

Nikon's Integrated Corporate Disclosure and Company-Investor Dialogues for Collaborative Value Creation

価値観	事業環境、外部環境認識				成果とKPI	ガバナンス
	ビジネスモデル	持続可能性・成長性	戦略			
企業理念 信頼と創造 経営ビジョン 光で未来を変える ニコンの存在意義 Unlock the future with the power of the light 経営が描く将来像 精密・光学のリーディングカンパニー 精密・光学技術でステークホルダーの幸せに貢献 産業の要である半導体やディスプレイの生産性向上 ディスプレイ・半導体露光装置、ガラス材料 人々が喜び、感動する映像体験の提案、拡張 カメラ・交換レンズ、双眼鏡、映像関連サービス 高度な製造技術実現 スマート・エコファクトリー促進 レーザー加工機、検査・測定装置 難病克服の為、創薬や再生医療、新しい診断技術提供 顕微鏡、受託細胞生産、眼科機器 人と共存するロボット（眼・手） コンポーネント、エンコーダ、AI、ビジョンロボット	市場勢力図の位置づけ バリューチェーンの位置づけ 開発・設計がコア＝良くも悪くもプロダクトアウト 次の、それを支えるものづくり、生産技術 ⇒マーケティングやコンサルティング営業に課題 差別化要素とその持続性 光利用と精密制御（ナノテック）に関する知見やアイデア アナログ要素&摺合せの積み重ねが差別化&参入障壁 リソース投下するだけでは一朝一夕に追い付かない ⇒価値源泉の中心になりつつあるソフトに課題 競争優位確保に不可欠な要素 競争優位の源泉となる 経営資源・無形資産 競争優位を支える ステークホルダーとの関係 顧客 信頼・期待に応える高品質な製品・サービス提供 従業員 多様な人材の積極活用、働きがい環境追求 株主・投資家 コーポレートガバナンスや情報開示の充実、対話重視 事業パートナー 相互発展の為の公正な取引、協働 地域社会 法規制対応、産官学共同PJTやNPO/NGOへの支援・貢献 収益構造・索引ドライバー グローバルニッチ等高いシェアが期待できる市場・分野 × 光学・精密のアナログ技術にデジタル技術を組み合わせる 競争力維持する限り、最終製品にして取込付加価値最大化 顧客のビジネスを推し進めることで、我々自身も進化 × 多様な交換レンズ提案や装置のアフターメンテナンスなど ごだわりや重要な使命を背負った顧客のニーズを満たす 本体販売後のリカーリングビジネス	ESGに対する認識 光を使ったものづくり 省エネで廃棄少ない × iPS創薬を支援、 10年でCO2を1/4削減等具体的目標 × 更なるガバナンス強化 （多様性など追及） サステナブル経営追求 主なESG外部評価 ●CDP「気候変動Aリスト」 および「Supplier Engagement Leader」 ●MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 ●MSCI ESG Leaders Indexes ●FTSE Blossom Japan Index、 ●FTSE4Good Index Series ●Dow Jones Sustainability Indices 「DJSI World」および「DJSI Asia Pacific」 ステークホルダー エンゲージメント 提案やアフターサービス、イベントや修理窓口等で日々のコミュニケーションを重ねることで醸成（IRは年延べ500件） 事業環境の変化リスク 主なリスク 人材、天災、リコール 情報漏洩、訴訟・罰金等 技術変化の速さと影響 カメラ 市場年2割縮小 スマホ進化、嗜好多様化 × デジタルカメラ市場は 2010年1.2億台から 10年で9割超が消失 × 稼ぎ頭の精機事業 EUVL露光装置など 当社が手掛けない 最先端技術の台頭や 次世代ディスプレイ登場 カントリーリスク 売上の8割以上が海外 米国3割、中国2割 規制・税制変更、為替等の地政学リスク大きい 中国はSCMでも重要 クロスボーダーリスク 既存主力事業のポラリティが高く シナジー・利益貢献の期待できるM&Aが必要な一方、 企業価値と手元資金が近い為、M&A提案を逆に受けるリスクあり	バリューチェーンにおける影響力強化 デジタルマニファクチャリングによるものづくり基盤構築 IoT・AI軸に処理速度・効率性高め、新製造業目指す （少量多品種高品質レンズの高速・省人化生産など） 事業ポジション改善 厳しい環境を踏まえた既存主力事業の収益力強化 （事業戦略転換や構造改革実施） 新たな収益の柱を早期に創出する為、コアコンピタンスを応用して材料加工事業を立ち上げ 経営資源・無形資産等の確保・強化 技術、ブランド、それらを維持・強化する人材の育成や組織風土改革に経営が率先して取り組んでいる 人的資本投資 成果主義や360°評価で若手やベテランに緊張感と動機付強化した人材育成・教育プログラムを各層へ多面展開 リーダー像明確にして次世代経営人材育成も組織的実施 知的資本投資 研究開発投資 売上比10%超（低収益下で正当化できていない） IT・ソフトウェア投資 経営管理基盤インフラ更新遅れ等、課題あり ハード至上主義から脱却しきれていない 経営管理基盤の強化やグループDX推進も課題 国家技能検定資格者1,000名超 高度技能投資 ブランド・顧客基盤 =プラットフォーム ブランド ≒ 100年で築いた信用（先進国中心） 交換レンズ 1億本超出荷 ≒ プロ・趣味層支持 露光装置 8,000台超出荷 ≒ 優良顧客基盤 企業内外の組織づくり 中計テーマ「成長基盤構築」に沿って、マネジメント体制や組織を見直し、成長領域ヘリソースシフトを加速 成長加速の時間短縮方策 M&Aや外部人材の積極登用等、規模と時間を買う検討を積極的且つ複数検討・実施している ESG・SDGs戦略 = CSR重点課題 ①事業を通じた社会への貢献 光利用技術、イノベーション挑戦 製品・サービスの品質向上 ②環境問題対応 低炭素化推進、資源循環推進 健康と安全への配慮 ③CSR基盤強化 SCM強化、人権尊重、多様な社員の活躍推進 コンプライアンス体制強化、実効あるガバナンス 経営資源・資本配分戦略 事業売却・撤退含む 規模とリーダーシップポジションを有する事業に 事業ポートフォリオ経営 ポートフォリオを集中 無形資産測定と投資の評価・モニタリング 全社ソフトウェア関連投資を技術戦略委員会等の横串機能で整理	財務パフォーマンス 財政状態・経営成績 分析（MD&A） KPI達成に深く関連する主要財務数値をくまなくモニタリング 経済的価値・株主価値創出状況 創出どころか毀損している状況 戦略進捗示す独自KPI 2021年度 ROE 8%以上 2023年度以降 ROE安定2桁 企業価値創造と独自KPI接続による価値創造設計 ●主力3事業の収益力向上（率×額） ●コスト改革（3年180億円以上） ●新CF創出エンジンの早期獲得 ●上記を実現する財務戦略・株主還元 資本コストに対する認識 7～8% CAPMやアセット 10%超 業績悪化踏まえた潜在株主評価（外部視点） 企業価値創造達成度評価 0点 PBR1倍割れ定着 and 株価下落継続	経営課題解決に相応しい取締役会の持続性 CGGで持続的成長と中長期的な企業価値向上を支える取締役会が果たすべき役割・責務を明示 スキルと多様性 社長と経営陣 当社経営環境の理解 グローバル経営経験 高い視点、深い知識 需要戦略立案経験 人材・組織育成実績 社会的信頼有する 社外取締役 他社経営経験などの豊富な知識・経験 専門性、独立・公正に経営監督を行える 戦略的意思決定の監督・評価 取締役12名中5名が社外取締役 指名・報酬委員会（任意）議長は社外 経営幹部選解任や経営幹部育成を適切に行う体制構築 利益分配方針 総還元性向40%以上 （資本配分戦略と資本構成から決定） and 1株配当60円以上 （安定配当コミットによって資本コスト低減の為） 役員報酬制度の設計と結果 半分以上は業績連動 中計累積営業利益とROE水準で算定 and 会社の長期成長に責任を持つ工夫として ストックオプション 取締役会実効性評価のプロセスと経営課題 第三者機関による全取締役との個別インタビューやアンケートに基づく取締役会での討議等 主な経営課題 独立社外監督機能 事務局機能	