

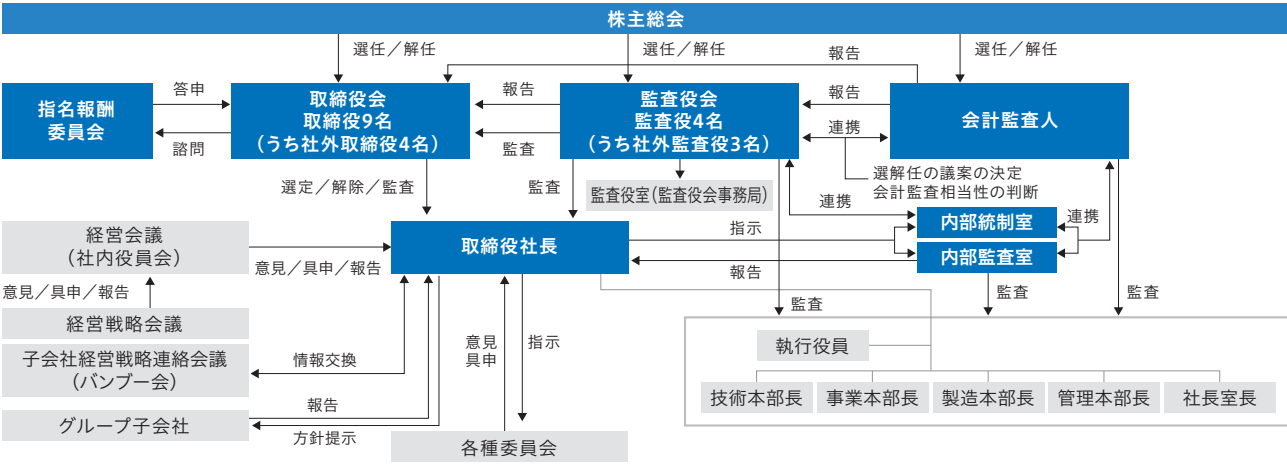
基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスは「株主の皆様を中心としたステークホルダーに対する企業価値最大化のための経営統治機能」と位置付け、取締役会及び監査役会を基本に執行役員制度も導入し、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上及びコンプライアンスの強化により経営の健全性を図っています。

当社では、現場の状況に即した意思決定を、当社グループの経営理念を理解し実践できる人材により的確に行っています。取締役の任期を1年とすることで経営責任を明確にすると共に執行役員制度を導入し業務の執行と監督を分離しています。

企業統治の概要

当社は、監査役会設置会社であり、業務執行の円滑化を図るため、取締役社長の諮問機関として、社内役員会及び各種委員会を設けています。前記会議には、常勤監査役及び内部統制室並びに内部監査室の担当者が出席しています。



●主な意思決定機関と2020年度における開催数

取締役会	取締役8名(うち社外2名)＋監査役4名(うち社外3名) 議長 辻 勝(代表取締役社長)	開催数 13回
監査役会	監査役4名(うち社外3名) 議長 保田 信高(常任監査役)	開催数 14回
社内役員会	社内取締役6名＋常任監査役1名＋執行役員5名＋内部統制室長・内部監査室長) 議長 辻 勝(代表取締役社長)	開催数 24回
各種委員会、 その他の会議	指名報酬委員会 委員の過半数を独立社外取締役とし取締役等の選任・選 定およびその方針策定、取締役会の実効性評価等、取締 役会からの諮問に応じて審議・答申を行う。 賞罰委員会(委員長:名取 正夫) 従業員の賞罰に関し、審議する。 財務委員会(委員長:藤井 博) 四半期毎に決算の状況の説明を行う。法改正、会計制度 の変更等により重要な影響を及ぼす場合、会計面につい て検討・対応を行う。 改善活動委員会(委員長:山田 和寛) 従業員の創意工夫による改善活動を奨励・促進し、業務改 善を図る。 開発技術委員会(委員長:川村 克浩) 新製品・新技術の開発に関して審議する。 安全衛生委員会(委員長:名取 正夫) 危険防止や労働災害対策、安全管理を行う。 資格昇格全社選考委員会(委員長:名取 正夫) 従業員の昇格に関し、審議する。 人事制度委員会(委員長:川上 晃一) 社内人事制度の改廃を審議する。	コンプライアンス・リスク管理委員会(委員長:藤井 博) 社内の法令違反懸念事項の是正と撲滅、潜在的なリス クの洗い出しと重要リスクの選定を行う。 各事業製品化委員会(委員長:各事業本部長) 各事業領域の新製品開発のスピードアップを図る。 トンボ会活性化委員会(委員長:岡明 森衛) 日エグループ製品代理店会であるトンボ会の活性化を 図り、会員売上比率向上を行う。 M&A検討委員会(委員長:藤井 博) M&A案件の検討を行い、役員会・取締役会への上程、DD 等の実務を行う。 気候変動に関する開示検討委員会(委員長:藤井 博) コーポレートガバナンス改訂の改訂による「気候変動に 関する開示」への検討・対応を行う。 社長・社外役員会議 社長と社外役員7名で定期的に意見交換を行う。 子会社経営戦略連絡会議 グループ戦略の実行と進捗を審議する。

社外役員の選任理由と活動状況

社外役員	選任理由及び期待される役割	主な活動実績
独立社外取締役(再任) 永原 憲章 (ながはらの のりあき) 2015年6月就任 1951年7月18日生	弁護士としての専門的見地から企業法務に関して高い実績をあげており、また経営に関する高い見識を有していることから、客観的中立的立場で専門的見識を活かして業務執行の監督ができるものと考えております。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に弁護士としての専門的見地より適宜発言を行っております。
独立社外取締役(再任) 湯浅 勉 (ゆあさ つとむ) 2016年6月就任 1946年6月27日生	事業会社の取締役として長年企業経営に携わることにより培われた豊富な知識と経験を、当社の経営に反映していただけるものと期待しております。また、同氏の財務会計、ICTに関する専門的知見を活かして客観的中立的立場から業務執行の監督ができるものと考えております。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に経験豊富な経営者の観点より適宜を行っております。
独立社外取締役(新任) 石井 正文 (いしい まさふみ) 2021年6月就任 1957年11月3日生	長年にわたり外務省において要職を歴任しその豊富な国際経験を通じて培われた国際情勢に関する幅広い見識に加え、当社が今後展開を目指しているアジア地域に関する知見も有しており、多様で幅広い助言を期待できることから当社の業務執行に対する監督、助言いただくことを期待しております。	新任のため2021年3月期における活動実績はありません。
独立社外取締役(新任) 佐伯 里香 (さえき りか) 2021年6月就任 1961年2月27日生	事業会社の創業者及び現経営者として企業経営に携わることにより培われた豊富な知識と経験を、当社の経営に反映していただけるものと期待しております。また、同氏の本業であるICTの知識及びダイバーシティの観点から多様な意見を取り込むことが今後の当社の発展にも必要なものと考え、当社の業務執行に対する監督、助言いただくことを期待したためであります。	新任のため2021年3月期における活動実績はありません。
独立社外監査役 貞苅 茂 (さだかり しげる) 2019年6月就任 1957年9月22日生	金融機関及び事業会社において長年企業経営に携わるにより培われた経営全般についての豊富な企業経営経験と幅広い見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導ができるものと考えております。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に、また、監査役会14回のうち14回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に経験豊富な経営者の観点より適宜発言を行っております。
独立社外監査役 大田 直樹 (おおた なおき) 2019年6月就任 1955年3月1日生	事業会社において長年企業経営に携わるにより培われた経営全般についての豊富な経験と幅広い見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導できるものと考えております。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に、また、監査役会14回のうち14回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に経験豊富な経営者の観点より適宜発言を行っております。
独立社外監査役 福井 剛 (ふくい つよし) 2019年6月就任 1965年7月24日生	公認会計士として専門的見地から高い実績を上げており、加えて企業経営に関する高い見識を有しているため、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導できるものと考えております。	当事業年度開催の取締役会13回のうち13回(出席率100%)に、また、監査役会14回のうち14回(出席率100%)に出席し、審議に関して主に公認会計士としての専門的見地より適宜発言を行っております。

●意思決定機関における独立役員比率（2021年度より）

取締役会（**44%**、社内取締役5名＋社外取締役4名）
取締役会&監査役会（**55%**、社内役員6名＋社外役員7名）
監査役会（**75%**、社内監査役1名＋社外監査役3名）
指名・報酬委員会（**67%**、代表取締役社長（委員長）＋社外取締役2名）

●取締役会と監査役会の多様性（スキルマトリックス）

取締役	氏名	独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験※								
			会社経営 事業運営	業界知識	財務会計	法務 コンプライアンス	国際経験	営業経験	ICT	技術経験	行政経験
1	西川貴久		●	●						●	
2	辻 勝		●	●				●	●	●	
3	藤井 博		●		●	●	●				
4	中山知巳		●	●				●		●	
5	田中 実		●	●				●	●	●	
6	永原憲章	●				●					
7	湯浅 勉	●	●		●				●		
8	石井正文	●				●	●				●
9	佐伯里香	●	●						●		

※上記一覧表は、候補者の有する全ての知見や経験を表すものではありません。
※上記一覧表のICTとは、Information and Communication Technology(情報通信技術)を意味します。

監査役	氏名	独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験※								
			会社経営 事業運営	業界知識	財務会計	法務 コンプライアンス	国際経験	営業経験	ICT	技術経験	行政経験
1	保田信高		●	●				●			
2	貞苅 茂	●	●		●	●					
3	大田直樹	●	●				●				
4	福井 剛	●			●						

※上記一覧表は、対象者の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

役員報酬

当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

●基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、かつ、株主利益にも配慮した報酬体系とし、取締役会で定めている「役員の報酬・賞与に関する内規」(以下、「内規」という。)に従い、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針といたします。具体的には、業務執行取締役の報酬は内規で定めた範囲において、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等、株式報酬により構成し、監督機能を主とする社外取締役については、基本報酬、業績連動報酬等を支払うことといたします。

「内規」には役位ごとに基準年額、基準月報、月報範囲、基準割当株式金額、基準賞与が定められております。

なお、2021年4月以降は任意の指名・報酬委員会を設置しそこでの答申を踏まえて適宜見直しを行うことといたします。

●基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。)

当社の取締役の基本報酬は、内規に定めた役位別の基準に従い、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等も考慮しながら総合的に勘案して決定いたします。

●業績連動報酬

業績連動報酬等は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため原則として連結当期純利益を基本的な業績指標とし、それに加えて当社単体の業績及びグループ会社の業績、株主への配当、従業員への賞与等も勘案して決定し、役員賞与として支給しております。

業績連動報酬決定指標

連結当期純利益10億円を利益達成の目標基準額と定めそこから前後2億円以上の変動で基準賞与に15%の加減を、さらに前後5億円以上の変動で30%の加減を行っております。また、連結当期純利益が5億円未満の場合は業績連動報酬等に

ついては支給いたしません。現時点では当期純利益が18億円を超えた場合または多額の特別損益等が発生した場合は別途取締役会で協議するものとしております。さらに経営計画についての全社貢献度を3段階で評価して基準賞与に10%～20%を加算することとしております。社外取締役ににつきましては、支払基準に達した場合に月額報酬の約1か月分相当額を業績連動報酬等として支払うこととしております。

●非金銭報酬等について

非金銭報酬等は、譲渡制限付株式とし内規に従い役位ごとに付与いたします。その割合はおおよそ月額報酬の10%程度を目途とし、現時点では2020年6月25日の株価を前提に株数を決定し固定しております。なお、付与のタイミングは原則として定時株主総会終結後の最初の取締役会にて決議を行い、譲渡制限期間は30年または会社が認めた場合(退任等)としております。社外役員につきましては、非金銭報酬等の対象とはしておりません。

●基本報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合は、基本報酬:業績連動報酬等:非金銭報酬等がおおよそ7:2:1程度となっております。業績連動報酬等は役員賞与であり、非金銭報酬等は譲渡制限付株式です。

●当事業年度に係る報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	175,531 (14,300)	130,155 (13,200)	29,950 (1,100)	15,426 (-)	8 (2)
監査役 (うち社外監査役)	36,450 (14,550)	30,060 (13,410)	4,390 (1,140)	2,000 (-)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	211,981 (28,850)	160,215 (26,610)	34,340 (2,240)	17,426 (-)	12 (5)

2021年度以降につきましては報酬委員会にて役員報酬のあり方について適切に審議し見直しを行うことといたします。

なお、委員会の構成につきましては、独立社外取締役を過半数とし、監査役会議長(常勤監査役)がオブザーバーとして参加する形態としております。委員会におきましては、取締役会から諮問を受けた指名・報酬委員会規則事項(基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬、それらの割合等)について審議を行い、答申を行う予定です。開催頻度については四半期に1度行うこととしております。

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会を構成する取締役8名と監査役4名(社内役員7名、社外役員5名)によるアンケートを実施しました。(実施時期:2020年7月)

評価項目	1. 取締役会全体評価(設問8項目) 2. 取締役会の構成について(設問3項目) 3. 取締役会の運営について(設問5項目)	4. 取締役会の議論の質について(設問7項目) 5. 情報提供・トレーニングについて(設問7項目) 6. その他(自由記述)
分析・ 評価結果の 概要	取締役会全体の評価として、企業価値向上を目指した経営を推進しており、意思決定に際しては本質的な議論が行われ、適切に運営されていることが分かりました。前回評価と比較しても評価スコアの改善が認められています。評価項目については、前回評価と比較して取締役会の議論の質に関して1項目を追加、情報提供・トレーニングについて4項目を追加したことでより詳細な評価と分析ができるようになりました。 対処すべき主な課題としては、議論の質に関して、より長期かつ大局的な視点から議論を深めるため上程議案を絞り込む必要性、情報・トレーニングに関して新任取締役に對してその職責を果たすため外部の専門家による訓練機会の充実、次世代の経営幹部候補者に対する体系的な教育・訓練計画の策定の3点が抽出されました。 当社取締役会は、事業・経営環境の変化に対応しステークホルダーの負託に応えるため取締役会の実効性向上への取り組みを強化していくことを確認しています。	

内部統制システムの整備

内部統制システムの基本的な考え方として規則の整備や社員教育を柔軟に計画・実施し、実効性の確保を第一としています。内部統制に関する基本方針に基づき、監査体制の強化のため監査室を内部監査室として再編するとともに、コンプライアンス規則及びリスク管理基本規則を制定し、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会を設置しています。

その後、内部監査室を内部統制室と内部監査室に分離し、内部統制の推進と評価業務を明確に区別しています。今後も随時、内部統制システムの実効性を高めるための体制整備を実施します。

リスク管理体制の整備

経営を取り巻くリスク要因としては、市場環境の変化、製品の価格変動、為替レートの変動、製品に係る環境及びその他の規制、知的財産の保護、出資、災害・戦争・テロ・ストライキ等の影響が考えられます。当社はこのようなリスクに迅速に対処すべく、リスク管理基本規則を制定し、リスク管理委員会において当社及び当社グループのリスクをトータルに認識・評価・分析のうえ、課題・対処策等について審議のうえ取締役社長に報告しています。

また、顧問弁護士・顧問税理士等の専門家からのアドバイスや改善につながる指導・提案も受けています。

政策保有株の縮減状況

政策保有株については、毎年取締役会において継続保有の可否について検討し、保有に合理性がないと判断されたものについては順次売却を進めています。その判断基準としては、保有目的、リスク、当社との関係、さらに資本コストも加味しています。過去4年間累計で延べ28銘柄(売切り13銘柄)、18.3億円の売却を行っており、保有時価総額の対株主資本比率で9%の水準を目指します。

議決権行使については、保有先の短期的な業績、株価のみで判断するのではなく当社との関係を総合的に考慮しながら議決権について判断しております。

●政策保有株縮減状況(金額:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売却銘柄数	7(5)	6(1)	6(2)	9(5)
売却額	405	194	720	506
簿価	221	106	272	469
売却益	184	88	448	38
保有時価総額/株主資本比率(%)	20.3	17.2	11.6	11.8

()は売切り銘柄数

投資家・株主との対話

株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営上の重要事項と位置付けています。企業情報を日本語および英語で適切に開示するとともに、経営陣による定期的な発信を行って建設的な対話の充実に積極的に取り組んでいます。国内外の株主・投資家の皆様との面談を通じて得られたご意見を経営判断や投資家広報に反映するために取締役会に報告し、関係部署とも共有しています。

●株主・投資家との対話実績

	2018年度		2019年度		2020年度	
(イベントタイプ)	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数
決算説明会	4	58	4	69	4	90
個別ミーティング	12	15	23	28	17	23
自社開催スモール	1	6	2	8	0	0
株主総会	1	53/791	1	21/3,303	1	19/4,709

(出席/書面出席)

2021年6月に社外取締役に就任された
石井様と佐伯様にメッセージをいただきました。



石井 正文

佐伯 里香

Q. これまでのご経験や強みをどのように活かされて日エグループの持続的な価値創造に寄与されるお考えでしょうか？

石井: 外務官僚として、20年近くにわたり欧米や東南アジアで経験を積んできました。ビジネスの経験はありませんが、国際情勢や諸外国の事情については深く理解しているつもりです。また国連が主導するSDGsなど世界が向かっている方向にも目を配っています。日エグループの成長の源泉はアジアを中心に海外市場にあると考えているので、私の培ってきた知見や人脈を活かして日エの成長に貢献したいと考えています。

佐伯: IT企業の女性経営者としての立場でもあるので、柔軟な働き方が選択できる男女ともに働きやすい職場環境の整備に貢献したいと思います。日エに女性管理職がいないと聞いて驚きましたが、女性が十分に活躍できていない背景には、長時間労働や女性特有のライフイベントへの支援が足りない面があるのかも知れません。社長を務めているIT企業で女性活躍やワークライフバランスに取り組んできたので、そうした経験も生かせるのではないかと考えています。

Q. 独立社外取締役の存在価値やミッションをどのようにお考えでしょうか？

佐伯: 建設機械業界の常識とIT業界の常識は異なることも多いと感じています。先入観なく議論に加わり、建設機械業界の常識には捕らわれない意見を申し述べることで取締役会の多様性に貢献したいと考えています。

石井: 内部関係者だけの議論では出てこないような新たな着想を生み出すために、今までにない外部の視点を持って積極的に議論に参加し、斬新な取り組みを促していくことが責務だと認識しています。

Q. COVID-19によるパンデミックがもたらした「新しい社会」は、製品やサービス、組織のあり方や従業員との関係にも大きく影響してきそうです。日エグループはそうした変化に対応できるとお考えでしょうか？ その根拠は何でしょうか？

石井: 日エグループには変化への対応力があると思っています。日エは国内においてリモートメンテナンス体制を構築しており、顧客の非接触ニーズにいち早く取り組んできました。

ポストコロナにおいては海外市場でもこうしたニーズは急速に拡大するでしょう。日エには変化を商機に変える力があると確信しています。

佐伯: 日エは1世紀前に神戸の名門商社であった鈴木商店の工具部門として発足した後に大きな時代の変化に対応しつつ業態を進化させてきました。歴史に裏打ちされたレジリエンスは、パンデミックで見えてきた様々な課題に対処することができることを示しています。

Q. 企業は社会課題を商業的に解決すべきと考える投資家が増えています。日エグループがチャレンジしている課題(脱炭素など)の解決にどのように貢献されますか？

佐伯: アスファルトやコンクリートプラントが炭素を排出していることは広く認識されているので、日エの脱炭素に向けた具体的な取り組みをもっとステークホルダーに向けて発信する必要があります。SDGsの業務プロセスへの落とし込みやエコ関連の認定を目指すなど具体的に提言したいと思います。若い世代はこうした情報に敏感なので認知度向上は採用活動の後押しにもなります。

石井: 気候変動を巡る政策や規制は諸外国においても展開が加速しています。日エが事業展開している国々の事情に応じて対応策を講じる必要があります。日エには、新興国の基礎的なインフラ整備に貢献するという重要な社会課題もあるので、現地の事情を考慮に入れながら日エの課題解決に貢献します。

Q. ご就任後に最初に取り組まれないことを教えてください。

石井: トップシェアを持つ企業としてアジアでの認知度向上に取り組みたいです。大使として働いたインドネシアで多くのSNSフォロワーを得た経験を生かして、海外での広報活動のあり方について皆さんと議論していきたいです。認知度の向上は現地での人材獲得や営業展開にも寄与すると考えます。

佐伯: 会議が多いと報告が増えて仕事が長くなりがちです。ITを活用した業務プロセスの改善を通じた生産性向上について考えてみたいです。1世紀の歴史を有し業界トップシェアを誇りながら兵庫県内でも知名度は高くないので、地域社会への発信力の強化についても助言できればと考えています。