



中期経営計画(2022～2025年度)進捗報告

さらなる「信頼と創造」を目指して

2023年5月11日

株式会社 **ニコン**

中期経営計画 | 概要

本質的な課題

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

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

完成品・サービス・コンポーネント一体の「ソリューション提供」強化

「主要事業」の安定化

映像

精機

「戦略事業」の収益拡大

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

「経営基盤」の強化

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

技術

ものづくり

コーポレートガバナンス

価値創出

社会的価値(2030年のありたい姿)

人と機械が共創する社会の中心企業

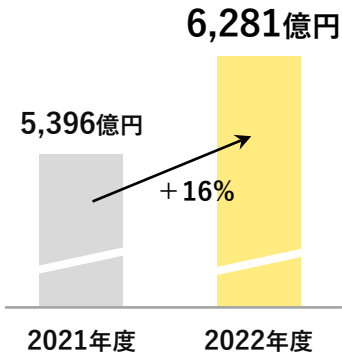
経済的価値(2025年度目標)

売上収益 7,000億円 / 営業利益率 10%以上 / ROE 8%以上

中期経営計画 | 計画初年度の業績

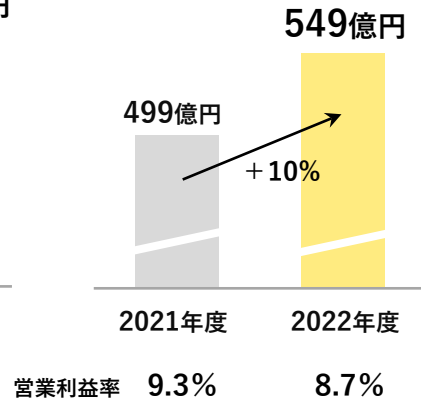
売上収益

25年度目標 7,000億円



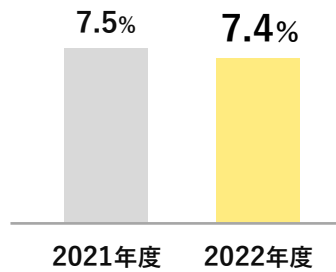
営業利益

25年度目標 700億円以上

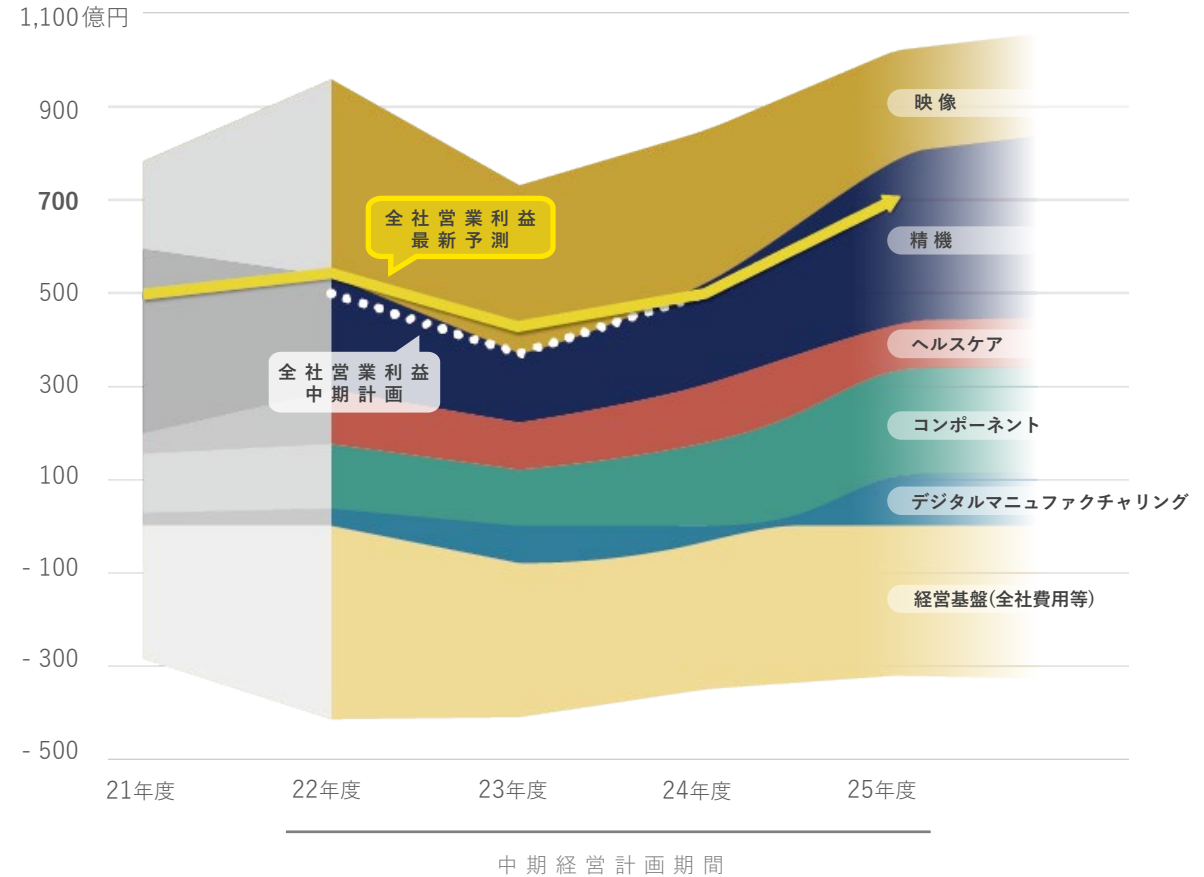


ROE

25年度目標 8%以上



事業別営業利益推移

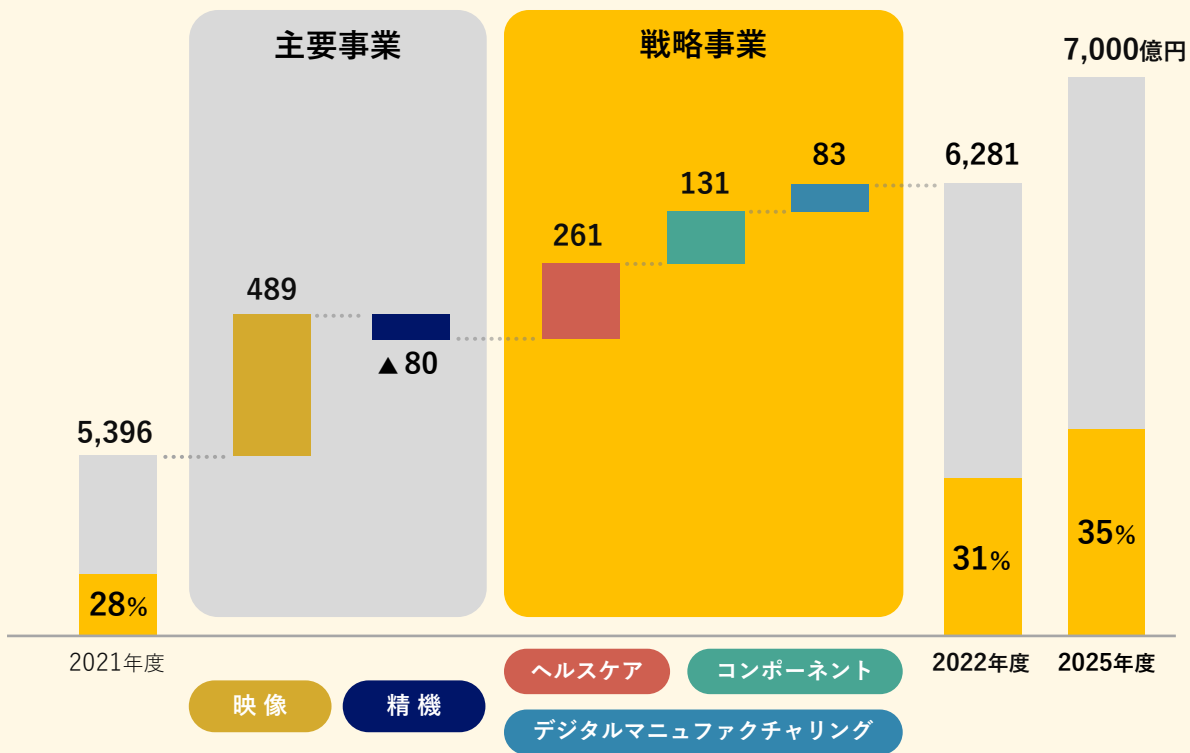


売上収益・営業利益は計画を上回って推移

全社収益 | 計画初年度と今後

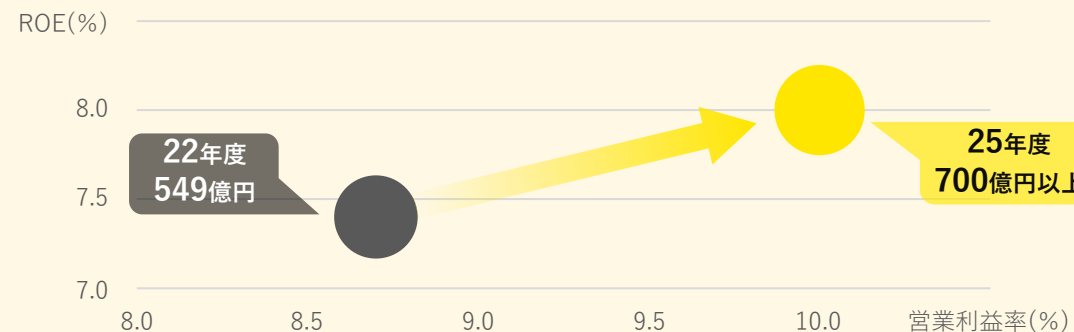
売上収益

戦略事業の比率を2025年度に35%へ

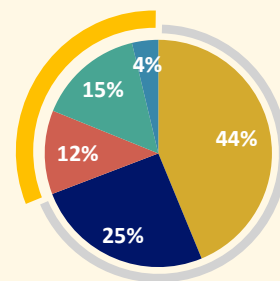


営業利益

サービス・コンポーネントと成長ドライバーで改善



2022年度 事業別営業利益



戦略事業 31% + 主要事業 69%

事業営業利益のうち

サービス・コンポーネント

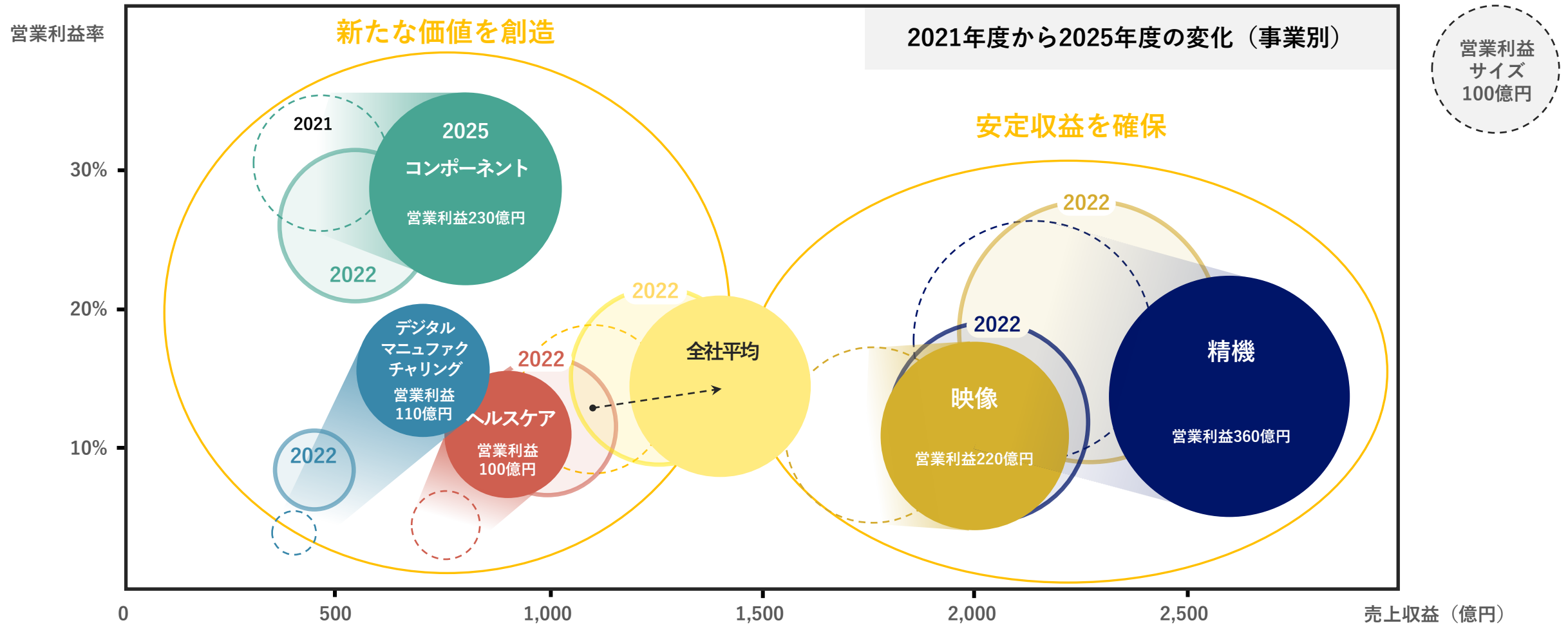
39% → 45%
22年度 25年度

成長ドライバー

12% → 30%
22年度 25年度

FPD装置の業績回復、デジタルマニュファクチャリングの成長で収益性を向上

収益ポートフォリオ | 規模と収益性の両立に向けて進捗



光・精密という共通コアから多様な収益を創出、不確実性とリスクへの耐性強化

ありがたい姿

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

売上収益2,000億円、営業利益率10%を安定達成

収益計画

	21年度	22年度	23年度見通し	25年度目標
売上収益	1,782億円	2,271億円	2,400億円	2,000億円
営業利益	190億円	422億円	380億円	220億円

計画初年度の進捗

■ レンズ交換式デジタルカメラ

- 平均単価は約3割上昇、売上の8割以上がミラーレスカメラに
- アプリケーションやアライアンスの拡大で顧客の体験価値向上

■ 交換レンズ

- ミラーレスカメラ用ラインアップは36本まで拡充（25年度に50本以上）

■ 映像コンテンツ（成長ドライバー）

- 「ニコンクリエイティブ」営業開始。360°撮影による3D映像生成や背景を変更しながら撮影できるバーチャルプロダクションを提供
- コストを下げながら、撮影後の編集自由度向上



トピックス

■ ミラーレスカメラ初のフラッグシップモデル Z 9

- 発売後1年の販売台数は過去15年のフラッグシップ機で最高
- 発売後も機能向上のファームアップを続け、進化を継続



BEST FULL FRAME PROFESSIONAL CAMERA



■ ミラーレスカメラ Z 8

- Z 9で実現した先進機能のラインアップ展開予定
- ニコンZマウントシステム全体の競争力を強化



ファンの裾野拡大で過去最高の営業利益率を達成、収益計画の安定達成に目途

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

2025年に営業利益100億円規模へ

収益計画

	21年度	22年度	23年度見通し	25年度目標
売上収益	732億円	993億円	950億円	900億円
営業利益	43億円	115億円	110億円	100億円

計画初年度の進捗

■ ライフサイエンス

- ・ 売上の約6割を構成、前年比3割以上増収
- ・ 民間市場の開拓が想定以上に進展、最新の共焦点レーザー顕微鏡システムは製薬企業やバイオ関連企業から幅広く採用

■ アイケア

- ・ 売上の約4割を構成、前年比約3割増収
- ・ 高齢化と眼科疾患の増加で強みとする超広角眼底カメラの市場が拡大

■ 細胞受託生産（成長ドライバー）

- ・ iPS細胞を用いた心筋や角膜等の再生医療等製品の開発・生産や歯髄幹細胞によるマスターセルバンク利用で難治治療に貢献

トピックス

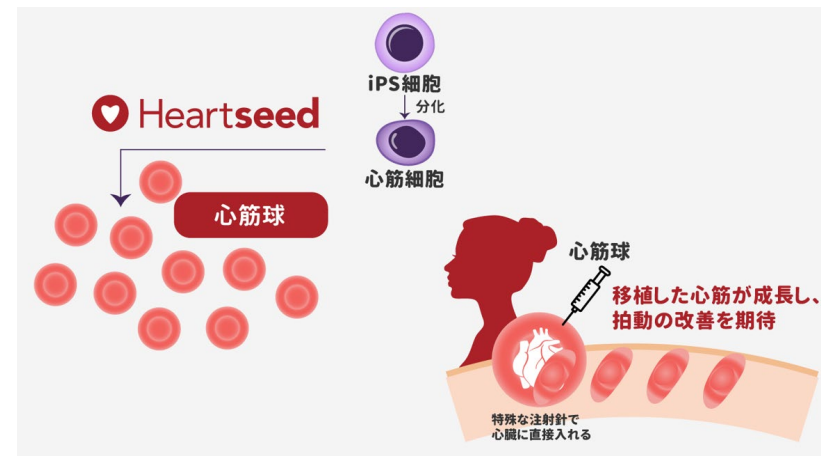
■ ライフサイエンス

- ・ 日米欧で受託解析サービスを開始、新規顧客の開拓が進展
- ・ 主力新製品の刷新で収益性が向上



■ 細胞受託生産

- ・ 「Heartseed」による心筋再生治療薬のLAPiS試験1例目の移植が成功※



初年度に中期目標を達成、外部環境の悪化に対処しながら更なる成長を追求

ありがたい姿

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

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)

収益計画

	21年度	22年度	23年度見通し	25年度目標
売上収益	2,112億円	2,032億円	2,100億円	2,600億円
営業利益	394億円	243億円	150億円	360億円

計画初年度の進捗

■半導体露光・計測・検査

・市場変動耐性を高めるため、国内外の幅広い顧客の様々なニーズに対応

■FPD露光

・過去20年で最も厳しい環境、23年後半からの増産に向けて効率化を推進

■サービス

・22年度は過去最高の売上、改良工事や部品販売が好調

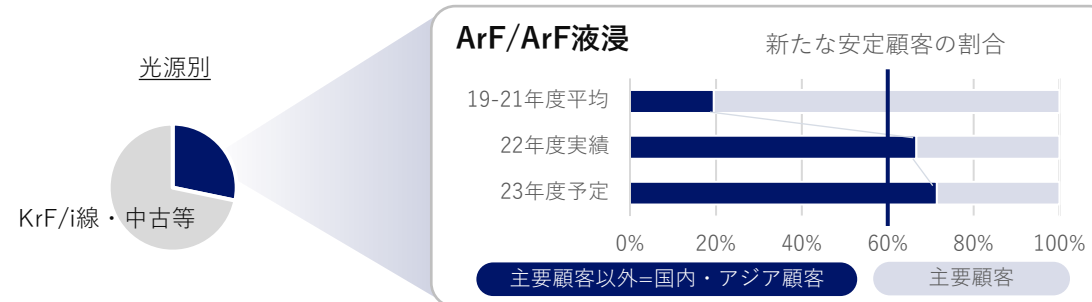
■デジタル露光 (成長ドライバー)

・既存装置と異なる顧客ニーズに対応する為、試作期間短縮や個別ID露光、大面積露光など新たな価値創造を開発中

トピックス

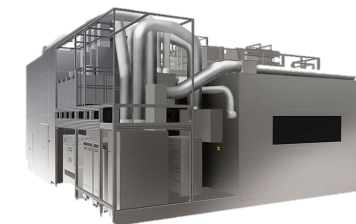
■半導体装置

- ・主力のArF/ArF液浸の販売台数に占める新たな安定顧客の割合は6割以上へ
- ・3D-NANDやCISなど積層化が進むデバイス領域中心に顧客獲得施策継続
- ・測定検査装置、計測装置も堅調に推移



■FPD装置

- ・高精細と生産性を実現する大型露光装置 FX-88S発売、スマートデバイスやハイエンドモニター、大型テレビなどの、高付加価値製品向けパネルに幅広く対応



FPDと半導体の事業部を統合、柔軟で効率的な運営とスケールメリット創出を目指す

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

売上収益倍増により、営業利益200億円以上へ

収益計画

	21年度	22年度	23年度見通し	25年度目標
売上収益	408億円	539億円	530億円	800億円
営業利益	127億円	146億円	200億円	230億円

計画初年度の進捗

■光学コンポーネント（成長ドライバー）

- ・高性能レンズでは、半導体関連市場で新たに複数の長期商談獲得

■EUV関連コンポーネント（成長ドライバー）

- ・生産能力増強、次世代機の開発・出荷などで安定成長を継続

■エンコーダ

- ・ロボット市場拡大に紐づくエンコーダ事業の拡大やロボットモジュールの事業化加速、欧米市場や人協働ロボット市場開拓

■FPDフォトマスク基板

- ・高精度の研磨・成膜の需要増に対応し堅調推移、修復サービス育成

トピックス

■光学コンポーネント

- ・半導体関連分野の顧客開発が進展
 既存顧客 …高付加価値品の拡販
 新規顧客 …投影レンズや高耐久ニーズに応え、顧客が拡大

提供価値拡大で新たなビジネス獲得

顧客や提供価値の拡がり→

提供形態

精機
完成品

精機
サービス

光学・EUV関連
コンポーネント

顧客

半導体メーカー

製造装置メーカー、計測・検査メーカー、光源メーカー

領域

露光/計測/検査

マスク製造、レーザー、検査、計測、アドバンストパッケージ向け
光学・EUV関連コンポーネント

■産業用マシンビジョン

- ・AIエッジコンピューティングを搭載する産業用超小型カメラ「LuFactシリーズ」を発売、ソニーグループでスマートファクトリー化を推進する「ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング」などで採用



光利用技術と精密技術を融合する強みを活かしながら、顧客が求める形態で提供

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

アライアンスも活用し、年率10%以上の売上成長へ

収益計画

	21年度	22年度	23年度見通し	25年度目標
売上収益	360億円	443億円	640億円	700億円
営業利益	29億円	36億円	▲90億円	110億円

計画初年度の進捗

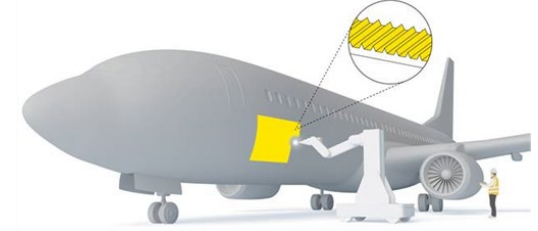
- 材料加工（成長ドライバー）**
 - ・独SLM買収、事業部新設、精密な金属加工ニーズを有する顧客が集まる米国への事業部本社設立など、成長に向けた施策を積み上げ
- ロボットビジョン（成長ドライバー）**
 - ・部品のピック&プレイス高度化・効率化を有力パートナーと検証
- レーザーレーダ・X線/CT検査装置**
 - ・自動車・EV用バッテリー向け商品・営業体制を拡充し、着実に成長
- インライン計測**
 - ・自動車や航空機業界など、大規模空間の非接触測定を自動・高精度に実行、計測に適した小型軽量・高速化も実現

トピックス

■アディティブマニュファクチャリングの事業基盤拡大
・日米欧軸に体制を整備、グループ内の共創加速



■リブレット加工
・燃費改善やCO2排出量削減に向けて「ANA」や「JAL・JAXA」と摩擦抵抗低減効果の耐久性試験実施



2030年のありたい姿「人と機械が共創する社会の中心企業」の中核ビジネスへ育成

※ 「ANA」 = 全日本空輸株式会社、「JAL」 = 日本航空株式会社、「JAXA」 = 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構、市場規模は各種データより当社推計
23年度以降の新セグメントでは、22年度の実績は売上420億円、営業利益は▲101億円

事業運営 | 計画初年度まとめ

クオリティオブライフ

人生を豊かにする



主要事業

映像

安定した収益構造の確立

- ・ 25年度目標 初年度で達成
- ・ 過去最高 営業利益率
- ・ 課題 事業環境悪化対応とシェア拡大

映像と精機で500億円規模の
営業利益を安定的に確保

精機

半導体は安定顧客の開発が進展

- ・ 25年度目標 達成に向けて、FPDと半導体の事業部を統合
- ・ 過去最高 半導体の新たな安定顧客の割合、サービス売上収益
- ・ 課題 FPDの事業環境悪化に対応し、収益性を回復

戦略事業

ヘルスケア

完成品・サービスともに成長

- ・ 25年度目標 初年度で達成
- ・ 過去最高 売上収益・営業利益
- ・ 課題 更なる市場開拓の為の販売体制強化

ヘルスケアとコンポーネントで300億円規模の
営業利益に成長、精機・映像に次ぐ柱へ

コンポーネント

半導体関連分野中心にビジネスが拡大

- ・ 25年度目標 達成に向けて順調に進捗
- ・ 過去最高 売上収益・営業利益

デジタルマニュファクチャリング

事業部設立と独SLM買収で事業基盤整備

- ・ 25年度目標 年率10%以上の売上成長は達成
- ・ 課題 早期の黒字化

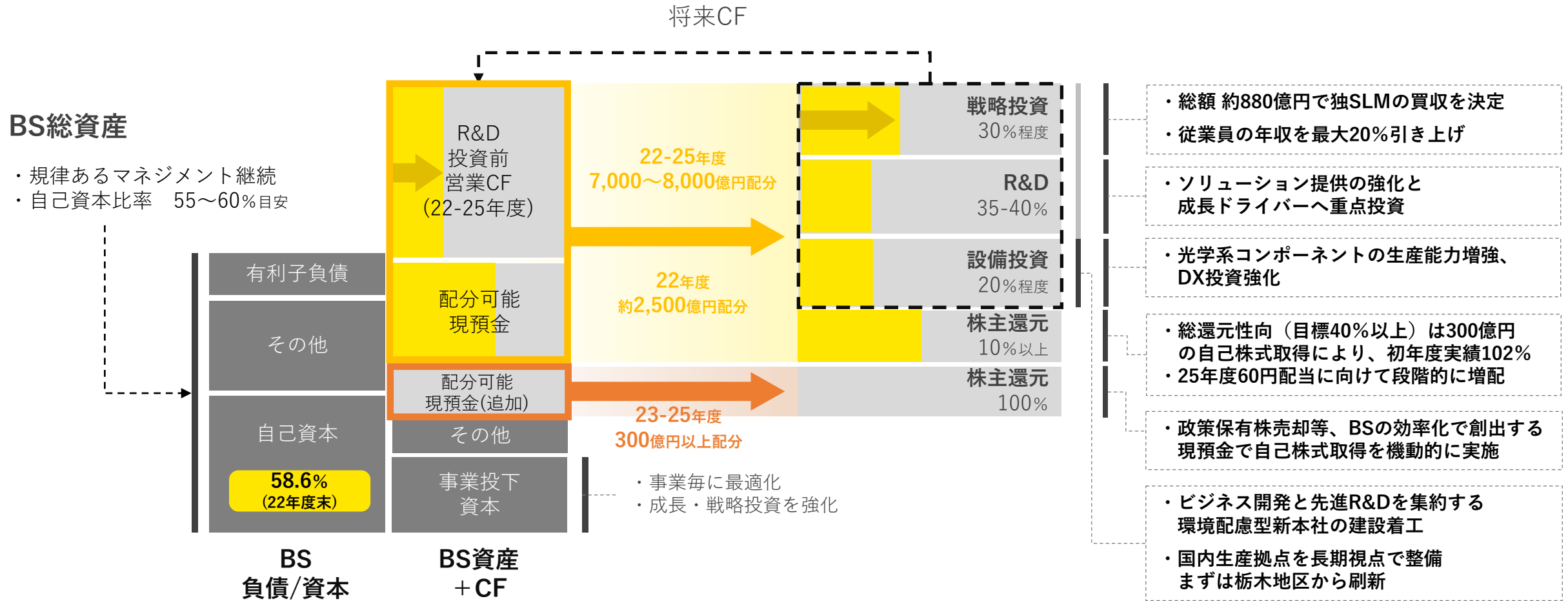
インダストリー

人間の可能性を拓げる



FPD装置の環境悪化対応、デジタルマニュファクチャリングの利益成長に注力

資本配分 | 持続的な成長に向けた投資と株主還元強化をともに推進



中長期の方針に基づき、成長投資と株主還元の双方の充実を図る

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拡げ、
豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。



経営基盤の強化 | 計画初年度の進捗

ビジネスの変化対応とソリューション提供強化に向けた人材・体制を整備

人的資本経営

経営戦略実行を支える次世代人材の **獲得** **育成** **活躍** に向けて

- 多くの機能を有する国内グループにおいて、前年比倍以上で過去最高の600名以上採用、23年度も同水準の採用を計画
- 一部の新卒採用で職種別採用を導入し、多様な人材の獲得を強化
- 経営トップ自らが「経営人材」を早期に選抜、経営層が育成主導顧客伴走を担う「ビジネス開発人材」や「技術営業」の重点的獲得、計画的育成を開始
- キャリア採用者の定着や活躍を支援する教育やモニタリング制度など環境整備
- 中計目標達成に向けて好業績時の配分を強化するなど、従業員の年収を最大2割増加

ものづくり

事業間需要変動の対応力、効率的な多事業品生産に向けて

- 栃木ニコンやニコン水戸製作所をはじめとする国内生産拠点において、光学部品・コンポーネントや複数事業のレンズに関する生産能力や生産性の向上に向けた大規模投資の検討に着手

生産能力
増強

柔軟な
生産体制

エネルギー
効率向上

サステナビリティ戦略

コア技術による「創造」で社会・環境に貢献、 社会の期待に「信頼」で応える

- 栃木・タイにおける主力生産拠点で、23年度から100%再生可能エネルギーへシフト
- 事業所からの温室効果ガス30%削減（13年度比、25年度目標46.5%）
- ニコングローバルDEI ※ポリシーを制定、多様性を活かす経営に向けて、グローバル全拠点で展開
- 新卒採用女性比率30%以上（目標は25%以上維持）

多様性

公平性

包摂性

Diversity

Equity

Inclusion



FTSE4Good



CDP
A LIST
2022
CLIMATE



Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



MSCI
ESG RATINGS
AAA
*1

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダース指数
*2

コーポレートガバナンス

グループリスク管理と事業運営支援の強化

- 独立社外取締役の多様性を更に向上させ、監督の実効性を強化
- 独立社外取締役会議を設置し、客観的かつ充実した議論を実施
- 役員報酬制度を改定、中期経営計画達成・企業価値向上に向けたインセンティブ強化
- 内部統制を効率的に強化する為、管理標準とグローバル管理ハブ機能を新設

*1 THE USE BY NIKON CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NIKON CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.
*2 株式会社ニコンがMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社ニコンへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

中期経営計画 | コアコンピタンスから広げる事業機会

		事業領域	主要事業	成長ドライバー			注力分野
				短期	中期(~2025年)	長期(~2030年)	
インダストリー	コンポーネント	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	光学部品・コンポーネント エンコーダ FPDフォトマスク基板	光学・EUV関連 コンポーネント			ファクトリー
	デジタル マニュファクチャ リング	産業機器事業部 アドバンスト マニュファクチャリング 事業部	レーザーレーダ、 X線/CT検査装置、 インライン計測、工業用顕微鏡、 CNC画像測定システム	材料加工・ ロボットビジョン			エネルギー
	精機	精機事業本部 〔 FPD装置事業部 半導体装置事業部 〕	FPD露光装置 半導体露光装置 計測・検査装置、サービス	デジタル露光			ライフ& エンターテインメント
QOL	映像	映像事業部	レンズ交換式デジタルカメラ 交換レンズ 双眼鏡・距離計・望遠鏡	映像コンテンツ			ヘルスケア
	ヘルスケア	ヘルスケア事業部	ライフサイエンス（生物顕微鏡） アイケア（網膜画像診断機器）	細胞受託生産・ 創薬支援			

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。

