

社外取締役座談会

サステナビリティ経営の推進とガバナンス体制の強化

三機工業グループの持続的な成長に向けた経営課題やガバナンスのありかたについて、社外取締役3名が将来を見据えて率直に語り合いました。



社外取締役
松田 明彦

社外取締役
柏倉 和彦

社外取締役
河野 圭志

人と技術の力で成り立つ会社

— 三機工業の社風や強みをどう捉えていますか

松田 三機工業には現場を含めて非常に穏やかな方が多い印象があります。私はこれを強みだと思っており、お客さまや協力会社との信頼関係を維持する上で大きな助けになっているように感じます。

河野 三機工業は技術優先の実直なイメージがありましたが、実現が困難な提案にも端から否定するのではなく、まずは受け止めようとするチャレンジ精神があると思っています。また、さまざまな建設現場を預かる仕事であるためか、チームワークやコミュニケーションの醸成に長けた印象があります。

柏倉 三機工業は技術力を強みとする会社ですが、その強みがどの事業領域においてもしっかりと保たれ、また一人ひとりが技術を高めようとしている姿勢に堅実な社風を感じ取ることができます。経営理念やサステナビリティ方針には人財が最も重要な経営資源であ

ると謳われ、何をしてもそれが前面に出てくる点は持ち味であると思います。

— 持続的な成長に向けた経営課題についてどのように捉えていますか

柏倉 建築設備が全体の約8割を占める状況にあって、第二の柱となる事業を育てることは重要かつ喫緊の課題と捉えています。三機工業は空気や水など、人が生きる上で不可欠なものを扱う会社であり、市場は世界に広がっています。例えば、環境システムの発展途上国に向けた生活向上につながるインフラ施設の提案などです。機械システムが得意とする自動化・省人化ニーズへの対応などは、まさに今、需要が増している領域です。また建築設備では、電気設備はその一部となっていますが、電気を無線で給電する技術の活用などは今後大いに期待される分野です。培ってきた要素技術を核にしつつ、現在の取り組みから少し視野を広げることが、今後の成長の鍵ではないでしょうか。目の前の話だけでなく、遠い先の未来を見据えた話ま

で、取締役会でしっかりと議論すべきだと思います。

河野 現状、当社の業績は好調を保っていますが、再開発ブームはいずれ終わりますし、二度と来ないかもしれません。今、生産性向上などを目的に取り組んでいるDXは“その後”を見据えた経営戦略の柱として推し進めるべきでしょう。海外における事業展開にこれまで以上に目を向けるのは当然のこと、国内の輸出事業とのかかわりなど間接的な海外とのつながりも重要ですし、先を見据えた対応が急務と言えます。

松田 三機工業は基本的にB to Bの事業を展開していますが、B to Bの先にはやはりCがあり、お客さま企業が海外へのアプローチを進める中で、その動きにキャッチアップしていく必要があると考えます。またもう一つ、目下の課題として、当社のサステナビリティ経営の実効性の向上に取り組むべきと考えます。環境面では「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度、長時間労働削減に向けた「スマイル・サイト・プラン」など、先駆的な施策を継続的に実践してきた実績がありますが、それぞれが個々で独立した印象があり、全体をしっかりと戦略的に整理した上で体系化することで、サステナビリティ経営はさらに実効性をもって推進できるものと思っています。

選ばれ続けるためにチャレンジが必要

— 取締役会の実効性の向上やガバナンス体制の強化についてご意見をお聞かせください

松田 当社は「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」の策定も早く、ガバナンスに関する取り組みには積極的な印象があります。これまでの日本企業の実態として執行と経営が一体となったところに強みがあったことも否めませんが、そうした中で、株主や我々社外取締役の目線も柔軟に取り入れつつ、取締役会の実効性向上が図られているように感じます。

河野 社外取締役に就任して3年が経ちますが、ガバナンスに関する議論はその間にも段々と活発になってきていると感じます。変化の激しいビジネス環境にあって、今のような緊張感を持った議論が続くよう私自身も貢献していきたいです。

柏倉 取締役会の実効性評価にあたってはさまざまな

質問事項が設定されていますが、定型的になっている面もあり、当社なりの視点を入れてはと思っています。

松田 加えて取締役会における社外取締役の発言と社内取締役の発言に温度差があると感じます。社内の取締役にとっては部門や経営会議で散々話し合った内容なので、取締役会での発言が消極的になるのかもしれませんが。このあたりの発言バランスを考慮しないと実のある議論は生まれにくいと感じます。

河野 あらかじめ経営会議での議論やテーマを社外取締役に共有してもらい、それをもって取締役会に臨むようなプロセスがあってもいいと思います。その場で考えるより、事前にアイデアを持ち寄ったほうが、取締役会の活性化につながるかもしれません。

柏倉 大切なのは取締役会の中身であり、もっと活発に議論が飛び交うような議題設定が、本当の意味での実効性の向上につながるように感じます。

— 三機工業に期待することを最後にお聞かせください

松田 三機工業の人を大切にできる文化はずっと持ち続けてほしいと思います。特にこれから人手不足への対応がさらに重要になってくる中で、DX等を通じてこれをカバーしていくことは必須と言えます。次世代に向けて、いかに熱意を持った人財を育て、そして世界を視野に入れたビジネスモデルを作り上げるのか、それが三機工業の生きる道であるように思います。

河野 三機工業は「選ばれ続ける」ことを超長期ビジョンに掲げていますが、今後国内の市場が小さくなっていく中でますます大切になってくるビジョンだと思います。人財を大切にできる会社であることを最大限に活かしつつも、ぶれずに新しいことに果敢にチャレンジする三機であってほしいと思います。

柏倉 三機工業は電気や水など人間の生活基盤の技術や、省エネルギー・省人化など、現代社会が抱えるさまざまな課題を解決できる技術を持った会社であり、従業員の方も世の中に喜んでもらえる仕事をしているということを、より自らが意識して臨んでほしいと思います。そうすることが結局は「選ばれ続ける」ことにつながりますし、そうした軸を持ち続けることで、社会に貢献できる事業の幅も自然と広がっていくのではないかと思います。

コーポレートガバナンス



基本的な考え方

当社グループでは、コーポレートガバナンスについて「取締役会が最高経営責任者を監督するシステムを備えてその機能を強め、ステークホルダーと対話しつつ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うことによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現させるための仕組みおよび取り組み」と考えています。また、当社グループの基本的な考え方および取り組み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、さらなる充実化に努めています。

三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン
<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。また、執行役員制度を導入することで、経営と執行の役割分担を明確化し、業務執行の機動性向上と意思決定の迅速化および監督機能の強化を図っています。

役員の状況(2024年6月21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)		12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)		38名(0名)
うち取締役兼務		5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)

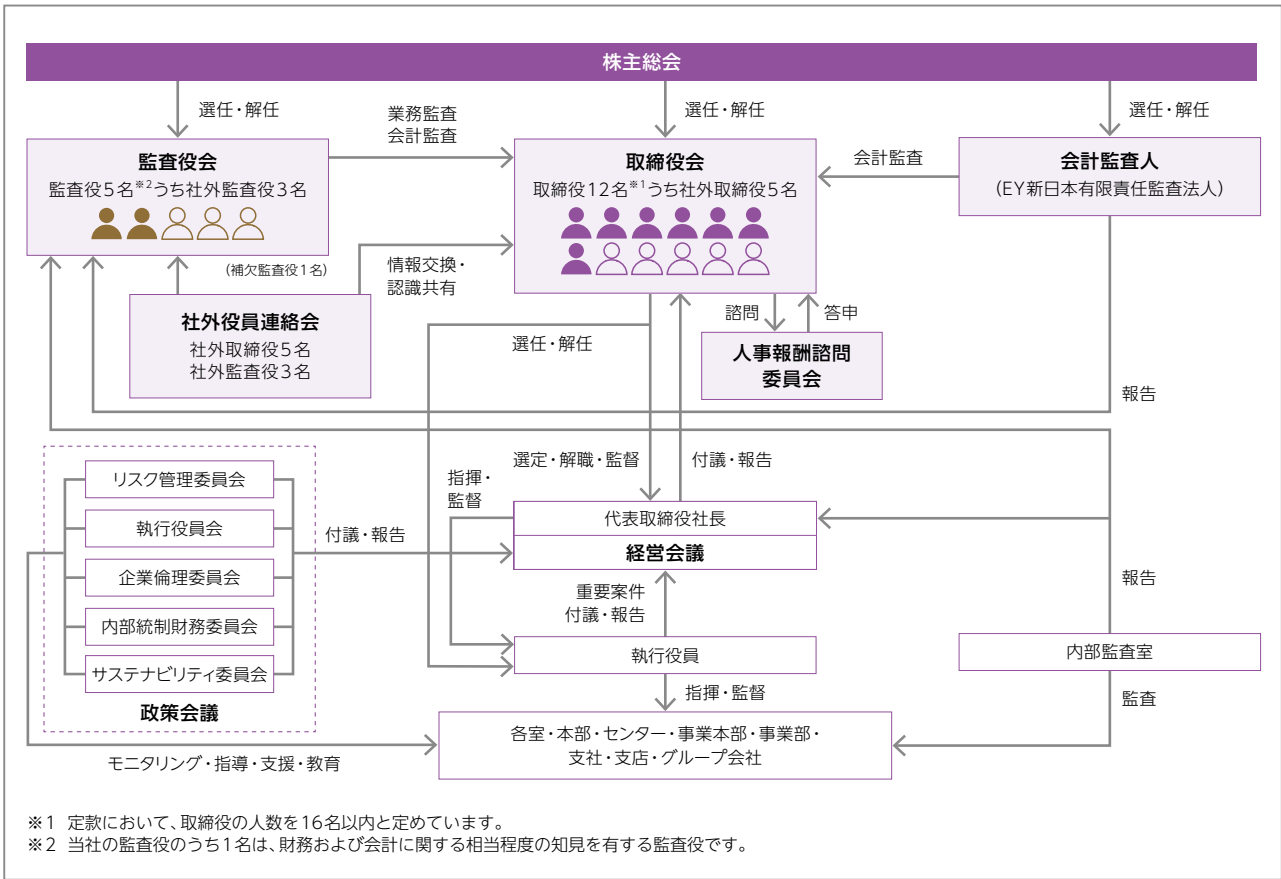
主な会議体の開催状況(2023年度)

会議体	開催回数	社外役員の平均出席率
取締役会	13回	100%
監査役会	9回	100%
人事報酬諮問委員会	3回	100%
経営会議	28回	100%*

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(2024年6月21日現在)



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. 23
【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. 23
【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. 24-25
【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. 25
【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. 26-27
	(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、 26-27
	(iii) 経営陣幹部・取締役の報酬決定の方針と手続	第31条	P. 7-10、 26-27
	(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. 9-10、 26-28
	(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. 3-5、 6-7、 26-28
【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. 29-35
【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. 9-10、 35
【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. 35-36
【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. 5、8-9、 36
【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. 37
【補充原則4-11②】	他の上場会社社員の兼任状況	第26条	P. 3-5、 6-7、38
【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. 38-40
【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. 40
【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. 11、 40-41
【原則5-2】	経営戦略や経営計画に関する収益計画と資本政策を明確にした説明	第32条	P. 41

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。

※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(2024年6月25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>



社外役員の独立性基準
(三機工業三機コーポレート
ガバナンス・ガイドライン別紙)
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html>

取締役・監査役がもつスキル・キャリア・専門性(スキルマトリックス)

氏名	役職	企業経営／経営戦略	エンジニアリング	設計／研究開発	営業／マーケティング	海外	会計／財務	リスクマネジメント／ガバナンス／法務	サステナビリティ	IT／DX	労務／人財開発
長谷川 勉	代表取締役会長	●	●	●	●	●		●			
石田 博一	代表取締役社長	●	●	●	●				●		●
三石 栄司	取締役	●	●		●			●	●		
工藤 正之	取締役	●	●			●		●	●	●	
飯嶋 和明	取締役	●	●	●					●	●	
新保 順一	取締役		●	●	●	●					
川辺 善生	取締役／最高財務責任者	●					●	●	●		●
山本 幸央	社外取締役／取締役会議長	●					●				●
柏倉 和彦	社外取締役／人事報酬諮問委員会委員長	●			●		●				
河野 圭志	社外取締役	●				●	●			●	
松田 明彦	社外取締役	●	●		●						
梅田 珠実	社外取締役					●		●	●		
館 邦彦	常勤監査役／監査役会議長						●	●			
山中 庸詳	常勤監査役		●					●			
藤田 昇三	社外監査役	●						●	●		
跡見 裕	社外監査役	●						●	●		
江頭 敏明	社外監査役	●					●	●			

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	●	10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等を歴任し、会社経営に関する豊富な経験と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。
	柏倉 和彦	●	6年	同氏は、株式会社三井住友銀行の執行役員をはじめ、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。
	河野 圭志	●	3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、豊富な経験と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。
	松田 明彦	●	3年	同氏は、東京ガス株式会社の執行役員および同グループ会社の経営者を歴任し、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	●	2年	同氏は、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	●	6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、社外監査役に選任しています。
	跡見 裕	●	5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	●	5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、社外監査役に選任しています。

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。2023年度は匿名のアンケート形式で実施し、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。

2023年度の主な取り組み(2022年度の抽出課題への対応)

取締役・監査役 のトレーニングの充実	・社外セミナーや工事現場の見学に加え、外部有識者を招いた勉強会を実施
デジタル改革に関する協議	・DXビジョンとその実現に向けたマイルストーンおよび戦略について協議し、 「SANKI DXビジョン」を策定
資本コストや株価を意識 した経営に関する協議	・資本コスト・資本収益性について把握し、現状を分析・評価 ・「事業ポートフォリオ分析」「政策保有株式の縮減」「積極的な成長投資」などについて意見交換を実施

2023年度の実効性評価の概要

実施内容	1. 個別アンケートおよび第三者による分析・評価実施 ・全取締役と全監査役にアンケート(無記名)を行い、第三者による回収および分析・評価を実施 ・評価項目・実施方法 (1)「構成」「役割・責務」「モニタリング」「運営」「情報入手と支援体制」の5項目について20問の質問を設定 (2)設問ごとに4段階評価と自由コメント欄を設定(全取締役、全監査役)。社外役員のみ、「情報入手と支援体制」において4段階評価と自由コメント欄に加え、「社外役員への支援体制についてどのようなサポートがあると望ましいか」という自由記述式の項目を設定
今後の取り組み	2. 取締役会での協議 ・取締役会において、個別アンケート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
	3. 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)成長戦略、企業価値向上について (2)人的資本マネジメント(人財の確保、後継者の育成など) (3)資本効率を踏まえたポートフォリオの検討 (4)DX戦略

取締役・監査役のトレーニング

役員の知見を深め、実効性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。これまでの社外セミナーや施工現場の視察に加え、2023年度は「投資家との実効性のあるエンゲージメント」をテーマに、外部有識者を招いて「取締役会の果たすべき役割」を主軸とする勉強会を行いました。

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。2020年度より透明性と中立性の強化を目的として、委員全員を社外取締役のみの構成としています。

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



社外役員現場視察

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(2024年6月25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}(2023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)	583百万円(92百万円)
監査役(うち社外監査役)	5名(3名)	99百万円(36百万円)

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り、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、2023年度と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。

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

●2023年度の開催回数：3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、2023年6月23日開催の第99回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています



P.95 内部通報制度

役員一覧 (2024年6月21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、2024年より副社長として経営基盤の強化と安全衛生活動の推進に尽力。



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年ファシリティシステム事業部長、2022年サステナビリティ推進本部長を歴任。2024年よりコーポレート本部長に就任し、コーポレートガバナンスの実効性向上に貢献。



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。



取締役
新保 順一

1988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。2024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にも注力。



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



取締役会議長
社外取締役
山本 幸央

三井生命保険(株)(現 大樹生命(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を務める。



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(株)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を務める。



社外取締役
松田 明彦

東京ガス(株)の執行役員、参与および同グループ会社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を務める。

監査役



監査役会議長
常勤監査役
館 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。



常勤監査役
山中 庸詳

1982年入社。建築設備事業部門における技術・営業分野に長年従事。建築設備事業の技術管理部門責任者等を歴任。2024年より常勤監査役に就任。

監査役

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を務める。



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長、同大学学長等を務め、現在は名誉学長。2019年より当社社外監査役を務める。



社外監査役
江頭 敏明

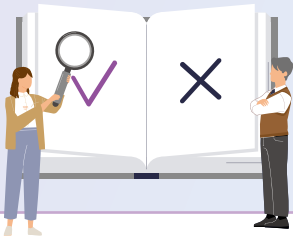
三井住友海上火災保険(株)の代表取締役社長等を歴任し、現在は三井住友海上火災保険(株)名誉顧問。2019年より当社社外監査役を務める。

各会議体の構成員(2024年度)および出席状況(2023年度)

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	議長	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		—		—
	新保 順一				—※1		—		—
	川辺 善生				13／13		—		—
	山本 幸央		●		13／13		3／3		—
	柏倉 和彦				13／13	●	3／3		—
	河野 圭志				13／13		3／3		—
	松田 明彦				13／13		3／3		—
	梅田 珠実				13／13		3／3		—
監査役	舘 邦彦				13／13		—	●	9／9
	山中 庸詳				—※2		—		—※2
	藤田 昇三				13／13		—		9／9
	跡見 裕				13／13		—		9／9
	江頭 敏明				13／13		—		9／9

※1 2024年6月に当社取締役就任のため、2023年度は未出席
※2 2024年6月に当社監査役就任のため、2023年度は未出席

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、社会の要請に応えるため、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。

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モニタリングを実施しています。2023年度は21拠点(うち国内17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

独占禁止法違反行為の通報窓口「公正取引ホットライン」、コンプライアンス関連通報相談窓口「企業倫理ホットライン」、女性向け通報相談窓口「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。加えて、当社グループ女性従業員を対象とした「SANKI女性あんしんダイヤル」を新たに開設し、2024年度より運用を開始しました。女性ほっとラインは社内窓口のみだったのに対し、「もっと気軽に相談できる女性の窓口がほしい」という従業員の意見を取り入れ、社外窓口を設置しました。すべての窓口は、当社グループで働くすべての方(従業員以外も含む)が利用可能です。また、ホームページに協会社向け「通報・相談窓口」を設置し、より風通しのよい関係の構築を目指しています。

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・相談内容は企業倫理担当役員へ集約され、重要なもの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。

2023年度は22件(社内窓口17件・社外窓口5件)の通報があり、すべての事案に適切に対応しています。



P.87 コーポレートガバナンス体制図



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室内
「通報・相談窓口」行



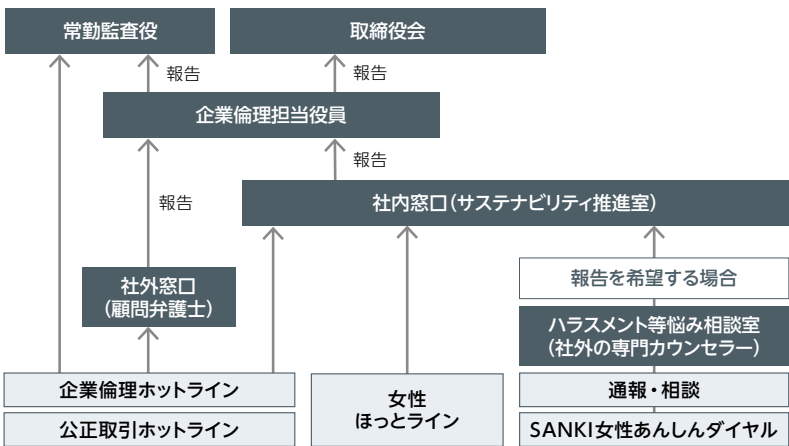
通報・相談窓口
<https://www.sanki.co.jp/csr/governance/hotline/>

■ 通報・相談件数(2023年度)

(単位：件)

	通報件数
企業倫理ホットライン	17
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	5
相談事案	4

■ 内部通報制度



■ 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(2024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}	41 (41)	34 (34)
確認書 ^{※2}	2,112 (2,154)	756 (761)

反社会的勢力への対応

お取引先に、取引条件の一つとして反社会的勢力との関係遮断を各種基本契約書に明示し、締結しています。

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 to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することで知識の習得を図っています。



通報・相談窓口ポスター

※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、病氣療養中などの理由によるもの

2023年度に開催した企業倫理研修では、人権課題を取り上げ、当社グループ人権リスクに関する理解を深めました。また、人権リスクの一つであるハラスメントについては、誰もが当事者になり得ることから、ハラスメントへの意識を高める研修となるよう工夫しました。

また、「三機工業グループサステナビリティハンドブック」を当社グループ全役員・従業員に配付し、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・相談窓口などを参照できるようにしています。

■ コンプライアンス関連研修(2023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 2,685名 (97.4%) [*]
	キャリア採用者	38名 (100%)
独占禁止法遵守	新任営業担当者	23名 (100%)

コンプライアンス・人権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、従業員からの声を吸い上げるとともにモニタリングを目的としたコンプライアンス・人権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ています。

2023年度は、実施回数を年1回から各年度の開始時と終了時の年2回へ変更し、さらなるコンプライアンスの向上を図っています。調査結果については、各部門長へ共有し、部門内での職場環境の改善を促すとともに、当社グループの全役員・従業員に開示しています。

■ 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

再発防止策の徹底

独占禁止法違反に関する再発防止策として、全従業員が「法令を遵守し企業倫理を踏まえて事業活動を展開する」という方針を常に念頭に置いて活動するよう、「独占禁止法遵守マニュアル」を使用し、コンプライアンス関連研修などで徹底しています。



サステナビリティ ハンドブック

※未受講者は育休、病氣療養者など

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：2024年2月
対象：当社グループの全役員・従業員

☑ 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	33%
● どちらかというと思透していると思う	58%
● どちらかというと思透していると思わない	5%
● 浸透していると思わない	2%

☑ 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	66%
● 各種休暇を取りやすい雰囲気である	57%
● 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	42%

☑ 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	73%
● 職場内のコミュニケーションをよくすること	50%
● 業務過多・人員不足の解消	45%

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を整備しています。また、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の運用も含め、全社のリスク管理(ERM)体制を構築しています。

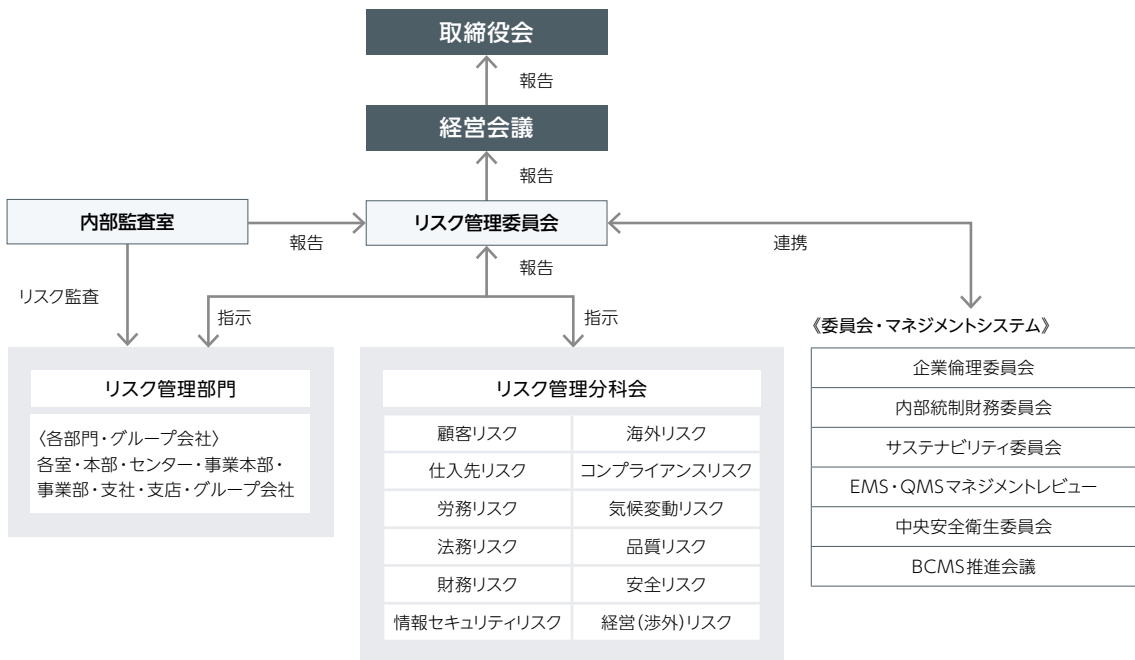
リスクマネジメント推進体制

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。

リスクマネジメント体制図(2024年6月21日現在)



リスク管理委員会

- 委員長：代表取締役社長
- 委員：経営会議メンバー、各リスク管理分科会長、内部監査室長、常勤監査役(オブザーバー)
- 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

内部監査室の関与

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。2023年度の定例内部監査では、サステナビリティをテーマ*とした監査も実施しました。

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

2023年度のリスク管理委員会では、各種想定されるリスクを網羅した一覧表の総点検を行いました。その中で、検討が必要なリスクとその課題を抽出し、生成AIサービス活用時のリスクマネジメント強化など、多様なテーマについて議論しました。

リスクマネジメント2023年度の運営方針

方針	概要
BCMS(事業継続マネジメントシステム)との連携	リスク管理委員会と2022年度より運用を行っているBCMSの連携を強化し、より一体感を持った運用体制を構築する
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、BCPをより有効に維持・管理するための仕組みとして2022年度から「事業継続マネジメントシステム(BCMS)」の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。2023年度は自然災害に加え、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ました。

※脱炭素社会への貢献、サプライヤー(協力会社)のサステナビリティなど

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
 - ・訴訟等に関するリスク
 - 建築設備事業
 - ・計画案件の過多および物件の大型化
 - ・地球課題への対応
 - 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
 - 業績の季節変動
 - 法令違反
 - 過重労働
 - 人権侵害
 - 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
 - デジタル競争の激化

有価証券報告書第100期(自2023年4月1日至2024年3月31日)
https://www.sanki.co.jp/ir/library/doc/securities_R5-4q.pdf

2023年度に実施した訓練

- 労働災害
- サイバー攻撃
- 自然災害
- 不祥事

事業継続を阻む7大リスク



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。2023年度は、海外拠点の上海とタイ*の管理職に対するコンプライアンス研修を重点的に行いました。

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。

情報セキュリティへの取り組み

リスク管理委員会内に「情報セキュリティリスク分科会」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。多数の会社がかか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るとともに、全従業員、協力会社従業員へ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。

生成AIサービス活用時のリスクマネジメント

当社では、生成AIサービスの社内業務での活用を推進しています。段階的な導入を進め、2024年度末までに全グループ従業員に展開する予定です。

生成AIサービスを使用する上で、情報漏えいや著作権侵害など、さまざまなリスクが考えられることから使用時のリスク対策にも取り組んでいます。2023年度には、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。また、生成AIサービスにおける危険性や適切な使い方を社内へ周知するため、全従業員を対象としたe-ラーニングによる研修を行い、コンプライアンス意識の醸成を図っています。



徒歩帰宅訓練(自然災害発生時)の様子

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

*三机建筑工程(上海)有限公司、
Thai Sanki Engineering &
Construction Co.,Ltd.

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。

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。株主・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、IRミーティングや株主向けアンケートなどを通じて、2023年度は計69回の対話を実施。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。

2023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。

- 受注環境や受注物件の採算性について
- 2024年4月の時間外労働の上限規制適用に向けた対応や業績への影響
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応や政策保有株式の縮減方針について

社外からの評価

「環境サステナブル企業」に選定

当社は、環境省が主催する第5回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において、「環境サステナブル企業」に選定されました。同アワードは、「環境関連の重要な機会とリスク」を「企業価値」向上に向け経営戦略に取り込み、環境への正の効果を生み出している機関投資家、金融機関、企業などを表彰し、ESG金融の普及・拡大につなげることを目的に創設されたものです。

日経「SDGs経営」調査で星3に認定

第5回日経「SDGs経営」調査において、当社は星5段階中星3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。

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

対話の実施状況 (2023年度)

- 対応者
 - 代表取締役 社長
 - 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
- アナリスト・機関投資家向け決算説明会 2回
- 個人株主向けアンケート 1回
- IRミーティング66回
 - 金融機関 13回 (7社)
 - 運用会社 42回 (26社)
 - 証券会社他 11回 (5社)

中期経営計画
“Century2025”Phase3
(2022～2025年度)
https://www.sanki.co.jp/ir/policy/doc/index_20220210_01.pdf



「環境サステナブル企業」に選定



日経「SDGs経営」調査