

# HFLP B

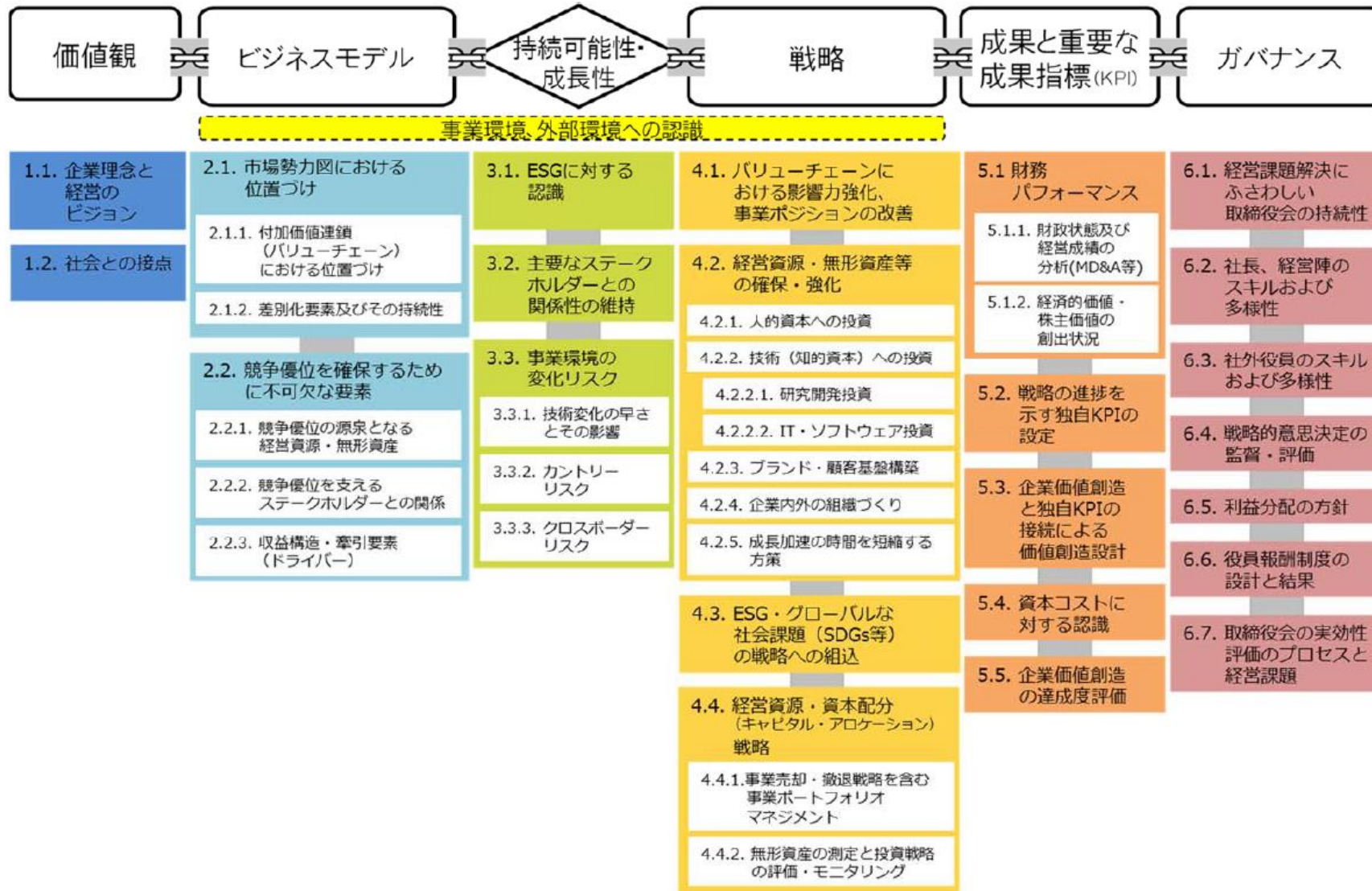
# 価値協創ガイダンス

2021年3月14日



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY

# 価値協創ガイドンス



# 価値協創ガイドンス



## ■ 概要

設立: 1917年

グループ会社数  
99社  
(2020年3月末)

従業員数  
連結: 20,190名  
単体: 4,442名

### セグメント

#### 映像事業

長い歴史で磨き上げたノウハウとテクノロジーから生まれるカメラ、映像をシェアするためのアプリケーションやオンラインサービスなど、映像の可能性を広げ続けています。

#### 精機事業

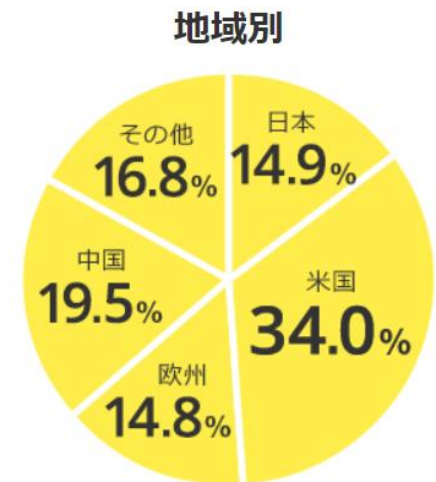
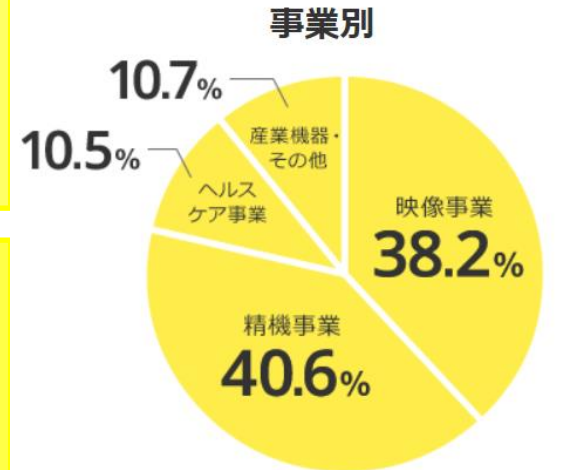
液晶パネル・有機ELパネルを製造するFPD露光装置や、半導体を製造する半導体露光装置の開発・製造を通じて、超スマート社会の実現を支えています。

#### ヘルスケア事業

生命科学や医療の分野に、顕微鏡ソリューション、細胞ソリューション(再生医療・創薬支援)、眼科ソリューションを提供し、世界中のクオリティ・オブ・ライフ向上に貢献しています。

#### 産業機器その他事業

多様な計測ニーズに応えるトータル計測ソリューションで、最先端の製造プロセスに貢献。さらに、メガネレンズから宇宙に関わる最先端技術まで、科学技術や産業・社会の進化に貢献しています。



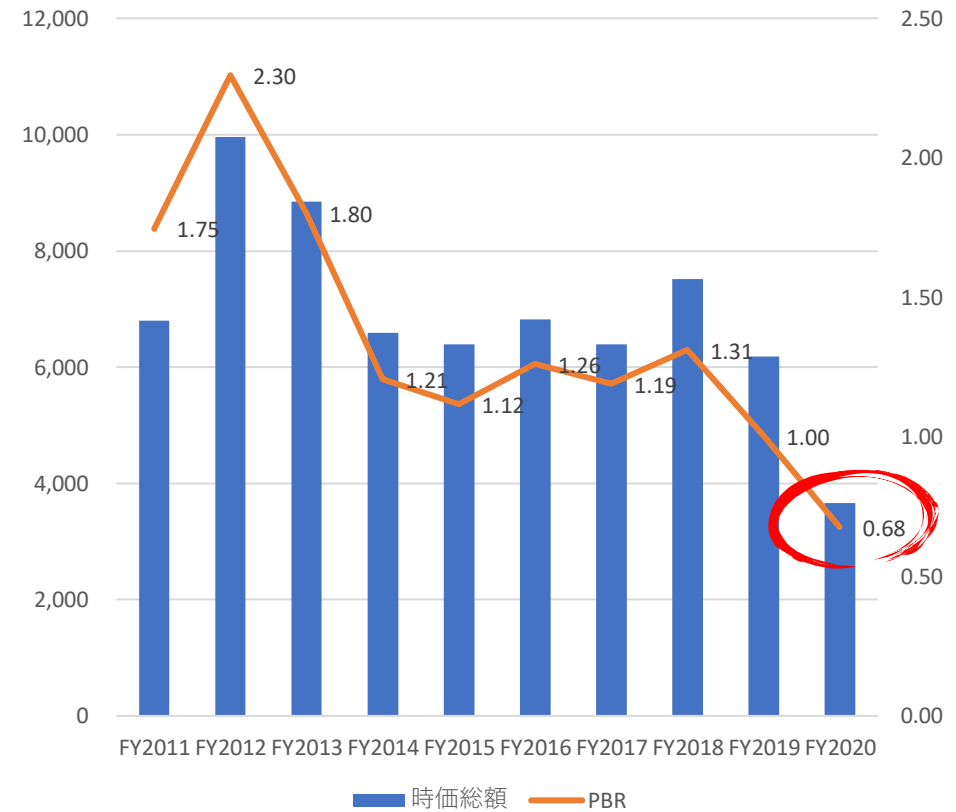
# 価値協創ガイダンス

近年、既存事業の市場縮小(映像事業)・競業との実力差(半導体事業)による業績悪化により将来の成長を示せていないことから、PBRが0.6倍となり純資産価値を下回る価値破壊企業に。

売上高・営業利益・当期利益



時価総額・PBR



# 1. 価値観

## ■ 企業理念と経営のビジョン

企業理念・経営ビジョン・経営として目指す姿



企業理念

**信頼と創造**

経営ビジョン

**Unlock the future with the power of light**

経営として目指す姿

**「精密・光学のリーディングカンパニー」**

「精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業」に集中することで、持続的・中長期的な企業価値向上を実現する

# 1. 価値観

## ■ 社会との接点

- 当社は技術革新とお客様の期待に応えることを原動力に、「新たな価値」を世の中に提供し、貢献してきたといえます。
- 一部のプロフェッショナルのために存在していたカメラを、多くの方が使用できる身近なものにしたことや、国産初の商用ステッパーを発売し、半導体産業の振興に大きく貢献したことなどが挙げられます。B to B、B to Cにかかわらず、新たな価値や機能を備えた製品、サービスを社会に広く提供する先がけになることこそが、ニコンという企業の存在価値です。
- 成長領域においても、技術革新や課題解決の提案を通じて新たな価値を創造することにより、未来を切り拓いていきます。

32 INTRODUCTION BUSINESS STRATEGY SPECIAL FEATURE BUSINESS PERFORMANCE CORPORATE GOVERNANCE SUSTAINABILITY FINANCIAL AND CORPORATE DATA

光利用技術と精密技術を起点とした製品・サービスの広がり

ニコンは1917年の創立以来、人々の変化するニーズに対応するために、未来を照らす新しい可能性の扉を開き、画期的な製品を生み出してきました。価値観がますます多様化していくこれからの時代においても、光利用技術と精密技術を核としたコアコンピタンスをもとに多彩な製品やサービスを提供し、より良い社会の実現に貢献していきます。

光利用技術

コアコンピタンス

精密技術

1917 創業機「W.A.50 (F)」、1918 ミラーレスカメラ「Z7」、1919 デジタル一眼カメラ「D850」、1921 超小型カメラ「Eタカロ6K」、1948 小型カメラ「ニコロ1型」、1949 一眼カメラ「ニコロE」、1966 大型露光用露光装置「NSR-LP500」、1977 デジタル一眼カメラ「D850」、1980 露光装置「NSR-LP100」、1987 顕微鏡「シネマE型」、1989 顕微鏡「トランシットG2型」、1995 CNC磨削システム「NDXV」、1998 Airi露光スキャナー「NSR-S435E」、1999 顕微鏡「Eタカロ6K」、2017 デジタル一眼カメラ「Z7」、2018 FFD露光装置「FX-1035A」「FX-1035」、2018 Airi露光スキャナー「NSR-S435E」、2018 CNC磨削システム「NDXV VMC-R3000」、2018 露光装置「NS-SIM S<sub>2</sub>」、2019 OCT付非接触型生体計測レーザー顕微鏡「Mevaco」、2019 露光装置「LaserMaster 100A」、デジタルマニュファクチャリング、ビジョンシステム/ロボット、ヘルスケア

長期成長領域

新たなステージへ

人々の幸せにつながる製品・サービスを提供し続ける

33 NIKON REPORT 2019

# 2.ビジネスモデル

## ■ 価値創造モデル



## 2.ビジネスモデル

### ■ ニコンの「核」となる強み

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

#### ニコンの「核」となる強み

技術力

ブランド力

#### 1 技術力

##### 技術の融合から生まれる多様な価値の創造

ニコンは、創立以来培ってきた、世界トップレベルの技術である「光利用技術」と「精密技術」をベースに、多様な製品・サービスを提供してきました。「光利用技術」は、X線から赤外線まで、広い波長範囲の光を高い精度で扱うことが可能な技術であり、多様な目的に合わせた製品やサービスを提供することができます。「精密技術」は、例えば半導体露光装置において、数ナノメートルの高い重ね合わせ精度と生産性の両立を実現しています。

#### 2 ブランド力

ニコンは1917年の創立以来、100年以上にわたって、光の可能性に挑み、お客様の期待や社会のニーズに応えることで成長してきました。お客様との信頼関係を大切に、誇りと信念を常に持って新たな価値を創造し続けることで、高い認知度を誇るグローバルブランドとなりました。築き上げたこのニコンのブランド力を、既存事業はもちろんのこと、中期経営計画で定めた長期成長領域、および同期間中の注力テーマである材料加工事業においても最大限に活かしていきます。そして今後も、お客様に満足いただけるようなブランド価値の提供に努めていきます。長く愛されるニコンブランドであり続けられることを目指し、価値向上のための活動に日々取り組んでいきます。

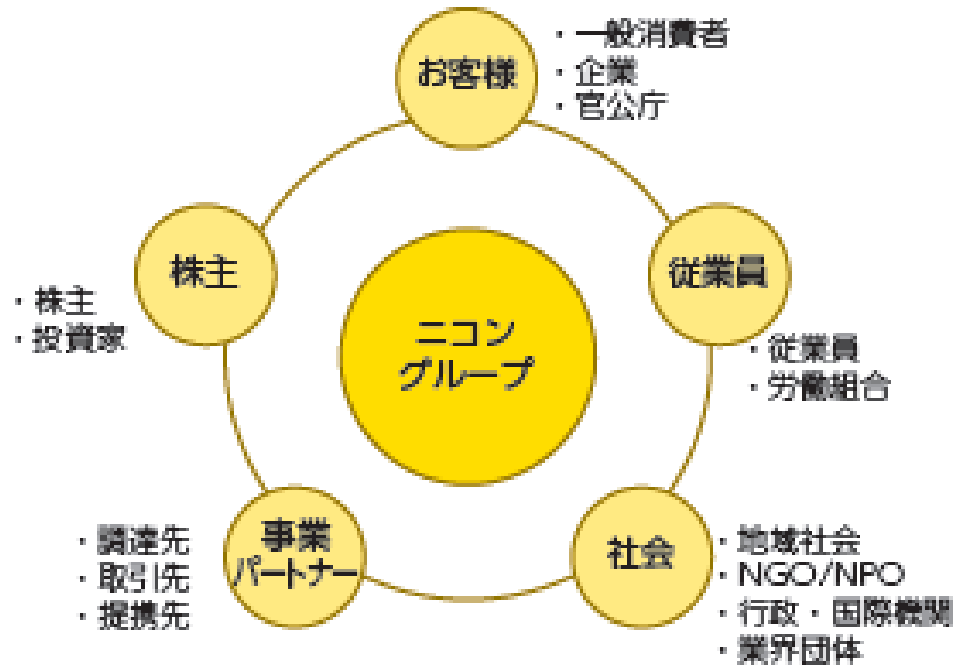


# 2.ビジネスモデル

## ■ ステークホルダーとの対話

- 企業が社会的責任を果たしていく上では、ステークホルダーに対し、自社の方針や業績開示をするとともに、それぞれの意見や期待を受け止め、自社の活動を継続的に改善することが重要。そのためには、ステークホルダー・エンゲージメントを欠かすことはできません。

### ■ ニコングループの主なステークホルダー



### ■ ステークホルダーとの主なコミュニケーション

主なステークホルダー	コミュニケーション手法	目的
お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コールセンターやサービス窓口(随時)</li> <li>・営業担当部門/サービス担当部門によるお客様対応(随時)</li> <li>・ウェブサイトなどによる情報発信(随時)</li> <li>・展示会/イベント(年複数回)</li> <li>・マスコミを通じたニュースリリース(随時) など</li> </ul>	高品質で高付加価値の製品・サービスの提供、ご意見・ご要望への対応、適切な製品・サービス情報の提供
株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主総会(年1回)</li> <li>・公告(随時)</li> <li>・ニコンレポート、中間報告書・年度報告書などの発行(年1回/年2回)</li> <li>・ウェブサイトなどによる情報発信(随時)</li> <li>・決算説明会(年4回)</li> <li>・ESG投資に関する対応(随時) など</li> </ul>	適時適正な情報開示、資本市場からの適切な評価・支持の獲得、公正かつ透明性の高い企業経営、適切な利益還元
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内報・イントラネットなどによる情報発信(随時)</li> <li>・労使協議会、または従業員代表との協議(随時)</li> <li>・報告相談制度(随時)</li> <li>・グループ会社人権/労働モニタリング調査(年1回)</li> <li>・従業員意識調査(1~2年に1回)</li> <li>・社長タウンホールミーティング(随時) など</li> </ul>	多様な人材の積極的活用、働きがいのある仕事・職場環境の提供、適正な処遇、労働安全・メンタルヘルスの向上、良好な労使関係
事業パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日々の事業活動を通じての対話(随時)</li> <li>・調達パートナーの会(年1回)</li> <li>・調達パートナーへのCSR調達に関する説明会/調査/監査(年1回)</li> <li>・環境管理システムの構築状況確認(調査/監査)(3年に1回) など</li> </ul>	社会に役立つ製品・サービスの提供による相互発展、公正な取引関係、円滑な情報共有、共同研究開発、CSR調達
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域イベントへの参加(随時)</li> <li>・企業市民活動でのNGO/NPOなどとの協働(随時)</li> <li>・経済団体や業界団体などへの参加(随時)</li> <li>・官公庁や学術団体/研究機関への相談(随時) など</li> </ul>	法令・規制への対応、産官学共同プロジェクトへの参画、企業市民としての地域への参画、学術団体/研究機関支援を通じた技術発展への貢献、パートナーシップによる活動強化

# 3. 持続可能性・成長性

## ■ サステナビリティ戦略

ニコンは「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指し、培ったコアコンピタンスやアセットを活用し、イノベーションに挑戦し続けます。それにより、事業の成長と社会への貢献を続け、持続的な企業価値と社会価値の向上を実現していきます。

ステークホルダー・  
エンゲージメント



目指す姿

精密・光学のリーディングカンパニー

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



# 3. 持続可能性・成長性

## ■ 経営資源の維持・強化

- 経営資源の ニコンは、さまざまな経営資本に支えられ生み出した製品・サービスにより、社会に価値を提供し「信頼と創造」の歴史を築いてきました。今後も、「精密・光学のリーディングカンパニー」の実現に向け、ニコンを支える経営資本をさらに磨き上げていきます。

### 価値創造を支える経営資本

#### 財務資本



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

#### 製造資本



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

#### 知的資本



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

#### 人的資本



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

#### 社会・関係資本



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

#### 自然資本



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

# 3. 持続可能性・成長性

## ■ CSRとサステナビリティ

- ニコングループの社会的責任(CSR)は、企業理念である「信頼と創造を事業活動で具現化し、社会の持続可能(サステナビリティ)な発展に貢献していくことです

サステナビリティ戦略の概略図



# 3.持続可能性・成長性

## ■ 中期CSR計画

➤ 中期CSR計画の着実な実行により、経営資源を維持・強化し、社会とニコングループの持続的な基盤を築きます

### CSR重点課題と中期CSR計画

ニコングループは、重点課題の特定プロセスに沿って、「事業を通じた社会への貢献」「環境問題への対応」「CSRの基盤強化」の3つの領域における11の重点課題を特定しています。

「環境問題への対応」は、ニコン環境長期ビジョンの3つの柱を基本としています。また、「CSRの基盤強化」では、人権・労働慣行の遵守や責任ある調達など、これまでも重視して取り組んできたCSR経営の基盤となる活動を継続・発展させていきます。そして、「事業を通じた社会への貢献」では、「光で未来を変える」という決意を込めた経営ビジョンに基づき、光利用技術と精密技術を核としたニコンの技術により社会課題を解決していくことなどを掲げています。

ニコングループでは、「中期CSR計画」として、各重点課題に対し、あるべき姿と、その実現に向けて3年以上先をターゲットとした中期目標、および年度目標を策定しています。

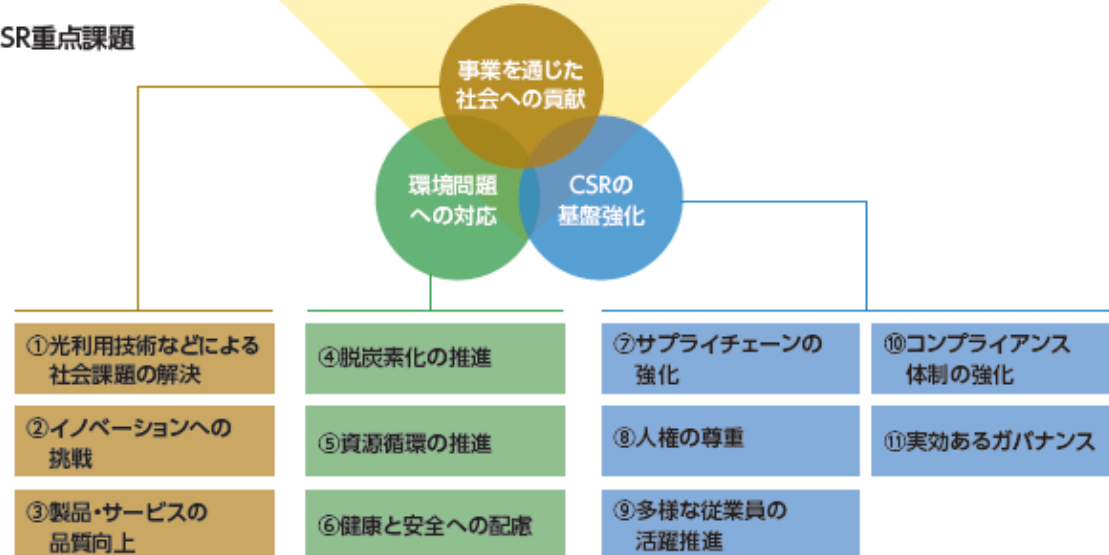
また、それらの目標の中から特に優先して取り組むべきテーマを6つ抽出し、SDGsと関連付けて積極的に推進しています。

### 中期CSR計画の概念図

#### 中期CSR計画における優先テーマ



#### CSR重点課題



# 3. 持続可能性・成長性

## ■ ESG

### 社外からの評価

ニコングループは、CSR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。

#### ESG投資インデックス組み入れ状況(2020年6月末現在)

ESG投資インデックス	選定/概要	ESG投資インデックス	選定/概要
 FTSE4Good Index Series	選定:2004年より ロンドン証券取引所に属するFTSE Russell社が作成する世界の優良企業を選定した社会的責任投資指数です。	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 <sup>*1</sup>	選定:2018年より 日本市場の代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性の水準に着目して、構成銘柄を決定する指数です。
 ECPI Indices	選定:2011年より ECPI社は、イタリアとルクセンブルグに拠点を置き、企業のESGIに関する調査、格付けを行っています。	S&P Japan 500 ESG index	選定:2019年より S&P Dow Jones Indicesが新たに発表した「S&P500 ESGインデックス」シリーズのうち、日本の主力インデックスをユニバースとしたものです。
 損保ジャパン SNAMサステナビリティ・インデックス	選定:2013年より ESGの評価が高い企業に幅広く投資する、年金基金・機関投資家向けの社会的責任投資ファンドです。	MSCI日本株女性活躍指数 <sup>*1*</sup> 2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	選定:2019年 日本株の時価総額上位500銘柄の中から、各業種の中で性別多様性に優れた企業が選ばれています。
 MSCI ESG Leaders Indexes <sup>*2</sup>	選定:2014年より 各業界で高いESG評価を得られた企業から構成されるインデックスです。	<sup>*1</sup> 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESG指数に採用されています。 <sup>*2</sup> 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の独占的資産です。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。	
 FTSE Blossom Japan Index <sup>*1</sup>	選定:2017年より ESGの視点から優れた日本企業のパフォーマンスを反映するよう設計されたインデックスです。	<b>ESG評価(2020年2月4日現在)</b>	
 MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 <sup>*1*</sup> 2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	選定:2017年より 日本株の時価総額上位500銘柄の中から、各業種の中でESG評価が高い企業が選ばれています。	格付 CDP 気候変動Aリスト および CDP Supplier Engagement Leader 	評価/概要 CDPは、環境問題に高い関心をもつ世界の機関投資家などの要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全などの環境問題対策に関して情報開示を求め、その対策を促すことを主たる活動としている非営利組織です。気候変動では、最高ランクのAを獲得した企業が「Aリスト」に選定されます。 また、Supplier Engagement Leaderは、気候変動に関してサプライヤーと協力するグローバルリーダーを認定します。
 Dow Jones Sustainability Indices 「DJSI World」および 「DJSI Asia Pacific」 MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM	選定:2018年より 米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社とが提携して開発した指標です。毎年世界の大手企業約2,500社を対象に「経済」「環境」「社会」の3つの側面から企業の持続可能性を評価して数値化し、業種別の評価結果、上位約10%を「DJSI World」に、アジア・太平洋地域の上位約20%を「DJSI Asia Pacific」に選定します。	SAM Industry Mover 2020 	S&P Global社の「SAM コーポレート・サステナビリティ評価」において各産業の上位15%の企業のうち、前年比のスコアの改善率が最も高かった企業が認定されます。

## 3.持続可能性・成長性

### ■ リスク

事業	リスク
映像事業	デジタルカメラの市場は、全体として縮小及び競争激化。加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行及びそれによる各国での規制強化などにより、外出禁止や小売店での営業停止、イベント中止などによる顧客の購買行動への制約、減退や部品調達の遅れが発生する可能性があります。
精機事業 (FPD露光装置)	FPD露光装置の需要は、ディスプレイ市場自体は安定的に需要が見込める市場。しかしながら、大規模設備投資の反動や足元の消費抑制により供給過剰となった場合には露光装置の需要も落ち込む可能性があります。
精機事業 (半導体露光装置)	半導体露光装置の対象市場である半導体市場は中長期的に大きく成長が見込まれるものの、先端プロセス開発のEUVLへの移行及び生産効率化度合によっては、液浸露光装置の需要が減少する可能性があります。
新事業領域 の立ち上げ	中期経営計画(2019~2021年度)期間において持続的企業価値の「成長基盤構築」を目指し、「新たな収益の柱の創出」として材料加工事業を位置づけ、積極投資を続けていますが、本計画期間である2021年度までに期待される規模への成長に届かない可能性があります

# 3.持続可能性・成長性

## ■ リスク

事業	リスク
競争力維持強化	<p>主力事業は厳しい競争下にあり、高度な研究開発の継続による新製品の開発が常に求められています。そのため、当社グループの収益の変動にかかわらず、製品開発のための投資を常に継続する必要があります。投資の成果が十分に上がらず新製品、次世代技術の開発や市場投入がタイムリーに行えない場合や、当社グループが開発した技術が市場に受け入れられなかった場合、ゲームチェンジなど抜本的な変化により当社の技術が不要となる場合、企業価値が低下し、収益が減少する可能性があります。</p>
人材・情報の流出	<p>高度な技術等専門知識及び能力を有する社員によって支えられており、市場での激しい競争に打ち克つにはこうした人材の確保がますます重要になっております。これらの主要な人材が退職し、その知識・ノウハウが社外に流出する可能性があります。</p>
環境問題	<p>気候変動や天然資源の枯渇、廃棄物問題、有害化学物質による汚染などの環境問題を自社の存続にも関わる問題と捉え、さまざまな対策を講じるとともに、地球環境に配慮した経営を行っています。</p> <p>気候変動については、それに起因する異常気象や洪水、渇水などの自然災害や感染症の拡大により、開発・生産拠点および調達先などに甚大な損害が生じた場合、操業に影響が生じたり、生産や出荷が遅延したりする恐れがあります。</p> <p>環境法規制等の対応が十分でないと、行政処分などによる生産への影響や課徴金、社会的信用の失墜など会社経営に甚大な損害を与える可能性があります。</p>



# 4.戦略

## ■ 中期経営戦略

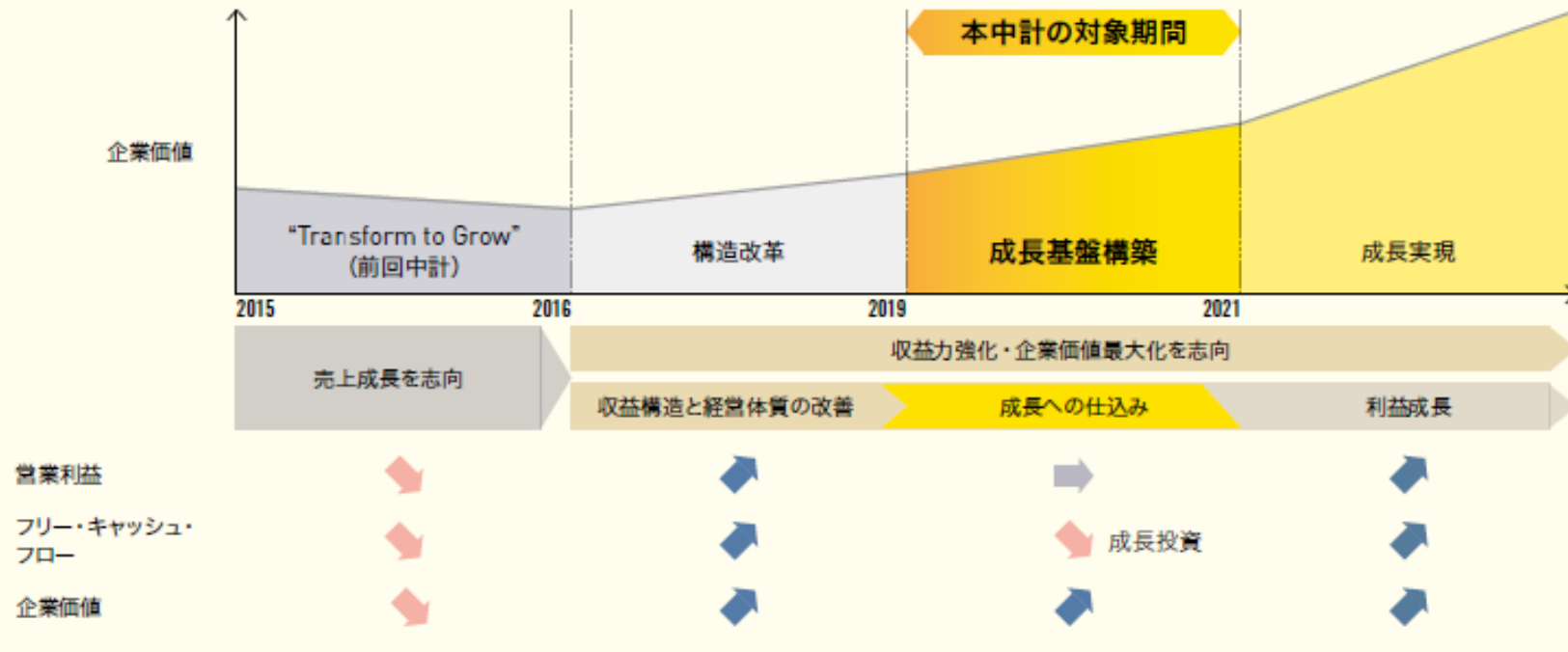
経営として目指す姿

精密・光学のリーディングカンパニー

「精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業」に集中することで、持続的・中期的な企業価値向上を目指す

### 本中期経営計画の位置付け

持続的企業価値の向上に向けた「成長基盤構築」を目標とし、「仕込み」のための積極的投資を行う期間とする



# 4.戦略

## ■ 中期経営戦略

経営として目指す姿

精密・光学のリーディングカンパニー

「精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業」に集中することで、持続的・中期的な企業価値向上を目指す

### 戦略施策の全体像

#### 新たな収益の柱の創出

新領域への積極投資を通じた  
新エンジンの早期獲得  
(材料加工事業の立ち上げ)

#### 既存事業の収益力強化

既存主要3事業の  
収益力向上  
(映像、FPD、半導体)

コスト改革

#### ものづくり基盤の強化

デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築

#### コーポレート・ガバナンス体制の強化

経営陣の指名と後継者育成計画

戦略的意思決定の監督・評価を実効的に行える体制

# 4.戦略

## ■ 既存事業の成長性

### 精機事業で安定的にキャッシュを創出 映像事業の早期黒字化

	映像事業	精機事業	ヘルスケア事業
事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場縮小が加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD市場は堅調</li> <li>半導体は5G/IoTをドライバーに安定成長、7nm投資が次の大きい収益機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に堅調に推移</li> </ul>
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年掲げた「安定的に200億円以上の営業利益確保」の実現は厳しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直近、期ずれ発生も概ね予定通り推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物顕微鏡、眼底カメラ順調に伸長</li> <li>細胞受託生産は製造業許可を取得、量産をにらんだ細胞生産受託体制が整う</li> </ul>
今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>更に踏み込んだ構造改革実行により事業を再構築、早期黒字化を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD装置事業： 高精細化需要を捉え収益拡大</li> <li>半導体装置事業： 液浸拡販に加え、中国ビジネスの強化と測定検査機拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品/ソリューションの競争力を強化し収益性向上</li> <li>細胞受託生産はさらに顧客開拓を進め、スケール化を目指す</li> </ul>

# 4.戦略

## ■ 成長領域



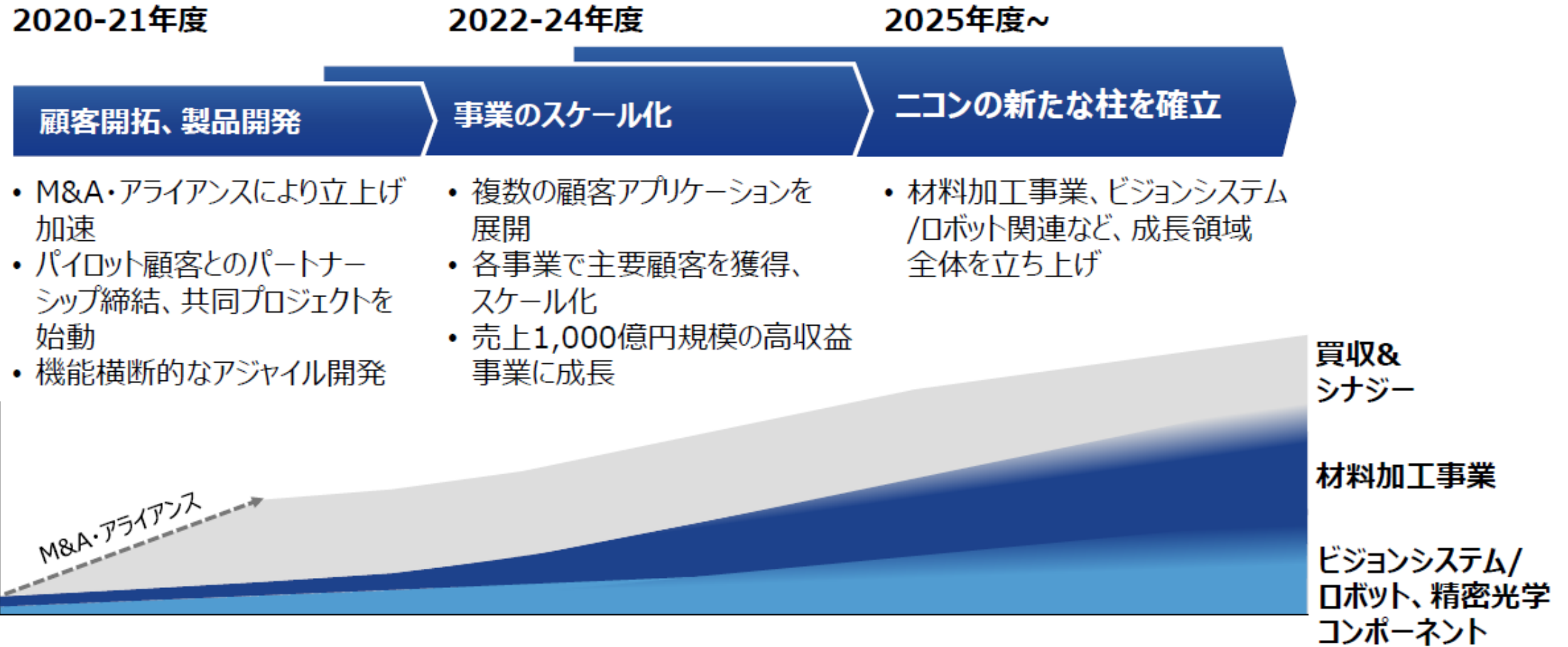
## 4.戦略

### ■ 経営課題と対応方針

外部環境	コロナをはじめ、多くのグローバルリスクが存在し、世界経済回復は緩慢
当社業績	依然として厳しい経営環境にあるものの、前回見通しから改善傾向
コロナ影響	今後も続く前提で顕在化した課題に取り組み、現地化・デジタル化を推進
コスト改革	今後の事業規模を踏まえ、800億円以上（映像事業630億円+本社・調達費180億円）コスト削減
事業運営	映像事業は、持続的な収益モデルへの転換を加速
安定収益確保	精機事業は、再来期以降の不確実性に備えて収益基盤を強化
成長投資	持続的成長に向けて、新たな柱を確立する為の戦略投資に資本配分優先

# 4.戦略

## ■ 中長期的な、成長領域での拡大シナリオ

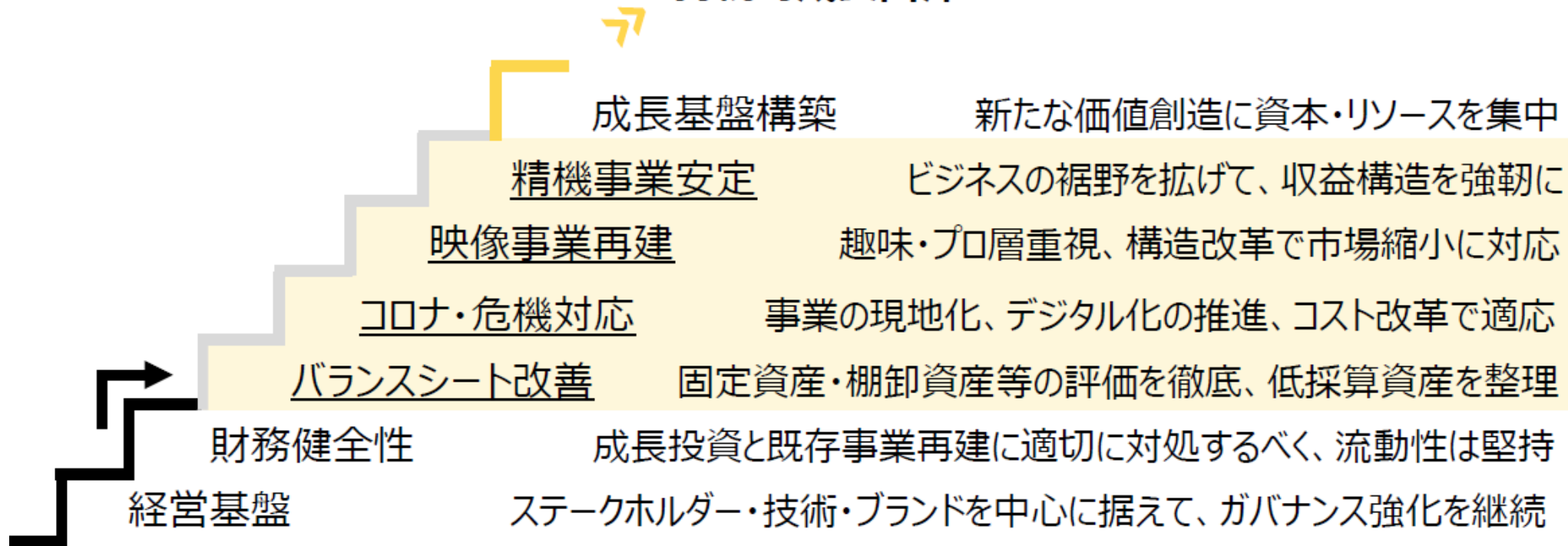


# 4.戦略



## ■ 経営ロードマップ

### 持続的成長回帰



経営基盤と財務健全性をベースに経営課題を着実に改善し、持続的成長を実現する

# 4.戦略

## ■ キャピタルアロケーション

### ➤ 資本配分の基本的な考え方(中長期)

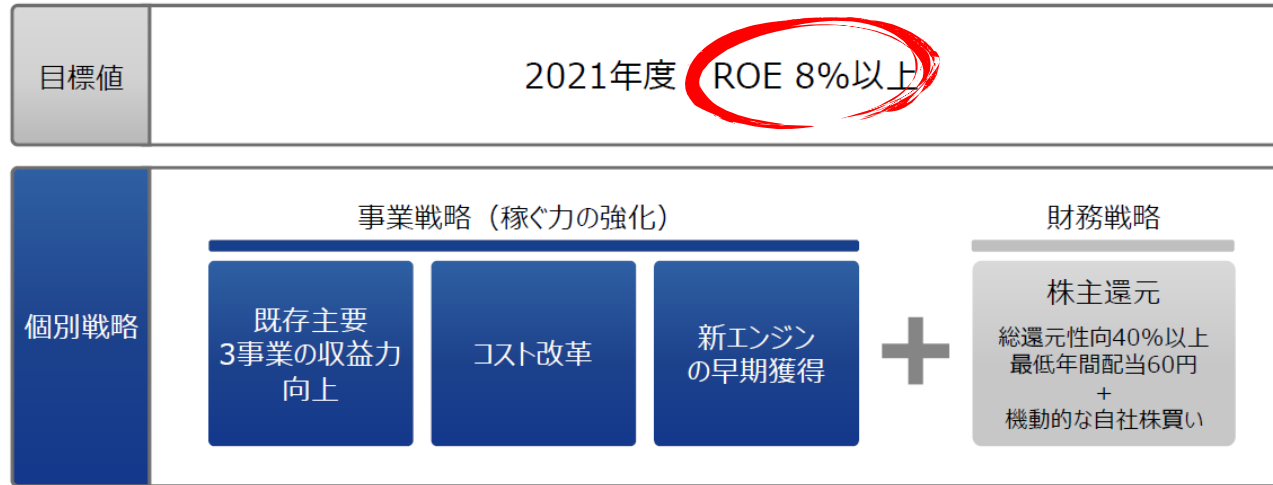
手元資金と中長期的な営業キャッシュ・フローの見通しをベースに算定した配分可能な資本のうち、最大40%程度は新領域を中心とした戦略投資に充当。また、研究開発(35%)や設備投資(15%)に関しても、中長期的な採算性をしっかりと見極めた上で投資テーマを厳選し、競争力の維持・向上のため資金を振り向けます。さらに、配分可能な資本のうち10%以上を株主還元配分する方針

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



# 5.成果(パフォーマンス)と重要戦略指標(KPI)

## ■ 経営数値目標



➤➤ 2023年度以降、安定的にROE 10~12%を目指す

### ■ 資本コストの考え方

資本市場との関係を重視した経営をして行く為に重要なものと認識しております。基本的には株主が期待するリターンであり、資本コストを上回るリターンを生み出すことが企業価値向上に欠かせないと考えております。

### 資本コストは、7%程度認識

- 事業に求める収益性は事業の特性に応じて、異なるものと認識。リスクの高い事業に対しては、より高い収益性を求めることとなり、事業部別のROICにて管理

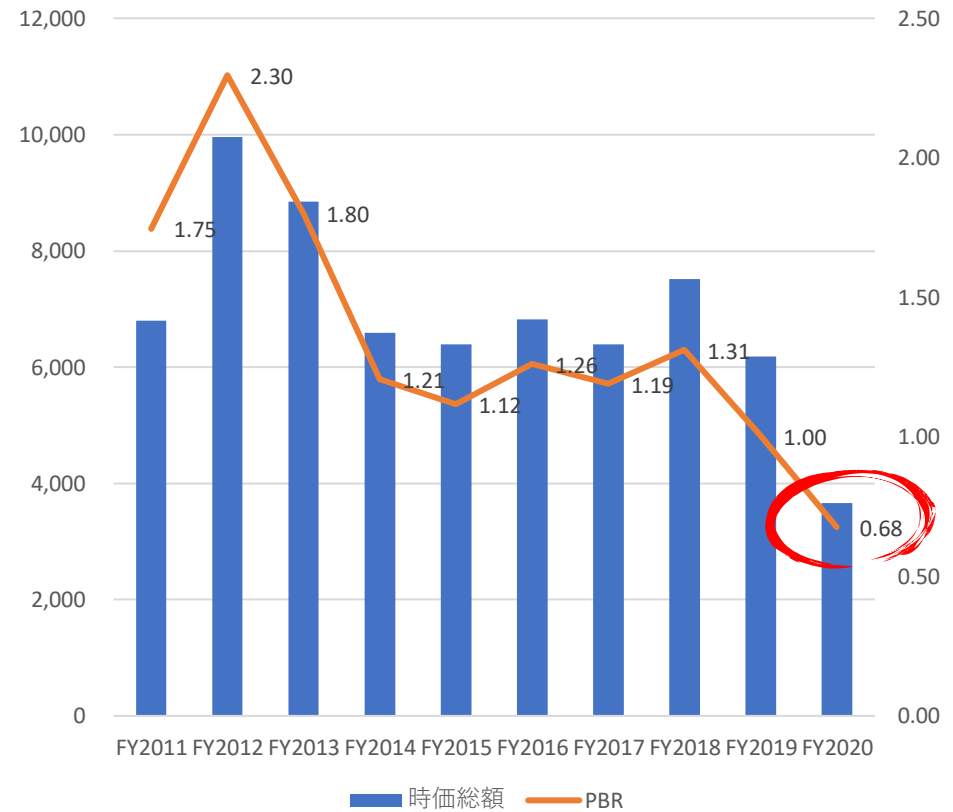
# 5.成果(パフォーマンス)と重要戦略指標(KPI)

近年、既存事業の市場縮小(映像事業)・競業との実力差(半導体事業)による業績悪化により将来の成長を示せていないことから、PBRが0.6倍となり純資産価値を下回る価値破壊企業に。

売上高・営業利益・当期利益



時価総額・PBR



## 5.成果(パフォーマンス)と重要戦略指標(KPI)

### ➤ 2015年度:中期経営計画

- ✓ **ポートフォリオ経営**(3事業を事業基盤強化、3事業を成長ドライバーとして定義)
- ✓ 中期経営計画により、**M&Aプログラム**として2,000億円(成長領域)、**CVC投資**として300億円設定

(中期経営計画)

	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	8,600	8,900	9,900
営業利益	300	380	650

(実績)

	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	8,229	7,493	7,171
営業利益	367	8	563

※2016年11月:中期経営計画断念、構造改革発表

売上成長から**収益性強化**への戦略転換、**資本効率を重視した経営指標**の導入

### ➤ 2019年度:新中期経営計画

- ✓ **持続的企業価値**の「成長基盤構築」を目標とし、「仕込み」のための積極的投資を行う期間とする
- ✓ **新規事業**として「材料加工事業」へ進出

(中期経営計画)

	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	-	-	-
営業利益	-	-	700

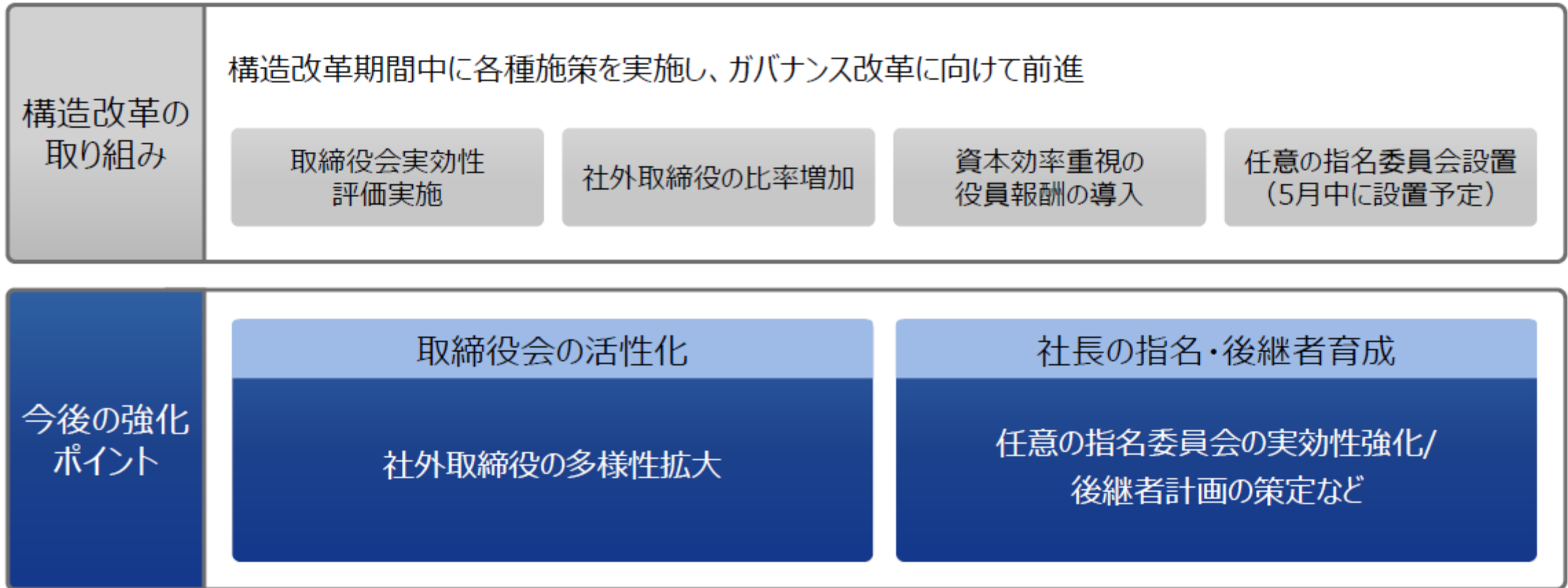
(実績)

	2019年度	2020年度 見込	2021年度
売上高	5,910	4,500	-
営業利益	68	-650	-

### ➤ 2020年度:映像構造改革発表

## 6.ガバナンス

### ■ コーポレートガバナンス体制



ガバナンスの更なる強化に向け、包括的に取り組みを実施

# 6.ガバナンス

## ■ コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み体制

### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

	2016年3月期	2017年3月期 (構造改革開始)	2018年3月期	2019年3月期 (構造改革終了)	2020年3月期 (新中期経営計画 発表)	2021年3月期
取締役会の 多様性拡大、 業務執行の 監督機能強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社へ移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率の向上 (4名/14名 29%)→ (4名/11名 36%)</li> <li>取締役会 実効性評価開始</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率の向上 (4名/11名 36%)→ (5名/12名 42%)</li> <li>取締役会の 多様性拡大</li> <li>指名審議委員会の 設置(委員長は 社外取締役に委嘱)</li> <li>取締役会議長と 執行役員との分離</li> <li>報酬審議委員会 の委員長を 社外取締役に変更</li> <li>役員の選解任基準 の策定</li> <li>社長執行役員 の後継者計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役比率 の向上 (5名/12名 42%)→ (5名/11名 45%)</li> <li>取締役会の 多様性拡大</li> <li>取締役会議長と 代表取締役の分離 (業務執行監督体制 を強化)</li> <li>社長執行役員 の後継者計画運用開始</li> </ul>
経営への責任 (報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>より業績連動性を 高めた役員報酬へ 改定(中期経営計画 に連動する業績連動 型株式報酬導入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革による 中期経営計画撤回に 伴い、業績連動型株 式報酬を一時凍結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率重視の 役員報酬へ改定</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>新中期経営計画発表 に伴い、業績連動型 株式報酬を再開</li> </ul>	

- ニコンの企業理念を踏まえ、誠実・真口な姿勢で、株主に対する受託者責任、お客様、従業員、事業パートナーおよび社会などのステークホルダーに対する責任を果たし、透明性の高い経営を行います。
- また、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、経営のさらなる効率化と透明性の向上、業務執行の監督機能の一層の強化により、ニコンの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

## 6.ガバナンス

### ■ 取締役会

#### ➤ 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。2019年3月期の評価で認識した課題への取り組み、および2020年3月期の評価で認識した課題と今後の対応は以下のとおり。

評価方法	<ul style="list-style-type: none"><li>第三者評価機関が全取締役に対し、取締役会全体、取締役会構成、事前準備、討議内容などについてアンケートおよび個別インタビューを行い、取締役会の実効性評価と課題抽出を実施</li><li>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</li></ul>
評価結果	<p>&lt;2019年3月期の評価で認識した課題への取り組み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>ガバナンス改革の始動</b> 2019年5月に指名審議委員会を設置し、役員の選解任基準および社長執行役員の後継者計画を策定した</li><li><b>独立社外取締役の監督機能の強化</b> 取締役会の多様性拡大を進め、監督機能の強化に努めた(2020年6月より社外取締役比率を45%に向上)</li><li><b>取締役会事務局機能の強化</b> 事務局と執行部門との連携強化を図り、適時適切な情報提供などに努めた</li></ul>
2020年3月期の評価で認識した 主な課題と今後の対応	<ul style="list-style-type: none"><li><b>中期経営計画・成長戦略の進捗の監督</b> 中期経営計画の進捗に対するモニタリングを強化するとともに、成長戦略に関する議論の活性化を図る</li><li><b>後継者計画の運用を本格化</b> 指名審議委員会が主体となり、社長執行役員の後継者計画の運用を本格化する</li><li><b>取締役会事務局機能の強化</b> 社外取締役への情報提供を質・量ともに強化し、取締役会における議論の充実に向けた支援を行う</li></ul>

# 6.ガバナンス

## ■ 利益分配方針

- ニコンの利益配分は、将来の成長に向けた事業・技術開発への投資（設備投資・開発投資）を拡大することで競争力強化に努めるとともに、株主重視の観点から安定的な配当を行うことを基本とし、同時に柔軟な株主還元政策により中長期的な視点に基づく最適な資本配分を実現する方針といたします。この方針に基づき、2020年3月期から2022年3月期までの現中期経営計画期間累計の総還元性向を40%以上とすることを目標として株主の皆様へ利益還元を行ってまいります。

1株当たり配当金の推移と配当性向の推移

