



中期経営計画(2022～2025年度)

さらなる「信頼と創造」を目指して

2022年4月7日

株式会社 **ニコン**

2022-2025年度 中期経営計画の考え方

2030年までの経営変革期間

2030年のありたい姿
実現に向けた実行力向上

2030
ありたい姿

2025

2030年ありたい姿の
実現に向けて
バックキャストで
戦略立案

バックキャストと
フォアキャストを
組み合わせて施策実行

2022

企業理念

信頼と創造

経営ビジョン

Unlock the future
with the power of light

Agenda

- 1 **ありたい姿**
- 2 **全社方針**
- 3 **事業戦略**
- 4 **経営基盤**
- 5 **数値目標・資本配分**

1 ありたい姿

2 全社方針

3 事業戦略

4 経営基盤

5 数値目標・資本配分

2030年の社会

メガシフト

価値観のシフト

所有から利用
価値の多様化・高度化

生活・人生観のシフト

医療の進化、質の高い
エンターテインメントが心の豊かさへ

社会の枠組みのシフト

気候変動・資源不足等の
社会課題への取組み加速

テクノロジーのシフト

Industry 5.0の到来、シンギュラリティへ

生活のための労働



自己実現のための仕事

生活に必要な消費



価値を追求する消費

社会・産業ニーズ、価値提供方法が多様化する社会で人と機械の共創は進み、
機能的価値から意味的価値を追求する世界が到来

「人と機械が共創する社会」とニコン

機械の高度化・人との連携により
仕事がより効率化される社会

機械の力を活用して人の創造力が
より発揮される社会

機械が人間の可能性を拡張、
より豊かでサステナブルな社会

これまで培った強みを生かし、「人と機械が共創する社会」に価値提供

「ニコンの価値提供」3つの源泉

超精密な世界を突き詰めて
ものづくりを革新するテクノロジー

高度なソリューションを汎用化し
グローバルに広げる力・ブランド

ステークホルダーからの支持
(顧客・従業員・パートナー・地域社会・株主)

ニコンが提供してきた価値

見えなかったものが見える/できなかったことができる = 多くの人の不可能を可能に

ニコンの価値提供領域と社会・産業ニーズ

人間の可能性を広げる
インダストリー

ファクトリー

人と機械の連携が進む社会を
超精密技術で支える

省人化／自動化／カスタム化

エネルギー

脱炭素や資源循環の実現を目指す社会を
革新的なものづくりで支える

脱炭素の促進／循環型社会の形成

人生を豊かにする
クオリティオブライフ (QOL)

ヘルスケア

一人一人最適な治療を受けられる社会を
創薬や再生医療の分野で支える

医療の高度化／個別化医療の促進

ライフ&エンターテインメント

時間・空間を超えて人がつながる社会を
映像制作の面から支える

心の豊かさ／教育×デジタル

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広げ、豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

中長期経営戦略 ありたい姿実現に向けたステップ

2022 - 2025

顧客伴走フェーズ

お客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解し、顧客のイノベーション創出を支援

2025 -

顧客牽引フェーズ

未来起点でお客様の課題を先読みし多様なソリューションでイノベーション創出を牽引

2022

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

- ソリューション提供の強化 -

2025
ありたい姿

2030
ありたい姿
人と機械が共創する
社会の中心企業

企業理念

信頼と創造

経営ビジョン

Unlock the future
with the power of light

1 ありたい姿

2 全社方針

3 事業戦略

4 経営基盤

5 数値目標・資本配分

前中期経営計画の成果と課題

成果

映像事業	構造改革と戦略明確化で黒字体質に
精機事業	半導体顧客開拓やサービス拡大で安定
ヘルスケア事業	事業設立以降、初の黒字計上へ
コンポーネント事業	早期スケール化実現
B/S 投下資本	最適化で企業体質改善
財務目標	改善傾向も新型コロナ影響等もあり未達

継続課題

完成品販売中心の
ビジネスからの進化

映像・精機事業に
並ぶ収益の柱育成

持続的な企業価値向上に向けて、ビジネスモデルの変革に取り組む

完成品販売中心のビジネスからの進化



完成品中心 ⇒ 完成品・サービス・コンポーネント一体で「ソリューション提供」

映像・精機事業に並ぶ収益の柱育成



中期経営計画の全体像

2025年のありたい姿

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

全社方針

ソリューション提供の強化により、事業安定化と収益拡大を実現、
継続的に社会的・経済的価値を創出

「主要事業」安定化

映像

精機

顧客接点と提供価値を拡大し
安定収益を確保

「戦略事業」収益拡大

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

有望市場・差異化領域で
顧客と新たな価値を創造

2025年度 数値目標

売上収益 7,000億円

営業利益率 10%以上

ROE 8%以上

経営基盤

サステナビリティ戦略、人的資本経営、顧客・従業員重視のDXを推進
技術・ものづくりという共通価値基盤でシナジー創出
コーポレートガバナンスの向上による透明性の高い経営

売上収益7,000億円、営業利益率10%以上を目指す

売上収益拡大

売上収益に占める戦略事業の比率を2025年度に35%へ



2021年度
売上収益5,500億円

+1,500億円

2025年度
売上収益7,000億円

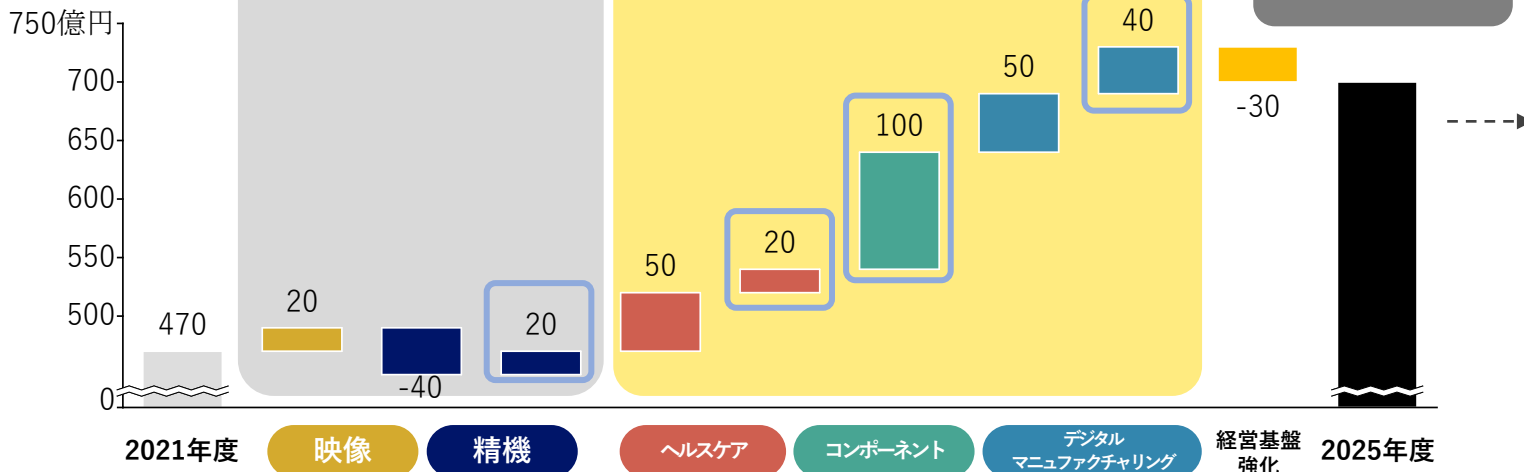


営業利益拡大

主要事業の安定化と
戦略事業の収益拡大により
全社営業利益 700億円以上へ

内は、サービス・コンポーネント収益を示す

全社営業利益

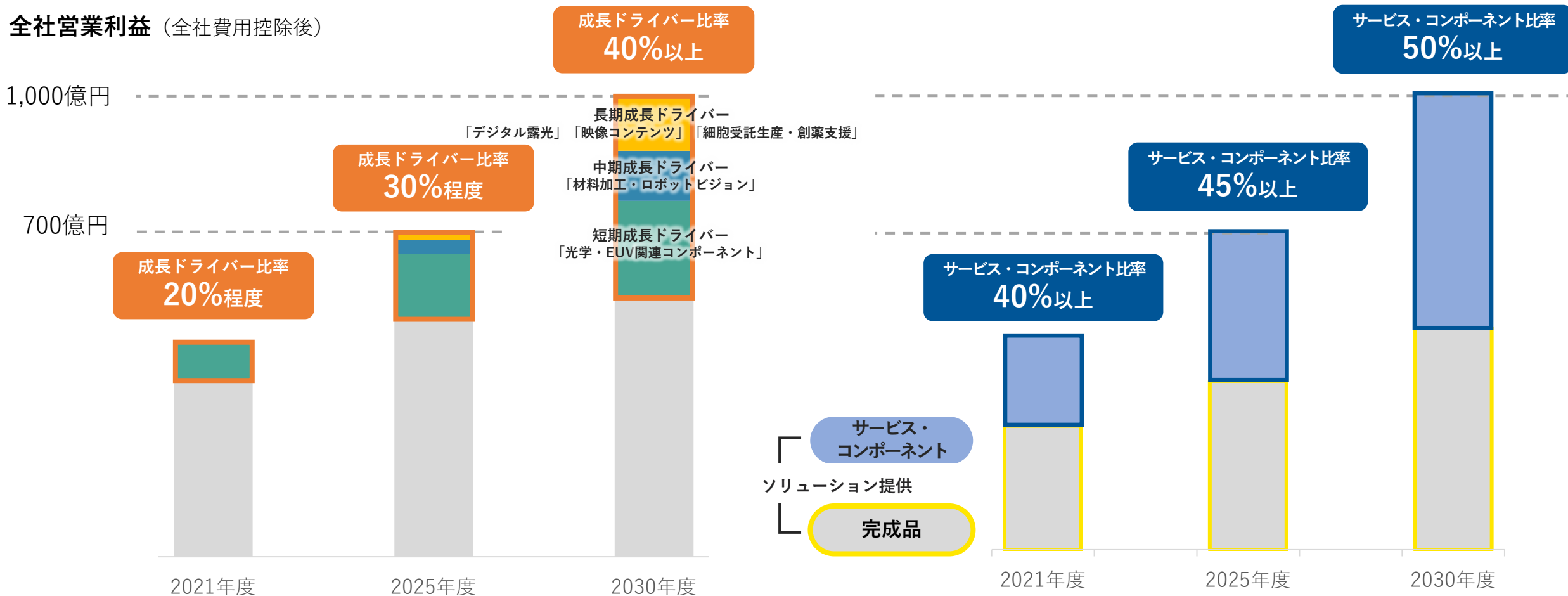


収益性向上

営業利益率
10%以上

「成長ドライバー」と「サービス・コンポーネント」で収益性向上

全社営業利益（全社費用控除後）



短期・中期・長期の「成長ドライバー」中心に利益成長
「サービス・コンポーネント」の拡大により利益安定化

- 1 ありたい姿
- 2 全社方針
- 3 事業戦略**
- 4 経営基盤
- 5 数値目標・資本配分

事業運営体制

事業領域



2025年ありたい姿に向けて

全事業共通戦略

中長期視点で顧客と伴走、共創を推進

お客様の欲しいモノやコトの「本質」を理解

完成品・コンポーネント・サービスの一体提供

ソリューション提供の強化、組織最適化

アプリケーション開発や社内外シナジー強化

コア技術（精密・光利用）×オープンイノベーション

成長ドライバーをスケール化

全ての事業で成長ドライバーに資源配分

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

運営方針

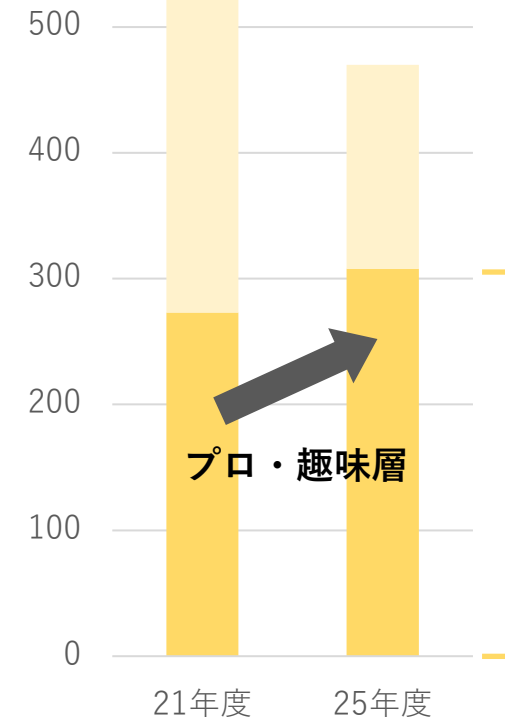
- ✓ **デジタルカメラ**
 - ・高付加価値製品・ミラーレスカメラに経営資源集中（プロ・趣味層の期待に応え、平均単価2割向上）
 - ・レンズラインアップ拡充により強固な“Zマウントシステム”に（50本以上、レンズ付帯率2以上へ）
 - ・動画機能を強化し動画クリエイターへ訴求
 - ・プロのニーズに応える遠隔操作や自動撮影機能強化
 - ・ライセンスビジネスに注力
- ✓ **双眼鏡、望遠鏡など**
 - ・ゴルフ用レーザー距離計、デジタル天体望遠鏡に注力

収益計画

売上収益2,000億円、営業利益率10%を安定達成

映像事業の方向性

レンズ交換式カメラ市場規模（万台）



プロ・趣味層向け

- ・Z 9 で実現した先進機能をラインアップ展開

+

ファン層育成・拡大

- ・購入前後のエンゲージメント強化
- ・アプリ・クラウド注力

時間・空間を超えて人がつながる社会を映像制作技術で支える

社会・産業ニーズ

- ・新しい映像表現や人とのつながり
- ・コンテンツ制作のコスト削減
- ・再現性や効果の高い教育、遠隔作業支援

当社の強み

- ・ボリュメトリック/3Dキャプチャ/360°等映像技術
- ・マイクロソフト社3D撮像システムの国内唯一のパートナー企業

ビジネス展開

- ・外部人材招聘し「ニコン・クリエイツ」営業開始
- ・クリエイターや映像制作会社の表現を拡げる高度な3D/4Dコンテンツを提供・制作支援
- ・自社製造現場で有効性を高めたVR/MRの外部提供



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

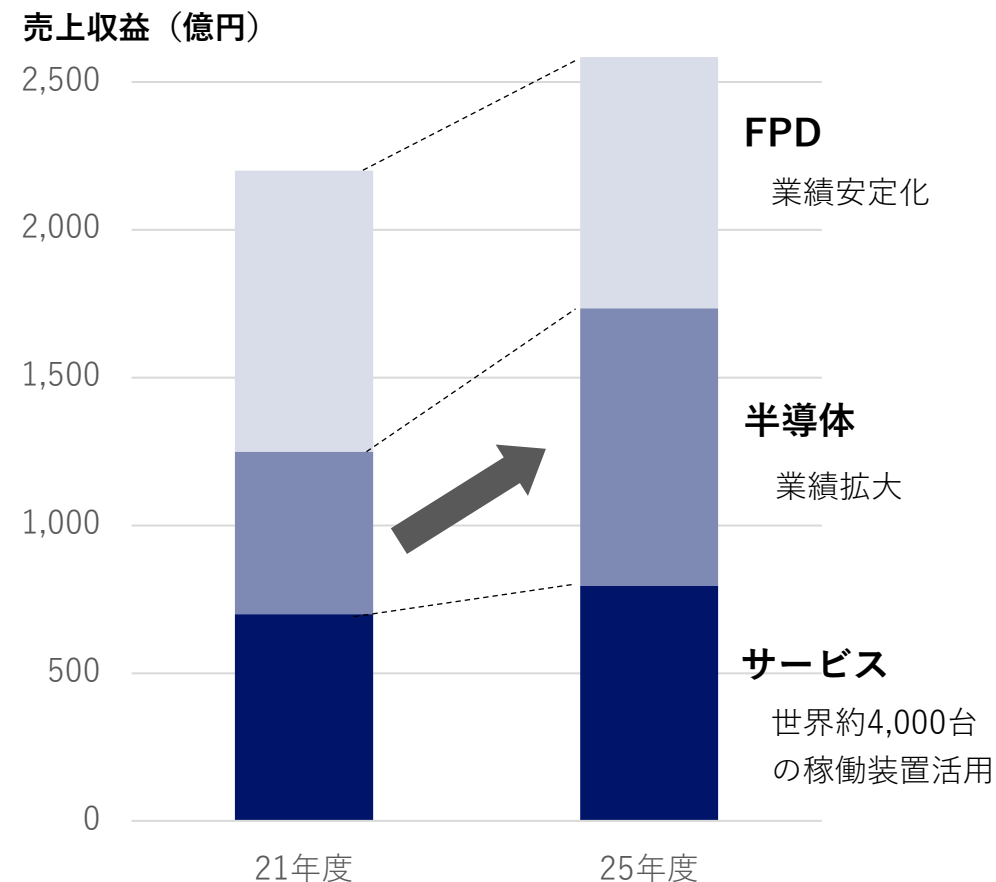
運営方針

- ✓ **FPD** ・次世代パネルに対応する技術開発推進
(高精細化・高生産性を追求)
- ✓ **半導体** ・顧客計画への的確な対応
(生産キャパシティ確保)
・新規顧客の拡大に向けた取り組み強化
(三次元化など顧客ニーズに個別対応)
・周辺装置の拡販 (検査・計測)
- ✓ **サービス** ・既存ライン移設・改造工事需要に対応
(保守・部品供給を含む)

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)

精機事業の方向性



多様化するデバイス生産に新たな価値を提供

社会・産業ニーズ

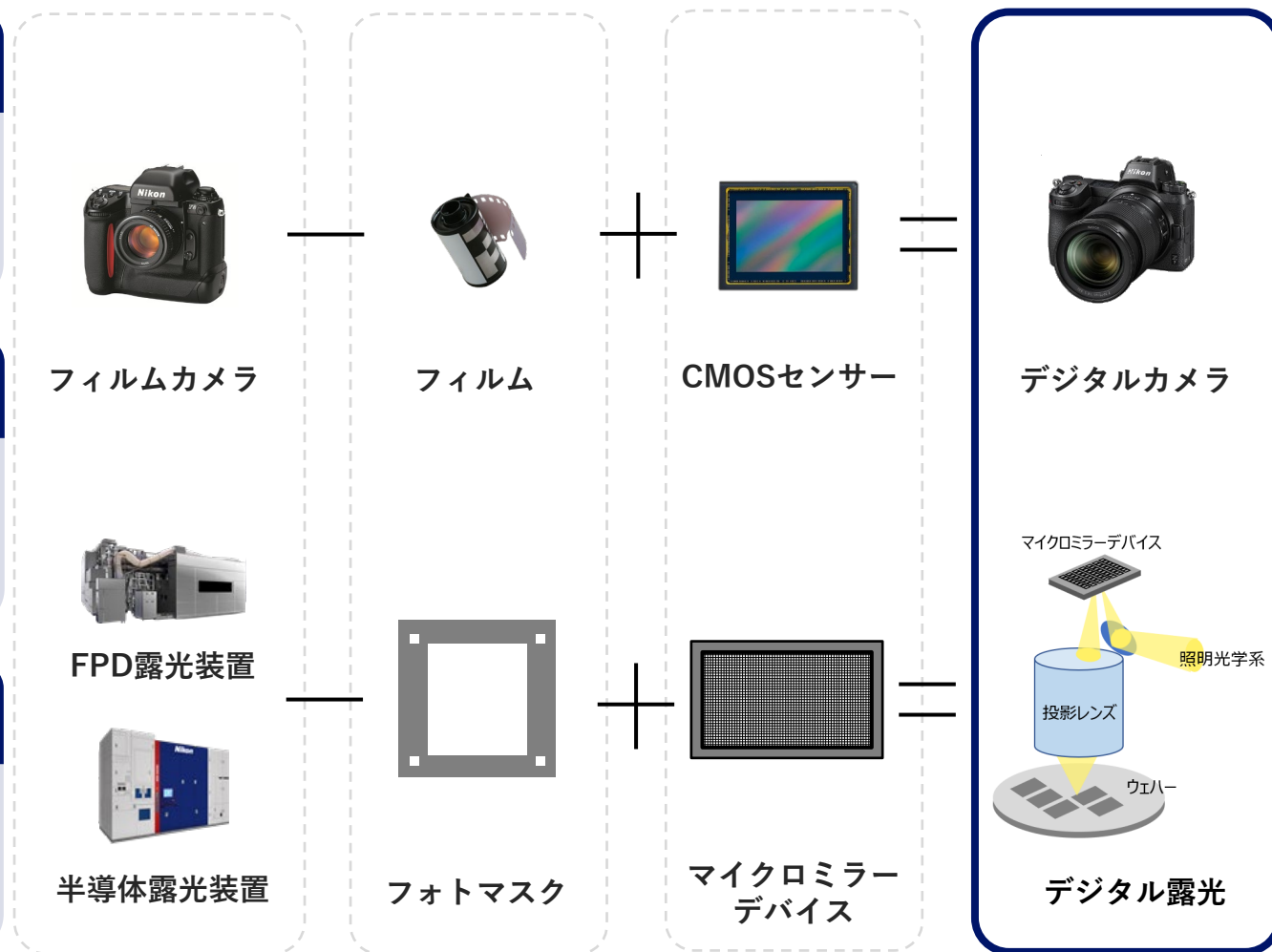
- ・ デバイスの高速試作、多品種変量生産
- ・ マスク削減による工程やコスト削減と環境負荷軽減

当社の強み

- ・ 高解像と生産性を両立した光学システム
- ・ チップ個別ID露光・露光面積拡大・アドバンストパッケージ高精細化への対応力

ビジネス展開

- ・ パートナーと協力し、実用化加速
- ・ R&D・試作ライン向けから事業化、既存露光装置と異なる価値を提供



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

運営方針

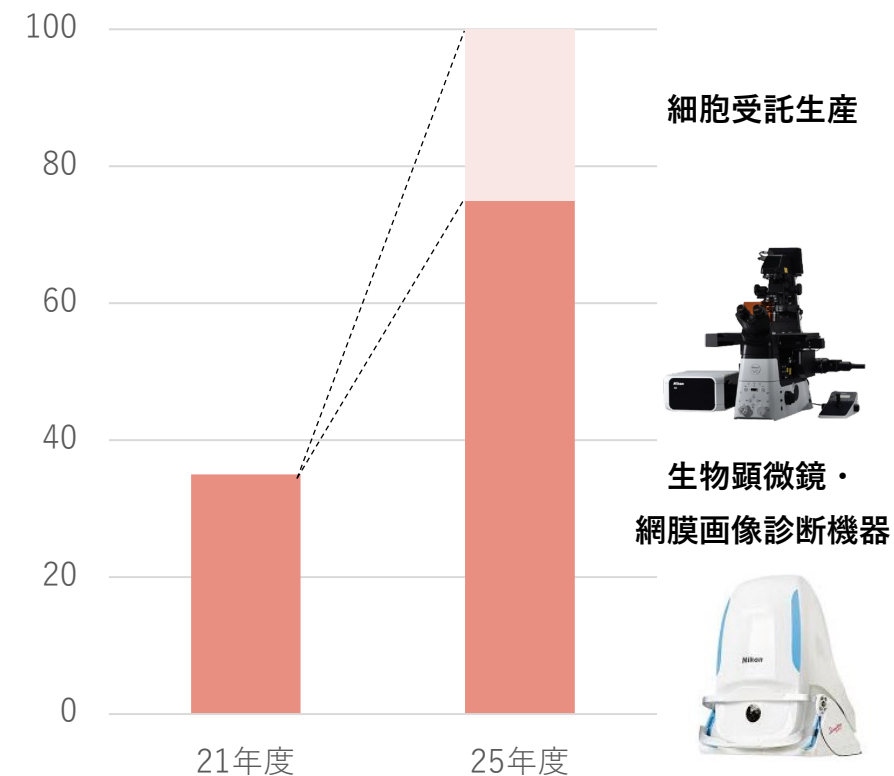
- ✓ **生物顕微鏡**
 - ・ デジタル化、アプリケーション開発強化、原価低減により収益性向上
- ✓ **網膜画像診断機器**
 - ・ 診断の高度化や在宅化・遠隔診断などに対応（AI診断・OCT機能の付加など）
- ✓ **細胞受託生産**
 - ・ 再生医療等製品分野で国内最大級の生産能力活用
 - ・ 大手製薬企業や有力創薬ベンチャーと多数のプロジェクト推進、営業利益数十億円規模へ

収益計画

2025年に営業利益100億円規模へ

ヘルスケア事業の方向性

営業利益（億円）



細胞受託生産スケール化と創薬支援ビジネス展開

社会・産業ニーズ

- ・ 難病や希少疾患に対する再生医療への期待
- ・ 医師や患者の治療負担軽減や個別化医療促進の為の薬剤選別や投薬精度の向上

当社の強み

- ・ 数多くの臨床および商用プロジェクトの製造実績
- ・ 長年培った顕微技術による画像解析と評価

ビジネス展開

- ・ 再生医療用細胞の安定培養により、受託生産拡大
- ・ 薬剤評価の高精度化・効率化により創薬企業を支援

ニコンのコア技術



- ・ プロセス最適化



- ・ 新アッセイ
- ・ 評価・分析支援
- ・ 自動化機器

細胞 解析
細胞 評価
細胞 培養

細胞の安定培養

細胞そのものが薬/受託生産

【細胞医薬品（新薬）】
再生医療用細胞
遺伝子治療用細胞

薬剤評価の
高精度化・効率化

細胞を使い薬を評価

【低分子薬（新薬）】
がん
神経疾患
感染症

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

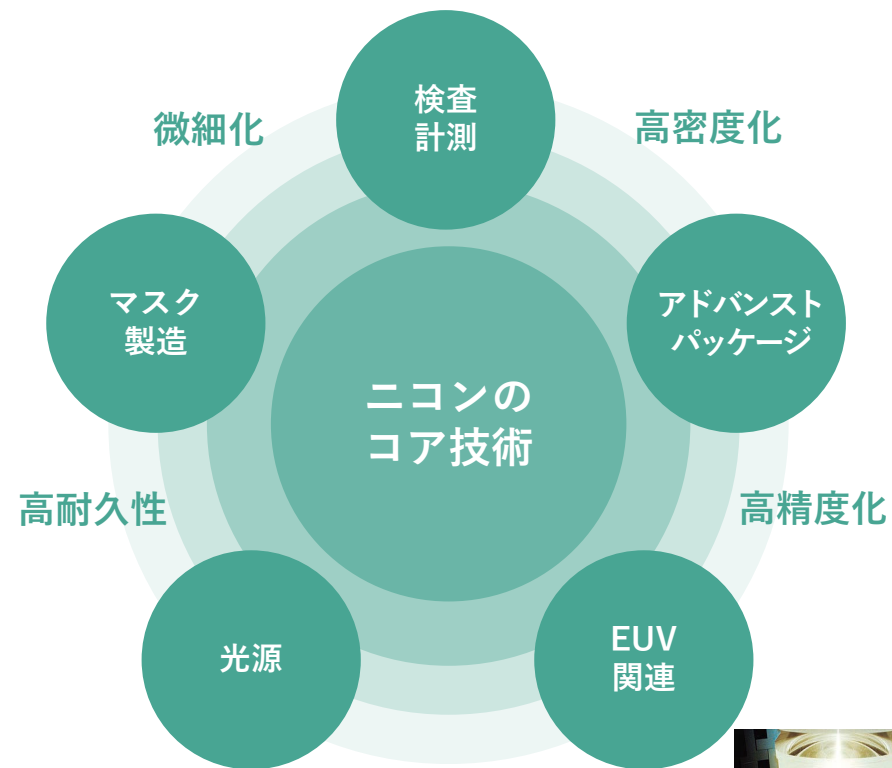
運営方針

- ✓ **光学コンポーネント(成長ドライバー)**
・高耐久・高性能・安定供給ニーズにタイムリーに対応
- ✓ **EUV関連コンポーネント(成長ドライバー)**
・生産能力増強、高NA（開口数）対応で事業拡大
- ✓ **エンコーダ**
・人と協働するロボット向けモジュールに注力
- ✓ **ガラス**
・高精度研磨・高品質成膜の大型FPDマスク基板に集中

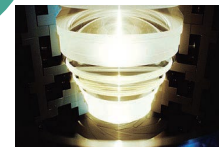
収益計画

売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ

半導体関連産業における貢献領域



新たな高付加価値品ビジネスを育成



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

運営方針

- ✓ 材料加工 ・付加・除去・リブレット3方式の加工を完成品、コンポーネント、受託加工サービスで提供
- ✓ ロボットビジョン ・自動車・電子分野から展開
- ✓ レーザーレーダー ・自動車・航空分野で顧客と共同開発
- ✓ X線・CT ・EV用バッテリー検査分野に注力
- ✓ インライン計測 ・生産工程のデジタル化を推進

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

事業に関連性の高いトレンド



成長ドライバー

「材料加工」と「ロボットビジョン」

独自の提供価値を組み合わせ、新たな市場を形成

社会・産業ニーズ

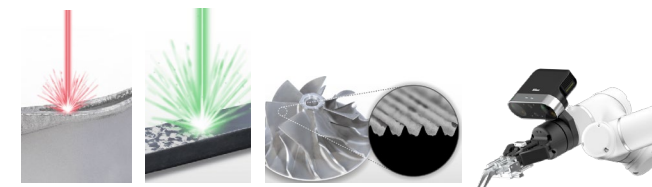
- ・ 難削・複雑形状の高精度加工
- ・ 燃費改善、発電効率向上
- ・ 物体高速検知、ピック&プレイス高度化・効率化

当社の強み

- ・ 高精度計測・Feedback加工・3Dアラインメント、高速センシングなどの要素技術
- ・ 高度なシステムインテグレーション能力

ビジネス展開

- ・ 有望なアプリケーションを顧客と共同開発
- ・ 付加/除去/リブレット加工・ロボットビジョンをソリューションとして提供



		「提供価値」				
		付加加工	除去加工	リブレット	ロボビジョン	
		「価値提供手段」				
販売促進	完成品	●	●			
	コンポーネント	●	●		●	
	受託加工	●	●	●	●	

「ターゲット顧客」

エネルギー

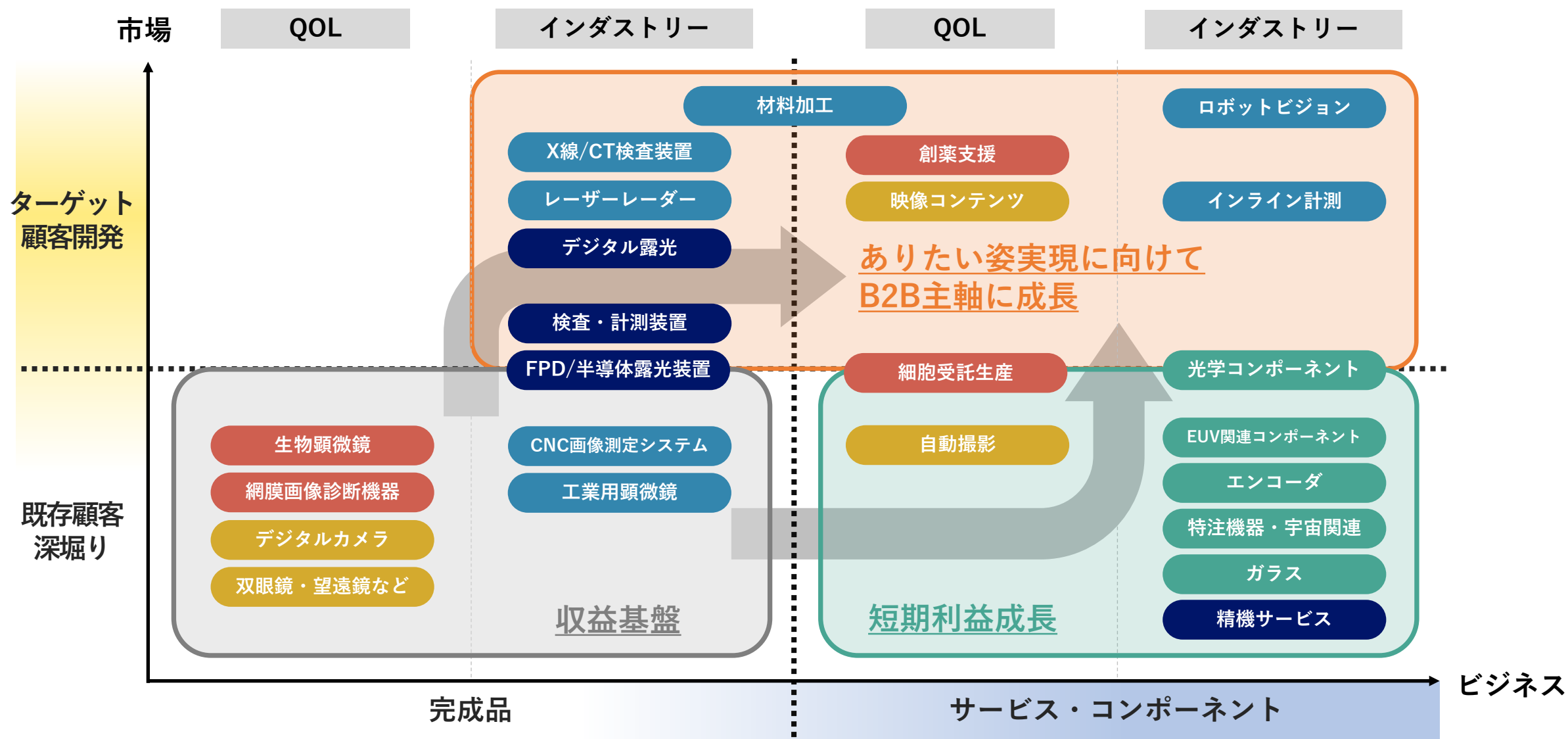
航空宇宙

自動車

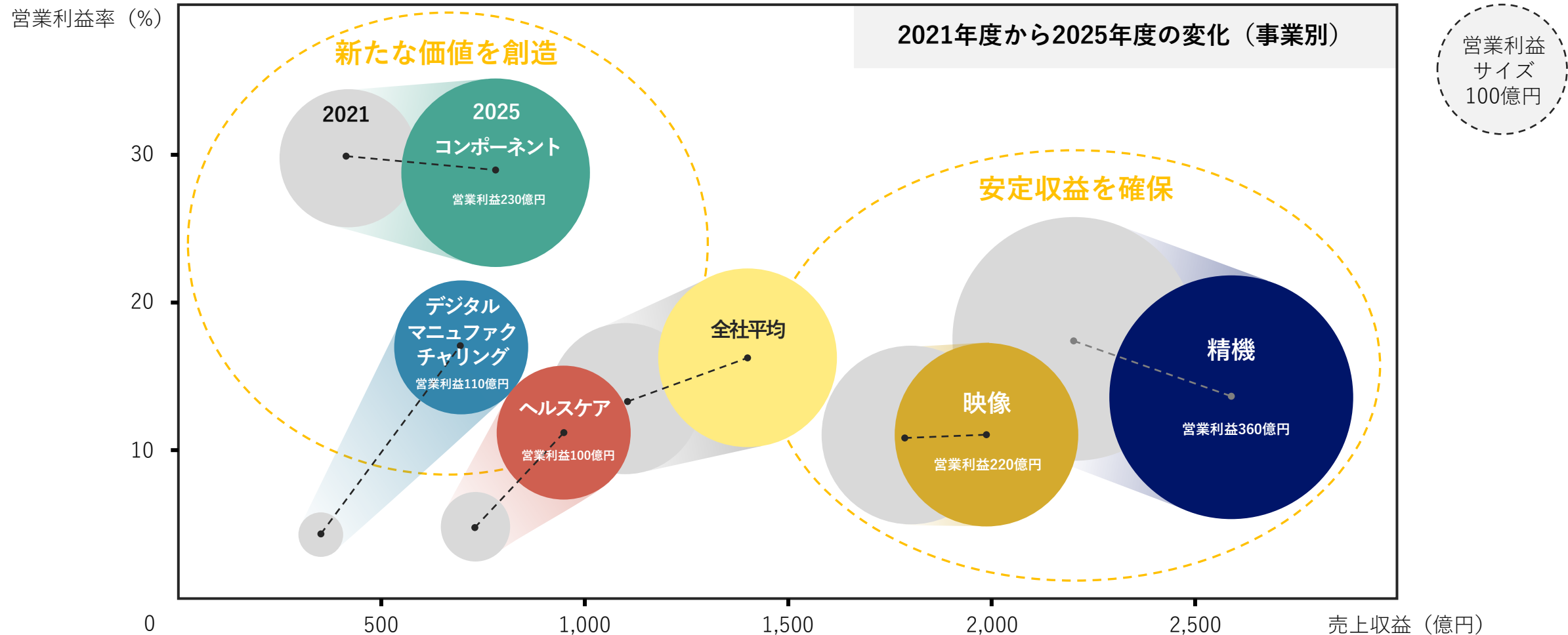
通信

半導体・
電子部品

「ターゲット顧客開発」と「サービス・コンポーネント」で成長



事業ポートフォリオ | スケール・収益性を両立



ソリューション提供により、全社の稼ぐ力を安定化・向上
売上収益拡大×収益性向上を重視した経営

1 ありたい姿

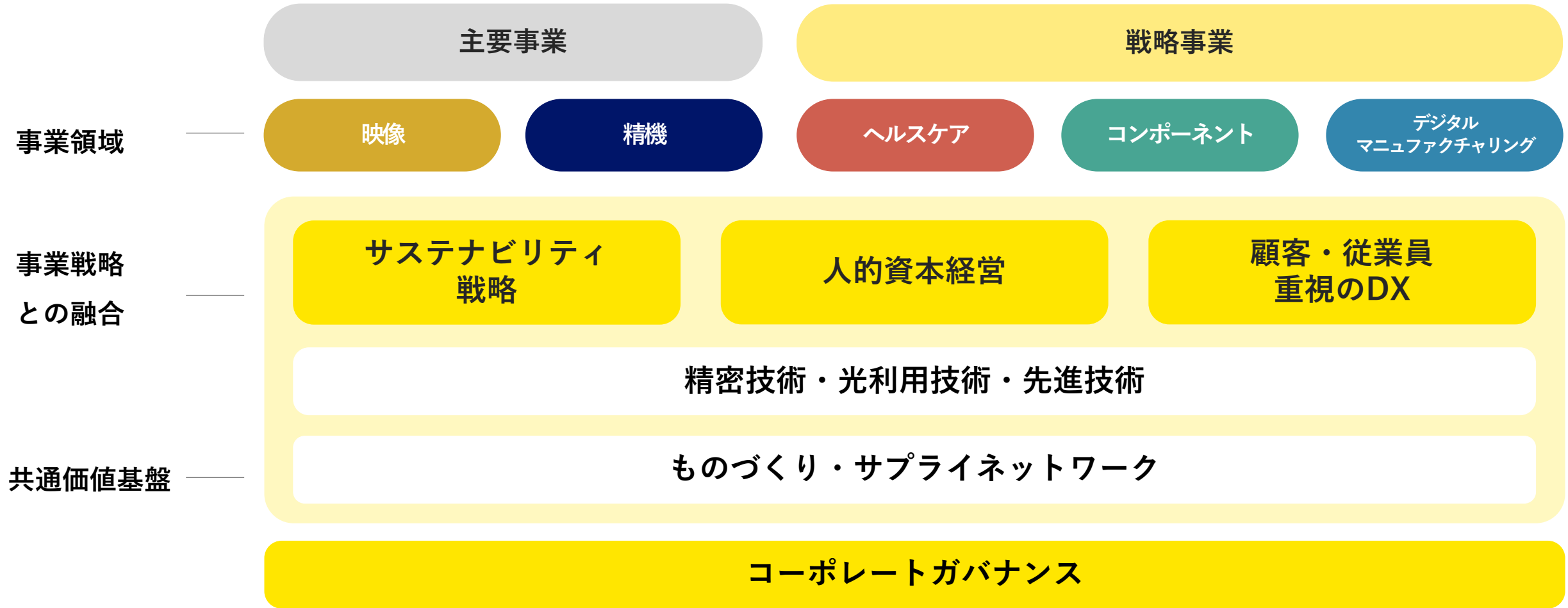
2 全社方針

3 事業戦略

4 経営基盤

5 数値目標・資本配分

事業を支える経営基盤の全体像



経営基盤を強化し、顧客・社会にとって最適な価値を提供
サステナビリティ戦略、人的資本経営、顧客・従業員重視のDXに注力

サステナビリティ戦略

サステナブルな社会

ニコンの貢献領域

健全な環境

豊かな社会

心と体の健康

安全・労働環境
(省人化/自動化/カスタム化)

脱炭素

資源循環

健康
(医療の高精度化/個別化医療)

心の豊かさ
(教育×デジタル)

12
の
マ
テ
リ
ア
リ
テ
ィ
(
重
点
課
題
)

「**創造**」を通じて
社会に貢献する



事業

インダストリー

① **コア技術による
社会価値創造**

クオリティオブライフ

社会の期待に

「**信頼**」で応える



環境

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



社会・労働

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



ガバナンス

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

社会・環境に配慮した「**事業**」により社会的価値を生み出す

2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標：事業所からの温室効果ガス46.5%削減（2013年度比）

人的資本経営

組織能力の要として活躍する人材を獲得・育成

人材獲得

ビジネス開発人材、技術営業など重点的に獲得

採用ブランディングの強化
獲得プロセス・体制の強化
雇用・労働条件の柔軟化

人材育成

中核人材の早期選抜と計画的な育成

人材グローバル化に向けた戦略配置

キャリア開発プログラム、リスキルプログラムの拡充

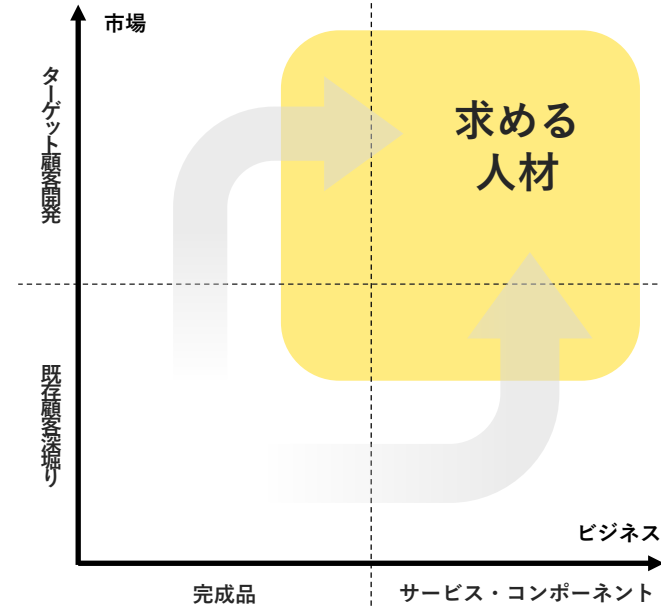
人材活躍

若手・キャリア採用者が成長・活躍できる環境整備

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

実力・意欲重視の抜擢・登用

ソリューション提供・成長ドライバーのリソースを強化、
一人あたり生産性を1.5倍へ



従業員に、プロフェッショナルとしての能力発揮・自己実現の機会を提供

人と機械が共創する社会の中心企業

DX

顧客体験・満足

Customer Experience/ Satisfactions

従業員体験・満足

Employee Experience/Satisfactions

Customer Relations

お客様の顔が見える
お客様もニコンが見える

AR・MR

Eコマースの拡充

デジタルマーケティングの強化

遠隔支援・サービスプラットフォームの整備

Idea

アイデアを価値に転換し
すぐにお客様に提供

IoT

デジタルサービスの拡充

クラウド

データ活用推進のための基幹システム刷新

従業員のITリテラシー向上

サイバーセキュリティ・データガバナンスの整備

Data

データを活用した
業務運営

AI

バリューチェーン間データ連携

ペーパーレス・業務プロセスのデジタル化

デジタル対応の新社・ワークプレイスの整備

データ分析

Work Style

デジタルインフラの整備で
多様な働き方を推進

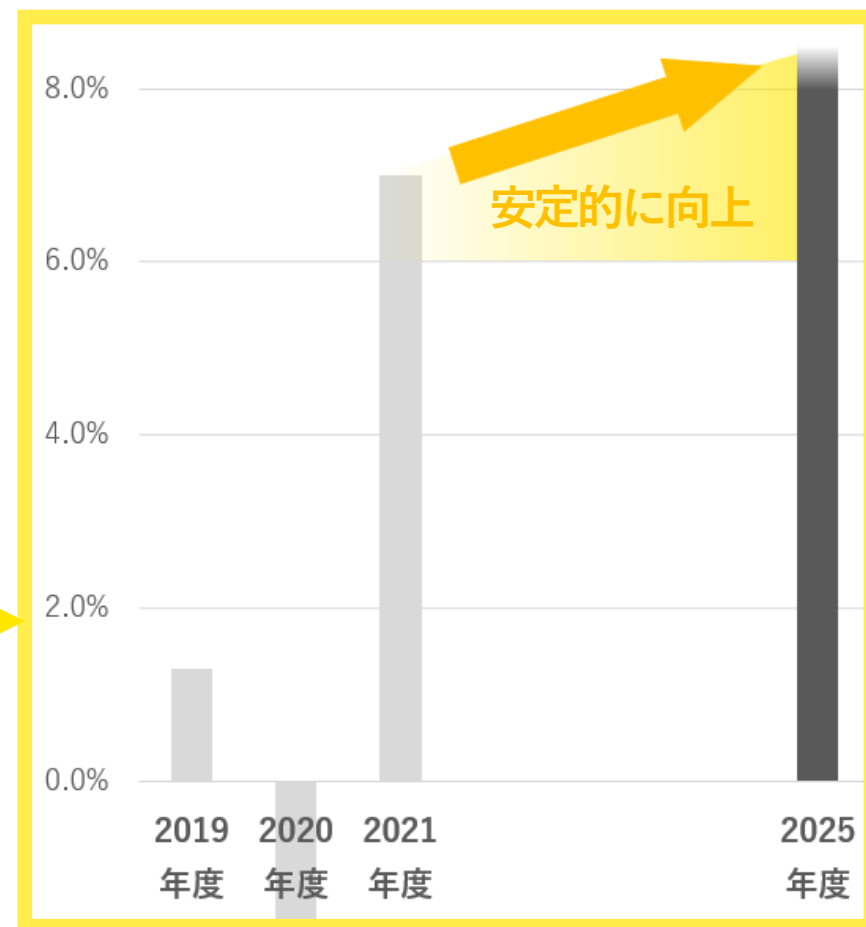
コミュニケーション・
コラボレーション基盤の拡充

- 1 ありたい姿
- 2 全社方針
- 3 事業戦略
- 4 経営基盤
- 5 **数値目標・資本配分**

数値目標 | 成長に挑戦しながら社会的・経済的価値を実現

財務目標

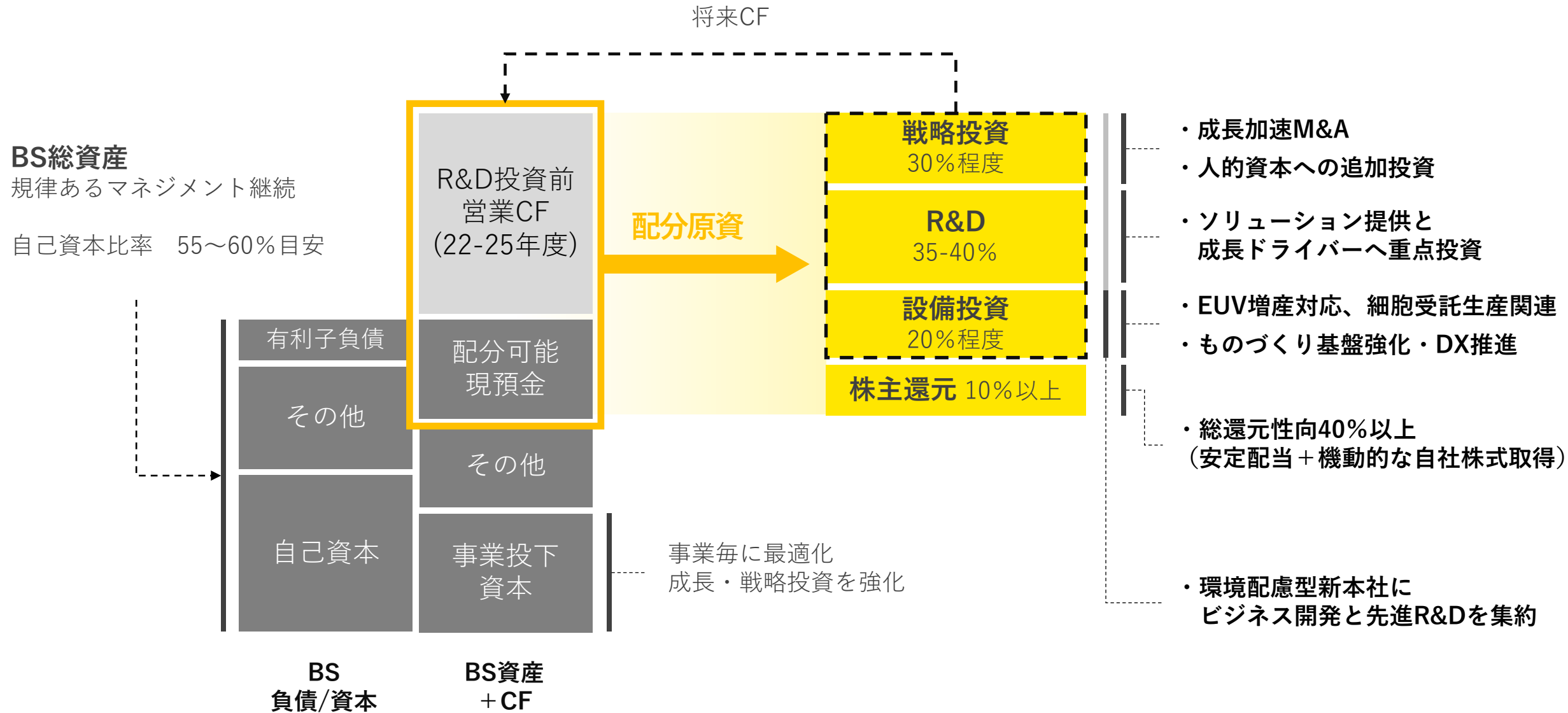
	2021年度見通し	2025年度
売上収益	5,500億円	7,000億円
営業利益率	8.5%	10%以上
ROE	7%	8%以上



2025年度目標を安定的に達成できる企業へ

2030年、人と機械が共創する社会の中心企業に向けて、さらなる企業価値向上を目指す

資本配分 | 持続的成長に向けた投資を強化、安定的な株主還元実現



中期経営計画の全体像（再掲）

2025年のありたい姿

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

全社方針

ソリューション提供の強化により、事業安定化と収益拡大を実現、
継続的に社会的・経済的価値を創出

「主要事業」安定化

映像

精機

顧客接点と提供価値を拡大し
安定収益を確保

「戦略事業」収益拡大

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

有望市場・差異化領域で
顧客と新たな価値を創造

2025年度 数値目標

売上収益 7,000億円

営業利益率 10%以上

ROE 8%以上

経営基盤

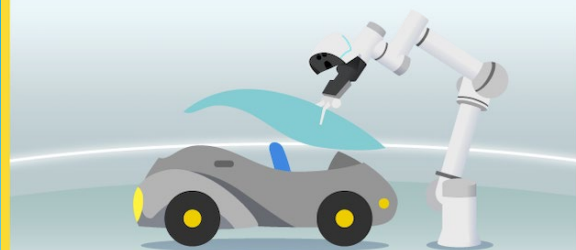
サステナビリティ戦略、人的資本経営、顧客・従業員重視のDXを推進
技術・ものづくりという共通価値基盤でシナジー創出
コーポレートガバナンスの向上による透明性の高い経営

2025年の先、2030年の社会の風景とニコン

- フィジカルとサイバー空間を循環し人と機械が共創する社会 -

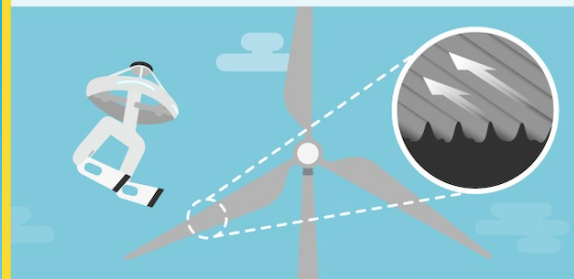
ファクトリー

「材料加工」「ロボットビジョン」で多品種変量生産の主役に「デジタル露光」でデバイスの多様化・高度化に貢献



エネルギー

光加工機による微細加工でエネルギー効率向上、付加加工でリユースを推進



ヘルスケア

「医師や患者の負担を軽減する創薬」を支援「皆が使える再生医療」の担い手



ライフ&エンターテインメント

時間・空間を超えて人がつながる社会を映像制作の面から支える



Appendix

コアバリューを有望市場へ展開し、成長追求

コアバリュー

完成品・サービス・
コンポーネントの一体提供

超精密
加工・制御・計測

ものづくりの品質

光応用技術

映像関連ノウハウ

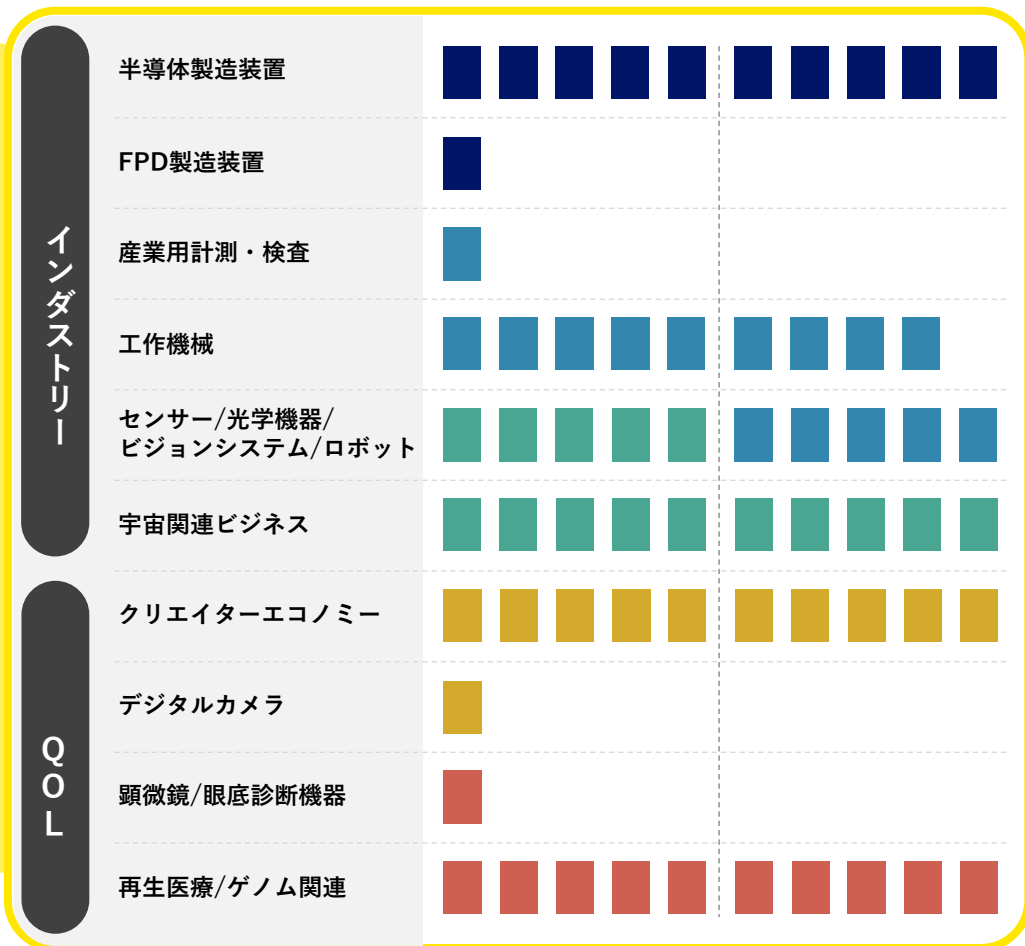
ライフサイエンス・アイケア・
細胞ソリューション

2030年の有望市場

市場規模

5兆円

10兆円



精機

コンポーネント

デジタル
マニファクチャリング

映像

ヘルスケア

成長ドライバー

デジタル露光

ロボットビジョン

材料加工

EUV関連コンポーネント

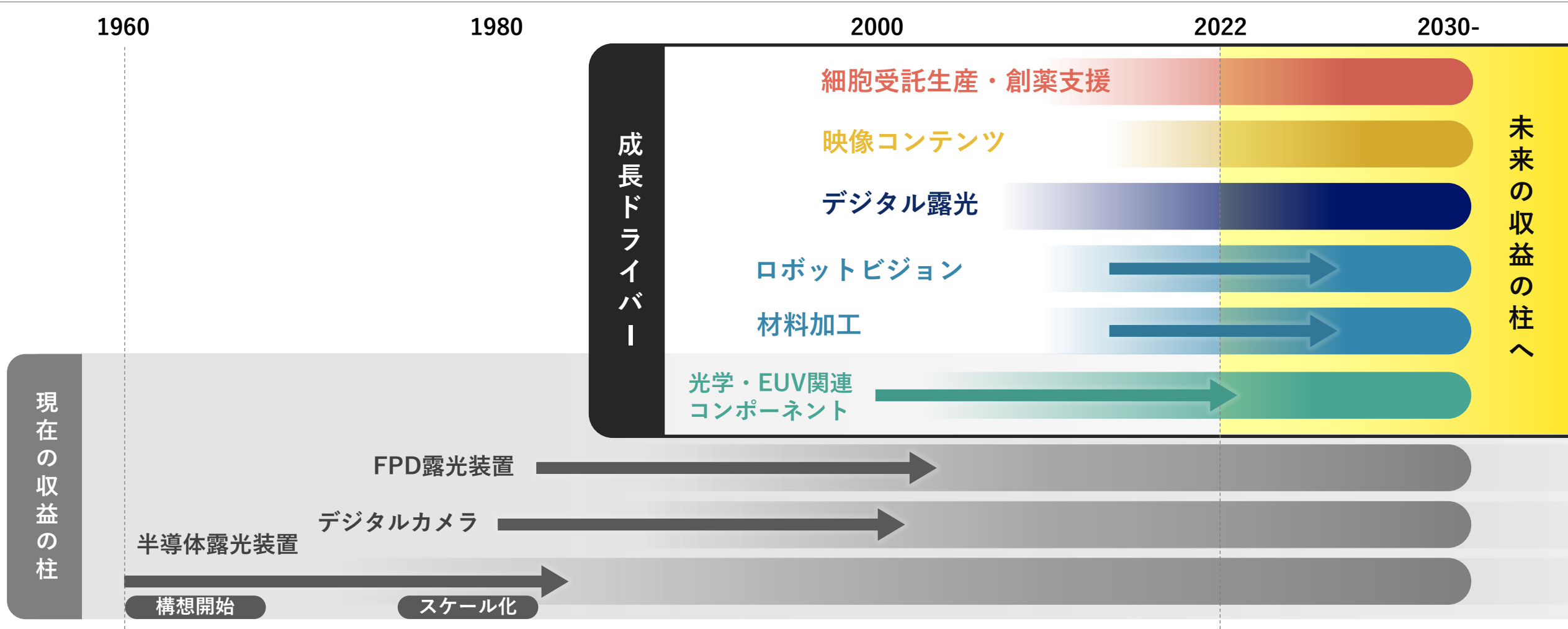
光学コンポーネント

映像コンテンツ

創薬支援

細胞受託生産

2030年に向けて成長ドライバーに注力



リソース投入とアライアンス活用で、新たな価値創造を早期スケール化

サステナビリティ戦略 | 「創造」を通じて社会に貢献する

事業



サステナブルな社会

ニコンの貢献領域

精機

コンポーネント

デジタルマニュファクチャリング

映像

ヘルスケア

豊かな社会

安全・労働環境

(省人化/自動化/カスタム化)

- ・センシング・イメージング・ディスプレイ等を通じて、労働環境や交通インフラに貢献
- ・画像解析や光通信技術で、都市づくりや災害に強い社会基盤に寄与
- ・人工衛星モジュール提供等を通じて、宇宙産業・技術の発展に貢献



健全な環境

脱炭素

- ・光を使った付加加工や微細加工で、社会のエネルギー効率を高める
- ・高度な手や目を持つロボットやデバイス製造プロセスで、ものづくりを効率化
- ・映像制作技術で、時間・空間/現実と仮想を超えて人がつながる社会に寄与
- ・自社製品の光源長寿命化や耐久性向上で、健全な地球環境に貢献



心と体の健康

健康

(医療の高精度化/個別化医療)

- ・疾病の早期・高精度評価で、医師や患者の負担を軽減し創薬を支援
- ・細胞受託生産ソリューションで、皆が使える再生医療を実現
- ・高精度なロボットモジュールで医療をサポート



心の豊かさ

(教育×デジタル)

- ・映像機器・3D/4D技術等で、豊かでクリエイティブな映像表現・文化に貢献
- ・カメラや顕微鏡、望遠鏡で、宇宙や自然科学等への興味喚起、学習と次世代の担い手育成に寄与
- ・時間・空間/現実と仮想を超えた教育・トレーニング



サステナビリティ戦略 | 社会の期待に「信頼」で応える



環境

- 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

- ・ 2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標
 - ・ 事業所からの温室効果ガス削減:
2013年度比で46.5%削減 (2030年度目標71.4%削減)
 - ・ 再生可能エネルギー導入率: 18%
(2030年度目標 30%)
- ・ 装置再生/中古品販売強化による資源循環への取り組み



社会・労働

- 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

- ・ D&Iの推進
 - ・ 多様な人材が活躍できる環境の整備と意識醸成
 - ・ 女性活躍推進
女性管理職比率: 2025年度末までに8%以上
新卒採用女性比率: 25%以上を維持
(2021年度的女性従業員比率 15%)
- ・ サプライチェーンにおける人権尊重の推進
- ・ 人権に配慮したマーケティングコミュニケーション



ガバナンス

- 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

- ・ 役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動
- ・ 社外取締役の独立性確保: 構成の多様化
- ・ グループのガバナンス強化: 内部管理強化

決算報告区分との関係

決算報告上の区分		2022 – 2025年中期経営計画上の区分	
報告セグメント	組織名称・内容	事業領域	価値提供領域
映像事業	映像事業部	映像	QOL
ヘルスケア事業	ヘルスケア事業部	ヘルスケア	
精機事業	FPD装置事業部	精機	インダストリー
	半導体装置事業部		
コンポーネント事業	カスタムプロダクツ事業部	コンポーネント	
	ガラス事業室		
	デジタルソリューションズ事業部 うち、光学コンポーネント他		
	デジタルソリューションズ事業部 うち、材料加工・ロボットビジョン	デジタル マニュファクチャリング	
産業機器・その他	産業機器事業部	経営基盤	
	その他		
各セグメントに 配賦されない全社損益	新規事業開発費用（次世代プロジェクト本部） 基礎研究・本社機能の一般管理費など		

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。

