



# NIKON REPORT 2015

ニコン レポート2015  
2015年3月期



# 次の100年も成長し続けるニコングループを目指して、 変革に着手しています。

2014年6月、株式会社ニコンは中期経営計画「Next 100-Transform to Grow」を発表し、次の100年に向けて成長する企業体に生まれ変わるべく、事業ポートフォリオを変革することを表明しました。2015年3月期もこの方針を踏襲し、現状の課題の解決に真摯に取り組むとともに、事業ポートフォリオの再構築に向け、変革を進めています。「ニコン レポート2015」では、その変革の進捗を社長と各本部・事業部の責任者からお伝えするとともに、持続的成長に向けた活動のポイント\*をまとめています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも、ぜひご一読いただければ幸いです。

\* 本レポートは、事業活動に紐づく財務情報、非財務情報を厳選し、編集しています。  
CSR情報については、ウェブサイト (<http://www.nikon.co.jp/csr/>) に詳しく掲載していますので、併せてご覧ください。

# Next 100 - Transform

## 企業理念

### 信頼と創造

「信頼と創造」という企業理念は、シンプルな言葉ですが、実現することは決して容易ではありません。私たちは、これまで大切にしてきたこの言葉を、変わることのないテーマとして、これからも掲げていきます。

## 私たちのありたい姿

### 期待を超えて、期待に応える。

私たちのありたい姿。それは、お客様の求めているものに応えるだけでなく、期待以上の価値を提供すること。「期待を超えて、期待に応える。」という姿勢は、未来に向けた私たちのビジョンです。

- お客様の期待以上を実現し、新しい価値を提供します。
- 古い殻を打ち破り、一人ひとりが情熱をもって、成長し続けます。
- 光を活かし、未来と変革の先駆けであり続けます。
- 誠実な心で、豊かな社会の発展のために貢献します。

# to Grow

## 注意事項

この「ニコン レポート」に記載されている、株式会社ニコンならびにその子会社または関連会社であるニコングループ各社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは各資料発表時点においてニコングループの経営方針に則り入手可能な情報およびニコングループが合理的であると判断した一定の前提に基づいて作成したものです。従って、主要市場における経済情勢、製品・サービスに対する需要動向、顧客の設備投資の動向、為替相場の動向など、さまざまな要因の変化により、実際の業績は記述されている見通しとは、異なる結果となり得ることをご承知おさください。

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「(株)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関わる数値は、億円表示は単位未満を切り捨て、百万円表示は単位未満を四捨五入しています。

## Our Message

経営陣から、読者の皆様へメッセージをお伝えします。

- 02 ごあいさつ
- 03 ステークホルダーの皆様へ

## Business Strategy

### 事業概況

足元の状況と中期経営計画の達成に向けたポイントをご説明します。

- 08 NIKON AT A GLANCE
- 10 2015年3月期 各事業のレビュー
- 12 パフォーマンスハイライト
- 16 各本部、事業部の概況
  - 16 経営戦略本部
  - 18 半導体装置事業部
  - 20 FPD 装置事業部
  - 22 映像事業部
  - 24 マイクロスコープ・ソリューション事業部
  - 26 産業機器事業部
  - 28 メディカル事業推進本部
- 30 取締役、監査役および執行役員
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 34 成長を支えるニコンのCSR 活動

### Focus

持続的成長に向けた価値創造活動を解説します。

- 38 ニコングループの価値創造の源泉
  - 38 技術力
  - 40 人材力

## Financial and Corporate Data

経営成績の分析、連結財務諸表、企業情報を掲載しています。

- 42 経営成績に関する説明ならびに分析
- 46 連結財務諸表
- 51 ニコングループの体制
- 52 株主情報
- 53 CSR 詳細情報のご案内
  - 環境パフォーマンスに関する第三者保証



ごあいさつ

## 「信頼と創造」を根幹とし、 持続的に成長する企業体へ変革。

2015年3月期は、精機事業での販売台数の減少および映像事業における欧州・中国市場の回復の遅れにより、連結ベースの売上高は前期比12.5%減の8,577億円、営業利益は同31.0%減の434億円となりました。しかし、成長事業と位置付けるメディカル事業やマイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業では、今後の発展の礎となる確かな進捗がありました。

私たちは、企業理念の「信頼と創造」を大切にしながら、中期経営計画「Next 100 - Transform to Grow」に引き続き取り組み、ニコングループ全体で新しい成長軌道が描けるように変革していきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

木村 眞琴  
取締役会長

伊藤 純一  
取締役兼  
副社長執行役員兼CFO

牛田 一雄  
取締役社長兼  
社長執行役員

## ステークホルダーの皆様へ

創立100周年を迎える2017年を、  
ニコングループ再成長の年と位置付け、  
その基盤づくりに取り組んでいきます。  
次の100年も成長し続ける企業体になるべく、  
変革を力強くリードしていきます。

牛田 一雄  
取締役社長兼社長執行役員



### ■ 2015年3月期の総括

## 厳しい結果ながら、伸ばすべきところはしっかり伸ばした1年。

ニコングループの2015年3月期は、前期比で減収減益という結果となりました。その内容は、計画通りに進められた事業と、そうではなかった事業にはっきりと分かれています。

まず、計画通りとなったのは、成長事業と位置付けているメディカル事業やマイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業です。メディカル事業においては、英国の網膜画像診断機器企業Optos社の買収手続きを開始し、2015年5月に完全子会社化しました。Optos社は、最先端の光学技術を有し、眼底カメラ市場において強固なプラットフォームを持ち、かつ、OCT(光干渉断層撮影)技術を保有する、網膜画像診断機器市場における代表的な企業です。当社のコア・コンピタンスである光学技術をOptos社の網膜画像診断機器に活かすとともに、Optos社が保有する専門性やノウハウを活用していきます。また、Optos社の買収のみならず、他の体外診断分野へのアプローチも加速させることにより、メディカル事業全体を拡大していく予定です。

マイクロスコープ・ソリューション事業では、再生医療用細胞生産で世界最大手であるスイスのLonza社と日本における細胞受託生産に関する戦略的業務提携契約を締結し、再生医療用細胞などの受託生産事業の参入準備に着手しています。当社は、Lonza社が持つ高品質の細胞生産技術のノウハウを取り入れながら、当社のコア技術である光学技術および画像解析技術も活かした事業育成を目指しており、さらに周辺領域への事業基盤の拡大も狙っていきます。

産業機器事業では、ハードウェア中心のビジネスからソリューション提案型のビジネスへの変革が始まりました。市場ニーズの探索などのマーケティング活動を行う部門を新設したことで、お客様のコスト削減などさまざまな要望を実現する力がより一層強化され、すでに受注増となってその成果が出ています。

一方、計画通りとはならなかった事業は、既存事業である映像事業、半導体装置事業です。映像事業は欧州・中国市場の回復が遅れ、レンズ交換式デジタルカメラを含めすべての製品カテゴリーの販売台数が前期比で減少し、半導体装置事業でもコスト削減を進めたものの、販売台数が前期比で減少しました。その結果、映像事業および半導体装置事業とFPD装置事業を合わせた精機事業は前期比で減収減益となりました。ただ、FPD装置事業は、市場が縮小した影響で販売台数が大幅に減少したものの、強い競争力を維持できたことにより、高収益を確保しました。

※各事業の詳細については、「各本部、事業部の概況」(P16～29)をご参照ください。

## 組織改編でスピード感のある経営に。 意識改革によるソフトウェア面の強化が課題。

2014年6月にカンパニー制から事業部制へと組織を大きく改編し、人事権を本社に集中させたことにより、成長分野における人材の強化を実現することができました。特に、メディカル事業の人員はこの1年で倍増しています。また、大きな経営判断が必要となる場面でも、従来のカンパニー制に比べ、事業部で議論した内容は経営陣へすぐに上申され、情報伝達のスピードが改善されたと認識しています。私自身の考えも現場にダイレクトに伝わるようになり、意思の疎通もよりスムーズになったと実感しています。

その一方で、課題も見えてきました。技術力や製品の信頼性は当社の強みですが、発想の起点は未だにハードウェアに偏りがちです。世の中の多様なニーズに対し、仕組みづくりやソリューションの提案といったソフトウェア面のさらなる強化が今の当社には求められています。

さらに、社員の意識改革も大きな課題です。私が大切にしているのは、外部と積極的に交わろうとする「好奇心」、外部の技術や考え方を柔軟に取り入れる「親和力」、取り入れた技術や考え方で導き出した方向性を社内外に訴求し、一つにまとめ上げる「伝える力」です。自身の活動領域を一層広げ、ニコングループ全体の成長力を底上げするためにも、社員のこの3つの力を強化していくことが喫緊の課題です。

### ■ 中期経営計画

## 足元の実績や事業環境の見通しを踏まえて、経営数値目標を見直し。

初年度の最終的な実績と、今後想定される事業環境の厳しさを踏まえ、2014年6月に発表した中期経営計画の経営数値目標を修正しました。しかし、3つの既存事業と3つの成長事業、合わせて6事業のポートフォリオを再構築することで、持続的に成長する企業体に生まれ変わるという成長戦略そのものは全く変えていません。そして、2015年5月に発表した中期経営計画2015年度版は、向こう3年間の目標として固定します。

中期経営計画2015年度版では、既存事業である映像事業において市場規模の見直しを変更したほか、半導体装置事業ではArF液浸露光装置のシェア拡大に要する時間を慎重に見直しました。2016年3月期からの2年間は、一層の効率化による安定的な収益の確保と、成長軌道へ回復させるための積極投資を同時に行う計画にしています。一方、成長事業であるメディカル事業においては、その成長スピードを再検証しつつ、事業育成のための投資を継続します。そして、2018年3月期にはニコングループ全体の収益の改善を目指します。

M&Aに関しては、2,000億円の資金計画のうち約1,500億円が残っていますが、内容を吟味しつつ、メディカル以外の事業も視野に入れ、将来の飛躍の足掛かりとなる投資活動を積極的に行っていきます。

仮に、短期的な利益だけを考えるのであれば、このような投資はむしろ抑制し、既存の製品やサービスだけ

で事業を行うことで、一定レベルの利益を確保するという選択肢もあります。しかし、それでは成長の可能性が閉ざされます。世界最高水準の技術力を使って、人々の暮らしと社会に貢献しながら、次の100年も成長を持続する企業体となるために、成長事業と既存事業のいずれの事業も手を緩めず、次の一步を踏み出す必要があると考えています。

中期経営計画2015年度版の基本方針

## **Next 100 – Transform to Grow** 6事業のポートフォリオで成長する企業体へ

FPD装置事業と映像事業の安定収益確保、半導体装置事業の黒字化により既存事業のさらなる効率化を推進、マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業、メディカル事業を成長事業として、6事業のポートフォリオを再構築し、持続的に成長する企業体に生まれ変わる。

## 事業環境の変化への対応力をさらに強化。

以前から言い続けていることですが、事業環境が目まぐるしく変化していく中で、その対応力を磨いていくことが最も重要な要素であると考えています。そのためには、まず既存事業におけるコストの削減と、リードタイムの短縮をぎりぎりまで追求し、事業効率を改善させることが必要です。また、変化するニーズに合わせた製品、サービスの提供により、売上規模を拡大することも同時に必要になります。そこで、成長事業と位置付けているメディカル事業、マイクロスコープ・ソリューション事業や産業機器事業では、世の中の変化に合致したソリューション型の提案を強化し、売上の拡大を目指していきたいと考えています。

ただ、一足飛びに拡大させるのではなく、足場を固めながら着実に成長させていく方針です。M&Aについても同様で、単なる規模の拡大を目指すものではありません。販売や生産で地域的に補完し合える、当社の技術とのシナジーが見込めるなど、ニコンとの親和性を重視した判断をしていきます。

また、M&Aを進めながらも健全な財務基盤を維持していくという方針には変わりはなく、自己資本比率は50%以上を維持する考えです。今回発表した中期経営計画2015年度版では具体的なROE目標を掲げていませんが、営業利益率と資本回転率をきちんと上げていくことで、結果的にROEも改善していくものと考えています。

さらに、市場が縮小傾向にある映像事業に対して生産拠点などの見直しを問う声も聞きますが、それは環境の変化に合わせて行っていく予定です。また、成長を見込む他の事業で活用するなど、全社的な観点で最適化を図ります。6つの事業ポートフォリオによる成長には、全体で稼働率を高めていくという狙いもあります。



## ステークホルダーの皆様へ

その一方で、映像事業に関しては、市場縮小をただ受け入れるわけではありません。スマートデバイスの台頭で、1日に数十億枚の写真がインターネット上で共有されると言われる時代です。これは、映像事業にとって未曾有の成長チャンスと言っても過言ではありません。インターネットとの親和性追求に加え、スマートデバイスとの共存により、新たなキャプチャデバイスやアプリケーションの提案を実現し、スマートデバイスユーザー層を取り込みながら、市場を再活性化させていく考えです。この2年間は開発費を含めた投資は継続し、2018年3月期の再成長に向けて全力を注ぎます。

### 経営数値目標

		(億円)			
		2015年3月期(実績)	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
売上高	全社	8,577	8,600	8,900	9,900
	精機事業	1,707	2,100	2,000	2,100
	映像事業	5,860	5,250	5,300	5,700
	インストルメンツ事業	723	800	1,000	1,200
	メディカル&新事業	0	150	240	500
	その他	286	300	360	400
営業利益 (損失)	全社	434	300	380	650
	精機事業	83	200	185	270
	映像事業	566	380	420	550
	インストルメンツ事業	11	20	60	100
	メディカル&新事業	0	-60	-60	-90
	その他	67	40	45	80

\*2015年5月14日発表

## ■ ニコンの社会的責任

### フェアネス(公正)と誠実の意識が重要。

企業市民として、法律をはじめ、定められたルールを順守することは当然です。そのうえで重要なことは「フェアネス(公正)」と「誠実」の精神だと私は思っています。2015年に、「コーポレートガバナンス・コード」が策定され、国内でも経営の透明性向上への意識が一層高まっています。当社としての「コーポレートガバナンス・コード」への対応方針は取締役会で議論し、決定する予定です。

一方、社会の持続可能な発展への貢献を真摯に考えると、当然ですが、株主・投資家の皆様をはじめ、地域社会、従業員、取引先など、さまざまなステークホルダーからの期待に対して、偏ることなく、すべてに意識を傾けていく必要があるはずで、国や地域によって商慣習や文化が違うため、すべてのルールの統一は困難ですが、定義付けされていないところを補完するのが「フェアネス(公正)」および「誠実」という精神だと私は考えています。



また、異なるタイプの人たちが集まることで、同質的な人たちで構成される組織よりも、新しい価値が次々と生まれるのは間違いなく、ダイバーシティを継続的に推進していく考えです。今般、人事制度をグローバルに見直しましたが、このダイバーシティへの取り組みを企業の成長につなげていくことを十分に意識した仕組みにしています。

## ■ 最後に

### 次の100年も成長し続ける企業体へ。

当社は、2017年7月25日に創立100周年を迎えます。2017年は、今回発表した中期経営計画2015年度版の最終年度にあたります。創立100周年に向け、変革を完了させ、再び成長軌道へ回帰させることが、今の私に課せられた責務であり、次の100年を決める鍵にもなると考えています。ニコングループが保有している技術は世界最高水準であり、そこから生み出される高品質な製品は競争優位性につながっています。次の100年も成長し続ける企業体となるために今取り組むべき課題は明確です。ニコングループの全社員に対しては、ニコンが進むべき方向性、そのために必要な変革についてくりかえし説明し、力強くリードしていきます。

株主・投資家の皆様には、ぜひ中長期的な視点で当社の挑戦を見ていただくとともに、引き続きご支援のほどお願い申し上げます。

2015年8月



牛田 一雄

取締役社長兼社長執行役員

# NIKON AT A GLANCE

## 精機事業

### 半導体装置事業

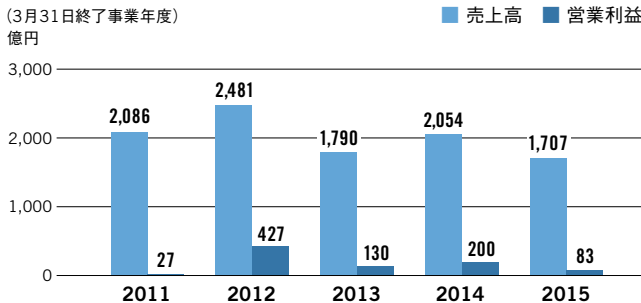
**事業内容** エレクトロニクスの中核である半導体を製造する半導体露光装置の開発・製造・販売

**ニコンの強み** 半導体の高性能化、高集積化において重要となる回路パターンの微細化を追求。投影レンズとウェハの間に純水を満たして高い解像力を実現する液浸露光技術を有している。また、高い重ね合わせ精度と高生産性の両立、450mmウェハにも対応可能なプラットフォームなど、数多くの画期的な精密技術を開発。

### FPD装置事業

**事業内容** 液晶パネル、有機ELパネルを製造するFPD露光装置の開発・製造・販売

**ニコンの強み** 需要が拡大しているスマートフォンやタブレット端末用の中小型高精細液晶パネル、有機ELパネルの製造に使用されるFPD露光装置で高いシェアを有している。また、ニコン独自のマルチレンズシステムは、画面の大型化および高精細化の両面で優位性を持つ。



売上高構成比

19.9%

地域別売上高構成比

欧州 24.7%

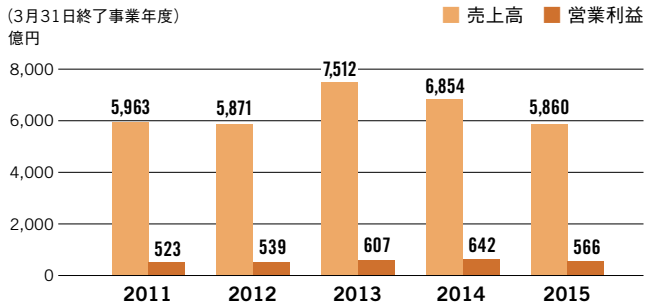
米国 23.4%

## 映像事業

**事業内容** レンズ交換式デジタルカメラ、交換レンズ、コンパクトデジタルカメラなどの開発・製造・販売

**ニコンの強み** 1948年の小型カメラ「ニコンI型」発売以来、培ってきたカメラの技術に最新のデジタル画像処理技術やネットワーク技術を融合させ、高性能な製品を開発。世界中で高いブランド力を持つ。

積み重ねた経験と技術をベースに「新たな映像の楽しみ方」を実現する多彩な製品とサービスの提供に取り組み、写真や動画が持つ無限の可能性を追求。



## インストルメンツ事業

### マイクروسコープ・ソリューション事業

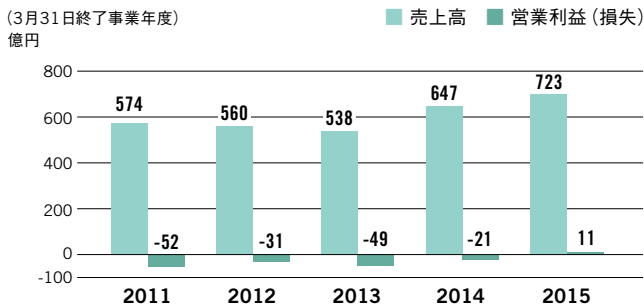
**事業内容** 最先端の研究用から、臨床、教育、実習用まで、幅広いラインナップの顕微鏡の開発・製造・販売

**ニコンの強み** 光学顕微鏡の分解能の限界を超えた超解像顕微鏡、長時間観察する際に生じる焦点のずれをなくす「PFS (Perfect Focus System)」などで、細胞を生きたまま観察するライブセルイメージングに新たな可能性をもたらしている。  
2015年に再生医療用細胞などの受託生産事業に参入決定、再生医療関連市場の大きな飛躍に備える。

### 産業機器事業

**事業内容** 工業用顕微鏡や測定機、X線/CT検査システムの開発・製造・販売

**ニコンの強み** 電子部品、自動車、航空機などの産業分野向けの工業用顕微鏡や二次元および三次元測定機、非破壊検査を可能とするX線/CT検査システムを開発、販売。ものづくりに欠かせない品質管理のツールとして、高い評価をいただいている。



## その他の事業

### メディカル事業 / カスタムプロダクツ事業 / ガラス事業 / エンコーダ事業 / メガネレンズ事業

**事業内容** 新規事業であるメディカル事業のほか、多彩な事業による独自の製品・技術を通じ、科学技術や産業・社会の進化に貢献

#### 【重点分野】メディカル事業

##### ▶ 事業方針

ニコンのコア・コンピタンスによって  
アンメットメディカルニーズ\* に応える

\* 未充足の医療ニーズ

##### ▶ ニコンのコア・コンピタンス

- 光学技術
- 精密制御技術
- 画像処理技術
- 半導体リソグラフィー技術
- 高精度計測技術

##### ▶ メディカル事業参入の意義

- 的確な診断・治療への貢献
  - 患者の身体的負担軽減
  - 診断・治療・入院期間短縮
- 医療費負担の低減

##### ▶ 参入分野

- 予防分野
- 診断分野
- 治療分野
- 予後管理分野
- 創薬支援分野
- 再生医療分野

68.3%      8.5%      3.3%

中国 14.1%

日本 14.3%

その他 23.5%

# 2015年3月期 各事業のレビュー

## 半導体装置事業

### 2015年3月期のポイント

- ArF 液浸スキャナーを中心に装置の性能向上・拡販などに努めたが、お客様の設備投資計画変更などの影響を受け、販売台数は減少。
- 固定資産の減損損失を約152億円計上。

### 市場環境

半導体関連分野における設備投資は堅調に推移しました。この傾向は当面続く見通しですが、当社は装置性能の向上に加え、販売体制やサービスの強化により、シェアの向上を目指します。

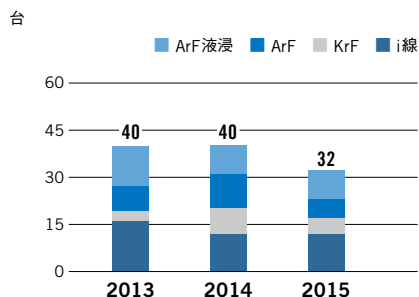
### 取り組みと成果

ArF 液浸スキャナーを中心に装置の性能向上・拡販などに努め、極めて高い重ね合わせ精度と生産性を実現した最新装置「NSR-S630D」を出荷しました。お客様の設備投資計画の変更などもあり、販売台数は伸び悩みましたが、高い評価をいただいています。

また、装置納入後のお客様サポートのさらなる充実を目的とする部署を新設するなど、お客様との関係強化を推進しています。

### 半導体露光装置光源別販売台数 (中古含む)

(3月31日終了事業年度)



## FPD装置事業

### 2015年3月期のポイント

- 市場の縮小に伴い、販売台数が大幅減少。
- 中小型高精細液晶パネル、有機ELパネルの製造に使用される露光装置で高いシェアを維持。

### 市場環境

大型ディスプレイ用の設備投資が回復したものの、中小型ディスプレイ用の設備投資が一段落した影響で低調に推移しました。今後は、中小型ディスプレイ用の設備投資は急回復し、大型ディスプレイ用の設備投資は安定的に推移するものと見込んでいます。

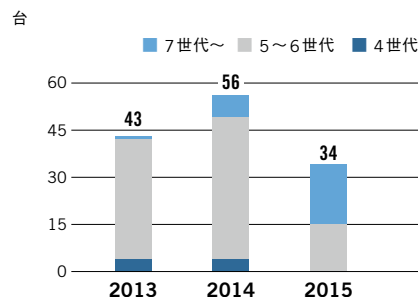
### 取り組みと成果

スマートフォン・タブレット型端末など中小型高精細ディスプレイの生産に適した「FX-67S」などの販売に注力しましたが、お客様の設備投資が一段落した影響を受け、販売台数は伸び悩みました。一方、大型ディスプレイ用の装置は、設備投資の回復傾向を受け、最新型の「FX-86S2」や「FX-86SH2」などが順調に販売を伸ばしました。

FPD露光装置は市場の影響を受けやすく、販売台数は大幅に減少したものの、高いシェアは確保しています。

### FPD露光装置世代別販売台数

(3月31日終了事業年度)



## 映像事業

### 2015年3月期のポイント

- 欧州・中国市場の回復が遅れた影響を受け、減収・減益。
- 広告宣伝費などの経費削減により、前期を上回る営業利益率を達成。

### 市場環境

レンズ交換式デジタルカメラ市場は欧州・中国を中心に低調に推移し、コンパクトデジタルカメラ市場は引き続き縮小しました。

欧州・中国の回復が遅れはあるものの、デジタル一眼レフカメラ市場の縮小幅は漸減傾向にあります。

### 取り組みと成果

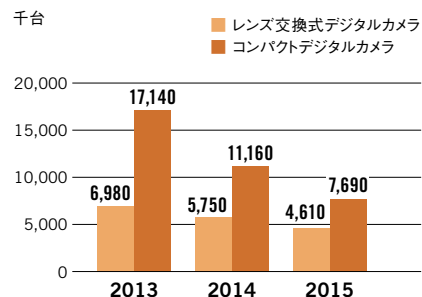
レンズ交換式デジタルカメラは、プロフェッショナルモデルに迫る本格仕様のデジタル一眼レフカメラ「D750」「D810」、ミドルクラスモデルの「D7200」「D7100」、エントリークラスモデルの「D5500」「D3300」などが好評を博し、特に米国・ロシアでシェアを伸ばしました。

コンパクトデジタルカメラでは、「COOLPIX P600」「COOLPIX S9700」などの販売が堅調に推移しました。

交換レンズは、2015年7月に累計生産本数9,500万本を達成しました。

### デジタルカメラ販売台数

(3月31日終了事業年度)





## マイクロスコープ・ソリューション事業

### 2015年3月期のポイント

- 増収増益により、黒字化を達成。
- 再生医療用細胞などの受託生産事業への参入を検討。

### 市場環境

生物顕微鏡市場は、国内は公共予算縮小および執行遅延により低調でしたが、米州や中国では堅調に推移しました。

また、新領域の再生医療分野では、2014年11月に施行された「薬事法改正法」により、日本は再生医療の早期実用化が最も期待できる環境として注目されています。

### 取り組みと成果

国内においては市場低迷の影響がありましたが、お客様との関係強化に取り組み、着実にシェアを伸ばしています。また、数年にわたり取り組んだ生産性向上の施策が結実し、増収増益を達成。さらにシェア拡大を実現した中国や、細胞研究関連で販売が好調な米州が牽引し、研究用倒立顕微鏡を中心に売上を伸ばしました。

また、幹細胞事業の立ち上げに向けて、2015年5月に細胞受託生産への参入を決定しました。

## 産業機器事業

### 2015年3月期のポイント

- 増収増益により、黒字化を達成。
- 電子部品・半導体・自動車産業向けの設備投資が回復し、売上高は大幅に増加。

### 市場環境

電子部品・半導体・自動車産業向けの設備投資が回復し、特に、自動車、航空機などの組み立てラインでスムーズに測定できる非接触技術への期待が高まっています。また、X線で三次元CT画像を生成することで、外観のみならず内部構造まで計測・検査できる技術は、今後大きな市場に成長すると予測しています。

### 取り組みと成果

お客様の設備投資の回復により、CNC画像測定システム NEXIV シリーズや非接触三次元測定機などの販売を伸ばすとともに、生産性のさらなる向上に努め、収益性を改善しました。

非接触三次元測定機は、三次元画像により非接触・非破壊で測定するという、全く新しいコンセプトの製品で、特に注力して取り組んでいます。また、これにより、従来は複数の測定機で測定していたものを、1台で計測することが可能になります。非接触三次元測定機は、ニコンのオンリーワンの技術として、大きな強みを発揮しています。

## メディカル事業

### 2015年3月期の取り組みと成果

診断事業の育成に重点を置き、早期事業化に向けてさまざまな取り組みを推進しました。

M&Aでは、網膜画像診断機器市場における代表的な企業である英国のOptos社の買収に取り組みました。(2015年5月に買収が完了し、完全子会社化しています。)

バイオマイクロアレイにおいては、米国での事業化を目指し、技術開発を進めました。また、POCT(Point of Care Testing)事業では、(株)LSIメディエンスとの業務提携による製品開発に取り組んでいます。

# パフォーマンスハイライト

株式会社ニコンおよび連結子会社  
3月31日終了事業年度

	2006	2007	2008	2009
<b>会計年度：</b>				
売上高	¥ 730,944	¥ 822,813	¥ 955,792	¥ 879,719
精機事業	242,318	291,913	290,814	219,915
映像事業	415,686	448,825	586,147	596,468
インストルメンツ事業	53,280	59,252	59,043	44,642
売上原価	468,944	494,663	551,551	561,642
販売費および一般管理費	195,413	226,143	269,072	269,892
営業利益(損失)	66,587	102,007	135,169	48,185
精機事業	26,375	49,321	43,348	8,041
映像事業	34,369	45,678	83,974	40,039
インストルメンツ事業	4,085	5,123	4,081	(2,724)
EBITDA*1	87,347	124,632	160,847	81,095
税金等調整前当期純利益(損失)	40,925	87,813	116,704	39,180
当期純利益(損失)	28,945	54,825	75,484	28,056
<b>1株当たり(円および米ドル)*2：</b>				
当期純利益(損失)	¥ 78.16	¥ 146.36	¥ 189.00	¥ 70.76
潜在株式調整後当期純利益	69.33	131.42	181.23	67.91
支払配当金	10.00	18.00	25.00	18.00
資本的支出	¥ 25,817	¥ 30,432	¥ 39,829	¥ 43,467
減価償却費	20,760	22,625	25,678	32,910
研究開発費	37,139	47,218	58,373	61,489
売上高研究開発費率(%)	5.1	5.7	6.1	7.0
<b>会計年度末：</b>				
総資産	¥ 690,920	¥ 748,939	¥ 820,622	¥ 749,805
純資産	243,122	348,445	393,126	379,087
有利子負債	178,841	105,338	76,544	114,940
<b>指標：</b>				
自己資本比率(%)	35.2	46.5	47.9	50.5
有利子負債 / 純資産(D/Eレシオ)(倍)	0.74	0.30	0.19	0.30
ROE*1(%)	13.2	18.5	20.4	7.3
ROA*1(%)	4.4	7.6	9.6	3.6
連結対象会社数	47	49	48	48
従業員数(人)	18,725	22,705	25,342	23,759

## 環境関連データ：

(株)ニコンおよび国内グループ生産会社CO<sub>2</sub>排出量

(万トン-CO<sub>2</sub>)\*3

海外グループ生産会社CO<sub>2</sub>排出量(万トン-CO<sub>2</sub>)\*4

(株)ニコンおよび国内グループ生産会社水資源投入量(千m<sup>3</sup>)

\*1. 本アニュアルレポートでは、EBITDA=営業利益(損失)+減価償却費、ROE=当期純利益(損失)÷期首・期末の平均自己資本、ROA=当期純利益(損失)÷期首・期末の平均総資産で、計算しています。

\*2. 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。

\*3. エネルギー起源のCO<sub>2</sub>を集計対象としています。

CO<sub>2</sub>排出係数は2006年3月期から2008年3月期の実排出係数の加重平均値(全期間固定)を使用しています。

単位発熱量は以下の係数を使用しています。

都市ガス(単位発熱量)：ガス会社固有の値。

その他燃料：基準排出量の算定に適用される「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の値。

\*4. 排出係数は、国際エネルギー機関(IEA)の国別係数を、2005年度から2007年度で加重平均して使用しています(全期間固定)。

2012年3月期のNikon(Thailand)Co., Ltd.のCO<sub>2</sub>排出量は、洪水のため工場が停止したので4~9月分のみを計上しています。

\*5. 米ドル金額は、便宜上、2015年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=120.17円により換算しています。

※「環境関連データ」については、国内グループ生産会社が7社、海外グループ生産会社が2社。

詳細はニコンウェブサイトの「ニコングループ環境マネジメントシステムと環境パフォーマンスデータのバウンダリ」をご覧ください。

Web <http://www.nikon.co.jp/csr/environment/promote/management/>

2010	2011	2012	2013	2014	単位：百万円 2015	単位：千米ドル*5 2015
¥ 785,499	¥ 887,513	¥ 918,652	¥ 1,010,494	¥ 980,556	¥ 857,782	\$ 7,138,072
150,101	208,614	248,145	179,013	205,447	170,758	1,420,970
569,465	596,376	587,127	751,241	685,446	586,019	4,876,586
45,051	57,452	56,000	53,877	64,709	72,382	602,328
552,409	575,536	567,000	663,509	630,568	532,383	4,430,254
246,944	257,924	271,571	295,983	287,046	281,987	2,346,560
(13,854)	54,053	80,081	51,002	62,942	43,412	361,258
(58,557)	2,712	42,724	13,090	20,079	8,355	69,528
52,117	52,332	53,972	60,711	64,284	56,699	471,820
(9,331)	(5,248)	(3,166)	(4,978)	(2,156)	1,199	9,982
22,102	88,087	112,651	87,227	105,419	81,867	681,262
(17,672)	46,506	86,168	61,857	74,692	35,153	292,529
(12,615)	27,313	59,306	42,459	46,825	18,364	152,819
¥ (31.82)	¥ 68.90	¥ 149.57	¥ 107.07	¥ 118.06	¥ 46.29	\$ 0.39
—	68.83	149.41	106.92	117.88	46.21	0.38
8.00	19.00	38.00	31.00	32.00	32.00	0.27
¥ 37,525	¥ 29,776	¥ 55,915	¥ 60,158	¥ 45,472	¥ 32,550	\$ 270,864
35,956	34,034	32,570	36,226	42,477	38,458	320,033
60,261	60,767	68,701	76,497	74,552	66,730	555,298
7.7	6.8	7.5	7.6	7.6	7.8	
¥ 740,632	¥ 829,909	¥ 860,230	¥ 864,668	¥ 949,515	¥ 972,945	\$ 8,096,408
372,070	389,220	433,617	490,218	546,813	572,201	4,761,594
102,388	87,476	86,367	85,348	127,132	115,498	961,118
50.2	46.8	50.3	56.6	57.5	58.6	
0.28	0.22	0.20	0.17	0.23	0.20	
(3.4)	7.2	14.4	9.2	9.0	3.3	
(1.7)	3.5	7.0	4.9	5.2	1.9	
69	68	68	71	70	75	
26,125	24,409	24,348	24,047	23,859	25,415	
—	13.4	12.7	12.8	12.4	12.1*	
—	7.6	5.7	6.0	6.1	6.2*	
—	2,770	3,026	2,932	2,819	2,488*	

★：第三者保証の対象とした定量情報（詳細はP.53）

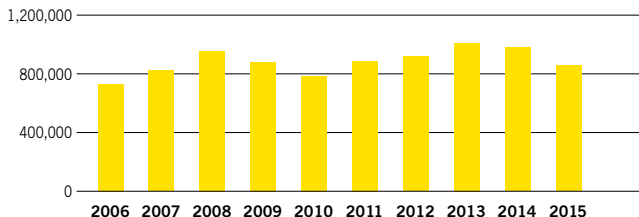
# パフォーマンスハイライト

株式会社ニコンおよび連結子会社  
3月31日終了事業年度

## 成長性

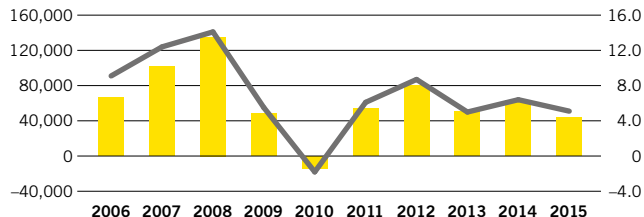
### 1 売上高

(3月31日終了事業年度)  
百万円



### 2 営業利益(損失)/営業利益率

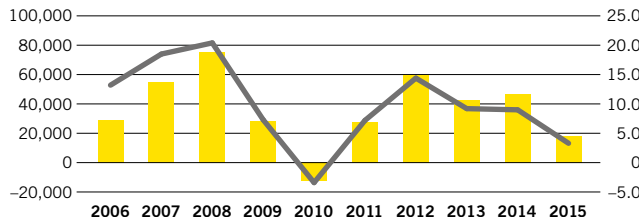
(3月31日終了事業年度)  
百万円



## 収益性

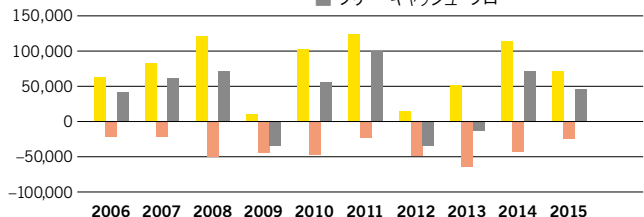
### 3 当期純利益(損失)/ROE

(3月31日終了事業年度)  
百万円



### 4 キャッシュ・フロー

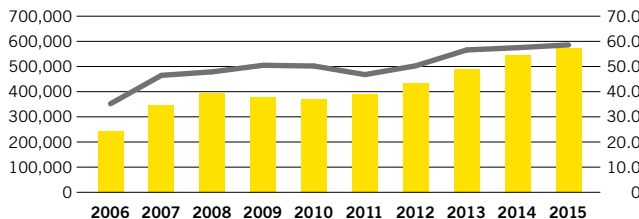
(3月31日終了事業年度)  
百万円



## 安全性

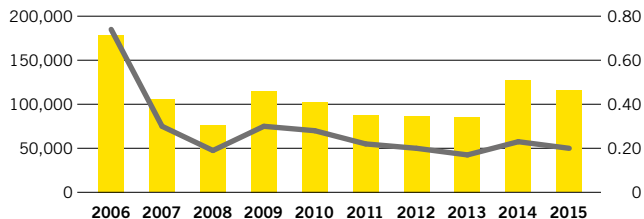
### 5 純資産/自己資本比率

(3月31日現在)  
百万円



### 6 有利子負債/D/Eレシオ

(3月31日現在)  
百万円



## 外部評価

### SRI インデックスなどへの組み入れ状況 (2015年3月31日現在)

選定期間	SRI インデックスなど
2004年より	FTSE4 Good Index Series <sup>1</sup>
2010年より	モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI) <sup>2</sup>
2011年より	ECPI Ethical Index Global <sup>3</sup>
2013年より	なでしこ銘柄 <sup>4</sup>
2013年より	Ethibel Investment Registerの「Ethibel EXCELLENCE」 <sup>5</sup>
2014年より	MSCI Global Sustainability Indexes <sup>6</sup>



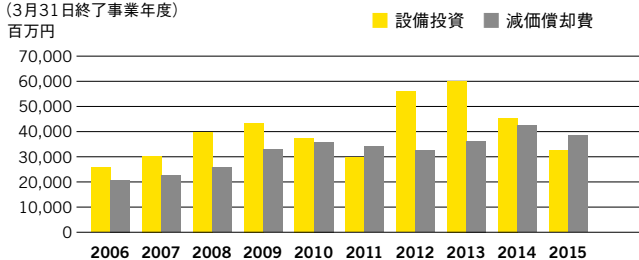
1. ロンドン証券取引所の子会社であるFTSE社が作成する世界の優良企業を選定した社会的責任投資指数。  
 2. モーニングスター株式会社が国内上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数。  
 3. ECPI社による企業のESG(環境、社会、ガバナンス)に関する調査、格付。  
 4. 経済産業省と(株)東京証券取引所が共同で女性活躍促進に優れた銘柄を選定・発表する事業。  
 5. Forum Ethibelによる企業の社会的責任の観点から高いパフォーマンスを示している企業から構成される投資ユニバース。  
 6. MSCI社による各業界で高いESG評価を得られた企業から構成されるインデックス。



## 成長投資

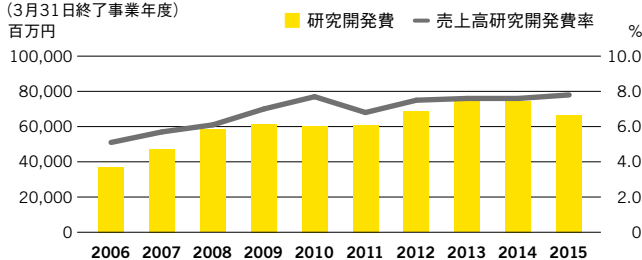
### 7 設備投資／減価償却費

(3月31日終了事業年度)  
百万円



### 8 研究開発費／売上高研究開発費率

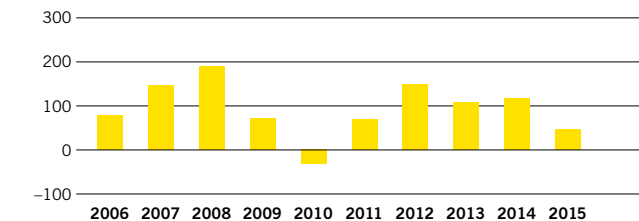
(3月31日終了事業年度)  
百万円



## 株主価値

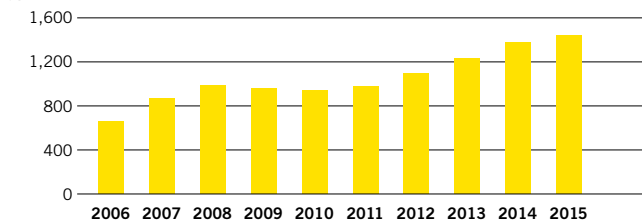
### 9 1株当たり当期純利益（損失）

(3月31日終了事業年度)  
円



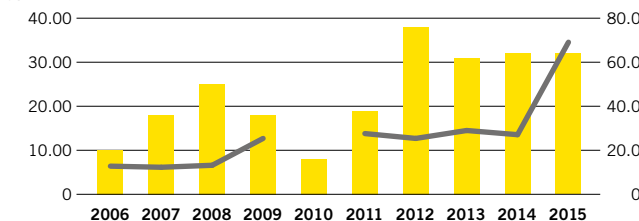
### 10 1株当たり純資産

(3月31日終了事業年度)  
円



### 11 1株当たり支払配当金／総還元性向

(3月31日終了事業年度)  
円



## 製品関連の主な受賞実績

	主催	表彰内容	表彰対象
2014年	4月 ノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンター(ドイツ)	「レッドドット・デザイン賞 プロダクトデザイン 2014」	デジタル一眼レフカメラ「尼康 Df」「尼康 D5300」 双眼鏡「ACULON T51」
	5月 テクニカル・イメージ・プレス・アソシエーション	「TIPA アワード 2014」	デジタル一眼レフカメラ「尼康 D4S」「尼康 Df」「尼康 D3300」 レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 AW1」
	8月 European Imaging and Sound Association	「EISA アワード」	デジタル一眼レフカメラ「尼康 D4S」
	12月 香港デザインセンター	「アジアデザイン賞 2014」銀賞	レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 V3」
2015年	2月 ハノーバー工業デザイン協会(ドイツ)	「iFプロダクトデザイン賞 2015」	デジタル一眼レフカメラ「尼康 Df」, 「尼康 D750」 レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 V3」
	3月 インテル コーポレーション(米国)	「プリファード・クオリティ・サプライヤー (PQS)賞」	半導体露光装置の品質、コスト、供給体制、技術力、顧客サービス、 労務・倫理システムならびに環境持続性により評価されるすべての重点項目に 対して、業界を先導する重要な役割を果たしたことによるもの

## 各本部、事業部の概況

### 経営戦略本部



既存事業の体質強化と新規事業の早期育成を推進し、ニコングループの持続的な成長につなげていきます。

浜田 智秀

取締役兼常務執行役員 経営戦略本部長

#### Message

**Q** 2014年6月に発表した中期経営計画で、「Transformのための4つのプログラム」として、M&A、R&D、人事、コスト削減を掲げましたが、それぞれについて1年間の進捗と今後の課題をお聞かせください。

#### ■ M&Aについて

まず、2015年2月に、網膜画像診断機器市場における代表的な企業である英国のOptos社を約480億円で完全子会社化する手続き開始に合意し、同年5月に買収が完了しました。Optos社が持つ超広角(Ultra-Widefield)技術は、網膜の約82%の領域を瞬時に画像化することができ、網膜で兆候が確認できる疾患の早期発見を可能にします。これにより、世界中の眼科医のニーズが見込めると考えています。糖尿病や高齢化などにより、視覚障害の患者数は今後増加すると予想されており、このことからOptos社を成長企業と判断しました。

Optos社以外にも検討しているM&A案件はいくつかあり、粛々と進めています。経営戦略本部が新設されてから約1年経ちましたが、M&Aに関するノウハウをかなり蓄積することができました。成長事業と位置付ける領域でのM&Aも、リスクを抑えながら確実に実行していくことができると考えています。

コーポレートベンチャーキャピタルについても複数社に対して投資を実行し、オープンイノベーションを加速させる基盤を作りました。

これにより、技術だけでなく、ビジネス全般の情報も多く入手できるようになり、加えて、得られた情報を全社で共有する仕組みも確立しましたので、変革に向けたツールの一つとして有効な武器になっています。

#### ■ R&Dプログラムについて

コアテクノロジー本部と連携して、当社が持つ技術を包括的に棚卸しました。M&Aや他社とのアライアンスを検討する際、当社との親和性を具体的に示せるツールとして活用し始めています。一方、全社視点で見た場合、各事業部が持つ技術を活かしきれていない部分も可視化されたので、事業部を超えた組織横断的な技術の連携を進めました。事業部間の連携が深まったということは、R&Dにおいても技術の水平展開に着実な一歩を踏み出せたと評価しています。

2014年に掲げた中期経営計画の経営数値目標を見直しましたが、R&Dは極めて重要であり、3年間の累計金額も減額していません。メリハリはつけますが、再成長に向けて必要な案件には積極的に資金を投じていく方針です。

#### ■ 人事プログラムについて

2015年3月期には、既存事業から成長事業へとリソースをシフトすることを柱とした大規模な人事異動を行いました。メディカル事業推進本部は創設時と比べ倍増、また、インストルメンツ事業

への人材投入も進んでいます。エキスパートのキャリア採用も積極的に進め、入社後すぐに成果を出してくれる人材も多く、非常に手応えを感じています。今後も、戦力強化のためのキャリア採用は継続していきます。

精機事業など市場が成熟している分野では、人員削減の検討も進める必要がありますが、当社の場合はメディカル事業やインストルメント事業などの成長事業を補強する必要があり、精機事業などの優秀な人材を配置転換することが可能です。分野は違っても、マーケティング、開発や設計の経験がある人材をフルに活用して、新しい価値を生み出すことができるわけです。新しい価値を創出するという視点に立てば、人材の流動化は単なる配置転換ではなく、人材育成のチャンスとも捉えています。

#### ■コスト削減プログラムについて

2013年から映像事業における調達を中心としたコスト削減に積極的に取り組み、その成果が確実に現れています。映像事業の売上が減少しても、営業利益率を保つことができているのは、コスト削減が確実に成果に結びついていることを示しています。今後は、開発や設計段階など、より上流でのコスト削減を進める予定です。ただ、量産に入らないと成果が十分には出てこないため、利益率の向上には少し時間を要する見込みです。業績見通しを策定する際、この点も考慮しています。

## Q 経営戦略本部全体での成果は何でしょうか。

2014年6月の大規模な組織変更により、各事業部の従来の業務にかえて支障が出るという事態は最も回避しなければならないと考えていましたが、スムーズに業務を遂行することができました。予算編成は従来のボトムアップ型から、当本部主体のトップダウン型へ方法を変えました。事業部ごとに異なっていた予算の立て方とモニタリング方法をすべて統一したので、全社の数値を正しく把握することができ、事業部間の方向性のずれも早期に捉えられるようになりました。コスト削減策でも、当本部が横串となって、事業部の枠を超えて資産を有効活用するなど、中心的な役割を果たしていると認識しています。

## Q 今後の経営戦略本部の方針についてお聞かせください。

1年目はスタートを切った段階だと考えており、課題はまだあります。業績を見ても決して満足できるような状況ではありません。特に、既存事業の体質の強化が喫緊の課題です。当本部として行うべきことは、冷静な視点で、時に投資の抑制や凍結も提言しながら、他の事業部での取り組みの応用や、コアテクノロジー本部の活用などを提案することです。事業部と二人三脚で取り組むことは今までも行ってきましたが、今後ますます増えてくると考えます。

現在、メディカル事業への注力を成長戦略の軸に据えています。が、決してメディカル事業だけに特化するわけではありません。産業機器事業部におけるM&Aの推進や、新規事業分野だけでなく、既存事業における競争力や事業の裾野を広げることも絶えず考えて進めていきます。

現状のニコングループの事業ポートフォリオは決して広くはありません。むしろ、まだ狭いと感じています。ポートフォリオが狭いと、一つの事業が落ち込んだ際の全体への影響が大きく、負の連鎖に陥るリスクがあるので、やはりポートフォリオを広げていく必要があります。まずは、6つの事業のポートフォリオで成長する企業への変革を成功させなければなりません。マイクロスコープ・ソリューション事業において、再生医療用細胞などの受託生産事業への参入を発表しましたが、これは事業ポートフォリオを広げた一例と言えます。また、他社とのアライアンスや外部からの人材登用に関しては、外からの新しい刺激を受け入れながら、多様性を成長に変えていく枠組みを作り、地道に変革していくことがポイントだと考えています。これを継続できれば、次の100年も成長企業として大きなプレゼンスを発揮していると考えます。

現状と全く異なる業態を手掛けることはありませんが、今までに経験したことのないビジネスにも着眼して、当社グループの成長を持続させようという風土が社内にも備われば、より強く面白い会社に進化できると考えています。そのためにも、社員には外部との接点を広く持ち、刺激を受けて、感性を磨いてほしいと願っています。世の中の潮目が変わる前に、それを察知することができれば、先行者メリットを享受できますし、新しいアイデアを世に問うチャンスも生まれます。そういった日々の取り組みが、ニコングループの持続的な成長につながると確信しています。

## 精機事業

### 半導体装置事業部



お客様の立場に立ったサポートを提供し、モノを売るというビジネスから、ソリューションを提供するというビジネスモデルへの変革を目指します。

馬立 稔和  
常務執行役員 半導体装置事業部長

#### 中期経営計画2015年度版の戦略

露光装置の顧客プロセスへの対応と安定稼働の推進

NSR-S630Dの拡販に注力、ArF液浸露光装置のシェア拡大

さらなる効率化を進め、損益分岐点売上高を1,200億円として2017年度の黒字化を目指す

#### Message

**Q** 2015年3月期の総括をお願いします。

半導体市場は2013年、2014年と2年連続で過去最高の売上高を更新するなど活況でしたが、当社が扱う半導体露光装置の市場はスマートフォンやタブレット端末などの急成長に伴う投資が落ち着き、2014年は前年比で縮小しました。当社の販売台数も前期比で減少したため、2015年3月期の業績は厳しい結果となりました。

半導体露光装置市場は横ばいがしばらく続き、大きな成長を見込むことは難しい状況ですが、市場環境にかかわらず、シェアをいかに獲得するかということに当事業部は注力しています。2014年に出荷を開始したArF液浸スキャナー「NSR-S630D」は、高評価をいただいております、お客様の実際の量産現場での実証が鍵になっています。また、2013年7月にアメリカのGlobal 450 Consortiumから受注した450mm ウェハ対応液浸露光装置を2016年3月期第1四半期に出荷しました。

**Q** 組織改編について教えてください。

2014年6月の半導体装置事業部の発足以降、事業運営をよりスピーディーに行うための体質強化に注力してきました。そのために、組織全体のリソースバランスの変革に取り組んでいます。これまでは、装置の競争力向上を重要課題として



いたため、開発部門の強化に注力、それが奏功し、装置の性能は競合製品をしのぐまでになりました。現在は、装置納入後のお客様のサポートをより強化する、お客様の生産拠点における量産体制構築までのリードタイムを短縮するという2点に注力しています。2014年9月、新たに設置した「カスタマーソリューション部」もその一環で、特に装置納入後の保証性能を早期に実現するため、お客様と一緒に課題を解決していく専門部署になります。お客様の立場に立ったサポートを提供するとともに、実際の生産現場での性能を実証することで、リピートオーダーを獲得していきたいと考えています。

## Q コスト削減についてお聞かせください。

製造原価は、装置にとって重要な性能の一つだと認識しており、さらなるコスト削減の具体策を進めています。1つめは、サプライヤーも含めた最適な生産体制の再構築です。どこまでを当社で内製するか、どの部分をサプライヤーに委託するか適切な判断が重要になり、2015年3月期に骨格はできました。2つめは、生産における初期コストの削減です。現在のArF液浸スキャナーは、開発コストが依然として高く、初期コストをどれだけ抑えることができるかが鍵となります。これは、試行錯誤を繰り返しながら、設計、試作、初期量産を並行して進めることが重要です。最先端装置の製造に必要な、極めて特殊な部品を使用する際、コストを抑えることが困難な局面もありますが、サプライヤーとの長期的なパートナーシップの中で実現していきます。

## Q 今後の課題と注力すべきテーマについて、お聞かせください。

半導体露光装置の開発には、非常に深い専門的な知識と、大規模システムを全体最適の観点から設計する広い視野が求められ、そういった人材をどれだけ育成できるか、発掘できるかという点が課題となります。

また、半導体の進化に伴い、新たな材料や周辺装置が登場するので、それらに迅速に対応できるよう、お客様の半導体開発の初期段階から連携を強化することによって、よりきめ細かいニーズを装置に反映することが可能だと考えます。

ニコンが持つハードウェアの強みはさらに伸ばしつつ、お客様の生産拠点でのハードウェアの性能をいかに高めることができるか。そのためのソフトウェア開発力の向上が、これからは重要になります。組織体制、またサプライヤーとの連携を強化し、新たな強みとして確立していく方針です。モノを売るというビジネスから、ソリューションを提供するというビジネスモデルへの変革が、極めて重要な取り組みであると考えています。



ArF液浸スキャナー「NSR-S630D」



ArFスキャナー「NSR-S322F」

## 精機事業

### FPD装置事業部



高精細パネルでの優位性を維持・拡大していくために、製品競争力をさらに磨き、「ディスプレイ産業の発展を支える事業部になる」という目標の実現を目指します。

村松 享幸  
執行役員 FPD装置事業部長

#### 中期経営計画2015年度版の戦略

トップシェアおよび高収益  
体質を維持し続ける

中小型・大型機とも  
高精細次世代製品を  
開発・投入

#### Message

**Q** 2015年3月期の総括をお願いします。

2015年3月期の大型パネル用FPD露光装置の需要は堅調に推移しましたが、スマートデバイス用の設備投資が一巡したため、中小型パネル用FPD露光装置の需要は低調でした。

当事業部で取り扱うFPD露光装置は非常に競争力が高くトップシェアを維持していますので、シェアが高い分、市場変動の影響を受けやすくなります。そのため、市場が縮小した2015年3月期の業績は前期と比較して厳しい結果となりましたが、競争力そのものはしっかり維持できたと見えています。

**Q** 2016年3月期の事業環境をどのように見通していますか。

2016年3月期は、高精細の中小型パネルの需要が急激に高まることを想定しており、当社のFPD露光装置の販売数も大幅に増加すると見えています。需要の高まりにしっかり対応し、性能維持はもちろん、約束通りにお客様にお届けすることが、2016年3月期の大きなテーマだと認識しています。

**Q** 競争力向上に向けた取り組みについてお聞かせください。

より高解像、高生産性、高安定性を持つ装置開発は計画通り進めています。それに加えて、生産体制をいかに柔軟かつ強固にしていかが、競争力をさらに高め

るための課題だと認識しています。FPD露光装置はお客様の生産現場にて据付(最終組み立てと調整)作業を行います。その工程の効率化を進めたいと考えています。据付作業には数カ月を要し、また、お客様の生産拠点のほとんどは海外にあるため、従業員が出張する期間も非常に長くなります。この据付作業の期間を短縮し効率的な人数で実施することで、人材をより一層有効活用することができると考えています。

先述の通り、2016年3月期は販売台数の急増を見込んでいますので、それに必要な人員を確保できないとおお客様の期待に応えられません。一方、FPD露光装置市場は需要の変化はあるものの、市場全体は成熟していくと見込んでおり、固定費の増加はできるだけ抑えなければいけません。そこで、業務の分類を行い、難易度の高い仕事には当事業部のエキスパートである人材を投入し、比較的難易度が低い業務には社外のリソースを活用することなどで、固定的な人員増を抑えながら需要の増減に対応する仕組みの構築を進めています。

## Q 今後のリスクとチャンスをお聞かせください。

今後、テレビ用のパネルもスマートデバイス用のパネルも、ますます高精細化が進みます。テレビはもはや、フルハイビジョンは標準で、4Kの次は8Kの時代になると予想されます。スマートデバイスもいずれ4Kクラスのパネルが登場するでしょう。高精細パネルの生産には非常に高度な技術が求められますので、当事業部にとってチャンスとなります。高精細での優位性を維持・拡大していくために製品競争力をさらに磨いていきます。ただ、市場は成熟してきていますので、新製品だけに頼れる時代ではありません。お客様のニーズは多種多様であり、最適な性能でコストパフォーマンスに優れた「商品」を、いかにタイムリーに提供できるかが次の成長の鍵を握ります。そのため、営業、開発、サポート部門が今よりも三位一体で動ける体制に作り変えたいと考えています。お客様のニーズを満たす新しい商品を開発するためには、お客様に一番接しているサポート部門だけでなく、営業および開発部門も実際に稼働している装置の状態をより詳細に把握する必要があるからです。そうすることで、お客様の細かいニーズを掴み、新たな商品の開発やソリューションの提案につなげられるはず。例えば、既存装置の一部を改造することにより、生産性がさらに向上した装置を提供できる可能性があり、それはお客様、当社の双方にとってメリットが生じると考えています。

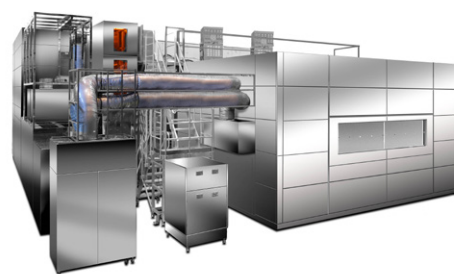
また、既存のFPD露光装置に関連する新たな事業の探索も積極的に進め、「ディスプレイ産業の発展を支える事業部になる」という目標に向かってまい進していきます。



FPDスキャナー「FX-67S」



FPDスキャナー「FX-86SH2」



FPDスキャナー「FX-101S」

## 映像事業

### 映像事業部



事業環境は依然として厳しいものの、これをチャンスと捉え、事業部一丸となって取り組むことで、魅力的でニコンらしい新製品を生み出していきます。

御給 伸好  
常務執行役員 映像事業部長

#### 中期経営計画2015年度版の戦略

レンズ交換式カメラの強化

コストダウン・生産体制の見直しによるさらなる効率化継続

販売体制の見直し、新興国の開拓・深耕継続

ネットとの親和性の追求

#### Message

**Q** 2015年3月期の総括をお願いします。

レンズ交換式デジタルカメラ市場は前期比約19%減、コンパクトデジタルカメラ市場は同約32%減と想定以上に市場が縮小しました。特に市場の回復が遅れている欧州や中国の影響が大きく、当事業部にとって総じて厳しい事業環境となりました。これらの結果、売上高は前期比約15%減、営業利益は同約12%減となりましたが、営業利益率は前期の約9.4%を上回る約9.7%となりました。徹底的に取り組んできた調達および開発・設計に踏みこんだコストダウンや、デジタル一眼レフカメラの中高級機の販売比率が高まったことが奏功したと認識しています。2016年3月期も市場環境は引き続き厳しく、前期比で減収減益となる見込みですが、新興国市場のさらなる開拓、ブランド強化、新製品のための研究開発など、将来の成長のための経費投入は継続していく方針です。なお、デジタル一眼レフカメラの市場環境は、2016年3月期の下期から緩やかに回復していくものと見ています。

**Q** 中期経営計画2015年度版における取り組みについてお聞かせください。

映像事業は、ニコングループの収益基盤の屋台骨です。事業環境は厳しいですが、ニコングループを引き続き支えるために収益力をさらに強化する必要があります。そのために、レンズ交換式デジタルカメラおよび交換レンズでのリーディング



ポジションを確固たるものにしたいと考えています。市場が縮小しても、利益をしっかりと確保するために、利益率を上げる3つの施策に取り組んでいきます。

第1に製品に関する施策として、収益源のデジタル一眼レフカメラおよび交換レンズに関しては、基本性能をさらに向上させ、製品を継続的に進化させていきます。レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1」は、現状のポジションには満足していません。新製品の投入による市場の再活性化およびシェア拡大を図ります。コンパクトデジタルカメラに関しては、スマートデバイスの撮影機能では提供できない価値を今後も生み出していきたいと考えています。例えば、2015年春に発売した光学83倍ズーム搭載の高付加価値モデル「COOLPIX P900」は、我々の想定を超える売れ行きとなり、増産を実施しました。

第2に、CRM (Customer Relationship Management) を強化していきます。お客様と製品との関わり方の“Lifecycle”を通し、お客様との接点を充実させることで、ニコン製品の購入に結び付けていくCLM (Customer Lifecycle Management) というアプローチを中心に取り組む方針です。当社には過去10年間に積み上げた販売実績約2億台分のデータがあります。このビッグデータの活用を推進する組織を、当事業部内に新設しました。ビッグデータを活用して、現在販売している製品と目指すべき新コンセプトの製品のギャップをいかに埋めていくかを分析し、その結果を開発・設計へ活かす取り組みを進めています。

3つ目は、新興国市場のさらなる深耕と開拓です。ブラジルやロシアなど経済情勢が不安定で見通しが立てにくい国がある一方で、インドや中東は堅調な需要拡大が見込めます。特にインドでは、販売チャネルを積極的に拡大し、現地に根差したマーケティングに徹底して取り組んできたことで、当社のデジタル一眼レフカメラのシェアはNo.1となっています。このインドでの取り組みを手本にし、他の新興国、地域へ応用していきたいと考えています。

## Q これからの映像事業部が飛躍するためのポイントを教えてください。

ニコンのカメラは非常に強固なブランド力を有しています。これはニコングループの財産であり、我々には、このブランド力を守り続け、さらに100年、200年とつなげていく使命があります。現在のカメラ市場は縮小傾向にありますが、このような時期だからこそピンチをチャンスとして捉え、魅力的でニコンらしい新製品を出すために事業部が一体となって動けるかが非常に重要です。そのためにも、目指すべきゴールを明確に示し、事業部全体で共有し実行していきます。今後もステークホルダーの皆様の期待に応え続け、変わり続ける、進化し続ける姿をお見せしていきたいと思っております。



デジタル一眼レフカメラ「D810」



レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J5」



コンパクトデジタルカメラ「COOLPIX P900」



## インストルメンツ事業

### マイクロスコープ・ソリューション事業部



生物顕微鏡事業でのリーディング・ポジションの獲得と、再生医療分野の早期事業化により、科学を通じて人の健康に貢献する事業部を目指します。

中村 温巳

執行役員 マイクロスコープ・ソリューション事業部長 兼 マーケティング部長

#### 中期経営計画2015年度版の戦略

細胞受託生産事業参入、  
幹細胞事業立ち上げを加速

顕微鏡でリーディング  
ポジションを確保

#### Message

**Q** 2015年3月期の総括をお願いします。

当事業部の主力製品である生物顕微鏡の市場環境は、国内が2014年3月期の公共预算増加による反動を受けて落ち込んだ一方、海外は堅調に推移した結果、全体としては前期比でほぼ横ばいとなりました。このような中、ここ数年重点的に取り組んできたシェア拡大と原価率改善などの成果が表れ、当事業部単体でも黒字化を達成することができました。

2014年6月の組織改編により、カンパニー制から事業部制になったことで、事業部として明確な成果を示せるよう、全員の意識が上がっているように感じています。

**Q** 中期経営計画の実現におけるポイントをお聞かせください。

現在の当事業部の収益の柱は、生物顕微鏡の事業です。この市場は安定的に成長しますが、大きな拡大は望めません。そのため、シェア向上による売上高の拡大と、コストダウンを引き続き強く推進します。また、メリハリのある販売管理費の投入が重要となります。開発においては、顕微鏡関連のソフトウェアに重点的に取り組んでいきます。販売の要員に関しても、シェアの状況や市場規模、今後の成長性を見て、伸長する可能性がより高い地域へ重点的に配分し、それ以外の地域では現状のリソースで販売効率を向上させる施策に取り組んでいます。

さらに、2014年11月に施行された「薬事法改正法」により、市場の活性化が見込まれる再生医療分野で事業基盤の構築を図ります。収益に貢献するのは少し先となりますが、将来の成長のために新たな事業領域への参入は不可欠と考えています。

既存の生物顕微鏡事業で安定した利益を稼ぐとともに、再生医療などの新領域で事業展開を加速し、中期経営計画の実現を目指していきます。

**Q 新領域である、再生医療分野での見通しをお聞かせください。**

当社は、2007年からiPS細胞をはじめとしたライブセル(生きた細胞)向けの細胞培養観察装置「BioStation CT」の製造販売を展開しています。2013年には、(株)ヘリオス(旧(株)日本網膜研究所)へ出資し、同社が取り組むiPS細胞を利用した加齢黄斑変性などの網膜疾患の再生医療実現に取り組んでいます。

そして、2015年5月には、再生医療用細胞生産で世界最大手であるスイスのLonza社と日本における戦略的業務提携契約を締結し、再生医療用細胞などの受託生産事業への参入を発表しました。Lonza社が持つ高品質の細胞生産技術のノウハウを取り入れながら、当社の強みである細胞を生きた状態のまま解析するライブセルイメージング技術を活用し、再生医療用細胞などの受託生産事業を成功に導きます。

将来的には、細胞の品質を評価する装置の製造から、ここで得られるノウハウを軸に、プロトコル(細胞を生成する手順)の確立、提供までを視野に入れています。

この再生医療分野における新事業領域の売上計上は、2018年3月期以降となる見込みで、事業が本格化するの、2020年頃からと考えています。

**Q マイクロスコープ・ソリューション事業部の今後の長期的な展望をお聞かせください。**

私たちの目指す姿を端的に表現すると、「科学を通じて人の健康に貢献する事業部になりたい」ということに尽きると思います。具体的には、生物顕微鏡事業ではリーディング・ポジションをいち早く獲得します。再生医療分野に進出することで、新たなお客様とも関係を構築でき、生物顕微鏡のビジネスチャンスにもつながっていくと考えています。また、新事業領域においては、将来のiPS細胞による再生医療市場の大きな飛躍に備え、高品質の細胞生産を最適化するために必要な機器および消耗品類の開発を行い、ハードウェア・ソフトウェアを含むトータルソリューションを提供したいと考えます。再生医療とえば、「ニコン」の名前がまず挙がるような地位の確立を目指していきます。

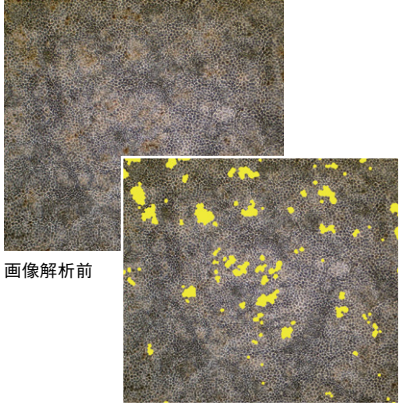


超解像顕微鏡「N-STORM 4.0」



細胞培養観察装置「BioStation CT」

画像解析(網膜色素上皮細胞)



画像解析前

画像解析後  
※目的の状態に成熟した細胞(黄色の部分)を自動判定

## インストルメンツ事業

### 産業機器事業部



ハードウェア販売中心のビジネスからソリューション提供型のビジネスモデルへシフトし、今までにない新しい製品やサービスの創出を目指します。

中島 正夫  
常務執行役員 産業機器事業部長

#### 中期経営計画2015年度版の戦略

X線検査装置・非接触  
三次元測定機を軸に  
M&A、アライアンスを  
活用し、事業規模と領域を  
拡大

装置販売に加え、  
アプリケーションソフト強化  
によるソリューション提案型  
ビジネスへ変革

#### Message

**Q** 2015年3月期の総括をお願いします。

ここ数年、インストルメンツ事業は営業損失が続いていましたが、2015年3月期は、2008年3月期以来の黒字化を達成し、産業機器事業部単体としても黒字化を実現しました。理由はいくつかありますが、一番は組織改編の効果だと思っています。以前は、現在のマイクロスコープ・ソリューション事業部と当事業部は一つの組織でしたが、2014年6月の組織改編により、それぞれ独立した事業部となりました。そのため、当事業部のメンバー全員が自分たちだけで黒字化を達成しなくてはならないと、強く意識したことが大きかったです。期初に掲げた業績目標は大変高い数値でしたが、結果としてすべての地域で目標を上回ることができました。その一方で、コスト削減を進めたことによって、販売管理費を抑制できたことも大きかったと思います。

また、当事業部がターゲットとする電子部品や自動車産業のお客様のニーズをいち早く捉え、2015年3月期に販売する予定がなかったいくつかの製品を前倒しで販売しました。一般的に業績が良くないビジネスでは、予算削減の実施など縮小均衡に陥りがちですが、投資にメリハリをつけたうえで、必要なところにはあえて経営資源を投じたのです。高まりつつあったお客様の需要をうまく捉え、売上につなげることができました。今後も丁寧にニーズを拾いながら、攻めるところには経営資源を投じ、利益の最大化につなげます。

## Q 中期経営計画2015年度版における取り組みについてお聞かせください。

従来の装置、つまりハードウェアの販売を中心としたビジネスから、お客様の視点で課題を捉え、ソリューションを開発・提供していくビジネスモデルへシフトを進めています。その一環として、2015年6月に当事業部内に「ソリューション開発室」を新設しました。市場やお客様のニーズを探ることはもちろん、ソフトウェア製品を強化し、課題解決力を底上げする役割を担います。当社にはない技術やソフトウェアが必要な場合には、外部とのアライアンスやM&Aなどを通じて、最適なソリューションを開発していく考えです。

また、私たちが開発、販売する装置は優れた性能を有していますが、ターゲットとする産業は、自動車、航空機など裾野が広く、アプローチしているものの、残念ながら現状のニコンの認知度は高くありません。認知度向上のために、2015年中に三次元測定機などのショールームを開設します。場所はインドネシアの工業団地のほか、タイやメキシコなどを予定しています。当社の装置をお持ちでないお客様を対象に、定期的な測定を行うサービスも検討しており、当社の高い技術や精度に直に触れていただくことで、認知度を上げていきたいと考えています。

## Q コスト削減についてはどのようにお考えでしょうか。

当事業部の製品は量産を開始したばかりのものも多く、本格的なコスト削減は今後の課題です。ただ、ニコングループ内のノウハウをできる限り早く応用すればコスト削減が十分可能と見ており、利益率の改善にも大きく貢献すると考えています。

また、ソリューション開発室を中心に、市場やお客様のニーズをしっかり捉えてどんどん攻めの一手を打っていけば、生産台数の増加に伴い、1台当たりのコストをさらに下げることができます。ただし、生産台数が増えても、品質第一の方針は変わらず、ものづくりのプロセスには十分に目を光らせ、常に改善を継続する方針です。

## Q 就任から1年経った今、中長期的なビジネスモデルをどう描いていますか。

5年後、10年後を考えた時、現在の製品群は全く別のものになっている可能性もあり得ます。当事業部はプロダクトアウトではなく、マーケットインの発想で取り組む方針ですので、それは自然な流れだと考えています。マーケットインでも柔軟に対応し続けられる仕組みと組織を作っていきたいと思っています。

今、世界の産業を見渡してみると、第4次産業革命やIoT(Internet of Things)など今までにない動きが進んでいますが、そうした変化に対して追いつこうとするのではなく、こちらから先取りするような製品群を提供していかなければなりません。他の業界の経験がある優秀な人材の中途採用も進めており、従来の当事業部にはなかったプロセスや発想が取り入れられつつあります。今までにはない新しい製品やサービスが当事業部から生まれることを期待しています。



CNC画像測定システム  
「iNEXIV VMA-4540」



高精度非接触センサー3D計測システム  
「HN-C3030」



X線検査システム「XT V 160」



## メディカル事業推進本部



「素早い決断と行動」の信念を強く意識しながら、  
メディカル事業の立ち上げを推進していきます。

濱谷 正人

執行役員 メディカル事業推進本部長

### 中期経営計画2015年度版の戦略

体外診断事業の育成に重点、  
バイオマイクロアレイ・POCT・  
眼科機器を早期に事業育成

M&A計画、  
CVC活用を継続

中期経営計画期間内の販売  
計画は大幅に見直す、成長  
ドライバー事業として最優先で  
育成する方針は変更しない

### Message

**Q** 2015年6月に本部長に就任されましたが、  
意気込みをお聞かせください。

私は、長年にわたり半導体露光装置の開発に携わってきました。半導体露光装置は価格が非常に高く、また、装置が万一止まってしまうと、お客様に大きな損害を与えてしまいます。そのため、問題が発生してもすぐに復旧させるためのシステムを構築するなど、装置を絶対に止めてはいけないと肝に銘じて取り組んできました。メディカル事業の製品は人体との関わりが深く、高い精度と安定性が問われます。これまでの経験を十分に活かし、信頼性の高い製品開発に取り組んでいきたいと思えます。また、素早い決断と行動を信念としてきましたので、メディカル事業立ち上げにおいても、その信念を強く意識し、成果に結び付けていきたいと考えています。

**Q** 英国Optos社の買収について、  
その狙いをお聞かせください。

2015年5月にOptos社の買収が完了し、正式に当社の子会社となりました。

Optos社は、眼の中の網膜領域の検査診断分野に強みを持ち、網膜画像診断機器市場における代表的な企業です。独自の高度な技術を使った眼底カメラを主力製品として、グローバルに事業展開を行っています。画像診断においては、当社が持つ技術とのシナジーが見込まれ、また、ニコンのグローバルな販売・調達網を活用することで、さらなる発展が可能だと考えます。

Optos社を選んだ理由の一つに、独自の超広角(Ultra-Widefield)技術を保有している点が挙げられます。この技術では、



網膜の約82%を一度に撮影することができ、圧倒的な優位性がありますが、さらに、当社の光学技術・画像処理技術・精密制御技術を掛け合わせて、高精度で高い信頼性を持つ非侵襲・低侵襲の診断機器の開発を加速していきます。

他のM&Aに関しても引き続き検討を行い、Optos社同様に、シナジーの創出が確信できる案件に取り組む方針です。

## Q 事業領域の拡大についてはいかがでしょうか。

現在は、Optos社を含めた診断事業の育成に重点を置き、早期事業化に向けて取り組んでいます。

まずはバイオマイクロアレイの事業です。バイオマイクロアレイは、多数のプローブ対象物(DNA、タンパク質、糖鎖など)を用いて、一度に検査、実験できる技術です。この製品分野でも、ニコンが持つ半導体リソグラフィ技術を活用することで、従来製品とは桁違いの情報が得られる競争力の高い技術の開発を進めています。この分野においては、まず、米国での事業化を目指しています。

一方、POCT(Point of Care Testing)事業にも注力しています。これは簡潔に言えば「その場診断」となります。POCTは血液などの検体をその場で検査し、即時に診断することが可能です。

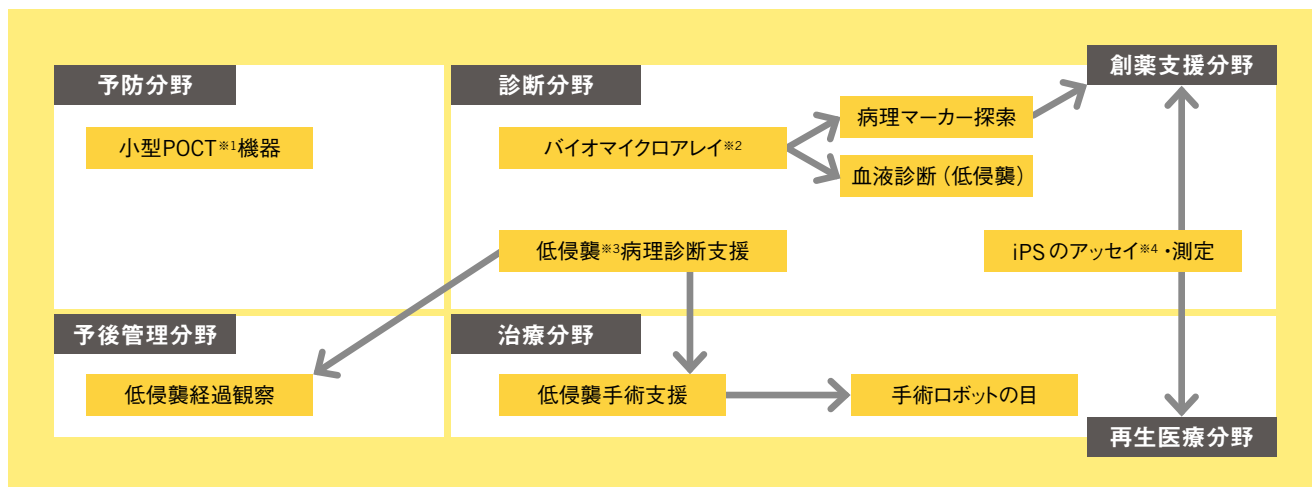
この診断機器をニコンが持つ光学技術や精密技術などを活用し、開発しようとしています。2014年に検査・分析関連事業を展開する(株)LSIメディエンスと事業提携し、双方が得意とする技術を活かして製品開発を進めています。

## Q メディカル事業の発展のために、重視していることをお聞かせください。

まず、市場のニーズを的確に把握することです。そのためにはできるだけ多くのKOL(Key Opinion Leader)と関係を構築することが重要です。KOLからの確かな情報を入手することで、アンメットメディカル(未充足の医療)ニーズに対し、ニコンのコア・コンピタンスを活用し、何ができるのかを検討していきます。

また、社内においては、医師などの医療従事者のニーズを的確に理解できる専門知識を持ったエンジニアが必要です。例えばカメラであれば、ユーザーが製品をどのように使っているかを理解しないと製品開発はできません。医療従事者がどのように装置を使い、診断しているのか、手術ではどう使用しているのか。それらを理解し、製品へニーズを反映する、ビジネスの種を見出すエンジニアの育成が、当社のメディカル事業の発展には欠かせません。キャリア採用を含めて、積極的に推進していきます。

## メディカル事業の全体像



※1. POCT: 診療所、在宅、病院の診療室やベッドサイドなど、診断の現場で即時に行う検査。

※2. バイオマイクロアレイ: 多数のプローブ対象物(DNA、タンパク質、糖鎖など)を用いて、一度に検査、実験できる技術。

※3. 低侵襲: 手術・検査・治療などに伴う痛み、発熱・出血といった体へのダメージが少ないこと。

※4. アッセイ(Assay): バイオ分野における分析および検査。

# 取締役、監査役および執行役員

(2015年7月1日現在)



## 取締役

### 木村 眞琴 ①

取締役会長\*

1974 当社入社  
 2001 執行役員、映像カンパニー商品統括部長  
 2002 執行役員、映像カンパニーマーケティング統括部長  
 2002 執行役員、映像カンパニープレジデント  
 2003 常務取締役兼上席執行役員、映像カンパニープレジデント  
 2005 専務取締役兼上席執行役員、映像カンパニープレジデント  
 2007 取締役兼専務執行役員、映像カンパニープレジデント  
 2009 取締役兼副社長執行役員、新事業開発本部担当、映像カンパニープレジデント  
 2010 取締役社長兼社長執行役員、新事業開発本部担当  
 2014 取締役会長(現任)

### 岡本 恭幸 ④

取締役兼常務執行役員

1978 当社入社  
 2005 執行役員、映像カンパニーマーケティング統括部長  
 2006 執行役員、映像カンパニーマーケティング本部長  
 2007 執行役員、Nikon Inc. 社長兼CEO  
 2009 常務執行役員、Nikon Inc. 社長兼CEO  
 2010 取締役兼常務執行役員、映像カンパニープレジデント  
 2014 取締役兼常務執行役員、映像事業部管掌、業務本部管掌  
 2015 取締役兼常務執行役員、業務本部管掌、映像事業部管掌、マイクロスコプ・ソリューション事業部管掌、産業機器事業部管掌(現任)

### 牛田 一雄 ②

取締役社長\*兼社長執行役員

1975 当社入社  
 2003 執行役員、精機カンパニー開発本部長  
 2005 常務取締役兼上席執行役員、精機カンパニープレジデント  
 2007 取締役兼専務執行役員、精機カンパニープレジデント  
 2009 取締役兼専務執行役員、知的財産本部担当、精機カンパニープレジデント  
 2013 取締役兼副社長執行役員、知的財産本部担当、精機カンパニープレジデント、経営企画本部副担当  
 2014 取締役社長兼社長執行役員、経営全般、新事業開発本部管掌、メディカル事業推進本部管掌  
 2015 取締役社長兼社長執行役員、経営全般、経営戦略本部管掌、メディカル事業推進本部管掌、新事業開発本部管掌(現任)

### 大木 裕史 ⑤

取締役兼常務執行役員

1979 当社入社  
 2008 執行役員、コアテクノロジーセンター研究開発本部長  
 2011 常務執行役員、コアテクノロジーセンター副センター長兼研究開発本部長  
 2012 取締役兼常務執行役員、コアテクノロジーセンター長  
 2014 取締役兼常務執行役員、コアテクノロジー本部長、知的財産本部管掌、半導体装置事業部管掌、マイクロスコプ・ソリューション事業部管掌、産業機器事業部管掌、カスタムプロダクツ事業部管掌  
 2015 取締役兼常務執行役員、コアテクノロジー本部長、知的財産本部管掌、半導体装置事業部管掌、FPD装置事業部管掌、カスタムプロダクツ事業部管掌、ガラス事業室管掌、エンコーダ事業室管掌(現任)

### 伊藤 純一 ③

取締役\*兼副社長執行役員兼CFO

1975 株式会社三菱銀行入社  
 2002 株式会社東京三菱銀行執行役員  
 2005 同行常務執行役員  
 2005 同行常務取締役  
 2006 株式会社三菱東京UFJ銀行常務取締役  
 2009 同行専務執行役員  
 2011 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、経営企画本部担当、財務・経理本部担当  
 2012 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、経営企画本部担当、財務・経理本部担当、情報セキュリティ推進本部担当  
 2014 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、社長補佐、経営戦略本部管掌、経営監査部管掌  
 2015 当社取締役兼副社長執行役員兼CFO、社長補佐、経営監査部管掌、財務・経理本部管掌(現任)

### 本田 隆晴 ⑥

取締役兼常務執行役員

1977 当社入社  
 2008 執行役員、映像カンパニー事業企画部ゼネラルマネジャー  
 2011 常務執行役員、広報・IR部担当、経営企画本部長  
 2014 取締役兼常務執行役員、人事・総務本部長、情報セキュリティ推進本部管掌、システム本部管掌(現任)



\* 代表取締役

**浜田 智秀 7**

取締役兼常務執行役員

1980 当社入社  
 2009 執行役員、精機カンパニー液晶露光装置事業部第二開発部ゼネラルマネジャー  
 2012 執行役員、精機カンパニー液晶露光装置事業部長  
 2013 常務執行役員、精機カンパニー液晶露光装置事業部長  
 2014 取締役兼常務執行役員、経営戦略本部長（現任）

**松尾 憲治 9**

取締役（社外）

1973 明治生命保険相互会社入社  
 2001 同社取締役  
 2004 明治安田生命保険相互会社取締役  
 2005 同社常務取締役  
 2005 同社代表取締役社長  
 2006 当社社外取締役（現任）  
 2006 明治安田生命保険相互会社取締役代表執行役社長  
 2013 同社特別顧問（現任）

**正井 俊之 8**

取締役

1980 当社入社  
 2005 執行役員、Nikon Inc. 社長兼 CEO  
 2007 執行役員、Nikon Europe B.V. 社長  
 2009 取締役兼常務執行役員、インストルメンツカンパニープレジデント  
 2014 取締役（現任）

**樋口 公啓 10**

取締役（社外）

1960 東京海上火災保険株式会社入社  
 1996 同社取締役社長  
 2001 同社取締役会長  
 2003 同社相談役  
 2004 東京海上日動火災保険株式会社相談役  
 2010 当社社外取締役（現任）  
 2013 東京海上日動火災保険株式会社名誉顧問（現任）

**監査役****橋爪 規夫 11**

常勤監査役

1975 当社入社  
 2005 執行役員、経理部ゼネラルマネジャー  
 2009 取締役兼執行役員、関連事業部担当、経理部ゼネラルマネジャー  
 2010 取締役兼常務執行役員、財務・経理本部長  
 2014 取締役兼常務執行役員、財務・経理本部管掌  
 2015 常勤監査役（現任）

**藤生 孝一 12**

常勤監査役

1978 当社入社  
 2008 経営監査部ゼネラルマネジャー  
 2014 常勤監査役（現任）

**上原 治也 13**

監査役（社外）

1969 三菱信託銀行株式会社入社  
 1996 同行取締役  
 2002 同行取締役副社長  
 2004 同行取締役社長  
 2005 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長  
 2008 同行取締役会長  
 2011 当社監査役（現任）  
 2012 三菱UFJ信託銀行株式会社最高顧問（現任）

**畑口 紘 14**

監査役（社外）

1967 弁護士登録  
 1967 日本輸出入銀行入社  
 1972 大塚総合法律事務所勤務  
 1987 最高裁判所司法研修所教官  
 1990 法政大学法学部講師  
 1994 第一東京弁護士会副会長  
 1996 日本弁護士連合会理事  
 2010 畑口紘法律事務所開設（現任）  
 2011 当社監査役（現任）

**執行役員**

取締役を兼務しない執行役員は、下記のとおりです。

**馬立 稔和**常務執行役員  
半導体装置事業部長**御給 伸好**常務執行役員  
映像事業部長**中島 正夫**常務執行役員  
産業機器事業部長**風見 一之**執行役員  
新事業開発本部長**今 常嘉**執行役員  
業務本部長**岩岡 徹**執行役員  
Nikon Inc. 社長 兼 CEO**吉川 健二**執行役員  
経営戦略本部**中村 温巳**執行役員  
マイクロスコープ・ソリューション事業部長兼マーケティング部長**小田島 匠**執行役員  
経営戦略本部**長塚 淳**執行役員  
メディカル事業推進本部副本部長**谷井洋二郎**執行役員  
カスタムプロダクツ事業部長**村松 享幸**執行役員  
FPD装置事業部長**平岩 弘之**執行役員  
ガラス事業室長**山本 哲也**執行役員  
映像事業部開発統括部長**杉本 直哉**執行役員  
経営戦略本部**中山 正**執行役員  
映像事業部マーケティング統括部長**新谷 誠**執行役員  
経営戦略本部事業戦略部長**濱谷 正人**執行役員  
メディカル事業推進本部長**萩原 哲**執行役員  
財務・経理本部長

# コーポレート・ガバナンス

## 経営体制

社長直轄の事業部制により事業を運営するとともに、執行役員制度により、迅速な意思決定ができる経営体制を整備しています。

## 取締役会・経営委員会

取締役会では、ニコングループの重要事項について意思決定し、取締役の職務の執行を監督しています。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2名を招いています。

経営委員会では、取締役会の決定した経営基本方針に基づき、業務執行方針、内部統制ならびに経営に関する重要事項について審議決定するとともに、各部門からの重要事項の報告を受けています。

## 監査役・監査役会

取締役の業務執行状況を監督するため、監査役は取締役会、経営委員会など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視、監査を行っています。また、独立性を有する社外監査役2名を招いています。

## 役員の構成について (2015年3月末現在)

ニコン	女性の人数:0 / 外国人の人数:0
グループ会社	女性の人数:3* / 外国人の人数:28*

\* 役員の内訳は以下の通り。なお、取締役と執行役員を兼務している場合は取締役数に含め、執行役員数には含めていない。

\* 海外グループ会社については、取締役、監査役、執行役員の現地相当職をそれぞれ内数としてカウントする。

女性:取締役1、監査役1、執行役員1  
外国人:取締役13、監査役2、執行役員13

## 社外取締役および社外監査役の取締役会・監査役会への出席状況

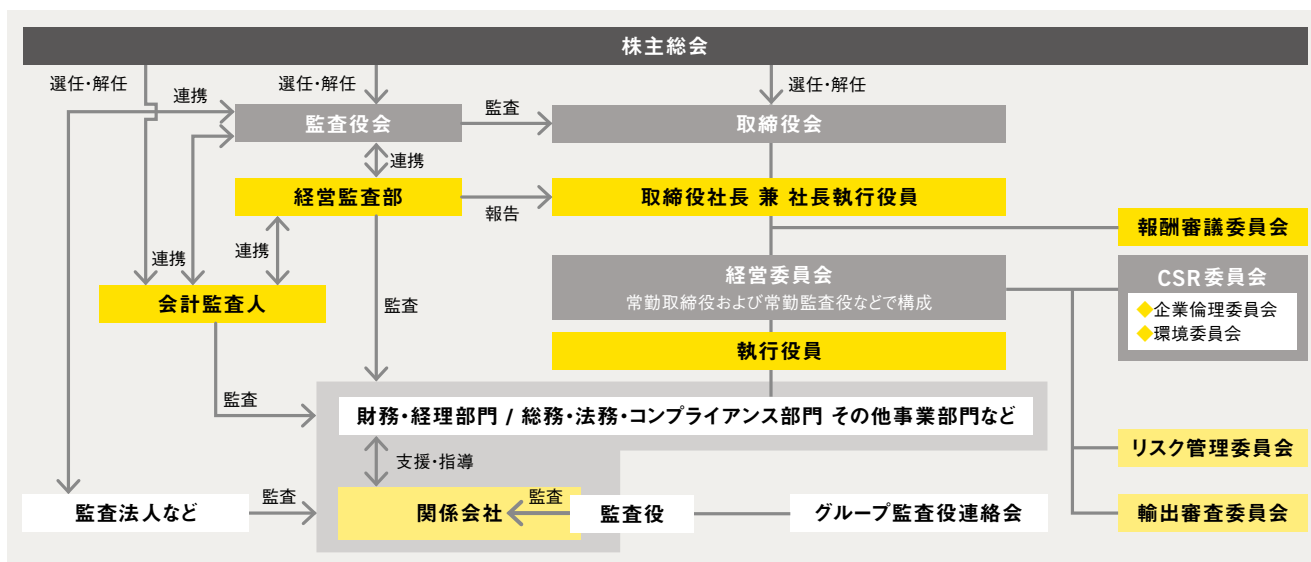
(2015年3月期)

区分	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況
社外取締役	松尾 憲治	14回中12回出席	—
	樋口 公啓	14回中13回出席	—
社外監査役	上原 治也	14回中13回出席	9回中8回出席
	畑口 紘	14回中13回出席	9回中9回出席

## 報酬審議委員会の設置

外部有識者を委員として加えた報酬審議委員会を設置しています。報酬審議委員会は、役員報酬が客観性・透明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。なお、2016年3月期にかかる報酬の審議および提言を行う報酬審議委員会から、社外取締役を委員として加えています。

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2015年6月26日現在)





## 取締役および監査役の報酬などの額 (2015年3月期)

区分	月額報酬		株式報酬型ストックオプション		賞与		合計	
	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役 (うち社外取締役)	12名 (2名)	331百万円 (20百万円)	8名 (—)	113百万円 (—)	8名 (—)	86百万円 (—)	12名 (2名)	531百万円 (20百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	73百万円 (22百万円)	—	—	—	—	6名 (3名)	73百万円 (22百万円)
合計	18名	405百万円	8名	113百万円	8名	86百万円	18名	605百万円

※ 上記の支給人数には、2014年6月27日開催の第150期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名(社外取締役を除く)および監査役2名(うち社外監査役1名)を含んでいます。

## 報酬額の算定方法

報酬の基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値および株主価値の持続的な向上への動機付けとなり、意欲や士気を高めることができる制度であること</li> <li>優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨することができる制度であること</li> <li>報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること</li> </ul>
報酬体系	取締役の報酬は、固定性の強い月例定額報酬と、単年度における会社業績の達成度に連動する賞与、ならびに株主の皆様との価値共有および長期的な業績向上に対する意欲や士気を一層高める株式報酬型ストックオプションから構成している。ただし、社外取締役、非常勤取締役および監査役の報酬は、月例定額報酬のみとしている。また、取締役退職慰労金および監査役退職慰労金は2011年6月をもって制度を廃止した。
業績連動の仕組み	賞与は単年度におけるグループ連結業績による業績評価指標および担当職務に関する業績達成度を支給内容決定の基礎とし、標準支給額に対して0～約2倍の範囲で支給額が変動する。業績評価指標は連結売上高、連結経常利益および連結キャッシュ・フローを用いている。
報酬水準および報酬額の決定方法	職責に応じた適切な水準および体系とするため、外部有識者を加えた報酬審議委員会が関連諸制度の審議・提言を行い、当社業績、事業規模等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している。報酬審議委員会は代表取締役および社外有識者若干名により構成され、役員報酬の方針策定、制度の検討、具体的算定方法などについて審議を行い、その審議結果に基づいて取締役報酬については取締役会の決議、監査役報酬については監査役の協議によってそれぞれ決定される。

※ 2016年3月期にかかる報酬制度から、中期経営計画で示す業績との連動性が高い業績連動型株式報酬制度を導入するとともに、報酬審議委員会に社外取締役を委員として加えております。

## 会計監査人の報酬などの額 (2015年3月期)

会計監査人	区分	支払金額
有限責任監査法人トーマツ	当事業年度に係る会計監査人の報酬などの額	87百万円
	当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	184百万円

## 内部監査

各業務執行部門から独立した内部監査部門は、社長承認を経た年度監査計画に基づき、ニコングループの制度および運用状況について監査し、改善に向けた提言を行っています。また、「内部統制報告制度」(J-SOX)の独立的評価および、会社法の観点による内部統制の有効性を評価しています。

海外グループ会社の監査については、各地域持株会社に設置した内部監査部門が、それぞれ独立した立場から監査およびJ-SOXの会社評価を実施し、ニコンの内部監査部門がこれを統括しています。

ニコングループのすべての内部監査報告書は、社長および関連役員に報告されるほか、監査役にも報告され、内部監査部門との定期的な会合による、情報の共有と緊密な連携が図られています。

## リスクマネジメント

経営に重大な影響を及ぼすリスクに対して適切な対応が行えるよう、リスク管理を統括する組織として、副社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。

また、ニコングループが抱えるリスクの全体像を把握するために「リスク把握調査」を行っています。全社的な観点からリスクを特定・分析・評価するリスクアセスメントを行い、その結果を影響規模と発生確率で表わす「リスクマップ」を作成しています。高リスクと評価された案件については、リスク低減策の検討や対応の優先順位付けを行うほか、他製造業のリスクマップと比較し、社内では認識できていないリスクの抽出にも努めています。リスクマップは継続的に更新し、対策の進捗やモニタリング対象リスクの経年変化を可視化しています。



# 成長を支えるニコンのCSR活動

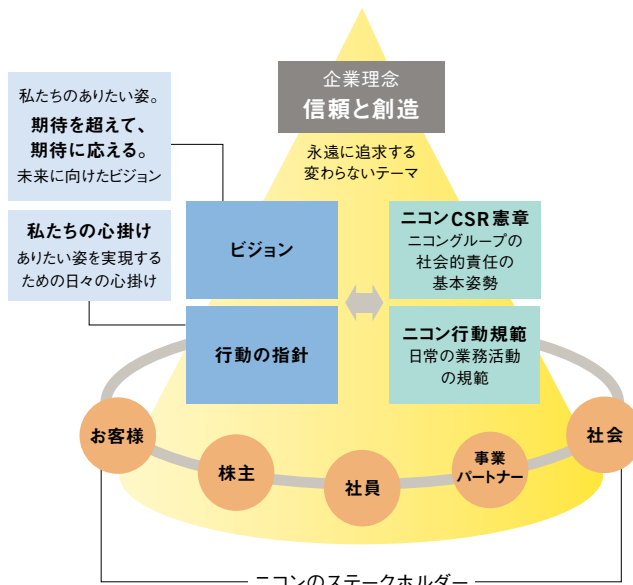
## ニコングループのCSRの考え方

ニコングループのCSRは、企業理念「信頼と創造」を実現するプロセスの中にあり、社会からの信頼に誠実に向き合い、期待を超える新たな価値を創造することで社会の持続的な発展に貢献することを目指しています。

ニコングループでは2007年、創業100周年に向けて「私たちのありたい姿」と「私たちの心掛け」を制定しました。

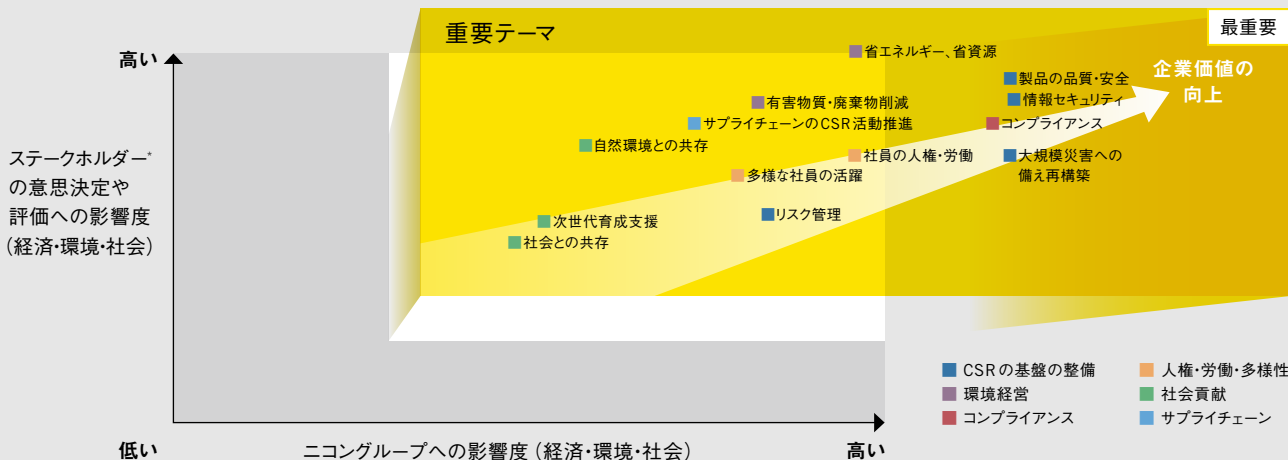
社会的責任においては、基本姿勢となる「ニコンCSR憲章」と、日常の業務活動の規範である「ニコン行動規範」を定めています。また、国連グローバル・コンパクトに賛同し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」についての10原則を支持するとともに、関連する国際規範などに配慮した事業活動を進めています。

ニコンの上位方針とステークホルダーとの関わり



## CSR中期計画における重点課題

ニコングループでは、「CSR重視の経営」を進めています。CSR推進活動においては、重点課題を抽出し、中期計画を策定して取り組みを行っています。



\*お客様、株主、社員、事業パートナー、社会。

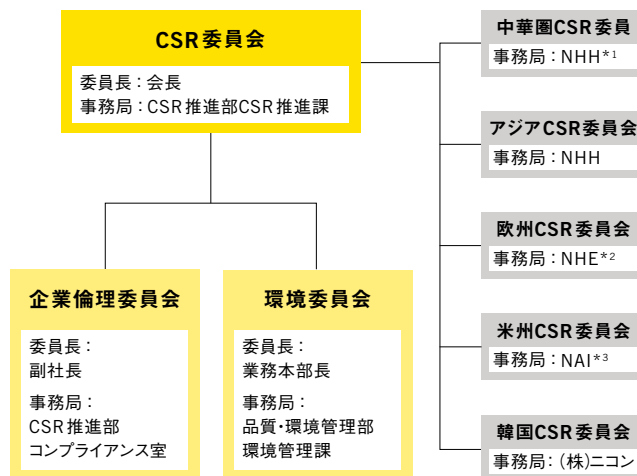
## CSR推進体制

ニコングループでは、会長を委員長とし、経営委員会メンバーなどを委員とする「CSR委員会」を設置しています。CSR委員会は年2回開催し、各活動の進捗状況の報告からCSR活動全体を把握しつつ、CSR推進活動の方法や計画を確認しています。また、傘下に組織横断的な専門委員会として「企業倫理委員会」と「環境委員会」を設け、連携を図っています。

### ■ 海外グループ会社における推進体制の強化

ニコングループは、売上高、社員数ともに海外比率が高く、CSR活動も海外グループ会社での展開が重要となっています。それぞれの地域特性を考慮しつつ、一貫性のある取り組みを進めるため、ニコングループでは、各持株会社にCSRの統括推進機能を持たせるとともに、各地域のグループ会社社長などを委員とするCSR委員会と、各社のCSRコーディネーターをメンバーとするCSR連絡会を開催しています。現在、日本、中華圏、アジア、欧州、米州、韓国の6つの国・地域に分けてCSRを推進しています。

CSR推進体制図 (2015年7月末日現在)



\*1. NHH：Nikon Holdings Hong Kong Limited

\*2. NHE：Nikon Holdings Europe B.V.

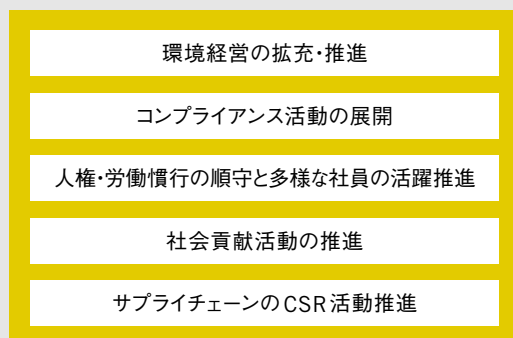
\*3. NAI：Nikon Americas Inc.

※「中華圏」を中国、香港、台湾、「アジア」を中華圏と韓国を除くその他のアジア地域、およびオセアニア、中東としています。

### CSR中期計画グループ共通重点課題

(2016年3月期～2018年3月期)

コンプライアンス・環境等、CSRを常に意識した事業活動をグローバルに展開する。コミュニケーションを促進し、ステークホルダーの期待に誠実に応え、信頼をより強固にする。



ステークホルダーからの期待や社会の動向をもとに、CSRにおいて重点的に取り組むべき課題を明確にし、特に重要性の高いテーマを5項目に集約し、グループ共通の重点課題としてCSR委員会で決定しています。また、各重点課題に対して年間目標を立て、その進捗状況を半期ごとにCSR委員会へ報告しています。

ステークホルダーとのコミュニケーションを重視しながら、客観性や妥当性、透明性の向上も図っていく考えです。

## CSR 重点課題における活動ハイライト

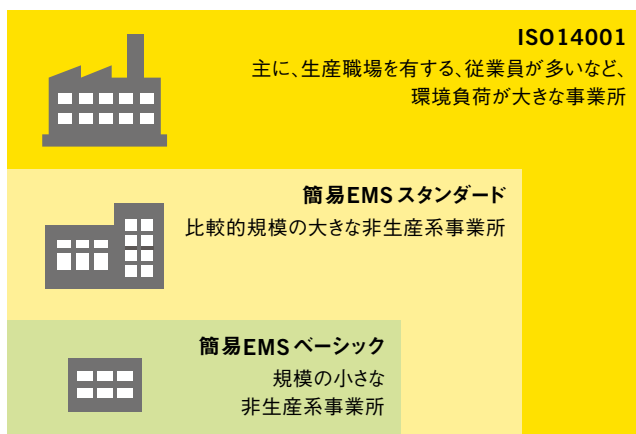
### ■ 環境経営の拡充・促進

#### オフィスにおける環境負荷低減

グループ内のオフィス機器改革により、環境負荷低減を進めています。2013年6月より複合機の入替えおよび配置の最適化を進め、国内グループ会社全19社へ導入を完了。2015年1月からは、アジアを中心に海外グループ会社へも導入を開始しています。これにより、2015年3月期の(株)ニコンにおける紙購入量は、2014年3月期に比べ20.6%の削減となりました。

また、ニコングループでは、環境負荷の小さい非生産系の事業所に対し、国際規格ISO14001の重要な要素で構成した「ニコン環境管理簡易システム(簡易EMS)」導入を進めています。国内はすでに対象となる事業所への導入が完了しており、2015年3月期は、海外への導入を開始しました。簡易EMSにより、オフィスにおいても環境活動の強化を図っていきます。

#### ニコンの環境管理のイメージ



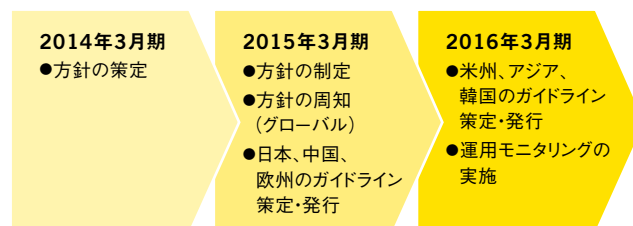
### ■ コンプライアンス活動の展開

#### 贈収賄防止ガイドラインの作成

近年、贈収賄防止への機運は、世界規模で高まっています。ニコングループでは、贈収賄防止に向けての取り組みを強化するため、2014年4月に、「ニコン贈収賄防止方針」を制定しました。また、具体的な防止策を社員に示すために、本方針に基づくガイドラインの整備を地域ごとに進めています。

2015年3月期は、日本、中国、欧州のガイドラインを発行しました。実効性のあるものとするため、各地域の持株会社にあるCSR部門を中心に、各国の法令や商慣習の共有、各社既存ルールの確認などを実施。リスク評価の一環として、現地関係者へのヒアリングも実施しました。2016年3月期は、米州、アジア、韓国のガイドラインを策定・発行し、全地域でガイドラインを完備する予定です。

#### ニコングループの取り組みの流れ



#### 納税について

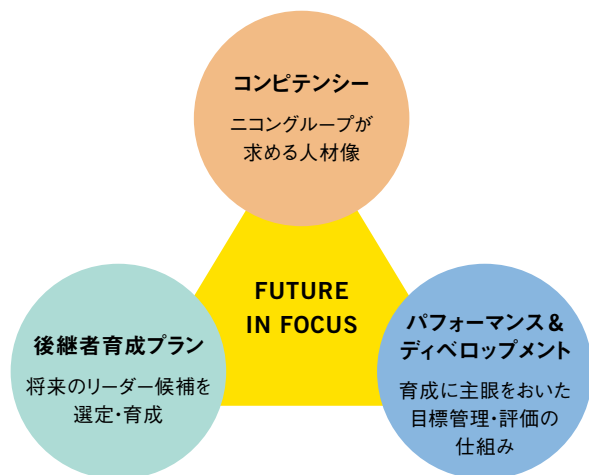
ニコングループでは、各国での事業活動の実態に応じ、当該国の法令に則り、法人税その他の租税を適正に納税しています。

### ■ 人権・労働慣行の順守と多様な社員の活躍推進

#### グローバルな人事施策の展開

中期経営計画「Next 100-Transform to Grow」の実現を強力にサポートしていくグループ人事施策として「FUTURE IN FOCUS」を始動させました。この「FUTURE IN FOCUS」は、多様な人材を育成し、国籍・人種・性別などにかかわらず幅広いフィールドで活躍できる環境の構築を目指しています。この施策の柱の一つとなるコンピテンシー(求める人材像)作成にあたっては、(株)ニコンと各地域のグループ会社人事担当で構成されたグローバルHRマネジメントチームが中心となり、さまざまな社員とのディスカッションや、経営層へのインタビューなどを行い何度も検討を重ねました。2016年3月期より(株)ニコンおよびグループ会社数社で導入を開始し、その他のグループ会社には、2017年3月期以降、順次展開していく予定です。

## FUTURE IN FOCUSの3つの柱



### ■ 社会貢献活動の推進

#### ラオスにおける奨学生制度

ニコングループでは、ラオスの将来を支え、かつ日本との友好関係を深めるような人材の育成を支援するため、2014年5月、二つの奨学生制度を設立しました。ラオスは、近年、経済発展



国立サバナケット大学での授与式 (2015年3月)

が著しいものの、厳しい経済事情により教育を受ける機会に恵まれないケースが少なくありません。そこで、「ニコン・民際センター奨学生制度」ではNikon Lao Co., Ltd. のあるラオス・サバナケット県の中学生100名を、「ニコン・JICA奨学生制度」では国立サバナケット大学の学生40名を毎年支援していきます。

なお、ニコングループでは、タイにおいても「ニコン・シャンティ奨学生制度」を設け、中学生から大学生までの教育を支援しています。

### ■ サプライチェーンのCSR活動推進

#### CSR調達基準の策定

贈収賄防止や人権尊重をはじめとしたCSRにサプライチェーン全体で取り組むために、CSR調達を進めています。

ニコングループではこれまで、CSR調達のガイドラインを策定し、説明会、CSR調査票によるアンケート、個別調達パートナーへのヒアリング調査、訪問確認と、調達パートナーへの働きかけを段階的に強化してきました。2015年3月期は、これらの活動をさらにステップアップさせるべく、新たに「ニコンCSR調達基準」案を作成しました。本基準は、CSR調達の国際標準の一つとなっているEICC\*を参考にし、昨今のサプライチェーンにおける重要課題について評価指標を厳格に定めています。また、この妥当性を確認するためのモニタリングを2社に実施しました。2016年3月期は、新基準に基づき、より効果的にCSRリスクを低減する仕組みを検討します。

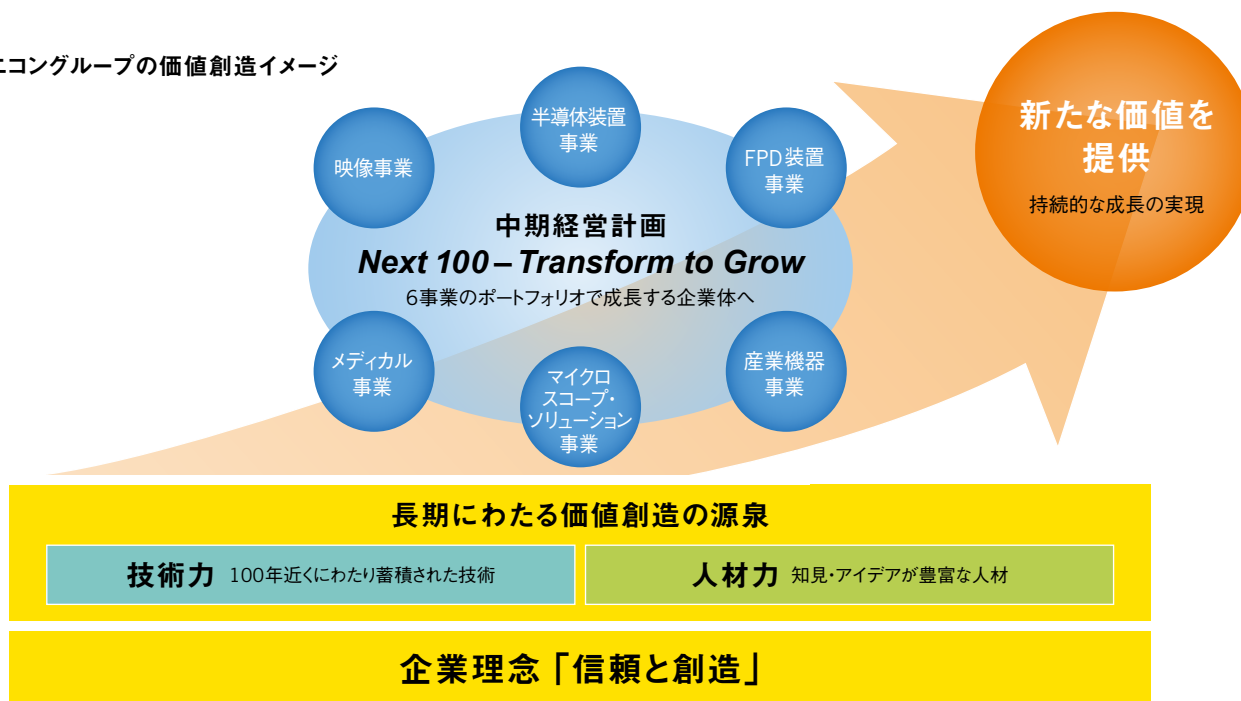
\* Electronic Industry Citizenship Coalition。2004年に発足した欧米企業を中心とする電子機器業界のCSRアライアンス。サプライチェーンにおけるCSR基準(EICC Code of Conduct)を規定。

※より詳細なCSR情報については、ウェブサイト(<http://www.nikon.co.jp/csr/>)に掲載していますので、あわせてご覧ください。

## ニコングループの価値創造の源泉

ニコングループは「信頼と創造」という企業理念のもと、常に新たな価値を提供し、成長を続ける企業を目指してきました。100年近くにわたり、お客様が求める価値を追求し、製品とサービスの提供を続けることができた源泉は、蓄積してきた「技術力」と「人材力」であると認識しています。中期経営計画においても、この2つを目標達成の重要な価値創造ドライバーと位置付けています。

ニコングループの価値創造イメージ



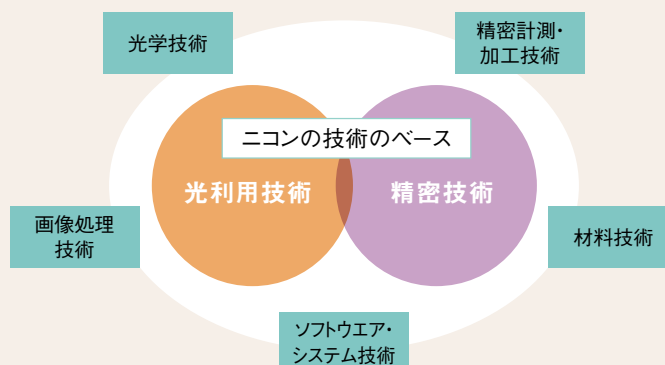
### 技術力

### 価値創造ドライバーとしての「技術力」

ニコンブランドの信頼を支える、高い技術力。それは1917年の創業以来、絶えることなく続けてきた技術・研究開発の成果です。

ニコンでは、先端要素技術の開発や基礎研究を進めるコアテクノロジー本部と、精機、映像、インストルメンツなどの事業部門が連携することによって研究開発が進められています。各組織が連携することで、ニコンの“信頼の技術”が生まれ、社会に新たな価値を提供する製品・サービスが創出されるのです。

ニコングループにとっての技術力は、今のニコンを支え、そして次世代のニコンを担う重要なドライバーであり、研究開発への投資を継続することで、持続的な成長を実現していきます。





## Key Person's Message

売上高研究開発費率は7～8%程度を維持し、特にメディカル事業の迅速な立ち上げに注力します。

大木 裕史

取締役兼常務執行役員 コアテクノロジー本部長



### Q コアテクノロジー本部が果たす役割について教えてください。

当社グループには、数多くの技術があり、技術者一人ひとりの能力は高いレベルにあります。主力の露光装置、デジタルカメラ、顕微鏡をはじめとした製品は、性能で他社に負けている点はないと考えています。

その一方、技術の数は多くても、それがニコン全社に分布して存在しているため、各々の技術を融合して新たな価値の創出をすることが必ずしも容易ではありません。

当本部は、どんな技術がニコングループにあるのか可視化したうえで、全社の技術をつなぐハブとしての機能を担っています。今後は事業の枠を超えた、技術的なシナジーを生み出すために、技術の融合と有効活用を積極的に推進します。

### Q 価値創造を加速させていくためにどんな取り組みを考えていますか。

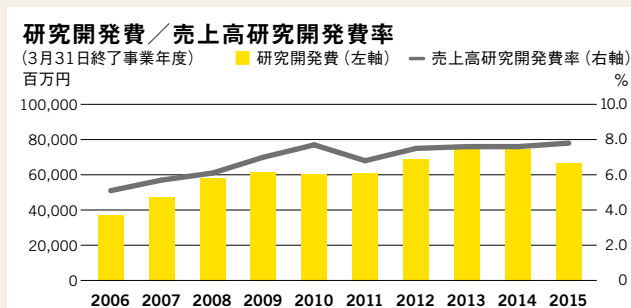
技術情報を集約したデータベースはすでに存在するものの、これからは全社の技術を理解・把握し、ハブ機能を加速する技術者を育成していく必要があります。彼らを中心に、技術を融合するアイデアやシナジーが生まれることを期待しています。そのため、2014年に当本部内に「技術シナジー推進室」を新設しました。2016年3月期中には全社的な「シナジー推進会議」を発足させ、今後、具体的な成果を出していきたいと考えています。

また、各部署との連携のもと、全体最適の視点で、コスト競争力も含めた製品価値向上を実現できる仕組みを構築します。現状、設計コンセプトは優れていても、製造コストを意識した設計についてはさらに強化する必要があると感じており、技術的な強みを製品価値に直結できていないことがあると認識しています。開発や設計に携わる技術者はどうしてもハードウェアを重視する傾向があるので、中期経営計画の中でも触れていますが、全社的にもう少しソフトウェアを含むソリューション思考を定着させていきたいと考えています。

さらに、海外の研究開発拠点についても発展させたいと考えています。米国カリフォルニア州にNikon Research Corporation of America(以下、NRCA)という研究開発拠点を持っています。小さな組織ですが、非常に多くのミッションをこなしており、日本の技術者と比べると担当する技術の領域が広く、かつ小規模ゆえに動きが速いのが特徴です。例えば、実験機を作る場合でも非常に短期間で作り上げます。このベンチャー企業のようなスピード感は、ニコン本社でも見習うべき点だと思っています。こうした力は、今後さまざまなベンチャー企業と付き合っていくうえで、大きな武器になります。NRCAには今後、海外の先進的な技術に関する情報を収集する機能を担ってもらうとともに、これまでにない新たな発想を期待しています。

### Q 新事業のメディカル事業には、技術力をどう活かしますか。

メディカル領域で求められる技術にはさまざまなものがありますが、当社は求められる基準をクリアしている技術を多く持っていると認識しています。当社は、ガラス材料やカメラ用レンズから、史上最も精密な機械と呼ばれる半導体露光装置まで、幅広い製品を取り扱っています。当社が持つ多数の技術と、メディカル領域で必要とされる新しい技術を融合していきます。メディカル事業の本格参入を開始している段階ですが、知見が今後増えてくれば、既存技術の活用、応用も加速していくと思っています。



## 人材力

## ニコングループの競争優位を高める人材戦略

将来にわたり持続的に発展するために、最も重要な資産となるのは「人材」だと考えます。

ニコングループには、優れた技術基盤がたくさんあります。人々の暮らしをより豊かにするためにそれらを活用し、さらに発展させるには、従業員一人ひとりが強い好奇心をもち、固定概念を打破するような新しいアイデアを生み出していくことが必要です。

ニコングループでは、社員としてあるべき姿を「求める人材像」として定義し、グループ全体の人材育成、人材活用を進めます。中期経営計画「Next 100-Transform to Grow」を実現するため、従業員一人ひとりの意識改革を促進する人材育成を目的とした人事施策「FUTURE IN FOCUS」を新たに導入し、人材力のさらなる向上を加速させていきます。

### 人材育成施策「FUTURE IN FOCUS」

1

#### コンピテンシー

ニコングループが求める人材像

2

#### パフォーマンス & ディベロップメント

育成に主眼をおいた目標管理・評価の仕組み

3

#### 後継者育成プラン

将来のリーダー候補を選定・育成

### Key Person's Message

ニコングループの社員一人ひとりが今までの価値観や手法を見直し、変革に日々挑戦することで、「Transform」を実現していきます。

本田 隆晴

取締役兼常務執行役員 人事・総務本部長



**Q** ニコングループの変革を加速させるための人材戦略のポイントをお聞かせください。

中期経営計画「Next 100-Transform to Grow」の中に、「Transform」という言葉があります。これは、事業ポートフォリオだけでなく、ニコングループ全体を変革させていくという意思を表しています。

その一環として、ニコングループ共通の新たな人事施策「FUTURE IN FOCUS」を導入します。この施策には、グループ社員一人ひとりが今までの価値観や手法を見直し、日々変革に挑戦して欲しいという想いが込められています。

**Q** 「FUTURE IN FOCUS」の内容をお聞かせください。

この新人事施策は、「コンピテンシー」「パフォーマンス&ディベロップメント」「後継者育成プラン」の三部で構成されています。

**求める人材像を定義した「コンピテンシー」**

「コンピテンシー」とは、ニコングループが「求める人材像」に必要な行動を明記したものです。

「コンピテンシー」は、ニコンの企業理念「信頼と創造」を実現するために必要な行動指針と位置付けています。ニコンの企業文化を醸成するための基盤となるものであり、ニコングループ全従業員が対象となります。

併せて、管理職層を対象にした「グローバルリーダーシップ・コンピテンシー」を定義しました。こちらは、リーダーが事業や組織・チームを成功に導くために必要な行動を具体的に示しています。新しい事業領域であっても、戦略を考え、情熱を持って周囲を導き、行動につなげるといったリーダーシップの根本部分が問われる内容になっています。

#### 人材の育成に軸足を置く「パフォーマンス&ディベロップメント」

これは人材育成に主眼をおいた目標管理・評価の仕組みであり、上司と部下の間で積極的にコミュニケーションを重ね、目標の達成と人材育成を並行して目指す施策です。また、部下の育成を通じて上司自身のリーダーシップ向上も狙いとしています。まず、2015年4月から9月までの半年間をトライアル期間と位置付け、(株)ニコンを中心に管理職層への評価者研修を実施し、新しい施策の目的や運用の変更部分を理解させます。上司と部下のコミュニケーションを通じて、自分の部下に不足している点を正しく認識させ、習得・強化に取り組むよう促すことを管理職層に求めていきます。

2016年3月期中に(株)ニコンおよびグループ会社数社で導入し、2017年3月期から順次、残りのグループ会社でも本格的に運用を開始していきたいと思えます。

#### 持続的かつアクティブな組織運営のための「後継者育成プラン」

高度なリーダーシップやマネジメントレベルが求められる職務を特定し、後継者候補となる人材に研修や複数の職務経験など教育の機会を提供して、計画的に育てていく仕組みです。

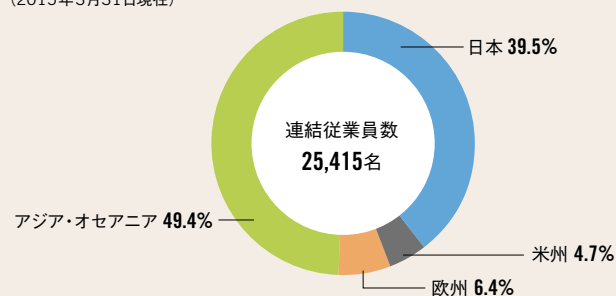
これまでニコンでは、後継者候補を定め、計画的に育成する仕組みが徹底されていませんでした。これからは、自分自身の後継者は誰なのか、その後継者には何が足りず、何を身に付けていく必要があるのか、ということを上司だけでなく、後継者本人や人事部も交えながら考えていく必要があります。後継者の選定基準を知ることによって、後継者本人も自分の不足点を認識することになり、成長スピードも上がるはずで

## Q 中期経営計画の中で掲げられている 人材の流動化とキャリア採用について、 現段階での手応えをお聞かせください。

既存事業が成熟化する中、当社グループが持続的に成長していくためには目的を持った人材の流動化を実現する必要があると考え、2015年3月期には、大規模な人事異動を実施しました。しかし、社員全員がその必要性を理解していなければ、全く意味がありません。中期経営計画で「Transform」と銘打ったことの効果か、社員は経営陣の意思をしっかりと汲み取ってくれたと感じています。人材の流動化によって人的ネットワークが広がり、新たなビジネスチャンスや課題解決策が生まれることを大いに期待しており、今後も定期異動を実施していきます。

また、私たちに決定的に足りない点を補い、新たな競争力を生み出すために、新しい事業領域に精通した人材のキャリア採用に踏み切りました。新しい領域に踏み込むと、それだけ事業リスクも高くなりますが、外部の知見を取り入れることで社内に刺激を与え、新たな価値を生み出すだけでなく、リスク抑制にもつながると考えています。

#### 地域別社員数 (2015年3月31日現在)



## 経営成績に関する説明ならびに分析

株式会社ニコンおよび連結子会社  
2015年3月期

### 経営環境

2015年3月31日に終了した当連結会計年度は、国内経済においては消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動の影響はありましたが、回復傾向が続きました。また、世界経済においては、米国経済は堅調な個人消費に支えられ成長が続きましたが、欧州経済は景気の停滞が続き、新興国経済は成長の鈍化傾向を示しました。

こうした中、当社グループは、2014年6月に発表した中期経営計画に基づき、事業ポートフォリオを再構築し、持続的な成長を実現できるビジネスモデルへの変革を図るため、構造改革に着手しました。分権経営のカンパニー制から、社長が直轄する事業部制に移行し、機動的な経営リソース配分の実行が可能となる体制とするとともに、新たな柱となるメディカル事業の早期育成を推進するため、メディカル事業推進本部を新設しました。

主力事業を取り巻く市場環境は、精機事業では、半導体関連分野における設備投資は堅調に推移しました。一方、FPD関連分野では、大型ディスプレイ用の設備投資が回復したものの、中小型ディスプレイ用の設備投資が一段落した影響で低調に推移しました。映像事業では、レンズ交換式デジタルカメラ市場は欧州・中国を中心に低調に推移し、コンパクトデジタルカメラ市場は引き続き縮小しました。インストルメンツ事業では、マイクروسコープ関連分野は国内の公共予算縮小および執行遅延により低調に推移しましたが、米州や中国においては堅調に推移しました。産業機器関連分野は電子部品・自動車関連の設備投資が回復しました。

### 損益について

持続的な成長を実現できるビジネスモデルへの変革を図るため、既存の主力事業においては、魅力的な新製品の投入や、さらなるコスト削減などに取り組むことで、事業基盤の強化を行いました。また、M&Aや業務提携などによる外部リソースの取り込みや活用、新領域探索のためにコーポレートベンチャーキャピタルの構築を推進しました。一例としては、メディカル事業への本格的参入の足掛かりとして、英国の網膜画像診断装置市場における代表的企業であるOptos社との間で、同社を友好的に買収し、完全子会社化する手続きを開始することを合意しました（2015年5月に完全子会社化完了）。

これらの結果、当連結会計年度の売上高は8,577億82百万円と前期比1,227億74百万円、12.5%の減少、営業利益は434億12百万円と同195億30百万円、31.0%の減少となりました。また、半導体装置事業における減損損失などを計上した結果、当期純利益は183億64百万円と同284億61百万円、60.8%の減少となりました。

### 損益分析

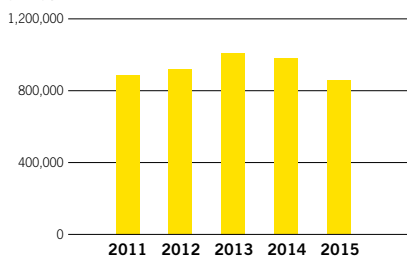
2014年および2015年3月31日終了事業年度

	売上高に対する比率	
	2014	2015
売上高	100.0%	100.0%
売上原価	(64.3)	(62.1)
売上総利益	35.7	37.9
販売費及び一般管理費	(29.3)	(32.9)
営業利益	6.4	5.1
その他損益	1.2	(1.0)
税金等調整前当期純利益	7.6	4.1
法人税等	(2.8)	(2.0)
少数株主損益調整前純利益	4.8	2.1
当期純利益	4.8	2.1

※すべての費用および控除金額はカッコ付きで表示しています。

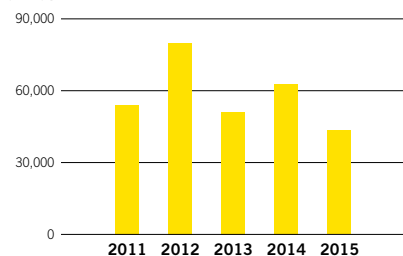
### 売上高

(3月31日終了事業年度)  
百万円



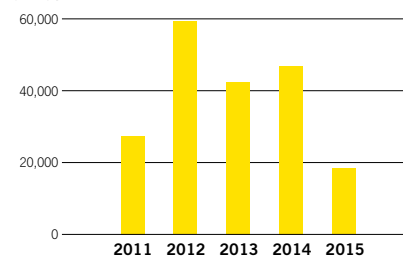
### 営業利益

(3月31日終了事業年度)  
百万円



### 当期純利益

(3月31日終了事業年度)  
百万円





## セグメントの業績

### ■ 精機事業

半導体露光装置事業では、ArF液浸スキャナーを中心とした装置の性能向上・拡販などに努め、極めて高い重ね合わせ精度と生産性を実現した最新装置「NSR-S630D」を出荷しました。通期の業績は、顧客の設備投資計画変更による影響などもあり厳しい状況となりました。

FPD露光装置事業では、スマートフォン・タブレット型端末などの中小型・高精細ディスプレイの生産に適した「FX-67S」などの販売に注力しましたが、設備投資一段落の影響を受け、販売台数は前期比で減少しました。一方、大型ディスプレイ用の装置では、設備投資回復を背景に、最新型の「FX-86S2」や「FX-86SH2」などが順調に販売を伸ばしました。

事業全体を通じて、工期短縮やコスト削減など、収益構造の改善にも取り組みましたが、当事業の売上高は1,707億58百万円と前期比16.9%の減少、営業利益は83億55百万円と同58.4%の減少となりました。

### ■ 映像事業

レンズ交換式デジタルカメラでは、プロフェッショナルモデルに迫る本格仕様のデジタル一眼レフカメラ「D750」「D810」、ミドルクラスモデルの「D7200」「D7100」、エントリークラスモデルの「D5500」「D3300」などが好評を博し、特に米国・ロシアは第4四半期で大きくシェアを伸ばしました。

コンパクトデジタルカメラでは、光学60倍ズームの多機能モデル「COOLPIX P600」、光学30倍のスタイリッシュモデル「COOLPIX S9700」などの販売が堅調に推移しました。

これらの結果、市場が低迷する中でも、シェア拡大などにより、当事業の売上高は5,860億19百万円と前期比14.5%の減少、営業利益は566億99百万円と同11.8%の減少に留めました。

### ■ インストルメンツ事業

マイクロスコープ・ソリューション事業では、国内においては公共予算縮小などの影響を受けたものの、シェア拡大を実現した中国や細胞研究関連で販売が好調な米州が牽引し、研究用倒立顕微鏡を中心に売上を伸ばしました。

産業機器事業では、設備投資の回復により、CNC画像測定システムNEXIVシリーズや非接触三次元測定機などの販売を伸ばすとともに、生産性のさらなる向上に努め、収益を改善しました。

これらの結果、当事業の売上高は過去最高の723億82百万円と前期比11.9%の増加となり、営業利益は、前期の21億56百万円の営業損失から大きく増加し、11億99百万円となりました。

### ■ その他の事業

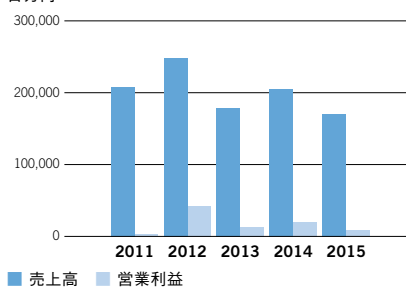
カスタムプロダクツ事業およびエンコーダ事業は増収増益となり、ガラス事業では、収益改善に努め増益となりました。

これらの結果、その他の事業の売上高は286億23百万円と前期比14.7%の増加となり、営業利益は67億92百万円と同53.7%の増加となりました。

当期の事業別売上高構成比は、精機事業が19.9%(前期21.0%)、映像事業が68.3%(同69.9%)、インストルメンツ事業8.5%(同6.6%)、その他の事業が3.3%(同2.5%)となり、インストルメンツ事業とその他の事業の比率が高まりました。

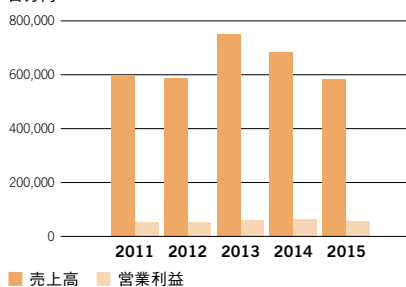
#### 精機事業

(3月31日終了事業年度)  
百万円



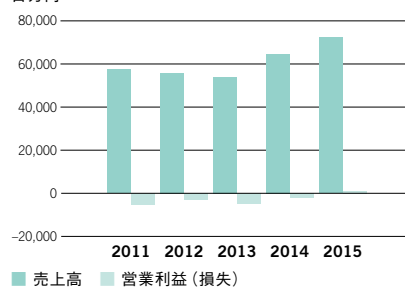
#### 映像事業

(3月31日終了事業年度)  
百万円



#### インストルメンツ事業

(3月31日終了事業年度)  
百万円





### 次期の事業環境と取り組み

当社グループを取り巻く事業環境は、精機事業では、半導体関連分野の設備投資は堅調に推移し、FPD関連分野においては、中小型ディスプレイ用の設備投資は急回復し、大型ディスプレイ用の設備投資は安定的に推移するものと見込まれます。映像事業では、コンパクトデジタルカメラ市場は引き続き縮小しますが、レンズ交換式デジタルカメラ市場は縮小幅が小さくなり、期後半には回復に向かうことが見込まれます。インストルメンツ事業においては、マイクロスコop関連分野では、国内は回復するとともに、アジア・米州も堅調に推移すると見込まれ、産業機器関連分野では、堅調な設備投資の継続が予想されます。

こうした中、当社グループの最大の課題は、事業ポートフォリオの再構築です。中期経営計画「Next 100 - Transform to Grow」のもと、映像事業、半導体装置事業、FPD装置事業が牽引してきた企業体から、マイクロスコop・ソリューション事業と産業機器事業を拡大し、メディカル事業を育成することにより、6事業のポートフォリオで成長する企業体に生まれ変わる必要があります。実現を目指し、社内外の経営資源のさらなる投入、M&Aなどにも積極的に取り組んでいきます。既存事業においては、当期に減損損失を計上した半導体装置事業や、市場構造の急激な変化により厳しさを増している映像事業の体質強化に取り組み、収益力の改善に努めていきます。これらの取り組みを通じて、持続的な成長を実現できるビジネスモデルへの変革を達成するとともに、新たな価値創造に挑みます。

### 設備投資および研究開発費

2015年3月期の設備投資は、通期で325億50百万円と前期比28.4%の減少となりました。セグメント別では、精機事業が60億34百万円、映像事業が83億29百万円、インストルメンツ事業が17億89百万円、その他事業が83億65百万円となりました。各セグメントに配分していない全社資産として80億33百万円の設備投資を実行しました。なお、2015年3月期より、ニコングループの減価償却方法を定額法に統一しています。

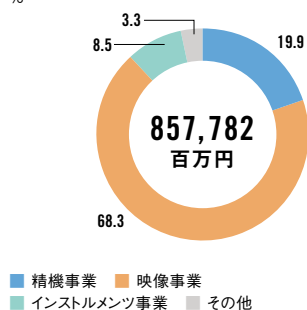
研究開発費は667億30百万円と前期比10.5%の減少となりましたが、売上高研究開発費率は7.8%と同0.2ポイント増となりました。セグメント別では、精機事業が206億19百万円、映像事業が256億74百万円、インストルメンツ事業が51億39百万円、その他事業が152億98百万円となりました。

### 財政状態

2015年3月期末における総資産は、9,729億45百万円と前期末比234億30百万円の増加となりました。これは主に現金及び預金の2,596億25百万円と同382億57百万円の増加によるものです。なお、主に半導体装置事業において有形固定資産、無形固定資産及び投資その他の資産の減損を実施した結果、固定資産は2,874億29百万円と同132億64百万円の減少となっています。負債は、4,007億44百万円と同19億58百万円の減少となりました。これは主に未払費用が61億83百万円、退職給付に係る負債が38億2百万円増加した一方で、社債の償還により1年内償還予定の社債が100億円減少し

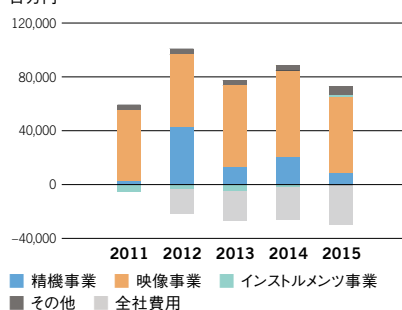
#### 売上高構成比

(2015年3月期)  
%



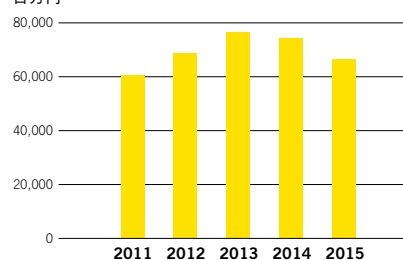
#### セグメント別営業利益 (損失)

(3月31日終了事業年度)  
百万円



#### 研究開発費

(3月31日終了事業年度)  
百万円



※「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ガラス事業、カスタムプロダクツ事業などを含みます。2012年3月期より全社費用の配賦方法を変更しています。2011年3月期は旧基準での算出額です。

たことによるものです。なお、純資産は5,722億1百万円と同253億88百万円の増加となりました。これは、主に退職給付に関する会計基準の変更による影響や配当金の支払いにより利益剰余金が63億27百万円減少しましたが、株価の上昇によるその他有価証券評価差額金の増加や円安の進展に伴う為替換算調整勘定の増加によりその他の包括利益累計額が309億9百万円増加したことによるものです。自己資本比率は前期末から1.1ポイント上昇し、58.6%となりました。

### キャッシュ・フロー分析

2015年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、713億9百万円の収入となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益351億53百万円の計上、減価償却費や減損損失の調整によるキャッシュ・フローの増加や、法人税等の支払額又は還付額が111億8百万円の支出になったことによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、249億45百万円の支出となりました。主な要因は、有形固定資産の取得223億37百万円による支出です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、249億55百万円の支出となりました。主な要因は、社債の償還100億円および配当金の支払126億86百万円による支出です。

### 貸借対照表分析

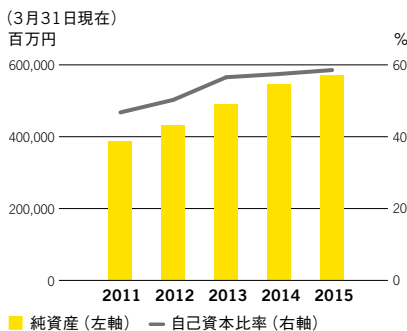
2014年および2015年3月31日現在

	総資産に対する比率	
	2014	2015
総資産	100.0%	100.0%
流動資産計	68.3	70.5
たな卸資産	25.8	24.7
有形固定資産	16.8	15.2
その他固定資産	14.9	14.3
流動負債計	29.5	29.5
短期借入金	1.5	1.4
1年以内返済を除く長期借入債務	10.5	8.7
純資産	57.6	58.8

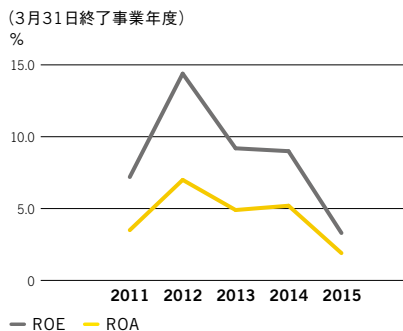
### 利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

株主還元については、「将来の成長に向けた事業・技術開発への投資(設備投資・開発投資)を拡大し、競争力強化に努めるとともに、株主重視の観点から安定的に配当を行うことを基本としながらも、業績の反映度を高めていく」方針としています。2015年3月期は減収減益となりましたが、期末配当金は前期末と同額の1株当たり22円とし、年間配当金は中間配当の10円と合わせ1株当たり32円としました。次期の年間配当金については、1株当たり16円(うち中間配当金8円)を予定しています。なお、今後は、総還元性向30%以上を目標とする方針です。

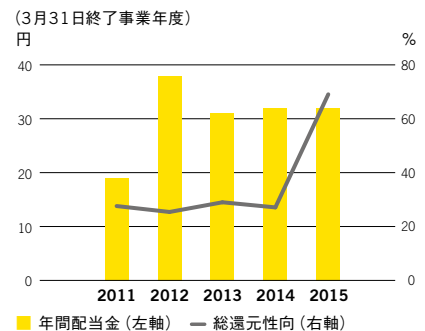
#### 純資産／自己資本比率



#### ROE／ROA



#### 年間配当金／総還元性向



※ ROE = 当期純利益 (損失) ÷ 期首・期末の平均自己資本  
ROA = 当期純利益 (損失) ÷ 期首・期末の平均総資産

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

株式会社ニコンおよび連結子会社  
2015年3月31日現在

	2014	2015	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥ 221,368	¥ 259,625	\$ 2,160,482
受取手形及び売掛金			
一般顧客	123,896	131,521	1,094,454
非連結子会社及び関連会社	4,548	34	283
たな卸資産	244,942	239,983	1,997,028
繰延税金資産	38,373	37,862	315,074
その他の流動資産	19,665	20,651	171,845
貸倒引当金	(3,970)	(4,160)	(34,614)
流動資産合計	648,822	685,516	5,704,552
<b>有形固定資産</b>			
土地	15,235	16,143	134,331
建物及び構築物	126,082	133,377	1,109,899
機械装置及び運搬具	208,489	209,496	1,743,333
器具及び備品	81,717	86,149	716,895
リース資産	12,001	9,317	77,532
建設仮勘定	8,408	4,393	36,556
合計	451,932	458,875	3,818,546
減価償却累計額	(292,654)	(310,790)	(2,586,247)
有形固定資産合計	159,278	148,085	1,232,299
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	60,666	70,117	583,480
非連結子会社及び関連会社に対する投資及び長期貸付金	12,589	10,972	91,307
従業員等に対する長期貸付金	322	355	2,958
退職給付に係る資産	19,267	9,659	80,377
ソフトウェア	23,256	20,482	170,445
のれん	3,760	3,076	25,598
敷金	3,233	3,958	32,941
繰延税金資産	7,647	10,153	84,486
その他	10,931	10,858	90,343
貸倒引当金	(256)	(286)	(2,378)
投資その他の資産合計	141,415	139,344	1,159,557
<b>資産合計</b>	¥ 949,515	¥ 972,945	\$ 8,096,408

※ 米ドル金額は、便宜上、2015年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル＝120.17円により換算しています。

	2014	2015	2015
		単位：百万円	単位：千米ドル
<b>負債及び資本の部</b>			
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥ 14,511	¥ 13,600	\$ 113,173
1年以内返済予定の長期借入債務	11,302	16,012	133,243
支払手形及び買掛金			
一般仕入先	117,496	113,206	942,046
非連結子会社及び関連会社	1,345	519	4,316
未払法人税等	4,449	5,038	41,924
未払費用	52,272	58,455	486,433
前受金	46,374	46,489	386,864
製品保証引当金	9,927	9,166	76,273
その他の流動負債	22,500	24,780	206,219
流動負債合計	280,176	287,265	2,390,491
<b>固定負債</b>			
長期借入債務	101,319	85,886	714,702
退職給付に係る負債	4,675	8,477	70,545
資産除去債務	2,755	3,624	30,156
繰延税金負債	10,356	11,472	95,466
その他の固定負債	3,421	4,020	33,454
固定負債合計	122,526	113,479	944,323
<b>契約債務及び偶発債務</b>			
<b>資本の部</b>			
資本金：			
会社が発行する株式の総数-1,000,000,000株			
発行株式数-2014年及び2015年400,878,921株	65,476	65,476	544,861
資本剰余金	80,712	80,712	671,644
新株予約権	953	1,133	9,425
利益剰余金	384,843	378,516	3,149,834
自己株式：			
2014年4,219,304株及び2015年4,152,366株	(12,619)	(12,413)	(103,295)
その他包括利益			
その他有価証券評価差額	12,859	20,774	172,881
繰延ヘッジ損益	(160)	(1,201)	(9,992)
為替換算調整勘定	17,424	40,518	337,172
退職給付に係る調整額累計	(2,762)	(1,821)	(15,157)
合計	546,726	571,694	4,757,373
少数株主持分	87	507	4,221
純資産合計	546,813	572,201	4,761,594
<b>負債純資産合計</b>	¥949,515	¥972,945	\$8,096,408

## 連結損益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社  
2015年3月31日終了事業年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2014	2015	2015
売上高	¥980,556	¥857,782	\$7,138,072
売上原価	630,568	532,383	4,430,254
売上総利益	349,988	325,399	2,707,818
販売費及び一般管理費	287,046	281,987	2,346,560
営業利益	62,942	43,412	361,258
その他の収益（費用）			
受取利息及び受取配当金	2,073	2,713	22,575
支払利息	(1,352)	(1,406)	(11,696)
為替差損	(5,487)	(1,789)	(14,890)
固定資産売却損	(24)	(56)	(469)
固定資産減損損失	(2,320)	(16,230)	(135,056)
投資有価証券売却損	(12)		
投資有価証券評価損	(459)	(3)	(28)
固定資産売却益	239	92	762
投資有価証券売却益	1,485	4,982	41,458
収用補償金	15,006		
環境対策費用	(949)		
持分法による投資利益	2,328	1,421	11,822
その他—純額	1,222	2,017	16,793
その他の収益合計	11,750	(8,259)	(68,729)
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	74,692	35,153	292,529
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	11,714	11,006	91,592
法人税等調整額	16,143	5,729	47,672
法人税等合計	27,857	16,735	139,264
少数株主損益調整前当期純利益	46,835	18,418	153,265
少数株主持分損益	10	54	446
当期純利益	¥ 46,825	¥ 18,364	\$ 152,819
普通株式1株当たり		単位：円	単位：米ドル
当期純利益	¥118.06	¥46.29	\$0.39
潜在株式調整後当期純利益	117.88	46.21	0.38
支払配当金	32.00	32.00	0.27

## 連結包括利益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社  
2015年3月31日終了事業年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2014	2015	2015
少数株主損益調整前当期純利益	¥46,835	¥18,418	\$153,265
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	3,396	7,915	65,867
繰延ヘッジ損益	56	(1,041)	(8,660)
為替換算調整勘定	15,288	23,201	193,068
在外子会社の退職給付債務等調整額	276	928	7,719
持分法適用会社に対する持分相当額	(19)	11	94
その他の包括利益合計	18,997	31,014	258,088
包括利益	¥65,832	¥49,432	\$411,353
包括利益合計の内訳：			
親会社株主に係る包括利益	¥65,811	¥49,271	\$410,017
少数株主持分に係る包括利益	21	161	1,336

※ 米ドル金額は、便宜上、2015年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル＝120.17円により換算しています。



## 連結株主資本等変動計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社  
2015年3月31日終了事業年度

	単位：千株											単位：百万円	
	流通株式数	資本金	資本剰余金	新株 予約権	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益(損失)				合計	少数株主 持分	純資産合計
							その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整額 累計			
<b>2013年4月1日 残高</b>	396,599	¥65,476	¥80,712	¥ 796	¥345,698	¥(12,804)	¥ 9,482	¥ (217)	¥ 2,136	¥(1,061)	¥490,218		¥490,218
連結子会社の増加					1,158						1,158		1,158
当期純利益					46,825						46,825		46,825
配当金、1株当たり 22.0円					(8,726)						(8,726)		(8,726)
自己株式の取得	(5)					(11)					(11)		(11)
自己株式の処分	66				(112)	196					84		84
連結会計年度中の 変動額(純額)				157			3,377	57	15,288	(1,701)	17,178	¥ 87	17,265
<b>2014年3月31日 残高</b>	396,660	¥65,476	¥80,712	¥ 953	¥384,843	¥(12,619)	¥12,859	¥ (160)	¥17,424	¥(2,762)	¥546,726	¥ 87	¥546,813
会社方針の変更による 累積的影響額					(11,971)						(11,971)		(11,971)
<b>2014年4月1日 会計方針の変更を 反映した期首残高</b>	396,660	65,476	80,712	953	372,872	(12,619)	12,859	(160)	17,424	(2,762)	534,755	87	534,842
連結子会社の増加					88						88		88
当期純利益					18,364						18,364		18,364
配当金、1株当たり 32.0円					(12,693)						(12,693)		(12,693)
自己株式の取得	(4)					(6)					(6)		(6)
自己株式の処分	71				(115)	212					97		97
連結会計年度中の 変動額(純額)				180			7,915	(1,041)	23,094	941	31,089	420	31,509
<b>2015年3月31日 残高</b>	396,727	¥65,476	¥80,712	¥1,133	¥378,516	¥(12,413)	¥20,774	¥(1,201)	¥40,518	¥(1,821)	¥571,694	¥507	¥572,201

単位：千米ドル

	単位：千米ドル												
	流通株式数	資本金	資本剰余金	新株 予約権	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益(損失)				合計	少数株主 持分	純資産合計
							その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整額 累計			
<b>2014年3月31日 残高</b>		\$544,861	\$671,644	\$7,928	\$3,202,490	\$(105,006)	\$107,010	\$(1,333)	\$144,995	\$(22,984)	\$4,549,605	\$ 725	\$4,550,330
会社方針の変更による 累積的影響額					(99,617)						(99,617)		(99,617)
<b>2014年4月1日 会計方針の変更を 反映した期首残高</b>		544,861	671,644	7,928	3,102,873	(105,006)	107,010	(1,333)	144,995	(22,984)	4,449,988	725	4,450,713
連結子会社の増加					729						729		729
当期純利益					152,819						152,819		152,819
配当金、1株当たり 0.266米ドル					(105,629)						(105,629)		(105,629)
自己株式の取得						(51)					(51)		(51)
自己株式の処分					(958)	1,762					804		804
連結会計年度中の 変動額(純額)				1,497			65,871	(8,659)	192,177	7,827	258,713	3,496	262,209
<b>2015年3月31日 残高</b>		\$544,861	\$671,644	\$9,425	\$3,149,834	\$(103,295)	\$172,881	\$(9,992)	\$337,172	\$(15,157)	\$4,757,373	\$4,221	\$4,761,594

※ 米ドル金額は、便宜上、2015年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル＝120.17円により換算しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社  
2015年3月31日終了事業年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2014	2015	2015
<b>営業活動：</b>			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 74,692	¥ 35,153	\$ 292,529
調整：			
法人税等の支払額または還付額（支払）	(5,777)	(11,108)	(92,432)
減価償却費	42,477	38,458	320,033
固定資産減損損失	2,320	16,230	135,056
貸倒引当金（戻入）	(248)	3	24
製品保証引当金（戻入）	1,559	(863)	(7,178)
受取利息及び受取配当金	(2,073)	(2,713)	(22,575)
支払利息	1,352	1,406	11,696
固定資産売却益	(215)	(35)	(293)
投資有価証券売却益	(1,473)	(4,982)	(41,458)
投資有価証券評価損	459	3	28
持分法による投資利益	(2,328)	(1,421)	(11,822)
収用補償金	(15,006)		
その他—純額	8,792	32	263
資産及び負債増減			
売上債権の減少（増加）	13,925	(3,777)	(31,430)
たな卸資産の減少	34,684	15,103	125,683
仕入債務の減少	(13,942)	(4,892)	(40,706)
未払費用の増加（減少）	(3,227)	1,669	13,886
前受金の減少	(6,126)	(4,044)	(33,649)
退職給付に係る負債の減少	(531)	(875)	(7,277)
その他—純額	(15,129)	(2,038)	(16,975)
調整額合計	39,493	36,156	300,874
営業活動によるキャッシュ・フロー	114,185	71,309	593,403
<b>投資活動：</b>			
設備投資による支出	(32,681)	(22,337)	(185,882)
有形固定資産の売却による収入	738	377	3,138
投資有価証券の取得による支出	(4,629)	(1,028)	(8,552)
投資有価証券の売却による収入	4,118	6,947	57,806
収用補償金の受取額	4,492		
貸付金の増減額（増加）	23	(20)	(167)
その他—純額	(15,255)	(8,884)	(73,924)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(43,194)	(24,945)	(207,581)
<b>財務活動：</b>			
短期借入金及びコマーシャルペーパーの増減額（減少）	762	(896)	(7,460)
長期借入れ及び社債の発行による収入	46,889		
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	(7,113)	(10,000)	(83,215)
配当金の支払額	(8,722)	(12,686)	(105,563)
少数株主への配当金の支払額		(35)	(291)
その他—純額	53	(1,338)	(11,131)
財務活動によるキャッシュ・フロー	31,869	(24,955)	(207,660)
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,331	14,196	118,129
現金及び現金同等物の増加額	110,191	35,605	296,291
新規連結子会社に係る現金及び現金同等物の増加額	1,082	2,652	22,070
現金及び現金同等物の期首残高	110,095	221,368	1,842,121
現金及び現金同等物の期末残高	¥221,368	¥259,625	\$2,160,482

※ 米ドル金額は、便宜上、2015年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル＝120.17円により換算しています。

# ニコングループの体制

(2015年7月1日現在)



# 株主情報

(2015年3月31日現在)

## 株式会社ニコン

108-6290  
東京都港区港南2-15-3  
品川インターシティC棟

## 設立年月日

1917年7月25日

## 従業員数

25,415名(連結)

## 資本金

65,475百万円

## 株式

発行可能株式総数: 1,000,000,000株  
発行済株式総数: 400,878,921株

## 株主数

46,074名

## 上場金融商品取引所

東京証券取引所  
証券コード 7731 (日本)

## 株主名簿管理人

100-8212  
東京都千代田区丸の内1-4-5  
三菱UFJ信託銀行株式会社

## お問い合わせ先

108-6290  
東京都港区港南2-15-3  
品川インターシティC棟  
Tel: 03-6433-3600 (代表)

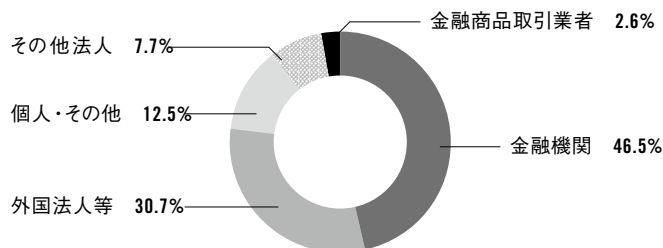
## ホームページ

当社ホームページでは、決算発表資料など、  
さまざまな情報を掲載しています。  
併せてご参照ください。

投資家情報 .....

<http://www.nikon.co.jp/ir/>

## 所有者別株式数分布状況



\* 比率は小数点以下第2位を四捨五入しています。

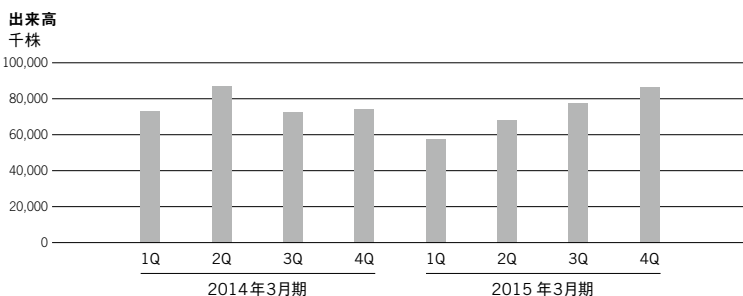
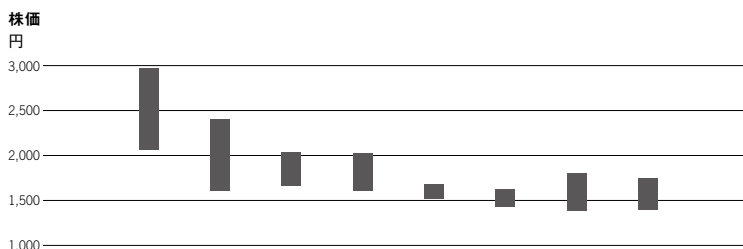
## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,676	7.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	22,758	5.7
明治安田生命保険相互会社	19,537	4.9
THE BANK OF NEW YORK-JASDECNON-TREATY ACCOUNT	8,619	2.2
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,378	1.9
株式会社常陽銀行	6,801	1.7
日本生命保険相互会社	6,709	1.7
東京海上日動火災保険株式会社	6,041	1.5
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,481	1.4
BARCLAYS CAPITAL SECURITIES LIMITED	5,007	1.3

\*1. 持株比率は自己株式(4,152,366株)を控除して計算し、小数点以下第2位を四捨五入しています。

\*2. 持株数は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

## 株価および出来高の推移



※ 出来高は月単位の実績を平均したものです。

# CSR 詳細情報のご案内

ニコングループは、ウェブサイトにてより詳細な CSR 活動の報告をしています。併せてご覧いただくことで、当社の CSR 活動へのご理解をより深めていただければ幸いです。

ニコングループ CSR サイト <http://www.nikon.co.jp/csr/>



ウェブサイト



CSR 報告2015  
(一括印刷用PDF)

# 環境パフォーマンスに関する第三者保証



### 保証対象

- ・(株)ニコンおよび国内グループ生産会社CO<sub>2</sub>排出量
- ・海外グループ生産会社CO<sub>2</sub>排出量
- ・(株)ニコンおよび国内グループ生産会社水資源投入量

### 対象期間

2015年3月期 (2014年4月1日～2015年3月31日)





株式会社 **ニコン**

108-6290 東京都港区港南2-15-3 品川インターシティC棟  
[www.nikon.co.jp](http://www.nikon.co.jp)



本誌は環境負荷の少ないFSC®認証紙とVOC(揮発性有機化合物)成分ゼロの植物油インキを使用し、水なし印刷しています。

Printed in Japan