



# 第151期 定時株主総会

平成27年6月26日

株式会社 **ニコン**

# 第151期 定時株主総会

---

# 企業集団の現況

---

# 第151期の全般の概況



**米 国**： 堅調な個人消費を背景に  
回復基調

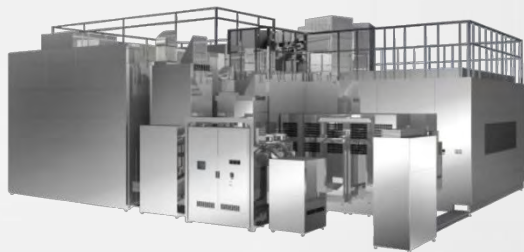
**欧 州**： 景気の停滞

**新興国**： 経済成長の鈍化

**日 本**： 消費税増税による影響はあるものの  
回復基調で推移

# 第151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151期の全般の概況

## 精機事業



## 半導体関連分野

設備投資は堅調に推移

# 第151期の全般の概況

## 精機事業



## F P D 関連分野

大型ディスプレイ用

設備投資が回復

中小型ディスプレイ用

設備投資が一段落

低調に推移

# 第151期の全般の概況

## 映像事業



レンズ交換式デジタルカメラ

欧州・中国を中心に  
低調に推移

コンパクトデジタルカメラ

引き続き縮小



# 第151期の全般の概況

インストルメンツ事業



マイクروسコープ関連分野

国内：

公共予算縮小・執行遅延  
低調に推移

---

米州・中国：

堅調に推移

# 第151期の全般の概況

## インストルメンツ事業



## 産業機器関連分野

電子部品・自動車関連の  
設備投資が回復

# 第151期の全般の概況

## 中期経営計画

# *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

- ・ 事業ポートフォリオの再構築
- ・ 持続的な成長を実現できるビジネスモデルへ
- ・ 構造改革に着手

# 第151期の全般の概況

精機事業

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業

インストルメンツ事業

マイクロ스코プ・  
ソリューション事業

産業機器事業

# 第151期の全般の概況

社長

```
graph LR; S[社長] --- SD[半導体装置事業]; S --- FPD[FPD装置事業]; S --- I[映像事業]; S --- MS[マイクロスコープ・ソリューション事業]; S --- IM[産業機器事業]; S --- M[メディカル事業];
```

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業

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

- ・カンパニー制から  
社長直轄の事業部制へ
- ・メディカル事業推進本部を新設

# 第151期の全般の概況

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業

マイクロスコプ・  
ソリューション事業

産業機器事業

メディカル事業

- ・ 革新的な新製品の投入
- ・ 更なるコスト削減

.....  
事業基盤を強化

- ・ 外部リソースの取り込み
- ・ コーポレートベンチャー  
キャピタルの構築

# 第151期の全般の概況

## メディカル事業



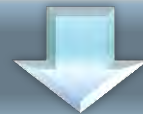
- ・ オプトス社(英)
- ・ 網膜画像診断装置市場の代表的企業
- ・ 完全子会社化手続きを開始し5月に手続きを完了

# 第151期の業績

連結売上高

8,577 億円

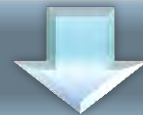
-12.5 %



連結営業利益

434 億円

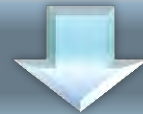
-31.0 %



連結経常利益

463 億円

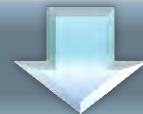
-24.9 %



連結当期純利益

183 億円

-60.8 %





# 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

### ArF液浸スキャナー



**NSR-S630D**

- 性能向上、拡販に努める
- 最新装置NSR-S630Dを販売
- 顧客の設備投資計画の変更等

.....

**厳しい状況となる**

# 精機事業の概況

## FPD露光装置分野



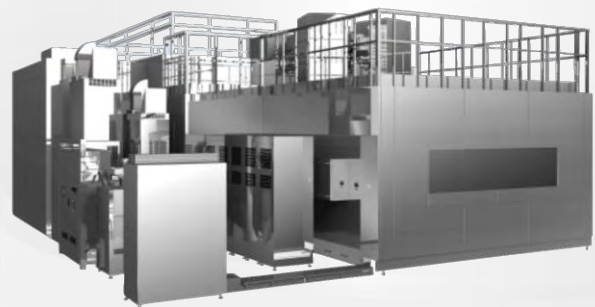
**FX-67S**

### 中小型・高精細ディスプレイ用

- ・ 販売に注力
- ・ 設備投資一段落の影響を受ける

# 精機事業の概況

## FPD露光装置分野



FX-86S2



FX-86SH2

### 中小型・高精細ディスプレイ用

- ・ 販売に注力
- ・ 設備投資一段落の影響を受ける

### 大型ディスプレイ用

- ・ 設備投資回復を背景に、順調に販売を伸ばす

# 精機事業の業績

連結売上高

1,707 億円

-16.9 %

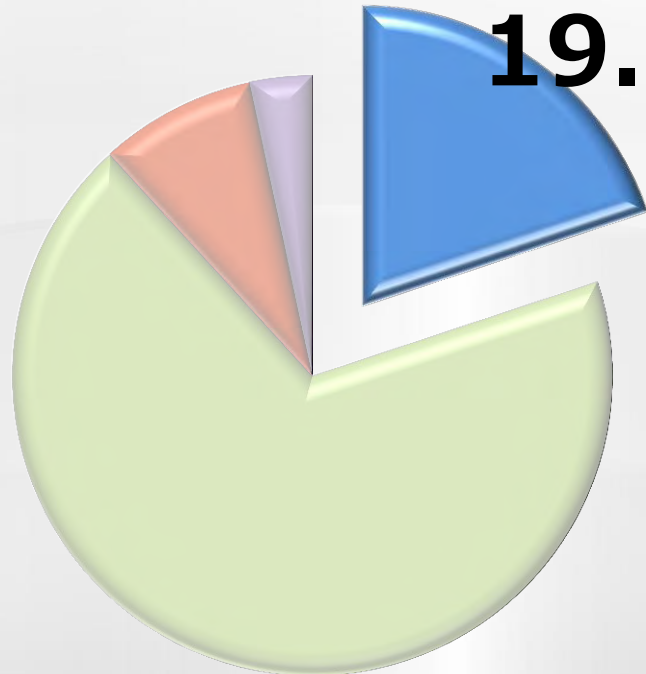
連結営業利益

83 億円

-58.4 %

連結売上高構成比

19.9 %



# 映像事業の概況

---

# 映像事業の概況

レンズ交換式デジタルカメラ

本格仕様のデジタル一眼レフ



D750



D810



# 映像事業の概況

レンズ交換式デジタルカメラ

ミドルクラスモデル



**D7200**



**D7100**

# 映像事業の概況

レンズ交換式デジタルカメラ

エントリークラスモデル



**D5500**



**D3300**

# 映像事業の概況

## レンズ交換式デジタルカメラ



- 市場の低迷を受け  
全体の販売数量は減少

# 映像事業の概況

## コンパクトデジタルカメラ

光学60倍ズーム  
多機能モデル



**COOLPIX P600**

光学30倍ズーム  
スタイリッシュモデル



**COOLPIX S9700**

# 映像事業の概況

## コンパクトデジタルカメラ



- ・ 全体としては市場縮小の影響を受ける

# 映像事業の概況

9000万本  
NIKKOR

達成



# 映像事業の概況

連結売上高

5,860 億円

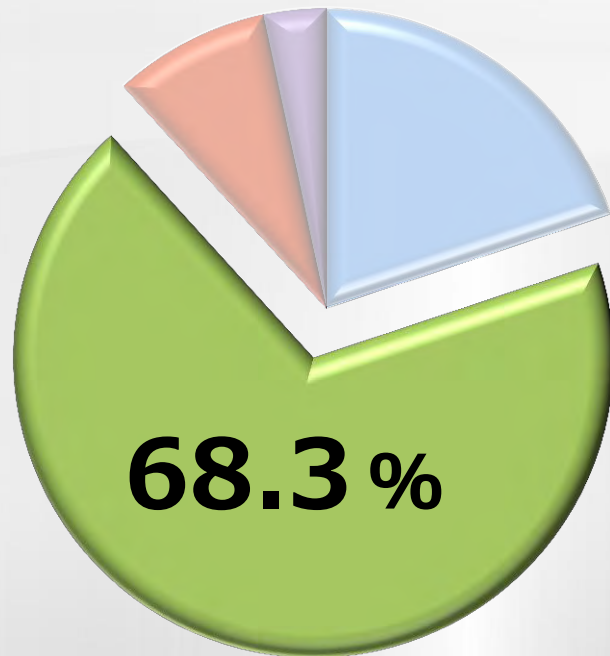
-14.5 %

連結営業利益

566 億円

-11.8 %

連結売上高構成比



# インストルメンツ事業の概況

---

マイクロ스코ープ分野

産業機器分野



# インストルメンツ事業の概況

## マイクロスコープ分野



- ・ 国内 市場の影響を受ける
- ・ 中国 シェアを拡大
- ・ 米州 細胞研究関連で好調な販売

研究用倒立顕微鏡を  
中心に売上を伸ばす

# インストルメンツ事業の概況

## 産業機器分野



- 設備投資の回復
- NEXIVシリーズ、  
非接触三次元測定機  
販売を伸ばす
- 生産性向上に努める

収益を改善

# インストルメンツ事業の概況

連結売上高

723 億円

11.9 %

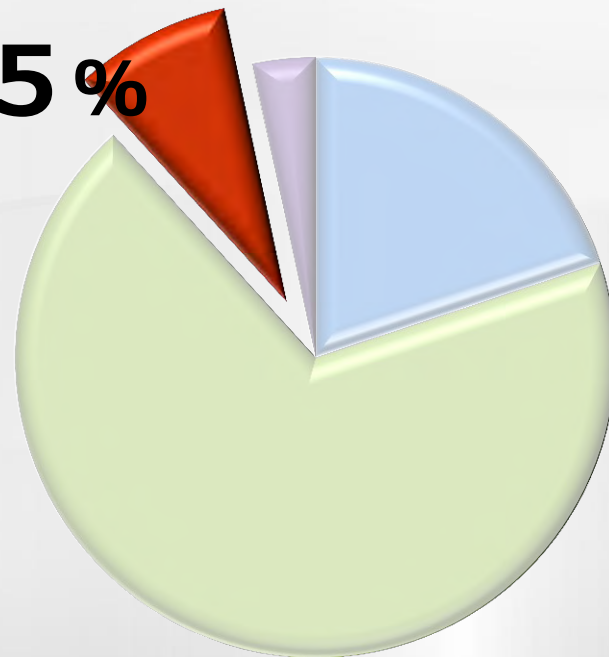
連結営業利益

11 億円

- %

連結売上高構成比

8.5 %



# その他の事業の概況

## カスタムプロダクツ事業

宇宙関連が大きく売上を伸ばす

## ガラス事業

FPDフォトマスク基板の販売不振により  
売上が減少

収益改善に努め増益となる

# その他の事業の概況

連結売上高

286 億円

14.7 %

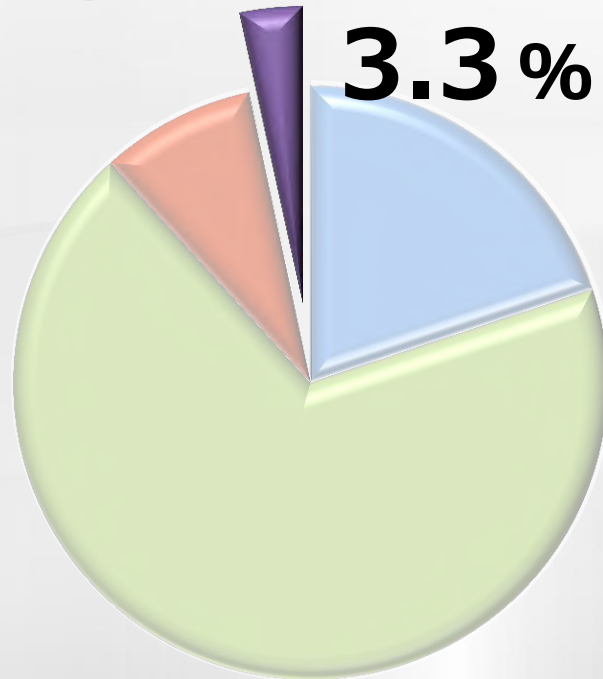
連結営業利益

67 億円

53.7 %

連結売上高構成比

3.3 %



# 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

- ・ 生産設備の整備

# 資金調達状況

---

**長期借入金残高：496 億円**

**※前期末と比べ増減なし**

**「企業集団の現況」のその他の事項  
招集通知の23ページから27ページに記載**

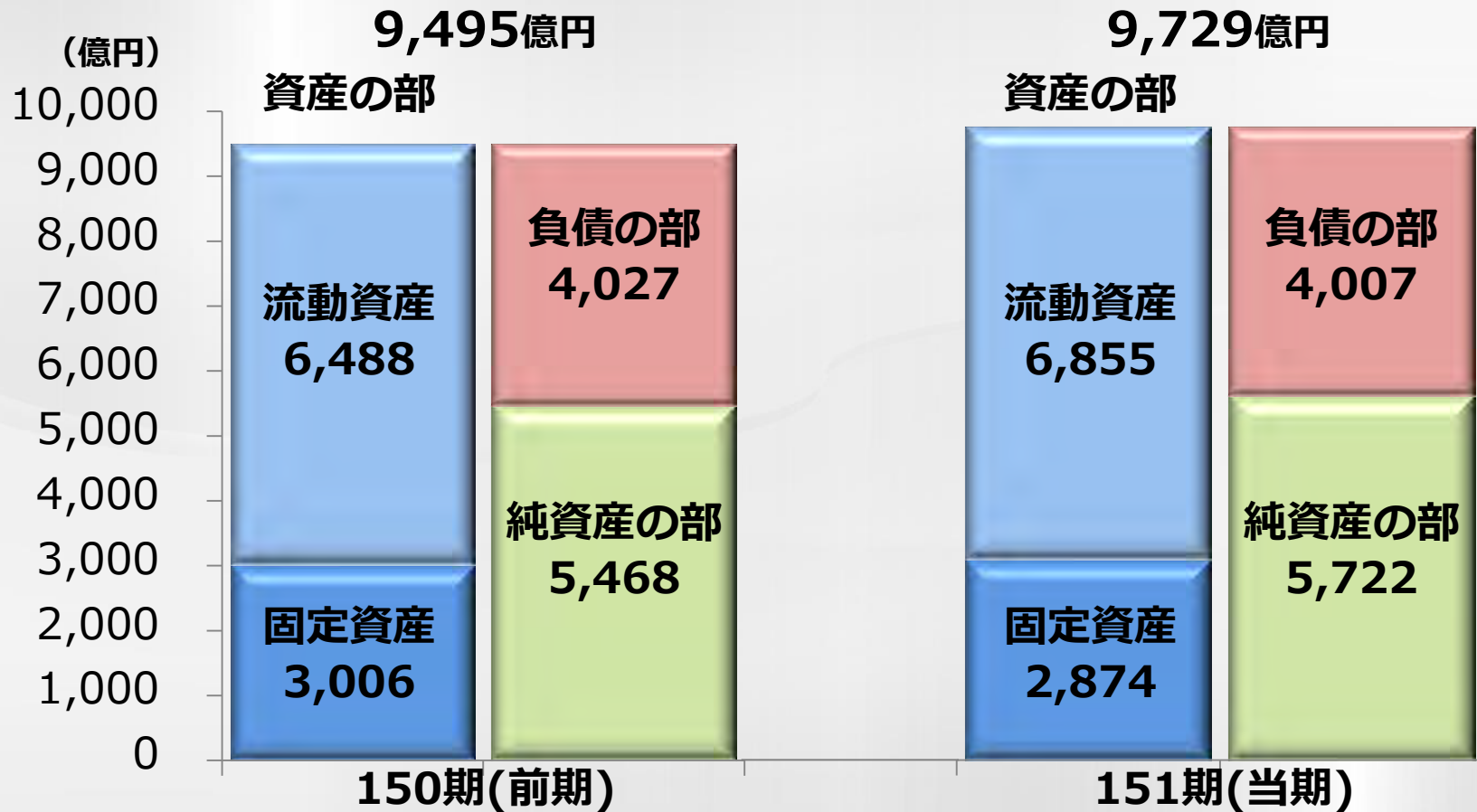
**「会社の現況」  
招集通知の28ページから38ページに記載**



# 第151期 連結計算書類

---

# 連結貸借対照表

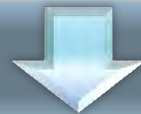


# 連結損益計算書

連結売上高

8,577 億円

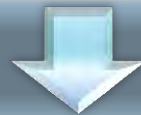
-12.5 %



連結営業利益

434 億円

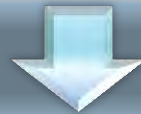
-31.0 %



連結経常利益

463 億円

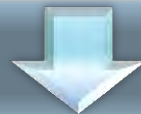
-24.9 %



連結当期純利益

183 億円

-60.8 %



**「単体計算書類」**

**招集通知の42ページから45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

A thick yellow horizontal line with a slight upward curve at both ends, positioned below the main title.

# 中期経営ビジョン

---

**次の100年に向けて、  
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**

# 中期経営ビジョン

## 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

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業



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

# 中期経営ビジョン

## 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

### 既存事業の強化

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業

### 成長事業の育成

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



# 中期経営ビジョン

## 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

既存事業の強化

半導体装置事業

FPD装置事業

映像事業

経営資源を投入

成長事業の育成

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

# 中期経営ビジョン

## トランスフォームのための4つのプログラム

### M&A

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

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

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

設計、製造段階コストダウン  
事業ポートフォリオ再構築  
生産体制の抜本的な見直し

# 中期経営計画

## 経営数値目標

(億円)	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
売上高	8,577	8,600	8,900	9,900
営業利益 (のれん償却前)	434 (441)	300 (330)	380 (440)	650 (800)
営業利益率 (のれん償却前)	5.1 % (5.1 %)	3.5 % (3.9 %)	4.3 % (5.0 %)	6.6 % (8.1 %)
為替 前提 (円)	米ドル	109.8	115	115
	ユーロ	138.7	130	130

# 中期経営計画

## *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

中期経営計画の方針・数値目標は  
3年間固定

# 各事業の戦略

## 半導体装置事業



顧客プロセスへの対応と  
安定稼働の推進

NSR-S630Dの拡販に注力  
シェア拡大に努める

更なる効率化を推進  
損益分岐点 1,200億円  
平成29年度 黒字化を目指す

# 各事業の戦略

## FPD装置事業



**トップシェアと高収益体質を維持**

---

**中小型・大型機とも  
高精細次世代製品を開発・投入**

# 各事業の戦略

## 映像事業



レンズ交換式デジタルカメラの強化

---

# 各事業の戦略

## 映像事業



- ・デジタル一眼レフカメラ中高機種と交換レンズの製品力強化  
商品MIXの改善・高付加価値化
  - ▶ 収益力を強化
- ・ノンレフレックスカメラ新型商品投入
  - ▶ 市場の再活性化を促す
- ・レンズ交換式デジタルカメラ市場  
平成27年後半 底打ち  
平成29年 再成長 を見込む



# 各事業の戦略

## 映像事業



**レンズ交換式デジタルカメラの強化**

---

**販売体制見直し  
新興国の開拓・深耕を継続**

---

**コストダウン・生産体制の  
見直しによる効率化継続**

# 各事業の戦略

## 映像事業



- ・ 写真の撮り方や楽しみ方に大きな変化
  - ・ 映像は極めて重要なコミュニケーションツールへ
  - ・ 映像の世界には未だかつてないほど多くのビジネスチャンス
- .....

# 各事業の戦略

## 映像事業



- ・インターネットとの親和性の追求
- ・スマートデバイスとの共存
- ・新たな  
キャプチャデバイス(画像取得機器)や  
アプリケーションの提案

事業を再成長軌道へ

# 各事業の戦略

## マイクروسコープ・ ソリューション事業



**細胞受託生産事業に参入  
幹細胞事業の立ち上げを加速**

---

**ロンザ社と戦略的業務提携  
新会社設立を発表**

---

**顕微鏡分野について、  
リーディングポジションを確保**

# 各事業の戦略

## 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  
事業規模と領域を拡大**

**装置の販売に加え、  
アプリケーションソフトも強化  
ソリューション提案型の  
ビジネスへ変革**

# 各事業の戦略

## メディカル事業



予防分野

診断分野



予後管理分野

創薬支援分野

治療分野

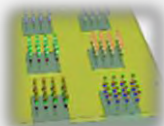
再生医療分野



# 各事業の戦略

## メディカル事業

### 予防分野



### 診断分野



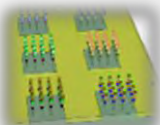
### 体外診断事業の育成に重点

- ・ 精密技術を応用
  - ▶ バイオマイクロアレイ
- ・ 診療現場で即時行う検査
  - ▶ POCT用機器
- ・ 患者負担の少ない診断方法追求
  - ▶ 眼科機器

# 各事業の戦略

## メディカル事業

### 予防分野



### 診断分野



### 体外診断事業の育成に重点

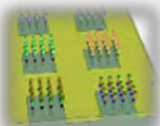
- ▶ バイオマイクロアレイ  
米国事業の立ち上げを果たす
- ▶ POCT用機器  
LSIメディエンス社と協業し事業化へ
- ▶ 眼科機器  
オプトス社の完全子会社化



# 各事業の戦略

## メディカル事業

予防分野



診断分野



体外診断事業の育成に重点

---

M&A計画や  
コーポレートベンチャー  
キャピタルの活用を継続

# 中期経営計画

## 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**

- ・ 営業キャッシュフローの創出と最適な資金調達により資金源泉を確保
- ・ 成長に必要な各種投資を、3年間で5,600億円

# 中期経営計画

## 資本政策

### 自己資本比率 50%台を維持

- ・健全な自己資本の水準を維持
- ・資産や運転資本を圧縮し資本効率を向上

# 中期経営計画

## 株主還元

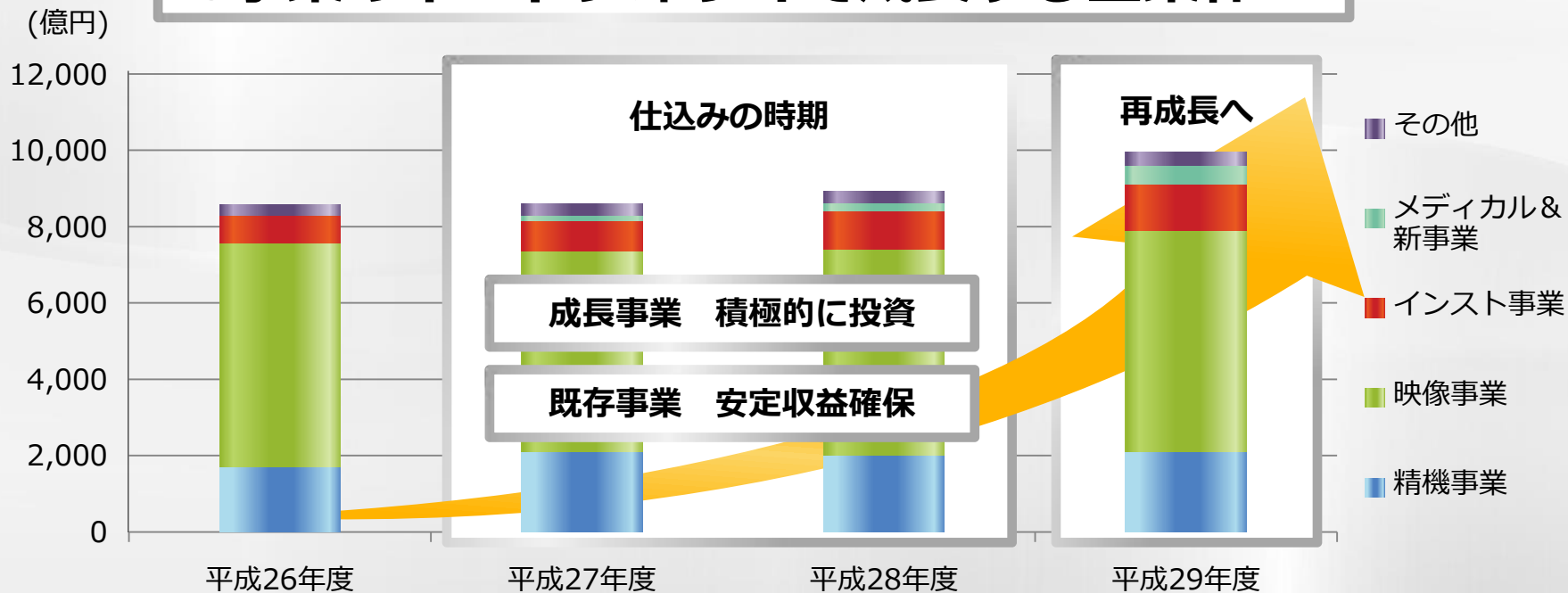
総還元性向 30%以上

- ・ 長期的かつ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

# 中期経営計画

## 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



# 業績連動型株式報酬制度

## 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

### 業績連動型株式報酬制度

#### 制度の導入目的

- ・ 中期経営計画で掲げる最終事業年度の業績目標の達成と Transform 実現のためのインセンティブを一層高める
- ・ 優秀な外部人材（メディカル分野等）の招聘をより促進する

# 業績連動型株式報酬制度

## 業績連動型株式報酬制度

中期経営計画で掲げた最終事業年度（3年後）の業績達成度に応じて0～150%の範囲で株式を3年後に交付

役員が当社株式を保有し、株主の皆様との利益・リスクの共有を深めることで、役員企業の価値の持続的向上に対するインセンティブをより一層高める

# 中期経営計画

---

## *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