

## トップインタビュー



**木村 眞琴**  
取締役社長兼社長執行役員

### 2010年3月期の業績をどのように評価していますか？ また、2011年3月期を初年度とする3年間の中期経営計画を発表しました。

2010年3月期の連結業績は、売上高が前期比10.7%減の7,854億99百万円となり、営業損益は138億54百万円の損失計上となりました。売上高の減少については、精機カンパニーで半導体露光装置と液晶露光装置の市場規模が前期比5割弱も減少したこと、映像カンパニーでの円高の進行が影響しました。

営業損益に関しては、精機カンパニーにおいて装置市場が急激に縮小したことなどから、棚卸評価減の追加を余儀なくされたという特別な要因も加わり、損失を計上しています。この棚卸評価減は上半期に一括で実施し、下半期は映像事業の好調もあり、黒字化を達成することができました。

2011年3月期の連結業績は、売上高で2010年3月期比10%程度増、営業利益で黒字化を計画しています。その上で、2012年3月期には成長軌道への回帰を確実なものにし

ます。そして、2013年3月期には売上高11,000億円、営業利益1,200億円を目標とし、より高い収益性の確保を目指します。そのためには、景気変動による業績への影響を最小限に留めることができるよう、企業基盤を強靱な体質に改善する必要があります。

### 企業基盤をより強靱な体質に改善するには、どのような取り組みが必要になりますか？

当社は常に高い技術レベルの製品を生産し提供してきましたが、企業基盤をより強靱な体質に改善するには、マーケティング、販売、サービスを含むすべての事業機能を強化する必要があります。具体的には、プロセスの効率性を技術開発プロセスと同じレベルに引き上げ、また、それぞれのプロセスのスピード向上と、プロセス間の緊密な連携を図らなければなりません。

常に変化する市場で競争に勝ち抜くためには、このスピードが非常に重要なポイントとなります。市場ニーズに対応してタイムリーに製

## 経営数値目標

3月31日終了事業年度

- ・既存事業でリーディングポジションを獲得
- ・新たな事業の創出

(単位：億円)	2010	2011	2013
売上高	7,855	8,800	11,000
営業利益 (損失)	(139)	520	1,200
当期純利益 (損失)	(126)	300	650

為替の前提 (円)	2010	1米ドル=93円	1ユーロ=131円
	2011	1米ドル=90円	1ユーロ=120円
	2013	1米ドル=90円	1ユーロ=110円

(2010年6月18日発表)

品を投入できなければ、販売の機会を失うだけでなく、在庫処理などのリスクを抱え、結果として収益の悪化につながってしまうこととなります。残念ながら現状では、すべてのプロセスが十分なレベルに達しているわけではなく、まだまだ改善の余地があります。

もう1つの重要なポイントは、ニコンブランドに拡がりを持たせることです。技術的に優秀な製品を提供していても、確固としたブランドイメージを市場に浸透させなければ、事業の継続的な拡大を望むことはできません。現状のニコンのブランドイメージは「高品質」や「信頼性」「誠実」が先行し、ユーザーへの親しみやすさが欠けています。今あるイメージをより強固にするのはもちろんのこと、今後は、「楽しさ」や「先進性」といったブランドイメージも浸透させていきたいと考えています。

## 新製品・技術開発では今後どのような分野に注力するのでしょうか？

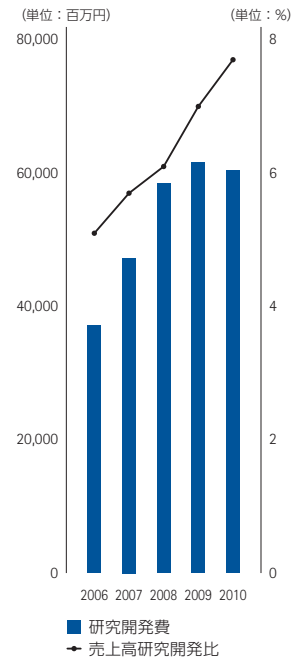
すべての事業でリーディングカンパニーになることを目指します。

精機カンパニーでは、最新技術であるダブルパターンニングに対応した半導体露光装置をさらに進化させていきます。また、マルチレンズ方式を採用した液晶露光装置では、今後のガラスプレートのさらなる大型化に対しても、解像度を落とすことなく対応していきます。

映像カンパニーでは、新世代デジタルカメラの開発に注力します。これは、デジタル一眼レフカメラを単に小型・軽量化する製品ではなく、映像を新しいかたちで撮影できるキャプチャーデバイスとして提案することになるでしょう。

インストルメンツカンパニーの産業機器分野では、2009年10月に完全子会社化したベルギーの精密測定機メーカーMetris NV (現 Nikon Metrology NV) の持つ非接触式測定技術と光学技術、高精度測定技術を融合した付加価値の高い製品の開発を行っていきたくて考えています。また、バイオサイエンス分野では、超解像顕微鏡の販売を進めていきます。

研究開発費と  
売上高研究開発比  
3月31日終了事業年度



## グループが目指す姿



### 今後、新興国市場でのビジネスの展開が、さらに重要になると見られていますが、課題は何だと考えますか？

3つのカンパニーともに、新興国の市場開拓は大きなテーマであり、中でもアジア市場の拡大が著しくなっています。映像カンパニーでは、中国、インドなどの、日本を除くアジア地域の売上がすでに2割を超えており、今後数年で欧州や米州に匹敵する規模になると見込んでいます。精機カンパニーでも、2010年1月に液晶露光装置の大型受注を獲得し、中国市場に参入しました。インストルメンツカンパニーも、アジアを中心にビジネスが拡大しています。

新興国市場でビジネス展開する上での課題としては、まず人材育成を挙げることができます。地域や国ごとに言語と文化を十分に理解した上で、しっかりとした販売マーケティング戦略を立て、現地法人のマネジメントに力を注がなければ、本格的なビジネス展開は望めません。

これまで新興国市場への展開は、各国・各地域の特性や状況に合わせ、事業ごとに判断

して進めてきました。今後もこれまでの経験を活かしつつ、より効率良く効果的に展開するように努めていきます。生産や調達の間でも、効率的なネットワークづくりに本腰を入れていきます。

### 今後もM&Aを検討する余地はあるのでしょうか？

企業は常に事業の拡大を目指していかなくてはなりません。今は財務体質も改善しましたので、現在の事業領域に近いところであれ、新規の領域であれ、ニコブランドの価値を高めることを前提に、M&Aを検討する余地は十分にあります。

インストルメンツカンパニーは2010年3月期にM&Aを実施しましたが、映像カンパニーにおいてもデジタル映像の利用に境界がなくなってきた状況を考慮すると、映像の総合メーカーを目指す中で、当然その可能性ががあります。精機カンパニーでも新しい領域が見えれば、可能性があるでしょう。現在の事業のみならず、常に事業領域の幅を広げてい



く努力を続けることで、さらなる成長のチャンスを見出せると思います。

### 株主還元の方針について教えてください。

当社の利益配分は「将来の成長に向けた事業・技術開発への投資を拡大し、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に配当を行うことを基本としながらも、業績の反映度を高めていく」を方針としています。それを踏まえ、配当については、総還元性向25%以上という利益配分目標を維持していきます。

2010年3月期は減収減益となりましたが、安定的に配当を行う基本姿勢のもと、期末配当金は前期末に比べて1株当たり1円50銭減配の4円とし、年間配当金は中間配当の4円と合わせて1株当たり8円とさせていただきます。なお、2011年3月期の年間配当金は1株当たり19円（うち中間配当金5円）を予定しています。

### 最後に、社長に就任された抱負とともに、株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

長年にわたって築いてきたニコンブランドを守りながら、さらにその価値を高めるために全力を尽くします。そのためには単にイメージの向上だけでなく、企業として継続的に成長していくことが重要です。また、その成長の実現には、改革の意志を持ち続けることが必要だと考えています。今後とも事業領域および収益基盤の拡大と、強靱な企業体質の実現に取り組んでいきます。

配当金  
3月31日終了事業年度

