

サステナビリティ

# Sustainability Governance

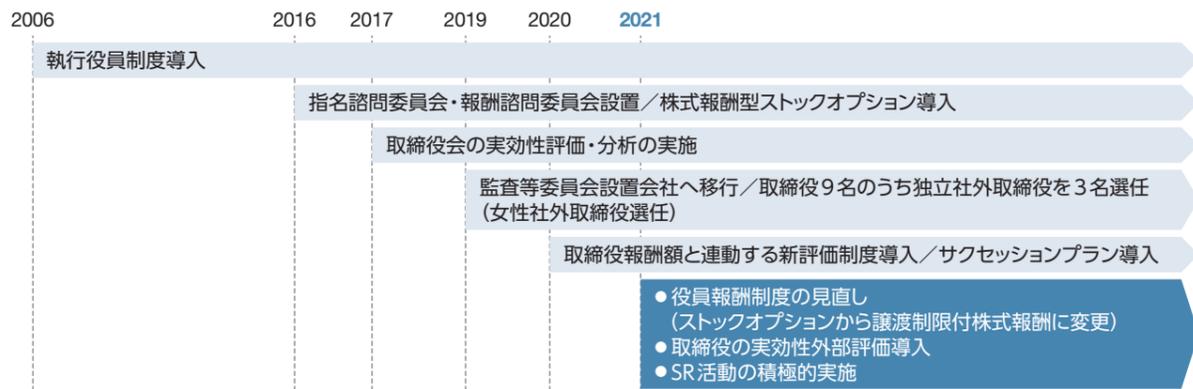
ガバナンス

## 透明性が高く健全な企業経営

私たちは公平・公正を意思決定の基本とし、透明性ある情報開示につとめ、社会からのゆるぎない信頼を築いていくことを、大切な価値観 (Value) に掲げています。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、経営環境の変化に対応しながら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。



### ガバナンス体制強化の変遷



### 取締役会の独立性と客観性

#### ■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成 (2021年12月現在)



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。

サクセッションプランを制定し、一貫性のある人材育成を行っていく中で、社内事情に精通した社外役員経験者を各諮問委員会のメンバーとして選任しています。また、オブザーバーとして3名の監査等委員が参加する事で諮問委員会の客観性・独立性に加え、透明性を確保しています。

2021年は10回の指名諮問委員会を実施し、國井会長の取締役退任などの審議を行いました。また、7回の報酬諮問委員会を実施しました。

### 取締役会の実効性

知識・経験・能力のバランスと多様性を確保し、実効性の向上を目指します。

取締役会を構成する取締役の選任については、個々の知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、当社取締役会の適正人数を踏まえた上で多様性を確保することを基本方針としています。各取締役が保有しているスキル、および当社が各取締役に発揮を期待しているスキルは以下の通りです。

#### ■ 取締役のスキル・マトリックス (2021年12月末現在)

地位	氏名	性別		企業経営	戦略推進スキル			経営スキル					
		男性	女性		マーケティング/事業企画	ものづくり	IT/DX	グローバル	経営戦略	財務/会計	ESG・サステナビリティ		
											環境	社会	ガバナンス
代表取締役会長	國井 総一郎	●		●	●	●	●	●		●		●	
代表取締役社長	腹巻 知	●		●	●		●	●		●	●	●	
取締役 兼 専務執行役員	廣澤 正峰	●		●	●	●	●	●		●	●		
取締役 兼 専務執行役員	竹中 昌之	●		●		●		●	●	●	●	●	
取締役 兼 常務執行役員	廣岡 一志	●			●	●		●		●	●		
社外取締役	尾上 広和	●		●	●	●	●	●				●	
取締役 監査等委員	綾部 剛	●		●	●		●		●			●	
社外取締役 監査等委員	正木 靖子		●									●	
社外取締役 監査等委員	谷 保廣	●					●		●		●	●	

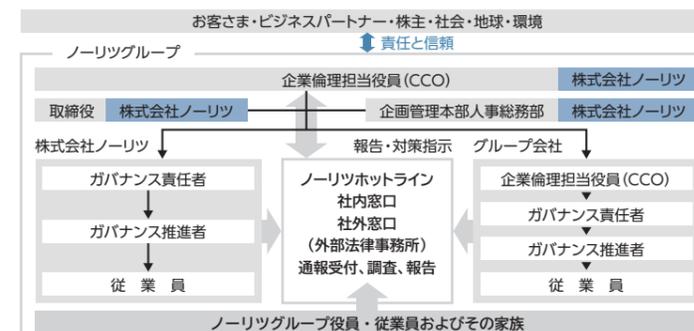
### ■ 取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性評価を2017年に導入し、PDCAサイクルをまわして来ましたが、より実効性を向上する為、2021年度より第三者機関を活用した評価・分析を開始しました。また、評価の実施を取締役会事務局からガバナンス担当部門に変更し、客観性を確保しています。

### コンプライアンス — コンプライアンス意識向上

行動基準を通じて、「正しい行動」についての価値観を共有し、グループ全体でコンプライアンス意識の維持・向上を目指しています。

#### ■ ガバナンス推進体制図



コンプライアンス推進活動として法令遵守に留まらず、高い倫理観を持ち「ステークホルダーの皆様からの信頼にお応えする」ことを目的に「ノーリツグループ行動基準」(2003年発行、2021年改定)を定め、遵守の徹底を図っています。また、コンプライアンス不正行為の予防および、早期発見を図るとともにコンプライアンスに関する問題の顕在化と解決を目的として、ノーリツグループ役員、従業員とその家族が利用できる内部通報制度「ノーリツホットライン」を設置しています。

サステナビリティ

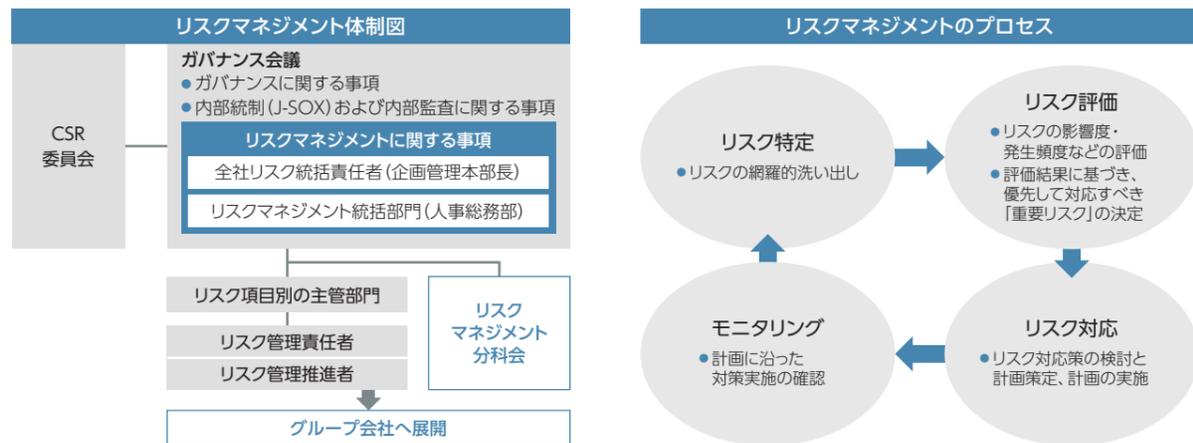
# Sustainability Governance

ガバナンス

リスクマネジメント — リスクマネジメントの進化・安定供給

## コロナ禍の影響を踏まえ、リスクマネジメントをさらに進化させました。リスクの定量評価により、重要リスクの対策を強化しています。

ガバナンス会議内で「リスクマネジメントに関する事項」を審議し、その結果をCSR委員会最終審議しています。継続的なリスクマネジメントを行うためPDCAサイクルによるマネジメント活動を実施し、国内のグループ会社へ展開しました。2021年には、リスクの定量化を開始し、さらなるリスクマネジメント強化に向けた仕組みの構築を進めています。



ハザードリスク	① 自然災害 ② 事故・故障 ③ パンデミック ④ サプライチェーン
オペレーショナルリスク	① 製品・サービス(品質) ② 生産設備トラブル ③ 施工・サービスの不良 ④ IT・情報セキュリティ ⑤ 法務・倫理(腐敗防止) ⑥ 知的財産 ⑦ 労務人事 ⑧ SNS など社会の風評被害 ⑨ 経営層の事故など ⑩ 環境有害物質 ⑪ 建物設備の老朽化など ⑫ 財務・経理
戦略リスク	① 投資 ② 組織 ③ IR ④ 気候変動対応 ⑤ 生産技術革新 ⑥ 原材料などのコスト高騰 ⑦ 市場・マーケティング ⑧ 為替変動などの経済状況 ⑨ 保有有価証券価格の変動

### ■ リスクの定量評価による対策強化とBCPの再構築

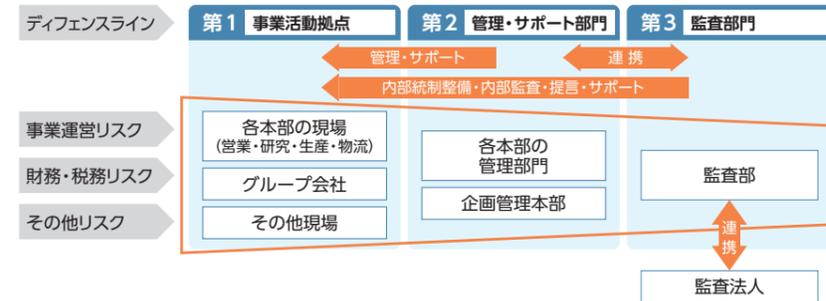
当社は、これまでのリスクマネジメント活動に加え、コンサルティング会社を活用したリスクの定量評価を開始しました。2021年度は、「サイバー攻撃による操業停止リスク」と「製品の不具合に起因する賠償責任/リコールリスク」についての定量化を行いました。これらの結果を事故防止対策や保険プログラムの見直し等、今後の投資判断に活用してまいります。また、新型コロナウイルスの感染拡大や世界的な半導体不足等によるサプライチェーンの分断、製品の納期遅延の反省を踏まえ、BCPの再構築に努めています。

### Voice | 更なる企業価値の向上に期待

以前から、ステークホルダーダイアログやSR面談を通して意見交換をしています。環境の事、社会の事、ガバナンスの事を真面目に考えて活動されているノーリツをサポートさせていただいています。社会に必要とされる会社であるはずの価値と資本市場での理解にギャップがあると感じています。社会が必要としている価値を経済の価値に変えて行く事に少しでもお役立ち出来ればという想いで、「長期投資家から見た企業への期待と課題」をテーマに取締役会で研修させていただきました。今後の企業価値向上に期待しています。



### ■ 3つのディフェンスラインによるリスクマネジメント



ノーリツグループは「現場部門」「管理部門」「監査部門」のそれぞれの役割を發揮して内部統制を実行する「3つのディフェンスライン」の考え方を重視し、リスクマネジメントを行っています。

2021年は、第2のディフェンスラインである各本部の管理部門のガバナンス体制強化に努めました。

### 社外取締役メッセージ

会計・財務・税務の専門家としてノーリツの持続的な成長を支援していきます。

谷 保廣  
社外取締役  
監査等委員



2021年3月、社外取締役に就任しました。毎月の定例取締役会では、相手の立場や意見を尊重しながら活発な議論を行っています。また、各現場を見学し、「品質」を何よりも重視する基本姿勢を深く知ることができました。ノーリツという企業の中に入って、まず感じたのは「風通しの良さ」です。企業全体に自由の気風が溢れ、取締役会や監査等委員会でも自由闊達な議論が行われています。執行側にとっては耳の痛いような忠言も、遠慮なく提起できる雰囲気があります。もう一つの特徴は「生真面目さ」です。各部門での業務運営や職責の遂行、取締役会の議事進行に至るまでしっかり規律が貫かれており、英国のパブリックスクールを表現する「自由と規律」という言葉が相応しい会社だと感じています。

社外取締役の基本的使命は、専門家として培った知見に基づいて企業に有益な提言を行うことであると認識しています。会計・財務・税務のプロフェッショナルとして、取引形態や会計処理がルールに則っているか、無用の税負担は生じていないか、設備投資や研究開発投資に際して適切な評価が行われているか、といった「守り」の視点でのチェックはもちろん、税負担の軽減、フリーキャッシュフローの引き上げ、加重平均資本コストの引き下げなどにつながる「攻め」の提言も積極的に行っています。この一例が2021年6月の

取締役会における「海外企業の買収事案」でした。案件そのものは私の就任以前に発議されたものですが、M&Aの最終局面が報告された際、その中に潜在的な税務リスクがあり、税理士の立場から内容を精査してコメントしました。また公認会計士の立場からは今後のM&A戦略を見すえデュエリジェンスの要諦、すなわち「資産の実在性」と「負債の網羅性」の重要性を再確認してもらい、併せてPPA(取得価額の科目配分)が以後の財務諸表に与える影響について取締役会メンバーと情報を共有しました。今後はファイナンスの専門家としてM&Aの前提となった当該企業の予想フリーキャッシュフローが実現できるのかを注視していこうと考えています。

現在のノーリツはESGの取り組みを年々強化しています。監査等委員としては特にガバナンスの側面に注目しており、株主の視座に立って適法性監査を尽くしながら、さらに妥当性監査を心がけていきたいと考えています。近年のノーリツは北米・中国・豪州にグループ会社を擁し、最近ではベトナムも加わりました。グローバル事業の拡大に伴い、海外グループ会社に対する親会社のモニタリング機能がより重要になってきます。監査等委員会、監査部、監査法人の連携に基づく三様監査を充実させることでこの機能を補完し、中長期的な企業価値の向上に寄与していきたいと思っております。