

1. 2017年3月期第2四半期決算報告

2. 現行中期経営計画について

3. 構造改革プラン

4. 2017年3月期の見通し

ニコンの 現状

- 市場の成長鈍化、競争環境の激化に対応する有効な手立てを打てず、ニコン全体の**収益性が低下**し、市場が期待する企業価値を実現できていない
 - 中核事業が根本的課題に直面している中、課題解決に至っていない

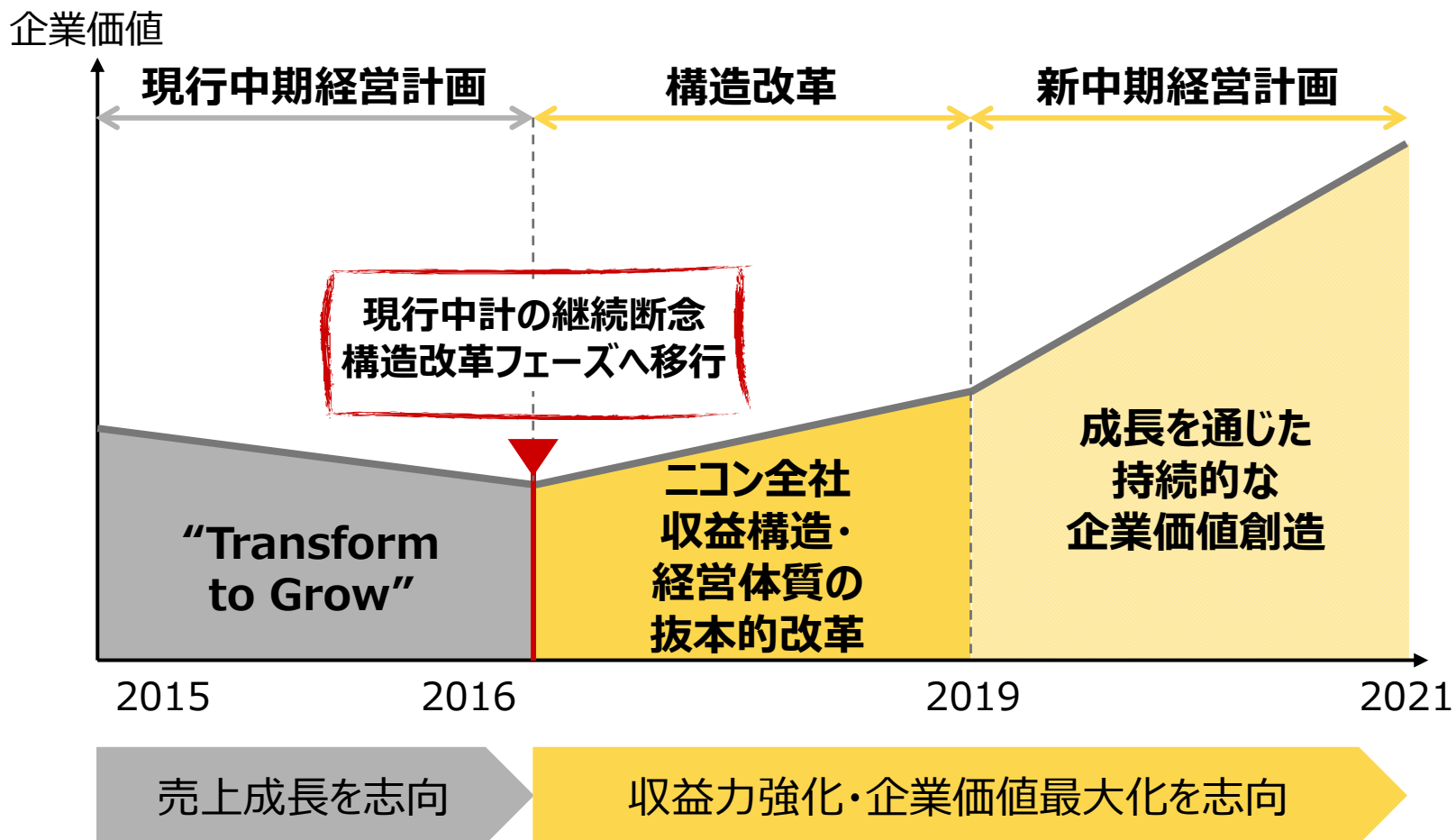
考え方・ 認識の変化

- 現行の中期経営計画の目標設定の考え方そのものを早急に改める必要がある
 - 現行の中期経営計画を継続しても、根本的課題の解決につながらず、収益構造のさらなる悪化が避けられない
- 経営体質にまで踏み込んだ**抜本的な改革**の先送りは許されない

今後の方針

- **現行中期経営計画の実行は取り止め、構造改革フェーズに移行する**
- 財務基盤が健全な今のうちに、ニコングループ全体で「**攻めの構造改革**」を断行し、ニコンの「次の100年」に向けた礎を築く
- 構造改革を通じて、**全社として抜本的に収益性ならびに経営体質を改善し企業価値の向上**を図る

現行中期経営計画を断念し、構造改革フェーズにギアチェンジする



向こう2年間を構造改革期間とし、2020年3月期をスタートとする
成長戦略を盛り込んだ新中期経営計画を発表する

構造改革 の狙い:

**ニコングループをあげた企業価値視点での体質改善:
売上成長から収益力強化への戦略転換**

基本方針:

全社で収益性の改善・
向上を目的とした
「選択と集中」を実施

開発・販売・生産体制を
グローバル規模で
最適化

事業の構造改革に
合わせて
本社機構もスリム化

同時に、ポートフォリオ経営への転換、
資本効率を重視した経営指標の導入・浸透、
またガバナンス体制を強化することで、
より透明で規律ある経営体質を実現する



特に主力事業である、半導体装置事業、映像事業、および本社の構造改革
に最優先で取り組む

現状認識

- これまでの戦略は、ArF液浸露光装置の**販売台数増による売上拡大**
- 競合との性能差を埋められず、結果として受注に至らなかった**在庫の廃棄・評価減**と、**ArF液浸開発費の負担が収益悪化の主要因**



構造改革の ポイント

- 「**ArF液浸事業戦略の見直しによる速やかな止血**」
 - 投資負担が大きいArF液浸露光装置の**開発を縮小**
 - 販売台数増による売上拡大から方針転換し、**採算性重視を徹底**
 - 販売方針の見直しにより、**在庫の廃棄・評価減リスクの最小化を図る**
- 配置転換等を含む**1,000名規模の人員適正化**で、液浸等既存事業の固定費を削減
- 2018年3月期には、**半導体装置事業で黒字化**を目指す

1

開発戦略の見直し

ArF液浸露光装置の開発を縮小し、開発費を削減

2

販売方針の見直し

採算性重視を徹底し、棚卸資産の廃棄・評価減リスク最小化を図る

3

生産機能の最適化

規模の適正化と生産体制の見直しによるコストダウン

4

事業本部組織・体制の見直し

要員リソース、経費見直しによる固定費削減

現状認識

- 売上を重視したフルラインアップでの製品展開
- 市場規模が縮小する中で、事業としての構造転換が進まず



構造改革の ポイント

- 高付加価値製品への「選択と集中」
 - これまで以上に高付加価値製品に注力し、高収益体質の実現を図る
- 高収益体質の実現に向け、開発や販売体制、生産体制を最適化
- 配置転換等を含む国内350名規模の人員適正化で固定費を削減

1

製品の「選択と集中」

高付加価値製品への一層の注力

2

開発の「選択と集中」と効率化

高付加価値製品への注力とプラットフォーム化の推進により開発効率を改善

3

販売・生産体制の最適化

市場規模にあわせた体制の再構築と効率改善

4

事業本部組織・体制の見直し

新たな事業戦略に対応し、組織・体制を最適化

本社機構のスリム化

- 本社機構についても全社構造改革の一環として**スリム化**
 - 本社のあるべき姿・機能を再定義
 - 組織の簡素化・生産性改善
- 本社部門・その他で、配置転換等を含む**200名規模の人員適正化**で固定費を削減

光学部品の生産技術強化

- 社内各部門に分散している**光学部品生産機能を集約**
 - 水平展開による生産技術力の強化
 - 新規分野に対する対応力強化
 - 組織の集約による生産の効率化

- **一時費用**: 2017年3月期中に **480億円**
- **固定費削減効果**: 2018年3月期年間ベースで**200億円**
- **人員削減規模**: 2017年3月期中に**1,000人規模**（除く、配置転換等）
 - 国内で希望退職を募集予定

- **2017年3月期 業績への影響**

前回(8月4日)予想	→	今回見通し
売上高 8,200億円	→	8,000億円
営業利益 460億円	→	490億円
当期利益 300億円	→	▲60億円

構造改革の実施にあたり、経営責任も明確化する

- 代表取締役および全執行役員は
 - 2017年3月期に係る**賞与**を全額不支給
 - **月例報酬**についても2016年11月分から当面の間、一部減額
 - **現行中期経営計画の業績連動型株式報酬**は、全額不支給
- 経営体制の見直しによる、**業務執行役員数の削減**

**ニコンが持続的に高い企業価値を創造する企業へ生まれ変わるため
構造改革を後戻りすることなく着実に遂行する**

**構造改革の実行は、ニコンの経営体質の強化にもつながる
最重要施策と認識し、経営陣として不退転の覚悟で臨む**

**ポートフォリオ経営
への転換**

各事業が果たすべき役割を
ゼロベースで再定義し、
資源配分の最適化を徹底

**資本市場と
リンクした
経営指標の導入**

ROE/ROIC等、新たな
全社経営指標を導入
し、数値を着実に改善

**ガバナンス
体制の強化**

経営陣の選任や育成計画の
透明化、および幅広い
人材登用や実効性評価の
仕組み導入による、
取締役会の更なる活性化