



NIKON REPORT 2022

ニコン レポート2022
2022年3月期

企業理念・ビジョン

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

MANAGEMENT MESSAGE	3	社長メッセージ
	7	CFOメッセージ
AT A GLANCE	10	一目でわかるニコン
FUTURE VISION	11	2030年のありたい姿
	11	これからの価値提供領域
	13	ありたい姿を実現するために
MANAGEMENT PLAN	15	中期経営計画(2022~2025年度)
NIKON'S CORE STRENGTHS	23	技術力
	24	ブランド力
SUSTAINABILITY	25	サステナビリティ方針と体制
	27	マテリアリティとSDGs
	29	ESG外部評価/イニシアティブへの参画
CORPORATE GOVERNANCE	30	コーポレートガバナンス体制
CORPORATE DATA	39	重要財務指標分析
	41	10年間の主要財務・非財務データ
	43	非財務ハイライト
	44	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

2021年4月1日~2022年3月31日
(一部に2022年4月以降の内容を含みます)

注意事項

本レポートは、弊社ウェブサイトに掲載していた「ニコンレポート2022」をバックナンバー用に再構成したものです。

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。

社長メッセージ

2022年8月



～さらなる『信頼と創造』を目指して～
豊かでサステナブルな社会の実現に
貢献していきます

馬立 稔和
代表取締役 兼 社長執行役員

ありたい姿・中期経営計画を発表

ニコンは「信頼と創造」という企業理念のもと、社会や文化の発展に貢献し続けています。今般、2022年度から2025年度までの4年間を対象とした中期経営計画を発表しました。

今回の中期経営計画策定にあたっては、まず2030年のありたい姿をイメージし、その実現に向けて2025年に到達すべき目標を定め、その実現に向けた施策を積み上げています。2030年の社会は、人々の価値観や人生観が変化し、気候変動や資源不足など社会環境が変わり、Industry5.0到来などテクノロジーの革新も続きます。このようなメガシフトが起こるなか、人間が生活のための“労働”を機械に任せ、より創造的な「自己実現のための仕事」と「価値を追求する消費」に注力できるようになるための「人と機械の共創」が進むものと考えています。

ニコンには、ものづくりを革新するテクノロジーや高度なソリューションをグローバルに広げる力・ブランド、そしてステークホルダーからの支持といった3つの強みがあります。これらを活かし、2030年の「人と機械が共創する社会」に新たな価値を提供し続けたいと考え、2030年のありたい姿を「人と機械が共創する社会の中心企業」としました。これに向けて、まずはお客様としっかり伴走し、お客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解した上で、お客様のイノベーションを支える存在を目指します。

なお、広くステークホルダーの皆さまに興味をもっていただくきっかけづくりとして、「2030年のありたい姿コンセプトブック」をニコンのウェブサイトに掲載しています。ぜひ、そちらもご覧ください。

前中期経営計画の総括と2つの課題

2019年度から2021年度までの前中期経営計画の総括としては、映像事業の構造改革完遂による体質強化・黒字化、精機事業の顧客・サービスビジネス拡大、ヘルスケア事業の初の通期黒字計上、コンポーネント事業の早期スケール化といった成果に加え、バランスシートの最適化による、より筋肉質な企業体質への改善などが挙げられます。

前期のROEは7.5%と、目標の8%に届きませんでしたが、新型コロナウイルス感染症という予期せぬ事態のなか、着実に前進を果たした3年間であったと考えています。一方、継続課題は「完成品販売中心のビジネスからの進化」および「映像・精機事業に並ぶ収益の柱の育成」の2点です。

課題の1つ目、「完成品販売中心のビジネスからの進化」については、プロダクトアウト的発想から脱却し、お客様に寄り添い、そのニーズを的確に把握し、完成品・サービス・コンポーネントを一体でソリューションとして提供していくことで実現を目指します。

課題の2つ目、「新たな収益の柱の育成」については「5つ全ての事業領域で成長にチャレンジ」します。具体的には、光学・EUV関連コンポーネント、材料加工・ロボットビジョン、デジタル露光、映像コンテンツ、細胞受託生産・創薬支援の5つの「成長ドライバー」に注力します。



事業領域と成長ドライバー

ソリューション提供の強化により、事業の安定化と収益拡大を目指す

今回の中期経営計画において、2025年のありたい姿は「お客様の欲しいモノやコトをお客様にとって最適な方法で実現」としました。その実現に向けて、ソリューション提供の強化により、事業の安定化と収益拡大を目指します。



中期経営計画の全体像

主要事業：安定化へ向け、顧客接点と提供価値を拡大

映像事業

映像事業のありたい姿は、「映像表現の可能性を広げ、世代を超えた世界中のファンから圧倒的な支持を獲得」としました。プロ・趣味層に対して、ミラレスを中心とする高付加価値製品を提供するというビジネスモデルを堅持します。レンズの拡充やフラッグシップ機で実現した先進機能を他機種にラインアップ展開をするほか、動画機能の強化、お客様とのタッチポイント拡大といった、ニコンファンを広げる努力を続けます。

事業の安定化と併せて、成長ドライバーとして映像コンテンツビジネスに新規参入しました。3Dやその動画である4Dなどの映像表現、Virtual RealityやMixed Realityの世界に、高品質なボリュメトリックや3Dキャプチャ技術でお応えし、時間・空間を超えて人がつながる社会を映像制作技術で支えていきます。米国マイクロソフト社から国内で唯一のパートナーに認定され、2022年4月には、子会社の映像制作会社ニコンクリエイツの営業を開始しています。映像文化を支えてきたニコンは、これからも新しい映像表現を創造し、映像文化のさらなる発展に貢献していきます。

精機事業

精機事業のありたい姿は、「未来を切り拓くソリューションを顧客に提供し、デジタル社会を支える」です。FPD露光装置では、次世代パネルに対応する技術開発を推進し、高精細化と高生産性の両方を追求することで、安定的な収益を確保します。半導体露光装置は、主要顧客からの需要増加に対応するとともに、積層・三次元化などに取り組むことで、市場の広がりとともに収益を拡大していきます。また、世界で稼働するニコン製の露光装置に対し、ライン移設・改造工事、保守・部品供給などのニーズをしっかりと取り込み、サービス収益を着実に伸ばしていく計画です。

精機事業は、「デジタル露光」が成長ドライバーです。現在の露光装置は、フォトマスクという原版をウエハーに転写する仕組みが主流ですが、フォトマスクを使用せずに、デジタル入力したパターンを直接ウエハーに転写する技術の実用化に向けて技術開発を進めています。デジタル露光により、半導体デバイスの試作期間の大幅な短縮や、多品種変量生産が可能になります。また、生産性の向上に加え、マスクコストの削減や回路設計の修正が容易になるなど、多くのメリットが期待されます。「デジタル露光」を通じて、社会に新たな価値を提供していきます。

戦略事業：顧客との新たな価値創造

ヘルスケア事業

ヘルスケア事業のありたい姿は、「イノベーションを通じて、人々のクオリティオブライフの向上を支援」です。生物顕微鏡は、これまでアカデミアで培った技術・技能や知見・経験を、成長著しい製薬・バイオ分野といった民間市場へソリューションとして展開をすることで成長基盤を築きます。網膜画像診断機器は、成長余力の高い欧州や日本・中国をはじめとするアジア地域で数量シェアの拡大を目指すとともに、子会社のOptos Plcとニコンの技術を融合した新たな診断機器の開発にも取り組んでいます。成長ドライバーである細胞受託生産では、再生医療分野で、国内最大級の生産能力を活かし、難病や症例の少ない病気に対する細胞医薬品の受託生産ビジネスを本格化させます。

コンポーネント事業

コンポーネント事業のありたい姿は、「顧客のイノベーションを支えながら、顧客とともに成長」です。光学部品やコンポーネントは、ニコンの全事業の提供価値の源泉です。昨年度から本格的に立ち上がったEUV関連コンポーネントについては、顧客企業の増産要請に応え、生産能力の増強と次世代の開口数の高い、いわゆるHigh NA製品の開発に取り組みます。ニコンの光学部品やコンポーネントへの引き合いも強まっており、半導体関連産業の発展とともに、コンポーネント事業は着実に拡大していくものと期待しています。エンコーダビジネスでは、人と協働するロボットに向け、モジュール化に注力します。ガラスビジネスにおいては、高精度研磨や高品質成膜が求められる大型FPD用フォトマスク基板を中心にビジネスを展開します。

デジタルマニュファクチャリング事業

デジタルマニュファクチャリング事業のありたい姿は、「光応用技術で、ものづくりの世界に革新をもたらす」です。当面は産業機器事業の今の主力ビジネスである工業用顕微鏡やCNC画像測定システムが収益を下支えし、早期成長を見込むレーザーレーダーやX線/CT、インライン計測を中心に売上成長を牽引します。2030年に向けて、社会では宇宙ビジネス拡大、製造業のデジタル化、カーボンニュートラルなどの変化といった環境変化に加え、高出力レーザーやAI、小型・多機能センサーなどの技術革新が想定されることを踏まえ、材料加工とロボットビジョンをデジタルマニュファクチャリング事業の成長ドライバーとして、年率10%を超える売上の成長を目指します。

材料加工、ロボットビジョンについては、露光装置開発等において培った高精度計測や3Dアライメント、高速センシングなどの高度な技術や、さまざまなシステムをインテグレートする強みを活かし、付加加工・除去加工・リプレット加工、ロボットビジョンという独自の提供価値を組み合わせ、完成品・コンポーネント・受託加工サービスなどさまざまな形でお客様に提供し、ものづくりの世界へ革新をもたらします。

中期経営計画の実行を支える基盤戦略

中期経営計画に掲げた事業戦略を実行するには、経営基盤の強化が極めて重要です。

まずサステナビリティ戦略。企業理念である「信頼と創造」の言葉をもとに、事業が環境・社会に与える影響を評価・改善し続けることで社会の期待に「信頼」で応えつつ、事業を通じて、より積極的に環境・社会課題の解決やSDGs達成に貢献する価値を「創造」していきます。「信頼」としては、例えば2050年度のカーボンニュートラルに向け、2025年度までに事業所からの温室効果ガスを46.5%削減するという高い目標を掲げ、取り組んでいます。「創造」としては、事業戦略を通じて脱炭素や資源循環、健康といった領域に貢献する技術・製品・サービスなどを提供していきます。また、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。

次に、人的資本経営です。ありたい姿の実現に向けて、人材は最も重要な経営資源です。必要な人材を獲得し、育成、活躍してもらいます。成長戦略実現のための採用戦略、採用ブランディングを強化するなど、優秀な人材のさらなる獲得に向けてこれまで以上に力を入れていきます。そして、若手・キャリア採用者・グローバル人材・専門人材などを組み合わせ、一人ひとりの生産性を高めたいと考えています。従業員にとっては、プロフェッショナルとしての能力を身に付けることができる、それを発揮することで自己実現ができ、充実感が得られる会社でありたいと考えています。

そして、デジタルトランスフォーメーション(DX)です。ニコンのDXは、お客様視点と従業員視点の両側から展開していきます。お客様との関係では、個人・法人のお客様に対してデジタルを活用したアカウント営業やデジタル・サービスの展開を図り、お客様の満足度を高めるとともに、収益の拡大を目指します。従業員との関係では、業務プロセスのデジタル化を通じて、従業員がより高度な仕事に取り組める環境をつくるとともに、いつでもどこでもフレキシブルに仕事ができるデジタルインフラを整備します。

「信頼と創造」の基に

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。現場では、複数の生産拠点が互いにアイデアや悩みを話し合う拠点間連携の場を設け、お客様にどのようにして価値を提供するか議論しています。ものづくりで世界に革新をもたらすため、ニコン自身のものづくりの強みを徹底的に磨き、品質をさらに高めていきます。

また、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでいます。取締役会の構成については、最適構成の検討を進め、社外取締役の独立性の確保や多様性に配慮しています。また、役員報酬業績連動部分に影響するKPIとしては、ROE等の財務KPIだけでなく、サステナビリティ関連の非財務KPIにも連動する設計としました。コーポレート・ガバナンスの強化は、企業の持続的成長のための基礎であり、引き続き、ガバナンスの透明性と実効性の向上に努めていきます。

ニコンは、2030年に到来する「人と機械が共創する社会」をしっかりと支える企業を目指しています。本業を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献し、従業員には自己実現の機会を提供します。そして、事業の成長と企業価値の向上を通じて、株主を含む全てのステークホルダーの期待にお応えしていく、そうした未来を目指します。今後ともニコンにご期待ください。

CFOメッセージ

2022年8月

投資家をはじめとする
ステークホルダーのご支援を得て、
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



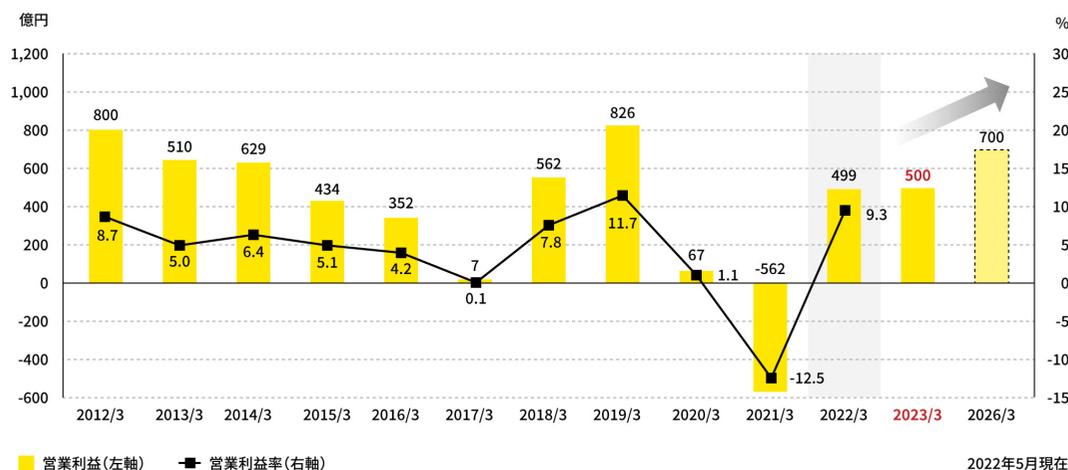
業績のV字回復

2022年3月期の業績は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり社歴105年で最大の赤字を計上した前年度から大きく改善しました。映像事業を中心とした構造改革を完了し、より強靱な企業体質にするとともに各事業における戦略を明確化させた結果、売上収益は5,396億円と9年ぶりに増加に転じ、営業利益は前年度の営業損失▲562億円から499億円とV字回復を果たすことができました。

事業セグメント別で見ても、世界的な部品不足や物流逼迫など厳しい事業環境の中、全セグメントで増収・増益を果たすことができました。

映像事業は販売台数こそ減少したものの、「Z 9」「Z fc」をはじめとする高付加価値のミラーレスカメラ・レンズを中心に平均販売単価が上昇し、売上・利益とも増加、精機事業はFPD露光装置の販売台数が前年の29台から46台へ大きく伸び、半導体露光装置を含むサービスビジネスも堅調で増収・増益となりました。

コンポーネント事業はEUV関連コンポーネントやロボット向けエンコーダ等の販売が伸び、ヘルスケア事業は同事業を構成する「生物顕微鏡」「網膜画像診断機器」「細胞受託生産」の3領域がそろって好調で過去最高の売上となり、産業機器事業も売上が回復し、全セグメントで大幅増益を達成し黒字となりました。



注：2015年3月期までは日本基準。2016年3月期より国際会計基準（IFRS）で記載。

2023年3月期の見通し

2023年3月期、売上収益はすべてのセグメントで増収の計画で、全社で6,200億円を見込みます。また、営業利益は500億円と精機事業以外の4つのセグメントで増益を計画しています。当期利益の予想は380億円です。

2026年3月期に「売上収益7,000億円、営業利益700億円以上（営業利益率10%以上）、ROE8%以上」を目指す新しい中期経営計画の初年度として、着実に業績を改善させ、今後の持続的な成長につなげたいと考えています。

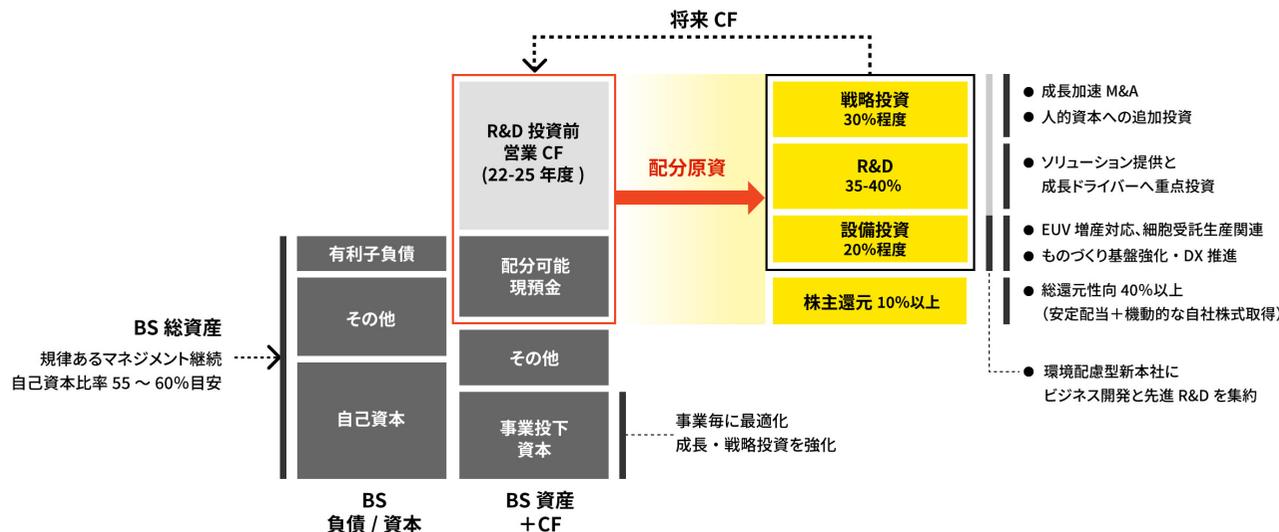
資本配分と資本市場からの評価

当社は2022年4月7日に新たな中期経営計画を発表すると同時に、300億円・発行済み株式数（自己株式を除く）の9.8%を上限とする自己株式取得を発表しました。投資家の皆さまに対し、将来の成長戦略をお示しすると同時に、過去2年間の政策保有株式を含む有価証券の売却によって獲得したキャッシュ592億円を活用した株主還元の拡充を行う方針を明らかにしたものです。

中期経営計画の資本政策ですが、健全性確保のため自己資本比率は55～60%を維持する方針であり、配分可能原資は今後4年間で累計7,000億円あまりと見込んでいます。

当社は研究開発型の企業として、世の中にないものを生み出し社会をより良くしていくことが使命であり、2030年のありたい姿として掲げる「人と機械が共創する社会の中心企業」を目指すためには、戦略投資・R&D・設備投資が重要だと考えています。このため、中期経営計画ではこれらに配分可能原資の90%程度を振り向ける方針です。

具体的には、R&Dではソリューション強化や材料加工・デジタル露光などの成長ドライバーに、設備投資ではEUV関連コンポーネントの増産、細胞受託生産、ものづくり基盤強化、DXの推進などに資金を回します。



こうした資本配分方針に裏打ちされた中期経営計画をご説明するため、2022年5月26日に当社初のIR Dayを実施し、各事業部長から中計における事業戦略をご説明するなど、投資家との対話に努めています。

こうした姿勢は資本市場からも一定の評価を頂戴し、業績の改善と相まって株価・時価総額は回復基調にあり、投資家・アナリストの投資スタンスも好転しています。

サステナビリティ方針、TCFD、グローバル・タックス・ポリシー

ニコンは、東証プライム上場企業としてコーポレートガバナンス・コードをすべてコンプライするとともに、さまざまなステークホルダーからのご要望に真摯に耳を傾け、行動しています。

2021年度から今年度にかけて、取締役会において、「サステナビリティ方針」や「グローバル・タックス・ポリシー」を決議し、有価証券報告書にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に準拠した「気候変動に関するリスクと機会」を開示しました。

さらに、中期経営計画策定においては、各事業の本業とサステナビリティ戦略を一体のものとして同時に議論し、具体的な計画に落とし込みました。具体的には、フォトマスクが不要となるデジタル露光機を新たに開発することで資源の削減に寄与する、顕微鏡を活用した高精度な細胞の品質評価で創薬を支援する、あるいは、光加工機を用いた表面微細加工を風力発電の羽根や航空機の表面に施すことでエネルギー効率を高め脱炭素社会の実現に貢献するといった取り組みを本業の中で行っていきます。

ニコンは、事業、環境、社会・労働、ガバナンスの各分野でマテリアリティ(重点課題)への取り組みを強化するとともに、光利用技術と精密技術というコア・テクノロジーでサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。こうしたサステナビリティへの取り組みは、社会的価値・非財務価値の拡大をもたらす、それは一定の時間軸のなかで、ROEや株価・時価総額などの財務的価値の向上につながるものと考えています。

今後とも投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーから幅広いご支持を得られるように努力し、そうしたご支援をベースに持続的な成長を目指してまいります。

一目でわかるニコン

売上収益

2022年3月期 **5,396**億円



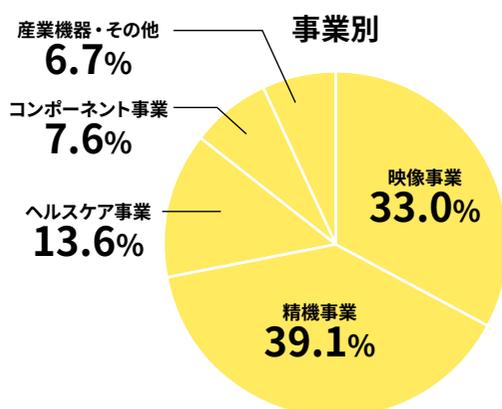
営業利益

2022年3月期 **499**億円



売上収益 研究開発投資率

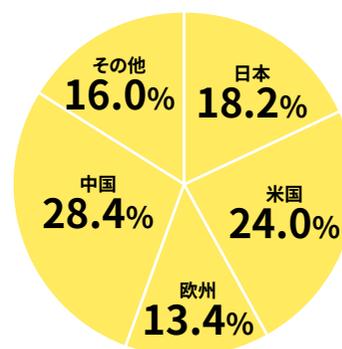
2022年3月期 **11%**



売上収益構成比

2023年3月期

地域別



設立

1917年
(大正6年)7月25日



グループ会社数

2022年3月末現在

87社

ニコン/連結子会社:71社
持分法適用関連会社:15社



従業員数

2022年3月末現在

連結 **18,437**名
単体 **4,174**名



ニコンフォトコンテスト 累計応募総数

応募者 約**47**万人
作品応募数 約**178**万点



デザインアワード

2013~2022年

受賞数 **98**製品



グッドデザイン賞/iFデザイン賞/
レッドドット・デザイン賞
アジアデザイン賞/キッズデザイン賞

タイ・ラオスにおける 奨学生制度の支援者数

2021年3月期

タイ **171**名 ラオス **140**名
延べ **3,388**名



2030年のありたい姿

人と機械が共創する社会の中心企業

100年以上の歴史を通じて培った技術とともに、ニコンは新しい領域に向かいます。

ものづくりの現場から学び、その仕組みを変えていく。

エネルギーの効率化で、サステナブルな社会をつくっていく。

医療現場と向き合い、健康を支える技術を追求する。

映像空間を発展させ、日常の体験をアップデートする。

人と機械の距離を縮め、創造をもっと自由に。

共創から生まれる新しい価値を、広く社会に届けていきます。

これからの価値提供領域

2030年には、テクノロジーの進化により、社会に大きな変化(メガシフト)が訪れると予想されます。そこで生まれてくる多様な社会ニーズを見極め、時代を先取りしながら、ニコンは2つの価値提供領域で社会に貢献していきます。

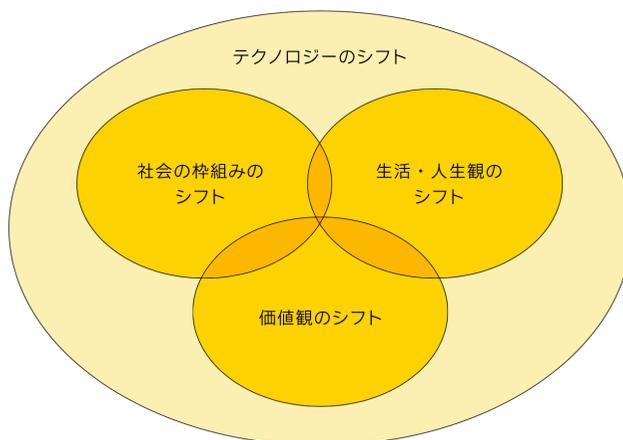
2030年までに予想される社会変化

2030年の社会を見据えると、まず大きくは、技術や機械がさらなる進化を遂げるテクノロジーのシフトが、加速していくと考えられます。

その上で、気候変動・資源不足など社会課題への取り組みが加速することによって、社会の枠組みがシフトし、心を豊かにするエンターテインメントの向上や医療の進化によって、生活・人生観のシフトが起こります。

また価値観においては、物は所有するものから利用するものへとシフトするなど、ますます多様化すると予測されています。

これらのメガシフトによって、人々はより自己実現や価値を追求することに注力し、人と機械の共創が今まで以上に重要な役割を担うことになると考えました。



ニコンの価値提供領域

これから起こりうるメガシフトに対応して、ニコンはインダストリーとクオリティオブライフ(QOL)の2つの価値提供領域を設定しました。具体的にはファクトリー、エネルギー、ヘルスケア、ライフ&エンターテインメントの4分野で、社会や産業のニーズ・課題に対するソリューションを提供していきます。



人間の可能性を拓げる インダストリー領域



ファクトリー

多様なニーズに対応した自由なものづくり

光を工具として扱うことで、加工サイズの制限や場所の制約をなくし、多品種変量生産を負担なく実現できる社会を目指します。また、人の目を遥かに超える動体視力システムや、素早く滑らかに動く関節などを開発することでロボットの高度化に貢献し、人の作業をロボットに代行させることで過酷な環境でのものづくりも可能にします。



エネルギー

革新的な加工技術でクリーンな仕組みを構築する

サメの肌からヒントを得た「リブレット」と呼ばれる微細構造を製品の表面に施す革新的な加工技術を、航空機、船舶、風力発電の羽などに施すことで、空気や水の抵抗を減らし、エネルギー効率を大きく高めます。さらに、光学技術や精密制御技術を利用した金属3Dプリンターで、タービンブレードなど技術者がいなくては補修が難しかったものを手軽に直せるよう環境を整え、リユースを促進していきます。

人生を豊かにする

クオリティオブライフ(QOL)領域



ヘルスケア

高精度なシステムでオーダーメイドの治療・予防を叶える

ニコンが長年培ってきた「細胞を観察し、評価する」という技術やノウハウを通じて、製品開発や研究を支援し、再生医療や個別化医療を促進させ、患者にとって最適な治療を提供できる社会の実現に貢献します。また、病気の早期発見を助けるため、医師の診断を人工知能(AI)によって支援するシステムの開発を推進。早期治療につなげ、命を守れる未来を目指します。



ライフ&エンターテインメント

映像技術の普及で学びと創造を進化させる

現実と変わらないリアルな学習空間を提供し、遠隔での教育や危険な作業、緊急時の対処法の研修をサポート。仮想空間で実践して学ぶことで学習効果を高めるほか、学ぶ機会をより多くの人へ届ける環境づくりを推進します。映像制作においては、一部の人が扱えなかった3D/4D技術を、誰でも簡単に扱えるようツールの開発を進め、より多くの人々が新しい技術にふれられる機会を生み出します。

ありたい姿を実現するために

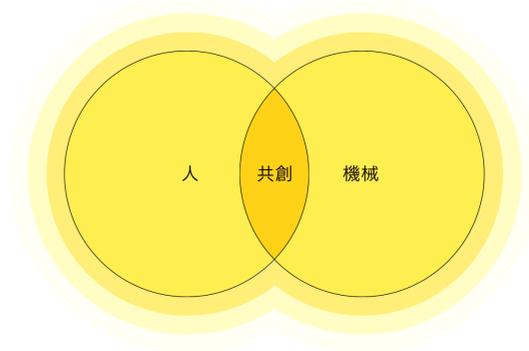
人の創造性がさらに引き出されたり、サステナブルな環境づくりが促進されたり、人と機械が共創することで多様な豊かさを感じられる。そんな社会が目の前に広がっています。ニコンはそこから新たな広がりを生むために、「共創」をもっと加速させていきます。

共創で目指すこと

共創を加速させ、人と機械の可能性を拡げていく。

これまでの機械は、ただの道具として人から使われる一方通行の関係にありました。この関係性を変え、相互作用による価値を生みだしていきます。

例えば、人が苦手な作業を機械が肩代わりすることで、創造的なことに時間を使えたり、機械がトレーニングをサポートすることで、人の能力や可能性を今まで以上に引き出したり。人と機械が共創する社会をさらに発展させ、さまざまな領域で化学反応を生み出し社会全体に還元していくことで、人と機械の可能性を拡げていきます。



ニコンの強み

見えなかったことが見える、できなかったことができる、わからなかったことがわかる。これからも、不可能を可能に変えていく姿勢は変わりません。

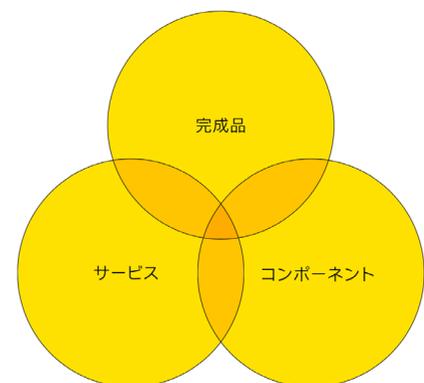
わたしたちは100年以上の歴史を通じて、3つの強みを培ってきました。ナノメートル単位の精度を誇る、半導体露光装置に代表されるような超精密なものづくりの力。デジタルカメラなどで実現した、グローバルに普及させるブランド力と高度なものを汎用化する力。お客様、ビジネスパートナー、従業員など多くのステークホルダーからの支え。

これらの強みを活かし、人と機械のシームレスな共創を実現していきます。



ビジネスモデルの進化

ありたい姿の実現に向けて、これからのニコンがお客様に提供していくのは、完成品／サービス／コンポーネントが一体となったソリューションです。3つの軸をもとに、価値の提供方法を多様化させ、顧客・社会との接点を拡大していきます。また、これまで独立していた各事業をつなげることで、領域を横断しながら目的に応じた最適な提案をお届けします。



中期経営計画(2022~2025年度)

中長期経営戦略 ありたい姿実現に向けたステップ



完成品販売中心のビジネスからの進化



中期経営計画の全体像

2025年のありたい姿

お客様の欲しいモノやコトをお客様にとって最適な方法で実現

全社方針

ソリューション提供の強化により、事業安定化と収益拡大を実現、
継続的に社会的・経済的価値を創出

「主要事業」安定化

映像

精機

顧客接点と提供価値を拡大し
安定収益を確保

「戦略事業」収益拡大

ヘルスケア

コンポーネント

デジタルマニュファクチャリング

有望市場・差異化領域で
顧客と新たな価値を創造

2025年度 数値目標

売上収益 7,000億円

営業利益率 10%以上

ROE 8%以上

経営基盤

サステナビリティ戦略、人的資本経営、顧客・従業員重視のDXを推進
技術・ものづくりという共通価値基盤でシナジー創出
コーポレートガバナンスの向上による透明性の高い経営

事業運営体制

事業領域



2025年ありたい姿に向けて

全事業共通戦略

中長期視点で顧客と伴走、共創を推進	お客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解
完成品・コンポーネント・サービスの一体提供	ソリューション提供の強化、組織最適化
アプリケーション開発や社内外シナジー強化	コア技術（精密・光利用）×オープンイノベーション
成長ドライバーをスケール化	全ての事業で成長ドライバーに資源配分

事業戦略 | 映像

ありたい姿	映像表現の可能性を広げ、世代を超えた世界中のファンから圧倒的な支持を獲得
運営方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルカメラ <ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値製品・ミラーレスカメラに経営資源集中（プロ・趣味層の期待に応え、平均単価2割向上） ・レンズラインアップ拡充により強固な“Zマウントシステム”に（50本以上、レンズ付帯率2以上へ） ・動画機能を強化し動画クリエイターへ訴求 ・プロのニーズに応える遠隔操作や自動撮影機能強化 ・ライセンスビジネスに注力 ✓ 双眼鏡、望遠鏡など <ul style="list-style-type: none"> ・ゴルフ用レーザー距離計、デジタル天体望遠鏡に注力
収益計画	売上収益2,000億円、営業利益率10%を安定達成

映像事業の方向性

レンズ交換式カメラ市場規模（万台）

21年度 25年度

プロ・趣味層向け

- ・Z9で実現した先進機能をラインアップ展開

+

ファン層育成・拡大

- ・購入前後のエンゲージメント強化
- ・アプリ・クラウド注力

※レンズ付帯率＝レンズ販売本数÷カメラ販売台数

事業戦略 | 精機

ありたい姿	未来を切り拓くソリューションを顧客に提供し、デジタル社会を支える
運営方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FPD <ul style="list-style-type: none"> ・次世代パネルに対応する技術開発推進（高精細化・高生産性を追求） ✓ 半導体 <ul style="list-style-type: none"> ・顧客計画への的確な対応（生産キャパシティ確保） ・新規顧客の拡大に向けた取り組み強化（三次元化など顧客ニーズに個別対応） ・周辺装置の拡販（検査・計測） ✓ サービス <ul style="list-style-type: none"> ・既存ライン移設・改造工事需要に対応（保守・部品供給を含む）
収益計画	営業利益300億円以上を安定的に確保（FPDと半導体の両輪運営）

精機事業の方向性

売上収益（億円）

21年度 25年度

FPD
業績安定化

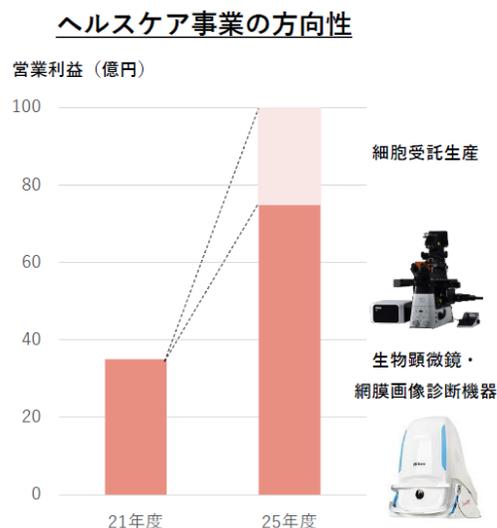
半導体
業績拡大

サービス
世界約4,000台の稼働装置活用

※22年4月1日より「次世代プロジェクト本部」は、報告セグメント「精機」から「各セグメントに配賦されない全社損益」に移管

事業戦略 | ヘルスケア

ありたい姿	イノベーションを通じて、人々のクオリティオブライフの向上を支援
運営方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生物顕微鏡 <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化、アプリケーション開発強化、原価低減により収益性向上 ✓ 網膜画像診断機器 <ul style="list-style-type: none"> ・診断の高度化や在宅化・遠隔診断などに対応（AI診断・OCT機能の付加など） ✓ 細胞受託生産 <ul style="list-style-type: none"> ・再生医療等製品分野で国内最大級の生産能力活用 ・大手製薬企業や有力創薬ベンチャーと多数のプロジェクト推進、営業利益数十億円規模へ
収益計画	2025年に営業利益100億円規模へ



※OCTはOptical Coherence Tomography (光干渉断層撮影) の略

事業戦略 | コンポーネント

ありたい姿	顧客のイノベーションを支えながら、顧客とともに成長
運営方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 光学コンポーネント(成長ドライバー) <ul style="list-style-type: none"> ・高耐久・高性能・安定供給ニーズにタイムリーに対応 ✓ EUV関連コンポーネント(成長ドライバー) <ul style="list-style-type: none"> ・生産能力増強、高NA（開口数）対応で事業拡大 ✓ エンコーダ <ul style="list-style-type: none"> ・人と協働するロボット向けモジュールに注力 ✓ ガラス <ul style="list-style-type: none"> ・高精度研磨・高品質成膜の大型FPDマスク基板に集中
収益計画	売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ

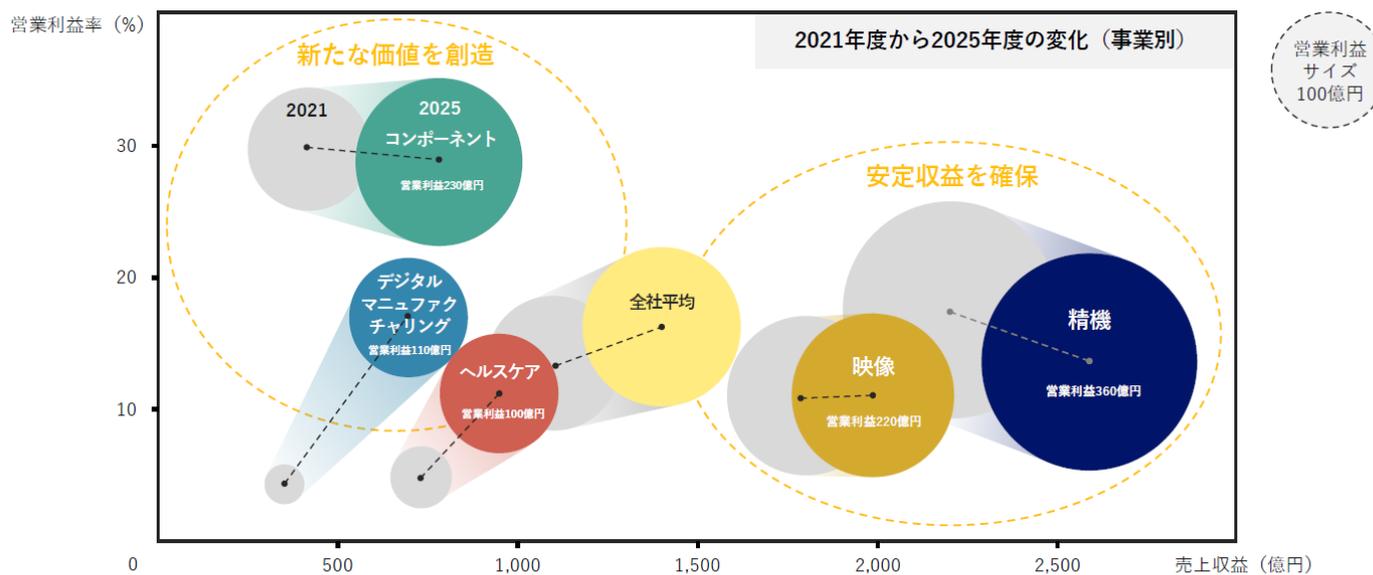


事業戦略 | デジタルマニュファクチャリング

ありたい姿	光応用技術で、ものづくりの世界に革新をもたらす							
運営方針	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 材料加工 ・付加・除去・リプレット3方式の加工を完成品、コンポーネント、受託加工サービスで提供 ✓ ロボットビジョン ・自動車・電子分野から展開 ✓ レーザーレーダー ・自動車・航空分野で顧客と共同開発 ✓ X線・CT ・EV用バッテリー検査分野に注力 ✓ インライン計測 ・生産工程のデジタル化を推進 	<p>事業に関連性の高いトレンド</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>環境変化</th> <th>2030年の社会</th> <th>技術の発展</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・宇宙ビジネス ・多品種変量生産 ・製造業デジタル化 ・カーボンニュートラル ・セキュリティ </td> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・高出力レーザー ・高速通信規格6G ・燃料電池 ・AI ・小型・多機能センサー </td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">成長ドライバー</p> <p style="text-align: center; background-color: #d9e1f2; padding: 5px;">「材料加工」と「ロボットビジョン」</p>	環境変化	2030年の社会	技術の発展	<ul style="list-style-type: none"> ・宇宙ビジネス ・多品種変量生産 ・製造業デジタル化 ・カーボンニュートラル ・セキュリティ 		<ul style="list-style-type: none"> ・高出力レーザー ・高速通信規格6G ・燃料電池 ・AI ・小型・多機能センサー
環境変化	2030年の社会	技術の発展						
<ul style="list-style-type: none"> ・宇宙ビジネス ・多品種変量生産 ・製造業デジタル化 ・カーボンニュートラル ・セキュリティ 		<ul style="list-style-type: none"> ・高出力レーザー ・高速通信規格6G ・燃料電池 ・AI ・小型・多機能センサー 						
収益計画	アライアンスも活用し、年率10%以上の売上成長へ							

※「材料加工」と「ロボットビジョン」は報告セグメント「コンポーネント事業」、その他のビジネスは報告セグメント「産業機器・その他」に属する

事業ポートフォリオ | スケール・収益性を両立



ソリューション提供により、全社の稼ぐ力を安定化・向上
売上収益拡大×収益性向上を重視した経営

※全社平均は、5事業の単純平均。デジタルマニュファクチャリングは産業機器+「材料加工・ロボットビジョン」で表示。全社費用(21年度▲285億円、25年度▲320億円)控除前で表示

経営基盤 | 事業を支える経営基盤の全体像



経営基盤を強化し、顧客・社会にとって最適な価値を提供
サステナビリティ戦略、人的資本経営、顧客・従業員重視のDXに注力

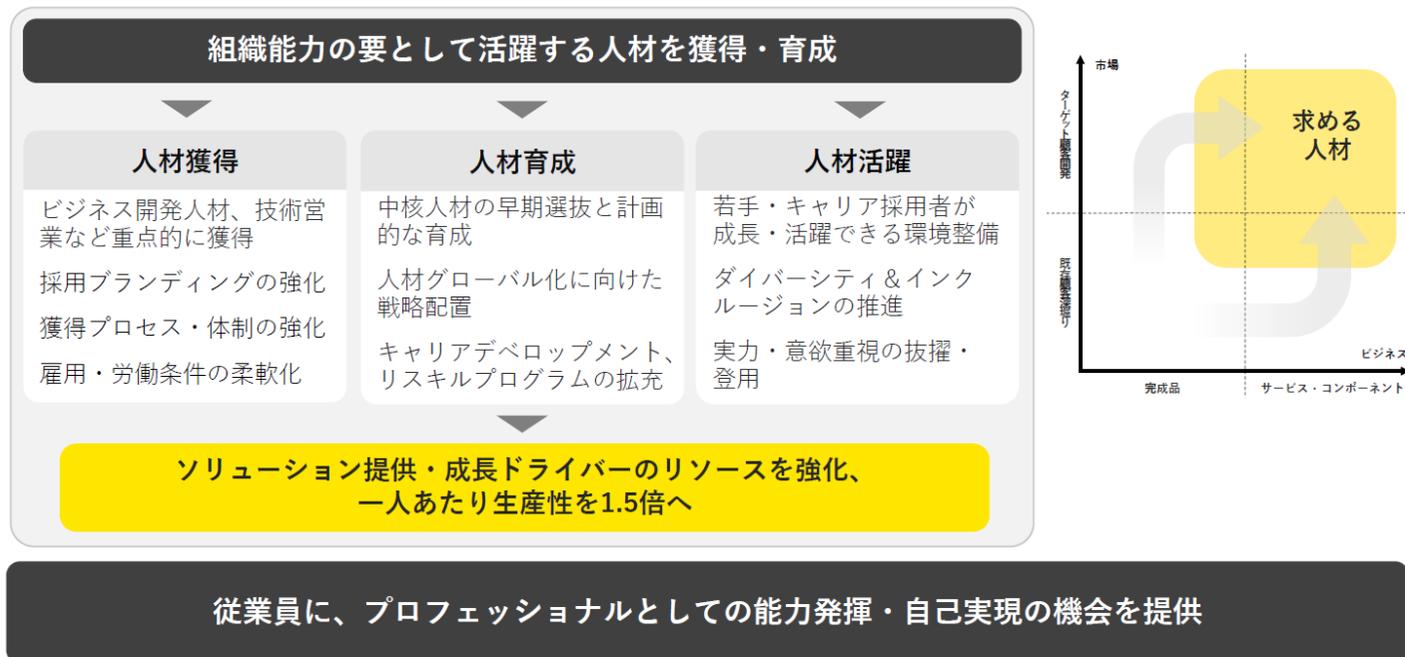
経営基盤 | サステナビリティ戦略



社会・環境に配慮した「事業」により社会的価値を生み出す

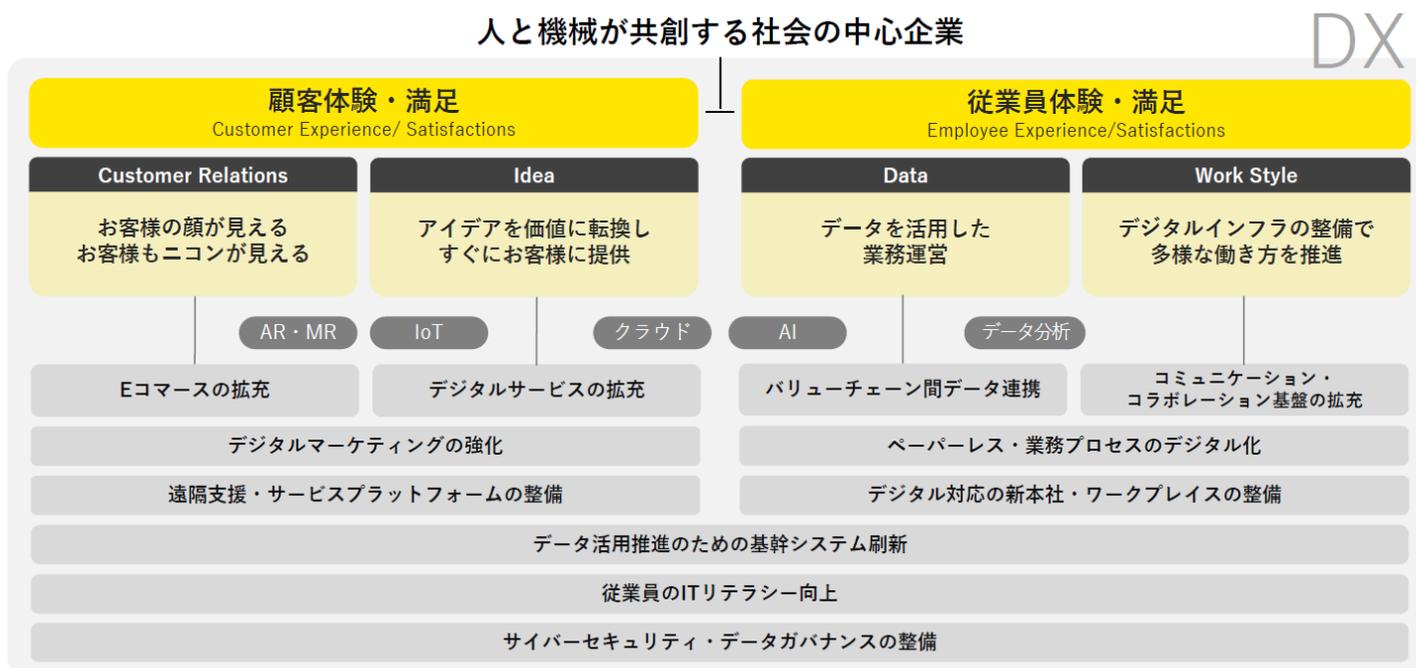
2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標：事業所からの温室効果ガス46.5%削減（2013年度比）

経営基盤 | 人的資本経営

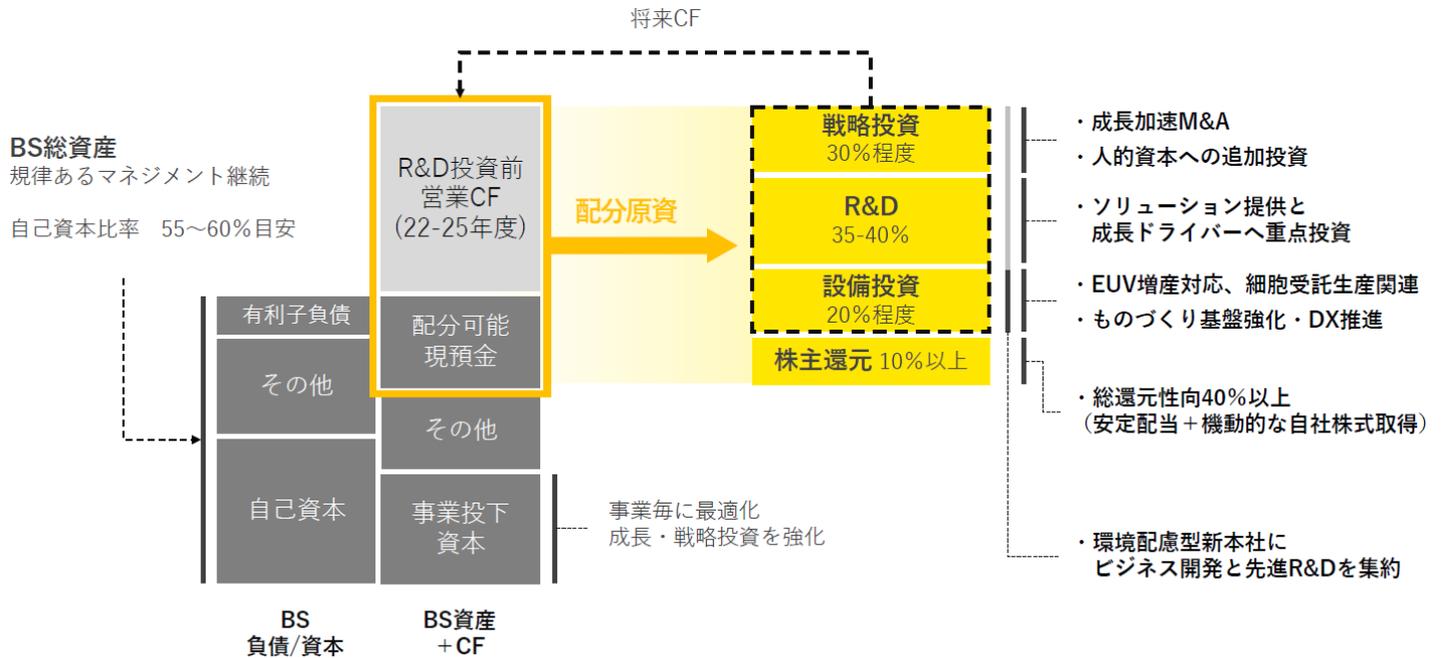


※一人あたり生産性=全社営業利益÷従業員数(2021年度以上の従業員数・平均給与を想定)

経営基盤 | 顧客・従業員重視のDX

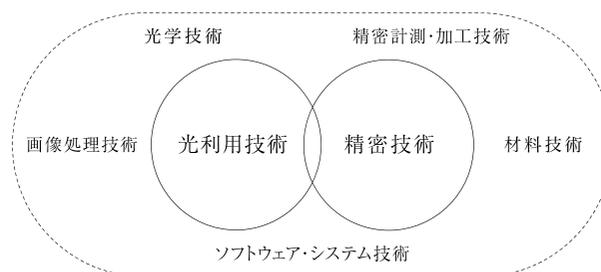


資本配分 | 持続的成長に向けた投資を強化、安定的な株主還元実現



技術力

ニコンの技術の源泉となるのは「光利用技術」と「精密技術」です。「光利用技術」と「精密技術」をベースに光学技術や精密計測・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長期的視点で行っています。



光利用技術

光を自在にあやつる。

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す。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。

技術の融合

技術を組み合わせて生み出すチカラ。

深く極めた「光利用技術」「精密技術」という2つのコア技術と、その周辺技術からなる基礎技術や専門技術を広く組み合わせ、融合させることで、さらに多様な価値を創造しています。すでに実績のある「光学技術」「画像処理技術」「ソフトウェア・システム技術」「精密計測・加工技術」「材料技術」の5つの分野にとどまることなく、新たな分野を切り拓き技術革新を進めています。

精密技術

ナノメートルをコントロール。

数ナノメートルのレベルで電子回路を高精度で重ね合わせる技術(半導体露光装置)など、ニコンの多彩な精密技術が数多くの場面で社会を支えています。



研究開発

先進技術開発本部をはじめ、光学本部、次世代プロジェクト本部、生産本部を中心に、映像・精機・ヘルスケアなどの各事業でも研究開発を進めています。各組織が連携することで、ニコンの高い技術が育まれています。



光学技術

ニコンが一世紀以上にわたって培ってきた光学技術。それは、あらゆる光学機器の性能の源泉です。つねに新たなイノベーションを追求し、多種多様な製品を生み出しています。



製品技術

デジタルカメラ、半導体露光装置、超解像顕微鏡、大規模空間非接触測定機など、映像、産業、医療・生命科学などの幅広い分野で活躍するニコンの製品とそれを支える技術を紹介しています。

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 Vision 2030



2030年のありたい姿に向けて、ニコンは新たな挑戦を行っています。4つの価値提供領域「ファクトリー」「エネルギー」「ヘルスケア」「ライフ&エンターテインメント」でニコンが描く未来をご覧ください。(2分8秒)

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.jp.nikon.com/company/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ています。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設置し、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。

サステナビリティ方針と体制

ニコングループでは、企業理念である「信頼と創造」を事業活動の中で具現化することで、持続可能な社会に貢献しつつ自社の持続的成長を図ることが、サステナビリティと考えています。この考えを主文とし、それを支える4つの意志を「サステナビリティ方針」として取締役会で決定しました。この方針のもと、ニコングループでは、社会的責任に対する会社の基本姿勢と、それに基づき従業員がとるべき行動の規準を定めた「ニコン行動規範」を定めています。

サステナビリティ方針

ニコングループは、企業理念である「信頼と創造」を事業活動の中で具現化することで、持続可能な社会への貢献と自社の持続的成長の双方を目指します。

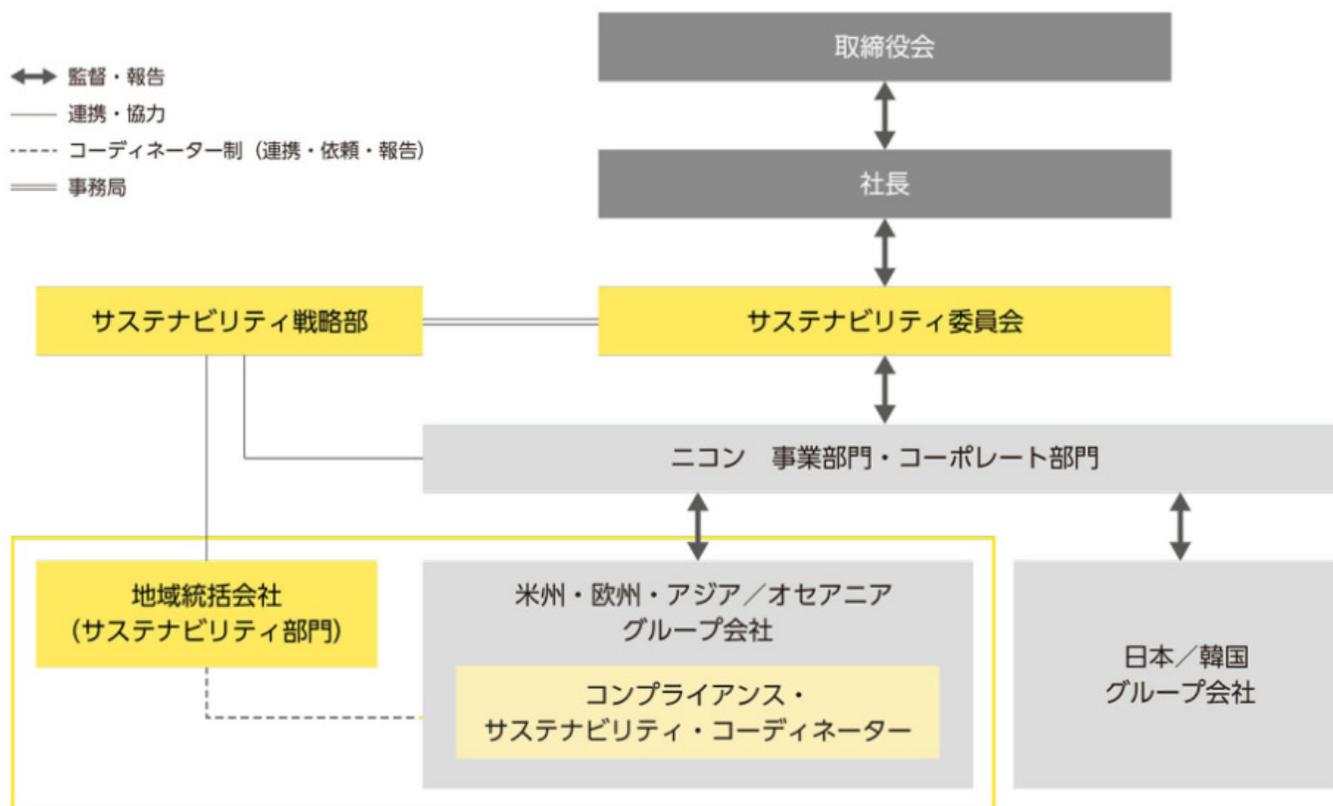
- ニコンならではの製品・サービスを生み出し、事業活動を通して、環境・社会課題の解決やSDGs達成に貢献することを目指します。
- 自らの事業が環境・社会に与える影響を常に客観的に評価し、課題を継続的に改善していくことで、より良い影響を環境や社会にもたらすよう努めます。
- 積極的にステークホルダーとの対話を行うことで、社会の変化を的確にとらえるとともに、ステークホルダーからの要請や期待に応え、自らの活動を常に見直します。
- 法令等を遵守するにとどまらず誠実・公正に行動するとともに、適切な情報開示を行います。

サステナビリティ方針を実効あるものにするため、ニコングループでは、サステナビリティ委員会を核として、サステナビリティに関するマテリアリティ(重点課題)の特定、目標設定、進捗管理、評価、改善のプロセスを実施しています。

サステナビリティ委員会は原則として年2回開催しており、同時に専門家による講演や意見交換も行うことで、各委員がグローバルな社会課題やその動向についての知見を高めています。

サステナビリティ委員会の委員長は社長、副委員長はサステナビリティ戦略部担当役員、委員は経営委員会メンバーおよび全事業部長／本部長が任命されており、関係部門の部長などがオブザーバーとして参加します。また、審議の内容は、取締役会に報告され、取締役会は活動の妥当性、有効性やリスクについて管理・監督します。

サステナビリティ推進体制図（2022年4月1日現在）

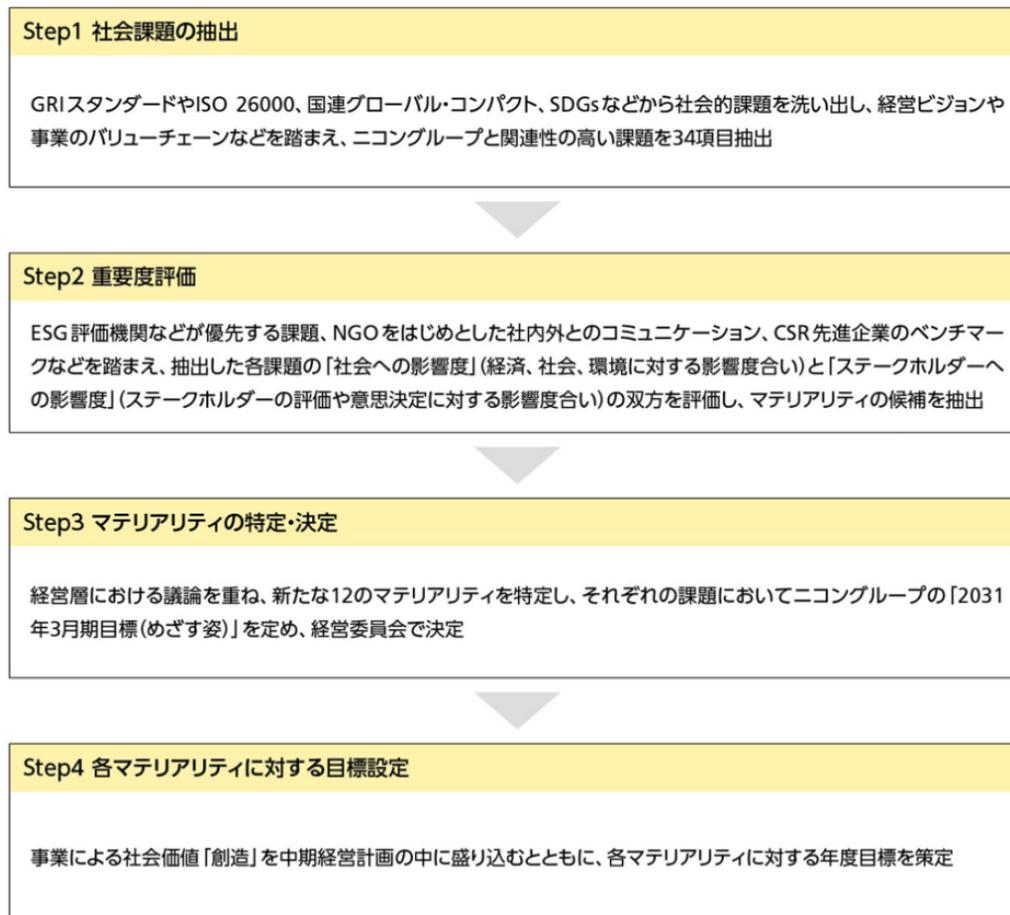


サステナビリティの詳細はこちらをご参照ください。
<https://www.jp.nikon.com/company/sustainability>

マテリアリティとSDGs

ニコングループでは、サステナビリティへの取り組みを効率的かつ計画的に進めるため、重要な課題(マテリアリティ)を選定しています。また、マテリアリティごとに目標設定、進捗管理、評価、改善のプロセスを実施し、部門および従業員にサステナビリティ活動を展開しています。

マテリアリティの特定プロセス



ニコングループでは、事業、環境、社会・労働、ガバナンスの4分野において、12のマテリアリティ(重点課題)を特定しています。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に取り組んでいきます

マテリアリティと関連するSDGs



ESG外部評価(2022年3月31日現在)

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



2022 S&P Global
Sustainability Yearbook Member



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



FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



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*

2022 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)*

2022 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



FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index



*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。

イニシアティブへの参画

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)



Science Based Targets イニシアチブ



Responsible Business Alliance

TCFDコンソーシアム



RE100



Responsible Minerals Initiative

Business Ambition for 1.5°C



コーポレート・ガバナンス体制

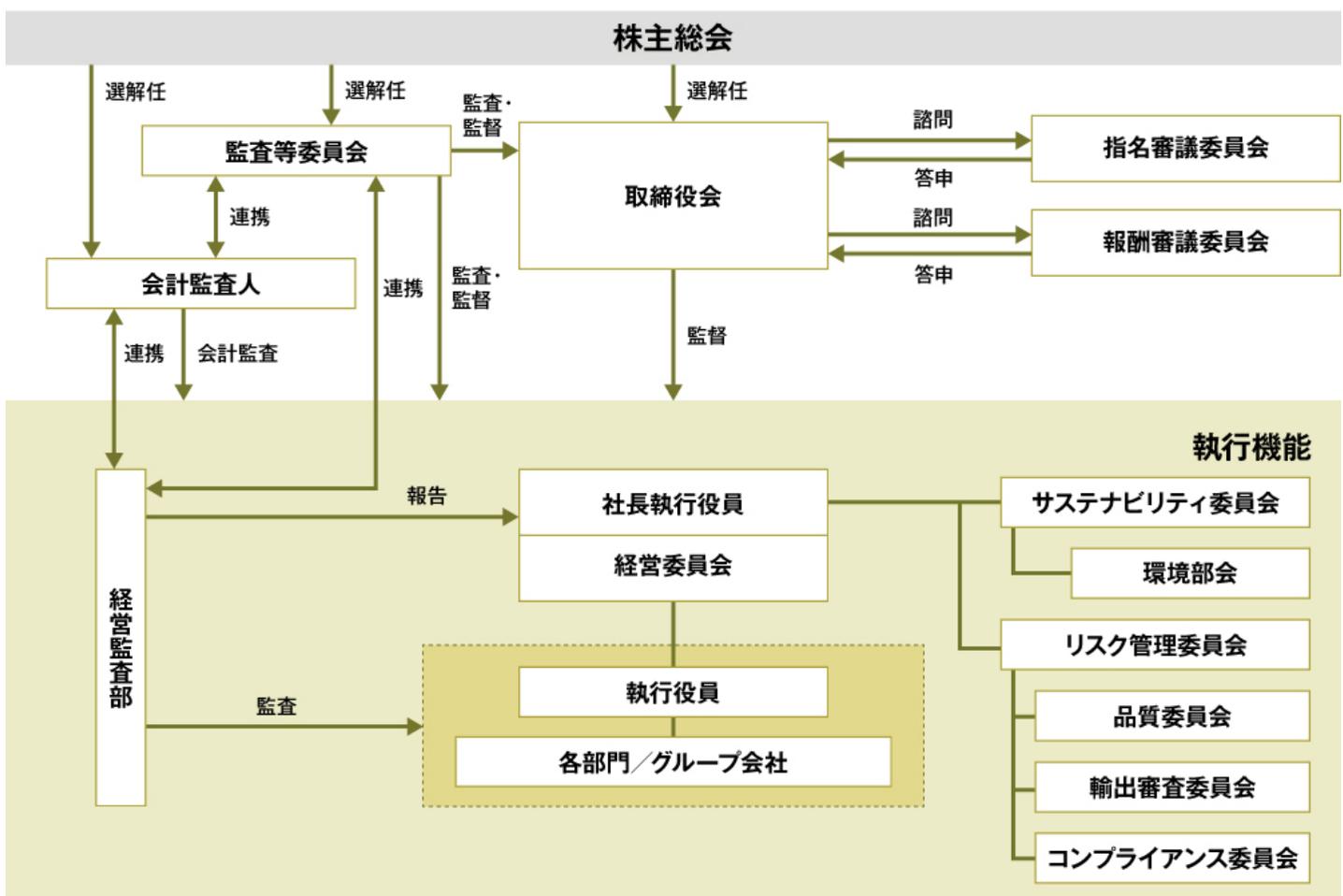
基本的な考え方

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 (2022年6月29日現在)



取締役会

取締役会は、法令および定款に定められた事項、ならびにニコングループの重要事項について意思決定し、取締役の職務執行の監督を行います。ニコンでは、経営陣への委任の範囲を明確化し、経営陣による迅速な意思決定と業務執行を可能とするため、取締役会付議・報告基準において、取締役会に付議すべき事項を具体的に定めています。例えば、経営の基本方針、中期経営計画、年度計画、内部統制システムの基本方針、一定の金額水準を超える投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5名(うち3名は監査等委員)を選任しています。また、取締役会議長は、非業務執行取締役が務めています。

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のほか、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。

指名審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占め、委員長を社外取締役が務める指名審議委員会を設置しています。指名審議委員会は、取締役および執行役員の選解任の決定が透明性・客観性をもってなされることを目的に、最高経営責任者・社長執行役員・取締役の選解任基準の策定および候補者の指名、取締役会の構成の検討、執行役員人事の監督等を行います。

報酬審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が半数以上を占め、委員長を社外取締役が務める報酬審議委員会を設置しています。報酬審議委員会は、役員報酬が透明性・客観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・果敢な意思決定を行います。

取締役スキル・マトリックス

ニコンでは、当社の経営戦略の実現に向け、取締役に特に期待するスキルとして、企業経営・経営戦略、内部統制・ガバナンスといった知見・経験や、当社の事業特性・課題に関する知見・経験を下表のとおり選定し、指名審議委員会における審議のうえ、決定しています。これらのスキルを各取締役がバランスよく保有し、多様性の確保および適切な員数の観点も踏まえて、取締役会全体として実効性を発揮できる構成としています。

※社外取締役

役職	氏名	指名審議委員会	報酬審議委員会	取締役に期待する知見・経験					
				企業経営・経営戦略	内部統制・ガバナンス	法務・リスク管理	財務・会計/M&A	グローバルビジネス	テクノロジー
取締役会議長	牛田 一雄	○	○	○	○				○
代表取締役	馬立 稔和		○	○				○	○
代表取締役	小田島 匠			○	○	○			
取締役	徳成 旨亮			○	○		○		
取締役 [※]	村山 滋	○	○	○				○	○
取締役 [※]	立岡 恒良	○			○	○		○	
取締役 常勤 監査等委員	萩原 哲			○	○		○		
取締役 常勤 監査等委員	鶴見 淳				○		○	○	
取締役 [※] 監査等委員	蛭田 史郎		○ (委員長)	○	○				○
取締役 [※] 監査等委員	山神 麻子				○	○		○	
取締役 [※] 監査等委員	澄田 誠	○ (委員長)		○	○				○

(各取締役が保有しているスキルのうち、特に期待する知見・経験を3つまで記載しています。)

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

当社は、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ます。

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

※「主要な取引先」とは、以下に該当する取引先をいうものとします。

(1) 過去3年間の何れかの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%若しくは1億円のいずれか高い方を超える取引先
- 当社への支払いが当社連結売上高の2%若しくは1億円のいずれか高い方を超える取引先

(2) 当社より、過去3事業年度の平均で、年間1千万円を超える報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家

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
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。
立岡 恒良	経済産業省において要職を歴任し、産業政策、経済政策に関する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
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、弁護士としてガバナンス・コンプライアンス等に関する専門的な知識・経験等を有しており、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。
澄田 誠	イノテック株式会社の代表取締役社長、TDK株式会社の取締役会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、大局的な見地より当社の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。

取締役会・監査等委員会への出席状況(2022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	18回中18回出席	-
村山 滋	取締役	18回中18回出席	-
石原 邦夫	取締役 (監査等委員)	18回中18回出席	10回中10回出席
蛭田 史郎	取締役 (監査等委員)	18回中18回出席	10回中10回出席
山神 麻子	取締役 (監査等委員)	18回中18回出席	10回中10回出席

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(2021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(2022年3月期)認識した課題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
前回認識した課題への取り組み	<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 次期(新)中期経営計画の策定に向けて十分に審議を重ね、活発化した議論のもと、成長戦略を踏まえた計画策定がなされた。 • 内部統制・リスク管理体制強化のモニタリング 内部統制・リスク管理体制の整備を進め、取締役会において定期報告がなされる体制は整えたが、さらなるモニタリング強化が必要である。 • 指名・報酬審議委員会と取締役会の連携強化 両委員会における審議内容は逐次、取締役会に報告され、連携が図られた。一方、取締役会としての議論のあり方には検討の余地がある。
今回認識した主な課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"> • 新中期経営計画のモニタリング 定期的に新中期経営計画の進捗を検証し、着実な遂行に向けて成長戦略に関する議論を深化させ、モニタリングを実施する。 • 内部統制・リスク管理体制のさらなる強化と監督 グループガバナンス体制の整備を進め、内部統制・リスク管理体制のさらなる強化に向けた監督を行う。 • 社外取締役へのサポート機能の強化 社外取締役に対し、勉強会や、執行役員との意見交換の機会を設けるなど、情報提供やトレーニングを拡充させ、取締役会における議論の充実にに向けた支援を行う。

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。

役員報酬

取締役の報酬などの額(2022年3月期)

区分			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	6名 (2名)	6名 (3名)	12名 (5名)
		支給額	243百万円 (30百万円)	104百万円 (45百万円)	348百万円 (75百万円)
業績連動報酬	賞与	支給人数	3名 (-)	-	3名 (-)
		支給額	112百万円 (-)	-	112百万円 (-)
	業績連動型株式報酬	支給人数	4名 (-)	-	4名 (-)
		支給額	18百万円 (-)	-	18百万円 (-)
株式報酬	株式報酬型ストックオプション	支給人数	3名 (-)	-	3名 (-)
		支給額	60百万円 (-)	-	60百万円 (-)
合計		支給人数	6名 (2名)	6名 (3名)	12名 (5名)
		支給額	434百万円 (30百万円)	104百万円 (45百万円)	539百万円 (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に係る支給人数・支給額には、2021年6月29日開催の第157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)および当該取締役に係る支給額を含んでいます。

※ 上記の業績連動型株式報酬の支給額は、報酬審議委員会の審議を経て、2022年5月20日開催の取締役会にて監査等委員以外の取締役(非業務執行取締役を除く)に支給することを決議した業績連動型株式報酬のうち、当事業年度において監査等委員以外の取締役であった者に対する報酬の支給総額(但し、業績連動型株式報酬の対象期間のうち、当該取締役が監査等委員以外の取締役ではなかった期間に係る分を除く。)と、当該取締役に係る2021年度3月期までの引当金計上額の合計額との差額です。

※ 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

報酬制度については、以下のような方針および手続によるものとします。

1) 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。

- 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

2) 報酬審議委員会による報酬額・算定方法の審議を踏まえた決定

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。監査等委員以外の取締役および執行役員等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、取締役会が決定する。

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。

3) 報酬体系および業績連動の仕組み

a) 業務執行取締役および執行役員等の報酬体系は、原則として金銭報酬(月例定額報酬および賞与)ならびに株式報酬(業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式報酬)で構成される。賞与および各株式報酬の標準支給額は、各人の月例定額報酬に、役位・職責に応じた比率を乗じた金額とし、上位の役位・職責ほど当該割合が高まる設計とする。なお、月例定額報酬を1とした場合の各報酬の比率の範囲は以下の通りとする。また、株式報酬に関しては、各事業年度毎に、株式の希薄化率が1%を超えない範囲内で支給するものとする。

賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
0.6~0.7	0.1~0.225	0.3~0.45

金銭報酬

月例定額報酬

業績に連動しない金銭報酬とし、毎月支給する。

賞与

単年度における当社全体の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ならびに役員毎に設定した課題の定性評価を踏まえた報酬審議委員会による評価に基づき、役位等に応じて算出される標準支給額に対して0~200%の範囲で取締役会において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。

株式報酬

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、別途取締役会にて決定する複数事業年度毎に設定する中期経営計画の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各事業年度における当社全体の売上収益、営業利益率、戦略課題の目標達成度を踏まえた報酬審議委員会による評価に基づき、役位等に応じて算出される基準の0～150%の範囲で取締役会において決定される株式報酬とし、原則として、当社が掲げる中期経営計画の対象期間に含まれる各事業年度の終了後最初に到来する6月に譲渡制限付株式またはその時価相当額の金銭を交付する。当該譲渡制限付株式は、当社の取締役および執行役員等のいずれの地位からも退任するまでの期間中の処分が原則として禁止される。

譲渡制限付株式報酬

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、原則として毎年4月に譲渡制限付株式を交付する。当該譲渡制限付株式は、当社の取締役および執行役員等のいずれの地位からも退任するまでの期間中の処分が原則として禁止される。交付する譲渡制限付株式の数は、取締役会の決議により役位等に応じて算出される一定額を、当社株式の時価をもって除した数を原則とする。

b)非業務執行取締役の報酬体系は、月例定額報酬のみとし、毎月支給する。

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(2022年3月末現在)

区分	女性	外国人
ニコン	1名	1名
グループ会社 [※]	4名	25名

※ 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。

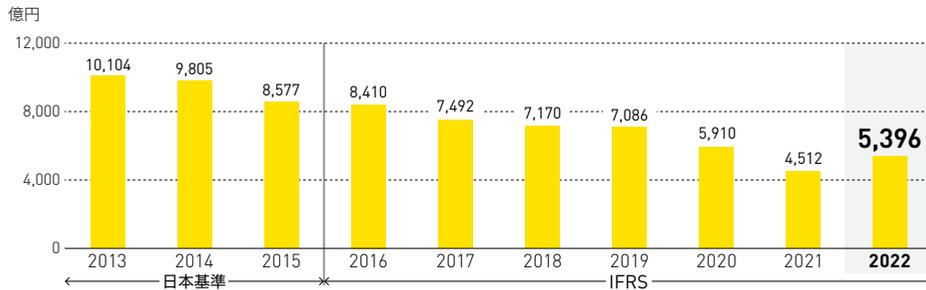
重要財務指標分析

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

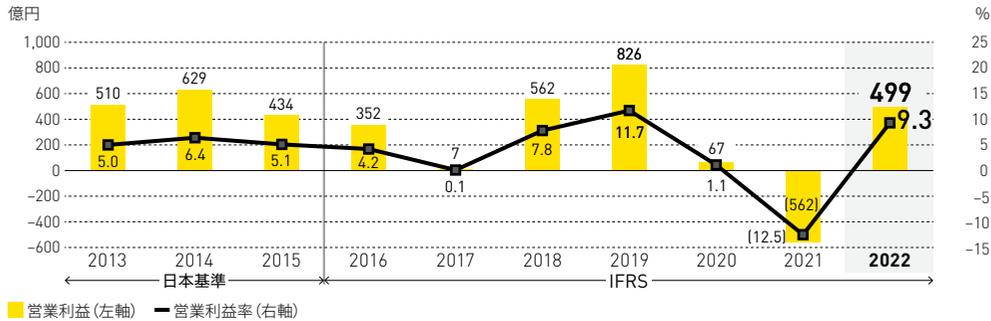
成長性／収益性

売上収益*



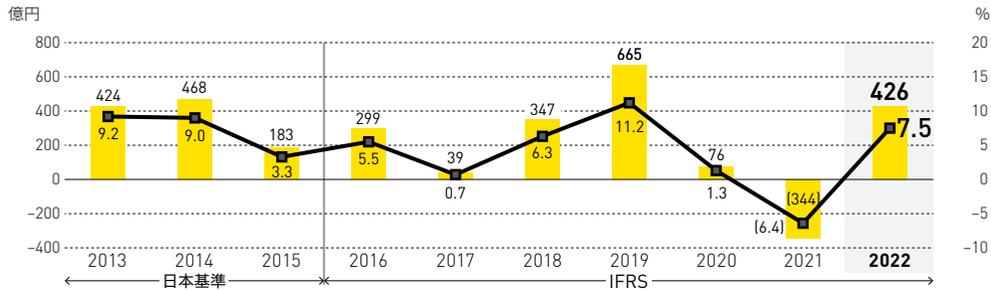
* 日本基準では売上高

営業利益／営業利益率



■ 営業利益(左軸) ■ 営業利益率(右軸)

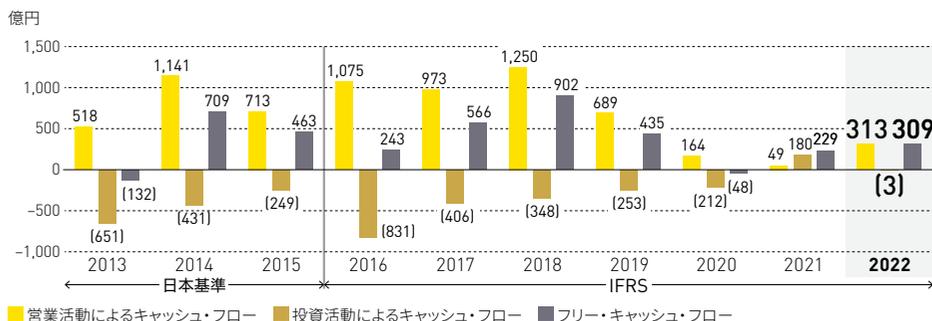
親会社の所有者に帰属する当期利益*／ROE



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益*(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(損失)

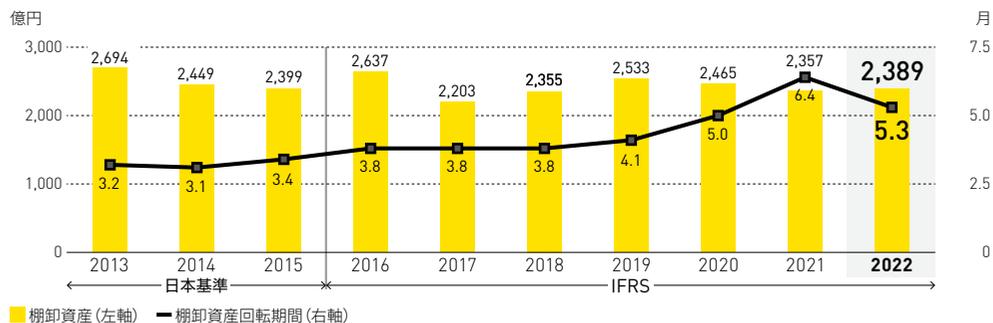
キャッシュ・フロー



■ 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

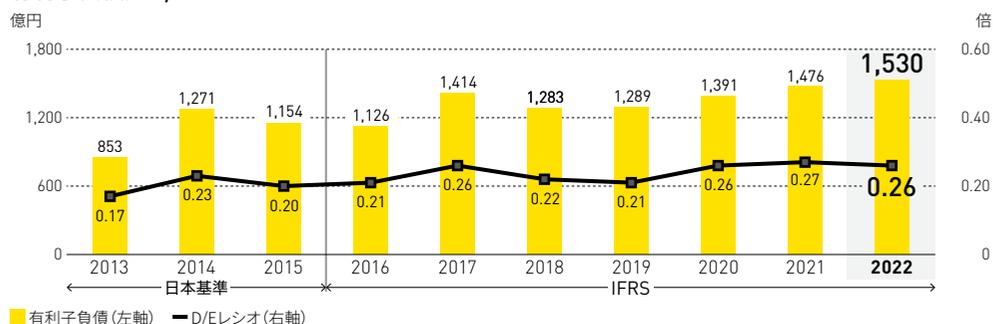
効率性

棚卸資産／棚卸資産回転期間



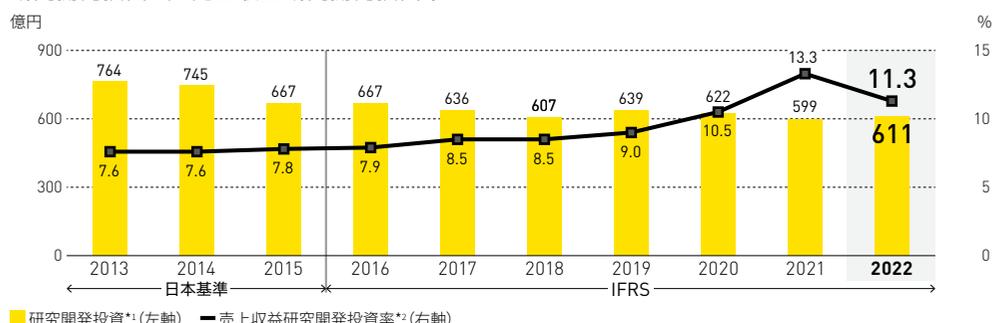
安全性

有利子負債／D/Eレシオ



成長投資

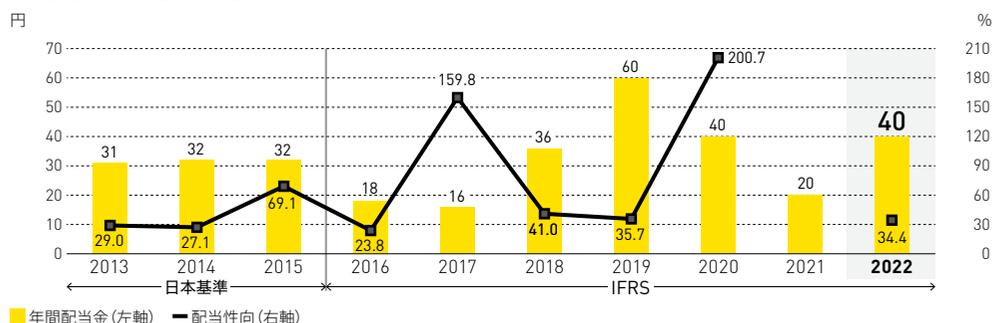
研究開発投資*1／売上収益研究開発投資率*2



*1 日本基準では研究開発費 *2 日本基準では売上高研究開発費率

株主還元指標

年間配当金／配当性向



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

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

非財務データ：

	2013	2014	2015
連結対象会社(社)	71	70	75
従業員数(名)*6	24,047	23,859	25,415
女性従業員比率(%)	41.0	40.4	44.6
海外従業員比率(%) ^{*7}	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}	—	—	—

*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 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、2022年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル=122.39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。

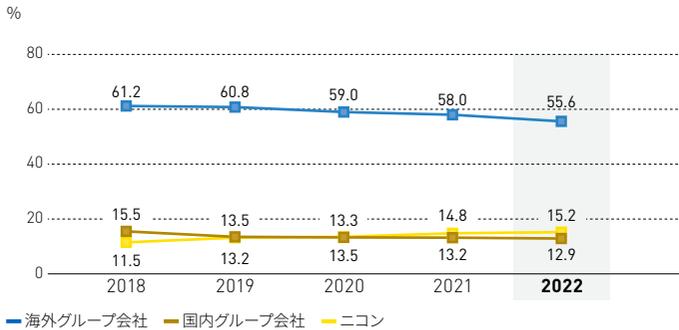
国際会計基準 (IFRS)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
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	¥ 539,612	\$4,408,955
売上原価	(522,232)	(443,153)	(404,170)	(405,250)	(368,978)	(295,318)	(303,541)	[2,480,113]
販売費及び一般管理費	(276,988)	(247,548)	(248,683)	(238,561)	(205,698)	(181,339)	(189,465)	[1,548,043]
その他営業収益 (費用)	(6,554)	(57,798)	(7,988)	17,805	(9,585)	(30,807)	3,328	27,192
営業利益 (損失)	35,266	774	56,236	82,653	6,751	(56,241)	49,934	407,991
税引前利益 (損失)	39,546	3,068	56,257	87,915	11,864	(45,342)	57,096	466,509
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)	42,679	348,713
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	1,039,566	8,493,880
資本合計	537,078	538,150	573,541	616,726	541,760	538,726	599,967	4,902,092
有利子負債	112,642	141,494	128,314	128,992	139,136	147,628	153,098	1,250,903
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	31,351	256,157
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	(385)	[3,146]
フリー・キャッシュ・フロー	24,334	56,649	90,274	43,597	(4,862)	22,990	30,966	253,011
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)	(26,151)	[213,669]
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)	116.23	0.95
希薄化後当期利益	75.37	9.98	87.49	167.30	19.85	(93.96)	115.58	0.94
支払配当金	18.00	16.00	36.00	60.00	40.00	20.00	40.00	0.33
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	57.5	
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	0.26	
ROE*2 (%)	5.5	0.7	6.3	11.2	1.3	(6.4)	7.5	
ROA*2 (%)	3.0	0.4	3.3	6.0	0.7	(3.5)	4.2	
設備投資額	34,498	32,234	33,472	24,938	28,775	30,531	42,143	344,334
減価償却費	38,811	33,972	31,706	27,805	34,105	28,027	24,857	203,097
研究開発投資*5	66,781	63,636	60,704	63,963	62,294	59,955	61,107	499,281
非財務データ:								
連結対象会社 (社)	84	82	81	81	82	79	71	
従業員数 (名) *6	25,729	25,031	21,029	20,917	20,190	19,448	18,437	
女性従業員比率 (%)	45.1	44.1	40.5	41.0	39.2	38.0	36.2	
海外従業員比率 (%) *7	61.6	60.7	58.5	57.8	56.5	54.6	53.1	
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	2,681	
エネルギー起源CO ₂ 排出量 (千トン-CO ₂) *8	235	221	225	215	192	180	177	
エネルギー使用量 (TJ) *9	4,312	4,169	4,410	4,283	4,057	3,842	3,885	
廃棄物排出量 (トン) *10	6,369	6,118	5,928	7,771	7,089	5,989	5,858	

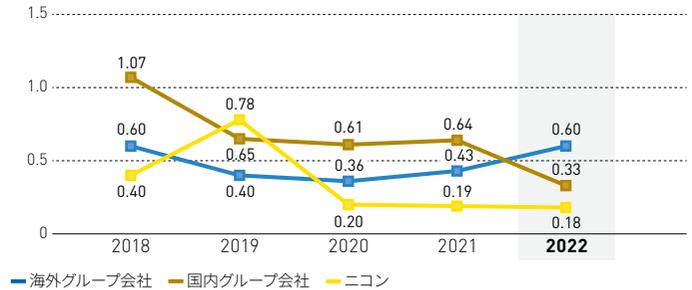
非財務ハイライト

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

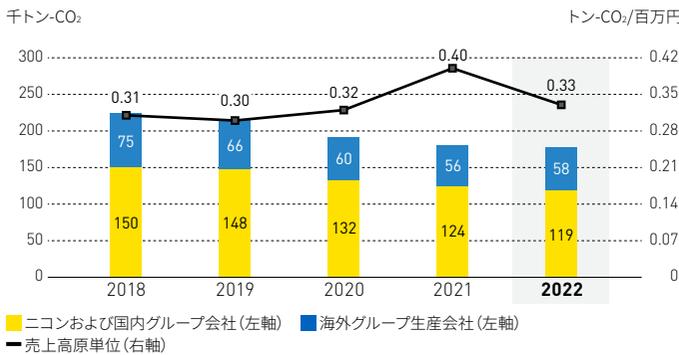
女性従業員比率推移^{*1}



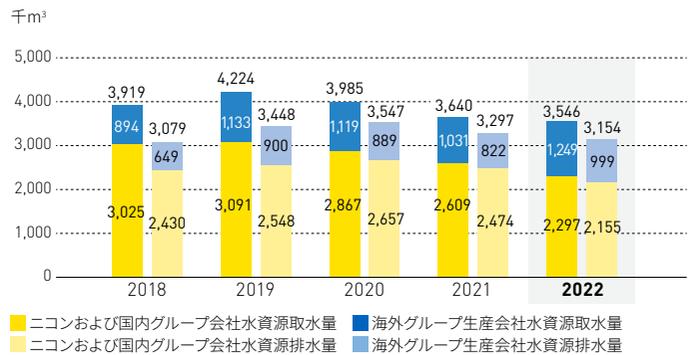
休業災害(1日間以上)度数率^{*2}推移^{*3}



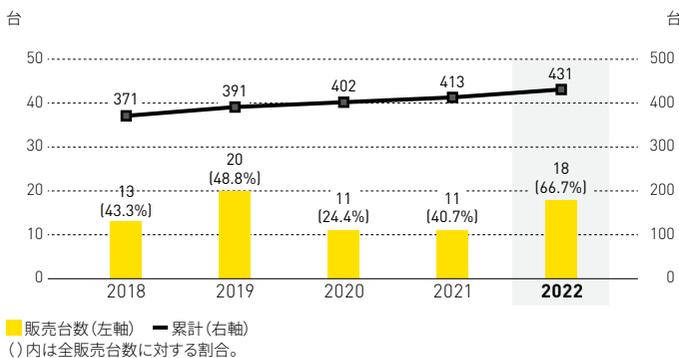
エネルギー起源CO₂排出量推移^{*4}



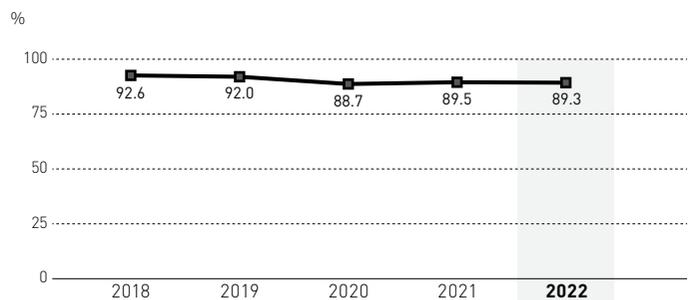
取水量/排水量推移



中古露光装置(半導体用)の販売台数推移



従業員定着率推移



*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(2022年3月期は25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(2022年3月期は42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

インフォメーション

会社情報

(2022年3月末現在)

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

18,437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

(2022年3月末現在)

株主数

45,778名

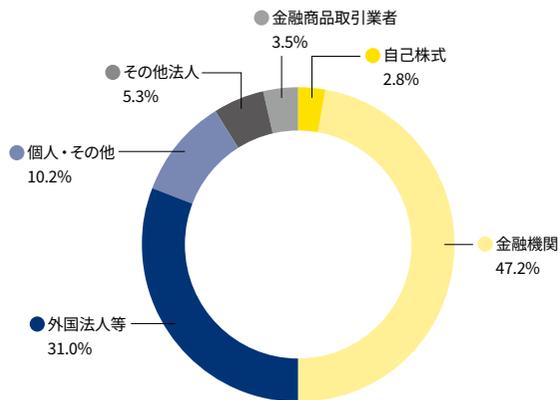
上場金融商品取引所

東京証券取引所
証券コード 7731(日本)

株主名簿管理人

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 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	74,622	20.3
明治安田生命保険相互会社	19,537	5.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,356	5.3
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,154	1.9
株式会社三菱UFJ銀行	7,009	1.9
株式会社常陽銀行	6,121	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,110	1.4
株式会社静岡銀行	4,996	1.4
日本生命保険相互会社	4,697	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,213	1.1

*自己株式(10,485,746株)は、上記大株主から除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

格付情報

格付情報	長期債	短期債	
日本格付研究所(JCR)	A+[安定的]	J-1	2022年6月1日現在
格付投資情報センター(R&I)	A [安定的]	a-1	2022年6月2日現在

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 財務・経理本部
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
<https://www.jp.nikon.com/>