

2026年2月16日

## 2025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、2025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、独立社外取締役が務める取締役会議長が全取締役への個別インタビューを実施するとともに、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、執行の視点を適宜取り入れることでより多面的・客観的な評価とすることを目的に、本年度は一部執行役を質問票及び個別インタビューの対象に含めました。

当社取締役会は、上記の質問票の回答・個別インタビューによって得られた結果を分析し、それに基づき2025年12月及び2026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、社外・社内取締役がそれぞれの役割・責務を果たし、監督と執行の関係が適切であること、取締役会及び三委員会が適切な議題設定のもと十分な議論を行い円滑に運営されていること、昨年度の課題として挙げられた事項については、取り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、両評価において、各取締役はその役割・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者の選任に際し、同評価の結果も参考にしています。

以上により、当社取締役会は、取締役会の監督機能が発揮され、実効性が十分に確保されていると評価しました。

一方で、次項に記載のとおり、引き続き取り組むべき課題があることを確認しています。

### 3. 今後の対応

当社取締役会は、これまで進めてきた改革を継続するとともに、以下の各項目について議論を行い、取締役会の実効性向上を図っていきます。

- ・ 中長期的な成長戦略の議論の充実  
中長期的な視点で経営課題に基づく重点テーマ（事業ポートフォリオ、成長投資、人的資本投資・人材戦略、グループ経営体制等）を設定し、企業価値向上に向けた議論を強化する。
- ・ サステナビリティに関する議論の深化  
当社におけるサステナビリティへの取り組みと企業価値・収益性の結びつきを明確化し、その視点で議論を深化させる。
- ・ ガバナンス体制の更なる強化に関する議論、検証  
内部統制及び内部監査機能の実効性向上に向けた取り組み・体制強化を継続的に検証し、後押ししていく。

以上

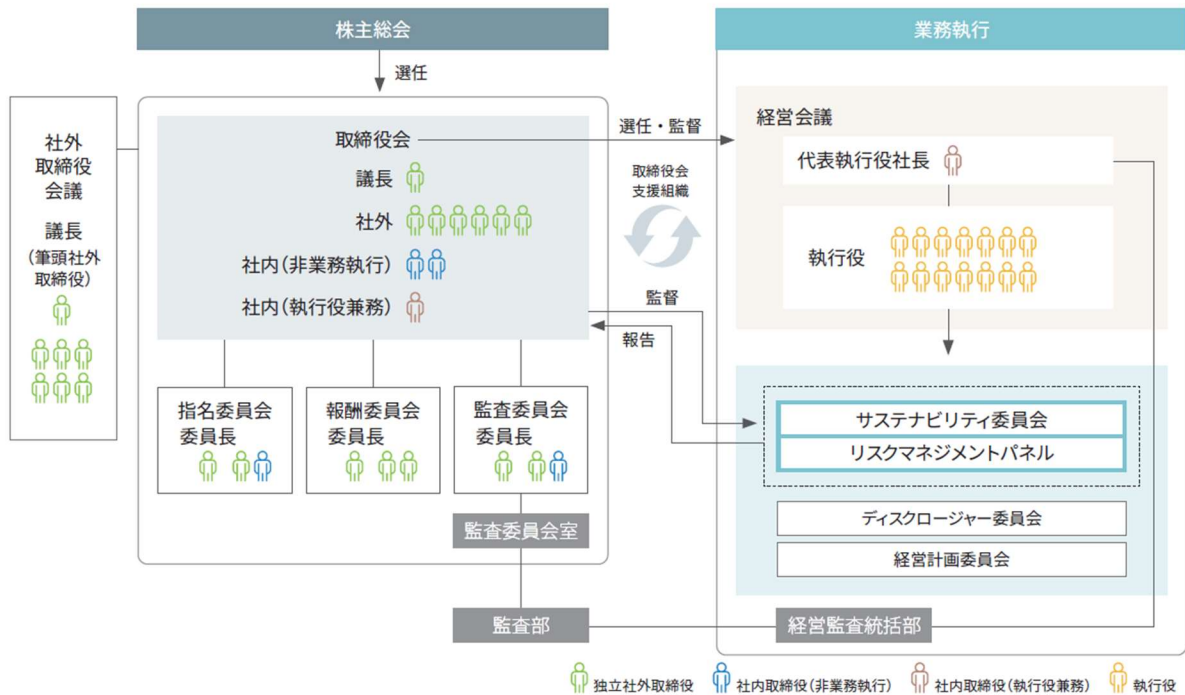
## 巻末参考資料

参考1 「荏原製作所 コーポレート・ガバナンス体制図 (2026. 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 (2026. 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
11. 自己評価

※執行役への質問は「1. 取締役会の役割・機能」に限定し、執行役の関与の程度を踏まえて小項目を作成した。

**(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
<b>1) 取締役会の議題・議論</b>	
<p>① 中長期的課題に対する議論の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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て議論を行うようになった。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
<p>② サステナビリティに関する議論の深化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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</li> </ul>

	<p>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。</p>
<p>③ 議論の質の向上・深化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
<p>2) 取締役会の構成・規模</p>	
<p>① 社外取締役の構成・規模</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
<p>② 業務執行を兼務する社内取締役</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
<p>③ 取締役会議長就任</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
<p>3) 委員会の実効性評価</p>	
<p>① 委員会の実効性評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
<p>② 指名委員会の運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022 年の評価において指名委員会から取締役会への社長サクセッションのプロセスに関する情報共有が課題とされたが、翌 2023 年の取締役会での報告を通じ、社</li> </ul>

	<p>長のサクセッションプランに関する情報共有が改善されたとの認識が共有された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024 年の評価において、取締役候補者選定基準やプロセスの透明性を高めることが必要と認識され、翌 2025 年の指名委員会における検討と取締役会での報告を通し、取締役サクセッションの考え方・方針、今後の取り組み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。</li> </ul>
<p>③ 監査委員会の構成・規模とサポート体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
<p>4) 各取締役の実効性の発揮</p>	
<p>① 役割及び資質・能力の明確化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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評価及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）別に、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。</li> </ul>