



# 中期経営計画（2019～2021年度）

持続的な成長に向けての基盤構築

2019年5月9日

**構造改革の総括**

経営方針

戦略施策

目指す姿

構造改革  
の狙い:

**ニ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**

半導体装置事業、  
映像事業において  
「選択と集中」を実施

他事業においても  
事業撤退・売却を実施

固定費を300億円以上削減し、  
収益性を改善

- ・「資本市場とリンクした経営指標の導入」や「事業の役割再定義」を実施
- ・役割に応じて異なる事業方針を設定し、ポートフォリオ経営の基盤を構築



**収益性、経営体質を改善**

# 構造改革を経た経営数値の変化



	構造改革前（2015年度）	構造改革後（2018年度）
売上収益	8,410億円	7,086億円
営業利益	352億円	826億円（676億円）
営業利益率	4.2%	11.7%（9.5%）
ROE	5.5%	11.2%（9.4%）

（ ）内は特許訴訟和解による一時利益を150億円程度として控除した額



**半導体装置事業、映像事業を中心とした既存事業の収益性改善を実現**

- 3年前に黒字下での攻めの構造改革を実施
- 半導体装置事業、映像事業を中心とした既存事業の収益性改善を達成

## 映像事業

市場縮小の継続が想定される

## FPD装置事業

過去数年間好況であったが  
調整局面を迎える見通し

## 半導体装置事業

大幅に収益改善したが競争  
環境の厳しさは継続

今後も資本コストを上回る  
収益の確保に向けた事業  
機会にフォーカスしていく

## ヘルスケア事業等の成長候補

引き続き長期視点で育成に  
取り組む



持続的な企業価値の向上に向けては、「既存事業の収益力強化」をはかりつつ  
「新たな収益の柱の創出」が最重要課題

構造改革の総括

**経営方針**

戦略施策

目指す姿

企業理念

**信頼と創造**

経営ビジョン

**Unlock the future with the power of light**

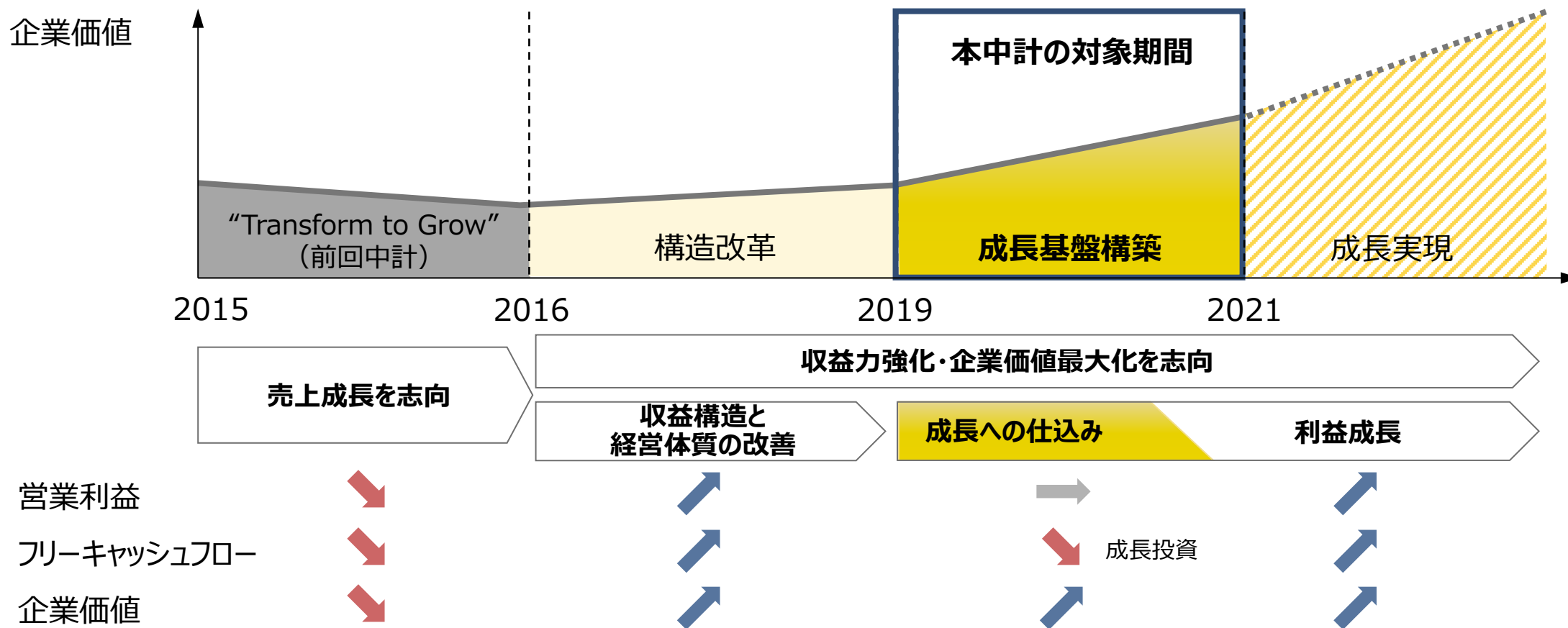
経営として目指す姿

**「精密・光学のリーディングカンパニー」**

「精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業」に集中することで、持続的・中長期的な企業価値向上を実現する



持続的企業価値の「成長基盤構築」を目標とし、「仕込み」のための積極的投資を行う期間とする



## 新たな収益の柱の創出

新領域への積極投資を通じた  
**新エンジンの早期獲得**  
(材料加工事業の立ち上げ)

## 既存事業の収益力強化

既存主要3事業の  
**収益力向上**  
(映像、FPD、半導体)

**コスト改革**

## ものづくり基盤の強化

デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築

## ガバナンス体制の強化

経営陣の指名と後継者育成計画

戦略的意思決定の監督・評価を  
実効的に行える体制

構造改革の総括

経営方針

**戦略施策**

目指す姿

## マクロトレンド（社会課題、ニーズ）

デジタルトランスフォーメーション  
インダストリー4.0

IoT  
AI

医療費増大  
高齢化



## 長期成長領域

デジタル  
マニュファクチャリング

ビジョンシステム/  
ロボット

ヘルスケア



## 既存アセット

光学技術  
画像処理技術  
顧客基盤

精密計測・加工技術  
制御技術  
サプライチェーンマネジメント





## 中計期間中に注力するテーマ 材料加工事業

3Dプリンター  
3次元計測機

レーザー加工機

光加工統合ソリューション

将来プロセス製造装置

## 長期成長領域

デジタル  
マニュファクチャリング

Lidar

スポーツ映像ビジネス

ロボットビジョン

ロボットモジュール

スマートカメラ

高機能ロボット

ビジョンシステム/  
ロボット

細胞選別

細胞培養操作  
評価アプリケーション

創薬支援

眼科AI診断

細胞培養受託

ヘルスケア

顧客・市場

課題への  
対応

顧客接点

課題  
ニーズ

コンポーネント事業

既存アセット

外部リソース

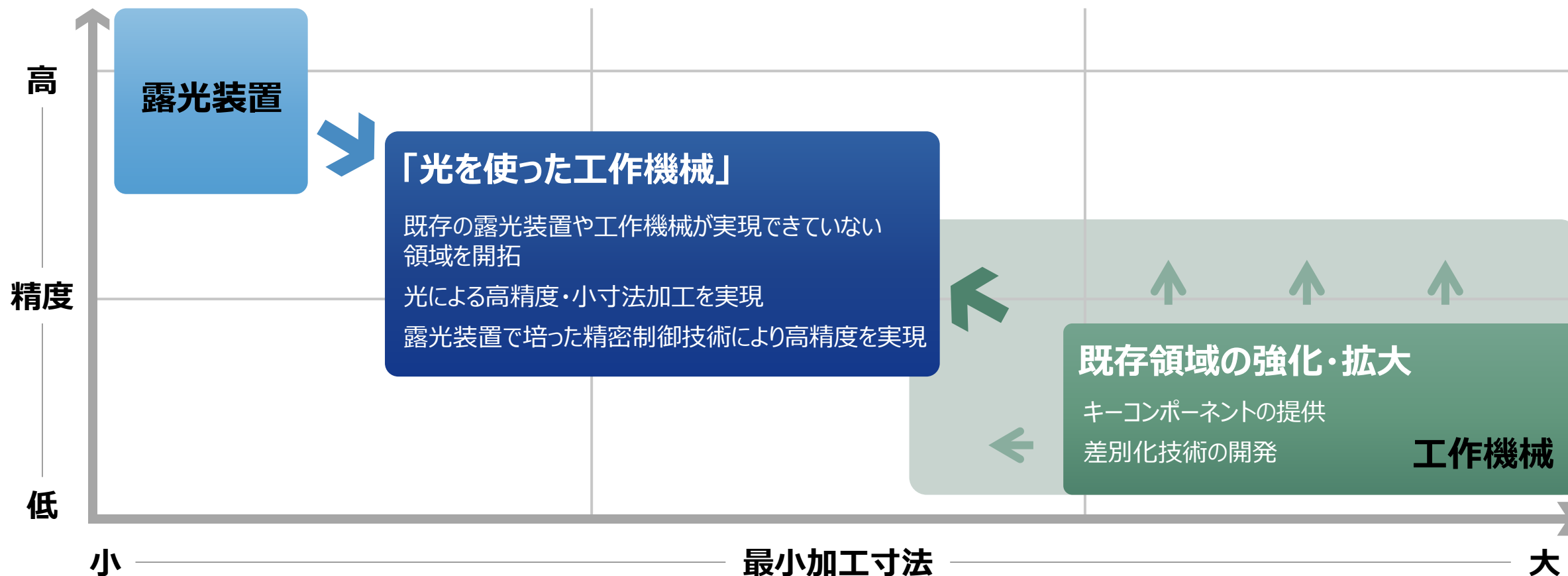
市場規模が大きく  
成長が見込める領域

- 生産自動化/マスカスタマイゼーションなどの社会のニーズの高まりで市場規模の拡大が見込まれる
  - 工作機械の市場規模は約4兆円で、先進国・新興国の双方で、  
～5%/年程度の成長見込
  - 3Dプリンターの市場規模は、2026年までに約5,500億円規模となり、  
～20%/年程度の成長見込

リーダーシップポジションの  
獲得が可能

- 半導体/FPD露光装置/産業機器事業で培った、高精度ステージ制御技術、非接触3D測定技術、及び光応用技術を用いて、今までにない工作機械を開発
- これまでになく短期間、低コストで高精度な材料加工を実現
- 従来の工作機械の生産性向上に寄与するコンポーネント提供を含めた幅広い事業展開

## ものづくり分野において、新たな市場・産業を創造



## 外部との協創

オープンイノベーション  
外部技術の取込  
工作機械メーカーとの協業

## 展開

### 革新的な 材料加工装置および システムの実現

これまでになく短期間、低コストで  
高精度な材料加工を実現

ものづくり分野において、  
新たな市場・産業を創造

新たな市場・産業の創造を可能とする技術

## 市場参入

### コンポーネント 提供

工作機械/  
3Dプリンター  
向け組込計測  
システム等

### 光加工機\*



露光装置



測定・検査装置

露光装置/測定・検査装置の  
開発・生産で培った技術を、  
材料加工領域へ展開

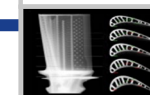
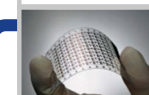
精密計測と加工フィードバック

多種多様な材料

表面付加加工

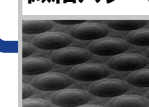
極小部品

難削材



微細パターン

複合材料



3Dアライメント機構組込により段取りレスを実現

\*光加工機：金属3Dプリンターの造形・肉盛りに加え、接合、研磨まで、レーザーで様々な高精度加工を容易に行う独自の金属加工機



## 主な商品群

レンズ交換式カメラ（ミラーレス/一眼レフ） /交換レンズ/コンパクトデジタルカメラ

## 事業環境認識

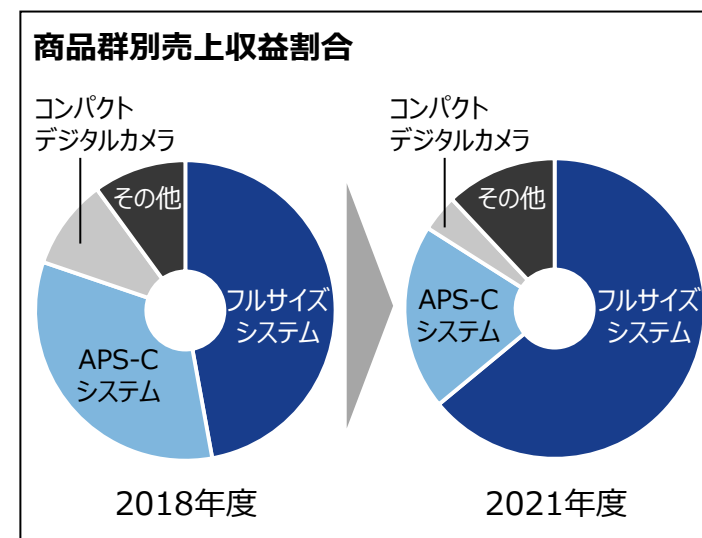
- レンズ交換式カメラ市場は、ミラーレスシフトが加速するとともに、一眼レフ初級機を中心に市場縮小が進み、中長期的には半減する見込み
- Zシリーズが持つ本来の魅力やポテンシャルを発揮するには時間を要する
  - 主要な賞を複数獲得するなど各方面から高い評価
  - Zシリーズの魅力を最大化するレンズラインアップの構築はスタートしたばかり

## 戦略の方向性

- フルサイズシステムの強化による、中高級機ユーザー層の確実な取込み
- スマートフォンユーザーなどの新たな映像趣味層を獲得
- 更なる市場縮小に対応し、一段踏み込んでコスト改革を継続

## 重点施策

- Zマウントシステムのラインアップを完成
- 一眼レフ中高級機の戦略機種種の投入
- SNS/映像アプリとの連携強化、撮影後を含む独自の映像体験を提供
- 生産・販売体制のもう一段の見直しと、販売経費・開発費の効率化



**ニコンの基盤事業として、安定的に200億円以上の営業利益を確保**



## SNS/映像アプリとの連携強化、撮影後を含む独自の映像体験を提供

**撮影**



IoC AI

AIを活用した進化

**BtoC**

撮影後を含めた映像の楽しみ方を提供

**BtoB**

自動撮影システムによる、迫力ある映像体験を提供



**MRMC※1との連携による、メジャースポーツへの自動追尾撮影ソリューション提供**



カメラ IoC

インテリジェンス (Computer Vision※2) AI

ロボティクス



simonkr/E+/ゲッティイメージズ      RBFried/iStock/ゲッティイメージズ

※1 グループ会社のMark Roberts Motion Control社

※2 コンピューターに取り入れた生の画像情報を処理して、必要な情報を取り出す技術

## 主な商品群

FPD露光装置/サービス事業

## 事業環境認識

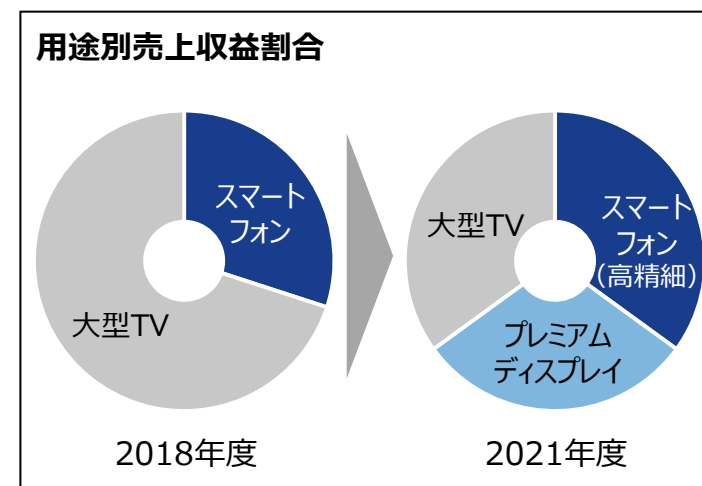
- スマートフォン、大型TVの需要が一巡した上、中国での大規模な設備投資の反動による短期的な落ち込みなど、需要変動が大きい見通し
- 一方、ディスプレイ自体は映像表現の中心的存在であり、安定的に需要が見込める市場
- フォルダブル、車載パネル、新ディスプレイ※等において市場成長が期待できる

## 戦略の方向性

- 顧客要求を確実に捉え、新規露光装置 + サービスで収益拡大
- 露光工程のトータルコスト低減により、市場の活性化を加速

## 重点施策

- FPD露光装置の正統進化、プレミアムディスプレイへの対応
  - G10.5 / G8 / G6 露光装置の高精細化、生産性向上
- 顧客ニーズを洗い出し、サービスビジネスを強化
  - インストールベースを活用し、潜在ニーズを掴んだビジネスを展開（稼働サポートビジネス、消耗品コスト低減）



**中長期的に安定需要が見込める市場で、引き続きリーダーシップポジションを堅持**

※VR/AR、QLED、μLED、デジタルサイネージ等

## 主な商品群

半導体露光装置/サービス事業

## 事業環境認識

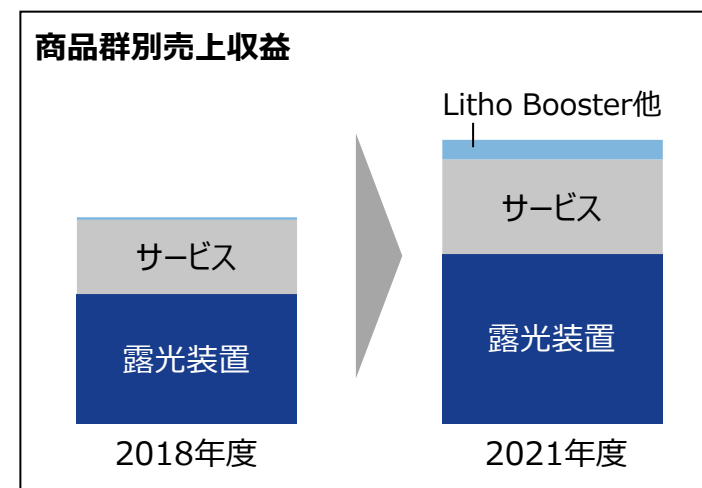
- IoT、AI、5G、自動運転など多様なアプリケーションにより半導体市場は中長期的に順調に成長
- 先端プロセス開発はEUVL露光装置に重点が移行するが、液浸露光装置の市場は堅調に推移

## 戦略の方向性

- 選択と集中の継続により、確実に収益を見込めるビジネスにフォーカス
  - 顧客要求により、増産対応も含め生産量を最適化
- インストールベースを最大限に活用し、サービスビジネスを拡大

## 重点施策

- 既存装置プラットフォームの拡張開発の推進
  - 5nm世代対応 液浸露光装置
- 露光装置で培った技術を応用し、新領域の計測装置「Litho Booster」を拡販
  - Litho Booster：常識を覆す計測性能で、より高度なプロセス制御を実現



収益性重視の事業戦略の下、継続して安定的なCFを創出

## コストダウン 3年累計：180億円

サプライチェーン最適化

管理間接部門の機能・業務・コストをゼロベースで見直し

販売、生産体制の最適化

工程刷新、工期短縮

## 目指す姿：デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築

環境変化

### デジタルマニュファクチャリングの進展

IoT、AIを軸に、あらゆる工程の処理速度・効率性が高まることで、製造業の競争優位の源泉が変化



KSF

顧客ニーズに則した  
製品開発

スピーディーな市場投入と  
高頻度の改善サイクル

価格競争力の強化

技術、ニコン品質の継承と更なる向上



主な改革

生産体制改革

ものづくり技術改革

調達改革

品質マネジメント改革

ものづくり人材育成

## 構造改革の 取り組み

構造改革期間中に各種施策を実施し、ガバナンス改革に向けて前進

取締役会実効性  
評価実施

社外取締役の比率増加

資本効率重視の  
役員報酬の導入

任意の指名委員会設置  
(5月中に設置予定)

## 今後の強化 ポイント

取締役会の活性化

社外取締役の多様性拡大

社長の指名・後継者育成

任意の指名委員会の実効性強化/  
後継者計画の策定など



**ガバナンスの更なる強化に向け、包括的に取り組みを実施**

構造改革の総括

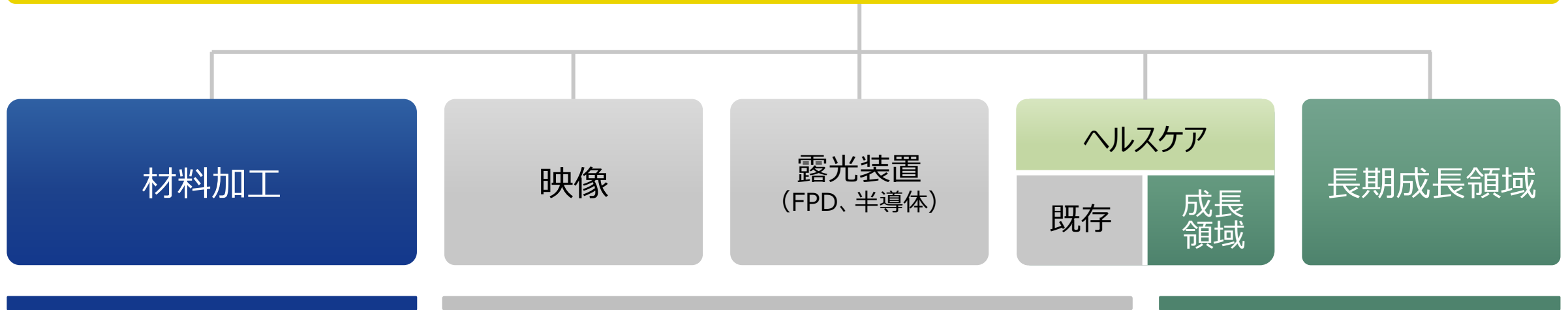
経営方針

戦略施策

**目指す姿**



精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業から構成される、精密・光学のリーディングカンパニー



## 中計期間中の重点領域

- グローバル市場のリーダーシップポジションの一角を目指す
- 将来的に数百億円規模の営業利益

## CF創出

- 重要な顧客・製品領域におけるシェア確保
- 収益力重視の運営により安定したCFを創出

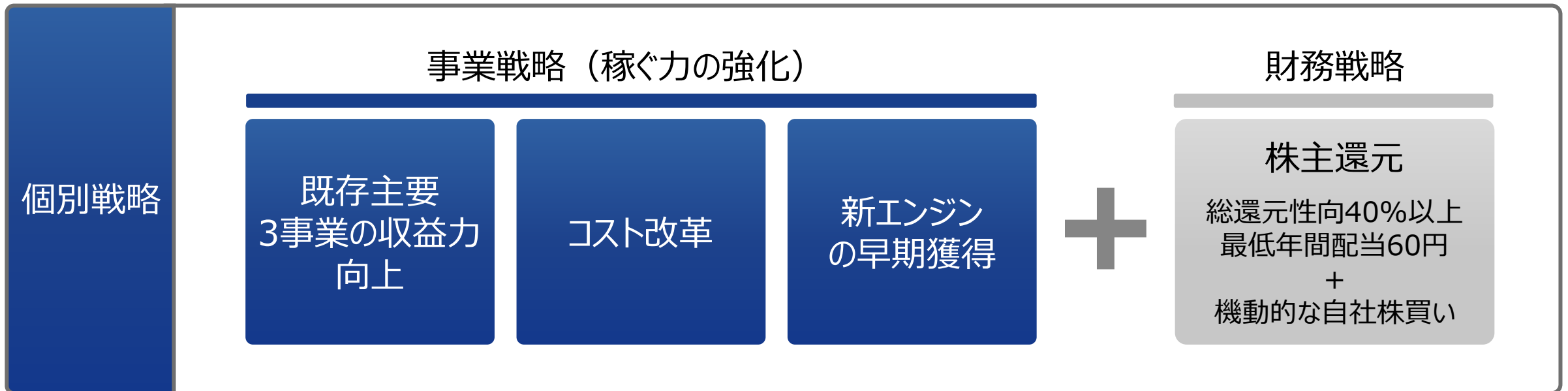
## 長期の成長候補

- 成長の可能性を見極め事業性を検討

# 経営数値目標：本中計期間にて達成すべき数値目標



目標値	2021年度：ROE 8%以上
-----	-----------------



2023年度以降、安定的にROE 10～12%を目指す

# セグメント別営業利益イメージ



営業利益（億円）		2018年度	2021年度	2023年度
既存事業	映像事業	220	200~	
	精機事業 （FPD、半導体）	817（667）	500~	1,000~
	ヘルスケア、産業・その他	50	100~	
材料加工事業、長期成長領域		-	~200	200~
各セグメントに配賦されない全社損益		▲261	▲200	▲200
連結		826（676）	700~	1,000~

（ ）内は特許訴訟和解による一時利益を150億円程度として控除した額

**「新たな収益の柱」創出に向け、短期的なFCFにこだわらず新領域中心にリソースを集中**

	戦略投資	研究開発	設備投資	配当他	比率
新領域 (材料加工事業、長期成長領域)	最大 40%規模	10%	5%		40~50%
既存領域		25%	10%		30~40%
株主還元				10%以上 総還元性向 40%以上	10%以上
Total	40%	35%	15%	10%以上	100%

対象：手元資金－運転資金＋5年累積営業CF（R&D控除前）

構造改革を経て「持続的・中長期的な企業価値向上」を実現する  
「精密・光学のリーディングカンパニー」を目指す

本中計は「成長基盤構築」を主目的とし、長期的な「稼ぐ力」の  
強化に重点を置く

その実現のために、「既存事業の収益力向上」をはかりつつ  
「新たな収益の柱の創出」を戦略の柱とする

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。



**NIKON CORPORATION**