



第150期 定時株主総会

平成26年6月27日
株式会社ニコン

第150期 定時株主総会

企業集団の現況

第150期の全般の概況

A stylized world map in light green with a drop shadow. Four callout boxes are overlaid on the map: a blue box over Japan, an orange box over Europe, a blue box over the USA, and an orange box over emerging markets.

日本 緩やかな回復基調

欧州 景気の停滞

米国 堅調な景気回復

新興国 成長鈍化

第150期の全般の概況



精機事業

映像事業

インストルメンツ事業



第150期の全般の概況

精機事業



半導体露光装置分野

▶ 低調に推移

FPD露光装置分野

▶ 堅調に推移

第150期の全般の概況

映像事業



レンズ交換式デジタルカメラ

▶ 市場環境が悪化

コンパクトデジタルカメラ

▶ 市場が大きく縮小

第150期の全般の概況

インストルメンツ事業

バイオサイエンス関連市況

▶ 堅調に推移

産業機器関連市況

▶ 設備投資は期後半回復の兆し



第150期の全般の概況

事業環境の変化を捉えた
収益性重視の事業運営・事業体質強化

経営対策委員会

ミニマムコストオペレーション

徹底的な経費削減

調達・物流コストの低減

開発・生産の効率化

第150期の全般の概況

既存事業



新製品の投入
事業の強化

新事業

健康・医療分野

重点領域：分析・診断

研究開発
資本・業務提携

▶ 積極的に行う

第150期の業績



連結売上高

9,805 億円

- 3.0 %



連結営業利益

629 億円

23.4 %



連結経常利益

617 億円

27.7 %



連結当期純利益

468 億円

10.3 %



事業別の概況

精機事業の概況

半導体露光装置分野

FPD露光装置分野

精機事業の概況



半導体露光装置分野

NSR-S622Dなど



拡販に努める

ArF液浸スキャナー

NSR-S630D



4月1日に受注開始

FPD露光装置分野

FX-66S



FX-67S



順調に販売を伸ばし、引き続きシェアを維持

- ▶ **工期短縮・コスト削減など
収益構造の改善に取り組む**



精機事業の業績



連結売上高

2,054 億円

14.8 %

連結営業利益

200 億円

53.4 %

連結売上高構成比



映像事業の概況

レンズ交換式デジタルカメラ

コンパクトデジタルカメラ

映像事業の概況

レンズ交換式デジタルカメラ

Df



D4S



新製品

D7100



新製品を投入

既存製品の拡販

映像事業の概況



Nikon1 AW1

新製品



8500万本
NIKKOR

達成



映像事業の概況

コンパクトデジタルカメラ

COOLPIX S6600



COOLPIX P600



各地域で高いシェアを獲得

当期中の施策



- ▶ 徹底的な経費削減
- ▶ 新素材の採用
- ▶ 製造の効率化
- ▶ 販売戦略の見直し



収益性を改善

映像事業の業績



連結売上高

6,854 億円

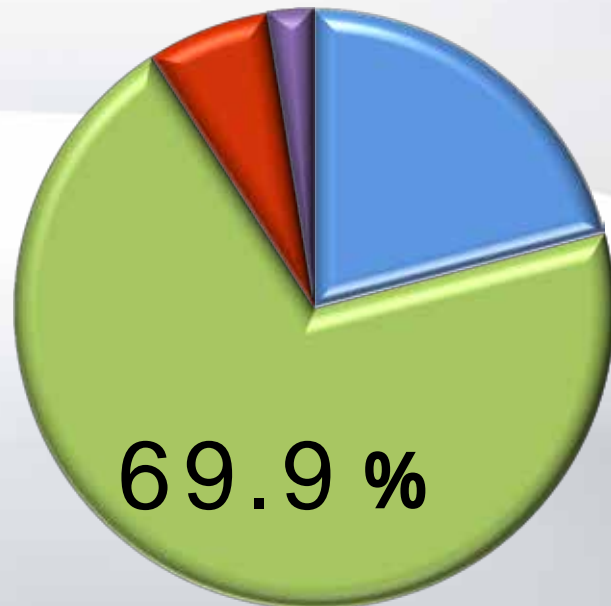
- 8.8 %

連結営業利益

642 億円

5.9 %

連結売上高構成比



インストルメンツ事業の概況

バイオサイエンス事業

産業機器事業

インストルメンツ事業の概況



バイオサイエンス事業

超解像顕微鏡システムなど



日本電子株式会社と
資本業務提携契約を締結

売上が伸長

インストルメンツ事業の概況



産業機器事業

NEXIV
VMZ-R3020



NEXIV
VMZ-R6555



非接触測定機を中心に拡販

インストルメンツ事業の業績



連結売上高構成比

連結売上高

647 億円

20.1 %

連結営業利益

- 21 億円

6.6 %



その他の事業の概況



カスタムプロダクツ事業

- ▶ 固体レーザーと光学部品が堅調に推移
- ▶ 宇宙関連は減収

ガラス事業

- ▶ 液晶フォトマスク基板の売上げを伸ばす

その他の事業の業績



連結売上高

249 億円

- 5.3 %

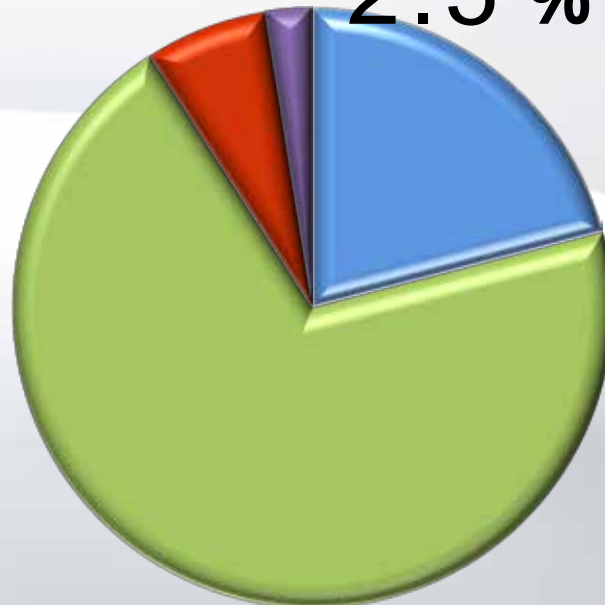
連結営業利益

44 億円

24.3 %

連結売上高構成比

2.5 %



設備投資の状況

設備投資の状況



精機事業

▶ 先端露光装置の開発・生産
のための設備の増設

映像事業

▶ 海外生産子会社の
生産設備の整備

資金調達の状況

資金調達状況



第20回、21回 無担保社債

200億円

金融機関からの長期借入金

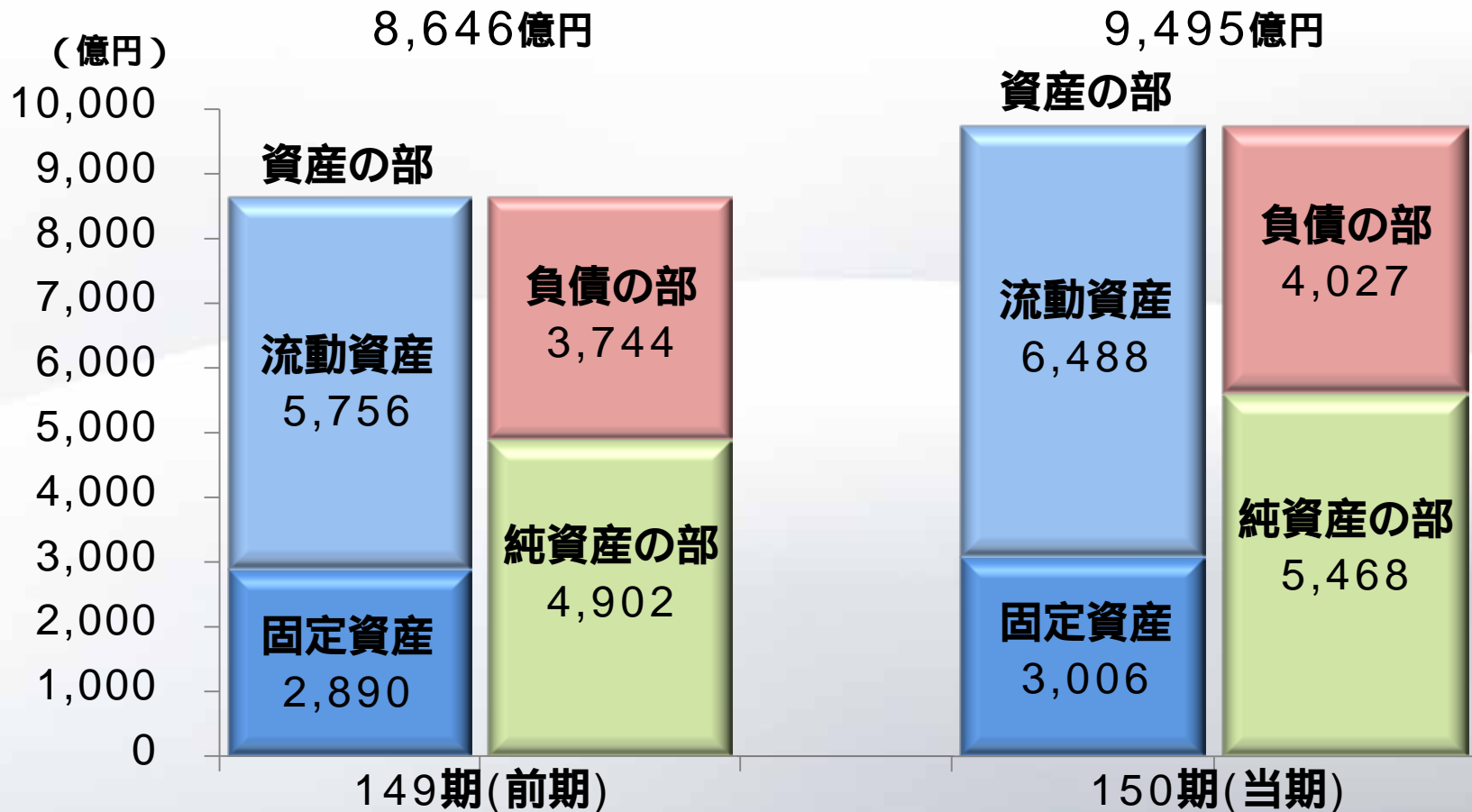
220億円

**「企業集団の現況」のその他の事項
招集通知の15ページから19ページに記載**

**「会社の現況」
招集通知の20ページから28ページに記載**

第150期 連結計算書類

連結貸借対照表



連結損益計算書

連結売上高

9,805 億円

- 3.0 %



連結営業利益

629 億円

23.4 %



連結経常利益

617 億円

27.7 %



連結当期純利益

468 億円

10.3 %



「単体計算書類」

招集通知の32ページから34ページに記載

「個別注記表」

当社ウェブサイトに掲載

中期経営計画

企業理念 信頼と創造

常に新たな価値を提供し
成長し続ける
ニコングループとなるために

ニコンブランドの
拡がり

新規事業の
育成を加速

既存事業の
リーディング
ポジションを強化

柔軟かつ
スピード感のある
強靱な企業体質

ニコンブランドの拡がり



ニコンならではの技術・アイデア・ソリューションで
価値を提供し続ける企業でありたい

楽しさ



先進性

信頼性 高品質

課題を解決し、新たな100年の成長に備える

- ▶ **成熟期を迎える主力事業の体質強化**
- ▶ **メディカル事業の成長戦略の具体化**
- ▶ **事業ポートフォリオの再構築を
可能とする組織体制の構築**

Next 100 - Transform to Grow

創業100周年を迎えるにあたり、
6事業のポートフォリオで
成長する企業に生まれ変わる

メディカル事業

映像事業

半導体装置事業

マイクロスコープ・
ソリューション事業

FPD装置事業

産業機器事業



中期経営ビジョン



新規事業育成 既存事業強化

Transformのための4つのプログラム
M&A・R&D・人事・コスト削減

産業機器事業

メディカル事業

マイクロスコープ・
ソリューション事業

経営資源・人材

映像事業

FPD装置事業

半導体装置事業

中期経営ビジョン



6事業のポートフォリオで成長を実現

収益力

事業基盤強化

FPD装置事業

▶ 収益性を維持

半導体装置事業

▶ 黒字の定常化

映像事業

▶ 収益性改善

成長ドライバー

顕微鏡・
ソリューション事業

メディカル事業

産業機器事業

▶ 新たな成長の
ドライバー

成長力

Precision to Medical

ニコンのコア・コンピタンスによって、
アンメットメディカルニーズに応える

精密制御技術

光技術

画像処理技術

半導体
リソグラフィー
技術

高精度
計測技術

アライアンス
M&A

メディカル事業

CVC戦略

基本戦略 1

メディカル事業



2010年5月

中期計画にて新事業育成強化方針の発表

2012年3月

健康・医療分野への進出を決定

2012年11月

米国医療ベンチャーとの協業開始（出資及び共同開発）

2013年8月

ヘリオス（旧日本網膜研究所）へ出資

再生医療分野へ
進出

2014年2月

日本電子との資本業務提携

2014年4月

LSIメディエンスと協業基本契約を締結

2014年6月

メディカル事業推進本部設立

メディカル事業参入の意義

医療費負担の低減

治療・入院期間短縮

的確な診断・治療

身体的な負担軽減

アンメットメディカルニーズに対応

ニコンの
コア・コンピタンス

ニコンのコア・コンピタンスの応用例



予防分野



診断分野



予後管理分野



創薬支援分野



治療分野



再生医療分野

半導体装置事業を黒字化

現状認識

- ・ 市場規模は横ばいで推移
- ・ 厳しい競争環境が継続
- ・ 更なる微細化新技術必要
⇒ 開発資金多大
- ・ 損益分岐点改善

戦略の方向性

- ・ 構造改革による収益改善
変動費削減
固定費削減
- ・ 液浸シェア30%達成
新規顧客獲得

圧倒的ポジション維持

現状認識

- ・ FPD産業の設備投資横ばい
- ・ 高い技術力と収益力

戦略の方向性

- ・ 高精細かつハイ・コストパフォーマンスな革新的次世代製品の投入と新方式開発加速によって技術的優位を維持
- ・ 効率化の徹底とコスト削減をさらに推進
- ・ フレキシブルな生産体制による需要変動対応

イノベーティブな新製品投入・新たなマーケティング戦略

現状認識

- ・ 成熟期を迎えるデジタルカメラ市場
- ・ 基本性能を支える技術は成熟
- ・ 製品の評価軸が変化
- ・ 新興国市場は成長の余地
- ・ 低コスト化の必要性増大

戦略の方向性

- ・ 新たなマーケティング戦略の導入
- ・ イノベーティブな製品の投入
- ・ 新興国市場の深耕/開拓
- ・ 開発から販売まで一貫したコスト削減

CRMを強化

過去10年間の
累積販売台数
約2億台の
販売情報

販売情報

Customer
Lifecycle
Management

新需要の開拓
新概念の
製品の提案

既存顧客の
リピート購入
新規ユーザー
の獲得

CRM
マーケティング
の強化

既存の顧客情報を
様々な角度で分析

現状認識

既存領域

- ・ 超解像顕微鏡と解析ソフトの需要増加

新領域

- ・ 幹細胞ビジネスは成長
- ・ 電子顕微鏡と光学顕微鏡の融合

戦略の方向性

- ・ 超解像顕微鏡システムの拡充
- ・ 重点地域/研究分野での販売力強化
- ・ 画像解析を核に
トータルソリューション提供
- ・ M&A、アライアンスによる
事業領域拡大

インストルメンツ事業で売上高1,000億円規模に成長

現状認識

- ・ X線検査装置 / 非接触三次元測定機市場拡大
- ・ 機器スペック競争から顧客向システム提案力競争への変化
- ・ アプリケーションソフトの重要性の増大

戦略の方向性

- ・ X線検査装置 / 非接触三次元測定機市場のリーディングポジション獲得
- ・ 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
- ・ M&A、アライアンスによる事業領域拡大

抜本的な組織改革を実施

1

カンパニー制廃止・経営戦略本部新設・人事機能強化

機動的な経営リソース配分の実行

2

事業単位での管理体制

精機カンパニー



半導体装置事業部

FPD装置事業部

インストルメンツ
カンパニー



マイクロスコープ・
ソリューション事業部

産業機器事業部

3

メディカル事業推進本部新設

メディカル事業の早期育成を推進

M&Aプログラム

M&A資金2,000億円
300億円規模の
コーポレートベンチャーキャピタル

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・新事業領域投下

人事プログラム

部門を超えた人員の流動化
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
生産体制の抜本的な見直し

経営数値目標



| 業績目標(億円) | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|-------------|--|--------|--------|--------|
| 売上高 | 9,805 | 9,400 | 10,500 | 12,000 |
| 営業利益 | 629 | 630 | 900 | 1,100 |
| 営業利益率 | 6.4 % | 6.7 % | 8.6 % | 9.2 % |
| 為替前提 (円) | USD | 100.17 | 100 | 100 |
| | EUR | 134.21 | 140 | 140 |
| 研究開発費 | 2015年3月期～2017年3月期累計 2,200億円 内500億円をメディカル・新事業領域に投下 | | | |
| 設備投資 | 2015年3月期～2017年3月期累計 1,100億円 | | | |

経営数値目標（事業別）

| 事業別目標(億円) | | 14年3月期 | 15年3月期 | 16年3月期 | 17年3月期 |
|-----------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 精機事業 | 2,054 | 2,100 | 2,300 | 2,300 |
| | 映像事業 | 6,854 | 6,300 | 6,700 | 7,000 |
| | インスト事業 | 647 | 700 | 800 | 1,000 |
| | メディカル&新事業 | 0 | 0 | 400 | 1,300 |
| | その他 | 249 | 300 | 300 | 400 |
| 営業利益 | 精機事業 | 200 | 190 | 360 | 360 |
| | 映像事業 | 642 | 660 | 750 | 850 |
| | インスト事業 | - 21 | 10 | 30 | 80 |
| | メディカル&新事業 | 0 | 0 | 10 | 40 |
| | その他 | 44 | 50 | 50 | 60 |