



# 中期経営計画

## *Next 100 – Transform to Grow*

2014年6月17日

株式会社ニコン

※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、潜在的リスク及び不確実性が含まれます。従いまして、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乖離する結果となる可能性があることをご承知おきください。

## I はじめに

- ニコンブランドの拡がり
- 現状の課題

## II 中期経営ビジョン *Next 100 – Transform to Grow*

- ニコンのめざす姿

- ① メディカル事業
- ② 精機事業（半導体装置事業）
- ③ 精機事業（FPD装置事業）
- ④ 映像事業
- ⑤ インストルメンツ事業  
（マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業）
- ⑥ 組織改革
- ⑦ Transformのための4つのプログラム

## III 経営数値目標

# I はじめに

- ニコンブランドの拡がり
- 現状の課題

# 企業理念 信頼と創造

常に新たな価値を提供し  
成長し続ける  
ニコングループとなるために

ニコンブランド  
の拡がり

新規事業  
育成を加速

既存事業の  
リーディング  
ポジションを  
強化

柔軟かつ  
スピード感のある  
強靱な企業体質

社会や人の暮らしに対して、ニコンならではの技術・アイデア・ソリューションで、価値を提供し続ける企業でありたい



課題を解決し、新たな100年の成長に備える

1. 成熟期を迎える主力事業の体質強化
2. メディカル事業の成長戦略の具体化
3. 事業ポートフォリオ再構築を可能にする  
組織体制構築

## II 中期経営ビジョン *Next 100 – Transform to Grow*

- ニコンのめざす姿

- ① メディカル事業
- ② 精機事業（半導体装置事業）
- ③ 精機事業（FPD装置事業）
- ④ 映像事業
- ⑤ インストルメンツ事業  
（マイクロスコープ・ソリューション事業、  
産業機器事業）
- ⑥ 組織改革
- ⑦ Transformのための4つのプログラム

# Next 100 – Transform to Grow

創業100周年を迎えるにあたり、  
6事業のポートフォリオで成長する企業に生まれ変わる

メディカル事業

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業

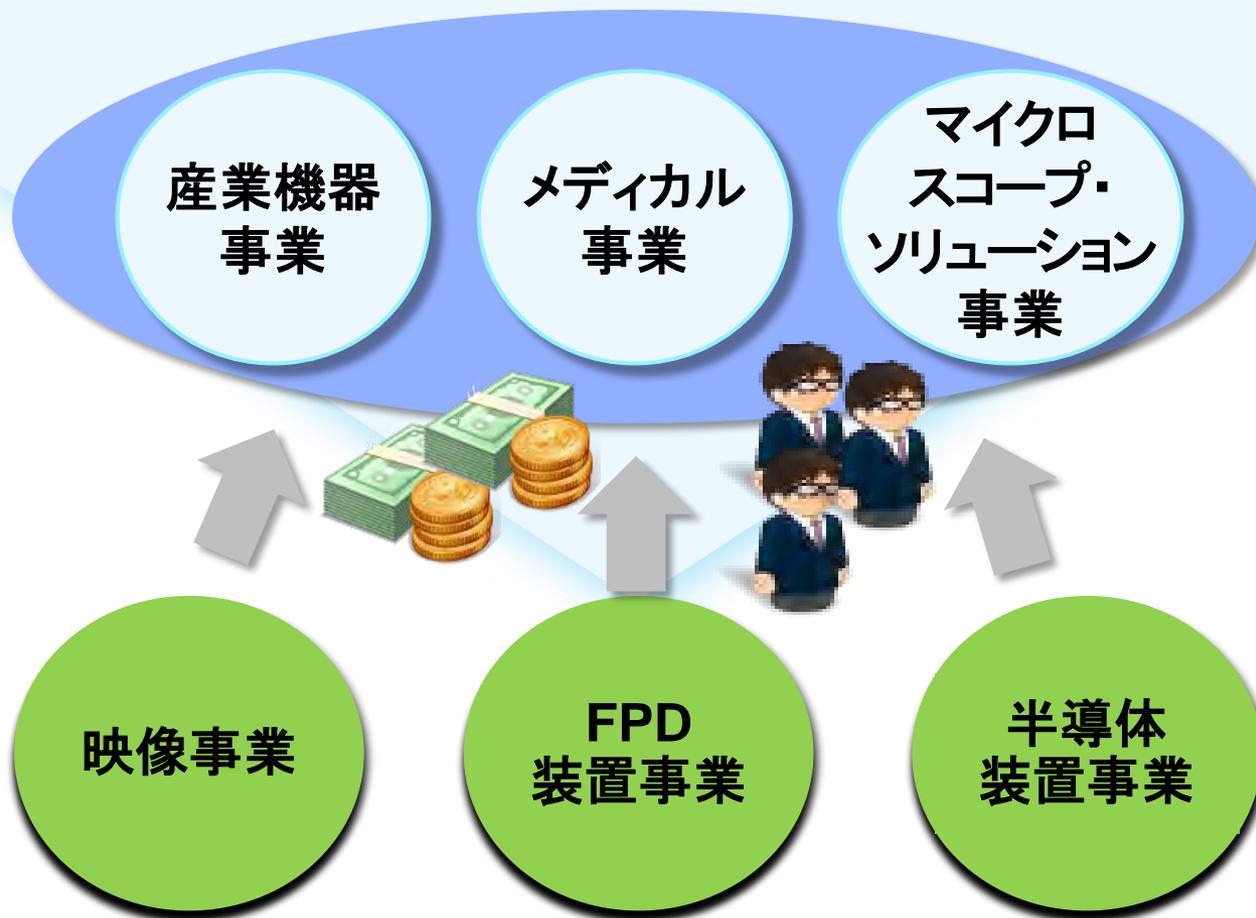
マイクロスコープ・ソリューション事業

産業機器事業

# Next 100 – Transform to Grow

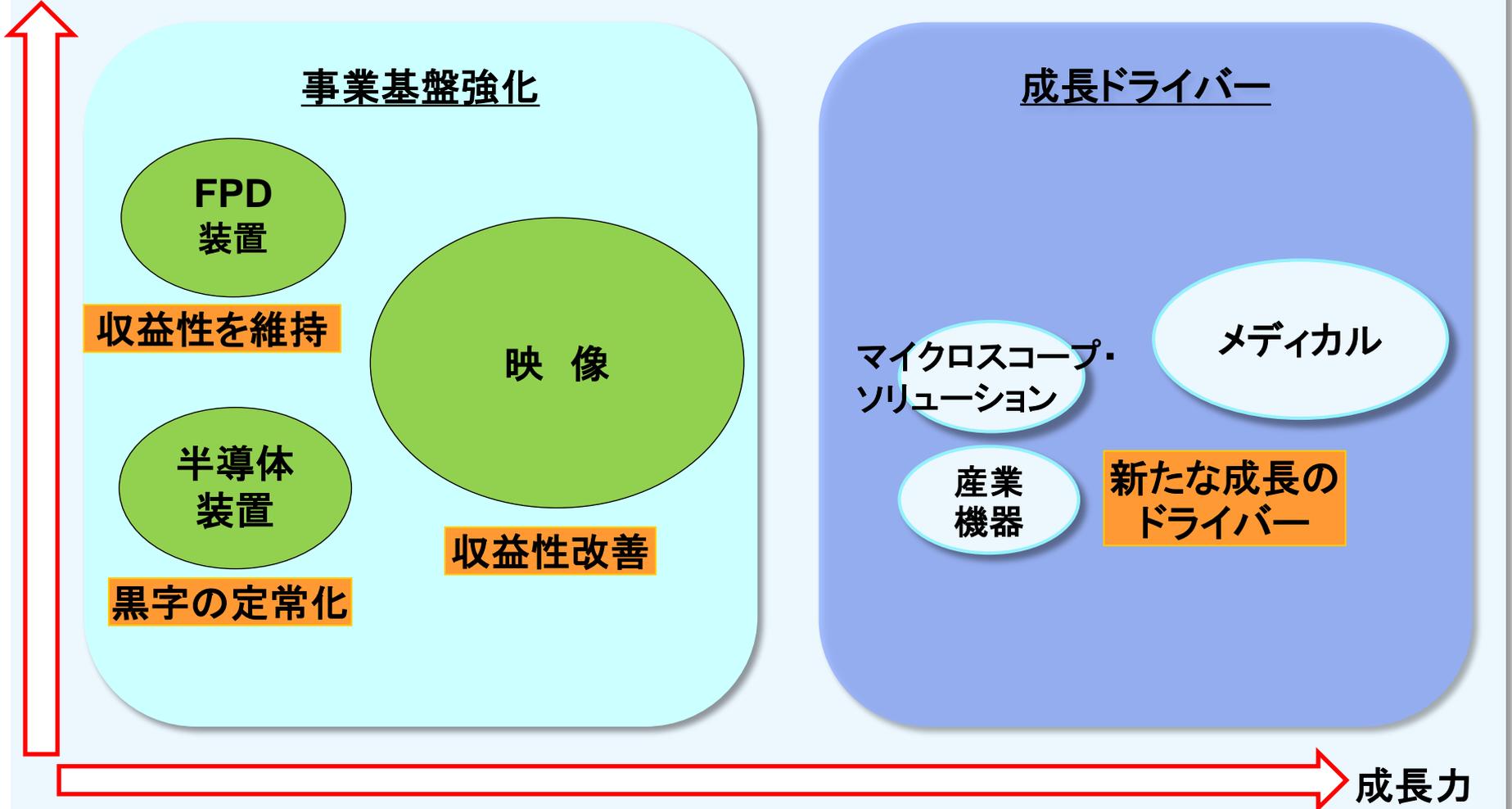
新規事業育成 既存事業強化

Transformのための4つのプログラム → M&A・R&D・人事・コスト削減



## 6事業のポートフォリオで成長を実現

収益力



# Precision to Medical

ニコンのコア・コンピタンスによって、アンメットメディカルニーズ※<sup>1</sup> に応える

## 精機



## 映像



## インストルメンツ



## テクノロジー

精密制御  
半導体リソグラフィ

光

画像処理  
高精度計測

アライアンス  
M&A

メディカル事業

CVC※<sup>2</sup>戦略

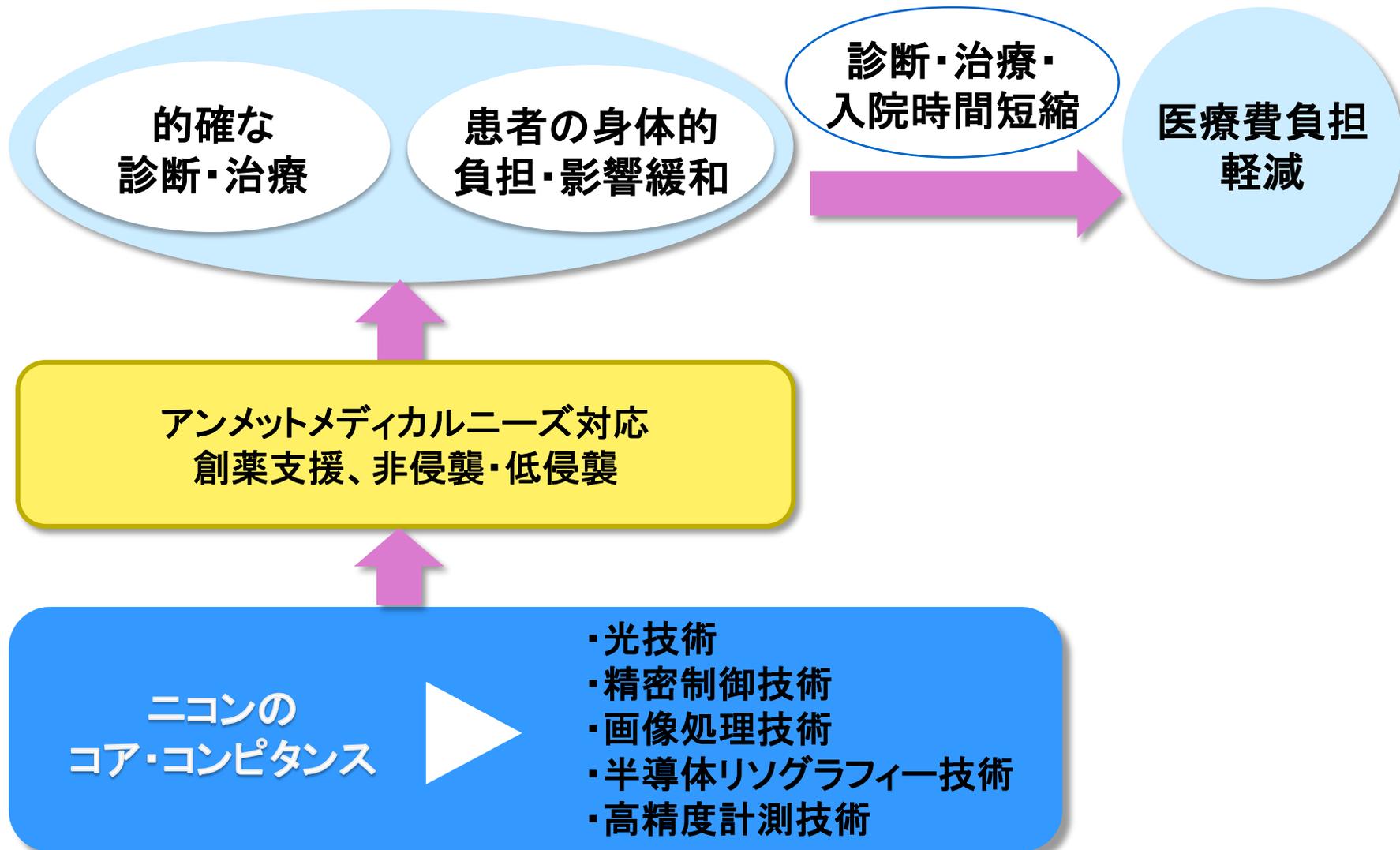
※<sup>1</sup>アンメットメディカルニーズ: 未充足の医療ニーズ

※<sup>2</sup>CVC: Corporate Venture Capital

## これまでの主な取り組み

2010年 5月	中期計画にて、新事業育成強化方針の発表
2012年 3月	健康・医療分野への進出を決定
2012年11月	米国医療ベンチャーとの協業開始(出資及び共同開発)
2013年 8月	ヘリオス(旧日本網膜研究所)へ出資 再生医療分野へ進出
2014年 2月	日本電子との資本業務提携
2014年 4月	LSIメディエンスと協業基本契約締結
2014年 6月	メディカル事業推進本部設立予定

## メディカル事業参入の意義



## ニコンのコア・コンピタンスの応用例



小型POCT※機器

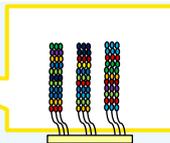
※POCT: 診療所、在宅、病院の診察室やベッドサイドなど、診療の現場で即時に行う検査

予防分野

予後管理分野



低侵襲経過観察



バイオマイクロアレイ



低侵襲病理診断支援

診断分野

治療分野



低侵襲手術支援

病理マーカー探索

血液診断(低侵襲)



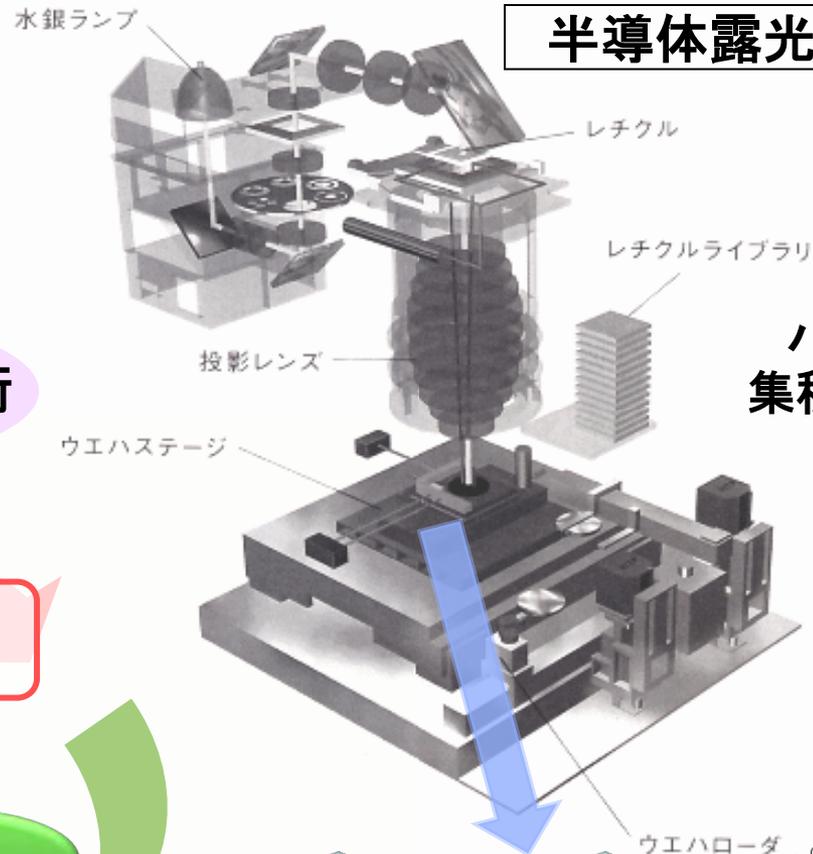
iPSのアッセイ・測定

創薬支援分野

手術ロボット  
の目

再生医療  
分野

# 半導体リソグラフィ技術を利用してマイクロアレイを作成



半導体露光装置

バイオマイクロアレイ  
集積度: 数  $\mu\text{m}$ /スポット

半導体プロセス技術

化学合成プロセス

バイオマイクロアレイ合成

## 黒字化

### 現状認識

- 市場規模は横這いで推移
- 厳しい競争環境が継続
- 更なる微細化新技術必要  
⇒ 開発資金多大
- 損益分岐点改善

### 戦略の方向性

- 構造改革による収益改善
- 液浸シェア30%達成

## 損益分岐点改善

### 固定費削減

- 人員シフト
- 外作の推進
- 業務効率化、稼働率向上

### 変動費削減

- 調達コストの最適化
- 開発項目取捨選択による  
研究開発費最適化



ArF液浸スキャナー NSR-S630D

## 差別化技術、新規顧客獲得 ⇒ 液浸シェア30%達成

- 新製品NSR-S630D 早期市場投入  
重ね合わせ精度 ※ SMO $\leq$ 1.7nm, MMO $\leq$ 2.5nm  
スループット 250wph
- アプリケーション開発による、プロセス全体のソリューション提供

※重ね合わせ精度 SMO:Single Machine Overlay(同一号機間)、MMO:Mix and Match Overlay(同一機種間)

## 圧倒的ポジション維持

### 現状認識

- FPD産業の設備投資横這い
- 高い技術力と収益力

### 戦略の方向性

- 高精細かつハイ・コストパフォーマンスな革新的次世代製品の投入と新方式開発加速によって技術的優位を維持
- 効率化徹底とコスト削減を推進
- フレキシブルな生産体制による需要変動対応

## 更なる製品競争力の強化

FX-86S (第8世代現行装置)



FX-101S  
Advanced Body

High Accuracy  
High Throughput



High Resolution



FX-67S  
(第6世代高精細装置)

+ 支援システム  
FX-Smart

第8世代  
高タクト、高精細装置  
リリース

第6世代  
更なる高精細装置の開発

## イノベーティブな新製品の投入と新たなマーケティング戦略

### 現状認識

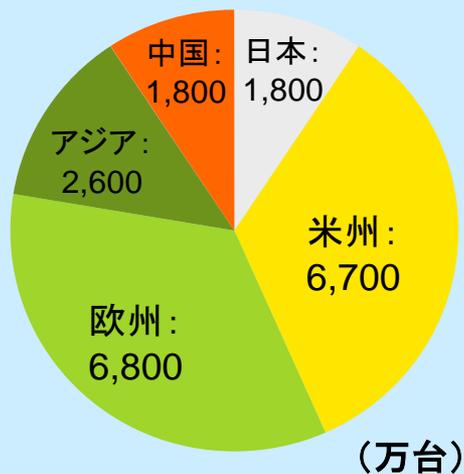
- 成熟期迎えるデジタルカメラ市場
- 基本機能支える技術の成熟化
- 製品の評価軸が変化
- 新興市場には成長の余地
- 低コストの必要性増大

### 戦略の方向性

- イノベーティブな製品の投入
- 新たなマーケティング戦略の導入
- 新興国市場の深耕・開拓
- 開発から販売まで一貫したコスト削減

## CRM強化

過去10年間の  
累積販売台数  
約2億台※1



CRM強化



CLM※2実施

- 既存顧客情報の多角的分析により、リテンションを図る

- 新たな製品やサービスを提案、新規ユーザーを獲得

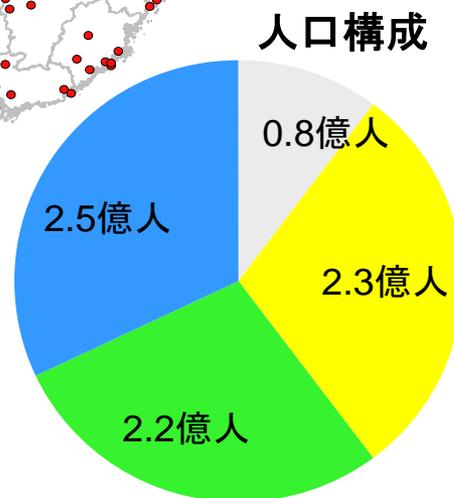


※1 累積販売台数約2億台：D-SLR3,500万台，交換レンズ5,200万本，C-DSC11,000万台

※2 CLM = Customer Lifecycle Management

## 新興市場の深耕・開拓

### 中国市場における3級都市の分布※



	都市数	ニコンの カバー率
■ 1級都市	: 4	100%
■ 2級都市	: 46	92%
■ 3級都市	: 193	42%
■ 4級都市	: 696	7%

※ GDP、人口、所得などをベースに都市を1級～4級に分類。889の3-4級都市のうち、3級都市193都市を地図上にプロット

## 主な製品の紹介

超解像顕微鏡 N-SIM



共焦点レーザー顕微鏡システム A1+ / A1R+



超解像顕微鏡 N-STORM



細胞培養観察装置  
BioStation CT



## インストルメンツ事業で、売上高1,000億円規模に成長

### 現状認識

- 既存領域
  - 超解像顕微鏡と解析ソフトの需要増加
- 新領域
  - 幹細胞ビジネスは成長
  - 電子顕微鏡と光学顕微鏡の融合

### 戦略の方向性

- M&A、アライアンスによる事業領域拡大
- 画像解析を核にトータルソリューション提供
- 超解像顕微鏡システムの拡充
- 重点地域・研究分野での販売力強化

## 主な製品の紹介



CNC画像測定システム



三次元座標測定機



X線検査システム



大規模空間非接触測定機



CT検査システム

## インストルメンツ事業で、売上高1,000億円規模に成長

### 現状認識

- X線検査装置・非接触三次元測定機市場拡大
- 機器スペック競争から顧客向システム提案力競争への変化
- アプリケーションソフトの重要性増大

### 戦略の方向性

- M&A、アライアンスによる事業領域拡大
- X線検査装置・非接触三次元測定機市場のリーディングポジション獲得
- アプリケーションソフト強化によるソリューション提案

### 1. カンパニー制廃止、経営戦略本部新設、人事機能強化

- 機動的な経営リソース配分の実行

### 2. 事業単位での管理体制

- 精機カンパニー

- 半導体装置事業部

- FPD装置事業部

- インストルメンツカンパニー

- マイクロスコープ・ソリューション事業部

- 産業機器事業部

### 3. メディカル事業推進本部新設

- メディカル事業の早期育成を推進

M&Aプログラム

M&A資金2,000億円

300億円規模のコーポレート  
ベンチャーキャピタル

R&Dプログラム

研究開発費 2,200億円

内500億円  
メディカル・新事業領域投下

部門を越えた人員の流動化  
エキスパートのキャリア採用

人事プログラム

設計、製造過程コストダウン  
事業ポートフォリオ再構築  
生産体制抜本的見直し

コスト削減プログラム

## M&Aプログラム

- メディカル、インストルメンツ事業M&A資金2,000億円
- メディカル事業に300億円規模のコーポレートベンチャーキャピタル立ち上げ、オープンイノベーション追求

## R&Dプログラム

- 研究開発費 2,200億円  
内500億円※ メディカル・新事業領域に投下
- コアテクノロジー本部がハブとなり技術のシナジーを生み出す
- ベンチャー企業育成

※2015年3月期～2017年3月期

## 人事プログラム

- 部門を越えた人員の流動化
- エキスパートのキャリア採用
- 全社員の意識改革、次世代リーダーの育成

## コスト削減プログラム

- 設計、製造過程に踏み込んだコストダウン
- 本社・各事業の間接費削減
- 事業ポートフォリオ再構築に伴う生産体制の抜本的見直し

## Ⅲ 経営数値目標

# 経営数値目標

Next 100 – Transform to Grow



(億円)		14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
業績 目標 (億円)	売上高	9,805	9,400	10,500	12,000
	営業利益	629	630	900	1,100
	営業利益率	6.4%	6.7%	8.6%	9.2%
為替 前提 (円)	USD	100.17	100	100	100
	EUR	134.21	140	140	140
研究開発費		2015年3月期～2017年3月期累計 2,200億円 内500億円をメディカル・新事業領域に投下			
設備投資		2015年3月期～2017年3月期累計 1,100億円			

# 経営数値目標（事業別）

Next 100 – Transform to Grow



(億円)		14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期
売上高	精機事業	2,054	2,100	2,300	2,300
	映像事業	6,854	6,300	6,700	7,000
	インスト事業	647	700	800	1,000
	メディカル& 新事業	0	0	400	1,300
	その他	249	300	300	400
営業利益	精機事業	200	190	360	360
	映像事業	642	660	750	850
	インスト事業	▲21	10	30	80
	メディカル& 新事業	0	0	10	40
	その他	44	50	50	60



# *Next 100 – Transform to Grow*



**NIKON CORPORATION**