

# コーポレートガバナンス

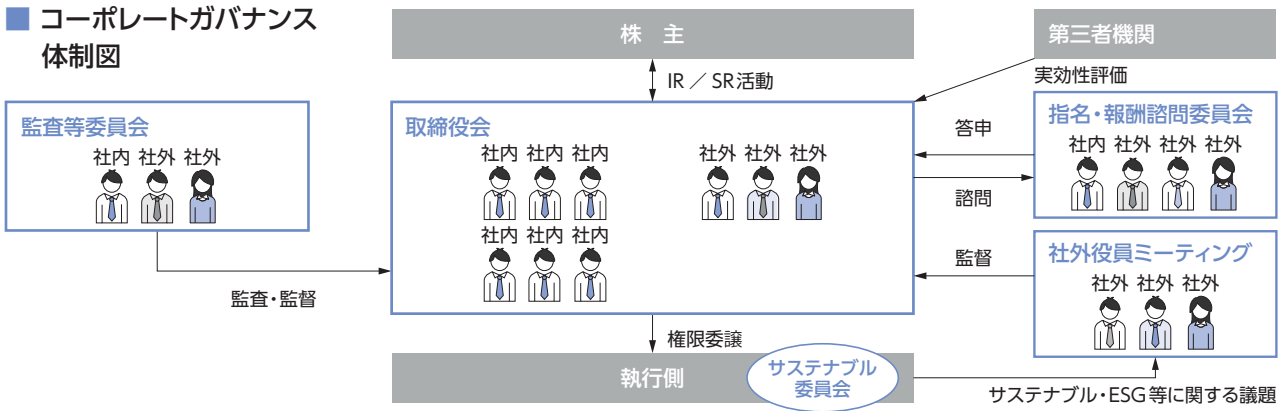
## コーポレートガバナンス体制

### 権限委譲による意思決定の迅速化と監督機能の強化を目指します

ノーリツは、経営の執行と監督のバランスをとるために、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。また、任意の諮問機関である、構成員の過半数を社外取締役とする

指名・報酬諮問委員会の設置に加え、社外取締役だけで構成される社外役員ミーティングも設置し、社外取締役による監督機能を強化したガバナンスを構築しています。

### ■ コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会の実効性強化

### 取締役会の実効性評価実施による課題化

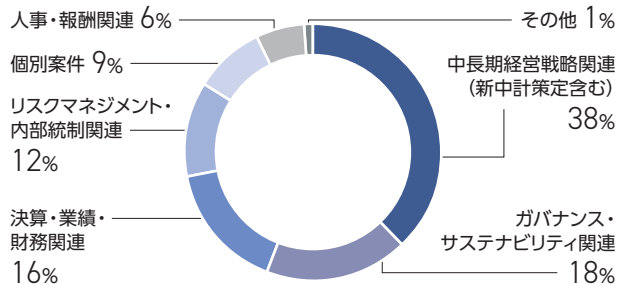
当社は取締役会の実効性評価を2017年から導入し、2021年からは第三者機関を活用した評価、分析を実施しています。2023年は2022年度の評価結果に基づいて取り組むべき課題を定め、実効性向上に取り組みました。

中長期経営戦略を議論する機会をより増やすべきだという課題については、2023年は次期中期経営計画を策定するタイミングでもあり、年間を通じてあらかじめ計画的な議案設定を行い、結果として中長期経営戦略関連の議案に取締役会全体の約4割の時間をかけて議論しました。取締役会のモニタリング機能をより強化すべきという課題については、社外役員ミーティングの開催等により社外取締役の実効性を向上しました。また、任意の諮問機関においても、指名諮問委員会では取締役候補者の適切な選定、報酬諮問委員会では中期インセンティブ報酬 (PSU\*) の導入検討などについて議論し、取締役会の独立性と客観性の強化に寄与しました。

2024年は2023年に実施した実効性評価の結果から抽出された以下の課題について、必要な取り組みを実施し、取締役会の実効性を継続して強化してまいります。

※ PSU: 事後交付型業績連動型株式報酬

### ■ 2023年度取締役会議案分析 (構成比は取締役会での審議時間ベース)



### 2024年度取締役会実効性強化に向けた課題

- (1) 計画的な議題設定を行い、より時間をかけるべき経営課題について議論する機会を増やす
- (2) 過去の重要な意思決定に対して適切な振り返りおよび進捗確認によるモニタリングを行う
- (3) ERMについて議論し、グループ全体での一体的なリスクマネジメントを実施する

中期経営計画

# 〔Vプラン26〕サステナビリティ経営 コーポレートガバナンス

## 内部統制の強化

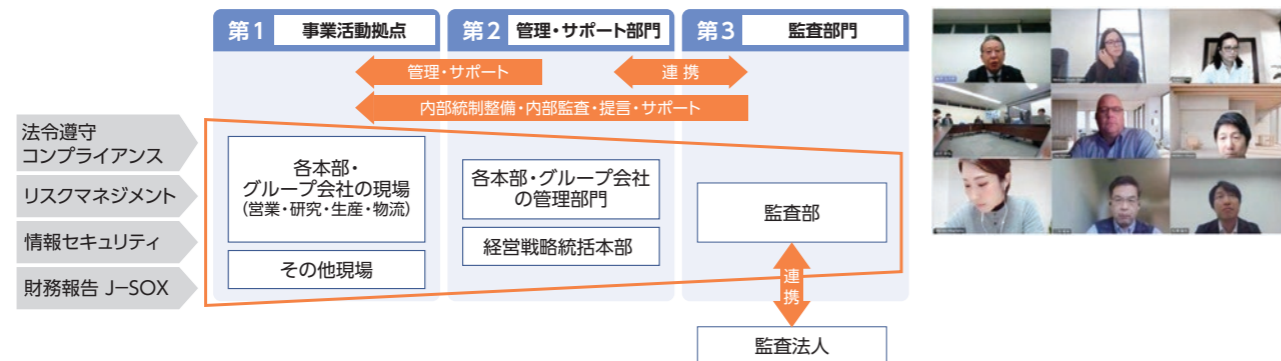
### 3つのラインによる内部統制システム体制の確立

ノーリツグループでは「現場部門」「管理部門」「監査部門」3つのラインによる、内部統制システムの強化に努めてまいりました。第3ラインである監査部門による独立性を持った内部統制評価を行うため、評価基準となるガイドラインを新たに策定し、内部統制の年次評価を実施しました。これにより、3つのラインによる内部統制システムの体制に合わせて、内部統制機能の実効性がより高まりました。グループ会社においては、各社の経営者・管理責任者向けの企業経営ガイドブックとして2018年に制定した「マネジメントブック」を内容改訂し、従来の財務や法務コンプライアンスのほか、IT・情報セキュリティ

や人事労務分野を追加し、内部統制に必要な項目を網羅しました。海外のグループ会社については、各国別の最新法令に合わせた改訂を行い、ウェブ会議にて改定内容の説明を実施しました。

また、海外ガバナンス強化を目的に、「ガバナンスミーティング」を新たに開催しました。海外の各現地法人のリスクや懸念事項のヒアリングを行い、ディスカッションすることにより、グループ連携が強化され、ガバナンスへの意識を共有する場となりました。今後も年1回の開催を継続し、グループ全体でのガバナンス体制を強化していきます。

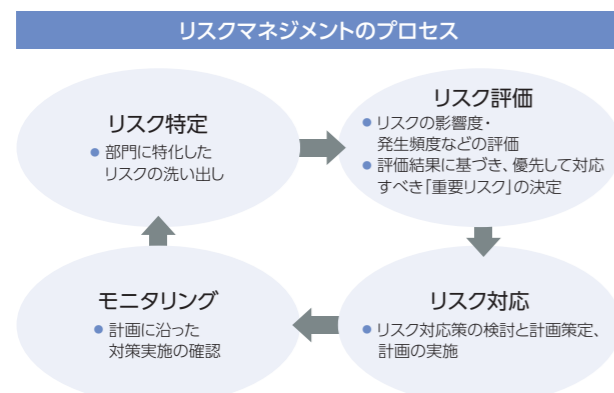
### 3つのラインによる内部統制



## ERM(統合的リスクマネジメント)

### 統一的概念を持ったグループ全体での一体的なリスクマネジメントの推進

ノーリツグループでは、持続可能な事業活動を目的として、ERM(統合的リスクマネジメント)活動を推進しています。全社グループ統一の「ERM活動コンセプト」を取締役会にて決定し、従来の危機対応へ備えるリスクマネジメントだけでなく、経営戦略と一体となり、事業活動の継続・発展に向けたリスクマネジメント活動をグループ全体へ展開してまいります。



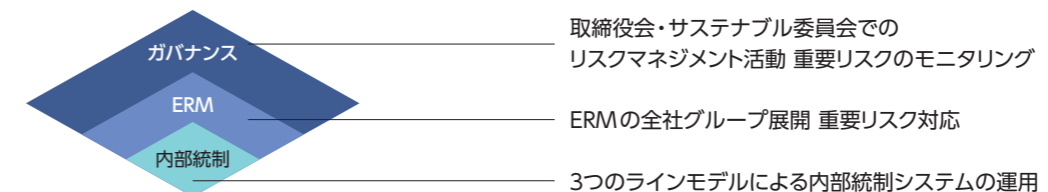
リスクの特定はリスクマネジメントのプロセスを基本とし、2023年にリスク規模定量化を進めた結果、ノーリツグループにおいて「生産活動・事業活動の停止」がリスク損失に大きく影響するとあらためて認識できたことから、各バリューチェーンでの事業活動に影響を与えるリスクを中心に、特定と評価を実施しました。事業活動へ影響の大きいリスクの発生を防ぐ対応、または事業停止期間を短くする対応を実施し、BCPを含め早期復旧できる体制構築を推進します。リスクマネジメント対象をフォーカスすることで、より事業活動全体に影響を与える重要リスクを特定することができるリスクマネジメント体制に進化しました。

## 全社重要リスク対応 —ガバナンス、ERM、内部統制を一体的に運用

全社重要リスク	① サプライチェーン分断	② IT・情報セキュリティ	③ 製品品質	④ 人材確保難
	⑤ 海外国基準対応	⑥ 環境負荷物質対応	⑦ 新規国商品展開	

各部門のリスク特定から、影響度の高い全社重要リスクを取締役会にて決定し、年2回のサステナブル委員会と、取締役会にて、社外取締役も交えてリスク対応状況のモニタリングを実施しています。国内需要の減少や、カーボンニュートラル実現への要請など事業環境の変化に伴うリスクが高まると

ともに、新たな事業取組の必要性が増している中、経営戦略と合わせたマテリアリティである「新規国での商品展開」を含めた「全社重要リスク」に対して、ガバナンス体制・ERM・内部統制が一体となり、リスクマネジメント対応を実施する体制を構築してまいります。



## 社外取締役メッセージ

ステークホルダーのニーズに応えるため、継続的に議論し企業価値向上を図ります。



社外取締役 監査等委員  
谷 保廣

社外取締役・監査等委員に就任して以来、公認会計士・税理士・証券アナリストとしての専門性を活かして、経営陣と株主に対する独立の媒酌人の立場から、モニタリングと提言を行っています。

2023年4月には、その一環として、機関投資家とのエンゲージメントの場に出席しました。特に関心が高かったのはPBRです。中期経営計画ではその改善のための構想を経営方針として明確に打ち出すことを取締役会で提案し議論しました。

その中で、未財務情報も喫緊の課題であると考えています。ESGをめぐっては、GHGの排出量削減が最大のテーマです。2030年に向けて、製品使用から排出されるCO<sub>2</sub>の30%削減・事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>の50%削減(ともに2018年比)の目標達成が必須です。チャレンジングな数値設定ではありますが、時代の要請と当社の業界プレゼンスに鑑みれば実現に努めなければなりません。ガバナンス面では、「内部統制基準」の16年振りの改訂を受けて、ERMの進化が狙上に載せられました。当社の持続可能性を高めるべく、その堅牢かつ柔軟な構築を取締役会

で確実に進めていくことが肝要です。

今後、当社グループの企業価値のさらなる向上を図るためには、成長市場である海外にこれまで以上に注力し、グローバル戦略を拡充していかなければなりません。そのような状況下、海外グループ会社の監査において、使用言語・商慣習・法制度が異なる中、着実に監査品質を高めていくことが求められています。内部監査部門による監査計画では、現地監査法人への特命依頼で共同監査(co-sourcing)を実施すると取締役会で報告を受け、大きく前進するものと確信しています。

今年から始まった中期経営計画を果たすためには、事業が予定どおり進捗しているか適宜検証し、遅滞の際にはその要因を詳らかにし、速やかに善後策が採られなければなりません。また取締役会の実効性評価に関しては、経営責任原則を尊重しつつ、経営意思決定後のモニタリングと振り返りをこれまで以上に充実させることの必要性を提言しました。これが取締役会の共通認識となり、逐次実行に移されることを期待しています。