



# 2021年3月期決算報告 中期経営計画(2019~2021年度)進捗報告

2021年5月13日

株式会社 

1. 2021年3月期決算報告

2. 2022年3月期 通期見通し

3. 中期経営計画進捗

**売上収益**  
**4,512億円**

- **前年比： 1,398億円減**
  - **映像事業**：ミラーレス拡販による増収も、市場縮小にコロナ影響が加わり、約750億円の減収
  - **精機事業**：半導体露光装置は主要顧客の投資一巡により減収、FPD装置事業は装置据付を7月から再開したものの、上期のコロナ影響が大きく減収、事業全体で約600億円の減収

**営業利益**  
**▲562億円**

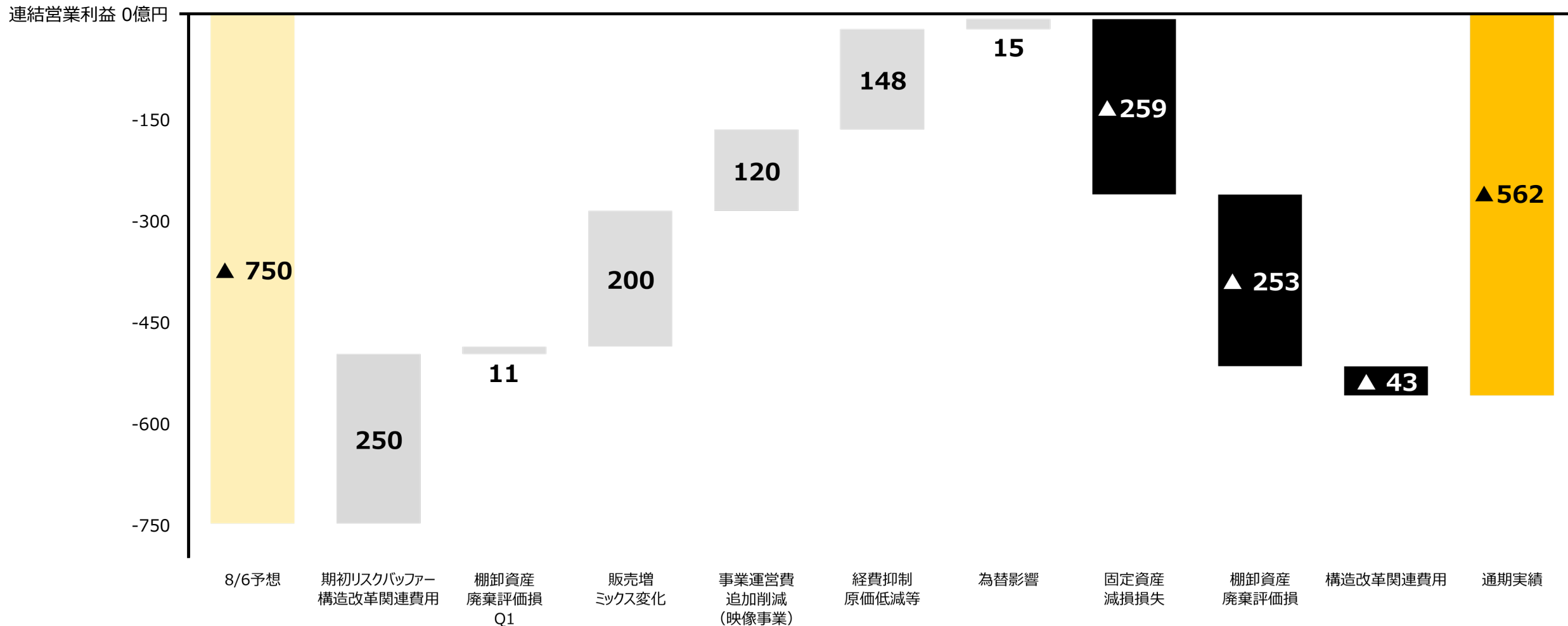
- **前年比： 629億円減**
  - 構造改革費用、固定資産減損や棚卸廃棄・評価損の一時費用556億円を除く営業赤字は限定的
  - Q4は固定資産の減損と棚卸資産の廃棄・評価損を約150億円計上したが、映像事業やヘルスケア事業での増収や各事業での経費削減等の効果により赤字幅縮小

**当期利益**  
(親会社の所有者に帰属)  
**▲344億円**

- **前年比： 420億円減**

営業利益▲562億円・当期利益▲344億円 (20/8/6予想：営業利益▲750億円・当期利益▲500億円)

# 2021年3月期 通期：20/8/6予想からの営業利益の変化と特殊要因の内訳



当初の厳しい見立てを販売増、事業体質の改善により補うも、一時費用の計上により500億円を超える営業損失

# 2021年3月期 通期：固定資産減損、棚卸廃棄・評価損、構造改革費用



	Q1	Q2	Q3	Q4	合計
固定資産減損	—	187億円	—	72億円	259億円
棚卸資産 廃棄・評価損	11億円	107億円	55億円	80億円	253億円
構造改革費用	3億円	10億円	6億円	24億円	43億円
合計	14億円	304億円	61億円	176億円	556億円

通期、一時費用（固定資産減損、棚卸廃棄・評価損、構造改革費用）を556億円計上

注：前回までの説明の一時費用は、Q2～Q3の固定資産減損、棚卸資産廃棄・評価損の合計を指す

# 2021年3月期 通期：連結売上収益・損益



単位：億円	20年3月期 実績	前回予想 (2/4)	21年3月期 実績	前年比	前回予想比
売上収益	5,910	4,500	<b>4,512</b>	▲1,398	+12
営業利益	67	▲650	<b>▲562</b>	▲629	+88
営業利益率	1.1%	▲14.4%	▲12.5%		
税引前利益	118	▲600	<b>▲453</b>	▲571	+147
税引前利益率	2.0%	▲13.3%	▲10.0%		
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	76	▲420	<b>▲344</b>	▲420	+76
当期利益率	1.3%	▲9.3%	▲7.6%		
FCF	▲48	—	<b>229</b>	+277	—
為替：USドル	109円	106円	<b>106円</b>	▲17	+37
ユーロ	121円	121円	<b>124円</b>	+8	+6
				売上収益への影響	
				営業利益への影響	

一時費用等の影響で各利益が赤字の中、事業自体は順調に推移し、すべての損益項目で前回予想を上回る

# 2021年3月期 通期：セグメント別業績

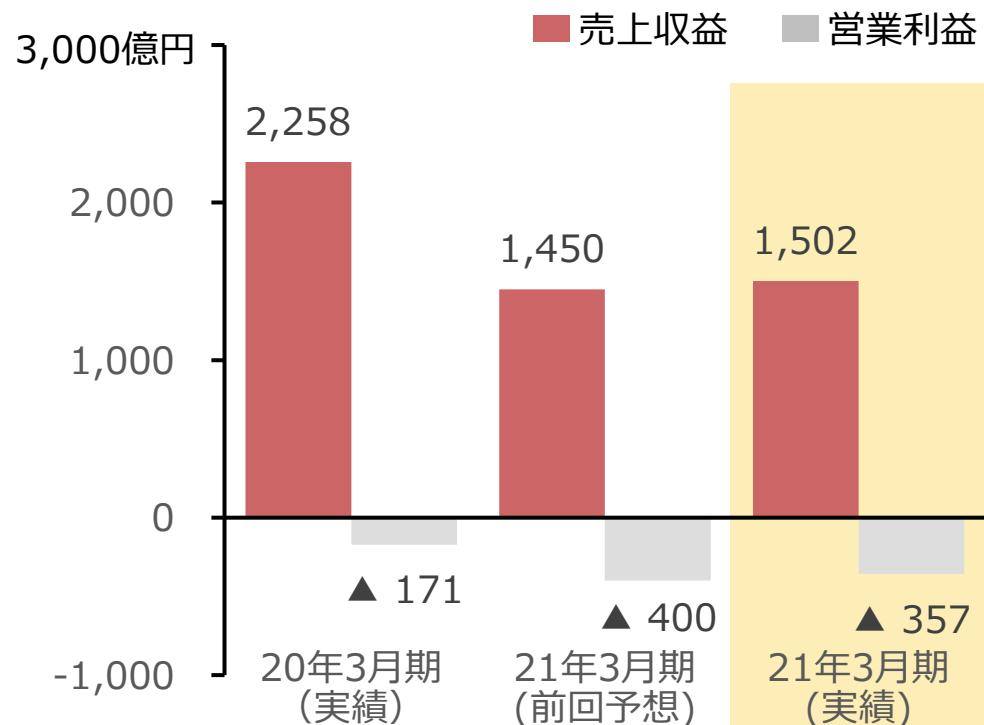


単位：億円		20年3月期 実績	前回予想 (2/4)	21年3月期実績	前年比	前回予想比
映像事業	売上収益	2,258	1,450	<b>1,502</b>	▲33.5%	+3.6%
	営業利益	▲171 (▲144)	▲400 (▲350)	<b>▲357</b> (▲322)	▲186億円	+43億円
精機事業	売上収益	2,450	1,900	<b>1,847</b>	▲24.6%	▲2.8%
	営業利益	480 (480)	40 (40)	<b>14</b> (14)	▲466億円	▲26億円
ヘルスケア事業	売上収益	620	600	<b>628</b>	+1.3%	+4.7%
	営業利益	▲24 (▲24)	▲40 (▲40)	<b>▲30</b> (▲30)	▲6億円	+10億円
産業機器・その他	売上収益	580	550	<b>533</b>	▲8.1%	▲3.1%
	営業利益	18 (18)	▲20 (▲20)	<b>▲26</b> (▲19)	▲44億円	▲6億円
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	▲236 (▲219)	▲230 (▲230)	<b>▲161</b> (▲161)	+75億円	+69億円
連結	売上収益	5,910	4,500	<b>4,512</b>	▲23.7%	+0.3%
	営業利益	67 (112)	▲650 (▲600)	<b>▲562</b> (▲519)	▲629億円	+88億円

注：営業利益の（ ）内数値は、構造改革関連費用を除いた値

各セグメントに配賦されない全社損益には20年3月期に▲21億円のセグメント間取引消去および38億円の遊休地売却益、21年3月期に+25億円のセグメント間取引消去を含む

# 2021年3月期 通期：映像事業



## レンズ交換式デジタルカメラ (万台)

市場規模	792	530	552
ニコン	162	85	84

## 交換レンズ (万本)

市場規模	1,337	880	911
ニコン	265	140	135

## コンパクトデジタルカメラ (万台)

市場規模	619	350	343
ニコン	84	25	26

### ● 売上収益：前年比756億円減収（前回予想比52億円増収）

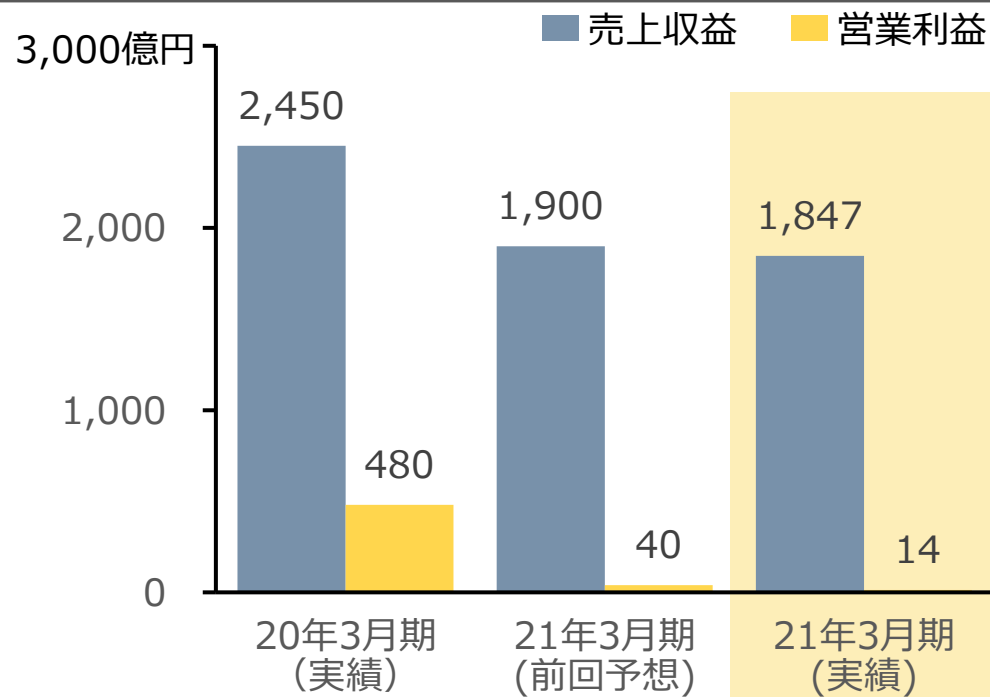
- 市場縮小に加え、コロナ影響により販売台数は大幅に減少  
プロ・趣味層向けモデルへのシフトを進め、販売単価は上昇
- ミラーレスカメラを6モデル、ミラーレスカメラ用レンズを18本まで拡充、ミラーレスはボディ・レンズ共に販売台数を伸ばし、増収
- Q3に続き、Q4もカメラ市場の回復基調や当社ミラーレス新製品 Z 6II/Z 7 IIの販売好調が継続

### ● 営業利益：前年比186億円減益（前回予想比43億円増益）

- 事業運営費は120億円の前倒しを含め270億円削減  
過去2年の累計削減額520億円  
中計期間中の総額630億円削減は順調に進展
- 一時費用237億円を除く営業利益は▲120億円

注：一時費用237億円は、固定資産減損損失163億円、棚卸廃棄・評価損38億円と構造改革費用35億円の合計。





## FPD露光装置販売台数 (台)

市場規模 (CY19/20)	20年3月期 (実績)	21年3月期 (前回予想)	21年3月期 (実績)
市場規模 (CY19/20)	90	52	52
ニコン	27	28	29

## 半導体露光装置販売台数 (新品/中古、台)

市場規模 (CY19/20)	20年3月期 (実績)	21年3月期 (前回予想)	21年3月期 (実績)
市場規模 (CY19/20)	280	305	330
ニコン	34/11	17/10	16/11

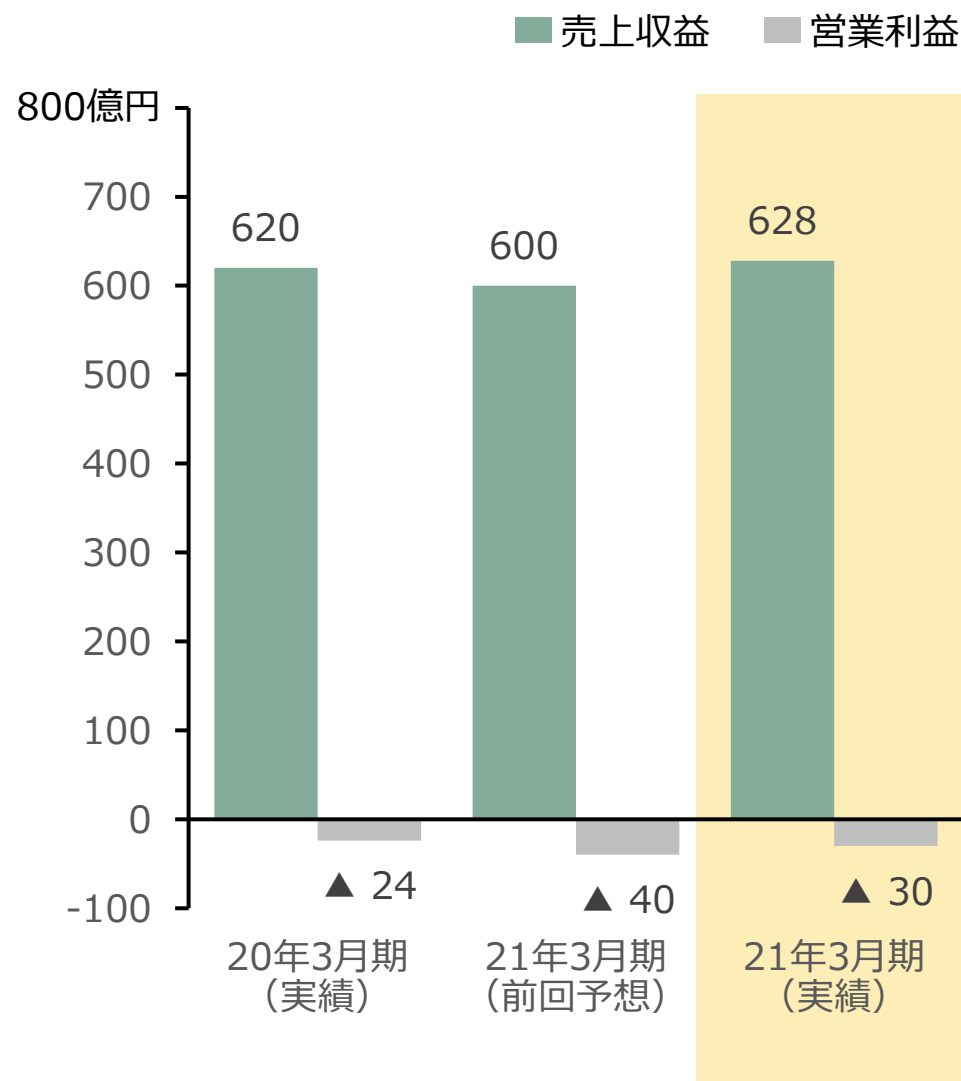
注：一時費用216億円は、固定資産減損損失37億円、棚卸廃棄・評価減178億円の合計

## ● 売上収益：前年比603億円減収（前回予想比53億円減収）

- FPD：顧客企業の中小型パネル用の設備投資は回復基調、大型パネル用の設備投資も堅調に推移
- FPD：渡航制限により装置据付作業に制約がある状況は継続しているが、据付作業は順調に進み、Q3時見通し比では1台増加
- 半導体：前年比、主要顧客の投資一巡に加え、一部顧客でコロナ影響による装置納入や受注遅延もあり、装置販売台数は大幅減
- Q3時見通し比、ArF液浸装置1台の検収が翌期に繰延

## ● 営業利益：前年比466億円減益（前回予想比26億円減益）

- FPD・半導体の減収影響に加え、固定資産減損を含む一時費用216億円計上、成長領域の研究開発投資増により、大幅減益
- Q3時見通し比、半導体露光装置の検収が一部翌期に繰延となる影響等もあり下振れ

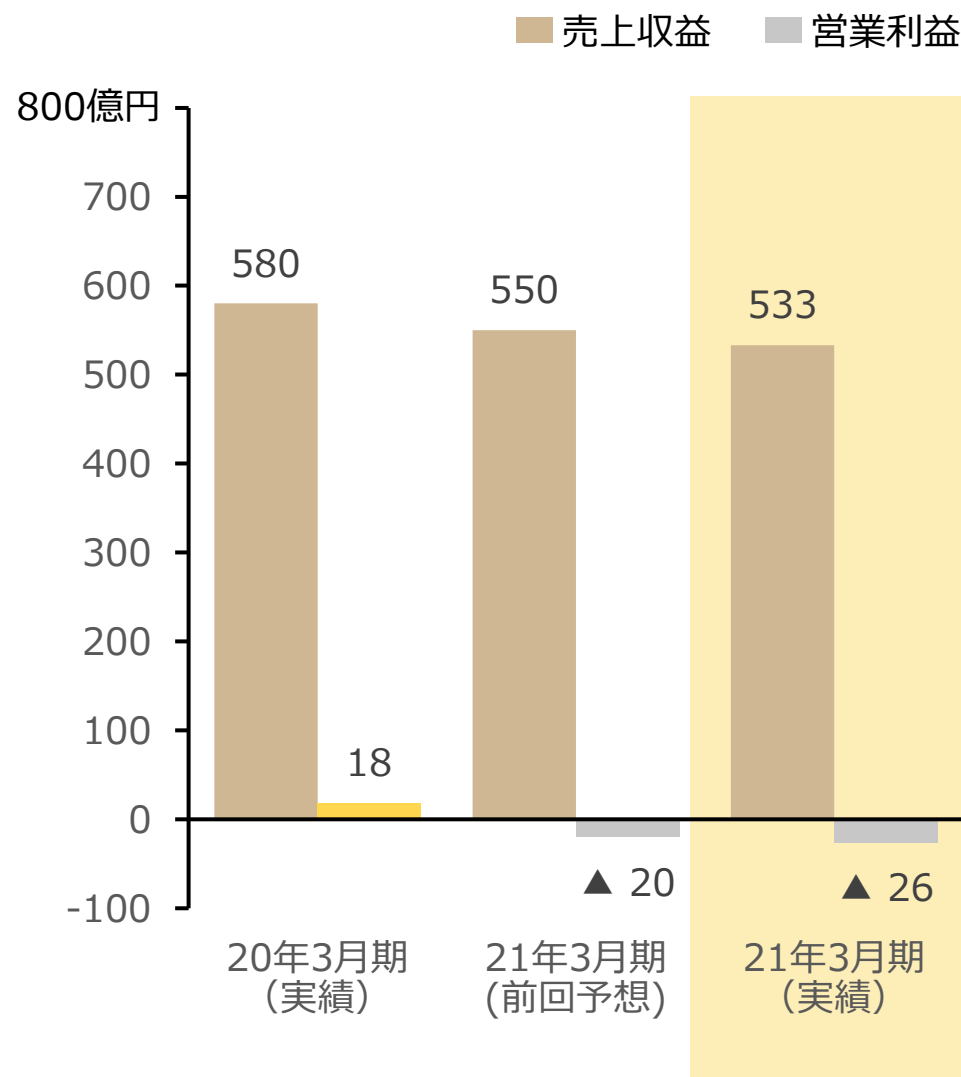


## ● 売上収益：前年比8億円増収（前回予想比28億円増収）

- 生物顕微鏡・網膜画像診断機器ともに販売活動再開により、Q3の回復基調がQ4も持続し、前年比、増収。Q3時見通し比においても、上振れ
- 網膜画像診断機器は通期で過去最高の売上
- 細胞受託生産は複数のプロジェクトが順調に進展

## ● 営業利益：前年比6億円減益（前回予想比10億円増益）

- 上期のコロナ影響や固定資産減損25億円の計上により営業赤字となったが、増収影響や経費抑制等で収益性は着実に改善



## ● 売上収益：前年比47億円減収（前回予想比▲17億円減収）

- 産業機器事業は電子部品・半導体関連、自動車関連の設備投資が回復基調だが前年比では減収
- その他事業では、Velodyne社とのLidarセンサー協業に加え、光学コンポーネント、光学部品、エンコーダ等が売上に貢献

## ● 営業利益：前年比44億円減益（前回予想比▲6億円減益）

- Q2に主に国内生産拠点で映像事業関連の固定資産減損32億円、Q4に子会社の土壌改良費用13億円、構造改革関連費用8億円を計上。これらの一時費用を除けば27億円の黒字

1. 2021年3月期決算報告

2. 2022年3月期 通期見通し

3. 中期経営計画進捗

**売上収益**  
**5,100億円**

- **全社見通し：前年比588億円増収、5,000億円の売上を回復**
  - コロナ禍からの回復により、全てのセグメントで売上拡大
  - **映像事業**：カメラ市場はコロナ禍から回復、ミラーレスの販売拡大により148億円増収
  - **精機事業**：FPDは中小型パネルの投資拡大、販売台数増加により203億円増収

**営業利益**  
**200億円**

- **全社見通し：前年比762億円増益**
  - 売上収益の回復と損益分岐点の低下（前期計上した固定資産減損による償却負担軽減が寄与）により、収益性改善
  - 全てのセグメントで黒字を目指す

**当期利益**  
（親会社の所有者に帰属）  
**160億円**

- **全社見通し：前年比504億円増益**

**株主還元**

- **配当予想：年間配当30円（中間配当15円）**
  - 収益力回復を踏まえ、前期より年間10円増配

# 2022年3月期 通期見通し：連結売上収益・損益



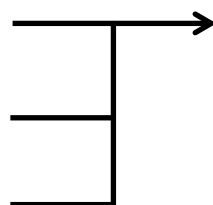
単位：億円	21年3月期実績	22年3月期見通し	前年比
売上収益	4,512	<b>5,100</b>	+588
営業利益	<b>▲562</b>	<b>200</b>	+762
営業利益率	▲12.5%	<b>3.9%</b>	
税引前利益	<b>▲453</b>	<b>220</b>	+673
税引前利益率	▲10.0%	<b>4.3%</b>	
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	<b>▲344</b>	<b>160</b>	+504
当期利益率	▲7.6%	<b>3.1%</b>	
EPS	<b>▲93.96円</b>	<b>43.57円</b>	+137.53円
年間配当	20円	<b>30円</b>	+10円
為替：USドル	106円	<b>105円</b>	売上収益への予想影響 約▲14億円
ユーロ	124円	<b>125円</b>	営業利益への予想影響 約+1億円

注：EPS（基本的1株当たり当期利益）＝当期利益÷期中平均株式数（21年3月期実績は約3.67億株で計算、22年3月期末見通しも約3.67億株で計算）

# 開示セグメント変更



旧セグメント	事業部
映像事業	映像事業部
精機事業	FPD装置事業部
	半導体装置事業部
	次世代プロジェクト本部
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部
産業機器・その他	産業機器事業部
	デジタ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
	その他



新セグメント	事業部
映像事業	映像事業部
精機事業	FPD装置事業部
	半導体装置事業部
	次世代プロジェクト本部
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部
コンポーネント事業	デジタ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
産業機器・その他	産業機器事業部
	その他

長期成長領域「デジタルマニュファクチャリング」・「ビジョンシステム/ロボット」実現に向けて、「コンポーネント事業」新設

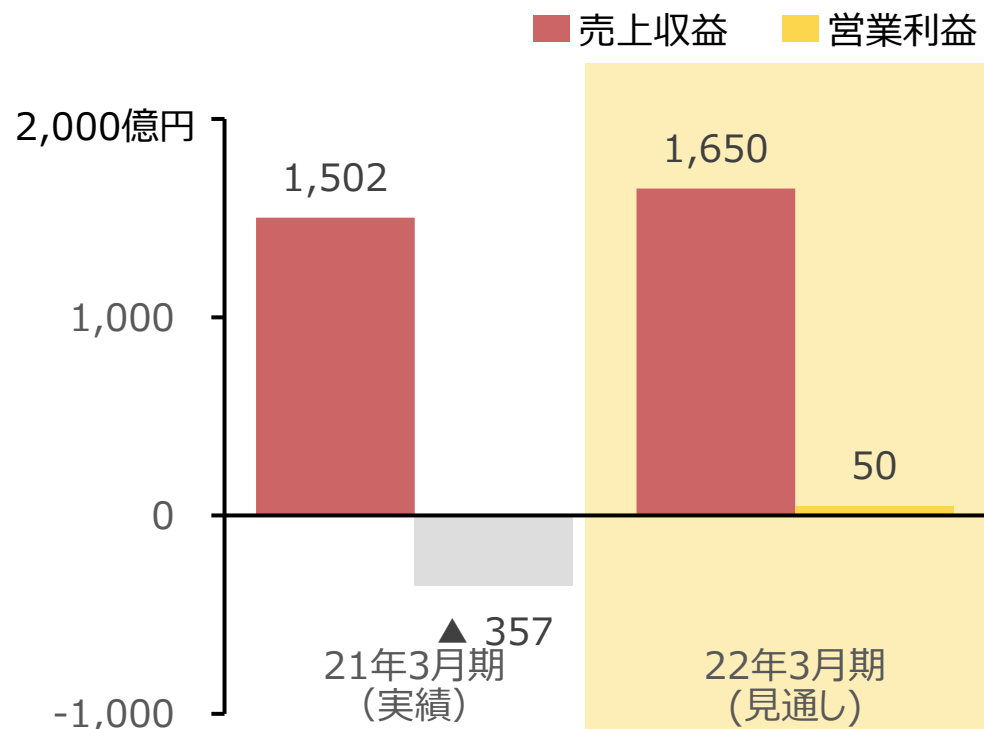
# 2022年3月期 通期見通し：セグメント別業績



単位：億円		21年3月期実績	22年3月期見通し	前年比
映像事業	売上収益	1,502	<b>1,650</b>	+9.9%
	営業利益	▲357 (▲322)	<b>50</b>	+407億円
精機事業	売上収益	1,847	<b>2,050</b>	+11.0%
	営業利益	14 (14)	<b>170</b>	+156億円
ヘルスケア事業	売上収益	628	<b>700</b>	+11.5%
	営業利益	▲30 (▲30)	<b>10</b>	+40億円
コンポーネント事業	売上収益	257	<b>350</b>	+36.2%
	営業利益	0 (0)	<b>80</b>	+80億円
産業機器・その他	売上収益	275	<b>350</b>	+27.3%
	営業利益	▲27 (▲19)	<b>30</b>	+57億円
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	▲161 (▲161)	<b>▲140</b>	+21億円
連結	売上収益	4,512	<b>5,100</b>	+13.0%
	営業利益	▲562 (▲519)	<b>200</b>	+762億円

注：営業利益の（ ）内数値は、構造改革関連費用を除いた値  
各セグメントに配賦されない全社損益には21年3月期に+25億円のセグメント間取引消去を含む





## ● 売上収益：前年比148億円増収

- コロナ禍からの回復により、デジタルカメラ市場は回復基調継続  
レンズ交換式カメラ市場は前年比+5%拡大
- プロ・趣味層向け製品の市場は堅調に推移。引き続き中高級機カメラへのシフトを進める
- 前年に続きミラーレスのボディ・レンズのラインアップをさらに拡充し、ミラーレスを中心に売上拡大をはかる
- カメラ・レンズ用各種部品（半導体関連を含む）の安定調達に注力

## ● 営業利益：前年比407億円増益

- 前年計上の減損、廃棄・評価損は合わせて約200億円、構造改革関連費用は35億円。これらの一時費用を除くと、約170億円の増益
- 事業運営費は今期110億円削減。過去2年の累計削減額520億円を含め、中計期間中の総額630億円削減計画を達成予定

### レンズ交換式デジタルカメラ (万台)

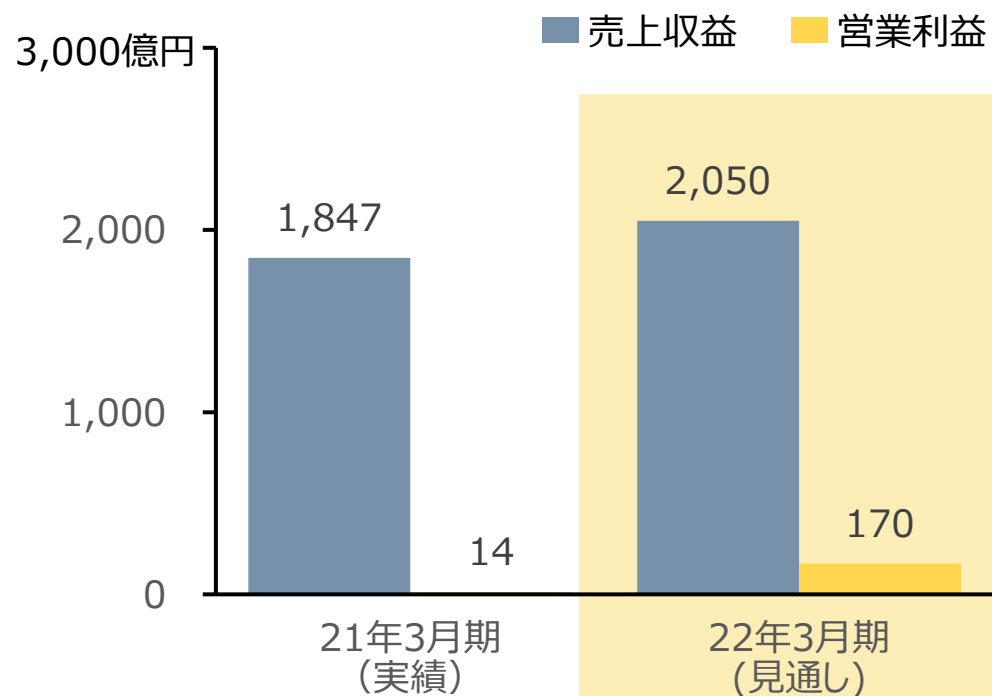
市場規模	552	580
ニコン	84	75

### 交換レンズ (万本)

市場規模	911	970
ニコン	135	130

### コンパクトデジタルカメラ (万台)

市場規模	343	320
ニコン	26	25



## FPD露光装置販売台数 (台)

市場規模 (CY20/21)	52	120
ニコン	29	45

## 半導体露光装置販売台数 (新品/中古、台)

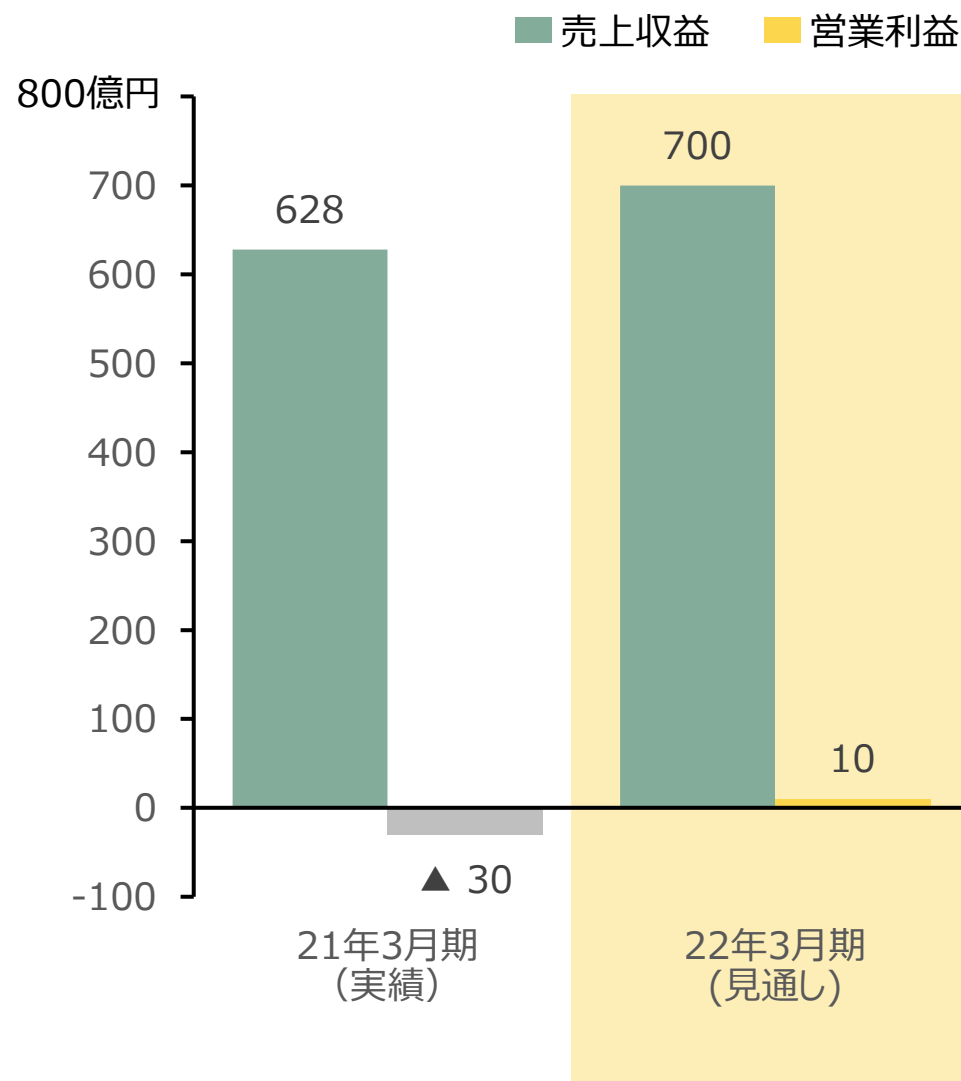
市場規模 (CY20/21)	330	370
ニコン	16/11	13/15

## ● 売上収益：前年比203億円増収

- FPD：中小型パネル用、大型パネル用いずれも顧客の設備投資は堅調に推移。中小型パネル用装置を中心に受注は堅調
- FPD：コロナ影響で遅延していた装置は、据付作業が順次進捗しており、今期に売上計上予定
- 半導体：KrF・i線中心に中古装置の販売は増えるが、主要顧客の設備投資の過渡期にあたるため、新品装置は減少

## ● 営業利益：前年比156億円増益

- 前年計上の減損、廃棄・評価損は合わせて約210億円。これらの一時費用を除くと、約55億円の減益
- FPDの増収影響はあるが、半導体の新品装置減少影響に加え、次世代プロジェクト本部における長期成長領域の研究開発投資が引き続き拡大



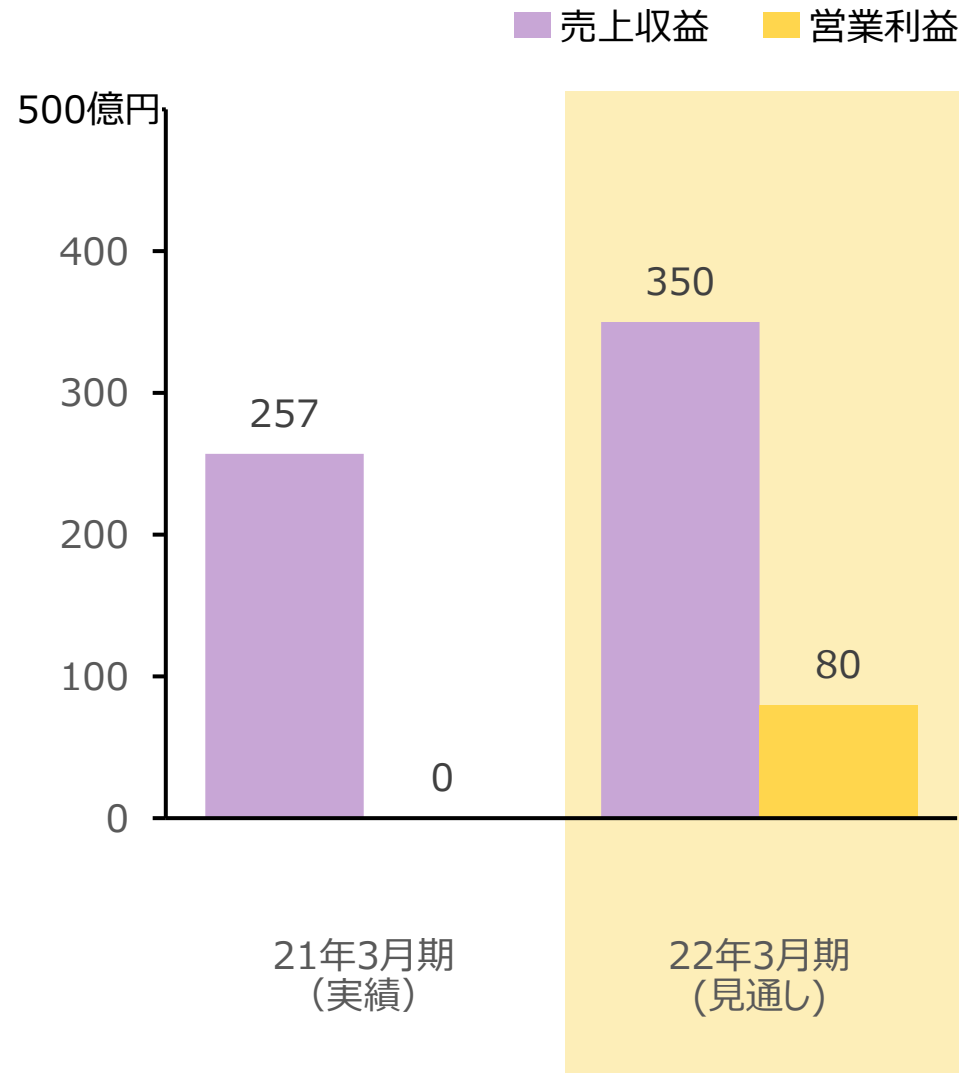
## ● 売上収益：前年比72億円増収

- 生物顕微鏡は米州市場が回復し売上拡大に寄与
- 網膜画像診断機器は前年に続き過去最高売上を更新予定
- 細胞受託事業は商用生産開始
- ヘルスケア事業としては、過去最高売上を見込む

## ● 営業利益：前年比40億円増益

- 前年計上の減損25億円を除くと15億円の増益
- コロナ影響で計画より1年遅れたが、ヘルスケア事業としては初めての黒字化を見込む

# 2022年3月期 通期見通し：コンポーネント事業



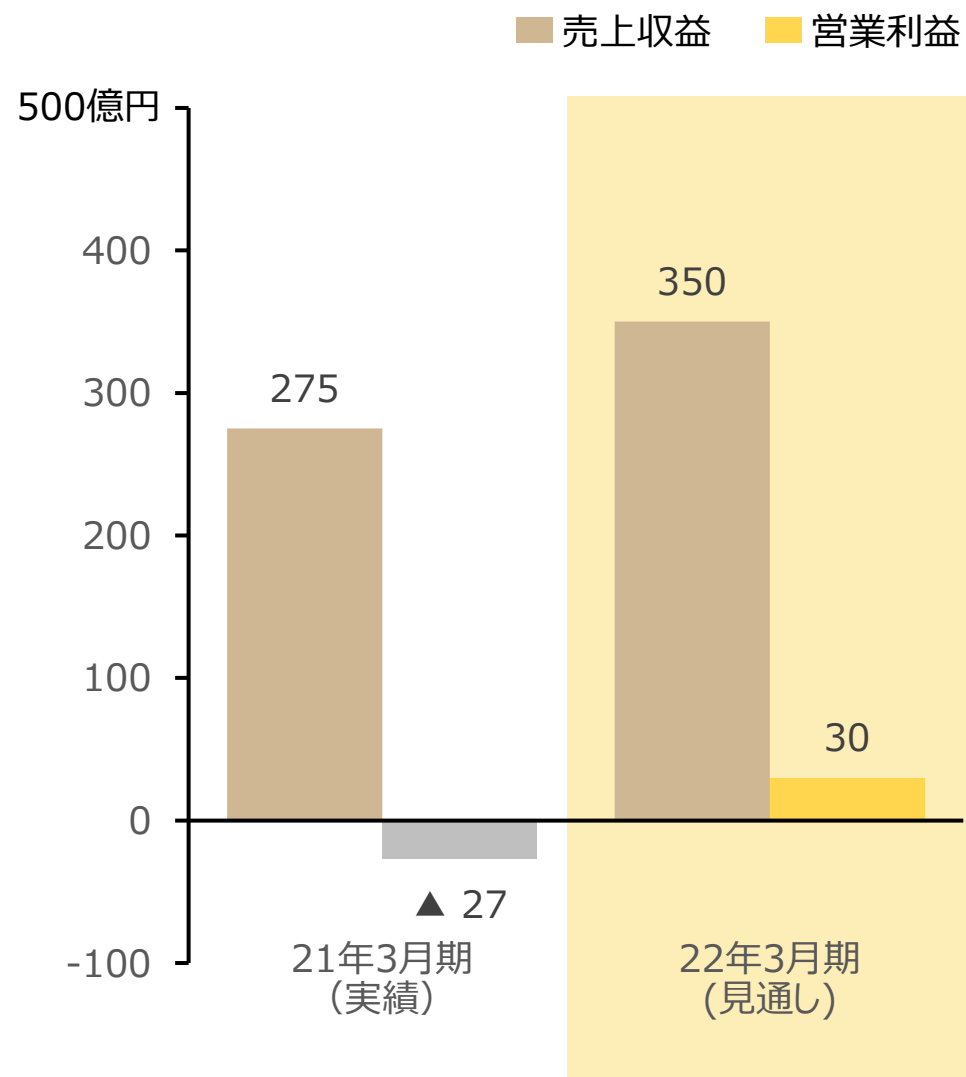
## ● 売上収益：前年比93億円増収

- 光学コンポーネント、EUV関連コンポーネント、光学部品、エンコーダ、FPDフォトマスク基板等の売上拡大
- 特にEUV関連コンポーネントビジネスが進展

## ● 営業利益：前年比80億円増益

- 前年計上の減損6億円を除くと74億円の増益

注：今期からの開示であり、21年3月期実績および前年比較の上記コメントは、参考表記



## ● 売上収益：前年比75億円増収

- 電子部品・半導体関連、自動車関連の設備投資が回復
- 産業機器では、画像測定システム、X線検査装置、非接触測定機等の売上拡大

## ● 営業利益：前年比57億円増益

- 前年に計上した映像事業関連の減損や構造改革関連費用等の一時費用46億円を除くと、11億円増益

注：今期からの開示であり、21年3月期実績および前年比較の上記コメントは、参考表記  
「産業機器・その他」の「その他」には一部生産子会社が含まれており、映像事業の事業計画見直しに連動して前年に減損を計上したもの

1. 2021年3月期決算報告
2. 2022年3月期 通期見通し
3. 中期経営計画進捗

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

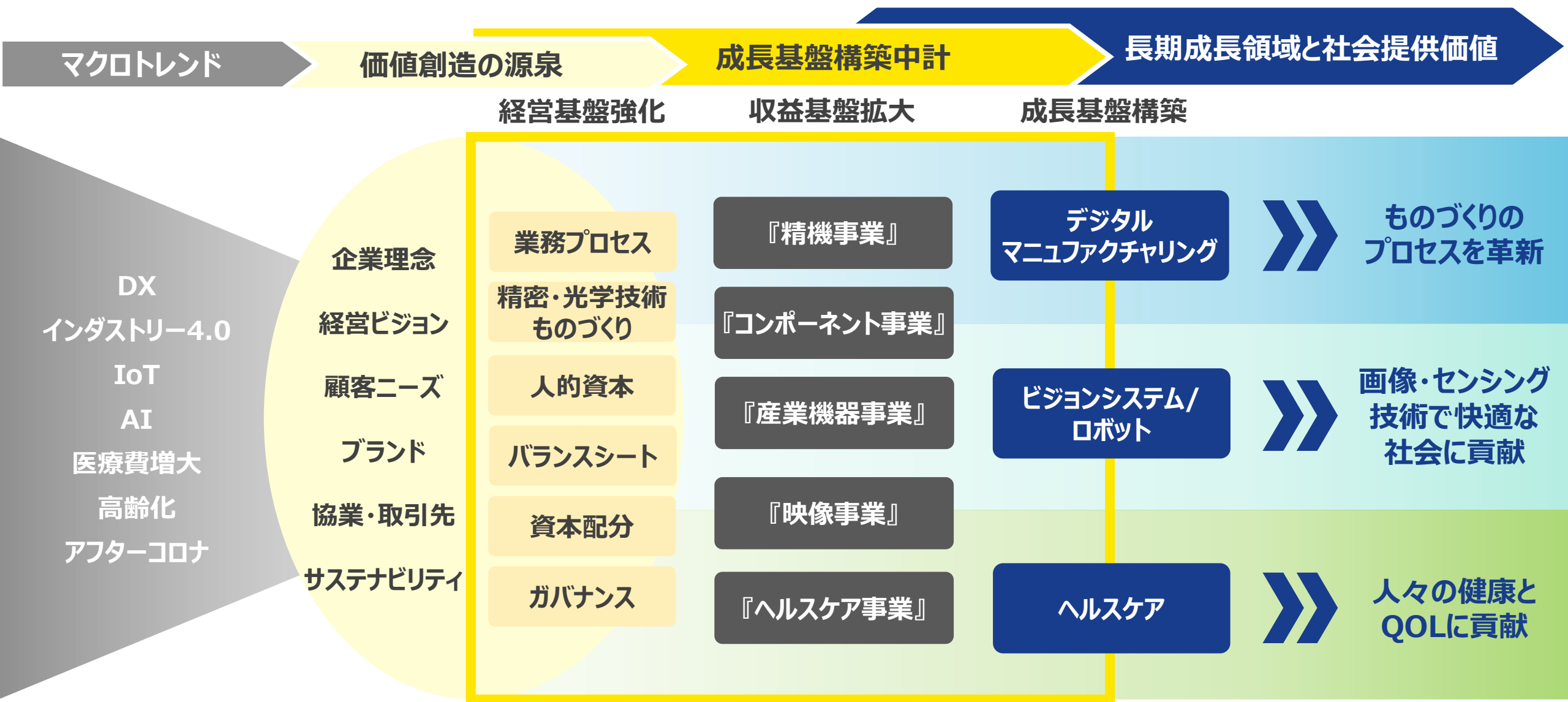
## 中長期の資本配分

- 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 – 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

①コア技術による社会価値創造

②信頼に応える品質の維持・向上

③脱炭素化の推進

④資源循環の推進

⑤汚染防止と生態系への配慮



⑥サプライチェーン管理の強化

⑦人権の尊重

⑧ダイバーシティ&インクルージョン

⑨従業員の健康と安全

⑩コンプライアンスの徹底

⑪コーポレート・ガバナンスの強化

⑫リスクマネジメントの強化

## 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

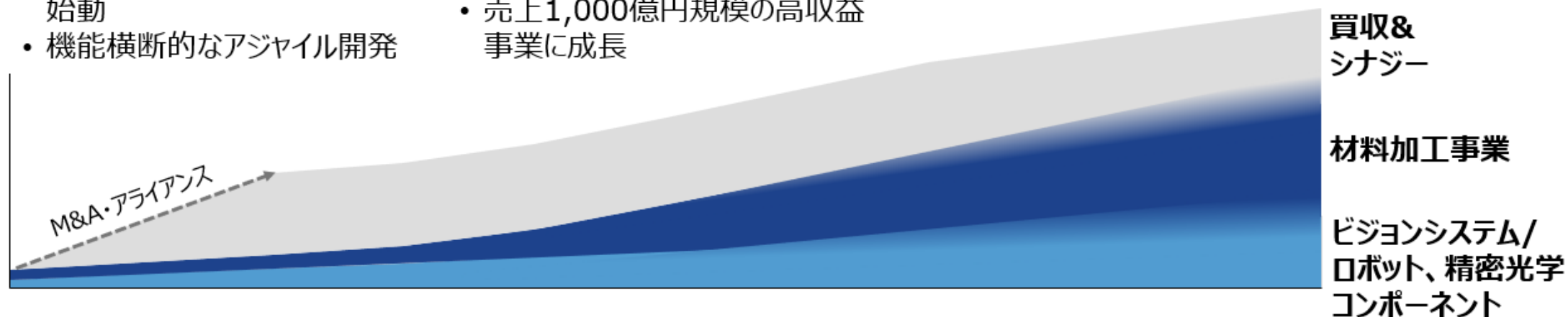
事業のスケール化

- 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：新セグメント別業績



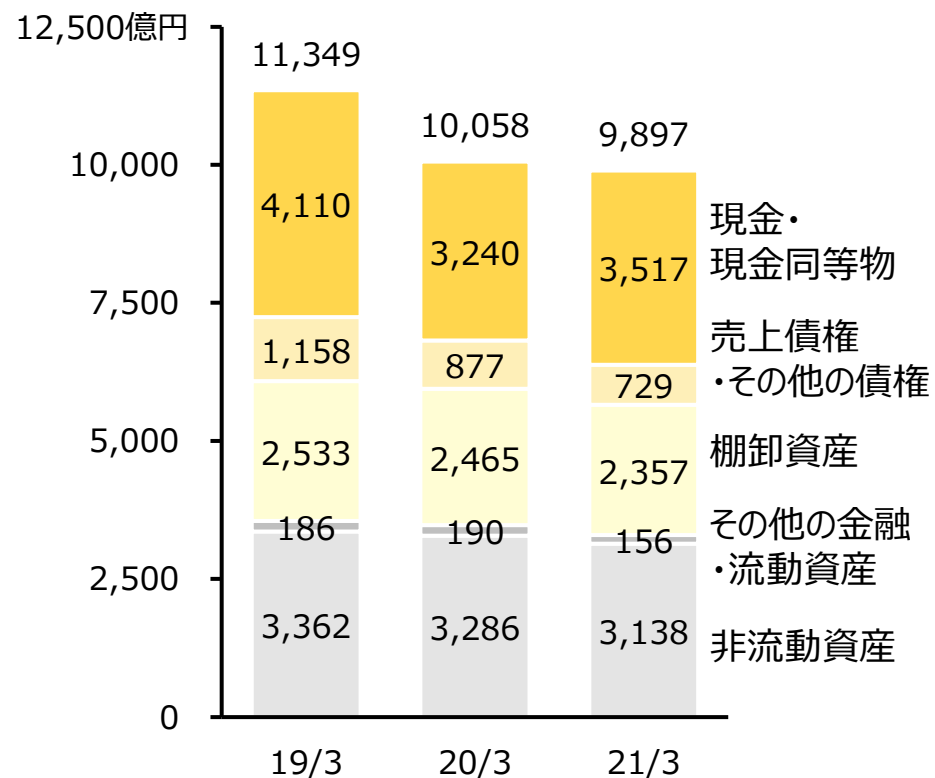
単位：億円		Q1	Q2	Q3	Q4	通期
映像事業	売上収益	251	393	523	335	1,502
	営業利益	▲81 (▲78)	▲193 (▲183)	▲6 (0)	▲77 (▲61)	▲357 (▲322)
精機事業	売上収益	196	442	666	543	1,847
	営業利益	▲51 (▲51)	▲9 (▲9)	121 (121)	▲47 (▲47)	14 (14)
ヘルスケア事業	売上収益	103	154	171	200	628
	営業利益	▲24 (▲24)	1 (1)	7 (7)	▲14 (▲14)	▲30 (▲30)
コンポーネント事業	売上収益	46	58	77	76	257
	営業利益	▲4 (▲4)	▲6 (▲6)	12 (12)	▲2 (▲2)	0 (0)
産業機器・その他	売上収益	49	63	69	94	275
	営業利益	0 (0)	▲19 (▲19)	1 (1)	▲9 (▲1)	▲27 (▲19)
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	▲44 (▲44)	▲34 (▲34)	▲38 (▲38)	▲45 (▲45)	▲161 (▲161)
連結	売上収益	647	1,109	1,506	1,250	4,512
	営業利益	▲205 (▲202)	▲261 (▲251)	99 (105)	▲195 (▲172)	▲562 (▲519)

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

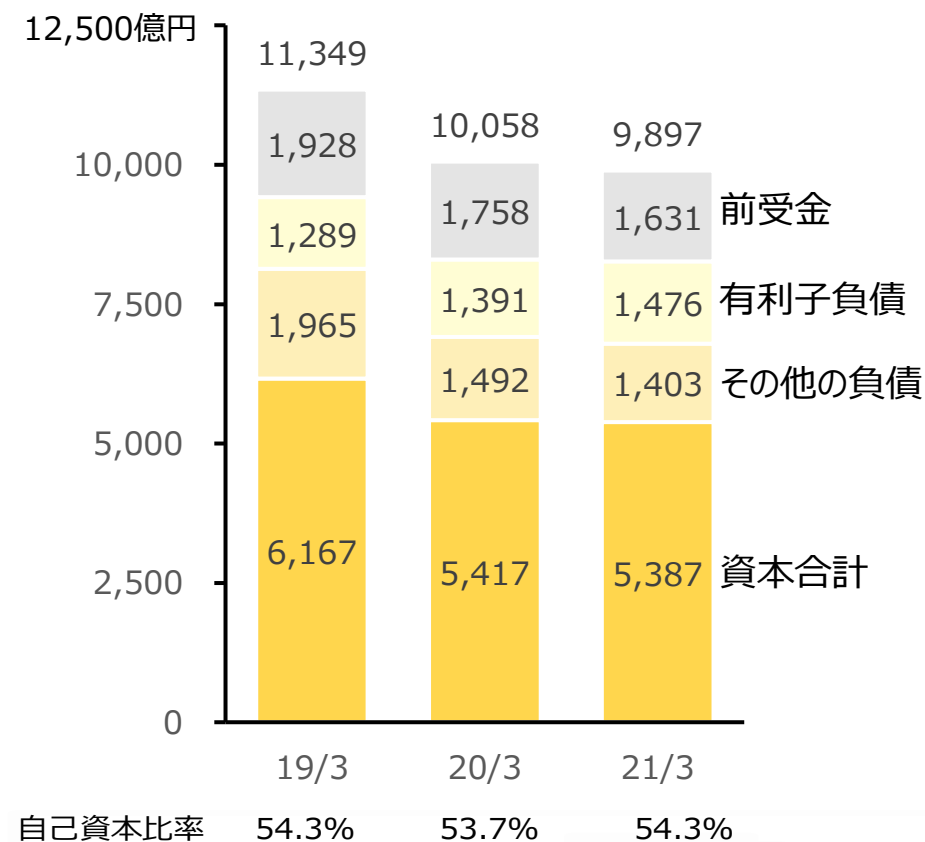
# 2021年3月期 通期：財政状態計算書



## 資産

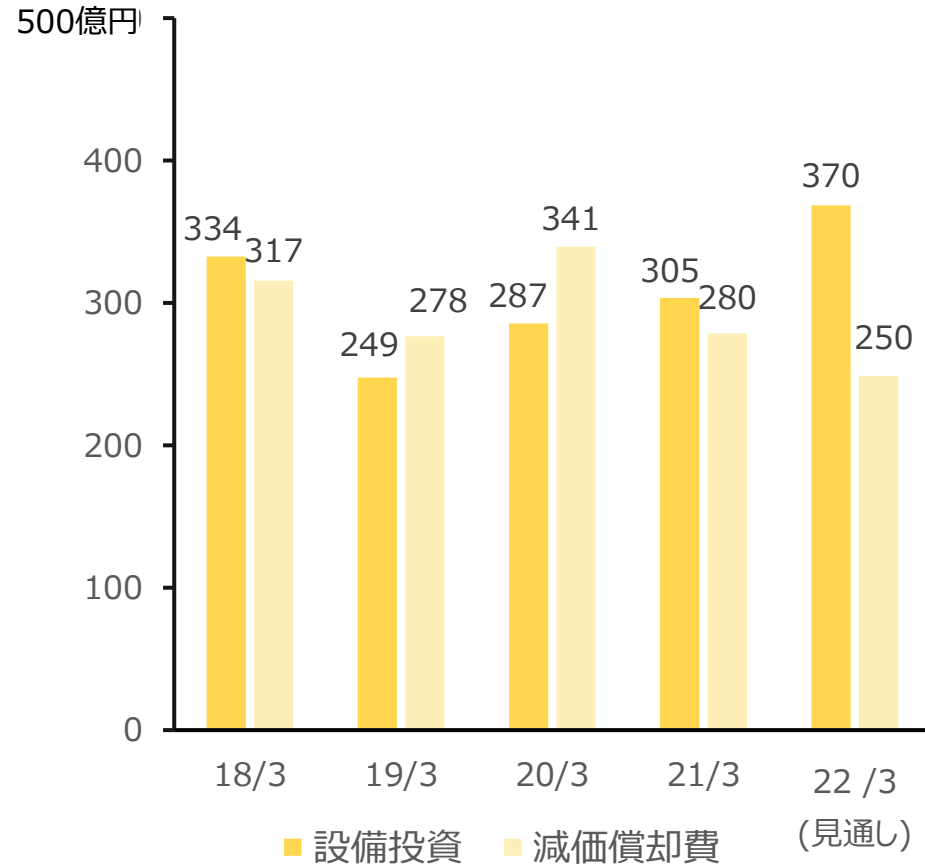


## 負債・資本

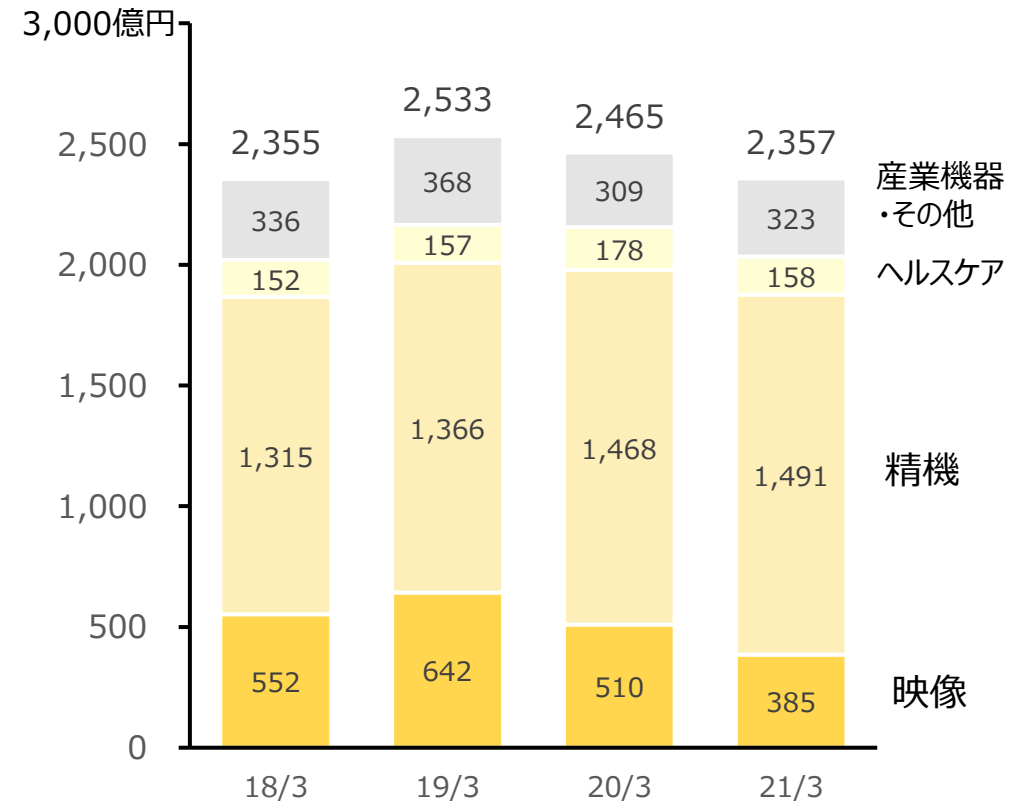


注：自己資本比率 = 親会社所有者帰属持分比率。現金・現金同等物には3ヶ月超の定期預金残高を含めず表示

## 設備投資・減価償却費



## 棚卸資産

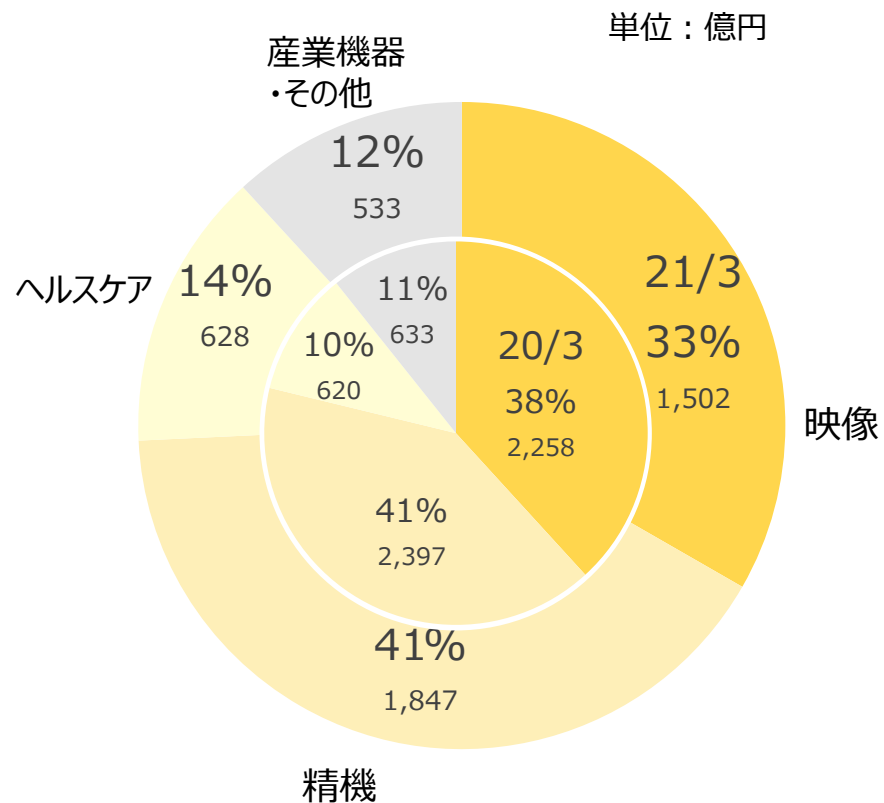


注: 「設備投資」 2020年3月期以降はIFRS第16号適用により使用権資産を含めて表示

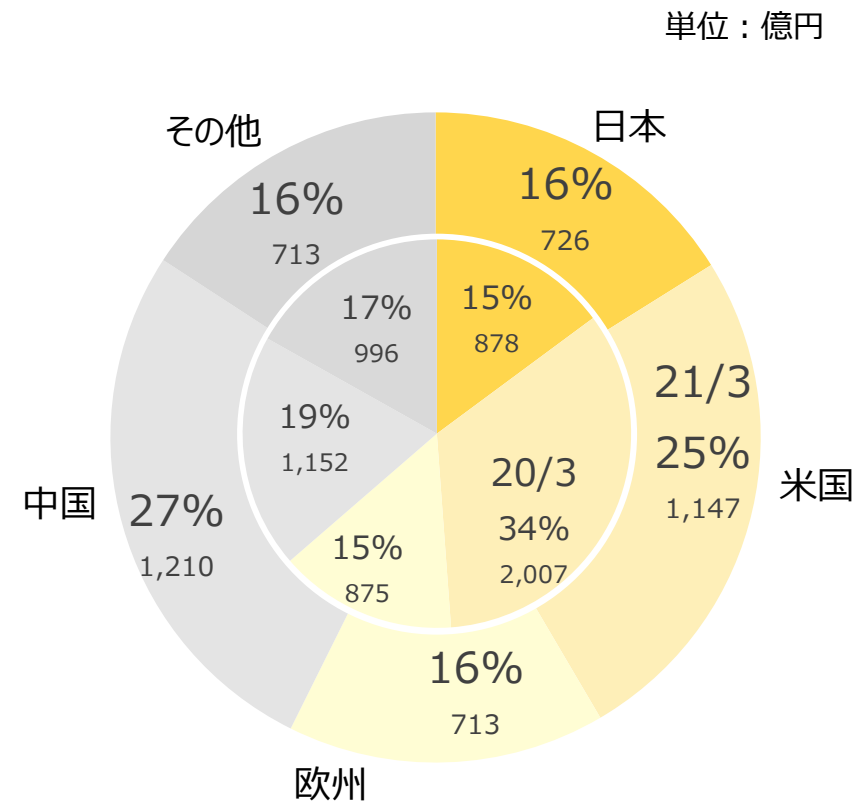
「減価償却費」 2018年3月期以降には仕掛開発費の償却も含めて表示、2020年3月期以降は設備投資と同様に使用権資産の償却も含めて表示

「棚卸資産」 産業機器・その他に属していた半導体関連製品事業を精機事業に移管し、2020年3月期への遡及適用した結果、2019年12月末で31億円、2020年3月末で26億円の残高を組替

## セグメント別内訳

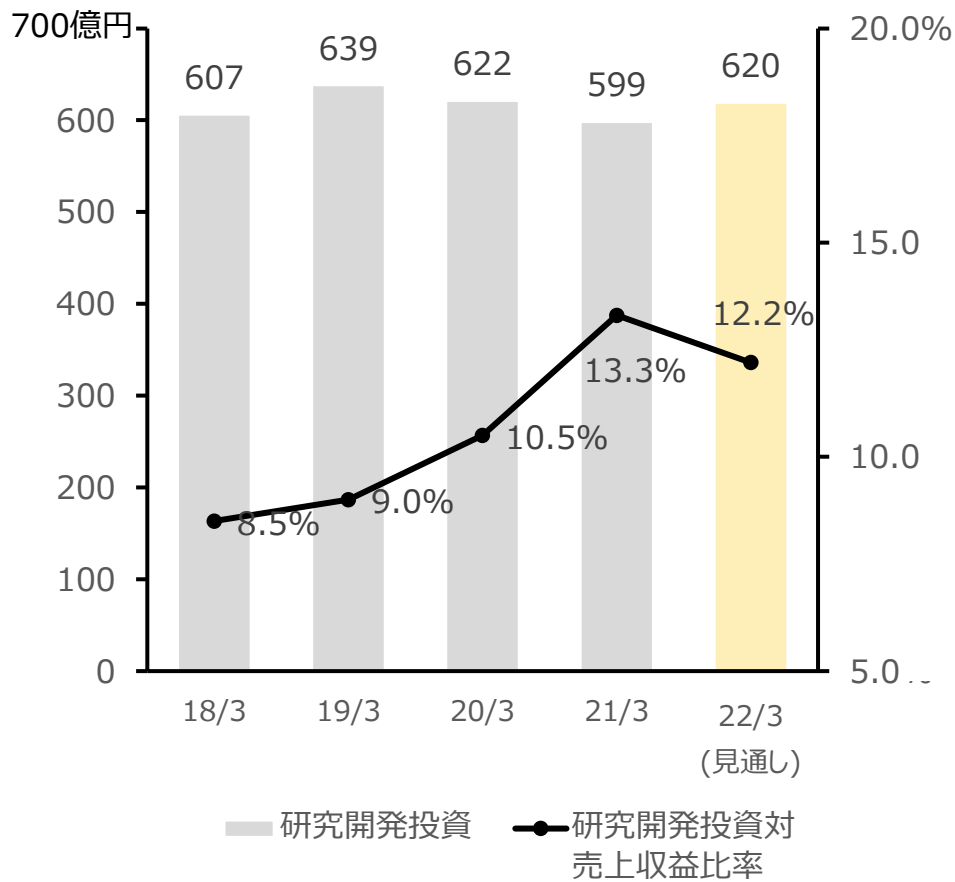


## 地域別内訳

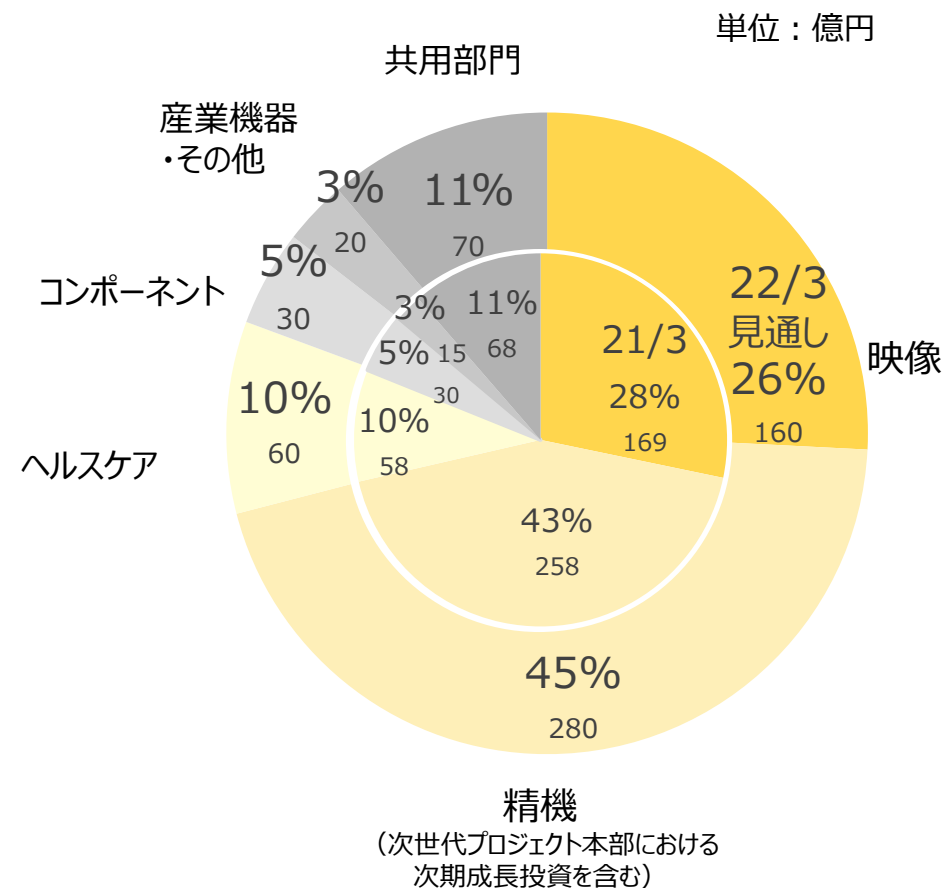


注：外円は「2021年3月期売上収益4,512億円」の内訳、内円は「2020年3月期売上収益5,910億円」の内訳を表示

## 研究開発投資



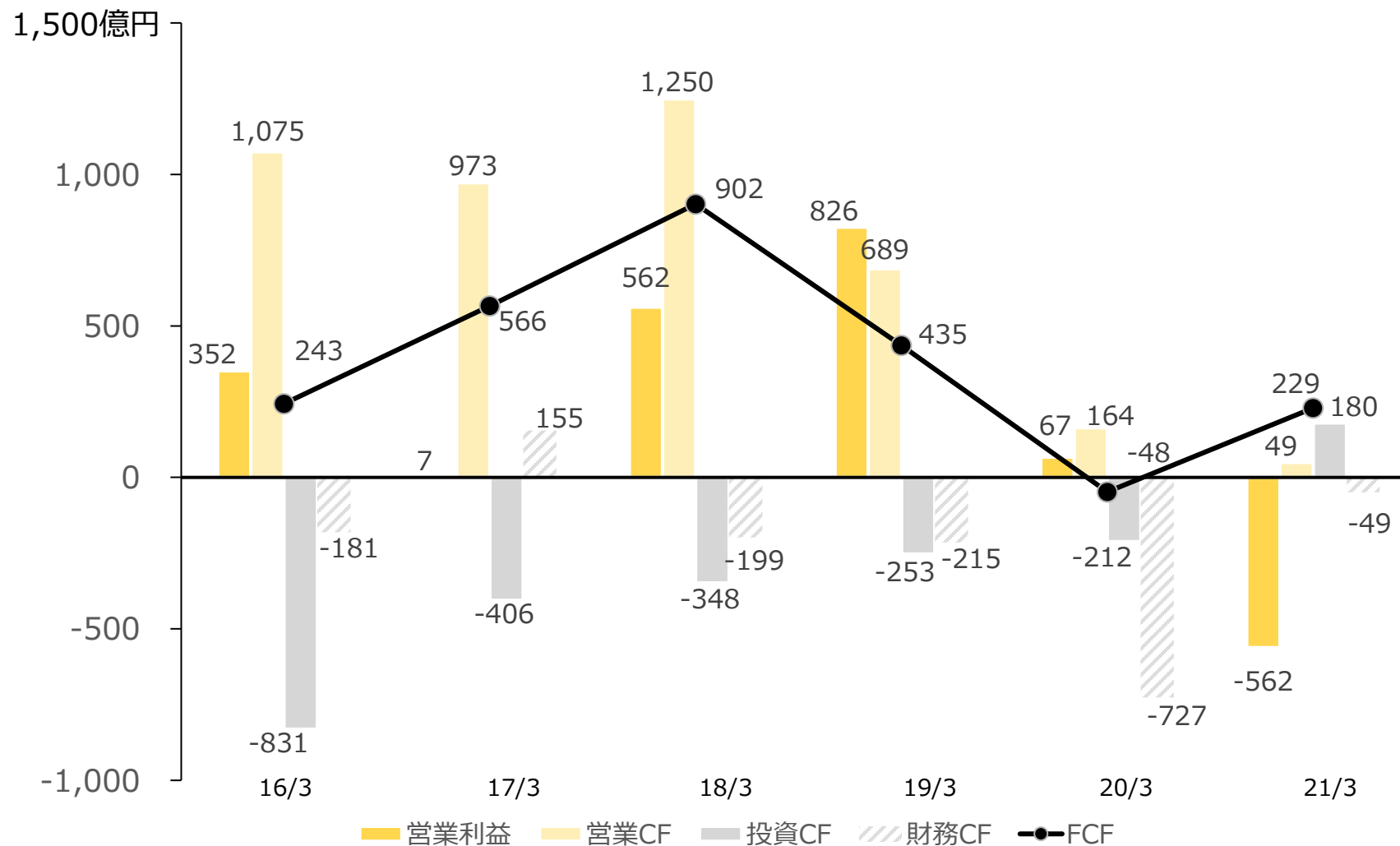
## 研究開発投資内訳



注：「研究開発投資」には、2018年3月期以降に行っている開発投資の一部資産化も含めて表示

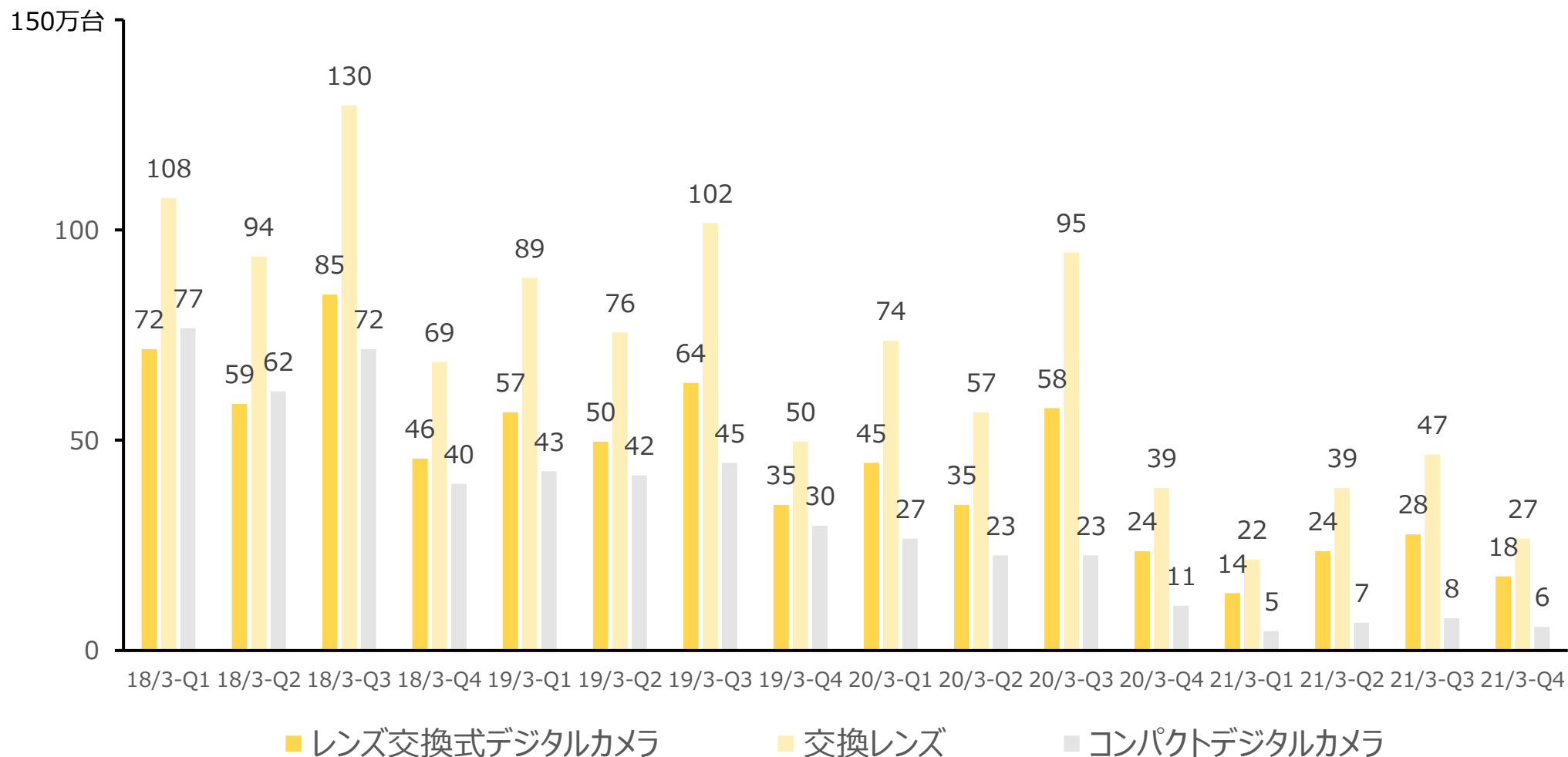


# キャッシュフロー推移



注: FCF + 財務CF + 現金・現金同等物に係る換算差額 = 現金・現預金同等物期末残高増減

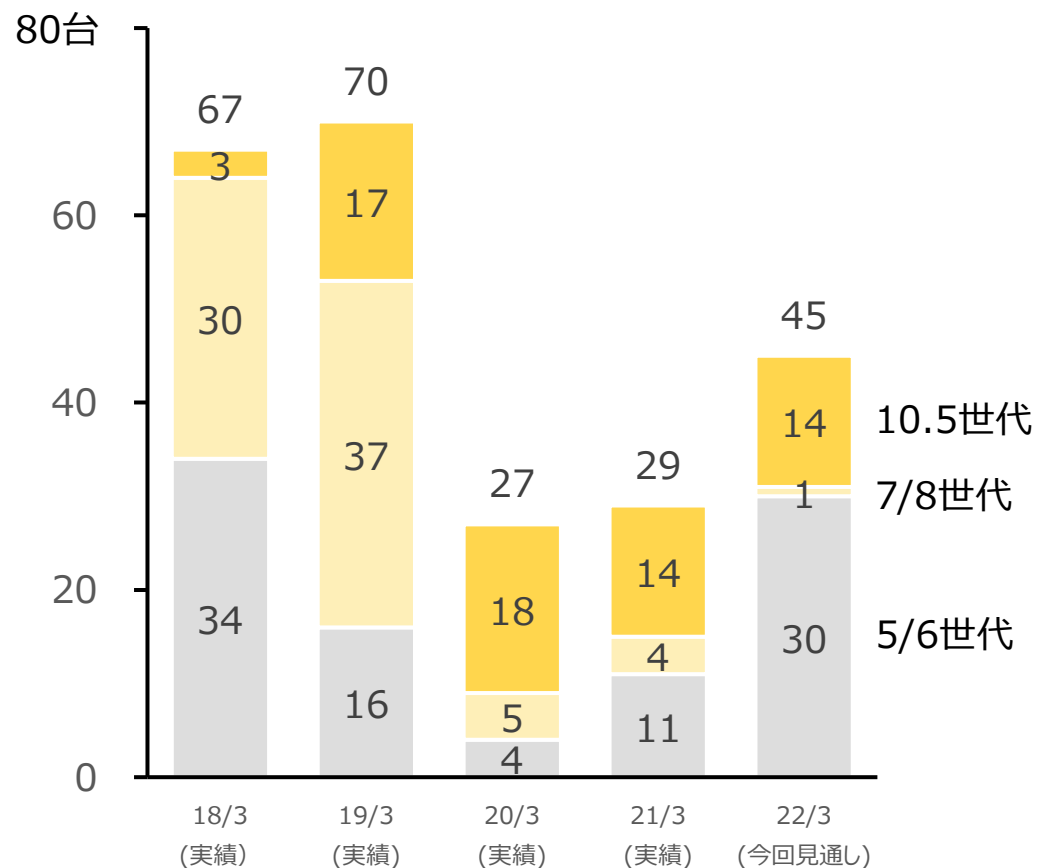
## 製品カテゴリー別内訳



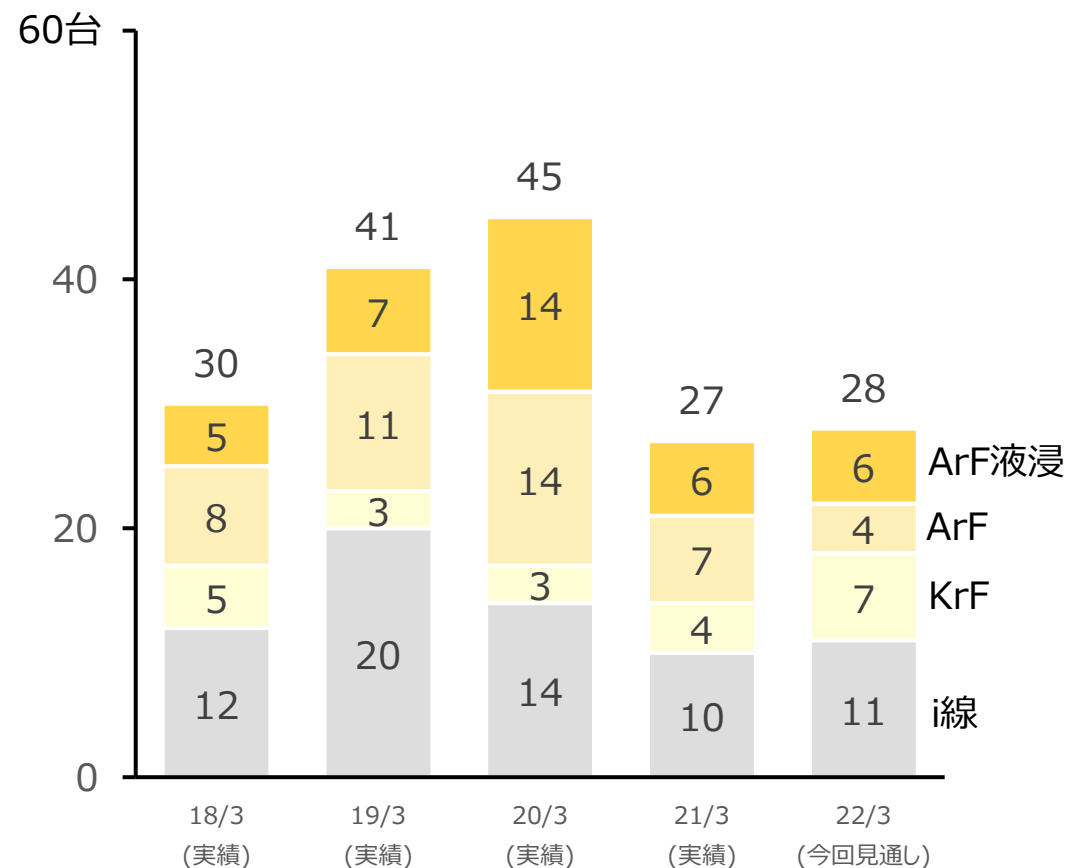
# 2022年3月期 通期見通し：精機事業 販売台数



## FPD露光装置世代別内訳

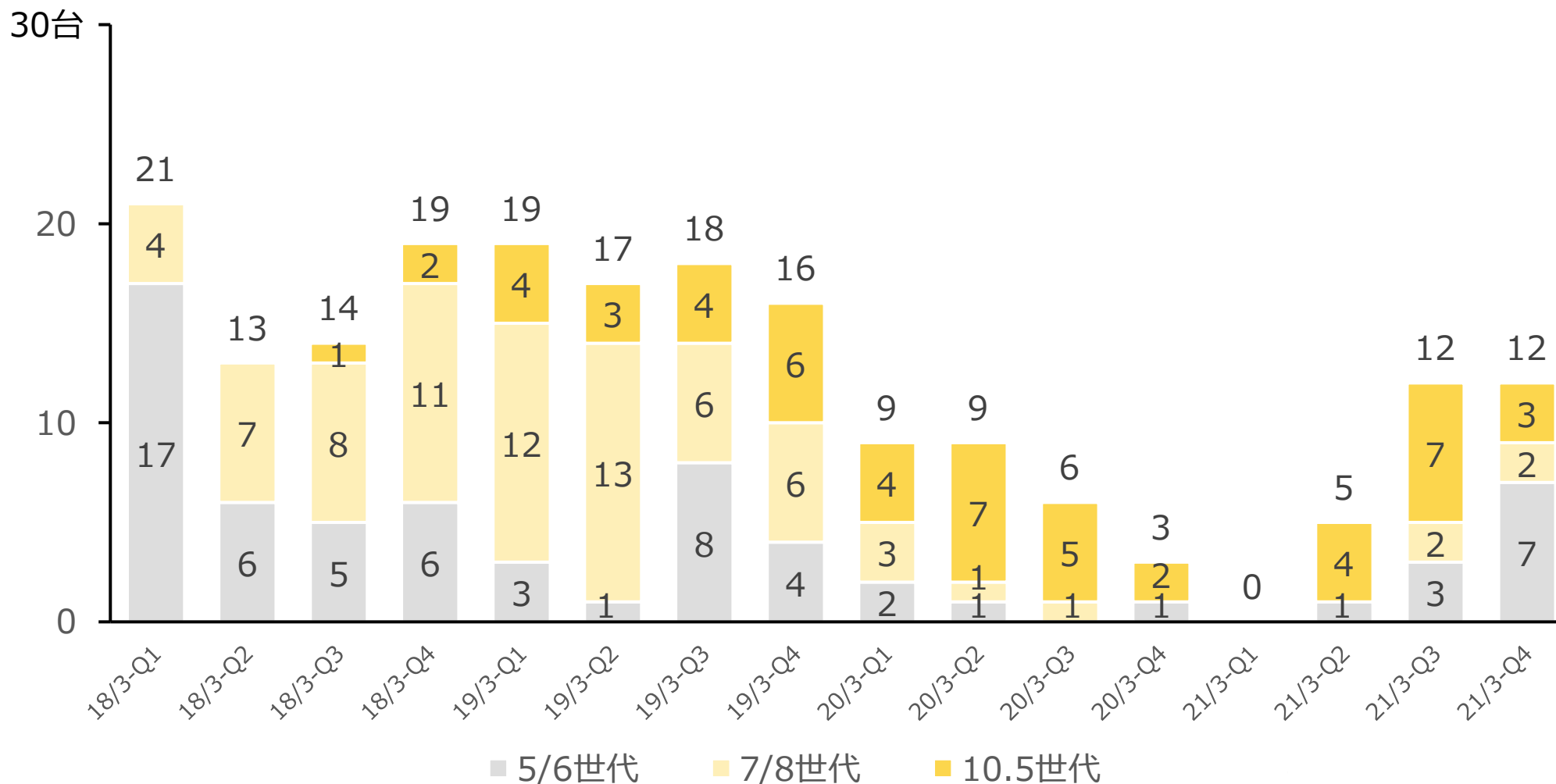


## 半導体露光装置光源別内訳 (中古含む)

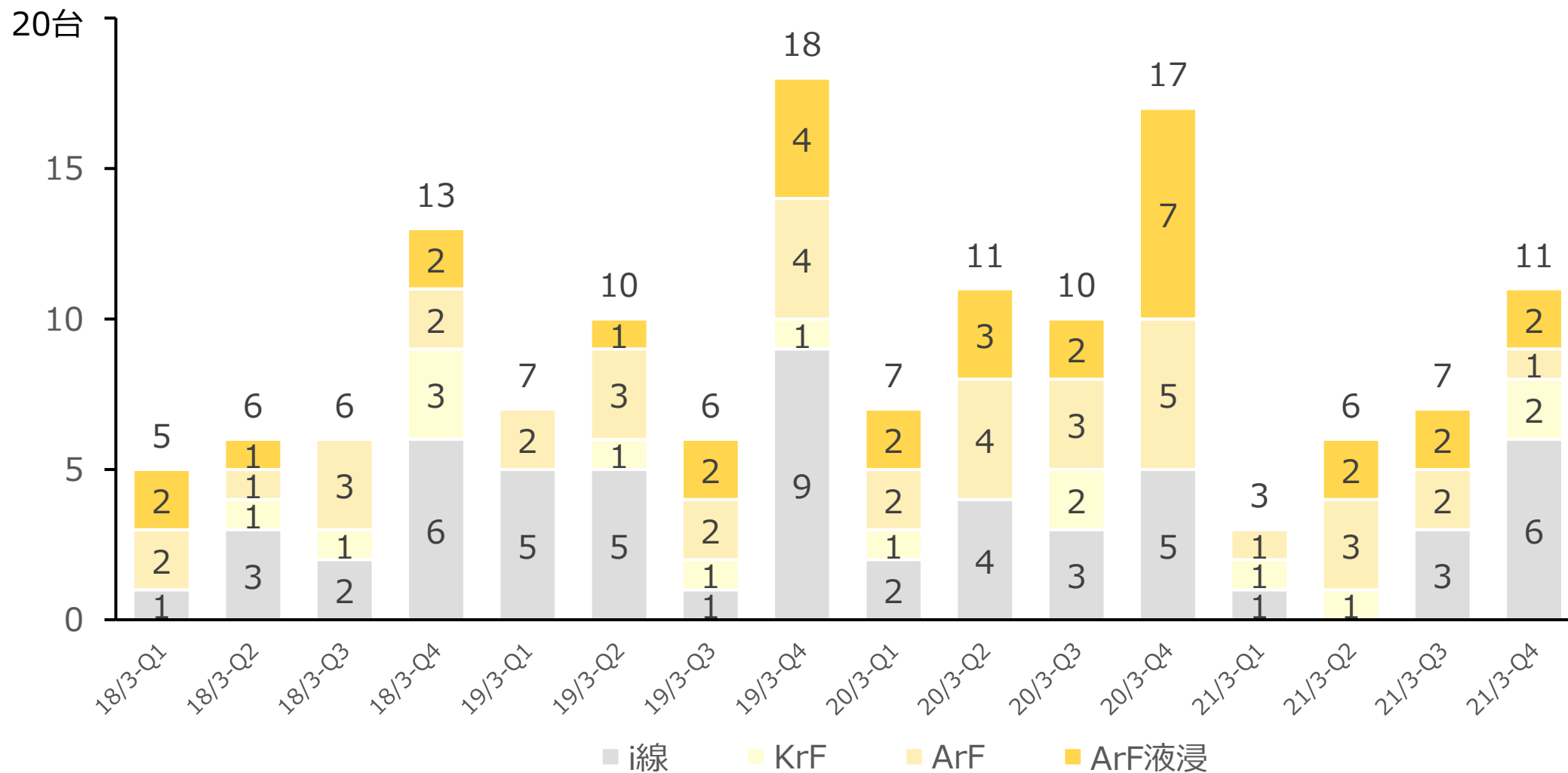


注：半導体露光装置の新品の台数は、2018年3月期は17台、2019年3月期は21台、2020年3月期は34台、2021年3月期は16台、2022年3月期は13台（予定）

## FPD露光装置世代別内訳



## 半導体露光装置光源別内訳 (中古含む)



# 2022年3月期 通期見通し：為替の影響



	為替レート	1円の変動による影響額	
	22年3月期 前提	売上収益	営業利益
USドル	105円	約19億円	約2億円
ユーロ	125円	約6億円	約3億円

注：上記は新興国通貨がUSドル、ユーロに連動することを想定

- 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

