

サステナビリティ

# Sustainability

## 選ばれつつける企業を目指して

### マテリアリティ(重要課題)

社会・環境長期ビジョン2030に向けた2023年までの重要課題

2015年のマテリアリティ策定以来、これまでも社会や事業環境の変化に合わせて対応してきました。2020年には、2030年に向けた「社会・環境長期ビジョン2030」と、2023年に向けた中期経営計画「Vプラン23」の策定を機に、マテリアリティの見直しをおこないました。2030年に向けた目標を達成すべく、2023年をターゲットにQ+ESGの分類で全10テーマのマテリアリティを設定し、Q+ESG戦略として取り組み、社会環境課題と事業課題の融合を目指していきます。

<p><b>Q</b>uality (品質)</p> 	<p><b>S</b>ociety (社会)</p> 
<p>製品事故ゼロ化</p> <p>お客さまの安全・安心</p> <p>ダウンタイムゼロ化</p>	<p>サプライチェーンマネジメント CSR調達の促進</p> <p>新規分野の開拓</p> <p>社会課題解決型商品の開発・普及</p> <p>既存技術の進化</p> <p>社会課題解決型商品の提案・拡販</p> <p>企業風土改革</p> <p>従業員</p> <p>コミュニケーション</p> <p>人材育成(イノベーション)</p> <p>Q+ESGの社内浸透</p> <p>働き方改革</p>
<p>技術の世界展開</p> <p>海外での競争力強化</p> <p>技術開発</p> <p>開発効率最大化</p> <p>→P.25,26</p>	<p>→P.31-34</p>
<p><b>E</b>nvironment (環境)</p> 	<p><b>G</b>overnance (ガバナンス)</p> 
<p>CO<sub>2</sub>削減(事業活動・製品)</p> <p>気候変動対応</p> <p>環境配慮型製品の開発</p> <p>環境配慮型製品の拡販</p> <p>給湯器リサイクル事業の推進</p> <p>資源循環型社会の構築</p> <p>廃棄物削減</p> <p>物流機能の最適化</p> <p>→P.27-30</p>	<p>コンプライアンス</p> <p>コンプライアンス意識向上</p> <p>リスクマネジメント</p> <p>リスクマネジメントの進化</p> <p>安定供給</p> <p>→P.35-38</p>

ノーリツグループは70年の歴史の中で時代の進化に合わせ、安全・安心、豊かで快適な暮らしを提供し続けてきました。私たちはこれからも選ばれつつける企業として、企業価値を創造していくために、品質(Q)を最重視し、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への取り組みを事業活動のベースとしたQ+ESG経営をおこなっています。また、「SDGs」(持続可能な開発目標)の中でも、事業活動と特にかかわりの深い「No.9」(技術革新の基盤づくり)、「No.12」(つくる責任/つかう責任)、「No.13」(気候変動対策)、「No.17」(パートナーシップ)の、4つのゴールを重視し、新たな価値の提供を目指します。

「幸せ」を創るための基盤



### 社会・環境長期ビジョン2030

#### 地球環境への責任を果たす

**13** 気候変動に具体的な対策を

ノーリツグループは環境課題の解決に向け省エネ・省資源で高品質な製品を積極的に開発・販売します。

#### パートナーシップで成長を目指す

**17** パートナーシップで目標を達成しよう

ノーリツグループはパートナー企業様との連携により社会課題を解決し世界中で選ばれ続ける企業へと成長します。

#### お客さまとともに未来を考える

**9** 産業と技術革新の基盤をつくろう

**12** つくる責任 つかう責任

ノーリツグループはお客さまとともに未来を考えイノベーションを通じてクリーンで快適な生活をお届けします。

サステナビリティ

# Sustainability Quality

品質

## 暮らしの安全・安心を守る

私たちは、「品質を最重視し、一步先ゆく製品・サービスの提供」を

バリューに掲げており、「製品やサービスの品質を高める」

「お客さまの声を事業活動にいかす」の2つを大切に活動しています。

当社の製品は燃焼機器のため、経年劣化や小さな不具合から事故につながる可能性があります。

またライフラインでもある“お湯”が切れるとお客さまの生活に支障をきたします。

だからこそ、お客さまに毎日の生活で安心してご使用いただけるよう、

品質を第一に取り組みを進めています。



### お客さまの安全・安心 — 製品事故ゼロ化

経年劣化により製品事故の発生確率は高まる傾向にあります。  
安全・安心にご使用いただくため、点検実施と早期取り替えを促し、製品事故ゼロを目指します。

#### ■ 「点検お知らせ機能(88)」を搭載

製品の経年劣化による重大事故抑制を目的に設計標準使用期間、もしくはそれに相当する使用回数を超えると、給湯機器のリモコンに「88」または「888」を表示して点検時期をお知らせしています。

点検を受けていただくことで突然の故障を予防し、お客さまに安心してご使用いただくとともに、故障前に余裕を持って、より快適性・経済性に優れた最新機器を選択いただけるようになります。

詳しくはWEBサイトをご確認ください。

<https://www.noritz.co.jp/info/houtei/tenken.html>



#### ■ 「第16回製品安全対策優良企業表彰」

大企業製造事業者・輸入事業者部門で「優良賞」を受賞

当社では、お客さまに安全・安心な暮らしを提供するため品質を最重視した活動を進めています。2022年はそれらの取り組みが認められ、経済産業省が企業や団体の製品安全に関する優れた取り組みを表彰する「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」で「優良賞」を受賞しました。給湯器への「点検お知らせ機能」の搭載による経年劣化事故の未然防止のほか、生産ラインにおける機械および有資格検査員の五感による製品の全数検査、“見まもり機能”を有するリモコンによる入浴事故防止に向けた取り組みが評価されました。



### お客さまの安全・安心 — ダウンタイムゼロ化

機器の故障による業務の停止は事業に影響を及ぼします。  
給湯器の連結設置で、万一の故障時もすかさずバックアップして業務を止めません。

当社の業務用給湯器は大型のボイラーと異なり、複数台の給湯器を連結して設置するマルチシステムを提案しています。万一、1台が故障した場合でもほかの給湯器がバックアップ運転するため“湯切れ”という最悪の事態を回避できます。また、IoTで機器を24時間監視し、システムがエラーを検知すると故障情報を自動通知します。

国内ではノーリツコンタクトセンターへ情報送信、海外ではスマートフォンなどの端末にエラー情報が発信されるため、迅速な修理対応が可能です。今後は故障予兆へと発展させることにより、機器の故障に伴う業務サービスの低下も防ぎます。



### 技術の世界展開 — 海外での競争力強化

ノーリツのものづくり機能をいかして、日本の技術を世界に展開します。

海外での競争力を強化していくため、日本保有の技術や、各国のグループ会社独自の技術をいかし相互連携を図りながら、共同開発や現地生産を進めています。これにより、既存市場と新規市場のニーズに応じた提案を進めます。2022年には豪州のDux社が生産設備を刷新するために日本の給湯器生産ライン設備の視察をおこないました。また、持分法適用関連会社であるベトナムのKangaroo社との技術交流も開始しました。

### 技術開発 — 開発効率最大化

解析技術を活用し、あらゆる環境下を想定した設計シミュレーションを実施。  
効率よく、安定した品質を発揮する製品を開発します。

給湯機器はあらゆる環境下で設置されます。ノーリツでは、いかなる環境下でもばらつきが少ない安定した品質を発揮できる製品を開発するため、設計段階でスーパーコンピュータを活用したシミュレーションを実施し、各種製品の性能評価をおこなっています。

シミュレーションを活用して、給湯機器の燃焼や出湯性能などを解析することで、さらなる性能向上を目指した設計をおこなっています。これまでも、機器運転時の騒音レベルを下げるなどより良い製品づくりに役立ててきました。これからもデジタル技術を活用し、さらなる市場品質向上に努めます。

## Voice | お客さまから“選ばれつづける”ために、当たり前前の品質を常に意識する活動を推進

当社の商品は少しの不具合でも重大事故につながる可能性があります。そのため、企画・開発・調達・生産・販売・サービスまで全てにかかわるメンバーが品質への意識を持続することが重要で、私の部門はそれを推進する役割を担っています。近年社会からの品質要求が高まる中、製品・サービスの品質だけでなく、そのベースとなる仕事の質が重要となります。手順に抜け漏れがないかの徹底や法令遵守など、当たり前前となってしまいがちなことを最も重要と考え、従業員全員が常に意識できる環境づくりに努めています。また、「社会の規範や倫理観から外れていないか」など、より広範囲の判断軸を持つことも大切です。そして、万が一の故障や長期使用による経年劣化時も機器が安全に停止し、お客さまを守るよう、バリューチェーンの各プロセスで品質の造り込みやリスク管理をおこない、それを品質マネジメントシステムとして構築しています。お客さまに安心してご使用いただくことで信頼と満足を得て、選ばれつづけるノーリツグループを目指します。

■ 藤田 潤也  
 上席執行役員  
 品質保証  
 推進本部  
 本部長



サステナビリティ

Sustainability

# Environment

環境

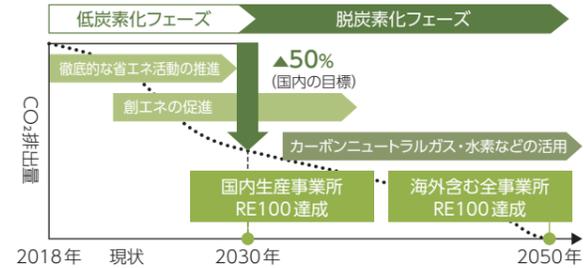
## 2050年カーボンニュートラル実現に向けて

2050年に向けたカーボンニュートラル宣言など環境問題への対応が高まる中、私たちノーリツグループはCO<sub>2</sub>を排出する温水機器および厨房機器を取り扱う企業の責任として、CO<sub>2</sub>排出量の削減がますます重要な課題となっています。この潮流を機会と捉え、様々なエネルギーを視野に入れた環境配慮型製品の開発・製造・販売を通じて豊かで快適な暮らしを提供するとともに、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを加速します。



### 気候変動対応 — CO<sub>2</sub>削減

低炭素社会・脱炭素社会の実現に向け、RE100達成を目指します。



2020年、ガス石油機器業界初となる「RE100」に加盟しました。2030年までに国内の全生産事業所、2050年までに海外グループ会社を含む全事業所で使用する電力の再生可能エネルギー100%化を目指しています。また、省エネ・創エネ設備の導入や物流の最適化など、低炭素社会・脱炭素社会実現を目指した積極投資をおこない、2030年までに約400億円の設備投資を予定しています。

### 資源循環型社会の貢献 — 物流機能の最適化

物流機能を3PL<sup>\*</sup>に移行しさらなる環境負荷低減を目指します。

2023年3月から物流機能を3PLに移行し、配送拠点を東西8拠点から2拠点に集約しました。製品のお届けにかかわるトラックの積載効率を最適化することで、環境負荷低減につながります。物流費アップの抑制、BCP、DXへの対応などの効果も発揮します。物流会社とリアルタイムの情報共有も可能にし、生産からお客さまの元にお届けするまでのプロセス変革で、スマート工場とトレーサビリティを実現します。  
<sup>\*</sup>運輸企業が荷主から一括で受託し物流業務をおこなっていくこと。



アメリカ向けコンテナ配送のパレットを改良し積載効率1.3倍に向上します。

コンテナ配送には、通常フォークリフトで運ぶため125mmのパレットを使用しますが、積載効率向上のため約1mmのシートパレットを採用しました。その結果、商品によっては3段積みが可能になり、また、積載が2段の商品については空いたスペースにリモコンや排気部材などのオプション品を積むことで積載効率を向上させています。

ノーリツが製造した製品や、かかわった事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>は、日本全体の約1.3%にも及びます。この削減に取り組むことは、社会的責任であり、新しい価値創造にもつながります。



※1 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量データ2021年速報値

### 気候変動対応 — CO<sub>2</sub>削減／資源循環型社会の構築



CDP [A-]評価取得。低炭素社会・脱炭素社会実現に向け、取り組みをさらに加速していきます。

#### 製品を通じた低炭素社会の構築

国内で製造・販売する製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに



#### 事業活動を通じた低炭素社会の構築

国内事業所によるCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに



#### 脱炭素社会の構築

事業所・製品とも海外を含むCO<sub>2</sub>排出量を2050年までに

ゼロ化

#### 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2030年までに



ノーリツグループでは、製品や事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出量削減はもちろん、廃棄物の削減と資源循環の推進、環境汚染の予防・防止にも積極的に取り組んでいます。環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体CDPの「気候変動部門」において最上位レベルのリーダーシップに位置する「A-」スコアに認定されました。

### Voice | 環境活動とコストダウンを両立し、カーボンニュートラル実現を目指す

当社は、2020年に「RE100」に加盟し、2050年に向けた目標を掲げました。当初は、「コストダウンにもつながる省エネ活動を地道に進める」ことを最優先に活動をスタートさせましたが、エネルギー価格の高騰を受け、状況は一転しました。コストを抑制するためにも、「早急に再エネ設備を拡大する」という意思決定も必要となります。また、全従業員の意識を変革し、活動を加速させる必要があります。当社は、ガス・石油機器業界初のエコ・ファースト企業として、いち早く環境問題への対応に取り組んできました。エコ・ファーストやRE100に加え、ISO14001など全ての環境活動を統合的に進化させ、カーボンニュートラルの実現を目指します。

桐野江 朋子  
 企画管理本部  
 コーポレート  
 コミュニケーション部  
 部長



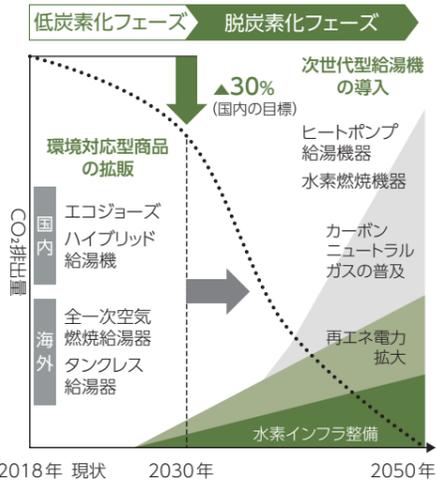
サステナビリティ

# Sustainability Environment

環境

気候変動対応 — 環境配慮型製品の開発

低炭素社会・脱炭素社会の実現に向けた次世代型給湯機の開発を進めます。



日本国内においては、当面は既存インフラを活用した低炭素化フェーズとなるため、これまでラインアップしてきたエコジョーズやハイブリッド給湯機などの環境配慮型製品の開発をおこない、業界一体となった高効率給湯機器の導入を積極的に進めています。

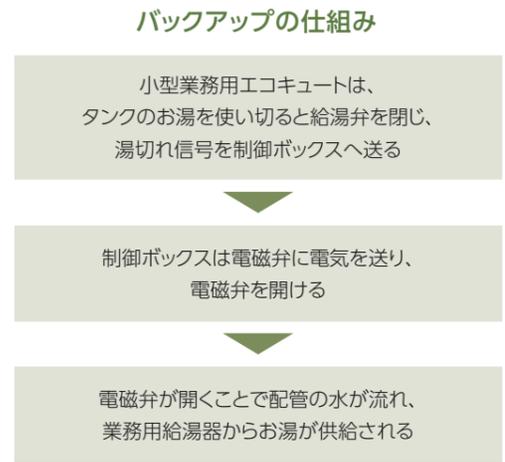
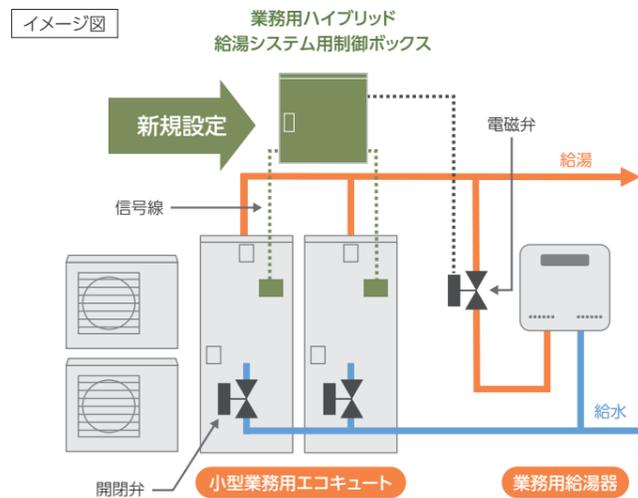
一方、脱炭素化フェーズに向けては、ガス事業者が取り組んでいるカーボンニュートラルガスの高度利用などに加えて、最終製品がCO<sub>2</sub>を排出しないようにするための技術開発も進めています。ガス利用では水素燃焼技術の開発に取り組んでいますが、水素燃焼は実験室レベルでは扱えても、量産実装可能なレベルに仕上げることが難しい技術です。現在は、水素の混焼・専焼の両面で技術開発を進めており、各国のインフラ整備や規制に合わせて、製品化の準備をおこなっています。そのほか、ヒートポンプや再生可能エネルギーなどを活用した技術開発にも並行して取り組んでいます。

なお、これらの研究開発に2030年までに約300億円の投資を予定しています。

気候変動対応 — 環境配慮型製品の拡販

ガスと電気ので効率よくお湯をつくり、一次エネルギー消費量を削減できる「ハイブリッド給湯システム」のラインアップを拡充し、非住宅でも低炭素社会に貢献します。

省エネが求められる業務用の現場でも「ハイブリッド給湯システム」の設置を実現



脱炭素の推進、および業務用の電化ニーズ拡大に応えるため、2022年「小型業務用エコキュート」をラインアップしました。当製品はノーリツ製の業務用給湯器と制御ボックスを組み合わせることで、湯切れの心配のない「業務用ハイブリッド給湯システム」としても使用できます。業務用利用では、使用湯量が曜日や季節によって大きく変動しやすく、給湯量の想定を超えて湯切れを起こす場合がありますが、業務用ガス給湯器がバックアップ熱源として作動するので、導入コストを抑えながらも、湯切れによるダウンタイムを抑制し、業務への支障を防ぐことが可能です。環境も設置スペースも「スマートに」を実現する環境配慮型製品です。

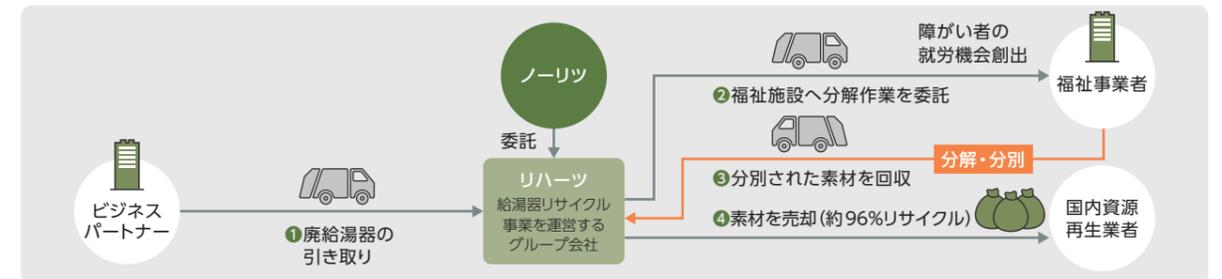
■ 集合住宅や狭小戸建て住宅にも設置可能な3ピース構成「ハイブリッド給湯・暖房システム」



家庭で消費するエネルギーの約6割が給湯・暖房で使用されており、その環境性能を高めることが求められています。これまで貯湯ユニットとヒートポンプユニットの2ピース構成であった「ハイブリッド給湯・暖房システム」に加え、貯湯ユニットから給湯器を取り出した3ピースのコンパクトタイプを2021年、ラインアップに追加しました。マンションのメーターボックス内に設置可能で超高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)にも対応できるため、政府が推進するZEH(ゼッチ)の普及拡大に貢献します。当製品は、2022年度省エネ大賞「省エネルギーセンター会長賞」も受賞しました。

資源循環型社会の構築 — 給湯器リサイクル事業の推進

給湯器リサイクル事業を通じ、障がい者就労機会の創出とサーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現を目指します。



ノーリツの特例子会社\*であるエスコアハーツグループのリハーツでは、障がい者の就労機会創出と国内資源循環を目指し、給湯器リサイクル事業を進めています。ビジネスパートナーから使用済みの給湯器を回収し、福祉事業者さまに分解・分別を委託することで、より多くの障がい者の就労機会を創出しています。同時に、国内資源循環を推進することで環境負荷低減にも貢献しています。2009年から開始したこの事業により、2022年11月には、給湯器リサイクル50万台を達成しました。今後も取り組みの輪を拡大してまいります。

\* 障がい者の雇用促進と安定を図るために設立された会社

\* 人に笑顔\*プロジェクト  
株式会社エスコアハーツ (s-hearts.jp)



Voice | 脱炭素化フェーズへ向けた技術開発にスピードをあげて取り組む

当社は、エネルギーを利用してお湯をつくる製品を製造・販売する事業をおこなっていますが、現在はCO<sub>2</sub>を排出する製品が軸です。そのため、環境性能の向上と次世代エネルギーへの対応は使命と考えています。次世代エネルギーとしては、水素をはじめ再生可能エネルギーやメタネーションなどが話題ですが、国内外ともに社会情勢やインフラ、規制など条件が異なり、現時点では今後主流となるエネルギーが定まりません。私たちは様々なエネルギーに対応できるように、先行技術領域の拡大やコア技術の応用などを通じて、適切なタイミングで戦略的な技術開発投資をおこなってまいります。



サステナビリティ

# Sustainability Society

社会

## 製品・サービスで社会課題を解決する

私たちは「お風呂は人を幸せにする」を創業の原点に、その想いを受け継ぎながら事業活動を進めており、製品・サービスを通じて社会課題解決に努めています。特に高齢化が進む社会で問題となる入浴事故の低減や、共働き世帯の増加が進む中で家事の負担軽減など、時代のニーズに応じた商品の提供を進めています。毎日使う商品だからこそ、これからもその時代の社会課題に向き合っていきます。



### サプライチェーンマネジメント — CSR調達の促進

ノーリツグループは全ての仕入れ先さまとの連携により社会課題を解決し、世界中で選ばれ続ける企業へと成長します。



仕入れ先さま 企業 社会  
トリプルウィン調達

ノーリツグループは、「トリプルウィン調達」(仕入れ先さま、企業、社会のウィン)を実現するため、最終ブランドメーカーとして、全ての仕入れ先さまと双方向のコミュニケーションを通じてCSR調達活動に取り組んでいます。

CSR調達ガイドラインの遵守要請やSAQ\*などを通じた人権・児童労働・紛争鉱物などの実態把握を毎年おこなっています。

\* 国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン版SAQ (Self Assessment Questionnaire)

### 人権尊重の取り組み

事業活動にかかわる全ての人々の幸せを目指します。

国際基準\*をもとに「ノーリツグループ人権基本方針」を定め、人権尊重に取り組んでいます。全ての方々に安全で安心してノーリツとお付き合いいただけるよう、あらゆるガイドラインや制度の整備、取り組みを行っています。また、従業員への人権教育や社内外の通報窓口の設置など、モニタリングの仕組みも整えています。

\* 世界人権宣言、国際人権規約、ILO中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト、国連ビジネスと人権に関する指導原則など

### 障がい者雇用と自立支援の取り組み

障がいのある従業員が活躍できる職場づくりで、「多様性のある風土づくり」と「企業の社会的責任」を果たしていきます。

当社の特例子会社エスコアハーツは2021年、障がい者の雇用促進および雇用の安定に関する取り組みが優良な中小企業が認定される「もにす認定」を受け、様々な事業展開で職域・職能を開発し、多数・定着雇用に取り組んでいます。

2015年には就労継続支援A型事業所として株式会社すまいるハーツを設立しました。事業を通じて社会課題を解決することを目的に、障がい者福祉施設で廃給湯器を分解・リサイクルする業務を委託しています。なお、2022年の国内グループ全体の障がい者雇用率は3.55%です。



障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟

### 社会課題解決型商品の開発・普及 — 新規分野の開拓・既存技術の進化・社会課題解決型商品の提案・拡販

#### ■ 非住宅分野でも社会課題解決型商品を展開し、事業領域を拡大

当社では、家庭用の給湯機器だけでなく、非住宅領域でも事業を展開しています。昨今、社会環境が急速に変化する中、社会課題解決型商品を展開し新たな価値を提案することで事業領域を拡大しています。2022年には、食品衛生法の改正により、HACCPに沿った衛生管理の実施が求められ、一部の食品加工事業者では、調理器具を80℃以上で殺菌洗浄する等の衛生管理が必要となったことから84℃出湯に対応した業務用給湯器を発売しました。また、サービス付き高齢者住宅の「個浴」向けに、おふろの遠隔「見まもり」機能を搭載した給湯器を拡販することで介護人材不足の社会課題解決に貢献します。農業分野では、大手農業資材メーカーと共同開発した農作物の収穫量増加に貢献する「低温CO<sub>2</sub>局所施用システム」の提供により、当社の技術力をいかして多岐にわたる展開をしています。



スマートフォンでも確認可能

#### ■ 感染症拡大による除菌ニーズに対応

99.9%の除菌性能  
キレイで安心な入浴を実現します。

2020年に発生した「新型コロナウイルス感染症」により、世界的に除菌への意識が高まっています。ノーリツでは99.9%\*以上の除菌性能のUV除菌ユニットを搭載したキレイで安心な入浴をサポートする次世代給湯器を開発・販売しています。



\* 試験機関：衛生微生物研究センター 試験番号：28D-BT-019 試験方法：UV除菌ユニットを通過前後の試験液の菌数を測定。流量9.5L/min。試験結果：99.9%以上除菌(実使用での実証効果ではありません。使用環境により効果は異なります。)

#### ■ 共働き世帯の増加に伴う家事負担を軽減

「ラク家事」を提案  
手軽に本格的な調理を実現します。

ノーリツのガスビルトインコンロに搭載している「マルチグリル」はグリル内部にある温度センサー付き下火バーナーで専用容器底面の温度を正確に検知し、メニューに合わせた火加減を自動で調整します(特許取得済み)。2022年には「マルチグリル」搭載のガスビルトインコンロ「プログレ」をリニューアルし、さらに家事がラクになる“ごはん早炊きモード”“無水調理モード”の機能も追加しました。



### Voice | ニーズが多岐にわたる業務用分野の社会課題にスピード感をもって対応

当社は事業活動を通じて業務用の分野でも社会課題解決を進めていますが、家庭用以上にその事業を取り巻く急速な環境の変化への対応が求められます。またそのニーズは事業主や施設によって多岐にわたるため柔軟かつ付加価値をつけて提供していく必要があります。

昨年は、HACCPに沿った衛生管理の制度化により、一部の食品加工施設で求められる調理器具の殺菌洗浄を可能とした、瞬間式では業界で初めての84℃出湯が可能な高効率業務用ガス給湯器を発売しました。環境配慮型製品でもあり、発売以来多くのお問い合わせをいただきました。このほか、農業や介護の現場に向けた商品も投入しており、いずれもこの分野で強みを持つ企業と協業して進めてまいりました。今後もお客様のニーズに耳を傾け、環境・安全・安心・人手不足といった課題解決に向けスピード感をもって対応していきます。

楠 克博  
執行役員  
マーケティング本部  
非住宅事業部  
事業部長



サステナビリティ

# Sustainability Society

社会

## 人的資本開発を促進

私たちは、従業員を最も大切な資産として捉え、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりに努めています。

また、既存事業で収益を上げるだけでなく、新規事業を育成する「両利きの経営」を実現するため、成長するチームを形成し、高い成果を出せる人材を輩出する取り組みを進めています。



### 従業員コミュニケーション — 企業風土改革・人材育成(イノベーション)

#### 人材こそ最も重要な資産と捉え、従業員との対話を大切に、次世代のビジネスリーダーを計画的に発掘・育成します。

##### ■ 経営塾

将来を担う経営人材の育成を目的に「経営塾」を開講しました。各部門から選抜された20名が、NEXT選抜教育として倫理観・突破力・構想力・対話力・経営知識を身につけながら、次期中期経営計画の事業戦略と実現に向けた具体的な打ち手を経営者に提案することをゴールに取り組んでいます。



##### ■ 未来ワークショップ

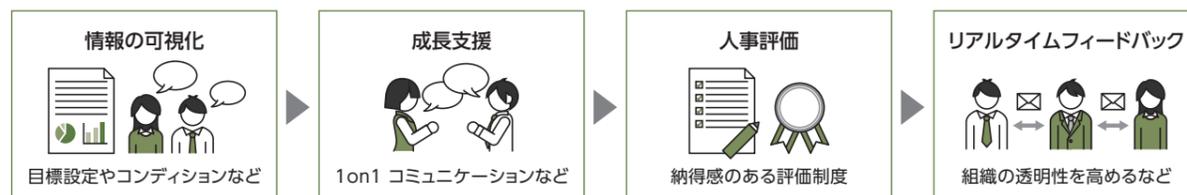
20~30代の若手従業員を対象に「未来ワークショップ」を開催しました。外部環境が目まぐるしく変化する中、「私たちが実現したいノーリツの未来」を経営者とワークショップを実施しながら考えました。実際に対話を重ねる中で、実現したい未来へ向けた行動を具体化しました。それぞれの職場での実践へと導いていきます。



##### ■ 新人事制度“パフォーマンスマネジメント”を導入

成果の最大化に向け人事制度改革をおこない、ジョブ型(職責型)を導入、パフォーマンスマネジメントを展開しています。これにより、リアルタイムフィードバックや1on1コミュニケーションを積極的に取り入れ、従業員が同僚や上司と常に期待されているパフォーマンスをすり合わせることができるようになりました。また、ワークエンゲージメントをリアルタイムで測るツールも導入し、目標やコンディションなどの情報が可視化されることによって、組織の透明性を高め、納得感のある評価制度に改革しました。

#### パフォーマンスマネジメント



### 従業員コミュニケーション — 働き方改革

#### 多様な人材が能力を最大限発揮できる職場を提供し、生産性高く最適な働き方で成長を促します。

当社では、劇的に変化する社会のニーズに対応し、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、それぞれの持てる力を最大限に発揮するための整備づくりをおこなっています。全ての部門で業務の効率化を進め、業務配分の適正化や従業員の労働時間短縮を図ることによって、ワークライフバランスの適正化を推進しています。適正なワークライフバランスは、従業員のプライベートを充実させ、自己研鑽の促進や育児・介護と仕事の両立に大きな効果をもたらすと考えています。2022年10月に施行された「産後パパ育休」(出生時育児休業)においてもスムーズに育児休業を取ることができるように、育休取得経験のある先輩/パパの声を社内報で取り上げるなど、取得を促しました。



WEB社内報

### 従業員の健康と働きがい

#### 持てる力を最大限発揮するためには、従業員が心身ともに健康であることが不可欠です。持続的な成長を図るため、健康経営を進めています。

当社は従業員の健康に配慮することによって、「経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康を経営的視点から考え、戦略的に実践しています。人事総務部と健康保険組合が連携して従業員とその家族の健康的な生活をサポートしています。なお、2021年には、ストレスチェックとあわせて、従業員のワークエンゲージメントをリアルタイムで測るツールも導入し、従業員も会社もベストコンディションで企業活動を図る仕組みづくりもおこないました。

#### ノーリツ健康宣言

「新しい幸せをわかす」実現のため、社員一人ひとりの「健康」と「幸せ」を希求します。

「新しい幸せを、わかすこと。」ノーリツグループが真に追い求め社会に約束する存在意義です。「新しい幸せ」をお客さまに実感していただくには、それをお届けする当社の社員一人ひとりもまた「健康」であり「幸せ」であることが必要です。

真意の「健康」とは、ただ単に「病気でない」ということではなく、身体的・精神的・社会的に良好であり、調和のとれた状態のことです。

会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、支援・サポート体制を充実し、「新しい幸せをわかす」社員一人ひとりの「健康」と「幸せ」を追い求め、活き活き・ワクワクと働く社員がいっぱいの会社を目指します。活き活き・ワクワク働く多くのノーリツグループ社員によって、「人と地球の笑顔に向けて暮らしの感動をお届けする」ことを宣言します。

ミッションである「新しい幸せを、わかすこと。」を達成する原動力は、全ての従業員の幸せであり、従業員の心身の健康は働く力の源であると考えています。この考え方のもと、「ノーリツ健康宣言」を行い、従業員一人ひとりが心身ともに元気で、持てる力を最大限発揮できるように取り組んでいます。

### Voice | ミッション「新しい幸せを、わかすこと。」の実現のために従業員の幸せもわかす

従業員は大切な人財であり、最大限力を発揮できる環境づくりが私の責務と考えています。会社の発展には多様な人材が必要であるため、まずはライフスタイルが変化しても付加価値を生みながら働き続けられる環境の提供を第一に考えています。業務面では、従業員が「変革・挑戦・創造」するために、しっかりと方針を理解し、自身の業務が方針に結びついていると感じる「貢献実感」を得ることが大切と考え、経営者・上司・仲間と対話する機会を設けています。そしてその挑戦を評価するところまでを含めた仕組みづくりを行っています。また、幹部職がその方針の背景まで納得したうえで相互理解することが方針展開をするうえで欠かせない要素であるため、幹部職同士が徹底的に話し合う場づくりも進めています。

林 哲也  
企画管理本部  
人事総務部  
部長



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努め、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。経営環境が著しく変化し、不透明な状況が続くなか、コーポレートガバナンスの充実が経営の最重要課題であると認識し、当社グループ全体で実効性のあるガバナンス体制の構築・強化に努めます。



### ガバナンス体制強化の変遷



### Voice | 攻めと守りのガバナンスで投資家とのエンゲージメントを向上

経営環境の変化が目まぐるしいなか、投資家とのエンゲージメントを高め、企業価値を向上させるためには、ガバナンスの強化が非常に重要であると考えます。コンプライアンスが中心だった従来の「コーポレートガバナンス」から、ステークホルダーからの期待・要求範囲は年々拡大し、広義でのガバナンス対応が必要となっています。2021年よりSR活動を積極的に実施しており、機関投資家 (議決権行使担当者) の皆さまからいただくご意見・アドバイスを重視し、ガバナンスの強化に取り組んでいます。2022年は、リスクマネジメント方針の見直しによる守りのガバナンス強化に加え、役員評価と報酬制度の設計検討や取締役会の実効性評価の運営変更など、攻めのガバナンスにも注力しました。今後も、攻めのガバナンスと守りのガバナンスのバランスを図り、企業価値向上に努めます。

松澤 隆夫

企画管理本部  
人事総務部総務法務室  
室長



### 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うえ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 (2022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
代表取締役社長	腹巻 知	●		●	●	●	●	●		●	●	●	
取締役専務執行役員	廣澤 正峰	●		●	●	●	●	●		●	●		
取締役専務執行役員	竹中 昌之	●		●		●		●	●	●	●	●	
取締役常務執行役員	廣岡 一志	●			●			●		●	●		
取締役常務執行役員	池田 英礼	●		●	●		●	●		●	●		
社外取締役	尾上 広和	●		●	●	●	●	●				●	
取締役常勤監査等委員	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、取締役会の実行性評価を2017年に導入し、2021年からは第三者機関を活用した評価・分析を開始しました。さらに、2022年は「取締役会のあるべき姿」の議論と検討を重ね定義付けたうえで、第三者機関によるインタビューも追加するなど、現状分析と実効性評価をより強化しました。

また、決裁権限の見直しをおこない、業務執行にかかる決定は、原則として取締役会から経営会議以下へ決裁権限を委譲しました。これにより、取締役会の実効性をより高めてまいります。

### 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

(2022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2名を各諮問委員会の委員として選任しています。また、独立社外取締役1名と社外監査等委員2名を委員に構成することで客観性・独立性に加え、透明性を確保しています。

2022年は、指名諮問委員会を7回、報酬諮問委員会を10回開催し、次期中期経営計画に向けた役員報酬制度の検討をおこなったほか、ガバナンス課題の議論も適宜実施しました。

なお当諮問委員会は、2023年3月に社外有識者2名が退任し、以降は委員を4名、うち3名が社外取締役となる委員会構成に変更の予定です。

サステナビリティ

# Sustainability Governance

ガバナンス

コンプライアンス — コンプライアンス意識向上

行動基準の理解・浸透により従業員個々のコンプライアンス意識向上を図るとともに、グループ全体での内部統制システムの強化に努めています。

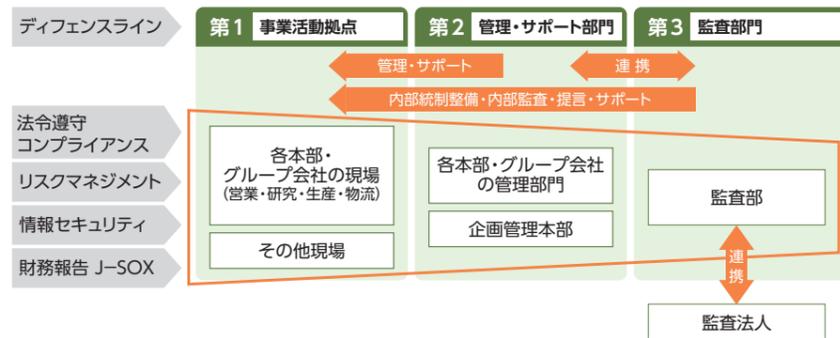
社会の大きな変化やグローバル化に対応するため、2022年1月に「ノーリツグループ行動基準」を一新し、ステークホルダーの皆さまからの信頼にお応えするための行動基準を明確にしました。

また、ノーリツグループは、「現場部門」「管理部門」「監査部門」のそれぞれが役割を発揮することで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、内部統制の強化に努めています。2022年は、海外を含むグループガバナンスへ展開し、第2のディフェンスラインによるモニタリング機能の強化に注力しました。

■ 新ノーリツグループ行動基準



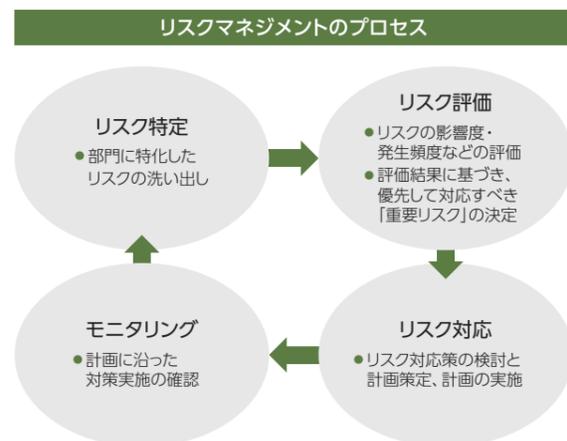
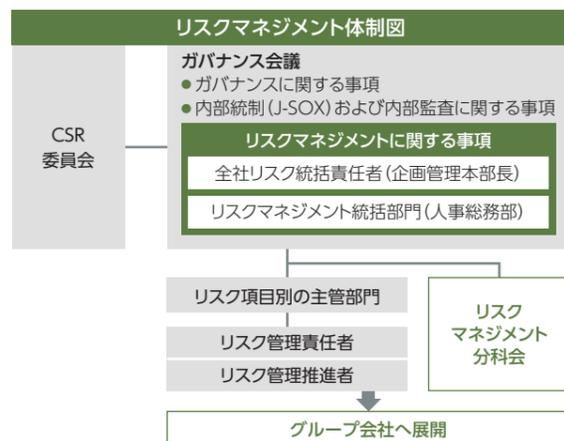
■ 3つのディフェンスラインによる内部統制



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

パンデミックで表面化した事業リスクに焦点を当て、リスクマネジメントを進化、リスク特定方針を変更し、全社重要リスクを明確化しました。

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委員会で最終審議しています。2022年には、継続的なリスクマネジメントを強化するため、リスク特定方針を変更しました。従来、各部門一律でおこなっていたリスク特定とリスク評価のプロセスを見直し、機能部門は管轄内に特化した事業リスクの深掘りに注力しました。これにより、全社重要リスクが明確化し、より具体的な対策が取れる仕組みが整いました。



■ リスク一覧 (●は重要リスク)

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 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(品質不正) 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 ⑩ グローバル経済(地政学リスク)

特定した「全社重要リスク」に対しては、具体的な対応計画を立案し、次年度方針に展開していきます。2022年は、巧妙かつ複雑化するサイバー脅威に対応するため、情報セキュリティの強化に努めました。また、監査部門が「情報漏洩リスク」と「製品品質不正リスク」に焦点を当てたテーマ監査を実施し、経営者へ結果を報告しました。

社外取締役メッセージ

機器メーカー経営者の経験をいかし  
ノーリツグループの持続的成長に寄与していきたい

尾上 広和  
社外取締役



2021年3月にノーリツの社外取締役に就任しました。ノーリツが大手給湯器メーカーであることは当然知っていましたが、中に入ってみると非住宅分野をはじめ想像以上に多様な事業を展開する企業だと認識を新たにしていきます。近年重視されるESGなど、非財務面の活動にもノーリツは非常に積極的です。特に事業の性質上、CO<sub>2</sub>を排出する機器を販売していることから、「脱炭素」を企業成長の必須課題と捉え、高い問題意識をもってCO<sub>2</sub>の排出削減に取り組んでいることを高く評価しています。

取締役会については、我々社外の間も非常に発言しやすい場だと感じています。3名の社外取締役は皆異なるバックグラウンドを有し、提示される各議題に対してそれぞれの専門知見に基づき自由に意見を述べることで議論が活性化しています。取締役会の機能をより高めるべく、毎年「実効性評価」も実施されています。昨年度末の実効性評価で私は「定例会議とは別にフランクなトークができる場を設けてもよいのでは」と提案したのですが、事務局側はさっそく検討を始めてくれました。

社外取締役として私に期待されているのは、グローバル展開している機器メーカーの経営者としての経験に基づく視点や意見だと思いますし、私としてもそうした面でノーリツの持続的成長に役立ちたいと考えています。実際、社外取締役への就任直後には、世界的な部品調達難に

よって生産面で困難を抱えていたことから、自分が会長を務める企業の調達ルートの活用なども提案しました。一方、「アフターサービスの重要性」を認識してきた経験から、ノーリツに対しても保守サービスの強化と、それによる収益の安定化を図るべきとのアドバイスをしています。さらに今後は、事業の海外展開に対しても積極的に提言をしていくつもりです。私は機器メーカーの社長時代に大型の海外M&Aを敢行した経験があり、海外企業の買収とM&A後の統合プロセスにおける注意点や、成功のポイントについて有益な助言をできればと考えています。

持続的な成長を遂げていくためにノーリツでは中期経営計画を策定し、これに基づいた成長戦略を推進しています。取り組みが計画通りに順調に進んでいるのか、客観的にチェックし、仮にずれや遅滞があれば臆せず指摘していくことが、社外取締役の使命だと思っています。毎月の取締役会でもそのことを常に意識し、資料に目を通し、報告を聞き意見を述べるよう心がけています。

一方で、現在は社会・経済の情勢や事業環境が目まぐるしく変動する時代でもあります。そうした環境変化に柔軟に対応して、成長戦略を軌道修正していくことも時には必要です。そのような観点からも自分の経験をいかしつつ有効な助言・提言をおこない、ノーリツグループの持続的成長に貢献できればと思っています。