



NIKON REPORT 2018

ニコン レポート2018
2018年3月期

**Unlock the future
with the power of light**

Unleashing the limitless possibilities of light.
Striving to brighten the human experience.
Focused, with purpose, on a better future for all.
THIS IS THE ESSENCE OF NIKON.

「光」の可能性を追求し、 新たな価値を創造

ニコンは、創立以来100年にわたり、コア技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに、さまざまな製品・ソリューションにより社会の発展に貢献することで、「信頼」を積み重ねてきました。

その過程で蓄積した技術力や人材力、ブランドは私たちの確かな強みになっています。

2016年11月より取り組んでいる構造改革を完遂し、成長戦略を実現するためにも、この蓄積した強みをさらに磨き、「産業と人々の新しい眼」としての役割を担い、新たな価値を「創造」し続けていくことが必要不可欠です。

2017年に制定した経営ビジョンのもと、従業員一人ひとりが、成長のために何が必要かを自ら考え、

挑戦し続けることができる企業風土を構築し、全社一丸となって、持続的な企業価値創造に取り組んでいきます。

「ニコン レポート2018」では、これまで提供してきた価値や蓄積された強みを改めて明確にし、構造改革後の成長戦略を実現するために何が重要かを、分かりやすくお伝えすることを目指しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にも、ぜひご一読いただければ幸いです。

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

CONTENTS

INTRODUCTION

2 COVER STORY

BUSINESS STRATEGY

6 ごあいさつ

7 ステークホルダーの皆様へ

12 CFOインタビュー

14 構造改革について

16 ニコングループの強み

16 技術力

19 人材力

20 ブランド



SPECIAL FEATURE

22 事業ポートフォリオ 変革の軌跡

BUSINESS PERFORMANCE

24 パフォーマンスハイライト

28 ニコンの事業構造

30 各本部、事業部の概況

30 経営戦略本部

31 映像事業部

32 FPD装置事業部

33 半導体装置事業部

34 ヘルスケア事業部

35 産業機器事業部



CORPORATE GOVERNANCE

36 役員一覧

38 コーポレート・ガバナンス

42 社外取締役インタビュー



SUSTAINABILITY

44 成長戦略を支える経営資源の維持・強化



FINANCIAL AND CORPORATE DATA

48 経営成績に関する説明ならびに分析

52 連結財務諸表

57 ニコングループの体制

58 会社情報／株主情報

59 サステナビリティ詳細情報のご案内 環境関連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。したがって、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」「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。

ニコンが提供する 4つの価値

産業と人々の“眼”としての貢献

ニコンは1917年の創立以来、光を見つめ、光を追求し、光の可能性に挑みながら、光学技術の先駆者としての道を国内外で切り開いてきました。

当社はこれからも、培ってきた技術を活かし、産業と人々に豊かさをお届けする“眼”としての役割を果たし、未来に新たな価値を提供し続けていきます。

1

瞬間・事実・ 感動を捉える“眼”

歴史的出来事から一人ひとりの日常まで、大切な瞬間を切り取り記録する写真。それは、時間や距離を超えて、驚きや喜び、時には悲しみや怒りを共有するツールとなり、世の中を、そして人生をより良いものへと変えていく力となります。

ニコンは、これからも、映像文化の発展に貢献していきます。

高品質のレンズで世界中の人々の
映像記録をサポート

レンズ交換式カメラ用の

NIKKOR(ニッコール)レンズの累計生産本数

1億900万本*以上

* ニコン一眼レフカメラ用およびレンズ交換式アドバンスカメラ「Nikon 1」用交換レンズの累計生産本数。2018年7月現在。

国際的なフォトコンテストを通じて
写真文化を育む

ニコンフォトコンテストのこれまでの累計応募者総数は

41万人超、累計応募作品総数は**162**万点*に上る

*「ニコンフォトコンテスト2016-2017」までの累計。



2 人やモノがつながる 社会をつくる“眼”

ITの進化により私たちの生活スタイルは大きく変化しています。インターネットを介して世界中の情報に触れることができ、また、ビッグデータやAIなどにより情報活用方法も変化しています。私たちはこれらの情報を知識に昇華し、社会や暮らしをさらに豊かにしていくことができます。

超スマート社会と呼ばれる進化したIT社会。ニコンは露光装置で、この発展の鍵となる半導体やディスプレイの高度化を支えています。

高精細な映像を自宅や手のひらに実現する

薄型テレビや、スマートフォン、タブレットなどに使われる
高精細な液晶パネル、有機ELパネルの製造に使用される

FPD露光装置の累計世界シェア **No.1***

* 2004年以降、販売台数ベース。

高度で便利なIT社会を支える

さまざまな電子機器に搭載される半導体の製造に
用いられているニコンの半導体露光装置は、

世界で **3,000** 台超が稼働中

3 細胞レベルでみる、 網膜画像で判別する“眼”

医療が進歩し、超長寿命の社会が到来する一方で、依然として克服すべき難病も多くあります。そして“健康であり続けたい”と誰もが願っています。

ニコンは創業時より顕微鏡開発に携わっており、その中で培ってきた技術やノウハウを応用し、再生医療の早期実用化を支えています。また網膜画像診断領域では、超広角走査型レーザー検眼鏡による疾患の診断などをサポートしています。生命科学や医学の発展を支え、さまざまな人々のQOL向上に貢献していきます。

生命科学と医学の研究を支える

ニコンの生物顕微鏡を使用した研究の論文数は、

年間約 **27,000** 件*

* 2017年に発表された論文に記載がある数。

眼底疾患につながる病変の早期発見に貢献する

眼底中心部とその周辺部を一度に捉えられる

超広角走査型レーザー検眼鏡を

累計 **10,000** 台以上出荷

空の安全を支える

航空機の正確な組み立てのために使用される
大規模空間非接触測定機レーザーレーダーは、

50mの距離を**0.5mm**の誤差で測定

産業用ロボットの進化を後押しする

産業用ロボットの関節などに
組み込まれ高度な動作制御を
実現するエンコーダを、

ニコンは年間**100**万台以上生産

4

高精度に測る、 検出する“眼”

例えば自動車が、より快適に、そしてよりエコで安全に進化を遂げているように、高いものづくり力に支えられた産業の進歩が、社会をますます便利にしています。

ニコンは、この高度なものづくりに欠かせない精密な測定や検査を可能にし、さまざまな工業製品の高い品質を支えています。また、産業用ロボットの進化やエコファクトリー、スマートファクトリーにも貢献していきます。

構造改革を完遂するとともに成長に向けた施策も
確実に進め、「持続的な企業価値創造」の
実現を目指します。

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

2018年3月期は、第2フェーズに入った構造改革を前進させるとともに、
これまで取り組んできた改革の成果として増益を達成し、
着実に進捗したと認識しています。

2019年3月期は、構造改革の最終年度という重要な年になります。
持続的な企業価値創造を実現するために、引き続き経営体質の改善に取り組み、
また、成長戦略を盛り込んだ新中期経営計画の策定も進めてまいります。
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。

「光」の可能性を追求し
新たな価値を生み出すことで、
これからの100年も社会に貢献し続ける
企業を目指します。



牛田 一雄
代表取締役 兼 社長執行役員

構造改革が
着実に進捗

「選択と集中」により、事業の収益力を強化

2018年3月期は、第2フェーズに入った構造改革を前進させながら、同時にその成果を業績に結実させ、当社が2016年11月以来取り組んできた改革の進捗を示すことができました。映像事業の市場縮小やFPD露光装置の販売台数減少などにより、2017年3月期と比較して売上収益は300億円以上の減収となりましたが、構造改革に関する一時費用の減少および構造改革による固定費削減や事業戦略転換を行った結果、営業利益は500億円以上、当期利益は300億円以上の増益となりました。

ただし、「選択と集中」の結果がコスト削減のみで止まってしまえば縮小均衡となり、攻めの構造改革とは言えません。当社グループが目指すのは、収益力の強化や経営体質の改善を通して、持続的な企業価値を創造することです。その意味で、第2フェーズの経営方針の1つであった「半導体装置事業の黒字化実現」を達成したことには大きな手応えを感じています。人員の最適化などの固定費削減に加え、受注生産を徹底する方針に転換したことで、持続的に利益を生み出す体制を構築することができました。また、もう1つの重点テーマである「映像事業の収益モデル強化」についても布石を打ちました。中高級機に注力する方針のもとで発売したデジタル一眼レフカメラ「D850」が想定以上の売れ行きを示し、フルサイズのセンサーを搭載した機種の販売台数、売上収益は2017年3月期を上回りました。さらに、2019年3月期には、強みである光学技術を活かした当社らしいミラーレスカメラの新製品「Z 7」と「Z 6」を発売します。

FPD装置事業においても、当社グループの優位性をより確実なものとしています。具体的には、4Kテレビ、あるいは今後普及が期待される8Kテレビ向けの液晶パネルや有機ELパネルなど、高精細大型

パネルの生産に最適なFPD露光装置「FX-103SH」「FX-103S」を2018年3月期第3四半期から販売しています。第10世代以上のプレートサイズに対応した装置を開発・発売しているのは現在のところ社のみという強みを活かし、需要を取り込む計画です。

今後の課題はポートフォリオ経営の推進

構造改革は順調に進んでいますが、持続的に成長するニコングループとなるには、さらに改革を押し進めなければなりません。構造改革後の成長戦略を見据え、勝てる領域に人材・資本を集中する、いわゆるポートフォリオ経営を推進することが、今後の私の課題です。

例えば、2017年に立ち上げた「技術戦略委員会」では、技術観点からのポートフォリオ経営推進に取り組んでいます。技術戦略委員会は、ニコンのコアコンピタンスである技術を改めて深掘りして確認し、当社が注力すべき新領域の開拓や、既存事業の競争力向上のための中長期技術戦略を策定することを目的としています。その策定プロセスでは、事業ユニットでの事業計画とそれに組み合わせる技術の整理や、事業ユニットと研究開発本部などの本部系ユニットの開発の関係などを改めて整理しています。

これらの整理を進め、社会や市場の動向を踏まえながら注力すべき研究分野をカテゴライズすることで、育成すべき成長の芽に対して思い切った投資をする、といった経営判断が可能になります。ニコングループの将来像を描きつつ、その実現に向けて事業ポートフォリオを構築・更新し、さらに次世代の成長を牽引する新規事業を育てていきます。

従業員との経営指標の共有による組織変革

資本市場の視点で経営するための経営指標として、「ROE」*1および「ROIC」*2を設定しました。現在、2020年3月期をスタートとする成長戦略を盛り込んだ新中期経営計画の策定を進めており、この議論の中で、2つの指標がニコングループの部長レベルに浸透し共通言語として活用されていることを実感しています。

ただし、従業員全員への浸透にはまだ時間がかかります。ニコングループが真に変わるためには、「良いモノをつくりたい」という想いを引き続き大切にしつつも、資本効率を重視することが必須です。ROEやROICについて、全世界で働く従業員全員が納得できるようなメッセージを発信し、できる限り早く浸透するようにならなければならないと考えています。

目指す組織の在り方は、成長を実現するために何が必要なのか、一人ひとりの従業員が考えられるような組織です。こういう組織の土台をつくるのが、2019年3月期に私が自らに課している課題の1つです。

*1 ROE (Return On Equity)：親会社所有者帰属持分当期利益率。親会社の所有者に帰属する持分に対する親会社の所有者に帰属する当期利益の割合であり、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。運転資本や非流動資産などの実質的な投下資本から、どれだけ効率的に利益を生み出したかを測るための指標。

新たな価値の 創出に向けて

「光」の可能性を追求し、新たな価値の創出を実現

AI(人工知能)を利用したさまざまなシステムが暮らしや産業の中で急速に普及し始めるなど、今、社会は大きな変革期を迎えています。この大きな変化の中で、ニコングループは、これまで培ってきた光学技術の追求、つまり「光」の可能性を追求し、産業や人々が必要とする「眼」の役割を担っていきたいと考えています。

人間は、脳へインプットされる情報の8割以上が、眼から得る視覚情報だと言われています。同様に、AIへの情報インプットも、眼の機能が大きな役割を担います。眼の役割を担う「レンズ」と「センサー」の活用が、AI応用のカギを握ると考えており、当社は「レンズ」と「センサー」の技術で貢献できると考えています。実際に、当社では、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画像をAIで解析し、医師による病気の診断を補助するソリューションの共同開発をすでに進めています。

こうしたビジネスを拡大させることで、これまで完成品を製造・販売してきた当社のビジネスモデルは大きく変わっていきます。AIをはじめとする技術との融合を前提に、アプリケーションを含むソリューションを開発・提供する事業、さらには、事業パートナーに対して特定の技術をモジュールとして販売する事業といった、これまでとはまったく違うビジネスモデルを展開できると考えます。光学技術をはじめ、差別化が可能な当社独自の技術に資源を集中して新しい価値を生み出すことで、大きな成長を目指していきます。



ニコングループの ESG

社外取締役の知見を活かした視野の拡大とガバナンス強化

当社グループの従来の事業領域以外にもアンテナを張り、ビジネス機会を積極的に見出すことにより、事業パートナーとの連携や技術の融合の可能性が広がります。そのためには、社外取締役の声をこれまで以上に経営に反映させることも重要と考えています。現在策定中の成長戦略は、私たちがもともと得意としてきた分野以外の技術やビジネスの仕組み、考え方を取り入れることを前提として検討しています。未知の領域を包含する成長戦略の検討やその成功の蓋然性の検証にあたっては、社外取締役4名それぞれの経験に基づく知見や洞察を当社の取締役会においてぶつけてもらい、議論を深めていきます。

2018年3月期は、第三者機関による取締役会の実効性評価を実施し、ガバナンスの強化について一定の評価を得た一方で、改善の余地がまだあるという指摘も受けました。形式的な要件を整備するだけでなく、実質的にもより透明性や規律の確保がなされるコーポレート・ガバナンス体制の構築を目指します。

事業を通じた社会・人類への貢献

昨今、ESG(環境・社会・ガバナンス)に対する企業の姿勢を問う声が高まっています。ガバナンスについては、成長戦略の策定過程において多様な視点を反映するために、あるいは透明性と規律の向上という観点からも、継続的に強化に努めるのは前述の通りです。一方、事業を通じた環境・社会への貢献に関しては、当社グループが「産業と人々の新しい眼」としての機能を提供し成長を実現することは、企業としてのサステナビリティだけでなく、社会、そして人類のサステナビリティにも通じるものだと言えます。例えば、病気の診断補助を可能とする「眼」は、人々の健康維持やQOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上、さらには社会保障費の低減にも貢献します。

現在策定中の成長戦略は、当社の事業と社会とのつながりについてもグループ内外にさらに分かりやすく伝えるものになりたいと考えています。これからの100年も、世界の人々のために存在価値のある企業として「信頼と創造」を具現化し、事業活動を通じて社会の持続可能(サステナブル)な発展に貢献していきます。

ステークホルダーの
皆様へ

挑戦する心呼び起こし、成長を実現

現在策定中の成長戦略は、「光」の可能性を追求しながら新たな価値の創出を目指すものとなります。従来の製品や事業領域の枠組みを超えるチャレンジには、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」という「心掛け」が不可欠です。私自身が、これまで視野に収めていなかったビジネスや技術について関心を持って学ぶだけでなく、ニコングループ全従業員の挑戦する心呼び起こす組織マネジメントを行います。

人類の歴史600万年の中に起こった大変革を概観すると、農耕社会の成立が約1万年前、産業革命が約200年前、そしてインターネット革命が約20年前。大変革の周期は次第に短くなっており、今後も大きな変化が起こり続けることが予想されます。こうした変化の最中であって、学ぶ意欲がない組織は淘汰されることが明白です。私たちは、来るべき社会の大変革の中でニコングループが果たすべき役割と提供すべき価値を構想し、成長を続けます。

ステークホルダーの皆様からの、当社グループの構造改革の完遂と企業価値創出へのご期待にお応えできるよう、全力を尽くします。

引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2018年9月

代表取締役 兼 社長執行役員

牛田 一雄





中期的にROEを8%より高い水準で
持続的に達成できる経営体質を目指し、
コアバリューを最大限活用した
具体的かつ持続的な成長戦略を
準備していきます。

岡 昌志

代表取締役 兼 副社長執行役員 兼 CFO

Q

2016年11月から取り組んでいる構造改革について、これまでの進捗と今後の取り組み方針をお聞かせください。また、構造改革後のニコンが目指す姿についてお聞かせください。

今回の構造改革は、当社を取り巻く厳しい事業環境と主力事業の収益性低下という現実を直視し決断したものです。

まず、慢性的な赤字を余儀なくされていた半導体装置事業では、販売方針の抜本的見直しとお客様とのリレーション強化を進めるとともに、固定費の削減、棚卸資産の廃棄評価損の抑制、研究開発費の適正化を進めました。採算性重視を徹底した結果、2018年3月期には事業の黒字化を実現することができました。また、映像事業では、中国にある生産子会社の操業停止により事業規模に見合った生産体制に転換するとともに、採算性重視の観点から高付加価値製品への選択と集中を進めました。さらに産業機器事業では、製品群の戦略的な見直しを行い、その結果CMM事業*からの撤退を決断しました。

各事業分野のみならず、全社ベースでも経営体質の転換に向けた改革を推進しています。ROEおよび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、収益性重視の経営に舵を切ったのは、その表れです。国内における1,143名の希望退職などを通じて、半導体装置事業、映像事業および本社部門における人員適正化も着実に進め、2018年3月期までに全社ベースで300億円超の固定費削減を実現しました。

今後は、構造改革の施策の1つであるポートフォリオ経営

への転換を進めていきます。当社の幅広い製品群について、それぞれの収益性と投資額、人員数などを的確に把握し、ポートフォリオ上の位置付けをしっかりと定義するなど、基本的なフレームワークはすでに整えました。今後は2019年3月期の予算をベースに各事業で目指すべきROIC水準の議論を深め、具体的な目標設定と、それに応じたメリハリのあるリソース配分を行う予定です。こうした仕組みを実効的に運用すべく、徹底したPDCA管理を通じて、環境変化に応じて適時適切にポートフォリオを見直すスピード感も出していききたいと思えます。

その際、各事業のROIC目標を各組織や従業員一人ひとりの目標・施策に結びつける、言い換えれば、現場の従業員一人ひとりに対し、自らの仕事の成果が最終的には当社の企業価値向上につながっているという実感を持ってもらうことが重要です。業務の見える化・標準化、効率的な会議・コミュニケーションを進めるとともに、一人ひとりにとって働き甲斐のある仕組みを弛みなく追求していききたいと思えます。

当社を取り巻く事業環境が依然として厳しいのは事実です。映像事業では市場の縮小が今後も継続する見通しですし、精機事業でも2019年以降のFPD業界の設備投資動向は不透明です。将来の成長が期待されるヘルスケア事業にしても、収益への貢献という観点では、いままじし時間がかかると言わ

ざるを得ません。一方、企業価値の持続的な向上のためには、新たな成長ドライバーを見極め、構造改革で捻出した資源を投入して育てていくことも大切です。難しい環境下ではありますが、中期的にROEを8%より高い水準で持続的に達成できるような経営体質への変革を何としても果たしたいと考え

ています。当社のコアバリューを最大限活用した、持続的な成長戦略の具体化を進め、新中期経営計画として発表できるよう準備していきます。

* CMM (Coordinate Measuring Machines) 事業とは、接触式三次元測定機の開発・製造・販売・サービスに関する業務です。

Q 今後の財務戦略のポイントと、株主還元方針についてお聞かせください。

精機事業などのB to Bや映像事業のようなB to Cを事業ポートフォリオとして展開している当社の業績は、景気変動の影響を強く受けがちです。そうした中にあっても持続的な成長に向けた安定的な資金調達を実現するために、国内格付けでシングルAを維持できるよう、一定の株主資本比率は確保する方針です。また、当社ではROEを早期に8%以上、中期的には、より高い水準を持続的に達成することを財務目標に掲げています。社内的には、各事業のリスクに応じた資本コストを前提としたROIC目標を設定して、資産効率・投資効率を上げるべく各種施策を講じているところです。

2018年3月期のフリー・キャッシュ・フローは、902億円(対売上収益比率12.6%)と、2017年3月期の566億円(対売上収益比率7.6%)に比べて飛躍的に改善しました。当社のキャッシュ・フローは前受金の影響が大きいため年度により大きく変動しますが、平均的に見ると600億円前後(対売上収益比率8%前後)と認識しています。引き続き収益性改善のための施策を着実に実行に移すことで営業キャッシュ・フローを増加させ、成長戦略のために必要な原資の捻出を図っ

ていきます。また、事業活動により創出した資金をグループ全体で効率的に活用すべく、キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入してグローバルな資金の一元管理を行っており、事業部門の壁にとらわれることなく、成長分野への投資など機動的な資金投下を進めていきます。

今後、資本をどのように配分するかは、極めて重要な経営課題です。当社は、急速に進展する技術革新の波の中で、コアバリューを維持・強化するための研究開発活動をおろそかにしないことが極めて重要であると考えています。このため、事業部門で行っている製品開発のための研究開発費に加えて、基礎研究・新領域開発も含めた将来の成長分野への投資も重視しています。現在検討している中長期の成長戦略を踏まえ、また業績の変動性を考慮に入れつつ、持続的な成長を可能とする研究開発投資、M&A等の成長投資、そして株主の皆様への還元という、企業価値の向上につながるバランスのある配分を検討していきます。なお、配当性向は40%以上とする方針です。

Q 株主・投資家との関係強化に関する取り組みをお聞かせください。

私は2016年6月にCFOに就任して以来、投資家との対話を重視してIR活動に力を注いできました。2018年3月期は、私自身延べ140社以上、IRチームで合計500社以上の投資家と個別面談やスモールミーティングを行いました。投資家からいただいたご意見は、構造改革の進捗状況、事業戦略上の機会とリスクなど多岐にわたります。特に、長期投資を志向する投資家とは、ESG投資の観点から、社会課題の特定と当

社の貢献、資本の配分を含む財務戦略、ガバナンス上の課題等についても率直な意見交換を行いました。面談を通じて得られた貴重なご意見・ご示唆は、取締役会や経営委員会の場でも共有し、経営戦略や事業戦略の深掘りに活かしています。今後もこうしたIR活動を通じて、投資家の皆様からのご意見に真摯に耳を傾け、持続的な企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

構造改革について

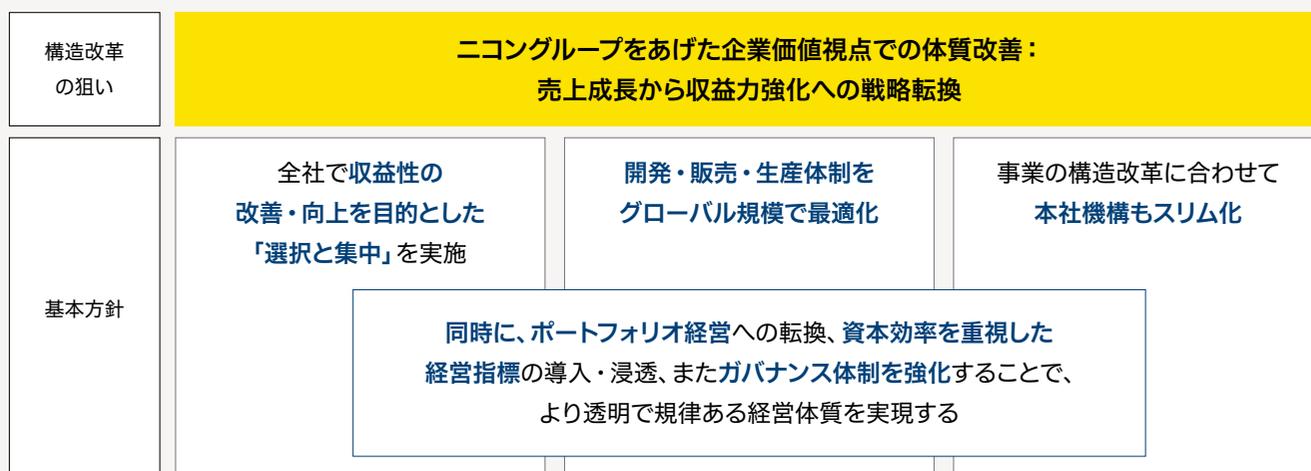
■ 構造改革 サマリー

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。

2016年11月、ニコングループは、既存事業の想定以上の市場縮小や、成長事業が期待通りに進捗しない状況に鑑み、進行中であった「中期経営計画2015年度版」の継続を断念し、構造改革フェーズへの移行を決断しました。2019年3月期までを構造改革期間とし、ニコングループ全体で「攻めの構造

改革」を断行し、収益性ならびに経営体質を抜本的に改善することで、企業価値の向上を図ります。構造改革完遂後には、2020年3月期をスタートとする成長戦略を盛り込んだ新中期経営計画を発表する予定です。

構造改革の狙いと基本方針



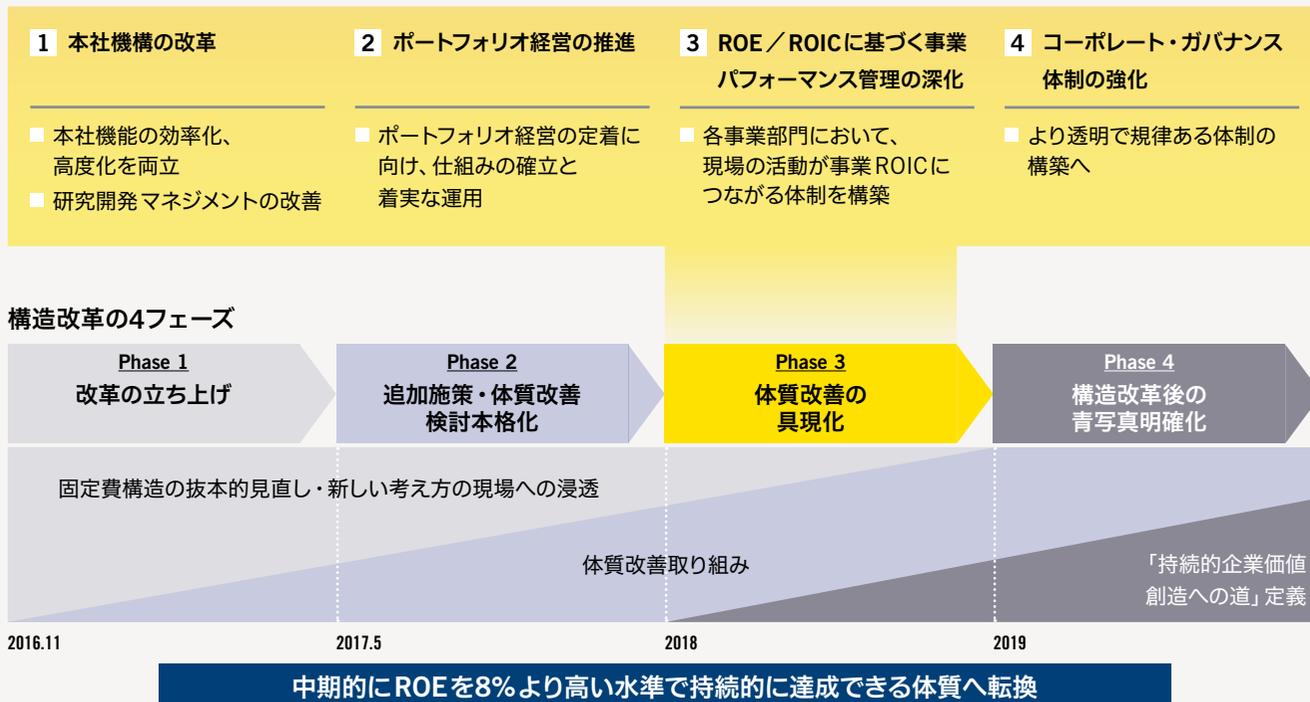
➡ 特に主力事業である、映像事業、半導体装置事業、および本社の構造改革に最優先で取り組む

■ 構造改革発表からこれまでの進捗

全社 <ul style="list-style-type: none"> ■ 2018年3月期末までに合計300億円超の固定費を削減 ■ ポートフォリオ経営を始動 ■ ROE/ROICを軸に経営体質と管理プロセスを見直し ■ ガバナンス強化の検討を開始 	本社 <ul style="list-style-type: none"> ■ 効率化と機能強化の両立 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループに点在する光学設計・光学部品生産および生産技術を集約 ・ 研究開発本部と各事業の連携を強化 ・ 基礎・応用研究の絞り込み ・ 200名規模の人員を適正化 <p>➡ 効率化・集約効果等で生産性を向上</p>	
映像事業 <ul style="list-style-type: none"> ■ 高付加価値製品への選択と集中 ■ 人員の適正化 ■ 開発・生産・販売体制の最適化 <p>➡ 収益モデルを強化し、市場縮小の中でも収益率を改善</p>	半導体装置事業 <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業戦略の抜本的な見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 受注生産を徹底 ・ 開発方針を変更 ■ 人員の適正化 <p>➡ 黒字化の定着に目途、資本コストを上回る収益性の実現に向けて事業基盤を強化</p>	経営責任 <ul style="list-style-type: none"> ■ 代表取締役および全執行役員の報酬の見直し ■ 経営体制の見直しにより、業務執行役員数を削減

■ 構造改革完遂に向けて

構造改革最終年度(2019年3月期)は、「新生ニコン」の基盤を構築するための施策を確実に実行

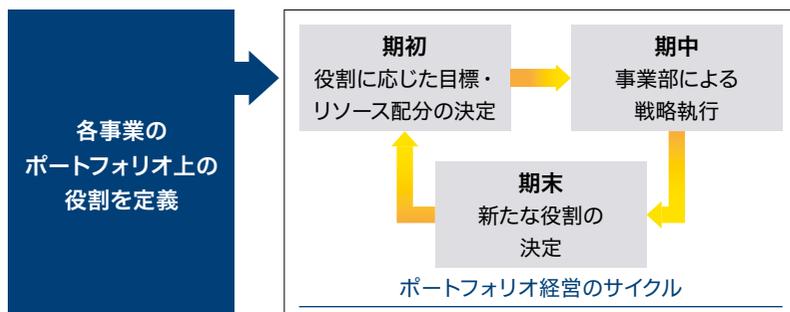


ポートフォリオ経営

ニコンが目指す「ポートフォリオ経営」

ニコンが目指すポートフォリオ経営とは、各事業の役割を定め、その役割に応じた目標・リソース配分を決定し、競争優位性のある領域に効率よく、的確に人材・資本を投入することで、将来の成長を着実に実現する経営体制のことです。そのためにも、各事業が果たすべき役割をゼロベースで再定義し、どの製品群に注力するか、どの領域の研究開発投資を重視するかなど、事業の「選択と集中」を踏まえ、柔軟に経営の舵を取っていくことが求められます。

中期的に期待できる営業利益とROIC、長期的な事業拡大の可能性、企業価値を棄損するリスク等を判断基準としながら、中・長期的な視点での企業価値向上の実現を目指していきます。



取り組み事例

「コンポーネント事業推進室」の新設

2018年4月に新設した「コンポーネント事業推進室」は、さまざまな市場や顧客のニーズ・課題に応えられるモジュールや構成部品などを供給する、ソリューション提供型のビジネスを推進していきます。これまで、社内での各部門で個別に動いていたコンポーネントビジネスを集約し、最適なビジネスモデルと体制の構築を図りながら、新たな事業化領域の探索と検討を行い、最終製品に縛られず、また自前主義にこだわらず、他社との協業なども通じて、より幅広い分野でのコンポーネントの新事業創出を目指していきます。案件によっては、新たに事業化し機動的にリソースを配分するなど、ポートフォリオ経営と連動しながら、ビジネスチャンスを実際に取り込んでいきます。

100年を超える歴史で培った「技術力」「人材力」「ブランド」

ニコンは、創立以来100年以上にわたり「光」の可能性を追求し続けています。社会のニーズに応える製品・サービスを提供することで、さまざまな価値を創造してきました。ニコンは、これからの社会においても、「産業と人々の新しい眼」としての役割を果たし、さまざまな課題解決を実現しながら、新たな価値の創造に取り組んでいきます。それを実現可能にするのが、私たちがこれまで磨き続けてきた「技術力」「人材力」という、ニコン独自の強みであり、競争優位性です。ニコンは、これらの強みを引き続き磨いていくことで、「ブランド」の競争優位性もさらに向上させ、社会に価値を提供しながら、次の100年も成長し続ける企業を目指していきます。

1 技術力

ニコンを支える基礎技術と各技術を組み合わせる力

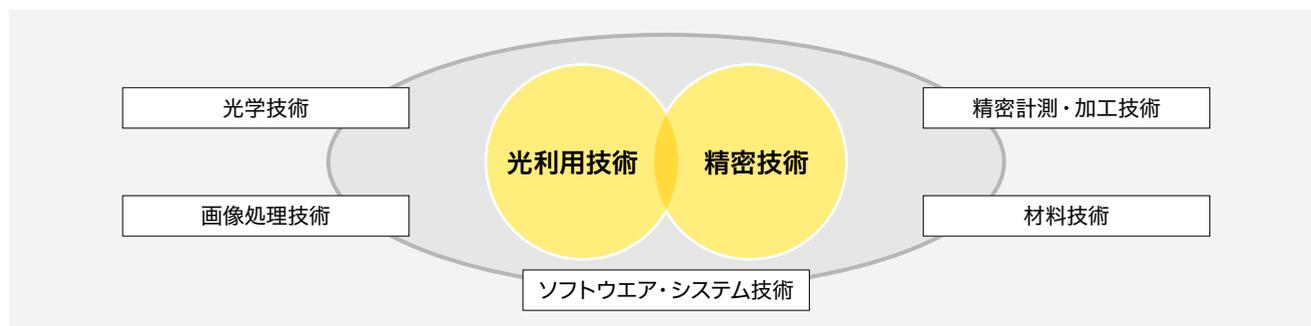
ニコンは、創立以来培ってきたコア技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに、多様な製品・サービスを提供してきました。ニコンの「光利用技術」は、世界トップレベルの技術を有しています。X線から赤外線まで、広い波長範囲の光を高い精度で扱うことが可能であり、多様な目的に合わせた製品やサービスを提供することができます。また、「精密技術」においては、髪の毛の10万分の1という微細なレベルまで超高速に動作を制御することが可能で、世界最高レベルの精度を実現しています。

また、社会のニーズに応じてきた歴史の中で、それを実現するために、光学技術、精密計測・加工技術、画像処理技術、

材料技術、ソフトウェア・システム技術など幅広い分野の研究開発を展開してきました。ニコンの強みは、これらの深く極めた2つのコア技術とその周辺技術からなる基礎技術、またそれぞれの技術を広く組み合わせることで、さらに多様な価値の創造ができることにあり、ニコンの確かな競争優位性を生み出しているのです。

そして価値観や課題が多様化し、変化がますます激しくなるこれからの時代においては、社会のニーズに応え、イノベーションを創出することが、企業の成長の鍵を握ります。これからも、ニコンは技術の強みを磨き続けて「産業と人々の新しい眼」としての役割を果たし、持続的な成長を目指していきます。

ニコンの基礎技術



基礎技術の組み合わせ事例

デジタル一眼レフカメラ/ミラーレスカメラ+ ニッコールレンズ

ニコンの代表的な技術が詰まったデジタル時代に相応しい総合力

1948年の小型カメラ「ニコンI型」の発売以来、光利用技術、精密技術を中心に培ってきたフィルムカメラの技術と堅牢さに代表される信頼性に、新たな画像処理技術やセンサー技術、加工技術、材料技術を融合させ、デジタル時代に相応しいカメラシステムとしての高い総合性能を実現しています。このDNAは、ミラーレスカメラにも受け継がれ、さらなる進化を遂げています。



構成している基礎技術例

デジタル一眼レフカメラ/ミラーレスカメラ

高感度センサー

撮像素子一つひとつにどれだけ多くの光を電荷として蓄えられるか、それをいかに効率的に電気信号に変えられるかが、画質の良否に影響します。ニコンの高感度センサーは、高度な設計技術により被写体からの光を無駄なく取り込む最先端の撮像素子を備え、受光部であるフォトダイオードへの集光性も向上させることで、ニコン史上最高の常用感度ISO 102400を達成しました。

画像処理エンジン

センサーからのデータを高速処理し、高速連続撮影や高画質の動画撮影を実現します。高感度時にも効果的にノイズを低減し、細部まで鮮鋭感のある描写が得られます。デジタル一眼レフカメラでは、高感度センサーと画像処理エンジンの連携で、高感度を維持した最大12コマ/秒*の超高速連続撮影を実現しました。

* ミラーアップ時は約14コマ/秒の超高速連続撮影が可能。

ニッコールレンズ

非球面レンズ

ニコンは1960年代に世界に先駆けて非球面レンズの設計理論、加工技術を確立しました。非球面レンズは、ディストーション(歪曲収差)や球面収差などさまざまな収差を効果的に補正することができます。非球面レンズ1枚で、複数枚の球面レンズに相当する収差補正効果が得られるため、レンズの小型化や軽量化に大きく貢献しています。

ナノクリスタルコート

最先端の半導体露光装置を開発する過程で生み出された、レンズの反射防止に非常に効果的なコートです。従来のコートでは低減が困難であった赤い光によるゴーストの防止効果も飛躍的に向上しました。さらに、レンズに斜めから入射する光に起因するゴースト、フレアに対しても大きな低減効果を発揮します。

半導体露光装置

半導体の小型化・高機能化を可能にし、デジタル社会の進化に貢献

スマートフォンや家電など、すべての電子製品が小型化・高機能化され、快適な現代の生活を実現しています。これらの製品に欠かせない半導体(半導体集積回路)の進化に大きく貢献しているのが、ニコンの半導体露光装置です。

半導体露光装置は、原版となるフォトマスクに描かれたパターンを、極めて高性能なレンズで縮小して、シリコンウェハと呼ばれるシリコンの板に焼き付け、複雑で微細な電子回路を生成する装置です。



構成している基礎技術例

高解像力投影レンズ

レンズの解像度が高いほど、細かい回路パターンを焼き付けることができます。ニコンは高い設計力と、レンズの原材料の調合から溶解、研磨、コーティング、組み立てまで一貫した生産体制・品質管理により、極めて高いレンズ性能を実現しています。

超精密高速ステージ

ニコンは高度な精密技術をベースに、シリコンウェハを搭載し、高速移動・停止を可能としたステージにより、高い生産性を実現しています。これにより半導体の量産を可能にしています。

アライメントセンサー

半導体をつくるためには、複数の回路パターンが位置ずれなく重ね合わせられることが非常に重要となります。ニコンは光利用技術を用いた複数のセンサーを用いて正確な位置決めを可能とし、半導体生産に必要な精度を実現しています。

「深さ」から「広さ」への追求

ニコンの強みは、2つのコア技術とその周辺技術のレベルの高さ、そして、それらの技術を組み合わせ、多様な価値を創出するという力です。これまでは、レンズの精度や解像度の向上、計測精度の向上など、言わば技術の「深さ」を追求して

きました。これからは、「深さ」の追求とともに、社会のニーズの変化、多様化に対応するために、技術を組み合わせる力をさらに強化して、新たな領域においても価値を提供する、つまり技術の「広さ」を追求することも重要になります。

広さを実現した事例

■ FPD 露光装置

ニコンが独自開発した技術「マルチレンズ・システム」は、複数のレンズを2列に並べ制御することで大きなレンズと同じ働きをします。大型のガラスプレートに高精度で効率よく露光することができ、露光装置のさまざまな技術と組み合わせることで、大型化、高精細化が進むディスプレイのニーズに対応しています。



■ 超解像顕微鏡 N-SIM S

一般的な光学顕微鏡の約2倍となる約100ナノメートルの解像度はそのままに、さらに、高速な画像取得を実現するために、新開発した構造化照明システムと画像処理技術を組み合わせ、標本となる細胞を生きたまま観察できる「ライブセルイメージング」のニーズに応えています。



■ 人協調 ロボット用関節ユニット

光利用技術と精密技術の組み合わせによる高精度なエンコーダやモータ等をワンパッケージ化した「一体型アクチュエーター」によって、ロボットが人や物に接触した際の微かな変位も検知可能となり、人と一緒に働く「人協調ロボット」の今後の発展に大きく貢献します。



事業間連携、外部との提携を通じて新領域を開拓

■ 「光学本部」、「生産本部」、「コンポーネント事業推進室」の新設

「光学本部」、「生産本部」は、各事業に分散していた光学設計部門や生産技術部門を集約することで、事業の枠を超えて技術を活用し、事業間の連携や新領域の開拓を目指しています。同様に、「コンポーネント事業推進室」もニコンに強みがあるコンポーネント領域を集約することで、新たなビジネスの創出を目指していきます。

■ 外部の知見と自社の技術の融合

2016年に子会社化した Mark Roberts Motion Control Limited が開発した自動撮影ソリューションと、当社が持つ映像関連技術と広範な販売チャネルの活用などにより、新市場の開拓を目指しています。また同年に、Verily Life Sciences LLC と、網膜画像診断領域における戦略的提携を締結し、糖尿病網膜症および糖尿病黄斑浮腫の早期発見・治療への貢献を目指しています。

TOPICS 全社的な技術戦略を推進する「技術戦略委員会」の立ち上げ

ニコングループは、各事業ユニットや研究開発本部等の本部ユニットで保有する技術と取り組んでいる研究テーマを把握した上で、それらの保有する技術・研究資産と、これからの新技術の開発領域(展開領域)から将来の成長領域を見定めるべく、2017年に「技術戦略委員会」を立ち上げました。

新領域への展開に関して、社内に保有する技術を組み合わせることで実現できるのか、外部との技術的な連携を

図るべきなのか等の検討を進め、中長期の技術戦略につなげていきます。また、各事業ユニットや光学本部、研究開発本部、生産本部との連携を強化させ、事業横断的な技術戦略の構築を目指し、事業化の時期や収益の見極めなどを踏まえ、全社での技術開発方針を策定していきます。

「技術戦略委員会」を中心に、ニコンの技術力をこれからの社会のニーズに応えられるものに進化させるべく、全社を挙げた取り組みを加速していきます。

2 人材力

技術を「価値」に昇華させる、多様な人材の力

ニコングループが有する高い技術力から、新たな価値を創造するのは、「人材」の力です。ニコンのコア技術である光利用技術を支える多くの光学設計者をはじめ、ニコングループには多様な人材が在籍しています。ニコンがこれまで成長してきたのは、多様な人材一人ひとりが社会の持続的な発展のために新たな発想を生み出し続けてきたからです。

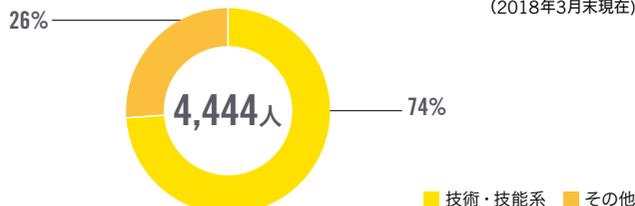
こうした多様な人材の総合力で高度な技術を「価値」に昇華させられる点が、ニコングループの大きな強みとなっています。

さまざまな研修を通じた人材育成

高い技術力などを維持、進化させるためには、人材育成が欠かせません。ニコングループでは、人材の総合力、技術力、技能の向上に注力しています。ニコングループがこれまで培っ

ニコン(単体)における、技術・技能系職場の人数の割合

(2018年3月末現在)



てきた知見や技術力を、研修や業務を通じて伝承し、さらに、若い発想力を融合させて新たな価値を創造します。

■ 技術系 ■

創業以来、ニコンの技術の基盤であり続けてきたのが、光学技術です。中でも、光学設計者は世界中でも少数とされ、在籍している会社も多くはありません。ニコンでは、その希少な光学設計者の育成に力を入れた研修を実施しています。光学研修では、理論などの基礎知識はもちろん、当社固有の技術の伝承も行っています。

ほかにも、ものづくりの上流から下流まで一貫して経験し、ものづくりを学ぶ開発設計者のための研修など、独自の育成システムを通じて技術者を育てています。

■ 技能系 ■

技能系の新入社員は、入社時から9カ月間にわたって「初級製造技術研修」において、機械加工、光学調整、光学基礎理論、電気基礎理論などを学び、ニコンで必要とする技能・知識の習得を図っています。

また、ニコングループでは、国家技能検定の取得を推奨しています。最高位である「特級」取得者が数多く在籍し、さらには、「卓越した技能者(現代の名工)」*1や「黄綬褒章」*2の受賞者も複数名輩出しています。



「初級製造技術研修」の様子

*1.「卓越した技能者(現代の名工)」: 厚生労働省が、日本全国の中から、卓越した技能者を表彰する制度。毎年約150人が受賞する。

*2.「黄綬褒章」: 褒章は、社会や公共の福祉、文化などに貢献した人物に、天皇陛下が授与する栄典で、6種ある。このうち黄綬褒章は、「業務に精励し他の模範となるような技術や事績を有する方」に贈られるもの。

人材を活性化させ、成長や新たな気づきを常に与える環境の構築

社会課題の複雑化や、ニーズの多様化に対応するためには、これまでよりも広く新しいフィールドで新たな価値を創造していく必要があります。それを実現する手段の1つとして、深い専門技術を身に付けた人材が、部門や領域の壁を越えて広く活動していくことが挙げられます。ニコンでは、「FA制度」や「社内公募制度」などを通じて、社員個人、職場の活性化

に取り組んでいます。

また、キャリア採用の積極的な推進により、これまでのニコンになかった、新たな技術や知見、価値観を取り入れて、社内の活性化につなげています。特に、ニコンにとって新領域であるヘルスケア事業においては、優秀な人材の確保は必要不可欠であり、最優先で取り組んでいます。

3 ブランド

ニコンブランドの考え方

100年の歴史で築き上げたニコンブランドは、グローバルで信頼され、高い認知度を誇るものとなっています。ブランドという無形資産は、すなわち企業価値であり、新たなビジネスチャンスを開ききつかけにもなり、さらなる企業価値向上につながる多くのメリットを生み出します。例えば、

- 新規顧客との信頼関係構築を容易にする
- 取引先の拡大につながる
- 優秀な人材を確保できる

など、新たな収益成長の実現にもつながります。

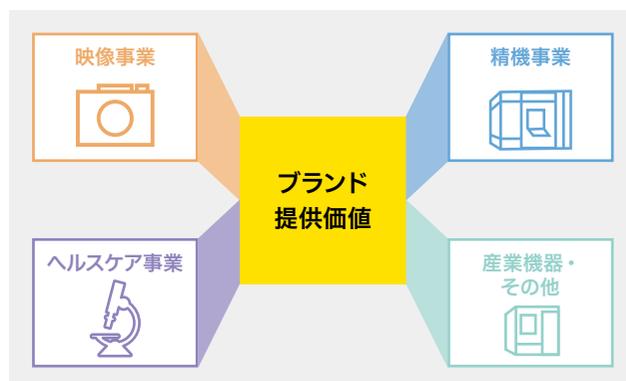
ニコンは、長年、企業理念である「信頼と創造」のもと、コア技術である光利用技術と精密技術をベースに製品やソリューションを提供し社会に貢献してきました。そして、2017年7月には新しい経営ビジョン「Unlock the future with the power of light」を掲げました。これまで培ってきた技術をさまざまな領域へと応用することによって、新たな価値を創造し、ブランド力維持向上のための活動を継続的に行っていくとともに、ステークホルダーとの間に信頼関係を構築していきます。

ブランドの位置付け



ニコンブランドの課題と対応

ニコンと聞くと多くの方が映像製品をイメージしますが、ニコンの事業は精機事業、ヘルスケア事業、産業機器・その他のB to B事業領域にも展開しています。現在のブランディング活動に加え、これらB to B事業を含むニコン全体の事業内容の認知を高めるとともに、ニコンの社会における存在価値(ブランド提供価値)を分かりやすく訴求することでブランドイメージの醸成を図ることが当面の課題です。そのため適切かつ効率的な広告宣伝活動を含む、ブランド価値向上の活動に取り組んでいきます。



主なブランディング活動

■ スポンサーシップ

ニコンは国際的なスポーツ大会への協賛などを通じてスポーツの発展に貢献しています。協賛する大会では、「Nikon」のロゴを掲出しニコンブランドをアピールするだけでなく、来場者向けのアクティビティを実施したり、大会を訪れるプロフェッショナルフォトグラファーを対象とした「NPS(ニコン・

プロフェッショナル・サービス)」のサービスデポを設置したりと、さまざまなサービスを提供しています。その結果としてニコンのブランド認知が高まり、ブランド価値向上にもつながっています。



■ 創立100周年記念活動(2017年1月~2018年7月)

本活動を推進するためのプロジェクトチームを発足し、記念ロゴを制定するとともに、記念サイトを開設しさまざまなコンテンツを制作しました。さらに記念製品やグッズの制作を行ったほか、マリリン・モンローの写真を活用したグローバルな企業広告キャンペーンをデジタル広告、新聞・雑誌、交通広告などで展開しました。これらの活動を通じて、ステークホルダーの皆様へこれまでの感謝を伝えるとともに、ニコンの歴史とブランドの価値を改めてご理解いただくことができました。

創立100周年記念サイト/新聞広告



TOPICS

ブランドシンボル

ニコンは時代のニーズに対応したニコンブランドの構築を目指し、2003年にブランドシンボルを制定しました。未知の可能性を「連続した光」によって表現したグラフィックエレメント、そしてイエローは「広がり」「情熱」、ブラックは「信頼性」「高品質」をそれぞれ表しています。ブランドシンボルをグループ各社の企業ロゴマークや商品パッケージ、ならびに広告・ホームページなどコミュニケーションツールに使用することで、広くニコンブランドに対する理解の促進を図っていきます。



事業ポートフォリオ 変革の軌跡

ニコンは1917年の創立以来、変化する人々のニーズに対応するために、いつの時代も事業ポートフォリオを変革し続けてきました。価値観がますます多様化していくこれからの時代においても、コア技術である「光利用技術」と「精密技術」をもとに多彩な製品やソリューションを提供し、より良い社会の実現に貢献していきます。

社会背景の変化



ニコンの取り組み

高度な技術を要する光学機器の国産化と光学ガラスの自製を実現

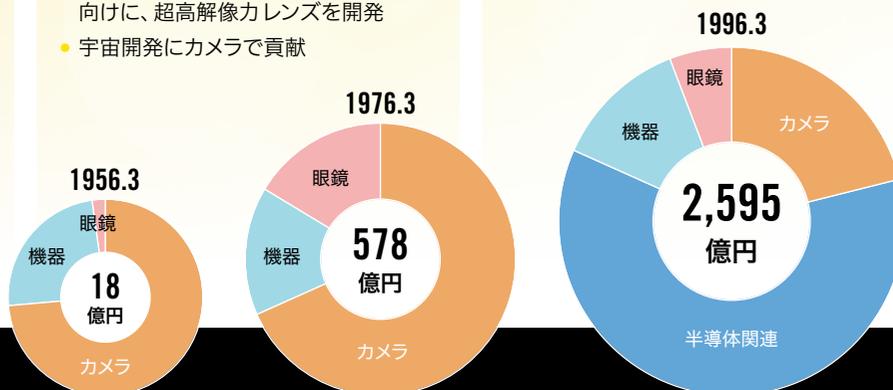
- 「日本光学工業株式会社」設立
- 光学ガラスの製造研究に着手し、量産を達成
- 双眼鏡や天体望遠鏡、顕微鏡など、さまざまな光学機器を開発
- 写真レンズを開発し、名称を「NIKKOR(ニッコール)」に決定

カメラをはじめとした光学機器を通じて、産業の発展や人々の生活の質の向上を支え、総合光学機器メーカーとして、世界が認める「Made in Japan」の一翼に

- 民生用光学機器の生産に転換し、カメラや測量機、メガネレンズなどさまざまな製品を提供
- 小型カメラの名称を「Nikon(ニコン)」に決定
- 写真文化発展のために、「ニッコールクラブ」やフォトギャラリー「ニコンサロン」を設立。また、国際写真コンテスト(現「ニコン フォトコンテスト」)を開始
- 電子部品の製造に必要な回路原版向けに、超高解像力レンズを開発
- 宇宙開発にカメラで貢献

光利用技術や精密技術の革新によって、産業の高度化と生産性向上に寄与。多くの人々が利便性を享受できる社会の基盤を支える

- 商用機としての国産初のステッパーを発売
- FPD露光装置を発売
- 顕微鏡、測定機などで新たな製品群を市場投入
- 「株式会社ニコン」に社名変更
- デジタルカメラの製品化



事業ポートフォリオの変革 売上構成の推移

※ 1996年3月期までは単体データ、それ以降は連結データ。

Unlock the future with the power of light

デジタル化とネットワーク化の
急速な進展により、社会が大きく変化

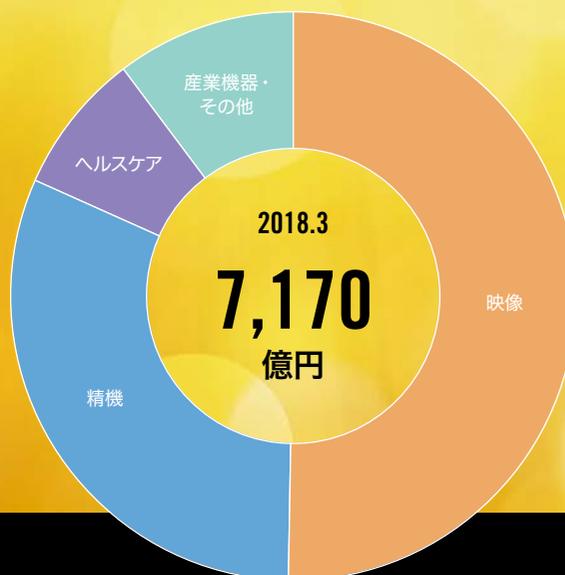
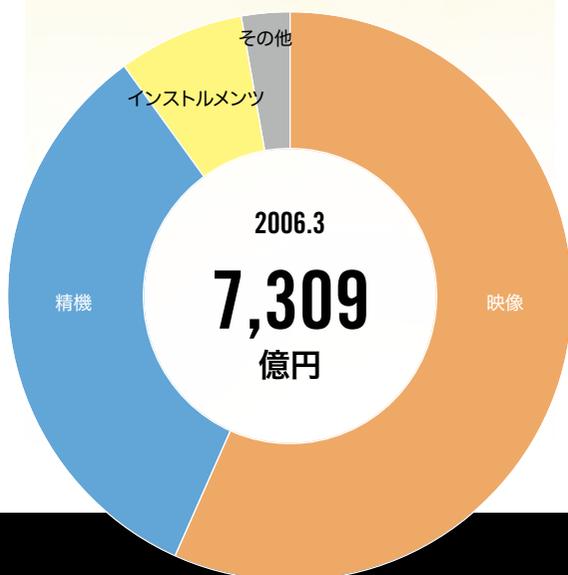


1999
年～

ニコンはこれからも、
培ってきたコア技術をさまざまな
事業領域へ応用し、
新たな価値をつくり出すことで、
変化し続ける社会に貢献していきます。

新たなソリューションの提供で、
社会の急激な発展に貢献

- デジタル一眼レフカメラの本格投入
- FPD露光装置の技術革新により、ディスプレイ産業の大型化、高精細化に対応
- 細胞培養観察装置、超解像顕微鏡を発売
- 非接触測定領域製品の拡充
- ヘルスケア事業への進出



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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
損益状況(会計年度):						
売上高	¥ 879,719	¥ 785,499	¥ 887,513	¥ 918,652	¥1,010,494	¥ 980,556
売上原価	(561,642)	(552,409)	(575,536)	(567,000)	(663,509)	(630,568)
販売費及び一般管理費	(269,892)	(246,944)	(257,924)	(271,571)	(295,983)	(287,046)
営業利益(損失)	48,185	(13,854)	54,053	80,081	51,002	62,942
税金等調整前当期純利益(損失)	39,180	(17,672)	46,506	86,168	61,857	74,692
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	28,056	(12,615)	27,313	59,306	42,459	46,825
財務状態(会計年度末):						
総資産	749,805	740,632	829,909	860,230	864,668	949,515
純資産	379,087	372,070	389,220	433,617	490,218	546,813
有利子負債	114,940	102,388	87,476	86,367	85,348	127,132
キャッシュ・フロー状況(会計年度):						
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,112	103,497	123,614	15,073	51,891	114,185
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,518)	(47,108)	(23,589)	(49,145)	(65,110)	(43,194)
フリー・キャッシュ・フロー	(34,406)	56,389	100,024	(34,071)	(13,219)	70,991
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,774	(31,477)	(20,122)	(15,150)	(18,198)	31,869
1株当たり情報(円)*1:						
当期純利益(損失)	70.76	(31.82)	68.90	149.57	107.07	118.06
潜在株式調整後当期純利益	67.91	—	68.83	149.41	106.92	117.88
支払配当金	18.00	8.00	19.00	38.00	31.00	32.00
財務指標:						
自己資本比率(%)	50.5	50.2	46.8	50.3	56.6	57.5
有利子負債/純資産 (D/Eレシオ)(倍)	0.30	0.28	0.22	0.20	0.17	0.23
ROE*2(%)	7.3	(3.4)	7.2	14.4	9.2	9.0
ROA*2(%)	3.6	(1.7)	3.5	7.0	4.9	5.2
設備投資額	43,467	37,525	29,776	55,915	60,158	45,472
減価償却費	32,910	35,956	34,034	32,570	36,226	42,477
研究開発費	61,489	60,261	60,767	68,701	76,497	74,552
非財務データ:						
連結対象会社数(社)	48	69	68	68	71	70
従業員数(人)	23,759	26,125	24,409	24,348	24,047	23,859
女性従業員比率*7(%)	—	50.1	46.2	43.2	41.0	40.4
海外従業員比率(%)	60.3	63.7	61.4	59.3	58.2	57.4
環境関連データ:						
	2014	2015	2016	2017	2018	
ニコングループCO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*3	235	236	227	216	204*	
ニコングループ水資源投入量(千m ³)	2,819	3,700	3,867	3,820	3,936*	

※「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15社、海外グループ生産会社8社が対象です。
詳細はサステナビリティ報告書2018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.44)をご覧ください。

★: 第三者保証の対象としたデータ(第三者保証の詳細は、P.59)

国際会計基準(IFRS)

単位：百万円		単位：百万円			単位：千米ドル ^{*5}
2015	2016 ^{*4}	2016	2017	2018	2018
損益状況(会計年度)：					
¥ 857,782	¥ 819,388	¥ 841,040	¥ 749,273	¥ 717,078	\$ 6,749,603
(532,383)	(506,773)	(522,232)	(443,153)	(404,170)	(3,804,311)
(281,987)	(280,917)	(276,988)	(247,548)	(248,683)	(2,340,768)
		(6,554)	(57,798)	(7,988)	(75,191)
43,412	31,699	35,266	774	56,236	529,334
35,153	28,579	39,546	3,068	56,257	529,528
親会社の所有者に帰属する					
18,364	18,254	29,947	3,967	34,772	327,298
財務状態(会計年度末)：					
972,945	966,578	982,564	1,018,351	1,098,343	10,338,319
572,201	528,280	537,078	538,150	573,541	5,398,540
115,498	112,772	112,642	141,494	128,314	1,207,773
キャッシュ・フロー状況(会計年度)：					
71,309	105,215	107,512	97,342	125,082	1,177,357
(24,945)	(80,881)	(83,178)	(40,693)	(34,808)	(327,632)
46,364	24,334	24,334	56,649	90,275	849,724
(24,955)	(18,174)	(18,174)	15,522	(19,970)	(187,973)
1株当たり情報(円および米ドル)^{*1}：					
46.29	46.05	75.55	10.01	87.76	0.83
46.21	45.94	75.37	9.98	87.49	0.82
32.00	18.00	18.00	16.00	36.00	0.34
財務指標：					
58.6	54.5	54.6	52.8	52.2	
0.20	0.21	0.21	0.26	0.22	
3.3	3.4	5.5	0.7	6.3	
1.9	1.9	3.0	0.4	3.3	
32,550	34,498	34,498	32,234	33,472	315,060
38,458	37,739	38,811	33,972	31,706	298,438
66,730	66,781	66,781	63,636	60,704	571,387
非財務データ：					
75	84	84	82	81	
25,415	25,729	25,729	25,031	21,029	
44.6	45.1	45.1	44.1	40.5	
60.5	61.6	61.6	60.7	58.5	

*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 ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均親会社所有者帰属持分、ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均総資産

*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] 温対法「電気事業者別排出係数一覧」の電気事業者別CO₂実排出係数、[海外] 国際エネルギー機関(IEA)の国別係数。ただし、2017年および2018年3月期はIEAの2015年度の係数を使用し、ラオスはタイの係数を使用

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

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

*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、2018年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=106.24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。

*7 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託。関係会社への出向者は、出向元の人数に含めています。

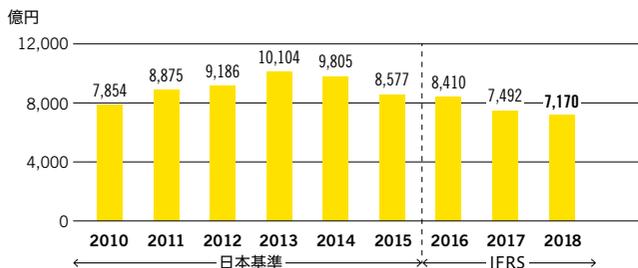
パフォーマンスハイライト

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

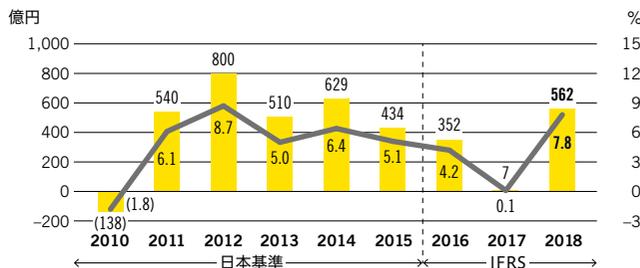
成長性

1 売上収益*



*日本基準では売上高

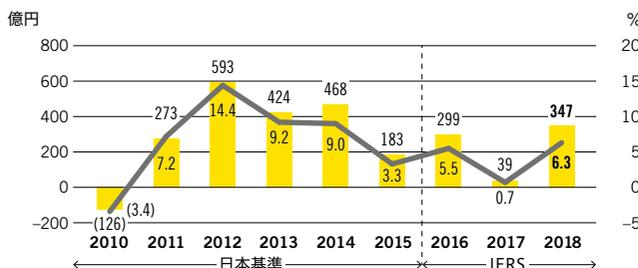
2 営業利益(損失)/営業利益率



■ 営業利益(損失) (左軸)
— 営業利益率 (%) (右軸)

収益性

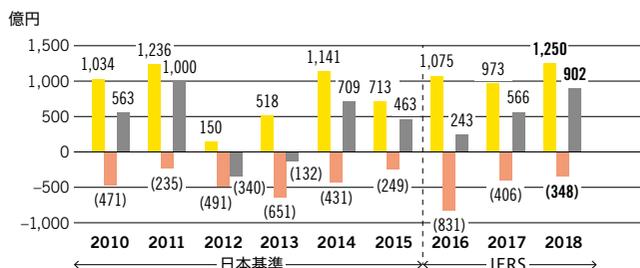
3 親会社の所有者に帰属する当期利益*(損失)/ROE



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益*(損失) (左軸)
— ROE (%) (右軸)

*日本基準では親会社株主に帰属する当期純利益

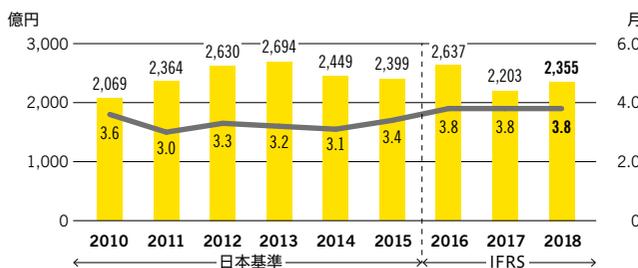
4 キャッシュ・フロー



■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
■ フリー・キャッシュ・フロー

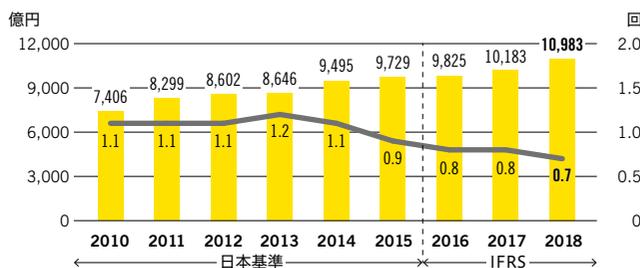
効率性

5 棚卸資産/棚卸資産回転期間



■ 棚卸資産 (左軸)
— 棚卸資産回転期間 (月) (右軸)

6 資産合計*/総資産回転率



■ 資産合計* (左軸)
— 総資産回転率 (回) (右軸)
*日本基準では総資産

外部評価

Euronext Vigeo Eiris
Index World 120



SNAM サステナビリティ・
インデックス



FTSE4
Good Index Series



FTSE
Blossom Japan Index

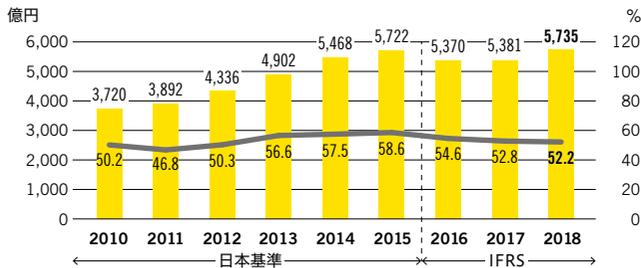


モーニングスター
社会的責任投資株価値指数 (MS-SRI)



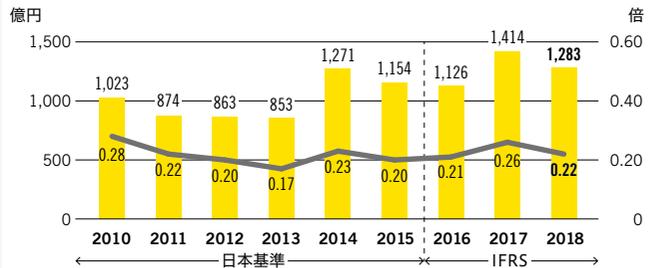
安全性

7 資本合計*1/親会社所有者帰属持分比率*2



■ 資本合計*1 (左軸)
 — 親会社所有者帰属持分比率 (%) *2 (右軸)
 *1 日本基準では純資産
 *2 日本基準では自己資本比率

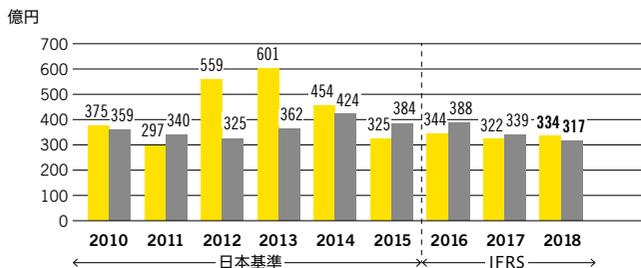
8 有利子負債/D/Eレシオ



■ 有利子負債 (左軸)
 — D/Eレシオ (倍) (右軸)

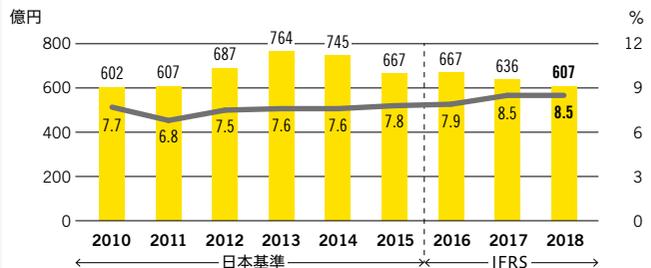
成長投資

9 設備投資額/減価償却費



■ 設備投資額
 ■ 減価償却費

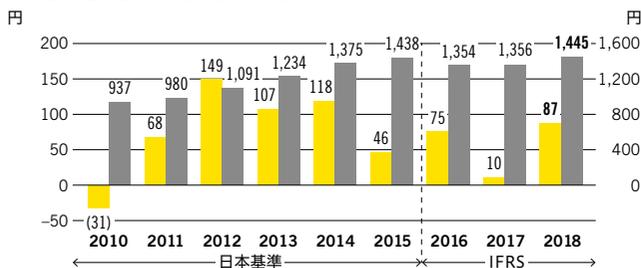
10 研究開発投資*1/売上収益研究開発投資率*2



■ 研究開発投資*1 (左軸)
 — 売上収益研究開発投資率*2 (%) (右軸)
 *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

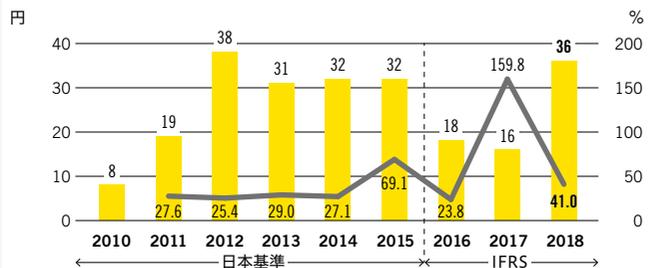
株主還元指標

11 基本的1株当たり当期利益*1(損失)/1株当たり親会社所有者帰属持分*2



■ 基本的1株当たり当期利益*1 (左軸)
 ■ 1株当たり親会社所有者帰属持分*2 (右軸)
 *1 日本基準では1株当たり当期純利益
 *2 日本基準では1株当たり純資産

12 1株当たり支払配当金/配当性向



■ 1株当たり支払配当金 (左軸)
 — 配当性向 (%) (右軸)

ECPI Ethical Index Global



MSCI ESG Leaders Indexes*



MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*



MSCI 日本株女性活躍指数*

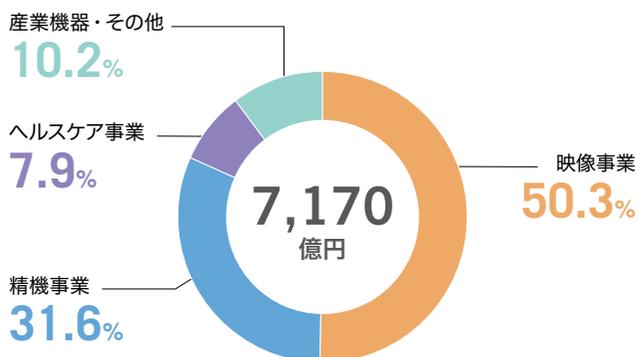


* 株式会社ニコンがMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ニコンへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

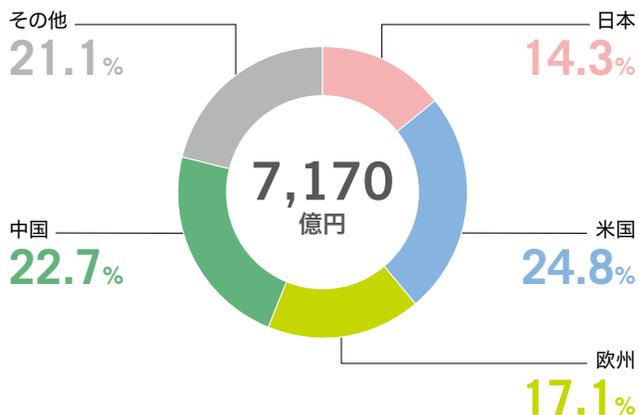
ニコンの事業構造

「光利用技術」と「精密技術」をベースに、デジタルカメラや交換レンズを取り扱う映像事業、FPD露光装置や半導体露光装置を取り扱う精機事業、生物顕微鏡や超広角走査型レーザー検眼鏡を取り扱うヘルスケア事業、工業用顕微鏡や測定機を取り扱う産業機器事業などを展開しています。

事業別売上収益構成比 (2018年3月期)



地域別売上収益構成比 (2018年3月期)



映像事業



精機事業



ヘルスケア事業



産業機器・その他



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。

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、テレビ用の大型高精細液晶パネル、また、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。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、高速・高精度のウェハ計測により、露光精度を大幅に向上させるアライメントステーションを搭載した「Litho Booster」の販売を開始している。

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
再生医療分野における細胞の品質評価と受託生産

特徴

光の回折限界を超えた分解能をもつ超解像顕微鏡などで、細胞を生きたまま観察するライブセルイメージングに新たな可能性をもたらしている。また、子会社のOptos Plcが開発・製造する超広角走査型レーザー検眼鏡を展開するほか、再生医療分野における

細胞の品質評価や受託生産事業を行う。さらに、網膜画像診断領域における機械学習を活用した検査・診断ソリューションを開発しており、人々のクオリティ・オブ・ライフ向上への貢献を目指す。

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、
測量機の開発・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し、高度なものづくりに不可欠な品質管理のツールを提供。また、合併企業である株式会社ニコン・トリンプルが建設・測量分野での高精度測量や生産性向上に貢献している。

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

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

2018年3月期の全社戦略の進捗

構造改革で掲げた施策を着実に実行し、喫緊の課題としていた半導体装置事業の黒字化を達成、映像事業のコスト改革にも果敢に取り組み、一定の成果を上げることができたと評価しています。また、「経営体質の転換」に向けた取り組みとして、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も開始しました。

人材や技術を含む経営資本の最適化にも、引き続き取り組みました。2017年4月の光学本部の新設に続き、同年6月には、ニコングループ全体の研究開発体制の強化と効率的な生産体制の構築を目的に、従来のコアテクノロジー本部を廃止し、研究開発に特化する研究開発本部と、グループの生産戦略や生産技術開発を統括する生産本部を新たに立ち上げ

ました。また、成長が期待できる健康、医療、バイオサイエンス分野において、既存事業の強化と新事業の創出、育成を加速するため、従来のメディカル事業推進本部およびマイクロスコープ・ソリューション事業部を統合し、ヘルスケア事業部を新設しました。

そのほか、ニコングループ社員のアイデアをかたちにして事業化を目指す、社内起業家支援プログラム「NIP (Nikon Intrapreneur Program)」を始めるなど、新たな試みにも挑戦しました。こうした取り組みを通じ、イノベーティブな環境づくり、ひいては将来の成長につながるビジネス機会の創出に引き続き努めます。

2019年3月期の方針や目標

最も重要な施策は、構造改革終了後の2020年3月期を初年度とする新中期経営計画の策定です。ニコングループが中期的に目指す姿を明確に描き、その実現に向けた成長戦略

を具体的な計画に落とし込みます。

また、構造改革の施策の1つであるポートフォリオ経営への転換を加速します。各事業が果たすべき役割をゼロベースで再定義し、資源配分の最適化を徹底していくことで、成長する可能性のある分野に、効率よく、的確に経営資源を投入していきます。また、ポートフォリオ経営の前提となる仕組みづくりも含めた本社機能の効率化や高度化、経営陣の選任や育成計画の透明化、取締役会の実効性評価の実施といったガバナンス体制の強化にも引き続き取り組みます。



NIPの発表会

映像事業部

常務執行役員
映像事業部長
御給 伸好

2018年3月期の概況

カメラ市場の縮小が継続する中で、2018年3月期を、持続的な利益成長を実現できる事業体質への転換を目指す「足元固め」の年と位置付け、構造改革における施策に取り組みました。具体的には、中国の生産子会社の操業を停止したほか、ブラジルにおいてもインターネットでの製品販売を終了するなど、生産、販売拠点の再編と人員適正化による固定費の削減を実施しました。このほかにも、市場変化への対応と高付加価値製品への注力に向けて、開発、生産、販売体制の最適

化を図りました。さまざまな取り組みが計画通りの成果を生み、当事業部の収益基盤は1年前に比べて着実に強化が進んでおり、営業利益は前期比76%の増益となりました。

2017年9月に発売したデジタル一眼レフカメラ「D850」は販売が好調に推移し、お客様から極めて高い評価を得るとともに、国内外で多数の賞を受賞しました。当社の実力を改めて証明することができたと考えています。

2019年3月期の方針や目標

2019年3月期は、基盤を固める守りから成長を志向する攻めに転じる「反転攻勢の年」と位置付けています。業務プロセス改革をはじめとする構造改革を完遂するとともに、新製品の開発、生産、販売に取り組みます。特に、カメラ市場の成長ドライバーと目される一方で、当社の課題の1つでもあるミラーレスカメラに注力しながら、デジタル一眼レフカメラをはじめ既存製品も従来同様に力を入れていく考えです。ミラーレスカメラは新次元の光学性能を追求した新製品「Z 7」と「Z 6」を今期中に発売します。同時に、事業部として投下資本コストに対する意識をさらに高め、高付加価値製品に

引き続き注力することで、カメラ市場の縮小が続き販売台数が減少する中でも営業利益率を維持できる体制を確立します。

映像事業は、当社の売上収益の5割以上を稼ぐ主要事業であり、当社のブランドの源泉ともなっています。ニコンらしい製品と映像体験をお客様に提供することで、新たなニーズをつくり出し、従業員一丸となって成長を実現します。



デジタル一眼レフカメラ
「D850」



ミラーレスカメラ
「Z 7」



コンパクトデジタルカメラ
「COOLPIX P1000」



FPD 装置事業部

常務執行役員
FPD 装置事業部長
村松 享幸

2018年3月期の概況

テレビの大画面化と有機ELパネルの需要増加への期待を背景に、お客様の設備投資が堅調に推移しました。販売台数は前期には及ばないものの、第10.5世代機をはじめとする大型パネル向け装置が主力になったことで大変忙しい年になりました。好調な需要に確実に応えるべく、生産拠点の設備投資を行い、生産能力を増強しました。

第10.5世代機に関しては、4Kテレビや今後普及が期待さ

れる8Kテレビ、高精細タブレットの液晶パネル、有機ELパネルなどの量産に最適な装置「FX-103SH」「FX-103S」の2モデルを新たに発売しました。開発、生産、輸送、据え付けがそれぞれ順調に進み、計画通り期中に3台を販売しました。また、中小型パネル向け装置についても、有機ELパネルの高精細化、大型化に対応する基盤を築きました。

2019年3月期の方針や目標

FPD 装置市場は、中国を中心に大型パネル向け装置の需要が拡大すると予想されます。当社は、装置の競争力強化により収益源を拡大する方針を掲げ、大型パネル向け装置では第10.5世代機の安定生産と完成度向上に注力し、中小型パネル向け装置では有機ELパネルの量産に適した高精細・高生産装置の開発を進めていきます。第10.5世代機については、2019年3月期は販売台数が18台へと大幅に増加する

と見込んでいます。前期に引き続き、「約束通りお客様に製品をお届けする」ことを第一に、関連部署・担当者の緊密な連携によって計画を確実に遂行します。

さらに、新規装置市場が成熟する中でも安定的な収益基盤を構築するために、お客様に求められる新しい価値の創造、提供に取り組んでいきます。



FPD 露光装置「FX-103S」



FPD 露光装置「FX-68S」

半導体装置事業部

常務執行役員
半導体装置事業部長
馬立 稔和

2018年3月期の概況

2018年3月期は、構造改革の施策のもと、効率化と収益重視の運営方針への転換を進めました。人員の適正化や開発案件の絞り込みによる開発費の削減、棚卸資産の水準の適正化をはじめとする施策が期待通りの成果を上げました。さらに、採算性重視を徹底する販売体制への転換といった、構造改革以前から取り組んできた活動の成果の現れや、また、

サービス収益および中古機の転売収益などの取り組みも収益源となり、必達目標としていた黒字化を達成しました。

業務プロセスの改革についても、新製品の立ち上げ過程において、リアルタイムでの状況把握や不測の事態への対処が強化されたことが確認できました。

2019年3月期の方針や目標

堅調な設備投資需要を着実に捉えて販売台数の拡大を目指します。同時に、構造改革の第3フェーズとして、当事業部の生産統括部と株式会社栃木ニコンプレシジョンの役割の見直しを柱とする生産体制の再構築にも取り組み、さらなる生産の効率化と品質の向上、収益の安定化を実現します。

また、IoTの本格化に伴い半導体の利用方法も多様化してきています。お客様にすでにご使用いただいている装置の投影レンズやステージを交換してバージョンアップを図るといったサービス事業の拡大も図ります。さらに、将来の事業

基盤の強化に向けた新規事業の立ち上げにも注力します。アライメントステーション「Litho Booster」を市場投入し、また、光加工機の開発を推し進めていきます。

半導体露光装置は、光利用技術と精密技術という当社のコアコンピタンスを最も活かした製品と言えます。ほかの部門が推進するプロジェクトに従来以上に積極的に参画することで、これまで培った技術やノウハウを新規分野に活用し、その価値を最大化します。



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

2018年3月期の概況

ヘルスケア事業部は、2017年6月に旧マイクロスコープ・ソリューション事業部と旧メディカル事業推進本部を統合し発足しました。ヘルスケア事業は、既存事業の拡大と新規事業の創出によって、当社の今後の成長を牽引することが期待されています。この期待に応えるべく、当社が約100年にわたって培った顕微鏡の技術を活かした再生医療、眼科診断領域に焦点を当て、集中的に開発および事業化に取り組んでいます。

具体的な取り組みとして、再生医療領域に関しては、お客様の細胞培養評価ノウハウと、当社グループの細胞観察・画像解析技術を組み合わせることで、定量的な評価指標や評価方法を構築する「細胞品質・培養プロセス評価システム」

を開発しています。また、2016年にスタートしたバイオ医薬品開発の米国 Berkeley Lights, Inc.との協業では、当社が開発した画期的な細胞研究開発用多目的プラットフォーム「Beacon[®]*1」の、日本における独占販売を2018年1月に開始、当社が提供するソリューションが拡大しました。さらに、再生医療向け細胞生産で世界最大手のLonza社と当社子会社の株式会社ニコン・セル・イノベーションの提携により参入した細胞受託生産についても、細胞培養施設の稼働が始まっています。眼科診断領域に関しては、Optos PlcとVerily Life Sciences LLCによる機械学習を活用した網膜画像診断システムの開発プロジェクトが、順調に進捗しています。

2019年3月期の方針や目標

すでに、バイオテクノロジー企業の米国 Athersys, Inc. から体性幹細胞再生医薬品の生産を、また、株式会社セルテクノロジーから歯髄細胞*2を原料とした再生医療等製品に用いるための臨床用マスターセルバンク*3構築に向けた開発および製造を、それぞれニコン・セル・イノベーションが受託しており、生産を本格化しています。さらに、米国

Yumanity Therapeuticsとの、ライブセルイメージング技術*4を活用した細胞培養観察装置「BioStation CT」を用いた創薬アッセイ*5の受託開発も決定しており、垂直的な事業立ち上げとなります。

旧2部門の拠点の統合を進めつつ、今後も既存・新規事業ともにスピード重視で積極的な挑戦を続けます。収益拡大が見込める技術に対しては、投資も含めて積極的に布石を打つほか、既存事業にも付加価値の高い製品を投入し、新たな需要を開拓します。



超解像顕微鏡「N-SIM S」

- *1 Beacon[®]は、BLI社の米国における米国およびその他の地域における登録商標または商標です。
- *2 歯髄細胞：歯牙という硬組織に保護されている、神経由来の幹細胞を含む細胞。
- *3 マスターセルバンク：すべての再生医療等製品製造用細胞の元になる種細胞を一定の培養条件下で最低限の継代数を経て増殖させ、複数のアンプルに分譲したもの。
- *4 ライブセルイメージング技術：生きた細胞のはたらきや遺伝子の発現を可視化し、画像観察する手法のこと。
- *5 アッセイ：化合物が薬になりうるかを調べるために、細胞外である試験管内などで反応を再現させること。

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

BUSINESS PERFORMANCE

2018年3月期の概況

2018年3月期は、主にX線／CT検査システムやCNC画像測定システムの販売が拡大しました。また、構造改革の施策の一環として製品群の戦略的な見直しを行い、製品セグメント別のポートフォリオ・マネジメントを強化しました。その結果、接触式三次元測定機（CMM：Coordinate Measuring Machines）の開発、製造、販売、サービス事業の売却を決定し、イタリアのASF Metrology s.r.l.への事業譲渡を短期間で完了させました。

一方で、2017年6月に多くの自動車関連メーカーが進出しているインドのバンガロールに、また、10月には横浜製作所近くに、非破壊検査装置や非接触三次元測定機のデモンストレーション施設を開設しました。インドネシア、タイなどの既存施設と併せて、日本をはじめとするアジア地域のお客様に製品に触れていただく機会を提供し、世界最高レベルの性能を持つ製品や当社ならではのユニークな製品の認知度向上と需要開拓を目指します。

2019年3月期の方針や目標

短期的には、好調なX線／CT検査システム等の販売を一層拡大し、収益力の強化にも継続的に取り組みます。中期的には、幅広い産業で需要が拡大すると予想される非破壊検査装置や非接触三次元測定機をはじめとした製品を核に、ソリューション提案型のビジネスを強化することで、市場のニーズを的確に捉え、持続的な成長につなげていきます。

産業機器事業部は製品群が多く、販売地域、お客様の業種も多岐にわたります。これまではすべて一様に注力してきま

したが、この方針を転換し、技術力の優位性や市場の将来性を見極めて取捨選択を行います。成長が見込めるセグメントにはより多くのリソースを集中させます。そのため、2018年4月には本施策を推進すべく、大きな組織変更を行いました。さらに今後は、国内外のニコングループ社員が一層積極的にコミュニケーションを取り合い、事業活動を一体となって推進できる組織環境を構築していきます。



CNC画像測定システム
「NEXIV VMZ-H3030」



X線／CT検査システム
「XT H 450」



大規模空間非接触測定機
「Laser Radar MV331」



役員一覧

(2018年7月1日現在)

取締役

うしだ かずお
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 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)

おだしま たかみ
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
2018 取締役兼 常務執行役員 人事・総務本部長、
リスク管理担当(現任)

おか まさし
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MUFJホールディングス
コーポレーションおよびMUFJ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)

おかもと やすゆき
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
ヘルスケア事業担当
2017 取締役兼 常務執行役員
ヘルスケア事業部担当(現任)

はぎわら さとし
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)



ね ぎ し あ き お
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)

う え は ら は る や
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
2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)
2018 三菱UFJ信託銀行株式会社特別顧問(現任)

ほん だ た か は る
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)

は た く ち ひ ろ し
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(現在に至る)
2011 当社社外監査役
2016 当社社外取締役 監査等委員(現任)

つ る み あ つ し
鶴見 淳 8

取締役 常勤監査等委員

1982 当社入社
2012 財務・経理本部財務部ゼネラルマネジャー
2014 経営監査部長
2018 取締役 常勤監査等委員(現任)

い し は ら く に お
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。

う ま た て と し か ず
馬立 稔和

常務執行役員

半導体装置事業部長、
技術戦略担当、
コンポーネント事業推進室担当

は ま だ と も ひ で
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、
エンコーダ事業部担当

ご き ゆ う の ひ よ し
御給 伸好

常務執行役員

映像事業部長

む ら ま つ き よ ゆ き
村松 享幸

常務執行役員

FPD装置事業部長

い わ お か と お ろ
岩岡 徹

執行役員

Nikon Europe B.V. 社長

よ し か わ けん じ
吉川 健二

執行役員

経営戦略本部副本部長

な が つ か けん
長塚 淳

執行役員

生産本部長

ひ ら い わ ひ ろ ゆ き
平岩 弘之

執行役員

ガラス事業室長

す ぎ も と な お や
杉本 直哉

執行役員

経営戦略本部長

な か や ま た だ し
中山 正

執行役員

産業機器事業部副事業部長

し ん た に ま こ と
新谷 誠

執行役員

ヘルスケア事業部副事業部長

は ま た に ま さ と
濱谷 正人

執行役員

ヘルスケア事業部長

す ず き ひ ろ ゆ き
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

い け が み ひ ろ ゆ き
池上 博敬

執行役員

映像事業部開発統括部長

も り も と て つ や
森本 哲也

執行役員

映像事業部事業企画部長

き ん ば ら じ ゅ う ち ゅ う
金原 寿郎

執行役員

FPD装置事業部副事業部長



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。

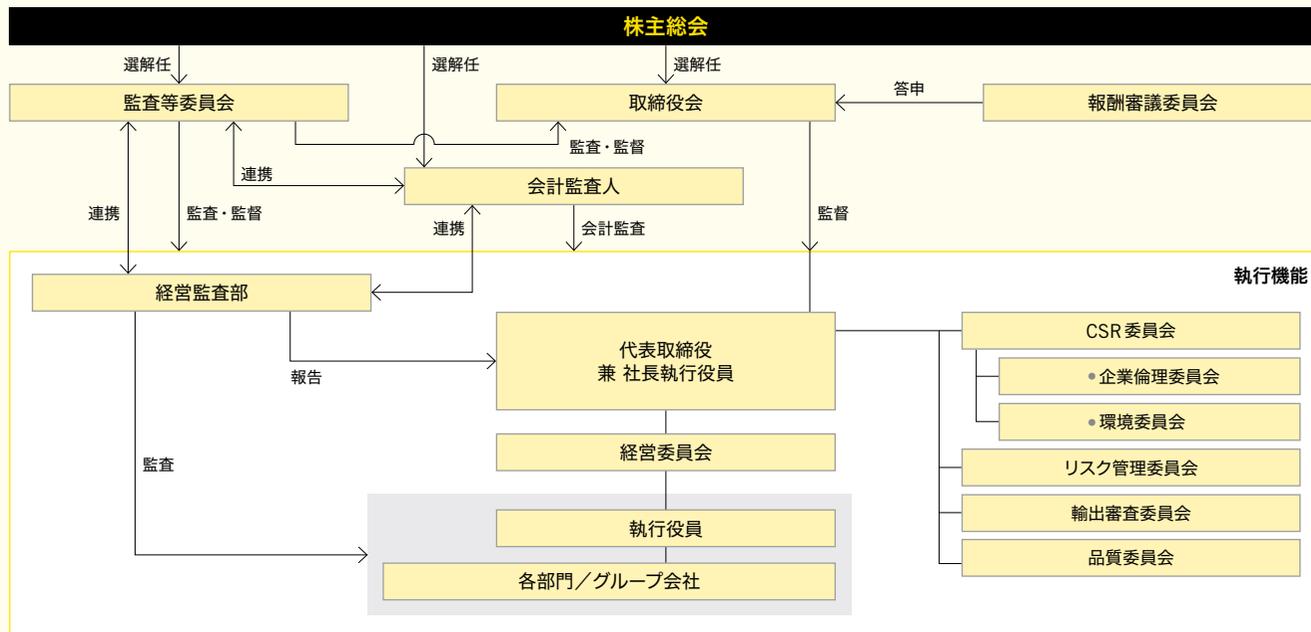
また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、経営のさらなる効率化と透明性の向上、業務執行の監督機能の一層の強化により、ニコングループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

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。

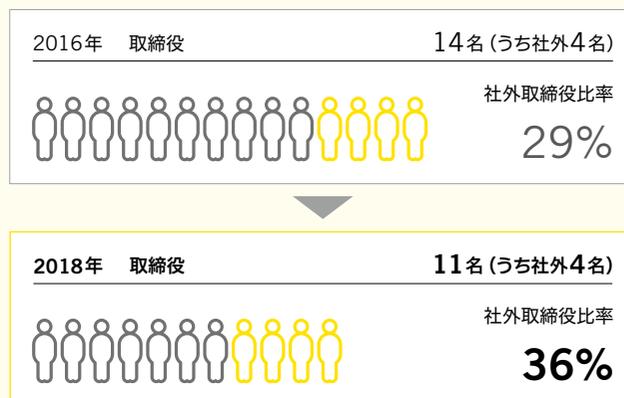
コーポレート・ガバナンス体制図 (2018年6月28日現在)



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融資等の重要な業務執行の決定については、取締役会で行います。なお、取締役会の監督機能をより強化するため、独立性を有する社外取締役4名(うち3名は監査等委員)を選任しています。

取締役会の進化



監査等委員会

監査等委員会は、独立した機関として、監査等委員以外の取締役・執行役員の業務執行状況を監査・監督します。そのため、監査等委員は取締役会、経営委員会等の重要会議へ定期的に出席し、経営および取締役に対する監査・監督を行い

ます。また、監査体制の独立性および中立性を一層高めるため、独立性を有する社外取締役3名を含む5名の監査等委員で構成しています。

報酬審議委員会

代表取締役および過半数を占める社外取締役・社外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等に基づき、取締役会から委任

を受けた個別の経営に関する重要事項について、迅速・果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*」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いうものとします。

- (1) 過去3年間のいずれかの1年において以下の取引がある取引先
 - 当社からの支払いが取引先連結売上高の2%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・監査等委員会への出席状況 (2018年3月期)

氏名	区分	取締役会	監査等委員会
根岸 秋男	取締役	14回中13回出席	—
上原 治也	取締役(監査等委員)	14回中13回出席	11回中10回出席
畑口 紘	取締役(監査等委員)	14回中14回出席	11回中11回出席
石原 邦夫	取締役(監査等委員)	14回中13回出席	11回中9回出席

役員報酬

取締役の報酬などの額 (2018年3月期)

区分	月額報酬(年額)		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)	11名 (1名)	247百万円 (11百万円)	9名 (—)	94百万円 (—)	5名 (—)	132百万円 (—)	11名 (1名)	473百万円 (11百万円)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	6名 (3名)	83百万円 (32百万円)	—	—	—	—	6名 (3名)	83百万円 (32百万円)
合計	17名	330百万円	9名	94百万円	5名	132百万円	17名	556百万円

※ 上記の監査等委員以外の取締役の支給人数には、2017年6月29日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員以外の取締役5名(うち社外取締役0名)を含んでいます。
 ※ 上記の監査等委員である取締役の支給人数には、2017年6月29日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役1名(うち社外取締役0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	役員報酬は、以下の基本的な事項を満たすように定める。 <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年毎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営業利益等の目標達成度等に基づき、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、代表取締役および過半数を占める社外取締役・社外有識者により構成され、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 (2018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：4* / 外国人の人数：30*
-----	--------------------	--------	-----------------------

* 兼務している場合は、1名とカウントする。海外グループ会社については、取締役・執行役員および監査役の現地相当職をそれぞれ内数としてカウントする。

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。

また、ニコングループが抱えるリスクの全体像を把握する

ために「リスク把握調査」を行っています。全社的な観点からリスクを特定・分析・評価するリスクアセスメントを行い、その結果を影響規模と発生確率で表わす「リスクマップ」として継続的に作成し、経年変化を可視化してリスク管理委員会へ報告しています。海外グループ会社に対しては、競争法などの現地法違反リスクに対応するために、競争法教育を実施しています。これにより、危機意識の浸透を含めて効果が上がっています。

※ 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。
https://www.nikon.co.jp/ir/governance/organization/pdf/corporate_governance_report_2018.pdf

社外取締役インタビュー

コーポレート・ガバナンスの強化を
後押ししながら、成長戦略実現に向けた
適切な役割を果たしていきます。

上原 治也

社外取締役 監査等委員



▶ 社外取締役としてどのような役割を担っていますか。

私は社外取締役ですが、経営陣に対して遠慮してはいけな
いと思っています。私自身が三菱UFJ信託銀行の会長をやっ
ていたときに社外の方に入っていたいた経験からも、
株主・投資家・お客様・取引先・同業他社・従業員などさま
ざまなステークホルダーの視点を考慮した上で、自分が遠慮
せずに質問や意見を述べることを心掛けています。それによ
り取締役会の活性化が図れば良いと考えています。

▶ 取締役会の雰囲気はいかがでしょう。

率直に発言しやすい雰囲気ですね。取締役会議長の進行
も良いと思いますし、社外取締役が理解を深めるために必要
な補足を担当役員から適宜説明してもらえますので、良い
スタイルで進んでいると思います。また、私は監査等委員と
いう立場でもありますので、往査を通じてグループの工場見
学など現場を見る機会にも恵まれています。従業員の意見を
聴くことで、現場のおかれた状況や、経営陣の発信に対する
反応など、実地の雰囲気を感じることができていますので、
取締役会でもそれが役立っていると感じています。

▶ ニコンのコーポレート・ガバナンスの特徴と課題は どういったところですか。

それは一言では難しい部分でして、当社はB to BとB to C
のビジネスが混在していますので、例えばコンプライアンス
を見ても、求められる内容が異なります。そこにガバナンス
上の難しさがあります。具体的には、品質管理やリスク管理
で、会社として求められる間口が広い部分があります。した
がって、そういったことにも対応できるガバナンスが必要
だと考えています。それらを特徴と課題として捉えた場合、
必要になってくるのは、事業を横断的に見ることができる
ガバナンス体制ではないでしょうか。リスク管理の点でも、
社内で複数の事業に知見を持った人材を育てていくことが
必要です。

▶ 構造改革の進捗についてはどう評価していますか。

私は高く評価しています。当社全体に、会社は危機感を持っ
て変わらなければいけないという意識が根付いています。
それは単に取締役会での個々の案件説明で感じるだけでなく、
現場に行った際、従業員との対話を通してそういった意識を
強く持っていることを感じます。今回の構造改革は主に既存
主力事業にメスを入れたのですが、ほかの事業領域の従業員
にも強いメッセージになったのではないのでしょうか。構造

改革を完遂するためには、トップのリーダーシップはもちろん、各職場の管理職がその狙いをしっかり受け止めて、いかに展開するかがポイントだと思います。現場の管理職から、その意識をひしひしと感じます。

▶ ROEやROICを新たな経営指標にしたことはどのように評価していますか。

当社のようなものづくりの企業では、良いものさえつくれば必ず受け入れられるという意識が強くて、時間軸やコストといった面では立ち遅れがちです。ROEやROICは構造改革を機に導入しましたが、これまで当社に欠けていた部分の活性化や規律が醸成されてきたという点で、とても良いことだと思います。従来よりもさまざまなことがスピード感を持って、より厳しく進められるようになったと評価しています。

▶ 今後成長戦略を実現し、持続的な成長をしていくためにはどういったことが課題になるでしょうか。

難しいテーマではありますが。これまでの自社の技術と顧客基盤だけでさらなる成長路線を描くことは限界があると思

ます。幸い当社は財務基盤が健全ですから、その資本を最大限効率的に活用しながら、時には社外のリソースも使うような資本配分で、成長戦略を実現していくことが必要ではないでしょうか。そして、成長のためには、ある局面ではリスクを取った経営判断も必要です。その経営判断を後で正しかったとするために、全社でやり切る意識や実行体制を強化することが不可欠であり、そのためにはやはり現場にいる従業員の果たす役割が重要です。その意味では、当社は人材をとてとても大事にする社風であり、現経営陣も会社の想いを経営と現場で1つにして取り組むことの大切さを理解していますので、その土台はあると思っています。

▶ 株主・投資家に対するメッセージをお願いします。

構造改革を契機に、当社は間違いなく株主・投資家の想いを真摯に受け止めて変わろうとしていますし、経営陣はもちろん、従業員にもその意識が広がりつつあります。私も社外取締役として、コーポレート・ガバナンスの強化を後押ししながら、成長戦略実現に向けた適切な役割を果たしていきます。

TOPICS

取締役会の実効性評価の実施

取締役会のさらなる機能向上のため、2018年3月期より取締役会の実効性について第三者評価機関による分析・評価を行っています。2018年3月期の概要は以下の通りです。

評価方法	<ul style="list-style-type: none"> 第三者評価機関が全取締役に対し、取締役会全体、取締役会構成、事前準備、討議内容等についてアンケートおよび個別インタビューを行い、取締役会の実効性評価と課題抽出を実施 評価結果に基づき、取締役会において、取締役会の機能向上に向けた討議を実施
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の機能は、2016年11月に発表した「構造改革」に関する議論を契機に大きく改善し、実効性は着実に向上している 経営幹部主導のもと「構造改革」は順調に進捗し、執行における「経営改革」は着実に前進しつつあるなど、取締役会は適切な監督機能を果たしている 一方で、取締役会の改革は緒についたばかりであり、さらなるガバナンス体制の強化が求められる
主な課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会事務局機能の強化 取締役会を支える事務局および執行部門の機能を強化する 構造改革の徹底と成長戦略の実現 中期経営計画の素案段階から議論を行う等、取締役会のさらなる活性化を図る 取締役会と補完機能の充実 任意の指名委員会の設置を検討する

本評価結果にて浮かび上がった課題を踏まえ、今後、取締役会における議論の充実を図り、さらなる実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

ニコンの成長を支える経営資源

経営資源の最適配分とその強化に成功する企業こそが、高い成長性を有しているという認識のもと、ニコングループでは、経営資源の維持・強化に継続して取り組んでいます。

ニコンのCSR重点課題

ニコングループでは、企業の社会的責任を果たしていくことが経営資源を維持・強化し、自社グループの持続性にもつながるとの考えのもと、経営ビジョンに基づきCSR重点課題を選定しています。具体的には、「事業を通じた社会への貢献」、「環境問題への対応」、「CSRの基盤強化」の3領域にお

ける11の重点課題を特定するとともに、それぞれの課題に対し経営戦略と連動させた目標を掲げ、取り組みを進めています。中でも、人材力(課題⑨)、技術力(課題②③)、環境対応(課題④⑤⑥)の強化は、構造改革を強く後押しする重要な取り組みとなっています。

ニコングループのCSR重点課題



人材力の強化に向けて

ニコングループが次の100年も成長し続ける企業になるためには、イノベーションを起こせる人材を育成し、活力ある企業風土をつくり出していくことが必要です。そのためには、多様性を受け入れながら、従業員が十分に能力を発揮できる場を提供することが大切であり、それは、ニコングループの重要な社会的責任の1つであると考えています。

新人事制度の導入

ニコンは、人事制度を抜本的に見直し、2018年4月にパフォーマンス強化に主眼をおいた制度へ改定しています。具体的には、これまでの「職能資格制度」を廃止し、担当する職務・役割の水準に応じて評価・処遇を決定する「職責等級制度」を導入しました。

この新制度は、高度な役割を担い、成果を出す人を評価・処遇する仕組みで、年齢に関係なく、20代、30代でも重要な役職への登用ができるようになります。

能力や意欲のある人に対して活躍の機会を広げることで、強い企業体質の実現につなげていきたいと考えています。本制度は、グループ会社にも各社の事情を考慮しながら導入を検討していきます。

多様な人材の活躍

価値観の多様化が進む社会において、価値を提供し続けるためには、多様な人材が、思う存分能力を発揮できる環境を構築することが必要不可欠です。そのためにも、ニコングループではダイバーシティの促進を図り、人種、信条、性別、学歴、国籍、宗教、年齢などにかかわらず、従業員一人ひとりの多様な個性と人権を尊重し、やりがいを持って働ける職場環境の提供を目指しています。また、多様な人材の採用にも積極的に取り組んでおり、現在のニコングループは、さまざまな国籍を持つ多様な従業員で構成されています。

女性活躍推進

ニコングループでは、女性従業員の活躍推進に向けて、積極的に取り組んでいます。特に国内においては、グローバルの水準に比べると女性従業員比率が低く、大きな課題であると認識しています。

そこでニコンでは、2017年3月期から2023年3月期の期間を通じて、定期採用における女性比率を25%以上にするという目標を設定しています。女性を対象とした合同企業説明会への参加や、女性技術者懇談会といったイベントを開催するなど、積極的に女性社員の採用拡大に向けて取り組んでいます。また、2023年3月末までに、女性管理職比率5%を達成するという目標を掲げ、この達成に向け、キャリア開発支援や、働きやすい職場環境の整備に注力していきます。

育児・介護支援

ニコングループでは、従業員の育児・介護と仕事の両立を支援するさまざまな制度を設けています。

海外グループ会社であるNikon (Thailand) Co., Ltd. およびラオスのNikon Lao Co., Ltd. では、妊娠中の従業員が安心して働き続けられるような取り組みを行っています。

従業員の80%が女性である、Nikon (Thailand) Co., Ltd. では、妊娠中の従業員については座って行える部品仕分けなどの業務への変更や、自宅近くの職場への勤務地変更、夜勤・残業の禁止なども実施しています。このノウハウは、従業員の90%が女性のNikon Lao Co., Ltd. にも活かされ、創業当初より、妊娠が判明した従業員は生産に直接関わらない業務へ変更するなど、身体への負担が極力かからない労働環境の整備に努めています。

健康安全推進

ニコングループでは、「ニコングループ健康安全活動方針」を定め、企業活動の基盤となる従業員の健康と安全を確保し、従業員の生産性向上ならびにワークライフバランスの推進を目指しています。

安全管理においては、雇入れ教育、職長教育、さらに国内グループ会社への巡回教育などの活動を実施。2018年3月期は、休業災害の発生増加により、度数率が悪化しましたが、全体の労働災害の発生は抑制されました。2019年3月期は、国内ニコングループにおける業務起因性、業務遂行性の高い労働災害を40件以下とする目標を掲げ、さらなる労働災害の抑止に取り組みます。

海外グループ会社については、毎年、年度末にアンケート調査を実施し、各社の状況を把握しています。また、健康や安全に関する情報共有・啓発にも努めています。

ニコングループの地域別従業員構成 (連結)

2018年3月期	
合計	21,029
(株)ニコン(単体)	4,444
日本((株)ニコンを含む)	8,725
欧州	2,017
米州	989
アジア・オセアニア	9,298

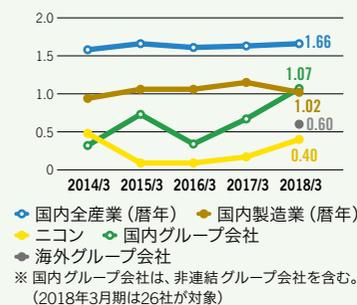


女性従業員のキャリア開発のための研修



妊娠中の女性従業員の作業風景 (Nikon Lao Co., Ltd.)

休業災害度数率の推移



技術力の強化に向けて

ニコングループにとって、技術力は成長の源泉であり、その強化はニコングループの成長に直結します。そのため、グループの光学設計機能および光学部品生産機能をそれぞれ集約してシナジー効果を生み出すとともに、新たなニーズに的確かつ迅速に対応できる体制を整えるなど、技術力を継続して強化できる体制や制度の構築に取り組んでいます。

研究開発

ニコンはコア技術である、光利用技術と精密技術をベースに研究開発を進めています。ニコンの研究開発は、研究開発本部などの本部ユニットと事業部などの事業ユニットそれぞれで実施しています。本部ユニットでは、複数の事業ユニットに共通する技術や、将来的な技術の研究開発を行っています。一方、事業ユニットでは、具体的な製品スペックを実現するための事業に特化した研究開発などを行っています。また、本部や事業部などの組織を横断し、全社的に技術の共有を図る、「技術のハブ化」にも取り組んでいます。

2017年11月には、社長が管掌する「技術戦略委員会」を設置しました。ニコンのコアコンピタンスを改めて深掘りし、これからの社会や市場の動向を踏まえた上で、当社が注力すべき新領域の開拓や既存事業の競争力向上のための中長期技術戦略の策定を目的としています。

知的財産マネジメント

ニコングループでは、知的財産に関するさまざまな取り組みにより、先進的な技術や、デザイン・商標を保護し、市場におけるニコン製品のブランド価値を支えています。

ニコングループにとって知的財産は、長期的かつ安定的な事業の継続を支える原動力となり、ニコンブランドの価値形成に貢献する非常に重要な資産であると認識しています。そのため、ニコングループが保有する知的財産権を第三者が侵害する場合には厳正な対処を講じるなど、ニコングループはもとより、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様が不利益を被ることのないよう努めています。

品質管理

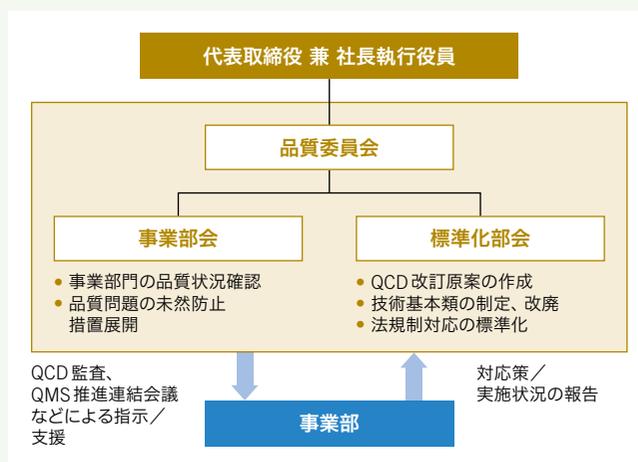
ニコングループは、創造的かつ効率的なものづくりにより、社会の健全な発展に貢献することが使命と考えています。そのために2017年6月に生産本部を新たに設立し、全社のものでの革新に取り組んでいます。中でも安全性や環境配慮を含めた品質の確保は、最も重要なテーマです。

2017年9月に新設した品質委員会は、取締役兼常務執行役員が委員長を、各事業部長などが常任委員を務め、その傘下に事業部会と標準化部会の2つの組織を設けています。これらの部会を通して、品質問題未然防止、法規制対応や安全性確保などの機能強化を図ります。また、それぞれの組織に関わる専門スキルの向上を図るなど、人材育成を含めた品質確保の仕組みを強化しています。

研究開発投資*1
売上収益研究開発投資率*2



品質管理体制のイメージ図



環境対応の強化に向けて

ニコングループは「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、それらを実現すべくさまざまな活動を推進しています。

低炭素社会の実現

低炭素社会の実現のためには、自社だけではなくサプライチェーンを通じた取り組みが重要です。

こうした考え方のもと、製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量削減に向け、各工程で施策を講じています。

2030年までにサプライチェーン全体で、2014年3月期比26%のCO₂排出量削減を目標に取り組んでいます。

ニコングループのCO₂総排出量

(2018年3月期)

2014年3月期比



資源循環型社会の実現

ニコングループは、製品の小型・軽量化、容器包装の減容・軽量化などを通じて省資源に取り組んでいます。

さらに、廃棄物削減や水資源の有効利用など、事業活動を通じた取り組みにも注力しています。また、使用済み製品のリユース・リサイクルを推進するなど、製品・サービスにおける環境負荷低減にも努めています。

国内ニコングループの廃棄物排出量

(2018年3月期)



健康で安全な社会の実現

ニコングループは、健康で安全な社会の実現に向け、化学物質管理や、地域社会の自然環境維持への貢献などに取り組んでいます。また、製品と事業所に関わる取り組みを環境目標として定めていますが、その達成には、サプライチェーン全体での管理が欠かせず、ステークホルダーの皆様と一丸となり取り組んでいきます。

ニコン環境パートナー*の認定数(累計)

(2018年3月期)



* ニコングループの監査により、ニコングリーン調達基準で定める環境管理システムの要件を満たすことが確認された調達パートナー。

ステークホルダーとの関係性

経営資源の維持・強化には、社外の有識者やステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを図るとともに、その内容を活動に活かしていくことが重要です。

お客様	株主・投資家	従業員	事業パートナー	社会
映像事業における 修理施設・お客様窓口	配当性向	グローバルでの 従業員定着率	CSR調達のための調査・ 監査活動の対象となる 調達パートナー数	社会貢献支出
世界70の国・地域 に300カ所以上	40%以上	92.6%	661社	707百万円
「品質優先」「お客様重視」のニコンのものづくりでは、お客様と直接接する機会を大切にしています。例えば映像事業では、世界中に修理施設やお客様窓口を設けることで、お客様の声や製品の使用状況などの情報を集め、サービス向上や次の製品に活かしています。	ニコンでは、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行く方針です。また、業績の反映度を高めていくために、総還元性向の観点に基づく利益配分の検討も継続して行っています。	従業員一人ひとりが能力を活かし、チームとして成果を上げていくためには、従業員が安心して働ける環境づくりが重要です。ニコングループでは、適正な労働時間の管理や、仕事と家庭の両立を支援する施策の充実などに努めています。	ニコングループでは、調達先を共に社会の持続的発展を目指す“パートナー”と捉え、相互理解と信頼関係のもとに誠実で公正な資材調達に努めています。また、約1,700社中、取引金額上位80%を占める事業上の主要な調達パートナーに対してはCSR調達のための調査・監査活動にもご協力いただいています。	社会やコミュニティの一員として良好な関係を構築するとともに、その持続的発展に貢献できるよう企業市民活動を行っています。環境、教育、芸術・科学、健康を重点領域としつつ、NGOなどとのパートナーシップのもと、各地域のニーズに沿った活動を展開しています。

(2018年3月期実績)

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
2018年3月期

当期の概況

2018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世界経済の成長と内需に支えられて緩やかな拡大基調にありました。また、世界経済においては、米国、欧州ともに底堅い個人消費などに支えられ回復傾向が継続し、中国も持ち直しの動きが続きしました。

事業別では、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しました。精機事業においては、FPD関連分野および半導体関連分野ともに、設備投資が好調に推移しました。ヘルスケア事業においては、バイオサイエンス分野は海外の政府予算執行が遅延した影響などにより低調に推移した一方、眼科診断分野では網膜画像診断機器市場が堅調に推移しました。

当社グループは、当連結会計年度を2016年11月に発表した構造改革の「第2フェーズ」と位置付け、「映像事業の収益モデル強化」、「半導体装置事業の黒字化実現」、「経営体質改善への本格的な着手」の3つを経営方針とし、各施策を推進しました。映像事業では、高付加価値製品への選択と集中を進めるとともに、開発・生産・販売体制の最適化に取り組みました。半導体装置事業では、事業戦略の抜本的な見直しを実施し、黒字体質を定着させるため事業基盤を強化しました。また、全社的な施策として、ポートフォリオ経営を始動するとともに、ROE/ROICといった経営指標を軸とした経営体質と管理プロセスの見直しを進め、ガバナンス体制の強化にも努めました。

これらの結果、当社グループの連結業績は、売上収益は7,170億78百万円、前期比321億96百万円(4.3%)の減少となりました。しかしながら、営業利益は、構造改革関連費用の減少などにより562億36百万円、前期比554億63百万円(7,166.6%)の増加、親会社の所有者に帰属する当期利益は347億72百万円、前期比308億5百万円(776.6%)の増加となりました。

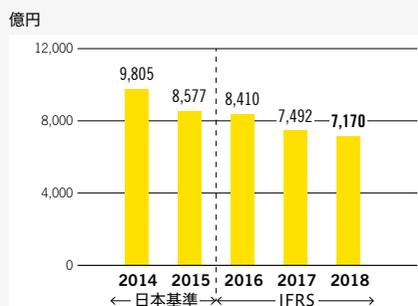
損益分析

2017年および2018年3月31日終了事業年度

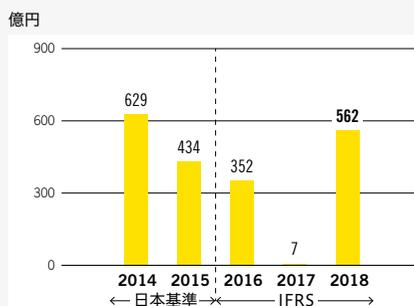
	売上収益に対する比率	
	2017	2018
売上収益	100.0%	100.0%
売上原価	(59.1)	(56.4)
売上総利益	40.9	43.6
販売費及び一般管理費	(33.0)	(34.7)
その他営業損益	(7.7)	(1.1)
営業利益	0.1	7.8
金融損益	0.2	0.0
税引前利益	0.4	7.8
法人所得税費用	0.1	(3.0)
当期利益	0.5	4.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	0.5	4.8

※ 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。

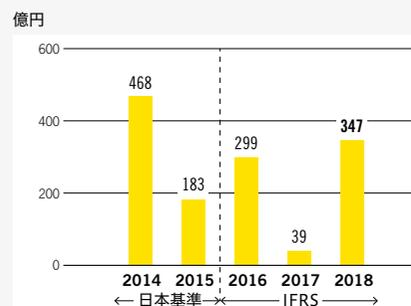
売上収益



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

■ 映像事業

レンズ交換式デジタルカメラは、全体での販売台数は減少したものの、高精細な描写と高速連続撮影を両立させたデジタル一眼レフカメラ「D850」が好調に推移し、高級機の売上を大きく伸ばしました。コンパクトデジタルカメラは、高性能アウトドアモデル「COOLPIX W300」など高付加価値製品の販売に注力しましたが、市場が縮小する中、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3,607億3百万円、前期比5.8%の減少となりました。営業利益については、選択と集中への事業戦略転換や生産子会社 Nikon Imaging (China) Co., Ltd.の操業停止など構造改革による収益性改善に努めた結果、302億22百万円、前期比76.2%の増加となりました。

■ 精機事業

FPD露光装置分野では、中小型パネル用装置の販売台数減少により減収減益となりましたが、4Kテレビや今後普及が期待される8Kテレビ向けの液晶パネル、有機ELパネルなどの量産に適した第10.5世代プレートサイズ対応装置「FX-103SH / 103S」を2018年2月に発表し、計画通り販売しました。

半導体露光装置分野では、構造改革による効率化と収益重視の運営方針への転換を進め、経営方針としていた「半導体装置事業の黒字化」を達成しました。

これらの結果、当事業の売上収益は2,263億34百万円、前期比8.7%の減少となりましたが、営業利益は533億93百万円、構造改革関連費用を計上した前期との比較では296.6%の増加となりました。

■ ヘルスケア事業

バイオサイエンス分野では、海外における政府予算の執行遅延の影響などにより減収となりました。コストダウンなどの

効果もあり生物顕微鏡は一定の収益性を維持しましたが、新事業立ち上げ費用の増加などにより減益となりました。

眼科診断分野では、世界的に堅調な市況のもと、販売強化策を講じたことにより増収となりましたが、新事業への先行投資の影響により、減益となりました。

これらの結果、当事業の売上収益は568億18百万円、前期比1.8%の増加となり、営業損失は32億63百万円(前期は6億60百万円の営業損失)となりました。

なお、当事業においては、米国のAthersys, Inc.と、日本における脳梗塞の治療を目的に治験が進められている体性幹細胞再生医薬品 MultiStem®*の商用化に向けた受託生産契約を締結したほか、米国のBerkeley Lights, Inc.と細胞関連分野の強化に向けた戦略的な業務提携を行いました。

* MultiStem®は、Athersys, Inc.による米国およびその他の国における登録商標または商標です。

■ 産業機器・その他

産業機器事業では、世界的な市況の回復を受け、CNC画像測定システムおよびX線検査装置を中心に増収となりました。

カスタムプロダクツ事業では、固体レーザーが増収となりましたが、光学部品と特注機器が増収となりました。

ガラス事業では、FPDフォトマスク基板や光学素材を拡販し、増収となりました。

この結果、これらの事業の売上収益は732億22百万円、前期比17.3%の増加となり、営業利益は50億26百万円、前期比35.1%の増加となりました。

なお、構造改革の施策の一環として製品群の戦略的な見直しを行い、イタリアのASF Metrology s.r.l.にCMM(Coordinate Measuring Machines: 接触式三次元測定機)事業を譲渡しました。

映像事業



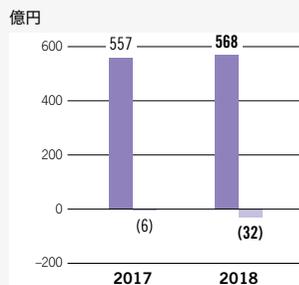
■ 売上収益 ■ 営業利益

精機事業



■ 売上収益 ■ 営業利益

ヘルスケア事業



■ 売上収益 ■ 営業利益(損失)

産業機器・その他



■ 売上収益 ■ 営業利益

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、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、厳しい状況が続くことが予想されます。精機事業では、FPD関連分野の設備投資は当期並みの水準を維持すると見込まれるものの、パネル需要の変化などにより、今後の市況には不透明感があります。また、半導体関連分野の設備投資は堅調に推移するものと見込まれます。ヘルスケア事業では、パイオサイエンス分野では、海外の市況が好転するものと予想され、細胞受託生産、幹細胞関連の新事業の売上拡大が見込まれます。眼科診断分野では、網膜画像診断機器市場が引き続き堅調に推移するものと見込まれます。

2019年3月期は、構造改革の最終年度として、以下の抜本的な体質改善に継続して取り組みます。

- ポートフォリオ経営の推進
 - 資本効率を重視した経営指標に基づく事業運営と現場への展開
 - コーポレート・ガバナンスの変革
- これらにより、持続的な企業価値創造を目指します。

なお、成長戦略を織り込んだ新中期経営計画は、構造改革終了後の2019年4月のスタートを目指して、改めて発表する予定です。

財政状態

2018年3月期末における流動資産の残高は、7,541億82百万円となり、951億69百万円増加しました。これは、主に現金及び現金同等物が693億92百万円、棚卸資産が151億53百万円それぞれ増加したことによるものです。

非流動資産の残高は、3,441億61百万円となり、151億77百万円減少しました。これは主に、繰延税金資産が95億28百万円、のれん及び無形資産が67億66百万円それぞれ減少したことによるものです。

2018年3月期末における流動負債の残高は、3,897億56百万円となり、478億38百万円増加しました。これは主に、社債の償還などにより流動負債の社債及び借入金が114億1百万円減少した一方で、前受金が652億37百万円増加したことによるものです。

非流動負債の残高は、1,350億46百万円となり、32億37百万円減少しました。これは主に、非流動負債の社債及び借入金13億37百万円減少したことによるものです。

資本の残高は、5,735億41百万円となり、353億91百万円

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などにより利益剰余金が280億80百万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0.6ポイント下落し、52.2%となりました。

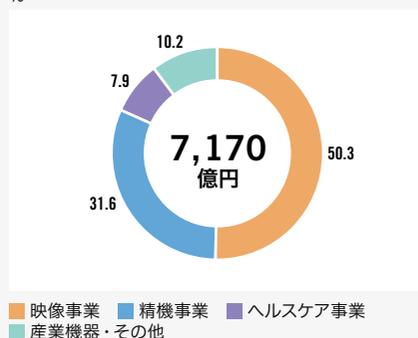
財政状態分析

2017年および2018年3月31日現在

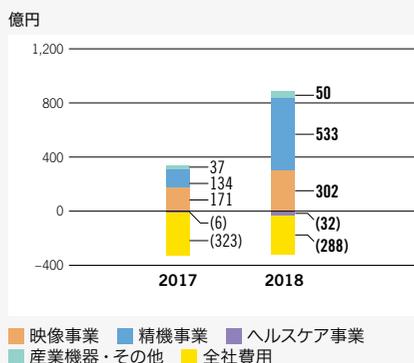
	資産合計に対する比率		
	2017	2018	前期比
資産合計	100.0%	100.0%	
流動資産計	64.7	68.7	+4.0
棚卸資産	21.6	21.4	-0.2
非流動資産計	35.3	31.3	-4.0
有形固定資産	12.0	10.8	-1.2
その他の非流動資産	23.3	20.5	-2.8
流動負債計	33.6	35.5	+1.9
社債及び借入金(流動)	2.3	1.1	-1.2
非流動負債計	13.6	12.3	-1.3
社債及び借入金(非流動)	11.2	10.3	-0.9
資本	52.8	52.2	-0.6

売上収益構成比

(2018年3月期)
%



セグメント別営業利益(損失)



資本合計/親会社所有者帰属持分比率



キャッシュ・フロー分析

2018年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、国内の希望退職や中国の生産子会社の操業停止による割増退職金などの支払があった一方、税引前利益562億57百万円の計上に加え、高水準なFPD露光装置の受注により前受金が659億70百万円増加したことにより、前期の973億42百万円の収入に対し、1,250億82百万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、主に有形固定資産の

取得による支出により前期の406億93百万円の支出に対し、348億8百万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2018年1月に償還期限を迎えた第18回無担保社債の償還や配当金の支払により、前期の155億22百万円の収入に対し、199億70百万円の支出となりました。

資本の財源および資金の流動性についての分析

当社グループは、運転資金や設備投資資金について、現在保有する現金や預金に加え、営業キャッシュ・フローを源泉とした資金で賄うことを原則としています。国内外のグループ会社が保有する資金をキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)により効率的に管理し、各グループ会社の運転資金や設備

投資資金のため、グループ内の資金を有効活用しています。

なお、2019年3月期の設備投資計画は300億円を予定しており、主に生産能力の増強と設備の合理化を図るためのものです。当該設備投資の資金は、主に営業キャッシュ・フローを源泉とした資金の範囲で賄うことを予定しています。

設備投資額および研究開発投資

2018年3月期の設備投資額は、通期で334億72百万円と前期比3.8%の増加となりました。セグメント別では、映像事業が64億65百万円、精機事業が44億60百万円、ヘルスケア事業が50億49百万円、産業機器・その他が128億25百万円となりました。各セグメントに配分していない全社資産として46億73百万円の設備投資を実行しました。

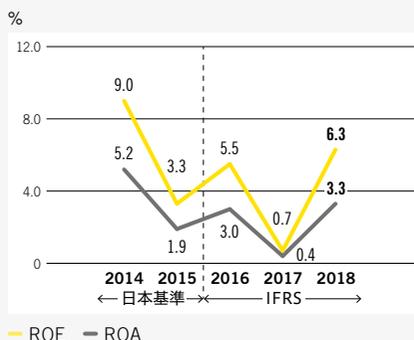
研究開発投資は607億4百万円と前期比4.6%の減少となりましたが、売上収益研究開発投資率は8.5%と同ポイントとなりました。セグメント別では、映像事業が234億60百万円、精機事業が143億円、ヘルスケア事業が79億51百万円、産業機器・その他が149億92百万円となりました。なお、一定の要件を満たす開発費について資産計上しています。

利益配分に関する基本方針および配当

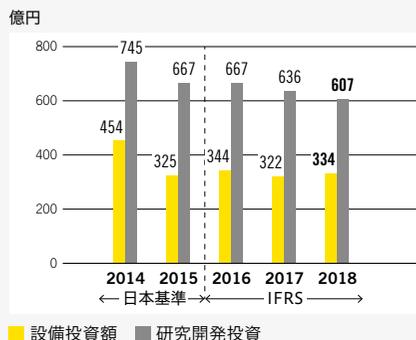
株主還元については、将来の成長に向けた事業・技術開発への投資(設備投資・開発投資)を拡大することで競争力強化に努めるとともに、株主重視の観点から安定的に配当を行うことを基本とし、配当性向40%以上を目標として株主の皆様への還元を行っていく方針としています。加えて、業績の反映度

を高めていくために、総還元性向の観点に基づく利益配分の検討を行ってまいります。2018年3月期は、期末配当金は1株当たり22円とさせていただき、年間配当金は中間配当の14円と合わせ1株当たり36円としました。

ROE/ROA*



設備投資額/研究開発投資



年間配当金/配当性向



* ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均親会社所有者帰属持分
ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) ÷ 期首・期末の平均総資産

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
2018年3月31日現在

単位：百万円

	2017	2018
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 319,046	¥ 388,438
売上債権及びその他の債権	96,221	104,526
棚卸資産	220,400	235,553
その他の金融資産	9,163	10,958
その他の流動資産	14,183	12,430
小計	659,013	751,905
売却目的で保有する非流動資産	—	2,277
流動資産合計	659,013	754,182
非流動資産		
有形固定資産	121,827	118,761
のれん及び無形資産	67,752	60,985
退職給付に係る資産	5,489	5,706
持分法で会計処理されている投資	11,696	9,387
その他の金融資産	85,343	91,841
繰延税金資産	62,883	53,355
その他の非流動資産	4,349	4,126
非流動資産合計	359,338	344,161
資産合計	¥1,018,351	¥1,098,343

※ 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

	2017	2018
負債及び資本		
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	¥ 112,870	¥ 118,701
社債及び借入金	23,601	12,200
未払法人所得税	3,567	11,567
前受金	111,395	176,631
引当金	6,926	6,820
その他の金融負債	31,213	28,879
その他の流動負債	52,347	34,959
流動負債合計	341,918	389,756
非流動負債		
社債及び借入金	114,477	113,140
退職給付に係る負債	8,624	7,995
引当金	4,131	4,844
繰延税金負債	5,193	3,978
その他の金融負債	2,991	2,490
その他の非流動負債	2,868	2,599
非流動負債合計	138,283	135,046
負債合計	480,201	524,802
資本		
資本金	65,476	65,476
資本剰余金	81,163	81,333
自己株式	(13,215)	(13,152)
その他の資本の構成要素	(25,381)	(18,310)
利益剰余金	429,481	457,561
親会社の所有者に帰属する持分	537,524	572,908
非支配持分	626	633
資本合計	538,150	573,541
負債及び資本合計	¥1,018,351	¥1,098,343

連結損益計算書

株式会社 ニコンおよび連結子会社
2018年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2017	2018
売上収益	¥ 749,273	¥ 717,078
売上原価	(443,153)	(404,170)
売上総利益	306,121	312,908
販売費及び一般管理費	(247,548)	(248,683)
その他営業収益	3,606	3,714
その他営業費用	(61,404)	(11,702)
営業利益	774	56,236
金融収益	5,781	6,535
金融費用	(4,006)	(6,295)
持分法による投資利益(損失)	518	(219)
税引前利益	3,068	56,257
法人所得税費用	990	(21,422)
当期利益	4,057	34,835
当期利益の帰属		
親会社の所有者	3,967	34,772
非支配持分	91	63
当期利益	¥ 4,057	¥ 34,835

1株当たり当期利益

単位：円

基本的1株当たり当期利益	¥10.01	¥87.76
希薄化後1株当たり当期利益	9.98	87.49

※ 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。

連結包括利益計算書

株式会社 ニコンおよび連結子会社
2018年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2017	2018
当期利益	¥ 4,057	¥34,835
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
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	7,338	6,036
確定給付制度の再測定	3,307	(196)
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	(17)	(16)
純損益に振り替えられることのない項目合計	10,628	5,824
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	(4,248)	1,635
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	(363)	330
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	(337)	(249)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(4,948)	1,716
税引後その他の包括利益	5,680	7,540
当期包括利益	9,737	42,375
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	9,676	42,294
非支配持分	61	82
当期包括利益	¥ 9,737	¥42,375

※ 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
2018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 利益を通じて 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				
2016年4月1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
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	34,772	34,772	63	34,835
その他の包括利益	—	—	—	6,036	(196)	(265)	1,616	330	7,521	—	7,521	19	7,540
当期包括利益合計	—	—	—	6,036	(196)	(265)	1,616	330	7,521	34,772	42,294	82	42,375
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(7,142)	(7,142)	(57)	(7,199)
自己株式の取得及び 処分	—	(8)	3	—	—	—	—	—	—	—	(5)	—	(5)
株式報酬取引	—	146	60	—	—	—	—	—	—	—	206	—	206
子会社に対する所有者 持分の変動	—	32	—	—	—	—	—	—	—	—	32	(18)	14
その他の資本の構成 要素から利益剰余金 への振替	—	—	—	(669)	196	24	—	—	(450)	450	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	170	63	(669)	196	24	—	—	(450)	(6,692)	(6,909)	(75)	(6,984)
2018年3月31日残高	¥65,476	¥81,333	¥(13,152)	¥12,726	¥ —	¥(799)	¥(30,406)	¥ 169	¥(18,310)	¥457,561	¥572,908	¥633	¥573,541

※ 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
2018年3月31日終了事業年度

単位：百万円

	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 3,068	¥ 56,257
減価償却費及び償却費	33,972	31,706
減損損失	5,351	1,397
受取利息及び受取配当金	(3,245)	(4,395)
持分法による投資損益(益)	(518)	219
固定資産売却損益(益)	(39)	(120)
支払利息	1,314	1,440
売上債権及びその他の債権の増減額(増加)	7,432	(6,999)
棚卸資産の増減額(増加)	42,229	(14,476)
仕入債務及びその他の債務の増減額(減少)	(13,130)	6,132
前受金の増減額(減少)	5,719	65,970
引当金の増減額(減少)	(1,104)	(919)
退職給付に係る資産及び負債の増減額(減少)	302	(235)
その他	23,252	13,621
小計	104,603	149,598
利息及び配当金の受取額	4,671	6,110
利息の支払額	(1,248)	(1,400)
割増退職金等の支払額*	—	(19,968)
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)	(9,377)	(9,258)
営業活動によるキャッシュ・フロー	97,342	125,082
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	(21,295)	(28,062)
有形固定資産の売却による収入	271	921
無形資産の取得による支出	(9,119)	(7,672)
投資有価証券の取得による支出	(8,835)	(6,625)
投資有価証券の売却による収入	5,851	8,328
定期預金の預入による支出	(8,867)	(5,670)
定期預金の払出による収入	5,822	4,110
連結範囲の変更を伴う事業の取得による支出	(1,100)	—
その他	(3,420)	(137)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,693)	(34,808)
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)	—	(1,400)
長期借入による収入	38,780	—
長期借入金の返済及び社債の償還による支出	(12,903)	(10,095)
配当金の支払額	(8,734)	(7,153)
非支配持分への配当金の支払額	(45)	(57)
その他	(1,576)	(1,265)
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,522	(19,970)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(4,335)	(913)
現金及び現金同等物増減額(減少)	67,836	69,392
現金及び現金同等物期首残高	251,210	319,046
現金及び現金同等物期末残高	¥319,046	¥388,438

* 割増退職金等の支払額は、国内の希望退職および中国の生産子会社の操業停止に伴う割増退職金等の支払額を表示しています。

※ 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

(2018年6月28日現在)



会社情報／株主情報

(2018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

21,029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

25,879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

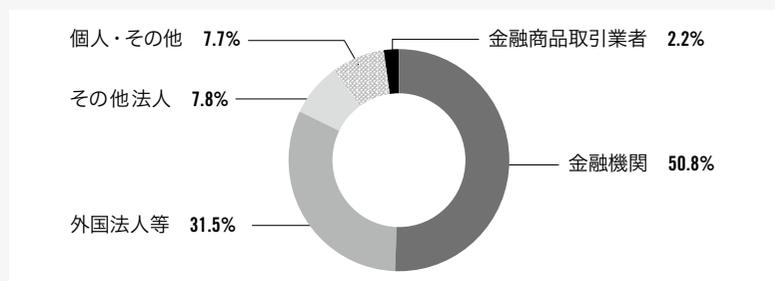
108-6290
東京都港区港南2-15-3
品川インターシティ C棟
Tel: 03-6433-3600(代表)

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

所有者別株式数分布状況

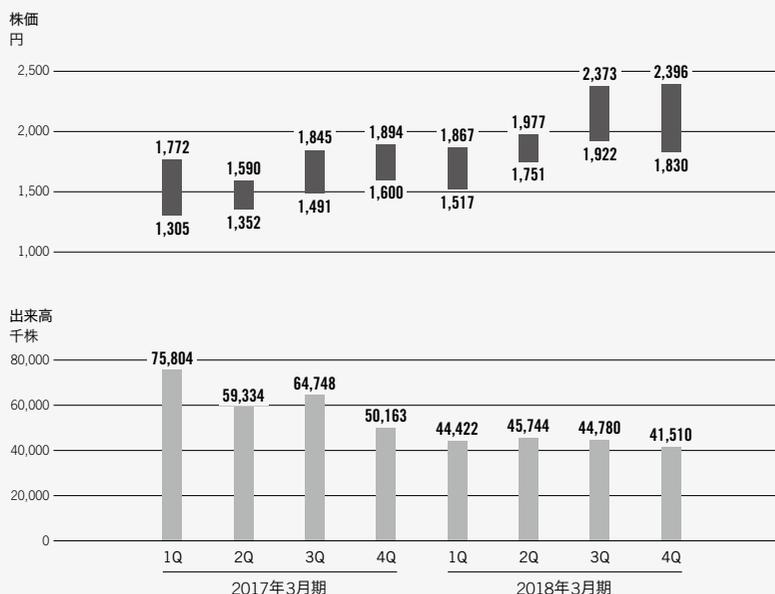


大株主

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)	40,453	10.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	31,379	7.9
明治安田生命保険相互会社	19,537	4.9
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,378	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,285	1.8
株式会社常陽銀行	6,801	1.7
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,723	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)	6,659	1.7
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	6,274	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(4,078,576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。
※ 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しています。

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2018

ニコンは、「サステナビリティ報告書2018」およびウェブサイトにてより詳細なCSRへの取り組みを報告をしています。

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
<https://www.nikon.co.jp/sustainability/>

環境関連データに関する第三者保証



デロイトトーマツ



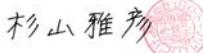
トーマツ

独立した第三者保証報告書

2018年8月1日

株式会社ニコン
 代表取締役兼社長執行役員 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 

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。）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2018（以下「報告書」という。）に記載されている★の付された2018年3月期の環境関連データ（以下「環境関連データ」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（環境関連データに注記）に準拠して環境関連データ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く、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則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、環境関連データ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。
- ・ データの信頼性、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、環境関連データが、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、国内グループ会社および海外グループ生産会社 CO₂排出量
- (株)ニコン、国内グループ会社および海外グループ生産会社 水資源投入量

対象期間

2018年3月期（2017年4月1日～2018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

Printed in Japan