



# 中期経営計画（2022～2025年度）進捗報告

---

さらなる「信頼と創造」を目指して

2025年5月8日

# 中期経営計画最終年度から「2030年のありたい姿」へ

## 中期経営計画進捗まとめ

### 2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」

#### 事業戦略の強化

着実に進捗

価値提供領域

成長ドライバー

顧客・提供価値の拡大方針

#### クオリティオブライフ

##### 映像

- ・業務用動画機
- ・映像コンテンツ

先進の映像体験で若年/新規層獲得

##### ヘルスケア

- ・細胞受託生産
- ・創薬支援

サービス強化で民間市場開拓

##### 精機

- ・デジタル露光
- ・新型液浸露光

安定顧客の拡大次世代装置開発

#### インダストリー

##### コンポーネント

- 光学/EUV関連

半導体関連中心に多くの顧客を支援

デジタル  
マニュファクチャリング

金属付加加工

独自価値を防衛、航空・宇宙市場へ

「お客様の欲しいモノやコトをお客様にとって最適な方法で実現」

人的資本、生産拠点、基幹システムへの投資を大幅に拡充

#### 経営基盤の整備

着実に進捗

#### 数値目標・資本配分

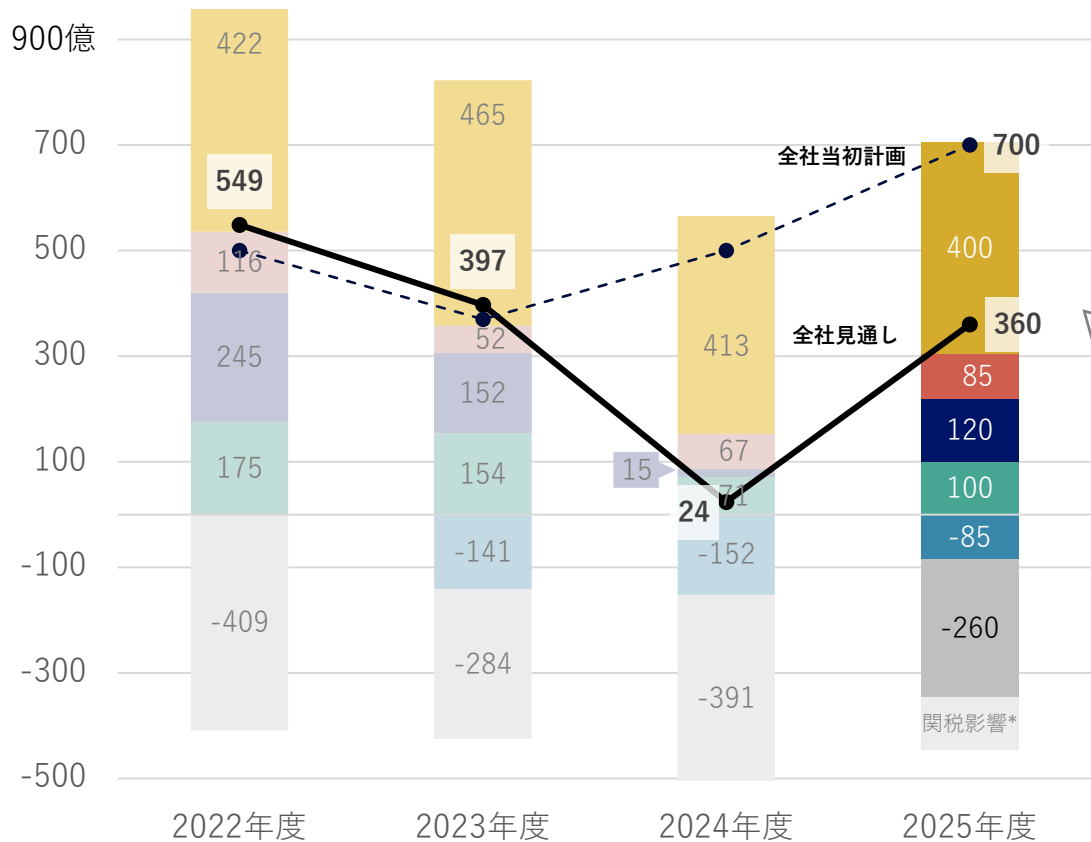
- ・売上目標は前倒し達成済み（年平均成長率7%以上）
- ・収益性改善は不十分
  - ・「映像」上振れ、「インダストリー領域」下振れ
  - ・成長ドライバーは投資先行で収益貢献に遅れ

	売上収益	営業利益率	営業利益	ROE
25年度計画：	7,000億円	10%以上	700億円	8%以上
最新：	7,100億円	5%以上*	360億円*	約5%*

「事業戦略の強化」「経営基盤の整備」は着実に進捗も、収益性改善は不十分、短期業績と長期成長の両立に向けて、投資選別と体制合理化を推進

# 中期経営計画(2022-2025年度)進捗および見通し

## 営業利益推移



## 2025年度売上収益 (億円)

	目標	最新見通し	
映像	2,000	<b>2,950</b>	注力する中高級機市場が拡大
ヘルスケア	900	<b>1,150</b>	民間市場開拓が進展
精機	2,600	<b>1,850</b>	半導体市況回復遅れ+既存顧客の投資減少
コンポーネント	1,390	<b>790</b>	光学コンポーネント以外の事業拡大に遅れ
デジタルマニュファクチャリング	110	<b>330</b>	独SLM社が大きく貢献 (当初計画外)
その他	0	<b>30</b>	
	<b>7,000</b>	<b>7,100</b>	

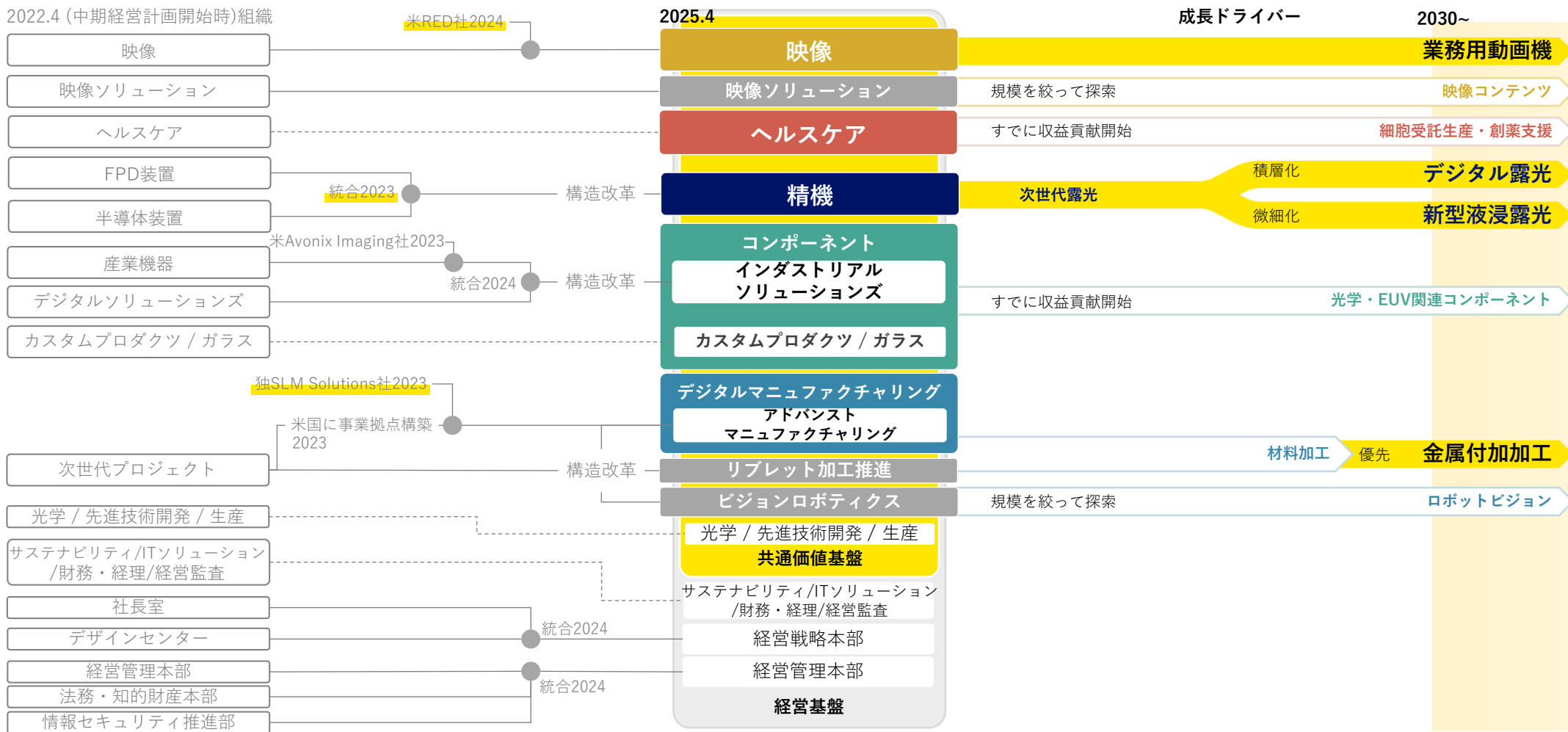
## 2025年度営業利益 (億円)

	目標	最新見通し	
映像	220	<b>400</b>	プロ・ハイアマチュア向けミラーレスカメラ・レンズ好調
ヘルスケア	100	<b>85</b>	アイケア一時費用20億円除けば堅調
精機	360	<b>120</b>	構造改革で損益分岐点引下げ、次世代開発増強化
コンポーネント	300	<b>100</b>	半導体関連需給の停滞継続、産業機器成長遅れ
デジタルマニュファクチャリング	40	<b>-85</b>	SLM買収に伴う償却負担や開発投資が増加
全社費用等	<b>-320</b>	<b>-260</b>	成長投資の絞り込み、遊休資産売却益含む
全社営業利益	700	<b>360</b>	(米国相互関税影響▲100億円程度リスクあり)
営業利益率	10.0%	<b>5.1%</b>	

**2025年度見通しは映像事業上振れも、半導体市況悪化によるB2B事業が大幅減益  
事業構造改革に加えて、低稼働資産売却などバランスシート効率化を推進**

※ 産業機器事業は「コンポーネント」に含めて表示、独SLM社買収に伴う無形資産償却負担は年36億円

# 2030年に向けて注力分野に経営資源集中



人と機械が共創する社会の中心企業

組織の最適化、成長領域の明確化を行い、「業務用動画機」「次世代露光」「金属付加加工」を重点的に強化



# 収益拡大に向けた取り組み：クオリティオブライフ

## 顧客の拡大

## 提供価値の拡大

### 映像

- ・ 堅調な中高級機市場（年300⇒450万台以上）のコアファンからの支持を背景に新規ユーザー、特に若年層を拡大
- ・ 米RED社買収により、業務用動画市場に事業を拡大

- ・ Z9の先進機能展開、ボディのラインアップを拡充
- ・ 新たな表現を可能にする専用レンズは50種類以上へ
- ・ クラウドを活用したアプリケーション・サービス強化
- ・ 米RED社とニコンの強みを相互補完、シナジー創出

### ヘルスケア

- ・ 生物顕微鏡は民間向け売上比率を5割超へ（民間企業は市場全体の7割）
- ・ 細胞受託生産は、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広い顧客と協業

- ・ 臨床と研究開発の現場に大きく貢献するシステム顕微鏡を提供
- ・ 日米でR&D拠点を設立し、研究開発体制を強化  
アプリケーション拡充と病理診断DXを推進

新規開拓・顧客伴走・M&Aで顧客拡大。提供価値を磨き、事業収益を拡大

# 収益拡大に向けた取り組み：インダストリー

## 顧客の拡大

## 提供価値の拡大

### 精機

- ・ FPD : 第6、8世代の高精細・高生産性の装置が主要顧客から支持され、トップシェア獲得
- ・ 半導体：国内・アジアで安定顧客拡大

- ・ 半導体製造の後工程向けデジタル露光を2026年度投入
- ・ 半導体は生産・サポート体制をスリム化しながら、他社装置との互換性や生産性を追求した新プラットフォーム液浸装置を主要半導体メーカーと共同開発

### コンポーネント

- ・ 光学コンポーネント、半導体関連を中心に中期経営計画期間中に30社超の顧客獲得
- ・ X線/CTは、米Avonix Imaging社買収により成長が加速する航空・宇宙市場の顧客を拡大

- ・ 事業統合で完成品・サービス・コンポーネントの一体提供とクロスセル強化
- ・ インダストリアルソリューションズ事業の構造改革を実施、収益性向上に向けて体制・仕組みを整備

### デジタル マニュファク チャリング

- ・ 独SLM社買収で、150社以上の顧客獲得
- ・ 米国事業拠点をベースに防衛・航空宇宙市場へ本格的に参入、大型機を軸に、市場を上回るスピードで成長

- ・ 高速・高精度の金属3Dプリンターで大型部品の造形を実現
- ・ アプリケーション開発子会社を活用し、顧客ニーズに沿った金属付加加工ビジネス拡大へ

新規開拓・顧客伴走・M&Aで顧客拡大の一方、構造改革を進め、提供価値を絞り込み

# 経営基盤強化

## 強化継続

### 人的資本経営

#### 顧客に伴走する次世代人材の獲得、育成、活躍

##### 進捗

- ・ **3期連続600名超**の獲得
- ・ 経営人材育成プランの拡充

##### 今後の対応

- ・ 新入社員およびキャリア人材の早期定着・活躍の支援強化
- ・ ソリューションエンジニア育成

### サステナビリティ戦略

#### 「創造(事業)」を通じた社会への貢献

##### 進捗

##### 全体

高い外部評価維持、  
社会課題に寄与する製品投入

##### 今後の対応

人権への取り組み強化、  
非財務情報開示要請への対応

##### 環境戦略

(数値はFY24見込)

- ・ **再生可能エネルギー利用率 70%**
- ・ 温室効果ガス削減率 69% (FY13比)

- ・ バリューチェーンを含む温室効果ガスの削減
- ・ 2030年度に再エネ率100%達成へ
- ・ 資源循環への取り組み強化

##### 外部評価



## 要注力

### 顧客・従業員重視のDX

#### 顧客とデータにデジタルにつながり新たな価値へ転換

##### 進捗

- ・ 基幹システム刷新着手  
(**300億円規模投資～2030年**)
- ・ 国内B2B統合サイト開設

##### 今後の対応

- ・ 基幹システム刷新(継続)
- ・ 生成AIを活用した業務効率化

### ものづくり

#### 全事業を支える生産拠点の整備

##### 進捗

生産拠点整備計画に則った施策展開  
コンポーネント生産能力増強

##### 今後の対応

老朽化対応、需要変動に対応した  
生産体制整備の着実な進行  
(**1,000億円規模投資～2030年**)

### 経営管理

#### グループガバナンスの強化、グローバルコンプライアンス体制の整備

##### 進捗

ガバナンス、リスクマネジメント  
コンプライアンス機能を集約

##### 今後の対応

地域統括会社の2線、3線機能再整備  
によるグローバルガバナンス強化



# 中期経営計画の全体像

## 2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」



-  **事業**  
事業を通じた  
社会貢献
-  **ガバナンス**  
経営管理強化
-  **社会・労働**  
人権とDEIの尊重
-  **環境**  
環境対策推進

価値提供強化

超精密・光利用技術を差別化可能な有望市場へ展開

人的資本経営・ものづくり・DX

ニコンの価値提供3つの源泉（テクノロジー・ブランド・ステークホルダー）

- 持続的成長に向けて  
独SLM社・米RED社買収
- 顧客伴走に適した拠点・  
体制整備、R&Dの選択と集中
- 次世代人材の育成を強化  
ものづくり・DX投資拡大
- 安定株主還元を重視

# 2030年のありたい姿

## 人と機械が共創する社会の中心企業

ニコンは顧客の体験価値やイノベーション創出に寄り添うソリューションを提供し、人と機械がよりシームレスに共創していく世界で人間の可能性を拡げ、豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。



不妊治療の顕微授精に特化した顕微鏡「ECLIPSE Ti2-1」



## ありたい姿

映像表現の可能性を広げ、世代を超えた世界中のファンから圧倒的な支持を獲得

収益計画	売上収益2,000億円、営業利益率10%を安定達成				
		22年度	23年度	24年度	25年度見通し
売上収益		2,271億円	2,797億円	2,953億円	2,950億円
営業利益		422億円	465億円	413億円	400億円

## 24年度の進捗

### ■顧客の拡大

- ・ 堅調な中高級機市場（年300⇒450万台以上）のコアファンの高い支持を背景に、新規ユーザー特に若年層を拡大
- ・ 米RED社と強みを相互に共有し、業務用動画顧客を獲得
- ・ 最新撮影技術を用いた映像スタジオは幅広いコンテンツで受注拡大

### ■提供価値の拡大

- ・ Z9の先進機能の展開を更に進め、プロから初心者まで幅広いファンの体験価値を向上、ミラーレスカメラ用レンズは約45種類まで拡充
- ・ 米RED社においては、映画制作やハイエンドのプロダクション、クリエイター市場の開拓に向けて、ニコンZマウントに対応した製品の販売を開始
- ・ クラウドを活用したアプリケーション・サービス強化

## 事業戦略



先進機能展開と動画強化により、中高級機市場のシェア拡大と安定収益確保へ

※ 市場規模は24年度の各種データより当社推計、米RED社の完全子会社化は2024年4月

ありたい姿

イノベーションを通じて、人々のクオリティオブライフの向上を支援

収益計画	2025年に営業利益100億円規模へ			
	22年度	23年度	24年度	25年度見通し
売上収益	993億円	1,078億円	1,164億円	1,150億円
営業利益	115億円	53億円	67億円	85億円

## 24年度の進捗

### ■顧客の拡大

- ・生物顕微鏡は、市場の7割を占める民間企業の開拓を進め、売上比率を5割超へ拡大
- ・細胞受託生産では、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広い顧客のプロジェクトを支援

### ■提供価値の拡大

- ・売上1,000億円安定達成に向けて、売上の6割近くを支える生物顕微鏡で高単価のシステム顕微鏡比率を7割超へ
- ・アイケアは独自の超広角眼底カメラで疾患の早期発見・治療・予防に貢献
- ・創薬支援サービスでは日米でR&D拠点を設立し、研究開発体制を強化するとともにアプリケーション拡充と、病理診断DXを推進

## 事業戦略

コア技術から広がる価値提供で顧客のイノベーションを支援

## 生物顕微鏡



網膜画像  
診断機器

Nikon × Optos

ライフサイエンス  
FY25売上約60%

観察 評価

診断  
アイケア

FY25売上約35%

光利用  
×  
画像解析

培養

細胞受託生産  
FY25売上約5%

成長ドライバー  
創薬支援

成長ドライバー  
細胞受託  
生産



売上1,000億円、営業利益100億円の早期安定達成を目指す

ありたい姿

未来を切り拓くソリューションを顧客に提供し、デジタル社会を支える

収益計画	営業利益300億円以上を安定的に確保 (FPDと半導体の両輪運営)				
		22年度	23年度	24年度	25年度見通し
	売上収益	2,032億円	2,193億円	2,019億円	1,850億円
	営業利益	245億円	151億円	15億円	120億円

24年度の進捗

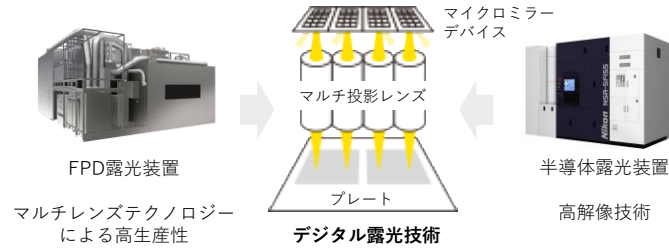
■顧客の拡大

- ・ FPD 第6、8世代は多くの顧客・プロジェクトで商談を獲得
- ・ 半導体 国内・アジアで安定顧客を拡大

■提供価値の拡大

- ・ FPD 高精細・高生産性の新型装置の拡販で収益性を改善
- ・ デジタル露光 高解像度と大露光面積を兼ね備え、基板大型化と配線微細化が進むデータセンター用途に最適な直描装置を2026年度に投入
- ・ 半導体 他社装置との互換性と生産性を追求した新プラットフォーム
- ・ サービス ArF液浸露光装置を主要半導体メーカーと共同で開発  
移設・改造など、付加価値の高い工事で収益を拡大

事業戦略

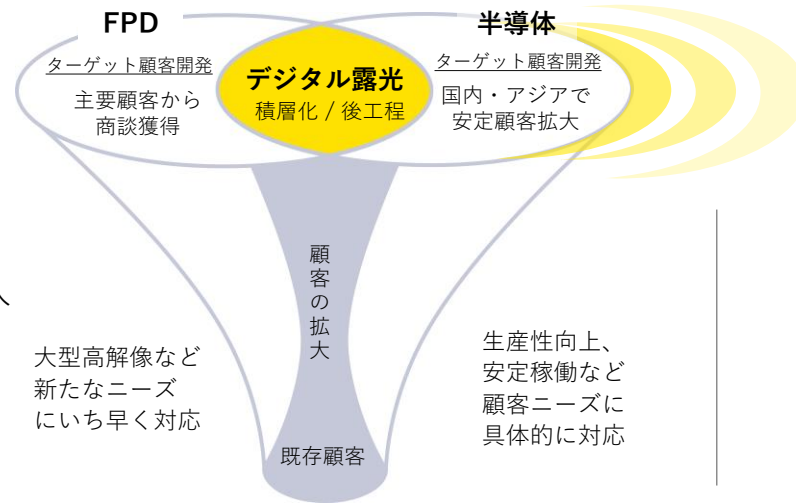


新型液浸露光装置を開発

ArF液浸露光装置シリーズ  
微細化 / 前工程



- ・ 主要半導体メーカーと共同開発
- ・ 新プラットフォーム
- ・ 他社装置との互換性あり
- ・ 生産性を追求



更なる顧客拡大に向けて、主要半導体メーカーに伴走して装置競争力を根本的に強化

ありたい姿

顧客のイノベーションを支えながら、顧客とともに成長

収益計画	売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ			
	22年度	23年度	24年度	25年度見通し
売上収益	530億円	859億円	741億円	790億円
営業利益	220億円	151億円	71億円	100億円

24年度の進捗

■顧客の拡大

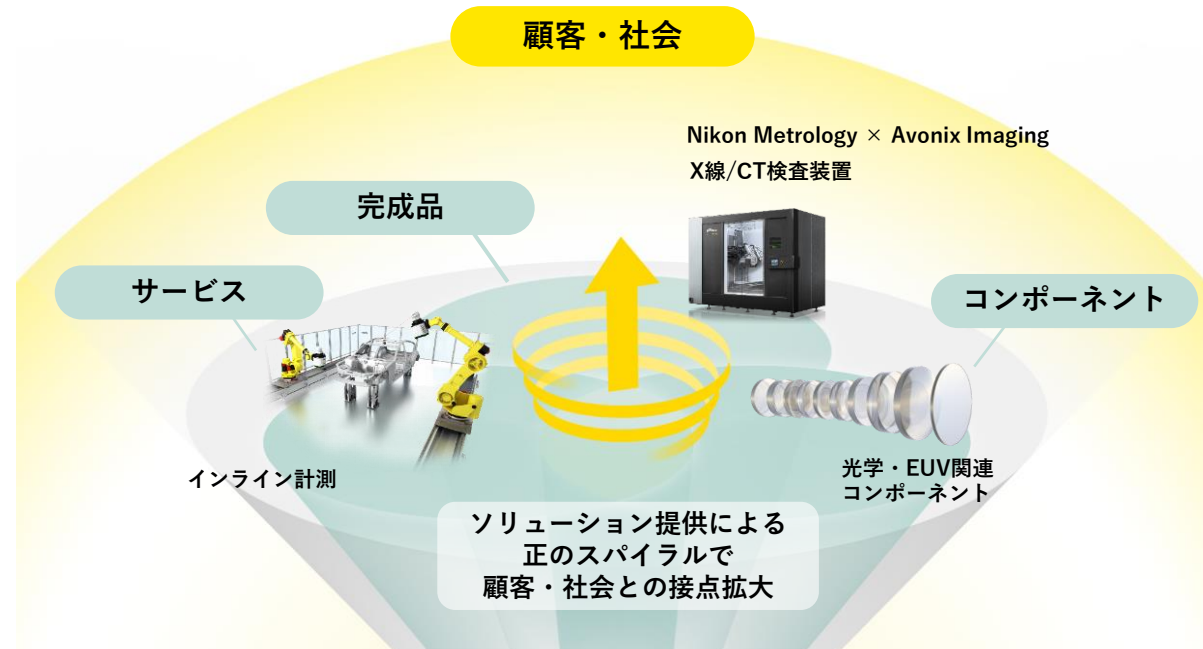
- ・光学コンポーネントは、国内・半導体関連分野中心に顧客開拓が進む、事業統合で海外展開も強化
- ・X線/CTは米国での航空・宇宙市場向け中心に販売が拡大

■提供価値の拡大

- ・光学コンポーネント、EUV関連コンポーネント、エンコーダなどで、拡大する先進需要に対応した将来製品の採用が進展
- ・産業機器は、2023年に買収した米Avonix Imaging社が強みとするX線/CT大型装置と受託計測サービスの提供強化

事業戦略

価値提供方法を広げ、最適なソリューションを提供



完成品・サービス・コンポーネント一体の「ソリューション提供」を推進

※ 22年度は旧セグメントで表示

ありたい姿

光応用技術で、ものづくりの世界に革新をもたらす

収益計画	アライアンスも活用し、年率10%以上の売上成長へ				
		22年度	23年度	24年度	25年度目標
売上収益		420億円	210億円	233億円	330億円
営業利益		▲101億円	▲140億円	▲152億円	▲85億円

24年度の進捗

■顧客の拡大

- ・金属付加加工では、最大市場の米国に築いた事業拠点をベースに防衛、航空・宇宙市場中心に業界最先端のソリューション・サービスを提供
- ・ロボットビジョンは、ロボットアームに”動体視力”と”頭脳”の役割を有すシステムを開発、一部工程自動化に向けて自動車大手へ納入開始

■提供価値の拡大

- ・アプリケーション開発を通して、顧客需要に沿った製品開発・サービスを提供していく日米拠点を開設
- ・JAXA宇宙戦略基金事業では、ニコンとNikon SLMの異なる金属加工方式を組み合わせ、将来ロケットへ搭載可能な大型精密部品への金属3D積層技術の確立を目指す

事業戦略

	 Nikon×SLM			
	付加加工	除去加工	リブレット加工	ロボットビジョン
防衛領域	●			
航空・宇宙領域	●		●	
エネルギー領域	●		●	
自動車領域	●			●
精密・半導体		●		

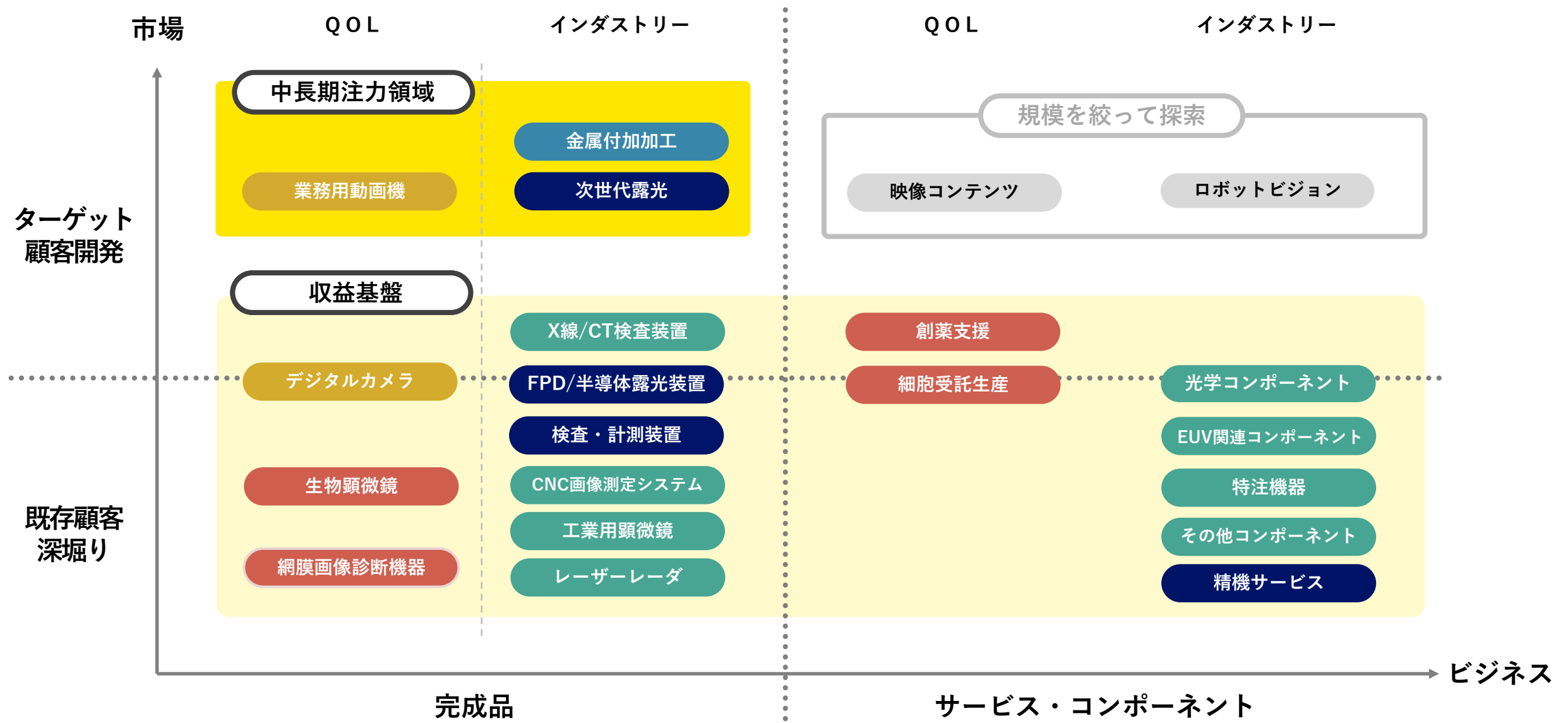
規模を絞って探索

Nikon SLMの25年度単独黒字化を追求、成長投資の優先順位も明確化

※ JAXA = 宇宙航空研究開発機構、22年度は旧セグメントで表示、除去加工、リブレット加工、ロボットビジョンは全社費用等に含まれる

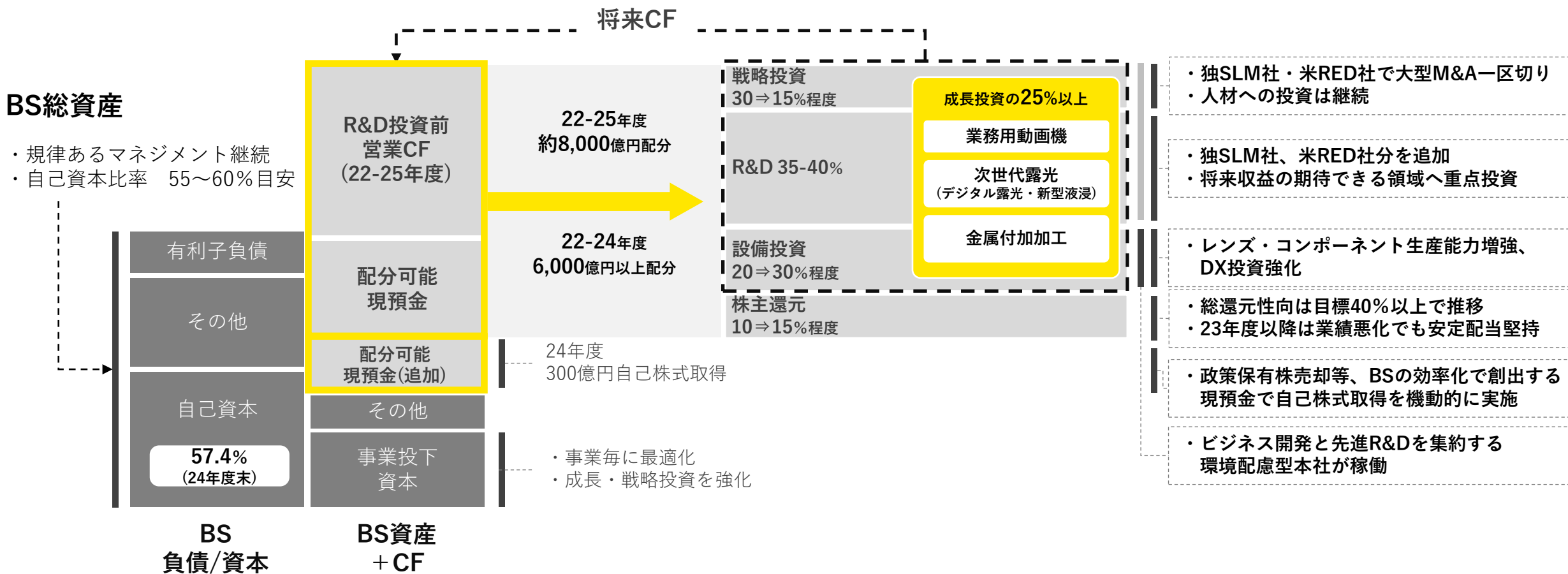


# 強みを活かせる有望市場を見極め、「ターゲット顧客開発」で成長



※サブセグメントの色は右記事業を示す ●映像 ●精機 ●ヘルスケア ●コンポーネント ●デジタルマニュファクチャリング ●経営基盤

# 資本配分 | 持続的な成長に向けた投資と株主還元強化をともに推進



中長期の方針に基づき、成長投資と株主還元の双方の充実を図る

# 将来予想に関する記述

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、潜在的风险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。