



# 中期経営計画（2019年度～2021年度）進捗報告

2020年5月28日

株式会社 **ニコン**

## 中計目標

- 中長期の成長基盤構築を継続
- ROE8%以上達成を目指す

## 事業戦略

### 映像事業

市場縮小加速を踏まえ、  
事業を再構築  
早期黒字化を目指す

### 精機事業他

市場は堅調に推移、  
事業機会の拡大を目指す

### 成長領域

アライアンス/製品市場投入が  
進捗、スケール化を推進

- 成長基盤の構築を着実に進める

## ガバナンス

- 社外取締役を議長とする指名審議委員会を設置
- 取締役の多様性拡大

## 精機事業で安定的にキャッシュを創出 映像事業の早期黒字化

	映像事業	精機事業	ヘルスケア事業
事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場縮小が加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD市場は堅調</li> <li>半導体は5G/IoTをドライバーに安定成長、7nm投資が次の大きい収益機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に堅調に推移</li> </ul>
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年掲げた「安定的に200億円以上の営業利益確保」の実現は厳しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直近、期ずれ発生も概ね予定通り推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物顕微鏡、眼底カメラ順調に伸長</li> <li>細胞受託生産は製造業許可を取得、量産をにらんだ細胞生産受託体制が整う</li> </ul>
今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>更に踏み込んだ構造改革実行により事業を再構築、早期黒字化を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPD装置事業： 高精細化需要を捉え収益拡大</li> <li>半導体装置事業： 液浸拡販に加え、中国ビジネスの強化と測定検査機拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品/ソリューションの競争力を強化し収益性向上</li> <li>細胞受託生産はさらに顧客開拓を進め、スケール化を目指す</li> </ul>

## より踏み込んだ構造改革により、事業運営費をさらに削減し、厳しい環境下にある事業を再構築

### 全体

- **中計期間中に事業運営費を2018年度比500億円削減**  
→ 早期黒字化実現に向け、厳しい市場環境を前提に施策の前倒し・削減額の上乗せを実施

### 開発

- **製品開発は一層選別、成長領域へのリソースシフト積極化**  
→ 中高級機へのフォーカス、プラットフォーム化、リソースシフト等を継続的に実施

### 販売

- **営業戦略の抜本的な見直し、拠点・販社の最適化、徹底的な効率化**  
→ デジタルマーケティング活用強化などによる販売/営業経費の徹底圧縮  
→ グローバル販売体制の抜本的な再構築を今期中に実施

### 生産

- **拠点の機能と規模を最適化**  
→ 需要増加が見込まれる精機事業などの他事業にて活用  
→ 海外生産工場で700名規模の人員適正化実施、今後も生産数量の減少に応じ、固定費を削減

## アライアンスによるシナジーを活用して成長領域の事業化・拡大を加速 コスト改革の着実な実行

	デジタルソリューションズ事業*1	産業・その他事業*2	コスト改革
事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業のデジタル化・自動化が進行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>足元は市況が悪化も、製造業の三次元計測のニーズが拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの影響による部材調達量の減少が発生</li> </ul>
中計進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>DMG森精機との提携等アライアンス体制整備、光加工機市場投入開始</li> <li>Velodyne社向け受託生産のlidar出荷開始</li> <li>大手顧客より精密光学コンポーネントを受注、拡販の足掛かりを構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車業界などの重要顧客への拡販活動は計画通り進捗</li> <li>三次元測定機はインラインへの導入を目指し開発中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「本社部門効率化」は当初目標オンライン</li> <li>「調達コストダウン」は調達量減少が影響するも初年度は目標を上回る成果</li> <li>新たに「物流改革」も進め目標達成を目指す</li> </ul>
今後の方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長基盤構築から成長実現期間に向けて、アライアンスとM&amp;Aを活用し、スケール化を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲット領域へのフォーカスを進め、ニーズを捉えた製品を投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる業務の効率化、コストダウン施策を進め、目標額180億円以上を実現する</li> </ul>

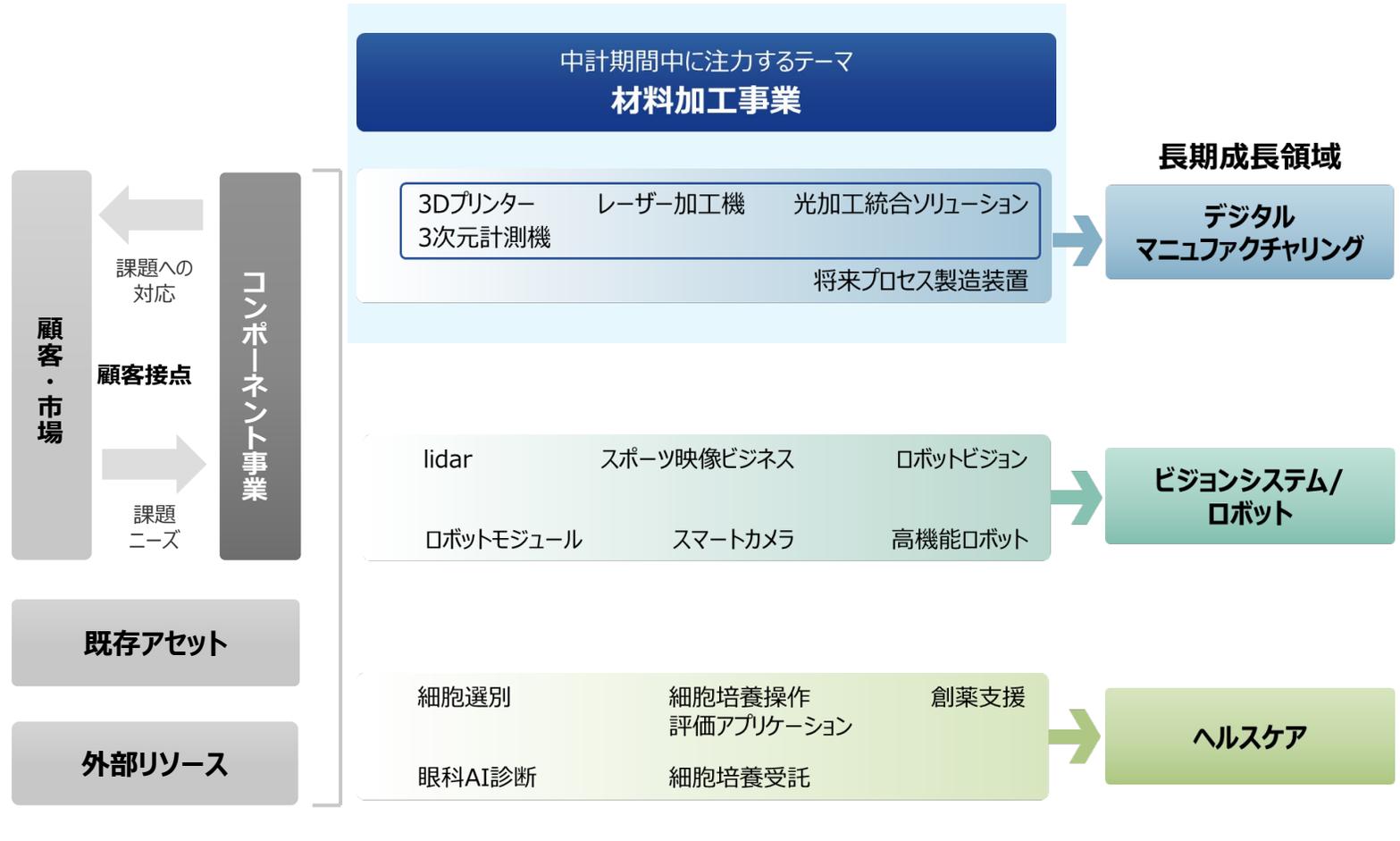
デジタルソリューションズ事業：成長領域の材料加工事業、ビジョンシステム／ロボット関連事業など集約  
今後次世代プロジェクト本部と連携して成長領域のスケール化を加速

\*1: 開示セグメントは産業・その他事業に含む \*2: デジタルソリューションズ事業は含まず

# 成長実現のための取り組み（全体像）



昨年中期経営計画資料再掲

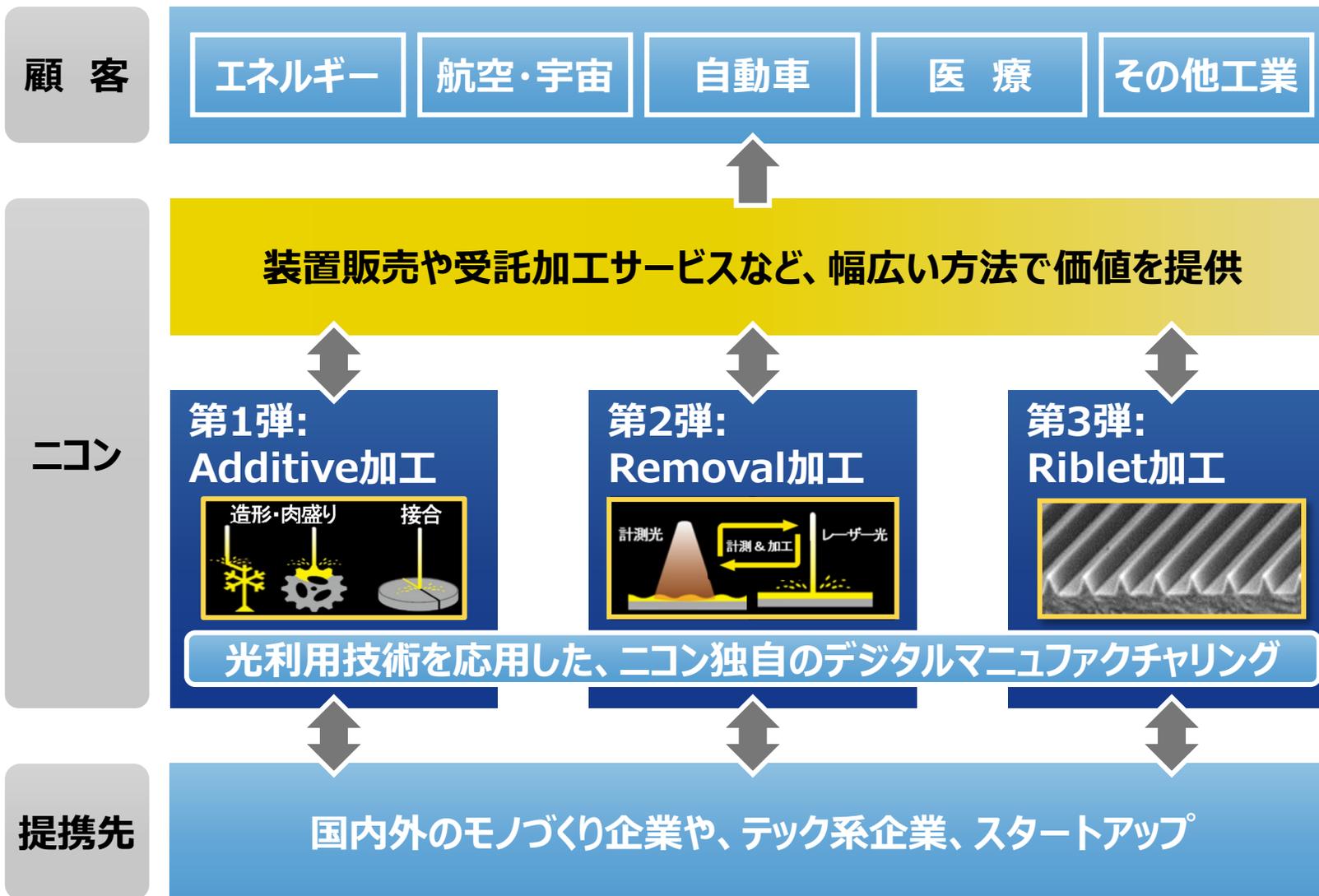


## これまでの進捗

- 協業先との提携等アライアンス体制整備
- 光加工機市場投入開始
- ローンチカスタマーとの協業開始
- 非接触測定機の工作機械メーカーへの提供
  
- 受託生産のlidar出荷開始
- 協働ロボット用関節ユニット発売開始
- 組込カメラの用途開発、販売開始
- 精密光学コンポーネントを半導体関連装置向けに量産開始
  
- 細胞培養受託生産で製造業許可を取得
- Heartseed社と治験用のiPS細胞由来心筋細胞生産に関する契約締結
- 眼科AIは欧州での診断開始に向け準備中

材料加工事業 = デジタルマニュファクチャリング領域における光加工機とそのソリューションの事業化

# ニコンの目指す材料加工の世界

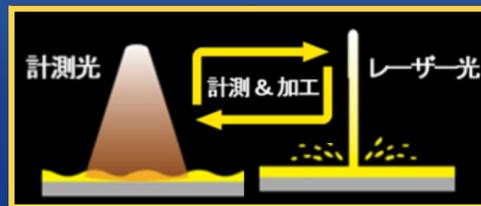


- 顧客のコア部品に特殊な加工を施すことで、**ペインポイントを大幅に解消**
- 顧客ニーズに沿って、幅広い加工手法による**新たな付加価値**を提案
- 光計測・精密制御を応用した、ニコン独自の材料加工技術を活用
- 部品性能向上や、既存の加工手法の代替など、**独自の付加価値**を実現
- ニコンの材料加工技術を補完する形で**エコシステムを構築**

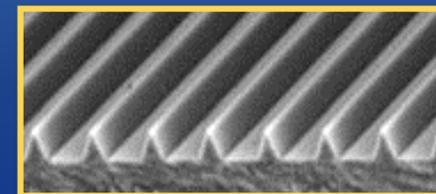
## 第1弾: Additive加工



## 第2弾: Removal加工



## 第3弾: Riblet加工



高精度ステージ制御技術、非接触3D計測技術、光応用技術を用いて、今までにない加工ソリューションを提供

### 差別化要素

- 3D光アライメント
- 段取りレス

- 高精度計測とFeedback加工による平面仕上げ

- Riblet=最適化した人工サメ肌構造を形成(流体抵抗低減)



### 顧客価値の提供

- 金型補修 (買い替えを代替)
  - タービンブレードの補修 (買い替えや溶接手法を代替)
- 顧客製品での用途開発を開始

- きさげ加工の代替
  - 微細加工金型の作成
  - 超硬工具耐久性と加工効率改善
- 市場投入に向け、ローンチカスタマーとの協業を進行

- タービンの燃費改善
  - 風力発電の燃費改善
  - 航空機・ヘリコプターの燃費改善
- 顧客候補との具体化検討開始  
専用加工機開発開始

環境負荷軽減・加工技術の標準化・簡素化に貢献

## Riblet加工で以下を実現

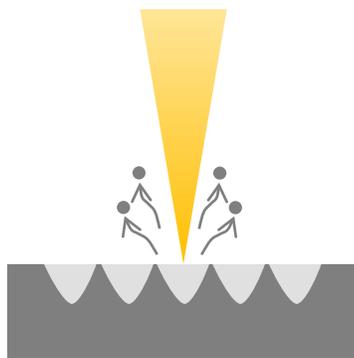
- 産業機器使用時の燃費改善や、CO2削減
  - 火力タービン
  - 風力発電
  - 航空機
  - ヘリコプター
  - … 等
- 家電製品の性能向上や、R&D費用削減

合計1兆円  
以上の市場



Riblet加工は、流体の抗力低減をもたらし、エネルギー効率を向上

ニコンの得意とする  
光 = Laserを活かし…



…数 $\mu\text{m}$ ～数十 $\mu\text{m}$ の  
僅かな加工でRibletを形成



最適なRiblet形状を形成し、  
加工表面に滑らかな流れを生み、  
エネルギー効率を改善

# アライアンスを材料加工事業の推進に活用



技術相互補完

技術提携 ↑ 販売提携 ↓

機器提供 ↑ インフラ提供 ↓



- ・ 計測およびカメラに関する技術を提供
- ・ レーザースキャナーの提供が決定

- ・ 光加工機シリーズや、精密加工オペレーションの知見を提供

XTIA光コムセンサー



さらに後続の計画も進行中

+ 組込式カメラ



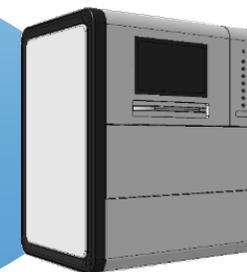
+ 新たな機上計測



Lasermeister 101A



Additive加工機(第1弾)



Removal加工機(第2弾)

+ Riblet加工機

# 中長期的な、成長領域での事業拡大シナリオ



2020-21年度

2022-24年度

2025年度～

顧客開拓、製品開発

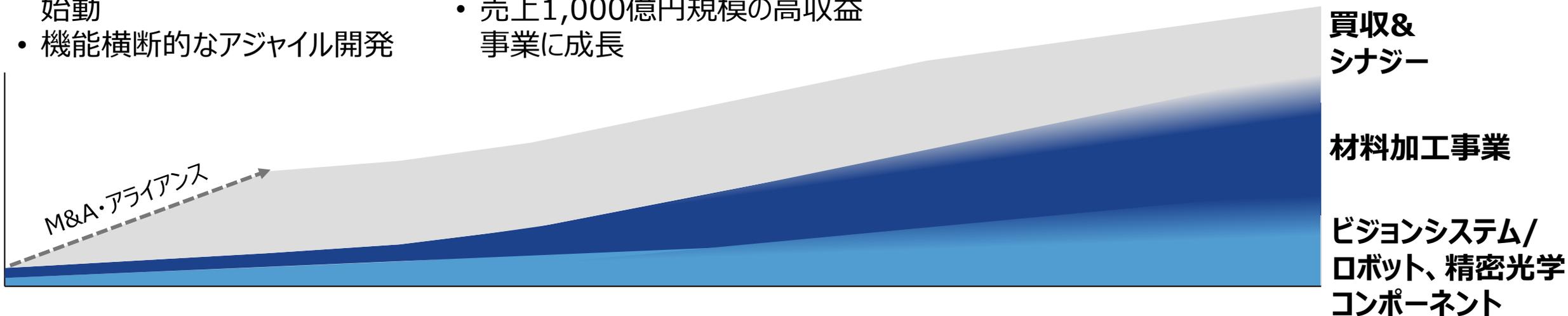
- M&A・アライアンスにより立上げ加速
- パイロット顧客とのパートナーシップ締結、共同プロジェクトを始動
- 機能横断的なアジャイル開発

事業のスケール化

- 複数の顧客アプリケーションを展開
- 各事業で主要顧客を獲得、スケール化
- 売上1,000億円規模の高収益事業に成長

ニコンの新たな柱を確立

- 材料加工事業、ビジョンシステム/ロボット関連など、成長領域全体を立ち上げ



# 中長期の資本配分（FY2019~2023）



昨年中期経営計画資料再掲

「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）

- 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

