

次の100年へ ➤ 取締役会議長メッセージ



未来に責任を持つ会社であり続けるために建設的な議論を積み重ねます

社外取締役  
山本 幸央

取締役会議長に就任して5年が経ちました。独立した社外取締役が議長を務める当社のガバナンス体制は現在でも先進的だと思います。取締役会は経営陣の業務執行を監督する役割を担っていますので、業務執行に携わっていない、独立した社外取締役が議長を務めることには大きな意義があると考えています。

現在の取締役会は社外取締役を含めて多様な人財で構成され、バランスも優れています。当社の経営陣はほとんどが生え抜きで、はじめて誠実です。しかし、無意識に社内の論理、価値観に染まり、それに気づいていない可能性もありますが、業務を熟知する経営陣と外部の知見を持つ社外役員が相互にフラットな立場で議論し、認識を共有することで、より広い視野に基づいた質の高い意思決定が可能になると考えています。そのための環境づくりが議長の役割だと認識しています。

当社では年に1回、取締役会実効性評価を実施しています。取締役会が果たすべき役割・責務を十分果たしているかどうかの検証と、体制・運営面など改善点を抽出する機会として、とても重視しています。評価の結果は概ね高評価で、取締役会における実効性は確保されていると考えていますが、もちろん課題もあります。例えば、中長期的議論が少ない、重要な意思決定後の進捗状況のモニタリングが不十分、といったご意見をいただいているいます。

議案の設定をすべて執行側に任せてしまうと、当

面必要な決議事項と定例の報告事項が中心になり、中長期的なテーマの議論はどうしても少なくなります。そのため、私は1年間の中で決議事項、報告事項、中長期的な協議事項などをバランスよく配置すべく、事務局と密接に連携を取りつつ年間スケジュールを策定しています。

2024年度は、経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画2027」の策定について、取締役会でも十分な時間を費やし議論しました。今までの計画は、どちらかと言えば従来の路線を踏襲した、堅実な計画でした。しかし、今回は社外役員から「海外戦略が見えない」「建築設備に次ぐ事業の柱を早急に育てるべき」「成長への期待感を高める必要がある」「人財をどう育てていくのか」といった株主目線のご意見を数多く頂戴し、経営陣もそれらの要望にしっかりと応えていただき充実した審議ができたと考えています。今回策定した経営ビジョンと中期経営計画は、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で、チャレンジングかつ具体性のある計画になったと自負しています。

2025年度は中期経営計画の初年度として、その実行をしっかりとモニタリングするとともに、未来に責任を持つ会社であり続けるために、「持続的成長に向けた事業ポートフォリオのあり方」「人的資本への投資」「デジタル技術の更なる活用」「資本効率の改善」などについて建設的な議論を積み重ねていきたいと考えています。



## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

三機工業グループでは、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  
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/>

### コーポレートガバナンス体制

#### 機関設計

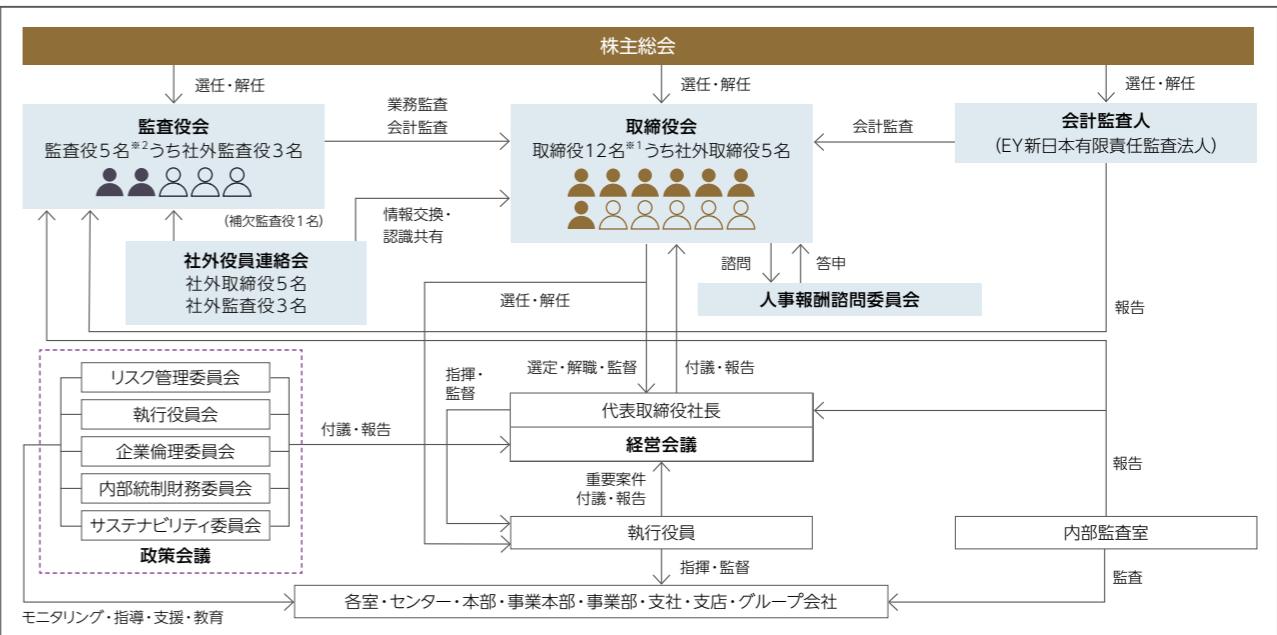
機関設計として独任制・常勤制の監査役を有する監査役会設置会社を採用し、監査役・監査役会が取締役の職務の執行を監査するとともに、会計監査人が計算書類等を監査しつつ、取締役会が重要な意思決定を行う体制としています。また、執行役員制度を導入することで、経営と執行の役割分担を明確化し、業務執行の機動性向上と意思決定の迅速化および監督機能の強化を図っています。

#### 役員の状況(2025年6月26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)	35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)

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

#### コーポレートガバナンス体制図(2025年6月26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識を有する監査役です。

各会議体の詳細は[こちら](https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/)をご覧ください。  
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/>

## 取締役会の活動状況

経営における重要事項の決定と業務執行状況を監督するため、取締役会を毎月1回以上開催、取締役会の議長は社外取締役が務めています。2024年度は13回開催し、主な議論の内容は以下のとおりです。特に新中期経営計画の策定に向けた議論を深めました。

- 新中期経営計画の策定について
- 人的資本経営の方向性
- 政策保有株式縮減方針
- 業務執行の進捗状況
- 内部統制状況
- リスク管理状況
- サステナビリティ推進状況
- IR活動状況
- 各事業部門ごとの市場環境、競合状況、業績見通し、リスク要因

2024年度の主な審議事項

## 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>

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

## スキル・キャリア・専門性を重視と考える理由

スキル・キャリア・専門性	重要と考える理由
企業経営／経営戦略	激変する事業環境において当社が持続的な成長を実現するためには、取締役会による実効性の高い監督機能と迅速・果断な意思決定が不可欠であり、豊富な経営経験と戦略的思考を有する人財が重要と考えるため
エンジニアリング	当社の競争優位性の源泉である技術力の維持・向上と、安心・安全な施工品質の確保は事業継続の根幹であり、建築設備・プラント設備分野における高度で幅広い技術的知見を持つ人財による監督が不可欠と考えるため
設計／研究開発	技術革新による社会課題解決と知的財産の戦略的活用は当社の将来成長の鍵であり、研究開発投資の効果最大化と技術資産の適切な保護・活用を監督できる専門性が重要と考えるため
営業／マーケティング	顧客との信頼関係構築と市場競争力の強化は収益基盤の根幹であり、変化する市場ニーズに対応した営業戦略の策定・推進を適切に監督できる経験・知見が不可欠と考えるため
海外	海外市場での成長機会獲得は当社の中長期な企業価値の向上につながることから、海外事業特有のリスクを適切に管理しながら成長戦略を推進するための国際的な知見・経験が必要と考えるため
会計／財務	株主・投資家からの信頼獲得と資本効率の向上は企業価値向上の基盤であり、資本コストを意識した経営判断と財務戦略の適切な監督により持続的な価値向上を実現するために重要と考えるため
リスクマネジメント／ガバナンス／法務	ステークホルダーからの信頼確保と持続的な企業価値向上には健全なガバナンス体制が不可欠であり、多様化するリスクへの対応と法令遵守を確実に監督できる専門性が重要と考えるため
サステナビリティ	ESG課題への対応は企業の社会的責任であると同時に長期的な競争優位性の源泉であり、持続可能な事業モデルの構築と社会価値創造を実現するために不可欠と考えるため
IT／DX	建設業界のデジタル変革は業務効率化と新たな価値創造の必須要件であり、当社の競争力強化とイノベーション創出を実現するデジタル戦略の推進を適切に監督できる専門性が重要と考えるため
労務・人財開発	優秀な人財こそが当社の競争力と企業価値の源泉であり、人的資本への継続的投資と働きがいのある職場環境の構築により持続的成長を実現するために重要と考えるため

## 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)

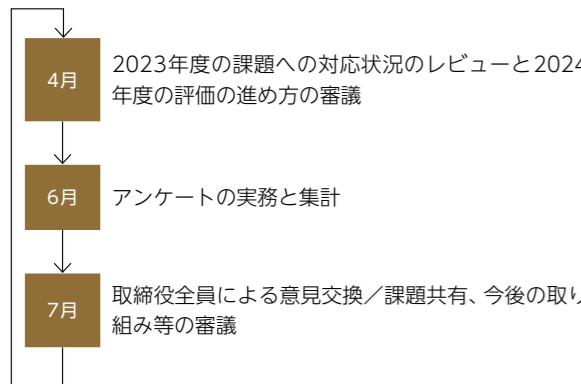
氏名	役職	2024年度における各会議体の出席状況 (出席回数／開催回数)				企業経営／経営戦略	エンジニアリング	設計／研究開発	営業／マーケティング	海外	会計／財務	リスクマネジメント／ガバナンス／法務	サステナビリティ	IT／DX	労務／人財開発
		取締役会	人事報酬諮問委員会	監査役会	その他										
長谷川 勉	代表取締役会長	13/13	—	—		●	●	●	●	●		●			
石田 博一	代表取締役社長	13/13	—	—		●	●	●	●				●		●
工藤 正之	取締役	13/13	—	—		●	●			●		●	●	●	●
飯嶋 和明	取締役	13/13	—	—		●	●	●					●	●	●
新保 順一	取締役	11/11	—	—		●	●	●	●	●					
川辺 善生	取締役／最高財務責任者	13/13	—	—		●					●	●	●		●
名古屋 和宏	取締役	—*	—	—		●				●		●	●	●	●
山本 幸央	社外取締役／取締役会議長	13/13	4/4	—		●					●				●
柏倉 和彦	社外取締役／人事報酬諮問委員会委員長	13/13	4/4	—		●			●		●				
河野 圭志	社外取締役	13/13	4/4	—		●				●	●				●
松田 明彦	社外取締役	13/13	4/4	—		●	●		●						
梅田 珠実	社外取締役	13/13	4/4	—						●		●	●		
鎌 邦彦	常勤監査役／監査役会議長	13/13	—	9/9							●	●			
山中 康詳	常勤監査役	11/11	—	7/7			●					●			
藤田 昇三	社外監査役	13/13	—	9/9		●						●		●	
跡見 裕	社外監査役	13/13	—	9/9		●						●		●	
江頭 敏明	社外監査役	13/13	—	9/9		●					●	●			

\*2025年6月に取締役就任のため、2024年度は未出席

## 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・評価および取締役会での協議を行い、改善に活用しています。評価は原則アンケート形式で実施し、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。2024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。また、2023年度の課題事項に対する改善状況をレビューする設問を質問事項に加え、さらなる実効性の強化を図りました。

### 実効性評価のプロセス



### 2023年度の抽出課題への対応

#### ①さらなる議論の活性化、中長期的な経営戦略の議論

経営ビジョン“MIRAI 2030”とその実現に向けた前半3年間の具体的な施策「中期経営計画 2027」の策定プロセスにおいては、取締役会メンバーによる集中的な議論を実施し、将来の事業環境変化を見据えた多角的な検討を行い、あるべき姿・ありたい姿の明確化を図りました。

また、経営戦略、事業戦略、人的資本戦略、財務戦略等の各領域にわたる包括的な戦略議論を複数回にわたり行いました。特に、人的資本戦略に関しては、将来の幹部候補として統括部長や部長クラスに対し将来の三機工業のビジョンを考える1年間の研修を2025年度より開始するよう計画し、後継者の育成体制についても議論を深めました。

#### ②社外役員への支援体制強化

取締役会に付議または報告される議案に関して、議論すべきポイントの明確化や経営会議での議論内容を事前に共有することで、より充実した議論を展開できる環境を整えました。また、経営会議で審議対象となるが取締役会に付議または報告されない議案についても情報を共有し、事業の状況等の理解を深める環境を構築しました。

知見を深める取り組みとして、定期的な社外セミナーや施工現場の見学を実施しています。2024年度は、複数事業の現場見学を実施し、多岐にわたる事業内容の特性や課題を把握してもらうことに努めました。



社外役員現場視察

### 2024年度の実効性評価の概要

評価項目
「審議の活性化」「役割・責務」「情報入手と支援体制」「実効性評価」の4項目について10問の質問を設定

実施方法
設問ごとに4段階評価および自由コメント欄を設定。

### 今後の取り組み

重要議案承認後の定量的・定性的なモニタリング	中期経営計画で公表した事業投資検討会を効果的に運営し、取締役会での投資実行時の意思決定から投資後の継続評価まで、一貫した投資管理体制を構築し、事業投資やM&A案件の質的向上を実現します。
中長期的な経営戦略等の議論	2024年度の中期経営計画策定により中長期目線の議論が活発化した流れを継続するため、中長期のテーマを設定し戦略的議論を推進します。
社外役員への支援体制強化	主要会議や各研修への参加を通じて、事業内容の理解向上を図ります。

## 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、取締役会のもとにして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(2025年6月26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)	○	○ <sup>*1</sup>	○	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<sup>\*2</sup>(2024年度)

区分	支払人数	支払総額
取締役(うち社外取締役)	12名(5名)	706百万円(95百万円)
監査役(うち社外監査役)	6名(3名)	102百万円(38百万円)

\*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、2024年6月21日開催の第100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

### 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
2024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	期間業績運動部分
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

## 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、「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。

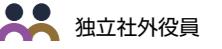
監査役の監査が実効的に行われることを確保する体制としては、監査役は重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、会計監査人および内部監査室から報告を受け、必要な場合は内部監査室へ調査指示し、隨時協議しています。常勤監査役はグループ会社の監査役を兼務し、内部監査室、グループ会社の社長との定期的な意見交換、会計監査人からの報告や情報交換等によって、当社グループ全体の内部統制に関する状況の把握を行っています。

☞ P. 75 内部通報制度

### 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、2024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(2025年6月26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”の達成に尽力。新たな経営ビジョン“MIRAI 2030”を推進する。

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、2024年コーポレート本部長を歴任し、ガバナンスの向上と人的資本経営の推進に注力。



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。中外製薬(株)で執行役員を務め、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(現 国立健康危機管理研究機構)客員研究員に就任。2022年より当社社外取締役を務める。



取締役  
**飯島 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、建築設備事業の発展と建設現場の働き方改革の推進に注力。

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。

監査役



常勤監査役  
**館 邦彌**

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、法令遵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 康詳**

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。

社外監査役  
**藤田 昇三**

1976年検事登録。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。



取締役  
**名古屋 和宏**

三井物産(株)における海外ビジネス実務経験および同社米国法人の経営者としての経験を活かし2024年に当社入社。2023年デジタル改革推進副本部長を経て、2025年4月よりコーポレート本部長を務める。

取締役  
**山本 幸央**

三井生命保険(株)(現 大樹生命保険(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。

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。