

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

NOKグループは、単に公正な競争を通じた付加価値創出により経済社会の発展を担うだけでなく、すべての利害関係者、いわゆるステークホルダーに誇りを持ってもらい、共に夢を追い続けることのできる経営を推進し、広く社会にとって有用な存在であることを目指しています。また、中長期的な安定成長・安定収益確保に向けて、経営計画を推進しています。

そのため、NOKグループでは、企業統治体制(コーポレート・ガバナンス)の継続強化を経営の重要課題の一つとして考え、取り組んでいます。

企業統治体制(コーポレート・ガバナンス体制)

技術革新や最終ユーザーのニーズの変化が激しい経営環境下において、お客様の視点に立った製品・サービスを開発・提供するため、より迅速な意思決定に基づく、効率的かつ機動的な業務執行を実現させるとともに、監督と執行の役割を一層明確化し、取締役会が重要な経営方針・計画の決定および業務執行の監督に専念できる体制を構築

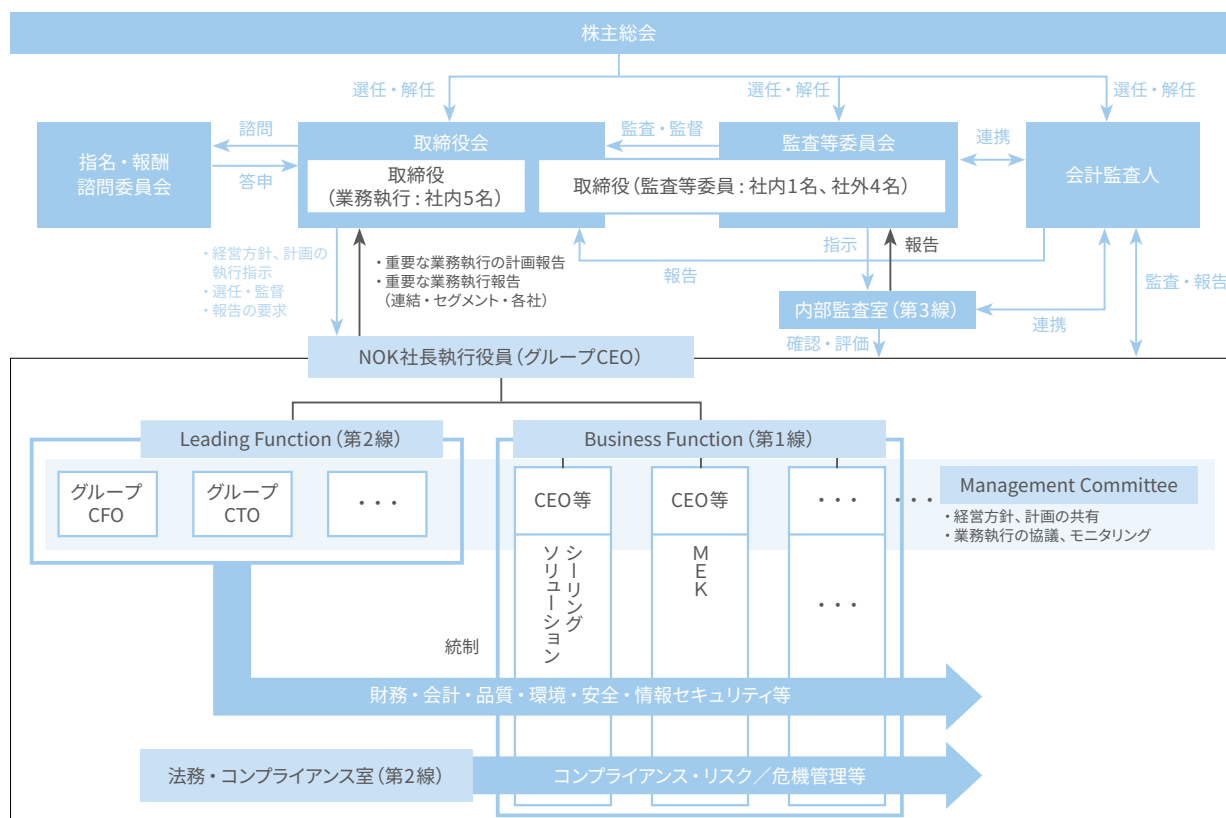
するべく、監査等委員会制度を採用しています。重要な業務執行の決定の一部を業務執行取締役へ委任するとともに、その執行については執行役員へ権限を委譲することにより、監督と執行の分離ならびに迅速な意思決定を可能にしています。一方、社外取締役が過半数を占める監査等委員会により、中立的な立場から業務執行に対する監督を行うことで、柔軟な業務執行とそれに対するモニタリングを両輪としたガバナンス体制を構築しています。

また、役員の指名・報酬に関する客観性・透明性の向上をはじめとする経営上の重要な課題に対応するため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、委員長および構成員の過半数を独立社外取締役とする会議体であり、役員の指名・報酬等の特に重要な事項について定期的な確認と、取締役会に対する適切な助言を行っています。

2025年6月30日現在、当社の取締役会は10名(うち社外取締役4名)で構成されており、代表取締役社長が議長を務めています。

「監査等委員会」は、監査等委員である取締役5名(うち

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役4名)で構成され、常勤監査等委員が委員長を務めています。

指名・報酬諮問委員会は独立社外取締役を過半数とする構成であり、委員長は同委員会の決議によって独立社外取締役の中から選定することが、運営規程により定められています。

一方、当社の業務執行においては、モノづくり企業グループとして必要とされるCEO、CFO、CTOなどのCxOをはじめとする執行役員を設置し、適切な権限委譲と任務権限の整理を行うことで、グループ全体として迅速な意思決定と効率的な経営を実現する体制を整えています。

コーポレート・ガバナンス強化への歩み

年月	施策	目的
2004年	4月 危機管理室設置	事業継続に対する負の影響の未然防止・極小化
	7月 会計監査課設置	内部監査部門として設置
2006年	5月 内部統制システム基本方針制定	内部統制システムの基本方針を規定
	企業行動憲章制定	経営理念、経営方針、企業行動原則の制定・表明
	8月 従業員コンプライアンス行動指針制定	従業員が遵守すべき事項のガイドラインの制定・周知
	コンプライアンス規程制定	法令ならびに会社諸規程・諸規則の遵守の取り扱いについて規定
2007年	3月 リスク管理規程制定	事業等のリスク・緊急事態の発生対応について規定
	10月 内部統制子会社管理規程制定	子会社への指示すべき事項、子会社が遵守すべき事項を規定
	財務報告に係る内部統制規程制定	財務報告に係る内部統制の整備方法・評価方法を規定
2008年	1月 内部統制監査委員会設置	内部統制システムの整備・運用状況の監査・適正な維持
2009年	6月 執行役員制度の導入	経営の監督と執行機能の分離、機動的な経営体制の構築
	取締役の任期を1年に変更	経営の監督と執行機能の分離、機動的な経営体制の構築
	役員報酬制度の改定	長期成果報酬・業績連動報酬制度を導入
2013年	7月 内部統制規程制定	「内部統制子会社管理規程」とその他内部統制関連規程を統合
2015年	6月 リスクマネジメント委員会設置	組織横断的な確認・評価によるリスク発生確率・損失の極小化
	社外取締役1名就任	経営監視機能の強化
2016年	4月 内部通報制度の導入(国内グループ会社を含む)	内部通報窓口(社内・外部)設置による通報体制の整備
	5月 取締役会の実効性評価を開始	取締役会の実効性の向上
	6月 社外取締役を2名に増員	経営監視機能の強化
	10月 CSR委員会設置	CSRの全社的な意識向上、効果的なCSR活動の推進
	中央BCM委員会設置	事業継続計画の有効性を高め、企業価値の向上に資する
2017年	1月 シールセグメントBCM委員会設置	中央BCM委員会の下部組織としてセグメント内のBCMを構築・維持
	3月 電子セグメントBCM委員会設置	中央BCM委員会の下部組織としてセグメント内のBCMを構築・維持
2019年	1月 事業継続管理規程	事業継続マネジメントシステムについて規定
	7月 経営監督会議設置 (代表取締役・社外取締役・監査役で構成)	会社経営に関する重要な課題・重大リスクに関する確認・評価・助言
2020年	10月 内部通報制度の拡大導入 (台湾・香港を除く中国グループ会社)	内部通報窓口の一部海外拠点への設置拡大による通報体制の強化
2021年	5月 ESG委員会設置	企業としての持続的成長の継続と責任ある取り組みの推進
2022年	3月 内部通報制度の拡大導入 (中国本土以外のアジア地域グループ会社)	内部通報窓口の一部海外拠点への設置拡大による通報体制の強化
	6月 内部監査部設置	内部統制監査に関する専門部門の設置
	内部通報規程制定	改正公益通報者保護法に準拠した規程の制定
2023年	4月 NOKグループ腐敗・贈収賄防止方針制定	腐敗・贈収賄防止に対する取り組みの推進・体制強化
	腐敗・贈収賄防止基本規程制定	
	7月 リスクマネジメント委員会の体制変更	当社グループ全体のリスクに対処するため体制を強化
	10月 サステナビリティ委員会設置	グループ全体でのサステナビリティの取り組みの推進
2024年	6月 監査等委員会設置会社への移行	柔軟な業務執行とそれに対するモニタリングを両輪としたガバナンス体制の構築
	内部監査室設置	業務執行部門から独立した社長直轄の内部監査部門の設置
	指名・報酬諮問委員会設置 (代表取締役・社外取締役で構成、議長は社外取締役)	役員の指名・報酬等、会社経営に関する重要な課題・重大リスクに関する確認・評価・助言
2025年	4月 法務・コンプライアンス室設置	公平性を担保するため、Leading Function、Business Functionいずれにも属さない組織として設置

取締役の報酬

取締役の報酬等の決定に関しては、以下の基本方針を定めています。本方針に基づき、株主総会で決定した総額の範囲内で、監査等委員でない取締役の報酬に関しては

取締役会にて、監査等委員である取締役の報酬に関しては監査等委員である取締役の協議により、それぞれ決定しています。

基本方針

中長期的な企業価値の向上およびステークホルダーの満足度向上を実現するため、当社グループの中核的な企業の取締役をはじめとする経営陣の目標達成意欲を、その報酬面から高めることが必要と考えています。この考えに基づき、当社グループの中核的な企業の経営陣に対して

は、中期経営計画における重点実施施策に係るKPIの達成度に応じて変動する自社株式報酬を導入しています。単年度の業績目標達成度に応じて変動する金銭報酬との両輪で、中長期的な企業価値の向上とステークホルダー満足度の向上を目指します。

(2025年6月30日現在)

役員の構成	単位	合計	性別		社内／社外	
			男性	女性	社内	社外
取締役	名	10	9	1	6	4
執行役員*	名	13	12	1	13	0

※執行役員は、取締役との兼務者を除いた人数。

役員一覧およびスキルマトリックス

役職	氏名	性別	在籍年数	所有するスキル							
				企業経営	グループ戦略	事業(生産・営業)戦略	技術戦略	財務・会計・資本政策	新規事業	コンプライアンス・リスク管理	サステナビリティ
監査等委員でない取締役	鶴正雄	男性	5	○	○						
	武田睦史	男性	0	○				○			
	渡邊哲	男性	12		○					○	
	折田純一	男性	4	○		○					
	佐藤祐樹	男性	1				○		○		
監査等委員である取締役	渡辺英樹※1	男性	5			○		○			
	藤岡誠	男性	9	○							○
	島田直樹	男性	3	○	○						
	今田素子	女性	1	○					○		
	梶谷篤※1	男性	9	○						○	

※1 監査等委員である取締役の渡辺英樹氏、梶谷篤氏は、監査役であった期間を含めた在籍年数を記載しています。

※2 上記一覧表は、各人に特に期待される項目を2つまで記載しており、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

データ項目		単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
経営監督会議（指名・報酬等の 助言機関）の構成	代表取締役	名	2	2	2	2
	取締役	名	0	0	0	0
	社外取締役	名	2	2	3	3
	社外監査役	名	1	1	—	—
経営監督会議（指名・報酬等の 助言機関）	開催回数	回	2	2	2	2
	平均出席率	%	100	100	100	100
取締役会の構成	取締役	名	9	9	9	9
	うち社外取締役	名	2	2	3	3
	うち女性取締役	名	0	0	0	0
監査役会の構成	監査役	名	5	5	5	5
	うち社外監査役	名	3	3	3	3
	うち女性監査役	名	0	0	0	0
取締役会	開催回数（書面開催）	回	14 (2)	12 (0)	13 (1)	14 (1)
	平均出席率	%	100	99.1	100	98.2
監査役会	開催回数	回	12	11	11	12
	平均出席率	%	98.3	100	98.2	100

データ項目		単位	2025年3月期
指名・報酬 諮問委員会の構成	代表取締役	名	1
	取締役	名	0
	社外取締役	名	4
指名・報酬 諮問委員会	開催回数	回	5
	平均出席率	%	100
取締役会の構成	取締役	名	9
	うち社外取締役	名	4
	うち女性取締役	名	1
監査等委員会の構成	取締役（監査等委員）	名	5
	うち社外取締役	名	4
	うち女性取締役	名	1
取締役会	開催回数（書面開催）	回	12 (0)
	平均出席率	%	100
監査等委員会	開催回数	回	7
	平均出席率	%	100

データ項目		単位	2025年3月期
取締役（監査等委員 を除く）の報酬	取締役	百万円	355
	うち社外取締役	百万円	7
取締役（監査等委員） の報酬	監査役	百万円	48
	うち社外監査役	百万円	30
監査役の報酬	監査役	百万円	20
	うち社外監査役	百万円	7

コンプライアンス

基本的な考え方

NOKグループは、「NOK企業行動憲章」を基本方針とした「コンプライアンス規程」を2006年に制定し、法令ならびに会社諸規程・諸規則の遵守の取り扱いについて定めています。その内容を具体的に示すガイドラインとして、従業員が事業活動において遵守すべき項について「従業員コンプライアンス行動指針」を定め、グループ全従業員への周知徹底を行っています。また、コンプライアンス違反が発覚した場合は、関係者は社内規程に基づき懲戒処分の

対象になるとともに、人事評価においてもその事実が考慮されることとなります。

コンプライアンス行動指針

詳細はNOKコーポレートサイトをご参照ください。
https://www.nokgrp.com/sustainability/esg_strategy/#5

推進体制

グループCEOを委員長とするリスクマネジメント委員会にて、コンプライアンスの方針決定や関連する事象・課題の審議を行っています。その方針および結果に基づき、委員会の下部組織であるコンプライアンス推進分科会が、グループ全体およびグローバルでの法的リスクの現実化を防止するためのコンプライアンス施策の推進、法令違反の再発防止策の検討を行い、コンプライアンスの徹底に努めています。

ています。

さらに、グループ全体でのコンプライアンスの実践を強化するため、「コンプライアンス規程」に基づき、個別法令担当部門が各担当業務においてコンプライアンス活動の推進を行うとともに、各関係法令・社内規則・社内規程などに関する相談窓口として報告・相談を受ける体制を整えています。

教育活動

毎年10月を「コンプライアンス推進月間」と定め、国内外の全従業員を対象にコンプライアンス意識調査を実施するなど、定期的にコンプライアンスに関する会社施策の浸透と意識醸成を図っています。また、新入社員教育・組織マネジメント研修などにおいてコンプライアンス教育を行うとともに、全従業員に向けて教育資料「コンプライアンス入

門」を日本語・英語・中国語・タイ語・ベトナム語・インドネシア語・ポルトガル語で作成・展開し、継続的な学習機会を提供しています。加えて、テーマ別の記事「コンプライアンスのすすめ」を定期的に配信することで、従業員の意識向上と行動変容を促進しています。

コンプライアンス教育活動	実施時期	対象	実施内容・目的
新入社員教育	入社時(4月)	新入社員	コンプライアンス基礎知識の習得
組織マネジメント研修	就任時(年2回)	新任管理職	労務管理上必要なコンプライアンス知識の習得
出向者経営層研修	出向時(年1回)	出向先新任役員	内部統制およびコンプライアンス知識の習得
グループ法務研修	年1回	グループ会社関係者	業務に必要なコンプライアンス知識の習得
コンプライアンス推進月間	毎年10月	グループ全役職員	コンプライアンス意識調査・理解度確認テスト等を実施 コンプライアンス入門冊子・教育データベースを活用した教育
コンプライアンス記事の配信	年4回	グループ全役職員	テーマ別の法令等の知識の習得・コンプライアンス意識の向上

報告相談窓口・内部通報窓口の設置

「コンプライアンス規程」に違反する行為を早期に発見し是正するため、「NOKグループ報告相談窓口・内部通報窓口」を設置しています。

社員が法令等違反行為を認知した場合、または法令等違反行為かどうか判断に迷う場合は、「報告相談窓口」に報告することが求められます。また、報告したにもかかわらず違法行為が是正されない場合や、報告が困難な状況にある場合には「内部通報窓口」への通報が可能となる制度を整えています。

「内部通報窓口」(主管部門：法務部)は、NOKグループ窓口(通報窓口委託会社にて受付)と外部窓口(外部弁護士にて受付)とで構成されています。匿名での通報も受け付けており、客観的かつ具体性のある内容であれば調査対象となります。通報者に対する報復は禁止されており、通報者が不利益を被ることがないよう保護されています。

通報・相談があった場合の対応手順は「内部通報規程」に則り、調査の実施、是正措置等を行います。調査結果は、被通報者および調査協力者の信用・名誉・プライバシー等に配慮した上で、通報者へ速やかに通知されます。調査完了後、通報者および調査協力者が不利益な取り扱いを受けていないか確認しています。

内部通報制度の周知および公益通報者保護法の理解促進のため、NOKグループ全従業員に対し、定期的な教育を実施しています。

海外拠点については、中国のグループ会社12社に内部通報窓口(社内・社外)を設置しました。さらにそれ以外のアジア地域の32社においても内部通報窓口の拡大設置を進め、内部通報制度の体制強化を図っています。

腐敗・贈収賄防止

「NOK企業行動憲章」において、「公正で透明かつ自由

な競争ならびに適正な取引、政治・行政との健全かつ正常な関係を保つこと」を掲げ、腐敗・贈収賄の禁止を宣言しています。さらに、「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として「国連グローバル・コンパクトの10原則」を尊重し、腐敗・贈収賄防止の取り組みを一層推進するため、「NOKグループ腐敗・贈収賄防止方針」を制定しています。万が一、腐敗防止に反する事案が発生した場合には、リスクマネジメント委員会を中心に対策を実施することとしており、内部通報窓口でも腐敗防止に反する事案の情報を受け付けています。

また、内部監査部門が定期的に、国内外の全事業所および全グループ子会社に対して腐敗防止に関する監査を行い、その結果を踏まえて事業における腐敗防止のリスクを評価し、監査等委員会および取締役会に報告しています。

NOKグループ腐敗・贈収賄防止方針

詳細はNOKコーポレートサイトをご参照ください。

https://www.nokgrp.com/sustainability/esg_strategy/#6

腐敗防止のための取り組み

腐敗・贈賄防止基本規程に基づき、国内外の公務員等に対する便益提供や寄付、助成を原則禁止しています。また、「公務員等に対する便益提供等に関するガイドライン」および「公務員等に対する寄付・助成に関するガイドライン」を定めており、例外的に寄付や献金等を行う場合には、事前承認手続きを経ることを義務付けることで、腐敗防止の徹底を図っています。

代理店・コンサルタント等の起用に関する取り組み

代理店・コンサルタント等を起用（および継続起用）に関しては、腐敗・贈賄防止基本規程に基づく「公務員等に係る代理店・コンサルタント等の起用に関するガイドライン」に従い、デュー・ディリジェンスを実施した上で、法務担当部門長による承認を受けることとしています。また、代理店・コンサルタント等による腐敗行為またはその疑いを認識した場合は、リスク管理規程に基づき、迅速かつ適切な対応を行う体制を整えています。

データ項目	対象範囲	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
重大な法令違反件数	連結	件	0	0	0	0	0
法令違反罰金額	連結	円	0	0	0	0	0
腐敗防止違反件数	連結	件	0	0	0	0	0
腐敗に関連する罰則金額	連結	円	0	0	0	0	0
上記以外の行動憲章違反件数	連結	件	8	4	4	10	5
人権侵害やハラスメントに関する件数	連結	件	0	1	2	3	1
プライバシー（顧客個人情報を含む）に関する件数	連結	件	0	0	0	0	0
情報漏洩件数（上記を除く）	連結	件	—	—	—	—	0
利益相反に関する件数	連結	件	0	0	0	0	0
インサイダー取引に関する件数	連結	件	0	0	0	0	0
その他	連結	件	8	3	2	7	4

政治団体への支出	対象範囲	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
ロビー活動	連結	円	0	0	0	0	0
政治活動	連結	円	0	0	0	0	0
その他の政治献金	連結	円	0	0	0	0	0

主な業界団体への支出額（年会費）	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
日本経済団体連合会	円	—	—	—	3,300,000	3,470,000
日本自動車部品工業会	円	—	—	—	3,900,000	3,900,000
東京経営者協会	円	—	—	—	1,120,000	1,120,000

リスクマネジメント

基本的な考え方

NOKグループでは、グループ全体に関わるリスク管理の基本方針および管理体制について、「リスク管理規程」により定めています。この規程に基づき、グループCEOを委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体のリスク管理を推進しています。会社経営に影響を及ぼす可能性のある事業等のリスクには、企業価値向上のためリスクとのバランスを取りつつリターンの最大化を図っていく「事業戦略リスク」と、企業価値の維持のためにその発生防止もしくは発生確率・損失の極小化を図るべき「損失発生リスク」の2つがあると考えています。

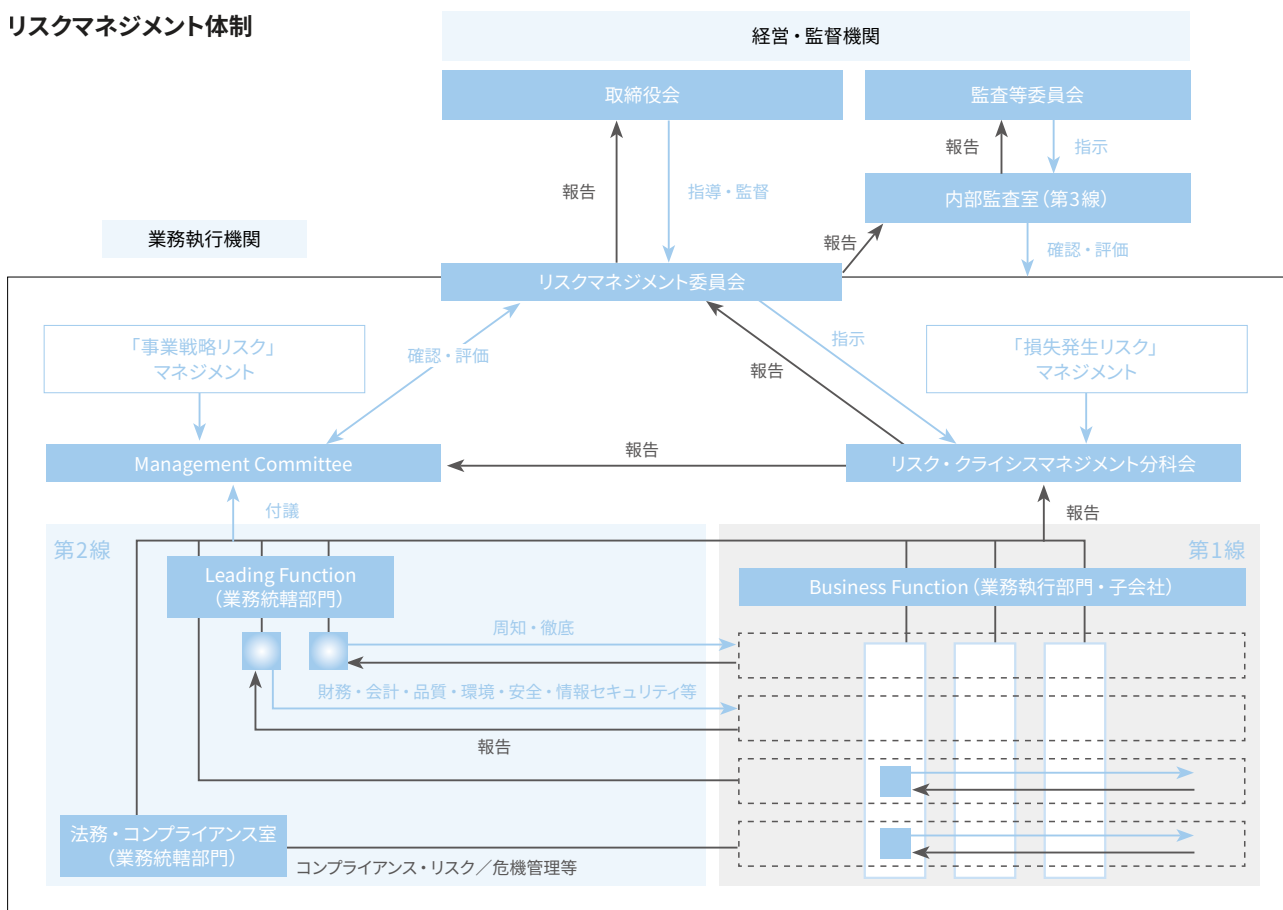
「事業戦略リスク」については、リスクマネジメント委員会において年3回、グループ会社における事業推進や新規案件に関連するリスクを洗い出し、グループの経営戦略を検討する会議や案件に応じた個別の委員会等にて、最大のリターンが適時・適切に得られるよう毎月審議を行っています。「損失発生リスク」については、リスクマネジメント委員会の分科会として「リスク・クライシスマネジメント分科会」を設置しています。当分科会では、半年ごとにグループ

の当該リスクの洗い出し・分析を実施しています。発生頻度（時期）や損失規模（損害額）を想定したリスクレベル評価により定量化を行い、その重要性・緊急性を考慮した優先順位を付けて課題および対応策の検討を行っています。

リスクマネジメント体制

全社的なリスクマネジメントの枠組みを強化するために、3ラインモデルの連携を活用しています。まず、各業務執行部門のリスクオーナーが日常的なリスク管理を行い（第1線）、業務統轄部門であるLeading Functionが全社的なリスク管理を推進します（第2線）。そして、内部監査室が独立した視点から推進状況や体制を監視し（第3線）、効果的なリスクマネジメント体制を整備しています。また、リスクマネジメント委員会における討議内容は、業務執行を行わない取締役で構成される監査等委員会（社外取締役を含む）へ報告されます。これにより、リスク管理手法や改善点等に関する意見を得て、リスク管理対策等に生かしています。

リスクマネジメント体制



主要なリスクと対応策

リスクオーナーへのインタビューを通じてリスクレ

ビューを実施し、リスクの発生確率とインパクトの観点からリスクを分類・評価しています。

発生確率	高			
	中		主要なリスク 天災リスク、人財リスク（流出・採用等）、カン トリーリスク、環境規制リスク、グローバルマー ケットリスクなど	
	低			
		小	中	大
インパクト				

主要な重大リスク	人財リスク(流出・採用等)	環境規制リスク
内容	日本国内の少子高齢化により、製造業における採用数が減少	NOKグループが製造・販売する製品が環境負荷物質規制に抵触、製造拠点からの環境負荷物質排出
発生確率	中	中
インパクト	大	大
影響	- 国内採用数の減少による生産拠点維持への影響 - 生産の減少による競争力低下の可能性	- 規制対応による事業コストの増加 - 環境事故による環境汚染や健康被害の発生 - 規制違反による罰金、訴訟、企業イメージの毀損
対応策	既存社員の人財ポートフォリオを可視化。採用戦略の策定および効果的な採用活動の推進	グローバルな動向等を継続的にモニタリング。グループ全体での環境規制リスクを可視化し、管理体制を確立

新興リスク

中長期(3～5年)に影響を及ぼす重要な新興リスクを定期的に見直し、識別・管理しています。これらのリスクは、

事業に直ちに大きな影響を与える可能性は低いものの、潜在的な影響が未知であることから、緩和策を講じています。

	カントリーリスク	脱炭素規制リスク
内容	NOKグループの拠点が存在する国・地域における自然災害ならびに政情不安、貿易摩擦等による事業への影響および駐在従業員への影響	世界的な脱炭素の潮流により各国で脱炭素規制の制定・強化が進んでおり、事業コストが増加
ビジネスインパクト	売上高の減少、操業停止、社員または帯同家族への被害	NOKグループのCO ₂ 排出量の約9割が電力由来であるため、電力費用に炭素税が課されることで、事業コストが上昇
緩和措置	情報収集の徹底、現地完結の生産・販売体制の構築、代替材の確保、海外赴任・出張状況をリアルタイムで把握する仕組みの導入	CN燃料の活用や再生可能エネルギーの導入拡大の推進、および、CNロードマップの策定による製造における脱炭素化を推進

リスクマネジメントの取り組み

リスクマネジメントプロセス監査

リスクマネジメントのプロセスについて、年に1回監査等委員会(社外取締役4名を含む)に、リスク抽出(方法と結果)、リスクの評価(重要度評価)、重要なリスクへの対応と対応結果等の状況を報告しています。さらに内部監査に関しては、各本部から内部監査室に共有されたオペレーショナルリスクの管理状況や新規リスクの発生状況をもとに、機能監査の項目を選定しています。監査の結果は定期的に監査等委員会へ報告され、リスク管理体制の改善に活用されています。

リスクマネジメント研修

グループ全体でリスク管理の強化を図るため、全従業員

を対象としたコンプライアンスに関するeラーニングを実施しています。また、社内外の新任取締役に対してはガイドラインを配布し、リスクマネジメントへの理解と対応力の向上を図っています。

製品のリスクアセスメント

製品のリスクアセスメントを実施しています。新規化学物質を使用する際、安全性や有害性、環境への影響、法規適合などを評価するとともに、使用の禁止・削減・管理など物質ごとの管理区分を独自に定め、環境負荷のある物質が混入しないよう適切な管理体制を構築しています。これにより、環境負荷物質が製品へ混入・流出することを防止し、製品による環境や健康への被害、法規不適合などの製品リスクを管理しています。

会社経営に重大な影響を及ぼす可能性がある危機・リスク区分

「損失発生リスク」については、会社経営に重大な影響を及ぼす可能性のある危機の種類、およびそれを発生させる原因に基づき下記のとおり区分を行っています。

危機の種類	原因	リスク区分
操業停止	火災・爆発	・災害リスク ・信用リスク ・カントリーリスク
	自然災害(地震・水害・火山噴火等)	
	感染症(新型コロナウイルス、新型インフルエンザ、SARS等)	
	材料供給停止	
	サイバー攻撃	
	不法な業務妨害	
法令違反等の発生	ライフライン途絶	・法的リスク ・信用リスク
	司法(犯罪・利益供与等)	
	税務(税法違反等)	
	会社法・金融商品取引法(株主代表訴訟等)	
	環境(汚染等)	
従業員の死亡、重大な障害の発生、またはその恐れがある場合	労働法(労基法違反・ハラスメント等)	・災害リスク ・カントリーリスク
	労働災害	
	交通事故	
	自然災害(地震・水害・火山噴火等)	
	火災・爆発	
訴訟	海外での戦争・暴動・テロ・誘拐等	・法的リスク
その他会社経営に重大な影響を及ぼす事項	重要な機密情報の紛失・漏洩	・法的リスク ・信用リスク
	重大な品質問題	・信用リスク
	その他	・各種リスク

事業等のリスク

1. 事業戦略リスク	
戦略リスク	①顧客の業績への依存について 当社グループでは、シール製品および電子機器部品の製造・販売が事業の大部分を占めており、これらの分野においては国内外の主要な自動車メーカー、建機メーカー、および電子機器メーカー等を主な得意先としています。これらの顧客企業への売上は、その顧客企業の業績や予期しない契約の変更等、当社グループにて管理できない要因により影響を受ける可能性があります。このような顧客への売上減少により当社グループの業績および財務状況は影響を受ける可能性があります。当社グループではバランスの取れた顧客構成を志向し、当該顧客企業への売上減少のリスクが最小限となるよう努めています。
	②他企業との提携について 当社グループは、事業を展開する上で、他社とさまざまな提携活動を行っていますが、提携先固有の事情による提携の解消等、当社グループで管理できない要因により業績および財務状況に影響が及ぶ可能性があります。 とりわけ、当社は1960年よりフロイデンベルグ社（以降同社）との間で、資本および技術提携を行っており、当社グループの事業展開において、同社（グループ企業含む）は、パートナー企業として重要な位置付けを有しています。 現在同社は、投資会社であるフロイデンベルグ・エス・エーを通じて当社発行済株式の25.1%を保有する筆頭株主であり、1960年の提携以降、同社との関係は継続しています。今後においても、同社との提携関係は安定的に継続していくものと当社グループは認識していますが、同社との提携関係または同社の事業戦略等に変化が生じた場合においては、当社グループの事業に対して影響を及ぼす可能性があります。
投資リスク	①需要動向の変化による影響について 当社グループの主要製品であるオイルシール等については、主に内燃機関（エンジン）に用いられるものでありますが、近年においては燃料電池自動車、および電気自動車も市場投入されています。そのため当社グループでは将来の普及に備え、燃料電池自動車や電気自動車に搭載可能な新製品等に関する研究開発を進めています。しかしながら、現時点において将来、燃料電池自動車、および電気自動車の普及が当社グループの業績および財務状況に与える影響を見通すことは困難であります。 また、自動車、建機、電子機器製品、および事務機のコモディティ化の流れの中で、新興国等での現地メーカーの台頭もあり、今後より一層の競争激化とそれに起因する価格下落が生じ、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
市場リスク	①為替変動の影響について 当社グループの当期連結売上高に占める海外売上高比率は約7割であり、各地域における為替動向が、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。このため為替予約等によるリスクヘッジを行っていますが、必ずしも為替リスクを完全に回避するものではないため、当社グループの業績および財務状況は為替変動の影響を受ける可能性があります。
	②金利変動の影響について 当社グループは、資金需要、調達手段、および金融情勢を勘案し資金調達をしていますが、金融情勢の変化により調達金利が変動した場合には、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
	③株式市場の動向による影響について 国内外の株式市場の動向は、当社が保有する投資有価証券の評価額、および当社グループの年金資産の運用状況に影響を及ぼします。株式市場が低迷した場合、投資有価証券の評価損が発生する可能性、および年金資産が目減りし、会社負担が増大する可能性があります。
	④原材料の価格変動について 当社グループの製品の主要原材料である鋼板・合成ゴム・銅箔・樹脂フィルム・金等の価格は、需給動向等により変動しています。これら原材料価格の変動が即座に製品価格に反映されるとは限らないため、原材料価格の変動により、当社グループの業績および財務状況は影響を受ける可能性があります。原材料価格変動の状況を鑑み、当社グループでは原材料を安定かつ継続的に供給いただける事業パートナーを国内に限らず広く世界中に求めています。
2. 損失発生リスク	
法的リスク	①法的規制等の影響について 当社グループは、事業を展開する各国においてさまざまな法規制の適用を受けています。法令に準じた社内規程やマニュアルの整備、各種教育によるコンプライアンス意識の醸成・周知徹底、外部専門家との連携体制の構築を図っていますが、将来においてこれらの法規制が改正・強化された場合、新たな規制を遵守するために発生する追加コストの負担は当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
	②訴訟その他の法的手続に関わるリスクについて 当社グループが、各国で事業を遂行する上で、グループ内部統制の体制の整備、外部専門家との連携体制の構築、各種保険への加入等によるリスクヘッジを行っていますが、訴訟や規制当局による措置その他の法的手続の当事者となる可能性があります。これらの法的手続の結果、当社グループに対して金銭的な賦課や事業遂行に関する制約が課された場合には、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
	③知的財産権侵害の影響について 当社グループは、特許権その他の知的財産権の取得により自社の保有技術を保護するとともに、第三者の知的財産権に対する侵害の予防にも注意を払っています。しかし、国情の相違等から当社グループの知的財産権の保護が十分に得られず販売減少や訴訟費用が発生した場合や、当社グループの製品が意図せず他社の知的財産権を侵害したために販売中止や賠償金支払が必要となった場合、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
	④環境規制が及ぼす影響について 当社グループは、各拠点における環境関連法令を遵守し、かつ顧客からの環境に関わる要請に対応するために必要な処置を講じていますが、将来において法令や顧客要請が強化される、環境責任が発生する、事業活動が制約を受ける等の可能性があります。その対応の費用が多額となる場合は、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
リスク	①政治経済情勢について 当社グループは、日本、北米、欧州、中国、その他アジア諸国等において事業を展開しています。そのため、当社グループが製品を製造・販売している国や地域の政治情勢や経済状況の変動により、当社グループの業績および財務状況は影響を受ける可能性があります。

2. 損失発生リスク

災害リスク	①自然災害等について 当社グループは、地震・台風・洪水・火山の噴火等の自然災害や火災等の事故の発生により、当社グループの生産活動や物流活動に支障をきたす事態に備えて、生産拠点の分散化や安全対策を行い事業継続のためにリスクの最小化に努めており、また各種保険の加入等によりリスクヘッジを行っています。しかしながら、これらの事態の発生を完全に防止または軽減することができない可能性があり、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
	②感染症等について 当社グループは、感染症等のパンデミックによる生産活動や物流活動に支障をきたす事態に備えて、生産拠点の分散化や安全対策を行い事業継続のためにリスクの最小化に努めています。 その中でも、2020年の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大以降、対応マニュアルの策定、在宅勤務や時差出勤等の実施、リモートワークツール等の活用により業務を継続できる環境を確保する等、各種対策を講じて感染症等の影響の極小化を図っています。今後の状況により感染症等の感染拡大が発生した場合は、当社グループを取巻く経済環境または事業環境が悪化することにより、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
信用リスク	①情報流出の影響について 当社グループは、事業を遂行する上で、技術情報や個人情報等の機密情報を有しています。これらの情報の外部流出防止のため社内体制・手続を構築していますが、予期せぬ事態により情報が外部に流出した場合、社会的信用の低下や賠償金支払等により、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
	②サイバー攻撃等の影響について 当社グループは、悪意のあるサイバー攻撃等による、操業停止、重要データの喪失、情報漏洩に対して、外部機関等を活用した調査・予防措置を実施していますが、未知の方法のサイバー攻撃により操業に影響を及ぼす可能性があります。
	③製品の品質問題が及ぼす影響について 当社グループは、各生産拠点において世界的に認められた品質管理基準に従って製品を製造していますが、予測できない原因による製品の品質不具合の発生を皆無にすることは困難であります。万が一大規模なリコールや製造物賠償責任につながるような製品の不具合が発生した場合、多大な対応コストや社会的信用の低下により、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

災害リスクへの対応

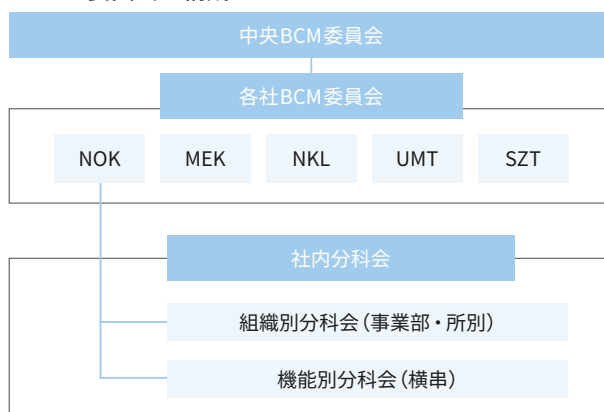
①事業継続マネジメント(BCM)体制

事業等のリスク・緊急事態のうち、自然災害、火災・爆発、重大事故や感染症流行やITサービスの停止などの災害を「事業の継続の障害となる事象」と定義しています。当該事象が発生した場合に、事業継続を確実にするとともに、事業継続活動を継続的、かつ効果的に推進するための「事業継続マネジメントシステム」を構築し、活動を推進しています。

具体的には、事業継続マネジメント活動を推進するためにNOKグループのBCM委員会を常設委員会として設置しています。BCM委員会で構成したマネジメント体制により、BCP(事業継続計画)の策定や維持・更新、実現させるための予算・資源の確保、事前対策の実施、教育・訓練の実施、点検、継続的な活動に取り組んでいます。

緊急事態が発生した場合には、直ちに本社に緊急対策本部を設置し、現地の事業所には現地対策本部を設置します。状況に応じて関係する部門・部署が連携し、迅速かつ的確な対応を取れる体制を整えています。

<BCM委員会の構成>



※各社BCM委員会に分科会を設置

②事業継続計画(BCP)の立案、推進

以下の基本方針に基づき、事業継続に向けた取り組みを推進しています。

1. 人命の保護・救出・安全確保を最優先とする
2. 地域社会の一員として、地域全体の復旧に積極的に協力する
3. 顧客をはじめとするステークホルダーへの影響を最小化し、事業者としての責任を果たす

国内外のグループ会社を含む各事業所において、不測の事態発生時に、重要な事業を中断させない、あるいは中断しても可能な限り短時間で復旧させるための方針・体制・手順などを示した計画(BCP)を整備しています。そして、訓練などを通じて実効性を検証し、抽出された課題への対応を行うとともに、被害を最小化する対策、緊急時の通信手段や報告システムの整備、ITインフラの耐震化などにも継続して取り組んでいます。サプライチェーンBCMについては、サプライヤー様とも連携して、事業継続の強化に努めています。

新規事業・プロジェクトにおけるESG評価

新規事業や新規プロジェクトの立案に際して、ESGの観点を含めた包括的な調査の必要性を認識しています。NOKグループでは、財務・税務面での調査のほか、企業文化、ビジネスモデルなどの事業面に加え、ESGの項目(気候変動、人権、労働問題、安全衛生と健康、コンプライアンスや腐敗防止等)のデュー・ディリジェンスを行い、問題がないことを確認した上で、新規プロジェクトの実行に着手しています。

情報セキュリティ／サイバーセキュリティ対策

顧客情報や個人情報の漏洩、巧妙化するサイバー攻撃による被害を重要なリスクと位置付けています。これらのリスクは、グループCEOを委員長、グループCFOを副委員長とし、経営層で構成されたリスクマネジメント委員会において審議され、経営上優先的に対策すべきリスクとして認識しています。審議の結果およびその方針に基づき、専門部門(グループCIOを本部長とするIT本部)で対応策を進めています。

また、「NOKグループ情報セキュリティ基本方針」を定めた上で、グループCIOを委員長とした情報セキュリティ全体委員会および事業部・グループ会社ごとに設置した情報セキュリティ委員会において組織的・計画的な対策を実施しています。

今後もPDCAのサイクルを継続的に回して、情報セキュリティ対策の維持・向上を図るとともに、当社グループだけでなく業界団体を含むサプライチェーン全体の対策強化にも積極的に関与していきます。

情報セキュリティ事故対応

「情報セキュリティ管理規程」にて情報セキュリティ対策および管理について定めており、事故発生時の対応について規定しています。情報セキュリティ事故(インシデント)が発生した場合には、「情報セキュリティ事故対応基準」に従い、迅速な報告・エスカレーションを行い、被害の拡大防止と早期復旧に努めます。また、年1回のインシデント対応訓練を実施し、実効性の検証と対応力の強化を図っています。NOKでは、サイバー攻撃によるITサービス停止を事業継続に関わる重大リスクとして定義しており、毎年の管理計画に落とし込み、対策を講じています。

内部監査

業務執行部門から独立した内部監査室によってIT・情報セキュリティについて内部統制監査を年1回実施しています。

サイバー攻撃への対応・教育

サイバーセキュリティ対策強化のため、2023年度より「NOKG-CSIRT(Computer Security Incident Response Team)」を組織し、NIST CSF※に基づいた方針・戦略の策定を進めています。具体的な実施事項としては、経済産業省が策定した「情報セキュリティサービス基準」に適合したサービスを提供する外部機関によるペネトレーションテスト(侵入テスト)を定期的に行っています。また脆弱性診断を実施し、発見した脆弱性のスコアリング、対応を行っています。さらに、アタックサーフェスマネジメントによる継続的な脆弱性モニタリングを実施し、セキュリティ強化に努めています。

また、社員一人ひとりのセキュリティに対する意識とスキルの向上が大切と考え、セキュリティ教育を行っています。年に1回以上、標的型攻撃メール訓練を行い、サイバー攻撃の可能性がある不審なメールの見分け方や受信した際の対応策を周知しています。ウイルス対策やテレワークの情報管理等といったIT知識・セキュリティ情報についても定期的に情報発信することで、意識向上を図っています。

※The National Institute of Standards and Technology Cybersecurity Framework

知的財産の保護

「従業員コンプライアンス行動指針」の中で知的財産権関連法に関する注意点を明示し、従業員への周知徹底を図っています。これにより、自社発明の出願・権利化を推進するとともに、他社の知的財産権を尊重し、他社特許等の調査と把握により侵害防止に努めています。

また、自社ブランドの保護を目的として「模倣対策委員会」を設置し、海外での模倣品対策を強化し、中国において模倣品製造工場の摘発と、ネット販売サイトからの模倣品掲載ページの削除などの対応を行っています。

模倣対策関係

データ項目		単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
模倣品製造工場の摘発		件	3	9	8	6	6
ネット販売サイト削除		件	664	5,093	5,284	4,417	4,085
特許保有件数 (単体)	国内	件	1,267	1,265	1,202	1,379	1,311
	海外	件	1,433	1,729	1,728	1,959	1,841
	合計	件	2,700	2,994	2,930	3,338	3,152
特許保有件数 (NOKグループ)	国内	件	1,768	1,170	1,666	1,766	1,781
	海外	件	2,112	2,674	2,683	2,772	2,820
	合計	件	3,880	3,844	4,349	4,538	4,601

税務方針

詳細はNOKコーポレートサイトをご参照ください。

https://www.nokgrp.com/sustainability/esg_strategy/#8

地域別報告事項(2024年3月期 連結会計年度)

(億円)

	従業員数(人)	収益	税引前利益	未払法人税	納税額
日本	10,683	4,955.5	512.1	137.2	94.6
中国	11,005	5,507.7	101.7	23.9	22.5
タイ	6,669	1,058.0	80.6	19.3	15.2
シンガポール	323	519.3	77.3	5.1	3.9
台湾	1,447	390.9	-6.8	0.2	0.2
ベトナム	4,760	360.9	-23.8	2.3	1.9
その他アジア	2,027	263.8	6.0	2.9	2.3
欧米他	1,183	860.8	-37.3	9.6	9.9