

社外取締役インタビュー

「社外取締役を納得させられなければ、投資家を説得することはできない」その意識が根付き、取締役会では定量的な情報に基づく報告と建設的な議論が定着しつつあります。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員

高橋 進



Q1 長期ビジョン実現に向けての取り組みとその進捗をどのように評価されていますか？

A 長期ビジョンの実現に向けて、当社ではサステナビリティ重要課題を特定し、それらの解決に取り組んでいます。例えば、気候変動への対応として、当社の製品やサービスを通じてカーボンニュートラルの実現に貢献することが、新たな事業機会の獲得につながると考えています。一方で、こうした取り組みを社外に十分に伝えきれていない部分もあると感じています。資本市場から正しく評価してもらうためには、サステナビリティ情報の開示をより丁寧に行う必要があると認識しています。

取締役会の議論の中で、特にDX戦略の重要性を強調してきました。製品やサービスで差別化を図るにはイノベーションが不可欠であり、その基盤となるDX人材の育成は長期ビジョンの実現にとって非常に重要です。そのため、取締役会では中期経営計画に基づく人材戦略の進捗について、DX人材の育成、女性の活躍推進を含むダイバーシティ、従業員のエンゲージメント向上といった重要テーマに絞って継続的に検証しています。また、報酬委員会では、こうしたサステナビリティ重要課題に対する取り組みの目標や成果を役員報酬の業績連動部分に反映させることも検討しています。

Q2 中期経営計画2026が実施初年度で見直されましたが、取締役会ではどのような議論が行われたのでしょうか？

A 中期経営計画を見直した理由は、収益力低下が半導体市況の回復遅れといった循環的要因だけではなく、

より深い構造的な課題に起因しているとの結論に至ったからです。こうした構造的な要因に対処するためには、中期的な視点から抜本的な改革に踏み切る必要があると考え、その意思を明確にするため中計を見直しました。経営陣と社外取締役の間では、当初の計画策定時と比べて危機感がより強く共有されるようになっていきます。取締役会では執行側に対して改革の進捗について、定性的な説明だけでなく、定量的なデータに基づいた報告を求めるようにしています。私は常々、「社外取締役を納得させられなければ、投資家を説得することはできない」と申し上げてきました。その意識が根付き、取締役会での定量的な報告と建設的な議論が定着しつつあります。

Q3 経営陣の選任や評価に関して、指名委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

A 指名委員会は社長の後継者について議論するだけでなく、取締役や執行役員の育成計画にも積極的に関与すべきだと考えています。現在、セグメント制を導入し、セグメント長への権限委譲を進めていますが、セグメント長には将来的に当社グループ全体の経営を担うことも視野に入れて、部分最適に留まらず大局観を持って行動するよう求めています。社長や取締役の在任期間については、在任中の業績評価や後継者育成の状況を踏まえて、慎重に判断する必要があります。また、社外取締役の後継候補者の選定についても社外に説明できる透明性の高いプロセスとするため、さらに議論を深めたいと考えています。個人的な見解ですが、指名委員会の機能をより充実させるためには、将来的に機関設計の見直しを検討することも必要ではないかと思っています。



社外取締役インタビュー

PBRが1倍を下回っている現状に対して経営陣とも強い危機感を共有しており、事業構造の見直しによるROEの向上と成長期待を高める取り組みが急務です。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員長

濱地 昭男

Q1 事業ポートフォリオの改革について、取締役会ではどのような議論や検証がなされているのかお聞かせください。

A 市場の成長が見込めず、資本効率の低い事業分野については、戦略の再構築と構造改革が不可欠です。執行側には、長期的な展望が描けないのであれば、他社とのアライアンスや事業の縮小・撤退も含めて議論すべきだと助言しています。ROEを向上させるためには、投下資本が大きい一方で収益力が低迷している減速機事業、プラスチック加工機械事業、ショベル事業の立て直しが必要です。こうした事業では、ROICの目指すべき水準を明確にし、資本に対する収益性を継続的に確認しています。収益力が低下している減速機事業やプラスチック加工機械事業では、国内において不採算機種の製造を停止し、生産機種の大幅な削減に着手しています。取締役会ではこうした構造改革の進捗を確認、検証していきたいと考えています。低収益事業の戦略再構築と成長分野と考える4つの重点投資領域事業へのリソースシフトを加速させることが重要です。

Q2 株価はPBR1倍を下回る評価となっていますが、それに対して取締役会ではどのような議論が行われていますか？

A PBRが1倍を下回る現状に対しては、経営陣と強い危機感を共有しており、事業構造の見直しによるROEの向上と成長期待を高める取り組みが急務です。また、情報開示の観点からも、半導体製造装置事業など成長事業と位置付けている事業の将来性について、より説得力

のある発信をしていくべきと考えています。

これまでの成長投資が十分な成果を上げられていないことも課題です。例えば、ラファート社の買収では、同社のモータ技術と当社の減速機とのシナジーを期待していましたが、規格の違いなどにより短期的には成果が出せませんでした。海外の買収案件では、現地の経営に任せきりにすると本社の方針が浸透せず、構造改革が遅れるという反省もあります。今後は、事業部主導で改革を進め、製品・サービス領域でのシナジー創出をしっかりと図っていく必要があります。

合わせて、資本構成の見直しや、財務レバレッジの活用など、財務戦略の観点からもROE向上につながる手段を検討する必要を感じています。

Q3 経営陣の選任や評価に関して、指名委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

A 指名委員会では、最高経営責任者（CEO）、取締役、監査役の選任プロセスについて継続的に議論を行っています。2024年には、CEOに求められる資質について、社外役員の意見を集約しました。その結果、改革を実行する力、リーダーシップ、先見性に加えて、社内外のステークホルダーに対して優れたコミュニケーション能力を備えている人物がふさわしいという認識が指名委員会で共有されています。次期CEOの選任においても、こうした資質に基づいて判断されます。

現経営陣に求める重要な責務は、主力事業において資本コストを上回る収益性を早急に回復、確保することだと考えています。

社外取締役インタビュー

DX時代を生き抜いていくためには、共通基盤プラットフォーム「SHICuTe」に住友重機械グループの「知識」をさらに結集し、知財マネジメントと技術力という両輪によって現代のニーズに応えるデータ基盤へと進化させていくことが重要です。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員

森田 純恵



Q1 経営戦略と人材戦略を連動させ、グローバルに展開することが求められています。2030年の目指す姿の実現に向けて、成果と課題を教えてください。

A 当社グループは、2030年の目指す姿として「コア技術で豊かな社会を支え、CSVを実現する企業」を掲げ、その達成に向けて、長期戦略会議を通じて議論を重ね、具体的な取り組みを推進しています。例えば、4つのセグメント制の導入によるガバナンス体制の強化をはじめ、重点投資領域の明確化、全社的なポートフォリオ戦略の策定、「選択と集中」の実行、そして組織体制に関する施策の立案とレビューなど、議論から実行までを段階的に進めています。

経営戦略を可視化し、人材戦略としっかり連動させることで、グローバルに迅速な展開を図る必要があります。個人的には、特にデジタル人材の育成や海外経験豊富な人材の活用が急務であり、そうした人材を「センター化」して戦略的に配置していくことが有効だと考えています。また、CSVの実現に向けては、エンドユーザーとのタッチポイントの強化や製品ライフサイクル全体を通じた社内外のソリューション提供が重要です。そのためには、データ活用のための基盤整備が不可欠だと考えています。

Q2 住友重機械グループの知財戦略と、DXによるビジネスモデル変革について、どのように評価されていますか？

A DXの進展に伴い、知財戦略は従来の「守り」から「攻め」へと変化しています。特に、データやアルゴリズム、サービスモデルといった無形資産の保護・活用が不可欠となっており、知財を「動的なビジネスモデルの一部」として組み込むことが必要とされています。当社では、比

較的早期に共通基盤プラットフォーム「SHICuTe（シキュート）」に着手し、現在では遠隔監視機能を通じて、お客様に高付加価値のソリューションを提供する仕組みが確立されています。今後さらにDX時代を生き抜いていくためには、この「SHICuTe」に、当社グループの「知識」を結集し、知財マネジメントと技術力という両輪によって、時代のニーズに即したデータ基盤へと進化させることが重要です。収集したデータを分析し、そこから新しい価値を創出するサイクルを生み出すことで、「SHICuTe」がビジネスモデルの変革の中核として機能することを期待しています。

Q3 次世代経営層の選抜と育成について、指名委員会での議論の内容やご自身のお考えをお聞かせください。

A 2024年度の指名委員会では、開催頻度を高め、選任プロセスを議論するだけでなく、次世代経営層の候補者や育成対象者について、具体的な名前をあげながら活発な議論を行ってきました。また、経営層に求められる資質についても、委員全員が共通認識を持つよう努めています。その上で、私自身はセグメント内に留まらず、グループ全体を横断的に見渡し、長期的な視点で明確なVisionを打ち出せるリーダーこそが、先行きの見えにくいこの時代を牽引できる人材だと考えています。昇格・昇任に関する年齢制限の撤廃や、国籍や性別にとらわれず、幅広いバックグラウンドを持つ若手人材の積極的な登用を通じて、マネジメント層の多様性をさらに高めていくことが不可欠です。そのためには、社内ルールや制度の見直しに加え、育成機会の充実や多様性を尊重する文化の醸成が重要だと考えています。こうした観点から指名委員会でもその具体的なアプローチを議論し、着実に実行に移したいと考えています。



社外取締役インタビュー

モニタリングボードへの移行にあたってはそれを支えるだけの綿密な事業計画やKPIの整備が不可欠であり、その点を含めて取締役会の機能そのものを改めて議論する必要があります。

独立社外取締役 指名報酬委員会 委員

穂高 弥生子

Q1 住友重機械グループにおける取締役会の目指すべき姿と社外取締役としての役割をどのようにお考えでしょうか？

A ここ数年間に実施した取締役会実効性評価で明らかになった課題に、「取締役会の議題が細かすぎる」「議題数が多すぎる」といった点がありました。事業ポートフォリオの選択と集中といった中長期的な重要議題により多くの時間を割くべきだという意見が大半です。一方で、「モニタリングボードとは何か」という定義については各役員の間で見解に相違があることも明らかになってきました。モニタリングボードへの移行にあたっては、それを支えるだけの綿密な事業計画やKPIの整備が不可欠であり、その点を含めて取締役会の機能そのものを改めて議論する必要があります。

社外取締役に期待されているのは、専門的な助言ではなく、それぞれが異なる視点から問題提起を行うことによって、議論の質を高めることです。私自身も、そうした役割を果たすことで取締役会の実効性向上に貢献したいと考えています。

Q2 取締役会が果たすべきリスクオーバーサイト（リスク監視）機能について、グループ全体のリスク管理体制や内部統制の観点から課題やご意見があればお聞かせください。

A 2024年度に、子会社において独占禁止法違反および下請法違反が発覚し、大変遺憾な事態となりました。当社のリスク管理上の課題としては、事業領域が非常に多岐にわたるため、ある事業で問題となった事案への対

応策をそのままグループ全体に横展開することが難しい点があります。同じセグメント内であっても製品ごとにビジネスモデルが異なり、独禁法上の留意点にも違いが生じるからです。こうした背景を踏まえ、本年度より各事業部門のリスクの種類を把握した上で、リスクの高低を評価し、特にハイリスクとされる部門に対しては、通常の独禁法教育に加えて、その部門特有のリスクに対応した専門的な研修を行うこととしています。この取り組みにより、当社の多様な事業特性に即した、より実効性のあるリスク管理体制の構築と定着が図られると期待しています。

Q3 CEOや執行役員の業績評価、および企業価値向上につながる役員報酬のインセンティブ設計について、報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

A これまでの報酬体系には4つの設計上の課題がありました。①報酬構成において、基本報酬比率が非常に高く、業績連動報酬や株式報酬の比率が低い、②年次賞与に関して、目標値と連動した客観的な評価が行われていない、③株式報酬の付与が業績と連動していない、④業績評価の目標に非財務指標が組み込まれていない、の4点です。

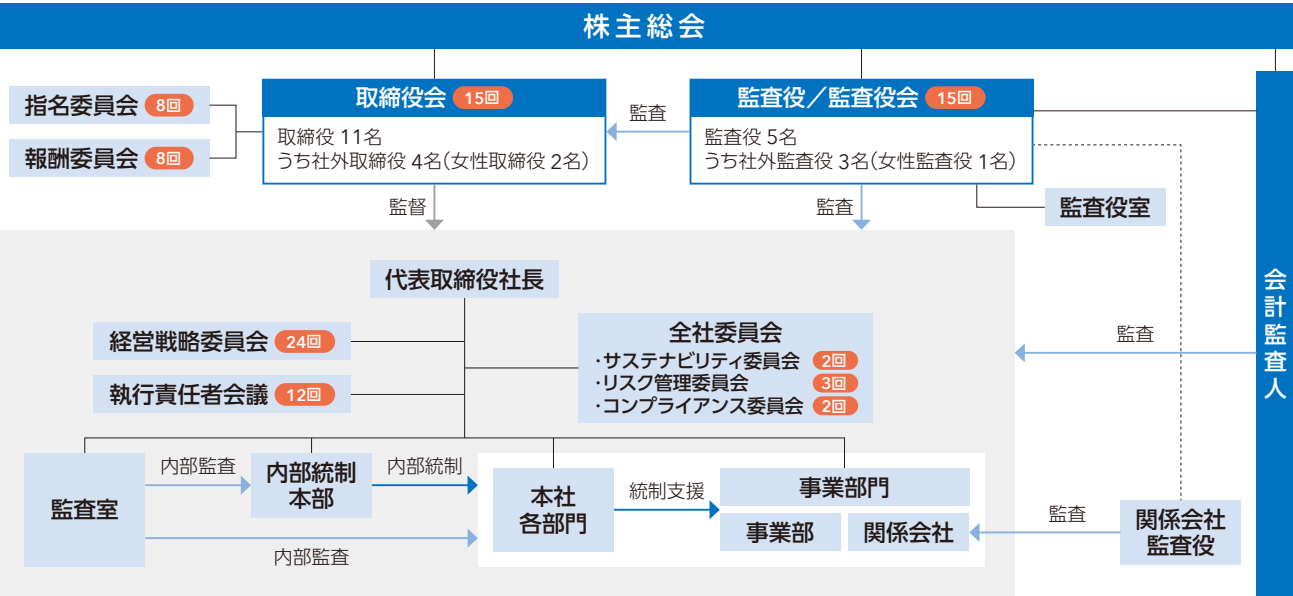
これらの課題を解消するため、2024年度には、報酬委員会の開催頻度を高め、外部専門家の助言も取り入れながら、報酬体系の再設計を進めました。今年度から新制度への移行を予定していましたが、報酬水準が前年より大きく増額となることから、業績が低迷している現状を踏まえ、移行は見送りとなりました。新制度への移行が延期されたことは、個人的にはとても残念に感じています。企業価値を持続的に高めるためには、経営陣の成果に報いるインセンティブ報酬の導入が必須だと考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社を採用しています。その中で経営の透明性・公正性の向上を図るため、取締役会のメンバーのうち3分の1以上を社外取締役とし、また社外取締役を過半数とする指名委員会・報酬委員会を設置するなど監督機能を強化しています。この枠組みの中で執行役員制度を導入し、経営における業務執行機能と監督機能を分離しています。

コーポレート・ガバナンス体制図

(注)数字は2024年度における開催回数



役員紹介

取締役

(2025年3月28日現在)



代表取締役会長
岡村 哲也
1980年 当社入社
2022年 代表取締役会長



代表取締役社長 CEO
下村 真司
1982年 当社入社
2019年 代表取締役社長CEO



代表取締役 専務執行役員
小島 英嗣
1984年 当社入社
2022年 代表取締役、専務執行役員



取締役 専務執行役員
平岡 和夫
1985年 当社入社
2020年 取締役、専務執行役員



取締役 専務執行役員
千々岩 敏彦
1984年 当社入社
2022年 取締役、専務執行役員



取締役 専務執行役員 CFO
渡部 敏朗
1986年 当社入社
2024年 取締役、専務執行役員CFO



取締役 専務執行役員
荒木 達朗
1986年 当社入社
2024年 取締役、専務執行役員

各機関概要

社内役員 社外役員

機 関	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
構 成	 社内7 + 社外4	 社内2 + 社外3	 社内2 + 社外4	 社内2 + 社外4
社外役員比率	36%	60%	67%	67%
議長／委員長	会長	常勤監査役	社外取締役	社外取締役
事務局	法務室	監査役室	人事本部	人事本部

- ◆**経営戦略委員会** 【委員長】社長 【メンバー】9名(社長が指名する取締役など)
- ◆**執行責任者会議** 【議 長】社長 【メンバー】39名(取締役、監査役、執行役員、当社グループの各事業部門の執行責任者など)
- ◆**サステナビリティ委員会** 【委員長】社長 【メンバー】12名(本社担当執行役員、セグメント長、企画本部サステナビリティ推進部長) 【オブザーバー】2名(常勤監査役)
- ◆**リスク管理委員会** 【委員長】社長 【メンバー】16名(本社担当執行役員、本社本部長・室長) 【オブザーバー】3名(常勤監査役、監査室長)
- ◆**コンプライアンス委員会** 【委員長】社長 【メンバー】16名(本社担当執行役員、本社本部長・室長) 【オブザーバー】3名(常勤監査役、監査室長)



社外取締役
高橋 進
2014年 当社社外取締役



社外取締役
濱地 昭男
2020年 当社社外取締役



社外取締役
森田 純恵
2023年 当社社外取締役



社外取締役
穂高 弥生子
2024年 当社社外取締役

監査役

(2025年3月28日現在)



常勤監査役
鈴木 英夫
1982年 当社入社
2022年 常勤監査役



常勤監査役
内田 昭二
1981年 当社入社
2023年 常勤監査役



社外監査役
中村 雅一
2017年 当社社外監査役



社外監査役
南木 みお
2024年 当社社外監査役



社外監査役
渡辺 肇
2025年 当社社外監査役

取締役会に必要な資質／2025年度 各委員会等構成

	氏 名	役 職	性 別	主たる経験分野・専門性						指名委員会	報酬委員会	経営戦略委員会	執行責任者会議	サステナビリティ委員会	リスク管理委員会	コンプライアンス委員会	取締役会・監査役会への出席状況 (2024年度実績)	取締役在任年数*	氏 名		
				企業経営	法務/コンプライアンス/リスクマネジメント	ESG/サステナビリティ	事業戦略/マーケティング	グローバル	技術/IT/生産												財務/会計
取締役	岡村 哲也	代表取締役会長	男性		○		○	○	○		○	○	○	○				取締役会: 15回中15回(100%)	6年9カ月	岡村 哲也	取締役
	下村 真司	代表取締役社長	男性	○	○	○		○	○		○	○	◎	◎	◎	◎	◎	取締役会: 15回中15回(100%)	8年9カ月	下村 真司	
	小島 英嗣	代表取締役	男性			○	○	○	○			○	○	○	○	○	取締役会: 15回中15回(100%)	7年9カ月	小島 英嗣		
	平岡 和夫	取締役	男性				○	○	○			○	○				取締役会: 15回中15回(100%)	4年9カ月	平岡 和夫		
	千々岩 敏彦	取締役	男性			○			○			○	○	○	○	○	取締役会: 15回中15回(100%)	2年9カ月	千々岩 敏彦		
	渡部 敏朗	取締役	男性			○				○		○	○	○	○	○	取締役会: 15回中15回(100%)	2年9カ月	渡部 敏朗		
	荒木 達朗	取締役	男性		○		○		○			○					取締役会: 15回中15回(100%)	2年	荒木 達朗		
	高橋 進	社外取締役	男性	○	○	○		○			○	○		○			取締役会: 15回中15回(100%)	10年9カ月	高橋 進		
	濱地 昭男	社外取締役	男性	○	○	○		○	○	○		◎	◎		○			取締役会: 15回中15回(100%)	4年9カ月	濱地 昭男	
	森田 純恵	社外取締役	女性			○		○	○			○	○		○			取締役会: 15回中15回(100%)	2年	森田 純恵	
穂高 弥生子	社外取締役	女性		○	○		○				○	○		○			取締役会: 15回中14回(93%)	1年	穂高 弥生子		
監査役	鈴木 英夫	常勤監査役	男性		○	○				○			○	○				取締役会: 15回中15回(100%) 監査役会: 15回中15回(100%)	—	鈴木 英夫	監査役
	内田 昭二	常勤監査役	男性		○		○	○					○	○				取締役会: 15回中15回(100%) 監査役会: 15回中15回(100%)	—	内田 昭二	
	中村 雅一	社外監査役	男性		○	○				○			○					取締役会: 15回中15回(100%) 監査役会: 15回中15回(100%)	—	中村 雅一	
	南木 みお	社外監査役	女性		○	○							○					取締役会: 11回中11回(100%) 監査役会: 11回中11回(100%) 2024年3月 監査役就任	—	南木 みお	
	渡辺 肇	社外監査役	男性		○			○		○			○					2025年3月 監査役就任	—	渡辺 肇	

男性女性

◎:委員長／議長 ○:委員

(注)本表は、取締役および監査役の有するすべての知見や専門性を表すものではありません。 ※2025年3月の株主総会終了時点

取締役会に必要な資質の選定理由

項 目	必要性・選定理由
企業経営	事業を取り巻く環境が大きく変化し続ける中、変化に即応し、持続的に発展し企業価値を向上させていくためには、経営理念に基づき、当社の向かう方向性(企業戦略)を示し、迅速な経営判断を行うことが必要となるため
法務／コンプライアンス／リスクマネジメント	住友の事業精神のもと、経営理念、倫理規程および各種法律に基づくコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントを推進していくことは、当社グループが持続的な発展と企業価値の向上を続けていく上で必要となるため
ESG／サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて企業に求められる役割が重要視されている中、当社グループが持続的に発展し、企業価値を向上させていくためには、社会課題の解決を図りながら企業としての社会価値を高めていくことが必要となるため
事業戦略／マーケティング	企業戦略を実現し、コミットメントした中期経営計画などを達成するためには、現実的かつ具体的な事業戦略、マーケティング戦略を策定し、実行することが必要となるため
グローバル	世界に一流の商品とサービスを提供し続けるためには、グローバルでの事業経験、海外の文化、環境などの理解に豊富な経験が必要となるため
技術／IT／生産	世界に一流の商品とサービスを提供し続ける機械メーカーであり続けるためには、確かな技術に支えられた高い品質の製品とソリューションを世界に提供し続けることを要し、そのために技術／IT／生産に関する知見と経験が必要となるため
財務／会計	正確な財務報告、強靱な企業体の構築、持続的な発展と企業価値の向上に資する成長投資を実現させるためには、財務・会計分野での知見と経験が必要となるため

執行役員の情報

職 名	取締役	氏 名	担当業務
社長	○	下村 真司	CEO
専務執行役員		田中 利治	経済安全保障統括室長、グローバル推進室長
専務執行役員	○	平岡 和夫	インダストリアル マシナリーセグメント長
専務執行役員		土屋 泰次	メカトロニクスセグメント長
専務執行役員	○	小島 英嗣	貿易管理室長、エネルギー & ライフラインセグメント長
専務執行役員	○	千々岩 敏彦	技術本部長
専務執行役員	○	荒木 達朗	パワートランスミッション・コントロール事業部長
専務執行役員	○	渡部 敏朗	CFO
専務執行役員		Shaun Dean	Sumitomo Heavy Industries (Europe) B.V. Managing Director
常務執行役員		近藤 守弘	関西支社長、住友重機械工業(中国)有限公司 董事長
常務執行役員		田島 茂	化工機事業センター長、住友重機械プロセス機器(株)代表取締役社長
常務執行役員		白石 和利	人事本部長
常務執行役員		月原 光国	住友重機械イオンテクノロジー(株)代表取締役社長
常務執行役員		続木 治彦	愛媛製造所長、ロジスティックス & コンストラクションセグメント長
常務執行役員		荒居 祐基	企画本部長
執行役員		永井 貴徳	住友重機械エンパイロメント(株)代表取締役社長
執行役員		Melvin Porter	LBCE Holdings, Inc. Chairman, Director, President CEO
執行役員		加藤 洋一	エネルギー環境事業部長
執行役員		三觜 勇	住友建機(株)代表取締役社長、住友建機販売(株)代表取締役社長
執行役員		富永 浩之	新事業探索室長
執行役員		岡本 知恵	精密機器事業部長

取締役会議長メッセージ

2024年度業績は、売上、利益ともに前期を下回り、またPBRは1倍を割り込む結果となりました。市場の期待に応えられず、取締役会として大きな責任を感じているとともに、このような厳しい状況下において、取締役会改革の必要性を改めて痛感しています。

これまでの当社取締役会は、監督機能重視にシフトすべきとの認識では一致するも、その具体的在り方のイメージは必ずしもメンバー間で共有できていない状況でありました。審議する議案の数が多く、中長期的経営方針や事業ポートフォリオなどの重要なテーマの審議に十分な時間をかけきれなかったとも感じています。

これらの点を、2023年度の実効性評価においては「取締役会の在り方についての議論の深化」という課題として据え、グループディスカッションを実施しました。さらに取締役会でも審議し、議論を重ねてきました。その結果、最も優先して取り組むべき事項として一致したのが、取締役会として真に議論すべき事項を改めて考え、監督機能重視の取締役会の姿を実現するため付議基準を大幅に見直すということでした。

取締役会の監督機能強化、執行への権限委譲という大きな流れの中で、議長である私としては、①社内取締役と社外取締役の関係性、②取締役会と執行の関係性が大事であると感じています。

①は二者間の情報格差を減らし、それぞれが当社の経営課題を十分に理解した上で、大局的な視点で執行を監督すること

代表取締役会長 兼
取締役会議長

岡村 哲也



が理想です。そのために、社外役員への取締役会事前説明を含む情報提供の充実はもちろん、社内の議論の状況を社外取締役と共有する観点からも社内取締役が取締役会で積極的に発言し、双方が対等な立場で意見を交わすことができるよう、議長としてファシリテートしていくことを心掛けています。

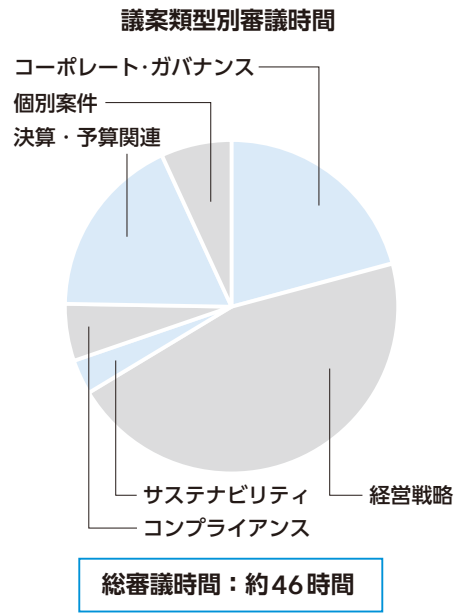
②は二者間の役割分担が進む中で、認識の相違が発生することのないよう、取締役会での議論の内容が執行にしっかりと伝わる仕組みづくりのほか、取締役会に対する執行の意思決定プロセスの透明性確保が必要であると考えています。

取締役会の在り方という重要テーマについて、取締役会メンバー全員が同じベクトルで大きな一歩を踏み出したことに、議長として手応えを感じるとともに、今後も取締役会の多様性、指名・報酬委員会の役割などを含め、取締役会のあるべき姿について議論を続けていくことが必要であると思っています。そして、これらの取り組みについて、株主や投資家の皆様に十分にその内容を説明し、理解いただくことが重要であります。

今後も引き続き、より良いコーポレート・ガバナンスの在り方を模索し、持続的な企業価値の拡大を目指します。

取締役会の主な審議内容（2024年度）

コーポレート・ガバナンス	取締役会のあるべき姿の議論
	取締役会付議基準改正
	取締役会実効性評価
	サクセッションプラン
	役員報酬
	株主との対話
	法令・定款要請事項
経営戦略	中期経営計画の策定および進捗状況
	人材戦略
	財務戦略
	開発戦略
サステナビリティ	サステナビリティ重要課題の変更
	サステナビリティ推進状況
コンプライアンス	リスク管理委員会およびコンプライアンス委員会の活動状況
	独占禁止法遵守基本方針の制定
決算・予算関連	予算および決算
	減損損失
個別案件	企業買収
	グループ内組織再編
	事業の撤退



役員報酬

報酬の構成

当社の取締役および執行役員の報酬は、基本報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成されています。なお、社外取締役の報酬は、基本報酬（固定額）のみで構成しています。

報酬の種類		報酬割合	概要
基本報酬		約60%	役位に応じた固定報酬として支給
業績連動報酬	配当基準報酬 (0 ~ 130%)	約15%	当社の年間配当金に応じて支給
	業績基準報酬 (0 ~ 200%)	約15%	財務指標 (営業利益額、営業利益率、ROIC) の他、安全成績などの状況を加味して支給
株式報酬		約10%	原則として役員退任時に当社株式を交付

(注) 取締役には取締役加算を設けており、その85%は定額による固定報酬、15%は当社の年間配当金に応じて変動する報酬としています。

報酬委員会

取締役および執行役員の報酬制度、報酬水準などについて、取締役会の諮問を受け審議し、取締役会に答申または助言をしています。

2024年度は8回開催しました。

【2024年度の主な審議内容】

- 2024年度役員報酬
- 業績連動報酬 (部門業績基準報酬) 評価指数改定
- 今後の役員報酬制度の在り方

サクセッションプラン（取締役の選定基準、選定プロセス）

当社では、最高経営責任者の後継者育成を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、指名委員会において、毎年定期的に育成計画の進捗を確認し、議論、審議を行っています。また、最高経営責任者以外のポジションについても同様に、進捗状況を指名委員会にて確認、議論し、計画的な育成を図っています。

当社取締役の選定基準は、①優れた人格・見識・能力を有していることに加えて、高い倫理観を有していること、②経営全体の俯瞰力、本質的なリスク把握力、幅広い経営知識を有していること、③住友の事業精神および当社グループの経営理念などを理解し体現していけること、を重視しています。また、取締役候補の指名にあたって指名委員会では、取締役会が実効的なコーポレート・ガバナンスを実現できるよう各取締役候補の専門性、経験（経営や事業の経験、グローバル事業展開の経験を含む）のバランスおよび多様性なども考慮した議論を行っており、取締役会はその答申をもとに候補者について審議し、決定します。

（監査役の選定基準についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/ir/policy/governance/index.html>）

指名委員会

取締役・監査役候補の指名、取締役・監査役の解任、代表取締役・役付取締役の選定・解職および最高経営責任者などの後継計画の進捗について取締役会の諮問を受け審議し、取締役会に答申または助言をしています。

2024年度は8回開催しました。

【2024年度の主な審議内容】

- 2025年度役員体制
- 最高経営責任者などの後継計画
- 指名委員会委員構成

取締役会実効性評価

当社は、毎年、取締役会の実効性に関する評価を行い、抽出された課題の改善に取り組む継続的プロセスにより取締役会の機能向上を図っています。2024年度は、自己評価だけでは気付くことのできない客観的な課題抽出を目的とし、第三者機関による評価を導入しました。

2024年度の実効性評価の概要

アンケート	● 第三者機関の助言を参考に、評価視点およびアンケート項目を検討 ● 社外役員会議において議論し、アンケート内容を決定 《アンケート内容(全53問)》 取締役会の課題を網羅的に把握するため、取締役会の在り方、構成、運営、議論、取締役のパフォーマンス、株主との対話、指名・報酬委員会の運営など14項目に幅広く設問設定。各設問は5段階で評価。具体的な意見を引き出すため、各項目に自由記述欄を設定。	
インタビュー	インタビューアー：第三者機関 インタビュー対象者：全取締役(11名)および全監査役(4名)	
社外役員会議	● アンケートおよびインタビューの結果を踏まえ、第三者機関から課題抽出、改善の方向性の提示 ● 評価結果および結果を踏まえた次年度の課題選定について検討	
取締役会	次年度の課題について審議、決定	

2024年度の実効性評価で特定された課題とその対応

2024年度の実効性評価では、当社取締役会が「監督機能重視の取締役会」を目指すべきとの認識が確認されましたが、その意味や内容についてはさらに認識を共有し、具体化する必要がある旨の意見が多くあげられました。2023年度の評価では「取締役会の在り方の議論」を課題に掲げ、取締役会メンバーによる小グループディスカッションなどを通じた議論の結果、付議内容の実質の見直しが優先事項であるとして付議基準を見直しました。しかしながら、監督機能の意味合いや内容について、取締役会としての共通認識の醸成には至りませんでした。

今回の評価結果および前年度の経緯を踏まえ、特に、①機関設計や社内／社外取締役の役割を含む取締役会の在り方、②中期経営計画、事業ポートフォリオ、株主（投資家）との対話といった内容についての取締役会での議論の在り方、進め方という2つのテーマを中心に、引き続き「監督機能を重視した取締役会の運営・議論」について議論を深めていくこととなりました。

（2024年度の実効性評価についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/info/2025/6kgpsq000000ntg9-att/6kgpsq000000ntgw.pdf>）

監査役会

当社は、取締役会による業務執行の決定を通じた経営の監督と監査役の監査による二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社を採用しています。監査役・監査役会、内部監査部門および会計監査人は相互に連携を密にし、監査結果についても情報共有し、効率的な監査体制を構築・推進しています。

なお、社長直属の内部監査部門として監査室（室長のほか人員14名）を設置し、当社グループの業務執行に対する監査を定期的に実施しており、その結果について取締役会および監査役会に報告を行っています。

◆主な活動

2024年度の監査役会は15回開催され、決議11件、審議・協議11件、報告40件が行われました。

テーマ	内容・活動
リスク対応とガバナンス状況	● 各事業部門・関係会社のリスク認識およびガバナンス状況確認 ● 代表取締役との意見交換・リスク管理委員会出席
コンプライアンスへの対応	● 本社部門による再発防止のモニタリング状況確認
経営戦略上の重要課題への対応	● 長期戦略会議への出席 ● 企業価値向上、サステナビリティ推進の観点からの提言

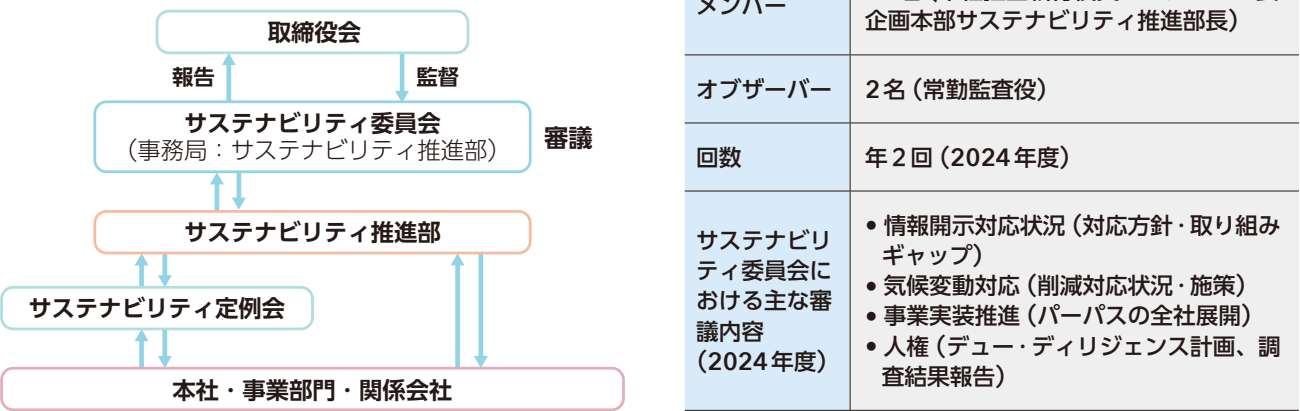
サステナビリティ経営

当社グループはステークホルダーを重視したサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティ基本方針や7つの重要課題は取締役会で決定し、サステナビリティ推進の計画や課題などについては、サステナビリティ委員会での審議および取締役会への報告を行っています。この基本方針のもと、重要課題に真摯に取り組むことで、持続可能な社会構築に貢献しステークホルダーの信頼に応えるよう努めています。

（サステナビリティ基本方針についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/group/index.html>）

体制

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ推進の計画や課題などについて審議しています。



推進活動

サステナビリティ推進部が中心となり、7つのサステナビリティ重要課題（▶P19）とサステナビリティ経営の浸透を目指した活動を行っています。

●サステナビリティ定例会

サステナビリティ推進関係部門（内部統制、経営企画、IR広報、コーポレート・アイデンティティ、総務、環境、人事、技術、資材、法務）が、当社グループのサステナビリティ関連情報の共有と議論を行っています。

●部長会（本社部門主催）

開発部長会、設計部長会、製造部長会、環境マネジメント会議、調達責任者会議、安全担当課長会議、総務GL会などにおいて、重要課題の進捗などについて適宜報告しています。

●広報・サステナビリティ委員会（IR広報部・サステナビリティ推進部主催）

サステナビリティ活動の担当窓口として、広報・サステナビリティ委員（事業部8名、関係会社19名、製造所9名）を任命しています。各委員はそれぞれの組織において、当社グループのサステナビリティ活動についての浸透および教宣活動を進めるとともに、年に2回開催される広報・サステナビリティ委員会で、各委員が組織を横断した情報交換を行っています。

サステナビリティ関連のリスクマネジメント

サステナビリティ関連リスクは、当社グループのリスクマネジメント体制の中で管理されています。そのうち気候変動リスクおよび人権リスクについては、サステナビリティ委員会の審議および取締役会報告を行っています。その他のリスクについては、当該リスクを主管する本社部門が管理しています。（▶P73「リスク管理」参照）

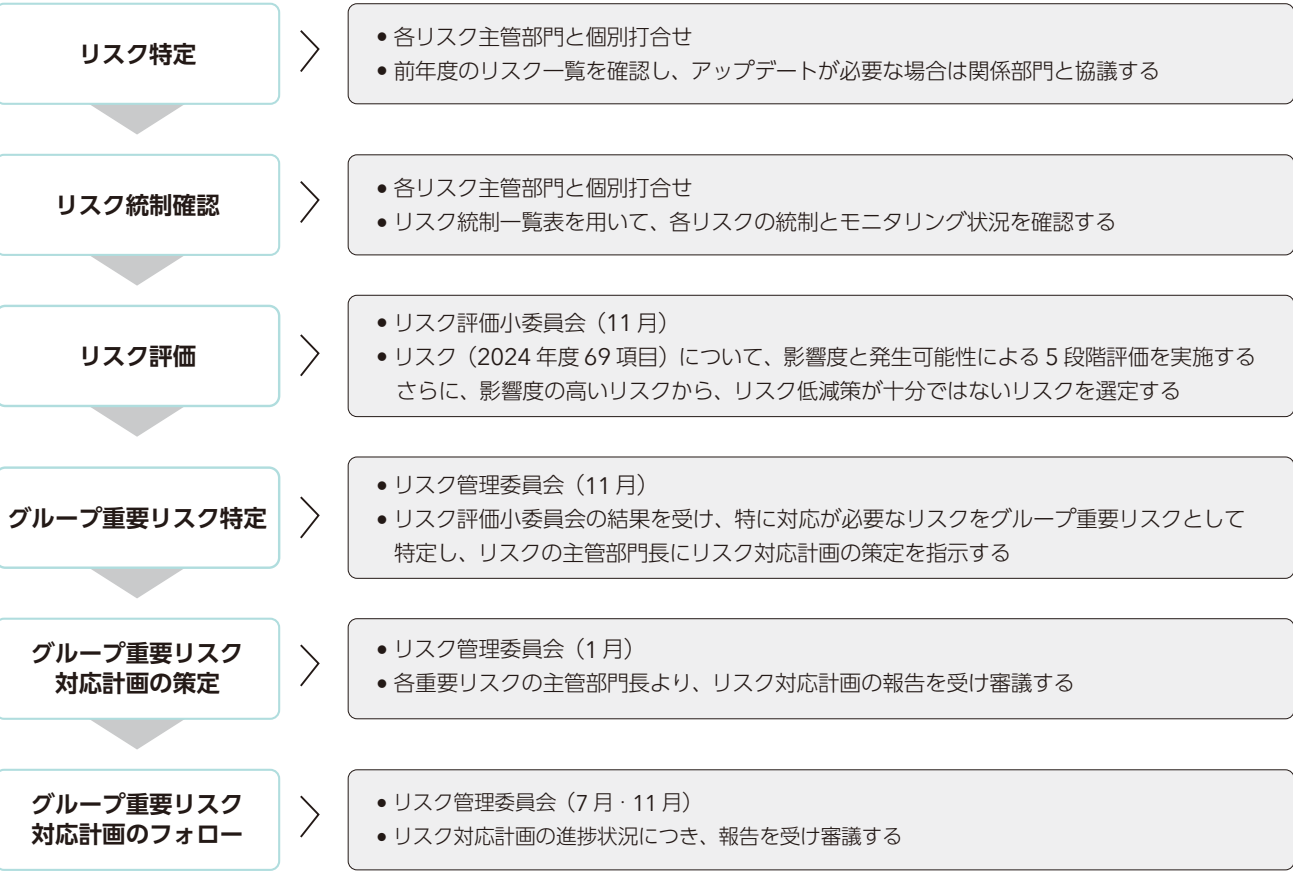
リスク管理

当社グループでは、「内部統制システム構築の基本方針」に従いリスク管理を行っています。事業を取り巻く個々のリスクは、各リスクを主管する本社部門が管理していますが、全社で取り組む必要があるリスクについては、内部統制本部が統括し下図の流れのとおり管理しています。グループ重要リスクの特定や対応計画については、リスク管理委員会での審議・承認を経て取締役会に報告されます。

(リスク管理体制についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

リスク管理プロセス

リスク管理委員会では、以下のリスク管理プロセスを経て、経営に重大な影響を及ぼすグループ重要リスクを特定し、その対応状況のフォローを行います。



グループ重要リスク

当年度のリスク管理委員会において、経営に対する影響度および発生可能性の高いリスク項目の中から、その管理やリスク抑止機能が十分ではないと判断されるものを次年度におけるグループ重要リスクとして選定しています。その上でそれらリスクへの対応計画を策定し、リスク管理の強化に取り組みます。

2025年度のグループ重要リスクとして選定したリスク項目は右表に記載のとおりです。

2025年度グループ重要リスク
経済安全保障リスク
品質不正 / 法令・規制違反リスク
情報セキュリティリスク
独占禁止法違反リスク
気候変動リスク (脱炭素経済への移行リスク)
人権対応リスク

コンプライアンス

当社グループのコンプライアンスとは、社会の一員として「法令や社内規程・ルールを遵守する」とともに、良識ある企業人として「住友の事業精神」や「パーパス」、「経営理念」に基づく企業倫理を実践し、誠実でフェアな業務を遂行することを意味しています。

(コンプライアンス推進体制についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

コンプライアンス強化の取り組み

当社グループの役員・従業員が守るべきルールや、求められる具体的な行動指針を取りまとめた「コンプライアンスマニュアル」を作成し、全従業員に配付しています。各職場でコンプライアンスマニュアルの読み合わせを行うことによりコンプライアンスの徹底を図っています。また、コンプライアンスに対する従業員の理解度や意識の確認並びに職場における潜在的なコンプライアンスリスクの特定を行うため、コンプライアンス浸透度調査を毎年実施しています。さらに、コンプライアンスの徹底を促進するための施策として、当社グループの役員および管理職から、年1回「コンプライアンス誓約書」の提出を求めています。

(コンプライアンス教育についてはHPをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

独占禁止法遵守

当社グループは、コンプライアンスの中でも独占禁止法の遵守を特に重要視しています。「住友重機械グループ独占禁止法遵守基本方針」を制定し、当社グループ全体で独占禁止法遵守の徹底を図り、公正な競争および取引を追求しています。また、当社グループの役員・従業員に独占禁止法違反防止に向けて、本基本方針の浸透に向けた取り組みとして、社内規程の整備と運用、役員・従業員への教育などを行っています。

贈賄防止

当社グループの役員・従業員が遵守すべき贈賄防止に関するルールを明確にし、贈賄を未然に防止することを目的に「住友重機械グループ贈賄防止基本方針」を制定しています。本基本方針には、ファシリテーション・ペイメントを含む贈賄の禁止や、コンサルタントや代理店などの第三者を通じた贈賄の禁止、過度な接待・贈答の禁止などが織り込まれています。国内外の公務員などへの接待・贈答などの接触の機会において、贈賄を未然に防ぐことを目的として当社グループ全体で事前審査制度を設け運用しています。

住友重機械グループ倫理ホットライン(内部通報制度)

当社グループでは、役員・従業員が法令や社内ルール違反の行為、またはそのおそれのある事実を通報・相談できる内部通報制度を運用しています。

また、本制度とは別に、職場のハラスメント問題を専用に扱う相談窓口を設置し運用しています。

これらの窓口に通報・相談することに対する理解不足や不安を軽減するために、各種教育をはじめポスターの掲示、社内報やホームページなどのさまざまな機会を通じて、窓口を利用する際の流れ、通報者保護、不利益取扱いの禁止などについて、紹介しています。

