CONTENTS

目次・編集方針・グループ概要

トップメッセージ

サステナビリティマネジメント

価値創造

ニコンの価値創造

事業を通じた価値提供事例

環境

社会

ガバナンス

ニコンの価値創造

基本的な考え方

ニコングループは、光の可能性に挑み、未来を変えることが、自らの使命と考え、Missionに「Unlock the future with the power of light」を掲げています。また、Visionを「人と機械が共創する社会の中心企業」として、人と機械がよりシームレスに共創していく世界において、欠かせない役割を担うことをめざしています。

ニコングループは、100年以上続く歴史の中で、露光装置に代表される超精密なものづくりの力、デジタルカメラに代表される映像製品をグローバルに普及させるブランド、さらにステークホルダーの信頼を培ってきました。今後、社会・産業ニーズ、価値提供のプロセス・方法が多様化する社会で、人と機械の共創は進み、機能的価値から意味的価値を追求する世界が到来することが予想されます。このような未来において、ニコングループは培った強みを活かし、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、人間の可能性を拡げます。そして、社会の課題、産業の課題に対し、革新的な価値を提供し、豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

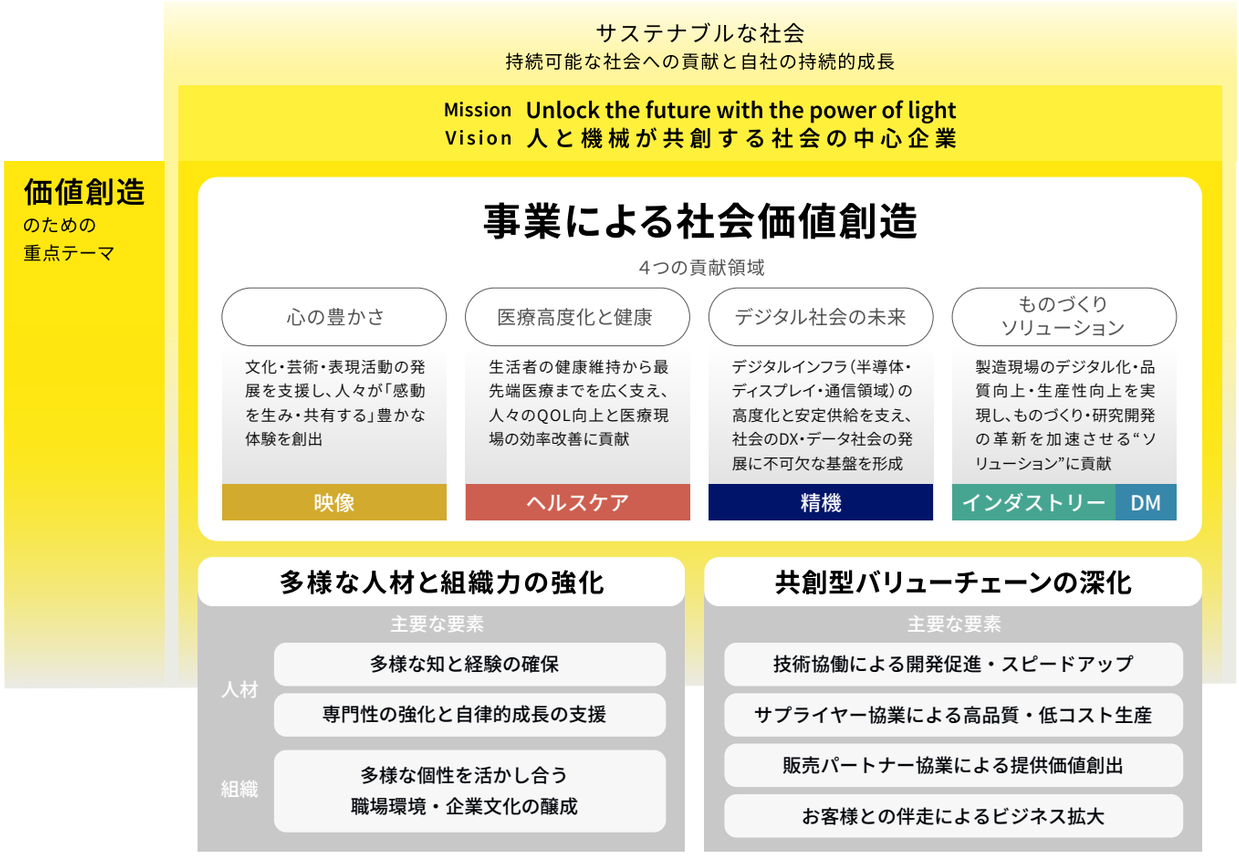
戦略

ニコングループでは、企業理念「信頼と創造」のもと、事業を通じた新しい価値の「創造」により、持続可能な社会に貢献することをめざしています。特に2026年4月よりスタートした中期経営計画（2026-2030年度）の期間においては、「価値創造のための重点テーマ」を定めています。具体的には、1つ目のテーマに「事業による社会価値創造」を掲げるとともに、貢献領域を「心の豊かさ」、「医療高度化と健康」、「デジタル社会の未来」、「ものづくりソリューション」と定めています。

また、この実現のための原動力であり、価値創造の源泉である「多様な人材と組織力の強化」を2つ目のテーマに掲げるとともに、価値創造を加速・拡大するために、キーパートナーとの連携を深めていくことを3つ目のテーマである「共創型バリューチェーンの深化」に掲げ、それぞれの主要な要素を定めています。

ニコングループは、事業戦略を進める中でこれら「価値創造のための重点テーマ」に取り組むことで、社会の持続可能性へ貢献し、自社の継続的成長を図っていきます。

● 「価値創造のための重点テーマ」における貢献領域と主要な要素



CONTENTS

目次・編集方針・グループ概要
トップメッセージ
サステナビリティマネジメント
価値創造
ニコンの価値創造
事業を通じた価値提供事例
環境
社会
ガバナンス

● 価値創造のための重点テーマと関連記事

重点テーマ	関連記事
●事業による社会価値創造	・価値を生みだす技術基盤（研究開発/知的財産の創出・活用） ・価値を形にするものづくり
●多様な人材と組織力の強化	・人的資本経営（ウェブ） ・ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン ・人材育成 ・従業員の健康と安全
●共創型バリューチェーンの深化	・価値を生みだす技術基盤（オープンイノベーション） ・サプライチェーンマネジメント ・CSR調達の推進

Web ▶ 中期経営計画

価値を生みだす技術基盤

研究開発

ニコングループでは、中期経営計画で定めた貢献領域における将来の社会課題を想定し、CTO（Chief Technology Officer）である執行役員を委員長とした「技術戦略委員会」において、重点投資分野と技術開発の方向性を決定しています。

基盤技術や将来技術の開発を担う全社横断の研究開発部門と製品開発を担う事業部門、そしてグループ会社と連携して技術開発を進めています。大学、研究機関やスタートアップを含む企業との共同開発も積極的に行っています。

Web ▶ 研究開発

オープンイノベーション

多様化する社会課題に対し、その解決につながる新しい製品・サービス開発、事業立ち上げのスピードを加速するための手段のひとつとして、ニコンでは、外部リソースを積極的に活用するオープンイノベーションを取り入れています。

具体的には、コーポレートベンチャーキャピタル活動の一例として、プライベート・ファンドを設立してベンチャー企業に直接投資し、有望な技術やアイデアを持つベンチャー企業を支援・育成する仕組みを設けています。プライベート・ファンドは国内の2つ、Nikon-SBI Innovation FundおよびNikon-SBI Innovation Fund Ⅱに加え、米国にNFocus Fundを設立しています。

2026年3月末現在、23社のベンチャーおよび12社のベンチャーキャピタルに投資支援を行っています。

Web ▶ オープンイノベーション

知的財産の創出・活用

ニコンは、持続的に価値を生みだす基盤として、事業成長を支える製品や技術の競争力を適切に保護するために、必要十分な知的財産ポートフォリオを構築し、それを有効活用しています。同時に、他者の知的財産権を尊重しつつ、自社の知的財産権が侵害された場合には毅然とした態度で権利を活用しています。

価値創造のための重点テーマを支える観点から、各事業の事業戦略を知的財産の側面から支えることが重要です。そのため、ニコンでは、事業部門、研究開発部門、知的財産部門が密接に連携し、各事業に最適化した知的財産戦略を策定・実行しています。この戦略では、特許、意匠、商標を組み合わせた「知財ミックス」も活用し、製品やサービスを包括的に保護しています。このような活動を通じて、価値を生みだす技術基盤の一翼として、中長期的な視点で事業成長に欠かせない知的財産の創出とリスクマネジメントを推進しています。

Web ▶ 知的財産活動

価値を形にするものづくり

ニコングループでは、「お客様」「品質」第一を基本理念とし、お客様の欲しいモノやコトを最適な方法で実現する「ものづくり」を提供します。お客様の課題を先読みし、多様なソリューションによりイノベーションを牽引することが、ニコンのめざすものづくりの姿です。長年にわたり築き上げてきた技術力やソリューション提供力は、高い品質を支え、お客様からの信頼と期待に応えるニコンならではの価値を生みだすとともに、競争力やブランド力の基盤となっています。

メーカーであるニコンにとって、ものづくりは企業活動の源泉です。ニコングループは、その力を維持・向上させることで、お客様に提供する価値のさらなる拡大を実現していきます。

生産戦略

ニコングループは、Visionの実現に向けて、変化に対応できる柔軟な生産体制の実現をめざしています。

生産拠点戦略

各拠点の位置付けを明確にし、その特長を伸ばすとともに拠点間連携を強化することで、事業活動の変化に対応できる柔軟な生産体制を構築します。すべての国内生産拠点を生産本部に

CONTENTS

目次・編集方針・グループ概要

トップメッセージ

サステナビリティマネジメント

価値創造

ニコンの価値創造

事業を通じた価値提供事例

環境

社会

ガバナンス

配置し、事業の枠を超えた生産性向上や品質課題に取り組むとともに、情報共有を通じてシナジー効果を発揮することで、ニコングループ全体の最適化を図り、各事業の生産変動に対してレジリエンスを発揮できる生産体制をめざします。

ものづくり技術戦略

ニコングループのものづくりを支えるコア技術（材料技術、加工技術、組立調整技術）の継続強化に加え、IE（インダストリアルエンジニアリング）活動、設備開発、DX活用などを通じて新たな生産プロセスを創造し、持続的な生産性向上を実現します。

これらの取り組みを継続し、将来の製品開発・製造につなげます。

調達・物流戦略

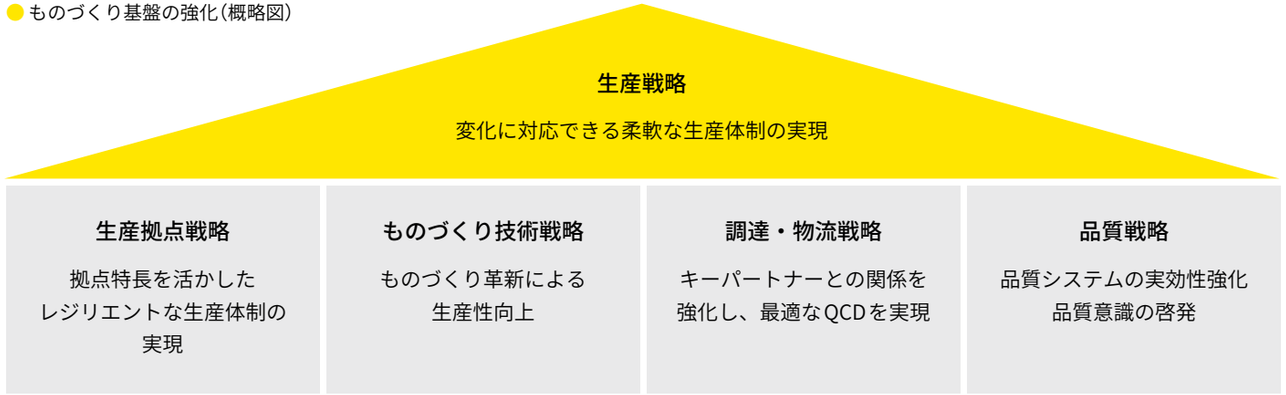
労務費・資源の高騰、天災や感染症、また地政学リスクによる部材調達の逼迫、物流の混乱等、サプライチェーンを取り巻く環境の複雑化に対応するため、ニコンが要求する品質、サステナビリティのレベルを遵守する調達および物流パートナーとの強固な信頼関係に基づく連携を強化します。

品質戦略

お客様のニーズに応え、安全、安心な製品・サービスを適時に提供できるよう、各事業部門の品質システムの維持、強化に取り組んでいます。品質管理に関する重要事項を審議・決定する「品質委員会」を設置し、グループ全体で品質重視の文化を定着させる取り組みを進めています。

サプライチェーンマネジメント ▶ **p.085**
品質と安全の確保 ▶ **p.095**

● ものづくり基盤の強化（概略図）



グループ一体となったものづくり体制

ニコンでは、生産、技術、調達・物流、品質などの各戦略を横断的に実行するために、各事業部を横串でつなぐ組織を設置しています。また、技術開発プロセスの見直しを行い、国内外のグループ生産会社に展開することで、ECM（エンジニアリングチェーンマネジメント）とSCM（サプライチェーンマネジメント）をシームレスにつなげ、事業部を超えた全社視点での最適化を実現しています。これにより、既存事業の維持・拡大だけでなく、新規ビジネスの立ち上げも円滑に行える体制を整えています。

ものづくり力を支えるリスクマネジメント

ニコングループは、生産に関わるさまざまなリスクをものづくり力の継続的な向上につながる機会と捉え、生産戦略を支える4つの戦略（上図参照）の各会議体で管理しています。具体的には、競争環境の変化や需要変動に関連する「市場リスク」、コア技術の維持・向上を阻害する「ものづくり力低下リスク」、資源価格の高騰、自然災害、感染症の流行、紛争などに起因する「サプライチェーンリスク」、また品質が低下することでお客様の満足度が下がる可能性がある「品質リスク」を適時に抽出し、対策を講じます。

また、リスク全体を俯瞰しそれぞれが相互に影響をおよぼす可能性や事業全体への影響度も総合的に判断することで、より実効性の高いリスク低減策の策定・実施に努めています。

CONTENTS

目次・編集方針・グループ概要
トップメッセージ
サステナビリティマネジメント
価値創造
ニコンの価値創造
事業を通じた価値提供事例
環境
社会
ガバナンス

事業を通じた価値提供事例-1

ニコンの貢献領域　**医療高度化と健康**

細胞受託生産サービスで未来の医療を支える ― ニコン・セル・イノベーションの挑戦

アンメット・メディカルニーズを支えるCDMO

医療が進歩しても難病や希少疾患など、既存治療では十分な効果を得られない疾患は依然として存在します。こうした未だに有効な治療法が見つかっていない疾患に対する医療ニーズである「アンメット・メディカルニーズ」が高まる中、再生医療や遺伝子治療はその解決手段として注目されています。この先端医療で用いられる医薬品（再生医療等製品）の普及を支えるのが、受託開発・受託製造（Contract Development and Manufacturing Organization、CDMO）です。CDMOは、臨床研究向けの少量生産から、安全で高品質な医薬品を一貫して製造するための管理基準「GMP（Good Manufacturing Practice）」に適合した商用製造まで対応可能な高度な設備とノウハウを保有します。工程開発、製造や品質管理を担うことで、研究機関や企業の負担を軽減し、効率的な臨床導入や安定した医薬品の供給を後押しします。まさに先端医療の社会実装を支える基盤です。

品質と安定性という壁

革新的な再生医療や遺伝子治療のシーズが存在しても、再生医療等製品を医薬品として実用化するには厳しい課題があります。その代表が「品質と安定性の確保」です。

再生医療等製品は、原材料そのものが細胞であり、その保管、運搬や取り扱いに多数のノウハウが存在します。また細胞は生きた素材であるため、培養条件や温度、栄養などの要素に敏感です。条件の変化は性質の変動を生みやすく、製品の品質にも影響します。製造工程においても、作業の機械化や自動化が進んでいますが、一部は、作業者の手作業による工程も存在します。

こうした課題に対応するには、プロセスの最適化とより高度な工程管理・品質管理の仕組みが不可欠です。

培養はインキュベーターと呼ばれる恒温装置で行う（左）。品質試験では、製品はもちろん、施設の環境モニタリングも行う（右）

CDMOへの期待に応えるNCLi

ニコン・セル・イノベーション（NCLi）は、再生医療等製品のCDMOサービスを担う会社として2015年に設立されました。ニコンが長年培った光学・精密制御・画像処理技術と、医薬品CDMO事業最大手のLonza社との提携で得た製造、教育、品質管理などのノウハウを融合。再生医療や遺伝子治療用細胞の受託開発・製造サービスに求められる高水準の製造、品質管理やプロセス設計能力を有しています。GMPに適合した品質保証体制のもとで、1万㎡超の生産施設・設備や品質管理ラボラトリーなどを備え、国内外のさまざまな顧客の製造要求にも柔軟に対応します。

2025年には再生医療CDMOの設備投資を支援する経済産業省の補助金の採択が決定しました。また、RoosterBio社との戦略的ライセンス契約により、MSC（間質系幹細胞）の3D培養技術を獲得しています。これらを基盤に、細胞生産関連設備の

● CDMOの役割

CONTENTS

目次・編集方針・グループ概要

トップメッセージ

サステナビリティマネジメント

価値創造

ニコンの価値創造

事業を通じた価値提供事例

環境

社会

ガバナンス

拡充やプロセス開発力の強化を進めるとともに、大量培養を視野に入れたプラットフォームの開発や、製造・品質管理プロセスのDX化などを加速させています。

NCLiの製造室内の様子

患者のQOLと持続可能な医療への貢献

NCLiは、医師や医療機関がさまざまな疾患と闘う患者に対して安定した治療を提供できるよう製造面から支援しています。細胞の品質や機能を安定して確保することは、治療の再現性や安全性の確保にとって重要な要素であり、通院負担や治療期間の短縮にもつながり、患者やそのご家族の生活の質向上に寄与することが期待されます。さらに、ニコンが培ってきた技術を活用して導入をめざしている細胞の自動解析や効率的培養技術は、製造コストの軽減に加え、資源・エネルギー消費の削減にもつながります。これは持続可能な医療体制の構築にも重要です。

NCLiの活動は、ニコンが培ってきた光学・画像処理・精密制御技術と新たな細胞製造技術を融合させ、一層の価値創造に挑戦しています。今後も医療・ヘルスケア分野の事業を通じて、患者やその家族のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上と、持続可能な医療の実現に向けた取り組みを継続していきます。

事業を通じた価値提供事例-2

ニコンの貢献領域　**デジタル社会の未来**

生産性と環境価値を高める FPD露光装置

FPD露光装置とは

スマートフォンやテレビなどに使われるフラットパネルディスプレイの基板には、微細で高密度な回路パターンが形成されています。これを光によって描くFPD露光装置は、現代の情報社会を支える重要な生産装置です。

FPD露光装置には、ディスプレイの高精細化が進む中で、一層微細なパターンを正確に描く能力と大型基板を短時間で処理する生産性が求められています。

床面積はバレーボールコート1面分に相当するこの大型装置は、高い生産効率と安定した生産を確保するため、通常24時間連続で稼働します。そのため、ライフサイクルの中でも使用段階のエネルギー消費が非常に大きく、環境負荷が深刻な課題となっています。

ニコンの「FX-88SL」「FX-88SLD」[*1]は、UV-LED（紫外線LED光源）を初めて[*2]採用した新世代FPD露光装置です。高解像度・高スループットを維持しながら省エネを実現し、製品性能と環境性能の両方を強化しています。

＊1「FX-88SL」と「FX-88SLD」は、搭載するUV-LED光源の波長が異なります。
＊2 2025年10月23日時点で発表済みのFPD露光装置において、ニコン調べ。

消費電力削減と生産性向上

UV-LEDをFPD露光装置に導入するには高照度の確保や熱制御など多くの技術課題があり、実用化は容易ではありませんでした。ニコンは光源メーカーと連携し、自社の制御技術を高度化することで、露光に必要な光量と品質を満たすUV-LEDの搭載を実現しました。

UV-LEDは、FPD露光装置に必要な特定波長の紫外線を直接発生できるため、水銀ランプのように多波長の光から必要な波長を抽出する方式に比べて、光源としての効率を高めること

FPD露光装置「FX-88SL」「FX-88SLD」が対応する市場

CONTENTS

目次・編集方針・グループ概要

トップメッセージ

サステナビリティマネジメント

価値創造

ニコンの価値創造

事業を通じた価値提供事例

環境

社会

ガバナンス

ができます。また、UV-LEDは時間経過による光量変動が少なく、高輝度で安定した出力を得やすいという利点もあります。

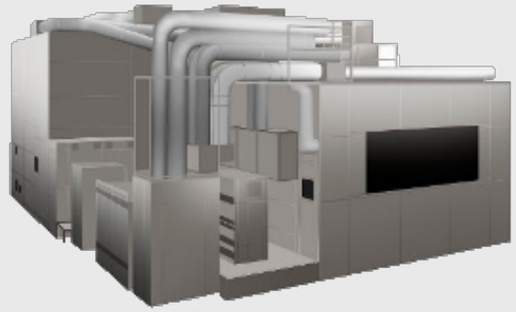
「FX-88SL」では、こうしたUV-LEDの特性を活かし、従来機に比べて照明系の消費電力を約27%削減することに成功しました。さらに、「FX-88SL」は照明系の電力消費を抑えながら高照度化し、ニコンの光学技術が組み合わさることで、1.5μm[*3] L/S[*4]の解像度を実現し、タクトタイムは従来機から約17%短縮し、プレート1枚当たり約39秒[*5]を達成しています。

＊3 1μm（マイクロメートル）は、100万分の1メートル（1000分の1mm）を表す
＊4 Line and Spaceの略。配線の幅と隣り合う配線同士の間隔のことを指す
＊5 2,290 × 2,620 mm、4スキャン、i線、30 mJ/㎠の場合

LCA評価で分かるCO_2削減効果

調達から廃棄までのCO_2排出量を算出したLCA（ライフサイクルアセスメント）評価では、「FX-88SL」は1台当たり、従来機との比較でCO_2排出量を約30%削減します。使用段階での削減効果が大きく環境価値向上の主要因となっています。装置構造の見直しによる輸送効率の向上なども加わり、ライフサイクル全体で排出量を抑える結果につながっています。

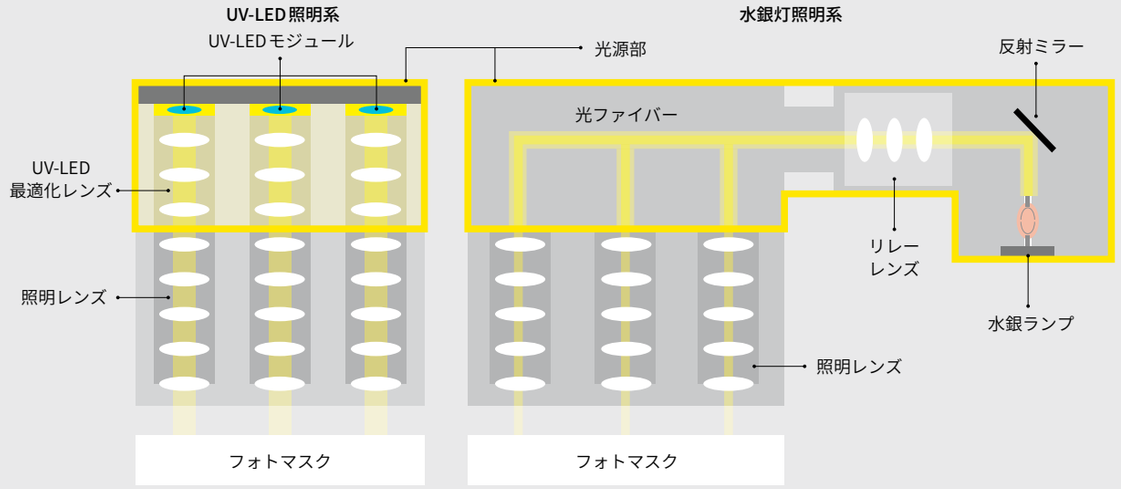
「FX-88SL」はニコンのCO_2排出量削減に貢献するだけでなく、ユーザー企業のCO_2削減活動にもつながりサプライチェーン全体での環境価値向上にも貢献します。



FPD露光装置「FX-88SL」のイメージ

● UV-LED照明系と水銀灯照明系の構成イメージ

UV-LEDの採用によってシンプルな構造となり、動作の安定性やスペース効率が向上。



技術で支える持続可能な未来

ニコンは、FPD市場の要求に応える性能を備えながら、環境負荷の低減にも貢献していきます。FPD露光装置のUV-LEDをさらに活かすための照度制御技術の開発、LED光源リサイクル体制の構築、装置の水銀レス化に取り組んでいきます。

今後も技術革新を通じて生産性だけでなく環境性能を高めることで、ニコンは持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。