



NIKON REPORT 2016

ニコン レポート2016
2016年3月期

次の100年に向けて、常に新たな価値を提供し、 成長し続けるニコングループを目指して、 変革に全力を尽くしていきます。

株式会社ニコンは、2017年に創立100周年を迎えます。

1917年の創立から100年にわたり、ニコングループは光利用技術と精密技術を基礎として、世界中に独自の価値を提供してきました。

2016年3月期は、中期経営計画「Next 100 - Transform to Grow」にもとづき、6事業のポートフォリオで成長するニコングループを目指し、変革を進めました。

「ニコンレポート2016」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は、ぜひご一読いただければ幸いです。



写真：ニコンミュージアム

2017年に迎える創立100周年を記念し、2015年10月にニコンミュージアムをオープンしました。ニコンの各事業の歴史、製品、技術などを一堂に展示する初めての施設です。

<ニコンミュージアム 詳細： <http://www.nikon.co.jp/profile/museum/>>



ABOUT NIKON

- 02 ニコンの歩み
- 04 ニコンの事業構造
- 06 ニコンの技術力

BUSINESS STRATEGY

- 08 ごあいさつ
- 09 ステークホルダーの皆様へ
- 14 役員一覧
- 16 中期経営計画の進捗

BUSINESS PERFORMANCE

- 18 パフォーマンスハイライト
- 22 2016年3月期 各事業のレビュー
- 24 各本部、事業部の概況
 - 24 経営戦略本部
 - 26 半導体装置事業部
 - 28 FPD装置事業部
 - 30 映像事業部
 - 32 マイクロスコープ・ソリューション事業部
 - 34 産業機器事業部
 - 36 メディカル事業推進本部

CORPORATE GOVERNANCE

- 38 コーポレート・ガバナンス

SUSTAINABILITY

- 42 成長を支えるニコンのCSR活動

FINANCIAL AND CORPORATE DATA

- 46 経営成績に関する説明ならびに分析
- 50 連結財務諸表
- 55 ニコングループの体制
- 56 株主情報
- 57 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。

ニコンの歩み

株式会社ニコンは、1917年の創立から国内外の市場において、光学技術のパイオニアとしてさまざまな価値を提供してきました。

「光利用技術」と「精密技術」によりさまざまな製品を開発、また、それを世界中に提供することで企業価値を拡大させ、100年近くにわたり持続的に成長を続けています。

1917 「日本光学工業株式会社」設立

1921

- 超小型双眼鏡「ミクロン4×、6×」**①** 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の一つ

1925

- ニコン設計による初の顕微鏡「JOICO 顕微鏡」**②** 発売

1932

- 写真レンズの名称を「NIKKOR(ニッコール)」に決定

1945

- 戦後、民生用光学機器の生産に転換

1946

- 小型カメラの名称をNikon(ニコン)に決定

1948

- 小型カメラ「ニコンI型」**③** 発売
ニコンカメラの初号機

1949

- 東京および大阪証券取引所に株式上場

1953

- 米国にカメラなどの輸入・技術サービス・市場調査を行うNikon Optical Co., Inc. 設立

1959

- 一眼レフカメラ「ニコンF」**④** 発売
ニコン初のレンズ交換式一眼レフカメラ

1961

- スイスにNikon AG 設立

1968

- オランダにNikon Europe N.V. (現 Nikon Europe B.V.) 設立

1980

- 超LSI製造用縮小投影型露光装置「NSR-1010G」**⑤** 発売
商用機として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」**⑥** 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

- タイにニコン初の本格的海外生産拠点Nikon(Thailand) Co., Ltd. 設立

1995

- CNC画像測定システム「NEXIV」**⑦** 発売
画像処理技術により、非接触での高精度測定が可能

1999

- デジタル一眼レフカメラ「D1」**⑧** 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



①



②



③



④



⑤



⑥

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。

→ 2016

2000

- 企業理念「信頼と創造」を制定

2002

- 中国にNikon Imaging (China) Co., Ltd. 設立

2005

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

2007

- 細胞培養観察装置「BioStation CT」⁹ 発売
ライブセル観察の可能性を広げた
- インドのNikon India Private Limited 営業開始

2008

- ロシアのNikon (Russia) LLC. 営業開始

2009

- メキシコのNikon Mexico, S.A. de C.V. 営業開始
- ベルギーのMetris NV (現 Nikon Metrology NV) を完全子会社化

2010

- 超解像顕微鏡「N-SIM」「N-STORM」¹⁰ 発売
従来の光学顕微鏡では到達できなかっ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」¹¹ 発売
非接触で高速・高精度・高密度に測定データを取得可能

2011

- ニコン初のレンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J1」¹²
「Nikon 1 V1」発売

2012

- アラブ首長国連邦(UAE) ドバイのNikon Middle East FZE 営業開始

2013

- インドネシアのPT Nikon Indonesia 営業開始
- ラオスにNikon Lao Co., Ltd. 設立
- 新事業のターゲットに「健康・医療分野」を選択

2014

- CNC画像測定システム「iNEXIV VMA-4540」を発売
- 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
- 「ニコンミュージアム」開設
- 高精度非接触センサー3D計測システム「HN-C3030」を発売
- 超解像顕微鏡「N-STORM 4.0」を発売

2016

- ArF液浸スキャナー「NSR-S631E」を発売
- FPDスキャナー「FX-68S」を発売
- デジタル一眼レフカメラ「D5」「D500」発売



7



8



9



10



11



12

ニコンの事業構造

精機事業

半導体装置事業

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。

FPD装置事業

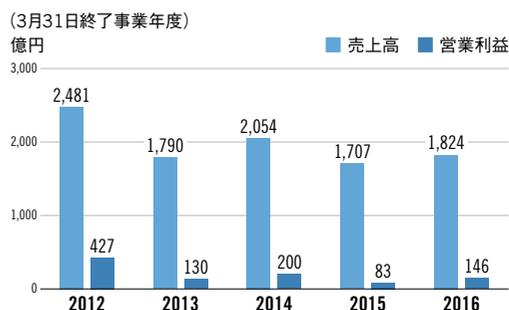
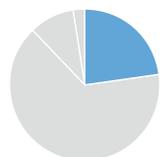
液晶パネル、有機ELパネルを製造する
FPD露光装置の開発・製造・販売・サービス

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。

売上高構成比

22.2%



映像事業

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

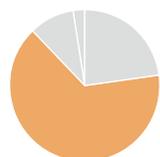
特徴

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。

売上高構成比

63.2%



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

生物顕微鏡や細胞培養観察装置の開発・製造・販売・サービスに加え、新たに再生医療用細胞などの受託生産事業に参入

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、再生医療向け細胞生産で世界最大手のLonza社と業務提携し、再生医療用細胞などの受託生産事業の基盤を確立。

産業機器事業

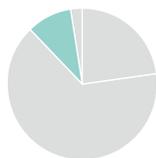
工業用顕微鏡や測定機、X線／CT検査システムの開発・製造・販売・サービス

特徴

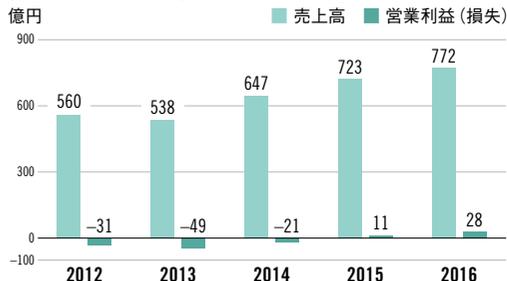
電子部品、自動車、航空機などの産業分野向けの工業用顕微鏡や二次元および三次元測定機、非破壊検査を可能とするX線／CT検査システムを開発、販売。モノづくりに欠かせない品質管理のツールとして、高く評価されている。

売上高構成比

9.4%



(3月31日終了事業年度)



メディカル事業

網膜画像診断機器をはじめとする、Optos社の製品の販売・サービス

特徴

ニコンのコア技術である光利用技術や精密技術をベースにして、医療分野における予防、診断、治療、予後管理の各段階でのアンメットメディカルニーズ(未充足の医療ニーズ)に応える新たな技術や機器、サービスの開発を進めている。

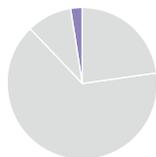
その他の事業

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。

売上高構成比

2.2%



2016年3月期業績

売上高	183億円
営業損失	46億円



- 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

ニコンの技術力

ニコンは創業以来培ってきた「光利用技術」と「精密技術」をベースに、多彩な製品・サービスを展開しています。

社会のさまざまなニーズに応えながら、未来を切り開く最先端産業や、世界中の人々の暮らしを支え続けています。

ここでは、代表的な製品を紹介します。



半導体露光装置

NSR-S631E

高い精度と生産性で定評のあるストリームラインプラットフォームを採用し、7ナノメートルノードプロセスの半導体量産用として開発された半導体露光装置です。最先端デバイス生産ラインの安定量産に貢献します。



FPD露光装置

FX-68S

スマートフォンに代表される高機能モバイル機器に欠かせない、高精細液晶パネルおよび有機ELパネル製造に最適なFPD露光装置です。独自のマルチレンズシステムにより、生産性向上と高解像度・高精度アライメントを同時に実現しました。



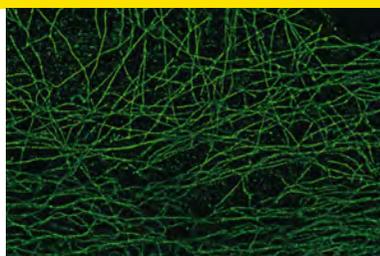
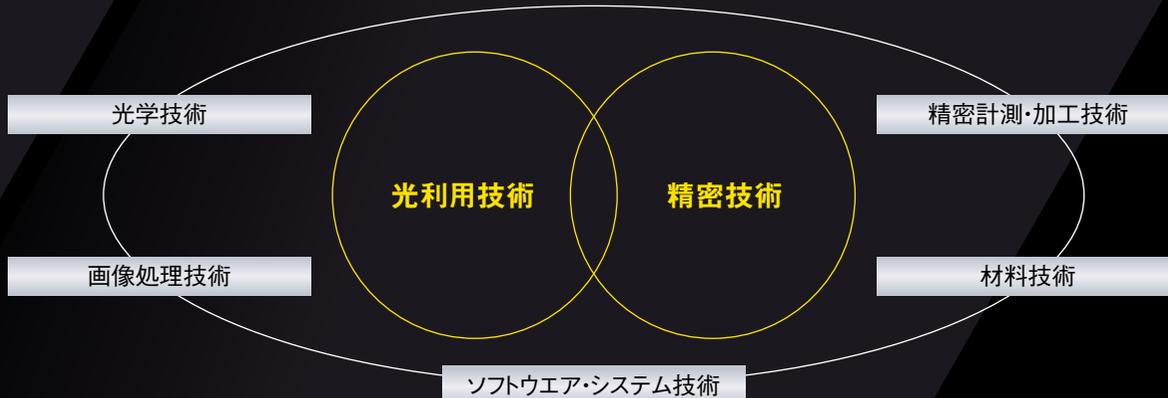
デジタル一眼レフカメラ

D5

新世代の153点AFシステムによって、さまざまな状況で被写体をより確実に捉えることができます。格段に向上した動体捕捉力や高感度画質をはじめとする高いパフォーマンスで、幅広いシーンと被写体に対応したフラッグシップモデルです。



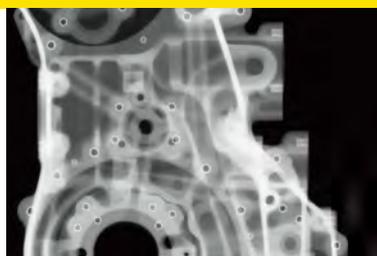
ニコンを支える基礎技術



超解像顕微鏡

N-STORM 4.0

従来の光学顕微鏡の解像限界(200ナノメートル)の約10倍という高い分解能を持つ超解像顕微鏡です。細胞内の構造体から生命現象の分子レベルの理解に踏み込む情報が得られます。また、sCMOSカメラの採用により、撮像速度を大幅に向上させました。



X線/CT検査システム

XT H 450

X線の透過作用を用いて、鋳物や大型構造物の内部欠陥を非破壊で検査できるシステムです。高出力のマイクロフォーカスX線源を搭載し、大型の鋳物やタービンブレードなどの高密度な金属製品の微細な検査に威力を発揮します。



※ Californiaで撮影した網膜の画像

網膜画像診断機器

California

超広角(Ultra-Widefield)技術により、従来の眼底カメラと比べて50%以上広い範囲である網膜の約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。



ごあいさつ

変革を加速し、次の100年も成長し続けるニコングループへ

2016年3月期は、精機事業およびインストルメンツ事業において前期比で増収増益を達成したものの、映像事業が市場縮小の影響を受け低調に推移した結果、連結ベースの売上高は前期比4%減の8,229億円、営業利益は同16%減の367億円となりました。

2017年3月期は2015年5月に発表した中期経営計画2015年度版の折り返しという重要な年となります。成長事業であるインストルメンツ事業やメディカル事業はもちろん、精機事業および映像事業においても変革を加速し、成果が具体的に見え始める年にしていきます。

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。

Nikon

木村 眞琴
取締役会長

牛田 一雄
取締役社長兼
社長執行役員

岡 昌志
取締役兼副社長執行役員兼CFO



次の100年も成長を続ける企業体になるために、
6つの事業ポートフォリオで収益力を
高めていきます。

取締役社長兼社長執行役員
牛田 一雄

2016年3月期の 総括

目標は達成したものの、 中期経営計画の進捗としては不十分。

昨年5月に発表した中期経営計画2015年度版では、営業利益目標として、2016年3月期に300億円、2017年3月期に380億円、2018年3月期に650億円を掲げ、初年度である2016年3月期の実績は367億円となりました。計画を上回ることはできましたが、2015年3月期の実績と比べると16%の減益です。全社の実績として見た場合、決して十分な結果とは捉えていません。2017年3月期については、2018年3月期における業績の大幅な向上のために、力を蓄積する重要な1年と位置付けており、決して初年度の計画達成で満足しないよう社内に繰り返し伝えています。

2016年3月期の実績を主な事業別に見ると、精機事業は半導体露光装置の販売が思うように伸びなかったものの、中小型高精細パネル向けの設備投資の活発化を受けて、FPD露光装置の販売台数が大幅に増加し、精機事業全体で前期比75%と大幅な増益を達成しました。しかし、直近数年の半導体装置事業の収益状況に加え、ArF液浸露光装置の将来のキャッシュ・フローが想定を下回ると判断し、半導体装置事業が保有する生産設備などの固定資産に対して約70億円の減損損失を計上しました。

映像事業については、期待していた主力のデジタル一眼レフカメラの販売が各国の年末商戦などで振るわず、また、新製品「D500」の発売延期の影響を他の製品の販売でカバーできなかったこともあり、営業利益は19%の減益となりました。

インストルメンツ事業は、マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業ともに好調に推移し、インストルメンツ事業全体の営業利益が約2倍の伸びを見せました。

メディカル事業については、2015年5月に完全子会社化した英国の網膜画像診断機器企業Optos社の事業は、のれん償却費などの負担はありますが、計画通りに推移しています。ただし、メディカル事業全体の推進に向けた研究開発費などの投入により、事業全体では46億円の営業損失となりました。

強い危機感と使命感を持って、変革を加速。

冒頭でも申し上げた通り、2016年3月期の営業利益目標300億円に対して367億円という結果は、一定の評価はできるものの、中期経営計画2015年度版の方針である「**Transform to Grow**」の具体策が、まだ目に見える形にはなっていないことを課題ととらえています。前述のOptos社や、2015年5月に発表した再生医療用細胞生産で世界最大手のLonza社との戦略的業務提携契約締結による株式会社ニコン・セル・イノベーションの設立など、従来にはない変化を生んでいます。十分とは考えていません。より一層スピード感を持って取り組んでいかなければいけないという強い危機感と使命感を持っています。

「**Transform to Grow**」は、M&Aなどを通じて売上規模を大きくしていくだけの方針ではなく、新しい力を取り入れながら、自らの業態を進化させ、差別化によって収益基盤をより強固なものにしていくというものです。従って、一定の収益や事業規模になるまでにある程度時間がかかりますが、重要なことは、中期経営計画の施策のロードマップに従って、ニコングループが何を狙って、どんなアクションを起こしていくのか、今までの進捗の振り返りと合わせて、具体的かつ分かりやすくステークホルダーの皆様にご理解いただくことであり、それをお伝えするのが私の責務で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した収益確保、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。



今後の課題

付加価値を創出するマインドセットと行動力を持つ人材の育成。

2016年3月期は、特に映像事業においてコスト削減の面で成果があったと評価していますが、全社として見るとまだ不十分です。映像事業は、需要が落ち込むコンパクトデジタルカメラから、安定した需要が続く中・高級機種デジタル一眼レフカメラに力点を置いた生産体制と販売体制を固めたほか、サプライチェーン全体で徹底したコスト削減を行った結果、前期比で減収減益となったものの、営業利益率は8.8%を維持しました。コスト削減は製造業として必須の経営施策ですので、映像事業に限らず全事業で引き続き推進していきます。

そして、中期経営計画の初年度を経て改めて浮き彫りになったのは、社内のマインドセットの変化がまだ途上である点です。全社として見るとまだ足りませんが、成果を一つ挙げるとしたら、産業機器事業におけるソリューション提案です。事業規模そのものは大きくありませんが、新しい視点を次々に取り入れながら、お客様にソリューションを提案し、さまざまな成果を挙げています。すでに整った従来のプラットフォームで仕事をこなすマインドセットではなく、付加価値を自ら創出していくマインドセットを全社にもっと浸透させていくことが、大きな課題だと認識しています。殻を破り、担当する事業領域を起点に、バリューチェーンを俯瞰しながら、隣接する領域に一步踏み込んでいく。そうしたマインドと行動力を持った人材をもっと増やしていきたいと考えています。「**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事施策「**FUTURE IN FOCUS**」を導入していますが、この施策を着実に進め、人材力のさらなる向上を加速させていきます。

また、成長事業への人材シフトについても一層の加速が必要です。例えば、半導体装置事業からメディカル事業などへ一定の人材シフトを実施しましたが、成長事業の強化のためにさらなるシフトを検討しています。

2017年3月期の
見通しニコンの将来像をより具体的にしていくための
基盤を固める1年。

平成28年(2016年)熊本地震については、映像事業のサプライチェーンへの影響が多大です。2016年5月に発表した2017年3月期の業績予想は、被災した調達先の復旧が進行中の段階であったため入手可能な情報に基づいた見通しとしましたが、精機事業とインストルメンツ事業で堅調な伸びが期待できることから、会社全体では増収増益を見込んでいます。映像事業は不確定要素があるものの、下期には、主力のデジタル一眼レフカメラにおいてはフル生産体制を含め挽回を図る計画で、通期では減益幅を最小限にとどめたいと考えています。

中期経営計画2015年度版では、2017年3月期の営業利益目標を380億円としていましたが、現時点で460億円を計画しています。初年度は300億円から367億円に上振れ、2年目も380億円から460億円に上振れる見込みです。2期連続で計画達成見込みとなると、改革の取り組みの成果がすでに出ており、好調だと思われるかもしれませんが、当期の増益要因の大半は、2016年3月期から続く中小型高精細パネル需要の拡大に伴うFPD露光装置の大幅な販売増加によるもので、この増加基調が継続するとは考えていません。もちろん、大型高精細パネルなど新たな需要に対する期待感もありますが、こうした期待に基づく経営をしていく考えはありません。

「**Transform to Grow**」を加速させ、ニコンの将来像をより具体的にしていくために、準備をしっかりと進める1年にしたいと考えています。

ガバナンスの 強化

社外役員との連携をさらに強固なものへ。

権限委譲による執行責任の明確化・意思決定の迅速化と、取締役会の監督機能強化を図るため、2016年6月開催の定時株主総会での承認を経て、監査等委員会設置会社へ移行しました。

中身の変革が特に重要であり、例えば、これまで、中期経営計画は経営陣でまとめたものを取締役会で決議していましたが、これからは、作成の初期の段階から社外役員とともに取締役会で活発に議論していきます。

従来、社外役員からは他社での経営経験や弁護士の視点でさまざまな意見をいただいておりますが、今後は今まで以上に経営課題や戦略についての議論を深め、ガバナンスの強化を図っていきます。

ニコンの 社会的責任

ニコングループらしい、 サステナブルな社会への貢献。

社会の持続可能な発展のためにニコングループとして社会にどう貢献するか。このことを最近より一層問われていると感じています。その点で、当社グループは「信頼と創造」という企業理念を軸に、例えば再生医療用細胞や体外診断分野での事業展開を加速していますが、これは環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点で言うと、世界の人々の健康や幸せの向上に貢献することになると思います。ほかには、スマート工場におけるソリューション事例が挙げられます。ニコンの光に関わる技術がお客様のスマート工場化に貢献できれば、ビジネスチャンスであると同時に、地球環境の負荷低減を進めることにもなります。

ニコングループは、現在そして将来にわたって社会に価値をもたらすことができる数多くの技術を持っています。当社グループが先陣を切って新たな価値を生み出し、サステナブルな社会を支える代表企業の一つになっていきたいと思っています。

最後に

多様性のあるニコングループの実現へ。

インダストリー4.0やIoTといったキーワードが登場し、市場環境の変化のスピードが増していく中で、ニーズの多様化も進んでいます。当社グループにはそういったニーズを掘り起こす鍵となるような技術や事例が数多く存在しますが、それらをまだ十分に活かし切れていません。例えば、現在注目されているIoTやAIは主にセンシング技術と解析技術がコア技術となりますが、ニコングループにはさまざまな種類のセンシングと解析に関連する技術があり、これからの時代で求められるソリューションにおいて、当社グループの技術が役立つはず。最終製品に固執せず、多岐にわたる領域に自らの技術が埋め込まれている多様な業態を目指していく考えです。

まずは、中期経営計画2015年度版で掲げた施策を実行し、将来のポテンシャルを感じ取っていただけるような事業の広がりを実現していくことが、今の私に課せられた責務です。ステークホルダーの皆様には、当社グループの「変化」に注目いただきながら、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2016年8月

取締役社長兼社長執行役員

牛田 一雄



役員一覧

(2016年6月29日現在)

取締役

木村 眞琴 ①

取締役会長*1

- 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 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 ヘルスケア事業*2担当
(現任)

牛田 一雄 ②

取締役社長*1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
メディカル事業推進本部管掌、新事業開発本部管掌
- 2015 取締役社長兼社長執行役員
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 取締役社長兼社長執行役員
新事業開発本部担当(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、
マイクロスコー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
- 2016 取締役兼常務執行役員 コアテクノロジー本部長、
知的財産本部担当、エンコーダ事業室担当(現任)

岡 昌志 ③

取締役*1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
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
- 2014 同行顧問 米州 MUFGホールディングス
コーポレーション会長
- 2015 同行顧問
- 2016 当社顧問
- 2016 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(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
- 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(現任)



*1 代表取締役

*2 ヘルスケア事業とは、マイクロスコープ・ソリューション事業およびメディカル事業を指します。

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)

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)

根岸 秋男 9

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員
2012 同社常務執行役員
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)

橋爪 規夫 10

取締役 常勤監査等委員

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
2016 取締役 常勤監査等委員(現任)

藤生 孝一 11

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)

上原 治也 12

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)

畑口 紘 13

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
2011 当社社外監査役
2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)

石原 邦夫 14

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

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

村松 享幸

常務執行役員
FPD装置事業部長

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

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

平岩 弘之

執行役員
ガラス事業室長

山本 哲也

執行役員
コアテクノロジー本部

杉本 直哉

執行役員
経営戦略本部

中山 正

執行役員
映像事業部開発統括部長

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

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

池上 博敬

執行役員
映像事業部
マーケティング統括部長



中期経営計画の進捗

2014年に発表した中期経営計画は、ニコングループのあるべき姿を具体化し、それを実現するための施策を示したものです。2015年には、この計画の経営数値目標を、当時の実績や事業環境の見通しを踏まえて見直し、「中期経営計画

2015年度版」として発表しました。これを3年間固定の計画としています。2015～2016年3月期を既存事業のさらなる効率化による安定的収益確保と、成長事業への投資を行う時期と位置付け、2017年3月期以降の再成長を目指します。

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した収益確保、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。

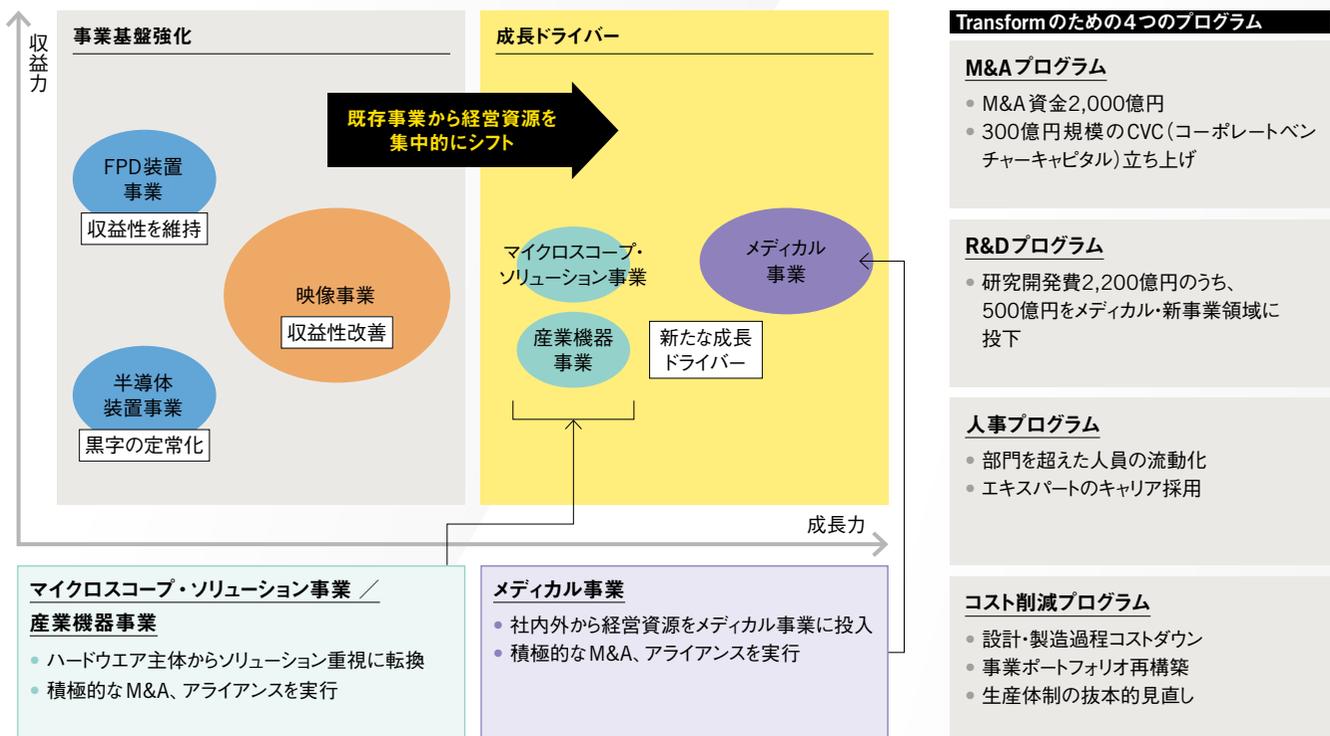
既存事業の安定した収益確保

- コスト削減によるさらなる効率化
- 2017年3月期以降の成長軌道回復に向けての投資

成長事業へ投資

- 成長戦略のための投資を継続

重点施策: 新規事業育成・既存事業強化



中期経営計画進捗状況

事業	目標(目指すべき姿)	2016年3月期までの成果
半導体装置事業 	<ul style="list-style-type: none"> 露光装置の顧客プロセスへの対応と安定稼働。 「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、損益分岐売上高を1,200億円として2018年3月期に黒字化。 	<ul style="list-style-type: none"> 最新装置「NSR-S631E」を2016年1月から発売。 研究開発費の削減や成長事業への人材シフトなどによりコスト削減を実施。
FPD装置事業 	<ul style="list-style-type: none"> トップシェアおよび高収益体質を維持し続ける。 中小型・大型機ともに高精細次世代製品を開発・投入。 	<ul style="list-style-type: none"> トップシェア、高収益体質は継続。特に中小型高精細パネル用の装置では高いシェアを保持。 「統括開発部」を新設し、顧客ニーズを吸い上げ、開発に活かす機能を強化。 中小型高精細パネル用の最新装置「FX-68S」を2016年3月から発売。
映像事業 	<ul style="list-style-type: none"> レンズ交換式カメラの強化。 販売体制の見直し、新興国の開拓・深耕継続。 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。 ネットとの親和性の追求。 	<ul style="list-style-type: none"> FX、DXフォーマット機それぞれのフラッグシップモデルであるデジタル一眼レフカメラ「D5」、「D500」を発表。 新興国は経済情勢など市場の状況に応じて、地域別の戦略を見直し。 調達コストダウンや販売経費の削減を継続。 カメラとスマートデバイスの常時接続を実現する「SnapBridge」アプリを発表。
マイクロスコープ・ソリューション事業 	<ul style="list-style-type: none"> 細胞受託生産事業参入、幹細胞関連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。 	<ul style="list-style-type: none"> スイスのLonza社と戦略的業務提携契約を締結。ニコン100%出資の株式会社ニコン・セル・イノベーションを設立し、日本における再生医療用細胞などの受託生産の事業化を推進。 2016年3月期に生物顕微鏡分野で過去最高の営業利益を計上。
産業機器事業 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> X線分析機器を手掛ける米国のベンチャー企業、Tribogenics社に約12億円を出資。 IoTの進化を見据えたソリューション提案型の営業を重視し、市場やお客様のニーズを探り、課題解決力を底上げする役割を担う「ソリューション開発室」を新設。
メディカル事業 	<ul style="list-style-type: none"> 体外診断事業の育成に重点を置き、POCT・眼科機器を早期に事業育成。 M&A計画、CVC活用を継続。 成長ドライバー事業として最優先で育成。 	<ul style="list-style-type: none"> 英国の網膜画像診断機器企業であるOptos社を完全子会社化。 他部門からの異動に加え、メディカル分野に精通した人材のキャリア採用を積極的に実施し、事業部の規模を拡大。

中期経営計画期間中の数値実績&目標

(億円)

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期 (見通し)*1	2017年3月期 (中計目標)	2018年3月期 (中計目標)
売上高	全社	8,577	8,229	8,400	8,900	9,900
	精機事業	1,707	1,824	2,600	2,000	2,100
	映像事業	5,860	5,204	4,400	5,300	5,700
	インストルメンツ事業	723	772	900	1,000	1,200
	メディカル&新事業	—	183*2	220*2	240	500
	その他	286	244	280	360	400
営業利益(損失)	全社	434	367	460	380	650
	精機事業	83	146	400	185	270
	映像事業	566	457	350	420	550
	インストルメンツ事業	11	28	40	60	100
	メディカル&新事業	—	-46*2	-60*2	-60	-90
	その他	67	45	40	45	80

*1 2016年3月期決算時(2016年5月13日発表)

*2 メディカル事業のみ

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

	2007	2008	2009	2010
会計年度：				
売上高	¥ 822,813	¥ 955,792	¥ 879,719	¥ 785,499
精機事業	291,913	290,814	219,915	150,101
映像事業	448,825	586,147	596,468	569,465
インストルメンツ事業	59,252	59,043	44,642	45,051
メディカル事業	—	—	—	—
売上原価	494,663	551,551	561,642	552,409
販売費および一般管理費	226,143	269,072	269,892	246,944
営業利益(損失)	102,007	135,169	48,185	(13,854)
精機事業	49,321	43,348	8,041	(58,557)
映像事業	45,678	83,974	40,039	52,117
インストルメンツ事業	5,123	4,081	(2,724)	(9,331)
メディカル事業	—	—	—	—
EBITDA*1	124,632	160,847	81,095	22,102
税金等調整前当期純利益(損失)	87,813	116,704	39,180	(17,672)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	54,825	75,484	28,056	(12,615)
1株当たり(円および米ドル)*2:				
当期純利益(損失)	¥ 146.36	¥ 189.00	¥ 70.76	¥ (31.82)
潜在株式調整後当期純利益	131.42	181.23	67.91	—
支払配当金	18.00	25.00	18.00	8.00
資本的支出	¥ 30,432	¥ 39,829	¥ 43,467	¥ 37,525
減価償却費	22,625	25,678	32,910	35,956
研究開発費	47,218	58,373	61,489	60,261
売上高研究開発費率(%)	5.7	6.1	7.0	7.7
会計年度末：				
総資産	¥ 748,939	¥ 820,622	¥ 749,805	¥ 740,632
純資産	348,445	393,126	379,087	372,070
有利子負債	105,338	76,544	114,940	102,388
指標：				
自己資本比率(%)	46.5	47.9	50.5	50.2
有利子負債／純資産(D/Eレシオ)(倍)	0.30	0.19	0.30	0.28
ROE*1(%)	18.5	20.4	7.3	(3.4)
ROA*1(%)	7.6	9.6	3.6	(1.7)
連結対象会社数	49	48	48	69
従業員数(人)	22,705	25,342	23,759	26,125

環境関連データ：

(株)ニコンおよび国内グループ会社CO₂排出量

(千トン-CO ₂)*3	—	—	—	—
海外グループ会社CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*4	—	—	—	—
(株)ニコンおよび国内グループ会社水資源投入量(千m ³)	—	—	—	—

*1 本レポートでは、EBITDA＝営業利益(損失)＋減価償却費、ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益(損失)÷期首・期末の平均自己資本、ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益(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CO₂を集計対象としています。
CO₂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。2016年のみIEAの2010年度の値を使用しています。
2012年3月期のNikon(Thailand) Co., Ltd.のCO₂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、2016年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル＝112.68円により換算しています。

					単位:百万円	単位:千米ドル ^{*5}
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
¥ 887,513	¥ 918,652	¥ 1,010,494	¥ 980,556	¥ 857,782	¥ 822,916	\$ 7,303,124
208,614	248,145	179,013	205,447	170,758	182,416	1,618,889
596,376	587,127	751,241	685,446	586,019	520,484	4,619,134
57,452	56,000	53,877	64,709	72,382	77,242	685,502
—	—	—	—	—	18,312	162,511
575,536	567,000	663,509	630,568	532,383	505,298	4,484,360
257,924	271,571	295,983	287,046	281,987	280,917	2,493,051
54,053	80,081	51,002	62,942	43,412	36,701	325,713
2,712	42,724	13,090	20,079	8,355	14,608	129,639
52,332	53,972	60,711	64,284	56,699	45,752	406,033
(5,248)	(3,166)	(4,978)	(2,156)	1,199	2,819	25,022
—	—	—	—	—	(4,675)	(41,491)
88,087	112,651	87,227	105,419	81,867	74,440	660,631
46,506	86,168	61,857	74,692	35,153	33,581	298,023
27,313	59,306	42,459	46,825	18,364	22,192	196,948
¥ 68.90	¥ 149.57	¥ 107.07	¥ 118.06	¥ 46.29	¥ 55.98	\$ 0.50
68.83	149.41	106.92	117.88	46.21	55.85	0.50
19.00	38.00	31.00	32.00	32.00	18.00	0.16
¥ 29,776	¥ 55,915	¥ 60,158	¥ 45,472	¥ 32,550	¥ 34,498	\$ 306,158
34,034	32,570	36,226	42,477	38,458	37,739	334,918
60,767	68,701	76,497	74,552	66,730	66,781	592,659
6.8	7.5	7.6	7.6	7.8	8.1	
¥ 829,909	¥ 860,230	¥ 864,668	¥ 949,515	¥ 972,945	¥ 945,827	\$ 8,393,922
389,220	433,617	490,218	546,813	572,201	541,008	4,801,277
87,476	86,367	85,348	127,132	115,498	112,772	1,000,821
46.8	50.3	56.6	57.5	58.6	57.0	
0.22	0.20	0.17	0.23	0.20	0.21	
7.2	14.4	9.2	9.0	3.3	4.0	
3.5	7.0	4.9	5.2	1.9	2.3	
68	68	71	70	75	84	
24,409	24,348	24,047	23,859	25,415	25,729	
134	127	128	124	121	124*	
76	57	60	61	62	61*	
2,770	3,026	2,932	2,819	2,488	2,769*	

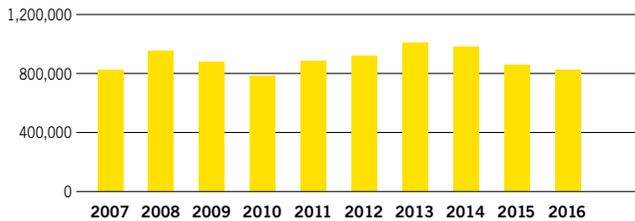
※「環境関連データ」について、2011～2015年3月期は、国内グループ生産会社7社、海外グループ生産会社2社が対象です。2016年3月期は、国内グループ会社15社、海外グループ会社5社が対象となっています。
詳細はサステナビリティ報告書2016の「ニコングループ環境マネジメントシステムと環境パフォーマンスデータのバウンダリ」(P.63)をご覧ください。

★：第三者保証の対象とした定量情報（詳細はP.57）

成長性

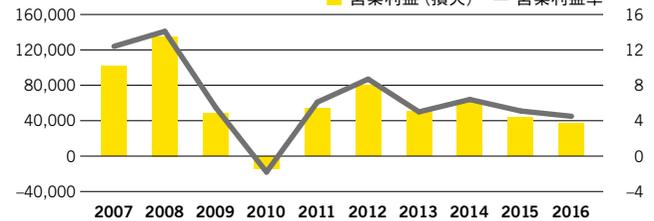
1 売上高

(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

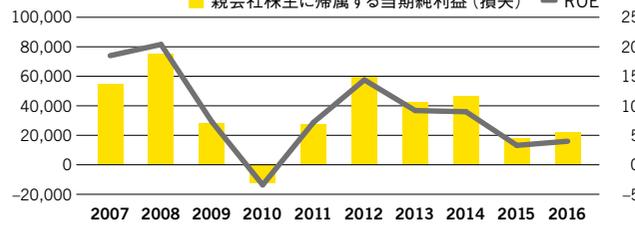
(3月31日終了事業年度)
百万円



収益性

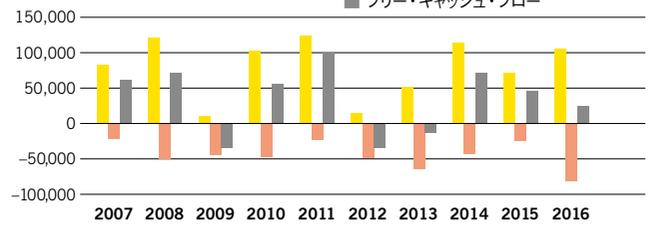
3 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) / ROE

(3月31日終了事業年度)
百万円



4 キャッシュ・フロー

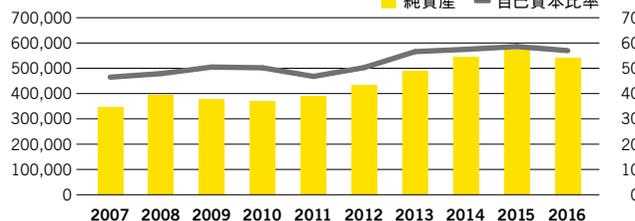
(3月31日終了事業年度)
百万円



安全性

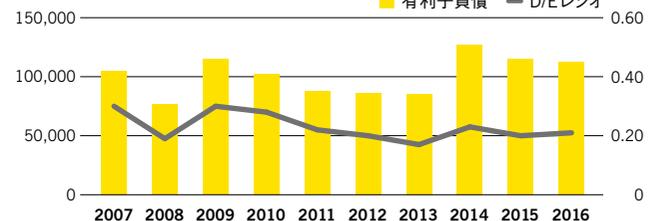
5 純資産 / 自己資本比率

(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 インデックスへの組み入れ状況 (2016年6月1日現在)

選定期間	SRI インデックス
2004年より	FTSE4 Good Index Series ^{*1}
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) ^{*2}
2011年より	ECPI Ethical Index Global ^{*3}
2013年より	Ethibel Investment Register の「Ethibel EXCELLENCE」 ^{*4}
2014年より	MSCI Global Sustainability Indexes ^{*5}

^{*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} 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。
^{*5} 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。



DBJ 環境格付

2016年、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、特別表彰も受賞しました。

^{*} DBJが開発したスクリーニングシステム (格付システム) 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。

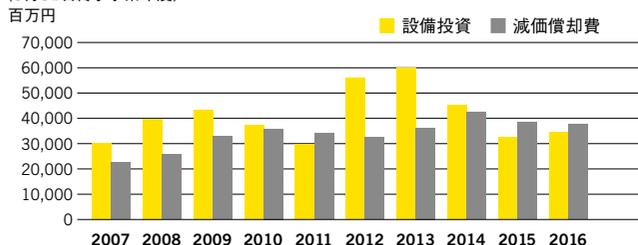


成長投資

7 設備投資／減価償却費

(3月31日終了事業年度)

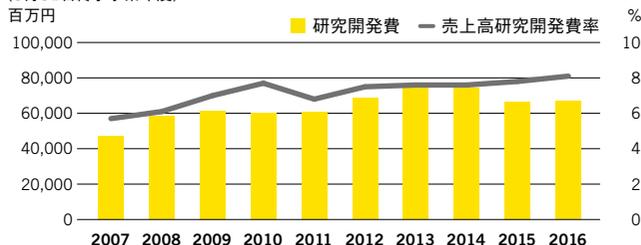
百万円



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

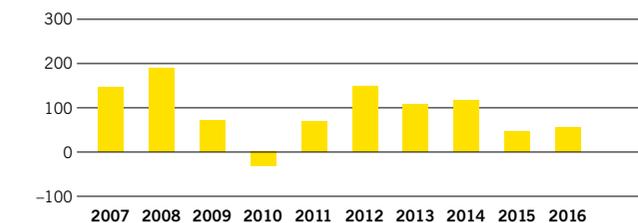


株主価値

9 1株当たり当期純利益(損失)

(3月31日終了事業年度)

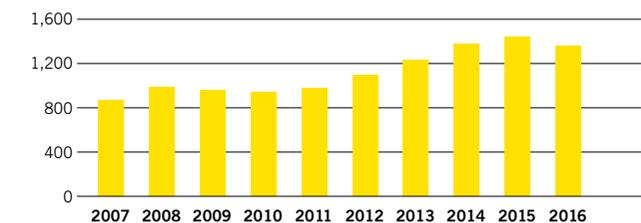
円



10 1株当たり純資産

(3月31日終了事業年度)

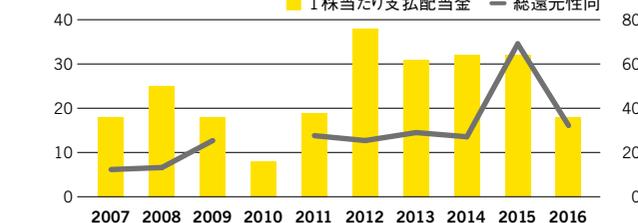
円



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
2016年3月期 Technical Image Press Association	「TIPA アワード 2015」	デジタル一眼レフカメラ「D810」、「D5500」 コンパクトデジタルカメラ「COOLPIX P610」
European Imaging and Sound Association	「EISA アワード」	デジタル一眼レフカメラ「D5500」
公益財団法人日本デザイン振興会	「グッドデザイン金賞(経済産業大臣賞)」	コンパクトデジタルカメラ「COOLPIX P900」
香港デザインセンター	「アジアデザイン賞 2015」銅賞	レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J5」
iF International Forum Design GmbH	「iFデザイン賞 2016」金賞 「iFデザイン賞 2016(プロダクト部門)」	倒立顕微鏡「ECLIPSE Ts2R」「ECLIPSE Ts2」 レンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1 J5」

2016年3月期 各事業のレビュー

精機事業

半導体装置事業

2016年3月期のポイント

- 収益構造の改善に努めるもお客様の設備投資計画変更などの影響を受け、売上高は前期比で減少。
- 固定資産の減損損失を約70億円計上。

取り組みと成果

ArF液浸スキャナーを中心とした先端装置の性能向上や拡販に継続的に取り組むとともに、中古装置の販売・サービス売上の強化にも注力するなど、収益構造の改善に努めました。しかし、先端装置においては新規顧客の獲得は予定通り進まず、また、お客様の設備投資計画変更による影響などもあり、前期比で売上が減少し、営業損失を計上しました。また、収益性の低下が見込まれることから、固定資産（生産設備など）について、約70億円の減損損失を特別損失として計上しています。

一方、高い精度と生産性を実現した最新のArF液浸スキャナー「NSR-S631E」を2016年1月から発売しました。

FPD装置事業

2016年3月期のポイント

- 中小型・高精細パネル向けの設備投資の活発化により前期比で販売台数が増加。
- さらなる生産性向上と高解像度・高精度アライメントを実現した「FX-68S」を発売。

取り組みと成果

スマートフォン・タブレット型端末用の設備投資の急回復を背景として、中小型・高精細パネルの製造に適した「FX-66S」や「FX-67S」が大幅に販売台数を伸ばし、販売実績は前期の34台から17台増加した51台となりました。

さらに、2016年3月には、生産性向上と高解像度・高精度アライメントを実現した、中小型・高精細パネルの最新装置「FX-68S」を発売しました。

映像事業

2016年3月期のポイント

- 市場縮小の影響を受け、レンズ交換式デジタルカメラ、コンパクトデジタルカメラ、交換レンズの販売数が前期比で減少。
- 売上高・営業利益ともに前期から減収・減益。

取り組みと成果

レンズ交換式デジタルカメラは、国内においては「D5500」などのエントリーモデルの販売が堅調に推移したほか、中国や欧州などでは「D750」など中高級機が売上を伸ばしました。また、2016年3月には格段に性能を向上させた次世代フラッグシップモデル「D5」を発売し、高い評価を得ています。コンパクトデジタルカメラでは、超望遠撮影が高画質で楽しめる多機能モデル「COOLPIX P900」などの高付加価値製品が堅調に推移しました。

しかしながら、市場縮小の影響を受け、レンズ交換式デジタルカメラ、コンパクトデジタルカメラ、交換レンズの販売数が前期比で減少し、減収・減益となりました。

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

2016年3月期のポイント

- 生物顕微鏡を中心に、売上高および営業利益を伸ばし、前期から増収・増益。
- 今後の事業拡大を見据えて、幹細胞関連事業を中心とした新事業への投資を実施。

取り組みと成果

国内においては公共予算縮小による市場の影響を受け、販売は前期を下回ったものの、米国や中国を中心としたシェア拡大に牽引され、生物顕微鏡を中心に増収・増益を達成しました。

さらに、再生医療用細胞などの受託生産事業への参入を目的として、業界最大手の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、株式会社ニコン・セル・イノベーションを設立しました。

産業機器事業

2016年3月期のポイント

- 半導体・電子部品・自動車関連の設備投資が増加し、売上高・営業利益ともに前期比で大幅に増加。
- 米国のTribogenics社に出資。

取り組みと成果

半導体・電子部品・自動車関連の設備投資が増加する中、CNC画像測定システムNEXIVシリーズや、X線検査装置などの販売の増加により売上を伸ばしました。また、原価改善の効果もあり、収益が大幅に改善しました。

加えて、今後の成長が見込める非破壊検査機器事業における製品競争力強化のため、米国のベンチャー企業Tribogenics社へ約12億円の出資を行いました。

メディカル事業

2016年3月期のポイント

- 買収が完了したOptos社の売上が順調に拡大。
- 引き続き、新事業への先行投資を実施。

取り組みと成果

Optos社の網膜画像診断機器の販売が、欧州では低調であったものの、米国におけるシェア拡大およびアジア・オセアニアにおいて堅調に推移したことにより、売上を伸ばしました。Optos社の事業は、のれん償却費などの負担はありますが計画通りに推移しました。ただし、事業全体では研究開発費などの投入により、約46億円の営業損失を計上しました。

M&Aやアライアンス、CVCを積極的に進め、事業の拡大に取り組んでいます。

各本部、事業部の概況

経営戦略本部



事業部横断のさまざまな取り組みを結実させ、
ニコングループの成長速度を上げていきます。

取締役兼常務執行役員 経営戦略本部長

浜田 智秀

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、それぞれの進捗をお聞かせください。

M&Aプログラムについて

2015年5月に買収が完了したOptos社以外にも、M&A候補案件はいくつかあります。メディカル事業に限らず、産業機器事業でも具体的に検討しているほか、映像事業でも画像を楽しむサービスなどで検討を進める考えです。

一方、CVCプログラムについては、新規事業の拡大に向け300億円規模の資金を投資する方針を示しており、複数のベンチャーキャピタル経由でグローバルにベンチャー投資を始めています。また、2016年7月にはSBIインベストメント株式会社と、ニコンの既存事業分野およびIT、AI、ロボットなどの最新技術やサービスの新規分野を投資対象とする、新たなプライベートファンド「Nikon-SBI Innovation Fund」を共同設立しました。

さらに、産業機器事業の強化を目的として、X線分析機器を手掛ける米国のベンチャー企業のTribogenics社に対して優先株の増資を引き受け、約12億円を出資しました。Tribogenics社の保有するユニークな技術には新たな市場を創出する可能性があり、当社との親和性も高いと判断したためです。現在、当社が持つ技術や知見を掛け合わせ、X線非破壊検査分野における製品競争力の強化、新市場の開拓などを目指しているところです。

R&Dプログラムについて

2015年3月期～2017年3月期の3年間で2,200億円、そのうち500億円の研究開発費をメディカルなどの新事業領域に投入する計画を掲げています。予定通り進捗しており、例えば、成長分野に位置付けているインストルメンツ事業では、研究開発費投入の効果が徐々に業績に表れてきています。今後も市場動向を注視しながら、成長事業への投資を重視する考えです。半導体装置事業では、ArF液浸露光装置への投資規模を縮小し、その分をほかの露光装置や成長分野の事業へ振り向けるほか、映像事業では、レンズ交換式カメラの中・高級機種の開発などの重点施策へ研究開発費を集中させて、投資リターンを念頭に配分をコントロールしていきます。2017年3月期は、インストルメンツ事業やメディカル事業など成長分野を中心に全社で700億円を投じる計画です。

人事プログラムについて

2016年3月期においても大規模な人事異動を行い、主に精機事業、映像事業に在籍していた社員を、成長分野と位置付けるメディカル事業とインストルメンツ事業へシフトしました。大規模な人材シフトとなりましたが、優秀な人材が成長事業で付加価値を生めるよう、今後も人材の流動化を加速させていきます。また、社内だけで

はなくエキスパートのキャリア採用も積極的に進めました。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は新しい知見が求められるため、当社内の人事異動だけでは足りません。その分野に精通していることを前提に、リーダークラスから若手まで幅広く採用しています。

コスト削減プログラムについて

映像事業を中心に、2015年3月期～2017年3月期の3年間

で300億円程度の調達コスト削減を目標として取り組んでおり、達成できる見込みです。中でも映像事業でのコスト削減の効果は大きく、調達に加え、「Design to Cost」と呼ばれる開発や設計段階におけるより上流でのコスト削減に引き続き取り組みます。開発から販売までのリードタイムが短縮できれば、イニシャルコストを削減できるだけでなく、タイムリーな市場投入など相乗的な効果が狙えます。手綱を緩めず、引き続き推進していきたいと思えます。

Q 経営戦略本部における成果をお聞かせください。

経営戦略本部内に生産戦略部を新設し、各事業部が持つ生産技術を集約、コストダウンと品質向上を同時に実現させる試みを開始しました。大量生産を得意とする映像事業と、少量ながら非常に高精度な製品を生産する精機事業では、モノづくりの方法が全く異なります。お互いの良いところを相互に取り入れて、性能向上や付加価値の創出を狙います。また、当社が最も強みとする光学技術を用いたモノづくりをさらにブラッシュアップさせる取り組みも開始しました。今後、これらの取り組みが大きな成果につながってくれるものと期待しています。

各部門が実務を円滑に遂行するための社内環境整備という面では、各事業に分散していたIT関連などの調達業務を集約し、一括で発注することでコスト削減を図る枠組みを整備したほか、業務本部と連携して事業部ごとの設備を「見える化」し、共同利用できるようにしました。

最も大きな成果は、当本部が仲介役となって、各事業部から吸い上げた要望や情報を全社で共有する仕組みを作ったことです。技術情報だけでなく、ビジネス情報も双方向にやり取り可能となっており、この取り組みは大きな武器になっていくと考えています。例えば、生産面では、稼働率がほぼ100%となり生産拡大が難しい拠点が出た場合に、即座に稼働率に余裕のある生産拠点を融通させ、機会損失とコストを同時に抑制できる枠組みへと発展させていくことなどを計画しています。生産工程が複雑な事業が多いため、こうした仕組みの構築は一朝一夕に実現できるわけではなく、今後、実現へ向け鋭意継続して取り組んでいきます。また、先にも記したCVCプログラムを核としたオープンイノベーションを全社で活用できるようにしたことも成果の一つです。

Q 経営戦略本部の今後の方針についてお聞かせください。

計画に対する進捗確認と、施策の評価・見直し、実行という「経営レベルでのPDCA」を1カ月単位で回す仕組みを作りました。この仕組みによって、今までよりもさらに迅速な要因分析が可能となり、適切なアクションプランをすぐに実行できるようになります。経営陣と現場の間で方針や情報の共有がより充実するだけでなく、経営のスピードを格段に上げることができると考えます。

今後、営業がお客様の声を聞くだけでなく、技術者や開発

担当者が直接声を聞く機会もますます増えると思います。技術起点ではなく顧客起点でソリューションが創出できるよう、当本部はさまざまな取り組みにどんどん挑戦していきます。もちろん、新規事業・成長事業の育成のみならず、キャッシュ・カウである既存事業の効率化と強化を同時に進め、6つのポートフォリオで持続的な成長を実現するための取り組みが当本部の重要な役割だと考えています。

精機事業

半導体装置事業部



効率的な新製品開発とお客様との連携強化を実現し、
バランス感覚を重視した事業運営を推進していきます。

常務執行役員 半導体装置事業部長

馬立 稔和

Message

Q 2016年3月期の総括をお願いします。

半導体市場は、市場全体で設備投資が堅調に推移しましたが、当社を取り巻く事業環境は引き続き厳しいものとなりました。ArF液浸スキャナーを中心とした先端装置の性能向上に取り組み、製品の競争力は向上しましたが、価格や取引条件の面で厳しさが増し、新規のお客様の獲得には至りませんでした。また、受注が確定しているお客様の設備投資計画の変更もあり、2016年3月期の業績は厳しいものとなりました。

しかしながら、「NSR-S630D」がお客様先で基本性能の目標をクリアできたことは高く評価しています。2016年からは、この装置をさらに一段階改良した「NSR-S631E」の出荷も開始しました。社内での性能実証データは非常に安定しており、今後も性能を高めていく計画です。

また、継続してコスト削減に取り組んだ結果、社内製造コストに関しては当初の目標を達成することができました。今後は、サプライチェーンにおける内製と外製の適正なバランスを構築し、外部コストの削減にも取り組んでいきます。

Q 取り組むべき課題についてお聞かせください。

お客様先における生産時間のロスの削減が、当事業部にとって最大の課題です。半導体製造工場では1分、1秒でも生産が停止することは許されません。不測の事態が発生した際、いかに早急に装置を正常な状態に復旧できるか、さらには、お客様の生産再開に向けた装置のセットアップと準備に要する時間をどれだけ短縮できるかが常に問われます。設計の段階で改善すべき課題もあれば、納入後の装置調整や運用面でも対応できる部分もあります。これまでのさまざまな取り組みにより、かなりの時間短縮は達成できていますが、お客様のご要望に応えるべく、時間のロス“ゼロ”を目指していきます。

また、さまざまな生産工程と品種を持つお客様との連携強化も重要なポイントです。これには2014年に立ち上げた「カスタマーソリューション部」を中心に、長期的な視点でお客様それぞれの立場に立ったサポートに取り組んでいます。その成果は着実に表れてきており、大手のお客様のリポートやアフターセールスを含む商談については確実に獲得できるようになりました。



ArF液浸スキャナー「NSR-S631E」



KrFスキャナー「NSR-S210D」

Q 今後、特に注力していく点についてお聞かせください。

新規の装置開発とお客様先でのサポートに対して、限られたリソースを世界中でいかに効率的に活用していくかが非常に重要となります。人的リソースに関しては、ネットワーク活用によるリモートサポートや、これまでの知見をグローバルで共有できるデータベースの構築に取り組み、単純に人員を増やすのではなく、総合的な対応能力をいかに高めるかということに注力しています。また、社員個人が持つスキルの幅を広げ、柔軟な運用を可能にするための人材育成の仕組みづくりも進めています。

装置開発に関しては、装置性能管理の自動化に取り組んでいます。これは計画通りに進捗し、他社に引けを取らないレベルまで向上していると思います。お客様にとっても、効率化は必須課題であり、装置を正常な状態で維持運用できることが重要となります。このため、お客様先の優秀なエンジニアのかたに頼らずに、装置が自動的にウェハ処理条件の最適化を学習するような機能の開発に取り組み、安定生産のご要望に応じていきます。

Q 今後の成長に向けた取り組みについてお聞かせください。

当事業部はIoTの流れによるデバイス需要の広がりに対応すべく、これまで中心としていたArF液浸スキャナーから、ArF-Dry、KrF、i線の露光装置にも注力するとともに、変動費、固定費の最適化によるコスト削減によって、事業部としての収益の改善へ向けた取り組みを行っていきます。当事業部が扱う装置やユニットの単価は高く、不良発生時や修理のリカバリーコストも大きな負担となります。このため、コスト削減面では、品質管理の一層の強化と徹底は非常に重要と捉えており、今後も継続して推進します。また、半導体市場そのものは、新たな価値観を持つ製品の登場により、急速に拡大しています。今までエレクトロニクスが使われていなかった分野の製品にも半導体が組み込まれるようになり、「製造装置」も高精度のみならず、幅広いニーズに応えられることが必要条件になると予想しています。

ニコンがこれまでに培ってきた技術の蓄積、すなわち微細で精巧なモノや、個性的なモノを開発する能力はトップクラスだと思います。当事業部が保有する「超精密技術」で得た知見を活かしながら、さらに視野を広げることで、今は全く想像もつかないような未来のモノづくりに携わっていきたいと考えています。

精機事業

FPD装置事業部



市場の変化に柔軟に対応できる生産体制の構築と、顧客ニーズに合った商品のタイムリーな開発・投入により、安定した利益を創出する事業部を目指します。

常務執行役員 FPD装置事業部長

村松 享幸

Message

Q 2016年3月期の総括をお願いします。

2016年3月期は、お客様の投資意欲が回復し、中小型パネル、大型パネルともに市場環境は改善しました。そのため、2015年の後半から出荷台数が増え、市場全体では2016年にかけて相当な台数が出荷される見込みです。当社としても、2016年3月期の販売実績が前期比17台増加の51台となり、増収・増益を達成しました。要因として、大型パネル用については当社のみがノウハウを持つ10世代機、中小型パネル用については、最先端高精細装置であるFPDスキャナー「FX-68S」の商談が活発だったことが挙げられます。特に「FX-68S」については、2016年後半からの本格採用を想定していたのですが、生産性、解像力などがお客様から高く評価され、1年前倒しの販売となりました。当初は量産体制が整っていませんでしたが、開発の2交代制シフト対応や部品・部材の短期調達などを事業部一丸で実施し、量産時期の前倒しを実現しました。

Q 足元の課題とその対応についてお聞かせください。

当事業はいかに柔軟に市場の要求に応えられるかが問われます。大幅に販売台数が伸びれば、社内で生産に従事する作業員も現地の据え付けに従事する作業員もより多く必要になりますが高いスキルを持つ人員を確保するのは難しいため、作業工程を見直すことで対応しています。例えば、経験不足による品質低下を防ぐために、作業を細分化・標準化し、教育期間を短縮しています。また、一部のユニットの外作化も一気に進めています。ユニットまたは工程の一部を外部に移すことで、人員を他のユニット・工程に振り向けることが可能になります。通常の工期工数削減活動にこれらの施策を組み合わせることでより効率的な生産体制を構築していきます。



FPDスキャナー「FX-68S」



FPDスキャナー「FX-101S」

Q 今後の開発における方針をお聞かせください。

成熟市場にある当事業において利益を出していくためには、固定費の増加を抑制するとともに、「確実に利益を生み出す開発」に投資することが必要です。これは技術者のやりたいことをやるのではなく、お客様が本当に欲しいものに開発を振り分けることがポイントです。「世界最高」を目指すのではなく、「売れるもの」を作るという方針で投資を検討していきます。ただ、売れるものを探すのは大変な労力がかかります。そのため、「統括開発部」という組織を新設し、お客様のニーズを拾い上げるセクションを強化しました。この統括開発部は仕様交渉も担当しているので、商談中の装置に対するお客様のニーズとフィールドで稼働している装置に対するご意見の両方が集まります。集まった情報を整理・分析し、既存装置にはどういったソリューションを、いつ提供すればいいか、また次の装置開発では何を削り、何を加えればいいのか、をお客様目線で判断することができるようになりますと期待しています。

Q 2017年3月期および中長期的な戦略についてお聞かせください。

今期の販売は前期からさらに39台増加の90台を予定していますので、増産への対応が一番の課題となります。現在、栃木ニコンプレジジョンと宮城ニコンプレジジョンにそれぞれ新たな生産拠点を建設しています。お客様に装置を約束通り納品できるように、これらの新しい生産拠点を計画通りに立ち上げていきます。また、これを機に老朽化が進んでいる設備の入れ替えも考えています。古い装置が動いているうちに新しい装置を新しい工場で稼働させることで、増産と設備更新を並行して進めていきます。できるだけ早くこうした生産体制を整えることが最も重要な取り組みになると考えています。

露光装置市場は成熟化していますので、事業部が持つ技術やノウハウを活用できる新分野への参入検討も進めています。利益を上げられるという確信が持てれば積極的に投資しますし、利益を上げられないと判断した分野には参入しません。可能性だけで全方位対応を続けるのではなく、「やらない」「打ち切る」という判断を下すことが、限りあるリソースの有効活用につながるからです。必要に応じてこうした判断を下していくのも、私の役目であると思っています。

映像事業

映像事業部



厳しい環境だからこそ、事業全体のプロセスを改めて見直し、さらに強靱な映像事業部を構築します。

常務執行役員 映像事業部長

御給 伸好

Message

Q 2016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、交換レンズ、コンパクトデジタルカメラのいずれの市場も厳しい状況が続き、前期比で縮小しました。当社の販売台数もそれら3つのジャンルすべてで前期比減少となり、売上高は前期比11%減の5,204億円、営業利益は円高のマイナス影響も加わり、前期比19%減の457億円という結果となりました。

また、最大の商戦期である年末商戦での結果が今一つ振るわなかったことや、ご好評により必要な台数を用意できなかったため発売を延期した新製品の「D500」の影響などもありました。

ただし、営業利益率で見ると8.8%を確保しており、これは為替影響を除けば前期とほとんど変わらない水準です。「D500」の発売延期に関しては、需要を的確に把握しきれなかった点が問題でした。

Q 中期経営計画における施策の進捗をお聞かせください。

まず、CRM(Customer Relationship Management)ですが、過去10年間で積み上げた販売実績データの収集と整備を進めています。さらに、お客様の購入意欲を喚起する取り組みも推進しています。これまでのように新商品を案内するだけでなく、お客様ごとに適したレンズやアクセサリを新商品と併せてお勧めするなど、より能動的なアプローチを実施していきます。

新興国市場のさらなる深耕と開拓については、地域別の戦略を見直しました。昨今の資源価格の下落により、成長を見込んでいたロシアやブラジル、インドネシアなどの経済情勢が芳しくなく、中東の成長も足踏み状態となっています。一方、インドのようにデジタル一眼レフカメラの需要が前期比プラスで推移している国もあり、地域によってメリハリをつけていく考えです。市場規模の大きい欧米市場および新興国市場における取り組みを見直し、最適化を図ります。

IMAGING PRODUCTS BUSINESS



デジタル一眼レフカメラ「D500」



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 B500」

また、2015年8月には、シンガポールにグローバルマーケティング戦略部を新設しました。多様な人材が集い、かつグローバルビジネスの拠点の一つであるシンガポールにグローバルなマーケティング機能を移管、集約することで、市場の変化に素早く対応し、タイムリーなマーケティングコミュニケーション活動を実現することが目的です。すでに、期待通りの成果が出つつあります。

Q 2017年3月期の事業方針についてお聞かせください。

市場環境は引き続き厳しいうえに、平成28年(2016年)熊本地震の影響で、レンズ交換式デジタルカメラや、コンパクトデジタルカメラなど広範囲にわたる当社製品の部品調達先が被災し、生産、販売への影響が出ています。収益性の高いデジタル一眼レフカメラの中高級機種への立ち上げを優先的に進め、その回復に注力していきます。

厳しい環境下ではありますが、今回の地震により調達面を含めたリスク分散の課題も見えてきました。開発、生産を含めた事業全体のプロセスを改めて見直し、さらに強靱な事業体質を構築します。

現在、ニコングループの収益基盤を支えているのは映像事業です。だからこそ、直面した課題を早期にしっかり改善し、映像事業部の収益力の基盤をさらに強化する必要があると考えています。また、当社の技術だけで足りない部分はM&Aやアライアンスなどで補いつつ、付加価値のある製品やビジネスを上乘せすることができれば、これまでとは違う映像事業部になるはず。現状の殻を破り、果敢に新しい挑戦をする映像事業部に、部員一体となって生まれ変わることを目指しています。

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



「科学を通じて人の健康に貢献すること」を目標に、
事業の「種」をしっかりと育てていきます。

執行役員 マイクロスコープ・ソリューション事業部長
中村 温巳

Message

Q 2016年3月期の総括をお願いします。

生物顕微鏡の市場は、国内は想定より落ち込みましたが、海外は堅調に推移し、ワールドワイドで見ると前期から2~3%程度緩やかに成長したと認識しています。当事業部は生物顕微鏡でのリーディング・ポジションの獲得を目標にしており、前期に引き続きシェアを向上することができました。とはいえ、海外ではトップシェアの企業と五分のところまでは来ているという手応えはありますが、国内のシェアは横ばいが続き、依然として販売力の差がそのままシェアの差になっていると分析しています。

再生医療関連分野については、先々の大きな成長が期待されるため、その事業化に向けた準備を加速した1年であったと考えています。

Q 現在の収益の柱となっている生物顕微鏡事業について、 今後の戦略をお聞かせください。

当社のシェアが低い地域での販売力の向上が一番の課題です。リーディング・ポジションを獲得している米国や中国を参考に、地域特性を考慮したうえで同様の手法を展開します。製品開発では引き続きソフトウェアを中心とした差別化を進めていきます。顕微鏡の利用目的は「観察」から「解析・測定」に変わってきています。研究のトレンドやニーズに合わせ、顕微鏡のソフトウェアを日々進化させ、付加価値をさらに上げていくことが製品の差別化につながります。

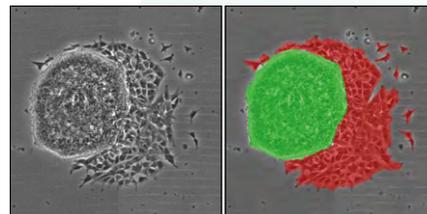


超解像顕微鏡「N-SIM E」



培養倒立顕微鏡「ECLIPSE Ts2」

画像解析を利用したiPS細胞の品質評価



画像解析前

画像解析後

※ 培養工程中のiPS細胞を位相差観察し、細胞の形態の違いを画像解析で判別。
 緑の部分がiPS細胞の本来の未分化性を有する細胞集団、赤い部分が未分化から逸脱し異常な状態にある細胞集団。

Q 再生医療関連分野の今後の戦略を教えてください。

再生医療用細胞などの受託生産事業に関しては、2015年5月にスイスのLonza社と戦略的業務提携契約を締結、ニコン100%出資の株式会社ニコン・セル・イノベーションを設立して事業化の準備を進めています。Lonza社でのトレーニングやコンサルティングを通じ、Lonza社のノウハウを吸収しています。また、東京都江東区に日本最大規模となる細胞を培養するための施設を整備中です。2016年後半にまず「開発受託」を、2017年末には「生産受託」を開始する計画です。

さらに、現在、京都大学iPS細胞研究所と進めている共同研究でも成果を出せると考えています。これは、当社の保有する顕微鏡観察技術とパターン認識技術を採用した画像解析技術を用いて、iPS細胞の安定した培養管理システムの構築を目指すものです。iPS細胞の実用化において最も重要なのは、iPS細胞を大量かつ安定的に培養することです。現状は人の眼による観察で細胞の状態評価が行われていますが、当社の技術を活用することで、細胞の状態を数値化し客観的に評価できるものへ置き換え、その数値化された品質評価情報をもとに、安定した培養管理システムを構築します。これが実現すれば、細胞の状態や培養手法に対する客観的な評価が可能となり、iPS細胞の均質化に大きく貢献できます。まずは、iPS細胞の研究の中心である京都大学iPS細胞研究所の中で当社のシステムを水平展開していただき、将来的には他の施設でも利用していただけるよう取り組んでいきます。

Q 中期経営計画に向けた達成のポイントを教えてください。

再生医療関連分野でビジネスをスタートさせることが、2017年3月期の一番重要なポイントだと考えています。これまでの共同研究などから得た事業の「種」をしっかりと育てるため、関連企業や関連研究機関との提携を積極的に進めていく方針です。これらの「種」を一つでも多く事業の柱に育てていきたいと思えます。

当事業部は、「科学を通じて人の健康に貢献すること」をスローガンにし、「細胞のイメージング」を事業のコア技術としています。我々の技術を使って人の健康に貢献できる事業であれば、積極的に挑戦していきます。

インストルメンツ事業

産業機器事業部



事業領域を固定せず、
商機と思われる分野に積極的に取り組み、
将来の事業の柱に育てていきます。

常務執行役員 産業機器事業部長
中島 正夫

Message

Q 2016年3月期の総括をお願いします。

2016年3月期は、産業機器事業として過去最高の売上高となりました。利益は大幅な増加となり、数字としてはまだ満足できる水準ではありませんが、伸び率は評価できていると思っています。国内の電子部品、半導体、自動車向け設備投資が堅調だったことと、原価改善の効果が表れたことが主な要因です。特に自動車業界にはここ数年、多くの製品でアプローチを続けており、それが具体的な成果として表れ始めています。課題は、まずアジア市場においてNikon Metrology*製品の販売目標が達成できなかったことです。欧州でも、販売目標に対しては、わずかながら未達となりました。中期経営計画で掲げる成長事業として、中長期的な観点からするとまだ力強さが足りず、もっと拡大していかなければならないと考えています。

* 2009年、自動車や航空機などの大型測定物に強いベルギーの精密測定機メーカーであるMetris NVを完全子会社化（現 Nikon Metrology NV）。

Q 組織改編から2年経ちました。この2年間の成果、 見えてきた課題について教えてください。

1年目はまずは黒字化を目指し、さまざまな施策に取り組みましたが、2年目からは攻めるところは攻める、弱いところは強化するという方針に転換しました。その結果、ニコンのオンリーワン製品の成果が徐々に始まっています。例えば高精度非接触センサー3D計測システム「HN-C3030」は、主に自動車のギアやターボエンジンの部品を検査するための装置として地位を固めつつあります。また、米国の市場が主体であった自動車のボディなどを測定する大規模空間非接触測定機「Laser Radar」についても、日本での関心が高まり、近々売上につながる可能性が出てきています。

また、2015年は自動車産業などの生産拠点が集積するインドネシア・タイ・メキシコと次々にショールームをオープンすることで、知名度の向上と現地での拡販に取り組み、効果が出始めています。しかしショールームだけでは近くのお客様限定となってしまいます。ショールーム近傍のお客様のみならず、より多くのお客様に当社の製品やソリューションを知っていただくことが重要だと考えています。



高精度非接触センサー3D計測システム「HN-C3030」



大規模空間非接触測定機「Laser Radar MV331」

Q さらに成長に向けた2017年3月期の取り組みをお聞かせください。

積極的に販売チャネルの拡大に取り組む必要があると感じています。その一環として、ニコンの製品やソリューションがマッチすることが予想されるお客様を、ワールドワイドでリストアップし、計画的に営業するツールとして「オポチュニティ・マップ」の作成と更新を進めています。従来型の、既存のお客様を中心にチェックするのではなく、これからアプローチすべきところ、アプローチすれば商売につながるであろうお客様を抽出し、ターゲットを明確にしています。このマップを作成・更新することで、お客様のグローバル展開や系列での広がりを「見える化」することができるので、人員配置も効果的に行えるようになりました。産業機器事業部は、中・長期的にかなり高めの販売目標を設定していますが、マップをもとにアプローチできていない企業にコンタクトすることで、十分達成できると考えています。

Q 長期的に産業機器事業部が価値を創出するためのポイントを教えてください。

当事業部にはオンリーワンの製品がいくつかありますが、ある程度浸透すると競合メーカーも同様の製品の開発を加速します。いつまでもオンリーワンであることは非常に困難ですが、早い段階でワールドワイドにお客様のニーズと市場動向を押さえることができれば、優位なポジションを築くことが可能となります。そのためにも、スピードは非常に重要です。

また、産業機器事業部は「産業」の名が示す通り、非常に裾野が広い事業であると考えています。業界を問わず、お客様の課題を解決することが当事業部の使命と捉え、積極的にチャレンジしていきます。そのためにも、2015年に立ち上げた「ソリューション開発室」の役割は大きく、お客様の声やニーズに対応した製品・ソリューションを提供しながら、将来の新しいビジネスの種を探していきます。そこから、将来の当事業部の柱となるものが出てくる可能性もありますので、広い視野を持ち、取り組む領域をあえて限定することなく、可能性がある分野には積極的に取り組んでいきます。

メディカル事業推進本部



ニコンとOptos社の技術シナジーの創出を早期に実現し、世界中の人々のQOL (quality of life) の向上につなげていきます。

執行役員 メディカル事業推進本部長
濱谷 正人

Message

Q 2016年3月期の総括をお願いします。

2016年3月期は、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社の買収を完了し、かつ収益も向上させるという目標があり、それらは達成することができたと考えています。今後はニコンとのシナジーを創出し、Optos社をさらに飛躍させていかなければなりません。

現状、Optos社の事業は計画通りに推移していますが、メディカル事業全体では営業損失を計上しています。これは事業を推進するうえで必要な研究開発費などの経費に加え、さまざまな大学や企業とのアライアンスを進めるための投資があるからです。メディカル事業が取り扱う製品には、医療機器としての規制があるため、良い製品ができたとしてもすぐに販売することはできません。臨床試験を行い、米国であればFDA*の認証を受ける必要があり、早期に利益を上げることが難しいビジネスです。そのため、M&Aやアライアンスなどによる早期の事業収益確保のための取り組みや、知識・知見の吸収を行う準備期間と位置付け、先行投資を積極的に進めています。

* Food and Drug Administration (米国食品医薬品局)

Q Optos社とのシナジー創出のポイントについて教えてください。

現在、注力している取り組みが、糖尿病やアルツハイマーなどの慢性疾患の診断をOptos社の製品で実現することです。どちらも高齢化が進む日本においてはさらにニーズが増えると予想されています。メディカル事業推進本部では、こうした慢性疾患などの医療ニーズに対し、Optos社の技術とニコンの光学技術や画像処理技術を活用し、早期発見・予防に貢献する新製品の開発に最優先で取り組んでいます。

また、研究開発のさらなる強化として、もともとニコンが持っている研究開発拠点 Nikon Research Corporation of America (NRCA) に併設する形で、メディカル関連のラボを開設しました。世界の医療ビジネスを牽引する米国を重点地域として、人材の配置・交流などを推進し、Optos社とのシナジー創出のスピードアップを図っていきます。

MEDICAL BUSINESS DEVELOPMENT DIVISION



網膜画像診断機器「California」



網膜画像診断機器「Daytona」

Q 2017年3月期の戦略をお聞かせください。

まずは、ニコンとOptos社の技術を活用した、慢性疾患の早期発見・予防に貢献する新製品を開発し、市場に少しでも早く投入したいと考えています。特に、糖尿病の影響で失明する方が年々増えていることもあり、糖尿病性網膜剥離の診断を簡便にできる製品の開発を検討しています。

また、事業拡大に向けては、Optos社だけではなく、M&Aやアライアンスを眼科以外の領域でも進めていく必要があります。当然のことながら、リスク判断をしながら進めていきますが、強みの技術が活かせるか、人々のQOL向上に貢献できるかという点を重視し、将来のメディカル事業の根幹になる製品を開発していきたいと思っています。

Q メディカル事業のさらなる発展のために、必要なことをお聞かせください。

メディカル事業の製品は、医師などの医療従事者にとっていかに使いやすかが最重要です。そのためにも、医療従事者のニーズを探るマーケティングは非常に重要となり、的確な情報を得るため、KOL(Key Opinion Leader)との関係構築は欠かせません。Optos社はマーケティングに基づいた製品開発に強みを持つ会社で、独自の超広角(Ultra-Widefield)技術を軸にKOLとの関係や販売ルートを効果的に構築しており、その知見を吸収することが急務となっています。

一方、ニコンには約100年もの歴史があり、ニコンブランドに対する医療従事者の期待の大きさを感じる出来事は非常に多いです。その期待に応え、世界に貢献する製品を開発し、世の中に提供することが、我々の使命であると認識しています。世界中の人々のQOLを向上させるという活動がニコンの中での大きな柱となり、同時に利益も上げていけるというのが理想の形です。その理想の実現に向けて、一歩ずつ前進していくことが、メディカル事業の今後の発展につながると信じています。

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会設置会社への移行

ニコンは、従来よりコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と捉え、必要な体制の強化に努めてきました。しかし、今後も持続的な成長と中長期的な企業価値向上を達成し、ステークホルダーの皆様に対する責務を果たすためには、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が重要であると

考えています。そのため、権限委譲による執行責任の明確化・意思決定の効率化を図るとともに、取締役会の監督機能をさらに強化すべく、執行と監督の一層の分離が可能となる監査等委員会設置会社へ移行しました。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

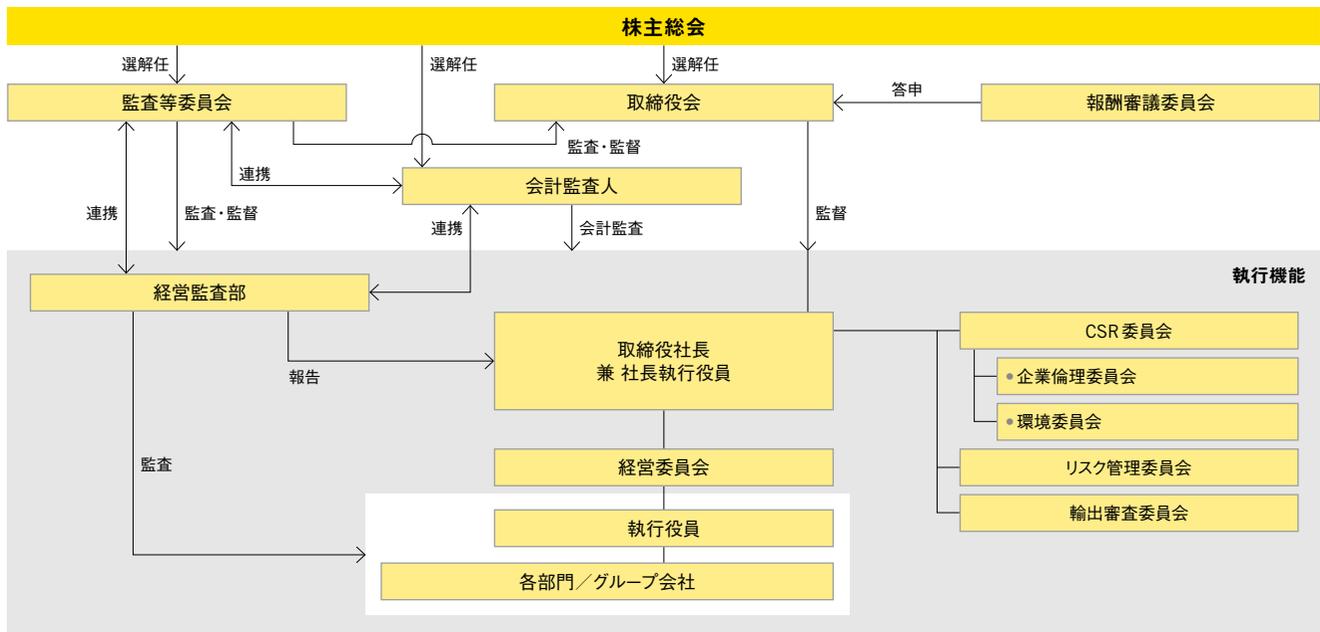
また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、経営のさらなる効率化と透明性の向上、業務執行の監督機能の一層の強化により、ニコングループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

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融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。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2016年6月29日現在)



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。

社外取締役の選任

ニコンでは、社外取締役の選任においては、その独立性の確保を重視しています。

そのうえで、他社における経営者としての豊富な知識・経験、あるいは、弁護士、公認会計士などの専門家としての専門知識・

経験などを有し、業務執行から独立した公正で客観的な立場から経営監督機能を担う資質を有する社外取締役を選任します。

社外取締役の独立性の判断基準

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

*「主要な取引先」とは、以下に該当する取引先をいうものとします。

- (1) 過去3年間のいずれか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%若しくは1億円のいずれか高い方を超える取引先
 - ・当社への支払いが当社連結売上高の2%若しくは1億円のいずれか高い方を超える取引先
- (2) 当社より、過去3事業年度の平均で、年間1千万円を超える報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家

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、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。

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

(2016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	13回中12回出席	—
	樋口 公啓	13回中9回出席	—
社外監査役	上原 治也	13回中13回出席	11回中11回出席
	畑口 紘	13回中13回出席	11回中11回出席

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。

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。

取締役および監査役の報酬などの額 (2016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)	11名 (2名)	319百万円 (20百万円)	8名 (—)	108百万円 (—)	7名 (—)	65百万円 (—)	11名 (2名)	493百万円 (20百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (2名)	71百万円 (20百万円)	—	—	—	—	5名 (2名)	71百万円 (20百万円)
合計	16名	390百万円	8名	108百万円	7名	65百万円	16名	564百万円

※ 上記の支給人数には、2015年6月26日開催の第151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1名(社外監査役を除く)を含んでいます。株式報酬型ストックオプションの支給額は、取締役(非常勤および社外取締役を除く)に付与した新株予約権に関する報酬などの額の当事業年度の費用計上額です。

報酬額の算定方法

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。
---------	---

報酬体系および業績連動の仕組み	<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連結売上高、連結営業利益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。なお、標準支給額は連結営業利益の目標値が一定水準を下回る場合には減額調整される。 「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>
報酬水準および報酬額の決定方法	<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会で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・監査役および執行役員における女性、外国人の人数

(2016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：35*

* 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28、監査役3、執行役員4

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_2016.pdf

成長を支えるニコンのCSR活動

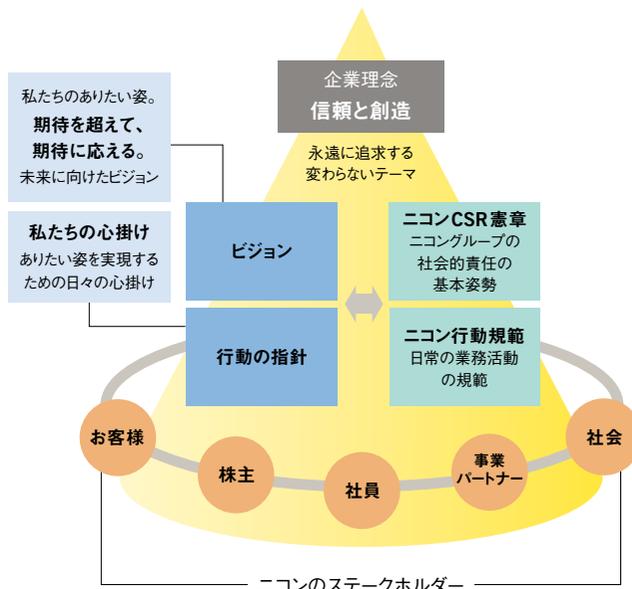
ニコンのCSRとサステナビリティ

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。

2016年よりスタートした「持続可能な開発目標 (SDGs)」においては、企業も創造性やイノベーションを発揮し、社会の課題解決に貢献することが期待されています。事業活動は、経済、社会、環境にさまざまな影響をもたらしますが、マイナスの影響を極力ゼロにし、プラスの影響を最大限に提供することで、社会の持続可能な発展に貢献することができます。

ニコングループでは、CSRの基本姿勢「ニコンCSR憲章」と、それに基づく従業員の行動基準「ニコン行動規範」を定めるとともに、国連グローバル・コンパクトに賛同し、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推進体制

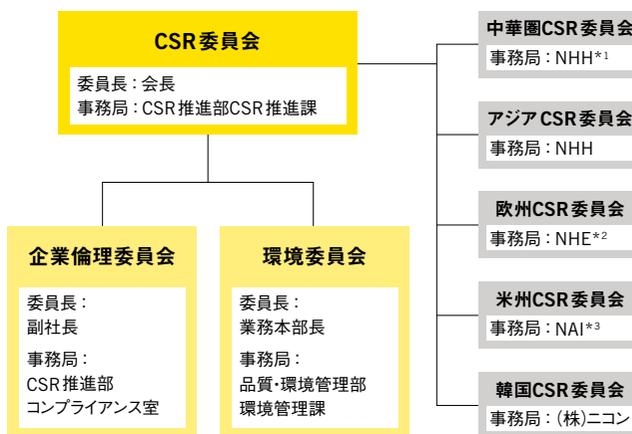
ニコングループでは、国内外のグループ全体で、効率的かつ効果的にCSR活動を推進するための体制を構築しています。その中心を担うのが、会長を委員長とし、経営委員会メンバーなどを委員とする「CSR委員会」です。CSR委員会は年2回開催しており、各活動の目標を決め、進捗状況について報告を受け、CSR活動全体の意思決定を行っています。また、傘下に専門委員会として「企業倫理委員会」「環境委員会」を設け、連携を図りながら取り組みを進めています。

海外においては、それぞれの地域特性を考慮しつつ、グループとして一貫性のある取り組みを進めるため、各持株会社に設置しているCSR部門を事務局とし、海外グループ会社社長などをメンバーとする各地域版の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連絡会を設け、CSR活動を推進しています。

2016年3月期は、ニコン本社に持株会社のCSR部門から担当者が集まり、CSRグローバル会議を開催しました。この会議では、各地域の社会動向や活動の進捗を共有したほか、CSR課題を棚卸しし、改善すべき点などを議論しました。

このほか、ニコングループでは、社員のCSR意識の底上げを目的に、2015年1月よりCSRニューズレターの発行を開始し、15言語で配付しています。

CSR推進体制図 (2016年3月末現在)



*1 NHH : Nikon Holdings Hong Kong Limited

*2 NHE : Nikon Holdings Europe B.V.

*3 NAI : Nikon Americas Inc.

CSR中期計画における重点課題

ニコングループでは、CSR活動の重点課題を抽出し、「CSR中期計画グループ共通重点課題」としています。また、それぞれの重点課題については、担当部門が3カ年計画および年度目標を

定め、活動しています。各目標に対する進捗状況については、半期ごとにCSR委員会をはじめ経営層が関与するそれぞれの上位会議体へ報告し、評価することで、取り組みを進めています。

CSR中期計画グループ共通重点課題

近年、ニコングループの事業環境が大きく変化している状況を鑑み、2016年3月期は、これまでの重点課題を見直す活動を進めました。具体的には、主要11事業部門に対して聞き取り調査を行い、ISO26000の中核主題などからの社会課題と照らし合わせ、世界各地の社員から意見収集などを行うとともに、それらをもとに、主要関係部門などと議論を交わしました。また、役員会議で外部のCSR有識者の講演会を行い、意見交換を行いました。

この結果、経営とCSR活動を連動させることの重要性を改めて認識し、重点課題は、次の中期経営計画がスタートする2018年に合わせて見直すこととしました。しかしながら、今回の見直しの過程で明らかとなった問題点についての対応などは、2018年を待たずに進めていきます。

ニコングループのCSR重要性マップ



*4 お客様、株主、社員、事業パートナー、社会。

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。

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

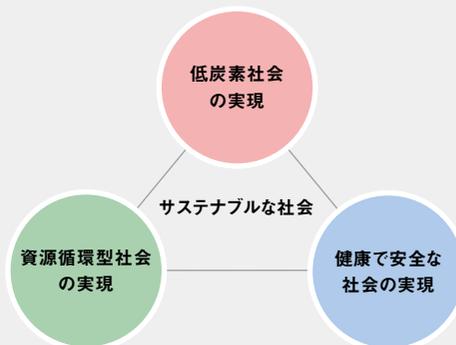
CSR重点課題における活動ハイライト

環境長期ビジョンを策定

ニコングループでは、2016年4月に「ニコン環境長期ビジョン」を策定しました。気候変動や水、その他の資源に関連した物理的リスクや規制リスクの高まり、また、化学物質の取り扱いに関連する法規制の厳格化など、企業を取り巻く環境リスク対応への要求は厳しさを増しています。このような中、取り組みを着実に進めるため、2030年をターゲットとした「ニコン環境中期目標」を設定しました。例えば、気候変動対策としては、2030年までにサプライチェーン全体でCO₂排出量を2013年度比で26%削減する目標を立てました。目標達成に向けた「ニコン環境3年計画」、各年の環境目標である「ニコン環境アクションプラン」を定め、取り組みを推進していきます。

ニコン環境長期ビジョン

ニコングループは、ニコン環境管理基本方針に基づいて、「低炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「健康で安全な社会の実現」を環境長期ビジョンとして位置付け、サステナブルな社会の構築に貢献していきます。



地域ごとの贈収賄防止ガイドライン策定

ニコングループでは、「ニコンCSR憲章」や「ニコン行動規範」により、贈収賄を許さない姿勢を明確化し、腐敗防止を宣言する国連グローバル・コンパクトにも賛同してきました。しかしながら、腐敗防止への機運が世界規模で高まっていることを受け、腐敗防止へのコミットメントを社内外に改めて発信するため、2014年に「ニコン贈収賄防止方針」を制定しました。ニコングループでは、この方針

を順守するため、必要となるビジネス上の考え方、注意点、実務手続きなどをまとめたガイドラインを地域ごとに作成すべく、取り組みを進めてきました。2016年3月期は、米州、アジア版を作成し、先行していた日本、中国、欧州版とあわせ、必要とされるすべての地域でガイドラインを完備しました。

女性の活躍促進

ニコングループでは、性別によらない採用と処遇を行っています。ニコンでは女性社員数および女性管理職数が少ないことを課題として認識しており、女性の活躍促進を進めています。

ニコンにおける2016年3月末時点の女性社員比率は10.6%でしたが、さらなる向上をめざし、2017年3月期から2021年3月期の期間を通じて、定期採用における女性比率25%以上という目標を設定しました。理系女子学生向け採用イベントの一層の拡充などにより、積極的な採用活動を展開していきます。

また、女性管理職比率については、2017年3月末までに5%を達成するという目標を立てており、2016年3月末時点で4.7%となりました。これに加え、2016年3月期には、2015年3月末時点で55名であった女性管理職を2020年3月末までに倍増の110名と

する目標を新たに設定しました。ニコンでは、キャリア開発支援として設けているメンター（相談役）制度の拡大や、働きやすい職場環境の整備に注力していきます。



メンター制度では、メンター・メンティそれぞれが集まって中間報告会を開催

タイにおける奨学生制度

ニコングループでは、2007年からタイにおける奨学生制度をNGOと協働で運営しています。

日本のシャンティ国際ボランティア会、現地のシーカー・アジア財団と協働して運営する「ニコン・シャンティ奨学生制度」では、経済格差の大きいタイにおいて、経済的に就学が厳しい中・高校生、大学生に対して、教育機会が提供されるよう、奨学金を支給しています。2016年3月期は中・高校生150名、大学生25名の就学を支援しました。これまでにのべ1,542名の就学を支援しています。

また、奨学生たちに写真の楽しさを経験してもらえるように、2013年からは家族や友だちなどと一緒に写真を撮影して額装しプレゼントする取り組みも続けています。

ラオスにおいても「ニコン・民際センター奨学生制度」と「ニコン・JICA奨学生制度」を設け、中学生と大学生の就学を支援しています。

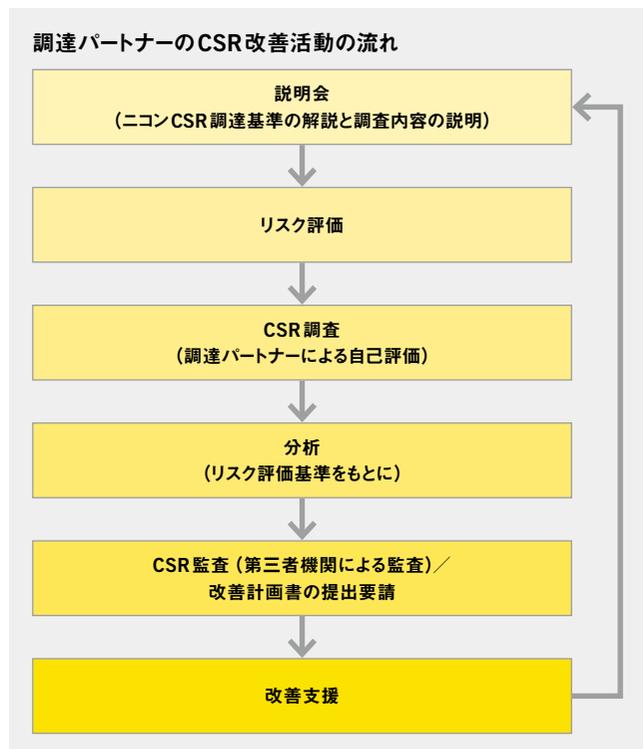


バンコクでの授与式 (2015年11月)

CSR調達基準に基づく調査と監査の実施

ニコングループでは、サプライチェーン全体で社会的責任を踏まえた行動を実践するよう調達パートナーの皆様とともに取り組みを進めています。

2015年8月、調達パートナーの皆様にご覧いただきたい内容を明記した「ニコンCSR調達基準」を策定しました。また、調達パートナーの状況を確認するための監査も開始しました。ニコンが重要と考える項目により評価を行い、CSRリスクがあると考えられる調達パートナーを207社選定し、セルフ・アセスメントを実施していただきました。その結果、現地確認が必要と判断した企業3社に対して第三者監査機関が訪問して監査を実施しました。また、これと合わせて計13社に対して改善計画書の提出を要請しました。今後も監査を継続し、責任ある調達を推進していきます。



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
2016年3月期

当期の概況

2016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個人消費が弱含む中、設備投資を中心に緩やかな回復基調を示しました。また、世界経済においては米国、欧州ともに個人消費に支えられ緩やかな改善傾向となったものの、中国や新興国の減速の影響を強く受け、成長の鈍化傾向が見られました。

こうした中、当社グループは、中長期の持続的成長を図るため、2015年5月に発表した中期経営計画において、半導体装置、FPD装置、映像、マイクロSCOPE・ソリューション、産業機器、メディカルの6つの事業ポートフォリオで成長する企業体への変革を改めて目標として掲げました。

成長事業と位置付けるインストルメンツ事業においては、マイクロSCOPE関連分野は市場全体としては低調に推移した一方、当社事業はシェアを拡大し堅調に推移しました。さらに再生医療用細胞などの受託生産事業への参入を目的として、業界最大手のLonza社と提携し、当社の100%出資で株式会社ニコン・セル・インベーションを設立しました。産業機器関連分野は、半導体・電子部品関連および自動車関連の設備投資が底堅く、当社事業も堅調に推移しました。今後の成長が見込める非破壊検査機器事業における製品競争力強化のため、米国ベンチャー企業への出資も行いました。またメディカル事業においては、網膜画像診断機器市場における代表的な企業であるOptos社を完全子会社化し、同事業領域に本格参入しました。

既存事業の精機事業においては、半導体関連分野は、市場全体で設備投資が堅調に推移しましたが、当社を取り巻く事業環境

は、引き続き厳しいものとなりました。一方、FPD関連分野は、中小型パネル用の設備投資の急回復を受け、市場全体が堅調に推移し、当社も好調でした。また映像事業においては、市場全体の縮小を受けた当社事業は低調に進みました。こうした状況のもと、事業運営体制の最適化に向けた販売拠点などの再編を行うなど構造改革に取り組むとともに、コストの削減などによる事業効率のさらなる改善に取り組みました。

これらの結果、当社グループの連結業績は、売上高は8,229億16百万円、前期比348億66百万円(4.1%)の減少となり、営業利益は367億1百万円、前期比67億11百万円(15.5%)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ましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は221億92百万円、前期比38億28百万円(20.8%)の増加となりました。

損益分析

2015年および2016年3月31日終了事業年度

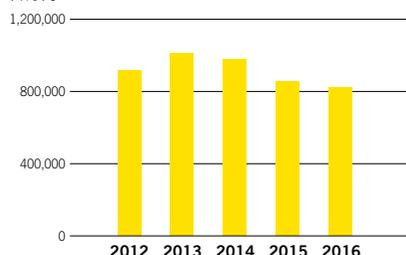
	売上高に対する比率	
	2015	2016
売上高	100.0%	100.0%
売上原価	(62.1)	(61.4)
売上総利益	37.9	38.6
販売費及び一般管理費	(32.9)	(34.1)
営業利益	5.1	4.5
その他損益	(1.0)	(0.4)
税金等調整前当期純利益	4.1	4.1
法人税等	(2.0)	1.4
当期純利益	2.1	2.7
親会社株主に帰属する当期純利益	2.1	2.7

※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)

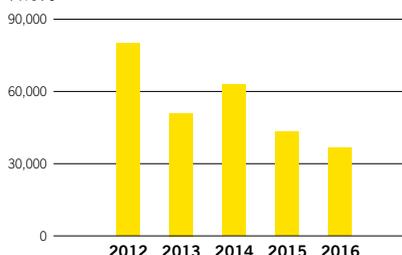
百万円



営業利益

(3月31日終了事業年度)

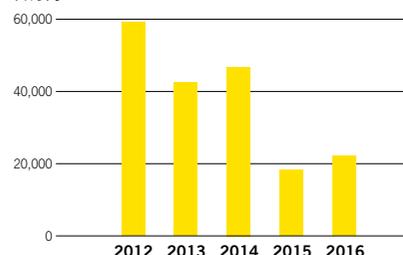
百万円



親会社株主に帰属する当期純利益

(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

半導体装置事業では、ArF液浸スキャナーを中心とした先端装置の性能向上および拡販に継続的に取り組むとともに、中古装置の販売およびサービス売上の強化にも注力するなど収益構造の改善に努めました。しかし、先端装置において新規顧客の獲得には至らず、顧客の設備投資計画変更による影響などもあり、売上は前期比で減少し、営業損失を計上しました。

FPD装置事業では、中小型パネル用の設備投資の急回復を背景として、スマートフォン・タブレット型端末用の中小型・高精細パネルの製造に適した「FX-66S」や「FX-67S」が大幅に販売台数を伸ばしました。

これらの結果、当事業の売上高は1,824億16百万円と前期比6.8%の増加、営業利益は146億8百万円、前期比74.8%の増加となりました。なお、半導体装置事業の収益性の低下が見込まれることから、当事業部が保有する固定資産(生産設備など)について、70億48百万円の減損損失を計上しています。

■ 映像事業

レンズ交換式デジタルカメラは、国内においては「D5500」などのエントリーモデル、中国や欧州などではプロフェッショナルモデルに迫る本格仕様の「D750」など中高級機が売上を伸ばしました。

コンパクトデジタルカメラでは、超望遠撮影が高画質で楽しめる多機能モデル「COOLPIX P900」などの高付加価値製品が堅調に推移しました。しかしながら、レンズ交換式、コンパクトデジタルともに、全体では市場が大きく縮小する中、販売台数が大幅に減少しました。

これらの結果、当事業の売上高は5,204億84百万円、前期比11.2%の減少、営業利益は457億52百万円、前期比19.3%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・ソリューション事業では、国内においては公共予算縮小による市場の影響を受けましたが、米国や中国を中心としたシェア拡大に牽引され、生物顕微鏡を中心に売上および利益を伸ばしました。

産業機器事業では、半導体・電子部品関連および自動車関連の設備投資が増加する中、CNC画像測定システム NEXIV シリーズや、X線検査装置などの販売の増加により、売上および利益を伸ばしました。

これらの結果、当事業の売上高は772億42百万円と前期比6.7%の増加となり、営業利益は28億19百万円と前期比135.0%の増加となりました。

■ メディカル事業

メディカル事業では、Optos社の網膜画像診断機器が、欧州では低調であったものの、米国におけるシェア拡大およびアジア・オセアニアにおい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、当事業の売上高は183億12百万円となりましたが、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、46億75百万円の営業損失となりました。

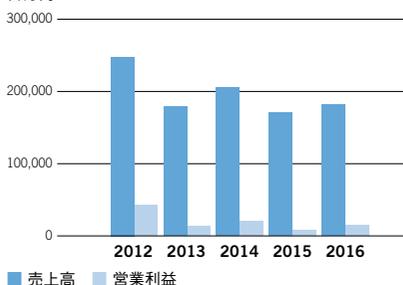
■ その他の事業

ガラス事業では、FPDフォトマスク基板や光学部品が堅調に推移し、収益を改善しました。カスタムプロダクツ事業では、固体レーザーが大きく売上を伸ばしましたが、宇宙関連は減収となりました。

この結果、これらの事業を含む売上高は244億62百万円、前期比14.5%の減少となり、営業利益は45億99百万円、前期比32.3%の減少となりました。

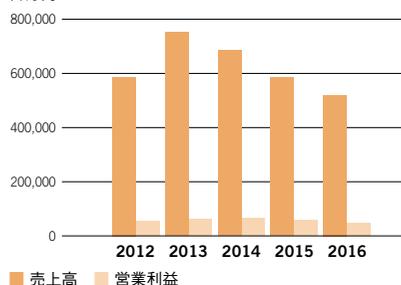
精機事業

(3月31日終了事業年度)
百万円



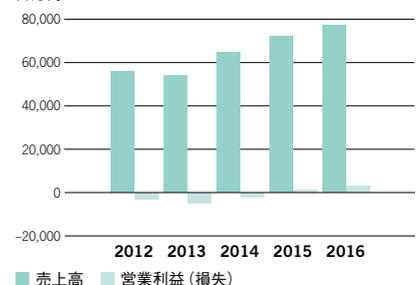
映像事業

(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、半導体露光装置の市場は、当期と比較するとやや縮小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を中心に、特に中国市場において大幅に拡大し、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、引き続き厳しい状況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、国内および欧州の市場の回復は不透明感が残りますが、米国や中国では引き続きシェアの拡大が見込まれ、産業機器関連分野では、全体で堅調な設備投資の継続が予想されます。メディカル事業では、網膜画像診断機器に関して米国およびアジア・オセアニアにおいて引き続き堅調に推移することが見込まれます。

こうした中、当社グループは引き続き事業ポートフォリオの再構築を最大の課題と位置付けています。既存事業における競争力の強化、体質改善に取り組むとともに、メディカル事業の育成、マイクロスコープ・ソリューション事業および産業機器事業の拡大を図り、6事業のポートフォリオで成長する企業体への変革を進めていきます。これらを通じて新たな価値創造に挑み、再び成長軌道へ回帰することに挑みます。

なお、2016年4月に発生した熊本地震により、映像製品を中心に部品調達先が被災し、上半期の生産、販売へ大きな影響が出ました。事業への影響の軽減を図るべく、サプライチェーンの早期復旧などに努めていきます。

設備投資および研究開発費

2016年3月期の設備投資は、通期で344億98百万円と前期比6.0%の増加となりました。セグメント別では、精機事業が97億39百万円、映像事業が105億73百万円、インストルメンツ事業が15億97百万円、メディカル事業が5億75百万円、その他事業が68億78百万円となりました。各セグメントに配分していない全社資産として51億36百万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667億81百万円と前期比0.1%の増加となりましたが、売上高研究開発費率は8.1%と同0.3ポイント増となりました。セグメント別では、精機事業が176億91百万円、映像事業が253億55百万円、インストルメンツ事業が57億53百万円、メディカル事業が36億17百万円、その他事業が143億65百万円となりました。

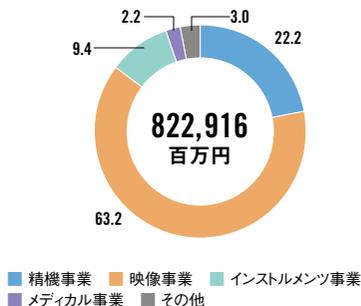
財政状態

流動資産は、次期に見込まれるFPD露光装置の販売増により、たな卸資産が増加したものの、当期の売上高の減少により受取

手形および売掛金が減少したために238億69百万円減少しました。有形固定資産は、減損損失や海外子会社の有形固定資産

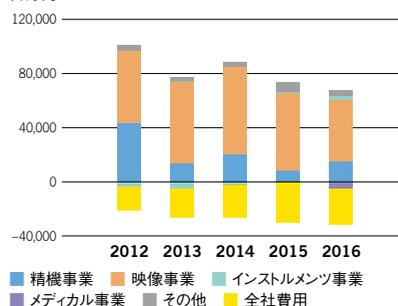
売上高構成比

(2016年3月期)
%



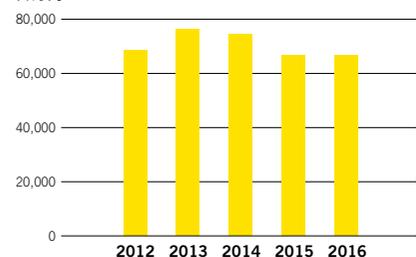
セグメント別営業利益(損失)

(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。

が為替変動の影響によって204億25百万円減少しました。一方、投資その他の資産は、主にOptos社完全子会社化に伴うのれんや無形固定資産の増加によって171億76百万円増加しました。これらの結果、2016年3月期末における総資産は、9,458億27百万円と前期末比271億18百万円の減少となりました。

負債は、4,048億19百万円と前期末比40億75百万円の増加となりました。これは、主に為替変動の影響により海外子会社の流動負債が減少した一方で、FPD露光装置の受注増により前受金

が増加し流動負債が71億60百万円増加したためです。

純資産は、5,410億8百万円と前期末比311億93百万円の減少となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより利益剰余金が102億14百万円増加した一方で、主に円高の進展に伴う為替換算調整勘定の減少によりその他の包括利益累計額が407億7百万円減少したためです。

自己資本比率は前期末から1.6ポイント下降し、57.0%となりました。

キャッシュ・フロー分析

2016年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の計上に加え、FPD露光装置受注増による前受金の増加により、前期比339億6百万円収入が増加し1,052億15百万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、有形固定資産の取得に加え、Optos社完全子会社化に際しての株式の取得などにより、前期比559億36百万円支出が増加し808億81百万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、前期に社債の償還による支出があったことなどから、前期比67億81百万円支出が減少し181億74百万円の支出となりました。

貸借対照表分析

2015年および2016年3月31日現在

	総資産に対する比率	
	2015	2016
総資産	100.0%	100.0%
流動資産計	70.5	70.0
たな卸資産	24.7	26.2
有形固定資産	15.2	13.5
その他固定資産	14.3	16.5
流動負債計	29.5	31.1
短期借入金	1.4	1.4
1年以内返済を除く長期借入債務	8.7	9.0
純資産	58.8	57.2

利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

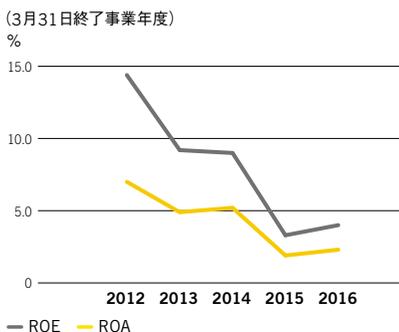
株主還元については、「将来の成長に向けた事業・技術開発への投資（設備投資・開発投資）を拡大し、競争力強化に努めるとともに、株主重視の観点から安定的に配当を行う」ことを基本としています。この方針を踏まえつつ、業績の反映度を高めていくため、前

期より総還元性向30%以上を目標として株主の皆様への還元を実行してきました。2016年3月期は、期末配当金は1株当たり10円とさせていただきます、年間配当金は中間配当の8円と合わせ1株当たり18円としました。なお、次期の年間配当金については未定です。

純資産／自己資本比率



ROE／ROA



年間配当金／総還元性向



※ ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) ÷ 期首・期末の平均自己資本
 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 (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
2016年3月31日現在

	2015	2016	2016
		単位：百万円	単位：千米ドル
資産の部			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 259,625	¥ 251,210	\$ 2,229,414
受取手形及び売掛金			
一般顧客	131,521	98,929	877,966
非連結子会社及び関連会社	34	61	543
たな卸資産	239,983	247,448	2,196,020
繰延税金資産	37,862	37,451	332,362
その他の流動資産	20,651	28,982	257,202
貸倒引当金	(4,160)	(2,434)	(21,597)
流動資産合計	685,516	661,647	5,871,910
有形固定資産			
土地	16,143	15,681	139,168
建物及び構築物	133,377	130,932	1,161,982
機械装置及び運搬具	209,496	202,722	1,799,095
器具及び備品	86,149	84,266	747,834
リース資産	9,317	8,403	74,571
建設仮勘定	4,393	3,566	31,648
合計	458,875	445,570	3,954,298
減価償却累計額	(310,790)	(317,910)	(2,821,357)
有形固定資産合計	148,085	127,660	1,132,941
投資その他の資産			
投資有価証券	70,117	62,274	552,663
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	10,972	11,926	105,836
従業員等に対する長期貸付金	355	78	691
退職給付に係る資産	9,659	1,700	15,083
ソフトウェア	20,482	17,900	158,854
のれん	3,076	20,766	184,292
敷金	3,958	3,582	31,789
繰延税金資産	10,153	7,591	67,369
その他	10,858	30,747	272,883
貸倒引当金	(286)	(44)	(389)
投資その他の資産合計	139,344	156,520	1,389,071
資産合計	¥ 972,945	¥ 945,827	\$ 8,393,922

※ 米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=112.68円により換算しています。

	2015	2016	2016
		単位：百万円	単位：千米ドル
負債及び資本の部			
流動負債			
短期借入金	¥ 13,600	¥ 13,600	\$ 120,696
1年以内返済予定の長期借入債務	16,012	13,671	121,330
支払手形及び買掛金			
一般仕入先	113,206	116,757	1,036,178
非連結子会社及び関連会社	519	643	5,706
未払法人税等	5,038	4,012	35,602
未払費用	58,455	53,616	475,823
前受金	46,489	67,960	603,123
製品保証引当金	9,166	7,066	62,711
その他の流動負債	24,780	17,100	151,761
流動負債合計	287,265	294,425	2,612,930
固定負債			
長期借入債務	85,886	85,501	758,795
退職給付に係る負債	8,477	8,902	79,003
資産除去債務	3,624	3,658	32,460
繰延税金負債	11,472	8,952	79,445
その他の固定負債	4,020	3,381	30,012
固定負債合計	113,479	110,394	979,715
資本の部			
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—2015年及び2016年400,878,921株	65,476	65,476	581,078
資本剰余金	80,712	80,625	715,515
新株予約権	1,133	1,339	11,885
利益剰余金	378,516	388,730	3,449,858
自己株式：			
2015年4,152,366株及び2016年4,687,767株			
その他の包括利益（損失）			
その他有価証券評価差額	20,774	11,735	104,153
繰延ヘッジ損益	(1,201)	(35)	(312)
為替換算調整勘定	40,518	12,551	111,383
退職給付に係る調整額累計	(1,821)	(6,688)	(59,353)
合計	571,694	540,478	4,796,573
非支配株主持分	507	530	4,704
純資産合計	572,201	541,008	4,801,277
負債純資産合計	¥972,945	¥945,827	\$8,393,922

連結損益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2016年3月31日終了事業年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2016	2016
売上高	¥857,782	¥822,916	\$7,303,124
売上原価	532,383	505,298	4,484,360
売上総利益	325,399	317,618	2,818,764
販売費及び一般管理費	281,987	280,917	2,493,051
営業利益	43,412	36,701	325,713
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	2,713	3,246	28,805
支払利息	(1,406)	(1,385)	(12,289)
為替差損	(1,789)	(172)	(1,526)
固定資産売却損	(56)	(26)	(234)
固定資産減損損失	(16,230)	(8,449)	(74,984)
投資有価証券評価損	(3)		
固定資産売却益	92	3,173	28,158
投資有価証券売却益	4,982	573	5,083
構造改革関連費用		(2,726)	(24,194)
環境対策費用		(1,833)	(16,271)
持分法による投資利益	1,421	1,449	12,860
その他—純額	2,017	3,030	26,902
その他の収益合計	(8,259)	(3,120)	(27,690)
税金等調整前当期純利益	35,153	33,581	298,023
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	11,006	11,008	97,689
法人税等調整額	5,729	282	2,505
法人税等合計	16,735	11,290	100,194
当期純利益	18,418	22,291	197,829
非支配株主に帰属する当期純利益	54	99	881
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 18,364	¥ 22,192	\$ 196,948
普通株式1株当たり		単位：円	単位：米ドル
当期純利益	¥46.29	¥55.98	\$0.50
潜在株式調整後当期純利益	46.21	55.85	0.50
支払配当金	32.00	18.00	0.16

連結包括利益計算書

株式会社ニコンおよび連結子会社
2016年3月31日終了事業年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2016	2016
当期純利益	¥18,418	¥ 22,291	\$ 197,829
その他の包括利益(損失)			
その他有価証券評価差額金	7,915	(9,039)	(80,220)
繰延ヘッジ損益	(1,041)	1,166	10,345
為替換算調整勘定	23,201	(28,020)	(248,666)
退職給付に係る調整額	928	(4,884)	(43,345)
持分法適用会社に対する持分相当額	11	18	155
その他の包括利益(損失)合計	31,014	(40,759)	(361,731)
包括利益(損失)	¥49,432	¥(18,468)	\$(163,902)
包括利益(損失)合計の内訳：			
親会社株主に係る包括利益(損失)	¥49,271	¥(18,515)	\$(164,319)
非支配株主に係る包括利益(損失)	161	47	417

※ 米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=112.68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
2016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	非支配 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			
2014年4月1日 残高	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)	
2014年4月1日 会計方針の変更を 反映した期首残高	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	
親会社株主に 帰属する当期純利益					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)	(4)					(6)					(6)		(6)	
自己株式の処分 71	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	
2015年3月31日 残高	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	
親会社株主に 帰属する当期純利益					22,192						22,192		22,192	
配当金、1株当たり 30.0円					(11,902)						(11,902)		(11,902)	
自己株式の取得 (580)	(580)					(976)					(976)		(976)	
自己株式の処分 45	45				(76)	134					58		58	
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動				(87)							(87)		(87)	
連結会計年度中の 変動額(純額)				206			(9,039)	1,166	(27,967)	(4,867)	(40,501)	23	(40,478)	
2016年3月31日 残高	396,192	¥65,476	¥80,625	¥1,339	¥388,730	¥(13,255)	¥11,735	¥ (35)	¥ 12,551	¥(6,688)	¥540,478	¥530	¥541,008	

単位：千米ドル

	単位：千米ドル	単位：千米ドル											
		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	非支配 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			
2015年3月31日 残高		\$581,078	\$716,289	\$10,051	\$3,359,208	\$(110,160)	\$184,373	\$(10,657)	\$ 359,585	\$(16,164)	\$5,073,603	\$4,501	\$5,078,104
親会社株主に 帰属する当期純利益					196,948						196,948		196,948
配当金、1株当たり 0.266ドル					(105,628)						(105,628)		(105,628)
自己株式の取得						(8,662)					(8,662)		(8,662)
自己株式の処分					(670)	1,188					518		518
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動				(774)							(774)		(774)
連結会計年度中の 変動額(純額)				1,834			(80,220)	10,345	(248,202)	(43,189)	(359,432)	203	(359,229)
2016年3月31日 残高		\$581,078	\$715,515	\$11,885	\$3,449,858	\$(117,634)	\$104,153	\$ (312)	\$ 111,383	\$(59,353)	\$4,796,573	\$4,704	\$4,801,277

※ 米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=112.68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
2016年3月31日終了事業年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2016	2016
営業活動：			
税金等調整前当期純利益	¥ 35,153	¥ 33,581	\$ 298,023
調整：			
法人税等の支払額	(11,108)	(12,783)	(113,443)
減価償却費	38,458	37,739	334,918
固定資産減損損失	16,230	8,449	74,984
貸倒引当金（戻入）	3	(1,425)	(12,649)
製品保証引当金（戻入）	(863)	(1,984)	(17,605)
受取利息及び受取配当金	(2,713)	(3,246)	(28,805)
支払利息	1,406	1,385	12,289
固定資産売却損益	(35)	(3,146)	(27,924)
投資有価証券売却損益	(4,982)	(573)	(5,083)
投資有価証券評価損益	3		
持分法による投資利益	(1,421)	(1,449)	(12,860)
その他—純額	32	19,028	168,869
資産及び負債増減			
売上債権の減少（増加）	(3,777)	30,813	273,458
たな卸資産の減少（増加）	15,103	(17,099)	(151,748)
仕入債務の増加（減少）	(4,892)	3,555	31,549
未払費用の増加（減少）	1,669	(4,330)	(38,424)
前受金の増加（減少）	(4,044)	21,215	188,273
退職給付に係る負債の増加（減少）	(875)	(223)	(1,981)
その他—純額	(2,038)	(4,292)	(38,091)
調整額合計	36,156	71,634	635,727
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,309	105,215	933,750
投資活動：			
設備投資による支出	(22,337)	(21,957)	(194,863)
有形固定資産の売却による収入	377	3,678	32,645
投資有価証券の取得による支出	(1,028)	(6,791)	(60,270)
投資有価証券の売却による収入	6,947	1,009	8,955
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		(43,563)	(386,604)
貸付金の増減額（増加）	(20)	(162)	(1,442)
その他—純額	(8,884)	(13,095)	(116,212)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,945)	(80,881)	(717,791)
財務活動：			
短期借入金の増減額（減少）	(896)	(0)	(2)
長期借入れ及び社債の発行による収入		12,500	110,934
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	(10,000)	(15,000)	(133,120)
配当金の支払額	(12,686)	(11,910)	(105,700)
非支配株主への配当金の支払	(35)	(24)	(213)
その他—純額	(1,338)	(3,740)	(33,183)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(24,955)	(18,174)	(161,284)
現金及び現金同等物に係る換算差額	14,196	(14,575)	(129,353)
現金及び現金同等物の増加（減少）額	35,605	(8,415)	(74,678)
新規連結子会社に係る現金及び現金同等物の増加額	2,652		
現金及び現金同等物の期首残高	221,368	259,625	2,304,092
現金及び現金同等物の期末残高	¥259,625	¥251,210	\$2,229,414

※ 米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=112.68円により換算しています。

ニコングループの体制

(2016年6月29日現在)



株主情報

(2016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

25,729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

35,755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)

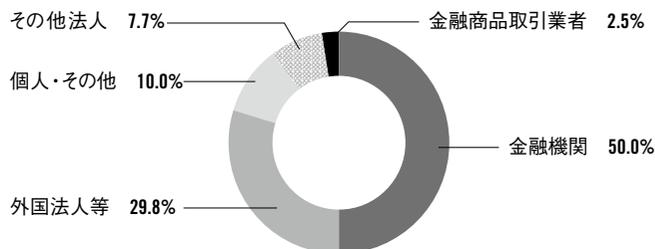
ホームページ

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

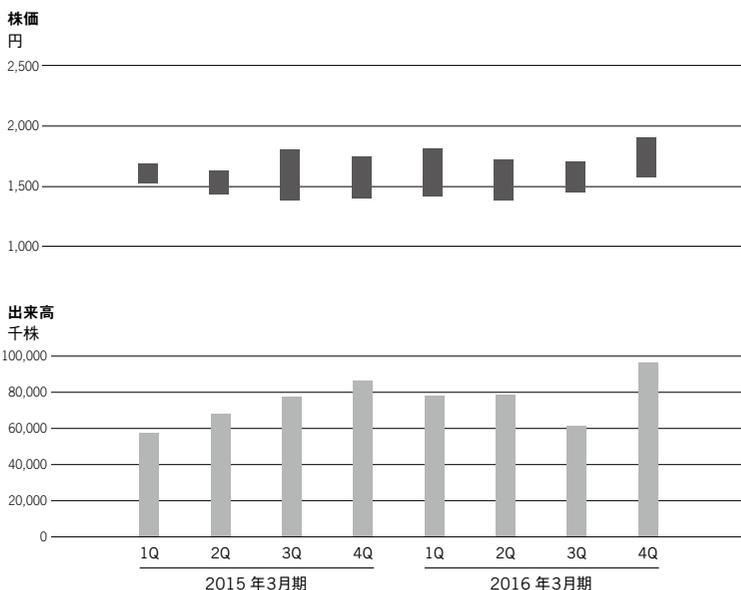


大株主

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)	29,819	7.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	29,518	7.4
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)	10,308	2.6
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
BNYML -NON TREATY ACCOUNT	6,661	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

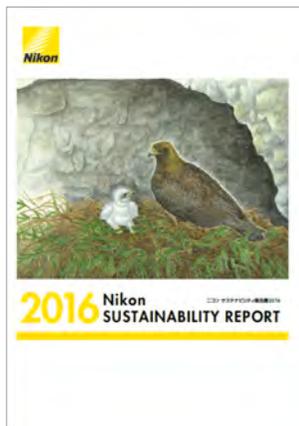
※ 持株比率は自己株式(4,110,867株)を控除して計算し、小数点以下第2位を四捨五入しています。
持株数は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

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。

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2016

ニコンは、「サステナビリティ報告書2016」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に関する第三者保証




独立した第三者保証報告書

2016年7月7日

株式会社ニコン
 取締役社長兼社長執行役員 牛田 一雄 殿

株式会社トーマツ 審査評価新機構
 東京都千代田区丸の内三丁目3番1号
 代表取締役社長 **箱永 弘**

株式会社トーマツ審査評価新機構（以下「当社」という。）は、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2016」に記載されている★の付された2016年3月期（2015年4月1日から2016年3月31日まで）の会社及び国内グループ会社CO₂排出量、海外グループ会社CO₂排出量並びに会社及び国内グループ会社水資源投入量（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（各保証対象に注記されている）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。

固有の不確実性
 CO₂排出量の算定は、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く、日本監査士会協会の「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、日本品質管理基準第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、日本保証業務基準3000 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務（日本監査・保証基準審議会）、日本保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務（日本監査・保証基準審議会）及び「サステナビリティ情報審査実施指針」（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

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

対象期間

2016年3月期（2015年4月1日～2016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



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