



中期経営計画進捗と経営方針

代表取締役 兼 社長執行役員 兼 CEO 馬立 稔和

株式会社 **ニコン**

① 2020年3月期の状況



上期業績

- **全社の売上収益、営業利益、当期利益は計画達成**
 - 映像事業は計画未達、その他の事業は概ね計画通り

下期環境

- **社内外で課題あり、特に映像事業は踏み込んだリスクコントロールが急務**
 - 映像事業：市場縮小加速や競争激化など事業環境が一段と悪化
新マウントシステムのラインアップ拡充に伴うコスト増も重荷
 - 精機事業、産業機器・その他：顧客の投資抑制・先送り等で計画下方修正

通期計画

- **今期計画を大幅下方修正、映像事業の再建と利益成長に関する取り組みを加速**
 - 厳しい状況にある映像事業再建に向けて、事業構造を抜本的に変革
 - 将来の成長基盤構築に向けて、外部との協業や戦略投資を積極的に検討

新中期経営計画の主要目標を達成する為、経営基盤の再構築が急務

②-1 映像事業：課題と位置付け

事業課題

- **体制・戦略を根本的に見直し、課題に適切に対処して、収益悪化に歯止めをかける必要**
 - レンズ交換式カメラ市場はミラーレスを含め想定以上の環境悪化
 - ミラーレスの販売計画自体も結果として無理があった
 - 事業全般で意思決定に時間を要し、業務に遅れ
 - 価格や技術開発の競争等、競争環境は更に激化していく

位置付け

- **事業存続を正当化できるレベルの利益を創出し続け、中核技術の活用範囲を拡大していく**
 - 人々の生活や創造的活動に貢献する映像体験を提供し続け、ブランドプレゼンスを強化
 - 蓄積してきたカメラ技術アセットを長期成長領域へ応用

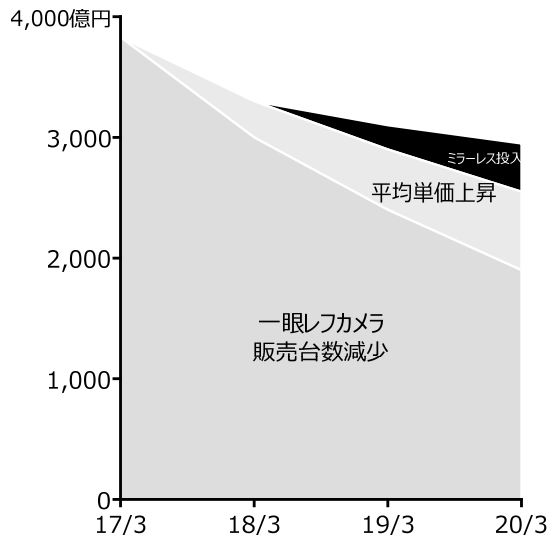
映像事業はステークホルダーの期待に応え、企業価値向上の一端を担い続ける存在

②-2 映像事業：事業環境

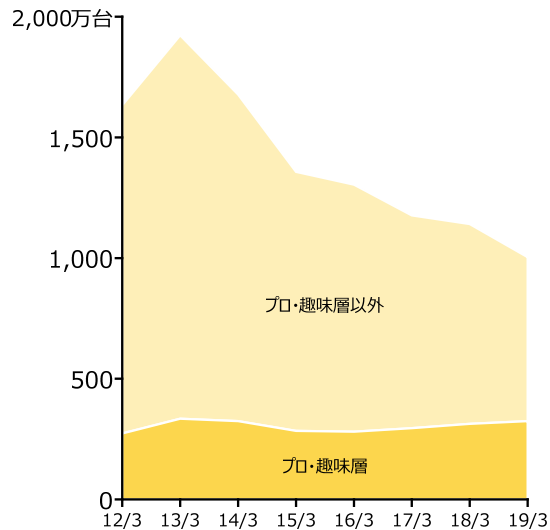


厳しい環境下で堅調に推移してきた「プロ・趣味層」にフォーカス、ロイヤルカスタマーと次世代コアユーザー創出に軸足を置くマーケティングに注力し、更なる市場縮小下でも一定収益を確保できる事業へ転換

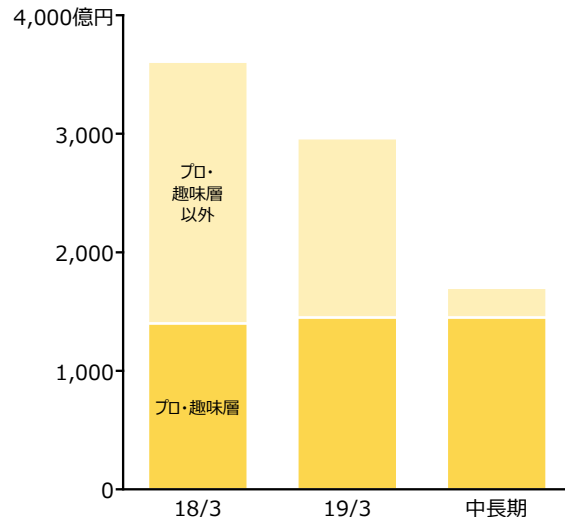
レンズ交換式カメラ販売計画
前回構造改革時イメージ



レンズ交換式カメラ市場推計



ニコン映像事業売上収益イメージ



中期経営計画期間中において特に注力する材料加工事業の進捗状況について

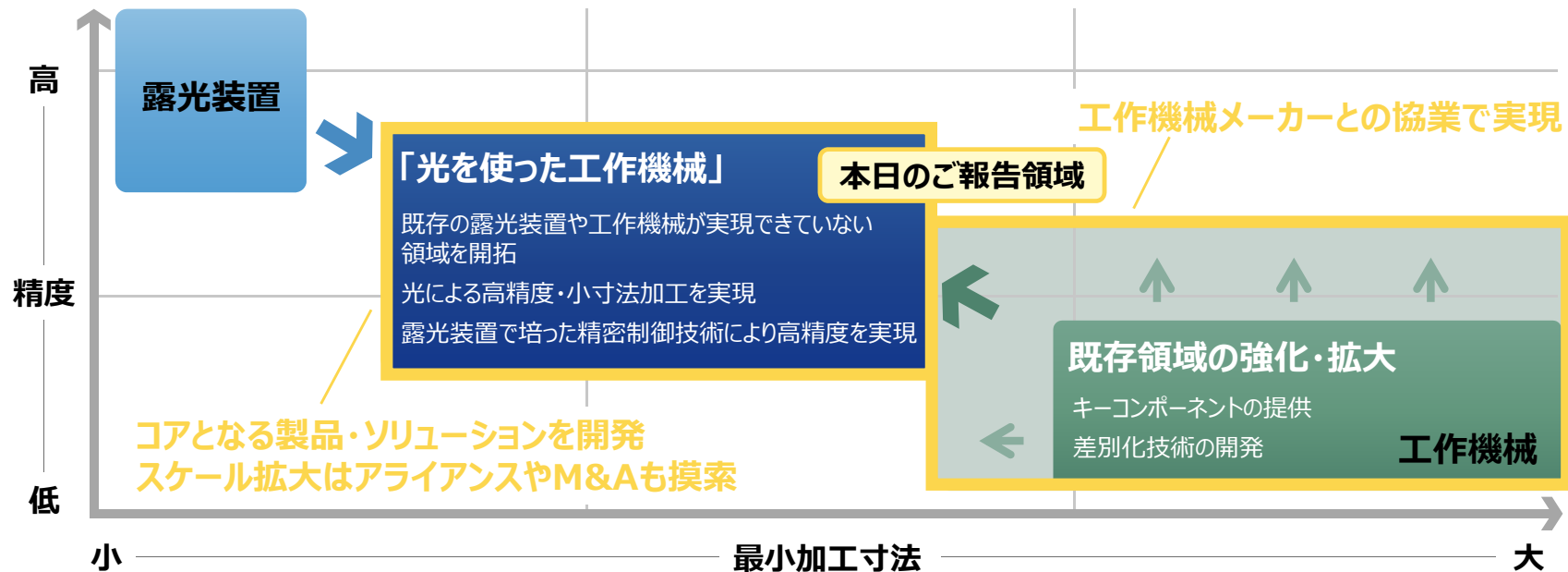
• 光を使った工作機械

- 光加工機「Lasermeister 100A」を市場に投入
- 9月に光加工機第二弾として金属除去加工機を発表

• コンポーネントの提供・差別化技術の開発

- 計測およびカメラの技術を使い工作機械の高度化に寄与

ものづくり分野において、新たな市場・産業を創造

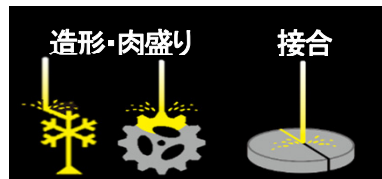


③-3 成長戦略：コアとなる製品、光加工機シリーズ

光加工機 第1弾



Lasermeister 100A



- 4月に受注開始
- 試作用途中心に受注獲得

光加工機 第2弾



金属除去加工機



- 9月に展示会出展
- 高精度平面加工、特殊加工用途でデモ要望多数

今後も第3弾・第4弾と独自性の高い装置を販売していく計画
受託加工や顧客アプリケーション開発も並行して推進していく

③-4 成長戦略：DMG森精機と業務提携で基本合意



技術提携

計測およびカメラに関連する技術の提供

販売提携

光加工機にグローバルな販売網を活用

DMG MORI



ニコンの計測およびカメラ関連技術をDMG森精機の工作機械に適用し、高度化を実現
DMG森精機の販売網を活用し、ニコン光加工機のグローバルな販売を展開

④ 中計期間中の経営方針



財務目標

ROE8%以上（中計最終年度2021年以降、安定的に実現）

経営資源

資本配分： 材料加工分野等、成長基盤構築に向けた戦略投資優先
人的リソース： 長期成長領域へのシフトを加速

構造改革

コスト改革： 180億円
映像事業： 500億円の事業運営費削減（今回追加）

株主還元

総還元性向40%以上、1株あたり年間配当60円以上、機動的な自社株買い

映像事業中心に構造改革を断行することに伴い、来期まで相応のコスト負担が発生するが、中計最終年度の経営数値目標や、中計期間中の資本配分・株主還元を堅持する