



Nikon
100th
anniversary

第153期 定時株主総会

2017年6月29日

株式会社 **ニコン**

企業集団の現況

A yellow grid pattern on the floor, receding into the distance, creating a sense of depth. A horizontal yellow line is positioned above the grid, just below the title.

第153期の全般の概況



米国・欧州

堅調な個人消費が継続



緩やかな回復基調

日本

設備投資や
個人消費において
持ち直しの動きが継続



総じて緩やかな
回復基調

第153期の全般の概況



精機事業



半導体関連分野

設備投資は堅調に推移

FPD関連分野

**設備投資は中小型
パネル用を中心に活況**

第153期の全般の概況



映像事業



レンズ交換式
デジタルカメラ市場

コンパクト
デジタルカメラ市場



縮小傾向が継続

第153期の全般の概況



インストルメンツ事業

マイクروسコープ^o関連分野



米国での公共予算の
執行遅延の影響等



全体として低調に推移

第153期の全般の概況



インストルメンツ事業

産業機器関連分野



市況回復の遅れ



設備投資は低調に推移

第153期の全般の概況



メディカル事業



網膜画像診断機器市場



世界的に堅調に推移

事業別の概況

A yellow grid pattern on the floor, receding into the distance, creating a sense of depth. A horizontal yellow line is positioned above the grid, just below the title.

精機事業の概況

- 半導体露光装置分野
- FPD露光装置分野

半導体露光装置分野



NSR-S322F



NSR-S631E

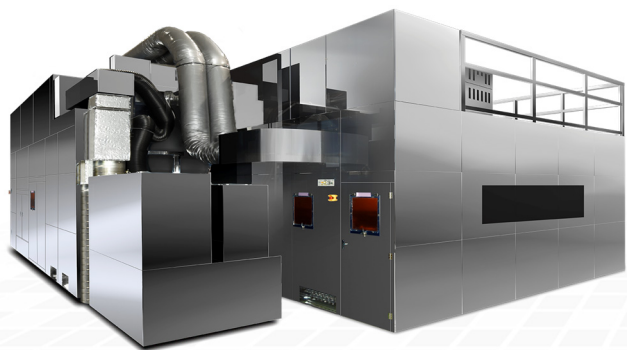
ArFスキャナー
NSR-S322F

最新型ArF液浸スキャナー
NSR-S631E



販売台数を伸ばす

FPD露光装置分野



FX-68S

- 中小型パネル用

大幅に販売台数を伸ばす

最新装置も順調に受注を獲得

全体の販売台数



前年同期比で倍増

精機事業の概況



連結売上高

2,476億円

前年同期比

+38.4%

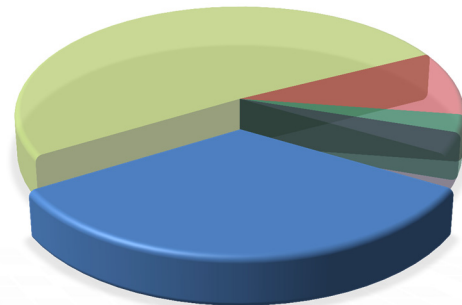
連結営業利益

510億円

前年同期比

+431.0%

連結売上高構成比



33.1%

映像事業の概況

- レンズ交換式デジタルカメラ
- コンパクトデジタルカメラ

レンズ交換式デジタルカメラ



D750



D7200

- 中高級機の販売
堅調に推移
- 市場縮小や昨年の熊本地震による
調達先被災の影響



販売台数は減少

コンパクトデジタルカメラ



COOLPIX P900



COOLPIX B500

- 高付加価値製品
好調に推移
- 市場が大きく縮小し、
熊本地震による影響も加わる



販売台数は大幅に減少

映像事業の業績



連結売上高

3,830億円

前年同期比

▲26.4%

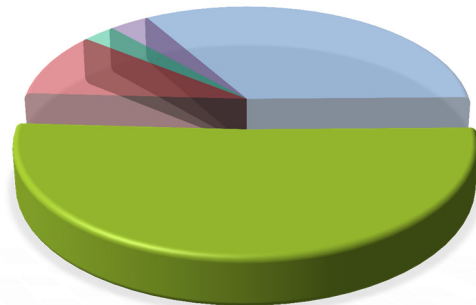
連結営業利益

277億円

前年同期比

▲39.4%

連結売上高構成比



51.1%

インストルメンツ事業の概況

- マイクロスコープ分野
- 産業機器分野

インストルメンツ事業の概況



マイクروسコープ分野



研究用倒立顕微鏡
ECLIPSE Ti2

- 欧米における関連予算執行の遅れと為替の影響で減収
- コスト削減
生物顕微鏡の収益性向上
- 幹細胞事業等の育成に向けた先行投資を増加

全体としては減益

産業機器分野



NEXIV VMZ-R4540

- CNC画像測定システム
NEXIVシリーズ
売上げを伸ばす
- 半導体検査装置が国内で低調
- 欧米で為替の影響



全体としては減収減益

インストルメンツ事業の業績



連結売上高

734億円

前年同期比

▲4.9%

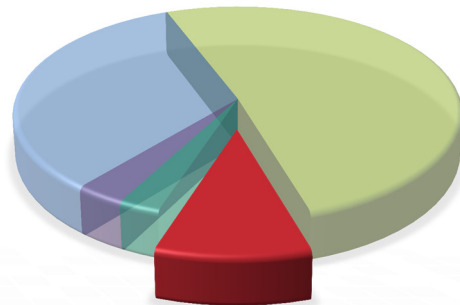
連結営業利益

3億円

前年同期比

▲87.6%

連結売上高構成比



9.8%

メデイカル事業の概況

A green grid pattern that recedes into the distance, creating a perspective effect. A horizontal green line is positioned above the grid, just below the title.

メディカル事業



網膜画像診断機器
California

- 網膜画像診断機器が
北米、欧州を中心として
堅調に推移



売上げを伸ばす

メディカル事業の業績



連結売上高

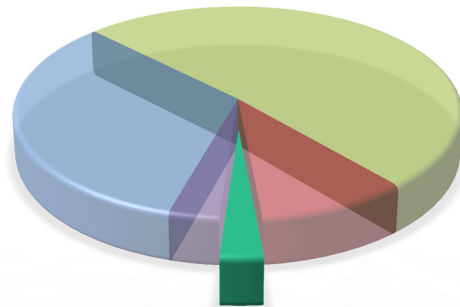
202億円

連結営業利益

▲45億円

※メディカル関連の新事業への先行投資等の影響により、営業損失

連結売上高構成比



2.7%

その他の事業の概況

- カスタムプロダクツ事業
- ガラス事業

その他の事業の概況



カスタムプロダクツ事業

- 固体レーザーが減収
- 宇宙関連
売上げを伸ばす

ガラス事業

- FPDフォトマスクの
高精度基板及び光学部品
拡販を推進



前期並みの収益を確保

その他の事業の業績



連結売上高

244億円

前年同期比

+0.1%

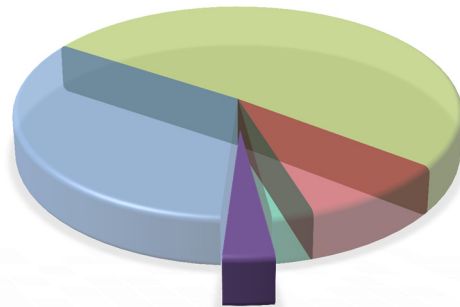
連結営業利益

49億円

前年同期比

+7.5%

連結売上高構成比



3.3%

第153期の業績



連結売上高

7,488億円

▲8.6%



連結営業利益

509億円

60.8%



連結経常利益

543億円

43.5%



親会社株主に帰属する
当期純利益

▲71億円

—%



※構造改革関連費用 533億円 を計上

設備投資の状況



設備投資の総額

322億円

精機事業

75億円

映像事業

70億円

インストルメンツ事業

24億円

メディカル事業

5億円

その他の事業

104億円

- F P D露光装置の増産
- 光学部品の生産機能強化・集約



栃木ニコンに新棟建設

当事業年度末現在の長期借入金残高

847億円

前事業年度末比：+376億円

「企業集団の現況」のその他の事項

招集通知 **18**ページから**23**ページに記載

「会社の現況」

招集通知 **24**ページから**35**ページに記載

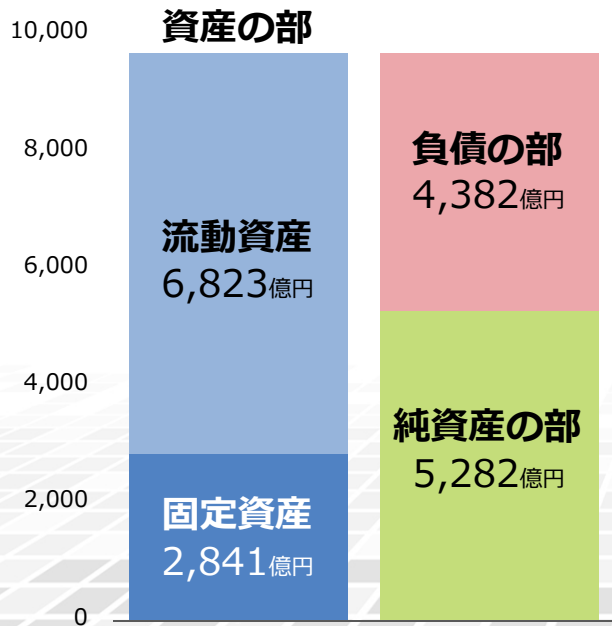
第153期 連結計算書類

A large yellow grid pattern on the bottom half of the page, with lines receding into the distance to create a perspective effect.

連結貸借対照表

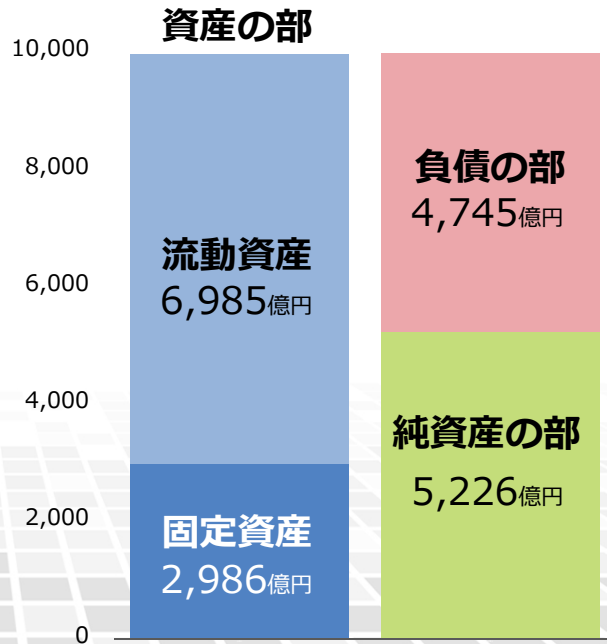


9,665億円



152期

9,972億円



153期

連結損益計算書



連結売上高

7,488億円

▲8.6%



連結営業利益

509億円

60.8%



連結経常利益

543億円

43.5%



親会社株主に帰属する
当期純利益

▲71億円

—%



※構造改革関連費用 533億円 を計上

連結株主資本等変動計算書

招集通知 **38**ページに記載

連結注記表

当社ウェブサイトに掲載

単体計算書類

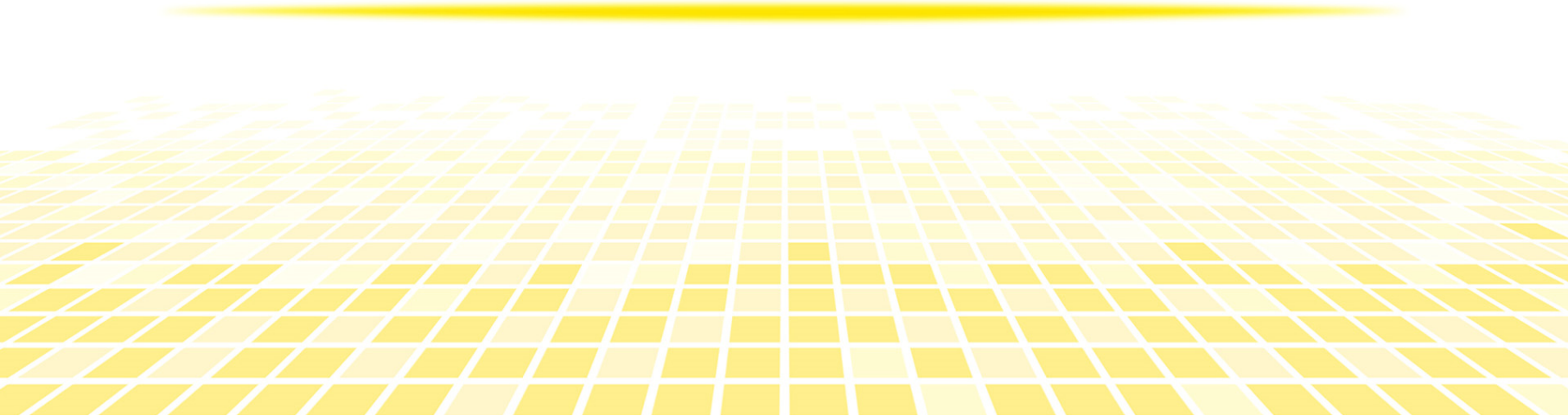
招集通知 **39ページ**から**41ページ**に記載

個別注記表

当社ウェブサイトに掲載



構造改革



構造改革の背景



半導体装置事業

黒字化の目処が
立たない

映像事業

想定以上に
市場縮小が進行

成長事業

期待通りの
進捗ではない

市場環境の変化や構造的問題を受け、売上成長を目指した戦略から
収益重視の戦略へ転換する必要がある

財務基盤が健全な今のうちに、
ニコングループ全体で「攻めの構造改革」の断行を決定

売上成長を目指した中期経営計画2015年度版の継続は断念

構造改革の狙いと基本方針



狙い

ニコ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

収益性の改善・向上を
目的とした「選択と集中」

開発・販売・生産体制を
グローバル規模で最適化

本社機構スリム化

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
ガバナンス体制の強化

構造改革のポイントと進捗

A yellow grid pattern that recedes into the distance, creating a sense of depth. A horizontal yellow line is positioned above the grid, just below the title.

構造改革のポイントと進捗



半導体装置事業

環境認識

- **これまでの戦略**
ArF液浸露光装置の販売台数増による売上拡大
- **競合に総合力で勝ることができず、結果として受注に至らなかった在庫の廃棄・評価減と、ArF液浸開発費の負担が収益悪化の主要因**

構造改革のポイントと進捗



半導体装置事業

ポイント

- ArF液浸事業戦略の見直しによる速やかな止血
- 配置転換等を含む1,000名規模の人員適正化で、液浸等既存事業の固定費を削減
- 2018年3月期には、半導体装置事業で黒字化を目指す

現在までの進捗

- 事業体質の変革に向け、従業員の配置転換含めた適正化完了
- 開発費削減、採算重視を徹底した生産・販売体制への転換を推進
- 棚卸資産の水準も適正化

構造改革のポイントと進捗



映像事業

環境認識

- 売上げを重視したフルラインアップでの製品展開
- 市場規模が縮小する中で、事業としての構造転換が進まず

構造改革のポイントと進捗



映像事業

ポイント

- 高付加価値製品への「選択と集中」
- 高収益体質の実現に向け、開発や販売体制、生産体制を最適化
- 配置転換等を含む国内350名規模の人員適正化で固定費を削減

現在までの進捗

- 国内従業員の配置転換含めた適正化完了
- 市場縮小下でも適正な利益率確保のため、コスト構造の見直しに着手

構造改革のポイントと進捗



本 社 機 構

ポ イ ン ト

- 全社構造改革の一環としてスリム化
- 本社部門・その他で配置転換等を含む200名規模の人員適正化で固定費を削減

現在までの進捗

- 本社従業員の配置転換含めた適正化がほぼ完了
- 組織の効率化を引き続き検討

構造改革のポイントと進捗



光学集約

ポイント

- 光学設計・生産機能の強化
社内各部門に分散している光学設計・生産機能を集約



現在までの進捗

- 栃木ニコンへの光学生産集約
機能強化のための組織・業務統合が進捗
- 光学本部を設立し、光学製品開発・設計機能を集約

構造改革のポイントと進捗



経営体質改善

ポイント

- 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
- ガバナンス体制の強化

現在までの進捗

- ROE（株主資本利益率）、ROIC（投下資本利益率）に基づいた新たな事業パフォーマンス管理プロセスの運用を開始
- ガバナンス体制の強化は、今後検討を本格化

構造改革によるインパクト



2016年11月発表

2017年3月期末

一時費用

2017年3月期中 480億円

2017年3月期中533億円

固定費
削減効果

2018年3月期 年間ベース
200億円

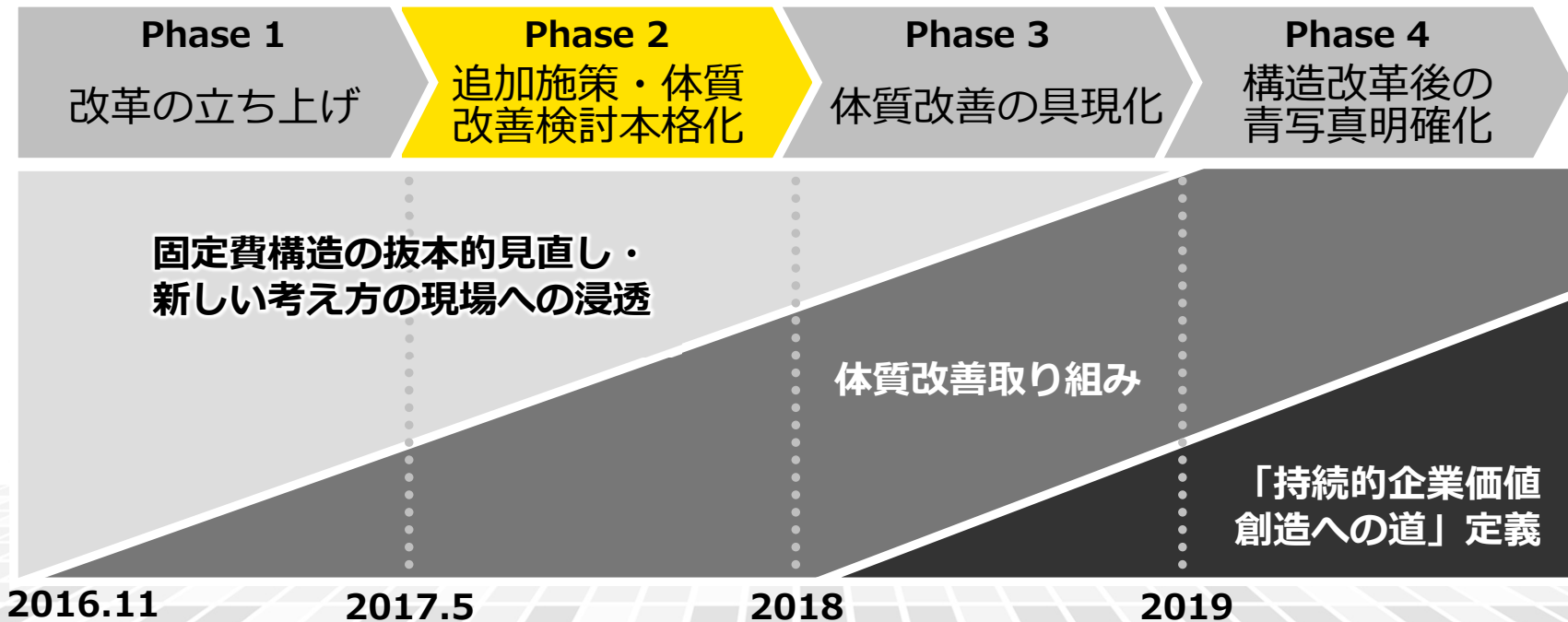
200億円の固定費削減は
計画どおり達成の見込み

人員削減
規模

2017年3月期中に1,000名
規模（除く、配置転換等）
国内で希望退職を募集予定

1,143名が応募し、
2017年3月末で退職

構造改革のロードマップ



中期的にROE 8%以上を持続的に達成できる体質へ転換

第2フェーズの経営方針



1

半導体装置事業の「黒字化実現」

過去の拡大方針から収益重視方針へ完全に転換、黒字体質を定着させる

2

映像事業の「収益モデル強化」

市場縮小下でも適正な利益率を確保できる収益構造を目指し、中長期のロードマップを策定、コスト構造を見直し

3

「経営体質改善」に本格的に着手

新しい仕組みへの変革、取り組みを本格化



Nikon (th)
100
anniversary

NIKON CORPORATION