



NIKON REPORT 2021

ニコン レポート2021
2021年3月期

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

TOP MESSAGE & PROGRESS	3	社長メッセージ
	7	持続的な成長に向けての基盤構築—中期経営計画の進捗—
	9	ニコンの事業構造
	10	各事業の概況
	12	新型コロナウイルス感染症対応
FINANCIAL ANALYSIS & STRATEGY	13	CFOメッセージ
	15	重要財務指標分析
	17	10年間の主要財務・非財務データ
SUSTAINABLE VALUE CREATION	19	ニコンの価値創造モデル
	21	CSR重点課題
	23	成長戦略で目指す姿と社会への提供価値
CORE COMPETENCE & MANAGEMENT CAPITAL	26	ニコンの核となる強み—技術力とブランド力—
	29	ニコンを支える経営資本
CORPORATE GOVERNANCE	33	コーポレート・ガバナンス
CORPORATE DATA	37	非財務ハイライト
	38	ESG外部評価
	39	インフォメーション

編集方針

ニコン レポート(以下「本レポート」とします)は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、ニコングループの中長期的成長や企業価値向上についてご理解いただくことを目的とした「統合報告書」として制作しています。

重要性と網羅性

本レポートでは、重要性の高い情報を中心に、成長戦略ストーリーを簡潔に伝えています。詳細な情報は、当社ウェブサイトの投資家情報、サステナビリティのページもあわせてご覧ください。

報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日
(一部に2021年4月以降の内容を含みます)

注意事項

本レポートに記載されている計画、戦略、業績予想、将来予測は、現在における入手可能な情報に基づき当社が判断した内容であり、潜在的リスクおよび不確実性が含まれます。このため、今後さまざまな要因の変化によって、実際の業績は記述されている内容と大きく異なる場合があ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「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かかわる数値は、億円表示は単位未満を切り捨て、百万円表示は単位未満で四捨五入しています。

ニコン レポートの位置付け



社長メッセージ

未来に挑戦する、 新たなニコンをつくります



馬立 稔和

代表取締役 兼 社長執行役員

豊かな未来の実現 のために

当社は、「信頼と創造」という企業理念のもと、100年以上にわたる歴史の中で培った「光利用技術」と「精密技術」をベースに多様な製品やサービスを提供し、社会や文化の発展に貢献し続けています。

昨今、技術革新のスピードの加速やお客様ニーズの多様化、社会課題の顕在化などにより、環境は急速に変化しています。また、新型コロナウイルス感染症拡大により、事業活動は大きな影響を受けました。そうした環境下で当社は、10年、20年先の豊かな未来を目指し、社会やお客様の課題を解決するため、守りに入ることなく、アセットを最大限活用してビジネスを再定義する必要があります。2019年5月に発表した現行の中期経営計画では、2022年3月期までの3年間で「成長基盤構築」の期間と位置付け、強固な足場づくりのためのさまざまな施策に取り組んでいます。

成長基盤構築は 着実に進展

中期経営計画2年目を振り返ると、目標に掲げた中長期の成長基盤構築は、着実に進展しているといえます。中でも2022年3月期に新設したセグメントの「コンポーネント事業」は、光学コンポーネントやEUV関連コンポーネントの取り組みが実を結び、収益獲得フェーズへの移行を実現したと考えています。長期成長領域で注力する「デジタルマニュファクチャリング」領域における材料加工事業でも、オープンイノベーションやお客様の開拓が進捗し、宇宙航空産業向け受託加工ビジネスへの参入、材料加工受託サービスの提供など、具体的な進展がありました。グローバルな事業展開を目指し、さらなる成長を加速していきます。

社長メッセージ

「ビジョンシステム/ロボット」領域は、センサーやロボット、スマートカメラなど当社の強みや技術を活用したソリューション開発を進めています。「ヘルスケア」領域では、生物顕微鏡や網膜画像診断機器などの販売で収益を拡大するとともに、創業支援サービスや細胞受託生産などを通じ、成長を実現していきます。

財務目標の「ROE8%以上の達成」については、映像、精機の既存2事業の業績が想定以上に厳しく、最終年度での達成は厳しい見通しです。新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったとはいえ、そうした外部要因を吸収しきれなかったことは、経営者として大きな反省点です。各セグメントの収益性の向上や資本効率の改善をよりスピードアップさせ、早期達成を目指します。

2019年の社長就任以降、事業環境は目まぐるしく変化しています。しかし、持続的成長への回帰に向け、「事業収益力強化」と「成長エンジン獲得」を目指す方針は不変です。新たな収益の柱を創出しながら長期的な「稼ぐ力」を高め、持続的な企業価値向上を実現していきます。

映像事業は構造改革 を着実に実行。 BtoB展開を含め 事業領域を拡大

映像事業は、2019年11月に発表した構造改革により、事業構造の抜本的な変革に取り組んでいます。2021年3月期は2020年3月期に続き赤字になったものの、事業運営費の削減は当初計画を前倒しで達成しています。将来リスクを徹底的に精査し、2021年3月期までに固定資産・棚卸資産の約300億円を損失処理したほか、2,000人以上の事業要員適正化や生産集約、販売会社再編などの施策を推進しています。

2022年3月期は、プロ・趣味層向け中高級機種市場へのフォーカスを継続し、フラッグシップモデルのフルサイズミラーレスカメラ「Z 9」の市場投入や、Zマウントレンズのラインアップを30本近くまで拡充します。若年層のお客様拡大に向け、動画機能などを強化しながら価格を抑えた「エントランス機種」の発売や、映像表現の創作を支援するソフトウェアの提供も行います。

当社はこれまでカメラやレンズというハードウェアの販売に注力してきましたが、お客様が本来求めているのは、その先にある感動や楽しさ、あるいは課題を解決させることであると私は考えます。映像関連技術を活用したBtoB展開にも積極的に取り組むなど、視野を広げ、これまでのビジネススタイルにとらわれることなく事業領域の拡大を図っていきます。今後も施策を着実に実行し、2022年3月は黒字化を果たします。

精機事業は 収益源を多様化し、 事業価値の最大化 を追求

2021年3月期の精機事業は、新型コロナウイルス感染症による渡航制限リスクの回避が最大の課題となりました。これには、装置据付業務の現地化や遠隔トレーニングを推進し、海外オペレーション強化に取り組んでいます。半導体露光装置では主要なお客様との取引をベースとしながら、国内外で安定的なお客様の開拓を進めるなど、リスクと機会を冷静に見極めながら、事業環境の変化に即応できる舵取りを行っています。

中古の半導体露光装置の修理調整や再利用である、リファープ・リユースを含めたサービスビジネスの拡大、当社の強みである精密制御や高精度計測技術を活用した周辺ビジネスの開拓といった多角的な事業ポートフォリオの構築にも注力しています。高速、高精度にウェハを計測、補正するシステムで、お客様製品の歩留まり向上に貢献するアライメントステーション「Litho Booster」は、計測・検査分野における市場の展開、拡大が着実に進んでいます。

映像事業と並び、精機事業は二コングループ全体の利益成長をけん引する主要な既存事業です。今後も収益性重視の事業運営を徹底しながら、お客様に寄り添い、ニーズに的確に応える技術・製品開発を推し進め、事業価値の最大化を追求していきます。

社長メッセージ

材料加工事業で ものづくりに革命を 起こす

「DX(デジタルトランスフォーメーション)」が進む中、ニコンのコアバリューを最大限に活かせるものが、「デジタルマニュファクチャリング」領域における材料加工事業です。従来、機械部品の製造は、刃物を使って金属塊を削り出すか、鋳型からつくる方法が一般的でした。ニコンの高度な光利用技術と精密制御技術を活用した光加工機「Lasermeister」シリーズは、レーザー光を使った全く新しい金属加工機です。既存の技術では困難であった複雑な形状の金属加工を、手軽かつ比較的安価に実現できます。リリース以来、機能や性能の向上を重ねながらラインアップを広げています。

2021年4月には、米国の宇宙航空機部品受託加工会社Morf3D Inc.を子会社化し、中小型衛星向けの受託加工事業に参入しました。5月には、計算流体力学を用いたシミュレーション技術を持つオーストリアのbionic surface technologies GmbHと、リブレット加工技術における戦略的共同開発契約の締結を発表。微細で周期的な溝を施す加工により、流体の抵抗を低減させ、エネルギー効率を改善させます。また、新たに開発した光加工機を用い、子会社である株式会社仙台ニコンで、リブレット加工の受託サービスの提供を行います。

生産の自動化、多品種少量生産を効率的に行うマスカスタマイゼーションのニーズの高まりにより、材料加工市場は今後も拡大すると予想されます。蓄積した技術をベースに、必要に応じてM&Aやアライアンスを行い、「ものづくりに革命を起こす」という気概をもって進めていきます。そして、プロダクトアウトの発想ではなく、お客様にとって価値あるものを提供するという視点で事業に取り組みます。社会やお客様の課題を解決することによって、対価につなげていきます。

社会課題を 的確に捉え、 持続可能な社会の 実現を目指す

私は、経営の重点軸を「イノベーション(革新)」「プロフィットビリティ(収益性)」「サステナビリティ(持続可能性)」の3点に置いています。中でもサステナビリティはイノベーションを生み出す源泉であり、企業の社会的存在意義を形づくるうえで重要な要素です。例えば、リブレット加工をタービンブレードや航空機の表面に施せば、流体抵抗を低減させることができ、燃費改善やCO₂削減などの効果が期待できます。ほかにも、「ビジョンシステム/ロボット」領域の進展による労働環境改善への貢献、「ヘルスケア」領域での創薬や病理診断支援など、社会課題を的確に捉え、事業の成長に活かしていきます。喫緊の世界共通課題である気候変動に対しては、サプライチェーンの温室効果ガス削減や、事業を通じてカーボンニュートラルな社会の実現に寄与することで、サステナブルな社会の発展に貢献していきます。

ガバナンスにおいては、取締役会の実効性向上への取り組みを継続します。内部統制強化の一環として2021年4月に組織改編を行い、本社のハブ機能を担って海外拠点の内部統制を促進する部門を設けるなど、グループの管理・統制およびリスクマネジメントの強化を図っています。

同じく2021年4月、サステナビリティを重視する経営方針や戦略のグループ展開を促進するため、サステナビリティ戦略部を社長直轄組織として改組しました。企業の社会的責任を果たしながら事業活動を行っていくために、優先的に取り組むべき課題である「CSR重点課題」について、社会や事業環境の変化を踏まえて見直しました。従業員一人ひとりが日々の業務を通し、社会課題やサステナビリティについて考える機会を増やし、活動していきます。

ブランドは時代に 応じて磨き上げ、 価値を高めていくもの

1917年の創立以来、当社は光の可能性に挑み、新たな価値を創造し続けることで高い認知度を誇るグローバルブランドを築いてきました。しかし現在、ニコンブランドは長期低落傾向にあるといわざるを得ません。ニコンブランドを再構築するため、社長直轄組織のデザインセンターを主とした「ブランド戦略チーム」では、「デザイン」の切り口からブランド価値の向上、活用を目指すプロジェクトを進めています。

社長メッセージ

例えば、長期成長領域での活動を通して経営ビジョンを体現し、ニコンの成長戦略を対外的にアピールする動画「未来を実現するものづくり」を当社ウェブサイト公開しました。社内向けには、イントラネット上にブランディングサイトを開設。役員インタビューや動画コンテンツを掲載し、社内コミュニケーションの活性化や従業員と会社のエンゲージメント強化を図っています。

これまでの当社は、ブランドイメージを守ることを優先し、既存の事業領域の範囲だけで施策を考えると、やや保守的な傾向があったと自覚しています。ブランドとは過去の蓄積だけではなく、時代や社会の期待に応じて磨き上げ、価値を高め続けていかなければならないものだとは私と考えます。今、当社に求められているのは、信頼性を高め、高度な技術力に裏打ちされた創造性を余すところなく発揮して、社会やお客様の課題やニーズと真摯に向き合うことにほかなりません。いずれの事業においても、「お客様が真に求めるものは何か」と考え、最適なソリューションの提供に向けて挑戦し続けることで、価値ある製品やサービスを提供していきます。

未来に挑戦する 新しいニコンを 確立する

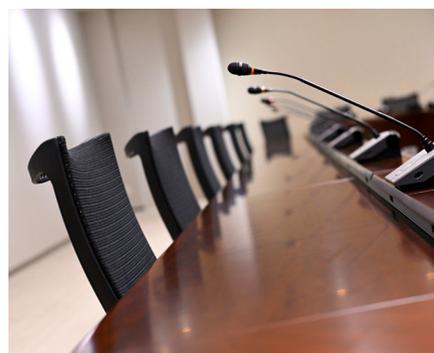
2021年3月期は、2020年3月期から続く試練の1年でした。しかし、長期成長領域の進展、既存事業の改革などにより、着実な改善基調にあると確信し、増配方針を決定しました。今後も経営環境の変化に即応しながら既存全事業の黒字化と成長領域における新事業の創出に注力していきます。

社長就任以前、技術戦略委員長として全社の技術を見渡した際、ニコングループ内には将来の基盤となる大きな可能性を秘めた技術が数多く存在することを再確認しました。ものづくりの仕組みを根底から変革する「インダストリー4.0」の台頭、新型コロナウイルス感染症によるニューノーマル時代の到来など、社会に対し当社が価値を提供することで、社会課題の解決へ導く機会は多々あると考えます。

経営ビジョン「Unlock the future with the power of light」は、社会のさまざまな課題に向き合い、明るい未来を切り拓いていくという、私たちニコングループの志を示しています。未来に挑戦する新しいニコンを確立し、企業価値の長期的な向上へ全社一丸となって取り組んでいくという決意をもって、ステークホルダーの皆様へのメッセージとさせていただきます。未来をつくるニコンの新たな挑戦の数々にどうぞご期待ください。

代表取締役 兼 社長執行役員

馬立稔和



持続的な成長に向けての基盤構築—中期経営計画の進捗—

2019年5月、当社は2020年3月期から2022年3月期までをスコープとした中期経営計画を発表しました。持続的に企業価値を向上するための「成長基盤構築」の期間と位置付け、長期的な「稼ぐ力」の強化に重点を置き、「既存事業の収益力強化」を図りつつ「新たな収益の柱の創出」することを戦略の中心としています。

持続的な成長戦略の考え方(リスクと機会を捉えた成長戦略策定プロセス)

持続的成長の基盤をつくり、ステークホルダーへの価値提供を追求



中期経営計画概要

経営として目指す姿	精密・光学のリーディングカンパニー	
新たな収益の柱の創出	新領域への積極投資を通じた 新エンジンの早期獲得 (材料加工事業の立ち上げ)	既存事業の収益力強化
		既存事業の収益力向上 コスト改革
ものづくり基盤の強化	デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築	
ガバナンス体制の強化	経営陣の指名と後継者育成計画/ 戦略的意思決定の監督・評価を実効的に行える体制	経営数値目標 2022年3月期： ROE8%以上

持続的な成長に向けての基盤構築—中期経営計画の進捗—

中期経営計画進捗サマリー

事業戦略を進化させながら、成長領域開拓

主要事業	環境変化に即応しながら、事業価値の最大化を追求	映像事業	■ プロ・趣味層とミラーレスにフォーカス、B to B展開、構造改革などで、再び安定事業へ転換
		精機事業	■ 市場の成長力や将来の不確実性を見極めながら顧客や事業領域を拡大
成長領域	顧客イノベーションの創出支援やソリューション強化	コンポーネント事業	■ 規模とリーダーシップポジションを期待できる領域で自社の強みを活かしたキーコンポーネントを顧客提供
		長期成長領域	
		デジタル マニュファクチャリング	■ ニコン独自のデジタルマニュファクチャリングである材料加工事業を展開
		ビジョンシステム/ ロボット	■ 社会のDX・自動化へ対応するセンサー、ロボット、スマートカメラ、トラッキングなどのソリューション開発
		ヘルスケア	■ 機器販売に加え、創業支援サービスや遺伝子解析、細胞受託生産に注力

成長領域クローズアップ

コンポーネント事業はスケール化、材料加工事業は顧客開発が進捗

コンポーネント事業	光学・EUV関連コンポーネントで収益を創出しながら、新たなキーコンポーネント開発	多様化・高度化する顧客要求に対してソリューション提供を強化し、さらなる成長実現									
材料加工事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提供する顧客アプリケーション <ul style="list-style-type: none"> タービンプレード補修、航空分野燃費改善、風力発電効率向上、金型・工具加工効率向上 ■ 製品とソリューション <ul style="list-style-type: none"> 付加積層造形加工機 : 3Dアライメントによる段取りレス、多様な金属対応、小型軽量 高精度金属除去加工機 : サブマイクロメートルレベルの平面仕上げやフィードバック微細加工 リブレット加工サービス : 流体力学に基づく表面微細加工でエネルギー効率改善 将来アプリケーション開発につながる受託加工サービス開始 ■ オープンイノベーションと顧客開発 <ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン・提供価値拡大で、宇宙航空・エネルギー・電機分野中心に顧客開発進捗 										
	<table border="0"> <tr> <th colspan="3">共同開発</th> <th>販売・技術提携</th> <th>サービス基盤獲得</th> </tr> <tr> <td>株式会社XTIA 光コム計測</td> <td>株式会社エクスビジョン 高速画像処理</td> <td>bionic surface technologies GmbH 流体シミュレーション解析</td> <td>DMG森精機株式会社 グローバル販売網ネットワーク</td> <td>Morf3D Inc. 受託加工プラットフォーム</td> </tr> </table>	共同開発			販売・技術提携	サービス基盤獲得	株式会社XTIA 光コム計測	株式会社エクスビジョン 高速画像処理	bionic surface technologies GmbH 流体シミュレーション解析	DMG森精機株式会社 グローバル販売網ネットワーク	Morf3D Inc. 受託加工プラットフォーム
共同開発			販売・技術提携	サービス基盤獲得							
株式会社XTIA 光コム計測	株式会社エクスビジョン 高速画像処理	bionic surface technologies GmbH 流体シミュレーション解析	DMG森精機株式会社 グローバル販売網ネットワーク	Morf3D Inc. 受託加工プラットフォーム							

持続的な成長戦略の進捗概要

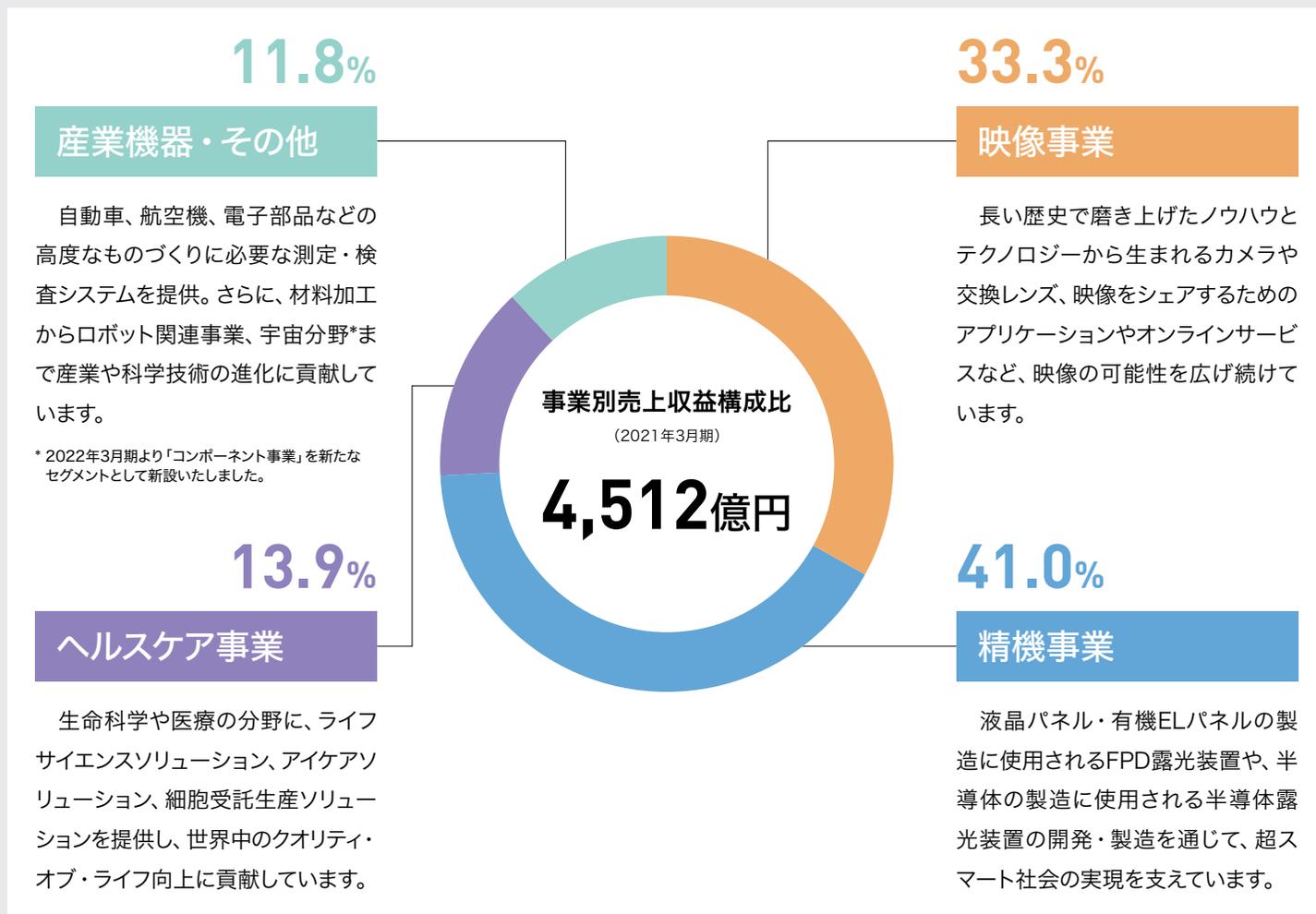
成長基盤構築は進展、財務目標達成は未達の見通し

中長期の成長基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長基盤の構築は着実に進展、スケール化に向けた施策を加速 <ul style="list-style-type: none"> 「コンポーネント事業」は収益獲得フェーズへ移行 材料加工事業ではオープンイノベーションや顧客開発が進捗 事業のスケール化に向け、体制強化および規律を維持しながらM&A戦略継続
ROE8%以上の達成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境の変化、新型コロナウイルス感染症などの外部環境要因などが重なり、中計最終年度での財務目標の達成は厳しい見込み ■ 資本コストを上回るキャッシュリターンを安定創出に向けて対応強化 <ul style="list-style-type: none"> 事業環境悪化の克服と危機対応の強化 バランスシートのスリム化など経営効率改善を推進

- 持続的な成長回帰に向けて「事業収益力強化」と「成長エンジン獲得」を目指す経営方針は不変
- 新たな収益の柱を創出し、長期的な稼ぐ力を高めることで企業価値向上を目指す

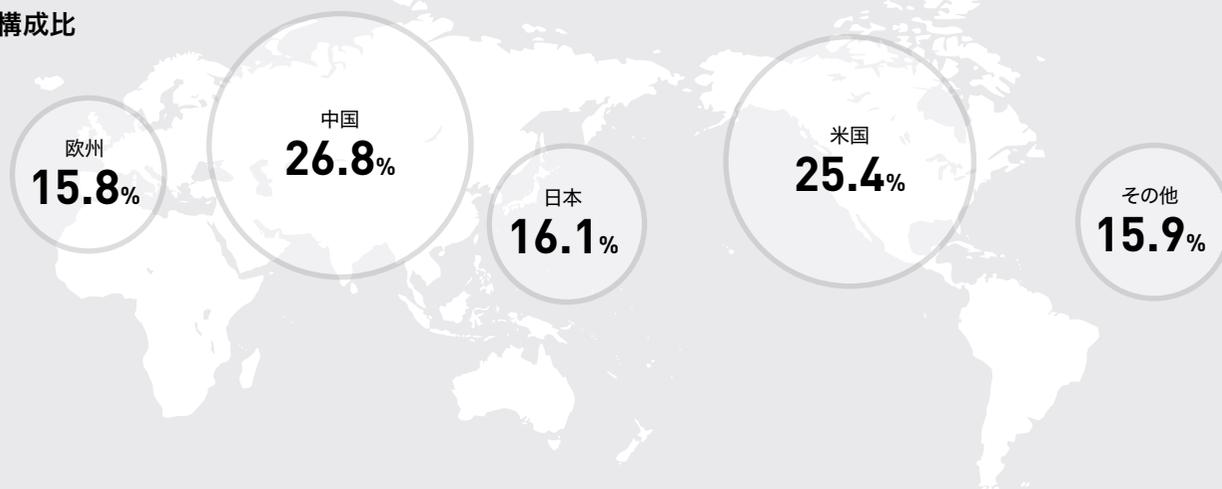
ニコンの事業構造

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。



地域別売上収益構成比

(2021年3月期)



各事業の概況

事業内容の詳細は、こちらをご参照ください
<https://www.nikon.co.jp/corporate/businesses/>

映像事業

主な事業内容：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

1 リスク

- 市場におけるプロ・趣味層からなる「岩盤層」の縮小
- 想定以上の競争激化
- カメラ・レンズ用の半導体関連を含む各種部品の調達

2 機会・施策

- アフターコロナのデジタルカメラ市場の回復
- フラッグシップモデルの市場投入や特長あるレンズラインアップの拡充によるミラーレスシフトの推進
- 新たな映像表現につながるアプリケーションの提供
- カメラ関連技術や知的財産の活用によるBtoBへの展開

3 実績

- フルサイズミラーレスカメラ「Z 7II」「Z 6II」を発売し、ミラーレスカメラのラインアップを7モデルに拡大
- NIKKOR Zレンズのラインアップを22本に拡充
- 構造改革による事業運営費の削減と事業の収益体質の強化



フルサイズミラーレスカメラ
「Z 7II」



大口径超広角ズームレンズ
「NIKKOR Z 14-24mm f/2.8 S」

精機事業

主な事業内容：FPD露光装置、半導体露光装置、計測・検査装置

1 リスク

FPD装置事業

- 新型コロナウイルス感染症の影響による現地立ち上げ作業の遅延・停止
- 需要変動要因大

半導体装置事業

- EUVL適用加速による液浸露光装置の需要減少
- 米国・中国貿易摩擦および輸出規制の影響



FPD露光装置
「FX-68S」

2 機会・施策

FPD装置事業

- パネル価格の上昇によるパネルメーカーの投資機会増
- 立ち上げ・サービス要員の現地化促進によるリスク耐性強化

半導体装置事業

- 各国の半導体産業への大規模な産業政策の展開
- 先端半導体メーカーの投資動向からみる製造装置への投資機会増
- 検査装置ビジネスの強化とサービスビジネスの拡大



高性能アライメントステーション
「Litho Booster」

3 実績

FPD装置事業

- 中小型パネル向け装置のシェア回復
- プレミアムディスプレイへの対応

半導体装置事業

- 新領域の計測装置であるアライメントステーション「Litho Booster」の拡販、リピート商談の獲得
- 露光装置の新規複数顧客の獲得

各事業の概況

ヘルスケア事業

主な事業内容：生物顕微鏡、網膜画像診断機器、細胞受託生産

1 リスク

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う営業・物流への影響
- 半導体不足に伴う調達不安定化
- 各国における環境や医療規制への適宜対応

2 機会・施策

- 生物顕微鏡のさらなる民間事業への展開と注力
- 網膜画像診断機器の欧州・アジア地域における重点的展開
- 細胞受託生産事業は商用生産開始に向けたトレンド加速

3 実績

- 教育用顕微鏡「ECLIPSE Ei」、生物顕微鏡「ECLIPSE Si」を発売
- 共焦点レーザー顕微鏡システム「AX」「AX R」を発売
- 網膜画像診断機器は、過去最高の売上を記録
- 細胞受託生産事業は、複数のプロジェクトが順調に進展



共焦点レーザー顕微鏡システム「AX」
(研究用倒立顕微鏡「ECLIPSE Ti2-E」に装着)



SS-OCT付き超広角走査型レーザー検眼鏡
「Silverstone」

産業機器・その他*

* 2022年3月期より「コンポーネント事業」を新たなセグメントとして新設いたしました。

主な事業内容：工業用顕微鏡、測定機、光加工機、光学コンポーネント、エンコーダ

1 リスク

- コロナ影響からの回復遅延に伴う自動車産業などでの設備投資の先送り
- ゲームチェンジなど抜本的な変化による開発技術の陳腐化

2 機会・施策

産業機器事業

- 3D・非接触への移行トレンド加速
- 生産現場における計測の自動化ソリューションへの需要増

その他事業

- 多様化・高度化する顧客要求に対してソリューション提供の強化
- 光学コンポーネント、EUV関連コンポーネント、光学部品、エンコーダ、FPDフォトマスク基板などの売上拡大



CNC画像測定システム
「NEXIV VMZ-S3020」

3 実績

産業機器事業

- CNC画像測定システムの新たなラインアップ「NEXIV VMZ-S」シリーズを発売
- CT(コンピュータ断層撮影)機能を搭載したX線検査装置「XT H 225 ST 2x」を発売

その他事業

- 光学部品・光学コンポーネントやエンコーダの販売が好調に推移
- 特にEUV関連コンポーネントビジネスが進展



X線検査装置
「XT H 225 ST 2x」

新型コロナウイルス感染症対応

従業員とその家族、お客様、お取引先の皆様、そして事業所近隣の皆様の安全確保と感染拡大の防止を最優先に考え、事業を展開

日々変化する状況に応じて、経営レベルで機動的なアクションを実施

ニコングループは、従業員とその家族、お客様、お取引先の皆様、そして事業所近隣の皆様の安全と健康を最優先としたうえで、新型コロナウイルス感染症への対応に取り組んでいます。世界各国で実施される感染症対策や日本政府からの緊急事態宣言など、各地の状況や当局からの指示、要請に基づき、出勤率の抑制や出張の原則禁止、リモートワーク推進などの対応を実施しています。また、日々変化する状況に応じ、最大限の感染予防対策をとりつつ、経営レベルで機動的なアクションを実施しています。今後も各国・各地域の状況を踏まえ、適切な対応を実施していきます。

リスクマネジメント対応

ニコンのリスク管理体制の一環である「感染症危機初動対応マニュアル」および「BCM実施要領」に基づき、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策として、緊急対策本部を設置し、政府や自治体の指示に従い、機動的に対応しています。

危機管理としては、従業員およびその家族の安全確保と、それに伴う人事・IT施策の決定および推進、足元の事業影響（販売・サプライチェーンなど）に関する情報収集、課題の整理などを継続的に実施しています。

また、事業対応としては、リスクと機会をしっかりと整理し、中長期視点をもって、事業の早期リカバリーおよび「ウィズコロナ」、「アフターコロナ」における施策を策定、実行しています。

事業への影響と対応

精機事業では、渡航制限により、海外のお客様先での装置据付作業に大きな影響が出ました。特にFPD装置事業においては、2020年6月まで据付作業が止まり、その間の売上計上ができませんでした。7月に渡航が可能となり作業を再開したものの、依然として制限が継続される中、据付作業を進め、お客様のご要望に応えながら業績の挽回に努めています。映像事業においても、新型コロナウイルス感染症の影響で需要の減退や部品調達の遅れが生じ、新製品の発売延期など、大きな影響を受けましたが、部品調達への対策、柔軟な物流施策の展開を進めるとともに、オンラインマーケティングなどを一層進め、お客様のニーズに応えています。

社会への対応

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う支援活動として、2020年1月以降、感染症対策、基礎研究推進、医療現場援助の観点から、さまざまな支援活動を実施しています。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う主な支援活動

感染症対策

- ▶ WHOのための新型コロナウイルス感染症連帯対応基金、中国慈善総会、インド政府系基金「PM CARES Fund」への寄付

基礎研究推進

- ▶ 筑波大学医学医療系 感染生物学部門、順天堂大学医学部 神経生物学・形態学講座でのウイルス解明の基礎研究への寄付

医療現場援助

- ▶ 株式会社仙台ニコンで生産したフェイスシールドや、事業所備品（N95マスク、クリーンルーム着など）の医療機関や自治体などへの寄贈

「アフターコロナ」の世界に向けて

- デジタルマニュファクチャリング推進の加速
- ビジョンシステム/ロボットによる無人化、遠隔化の推進
- 細胞受託生産ソリューション/ライフサイエンスソリューションによる医療への貢献

新型コロナウイルス感染症の影響下においても、ニコンが提供すべき価値は、本質的には変わりません。

中期経営計画をスピード感をもって実行し、「アフターコロナ」の世界において、ニコンならではの価値を提供していきます。

CFOメッセージ

構造改革とバランスシートの
最適化をベースに、
経営基盤強化と
持続的成長を目指します

徳成 旨亮

取締役 兼 専務執行役員



中期経営計画と 「成長基盤構築」 の進展

2022年3月期は2019年5月に発表した中期経営計画の最終年度です。この中期経営計画では既存事業の収益力強化を図るとともに、新たな成長基盤の構築を重点戦略に掲げ、「ROE8%以上」の達成を目標としています。

既存事業については、映像事業において市場の急速な縮小に新型コロナウイルス感染症の拡大が加わるなど事業環境に変化が生じました。これに対応するため、要員適正化、生産機能の集約、販社再編などを含む構造改革を推進し、コスト削減するとともに、ビジネス戦略としてはプロ・趣味層向けハイエンド商品にフォーカスし、売上1,500億円以下でも黒字化を確保する体制を目指すこととしました。また、その他の既存事業についても、ビジネスモデルの明確化を図るとともに、事業環境に応じたバランスシートの改善・スリム化を2021年3月期中に実行し、将来リスクの軽減に努めました。しかしながら、こうした施策で外部環境の変化を十分に補うには至らず、2022年3月期の「ROE8%」の達成は厳しい見通しですが、今後ともROEやROICなど資本効率を意識した経営を推進していきます。一方、成長基盤構築は着実に進展しています。新設したコンポーネント事業ではEUV関連コンポーネントなどで成果が出始めており、2022年3月期より収益化を見込んでいます。さらに、「デジタルマニュファクチャリング」「ビジョンシステム/ロボット」「ヘルスケア」の3つを長期成長領域と定め、戦略投資や提携なども交えて、業容を拡大しつつあります。具体的には、「デジタルマニュファクチャリング」領域の材料加工事業において、2021年4月、米国の宇宙航空機部品受託加工会社Morf3D Inc.を子会社化し人工衛星向け部品の受託生産に参入するなど、さまざまな用途で当社独自の光加工機の顧客開拓を進めています。

2021年3月期の 実績

2021年3月期の連結業績は、売上収益は4,512億円と前期比23.7%の減収、営業損失は562億円、親会社の所有者に帰属する当期損失は344億円となりました。

事業別では、映像事業はフルサイズミラーレスカメラ「Z 7II」「Z 6II」の販売が好調に推移し、ミラーレスカメラ交換用レンズのラインアップを拡充させ、プロ・趣味層向け中高機の拡販に努めました。しかしながら、市場の縮小に加えて新型コロナウイルス感染症による需要低迷もあり、売上収益は1,502億円と前期比33.5%減少し、固定資産減損などの一時費用計上もあり、営業損失は357億円となりました。精機事業

CFOメッセージ

の売上収益は1,847億円と前期比24.6%減少し、営業利益は14億円となりました。半導体露光装置分野では、主要顧客の投資一巡などの影響もあり、販売台数が減少し、減収となりました。また、一部装置などの棚卸資産の廃棄・評価損および固定資産の減損損失を計上したこともあり、減益となりました。FPD露光装置分野は、7月から据付作業を再開し、全体としては販売台数が増加したものの、第10.5世代プレートサイズ対応装置の販売台数が減少し、減収減益となりました。ヘルスケア事業は、上半期を中心に新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、眼科診断分野が好調で過去最高の売上を計上したことから、通期では増収となりました。営業利益は、固定資産の減損損失を計上したことにより、30億円の損失となりました。産業機器事業・その他では、産業機器事業が顧客の投資抑制や販売活動の制約により減収となりました。また、その他に含まれる国内生産子会社で固定資産の減損損失を計上したことにより、営業損失は26億円となりました。

2022年3月期の
見通し

2022年3月期は増収を見込み、全セグメントの営業黒字化を目指します。資産スリム化による効果に加え、新設したコンポーネント事業の収益確保により、黒字化を実現し今後の持続的な成長につなげていきます。

2022年3月期の見通しの詳細は、こちらをご参照ください
<https://www.nikon.co.jp/ir/>

資本配分と
株主還元

「健全性確保」と「成長基盤構築」そして「株主還元の充実」の3つを実現するために、株主の皆様からお預かりしている資本をどのように配分するか。これはCFOに課せられた重要な使命です。当社では、「新領域への積極投資を通じた新エンジンの早期獲得」を中期経営計画の最重要課題として掲げており、これに沿った資本配分の基本的な考え方を開示しています。

具体的には、手元資金と中長期的な営業キャッシュ・フローの見通しをベースに算定した配分可能な資本のうち、最大40%程度は新領域を中心とした戦略投資に充当します。また、研究開発(35%)や設備投資(15%)に対しても、中長期的な採算性をしっかりと見極めたうえで投資テーマを厳選し、競争力の維持・向上のため資金を振り向けます。

資本配分の基本的な考え方
(中長期)「新たな収益の柱」創出に向け、
戦略投資にリソースを投入

対象：手元資金－運転資金＋5年累積
営業キャッシュ・フロー(R&D控
除前)

	戦略投資	研究開発	設備投資	配当他	比率
新領域 (材料加工事業、 長期成長領域)	最大40%規模	10%	5%		40~50%
既存領域		25%	10%		30~40%
株主還元				10%以上 総還元性向40%以上	10%以上
Total	40%	35%	15%	10%以上	100%

また、株主還元については、「中期経営計画3年間の累積の総還元性向40%以上」と「営業キャッシュ・フローを中心とする配分原資の10%以上」という基本配分方針に沿って、取締役会で議論し決定しています。

具体的には、2021年3月期は赤字決算の下20円配当とさせていただきますが、2022年3月期は通期黒字化の見通しと今後の収益力回復を踏まえて年間で10円増配の1株当たり30円配当とする方針です。今後とも経営環境の変化にしっかりと目を配り、健全性の維持、成長に向けた投資、そして株主還元の最適なバランスを、中長期的な視点で追求していきます。

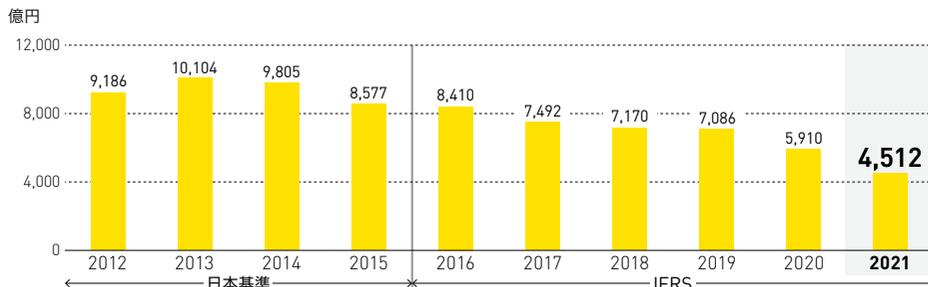
重要財務指標分析

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/収益性

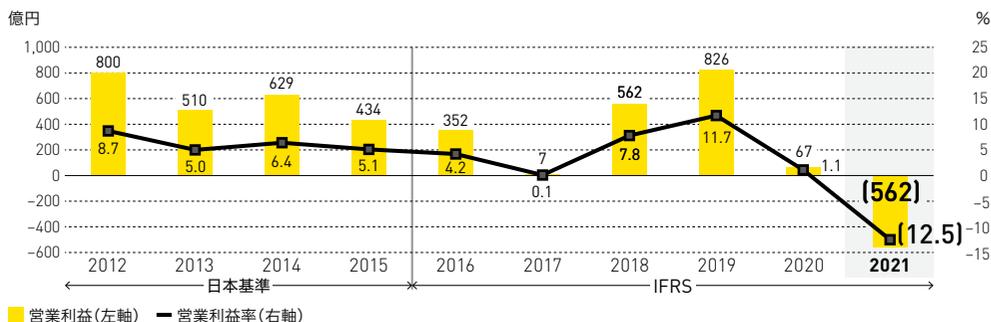
売上収益*



* 日本基準では売上高

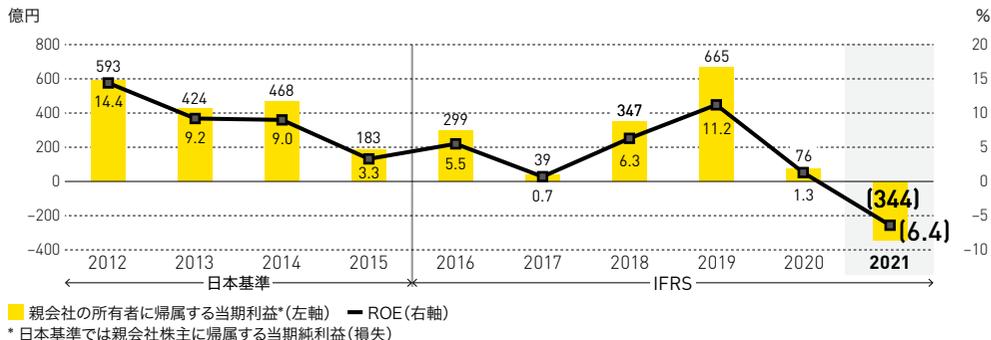
映像事業は、ミラーレスカメラの新製品を計画通り発売しましたが、市場の縮小および新型コロナウイルス感染症の影響により減収となりました。精機事業は、FPD露光装置が前期を上回る販売台数を確保しましたが、半導体露光装置の主力商品が振るわず、減収となりました。一方、ヘルスケア事業は網膜画像診断機器の販売が好調に推移し、増収となりました。

営業利益/営業利益率



新型コロナウイルス感染症の影響による減益に加え、構造改革費用、固定資産の減損損失や棚卸資産廃棄・評価損の一時費用556億円を計上したことにより赤字となりました。

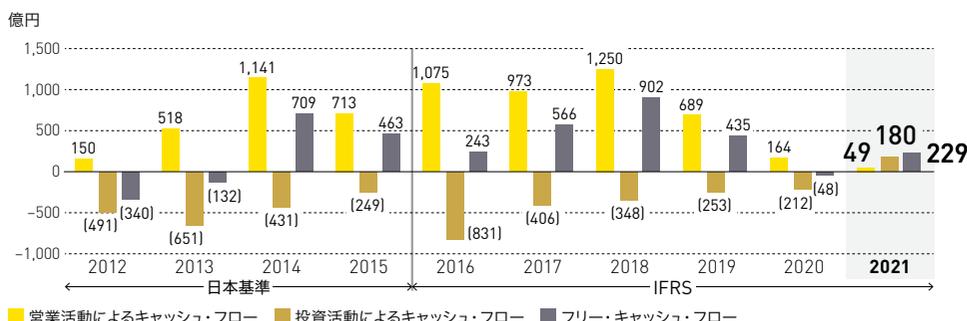
親会社の所有者に帰属する当期利益*/ROE



* 日本基準では親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

2021年3月期の親会社の所有者に帰属する当期損失が344億円と、前期より420億円の減益となりました。これに伴いROEは前期より7.7ポイント悪化し、マイナス6.4%となりました。

キャッシュ・フロー

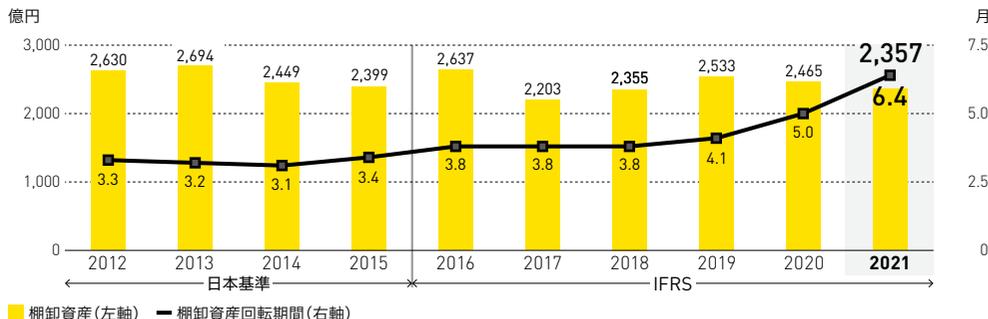


2021年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは49億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローは180億円の収入となりました。減収減益の中、棚卸資産の圧縮および投資有価証券の売却により、フリー・キャッシュ・フローは229億円確保しました。

重要財務指標分析

効率性

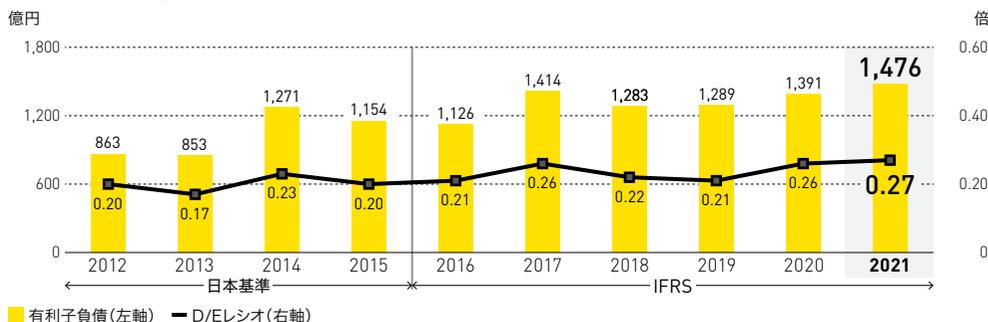
棚卸資産／棚卸資産回転期間



2021年3月期の棚卸資産は前期比108億円減の2,357億円となりましたが、棚卸資産回転月数は売上収益の減少が影響し、6.4か月に上昇しました。投下資本の効率性を重視し、棚卸資産の適切な管理を実施していきます。

安全性

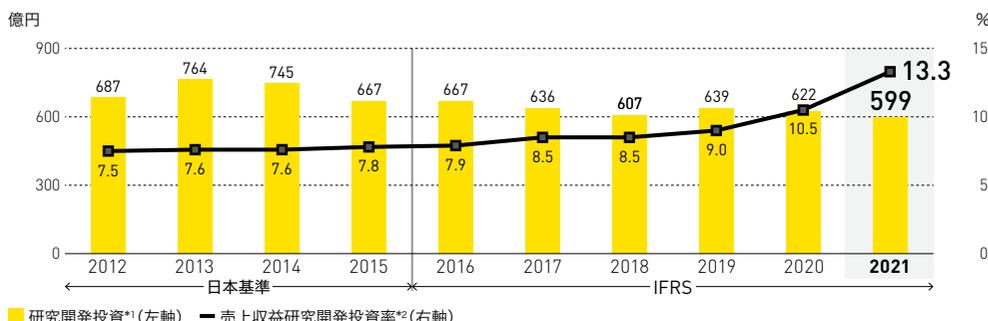
有利子負債／D/Eレシオ



2021年3月期末の有利子負債は前期比85億円増の1,476億円となり、D/Eレシオは0.27倍となりました。将来の成長投資を含む資金需要に対し、財務健全性の確保を前提とした資金調達を実施していきます。

成長投資

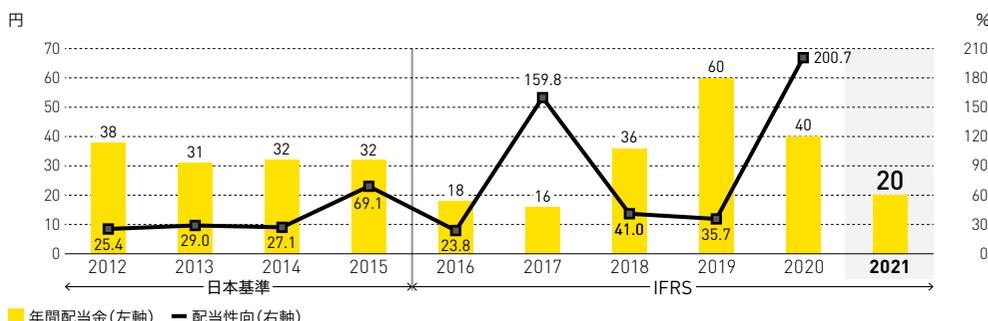
研究開発投資*1／売上収益研究開発投資率*2



2021年3月期の研究開発投資は、前期より23億円減少し599億円となりました。売上収益研究開発投資率は13.3%となり、前期より2.8ポイント上昇しました。今後も、全体最適化を図りつつ、既存事業と新領域における中長期の成長基盤構築に向けた投資を行っていきます。

株主還元指標

年間配当金／配当性向



2021年3月期の年間配当金は前期比20円減の1株当たり20円としました。総還元性向40%以上の方針を堅持し、今後も安定配当を重視していきます。

*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

TOP MESSAGE &
PROGRESSFINANCIAL ANALYSIS &
STRATEGYSUSTAINABLE
VALUE CREATIONCORE COMPETENCE &
MANAGEMENT CAPITAL

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE DATA

10年間の主要財務・非財務データ

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

単位:百万円

	2012	2013	2014	2015	2016 ³⁾
損益状況(会計年度):					
売上高	¥ 918,652	¥ 1,010,494	¥ 980,556	¥ 857,782	¥ 819,388
売上原価	(567,000)	(663,509)	(630,568)	(532,383)	(506,773)
販売費及び一般管理費	(271,571)	(295,983)	(287,046)	(281,987)	(280,917)
営業利益(損失)	80,081	51,002	62,942	43,412	31,699
税金等調整前当期純利益(損失)	86,168	61,857	74,692	35,153	28,579
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	59,306	42,459	46,825	18,364	18,254
財務状態(会計年度末):					
総資産	860,230	864,668	949,515	972,945	966,578
純資産	433,617	490,218	546,813	572,201	528,280
有利子負債	86,367	85,348	127,132	115,498	112,772
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	15,073	51,891	114,185	71,309	105,215
投資活動によるキャッシュ・フロー	(49,145)	(65,110)	(43,194)	(24,945)	(80,881)
フリー・キャッシュ・フロー	(34,071)	(13,219)	70,991	46,364	24,334
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,150)	(18,198)	31,869	(24,955)	(18,174)
1株当たり情報(円)*1:					
当期純利益(損失)	149.57	107.07	118.06	46.29	46.05
潜在株式調整後当期純利益	149.41	106.92	117.88	46.21	45.94
支払配当金	38.00	31.00	32.00	32.00	18.00
財務指標:					
自己資本比率(%)	50.3	56.6	57.5	58.6	54.5
有利子負債/純資産(D/Eレシオ)(倍)	0.20	0.17	0.23	0.20	0.21
ROE*2(%)	14.4	9.2	9.0	3.3	3.4
ROA*2(%)	7.0	4.9	5.2	1.9	1.9
設備投資額	55,915	60,158	45,472	32,550	34,498
減価償却費	32,570	36,226	42,477	38,458	37,739
研究開発費	68,701	76,497	74,552	66,730	66,781

非財務データ:

	2012	2013	2014	2015
連結対象会社(社)	68	71	70	75
従業員数(名)*6	24,348	24,047	23,859	25,415
女性従業員比率(%)	43.2	41.0	40.4	44.6
海外従業員比率(%) ^{*7}	59.3	58.2	57.4	60.5
企業市民活動への延べ参加従業員数(名)	—	—	—	2,627
エネルギー起源CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*8	—	—	244	244
エネルギー使用量(TJ) ^{*9}	—	—	4,297	4,297
廃棄物排出量(トン) ^{*10}	—	—	—	—
環境パートナー認定を受けた調達パートナー数[累計](社)	21	36	172	258

*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純利益(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純利益(損失)÷期首・期末の平均総資産

*3 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。

*4 米ドル金額は、便宜上、2021年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=110.71円により換算しています。

*5 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。

*6 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託およびグループ会社役員。

*7 連結従業員数に対する海外グループ会社の従業員数の割合。2018年3月期までは、関係会社への出向者は出向元の人数に含まれます。2019年3月期からは、関係会社への出向者は出向先の人数に含まれます。

*8 ニコンおよび国内グループ会社、海外グループ生産会社。CO₂換算係数は、下記の値を使用しています。

電力:(日本)温対法「電気事業者別基礎排出係数」/(英国)残渣ミックス/(米国)NERC地域別残渣ミックス/(その他海外)国際エネルギー機関(IEA)の国別係数。ただし、ラオスの係数はないのでタイの係数で代用。

都市ガス:(日本)省エネ法「定期報告書記入要領」のガス会社固有係数に、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/(英国)「温室効果ガス報告書」用係数/(その他海外)日本の代表的なガス会社と同じ値

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」の係数

*9 ニコンおよび国内グループ会社、海外グループ生産会社。熱量換算係数は、下記の値を使用しています。

電力:省エネ法「定期報告書記入要領」の係数

都市ガス:(日本)省エネ法「定期報告書記入要領」のガス会社固有係数/(英国)「温室効果ガス報告書」用係数より算出した値/(その他海外)日本の代表的なガス会社と同じ値

熱およびその他燃料:省エネ法「定期報告書記入要領」の係数

*10 ニコンおよび国内グループ会社、海外グループ生産会社。ただし、2019年3月期より、Nikon (Thailand) Co., Ltd.、Nikon X-Tek Systems Ltd.の集計開始。2020年3月期より、Nikon Lao Co., Ltd.、Optos Plc、Optos, Inc.の集計開始。有価物を除きます。

10年間の主要財務・非財務データ


 財務・業績情報
<https://www.nikon.co.jp/ir/finance/>

 サステナビリティ報告書
<https://www.nikon.co.jp/sustainability/report/>

国際会計基準(IFRS)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021
単位：百万円 単位：千米ドル*							
損益状況(会計年度)：							
売上収益	¥ 841,040	¥ 749,273	¥ 717,078	¥ 708,660	¥ 591,012	¥ 451,223	\$ 4,075,724
売上原価	(522,232)	(443,153)	(404,170)	(405,250)	(368,978)	(295,318)	(2,667,491)
販売費及び一般管理費	(276,988)	(247,548)	(248,683)	(238,561)	(205,698)	(181,339)	(1,637,965)
その他営業収益(費用)	(6,554)	(57,798)	(7,988)	17,805	(9,585)	(30,807)	(278,267)
営業利益(損失)	35,266	774	56,236	82,653	6,751	(56,241)	(507,998)
税引前利益(損失)	39,546	3,068	56,257	87,915	11,864	(45,342)	(409,555)
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	29,947	3,967	34,772	66,513	7,693	(34,497)	(311,595)
財務状態(会計年度末)：							
資産合計	982,564	1,018,351	1,098,343	1,134,985	1,005,881	989,737	8,939,903
資本合計	537,078	538,150	573,541	616,726	541,760	538,726	4,866,099
有利子負債	112,642	141,494	128,314	128,992	139,136	147,628	1,333,468
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	107,512	97,342	125,082	68,901	16,419	4,966	44,857
投資活動によるキャッシュ・フロー	(83,178)	(40,693)	(34,808)	(25,304)	(21,281)	18,024	162,800
フリー・キャッシュ・フロー	24,334	56,649	90,274	43,597	(4,862)	22,990	207,657
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,174)	15,522	(19,970)	(21,583)	(72,739)	(4,991)	(45,081)
1株当たり情報(円および米ドル)*1：							
基本的当期利益	75.55	10.01	87.76	167.86	19.93	(93.96)	(0.84)
希薄化後当期利益	75.37	9.98	87.49	167.30	19.85	(93.96)	(0.84)
支払配当金	18.00	16.00	36.00	60.00	40.00	20.00	0.18
財務指標：							
親会社所有者帰属持分比率(%)	54.6	52.8	52.2	54.3	53.7	54.3	
有利子負債/資本(D/Eレシオ)(倍)	0.21	0.26	0.22	0.21	0.26	0.27	
ROE*2(%)	5.5	0.7	6.3	11.2	1.3	(6.4)	
ROA*2(%)	3.0	0.4	3.3	6.0	0.7	(3.5)	
設備投資額	34,498	32,234	33,472	24,938	28,775	30,531	275,773
減価償却費	38,811	33,972	31,706	27,805	34,105	28,027	253,161
研究開発投資*5	66,781	63,636	60,704	63,963	62,294	59,955	541,554
単位：百万円 単位：千米ドル*							
非財務データ：							
連結対象会社(社)	84	82	81	81	82	79	
従業員数(名)*6	25,729	25,031	21,029	20,917	20,190	19,448	
女性従業員比率(%)	45.1	44.1	40.5	41.0	39.2	38.0	
海外従業員比率(%)*7	61.6	60.7	58.5	57.8	56.5	54.6	
企業市民活動への延べ参加従業員数(名)	4,477	3,302	3,591	3,629	3,310	1,888	
エネルギー起源CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*8	235	221	225	215	192	180	
エネルギー使用量(TJ)*9	4,312	4,169	4,410	4,283	4,057	3,842	
廃棄物排出量(トン)*10	6,369	6,118	5,928	7,771	7,089	5,989	
環境パートナー認定を受けた調達パートナー数[累計](社)	347	407	450	476	498	517	

* 非財務ハイライト 詳細は P37

ニコンの価値創造モデル



TOP MESSAGE &
PROGRESSFINANCIAL ANALYSIS &
STRATEGYSUSTAINABLE
VALUE CREATIONCORE COMPETENCE &
MANAGEMENT CAPITAL

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE DATA

ニコンの価値創造モデル

再投資

経営資本を強化し、事業戦略を推進

アウトカム

詳細は P29-30

財務資本

日本格付研究所(JCR)*1

A+

格付投資情報センター(R&I)*2

A

製造資本

設備投資額*3

30,531百万円

知的資本

売上収益研究開発投資率*3

13.3%

人的資本

現地採用の上級管理職者比率*3

(日本以外)

24.4%

社会・関係資本

CSR調査実施済調達パートナーが
取引金額に占める割合*3

80%以上

自然資本

事業活動による温室効果ガス排出量削減
基準年(2014年3月期)比削減率*3

25.9%

*1 2021年6月3日現在 *2 2021年6月8日現在 *3 2021年3月期

事業における提供価値

詳細は P23-25

ニコンならではの価値を社会へ

ものづくりの
プロセスを革新

- 省資源・省エネルギーな生産システムの構築
- 高度な製造技術により
高品質・高精度な製造を実現
- 工場の自動化・効率化、
エネルギーの効率化を促進

画像・センシング技術で
快適な社会に貢献

- 人とロボットの共存
高度で安心な製造現場の実現
- 豊かな映像体験の提供

人々の健康と
クオリティ・オブ・ライフ
に貢献

- 難病を克服する創薬支援、
再生医療の実現
- 病の早期発見に貢献
- 新しい診断をサポートする技術の提供



経営として目指す姿

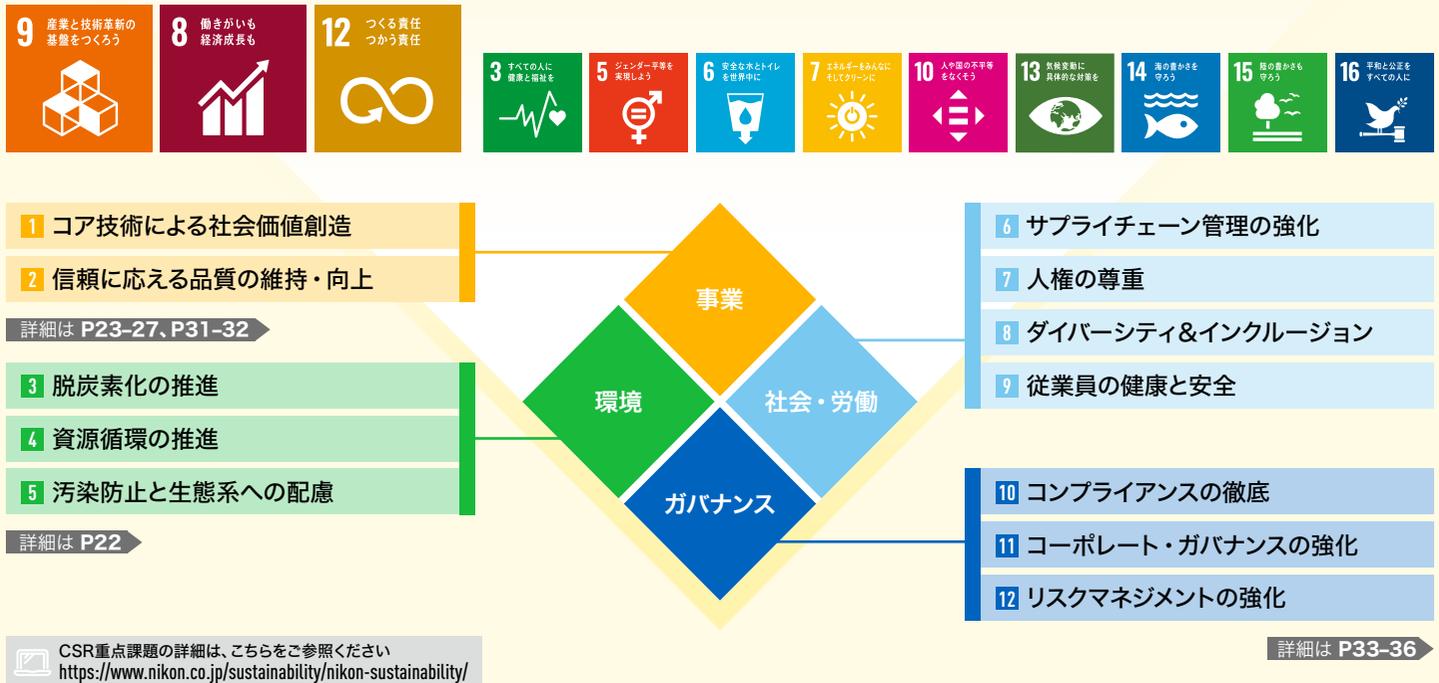
精密・光学のリーディングカンパニー

光利用技術／精密技術を活用した製品・サービスにより、
さまざまな産業にイノベーションを引き起こし、物心ともに豊かな世界を実現する

CSR重点課題

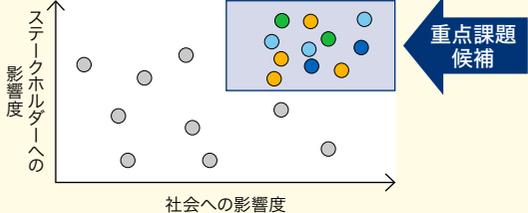
ニコングループは、2021年1月に新たな4分野、12のCSR重点課題を特定しました。

それぞれの課題について、「ニコングループが取り組むべきこと」と「2031年3月期目標(めざす姿)」を掲げ、それらに沿いながらグループ全体で2030年を期限とするSDGsの達成に貢献するようサステナビリティ活動を推進していきます。



特定プロセス

社会や事業環境の変化を踏まえたうえで、サステナビリティへの取り組みを進めるために、ニコングループでは、以下のプロセスで新たなCSR重点課題を特定しました。

<p>Step 1</p> <p>社会課題の抽出</p>	<p>GRIスタンダードやISO26000、国連グローバル・コンパクト、SDGsなどから社会課題を洗い出し、経営ビジョンや事業のバリューチェーンなどを踏まえ、ニコングループと関連性の高い課題を34項目抽出</p>
<p>Step 2</p> <p>重要度評価</p>	<p>ESG評価機関などが優先する課題、NGOをはじめとした社内外とのコミュニケーション、CSR先進企業のベンチマークなどを踏まえ、抽出した各課題の「社会への影響度」(経済、社会、環境に対する影響度合い)と「ステークホルダーへの影響度」(ステークホルダーの評価や意思決定に対する影響度合い)の双方を評価し、重点課題の候補を抽出</p> 
<p>Step 3</p> <p>課題の特定・決定</p>	<p>経営層で議論を重ね、新たな12の重点課題候補を特定し、それぞれの課題においてニコングループの「2031年3月期目標(めざす姿)」を定め、経営委員会で決定</p>
<p>Step 4</p> <p>各課題に対する目標設定</p>	<p>全部門長に新たな重点課題を説明するとともに、自部門に關係する課題を2022年3月期の部門目標として展開することを周知し、それぞれの部門で目標を立案・展開</p>

CSR重点課題

PDCAを回す仕組み

ニコンでは、2022年3月期に、CSR重点課題に対する目標の設定範囲を、これまでその目標を設定していなかった部門にも広げるとともに、各目標により貢献するSDGsを明確にしました。また、CSR重点課題に対する目標について、目標管理制度に組み込んで展開することにより、確実な実行や各部門、各人の意識にCSRがより一層浸透していくことを目指します。CSR重点課題への取り組みは、社長が委員長を務めるCSR委員会においても、その進捗状況を半期ごとに確認し、目標を着実に達成できるようPDCAサイクルを回していきます。なお、この実績は、サステナビリティ担当役員および関連部門を管掌する役員の報酬の一部に反映されます。

CLOSE UP 気候変動対策

社会におけるその他の温室効果ガス排出

ニコン製品やニコン製品を使って作られた製品により、社会の温室効果ガスを削減する

事業活動における間接的な温室効果ガス排出

Scope3(以下を含む全部で15カテゴリ)

カテゴリ1: 購入した製品・サービス

カテゴリ4: 上流での輸送・配送

カテゴリ11: 販売した製品の使用

小型化、部品点数の削減 など

モーダルシフト、積載率向上、
輸送距離縮小 など

製品使用時の消費電力削減 など

事業所内での温室効果ガス排出

Scope1

Scope2

燃料・洗浄剤の使用 など

電力の使用 など

省エネの推進、再エネの導入

ニコングループでは、カーボンニュートラルの実現に向け、事業活動からの温室効果ガス削減と、社会における温室効果ガス削減への貢献に取り組んでいます。

CSR重点課題 3 脱炭素化の推進



ニコングループは、ニコン環境長期ビジョンの柱の1つを「脱炭素社会の実現」とし、CSR重点課題においても、課題3に「脱炭素化の推進」を選定しています。

この実現に向け、2031年3月期をターゲットとするニコン環境中期目標において、ニコングループの事業所内で排出する温室効果ガスの削減目標を1.5°C基準となる71.4%に引き上げ、科学的根拠に基づく目標としてSBT (Science Based Targets) 認定を受けています。また、2051年3月期までに事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを旨とし、国際イニシアチブ「RE100」に加盟しました。

温室効果ガス削減に関する環境中期目標



*1 Scope1 敷地内における燃料の使用などによる直接的な温室効果ガス排出のこと。
*2 Scope2 購入した電気・熱の使用により発生する間接的な温室効果ガス排出のこと。
*3 Scope3 サプライチェーンにおける事業活動に関する間接的な温室効果ガス排出のこと (Scope1、2を除く)。

CSR重点課題 1 コア技術による社会価値創造



詳細は P23

ニコングループは、CSR重点課題1に「コア技術による社会価値創造」を掲げています。デジタルマニュファクチャリングをはじめとした成長戦略などで、技術力により新しい価値を創造し、社会の温室効果ガス削減に貢献していきます。

成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

デジタルマニュファクチャリング

ニコンでは新たな収益の柱の創出に向けて、「デジタルマニュファクチャリング」「ビジョンシステム/ロボット」「ヘルスケア」の3つの長期成長領域を定めています。特に、「デジタルマニュファクチャリング」に含まれる「材料加工事業」を中期経営計画期間中に注力するテーマとして掲げています。

この領域に取り組む背景

市場規模が大きく、
成長が見込める領域である

ニコンが保有する精密計測、制御技術、
非接触3次元計測技術、ノウハウなどの応用範囲が極めて広く、
リーダーシップポジションの獲得が可能である

ニコンが目指す姿

ニコン独自の材料加工技術で、産業に革新をもたらす加工ソリューションを提供し、
光による自由なものづくりを実現します。

TOPICS

宇宙航空機部品受託加工会社を子会社化

「3Dプリンティング」と呼ばれる金属を積層する加工方法「アディティブマニュファクチャリング」の専門会社であるMorf3D Inc.の株式の過半数を取得し、子会社化しました。同社は欧米の主要な宇宙航空機メーカーを顧客に持ち、宇宙航空機関連部品の受託生産において全米トップクラスに位置付けられています。インターネット接続や地球観測画像の取得・分析の需要などから市場が急拡大している中小衛星向けに、同社が持つ顧客基盤とニコンの光加工機をはじめとする精密加工技術を組み合わせた受託加工ビジネスの展開を図ります。

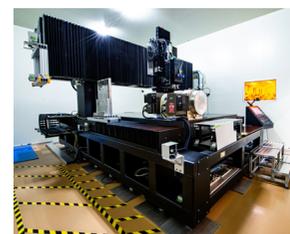
リブレット加工技術における戦略的共同開発契約締結と受託サービスの提供

高度な計算流体力学(CFD)*を用いた最先端のソリューション提供を行う会社であるbionic surface technologies GmbHとリブレット加工技術における戦略的共同開発契約を締結しました。同社は、独自のシミュレーション技術に基づき、対象の構造物に最適なリブレット形状の提案と性能予測を行っています。リブレット加工は、バイオミメクス(生物模倣)の考え方を取り入れたもので、サメの肌の表面形状のような、微細で周期的な溝を施すことで流体の抵抗を低減させ、エネルギー効率を改善させる加工です。ニコンが半導体露光装置で培った高精度な計測技術や微細加工技術を組み合わせることで、ユニークで高効率なリブレット加工技術の開発を進め、材料加工事業を積極的に推進していきます。

また、ニコンは独自に開発した光加工機を用い、子会社である、株式会社仙台ニコンにおいて、リブレット加工の受託サービスの提供を行います。幅広い対象物に、お客様のニーズに最適なリブレット加工を施します。

リブレット加工により、燃費改善やCO₂削減を可能にすることで、持続可能な社会の実現に事業を通じ貢献していきます。

* 計算流体力学(CFD): Computational Fluid Dynamics. 流体や熱などの運動、移動の数値計算に関連した学問領域。



仙台ニコンに設置している、
リブレット加工を行うための光加工機

社会へ提供する価値

従来は熟練工が段取りを行い、刃物を用いていた加工を光に置き換えることで、幅広いお客様の幅広いニーズに応える簡便かつ多様な加工を提供していきます。

3次元曲面上へリブレット加工を施すことによって、「燃費削減」「発電効率向上」「騒音抑制」などの社会課題解決を目指します。

成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

ビジョンシステム／ロボット

「ビジョンシステム／ロボット」領域では、急速に拡大する自動化や省人化のニーズに、ニコンの強みである光学技術や画像処理技術、制御技術などを活かして、新たなソリューションの提供を目指します。

この領域に取り組む背景

工場の自動化や省人化に伴い、産業用ロボット需要の世界的拡大が見込まれる

ロボットの視覚・触覚などを担う領域に、ニコンの光学技術、画像処理技術、制御技術などの強みが最大限に活かせる

ニコンが目指す姿

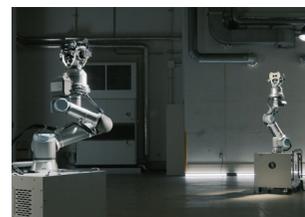
ニコンは、ロボットをはじめとする各種機器の眼の役割を担うビジョンシステムや、精密なハンドリングを実現するための機械制御を通じて、さまざまな産業におけるインフラの構築に貢献していきます。

TOPICS

360度追尾可能な「トラッキング光無線通信技術」の実証に成功

ニコンとソフトバンク株式会社は、AI(人工知能)技術、画像処理技術、精密制御技術を活用することで2台の通信機が双方向で360度追尾可能な「トラッキング光無線通信技術」の合同実証を行い、2020年12月に世界で初めて*成功しました。光無線通信は電波障害に強く秘匿性が高いという特長がある一方で、光の直進性という性質から動く物同士の通信への適用は難しいとされてきました。実証に成功した技術によって動く物同士の通信が可能となることで、将来的には車車間通信や路車間通信、無人搬送車などの産業用ロボットやドローンとの通信、電波が通らない水中での無線通信といった領域で新たな市場創出が期待されます。

両社は、新領域の市場創出実現に向け、引き続き研究開発と実証を進めていきます。



トラッキング光無線通信実証実験

* 2021年3月18日時点(両社調べ)。2台の光無線通信機が同時にそれぞれ任意の方向へ移動しながら相手を追尾し、通信が途切れないことを確認する実証実験として世界初。

大規模空間非接触測定機「APDIS」シリーズを発売

2020年10月より、ニコンの子会社である株式会社ニコンソリューションズは、対象物の三次元座標を非接触で測定する大規模空間非接触測定機「APDIS」シリーズを発売しました。同シリーズは、自動車のボディーや航空機など、主にサイズが大きい対象物の三次元座標を、非接触で数十マイクロメートルオーダーの精度で取得できる測定機です。ニコン独自の光利用技術により、反射板を必要とせず、コンパクトサイズなため、ロボットアームをはじめさまざまな場所に設置可能で、自動車生産工場などの生産性向上に寄与します。



大規模空間非接触測定機「APDIS MV430」

社会へ提供する価値

人手不足やロボットと人との共生などの課題に対し、新たなソリューションを提供することで、ロボットの進化を支え、快適な社会の実現に貢献していきます。

成長戦略で目指す姿と社会への提供価値

ヘルスケア

長期的な市場拡大が期待される「ヘルスケア」領域では、ビジネスとして十分な成果を収めるために、長期的視点に立った取り組みを行っていきます。

この領域に取り組む背景

健康・医療は社会にとって重要なテーマであり、長期的な市場拡大が期待される

1世紀にわたりミクロの世界を観察し、医療・バイオサイエンス分野に貢献し続けるニコンの強みが活かせる

ニコンが目指す姿

ニコンは、創薬研究の支援や再生医療の実用化、疾患の早期発見や治療のサポートなどに貢献し、人々のクオリティ・オブ・ライフに寄与していきます。

TOPICS

DNA解読装置メーカーとの協業に関する覚書を締結

DNAやRNA解読のための装置の開発、製造、販売、サービスを行うOxford Nanopore Technologies Limited(以下、「ONT社」との間で、技術的な協業をはじめとする覚書を締結しました。両社は、ニコンの高度な顕微鏡ソリューションとONT社のDNAやRNAの解読技術を組み合わせ、ヘルスケア領域における研究や臨床現場での展開を検討していきます。

ONT社が開発した新しい世代のシーケンサーは、DNAやRNAの塩基配列を直接解読できます。世界で唯一、短い断片をはじめ極めて長いDNAやRNAを直接、リアルタイム^{*1}に配列解読でき、生物学的な情報を多く得ることが可能です。同社のシーケンサーは、新型コロナウイルス感染症を引き起こすウイルスのゲノムサーベイランス^{*2}において、85以上の国と地域で重要な役割を担い、ヒトやがんゲノムの分野での利用も急速に広がっています。両社の技術を組み合わせることで、革新的なソリューションを提供し、バイオサイエンス、医療分野に今後も貢献していきます。

なお今回、ニコンはONT社に、日本企業として初めて£10M(約15億円)の戦略的出資も行いました。

^{*1} ウイルスなどの同定において、塩基配列の読み取りと同時に、その種の解析もリアルタイムに実施すること。

^{*2} 感染症などを引き起こす病原体のゲノム情報を解析し、発生状況や変化を継続的に注意深く監視すること。

再生医療関連産業への貢献

ニコンの子会社である株式会社ニコン・セル・イノベーションは、2015年に日本における再生医療向け細胞生産事業などを行う会社として設立以来、再生医療用および遺伝子治療用細胞における非臨床試験から上市まで、幅広い受託開発・生産のサービスを提供しています。2020年4月に取得した再生医療等製品の製造業許可取得を経て、品質管理基準に準拠した製品の製造を行っています。いまだ有効な治療法のない疾患に対する新たな治療法の提供を目指し、再生医療の実用化の促進および再生医療関連産業の拡大に貢献していきます。



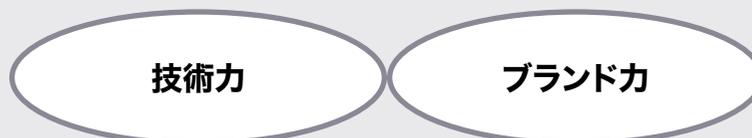
社会へ提供する価値

ニコンはバイオサイエンス研究・創薬分野の進捗に貢献する「ライフサイエンスソリューション」、眼疾患の早期発見、クオリティ・オブ・ライフの向上に貢献する「アイケアソリューション」、日本の再生医療の実用化・発展に貢献する「細胞受託生産ソリューション」を提供しています。光学技術を活かして、医療、バイオサイエンス分野へのより多くの貢献を目指します。

ニコンの核となる強み — 技術力とブランド力

ニコンは、100年を超える歴史の中で、蓄積してきた優れた技術力によりお客様に寄り添い、社会のニーズに応える製品・サービスを生み出し、イノベーションを起こしてきました。そうして築き上げたニコンブランドは、グローバルで信頼される無形資産となっています。ニコンは、この変化の激しい時代においても、「技術力」と「ブランド力」という「核」となる強みをより一層磨き上げ、企業価値を高めていきます。

ニコンの核となる強み



技術力

技術の融合から生まれる多様な価値の創造

ニコンは、創立以来培ってきた、世界トップレベルの技術である「光利用技術」と「精密技術」をコア技術として、多様な製品・サービスを提供してきました。「光利用技術」は、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な技術であり、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。「精密技術」は、例えば半導体露光装置において、数ナノメートルの高い重ね合わせ精度*と生産性の両立を実現しています。

ニコンの基礎技術



また、社会のニーズを実現するために、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の実績を積み上げてきました。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、融合させることで、さらに多様な価値の創造ができることにあります。これが、ニコンの確かな競争優位性を生み出しているのです。

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も、ニコンは技術の強みを磨き続けてお客様の期待や社会のニーズに応え、企業理念「信頼と創造」を形にし、持続的な成長を目指しています。

* 半導体の製造では、複雑で微細な電子回路のパターンをガラス板に描いたフォトマスクを、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ます。電子回路のパターンを繰り返し何度もシリコンウェハに露光する際、位置がずれないように、ナノメートルレベルで位置合わせしています。

ニコンの核となる強み ー技術力とブランドカー

企業価値を高める取り組み

技術戦略委員会

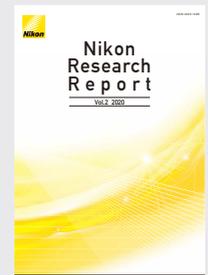
ニコンが注力すべき新領域の開拓や既存事業の競争力向上につながる技術戦略を構築しています。幅広い社会課題やニーズを踏まえて技術開発の方向性と重点投資分野を決定しています。環境変化にも柔軟に適応しながら全社の各組織に技術的な側面で働きかけ、技術戦略の実行を進め、ニコンの企業価値増大を目指しています。

外部との協創

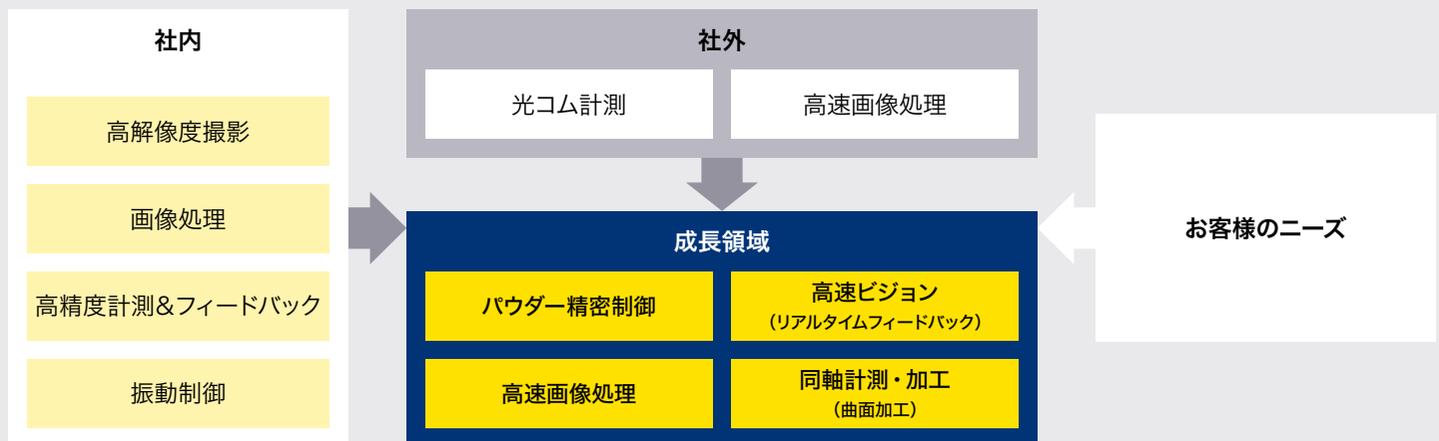
外部リソースを積極的に活用するオープンイノベーションを取り入れています。M&Aやアライアンス、ベンチャー企業に出資するプライベートファンドの設立、ベンチャーキャピタルとの協業などを実施しています。さまざまな取り組みを通じて将来のビジネスへの種を蒔き、新製品の開発や新事業の立ち上げのスピードを加速させています。

Nikon Research Report

ニコンが行った研究開発活動の成果を広く紹介することを目的として「Nikon Research Report」を2020年3月期より発行しています。ニコンのコア技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに、新製品に盛り込まれた技術と、学会などの機関から評価を得た技術を中心に、研究開発の成果を広く紹介しています。



さらなる進化への取り組み



ニコンが培ってきた「光利用技術」と「精密技術」、その他要素技術を融合し、他社との連携・協創を通じて材料加工事業の立ち上げに注力しています。ニコンの強みである技術の融合による新たな価値創造は、常にお客様のニーズに寄り添うことから生まれてきています。

中長期的に、成長領域において事業拡大シナリオを実現するため、お客様との強い関係を重視し、共同開発プロジェクトなどのパートナーシップ構築にも力を入れています。

ニコンの核となる強み ー技術力とブランドカー

ブランドカ

ニコンは、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」をベースに商品やソリューションを提供することで、産業や人々の生活に役に立つ存在として、グローバルで信頼され、高い認知度を誇るブランドとなっています。

一方、ブランドは「守るべきもの」として捉えるのではなく、時代や社会の期待に応じて磨き上げ、価値を高め続けていかなければならないものです。持続可能な社会の実現に向けてこれまで培ってきた技術をさまざまな領域へと応用し、経営ビジョンで掲げる「Unlock the future with the power of light」を体現し、社会へ貢献し続けていきます。

ブランドムービー

ニコンへの理解促進のため、さまざまなブランドムービーを制作し、発信しています。

これまで培ってきた技術をさまざまな領域に応用し新たな価値を創造する、ニコンの長期成長領域を体現するムービーや、お客様とともに挑戦し続ける想いを伝えるムービーのほか、これからの時代を担う若い世代の方々に向けても、ニコンへの興味や関心を広げるムービーも制作しています。SNSなどのデジタルメディアを中心に発信する場も拡充し、タッチポイントを増やしています。

動画 「未来を実現するものづくり」



ニコンが定めた長期成長領域である「デジタルマニュファクチャリング」「ビジョンシステム/ロボット」「ヘルスケア」の3つの領域での活動を紹介します。(4分33秒)

<https://www.nikon.co.jp/corporate/brand/>

動画 「ニコンの挑戦」



好奇心や探求心でさまざまな挑戦をしてきた人々。ニコンは人類が未だ見ぬ、より豊かな未来の実現に向けて、お客様とともに挑戦し続けます。(1分25秒)

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

動画 「わたしたちの未来は」



4人の高校生が、それぞれの夢に向かって努力している姿を描きました。ニコンは若者たちが思い描く夢や未来に寄り添いサポートし続けます。(6分25秒)

<https://www.nikon.co.jp/corporate/brand/>

スポンサーシップ

2021年4月、ニコンは公益財団法人日本水泳連盟(JASF)と水泳日本代表オフィシャルスポンサー契約を締結しました。国際水泳連盟(FINA)には、2007年からオフィシャルパートナーとして協賛を継続しています。また、1981年より協賛している「全英オープンゴルフ(The Open)」は、世界最古の歴史と伝統を誇る大会です。ニコンは、これからもスポンサーシップを通じてスポーツや文化の発展に貢献していきます。



日本水泳連盟
(JASF)



国際水泳連盟
(FINA)



全英オープンゴルフ
(The Open)

インナーブランディング活動

ニコンは、ブランド戦略チームの活動によるインナーブランディングにも注力しています。

新型コロナウイルス感染症は、生活や働き方に変化を与えました。在宅勤務によって情報を得にくくなることを防ぎ、従業員とのエンゲージメントを大切にするため、経営層の想いを発信する活動を開始しました。また、オンライン会議ツールを用い、社員間のコミュニケーションを促す施策を実施。司会者とゲストがリスナーからの質問を通じて対談を行うなど、ラジオ形式で情報の交換や共有を積極的に行っています。社内向けのブランディングサイトを新設し、事業への理解を促進するムービーを制作、掲載するなどの活動も実施しています。経営層と従業員が一体となり、コーポレートブランドの価値向上を目指すべく、さまざまな活動を行っています。

ニコンを支える経営資本

ニコンは、さまざまな経営資本に支えられ生み出した製品・サービスにより、社会に価値を提供し、「信頼と創造」の歴史を築いてきました。今後もニコンを支える経営資本をさらに磨き上げていきます。

財務資本



持続的・安定的な事業活動のためには、株主の皆様からお預かりした資本、事業活動によって獲得した利益、借入により調達した資金を、バランスよく、効率的かつ効果的に活用することが重要です。中長期的な企業価値向上に向けた思い切った投資を視野に入れる一方、財務健全性にも引き続き注視していきます。

格付

2021年6月3日現在

日本格付研究所 (JCR)

A+

2021年6月8日現在

格付投資情報センター (R&I)

A

ネットキャッシュ

2021年3月期

2,041 億円

親会社所有者帰属持分比率 (日本基準では自己資本比率)

2021年3月期

54.3 %

製造資本



メーカーであるニコンにとって、ものづくりは企業活動の源泉です。事業の枠を超えてグループ全体のものづくりを統括し、デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」を構築していきます。生産体制、ものづくり技術、調達、品質マネジメントなど、スコープを広く捉え、既存技術の横展開はもとより、新たな開発テーマにも着手し、生産性の飛躍的な向上を目指しています。

設備投資額

2021年3月期

30,531 百万円

品質管理

2021年3月期

重大製品事故*発生件数

0 件

*消費生活用製品安全法における「重大製品事故の定義」に基づく。

技術カレッジ

2021年3月期

122 講座
1,000 名受講

知的資本



特許や商標をはじめとする知的財産は、ニコンが事業の競争優位を確保し繁栄するための重要な資産です。適法かつ戦略的にその取得、維持、活用を図ります。特に、強みである技術力については、光利用技術・精密技術をベースに、幅広い分野の研究開発を展開し、最先端技術の確立、維持に取り組んでいきます。また、それに必要な人材の確保・育成にも継続的に注力していきます。

売上収益研究開発投資率

2021年3月期
(IFRS)**13.3** %

知的財産

2021年3月期

日本特許出願公開件数

442 件

米国特許登録件数

219 件

投資支援企業数

2021年3月期

ベンチャー・
ベンチャーキャピタル**22** 社

財務戦略 詳細は P13-14

生産体制改革 詳細は P31

知的財産活動 詳細は P32

基礎研究の強化 詳細は P32

ものづくり技術改革 詳細は P31

ものづくり人材育成 詳細は P31

品質マネジメント改革 詳細は P31

調達改革 詳細は P31

ニコンを支える経営資本

人的資本



ニコンが持続的に成長していくための基盤として、新たな企業価値の創造に挑戦し続けられる企業風土づくりが重要です。多様な従業員が意欲と能力を最大限に発揮できる職場環境の提供を目指し、パフォーマンスを重視した公正な評価・処遇を行うとともに、従業員が自律的にキャリアを考え、能力開発に取り組むことを支援しています。

現地採用の上級管理職者比率

(日本以外)

2021年3月期

24.4%

女性従業員比率

2021年3月期

38.0%

死亡災害数

2021年3月期

0件

社会・関係
資本

ニコンでは、事業パートナーを、ともに社会へ提供する価値を向上させるために協力し合う存在と位置付けており、企業だけでなく、大学などさまざまな組織と戦略的に連携を図っています。また、お客様、株主をはじめとしたステークホルダーとのコミュニケーションを経営や事業改善に活かすとともに、ニコンへの信頼強化につなげていきます。

CSR調査実施済調達パートナーが
取引金額に占める割合

2021年3月期

80%以上

面談した株主・機関投資家などの数

2021年3月期

延べ約500社

映像事業の修理施設・ダイレクトタッチ
ポイント(お客様窓口)

2021年3月期

70の国・地域
250か所以上

自然資本



企業はさまざまな自然資本を活用して事業を行っており、地球環境の維持は事業継続の大前提です。気候変動をはじめとするグローバルな環境課題に対応するため、ニコンは、「脱炭素社会」、「資源循環型社会」、「健康で安全な社会」の実現を目指す「ニコン環境長期ビジョン」を策定しています。またこの実現に向け「ニコン環境中期目標」を定め、サプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。

事業活動による温室効果ガス
排出量削減

2021年3月期

基準年
(2014年3月期)
比削減率

25.9%

廃棄物排出量削減

2021年3月期

前期比削減率

15.5%

* 有価物を除く。

取水量削減

2021年3月期

前期比削減率

8.7%

知的財産活動 詳細は P32

基礎研究の強化 詳細は P32

ものづくり人材育成 詳細は P31

財務戦略 詳細は P13-14

品質マネジメント改革 詳細は P31

調達改革 詳細は P31

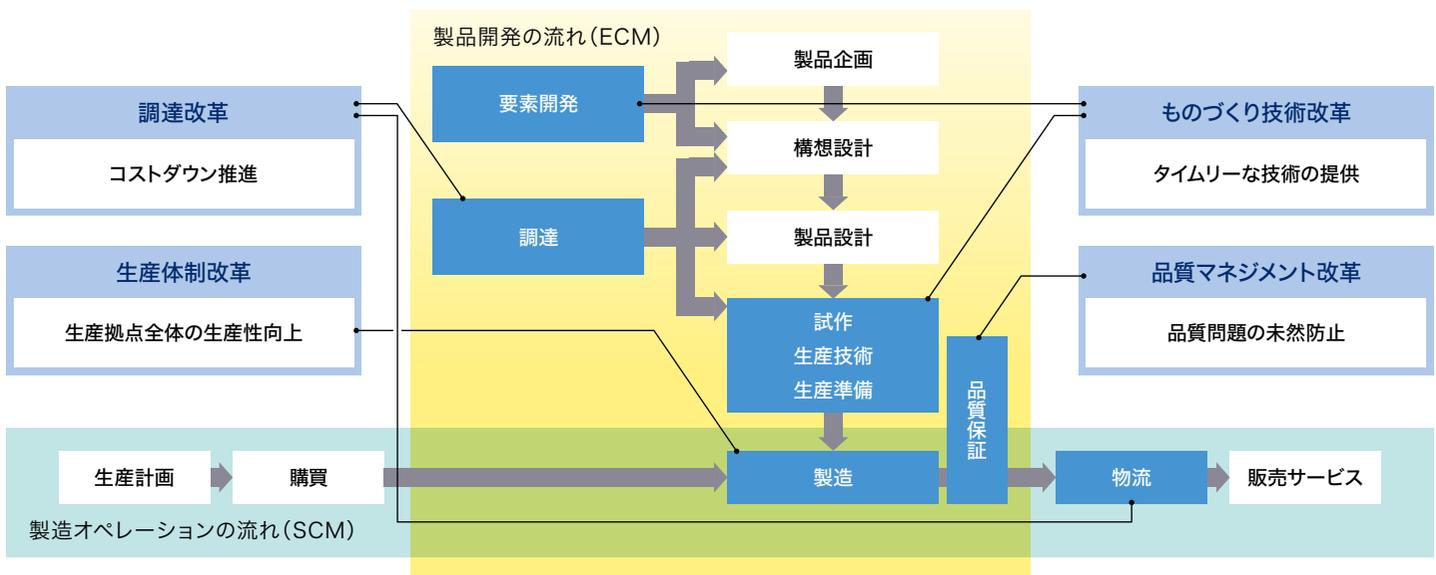
気候変動対策 詳細は P22

ニコンを支える経営資本

ものづくり基盤の強化

成長基盤構築に向けて、ものづくり基盤強化のための4つの改革と、それを支える人材育成に取り組んでいます。体制・仕組み、技術をECM(エンジニアリングチェーンマネジメント)で構築、SCM(サプライチェーンマネジメント)に展開し、事業部を越えた、全社最適視点のものづくりを目指します。

人材育成に関しては、ものづくり力の維持・強化に向け、基礎習得のための研修をはじめ、ものづくりの上流から下流まで幅広い分野を学ぶことができる開発設計者向け基礎養成研修、ものづくり全般の理解に有用な加工実習研修などを実施しています。2021年3月期に開校した「技術カレッジ」では充実した講座を通じ若手技術者に対して幅広い分野の教育機会を提供することで、広い視野と高度な技術を兼ね備えた人材を育成します。



生産体制改革による生産拠点全体の生産性向上

2021年4月、ニコングループ全体の生産性向上を目指し、子会社である株式会社仙台ニコンと株式会社栃木ニコンプレジションを生産本部の傘下に移管しました。デジタルカメラや半導体露光装置のものづくりで培った技術やノウハウを融合し、さらなる生産性向上を図っていきます。

ものづくり技術改革によるタイムリーな技術提供

ニコンのものづくりを支えるコア技術の継続的な強化と、将来の製品やサービスにつながる差別化技術の創出を進めます。材料技術、加工技術、組立調整技術のコア技術のほか、効率的なものづくりに向けIE(インダストリアルエンジニアリング)活動を生産拠点と一体となって進めていきます。

調達改革によるコストダウン推進

強固な財務基盤構築によって次の成長投資へつなげるため、コストの見直しを行っています。中期経営計画で目標に掲げる「3年累計180億円のコストダウン」達成に向けて、調達改革は重要な役割を担っています。調達で開始した改革を物流領域にも拡大して、さらなるコストダウンを推進します。

品質マネジメント改革による品質問題の未然防止

製品やサービスの安全性、環境への配慮を含めた品質確保は、ニコンの「信頼」を支える最重要テーマです。全社の品質マネジメント体制整備と事業部の品質保証活動を両輪とした品質マネジメント改革を進めています。2020年9月に品質管理指針(Quality Management Directive)を改定し、品質問題の未然防止強化を図っています。

ニコンを支える経営資本

知的財産活動／基礎研究の強化

ニコンでは、強みの「技術力」、「ブランド力」を継続的に向上させる基盤として、知的財産活動と基礎研究の強化に取り組んでいます。

知的財産活動

ニコンの知的財産は、先進的な技術・デザインの結実であり、市場におけるニコン製品の競争優位性を支える大きな源泉です。

■ 基本方針

ニコンでは、既存事業の成長と新事業の創生の糧となり得る、真に価値の高い知的財産を継続的に生み出し、効率的に保有・活用していくことが、中期経営計画を確実に実行するために重要と考えています。知的財産部門、事業部門、研究開発部門が価値観と戦略を共有するとともに密接に連携し、知的財産活動に取り組んでいます。

■ 主な活動

知的財産部門は、発明の創生・権利化、調査、知的財産の観点からの出資やアライアンスの検討、保有知的財産ポートフォリオの組み換え、契約締結・争訟対応など、知的財産に関するさまざまな事柄に対応しています。そのため、スピーディかつ戦略的に対応できる専門性の高い人員を配置しています。また、独自に設定した基準を整備・運用することにより知的財産の適時適切な価値算定を行い、効率的な知的財産戦略の実現を図っています。



■ ブランド・デザイン保護

長い歴史の中で築き上げてきたニコンブランドについては、商標登録可能な約200の国と地域で商標権を取得しています。また、ニコンが創出した価値あるデザインについては、ワールドワイドで幅広く意匠権を取得しています。意匠権や商標権に基づき、ECサイトの監視強化、税関と連携しての水際対策、そして摘発実施などにも努めています。模倣品や侵害品の販売の取り締まりを実施し続けることにより、お客様が安心して商品を購入できる環境を整備し、安全・安心の社会づくりを目指すなど、SDGsの達成にも貢献しています。

基礎研究の強化

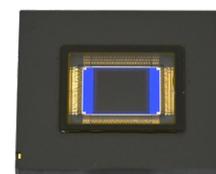
ニコンの強みは、設立以来積み重ねてきた「光利用技術」「精密技術」をコアとする高い技術力です。成長戦略を支える高い技術力を維持・発展させるため、長期的な視点のもと、既存事業の強化と新事業の創出をともにカバーする、幅広い分野の研究開発を続けています。

■ 基本方針

基礎研究により長年培ってきた技術力は、ニコンの各事業に活かされ、成長領域にも大きく貢献しています。中期経営計画を確実に実行するため、研究開発の成果をより速いスピードで事業に結びつけることが重要と考え、研究開発に取り組んでいます。

■ 具体的な活動

光学技術や材料技術、そしてAIを含む数理技術は、成長領域においても重要な要素技術です。それらの技術分野において研究論文も多数発表し、外部機関からも高い評価を得ています。ニコンでは映像技術の中核を担う最先端イメージセンサーの研究開発にも取り組んでいます。現在、イメージセンサーは、デジタルカメラやスマートフォンといった映像分野をはじめ、自動車などさまざまな産業分野にも採用されています。ニコンは、小型、高速かつ高解像度、暗いところから明るいところまでを瞬時に撮像できる積層型CMOSイメージセンサーを開発しました。本成果は、半導体に関する世界最大規模の国際会議において発表し、大きな反響を呼びました。



積層型CMOSイメージセンサー

コーポレート・ガバナンス



ニコン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。

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、ニコンの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

コーポレート・ガバナンスの詳細は、こちらをご参照ください
<https://www.nikon.co.jp/ir/governance/>

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

	2017年3月期 (構造改革開始)	2018年3月期	2019年3月期 (構造改革終了)	2020年3月期 (新中期経営計画発表)	2021年3月期	2022年3月期
取締役会の多様性拡大、業務執行の監督機能強化	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社へ移行 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率の向上 (4名/14名 29%)→ (4名/11名 36%) 取締役会実効性評価開始 		<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率の向上 (4名/11名 36%)→ (5名/12名 42%) 取締役会の多様性拡大 指名審議委員会の設置(委員長は社外取締役に委嘱) 取締役会議長と執行役員の分離 報酬審議委員会の委員長を社外取締役に変更 役員の選解任基準の策定 社長執行役員の後継者計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率の向上 (5名/12名 42%)→ (5名/11名 45%) 取締役会の多様性拡大 取締役会議長と代表取締役の分離(業務執行監督体制を強化) 社長執行役員の後継者計画運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性拡大を念頭に置いた取締役会構成の検討 取締役会実効性評価の結果を踏まえた改善施策の実行 社長執行役員の後継者計画の運用本格化
経営への責任(報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革による中期経営計画撤回に伴い、業績連動型株式報酬を一時凍結 	<ul style="list-style-type: none"> 資本効率重視の役員報酬へ改定 		<ul style="list-style-type: none"> 新中期経営計画発表に伴い、業績連動型株式報酬を再開 		<ul style="list-style-type: none"> 次期中期経営計画を見据えた役員報酬制度の策定

コーポレート・ガバナンス

■ 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などの要職を歴任し、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。
村山 滋	川崎重工業株式会社の代表取締役などの要職を歴任し、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
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。
蛭田 史郎	旭化成株式会社の代表取締役などの要職を歴任し、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とともに、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。
山神 麻子	企業内弁護士としての勤務経験を有するほか、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。

取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる機能向上のため、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。前回(2020年3月期)の評価で認識した課題への取り組み、および今回(2021年3月期)の評価で認識した課題と今後の対応は以下のとおりです。

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、討議内容など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	<p><2020年3月期の評価で認識した課題への取り組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画・成長戦略の進捗の監督 重要な経営課題や成長戦略についての議論に注力し、取締役会の審議の充実を図った。一方、中期経営計画の進捗モニタリングには改善の余地があり、さらなる強化が必要である。 後継者計画の運用を本格化 社長執行役員の後継者計画を始動させ、候補者の育成計画をはじめとした議論が指名審議委員会で行われた。 取締役会事務局機能の強化 より充実した議論に向けて、社外取締役への情報提供を質・量ともに強化し、事前配付の徹底に努めた。
2021年3月期の評価で認識した主な課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> 次期中期経営計画の策定に向けた監督の強化 成長戦略についての議論に引き続き注力するとともに、重要度を勘案した案件を絞り込み、議論を深化させ、次期中期経営計画の策定に向けた監督機能の強化を図る。 内部統制・リスク管理体制強化のモニタリング 内部統制・リスク管理体制強化に向けて、体制整備と運用の定期報告を受け、適切なアドバイスとモニタリングを行う。 指名・報酬審議委員会と取締役会の連携強化 両委員会の活動内容についての取締役会への報告頻度を増やし、取締役会での審議の活性化を図る。

本評価結果にて浮かび上がった課題を踏まえ、引き続き、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。

TOP MESSAGE &
PROGRESSFINANCIAL ANALYSIS &
STRATEGYSUSTAINABLE
VALUE CREATIONCORE COMPETENCE &
MANAGEMENT CAPITAL

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE DATA

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

■ 取締役の報酬などの額 (2021年3月期)

区分		支給人数	監査等委員以外の取締役 (うち社外取締役)	監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	合計
固定報酬	月例定額報酬	支給人数	9名 (3名)	7名 (5名)	16名 (8名)
		支給額	265百万円 (30百万円)	104百万円 (45百万円)	369百万円 (75百万円)
業績連動報酬	賞与	支給人数	1名 (-)	-	1名 (-)
		支給額	100万円 (-)	-	100万円 (-)
	業績連動型 株式報酬	支給人数	1名 (-)	-	1名 (-)
		支給額	100万円 (-)	-	100万円 (-)
株式報酬	株式報酬型 ストックオプション	支給人数	4名 (-)	-	4名 (-)
		支給額	60百万円 (-)	-	60百万円 (-)
合計		支給人数	9名 (3名)	7名 (5名)	16名 (8名)
		支給額	324百万円 (30百万円)	104百万円 (45百万円)	429百万円 (75百万円)

* 上記のうち、固定報酬/月例定額報酬、株式報酬/株式報酬型ストックオプションおよび合計の支給人数・支給額には、2020年5月31日に辞任により退任した監査等委員以外の取締役1名(うち、社外取締役0名)、2020年6月26日開催の第156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2名(うち、社外取締役1名)、監査等委員である取締役2名(うち、社外取締役2名)および当該取締役の支給額を含んでいます。

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

■ 報酬制度

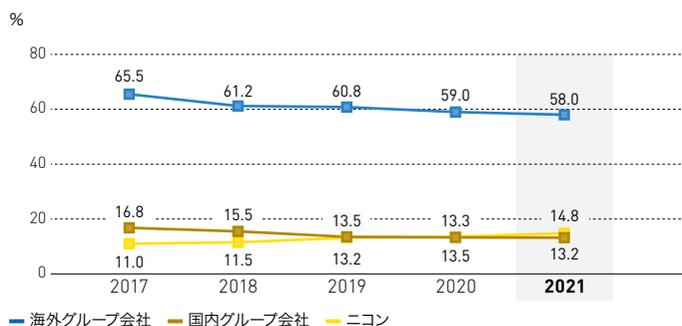
報酬の基本方針	<p>役員報酬は、以下の基本的な事項を満たすように定める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業価値および株主価値の持続的な向上への動機付けとなり、意欲や士気を高めること ・ 優秀な人材を確保・維持し、啓発・報奨すること ・ 報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性が高いこと
報酬体系および業績連動の仕組み	<p>a) 業務執行取締役および執行役員(執行役員には執行役員相当の者を含む。以下同じ。)の報酬体系は、原則として以下のもので構成され、業績連動報酬および株式報酬のそれぞれの標準支給額は、各人の固定報酬額に、役員・職責に応じて所定の割合を乗じた金額とし、上位の役員・職責ほど当該割合が高まる設計とする。</p> <p><固定報酬></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。 <p><業績連動報酬></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賞与 単年度における全社のROEおよび営業利益、各担当部門の資本効率、収益性等の目標達成度および定性評価並びに役員ごとに設定した課題の定性評価に基づき、役員等に応じて算出される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し、原則として毎年6月に支給する。 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ROEに加え中期経営計画期間中の累積営業利益の目標達成度に基づき、役員等に応じて算出される基準の0~150%の範囲で決定される信託を用いた株式報酬とし、当社が掲げる中期経営計画の対象となる3事業年度毎に、原則として中期経営計画期間終了後最初に到来する6月に支給する。 <p><株式報酬></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たり1円を行使価額とし、原則として当社の取締役、執行役員および相談役のいずれの地位をも喪失した日から1年を経過した日以降に行使することができる新株予約権を、原則として毎年4月に付与する。付与する新株予約権の数は、取締役会の決議により役員等に応じて算出される一定額を、新株予約権1個当たりの公正価額(新株予約権を割り当てる日の株価、一定の基準により算出される株価変動率および新株予約権の行使可能期間等の諸条件を踏まえてブラック・ショールズ公式に基づき算出する。)をもって除した数を原則とし、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、固定報酬(月例定額報酬)のみとし、毎月支給する。</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、報酬審議委員会が役員報酬の方針の策定、関連諸制度の審議・提言等を行い、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>監査等委員以外の取締役および執行役員の個人別の報酬については、報酬審議委員会において審議を行い、その審議結果に従って、取締役会(固定報酬および賞与については、取締役会から委任を受けた社長執行役員)が決定する。</p> <p>また、監査等委員である取締役の個人別の報酬については、監査等委員である取締役の協議によって決定する。</p> <p>なお、報酬審議委員会は、適切な監督を実施するという観点から、取締役および社外有識者で構成し、委員の過半数を社外取締役および社外有識者とするとともに、委員長も社外取締役とする。</p>

非財務ハイライト

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

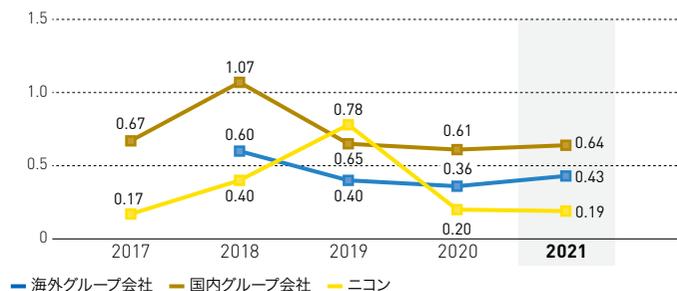
女性従業員比率推移^{*1}

女性従業員数の多い海外生産系子会社の人員減少により、グループ全体の比率は低下。ニコンは女性活躍推進の取り組みにより増加傾向です。



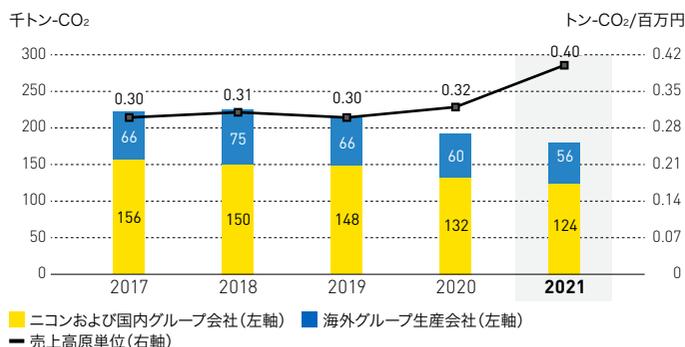
休業災害(1日間以上)度数率^{*2}推移^{*3}

2021年3月期は休業災害が微増しましたが、目標とした国内の業務起因性・業務遂行性の高い労働災害40件以下は達成しました。



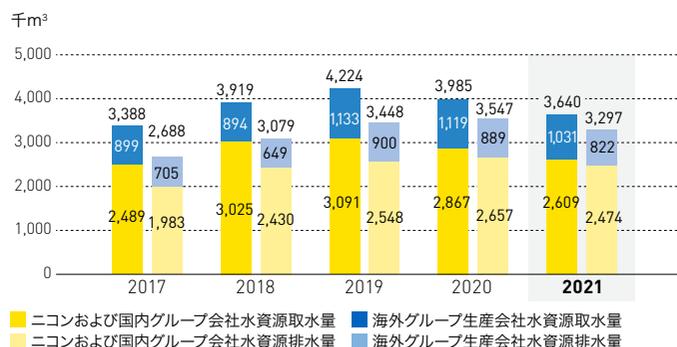
エネルギー起源CO₂排出量推移^{*4}

2021年3月期は「事業所のCO₂排出量を2014年3月期比で18.2%以上削減」の目標を達成しました。(目標設定時のデータ集計範囲で比較)



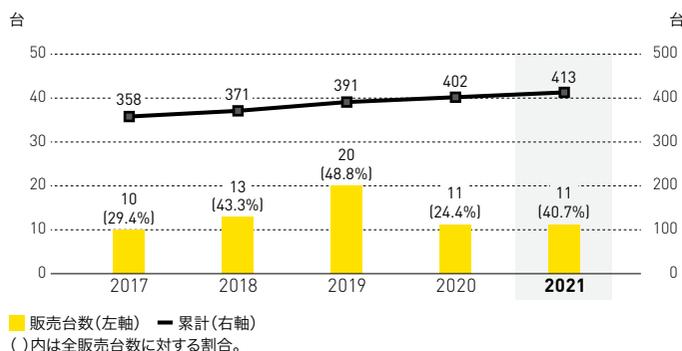
取水量/排水量推移

取水量は前年3月期比以下という削減目標に対し8.7%削減しました。排水については適正な処理を行い再利用を積極的に推進しています。



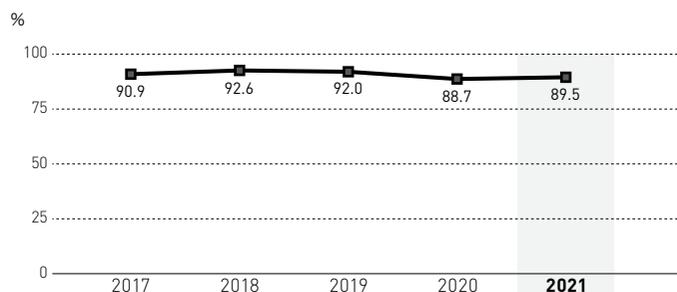
中古露光装置(半導体用)の販売台数推移

自社製品のリユースを自ら実践し、2021年3月期までに累計413台を販売。これは廃棄物量にして3,800トン以上の削減につながっています。



従業員定着率推移^{*5}

労働生産性の向上、多様な人材確保につなげることを目的に、働きやすい環境を整備。グループ全体での従業員定着率は安定して90%前後を維持しています。



*1 ニコングループ(連結)の正社員、嘱託。2018年3月期までは、関係会社への出向者は出向元の人数に含まれます。2019年3月期からは、関係会社への出向者は出向先の人数に含まれます。

*2 度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表します。

*3 国内グループ会社は、非連結グループ会社を含みます(2021年3月期は27社)。海外グループ会社は、清算に向けた諸手続き中の会社などを除きます(2021年3月期は43社が対象)。また、海外グループ会社の度数率は延べみなし労働時間数から概算しています。

*4 CO₂換算係数は、下記の値を使用しています。

電力: (日本) 温対法「電気事業者別基礎排出係数」/ (英国) 残渣ミックス / (米国) NERC地域別残渣ミックス / (その他海外) 国際エネルギー機関(IEA)の国別係数。ただし、ラオスの係数はないのでタイの係数で代用

都市ガス: (日本) 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 / (英国) 「温室効果ガス報告書」用係数 / (その他海外) 日本の代表的なガス会社と同じ値

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」の係数

*5 2017年3月期は、Nikon (Thailand) Co., Ltd., Nikon Lao Co., Ltd., Nikon Imaging (China) Co., Ltd., Hikari Glass (Changzhou) Optics Co., Ltd.を除きます。

ESG外部評価

(2021年6月末現在)

CDP 気候変動Aリスト/
CDP Supplier Engagement Leader



2021 S&P Global
Sustainability Yearbook Member

Sustainability Yearbook
Member 2021

S&P Global

Dow Jones Sustainability Indices
「DJSI World」および「DJSI Asia Pacific」

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan

S&P/JPXカーボン・
エフィシエント指数



MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数*

2021 CONSTITUENT 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(WIN)*

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

ECPI Indices



S&P Japan 500 ESG Index

SOMPOサステナビリティ・インデックス



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

加盟・賛同する主なESG関連イニシアチブ等

国連グローバル・コンパクト



気候関連財務情報開示タスクフォース



TCFDコンソーシアム



Science Based Targetsイニシアチブ



RE100



Responsible Business Alliance

Responsible Minerals Initiative

Business Ambition for 1.5°C



インフォメーション

会社情報

(2021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

従業員数

19,448名(連結)

株式

発行可能株式総数：
1,000,000,000株
発行済株式総数：
378,336,521株

設立年月日

1917年7月25日

資本金

65,476百万円

株主情報

(2021年3月31日現在)

株主数

49,412名

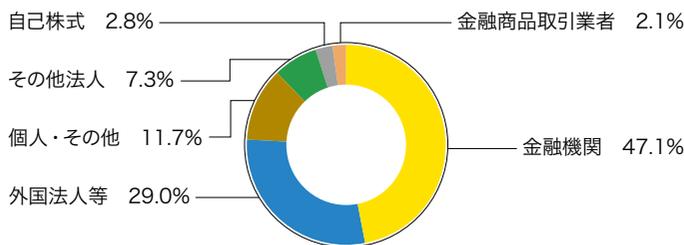
上場金融商品取引所

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

所有者別株式数分布状況



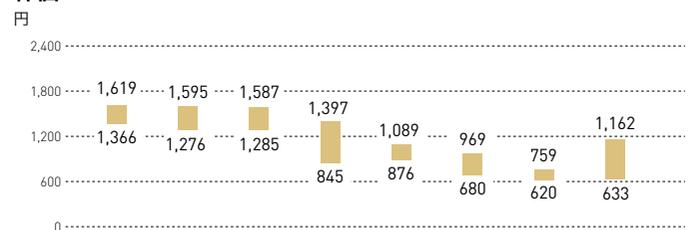
大株主

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)	46,821	12.7
明治安田生命保険相互会社	19,537	5.3
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	19,474	5.3
株式会社三菱UFJ銀行	7,009	1.9
株式会社常陽銀行	6,801	1.8
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口7)	6,437	1.8
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,013	1.6
株式会社静岡銀行	4,996	1.4
三菱重工業株式会社	4,828	1.3
日本生命保険相互会社	4,697	1.3

* 自己株式(10,570,873株)は、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価および出来高の推移

株価



出来高



* 出来高は月単位の実績を平均したものです。

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
株式会社ニコン 経営管理本部
Tel: 03-6433-3600(代表)



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