２０２５年3月２４日

２０２４年度　当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について

住友重機械工業株式会社

当社では、取締役会が適切に機能しているか検証し、その結果を踏まえて問題点の改善や強みの強化に必要な措置を講じていくという継続的なプロセスにより取締役会の機能向上を図ることを目的として、毎年、取締役会の実効性に関する評価を行っております。

この度、２０２４年度の評価が完了しましたので、以下のとおりその概要を開示いたします。

Ｉ．２０２４年度の分析・評価のプロセス

（１）第三者機関の助言を参考に、取締役会の実効性に関する評価視点・アンケート項目を検討の上、２０２４年１１月開催の社外役員会議（全社外役員が出席）においてアンケートの内容を議論し、アンケートを策定

（２）２０２４年１２月に全取締役（１１名）及び全監査役（４名）に対して（１）のアンケートを実施

（３）（２）のアンケート結果を踏まえ、当社取締役会に対する問題意識等を更に深堀するため、２０２５年１月に、第三者機関をインタビュアーとし、全取締役（１１名）及び全監査役（４名）に対してインタビューを実施

（４）（３）のインタビュー結果を踏まえた、第三者機関による課題抽出、改善の方向性の提示を受け、２０２５年３月開催の社外役員会議において、２０２４年度の当社取締役会実効性評価結果について議論

（５）（４）の議論を踏まえ、２０２５年３月開催の取締役会において、全取締役及び全監査役の間で当社取締役会実効性評価結果について審議し、２０２４年度の評価結果を確定

なお、当社では、従来から自己評価方式の実効性評価を実施してまいりましたが、本年は、外部の視点を入れることにより、自己評価だけでは気付くことのできない、投資家の認識とも合致した課題を抽出すること目的に、第三者機関を起用することとしました。今後は少なくとも数年に一度は、第三者機関による評価の実施を検討したいと考えております。

また、従来と同様、社外役員がアンケート内容の策定に関与するプロセスを設け、社外役員会議の議論を踏まえ実効性評価の結果を確定するなど、引き続き実効性評価に対し社外役員が広く関与することで、評価の客観性の担保を図っております。

＜アンケートの項目＞

2024 年度アンケートの大項目は以下のとおりです（括弧内は主な小項目）。設問ごとに、原則として 5 段階で評価する方式としており、大項目ごとにそれぞれ自由記述欄を設けています。

①取締役会の在り方
②取締役会の構成
③取締役会の運営（審議項目数、事前説明、取締役会資料・説明、議長の役割）
④取締役会の議論（資本コストを意識した審議、人的資本・知的財産・ESG に関する審議）
⑤取締役会のモニタリング機能（スキルマトリックス、インセンティブ報酬、リスク管理）
⑥社内取締役のパフォーマンス
⑦社外取締役のパフォーマンス
⑧取締役・監査役に対する支援体制
⑨トレーニング
⑩株主（投資家）との対話
⑪指名委員会・報酬委員会の運営（委員構成、取締役会へのフィードバック）
⑫指名委員会　※委員のみ回答
⑬報酬委員会　※委員のみ回答
⑭総括

Ⅱ．前年度の分析・評価結果を踏まえた２０２４年度の取組み

前年度の取締役会実効性評価においては、「取締役会のあり方についての議論の深化」について、①中長期的経営方針や事業ポートフォリオの審議のあり方、②取締役会での決議事項及び取締役会への報告のあり方、③取締役会の構成及び機関設計に関する課題が、また「取締役会における審議の深化、充実」について、①中長期的経営方針・事業ポートフォリオの審議、②人的資本、知的財産等経営資源配分の監督に関する課題が認識されたことを踏まえ、２０２４年度は以下に取り組みました。

１．取締役会のあり方についての議論の深化

取締役会メンバーを小グループに分けて、「監督機能を重視した当社取締役会のあり方」をテーマにグループディスカッションを実施し、当社取締役会のあるべき方向性について議論を深めたほか、以下に取り組みました。

（１）中長期的経営方針や事業ポートフォリオの審議のあり方

中期経営計画２０２６策定においては、策定決議に至るまで６回に亘る審議の場を設定するなど、事業ポートフォリオ改革を含めた十分な議論ができる時間の確保に務めました。

（２）取締役会の決議事項及び取締役会への報告事項のあり方

上記取締役会のあり方に関するグループディスカッションの結果を踏まえ、取締役会の付議基準の見直しを実施しました。

当社取締役会が監督機能を指向する上で、個別の意思決定から大きな方針決定へ取締役会の役割をシフトしていくといった観点のもと、執行への権限委譲を内容とする決議事項の見直し、また、取締役会が監督機能を発揮するために、知っておくべき事項は何かと言う観点から報告事項の見直しを行いました。

（３）取締役会の構成及び機関設計

２０２４ 年３月に開催した定時株主総会において、女性社外取締役を増員し、監督機能の強化を図るとともに、ジェンダー・ダイバーシティの向上を実現しました。

２．取締役会における審議の深化、充実

（１）中長期的経営方針・事業ポートフォリオの審議

中期経営計画２０２６策定にあたり、その内容について、前年度から引き続き、複数回に亘り審議しました。また、事業ポートフォリオに関しては、重点投資領域を明確にする一方、戦略を再構築する事業を特定し、その一部において事業撤退を決定しました。

（２）人的資本、知的財産等経営資源配分の監督

人的資本に関しては、人事部門の中期計画、採用基本方針、組織開発活動及び社員エンゲージメント等に関する審議を行いました。また、知的財産に関しては、中期経営計画における開発戦略に関する議論を行いました。

Ⅲ．２０２４年度の分析・評価結果の概要

１．結論

２０２４年度の実効性評価アンケート、インタビュー、社外役員会議での議論及び取締役会での審議の結果、２０２４年度の取締役会は実効性が確保され、有効に機能していると確認されました。

２．評価

アンケート全設問の総平均は標準点を上回り、各取締役・監査役において取締役会が相当程度機能していると評価されていることが窺えました。特に、「取締役会による内部統制システムの構築運用の監督」、「取締役会実効性評価の結果から導き出された課題の対処方法の議論および対処」、「社外取締役による大局的な目線での発言・指摘」、「指名委員会・報酬委員会の員数・社内外の人数比・構成」について評点の水準が高く、実効的に機能しているものと評価されます。

各取締役・監査役にインタビューを行った結果、前年度までの取組みによる取締役会の実効性向上を評価する意見がみられた一方で、「取締役会の在り方についてのさらなる議論」、「監督機能重視の取締役会における社内取締役の在り方」、「監督機能重視とした場合の取締役会の構成」、「監督機能重視とした場合の取締役会の付議事項」など、「監督機能重視の取締役会」と認識を共有された現在、次のステップとして何を取り組んでいくべきかという観点で、多様な意見が出ました。

評価結果を踏まえ、当社取締役会における論点を８つに整理した上で、各論点において改善、検討すべき事項として出された意見を示すと以下の通りです。

（１）取締役会のあり方

①監督機能を重視すべきという方向性は役員全員で一致したとの認識が大勢を占める一方で、監督機能を重視することの意味合いや内容をさらに具体化していくことが必要である旨の意見が複数ありました。

②社内取締役に対しては、全社的視点に立って一層の活発な議論をしていくことを期待する旨の意見、また、社外取締役に対しては、大局的な視点をもった監督・発言を期待する旨の意見がありました。

（２）取締役会の構成

①社外取締役の比率を高める、社外取締役は取締役会の半数程度にすべきとの意見が複数出された一方で、実質が重要であり、監督機能の実質的な意味を踏まえ、員数を検討することが必要であるなど、取締役会のあり方から遡って、構成を検討すべきとの趣旨の指摘もありました。

②取締役会の多様性に関しては、国際性の多様性が必要である旨の意見が多くから挙げられました。

（３）取締役会の運営

①付議事項の整理が進んだことを評価する意見が多くみられた一方、更なる改善の必要性を指摘する意見が出されました。また、議案の選定プロセスについては、社外取締役が関与すべき旨の意見が複数挙げられました。

②取締役会資料の分量については、改善を評価する意見が挙げられた一方、なお改善の余地がある旨の意見がありました。内容に関しては、議論の論点を明確にした資料作りについて意見が挙げられました。

（４）取締役会の議論

取締役会における中期経営計画、事業ポートフォリオ及び人的資本に関する議論の一層の充実並びに議論の仕方の工夫に関する意見が多く出されました。

（５）取締役会のモニタリング機能

①リスク管理体制に関して、取締役会に対するリスク情報の連携について、報告体制や社外取締役との情報共有について課題感がある旨の意見がありました。また、顕在化したリスクについて、決議後のフォローアップの必要性についても指摘がありました。

②海外子会社を中心に、モニタリング強化の必要性を指摘する意見があり、これに対しては、取締役会として、経営計画やセグメントの状況を把握し、子会社を含めた監督を実施し、必要に応じて指摘していくべき旨の意見が挙げられました。

（６）取締役・監査役に対する支援体制

トレーニングの必要性を指摘する意見が多数挙げられました。その内容としては、社内役員・社外役員に共通するテーマとして、「ＩＲや機関投資家に関するテーマ」、「ＤＸやＡＩに関する教育」などが挙げられ、社外取締役に対するトレーニングの内容としては、現場視察が複数挙げられました。また、社外取締役には、各ビジネスユニットと会話する機会を持ち、実情を知ってもらうことが必要と指摘する意見など、社外取締役の事業理解を促進すべき旨の意見が多くありました。

（７）株主（投資家）との対話

株主（投資家）との対話を踏まえた議論について、対話結果をどう経営に反映するかの議論を深めていく必要がある旨の意見がありました。また、株主（投資家）との対話について、受け身ではなく会社としての戦略的な議論が必要であるなど、取締役会で対話の方針や戦略を議論していくべきである趣旨の意見が複数示されました。

（８）指名・報酬委員会の実効性

①指名委員会・報酬委員会の構成メンバーが変わり、適正な員数になった、独立性が高まったなど、委員会の構成の変化を評価する意見が示される一方、各委員会の議論の状況について、取締役会への報告の頻度・粒度を高くされたい旨の意見が出されまし

た。

②最高経営責任者（CEO）の後継者計画について、後継者計画の方向性・選定基準、幹部候補生の選定・育成などが具体的議論のポイントとして挙げられました。また、社外取締役の選任に関しては、指名委員会の関わりの強化を指摘する意見がありました。

Ⅳ．２０２４年度の分析・評価結果を踏まえた今後の取組み

今回の実効性評価において、当社取締役会の目指すべき方向性としては、「監督機能重視の取締役会」であることが大勢の認識であることが確認されましたが、監督機能を重視することの意味合いや内容については、さらに、取締役会メンバー間で認識を共有し、これを具体化する議論が必要である旨の意見が多く挙げられました。

前年度の実効性評価の課題として、「取締役会のあり方の議論」を掲げ、小グループディスカッションなどを通じて、取締役会のあるべき姿を議論し、その結果、監督機能重視のための優先的取組み事項として、付議基準の見直しが挙げられ、それに基づき本年１月に付議基準を見直したところであります。

しかしながら、上記の通り、監督機能の意味合いや内容については、依然共通の認識が醸成されているとまでは言えず、引き続き議論を進めていく必要性があることから、今回の評価結果を踏まえ、特に下記の事項を中心に、引き続き当社取締役会における監督機能のあり方及び監督機能発揮のための運営・議論について議論を深めていくこととします。

（１）取締役会のあり方

・機関設計について

・社内／社外取締役に期待される役割は何か

（２）取締役会の議論

以下テーマについての、具体的議論のあり方・進め方

・中期経営計画に関する議論

・事業ポートフォリオに関する議論

・株主（投資家）との対話を踏まえた議論

以　上