

2026年3月23日

## 2025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を検証し、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、2025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. 2025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・項目を検討しアンケート案を策定。その後、社外役員にアンケート案に対する意見を求め、出された意見も反映した上でアンケートを策定
- (2) 2025年11月に全取締役（11名）及び全監査役（5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、2026年1月から2月にかけて、特定社外取締役をインタビュアーとし、全取締役（11名）及び全監査役（5名）に対してインタビューを実施
- (4) （2）のアンケート及び（3）のインタビュー結果を踏まえ、2026年3月開催の社外役員会議において、2025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、2026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、2025年度の評価結果を確定

なお、本実効性評価では、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るとともに、社外取締役がインタビュアーとして取締役会メンバー全員をインタビューし、さらに、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、実効性評価に対し社外役員が広く関与することによって、評価の客観性を担保しています。

また、前年度は、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、第三者機関を起用しましたが、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。

### ＜アンケートの項目＞

2025年度アンケートの大項目は以下のとおりです。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取締役会のあり方
- 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）
- ④経営戦略・経営計画（収益力・資本効率等を意識した審議、経営計画進捗のフォローアップ、持続的成長実現のためのKPI設定、事業ポートフォリオ方針決定・見直し）
- ⑤内部統制・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自身の取組み
- ⑫総括

## II. 前年度の分析・評価結果を踏まえた2025年度の取組み

前年度の実効性評価では、取締役会の方向性は監督機能重視であることが確認されたものの、監督機能を重視することの意味合いや内容については、引き続き取締役会メンバー間で認識の共有を図り、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。そこで2025年度は、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を課題として掲げ、主として以下に掲げる事項に取り組みました。

### 1. グループディスカッションの実施

2025年8月に「当社取締役会における社内／社外取締役に期待される役割は何か」、11月に「当社における監督機能強化に向けた取締役会のあり方」をそれぞれテーマとして、取締役会メンバーを小グループに分け、グループディスカッションを実施し、メンバー各人の考えを示し、認識の共有を図りました。

### 2. 重要テーマの審議

前年度の実効性評価において、議論を深化させるべきテーマとの意見が多かった中期経営計画のフォロー及び事業ポートフォリオ改革について、最初に議論の方向性を確認し、その上で審議を進めました。また、財務戦略、人的資本、株主との対話、サステナビリティ、知的財産等の重要度の高いテーマを取り上げ、審議しました。

### 3. 執行への権限委譲の拡大

取締役会が監督機能にシフトするために、取締役会の付議基準を大幅に見直し、執行への権限委譲範囲を拡大しました。合わせて、執行の意思決定プロセスの合理性、透明性を確保するため、社内の重要会議の資料、議事録を取締役に開示する仕組みを整えました。

### 4. 機関設計に関する研修会の実施

2025年5月に外部の専門家を招いて、「監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社の比較について」をテーマに研修会を開催し、各機関設計の特長、最近の世の中のトレンド等それぞれの機関設計について理解を深めました。

5. 社外取締役と機関投資家との対話の実施及び取締役会へのフィードバック  
社外取締役と機関投資家との対話を実施し、社外取締役がその内容を取締役にフィードバックすることにより、機関投資家の声を取締役に反映するよう努めました。

### Ⅲ. 2025年度の分析・評価結果の概要

#### 1. 結論

2025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、2025年度を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、「取締役会の多様性・スキル」、「取締役会の構成」、「取締役会事務局のサポート」、「取締役会によるリスクの対処方法・危機管理体制の監督」、「社外取締役のパフォーマンス」、「取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング」について評点の水準が高く、さらに前年との比較においては、23の設問中12の設問で改善が見られ、実効的に機能しているものと評価されます。

また、各取締役・監査役にインタビューを行った結果、当社取締役会が監督機能重視にシフトしていくべきとの共通認識の下、監督機能を発揮するための取締役会のあり方・構成、取締役会の運営、審議テーマ、監督対象となる執行側の体制、株主との対話や取締役会の議論の内容の執行との共有等について、多様かつ非常に多くの意見が出ました。

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監督機能強化の必要性は共有されるものの、監督対象の執行の権限・責任・意思決定プロセスをより明確にし、取締役会の監督範囲の共通理解を持つべきとの意見がありました。
- ②執行からの情報提供、執行の問題意識の提示、執行の役割整理等に十分でない点があり、取締役会が監督に特化できる体制・基盤を整備するに於ける課題である旨の意見がありました。
- ③機関設計の変更については、取締役会のあり方の共通認識をさらに深めた上で、検討すべきとの意見がありました。

#### (2) 取締役会の構成

- ①人事に関するスキルを求める意見が複数ありました。また、国際性の観点で外国人が必要とする意見がある一方、外国人を取締役会メンバーにした場合の課題もあるとの意見もありました。
- ②本年の株主総会後の新体制の構成比率で適切との意見が多かった一方、社内取締役の構成見直し(コーポレート系と事業系のバランス等)や社外取締役の増加は検討すべきとの意見もありました。

(3) 取締役会の運営

- ①審議項目数が多く、十分な議論ができないとの意見がありました。
- ②より監督機能重視の取締役会に移行するには、監督に資する適切なプレゼン・資料作り、議題の絞り込み等も課題との意見がありました。

(4) 取締役会の議論

取締役会の監督機能を発揮するために、戦略と結びついたKPI、プロセスKPIの充実が必要との意見がありました。

(5) 内部統制・リスク管理

- ①セグメント体制におけるグローバル・ガバナンスの全体最適像を明確化することが課題であるとの意見がありました。
- ②中国の競争リスクや事業リスクのモニタリング、経営戦略に紐づくリスクの議論や潜在リスク・投資リスクの検討が必要との意見がありました。

(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ありました。その内容としては、各人毎に必要な知識は異なり得るも、機関設計、IR・SR、DX、IT、人事、地政学リスクなどが挙げられました。

(7) 株主（投資家）との対話

- ①投資家の指摘事項を踏まえて、価値創造ストーリーを磨いていくこと、それを外部に発信していくことが重要であるとの意見がありました。
- ②事業担当の社内取締役も株主対話の機会を増やすべき、投資家との対話の内容を執行の現場にも伝えていくことが必要との意見がありました。

#### IV. 2025年度の分析・評価結果を踏まえた今後の取組み

取締役会の監督機能強化に向け、昨年は、取締役会付議基準を見直し、執行への大幅な権限委譲を図り、また、取締役会のあり方をテーマに複数回のグループディスカッションの実施、実効性評価において議論を深化させるべきとの意見が多かった中期経営計画のフォロー、事業ポートフォリオ改革等重要テーマの審議の充実等を図ってきたところであります。

今回の実効性評価においても、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」であることが共通の認識であることが確認されたものの、執行側の体制も含め、監督機能を発揮するための前提となる取締役会の運営などの体制・基盤を引き続き整えていくことが必要との意見も複数挙げられました。

そこで本年は、昨年に引き続き、監督機能強化に向けた活動を継続することとし、取締役会が監督機能を発揮することを目的とした運営の改善、投資家の声及び取締役会の求める方向性について執行側と認識の共有を深めることを課題として取り組んでいくこととします。

以 上