

中期経営計画概要

代表取締役 兼 社長執行役員 馬立 稔和

2

- 社長の馬立です。本日はお忙しい中、
当社のIR Dayにご参加いただき、誠にありがとうございます。
- 当社はこれまでも事業や技術の説明会を開催してまいりましたが、
新たな中期経営計画の公表を機に、ニコン初のIR Dayという形で、
すべての事業についてその戦略をご説明する機会を設けさせていただきました。
- 3時間超の長丁場になりますが、よろしくお願いします。

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張、
豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

3

- 今回の中計は2025年までの4年間ですが、ニコンとして、2030年には、「人と機械が共創する社会の中心企業」と呼ばれる存在でありたい、という強い思いを実現するための第1フェーズだと考えています。

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

- 本日、ご説明する2025年までの中計をしっかりとやり遂げたのち、2030年の社会において、ニコンはさまざまな場面で活躍している、そういう姿を想定しています。
- 具体的には、2030年、ファクトリーでは、ニコンのロボットビジョンが多品種生産の主役になり、デジタル露光装置がデバイスの多様化・高度化を支えている、エネルギー分野では、光加工機が風力発電などのエネルギー効率を高めている、ヘルスケアの領域では、ニコンが創薬を支え、再生医療の担い手となっている、さらに、ライフ&エンターテインメントでは、人々が仮想と現実を超えてつながる社会を映像インフラで支えている。
- このように、2030年、ニコンは平穏で幸せに満ち溢れた社会の実現にしっかりと貢献することを目指します。

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

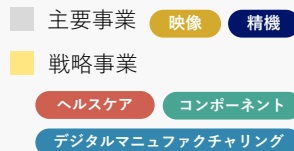
- こうした2030年のありたい姿へ向けて、まずは、しっかりとお客さまと伴走し、お客さまの欲しいモノやコトの「本質」を理解した上で、お客様のイノベーションを支える存在になりたい。それが当面の目標です。
- すなわち、前半戦の2025年までの間、ニコンは、“お客様の欲しいモノやコトをお客様にとって最適な方法で実現”する存在になることを目指してまいります。
- この「2025年のありたい姿」の実現に向けて、ソリューション提供の強化により、事業の安定化と収益拡大を目指します。
- 具体的には、主要事業である「映像」「精機」の2事業においては、顧客接点と提供価値を拡大し安定収益の確保を図ります。
- 同時に、戦略事業である「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」の3事業では、市場成長が見込まれる有望市場で、新たな価値創造を目指します。
- 数値目標としては、2025年度に売上収益7,000億円、営業利益率10%以上、ROE8%以上の達成を目指します。
- また、こうした企業価値向上を支える経営基盤を、強化してまいります

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

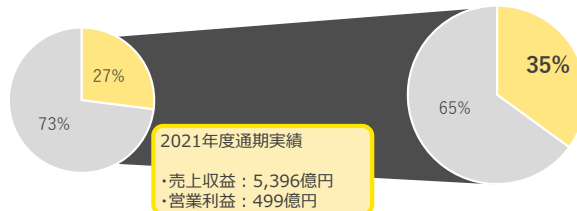
売上収益に占める戦略事業の比率を2025年度に35%へ



2021年度
売上収益5,500億円

+1,500億円超

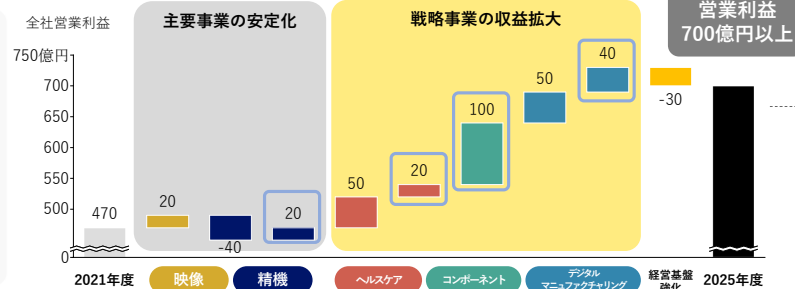
2025年度
売上収益7,000億円



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



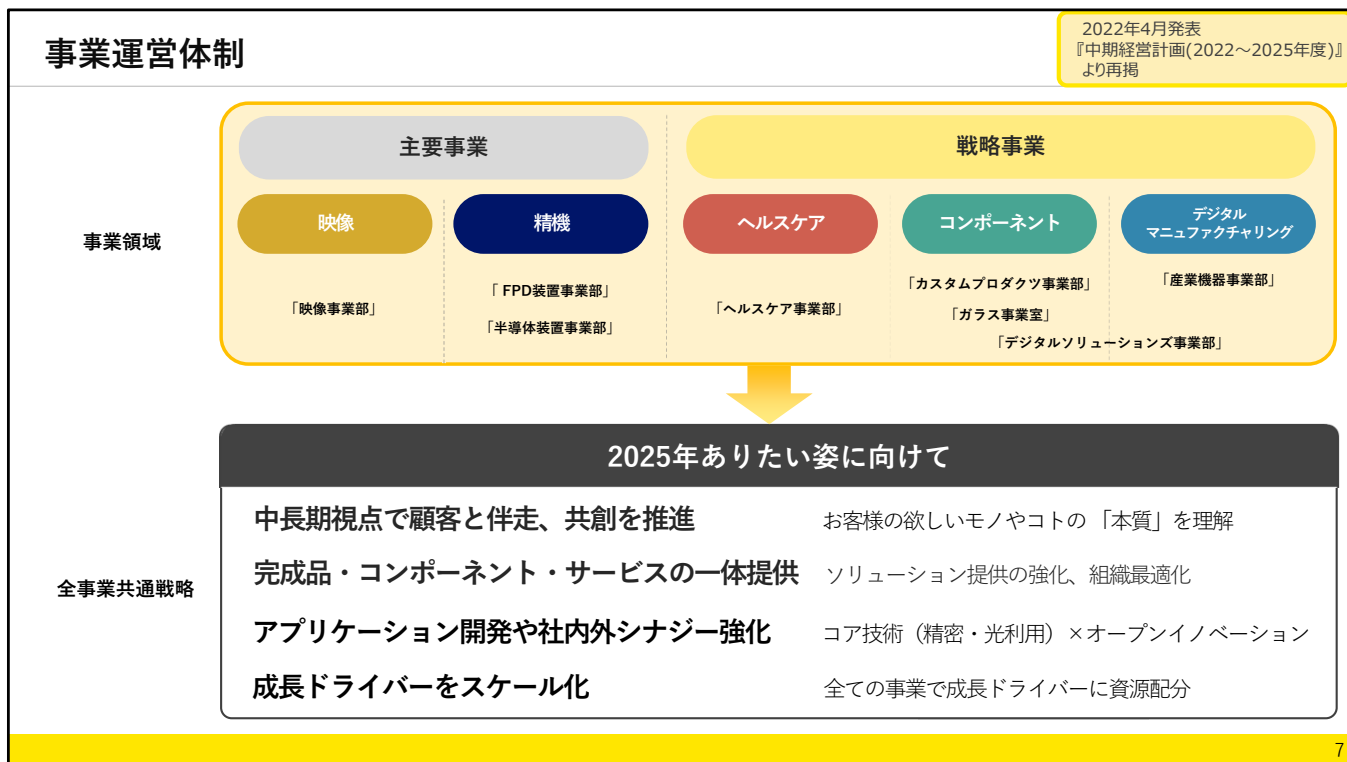
収益性向上

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

6

- このスライドで、「売上収益7,000億円」「営業利益率10%以上」への道筋をご説明します。
- まず、上段のグラフは、売上収益の拡大計画を示しています。
- 売上収益は、主要事業・戦略事業ともに売上を拡大し2025年度には7,000億円を目指します。
特に「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」の戦略3事業の割合を35%まで高める計画です。
- また、下段の階段チャートにあるように、営業利益は「映像」「精機」の主要2事業で2021年度並みの利益を確保する一方、戦略3事業で利益を伸ばし、2025年度には全社営業利益700億円以上、営業利益率10%以上を目指します。



- この後、各事業の中計を個別に担当役員からご説明しますが、その前に事業運営体制について、全体を俯瞰しておきたいと思います。
- ニコンの新中計においては、「映像」「精機」の2事業を主要事業、「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」の3事業を戦略事業と位置付けます。
- この5事業に共通する戦略として、今回の中計では資料記載の4つに注力してまいります。
- まず、中長期視点でお客様と伴走し、お客さまのニーズの本質を理解する、そして、完成品・コンポーネント・サービスをソリューションとしてお客様にとって最適な形で提供します。
- さらに、アプリケーション開発などでは、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、最後に、全ての事業で成長ドライバーを定義し、そこに一定の資源を配分し、そのスケール化を目指します。
- すべての事業で、これらの戦略を実行し、中期経営計画で掲げた計数目標やありたい姿を着実に実現してまいりたいと考えております。
- 株主・投資家の皆さまの引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。