

# ガバナンス

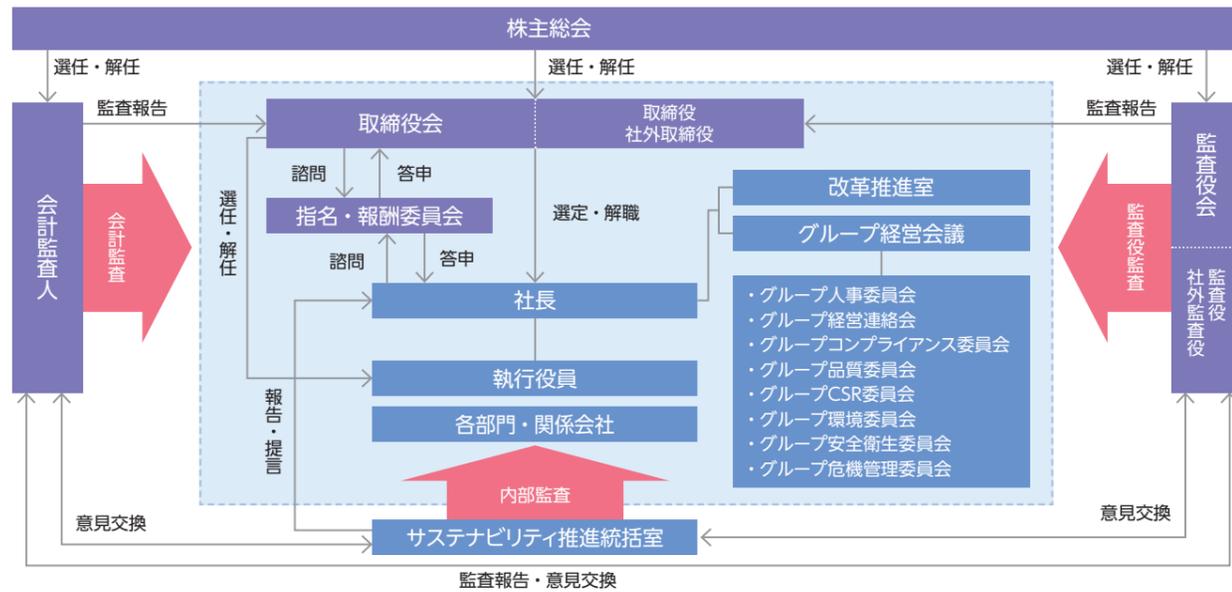
## 方針および体制

当社グループは、純粋持株会社制を導入し、持株会社である当社のもと、各事業会社が事業活動を展開しています。その中において、当社は、グループ全体の戦略の立案・決定、経営資源の戦略的な配分、事業会社の経営監督等を通じて、持続的な

成長と競争力の強化を図ることにより、企業価値の最大化を目指しています。

●コーポレート・ガバナンスに関する報告書  
<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/news/common/pdf/cgn.pdf>

ガバナンス体制図 (2024年10月現在)



## コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営上最も重要な課題の一つと位置付け、ガバナンス体制を段階的に強化してきました。

2024年6月には、経営改革の一環として、グループ・ガバナンス体制の再構築（詳細は47ページ参照）および社外取締役比率

率の過半数化をはじめとする取締役会の監督機能強化（詳細は42ページ参照）を行いました。

今後も、「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨等に沿ってガバナンス体制の見直しを行っていきます。

### コーポレート・ガバナンス強化の取組み

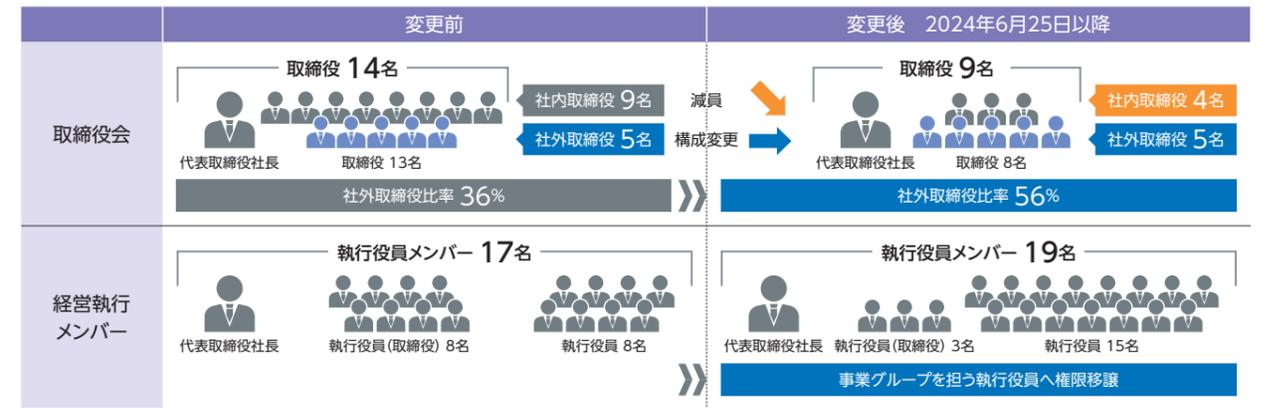
|                   | 2012~          | 2016~ | 2018~ | 2020         | 2021         | 2022  | 2023           | 2024 |
|-------------------|----------------|-------|-------|--------------|--------------|---|----------------|------|
| <b>取締役会の多様性確保</b> |                |       |       |              |              |   |                |      |
| 社外取締役の選任          | 2名             | 3名    | 4名    | 5名           |              |   |                |      |
| 女性取締役の登用          |                |       |       | 1名登用         |              |   |                |      |
| スキル・マトリックス        |                |       |       |              | スキル・マトリックス策定 |   |                |      |
| <b>取締役会の実効性向上</b> |                |       |       |              |              |   |                |      |
| 監督と執行の分離          | 執行役員制度の導入      |       |       | 委任型執行役員制度の導入 |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役総数14名から9名へ減員（社外取締役過半数）</li> <li>事業グループを担う取締役と執行役員との兼任廃止</li> <li>上席執行役員制度の導入</li> </ul> |                |      |
| 取締役会実効性評価         | アンケート実施、改善の取組み |       |       |              |              |   |                |      |
| 役員報酬制度            |                |       |       |              | 株式報酬制度の導入    |   | 業績連動型株式報酬制度の導入 |      |
| 指名・報酬委員会          | 指名・報酬委員会の設置    |       |       |              |              |   |                |      |

## 取締役会の監督機能強化(経営改革の推進)

2024年6月、当社経営改革の一環として、取締役会を「当社グループの企業価値最大化のためのグループ戦略策定を中心とした監督機能を担う機関」として再定義し、取締役数を14名から9名へ減員し社外取締役比率を過半数としました。同時に、取締役と事業グループを担う執行役員との兼任を廃止し、事業グ

ループを担う執行役員への権限移譲を行いました。

これらの取組みにより、取締役会の監督機能を強化するとともに、戦略的意思決定の強化とスピードアップを図り、企業価値最大化に資するガバナンス改革を推進しています。

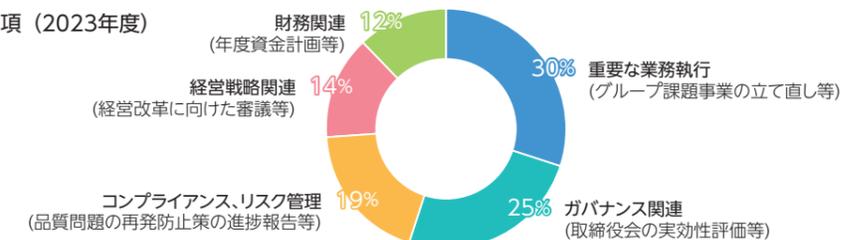


## 各種機関および会議体

| 機関           | 取締役会  | 指名・報酬委員会  | 監査役会   |
|--------------|---|---|--|
| 構成           | 社内: 議長、4名<br>社外: 5名 (社外比率56%)   | 委員長、4名 (社外比率83%)  | 議長、4名 (社外比率60%)  |
| 基本方針         | 企業価値最大化のためのグループ戦略策定を中心とした監督機能を担うものとし、当社グループ全体の戦略的意思決定と執行の監督を可能とする経験・知見を有する社内取締役と社外取締役により構成する。   | 取締役の指名および報酬制度に関する決定プロセスの透明性、公正性確保を図るため、代表取締役社長を含む3名以上で、その過半数を独立社外取締役で構成する。また、委員長は委員である独立社外取締役の中から取締役会が選定する。             | さまざまな分野において経験・見識のある社外監査役の参画を得て、経営に対する独立性を維持しつつ、監査役監査を実施する。また、監査役監査を支える監査役業務室には、取締役の指揮命令に服さない専任の従業員を配置する。   |
| 権限と責任        | 当社グループの経営上の基本的事項および重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役・執行役員の業務執行状況について監督を行う。  | 取締役会または代表取締役社長の諮問を受けて、指名・報酬の決定方針等について審議・答申する。   | コーポレート・ガバナンスの実効性を高める観点からコンプライアンス、リスク管理、情報の適時開示等、内部統制の状況についての監査を実施する。                                       |
| 任期           | 1年  | 1年  | 4年   |
| 選任(選定)機関     | 株主総会  | 取締役会  | 株主総会   |
| 上限人数         | 最大15名   | 制限なし  | 最大7名   |
| 開催頻度         | 毎月 ※2023年度実績: 13回   | 年3回 ※2023年度実績: 6回   | 定期的に開催 ※2023年度実績: 13回  |
| 2023年度主な審議事項 | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営改革(機構改革)に向けた審議</li> <li>役員報酬制度の改定(業績連動型株式報酬制度の導入) (詳細は45ページ参照)</li> <li>グループ課題事業(トラック架装事業他)の立て直し</li> <li>当社グループにおける品質問題の再発防止策の進捗報告</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営改革、機構改革に伴う役員人事</li> <li>新たな役員報酬制度の導入</li> <li>2023年度取締役報酬の支給総額、決定方針</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役、執行役員との意思疎通と情報交換</li> <li>事業子会社監査役、内部監査部門、会計監査人との情報交換</li> </ul> |

### 取締役会の審議事項 (2023年度)

※ 付議事項件数ベース



| 機関       | 室長/議事運営者  | 開催頻度(原則)               | 内容  | 2023年度の主な活動・議題   |
|----------|-----------|------------------------|---|--|
| 改革推進室    | 当社取締役     | 毎月1~2回<br>※2023年度実績21回 | 2023年3月公表の「当社グループの品質等に関する不適切行為に係る調査結果および再発防止等について」を受けて、経営改革の推進と内部統制機能の強化を柱とする当社グループの再発防止の取組みが遅滞なく実効的に行われるよう、当社グループにおける改革推進を主導しています。   | 未調査事業所(特別調査委員会の調査対象とならなかった国内外の事業所)の調査の企画・実行、拠点長会議・職場行脚の企画・運営、四半期ごとの進捗公表の実施をはじめ、再発防止の各対応項目について目標の具体化、期日設定・進捗管理を行っています。  |
| グループ経営会議 | 当社代表取締役社長 | 毎月2回<br>※2023年度実績31回   | グループ経営会議は、代表取締役社長の意思決定を補佐する機関として、主に当社の取締役(社外取締役を除く)および執行役員ならびに監査役(社外監査役を除く)で構成され、当社グループ経営に関する方針、経営執行に関する重要案件を審議・決定しています。取締役会の決議を要する事項ならびに経営上の重要事項については取締役会で決議することとなりますが、取締役会への決議・報告事項の事前審査を行う場として、グループ経営会議で課題や論点の整理を行って、取締役会における建設的な議論・意見交換の促進を実現しています。 | 当社グループにおける品質問題の再発防止の取組みの柱である経営改革の推進と内部統制機能の強化に関して、当社グループの事業・機能組織のグループ化および当社取締役会の監督機能強化の実現に向けた具体的な議論を行っています。なお、2024年6月には当該議論を踏まえた経営改革を決定・公表しています。また、トラック架装事業や北米の自動車部品事業等を当社グループの課題事業として位置付け、事業改革の推進と進捗状況のモニタリングを行っています。 |

| 主な会議体           | 委員長       | 開催頻度(原則)             | 内容  | 2023年度の主な活動・議題   |
|-----------------|-----------|----------------------|---|--|
| グループコンプライアンス委員会 | 当社代表取締役社長 | 年4回<br>※2023年度実績4回   | コンプライアンス全般にわたる課題や問題点の検証およびコンプライアンスの浸透・定着を図るための施策を審議・決定しています。<br>→ 詳細は55・56ページ参照             | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ・コンプライアンスコードの改定</li> <li>コンプライアンス啓発ツールの開発および配信</li> <li>苦情処理メカニズムの整備</li> </ul>         |
| グループ品質委員会       | 当社代表取締役社長 | 年2回<br>※2023年度実績2回   | 品質マネジメントの推進、重大品質問題の原因分析や再発防止の討議、品質監査等の情報共有などを行っています。<br>→ 詳細は63・64ページ参照                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>重大品質問題の再発防止の進捗確認</li> <li>重大品質問題報告基準の改定</li> <li>「品質の日」の取組み(職場討議・品質ワンフレーズ制定)</li> </ul>     |
| グループCSR委員会      | 当社代表取締役社長 | 年2回<br>※2023年度実績2回   | 当社グループの重要課題(マテリアリティ)について幅広く審議・決定しています。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG推進計画の進捗確認</li> <li>法務リスク報告基準の策定</li> <li>人権の保護、尊重の取組み</li> </ul>                         |
| グループ環境委員会       | 当社代表取締役社長 | 年2回<br>※2023年度実績2回   | 環境基本方針・活動推進計画、重大な環境問題や環境監査結果の報告、環境に関する事項の取組みについて立案・審議しています。<br>→ 詳細は57~60ページ参照              | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境トラブル低減の取組み</li> <li>カーボンニュートラル(スコープ1・2、3)の取組み</li> <li>当社グループの脱炭素戦略の進捗確認と今後の対応</li> </ul> |
| グループ危機管理委員会     | 当社企画統括室長  | 隔月/随時<br>※2023年度実績4回 | 当社グループにおいて発生したまたは発生するおそれがある危機(レベル0~3の4段階に分類)について調査し、必要な対策を決定して関係部門へ指示しています。<br>→ 詳細は53ページ参照 | <ul style="list-style-type: none"> <li>能登半島地震への対応</li> <li>「グループ対策本部」(旧 日軽金災害対策本部)の整備</li> <li>各リスク所管部門のリスク対応のレビュー</li> </ul>      |

## 監査役、内部監査部門、会計監査人の連携状況

### 内部監査

内部監査は、内部監査部門が年間の監査計画に基づいて子会社に対して行う業務執行に関する監査や財務報告に係る内部

統制評価を実施し、内部統制の適切性、有効性を検証のうえ、必要に応じて改善・是正の提言を行っています。

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部門</li> <li>監査サイクル</li> <li>監査結果報告</li> <li>監査役との連携</li> </ul> | サステナビリティ推進統括室<br>子会社単位ごと原則3年に1回<br>内部監査ならびに内部統制の整備・評価の状況を年2回取締役会へ報告<br>内部監査部門と監査役は、相互の独立性を維持しつつ、監査対象、監査方法あるいはリスクの状況等に関し、必要に応じて意見交換を行い情報の共有に努めるなど、効率的な監査を実施するための連携を取っています。また、会計監査人(EY新日本有限責任監査法人)を含めた3者による会議を年2回開催し、監査および財務報告に係る内部統制における課題等について意見交換しています。 |
|---|--|

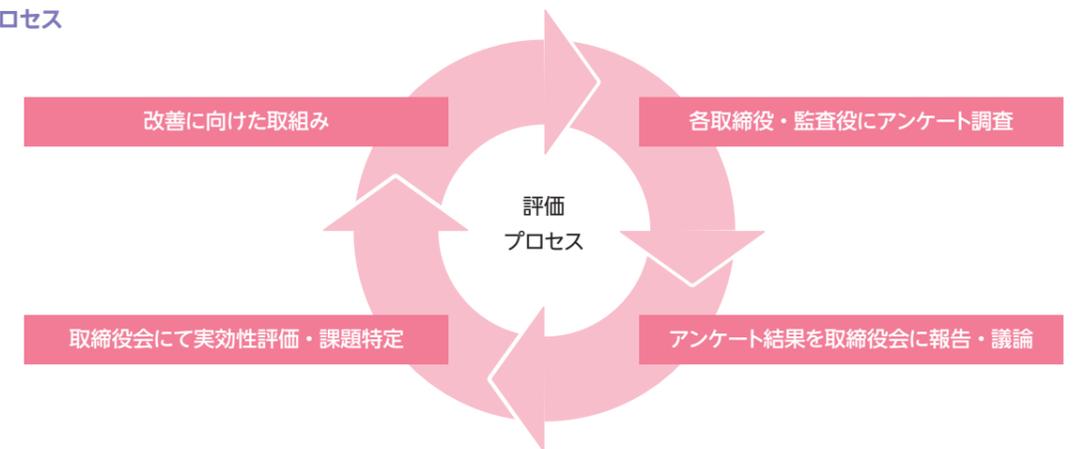
## 取締役会の実効性評価、評価結果の概要

### 取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会全体が適切に機能しているかを検証し、その結果を踏まえた問題点の改善等の適切な措置を講じるため、

取締役会の実効性の評価を毎年実施し(年間1回以上)、その機能の継続的な改善を図っています。

### 評価プロセス



2023年度の実効性評価については、2024年4月に、取締役および監査役の全員を対象にアンケートによる自己評価を実施しました。アンケートの結果については、2024年5月の取締役会で報告され、2023年度の実効性の評価と2024年度の取組み課題について議論しました。

|         |  |
|---------|--|
| ●対象者    | 取締役および監査役の全員   |
| ●評価方法   | 5段階評価の選択式+自由記述   |
| ●主な評価項目 | 取締役会の運営<br>監督機能<br>リスクマネジメント<br>意思決定機能<br>審議事項(指名・報酬委員会に対する評価も併せて実施) |

### 評価結果の概要

|                 |  |
|-----------------|--|
| 2023年度<br>取組み課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における議論をより実質的なものにするための付議基準の見直しや事前説明・情報提供の機会の充実</li> <li>社外役員に対する情報提供の機会として事業所視察の実施(KPI(評価指標):年間2回以上)</li> </ul>  |
| 2023年度<br>取組み   | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の役割の変化を踏まえた付議基準の見直しに向けた検討を進めました。(なお、2024年6月付にて付議基準を改定し、金額基準の引上げや全社戦略に関する議論テーマの選定等を行いました)</li> <li>品質問題に関する再発防止策の進捗をはじめ、経営改革・機構改革に向けた取組み、その他の経営課題について、複数回にわたる審議や取締役会とは別の審議機会の設定等、十分な情報提供・認識共有の機会を設けたうえで、取締役会で審議し決議しました。</li> <li>社外役員向けに事業所視察を2回実施し、多岐にわたる当社グループの事業内容の理解を深めるとともに、現場との直接のコミュニケーションによる当社グループの経営課題等を確認する機会としました。</li> </ul> |
| 2023年度<br>評価    | 議論の前提となる情報・認識が共有されたうえで、オープンかつ建設的な発言・議論が活発にされており、総合的にみて、当社取締役会全体の実効性は確保されている。   |
| 2024年度<br>取組み方針 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の役割の変化(執行の分離、中長期的なグループ戦略策定)を踏まえて見直した付議基準に基づく議題の選定、議論の充実や取締役会運営の改善</li> </ul>  |

報酬

当社役員報酬体系の改定

2024年6月、経営改革の一環として、当社取締役（社外取締役を除く）、執行役員の報酬体系を改定しました。

報酬体系の改定経過

| 種別  | 項目名称 | 2021年～   | 2024年～ |
|-----|------|----------|--------|
| 金銭  | 固定   | 基準年俸     | ○      |
|     | 変動   | 加算額(業績等) | ○      |
| 株式  | 固定   | 株式報酬(既存) | ○導入    |
|     | 変動   | 株式報酬(新規) | ○導入*   |
| 経過等 |      | 前体系      | 新体系    |

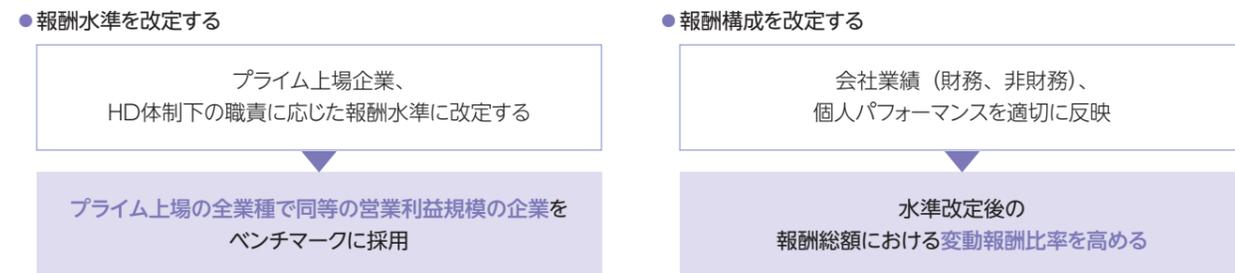
\* 新たに導入した株式報酬制度の詳細は2024年5月15日付当社プレスリリース「役員に対する業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」をご覧ください  
<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/news/news/common/pdf/p2024051501hd.pdf>

改定の背景

| テーマ                         | 従来(問題点)                                 | 見直し後(目指す姿)                         |
|-----------------------------|---|------------------------------------|
| 報酬水準                        | 同規模の外部企業と比較した場合、現在の当社の報酬水準はベンチマークに対して低位 | 自社としてのあるべき報酬水準を、他社ベンチマークを参照し策定する   |
| 報酬構成                        | 当社と同規模の外部企業の報酬構成と比較して、変動報酬比率が低い         | 変動報酬比率を高める方向に報酬構成を策定する             |
| インセンティブ制度(業績指標、STI*1、LTI*2) | STIは短期の財務指標のみと連動し、LTIは業績等と連動していない       | 自社の経営方針に則した、業績連動性の高いインセンティブ制度を策定する |

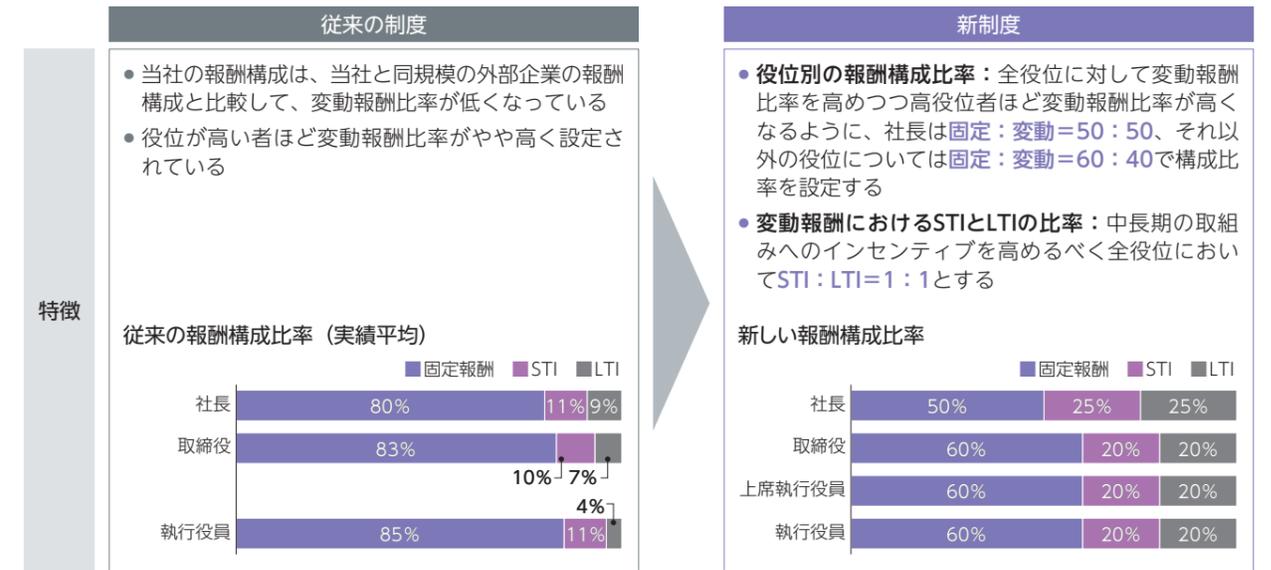
\*1 Short Term Incentive (短期インセンティブ)  
 \*2 Long Term Incentive (長期インセンティブ)

見直し骨子



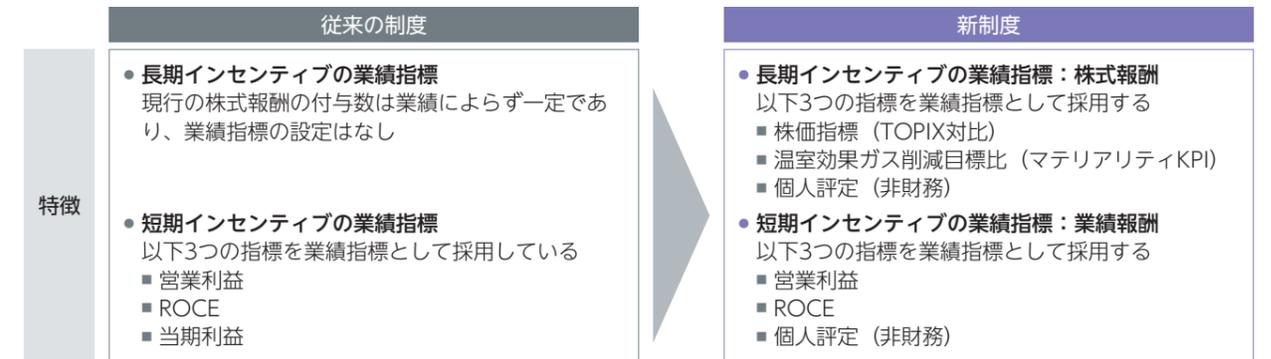
報酬構成の考え方

- 会社業績や役員のパフォーマンスが適切に反映されるよう、全役員に対して変動報酬比率を高めます  
 変動報酬比率は業績への責任が大きい高役位者ほど高く設定します



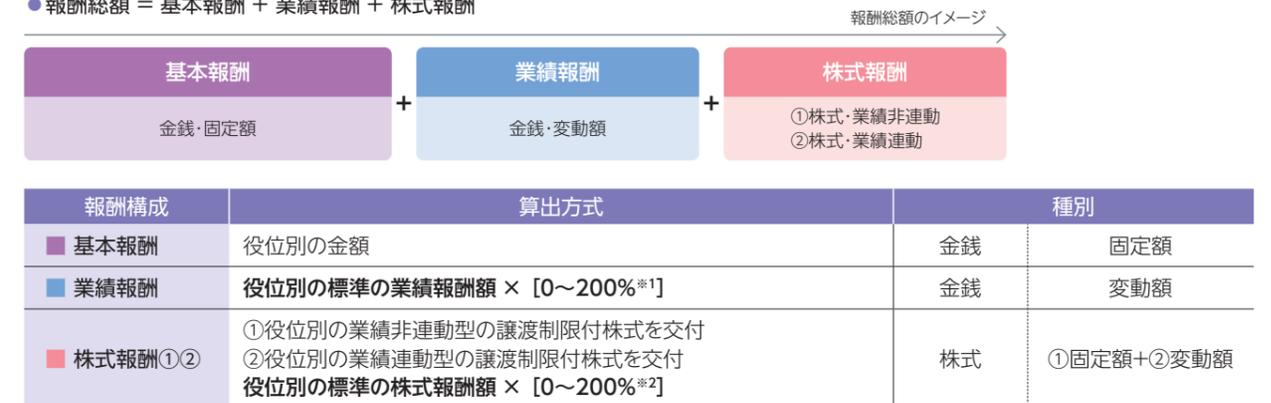
インセンティブ制度(業績指標)の考え方

- 短期・中長期の業績達成や経営方針達成に向けた動機づけにつながるよう、STI・LTIそれぞれについて財務・非財務の業績指標を設定します



新体系(構成)の概要

- 報酬総額 = 基本報酬 + 業績報酬 + 株式報酬



\*1 営業利益、ROCE、個人評定 \*2 株価(TOPIX対比)、温室効果ガス削減目標比、個人評定

## グループ・ガバナンス

2024年6月以降、当社グループの組織構造について、課題である分権型統治から、グループ連携が可能な組織構造への変革を目指し、市場分野・プロセスが近接する事業（グループ会社）を8つの事業グループに、サービス機能を8つの組織に再編成して運営しています。

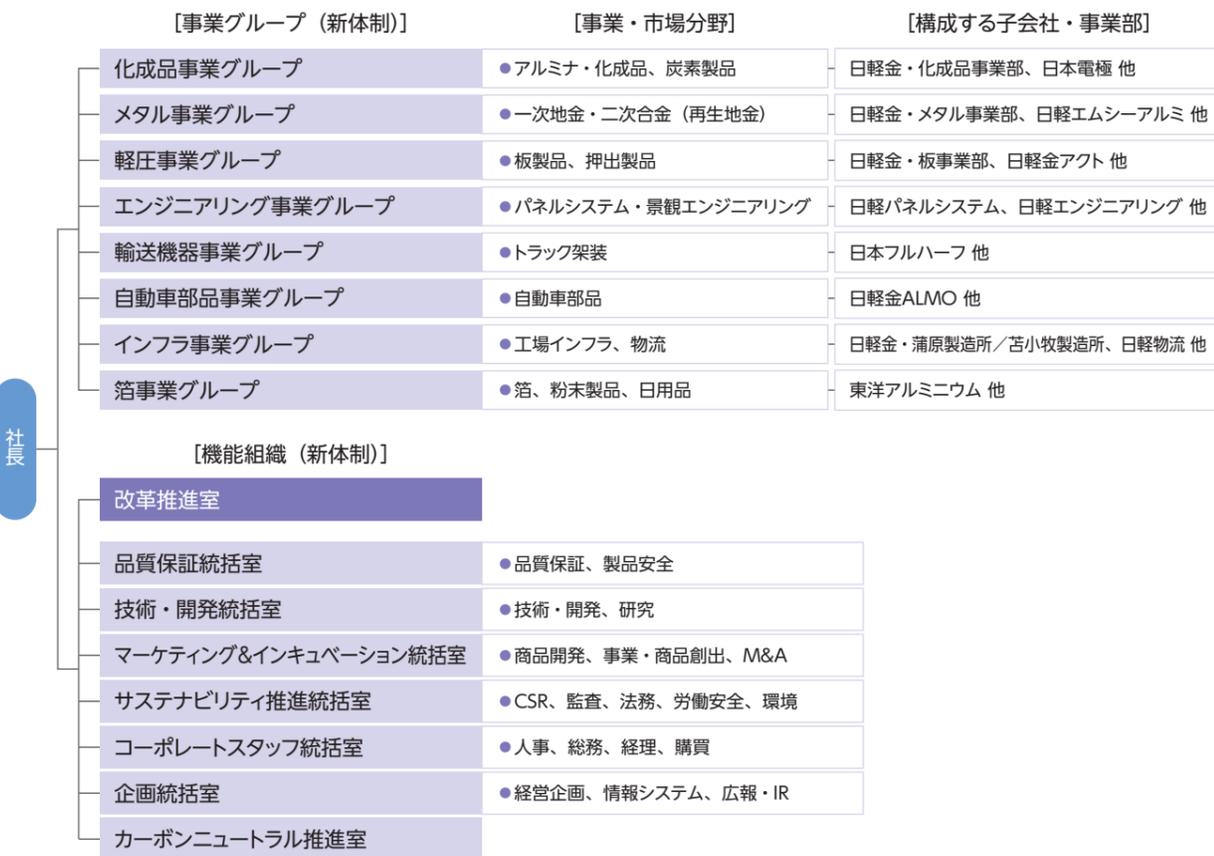
- これにより、経営の視点を高く、広く持ち、以下を推進します。
- 従来の組織の壁（制約）を克服した、資源配分、人財配置、商品・事業ポートフォリオなどの見直し、最適化
- ガバナンス・品質・安全の強化、サステナビリティ・カーボンニュートラル、新事業・新商品開発の統合的運営

### 事業グループ

当社執行役員が各「事業グループ」の長を担い、グループとしての企業価値最大化を前提に、担当事業グループの執行責任を果たします。

### 機能組織

当社執行役員が各「機能組織」の長を担い、十分な人的資源のない小規模部門への機能・ガバナンス強化とともに、サービスを担う組織の在り方を再定義します。



社長

## 政策保有株式

政策保有株式に関しては縮減を基本方針としており、取引先と良好な関係を構築し、事業の円滑な推進に資すると認められる場合に限り、株式を取得し、保有することがあります。

取引先の株式は、毎年、取引状況などを総合的に考慮して資産が非効率に費消されていないか検証し、保有する意義の乏しい銘柄は売却し縮減を図ります。

2023年度は、上記縮減方針に基づき、すべての保有銘柄を検証した結果、右表の通り縮減しました。検証・売却の結果は取締役会に報告され、妥当性が確認されています。

政策保有株式に関する詳細は当社発行の有価証券報告書に記載しています。

- 有価証券報告書は当社ホームページにてご覧いただけます  
<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/ir/ir-data/p6.html>

| 年度                  | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|------|------|------|
| 縮減銘柄数               | 6    | 4    | 8    |
| (うち全部売却)            | 4    | 1    | 4    |
| 政策保有上場株式 対総資産比率 (%) |      |      | 2.3  |
| 同 対純資産比率 (%)        |      |      | 5.1  |

## 社外役員メッセージ



# 素材メーカーの “異次元”へと 超えていくために

社外取締役  
たなか たつや  
田中 達也

私は2021年6月に、社外取締役に就任いたしました。IT系メーカーで経営トップを担ってきた経験をもとに、当社グループの評価や今後の課題、提言を忌憚なく述べさせていただこうと思います。

まず社外取締役の責務とは、経営のモニタリングとその助言であることを十分に認識しております。そのうえで私が果たすべき第一の使命は、経営判断の局面、局面でのアドバイスと考えています。過去の経緯や現状を振りきり、経営トップが思い切った断を下すことは、容易なことではありません。社外取締役という客観的な立場から、岡本社長が超えたいと考える先があるなら、その“超える”一歩を後押ししていきたいと思っています。

もう一つは、ITやDX化です。デジタルデータを活用して攻めの経営へ積極的にシフトするという視点から、ITビジネスに関わってきた私の知見や経験を通じた助言ができるのではないかと考えています。さらには、日本企業の共通課題であるグローバル化や地域活性化への助言を特に意識しながら任に就いております。

社外取締役に就任して以来3年余りが経ちましたが、当社グループの取締役会は岡本社長のリーダーシップの下、とても風通しがよく自由闊達な意見を発することができる環境が整っています。実効性の発揮という点でも、とても好印象をもっております。

ただ、今後の課題を挙げるとすれば、例えば取締役会で取り上げられる議題が短期的な課題に終始しがちなことです。人的資本経営であるとか、攻めのDXであるとか、ビジネスモデルの再検討といった中長期的な視点でも執行側と社外取締役とが喧々諤々と議論を重ね合うことで、取締役会がさらに活性化するのはと考えております。

社外役員間でも情報交換の重要性を感じているところです。非公式ではあるものの、社外取締役と監査役の情報交換の場として「A&D (Auditor&Director) 連絡会議」を設け、グループ・ガバナンスの見直しなどについて討議し、取締役会の議論等に生かすといった試みを実施しています。

折しも「23中計」では経営改革の断行も成されました。指名・報酬委員会や取締役会での議論が反映された結果であると評価しております。

品質問題も、ガバナンスの不徹底が遠因であるという感拭えませんが、「特別調査委員会」の調査結果報告を踏まえ、各拠点の長などによる「拠点長会議」、岡本社長自ら現場に出向いての「職場行脚」を通じて、グループ各社のガバナンス徹底のみならず企業風土の改革が進みました。日本軽金属(株)名古屋工場と日軽新潟(株)において、2024年4月にJISの再認定を得たことは一つのマイルストーンの達成であると捉えております。

経営課題について言及するなら、新生チーム日軽金として「異次元の素材メーカー」への飛躍をめざすために求められるのはグループ全体の戦略性を高めたうえでの攻めの経営ではないでしょうか。

その一つは、No.1にこだわったものづくりだと私は考えています。たとえ小さなマーケットでもいいので設定ターゲットに対してスピード感を持って挑んでいくことが肝要です。柔軟な発想が必要だとするなら思い切って若手を登用するのもいいでしょうし、異分野の技術が必要ならM&Aも辞さないという覚悟をもつこともよいかと思います。No.1を達成することで従業員のモチベーションも高まりますし、外部との協業チャンスといった相乗効果も期待できます。

もう一つはIT、DXの活用です。昨今の生成AIも飛躍的なブレイクスルーを遂げておりますが、その効率活用の鍵はデータなのです。当社グループに蓄積されているデータ資源を可視化、共有することで当社グループが長年培ってきたバリューチェーンでの知見やノウハウをシームレスに活用することが可能となり、まさに「異次元の素材」開発につながるのではないのでしょうか。

取締役会構成員変更に象徴されるように、当社グループの経営改革は着実にガバナンス強化につながっていると思います。取扱製品は違えど、私は国内外で長年ビジネスの第一線でお客様に接して参りました。そこで培った知見を最大限に発揮しながら、「異次元の素材メーカー」へと“超えていく”当社グループのジャンピングボードになることが私の役割であると認識しております。ステークホルダーの皆様には、この「統合報告書」を通じて新生日軽金グループの決意と全役員・従業員の情熱のほどをご理解いただければ幸いです。