



# 2026-2030年度 中期経営計画

株式会社ニコン

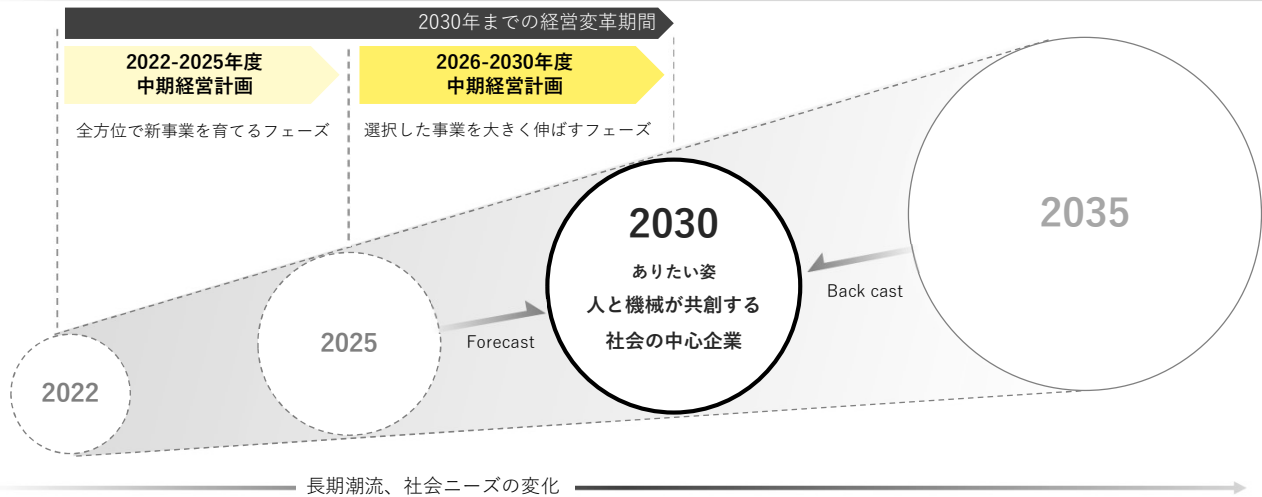
2026年5月8日

- 社長の大村です。本日はお忙しい中ご参加いただき、誠にありがとうございます。
- 私からは、今回新たに策定しました、2026年度から2030年度までの中期経営計画について、ご説明いたします。

## 2026-2030年度 中期経営計画の位置づけ

企業理念：信頼と創造

Mission : Unlock the future with the power of light



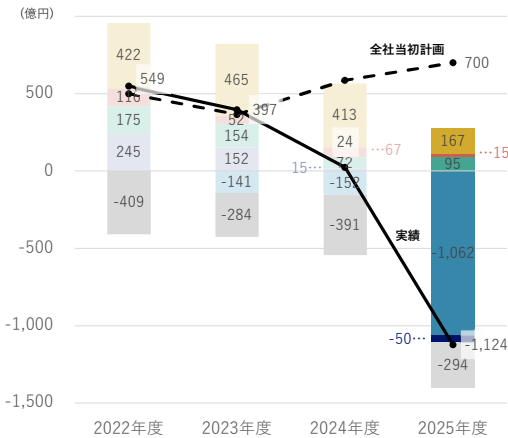
- 今回の中期経営計画は、今年度から2030年度までの5年間を対象としています。
- 我々、ニコンのミッションは「光の力で未来を切り拓く」ことであり、長期的視野に立った計画立案が重要だと考えています。
- 3月に終了した前中期経営計画では、まず2030年のありたい姿を描き、その実現に向けて、2025年までの計画を立て、経営を進めて参りました。
- 前回中計を、「全方位で新事業を育てる前半戦」とするならば、今回の中計は、その中から「選んだ事業を、大きく伸ばす後半戦」と位置付けています。
- 今回も、中長期的な展望として、10年後の2035年までの経営環境の変化や事業戦略を踏まえた上で、バックキャストで2030年の目標を設定するという手法で中計を策定しました。

## 2022-2025年度 前回計画 業績振り返り

### 外部環境の影響を受けやすい収益構造（顧客多様化・安定収益源が不足）の改善に至らず

#### 営業利益推移

- ・ 22-23年度 計画を上回って推移
- ・ 24-25年度 大幅に未達



#### 営業利益計画と実績の差異

- ・ 「インダストリー」と「精機」における広義の半導体不調
- ・ 「デジタルマニュファクチャリング」は買収したSLMの下振れで赤字拡大

(億円)	22-23年度	24-25年度	累計	要因
映像	645	214	859	ミラーレスカメラ堅調、市場拡大、円安恩恵、後半は関税影響、部材高騰
ヘルスケア	87	-89	-2	アイケア一時費用 約▲90億円、後半はコロナ特需剥落、関税影響
インダストリー*	0	-466	-466	後半は半導体関連の需要が急減
デジタルマニュファクチャリング	-280	-1,291	-1,571	市場成長鈍化、中国メーカー台頭等買収時想定が大きく変化、減損▲906億円計上
精機	-211	-709	-920	FPDは10.5世代の販売減、半導体は主要顧客からの受注減を他の取引で埋められず
全社費用等	4	-45	-41	ITやガバナンス強化に伴う費用増
全社	245	-2,386	-2,141	

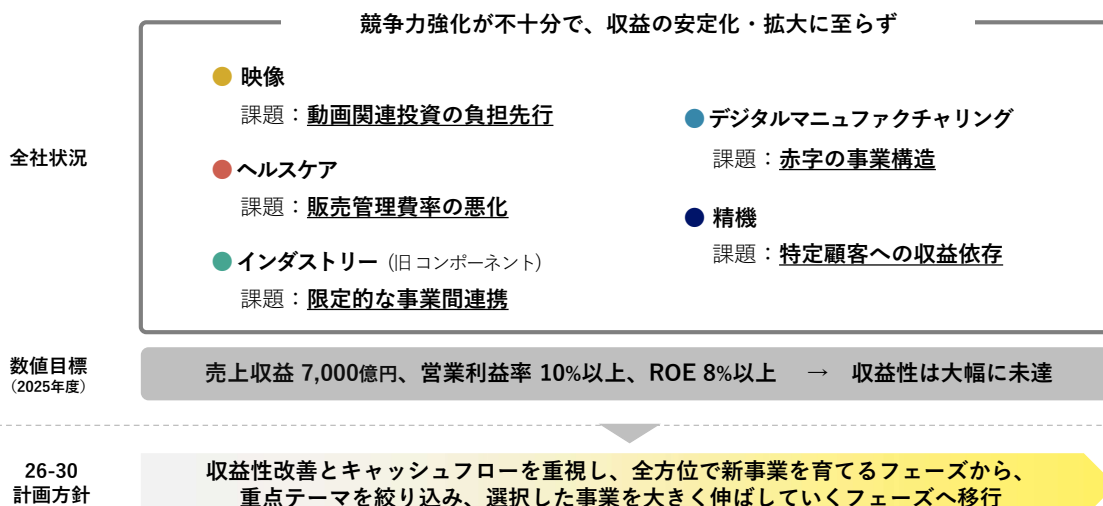
\* 旧「コンポーネント」セグメント、インダストリアルソリューションズ事業部、カスタムプロダクツ事業部、ガラス事業室で構成

Nikon

- まず、前中期経営計画である2022～2025年度の振り返りです。
- 前中計では、映像事業および精機事業で生み出すキャッシュを用いて新たな事業の柱を育てるべく、全方位的に新事業育成に取り組んできました。
- 収益のベースとして期待した映像、精機の2事業のうち、映像事業は堅調に推移した一方で、精機事業は、収益性の高いFPDの大型露光装置の販売および半導体主要顧客向けのサービスビジネスが想定を大きく下回り、収益性が大幅に悪化しました。
- また、M&Aの実行により事業として大きくスケール化を図ったデジタルマニュファクチャリング事業も、期待した事業拡大には届かず、全社としては大幅な計画未達となっております。
- この点については、経営を預かる者として重く受け止めております。

## 2022-2025年度 前回計画 総括

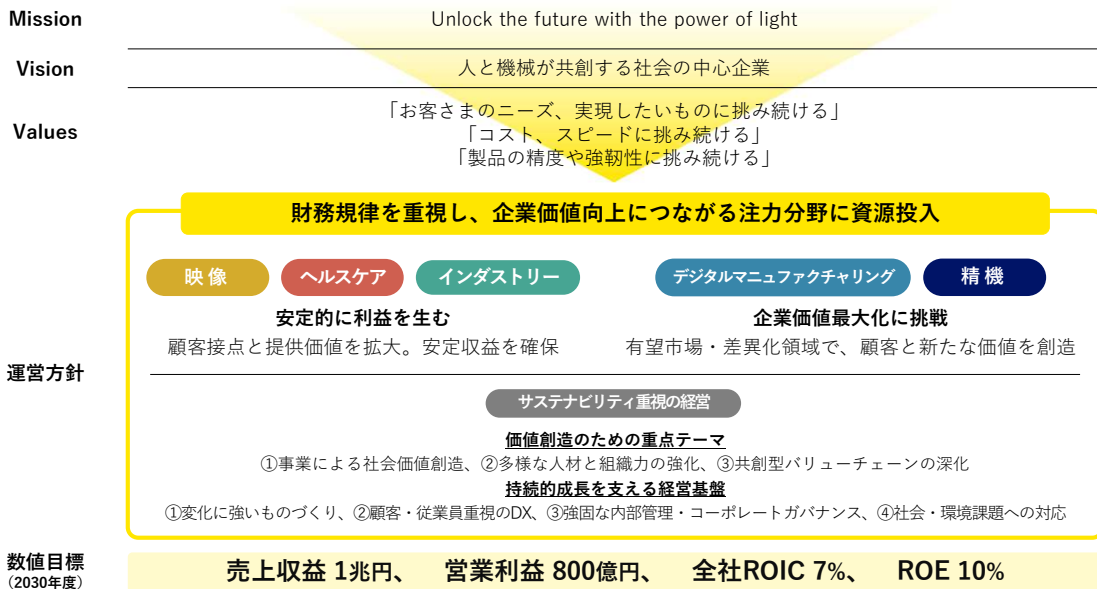
多くの新しい取り組みに限られたリソースを分散した結果、強みとするべきビジネスの改善が進まず、収益性が低下、数値目標は大幅未達



Nikon

- 前回中計を総括すると、売上は目標とする7,000億円を複数年度で達成するなど、事業戦略の進展や経営基盤の整備に一定の成果も見られました。
- また様々な挑戦により、我々の「強み」や「企業価値向上のための方向性」はより明確になってきたと思いますが、市場環境の急変の中、経営資源を分散しすぎたという面があり、強みを磨き切れず、収益性では大幅未達に終わったという結果です。これは次の成長に向けた重要な学びにしなければならないと考えております。

## 2026-2030年度 中期経営計画 全体像

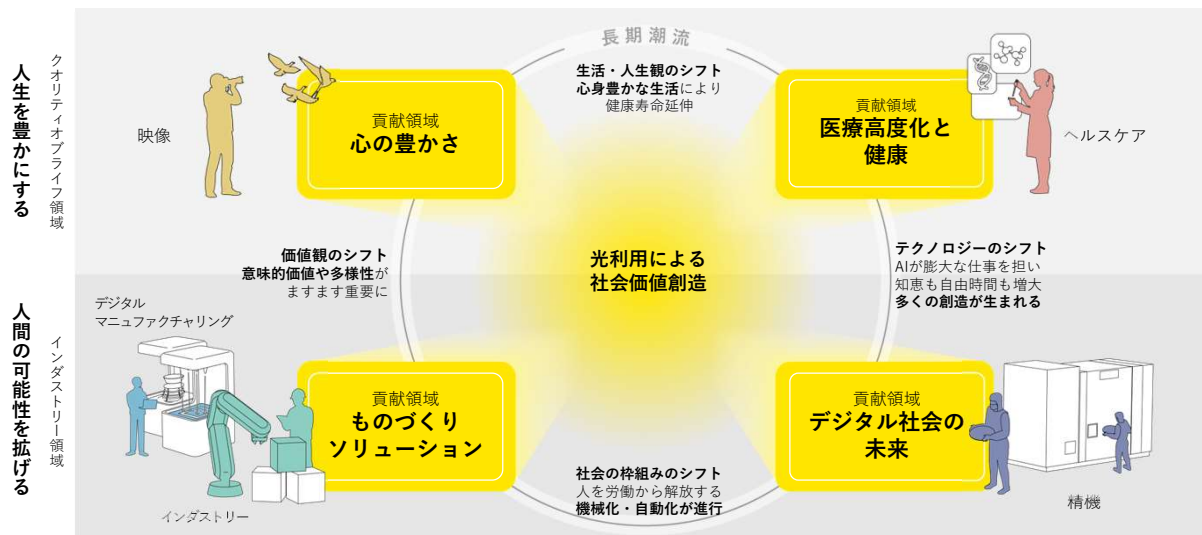


Nikon

- こうした反省を踏まえ、今回の中期経営計画では、「全方位で新事業を育てる経営」で得られた知見を踏まえ、「我々の強みをしっかりと分析した上で、選んだ事業を大きく伸ばす経営」へと明確に舵を切ります。
- 中計策定にあたり、今般、ニコンのミッション、ビジョン、バリューを再定義しました。
- 特にバリューにつきましては、自分達の都合ではなく、お客様のニーズや実現したいことに挑み続ける、製品の生産コストやお客様に届けるスピードが結果として不十分であったことが業績低迷の原因である、との反省に立ち、これらを新たにバリューとして掲げることとしました。
- また、企業経営において今まで以上に財務規律を重視し、真に、企業価値向上につながるものを見極め、そこに経営資源を集中していく方針です。
- 5つの事業の中でも、「ニコンの強みを最大限生かすことができ、企業価値向上を実現」する鍵は、精機事業、とりわけ半導体ビジネスにあると考えています。
- デジタル社会において半導体は極めて重要であり、市場成長が期待できる一方で、半導体関連ビジネスはリスクや変動性が大きいことも良く知られています。
- この半導体を含む精機事業およびデジタルマニュファクチャリング事業で企業価値最大化に挑戦するとともに、コア技術を存分に活かすことができる映像、ヘルスケア、インダストリーの各事業で安定的に収益を確保する方針です。
- 2030年度の数値目標としては、売上収益1兆円、営業利益800億円、全社ROIC 7%、ROE 10%を掲げています。特にROICを軸にした資本規律を徹底し、事業評価や経営判断に明確に反映させる点が、今回の計画の主要ポイントだと考えています。

## 長期潮流とニコンの貢献領域

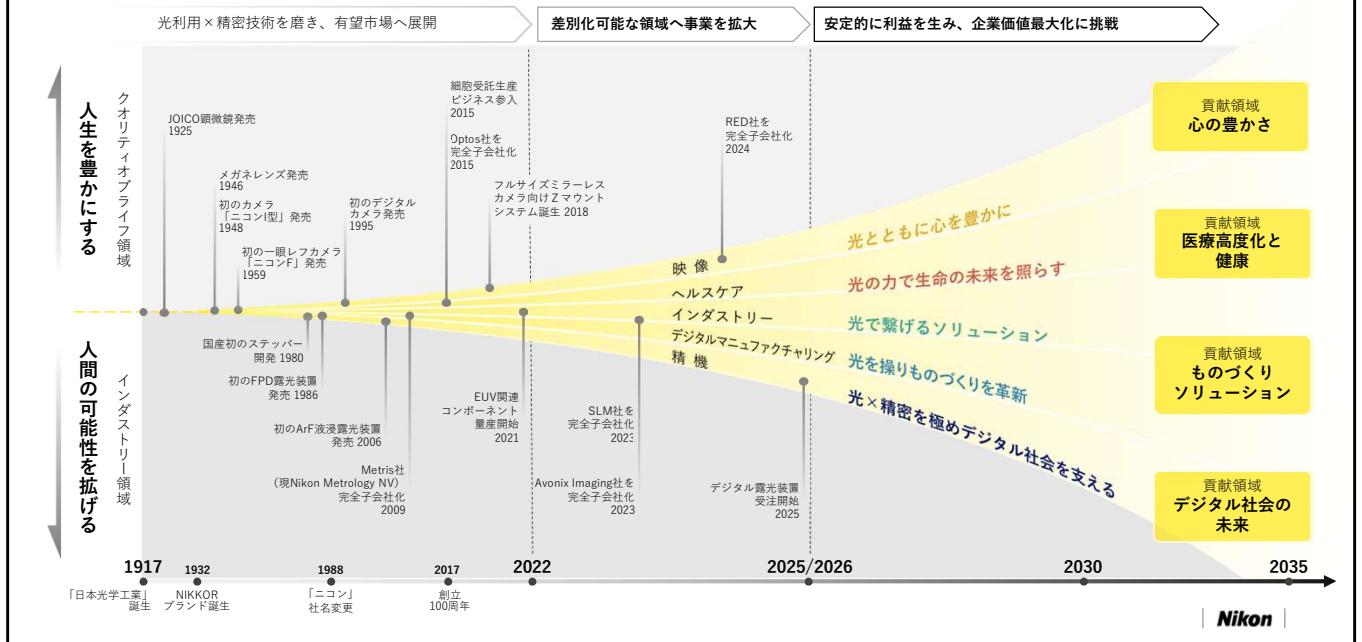
「人と機械の共創」が一層進む社会で、ニコンの提供価値は拡大



Nikon

- 前回中計で描いた長期潮流、いわゆるメガトレンドを改めて振り返りますと、人々の価値観や人生観の変化、気候変動や資源不足といった社会課題、AIとの共創などテクノロジーシフトは想定通り、または想定以上のスピードで進んでいます。
- 人と機械の共創が一層進み、ニコンの活躍できるフィールドはさらに広がっていると私たちは考えています。
- 我々が光利用技術を活かして貢献できるフィールドとしては、「心の豊かさ」であり、「医療の高度化と健康」、さらには、「デジタル社会」「ものづくり」への貢献は、より良い社会を作っていく上での我々のミッションでもあると考えています。

## 光の可能性に挑み続ける道のり



- ニコンは100年以上にわたり、光を核とした技術を磨き続けてきました。
- 露光装置に代表される超精密なものづくりの進化、そしてデジタルカメラをはじめとする「映像文化の発展」に寄与する製品を、グローバルに広めてきた歴史があります。
- さらに、それらの積み重ねによりブランド、世界中のお客様、ビジネスパートナー、そして株主様や社員という強固なステークホルダー基盤に支えられています。
- 今後も、光の可能性に挑み続け、映像事業では「光とともに心を豊かに」、ヘルスケア事業では「光の力で生命の未来を照らす」、インダストリー事業では「光で繋げるソリューション」、デジタルマニファクチャリング事業では「光を操りモノづくりを革新」、そして、精機事業では「光×精密を極めデジタル社会を支える」というそれぞれのテーマを定め、価値あるソリューションを提供してまいります。

## 事業ポートフォリオ

「映像」「ヘルスケア」「インダストリー」で創出するキャッシュを「デジタルマニュファクチャリング」と「精機」に投入し、2030年以降の本格的成長を目指す

主たる役割	事業領域	ビジネス内容		ターゲット市場						2026年度売上計画 (億円)	2030年度売上目標 (億円)
				QOL領域		産業領域					
		コア	成長(太字は注力分野)	クリエイター	創薬/医療	防衛	航空/宇宙	自動車/ エネルギー	半導体/ 電子部品		
安定利益 創出	映像	ミラーレスカメラ 双眼鏡/距離計	<b>デジタルシネマカメラ</b>							3,030	3,800 ▲ +25%
	ヘルスケア	ライフサイエンス アイケア	細胞受託生産							1,270	1,500 ▲ +18%
キャッシュ 投入	インダストリー	光学コンポーネント* 画像測定システム 工業用顕微鏡、特注機器	X線/CT検査装置 レーザーレーダ ロボティクス関連							840	1,100 ▲ +31%
企業価値 最大化 に挑戦	デジタル マニュファクチャリング	—	<b>大型金属3Dプリンター</b>							340	700 ▲ +106%
	精機	FPD露光装置 半導体測定/計測/検査 サービス	<b>半導体露光装置 デジタル露光装置</b>							1,880	2,900 ▲ +54%
										7,400*	10,000 ▲ +35%

\* 光学素材・部品、EUV関連コンポーネント、フォトマスク基板、産業用光学レンズ・ユニットなどを含む、2026年度売上にはその他40億円が別途含まれる

Nikon

- こうした経営環境や各ビジネスの状況を踏まえ、ニコンの事業ポートフォリオを再定義いたしました。
- 本計画では、「映像」「ヘルスケア」「インダストリー」を安定利益創出事業、「デジタルマニュファクチャリング」「精機」を企業価値最大化への挑戦事業と明確に位置付けます。
- すべての事業を同様に伸ばすのではなく、「稼ぐ事業」と「育てる事業」の役割を明確にし、各事業の中でもコアビジネスと成長ビジネスを明確に定めることで、より現実的で持続可能な成長モデルへ進化させます。
- これは同時に、経営としての覚悟でもあります。

## 事業運営方針と注力分野

バランスシート・キャッシュコントロールを重視しながら、2035年度を見据え、投資余力を「注力3分野」（デジタルシネマカメラ、大型金属3Dプリンター、ArF液浸露光・デジタル露光）へ重点配分

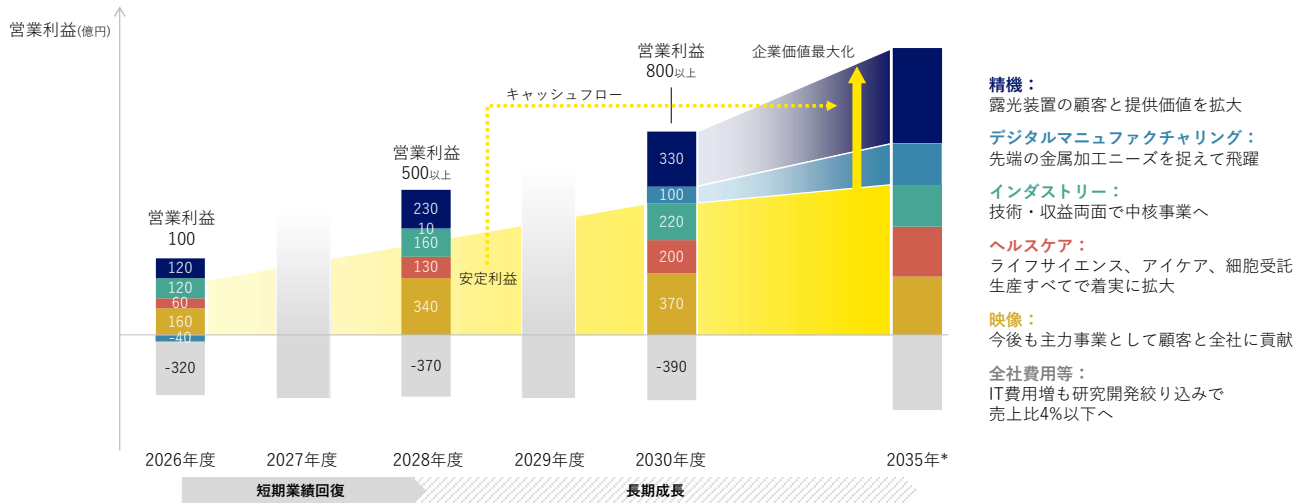
	事業環境／顧客ニーズ	顧客の拡大	提供価値の強化	
安定利益創出	映像	<ul style="list-style-type: none"> <li>シネマカメラの顧客とのタッチポイント拡充により、新たなユーザー層を拡大</li> <li>デジタルマーケティング強化で顧客に合ったレンズ買い増しやステップアップ需要喚起</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本性能向上や情緒的価値の強化</li> <li>ニコンとREDの強みを組み合わせたデジタルシネマカメラを開発</li> </ul>	
	ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>画像解析などの自動化、ワークフロー効率化のための一体ソリューション需要が拡大</li> <li>ライフサイエンスはアカデミア+民間R&amp;Dに注力、製薬プロセス支援も強化</li> <li>アイケアは超広角×高解像や品質の改良推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率化自動化を支えるアプリケーション投入</li> <li>細胞受託生産は需要拡大に沿って増産</li> <li>先端光学・定量細胞評価のノウハウ活用、各ビジネスのソリューションと連携を強化</li> </ul>	
	インダストリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>進化の進む半導体、航空・宇宙・防衛産業において、高性能な光学ソリューションへの期待が高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>光学コンポーネントは獲得案件の量産移行や交換需要に対応</li> <li>EUV関連コンポーネントは新規需要開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>光学コンポーネントは更なる高性能品や高耐久部材を開発</li> <li>EUV関連コンポーネントは次世代開発推進</li> </ul>
企業価値最大化	デジタルマニュファクチャリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の高い大型金属3Dプリンターの用途拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>装置拡販に向けて、顧客のプロセス開発を支え防衛、宇宙、航空、エネルギー、自動車市場中心にビジネスを拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな機種やアプリケーション開発</li> <li>顧客が集積する米国生産を拡大</li> <li>顧客と共創強化+PBF方式注力+固定費削減で26年度 SLM社黒字化、27年度 事業黒字化へ</li> </ul>
	精機	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI時代の本格到来で、半導体の高速処理・低消費電力化の重要性は一層高まり、露光装置への需要は中長期で拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の主要半導体メーカー向けビジネス拡大に注力、現地サポート体制も強化</li> <li>高解像かつ大型基板に対応した後工程向けデジタル露光装置で新規顧客を開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体：顧客のニーズを反映し、ArFドライおよび液浸露光装置の生産性を向上</li> <li>FPD：高精細と生産性の両立で、顧客のランニングコストや環境負荷を軽減</li> </ul>

Nikon

- 注力分野を具体的に示しますと、まず映像事業の「①デジタルシネマカメラ・動画専用機」、これは静止画に加えて「動画でもニコン」と言われるブランドを築くことで、将来に亘っての安定収益源の確保として重要な分野と位置付けています。
- 次にデジタルマニュファクチャリング事業を収益化するための「②大型金属3Dプリンター」です。固定費構造を最適化しながら、防衛・宇宙・航空市場を中心に顧客との共創強化を図り、市場拡大を牽引しながら収益の柱として成長させます。
- そして、企業価値向上にとって最も重要だと考えているのが、確実に拡大する半導体市場の中で、精機事業の中核とすべき「③ArF液浸・デジタル露光」です。これら3つが注力分野となります。
- 市場成長性、差別化可能性、資本効率などに基づき投資を厳選し、収益性改善に向けて、成長戦略のみならず、ROICでの管理も徹底します。
- 特にデジタルマニュファクチャリング事業については、従来の事業運営では不十分と認識しております。
- 米国顧客とのプロセス開発を含む共創やSLM社のPBF方式への経営資源集中、事業運営費の削減を一層強化し、2026年度にはSLM社単体で黒字化を達成し、2027年度に事業全体としての黒字化を目指します。
- 精機事業についても、ArF液浸露光装置をはじめとする、半導体露光装置を中心に顧客および提供価値を拡大し、中長期の成長エンジンとして収益力を高めていきます。

## 全社営業利益計画

中計前半に短期業績回復を果たし、2030年度に営業利益800億円以上を目指す  
 長期成長のエンジンは「デジタルマニュファクチャリング」「精機」



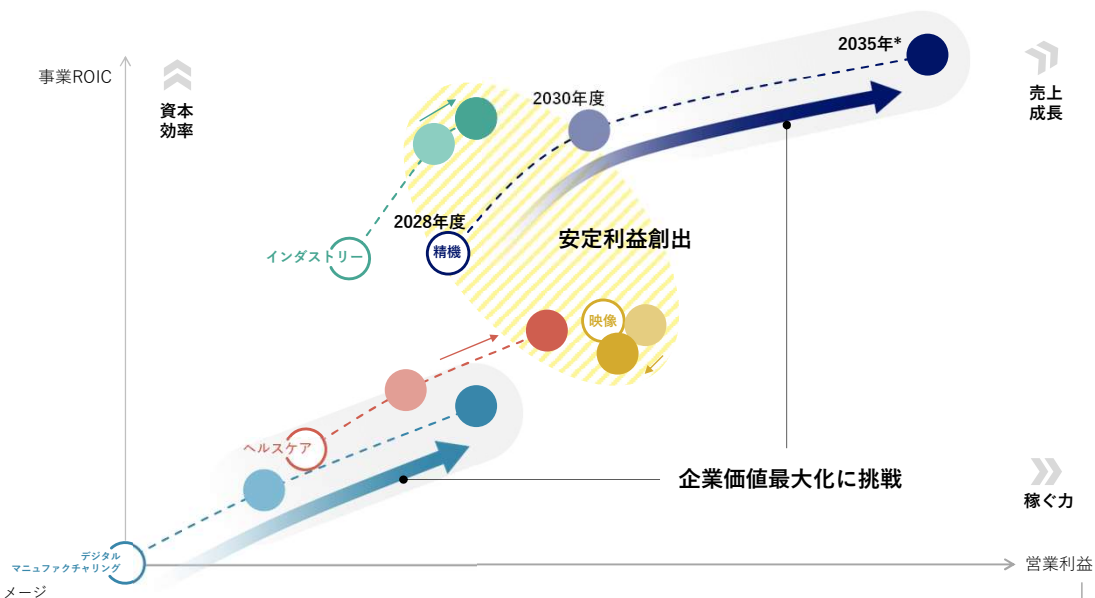
\* 為替前提：USドル 155円、ユーロ 180円、2035年はイメージ

Nikon

- スライド10は、全社の営業利益計画をお示ししています。
- 中計前半に、まず短期的な業績回復を果たし、「稼ぐ事業」と位置付けた「映像」「ヘルスケア」「インダストリー」の各領域で安定利益を確保できる事業を着実に拡大させます。
- そのキャッシュを「デジタルマニュファクチャリング」「精機」の「育てる事業」に投じ、2030年度に売上収益1兆円、営業利益800億円を目指します。
- その先、2035年には「デジタルマニュファクチャリング」「精機」を更に大きく伸ばしていくことを目指します。
- 足元は厳しい業績が続きますが、成果を出すことを重視した業務改革と経費抑制を進めて立て直し、各事業運営の成果を積み上げ、中計前半で2022年度から2023年度レベルまで業績を回復させ、後半で「デジタルマニュファクチャリング」「精機」が利益成長を牽引するという構図です。

## 2035年を見据えた収益ポートフォリオ計画

「映像」「ヘルスケア」「インダストリー」で安定、「デジタルマニュファクチャリング」「精機」で成長実現

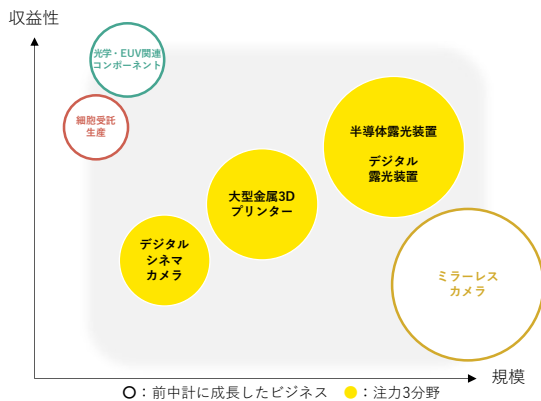


- 収益ポートフォリオの管理軸も、2035年を見据え、見直しています。
- 従来は縦軸に営業利益率、横軸に売上収益、バブルの大きさを営業利益額としていましたが、資本収益性と収益改善をより重視し、今回からこのグラフにお示ししますように、縦軸に事業ROIC、横軸に営業利益でポートフォリオを管理・運営してまいります。
- 映像、ヘルスケア、インダストリー事業で、事業ROICを意識した安定利益確保を実現し、デジタルマニュファクチャリングを利益貢献領域に成長させ、2035年を目指して精機事業を大きく成長させる。これがニコンの収益ポートフォリオ計画です。

## 収益源の多様化とバランスシートの強化

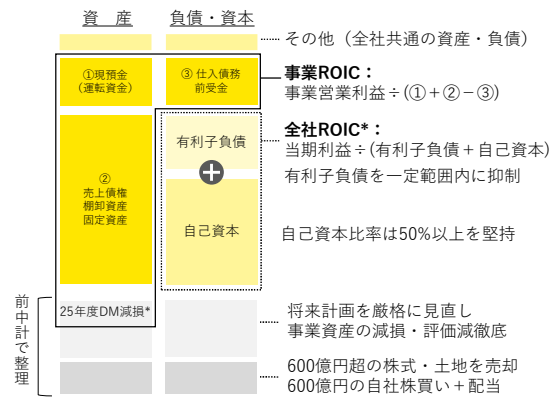
1. 注力3分野で一定の収益性と規模を実現し、顧客・収益源を多様化、キャッシュフローを安定化
2. 事業ROIC（資本収益性）・全社ROIC（財務規律）を部門評価・役員等の報酬とリンクさせ、統制強化

### 1) 2030年度までに成長を期待するビジネス



事業営業利益率で平均12%以上の安定達成を目指す

### 2) モニタリング対象の事業ROICと全社ROIC

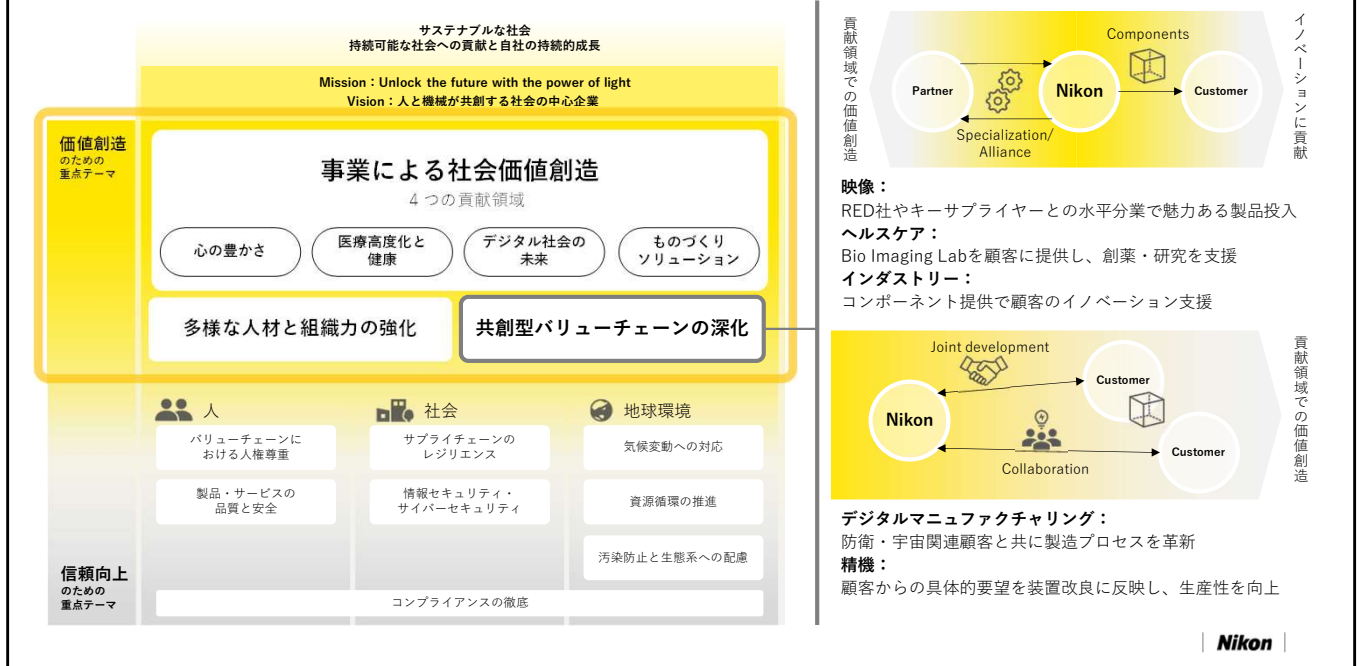


事業ROIC 平均15%以上、全社ROIC 7%達成を通じ、ROE 10%を目指す

\* 全社ROICの分母は、期初と期末の平均、\*2025年度 DM減損金額は、デジタルマニュファクチャリング(DM)事業ROICの分母に足し戻して管理

- スライド12の左側は、縦軸に収益性、横軸にビジネス規模、バブルサイズが利益規模をお示したグラフになります。
- 前回中計で収益の柱に成長したビジネス、ミラーレスカメラ、光学・EUVコンポーネント、細胞受託生産ビジネスに加え、先ほど説明した今回の注力3分野が成長することで、収益ポートフォリオ全体の改善につながっていきます。
- また右図に示した通り、資本収益性を追求するための事業ROICと、財務規律を重視した全社ROICを組み合わせ、随時モニタリングしていくことで経営判断の強化につながっていきます。

## サステナビリティ重視の経営 — 「価値創造のための重点テーマ」



貢献領域での価値創造

**映像：**  
RED社やキーサプライヤーとの水平分業で魅力ある製品投入  
**ヘルスケア：**  
Bio Imaging Labを顧客に提供し、創薬・研究を支援  
**インダストリー：**  
コンポーネント提供で顧客のイノベーション支援

貢献領域での価値創造

**デジタルマニュファクチャリング：**  
防衛・宇宙関連顧客と共に製造プロセスを革新  
**精機：**  
顧客からの具体的要望を装置改良に反映し、生産性を向上

- 事業を支える経営基盤に関しましては、引き続きサステナビリティ重視の経営を推進してまいります。特に今回は、価値創造のための重点テーマとして、前半でご説明した「4つの貢献領域」で事業による社会価値創造を目指すことを明確に謳った上で、それを実現する上で重要なものとして「人材・組織力」、そして「顧客・協力会社・サプライヤー等との共創」を掲げております。
- このうち「共創型バリューチェーンの深化」については、このスライドの右側に事例を紹介させていただいています。
- 我々ニコンは、環境、社会、人への取り組みを通じて、「長く信頼され、成長し続ける企業」であることを目指します。

## サステナビリティ重視の経営 — 「持続的成長を支える経営基盤」

### サステナビリティ重視の経営を支える各領域を推進

主な取り組み

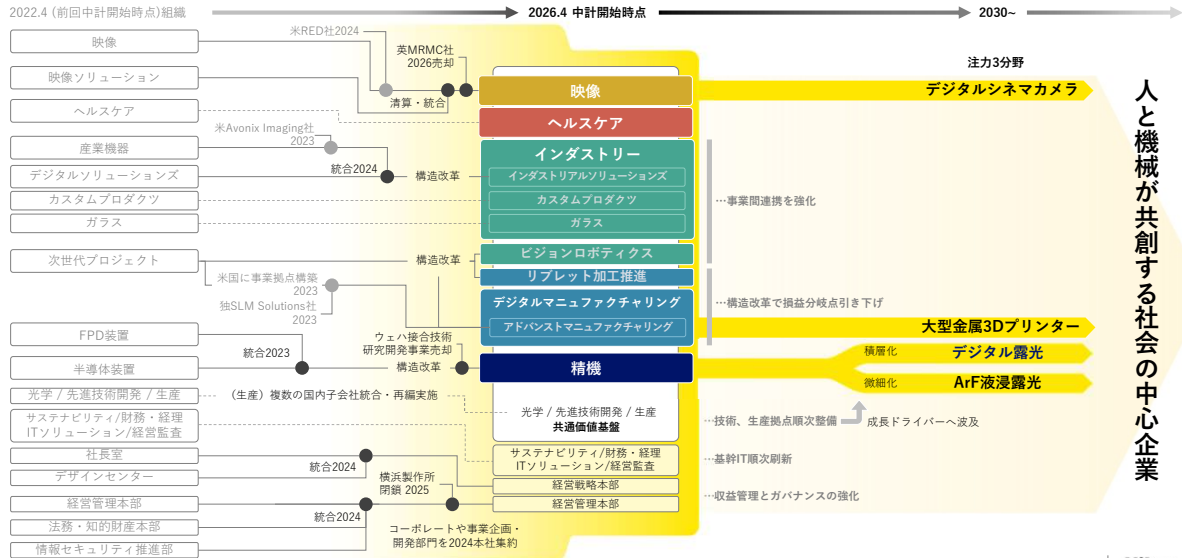
人的資本経営	価値創造を支える 「多様な人材と組織力を強化」	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューションエンジニアなど、組織の要として「活躍」する人材を「育成」するフェーズへ本格シフト（前中計では国内2,400名超「獲得」し、多様な知と経験を確保、年齢分布是正）</li> <li>2030年度女性管理職比率10%を目指す（現状約8%）</li> </ul>
ものづくり	全ての事業を支える 「変化に強いものづくり」	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化対応、需要変動に対応した効率的な生産拠点整備を推進（投資規模は1,000億円→700億円規模へ絞り込み）</li> <li>栃木ニコン新棟を皮切りに、多品種変量生産効率化や自動化推進で柔軟な生産体制と生産性向上を実現</li> <li>サプライヤー協業深化による高品質・低コストで安定的な生産を推進</li> </ul>
顧客・従業員重視のDX	顧客とデータにデジタルでつながり、新たな価値へ転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システム整備計画の策定、着手、優先順位の高い基幹システムから刷新</li> <li>AI・データ活用を促進を通じたビジネス改革（業務効率化、生産性向上、技術戦略）</li> </ul>
経営管理	強固な内部管理・コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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し、グローバルで管理強化</li> <li>子会社再編により組織をシンプル化・コストを最適化</li> <li>情報セキュリティの全社統制と回復力を強化</li> </ul>
サステナビリティ (信頼向上のための重点テーマ)	社会の期待に「信頼」で応える	<p>開示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高い外部評価の維持に努めると共に、各地域の非財務情報開示要請へも適切に対応</li> </ul> <p>人権</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーンにおける人権への取り組み強化</li> </ul> <p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度環境目標（事業所からの温室効果ガスを2022年度比57%削減）を前倒し達成済み</li> <li>温室効果ガス排出量の2050年度ネットゼロに向けて削減を加速</li> <li>2030年度再生可能エネルギー率100%を目指す</li> </ul>

Nikon

- そのためにもこのスライドでお示しする領域は、「持続的な成長を支える経営基盤」と考え、実行してまいります。
- ポイントは①人的資本の「獲得」から「育成」への本質的転換、②変化に強いものづくりと、それに向けた生産拠点整備、③顧客・従業員を重視したビジネス改革のためのデジタルトランスフォーメーション、④統制の効いたグローバルガバナンスとレジリエントな情報セキュリティ強化、⑤社会からの信頼に応える誠実な情報開示と、人権や環境対応の取り組み加速、この5点です。
- 厳選した投資と専門人材の投入・育成により、実行力と統制を同時に高めていきます。

## 組織体制の最適化

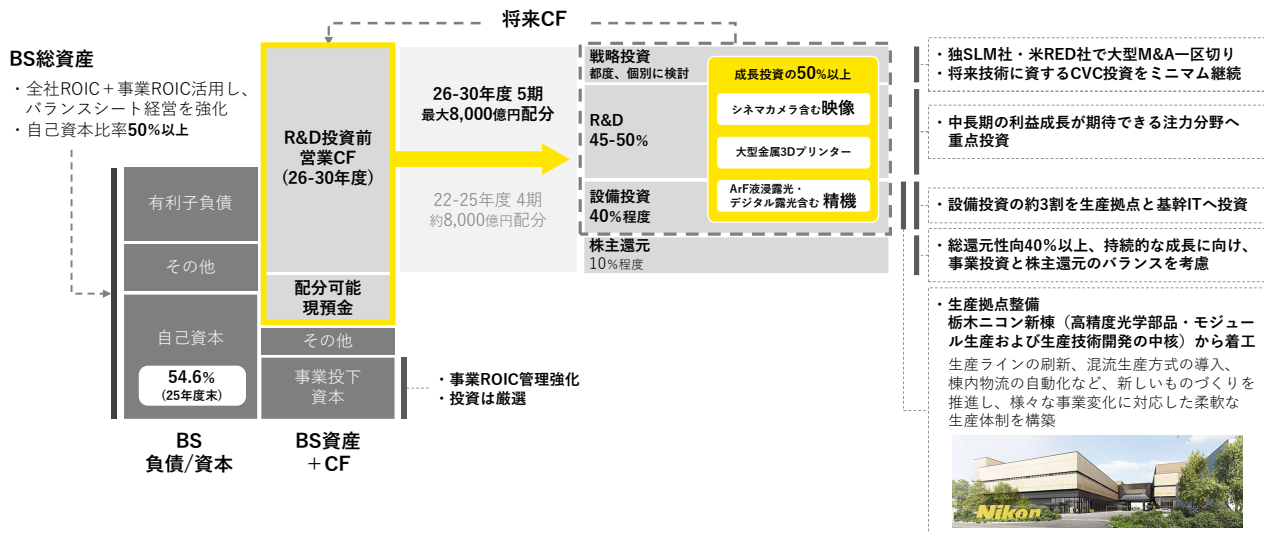
注力3分野に経営資源を集中、合理化を更に進め、提供価値強化とコストダウンを同時追求



- 組織については、これまでも見直しを進めて参りましたが、さらに最適化・シンプル化を進め、伸ばす領域に人・技術・投資を集中し、競争力を高めていく体制を整備していきます。
- 機能集約、事業の統合・構造改革、事業間連携強化などを通じて、意思決定のスピードや損益分岐点を改善し、提供価値強化とコストダウンにつなげていきます。

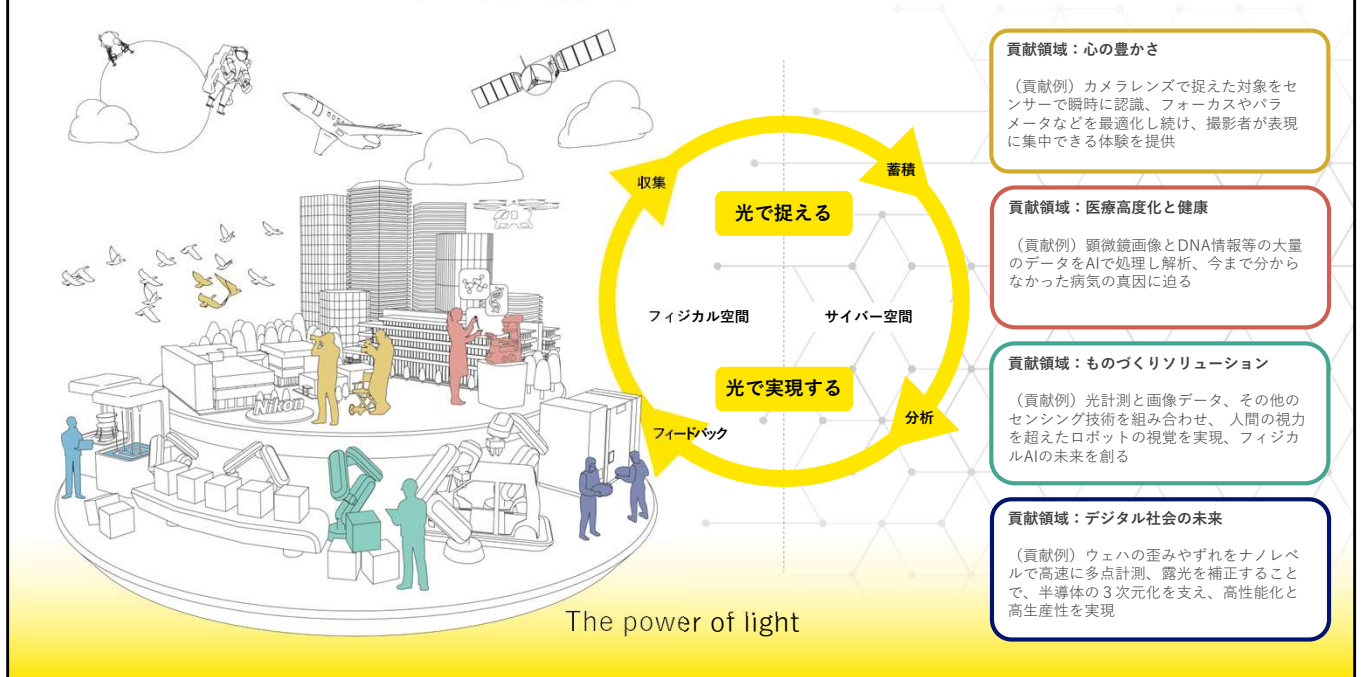
## 資本配分

資本効率と財務健全性を意識し、9割を成長投資へ、うち5割超を注力分野を擁する3事業へ配分、中長期の収益向上を実現し、株主還元の更なる充実を図る



- 資本配分については、前中計で大きな割合を占めておりました戦略投資、これはドイツのSLM社や米国のRED社のM&Aで一区切りとし、また研究開発や生産設備、IT投資等も厳選した上で、26～30年度の5年間で最大8,000億円を配分します。
- その9割を成長投資に、さらにその中の5割超を注力3分野に集中させることで、中長期の収益を底上げするとともに、総還元性向40%以上を掲げる株主還元の更なる充実を目指します。
- 同時に、自己資本比率は50%以上を維持し財務の健全性を意識して、経営を推進してまいります。

## フィジカルとサイバー空間を光で繋ぎ、「人と機械が共創する社会」に貢献



- このスライドは、ニコンが今後どういう会社を目指すのかを、具体的にイメージしていただくために作成しました。
- ニコンの価値提供の中心はやはり「光技術」です。そしてビジョンは「人と機械が共創する社会の中心企業」であり、それをあるべき姿として描いています。
- ではどのようにして、「ニコンは社会の中心」と言われる企業を目指すのか、そのキーワードは、「“光”でフィジカルとサイバー空間をつなぐ」という概念です。
- 現実空間、即ちフィジカル空間のモノやコトを光で捉え、データ化してサイバー空間に送り込み、そこでデータが蓄積され、分析された上で、新たな価値が生み出され、フィジカル空間に光技術も活用しながらフィードバックされる。
- 「人と機械の共創」はまさに「フィジカルとサイバーの共創」であり、その循環の主役、中心的役割を担うのがニコンが得意とする「光」であり「光技術」です。
- スライド右側には各事業領域でのサイバーフィジカルフュージョン、言い換えるとデータがリアルとデジタルの間を循環することで、実世界、すなわち現実を動かす仕組みの代表例を記載しています。



Mission

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

光の可能性に挑み、未来を変える

Vision

**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拓き、豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

- 我々ニコンのMission、すなわち存在意義は、「Unlock the future with the power of light」であり、Vision、目指すべき未来像は「人と機械が共創する社会の中心企業」です。
- このビジョンの実現を目指し、安定利益創出と企業価値最大化を両立する収益ポートフォリオを構築し、ROICを重視した資本配分を着実に実行しながら、光を核にした技術や事業を粘り強く開発してまいります。
- 引き続き、皆さまのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。
- ご清聴ありがとうございました。



## 映像表現の可能性を拡げ、世代を超えた世界中のファンから圧倒的な支持を獲得

## 事業の位置づけ

安定利益創出

## 事業環境／顧客ニーズ

性能のみならず、**情緒価値**や**体験価値**を重視するニーズがますます高まり、静止画のステップアップ層・若年層が増加、**クリエイター** **動画市場の裾野が拡大**

## 主な取り組み

## 22-25中計

- 顧客の拡大
- ミラーレスカメラ（Zマウント）のラインアップ拡充により、既存ユーザーの買い替え促進
  - 各地・デジタルマーケティング強化により、**新興国や若年層の新規ユーザー獲得**

- 提供価値の強化
- ミラーレスカメラはフラッグシップモデル**Z9の先進機能を他機種に展開**し、ユーザー満足度や市場ポジションを改善
  - Zマウント専用レンズも**50種類以上へ**
  - 米RED社買収により動画市場に本格参入**、ニコンとREDのシナジーによる「Z CINEMA」シリーズ始動

## 事業ビジョン

光とともに心を豊かに

## 収益計画

	26年度	28年度	30年度
売上収益	3,030億円	3,600億円	3,800億円
営業利益	160億円	340億円	370億円
営業利益率	5.3%	9.4%	9.7%
事業ROIC			15-20%

## 26-30中計

- アプリケーション提供や1 to 1マーケティングの強化で顧客に合ったレンズ買い増しや**ステップアップ需要を喚起**し、収益性を改善
- 米RED社のシネマ業界でのネットワークや販売チャネルを活用し、ニコンのシネマカメラメーカーとしての**ブランドを再構築**

- 基本性能向上や、ヘリテージデザインなど情緒的価値に関する提案強化
- 製品ポートフォリオを強固にし、多様化する顧客に対応、「Z CINEMA」シリーズでは、**ニコンとREDの強みを組み合わせたデジタルシネマカメラ開発**、シネマレンズ追加でシステム価値向上、Zマウントレンズは**30年度までに80種類以上へ**

## 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

## 事業の位置づけ

安定利益創出

## 事業環境／顧客ニーズ

医療・創薬研究の高度化により、**大量画像取得+多角的解析**のニーズが高まり、**自動化、AI活用含め、ワークフロー効率化**のための**一体ソリューション**需要が拡大

## 主な取り組み

## 22-25中計

## 顧客の拡大

- ライフサイエンスは民間企業展開を進め、創薬分野で基盤拡大
- アイケアは米国検眼医市場を軸に、世界トップシェア堅持
- 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プロジェクトを獲得、**国内有数のCDMO事業基盤を確立**

## 提供価値の強化

- 日米欧のNikon BioImaging Labを通じ、**先端イメージング技術による創薬・研究支援をグローバルに展開**
- アイケアでは検眼医の診療効率・診断精度向上に貢献するソリューション提供を継続
- 細胞受託生産では、米主要顧客からの技術移管が完了、国内一貫生産体制を確立し、安定供給に貢献

## 事業ビジョン

光の力で生命の未来を照らす

## 収益計画

	26年度	28年度	30年度
売上収益	1,270億円	1,350億円	1,500億円
営業利益	60億円	130億円	200億円
営業利益率	4.7%	9.6%	13.3%
事業ROIC			10-15%

## 26-30中計

- ライフサイエンス（売上5割強）は**アカデミア・民間R&Dを軸に、創薬・製薬プロセス全体**を支える提案を強化
- アイケア（売上の約4割）は超広角・高解像技術と品質向上により**診断価値を強化**
- 細胞受託生産（売上約1割）は、国内外有力顧客の獲得追求を継続

- ライフサイエンスとアイケアは、**ワークフローの効率化や自動化、診断支援**を支える新しいアプリケーションを拡充
- 細胞受託生産は**需要拡大に対応した生産体制強化**
- 既存保有技術（先端光学・定量細胞評価）のノウハウを活用し、**各ビジネスのソリューションと連携を強化**

顧客のイノベーションを支えながら、顧客とともに成長

事業の位置づけ

安定利益創出

事業環境／顧客ニーズ

進化の進む半導体、航空・宇宙・防衛産業において、  
新たな“ものづくりソリューション”ニーズが増大、  
ニコンの高性能な光学ソリューションに顧客の期待が高まる

主な取り組み

22-25中計

- 顧客の拡大**
- 光学コンポーネントは、30社超獲得した新規顧客や半導体関連メーカーへ安定供給
  - EUV関連コンポーネントは高まる顧客需要に対応
  - X線/CT検査装置は、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

- 提供価値の強化**
- 光学コンポーネントは、高性能品を開発、提供
  - EUV関連コンポーネントは生産能力を増強
  - X線/CT検査装置は関連子会社の清算・再編などを含む抜本的な構造改革、装置プラットフォーム刷新、受託計測サービス強化

事業ビジョン

光で繋げるソリューション

収益計画

	26年度	28年度	30年度
売上収益	840億円	950億円	1,100億円
営業利益	120億円	160億円	220億円
営業利益率	14.3%	16.8%	20.0%
事業ROIC			30-35%

26-30中計

- 光学部品や光学コンポーネントは、獲得案件の量産移行や交換需要にタイムリーに対応
- EUV関連コンポーネントは顧客伴走型支援を通じた新規需要の創出
- 完成品・サービス・コンポーネントの一体提供と海外クロスセル強化で顧客に最適な方法で事業を展開
- 光学コンポーネントは更なる高性能品や高耐久部材を開発
- EUV関連コンポーネントは需要回復と安定成長に向けて、次世代機の開発を推進
- インダストリー関連事業部間の連携強化により、ビジネスの選択と集中、顧客対応向上、運営効率化を推進

## 光応用技術で、モノづくりの世界に革新をもたらす

## 事業の位置づけ

企業価値最大化に挑戦

## 事業環境／顧客ニーズ

拡大する防衛・宇宙・航空産業を中心に、新たな“ものづくりソリューション”ニーズが増大、高い生産性を実現した大型金属3Dプリンターの用途が拡大し、鋳造・鍛造を徐々に代替

## 主な取り組み

## 22-25中計

- 顧客の拡大
- 独SLM社買収と事業拡大で、**600社超の顧客基盤獲得**  
24年度はPBF方式でトップシェア獲得（中国市場除く）
  - 市場の減速・分断で**市場の成長は鈍化**、防衛・宇宙・エネルギー以外の成長が停滞、事業計画を大幅に見直し

- 提供価値の強化
- アプリケーション開発子会社を徹底活用し、注力顧客のニーズに応える**独自の金属加工プロセスを開発**
  - 市場成長の鈍化を踏まえ、バランスシートを厳格評価、**最新の事業計画に基づき、最適な事業構造へ改革断行**、更にリーナな体制へ

## 事業ビジョン

光を操りものづくりを革新

## 収益計画

	26年度	28年度	30年度
売上収益	340億円	450億円	700億円
営業利益	-40億円	10億円	100億円
営業利益率	-11.8%	2.2%	14.3%
事業ROIC*			5-10%

## 26-30中計

- 装置拡販に向けて、顧客のプロセス開発を支援、防衛、宇宙、航空、エネルギー、自動車市場のビジネス拡大
- 米国防衛など**先端の金属加工ニーズを抱える顧客を拡大**
- 戦略顧客との連携・情報共有強化**で商談や出荷管理を強化

- 新たな機種やアプリケーションの開発、顧客が集積する米国生産拡大**
- ニコンの光利用技術をSLMのプラットフォームへ統合・展開
- DED方式は**高速高精度の補修**やPBF方式との**組み合わせ造形**に注力
- 顧客と共創強化+PBF方式注力+固定費削減で**26年度 SLM社黒字化**、**27年度 事業黒字化**へ

\* デジタルマニュファクチャリングの事業ROIC分母には、2025年度の減損損失906億円を足し戻して管理

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

事業の位置づけ

企業価値最大化に挑戦

事業環境／顧客ニーズ

生成AIの急速な普及により、半導体の**高速処理・低消費電力化**を実現する「**微細化・積層化・高精度化**」と「**アドバンスドパッケージング**」の重要性は一層高まり、**露光装置の需要は中長期で拡大**

主な取り組み

22-25中計

- 顧客の拡大**
- 半導体は、米主要顧客ビジネスが大幅縮小、**国内・アジア中心に顧客拡大**も、受注規模は不十分であることが継続課題、
  - FPDは業界の主要ディスプレイメーカーの取引拡大

- 提供価値の強化**
- 半導体はArF液浸露光装置からi線露光装置まで、**生産性向上や安定稼働を実現した新モデルを投入**
  - FPDは解像度及び生産性を向上させた新モデルを投入
  - フレキシブル基材の上に電子デバイスを作製する Roll to Roll マスクレス 露光装置を開発

事業ビジョン

光×精密を極めデジタル社会を支える

収益計画

	26年度	28年度	30年度
売上収益	1,880億円	2,550億円	2,900億円
営業利益	120億円	230億円	330億円
営業利益率	6.4%	9.0%	11.4%
事業ROIC			30-35%

26-30中計

- 半導体は収益性改善に向けて、**複数の主要半導体メーカー向け現行機ビジネス拡大に注力**、現地サポート体制も強化
- 高解像かつ大型基板に対応した**後工程向けデジタル露光装置で新規顧客を開拓**
- FPDは高精細パネル需要に応え、**トップシェア堅持**

- 半導体は**顧客のニーズを反映し、ArFドライおよび液浸露光装置の生産性を向上**
- FPDはUV-LED光源など、**高精細と生産性を両立した提案を強化**、顧客のランニングコストや環境負荷を軽減

## 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。