



株式会社 ニコン

第154期 定時株主総会

2018年6月28日

会計基準・セグメントの変更



会計基準

日本基準

国際会計基準
(IFRS)

セグメント変更

旧セグメント

精機事業	半導体装置事業部
	FPD装置事業部
映像事業	映像事業部
インストル メンツ事業	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
メディカル 事業	メディカル事業 推進本部
その他	カスタム プロダクツ事業部
	ガラス事業室
	エンコーダ事業室等

新セグメント

映像事業	映像事業部
精機事業	FPD装置事業部
	半導体装置事業部
ヘルスケア 事業	ヘルスケア事業部
産業機器・ その他	産業機器事業部
	カスタム プロダクツ事業部
	ガラス事業室
	エンコーダ事業室等

企業集団の現況

第154期の全般の概況



米国・欧州

底堅い個人消費



回復傾向が
継続

中国

持ち直しの
動きが継続

日本

世界経済の
成長と内需



緩やかな
拡大基調

映像事業



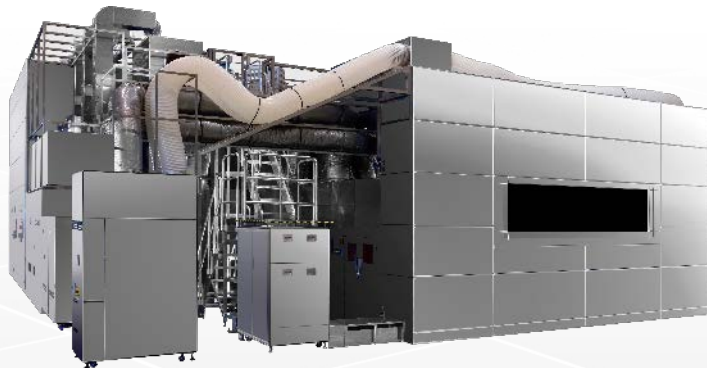
レンズ交換式
デジタルカメラ市場

コンパクト
デジタルカメラ市場



縮小傾向が継続

精機事業



FPD関連分野
半導体関連分野



設備投資は好調に推移

ヘルスケア事業 バイオサイエンス分野



海外の政府予算
執行遅延の影響等



低調に推移

ヘルスケア事業

眼科診断分野



網膜画像診断機器市場



堅調に推移

事業別の概況

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

レンズ交換式デジタルカメラ



D850

販売台数は減少

⋮

D850が好調に推移



高級機の売上げが

大きく伸張

コンパクトデジタルカメラ



COOLPIX W300

- 高付加価値製品の販売に注力するも、市場が縮小

映像事業の概況



連結売上収益

3,607億円

前期比

▲5.8%

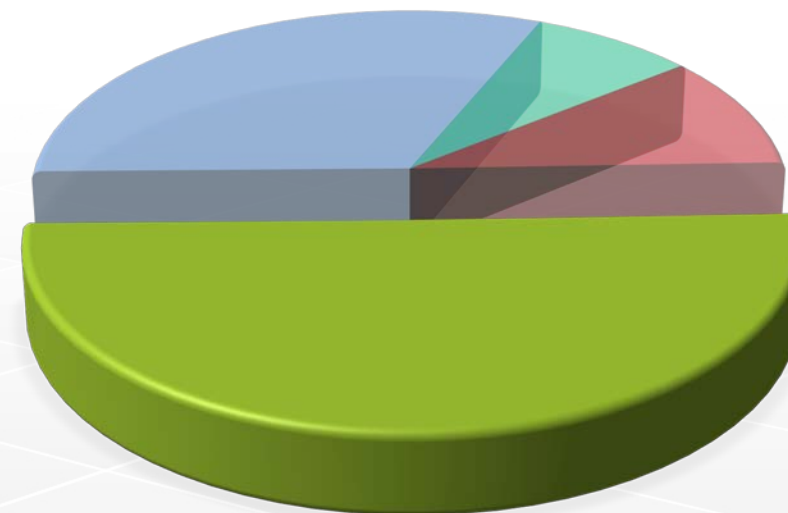
連結営業利益

302億円

前期比

+76.2%

連結売上収益構成比



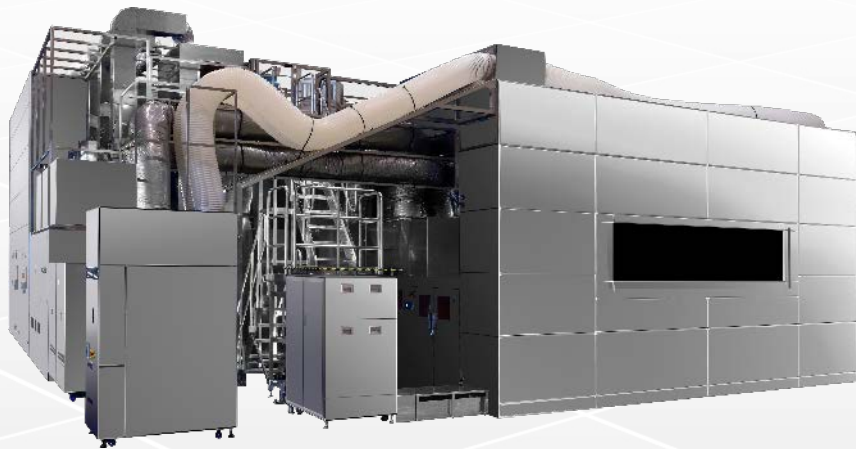
50.3%

精機事業の概況

FPD露光装置分野

半導体露光装置分野

FPD露光装置分野



FX-103S

- 中小型パネル用装置



販売台数減少

- 10.5世代プレートサイズ
対応装置 **FX-103S**



計画どおり販売

半導体露光装置分野



NSR-S631E

- 構造改革による効率化
- 収益重視の運営方針への転換



計画どおり黒字化を達成

精機事業の概況



連結売上収益

2,263億円

前期比

▲8.7%

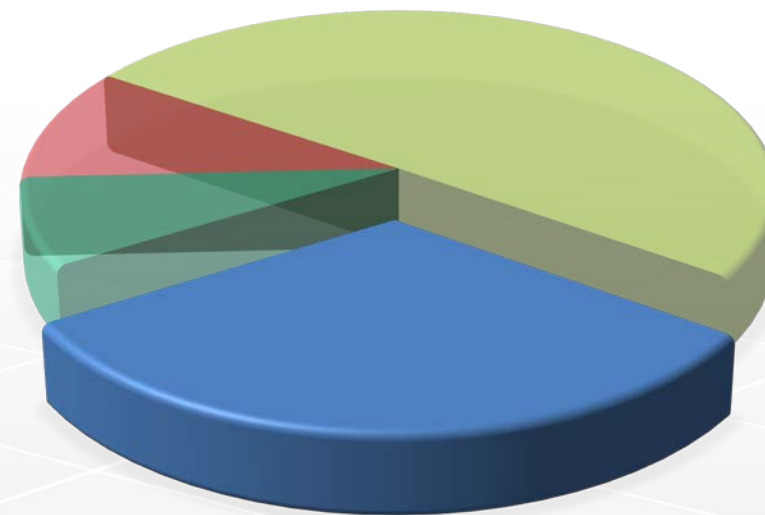
連結営業利益

534億円

前期比

+296.6%

連結売上収益構成比



31.6%

ヘルスケア事業の概況

バイオサイエンス分野

眼科診断分野

バイオサイエンス分野



研究用倒立顕微鏡
ECLIPSE Ti2

- 政府予算執行遅延の影響等により減収
- コストダウン等の効果
生物顕微鏡の収益性維持
- 新事業立ち上げ費用の増加により減益

眼科診断分野



超広角走査型レーザー検眼鏡

- 販売強化策を講じたことにより増収
- 新事業への先行投資の影響により減益

ヘルスケア事業の概況



連結売上収益

568億円

前期比

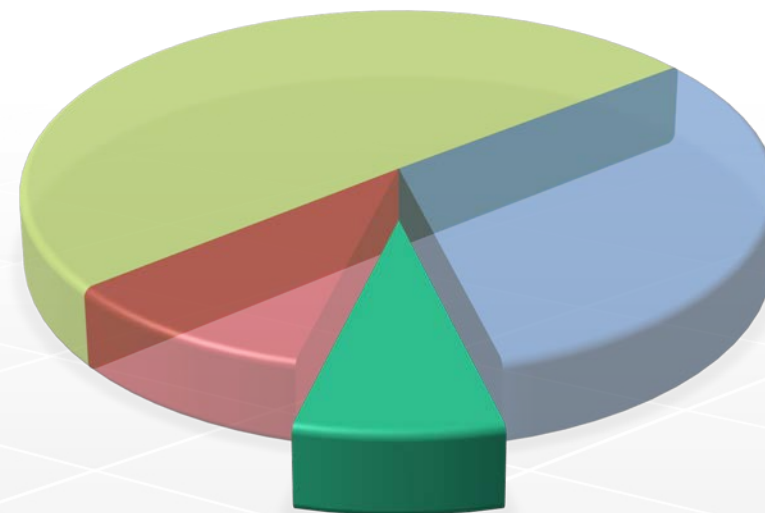
+1.8%

連結営業利益

▲33億円

前期は▲7億円

連結売上収益構成比



7.9%

産業機器 ・ その他の概況

産業機器事業

カスタムプロダクツ事業

ガラス事業

産業機器事業



X線/CT検査システム
XT H 450

- CNC画像測定システム
及びX線検査装置を中心
に増収

カスタムプロダクツ事業

- 固体レーザーが減収
- 光学部品と特注機器が増収

ガラス事業

- FPDフォトマスク基板や光学素材の拡販を推進

連結売上収益

732億円

前期比

+17.3%

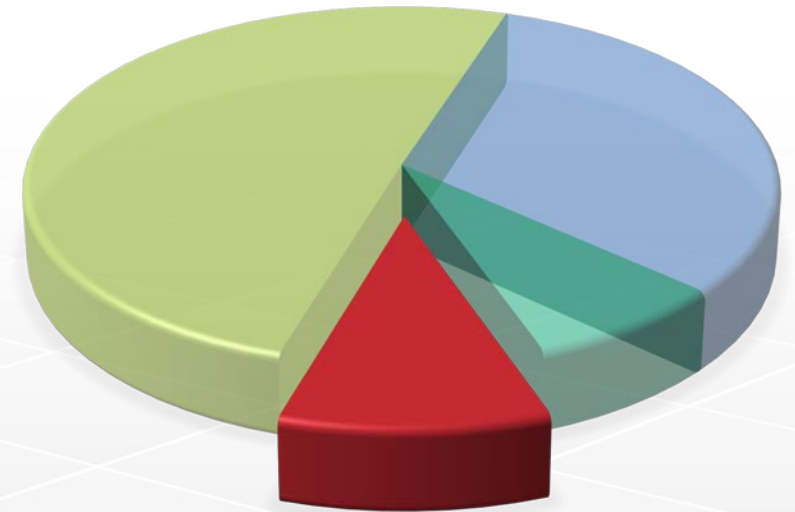
連結営業利益

50億円

前期比

+35.1%

連結売上収益構成比



10.2%

第154期の業績



前期比

連結売上収益

7,171億円

322億円減 ↓

連結営業利益

562億円

555億円増 ↑

親会社の所有者に帰属する
当期利益

348億円

308億円増 ↑

設備投資の状況



設備投資の総額

335億円

映像事業

65億円

精機事業

45億円

ヘルスケア事業

50億円

産業機器・その他

128億円

当事業年度末現在の長期借入金残高

832億円

前期末比

▲14億円

「企業集団の現況」のその他の事項

招集通知 **24ページ**から**29ページ**に記載

「会社の現況」

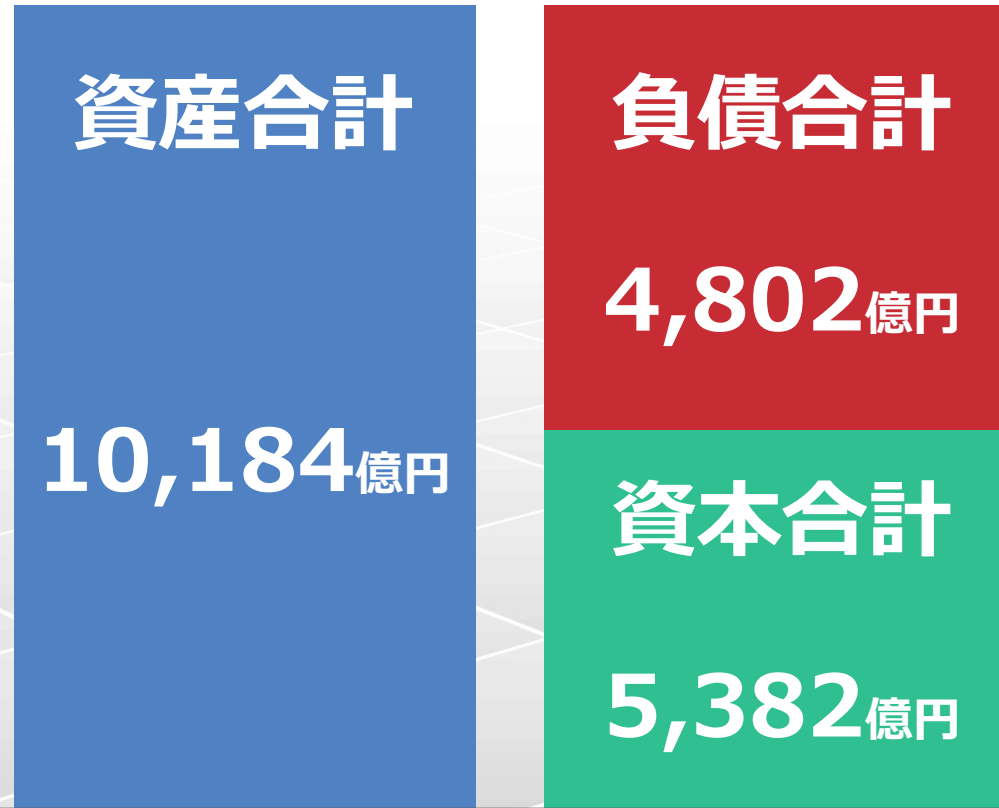
招集通知 **30ページ**から**41ページ**に記載

第154期 連結計算書類

連結財政状態計算書

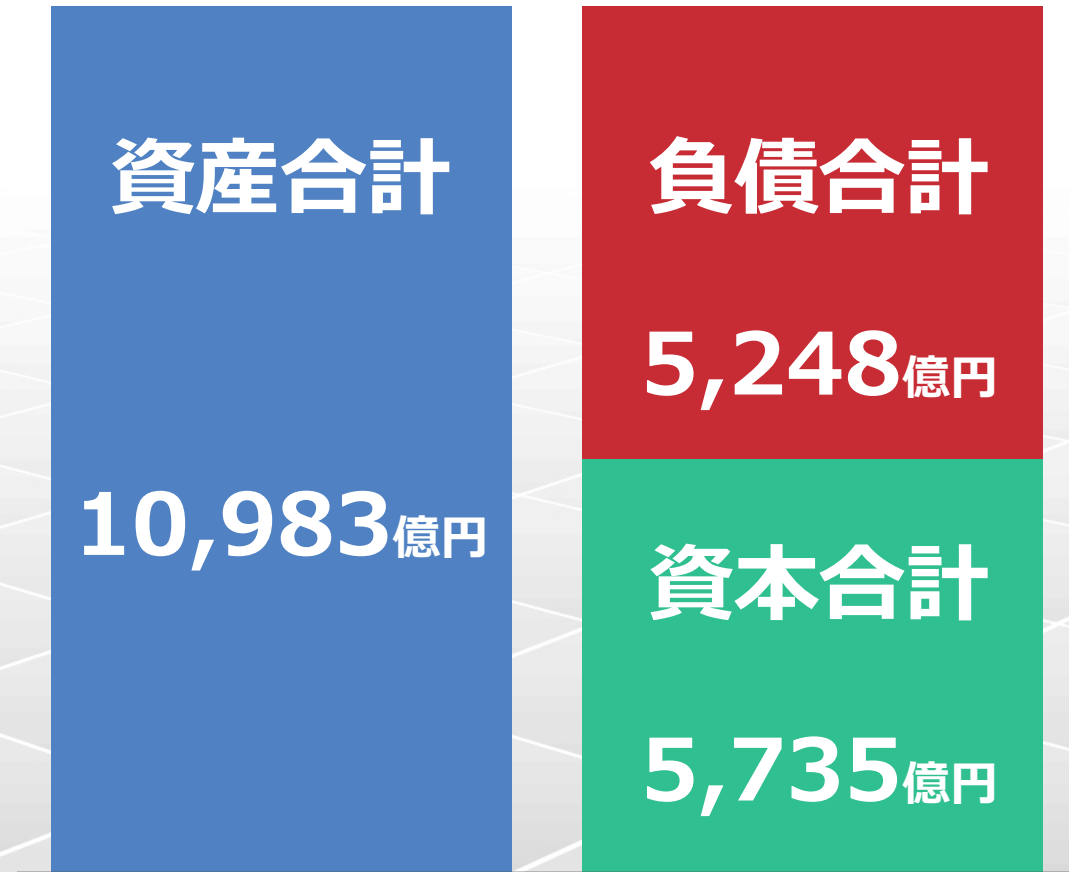


10,184億円



153期

10,983億円



154期

連結損益計算書



前期比

連結売上収益

7,171億円

322億円減 ↓

連結営業利益

562億円

555億円増 ↑

連結税引前利益

563億円

532億円増 ↑

親会社の所有者に帰属する
当期利益

348億円

308億円増 ↑

連結持分変動計算書

招集通知 **44ページ**から**45ページ**に記載

連結注記表

当社ウェブサイトに掲載

単体計算書類

招集通知 **46ページ**から**48ページ**に記載

個別注記表

当社ウェブサイトに掲載



構造改革

構造改革の狙いと基本方針



狙い

ニコングループをあげた企業価値視点での体質改善
売上成長から収益力強化への戦略転換

基本方針

収益性の改善・
向上を目的とした
「選択と集中」

開発・販売・
生産体制を
グローバル規模で
最適化

本社機構スリム化

ポートフォリオ経営への転換
資本効率を重視した経営指標の導入・浸透
ガバナンス体制の強化

第2フェーズの経営方針



1

映像事業の収益モデル強化

2

半導体装置事業の黒字化実現

3

経営体質改善に本格的に着手

映像事業の収益モデル強化



売上重視・フルライン
アップ展開からの脱却

■ 高付加価値製品への選択と集中

開発・生産・販売体制
の最適化

■ 中国の生産子会社
Nikon Imaging (China) Co., Ltd.の
操業停止



収益モデルを強化し、市場縮小の中でも収益率を改善

半導体装置事業の黒字化実現



事業戦略の 抜本的な見直し

- 既存顧客を中心に採算性を重視
- 受注生産を徹底し、廃棄・評価減
リスク最小化
- 収益性を重視した開発体制へ変革



**黒字化の定着に目途、資本コストを上回る
収益性の実現に向けて事業基盤を強化**

経営体質改善に本格的に着手



ポートフォリオ経営
を始動

■ CMM（接触式三次元測定機）事業を譲渡

ROE/ROICを軸に経営体質と管理プロセスを見直し



経営体質改善は継続

構造改革発表当初の目標

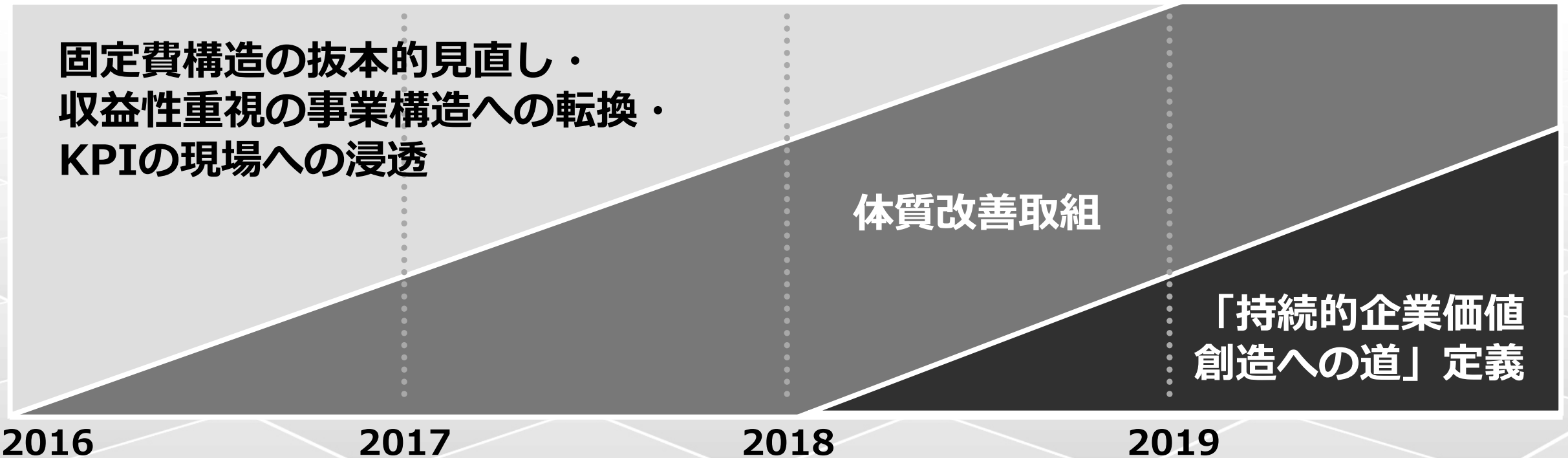
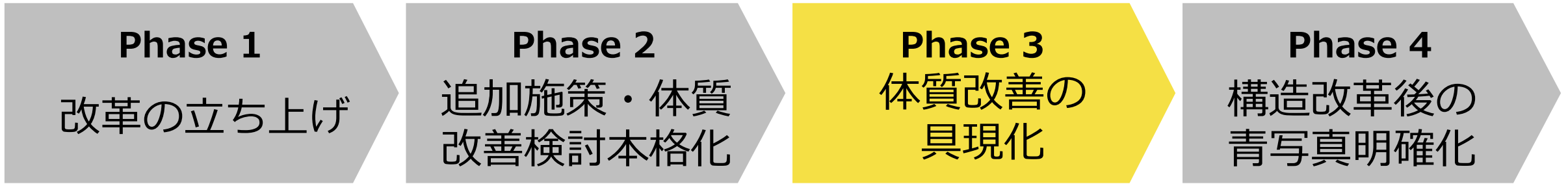
- 154期 年間ベース 200億円



300億円超の固定費削減を実現

- 153期：国内の希望退職の実施
- 154期：映像事業の中国生産子会社操業停止等

第3フェーズの経営方針



構造改革後を見据えて残る課題に徹底的に取り組む

第3フェーズの経営方針



Phase 1

改革の

Phase 2

Phase 3

Phase 4

改革後の
明確化

ポートフォリオ経営の推進

固定費構造の抜本的見直し・
収益性重
KPIの理

**資本効率を重視した経営指標に
基づく事業運営と現場への展開**

コーポレートガバナンスの変革

企業価値
「道」定義

2016.11

構造改革後を見据えて残る課題に徹底的に取り組む

構造改革後に向けて



Phase 1

改革の立ち上げ

Phase 2

追加施策・体質
改善検討本格化

Phase 3

体質改善の
具現化

Phase 4

構造改革後の
青写真明確化

固定費構造の抜本の見直し・
収益性重視の事業構造への転換・
KPIの現場への浸透

体質改善取組

「持続的企業価値
創造への道」定義

2016

2017

2018

2019

成長戦略を織り込んだ新たな中期経営計画を来春発表予定



NIKON CORPORATION