



株式会社 **ニコン**

2017年3月期第2四半期決算報告 および 構造改革プラン

2016年11月8日

株式会社ニコン

※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、潜在的リスクおよび不確実性が含まれます。従いまして、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乖離する結果となる可能性があることをご承知おきください。

1. 2017年3月期第2四半期決算報告

2. 現行中期経営計画について

3. 構造改革プラン

4. 2017年3月期の見通し

前年比

- **売上高:**
デジタルカメラの販売台数減少や円高影響により、551億円減収
(▲14%)
- **営業利益:**
FPD露光装置の販売台数大幅増加、映像事業の商品ミックス改善と
大幅な経費抑制により、84億円増益 (+56%)

前回 予想比

- **売上高:**
FPD露光装置の台数が増加したものの、円高影響、その他の事業の
計画未達により、163億円減収
- **営業利益:**
主に映像事業を中心とした経費抑制により、3億円増益

中間 配当金

- **12円**

2017年3月期 上期：連結売上高・損益



単位：億円	16年3月期 上期実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 上期実績	前上期 実績比	前回 予想比
売上高	3,988	3,600	3,437	▲551	▲163
営業利益	149	230	233	+84	+3
売上高比	3.7%	6.4%	6.8%		
経常利益	207	250	256	+49	+6
売上高比	5.2%	6.9%	7.4%		
当期純利益 (親会社株主に帰属)	115	150	177	+62	+27
売上高比	2.9%	4.2%	5.1%		
FCF	▲339	-	174	+513	-
為替：USDドル ユーロ	122円 135円	107円 118円	105円 118円	売上高への影響	
				▲371	▲39
				営業利益への影響	
				▲89	▲14

注：スライドで使用している数値は億円未満は切り捨ててあります

2017年3月期 上期: セグメント別業績



単位: 億円		16年3月期 上期	17年3月期 上期	前年同期比
精機事業	売上高	850	1,153	+36%
	営業利益	44	244	+200億円
映像事業	売上高	2,636	1,783	▲32%
	営業利益	242	152	▲90億円
インストルメンツ事業	売上高	332	306	▲8%
	営業利益	-5	-14	▲9億円
メディカル事業	売上高	53	90	+70%
	営業利益	-25	-24	+1億円
その他	売上高	114	104	▲9%
	営業利益	14	18	+4億円
全社費用/ セグメント間取引消去	売上高	-	-	-
	営業利益	-120	-142	▲22億円
連結	売上高	3,988	3,437	▲14%
	営業利益	149	233	+84億円

2017年3月期 第2四半期：連結売上高・損益



単位：億円	16年3月期 第2四半期実績	17年3月期 第2四半期実績	前第2四半期 実績比
売上高	2,130	1,744	▲386
営業利益	98	84	▲14
売上高比	4.6%	4.8%	
経常利益	126	86	▲40
売上高比	5.9%	4.9%	
当期純利益 (親会社株主に帰属)	74	63	▲11
売上高比	3.5%	3.6%	
為替：USDドル	122円	102円	売上高への影響 ▲226
ユーロ	136円	114円	営業利益への影響 ▲47

2017年3月期 上期：精機事業



単位：億円	16年3月期 上期実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 上期実績	前上期 実績比	前回 予想比
売上高	850	1,220	1,153	+303	▲67
営業利益	44	270	244	+200	▲26
売上高比	5.2%	22.1%	21.2%		
半導体露光装置 新品／中古	4/12台	11/8台	11/6台	+7/▲6台	±0/▲2台
FPD露光装置	21台	50台	51台	+30台	+1台

- **前年比：** 中小型高精細パネル用FPD露光装置の販売台数大幅増加で増収増益
- **前回予想比：** FPD露光装置は1台増加するものの、半導体露光装置のミックス変更等により減収減益

2017年3月期 上期：映像事業



単位：億円	16年3月期 上期実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 上期実績	前上期 実績比	前回 予想比
売上高	2,636	1,830	1,783	▲853	▲47
営業利益	242	140	152	▲90	+12
売上高比	9.2%	7.7%	8.5%		
レンズ交換式 デジタルカメラ	200万台	145万台	142万台	▲58万台	▲3万台
交換レンズ	282万本	210万本	205万本	▲77万本	▲5万本
コンパクト デジタルカメラ	312万台	135万台	143万台	▲169万台	+8万台

- **前年比:** 市場縮小、熊本地震および為替影響あり、営業経費抑制図るも減収減益
- **前回予想比:** 為替影響およびレンズ交換式カメラ・交換レンズの販売台数未達により減収。収益性重視の販売戦略と経費抑制により、営業利益上振れ

2017年3月期 上期: インストルメンツ事業



単位: 億円	16年3月期 上期実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 上期実績	前上期 実績比	前回 予想比
売上高	332	330	306	▲26	▲24
営業利益	▲5	▲15	▲14	▲9	+1
売上高比	-%	-%	-%		

- **前年比:** 為替影響もあり減収減益
- **前回予想比:** 産業機器事業の計画未達により減収。経費抑制を進め、営業損失はほぼ見込み通り

2017年3月期 上期: メディカル事業



単位: 億円	16年3月期 上期実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 上期実績	前上期 実績比	前回 予想比
売上高	53	110	90	+37	▲20
営業利益	▲25	▲25	▲24	+1	+1
売上高比	-%	-%	-%		

• **前回予想比:** Optos製品の販売が計画未達により減収。事業全体で経費抑制を進め、営業損失はほぼ見込み通り

注: 16年3月期上期のOptos社収益計上期間は3ヶ月間

1. 2017年3月期第2四半期決算報告

2. 現行中期経営計画について

3. 構造改革プラン

4. 2017年3月期の見通し

- 次の100年に向けて成長する企業に生まれ変わるべく、「6事業のポートフォリオで成長する企業体へ」を掲げた
- 具体的には、既存事業の強化と成長事業の育成を方針とした
 - 既存事業では、半導体装置事業の黒字化、FPD装置事業と映像事業の安定収益確保
 - 成長事業では、マイクロスコープ・ソリューション事業、産業機器事業、メディカル事業の育成
- これらの施策により、2018年3月期に売上高9,900億円／営業利益650億円を達成することを目標とした
- 現行の中期経営計画（2015年5月発表）は3年間固定とした

現状

- 事業ポートフォリオの変革は出来ていない
 - 半導体装置事業は黒字化の目処が立たず
 - 映像事業は想定以上に市場縮小が進行し、計画達成は困難
 - 成長事業は伸びてはいるものの、期待通りの進捗ではない
- 最終年度となる2018年3月期の全社経営数値目標の未達は確実
- Transformのためのプログラム、諸施策の進捗も思わしくない

問題点

- 目標設定の考え方そのものを改める必要がある
 - 市場動向を見誤り、売上成長やシェア向上を目指した
 - 掲げた戦略・施策が、市場縮小や競争激化等の当社を取り巻く事業環境に対応できない
- 現行計画の継続は、収益構造の更なる悪化につながる



目標設定自体の妥当性にも問題があったことを反省し、
期間中ではあるが、現行中期経営計画の継続を断念する

1. 2017年3月期第2四半期決算報告

2. 現行中期経営計画について

3. 構造改革プラン

4. 2017年3月期の見通し

ニコンの 現状

- 市場の成長鈍化、競争環境の激化に対応する有効な手立てを打てず、ニコン全体の**収益性が低下**し、市場が期待する企業価値を実現できていない
 - 中核事業が根本的課題に直面している中、課題解決に至っていない

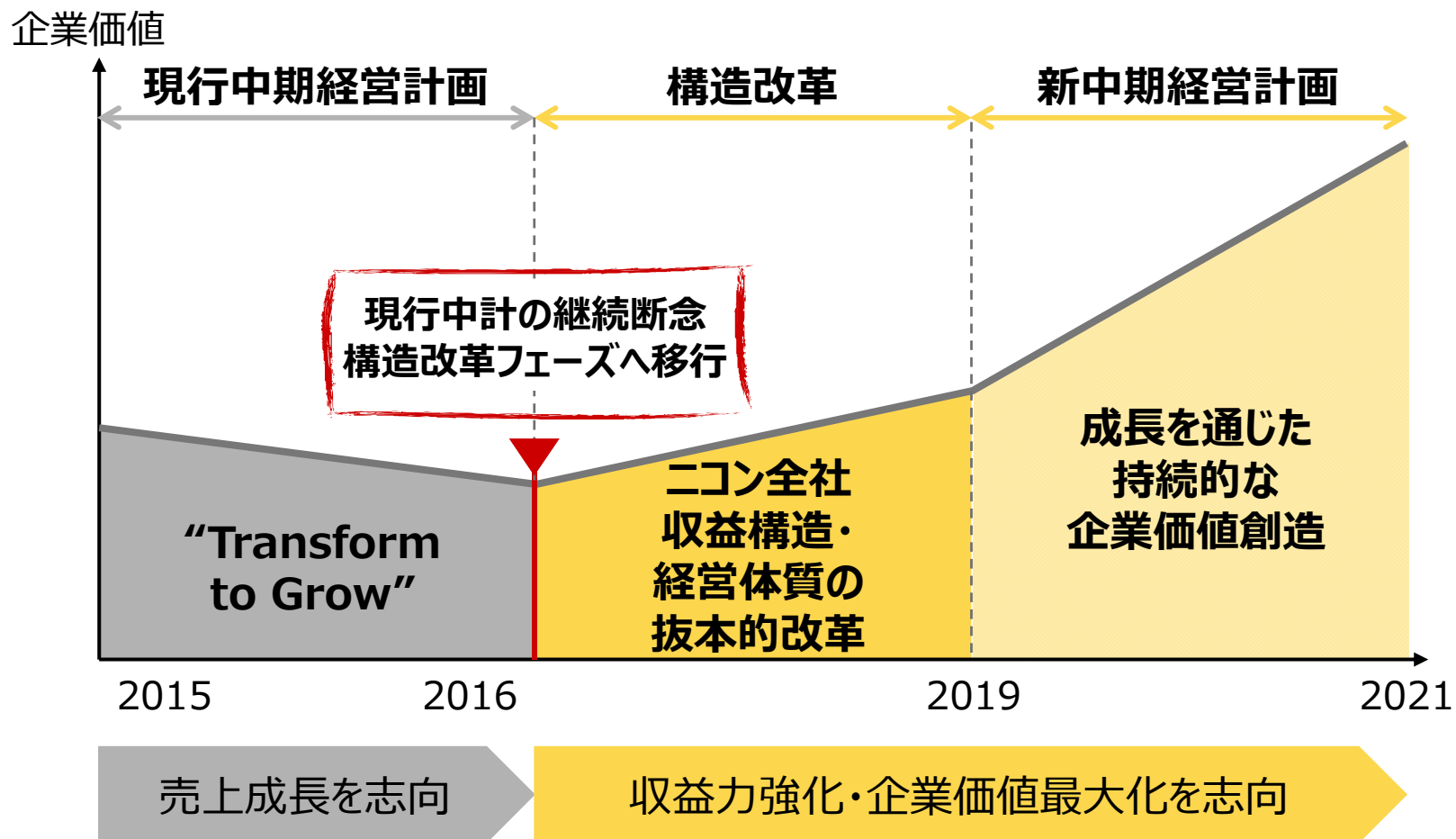
考え方・ 認識の変化

- 現行の中期経営計画の目標設定の考え方そのものを早急に改める必要がある
 - 現行の中期経営計画を継続しても、根本的課題の解決につながらず、収益構造のさらなる悪化が避けられない
- 経営体質にまで踏み込んだ**抜本的な改革**の先送りは許されない

今後の方針

- **現行中期経営計画の実行は取り止め、構造改革フェーズに移行する**
- 財務基盤が健全な今のうちに、ニコングループ全体で「**攻めの構造改革**」を断行し、ニコンの「次の100年」に向けた礎を築く
- 構造改革を通じて、**全社として抜本的に収益性ならびに経営体質を改善し企業価値の向上**を図る

現行中期経営計画を断念し、構造改革フェーズにギアチェンジする



向こう2年間に構造改革期間とし、2020年3月期をスタートとする
成長戦略を盛り込んだ新中期経営計画を発表する

構造改革 の狙い:

**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:

全社で収益性の改善・
向上を目的とした
「選択と集中」を実施

開発・販売・生産体制を
グローバル規模で
最適化

事業の構造改革に
合わせて
本社機構もスリム化

同時に、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、
またガバナンス体制を強化することで、
より透明で規律ある経営体質を実現する



特に主力事業である、半導体装置事業、映像事業、および本社の構造改革
に最優先で取り組む

現状認識

- これまでの戦略は、ArF液浸露光装置の**販売台数増による売上拡大**
- 競合との性能差を埋められず、結果として受注に至らなかった**在庫の廃棄・評価減**と、**ArF液浸開発費の負担が収益悪化の主要因**



構造改革の ポイント

- 「**ArF液浸事業戦略の見直しによる速やかな止血**」
 - 投資負担が大きいArF液浸露光装置の**開発を縮小**
 - 販売台数増による売上拡大から方針転換し、**採算性重視を徹底**
 - 販売方針の見直しにより、**在庫の廃棄・評価減リスクの最小化を図る**
- 配置転換等を含む**1,000名規模の人員適正化**で、液浸等既存事業の固定費を削減
- 2018年3月期には、**半導体装置事業で黒字化**を目指す

1

開発戦略の見直し

ArF液浸露光装置の開発を縮小し、開発費を削減

2

販売方針の見直し

採算性重視を徹底し、棚卸資産の廃棄・評価減リスク最小化を図る

3

生産機能の最適化

規模の適正化と生産体制の見直しによるコストダウン

4

事業本部組織・体制の見直し

要員リソース、経費見直しによる固定費削減

現状認識

- **売上を重視したフルラインアップでの製品展開**
- **市場規模が縮小する中で、事業としての構造転換が進まず**



構造改革の ポイント

- **高付加価値製品への「選択と集中」**
 - これまで以上に**高付加価値製品**に注力し、**高収益体質の実現**を図る
- **高収益体質の実現に向け、開発や販売体制、生産体制を最適化**
- **配置転換等を含む国内350名規模の人員適正化**で固定費を削減

1

製品の「選択と集中」

高付加価値製品への一層の注力

2

開発の「選択と集中」と効率化

高付加価値製品への注力とプラットフォーム化の推進により開発効率を改善

3

販売・生産体制の最適化

市場規模にあわせた体制の再構築と効率改善

4

事業本部組織・体制の見直し

新たな事業戦略に対応し、組織・体制を最適化

本社機構のスリム化

- 本社機構についても全社構造改革の一環として**スリム化**
 - 本社のあるべき姿・機能を再定義
 - 組織の簡素化・生産性改善
- 本社部門・その他で、配置転換等を含む**200名規模の人員適正化**で固定費を削減

光学部品の生産技術強化

- 社内各部門に分散している**光学部品生産機能を集約**
 - 水平展開による生産技術力の強化
 - 新規分野に対する対応力強化
 - 組織の集約による生産の効率化

- **一時費用**: 2017年3月期中に **480億円**
- **固定費削減効果**: 2018年3月期年間ベースで**200億円**
- **人員削減規模**: 2017年3月期中に**1,000人規模**（除く、配置転換等）
 - 国内で希望退職を募集予定

- **2017年3月期 業績への影響**

前回(8月4日)予想 → **今回見通し**

売上高 8,200億円 → **8,000億円**

営業利益 460億円 → **490億円**

当期利益 300億円 → **▲60億円**

構造改革の実施にあたり、経営責任も明確化する

- 代表取締役および全執行役員は
 - 2017年3月期に係る**賞与**を全額不支給
 - **月例報酬**についても2016年11月分から当面の間、一部減額
 - **現行中期経営計画の業績連動型株式報酬**は、全額不支給
- 経営体制の見直しによる、**業務執行役員数の削減**

**ニコンが持続的に高い企業価値を創造する企業へ生まれ変わるため
構造改革を後戻りすることなく着実に遂行する**

**構造改革の実行は、ニコンの経営体質の強化にもつなげる
最重要施策と認識し、経営陣として不退転の覚悟で臨む**

**ポートフォリオ経営
への転換**

各事業が果たすべき役割を
ゼロベースで再定義し、
資源配分の最適化を徹底

**資本市場と
リンクした
経営指標の導入**

ROE/ROIC等、新たな
全社経営指標を導入
し、数値を着実に改善

**ガバナンス
体制の強化**

経営陣の選任や育成計画の
透明化、および幅広い
人材登用や実効性評価の
仕組み導入による、
取締役会の更なる活性化

1. 2017年3月期第2四半期決算報告
2. 現行中期経営計画について
3. 構造改革プラン
4. 2017年3月期の見通し

売上高 前回予想比

- FPD露光装置は販売台数増加見込み
- 半導体露光装置のアップグレード工事減少
- 映像事業および産業機器事業の販売計画見直し
- 全社の売上高を200億円下方修正

営業 利益 前回予想比

- FPD露光装置の販売台数増加などにより増益
- 全社の営業利益を30億円上方修正

当期 純利益 (親会社株主に帰属)

- 480億円の構造改革費用を特別損失に計上
- 60億円の当期損失となる見込み

年間 配当金

- 16円を予定 (中間 12円、期末 4円)

2017年3月期 見通し： 連結売上高・損益



単位：億円	16年3月期 実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 見通し	前年 実績比	前回 予想比
売上高	8,193	8,200	8,000	▲193	▲200
営業利益	316	460	490	+174	+30
売上高比	3.9%	5.6%	6.1%		
経常利益	378	490	520	+142	+30
売上高比	4.6%	6.0%	6.5%		
当期純利益 (親会社株主に帰属)	182	300	▲60	▲242	▲360
売上高比	2.2%	3.7%	—%		
FCF	243	450	450	+207	±0
為替：USDドル	120円	106円	105円	前年実績比 売上高への予想影響額 約▲680億円	
ユーロ	133円	117円	117円	営業利益への予想影響額 約▲160億円	

2017年3月期 見通し: セグメント別業績



単位: 億円

		16年3月期 実績	17年3月期 見通し	前年同期比
精機事業	売上高	1,788	2,550	+43%
	営業利益	96	450	+354億円
映像事業	売上高	5,204	4,150	▲20%
	営業利益	457	330	▲127億円
インストルメンツ事業	売上高	772	840	+9%
	営業利益	28	30	+2億円
メディカル事業	売上高	183	190	+4%
	営業利益	-46	-60	▲14億円
その他	売上高	244	270	+11%
	営業利益	45	40	▲5億円
全社費用/ セグメント間取引消去	売上高	-	-	-
	営業利益	-264	-300	▲36億円
連結	売上高	8,193	8,000	▲2%
	営業利益	316	490	+174億円

2017年3月期 見通し： 精機事業



単位： 億円	16年3月期 実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 見通し
売上高	1,788	2,600	2,550
営業利益 売上高比	96 5.4%	400 15.4%	450 17.6%
半導体露光装置 新品／中古	14/21台	26/16台	26/16台
FPD露光装置	46台	90台	92台
半導体露光装置 市場規模 CY15/16	220台	210台程度	210台程度
FPD露光装置 市場規模 CY15/16	80台	120台程度	120台程度

- **売上高:** FPD露光装置の販売台数が2台増加するが、半導体露光装置のアップグレード工事の繰延等により50億円下方修正
- **営業利益:** FPD露光装置の販売台数増加などにより50億円上方修正

2017年3月期 見通し：映像事業



単位：億円	16年3月期 実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 見通し
売上高	5,204	4,230	4,150
営業利益 売上高比	457 8.8%	330 7.8%	330 8.0%
レンズ交換式 デジタルカメラ	404万台	335万台	325万台
交換レンズ	590万本	490万本	475万本
コンパクト デジタルカメラ	623万台	335万台	345万台
レンズ交換式 デジタルカメラ 市場規模	1,304万台	-	1,200万台
交換レンズ 市場規模	2,134万本	-	2,000万本
コンパクトデジタル カメラ市場規模	2,079万台	-	1,350万台

- **売上高:** 上期の実績および下期の販売数量の見直しにより80億円下方修正
- **営業利益:** 据え置く

2017年3月期 見通し: インストルメンツ事業



単位: 億円	16年3月期 実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 見通し
売上高	772	880	840
営業利益	28	40	30
売上高比	3.6%	4.5%	3.6%

- マイクロスコープ・ソリューション事業は計画通りの進捗を見込む
- 産業機器事業は、設備投資が想定より弱く、売上高を40億円、営業利益を10億円下方修正

2017年3月期 見通し: メディカル事業



単位: 億円	16年3月期 実績	前回予想 (8/4)	17年3月期 見通し
売上高	183	210	190
営業利益	▲46	▲60	▲60
売上高比	-%	-%	-%

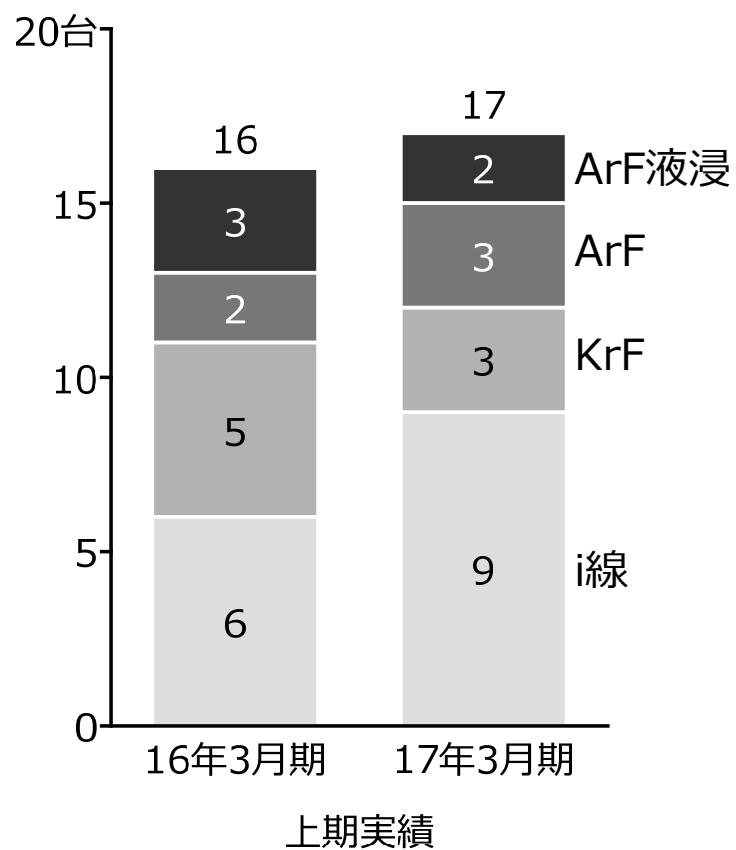
- 上期実績を踏まえ、売上高を20億円下方修正するが、営業利益は据え置く



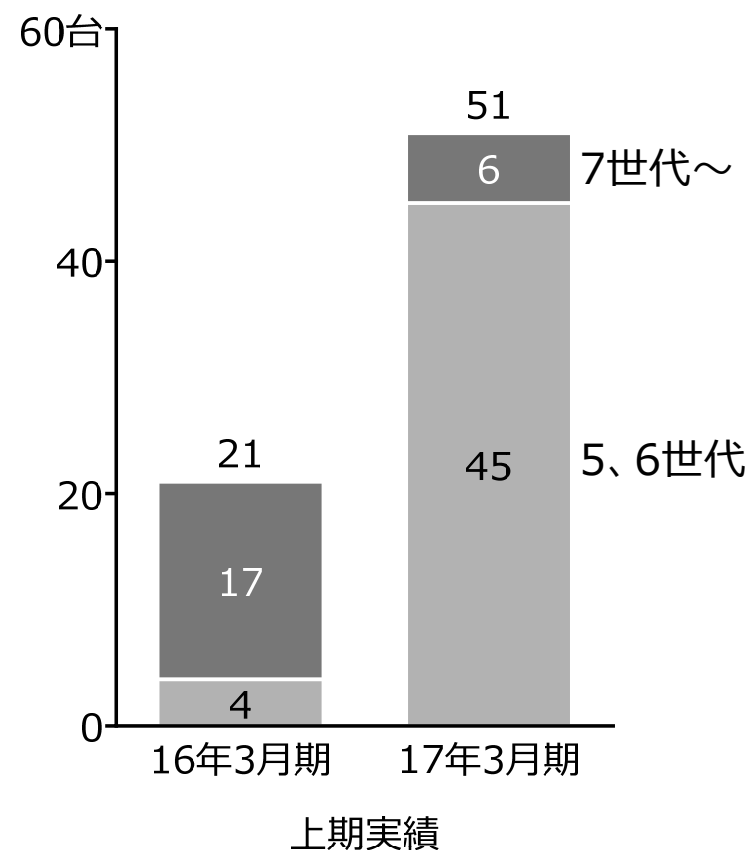
NIKON CORPORATION

參考資料

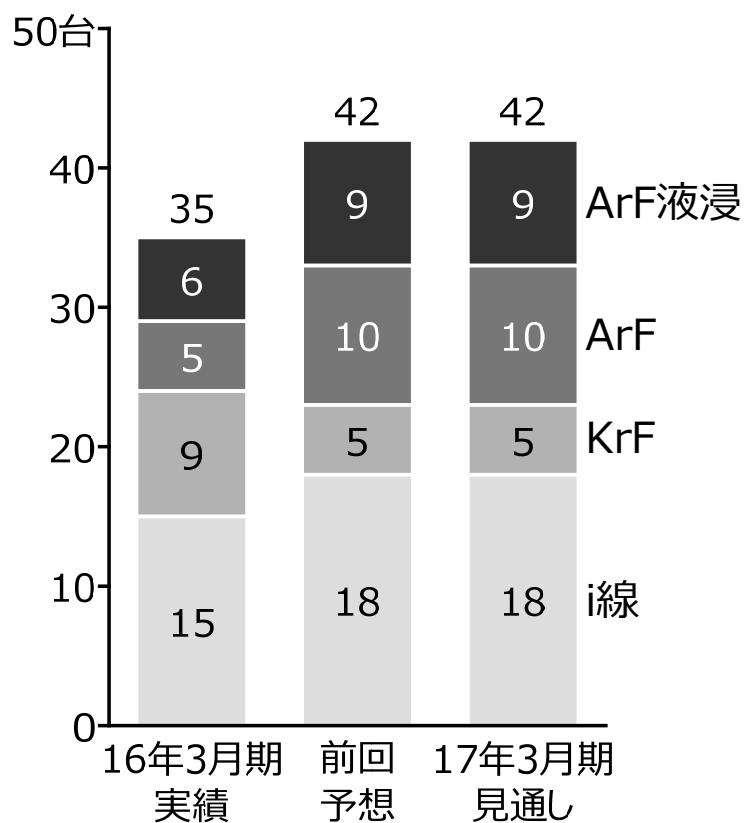
半導体露光装置光源別販売台数
(中古含む)



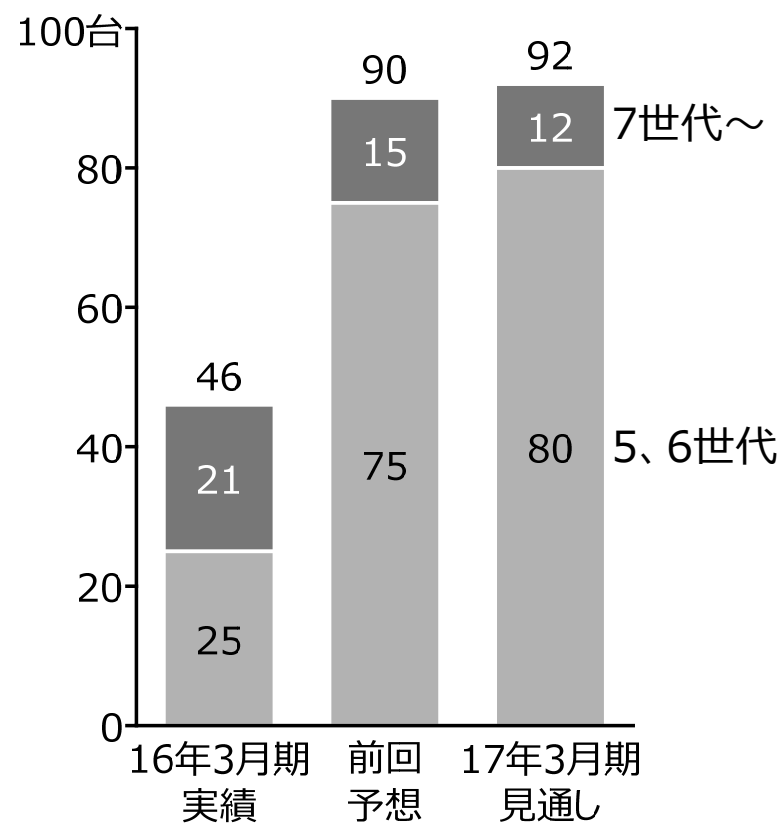
FPD露光装置世代別販売台数



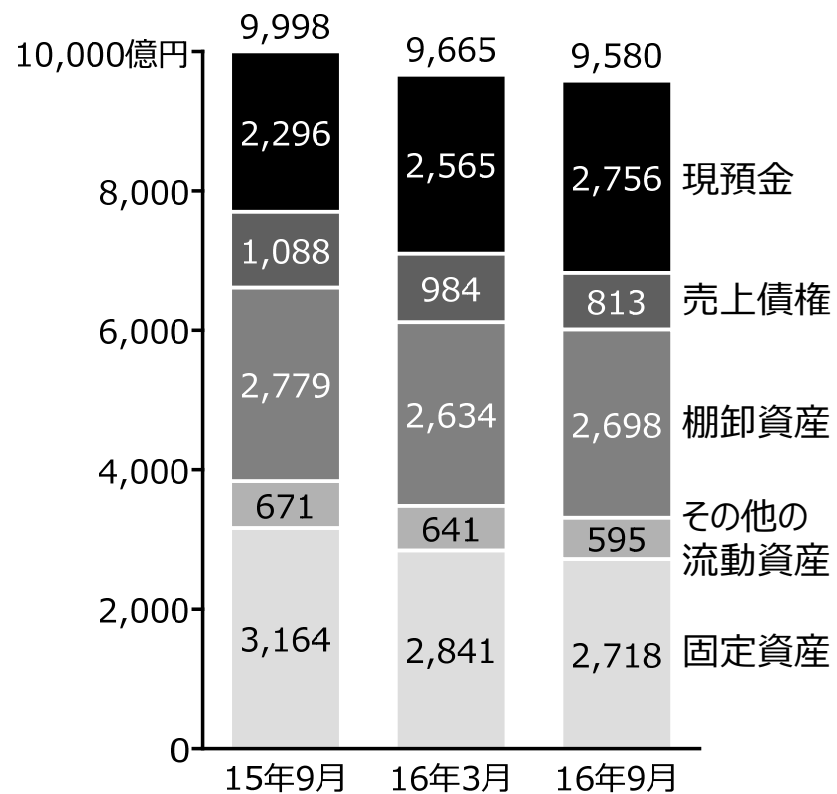
半導体露光装置光源別販売台数 (中古含む)



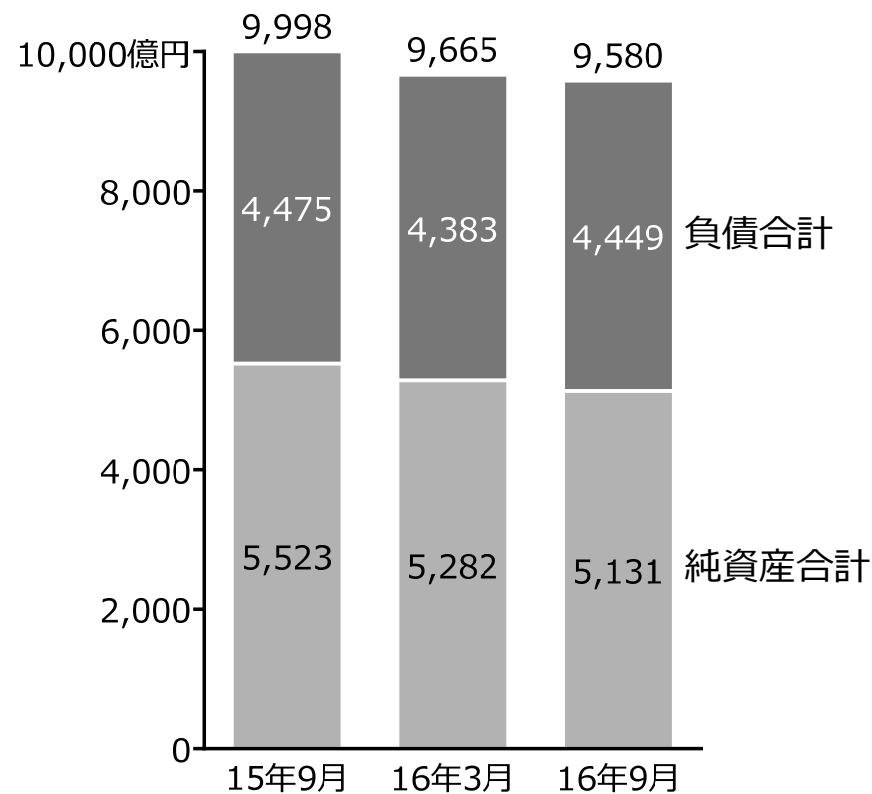
FPD露光装置世代別販売台数



資産



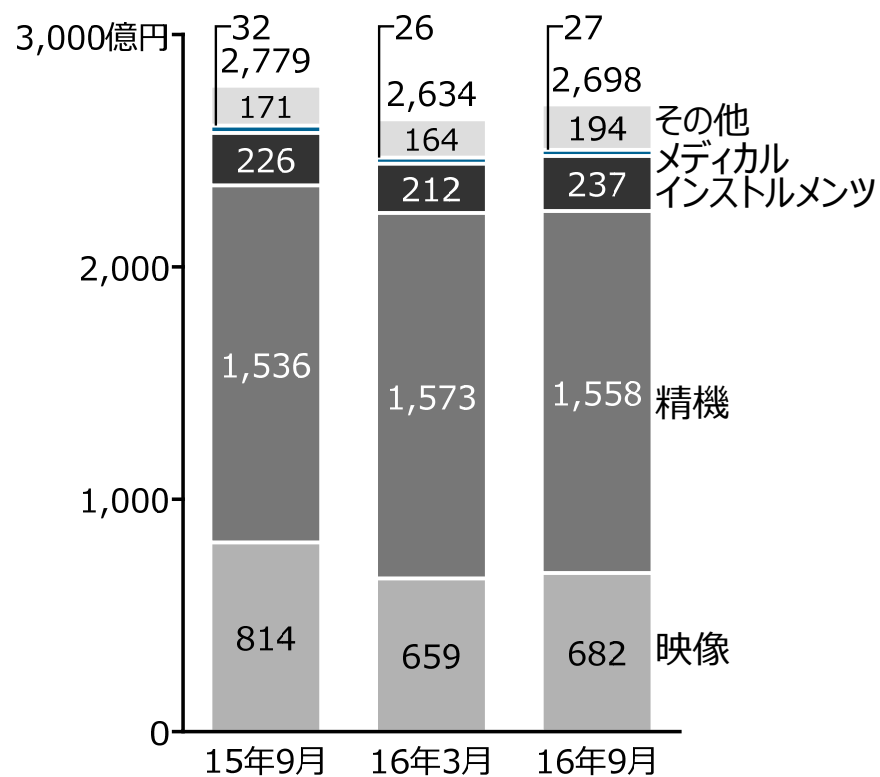
負債・純資産



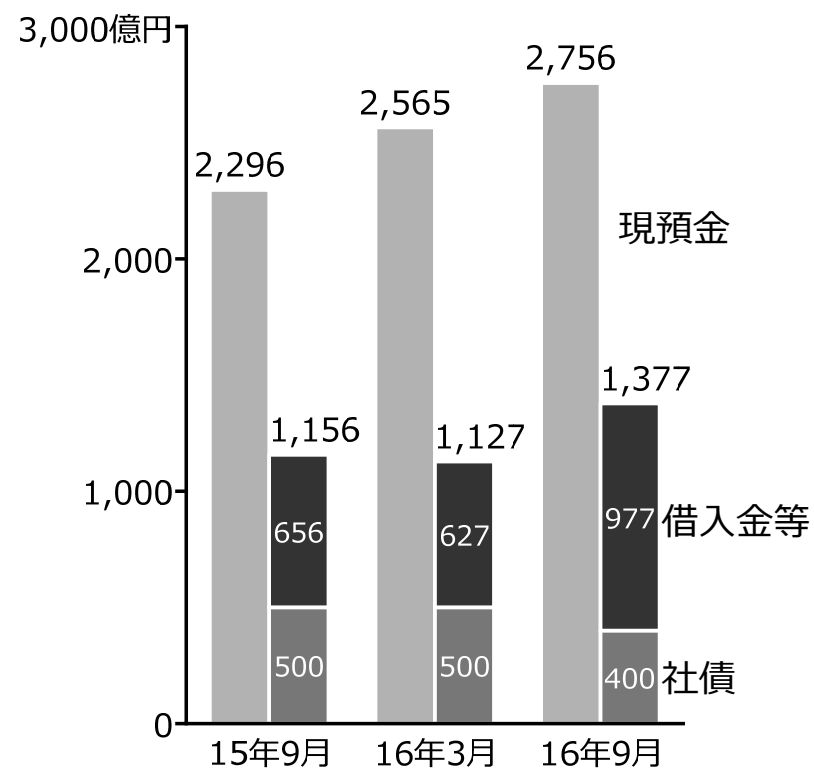
自己資本比率 55.1% 54.5% 53.4%



棚卸資産

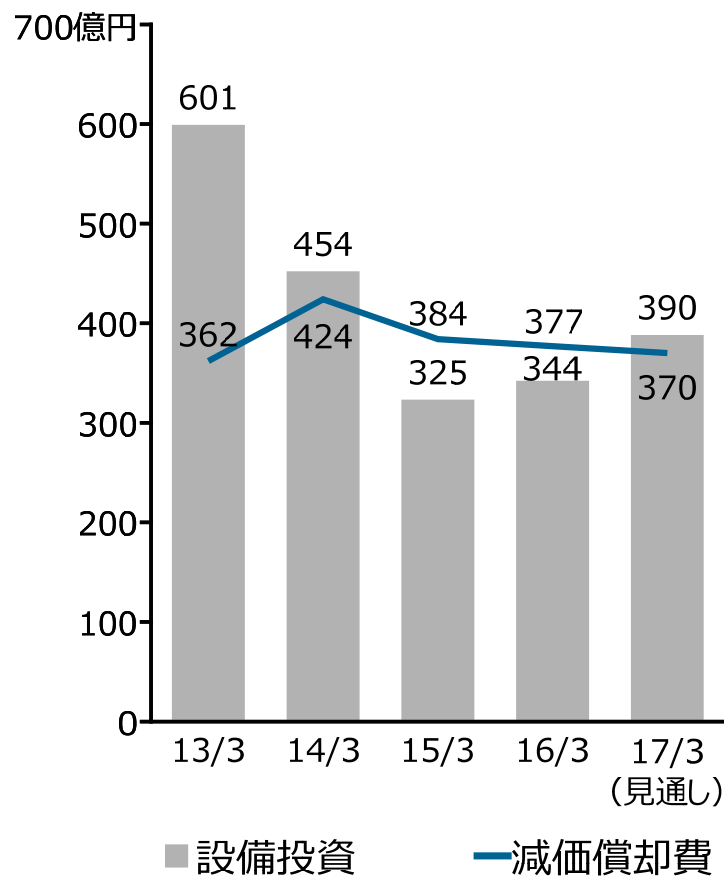


現預金・有利子負債

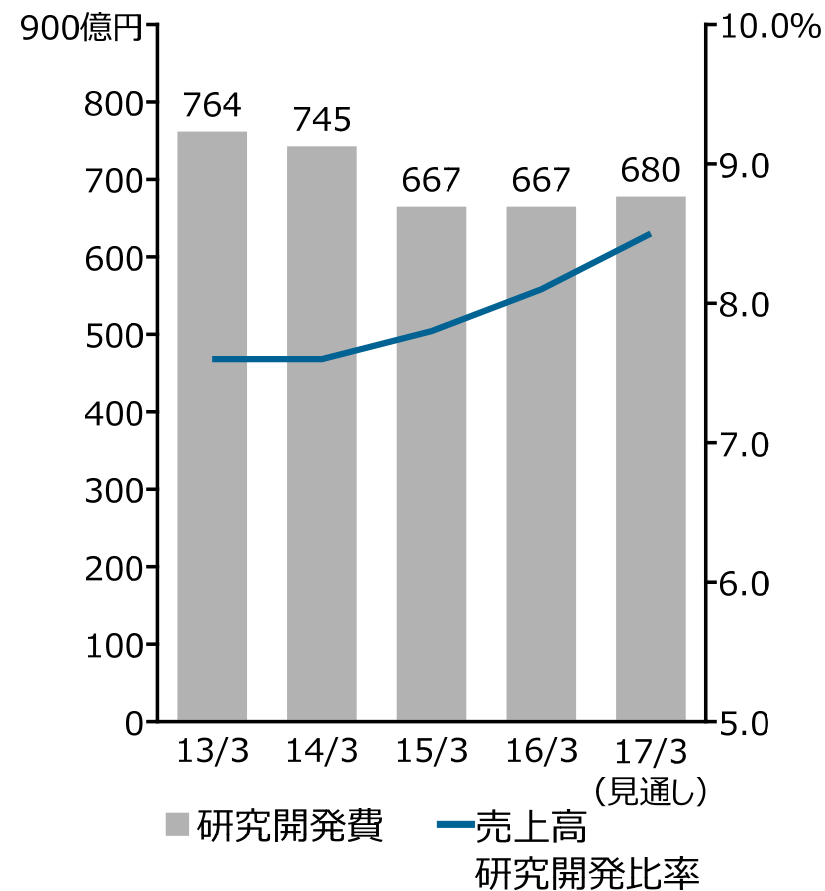




設備投資・減価償却費



研究開発費



注：2015年3月期より、ニコングループの減価償却方法を定額法に統一



	為替レート	1円の変動による影響額	
	17年3月期 下期前提	売上高 下期	営業利益 下期
USドル	105円	約17億円	約1億円
ユーロ	115円	約6億円	約4億円



NIKON CORPORATION