



Nikon ^(th)
100
anniversary

NIKON REPORT 2017

ニコン レポート2017
2017年3月期

Unlock the future with the power of light

100年の感謝を、 100年の挑戦に。

2017年7月25日、ニコンは創立100周年を迎えました。
これまで当社の発展を支えてくださったお客様をはじめ、
すべてのステークホルダーの皆様にご心より感謝申し上げます。

創立100周年にあたり、次の100年に向けた
新たな経営ビジョンおよび心掛けを策定しました。
「信頼と創造」という企業理念のもと、新しい経営ビジョンを
掲げ、次の100年の礎を築いていきたいと思っております。

「ニコン レポート2017」では、2016年11月から着手している
構造改革の内容および進捗、今後の見通しを中心とした
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へ、
ぜひご一読いただければ幸いです。

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。

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





写真は、ニコンが製造する合成石英ガラスインゴットです。
創立100周年を記念して2015年にオープンした「ニコンミュージアム」で展示しています。

BUSINESS STRATEGY

- 2 ごあいさつ
- 3 ステークホルダーの皆様へ
- 8 CFOインタビュー
- 10 構造改革について
 - 10 構造改革サマリー
 - 12 構造改革FAQ
 - 13 TOPICS：光学技術のさらなる進化に向けて
- 14 役員一覧

SPECIAL FEATURE

- 16 ニコン創立100周年企画
 - 価値創造の100年の歴史を振り返る

BUSINESS PERFORMANCE

- 20 パフォーマンスハイライト
- 26 ニコンの事業構造
- 28 各本部、事業部の概況
 - 本部長・事業部長インタビュー
 - 28 経営戦略本部
 - 30 映像事業部
 - 31 FPD装置事業部
 - 32 半導体装置事業部
 - 33 ヘルスケア事業部
 - 35 産業機器事業部

CORPORATE GOVERNANCE

- 36 コーポレート・ガバナンス

SUSTAINABILITY

- 40 成長を支えるニコンのCSR活動

FINANCIAL AND CORPORATE DATA

- 44 経営成績に関する説明ならびに分析
- 48 連結財務諸表
- 53 ニコングループの体制
- 54 株主情報
- 55 サステナビリティ詳細情報のご案内
 - 環境パフォーマンスデータに関する第三者保証

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「(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。

ごあいさつ

構造改革を完遂し、高い企業価値を持続的に創造する ニコングループに生まれ変わります。

ニコンは、2016年11月に「中期経営計画2015年度版」の実行を取り止め、構造改革を実施することを決定しました。

これは、次の100年も成長し続けるニコングループに生まれ変わるために必要な決断でした。

2018年3月期は、構造改革プランに基づき、収益力強化のための各施策に引き続き取り組むと同時に、持続的な企業価値創造を実現するための経営体質の改善に本格的に取り組んでいきます。

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。



牛田 一雄

代表取締役 兼 社長執行役員

岡 昌志

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO



構造改革を着実に進捗させ、
次の100年に向けた礎を築きます。

牛田 一雄
代表取締役 兼 社長執行役員

足元の課題と 構造改革

財務基盤が健全なうちに、構造改革の実施を決断

当社はこれまで、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ことを目標として掲げた「中期経営計画2015年度版」に基づき、将来に向けた成長戦略に取り組んできました。しかしながら、想定を上回る市場の縮小や競争環境の激化に対し有効な手立てを打つことができず、収益性が低下、成長事業の育成も計画通りの成果が得られず、市場が期待する企業価値の向上が実現できない見通しとなりました。特に、半導体装置事業の収益性の悪化と、映像事業における市場縮小による販売台数の減少は深刻で、このままこの中期経営計画を継続しても、根本的な課題の解決につながらず、収益構造の悪化が避けられない状況となっていました。そこで、「中期経営計画2015年度版」の継続を断念し、2016年11月に構造改革の実施を発表、売上成長を志向した戦略から、収益力強化・企業価値の向上を志向する戦略へ方針転換するという決断に至りました。財務基盤が健全なうちに攻めの構造改革を断行し、「次の100年」に向けた礎を築くことが必要だと判断したからです。

この構造改革は、ニコングループの重要な岐路となるので、実施を決断するまでの過程では、時間をかけ慎重に検討を重ねました。臨時取締役会を2回開催し、定期取締役会と合わせると計5回にわたり十分な意見交換を行い、社外取締役の方々の意見も積極的に聞きました。最終的には、副社長の岡との話し合いを経て、「やるべき」という判断を下すに至りました。現在、取締役会の全面的なサポートを得て、構造改革に自信を持って取り組むことができます。

また、構造改革の一環として、国内で1,000名規模の希望退職者を募集し、2017年3月末に1,143名が退職しました。このことは経営者として責任を痛感しています。退職した方々の思いに応えるためにも、必ずや構造改革を成功させ、次の100年の礎を構築していきます。

構造改革開始から現在までは、想定通りに進捗

構造改革開始から現在までは、想定通りに進捗しています。先に述べた、希望退職者の募集に加え、半導体装置事業、映像事業および本社部門において、従業員の配置転換を含めた人員適正化を実施し、固定費を削減しました。また、収益性を重視した生産・販売体制への転換を推進し、適正な利益率確保のためのコスト見直しを徹底しています。開発・生産面では、2017年2月に、光学部品の生産および生産技術の機能を、当社の連結子会社である株式会社栃木ニコンへ集約し、ニコン製品の優位性の中核を担う光学部品の生産技術強化のための組織・業務統合を行いました。また、2017年4月には光学本部を新設し、これまで各事業部などに分散していた光学設計機能を集約しました。これらによって、一番の強みである光学技術をさらに向上させる効率的な開発・生産体制を構築することができたと認識しています。

2018年3月期は構造改革を「第2フェーズ」へと移行させています。「半導体装置事業の黒字化実現」、「映像事業の収益モデル強化」、「経営体質改善への本格的な着手」の3つを第2フェーズの経営方針として、コスト構造の抜本的な見直しや事業パフォーマンスの新しい管理プロセスの運用などに取り組みます。

社長として構造改革を力強く推進

構造改革発表後に、従業員へのアンケートを実施したところ、賛同する意見が非常に多く、構造改革を通じて変わらうとする意思が伝わってきました。一方、成長戦略が発表されていないことから、構造改革ということで縮小均衡を連想してしまい、5年先、10年先のニコングループがどうなるのかということに対して、不安を感じているという意見も見受けられました。その気持ちはよく理解できるのですが、今は目の前の構造改革に集中することが重要だと社内には繰り返し伝えていきます。中期経営計画を断念した反省から、2020年3月期を初年度とする新中期経営計画では、具体的で、地に足の着いた成長戦略をしっかりと説明させていただく予定です。

また、資本市場の視点で経営するために、「ROE」*1を経営指標として設定しました。事業ユニット単位では「ROIC」*2を活用していきます。ROICを因数分解し、各職場レベルでやるべきことが明確になるところまで「KPI」*3として落とし込みます。世界中の各現場まで経営の意思を分かりやすく伝えるための手段を講じなければ、構造改革の成功はありません。

*1 ROE(Return On Equity)：自己資本利益率。株主資本に対する当期純利益の割合であり、会社の経営効率を判断する指標。

*2 ROIC(Return On Invested Capital)：投下資本利益率。有利子負債も含む実質的な投下資本から、どれだけ効率的に利益を稼いだかを測るための指標。

*3 KPI(Key Performance Indicator)：重要業績評価指標。組織において、個人や部門の業績評価を定量的に評価するための指標。

「光」で
世の中を変える
ニコングループへ

100年にわたり蓄積した技術で新たな価値を創出

ニコンは、2017年7月25日に創立100周年を迎えました。創立以来、光利用技術と精密技術をベースに映像文化や学術、産業の発展に貢献するとともに、未知の領域を切り開く製品を提供してきました。これは、ひとえにお客様、株主・投資家、パートナー企業の皆様からご愛顧いただけたからにほかなりません。心から感謝しています。

ニコンは、この100年にわたる歴史の中で、非常に優れた技術や知見、経験を蓄積してきました。それらを既存事業の分野に活かすだけでなく、今後はさらに積極的に新分野を開拓していく考えです。ニコンは「光」で世の中を変えていく会社です。「光に関する分野と言えばニコン」、「どこを見てもニコンの技術が使われている」と言っていただけるような会社を目指していきます。折しも世の中は第4次産業革命が進んでおり、これまで以上に「光」に注力し、ニコンにしかできない製品やサービスを提供することで、産業革命の主役になることもできるはずです。

現時点で見えている新たな可能性の1つとしては、AI(人工知能)との融合です。従来、カメラや望遠鏡、顕微鏡などは、人間が見ることが前提でした。しかし、今では、人間が見なくてもAIが画像からパターン認識し、判断することができるようになってきています。例えば、当社では、当社の子会社であるOptos Plcの超広角走査型レーザー検眼鏡で撮影した網膜の画像から、糖尿病による眼疾患の有無、進行度合いなどをAIの一種であるMachine Learningで評価・助言し、簡易な診断ソリューションを提供する取り組みを進めています。このように、脳の役割を担うAIに眼の役割を担うレンズとセンサーを持ったニコンが加わることで、これからの産業界の中心としての役割を担うことが可能です。ニコンが進出していく領域はこれからもさらに増えていくと確信しています。



光の新たな可能性に挑戦するための新しい経営ビジョンの策定

創立100周年を迎えるにあたり、新たな経営ビジョンを発表しました。これには、ニコンの光学技術、つまり「光」の可能性をさらに強調したいという私自身の思いが込められています。「光」の可能性はこれからさらに広がり、さまざまなところに光学技術が組み込まれていくと確信しています。その中で、ニコングループは新たな価値を提供し、次の100年においても、人々の暮らしに貢献する企業グループであり続けたいと思います。

また、新領域にチャレンジしていくために必要なマインドセットとして「心掛け」も作成しました。新しい発想を生み出すための「好奇心」、誠実な心でさまざまな価値観を受け入れ多様性を尊重する「親和力」、そして、自らの考えを伝え共有することで大きな流れを創り出す「伝える力」の3つです。私たちは、この経営ビジョンと心掛けを胸に、第4次産業革命を実現する力となり、これからの世の中を光で照らす存在になっていきます。

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

コーポレート・ ガバナンス の強化

社外取締役との連携をさらに強固にし、コーポレート・ガバナンスを強化

当社は、従前よりコーポレート・ガバナンスの強化に努めてきました。2016年6月には、取締役会の監督機能のより一層の強化と、権限委譲による執行責任の明確化・意思決定の迅速化を図るため、監査等委員会設置会社に移行しました。これは、コーポレート・ガバナンスを強化するという強い意思の表明でもありました。社外取締役の方々には、このメッセージを受け止めてもらい、これまで以上に活発な審議が行われるようになり、また、審議の質・量ともにより充実しました。構造改革の決定に際しては、臨時取締役会を含む5回の取締役会の中で、納得のいくまで話し合い、意見を聞くことができました。豊富な経験をお持ちの社外取締役の方々からの意見は非常に参考になります。

今後は、経営の監督と執行の役割をさらに明確化し、モニタリング強化の観点から社外取締役の比率を将来的に高め、最適な取締役会の構築に取り組んでいきます。

ステークホルダー
の皆様へ

構造改革を成功させ、新たな価値を創出する企業へ

現在進めている構造改革は、次の100年に向けた礎を築くための改革です。構造改革の終了後は従来の事業・製品にこだわらず、もっと視野を広げ、どれだけ世の中に貢献できるのかというマインドで新しい価値を創出していきます。そのためにも、ニコンという会社に何ができるのか、何を持っているのかを、ステークホルダーの皆様にしかりと伝えていくことが重要です。ニコンの技術で提供できるソリューションを理解していただき、未来を創造するパートナーとして選んでいただくことが、新たな可能性への扉を開くのだと思います。

また、利益還元方針については、従来は「総還元性向30%以上」を方針としていましたが、安定的な株主還元のためさらなる充実を目的とし、2018年3月期より、「配当性向40%以上」を基本方針とします。なお、業績と株主還元との連動性を重視する方針は継続し、株主還元全体に対する管理指標は、引き続き総還元性向を用いていきます。

ともかく、まず構造改革をしかりとやり抜きます。そして、地に足の着いた成長戦略を策定し、企業価値を持続的に高める企業に生まれ変わり、株式市場においても真に魅力のある会社にしていきます。

ステークホルダーの皆様には、まずは構造改革を見守っていただきたく、順調な進捗をご報告できるよう、私が先頭に立ちニコングループを力強く牽引していきます。そして、過去100年にわたり積み上げてきたニコンの技術や知見、経験が、これまで以上に新たな価値を創出するフェーズが来るのをお待ちしております。

引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2017年9月

代表取締役 兼 社長執行役員

牛田 一雄





Q

中期経営計画の継続を断念し、構造改革に取り組むという大きな決断をしました。その背景や経緯についてお聞かせください。

ここ数年、当社を取り巻く事業環境は非常に厳しく、主力事業の収益力は低下し続けています。特に映像事業は、過去数年の間に市場規模が半分程度に縮小し、いまだ底入れの兆しが見えません。それにもかかわらず、売上を重視してフルラインアップで製品を展開し、コストに見合った利益を確保できない状況が続いていました。また、半導体装置事業は、売上拡大を通じた黒字化達成を目標としてきましたが、最先端のArF液浸スキャナーで競合メーカーに大きくシェアを奪われ、挽回のための先行投資が黒字化達成を一層困難にするという構造的問題を抱えていました。

このような事態に陥った根本原因は、2015年5月に掲げた「中期経営計画2015年度版」の目標設定の考え方そのものにありました。戦略や施策が、市場や競争環境の変化と整合性が取れないものとなっていたのです。こうした現実を直視し、売上成長から収益重視の戦略への転換を図るため、「中期経営計画2015年度版」の継続を断念するとともに、企業価値の持続的な向上に向けた経営基盤を構築することを目的として、財務基盤が健全な今のうちに、先手を打って「攻めの構造改革」に着手することを決断しました。収益構造と経営体質の抜本的改革を行い、「次の100年」の礎を築くために、この構造改革をやり遂げる覚悟です。

Q 今後の財務目標についての考え方、戦略をお聞かせください。

資本市場と同じ視点で経営していくため、最上位の経営指標としてROEを導入し、中期的にROE8%以上を持続的に達成できる体質への転換を目指していきます。また、その実現のため、事業部門における最重要の経営指標として、2018年3月期からROICを導入しています。これまでは売上高と利益の絶対額を重視していましたが、収益性と投資効率を向上させ、資本コストを上回るリターンを確保する仕組みを構築するためです。

Q 今後の株主還元の方針をお聞かせください。

これまで、「総還元性向30%以上」としていた利益還元方針を、2018年3月期から、安定的かつ直接的な株主還元のためさらなる充実を目的として「配当性向40%以上」とすることに変更しました。総還元性向についても、構造改革の進捗や利益創出に必要な投資など、長期的な資金計画も考慮しながら、引き続き重要な指標として意識していきます。

Q 構造改革におけるご自身の役割と、成功に導くポイントについてお聞かせください。

私は過去に米国の銀行でCEOを務め、その際に構造改革や抜本的な経営改革を実行した経験があります。その時の経験も活かし、社長の牛田をはじめとする経営陣および取締役会の全面的なサポートを得て、CFOとして今回の構造改革のプランニングを主導しました。

構造改革はこれまで計画通りに進捗していますが、今後は経営体質を転換し、これを文化として定着させることが、企業価値の持続的な向上を実現させるための最重要課題となります。ROICに基づく事業パフォーマンス管理を開始するとともに、ROICを因数分解したKPIを示すことによって、経営層だけでなく、現場の従業員にまで広く浸透させていきます。また、意思決定プロセスの抜本的な変革を検討するとともに、ガバナンス体制の強化についても、今後、取り組みを本格化していきます。

こうした経営体質の転換を実現するためには、経営陣が株主や取締役会のサポートを受けつつ、一枚岩となって構造改革に取り組むことが必要です。社長の牛田とCFOの私がそれぞれの知見や経験を活かし、議論を重ねながら、二人三脚で力強く構造改革を推進していきます。

国際会計基準(IFRS)への移行について

当社は、2017年3月期の有価証券報告書の連結財務諸表から、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上や、グループ内の会計基準統一による経営基盤の強化を目指し、IFRSを任意適用することとしました。

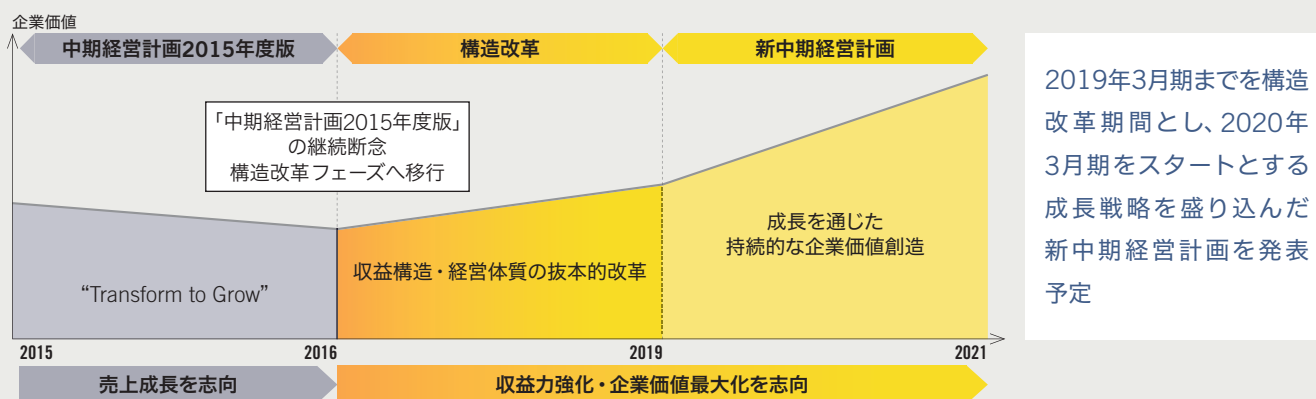
構造改革について

■ 構造改革 サマリー

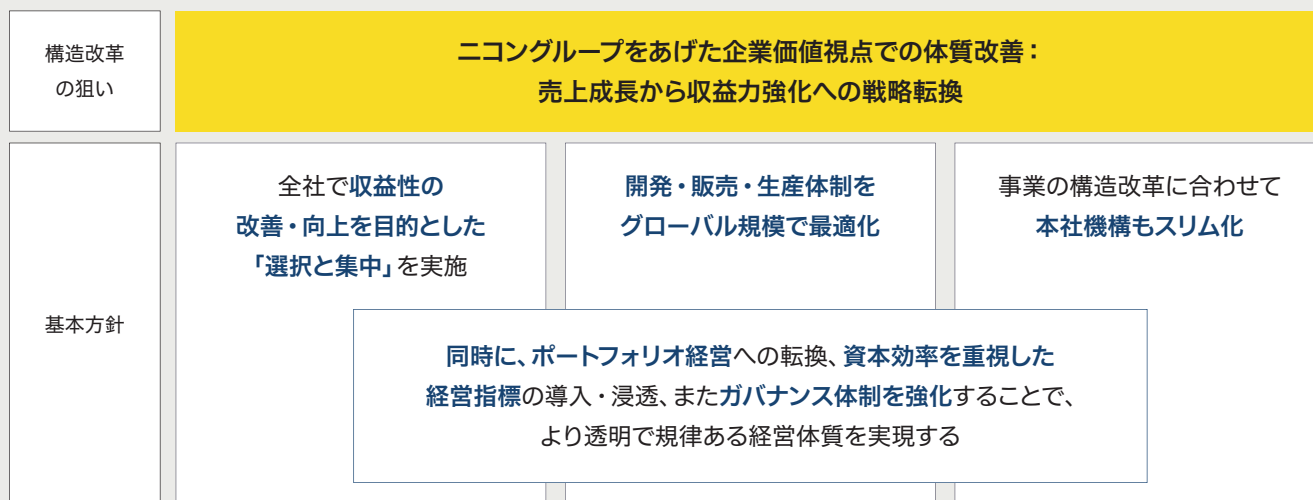
企業価値向上に向けた収益力強化と体質改善を目的として、ニコングループ全体で構造改革に取り組み、「次の100年」に向けた礎を築きます。

ニコングループは、既存事業に成長事業を加えた事業ポートフォリオで持続的に成長する企業体に生まれ変わることを基本方針とした、「中期経営計画2015年度版」に取り組んでいました。しかし、既存事業の想定以上の市場縮小などに加え、成長事業は、伸びているものの期待通りの進捗ではなく、最終年度となる2018年3月期の全社経営数値目標の未達は確実な状況でした。目標設定の考え方そのものを改める必要があり、このまま「中期経営計画2015年度版」を継続する

ことは、収益構造のさらなる悪化につながると判断し、継続を断念しました。そして、経営体質改善にまで踏み込んだ抜本的な改革を進めるべく、2016年11月、構造改革フェーズへの移行を決断しました。財務基盤が健全な今のうちに、ニコングループ全体で「攻めの構造改革」を断行し、ニコンの「次の100年」に向けた礎を築くべく、収益性ならびに経営体質を抜本的に改善し、企業価値の向上を図ります。



構造改革の狙いと基本方針



➡ 特に主力事業である、半導体装置事業、映像事業、および本社の構造改革に最優先で取り組む

構造改革発表からこれまでの進捗

構造改革関連費用：2017年3月期中に533*億円を計上

固定費削減効果：2018年3月期までに計画通り200億円達成の見込み

人員削減規模：希望退職者の募集により、2017年3月末に1,143名が退職

* 国際会計基準(IFRS)で表示

半導体装置事業

- 事業体質の変革に向け、従業員の配置転換を含めた適正化完了
- 開発費削減、採算重視を徹底した生産・販売体制への転換を推進
- 棚卸資産の水準も適正化

映像事業

- 国内従業員の配置転換を含めた適正化完了
- 市場縮小下でも適正な利益率確保のため、徹底的なコスト見直しに着手

光学集約

- 株式会社栃木ニコンへの光学生産集約、機能強化のための組織・業務統合が進捗
- 光学本部を設立し、光学製品開発・設計機能を集約

本社

- 本社従業員の配置転換を含めた適正化がほぼ完了
- 組織の効率化を引き続き検討

経営体質改善

- ROE/ROICに基づいた新たな事業パフォーマンス管理プロセスの運用を開始
- ガバナンス体制の強化は、今後検討を本格化

経営責任

- 代表取締役および全執行役員
 - 2017年3月期に係る賞与を全額不支給
 - 2016年11月分から当面の間、月例定額報酬を一部減額
 - 「中期経営計画2015年度版」の業績連動型株式報酬は、全額不支給
- 経営体制の見直しにより、業務執行役員数を削減

構造改革第2フェーズの経営方針

構造改革発表から現在までは、「想定通りの進捗」

2017年4月以降を構造改革の第2フェーズと位置付け、追加施策の実施と体質改善の検討を本格的に進めていきます。

半導体装置事業の「黒字化実現」

過去の拡大方針から収益重視方針へ完全に転換、黒字体質を定着させる

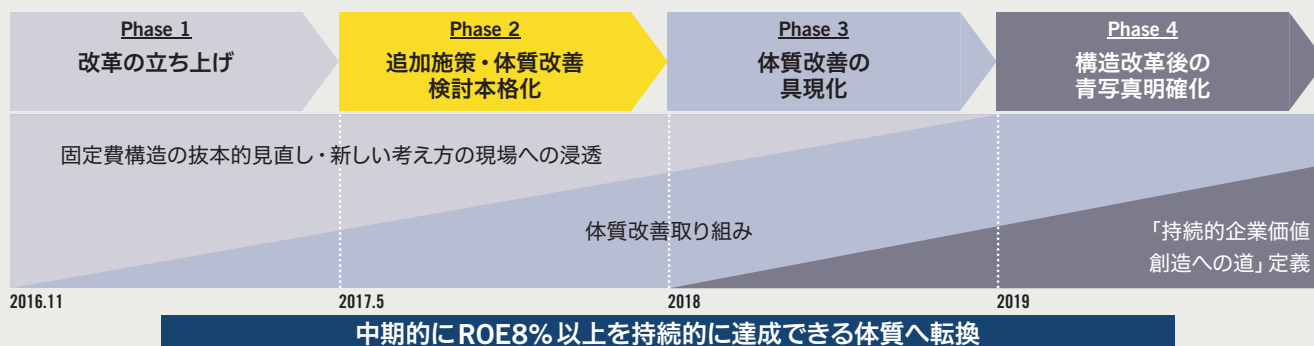
映像事業の「収益モデル強化」

市場縮小下でも適正な利益率を確保できる収益構造を目指し、中長期のロードマップを策定、徹底的なコスト見直しに着手

「経営体質改善」に本格的に着手

新しい仕組みへの変革、取り組みを本格化

構造改革の4フェーズ



■ 構造改革 FAQ

投資家の皆様より頂戴する、構造改革への代表的な質問をまとめました。

Q1

構造改革期間中に、競合に遅れを取り、市場シェアやポジションを奪われてしまうのではないかと心配しています。

A1

構造改革を通じて、売上成長やシェアの向上から収益力強化への戦略転換を図り、全社として収益性ならびに経営体質を抜本的に改善し企業価値の向上を目指しています。

最優先で構造改革に取り組んでいる半導体装置事業は、採算性重視を徹底した販売体制への転換を進めており、シェアを追わず、まずは、2018年3月期中に黒字化を見込んでいます。また、映像事業は、高付加価値製品により一層注力していくという基本方針のもと、主力製品のデジタル一眼レフカメラに関しては引き続き主要なポジションを堅持できると考えます。

その他の事業に関しても、収益性重視の方針のもと、将来の成長に必要な仕込みを進めています。

Q2

成長戦略が見えない中で、ニコンの長期的な企業価値が判断できない。何を指針とすれば良いか。

A2

成長戦略が見えないというご指摘は十分に認識していますが、構造改革と並行し、将来の成長戦略の検討や種まきはもちろん行っています。しかし、中期経営計画を断念した反省から、次の成長戦略は地に足が着いた計画を発表しなければならないと肝に銘じており、そのタイミングは構造改革期間が終わってからと考えています。2019年3月期までは構造改革に集中し、収益性強化と経営体質の改善を図ります。そして、中期的にROE8%以上を持続的に達成できる体質への転換を目指します。

Q3

構造改革の主役である、従業員のモチベーションは保つことができるのか。

A3

構造改革の施策の1つである希望退職者の募集により、2017年3月末で国内の二コングループから1,143名が退職したことは、残った従業員にとって最も辛く、大変なことでした。しかし、今回の構造改革の実施は必要であったとの意見が、3月に実施した社内アンケートで多くの従業員から出ており、現状を理解し、前進している従業員が数多くいると認識しています。

Q4

本当に構造改革を完遂できるのか。

A4

2017年3月期における構造改革の進捗は順調で、想定通りの地点までたどり着くことができたと考えています。今後も手綱を緩めず、構造改革の遅滞なき完遂に向けて、社長の牛田、副社長の岡を中心に経営陣一同が責任を持って取り組んでいきます。

Q5

ニコンブランドの信頼を支える技術力は構造改革によって減衰しないのか。どのように向上させるのか。

A5

構造改革の一環として、技術力の向上に関する施策も実施しています。ニコン製品の優位性の中核を担う光学部品の生産および生産技術の強化を目的とした二コングループ内の組織再編を行い、当社およびグループ各社が保有する光学部品の生産および生産技術機能を、当社の連結子会社である株式会社栃木ニコンに集約しました。また、2017年4月には、光学本部を新たに設立し、光学設計機能を集約することで、一番の強みである光学技術をさらに向上させ、製品の競争力を最大限に高めていきます。

TOPICS : 光学技術のさらなる進化に向けて

構造改革完遂後の成長戦略を示し、企業価値を持続的に向上させるためには、一番の強みである「光学技術」の強化が欠かせません。そこで、技術力のさらなる向上を目指し、各事業部内などに分散していた光学設計機能を新設の「光学本部」に、ニコンおよびグループ会社で保有していた光学部品の生産および生産技術の機能を連結子会社である「株式会社栃木ニコン(以下、栃木ニコン)」に集約しました。今後、この光学設計機能と光学部品の生産および生産技術の機能をさらに向上させ、新たな価値の創出を目指します。

光学本部

これまで、光学設計部門は、映像事業部、半導体装置事業部、旧コアテクノロジー本部に分かれて存在し、それぞれ独自に光学設計を担ってきました。これらの光学設計部門を集約

し、新設した組織が「光学本部」になります。設計者同士が切磋琢磨できる環境をつくり、新たな価値を生み出せる光学設計者を育てること、全体としての技術レベルを向上させることを目指します。



大村 泰弘
光学本部長

また、設計部門を担当事業部ごとに分け、事業に密接した組織としました。これは、事業部内にあった光学設計部門を外に出したことによって事業部との距離ができ、設計者の製品への当事者意識が希薄になってしまうことを防ぐのが目的です。さらに、集約効果を具現化するために「シナジー推進部」を設置しました。この部は、部門間に横串を通し、新たなビジネスの種を育てる役割を担っています。事業部単位ではこれまで事業化の検討がしにくかった案件も光学本部で対応することができるため、新たな可能性が広がると考えています。

今後、ニコンの「光学技術」を強化し、世界最高水準の光学製品を世に送り出しながら、研究開発本部や生産本部などとも連携し、10年、20年先の光の進化を見据えた、新たな技術開発に向けた投資にも積極的に取り組んでいきます。

栃木ニコン

現在の栃木ニコンは、構造改革の一環により、これまでニコンおよびグループ各社に分散していた光学部品の生産および生産技術の機能を集約し、生まれ変わりました。技術の水平展開や技能継承の促進などの技術面のメリットに加え、組織・人員を集約することによる、生産性の向上・効率的かつ柔軟な生産体制の構築を実現します。

今、ニコンは、主力の事業が成熟期を迎えており、将来の成長のための種をいち早く生み出さねばならない状況にあります。そのためには、各事業部で個別に最適化された現在の仕組みだけでは不十分です。より差別化できる製品を供給するためにも、ニコングループとしての総合力を強化しなくてはなりません。そこで栃木ニコンは、光学部品の生産拠点としてだけでなく、生産技術センターの役割も担います。栃木ニコンが

中心となって、ニコンのモノづくりの考え方を統一していき、既存事業の生産はこれまで以上に効率化・高品質化します。また、次の柱になる製品についても、各事業部や光学本部、生産本部などと連携しながらつくり上げていきます。

光学部品・光学モジュールとえばニコンだと、もっと多くの方に言っていただけるように、モノづくりを極めていきたいと考えています。



中村 浩
株式会社栃木ニコン 取締役社長

役員一覧

(2017年6月29日現在)

取締役

牛田 一雄 ①

代表取締役 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
 知的財産本部担当役員、精機カンパニープレジデント
 2013 代表取締役兼 副社長執行役員
 知的財産本部担当役員、精機カンパニープレジデント、
 経営企画本部副担当役員
 2014 代表取締役兼 社長執行役員
 メディカル事業推進本部管掌、新事業開発本部管掌
 2015 代表取締役兼 社長執行役員
 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
 2016 代表取締役兼 社長執行役員
 新事業開発本部担当
 2017 代表取締役兼 社長執行役員
 新事業開発本部担当、光学本部担当、
 研究開発本部担当(現任)

小田島 匠 ④

取締役 兼 常務執行役員

1981 当社入社
 2012 執行役員 精機カンパニー企画本部長
 2014 執行役員 経営戦略本部
 2016 執行役員 経営戦略本部兼
 人事・総務本部副本部長
 2017 取締役兼 常務執行役員 人事・総務本部長(現任)

岡 昌志 ②

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO

1979 株式会社三菱銀行入社
 2004 株式会社東京三菱銀行 シンジケーション部長
 2005 同行執行役員兼
 ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア取締役副会長
 2008 株式会社三菱東京UFJ銀行執行役員 CIB推進部長
 2009 同行常務執行役員
 投資銀行業務およびCIB推進部担当
 2010 同行常務執行役員兼
 ユニオンバンク頭取兼最高経営責任者
 2012 同行常務執行役員
 米州総代表兼 ユニオンバンク頭取兼最高経営責任者
 2013 同行専務執行役員
 米州総代表兼 ユニオンバンク頭取兼最高経営責任者
 2014 同行顧問 米州MUFGホールディングス
 コーポレーションおよびMUFGユニオンバンク
 取締役会長
 2015 同行顧問
 2016 当社顧問
 2016 代表取締役兼 副社長執行役員兼 CFO
 経営監査部担当、経営戦略本部担当、
 財務・経理本部担当
 2017 代表取締役兼 副社長執行役員兼 CFO
 経営監査部担当、経営戦略本部担当兼
 経営戦略本部長、財務・経理本部担当、
 知的財産本部担当(現任)

岡本 恭幸 ③

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
 業務本部管掌、映像事業部管掌
 2015 取締役兼 常務執行役員
 業務本部管掌、映像事業部管掌、
 マイクロスコープ・ソリューション事業部管掌、
 産業機器事業部管掌
 2016 取締役兼 常務執行役員
 ヘルスクエア事業担当
 2017 取締役兼 常務執行役員
 ヘルスクエア事業部担当(現任)

萩原 哲 ⑤

取締役 兼 常務執行役員

1985 当社入社
 2015 執行役員 財務・経理本部長
 2017 取締役兼 常務執行役員
 財務・経理本部長兼 経営戦略本部
 副本部長(現任)



根岸 秋男 6

社外取締役

1981 明治生命保険相互会社入社
2009 明治安田生命保険相互会社執行役
2012 同社常務執行役
2013 同社取締役代表執行役社長(現任)
2016 当社社外取締役(現任)

上原 治也 9

社外取締役 監査等委員

1969 三菱信託銀行株式会社入社
1996 同行取締役
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 当社社外監査役
2012 三菱UFJ信託銀行株式会社最高顧問(現任)
2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)

本田 隆晴 7

取締役 常勤監査等委員

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部担当役員、
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
2016 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、
ITソリューション本部管掌
2016 取締役兼常務執行役員 人事・総務本部長
2017 取締役 常勤監査等委員(現任)

畑口 紘 10

社外取締役 監査等委員

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 当社社外監査役
2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)

藤生 孝一 8

取締役 常勤監査等委員

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
2016 取締役 常勤監査等委員(現任)

石原 邦夫 11

社外取締役 監査等委員

1966 東京海上火災保険株式会社入社
2001 同社取締役社長
2002 株式会社ミレアホールディングス取締役社長
2004 東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
2007 同社取締役会長
2007 株式会社ミレアホールディングス取締役会長
2008 東京海上ホールディングス株式会社取締役会長
2013 東京海上日動火災保険株式会社相談役(現任)
2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)



執行役員

取締役を兼務しない執行役員は、下記の通りです。

馬立 稔和

常務執行役員
半導体装置事業部長

杉本 直哉

執行役員
経営戦略本部

浜田 智秀

常務執行役員
産業機器事業部長、
カスタムプロダクツ事業部担当、
エンコーダ事業室担当

中山 正

執行役員
産業機器事業部副事業部長

御給 伸好

常務執行役員
映像事業部長

新谷 誠

執行役員
ヘルスケア事業部

村松 享幸

常務執行役員
FPD装置事業部長

濱谷 正人

執行役員
ヘルスケア事業部長

岩岡 徹

執行役員
Nikon Europe B.V. 社長

鈴木 博之

執行役員
情報セキュリティ推進本部長 兼
ITソリューション本部長

吉川 健二

執行役員
経営戦略本部副本部長

池上 博敬

執行役員
映像事業部開発統括部長

長塚 淳

執行役員
生産本部長

森本 哲也

執行役員
映像事業部事業企画部長

平岩 弘之

執行役員
ガラス事業室長



Nikon
100th
anniversary

価値創造の100年の歴史を振り返る

ニコンは、2017年7月25日に創立100周年を迎えました。

私たちは1世紀にわたり光とともに歩み、溢れる好奇心と探究心を糧にチャレンジを続け、常に未来を照らす新しい可能性の扉を開き、画期的な製品を生み出してきました。社会を変革する力にわずかながらも貢献できたことは、私たちの誇りです。

ニコングループは、新しい夢や願いを叶えるため、そして、昨日までの不可能を、明日には実現するため、次の100年もチャレンジし続けます。

100年にわたり積み重ねた、ニコングループの価値創造の歴史を振り返ります。

1917

日本光学工業株式会社設立
東京計器製作所の光学計器部門
と岩城硝子製造所の反射鏡部門を
統合、三菱合資会社社長岩崎小彌
太氏の出資をもって設立
(直後に藤井レンズ製造所を合併)



1918

大井第一工場
(現 大井製作所)完成



1921

超小型双眼鏡
「ミクロン4×、6×」発売
初めてニコンで
開発、設計、製造の
すべてを行った双眼鏡



「ミクロン6×」

1925

「JOICO顕微鏡」発売
ニコン設計による初の顕微鏡



1932

写真レンズの名称を
NIKKOR(ニッコール)に決定



1945

第二次世界大戦終結に伴い、双眼鏡、写真機、
顕微鏡、測量機、測定機、メガネレンズ等の
民生用光学機器の生産に転換

1946

メガネレンズ
「ポインタール」発売
ニコン初のメガネレンズ

小型カメラの名称を
Nikon(ニコン)に決定



「ポインタール」

1947

測量機「レベルE型」
「トランシットG型」発売
民需転換後ニコンで初めて
つくられた測量機



1948

小型カメラ「ニコンI型」発売
ニコンカメラの初号機で
「ニコン」の名前を
初めて冠した製品



「ニコンI型」

「万能投影機一型」発売
主に社内用としてつくられていた
投影検査機を、平行光線照明法
などを採用し再設計



「万能投影機一型」

1949

東京および大阪証券取引所に株式上場

1950

ニューヨーク・タイムズが、ニコンカメラ、
ニッコールレンズの優秀性能を世界で紹介

1952	写真文化の向上のため 「ニッコールクラブ」設立	
1959	一眼レフカメラ「ニコンF」発売 ニコン初のレンズ交換式 一眼レフカメラ	
1962	超高解像カレンズ 「ウルトラマイクロ・ニッコール」 発売 当時、世界最高の解像力を 実現したレンズ	
1963	オールウェザーカメラ 「ニコノス」発売 高度の耐水・耐圧・耐蝕性を 備えた水陸両用カメラ	
1968	オランダにNikon Europe N.V. (現 Nikon Europe B.V.)設立	
1971	アポロ15号に 「ニコンフォトミックFTN」が 搭載	
1976	顕微鏡「バイオフィト」 「メタフォト」発売 画期的なCF (Chromatic Aberration Free)システムを搭載	 「バイオフィト」
1980	超LSI製造用縮小投影型 露光装置「NSR-1010G」発売 商用機としての国産初の ステッパー	
1981	米国のEhrenreich Photo-Optical Industries, Inc. の全株式を取得し、 Nikon Inc.に改称	

1986	大型基板用露光装置 「NSR-L7501G」発売 ニコン初の液晶露光装置	
1988	「株式会社ニコン」に社名変更	
1990	タイにNikon (Thailand) Co., Ltd.設立 ニコン初の本格的 海外生産拠点	
1993	累進焦点メガネレンズ 「プレシオFX/DX」発売 プレシオシリーズの第一弾	
1995	CNC画像測定システム 「NEXIV」発売 画像処理技術により非接触での 高精度測定が可能 シンガポールに Nikon Singapore Pte Ltd 設立	 「NEXIV」
1997	デジタルカメラ 「COOLPIX 100/300」発売 ニコン初のコンパクト デジタルカメラ	 「COOLPIX 100」
1999	デジタル一眼レフカメラ 「D1」発売 一般ユーザーも視野に入れた 価格設定でデジタル一眼レフ カメラの普及に貢献	
2000	「ビジョン Nikon21」を策定 企業理念「信頼と創造」が 制定される 液晶ディスプレイ用露光装置 「FX-21S」発売 マルチレンズシステムを採用	 「FX-21S」
2002	中国にNikon Imaging (China) Co., Ltd. 設立	



Nikon
100th
anniversary

ニコン創立100周年記念サイト
<http://www.nikon.co.jp/100th/>

2003

ニコングループの
新ブランドシンボル制定



2005

中国のNikon Imaging (China)
Sales Co., Ltd. 営業開始

2006

ArF液浸スキャナー
「NSR-S609B」発売
液浸露光技術を初めて採用。
NA 1.0の壁を世界で初めて破る



2007

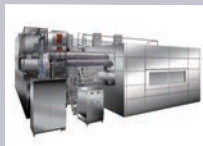
細胞培養観察装置
「BioStation CT」発売
インキュベータの中に顕微鏡を搭載し、
ライブセル観察の可能性を広げた



2009

液晶スキャナー
「FX-101S」発売
第10世代(約3メートル角)の
マザーガラスに対応

ベルギーのMetris NV
(現 Nikon Metrology NV)を
完全子会社化



「FX-101S」

2010

超解像顕微鏡
「N-SIM」「N-STORM」発売
従来の光学顕微鏡では
到達することのできなかつた
高い分解能を実現

非接触マルチセンサー3D計測
システム「HN-6060」発売
Waviness(うねり)などの形状を
一度の測定で取得可能



「N-SIM」



「HN-6060」

2011

レンズ交換式アドバンスカメラ
「Nikon 1 J1」
「Nikon 1 V1」発売
ニコン初のレンズ交換式
アドバンスカメラ



「Nikon 1 V1」

2013

レンズ交換式アドバンスカメラ
「Nikon 1 AW1」発売
世界初の、防水・耐衝撃性能を
備えたレンズ交換式
デジタルカメラ



「Nikon 1 AW1」

新事業のターゲットに
「健康・医療分野」を選択

2014

カンパニー制を廃止し、社長直轄の
事業部制へ組織を改編

2015

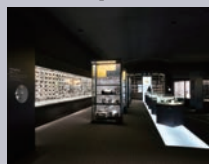
英国のOptos Plcを
完全子会社化

株式会社ニコン・セル・
イノベーション設立



「HN-C3030」

高精度非接触センサー
3D計測システム
「HN-C3030」発売
高速で高精度な非接触
三次元測定機



「ニコンミュージアム」開設

「ニコンミュージアム」

2016

ArF液浸スキャナー
「NSR-S631E」発売
7ナノメートルノード
プロセスの半導体量産用
に開発



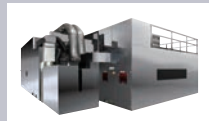
「NSR-S631E」

デジタル一眼レフカメラ
「D5」「D500」発売
153点のAFシステムを搭載



「D5」

FPDスキャナー
「FX-68S」発売
1.5マイクロメートルの
高解像度での量産が可能



「FX-68S」

レンズ交換式カメラ用
「NIKKOR」レンズ、
累計生産本数1億本を達成

オーストリアの
Nikon CEE GmbH 営業開始

2016 アクションカメラ
「KeyMission 360」
「KeyMission 170」
「KeyMission 80」発売
ニコン初のアクションカメラ



「KeyMission 360」

英国のMark Roberts Motion Control Limitedを完全子会社化

研究用倒立顕微鏡
「ECLIPSE Ti2」発売
ライブセルイメージングの統合プラットフォームのフラッグシップ機



「ECLIPSE Ti2」

2017 創立100周年を迎える
新経営ビジョンを策定

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

製品の進化

カメラ	1948年 ニコンI型		2016年 D5		デジタル一眼レフカメラのフラッグシップ機
双眼鏡	1921年 ミクロン 6x		2017年 WX 7x50 IF / WX 10x50 IF		超広視界の双眼鏡
FPD 露光装置	1986年 NSR-L7501G		2016年 FX-68S		第6世代プレートサイズ対応露光装置
半導体 露光装置	1980年 NSR-1010G		2016年 NSR-S631E		マルチプルパターンニング対応の最先端機
顕微鏡	1925年 JOICO 顕微鏡		2016年 ECLIPSE Ti2		生物顕微鏡のフラッグシップ機
測定機	1948年 万能投影機一型		2015年 HN-C3030		非接触式の三次元測定機
測量機	1947年 レベルE型 トランシットG型		2016年 Nivo-i		自動で三次元計測が可能
メガネレンズ	1946年 ポインタール		2016年 シーマックスAP		3D・フルオーダーメイド単焦点レンズ

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

※ 当社は、2016年3月期までを日本基準、2017年3月期より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。

日本基準

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
会計年度：						
売上高	¥955,792	¥879,719	¥785,499	¥887,513	¥918,652	¥1,010,494
精機事業	290,814	219,915	150,101	208,614	248,145	179,013
映像事業	586,147	596,468	569,465	596,376	587,127	751,241
インストールメンツ事業	59,043	44,642	45,051	57,452	56,000	53,877
メディカル事業	—	—	—	—	—	—
売上原価	(551,551)	(561,642)	(552,409)	(575,536)	(567,000)	(663,509)
販売費及び一般管理費	(269,072)	(269,892)	(246,944)	(257,924)	(271,571)	(295,983)
営業利益(損失)	135,169	48,185	(13,854)	54,053	80,081	51,002
精機事業	43,348	8,041	(58,557)	2,712	42,724	13,090
映像事業	83,974	40,039	52,117	52,332	53,972	60,711
インストールメンツ事業	4,081	(2,724)	(9,331)	(5,248)	(3,166)	(4,978)
メディカル事業	—	—	—	—	—	—
税金等調整前当期純利益(損失)	116,704	39,180	(17,672)	46,506	86,168	61,857
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	75,484	28,056	(12,615)	27,313	59,306	42,459
1株当たり(円)*1：						
当期純利益(損失)	189.00	70.76	(31.82)	68.90	149.57	107.07
潜在株式調整後当期純利益	181.23	67.91	—	68.83	149.41	106.92
支払配当金	25.00	18.00	8.00	19.00	38.00	31.00
設備投資額	39,829	43,467	37,525	29,776	55,915	60,158
減価償却費	25,678	32,910	35,956	34,034	32,570	36,226
研究開発費	58,373	61,489	60,261	60,767	68,701	76,497
会計年度末：						
総資産	820,622	749,805	740,632	829,909	860,230	864,668
純資産	393,126	379,087	372,070	389,220	433,617	490,218
有利子負債	76,544	114,940	102,388	87,476	86,367	85,348
指標：						
自己資本比率(%)	47.9	50.5	50.2	46.8	50.3	56.6
有利子負債／純資産 (D/Eレシオ)(倍)	0.19	0.30	0.28	0.22	0.20	0.17
ROE*2(%)	20.4	7.3	(3.4)	7.2	14.4	9.2
ROA*2(%)	9.6	3.6	(1.7)	3.5	7.0	4.9
連結対象会社数	48	48	69	68	68	71
従業員数(人)	25,342	23,759	26,125	24,409	24,348	24,047

	2014	2015	2016	2017
環境関連データ：				
(株)ニコンおよび国内グループ会社CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*3	160	157	155	150*
海外グループ生産会社CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*3	62	64	61	64*
(株)ニコンおよび国内グループ会社水資源投入量(千m ³)	2,819	2,488	2,769	2,746*
海外グループ生産会社水資源投入量(千m ³)	—	1,213	1,098	1,075*

※「環境関連データ」について、(株)ニコンおよび国内グループ会社16社、海外グループ生産会社5社が対象です。★：第三者保証の対象とした定量情報(第三者保証の詳細は、P.55)
(2017年2月1日に(株)栃木ニコンと合併した(株)黒羽ニコンも1社にカウントしています)
対象範囲(国内・海外)は、2016年3月期より拡大しています。詳細はサステナビリティ報告書2017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ダリ」(P.26)をご覧ください。

国際会計基準(IFRS)

単位：百万円			単位：百万円			単位：千米ドル*5		
2014	2015	2016*4	2016	2017	2017	2016	2017	2017
会計年度：								
¥ 980,556	¥ 857,782	¥819,388	¥841,040	¥749,273	\$6,678,612			
205,447	170,758	178,889	200,538	248,026	2,210,771			
685,446	586,019	520,484	520,487	383,024	3,414,065			
64,709	72,382	77,242	77,242	73,449	654,686			
—	—	18,312	18,312	20,276	180,729			
(630,568)	(532,383)	(506,773)	(522,232)	(443,153)	(3,950,019)			
(287,046)	(281,987)	(280,917)	(276,988)	(247,548)	(2,206,511)			
62,942	43,412	31,699	35,266	774	6,898			
20,079	8,355	9,605	9,441	13,463	119,999			
64,284	56,699	45,752	46,796	17,150	152,862			
(2,156)	1,199	2,819	3,383	1,279	11,405			
—	—	(4,675)	(2,147)	(1,599)	(14,256)			
74,692	35,153	28,579	39,546	3,068	27,342			
46,825	18,364	18,254	29,947	3,967	35,358			
1株当たり(円および米ドル)*1：								
118.06	46.29	46.05	75.55	10.01	0.09			
117.88	46.21	45.94	75.37	9.98	0.09			
32.00	32.00	18.00	18.00	16.00	0.14			
45,472	32,550	34,498	34,498	32,234	287,319			
42,477	38,458	37,739	38,811	33,972	302,806			
74,552	66,730	66,781	66,781	63,636	567,215			
会計年度末：								
949,515	972,945	966,578	982,564	1,018,351	9,077,018			
546,813	572,201	528,280	537,078	538,150	4,796,769			
127,132	115,498	112,772	112,642	141,494	1,261,202			
指標：								
57.5	58.6	54.5	54.6	52.8				
0.23	0.20	0.21	0.21	0.26				
9.0	3.3	3.4	5.5	0.7				
5.2	1.9	1.9	3.0	0.4				
70	75	84	84	82				
23,859	25,415	25,729	25,729	25,031				

*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 本レポートでは、ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均自己資本、ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均総資産で、計算しています。

*3 エネルギー起源のCO₂を集計対象としています。

CO₂排出係数は以下の値を使用しています。

電力：[国内]電力会社固有の値、[海外]国際エネルギー機関(IEA)の2012年度の国別係数

都市ガス：ガス会社固有の値

その他燃料：各年度使用量の算定に使用される「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の値

*4 精機事業において、FPD露光装置の当社の海外向け販売取引について、従来、船積み基準ないし顧客指定場所引渡し基準により収益を認識していましたが、2017年3月期より、据付完了基準により収益を認識する方法に変更したため、2016年3月期の連結財務数値について、当該会計方針の変更を遡及適用した数値で記載しています。

*5 米ドル金額は、便宜上、2017年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=112.19円により換算しています。

*6 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。

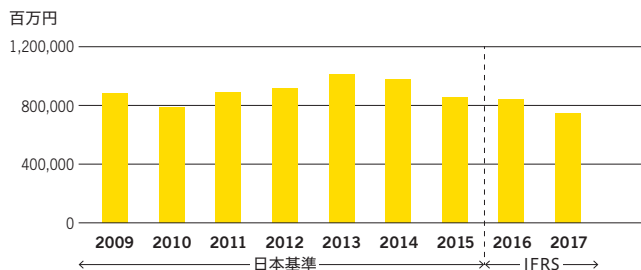
パフォーマンスハイライト

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

※ 2015年3月期までは日本基準ベース、2016年3月期よりIFRSベース

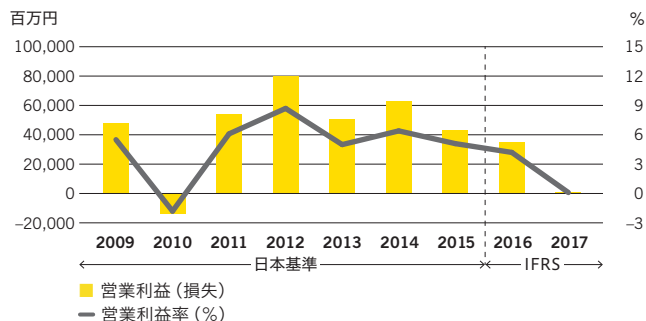
成長性

1 売上収益*



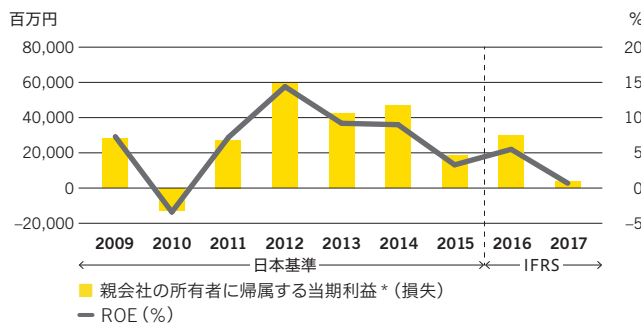
*日本基準では売上高

2 営業利益(損失)/営業利益率



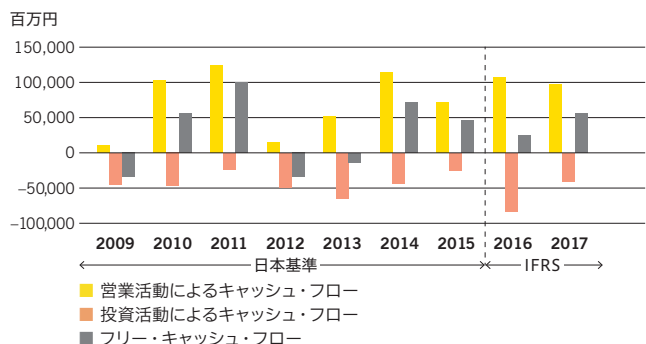
収益性

3 親会社の所有者に帰属する当期利益*(損失)/ROE



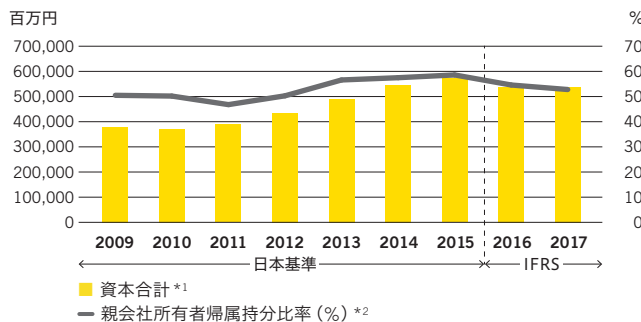
*日本基準では親会社株主に帰属する当期純利益

4 キャッシュ・フロー



安全性

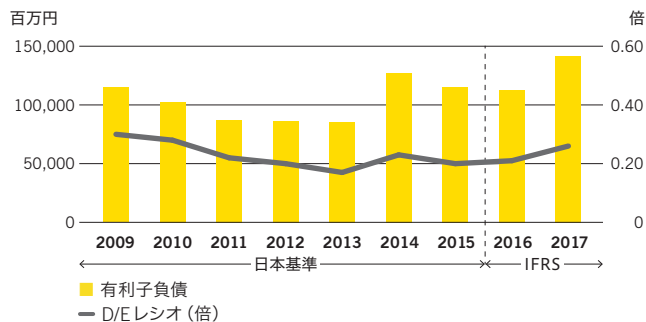
5 資本合計*1/親会社所有者帰属持分比率*2



*1 日本基準では純資産

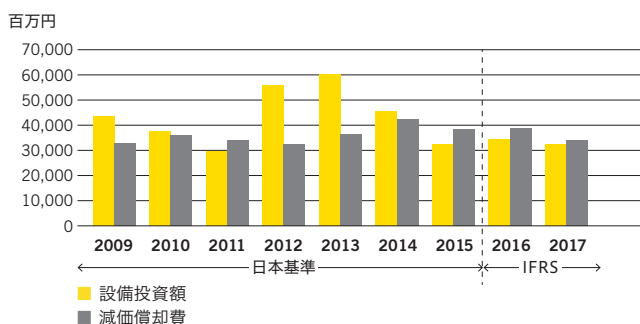
*2 日本基準では自己資本比率

6 有利子負債/D/Eレシオ

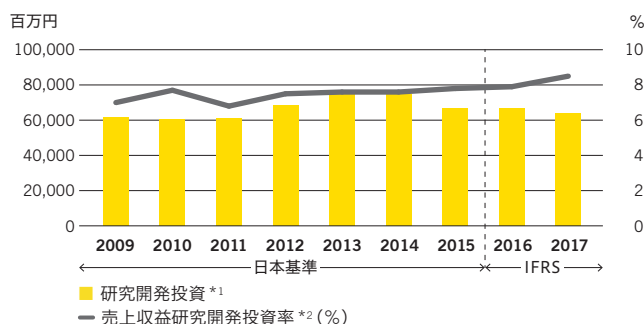


成長投資

7 設備投資額／減価償却費



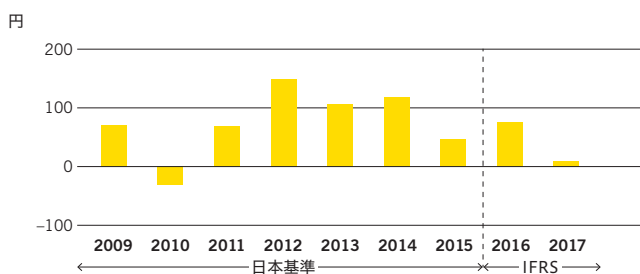
8 研究開発投資*1／売上収益研究開発投資率*2



*1 日本基準では研究開発費
*2 日本基準では売上高研究開発費率

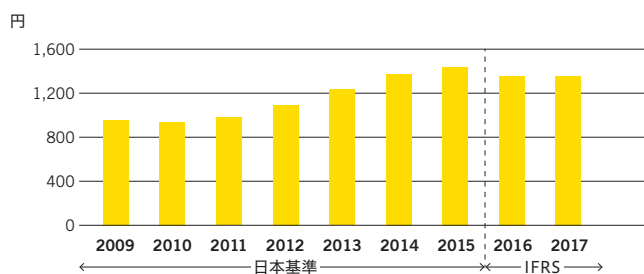
株主価値

9 基本的1株当たり当期利益* (損失)



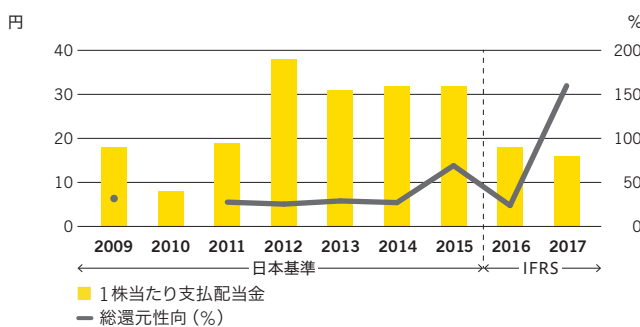
*日本基準では1株当たり当期純利益

10 1株当たり親会社所有者帰属持分*



*日本基準では1株当たり純資産

11 1株当たり支払配当金／総還元性向



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

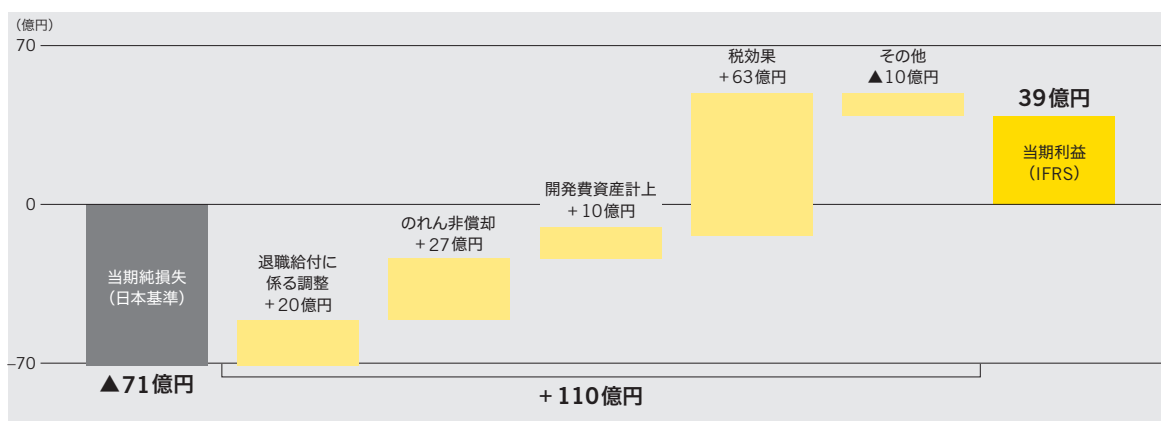
国際会計基準(IFRS)の適用について

当期利益(2017年3月期)

IFRSにおける親会社の所有者に帰属する当期利益は39億円となり、日本基準の親会社株主に帰属する当期純損失71億円に比べ、110億円増加しました。増加の主な要因は、日本基準で償却していた数理計算上の差異をIFRSでは発生時にその他包括利益で認識していること、日本基準で行っていた

のれんの償却をIFRSでは停止していること、日本基準で発生時に費用処理していた研究開発費のうち、一定の要件を満たす開発費をIFRSでは資産計上していること、また、一時差異が解消される課税所得の範囲の変更よりIFRSでは繰延税金資産が増加していることが挙げられます。

親会社の所有者に帰属する当期利益

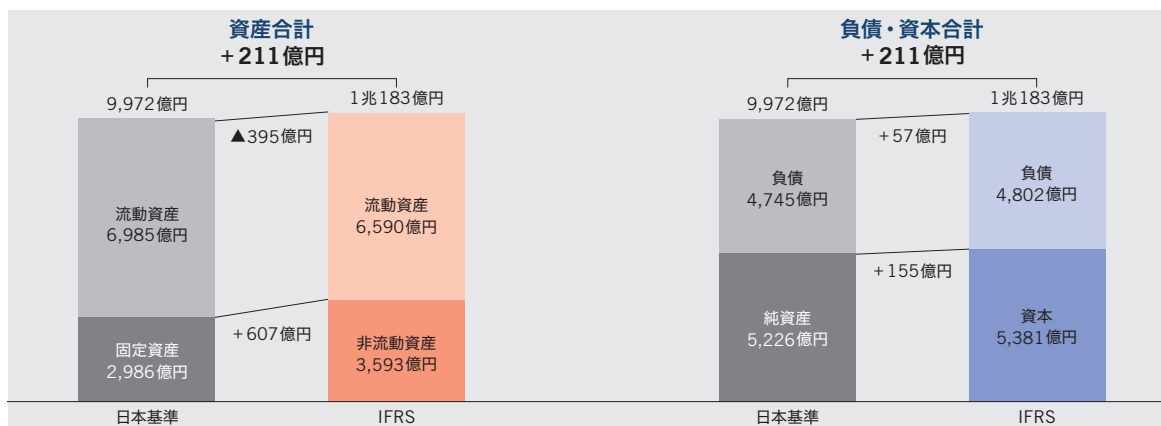


財政状態(2017年3月期)

IFRSにおける資産合計は1兆183億円となり、日本基準の総資産9,972億円に比べ211億円増加しました。増加の主な要因は、のれんの償却停止や開発費の資産計上により無形資産が増加していること、また、一時差異が解消される課税所得の範囲の変更により繰延税金資産が増加していることが挙げ

られます。IFRSにおける資本合計は5,381億円となり、日本基準の純資産5,226億円に比べ155億円増加しました。増加の主な要因は、2016年および2017年3月期の当期利益が基準差異により増加したことが挙げられます。

財政状態



外部評価

ESG 投資インデックス組み入れ状況 (2017年7月3日現在)

ESG 投資インデックス 選定/概要

FTSE4 Good Index Series



FTSE4Good

選定：2004年より

「FTSE4 Good Index Series」は、ロンドン証券取引所に属する FTSE Russell 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です。

モーニングスター社会的責任投資株価値指数 (MS-SRI)



選定：2010年より

「モーニングスター社会的責任投資株価値指数 (MS-SRI)」は、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値指数です。

ECPI Ethical Index Global



選定：2011年より

ECPI 社は、イタリアとルクセンブルグに拠点を置き、企業の ESG (環境、社会、ガバナンス) に関する調査、格付を行っています。

MSCI ESG Leaders Indexes*1



選定：2014年より

旧称 MSCI Global Sustainability Indexes。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です。

格付評価 (2017年3月末現在)

格付 評価/概要

DBJ 環境格付



評価：2016年より

日本政策投資銀行 (DBJ) の環境格付において、最高ランクの格付を取得し、その評価に基づく融資を受けました。また、特別表彰も受けました。同格付は、DBJ が開発したスクリーニングシステムにより企業の環境経営度を評価、優れた企業を選定し、得点に応じて融資条件を設定する投資メニューです。

製品関連の主な受賞実績

主催	表彰内容	表彰対象
2017年3月期	ノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンター レッドドット・デザイン賞 プロダクトデザイン 2016	デジタル一眼レフカメラ「D5」、「D500」
	Technical Image Press Association TIP A AWARDS 2016	デジタル一眼レフカメラ「D5」、「D500」 アプリ「SnapBridge」
	カメラ記者クラブ カメラグランプリ2016 あなたが選ぶベストカメラ賞	デジタル一眼レフカメラ「D5」
	European Imaging and Sound Association EISA AWARD	デジタル一眼レフカメラ「D500」
	iF International Forum Design GmbH iF デザイン賞 2017 (プロダクト部門)	デジタル一眼レフカメラ「D5」、「D500」 アクションカメラ「KeyMission 360」 研究用倒立顕微鏡「ECLIPSE Ti2」 画像計測ソリューション「Nivo-i」

ESG 投資インデックス 選定/概要

FTSE Blossom Japan Index*2



FTSE Blossom Japan

選定：2017年より

「FTSE Blossom Japan Index」は、ESG の視点から優れた日本企業のパフォーマンスを反映するよう設計されたインデックスです。

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*1、*2



選定：2017年より

「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」は、日本株の時価総額上位500銘柄の中から、各業種の中で ESG 評価が高い企業が選ばれています。

MSCI 日本株女性活躍指数*1、*2



選定：2017年より

「MSCI 日本株女性活躍指数」は、日本株の時価総額上位500銘柄の中から、各業種の中で性別多様性に優れた企業が選ばれています。

*1 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。
*2 新しく開発されたインデックスで、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) の運用対象に採用されています。

表彰 (2017年3月期)

表彰 概要

RobecoSAM Sustainability Award Industry Mover 2017



「RobecoSAM Sustainability Award Industry Mover」は、RobecoSAM 社が毎年実施するコーポレート・サステナビリティ評価において、各産業で上位15%に入った企業で、かつ前年比でスコアの改善幅が最も大きかった企業に与えられる賞です。

ニコンの事業構造

映像事業

映像事業部

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・サービス

特徴

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。



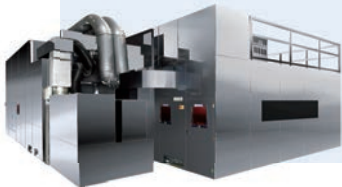
精機事業

FPD装置事業部

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・サービス

特徴

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圧倒的な優位性を持つ。



半導体装置事業部

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・サービス

特徴

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。



ヘルスケア事業

ヘルスケア事業部

生物顕微鏡や細胞培養観察装置、超広角走査型レーザー検眼鏡などの開発・製造・販売・サービス
再生医療用細胞などの受託生産事業にも参入

特徴

光学顕微鏡の分解能の限界を超えた超解像顕微鏡などで、細胞を生きの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。また、2015年に、Lonza社と戦略的業務提携契約を締結し、株式会社ニコン・セル・イノベーションを設立、国内における再生医療用細胞等の受託生産事業に参入している。



同じく2015年に、網膜画像診断機器市場における代表的な企業であるOptos Plcを完全子会社化したほか、2016年には、機械学習を活用した網膜画像診断領域における戦略的提携をVerily Life Sciences LLCと締結。独自の技術と最新のAI技術を活用し、さまざまな疾患の早期発見を目指す。

産業機器・その他

産業機器事業部

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・サービス

特徴

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非接触三次元測定機、非破壊検査を可能とするX線/CT検査システムなどを開発。モノづくりに欠かせない品質管理のツールとして、高く評価されている。



その他

特徴

宇宙関連製品などの特注機器を取り扱うカスタムプロダクツ事業や、FPDフォトマスク基板などを取り扱うガラス事業のほか、エンコーダ事業、メガネレンズ事業を展開し、科学技術や産業・社会の発展に貢献している。

- 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

セグメント変更について

2017年6月29日付けで実施した組織再編に伴い、報告セグメントを以下の通り変更しました。2018年3月期第2四半期の決算発表から、この変更後のセグメントを用いて業績の発表を行います。

旧セグメント

セグメント	事業部
精機事業	半導体装置事業部
	FPD装置事業部
映像事業	映像事業部
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
	産業機器事業部
メディカル事業	メディカル事業推進本部
その他	カスタムプロダクツ事業部
	ガラス事業室
	エンコーダ事業室等

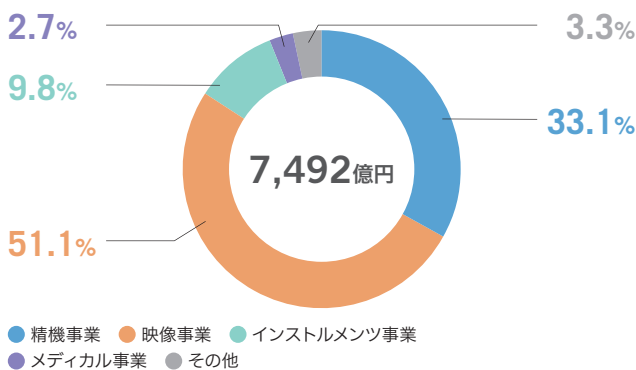
新セグメント

セグメント	事業部
映像事業	映像事業部
精機事業	FPD装置事業部
	半導体装置事業部
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部
産業機器・その他	産業機器事業部
	カスタムプロダクツ事業部
	ガラス事業室 エンコーダ事業室等

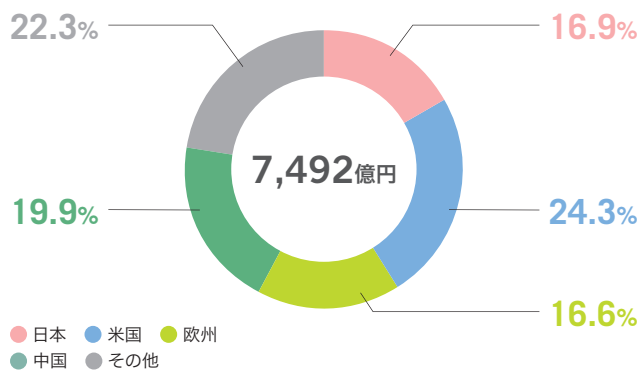
マイクロスコープ・ソリューション事業部およびメディカル事業推進本部を統合し、ヘルスケア事業部を新設したことに伴い、財務報告におけるセグメントとして「ヘルスケア事業」セグメントを新設しました。

この組織再編によって、今後の成長が見込める健康・医療・バイオ分野における、既存事業の強化および新事業の創出・育成を加速させます。

事業別売上収益構成比 *1*2



地域別売上収益構成比 *2



*1 旧セグメントでの実績

*2 国際会計基準(IFRS)で表示

各本部、事業部の概況

本部長・事業部長インタビュー



常務執行役員
FPD装置事業部長
村松 享幸

常務執行役員
産業機器事業部長
浜田 智秀

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
経営戦略本部担当 兼 経営戦略本部長
岡 昌志

経営戦略本部

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO
経営戦略本部担当 兼 経営戦略本部長
岡 昌志

構造改革と経営体質の転換を推進します。

Q 2017年3月期において、経営戦略本部が主導した取り組みについてお聞かせください。

2016年11月に公表した構造改革について、その具体的な施策の検討や実施にあたっての全社の取りまとめを経営戦略本部が中心となって進めてきました。社内外へコミットした構造改革について、計画通りに進捗させることができたのは大きな成果であると思います。

また、全社のリソースを有効活用するための体制整備も当本部の重要な役割です。2017年2月には、さまざまな事業において優位性を確立する鍵となる光学部品の生産および生産技術機能の向上を目的として、それらの機能を株式会社栃木ニコンに集約しました。さらに4月には光学本部を新設して光学設計機能を集約し、優れた技術を全事業に速やかに水平

展開することにより、世界トップレベルの光学技術を維持・向上させるための組織改編を行いました。

さらに、当本部では各事業の変革を加速するためにCVC (Corporate Venture Capital)への投資によるオープンイノベーションを進めています。これにより、各事業部門はさまざまなベンチャー企業から情報を得たり、場合によっては協業の可能性を探ったりする機会を豊富に得ることができるようになりました。

2016年7月にはこのCVCを一歩進めて、SBIインベストメント株式会社と共同でプライベートファンドを設立しました。当社との事業シナジーが見込まれるベンチャー企業に直接



常務執行役員
半導体装置事業部長
馬立 稔和

常務執行役員
映像事業部長
御給 伸好

執行役員
ヘルスケア事業部長
濱谷 正人

出資して新規事業を育成することを目指しています。

また、高い技術や有望なビジネスモデルを持つベンチャー企業を募り、コンテストで選抜して、社内および社外の専門知識を持った人材による多様なメンタリングを提供するCAP (Corporate Accelerator Program)を開始しました。CAPは2018年3月期からベンチャー企業だけでなく、当社の従業員

も対象としたプログラムを計画しており、イノベティブな人材育成や新規事業の創出を促進していきます。



CAPのミーティングの様子

Q 構造改革を推進する上で、経営戦略本部がどのような役割を担うのかをお聞かせください。

まずは、構造改革で掲げている施策の着実な実行を今後とも主導し、推進していきます。2018年3月期は構造改革も「第2フェーズ」に入ったことから、「経営体質の転換」に向けた取り組みを本格化させていきます。最重要視する経営指標を、全社はROE、事業部門はROICとしてKPIを組織全体に展開していく取り組みをすでに開始しました。

今期はこれをすべての現場にまでしっかりと浸透させることにより、全社および各部門の計画の進捗をしっかりと管理するとともに、計画達成にリスクが生じた場合には速やかに有効な打ち手を決めることができる体制づくりを進めていきます。

また、2016年11月の構造改革発表の際にお話した通り、取締役会のあり方も含めたガバナンス体制の強化についても取り組んでいきます。

今後は経営体質改善の成果をはっきりと見えるようにする「第3フェーズ」、構造改革後のニコンのあるべき姿を定義した上で戦略や事業計画を明確化する「第4フェーズ」へと進めていく計画です。

こうした一連のプロセスを経て中期的にROE8%以上を持続的に達成できる企業体質を構築します。

最重要課題は構造改革の完遂、そして将来の成長戦略に備えた布石を打つための取り組みを進めることです。

Q 2017年3月期の総括をお聞かせください。

2017年3月期は市場の縮小が継続したことに加え、2016年4月に発生した熊本地震による部品調達への影響もあり、非常に厳しい1年となりました。さらに、プレミアムコンパクトデジタルカメラ「DLシリーズ」を発売中止する事態になったことは、当事業部としてかつてない出来事であり、お客様をはじめ関係

者の方々に多大なご迷惑をおかけしたことを深く反省しています。発売中止を真摯に受け止め、環境変化に応じて早急に問題解決できるよう、商品企画から市場投入までの各プロセスにおいて、適切な判断を遅滞なく下せる仕組みの再構築に取り組んでいます。

Q 今後の映像事業部にとって、重要だと思ふ施策をお聞かせください。

今回の構造改革において、希望退職者の募集や配置転換により当事業部からも多くの仲間が去り、その点については事業責任者として忸怩たる思いがあります。

構造改革を進め、将来の成長戦略を描くためには、従業員の士気を高める風土改革と、果敢にチャレンジする気概を育む環境づくりが重要と考えています。そこで、取り組みの1つとして、私から事業部の全従業員に向けてメッセージを毎月発信し、現在の事業部の課題や私の考え、思いを伝えています。

さらに、各職場に足を運び、事業の運営方針を説明する機会を四半期ごとに設けています。

また、製品戦略の見直しにより、従来以上に高付加価値製品に注力、高収益体質の実現を図っています。これに加えて2018年3月期から新たな経営指標としてROICを導入しました。今は現場にもその考え方が浸透し、投下資本コストを意識して業務に取り組んでいます。その上で、私が事業部として目指す姿を示し、従業員が達成に向けて邁進することで風土改革を実現します。

カメラは、遠くのものや速いものなど、人の眼ではとらえられない映像を静止画、動画で記録できる機器です。映像機器としてさらに進化するために、カメラの基本性能の徹底的な向上に加え、スマートデバイスとの連携の改善などを行い、使いやすさを追求します。

これらを実現することで、構造改革の施策である製品の「高付加価値化を進めていきたいと考えています。求められる製品のQCD(Quality Cost Delivery)を設計から量産まで一貫して改善・向上させることで、しっかりと利益を出せる体質にしていきます。



FPD 装置事業部

常務執行役員 FPD 装置事業部長
村松 享幸

強固な収益構造の構築に取り組むとともに、
ディスプレイ分野での新製品探索を積極的に進めます。

Q 2017年3月期の総括をお聞かせください。

2017年3月期は、中国のお客様を中心とした活発な設備投資により、装置の販売台数が、前期の倍となる92台となりました。大幅な需要増に応えるための生産能力の増強と、新製品の量産体制の構築を着実に進めたことにより、お客様にお約束通り納品できました。

短期間で増産体制を整えることができた大きな要因の1つに、調達部門の奮闘を挙げることができます。FPD 露光装置

の特性上、大型で高精度な特注部品が多く増産は簡単ではないのですが、調達部門は取引先パートナー各社との良好な関係を活かして、柔軟かつ迅速に対応しました。

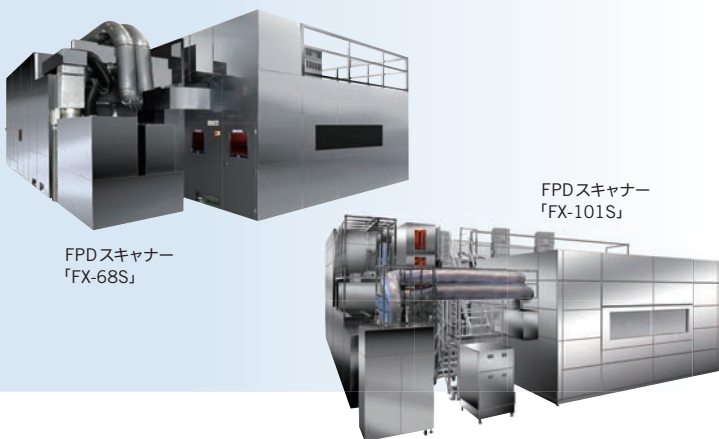
急激な増産状況下においても、生産、据え付け、および新製品の開発を計画通り実行できたことを、事業の責任者として高く評価しています。

Q 2018年3月期の戦略と構造改革におけるポイントをお聞かせください。

まずは、10.5世代機の確実な納入と立ち上げに注力していきます。装置1台当たりトレーラー数十台分ものユニットと部材を安全に輸送することが最初の関門になります。次に、スマートフォン・タブレット端末用に拡大が期待されるOLED(有機EL)向けの製品展開を加速します。中小型OLEDパネルの高精細化が今後進めば、マルチレンズシステムを搭載するニコン製品の優位性がさらに増すと考えています。

成熟市場であるFPD装置事業においては、新たな利益を生み出すための投資も引き続き重要になります。現在は、お客様の装置とニコンをつなぎ、不具合が起きそうな箇所を事前に予測してお伝えするサービスや、24時間のオンラインサポートなどを提供できる環境の構築に取り組んでいます。お客様と常につながり、関係性を密にすることは、お客様満足の向上につながるとともに、ニーズの把握が容易となり、新たなサービスのヒントを得ることができると考えています。

ニコングループは構造改革実施中であり、規模を問わず利益を追う方針に転換しています。FPD装置事業においては、高付加価値を提供できる製品の開発に取り組むとともに市場動向をしっかりとつかむことで、繁閑があっても継続的に収益を確保できる体制を維持していきます。一方、ディスプレイ産業は中長期的に成長産業であり、FPD装置事業部が貢献できることはたくさんあると見ています。この分野における新技術や新製品の探索と投資を積極的に進め、将来にわたって「ディスプレイ産業の発展を支える事業」であり続ける基礎を固めていきます。



黒字化を達成し、 将来の事業部の姿を明確にします。

Q 2017年3月期の総括をお聞かせください。

2016年11月からの構造改革が最も大きな取り組みとなりました。最初に着手したのが、希望退職者の募集や配置転換を含む人員適正化による固定費の削減であり、計画通り進みました。しかし、ともに働いてきた多くの仲間が会社を去る事態になってしまったことは、事業の責任者として断腸の思いであり、責任を感じています。当事業部を必ず再建させると、改めて強く決意しています。

また、構造改革の施策の1つである販売方針の見直しについては、構造改革をはじめ1年ほど前からすでに取り組んでいました。販売台数増・売上拡大から方針転換し、台数は減って

も確実に収益が見込める商談や製品に注力していくという方針への見直しです。お客様と交渉を続け、これまでと異なる条件で取引できるよう、時間をかけて説明してきました。これらの取り組みにより、お客様のご理解のもと、安定的な投資計画を進めることができるようになり、開発案件を絞ることが可能となりました。この販売方針の見直しについては、引き続き取り組んでいます。

ここ数年取り組んできたコスト改善も実を結んできたので、安定的に収益が獲得できる体制構築は着実に進んでいると評価しています。

Q 今後の半導体装置事業部の取り組みをお聞かせください。

全社で取り組んでいる今回の構造改革においては、半導体装置事業に対する施策が最優先の取り組みとなっています。まずは、その施策を着実に実行し、何としても2018年3月期に黒字化を達成、2019年3月期までの構造改革期間中に安定した収

益基盤を構築します。その上で、構造改革期間終了後の事業方針を明確にしていきます。

また、技術サポート拠点について、従来の日本国内に加えて、米国の東海岸に設けることで、時差を有効に活用して技術問題への迅速な対応とワールドワイドでの技術サポートを実現します。

さらに、当事業部が蓄積している先端技術をほかの事業に活かさない手はありません。光学技術に関しては、2017年4月に新設された光学本部のもと、ほかの事業での活用についての検討がすでにはじまっていて、活かそうな技術を順次提案しています。

構造改革の施策を着実に実行して黒字化を果たすことに加え、半導体露光装置の開発で培った多くの最先端技術をもとにほかの事業領域に進出し、事業部一体となって新たな価値の創出に取り組んでいきます。



ArF液浸スキャナー
「NSR-S631E」



ArFスキャナー
「NSR-S322F」

ヘルスケア事業部

執行役員 ヘルスケア事業部長
濱谷 正人

健康・医療・バイオ分野における、 既存事業の強化および新事業の創出・育成を加速させます。

2017年6月29日付けで、旧マイクロ스코ープ・ソリューション事業部および旧メディカル事業推進本部を統合し、ヘルスケア事業部を新設しました。

Q 新たにヘルスケア事業部長に就任されました。旧マイクロ스코ープ・ソリューション事業部、および旧メディカル事業推進本部の2017年3月期の総括をお聞かせください。

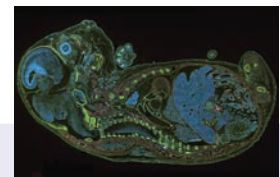
旧マイクロ스코ープ・ソリューション事業部においては、主力の生物顕微鏡の事業でシェアを伸ばしました。また、再生医療関連分野では、細胞の品質評価および細胞の受託生産という2つの事業を着実に進めることができました。

まず、生物顕微鏡の事業は、為替と米国の政府予算執行遅延の影響を受け、前期比で減収となりましたが、コスト改善で営業利益は前期を上回りました。営業力強化の施策によって、当初の目標通りにシェアを向上させることができ、トップまであと一息というところまでできています。

再生医療関連分野については、まず、細胞の品質評価において、CiRA(京都大学iPS細胞研究所)をはじめ、複数の大学・研究所と共同研究を進めています。長年にわたる顕微鏡観察技術と、最新のパターン認識技術を採用した画像解析技術の2つを用いて、「細胞の品質評価パッケージ」を開発し、すでに各種細胞の品質評価に利用されています。細胞の受託生産では、2015年に設立したニコン100%出資の株式会社ニコン・セル・イノベーションにおいて、提携先であるLonza社から、再生医療用細胞等の受託生産に関する技術やノウハウの取得に取り組みました。すでに「開発受託」を提供できる体制が予定通り構築できています。

旧メディカル事業推進本部においては、2015年に買収した、網膜画像診断機器企業であるOptos Plc (以下、Optos 社)の事業を大きく飛躍させることに注力しました。その一環として、当社とOptos社は、Google Inc.の親会社であるAlphabet Inc.

の傘下でライフサイエンス研究と技術開発を行うVerily Life Sciences LLC(以下、Verily社)とMachine Learning(機械学習)活用ソリューション事業で提携しました。AIを活用した新たな技術やソリューションを共同開発し、糖尿病網膜症および糖尿病黄斑浮腫の早期発見・治療のための取り組みをスタートしています。眼科医・検眼医、糖尿病専門医などに対して簡易な診断ソリューションを提供することで、眼疾患の診断・治療の発展および、多くの患者の予後管理に貢献できると考えています。また、Optos社の超広角走査型レーザー検眼鏡は堅調に推移し、Optos社単体での営業利益率は20%に達しました。旧メディカル事業推進本部全体としてはビジネス拡大に向けた先行投資を行い、営業損失を計上していますが、計画通り推移しています。



ECLIPSE Ti2で取得し、ソフトウェアで加工したラットの19日胚
(Alexa Fluor 488-WGA, Alexa Fluor 568-Phalloidin, Dapi)



研究用倒立顕微鏡
「ECLIPSE Ti2」

Q ヘルスケア事業部の今後の展開についてお聞かせください。

2017年6月29日付けで2つの事業を統合しましたので、まずは組織および機能の統合・最適化を早期に実現し、事業シナジーの創出を図りたいと思います。

生物顕微鏡事業では、市場で新たな技術が次々と開発されますので、最新の研究トレンドをしっかりとおさえておく必要があります。単に製品の性能を高めるだけでなく、研究者のニーズを的確に把握し、最適なソリューションを提供することが重要です。そのためにも、開発と営業が一体となってニーズの理解から製品、アプリケーション開発までを担当する体制を強化していきます。

再生医療関連分野では、2013年から出資し、協業によって支援を実施している株式会社ヘリオスと2017年2月に業務・資本提携契約を締結しました。ヘリオスは再生医薬品開発のフロントランナーであり、実用化の可能性が高い新薬候補を複数保有するバイオテクノロジー企業です。ニコンが取り組む細胞の品質評価と受託生産のノウハウを活用し、相乗効果を発揮していきたいと考えています。2018年3月期中にGMP*に準拠した生産施設を稼働し、細胞の「生産受託」を開始するニコン・セル・イノベーションにおいて、ヘリオスとの提携によって得られる幅広い事業機会は非常に有効です。

眼科診断領域では、成果を着実に積み上げていき、ある程度の基盤を構築した上で、新たな領域にも展開するという

ことを基本方針として取り組んでいきます。Optos社およびVerily社との共同開発は2018年3月期も積極的に進めます。Optos社の超広角走査型レーザー検眼鏡で撮影した網膜の画像から疾患の有無、進行度合などをAIが評価・助言することで、眼科医・検眼医だけではなく糖尿病専門医などへも簡易な診断ソリューションを提供できるようになります。さらには、網膜は体の中で唯一血管を直接観察できる場所であることを活かして、高血圧や動脈硬化などの全身疾患を判定する開発にも取り組んでいきます。また、Optos社のビジネスはこれまで欧米が中心でしたが、それ以外の地域にも展開していきたいと考えています。世界的な高齢化、食生活の変化による糖尿病の増加を原因とした眼疾患の増加に伴い、眼科診断へのニーズが高まっており、着実な需要増を見込んでいます。

ヘルスケア事業は、ニコングループにおける成長事業として、構造改革期間中においても、しっかりと結果を出していないといけません。旧マイクロスコープ・ソリューション事業と旧メディカル事業での相乗効果をしっかりと発揮し、新たな成長事業としていきたいと思っています。責任は重いと感じますが、非常にやりがいもありますので、人々のQOL(Quality of Life)の向上にニコンの技術で貢献していきます。

* Good Manufacturing Practice：医療品等の製造・品質評価基準。

超広角走査型レーザー検眼鏡
「California」



超広角走査型レーザー検眼鏡
「Daytona」



産業機器事業部

常務執行役員 産業機器事業部長
浜田 智秀

ソリューション提案型ビジネスの推進と、 最先端技術の追求に取り組みます。

Q 2017年3月期の総括をお聞かせください。

2017年3月期は、国内市場の低迷や欧米で為替の影響を受けたこともあり、前期比で減収減益となりました。これら外部要因の影響もありますが、問題は、三次元測定機や大規模空間非接触測定機「Laser Radar」において、お客様の投資判断から導入に至るまでのプロセスが想定よりも時間を要し、売上計上が先延ばしになってしまったことです。ただし、それらについては、今期に実績として計上できると見込んでいます。

一方、ここ数年でメキシコやインドネシア、タイなどに次々とショールームを開設し、グローバルな拡販体制の構築と認知度の向上に取り組んできました。市場が活性化すれば、タイムリーに販売できる体制は整ったと認識しています。

また、産業機器事業はニコンの中期的な成長エンジンと位置付けられており、そのための「仕込み」は順調に進みました。オンリーワン製品とも言える「非接触・非破壊検査技術」を活用した製品は、従来の検査手法とは異なり、製品を破壊することなく全量検査することが可能です。今後、自動車業界などの品質・安全面に対する意識が高い業界での活用が広がることを期待しており、実際に、日本や欧州の大手自動車メーカーおよび大手部品メーカーで、実用に向けた取り組みがはじまりました。量産段階での正式採用に至るまでには一定の期間が必要なため、今後2、3年はかかりますが、インパクトのある利益貢献が期待できます。

Q 今後の展開についてお聞かせください。

2017年に入ってから市場はプラス成長に推移していますが、市場環境の想定を厳しく見て収益性重視の事業運営を行っています。収益性を重視しながらも、成長事業として売上と利益の拡大を目指すために、最適な体制を構築しながら事業運営

していくことが私の使命です。

まず、営業体制を強化したいと考えています。従来、産業機器事業部はニコングループの販売子会社を中心となって営業してきました。しかし、ハードウェア販売中心からソリューション提案型のビジネスに転換しようとしている今、これまでよりももっとお客様のニーズを把握し、何が提案できるのかを考えなくてはなりません。そのために、2017年6月に産業機器事業部内に「営業部」を新設しました。現状の製品でお客様のニーズにどのように応えられるか、積極的な提案を行うとともに、ニーズを満たす将来の製品開発に取り組んでいく考えです。

当事業部には、世界最高レベルの性能を誇る製品や、ユニークな製品が多数あります。収益性を重視しながらも、開発投資を継続し、事業の成長に貢献する製品を生み出していきたいと考えています。そのために、最先端の技術を追求め、それを製品やソリューションに活かしていくことに絶えずチャレンジしていきます。



高精度非接触センサー 3D 計測システム
「HN-C3030」



X線/CT検査システム
「XT H 450」

コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

ニコングループの企業理念を踏まえ、誠実・真摯な姿勢で、株主に対する受託者責任、お客様、従業員、事業パートナーおよび社会などのステークホルダーに対する責任を果たし、透明性の高い経営を行います。

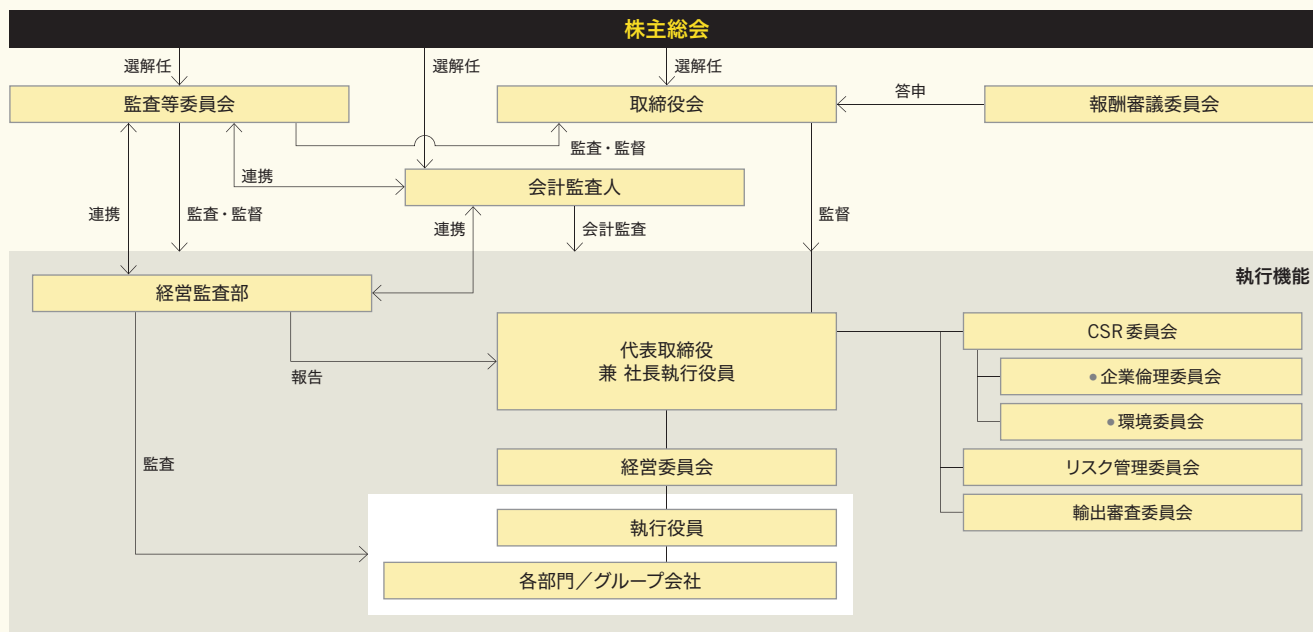
また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、経営のさらなる効率化と透明性の向上、業務執行の監督機能の一層の強化により、ニコングループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

■ 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(2017年6月29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、取締役会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資資など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4名(うち3名は監査等委員)を選任しています。

監査等委員会

監査等委員会は、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、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。

報酬審議委員会

代表取締役、社外取締役および外部有識者を委員とす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。

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などに基づき、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・果断な意思決定を行います。

■ 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。

その上で、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

ニコンは、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ています。

- 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*」もしくは「主要な取引先」の業務執行者である場合
- c) 候補者が、主要株主も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言うものとします。

- (1) 過去3年間のいずれか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%もしくは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%もしくは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
根岸 秋男	明治安田生命保険相互会社の代表執行役社長を務めており、長年の経営経験と卓越した見識を有していることから、大局的な見地より経営全般に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
上原 治也	三菱UFJ信託銀行株式会社の代表取締役就任の経歴を持ち、長年の経営経験と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。
畑口 紘	弁護士としてコンプライアンスなどに関する専門的な知識・経験などを有しており、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。
石原 邦夫	東京海上日動火災保険株式会社などの代表取締役就任の経歴を持ち、長年の経営経験と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・監査役会への出席状況 (2017年3月期)

氏名	区分	取締役会	監査等委員会	監査役会
根岸 秋男	取締役	12回中11回出席	—	—
上原 治也	取締役(監査等委員)	12回中11回出席	7回中6回出席	—
	監査役	3回中2回出席	—	3回中3回出席
畑口 紘	取締役(監査等委員)	12回中12回出席	7回中7回出席	—
	監査役	3回中3回出席	—	3回中3回出席
石原 邦夫	取締役(監査等委員)	12回中11回出席	7回中6回出席	—

※ニコンは、2016年6月29日開催の第152期定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。そのため、上記の監査役会は同日以前に、また、監査等委員会は同日以後に開催した回数および出席回数を記載しています。

※根岸秋男および石原邦夫の両氏は、2016年6月29日開催の第152期定時株主総会において新たに選任されたため、就任後の開催回数および出席回数を記載しています。

役員報酬

取締役および監査役の報酬などの額 (2017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
監査等委員以外の取締役 (うち社外取締役)	12名 (3名)	294百万円 (13百万円)	8名 (—)	117百万円 (—)	— (—)	— (—)	12名 (3名)	411百万円 (13百万円)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	5名 (3名)	62百万円 (24百万円)	—	—	—	—	5名 (3名)	62百万円 (24百万円)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (2名)	18百万円 (5百万円)	—	—	—	—	4名 (2名)	18百万円 (5百万円)
合計	21名	374百万円	8名	117百万円	—	—	21名	491百万円

※ニコンは、2016年6月29日開催の第152期定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。そのため、上記の監査役に対する支給額は同日以前の、また、監査等委員である取締役に対する支給額は同日以後の分です。

※上記の監査等委員以外の取締役の支給人数には、2016年6月29日開催の第152期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役2名)を含んでいます。

※上記の株式報酬型ストックオプションの支給額は、監査等委員以外の取締役(非業務執行取締役を除く)に付与した新株予約権に関する報酬等の額の当事業年度の費用計上額です。

報酬制度

報酬の基本方針	<p>役員報酬は、以下の基本的な事項を満たすように定める。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
---------	---

<p>報酬体系および業績連動の仕組み</p>	<p>a) 業務執行取締役および執行役員の報酬体系は、以下のもので構成され、また、報酬の配分比率は、役位・職責に応じて月例定額報酬と業績連動報酬の割合が変化する設計とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「月例定額報酬」：業績に連動しない金銭報酬とする。 「賞与」：単年度における当社全体および各担当部門の資本効率、収益性などの目標達成度および定性評価に基づき、標準支給額に対して0～200%の範囲で決定される金銭報酬とする。 「業績連動型株式報酬」：株主との価値共有および中長期的な業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的として、3年ごとに設定する中期経営計画で提示する最終事業年度の当社全体の連結売上高、連結営業利益などの目標達成度などに基づき、0～150%の範囲で決定される株式報酬とする。 「株式報酬型ストックオプション」：株主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高めることを目的として付与される新株予約権とする。なお、株式の希薄化率が5%を超えない範囲内で実施するものとする。 <p>b) 非業務執行取締役の報酬体系は、「月例定額報酬」のみとする。</p>
<p>報酬水準および報酬額の決定方法</p>	<p>職責に応じた適切な水準および体系とするため、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、事業規模など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。</p> <p>報酬審議委員会は、代表取締役、社外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、監査等委員以外の取締役報酬については取締役会の決議、監査等委員である取締役報酬については監査等委員である取締役の協議によってそれぞれ決定する。</p>

■ 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 (2017年3月末現在)

<p>ニコン</p>	<p>女性の人数：0 / 外国人の人数：0</p>
<p>グループ会社</p>	<p>女性の人数：3* / 外国人の人数：39*</p>

* 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1とカウントする。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・執行役員2名、監査役1名
 外国人：取締役・執行役員36名、監査役3名

■ 内部監査

各業務執行部門から独立した内部監査部門は、社長の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)の会社評価の統括および、会社法の観点による内部統制の有効性の評価を行っています。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。

ニコングループの内部監査の結果は、すべて社長および関連役員に報告されます。また、監査等委員会と内部監査部門との間では、内部監査結果の共有や定期的な会合を持つなど、緊密な連携を図っています。

■ リスクマネジメント

ニコングループでは、経営に重大な影響を及ぼすリスクに対して適切に対応できるよう、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。なお、リスク全体についてはリスク管理委員会が管轄していますが、専門的な対応が必要なリスクには各専門委員会があり、詳細な対応を図っています。各事業特有のリスクについては、それぞれの事業部門にて対応しています。

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。また、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、高リスクと評価された案件については、リスク低減策を検討しています。

※ 東京証券取引所に提出した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」は、ニコンの下記ウェブサイトに掲載していますので、併せてご覧ください。
http://www.nikon.co.jp/ir/governance/organization/pdf/corporate_governance_report_2017.pdf

成長を支えるニコンのCSR活動

■ ニコンのCSRとサステナビリティ

ニコングループの社会的責任(CSR)は、企業理念である「信頼と創造」を事業活動の中で具現化し、社会の持続可能(サステナブル)な発展に貢献していくことです。

世界では資源の枯渇や気候変動などの環境問題、サプライチェーンの労働や人権の問題など、さまざまな課題が深刻な状況にあり、その解決に向けて企業が果たすべき役割は大きくなっています。国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」におい

ても、企業が創造性やイノベーションを発揮し、課題解決に貢献することが期待されています。

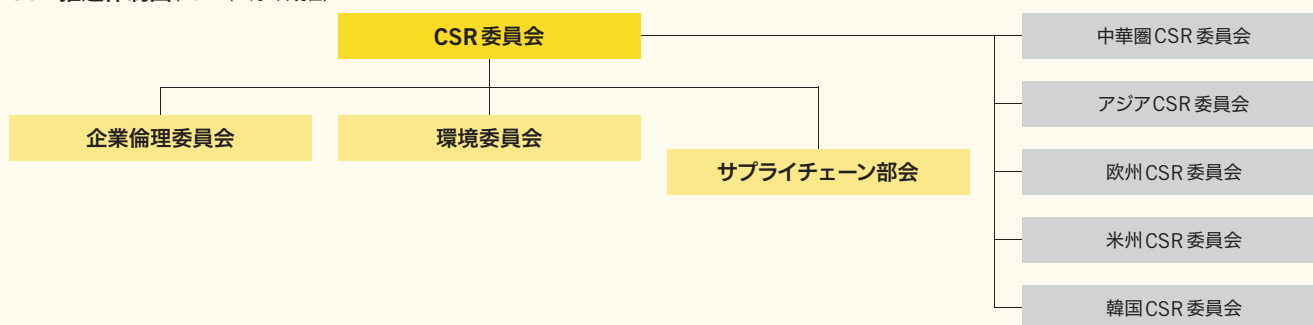
2017年7月25日、ニコンは創立100周年を迎えました。ニコングループは、これまで人々の幸福につながる製品を社会に提供することで、社会の発展に貢献してきました。今後も、ニコンならではの技術力を活用し、社会の期待に応え、社会的責任を果たし、社会の持続的な発展に貢献していきます。

■ ニコングループにおけるCSR推進体制

ニコングループでは、サステナビリティへの取り組みをグループで推進するため、社長を委員長とし、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、目標設定、各活動の進捗確認および改善指示など、持続可能性に関わる活動全体の意思決定を行っています。傘下には、企業倫理委員会、環境委員会、サプライチェーン部会を設置しています。

海外においては、文化や習慣、言語など、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、各地域持株会社にCSR統括機能を設置しています。また、各地域にグループ会社社長などをメンバーとするCSR委員会を設置しています。

CSR推進体制図(2017年4月1日現在)



■ CSRにおける重点課題

ニコングループでは、事業のバリューチェーンを社会課題と照らし合わせて分析を行って課題をマッピングし、CSR委員会においてニコングループが重点的に取り組むべき課題を決定しています。この重点課題に対して、担当部門が年度目標を策定し、活動を推進しています。

CSRの重点課題(2018年3月期)

情報セキュリティの推進
コンプライアンス活動の展開
製品の品質・安全の確保
環境経営の拡充・推進
人権・労働慣行の順守と多様な社員の活躍促進
サプライチェーンのCSR活動推進
社会貢献活動の推進

重点課題取り組み事例 1

環境経営の
拡充・推進

低炭素社会の実現に向けたニコンの新しいモノづくり

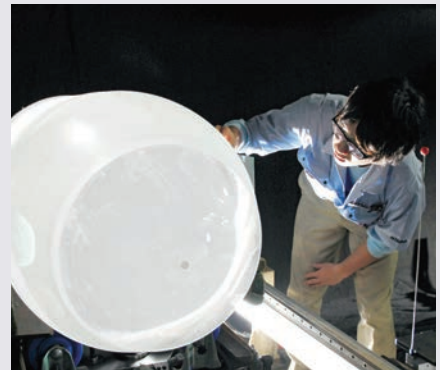
代表製品のレンズにおける、環境負荷低減の取り組み

ニコンの代表製品であるレンズは、さまざまな機器や装置に組み込まれ、高い性能や品質を実現するために欠かせない存在です。一方で、もととなる材料から製造しているため、消費エネルギーが大きく、CO₂排出量がニコン全体の約4分の1を占めるなど、環境側面での課題も大きいです。ニコンでは、

レンズの開発から製造に至るまでの工程の効率化をCO₂削減の重要課題と位置付け、さまざまな取り組みを展開しています。ここでは、原材料である「合成石英ガラス」と「光学ガラス」の製造における、環境負荷低減の取り組みをご紹介します。

シミュレーションにより、合成石英ガラスの試作回数を大幅にカット

石英ガラスは、二酸化ケイ素のみを成分とし、透明度が高く、熱や薬品に強いなどの特長を持つガラスです。原料を超高温で反応させ、1カ月かけて約1トンのインゴットと呼ばれる棒状のガラスに積み重ねて製造します。このインゴットを1つ試作するだけでも多大なエネルギーと時間を消費してしまうため、新しい生産性向上や品質向上のアイデアを試すことは容易ではありませんでした。そこで、インゴット製造工程におけるエネルギーや廃棄物を削減する検討を、シミュレーションで行うという施策に取り組んでいます。このシミュレーションを実現するには、流体力学や化学反応など、さまざまな条件の組み合わせを考慮しなければならず、非常に高い技術力が必要となりますが、ニコンが長年にわたり培ってきた技術力と経験の蓄積がこれを可能にしました。このシミュレーションの導入により、実際に試作して実験した場合と比べ、約52,000kWhの電力を削減することができました。



合成石英ガラスインゴット

プレス加工工程の最適化により、CO₂と廃棄ロスを削減

光学ガラスは、カメラ、顕微鏡、測定機などの普段の生活の中で目にする機会の多い精密光学機器のレンズに使用されます。四角く切り出されたガラスの塊を、曲面を持った金型で丸くプレスし、このプレス加工品を研削、研磨することでレンズとなります。プレス加工におけるガラスとレンズ形状の種類の組み合わせは無限にあり、その条件は熟練者の経験に頼っていました。そのため加工にばらつきが出てしまい、目的の形状より研削代を大きめに設定することが日常化していました。しかし、品質工学によるプレス加工工程の最適化を推進することで、このばらつきを40%もおさえて加工できるようになり、同時に1個当たりのガラス重量も10%削減することができました。この取り組みを既存の16製品に展開した結果、CO₂削減効果は、年間36.8トンになり、研削代が減ったことから研削時の廃棄物量も10%削減することができました。



レンズ製造

重点課題取り組み事例 2

サプライチェーンのCSR活動推進

調達パートナーと共に築く持続可能なサプライチェーン

強固な協力関係を構築することで、責任ある調達活動を目指す

ニコングループは、お客様の期待に応える製品を提供し続けるために、さらには、より良い社会・地球環境づくりと企業の持続的発展の実現を目指して「ニコン調達基本方針」を掲げています。この方針を調達活動の指針とし、誠実で公正な資材調達を行っています。

また、調達先を“調達パートナー”と位置付け、強固な協力関係を築きながら、共存共栄を目指しています。ニコングループ

では、リスク評価に基づくCSR調査を実施し、改善の必要性が高いと判断した調達パートナーへの改善支援を行っています。また、調達パートナーに対し、各調達先(二次サプライヤー)に責任ある行動を促すように要請しています。これらの活動を通じて、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

ニコングループのサプライチェーン

ニコングループは、材料や部品などの調達パートナーの数が多く、世界で約1,700社(主要な調達パートナー約700社)と取引をしています。そのため、調達パートナーとの相互コミュニケーションは非常に重要であり、説明会の実施やアンケートによる状況調査、各社との意見交換、個別訪問による状況確認を実施してきました。また、調達パートナーを国別で見ると、

ニコングループの主要な生産拠点のある日本、中国、タイの3カ国で9割以上を占めています。これは、生産拠点のある国・地域から原材料や部品などを積極的に調達することで、地域経済の発展に貢献するとともに、QCD(Quality Cost Delivery)の確保に努めているからです。

CSR調査・CSR監査を通じた改善活動

ニコングループでは、調達パートナーのCSR調達基準の順守状況を確認するため、リスク評価に基づくCSR調査を実施しています。これらの結果を受け、CSR監査とCSR改善活動を実施し、リスクの低減や解消につなげています。2016年3月期から、国内およびアジアの調達パートナーを対象に本活動を実施し、2017年3月期には、欧州地域にも活動範囲を拡大しました。また、国際社会においては、児童労働や強制労働をはじめとした人権の課題が重要であると認識し、リスク評価の基準において人権に関連する項目の優先度を上げて、評価に反映しています。

2017年3月期には、評価の精度向上に向け、リスク項目と判定レベルの見直し・改善を実施しました。また、2016年3月期調査においてリスクがあった企業の是正フォロー、および2017年3月期調査の実施を目標に掲げ、これを達成しています。今後は、外部有識者の支援を受けながら、リスク評価から改善支援までの基準やプロセスを見直す計画です。



CSR 調達説明会

重点課題取り組み事例 3

社会貢献活動
の推進

地域社会と共に発展する企業を目指して

ラオスでの事業活動と社会貢献活動が生む相乗効果

ラオスは、世界の最貧国の1つであり、中等教育就学率の低さなど、さまざまな社会課題を抱えています。ニコンはラオスにおいて、経済的に厳しい家庭の中学生の支援、および将来を支える人材育成のための大学生支援の2つの奨学生制度を設けています。

この取り組みのきっかけとなったのは、2013年のNikon Lao

Co., Ltd. (以下、NLC) のオープニングセレモニーにおいて、ラオスの高官が「この国の子どもたちは、勉強したくても鉛筆もノートもない」と発言したことでした。ニコングループは、これからもラオスの地域経済の発展に貢献するとともに、現地の子どもたちへの教育支援を継続していきます。

信頼により築かれるWin-Winの関係

NLCの従業員は現在1,400名ほどになり、地元では安心して働ける職場として、就職希望者が多数待機しているほど人気の就職先となりました。しかし、農業国であるラオスにとって、工場で働くということが一般的ではなかったため、設立当初は従業員の確保に大変苦労しました。NLCは隣国タイのNikon (Thailand) Co., Ltd. の生産工場で経験を積んだタイ人のスタッフがオペレーションをしています。彼らは、NLCの求人活動のために、小さな村々までこまめに訪問し、日頃から地元の人々との交流を続けてきました。NLCタイ人スタッフたちの地道な活動と、奨学生制度をはじめとした地域貢献活動とが相乗効果を生み、地域の人々から徐々に信頼を得ることになり、従業員の安定的な確保につながりました。ラオスで工場を創業し、奨学生制度を開始して3年が経った今、ラオスとニコンの間にWin-Winの関係が生まれています。

2016年10月、ニコン本社の従業員が、奨学金授与や学用品寄贈のため複数の学校や家庭を訪問すると、行く先々で温かい歓迎を受けました。また、訪問先の学校で、ニコンの就学支援によって卒業した学生の進路を教員の方々に質問すると、「卒業後はニコンに就職する道が開けた。ニコンに就職してお金を貯め、さらに上の学校に進学する希望も持てるようになった」という、本当に嬉しい声を聞くことができました。ニコングループは、世界中に事業所があり、社会貢献活動と現地のグループ会社の事業活動がこのように相乗効果を生んでいるラオスの事例は、今後のニコングループの活動における、理想的なモデルケースになると考えています。



学用品授与式の様子



ニコンの訪問を手づくりの国旗で迎えるラオスの中学生たち

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
2017年3月期

当期の概況

2017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設備投資や個人消費における持ち直しの動きが続くなど、総じて緩やかな回復基調にありました。また、世界経済においては、英国のEU離脱表明や米国大統領選挙結果に伴う市場の混乱はありましたが、欧米では引き続き堅調な個人消費に支えられ、緩やかな回復基調となりました。

事業別では、精機事業において、半導体関連分野の設備投資が堅調に推移し、FPD関連分野の設備投資は中小型パネル用の設備投資を中心に好況でした。映像事業においては、レンズ交換式デジタルカメラ市場およびコンパクトデジタルカメラ市場は縮小傾向が続きました。インストルメンツ事業においては、マイクロスコープ関連分野は、米国での公共予算の執行遅延の影響などにより、全体として低調に推移しました。産業機器関連分野は、市況回復の遅れなどにより設備投資は低調に進みました。メディカル事業においては、網膜画像診断機器市場が期を通じて世界的に堅調でした。

当社グループは、既存事業に成長事業を加えた事業ポートフォリオで成長する企業体への変革を基本方針とした「中期経営計画2015年度版」に基づき、持続的な成長を目指してきました。しかしながら、半導体装置事業は黒字化に至らず、映像事業は想定以上に市場縮小が進行し、成長事業の育成も期待通りに進みませんでした。

このような状況から、「中期経営計画2015年度版」の継続を断念し、構造改革の実施を決定しました。企業価値向上に向けた体質改善を図り、売上成長を志向した戦略から、収益力

強化を志向する戦略へ方針転換しました。当期においては、半導体装置事業、映像事業および本社機構の構造改革を最優先で進めました。また、国内で希望退職を募集し、1,143名が退職しました。技術強化と効率化を目的として、グループ全体の光学生産機能を株式会社栃木ニコンに集約しました。

これらの結果、当社グループの連結業績は、売上収益は7,492億73百万円、前期比917億66百万円(10.9%)の減少となりました。営業利益は、その他営業費用に構造改革関連費用を計上したことにより7億74百万円、前期比344億93百万円(97.8%)の減少となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は39億67百万円、前期比259億80百万円(86.8%)の減少となりました。

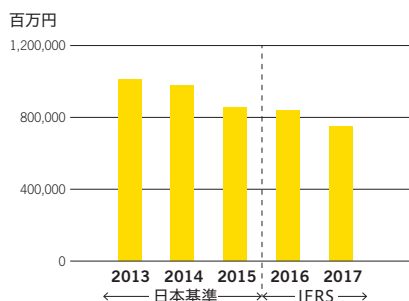
損益分析

2016年および2017年3月31日終了事業年度

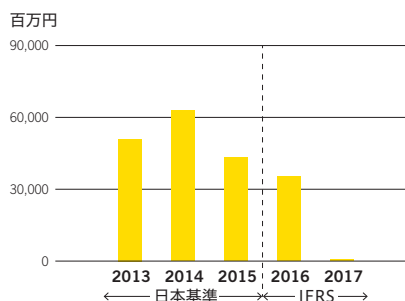
	売上収益に対する比率	
	2016	2017
売上収益	100.0%	100.0%
売上原価	(62.1)	(59.1)
売上総利益	37.9	40.9
販売費及び一般管理費	(32.9)	(33.0)
その他営業損益	(0.8)	(7.7)
営業利益	4.2	0.2
金融損益	0.4	0.2
税引前利益	4.7	0.4
法人所得税費用	(1.1)	0.1
当期利益	3.6	0.5
親会社の所有者に帰属する当期利益	3.6	0.5

※ すべての費用および控除金額はかっこ付で表示しています。

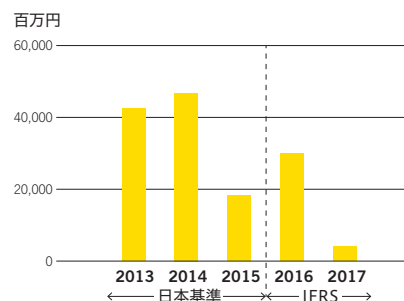
売上収益



営業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



セグメントの業績

■ 精機事業

半導体露光装置分野では、ArF スキャナー「NSR-S322F」や2016年2月に発売した最新型ArF液浸スキャナー「NSR-S631E」などが販売台数を伸ばしました。

FPD露光装置分野では、中国市場を中心としたメーカー各社の活況な設備投資を背景として、特にスマートフォン・タブレット型端末用の中小型パネルの生産に適した「FX-66S2」や「FX-67S2」などが大幅に販売台数を伸ばしたほか、2016年3月に発売した最新装置「FX-68S」も順調に受注を獲得しました。これにより、大型パネル用の装置を含む全体の販売台数は、前期比で倍増する結果となりました。

これらの結果、当事業の売上収益は2,480億26百万円、前期比23.7%の増加、営業利益は134億63百万円、前期比42.6%の増加となりました。

■ 映像事業

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」や、高性能DXフォーマットモデル「D7200」など中高級機の販売が堅調に推移しました。しかしながら、市場縮小や熊本地震による調達先被災の影響もあり、販売台数は減少しました。

コンパクトデジタルカメラでは、2000mm相当の超望遠撮影が高画質で楽しめる多機能モデル「COOLPIX P900」や、高倍率ズームモデル「COOLPIX B500」などの高付加価値製品が好調に推移しましたが、市場縮小や熊本地震の影響により販売台数は大幅に減少しました。

これらの結果、当事業の売上収益は3,830億24百万円、前期比26.4%の減少、営業利益は171億50百万円、前期比63.4%の減少となりました。

■ インストルメンツ事業

マイクロスコープ関連分野では、欧米における関連予算執行の遅れと為替の影響で減収となりました。コスト削減により生物顕微鏡の収益性は向上しましたが、幹細胞事業などへの投資を増やしたことにより全体としては減益となりました。

産業機器関連分野では、CNC画像測定システムNEXIVシリーズが売上を伸ばしましたが、国内での半導体検査装置の低調、欧米で為替の影響を受けたことにより全体としては減収減益となりました。

これらの結果、当事業の売上収益は734億49百万円、前期比4.9%の減少となり、営業利益は12億79百万円、前期比62.2%の減少となりました。

■ メディカル事業

メディカル事業においては、超広角走査型レーザー検眼鏡が国内では低調でしたが、北米、欧州および中国を中心として堅調に推移したことにより、売上を伸ばしました。

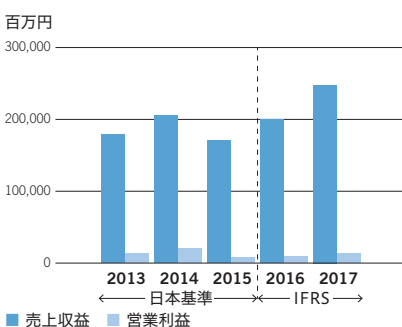
これらの結果、当事業の売上収益は202億76百万円となりましたが、メディカル関連の新事業への先行投資などの影響により、15億99百万円の営業損失となりました。

■ その他の事業

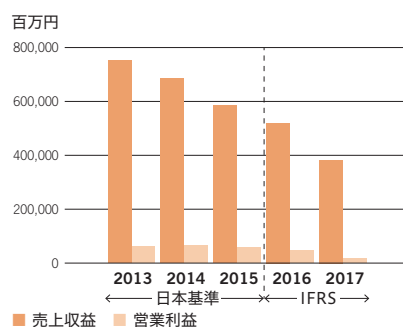
カスタムプロダクツ事業では、固体レーザーが減収となりましたが、宇宙関連は売上を伸ばしました。ガラス事業では、FPDフォトマスクの高精度基板および光学部品の拡販を進め、前期並みの収益を確保しました。

この結果、これらの事業を含む売上収益は244億98百万円、前期比0.1%の増加となり、営業利益は33億96百万円、前期比20.9%の減少となりました。

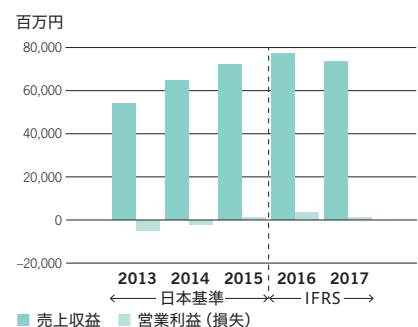
精機事業



映像事業



インストルメンツ事業



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引き続き堅調に推移するものと見込まれます。また、FPD関連分野においては、中小型パネル用の設備投資が堅調を維持することに加え、大型パネル用の設備投資の拡大が見込まれ、市場全体としては引き続き好調に推移するものと見込まれます。映像事業では、レンズ交換式デジタルカメラ市場およびコンパクトデジタルカメラ市場は、ともに縮小が続くことが予想されます。インストルメンツ事業では、マイクロスコープ関連分野では、生物顕微鏡において米国の科学技術予算削減の影響などが懸念されますが、全体としてはシェア拡大が見込まれ、幹細胞事業ではその事業化を加速してまいります。産業機器関連分野では、世界的に市況の不透明感がありますが、自動車関連および半導体検査装置の販売

拡大を引き続き図ります。メディカル事業においては、網膜画像診断機器市場が北米、欧州を中心に堅調に推移することが見込まれます。

2018年3月期は、昨年11月に発表した構造改革プランの第2フェーズに移行し、以下の方針に基づいて、さらなる収益性の改善に向けた追加施策の検討・実行や、経営体質改善への取り組みに着手します。

構造改革第2フェーズの経営方針

1. 半導体装置事業の「黒字化実現」
2. 映像事業の「収益モデル強化」
3. 「経営体質改善」に本格的に着手

なお、成長戦略を盛り込んだ2020年3月期をスタートとする新中期経営計画は、改めて発表する予定です。

設備投資額および研究開発投資

2017年3月期の設備投資額は、通期で322億34百万円と前期比6.6%の減少となりました。セグメント別では、精機事業が75億11百万円、映像事業が70億71百万円、インストルメンツ事業が24億37百万円、メディカル事業が5億44百万円、その他事業が104億51百万円となりました。各セグメントに配分していない全社資産として42億20百万円の設備投資を実行しました。

研究開発投資は636億36百万円と前期比4.7%の減少となりましたが、売上収益研究開発投資率は8.5%と同0.6ポイント増となりました。セグメント別では、精機事業が162億17百万円、映像事業が249億21百万円、インストルメンツ事業が62億29百万円、メディカル事業が37億93百万円、その他事業が124億85百万円となりました。なお、一定の要件を満たす開発費について資産計上しています。

財政状態

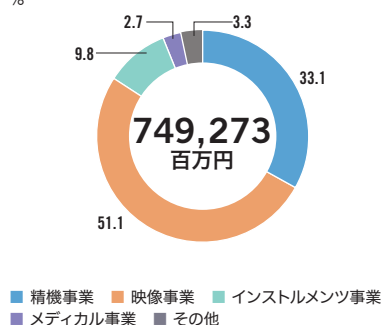
2017年3月期末における流動資産の残高は、6,590億13百万円となり、187億22百万円増加しました。これは、主に現金および現金同等物が678億36百万円増加した一方、棚卸資産が、構造改革に伴う評価減および廃棄などの影響もあり

433億21百万円減少したことによるものです。

非流動資産の残高は、3,593億38百万円となり、170億64百万円増加しました。これは、主にその他の金融資産が株式の時価上昇などにより142億20百万円増加したことによるものです。

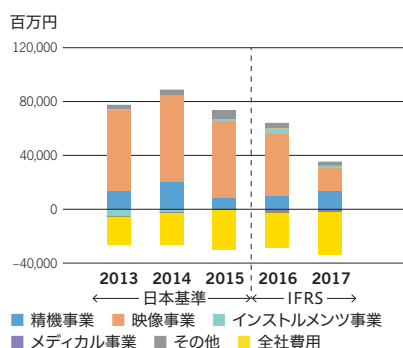
売上収益構成比

(2017年3月期)
%

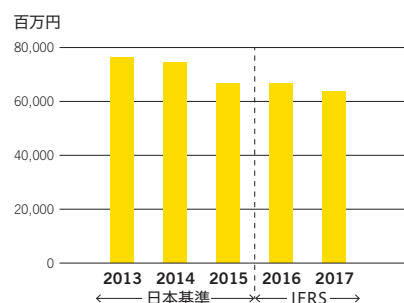


※「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ガラス事業、カスタムプロダクツ事業などを含みます。

セグメント別営業利益(損失)



研究開発投資



2017年3月期末における流動負債の残高は、3,419億18百万円となり、41億85百万円増加しました。これは主に前受金が68億47百万円増加したことによるものです。

非流動負債の残高は、1,382億83百万円となり、305億29百万円増加しました。これは、主に長期借入金が増加した一方で、社債99億68百万円を非流動負債より流動負債へ振り替えたことによるものです。

キャッシュ・フロー分析

2017年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、精機事業での前受金収入が前期に比べて減少したことや、映像事業の販売が前期に対して減少したこと等により、前期比101億70百万円収入が減少し973億42百万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期はOptos Plcの株式取得に伴う支出があったことに対し、2017年3月期の支出は主に有形固定資産の取得によるものであったことから、前期比424億84百万円支出が減少し406億93百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、主に長期借入金による収入により、前期比336億95百万円収入が増加し155億22百万円の収入となりました。

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)を拡大することで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、配当性向40%以上を目標として株主の皆様への還元を行っていく方針とします。加えて、業績の反映度を

資本の残高は、5,381億50百万円となり、10億72百万円増加しました。これは、主に親会社の所有者に帰属する当期利益の計上等により利益剰余金が8億59百万円増加したことによるものです。

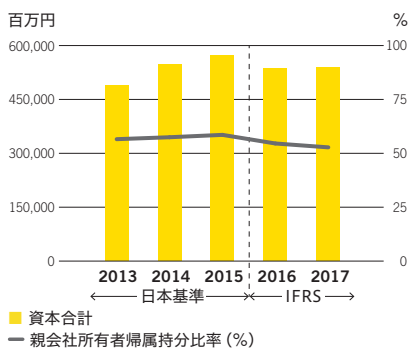
親会社所有者帰属持分比率は前期末から1.8ポイント下落し、52.8%となりました。

財政状態分析

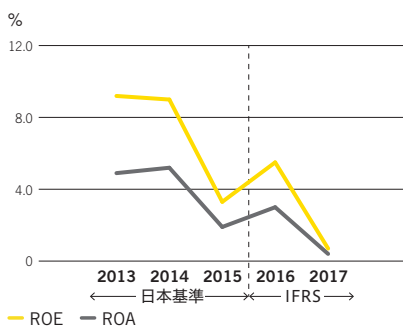
2016年および2017年3月31日現在

	資産合計に対する比率	
	2016	2017
資産合計	100.0%	100.0%
流動資産計	65.2	64.7
棚卸資産	26.8	21.6
非流動資産計	34.8	35.3
有形固定資産	13.0	12.0
その他非流動資産	21.8	23.3
流動負債計	34.4	33.6
社債及び借入金(流動)	2.7	2.3
非流動負債計	10.9	13.6
社債及び借入金(非流動)	8.6	11.2
資本	54.6	52.8

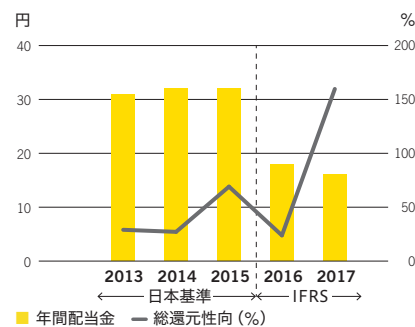
資本合計／親会社所有者帰属持分比率



ROE／ROA*



年間配当金／総還元性向



* ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均自己資本
 ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均総資産

連結財務諸表

連結財政状態計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2017年3月31日現在

単位：百万円

	移行日2015	2016	2017
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 259,625	¥251,210	¥ 319,046
売上債権及びその他の債権	129,361	104,601	96,221
棚卸資産	272,270	263,720	220,400
その他の金融資産	4,439	7,973	9,163
その他の流動資産	13,830	12,786	14,183
小計	679,525	640,291	659,013
売却目的で保有する非流動資産	266	—	—
流動資産合計	679,791	640,291	659,013
非流動資産			
有形固定資産	147,070	127,403	121,827
のれん及び無形資産	31,639	70,621	67,752
退職給付に係る資産	5,821	1,162	5,489
持分法で会計処理されている投資	10,196	10,645	11,696
その他の金融資産	79,413	71,123	85,343
繰延税金資産	53,996	60,298	62,883
その他の非流動資産	1,495	1,022	4,349
非流動資産合計	329,628	342,274	359,338
資産合計	¥1,009,420	¥982,564	¥1,018,351

※ 2017年3月期より国際会計基準(以下、IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。

単位：百万円

	移行日2015	2016	2017
負債及び資本			
負債			
流動負債			
仕入債務及びその他の債務	¥ 125,719	¥124,131	¥ 112,870
社債及び借入金	28,600	26,498	23,601
未払法人所得税	5,417	4,272	3,567
前受金	99,644	104,548	111,395
引当金	9,193	7,970	6,926
その他の金融負債	40,420	33,092	31,213
その他の流動負債	38,195	37,222	52,347
流動負債合計	347,188	337,732	341,918
非流動負債			
社債及び借入金	84,436	84,071	114,477
退職給付に係る負債	8,438	8,889	8,624
引当金	3,624	4,102	4,131
繰延税金負債	364	5,482	5,193
その他の金融負債	3,276	2,465	2,991
その他の非流動負債	2,564	2,745	2,868
非流動負債合計	102,701	107,754	138,283
負債合計	449,889	445,487	480,201
資本			
資本金	65,476	65,476	65,476
資本剰余金	80,981	81,234	81,163
自己株式	(12,413)	(13,255)	(13,215)
その他の資本の構成要素	11,057	(25,522)	(25,381)
利益剰余金	413,928	428,622	429,481
親会社の所有者に帰属する持分	559,029	536,555	537,524
非支配持分	502	523	626
資本合計	559,531	537,078	538,150
負債及び資本合計	¥1,009,420	¥982,564	¥1,018,351

連結損益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2017年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2016	2017
売上収益	¥ 841,040	¥ 749,273
売上原価	(522,232)	(443,153)
売上総利益	318,808	306,121
販売費及び一般管理費	(276,988)	(247,548)
その他営業収益	8,685	3,606
その他営業費用	(15,239)	(61,404)
営業利益	35,266	774
金融収益	7,432	5,781
金融費用	(4,192)	(4,006)
持分法による投資利益	1,040	518
税引前利益	39,546	3,068
法人所得税費用	(9,502)	990
当期利益	30,044	4,057
当期利益の帰属		
親会社の所有者	29,947	3,967
非支配持分	97	91
当期利益	¥ 30,044	¥ 4,057

1株当たり当期利益

単位：円

基本的1株当たり当期利益	¥75.55	¥10.01
希薄化後1株当たり当期利益	75.37	9.98

連結包括利益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2017年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2016	2017
当期利益	¥ 30,044	¥ 4,057
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	(8,424)	7,338
確定給付制度の再測定	(3,472)	3,307
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	18	(17)
純損益に振り替えられないことのない項目合計	(11,879)	10,628
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(27,856)	(4,248)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	(35)	(363)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(216)	(337)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(28,108)	(4,948)
税引後その他の包括利益	(39,987)	5,680
当期包括利益	(9,943)	9,737
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	(9,987)	9,676
非支配持分	45	61
当期包括利益	¥ (9,943)	¥ 9,737

※ 2017年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

連結持分変動計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2017年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	親会社の所有者に帰属する持分											非支配 持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素						利益剰余金	合計		
				その他の包括 利益を通して 測定する金融 資産の公正 価値の純変動	確定給付 制度の 再測定	持分法適用 会社におけ るその他の 包括利益に 対する持分	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ フロー・ヘッ ジの公正価 値変動額の 有効部分	合計				
移行日2015年4月1日 残高	¥65,476	¥80,981	¥(12,413)	¥10,822	¥ —	¥ (2)	¥ —	¥ 237	¥ 11,057	¥413,928	¥559,029	¥502	¥559,531
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	29,947	29,947	97	30,044
その他の包括利益	—	—	—	(8,424)	(3,472)	(199)	(27,804)	(35)	(39,934)	—	(39,934)	(52)	(39,987)
当期包括利益合計	—	—	—	(8,424)	(3,472)	(199)	(27,804)	(35)	(39,934)	29,947	(9,987)	45	(9,943)
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(11,902)	(11,902)	(24)	(11,926)
自己株式の取得及び 処分	—	(0)	(976)	—	—	—	—	—	—	—	(976)	—	(976)
株式報酬取引	—	340	134	—	—	—	—	—	—	5	479	—	479
非支配株主との取引に 係る親会社の所有者 持分の変動	—	(87)	—	—	—	—	—	—	—	—	(87)	—	(87)
その他の資本の構成要 素から利益剰余金 への振替	—	—	—	(99)	3,472	(18)	—	—	3,356	(3,356)	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	253	(842)	(99)	3,472	(18)	—	—	3,356	(15,253)	(12,486)	(24)	(12,510)
2016年3月31日残高	¥65,476	¥81,234	¥(13,255)	¥ 2,300	¥ —	¥(218)	¥(27,804)	¥ 201	¥(25,522)	¥428,622	¥536,555	¥523	¥537,078
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,967	3,967	91	4,057
その他の包括利益	—	—	—	7,338	3,307	(354)	(4,218)	(363)	5,710	—	5,710	(30)	5,680
当期包括利益合計	—	—	—	7,338	3,307	(354)	(4,218)	(363)	5,710	3,967	9,676	61	9,737
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(8,729)	(8,729)	(45)	(8,774)
自己株式の取得及び 処分	—	(0)	(4)	—	—	—	—	—	—	—	(5)	—	(5)
株式報酬取引	—	(71)	44	—	—	—	—	—	—	52	26	—	26
子会社の設立に伴う 払込	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	88	88
その他の資本の構成要 素から利益剰余金 への振替	—	—	—	(2,278)	(3,307)	16	—	—	(5,569)	(5,569)	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	(71)	40	(2,278)	(3,307)	16	—	—	(5,569)	(3,108)	(8,708)	43	(8,665)
2017年3月31日残高	¥65,476	¥81,163	¥(13,215)	¥ 7,360	¥ —	¥(557)	¥(32,022)	¥(162)	¥(25,381)	¥429,481	¥537,524	¥626	¥538,150

※ 2017年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

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
2017年3月31日終了事業年度

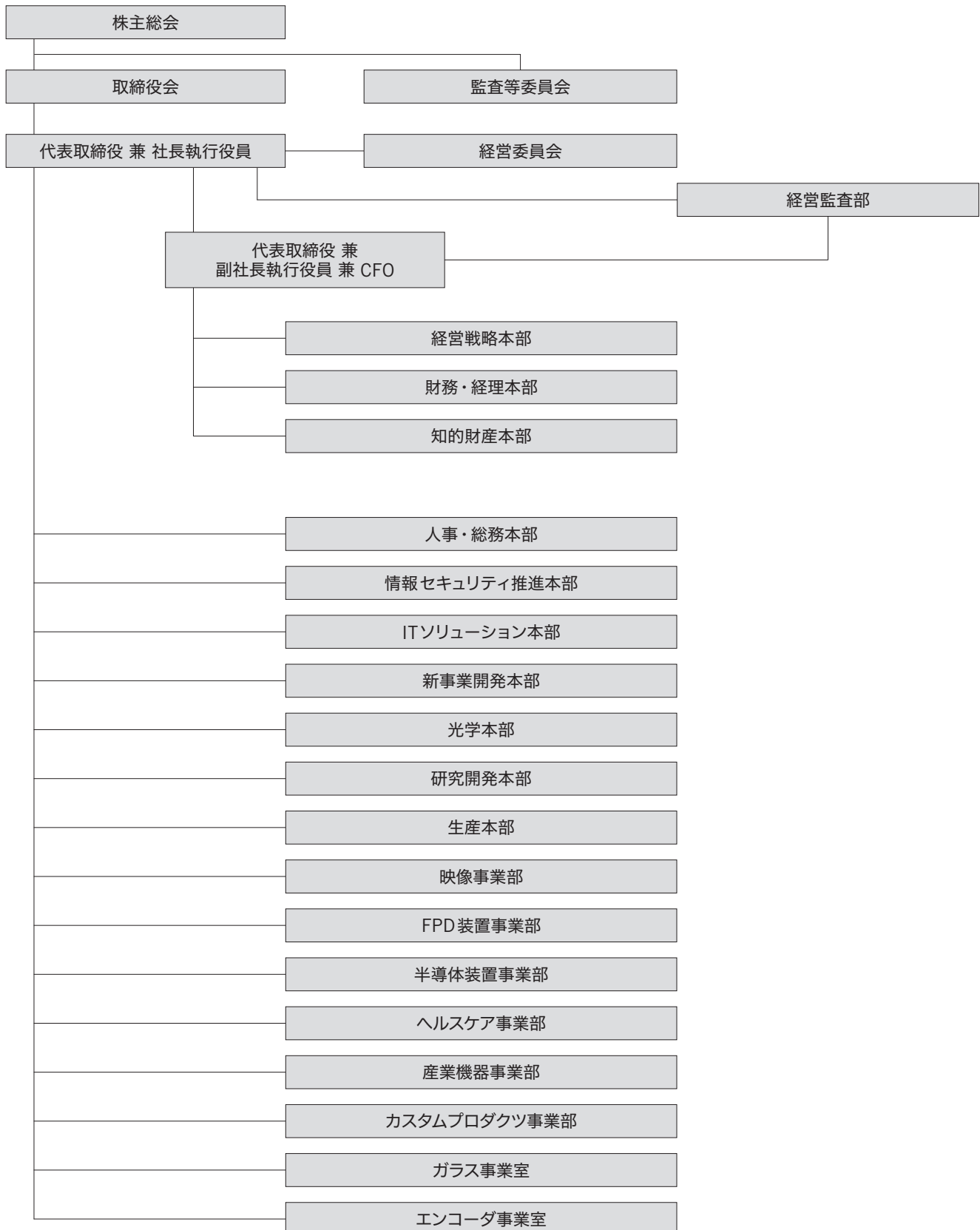
単位：百万円

	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 39,546	¥ 3,068
減価償却費及び償却費	38,811	33,972
減損損失	8,449	5,351
受取利息及び受取配当金	(3,256)	(3,245)
持分法による投資損益(益)	(1,040)	(518)
固定資産売却損益(益)	(3,148)	(39)
支払利息	1,418	1,314
売上債権及びその他の債権の増減額(増加)	30,956	7,432
棚卸資産の増減額(増加)	(1,263)	42,229
仕入債務及びその他の債務の増減額(減少)	3,474	(13,130)
前受金の増減額(減少)	4,855	5,719
引当金の増減額(減少)	(2,083)	(1,104)
退職給付に係る資産及び負債の増減額(減少)	478	302
その他	164	23,252
小計	117,362	104,603
利息及び配当金の受取額	4,338	4,671
利息の支払額	(1,405)	(1,248)
競争法関連支払額	—	(1,307)
法人所得税の支払額又は還付額(支払)	(12,783)	(9,377)
営業活動によるキャッシュ・フロー	107,512	97,342
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(21,957)	(21,295)
有形固定資産の売却による収入	3,678	271
無形資産の取得による支出	(12,121)	(9,119)
投資有価証券の取得による支出	(6,791)	(8,835)
投資有価証券の売却による収入	1,009	5,851
定期預金の預入による支出	(19,559)	(8,867)
定期預金の払出による収入	15,854	5,822
連結範囲の変更を伴う事業の取得による支出	(43,563)	(1,100)
その他	271	(3,420)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(83,178)	(40,693)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(減少)	(0)	—
長期借入による収入	12,500	38,780
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	(15,000)	(12,903)
配当金の支払額	(11,910)	(8,734)
非支配持分への配当金の支払額	(24)	(45)
その他	(3,739)	(1,576)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,174)	15,522
現金及び現金同等物に係る換算差額	(14,575)	(4,335)
現金及び現金同等物増減額(減少)	(8,415)	67,836
現金及び現金同等物期首残高	259,625	251,210
現金及び現金同等物期末残高	¥251,210	¥319,046

※ 2017年3月期よりIFRSに準拠して連結財務諸表を作成しています。

ニコングループの体制

(2017年6月29日現在)



株主情報

(2017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

25,031名 (連結)

資本金

65,476百万円

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

33,786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

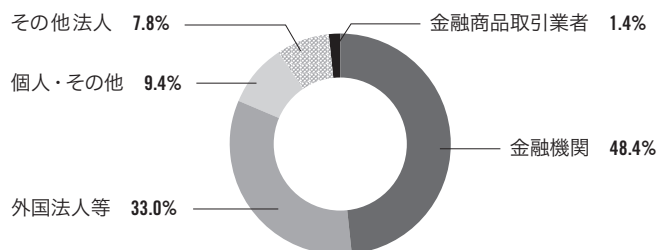
108-6290
東京都港区港南2-15-3
品川インターシティ C棟
Tel: 03-6433-3600(代表)

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

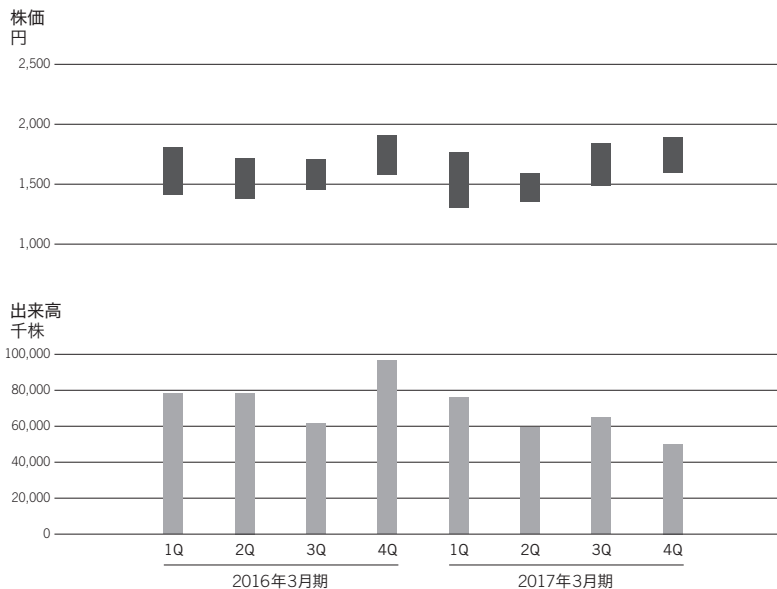


大株主

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)	32,295	8.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,344	6.1
明治安田生命保険相互会社	19,537	4.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,364	2.1
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	6,710	1.7
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE THE KILTEARN GLOBAL EQUITY FUND	6,709	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,402	1.6
東京海上日動火災保険株式会社	6,042	1.5

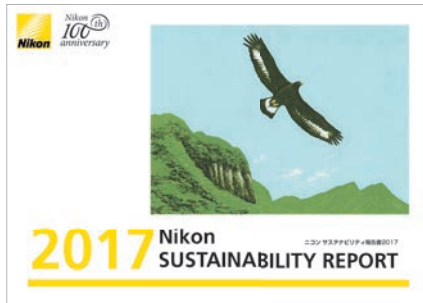
※ 持株比率は自己株式(4,098,754株)を控除して計算しています。
表示単位未満を四捨五入しています。

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。

サステナビリティ詳細情報のご案内




サステナビリティ報告書2017


ニコンは、「サステナビリティ報告書2017」および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、ニコングループのCSR活動へのご理解をより深めていただければ幸いです。

ウェブサイト「サステナビリティ」ページ
<http://www.nikon.co.jp/sustainability/>

環境パフォーマンスデータに関する第三者保証



デロイトトーマツ



トーマツ

独立した第三者保証報告書

2017年8月4日

株式会社ニコン
 代表取締役社長執行役員 牛田 一雄 殿

デロイトトーマツ サステナビリティ株式会社
 東京都千代田区丸の内三丁目3番1号
 代表取締役 杉山 雅彦

デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社 (以下「当社」という。)、株式会社ニコン (以下「会社」という。)) が作成した「ニコンレポート2017」(以下「報告書」という。))に記載されている★の付された2017年3月期(2016年4月1日から2017年3月31日まで)の会社及び国内グループ会社のCO₂排出量、海外グループ生産会社のCO₂排出量、会社及び国内グループ会社の水資源投入量、並びに海外グループ生産会社の水資源投入量(以下、あわせて「サステナビリティ情報」という。))について、限定的保証業務を実施した。

会社の責任
 会社は、会社が採用した算定及び報告の基準(各保証対象に注記)に準拠してサステナビリティ情報を作成する責任を負っている。また、CO₂の算定は、排出係数と数値データの決定に利用される科学的知識が不完全である等の理由により、固有の不確実性の影響下にある。

当社の独立性と品質管理
 当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づき、国際会計士倫理基準審議会の「職業会計士の倫理規程」が定める独立性及びその他の要件を遵守した。また、当社は、国際品質管理基準第1号「財務諸表の監査及びレビュー並びにその他の保証及び関連サービス業務を行う事務所の品質管理」に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規程の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

当社の責任
 当社の責任は、当社が実施した手続及び当社が入手した証拠に基づいて、サステナビリティ情報に対する限定的保証の結論を表明することにある。当社は、「国際保証業務基準3000 過去財務情報の監査又はレビュー(以外の保証業務)」「国際監査・保証基準審議会」、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」「国際監査・保証基準審議会」及び「サステナビリティ情報審査実務指針」(サステナビリティ情報審査協会)に準拠して、限定的保証業務を実施した。

当社が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、算定方法と報告方針の適切性の検討、報告書の基礎となる記録との照合又は調整、及び以下を含んでいる。

- ・ 会社の見積り方法が、適切であり、一貫して適用されていたかどうかを評価した。ただし、手続には見積りの基礎となったデータのテスト又は見積りの再実施を含めていない。
- ・ データの網羅性、データ収集方法、原始データ及び現場に適用される仮定を評価するため、事業所の現地調査を実施した。

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務に対する手続と比べて、その種類と実施時期が異なり、その実施範囲は狭い。その結果、当社が実施した限定的保証業務で得た保証水準は、合理的保証業務を実施したとすれば得られたであろう保証水準ほどには高くない。

限定的保証の結論
 当社が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、サステナビリティ情報が、会社が採用した算定及び報告の基準に準拠して作成されていない、と信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以上

Member of
 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

FINANCIAL AND CORPORATE DATA

保証対象

- ・(株)ニコンおよび国内グループ会社CO₂排出量
- ・海外グループ生産会社CO₂排出量
- ・(株)ニコンおよび国内グループ会社水資源投入量
- ・海外グループ生産会社水資源投入量

対象期間

2017年3月期(2016年4月1日~2017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