

ガバナンス

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および社外取締役比率の過半数化をはじめとする取締役会の監督機能強化を行いました。

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年 持株会社体制への移行

- 日鉄金HDを持株会社とする新グループ体制発足
- 社外取締役2名を選任(その後、順次増員)
- 執行役員制度の導入

2020年～取締役会の更なる実効性の向上

- 指名・報酬委員会(諮問機関)の設置(2020)
- 女性取締役の登用、社外取締役増員(同上+5名へ)
- 株式報酬制度の導入(2021)
- スキル・マトリックスの策定(同上)
- アンケートによる年次での取締役会実効性評価の導入(同上)
- 委任型執行役員制度の導入(同上)

2024年 グループ経営の更なる進化

- 組織構造改革(グループ事業を8つの事業グループ、サービス機能を7つの機能組織へ再編)
- 取締役総数14名から9名へ減員(独立社外56%)
- 事業グループを担う取締役と執行役員との兼任廃止
- 上席執行役員制度の導入
- 業績連動型株式報酬制度の導入

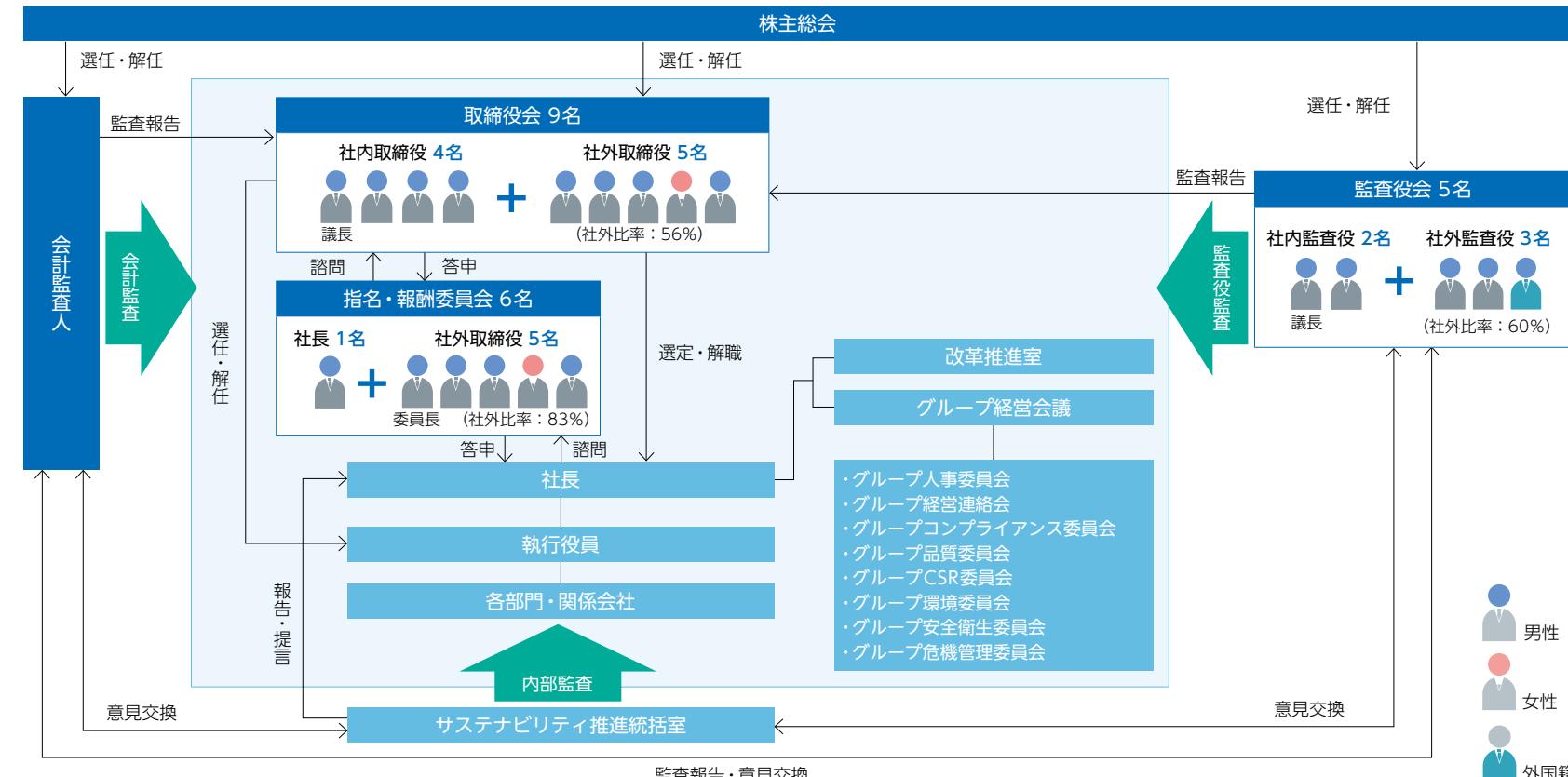
■グループガバナンス強化 ■役員の指名 ■役員報酬 ■取締役会の実効性向上

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。その中にあって、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(2025年10月現在)

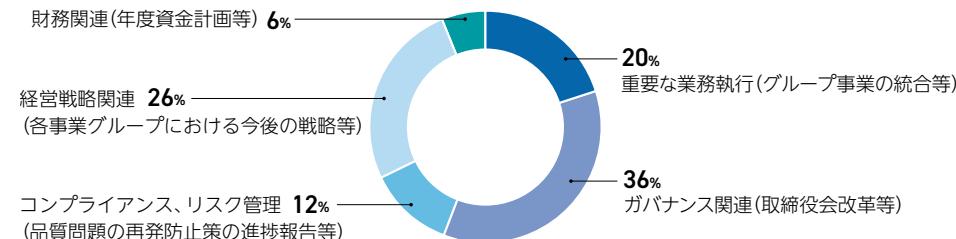


ガバナンス

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
	議長	議長	議長
構成	社内 議長 ■■■■	指名・報酬委員会 ■■■■	監査役会 ■■■■
	社外 議長 ■■■■■ (社外比率: 56%)	委員長 ■■■■■ (社外比率: 83%)	監査役会 ■■■■ (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。
開催頻度	毎月 ※2024年度実績：14回	年3回 ※2024年度実績：5回	定期的に開催 ※2024年度実績：15回
2024年度 主な審議事項	・経営改革(機構改革)および各事業グループにおける今後の戦略 ・取締役会改革 ・グループ事業の統合 ・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	・役員人事 ・社長後継者計画 ・2024年度取締役報酬の支給総額、決定方針	・取締役、執行役員との意思疎通と情報交換 ・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

取締役会の審議事項(2024年度) ※付議事項件数ベース



機関	室長/議事運営者	内容
改革推進室	当社取締役	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。
グループ 経営会議	当社 代表取締役社長	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、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。

主な会議体	委員長	内容
グループコンプライアンス委員会	当社 代表取締役社長	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。
グループ 品質委員会	当社 代表取締役社長	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実行しています。
グループ CSR委員会	当社 代表取締役社長	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。
グループ 環境委員会	当社 代表取締役社長	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。
グループ 危機管理委員会	当社 企画統括室長	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。

ガバナンス

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。

- 内部監査部門 サステナビリティ推進統括室
- 監査サイクル 子会社単位ごと原則3年に1回
- 監査結果報告 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
- 監査役との連携 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

2024年度の取締役会の実効性評価については、2025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、2025年5月の取締役会で報告され、2024年度の実効性の評価と2025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
- 評価プロセス
 - ①各取締役・監査役にアンケート調査
 - ②アンケート結果を取締役会に報告・議論
 - ③取締役会にて実効性評価・課題特定
 - ④改善に向けた取組み

- 主な評価項目
 - 取締役会の運営
 - 監督機能
 - 株主・投資家等との対話
 - リスクマネジメント
 - 意思決定機能
 - 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

2024年度 取組み課題	<ul style="list-style-type: none"> 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 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)
2024年度 取組み	<ul style="list-style-type: none"> 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当社グループの経営改革の取組み、大所高所からみた当社グループや各事業グループの戦略に関する審議事項の選定や取締役会の実効性確保のための議事運営をはじめとする取締役会のあるべき姿に関して審議するとともに、株主・投資家による当社に対する評価について、十分な情報提供・認識共有の機会を設けたうえで審議しました。 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。
2024年度 評価	<ul style="list-style-type: none"> 日鉄パネルシステム(株)下関工場 (事業内容:断熱パネルの製造、および施工) エンジニアリング事業グループの主要な事業所であることおよび新工場の竣工を踏まえて視察先に決定しました。 日本軽金属(株)清水工場 (事業内容:アルミナ、水酸化アルミニウム、各種化学品の製造・販売) 化成品事業グループの主要な事業所であることから視察先に決定しました。
課題	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の機能の発揮のため、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いるとともに、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。
2025年度 取組み方針	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な外部環境の変化に応じた議論、株主・投資家との対話・情報発信の在り方を含めたIR活動に関する議論の充実 取締役会の改善に向けた施策(付議事項の選定、資料・情報共有の在り方、議事運営の改善など)の実践・プラッシュアップ

ガバナンス

役員の指名方針・サクセションプランの状況

取締役の指名

当社は、取締役候補者を以下の観点で総合的に評価し、取締役会で決議しています。

- 当社グループ事業に関する経験と見識
- 当社グループ事業への貢献度
- グループ経営や全体最適の視点での職務遂行能力等

指名は、独立社外取締役が委員長を務め、過半数を独立社外取締役で構成する「指名・報酬委員会」への諮問を経て行い、透明性と公正性を確保しています。また、社長を含む経営陣の選任にあたっては、「あるべき社長像」と評価基準に照らし、企業価値の最大化に資する人財を選定しています。

役員トレーニング

以下のトレーニングを通じ、役員の資質向上とガバナンス強化を図っています。

対象	内容
社内役員	個々に適合したセミナー・交流会の機会を提供し、費用支援を実施。毎年開催の「日本軽金属グループトップセミナー」などで、経営課題を共有・討議
社外役員	事業説明会や主要事業所の視察等を通じて、当社事業への理解を促進

サクセションプラン(社長後継者計画)

当社は、企業価値向上に資するリーダーの継承を目的に、計画的な後継者育成を行っています。

位置付けと基本方針

社長交代を最適なタイミングで実現することを重視し、「あるべき社長像」に基づき、選出・育成・評価のプロセスを設計しています。

主な取組み

項目	内容
選出	「経営次世代研修」などにより母集団を形成し、中長期・短期両面から後継者候補リストを整備するとともに、最適な後継者への育成と評価(見極め)・人選見直しを同時並行で実施
育成	戦略的ローテーション、タフアサインメント、社外取締役との面談等により、グループ経営視点とリーダーシップを強化
評価	他の当社役員等による評価・推薦(360度評価を含む)なども踏まえた現社長等との個別面談、社外取締役との交流などを通じて定期的なモニタリングと客観的評価を実施

透明性と監督体制

- 指名・報酬委員会が、後継者計画の実質的な監督機能を担うとともに、取締役会・当社社長に対して意見を答申します。
- 取締役会は指名・報酬委員会からの報告を適時に受け、社長選定時にはその意見を十分に尊重します。

あるべき社長像

経営の付託(経営方針、マテリアリティ、中期経営計画などの実現)に応え、さまざまなステークホルダーと適切な協働を図りながら、当社グループの事業領域、役員・従業員をチーム一体として率い、財務・非財務両面での企業価値をハンズオンで最大化させる資質を持つ人財

上記達成に必要な以下の資質を有すること

- 中長期目標での成長戦略の構想力と実行力
- 常識にとらわれない改革推進力
- ステークホルダーの意見を踏まえた決断力

報酬

当社役員報酬体系の改定

当社は、取締役の報酬(社外取締役を除く)を持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させることを基本方針としています。

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。これは、企業価値の持続的向上に資する報酬制度を構築するために実施したものです。以下3点を柱とした見直しにより、当社の役員報酬制度は、業績と連動しつつ中長期的な価値創造に資するしくみとして、より透明性と説明責任を備えたものとなりました。

プライム上場企業かつHD体制下の職責にふさわしい水準とするため、プライム上場企業の全業種で同等の営業利益規模の企業をベンチマークとして水準を見直しました。

職責の大きさに応じて変動報酬比率を引き上げ、社長で50%、その他役位では40%としました。これにより、業績や個人パフォーマンスの反映度を高めています。

短期・中長期の視点での業績達成に向けた動機づけを強化するため、財務・非財務を含む複数のKPIに連動するSTI(短期)・LTI(長期)の比率を1:1で設定しました。

特にLTIについては、従来の業績非連動型から、以下の3指標に基づく業績連動型株式報酬を導入し、中長期の価値創造へのインセンティブを明確化しています。

- 株価指標(TOPIX対比)
- 温室効果ガス排出量削減の進捗(マテリアリティKPI)
- 個人評定(非財務)

また、STIには従来の営業利益やROCEに加え、個人評定(非財務)を新たに組み入れることで、定量と定性の両面から成果を評価するしくみとしました。

ガバナンス

現行の当社役員報酬体系

報酬構成の概要

取締役（社外取締役を除く）の報酬については、基本報酬、業績報酬および株式報酬で構成します。

$$\text{報酬総額} = \text{基本報酬} + \text{業績報酬} + \text{株式報酬}$$

- 基本報酬は、各取締役の役位、職責等に応じて固定報酬として設定しています。
- 業績報酬は、当社グループの業績や経営計画の達成度（営業利益、ROCE等）、グループ経営への貢献度等により変動する業績連動型報酬としています。
- 株式報酬は、中長期的な業績の向上と企業価値増大へのインセンティブ向上を目的とする株式報酬と、業績非連動株式報酬と業績連動株式報酬で構成しています。
 - 業績非連動株式報酬は、取締役の役位等に応じて定める数の基礎ポイントの付与により、基礎ポイント数に応じて支給します。
 - 業績連動株式報酬は、取締役の役位等に応じて定める数に、業績連動指標（「株価関連指標」「非財務指標（温室効果ガス削減などのマテリアリティ関連指標）」「個人目標達成度」等）の実績値に応じて変動する業績連動係数（0%から200%）を乗じた数の業績連動ポイントの付与により、業績連動ポイント数に応じて支給します。

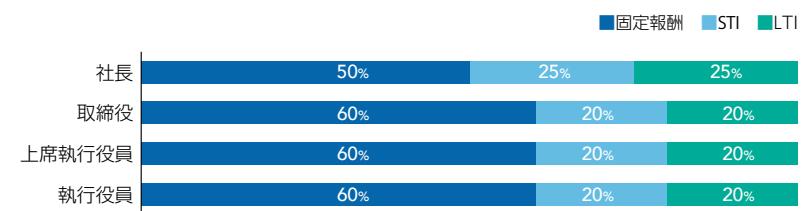


報酬構成	算出方式	種別	
基本報酬	役位別の金額	金銭	固定額
業績報酬	役位別の標準の業績報酬額 × [0～200%*1]	金銭	変動額
株式報酬①②	①役位別の業績非連動型の譲渡制限付株式を交付 ②役位別の業績連動型の譲渡制限付株式を交付 役位別の標準の株式報酬額 × [0～200%*2]	株式	①固定額 + ②変動額

*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

報酬構成比率

取締役（社外取締役を除く）の報酬の構成割合は、各評価指標100%達成時に概ね基本報酬60%・業績報酬20%・株式報酬20%となることを基準とします。社長の報酬の構成割合は、各評価指標100%達成時に概ね基本報酬50%・業績報酬25%・株式報酬25%の構成となることを基準とします。



長期インセンティブの業績指標：株式報酬

- 以下3つの指標を業績指標として採用する
- 株価指標（TOPIX対比）
 - 温室効果ガス削減目標比（マテリアリティKPI）
 - 個人評定（非財務）

短期インセンティブの業績指標：業績報酬

- 以下3つの指標を業績指標として採用する
- 営業利益
 - ROCE
 - 個人評定（非財務）

ガバナンス

グループ・ガバナンス

当社グループは2024年6月より、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7つの機能組織（統括室）として編成することで、経営の視点を高く、広く持ち、以下を推進しています。

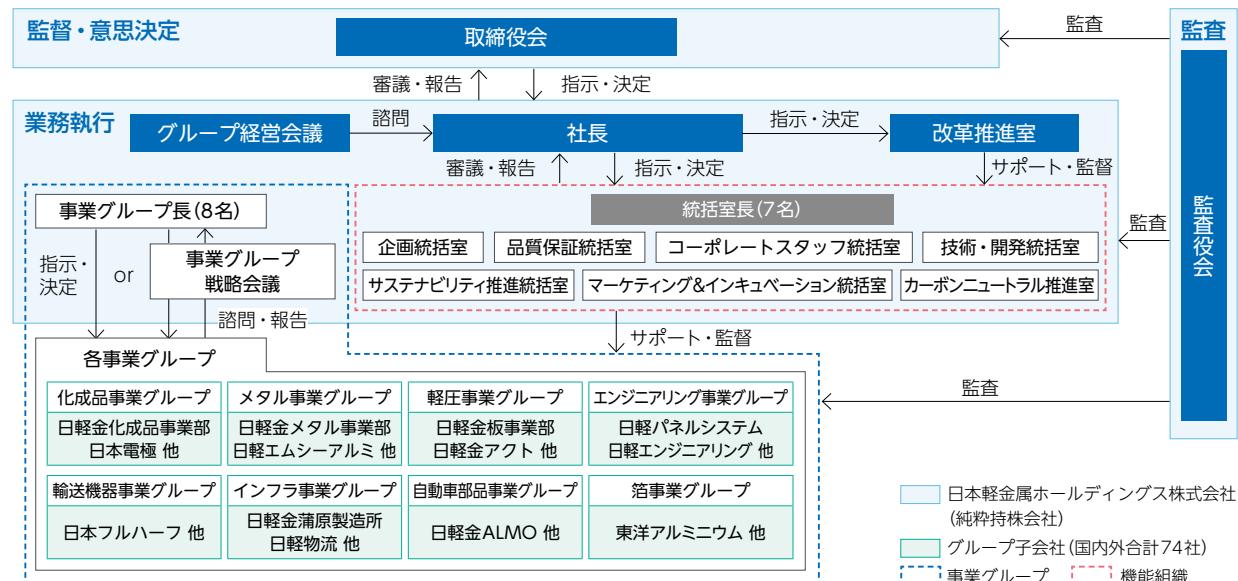
- ・従来の組織の壁（制約）を克服した、資源配分、人財配置、商品・事業ポートフォリオなどの見直し、最適化
 - ・ガバナンス・品質・安全の強化、サステナビリティ・カーボンニュートラル、新事業・新商品開発の統合的運営

2023年4月には当社グループの経営改革の推進と内部統制機能の強化を目的として改革推進室を設置しています。

事業グループでは、その長を当社執行役員が担うことで、当社グループの方針に沿った事業運営が可能になるとともに、一定の基準以上の計画・投資についてはグループ経営会議での承認が必要といったガバナンス体制を構築しています。

また、各事業グループ内では、事業グループ戦略会議において当該事業グループに関する重要事項の諮問・報告を行います。事業グループの資本効率性を測る共通の指標としてROICを採用し、当該数値をモニタリングすることで最適な事業グループの構成と投資判断を行うための材料としています。

グループ・ガバナンス体制図



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。

2024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、下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 <https://www.nikkeikinholdings.co.jp/ir/ir-data/p6.html>

	2022年度	2023年度	2024年度
縮減銘柄数	4	8	11
(うち全部売却)	1	4	11
政策保有上場株式 対総資産比率(%)			2.2
同対純資産比率(%)			4.8