ガバナンス

サステナビリティ推進体制

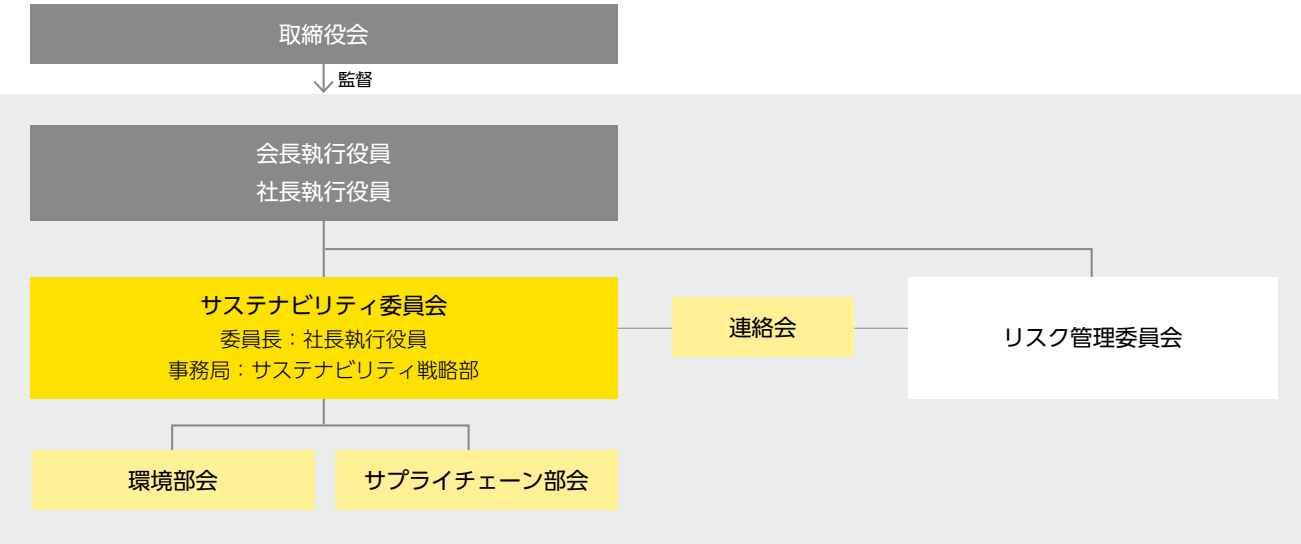
サステナビリティ方針をグループ全体に展開し、サステナビリティ戦略を着実に進めていくために、ニコングループでは、代表取締役 兼 社長執行役員を委員長とした、「サステナビリティ委員会」を設置しています。委員には、経営委員会メンバー、全事業部長、全本部長を任命しており、関係部門の部長と監査等委員がオブザーバーとして参加しています。

本委員会では、マテリアリティ（重点課題）の見直しをはじめ、それらの課題に対する戦略や目標の設定、各施策の進捗管理、実績の評価および改善の指示など、サステナビリティに関する活動全般の審議や管理を実施するほか、マテリアリティを中心としたサステナビリティに関するリスクと機会のモニタリングも行っています。また、本委員会の傘下には、「環境部会」と「サプライチェーン部会」を設置しており、それぞれの分野における具体的な取り組みを検討し、本委員会に報告、上申しています。さらに、ニコングループのリスク全般を管轄する「リスク管理委員会」とサステナビリティのリスク管理に関する連絡会を設置し、定期的に情報を共有し、連携してリスクへの対応を図っています。

サステナビリティ委員会は原則として年2回開催とし、2023年度は温室効果ガス/再生可能エネルギー目標見直しなどに関する臨時開催を含め、計3回開催しました。本委員会において専門家による講演や意見交換も行うことで、各委員がグローバルな社会課題やその動向についての知見を高めています。

委員会での審議内容は、取締役会に少なくとも年1回は報告し、取締役会は委員会の活動の妥当性、有効性やリスクについて監督しています。

● サステナビリティ推進体制図（2024年4月1日現在）



● 2023年度のサステナビリティ委員会の主な議題

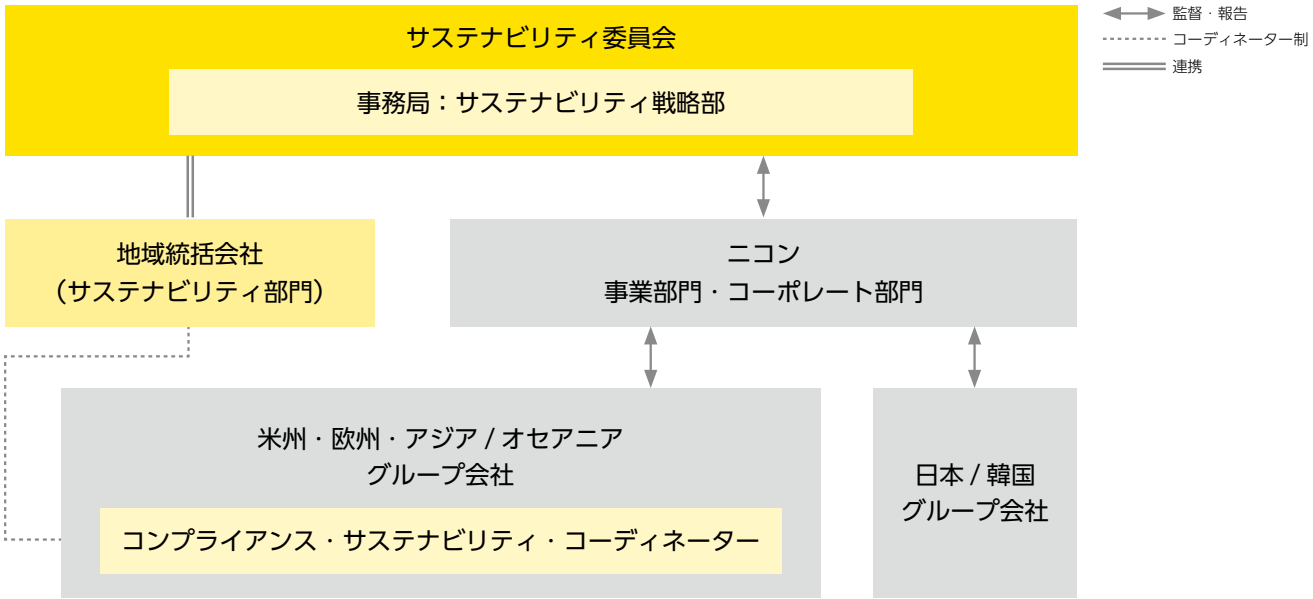
第5回（2023年5月）	第6回（2023年11月）	第7回（2024年3月）
• マテリアリティ（2023年度目標設定と2022年度実績評価） • RBA行動規範遵守（教育とセルフチェック、熊谷製作所監査計画） • 人権（新事業の人権デュー・ディリジェンス、責任ある鉱物調達） • 環境戦略（中期目標、温室効果ガス/再生可能エネルギー目標）	• 講演：サステナビリティ情報開示の法制化に関する世界の動向 • サステナビリティ情報開示の法制化への対応 • 環境戦略（温室効果ガス/再生可能エネルギー目標見直し、製品の3R） • RBA行動規範遵守（熊谷製作所監査結果報告、その他への定着） • DEI推進（グループ会社調査結果報告） • 2023年度目標の進捗	• マテリアリティ目標、各事業部/本部のサステナビリティ目標（2024年度目標設定） • 環境戦略（温室効果ガス/再生可能エネルギー目標見直し）

海外グループ会社に対する推進体制

サステナビリティへの取り組みをグループ全体で進めるためには、グループ会社が立地する地域の文化や習慣、言語などの特性を考慮しつつ、グループとしての一貫性を保つことが重要です。そのため、ニコングループでは、海外の地域統括会社にサステナビリティ部門を設置。ニコングループが事業を展開する全地域を、日本を除く4つに分け、ニコンおよび各地域統括会社サステナビリティ部門が、それぞれ管轄する地域のサステナビリティを推進する体制にしています。さらに、各社には、コンプライアンス・サステナビリティ・コーディネーターを選任し、連携を図っています。

このほか、年に一度、各地域統括会社のサステナビリティ部門が参加するサステナビリティグローバル会議を開催。各地域の社会動向や活動の進捗、課題などを共有の上、対応策を議論しています。2023年度は、ニコン本社にて同会議を開催。DEI推進をはじめ、人権や環境、コンプライアンス、サプライチェーンなどさまざまな議題に対し、取り組み状況を共有し、各地域における課題や今後の対応について、議論しました。

● サステナビリティをグループ全体に展開する体制



PDCAを回す仕組み

ニコングループでは、サステナビリティ委員会で審議・決定したマテリアリティに対する目標を、ニコンのコーポレート部門が主幹となり、グループ全体の活動に展開しています。また同時に、その他の部門も、事業活動の中でマテリアリティに関するリスクと機会を認識し、主体的に取り組みを進めるよう、ニコンの全事業部および本部においても、年度計画の中で、サステナビリティと事業双方の自部門の目標を一体として立案しています。このうちサステナビリティに関する目標は、サステナビリティ委員会で、妥当性の審議や進捗状況の管理を行うとともに、目標管理制度によって、各部門、各従業員にも展開しています。これにより、サステナビリティがグループ全体に浸透し、目標達成に向けて取り組みが推進される仕組みとしています。

ニコンでは、これらサステナビリティに関する取り組みやその目標達成に対する経営の責任を明確にするため、2022年6月より、ニコンの役員報酬の業績連動型株式報酬制度を見直し、経営基盤強化に向けた取り組みであるサステナビリティ戦略や人的資本経営への取り組みを評価要素の10%とする仕組みとしています。

国際的なイニシアチブへの参画

ニコングループでは、国際的なイニシアチブに参画し、さまざまな団体と連携することで、活動の効率化や効果の拡大を図っています。

環境イニシアチブへの参画と社会への働きかけ ➡ p.059

国連グローバル・コンパクトへの賛同

ニコンは、2007年に国連グローバル・コンパクト（UNGC）に署名し、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関する10原則を尊重しています。UNGCを通じて、社会課題をグローバルに捉える観点を持つとともに、他社との情報交換や、有識者とのネットワークづくりの機会も得ています。

RBAへの加入

ニコンは、ニコングループおよびサプライチェーンにおけるサステナビリティの向上を目的として、2018年5月にResponsible Business Alliance（RBA）に加入しました。RBAは、サプライチェーンにおいて安全な労働環境を確保すること、労働者が敬意と尊厳をもって処遇されること、また、企業の事業活動が環境に対して責任を持ち、倫理的なものになるための基準をRBA行動規範として定めています。

CSR調達の推進 ➡ p.110
人権の尊重 ➡ p.116

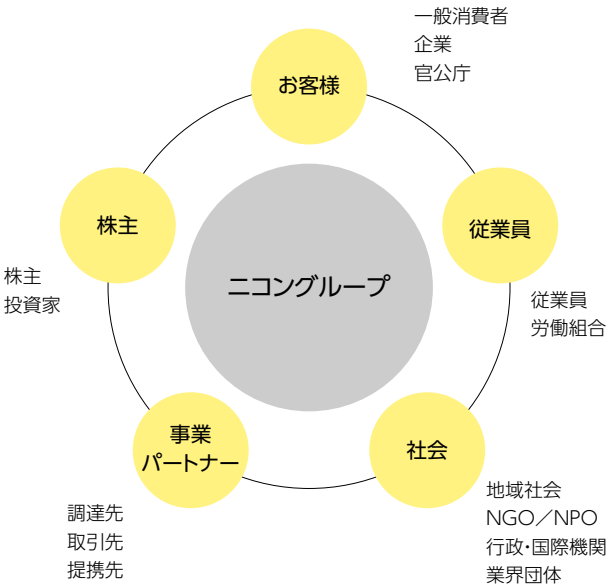
● 国連グローバル・コンパクト10原則に対する主な実績（2023年度）

	原則	個別方針	管轄	主な実績
人権／労働	1・2／3・4・5・6	ニコン人権方針	サステナビリティ委員会	世界人権デーに寄せて、ニコングループの全従業員向けに社長メッセージを発信。また、国内においては、人権イベントや人権eラーニングを実施。さらに、広告宣伝における人権への一層の配慮を目的としたコミュニケーションハンドブックを更新し、関係者へ周知
		ニコンCSR調達基準	サプライチェーン部会	多様な視点からリスク評価を行い選定した調達パートナーに対しCSR調査、監査、是正といった活動を3年に1回の周期で実施。2023年度は、調達パートナー（一次調達先）267社と二次以降の調達先30社にCSR調査票診断を実施。その結果に基づき、20社に改善要請を、3社に監査と改善要請を実施
		責任ある鉱物調達方針		3TGにコバルトを加えた5鉱物について、高リスク紛争鉱物として、使用状況調査を実施。2023年度は、3TG調査で特定された356カ所の製錬所のうち236カ所が、コバルト調査で特定された73カ所の製錬所のうち44カ所が、RMAP準拠していることを確認
環境	7・8・9	ニコン環境長期ビジョン	環境部会	環境マネジメントシステムをグループ全体に展開し、取り組みを実施。2023年度は温室効果ガス削減目標を見直し、SBTの認定を再取得。また、再生可能エネルギー目標も達成年度を前倒して再設定
		ニコングリーン調達基準	サプライチェーン部会	使用される材料、部品、工程にて発生する含有化学物質のリスクに応じ、3年ごとの「環境管理システム調査」を実施。また、環境管理システムの構築と管理状況の確認のため、「環境管理システムアセスメント」を実施。2023年度は、調達パートナー167社を対象にアセスメントを実施。その結果、15社を新たに環境パートナーと認定（環境パートナー認定総数は456社）
腐敗防止	10	ニコン贈収賄防止方針	コンプライアンス委員会	自主点検シートにより「贈収賄防止ガイドライン」の運用状況を確認。2023年度は、日本国内で「贈収賄防止ガイドライン」の全面改定を行い、その内容を周知。海外でも、米州、欧州、韓国および香港のグループ各社において、贈収賄防止に関する教育を実施

ステークホルダー･エンゲージメント

ニコングループでは、サステナビリティに関するリスクと機会を適切に把握、特定していくため、また、それに対する戦略や指標･目標、実績など、サステナビリティへの取り組み全般にわたって客観的に評価し、継続的に改善していくため、ステークホルダー･エンゲージメントが重要と考えています。そこで、お客様、株主、従業員、事業パートナー、社会など、ニコングループのステークホルダーに対し、さまざまな機会や手法により、自社の方針や実績を開示するとともに、それぞれの意見や期待を受け止めています。ステークホルダーとの健全な関係の維持、発展に努め、双方向のコミュニケーションを積極的に図っています。

● ニコングループの主なステークホルダー



● ステークホルダーとの主なコミュニケーション

主なステークホルダー	コミュニケーション手法	目的
お客様	• コールセンターやサービス窓口（随時） • 営業担当部門／サービス担当部門によるお客様対応（随時） • ウェブサイトなどによる情報発信（随時） • 展示会／イベント（年複数回） • マスコミを通じたニュースリリース（随時）など	高品質で高付加価値の製品･サービスの提供、ご意見･ご要望への対応、適切な製品･サービス情報の提供
株主	• 株主総会（年1回） • 公告（随時） • ニコンレポート、中間報告書などの発行（年1回） • ウェブサイトなどによる情報発信（随時） • 決算説明会（年4回） • ESG投資に関する対応（随時）など	適時適正な情報開示、資本市場からの適切な評価･支持の獲得、公正かつ透明性の高い企業経営、適切な利益還元
従業員	• 社内報･グループポータルサイトなどによる情報発信（随時） • 労使協議会、または従業員代表との協議（随時） • 報告相談制度（随時） • グループ会社人権／労働モニタリング調査（年1回） • 従業員意識調査／アンケート（1～2年に1回） • 社長タウンホールミーティング（随時）など	多様な人材の積極的活用、働きがいのある仕事･職場環境の提供、適正な処遇、労働安全･メンタルヘルスの向上、良好な労使関係
事業パートナー	• 日々の事業活動を通じての対話（随時） • 調達パートナーの会（年1回） • 調達パートナーへのCSR調達に関する説明会／調査／監査／是正支援（随時） • 環境管理システムの構築状況の調査／アセスメント（随時）など	社会に役立つ製品･サービスの提供による相互発展、公正な取引関係、円滑な情報共有、共同研究開発、CSR調達
社会	• 地域イベントへの参加（随時） • 企業市民活動でのNGO／NPOなどとの協働（随時） • 経済団体や業界団体などへの参加（随時） • 官公庁や学術団体／研究機関への相談（随時） • サステナビリティ報告書の発行（年1回）など	法令･規制への対応、産官学共同プロジェクトへの参画、企業市民としての地域への参画、学術団体／研究機関支援を通じた技術発展への貢献、パートナーシップによる活動強化

● サステナビリティ関連の主な加盟団体一覧
（2024年3月末現在）

団体名
アーティクルマネジメント推進協議会（JAMP）
一般社団法人 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）
一般社団法人 経営倫理実践研究センター（BERC）
一般社団法人 電子情報技術産業協会（JEITA） （CSR委員会、環境推進委員会、責任ある鉱物調達検討会）
一般社団法人 日本経済団体連合会 （企業行動・SDGs委員会）
一般社団法人 学びのイノベーション・プラットフォーム（PLIJ）
電機・電子4団体 （製品化学物質専門委員会、事業所関連廃棄物・リサイクル対策専門委員会、事業所関連化学物質対策専門委員会、生物多様性ワーキンググループ）
日本機械輸出組合（JMC）
Institute of Business Ethics（IBE）
Japan Business Council in Europe（JBCE） （CSR委員会）
Responsible Business Alliance（RBA）
Responsible Minerals Initiative（RMI）
SEMI Japan （SDGs & サスティナビリティ委員会）

従業員とのエンゲージメント

ニコングループでは、従業員一人ひとりが会社のビジョンに共感し、方針や計画を納得して自ら積極的に行動することが重要と考えています。

2023年度は、経営陣から従業員への対話のひとつとして、中期経営計画（2022～2025年度）1年目の進捗を説明する動画をポータルサイト内の特設サイトで公開し、多くの従業員が視聴しました。また、国内7カ所、海外5カ所でタウンホールミーティングを開催し、ニコンの現状や中期経営計画でめざすこと、サステナビリティ、拠点の役割や期待などを経営陣が従業員に直接説明し、従業員からも多くの質問や意見が出され、熱い議論が交わされました。

2023年11月に米国で実施したタウンホールミーティングでは、東海岸にあるグループ会社3社の従業員が一堂に会するとともに、メキシコのグループ会社の従業員もオンラインで参加しました。ミーティング後には、懇親会も開催され、馬立社長※や徳成専務※が従業員たちと語り、従業員たちの生の声に耳を傾けました。

このほか、グループポータルサイト、社内報、メールなどの情報発信も、引き続き積極的に行っています。

※実施当時の役職。

懇親会で従業員たちと語り合う馬立社長※（上）と徳成専務※（下）。

株主・投資家とのエンゲージメント

ニコンは、「資本市場を意識した経営」を掲げ、株主や投資家との対話を重視したIR活動に力を注いでいます。企業価値の持続的成長の実現をめざすニコンにとって、株主・投資家とのエンゲージメント（目的を持った対話）は、さまざまな観点からご意見をいただける貴重な機会であると考えています。

ニコンが実施する株主や機関投資家、アナリストとの面談は、年間で国内外のべ約700社にのぼります。2023年度も、四半期ごとにオンライン形式で決算説明会を実施しました。さらに、前年度に続き2回目となるIR Dayも開催しました。成長が見込まれる戦略事業や中期経営計画の中核に据えているサステナビリティ戦略の説明、投

資家からのコーポレート･ガバナンスに関するご質問に社外取締役が回答するパネルディスカッションを実施しました。また、トップマネジメントが、株主や機関投資家から直接意見を伺う国内外での対面による面談も行っています。このように、多くの機関投資家やアナリストとの建設的対話を通じて、適時適切に経営状況をありのままに伝える努力を重ねています。

株主･投資家の意見･助言は、ニコングループが成長戦略や事業運営、構造改革などを遂行する際の有益な示唆に富んでいます。とりわけ長期的視点を重視する投資家とは、事業を通じた社会課題解決への貢献、資本配分を含む財務戦略、ガバナンスを中心としたESGに関する課題など、多岐にわたる率直な意見交換を重ねています。これらの対話内容を取締役会や経営委員会の場で定期的に共有し、経営の振り返りや方針の検討に活かしています。

今後もニコンは、質･量の両面で株主･投資家とのエンゲージメントの充実を図り、ステークホルダーのご期待･ご要望に真摯に耳を傾け、経営改善に活かしていきます。

Web IRイベント資料
https://www.jp.nikon.com/company/ir/ir_library/event/

お客様満足に向けた取り組み ➡ p.052
調達パートナーとのコミュニケーション ➡ p.108

機関投資家からのご意見例

少なくとも3分の1が女性で構成される独立社外取締役が取締役会の過半数を占めるようになれば、より多様な考えが生まれるようになり、コーポレート･ガバナンスの水準が強化される

ニコンの取り組み状況

コーポレート･ガバナンスの強化に向け、適切な取締役会の構成について、継続して議論を進めている。

外部有識者レビュー

ニコンは、非財務情報の開示レベル向上とニコングループのサステナビリティの取り組み改善のため、2023年12月にサステナビリティ報告書2023などの情報開示媒体に関する外部有識者レビューを実施しました。

2名のレビュアーのご意見を踏まえ、本報告書では、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)の非財務情報開示基準に沿った4つの柱(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標･目標)による開示に取り組みました。また、中期経営計画とサステナビリティとのつながりをより明確にするため、経営基盤に関する情報などの充実を図りました。

今後も、外部の声を聞き、実効性のある非財務情報開示と、サステナビリティの取り組みのレベルアップをめざします。

外部有識者レビュー 1

一般社団法人 サステナビリティ経営研究所　代表
冨田 秀実 氏

情報開示の全体像

ニコンは、統合報告書としてPDF版などのまとまった開示はありませんが、制度開示媒体以外に充実したサステナビリティ報告書があり、わかりやすく、効率的な情報開示体系です。現状この形はリーズナブルであり、今後の開示に向けた良い基礎になるのではないでしょうか。

これからは、ISSBやCSRDなど義務的な開示対応に合わせて、媒体をどのようにすみ分けるかが課題です。CSRD対応は難易度が高いものの、サステナビリティ報告書が非常に充実しているので、有価証券報告書とのコンビネーションで対応していくのが効果的だと思います。

サステナビリティ報告書2023について

非常にわかりやすい報告書で、精度も高く、詳細まで網羅されています。一方、不足点としては、ニコンが外部環境をどのように認識し、ビジネス戦略としてどのようにアプローチしていくのかが捉えにくいことがあげられます。もっと戦略的なメッセージがあった方が良いと思います。

「ニコンのサステナビリティ」は、独立しているように感じるため、もう少し事業内容、中期経営計画とのつながりがあると、さらにわかりやすくなるでしょう。「マテリアリティ」は、いわゆるステークホルダーの関心を軸としたマテリアリティですが、今後はダブルマテリアリティをどう

意識していくかが課題です。各マテリアリティの目標は積み上げで容易に達成できそうなものでなく、外部環境変化に照らした野心的な目標を立て、もし達成が困難であれば、その課題を解説することが大切です。

「環境」は、詳細に開示され、非常に充実しています。伝統的なテーマであるPCBやオゾン層の話などまで触れ、かつTCFDのような近年のフレームワークも先取りして書かれており、好感が持てます。「社会·労働」は、人的資本経営の上位概念が明確でない印象です。現状の課題をどのように捉え、どう注力していくのか明示されることが望まれます。調達は全体像やプロセスがわかりやすく記載されていますが、人権の内容は報告書全体で一番弱く、やや表面的で、啓発活動のみの記述で終わっている感があります。人権リスク評価はしているが、何を課題とし、きちんと評価したのかが必ずしも明らかではありません。マテリアリティ8にはD&Iにエクイティが追加されましたが、現状では、具体的に何をするのかが準備できていない印象です。「ガバナンス」は、報告書にはあまり詳しく書かれていないと感じました。情報を整理して、報告書に詳細な開示が望まれます。

今後のサステナビリティ情報開示は、基準に従って開示を進めつつ、良い情報のみならずネガティブな情報もバランスよく開示してゆく必要があります。記述情報の保証が必要となれば、記述情報や数値の裏づけまでが求められ、開示基準に厳密に対応する必要があります。また、開示基準があるものは言うまでもありませんが、それ以外の情報に関しても社内基準や妥当な根拠が必要となるため、内部統制含め対応していく必要があります。

外部有識者レビュー 2

一般社団法人株主と会社と社会の和　代表理事
山崎 直実 氏

総論

ニコンは「2030年のありたい姿」として、未来の社会的価値を描いてみせています。その夢を社内外と共有するために、具体的なイメージとなるビジュアルを制作しており、日本企業には珍しく、ステークホルダーの共感を呼ぶように未来の姿の情報を発信しています。

その一方で、未来と現実のブリッジとなる情報が不足しています。「2025年のありたい姿」（経済的価値）を中間地点とし成長ドライバーを拡大させる戦略ですが、現在から3年後の姿を想像し、その延長線上に2030年を考えたとき、「2030年のありたい姿」になるには飛躍があります。「2030年のありたい姿」はコンセプトではあるが、描いている社会を実現するには現在の戦略では規模が追いつかないのではないかと思えてしまいます。

① 成長ドライバーに集中する戦略に対する経営資源の移動ができるか、投入資源は足りているか
② 成長ドライバーについて、どのような市場を定義し、ニコンの強みを活かす事業として育つのか
③「2030年のありたい姿」に向けた2025年から5年間の売上成長と収益性はどれぐらい拡大させるのか

という懸念を抱きます。つまり、描いた夢の技術は完成しても、それはコンセプトの実現であるが、経済価値として企業価値はどれだけあがっているだろうかという懸念です。「ありたい姿」で描いている中心企業ともなれば、もっと大きな経済的成長がなされているのではと思いますが、現在の経営数値目標と成長投資状況からは大きな経済的成長は期待できず、その確信も得られません。

また、ガバナンスは改革の真っ最中であり、社外取締役を核とした監督機能の強化に注力していることが伺われます。今後の課題は、社外取締役のスキルの多様性です。現在の構成を変えた方がよいということではなく、「ありたい姿」を考えたとき、どのようなスキルを必要としているか、現在の社外取締役にどのようなスキルがあるのかを示す必要があると考えます。

企業価値向上に向けたストーリー策定のポイント

ウェブサイトでの情報開示で構わないので、投資家向け統合報告をしっかりと制作し、現在は示し切れていない以下の内容を充実させる必要があります。

① ビジネルモデルと価値創造の源泉
②「2030年のありたい姿」における経済的規模観
③「2030年のありたい姿」の経済的規模に成長させるための、2025年以降の連続的な売上と収益の成長見込み、必要資源（人的・知的を含む）と成長投資
④ マテリアリティ1「コア技術による社会価値創造」は、将来財務に影響する財務的マテリアリティであることの明確化と、その具体的な取り組み（戦略）内容
⑤ 上記①～④を推進するための人的資本（スキルと人数）の確保と充実、財務資本の確保のための資本政策
⑥ 上記①～⑤を推進するガバナンスの充実