

サステナビリティ

Sustainability

Governance

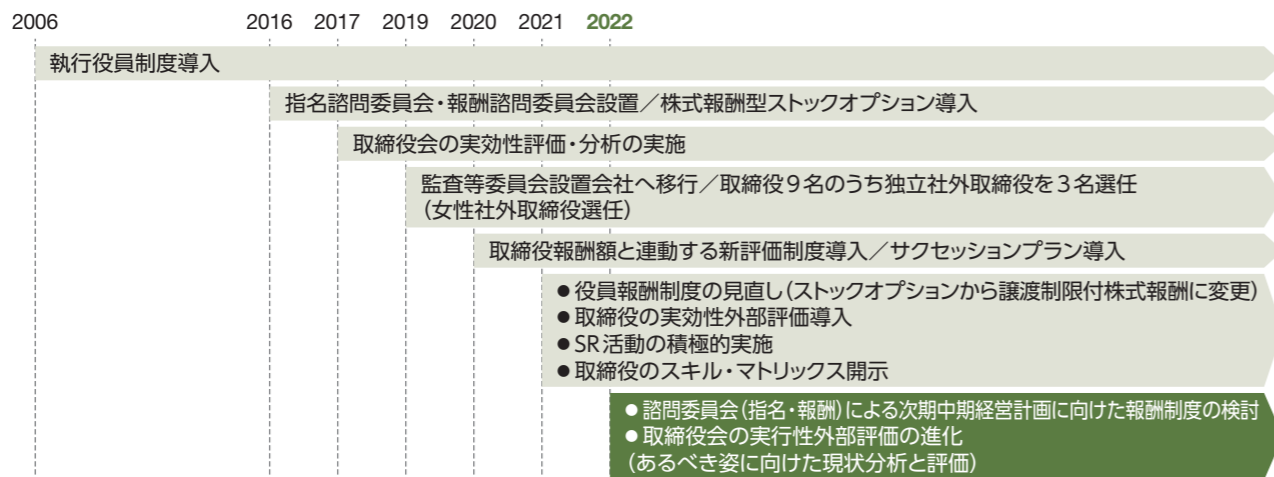
ガバナンス

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。

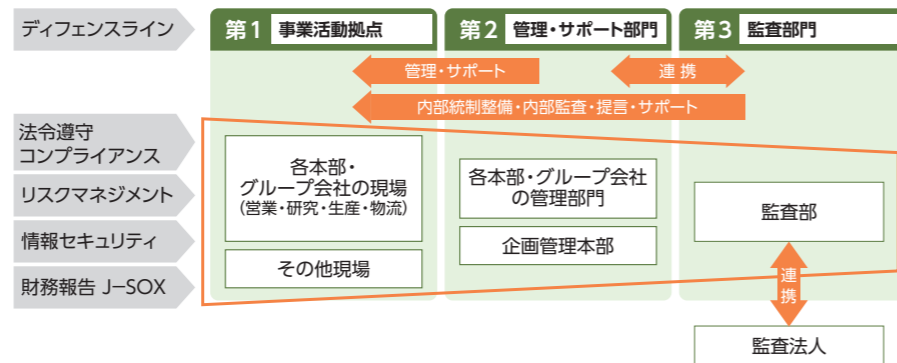
社会の大きな変化やグローバル化に対応するため、2022年1月に「ノーリツグループ行動基準」を一新し、ステークホルダーの皆さまからの信頼にお応えするための行動基準を明確にしました。

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



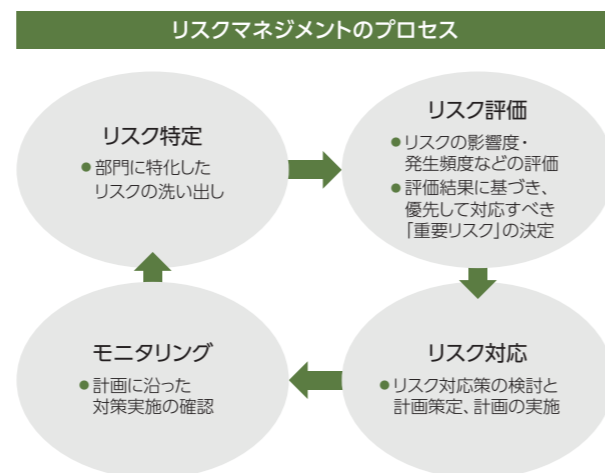
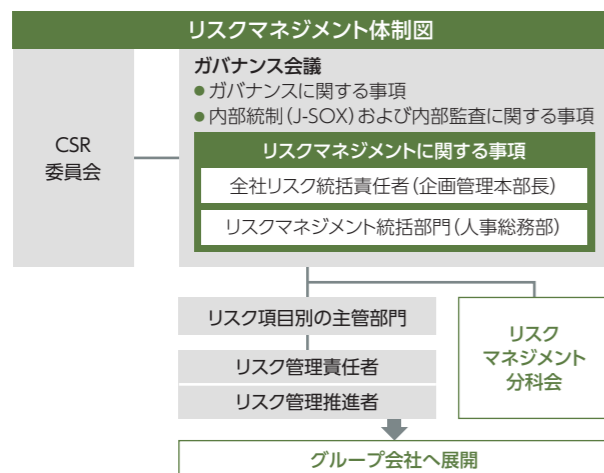
■ 3つのディフェンスラインによる内部統制



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、CO₂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CO₂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を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。