

# コーポレートガバナンス

## ■ コーポレートガバナンスの考え方

「Vプラン26」達成に向けたサステナビリティ経営の推進や、マテリアリティに関わる取り組みのリスクについて、ガバナンス体制（取締役会・サステナブル委員会）とERM（統合的リスクマネジメント）が一体となり、リスク対応状況

のモニタリングを行っています。さらに、ERMが正しく機能するために「3つのラインモデルによる内部統制システム」も合わせ、経営体制として『ガバナンス-ERM-内部統制』を一体的に運用しています。



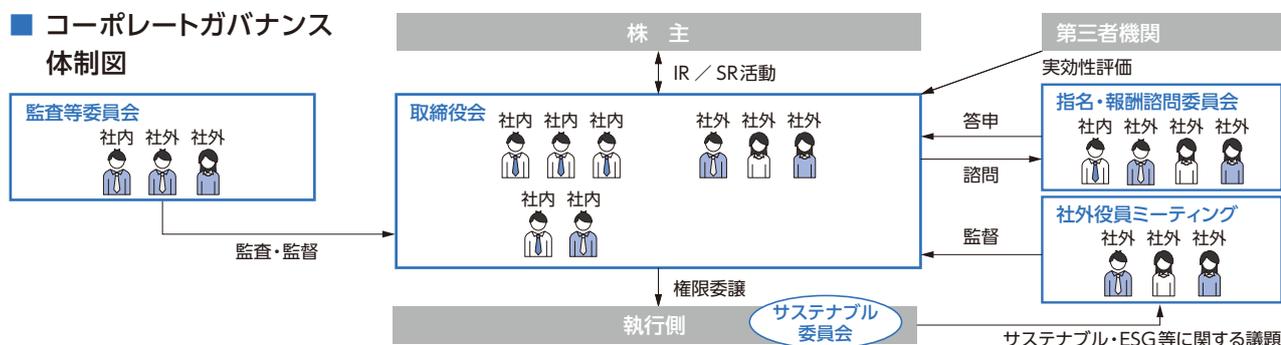
## ■ コーポレートガバナンス体制

### 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。2024年は2023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。「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」という課題については、DX関連や人材戦略等の課題を中心に、将来に向けた中長期的なテーマの議題を取締役会の年間スケジュールに反映させました。「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」という課題については、IR・SR活動やリスクマネジメントを中心に、各担当部門からの報告をもとにモニタリングを実施し、その進捗状況や環境変化を踏まえた今後の課題等について議論しました。また、ERM（統合的リスクマネジメント）について議論し、ノリツ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という課題については、「戦略リスク」のマネジメントという観点を追加した上で、全社重要リスクについての議論を進めました。

### 2025年度取締役会実効性強化に向けた課題

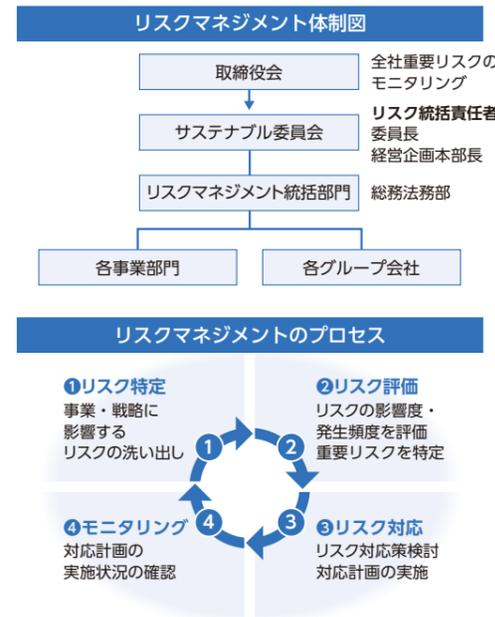
- (1) ESGに関する経営課題について、さらに集中して議論する機会を増やす。
- (2) 取締役会で決議された意思決定内容に対するモニタリングを、継続して実施する。

# 【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

## ERMの推進

### 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。従来の危機対応へ備える事業リスクマネジメントだけではなく、経営戦略と一体となり、事業活動の継続・発展に向けた戦略リスクマネジメントをグループ全体へ展開しました。各バリューチェーンでの事業活動に影響を与える事業リスクと、中期経営計画における重点課題達成に対する戦略リスクの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するとともに、中長期的な重点戦略課題についても影響を与えるリスクの有無について検討することで、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、新たなERM体制が構築されました。各部門のリスク特定から、発生頻度・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。



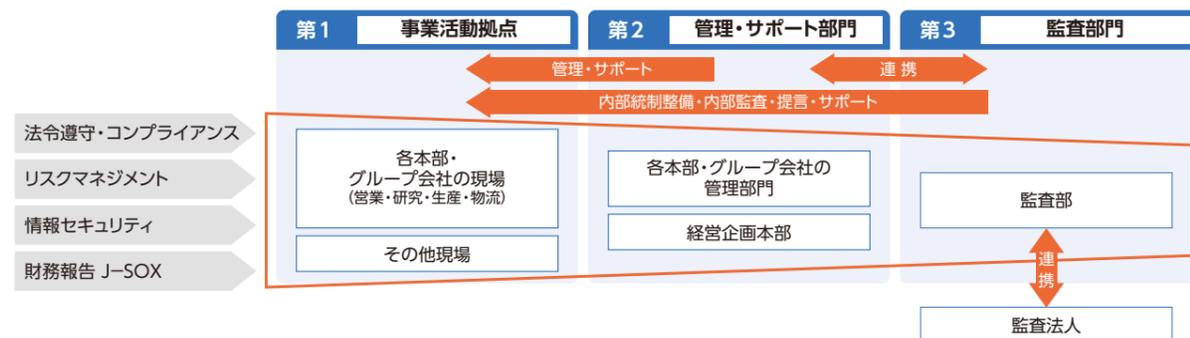
## 内部統制の強化

### 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策定し、各第2ラインに対する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。

また、海外ガバナンス強化を目的に、海外グループ会社と個別に「ガバナンスミーティング」を開催しています。各社のリスクや懸念事項のヒアリングを実施し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



## コンプライアンスへの取り組み

従業員を対象とした「コンプライアンス研修」を実施し、コンプライアンスに対する知識や意識の向上に取り組んでいます。新入社員や管理職を対象としたコンプライアンス研修、各部門に関連する各種法務研修（景品表示法、独占禁止法など）を実施しているほか、海外グループ会社に対しては、「ノーリツグループ行動基準」内の「公平・公正な取引」「透明性ある事業活動の実施」などの項目に基づき、各国の反腐敗法を遵守し、腐敗防止に関する意識醸成のための活動を行っています。毎年5月と9月をコンプライアンス月間と定め、ノーリツグループ全体でコンプライアンス推進活動に取り組み、各職場でコンプライアンスに関するテーマについて検討する機会を設けています。



新入社員向けコンプライアンス研修

## 社外取締役メッセージ

### サステナビリティ経営を含む中期経営計画を推進し、 今後も非財務情報の提供に努めます

「一部の人は、自然資本を自然と同義と考えているが、『資本』という言葉が加わることで、深い意味が含まれるようになる。『資本』という語は、富の創出に寄与し、その富に対する権利を生じさせるものを指している。したがって、人的資本は経済価値を生み出す知識、スキル、個人的特質の蓄積を意味し、社会資本は個人や社会が利益を得るネットワークや関係性を指している」（コリン・メイヤー『資本主義再興』）

2025年は、サステナビリティ経営を志向する会社にとって、湯舟に熱湯と冷水を同時に注ぎ込むような渦紋の年になるかもしれません。サステナビリティ情報をめぐる開示と保証の制度整備が着実な流れをなす一方、トランプ第2次政権の発足による米国のパリ協定離脱がこれに水を差します。目端が利いたことで、すでに米大手6行は、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指す国際的な銀行連合NZBAから脱退してしまいました。

では、ノーリツは如何にあるべきか。私たちは、国内グループ会社のCO<sub>2</sub>総排出量が日本全体の1.4%を占める給湯器メーカーとして、あるいは業界初を誇るエコ・ファースト企業として、流れに棹を指す側にあり続けなければならないと確信します。その決意のほどは、中期経営計画「Vプラン26」にも明らかです。

同プランでは、「事業ポートフォリオの変革」、「戦略投資の拡大と資本政策」に加えて、3本目の柱に「サステナ

リティ経営の推進」を掲げています。具体的には、CO<sub>2</sub>排出量削減（自然資本）、顧客とのつながり強化（社会・関係資本）、従業員ウェルビーイングの実現（人的資本）、社会課題解決型の技術開発（知的資本、製造資本）を推進していきます。

私は、社外取締役であると同時に、一人の公認会計士として、これら資本が（またこれらを資本と呼ぶ限りは）ノーリツ・グループの富の創出にしっかりと寄与しなければならないと考えます。そしてこれこそが、執行側の役員の方々が齊しく標榜してやまない「未財務情報の財務価値への羽化」に他なりません。

今後とも、ノーリツの取締役会の末席に列なる監査等委員の立場から、適正な財務情報は言わずもがな、併せて有意な非財務情報を、投資家の皆さんに対して提供できるよう、監査・監督の職責に努めていきたいと思っております。

社外取締役 監査等委員  
谷 保廣

