2025 年 2 月 14 日

# 2024 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

当社は、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、毎年、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会自身が取締役会全体の実効性について、分析・評価を実施しています。

この度、2024 年度における当社取締役会の実効性について、分析・評価を行いましたので、その結果の概要を以下のとおり開示します。

## １．実効性評価のプロセス

当社取締役会は、外部の独立した専門家（以下「外部専門家」）の協力を得て、各取締役への質問票を作成し、その回答結果を踏まえ、各取締役の考えを直接確認するため、3 年ぶりに外部専門家による全取締役への個別インタビューを実施するとともに[1]、取締役個人の自己評価と相互評価（ピアレビュー）を行いました。また、当社のコーポレート・ガバナンス体制及び監督機能の発揮の状況を国内外の基準及び海外の先進企業の状況との比較から検証・把握するため、同じく 3 年ぶりに 2 つのベンチマーキング分析を行いました。

当社取締役会は、上記の質問票の回答・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を分析し、それに基づき 2024 年 12 月及び 2025 年 1 月の取締役会において取締役会の実効性について討議を行い、その評価と今後の対応を確認しました。あわせて、取締役会議長を除く全取締役は、取締役会議長に対する評価を行いました。

## ２．分析・評価結果の概要

取締役会及び三委員会の現状に対する各取締役の評価は高く、取締役会、取締役会議長、独立社外取締役、社内取締役がそれぞれの重要な役割・責務を適切に果たしていること、取締役会及び三委員会については、適切な議題設定と議事運営のもと十分な議論が行われ、適切に運営されていること、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を確認しました。

取締役個人に対する自己評価及び相互評価については、「荏原製作所コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に定める取締役の役割及び資質・能力に基づいて評価が行われ、両評価を通して、各取締役はその責務を適切に果たし取締役会の議論に貢献していることを確認しました。なお、相互評価の結果の概要は指名委員会に共有され、同委員会は取締役候補

[1] 直近 2 年間は独立社外取締役の取締役会議長が全取締役に個別にインタビューする方法にて評価を実施。

者の選任に際し、同評価の結果も参考にしています。
ベンチマーキング分析では、当社コーポレート・ガバナンス体制について、国内外のコーポレート・ガバナンス基準及び海外の先進企業との比較を行い、いずれも概ね同等レベルであり、今すぐ対応すべき重要な項目は見当たらないことを確認しました。
また、当社取締役会の監督機能の発揮状況について、複数の海外先進企業における取締役会の運営状況との比較を行い当社にとって参考になる点は一部ありましたが、重要な内容については大きな差異がないことを確認しました。

以上から、当社取締役会は、取締役会の監督機能が十分に発揮され、より高い実効性が確保できていると評価しました。

一方、次項に記載のとおり、今後継続して検討・改善を続けていくべき課題があること、それらについては引き続き定期的に検証し、改善を続けていく必要があることを確認しました。

## ３．今後の対応

当社取締役会は、これまで進めてきた改革の継続とあわせて、以下の各項目について今後継続的に取り組むことで取締役会の実効性をさらに高めていくこととします。

- 長期的な視点に立った経営ビジョン及び経営計画の議論の充実
  現中期経営計画 E-Plan2025 の進捗と内外の様々な環境変化を踏まえ、重要な課題（事業ポートフォリオ、ROIC 経営、対面市場別組織の導入効果、新規事業の投資領域・規模、グループ全体のブランド戦略等）について考え方・方針を整理し、議論を充実させていく。

- サステナビリティに関する議論の深化
  サステナビリティに関する重要な課題（グローバルでの人事体制の確立、組織規模の急拡大に伴う人材の確保・育成、企業文化の浸透、多様性のさらなる推進等）を当社の収益性、長期的持続性及び企業価値向上と具体的にどのように結びつけていくのかという視点を持って議論を深めていく。

- グループガバナンス体制の更なる強化に関する議論、検証
  監査体制、CxO 制度の運用の観点から検証を行うとともに、コンプライアンスなどの内部統制、安全・品質に関する体制や仕組みについて議論及び検証を行っていく。

- 委員会の体制及び活動内容の定期的な検証

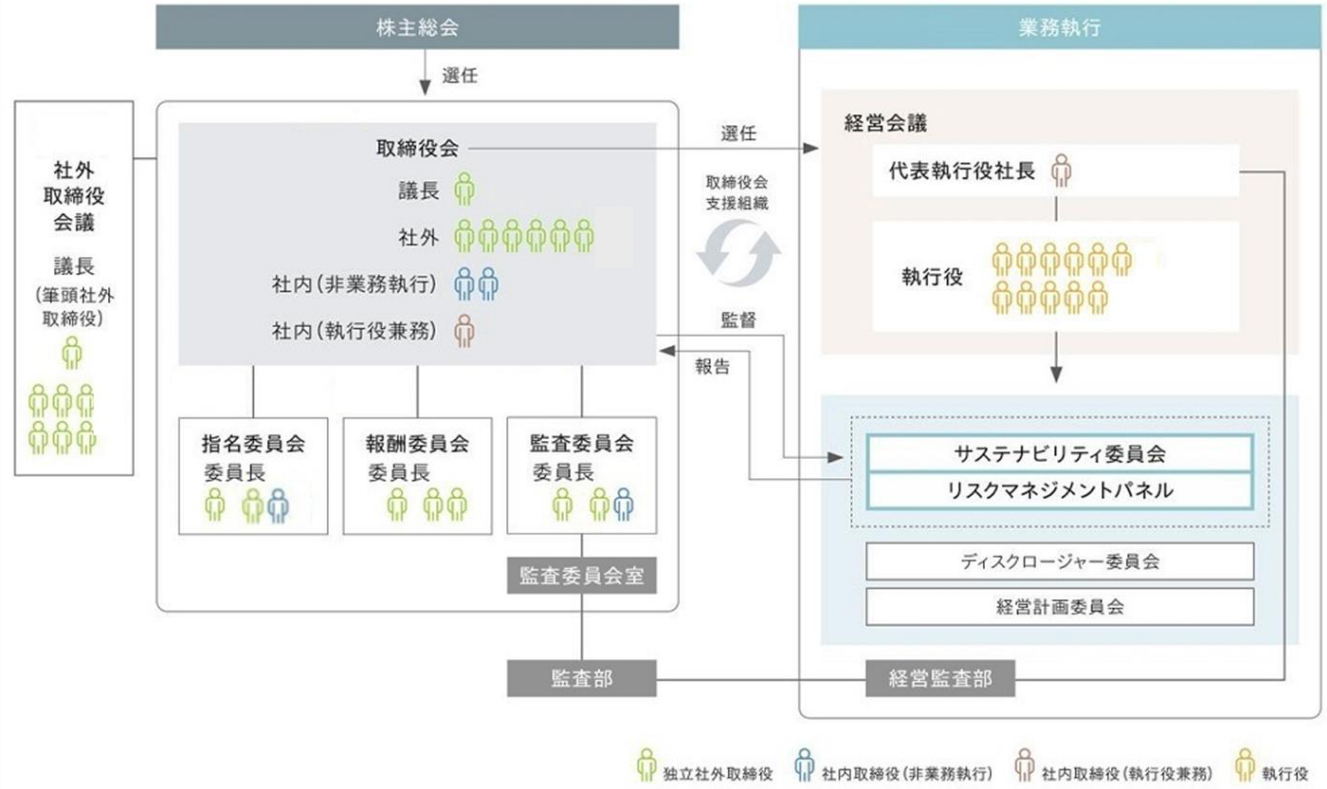
以上

**巻末参考資料**

参考１「荏原製作所 コーポレート・ガバナンス体制図（2025.1.1 現在）」
参考２「質問票の大項目」
参考３「実効性評価によって改革につながった主要なポイント」

---

**（参考１）「荏原製作所 コーポレート・ガバナンス体制図（2025.1.1 現在）」**




**（参考２）「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
9. 監査委員会の運営状況（対象は監査委員会メンバー）
10. 投資家・株主との関係

**（参考３）「実効性評価によって改革につながった主要なポイント」**

これまでの９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。特に、2022年以降は、Governance to Value という独自のスローガンを掲げ、取締役会の実効性を進化させ、企業価値へ貢献していくことが強く意識されている。

| 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アジェンダ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アジェンダに組み込んで時間をかけた議論を行うようになった。<br>・ 2023 年評価で、議題をモニタリングすべき事項に絞り込み、双方向の議論を充実すべきであると認識され、議題数最多の報告事項の取締役会報告基準（閾値）の見直しを図るとともに、主に定例の報告事項の報告方法を簡略化した。これにより、より中長期的課題への議論に時間をかけることができてきたとの認識が共有された。 |
| **②サステナビリティに関する議論の深化** | ・ 2021 年評価で、取締役会としても ESG、サステナビリティの議題を定期的に議論することが必要だと認識され、翌 2022 年より年 2 回定期的に議題を設定するようになり、サステナビリティに関する議論が充実してきたとの認識が共有された。<br>・ 2023 年評価で、安全、品質、コンプライアンス（内部通報を含む）に関する議論を充実すべきであるとの認識に沿って、翌年より年間アジェンダに組込み取締役会で定期的に議論するようになった。<br>・ 2022 年より Governance to Value という独自のスローガンを掲げ、取締役会の実効性を進化させ、企業価値へ貢献していくことが強く意識されてきたが、2023 年評価で、今後の更なる進化の方向性として、より強くサステナビリティ経営を重視した Governance to Value の実践が重要であるとの認識が深まり、2024 年、この取締役会のあり方を「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。これにより、取締 |

| | |
|---|---|
| | 役会のサステナビリティに対する役割・姿勢が社内外に明確に打ち出されたとの認識が共有された。 |
| ③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認識したうえで、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） 取締役会の構成・規模 | |
| ① 社外取締役の構成・規模 | ・ 社外取締役の構成・規模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、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。<br>・ 2022 年評価では、委員会から取締役会への情報共有の範囲等に対する考え方を明確にすることが必要だと認識され、翌 2023 年に取締役会で考え方を整理し、取締役会規則に明記したことにより、今後の委員会の活動の透明性が図られるとの認識が共有された。 |
| ②監査委員会の構成・規模とサポート体制 | ・ 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。<br>・ 2023 年評価において、監査委員会の現状の活動内容及び役割確認、今後のあるべき体制・目指す活動内容の検討・検証が必要と認識され、翌 2024 年の監査委員会における検討と取締役会での討議を通し、監査委員会の役割・体制・活動内容について整理がなされ、それに基づいて適切な運営がなされているとの認識が共有された。 |
| **4）各取締役の実効性の発揮** | |
| **①役割及び資質・能力の明確化** | ・ 2020 年の評価において、各取締役の役割及び資質・能力を明確化し、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及び資質・能力を、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 年評価においては、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。 |