



# 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

2024年5月9日

# 中期経営計画の進捗概況

全社方針

変更なし

2030年の社会

メガシフト（価値観、生活、社会/環境、テクノロジー）

2030年のありたい姿

人と機械が共創する社会の中心企業

価値提供領域

クオリティオブライフ (QOL)

インダストリー

事業領域

映像

ヘルスケア

精機

コンポーネント

デジタル  
マニュファクチャリング

数値目標・資本配分

売上収益7,000億円、営業利益率10%以上、ROE8%以上、最大9割を持続的成長に向けた投資へ

事業戦略  
・  
経営基盤

見直し

環境変化を踏まえて

事業別収益構成の見直し

QOL — アップサイド追求

インダストリー — ダウンサイド回避に向けて運営体制合理化

FY30に向けて

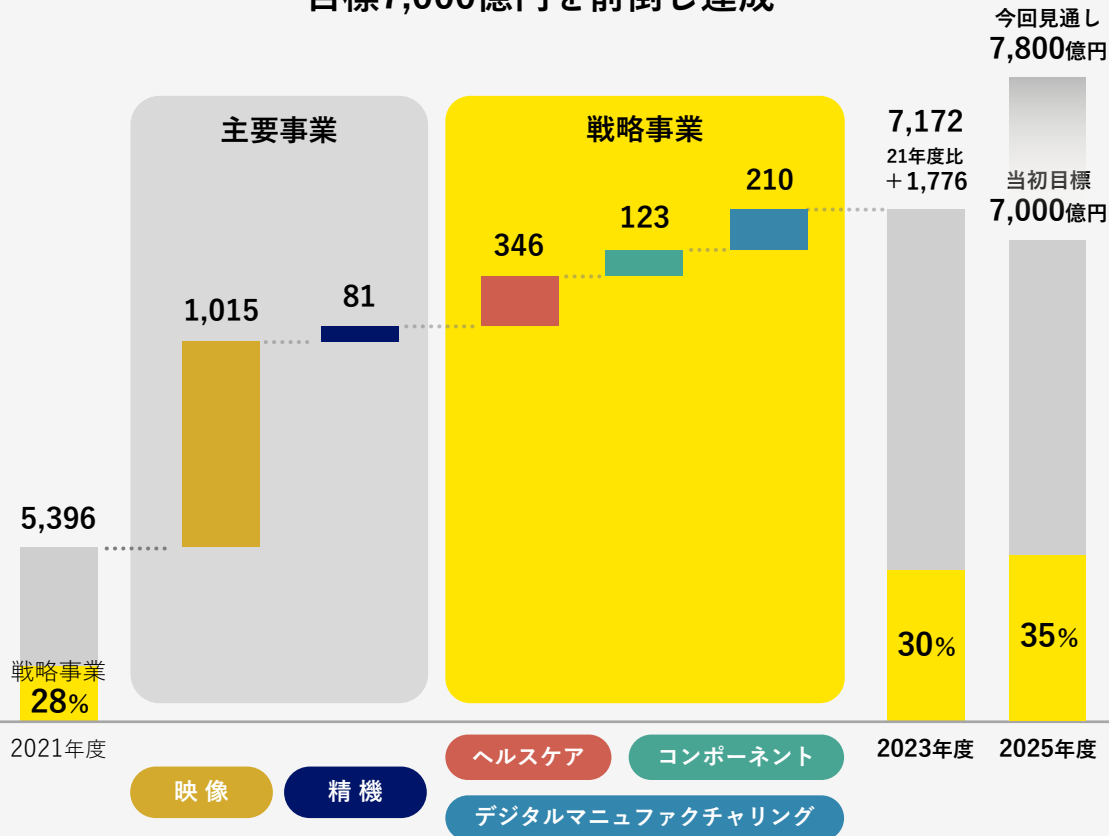
①成長投資の中身を見直し、オーガニック成長のための投資拡大 ②経営管理強化

中計の基本骨格は堅持、実現に向けて事業戦略・経営基盤を強化

# 売上収益と資本配分の状況

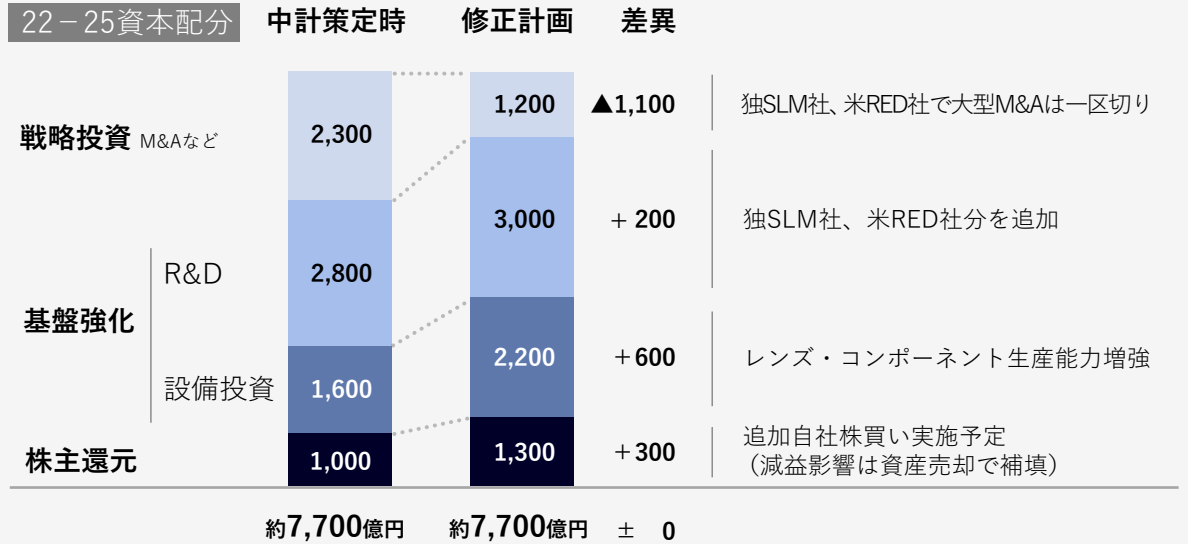
## 売上収益

目標7,000億円を前倒し達成



## 資本配分

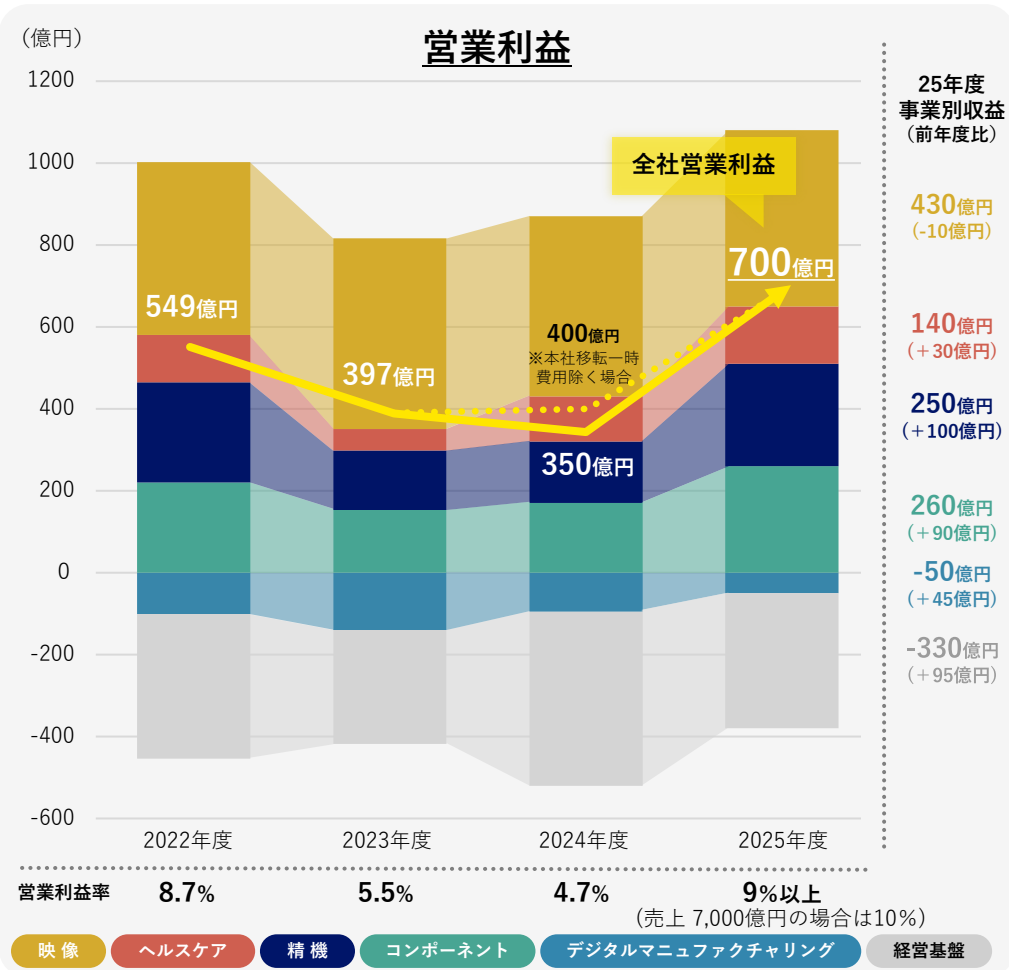
戦略投資から基盤強化へ振り分け



事業戦略の変更に基づき、資本配分の中身を大きくシフト

※ 産業機器・その他事業は、「コンポーネント」に含めて表示

# 事業別収益の最新見通し



## FY24からFY25への変化

映像	→	ミラーレスカメラ・レンズの拡充で高収益維持
ヘルスケア	↗	民間市場拡大、AIケア一過性費用剥落、細胞受託利益貢献
精機	↗	FPD装置の収益性改善、サービス拡大
コンポーネント	↗	半導体市況回復で、光学・EUV関連コンポーネント伸長
デジタルマニュファクチャリング	↗	Nikon SLM単体黒字化 (23年度下期黒字)、Morf3D赤字縮小
経営基盤	↗	本社移転一時費用剥落 (約50億円)

## 事業営業利益に占める割合 (FY25見込み)

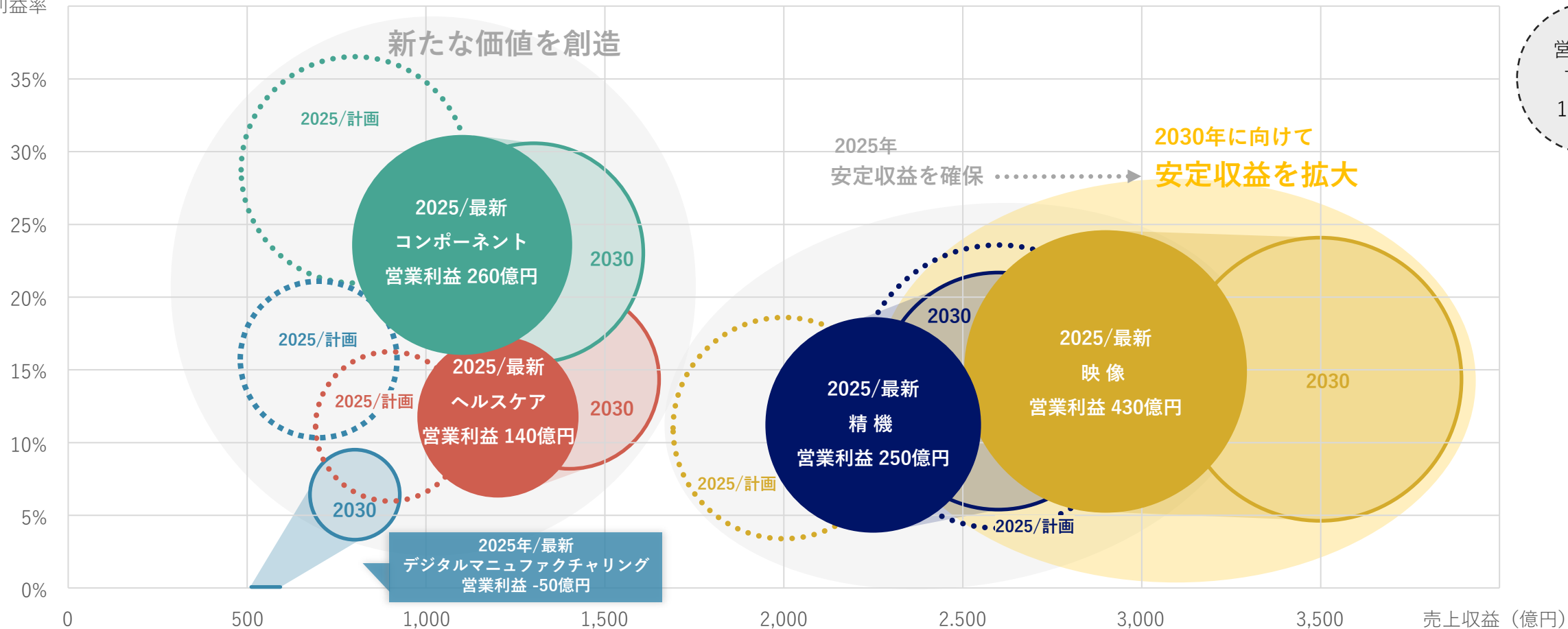
成長ドライバー	30%程度 → 10%程度	サービス・コンポーネント	45% → 45%程度
計画時	更新	計画時	据え置き

2030年に向け  
拡大を目指す

**FY25全社目標 (売上7,000億円、営業利益率10%以上、ROE8%以上) 据え置き**

# 中長期収益ポートフォリオ

営業利益率



2030年に向けて安定収益を拡大

# 収益拡大に向けた取り組み：QOL

クオリティオブライフ

## 顧客の拡大

## 提供価値の拡大

### 映像

- ・ コアファンの支持を背景に、新規ユーザー特に若年層を拡大
- ・ 米RED社買収により業務用動画顧客を獲得

- ・ Z 9の先進機能展開、ボディのラインアップを拡充
- ・ 新たな映像表現を可能にするレンズの投入
- ・ クラウドを活用したアプリケーション・サービス強化
- ・ 米RED社とニコンの強みを相互補完、シナジー創出

### ヘルスケア

- ・ 生物顕微鏡は民間向け売上比率を5割超へ（民間企業は市場全体の7割）
- ・ 細胞受託生産は、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広く顧客と協業

- ・ 民間企業の要望に応えるシステム顕微鏡拡充
- ・ 日米でR&D拠点を設立し、研究開発体制を強化  
アプリケーション拡充と病理診断DXを推進

新規開拓・顧客伴走・M&Aで顧客を拡大。提供価値を磨き、事業収益を拡大

# 収益拡大に向けた取り組み：インダストリー

インダストリー

## 顧客の拡大

## 提供価値の拡大

### 精機

- ・ FPD : 第8世代は主要顧客から商談獲得、他の顧客へ展開
- ・ 半導体：国内・アジアで安定顧客拡大

- ・ FPD : 高精細・高生産性の新型装置の拡販で収益性を改善
- ・ 半導体：ArF液浸からi線までモデルの刷新を推進、製品ポートフォリオ再強化

### コンポーネント

- ・ 新事業部設立で国内外の顧客開拓を強化
- ・ X線/CTは、米Avonix社買収で自動車・航空宇宙市場の顧客獲得

- ・ 顧客の将来需要に対応した製品を提供
- ・ 事業統合で完成品・サービス・コンポーネント一体の提供体制を構築

### デジタル マニュファク チャリング

- ・ 独SLM社買収で、150社以上の顧客基盤獲得
- ・ 米国事業拠点をベースに防衛・航空宇宙市場へ本格的に参入

- ・ 高速・高精度の金属3Dプリンターで大型部品の造形を実現
- ・ アプリケーション開発子会社を活用し、顧客ニーズに沿った材料加工ビジネス拡大へ

新規開拓・顧客伴走・M&Aで顧客を拡大。提供価値を磨き、事業収益を拡大

# 経営基盤強化

## 順調

### 人的資本経営

#### 顧客に伴走する次世代人材の獲得、育成、活躍

##### 進捗

- ・2期連続600名超の獲得  
(就職人気ランキング業界上位)
- ・ソリューションエンジニア育成

##### 今後の対応

- ・多様な人材の活躍促進
- ・経営人材育成
- ・従業員エンゲージメント強化

### サステナビリティ戦略

#### 「創造(事業)」を通じた社会への貢献

##### 進捗

###### 全体

DEI推進、高い外部評価維持、  
「創造を通じた貢献」の具体化

欧州の非財務情報開示要請と  
法規制への対応

###### 環境戦略

(数値はFY23見込)

- ・再生可能エネルギー利用率 69%
- ・温室効果ガス削減率 66%  
(FY13比)

- ・再エネ率100%達成目標年を  
2030年度に前倒し
- ・バリューチェーンを含む  
Scope3の削減

###### 外部評価



## 要強化

### 顧客・従業員重視のDX

#### 顧客とデータにデジタルにつながり新たな価値へ転換

##### 進捗

- ・デジタルマーケティング整備
- ・キャリアDX人材の獲得

##### 今後の対応

- ・基幹システム刷新  
(300億円規模投資 ~2030年)
- ・B2B統合サイト開設

### ものづくり

#### 全事業を支える生産拠点の整備

##### 進捗

生産拠点の整備計画の策定、コン  
ポーネント生産能力一部増強

##### 今後の対応

老朽化対応、柔軟な生産体制に向け  
整備開始(1,000億円規模 ~2030年)

### 経営管理

#### グループガバナンスの強化 グローバルコンプライアンス体制の整備

##### 進捗

「管理標準」を策定し、全事業部・  
子会社に適用開始

##### 今後の対応

2線・3線強化に向け、人材獲得・  
組織体制整備



# 中期経営計画の全体像

## サステナビリティ戦略



事業

事業を通じた社会貢献



ガバナンス

経営管理強化



社会・労働

人権とDEIの尊重



環境

環境対策推進

## 事業戦略

クオリティオブライフ領域		インダストリー領域		
映像	ヘルスケア	精機	コンポーネント	デジタル マニュファクチャリング
若年層・新規 ユーザー獲得	民間市場の 顧客開拓	安定顧客拡大	半導体関連分野 中心に顧客を支援	新たな成長市場の 需要を活用

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

## 基盤戦略

超精密・光利用技術を差別化可能な有望市場へ展開

人的資本経営・ものづくり・DX

ニコンの価値提供3つの源泉（テクノロジー・ブランド・ステークホルダー）

## 資本戦略

持続的成長に向けて  
独SLM社・米RED社買収



顧客伴走に適した拠点・  
体制整備、R&Dの選択と集中

次世代人材の育成を強化  
ものづくり・DX投資拡大

安定株主還元を重視

# 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張、  
豊かでサステナブルな社会の実現に貢献していきます。





## 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

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	2,271億円	2,797億円	3,000億円	2,900億円
営業利益	422億円	465億円	440億円	430億円

### 23年度の進捗

#### ■顧客の拡大

- ・コアファンの支持を背景に、新規ユーザー特に若年層を拡大
- ・米RED社買収により、業務用動画顧客を獲得
- ・最新撮影技術を用いた映像スタジオは幅広いコンテンツで受注拡大

#### ■提供価値の拡大

- ・経営資源をミラーレスに集中し、ボディ・レンズのラインアップを拡充  
ミラーレスカメラ用レンズは40種類以上へ拡充
- ・将来の布石として米RED社を買収、業務用シネマカメラ市場を開拓
- ・Z 8、Z fなど、Z 9の先進機能展開で、プロから初心者まで体験価値を向上
- ・クラウドを活用したアプリケーション・サービス強化

### 事業戦略



先進機能展開と動画戦略強化により、中高級機市場で安定収益確保を目指す

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

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	993億円	1,078億円	1,150億円	1,200億円
営業利益	115億円	53億円	110億円	140億円

### 23年度の進捗

#### ■顧客の拡大

- ・生物顕微鏡は、市場の7割を占める民間企業の開拓を進め、売上比率を5割超へ拡大
- ・細胞受託生産では、大手製薬企業から再生医療ベンチャーまで幅広い顧客のプロジェクトを支援

#### ■提供価値の拡大

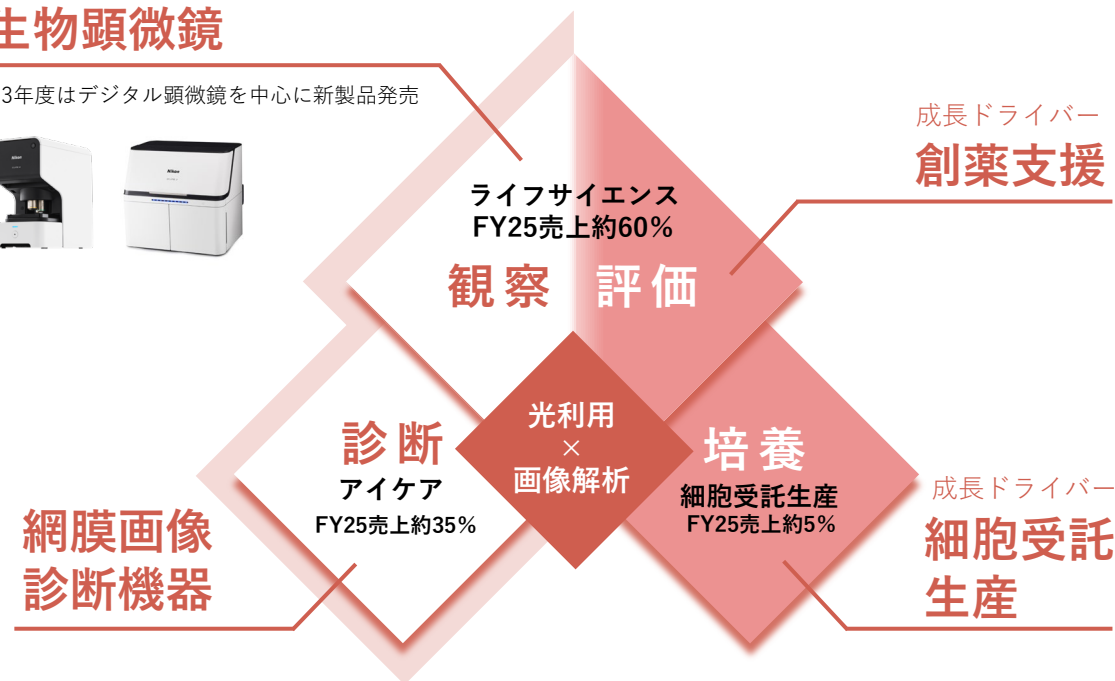
- ・売上1,000億円安定達成に向けて、売上の6割近くを支える生物顕微鏡で高単価のシステム顕微鏡比率を4割超へ
- ・アイケアは独自の超広角眼底カメラで疾患の早期発見・治療・予防に貢献
- ・創薬支援サービスでは日米でR&D拠点を設立し、研究開発体制を強化するとともにアプリケーション拡充と、病理診断DXを推進

## 事業戦略

コア技術から広がる価値提供で顧客のイノベーションを支援

### 生物顕微鏡

23年度はデジタル顕微鏡を中心に新製品発売



売上1,000億円、営業利益100億円を安定達成できる体制を確立する

## 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

### 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)

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	2,032億円	2,193億円	2,150億円	2,250億円
営業利益	245億円	151億円	150億円	250億円

### 23年度の進捗

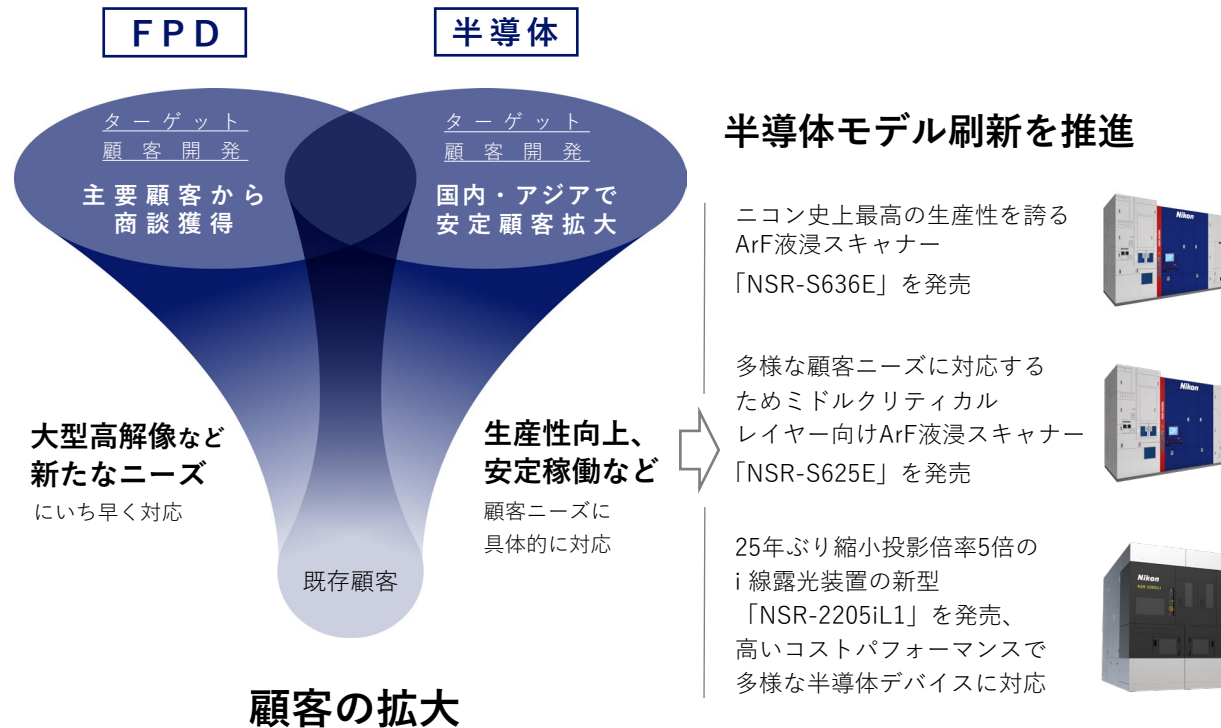
#### ■顧客の拡大

- ・ FPD 第8世代は主要顧客から商談獲得、他の顧客へ展開
- ・ 半導体 国内・アジアで安定顧客拡大

#### ■提供価値の拡大

- ・ FPD 高精細・高生産性の新型装置の拡販で収益性を改善
- ・ 半導体 ArF液浸からi線までモデルの刷新を推進  
製品ポートフォリオを再強化
- ・ サービス 移設・改造など、付加価値の高い工事で収益を拡大

## 事業戦略



顧客の要求に応えながら製品競争力を強化、顧客拡大を推進する

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

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	530億円	859億円	850億円	1,100億円
営業利益	220億円	151億円	170億円	260億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・光学コンポーネントは、国内中心に半導体関連分野の顧客開拓が進む、事業統合で海外展開も強化
- ・X線/CTは、米Avonix社買収で自動車・航空宇宙市場の顧客獲得

■提供価値の拡大

- ・光学コンポーネント、EUV関連コンポーネント、エンコーダなどで、拡大する先進需要に対応した将来製品の採用が進展
- ・事業統合で完成品・サービス・コンポーネント一体の提供体制構築

事業戦略

お客様へ最適なソリューション提供を強化



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」体制を強化

※ 23年度以降新セグメントで表示

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

	22年度	23年度	24年度見通し	25年度目標
売上収益	420億円	210億円	280億円	350億円
営業利益	▲101億円	▲140億円	▲95億円	▲50億円

23年度の進捗

■顧客の拡大

- ・独SLM社の買収で、150社以上の顧客基盤獲得
- ・最大市場の米国に築いた事業拠点をベースに防衛・航空宇宙市場など、従来一部の顧客に限定された巨大市場へ本格的に参入

■提供価値の拡大

- ・Nikon SLMの高速・高精度の金属3Dプリンターの大型化を進めるとともにアプリケーション開発との組み合わせで新たなニーズに対応
- ・ニコンとNikon SLMの異なる金属付加加工方式を組み合わせ、様々な精密加工ニーズに対応

事業戦略

注力市場でターゲット顧客開発

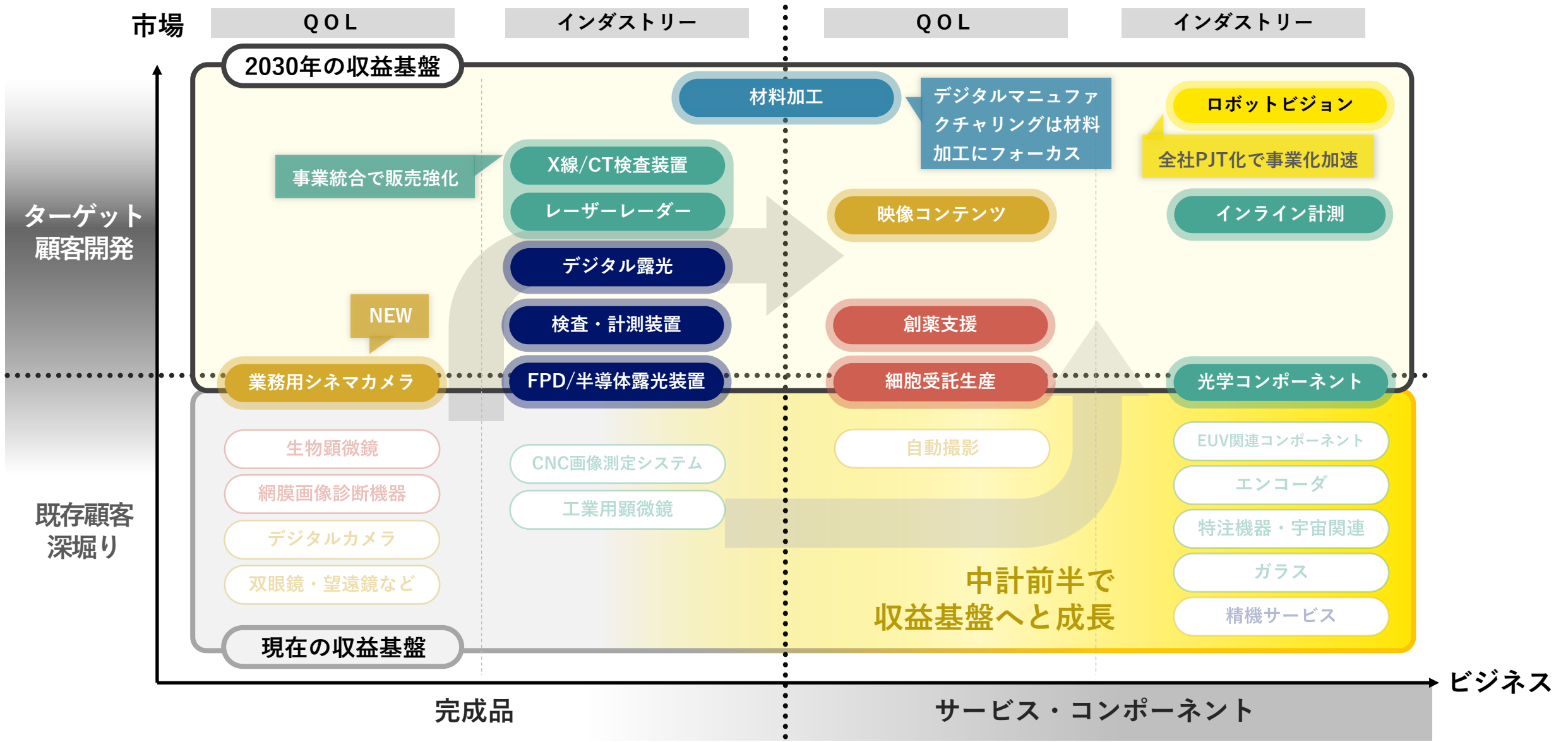


Nikon SLM単独で25年度の黒字化、事業全体で26年度の黒字化を計画

※ 23年度以降新セグメントで表示



# 「ターゲット顧客開発」と「サービス・コンポーネント」で成長

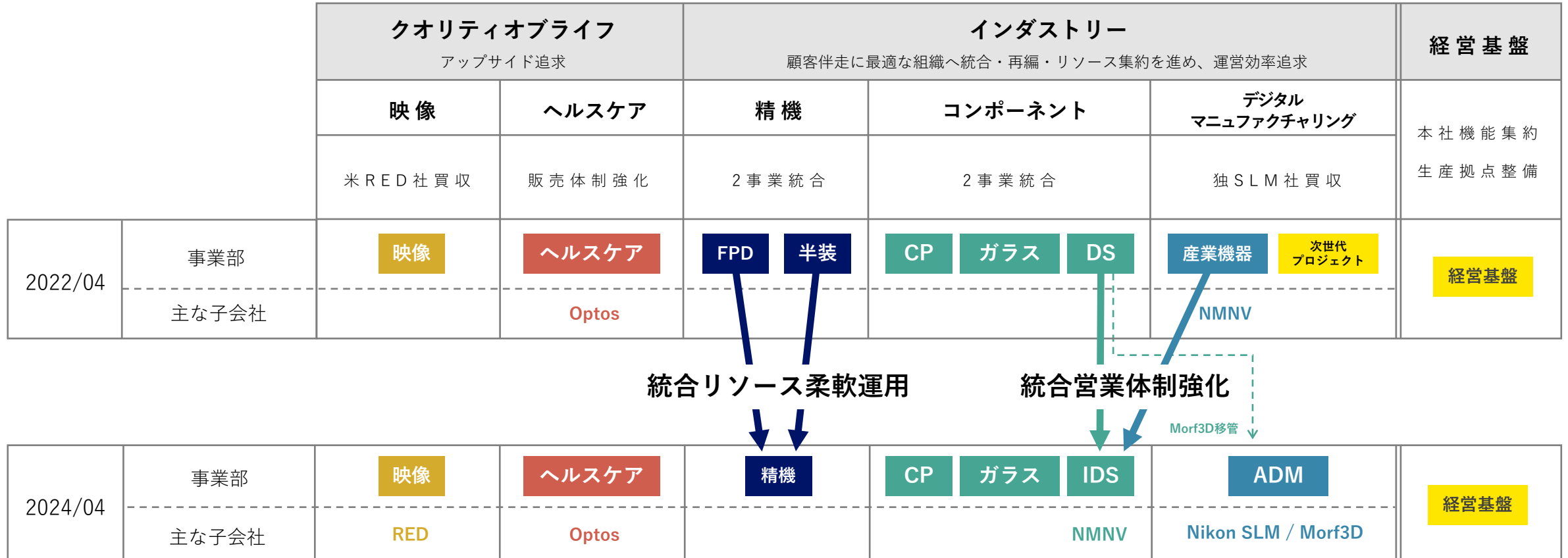


※サブセグメントの色は右記事業を示す

- 映像 (Image)
- ヘルスケア (Healthcare)
- 精機 (Precision machinery)
- コンポーネント (Component)
- デジタルマニュファクチャリング (Digital manufacturing)
- 経営基盤 (Management base)

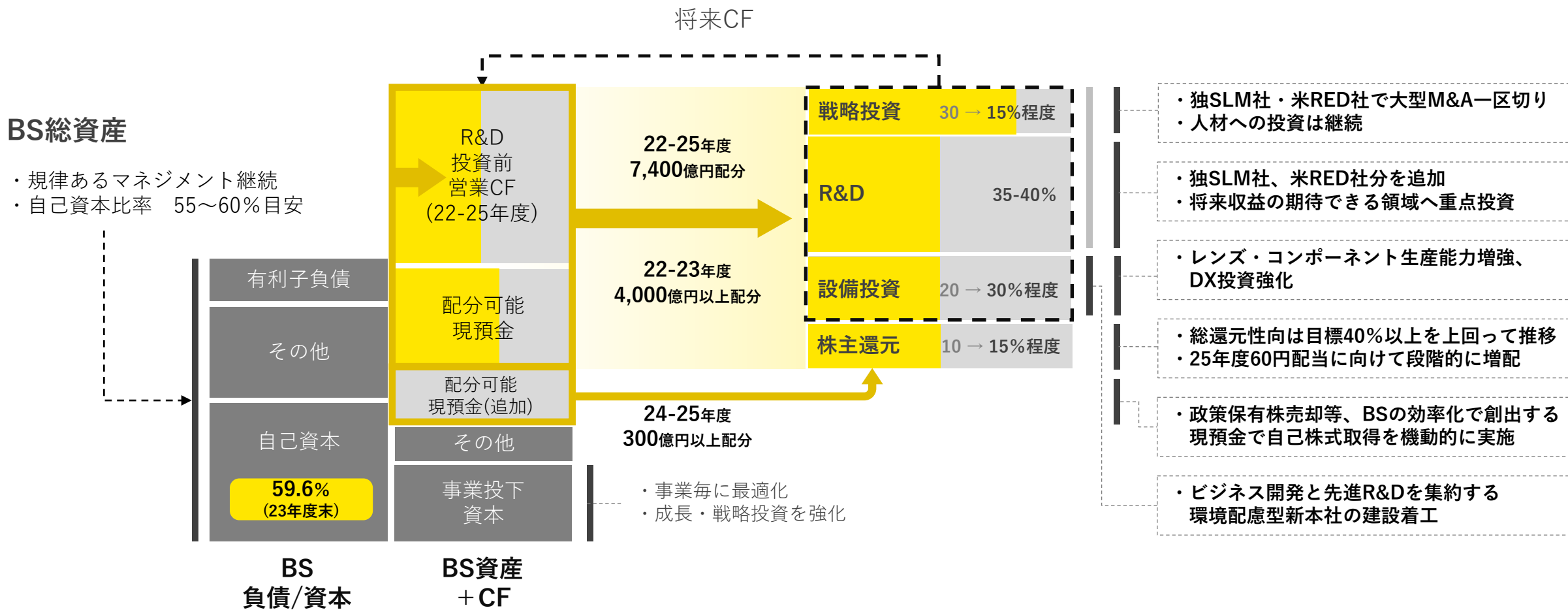
# 事業運営体制

## 成長投資と効率化を両面で進めながら顧客と共創



体制の合理化で事業運営費削減と統合による相乗効果を追求

# 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

※ 黄色のバーは概算の進捗・消化率を表す

# コーポレート・ガバナンス | 取締役会構成(2024年6月定時株主総会後)

取締役及び各委員会構成員の候補者は以下のとおり

\* 独立社外取締役

取締役会		
取締役会議長*	蛭田 史郎	(再任)
取締役*	澄田 誠	(再任)
取締役*	立岡 恒良	(再任)
代表取締役	馬立 稔和	(再任)
代表取締役	徳成 旨亮	(再任)
取締役	大村 泰弘	(新任)
取締役 監査等委員* (監査等委員会委員長)	村山 滋	(新任)
取締役 監査等委員*	山神 麻子	(再任)
取締役 監査等委員*	千葉 通子	(非改選)
取締役 常勤監査等委員	萩原 哲	(非改選)
取締役 常勤監査等委員	菊地 誠司	(新任)

指名審議委員会 (任意)	
委員長	蛭田 史郎*
	村山 滋*
	山神 麻子*
	馬立 稔和
	徳成 旨亮

報酬審議委員会 (任意)	
委員長	澄田 誠*
	立岡 恒良*
	千葉 通子*
	馬立 稔和
	徳成 旨亮

注) 取締役会議長、代表取締役、監査等委員会委員長及び常勤監査等委員、指名審議委員会・報酬審議委員会の委員及び委員長は、それぞれ定時株主総会後の取締役会又は監査等委員会で決定する予定

# 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。

