コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループの基本的な考え方および取組方針を明らかにするため、「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定しています。年に1度、「コーポレートガバナンス・コード」への対応状況を点検し、必要な改正を行っています。2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードについても適切に対応し、東京証券取引所プライム市場が求める水準を維持・向上させつつ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン（改正 2022年6月27日）
https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html

コーポレートガバナンス体制

● 機関設計

機関設計として独任制・常勤制の監査役を有する監査役会設置会社を採用し、監査役・監査役会が取締役の職務の執行を監査するとともに、会計監査人が計算書類等を監査しつつ、取締役会が重要な意思決定を行う体制としています。その上で、経営効率を向上させるとともに意思決定を迅速化するため、経営機能を、意思決定・監督機能を担う取締役会と業務執行機能を担う執行役員とに分離する執行役員制度を採用しています。

コーポレートガバナンス報告書
https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/report.html

役員の状況（2023年6月23日現在）

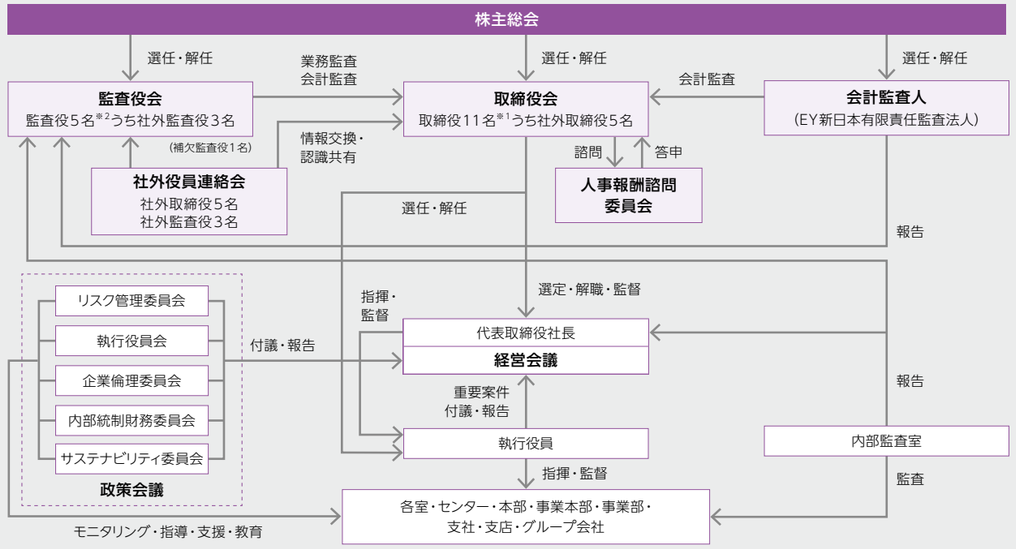
	人数等
取締役会議長	社外取締役
取締役人数（うち女性の人数）	11名（1名）
社外取締役人数（うち独立役員人数）	5名（5名）
執行役員（うち女性の人数）	35名（0名）
うち取締役兼務	4名
監査役人数（うち女性の人数）	5名（0名）
社外監査役人数（うち独立役員人数）	3名（3名）

主な会議体の開催状況（2022年度）

会議体	開催回数	社外役員の平均出席率
取締役会	13回※1	99.0%
監査役会	8回※2	100%
人事報酬諮問委員会	4回※3	100%
経営会議	30回	96.7%※4

※1 梅田珠実氏は、2022年6月に当社社外取締役就任、舘邦彦氏は、2022年6月に当社監査役就任のため、11回/11回
※2 舘邦彦氏は、2022年6月に当社監査役就任のため、6回/6回
※3 梅田珠実氏は、2022年6月に当社社外取締役就任のため、2回/2回
※4 取締役会議長（常勤社外取締役）のみ出席

コーポレートガバナンス体制図（2023年6月23日現在）



※1 定款において、取締役の人数を16名以内と定めています。
※2 当社の監査役のうち1名は、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役です。

取締役会
取締役で構成。現在の議長は社外取締役。毎月1回以上開催し、重要事項の決定と業務執行状況を監督。

監査役会
監査役で構成。議長は監査役会の決議によって監査役の中から定める。原則として年8回開催。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務および財産の状況調査、会計監査人・内部監査室・経理本部との緊密な連携を通じて、株主の負託を受けた独立の機関としてガバナンスの運営状況を監視し、取締役の職務執行を監査。社外監査役の欠員に備え、社外補欠監査役を1名選任。

内部監査室
年度監査計画に基づき、業務執行部門の業務執行について内部監査を実施。内部管理体制の適切性・有効性等を検証。必要に応じて経理本部との意見交換や問題点の改善・是正に関する提言を行い、監査結果を代表取締役社長・監査役に報告。

人事報酬諮問委員会
社外取締役を委員長とし、委員も社外取締役で構成。必要に応じ随時開催。取締役候補者の指名および報酬体系を審議。

経営会議
代表取締役社長が指名する取締役および執行役員で構成。原則として毎月2回開催し、業務執行に関する基本的かつ重要な事項の意思決定機関として経営全般の視点から審議・決定。

リスク管理委員会
経営会議メンバーおよびリスク管理担当役員の指名による各分科会長・内部監査室長で構成。現在の委員長はリスク管理担当役員である代表取締役社長。年4回開催。グループ全体のリスクマネジメントを統括。

執行役員会
執行役員およびグループ会社の社長等で構成。年4回以上開催。代表取締役社長および部門担当執行役員からの方針伝達と執行役員およびグループ会社社長からの業務執行状況報告を実施、中期経営計画達成に向けた施策を議論。

企業倫理委員会
会長・社長および執行役員で構成。委員長は代表取締役社長。代表取締役社長から任命された企業倫理担当役員が企業倫理に関する事項全般を統括。年2回開催。行動規範・行動指針の浸透・遵守のための実行計画等を審議。

内部統制財務委員会
会長・社長および執行役員で構成。委員長は代表取締役社長。年4回開催。全社的統制の中心的な役割を担い、財務報告にかかる内部統制上の重要事項を審議・決定。

サステナビリティ委員会
常勤取締役で構成。委員長は代表取締役社長。サステナビリティに関する重要事項を審議。

● 「コーポレートガバナンス・コード」の各原則に基づく開示

コードの各原則に基づく開示は以下のとおりです。

特定の事項を開示すべきとする原則（東京証券取引所）

原則		ガイドライン※1	報告書※2
【原則1-4】	政策保有株式に関する方針と議決権行使についての具体的基準	第10条	P. 22
【原則1-7】	関連当事者間の取引を行う場合の利益相反防止手続	第9条 第18条	P. 22
【補充原則2-4①】	中核人材の登用等における多様性の確保の状況・目標	第14条	P. 23
【原則2-6】	企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮のための人事面・運営面における取組み内容、利益相反の管理	第16条	P. 23
【原則3-1】	（ⅰ）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画	第32条	P. 24-25
	（ⅱ）コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針	第2条	P. 1, 24-25
	（ⅲ）経営陣幹部・取締役の報酬決定の方針と手続	第31条	P. 7-8, 9, 24-26
	（ⅳ）経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名の方針と手続	第18条 第20条 第21条 第22条 第24条 第25条	P. 9, 24-26
	（ⅴ）個々の経営陣幹部の選解任と取締役・監査役・指名についての説明	第23条	P. 3-4, 6
【補充原則3-1③】	自社のサステナビリティについての取組み	第13条	P. 27-28
【補充原則4-1①】	経営陣に対する委任の範囲の概要	第18条	P. 9, 28-29
【原則4-9】	社外取締役の独立性判断基準	第26条 （別紙）社外役員の独立性基準	P. 29-30
【補充原則4-10①】	指名委員会・報酬委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等	第24条	P. 4-5, 8, 30
【補充原則4-11①】	取締役会全体の知識等のバランス、多様性、規模に関する考え方、取締役の有するスキル等の組合わせ、選任に関する方針・手続	第19条	P. 31
【補充原則4-11②】	他の上場会社役員の兼任状況	第26条	P. 3-4, 6, 32
【補充原則4-11③】	取締役会の実効性に関する分析・評価の結果の概要	第29条	P. 32-33
【補充原則4-14②】	取締役・監査役に対するトレーニング方針	第30条	P. 32,34
【原則5-1】	株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針	第32条	P. 10, 34

● ガバナンス体制の実効性の向上

「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、ガバナンス体制を強化しています。

2022年度の主な取り組み（2021年度の抽出課題への対応）

取締役会の多様性	• 女性社外取締役1名を登用
中期経営計画Phase3推進のための議論	• 重要な経営戦略の一つとして、女性活躍、シニア人財の活用を含む中長期的な人財育成
取締役・監査役のトレーニングの充実	• 社外セミナーへの参加や施工現場・社内拠点などの訪問機会提供、さらなる充実化
リスク管理体制の検証	• 実効性評価の抽出課題以外にも検証したいテーマを選定し取締役会で意見交換 • 取締役会におけるリスク管理体制の検証を議論

※1 当社コーポレートガバナンス・ガイドライン
※2 コーポレートガバナンス報告書（2023年6月27日）

三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html

コーポレートガバナンス報告書
https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/report.html

● 取締役会の実効性評価

年１回、取締役会における議案審議プロセスの検証や改善点の抽出を自ら行う機会を設け、取締役会全体の実効性の分析・評価を行い、改善に活用しています。原則アンケート形式とし、３年に１回はアンケートに代えて役員への個別インタビューを実施しています。2022年度はインタビュー形式で実施し、第三者評価において、取締役会の実効性が確保されていることを確認しました。

2022年度の実効性評価の概要

実施内容	1. 第三者による個別インタビューおよび評価実施 • 取締役と監査役の全員に第三者による個別インタビュー実施、結果を分析・評価 • 評価項目 (1)取締役会の構成、責務、運営 (2)実効性評価の活用 (3)リスクマネジメント (4)人事報酬諮問委員会に関する委員会の実効性 • 結果 多くの項目で前年と比較し自己評価点が上昇。第三者評価においても、取締役会の実効性は社外取締役の議長の下で着実に向上との評価 2. 取締役会での協議 • 取締役会において、個別インタビュー結果および第三者における評価結果を報告 • 抽出された課題や今後の取り組みについて協議
今後の取り組み	1. リスク管理体制の見直し • リスク管理委員会の審議方法等の見直しの検討 • 特に重要なリスクは、関連部門等も加わり取締役会で管理の実効性を検証 2. 取締役会における協議 • 中長期的な経営戦略の協議 • 想定するテーマ (1)デジタル改革に関する課題と中期的取り組み方針 (2)人財の確保、育成、活用に関する議論 (3)成長投資に関する議論 (4)資本コストや株価を意識した経営について (5)研究・開発体制の在り方　等

● 取締役・監査役のトレーニング

役員の知見を高めるための取り組みとして、定期的な役員研修を実施しています。2022年度は、特に社外役員の当社グループの事業内容に対する理解を深めることを目的に、施工現場および総合研修・研究施設である三機テクノセンターの視察に力を入れました。

● 役員の選任と社外役員の独立性

取締役会は、経営戦略に照らし取締役会構成員が発揮することを期待するスキルを特定した上で、これらのスキルが網羅されるよう多様な取締役で構成しています。また独立社外取締役比率は３分の１以上としています。

取締役候補者の指名にあたっては、人事報酬諮問委員会の審議結果を取締役会へ上程し、監査役候補者の指名にあたっては事前に監査役会の同意を得た上、取締役会で審議を行い、株主総会での決議を以って選任しています。社外役員については独立性基準を設け、経営に対する監督機能の客観性を高めています。

社外役員現場視察

社外役員の独立性基準
（三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン 別紙）

https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html

社外役員の在任年数と選任理由

区分	氏名	独立役員	在任年数	選任理由
社外取締役	山本 幸央	●	9年	同氏は、三井生命保険株式会社（現大樹生命保険株式会社）の代表取締役社長、一般社団法人日本経済団体連合会の常任幹事を歴任し、会社経営に関する豊富な業務経験と幅広い知識を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外取締役に選任しています。
	柏倉 和彦	●	5年	同氏は、株式会社三井住友銀行の執行役員および、同グループ会社の経営者を歴任し企業経営に関する豊富な経験と幅広い知識を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外取締役に選任しています。
	河野 圭志	●	2年	同氏は、金融のスペシャリストとして日本銀行の主要部門の管理職を歴任し、また、中外製薬株式会社では執行役員としてIT統轄部門長や海外での社会貢献活動推進を担う等、幅広い知識と経験を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外取締役に選任しています。
	松田 明彦	●	2年	同氏は、東京ガス株式会社の執行役員および同社グループの経営者を歴任し、エネルギー関連事業全般に関する豊富な経験と幅広い識見を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外取締役に選任しています。
	梅田 珠実	●	1年	同氏は、医師免許を有し、厚生労働省大臣官房審議官、環境省大臣官房環境保健部長等を歴任し、国内外の保健衛生行政と組織運営に関する豊富な経験と幅広い識見を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外取締役に選任しています。
社外監査役	藤田 昇三	●	5年	同氏は、検事および弁護士としての専門的知識ならびに株式会社整理回収機構の代表取締役社長や他社の監査等委員である取締役を歴任する等の豊富な経験と幅広い見識を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外監査役に選任しています。
	跡見 裕	●	4年	同氏は、大学において長く教育・研究に携わり、杏林大学の学長を務めるなど、高い見識と大学経営における豊富な経験を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外監査役に選任しています。
	江頭 敏明	●	4年	同氏は、三井住友海上火災保険株式会社の代表取締役社長等を歴任しており、会社経営に関する豊富な事務経験と幅広い知識を有しています。その経歴を通じて培った経験と識見を活かしたく、社外監査役に選任しています。

取締役会・監査役会メンバー（全16名）がもつスキル・キャリア・専門性※1

項目	役員人数（うち社外取締役・監査役）	項目	役員人数（うち社外取締役・監査役）
経営経験※2	8（6）	財務・資本市場	6（4）
エンジニアリング	6（1）	リスクマネジメント	5（2）
R&D	1（0）	ガバナンス	5（2）
海外	3（1）	法律	1（1）

※1 特に強みを持つ２～３項目を選定
※2 会長、社長、理事長、学長等、組織トップの経験

● 役員報酬

取締役候補者の指名および報酬を審議するため、取締役会のもとに人事報酬諮問委員会を設置しています。2019年度までは代表取締役社長および社外取締役等の構成としていましたが、同委員会の透明性と中立性の強化を目的として、2020年度に委員全員を社外取締役のみの構成に見直しました。

取締役の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内で、固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬で構成されます。2022年度からは株式報酬型ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。また、株主の長期的利益に連動し、企業価値最大化への意欲を高めるよう、毎年度、各要素のバランスを考慮して決定しています。

取締役・監査役の報酬の要素と手続き（2023年6月23日現在）

区分	固定報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	手続き
取締役（社外取締役を除く）	○	○※1	○	人事報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決定
社外取締役	○	―	○	
監査役（社外監査役を除く）	○	―	○	監査役の協議により決定
社外監査役	○	―	○	

取締役および監査役の報酬等の額※2（2022年度）

区分	支払人員	支払総額
取締役（うち社外取締役）	12名（5名）	590百万円（89百万円）
監査役（うち社外監査役）	6名（3名）	101百万円（36百万円）

人事報酬諮問委員会の構成

- **委員（答申）：** 社外取締役（全員）
- **説明者：** 代表取締役社長 代表取締役社長および委員が必要に応じて指名する取締役
- **2022年度の開催回数：** 4回

役員報酬の構成

- **固定報酬：** 役位・担当範囲別
- **賞与：** 期間業績連動部分
- **譲渡制限付株式報酬：** 長期インセンティブとして役位別に付与

※1 非業務執行取締役は除く
※2 対象となる役員の員数には、2022年6月23日開催の第98回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1名が含まれています

P. 84 内部通報制度

● 内部統制

• 内部統制システム基本方針・体制

業務執行の適法性・健全性・透明性を確保するために「内部統制システム基本方針」に基づく体制の整備・運用を行っています。また内部通報制度では、企業倫理全般に関する通報窓口の運用と併せて、独占禁止法違反行為に関する専用通報窓口、常勤監査役へ通報できる体制を整備し、コンプライアンスの徹底に努めています。

取締役会において法令や定款に定める事項や業務執行に関する事項の決議を行うほか、業務執行が適切に行われていることを監督しています。経営会議では、付議および報告の基準にのっとって、職務の執行を効率的に行うことができる体制をとっています。また、社外役員を構成員とする社外役員連絡会では、必要な情報の交換と認識の共有を図り、自由な意見交換を行っています。

監査役の監査が実効的に行われることを確保する体制としては、監査役は重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、会計監査人および内部監査室から報告を受け、必要な場合は内部監査室へ調査指示し、随時協議しています。

常勤監査役はグループ会社の監査役を兼務し、内部監査室、当社グループ各社の社長との定期的な意見交換、会計監査人からの報告や情報交換等によって、当社グループ全体の内部統制に関する状況の把握を行っています。

• 財務報告の適正性の確保

金融商品取引法に基づく内部統制の枠組みに沿った財務報告を行うために「内部統制財務委員会」を年4回開催しています。同委員会において各部門・グループ会社の会計上のリスクに対する評価および対応について審議することにより、財務報告の適正性を確保するための内部統制システムの整備および適切な運用を推進しています。内部統制報告制度に従って財務報告にかかわる内部統制は有効であるとの内部統制報告書を作成しており、2022年度の同報告書についても、財務報告のすべての重要な点が適正に表示されているとの会計監査人の意見表明がなされています。

役員一覧（2023年6月23日現在）

● 取締役

代表取締役会長
長谷川 勉

1975年入社。建築設備事業、営業統括本部の部門経営を長年にわたり経験。2015年に代表取締役社長執行役員就任を経て、2020年より代表取締役会長を務める。

代表取締役社長
石田 博一

1983年入社。建築設備事業に長く携わり、2018年に経営企画室長の要職も経験。2020年に代表取締役社長に就任し、経営基盤の強化と長期ビジョン"Century 2025"の推進に尽力。

取締役
三石 栄司

1972年入社。建築設備事業の実務と部門経営を長く経験。2017年より建築設備事業本部長を務め、建設現場の働き方改革の推進と労働災害の防止に注力。安全衛生推進室も束ねる。

取締役
工藤 正之

1985年入社。建築設備事業の技術者として海外を含む多くの実務を経験。2014年にファシリティシステム事業部長、2022年度サステナビリティ推進本部長を歴任。サステナビリティの推進に尽力。

取締役
飯嶋 和明

1984年入社。研究開発および省エネルギー関連事業に携わる。2016年技術研究所長、2018年R&Dセンター長を歴任。2021年よりプラント設備事業本部長を務め、機械システム事業と環境システム事業の発展に寄与。

最高財務責任者
取締役
川辺 善生

1984年入社。経理・財務関連業務および内部統制の推進に携わる。現在は総務人事の責任者および経理本部長。2020年より最高財務責任者を務め、資本・財務政策に注力。

取締役

独立社外役員

取締役会議長

社外取締役
山本 幸央

三井生命保険(株)の代表取締役社長、(一社)日本経済団体連合会の常任幹事等を歴任。2014年より当社社外取締役。2020年より取締役会議長も務める。

人事報酬諮問委員会委員長

社外取締役
柏倉 和彦

(株)三井住友銀行の執行役員および同グループ会社の経営者を歴任。2018年より当社社外取締役を務める。

社外取締役
河野 圭志

日本銀行の主要部門の管理職を歴任。また、中外製薬で執行役員としてIT統轄部門長や海外での社会貢献活動推進などを務め、2021年より当社社外取締役。

社外取締役
松田 明彦

東京ガス(株)の執行役員、参与および同社グループの経営者などを歴任。2021年より当社社外取締役を務める。

社外取締役
梅田 珠実

厚生労働省大臣官房審議官(医政、精神保健医療担当)や環境省大臣官房環境保健部長等を歴任。2021年からは国立国際医療研究センター客員研究員に就任。2022年より当社社外取締役。

監査役

監査役会議長

常勤監査役
齊藤 一男

1974年入社。建築設備事業における技術分野に従事。部門経営や建築設備事業の技術統括責任者を務める。2014年に建築設備事業本部技術統括本部長を経て、2020年より常勤監査役。

常勤監査役
舘 邦彦

1983年入社。経理・財務部門に長年在籍。2013年にCSR推進本部内部監査部長に就任し、法令順守等の監査に携わる。2022年より常勤監査役を務める。

独立社外役員

社外監査役
藤田 昇三

1976年検事任官。2011年弁護士登録。(株)整理回収機構の代表取締役社長や他社の監査等委員である取締役を歴任。2018年より当社社外監査役。

社外監査役
跡見 裕

大学において長く教育・研究に携わり杏林大学医学部部長、同大学学長等を務め、現在は名誉学長。2019年、当社社外監査役に就任。

社外監査役
江頭 敏明

三井住友海上火災保険(株)の代表取締役社長等を歴任し、現在は三井住友海上火災保険(株)特別顧問。2019年より当社社外監査役を務める。

各会議体の構成員(2023年度)および出席状況(2022年度)

区分	氏名		取締役会		人事報酬諮問委員会		監査役会	
			議長	出席回数／開催回数	委員長	出席回数／開催回数	議長	出席回数／開催回数
取締役	長谷川　勉			13／13		−		−
	石田　博一			13／13		−		−
	三石　栄司			13／13		−		−
	工藤　正之			13／13		−		−
	飯嶋　和明			13／13		−		−
	川辺　善生			12／13		−		−
	山本　幸央	独立社外役員	●	13／13		4／4		−
	柏倉　和彦	独立社外役員		13／13	●	4／4		−
	河野　圭志	独立社外役員		13／13		4／4		−
	松田　明彦	独立社外役員		13／13		4／4		−
	梅田　珠実	独立社外役員		11／11		2／2		−
監査役	齊藤　一男			13／13		−	●	8／8
	舘　邦彦			11／11		−		6／6
	藤田　昇三	独立社外役員		13／13		−		8／8
	跡見　裕	独立社外役員		12／13		−		8／8
	江頭　敏明	独立社外役員		13／13		−		8／8

代表取締役社長
石田 博一

×

社外取締役
梅田 珠実

社長×社外取締役対談

サステナビリティ経営を支える ガバナンス体制

サステナビリティ経営を通じて持続的な成長を目指す三機工業グループの
ガバナンスのあり方や今後の方向性をテーマに、石田社長と梅田社外取締役が語り合いました。

多様性と対話を活かすガバナンス体制

社外取締役として、三機工業という会社をどう捉えていますか。

梅田●社外取締役に就任し1年が経ちますが、これまで私自身が利用していたあちこちのビルに三機工業の手掛けた設備があると知り、想像していた以上に身近な存在だったと気づかされた次第です。就任後もいろいろと事業内容などを知るにつれ、もっと世に知られるべき会社だと思うようになりました。象徴的な例でいうと、「SANKI YOU エコ貢献ポイント」制度(P.51参照)を通じた脱炭素社会への貢献などは、独自性があって素晴らしい取り組みだと思います。

石田●私たちの事業はさまざまな形でカーボンニュートラルに紐づいており、さまざまな角度からサステナビリティにつながる事業を展開しています。しかし元来、B to Bの会社であることから、世の中へのアピールという意味では足りないところがあったと自覚しています。

梅田●下水処理施設などの視察の機会もいただきましたが、世の中に欠かせないインフラにおける省エネルギー設備の積極的な導入をはじめ、汚泥の有効利用など付加価値を高める取り組みに強い印象が残っています。研修施設としての三機テクノセンターも見学しましたが、技術や安全知識を伝えるだけでなく、行動変容を促す工夫が随所に見て取れることに感心しました。現場で働く方々からは仕事に対する熱意を感じ、とにかく真面目な会社だという印象を強く持っています。

石田●社外取締役の方々には、従業員の働く素顔を見ていただきたく、当社の運営施設や工事現場を視察する機会を提供しています。現場で直接コミュニケーションを取ることで、当社の社風なども感じてもらえたのではないでしょうか。

取締役会の実効性、ガバナンス体制について、どのように評価していますか。

石田●当社は取締役会議長に独立役員の山本取締役を選任し、監督機能の強化を図っています。山本取締役には、経営会議や各種政策会議にも出席していただいており、執行側の状況をよく理解された上で、取締役会では全体を俯瞰しながら適切な議案選定や議事進行を担っていただいています。社外取締役の方々は、それぞれのバックグラウンドを活かした発言に努めていただいており、それに対してどう向き合うかといったところで闊達な対話・議論が生まれ、時にスピード感をもって経営に反映されるなど、取締役会の実効性は非常に高まっていると感じています。特に直近ではサステナビリティ関連など、潜在的なリスクの大きい課題に関する議論が活発になっています。

梅田●私は行政官として保健医療や環境などの行政分野でさまざまなポストを務め、また国際機関や政府の国際保健外交に関わってきた経験があることから、専門知識に基づく提言はもとより、産官学の連携の在り方など現場で培った知見を活かした助言ができるよう心がけています。建設業界に関しては門外漢ですが、取締役会などでは非常に発言しやすい雰囲気を作っていただき、素朴な質問を投げかけても執行側から丁寧にご説明いただいています。経営経験豊富な社外役員の方々からの発言に私自身触発されることも多く、非常に有意義な議論が交わされていると感じます。

石田●2022年度の取締役会の実効性評価は、コーポレートガバナンスに知見を持つ第三者によるインタビュー形式で行いました。ここ2年間はアンケート形式で行っていたのですが、同じ選択肢に回答が集中してしまうことがあり、今回はインタビュー形式で具体的な考え方を聞いてみようというのが狙いでした。今後もいろいろな手法を採用しながら、評価を重ねていきたいと考えています。

梅田●過去のアンケートで指摘された事項のフォローアップという形でインタビュアーの問題意識が質問に投影されており、改善のためのPDCAサイクルを回していることがよくわかりました。私自身にとっては、インタビューを通じて社外取締役としての責務・役割をあらためて認識するよい機会になったと思っています。

三機工業が有する経営資本の活用について、重要視されていることは何でしょうか。

石田●当社は技術力を強みに成長してきた企業であり、それを支える人的資本をいかに活用していくべきかを最も重視しています。人的資本への投資という観点では、従業員に高い目的意識やモチベーションをもって仕事に取り組んでもらうために、適切な利益の還元や働く環境の整備には努力を惜しまない方針です。ライフプランのあり方なども多様になってきている現在、どうすれば従業員にとっての幸せにつながるのか、考え続けなければなりません。

梅田●三機工業の従業員の方々は社会の縁の下の力持ちとして真面目に仕事に取り組んでいる印象が強いですが、日々の業務が実はさまざまな社会課題の解決やサステナビリティへの貢献につながっていることを、強く意識できていないのかもしれません。サステナビリティ関連のアワード等にエントリーして外部からの評価を求めたり、社会課題解決に向けた政府との実証事業の価値を社内外に向けて発信することは、従業員の意識を高め、それぞれがより力を発揮することにもつながると思います。

人と技術の力で未来を切り拓く

最後に今後の三機工業グループに期待することをお聞かせください。

梅田●社会のあり方が目まぐるしいスピードで大きく変わっていく時代に、企業が持続的に成長を重ねるには、社会のニーズを的確に捉えて、新たな発想や技術で対応していくことが不可欠です。三機工業は実直な社風と地に足のついた経営が魅力であり、そこに培ってきた技術のポテンシャルを存分に活かして事業を展開することで、よりよい価値創造に結びつけ、未来を拓いてくれることに期待しています。

石田●世の中の課題が刻々と変わっていく中で、総合エンジニアリング企業としてどう応えていくのかあらためて捉えなおす時期が来ているのだと思います。当社が100年近い歴史の中で培ってきた独自の技術やステークホルダーとの信頼関係に疑う余地はありませんが、今後はオープンイノベーションなど社外との連携を視野に入れて、社会課題への対応を考えていくべき時代になったと考えています。そのためにも、多様な背景を持つ役員の皆さんからの意見、提言にますます耳を傾けていきたいと思います。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、「三機工業グループ コンプライアンス宣言」「三機工業グループ 行動規範・行動指針」および「三機工業グループ 行動基準」に基づき、事業活動のすべてにおいて、法令を遵守し企業倫理に基づく行動の実践に取り組んでいます。

三機工業グループコンプライアンス宣言、三機工業グループ行動基準
https://www.sanki.co.jp/csr/policy/compliance.html

三機工業グループ行動規範・行動指針
https://www.sanki.co.jp/csr/policy/conduct-code.html

コンプライアンス推進体制

代表取締役社長を委員長とし、代表取締役社長から任命された企業倫理担当役員が統括する企業倫理委員会を設置しています。委員会では、当社グループ全体のコンプライアンス活動方針や実行計画の審議、モニタリング、指導を行っています。取締役会は、活動の実効性を定期的に検証しています。

P. 74
コーポレートガバナンス体制図

● コンプライアンス監査の実施

内部監査室の監査指導を通じてコンプライアンスを強化しています。2022年度は20拠点（うち国内16拠点、国内外グループ会社4社）において内部監査を実施しました。また、拠点訪問やWeb会議を利用しながら拠点所属員のヒアリングを実施し、コンプライアンス意識の醸成に努めました。

● 内部通報制度

コンプライアンス関連通報窓口「企業倫理ホットライン」、独占禁止法違反行為の通報窓口「公正取引ホットライン」、女性向け相談窓口「女性ほっとライン」、「ハラスメント等悩み相談室」を設置しています。すべての窓口は、どなたでも利用可能で、ホームページに案内を掲載しています。

いずれも「企業倫理規程」に基づき、通報・相談者の保護に十分配慮し速やかな解決を図っています。通報内容は企業倫理担当役員へ集約され、重要な通報は取締役会に報告されます。企業倫理ホットラインでは、本人の了解がない限り、通報者の氏名は企業倫理担当役員以外には秘密に取り扱われます。通報者は、通報・相談の事実により、なんら不利益を受けることはありません。

2022年度は11件（社内窓口10件・社外窓口1件）の通報があり、すべての事案に適正に対応しています。

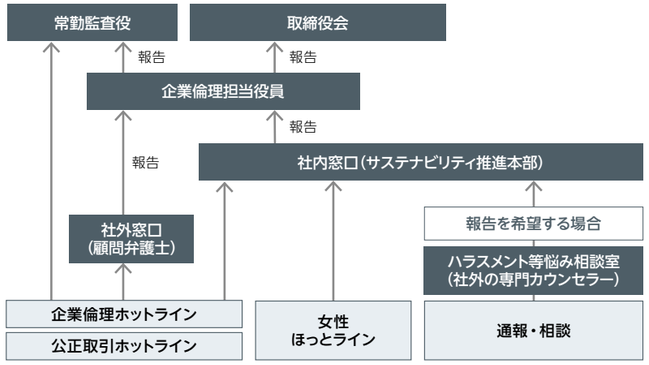
通報・相談件数（2022年度）　（単位：件）

	通報件数
企業倫理ホットライン	10
公正取引ホットライン	0
女性ほっとライン	0
ハラスメント等悩み相談室	1
相談事案	10

電話　03-5565-5410
E-mail　hotline@eng.sanki.co.jp
文書　〒104-8506
東京都中央区明石町8-1聖路加タワー
三機工業株式会社
サステナビリティ推進本部内
「通報・相談窓口」行

通報・相談窓口
https://www.sanki.co.jp/csr/governance/hotline/

内部通報制度



内部通報制度ポスター

コンプライアンス推進活動

● 全役員・従業員からの確認書

当社グループの全役員・従業員が、それぞれの立場・役割に応じて果たすべき責任を各自があらためて自覚するために、毎年度はじめに行動規範・行動指針の遵守や反社会的勢力の排除などに関する確認書を提出しています。

確認書の提出者数（2023年度）　（単位：名）

	三機工業（対象者）	グループ会社（対象者）
業務執行に関する確認書※1	38　(38)	37　(37)
確認書※2	2,027 (2,063)	498 (509)

※1 取締役・執行役員からは、業務執行に関する確認書として受領
※2 未提出はいずれも産休、病気療養中などの理由によるもの

● 反社会的勢力への対応

お取引先に反社会的勢力との関係遮断を取引条件の一つとして明示し、「反社会的勢力排除に関する差入書」の提出をお願いしています。2023年3月31日現在で累計3,906社から受領しました。

● コンプライアンス関連研修とハンドブックによる遵守徹底

行動規範・行動指針の浸透・遵守のために、当社グループ全役員・従業員を対象とした研修を定期的に実施しています。キャリア採用者入社時や新営業担当者着任時には、別途特別研修を実施しています。

また、常に携帯できるコンパクトな「三機工業グループ サステナビリティハンドブック」を配付し、コンプライアンスおよびサステナビリティ関連の方針と実務に即した具体的な解説、通報・相談窓口などをいつでも参照できるようにしています。

サステナビリティ ハンドブック

コンプライアンス関連研修（2022年度）

テーマ	対象者	回数・受講人数（対象者の受講率）
行動規範・行動指針、独占禁止法遵守・人権・贈収賄防止を含むコンプライアンス	グループ・全役員・従業員	10回　2,632名（99%）※
	キャリア採用者	5名（100%）
独占禁止法遵守	新任営業担当者	38名（100%）
人権方針・環境方針	グループ・全役員・従業員	2,628名（99%）※

※未受講者は育休、病気療養者など

● コンプライアンスに関する職場実態調査

毎年度当社グループの全役員・従業員を対象にコンプライアンスに関する職場実態調査を実施しています。調査では、職場、お客さまおよびお取引先のハラスメント関連を含むコンプライアンス・人権リスクの設問を設けるとともに、調査結果については、当社グループの全役員・従業員に開示しています。

2023年度コンプライアンスに関する職場実態調査

実施時期：2023年5月・6月
対象：当社グループの全役員・従業員

Q 当社グループではコンプライアンスを意識した行動が浸透していると思いますか

● 浸透していると思う	37%
● どちらかというと浸透していると思う	58%
● どちらかというと浸透していると思わない	4%
● 浸透していると思わない	1%

Q 現在の職場環境に当てはまると思うことすべてお答えください（複数回答可）

● 職場の人間関係は比較的良好であると思う	69%
● 各種休暇を取りやすい雰囲気である	60%
● あなたの上司は、意見や提案に対して積極的に耳を傾ける姿勢がある	47%

Q コンプライアンス違反が起きにくい職場づくりのために何が大切だと思いますか（複数回答可）

● 個人のモラル・意識の向上	75%
● 職場内のコミュニケーションをよくすること	51%
● 業務過多・人員不足の解消	48%

贈収賄防止の取り組み

三機工業グループ行動指針において、公務員への贈賄や過度な接待等の利益供与の禁止について定め、腐敗行為の防止に取り組んでいます。企業倫理研修の中で贈収賄に関するプログラムを設けているほか、e-ラーニングによる研修を全従業員に対して実施しています。また、「三機工業グループ サステナビリティ ハンドブック」内で、実務上の判断ポイントや海外における留意点などを解説しています。

独占禁止法遵守の強化

● 再発防止策の継続的な推進

これまでに実施した主な強化策は以下のとおりです。2022年10月には、独占禁止法遵守マニュアルを改訂しました。コンプライアンスに関する職場実態調査の結果を踏まえ、2023年度も引き続き、独占禁止法違反に関する再発防止策にグループ一丸で取り組みます。

方針、マニュアル類の整備
- 「三機工業グループコンプライアンス宣言」および「三機工業グループ行動基準」の制定
- コンプライアンスハンドブックの発行・改訂
- サステナビリティハンドブックの発行
- 独占禁止法遵守マニュアルの発行・改訂
- 懲戒事由に独占禁止法等の法令違反を明定

体制強化
- グループ包括的な「独占禁止法コンプライアンス遵守プログラムの制定」を取締役会において決議し、プログラムを運用・実施
- 全部門にコンプライアンス担当を配置し、公共工事応札金額決定プロセス監理、同業者会合等出席申請・報告制度を運用
- 営業担当者の定期的ローテーション
- リスク管理委員会にコンプライアンスリスク分科会設置
- 社外加入団体の見直し
- 社内リニエンシー制度（自主通報制度）
- 独占禁止法違反行為の通報窓口「公正取引ホットライン」の設置・周知

研修・意識啓発
- 確認書の提出
- コンプライアンス関連通報窓口の周知
- 経営トップが全拠点を訪問し、グループ全役員・従業員と対話形式の企業倫理研修を実施
- 新任営業担当者およびキャリア採用者への独占禁止法特別研修
- e-ラーニングによる全従業員向け独占禁止法研修

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、「リスク管理規程」に基づくリスク管理委員会による日常的なリスクマネジメントと、クライシスマネジメントを含む有事の際の事業継続計画の実効性を高めるための「事業継続マネジメントシステム」を二本柱として、全社的リスク管理（ERM）体制を構築しています。

リスクマネジメント推進体制

● リスク管理規程に基づくマネジメント

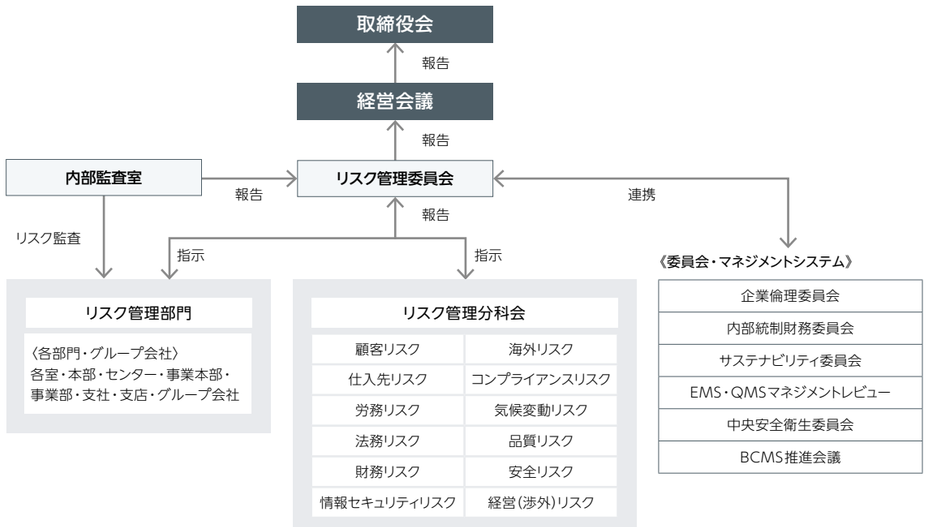
「リスク管理委員会」を四半期ごとに年４回開催し、「リスク管理部門」と「リスク分科会」を両輪として、リスクマネジメントを行っています。

リスク管理委員会の出席者は、リスク管理担当役員、経営会議メンバー、各リスク管理分科会長、内部監査室長となっており、オブザーバーとして常勤監査役も出席しています。リスク管理担当役員は現在、代表取締役社長が就任しています。

リスク管理部門は各部門・グループ会社であり、日々の環境変化の把握を前提とした新たなリスク要素の抽出とリスク顕在化の兆候管理の役割を担っています。リスク管理分科会は、より大局的な観点からのリスクのモニタリングおよび部門から上がってきたリスクを横断的に監理し、対策を検討・実施する役割を担っています。リスク管理委員会は会議の都度、各種リスクを網羅したモニタリングシート、各リスク管理部門・リスク管理分科会からの報告に基づき、リスクのモニタリングと評価を実施し、その中で判明した重要リスクのコントロールについて審議を行っています。

リスク管理委員会
- 委員長：リスク管理担当役員（代表取締役社長）
- 委員：経営会議構成員および委員長が指名した者
- 役割：
  1. 重要なリスクのモニタリング、コントロール案の策定
  2. 各分科会・部門から報告されたリスクのモニタリング
- 開催時期：原則として四半期に１回および必要時

リスクマネジメント体制図（2023年6月23日現在）



● 取締役会および内部監査室の関与

リスク管理委員会の審議結果は取締役会へ報告され、取締役会はリスク管理体制の妥当性・重要リスクのコントロールの有効性を検証するリスクガバナンスの役割を担っています。

また内部監査室による定例内部監査において、各部門のリスクマネジメントの状況把握と有効性の検証が行われています。

リスクマネジメント活動

● リスク管理委員会の主な審議事項

2022年度に審議した主な事項は以下のとおりです。

- 新たなリスクとして大規模通信障害リスクを認識し、事業継続マネジメントシステム（BCMS）と連携した対策検討指示
- 資機材高騰・納期遅延に関するモニタリング強化
- 改正労働基準法対応として勤務実態に関するモニタリング強化
- 特定工事案件に関連するリスクコントロール対策指示と進捗確認
- 取締役会で実施されたリスクガバナンスに関する特別協議との連携
- 新型コロナウイルス感染症に伴うリスクの継続的なモニタリング

リスクマネジメント2022年度の運営方針

方針	概要
BCMS（事業マネジメントシステム）との連携	2022年度より運用されるBCMSのPDCAを機動的に運用する
拡大リスク管理委員会の実施	リスク管理やBCMSの浸透を図るため、執行役員会を活用した拡大リスク管理委員会を開催する

事業継続マネジメントシステム（BCMS）

当社は、事業継続を阻むリスクに対する備えとして、全役員・従業員が一体となり、従業員等の関係者の安全を確保するとともに、お取引先と連携して迅速に事業復旧を図る事業継続計画（BCP）を策定し、運用してきました。2021年度より、このBCPをより有効に維持・管理するための仕組みとして「事業継続マネジメントシステム（BCMS）」の構築・準備を進め、2022年度から運用を開始しました。

BCMSは年間計画を定め、PDCA活動（事業影響度分析、教育、訓練、内部監査、マネジメントレビュー、見直し・改善）およびリスク管理委員会によるリスク管理との連携によって、状況に応じたBCPの見直しを図っています。見直しにあたっては事業影響度分析（BIA）を実施し、リスクアセスメントと影響度評価の観点から、リスク発生時の対象業務ごとに対する影響度を調査・分析することで、よりリスクに強い会社になるための具体的な施策を講じています。

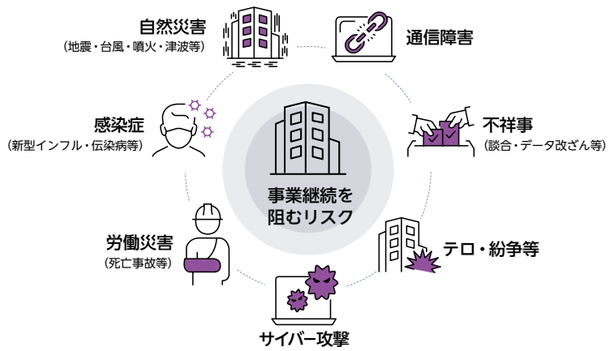
なお、迅速な事業復旧・維持体制実現のため 、基本的な対応方針を記載した「事業継続計画（BCP）〈共通版〉」を基に、「自然災害」「感染症」「労働災害」「サイバー攻撃」「テロ」「不祥事」「通信障害」の7つの事象を対象とした「リスク別対応の手引き」を定めています。BCMSの適用範囲については、2023年度より国内グループ会社も含めた範囲に拡大して運用しています。また有事への備えとして役員・従業員へのBCMS教育、定期的な訓練、備蓄品の充実化なども継続的に行っています。中でも訓練は自然災害に加え、労働災害、サイバー攻撃、不祥事に関する新たな訓練を実施し、リスク対応力の強化に努めています。

事業等の主なリスク

- ●事業運営上のリスク
  - 設備工事事業共通
    - •人財確保
    - •資材・労務費上昇および資機材納期遅延
    - •海外事業のリスク
    - •工事施工中の事故および災害
    - •不採算工事
  - 建築設備事業
    - •計画案件の過多および地球課題への対応
    - •物件の大型化
  - 機械システム事業
    - •設備投資の減少
    - •競争力の低下
  - 環境システム事業
    - •市場環境の変化
    - •長期事業リスク
  - 不動産事業
    - •賃貸料の変動
    - •入居率の低下
- ●財務上およびその他のリスク
  - 顧客の信用リスク
  - 株式相場の変動
  - 金利の変動
  - 訴訟等に関するリスク
  - 業績の季節変動
  - 法令違反
  - 戦争・テロ・自然災害
  - 気候変動
  - 感染症流行
  - データセキュリティの侵害
  - システム障害

有価証券報告書第99期（自2022年4月1日 至2023年3月31日）
https://www.sanki.co.jp/ir/library/doc/securities_R4-4q.pdf

事業継続を阻むリスク7大リスク



災害総合対策本部訓練

海外におけるリスクマネジメントの強化

リスク管理委員会内に「海外リスク分科会」を設け、リスクの分析や対策の検討を行っています。2014年度に「海外危機管理マニュアル（本社・海外拠点向け）」および「海外安全対策マニュアル（帯同家族を含む海外勤務者、出張者向け）」を制定し、海外勤務者の安全確保に努めています。2021年度からは現地スタッフを対象としたコンプライアンス教育会を実施し、当社ガバナンスの浸透に取り組んでいます。また、当社の監査役がグループ会社の監査役を兼務する体制となっており、海外を含むグループマネジメント体制向上を図っています。

海外危機管理マニュアル

- ●海外で危機が発生した場合の本社・海外拠点の対応ルール・手順
- ●身体生命に関するリスク、法令違反・マスコミ対策・訴訟関連等

海外安全対策マニュアル

- ●海外勤務者等のリスク回避・緊急対応の実用的な手引
- ●テロや災害発生時の行動、犯罪等の被害回避、贈収賄等の法令遵守、現地雇用の人事労務管理、宗教対応等

情報セキュリティへの取り組み

リスク管理委員会内に「情報セキュリティ分科会」を設け、全社的な情報セキュリティ対策の統制、リスク管理を行っています。サイバー攻撃に対し情報セキュリティ対策ソフトの利用やマルウェアなど不正プログラムの侵入を常時監視するソフトの導入により迅速な対応ができるよう対策を行っています。2023年7月には生成AIサービス利用時の注意について情報セキュリティ対策ガイドラインの改定を行いました。さらに多数の会社が関わる施工現場のデータ保管に対するリスク対策としてクラウドサービスの活用を進めています。また、全従業員、協力会社従業員に対し情報セキュリティに関するe-ラーニングによる研修を継続的に実施しています。

情報セキュリティに関する規則類

- ●「情報セキュリティリスク管理規則」
- ●「情報システム利用基準」
- ●「情報セキュリティリスクマネジメント基準」
- ●「情報セキュリティリスク対策基準」

株主・投資家との対話

基本的な考え方

2015年12月に制定した「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、株主の権利・平等性の確保、適切な情報開示と透明性の確保、株主との対話等について基本的な考え方を示しています。これらの方針にのっとり、株主・投資家の皆さまに対する責任を遂行していきます。

三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html

適切な情報開示と建設的な対話

当社は、企業情報の適時適切な開示を「ディスクロージャーポリシー」で定めています。開示義務のない情報であっても、株主・投資家の皆さまにとって有用であると判断した情報は積極的に開示し、経営の透明性を確保しています。

ディスクロージャーポリシー
https://www.sanki.co.jp/ir/disclosure/

● 株主・投資家との対話の実施状況

株主総会は、ライブ配信を併用して開催しているほか、Webサイトを活用した事前質問受付や社長による事業報告動画の掲載など株主の皆さまの利便性向上と情報開示の充実を図っています。投資家の皆さまに対しては、アナリストや機関投資家向け決算説明会に加え、年間を通じて、個別ＩＲミーティング（2022年度は計45回）を実施。株主向けアンケートも定期的に実施しており、株主・投資家の皆さまとの対話を通して把握したニーズ・意見は取締役会・経営会議へ定期的にフィードバックしています。

ＩＲミーティングの実施状況（2022年度）

●対応者
- 取締役 最高財務責任者
- 経営企画室長
- 広報・ＩＲ部長
- ＩＲ担当者

●対話を実施した株主・投資家
- 金融機関　13回（7社）
- 運用会社　21回（14社）
- 証券会社他　11回（5社）

2022年度の主な株主・投資家との対話

業績や事業環境に関するご質問・意見のほか、以下のようなテーマで対話が行われました。
- 中期経営計画"Century 2025"Phase3の進捗状況
- 資機材費、労務費高騰の業績への影響
- 2024年の時間外労働の上限規制適用に向けた対応や影響

中期経営計画
"Century 2025" Phase3
（2022～2025年度）
https://www.sanki.co.jp/ir/policy/doc/index_20220210_01.pdf

社外からの評価

● 「ESG/SDGs 評価融資」最高評価を取得

当社は、日本総合研究所が独自基準に基づき評価し、三井住友銀行がこれに応じて融資を行う「ESG/SDGs評価融資」において、当社グループの取り組みや情報開示が「気候変動への対応」、「顧客に対する誠実さ」、「サステナビリティマネジメント」において高い水準にあると評価され、最高評価の「AAA」を取得しました。

三井住友銀行ESG/SDGs 評価融資

● 日経「SDGs経営」調査で星3.5に認定

第4回日経「SDGs経営」調査において、当社は星5段階中星3.5に認定されました。この調査は、SDGs戦略・経済価値、社会価値、環境価値、ガバナンスの4つの分野から総合的に企業のSDGsへの貢献を評価しているものです。

日経「SDGs経営」調査