケア」は、独自の超広角眼底カメラで、疾患の早期発見、治療、予防に貢献しています。これらを通じて、安定的な収益の確保に努めます。

精機事業

FPD装置事業では、新型の高精細・高生産性装置の導入を通じ、主要顧客との商談を拡大し、収益性の向上に努めます。半導体装置事業においては、生産及びサポート体制の最適化を図りながら、安定した顧客基盤の拡大に注力しています。また、半導体製造の後工程向けデジタル露光装置や、新プラットフォームArF液浸露光装置の開発を進めていき、中長期的な事業拡大を目指します。

コンポーネント事業

コンポーネント事業は、半導体デバイスの高度化・微細化に伴い、高精度光学コンポーネントやEUV関連コンポーネントなどの採用が引き続き進展しています。また、米国の航空宇宙産業向けにX線/CT検査装置及びサービス販売が順調に拡大しています。今後も完成品・サービス・コンポーネント一体のソリューション提供体制をグローバルに強化し、事業領域の拡大を進めていきます。

デジタルマニュファクチャリング事業

デジタルマニュファクチャリング事業は、子会社のNikon SLM Solutions AG(以下、SLM社)の大型金属3Dプリンターを中心に、主に防衛・航空宇宙市場でビジネスを拡大する方針です。金属3Dプリンティングでは、最大市場である米国に築いた事業拠点をベースに、業界最先端のソリューション・サービスを提供します。今後も、ニコンとSLM社の先進技術を組み合わせることにより、金属3D積層技術の大型精密部品への展開といった新たな技術の確立を加速していきます。

経営基盤強化の進捗状況

ビジネスの拡大を中長期的に支えるためには、経営基盤の一層の強化は極めて重要です。サステナビリティ戦略や人的資本経営の強化を継続するとともに、重点項目であるDXの推進、ものづくりや経営管理の強化に向けて資本を配分し、各種施策を進めていきます。

強化継続

人的資本経営

顧客に伴走する次世代人材の獲得、育成、活躍

進捗

- ・3期連続600名超の獲得
- ・経営人材育成プランの拡充

今後の対応

- ・新入社員およびキャリア人材の早期定着・活躍の支援強化
- ・ソリューションエンジニア育成

サステナビリティ戦略

「創造(事業)」を通じた社会への貢献

進捗

全体

高い外部評価維持、社会課題に寄与する製品投入

今後の対応

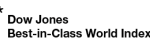
人権への取り組み強化、非財務情報開示要請への対応

環境戦略

- ・再生可能エネルギー利用率 **71%**
- ・温室効果ガス削減率 56% (FY22 比)

- ・バリューチェーンを含む温室効果ガスの削減
- ・2030年度に再エネ率100%達成へ
- ・資源循環への取り組み強化

外部評価



要注力

顧客・従業員重視のDX

顧客とデータにデジタルにつながり新たな価値へ転換

進捗

- ・基幹システム刷新着手 (**300億円規模投資～2030年**)
- ・国内B2B統合サイト開設

今後の対応

- ・基幹システム刷新 (継続)
- ・生成AIを活用した業務効率化

ものづくり

全事業を支える生産拠点の整備

進捗

生産拠点整備計画に則った施策展開
コンポーネント生産能力増強

今後の対応

老朽化対応、需要変動に対応した
生産体制整備の着実な進行
(**1,000億円規模投資～2030年**)

経営管理

グループガバナンスの強化、グローバルコンプライアンス体制の整備

進捗

ガバナンス、リスクマネジメント
コンプライアンス機能を集約

今後の対応

地域統括会社の2線、3線機能再整備
によるグローバルガバナンス強化

*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.

サステナビリティ戦略

サステナビリティ推進活動は、外部から高い評価を得ています。マテリアリティ(重点課題)のうち社会・労働の分野では、社会の要請や事業内容の変化に対応し、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿ったさらなる取り組みに向け、2025年4月に「ニコン人権方針」を改定しました。環境の分野では、温室効果ガスの削減率や再生可能エネルギーの利用率は、中期経営計画を上回って推移しています。また、同年2月に「ニコン環境方針」を改定し、国内外で高まる開示要請へ対応すべく、取り組むべき事項を明確化しました。今後とも、持続可能な社会への貢献とニコンの持続的な成長の双方を目指します。

人的資本経営

人材の「獲得」「育成」「活躍」の3つを柱とし、経営戦略と人材戦略を一体で進めています。人材の「獲得」では、3年連続で600名超の人材を採用しました。経営人材育成プランの拡充も進めています。今後も人材の早期定着・活躍の支援強化や、顧客に伴走しながら新たな価値を提案するソリューションエンジニアの育成に注力します。

顧客・従業員重視のDX

DX推進については、DX人材の獲得と従業員のDXスキル向上に注力するとともに、デジタルマーケティングの強化を進めており、2025年5月には事業を横断した法人向けウェブサイトのリニューアルオープンしました。また、2030年に向けて、グループ全体のDX推進の基盤となる基幹システムの刷新に取り組んでいます。

ものづくり

ニコンの原点である、ものづくりの強化に注力しています。事業環境が大きく変化し、各事業における需要変動が高まるなか、フレキシブルで効率性の高い生産体制を目指し、生産拠点の整備を進めています。特にニコン製品の生命線ともいえるレンズの生産能力増強などを行い、中長期の事業成長を支えます。

経営管理

グローバルガバナンスの強化、グループコンプライアンス体制の整備を進めています。2024年10月には、複数の部門に点在していたガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス機能を集約し、グローバルベース、グループベースの管理体制に再編、強化しました。今後も地域統括会社の2線、3線機能を再整備し、グローバルガバナンスを強化していきます。

さらなる「信頼と創造」を目指して

ニコンは、1917年の創立以来、光の可能性に挑み、お客様の信頼と期待に応えながら、新たな価値を創造してきました。2025年は創立108周年、顕微鏡の発売開始から100周年にあたります。ニコンの顕微鏡は、見えない世界を可視化し、生命現象の解明や先進的な医療現場、そして半導体を代表する最先端の産業分野で幅広く活用されています。

私たちは、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するため、お客様が真に求めるものは何かを常に考え、完成品・サービス・コンポーネント一体でのソリューションを提供し、2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」を目指してまいります。

CFOメッセージ

2025年8月

財務規律と資本効率を重視し、
収益性の改善、成長事業への選別投資、
安定的な株主還元を通じて
持続的な企業価値向上に取り組んでいきます

執行役員 CFO、財務・経理本部長
松本武史

CFO就任に際して

皆様、初めまして。2025年4月に、社長徳成の後任としてCFOに就任しました松本武史です。私はこれまで日本と米国の金融機関にて、主に日本の大手テクノロジー企業を顧客としたM&A戦略に関するアドバイザー業務、資金調達やIRアレンジなどの実務を通算20年以上にわたって担当し、主要顧客の1社であったニコンに2021年5月に入社しました。これまで財務経理部門の責任者を務めてきましたが、今後は、CFOとしての責務も果たしていくこととなります。前CFOが積極的に推進してきた株主・投資家の皆様との対話、持続的成長を支える規律ある財務運営、企業価値向上に向けた取り組みを加速していきます。

足元では、映像事業の販売は順調に推移しているものの、市場の回復遅れによる半導体関連事業の低迷や米国における関税政策等が全社業績に大きく影響を与えています。

収益性改善に全力で取り組むことは当然ながら、2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」の実現、またその先の長期的なニコンの企業価値向上に向けては、注力分野をより明確化し、優先順位を付けた上での継続的な投資も必要と考えています。損益のみでなく、バランスシート、キャッシュ・フローに視点を置いた事業運営に転換し、財務健全性を維持しながら、限られた資本を適切に効率よく配分した企業経営を行うことで、ニコンの技術力を生かした持続的な成長と企業価値向上を支えていきます。

2024年度の振り返り

中期経営計画3年目にあたる2024年度の業績は、売上収益7,152億円（前年比19億円減）、営業利益24億円（同373億円減）、親会社の所有者に帰属する当期利益61億円（同264億円減）の減収減益、ROEは0.9%となりました。

売上収益については、映像事業やヘルスケア事業、デジタルマニュファクチャリング事業では販売が好調に推移し、増収となりました。一方、精機事業やコンポーネント事業の半導体関連ビジネスの販売が減少し、全社としては前年をやや下回りました。

営業利益は、精機事業の半導体装置事業において、将来計画を見直した結果、固定資産減損損失や棚卸資産評価損、サービス拠点最適化のための構造改革費用を合わせて141億円計上するなど、全社で272億円の一時費用が計上されたことで大幅な減益となりました。

2025年度の見通し(2025年5月公表内容)

中期経営計画の最終年度となる2025年度の業績予想は、売上収益は7,100億円、営業利益は360億円(営業利益率5.1%)、親会社の所有者に帰属する当期利益は300億円としました。

売上収益は、コンポーネント事業やデジタルマニュファクチャリング事業において増収が見込まれるものの、半導体装置事業の主力製品であるArF露光装置の販売台数やサービス収入の減少のほか、前年実績比で円高の為替前提もあり、全社として前年並みとなる見込みです。

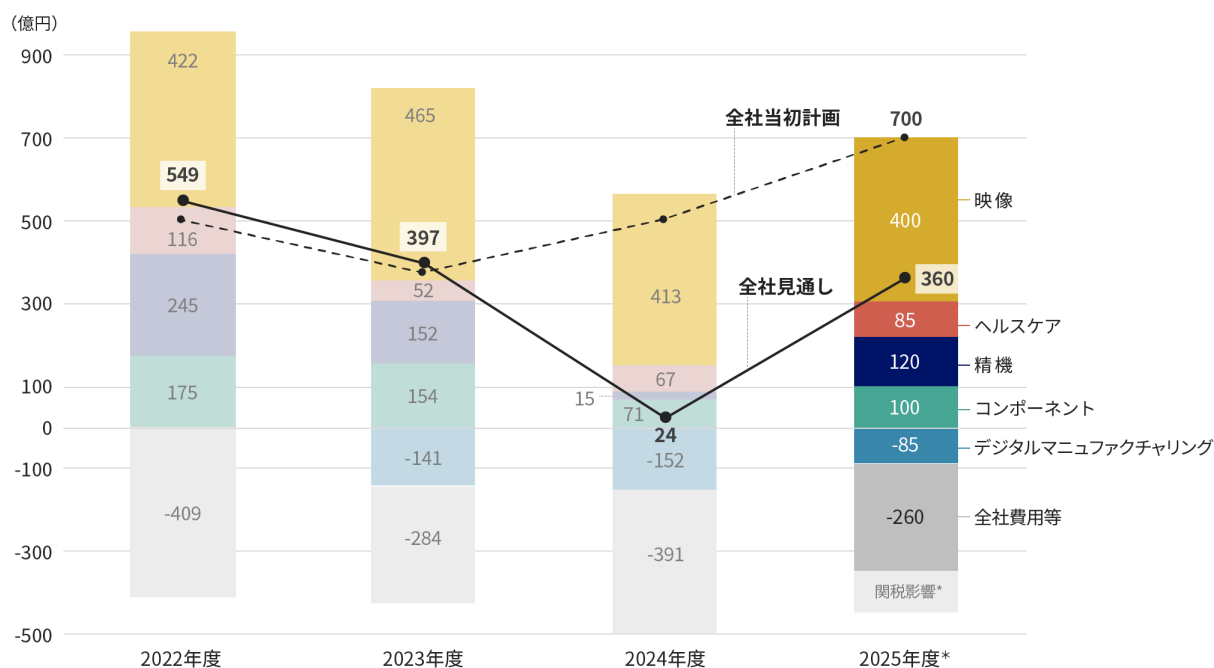
一方、営業利益については、一部事業の増収に加え、前年の一時費用が剥落するため増益を見込みます。さらに、遊休資産の売却や研究開発費削減等の自助努力に取り組むほか、2024年度に実施した構造改革等の効果発現が期待されます。これらにより、前年比336億円増の大幅増益を計画しています。

なお、ROEについては4.7%となる見通しです。

2024年度に比べ収益は改善しますが、中期経営計画の目標としていた売上収益7,000億円、営業利益率10%以上(営業利益700億円以上)、ROE8%以上に対しては、売上収益以外は大きく未達となる見通しであり、収益性改善が喫緊の課題であると強く認識しています。固定費の削減やバランスシート効率化を進め、業績回復に向けて全社を挙げて取り組んでいきます。

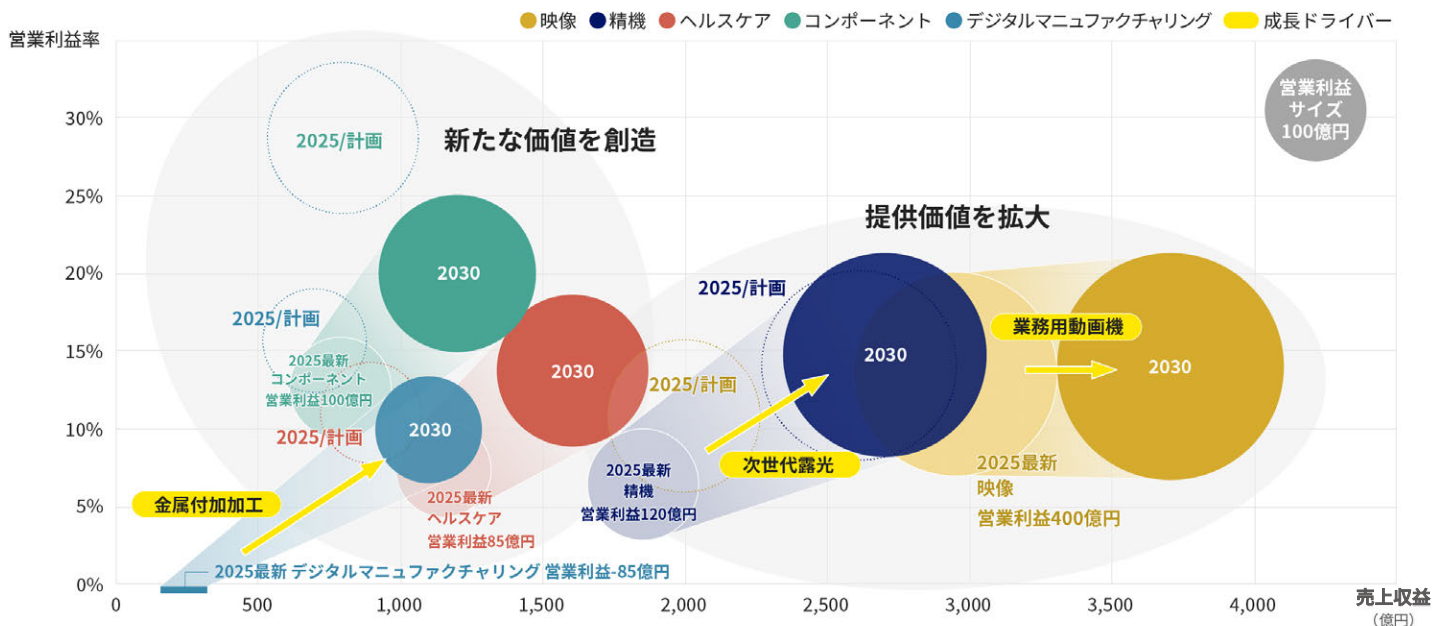
上記業績予想は米国政府による相互関税の影響を織り込んでいません。5月時点では営業利益への影響額をマイナス100億円程度と見込んでいますが、今後アップデートしていきます。

営業利益推移



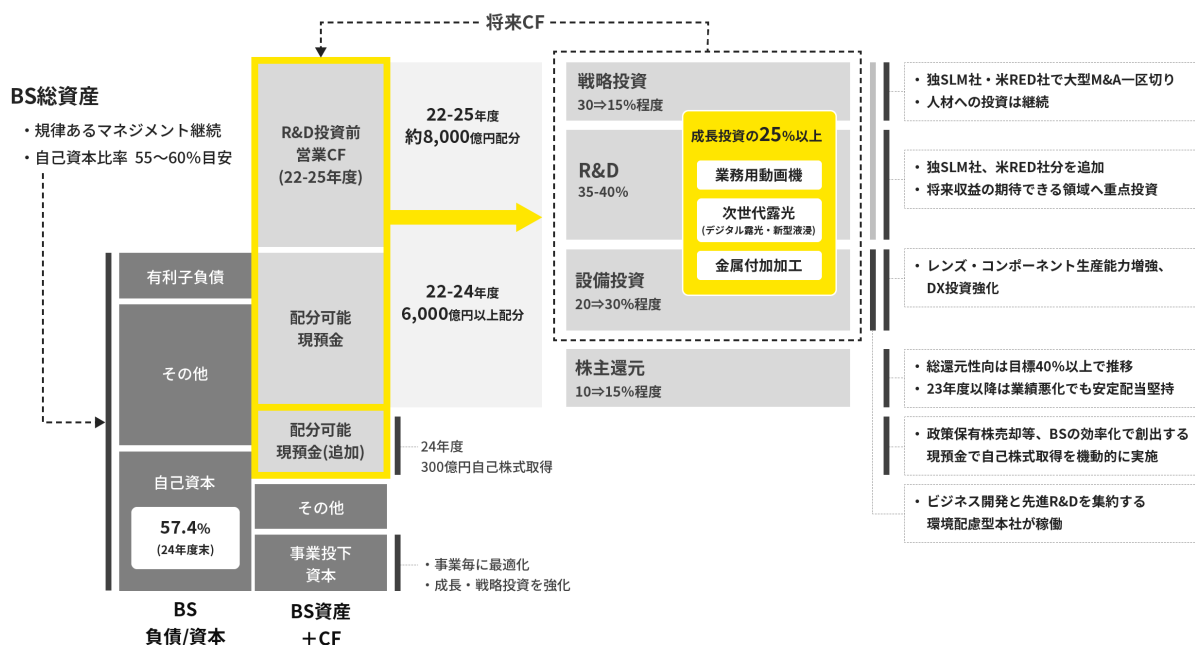
* 予想 (2025年5月時点)

2030年に向けては、精機事業が次世代露光装置と顧客の多様化で収益を伸ばす一方、映像事業は競争力のある業務用動画機の投入と若年層を含む新規顧客獲得で安定利益の確保を目指す方針です。また営業利益率の比較的高いヘルスケア事業、コンポーネント事業で着実に収益を拡大し、デジタルマニュファクチャリング事業は金属付加加工で業界全体の伸びを上回る売上成長と赤字幅の早期圧縮を目指します。



資本配分—R&D投資は投資先を選別し、集中投資へ

中期経営計画で掲げた成長を実現するための資本配分については、研究開発型企業として配分可能原資の8割以上を成長投資に振り向けます。戦略投資は、SLM Solutions Group AG (現Nikon SLM Solutions AG)、RED Digital Cinema, Inc. (以下、RED社)の大型M&Aで一区切りとし、今後は、RED社とニコンの統合効果による業務用動画機、精機事業における次世代露光装置、デジタルマニュファクチャリング事業における金属付加加工の3領域を注力分野に定め、重点的に資金投下する方針です。



株主還元については、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、政策保有株式売却等のバランスシート効率化による資金を活用し、2024年度に300億円の自己株式取得を実施しました。1株当たり配当は当初2025年度に向け年間60円配当への漸増を計画していましたが、2024年度及び2025年度は年間50円に据え置くこととしました。これらにより中期経営計画中の総還元性向は40%以上とする目標に対し、111.3%となる見通しです。

各年度の株主還元

	2022年度	2023年度	2024年度		2025年度*	
中期経営計画期間(4年間)						
1株当たり配当	45円	50円	変更前 55円	変更後 50円	変更前 60円	変更後 50円
	期末 25円 中間 20円	期末 25円 中間 25円	期末 30円 中間 25円	期末 25円 中間 25円	年間 60円	年間 50円
自己株式取得	300億円 (発行済株式数の5.7%相当)	—	300億円 (発行済株式数の5.4%相当)		—	
総還元性向	102.0%	53.2%	765.8%		54.8%	

中期経営計画期間中の累積株主還元

	目標	見通し*
資本配分	配分可能原資累計約7,500億円の10%以上	配分可能原資累計約8,000億円の約15%
総還元性向	40%以上 (安定配当+機動的自社株式取得)	111.3%

*予想(2025年5月時点)

当社は、2024年度中に16年ぶりのネットデット、すなわち有利子負債が現金等を上回る財政状況となりました。今後も財務健全性を維持しながら株主価値向上を目指すためには、これまで以上に財務規律と資本効率を重視した企業経営が重要になると認識しています。バランスシートやキャッシュ・フローをしっかりと管理する体制を全社に浸透させ、持続的なニコンの企業価値向上に向けて、収益性の改善、成長事業への選別投資、安定的な株主還元に取り組んでいきます。

当社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆様のご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2030年のありたい姿

人と機械が共創する社会の中心企業

100年以上の歴史を通じて培った技術とともに、ニコンは新しい領域に向かいます。

人と機械の距離を縮め、創造をもっと自由に。

共創から生まれる新しい価値を、広く社会に届けていきます。

これからの価値提供領域

2030年には、テクノロジーの進化により、社会に大きな変化(メガシフト)が訪れると予想されます。そこで生まれてくる多様な社会ニーズを見極め、時代を先取りしながら、ニコンは2つの価値提供領域で社会に貢献していきます。

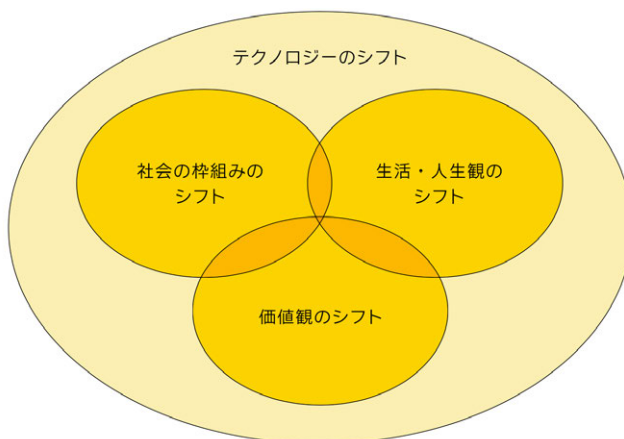
2030年までに予想される社会変化

2030年の社会を見据えると、まず大きくは、技術や機械がさらなる進化を遂げるテクノロジーのシフトが、加速していくと考えられます。

その上で、気候変動・資源不足など社会課題への取り組みが加速することによって、社会の枠組みがシフトし、心を豊かにするエンターテインメントの向上や医療の進化によって、生活・人生観のシフトが起こります。

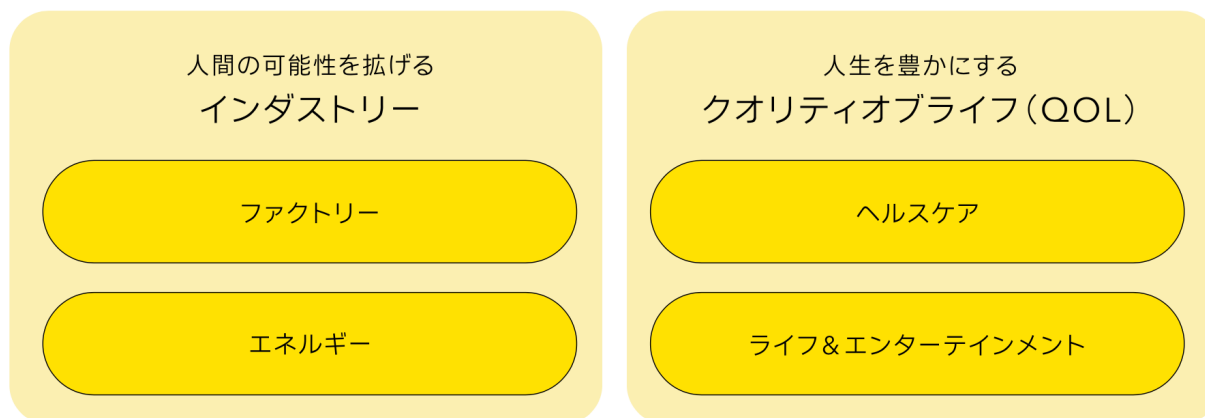
また、価値観においては、物は所有するものから利用するものへとシフトするなど、ますます多様化すると予測されています。

これらのメガシフトによって、人々はより自己実現や価値を追求することに注力し、人と機械の共創が今まで以上に重要な役割を担うことになると考えました。



ニコンの価値提供領域

これから起こりうるメガトレンドに対応して、ニコンはインダストリーとクオリティオブライフ(QOL)の2つの価値提供領域を設定しました。具体的にはファクトリー、エネルギー、ヘルスケア、ライフ&エンターテインメントの4分野で、社会や産業のニーズ・課題に対するソリューションを提供していきます。



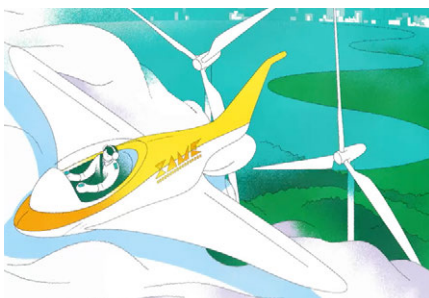
人間の可能性を広げる インダストリー領域



ファクトリー

多様なニーズに対応した自由なものづくり

光を工具として扱うことで、加工サイズの制限や場所の制約をなくし、多品種変量生産を負担なく実現できる社会を目指します。また、人の目を遥かに超える動体視力システムや、素早く滑らかに動く関節などを開発することでロボットの高度化に貢献し、人の作業をロボットに代行させることで過酷な環境でのものづくりも可能にします。



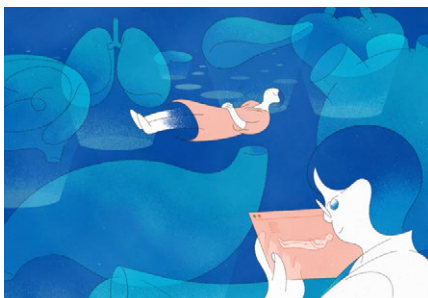
エネルギー

革新的な加工技術でクリーンな仕組みを構築する

サメの肌からヒントを得た「リプレット」と呼ばれる微細構造を製品の表面に施す革新的な加工技術を、航空機、船舶、風力発電の羽などに施すことで、空気や水の抵抗を減らし、エネルギー効率を大きく高めます。さらに、光学技術や精密制御技術を利用した金属3Dプリンターで、タービンブレードなど技術者がいなくては補修が難しかったものを手軽に直せるよう環境を整え、リユースを促進していきます。

人生を豊かにする

クオリティオブライフ(QOL)領域



ヘルスケア

高精度なシステムでオーダーメイドの治療・予防を叶える

ニコンが長年培ってきた「細胞を観察し、評価する」という技術やノウハウを通じて、製品開発や研究を支援し、再生医療や個別化医療を促進させ、患者にとって最適な治療を提供できる社会の実現に貢献します。また、病気の早期発見を助けるため、医師の診断を人工知能(AI)によって支援するシステムの開発を推進。早期治療につなげ、命を守れる未来を目指します。



ライフ&エンターテインメント

映像技術の普及で学びと創造を進化させる

現実と変わらないリアルな学習空間を提供し、遠隔での教育や危険な作業、緊急時の対処法の研修をサポート。仮想空間で実践して学ぶことで学習効果を高めるほか、学ぶ機会をより多くの人へ届ける環境づくりを推進します。映像制作においては、一部の人が扱えなかった3D/4D技術を、誰でも簡単に扱えるようツールの開発を進め、より多くの人々が新しい技術にふれられる機会を生み出します。

ありたい姿を実現するために

人の創造性がさらに引き出されたり、サステナブルな環境づくりが促進されたり、人と機械が共創することで多様な豊かさを感じられる。そんな社会が目の前に広がっています。ニコンはそこから新たな広がりを生むために、「共創」をもっと加速させていきます。

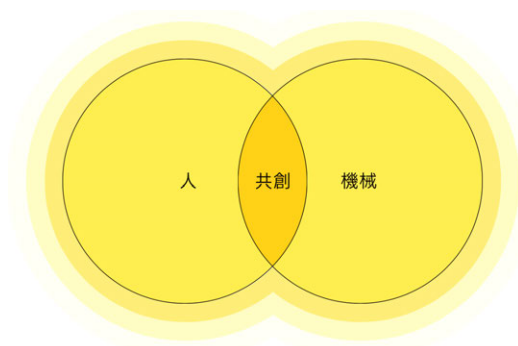
共創で目指すこと

共創を加速させ、人と機械の可能性を拡げていく。

これまでの機械は、ただの道具として人から使われる一方通行の関係にありました。この関係性を変え、相互作用による価値を生みだしていきます。

例えば、人が苦手な作業を機械が肩代わりすることで、創造的なことに時間を使えたり、機械がトレーニングをサポートすることで、人の能力や可能性を今まで以上に引き出したり。

人と機械が共創する社会をさらに発展させ、さまざまな領域で化学反応を生み出し社会全体に還元していくことで、人と機械の可能性を拡げていきます。



ニコンの強み

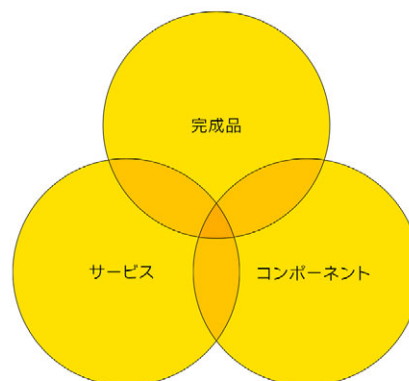
見えなかったことが見える、できなかったことができる、わからなかったことがわかる。これからも、不可能を可能に変えていく姿勢は変わりません。わたしたちは100年以上の歴史を通じて、3つの強みを培ってきました。ナノメートル単位の精度を誇る、半導体露光装置に代表されるような超精密なものづくりの力。デジタルカメラなどで実現した、グローバルに普及させるブランド力と高度なものを汎用化する力。お客様、ビジネスパートナー、従業員など多くのステークホルダーからの支え。

これらの強みを活かし、人と機械のシームレスな共創を実現していきます。



ビジネスモデルの進化

ありたい姿の実現に向けて、これからのニコンがお客様に提供していくのは、完成品／サービス／コンポーネントが一体となったソリューションです。3つの軸をもとに、価値の提供方法を多様化させ、顧客・社会との接点を拡大していきます。また、これまで独立していた各事業をつなげることで、領域を横断しながら目的に応じた最適な提案をお届けします。



価値創造モデル

ニコンは、固有の経営資源や強みを生かして、「信頼と創造」の企業理念のもと、事業活動、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスなどを推進し、社会価値を創造していきます。



経営資源

強固な財務基盤

格付

日本格付研究所 (JCR)
2025年6月更新

A+ [安定的]

格付投資情報センター (R&I)
2025年7月更新

A [安定的]

精密機械を支える“ものづくり力”

売上収益研究開発投資率
2024年度

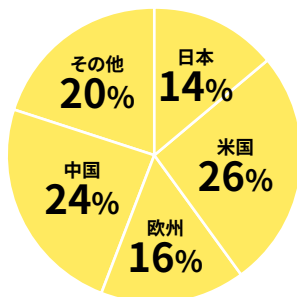
11.2%

設備投資額
2024年度

693億円
(本社建設費用等含む)

グローバルな事業展開

地域別
売上収益構成比
2024年度



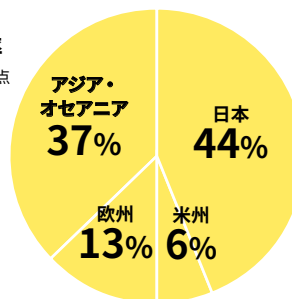
人材獲得・育成・活躍

従業員数
2025年3月末時点

連結20,069名

単体4,634名

地域別
従業員比率
2025年3月末時点



確実な環境マネジメント体制

Scope1+2における
温室効果ガス
排出量削減率
2024年度

56%

(2022年度比 /
2030年度目標 : 57%)

再生可能エネルギー
導入率
2024年度

71%

(2030年度目標 : 100%)

技術力

ニコンの技術の特徴は、光を利用すること、その精密さにあります。光利用と精密をコア技術として「光学技術」「材料技術」「精密加工技術」「精密計測技術」「ソフトウェア・システム技術」「画像処理技術」など、多岐にわたる技術に展開しています。これらの技術を組み合わせて生みだされた製品やサービスは、多様な価値を社会に提供し、ニコンが目指す未来の可能性を切り拓いていきます。

2つのコア技術

光を自在にあやつる

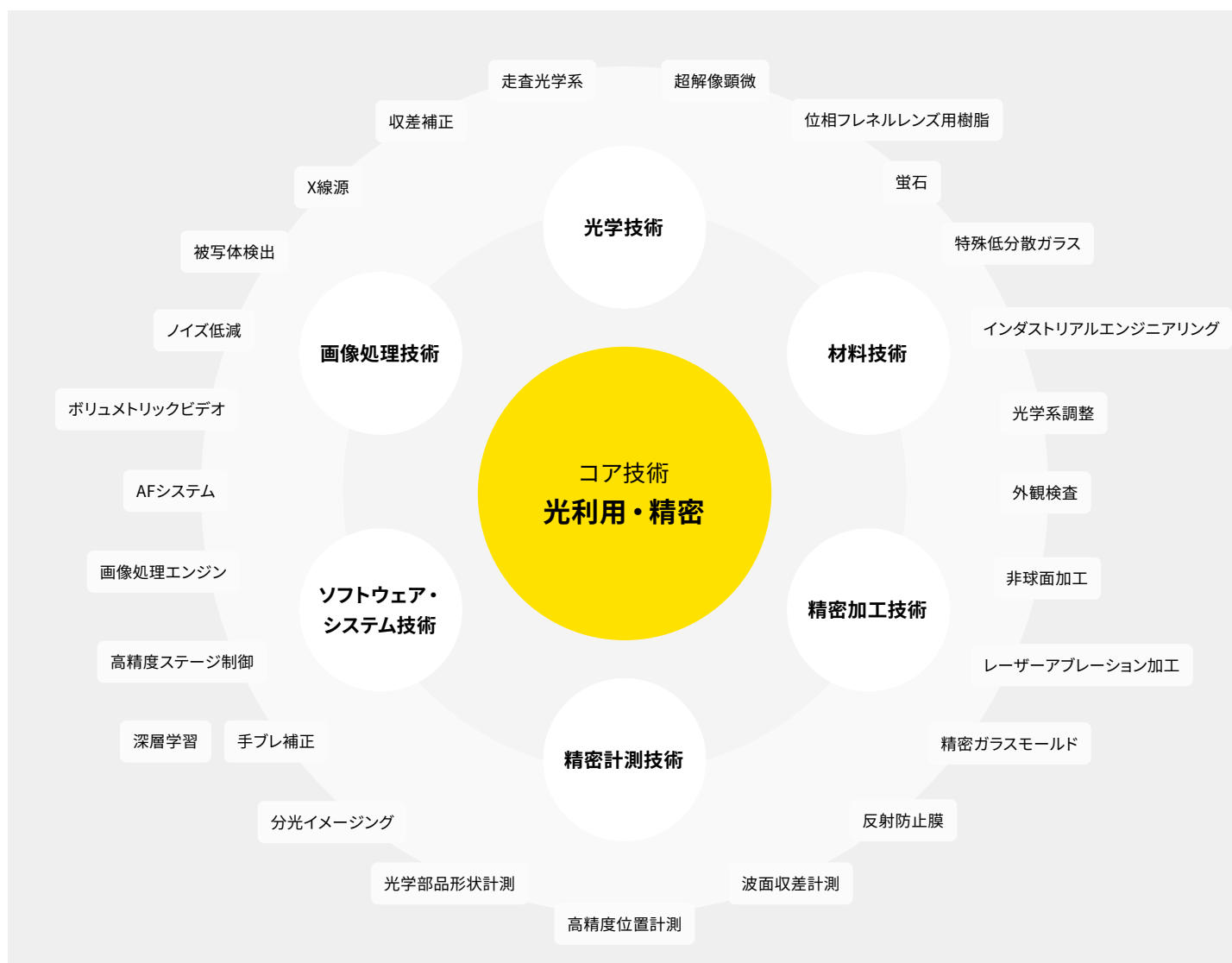
光利用技術

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す。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。

ナノメートルをコントロールする

精密技術

数ナノメートルのレベルで電子回路を高精度で重ね合わせる技術（半導体露光装置）など、ニコンの多彩な精密技術が数多くの場面で社会を支えています。



ブランドカ

ニコンは、企業理念である「信頼と創造」のもと、コア技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに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立つ存在として、グローバルで信頼され、高い認知度を誇るブランドとなっています。私たちニコンは、100年以上の歴史を通して人と機械との共創関係を紡いできました。そしてこれからの未来において、人と機械の距離をさらに縮め、共創から生まれる新たな価値を社会に届けていく使命があります。そんな想いを込めて、私たちは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」と掲げました。人と機械が共創する持続可能な社会の実現のため、これまで培ってきた技術をさまざまな領域へと応用し、時代の変化を捉えた、新たな価値の提供に挑戦し続けるニコンブランドを体現していきます。

ブランドコンテンツ

ニコンへの理解促進のため、さまざまなコンテンツを制作し、発信しています。

企業広告 「できるって、無限。」



「光の力で、不可能を超えていく。できるって、無限。」をブランドメッセージとした企業広告を実施。CMキャラクターとして北村匠海さんを継続起用し、ニコンが幅広い事業を展開し、無限の可能性に挑み続ける姿を表現しています。

動画 「ニコンの価値提供領域」



2030年に向けたニコンの4つの価値提供領域で、新たに取り組みを始めている姿をご紹介します。

ウェブサイト 「Vision 2030 magazine」



ニコンはどんな世界を築くのか。ニコンに関わる人々取材し、2030年の未来に想いを馳せるサイトです。

<https://www.jp.nikon.com/company/corporate/brand/>

スポンサーシップ

スポーツ、アート。いま、自分自身の限界に挑み、新たな表現を追求する人たちがさまざまな分野に広がっています。長い歴史の中で、映像を中心に表現活動に寄り添い続けてきたニコン。

私たちはいま、この新たな表現を追求する人たちと同じように新たな価値を提供すべく、挑戦の場を広げています。これからの社会で私たちの活動がより多くの挑戦と感動に繋がることを願い、アスリートやアーティスト、そしてそれを支える人々を応援していきます。



全英オープンゴルフ
(The Open)



AIG女子オープンゴルフ
(AIG Women's Open)



HERALBONY Art Prize 2025

中期経営計画(2022~2025年度)進捗報告 (2025年5月公表内容)

中期経営計画最終年度から「2030年のありたい姿」へ

中期経営計画進捗まとめ

2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」

事業戦略の強化
着実に進捗

価値提供領域

成長ドライバー

顧客・提供価値の拡大方針

クオリティオブライフ

映像

- ・業務用動画機
- ・映像コンテンツ

先進の映像体験で若年/新規層獲得

ヘルスケア

- ・細胞受託生産
- ・創業支援

サービス強化で民間市場開拓

インダストリー

精機

- ・デジタル露光
- ・新型液浸露光

安定顧客の拡大次世代装置開発

コンポーネント

- ・光学/EUV関連

半導体関連中心に多くの顧客を支援

デジタルマニュファクチャリング

- ・金属付加加工

独自価値を防衛、航空・宇宙市場へ

「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」

経営基盤の整備
着実に進捗

人的資本、生産拠点、基幹システムへの投資を大幅に拡充

数値目標・資本配分

- ・売上目標は前倒し達成済み（年平均成長率7%以上）
- ・**収益性改善は不十分**
- ・「映像」上振れ、「インダストリー領域」下振れ
- ・成長ドライバーは投資先行で収益貢献に遅れ

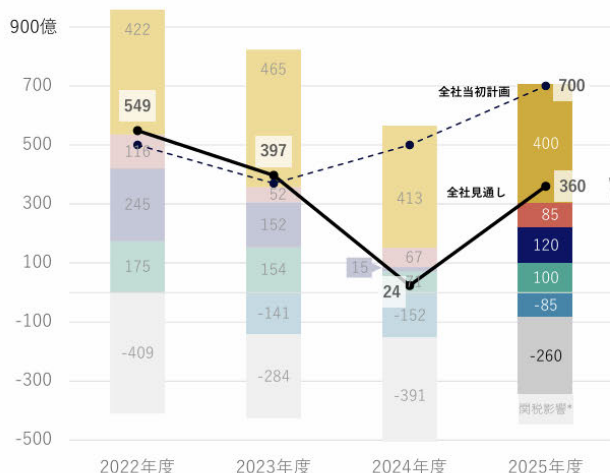
	売上収益	営業利益率	営業利益	ROE
25年度計画	7,000億円	10%以上	700億円	8%以上
最新	7,100億円	5%以上*	360億円*	約5%*

「事業戦略の強化」「経営基盤の整備」は着実に進捗も、収益性改善は不十分、短期業績と長期成長の両立に向けて、投資選別と体制合理化を推進

※ 最新の収益計画は米国関税影響を除いて算定

中期経営計画(2022-2025年度)進捗および見通し

営業利益推移



2025年度売上収益 (億円)

事業	目標	最新見通し	注
映像	2,000	2,950	注力する中高級機市場が拡大
ヘルスケア	900	1,150	民間市場開拓が進捗
精機	2,600	1,850	半導体市況回復遅れ+既存顧客の投資減少
コンポーネント	1,390	790	光学コンポーネント以外の事業拡大に遅れ
デジタルマニュファクチャリング	110	330	独SLM社が大きく貢献(当初計画外)
その他	0	30	
合計	7,000	7,100	

2025年度営業利益 (億円)

事業	目標	最新見通し	注
映像	220	400	プロ・ハイアマチュア向けミラーレスカメラ・レンズ好調
ヘルスケア	100	85	アイケア一時費用20億円除けば堅調
精機	360	120	構造改革で損益分岐点引下げ、次世代開発増強化
コンポーネント	300	100	半導体関連需給の停滞継続、産業機器成長遅れ
デジタルマニュファクチャリング	40	-85	SLM買収に伴う償却負担や開発投資が増加
全社費用等	-320	-260	成長投資の絞り込み、遊休資産売却益含む
全社営業利益	700	360	(米国相互関税影響▲100億円程度リスクあり)
営業利益率	10.0%	5.1%	

2025年度見通しは映像事業上振れも、半導体市況悪化によるB2B事業が大幅減益、事業構造改革に加えて、低稼働資産売却などバランスシート効率化を推進

※ 産業機器事業は「コンポーネント」に含めて表示、独SLM社買収に伴う無形資産償却負担は年36億円

ヘルスケア | 事業運営状況

クオリティオブライフ

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

収益計画	2025年に営業利益100億円規模へ			
	22年度	23年度	24年度	25年度見通し
売上収益	993億円	1,078億円	1,164億円	1,150億円
営業利益	115億円	53億円	67億円	85億円

24年度の進捗

■顧客の拡大

- ・生物顕微鏡は、市場の7割を占める民間企業の開拓を進め、売上比率を5割超へ拡大
- ・細胞受託生産では、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広い顧客のプロジェクトを支援

■提供価値の拡大

- ・売上1,000億円安定達成に向けて、売上の6割近くを支える生物顕微鏡で高単価のシステム顕微鏡比率を7割超へ
- ・アイケアは独自の超広角眼底カメラで疾患の早期発見・治療・予防に貢献
- ・創薬支援サービスでは日米でR&D拠点を設立し、研究開発体制を強化するとともにアプリケーション拡充と、病理診断DXを推進

事業戦略

コア技術から広がる価値提供で顧客のイノベーションを支援

生物顕微鏡



成長ドライバー
創薬支援

成長ドライバー
細胞受託生産

ライフサイエンス
FY25売上約60%

観察 評価

診断
アイケア
FY25売上約35%

光利用
×
画像解析

培養
細胞受託生産
FY25売上約5%

網膜画像
診断機器

Nikon × Optos



売上1,000億円、営業利益100億円の早期安定達成を目指す

精機 | 事業運営状況

インダストリー

ありたい姿 未来を切り拓くソリューションを顧客に提供し、デジタル社会を支える

収益計画	営業利益300億円以上を安定的に確保 (FPDと半導体の両輪運営)			
	22年度	23年度	24年度	25年度見通し
売上収益	2,032億円	2,193億円	2,019億円	1,850億円
営業利益	245億円	151億円	15億円	120億円

24年度の進捗

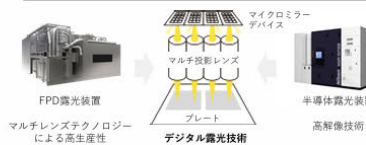
■顧客の拡大

- ・ FPD 第6、8世代は多くの顧客・プロジェクトで商談を獲得
- ・ 半導体 国内・アジアで安定顧客を拡大

■提供価値の拡大

- ・ FPD 高精細・高生産性の新型装置の拡販で収益性を改善
- ・ デジタル露光 高解像度と大露光面積を兼ね備え、基板大型化と配線微細化が進むデータセンター用途に最適な直描装置を2026年度に投入
- ・ 半導体 他社装置との互換性と生産性を追求した新プラットフォーム
- ・ サービス ArF液浸露光装置を主要半導体メーカーと共同で開発
- ・ 移設・改造など、付加価値の高い工事で収益を拡大

事業戦略

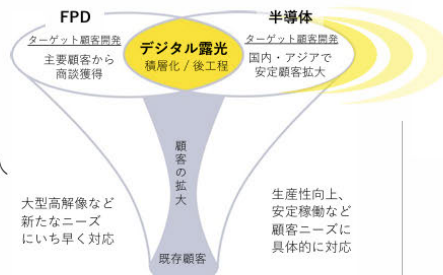


新型液浸露光装置を開発

ArF液浸露光装置シリーズ
微細化 / 前工程



- ・ 主要半導体メーカーと共同開発
- ・ 新プラットフォーム
- ・ 他社装置との互換性あり
- ・ 生産性を追求



更なる顧客拡大に向けて、主要半導体メーカーに伴走して装置競争力を根本的に強化

コンポーネント | 事業運営状況

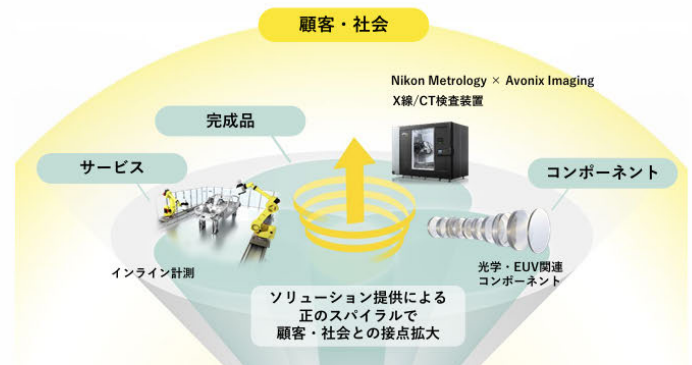
インダストリー

ありたい姿 顧客のイノベーションを支えながら、顧客とともに成長

収益計画	売上収益増により、営業利益200億円以上へ			
	22年度	23年度	24年度	25年度見通し
売上収益	530億円	859億円	741億円	790億円
営業利益	220億円	151億円	71億円	100億円

事業戦略

価値提供方法を拡げ、最適なソリューションを提供



24年度の進捗

■顧客の拡大

- ・光学コンポーネントは、国内・半導体関連分野を中心に顧客開拓が進む、事業統合で海外展開も強化
- ・X線/CTは米国での航空・宇宙市場向け中心に販売が拡大

■提供価値の拡大

- ・光学コンポーネント、EUV関連コンポーネント、エンコーダなどで、拡大する先進需要に対応した将来製品の採用が進展
- ・産業機器は、2023年に買収した米Avonix Imaging社が強みとするX線/CT大型装置と受託計測サービスの提供強化

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」を推進

※ 22年度は旧セグメントで表示

デジタルマニュファクチャリング | 事業運営状況

インダストリー

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

収益計画	アライアンスも活用し、年率10%以上の売上成長へ			
	22年度	23年度	24年度	25年度目標
売上収益	420億円	210億円	233億円	330億円
営業利益	▲101億円	▲140億円	▲152億円	▲85億円

事業戦略




	Nikon × SLM 付加工	除去加工	リプレット加工	ロボットビジョン
防衛領域	●			
航空・宇宙領域	●		●	
エネルギー領域	●		●	
自動車領域	●			●
精密・半導体		●		

規模を絞って探索

Nikon SLMの25年度単独黒字化を追求、成長投資の優先順位も明確化

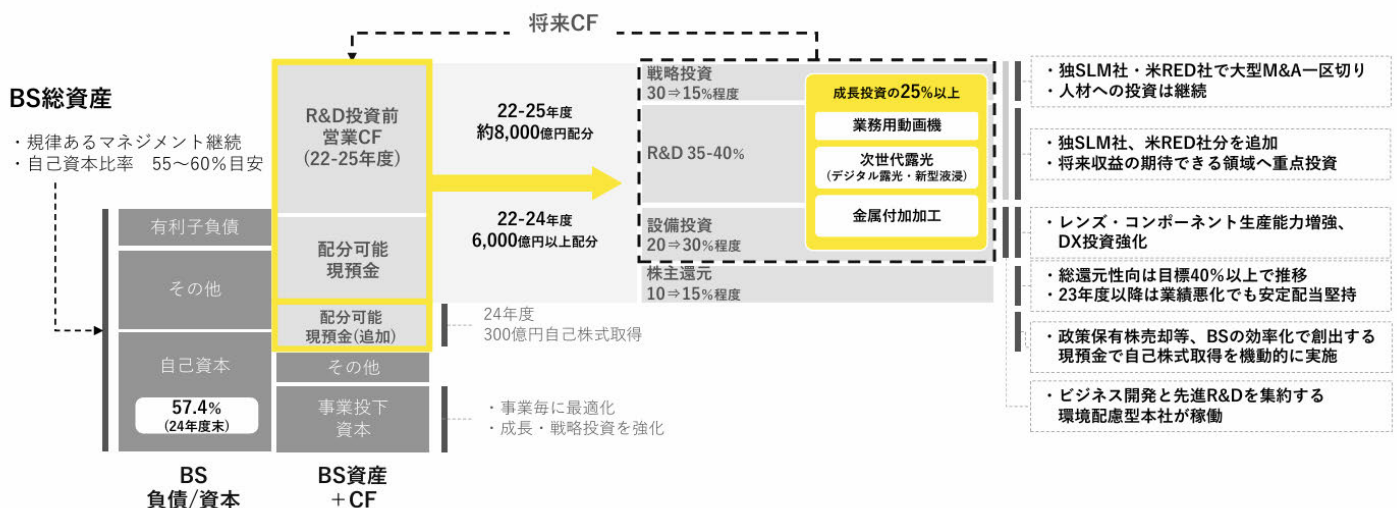
※ JAXA = 宇宙航空研究開発機構、22年度は旧セグメントで表示、除去加工、リプレット加工、ロボットビジョンは全社費用等に含まれる

経営基盤強化

強化継続	要注力												
人的資本経営 顧客に伴走する次世代人材の獲得、育成、活躍	顧客・従業員重視のDX 顧客とデータにデジタルにつながり新たな価値へ転換												
<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">進捗</td> <td style="text-align: center;">今後の対応</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 3期連続600名超の獲得 経営人材育成プランの拡充 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 新入社員およびキャリア人材の早期定着・活躍の支援強化 ソリューションエンジニア育成 </td> </tr> </table>	進捗	今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> 3期連続600名超の獲得 経営人材育成プランの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員およびキャリア人材の早期定着・活躍の支援強化 ソリューションエンジニア育成 	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">進捗</td> <td style="text-align: center;">今後の対応</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 基幹システム刷新着手 (300億円規模投資～2030年) 国内B2B統合サイト開設 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 基幹システム刷新（継続） 生成AIを活用した業務効率化 </td> </tr> </table>	進捗	今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システム刷新着手 (300億円規模投資～2030年) 国内B2B統合サイト開設 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システム刷新（継続） 生成AIを活用した業務効率化 				
進捗	今後の対応												
<ul style="list-style-type: none"> 3期連続600名超の獲得 経営人材育成プランの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員およびキャリア人材の早期定着・活躍の支援強化 ソリューションエンジニア育成 												
進捗	今後の対応												
<ul style="list-style-type: none"> 基幹システム刷新着手 (300億円規模投資～2030年) 国内B2B統合サイト開設 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システム刷新（継続） 生成AIを活用した業務効率化 												
サステナビリティ戦略 「創造(事業)」を通じた社会への貢献	ものづくり 全事業を支える生産拠点の整備												
<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">進捗</td> <td style="text-align: center;">今後の対応</td> </tr> <tr> <td> <p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">全体</p> 高い外部評価維持、社会課題に寄与する製品投入 </td> <td> 人権への取り組み強化、非財務情報開示要請への対応 </td> </tr> <tr> <td> <p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">環境戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー利用率 71% 温室効果ガス削減率 56% (FY22比) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンを含む温室効果ガスの削減 2030年度に再エネ率100%達成へ 資源循環への取り組み強化 </td> </tr> <tr> <td> <p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">外部評価</p>  </td> <td></td> </tr> </table>	進捗	今後の対応	<p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">全体</p> 高い外部評価維持、社会課題に寄与する製品投入	人権への取り組み強化、非財務情報開示要請への対応	<p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">環境戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー利用率 71% 温室効果ガス削減率 56% (FY22比) 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンを含む温室効果ガスの削減 2030年度に再エネ率100%達成へ 資源循環への取り組み強化 	<p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">外部評価</p> 		<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">進捗</td> <td style="text-align: center;">今後の対応</td> </tr> <tr> <td> 生産拠点整備計画に則った施策展開 コンポーネント生産能力増強 </td> <td> 老朽化対応、需要変動に対応した生産体制整備の着実な進行 (1,000億円規模投資～2030年) </td> </tr> </table>	進捗	今後の対応	生産拠点整備計画に則った施策展開 コンポーネント生産能力増強	老朽化対応、需要変動に対応した生産体制整備の着実な進行 (1,000億円規模投資～2030年)
進捗	今後の対応												
<p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">全体</p> 高い外部評価維持、社会課題に寄与する製品投入	人権への取り組み強化、非財務情報開示要請への対応												
<p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">環境戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー利用率 71% 温室効果ガス削減率 56% (FY22比) 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンを含む温室効果ガスの削減 2030年度に再エネ率100%達成へ 資源循環への取り組み強化 												
<p style="background-color: #ffff00; text-align: center; margin: 5px 0;">外部評価</p> 													
進捗	今後の対応												
生産拠点整備計画に則った施策展開 コンポーネント生産能力増強	老朽化対応、需要変動に対応した生産体制整備の着実な進行 (1,000億円規模投資～2030年)												
	経営管理 グループガバナンスの強化、グローバルコンプライアンス体制の整備												
	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">進捗</td> <td style="text-align: center;">今後の対応</td> </tr> <tr> <td> ガバナンス、リスクマネジメント コンプライアンス機能を集約 </td> <td> 地域統括会社の2線、3線機能再整備によるグローバルガバナンス強化 </td> </tr> </table>	進捗	今後の対応	ガバナンス、リスクマネジメント コンプライアンス機能を集約	地域統括会社の2線、3線機能再整備によるグローバルガバナンス強化								
進捗	今後の対応												
ガバナンス、リスクマネジメント コンプライアンス機能を集約	地域統括会社の2線、3線機能再整備によるグローバルガバナンス強化												

* 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.

資本配分 | 持続的な成長に向けた投資と株主還元強化をともに推進



中長期の方針に基づき、成長投資と株主還元の双方の充実を図る

ニコンのサステナビリティ

基本的な考え方

ニコングループでは、企業理念である「信頼と創造」を事業活動の中で具現化することで、持続可能な社会に貢献しつつ自社の持続的成長を図ることをめざす「サステナビリティ方針」を掲げています。そして、この方針のもと、社会的責任に対する企業としての基本姿勢と、それに基づき従業員がとるべき行動の規準を定めた「ニコン行動規範」を定めています。

サステナビリティ方針

ニコングループは、企業理念である「信頼と創造」を事業活動の中で具現化することで、持続可能な社会への貢献と自社の持続的成長の双方を目指します。

- ・ニコンならではの製品・サービスを生み出し、事業活動を通して、環境・社会課題の解決やSDGs 達成に貢献することを目指します。
- ・自らの事業が環境・社会に与える影響を常に客観的に評価し、課題を継続的に改善していくことで、より良い影響を環境や社会にもたらすよう努めます。
- ・積極的にステークホルダーとの対話を行うことで、社会の変化を的確にとらえるとともに、ステークホルダーからの要請や期待に応え、自らの活動を常に見直します。
- ・法令等を遵守するにとどまらず誠実・公正に行動するとともに、適切な情報開示を行います。

サステナビリティ戦略

ニコングループでは、サステナビリティ方針を実行していくために、中期経営計画や年度計画の策定と併せて、サステナビリティに関する計画を立案しています。現行の中期経営計画(2022～2025年度)においても、事業を支える経営基盤のひとつにサステナビリティ戦略を位置付け、事業戦略と一体のものとして立案しています。

サステナビリティ戦略では、「社会の期待に『信頼』で応える」と「『創造』を通じて社会に貢献する」の2つの側面から、事業、環境、社会・労働、ガバナンスの4分野において12のマテリアリティを設定しています。その上で、中期経営計画で掲げる「2030年のありたい姿」を実現するために必要なマテリアリティごとのありたい姿、戦略、指標・目標を定めています。

ニコングループは、これらの進捗を管理し、評価・改善のサイクルを回すことで、サステナビリティ方針で掲げる持続可能な社会への貢献と自社の持続的成長の双方を実現します。

中期計画期におけるサステナビリティ戦略の概念図








マテリアリティ

事業

1. コア技術による社会価値創造	 <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p>
2. 信頼に応える品質の維持・向上	 <p>12 つくる責任 つかう責任</p>

環境

3. 脱炭素化の推進	 <p>7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p>	 <p>13 気候変動に具体的な対策を</p>			
4. 資源循環の推進	 <p>6 安全な水とトイレを世界中に</p>	 <p>11 住み続けられるまちづくりを</p>	 <p>12 つくる責任 つかう責任</p>		
5. 汚染防止と生態系への配慮	 <p>6 安全な水とトイレを世界中に</p>	 <p>11 住み続けられるまちづくりを</p>	 <p>12 つくる責任 つかう責任</p>	 <p>14 海の豊かさを守ろう</p>	 <p>15 陸の豊かさも守ろう</p>

社会・労働

6. レジリエントなサプライチェーンの構築	 <p>8 働きがいも経済成長も</p>	 <p>12 つくる責任 つかう責任</p>	
7. 人権の尊重	 <p>8 働きがいも経済成長も</p>	 <p>10 人や国の不平等をなくそう</p>	 <p>16 平和と公正をすべての人に</p>
8. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	 <p>5 ジェンダー平等を実現しよう</p>	 <p>8 働きがいも経済成長も</p>	 <p>10 人や国の不平等をなくそう</p>
9. 従業員の健康と安全	 <p>3 すべての人に健康と福祉を</p>	 <p>8 働きがいも経済成長も</p>	

☐ 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

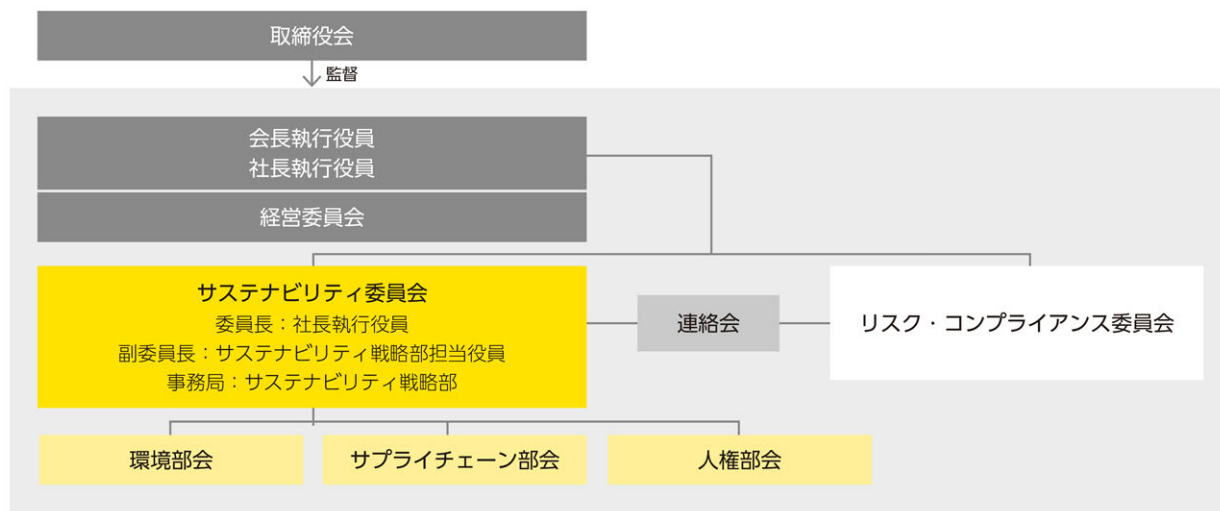
12. リスクマネジメントの強化

ガバナンス

ニコングループでは、社長執行役員を委員長とした「サステナビリティ委員会」を設置しています。本委員会では、マテリアリティ(重点課題)の見直しをはじめ、それらの課題に対する戦略や目標の設定、各施策の進捗管理、実績の評価および改善の指示など、サステナビリティに関する活動全般の審議や管理を実施するほか、マテリアリティを中心としたサステナビリティに関するリスクと機会のモニタリングも行っています。

サステナビリティ委員会で審議・決定した内容は、取締役会に少なくとも年1回は報告し、取締役会は委員会の活動の妥当性、有効性やリスクについて監督しています。なお、サステナビリティ委員会の傘下には、環境部会とサプライチェーン部会があり、2025年4月より重要人権課題に取り組むため、人権部会を新たに設置しました。

サステナビリティ推進体制図(2025年4月1日現在)



リスク管理

ニコングループでは、「リスク・コンプライアンス委員会」がサステナビリティを含むニコングループ全体のリスクの把握・特定、対応指示をするとともに、その進捗を管理しています。また、リスク・コンプライアンス委員会とサステナビリティ委員会の連絡会において、定期的に両委員会での報告内容の共有や、今後両委員会として対応すべき案件や事案の洗い出し、必要に応じた対応を連携して実施し、リスクへの対応を図っています。

サステナビリティの詳細はこちらをご参照ください。

<https://www.jp.nikon.com/company/sustainability/>

社外からの評価(2025年8月29日現在)

ニコングループは、サステナビリティ活動を積極的に推進している企業として、さまざまな外部機関より評価されています。

CDP 気候変動Aリスト
CDPサプライヤーエンゲージメントリーダー



MSCI ESG レーティング「AAA」



Sustainability Yearbook 2025
「Top10% S&P Global CSA Score」



FTSE4Good Index Series



ISS ESG 「Prime」 評価



Sustainalytics ESG Risk Ratings



FTSE Blossom Japan Index



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数



MSCI日本株女性活躍指数



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



Dow Jones Best-in-Class World Index および
Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index



*1 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.

*2 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の独占的所有です。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。

イニシアチブへの参画

ニコングループでは、国際的なイニシアチブに参加し、さまざまな団体と連携することで、活動の効率化や効果の最大化を図っています。

国連グローバル・コンパクト



RE100



Science Based Targets (SBT)



Business Ambition for 1.5°C



TCFDコンソーシアム



気候変動イニシアティブ
(Japan Climate Initiative; JCI)

Responsible Business Alliance (RBA)

日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP)



人的資本経営

基本的な考え方

企業理念の実現の担い手となるのは「ニコングループで働く多様な人材」です。ニコンはこれまでも、様々な能力や価値観、経験を持つ人材が集まり、その才能を活かし合うことで、創立100年を超える実績と世界に誇る高いものづくり力を築き上げてきました。

さらなるグローバル化や価値観の多様化が進む中で、ニコンと、そして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、会社と従業員が共に成長していく関係でなければなりません。

そのために、会社の目指す方向性や組織の目標を明確に示し、これに連動した人材戦略を実行することで、多様な従業員がその能力を最大限に発揮し、自身とニコンの成長を実感できる環境や活躍の機会を提供していきます。従業員に求められるのは、その機会を逃すことなく、主体的・継続的にスキルを磨き続ける姿勢です。ニコンは、成長に向けて挑戦し、努力する従業員を支援するとともに、成果を出し、組織に貢献した従業員には、その活躍に公正かつ公平に報いていきます。

また、変化に対応し、多様化する社会やお客様の課題に応えるためには、多様な知識や経験、価値観、専門性などを活かす必要があります。共に働くメンバーの個性や能力を認め合い、活かし合うことのできる職場環境や企業文化の醸成に向け、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」(DEI)を推進していきます。

このことが、社会やお客様に対するニコンの価値提供力を高め、従業員のやりがいやエンゲージメントを高めることに繋がり、チームのために主体的に考え、行動する、自律した「個」の形成へと繋がる好循環を生み出します。

ニコンは、多様な従業員一人ひとりと共に成長し、企業理念である「信頼と創造」の実現と、持続可能な社会に貢献し続ける企業を目指します。



人材戦略

中期経営計画の軸となる方針は、ソリューション提供の強化による「主要事業の安定化」と「戦略事業の収益拡大」です。また、グローバルに存在するお客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解し、完成品・コンポーネント・サービスをお客様にとって最適な形で提供していくことは、すべての事業に共通する戦略であり、ニコンのコア技術と他社とのオープンイノベーションを組み合わせるなど、社内外のシナジー強化にも取り組みながらビジネスモデルの変革を進めます。

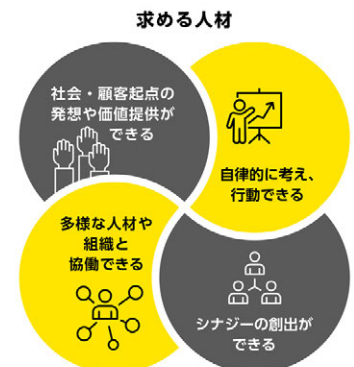
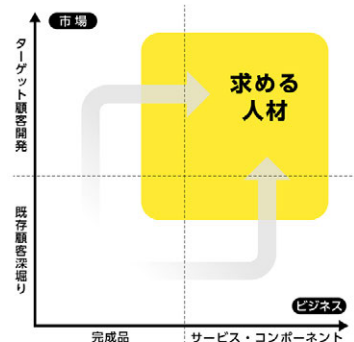
こうした経営戦略の担い手となる人材には、次のような要素が求められます。

- ・環境変化に柔軟に対応し、社会・顧客起点の発想や価値提供ができること
- ・組織やチームの目標達成のために自律的に考え、行動できること
- ・国・地域・事業を超えて多様な人材や組織と協働できること
- ・新たな価値観と既存の価値観を掛け合わせ、シナジー創出ができること

特に、成長領域においては、顧客開発とソリューションビジネスの強化をリードする人材の獲得が急務となっています。また、既存領域においては、ニコンの強みである「ものづくり」を支える人材が今後不足する見込みです。このように、ありたい姿の実現に向けた人材の質的転換と量的確保が求められる中、人材の流動化や獲得競争がグローバルに激しさを増しており、経営戦略を実践する人材の確保への危機意識が高まっています。

こうした経営戦略上の要請や現状認識を踏まえ、ニコンでは、人材の「獲得」「育成」「活躍」の3つを人的資本経営の考え方に基づく人材戦略の柱に据え、それぞれ以下の方針のもとで各施策を展開しています。

なお、経営戦略と人材戦略を一体のものとして推進を図るため、求められる人材やスキルの具体的な定義や各施策の検討は、社長執行役員以下のトップマネジメントが中心となり、人事部門と連携のうえ行っています。



人材戦略の三つの柱

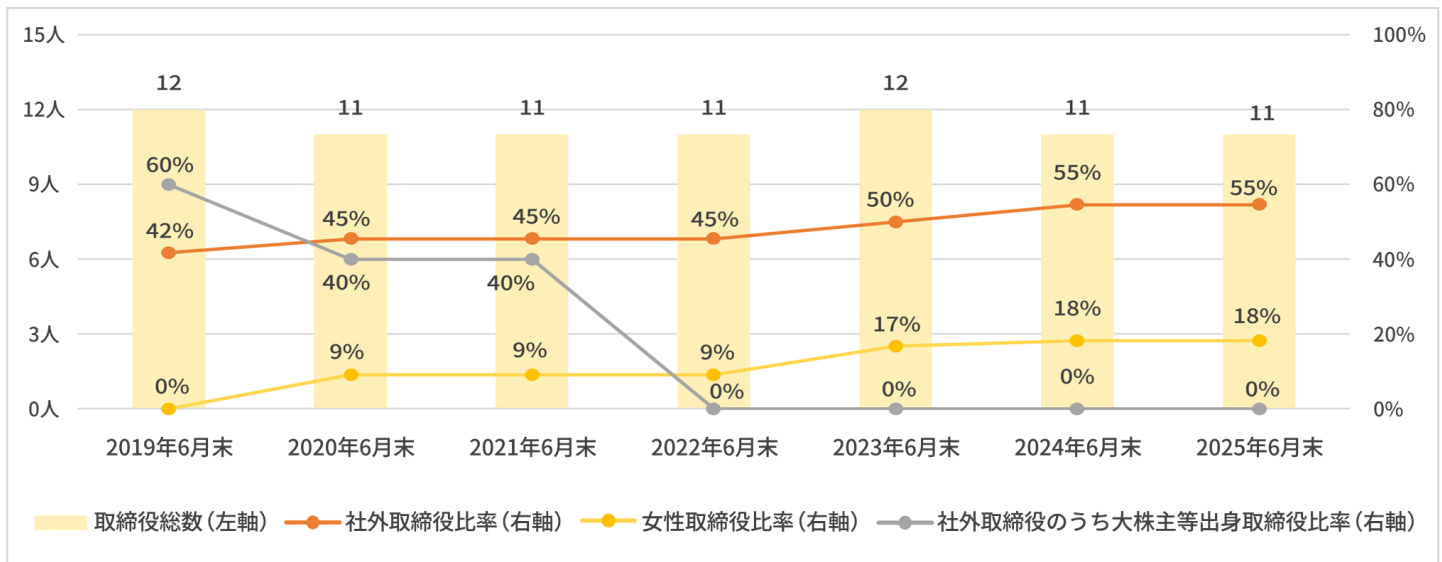
	獲得	育成	活躍
 方針	事業運営上必要な人材を安定的に確保する。 経営戦略上獲得が急務な人材については新規採用やM&A等により早期獲得を目指す。	業務遂行に必要なスキルや役割、キャリアパスなどを明確化し、自律的な成長を促すための幅広い教育、育成の機会を提供する。 中核人材やグローバル人材については戦略的な登用や配置により計画的に育成する。	多様な従業員が自律的に成長する姿勢とチームに貢献する意識を持ち、その能力を最大限に発揮できる環境（制度・職場環境・企業文化等）の構築を推進する。
 重点項目	<ul style="list-style-type: none"> ○ ビジネス開発人材、技術営業など重点的に獲得 ○ 採用ブランディングの強化 ○ 獲得プロセス・体制の強化 ○ 雇用・労働条件の柔軟化 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 中核人材の早期選抜と計画的な育成 ○ 人材グローバル化に向けた戦略配置 ○ キャリアデベロップメント、リスキルプログラムの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 若手・キャリア採用者が成長・活躍できる環境整備 ○ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進 ○ 実力・意欲重視の抜擢・登用
 主な進捗 (2022-2024年度)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 国内グループにおいて三期連続の賃上げの実施、600名以上採用 ○ 新卒採用における職種別採用(2022年度導入)の実施による適材適所の人材配置の強化 ○ 経営トップ自らが「経営人材」を早期に選抜、経営層が育成主導 ○ 各事業におけるソリューションエンジニアの定義及び選抜と計画的育成、経営層によるモニタリングの実施 ○ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関するニコングループ共通の考え方を示した「Nikon Global Diversity, Equity & Inclusion Policy」を制定 ○ キャリア採用者の定着や活躍を支援するための教育、モニタリング制度などの整備 ○ 海外外向者の処遇・福利厚生制度の抜本的な見直しの実施 		

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

取締役会の多様性拡大

多様性の確保および適切な員数の観点も踏まえて、取締役会全体として実効性を発揮できる構成としています。

取締役構成の変遷



2025年6月末の社外取締役

- ・蛭田 史郎：取締役会議長(元 旭化成株式会社 相談役)
- ・立岡 恒良：(元 経済産業省 事務次官)
- ・中田 卓也：(ヤマハ株式会社 取締役会長)
- ・村山 滋： 監査等委員会委員長(元 川崎重工業株式会社 特別顧問)
- ・山神 麻子： 監査等委員(弁護士 ITN法律事務所パートナー)
- ・千葉 通子： 監査等委員(金融庁公認会計士・監査審査会委員)

取締役会の実効性向上

様々な取り組みにより、取締役会の実効性向上を進めています。

取締役会議長

2021年3月期：非業務執行取締役が議長に就任（業務執行監督体制の強化）

指名審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、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等を行っています。

2020年3月期：指名審議委員会の設置

2021年3月期：社長執行役員の後継者計画運用開始

2024年3月期：指名審議委員会設置後初めての社長執行役員選定

委員会構成：社外取締役3名、社内取締役2名（委員長は社外取締役）

報酬審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、役員報酬の方針および関連諸制度の審議、提言を行っています。

2004年3月期：報酬審議委員会の設置

2020年3月期：社外取締役が委員長に就任

2025年3月期：委員会構成を、社外取締役過半数に変更

委員会構成：社外取締役3名、社内取締役2名（委員長は社外取締役）

独立社外取締役会議

社外取締役が、取締役会の課題や審議事項について独立した客観的な立場に基づき自由に意見交換を行うことで、取締役会における議論の活性化を図っています。

2023年3月期：独立社外取締役会議の設置

取締役会実効性評価

取締役会のさらなる機能向上のため、取締役会の実効性について第三者評価機関による分析・評価を行っています。

前年度の評価結果を踏まえ、改善施策検討・実施のサイクルを継続しています。

報酬体系及び業績連動の仕組み

2023年3月期：業績連動重視の新たな役員報酬制度の適用開始（制度概要は下表のとおり）

	固定報酬	業績連動報酬		
	定額報酬	短期業績	中期業績	長期業績
		賞与	業績連動型株式報酬（PSU）	譲渡制限付株式報酬（RS）
報酬比率	1	0.6～0.7	0.1～0.225	0.3～0.45
連動対象KPI	—	<ul style="list-style-type: none"> 「連結営業利益」「ROE」 各担当部門の業績評価 役員毎に設定した課題の定性評価 	<ul style="list-style-type: none"> 財務目標 <ul style="list-style-type: none"> 「売上収益」「営業利益率」「ROE^{※1}」 戦略目標 <ul style="list-style-type: none"> 成長ドライバー、サービス・コンポーネントの「営業利益額」 サステナビリティ戦略等のKPI達成度 （退任時までの譲渡制限あり）	（退任時までの譲渡制限あり）
業績連動幅	—	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「ROE」は、中期経営計画の最終事業年度のみ

※2マルス：権利が確定したインセンティブ報酬について、役員の不平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

コーポレート・ガバナンス強化の履歴

		～2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	
取締役会の 多様性拡大	社外取締役比率	45% (11名中5名) ^{※1}	45% (11名中5名)	45% (11名中5名)	50% (12名中6名)	55% (11名中6名)	55% (11名中6名)	
	うち大株主等出身 取締役比率	40% (5名中2名) ^{※1}	40% (5名中2名)	0%	0%	0%	0%	
	女性取締役比率	9% (11名中1名) ^{※1}	9% (11名中1名)	9% (11名中1名)	17% (12名中2名)	18% (11名中2名)	18% (11名中2名)	
取締役会の 実効性向上	取締役会議長	2020年3月期 ・ 執行役員との分離 2021年3月期 ・ 代表取締役との分離 (監督体制の強化)	→					
	指名審議委員会	2020年3月期 ・ 設置 (委員長:社外取締役)	→					
	報酬審議委員会	2004年3月期 ・ 設置 2020年3月期 ・ 委員長を社外取締役に 変更	→			委員の過半数を 社外取締役に変更	→	
	独立社外取締役会議	—	—	・ 新設	→			
	実効性評価	・ 前年実施の「取締役会実効性評価」の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	2020年3月期 ・ 計画策定 2021年3月期 ・ 運用開始	・ 運用本格化	→			・ 指名審議委員会を 設置後初めての 社長執行役員選定 ^{※2}	
報酬	業績連動型株式報酬	2020年3月期 ・ 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	→			

※1 2021年3月期の取締役構成

※2 社長執行役員の交代は2024年4月

コーポレート・ガバナンス体制

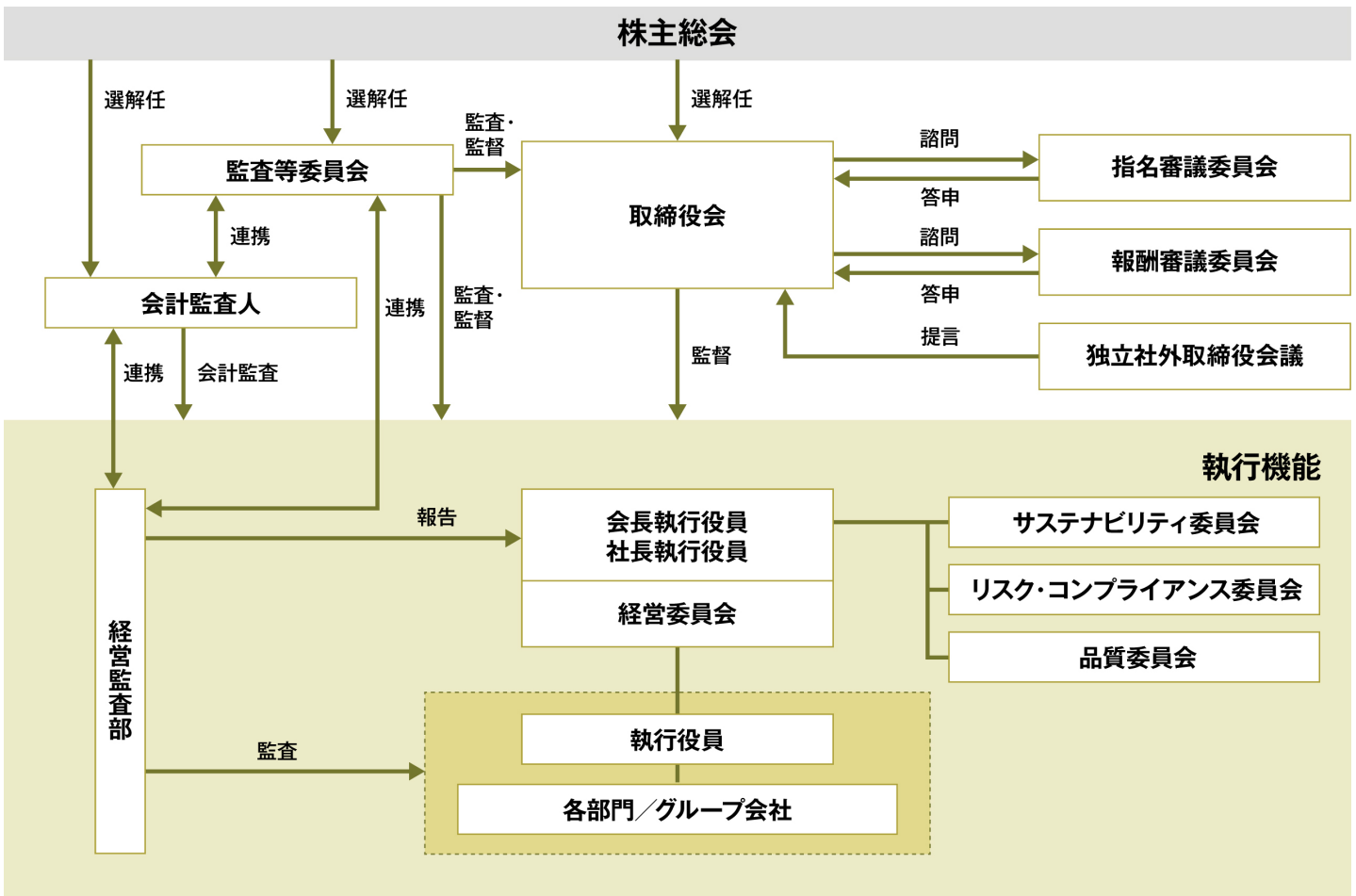
基本的な考え方

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

体制

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

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月27日現在)



取締役会

取締役会は、法令および定款に定められた事項、ならびにニコングループの重要事項について意思決定し、取締役の職務執行の監督を行います。ニコンでは、経営陣への委任の範囲を明確化し、経営陣による迅速な意思決定と業務執行を可能とするため、取締役会付議・報告基準において、取締役に付議すべき事項を具体的に定めています。例えば、経営の基本方針、中期経営計画、年度計画、内部統制システムの基本方針、一定の金額水準を超える投融资等の重要な業務執行の決定については、取締役会で行います。

なお、取締役会の監督機能をより強化するため、独立性を有する社外取締役6名（うち3名は監査等委員）を選任しています。また、取締役会議長は、非業務執行取締役が務めています。

監査等委員会

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

指名審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占め、委員長を社外取締役が務める指名審議委員会を設置しています。指名審議委員会は、取締役および執行役員の選解任の決定が透明性・客観性をもってなされることを目的に、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等を行います。

報酬審議委員会

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

独立社外取締役会議

社外取締役が自由に意見交換・議論を行う場として、すべての社外取締役で構成される独立社外取締役会議を設置しています。独立した客観的な立場に基づき意見交換を行うことで、取締役会の課題や審議事項について取締役に提言する役割を担い、取締役会における議論の活性化を図ります。

経営委員会

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

取締役スキル・マトリックス

ニコンでは、当社の経営戦略の実現に向け、取締役に特に期待するスキルとして、企業経営・経営戦略、内部統制・ガバナンスといった知見・経験や、当社の事業特性・課題に関する知見・経験を下表のとおり選定し、指名審議委員会における審議のうえ、決定しています。これらのスキルを各取締役がバランスよく保有し、多様性の確保および適切な員数の観点も踏まえて、取締役会全体として実効性を発揮できる構成としています。

各スキルの定義

企業経営・経営戦略：企業経営や経営戦略の策定・実行に関する知見・経験

内部統制・ガバナンス：健全かつ効率的な企業運営に向けた内部統制・ガバナンス体制の構築・運用に関する知見・経験

法務・リスク管理：適切な事業活動の維持に向けた法務・リスク管理に関する知見・経験

財務・会計/M&A：強固な財務基盤の構築を支える財務・会計に関する知見・経験／持続的な成長に向けたM&Aに関する知見・経験

グローバルビジネス：グローバルな企業経営や事業展開に関する知見・経験

テクノロジー：研究開発・設計・生産技術にかかる戦略の策定・実行に関する知見・経験

※社外取締役

役職	氏名	指名審議委員会	報酬審議委員会	取締役に期待する知見・経験					
				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
代表取締役	馬立 稔和	○	○	○				○	○
代表取締役	徳成 昌亮	○	○	○	○		○		
取締役	大村 泰弘			○				○	○
取締役 [※] 取締役会議長	蛭田 史郎	○ (委員長)		○	○				○
取締役 [※]	立岡 恒良		○		○	○		○	
取締役 [※]	中田 卓也		○ (委員長)	○	○				○
取締役 常勤監査等委員	萩原 哲			○	○		○		
取締役 常勤監査等委員	菊地 誠司				○		○	○	
取締役 [※] 監査等委員会委員長	村山 滋	○		○				○	○
取締役 [※] 監査等委員	山神 麻子	○			○	○		○	
取締役 [※] 監査等委員	千葉 通子		○		○	○	○		

(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。)

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

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

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

※「主要な取引先」とは、以下に該当する取引先をいうものとします。

- (1) 過去3年間の何れかの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%若しくは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%若しくは1億円のいずれか高い方を超える取引先
- (2) 当社より、過去3事業年度の平均で、年間1千万円を超える報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家

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
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、大局的な見地より当社の経営全般への助言や提言を行うとともに、経営の健全性、適正性の確保および透明性の向上にも寄与するものと判断しています。
立岡 恒良	経済産業省において要職を歴任し、産業政策、経済政策に関する卓越した見識を有していることから、大局的な見地より当社の経営全般への助言や提言を行うとともに、経営の健全性、適正性の確保および透明性の向上にも寄与するものと判断しています。
中田 卓也	ヤマハ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、大局的な見地より当社の経営全般への助言や提言を行うとともに、経営の健全性、適正性の確保および透明性の向上にも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
村山 滋	川崎重工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、大局的な見地より当社の経営全般への助言や提言を行うとともに、経営の健全性、適正性の確保および透明性の向上にも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、弁護士として国際法務やガバナンス・コンプライアンス等に関する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。
千葉 通子	監査法人において、様々な監査業務に責任者として関与するなど、企業会計およびガバナンスに関する卓越した見識を有していることから、経営の健全性、適正性の確保および透明性の向上に寄与するものと判断しています。

取締役会・監査等委員会への出席状況(2025年3月期)

氏名	区分	取締役会	監査等委員会
蛭田 史郎	取締役	17回中17回出席	5回中5回出席
澄田 誠	取締役	17回中17回出席	-
立岡 恒良	取締役	17回中16回出席	-
村山 滋	取締役 (監査等委員)	17回中17回出席	7回中7回出席
山神 麻子	取締役 (監査等委員)	17回中16回出席	12回中12回出席
千葉 通子	取締役 (監査等委員)	17回中17回出席	12回中12回出席

1. 蛭田史郎氏は、2024年6月24日開催の第160期定時株主総会において監査等委員である取締役を退任し、監査等委員以外の取締役に選任されています。そのため、監査等委員会の出席状況に関しては、同氏の監査等委員である取締役就任中の開催回数および出席回数を記載しています。
2. 村山滋氏は、2024年6月24日開催の第160期定時株主総会において監査等委員以外の取締役に退任し、監査等委員である取締役に選任されています。そのため、監査等委員会の出席状況に関しては、同氏の監査等委員である取締役就任後の開催回数および出席回数を記載しています。

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。前回（2024年3月期）の評価で認識した課題への取り組み、および今回（2025年3月期）認識した課題と今後の対応は以下のとおりです。

<p>評価方法および総合評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> 第三者評価機関が全取締役に対し、取締役会全体、取締役会構成、事前準備、討議内容等についてアンケートおよび個別インタビューを行い、取締役会の実効性評価を実施しました。 上記評価の結果、総合的に、当社の取締役会は、実効性が確保されていることを確認しました。
<p>課題の抽出および対応方針の議論</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会では、実効性評価結果を踏まえ、次のようなプロセスで課題の抽出および対応方針の議論を実施しました。 <ol style="list-style-type: none"> 取締役会（2025年4月）において評価結果と抽出された課題を共有 独立社外取締役会議（2025年4月）においても、課題の確認および対応方針に関する意見交換を実施 取締役会（2025年5月）において、取締役会実効性向上に向けた取り組みについて議論
<p>前回認識した課題への取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制・リスク管理体制に関するさらなる監督強化 執行において、組織再編等によりリスク管理体制の強化が進んでいる。これに伴い、内部統制・リスク管理上の課題や取り組みに関する取締役会報告の機会が増え、報告内容が充実したことで、取締役会のモニタリング機能が強化されている。 取締役会の議論の更なる深化 執行の最高意思決定機関である経営委員会と取締役会の事務局機能を統合することで、効率的に会社の意思決定がなされるプロセスの構築が進んでいる。また、勉強会や独立社外取締役会議の活用、執行と社外取締役のコミュニケーション機会の増進により、各機関における議論の更なる充実・深化に取り組んでいる。
<p>今回認識した課題への対応方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のモニタリング機能の更なる強化 事前説明や勉強会の活用を一層進め、執行と社外取締役のコミュニケーションをさらに促進することで、取締役会内の議論をより充実させ、取締役会のモニタリング機能の更なる強化を図る。 資本コストや株価値を意識した経営についての議論の充実 中期経営計画の最終年度を迎え、次の中長期的な経営方針の策定が2026年3月期の重要テーマである。今後の事業環境変化を見据えた経営方針の策定とともに、その確実な実行のために重視すべき経営指標やモニタリング方法、投資家エンゲージメントの取り組み等について、取締役会での議論を充実させる。 内部統制・リスク管理体制に関する継続的な監督 グループガバナンス、グローバルコンプライアンス体制整備の進捗とともに、整備された体制が有効に機能しているかを継続的にモニタリングしていく。

上記方針に基づき、引き続き、更なる実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

役員報酬

取締役の報酬などの額 (2025年3月期)

区分	員数 (名)	報酬の種類別総額 (百万円)				総額 (百万円)
		定額	賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
監査等委員以外の取締役	8	265	11	17	75	368
うち社外取締役	4	66	-	-	-	66
監査等委員である取締役	7	112	-	-	-	112
うち社外取締役	4	49	-	-	-	49

※ 上記の賞与および業績連動型株式報酬の額は、報酬審議委員会の審議を経て、2025年5月19日開催の取締役会にて監査等委員以外の取締役に支給することを決議したものです。

※ 監査等委員以外の取締役に、2024年6月24日開催の第160期定時株主総会終結の時をもって任期満了により監査等委員以外の取締役を退任した2名(うち、社外取締役1名)を含んでいます。

※ 監査等委員である取締役に、2024年6月24日開催の第160期定時株主総会終結の時をもって任期満了により監査等委員である取締役を退任した2名(うち、社外取締役1名)を含んでいます。

報酬制度

報酬制度については、以下のような方針および手続によるものとします。

1) 基本方針

当社の取締役および執行役員(エグゼクティブ・フェローその他執行役員に準ずるものを含む。以下、執行役員、エグゼクティブ・フェローその他執行役員に準ずるものを総称して「執行役員等」という)の役員報酬は、以下の基本的な事項を満たすように定める。

- 企業価値および株主価値の持続的な向上への動機付けとなり、意欲や士気を高めること
- 優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨すること
- 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性が高いこと

2) 報酬体系および業績連動の仕組み

執行役員等(執行役員等を兼務する取締役を含む)の報酬体系は、金銭報酬(定額報酬および賞与)ならびに株式報酬で構成します。賞与および株式報酬は、各人の定額報酬に、役位・職責に応じた比率を乗じた金額を標準支給額とし、定額報酬を1とした場合における各報酬の標準支給額の割合の範囲は以下の通りとする。

株式報酬は、譲渡制限付株式を用いたPSU(Performance Share Unit:業績連動型株式報酬)およびRS(Restricted Stock:譲渡制限付株式報酬)とし、中期経営計画で定める目標達成に向けたインセンティブに加え、中長期的な企業価値向上および株主の皆様との価値共有の促進をより一層図ることを目的とする。なお、執行役員等を兼務しない取締役の報酬は、定額報酬のみとする。

種類		内容	割合
金銭報酬	定額報酬	業績に連動しない。12で除した金額を毎月支給する。	1.0
	賞与	半年度の連結業績(ROE、営業利益額)、各担当部門の目標達成度および定性評価等を踏まえ、標準支給額に対し0~200%の範囲で変動する。原則として毎年6月に支給する。	0.6~0.7
株式報酬	PSU	中期経営計画における最終事業年度の連結ROEおよび各事業年度の連結業績(売上収益、営業利益率)、戦略課題の目標達成度を踏まえ、標準支給額を所定の時期の当社株式の時価で除した数に対し0~150%の範囲で変動する。譲渡制限付株式又はその時価相当額の金銭を、原則として各事業年度の終了後最初に到来する6月に交付する。	0.1~0.225
	RS	標準支給額を取締役会決議時の当社株式の時価で除した数の譲渡制限付株式又はその時価相当額の金銭を、原則として毎年6月に交付する。	0.3~0.45

(注)1. 株式報酬は、事業年度毎に株式の希薄化率が1%を超えない範囲内で交付。当社の取締役および執行役員等のいずれの地位からも退任するまでの期間中の処分を原則として禁止。

(注)2. PSUおよびRSの交付日までに正当な事由により退任した場合又は当該交付日に国内非居住者である場合には、譲渡制限付株式に代わる時価相当額の金銭を支給。

3) 報酬審議委員会による報酬額・算定方法の審議を踏まえた決定

監査等委員以外の取締役および執行役員等の役員報酬は、役位、職務執行の内容および責任等諸般の事情を総合的に勘案の上、報酬審議委員会で審議を行い、その審議結果に基づいて取締役会の決議によって決定する。監査等委員である取締役の役員報酬は、監査等委員である取締役の協議によって決定する。

報酬審議委員会は、委員の過半数および委員長を独立社外取締役とし、役員報酬の決定にあたっては、当社業績、事業規模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。

4) 返還請求等

当社の取締役(監査等委員である取締役および外国籍の者を除く)および執行役員等に重大な法令違反等の非違行為が判明したときその他の事由が生じた場合は、支給ないし付与される賞与、PSUおよびRSの全部又は一部の失効、返還請求その他の措置を講じることができるものとする。

ニコングループの取締役・執行役員および監査役における女性、外国人の人数 (2025年3月末現在)

区分	女性	外国人
ニコン	2名	1名
グループ会社*	5名	48名

* 取締役、執行役員、監査役の現地相当職をそれぞれ内数としてカウント。なお兼務している場合は、1とカウント。従業員数は他社への出向者を含む。

取締役対談

この対談は2025年5月に実施しました。



蛭田 史郎

社外取締役 取締役会議長
旭化成株式会社において代表取締役社長などの要職を歴任。2019年6月から当社社外取締役を務め、2024年6月取締役会議長に就任。

徳成 旨亮

代表取締役 兼 社長執行役員 COO
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループにおいて取締役執行役専務グループCFOなどの要職を歴任。2020年4月当社に入社し、2024年4月から現職。

新たな経営・ガバナンス体制の1年を振り返って

徳成社長就任による変化

徳成: 私は、過半数を社外取締役が占める指名審議委員会での議論を経て、取締役会により社長執行役員COOに選任され、2024年4月に就任しました。外部出身かつ約半世紀ぶりの非技術系出身社長として私が登用されたのは、当社を変えようという取締役会の意志があったものと受け止めています。従前からの課題であったグループガバナンスやグローバルコンプライアンスをはじめとした経営基盤の強化が私の重要なミッションです。

蛭田: 当社は、2022年度から2025年度を対象とした中期経営計画(以下、本中計)の中でビジネスモデルの変革に取り組み、事業の安定化と収益拡大に向けた施策を進めてきましたが、さらなる成長のためには課題も少なからずありました。そうした当社の現状を踏まえると、リスク管理体制の整備やキャッシュ・フローをベースとした経営の強化が必要であるといった議論が指名審議委員会及び取締役会でなされ、徳成さんの社長選任につながりました。CEOの馬立さん、COOの徳成さんによる現経営体制への移行後は、これらの点において改善が着実に進んでいると感じています。

徳成: リスク管理体制の整備としては、リスク管理やコンプライアンスを統括する組織を2024年10月に新設し、経験のある外部人材を獲得するなど強化を図っています。取締役会においても、会社の現状をいち早く報告する機会を設け、リスクも含めて共有を行っています。また、これまでの損益計算書ベースの経営から、バランスシートやキャッシュ・フローを重視した経営への転換を図っています。

蛭田: 他にも、取締役会の冒頭に徳成さんから、社内の最新状況について報告いただいています。前回の取締役会以降に起こった出来事などを、社長としての問題意識と併せてタイムリーに共有されており、社外取締役の現状理解に非常に役立っています。



蛭田取締役会議長就任による変化

徳成：蛭田さんには、2024年6月の株主総会後から取締役会議長に就任いただきました。取締役在任年数が長く当社をよく理解されており、豊富な経営経験をお持ちの蛭田さんに取締役会議長に就いていただくことが、変革の推進が急務である当社にとって適切と判断されたものと考えています。

蛭田：取締役会議長就任にあたって、当社の課題である部分への対応を強化していくためにも、取締役会の意思決定において、様々な経験を持つ社外取締役6名の視点と知恵を最大限に取り入れることが重要だと考えました。そのために、2022年度より実施している独立社外取締役会議に加え、取締役会後などに社外取締役が意見交換を行う機会も増やしました。これらの機会でもとまった社外取締役の意見は、私から馬立さんや徳成さんに申し上げます。また、議案に応じて正式な取締役会開催の前に取締役向けの勉強会を設け、社外取締役も議案に関して理解を深めた上で、取締役会に臨める工夫も行っています。

徳成：社外取締役向けの勉強会や社外取締役のみによる議論、そして筆頭社外取締役に相当する立場の方が、社外取締役が経営上の重要事項と考える内容を執行側のトップに伝えるという仕組みは、アメリカの取締役会のベストプラクティスに似た手法で、それが当社では蛭田さんが中心になって実現されています。

蛭田さんには、取締役会議長として最も大切な役割であるアジェンダ設定のために、執行の最高決定機関である経営委員会にオブザーバー参加していただいています。

蛭田：経営委員会では当社の強みや弱みはどこにあるのかに留意しながら、議論の推移や意思決定プロセスを見ています。参加後は、必要に応じて馬立さんや徳成さんに、気になった点などをお伝えしています。

徳成：その結果、取締役会での議論も深まり、第三者機関による取締役会の実効性評価においても、この1年で実効性が大きく高まったと社内外全ての取締役から評価されています。

中期経営計画の進捗と株価

徳成：2022年度から始まった本中計は、今期が最終年度です。本中計の進捗は、評価できる面と課題が残る面の両方があります。映像事業と精機事業に次ぐ第3、第4の事業の柱を育てることについては、ヘルスケアのように立ち上がった事業もあれば、金属3Dプリンターのようにまだこれからという事業もあります。マーケットや競争環境、お客様の変化に機敏に対応できるよう企業風土の変革も進めていますが、十分ではありません。

定量面では、継続的な研究開発には一定の企業規模が必要だと考え、2025年度までに売上収益7,000億円到達を目標としてきました。この目標は2年前倒して達成できたものの、一方で営業利益率については10%以上という目標に対して2025年度予想は5%程度にとどまる見込みです。2030年には売上収益1兆円を目指していますが、単に売上規模を拡大しても利益が伴わなければ無理が生じるため、バランスシートやキャッシュ・フローを重視した経営に転換しながら、工場やITシステムの刷新といった基盤の再構築も進めています。



蛭田：とりわけ半導体の市況や業界構造の変化に十分対応できなかったことで関連事業が落ち込み、全社業績に大きな影響が出ました。私も取締役として本中計策定時にこうした変化を想定できなかった勉強不足を痛感し、取締役会では、専門家を招いて取締役勉強会を開催するなど、業界動向への理解にも努めています。

徳成：当社製品の多くは、露光装置、測定機、検査装置など、最終的には半導体製造に関係するため、当社の業績は半導体業界の動向に大きく左右されます。当社は事業構造や顧客の偏りなどから、昨今のAIの急速な広がりに伴う半導体の需要拡大の追い風を受けることができていません。現在のPBR1倍割れという株価は、こうした要因から収益が本中計の利益目標に届いていないことが大きく影響していると理解しています。

蛭田：投資家が当社の戦略や株価をどのように捉えているかについては、取締役会でも都度報告されています。どのように投資家の期待に応えていくか、企業価値を高めていくかについては、今後一層議論を深めなければいけないと考えています。

徳成：半導体関連の事業に対しては特に、少しでも早く開発を進めリターンを生み出せるよう、様々な議論を行っています。例えば、従来は前工程向けのみだった半導体製造用露光装置を、AIやデータセンター向けに拡大が期待される後工程向けに開発中であり、2026年度中の発売を予定しています。半導体関連等主要な企業戦略については、取締役会においても議論を重ね、持続的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。

経営基盤強化に向けて

海外子会社ガバナンスの強化



徳成：当社が過去に行った買収案件には、PMI (Post Merger Integration) が成功したとは言えないケースもありました。その要因として、買収後の経営を各事業部に任せ、コーポレート側が十分なガバナンスを効かせられなかった面があったと考えています。過去のPMIの振り返りを取締役勉強会で行い、反省点や認識した課題を、近年買収したNikon SLM Solutions AG (以下、SLM社) やRED Digital Cinema, Inc. (以下、RED社) で活かしたいと考えています。

蛭田：これまでは、問題が起きてから取締役会への報告がなされ、対応策の議論を始めていました。今では過去に出資した会社も含めて、モニタリングすべきと決めた案件は取締

役会で定期的に報告されるようになりました。例えば、変化が激しくリスクが大きいと判断すれば3カ月に1回、間隔を開けても問題なさそうであれば半年に1回などと柔軟に期間を設定しています。

徳成：金属3Dプリンターで世界トップ3に入るドイツSLM社の売上は、大型装置を中心に伸びているものの買収時の計画に対しては遅れており、2025年度に単体での営業利益黒字化を目指しています。戦略面の進捗については意図した方向に進んでおり、モニタリングは機能していると考えています。

ハリウッドなどの映画産業で定評のある米国RED社は、同社が持つ動画関連技術を早期に獲得し、動画機開発を加速させるために買収しました。すでに若手社員を中心に当社から約20名をRED社に派遣し、シネマカメラの新機種の開発を協働して進めています。これが計画通りの売上に結びつくかどうか、モニタリングの重要なポイントになります。

蛭田：SLM社は、大型装置の販売が伸びている一方で、中小型装置は業界全体として当初想定していたほど伸びておらず、引き続き注視しています。RED社の件は、自前にこだわらずに技術を手に入れたのは効率的ですし、PMIや運営をうまく行うことで成功すると期待しています。

強化すべき経営基盤

徳成：社長就任後、5つの経営基盤の強化として、人的資本経営、サステナビリティ戦略、DX、ものづくり、経営管理の強化に注力しています。

このうち、最初の2つは順調に進捗しています。人的資本経営に関しては、人材の確保・育成・活躍の3つの側面で施策を進めています。私は、「イノベーションは多様性の中から生まれる」と考えており、事業間の人事異動やキャリア採用を推進しています。管理職の37.1%はキャリア採用者となっており、当社の様々な製品や技術を社員に知ってもらうため、私自身がニコングループの今を紹介するグループ内向け動画コンテンツを始めるなど、従業員エンゲージメントの向上を目指しています。サステナビリティについても、同業他社と比較して高い外部評価を得ています。

一方で、DX、ものづくり、経営管理の強化は課題だと考えています。DXについては、300億円を投資して基幹システムをアップグレードする計画です。ものづくりに関しては、2030年までに最大1,000億円を投資して老朽化した工場を順次建て替えて、生産体制を整えます。経営管理の面では、2線、3線と呼ばれる内部管理部門と内部監査部門の強化を図っています。

これら経営基盤の強化は、いずれも当社が再び売上収益1兆円規模の企業に成長するうえで欠かせない取り組みです。

蛭田：かつて私が当社の監査等委員だった頃、社内の内部監査に同行した際に生産設備の老朽化を強く感じ、対応が必要だと取締役会を通じて執行陣に提言しました。現在は検討が進んでいると理解しています。

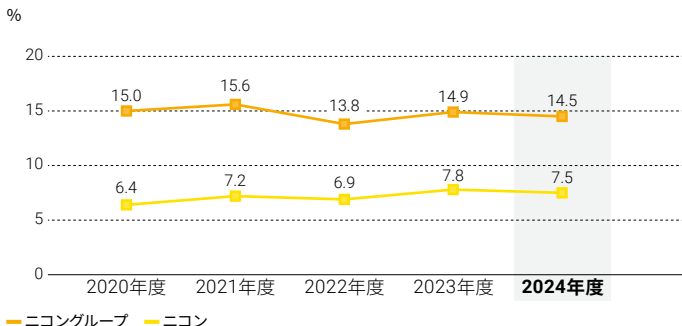
徳成：蛭田さんだけでなく、メーカー経営者としての経験のある複数の社外取締役からも同様のご指摘をいただき、具体的な検討を進めました。これまで当社は、業績のボラティリティが高いこともあってキャッシュをため込もうとする傾向があり、経営基盤への投資が足りない部分がありました。財務規律を十分に効かせたうえで、必要な投資を適切に行います。

蛭田：現在は経営基盤の課題に対して執行陣のミッションを明確にして着実に対応していただいていると認識しています。今後も社外取締役として、執行陣と連携を深めながら、引き続き的確なモニタリングを行ってまいります。

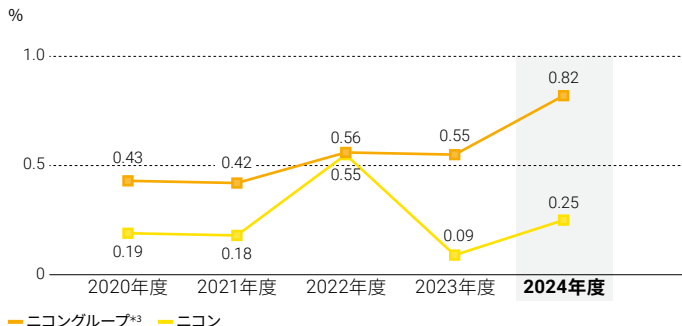
非財務ハイライト

株式会社ニコンおよび連結子会社

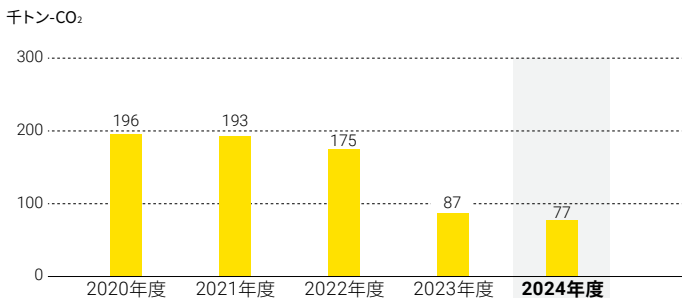
管理職における女性の割合*1



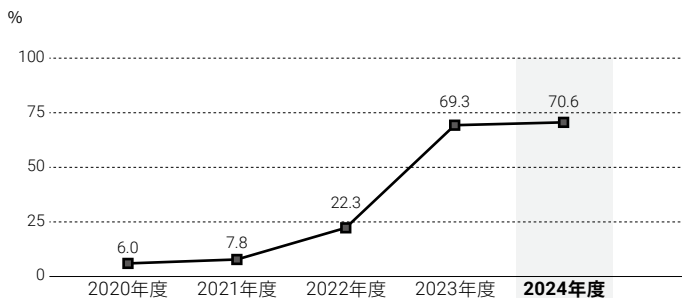
休業災害(1日以上)度数率*2



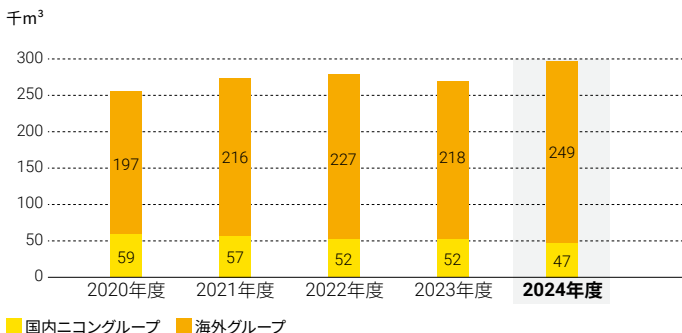
Scope1+2排出量*4 *5 *6



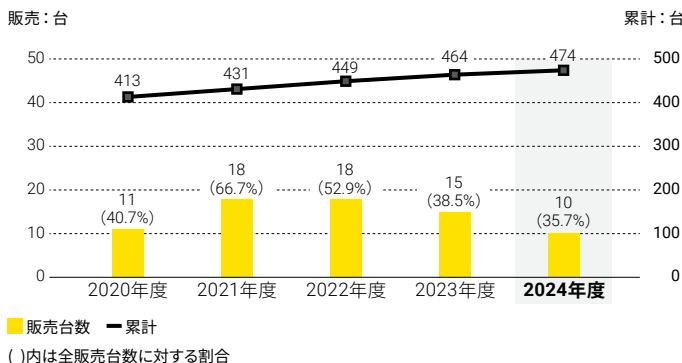
電力使用量における再生可能エネルギーの割合



再利用水量



中古露光装置(半導体用)の販売台数



*1 ニコングループの正社員。出向者は出向先の人数に含まれます。買収により連結子会社化した子会社は、当該買収を実施した年度の集計対象には含んでいません。

*2 度数率：100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表します。

*3 国内グループ会社は、非連結子会社・関連会社を含みます(2024年度は22社が対象)。海外グループ会社の度数率は延べみなし労働時間数から算出しています(2024年度は連結子会社62社が対象)。

*4 CO₂換算係数は、下記の値を使用しています。

電力：(日本) 温対法「電気事業者別基礎排出係数」/(英国) 残渣ミックス/(米国) NERC地域別残渣ミックス/(その他海外) 国際エネルギー機関(IEA)の国別係数

都市ガス：(日本) 省エネ法「定期報告書記入要領」のガス会社固有値に、温対法「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の「別表2」の値と44/12を乗じた値/(英国)「温室効果ガス報告書」

用係数/(その他海外) 日本の代表的なガス会社と同じ値

熱およびその他燃料：温対法「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の係数

*5 エネルギー起源CO₂排出量は、総エネルギー使用量から、グリーン電力プラン、グリーン電力証書、太陽光自家発電および、グリーン熱証書のエネルギー量分を減算し、排出係数を使用して算出しています。

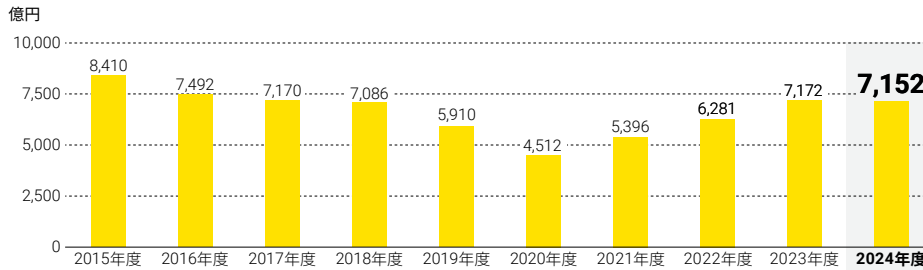
*6 2024年度におけるScope1、2のデータのデータカバー率は従業員ベースで100%です。

重要財務指標分析

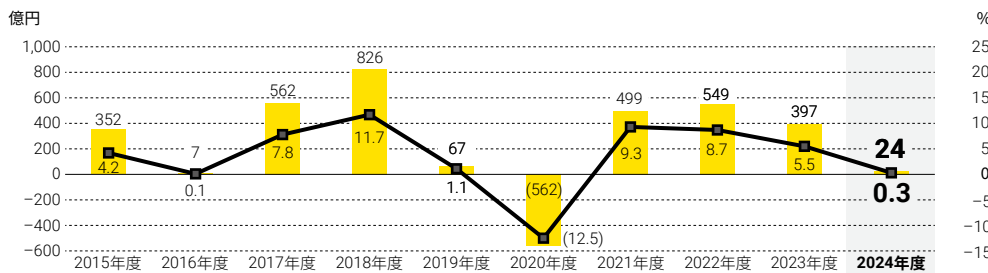
株式会社ニコンおよび連結子会社
 当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

成長性／収益性

売上収益

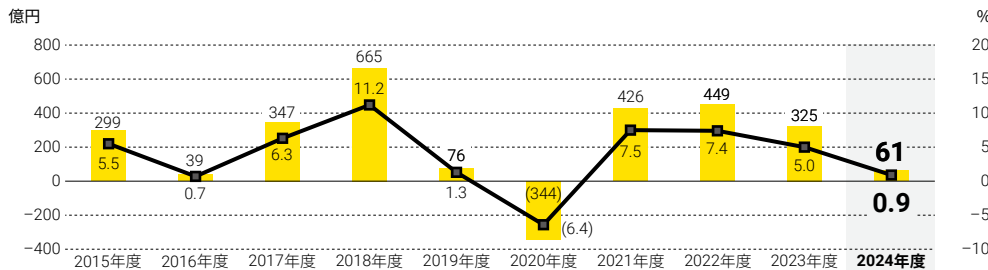


営業利益／営業利益率



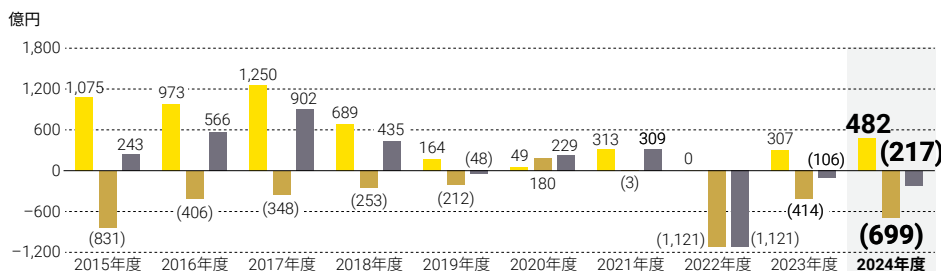
■ 営業利益 (左軸) — 営業利益率 (右軸)

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (左軸) — ROE (右軸)

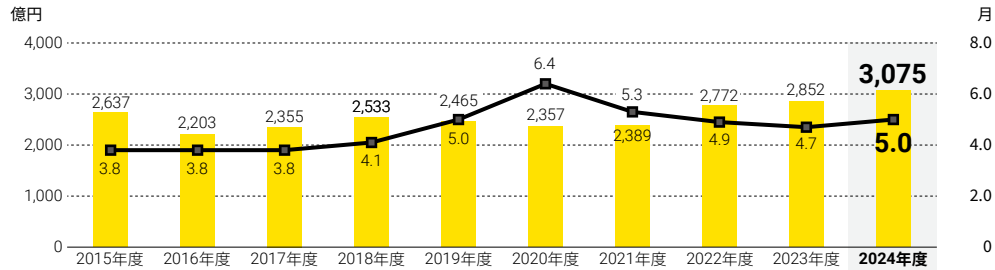
キャッシュ・フロー



■ 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

効率性

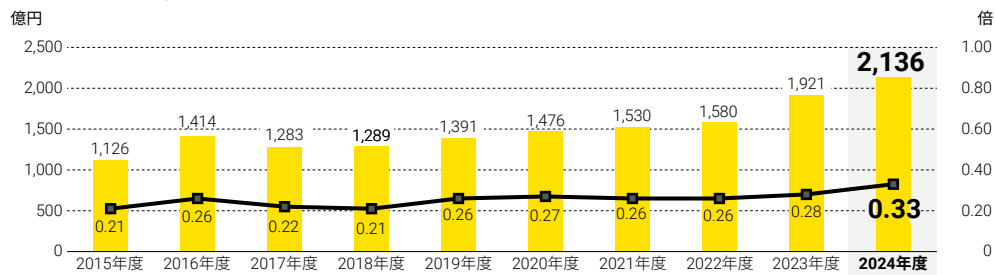
棚卸資産／棚卸資産回転期間



■ 棚卸資産 (左軸) ■ 棚卸資産回転期間 (右軸)

安全性

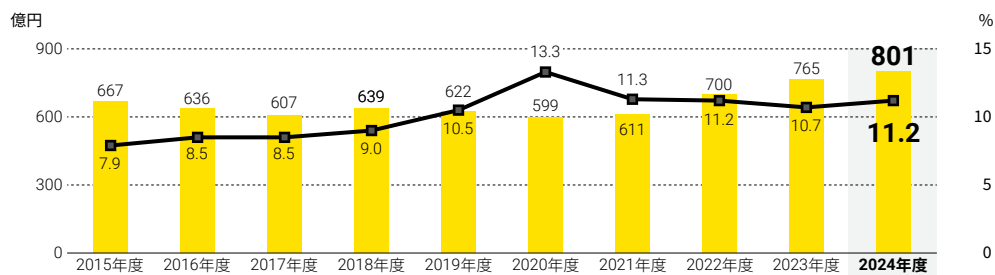
有利子負債／D/Eレシオ



■ 有利子負債 (左軸) ■ D/Eレシオ (右軸)

成長投資

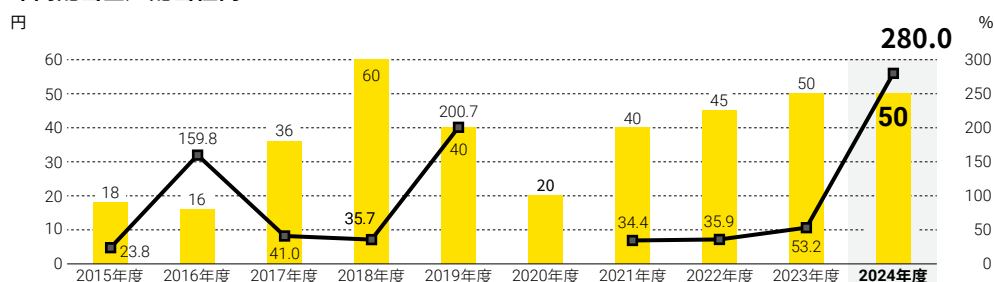
研究開発投資／売上収益研究開発投資率



■ 研究開発投資 (左軸) ■ 売上収益研究開発投資率 (右軸)

株主還元指標

年間配当金／配当性向



■ 年間配当金 (左軸) ■ 配当性向 (右軸)

10年間の主要財務データ

株式会社ニコンおよび連結子会社

当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

単位：百万円

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
損益状況(会計年度)：					
売上収益	¥ 841,040	¥ 749,273	¥ 717,078	¥ 708,660	¥ 591,012
売上原価	(522,232)	(443,153)	(404,170)	(405,250)	(368,978)
販売費及び一般管理費	(276,988)	(247,548)	(248,683)	(238,561)	(205,698)
その他営業収益(費用)	(6,554)	(57,798)	(7,988)	17,805	(9,585)
営業利益(損失)	35,266	774	56,236	82,653	6,751
税引前利益(損失)	39,546	3,068	56,257	87,915	11,864
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	29,947	3,967	34,772	66,513	7,693
財務状態(会計年度末)：					
資産合計	982,564	1,018,351	1,098,343	1,134,985	1,005,881
資本合計	537,078	538,150	573,541	616,726	541,760
有利子負債	112,642	141,494	128,314	128,992	139,136
キャッシュ・フロー状況(会計年度)：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	107,512	97,342	125,082	68,901	16,419
投資活動によるキャッシュ・フロー	(83,178)	(40,693)	(34,808)	(25,304)	(21,281)
フリー・キャッシュ・フロー	24,334	56,649	90,274	43,597	(4,862)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,174)	15,522	(19,970)	(21,583)	(72,739)
1株当たり情報(円) *1：					
基本的当期利益	75.55	10.01	87.76	167.86	19.93
希薄化後当期利益	75.37	9.98	87.49	167.30	19.85
支払配当金	18.00	16.00	36.00	60.00	40.00
財務指標：					
親会社所有者帰属持分比率(%)	54.6	52.8	52.2	54.3	53.7
D/Eレシオ(倍) *2	0.21	0.26	0.22	0.21	0.26
ROE(%) *2	5.5	0.7	6.3	11.2	1.3
ROA(%) *2	3.0	0.4	3.3	6.0	0.7
設備投資額	34,498	32,234	33,472	24,938	28,775
減価償却費	38,811	33,972	31,706	27,805	34,105
研究開発投資*3	66,781	63,636	60,704	63,963	62,294

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

*2 D/Eレシオ=有利子負債÷資本、ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)÷期首・期末の平均親会社所有者帰属持分、ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)÷期首・期末の平均資産合計

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

*4 米ドル金額は、便宜上、2025年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=149.52円により換算しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度
					単位：百万円	単位：千米ドル**
損益状況(会計年度)：						
売上収益	¥ 451,223	¥ 539,612	¥ 628,105	¥ 717,245	¥ 715,285	\$ 4,783,878
売上原価	(295,318)	(303,541)	(338,931)	(407,198)	(403,318)	(2,697,418)
販売費及び一般管理費	(181,339)	(189,465)	(231,228)	(268,056)	(295,155)	(1,974,020)
その他営業収益(費用)	(30,807)	3,328	(3,038)	(2,215)	(14,390)	(96,244)
営業利益(損失)	(56,241)	49,934	54,908	39,776	2,422	16,196
税引前利益(損失)	(45,342)	57,096	57,058	42,669	4,533	30,316
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	(34,497)	42,679	44,944	32,570	6,123	40,951
財務状態(会計年度末)：						
資産合計	989,737	1,039,566	1,050,267	1,147,110	1,110,514	7,427,194
資本合計	538,726	599,967	618,351	685,091	639,223	4,275,168
有利子負債	147,628	153,098	158,097	192,171	213,648	1,428,893
キャッシュ・フロー状況(会計年度)：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,966	31,351	15	30,767	48,258	322,750
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,024	(385)	(112,146)	(41,405)	(69,988)	(468,085)
フリー・キャッシュ・フロー	22,990	30,966	(112,131)	(10,638)	(21,730)	(145,335)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,991)	(26,151)	(56,210)	(8,938)	(19,808)	(132,476)
1株当たり情報(円および米ドル)*1：						
基本的当期利益	(93.96)	116.23	125.46	94.03	17.86	0.12
希薄化後当期利益	(93.96)	115.58	124.77	93.53	17.77	0.12
支払配当金	20.00	40.00	45.00	50.00	50.00	0.33
財務指標：						
親会社所有者帰属持分比率(%)	54.3	57.5	58.6	59.6	57.4	
D/Eレシオ(倍)*2	0.27	0.26	0.26	0.28	0.33	
ROE(%) *2	(6.4)	7.5	7.4	5.0	0.9	
ROA(%) *2	(3.5)	4.2	4.3	3.0	0.5	
設備投資額	30,531	42,143	42,181	70,703	69,311	463,556
減価償却費	28,027	24,857	29,056	35,666	44,189	295,540
研究開発投資*3	59,955	61,107	70,090	76,519	80,141	535,986

インフォメーション

会社情報

(2025年3月末現在)

株式会社ニコン

140-8601
東京都品川区西大井1-5-20

従業員数

20,069名(連結)

株式

発行可能株式総数：
1,000,000,000株
発行済株式総数：
333,585,686株

設立年月日

1917年7月25日

資本金

65,476百万円

株主情報

(2025年3月末現在)

株主数

43,898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

三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

株主名	持株数	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)	62,961千株	19.15%
SG/INV	30,900千株	9.40%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,979千株	5.47%
明治安田生命保険相互会社	17,584千株	5.35%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	12,499千株	3.80%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	10,488千株	3.19%
株式会社三菱UFJ銀行	7,009千株	2.13%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	6,643千株	2.02%
株式会社常陽銀行	6,121千株	1.86%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,786千株	1.76%

(注) 持株比率は、自己株式(4,758千株)を控除して計算しています。

格付情報

格付機関名	長期債	短期債	
日本格付研究所(JCR)	A+[安定的]	J-1	2025年6月27日現在
格付投資情報センター(R&I)	A [安定的]	a-1	2025年7月29日現在

お問い合わせ先
140-8601
東京都品川区西大井1-5-20
株式会社ニコン 財務・経理本部
Tel: 03-3773-1111(代表)



株式会社 **ニコン**

140-8601 東京都品川区西大井1-5-20
<https://www.jp.nikon.com/>