



株式会社 **ニコン**

第155期 定時株主総会

2019年6月27日

企業集団の現況



第155期の経済情勢



日本

個人消費の持ち直し
設備投資の増加等

緩やかな
景気回復

米国

個人消費が
一時的に減速

底堅さを
維持

欧州

緩やかな
回復基調

中国

緩やかな
減速傾向

第155期の事業環境



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

第155期の事業環境



精機事業



FPD関連分野

設備投資は堅調に推移

半導体関連分野

期後半は減速局面へ

第155期の事業環境



ヘルスケア事業



バイオサイエンス分野
眼科診断分野

市況が堅調に推移

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

映像事業の概況



レンズ交換式・コンパクトデジタルカメラ



Z 7



COOLPIX P1000

- D850の販売が好調に推移
- 新製品のZ 7・Z 6を拡販
- COOLPIX P1000など高付加価値製品の販売に注力

映像事業の概況



売上収益

2,962億円

前期比

▲17.9%

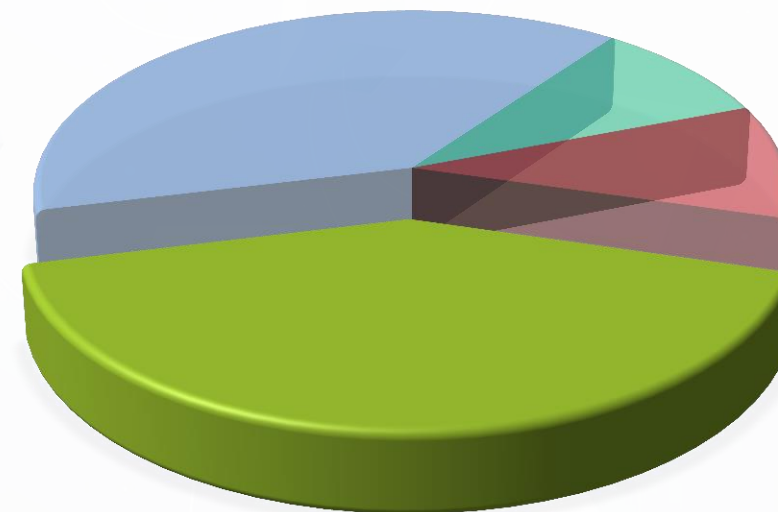
営業利益

221億円

前期比

▲27.0%

売上収益構成比



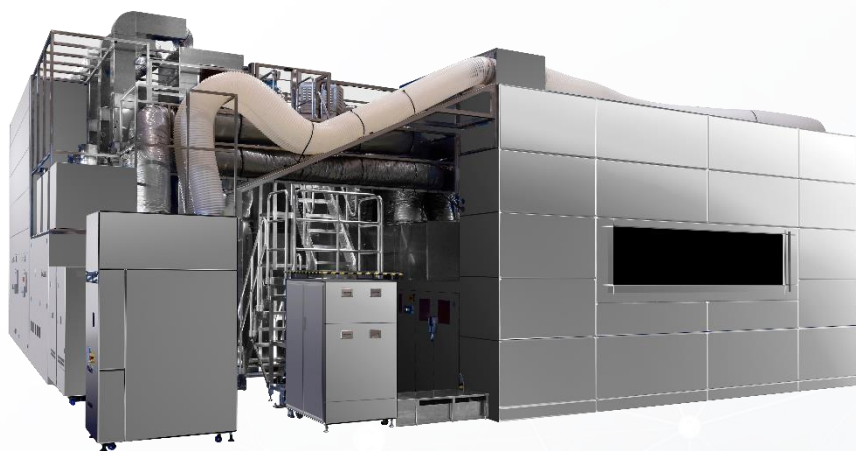
41.8%

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の
販売台数減少
- 大型パネル用装置の
販売台数が伸長

大幅な増収増益

半導体露光装置分野



NSR-S635E

- ArF液浸スキャナーやArFスキャナーの販売が堅調に推移
- 構造改革による効率化

二期連続の黒字

■ 精機事業の概況



売上収益

2,745億円

前期比

+21.3%

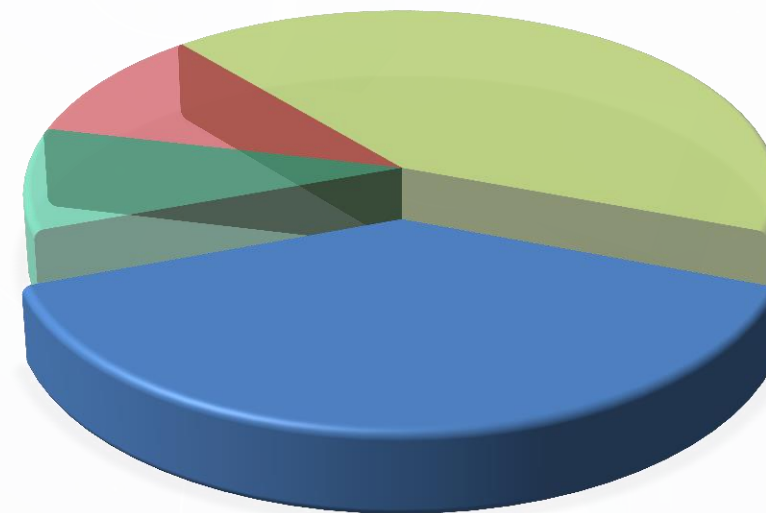
営業利益

817億円

前期比

+53.1%

売上収益構成比



38.8%

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

ヘルスケア事業の概況



バイオサイエンス・眼科診断分野



研究用倒立顕微鏡
ECLIPSE Ti2



超広角走査型レーザー検眼鏡
California

- 生物顕微鏡の販売が海外を中心に増加
- 超広角走査型レーザー検眼鏡の販売が堅調に推移

ヘルスケア事業の概況



売上収益

654億円

前期比

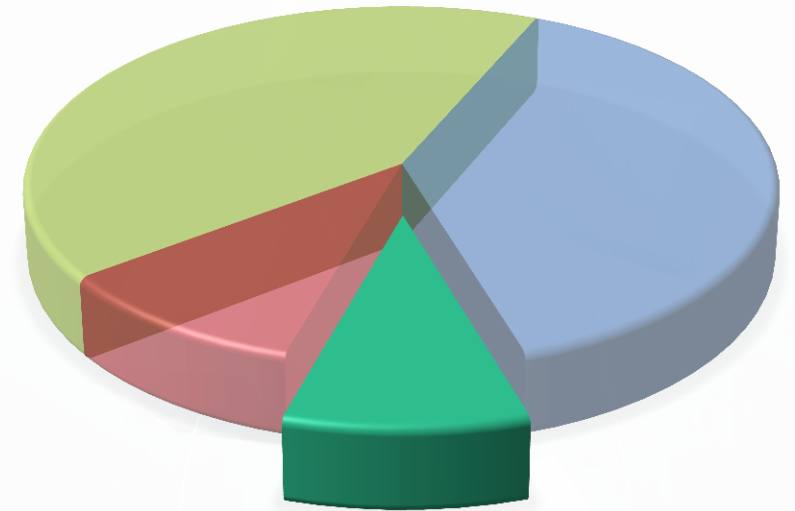
+15.2%

営業利益

▲19億円

前期は▲33億円

売上収益構成比



9.2%

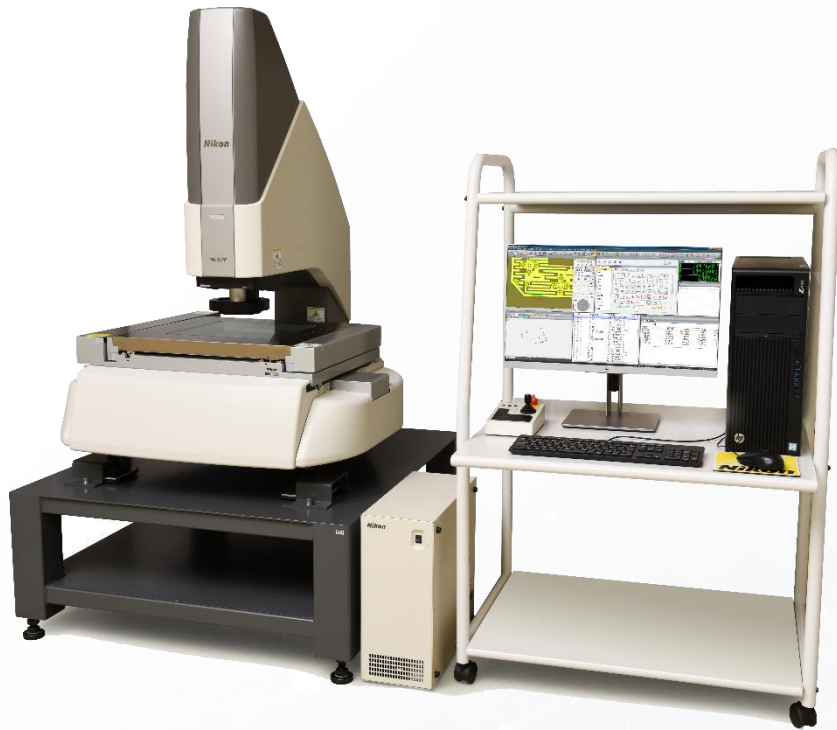
産業機器・その他の概況

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



CNC画像測定システム
NEXIV VMZ-H3030

- CMM事業譲渡の影響などにより減収となったが、収益性改善により増益

産業機器・その他の概況



カスタムプロダクツ事業

- 固体レーザーと特注機器が増収

ガラス事業

- FPDフォトマスク基板や光学素材の拡販を進め、増収

産業機器・その他の概況



売上収益

725億円

前期比

▲1.0%

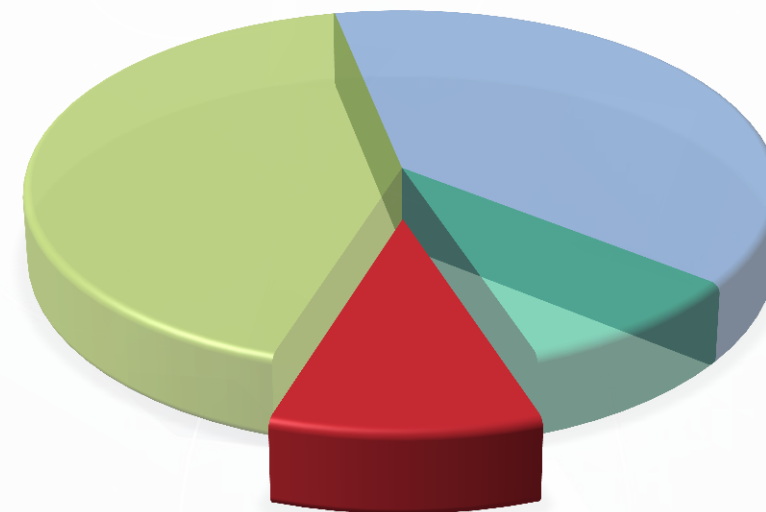
営業利益

69億円

前期比

+38.0%

売上収益構成比



10.2%

第155期の業績



前期比

売上収益

7,087億円

84億円減



営業利益

827億円

264億円増



親会社の所有者に帰属する
当期利益

665億円

317億円増



設備投資の状況



設備投資の総額

249億円

映像事業

64億円

精機事業

42億円

ヘルスケア事業

18億円

産業機器・その他

82億円

資金調達状況



当事業年度末現在の有利子負債残高

1,290億円

前期末比

+7億円

「企業集団の現況」のその他の事項

招集通知 **24ページ**から**28ページ**に記載

「会社の現況」

招集通知 **29ページ**から**40ページ**に記載

第155期 連結計算書類

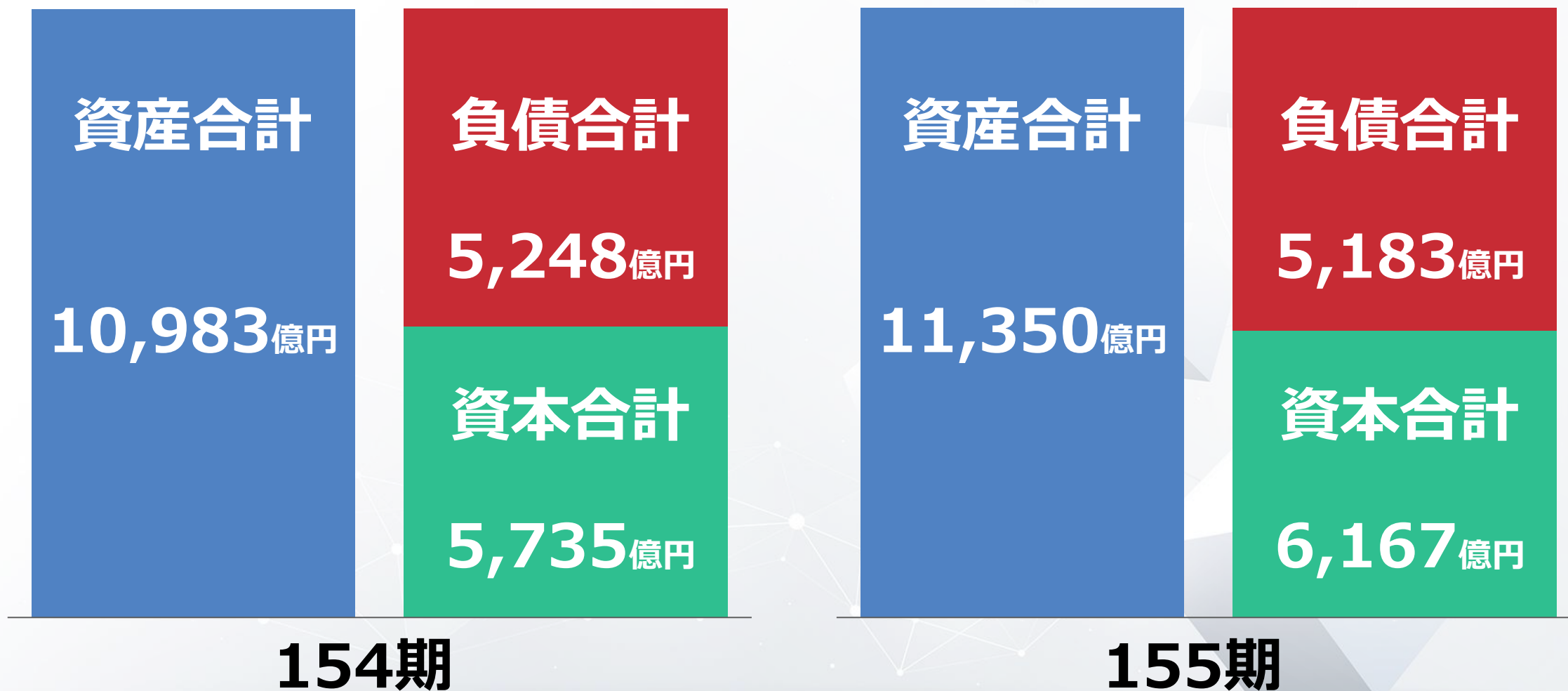


連結財政状態計算書



10,983億円

11,350億円



連結損益計算書



前期比

売上収益

7,087億円

84億円減



営業利益

827億円

264億円増



税引前利益

879億円

317億円増



親会社の所有者に帰属する
当期利益

665億円

317億円増



連結持分変動計算書

招集通知 **43ページ**から**44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 **45ページ**から**47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

(2019年度～2021年度)



構造改革の総括 中期経営計画の狙い



構造改革の総括



半導体装置事業、
映像事業において
「選択と集中」を実施

他事業においても
事業撤退・売却を実施

固定費を
300億円以上削減し、
収益性を改善

- 資本市場とリンクした経営指標の導入
- ポートフォリオ経営の基盤構築
- コーポレート・ガバナンス体制の強化

収益性、経営体質を改善

構造改革を経た経営数値の変化



	構造改革前（2015年度）	構造改革後（2018年度）
売上収益	8,410億円	7,087億円
営業利益	353億円	827億円（677億円）
営業利益率	4.2%	11.7%（9.5%）
ROE	5.5%	11.2%（9.4%）

（ ）内は特許訴訟和解による一時利益を150億円程度として控除した額

半導体装置事業、映像事業を中心とした既存事業の収益性改善を実現

現状の事業環境認識



映像事業

市場縮小が継続

FPD装置事業

一時的な調整局面へ

半導体装置事業

競争環境の厳しさは継続

**ヘルスケア
事業等の成長候補**

収益への貢献には時間が必要

当社を取り巻く事業環境は、厳しい状況が継続

企業理念・経営ビジョン・目指す姿



企業理念

信頼と創造

経営ビジョン

Unlock the future with the power of light

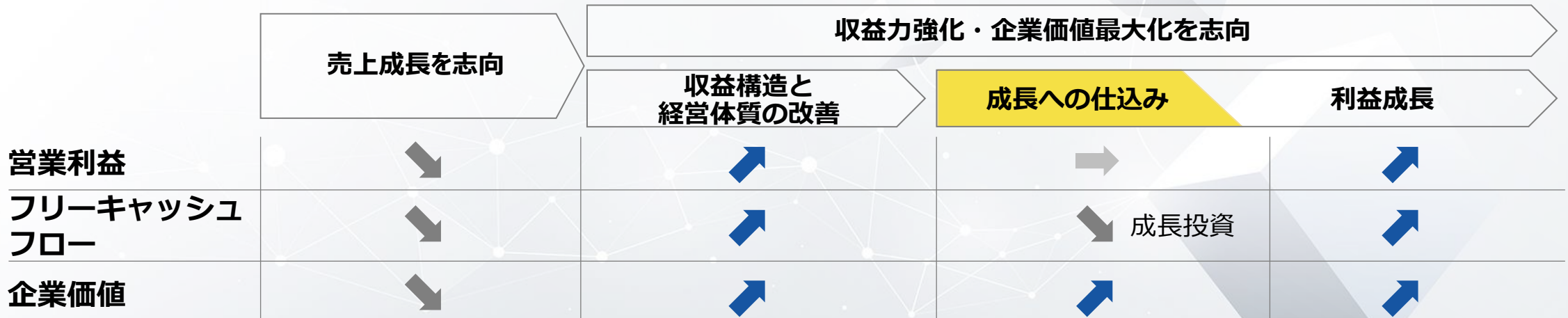
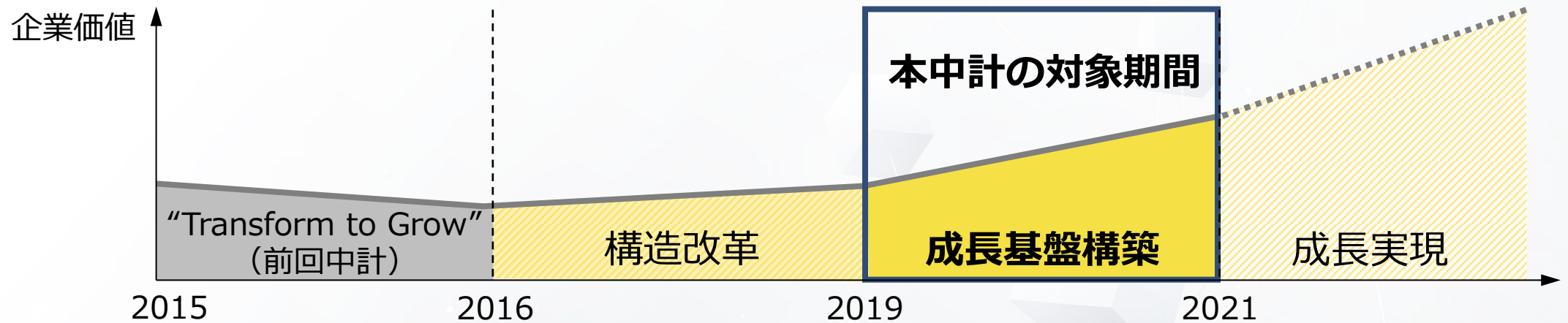
経営として目指す姿

「精密・光学のリーディングカンパニー」

本中期経営計画の位置付け



持続的企業価値の「成長基盤構築」を目標とし、
「仕込み」のための積極的投資を行う期間とする





戰略施策



戦略施策の全体像



新たな収益の柱の創出

新領域への積極投資を通じた
新エンジンの早期獲得

既存事業の収益力強化

既存主要3事業の
収益力向上

コスト改革

ものづくり基盤の強化

デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築

ガバナンス体制の強化

経営陣の指名と後継者育成計画

戦略的意思決定の監督・評価を
実効的に行える体制



新たな収益の柱の創出



■ ニコンが定める成長領域



マクロトレンド（社会課題、ニーズ）

既存アセット



長期
成長領域

デジタル
マニュファクチャリング

ビジョンシステム/
ロボット

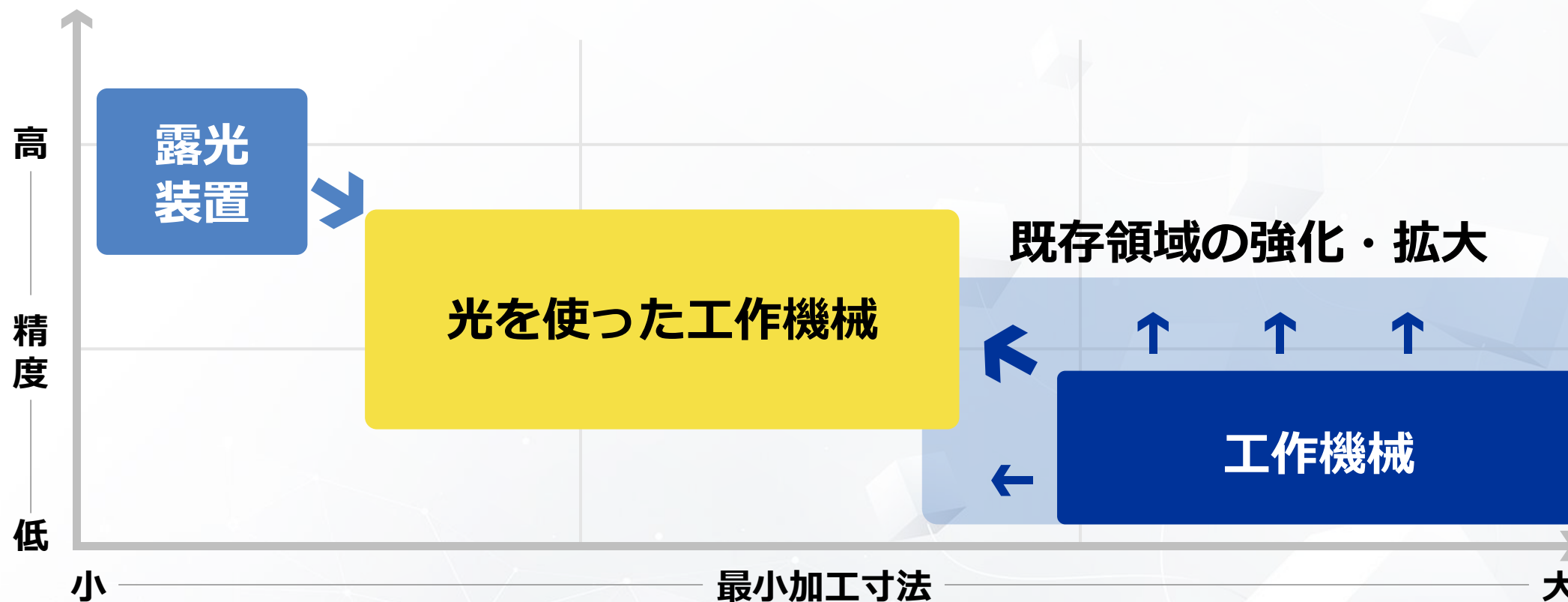
ヘルスケア

中期経営計画期間中に注力するテーマ

材料加工事業

- 市場規模が大きく成長が見込める領域
- リーダーシップポジションの獲得が可能

材料加工事業の事業領域



ものづくり分野において、新たな市場・産業を創造

材料加工事業



外部との協創

オープンイノベーション
工作機械メーカーとの協業



展開

革新的な
材料加工装置および
システムの実現

ものづくり
分野において、
新たな市場・
産業を創造

市場参入

コンポー
ネント提供

光加工機



露光装置



測定・検査装置

露光装置、測定・検査装置の開発や生産で培った技術を
材料加工領域へ展開

既存事業の収益力強化

- 既存主要 3 事業の収益力向上
- コスト改革

各事業の方針・重点施策



映像事業



戦略の 方向性

- フルサイズシステムの強化による、中高級機ユーザー層の確実な取込み
- スマートフォンユーザーなどの新たな映像趣味層を獲得
- 更なる市場縮小に対応し、一段踏み込んでコスト改革を継続

重点 施策

- Zマウントシステムのラインアップを完成
- 一眼レフ中高級機の戦略機種への投入
- SNS/映像アプリとの連携強化、撮影後を含む独自の映像体験を提供

ニコンの基盤事業として、安定的に200億円以上の営業利益を確保

各事業の方針・重点施策



FPD装置事業

- FPD露光装置の正統進化、プレミアムディスプレイへの対応
- 顧客ニーズを洗い出し、サービスビジネスを強化

**引き続きリーダーシップ
ポジションを堅持**

半導体装置事業

- 選択と集中の継続により、確実に収益を見込めるビジネスにフォーカス
- インストールベースを最大限に活用し、サービスビジネスを拡充

**収益性重視の事業戦略の下、
継続して安定的な
キャッシュフローを創出**

コスト改革



コストダウン 3年累計 : **180**億円

サプライチェーン最適化

管理間接部門の機能・業務・コストをゼロベースで見直し

販売、生産体制の最適化

工程刷新、工期短縮



ものづくり基盤の強化



ものづくり基盤の強化



目指す姿

デジタルマニュファクチャリングによる「ものづくり体制」の構築

具体的な取り組み

生産体制改革

ものづくり技術改革

調達改革

品質マネジメント改革

ものづくり人材育成

これまでの「技術力」や「品質」に加え、
「スピード」や「価格競争力」の面での価値を追求

ガバナンス体制の強化



コーポレートガバナンス体制



構造改革期間中に各種施策を実施し、ガバナンス改革に向けて前進

今後の強化
ポイント

取締役会の活性化

社外取締役の多様性拡大

社長の指名・後継者育成

指名審議委員会の実効性強化/
後継者計画の策定など

ガバナンスの更なる強化に向け、包括的に取り組みを実施

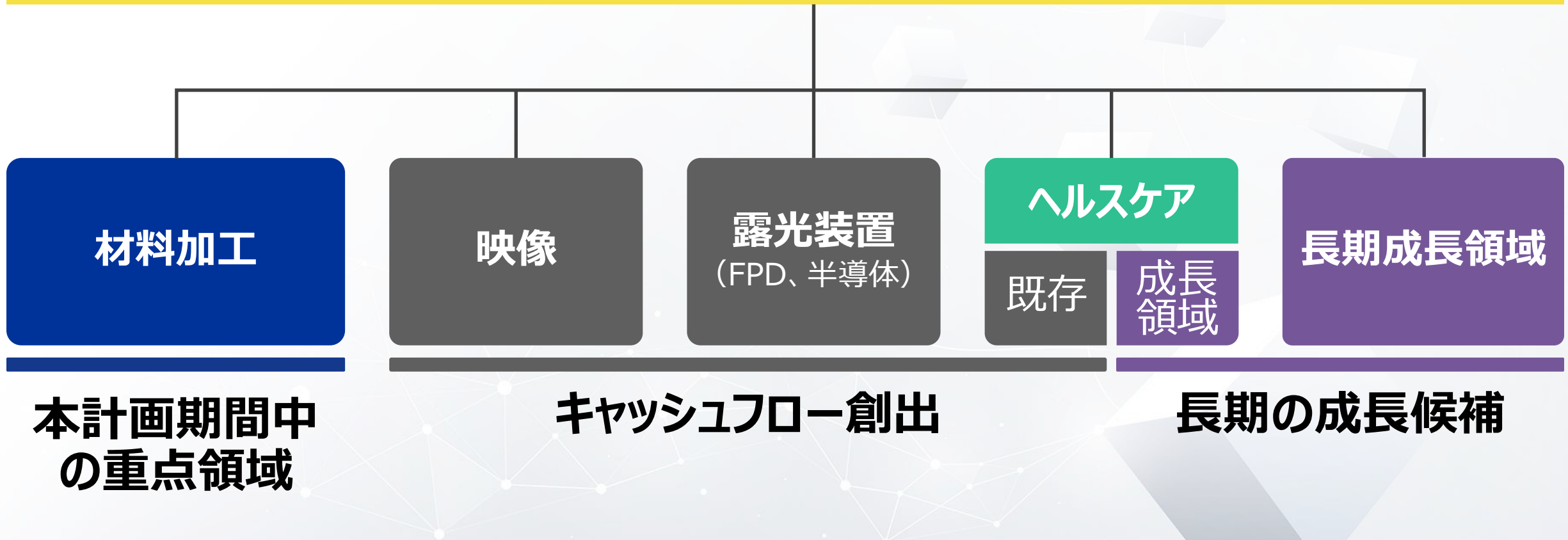
目指す姿・数値目標



中長期的に目指す姿



精密・光学分野で規模とリーダーシップポジションを有する事業から構成される、
精密・光学のリーディングカンパニー



■ 本計画期間にて達成すべき数値目標



本計画期間中は「中長期的な成長基盤の構築」に注力

最終年度（2021年度）目標値

ROE 8%以上

2023年度以降、安定的にROE 10~12%を目指す

株主還元方針



従 来

配当性向40%以上

変 更

**本計画期間累計の
総還元性向40%以上**

- 「年間配当60円以上」の方針は継続
- 自社株買い等の追加還元も機動的に実施



NIKON CORPORATION