

サステナビリティ・コーポレートガバナンス および資本配分

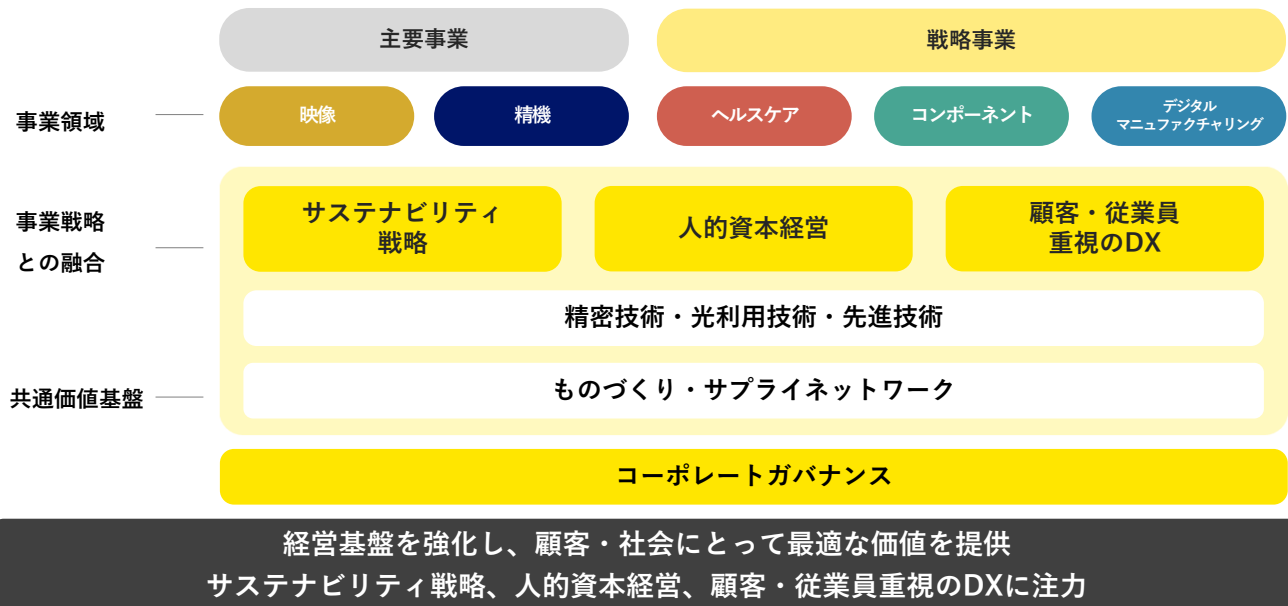
取締役 兼 専務執行役員 徳成 旨亮

62

- CFOの徳成です。
- 最後に、私から、サステナビリティ・コーポレートガバナンスおよび資本配分についてご説明します。

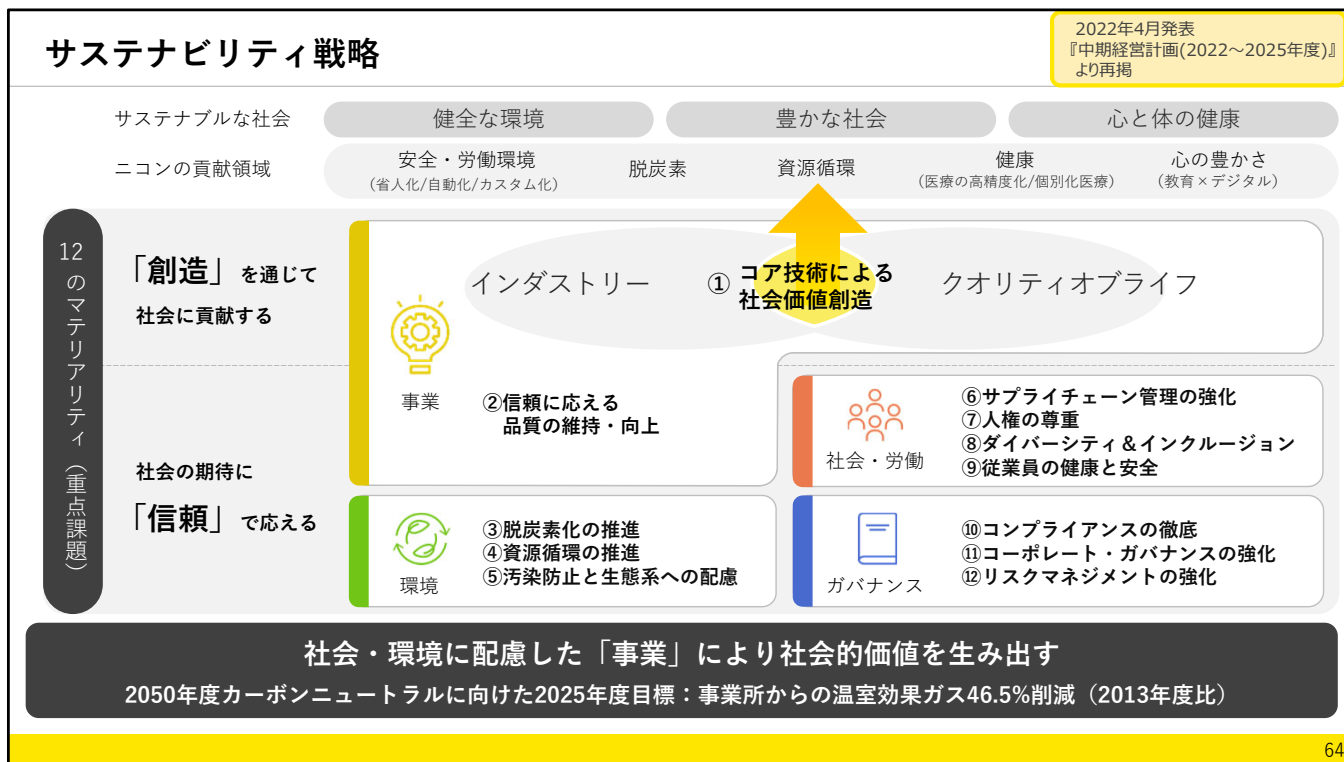
事業を支える経営基盤の全体像

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



63

- ここまでご説明してまいりました事業戦略を実行するには、経営基盤の強化が極めて重要です。
- 本日は、これらの経営基盤のなかから、サステナビリティ戦略とコーポレートガバナンスについてご説明します。



- ニコンは企業理念として、「信頼と創造」を掲げています。
- サステナビリティに関する12のマテリアリティ・重点課題を、企業理念である「信頼と創造」で、分類すると、上段の「『創造』を通じて社会に貢献する」テーマと、下段の「社会の期待に『信頼』で応える」テーマに分けることができます。
- まず「創造」、これは本業を通じて社会に貢献することを意味しています。
- すなわち、これまでご説明した各事業の戦略を通じて、資料上段にある脱炭素や資源循環、健康といった領域で、ニコンはサステナブルな社会の実現に貢献します。

サステナビリティ戦略 | 「創造」を通じて社会に貢献する

2022年4月発表
『中期経営計画(2022～2025年度)』
より再掲

事業



サステナブル
な社会

ニコンの貢献領域

精機

コンポーネント

デジタルマニュ
ファクチャリング

映像

ヘルスケア

豊かな社会

安全・ 労働環境 (省人化/自動化/ カスタム化)

- ・センシング・イメージング・ディスプレイ等を通じて、労働環境や交通インフラに貢献
- ・画像解析や光通信技術で、都市づくりや災害に強い社会基盤に寄与
- ・人工衛星モジュール提供等を通じて、宇宙産業・技術の発展に貢献



健全な環境

脱炭素

- ・光を使った付加加工や微細加工で、社会のエネルギー効率を高める
- ・高度な手や目を持つロボットやデバイス製造プロセスで、ものづくりを効率化
- ・映像制作技術で、時間・空間/現実と仮想を超えて人がつながる社会に寄与
- ・自社製品の光源長寿命化や耐久性向上で、健全な地球環境に貢献



心と体の健康

資源循環

- ・タービン補修等や超精密加工・制御・測定等で、お客さまの廃棄負担軽減やリユースを促進
- ・装置再生/中古品販売強化で、循環型社会を目指す
- ・デジタル化によるリデュースを推進



健康 (医療の高精度化/ 個別化医療)

- ・疾病の早期・高精度評価で、医師や患者の負担を軽減し創薬を支援
- ・細胞受託生産ソリューションで、皆が使える再生医療を実現
- ・高精度なロボットモジュールで医療をサポート



心の豊かさ (教育×デジタル)

- ・映像機器・3D/4D技術等で、豊かでクリエイティブな映像表現・文化に貢献
- ・カメラや顕微鏡、望遠鏡で、宇宙や自然科学等への興味喚起、学習と次世代の担い手育成に寄与
- ・時間・空間/現実と仮想を超えた教育・トレーニング



65

- 精機事業のパートでご説明した半導体やFPD向けのデジタル露光機は、資料中央やや下、「デジタル化によるリデュース推進」の一例です。すなわち、新たに開発予定のデジタル露光機ではフォトマスクが不要となり、資源の削減・リデュースにつながります。
- また、デジタルマニュファクチャリング事業でご説明した光加工機を用いた表面微細加工は、表の上から4行目に記載のとおり、風力発電の羽根や航空機のエネルギー効率を高め、脱炭素型社会の実現に貢献します。
- このように、ニコンはサステナビリティ戦略と事業戦略を一体のものとして捉え、光と精密技術というコア・テクノロジーで、社会・環境課題の解決に取り組んでまいります。

サステナビリティ戦略 | 社会の期待に「信頼」で応える

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



環境

- ③脱炭素化の推進
- ④資源循環の推進
- ⑤汚染防止と生態系への配慮

- ・ 2050年度カーボンニュートラルに向けた2025年度目標
 - ・ 事業所からの温室効果ガス削減:
2013年度比で46.5%削減 (2030年度目標71.4%削減)
 - ・ 再生可能エネルギー導入率: 18%
(2030年度目標 30%)
- ・ 装置再生/中古品販売強化による資源循環への取り組み



社会・労働

- ⑥サプライチェーン管理の強化
- ⑦人権の尊重
- ⑧ダイバーシティ&インクルージョン
- ⑨従業員の健康と安全

- ・ D&Iの推進
 - ・ 多様な人材が活躍できる環境の整備と意識醸成
 - ・ 女性活躍推進
女性管理職比率: 2025年度末までに8%以上
新卒採用女性比率: 25%以上を維持
(2021年度の女性従業員比率 15%)
- ・ サプライチェーンにおける人権尊重の推進
- ・ 人権に配慮したマーケティングコミュニケーション



ガバナンス

- ⑩コンプライアンスの徹底
- ⑪コーポレート・ガバナンスの強化
- ⑫リスクマネジメントの強化

- ・ 役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動
- ・ 社外取締役の独立性確保: 構成の多様化
- ・ グループのガバナンス強化: 内部管理強化

66

- 同時にニコンでは、「社会の期待に『信頼』で応える」ため、環境、社会・労働、ガバナンスの各領域での取り組みを強化します。
- 資料の左、2050年度のカーボンニュートラルに向け、2025年度までに事業所からの温室効果ガスを46.5%削減するという高い目標を掲げ、取り組みを進めています。
- また、右側、女性の管理職比率8%以上、新卒採用の女性比率25%以上という数値目標を実現してまいります。
- さらに、資料下段記載のコーポレートガバナンスでは、役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動や取締役会の構成の多様化に取り組みます。

コーポレートガバナンス

・役員報酬へのサステナビリティ課題KPIの連動

<役員報酬体系>

固定報酬	業績連動報酬		
	短期	中期	長期
月例定額報酬	賞与	PSU	RS

PSU：業績連動型株式ユニット RS：譲渡制限付株式

<業績連動報酬の決定方法>

- 財務・非財務KPIの達成状況を取締役会の諮問機関である「報酬審議委員会」で評価し、取締役会で決定

賞与：連結営業利益、ROE、部門評価*、個人評価

(*) 部門評価では、各部門のサステナビリティ目標達成度合いも考慮

PSU：財務KPI（売上収益、営業利益率、ROE）

戦略KPI（成長ドライバーの営業利益等の財務目標に加え、サステナビリティ戦略や人的資本経営への取り組み等の非財務目標も設定）

<報酬審議委員会のメンバー>

- 社外取締役 2 名、社内取締役 2 名（委員長は社外取締役）

・社外取締役の独立性確保: 構成の多様化

<取締役構成の変遷>

	2018/6末	2019/6末	2020/6末	2022/6末 (予定)
取締役総数 (監査等委員を含む)	11	12	11	11
うち社外取締役	4	5	5	* 5
うち大株主等出身者	3	3	2	0
うち女性取締役	0	0	1	1

(*) 2022年6月定時株主総会にお諮りする5名の社外取締役候補者

- 蛭田 史郎氏（旭化成株式会社 元相談役）
- 村山 滋氏（川崎重工業株式会社 特別顧問）
- 山神 麻子氏（弁護士 ITN法律事務所 パートナー）
- 澄田 誠氏（TDK株式会社 前取締役会長）
- 立岡 恒良氏（元 経済産業事務次官）

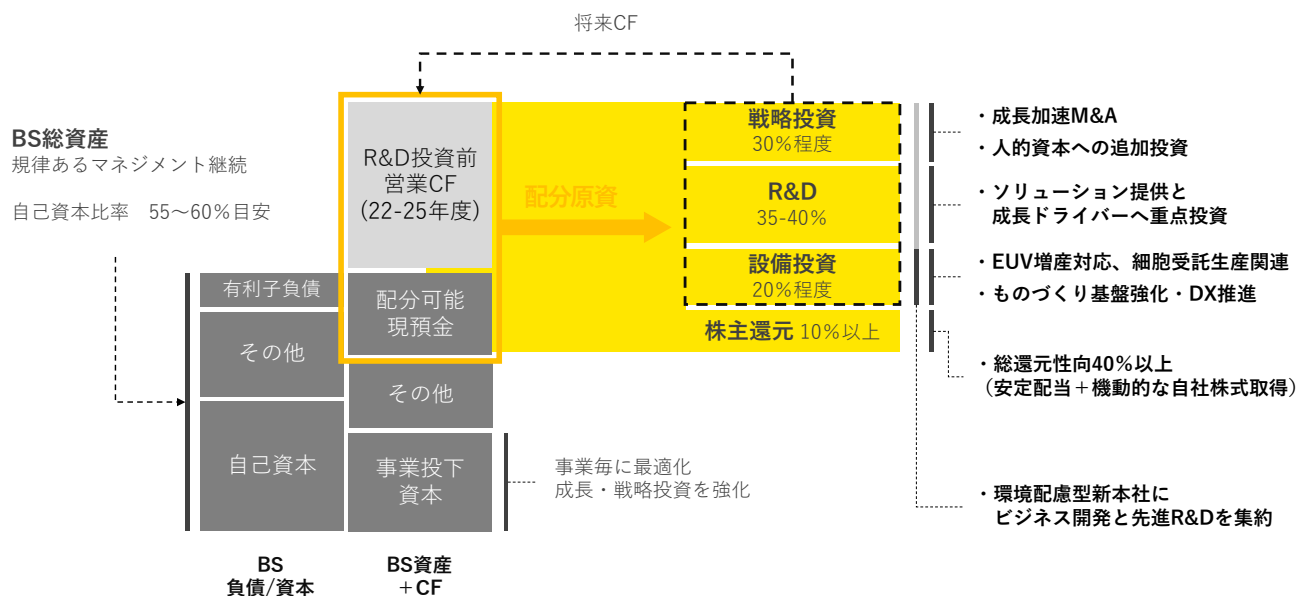
<指名審議委員会のメンバー>

- 社外取締役 3 名、社内取締役 1 名（委員長は社外取締役）

- ニコンの役員報酬制度は、固定報酬部分と業績に連動する部分からなっています。業績に連動する賞与とPSU、Performance Shareは、ROEなどの財務KPIだけでなく、サステナビリティなどの非財務KPIにも連動する設計としています。
- また、取締役会の構成については、社外取締役の独立性の確保や多様性に配慮しています。
今年6月の総会をもって、大株主出身の社外取締役はゼロとなる予定です。
- さらに、社外取締役が過半数を占める指名審議委員会で、経営トップのサクセッションに関する事項なども議論されます。
- コーポレートガバナンスの強化は、企業の持続的成長のための基礎であると考えており、引き続き、経営の透明性と実効性の向上に努めてまいります。

資本配分 | 持続的成長に向けた投資を強化、安定的な株主還元実現

2022年4月発表
『中期経営計画(2022～2025年度)』
より再掲

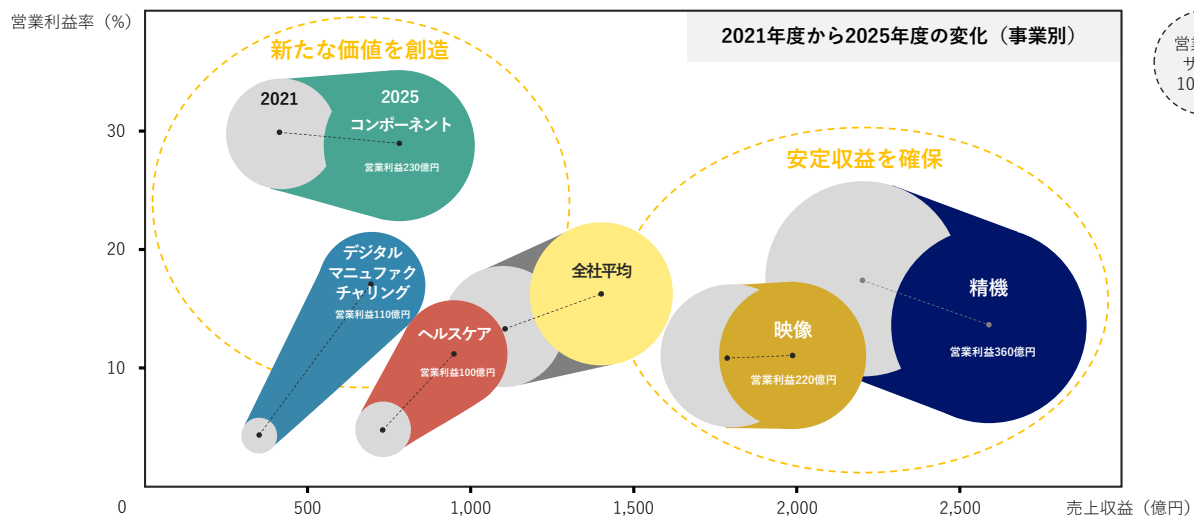


68

- 最後に、資本配分方針についてご説明します。
- まず、配分原資ですが、利益の積み上げなどにより4年間の中計期間中、7,000億円超を確保できるものと考えています。
- ニコンは研究開発型企业として成長することが、株主や社会から期待されていると認識しており、配分可能原資の大半を成長投資やR&Dに振り向けます。具体的には、戦略投資に30%程度、R&Dに35から40%、設備投資に20%程度配分します。
- 戦略投資では、成長加速のためのM&Aに加え、人的資本への投資も行います。
- R&Dはソリューション提供強化や成長ドライバーのスケール化に重点的に配分し、設備投資では、EUV関連コンポーネントの増産に向けた対応や細胞受託生産関連の投資を予定しています。
- また、株主還元にも10%以上を配分します。利益との関係で言えば、総還元性向40%以上という方針の下、株主還元を行う方針です。

事業ポートフォリオ | スケール・収益性を両立

2022年4月発表
『中期経営計画(2022~2025年度)』
より再掲



ソリューション提供により、全社の稼ぐ力を安定化・向上
売上収益拡大×収益性向上を重視した経営

※ 全社平均は、5事業の単純平均。デジタルマニュファクチャリングは産業機器 + 「材料加工・ロボットビジョン」で表示。全社費用(21年度▲285億円、25年度▲320億円)控除前で表示

69

- 以上、本日ご説明してまいりましたように、ニコンは長期的なゴールとしての
ありたい姿を定め、それに向けて着実に前進していきたいと考えています。
- 具体的には、グラフ右側の映像事業と精機事業が安定収益を確実に確保するとともに、
左側のヘルスケア事業、コンポーネント事業、デジタルマニュファクチャリング事業が
新たな価値を創造することで、全社への利益貢献を高めていく計画です。
- このように、ニコンは、新たな中期経営計画において、事業をポートフォリオとして
運営していくことで、企業体としての安定と成長を同時に実現してまいります。
- 株主・投資家の皆さまからのご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

将来予想に関する記述

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。このため、今後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異なる場合があることをご承知おきください。