

## 取締役会・監査役会の機能と役割

### 基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスは「株主をはじめとする総てのステークホルダーに対する企業価値の極大化を目的とした経営統治機能」と位置付けています。

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の確保を図っています。

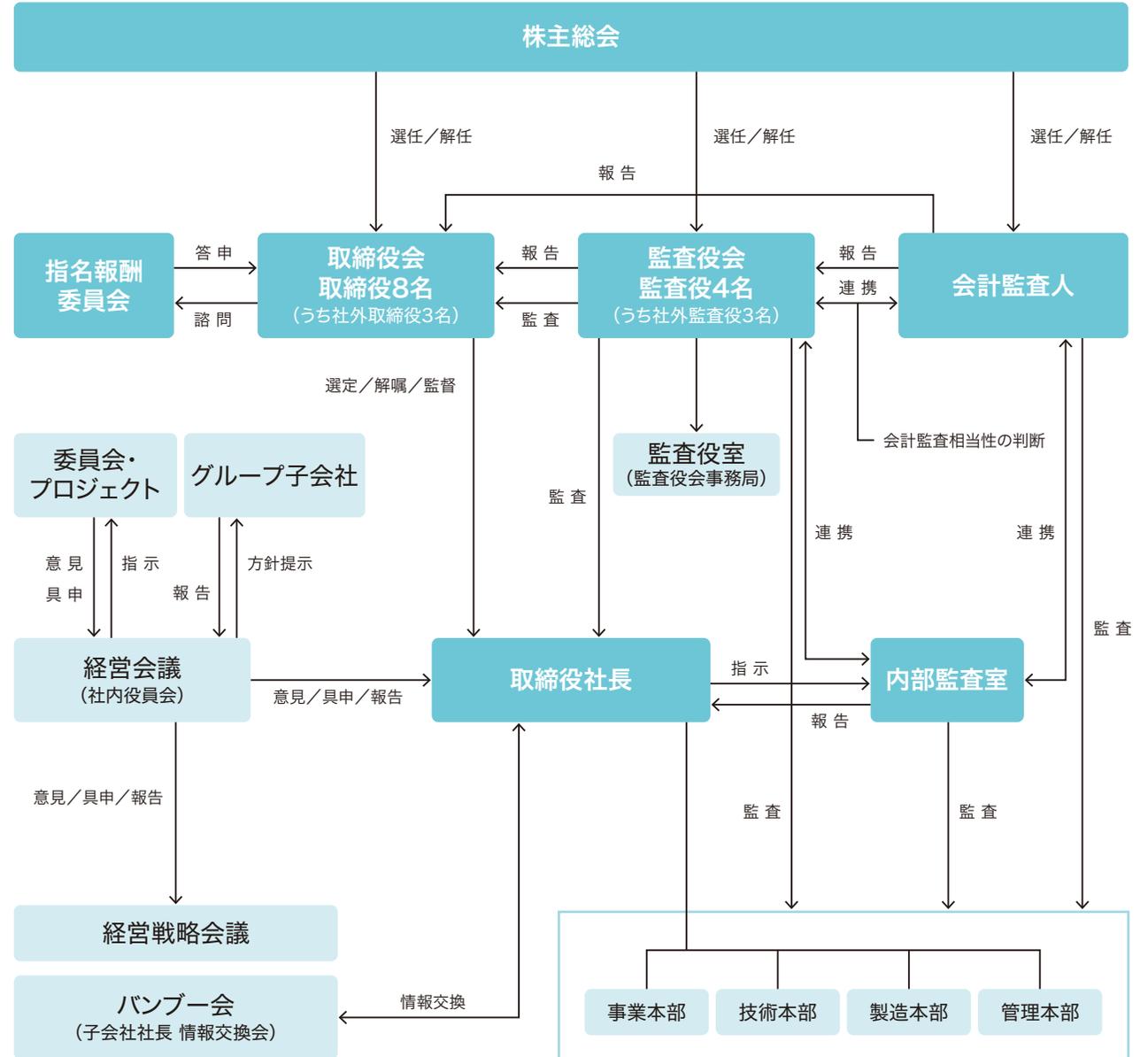
### 監査役会設置会社の体制を採用する理由

当社グループでは、現場の状況に応じた意思決定を、経営理念を理解し実践できる人材が的確に行っています。取締役・執行役員任期を一年とし、経営責任を明確化するとともに、業務執行と監督の分離に努めています。

さらに、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるように、独立役員としての社外取締役3名を選任しています。

また、社外監査役3名は、経営経験者、公認会計士、弁護士で構成され、当社の業務内容にも精通しています。社外取締役、常勤監査役、内部監査部門と緊密に連携し、適切な助言と監督を行うことで、経営監視機能の客観性・中立性を確保しています。

### ガバナンス体制図



各監督機関の役割と構成

機関	取締役会	監査役会	指名報酬委員会
構成	 <p>議長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内5 + 社外3</li> <li>● 議長は代表取締役社長</li> </ul>	 <p>議長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内1 + 社外3</li> <li>● 議長は社内常勤監査役</li> </ul>	 <p>委員長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内1 + 社外2</li> <li>● 委員長は代表取締役社長</li> </ul>
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略・重要意思決定の承認</li> <li>● 代表取締役・取締役・執行役員の業務執行の監督</li> <li>● 内部統制・リスク管理のチェック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代表取締役・取締役・執行役員の業務執行の監査</li> <li>● 内部統制・リスク管理の監督</li> <li>● 監査報告の作成</li> <li>● 会計監査人の選解任に関する議案内容の決定</li> <li>● 取締役会や経営陣への助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の審議</li> <li>● 後継者育成計画の策定</li> <li>● 取締役及び執行役員の報酬に関する方針の審議</li> <li>● 取締役及び執行役員の業績評価に関する方針の審議</li> <li>● 取締役会に提出する執行役員の選任及び解任に関する方針の審議</li> </ul>
独立社外役員比率	38%	75%	67%
2024年度開催実績	13回	15回	5回
事務局	経営企画部	監査役室	経営企画部

 社内取締役  独立社外役員

主な意思決定機関

モニタリングサイドの会議体

- ◆ 取締役会  
取締役8名(うち社外3名)+監査役4名(うち社外3名)  
議長:中山 知巳(代表取締役社長)
- ◆ 監査役会  
監査役4名(うち社外3名)  
議長:岡明 森衛(常勤監査役)
- ◆ 指名報酬委員会  
取締役3名(うち社外2名)+常勤監査役1名(オブザーバー)  
委員長:中山 知巳(代表取締役社長)
- ◆ 社長・社外役員会議  
(社内取締役1名+社外役員6名)+常勤監査役1名(オブザーバー)  
議長:中山 知巳(代表取締役社長)

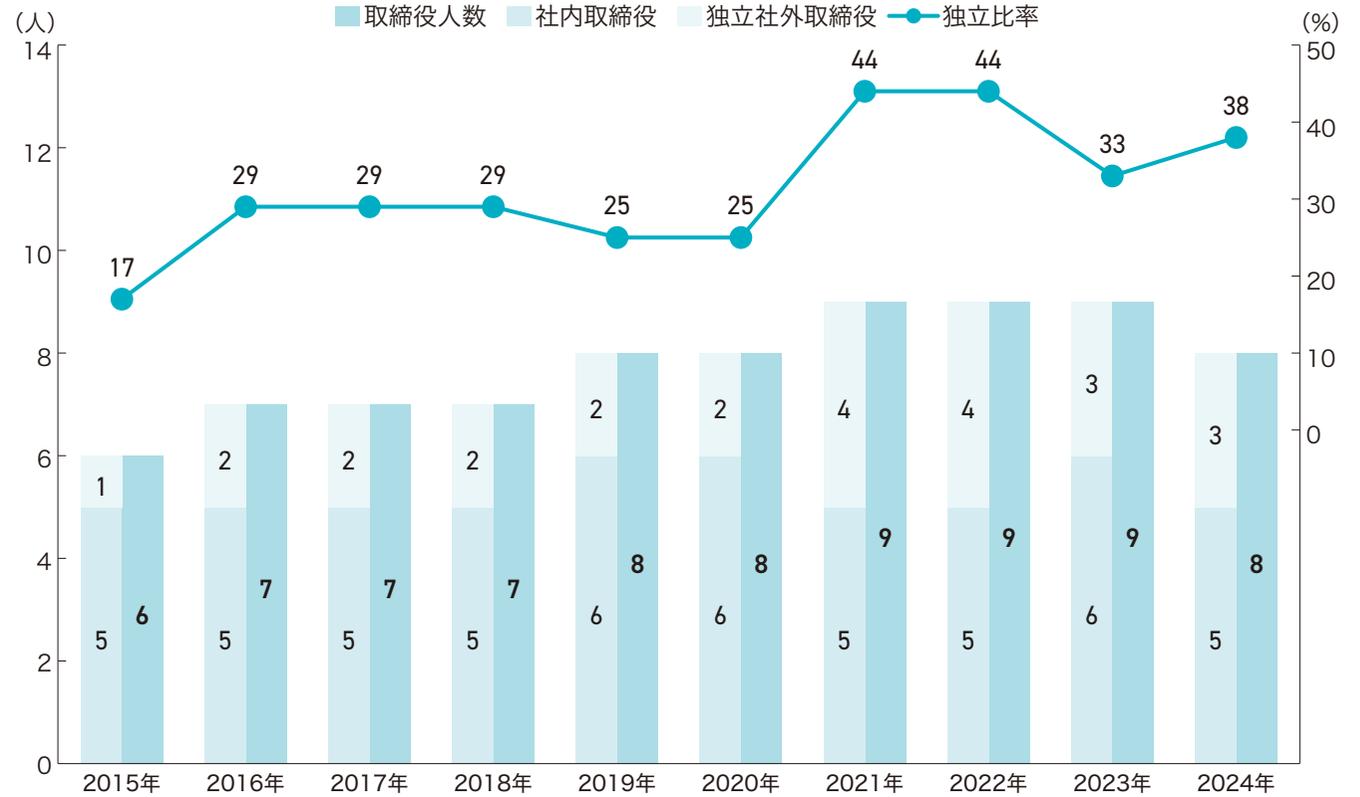
業務執行サイドの会議体

- ◆ 社内役員会  
社内取締役5名+常勤監査役1名+執行役員8名+内部監査室長  
議長:中山 知巳(代表取締役社長)
- ◆ 経営戦略会議  
戦略テーマに関連する社内取締役+執行役員+部門長  
議長:中山 知巳(代表取締役社長)
- ◆ コンプライアンス・リスク管理委員会  
委員長:川上 晃一
- ◆ サステナビリティ委員会  
委員長:三宅 利昌
- ◆ M&A検討委員会  
委員長:三宅 利昌
- ◆ 財務委員会  
委員長:小川 晴弘
- ◆ 開発技術委員会  
委員長:蓬莱 秀人
- ◆ 安全衛生委員会  
委員長:川上 晃一
- ◆ 人事評価委員会  
委員長:川上 晃一
- ◆ 賞罰委員会  
委員長:川上 晃一
- ◆ 人事制度委員会  
委員長:川上 晃一
- ◆ 改善活動委員会  
委員長:山田 和寛
- ◆ トンボ会活性化委員会  
委員長:竹波 勝正
- ◆ 品質管理委員会  
委員長:上原 豊一

## 経営の透明性確保とガバナンス強化の歩み

- 2000年 ● 取締役会の改革及び執行役員制度を導入
- 2004年 ● 社外監査役を2名から3名に増員
- 2006年 ● 内部監査室の設置と内部統制システムの整備  
コンプライアンス・リスク管理委員会の設置
- 2007年 ● 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2015年 ● 社外取締役を選任
- 2016年 ● 社外取締役を2名に増員
- 2017年 ● 取締役会実効性評価の実施
- 2018年 ● 業績連動賞与・譲渡制限付株式報酬制度の導入
- 2021年 ● 女性取締役を含む社外取締役を4名に増員  
(2023年女性取締役を含む3名)  
指名報酬委員会(任意)の設置
- 2023年 ● サステナビリティ委員会の設置
- 2024年 ● 日エグループ人権基本方針の制定

## 取締役会における独立社外取締役比率の推移



## 2024年度取締役会における主な審議内容

2030年ビジョンの達成に向けた2022-2024中期経営計画のもと、10月に子会社(日工電子工業)往査を実施するとともに、多面的に議論を重ねました。

その他取締役会において、右記の事項について、重点的に審議、報告を行いました。

- ◆ 2025-2027中期経営計画
- ◆ グループ会社のM&A及び設備投資
- ◆ 内部公益通報規則変更
- ◆ 代表取締役の選定
- ◆ 政策保有株見直し
- ◆ 内部公益通報の状況
- ◆ タイ現法の事業運営、金融支援策
- ◆ 技術センター建設の検討
- ◆ 取締役会の実効性に関する自己評価アンケート
- ◆ 労働災害への対応
- ◆ 日エグループ人権基本方針制定

## 取締役会の構成(2025年7月現在)

取締役候補者番号	氏名	役職	出席状況 (2024年度 取締役会)	取締役 就任時期	所有株式数	主な専門性と経験										議長・委員長 委任状況
						独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験 <sup>(※1)</sup>								行政経験	
							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 <sup>(※2)</sup>	技術経験		
1	辻 勝	代表取締役会長 事業本部長	13回/13回	2008年6月	120,600株		●	●				●	●	●		
2	中山 知巳	代表取締役社長	13回/13回	2019年6月	51,300株		●	●				●		●		取締役会議長 指名報酬 委員会委員長
3	曾根 武志	取締役事業 本部副本部長	13回/13回	2023年6月	14,700株		●	●				●		●		
4	川上 晃一	取締役 管理本部長	13回/13回	2023年6月	10,000株		●	●		●	●	●				
5	山田 和寛	取締役 製造本部長	新任	2025年6月	13,400株		●	●		●	●			●		
6	石井 正文	取締役	13回/13回	2021年6月	9,300株	●				●	●				●	
7	佐伯 里香	取締役	13回/13回	2021年6月	0株	●	●						●			指名報酬 委員会 委員
8	貞苅 茂	取締役	13回/13回	2022年6月	10,400株	●	●		●	●						指名報酬 委員会 委員

独立社外

## 監査役会の構成(2025年7月現在)

監査役候補者番号	氏名	役職	出席状況 (上段:2024年度監査役会) (下段:2024年度取締役会)	監査役 就任時期	所有株式数	主な専門性と経験										
						独立性 (社外のみ)	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(*2)	技術経験	行政経験	議長・委員長 委任状況
-	岡明 森衛	常勤監査役	10回/10回 10回/10回	2024年6月	42,700株		●	●				●				監査役会議長 指名報酬委員会 オブザーバー
-	大田 直樹	監査役	15回/15回 13回/13回	2019年6月	1,400株	●	●				●					
-	福井 剛	監査役	15回/15回 13回/13回	2019年6月	1,800株	●			●							
-	米田 耕士	監査役	15回/15回 13回/13回	2022年6月	1,400株	●				●						

\*1上記一覧表は、役員の有するすべての知見や経験を表すものではありません。 \*2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。

## 社外役員の選任理由と期待する役割

社外役員	氏名	就任時期	生年月日	主なキャリア バックグラウンド	選任理由及び期待される役割
独立社外取締役	石井 正文	2021年6月	1957年11月3日	外務官僚	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、多様で幅広い助言と当社の持続的な企業価値向上の実現に寄与することを期待しています。
独立社外取締役	佐伯 里香	2021年6月	1961年2月27日	企業経営	事業会社の創業及び現経営者として企業経営にたずさ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きます。また本業である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入れることが今後の当社の発展に必要と考え、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ています。指名報酬委員会として当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しています。
独立社外取締役	貞苺 茂	2022年6月	1957年9月22日	企業経営	金融機関及び事業会社において長年企業経営にたずさわることにより培われた豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただきます。また、資本政策や財務会計について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ており、業務執行に対する監督、助言いただくことを期待しています。指名報酬委員会として当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しています。
独立社外監査役	大田 直樹	2019年6月	1955年3月1日	企業経営	事業会社において長年企業経営にたずさわること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の健全性、透明性を監査・指導していただきます。
独立社外監査役	福井 剛	2019年6月	1965年7月24日	公認会計士	公認会計士としての専門的見識から、客観的、中立的立場で経営執行の健全性、透明性を監査・指導していただきます。公認会計士としての専門的見地から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ため、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しています。
独立社外監査役	米田 耕士	2022年6月	1957年2月17日	弁護士	弁護士としての専門的見識から、客観的、中立的立場で経営執行の健全性、透明性を監査・指導していただきます。弁護士としての専門的見地から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ため、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しています。

### 指名報酬委員会の活動状況

取締役の機能の公正性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図る観点から、取締役及び執行役員の名指・報酬・候補者の育成については、指名報酬委員会において審議し、取締役会の決議により決定しています。

なお、2024年度は5回開催しました。また、当諮問委員会には常勤監査役がオブザーバーとして出席しています。2025年4月より取締役社長の中山知巳が委員長を務めています。

役割	地位	氏名	指名報酬委員会 出席状況
委員長	取締役社長	中山 知巳 (2025年4月就任)	(2024年度は前委員長の辻勝が5回出席)
委員	社外取締役	佐伯 里香	(5/5回)
委員	社外取締役	貞苺 茂	(5/5回)
オブザーバー	常勤監査役	岡明 森衛 (2024年6月就任)	(3/3回)

### 2024年度における主な審議内容

指名報酬委員会の具体的な検討内容として以下の事項について、重点的に審議を行いました。

- ◆ 代表取締役、取締役、執行役員、理事にかかる人事
- ◆ 役員賞与
- ◆ 役員定年
- ◆ 執行役員制度の見直し
- ◆ 役員報酬額の改定

### 取締役報酬の決定に関する基本方針

#### 〈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」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しています。

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、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、業績連動報酬を支払うこととしています。

### 業務執行取締役の基本的な報酬体系

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：譲渡制限付株式報酬がおおよそ7：2：1程度としています。

#### 取締役報酬の内訳(業績評価が中位の場合)

内訳	業績連動報酬(30%)	
	基本報酬(70%)	業績連動報酬(30%)
報酬種類	固定金銭報酬	変動金銭報酬 譲渡制限付株式報酬
報酬種類別比率	70%	20% 10%
評価指標	—	連結営業利益・経営目標達成度など

#### 〈業績連動報酬について〉

業績連動報酬は、事業年度ごとのグループ全体の成長ならびに業績向上に対する意識を高めるため、原則として連結営業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、及び株主への配当、従業員への賞与なども勘案して決定し、役員賞与として支給しています。指名報酬委員会の答申を踏まえて取締役会で適宜見直しを行います。

### 取締役の個人別報酬についての決定

個人別の報酬額については、指名報酬委員会にて審議を行い、その答申を得ることとし、その答申の範囲内にて取締役社長が決定します。指名報酬委員会の委員につきましては、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しています。委員会では、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、株式報酬、それらの割合など)について審議を行い、答申を行います。

#### 役員区分ごとの報酬の総額(2024年度実績)

役員区分	報酬の総額(百万円)	報酬の種類別の総額(百万円)			対象人数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	226	158	49	18	6
監査役 (社外監査役を除く)	25	19	4	1	2
社外役員	44	40	3	—	6

## 取締役会実効性向上の取り組み

取締役会の実効性を高める取り組みとして、2017年度から取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

### 〈評価方法〉

実効性評価の実施方法

- 取締役及び監査役全員(12名)を対象とした匿名のアンケートの実施
- アンケート項目は、7項目56設問及び自由記述で構成
- 選択式設問は4段階による評価を実施(無記名式)

1. 取締役会の全体評価について …… (12設問)
2. 取締役会の構成について …… (5設問)
3. 取締役会の運営について …… (9設問)
4. 取締役の議案・議論について …… (16設問)
5. 情報提供・トレーニング …… (8設問)
6. 継続審議事項について …… (1設問)
7. 役員の自己評価について …… (5設問)
8. 自由記述

## ■ 評価結果

左記プロセスによる評価の結果、現状のコーポレート・ガバナンス体制及び取締役会の運営に問題はなく、適切に機能しており、実効性は確保されていると判断しています。新たに認識された課題については、今年度の取締役会でその改善に取り組みます。

### 取締役会実効性評価で把握された課題と改善への取り組み

	2023年度実効性評価で認識された課題	2024年度の取り組み(実績)
課題1	取締役会における監督機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 短期の経営課題・事業環境に関する共有情報強化</li> <li>● 社内役員会における審議内容の情報共有</li> </ul>
課題2	グループとしての経営戦略や資本政策に関する審議の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022-2024中期経営計画の振り返り</li> <li>● 2025-2027中期経営計画の策定</li> <li>● 審議における時間配分の見直し</li> <li>● 日工電子工業への往査実施(2024年10月)</li> </ul>
課題3	サステナビリティへの取り組みに関する審議機会の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務執行状況報告や執行役員報告会</li> </ul>
課題4	執行役員を含めた教育カリキュラムの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ企業役員を対象としたセミナーの実施</li> </ul>
	2024年度実効性評価で認識された課題	
課題1	海外展開・M&Aを含めたグループとしての経営戦略や資本政策に関する審議の深化	
課題2	サステナビリティへの取り組みに関する審議機会の拡充	
課題3	経営人材の育成と教育カリキュラムの充実	
課題4	株主との対話と対話を踏まえた議論	

## 監査役会の機能と役割

監査役会は常勤監査役1名及び非常勤監査役3名で構成されており、3名が社外監査役です。

監査役は、監査役会で策定した監査計画に基づいて、当社及び連結子会社の業務全般について、常勤監査役を中心として計画的かつ網羅的な監査を実施しています。

常勤監査役は取締役会、監査役会、経営会議などの重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、支店、倉庫の視察、業務部門の面談及び連結子会社の往査を担い、非常勤監査役は取締役会、監査役会などの重要な会議への出席を主に担い、積極的に意見を表明し、取締役の業務執行に関して監視できる体制となっています。

### ①内部統制部門による内部監査、会計監査人との相互連携

主に常勤監査役が内部監査部門及び会計監査人との情報・意見交換、両者が行う支店往査・期末棚卸への同行を定期的に行い、監査内容・結果などを共有し、適宜監査役会へ報告を行っています。また、定期的に両者に監査役会への出席や報告を求めるなど、非常勤監査役も含めた連携を密にし、監査機能の向上を図っています。

### ②監査役監査の状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次で開催されるほか、必要に応じて随時開催します。2024年度は合計15回開催し、1回当たりの所要時間は約1時間30分でした。年間を通じ次のような決議・協議・審議・報告がなされました。

決議	監査役会監査方針・監査計画・職務分担・予算、常勤監査役の選定、監査役会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意
協議	監査役の報酬
審議	監査役会監査方針案・監査計画案・職務分担案・予算案、監査役会監査報告書案、会計監査人の選解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の監査計画及び監査報告
報告	監査役月次活動状況報告、会計監査人・内部監査部門との連携状況報告、内部通報報告

### ③重点監査項目・活動実績

往査・面談 会議出席実績	(国内事業所)47回、(国内子会社)126回、 (海外子会社)22回
国内外 グループ会社の 内部統制 システムの 整備・運用体制	2024年度新たに国内会社1社が当社グループに加わりました。当該社や既存会社への往査、役職員との面談を積極的に実施し、また内部監査部門、会計監査人と連携し現状把握・情報共有に努め、適宜意見表明を行いました。
防災撲滅に 向けた取り組み	安全会議への出席(5回)、取締役会(13回)・経営会議(24回)での取組進捗確認、事業所・子会社往査時での情報収集により、状況把握に努め、適宜意見表明を行いました。
中期経営計画 への取り組み	取締役会、経営会議、取組進捗会議(6回)への出席、事業所・子会社往査時での面談を通じ、進捗確認と適宜意見表明を行いました。

## 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5年間で延べ26銘柄(うち、売切り15銘柄)、17億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行使について判断しています。

### 政策保有株の縮減状況

(金額:百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売却銘柄数	9(5)	7(4)	2(0)	2(1)	6(5)
売却額	506	691	371	13	127
簿価	469	376	192	3	27
売却益	38	314	178	10	100
保有時価総額/株主資本比率(%)	11.8	12.7	9.6	13.9	15.7

( )は売切り銘柄数

## 株主・投資家との対話

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。企業情報を日本語及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

イベントタイプ	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024年度	
	実施回数	参加人数								
決算説明会	4	90	4	134	4	111	4	124	4	152
個別ミーティング	17	23	10	18	6	10	6	10	10	14
株主総会	1	19/4,709	1	23/5,062	1	40/6,795	1	34/7,714	1	41/10,414

(当日出席/事前行使による出席)