

中期経営計画の概要

ありたい姿

ニコングループは、2022年4月7日に、中期経営計画（2022～2025年度）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くと予想しています。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拡げる力・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めざします。

全社方針

本中期経営計画は、2022年度から2025年度までの4年間を対象期間としています。2030年へ向けて、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存在になることを「2025年のありたい姿」に決めました。

このありたい姿を実現する上で、ニコンは、「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つの経営課題に取り組むため、全社方針として、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」強化を掲げています。

まず、「ソリューション提供」の強化のため、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ます。また、主要事業である映像事業、精機事業については、顧客接点と提供価値を拡大することにより、安定収益の確保に努め、戦略事業であるヘルスケア事業、コンポーネント事業などの収益拡大に取り組みます。さらには、それぞれの事業における「成長ドライバー」による利益成長と「サービ



ス・コンポーネント」ビジネスの拡大によって利益の安定化に努めます。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・創業支援の5つの「成長ドライバー」に注力します。



中期経営計画

<https://www.jp.nikon.com/company/ir/management/midtermbusiness/>

中期経営計画の実行を支える経営基盤の強化

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。

ニコンは経営基盤の強化として、「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」「技術」「ものづくり」「コーポレート・ガバナンス」を掲げ、ビジネスの変化への対応とソリューション提供強化に向けた人材・体制の整備を続けています。

サステナビリティの考え方 → p.019

コーポレート・ガバナンス → p.150



技術・デザイン

<https://www.jp.nikon.com/company/technology/>

コーポレート・ガバナンス

<https://www.jp.nikon.com/company/ir/governance/>

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、さまざまな能力や価値観、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、会社と従業員がともに成長していく関係でなければなりません。そのために、会社のめざ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、従業員と会社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、主体的に、かつ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。とも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つながり、チームのために主体的に考え、行動する、自律した「個」の形成へとつな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ともに成長し、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めざします。

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、

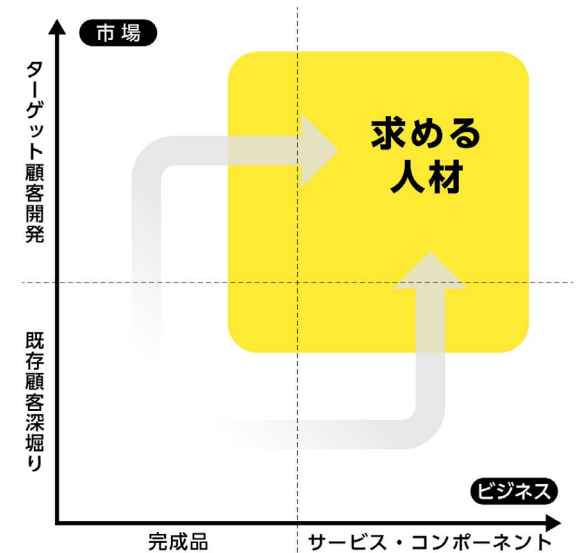
すべての事業に共通する戦略であり、ニコンのコア技術と他社とのオープンイノベーションを組み合わせるなど、社内外のシナジー強化にも取り組みながらビジネスモデルの変革を進めます。

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、ありが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、それぞれ右記の方針のもとで各施策を展開しています。



● 人材戦略の3つの柱(方針)

獲得

- 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めざす

育成

- 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

活躍

- 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

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、人事部門と連携の上、行っています。

人材戦略を支える基盤となる文化・環境

ニコングループで働く多様な人材一人ひとりが最大限に能力を発揮でき、また、自らが心身ともに健康、安全であることを実感できる環境を構築することは、経営戦略の実現を支える基盤となる要素です。こうした考えのもと、ニコングループでは、「ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン」および「従業員の健康と安全」をサステナビリティにおけるマテリアリティのひとつに位置付け、各種取り組み等を推進しています。

ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン → p.123

従業員の健康と安全 → p.134



人的資本経営

<https://www.jp.nikon.com/company/ir/management/human-capital/>

顧客・従業員重視のDX

ニコングループのDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略は、お客様と従業員両方の視点から展開します。さらに、ニコングループのDXがめざすありたい姿を、Customer Relations、Idea、Data、Work Styleの4つの視点で設定し、これらの実現に向けてさまざまな施策に取り

組んでいます。

顧客体験・満足

Customer Relationsの視点では、ニコングループがお客様とデジタルでつながることで、お客様へ価値を提供できる環境づくりをめざします。お客様はニコングループの技術で何ができるのかが分かり、ニコングループはお客様のご要望が分かることで、お客様の求めている価値を的確に提供できるようにします。

Ideaの視点では、さまざまなデジタル技術を活用することでアイデアを素早く価値に転換し、お客様に提供できる環境づくりをめざします。これらの顧客体験・満足

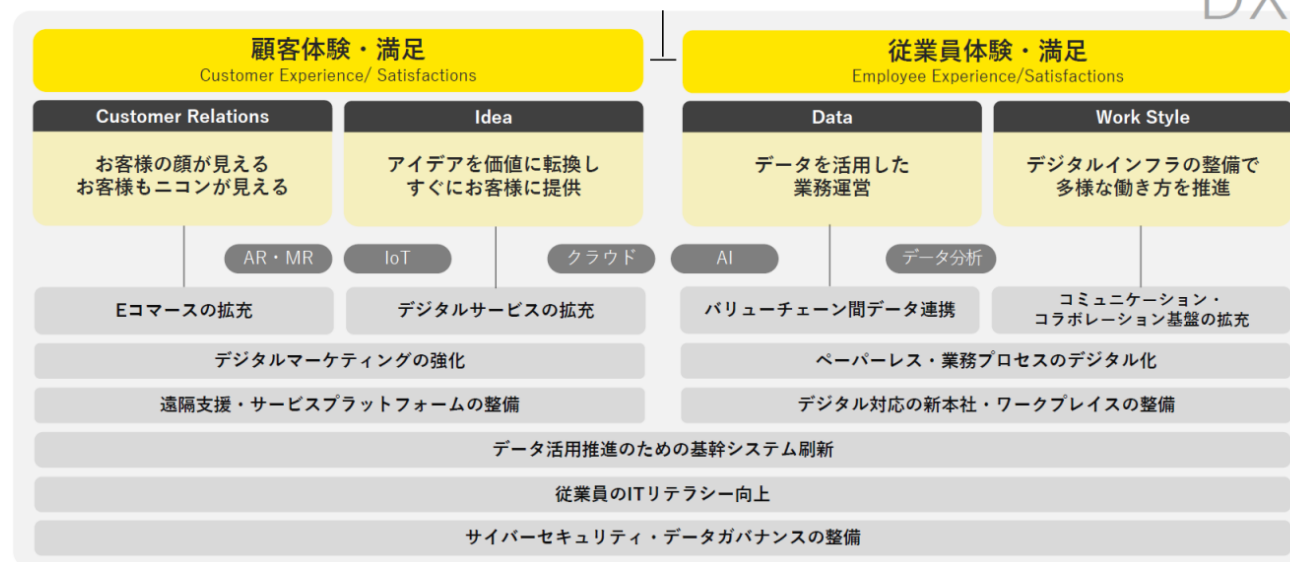
の向上に向けて、具体的には、「BtoB事業のウェブサイト統合」によるデジタルマーケティング強化を進めています。ニコングループのBtoB製品の情報をひとつのウェブサイトを集約することで、お客様はニコングループの各事業の製品を横断的に検索でき、迅速に解決策を見つけ出すことができます。

デジタルマーケティング強化により、ニコングループの技術を的確にお客様へ届けることができ、ニコングループのさらなるコア技術による社会価値創造へつながります。

コア技術による社会価値創造 → p.038

人と機械が共創する社会の中心企業

DX



従業員体験・満足

Dataの視点では、必要なときに必要なデータを活用し、業務とデータをつないで事業課題を解決できるような環境づくりをめざします。

Work Styleの視点では、いつでもどこでも誰とでも働けるデジタルインフラを整備し、従業員が働きやすく最大限の成果を上げられる環境づくりをめざします。これらの従業員体験・満足の向上に向けて具体的には、「次期基幹システムの構築」「生成AIの活用」を進めています。「次期基幹システムの構築」では、SAP S/4HANAを導入しシステムおよび業務プロセスを標準化・効率化することで、事業の軸、業務領域の軸どちらでも業務とデータをつなげることができ、さまざまな事業課題を解決することを可能とします。また、業務の標準化・自動化により、従業員はより付加価値の高い業務へ注力することができます。また「生成AIの活用」では、事業部の業務効率化・製品開発を支援し、従業員は、より人間らしい仕事、高付加価値の仕事へシフトできるようにします。

DEI視点でのIT戦略

ニコングループのDXにおいて「顧客体験・満足」「従業員体験・満足」を創り出すために、従業員一人ひとりが、DEIの視点から行動できる環境をつくっていきます。この実現のため、6つの目標を掲げ、さまざまなIT施策に取り組みます。

例えば、「誰とでもつながって共創できる」という目標を達成するための、オンライン交流スペース提供は、個

性や違いから生まれる多様な情報を活用できることからDiversityの実現につながります。「誰でも必要な情報を活用できる」という目標を達成するための、多種多様な人にとって疎外感のないポータルサイト構築は、誰もが公平に情報を入力・発信できることからEquityの実現につながります。「多言語・文化対応」という目標を達成するための、ITツールの多言語対応は、互いを認め合いチームの一員としてつながれることからInclusionの実現につながります。

これらの施策の成果として、「多様なアイデア」「新たな価値創造」「働きやすさ」などを生み出すことができます。

このようにニコングループはDEIの視点でも、顧客体験・従業員体験の向上をめざします。

コア技術による社会価値創造 →p.038
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン →p.123



ものづくり

ニコングループでは、「お客様」「品質」第一を基本理念とし、お客様の欲しいモノやコトを最適な方法で実現する「ものづくり」を提供します。またお客様の課題を先読みし、多様なソリューションを活用しイノベーションを牽引します。それが、ニコンがめざすものづくりのありたい姿です。

ありたい姿の実現に向け、ニコングループでは、「変化に対応できる強い生産体制の実現」が必要と考えています。

取り巻く事業環境の変化へのレジリエンスを強化し、生産拠点、技術、調達・物流、品質など各戦略で、サステナブルなものづくりの実現をめざします。そのため、生産

本部、光学本部、先進技術開発本部、次世代プロジェクト本部といった、各事業部に横申を通す組織を設置し、ものづくり基盤の強化に努めます。また、ECM(エンジニアリングチェーンマネジメント)により体制や仕組み、技術を構築し、国内外のグループ生産会社やSCM(サプライチェーンマネジメント)に展開することで、事業部を超えた、全社視点による最適化を実現します。

このような体制や仕組みのもと、既存事業のみならず、新規ビジネスの円滑な立ち上げも推進し、働く人にやさしい職場環境の整備を継続して行い、生産性の向上と高品質なものづくりを実現します。

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。お客様に提供する価値のさらなる拡大を実現していきます。

ありたい姿の実現に向けた戦略

● 生産拠点戦略

各拠点の特長を伸ばし連携を強化することで、事業活動の変化に対応できる強い生産体制を整備中です。

現在、すべての国内生産拠点を生産本部管下に配置し、事業の枠を超えた生産性向上や品質課題に取り組み、これまで以上に全拠点横申を通す形で情報共有を行い、シナジー効果を発揮しています。

また事業部最適の生産体制を見直し、ニコングループ全体で最適化を図り、各事業の生産変動に対してレジリエンスを発揮できる生産体制をめざします。栃木ニコンやニコン水戸製作所については生産能力や生産性の向上に向け、工場老朽化対策も含めた大規模投資の検討に着手しています。

● ものづくり技術戦略

ニコングループのものづくりを支えるコア技術(材料技術、加工技術、組立調整技術)の継続強化と、ものづくりの基盤となるIE(インダストリアルエンジニアリング)活動や設備開発・DXの活用により、将来の製品開発・製造につなげます。

● 調達・物流戦略

労務費・資源の高騰、天災や感染症による部材調達の逼迫、物流の混乱等、サプライチェーンを取り巻く環境は激変しています。サプライチェーンにおける安定供給には、調達および物流パートナーとの強固な信頼関係に基づく連携が重要となります。

● 中期経営計画におけるものづくり基盤の強化(概略図)



*KSF: Key Success Factor(重要成功要因)。

ニコンが要求する品質、サステナビリティのレベルを遵守するパートナーと連携し、高い品質とサステナブルな製品を世に送り出し、ステークホルダーの信頼を得て、企業活動を持続的にやっていくことをめざします。

レジリエントなサプライチェーンの構築 → p.104

● 品質戦略

常にお客様のニーズに応え、安全、安心な製品・サービスを適時にお届けできるよう、各事業部門の品質システムの維持、強化に取り組んでいます。このため品質管理に関わる重要事項を審議し決定する「品質委員会」を設置し、グループ各部門の品質管理状況を監視、監督しています。同委員会の傘下には各種部会を設置し、法規制対応、安全確保、製造技術の維持向上などに関する機能強化を図り、品質・環境問題の未然防止活動につなげています。

また、各生産拠点で実践されている品質重視の考え方や行動をまとめて基本原則として整備し、グループ全体に展開することで、ものづくりの品質重視の文化を定着させる取り組みも行っています。

信頼に応える品質の維持・向上 → p.046

ものづくり力の強化

ニコングループでは、新入社員への分野別技術専門教育をはじめ、担当業務や経験に応じた社員研修を実施し、より高度なものづくりを推進しています。

従前から、新入社員に対し製造における基礎技能を習得するための技能研修や、ものづくりの上流から下流まで一貫して経験する開発設計者基礎養成研修などを、長期間にわたり実施しています。また、中堅設計者に対しては、機械加工全般を理解するための加工実習研修などを実施し、設計者の能力向上を図っています。さらに、ニコンでは、コア技術のひとつである光利用技術の維持向上のために、光学設計者育成研修を行っています。この研修において、理論などの基礎知識はもちろん、当社固有の技術と技能の伝承も行っています。

2023年度は、208講座を開催し、4,209名が受講しました。

人材育成 → p.132

「ありたい姿」をステークホルダーの皆様へ

ニコンがめざす2030年のありたい姿について、より多くのステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、スペシャルウェブサイトを設置しました。

また、「Vision 2030 magazine」サイトを開設し、2030年に向けて変わりゆく世界とニコンの挑戦を、さまざまな視点で発信しています。ぜひご覧ください。



2030年のありたい姿 スペシャルサイト

<https://www.nikon.com/vision2030/>

Vision 2030 magazine

<https://www.nikon.com/vision2030magazinej/>