



私たちが大切にしている「見えない資産」



ノーリツグループの価値創造をご理解いただく上で、私たちが大切にしている「見えない資産(財務諸表に載らない資産)」を『Q+ESG』というキーワードでご紹介します。



FEATURE

## 品質向上の取り組み

### 第三者による商品性・施工性評価へのこだわり

品質方針「顧客視点に立ち、QCDDPR<sup>※</sup>を満足した魅力ある商品を市場に提供する！」を掲げ、開発設計からアフターサービスまでお客さまに信頼いただける品質管理体制を構築しています。

中でも、グローバルへの展開や多様化する生活シーンにあわせ、第三者による「お客さま視点での商品性評価」にこだわっています。あらゆる事態を想定し、開発設計を担う当事者だけでは検出しにくい問題やリスクを抽出し、さらなる品質向上と安全・安心、快適な住環境の提供につなげていきます。

※Q:Quality / C:Cost / D:Delivery / D:独創性商品 / P:Patent / R:Risk

#### お客さまからの「さらなる信頼向上」に向けた2018年重点施策

- 1** 品質問題の早期発見・早期対応
- 2** 「再現しない」事象の真因究明
- 3** 積極的な現場訪問

不具合情報を常に監視し、早期発見・早期対応につなげる

関連部門や有識者によるFTA解析<sup>※</sup>を積極的に活用し、故障の真因を究明する

※製品の故障と、それにより発生した事故を分析する手法

現場状況を正確に把握するために、積極的に現場を訪問する

### 点検を通じたお客さまへの安全・安心の取り組み

ノーリツは業界のパイオニアとして製品や機器を通じて新たな価値をお届けしてきました。アフターサービス面においても一層信頼される企業をめざして取り組んでいます。製品が寿命を迎えるまで安全性を維持するのはもちろんのこと、長年のご使用への感謝と、経年的な劣化による事故を未然に防ぐために、「点検お知らせ機能」を搭載しています。

私たちはこの機能を法令の点検対象となる製品だけでなく、それ以外の製品<sup>※</sup>にも展開し、お使いいただく皆さまの安全・安心を実現していきます。

※製品については、弊社ホームページをご参照下さい



点検時期のお知らせ代表例 888表示 (家庭用機器においては、2019年より本格的に作動します)

### 品質向上について

お客さまの品質に対する関心は技術革新とともにますます高まっており、製品の安全・安心は企業が持続的に成長する上で欠かせません。そのような環境下で弊社では、「新しい幸せを、わかすこと。」を使命に、「品質最重視」を大切にしている価値観として掲げ、さらなる製品の品質向上を追求しています。開発製造からアフターサービスまで、お客さまに「暮し」の中で笑顔と感動を実感していただける製品と品質をめざして品質向上に取り組んでまいります。



株式会社ノーリツ  
執行役員  
品質保証推進本部 本部長  
久保田 典男

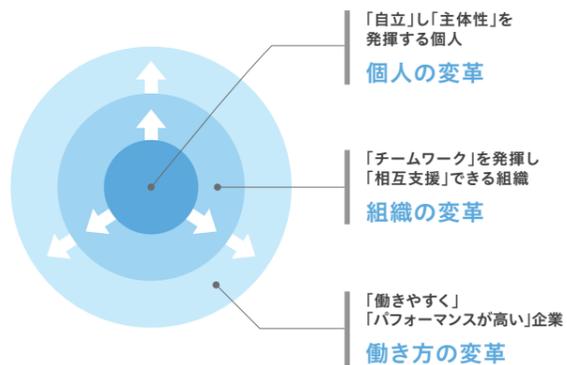


# ノーリツの品質を支える人材



## ノーリツグループの人事戦略

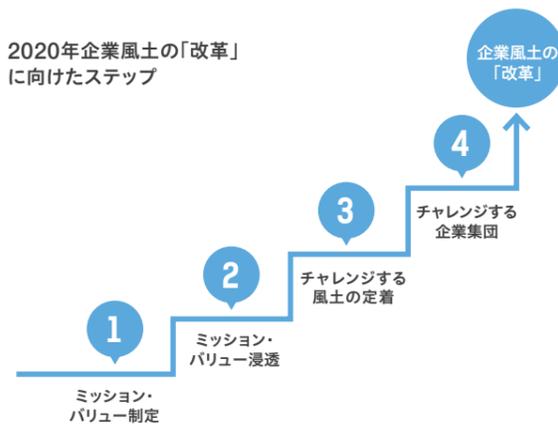
ノーリツグループは、「Vプラン20」に沿った人事戦略として、「個人の変革」、「組織の変革」、「働き方の変革」に取り組みます。これまでの「自立と相互支援の強いチームの実現」に向けた人材育成の取り組みに、「コミュニケーションを通じて挑戦し、変革する」をテーマに加え、多くのチャレンジが生まれる企業風土を築いていきます。



## ■ 企業風土の「改革」に向けた「ミッション・バリュー」の浸透

「ミッション・バリュー」をグローバルに浸透させ、価値観を共有することでチャレンジする企業集団をめざします。2017年度は、「ミッション・バリューに込めた思いを綴った冊子を活用した職場懇談会」や、従業員参加型のミッション・バリュームービー制作を進め、コミュニケーションを図りました。2018年度はより「自分事」にするために、エバンジェリストを育成し、自部門の「ミッション・バリュー」を考えたり、オープンコミュニケーションを推進するための気づきの場として職場懇談会を拡大します。

### 2020年企業風土の「改革」に向けたステップ



## ■ より良い職場環境をめざして

「生産性向上」と「公私の充実」を目的に、2017年度に「働き方改革ワーキング」を発足しました。2018年度は柔軟な働き方を可能にする制度や職場環境整備を進めると同時に、社員一人ひとりも働き方を考える・変えるという意識を醸成し、改革を進めます。

## グローバルでの「ミッション・バリュー」の浸透

ノーリツアメリカでは、「ミッション・バリュー」の展開として全従業員が参画し、6つのコアバリューを策定しました。毎月重要な会議の前には、コアバリューをテーマにしたプレゼンテーションを実施するなど浸透を図っています。2017年12月には、海外グループ会社のトップが一堂に会した「ミッション・バリュー グローバルミーティング」を実施し、2018年度の活動についてディスカッションをおこないました。



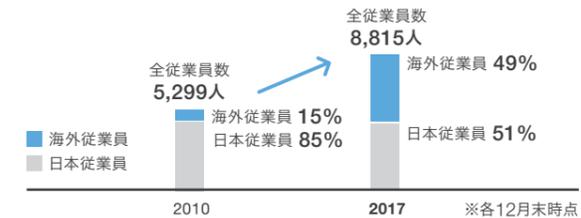
## 多様な人材の活躍

少子高齢化で労働力が減少する中、企業が持続的に成長するためには多様な人材が力を発揮することが重要です。そのために職場環境を整備し、従業員一人ひとりの個性や強みを最大限に発揮できるよう取り組んでいきます。

## ■ グローバル人事

海外事業の立ち上げ時は、日本からの赴任者がトップマネジメントをおこなっていました。さらなる海外事業の成長をめざして米国、中国、豪州、香港で各国社員による経営の現地化を推進しています。ビジネスとマネジメントの現地化により、経営スピードの加速のみならず、現地従業員のモチベーション向上にもつながっています。

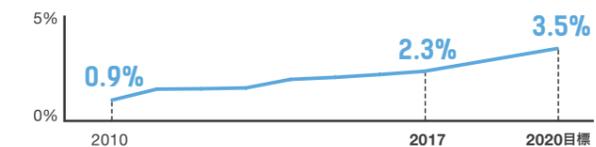
### 連結グループ会社従業員比率



## ■ 女性活躍推進への取り組み

ノーリツで働く女性に自分自身の中長期的な働き方を考えてもらうため、「就業継続」と「指導的立場への挑戦」の両テーマに取り組んでいます。「就業継続」では、女性が自分らしく生き活きと働ける会社づくりに取り組む活動「ビタミンWスクエア(11期目)」を継続。今年は仕事と介護の両立のためのガイドブックを発行し、従業員に浸透を図っています。また、「指導的立場への挑戦」では、女性リーダー育成プログラムを継続実施し、研修やメンター制度トライアル等を通じて女性の知識と意識を育成しています。

### 管理職に占める女性割合の推移



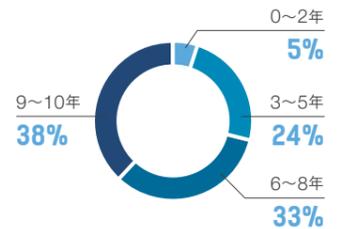
## ■ 障がい者自立支援から戦力へのシフト

ノーリツグループの特例子会社であるエスコアハーツでは、2017年6月現在42名の障がい者が働いています。主力のエコジョーズに必要な「中和器」の生産をはじめ、使用済み梱包材のメンテナンス(検品、洗浄、リサイクル)、カタログや消耗パーツの発送など、ノーリツグループの事業として大切な業務を担っており、ノーリツグループにおいて、欠かせない人材です。また、長期雇用が多く、離職者が少ないこともエスコアハーツの特徴です。

### エスコアハーツの障がい者雇用率



### エスコアハーツの障がい者勤続年数内訳



エスコアハーツは2017年 障がい者が多数活躍していることが評価され、厚生労働省より「障害者活躍企業」として認定されました。



中和器生産の様子

## 「ノーリツキッズパーク わくわくすまいる保育園」を開園

明石本社工場内に、住宅設備機器業界では初となる企業主導型保育園を建設し、2017年7月から運営を開始しました。社員の育児と仕事の両立を支援しています。

- 特徴 1 職場内で子供を預けられるので育児休職後のスムーズな復職が可能です
- 特徴 2 Webカメラで保育の様子が確認でき、安心して仕事に専念できます



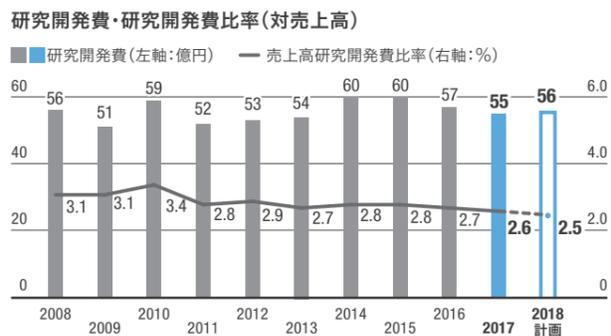


# 技術を通じた価値創造



## 新規技術と高度化に向けた研究開発投資

ノーリツグループでは、持続的な成長を実現させるために研究開発に対して継続的に投資をおこなっています。一つは、お客様のライフスタイルやニーズ、急激に変化していく社会インフラの適応に必要な新規技術への開発投資です。もう一つは、基盤技術や製品開発を継続的に高度化・効率化させていくための投資です。



## 世界で戦うための技術連携

「Vプラン20」の重点施策の一つが海外事業の「継続拡大」です。海外事業を拡大するためには、各国の市場特性に合致した製品開発が不可欠です。海外の各拠点と日本の技術部門の連携を強化し、海外のユーザーに選ばれる製品の開発に着手しています。2017年度は日本基準よりも厳しい環境・省エネ性が求められる北米市場に対して、「全一次燃焼ユニット」を搭載した高効率給湯器と高効率コンビボイラーを投入しました。



**高効率給湯器「EZ Series」**  
「全一次燃焼ユニット」を搭載し、北米の厳しいNOx規制と熱効率基準をクリアしたタンクレス給湯器

**高効率コンビボイラー**  
環境性能に優れた暖房機能つきタンクレス給湯器

## 品質表彰

製品メーカーとして、多様化するお客様のニーズを満たす新しい機能を実現しながらも、設計品質だけでなく、調達・生産から物流まであらゆる工程で、品質向上に向けた改善・評価・実践を続けています。その結果、2016年度に引き続き、2017年度も大阪ガス株式会社さまからガス機器品質大会品質表彰「コンロ部門1位」を受賞しました。



品質チェック工程

## 社会課題の解決に貢献するノーリツの技術力

お客様の利便性やライフスタイルの向上および、社会課題を解決できる製品開発が必要な時代へと移ってきています。お客様がまだ気付いていない価値を提供することが重要と考え、時代の変化に迅速に対応できる技術力と、商品ラインアップの拡充を進めています。

### 私たちのコア技術

**機能**  
「見まもり」機能  
入浴事故軽減をサポートし、入浴時の安心を提案。

**課題**  
「ヒートショック」「のぼせ」などによる浴室内(死亡)事故が交通(死亡)事故の約5倍<sup>※1</sup>に及んでいます。

**解決**  
浴室モニター機能や入浴タイマー、ゆるやか浴機能などの「見まもり」機能で入浴事故の対策に貢献します。

**機能**  
UV除菌ユニット性能  
UV除菌前  
UV除菌後 ←  
**99.9%除菌**

**機能**  
除菌機能  
99.9%の除菌性能を実現した「UV除菌ユニット」で「キレイ」なお湯を実現。

**課題**  
節水のために、おふろの残り湯利用は大きな課題ですが、雑菌繁殖を懸念し約4割の家庭が未利用です。

**解決**  
「UV除菌ユニット」を搭載。キレイなお湯で入浴、翌日の残り湯もキレイで、洗濯などに使用できます。

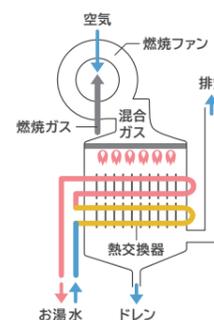
**機能**  
省エネ機能  
リモコンの「エコスイッチ」機能でお湯の温度や量をかしこく自動制御。

**課題**  
お湯の利用でCO<sub>2</sub>排出とエネルギーを消費します。環境意識の向上が望まれています。

**解決**  
「給湯量」「給湯温度」の少しひかえめ設定など、5つの機能で使い方はそのままにエコを実現します。

※1 厚生労働科学研究費補助金 入浴関連事故の実態把握及び予防対策に関する研究  
平成25年度 総括・分担研究報告書 研究代表者 堀進悟  
※2 2017年度警察庁調べ

◆機能・効果等の詳細についてはホームページをご覧ください。  
[www.noritz.co.jp/product/kyutoki/gus/gt\\_c62.html](http://www.noritz.co.jp/product/kyutoki/gus/gt_c62.html)



**技術**  
「全一次燃焼ユニット」制御技術  
高い熱効率と安定したお湯を供給するため、機能部品の開発に加えてガス・水・お湯を高度に制御する技術を開発しています。

**課題**  
北米では、厳しいNOx制限があり、環境性能として高い熱効率を求められています。

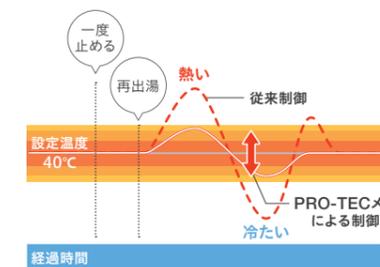
**解決**  
日本市場に投入している温水機器とは燃焼原理を大きく変えた「全一次燃焼ユニット」を搭載し、環境性の高い製品を開発しています。



**技術**  
熱交換器の開発技術  
コンパクトで高効率を実現する信頼性の高い熱交換器を開発しています。

**課題**  
低炭素社会の実現が世界共通の課題です。

**解決**  
約200℃の排気熱を有効利用した、独自の潜熱回収システムによりCO<sub>2</sub>の排出量を従来より約16%削減しています。



**技術**  
流体制御技術  
世界一快適で安定した湯温をめざしたPRO-TECメカ

**課題**  
従来は蛇口の開閉をすると、再出湯時の温度が安定せず捨て水が多く発生していました。

**解決**  
温度差が少なく、ムダのない、安定したお湯をお届けするための開発を続けています。



## 環境配慮への責任

世界では、「パリ協定」の採択など、「脱炭素」に向けた取り組みが加速しています。

気候変動対策は、温室効果ガスを排出する機器を製造・販売する企業にとって重要な課題です。厳しくなる環境規制を機会と捉え、バリューチェーン全体を通じて取り組むことが我々の責任と考えています。

### 「エコ・ファースト」の取り組み

2009年にガス・石油機器業界で初めて「エコ・ファースト企業」の認定を受け、環境保全に関する取り組みについて目標を設定し、社会と約束しました。

2017年には新たな目標を設定し、約束内容を更新しました。右記の取り組みをおこない、気候変動への対策につとめていきます。



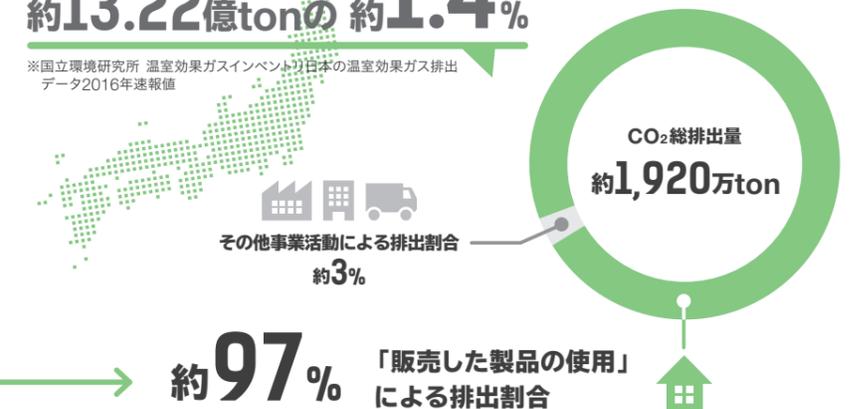
## バリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>年間排出量

ノーリツが関わった事業活動や、製造した製品から排出されるCO<sub>2</sub>は年間約1,920万tonにおよび、日本全体の年間CO<sub>2</sub>排出量の約1.4%にあたります。

	資源 鉄、銅、ステンレス、プラスチック類	エネルギー 電力:3,307万kWh 都市ガス:245m <sup>3</sup> LNG:727ton LPG:100ton 灯油:163kL 水 上水:27万m <sup>3</sup>	燃料 ガソリンなど	エネルギー ガス、灯油、電力 水	エネルギー 電力など ガソリン
<b>INPUT</b>					
	調達	開発・生産	輸送・販売・サービス	使用	廃棄・リサイクル
<b>OUTPUT (万ton)</b>	64	1.5	0.03	1,854	0.5
<b>CO<sub>2</sub> (%)</b>	3.3%	0.08%	0.002%	96.6%	0.03%
<b>OUTPUT CO<sub>2</sub>以外</b>		廃棄物 水系への排出 4,859ton 58ton			

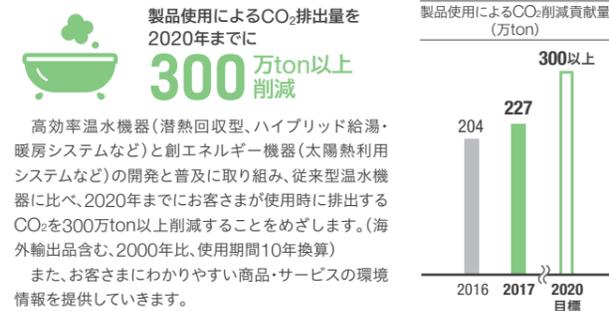
バリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>年間排出量  
日本のCO<sub>2</sub>年間排出量※  
約13.22億tonの約1.4%

※国立環境研究所 温室効果ガスインベントリ日本の温室効果ガス排出データ2016年速報値



## 「エコ・ファースト」目標と取り組み

### ■製品を通じた低炭素社会の構築



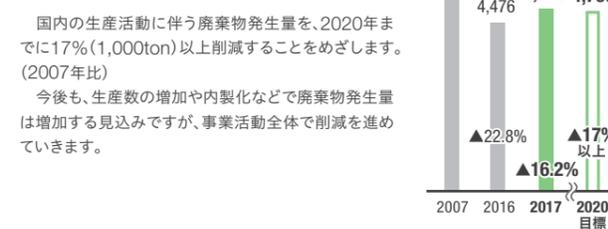
### ■事業活動を通じた低炭素社会の構築



### ■製品・事業活動を通じた資源循環型社会の構築



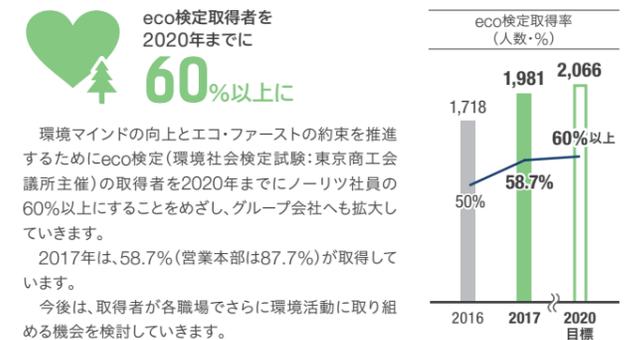
### ■国内廃棄物発生量を2020年までに 17%以上削減(1,000ton)



### ■製品・事業活動を通じた自然共生社会の構築



### ■環境マインドの向上





# 社会とともに



## サプライチェーンマネジメント

ノーリツは最終ブランドメーカーとして責任を果たすべく、サプライチェーン全体でCSR調達に取り組むことで、企業の持続的成長につなげていきます。

### ■ サステナブルな調達活動

ノーリツはQCD+S(サステナビリティ)を目的として調達活動を推進しています。近年では東京オリンピック・パラリンピックの調達コード遵守要請など、環境面だけでなく社会面にも配慮した調達活動が求められています。

2015年より主要仕入先さまに対しSAQ<sup>※</sup>の実施と結果のフィードバックをおこなっています。評価の低い項目の改善につながるよう、対話をおこないながら、サステナブルな調達活動をめざしています。

※SAQ=Self Assessment Questionnaire (サプライヤー自己評価アンケート)

### ■ 紛争鉱物対応

ノーリツでは2014年度より紛争鉱物調査も実施しており、仕入先さま説明会を開催し、調査協力をお願いをしています。

RBA/GeSIのCFSプログラムに沿った管理データベースを構築し、調査をおこなっています。今後も引き続き、社会から信頼していただける調達活動を推進していきます。

ノーリツグループ調達ガイドライン(2014年策定)  
<http://www.noritz.co.jp/csr/social/client.html#client3>

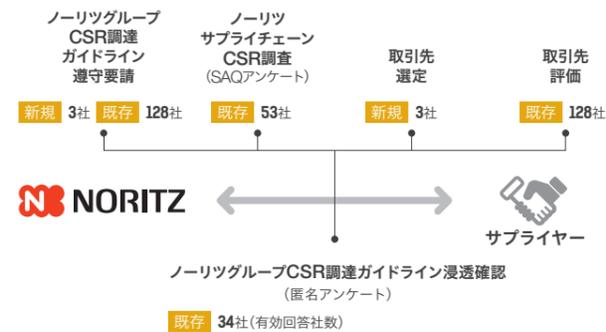


## 人権に取り組む意義

ノーリツグループは全ての事業活動をおこなう上でバリューチェーンを通じ、社内外問わずあらゆる場面で人権を尊重することをめざして、毎年新入社員と新任管理者向け人権研修をおこなっています。

2017年度は10月のCSR月間において、普段の業務で起こ

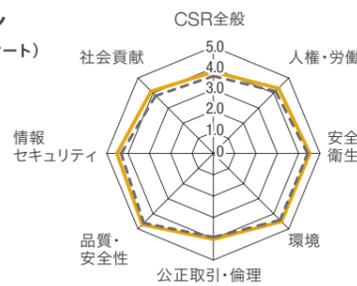
### サプライヤーとのコミュニケーション(2017年度)



### ノーリツサプライチェーンCSR調査結果(SAQアンケート)

n=53(平均値)

— 2017  
 - - 前回(2015,2016)



### 紛争鉱物調査実績累計(2018年1月現在)

ノーリツへの依頼社数	14社
対象機種数	499機種
調査依頼部品数	5,096件
調査済部品数	4,585件
回答率	90.0%

りうる事例について、各職場で考え、話し合う機会を設けました。2018年度も、教育・啓蒙活動を継続することで、さらなる理解を深めていきます。

ノーリツグループ人権方針(2016年策定)  
<http://www.noritz.co.jp/csr/topics/respect.html>



## ブランド価値向上への取り組み

2011年より毎年第三者(クロスマーケティング)を通じた自社独自のブランド調査を実施し、ノーリツに対するお客さまの認知、興味・好感度等を確認しています。

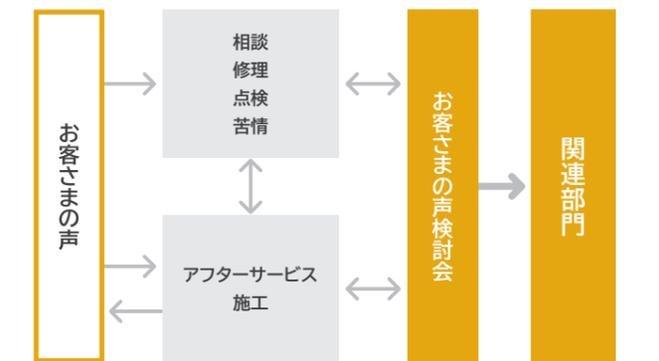
「親しみやすさ」「誠実さ」「信頼性」などの20項目について、住宅設備機器企業14社中でのポジション把握に努めており、

2013年以来5年ぶりに「誠実な企業」が第1位<sup>※</sup>となりました。今後もお客さまの気持ちに寄り添い、「誠実な企業」として認めていただけるよう努力していきます。

※2018年2月実施、首都圏にお住まいの20代~60代の男女1,070名へのWebアンケート調査による評価

## お客さまの声を生かす取り組み

ノーリツグループは、お客さまの満足と感動を追求し品質・サービスの向上に努めています。当社製品をお使いの年間70万件を超えるお客さまの貴重なご意見は「お客さまの声検討会」を通じて分析し、製品開発や改善、より良いサービスの提供に生かしています。製品開発では過去のノウハウを体系化し、設計や生産品質の改善をおこなっています。コンタクトセンターでは24時間365日体制で修理を受け、全国約180拠点1,300名の認定サービスマンがこれらアフターサービスの対応をおこなっています。アフターサービスショップや施工認定店とも最新情報を共有し、高品質なサービスを提供する仕組みを構築しています。また、IoT技術を活用し、製品を通じてお客さまの安全・安心を見まもるサービスも開始しました。



### 震災復興支援

ノーリツグループは阪神・淡路大震災で被災し、支援を受けた企業として震災復興支援に継続的に取り組んでいます。

1995年の阪神・淡路大震災の記憶を語り継ぐ「神戸ルミナリエ」では、従業員による募金活動と会場の清掃・案内ボランティア活動を実施しています。2016年からはハンディキャップのある方や高齢の方を対象に開催される「ハートフルデー」にも参加し、同じくハンディキャップを持つエスコアハーツの従業員とともに手話案内などのボランティア活動も実施しています。

2013年からは、東日本大震災の遺児たちの高校卒業後の進学支援をおこなっている「みちのく未来基金」に賛同し、支援活動をおこなっています。

### 我々の思いを込めて

「お湯のある幸せ」を災害時でも感じていただきたいの思いを込めて、プライバシーが守られるシャワーブースやガス給湯器を避難所へ提供してきました。これからも被災地に寄り添った活動を心がけたいと思います。



神戸ルミナリエ「ハートフルデー」での撮影ボランティア活動



「みちのく未来基金」への目録贈呈



# コーポレートガバナンス



## コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

ノーリツは、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つであると認識し、株主をはじめとしたステークホルダーに対する事業活動を通じた企業価値向上をめざしています。経営環境の変化に対応し、健全性および透明性を高めるとともに意思決定の迅速化や経営判断の最適化を図っていきます。

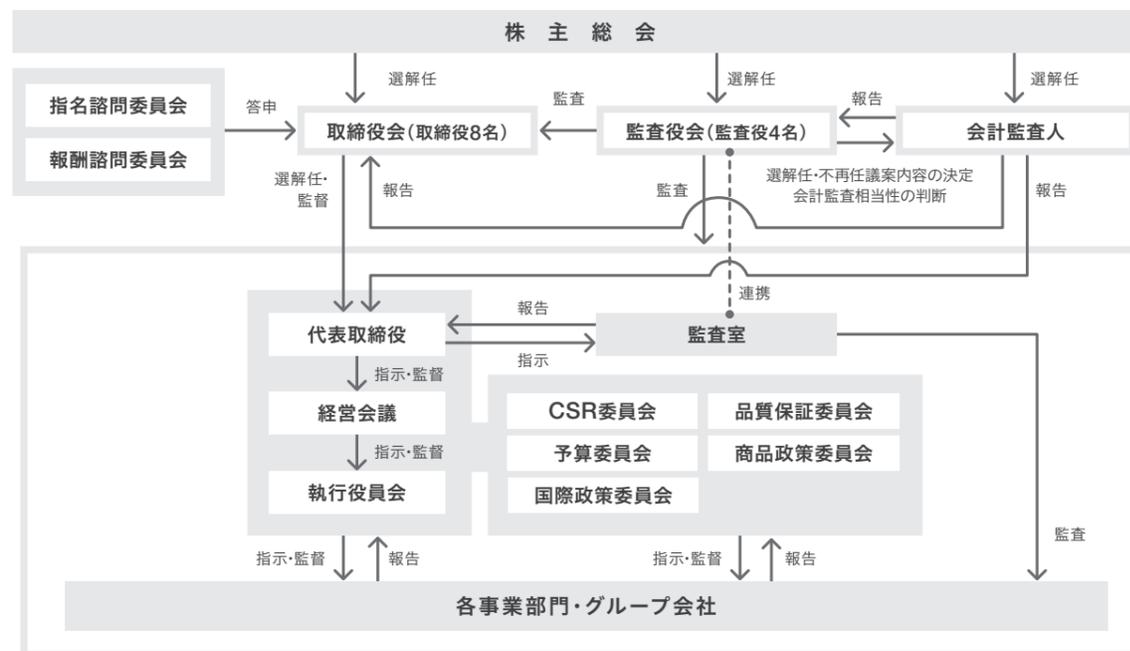
### ■ ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定

ノーリツは、コーポレートガバナンス・コードの諸原則を実践することが、実効的なコーポレートガバナンスの実現にとって重要であると考え、2016年3月の取締役会決議により「ノーリツコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しました。

現在、コーポレートガバナンス・コードの73原則すべてをコンプライしています。

### ■ コーポレートガバナンス体制

- 取締役会、監査役および監査役会によるコーポレートガバナンス体制を採用
- 社外取締役2名を含む8名の取締役
- 社外監査役2名を含む4名の監査役



## コーポレートガバナンス体制の変遷

より良いコーポレートガバナンス実現のため、法令改正や社会情勢等を踏まえて、適宜コーポレートガバナンス体制の見直しをおこなっています。

<b>2003</b>	● 取締役任期を2年から1年に定款変更	変化の激しい経営環境下において、経営責任を明確にするために取締役任期を2年から1年へと定款変更しました。
<b>2004</b>	● 社外監査役1名選任	取締役の職務執行に対する監査を、独立した立場からおこなうことを目的として社外監査役を選任しました。
<b>2006</b>	● 社外監査役2名選任 ● 取締役を17名から7名に減員 ● 執行役員制度導入 ● 役員退職慰労金制度の廃止	監査体制を強化するため社外監査役を2名体制にしました。また、経営環境の変化に迅速に対応するため執行役員制度を導入し、取締役会の活性化と的確な意思決定ができるよう取締役を減員しました。執行役員制度の導入に合わせ役員報酬を見直し、その一環として役員退職慰労金制度を廃止しました。
<b>2013</b>	● 社外取締役1名選任	独立した外部からの取締役による経営判断の合理性確保および、経営の効率性改善を目的として社外取締役を選任しました。
<b>2016</b>	● 社外取締役2名選任 ● 株式報酬型ストックオプション導入 ● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会設置 ● 「ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン」日本語版・英語版開示	ノーリツの持続的成長と長期的な企業価値の向上を目的として、社外取締役2名を選任しました。経営陣の報酬に中長期的な業績や潜在的リスクを反映させるためのストックオプションを導入しました。取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しました。「ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を開示し、加えて英語版をグローバルサイトに掲載しました。
<b>2017</b>	● 取締役会実効性評価結果 概要の開示 ● 役員向けトレーニングの実施	2016年末に実施した取締役会の実効性評価の概要および、今後取締役会として取り組むべき課題を開示しました。取締役および監査役に対して、計5回のトレーニングを実施しました。

ノーリツ コーポレートガバナンス・ガイドライン  
[http://www.noritz.co.jp/csr/governance/corporate\\_governance.html#corporate\\_governance2](http://www.noritz.co.jp/csr/governance/corporate_governance.html#corporate_governance2)



## 役員報酬

取締役（社外取締役を除く）に対する報酬制度として、持続的な成長に向けた健全なインセンティブを目的とした「株式報酬型ストックオプション」を導入しています。

### ■ 役員報酬の額

2017年1月から2017年12月における取締役および、監査役の報酬等の総額につきましては、右表のとおりとなっています。

また、取締役の報酬限度額は、2007年3月開催の第57回定時株主総会において、報酬総額を年額4億円以内（ただし、使用人分給与は含まない）と決議しています。

監査役の報酬限度額は、2003年3月開催の第53回定時株主総会において報酬総額を年額5千万円以内と決議しています。

区分	人数	報酬等の総額
取締役（うち社外取締役2名）	11名	321,185千円
監査役（うち社外監査役2名）	5名	48,078千円
合計	16名	369,263千円

※上記の取締役および監査役の人数ならびに金額には、2017年3月開催の第67回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名がそれぞれ含まれていません

## コーポレートガバナンスの取り組み

持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目的として、コーポレートガバナンスの取り組みをおこなっています。

### ■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の独立性と客観性の強化および、コーポレートガバナンス体制を一層充実させることを目的として取締役会の任意の諮問機関である指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。



### ■ 取締役会実効性評価結果の概要

#### 2017年度の課題と取り組み

2017年度の実効性評価結果に基づく課題に対し、以下3つの取り組むべき項目を定め、取締役会の実効性向上に取り組みました。

#### 1 中長期視点での議論への集中

- 取締役会において議論すべき年間の議案を精査し、中長期視点の議論を行うための十分な時間を確保することを目的として、取締役会議案の再設定をおこないました。
- 取締役会が本来審議すべき重要な議案に集中できるよう、職務権限規程を改定し、権限委譲を実施しました。

#### 2 取締役会資料の内容の充実

- 取締役および監査役が、取締役会において質の高い議論形成ができるよう、資料の内容および提供時期などを変更するとともに、会議資料のペーパーレス化により必要な情報をタイムリーに提供することができる仕組みを新たに構築しました。

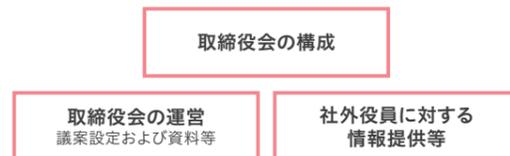
#### 3 取締役に対するより充実したトレーニングの実施

- 取締役および監査役に対し、必要なトレーニングを実施しました。社外の有識者を招き、各種研修および意見交換によるトレーニングを計5回実施しました。

#### 2017年度 取締役会実効性評価結果の概要

##### 取締役会実効性評価の方法

現任の取締役および監査役計13名に対してアンケートを実施し、全13名が回答しております。また、アンケートの主な項目は以下のとおりです。



##### 取締役会実効性評価結果の概要

取締役会の構成、運営状況（議案設定、資料内容・提供時期）、社外役員への情報提供等につき、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は確保されていることを確認いたしました。また、前回の課題に対する取り組みについても、総合的に取り組みの効果が表れていることを併せて確認しております。

#### 2018年度 取締役会における課題

今後、当社の取締役会の実効性をさらに高めていくために以下の課題に取り組みます。

- ▶ 中長期視点での議論継続の実施
- ▶ 取締役会での審議充実を目的とした上程議案の見直しなどを含めた議案設定の継続

なお、当社は今後も取締役会の実効性評価を定期的にも実施することを予定しており、より良いコーポレートガバナンスの実現をめざします。

## 社外取締役および 指名諮問委員会・報酬諮問委員会委員長からのメッセージ



### コーポレートガバナンスの定着に向けて積極的に行動しています

社外取締役 小川泰彦

私は公認会計士および税理士としての専門的見地に基づき、独立社外取締役として経営の監督をおこなっています。社外取締役の役割は、一般株主の利益保護の観点から、企業価値の向上のために必要な助言を行い、経営陣や支配株主から独立した立場を生かして取締役の職務執行を監視するとともに、ステークホルダーの意見を経営に反映させることでありますが、取締役会は、そのような役割を果たす重要な場であり、また機会でもあります。

当社の取締役会は、「公平・公正・透明性ある活動をします」という当社の大切な価値観(Value)を忠実に実践しています。議案説明資料のペーパーレス化等の効率化により準備時間を確保することで、より深度ある議論ができるようになりました。また、自由で闊達な発言を促すことで多種多様な意見が取り上げられることになり、結果として、公平・公正な意思決定と透明性ある情報開示につながっていると幸いです。

引き続き、私は一般株主を含めたステークホルダーの利益に配慮した公平・公正な意思決定と透明性ある情報開示がなされるように、取締役会で質問や問題点の指摘をする等、より多い発言の機会を求めていきます。このような行動が、コーポレートガバナンスの実質的な定着につながるものと確信しています。



### より適切な監督機能を発揮し 当社の企業価値を一段と高めてまいります

社外取締役  
指名諮問委員会・報酬諮問委員会 委員長 高橋秀明

当社の指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、2016年9月の取締役会において設置することが決議され、両委員会の権限と運用につき規程を明文化し、委員長および委員の過半数を社外取締役とする体制で発足しました。

両委員会は、当社の代表取締役・取締役、執行役員などの指名および報酬に関して、当該議案を審議し、その結果を取締役に答申することを通じて、主として議案プロセスの適正性と透明性を監督する役割を担っています。

さらに、両委員会とも、独立社外役員2名を含む4名の監査役もオブザーバーとして参加しています。この体制により、重要な各事項の審議において、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任が強化されています。

指名諮問委員会では、次世代を担う経営人材の育成プログラムの議論を通じて、よりバランスのよい経営体制の構築と透明性の高い経営承継が可能と考えています。

また、報酬諮問委員会では、中長期にわたって当社の企業価値向上を目指すにあたり、経営陣に挑戦を促すものとなるような新たな株式報酬制度について審議を深めています。

今後も当社の企業価値を一段と高めるために、両委員会を通じて、より適切な監督機能を発揮してまいります。

## リスクマネジメント

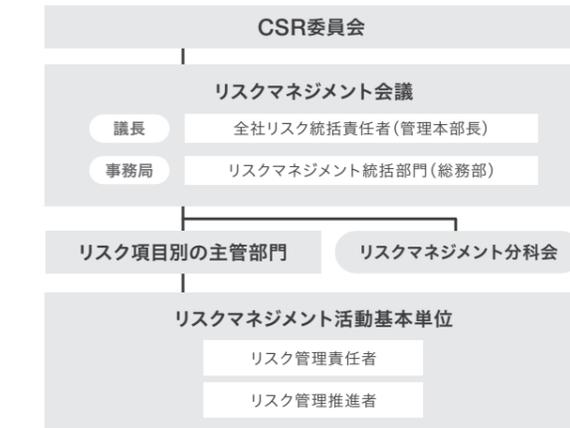
ノーリツグループは事業を取り巻くリスクを定期的に評価し、対策方針を見直すことによってリスクを回避し、万が一リスクが発生した場合は被害を最小限に食い止める対応力を強化していきます。

### ■ リスクマネジメント活動の推進体制づくりについて

リスク対応力強化の為に、継続的なリスクマネジメントをおこなう体制づくりが必要と考え、2017年度は、CSR委員会の傘下に全社リスク統括責任者を議長とするリスクマネジメント会議を設置しました。そのうち、情報セキュリティリスク・災害リスク・労務リスクについては、それぞれ分科会を立上げ、活動を実施しました。そして、各本部所定部門内にリスク管理推進者を設定し、各部門でのリスクマネジメント活動を浸透させる体制を整備しました。

情報セキュリティにおいては、ノーリツグループにおけるインシデントの発生を抑制し、万が一、発生した場合でも、迅速な初動対応により、被害の拡大を防ぎ、被害を最小限に抑えることを目的とし、対策チームを設置しました。

リスクマネジメント体制図



### ■ 全社で対処すべき重要リスクの特定

2017年度のリスクマネジメント活動として、企業リスクと投機リスクを含めた全てのリスクについて、各本部部門にてリスク評価を実施し、その結果、「自然災害(大規模地震)」等、事業継続に関わるリスクを重要リスクと選定し、対応を進めています。

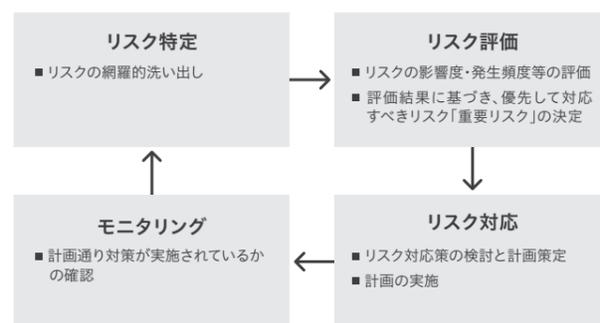
また、リスクを3つに分類し、それぞれ分科会を設けてリスク低減の活動を進めています。具体的には、情報セキュリティ分科会では、グループ会社を含めたセキュリティの強化を実施しました。労務リスク分科会では、働き方改革の視点も取り込み、労働時間の適正化への取り組みを実施しました。また、災害リスク分科会では、安否確認システムのグループ会社への展開を進めています。

今後は、その対応策を講じるために、さらなる体制の強化および、国内外のグループ会社を含めた総合的なリスク対応力を強化する活動につなげていきます。



リスクマネジメント会議

リスクマネジメントのプロセス



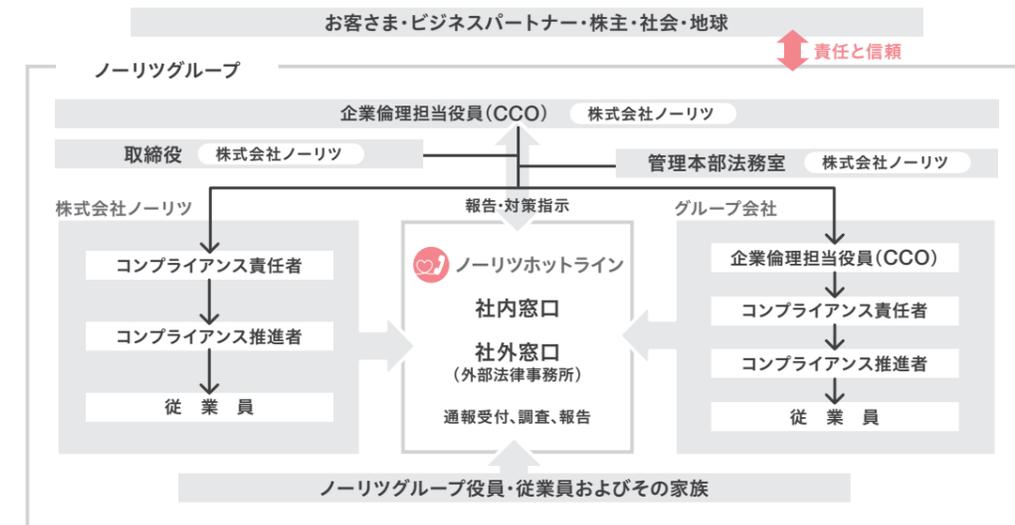
## コンプライアンス

ノーリツは、コンプライアンスを「法令、定款、社内規程および社会規範等も含めた『企業倫理』の遵守」と定義し、ノーリツグループの役員および従業員を対象とした「ノーリツグループ行動基準」を制定し、その遵守を図っています。

ノーリツグループ行動基準  
http://www.noritz.co.jp/csr/topics/conduct.html



### ■ コンプライアンス推進体制



**ノーリツホットライン**  
ノーリツは、当社グループの役員、従業員およびその家族が利用できる法令違反行為や重大な社内規程違反等の通報窓口として、「ノーリツホットライン」を設けています。通報の窓口は社内と社外(社外の弁護士事務所)の2つがあります。また、通報者の秘密を守ると同時に、通報した本人がそのことを理由として不利益を受けることのないよう、運用規程により報復行為を禁止することで、通報者を保護します。

### ■ コンプライアンス推進活動

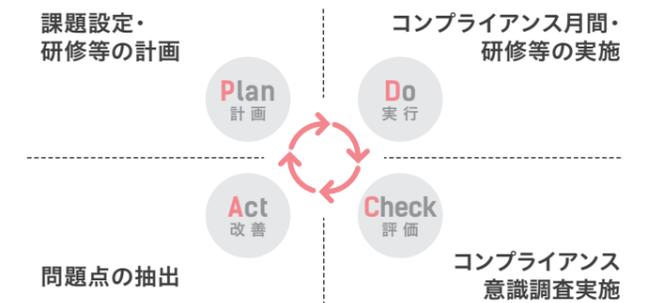
ノーリツグループ全体にコンプライアンス意識が浸透定着した組織風土を醸成し各部門および、各社に自浄作用を根付かせるため、コンプライアンス推進活動を実施しています。

#### コンプライアンス月間

毎年5月と9月の年2回をコンプライアンス月間と定め、ノーリツグループ行動基準等を元に、各職場においてコンプライアンスについて考える、または話し合う機会を設定しています。



#### コンプライアンス推進活動のPDCAサイクル



#### コンプライアンス研修

2017年度は以下の各研修を実施しました。

ノーリツ	国内グループ会社
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新入社員向けコンプライアンス研修</li> <li>■ 新任管理者向けコンプライアンス研修</li> <li>■ 営業部門向けパワハラ研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新任役員研修</li> <li>■ 不正防止研修</li> <li>■ 各種法務研修 (契約書関連・個人情報保護法・労働法等)</li> </ul>

その他、委託先企業に対するコンプライアンス研修も実施しました。

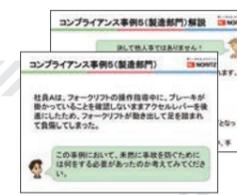
#### 2018年度 計画

例年の新入社員および、新任管理者を対象としたコンプライアンス研修に加えて、法務リスクマップに基づく部門単位の法務研修を予定しています。また、国内外のグループガバナンスを強化する取り組みも実施します。

#### 2017年 コンプライアンスの取り組み事例 紹介

##### 製造部門&法務部門 合同企画 製造部門向けコンプライアンス事例 公募企画

2017年度は、製造部門を対象としたコンプライアンス事例の公募企画を実施しました。優秀賞を受賞した従業員は表彰を受け、また、その事例は新たな「製造部門向けコンプライアンス事例集」に追加されました。今後もコンプライアンス啓蒙活動の一環として、取り組みを継続していきます。



取締役 2018年3月30日現在



代表取締役社長  
國井 総一郎

1976年	4月	当社入社
2001年	3月	ロケットボイラー工業(株)(現(株)アルビー)代表取締役社長
2002年	10月	(株)ハーマン取締役副社長
2003年	3月	当社取締役 (株)ハーマン代表取締役社長
2004年	7月	当社常務取締役 営業本部長
2007年	3月	当社取締役 兼 常務執行役員 営業本部長
2008年	9月	当社取締役 兼 常務執行役員 経営統括本部長
2009年	9月	当社代表取締役社長 兼 代表執行役員
2017年	3月	当社代表取締役社長
2017年	5月	一般社団法人神戸経済同友会代表幹事



取締役 兼 専務執行役員  
仲村 貴文

1980年	5月	当社入社
2004年	7月	当社営業本部 東京支社長
2005年	3月	当社取締役
2006年	3月	当社取締役退任 当社執行役員
2008年	1月	当社執行役員 営業本部 副本部長
2009年	9月	当社常務執行役員 営業本部長
2010年	3月	当社取締役 兼 常務執行役員 営業本部長
2014年	9月	当社取締役 兼 専務執行役員 国内事業統括
2016年	1月	当社取締役 兼 専務執行役員 国内事業本部長



取締役(社外)  
小川 泰彦

1982年	6月	公認会計士登録
1987年	4月	公認会計士 小川泰彦事務所代表(現任)
1987年	5月	税理士登録
2007年	6月	日本公認会計士協会 近畿会副会長
2009年	3月	当社社外監査役
2010年	6月	日本公認会計士協会 近畿会会長
2013年	3月	当社社外取締役(現任)
2013年	6月	(株)大阪証券取引所(現(株)大阪取引所)社外監査役(現任)
2017年	9月	大阪市高速電気軌道(株)社外監査役



取締役(社外)  
高橋 秀明

1966年	4月	(株)神戸銀行(現(株)三井住友銀行)入行
1992年	4月	(株)さくら銀行(現(株)三井住友銀行)関西総務部長
1995年	7月	同行取締役神戸営業部長
1998年	6月	(株)さくらケーシーエス 代表取締役社長
2003年	6月	(株)神戸国際会館監査役
2004年	6月	同社代表取締役専務 (株)さくらケーシーエス取締役
2008年	6月	フジッコ(株)社外監査役
2013年	3月	当社社外監査役
2016年	3月	当社社外取締役



取締役 兼 常務執行役員  
水間 勉

1980年	4月	当社入社
2007年	1月	当社執行役員 営業本部 大阪支社長
2008年	1月	当社執行役員 営業本部 関西統括、リテール営業推進部長
2009年	1月	当社執行役員 営業本部 関西統括部長
2010年	1月	当社執行役員 営業本部 関西支社長
2011年	1月	当社執行役員 (株)ハーマン代表取締役社長 (株)ハーマンプロ代表取締役社長
2013年	1月	当社執行役員 営業本部 関東支社長
2014年	9月	当社常務執行役員 営業本部長
2015年	3月	当社取締役 兼 常務執行役員 営業本部長
2016年	1月	当社取締役 兼 常務執行役員 国内事業本部 生産本部長



取締役 兼 常務執行役員  
腹巻 知

1983年	4月	当社入社
2009年	2月	信和工業(株)代表取締役社長
2011年	1月	当社執行役員 研究開発本部 副本部長
2014年	9月	当社常務執行役員 研究開発本部長
2015年	3月	当社取締役 兼 常務執行役員 研究開発本部長(現任)
2017年	1月	当社国内事業本部 温水事業部長

監査役 2018年3月30日現在



監査役  
澤田 考之

1979年	4月	当社入社
2004年	7月	当社管理本部 財務部長
2011年	3月	当社常勤監査役



監査役  
綾部 剛

1983年	4月	当社入社
2011年	3月	当社管理本部財務部長
2014年	1月	(株)ノーリツキャピタル代表取締役社長
2017年	3月	当社常勤監査役



取締役 兼 常務執行役員  
廣澤 正峰

1988年	11月	当社入社
2010年	1月	関東産業(株) 代表取締役社長
2011年	10月	当社執行役員 能率(中国)投資有限公司 董事 兼 総経理 能率(上海)住宅設備有限公司 董事長
2016年	4月	当社常務執行役員 国際事業本部 中国事業推進室長 Sakura(Cayman) Co., Ltd. 董事長(現任) Sakura China Holdings(H.K.) Co., Ltd. 董事長(現任)
2016年	7月	能率(中国)投資有限公司 董事長(現任)
2017年	1月	当社常務執行役員 国際事業本部長 能率香港有限公司 董事長(現任)
2017年	2月	NORITZ AUSTRALIA PTY LTD Director(現任)
2017年	3月	当社取締役 兼 常務執行役員 国際事業本部長



取締役 兼 常務執行役員  
竹中 昌之

1992年	1月	当社入社
2004年	3月	(株)ハーマン取締役企画管理統括部長
2011年	6月	(株)ハーマン常務取締役管理本部長
2012年	1月	当社管理本部 総務部長
2013年	10月	(株)エスコアハーツ代表取締役社長
2016年	4月	当社執行役員
2017年	1月	当社上席執行役員 管理本部長
2017年	3月	当社取締役 兼 常務執行役員 管理本部長



監査役(社外)  
白井 弘

1977年	11月	プライスウォーターハウス会計事務所入所
1982年	8月	公認会計士登録
2007年	8月	監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
2010年	6月	日本公認会計士協会近畿会 副会長
2011年	10月	白井公認会計士事務所 所長(現任)
2012年	6月	(株)アルテコ 社外監査役(現任)
2014年	4月	大阪市公正職務審査委員会 委員(現任)
2015年	6月	(株)ワコールホールディングス 社外監査役(現任)
2016年	3月	当社監査役



監査役(社外)  
正木 靖子

1982年	4月	弁護士登録(神戸弁護士会(現兵庫県弁護士会)) 下山法律事務所入所
1991年	5月	同法律事務所を下山・正木法律事務所と改称 下山・正木法律事務所共同代表(現任)
2004年	4月	関西学院大学大学院司法研究科教授
2008年	1月	(株)ハイレックスコーポレーション社外取締役(現任)
2008年	4月	兵庫県弁護士会会長
2011年	4月	日本司法支援センター(法テラス)兵庫地方事務所所長
2013年	4月	近畿弁護士会連合会理事長
2014年	6月	生活協同組合コープこうべ員外監事(現任)
2018年	3月	当社監査役