



中期経営計画(2019~2021年度)進捗報告

2021年5月13日

株式会社 **ニコン**

中長期の
成長基盤構築

- 成長基盤の構築は着実に進展、スケール化に向けた施策を加速
 - 『コンポーネント事業』は収益獲得フェーズへ移行
 - 材料加工ビジネスではオープン・イノベーションや顧客開発が進捗
 - 事業のスケール化に向け、体制強化および規律を維持しながらM&A戦略継続

ROE8%以上
の達成

- 事業環境の変化、新型コロナウイルスなどの外部環境要因などが重なり、中計最終年度での財務目標の達成は厳しい見込み
- 資本コストを上回るキャッシュリターンの安定創出に向けて対応強化
 - 事業環境悪化の克服と危機対応の強化
 - バランスシートのスリム化など経営効率改善を推進



- 持続的成長回帰に向けて「事業収益力強化」と「成長エンジン獲得」を目指す経営方針は不変
- 新たな収益の柱を創出し、長期的な稼ぐ力を高めることで企業価値向上を目指す

主要事業

環境変化に即応しながら、事業価値の最大化を追求

『映像事業』

- プロ・趣味層とミラーレスにフォーカス、BtoB展開、構造改革などで、再び安定事業へ転換

『精機事業』

- 市場の成長力や将来の不確実性を見極めながら顧客や事業領域を拡大

成長領域

顧客イノベーションの創出支援やソリューション強化

『コンポーネント事業』

- 規模とリーダーシップポジションを期待できる領域で自社の強みを活かしたキーコンポーネントを顧客提供

長期成長領域

デジタル
マニュファクチャリング

- ニコン独自のデジタルマニュファクチャリングである“材料加工ビジネス”展開

ビジョンシステム/
ロボット

- 社会のDX・自動化へ対応するセンサー、ロボット、スマートカメラ、トラッキングなどのソリューション開発

ヘルスケア

- 機器販売に加え、創薬支援サービスや遺伝子解析、細胞受託生産に注力

収益基盤 拡大

- **カメラビジネス**
 - **プロ・趣味層向けミラーレスシフト**
フラッグシップボディの市場投入、特徴あるレンズラインアップの拡充、
新たな映像表現につながるアプリケーション提供により、**顧客満足度と売上の質を向上**
 - 差別化強化に向けて十分な内外リソース投入
- **B to B展開 - カメラ関連技術やIP活用**
 - ロボット制御による自動追尾や姿勢解析技術による映像体験提供
 - 映像コンテンツビジネス（ポリュメトリックビデオ撮影、3Dアバター作成）
 - 映像解析を用いたモニタリング関連サービス

事業基盤 強化

- **固定費構造の最適化**
 - 中計期間で事業運営費630億円削減、**売上1,500億円以下でも黒字を確保**
 - 前期までに2,000名以上の要員適正化、生産集約、販社再編など推進
- **事業資産スリム化**
 - 前期までに固定資産・棚卸資産約300億円を損失処理

収益基盤 拡大

- **FPD露光装置**
 - 高精細化・生産性向上で更なる顧客価値追求、**中小型はシェア拡大**基調を堅持
- **半導体露光装置**
 - **主要顧客取引をベースに他の安定顧客開発を強化**、将来露光装置の要素技術開発にも注力
- **サービスビジネス**
 - 使用状況の分析強化によるメンテナンスや改良需要の掘り起こし、リファーブ・リユースなど積極化
- **計測・検査分野**
 - 検査装置ビジネスは『産業機器事業』との統合により**顧客接点やアカウント戦略を強化**、顧客の歩留まり向上に貢献する**Litho Booster**に注力

事業基盤 強化

- **海外オペレーション強化**
 - 装置立上の短納期化に向けて、**装置据付業務の現地化**や遠隔トレーニングを推進
- **事業資産スリム化**
 - 前期までに固定資産・棚卸資産200億円以上を損失処理

『コンポーネント事業』

• 光学・EUV関連コンポーネントで収益を創出しながら、新たなキーコンポーネント開発

• 多様化・高度化する顧客要求に対してソリューション提供を強化し、更なる成長実現

“材料加工ビジネス”

• 提供する顧客アプリケーション

– タービンブレード補修、航空分野燃費改善、風力発電効率向上、金型・工具加工効率向上

• 製品とソリューション

- 付加積層造形加工機 : 3Dアライメントによる段取りレス、多様な金属対応、小型軽量
- 高精度金属除去加工機 : サブマイクロメートルレベルの平面仕上げやフィードバック微細加工
- リブレット加工サービス : 流体力学に基づく表面微細加工でエネルギー効率改善
将来アプリケーション開発につながる受託加工サービス開始

• オープンイノベーションと顧客開発

– バリューチェーン・提供価値拡大で、宇宙航空・エネルギー・電機分野中心に顧客開発進捗

共同開発

光コム計測

高速画像処理

流体シミュレーション解析

販売・技術提携

グローバル販売網ネットワーク

サービス基盤獲得

受託加工プラットフォーム

経営基盤強化 – 長期視点経営を支える土台形成



業務プロセス改革

- 本社、調達コスト：中計期間で**180億円**削減予定のコスト改革は順調に進捗
- 映像構造改革：事業運営費を当期までに**630億円**削減（当初計画500億円）

精密・光学技術とものづくりの基盤強化

- 精密・光学技術：全社の技術戦略を一元管理、次世代の事業開発集約
- ものづくり：全社の光学生産、生産技術、品質管理、調達機能、人材育成を集約

人的資本シフト

- 国内：既存事業から成長領域へ**1,000名規模**の再配置
- 海外：生産体制や販社再編を進め、前期までに**約1,500名**適正化

バランスシートマネジメント

- スリム化：前期まで**650億円**以上設備・在庫・のれんをオフバランス、将来リスク低減
- 流動化：前期まで**400億円**以上の政策保有株式と遊休地売却

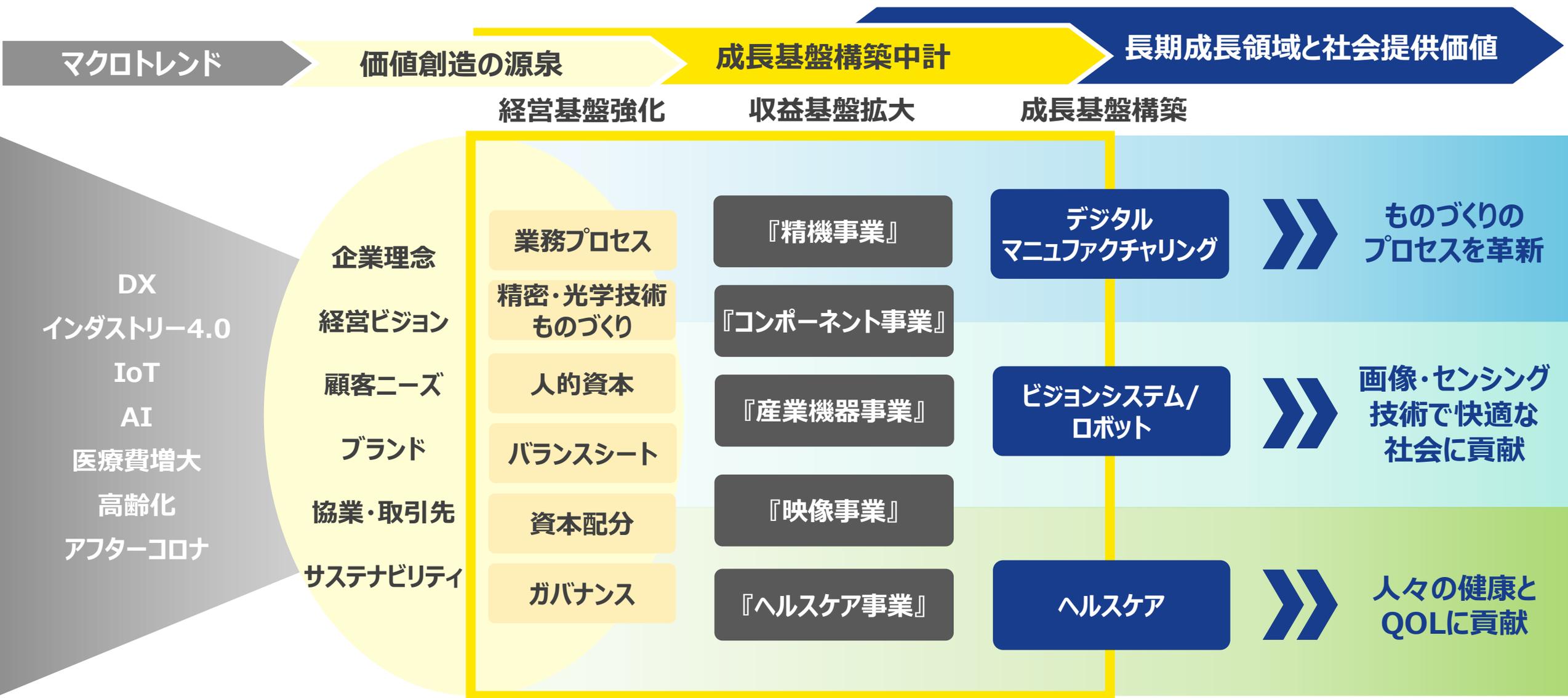
中長期の資本配分

- 株主還元：総還元性向**40%以上**で安定配当重視、前期まで**400億円**自社株買い
- 戦略投資：新たな柱の確立に向けて、**最大40%**を投じる方針堅持

コーポレートガバナンスの強化

- 透明性確保：**指名審議委員会や後継者育成計画の実効性強化**、取締役会実効性の評価、業績連動報酬拡大など実施
- 取締役会構成：**資質を重視した多様性拡大**（女性1名、製造業出身2名が新たに参画）、社外取締役の比率は**45%**へ上昇

持続的成長の“基盤”をつくり、ステークホルダーへの価値提供を追求



サステナビリティ – 環境負荷の少ない光のものづくりでSDGs達成に貢献



2030年 数値目標

- 事業所における温室効果ガス排出量を**70%以上削減**（2013年度比）
- 事業活動で使用する電力**30%**を再生可能エネルギーへ（2050年までにカーボンニュートラル達成）

CSR重点課題



主なESG外部評価

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



中長期の資本配分方針（FY2019~2023）



2019年5月発表『中期経営計画』より再掲

「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）

中長期的な、成長領域での事業拡大シナリオ



2020年5月発表『中期経営計画進捗』より再掲

2020-21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

2022-24年度

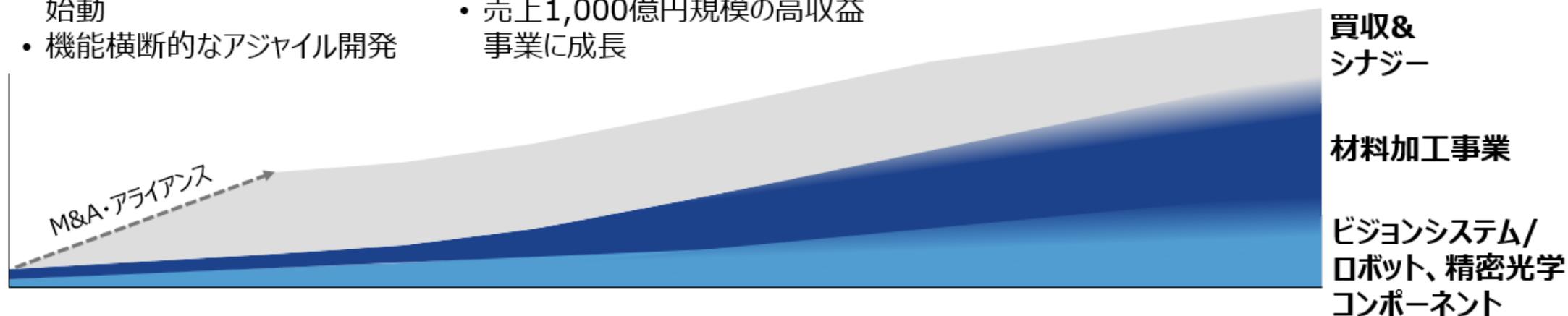
事業のスケール化

- 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

2025年度~

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



参考資料

2022年3月期 通期見通し：連結売上収益・損益



単位：億円	19年3月期	20年3月期	21年3月期			22年3月期		
	通期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上収益	7,086	5,910	1,756	2,756	4,512	2,650	2,450	5,100
営業利益	826	67	▲466	▲96	▲562	150	50	200
営業利益率	11.7%	1.1%	▲26.5%	▲3.5%	▲12.5%	5.7%	2.0%	3.9%
税引前利益	879	118	▲388	▲65	▲453	160	60	220
税引前利益率	12.4%	2.0%	▲22.1%	▲2.4%	▲10.0%	6.0%	2.4%	4.3%
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	665	76	▲315	▲29	▲344	120	40	160
当期利益率	9.4%	1.3%	▲17.9%	▲1.1	▲7.6%	4.5%	1.6%	3.1%
EPS	167.86円	19.93円	▲93.96円			43.57円		
年間配当	60円	40円	20円			30円		
ROE	11.2%	1.3%	▲6.4%			3.0%		
FCF	435	▲48	229			-		
為替：USドル	111円	109円	107円	105円	106円	105円		
ユーロ	128円	121円	121円	126円	124円	125円		

2022年3月期 通期見通し：セグメント別業績



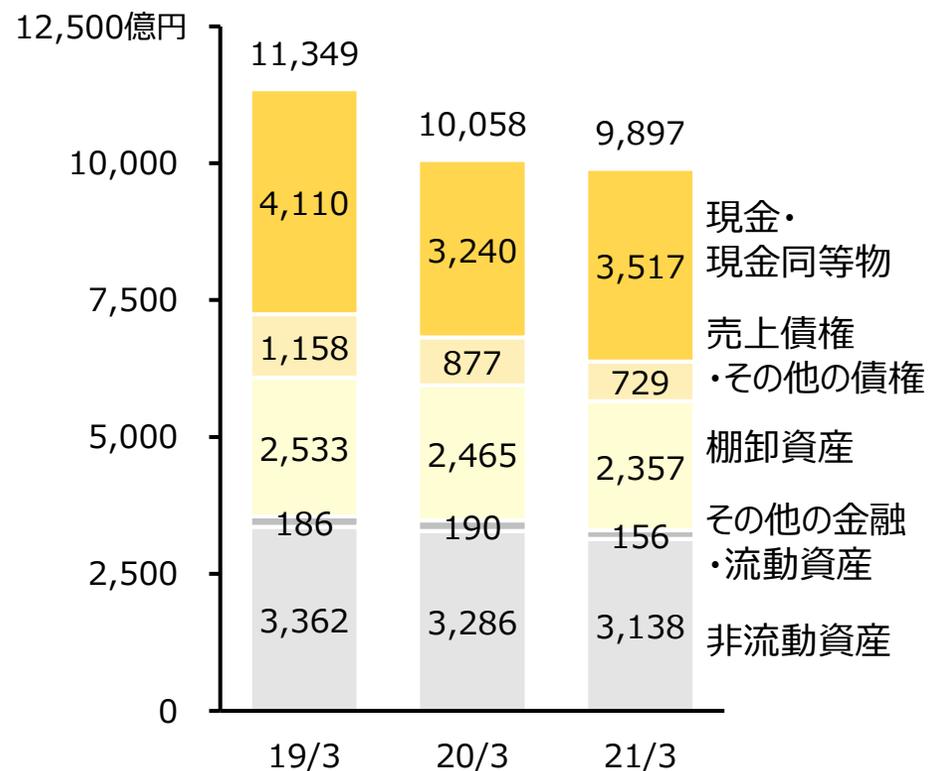
単位：億円		19年3月期	20年3月期	21年3月期			22年3月期		
		通期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
映像事業	売上収益	2,961	2,258	644	858	1,502	800	850	1,650
	営業利益	220 (226)	▲171 (▲144)	▲274 (▲261)	▲83 (▲61)	▲357 (▲322)	30	20	50
精機事業	売上収益	2,745	2,450	638	1,209	1,847	1,250	800	2,050
	営業利益	817 (817)	480 (480)	▲60 (▲60)	74 (74)	14 (14)	160	10	170
ヘルスケア事業	売上収益	654	620	257	371	628	300	400	700
	営業利益	▲19 (▲19)	▲24 (▲24)	▲23 (▲23)	▲7 (▲7)	▲30 (▲30)	0	10	10
コンポーネント事業	売上収益	—	—	104	153	257	150	200	350
	営業利益	—	—	▲10 (▲10)	10 (10)	0 (0)	30	50	80
産業機器・その他	売上収益	725	580	112	163	275	150	200	350
	営業利益	69 (75)	18 (18)	▲19 (▲19)	▲8 (0)	▲27 (▲19)	0	30	30
各セグメントに配賦 されない全社損益	売上収益	—	—	—	—	—	—	—	—
	営業利益	▲261 (▲256)	▲236 (▲219)	▲78 (▲78)	▲83 (▲83)	▲161 (▲161)	▲70	▲70	▲140
連結	売上収益	7,086	5,910	1,756	2,756	4,512	2,650	2,450	5,100
	営業利益	826 (844)	67 (112)	▲466 (▲453)	▲96 (▲66)	▲562 (▲519)	150	50	200

注：営業利益の（ ）内数値は、構造改革関連費用を除いた値
 今期からの開示であり、21年3月期の新セグメント別の数値は参考表記

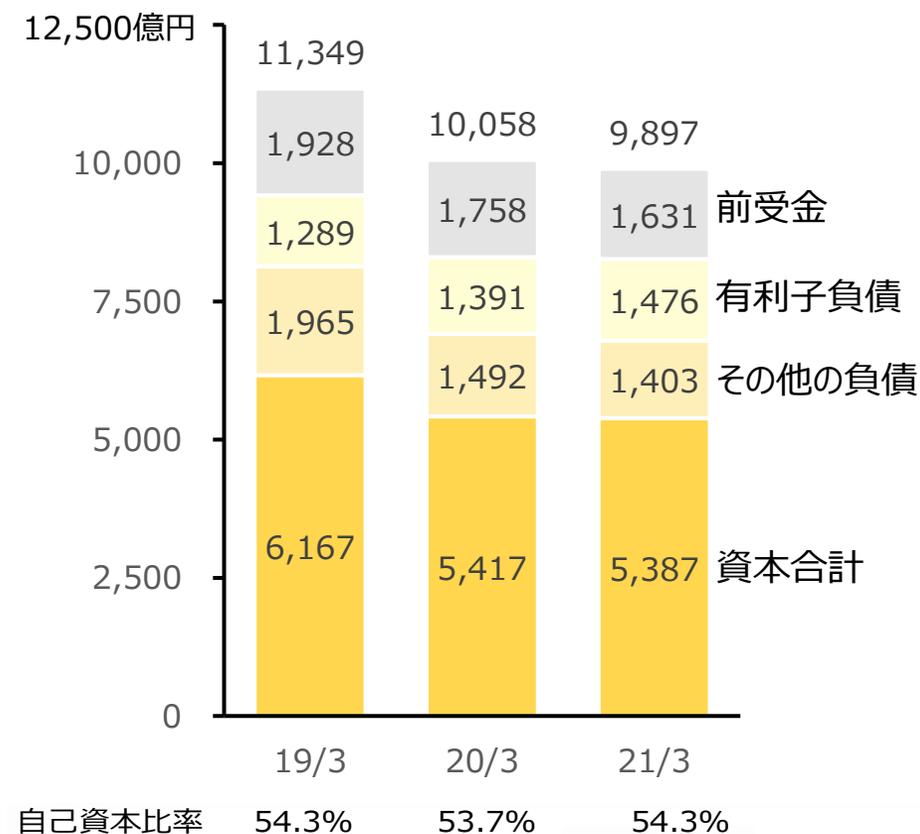
2021年3月期 通期：財政状態計算書



資産



負債・資本



注：自己資本比率 = 親会社所有者帰属持分比率。現金・現金同等物には3ヶ月超の定期預金残高を含めず表示

- 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

