



株式会社 **ニコン**

中期経営計画（2015年度版）

Next 100 – Transform to Grow

2015年5月14日

株式会社ニコン

※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、潜在的リスク及び不確実性が含まれます。従いまして、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乖離する結果となる可能性があることをご承知おきください。

1. 2014年度の振り返り

2. 2015年中期経営計画

- ◆ 基本方針
- ◆ 経営数値目標
- ◆ 事業戦略

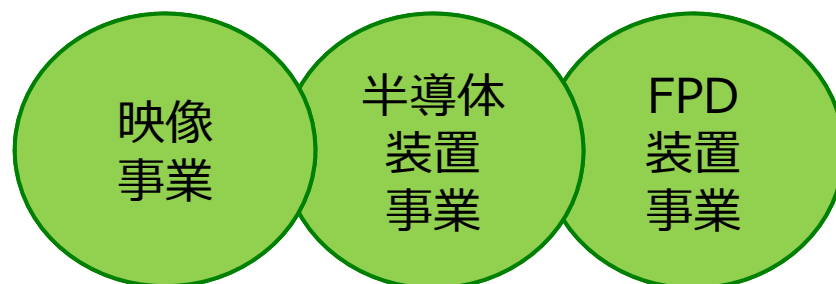
3. 財務戦略

会社全体の振り返り

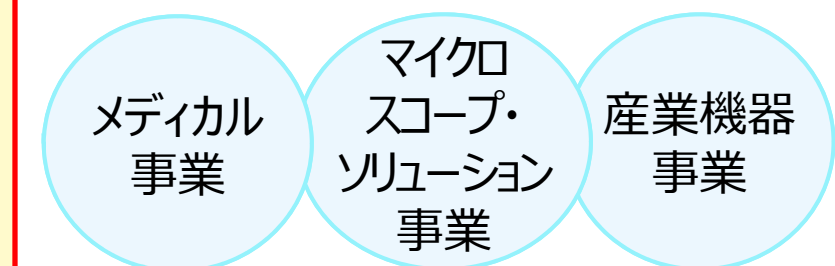
2014年6月、中期経営計画を策定。

次の100年に向けて成長する企業に生まれ変わるべく、事業ポートフォリオを変革する事を示し、「既存事業の強化」と「成長事業の育成」を方針としてスタート。

既存事業



成長事業



会社全体の振り返り

2014年度の進捗

■ 「既存事業の強化」

- 映像事業は想定以上にDSC市場縮小が進み損益目標は未達成。
- 半導体装置事業はコスト削減を進めたが販売台数が目標に届かず黒字化未達成。
- FPD装置事業は強い競争力を維持し高収益を確保。

■ 「成長事業の育成」

- メディカル事業はOptos社の買収に着手、事業展開の足掛かりを構築。
- マイクロスコープ・ソリューション事業は、幹細胞事業立ち上げに向け細胞受託生産への参入を決定。
- 産業機器事業では、アウトソースによるソリューションソフトの開発に着手。
- インストルメンツ事業合計の売上高は対前年比11%成長、黒字化を達成。

経営数値目標の振り返り

(億円)		15年3月期	
		計画	実績
業績目標	売上高	9,400	8,577
	営業利益	630	434
売上高	精機事業	2,100	1,707
	映像事業	190	83
営業利益	映像事業	6,300	5,860
	インスト事業	660	566
その他事業		700	723
		10	11
その他事業		300	286
		50	67

半導体装置・映像事業の売上減少により損益計画未達成。

一方、約1,500億円のネットキャッシュを保有。
(2015年3月期末)

健全な財務体質を維持。

1. 2014年度の振り返り

2. 2015年中期経営計画

◆ 基本方針

◆ 経営数値目標

◆ 事業戦略

3. 財務戦略

2015年度中期経営計画の基本方針

Next 100 – Transform to Grow

6事業のポートフォリオで成長する企業体へ

2015年度中期経営計画は3年間固定する

以下の基本方針に変更なし

FPD装置事業と映像事業の安定収益確保、半導体装置事業の黒字化により既存事業の更なる効率化を推進、マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業、メディカル事業を成長事業として、6事業のポートフォリオを再構築し、持続的に成長する企業体に生まれ変わる。

2015年度中期経営計画の基本方針

Next 100 – Transform to Grow

6事業のポートフォリオで成長する企業体へ

2014年度実績および現在の事業環境と、計画当初の想定との間に乖離が生じている状況を踏まえ、2015年度中期経営計画における、今後3年間の事業環境前提と収益計画を見直し、経営数値目標を下方修正する。

【見直しの概要】

◆ 既存事業

- 映像事業の市場縮小による市場規模見通しの見直し。
- 半導体装置事業はArF液浸露光装置のシェア拡大に時間がかかる前提。
- 為替前提の見直し。

◆ 成長事業

- メディカル事業における計画年度内の成長シナリオの見直し。

2015年度中期経営計画の基本方針

Next 100 – Transform to Grow

6事業のポートフォリオで成長する企業体へ

2015～16年度は、既存事業の更なる効率化による安定的収益確保と、成長事業への投資を行う時期と位置づけ、2017年度にかけて再成長を目指す。

- ◆ 既存事業の安定的収益確保
 - コスト改善による更なる効率化。
 - 2017年度以降の成長軌道回復に向けての投資。
- ◆ 成長事業へ投資
 - 成長戦略のための投資を継続。

「Transformのための4つのプログラム」に変更なし

M&Aプログラム

- M&A資金2,000億円
- 300億円規模のCVC立ち上げ

R&Dプログラム

- 研究開発費 2,200億円
内500億円
メディカル・新事業領域に投下

人事プログラム

- 部門を越えた人員の流動化
- エキスパートのキャリア採用

コスト削減プログラム

- 設計・製造過程コストダウン
- 事業ポートフォリオ再構築
- 生産体制の抜本的見直し

1. 2014年度の振り返り

2. 2015年中期経営計画

- ◆ 基本方針

- ◆ **経営数値目標**

- ◆ 事業戦略

3. 財務戦略

経営数値目標

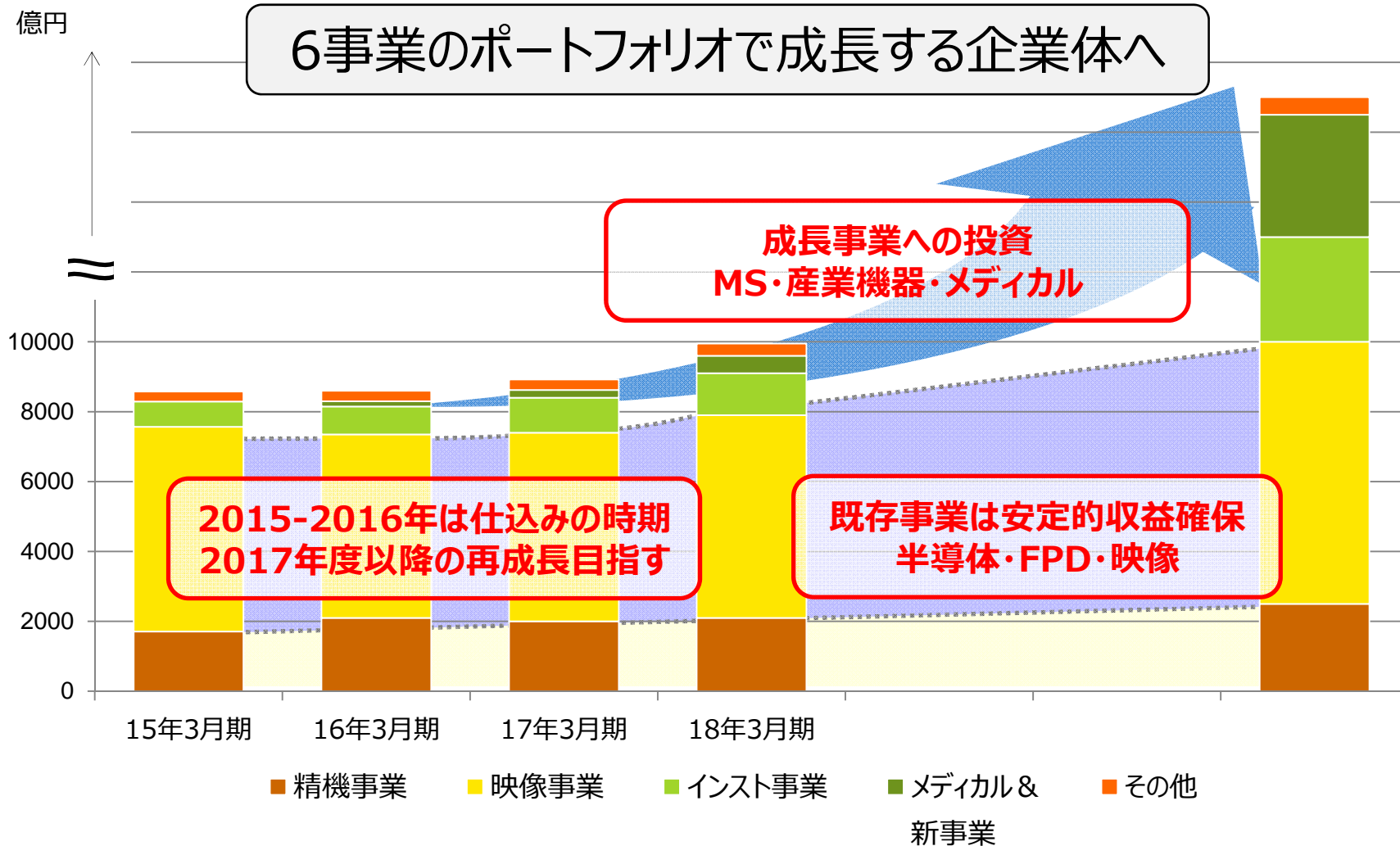
(億円)		15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期
業績 目標	売上高	8,577	8,600	8,900	9,900
	営業利益	434	300	380	650
	(のれん償却前)	(441)	(330)	(440)	(800)
	営業利益率	5.1%	3.5%	4.3%	6.6%
	(のれん償却前)	(5.1%)	(3.9%)	(5.0%)	(8.1%)
為替 前提 (円)	USD	109.8	115	115	115
	EUR	138.7	130	130	130

経営数値目標（事業別）

(億円)		15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期
売上高	全社	8,577	8,600	8,900	9,900
	精機事業	1,707	2,100	2,000	2,100
	映像事業	5,860	5,250	5,300	5,700
	インスト事業	723	800	1,000	1,200
	メディカル& 新事業	0	150	240	500
	その他	286	300	360	400
営業利益	全社	434	300	380	650
	精機事業	83	200	185	270
	映像事業	566	380	420	550
	インスト事業	11	20	60	100
	メディカル& 新事業	0	-60	-60	-90
	その他	67	40	45	80

2015年度中期経営計画の基本方針

Next 100 – Transform to Grow



1. 2014年度の振り返り

2. 2015年中期経営計画

◆ 基本方針

◆ 経営数値目標

◆ **事業戦略**

3. 財務戦略

既存事業の戦略

■ 半導体装置事業

- ◆ 露光装置の顧客プロセスへの対応と安定稼働の推進。
- ◆ S630Dの拡販に注力、ArF液浸露光装置のシェア拡大。
- ◆ 更なる効率化を進め、損益分岐点売上高を1200億円として2017年度の黒字化を目指す。

■ FPD装置事業

- ◆ トップシェア及び高収益体質を維持し続ける。
- ◆ 中小型・大型機とも高精細次世代製品を開発・投入。

既存事業の戦略

■ 映像事業

- ◆ レンズ交換式カメラの強化。
 - ◆ 一眼レフカメラの中高級機種と交換レンズの強化による更なるMIX改善・高付加価値化で収益力を強化。
 - ◆ ノンレフレックスカメラの新型商品の投入による市場の再活性化。

【レンズ交換式カメラ市場の前提】

2014年は想定以上の縮小 欧州、中国市場回復の遅れ
2015年後半に底打ち 2016年は横這い 2017年に再成長

- ◆ 販売体制見直し、新興国の開拓・深耕継続。
- ◆ コストダウン・生産体制見直しによる更なる効率化継続。

既存事業の戦略

■ 映像事業

- ◆ ネットとの親和性、将来のカメラ→キャプチャデバイスのあり方。

スマートデバイスの台頭で、写真の撮り方、楽しみ方に大きな変化。

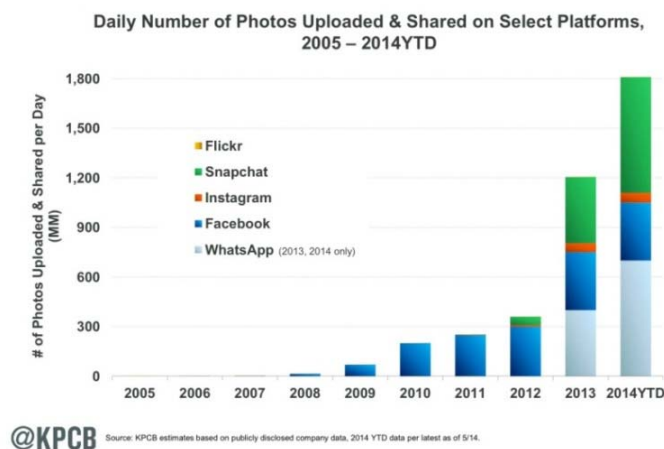
1日に18億枚の写真がネットで共有される時代。 (*1)

映像は極めて重要なコミュニケーションツール。

映像の世界には未曾有のopportunity。

ネットとの親和性追求、スマートデバイスとの共存により、新たなキャプチャデバイスやアプリケーションの提案を実現し、事業を再成長軌道にのせる。

Photos Alone = 1.8B+ Uploaded & Shared Per Day...
Growth Remains Robust as New Real-Time Platforms Emerge



(*1) 出典： KPCB estimates based on publicly disclosed company data, 2014 YTD data per latest as of 5/14.

成長ドライバー事業の戦略

■ マイクロスコープ・ソリューション事業

- ◆ 細胞受託生産事業参入、幹細胞事業立ち上げ加速。
- ◆ 顕微鏡でリーディングポジションを確保。

■ 産業機器事業

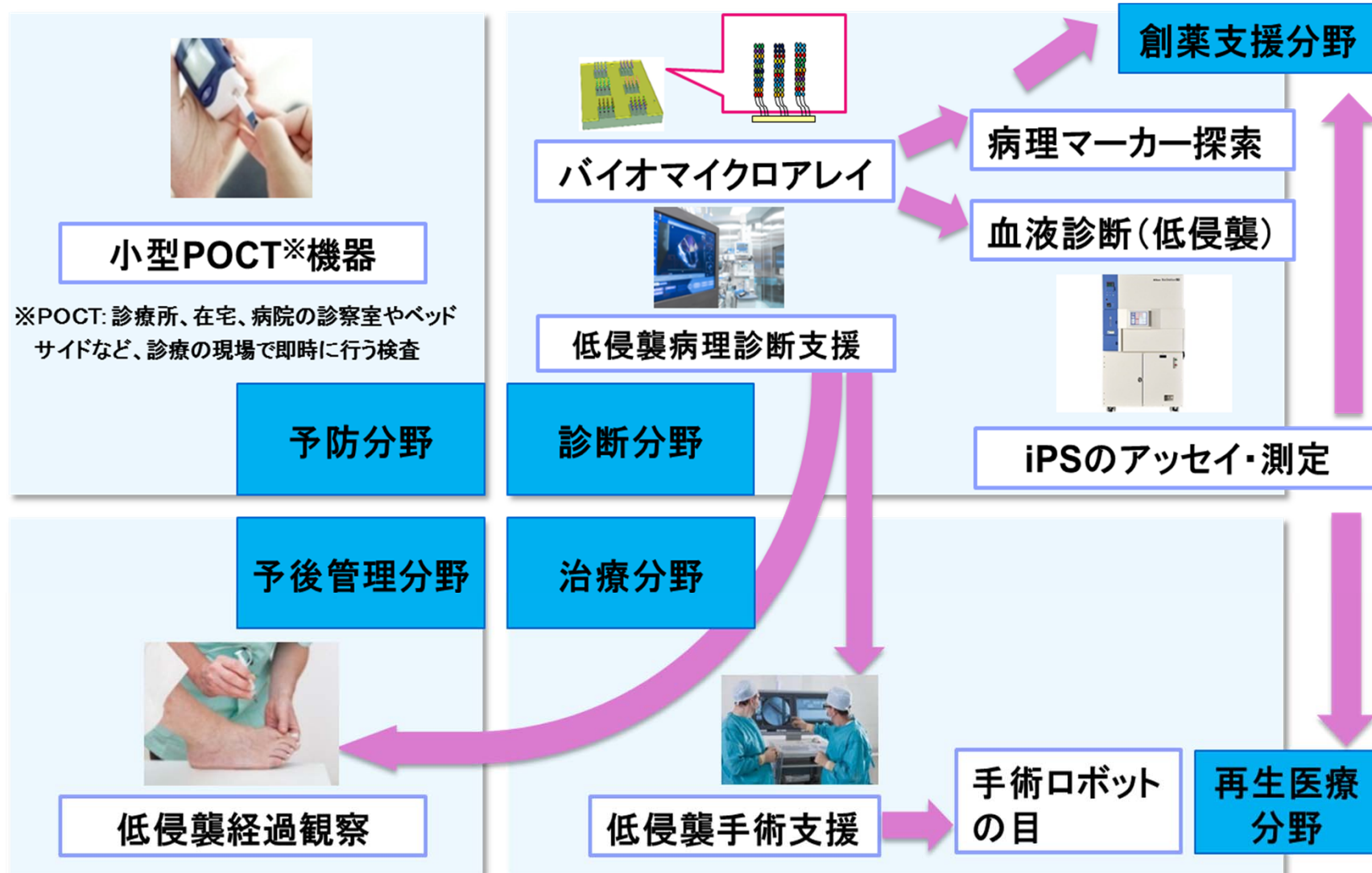
- ◆ X線検査装置・非接触三次元測定機を軸に
M&A、アライアンスを活用し事業規模と領域を拡大。
- ◆ 装置販売に加え、アプリケーションソフト強化による
ソリューション提案型ビジネスへ変革。

成長ドライバー事業の戦略

■ メディカル事業

- ◆ 体外診断事業の育成に重点。
バイオマイクロアレイ・POCT・眼科機器を早期に事業育成。
- ◆ M&A計画、CVC活用を継続。
- ◆ 計画期間内の販売計画は大幅に見直すが、成長ドライバー事業として最優先で育成する方針は変更しない。

メディカル事業の全体像と進捗



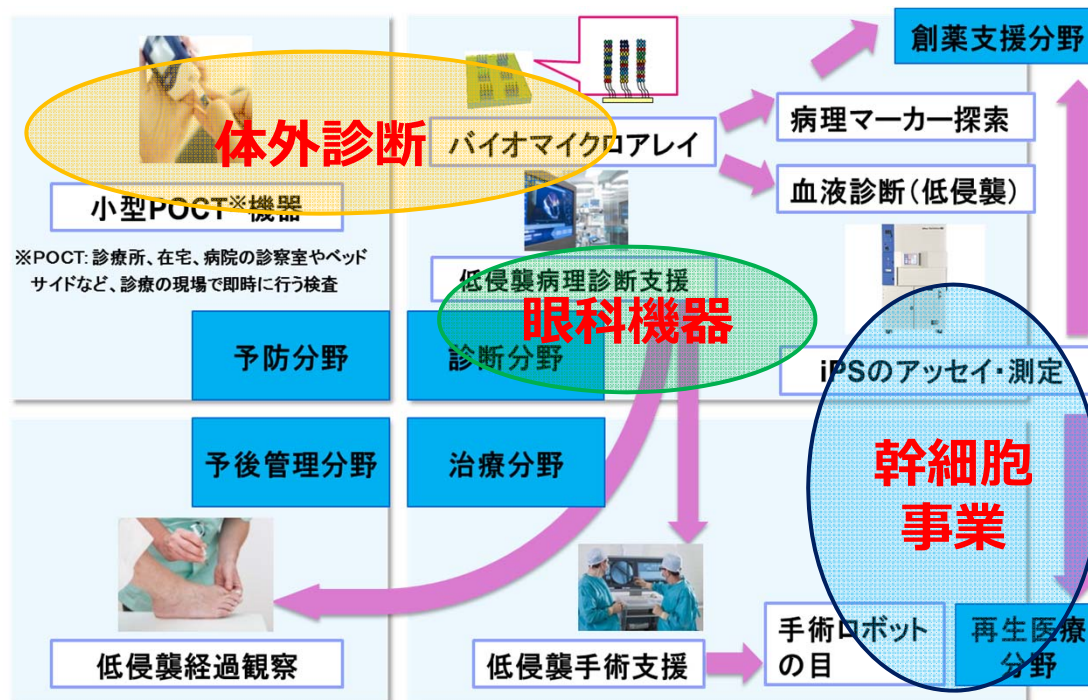
メディカル事業の全体像と進捗

体外診断：POCT、バイオマイクロアレイ

- LSIメディアエンス
POCT事業立ち上げ
- バイオマイクロアレイビジネス
米国事業立ち上げ

眼科機器：低侵襲病理診断

- Optos社完全子会社化の買収に着手
(2015年5月予定)
- 内科、眼科、再生医療（網膜再生等）
診断から治療迄一貫した事業基盤構築



幹細胞事業

- ヘリオスへ出資 (2013年8月)
- iPS細胞利用
加齢黄斑変性等再生医療支援
- Lonza社と戦略的業務提携
契約 (2015年5月)
- 細胞受託生産事業に参入
- 幹細胞事業立ち上げ

1. 2014年度の振り返り

2. 2015年中期経営計画

- ◆ 基本方針

- ◆ 経営数値目標

- ◆ 事業戦略

3. 財務戦略

「成長戦略」と「財務基盤」を両立するための財務戦略

財務の健全性を維持しつつ、中長期的な成長戦略への投資を継続

<p>資金源泉</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 営業キャッシュフローの創出と最適な資金調達により確保
<p>成長投資</p> <p>3年間で 5,600億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研究開発費 2,200億円 <ul style="list-style-type: none"> • 500億円をメディカル・新事業領域に投下 ◆ 設備投資 1,100億円 <ul style="list-style-type: none"> • 持続的成長の源泉となる設備投資の実施 <p>(M&Aプログラム)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ M&A資金 2,000億円 <ul style="list-style-type: none"> • メディカル・インストルメンツ事業でのM&Aの実施 ◆ CVC資金 300億円 (2014年度に一部実施済) <ul style="list-style-type: none"> • メディカル事業拡大に向けたCVCの立上げ

「成長戦略」と「財務基盤」を両立するための財務戦略

<p>資本政策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自己資本比率 50%台を維持 <ul style="list-style-type: none"> • 健全な自己資本の水準を維持 • 資産や運転資本を圧縮して資本効率を向上
<p>株主還元</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 総還元性向 30%以上 <ul style="list-style-type: none"> • 長期・安定的な株主還元を基本方針 • 将来の事業展開に備えて内部留保を確保しつつ業績と連動した株主配当を実施

* 当社は2017年3月期の有価証券報告書より、国際会計基準（IFRS）を適用する予定です。なお当中期計画における財務数値につきましては、従来の日本基準に準拠しております。

Next 100 – Transform to Grow

6事業のポートフォリオで成長する企業体へ



NIKON CORPORATION