

Nikon IR Day 2022



中期経営計画（2022-2025年度）

さらなる「信頼と創造」を目指して

2022年5月26日

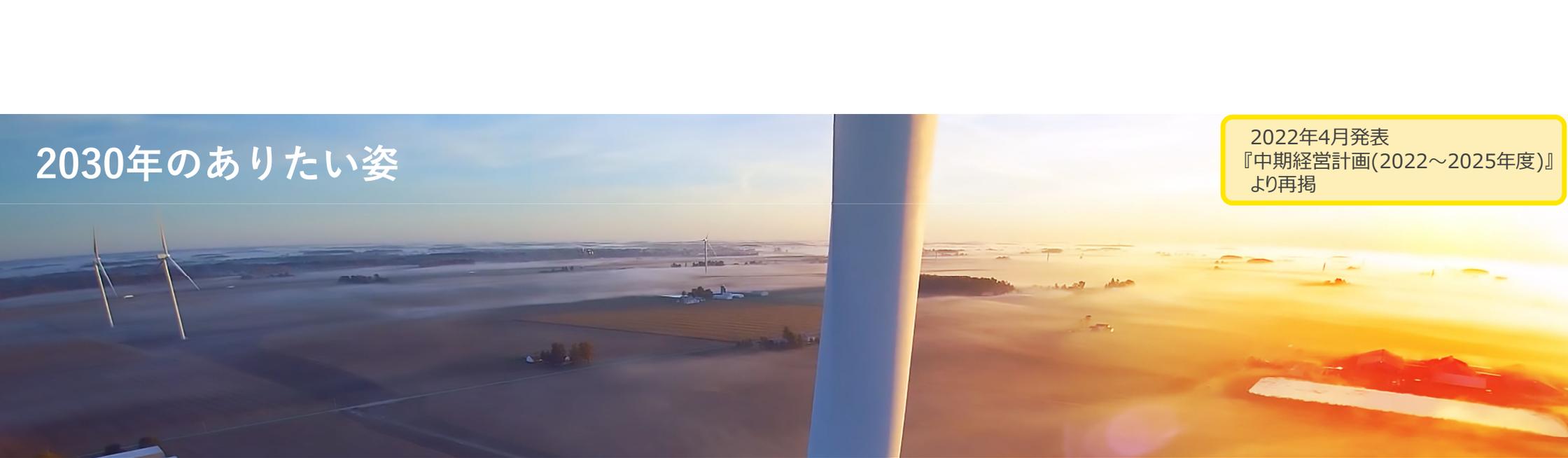
株式会社 **ニコン**

－テーマおよび説明者－

- 中期経営計画概要
代表取締役 兼 社長執行役員
馬立 稔和
- 映像事業
常務執行役員 池上 博敬
- 精機事業
常務執行役員 濱谷 正人
- ヘルスケア事業
執行役員 山口 達也
- コンポーネント事業および
デジタルマニュファクチャリング事業
常務執行役員 大村 泰弘
- サステナビリティ・ガバナンス
および資本配分
取締役 兼 専務執行役員
徳成 旨亮

中期経営計画概要

代表取締役 兼 社長執行役員 馬立 稔和



2030年のありたい姿

2022年4月発表
『中期経営計画(2022～2025年度)』
より再掲

人と機械が共創する社会の中心企業

ニコンは顧客の体験価値やイノベーション創出に寄り添うソリューションを提供し、
人と機械がよりシームレスに共創していく世界で人間の可能性を拡げ、
豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

2025年の先、2030年の社会の風景とニコン

- フィジカルとサイバー空間を循環し人と機械が共創する社会 -

ファクトリー

「材料加工」「ロボットビジョン」で多品種変量生産の主役に「デジタル露光」でデバイスの多様化・高度化に貢献



エネルギー

光加工機による微細加工でエネルギー効率向上、付加加工でリユースを推進



ヘルスケア

「医師や患者の負担を軽減する創薬」を支援
「皆が使える再生医療」の担い手



ライフ&エンターテインメント

時間・空間を超えて人がつながる社会を
映像制作の面から支える



2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲

中期経営計画の全体像

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲

2025年のありたい姿

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

全社方針

ソリューション提供の強化により、事業安定化と収益拡大を実現、
継続的に社会的・経済的価値を創出

「主要事業」安定化

映像

精機

顧客接点と提供価値を拡大し
安定収益を確保

「戦略事業」収益拡大

ヘルスケア

コンポーネント

デジタルマニュファクチャリング

有望市場・差異化領域で
顧客と新たな価値を創造

2025年度 数値目標

売上収益 7,000億円

営業利益率 10%以上

ROE 8%以上

経営基盤

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を推進
技術・ものづくりという共通価値基盤でシナジー創出
コーポレートガバナンスの向上による透明性の高い経営

売上収益7,000億円、営業利益率10%以上を目指す

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲

売上収益拡大

売上収益に占める戦略事業の比率を2025年度に35%へ



2021年度
売上収益5,500億円

+ 1,500億円超

2025年度
売上収益7,000億円

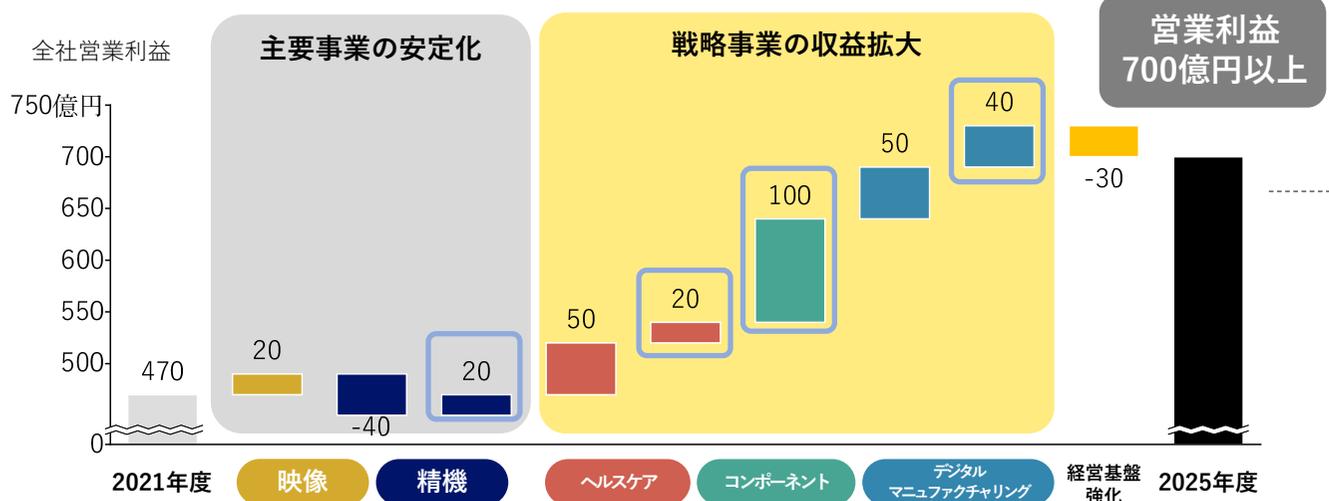


2021年度通期実績
・売上収益：5,396億円
・営業利益：499億円

営業利益拡大

主要事業の安定化と
戦略事業の収益拡大により
全社営業利益 700億円以上へ

内は、サービス・コンポーネント収益を示す



収益性向上

営業利益率
10%以上

※ 2021年度の水準は、22年2月3日発表の業績見通しに基づく。営業利益の内訳は概算

事業運営体制

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



2025年ありたい姿に向けて

全事業共通戦略

中長期視点で顧客と伴走、共創を推進

お客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解

完成品・コンポーネント・サービスの一体提供

ソリューション提供の強化、組織最適化

アプリケーション開発や社内外シナジー強化

コア技術（精密・光利用）×オープンイノベーション

成長ドライバーをスケール化

全ての事業で成長ドライバーに資源配分

映像事業

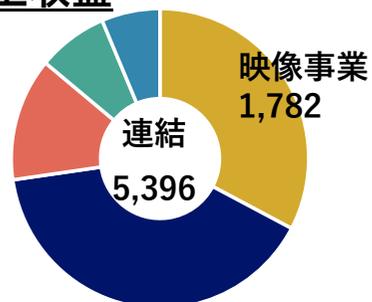
常務執行役員 池上 博敬

事業概要

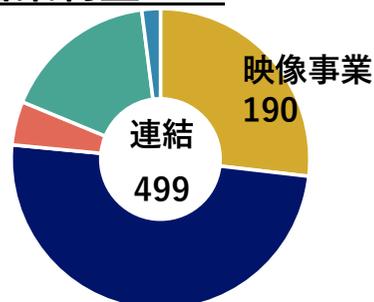
映像事業

2022年3月期 単位：億円

売上収益



営業利益 (※)



(※) 2022年3月期の営業利益割合は全社費用控除前を表示

主要製品・サービス

デジタルカメラ、交換レンズ、
双眼鏡・望遠鏡、映像コンテンツ、自動撮影



「NIKKOR Z 70-200mm f/2.8 VR S」

ミラーレスカメラ「Z9」ミラーレスカメラ「Z fc」

「NIKKOR」レンズ

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

財務目標

	2023年3月期	2026年3月期
売上収益	2,100億円	2,000億円
営業利益	220億円	220億円
営業利益率	10%	11%

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

運営方針

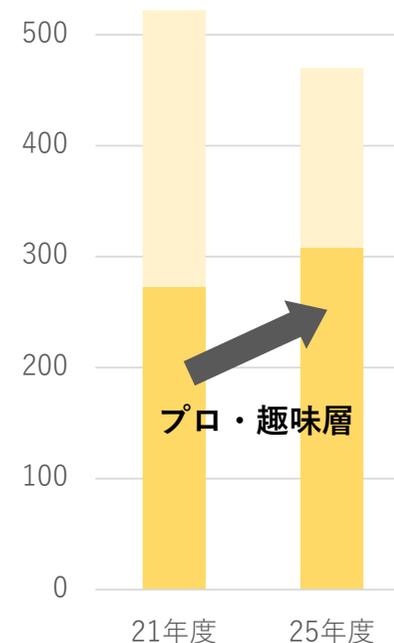
- ✓ **デジタルカメラ**
 - ・高付加価値製品・ミラーレスカメラに経営資源集中（プロ・趣味層の期待に応え、平均単価2割向上）
 - ・レンズラインアップ拡充により強固な“Zマウントシステム”に（50本以上、レンズ付帯率2以上へ）
 - ・動画機能を強化し動画クリエイターへ訴求
 - ・プロのニーズに応える遠隔操作や自動撮影機能強化
 - ・ライセンスビジネスに注力
- ✓ **双眼鏡、望遠鏡など**
 - ・ゴルフ用レーザー距離計、デジタル天体望遠鏡に注力

収益計画

売上収益2,000億円、営業利益率10%を安定達成

映像事業の方向性

レンズ交換式カメラ市場規模（万台）



プロ・趣味層向け

- ・Z 9 で実現した先進機能をラインアップ展開

+

ファン層育成・拡大

- ・購入前後のエンゲージメント強化
- ・アプリ・クラウド注力

市場、事業戦略、KPI

映像事業

市場

レンズ交換式カメラ市場は、記録目的の初級機はスマホによる代替が進み縮小、一方で動画など映像表現需要の広がりにより、プロ・趣味層の中高級機市場は増加、2025年度には300万台規模で安定的に推移すると想定



中高級機市場：若年写真趣味層増加と動画利用用途の拡大

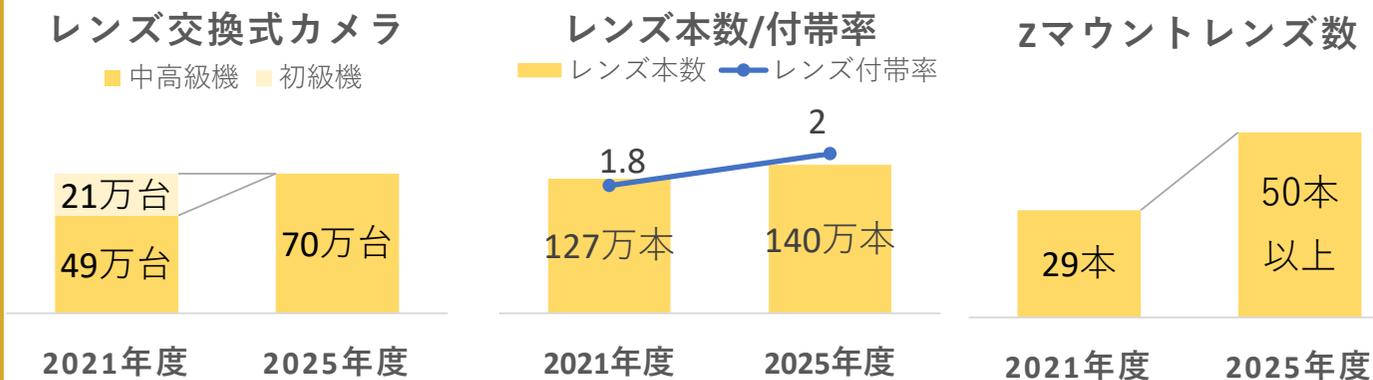
- Instagramでのレンズ交換式カメラの活用は過去6年間で約2倍に増加
- 20代以下のレンズ交換式カメラ購入動機は「スマホよりキレイに撮りたい」と「SNSへの活用」が増加
- 「動画撮影」が購入動機のユーザーが過去6年間で3倍以上に増加

(当社調べ)

事業戦略

プロ趣味層向け中高級機に集中
 若年趣味層や動画ニーズに応える商品やサービスの強化
 レンズ拡充による収益基盤強化
 ファンづくりの推進

KPI



動画性能が大幅進化した「Z 9」の導入で、動画プロ・クリエイター市場の開拓が進んでいる



- ・カメラグランプリ2022
「大賞」「あなたが選ぶベストカメラ賞」ダブル受賞
- ・2022年1月~3月 「米国で最も売れたプロ向けフラッグシップカメラ」

従来動画専用機と比較して、優れたAF性能と大幅な小型・軽量化によりワンマンオペレーションが可能に

- ・ 8.3K60p 12bit RAW動画
- ・ 防塵防滴、ファンレス構造で熱停止しない
- ・ 2時間以上の長時間連続録画
- ・ レンズ含む優れたAF性能
- ・ 個人ユースでも購入出来る価格

プロやクリエイターのワークフローに応える動画用カメラとして、「制作現場」や「放送局」などでの採用が進んでいる



- ・ アクセサリー専門メーカーとの積極的提携で動画撮影エコシステムに対応
- ・ 動画ラインアップを強化



プロのニーズを支えるリモートワークフローの強化

映像事業

これまでに実現できなかった感動的な瞬間の撮影ニーズに応え、現場で高い評価を獲得

集中のため静穏性が求められる
撮影シーン（囲碁 棋聖戦）

瞬間をダイナミックなシーンとして捉えるため、
人が立ち入れないアングルからの撮影シーン（スポーツ競技）



将来

決定的瞬間を“逃さず”
自動で撮影し“続ける”
ことでこれまでにない
映像シーンの実現

安定性、即時性、機動
力などリモート撮影機
能のさらなる進化

プロより評価を頂いているニコンリモート撮影システムを支えるアプリ、ハードウェア



NX Field
複数台カメラコントロール
と高速転送



NX MobileAir
画像情報の編集
スマートフォンからの高速転送



MRMC POD

フラッグシップカメラを
搭載する可動式カメラ雲台



※MRMCはニコンのグループ会社

成長ドライバー | 映像コンテンツ

映像事業

時間・空間を超えて人がつながる社会を映像制作技術で支える

社会・産業ニーズ

- ・新しい映像表現や人とのつながり
- ・コンテンツ制作のコスト削減
- ・再現性や効果の高い教育、遠隔作業支援

当社の強み

- ・ボリュメトリック/3Dキャプチャ/360° 等映像技術
- ・マイクロソフト社3D撮像システムの国内唯一のパートナー企業

ビジネス展開

- ・外部人材招聘し「ニコクリエイツ」営業開始
- ・クリエイターや映像制作会社の表現を拡げる高度な3D/4Dコンテンツを提供・制作支援
- ・自社製造現場で有効性を高めたVR/MRの外部提供



メタバース (シティーグループ 2022/4発表)
金額規模 : 約980兆~約1,600兆円(2030年)
ユーザー数 : 50億人(2030年)
対象市場 : 芸術/メディア/広告/ヘルスケア/
マーケティング/セールス等



デジタルツイン社会にむけて様々なコンテンツやソリューションを展開

クリエイターによる3D/4D空間創造に貢献

ボリュメトリック映像やLEDバーチャルプロダクションによる映像制作
ニコンの映像技術、ロボティクス技術により、高品位コンテンツとワークフローの革新を実現

3Dキャプチャリング技術

映像処理技術

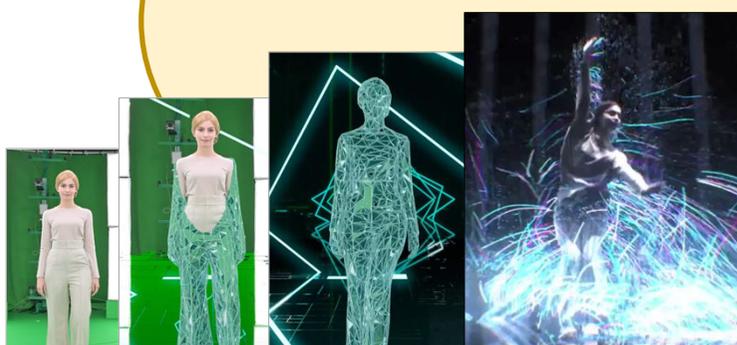
ロボティクス技術



19夏 ボリュメトリック映像 商品化
(英国 The Open)
22春 ニコンクリエイティブ営業開始
(日本)



デジタルツイン社会に向け
コンテンツを制作・供給

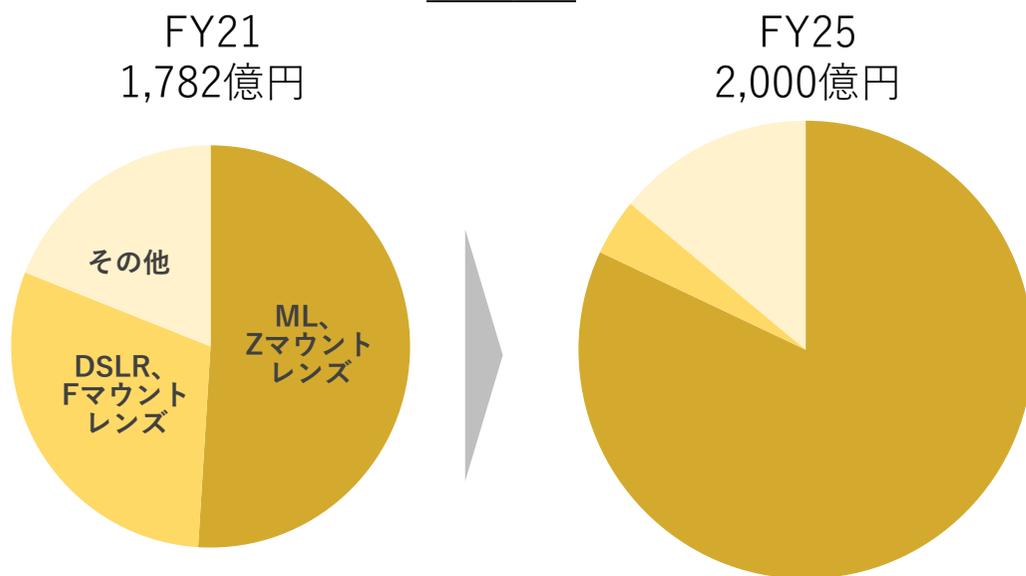


ボリュメトリック映像

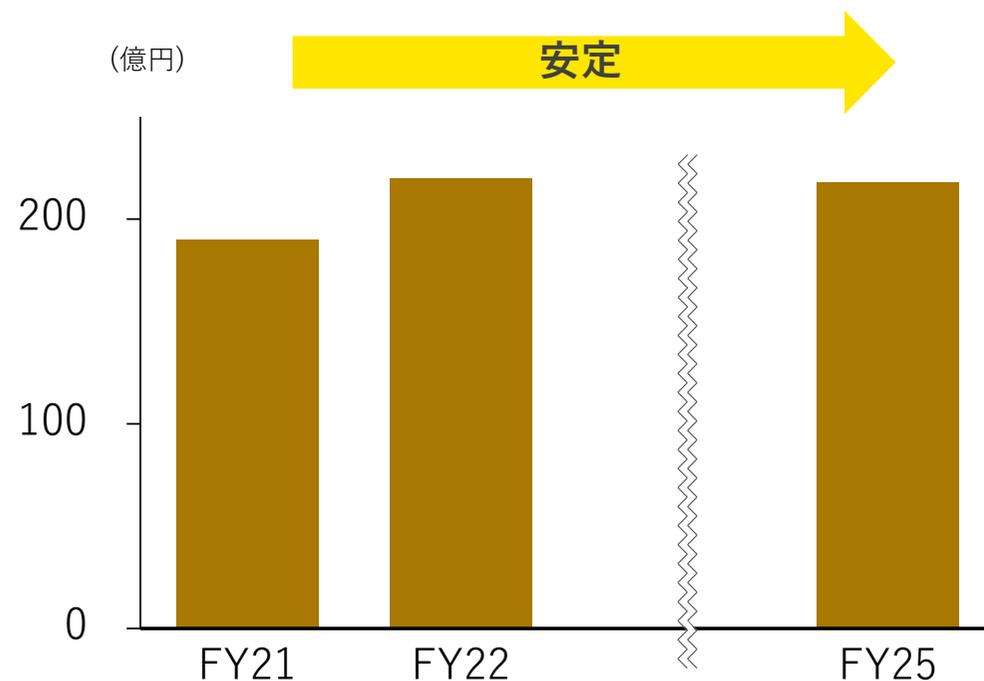


LEDバーチャルプロダクション

売上収益



営業利益



中計期間中、200億円前後の安定収益で、ニコンブランドを支える

精機事業

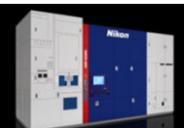
常務執行役員 濱谷 正人

事業概要

FPD Lithography Systems



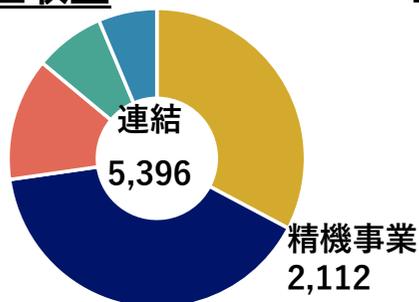
Semiconductor Lithography Systems



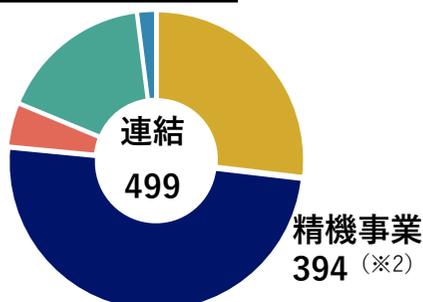
精機事業

2022年3月期 単位：億円

売上収益



営業利益 (※1)



(※1) 2022年3月期の営業利益割合は全社費用控除前で表示

(※2) 次世代プロジェクト本部は、「精機」から「各セグメントに配賦されない全社損益」に移管

主要製品・サービス

露光、計測・検査、デジタル露光、サービス



FPDスキャナー
「FX-103S/SH」



F液浸スキャナー
「NSR-S635E」



アライメントステーション
「Litho Booster」



自動マクロ検査装置
「AMI-5700」

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

財務目標

	2023年3月期	2026年3月期
売上収益	2,400億円	2,600億円
営業利益	350億円	360億円
営業利益率	15%	14%



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

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲

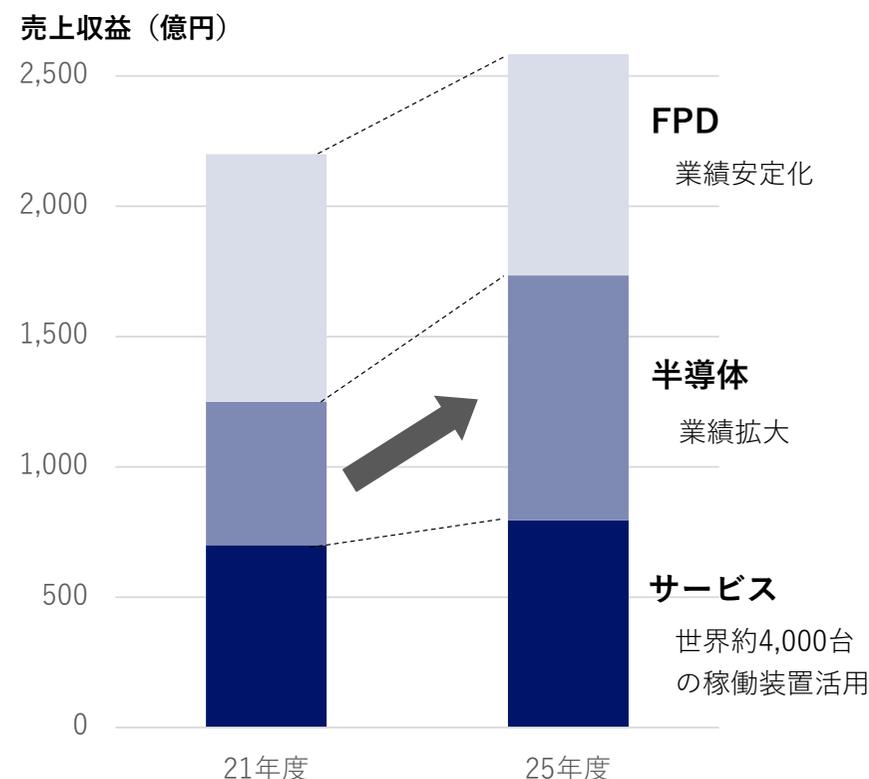
運営方針

- ✓ **FPD**
 - ・次世代パネルに対応する技術開発推進 (高精細化・高生産性を追求)
- ✓ **半導体**
 - ・顧客計画への的確な対応 (生産キャパシティ確保)
 - ・新規顧客の拡大に向けた取り組み強化 (三次元化など顧客ニーズに個別対応)
 - ・周辺装置の拡販 (検査・計測)
- ✓ **サービス**
 - ・既存ライン移設・改造工事需要に対応 (保守・部品供給を含む)

収益計画

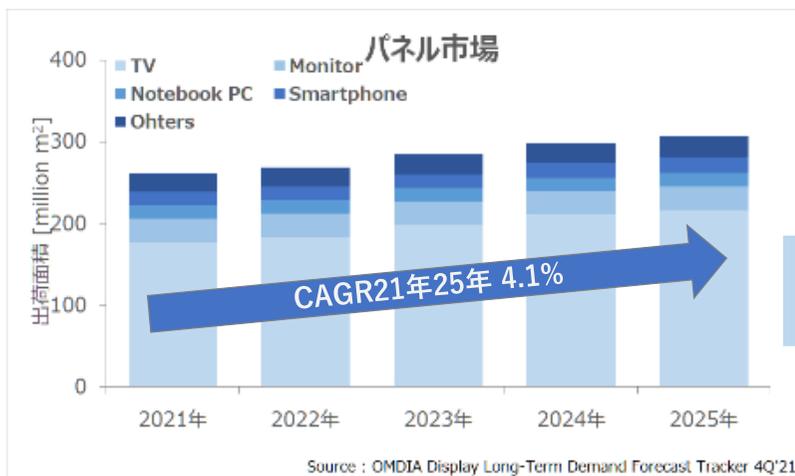
営業利益300億円以上を安定的に確保
(FPDと半導体の両輪運営)

精機事業の方向性





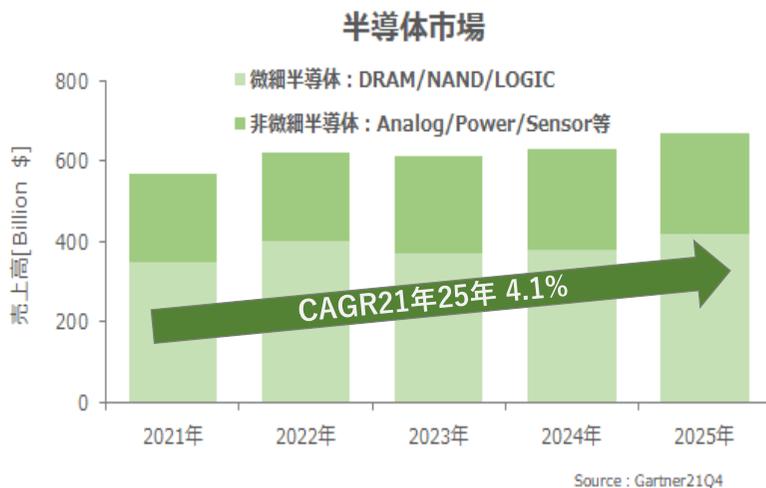
FPD



- TV/Mobile Phoneの大型化が進みOLEDを中心にYoY4%程度 面積ベースで市場伸長
- パネル高機能化に伴い露光工程数が増加

超大型投資は見込み難しいものの、
FPD露光装置市場は堅調で一定規模を維持

半導体



AI/5G,6G/IoT/自動運転など様々な領域が牽引し、
Logic/メモリーなどの微細半導体に加え、
パワーデバイスやアナログなど非微細領域も成長

半導体露光装置市場は引き続き拡大



顧客ニーズを満たす
『製品』を提供

顧客満足度向上

高付加価値
『サービス』の提供

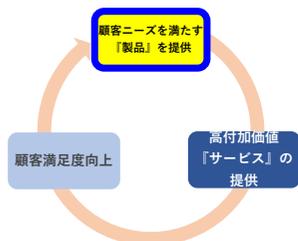
高精度/高生産性製品の供給、
高付加価値サービスの提供により、
顧客満足度を向上



新たな装置需要を取り込み



好循環なビジネスモデルを構築
景気サイクルをFPDと半導体で相互補完



顧客ニーズを満たす『製品』を提供

顧客に寄り添い、ニーズを把握

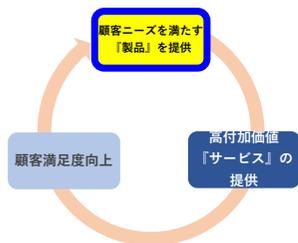
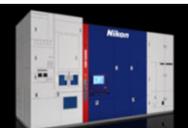
中小型 パネル向け

- ・ VR/ARを睨んだ高解像/高精細の更なる追求
- ・ CoO向上による差別化

大型 パネル向け

- ・ ITパネル生産のG8サイズ化に対応し高解像/高精細対応のFX-88Sを22年3月リリース
- ・ G8装置生産性をさらに改善しCoO向上
- ・ G10.5装置についても生産性を改善

高解像/高精細/高生産性を追求、顧客ニーズに的確に対応していく



顧客ニーズを満たす『製品』を提供

顧客に寄り添い、ニーズを把握

i線/KrF

- ・ 半導体用途の拡がりを踏まえ新製品を投入、商品ラインナップ拡充し拡販
- ・ 200mmウエハ装置を中心に露光機不足が続く市場へ訴求

ArF Dry/液浸

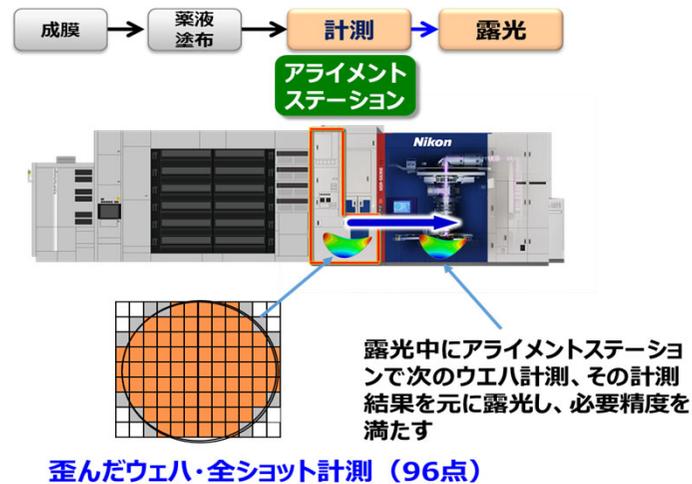
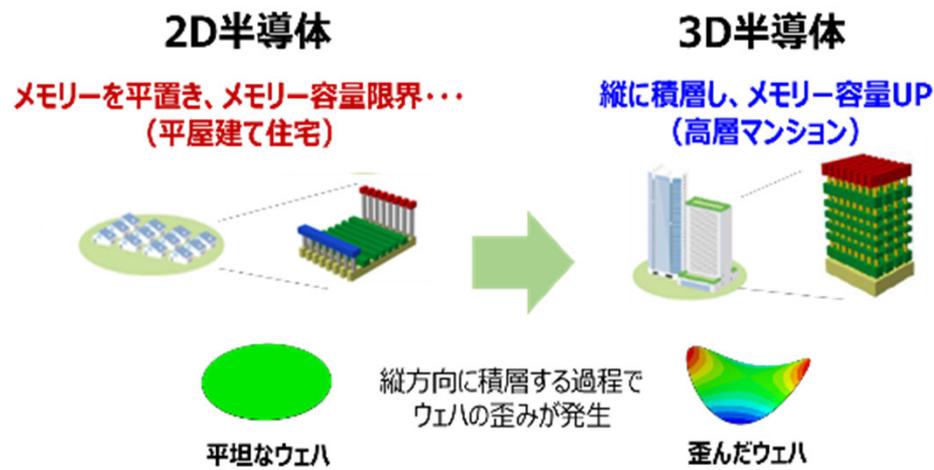
- ・ アライメントステーションを武器に、高精度/高生産性を実現
- ・ ArF液浸装置が引き続き主流となるデバイス市場をターゲットに顧客層を拡大
(3D-NANDメモリ、CISなど)

生産体制を整え、顧客のニーズ・投資計画への的確に対応していく

精機 | 半導体 3D半導体への対応



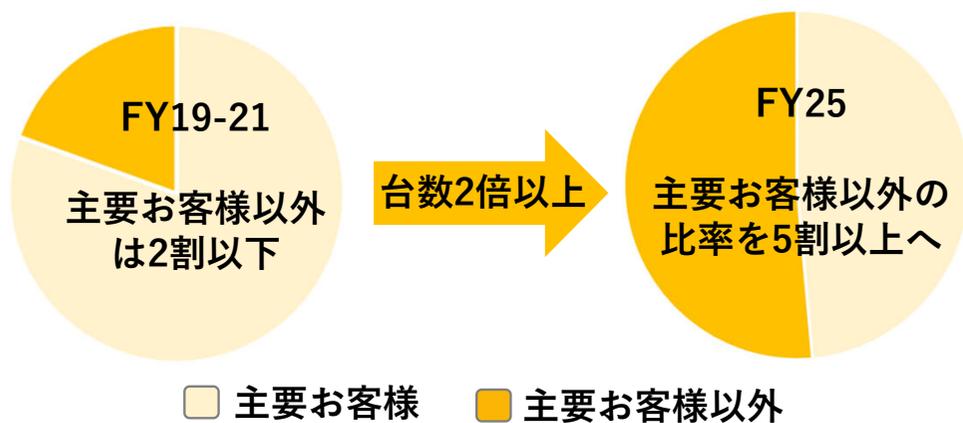
精機事業



- ・ 3D半導体の製造ではウェハの歪みが大きくなるに従い、多点計測ニーズが高まる
- ・ アライメントステーションにより、生産性を落とさず高精度露光を実現

ArF液浸が引き続き主流となる
3D NANDメモリーやCISなどの
デバイスメーカーへの拡販活動を展開

ArF dry/ArF液浸露光機販売計画





高付加価値 『サービス』の提供

4,000台以上インストール済装置がベース

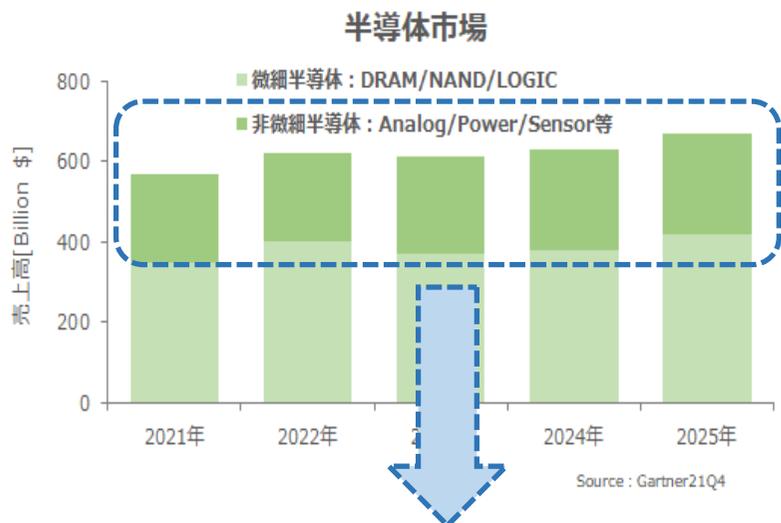
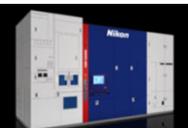
FPD

- ・ インストール済装置のレンズリファーマビッシュなどの提案
- ・ 予防保全などファブソリューションの提供
- ・ 精度/生産性などの性能向上改造アイテムを拡充

半導体

- ・ インストール済装置の置き換えや延命需要への対応強化
- ・ ライン移設に伴う改造や性能向上、ニーズへの的確に対応
- ・ 計測機を活用した製造プロセスに訴求するソリューションの提供

顧客装置の消耗、生産品目変化等に伴うニーズを的確に捉え対応していく



IoTや電気自動車など
非微細半導体の需要は旺盛

昨今の半導体不足も相まって
i線やKrFの非微細半導体向けの
製造装置の需要も活発



【これまでは・・・】
過去販売済装置を買い戻し、
改造やリファーマッシュを施した
中古機ビジネスを展開



各半導体メーカーの
生産が活況のため
中古市場は低調

【今後は】
中古機ビジネスに加え、
枯渇する中古機市場の需要に
応える新製品を投入



成長ドライバー | デジタル露光

精機事業

多様化するデバイス生産に新たな価値を提供

社会・産業ニーズ

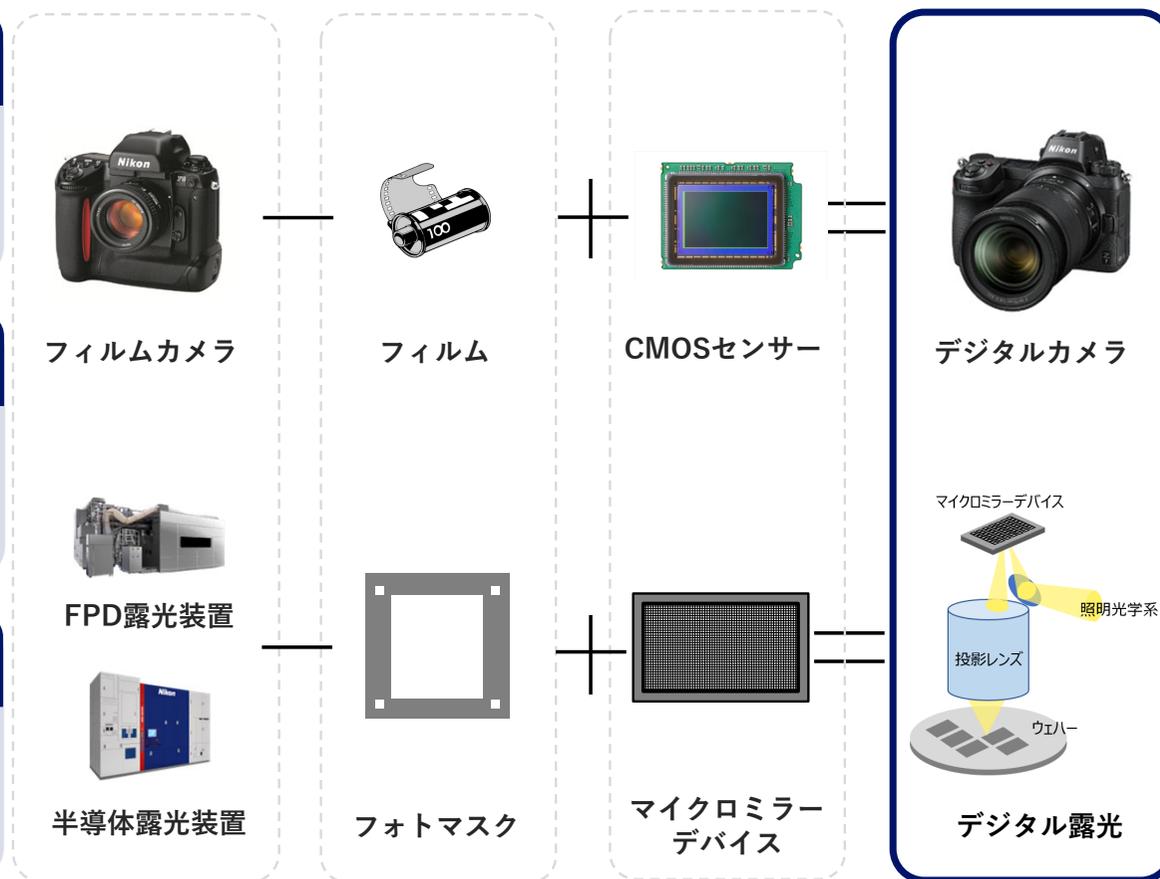
- ・ デバイスの高速試作、多品種変量生産
- ・ マスク削減による工程やコスト削減と環境負荷軽減

当社の強み

- ・ 高解像の生産性を両立した光学システム
- ・ チップ個別ID露光・露光面積拡大・アドバンストパッケージ高精細化への対応力

ビジネス展開

- ・ パートナーと協力し、実用化加速
- ・ R&D・試作ライン向けから事業化、既存露光装置と異なる価値を提供



長期成長ドライバーとして2030年までに利益貢献化

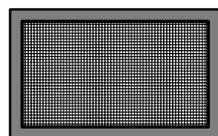
デジタル露光 コア技術

データ変換システム

- SLMのピクセルデータへの高速変換

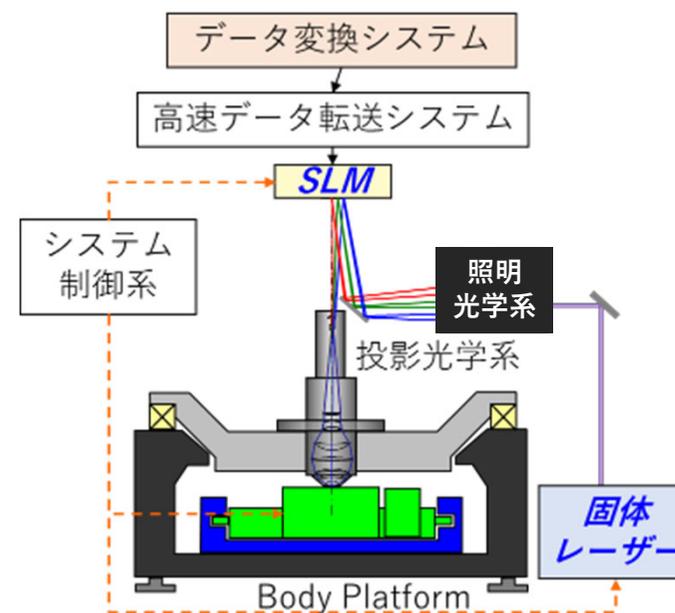
SLM (Spatial Light Modulator)

- マイクロミラーデバイス
- 高速ミラー駆動

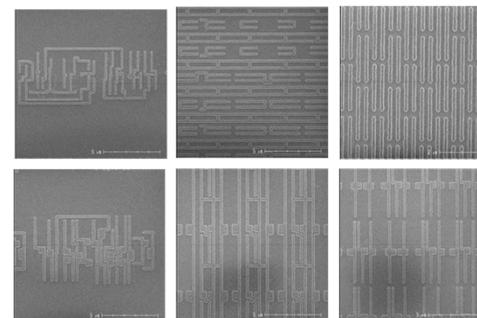
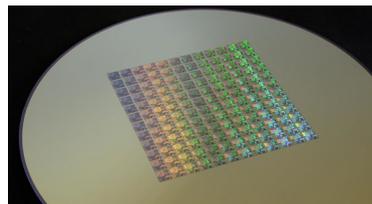


固体レーザー (ニコン独自開発)

- 波長(λ) 193nm, 248nm
- 高繰り返し周波数 (数MHz)



180nmノード
ロジックIC
パターン



アプリケーション

デバイスの高速試作、少量生産

- マスクコスト不要
- 設計修正が容易

チップ設計のカスタマイズ

- チップ個別ID露光
(セキュリティーコードなど)

大面積露光

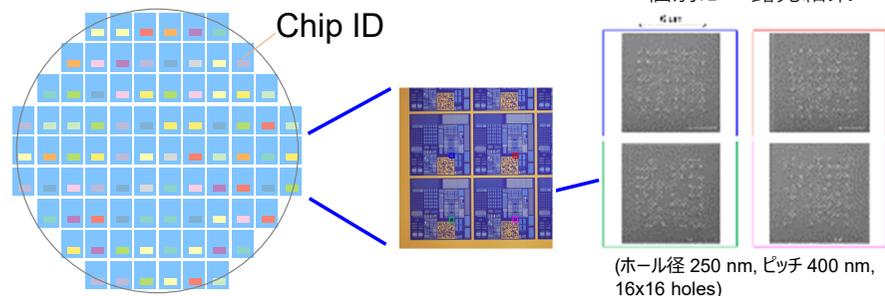
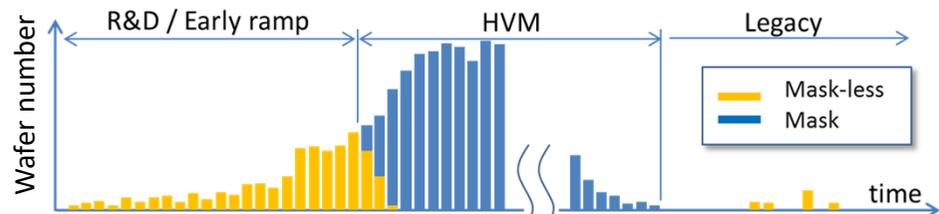
- ウエハスケールチップ

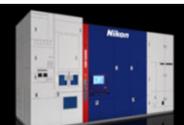
顧客

**研究開発機関
Foundry**

**少量多品種
デバイスメーカー**

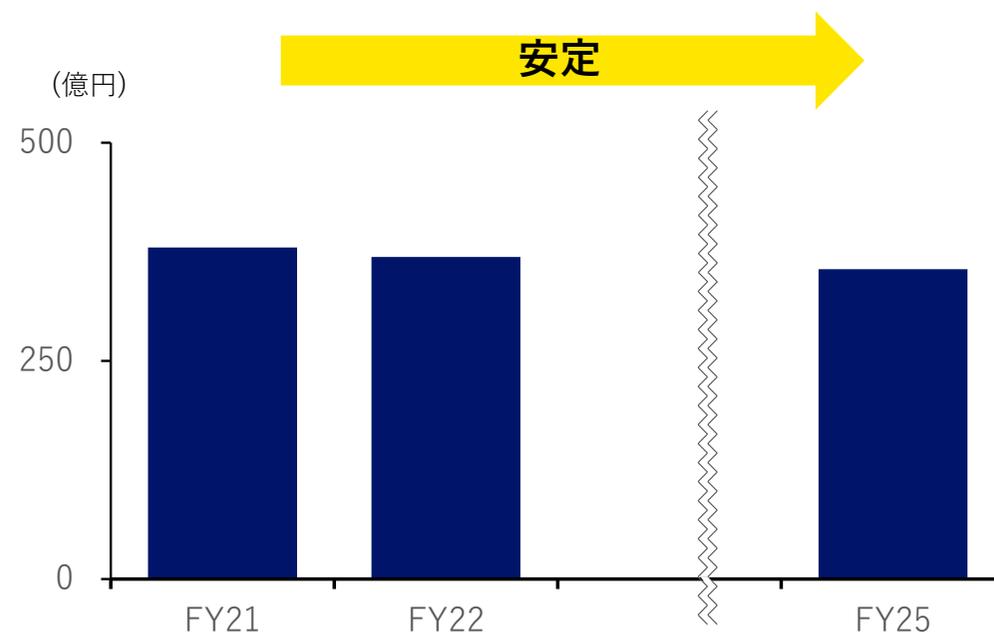
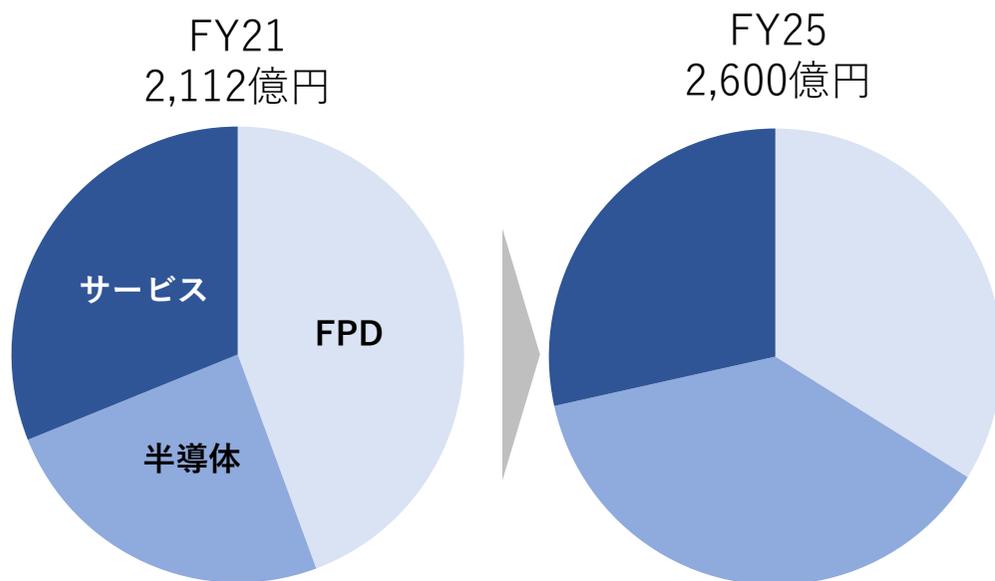
**パッケージング
メーカー**





売上収益

営業利益



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)

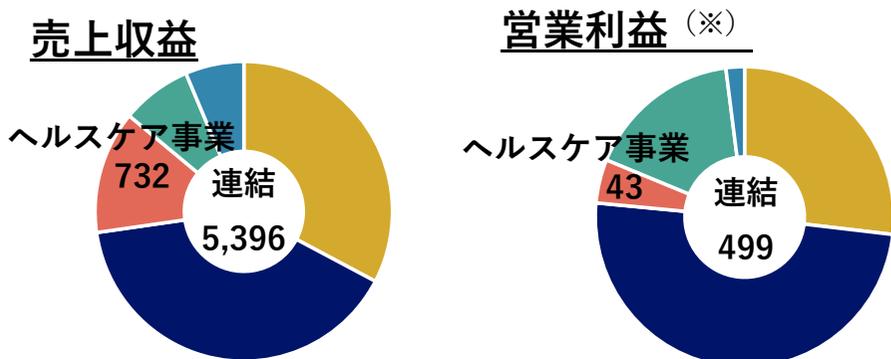
ヘルスケア事業

執行役員 山口 達也

事業概要

ヘルスケア事業

2022年3月期 単位：億円



(※) 2022年3月期の営業利益割合は全社費用控除前を表示

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

主要製品・サービス

生物顕微鏡 網膜画像診断機器 細胞受託生産(CDMO事業)



共焦点レーザー顕微鏡システム
「AX/AX R」



SS-OCT付き
超広角走査型レーザー検眼鏡
「Silverstone」



細胞受託生産

財務目標

	2023年3月期	2026年3月期
売上収益	800億円	900億円
営業利益	60億円	100億円
営業利益率	8%	11%

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

運営方針

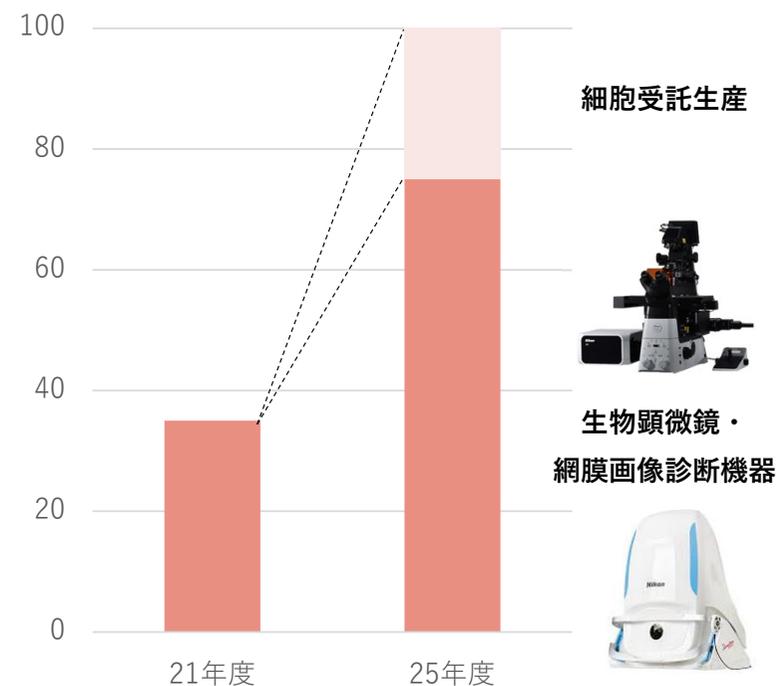
- ✓ **生物顕微鏡**
 - ・デジタル化、アプリケーション開発強化、原価低減により収益性向上
- ✓ **網膜画像診断機器**
 - ・診断の高度化や在宅化・遠隔診断などに対応（AI診断・OCT機能の付加など）
- ✓ **細胞受託生産**
 - ・再生医療等製品分野で国内最大級の生産能力活用
 - ・大手製薬企業や有力創薬ベンチャーと多数のプロジェクト推進、営業利益数十億円規模へ

収益計画

2025年に営業利益100億円規模へ

ヘルスケア事業の方向性

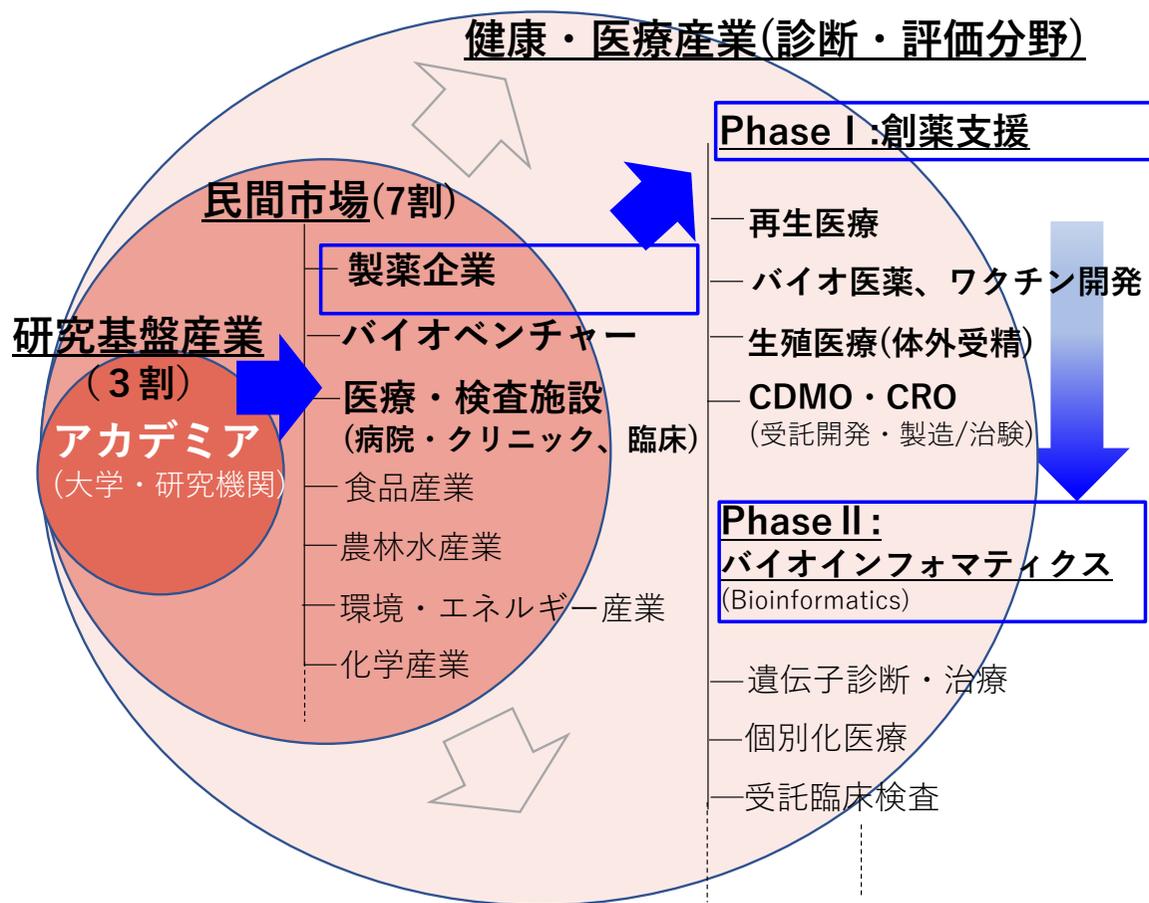
営業利益（億円）



[生物顕微鏡] 事業方針

ヘルスケア事業

市場規模 生物顕微鏡市場:4,000億円(※)
(バイオテクノロジー産業)



ニコンの差別化技術

長年培った顕微技術に基づく画像解析・評価手法と細胞培養のノウハウ・知見

Phase I (~2025年) ... 成長基盤構築

- ・アカデミアで獲得した技術の創薬支援への応用
- ・日米欧で創薬支援拠点を開設
- ・アプリケーション開発の強化と製薬/バイオベンチャー企業へのソリューション提案の強化



Phase II (~2030年) ... 産業化支援

- ・臨床画像や遺伝子データ分析/解析による新たな臨床モダリティの開拓、病理診断支援
- ・薬効評価や再生医療薬生産の自動化、多品種少量化への取り組み

※市場規模及び割合は各種調査データに基づく当社推定値

[生物顕微鏡] 創薬支援への具体的な取組み

ヘルスケア事業

創薬支援：3つの市場へのアプローチ

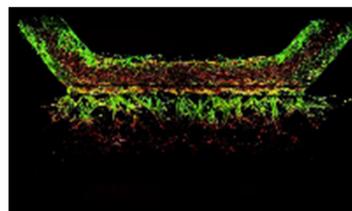
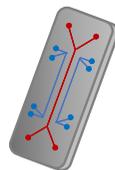
ソリューション

機器

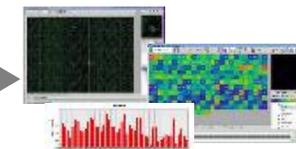
1
低分子医薬品

細胞を使って
薬の効果を評価

臓器チップ(OoC)
細胞で効率的に薬効評価



薬効を3Dで解析評価



薬効を定量化

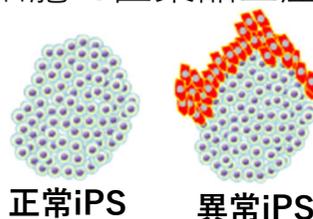


共焦点顕微鏡

2
再生医療製品

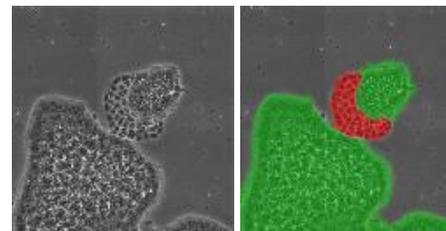
細胞を医薬品として
安定的に生産

ヒトiPS細胞
万能細胞で医薬品生産

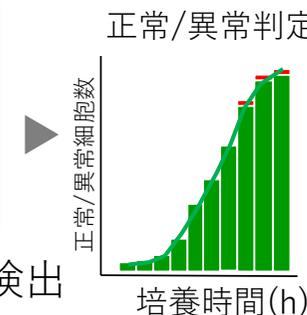


正常iPS

異常iPS



画像解析で正常/異常を検出



正常/異常判定

正常/異常細胞数

培養時間(h)



細胞観察装置

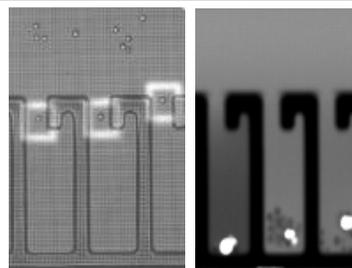
3
抗体医薬品

抗体産生能力の高い
細胞を選別

抗体産生細胞
細胞の効率的な選別



抗体
細胞



細胞操作 産生能力評価



細胞を個別に評価して
目的の細胞選別・回収



細胞研究開発用多目的
プラットフォーム

[生物顕微鏡] 創薬支援の技術開発を支えるネットワーク

ヘルスケア事業

イメージングセンター

世界の最先端施設で共同研究・協業・研究支援活動を実施

Nikon BioImaging Lab

創薬研究・開発支援施設



欧州(17施設)

2021年9月開設

オランダ



アジア(5施設)

2021年7月開設

日本



米州(19施設)

2019年7月開設

米国



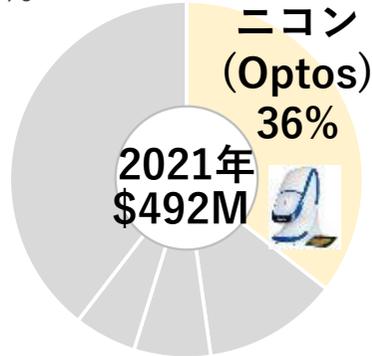
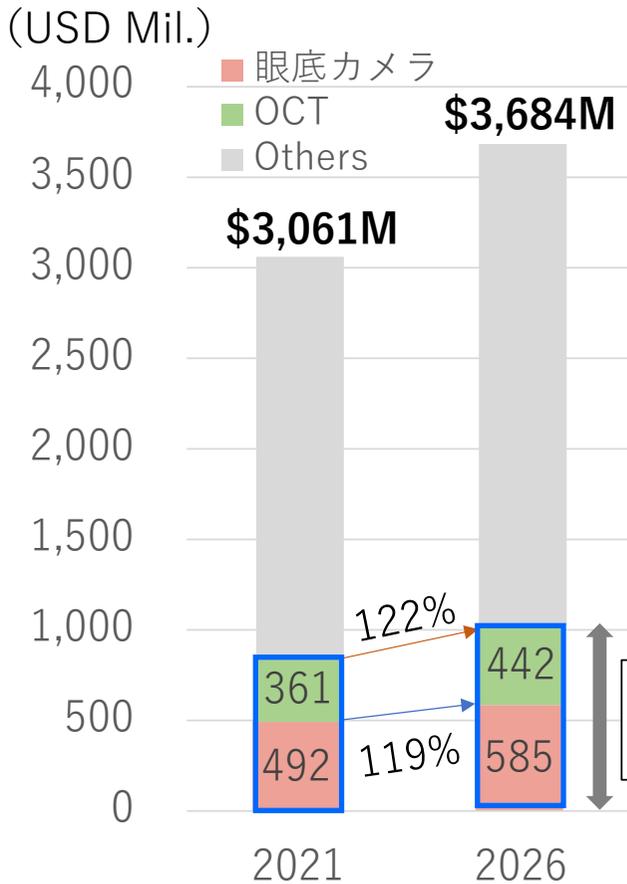
[網膜画像診断機器] 事業方針

市場規模

金額市場シェア

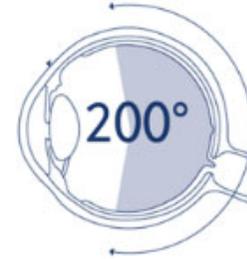
Optosの差別化した技術

眼科診断機器 市場規模(※) CAGR:3.8%

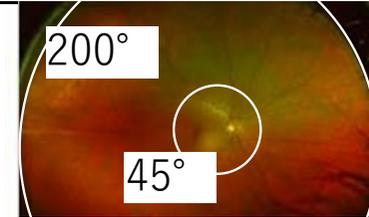


Nikon(Optos)

一般的な眼底カメラ



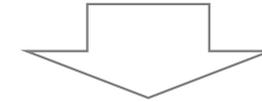
約8割



眼底の約8割を超広角(Ultra Wide Field),無散瞳,超高速(0.4秒)撮影

Phase I (~2025年)・・・市場開拓、新技術開発

- ・ 欧州/アジア市場の開拓で数量シェア(現状:10%)を向上
- ・ 眼科医市場への拡大(現状: 検眼医 > 眼科医)
- ・ 新デバイス開発(機器,ソフトウェア)、診断支援技術の獲得



Phase II (~2030年)・・・診断支援システム開発

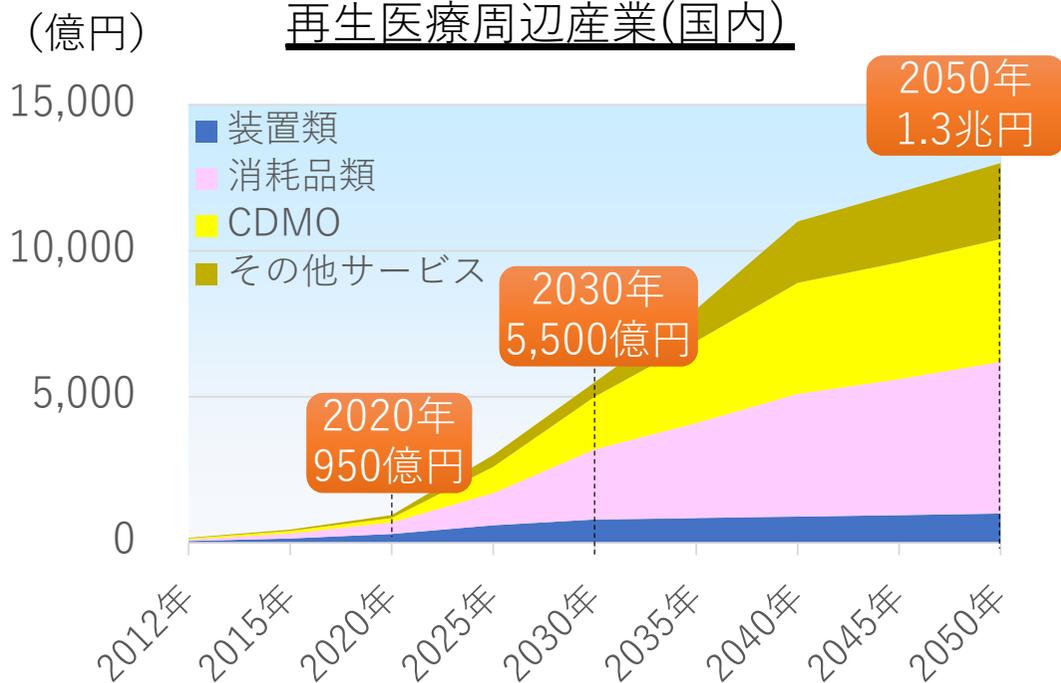
- ・ 診断の高度化(複合診断)と在宅補助診断
- ・ 医師の確定診断支援システム、疾患の予防と予後管理

[細胞受託生産] 事業方針

ヘルスケア事業

市場規模 (※)

再生医療周辺産業(国内)

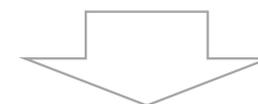


ニコンの取組・特徴

- 細胞受託生産世界最大手のLonza社との業務提携
- 日本最大級のGCTP/GMP(※)準拠の生産設備(7,500㎡)
- プロセス開発から商用化生産まで一貫した受託サービスの提供
- 国内での数多くの臨床及び商用化プロジェクトの実績

Phase I (~2025年)・・・再生医療産業のインフラ構築

- 既存プロジェクト拡大 (治験・商用生産拡大)
- 有望パイプラインの取り込みと実績/ノウハウの蓄積
- 施設拡充と安定稼働に向けた戦略的投資



Phase II (~2030年)・・・再生医療が標準治療に成長

- 大量生産対応 : 他家による大量培養
- 多品種生産対応 : 自家による多数バッチ同時培養

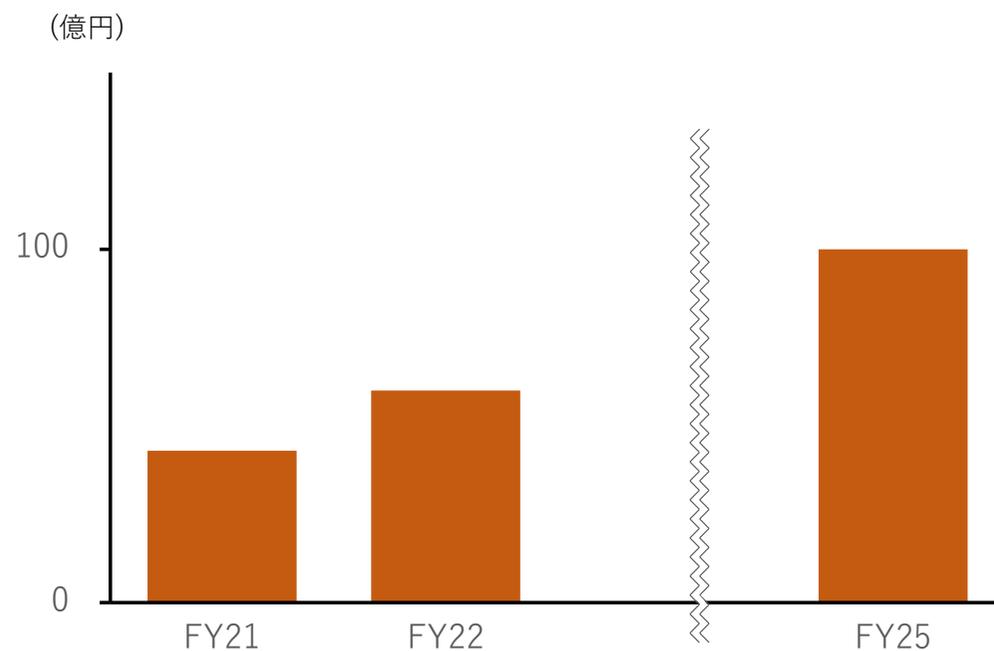
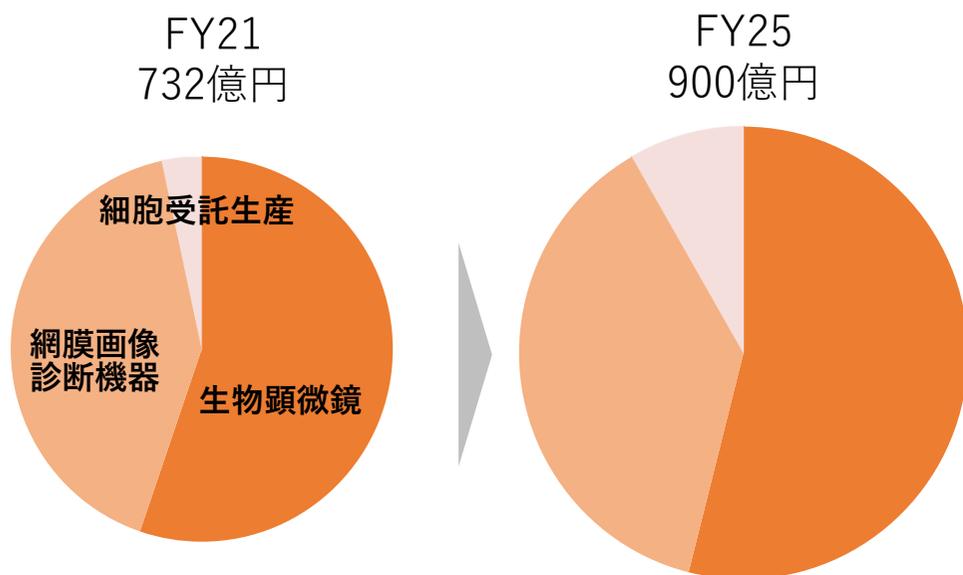
(※)令和2年3月 経済産業省 再生医療・遺伝子治療の産業化に向けた評価検討会 資料を元にニコン予測

※GCTP(Good Gene, Cellular, and Tissue-based Products Manufacturing Practice) : 再生医療等製品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令

※GMP(Good Manufacturing Practice) : 医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令

売上収益

営業利益



2025年に営業利益100億円規模へ

コンポーネント事業

常務執行役員 大村 泰弘

(ご参考) 決算と中期経営計画の区別の違い

決算報告上の区分		中期経営計画上の区分
報告セグメント	組織名称・内容	事業領域
映像事業	映像事業部	映像
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部	ヘルスケア
精機事業	FPD装置事業部	精機
	半導体装置事業部	
「コンポーネント事業」	カスタムプロダクツ事業部	「コンポーネント*」
	ガラス事業室	
	デジタルソリューションズ事業部 うち、光学コンポーネント他	
	デジタルソリューションズ事業部 うち、材料加工・ロボットビジョン	「デジタル マニュファクチャリング」
「産業機器・その他」	産業機器事業部	経営基盤
	その他	
各セグメントに 配賦されない全社損益	新規事業開発費用 (次世代プロジェクト本部) 基礎研究・本社機能の一般管理費など	

【中期経営計画上の区分への調整】

- ・「コンポーネント*」
= 報告セグメント「コンポーネント事業」から
デジタルソリューションズ事業部に含まれる
「材料加工・ロボットビジョン」を除く
- ・「デジタルマニュファクチャリング」
= 報告セグメント「産業機器・その他」
に属する「産業機器事業部」に上記の
「材料加工・ロボットビジョン」を加える

調整額

「材料加工・ロボットビジョン」

	2022年3月期	2023年3月期
売上収益	20億円	40億円
営業利益	0億円	0億円

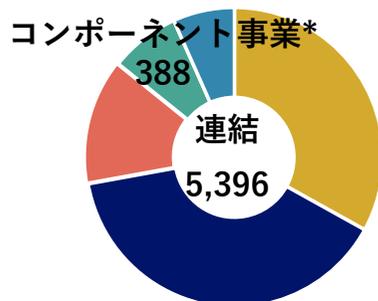
事業概要

コンポーネント事業*

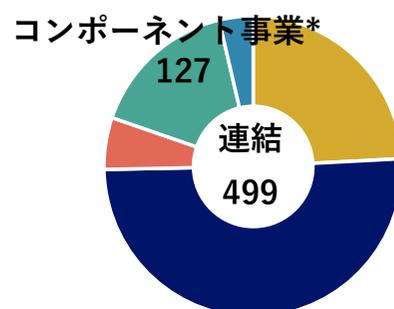
2022年3月期 (※1)

単位：億円

売上収益

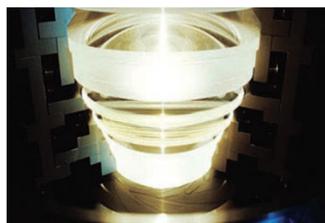


営業利益 (※2)



主要製品・サービス

光学・EUV関連コンポーネント、特注機器・宇宙関連、エンコーダ、FPDフォトマスク基板



光学コンポーネント



インテリジェント
アクチュエータユニット
C3 eMotion]



FPDフォトマスク基板

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

財務目標

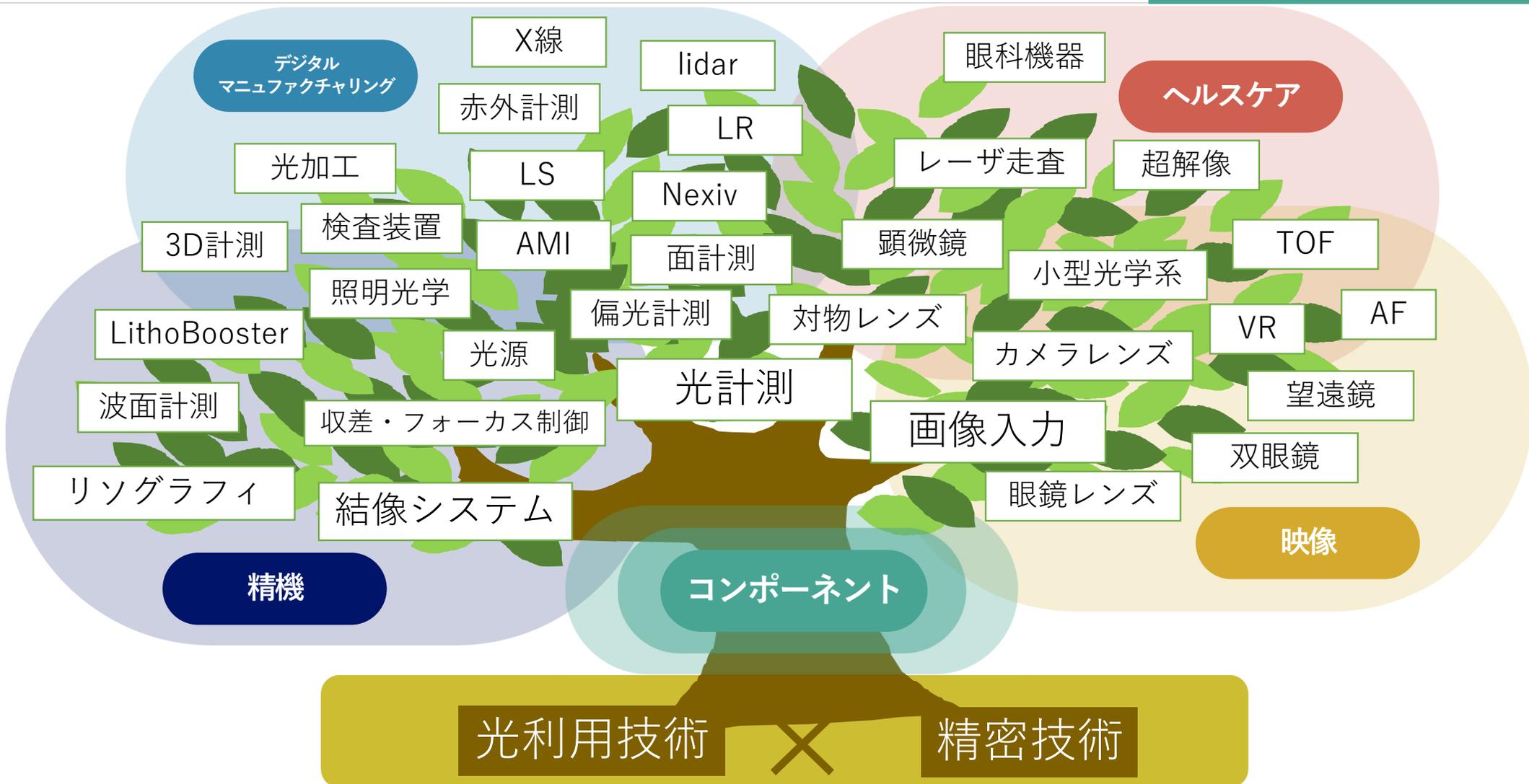
	2023年3月期 (※1)	2026年3月期
売上収益	490億円	800億円
営業利益	170億円	230億円
営業利益率	35%	29%

(※1) 報告セグメント「コンポーネント事業」の売上収益、営業利益からスライド41の右下にある調整額を反映

(※2) 2022年3月期の営業利益割合は全社費用控除前を表示

ニコンの光学コンポーネント

コンポーネント事業*



2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲

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

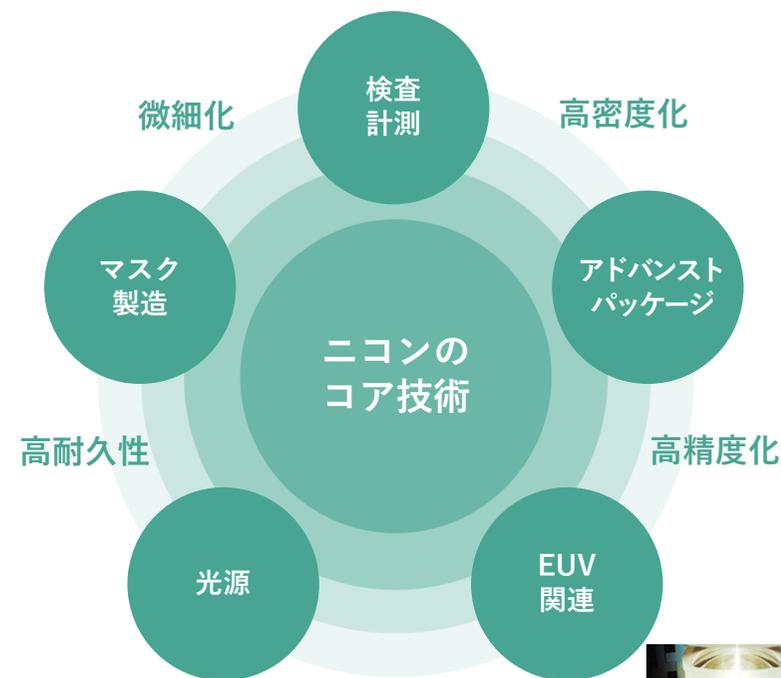
運営方針

- ✓ **光学コンポーネント(成長ドライバー)**
・高耐久・高性能・安定供給ニーズにタイムリーに対応
- ✓ **EUV関連コンポーネント(成長ドライバー)**
・生産能力増強、高NA（開口数）対応で事業拡大
- ✓ **エンコーダ**
・人と協働するロボット向けモジュールに注力
- ✓ **ガラス**
・高精度研磨・高品質成膜の
大型FPDフォトマスク基板に集中

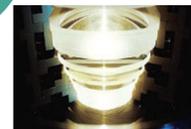
収益計画

売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ

半導体関連産業における貢献領域



新たな高付加価値品ビジネスを育成



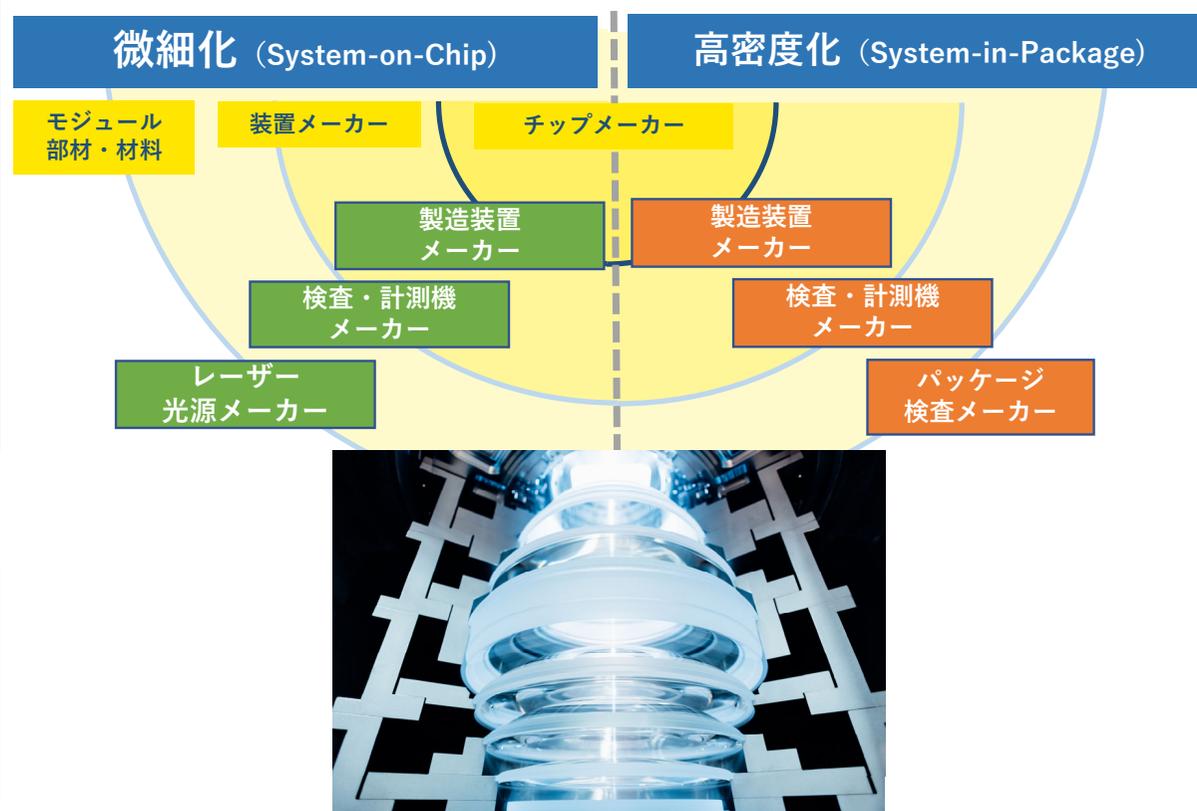
市場動向と事業戦略

- 5G、IoT、AI、自動運転技術、ニューラルネットワークなど様々なアプリケーションの登場により、活況な半導体市場に向けて、微細化・三次元化の2つのトレンドに沿った市場展開
- 高精度光学コンポーネントにおける、ワンストップソリューション（設計・試作・量産まで）を提案
- 半導体装置メーカーの知見を活かし、光学コンポーネントを顧客装置にインテグレーションする、知見・経験・価値の提供

事業展開

- ① 光学部品：半導体レーザーメーカーとの連携
- ② 光学コンポーネント：半導体・FPD等の製造・計測メーカーとの連携
- ③ その他：レーザー加工機メーカー（半導体市場以外）への光学コンポーネント拡販

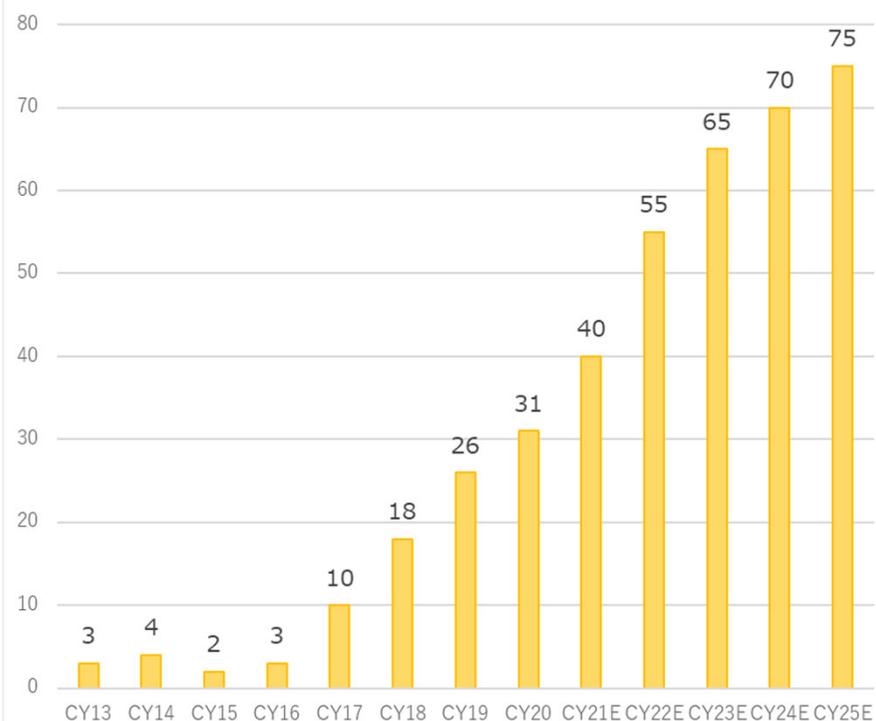
光学コンポーネントで半導体の微細化（EUV）及び高密度化（最先端IC基板）に貢献



EUV関連コンポーネント 事業機会と事業化の歩み

コンポーネント事業*

EUV露光装置の出荷台数推移



出所：2021年9月8日 野村証券株式会社 Global Markets Research
EUVL業界 Close-Upレポートより

EUV関連領域における事業化の変遷

1986 NTTによるEUV縮小投影露光の成功

ニコンではこの時期から、

NEDO委託研究

「EUV露光システム基盤技術開発」

などで露光装置光学系用非球面加工技術、計測技術、EUVL反射ミラーのための多層膜技術、露光光学系コンタミネーション制御技術、ミラー変形回避鏡筒技術などを長期に渡り開発

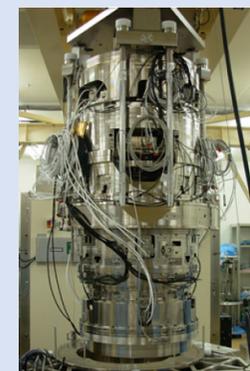
2007 SeleteへNA0.25フルフィールド露光機納入
位相シフトマスクで16nmL&S解像

2008 EUVAで高NA0.3EUV光学系露光実験成功

2011 EUVL露光装置開発から撤退

引き続き、EIDECにて将来のためのマスク、レジスト開発用小フィールド高NA露光機に協力、蓄積技術をEUV関連コンポーネント、ArF光学系などへ応用

現在 カスタムプロダクツ事業の顧客伴走・生産技術基盤と組み合わせ、EUV関連領域を成長ドライバー化



先端ロジックに加え、DRAMメーカーもEUV露光装置を量産に使用開始し、EUVマーケットが拡大
EUV露光装置の普及に伴い、関連製品の需要拡大が期待

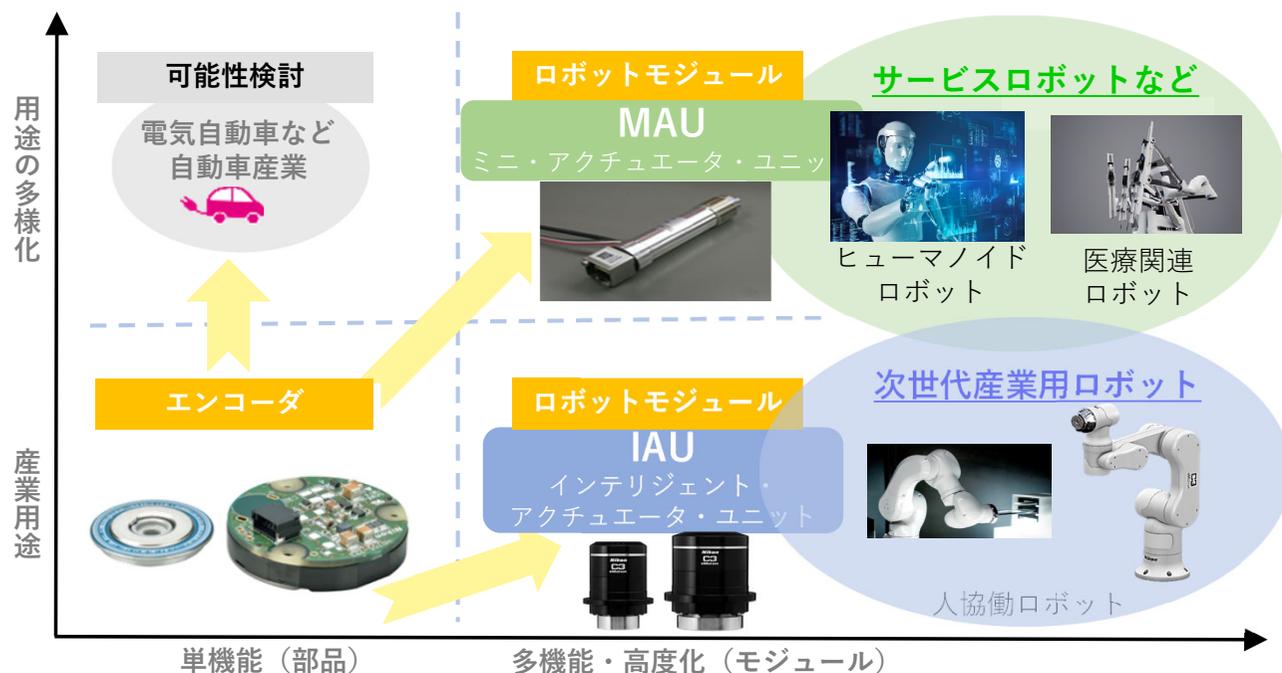
市場動向と事業戦略

- FA市場規模は、年率6~8%で成長し、特に東アジアの成長は8%と伸び率が高くなると予想
- 製造現場での人手不足とアプリケーション技術の発展により、人協働ロボット市場は、年率38% (FY20~25) で拡大
- 次世代アブソリュートエンコーダ投入により、競争優位の商品力を堅持しつつ、安全で使いやすいロボットモジュールで新たな市場を創造

事業展開

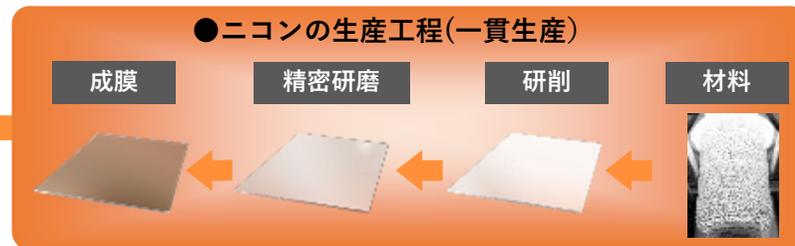
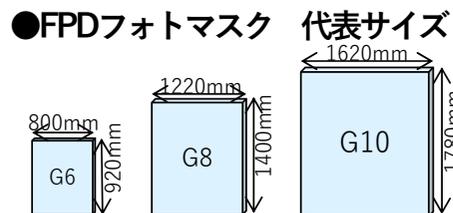
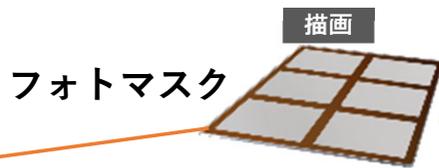
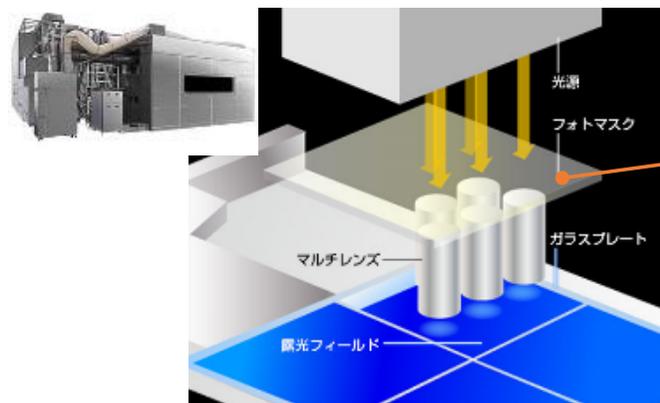
- ① エンコーダ国内メーカーへの拡販、海外メーカーの攻略
- ② エンコーダからロボットモジュールに展開。産業用ロボットメーカーとの連携
- ③ 次世代産業用ロボットやサービスロボット市場などへも参入を計画

エンコーダ (部品) からロボットモジュールに展開



FPDフォトマスク基板

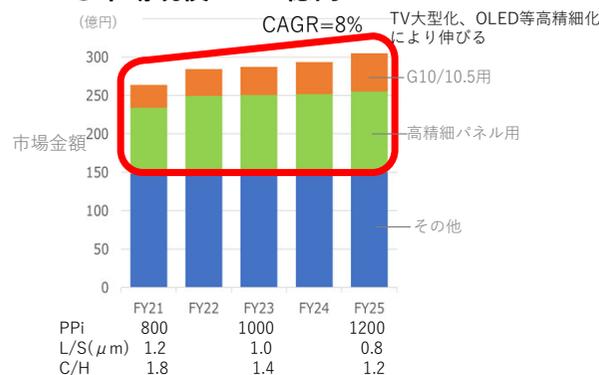
コンポーネント事業*



Advantage

- 次世代高精細パネル露光に対応した
 - 高平坦精密研磨技術
 - 高機能成膜技術
 - 高精度計測技術
 - 材料~成膜一貫工程による高度な要求への対応力
- 社内露光装置開発、光学設計部門と連携した開発力
- G10.5までの超大型生産設備およびNo.1シェア(70%超)

●市場規模：300億円



●社内のシナジー

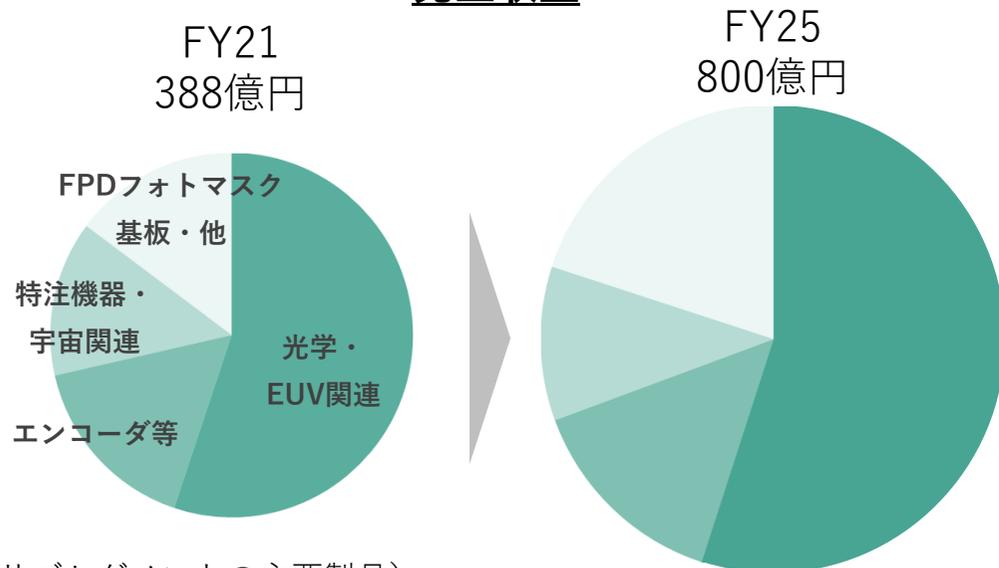


高精度研磨・高品質成膜の大型タイプに経営資源を集中

収益計画

コンポーネント事業*

売上収益(※)



(サブセグメントの主要製品)

デジタルソリューションズ	光学コンポーネント・光学部品、エンコーダ等
カスタムプロダクツ	EUV関連コンポーネント、特注宇宙関連
ガラス	FPDフォトマスク基板

営業利益(※)



売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ

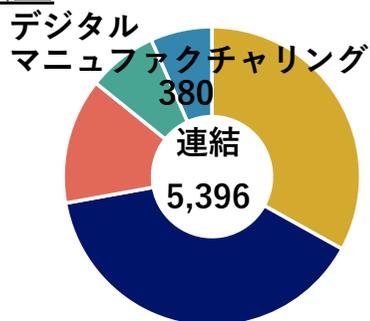
(※)報告セグメント「コンポーネント事業」の売上収益、営業利益からスライド41の右下にある調整額を反映

デジタルマニュファクチャリング事業

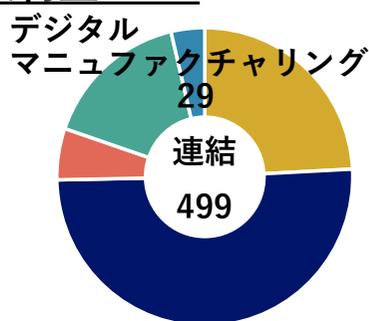
常務執行役員 大村 泰弘

2022年3月期^(※1) 単位：億円

売上収益



営業利益^(※2)



主要製品・サービス

産業機器事業（レーザーレーダー、X線/CT、
インライン計測、CNC画像測定システム、工業用顕微鏡）
材料加工（光加工機や受託加工）、ロボットビジョン



大規模空間非接触測定機
レーザーレーダー「APDIS」



X線CT検査装置
「XT H 225 ST 2x」



CNC画像測定システム
「NEXIV VMZ-S」シリーズ



光加工機
「Lasermeister 102A」

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

財務目標

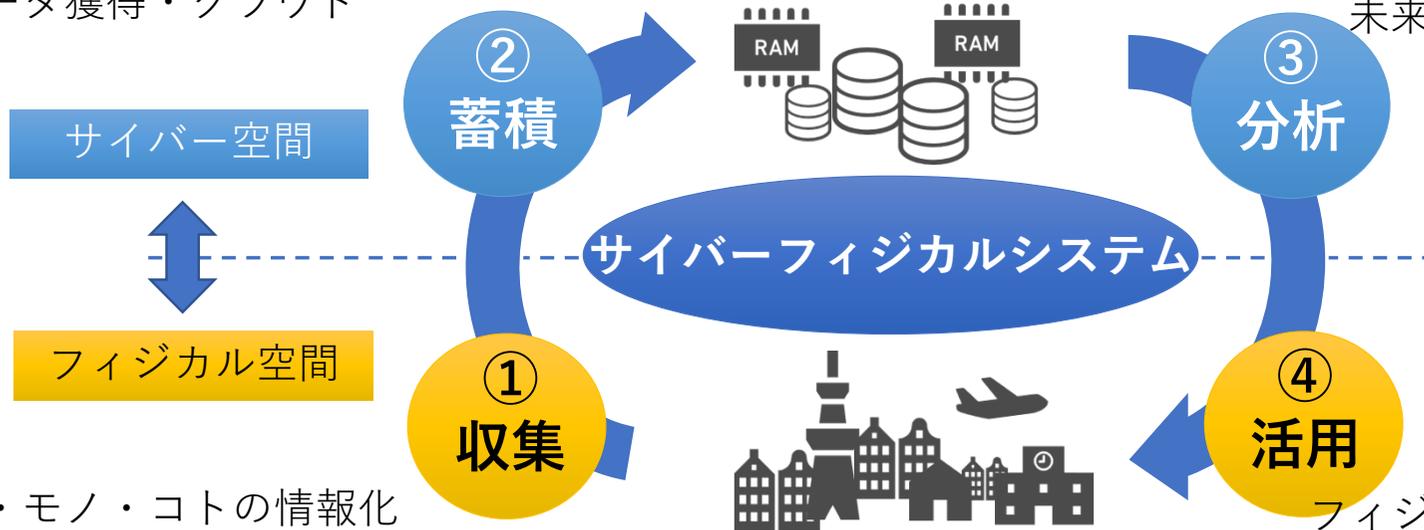
	2023年3月期 ^(※1)	2026年3月期
売上収益	410億円	700億円
営業利益	40億円	110億円
営業利益率	10%	16%

(※1) 報告セグメント「産業機器・その他」の売上収益、営業利益からスライド41の右下にある調整額を反映

(※2) 2022年3月期の営業利益割合は全社費用控除前を表示

データ獲得・クラウド

未来予測・知の発見



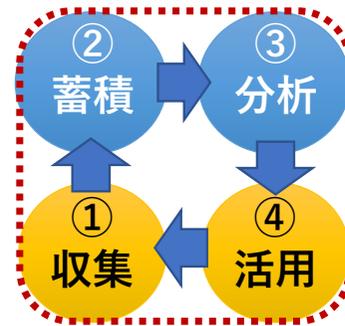
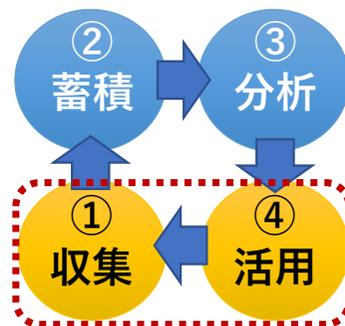
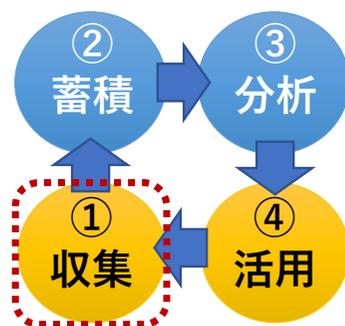
人・モノ・コトの情報化

フィジカルへの価値フィードバック

コンポーネント提供

アライアンス・協業

システム販売



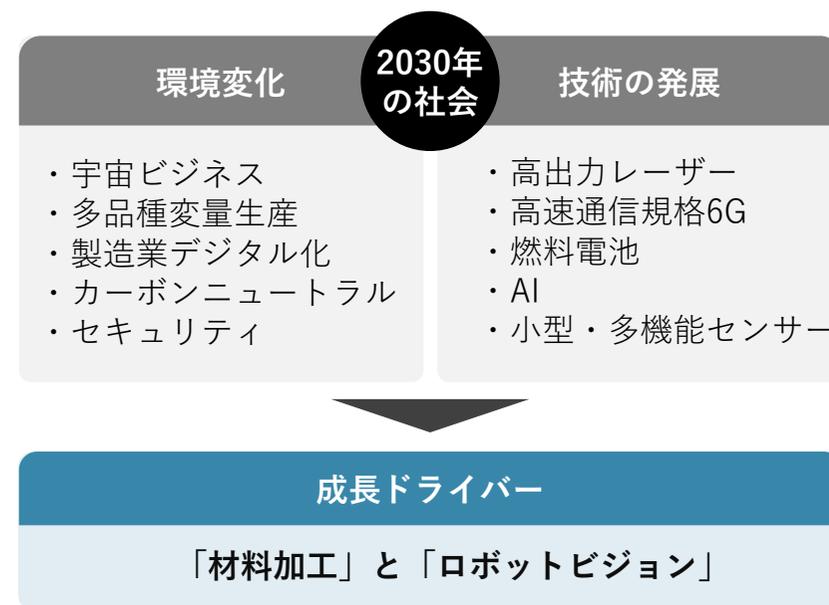
ニコンの担当領域

①収集→②蓄積の部分を中心にニコンの果たせる役割は広がる

運営方針

- ✓ **レーザーレーダー**
 - ・自動車・航空分野で顧客と共同開発
- ✓ **X線・CT**
 - ・EV用バッテリー検査分野に注力
- ✓ **インライン計測**
 - ・生産工程のデジタル化を推進
- ✓ **材料加工**
 - ・付加・除去・リブレット 3方式の加工を
完成品、コンポーネント、
受託加工サービスで提供
- ✓ **ロボットビジョン**
 - ・自動車・電子分野から展開

事業に関連性の高いトレンド



ゲームチェンジャー	EV / 5G					
ターゲット業界	自動車			電子部品 (車載用)	半導体	
ターゲット用途 (代表例)	車体	LIB*	コネクタ	PCB*	WLP*	
成長シナリオ	製造工程の 自動化	軽量化 (アルミ)	発火 防止	再 利用	重要部品の全数検査	製造工程の自動化
ソリューション 提供	レーザーレー ダーとロボットの 組み合わせ	X線・CTとオートローダー の組み合わせ			CNC画像測定システム とオートローダーの組み合わせ	
競争力	当社独自の 大規模空間 精密計測	高出力X線源のアドバンテージ (RT*による高速・高解像なX線CT)			CNC画像測定システムは 日亜の中高級機市場でトップシェア	

(補足) LIB(Lithium-ion battery) は、リチウムイオンバッテリー
 PCB(printed circuit board) プリント回路板 / WLP(Wafer level packaging)は先端半導体パッケージング
 RT(Rotating Target) は、X線発光盤を回転させることで高熱を防ぎ、高出力を実現させる技術

レーザーレーダー、インライン計測

革新的な計測ソリューションを製造現場に

～マーケットをリードするニコンの計測・検査技術が、次の一手をサポートします～



<p>ソリューション概要</p>			<p>関連動画</p> <p>APDIS自動車インライン： https://youtu.be/riGBpSc43s4</p>
<p>強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・高精度：28um@2m ・高速：スループット従来比8倍 ・耐環境：IP54準拠 	<p>強化ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・生産現場向け、小型化、軽量化、高速化
<p>導入企業</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) BMW 2) Stellantis (Chrysler JEEP) 3) 日米自動車メーカー 		
<p>市場シェア (参考)</p>	<p>2021年：10% 累積設置台数シェア (事業部調べ)</p>	<p>市場規模 (参考)</p>	<p>2021年：2,692台 自動車産業向けLR TAM (事業部調べ)</p>

X線・CT、インライン計測

革新的な計測ソリューション を製造現場に

～マーケットをリードするニコンの
計測・検査技術が、次の一手を
サポートします～



<p>ソリューション 概要</p>			<p>関連動画</p> <p>LIBインライン： https://www.youtube.com/watch?v=yhHsZG7aEj0</p>
<p>強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高出力高分解能 -225kV Rotating Target ・ 高速CT処理 -Helical / Half turn 	<p>強化 ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産現場向け自動化、高稼働率、ユーザービリティ向上
<p>導入企業</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) コネクタ・センサーメーカー 2) EVバッテリーメーカー 3) 総合電機メーカー 		
<p>市場シェア (参考)</p>	<p>2021年：20% 世界シェア3位 (事業部調べ)</p>	<p>市場規模 (参考)</p>	<p>2021年：約300億円 工業用X線装置市場 (事業部調べ)</p>

CNC画像測定システム、インライン計測

革新的な計測ソリューション を製造現場に

～マーケットをリードするニコンの
計測・検査技術が、次の一手を
サポートします～



ソリュー ション 概要



関連動画

NEXIVインライン
https://youtu.be/P_Y-scMtXzs

ウエハオートロー
ダー：
[https://www.youtu
be.com/watch?v=
EyoupLfKp2Y](https://www.youtube.com/watch?v=EyoupLfKp2Y)

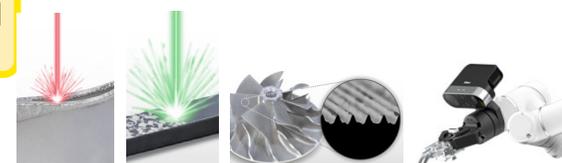
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・高精度：ステージ繰返し精度 0.5um ・高速：スループット従来比1.5倍 ・簡単：自動照明最適化 	強化 ポイント	・生産現場向け測定の高速度
導入企業	<ol style="list-style-type: none"> 1) 半導体後工程受託メーカー 2) 電気電子部品メーカー 3) 自動車部品メーカー 		
市場シェア (参考)	2021年：トップシェア 日亜の中高級機種市場におけるシェア(事業部調べ)	市場規模 (参考)	2021年：約500億円 画像測定機装置市場 (事業部調べ)

成長ドライバー | 材料加工・ロボットビジョン

デジタル マニュファクチャリング事業

独自の提供価値を組み合わせ、新たな市場を形成

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



社会・産業ニーズ

- ・ 難削・複雑形状の高精度加工
- ・ 燃費改善、発電効率向上
- ・ 物体高速検知、ピック&プレイス高度化・効率化

当社の強み

- ・ 高精度計測・Feedback加工・3Dアラインメント、高速センシングなどの要素技術
- ・ 高度なシステムインテグレーション能力

ビジネス展開

- ・ 有望なアプリケーションを顧客と共同開発
- ・ 付加/除去/リブレット加工・ロボットビジョンをソリューションとして提供

「提供価値」

「価値提供手段」

販売促進

		付加加工	除去加工	リブレット	ロボットビジョン
完成品		●	●		
コンポーネント		●	●		●
受託加工		●	●	●	●

「ターゲット顧客」

エネルギー 航空宇宙 自動車 通信 半導体・電子部品

事業スケール化の課題への取組み

- **事業全体での戦略的多角化**
 - ・ 関連性の高い4つの技術分野にフォーカス、収益向上・リスク分散を図るとともに相互に組み合わせ
- **事業ごとに顧客・アプリケーション絞り込み**
 - ・ 広範囲の可能性から確立した事業プランに基づき、軸となるアプリケーション・エバンジェリストユーザーを獲得
- **計画・継続的アライアンスによる事業基盤の強化**
 - ・ スケール化実現に向けて、自社アセットを最大限活用するための連携・提携を推進し、スケール化を加速

Additive

航空・宇宙分野での
高付加価値加工



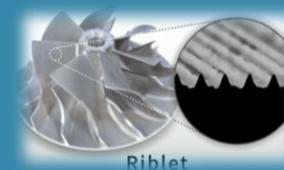
Subtractive

金型・工具・難削材の
精密自動加工



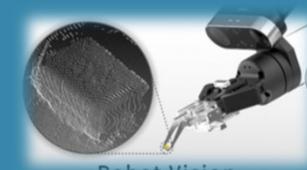
Riblet

航空機・UAVの
飛行効率向上



Robot Vision

自動車用部品
ピック&プレイスの
高度化・効率化



事業・顧客基盤を着実に強化しながら、ものづくりの未来を変えるソリューションを提供

材料加工・ロボットビジョン

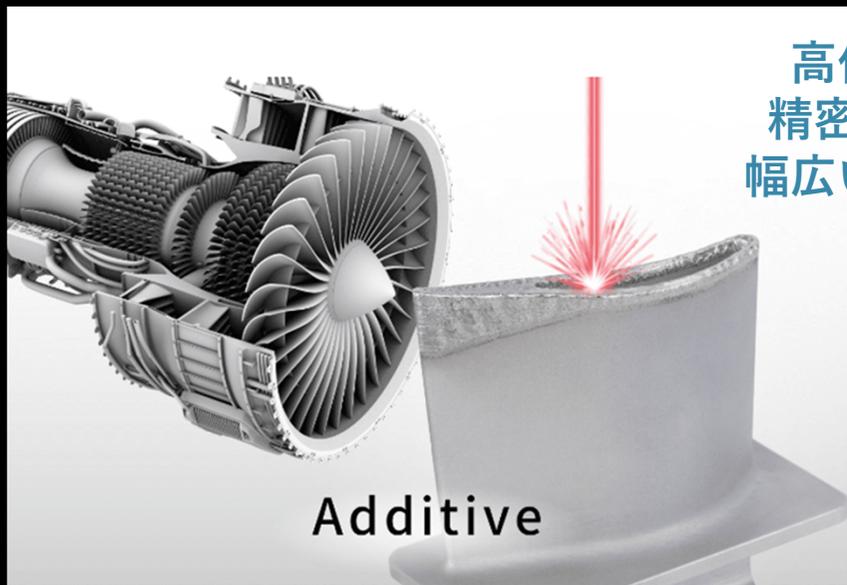
日本語

<https://ngpd.nikon.com/>

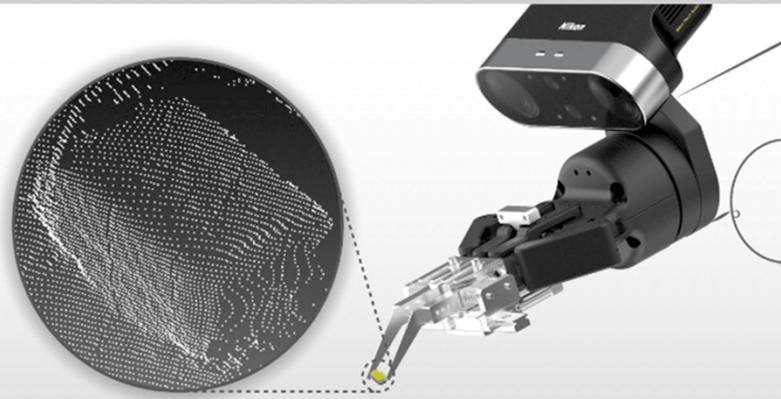
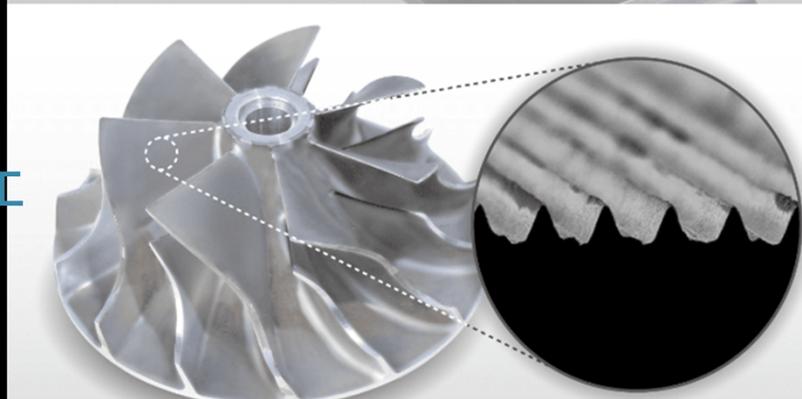
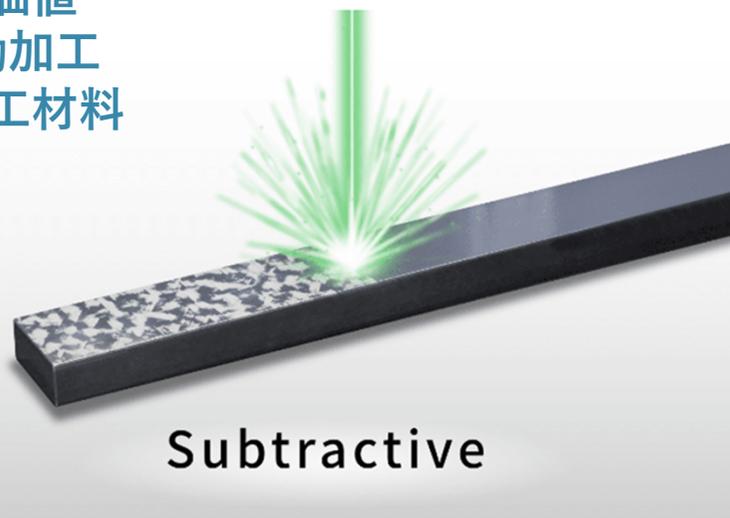
英語

<https://ngpd.nikon.com/en/>

デジタル
マニュファクチャリング事業



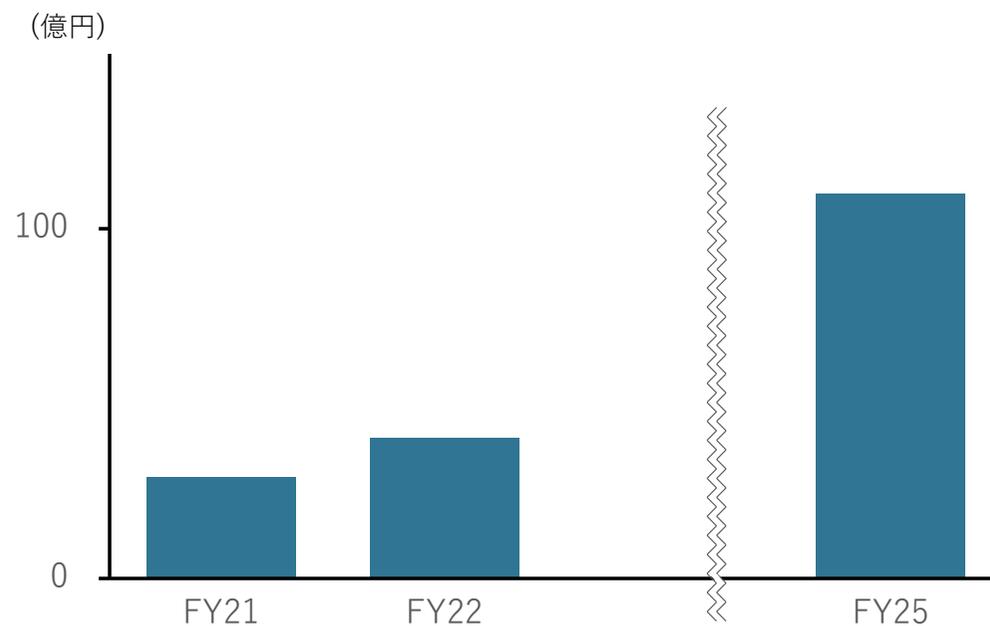
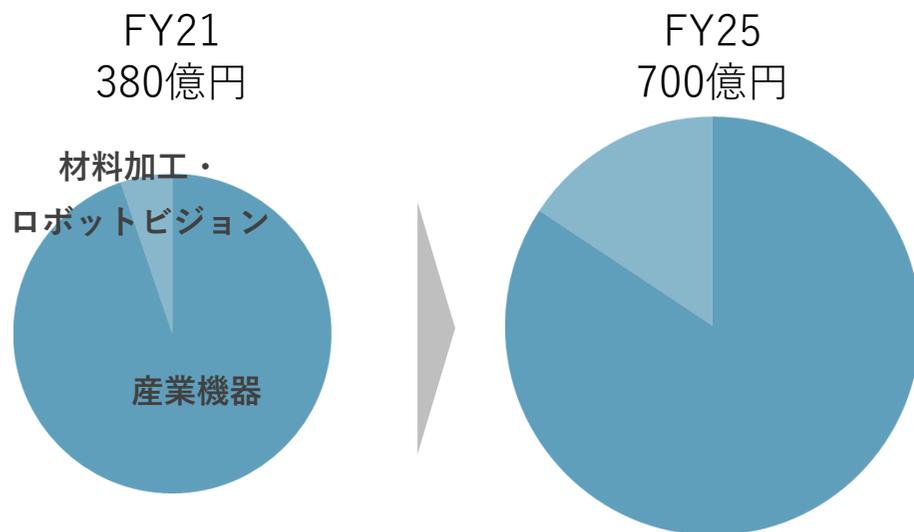
高付加価値
精密自動加工
幅広い加工材料



収益計画

売上収益(※)

営業利益(※)



(サブセグメントの主要製品)

産業機器	レーザーレーダー、X線/CT検査装置、 インライン計測、CNC画像測定システム、 工業用顕微鏡
デジタル ソリューションズ	材料加工（付加加工・除去加工・ リブレット）、ロボットビジョン

アライアンスも活用し、年率10%以上の売上成長へ

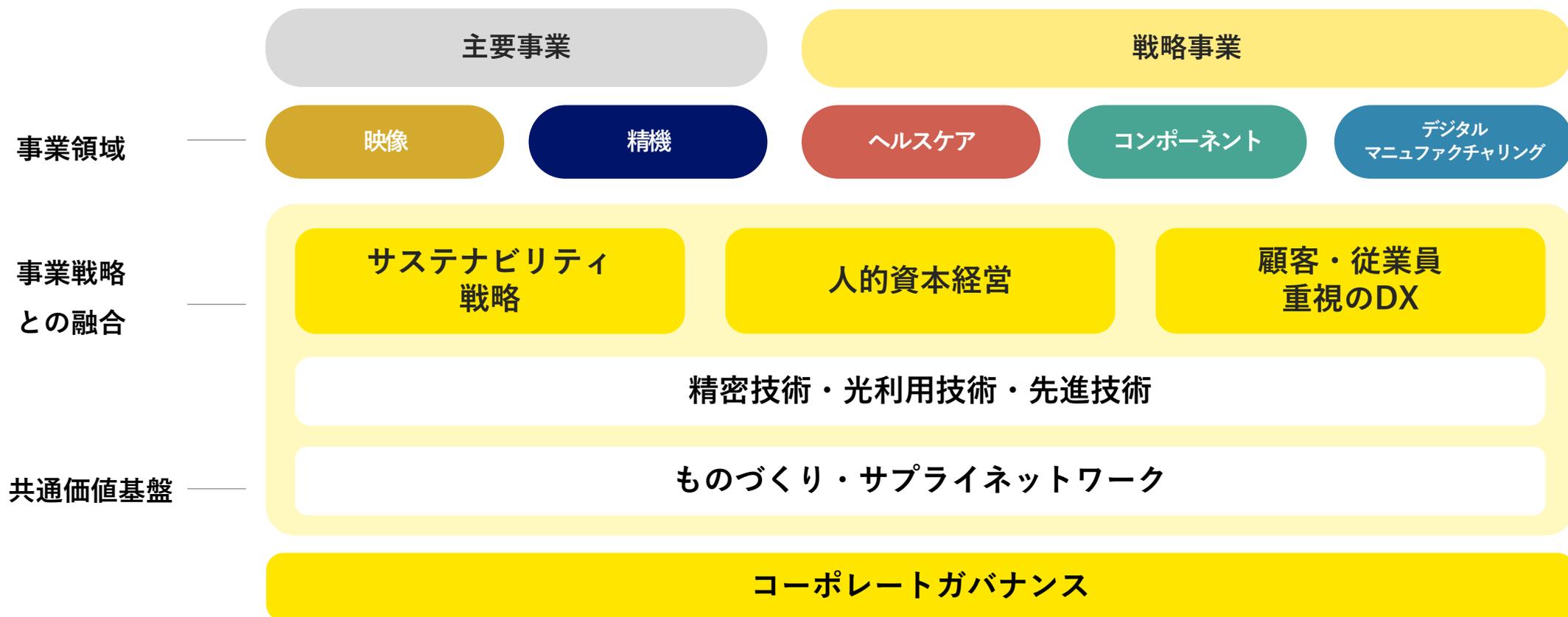
(※) 報告セグメント「産業機器・その他」の売上収益、営業利益からスライド41の右下にある調整額を反映

サステナビリティ・コーポレートガバナンス および資本配分

取締役 兼 専務執行役員 徳成 旨亮

事業を支える経営基盤の全体像

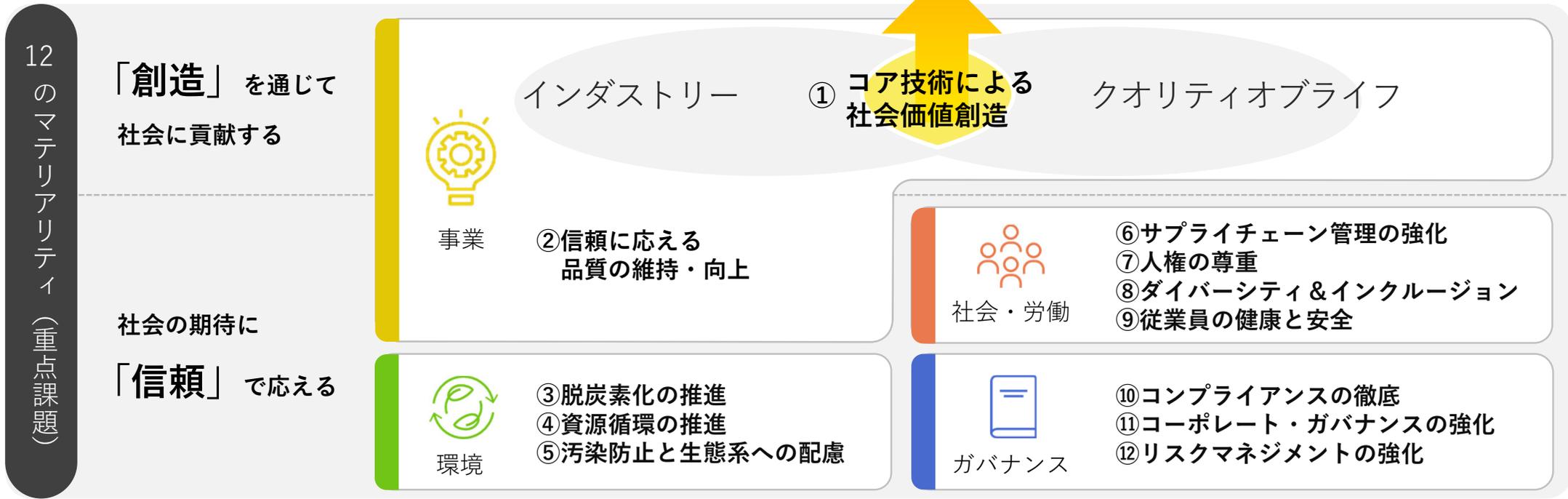
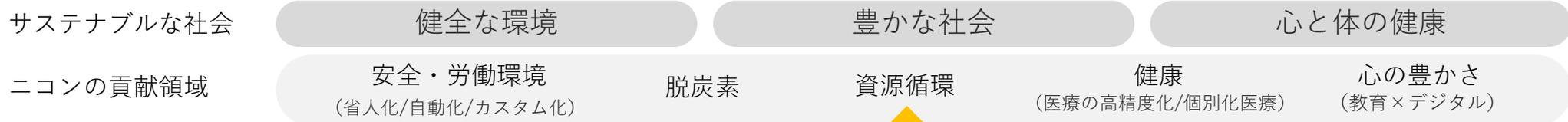
2022年4月発表
『中期経営計画(2022～2025年度)』
より再掲



経営基盤を強化し、顧客・社会にとって最適な価値を提供
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に注力

サステナビリティ戦略

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



社会・環境に配慮した「事業」により社会的価値を生み出す

2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標：事業所からの温室効果ガス46.5%削減（2013年度比）

サステナビリティ戦略 | 「創造」を通じて社会に貢献する

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



サステナブルな社会

ニコンの貢献領域

精機

コンポーネント

デジタルマニュ
ファクチャリング

映像

ヘルスケア

豊かな社会

安全・労働環境 (省人化/自動化/ カスタム化)

- ・センシング・イメージング・ディスプレイ等を通じて、労働環境や交通インフラに貢献
- ・画像解析や光通信技術で、都市づくりや災害に強い社会基盤に寄与
- ・人工衛星モジュール提供等を通じて、宇宙産業・技術の発展に貢献



健全な環境

脱炭素

- ・光を使った付加加工や微細加工で、社会のエネルギー効率を高める
- ・高度な手や目を持つロボットやデバイス製造プロセスで、ものづくりを効率化
- ・映像制作技術で、時間・空間/現実と仮想を超えて人がつながる社会に寄与
- ・自社製品の光源長寿命化や耐久性向上で、健全な地球環境に貢献



心と体の健康

健康 (医療の高精度化/ 個別化医療)

- ・タービン補修等や超精密加工・制御・測定等で、お客さまの廃棄負担軽減やリユースを促進
- ・装置再生/中古品販売強化で、循環型社会を目指す
- ・デジタル化によるリデュースを推進
- ・疾病の早期・高精度評価で、医師や患者の負担を軽減し創薬を支援
- ・細胞受託生産ソリューションで、皆が使える再生医療を実現
- ・高精度なロボットモジュールで医療をサポート



心の豊かさ (教育×デジタル)

- ・映像機器・3D/4D技術等で、豊かでクリエイティブな映像表現・文化に貢献
- ・カメラや顕微鏡、望遠鏡で、宇宙や自然科学等への興味喚起、学習と次世代の担い手育成に寄与
- ・時間・空間/現実と仮想を超えた教育・トレーニング



サステナビリティ戦略 | 社会の期待に「信頼」で応える

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



環境

- ③脱炭素化の推進
- ④資源循環の推進
- ⑤汚染防止と生態系への配慮

- ・ 2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標
 - ・ 事業所からの温室効果ガス削減:
2013年度比で46.5%削減 (2030年度目標71.4%削減)
 - ・ 再生可能エネルギー導入率: 18%
(2030年度目標 30%)
- ・ 装置再生/中古品販売強化による資源循環への取組み



社会・労働

- ⑥サプライチェーン管理の強化
- ⑦人権の尊重
- ⑧ダイバーシティ&インクルージョン
- ⑨従業員の健康と安全

- ・ D&Iの推進
 - ・ 多様な人材が活躍できる環境の整備と意識醸成
 - ・ 女性活躍推進
 - 女性管理職比率: 2025年度末までに8%以上
 - 新卒採用女性比率: 25%以上を維持
(2021年度的女性従業員比率 15%)
- ・ サプライチェーンにおける人権尊重の推進
- ・ 人権に配慮したマーケティングコミュニケーション



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

- ・ 役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動
- ・ 社外取締役の独立性確保: 構成の多様化
- ・ グループのガバナンス強化: 内部管理強化

コーポレートガバナンス

・役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動

<役員報酬体系>

固定報酬	業績連動報酬		
月例定額報酬	短期	中期	長期
	賞与	PSU	RS

PSU：業績連動型株式ユニット RS：譲渡制限付株式

<業績連動報酬の決定方法>

- ・財務・非財務KPIの達成状況を取締役会の諮問機関である「報酬審議委員会」で評価し、取締役会で決定

賞与：連結営業利益、ROE、部門評価*、個人評価

(*）部門評価では、各部門のサステナビリティ目標達成度合いも考慮

PSU：財務KPI（売上収益、営業利益率、ROE）

戦略KPI（成長ドライバーの営業利益等の財務目標に加え、サステナビリティ戦略や人的資本経営への取り組み等の非財務目標も設定）

<報酬審議委員会のメンバー>

- ・社外取締役 2 名、社内取締役 2 名（委員長は社外取締役）

・社外取締役の独立性確保: 構成の多様化

<取締役構成の変遷>

	2018/6末	2019/6末	2020/6末	2022/6末 (予定)
取締役総数 (監査等委員を含む)	11	12	11	11
うち社外取締役	4	5	5	* 5
うち大株主等出身者	3	3	2	0
うち女性取締役	0	0	1	1

(*）2022年6月定時株主総会にお諮りする5名の社外取締役候補者

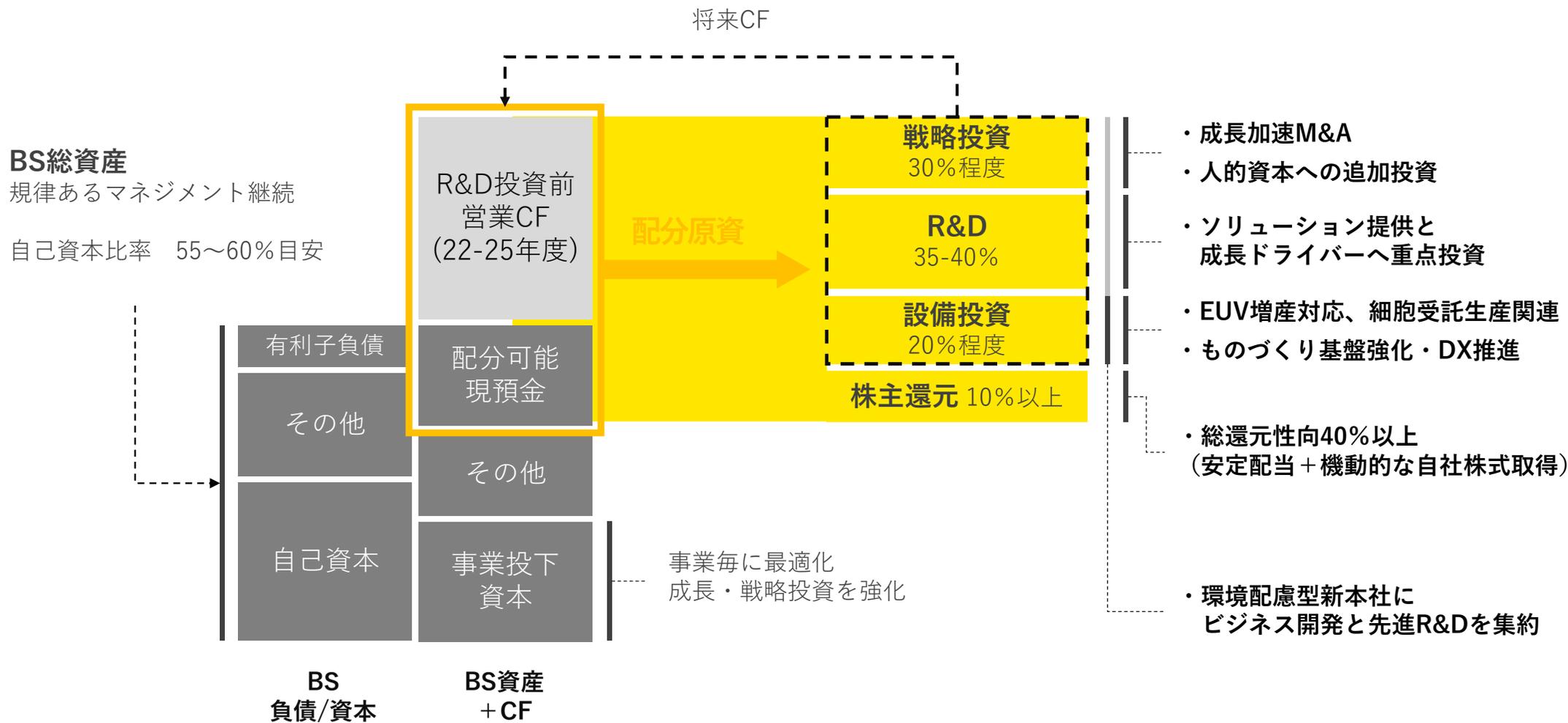
- ・蛭田 史郎氏（旭化成株式会社 元相談役）
- ・村山 滋氏（川崎重工業株式会社 特別顧問）
- ・山神 麻子氏（弁護士 ITN法律事務所パートナー）
- ・澄田 誠氏（TDK株式会社 前取締役会長）
- ・立岡 恒良氏（元 経済産業事務次官）

<指名審議委員会のメンバー>

- ・社外取締役 3 名、社内取締役 1 名（委員長は社外取締役）

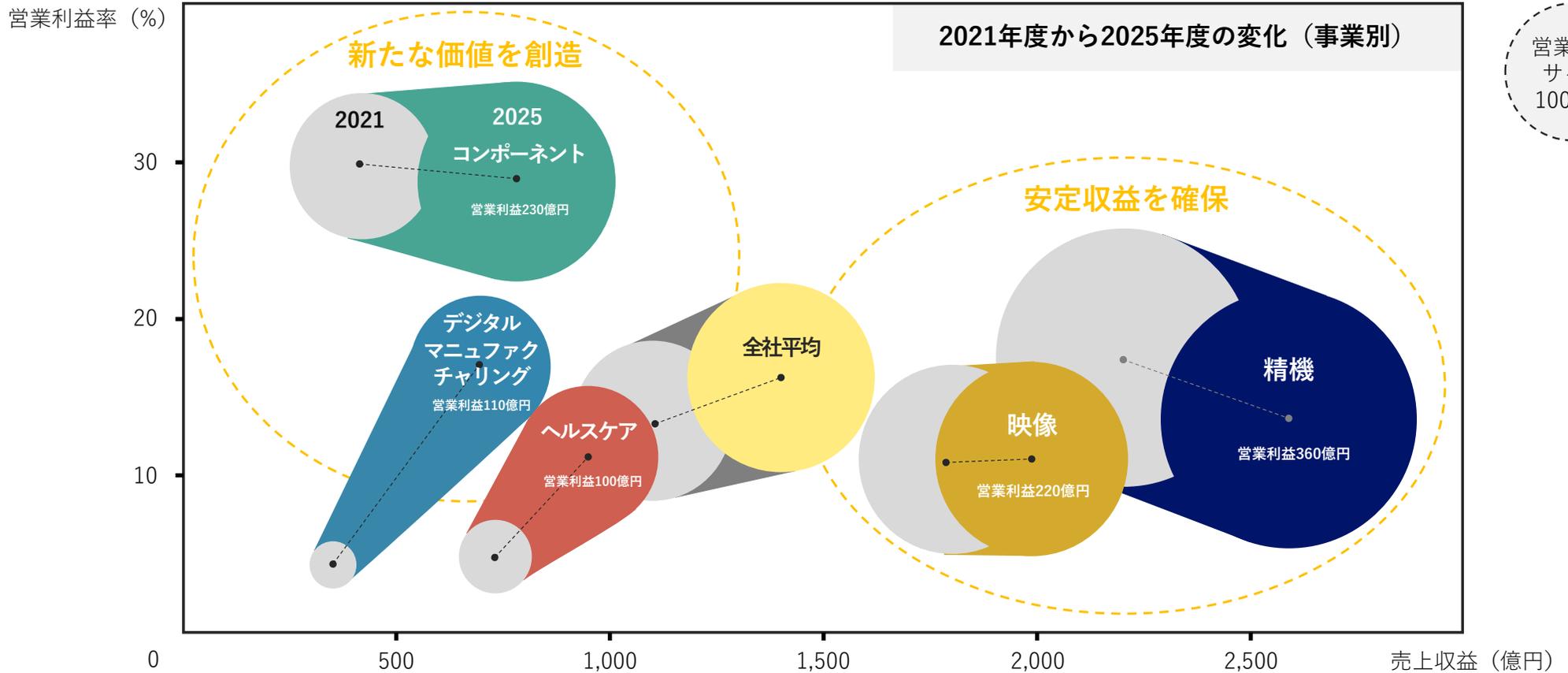
資本配分 | 持続的成長に向けた投資を強化、安定的な株主還元実現

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



事業ポートフォリオ | スケール・収益性を両立

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



ソリューション提供により、全社の稼ぐ力を安定化・向上
売上収益拡大×収益性向上を重視した経営

※ 全社平均は、5事業の単純平均。デジタルマニュファクチャリングは産業機器+「材料加工・ロボットビジョン」で表示。全社費用(21年度▲285億円、25年度▲320億円)控除前を表示

将来予想に関する記述

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現在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、潜在的リスクおよび不確実性が含まれます。このため、今後様々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。

Appendix



(ご参考) 決算上の区分と中期経営計画上の区分

決算上の区分		中期経営計画上の区分
報告セグメント	組織名称・内容	事業領域
映像事業	映像事業部	映像
精機事業	FPD装置事業部	精機
	半導体装置事業部	
※ (～2022年3月期まで) 次世代プロジェクト本部		
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部	ヘルスケア
コンポーネント事業	カスタムプロダクツ事業部	コンポーネント*
	ガラス事業室	
	デジタルソリューションズ事業部	(光学コンポーネント他) (材料加工・ロボットビジョン)
産業機器・その他	産業機器事業部	経営基盤
	その他	
各セグメントに配賦されない 全社損益	※ 成長投資関連費用	
	本社管理部門費用	

【セグメント変更に関する説明】

※ 2022年4月1日より、報告セグメント「精機事業」に含まれていた「次世代プロジェクト本部」の計数は、「各セグメントに配賦されない全社損益（成長投資関連費用）」に計上

「各セグメントに配賦されない全社損益」には新規事業開発や基礎研究等の費用（成長投資関連費用）や本社機能の一般管理費用（本社管理部門費用）などが含まれる

【中期経営計画上の区分への調整】

・「**コンポーネント事業***」は、報告セグメント「コンポーネント事業」から、デジタルソリューションズ事業部に含まれる「材料加工・ロボットビジョン」を除く

・「**デジタルマニュファクチャリング事業**」は、報告セグメント「産業機器・その他」に属する「産業機器事業部」に上記の「材料加工・ロボットビジョン」を加える

