2022 年 2 月 14 日

2021 年度 取締役会自身による取締役会の実効性評価

株式会社　荏原製作所
取締役会

１．取締役会実効性評価の目的

当社グループの成長とその価値の継続的な向上のためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能することが必須である。そのためには、グループの中核をなす当社における取締役会の役割と責務が実効性のあるものでなければならない。その趣旨に沿って、取締役会自身が取締役会の実効性評価を年度ごとに行い、自己レビューを行ったうえで課題を抽出し、その解決を図りつつ、継続的にガバナンス改革を目指していくことを目的としている。

２．当社における実効性評価導入の経緯とプロセス

当社は 2015 年の指名委員会等設置会社への移行とともに、実効性評価を開始した。指名委員会等設置会社への移行によって「取締役（取締役会）の役割＝監督」であることが明確になったことで、取締役会は人数や構成といった外形的な面のみならず、その実効性について自らをチェックし律していく必要があると強く認識された。取締役会が実効性を持つためには、実効性に対する自己評価の結果を反映しつつ絶えずガバナンス改革を進めるといういわば取締役会としての PDCA サイクルの重要性が認識されたためである。

特にここ数年では以下の 4 点について重点的に考慮された。

１）　**取締役会の議題設定、議論の質：**
決議、審議、報告における議題設定の適切さ、個々の取締役の意見の尊重、議論に必要十分な資料の提供等、経営の最高意思決定機関として十分な役割を果たしているか、取締役会による自己点検を行うこと

２）　**取締役会の規模と構成：**
監督と執行の分離の観点から業務執行を兼務する取締役の数、社外取締役の割合、人数およびその多様性、取締役会議長を社外取締役が担うための要件等について実効性評価により検証しつつガバナンス改革を進めていくこと

３）　**指名・報酬・監査の各委員会の実効性：**
各委員会が求められる機能を果たしているか、自己点検あるいは個々の取締役による相互評価による確認を行うこと。特に指名委員会による取締役候補者、代表執行役候補者の指名プロセスが取締役会に対して説明できるものであること

４） 各取締役の実効性の発揮：

各取締役に求められる役割・資質要件を明確化し、相互確認を経た上で、それを指針として自己点検あるいは個々の取締役による相互評価を実施し、取締役会全体及び各取締役の実力向上を促していくこと。また取締役候補者の指名時にこれらを選定基準として活用するとともに、新任取締役候補者に対しては指名時に本内容を開示しその確認を行うこと。

そのため、当社における実効性評価は取締役全体の人数、社外取締役の人数・構成といった外形的な項目のみならず、各取締役が意見を言いやすい環境なのか、取締役会の事前に開催される社外取締役会議は機能しているか、各委員会から取締役会への報告は十分に行われたか、議長は役割を果たしているか、等々100 項目以上にわたる質問票による調査を行っている。さらに外部の独立した専門家（以下、外部専門家）による個々の取締役へのインタビューの実施、国内外の基準、あるいはベンチマーキングすべき企業との比較により実態を検証・把握し、それを十分な時間をかけて取締役会で議論するという実効性評価プロセスを確立し実施している。実効性評価開始から 6 年間、毎年の改善を行いつつ、取締役会としての自己点検のサイクルを積み重ねている。

３．実効性評価における取締役の認識に基づくガバナンス改革

これまでの 6 年間の実効性評価によって取締役会としてその後の認識が深まり改革につながった事例は多岐にわたる。以下は、その中の主要なポイントを抜粋したものである。

【実効性評価によって改革につながった主要なポイント】

項目	内容
１）取締役会の議題・議論	
①中長期的課題に対する議論の強化	取締役会が当社の中長期的課題について、さらに議論の比重を高めていくべきであるとの認識に沿って、長期経営ビジョン並びにそれを具現化する中期経営計画の検討を取締役会の年間議題に組み込むと同時に、それらに基づく各事業の戦略、組織体制、人事戦略などについても当初から議題に組み込んで時間をかけた議論を行うようになった。
②議論の質の向上・深化	取締役会の数日前に社外取締役会議を開催し、担当執行役から取締役会議題の主要な項目についての説明を受け、それに対する理解を深めるとともに社外取締役間で自由な討議を行ってきた。ここでの議論を踏まえて取締役会では各社外取締役が課題を理解したうえで、独自の視点、責任で発言を行うことにより、取締役会の討議の質が高まるとの認識が共有

	された。実効性評価においてもこの社外取締役会議の意義が確認された。
2）取締役会の規模・構成	
①社外取締役の規模・構成	社外取締役の規模・構成についてはその背景、経験の多様性が重要であり、今後の先の見えない社会環境の中では多様な意見が自由に交わされることの重要性が認識された。実効性評価において、現在の取締役 10 名中社外取締役が 7 名を占める体制の妥当性が確認された。
②業務執行を兼務する社内取締役	業務執行を兼務する取締役を段階的に減員し、代表執行役 1 名となった現在の体制については、実効性評価において、監督と執行の分離が促進され、執行の責任と取締役会の役割が一層明確化されたとの認識が共有された。
③取締役会議長就任	さらなる公正性と透明性の確保、株主の視点に立った議題設定が実現できるよう、2019 年より社外取締役が取締役会議長を務める体制とした。その有効性を点検するため議長評価を実効性評価のフレームに組み入れ、毎年取締役会において検証することとした。
3）委員会の実効性評価	
①委員会の実効性評価	指名・報酬・監査の各委員会において、実効性評価を通じてそれぞれの機能、果たすべき役割が共有され、またその目的達成について十分な独立性と能力があるのか自己評価が進んだ。
②監査委員会の規模・構成とサポート体制	監査委員会は、総員数と社内出身の員数をそれぞれ段階的に減員し、2020 年より総員数 4 名、うち社内出身の委員 1 名の体制とし、2021 年より、さらなる独立性の確保、外部の視点で監査の監督を実現できるよう、総員数 3 名、うち社内出身の委員 1 名で、社外取締役が委員長を務める体制とした。この体制への移行に伴い、監査委員会は、実効性評価において監査委員会をサポートする体制の強化が必要だと認識され、そのための体制及び人材配置の拡充がなされた。その有効性を点検するため、実効性評価において継続的に検証することとした。

４）各取締役の実効性の発揮	
①役割・資質要件の明確化	2020 年度の実効性評価において、各取締役の役割・資質要件を明確化し、それに基づいて自己点検および相互評価による確認をすることが取締役会全体及び各取締役の実力向上に資すると認識された。それを実現するために、取締役会での十分な議論を経て、取締役に求める役割・資質要件を、属性（社外取締役等）、ポジション（取締役会議長、委員会委員長等）の別を含め、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針（CG 基本方針）に明記した。2021 年度の実効性評価において、CG 基本方針は今後の取締役会・委員会・取締役個人の活動の重要な指針であるとの認識が共有された。

４．2021 年度の実効性評価のプロセス

１）準備

2021 年 8 月初旬、取締役会議長が外部専門家と当社取締役における問題意識、現状、課題などについて協議を行い、2021 年度の実効性評価の方向性、調査方法を設定した。

２）データ収集（質問票、個別インタビュー、ベンチマーキング分析）

2021 年 9 月に質問票による調査を行い、取締役全員から書面での回答を得た。その回答結果の分析を行うとともに、質問票の回答結果を踏まえ、10 月に各取締役の考えを直接確認するため、外部専門家が取締役全員と個別インタビューを実施した。あわせて、2 種類のベンチマーキング分析を行った。

３）結果報告・討議

12 月初旬、上記２）記載の質問票、個別インタビュー、ベンチマーキング分析によって得られた結果とそれをまとめた報告書案について、議長は外部専門家より報告を受け、レビューを行った。12 月、取締役会において外部専門家より結果報告があり、それを踏まえ取締役の間で審議を行った。あわせて議長評価も行った。

４）実効性評価のまとめ・開示内容の決定

審議後、当社取締役会としての実効性評価のまとめを行い、1 月取締役会で審議の上、2 月、最終的な開示内容について決議を行った。

５．調査内容

１）質問項目

毎年同じ項目について定点観測的にその変化を把握すると同時に、社会状況の変化、当社を取り巻く課題対応という観点から新たな項目を追加し合計 104 項目の質問を行った。
本年はサステナビリティの重要事項に対する取締役会の監督に関する項目及び 2021 年 9 月に改定した CG 基本方針に対する評価の項目を追加した。また、各取締役へのインタビューにおいて CG 基本方針に定めた役割・資質要件に照らした相互評価を実施した。質問票及びインタビューの具体的項目は末尾記載のとおりである。

２）ベンチマーキング分析

2 つの異なるベンチマーキング分析を行った。

①　コーポレート・ガバナンス体制に関するベンチマーキング分析

コーポレート・ガバナンス体制に関する自己点検を目的として毎年行っているもの。比較対象と基準は以下のとおりである。

- 国内外の 5 つのガバナンス基準（International Corporate Governance Network（ICGN)、英国 CG コード、経済協力開発機構（OECD）CG 原則、ニューヨーク証券取引所上場規則、日本の CG コード）のうち 3 つ以上が求めている内容との対比
- 世界の主要なサステナビリティ・インデックスである Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）の評価項目のうち、コーポレート・ガバナンスに関連する事項が求めている内容との対比
- 海外のベンチマーク企業 4 社のうち、2 社以上が満たしている内容について、当社が満たしている内容との対比

②　サステナビリティ対応に関するベンチマーキング分析

今年度の試みとして、サステナビリティを重視する経営を行う企業として評価が高い企業、取締役会関連について開示が良い企業及び当社の事業と関連性がある企業のなかから 4 社を選択の上、各社における取締役会に関する開示資料を基にしたベンチマーキングを行い、当社取締役会におけるサステナビリティ対応の向上に向けた施策の参考にした。

上記 4 社は英国企業と米国企業からそれぞれ 2 社を選択した。英国企業は、世界のサステナビリティ関係者に対して行われた調査（GlobeScan / SustainAbility Survey - 2021 Sustainability Leaders）においてサステナビリティを事業戦略に統合している企業として最も高い評価を受けている企業から 1 社及び The Chartered Governance Institute（取締役会事務局関係者を含む英国のガバナンス関係者から構成される団体）から取締役会に関する開示の最優秀企業として選ばれた企業から 1 社を選定した。米国企業は、複数のステークホルダーとの関係を重視する経営を行って

いる企業から 1 社、当社の事業と関連性がある企業から 1 社を選択した。

3）取締役会における審議と議長評価

質問票の回答結果、外部専門家による個別インタビュー結果、2 つのベンチマーキング分析の結果を全取締役と共有するとともに、外部専門家からの報告を受け、全取締役において集中討議を行った。あわせて、実効性評価の結果を踏まえて、議長を除く全取締役による議長に対する評価を行った。

6．評価結果

1）質問票の回答及び個別インタビューから見えてきたこと

取締役会及び委員会の現状に対する各取締役の評価は高く、取締役会及び委員会において重要な課題に対する十分な議論が行われ、適切に運営されていること、事業及び社内体制の変革に向けた執行及び取締役会の取組みの成果が企業価値の向上につながりつつあること、昨年の課題として挙げられた事項については取組みが進んでいることが確認された。

特に CG 基本方針が取締役会での十分な議論を経て改定されたことにより、取締役会及び各取締役が常に能力を高め実効性を発揮する上で、今後の重要な指針になると高く評価されていることが確認された。

取締役会の規模・構成については、現在の総数 10 名、社外取締役 7 名の体制が適切な規模・構成であること、社外取締役については経営経験者及び法律・会計の専門家を中心とした現在の構成によって質の高い議論が実現されていることが確認された。また、社外取締役会議において社外取締役が課題に対する十分な理解をした上で取締役会に臨んでいることが取締役会の実効性向上に寄与していること、社外取締役である取締役会議長による取締役会の運営状況が高く評価されていることが確認された。

指名・報酬・監査の各委員会については、指名委員会等設置会社として各委員会の役割に関する明確な定義がなされ、それに基づき十分な議論がなされていることが確認された。またそれぞれの規模、構成はその役割を果たすうえで適切であり、委員会では必要十分な議論がなされていることが確認された。2021 年度より委員長を社外取締役が担う体制に移行した監査委員会においては、現在の体制の下でいかに監査の実効性を維持していくか、今後も注意深く確認していく必要があると考えられていることが確認された。

当社取締役会は、これらの分析を基に取締役会で議論した結果、取締役会の実効性は十分に確保できていると評価した。

2）2つのベンチマーキング分析から見えてきたこと

① コーポレート・ガバナンス体制について

毎年定点観測として行っているコーポレート・ガバナンス基準、DJSI 基準及び海外ベンチマーク企業との比較においては、いずれについても概ね同等レベルであることが確認された。

② 取締役会におけるサステナビリティ対応について

取締役会の実効性向上の討議の参考とするため、サステナビリティを重視する経営を行う企業として評価が高い企業、取締役会関連について開示が良い企業及び当社の事業と関連性がある企業を選定し評価分析を行った。これらの企業の取締役会は、サステナビリティに関する重要な事項において、様々な対応を行っており、また、それらの対応の詳細を対外的に開示することで、株主やその他のステークホルダーからの信頼を高めることに努めている。当社においては、取締役会におけるサステナビリティに対する基本的な考え方は十分な開示が行われている一方で、より具体的な取組みの開示という点については、海外企業と比較すると不十分な点が確認され、今回の比較対象企業のサステナビリティ対応に参考になる点があった。

7．今後の対応

取締役会における審議を通じて、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の各項について今後継続的に取締役会等で議論し、取締役会の実効性をさらに高めていく。

- ガバナンス改革の結果を企業価値向上につなげていくために、今後とも中長期的な重要課題を選択し、十分な議論を行う機会を設け、執行の実行スピードを速めることができるように後押しを続ける。またその結果について定期的な検証・評価・フォローアップを継続していく。

- CG 基本方針を基軸にして、取締役個人による自己評価、相互評価、トレーニングの状況を確認・検証するとともに、取締役候補者指名時の基準としても活用していく。

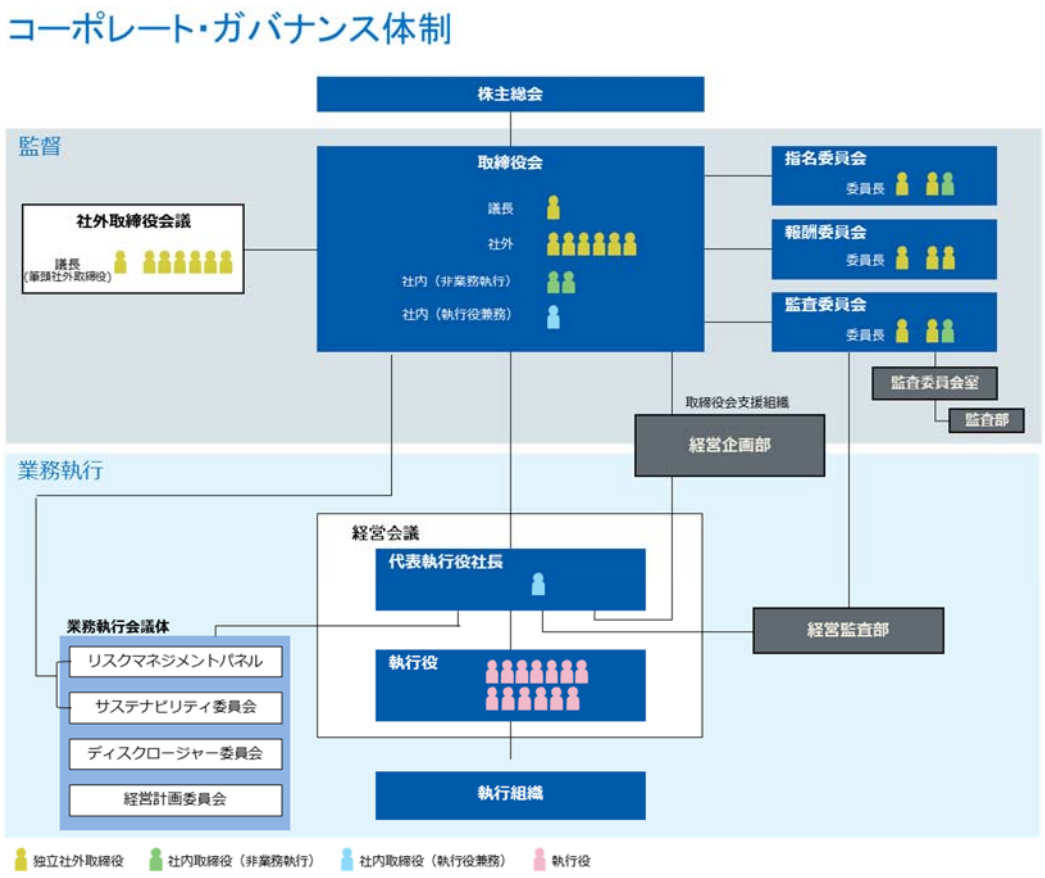
- 執行幹部における多様性について中長期的な観点からその人材配置、人材育成、社内体制の状況について、適宜確認・検証を行っていく。また、取締役会の構成及び社外取締役のサクセッションプランについて指名委員会での議論を踏まえつつ、取締役会としてその内容を共有していく。

- ベンチマーキング分析から得られた取締役会において議論すべきサステナビリティの重

要事項を整理し、それらの対応についてさらなる具体化と推進に向けた議論を行う。

以上

【参考：荏原製作所 コーポレート・ガバナンス体制図（2022.1.1現在）】



【質問票の大項目】

1. 取締役会の役割・機能
2. 取締役会の規模・構成
3. 取締役会の運営状況
4. 指名委員会の構成と役割
5. 指名委員会の運営状況（対象は指名委員会メンバー）
6. 報酬委員会の構成と役割
7. 報酬委員会の運営状況（対象は報酬委員会メンバー）
8. 監査委員会の構成と役割（今年追加項目あり）
9. 監査委員会の運営状況（対象は監査委員会メンバー）（今年追加項目あり）

10. 社外取締役に対する支援体制
11. 投資家・株主との関係
12. 自己評価

【個別インタビューの主要項目】

1. 事業・経営に対する評価
   ① 事業全般
   ② 事業構造の変革と収益性の向上
   ③ 新規事業・研究開発
   ④ グループ全体に対するガバナンス
   ⑤ コーポレート機能の強化
   ⑥ 人材育成・ダイバーシティの促進
2. 取締役会に対する評価
   ① コーポレート・ガバナンスに関する基本方針
   ② 社外取締役の構成とサクセッションプラン
   ③ 議長に対する評価
   ④ 議長の サクセッションプラン
   ⑤ 議題の選定
   ⑥ サステナビリティに関する議論
   ⑦ 資料・執行によるプレゼンテーション
3. 委員会に対する評価
   ① 指名委員会
   ② 報酬委員会
   ③ 監査委員会