



NIKON REPORT 2024

ニコン レポート2024
2024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	CEOメッセージ
	8	COO & CFOメッセージ
FUTURE VISION	12	2030年のありたい姿
	12	これからの価値提供領域
	15	ありたい姿を実現するために
	16	価値創造モデル
NIKON'S CORE STRENGTHS	17	経営資源
	18	技術力
	19	ブランド力
MANAGEMENT PLAN	20	中期経営計画(2022～2025年度)進捗報告
SUSTAINABILITY	25	ニコンのサステナビリティ
	28	社外からの評価
	28	イニシアチブへの参画
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	29	人的資本経営
CORPORATE GOVERNANCE	31	コーポレート・ガバナンス強化の取り組み
	35	コーポレート・ガバナンス体制
	44	社外取締役対談
CORPORATE DATA	48	非財務ハイライト
	49	重要財務指標分析
	51	10年間の主要財務・非財務データ
	53	インフォメーション

編集方針

ニコンレポート2024(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、に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

2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に2024年4月以降の内容を含みます)

注意事項

本レポートは、当社ウェブサイトに掲載していた「ニコンレポート2024」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、当社ウェブサイト公開時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、潜在的风险および不確実性が含まれます。
このため、それ以降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。

CEOメッセージ

2024年8月



新たな経営体制で 「ありたい姿」の実現を目指します

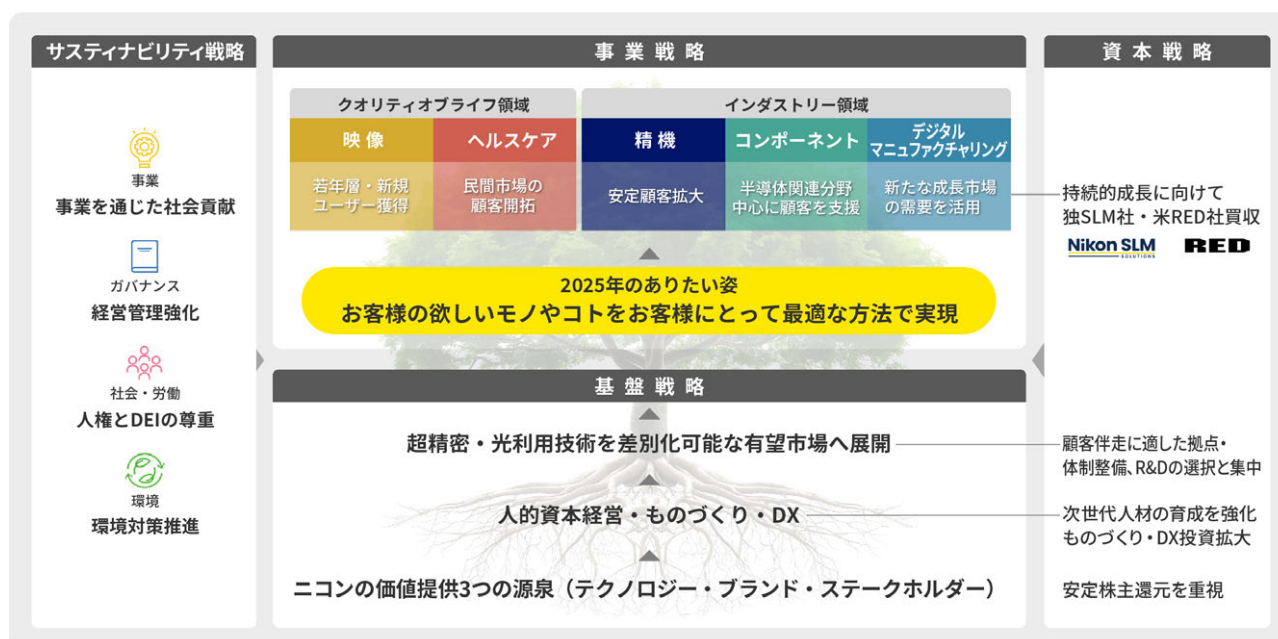
馬立 稔和
代表取締役 兼 会長執行役員CEO

2019年6月に私が代表取締役兼社長執行役員に就任以来、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響をはじめ、地政学リスクの顕在化など深刻な状況に直面しながらも、ニコンは着実に歩みを進め、5年間で相応の成果を上げることができました。これは、ステークホルダーの皆様のご協力、ご支援によるものと心より感謝しています。

一方で、さらなる成長のためには課題も少なくありません。国内外の投資案件の増加による収益管理やリスク管理、内部統制の強化、グローバルコンプライアンスの推進を含めて、グループ全体の力を一段引き上げる必要があります。このような課題に対応するため、2024年4月、CFOとして財務にとどまらない視点で全社戦略を推進してきた徳成を社長執行役員COO 兼 CFOとし、私が会長執行役員CEOとなる経営体制に移行しました。私と徳成の2人が両輪となることで、中期経営計画の達成ならびにその先の成長を目指していきたいと考えています。

中期経営計画の全体像

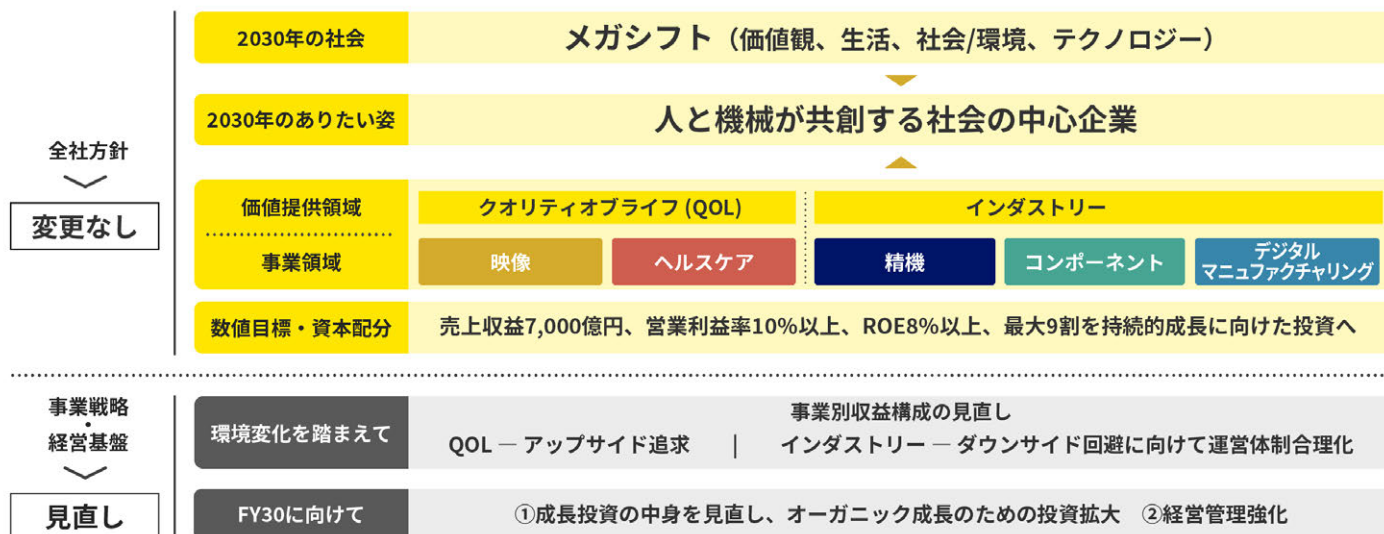
2022年4月に発表した中期経営計画（2022～2025年度）では、まず2030年のありたい姿をイメージし、その実現に向けて2025年に到達するべき目標を定め、その実現に向けた戦略と施策を策定しました。



中期経営計画の進捗状況

中期経営計画は2023年度時点で計画最終年度の売上収益目標7,000億円を2年前倒しで達成するなど、順調に推移しています。この間、金属3Dプリンター大手のドイツ SLM Solutions Group AG（現 Nikon SLM Solutions AG、以下、SLM社）や業務用シネマカメラで有名な米国RED.com, LLC（以下、RED社）などのM&Aにより、成長ドライバーを拡充しています。

今後は成長投資の中身を見直し、オーガニック成長のための投資を拡大するとともに、経営管理の強化を図る方針です。



2024年度の事業収益見通しは、本社移転の関連一時費用を除外すれば、2023年度と同水準の400億円程度の営業利益を見込んでいます。中期経営計画最終年度の2025年度にかけては、映像事業が高収益を維持することに加え、他の4事業での収益改善が見込まれ、ROE8%以上の実現を目指します。

事業別の進捗状況

映像事業

映像事業は、ミラーレスカメラのフラッグシップモデル「Z 9」の先進機能を展開した新製品「Z 8」、「Z f」の販売が好調に推移し、レンズ交換式デジタルカメラ・交換レンズともに販売数量を伸ばしています。今後も、趣味・プロ層向け中高級機の市場投入を計画しており、コアファンに加え、新規ユーザー、特に若年層の拡大に注力する方針です。また、今後市場の拡大が予想される動画機においては、業務用としてハリウッド等で支持されているRED社の先進技術を活かした新たな価値を提供することで、事業領域の拡大と収益源の獲得を目指します。

ヘルスケア事業

ヘルスケア事業は、売上の6割弱を占める「ライフサイエンス」における生物顕微鏡では民間企業向けビジネスの開拓を進めています。また高単価のシステム顕微鏡比率を4割超に伸ばすことを目指しています。創薬支援サービスではアプリケーションの拡充と病理診断のDX化を推進し、顕微鏡の拡販につなげる方針です。「細胞受託生産」では、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広い顧客のプロジェクトを受託し、複数の商用化が始まっています。「アイケア」における世界シェア3割超の眼底カメラと合わせ、3つのビジネスで、売上1,000億円、営業利益100億円規模の安定達成を目指します。

精機事業

精機事業では、FPD露光装置は高精細・高生産性の新型装置の拡販が進み、韓国・中国で市場シェアを拡大しています。半導体露光装置は、北米主要顧客に加え、国内・アジアで顧客の多様化に成功しつつあります。FPD露光装置・半導体露光装置ともに、インストールベースを活かし、保守・移設などのサービスビジネスで着実に収益を確保する方針です。今後とも、モデル刷新を推進し製品ポートフォリオを再強化することで、中長期的なビジネス拡大を目指します。

コンポーネント事業

コンポーネント事業においては、半導体関連で進展する高度化・微細化に伴い、ニコンの光学コンポーネントやEUV関連コンポーネントなどの採用が進展しています。2024年4月に顧客セグメント及び製品の関連性が高い産業機器事業部とデジタルソリューションズ事業部を統合し、インダストリアルソリューションズ事業部を新設しました。測定・検査装置の事業をコンポーネント事業に統合することで、完成品・サービス・コンポーネント一体のソリューション提供体制をグローバルに強化し、事業領域の拡大を進めていきます。

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では、SLM社の子会社化により、150社以上の顧客基盤を獲得しました。今後、最大市場の米国に築いたアプリケーション開発拠点を活かし、防衛・航空宇宙市場を中心に、大型部品造形に強いSLM社の高速・高精度の金属3Dプリンターの拡販に注力します。デジタルマニュファクチャリング事業は、2025年度のEBITDA黒字化、2026年度に営業利益黒字化を目指します。

経営基盤強化の進捗状況

ビジネスの拡大を中長期的に支えるためには、経営基盤を強化する必要があります。人的資本経営やサステナビリティ戦略において着実な改善を進めるとともに、DX、ものづくりへの投資やグループ経営管理の強化に注力します。

順調		要強化	
人的資本経営		顧客・従業員重視のDX	
顧客に伴走する次世代人材の獲得、育成、活躍		顧客とデータにデジタルにつながり新たな価値へ転換	
進捗 2期連続600名超の獲得（就職人気ランキング業界上位） - ソリューションエンジニア育成	今後の対応 - 多様な人材の活躍促進 - 経営人材育成 - 従業員エンゲージメント強化	進捗 - デジタルマーケティング整備 - キャリアDX人材の獲得	今後の対応 - 基幹システム刷新（300億円規模投資～2030年） - B2B統合サイト開設
サステナビリティ戦略		ものづくり	
「創造(事業)」を通じた社会への貢献		全事業を支える生産拠点の整備	
進捗 全体 DEI推進、高い外部評価維持、「創造を通じた貢献」の具体化	今後の対応 欧州の非財務情報開示要請と法規制への対応	進捗 生産拠点の整備計画の策定、コンポーネント生産能力一部増強	今後の対応 老朽化対応、柔軟な生産体制に向け整備開始（1,000億円規模～2030年）
環境戦略 - 再生可能エネルギー利用率 69% - 温室効果ガス削減率 67%（FY13比）	今後の対応 - 再エネ率100%達成目標年を2030年度に前倒し - バリューチェーンを含むScope3の削減	経営管理	
外部評価      		グループガバナンスの強化 グローバルコンプライアンス体制の整備	
		進捗 「管理標準」を策定し、全事業部・子会社に適用開始	今後の対応 2線・3線強化に向け、人材獲得・組織体制整備

※DEI＝ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

*1 THE USE BY NIKON CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NIKON CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

サステナビリティ戦略

ニコンのサステナビリティ推進活動は、外部から高い評価を得ています。マテリアリティ(重点課題)のうち社会・労働では、2023年4月に「Nikon Global Diversity, Equity & Inclusion Policy」を制定し、共に働くメンバーの個性や能力を活かし合うことのできる職場環境や企業文化の醸成を目指して浸透活動を展開しています。

環境関連では、温室効果ガスの削減率や再生可能エネルギーの利用率は、中期経営計画を上回って推移しています。これを受け、再生可能エネルギー率100%の達成目標年度を2050年度から2030年度に前倒しました。

今後とも、持続可能な社会への貢献とニコンの持続的な成長の双方を目指します。

人的資本経営

2030年のありたい姿を実現するためには、人材は最も重要な経営資源です。ニコンでは、人材の「獲得」、「育成」、「活躍」の3つを柱とし、経営戦略と人材戦略を一体で進めています。人材の「獲得」では、2年連続で600名超の人材を迎え入れました。一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整えるとともに、従業員の自覚を促すことにより、自律的に人材が「育成」され、「活躍」できる企業でありたい、と考えています。

顧客・従業員重視のDX

DX推進については、DX人材の獲得に注力するとともに、デジタルマーケティング機能の強化や、事業を横断したBtoB統合サイトの開設を進めています。また、2030年に向けて300億円規模を投じ、基幹システムの刷新を開始しています。

ものづくり

ものづくりはニコンの原点です。全社戦略である収益拡大をしっかりと支えるために生産拠点の整備に力を入れていきます。事業環境が大きく変化する、各事業における需要変動が高まるなか、2030年に向けて1,000億円規模を投じて、フレキシブルで効率性の高い工場を目指し、生産拠点の整備計画を進めます。特にニコン製品の生命線ともいえるレンズの生産能力増強などを行います。

経営管理

海外の出資先・子会社が増えるなか、グループガバナンスの強化、グローバルコンプライアンス体制の整備が急務となっています。専門性の高い人材の獲得や組織体制の整備を進め、第2、第3のディフェンスラインを強化します。

また、コーポレート・ガバナンスの実効性も一段と高めていく方針です

ありたい姿の実現へ

ニコンは、1917年の設立以来、光の可能性に挑み、お客様の信頼と期待に応えながら、新たな価値を創造してきました。私たちは、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するため、お客様が真に求めるものは何かを常に考え、完成品・サービス・コンポーネント一体でのソリューションを提供します。そして、新しい経営体制で、「人と機械が共創する社会の中心企業」を目指してまいります。

COO & CFOメッセージ

2024年8月

中期経営計画に沿ったオペレーションと 財務運営で企業価値の向上を目指します

徳成 旨亮

代表取締役 兼 社長執行役員COO 兼 CFO



COO 兼 CFOとして

2024年4月から社長執行役員COO 兼 CFOに就任しました。馬立が会長執行役員CEOとして全体戦略に責任を持ち、私が全社の業務運営（オペレーション）と財務運営を遂行する役割を担います。

ニコンは新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年度には売上収益が4,512億円、営業損失562億円、親会社の所有者に帰属する当期損失344億円と100年を超える当社の歴史のなかで最大の損失を計上しましたが、その後、売上収益7,000億円台まで回復しました。

中期経営計画（2022~2025年度）で掲げた2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」になることを目指した戦略や諸施策もおおむね順調に推移しています。

しかし、私はニコンがさらに持続的に成長していくためには、従来以上に経営基盤を強化する必要があると考えています。すなわち、人材の獲得・育成・活躍を基軸に据えた人的資本経営や「創造（事業）」を通じた社会への貢献を旗印に掲げたサステナビリティ戦略を着実に進めるとともに、過去において必ずしも十分ではなかったIT/DX投資や全事業を支える生産拠点の整備などのものづくりへの投資を進めます。さらに、海外の出資先・子会社を含むグループガバナンスの強化、グローバルコンプライアンス体制を整備していきます。

このような経営基盤の強化には支出が伴います。具体的には、2030年までの間にIT/DX投資には約300億円、生産拠点の整備には約1,000億円が必要になると考えています。

こうした投資や支出を計画的に行う一方で、各年度の収益もしっかりと確保する必要があります。この両方のバランスを合理的に考え、実務を遂行することが、COO（業務運営）とCFO（財務運営）を兼ねる私のミッションであると考えています。

中期経営計画に沿ったオペレーションと財務運営をおこなうことで、持続的な企業価値の向上を目指します。

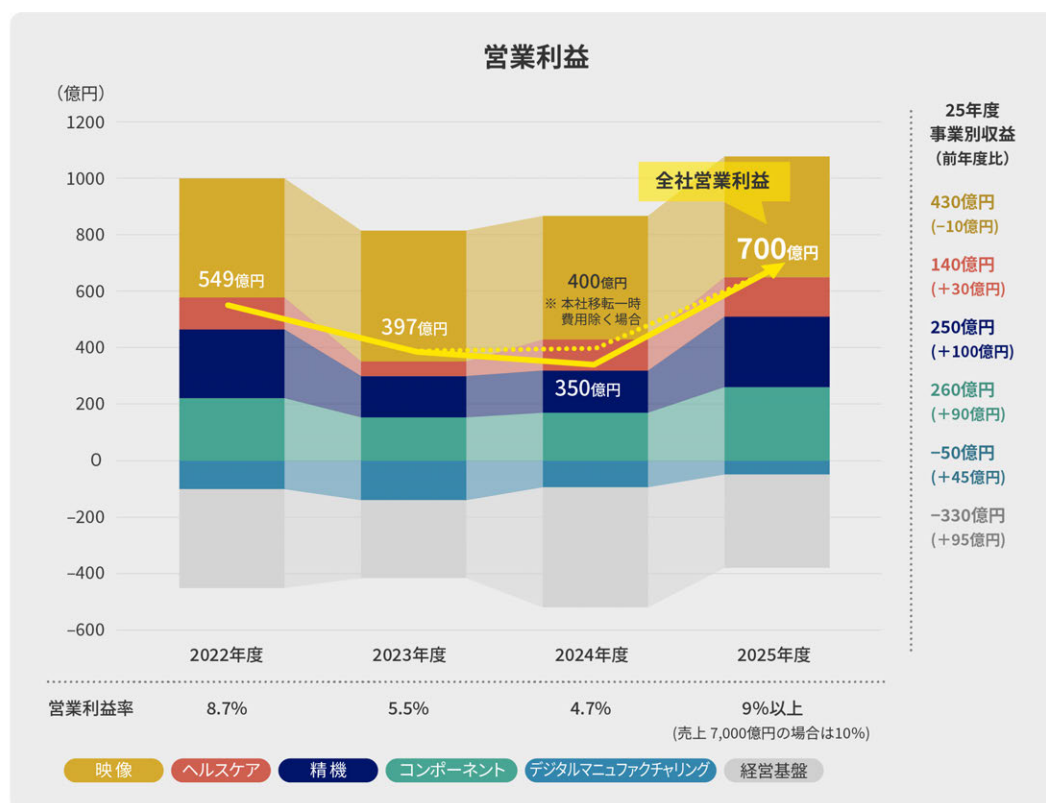
2023年度の振り返り

中期経営計画2年目にあたる2023年度の業績は、売上収益7,172億円(前年比891億円増)、営業利益397億円(同152億円減)、親会社の所有者に帰属する当期利益325億円(同124億円減)と、増収ながら減益となり、ROEは5.0%となりました。

映像事業は好調を維持し増益となったものの、FPD露光装置の販売台数やサービス収益が減少した精機事業やコンポーネント事業の減益に加え、ヘルスケア事業やデジタルマニュファクチャリング事業で一時費用が発生したこと等により、全体で減益となりました。

戦略面では、映像事業において業務用シネマカメラ分野で独自の顧客と技術を持つ米国のRED.com, LLC(以下、RED社)の子会社化を発表し、業務用動画機市場開拓に向け大きな一歩を踏み出しました。また、戦略事業に位置付けているデジタルマニュファクチャリング事業では、子会社化したドイツの金属3DプリンターメーカーNikon SLM Solutions AG(以下、SLM社)を含むアディティブマニュファクチャリング事業をグローバルに統括するNikon Advanced Manufacturing Inc.を米国に設立し、事業拡大を図りました。

2024年度と中期経営計画最終年度である2025年度の見通し (2024年5月公表内容)



2024年度通期の売上収益は7,450億円、営業利益は350億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は300億円と、増収減益を見込みます。

増収は、ヘルスケア事業やデジタルマニュファクチャリング事業でさらなるビジネス拡大を見込むことに加え、映像事業におけるミラーレスカメラおよび交換レンズの販売数量増加やRED社の連結化によるものです。

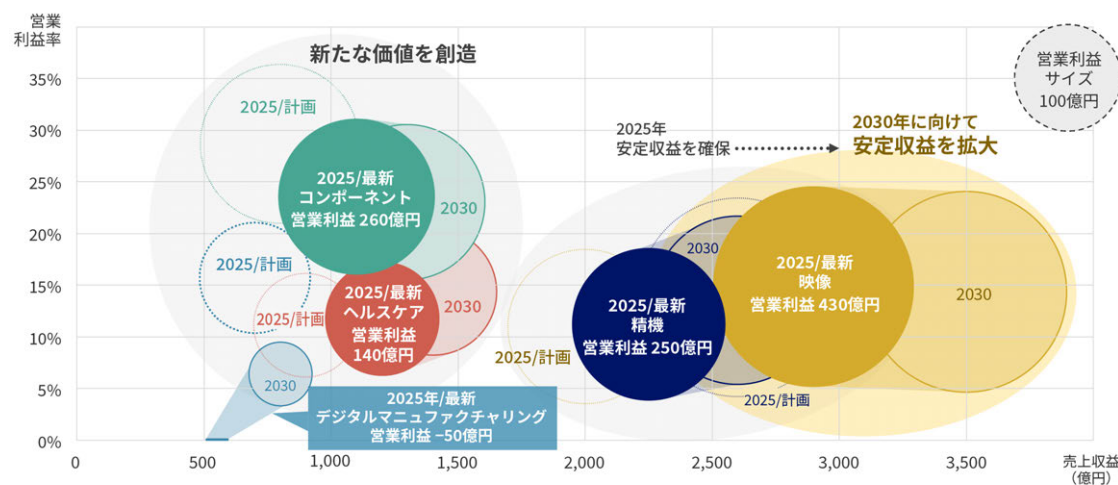
一方、減益となるのは、ヘルスケア事業・デジタルマニュファクチャリング事業の増益および一時費用の減少を、RED社買収に伴う費用増を主因とする映像事業の減益や全社費用の増加が上回るためです。ただし、一過性費用である新本社移転費用約50億円を除く実質的な営業利益は前年度並みとなる見込みです。

FY24からFY25への変化

映像	→	ミラーレスカメラ・レンズの拡充で高収益維持
ヘルスケア	↗	民間市場拡大、アイケア一過性費用剥落、細胞受託利益貢献
精機	↗	FPD装置の収益性改善、サービス拡大
コンポーネント	↗	半導体市況回復で、光学・EUV関連コンポーネント伸長
デジタル マニュファクチャリング	↗	Nikon SLM単体黒字化（23年度下期黒字）、 Nikon AM Synergy赤字縮小
経営基盤	↗	本社移転一時費用剥落（約50億円）

中期経営計画最終年度である2025年度は、2024年度に比べ、各事業で業容拡大が見込まれ、本社移転費用などの一時費用も剥落することから、増収増益を見込んでいます。

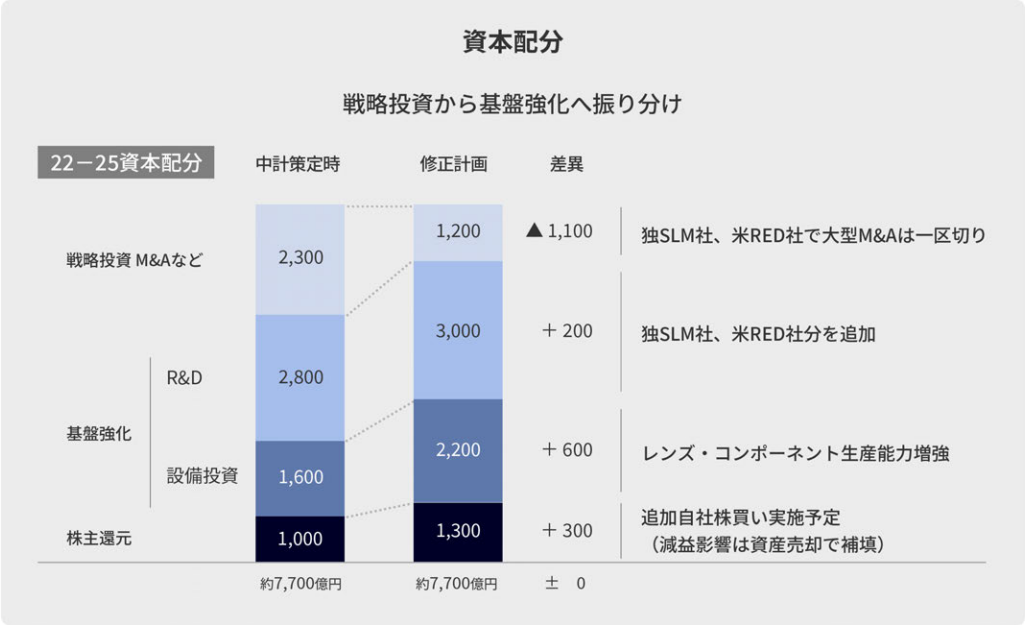
さらに、2030年度に向けては、2026年度に営業利益の黒字化が期待されるデジタルマニュファクチャリング事業を含む5つの事業すべてでさらなるビジネス拡大を目指す方針です。



資本配分 — 基盤強化のための投資と株主還元の一層の充実

こうした中期経営計画に基づいた成長を実現するための資本配分ですが、自己資本比率50%台後半を維持した上で、中期経営計画期間4年間累計での配分可能原資約7,700億円のうち3,000億円をR&Dに、2,200億円を設備投資に振り向けます。

R&Dは、買収したSLM社およびRED社における研究開発費も含め増額し、設備投資はカメラから顕微鏡さらには露光装置に用いられる各種レンズの生産能力を増強するとともに、半導体向けを中心とするコンポーネント事業の生産能力を拡大する計画です。



同時に、株主還元も充実させます。1株当たり配当は中期経営計画最終年度の年間60円配当に向け、段階的に増加させてきており、2024年度も前年比5円増配の年間55円配当とする予定です。

また、政策保有株式の売却を順次進めており、その売却等で創出する現預金を原資に、中期経営計画期間中に300億円以上の自己株式取得を機動的に実施する方針です。

従来以上に、バランスシートやキャッシュ・フローを重視した経営を全社に浸透させることで、資金効率や資本効率の改善を図ります。

中期経営計画期間中の株主還元方針					
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1株当たり配当	40円 期末 20円 中間 20円	中期経営計画期間（4年間）			
		45円 (+5円増配)	50円 (+5円増配)	55円予想 (+5円増配)	60円目標
		期末 25円	期末 25円	期末 30円	年間 60円
		中間 20円	中間 25円	中間 25円	
自己株式取得	—	300億円 (発行済株式数の5.7%相当)	—	中期経営計画期間中に 300億円以上を機動的に実施	
自己株式消却	—	26百万株 (消却前発行済株式数の7.6%)	—	取得した自己株式は原則消却する方針	
総還元性向	34.4%	102.0%	53.2%	40%以上目標	
政策保有株式の売却 (自己株式取得の原資)	199億円	12億円	166億円	今後も売却を進める方針	

COOとCFOを兼務する利点を最大限生かし、持続的にニコンの企業価値を向上させることで、当社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

ご理解、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

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。

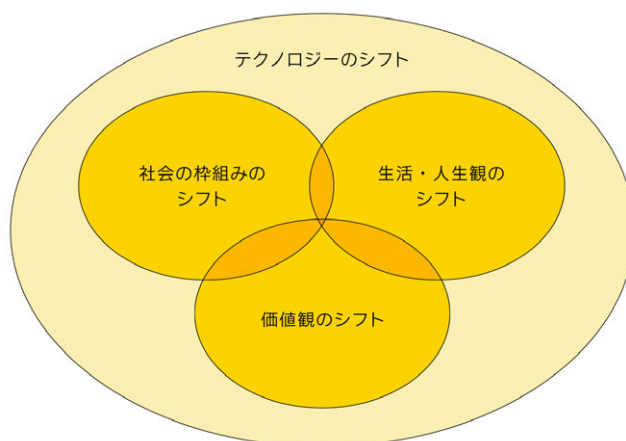
2030年までに予想される社会変化

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。

人間の可能性を拓ける
インダストリー

ファクトリー

エネルギー

人生を豊かにする

クオリティオブライフ(QOL)

ヘルスケア

ライフ&エンターテインメント

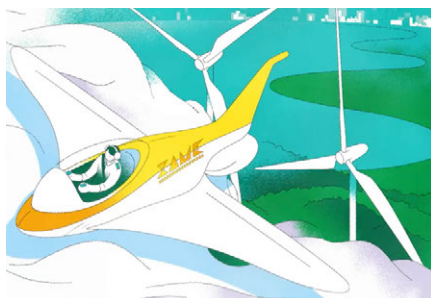
人間の可能性を拓ける インダストリー領域



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。



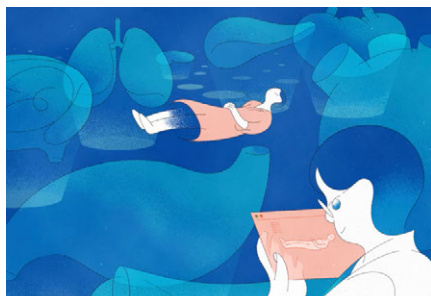
エネルギー

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、一部の人しか扱えなかった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

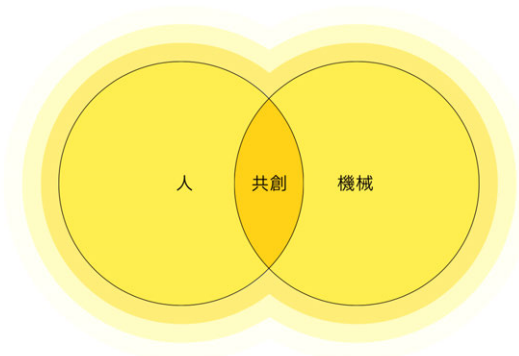
人の創造性がさらに引き出されたり、サステナブルな環境づくりが促進されたり、人と機械が共創することで多様な豊かさを感じられる。そんな社会が目の前に広がっています。ニコンはそこから新たな広がりを生むために、「共創」をもっと加速させていきます。

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。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。



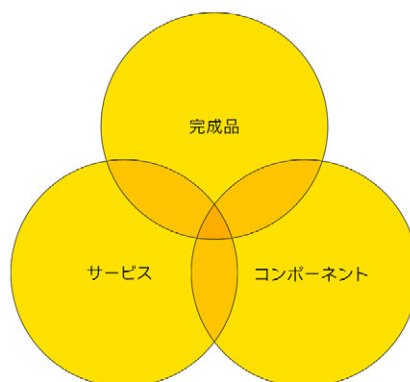
ニコンの強み

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。



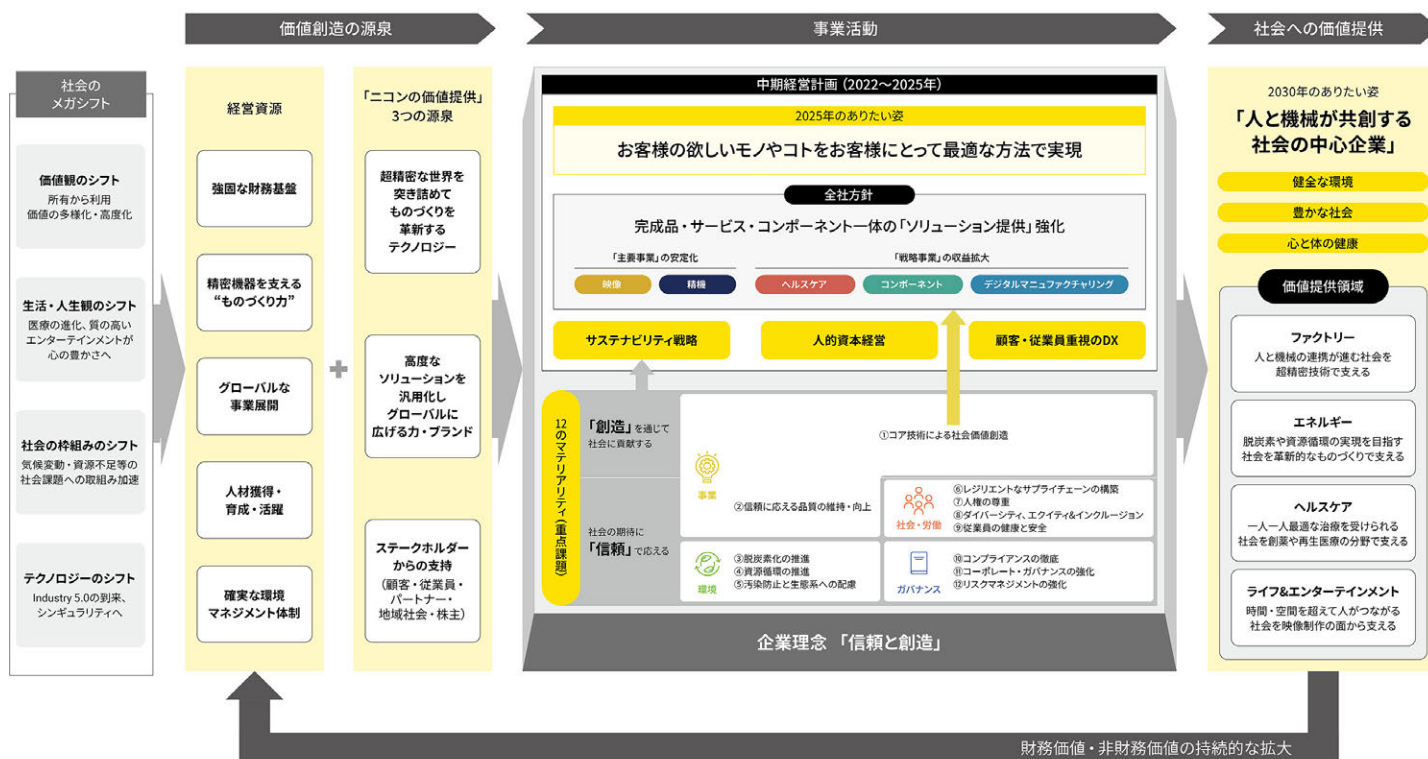
ビジネスモデルの進化

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。



価値創造モデル

ニコンは、固有の経営資源や強みを生かして、「信頼と創造」の企業理念のもと、事業活動、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスなどを推進し、社会価値を創造していきます。



経営資源

強固な財務基盤

格付

日本格付研究所 (JCR)

2024年6月更新

A+ [安定的]

格付投資情報センター (R&I)

2024年7月更新

A [安定的]

精密機械を支える“ものづくり力”

売上収益研究開発投資率

2023年度

11%

設備投資額

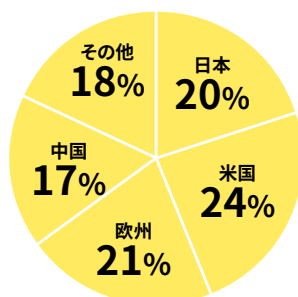
2023年度

707億円

(新本社建設費用等含む)

グローバルな事業展開

地域別
売上収益構成比
2023年度



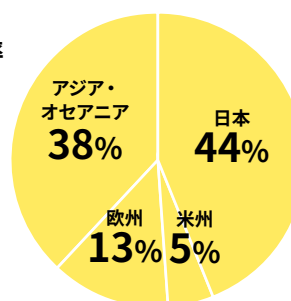
人材獲得・育成・活躍

従業員数
2024年3月末時点

連結**19,444名**

単体**4,388名**

地域別
従業員比率
2024年3月末



確実な環境マネジメント体制

Scope1+2における
温室効果ガス
排出量削減率
2023年度

67%

(2013年度比 /
2030年度目標 : 57%
(2022年度比))

再生可能エネルギー
導入率
2023年度

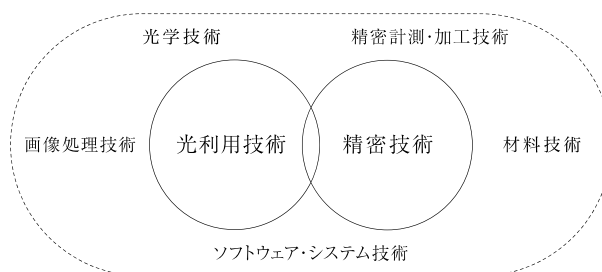
69%

(2030年度目標 : 100%)

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。

精密技術

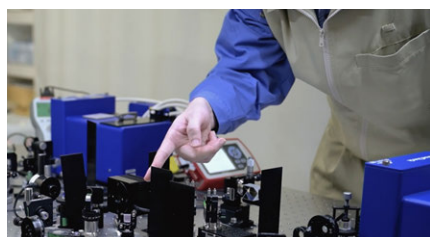
ナノメートルをコントロール。

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。

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きます。



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。私たちニコンは、100年以上の歴史を通して人と機械との共創関係を紡いできました。そしてこれからの未来において、人と機械の距離をさらに縮め、共創から生まれる新たな価値を社会に届けていく使命があります。そんな想いを込めて、私たちは2030年のありたい姿として、「人と機械が共創する社会の中心企業」と掲げました。人と機械が共創する持続可能な社会の実現のため、これまで培ってきた技術をさまざまな領域へと応用し、時代の変化を捉えた、新たな価値の提供に挑戦し続けるニコンブランドを表現していきます。

ブランドコンテンツ

ニコンへの理解促進のため、さまざまなコンテンツを制作し、発信しています。

企業広告「できるって、無限。」



「光の力で、不可能を超えていく。できるって、無限。」をブランドメッセージとした企業広告を実施。CMキャラクターとして北村匠海さんを継続起用し、ニコンが幅広い事業を展開し、無限の可能性に挑み続ける姿を表現しています。

動画「ニコンの価値提供領域」



2030年に向けたニコンの4つの価値提供領域で、新たに取り組みを始めている姿をご紹介します。

ウェブサイト「Vision 2030 magazine」



ニコンはどんな世界を築くのか。ニコンに関わる人々取材し、2030年の未来に想いを馳せるサイトです。

<https://www.jp.nikon.com/company/corporate/brand/>

スポンサーシップ

スポーツ、音楽、アート。いま、自分自身の限界に挑み、新たな表現を追求する人たちがさまざまな分野に広がっています。長い歴史の中で、映像を中心に表現活動に寄り添い続けてきたニコン。

私たちはいま、この新たな表現を追求する人たちと同じように新たな価値を提供すべく、挑戦の場を広げています。これからの社会で私たちの活動がより多くの挑戦と感動に繋がることを願い、アスリートやアーティスト、そしてそれを支える人たちを応援していきます。



全英オープンゴルフ
(The Open)



AIG女子オープンゴルフ
(AIG Women's Open)



Street League Skateboarding
in Japan (SLS)



SWEET LOVE SHOWER 2024

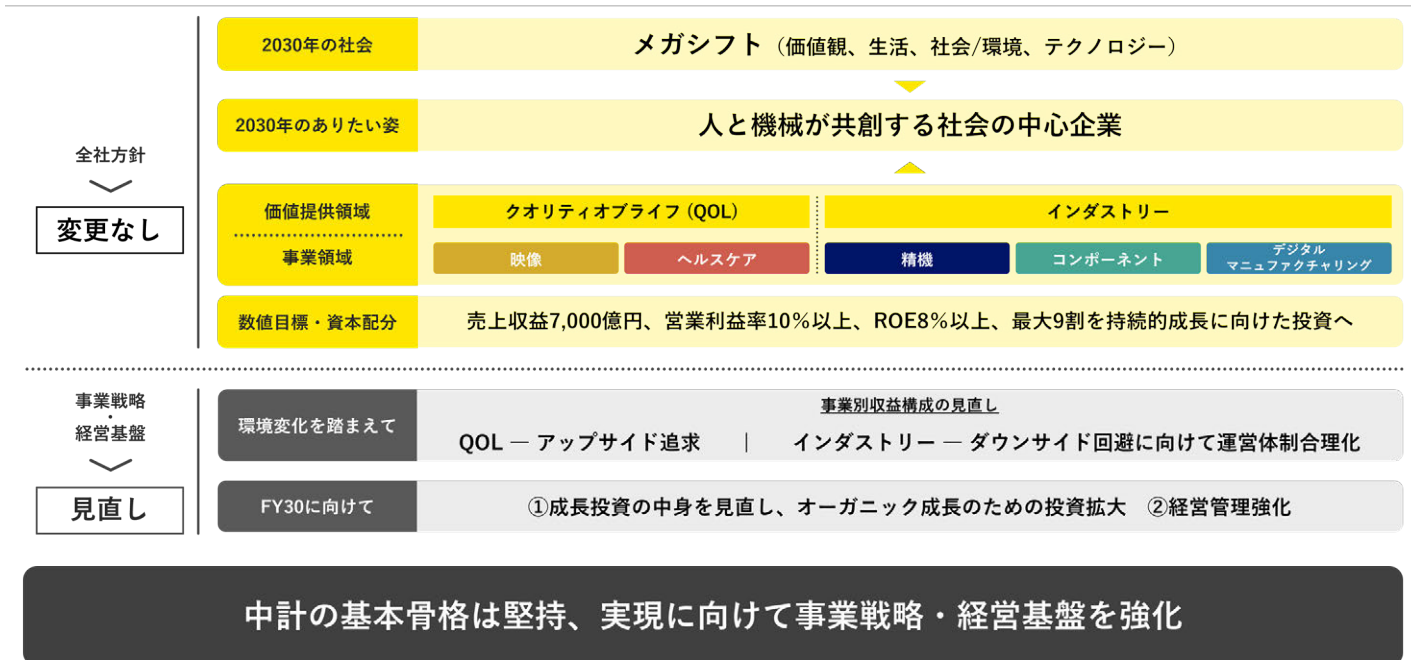


HERALBONY Art Prize 2024

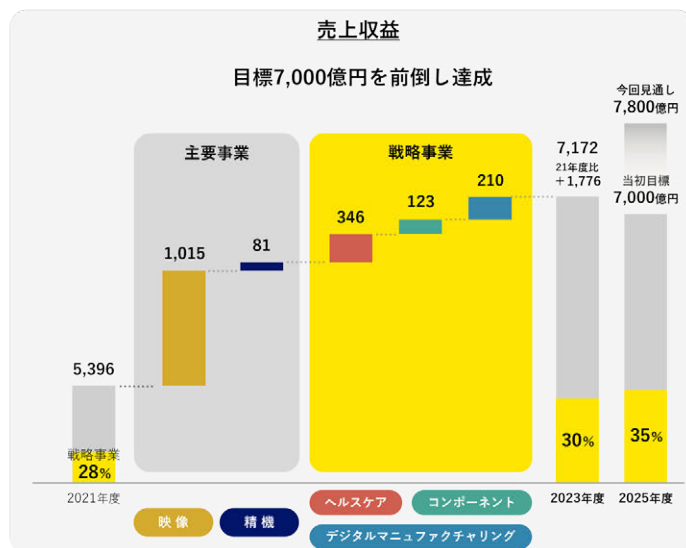
中期経営計画(2022~2025年度)進捗報告

(2024年5月公表内容)

中期経営計画の進捗概況



売上収益と資本配分の状況



資本配分

戦略投資から基盤強化へ振り分け

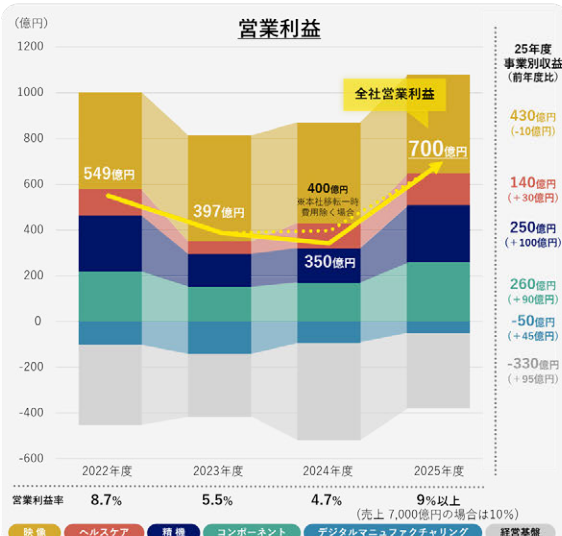
22-25資本配分	中計策定時	修正計画	差異	
戦略投資 M&Aなど	2,300	1,200	▲1,100	独SLM社、米RED社で大型M&Aは一区切り
基盤強化 R&D	2,800	3,000	+ 200	独SLM社、米RED社分を追加
設備投資	1,600	2,200	+ 600	レンズ・コンポーネント生産能力増強
株主還元	1,000	1,300	+ 300	追加自社株買い実施予定 (減益影響は資産売却で補填)
	約7,700億円	約7,700億円	± 0	

22-25営業利益	中計策定時	修正計画	差異	
	2,070	2,000	▲70	本社移転・ヘルスケア一時費用増 設備投資強化に伴う償却増

事業戦略の変更に基づき、資本配分の中身を大きくシフト

※ 産業機器・その他事業は、「コンポーネント」に含めて表示

事業別収益の最新見通し



FY24からFY25への変化

映像	ミラーレスカメラ・レンズの拡充で高収益維持
ヘルスケア	民間市場拡大、AIケア過性費用剥落、細胞受託利益貢献
精機	FPD装置の収益性改善、サービス拡大
コンポーネント	半導体市況回復で、光学・EUV関連コンポーネント伸長
デジタルマニファクチャリング	Nikon SLM単体黒字化（23年度下期黒字）、Nikon AM Synergy赤字縮小
経営基盤	本社移転一時費用剥落（約50億円）

事業営業利益に占める割合（FY25見込み）

成長ドライバー	サービス・コンポーネント	2030年に向け
30%程度 計画時	45% 計画時	拡大を目指す
→ 10%程度 更新	→ 45%程度 据え置き	

FY25全社目標（売上7,000億円、営業利益率10%以上、ROE8%以上）据え置き

※ 為替前提 24年度見通し：USドル145円、ユーロ155円 25年度目標：USドル140円、ユーロ150円

映像 | 事業運営状況

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

収益計画

売上収益2,000億円、営業利益率10%を安定達成

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	2,271億円	2,797億円	3,000億円	2,900億円
営業利益	422億円	465億円	440億円	430億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・コアファンの支持を背景に、新規ユーザー特に若年層を拡大
- ・米RED社買収により、業務用動画顧客を獲得
- ・最新撮影技術を用いた映像スタジオは幅広いコンテンツで受注拡大

■提供価値の拡大

- ・経営資源をミラーレスに集中し、ボディ・レンズのラインアップを拡充
- ・ミラーレスカメラ用レンズは40種類以上へ拡充
- ・将来の布石として米RED社を買収、業務用シネマカメラ市場を開拓
- ・Z8、Zfなど、Z9の先進機能展開で、プロから初心者まで体験価値を向上
- ・クラウドを活用したアプリケーション・サービス強化

事業戦略



先進機能展開と動画戦略強化により、中高級機市場で安定収益確保を目指す

※ 市場規模は23年度の各種データより当社推計、米RED社の完全子会社化は2024年4月

精機 | 事業運営状況

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

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）

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	2,032億円	2,193億円	2,150億円	2,250億円
営業利益	245億円	151億円	150億円	250億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・ FPD 第8世代は主要顧客から商談獲得、他の顧客へ展開
- ・ 半導体 国内・アジアで安定顧客拡大

■提供価値の拡大

- ・ FPD 高精細・高生産性の新型装置の拡販で収益性を改善
- ・ 半導体 ArF液浸からi線までモデルの刷新を推進
製品ポートフォリオを再強化
- ・ サービス 移設・改造など、付加価値の高い工事で収益を拡大

事業戦略



顧客の要求に応えながら製品競争力を強化、顧客拡大を推進する

ヘルスケア | 事業運営状況

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

収益計画

2025年に営業利益100億円規模へ

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	993億円	1,078億円	1,150億円	1,200億円
営業利益	115億円	53億円	110億円	140億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・ 生物顕微鏡は、市場の7割を占める民間企業の開拓を進め、売上比率を5割超へ拡大
- ・ 細胞受託生産では、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広い顧客のプロジェクトを支援

■提供価値の拡大

- ・ 売上1,000億円安定達成に向けて、売上の6割近くを支える生物顕微鏡で高単価のシステム顕微鏡比率を4割超へ
- ・ アイケアは独自の超広角眼底カメラで疾患の早期発見・治療・予防に貢献
- ・ 創薬支援サービスでは日米でR&D拠点を設立し、研究開発体制を強化するとともにアプリケーション拡充と、病理診断DXを推進

事業戦略

コア技術から広がる価値提供で顧客のイノベーションを支援

生物顕微鏡

23年度はデジタル顕微鏡を中心に新製品発売



売上1,000億円、営業利益100億円を安定達成できる体制を確立する

コンポーネント | 事業運営状況

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

収益計画

売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	530億円	859億円	850億円	1,100億円
営業利益	220億円	151億円	170億円	260億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・光学コンポーネントは、国内中心に半導体関連分野の顧客開拓が進む、事業統合で海外展開も強化
- ・X線/CTは、米Avonix社買収で自動車・航空宇宙市場の顧客獲得

■提供価値の拡大

- ・光学コンポーネント、EUV関連コンポーネント、エンコーダなどで、拡大する先進需要に対応した将来製品の採用が進展
- ・事業統合で完成品・サービス・コンポーネント一体の提供体制構築

事業戦略

お客様へ最適なソリューション提供を強化



完成品・サービス・コンポーネント一体の「ソリューション提供」体制を強化

※ 23年度以降新セグメントで表示

デジタルマニュファクチャリング | 事業運営状況

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

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

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	420億円	210億円	280億円	350億円
営業利益	▲101億円	▲140億円	▲95億円	▲50億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・独SLM社の買収で、150社以上の顧客基盤獲得
- ・最大市場の米国に築いた事業拠点をベースに防衛・航空宇宙市場など、従来一部の顧客に限定された巨大市場へ本格的に参入

■提供価値の拡大

- ・Nikon SLMの高速・高精度の金属3Dプリンターの大型化を進めるとともにアプリケーション開発との組み合わせで新たなニーズに対応
- ・ニコンとNikon SLMの異なる金属付加工方式を組み合わせ、様々な精密加工ニーズに対応

事業戦略

注力市場でターゲット顧客開発



Nikon SLM単独で25年度の黒字化、事業全体で26年度の黒字化を計画

※ 23年度以降新セグメントで表示

経営基盤強化

順調		要強化	
人的資本経営		顧客・従業員重視のDX	
顧客に伴走する次世代人材の獲得、育成、活躍		顧客とデータにデジタルにつながり新たな価値へ転換	
進捗	今後の対応	進捗	今後の対応
・2期連続600名超の獲得（就職人気ランキング業界上位） ・ソリューションエンジニア育成	・多様な人材の活躍促進 ・経営人材育成 ・従業員エンゲージメント強化	・デジタルマーケティング整備 ・キャリアDX人材の獲得	・基幹システム刷新（300億円規模投資～2030年） ・B2B統合サイト開設
サステナビリティ戦略		ものづくり	
「創造(事業)」を通じた社会への貢献		全事業を支える生産拠点の整備	
進捗	今後の対応	進捗	今後の対応
全体 DEI推進、高い外部評価維持、「創造を通じた貢献」の具体化	欧州の非財務情報開示要請と法規制への対応	生産拠点の整備計画の策定、コンポーネント生産能力一部増強	老朽化対応、柔軟な生産体制に向け整備開始(1,000億円規模～2030年)
環境戦略 ・再生可能エネルギー利用率 69% ・温室効果ガス削減率 67% (FY13比)	・再エネ率100%達成目標年を2030年度に前倒し ・バリューチェーンを含むScope3の削減	経営管理 グループガバナンスの強化 グローバルコンプライアンス体制の整備	
外部評価	      	進捗 「管理標準」を策定し、全事業部・子会社に適用開始	今後の対応 2線・3線強化に向け、人材獲得・組織体制整備

※ DEI=ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

*1 THE USE BY NIKON CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NIKON CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

コーポレート・ガバナンス | 取締役会構成(2024年6月定時株主総会後)

* 独立社外取締役

取締役会		
取締役会議長*	蛭田 史郎	(再任)
取締役*	澄田 誠	(再任)
取締役*	立岡 恒良	(再任)
代表取締役	馬立 稔和	(再任)
代表取締役	徳成 旨亮	(再任)
取締役	大村 泰弘	(新任)
取締役 監査等委員* (監査等委員会委員長)	村山 滋	(新任)
取締役 監査等委員*	山神 麻子	(再任)
取締役 監査等委員*	千葉 通子	(非改選)
取締役 常勤監査等委員	萩原 哲	(非改選)
取締役 常勤監査等委員	菊地 誠司	(新任)

指名審議委員会 (任意)	
委員長	蛭田 史郎*
	村山 滋*
	山神 麻子*
	馬立 稔和
	徳成 旨亮

報酬審議委員会 (任意)	
委員長	澄田 誠*
	立岡 恒良*
	千葉 通子*
	馬立 稔和
	徳成 旨亮

ニコンのサステナビリティ

基本的な考え方

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をめざす「サステナビリティ方針」を掲げています。そして、この方針のもと、社会的責任に対する企業としての基本姿勢と、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。
- ・法令等を遵守するとともに誠実・公正に行動するとともに、適切な情報開示を行います。

サステナビリティ戦略

ニコングループでは、サステナビリティ方針を実行していくために、中期経営計画や年度計画の策定と併せてサステナビリティ戦略を立案しています。サステナビリティ戦略では、「社会の期待に『信頼』で応える」と『創造』を通じて社会に貢献する」の2つの側面から、事業、環境、社会・労働、ガバナンスの4分野において12のマテリアリティを設定しています。その上で、中期経営計画で掲げる「2030年のありたい姿」を実現するために必要なマテリアリティごとのありたい姿、戦略、指標・目標を定めています。

ニコングループは、これらの進捗を管理し、評価・改善のサイクルを回すことで、サステナビリティ方針で掲げる持続可能な社会への貢献と自社の持続的成長の双方を実現します。

中期計画期におけるサステナビリティ戦略の概念図



マテリアリティ

事業

1. コア技術による社会価値創造

9 産業と技術革新の基盤をつくろう



2. 信頼に応える品質の維持・向上

12 つくる責任 つかう責任



環境

3. 脱炭素化の推進

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



13 気候変動に具体的な対策を



4. 資源循環の推進

6 安全な水とトイレを世界中に



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



5. 汚染防止と生態系への配慮

6 安全な水とトイレを世界中に



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



14 海の豊かさを守ろう



15 陸の豊かさも守ろう



社会・労働

6. レジリエントなサプライチェーンの構築

8 働きがいも経済成長も



12 つくる責任 つかう責任



7. 人権の尊重

8 働きがいも経済成長も



10 人や国の不平等をなくそう



16 平和と公正をすべての人に



8. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

5 ジェンダー平等を実現しよう



8 働きがいも経済成長も



10 人や国の不平等をなくそう



9. 従業員の健康と安全

3 すべての人に健康と福祉を



8 働きがいも経済成長も



ガバナンス

10. コンプライアンスの徹底



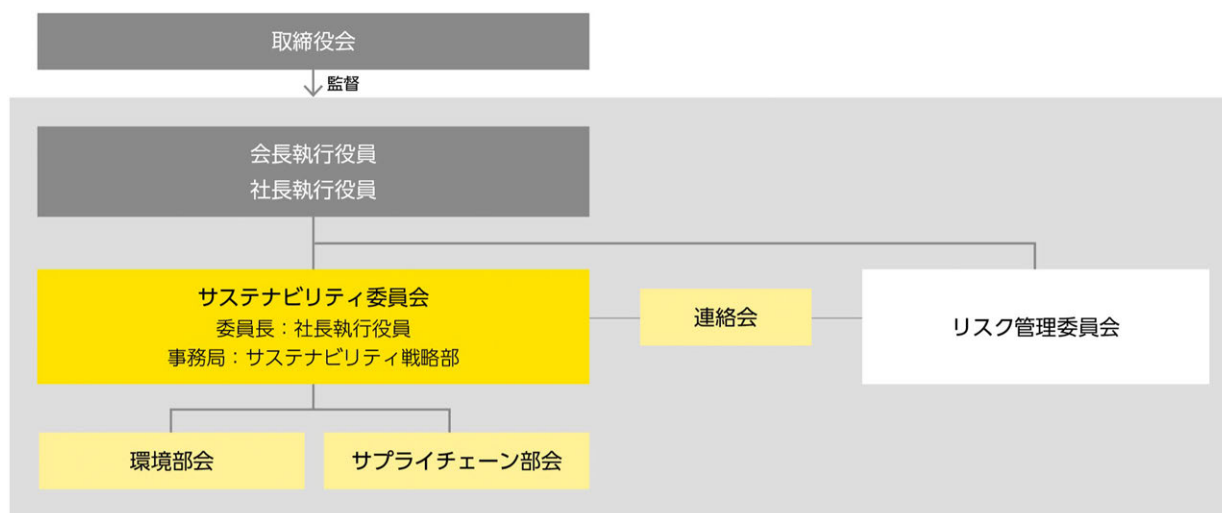
11. コーポレートガバナンスの強化

12. リスクマネジメントの強化

ガバナンス

ニコングループでは、代表取締役 兼 社長執行役員を委員長とした、「サステナビリティ委員会」を設置しています。本委員会では、マテリアリティ（重点課題）の見直しをはじめ、それらの課題に対する戦略や目標の設定、各施策の進捗管理、実績の評価および改善の指示など、サステナビリティに関する活動全般の審議や管理を実施するほか、マテリアリティを中心としたサステナビリティに関するリスクと機会のモニタリングも行っています。サステナビリティ委員会で審議・決定した内容は、ニコンのコーポレート部門が主幹となり、グループ全体の活動に展開しています。また、その他の部門も、年度計画の中でサステナビリティと事業双方の目標を一体として立案し、取り組みを進めています。

サステナビリティ推進体制図（2024年4月1日現在）



リスク管理

ニコングループでは、経営に重大な影響をおよぼすリスクに対して適切に対応できるよう、CRO (Chief Risk Officer) を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。リスク管理委員会では、ニコングループ全体のリスク把握調査を実施し、特に優先して取り組むべきリスクについてはその進捗を管理しています。

また、リスク管理委員会とサステナビリティ委員会は、定期的に報告内容の共有や、対応するべき案件や事案の洗い出し、必要に応じた対応を連携して実施し、リスクへの対応を図っています。

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/>

社外からの評価(2024年8月31日現在)

ニコングループは、サステナビリティ活動を積極的に推進している企業として、さまざまな外部機関より評価されています。

CDP 気候変動Aリストおよび
CDP Supplier Engagement Leader



FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



MSCI ESG レーティング「AAA」



ISS ESG「Prime」評価



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

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



Sustainability Yearbook 2024
「Top10% S&P Global CSA Score」



Sustainalytics ESG Risk Ratings



MSCI日本株女性活躍指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index



*1 THE USE BY NIKON CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NIKON CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

*2 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。

イニシアチブへの参画

ニコングループでは、国際的なイニシアチブに参加し、さまざまな団体と連携することで、活動の効率化や効果の最大化を図っています。

国連グローバル・コンパクト



Business Ambition for 1.5°C



Responsible Business Alliance (RBA)

RE100



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)



TCFDコンソーシアム



Science Based Targets (SBT)



気候変動イニシアティブ
(Japan Climate Initiative; JCI)

日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP)



人的資本経営

基本的な考え方

企業理念の実現の担い手となるのは「ニコングループで働く多様な人材」です。ニコンはこれまでも、様々な能力や価値観、経験を持つ人材が集まり、その才能を活かし合うことで、創立100年を超える実績と世界に誇る高いものづくり力を築き上げてきました。

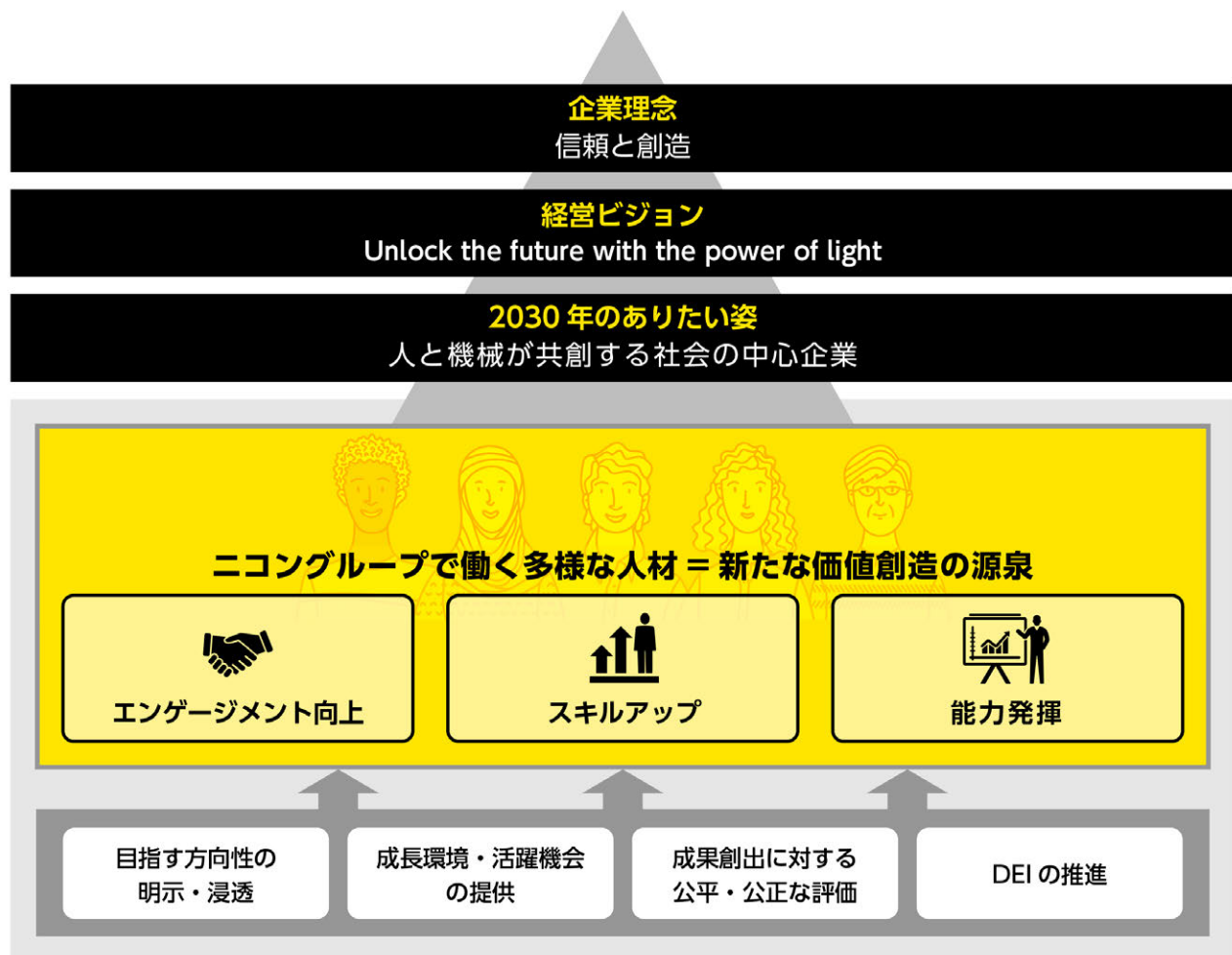
さらなるグローバル化や価値観の多様化が進む中で、ニコンと、そして従業員一人ひとりが社会やお客様から求められる存在になるためには、会社と従業員が共に成長していく関係でなければなりません。

そのために、会社の目指す方向性や組織の目標を明確に示し、これに連動した人材戦略を実行することで、多様な従業員がその能力を最大限に発揮し、自身とニコンの成長を実感できる環境や活躍の機会を提供していきます。従業員に求められるのは、その機会を逃すことなく、主体的・継続的にスキルを磨き続ける姿勢です。ニコンは、成長に向けて挑戦し、努力する従業員を支援するとともに、成果を出し、組織に貢献した従業員には、その活躍に公正かつ公平に報いていきます。

また、変化に対応し、多様化する社会やお客様の課題に応えるためには、多様な知識や経験、価値観、専門性などを活かす必要があります。共に働くメンバーの個性や能力を認め合い、活かし合うことのできる職場環境や企業文化の醸成に向け、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」(DEI)を推進していきます。

このことが、社会やお客様に対するニコンの価値提供力を高め、従業員のやりがいやエンゲージメントを高めることに繋がり、チームのために主体的に考え、行動する、自律した「個」の形成へと繋がる好循環を生み出します。

ニコンは、多様な従業員一人ひとりと共に成長し、企業理念である「信頼と創造」の実現と、持続可能な社会に貢献し続ける企業を目指します。



人材戦略

中期経営計画の軸となる方針は、ソリューション提供の強化による「主要事業の安定化」と「戦略事業の収益拡大」です。また、グローバルに存在するお客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解し、完成品・コンポーネント・サービスをお客様にとって最適な形で提供していくことは、すべての事業に共通する戦略であり、ニコンのコア技術と他社とのオープンイノベーションを組み合わせるなど、社内外のシナジー強化にも取り組みながらビジネスモデルの変革を進めます。

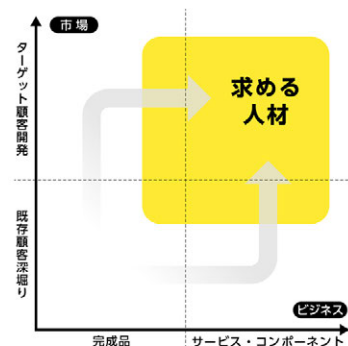
こうした経営戦略の担い手となる人材には、次のような要素が求められます。

- ・環境変化に柔軟に対応し、社会・顧客起点の発想や価値提供ができること
- ・組織やチームの目標達成のために自律的に考え、行動できること
- ・国・地域・事業を超えて多様な人材や組織と協働できること
- ・新たな価値観と既存の価値観を掛け合わせ、シナジー創出ができること

特に、成長領域においては、顧客開発とソリューションビジネスの強化をリードする人材の獲得が急務となっています。また、既存領域においては、ニコンの強みである「ものづくり」を支える人材が今後不足する見込みです。このように、ありたい姿の実現に向けた人材の質的転換と量的確保が求められる中、人材の流動化や獲得競争がグローバルに激しさを増しており、経営戦略を実践する人材の確保への危機意識が高まっています。

こうした経営戦略上の要請や現状認識を踏まえ、ニコンでは、人材の「獲得」「育成」「活躍」の3つを人的資本経営の考え方に基づく人材戦略の柱に据え、それぞれ以下の方針のもとで各施策を展開しています。

なお、経営戦略と人材戦略を一体のものとして推進を図るため、求められる人材やスキルの具体的な定義や各施策の検討は、社長執行役員以下のトップマネジメントが中心となり、人事部門と連携のうえ行っています。



人材戦略の三つの柱

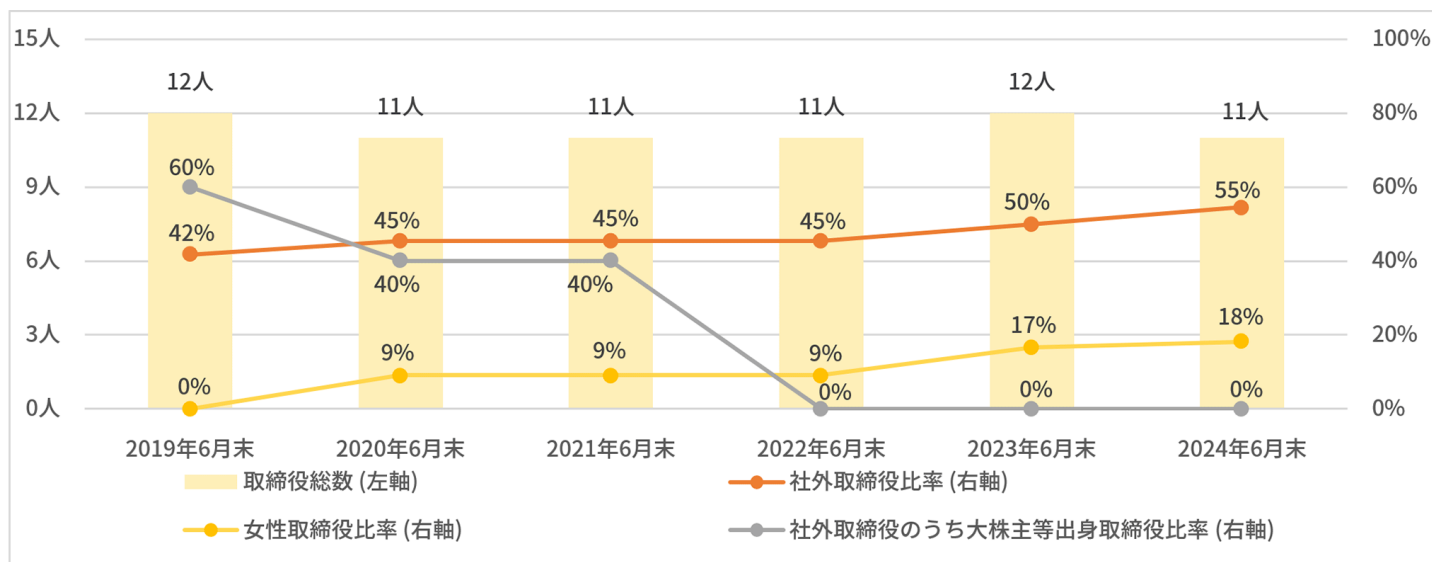
	獲得	育成	活躍
 方針	事業運営上必要な人材を安定的に確保する。 経営戦略上獲得が急務な人材については新規採用やM&A等により早期獲得を目指す。	業務遂行に必要なスキルや役割、キャリアパスなどを明確化し、自律的な成長を促すための幅広い教育、育成の機会を提供する。 中核人材やグローバル人材については戦略的な登用や配置により計画的に育成する。	多様な従業員が自律的に成長する姿勢とチームに貢献する意識を持ち、その能力を最大限に発揮できる環境（制度・職場環境・企業文化等）の構築を推進する。
 重点項目	○ ビジネス開発人材、技術営業など重点的に獲得 ○ 採用ブランディングの強化 ○ 獲得プロセス・体制の強化 ○ 雇用・労働条件の柔軟化	○ 中核人材の早期選抜と計画的な育成 ○ 人材グローバル化に向けた戦略配置 ○ キャリアデベロップメント、リスキルプログラムの拡充	○ 若手・キャリア採用者が成長・活躍できる環境整備 ○ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進 ○ 実力・意欲重視の抜擢・登用
 主な進捗 (2022-2023年度)	○ 国内グループにおいて二期連続の賃上げの実施、600名以上採用 ○ 新卒採用における職種別採用（2022年度導入）の実施による適材適所の人材配置の強化 ○ 経営トップ自らが「経営人材」を早期に選抜、経営層が育成主導 ○ 各事業におけるソリューションエンジニアの定義及び選抜と計画的育成、経営層によるモニタリングの実施 ○ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関するニコングループ共通の考え方を示した「Nikon Global Diversity, Equity & Inclusion Policy」を制定 ○ キャリア採用者の定着や活躍を支援するための教育、モニタリング制度などの整備		

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

取締役会の多様性拡大

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。

取締役構成の変遷



2024年7月1日時点の社外取締役

- ・蛭田 史郎：取締役会議長(元 旭化成株式会社 相談役)
- ・澄田 誠：(元 TDK株式会社 取締役会長)
- ・立岡 恒良：(元 経済産業省 事務次官)
- ・村山 滋：監査等委員会委員長(元 川崎重工業株式会社 特別顧問)
- ・山神 麻子：監査等委員(弁護士 ITN法律事務所パートナー)
- ・千葉 通子：監査等委員(金融庁公認会計士・監査審査会委員)

取締役会の実効性向上

様々な取り組みにより、取締役会の実効性向上を進めています。

取締役会議長

2021年3月期：非業務執行取締役が議長に就任（業務執行監督体制の強化）

指名審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、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っています。

2020年3月期：指名審議委員会の設置

2021年3月期：社長執行役員の後継者計画運用開始

2024年3月期：指名審議委員会設置後初めての社長執行役員選定

委員会構成：社外取締役3名、社内取締役2名（委員長は社外取締役）

報酬審議委員会

取締役会の任意の諮問機関として、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。

2004年3月期：報酬審議委員会の設置

2020年3月期：社外取締役が委員長に就任

2025年3月期：委員会構成を、社外取締役過半数に変更

委員会構成：社外取締役3名、社内取締役2名（委員長は社外取締役）

独立社外取締役会議

社外取締役が、取締役会の課題や審議事項について独立した客観的な立場に基づき自由に意見交換を行うことで、取締役会における議論の活性化を図っています。

2023年3月期：独立社外取締役会議の設置

取締役会実効性評価

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。

前年度の評価結果を踏まえ、改善施策検討・実施のサイクルを継続しています。

報酬体系及び業績連動の仕組み

2023年3月期：業績連動重視の新たな役員報酬制度の適用開始（制度概要は下表のとおり）

	固定報酬	業績連動報酬		
	月例定額報酬	短期業績	中期業績	長期業績
		賞与	業績連動型株式報酬（PSU）	譲渡制限付株式報酬（RS）
報酬比率	1	0.6～0.7	0.1～0.225	0.3～0.45
連動対象KPI	—	「連結営業利益」「ROE」 - 各担当部門の業績評価 - 役員毎に設定した課題の定性評価	- 財務目標 「売上収益」「営業利益率」「ROE※1」 - 戦略目標 - 成長ドライバー、サービス・コンポーネントの「営業利益額」 - サステナビリティ戦略等のKPI達成度 (退任時までの譲渡制限あり)	(退任時までの譲渡制限あり)
業績連動幅	—	0～200%	0～150%	株価連動
支給方法	金銭		株式	
クローバック※2	対象			

※1「ROE」は、中期経営計画の最終事業年度のみ
※2 クローバック：権利が確定したインセンティブ報酬について、役員の不正等が発覚した場合に、支給した報酬を返還させる条項

コーポレート・ガバナンス強化の履歴

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
取締役会の 多様性拡大	社外取締役比率	42% (12名中5名)	45% (11名中5名)	45% (11名中5名)	45% (11名中5名)	50% (12名中6名)	55% (11名中6名)
	うち大株主等出身 取締役比率	60% (5名中3名)	40% (5名中2名)	40% (5名中2名)	0%	0%	0%
	女性取締役比率	0%	9% (11名中1名)	9% (11名中1名)	9% (11名中1名)	17% (12名中2名)	18% (11名中2名)
取締役会の 実効性向上	取締役会議長	・ 執行役員との分離	・ 代表取締役との分離 (監督体制の強化)				
	委員会	・ 指名審議委員会 の設置（委員長： 社外取締役） ・ 報酬審議委員会の 委員長を社外取締 役に変更					
	独立社外取締役会議	—	—	—	・ 新設		
	実効性評価	・ 前年実施の「取締役会実効性評価」の結果を踏まえた改善施策の検討・実施のサイクルを継続					
指名	社長執行役員の 後継者計画	・ 計画策定	・ 運用開始	・ 運用本格化	・ 指名審議委員会を 設置後初めての 社長執行役員選定※		
報酬	業績連動型株式報酬	・ 中期経営計画に 連動した役員報酬 制度の再開			・ 新中期経営計画に 基づく重要業績評 価基準 (KPI) 決定		

※ 社長執行役員の交代は2024年4月

コーポレート・ガバナンス体制

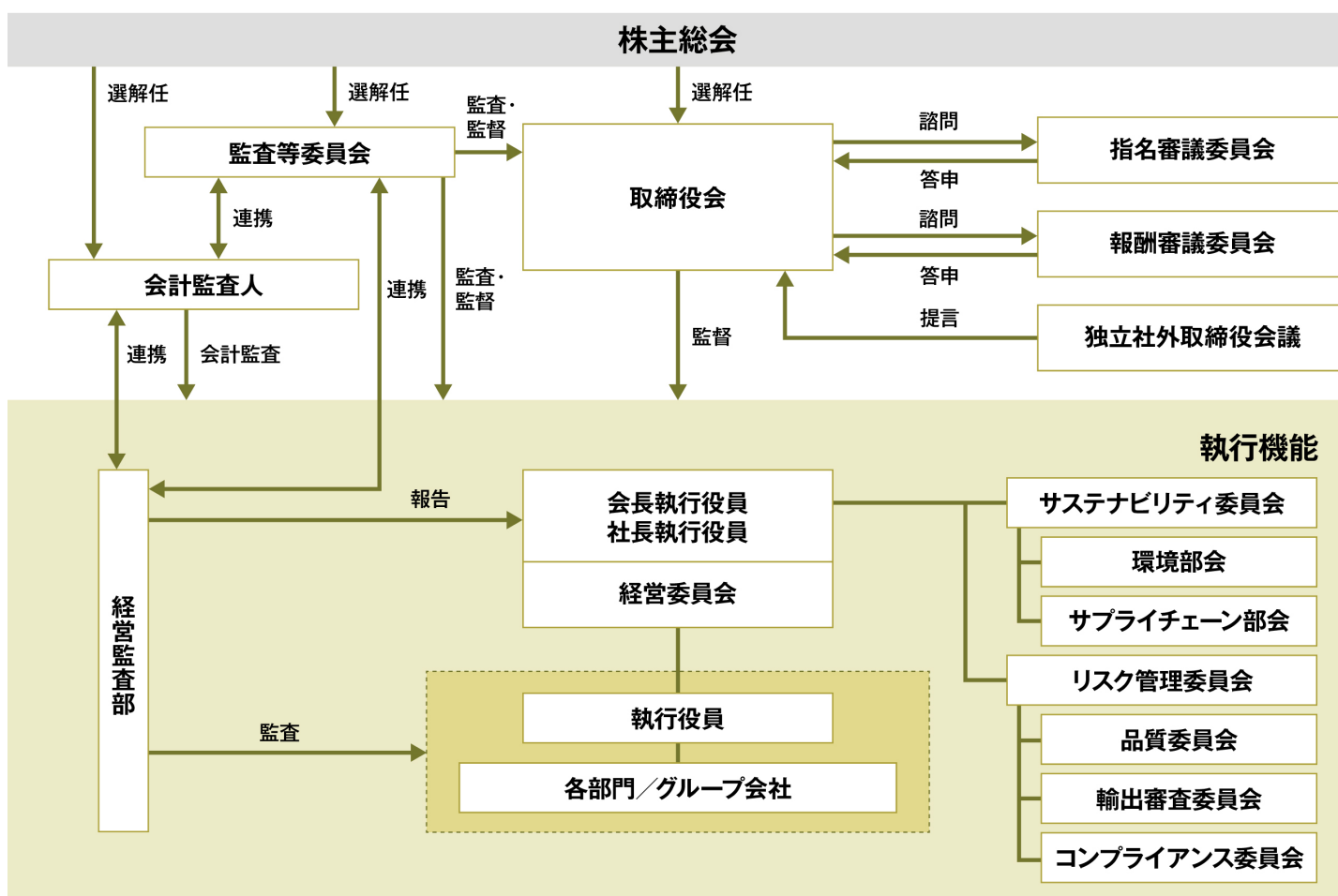
基本的な考え方

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 (2024年6月24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6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、社外取締役が過半数を占め、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。

独立社外取締役会議

社外取締役が自由に意見交換・議論を行う場として、すべての社外取締役で構成される独立社外取締役会議を設置しています。独立した客観的な立場に基づき意見交換を行うことで、取締役会の課題や審議事項について取締役に提言する役割を担い、取締役会における議論の活性化を図ります。

経営委員会

経営委員会は、経営陣の最高意思決定機関として、取締役会の決定した経営基本方針等に基づき、取締役会から委任を受けた個別の経営に関する重要事項について、迅速・果断な意思決定を行います。

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
代表取締役	馬立 穂和	○	○	○				○	○
代表取締役	徳成 旨亮	○	○	○	○		○		
取締役	大村 泰弘			○				○	○
取締役※ 取締役会議長	蛭田 史郎	○ (委員長)		○	○				○
取締役※	澄田 誠		○ (委員長)	○	○				○
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	菊地 誠司				○		○	○	
取締役※ 監査等委員会委員長	村山 滋	○		○				○	○
取締役※ 監査等委員	山神 麻子	○			○	○		○	
取締役※ 監査等委員	千葉 通子		○		○	○	○		

(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
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・適正性の確保及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・適正性の確保及び透明性の向上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
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。
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・適正性の確保及び透明性の向上に寄与するものと判断しております。
千葉 通子	監査法人において、様々な監査業務に責任者として関与するなど、企業会計、ガバナンスに関する卓越した見識を有していることから、監査等委員としての責務を果たすための資質を有していると判断しています。

取締役会・監査等委員会への出席状況 (2024年3月期)

氏名	区分	取締役会	監査等委員会
村山 滋	取締役	17回中17回出席	-
澄田 誠	取締役 (監査等委員)	17回中17回出席	4回中4回出席
立岡 恒良	取締役	17回中16回出席	-
蛭田 史郎	取締役 (監査等委員)	17回中17回出席	14回中14回出席
山神 麻子	取締役 (監査等委員)	17回中17回出席	14回中14回出席
千葉 通子	取締役 (監査等委員)	12回中11回出席	10回中9回出席

1. 澄田誠氏は、2023年6月29日開催の第159期定時株主総会において監査等委員である取締役を辞任し、監査等委員以外の取締役に選任されています。そのため、監査等委員会の出席状況に関しては、同氏の監査等委員である取締役就任時の開催回数及び出席回数を記載しています。
2. 千葉通子氏は、2023年6月29日開催の第159期定時株主総会において監査等委員である取締役に選任されたため、就任後の開催回数及び出席回数を記載しています。

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（2023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（2024年3月期）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	- 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 - 取締役会において評価結果と抽出された課題を共有し、独立社外取締役会議においても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	中期経営計画・成長戦略の進捗の監督 中期経営計画、成長戦略について、取締役会での定期的な進捗モニタリングを継続し、事業環境変化に対応した戦略の一部変更の必要性を議論した。 内部統制・リスク管理体制のさらなる強化と監督 内部統制・リスク管理体制及びその運用状況について、取締役会が定期的な報告を受けるとともに、重要事項に注力したモニタリングを実行した。 指名審議委員会と取締役会の連携強化 指名審議委員会での審議経過の取締役会への共有を促進することにより、社長執行役員の後継者計画に関する取締役会での議論がより深まった。
今回認識した主な課題への対応方針	内部統制・リスク管理体制に関するさらなる監督強化 内部統制・リスク管理体制に関し、取締役会がより実効的な監督を行える議題の設定を行うとともに、執行から定期的な報告を受け、モニタリングを実行していく。 取締役会の議論のさらなる深化 執行機能の最高意思決定機関である経営委員会での議論を充実させ、取締役会への適切なインプットを行うことにより、取締役会での議論の更なる深化を図る。

上記方針に基づき、引き続き、更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(2024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	7名 (3名)	6名 (4名)	13名 (7名)
		支給額	257百万円 (44百万円)	111百万円 (48百万円)	368百万円 (92百万円)
業績連動報酬	賞与	支給人数	3名 (-)	-	3名 (-)
		支給額	78百万円 (-)	-	78百万円 (-)
	業績連動型株式報酬	支給人数	3名 (-)	-	3名 (-)
		支給額	15百万円 (-)	-	15百万円 (-)
株式報酬	譲渡制限付株式報酬	支給人数	3名 (-)	-	3名 (-)
		支給額	61百万円 (-)	-	61百万円 (-)
合計		支給人数	7名 (3名)	6名 (4名)	13名 (7名)
		支給額	411百万円 (44百万円)	111百万円 (48百万円)	521百万円 (92百万円)

※ 上記のうち、固定報酬/月例定額報酬及び合計に係る支給人数・支給額には、2023年6月29日開催の第159期定時株主総会終結の時をもって辞任した監査等委員である取締役1名(うち、社外取締役1名)を含んでいます。

※ 上記の賞与の支給額は、報酬審議委員会の審議を経て、2024年5月17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総額です。

※ 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、2024年5月17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総額です。なお、支給人数・支給額には2024年3月31日付で辞任した取締役1名に支給する業績連動型株式報酬としての株式に代わる金銭を含みます。

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。

4) 返還請求

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員等に、職務の重大な違反もしくは社内規程の重大な違反があることが判明した場合、または、当社に許可なく同業他社等に就職等（当該同業他社等の取締役および執行役員もしくはそれに準ずる役職に就任することおよび当該同業他社等の従業員として就職すること等）をしていることが判明した場合には、当社は、当該取締役または執行役員等に対して交付および給付した当社株式および金銭の全部または一部の返還を求めることができるものとする。

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（2024年3月末現在）

区分	女性	外国人
ニコン	2名	1名
グループ会社※	4名	51名

※取締役、執行役員、監査役の現地相当職をそれぞれ内数としてカウント。なお兼務している場合は、1とカウント。従業員数は他社への出向者を含む。

社外取締役対談

この対談は2024年5月に実施しました。



村山 滋

社外取締役(監査等委員会委員長)

川崎重工業株式会社において代表取締役社長などの要職を
歴任。2020年6月、当社社外取締役に就任。

澄田 誠

社外取締役

TDK株式会社取締役会長などの要職を歴任。
2022年6月、当社社外取締役に就任。

新経営体制への移行

社長選任プロセスと社外取締役が果たした役割

澄田: 2024年4月1日に、馬立氏が代表取締役 兼 会長執行役員CEOに、徳成氏が代表取締役 兼 社長執行役員COO 兼 CFOに就任し、当社は新たな経営体制になりました。約2年前から社長後継者候補のリストアップを進めていましたが、2022年度から始まった中期経営計画(以下、本中計)の折り返しの年となる2024年度を迎えるにあたり、その先の成長を見据えてどのような経営体制が望ましいのかを検討する中で、2023年末から本格的に新社長選任プロセスを開始しました。まず指名審議委員会で議論を始めましたが、社長選任という最重要事項であるため、取締役会で適切な意思決定ができるよう、指名審議委員会委員に限らず社外取締役全員と候補者との複数回の面談を設けました。そのうえで、私が議長を務めている指名審議委員会で審議し、取締役会で正式に決定しました。

村山: 候補者との面談は、オープンでざっくばらんな雰囲気で行うことができました。当社に対する率直な想いや経営に関する考え方を聞き、また、面談を通じて、それぞれの候補者の人となりを知ることができました。

澄田: 指名審議委員会設置後の社長選任は初めてでしたが、意見がスムーズにまとまっていったのは、社外取締役を含めて活発にコミュニケーションが図れたことが要因だと思います。事前に社外取締役も候補者との面談の機会を持ったことで、指名審議委員会及び取締役会の中で、これからの当社にはどのようなリーダーが必要か、またその適任者について、共通認識を持つことができました。



次のサクセッションに向けて

村山：今回の社長選任時点の指名審議委員会は、当時の取締役会議長である牛田氏（社内取締役）と社外取締役4名の計5名で構成され、当時社長の馬立氏もオブザーバーとして議論に参加し、次期社長への想いや候補者の推薦理由を説明しました。その経験を踏まえて、執行側のトップも指名審議委員会の委員として、自らの考えを伝え、同じ立場で議論できる体制が適切と考え、株主総会後の取締役体制では、馬立氏と徳成氏も指名審議委員会の委員に加わる予定です。引き続き我々社外取締役は、社外の視点から選定プロセスに透明性や公平性を確保する役割を果たしていきたいと考えています。

澄田：今回の新社長選任プロセスを経験し、今後は経営トップを決めるだけではなく、後継候補となりうる人材を社内外問わず早くから見出し、より時間をかけて議論するとともに、後継者の育成を進めていく必要があると感じました。多岐にわたる当社の事業全体を把握するためには、候補者には幅広い経験を積んでリーダーとしての素養を高めてもらうことが望まれます。

新経営体制への期待

澄田：新社長の選任にあたっては、当社の置かれている事業環境を鑑み、当社グループ全体の力を一段引き上げ、会社を成長させていくためにはどのような人物が適任であるか、という観点で議論を進めました。

村山：その結果、本中計を馬立氏と共に策定し、CFOとして財務に止まらない視点で全社戦略を推進してきた徳成氏が適任との意見にまとまっていきました。当社は、過去の中期経営計画の数値目標が未達であったという経緯があります。本中計も、コロナ禍の影響からのV字回復を果たしてはいるものの、目標達成はなおチャレンジングであり、徳成氏の知見、経験が必要と考えています。



澄田：徳成氏は特定の事業に偏らず、全社的な視点で当社の事業課題を認識し、的確にアプローチしている印象があります。普段から各事業部と密に接し、当社生え抜きの人と感ずるほど個々の事業を本質的に理解しており、取締役会でも我々に大変分かりやすく説明しています。海外経験も豊富で、グローバルな視点も持ち合わせており、当社のリーダーに相応しい人材だと感じています。

村山：当社の経営陣に加わりわずか4年での社長選任に徳成氏本人は驚いたようですが、同氏はすでに当社を深く理解しており、我々は全く心配していません。今後は社長として、より内部に入り込んで改革を進めてくれることを期待しています。

澄田：新経営体制では、異なるバックグラウンドを持つ馬立氏と徳成氏の二人が両輪となることで、本中計の達成とその先の成長を実現させていくと欲しいと考えています。

中期経営計画の進捗とその先

中期経営計画のモニタリングと当面の課題

村山：2024年度を含め本中計はあと2年を残すところとなりました。本中計については、年に2回執行側から取締役会への進捗報告が行われており、個別に懸案事項がある場合は取締役会の議題に上げて状況説明がなされています。取締役会が本中計の進捗をモニタリングする上では、特に外部環境の変化を注視し、戦略の変更が必要ないかを確認していますが、折り返し地点では、環境の変化に対応して事業別の収益構成及び資本配分の見直しを行いました。



澄田：本中計では、進捗が計画通りでないものはその原因を取締役会で深く議論しています。例えば、数値目標に対して進捗が遅れている場合、その原因は外部環境の影響なのか、当社の戦略が問題なのかなど、執行側の認識を掘り下げて確認し、取り組みに欠けている点はないかなどを取締役会でレビューをし、都度フィードバックしています。

村山：赤字だったヘルスケア事業も現在では黒字化し、新たな収益の芽も生まれています。また、2023年のドイツのSLM Solutions Group AG（現 Nikon SLM Solutions AG、以下、SLM社）、2024年の米国のRED.com, LLC（以下、RED社）の子会社化と、成長が期待される市場でのM&Aも計画通り進んでいます。これらの事業を着実に育てていくため、取締役会でも、その進捗について適切なモニタリングを継続していくことが必要と考えています。

澄田：SLM社およびRED社のM&Aにより、大型のM&Aは一区切りついたので、今後は収益性の向上に加え、海外子会社を含むグループガバナンスが大きな課題になります。特に、大型買収した海外企業に日本企業がガバナンスを効かせるのは簡単なことではありません。取締役会では、とりわけ買収した子会社をどうハンドリングし、ニコングループとしてどのように経営管理を強化していくかを重点的にモニタリングしています。それに加えて、国内の生産体制の整備などの設備投資についても、強化するタイミングに来ているのではないのでしょうか。

村山：私も、買収した海外企業に対して当社はハンドリングがやや甘いと感じています。また、国内の生産体制についても澄田取締役と同じ考えです。実際に生産現場を見学した際に改善すべき部分が見受けられたため、取締役会では、生産設備にもっと資金をかけるべきとの意見を述べました。執行側も同じ課題認識を持っており、今回、本中計での資本配分見直しにより、M&A等の戦略投資から設備投資などの基盤強化に大きくシフトすることとなりました。

澄田：生産設備の増強により、長期的な収益貢献が期待できますし、人材確保の点でも従業員が働きやすい環境を整えることが重要です。積極的に競争力のある生産拠点への改革を進めてほしいと思います。

ニコンのこれから

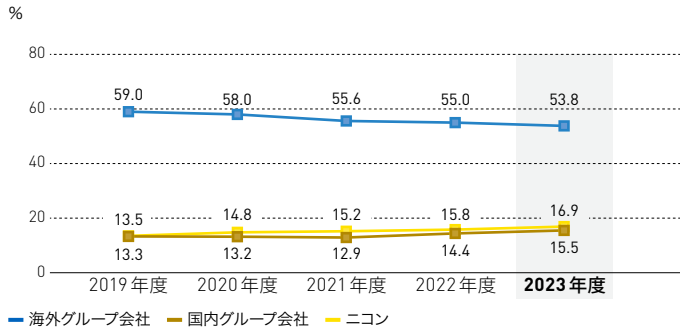
澄田：当社は良くも悪くも技術志向の会社だと思います。その高い技術力を活かして収益性を高めるうえで、馬立氏が会長CEO、徳成氏が社長COO兼CFOという経営体制は適切と考えています。2025年度は各事業とも収益が改善される見通しですが、本中計の目標を達成し、当社がさらなる成長を遂げていけるよう、今後も取締役会での活発な議論を重ねていきたいと思っています。

村山：現状では収益性に課題があるのは確かですが、私は、当社が進んでいる方向は正しいと考えています。映像、精機といった主要事業に加え、コンポーネント事業、ヘルスケア事業、デジタルマニュファクチャリング事業等も着実に拡大させていき、持続的な企業価値向上を目指してもらいたいと思います。

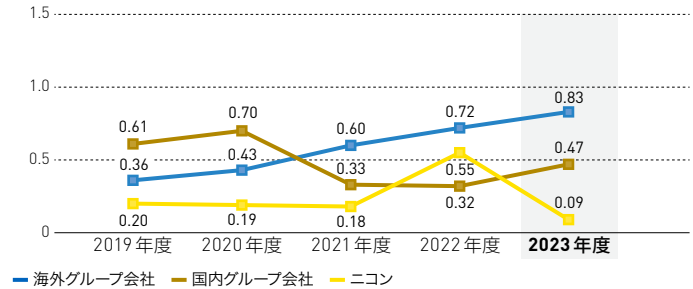
非財務ハイライト

株式会社ニコンおよび連結子会社

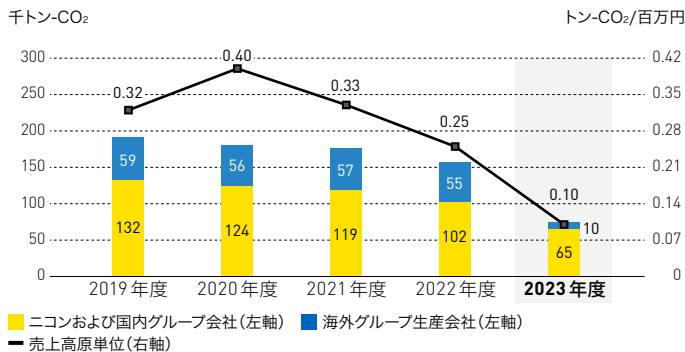
女性従業員比率推移^{*1}



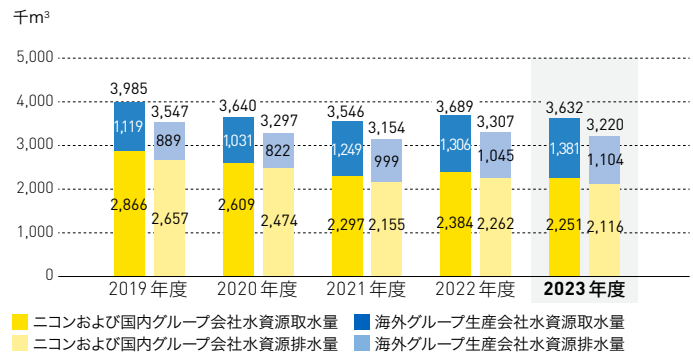
休業災害(1日間以上)度数率^{*2}推移^{*3}



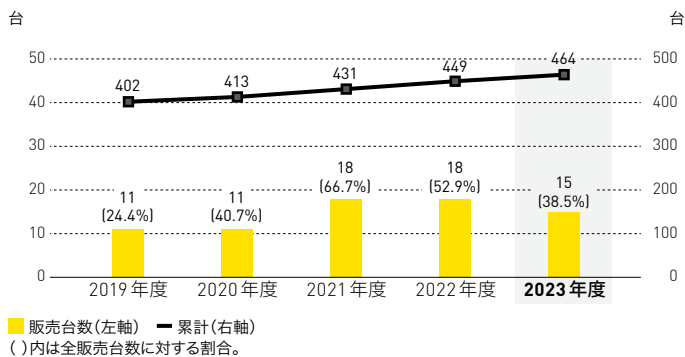
エネルギー起源CO₂排出量推移^{*4}



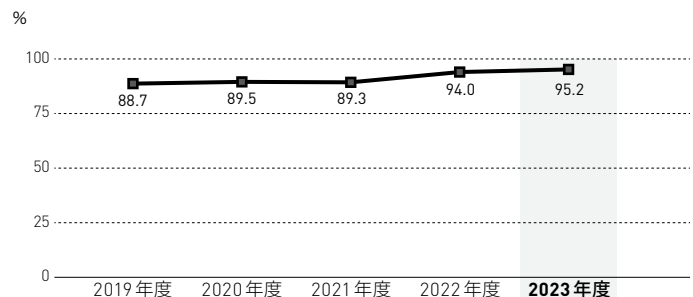
取水量／排水量推移



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。関係会社への出向者は出向先の人数に含みます。買収により連結子会社化した子会社は、当該買収を実施した年度の集計対象には含んでいません。

*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、災害発生の頻度を表します。

*3 国内グループ会社は、非連結グループ会社を含みます(2023年度は22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(2023年度は53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算出しています。

*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。

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(2009年度(平成21年度)版を使用)

重要財務指標分析

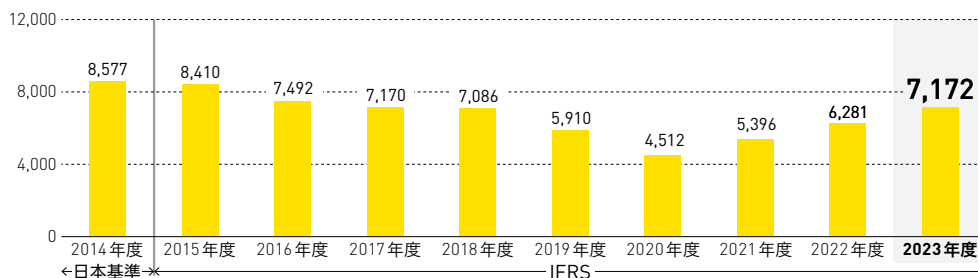
株式会社ニコンおよび連結子会社

2014年度は日本基準、2015年度以降は国際会計基準(IFRS)で表記しています。

成長性／収益性

売上収益*

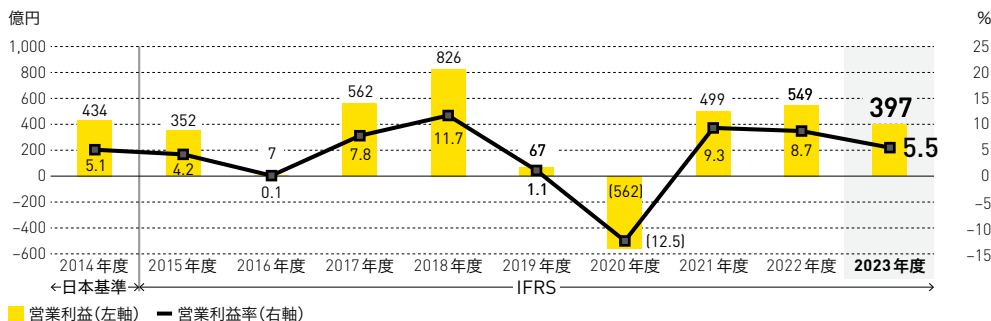
億円



* 日本基準では売上高

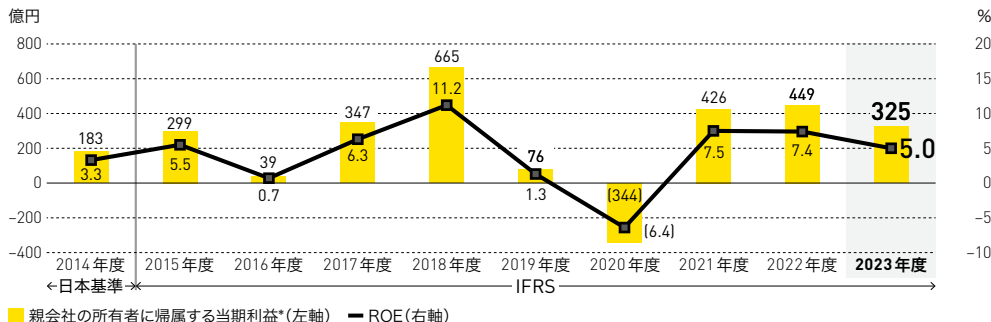
営業利益／営業利益率

億円



親会社の所有者に帰属する当期利益*／ROE

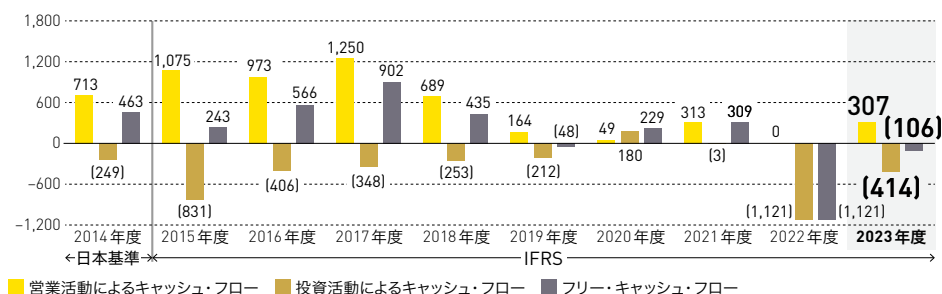
億円



* 日本基準では親会社株主に帰属する当期純利益

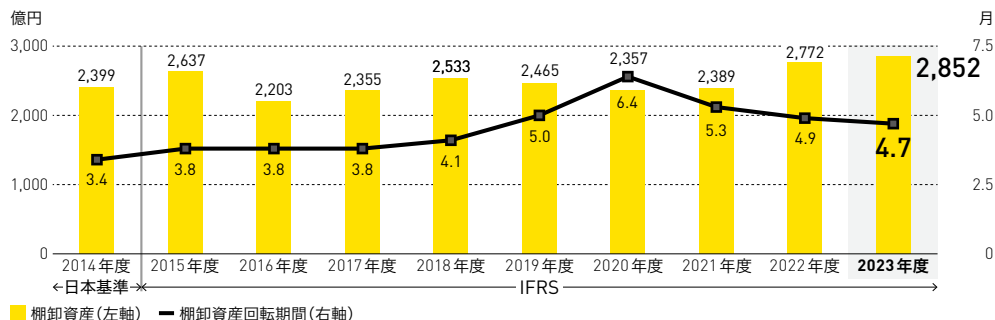
キャッシュ・フロー

億円



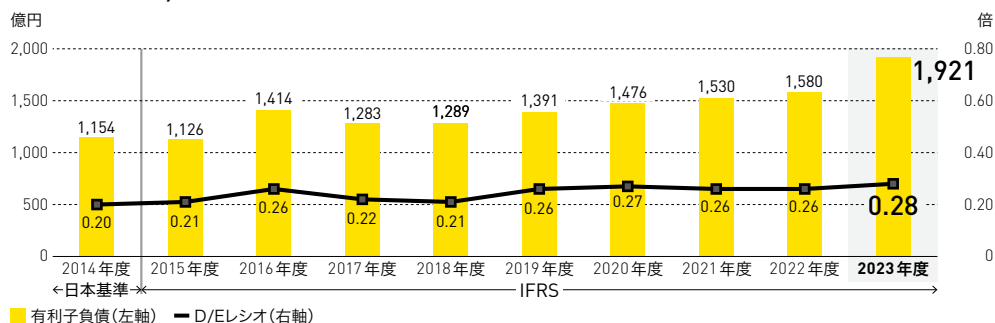
効率性

棚卸資産／棚卸資産回転期間



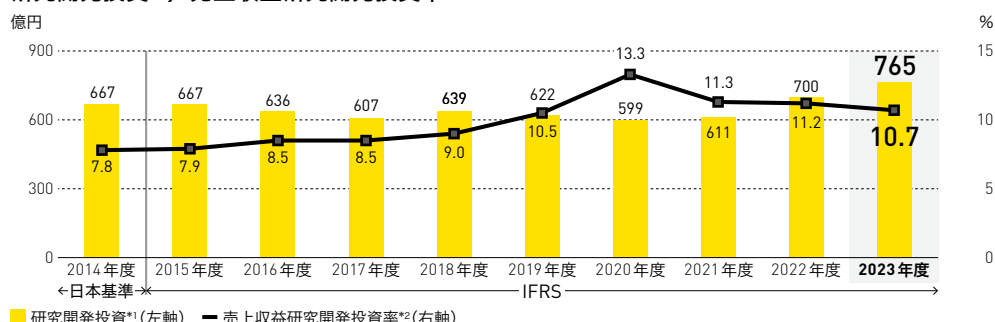
安全性

有利子負債／D/Eレシオ



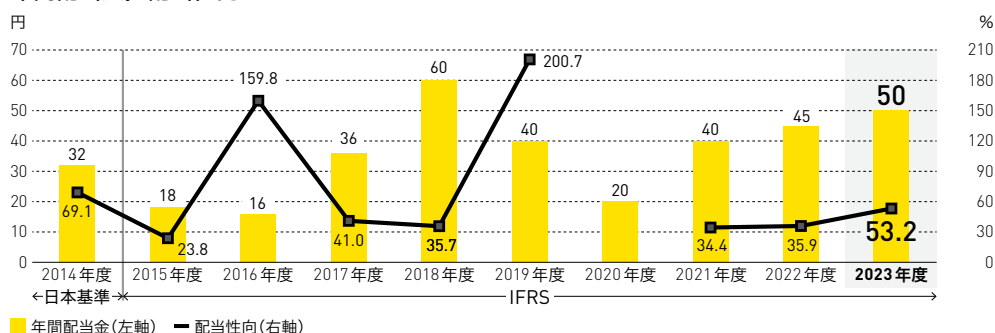
成長投資

研究開発投資*1／売上収益研究開発投資率*2



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
当社は、2015年度までを日本基準、2016年度より国際会計基準 (IFRS) に基づく連結財務諸表を作成しています。

日本基準／国際会計基準 (IFRS)

単位：百万円

	日本基準		IFRS	
	2014年度	2015年度*3	2015年度	2016年度
損益状況(会計年度)：				
売上高／売上収益	¥ 857,782	¥ 819,388	¥ 841,040	¥ 749,273
売上原価	(532,383)	(506,773)	(522,232)	(443,153)
販売費及び一般管理費	(281,987)	(280,917)	(276,988)	(247,548)
その他営業収益(費用)	—	—	(6,554)	(57,798)
営業利益(損失)	43,412	31,699	35,266	774
税金等調整前当期純利益(損失)／税引前利益(損失)	35,153	28,579	39,546	3,068
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)／親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	18,364	18,254	29,947	3,967
財務状態(会計年度末)：				
総資産／資産合計	972,945	966,578	982,564	1,018,351
純資産／資本合計	572,201	528,280	537,078	538,150
有利子負債	115,498	112,772	112,642	141,494
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	71,309	105,215	107,512	97,342
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,945)	(80,881)	(83,178)	(40,693)
フリー・キャッシュ・フロー	46,364	24,334	24,334	56,649
財務活動によるキャッシュ・フロー	(24,955)	(18,174)	(18,174)	15,522
1株当たり情報(円)*1：				
当期純利益(損失)／基本的当期利益	46.29	46.05	75.55	10.01
潜在株式調整後当期純利益／希薄化後当期利益	46.21	45.94	75.37	9.98
支払配当金	32.00	18.00	18.00	16.00
財務指標：				
自己資本比率(%)／親会社所有者帰属持分比率(%)	58.6	54.5	54.6	52.8
D/Eレシオ(倍)*2	0.20	0.21	0.21	0.26
ROE(%) *2	3.3	3.4	5.5	0.7
ROA(%) *2	1.9	1.9	3.0	0.4
設備投資額	32,550	34,498	34,498	32,234
減価償却費	38,458	37,739	38,811	33,972
研究開発費／研究開発投資*5	66,730	66,781	66,781	63,636

	2014年度	2015年度	2016年度
非財務データ：			
連結対象会社(社)	75	84	82
従業員数(名)*6	25,415	25,729	25,031
女性従業員比率(%)*7	44.6	45.1	44.1
海外従業員比率(%)*7	60.5	61.6	60.7
企業市民活動への延べ参加従業員数(名)	2,627	4,477	3,302
エネルギー起源CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*8	244	235	221
エネルギー使用量(TJ)*9	4,297	4,312	4,169
廃棄物排出量(トン)*10	—	6,369	6,118

*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 D/Eレシオ＝有利子負債÷資本、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・期末の平均資産合計

*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、2016年度より、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、2015年度の連結財務数値について、当該会計方針の変更を適宜適用した数値で記載しています。

*4 米ドル金額は、便宜上、2024年3月31日現在の為替換算レート、1米ドル＝151.41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。

*7 ニコングループ(連結)の正社員。2017年度までは、関係会社への出向者は出向元の人数に含まず、2018年度からは、関係会社への出向者は出向先の人数に含まず。買収により連結子会社化した子会社は、当該買収を実施した年度の集計対象には含みません。

*8 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

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」(2009年度(平成21年度)版を使用)の係数

総エネルギー使用量から、グリーン電力プラン、グリーン電力証書、太陽光自家発電および、グリーン熱証書のエネルギー量分を減算し、基礎排出係数を使用して算出しています。

*9 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」(2009年度(平成21年度)版を使用)の係数

*10 2018年度より、Nikon (Thailand) Co., Ltd.、Nikon X-Tek Systems Ltd.の集計開始。2019年度より、ニコン・セルイノベーショーン、Nikon Lao Co., Ltd.、Optos Plc、Optos, Inc.の集計および、海外グループ生産会社の有価物集計開始。

国際会計基準 (IFRS)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度
							単位：百万円	単位：千米ドル*4
損益状況(会計年度)：								
売上収益	¥ 717,078	¥ 708,660	¥ 591,012	¥ 451,223	¥ 539,612	¥ 628,105	¥ 717,245	\$ 4,737,107
売上原価	(404,170)	(405,250)	(368,978)	(295,318)	(303,541)	(338,931)	(407,198)	[2,689,373]
販売費及び一般管理費	(248,683)	(238,561)	(205,698)	(181,339)	(189,465)	(231,228)	(268,056)	[1,770,397]
その他営業収益(費用)	(7,988)	17,805	(9,585)	(30,807)	3,328	(3,038)	(2,215)	[14,632]
営業利益(損失)	56,236	82,653	6,751	(56,241)	49,934	54,908	39,776	262,704
税引前利益(損失)	56,257	87,915	11,864	(45,342)	57,096	57,058	42,669	281,808
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	34,772	66,513	7,693	(34,497)	42,679	44,944	32,570	215,111
財務状態(会計年度末)：								
資産合計	1,098,343	1,134,985	1,005,881	989,737	1,039,566	1,050,267	1,147,110	7,576,185
資本合計	573,541	616,726	541,760	538,726	599,967	618,351	685,091	4,524,743
有利子負債	128,314	128,992	139,136	147,628	153,098	158,097	192,171	1,269,211
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	125,082	68,901	16,419	4,966	31,351	15	30,767	203,202
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,808)	(25,304)	(21,281)	18,024	(385)	(112,146)	(41,405)	[273,463]
フリー・キャッシュ・フロー	90,274	43,597	(4,862)	22,990	30,966	(112,131)	(10,638)	[70,261]
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,970)	(21,583)	(72,739)	(4,991)	(26,151)	(56,210)	(8,938)	[59,032]
1株当たり情報(円および米ドル)*1：								
基本的当期利益	87.76	167.86	19.93	(93.96)	116.23	125.46	94.03	0.62
希薄化後当期利益	87.49	167.30	19.85	(93.96)	115.58	124.77	93.53	0.62
支払配当金	36.00	60.00	40.00	20.00	40.00	45.00	50.00	0.33
財務指標：								
親会社所有者帰属持分比率(%)	52.2	54.3	53.7	54.3	57.5	58.6	59.6	
D/Eレシオ(倍) *2	0.22	0.21	0.26	0.27	0.26	0.26	0.28	
ROE(%) *2	6.3	11.2	1.3	(6.4)	7.5	7.4	5.0	
ROA(%) *2	3.3	6.0	0.7	(3.5)	4.2	4.3	3.0	
設備投資額	33,472	24,938	28,775	30,531	42,143	42,181	70,703	466,962
減価償却費	31,706	27,805	34,105	28,027	24,857	29,056	35,666	235,559
研究開発投資*5	60,704	63,963	62,294	59,955	61,107	70,090	76,519	505,374
							2017年度	2018年度
非財務データ：							2019年度	2020年度
連結対象会社(社)	81	81	82	79	71	80	81	
従業員数(名)*6	21,029	20,917	20,190	19,448	18,437	18,790	19,444	
女性従業員比率(%) *7	40.5	41.0	39.2	38.0	36.2	36.8	37.3	
海外従業員比率(%) *7	58.5	57.8	56.5	54.6	53.1	55.8	56.2	
企業市民活動への延べ参加従業員数(名)	3,591	3,629	3,310	1,888	1,681	3,974	2,575	
エネルギー起源CO ₂ 排出量(千トン-CO ₂)*8	225	215	191	180	175	157	75	
エネルギー使用量(TJ)*9	4,410	4,283	4,057	3,842	3,885	3,979	4,130	
廃棄物排出量(トン)*10	5,928	7,771	7,089	5,989	5,803	6,194	6,237	

インフォメーション

会社情報

(2024年3月末現在)

株式会社ニコン

140-8601

東京都品川区西大井1-5-20

(2024年7月29日から)

従業員数

19,444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:

351,476,686株

設立年月日

1917年7月25日

資本金

65,476百万円

株主情報

(2024年3月末現在)

株主数

49,951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

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)	66,147	19.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,158	5.53
明治安田生命保険相互会社	17,584	5.08
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	8,556	2.47
株式会社三菱UFJ銀行	7,009	2.02
株式会社常陽銀行	6,121	1.77
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	5,497	1.59
株式会社静岡銀行	4,996	1.44
JPモルガン証券株式会社	4,770	1.38
JP MORGAN CHASE BANK 380684	4,749	1.37

(注)自己株式(5,019千株)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

格付機関名	長期債	短期債	
日本格付研究所(JCR)	A+[安定的]	J-1	2024年6月28日現在
格付投資情報センター(R&I)	A [安定的]	a-1	2024年7月4日現在

お問い合わせ先

140-8601
東京都品川区西大井1-5-20
株式会社ニコン 財務・経理本部
Tel: 03-3773-1111(代表)



株式会社 **ニコン**

140-8601 東京都品川区西大井1-5-20
<https://www.jp.nikon.com/>