



2026年 3月 9日

各 位

会 社 名	日本軽金属ホールディングス株式会社
代表者名	代表取締役社長 岡本 一郎
(コード番号)	5703 東証プライム)
問合せ先	企画統括室 広報・IR担当 石川 千津
(電 話)	03-6810-7160)

当社グループにおける再発防止の進捗について (最終版)

当社は、2023年3月29日に「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」で公表しましたとおり、経営改革の推進と内部統制機能の強化を中心とした再発防止に取り組んでまいりました。

2026年3月末日を完了目標としておりました再発防止策は予定通り進捗し、現時点において、取組みの運用のフェーズに移行しておりますことから、この約3年間の取組みの総括をステークホルダーの皆様にお伝えするとともに、本報告をもって定期的な進捗状況のご報告は終了させていただきますことといたしました。

今後につきましては、引き続き再発防止策を実施・推進し、グループ課題を解決・解消するグループ統合戦略室 ([本年4月1日設置](#))、内部統制や内部監査部門を所管するサステナビリティ推進統括室 (4月1日から「サステナビリティ統括室」)、および品質保証統括室ならびに当社取締役会が、その運用状況および推進体制が有効に機能していることを監視・検証してまいります。

なお、これまでの再発防止の進捗状況につきましては、以下の通り当社ホームページにて公表を行っております。

(当社ホームページ:<https://www.nikkeikinholdings.co.jp/company/quality-control.html>)

2023/06/19 [当社グループにおける再発防止の進捗について \(第1回\)](#)

2023/09/28 [当社グループにおける再発防止の進捗について \(第2回\)](#)

2023/12/15 [当社グループにおける再発防止の進捗について \(第3回\)](#)

2024/03/29 [当社グループにおける再発防止の進捗について \(第4回\)](#)

2024/06/18 [当社グループにおける再発防止の進捗について \(第5回\)](#)

- 2024/09/27 当社グループにおける再発防止の進捗について (第 6 回)
2024/12/20 当社グループにおける再発防止の進捗について (第 7 回)
2025/03/25 当社グループにおける再発防止の進捗について (第 8 回)
2025/06/17 当社グループにおける再発防止の進捗について (第 9 回)
2025/10/01 当社グループにおける再発防止の進捗について (第 10 回)
2025/12/19 当社グループにおける再発防止の進捗について (第 11 回)

1. 経営改革の推進

(1) グループ・ガバナンス体制の再構築 –グループ連携の強化–

当社は、不適切行為の原因分析において、グループ各社の自律性を重んじた分権型ガバナンスの負の側面が現場での課題への対処を遅らせ、ルール遵守の意識や管理体制づくりへの努力を鈍らせ、不適切行為が起きやすい環境を作り出してしまったと認識しました。

このため、グループ各社の独自性を維持しつつ、グループ各社が直面する課題にグループ全体で連携して対処するとともに、ルールを守る意識改革と守れるための体制強化を行うなど規律を確保し、誠実な企業風土と品質を最優先する企業文化を取り戻すべく、グループ・ガバナンスを従来の分権型を活かしつつ、経営資源を集約した組織へと改組しました。

市場分野・プロセス等の観点から、近接する事業を「事業グループ」として括って資源配分を見直し、新たな価値の創出および業務効率化を加速しました。同様にガバナンス強化や事業支援を担う組織を主要な機能ごとに「機能組織」として括り、グループが保有する管理および事業支援機能を最大化できる体制としました。

改組から1年半あまり経ちますが、事業グループは分散していた経営資源を集約、最適化し、個別事業単位での取組みに付随していた経営資源の制約を克服して、より大きな成長に向かっています。機能組織はグループ・プラットフォームの構築による事業の管理と支援の強化に取り組んでおり、従来の分権型ガバナンスのもと毀損されていた従業員の心理的安全性も回復されつつあります。

(2) 当社とグループ会社の関係再構築

当社は、グループ連携を強化するためには、まずグループ各社との関係を再構築し、求心力を高めていくことが必要であり、加えてグループ各社が直面する経営課題への具体的な方向性や施策について幅広く議論しグループ全体で認識を共有したうえで、連携を強化して対処することが重要と考えました。このため、「改革推進室」を組織して本報告にある様々な取組みを主導することで求心力を高めてきました。

グループ連携の観点で具体例を挙げれば、これまで一部の開発、営業部門に限られていたグループ連携を、すべての部門に拡大するため、2023年4月より「拠点長会議」を開催し、グループ

のあらゆる部門や職種の拠点長の交流を促進し、グループ全体およびグループ各社が直面する経営課題に対して幅広く議論する場を持つなど、グループ連携を深化させる取組みを継続してきました。

拠点長会議では、品質に関する問題や取組みにとどまらず、グループ経営方針や行動理念、中期経営計画やその進捗、人財確保やエンゲージメント向上、リスク管理やコンプライアンス違反事例、2024年物流問題への対応など、多岐に亘るテーマについて対話を重ねたことで、グループ全体および個別の課題を共有し互いの理解を深めたグループ連携へと変容しています。

(3) グループでの経営課題・リスクへの対処

当社は、グループで発生した不適切行為の原因が、リスクマネジメントがグループ全体で実効的に推進されてこなかったことによるものと認識し、グループ横断的なリスクマネジメントの取組みを強化しました。

再発防止策の取組み以前からグループとしての「重点対策リスク」を指定し、管理体制・ルールの整備、運用を行ってきましたが、リスクが顕在化すると機動性を優先して第2ラインだけで対処する形となってしまう、初動や是正、再発防止などの各対応において、組織横断的な対応が十分ではありませんでした。

このため、常設の「グループ危機管理委員会」を整備、運用し、第2ラインに上がる危機をグループ全体の機能で対応することによりグループ横断的なリスク・危機管理が進んでいます。

(4) 営業・開発・製造・品質保証・その他部門による組織横断的な対応

当社は、不適切行為の動機・正当化の原因のひとつとなった納期対応の問題（納期に因應するための無理が生じていたこと）への対処と、営業・開発・製造・品質保証部門の関係性の再構築のため、以下の取組みを行ってきました。

新規商品や既存商品の仕様変更に対して、実現可能性を科学的・合理的に検証・判断することができ、営業・開発・製造・品質保証部門が組織横断的に合意形成することができるルール（新規性リスク評価プロセス）および体制を整備しました。

こうした体制、運用を補完するものとして、事業責任者（主として事業部門長や子会社社長）が部門間連携のために積極的な役割、リーダーシップを果たすよう、事業責任者を「品質保証・管理責任者」とするとともに、「グループ品質委員会」の委員に任用（従来は各事業部門の品質保証部門長）して、品質保証に深く関わる体制に変革しており、納期遵守のために正しくないことを行うことのない、営業・開発・製造・品質保証の各部門の適切な関係性が再構築されつつあります。

(5) 品質保証体制の再構築

当社は、不適切行為の防止や早期発見・是正のためには、品質保証体制の再構築が緊要の経営課題と捉え、次のような取組みを進めてきました。

当社品質保証統括室の独立性・権限の強化のため、同室長の専任化と外部から品質アドバイザースタッフの登用を行いました。品質保証統括室の専門人財を経験者採用等によって拡充し、グループ各社・事業所の担当制にして個別事業のガバナンス強化と支援を両立しています。

品質監査は、内容、頻度、工数などを大幅に強化するとともに、グルーピングした事業所との相互監査も実施しています。また、第3ラインによる第2ライン監査も始めています。

品質保証部門の独立性については、グループ各社・事業所の品質保証部門責任者の専任化や責任・権限の見直し（出荷停止権限を付与）のほか、品質保証部門責任者の人事異動は当社品質保証統括室長への事前合意を求めるなど、大幅に強化しています。

「全員でつくる品質」については、「品質の日」などを通じて対話を重ねています。さらに、「重大品質問題」は当社社外取締役・監査役へ随時報告する等、レポートラインの複線化、情報の共有先の拡大を実施しました。

当社では、品質問題の発覚以降、過去分も含めた品質事案の点検・確認を徹底して進めてまいりました。その結果、2021年度以降に把握された「重大品質問題」には、過年度に発生した事象が一定数含まれています。これは、新たな問題発生が増加していることを示すものではなく、調査範囲の拡大や確認精度の向上により、これまで把握できていなかった事象を適切に認識できるようになったことによるものです。

また、品質問題の発覚経緯にも変化が見られます。以前は外部からの指摘によって問題が発覚するケースが中心でしたが、現在では多くの事案を社内で早期に把握し、速やかに是正につなげる体制が定着しつつあります。引き続き、問題の未然防止に取り組むとともに、万一問題が発生した場合でも迅速に把握・対応できる品質管理体制の強化を図り、お客様に安心してご利用いただける安全な製品・サービスの提供に努めてまいります。

さらに、グループ品質マネジメントシステムの導入を目指して、グループ各社・事業所と協働し、システム構築や、品質保証等に携わる人財のタレントマネジメントを含む適正要員の配置、試験・検査設備の更新を含む検査プロセスの自動化を推進するなど、品質保証機能への積極的な投資を行っています。

（6） 不断の検証

当社社長直轄組織として2023年4月に「改革推進室」を設置し、再発防止の進捗管理と効果の検証を続け、その結果を定期的（3か月毎）に開示してきました。

改革推進室は、特別調査委員会の調査対象に含まれなかったグループ各社・事業所で同様の不適切行為がないかを外部リソースを活用して調査し（結果は第5回にて公表）、確認された不適切行為について原因分析を行い、再発防止に反映しました。

加えて、東洋アルミニウムおよび同社子会社が引き続き当社グループにおいて事業を継続することになったこと（[2024年10月31日](#)）を受けて、同社グループ（現箔事業グループ）のうち特別調査委員会の調査対象に含まれなかったグループ各社・事業所での不適切行為がないかを上記同様に調査し（結果は第11回にて公表）、確認された不適切行為についての原因分析を行

い、再発防止に反映しています。

改革推進室は、再発防止の取組みが運用のフェーズに入ったことを受けて2026年4月1日付で発展的に解消し、同日付で新設するグループ統合戦略室の活動に組み込むこととしました。

当社は、同プロジェクトチームの活動とともに、品質保証統括室および内部統制や内部監査を所管するサステナビリティ推進統括室（4月1日から「サステナビリティ統括室」）が中心となり、取締役会の監督のもと、当社グループ内外の環境が変化していく中で再発防止の運用が有効に機能しているか、不適切行為が再発・存在しないか、不断の検証を続けていきます。

（7）当社取締役会による監督強化

当社取締役会が、再発防止の各施策が実効的に進められているかを確認し、当社として、その確実な推進を図るため、当社改革推進室は、3か月に1回の公表のタイミングに合わせ、再発防止の進捗を取締役に報告するとともに、取締役会における議論を受けて、施策の見直し、新たな計画策定、効果検証などを行いました。

当社は、2024年6月から、取締役会の過半数を社外取締役として運営しているほか、2023年4月から現在に至るまで、専任の（事業部門を兼任しない）品質保証担当役員が取締役として取締役会に参加しており、取締役会へのダイレクトレポートラインを確保しています。

当社取締役会は、より監督を軸とした機能を果たし得るよう、付議・報告基準（その他速報基準）の見直しを順次行っているほか、当社社長に求める資質の明確化を含めた社長サクセッションプランの策定（コーポレート・ガバナンス報告書における公表）を行いました。

このほか、経営陣は、経営者に求められる法令遵守（経営者に求められる義務を尽くすための判断プロセス）、様々な局面での意思決定のあり方について、弁護士を招いてディスカッションを行うなど、研鑽にも努めています。

当社は、以上の通り、取締役会の監督機能の実効性を高める施策を実施してまいりました。

以上（1）から（7）に述べた取組みにより、品質保証をはじめとする現場で起きている広く根深い問題を当社の経営課題として適切に認識、対応することができる健全な経営と適切なガバナンスは再構築されつつあると考えております。

2. 内部統制機能の強化

（1）取締役会の監督のもとでの、実効的な内部統制システム構築・運用

当社は、2023年4月、「内部統制システム整備の基本方針」を見直し、当社取締役・執行役員がコンプライアンス推進の主体となるべきこと（取締役会はそれを監督すべきこと）、従業員が問題等を報告・相談しやすい企業風土の醸成に取り組むべきこと、コンプライアンス体制において内部監査（内部統制の適切性、有効性の確保など）が重要な役割を果たすべきことなどを明記

したものに改定し、この新たな基本方針に沿って内部統制システムを再構築しました。

コンプライアンス体制は、行動規範（グループ・コンプライアンスコード）から見直し、その前文では「わたしたちは、あらゆる活動の場において、法令・規則やグループ・自社のルールを遵守するとともに、社会規範に適合した誠実で公正な良識ある行動を心がけることにより、倫理観に満ちた企業風土を築いていきます。」と宣言しました。この行動規範の全面改定（2023年4月）を起点として、行動計画である「コンプライアンス推進計画」、検証のための「コンプライアンスミーティング」、是正のための「内部通報制度（グループホットライン）」の制度をすべて見直し、行動規範を中心としたコンプライアンス・サイクルが回せるよう変革しました。

リスク管理体制は、前出（1.（3））の危機管理体制を整備することでリスク管理が組織横断的となり、リスク・危機の連続的な管理体制が整いました。

改ざん・ねつ造の行為は、業務システムのIT統制強化、一人作業（ワンオペ）の撲滅、情報保存のクラウド移行などによって、大幅にその「機会」を減らしています。

これらの内部統制機能をより強力に運用できる事業グループや機能組織などの組織改編もあり、内部統制機能は着実に強化されました。

当社取締役会は、これらの「内部統制システム整備と評価の状況」の報告を定期的（少なくとも半期に1度）に受け、経営陣は当該報告対象期間に認識した新たな重大リスクを含めて報告しています。

（2）企業風土の改革

当社は、実効的な内部統制システムの構築・運用のためには、不適切行為が生じる原因となった閉鎖的な企業風土・職場環境を、より健全で、風通しのよいものとする必要があると考え、企業風土改革に積極的に取り組んできました。

当社は、不適切行為の原因となった「問題を報告しにくい/したくないと思わせる意識」「報告しやすいよう/耳障りがいいようにしようとする意識」「疑念を持って前例を踏襲させてしまう意識」「規格やルールに対する判断認識の甘さ」などを払拭していくとの信念のもと、全役員・全従業員一体となってグループ全体の風土や文化の改革に取り組んでいます。

その第一歩として、グループの経営方針、行動理念、行動規範（グループ・コンプライアンスコード）などの見直し・再定義を行いました。

当社は、それらに込めた理念が全役員・全従業員に浸透するよう、拠点長会議（主に経営陣と管理職）や職場行脚（主に経営陣と現場従業員）における対話、啓発・教育ツールの配信のほか、管理職以上が率先して日々の中で理念・規範の趣旨確認（読み合わせ等）にも努めています。

また、定量的な効果検証として、定期的に従業員匿名サーベイを実施してモニタリングを続けています。

（3）情報の報告・連携の強化

当社は、内部統制システムの実効性を支えるのは情報の報告と連携であり、皆が声を上げ「ま

ず悪い話から、すぐに伝える」こと、現場の抱える課題を共有・連携し、組織横断的かつグループ横断的に対応することが重要との認識に立ち、以下の取組みを進めました。

まず、現場の課題について声を上げられる場として「拠点長会議」(前出)を実施しています。「拠点長」として、工場長、支店長、営業所長、部門長などのほかに、従業員 20 名以上の拠点について 20 名ごとに 1 名の代表者が加わり、当社社長・役員との情報・意見交換をしています。2023 年度より開始し、延べ 8,581 名(一部予定を含む)が参加しました。

また、現場で働く従業員と社長との直接対話の機会として、当社社長・役員が各職場へ赴き小規模での対話を行う「職場行脚」(前出)を各職場で継続的に実施しました。職場行脚は 2023 年度開始以来、215 回開催し、延べ 4,035 名(一部予定を含む)が参加(当社グループ国内従業員の約 4 割が参加)し、対話が行われました。

また、従来から各職場で実施していた「コンプライアンスミーティング」(テーマをコンプライアンスに限定した職場対話)の実効性を強化するため、効果的な実施テーマ・方法(ミーティングツール)の案内充実や職場間の意見交換に取り組んでおり、課題や問題を抱え込まない企業風土の醸成に寄与しています。

さらに、情報の報告・連携のためのレポートラインの明確化と実効性向上のため、初動対応の重要性を考慮、グループ危機管理委員会を中心とする危機管理体制を見直し、不適切行為あるいはその兆候があった際には、それを直接所管する当社管理部門のみならず、横断的に組織されたグループ危機管理委員会が前広に向き合う体制を整備し、運用を定着させました。

現場で起きている問題を理解するには、情報発信元である現場が声を上げやすい職場環境を管理職が率先して作っていくことが重要であり、現場と経営を繋ぐ管理職に対し、マネジメントやリーダーシップなどの面での啓発を進め、課された役割への自覚を促しております。

(4) コンプライアンス強化活動の推進

当社は、不適切行為の原因分析において、ルール(仕様・手順・規格等)不適合への誤った正当化があったと認識し、定められたルールは必ず守ること、守れないルールはお客様や社内のコンセンサスを得て実態に即したものに変わっていくべきことを確認しました。これらを含むコンプライアンス強化のため、行動規範(グループ・コンプライアンスコード)を刷新しました。

不適切行為を防止する取組みや風土・文化が風化しないよう、会社報告書(当社が 2023 年 3 月 29 日付で公表した「[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](#)」)公表の日を当社グループの「品質の日」(毎年 3 月 29 日)とし、品質問題の対応で学んだルールを守ることの大切さなどの教訓を再確認するとともに、再発防止策の取組みの成果を確認する日としました。また、誓いの一言として『正直になろう。正直にやろう。』というフレーズを全役員・全従業員で共有し、皆が立ち戻るべき場所への理解を深める活動を進めています。

また、コンプライアンス推進の強化として、適用法令違反を重点対策リスクに指定するグルー

プリスク管理規則の改定、適用法令等改正情報の収集や共有、適用法令等遵守状況の点検等を行う管理体制の強化のほか、全役員・全従業員を対象とした品質を含むコンプライアンス教育を定期的に行っています。

(5) 内部監査部門の強化

当社は、いわゆる3ラインモデルを採用し、第1ラインの営業・開発・製造などの部門に対して第2ラインである品質保証統括室をはじめとした機能組織が監査等を通して支援・牽制するとともに、第3ラインである内部監査部門が第1ラインおよび第2ラインに対して監査を行ってきました。しかし、こうした監査が前例をベースとしたものになりがちであったため、外部専門家の目線を入れて、牽制機能の強化を図っています。

特に、当社は、不適切行為の再発防止には、第1ラインと第2ラインの関係性に歪みが生じないことが重要だと考えており、内部監査部門は、上記プロセスの中で歪みを検証しています。

また、第2ラインに対する監査については試行錯誤を重ねながら3ラインモデル監査の実効性を高めています。ここで検出した監査結果は当社社長に加え、必要に応じて当社取締役会・監査役会へ報告する体制としており、複線化されたレポートラインを確保しています。

(6) 内部通報制度改革

2023年3月公表の不適切行為214件は、いずれも内部通報制度で発見・是正されることがなかった反省から、現場と内部通報窓口との心理的・物理的距離を近付ける内部通報制度改革と周知を行いました。

内部通報制度が活かされるよう、外部通報窓口を設置してアクセスのハードルを下げ、通報者保護と秘密保持を強化し、リニエンシー制度の充実などを進めました。また、技術的知見のある従業員を内部通報窓口任用するなど専門性の強化を図りました。これらの制度面に加え、従来の周知内容や方法を強化するために、当社社長から従業員への呼びかけ、通報事例や通報から解決までの流れの見える化、内部通報制度の利用レポートの配信などを実施することにより、内部通報制度のより利用しやすい環境づくりを進めました。グループ各社・事業所の職場レベルで、内部通報制度の理解・浸透が進み、結果として相談・通報内容のうち、不正・不適切行為に関する件数が増え、不適切行為の防止や是正につながる機会も増えています。

(7) 外部リソースの活用

当社は、再発防止が確実に、より効率的、かつ継続的に実行されるには、外部の専門的、客観的知見を得ていくことが必要との認識に立ち、品質アドバイザースタッフ（品質保証統括室長に対しても提言を行い得る水準の知見を保有）の登用や外部サービスの利用により、前出の1. 経営改革の推進、(5)の各取組みのほか、品質担当者向けの勉強会（年2回程度）や全従業員向けの講演会（年1回程度）開催、品質調査におけるコンサルタントの起用などを実施しました。

当社は、品質のみならず、内部統制、内部監査などを含む再発防止の取組み全体において必要

な外部の知見が得られるよう積極的な投資を行い、再発防止の着実な実施を図っています。

当社は、改革推進室の活動を継承するグループ統合戦略室の活動においても、上記の観点を踏まえて対応します。

3. 最後に

当社は、2023年3月29日の公表以降、品質問題の再発防止を中長期的な企業価値に直結する経営課題と位置づけ、経営改革および内部統制機能の強化に継続的に取り組んでまいりました。その結果、公表した再発防止策はすべて計画どおり完了し、現在は構築したしくみを安定的に運用・定着させる段階へと移行しています。

これらの取組みにより、当社グループは、品質保証体制の独立性および権限の強化、グループ横断的なリスク・危機管理体制の整備、内部通報制度を含む内部統制の再構築など、事業活動に内在するリスクを経営が主体的に把握し、是正・管理できるガバナンス基盤を確立しました。併せて、経営と現場との対話を通じて、課題を早期に顕在化させる企業風土の定着が進んでいます。

再発防止の過程で新たに確認された不適切行為についても、調査・監査機能の高度化により早期に把握し是正できたものであり、問題を潜在化させない管理体制が実効的に機能していることを示すものと認識しています。これは、当社のリスク管理能力および経営の予見可能性が構造的に向上したことを示しています。

当社は、これらのしくみを経営の基盤として定着させ、取締役会の監督のもと、不断の検証と改善を継続していきます。品質とコンプライアンスを基盤とした持続可能な経営を通じて、中長期的な企業価値の向上を図ってステークホルダーの信頼に応えていきます。

引き続き、当社グループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上

(添付資料)

[表2] 再発防止の進捗 (2026年3月版【最終版】)

※2023年3月29日に公表しております会社報告書「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」内の[表2]を更新しております。