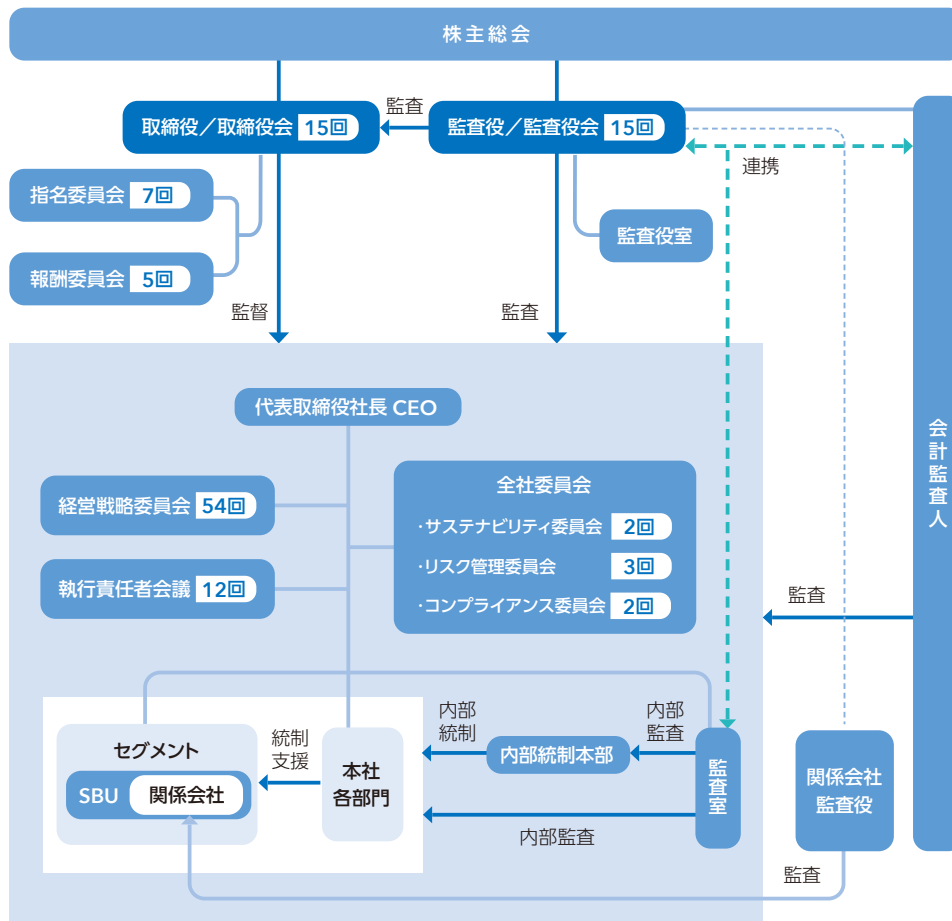


コーポレート・ガバナンス体制

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、取締役の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2025年度における開催回数



各機関概要

機関	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
構成	 社内取締役 5 + 社外取締役 4	 常勤監査役 2 + 社外監査役 3	 社内取締役 2 + 社外取締役 4	 社内取締役 2 + 社外取締役 4
社外役員比率	44%	60%	67%	67%
議長／委員長	代表取締役会長	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	人事部	人事部

- 経営戦略委員会・・・【委員長】代表取締役社長
【メンバー】9名（社長が指名する執行役員など）
- 執行責任者会議・・・【議長】代表取締役社長
【メンバー】20名（社内取締役、常勤監査役、執行役員）
- サステナビリティ委員会・・・【議長】代表取締役社長
【メンバー】11名（本社担当執行役員、セグメント長、グローバル戦略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】代表取締役社長
【メンバー】14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】代表取締役社長
【メンバー】14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）

役員およびスキルマトリックス

取締役							
氏名	 しもむら しんじ 下村 真司	 わたなべ としろう 渡部 敏朗	 あら き たつろう 荒木 達朗	 つづ き はるひこ 続木 治彦	 あら い まさ き 荒居 祐基	 たかはし すすむ 高橋 進	 はま じ あき お 濱地 昭男
性別							
地位	代表取締役会長 取締役会議長	代表取締役社長 CEO	代表取締役 執行役員副社長 貿易管理室長 エネルギー & ライフライン セグメント長	取締役 愛媛製造所長 ロジスティクス & コンストラクション セグメント長	取締役 グローバル戦略本部長	社外取締役	社外取締役
属性	指名 報酬	指名 報酬				社外 独立 指名 報酬	社外 独立 指名・委員長 報酬・委員長
在任期間 (2026年3月株主総会終了時点)	9年9カ月	3年9カ月	3年	(2026年3月就任)	(2026年3月就任)	11年9カ月	5年9カ月
取締役会出席率 (2025年度実績)	15/15回(100%)	15/15回(100%)	15/15回(100%)	—	—	14/15回(93%)	15/15回(100%)
監査役会出席率 (2025年度実績)	—	—	—	—	—	—	—
取締役会に必要な資質 (主たる経験分野・専門性)	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						

:男性
:女性

監査役

監査役							
氏名							
							
もり た すみ え 森田 純恵	はなふさ み ほ 華房 実保	すず き ひで お 鈴木 英夫	じきはら かずのり 直原 和哲	なかむら まさいち 中村 雅一	みな き 南木 みお	わたなべ はじめ 渡辺 肇	
							
社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役	
							
3年	(2026年3月就任)	3年9カ月	(2026年3月就任)	8年9カ月	2年	1年	
15／15回(100%)	—	15／15回(100%)	—	15／15回(100%)	15／15回(100%)	11／11回(100%) 2025年3月 監査役就任	
—	—	15／15回(100%)	—	15／15回(100%)	15／15回(100%)	11／11回(100%) 2025年3月 監査役就任	
							
							
							
							
							
							
							取締役会に必要な資質 (主たる経験分野・専門性)
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							

(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。取締役会に必要な資質の選定理由を含む、役員指名に関する情報については、当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/corporate/nomination.html>

取締役会議長メッセージ



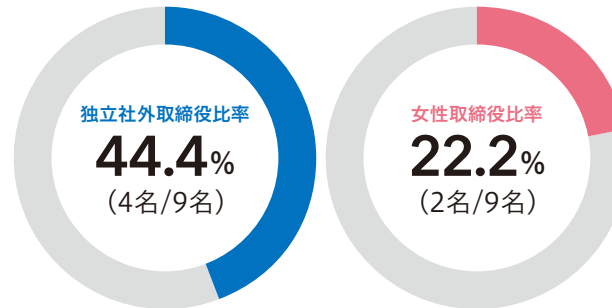
代表取締役会長
取締役会議長

下村 真司

昨今、企業の「稼ぐ力」の強化が一層求められる中で、コーポレート・ガバナンスの中核である取締役会の実効性向上は喫緊の課題です。2026年1月に取締役会議長に就任した後、3月には社内取締役の員数を減らすなど取締役会の構成にも変化がありました。このような状況を踏まえ、改めて新たな立場から、当社取締役会の実効性向上に向け、現状の課題と今後のあるべき姿について考えています。

最近の当社取締役会は、付議基準を見直すことで執行側に大幅に権限を委譲し、グループディスカッションなどを通じて取締役会の在り方について取締役会メンバー間の認識共有を図るなど、監督機能重視の取締役会としてのあるべき姿の実現に向けた取り組みを進めてきました。その結果、中長期の経営戦略などに関する議論が今まで以上に充実するとともに、社外取締役の市場目線での厳しい指摘や意見によって執行側の意識にも変化が見られるなど、取締役会の実効性は以前に比べて向上してきました。一方で、事業環境や経営課題が一層複雑化する中、取締役会に求められる役割は急速に高度化しており、当社取締役会として

■取締役会の各種構成比率



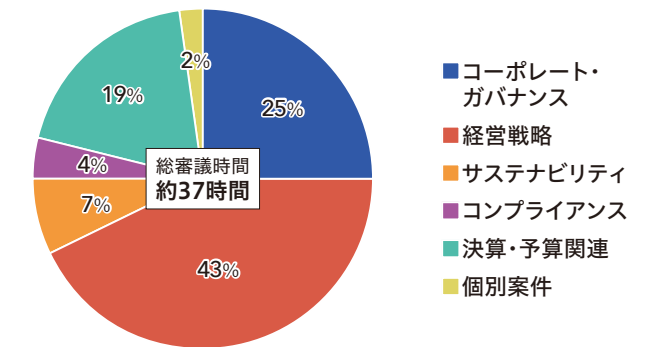
その変化にスピード感を持って適切に対応しなければならないと考えています。

今後、取締役会の実効性を一段と向上させるためには、新たなSBU^{*}体制により実体化が進むセグメントの適切なリスクテイクを後押しするとともに、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオ、投資配分、資本効率の向上といった大きな方向性について、より本質的な議論を行う場へと取締役会を変革していく必要があります。取締役会の方針や問題意識を執行側と十分に共有し、「稼ぐ力」を強化するための監督と執行のあるべき関係性の実現に努めてまいります。

また、取締役会の実効性は、その構成や多様性、そして個々の取締役の役割認識にも大きく左右されます。社内外取締役それぞれの強みを活かし、コーポレートとセグメント双方の視点をバランスよく取り入れるとともに、多様性の観点も含め、当社取締役会が求める取締役の資質について継続的に検討していきます。

今後も、取締役会自らが不断の取り組みにより実効性を高め、会社の進むべき方向性を明確に示しながら、持続的

■取締役会の主な審議内容（2025年度）



な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた自らの役割・責務を果たしていきたいと思います。

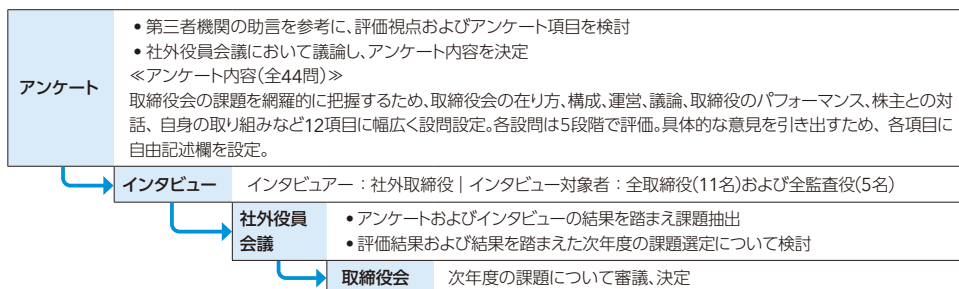
コーポレート・ガバナンス	取締役会実効性評価
	サクセッションプラン
	役員報酬
	株主との対話
	法令・定款要請事項
経営戦略	中期経営計画の見直し
	中期経営計画の進捗状況
	事業ポートフォリオ改革
	セグメント組織能力強化
	人材戦略
	財務戦略
	開発戦略
サステナビリティ	サステナビリティ推進状況
	人権方針改正
コンプライアンス	リスク管理委員会 および
	コンプライアンス委員会の活動状況
決算・予算関連	予算および決算
	業績予想修正
個別案件	グループ内組織再編

※戦略ビジネスユニット

取締役会実効性評価

当社では、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。

2025年度の分析・評価のプロセス



【客観性の担保】——— 社外役員がアンケート内容の策定に関与
 社外取締役がインタビューとして取締役会メンバー全員にインタビュー
 社外役員会議の議論を踏まえ結果を確定

【多様かつ多数の意見】—— インタビューでは、各自の専門性を踏まえた、250を超える多様な意見が寄せられた

前年度の結果を踏まえた2025年度の取り組み

2025年度は、前年度に引き続き、当社取締役会における「監督機能の在り方」および「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、主に以下に掲げる事項に取り組みました。

グループディスカッションの実施	2回のグループディスカッションを実施し、「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」や「当社における監督機能強化に向けた取締役会の在り方」について認識共有
重要テーマの審議	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および事業ポートフォリオ改革並びにその他重要度の高いテーマについての審議を充実化
執行への権限委譲拡大	取締役会が監督機能にシフトするため、付議基準を大幅に見直し、執行への権限委譲範囲を拡大。併せて執行の意思決定プロセスの合理性、透明性確保のため、社内の重要会議の資料および議事録を取締役に開示
機関設計に関する研修会実施	外部の専門家を招き研修会を開催。各機関設計の特長、最近の世の中のトレンドなどそれぞれの機関設計について理解を醸成
社外取締役と機関投資家の対話実施、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、その内容を取締役にフィードバックすることで、機関投資家の声を取締役に反映

2025年度の評価結果の概要と今後の取り組み

評価結果の概要

- アンケート、インタビュー、社外役員会議での議論および取締役会での審議の結果、2025年度の実効性は確保され、有効に機能していると確認された
- 結果を踏まえ、当社取締役会における論点を7つに整理。各論点について改善、検討すべき事項として挙げられた意見は下図のとおり

取締役会の在り方 - 取締役会が監督する範囲の共通理解醸成 - 取締役会が監督に特化できる執行側の体制の整備		
取締役会の構成 - 人事に関するスキルの不足 - 社内取締役の構成見直し、社外取締役増員の検討	取締役会の運営 - 審議項目が数多く、十分な議論を行えない 【監督】の視点に立った資料作り、プレゼン、アジェンダセッティング	取締役会の議論 監督機能発揮のため、戦略と結びついたKPI、プロセスKPIの充実
内部統制・リスク管理 - グローバル・ガバナンスの全体最適像明確化に課題 - 中国リスクのモニタリング、経営戦略に紐づくリスクの議論が必要	取締役・監査役への支援体制 機関設計、IR・SR、IT、人事、地政学リスクなどに関するさらなるトレーニングの必要性	株主(投資家)との対話 - 投資家の指摘事項を踏まえた価値創造ストーリーの磨き上げ、外部への発信 - 事業担当取締役の投資家対話への参加を含む、投資家対話の内容の執行側への浸透

-
- 当社取締役会の目指すべき方向性は「監督機能重視の取締役会」であることが改めて確認された
 - 一方で、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体制・基盤が十分でない

今年度の取り組み

- 前年度に引き続き、取締役会の監督機能強化に向けた活動を継続
- 監督機能発揮の前提となる運営の改善、投資家の声およ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

(2025年度実効性評価結果については当社ウェブサイトもご参照ください：https://www.shi.co.jp/csr/governance/corporate/pdf/structure_02.pdf)

役員指名・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）のほか、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。

指名委員会／報酬委員会の活動状況

指名委員会および報酬委員会は、取締役会の諮問を受け、選解任、後継計画および報酬制度などを審議しています。

◆2025年度指名委員会の主な審議内容（7回開催）

・最高経営責任者などの後継計画
・取締役および監査役候補の指名
・代表取締役および役付取締役の選定
・取締役および監査役のスキルマトリックス
・指名委員会規程の改定

◆2025年度報酬委員会の主な審議内容（5回開催）

・2025年度役員報酬改定
・株式報酬制度の延長
・業績連動報酬（部門業績基準報酬）制度の改定
・役員報酬の最新動向と現行役員報酬制度の課題および今後の役員報酬制度の在り方

委員長メッセージ

形式的なガバナンスから 「価値創造のエンジン」へ。

独立社外取締役
指名委員会 報酬委員会 委員長

濱地 昭男



2025年度、両委員会において私が一貫して問い続けてきたのは、「現在のガバナンス体制が、当社グループの企業価値向上に向けた経営の行動変容を真に引き起こし、結果に結び付けているか」という点です。指名と報酬は単なる管理の枠組みではなく、経営の意思決定の質を高め、戦略実行を加速させるための重要なドライバーであるべきだと考えています。

指名委員会では、次期経営人材の選定だけでなく、「当社が将来目指す姿から逆算し、どのようなリーダーシップが必要か」を明確化しています。事業ポートフォリオの変革やサステナビリティ経営の深化を担う資質を重視し、外部視点を取り入れた客観的な評価を通じて、執行の質を厳格にモニタリングしています。

ボードサクセッションにおいては、個別のポストに留まらず、取締役会全体の構成最適化を重視しています。多様な専門性を持つ人材の確保と適切な世代交代を通じて、監督機能の実効性を持続的に高めていきます。

報酬制度については、結果の配分に加え、変革を促す仕組みとしての機能を重視しています。短期的な業績だけでなく、中長期的な株主価値や非財務KPIと連動させることで、経営陣が構造改革に踏み込む意思決定を後押ししていきます。特に、資本コストを意識した経営への転換を促す観点から、資本効率の向上と連動したインセンティブ設計を強化していきます。

ガバナンスの実効性は、言葉ではなく結果で示されるべきものです。当社の改革は道半ばであり、事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上の加速が重要課題です。私は委員長として、指名と報酬の両面から経営に規律とダイナミズムを与え、企業価値の持続的向上に貢献していきます。

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16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

2025年度の監査役会は15回開催され、決議10件、審議・協議11件、報告35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 - 代表取締役と意見交換 - リスク管理委員会出席（常勤監査役）
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 - コンプライアンス委員会出席（常勤監査役）
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

執行役員の情報

当社では、経営環境の急激な変化に迅速かつ的確に対応するため、執行役員制度を導入しています。

👤:男性 👤:女性

地位	取締役	氏名	性別	担当業務
社長／CEO	○	渡部 敏朗	👤	
執行役員副社長	○	荒木 達朗	👤	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		土屋 泰次	👤	半導体装置事業推進室長
専務執行役員		Shaun Dean	👤	Sumitomo Heavy Industries (Europe) B.V. Managing Director
専務執行役員	○	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 生産技術室担当
専務執行役員	○	荒居 祐基	👤	グローバル戦略本部長 人事本部、資材室担当
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 内部統制本部、法務室、監査室、経済安全保障統括室、総務本部担当
常務執行役員		月原 光国	👤	マテリアルソリューションズSBU長 住友重機械マテリアルソリューションズ（株）代表取締役社長
常務執行役員		Melvin Porter	👤	リンクベルトクレーンSBU長 LBCE Holdings, Inc. Chairman, Director, President CEO
常務執行役員		富永 浩之	👤	インダストリアル マシナリーセグメント長
常務執行役員		岡本 知恵	👤	メカトロニクスセグメント長、アドバンステクノロジーSBU長
執行役員		永井 貴徳	👤	プロセスプラントSBU長、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		加藤 洋一	👤	エネルギー環境SBU長
執行役員		三觜 勇	👤	建機SBU長 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／CIO		原田 和浩	👤	ICT本部長
執行役員		三輪 晃久	👤	ドライブテクノロジーSBU長
執行役員		山本 章	👤	技術本部長 経営品質本部担当
執行役員		石丸 新	👤	財務経理本部長

（注）2026年3月開催の定時株主総会終了時点

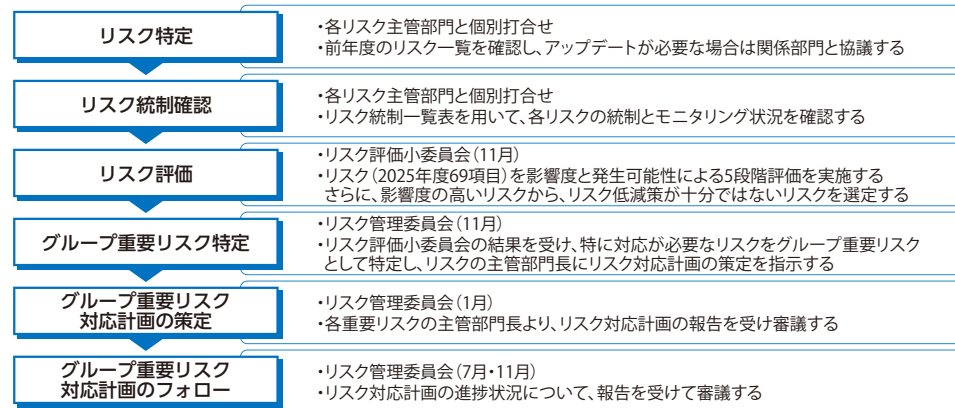
リスク管理

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。

(リスク管理体制は当社ウェブサイトをご参照ください：<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。

2026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・規制等違反
独占禁止法違反リスク
情報セキュリティリスク
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。

コンプライアンス強化の取り組みとして、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」を全従業員に配付し、コンプライアンスの徹底を図っています。また、従業員のコンプライアンス意識の確認のために、コンプライアンス浸透度調査を毎年実施しています。

(コンプライアンスの取り組みに関する詳細は当社ウェブサイトをご参照ください：<https://www.shi.co.jp/csr/governance/control/index.html>)

独占禁止法遵守

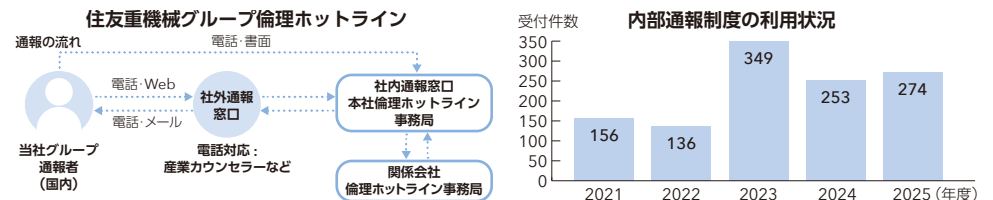
当社グループは、独占禁止法の遵守を特に重要視し、「住友重機械グループ独占禁止法遵守基本方針」を制定し、当社グループ全体でその徹底を図り、公正な競争および取引を追求し、社内規程の整備および役員・従業員への教育を行っています。

贈賄防止

当社グループは、贈賄の防止を目的として「住友重機械グループ贈賄防止基本方針」を制定するとともに、国内外の公務員などに対する接待や贈答について、グループ全体で事前審査制度を運用しています。

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および職場のハラスメント問題を専用に扱う相談窓口を運用し、利用について各種教育をはじめ、さまざまな機会を通じて、通報者保護、不利益取扱いの禁止などを周知しています。



品質マネジメント

基本的な考え方

当社グループの企業使命は、一流製品とサービスの提供を通して社会の発展に貢献することです。世界中のお客様から長期的な信頼を得ることが、当社グループの持続的な発展と企業価値の向上につながり、あらゆるステークホルダーの期待に応えることになると考えています。

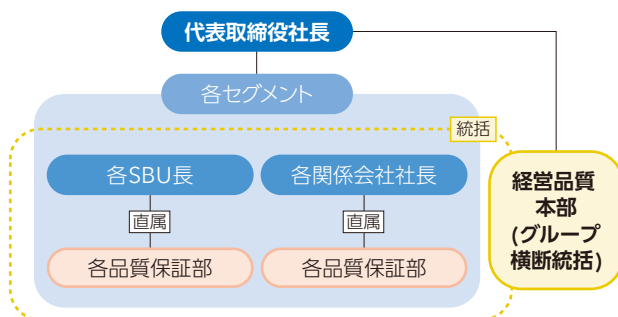
さまざまな業界のお客様に、満足かつ安心して使用いただける品質の製品・サービスを提供し続けるため、それぞれの製品に適合した品質保証体系を構築し、これに則ったプロセスを遵守するとともに、さらなる品質改善に努めています。

品質理念・品質方針：

<https://www.shi.co.jp/csr/social/customer/index.html>

品質保証体制および品質・安全に関するガバナンス

当社グループでは、品質・安全に関する重大な不適合や重要な顧客クレーム、並びに法令・規制違反に係るリスクについて、内容の重要性に応じて適切な会議体に報告し、経営として監督する体制を構築しています。



品質保証機能の独立性を確保するため、品質保証部は各戦略ビジネスユニット（SBU）長および関係会社社長の直属組織として位置付けています。また、これらの品質保証活動については、経営品質本部が経営品質および製品・サービス品質の観点からグループ全体を統括しています。

法令・規制等違反リスクやコンプライアンス上の重要事項については、コンプライアンス委員会を通じて状況を把握するとともに、取締役会に対して定期的（少なくとも年2回）に報告しています。また、品質・安全に関する重大な事案については、主管SBU・関係会社から経営層へ速やかに報告し、必要に応じて取締役会において情報共有および監督を行っています。

品質向上に向けた取り組み

当社グループでは、QMS（品質マネジメントシステム）監査を年1回実施し、品質改善活動の展開プロセスを確認することで、品質保証体系の実効性を評価しています。主要製造事業部門の96%がISO9001を取得しており、国際規格に基づく品質マネジメントの定着を図っています。

品質管理における不適切行為の禁止を明確化し、プロセスや監査体制の強化、教育を通じて品質コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。また、品質保証部長会を通じて、SBUおよび関係会社間で品質向上の考え方や方針を共有し、継続的かつ多角的な議論を行っています。加えて、製品・サービスのセキュリティ確保を重要な経営課題と位置付け、設計・開発段階からライフサイクル全体にわたる製品セキュリティ対策を推進しています。

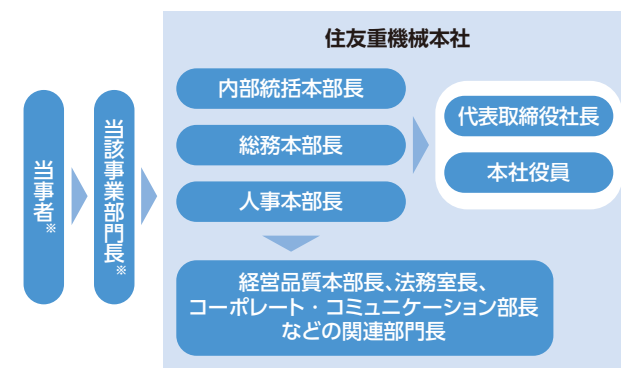
現場起点では、品質向上を重視し、セグメント長が製造

現場を巡回して業務プロセスを診断するプロセスレビューを毎年実施しています。品質と製造に関する課題を主なテーマとして、事業責任者と共にプロセスの問題点や改善点について議論を深め、継続的な改善につなげています。

人材育成の面では、新入社員全員に品質基本概念に関する教育を実施しています。また、1999年度よりシックスシグマを導入し、認定人材の育成を通じてプロセス改善と組織能力の底上げを進めています。2025年度末までに、グリーンベルトは2,630名、ブラックベルトは211名が認定されています。

製品事故など発生時の報告フロー

万一、当社グループの納入製品に起因する人身・火災事故などの重大な事故が発生した場合には、経営トップへの速やかな連絡、正確な情報の把握、迅速かつ的確な対応を行うため、「住友重機械グループ緊急事態連絡要領」に基づき、報告しています。



※住友重機械本社、製造所、支社、SBU・関係会社が対象