

中期経営計画
(2026年3月期-2028年3月期)



1	3カ年計画の目標とキャッシュアロケーション	3
2	成長戦略と主な施策	7
3	成長戦略を支える制度・体制の整備	20

10年プランの第一フェーズとなる最初の3年間で、何をを目指すのか

1. 3カ年計画の目標と キャッシュアロケーション

Target for 2028

“2035年のあるべき姿”を見据えた「2028年3月期の目標」を設定

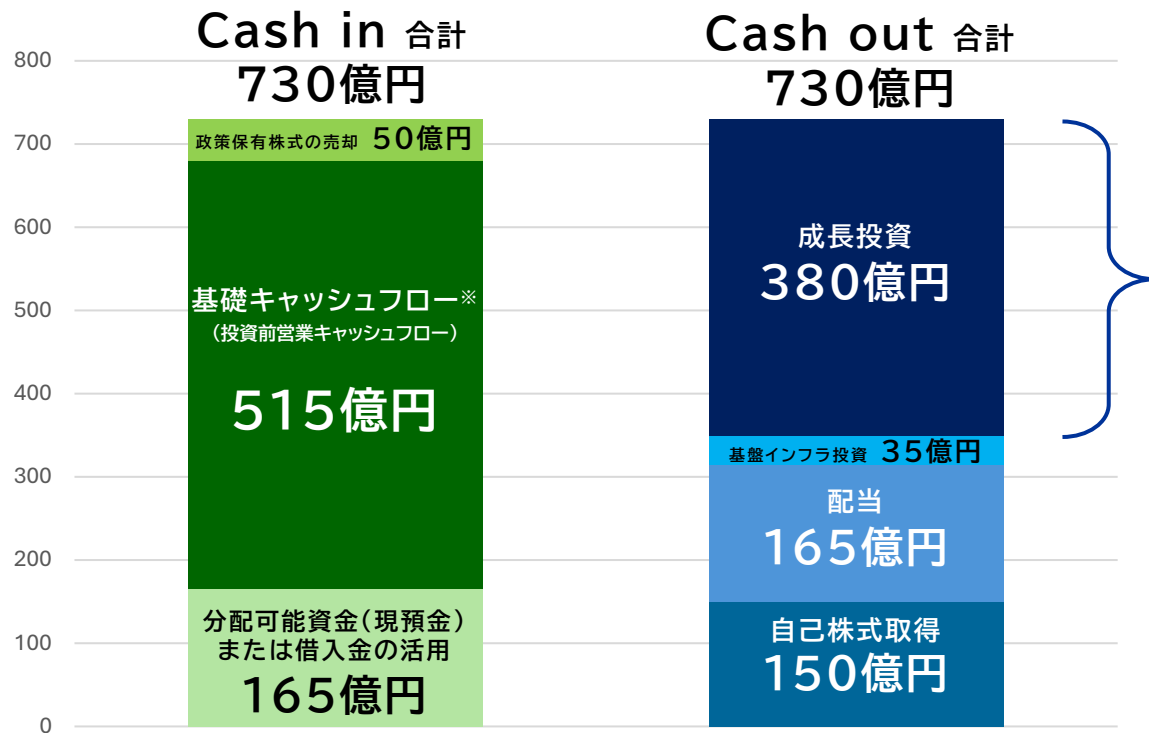
10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期)																		
中期経営計画 (2026年3月期-2028年3月期)				中期経営計画 (2029年3月期-2031年3月期)			中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)											
財務指標	■完成工事高目標 (2028年3月期時点)			3,365億円 コア事業:2,465億円 成長事業: 880億円 (参考)2025年3月期実績 新規事業: 20億円 非日系:570億円 (うち非日系:1,135億円)			■完成工事高目標 (2031年3月期時点)			4,000億円 コア事業:2,500億円 成長事業:1,250億円 新規事業: 250億円 (うち非日系:1,280億円)			■完成工事高目標 (2035年3月期時点)			5,000億円超 コア事業:2,700億円 成長事業:1,800億円 新規事業: 500億円 (うち非日系:1,690億円)		
	■ROE (2028年3月期時点)			10%			■ROE (2031年3月期時点)			11%			■ROE (2035年3月期時点)			12%以上		
	■自己資本比率			40%以上														
	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3	2032/3	2033/3	2034/3	2035/3								
	■配当政策(DOE)			4.0% 4.0% 4.0%			■配当政策(DOE)			4.5% 4.5% 4.5%			■配当政策(DOE)			5.0% 5.0% 5.0%以上		
■自己株式取得			50億円 50億円 50億円															
■政策保有株式			対純資産比率15%以下															
非財務指標	■CO ₂ 排出量 (2027年度末時点)			スコープ1・2:26%削減 スコープ3:15%削減 (2022年度比)			■CO ₂ 排出量 (2030年度末時点)			スコープ1・2:42%削減 スコープ3:25%削減 (2022年度比)			■CO ₂ 排出量 (2034年度末時点)			スコープ1・2:53%削減 スコープ3:35%削減 (2022年度比)		
													■従業員数(2035年3月期時点)			7,200名		

「2028年3月期の目標」の達成に向けた、確かな見通し

			2026年3月期(予想)	2028年3月期(目標)
財務目標	受注工事高		3,620億円	2,960億円
	完成工事高		2,790億円	3,365億円
	経常利益		182億円	227億円
	当期純利益		120億円	158億円
	ROE		8.1%	10.3%
	自己資本比率		45%以上	40%以上
	還元方針	DOE	4.0% (目指すROE水準10%×配当性向40%)	
		自己株式取得	年間50億円	
	政策保有株式	対純資産比率	15～20%	15%以下
	非財務目標	CO ₂ 排出量	スコープ1・2: 26%削減 スコープ3 : 15%削減 (2022年度比)	

最初の3年で「攻めの成長投資」と「確かな株主還元」で、飛躍的成長へ布石を打つ

2026年3月期-2028年3月期



※ 基礎キャッシュフロー＝当期純利益＋投資費用＋減価償却費・のれん償却費－政策保有株式の売却益

成長投資の内訳

1.事業成長投資 65億円

【主な投資】

- ドライ加飾デモライン投資
- R&D、新規事業関連投資

2.キャピタルアロケーション 220億円

【主な投資】

- 日本 : 70億円 国内施工体制の強化
- 北米 : 70億円 北米事業拠点の獲得
- インド : 50億円 インド事業の拡大
- 欧州 : 20億円 欧州サプライチェーンの拡大
- ASEAN : 10億円 ASEAN事業体制

3.デジタル成長投資 70億円

【主な投資】

- BIM&DX投資、AI活用推進
- グローバルコミュニケーション
- 調達電子化投資

4.成長のための人的投資 25億円

【主な投資】

- 国内外の専門人材の獲得
- デジタル人材・グローバル人材の教育

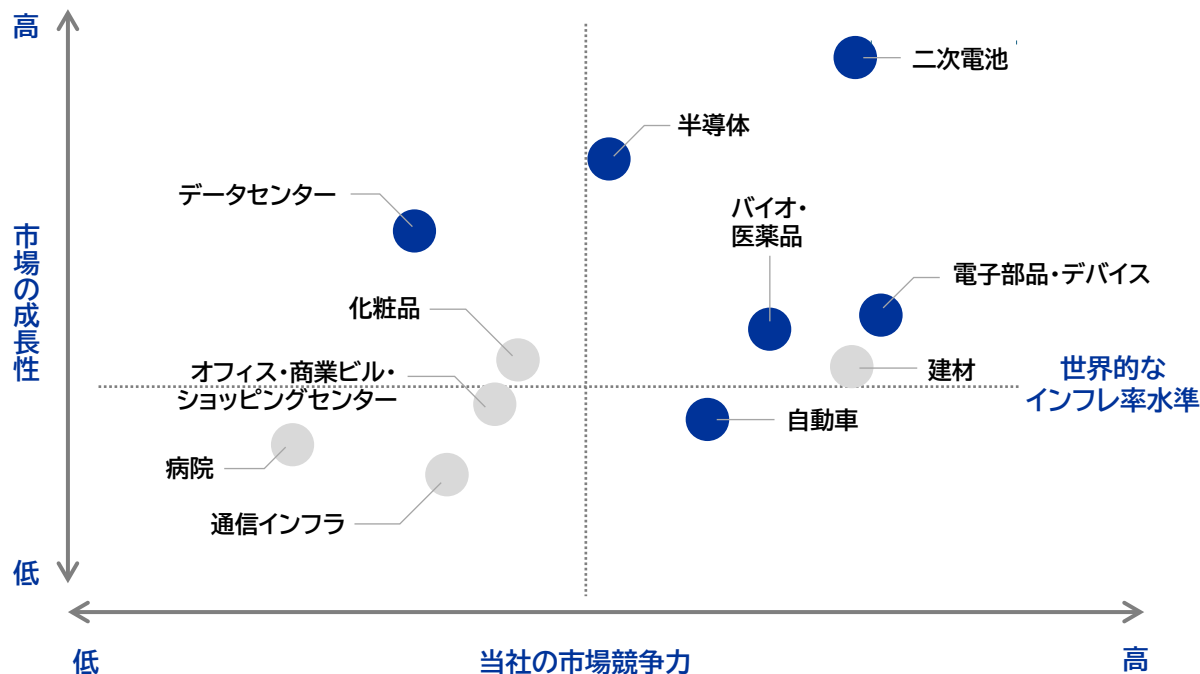
10年後のありたい姿からバックキャストした、飛躍的な成長への「布石」とは。

2. 中期経営計画(2026年3月期-2028年3月期) 成長戦略と主な施策

Strategy

「グローバルに成長する産業」に経営資源を集中。

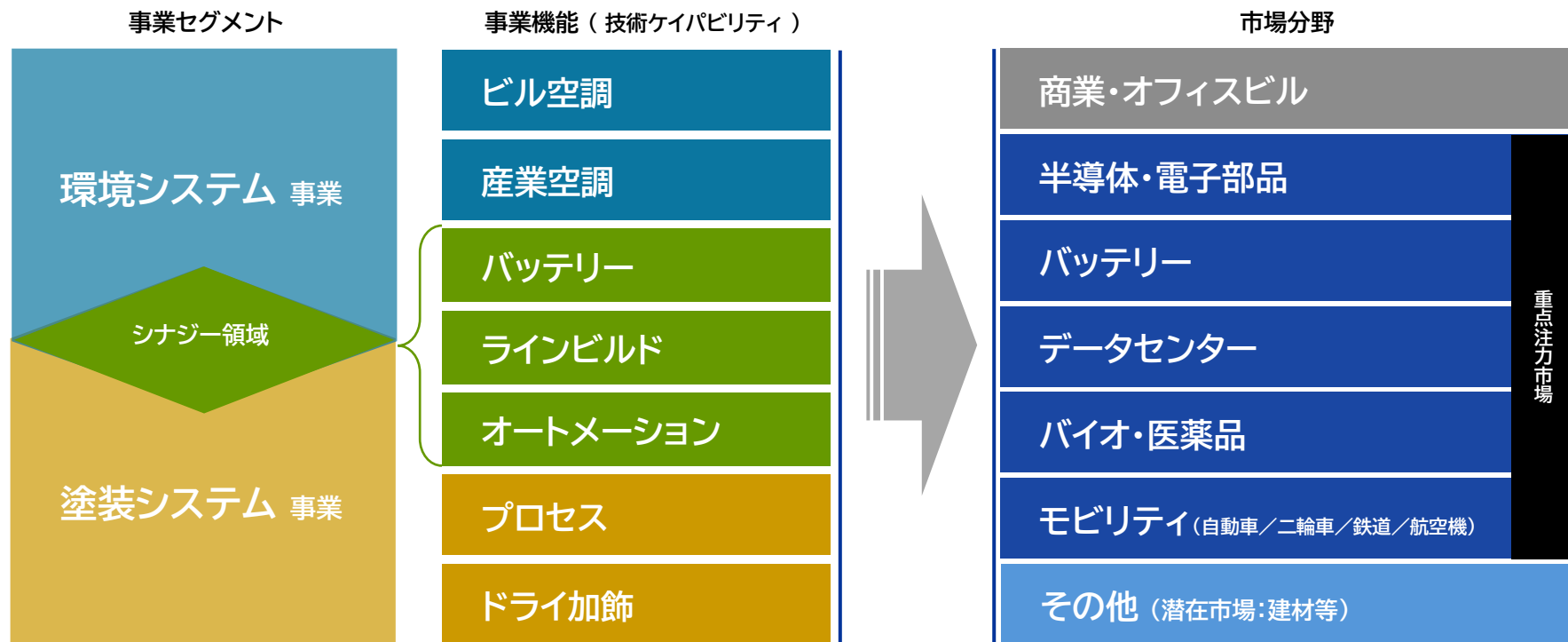
ターゲットは、「半導体・電子部品」「モビリティ」「バッテリー」「バイオ・医薬品」「データセンター」などの成長産業



大気社の「重点注力市場」

1	半導体・電子部品
2	モビリティ (四輪車・二輪車・鉄道・航空機)
3	バッテリー
4	バイオ・医薬品
5	データセンター

「環境システム」「塗装システム」の2事業を基軸に重点注力市場を攻める 成長のキーポイントは、両事業のシナジーによる成長事業の創出



環境システム 事業

ビル空調

産業空調

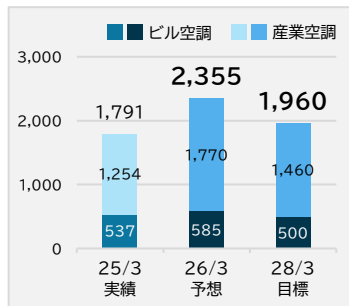
3カ年の目標(2028年3月期)

完成工事高 2,240億円

経常利益 188億円

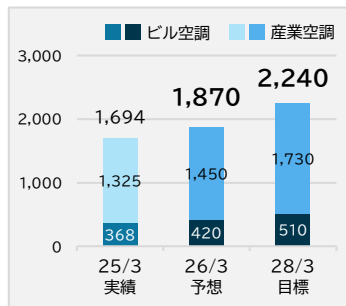
受注工事高

単位:億円



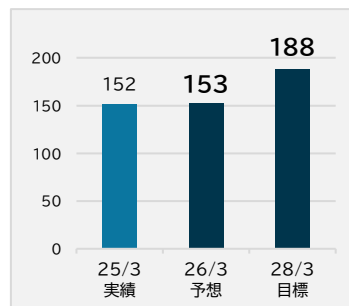
完成工事高

単位:億円



経常利益

単位:億円



3カ年計画の焦点——成長への布石

市場戦略

「半導体・電子部品」市場における
プレゼンスの維持・向上(国内・海外)

半導体:シリコンアイランド・東アジア戦略

電子部品:日系グローバル企業への対応力の強化

地域戦略

重点市場エリアにおける
プレゼンスの維持・向上

「日本」における事業基盤の強化

「ASEAN」における事業基盤の強化

技術戦略

カーボンニュートラルに向けた
GXエンジニアリング技術開発の推進

エネルギーソリューションの高度化

資源循環対応の強化

環境規制対応の強化

成長への布石

「半導体・電子部品」市場におけるプレゼンスの維持・向上(国内・海外)

半導体：シリコンアイランド・東アジア戦略

■ 地域密着のプロジェクト体制強化

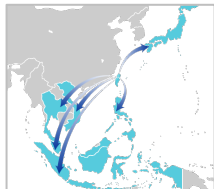
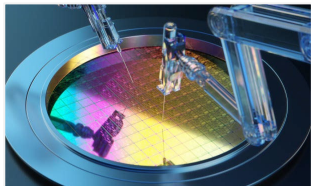
九州ほか半導体関連の投資が集中すると見込まれる地域に、人的リソースを重点的に配分
協力会社を含め、大型物件に対応できる体制を構築

■ 半導体関連投資の受け皿としてのASEAN組織体制強化

台湾企業ほかグローバルな半導体関連企業の製造拠点分散の流れを取り込むべく、大規模案件に対応できる体制を構築(p12参照)

■ 精密温調等ハイエンド向けソリューションの提供

「精密温調チャンバー」など高精度の制御が求められる
生産施設向けの技術を製品化し、設計施工と一体で提供



電子部品：日系グローバル企業への対応力の強化

■ 水再利用事業への参入

各国の排水規制に対応した、排水リサイクルシステムの提案

■ エネルギーマネジメント事業の強化

AIによる空調・熱源の省エネルギー、安定運転、
運用・保守・メンテナンスまでワンストップソリューションで
実現できるシステムを構築する

■ 海外電気事業の強化

電気設備工事と一体でのターンキーソリューション提案体制の構築



成長への布石

重点市場エリアにおけるプレゼンスの維持・向上

「日本」における事業基盤の強化

■ 人的リソースの増強、最適化

産業空調分野の技術高度専門人材の育成、施工能力と工事量を反映した人員配置と組織体制

■ 設計・施工段階でのさらなる生産性向上（p13参照）

- ・プロダクトマネジメント組織の強化
- ・BIMを主軸とした業務改善（設計・工程表）
- ・建築設備の工業製品化（ユニット化/モジュール化）を推進（Taikisha Partners Groupとの共同事業による推進（TPG-fab））
- ・大型案件におけるロジスティクスシステム

■ 協力会社との関係強化

- ・TPG（Taikisha Partners Group）によるWin-Win関係強化、物件情報の共有
- ・TPOS（Taikisha Partners Operation System）による協力会社の事務効率化

「ASEAN」における事業基盤の強化

■ シンガポールに「アセアン統括部」を設置

海外拠点の統括機能を日本からシンガポールに移管し、グローバル企業との接点強化

■ ASEAN拠点横断型協力体制の強化（Global Operation Diversity）

情報共有だけでなく、人的リソースの共有を含めた協働受注・プロジェクト対応を可能にする体制整備

■ 技術ケイパビリティを視覚化する拠点設立

Hanoi、Bangkok、Singaporeに技術PRによる顧客との関係強化を図る拠点としてイノベーションゲートを設立

■ Design&Buildグローバルスタンダードの確立

日本国内で確立した設計施工プラットフォームをASEAN拠点にも展開し、業務効率化・技術品質の安定化を推進

成長への布石

設計・施工段階でのさらなる生産性向上

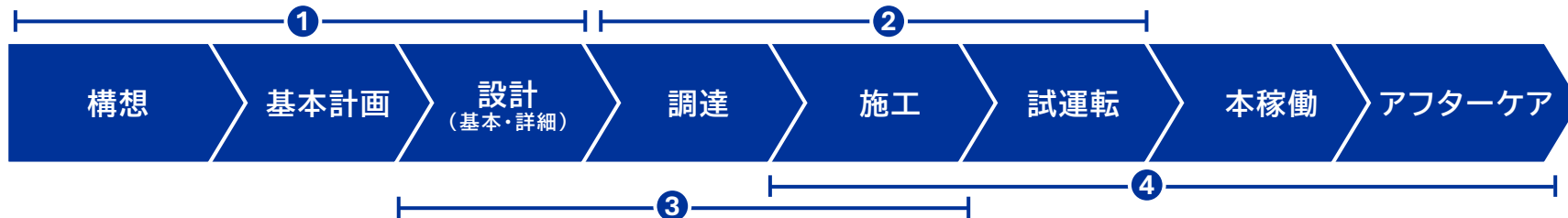
「日本」における事業基盤の強化

① プロダクトマネジメント組織の強化

- 設計段階から専門部署による施工計画策定支援（フロントローディング）の全社展開
- BIM活用による設計・工程管理の効率化

② ロジスティクスの高度化

- 物流拠点の集約と資機材管理のシステム化
- 資機材の搬出入・ロケーション管理の可視化により、搬出入と在庫管理の最適化



③ 建築設備のユニット化/モジュール化による施工プロセス変革

- 建築設備をユニット化・モジュール化することで、現場作業のリードタイムの削減と施工品質の標準化を図る
- TPGの協力会社との共同事業（TPG-Fab）として実施

④ BIMデータ活用による工程進捗・出来高管理・メンテナンス

- デジタルツインを活用した遠隔管理
- ロボット/ドローンによる現場進捗管理
- 遠隔での予兆保全

成長への布石

カーボンニュートラルに向けた「GXエンジニアリング技術開発」の推進

エネルギーソリューションの高度化

- **ミニエンバイロメント化**
(精密温調チャンバーの領域拡大)
半導体・バッテリー関連顧客向けのソリューションから、顧客市場を拡大
- **生産装置連動制御(システム運転min化)**
生産装置の稼働状況の適時モニタリング・フィードバックによる風量制御・最適化
- **EMSシステムの高度化(AI活用・故障予知)**
運用・保守・メンテナンスプロセスのAI制御で環境負荷を低減
- **自然エネルギーの活用**
TISAでの自然エネルギー利用状況のモニタリング・自動制御で得た知見を活用し、お客さまへフィードバック

資源循環対応の強化

- **水処理領域への参入**
(半導体・電子部品向け)
外部パートナーと連携し、水を必要とする産業市場における水循環システムを含む排水リサイクルのソリューション提案
- **溶剤回収・精製装置の開発**
(NMP・固体電池向け溶剤)
EVバッテリー市場拡大の手段として、溶剤回収・リサイクルを一体化した装置開発を推進

環境規制対応の強化

- **排気処理の非燃焼化**
(電化・排気再利用)
ガス燃焼式から、バイオ燃料・水素燃料対応のクリーンな機器開発
- **DACの空調システムへの導入**
(回収CO₂の活用)
低濃度CO₂を回収し室内環境の改善、農林水産業での直接利用などゼロエミッション化へ貢献



塗装システム 事業

プロセス

オートメーション

ラインビルド

ドライ加飾

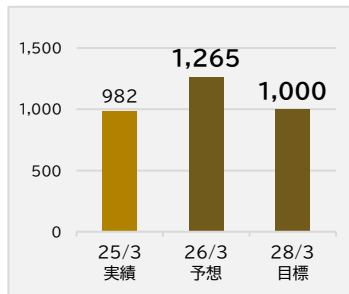
3カ年の目標(2028年3月期)

完成工事高 1,125億円

経常利益 45億円

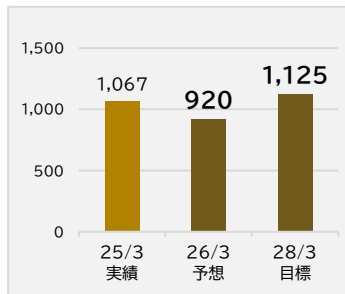
受注工事高

単位:億円



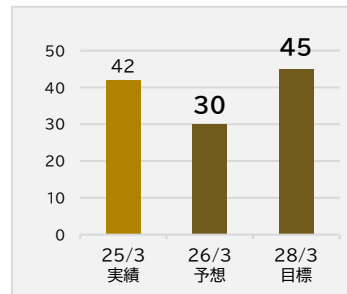
完成工事高

単位:億円



経常利益

単位:億円



3カ年計画の焦点——成長への布石

市場戦略

「四輪」市場における
プレゼンスの維持・向上

グリーンファクトリー化:「ドライ加飾技術」実用化

スマートファクトリー化:「オートメーション技術」の高度化

「欧州顧客ポートフォリオ」の拡大

「非四輪」市場における
事業機会の創出

塗装技術の他産業への展開

産業空調領域のスマート化

成長への布石

「四輪」市場におけるプレゼンスの維持・向上

グリーンファクトリー化: 「ドライ加飾技術」実用化

■デモラインの拡充、実ライン導入へ

お客さまの要求仕様を当社のラボで実検証し、品質を見極めた実ライン導入を実現

■四輪車OEMへの積極展開

四輪車の新たな製造方法として、ドライ加飾による量産技術を確立



スマートファクトリー化: 「オートメーション技術」の高度化

■塗装領域外のオートメーション技術蓄積

塗装における高度な意匠実現・評価の実績を活かし、塗装から検査・研磨・マテハンへと拡大

■デジタルツイン

顧客の生産現場におけるDX推進の中心となるデジタルツイン。デジタル空間とリアル空間双方向フィードバックで、計画・開発・実装・改良の作業効率を飛躍的に向上



「欧州顧客ポートフォリオ」の拡大

■納入実績拡大と認知度向上

大型物件の受注により、欧州市場でのプレゼンス拡大

■欧州市場での運営体制強化と拡充展開 (サプライチェーン協業、アライアンス体制構築)

サプライチェーン全体での最適な受注体制を構築、当社の内製化対応領域拡充

■欧州環境規制に適合した技術提案

環境規制で先行する欧州での事業展開を通じて最先端の環境ニーズ・対応技術を習得。長期的にはグローバルに水平展開



成長への布石

「非四輪」市場における事業機会の創出(鉄道、航空機、他の製造業)

塗装技術の他産業への展開

■多品種少量生産のスマートファクトリー

オートティーチング技術(i-ART)を活用し、小ロットの生産現場のスマートファクトリー化に大きく貢献

■ドライ加飾適応市場の探索

四輪塗装に限らず、塗装・加飾が適応する市場マーケティングを実施



産業空調領域のスマート化

■デジタルツイン技術によるコンサルティングからアフターメンテナンスまでの一貫したサービスの提供

- ・四輪塗装で培った技術・ノウハウをベースに、塗装・加飾を必要とするあらゆる産業でスマートファクトリー実現に貢献
- ・空調事業で培った環境提供技術(特殊空調含む)を含め、最適なモノ造り環境をワンストップソリューションで提供

■GHG削減提案による工場運営コンサルティングの実現

お客様のGHG削減目標を実現する技術提案と、採用技術による削減効果の可視化



成長への布石

基幹2事業が保有するエンジニアリング技術を融合し、新たな価値を創造する

環境システム事業

- ドライルーム
- 溶剤回収
- 熱源供給技術
- クリーンルーム内装置据付ノウハウ

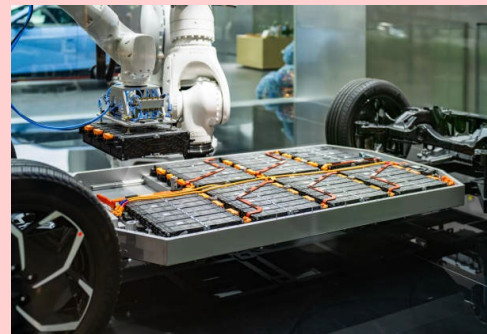
SYNERGY 技術シナジー

塗装システム事業

- 車載ケース電着塗装技術
- 防水密閉シーリング技術
- 搬送技術
- ハンドリングロボット技術

増加するバッテリー工場建設需要に応える 新しい製造ライン構築方式の提案

- 米国拠点を中心としたEVバッテリー製造工場対応領域拡大
環境システム事業の日本国内での実績・ノウハウ・人的リソースを米国拠点に投入
熱源供給、自社保有技術(溶剤回収、ドライルーム)へと請負範囲を拡大
ワンストップソリューションメーカーに向けた準備を開始
- 製造ライン構築のモジュール化による納期短縮・コスト削減提案
両事業が他の産業領域で培ってきた設計施工方式を融合し、バッテリー市場に展開
・ドライルーム等特殊環境エリアをミニエンパイロメント化、熱源供給エリアをモジュール化
・製造装置、マテハン装置を含むモジュール化により納期短縮を目指す



新規事業 の開発

「事業開発本部」の強化

“4つの視点”での
事業開発

1. 市場調査
2. 技術調査
3. 事業会社
4. 研究開発

成長への
布石

調査～研究開発～営業～事業開発まで一貫して担う切れ目のない体制を確立
中長期的な事業化実現に向け、各プロセスの連動をさらに強化

「未知・未開拓領域(技術、産業分野、地域)」

既存技術の応用、
既存事業との
シナジーを活かした
新たな領域

DAC※を含む
環境・エネルギー
領域での
社会課題の解決に
つながる領域

自動化(無人化)・AI活用
など、当社の技術と
スマートテクノロジーとの
融合による新たな領域

既存事業の
未進出地域

社内外ネットワークによる多様な技術の融合

TISA※や他の開発拠点・ラボとの
連携による、顧客ニーズ・社会ニーズの
調査、共同開発

国内・海外の大学・研究機関・取引先
との協働・連携を強化

新たなシーズの発掘のため、
VC・CVCの活用、スタートアップ企業
との協働を開始

事業開発基盤の強化

- ・ プロセス管理や撤退基準を含む
ガイドラインによる事業成長モデルの作成
- ・ 知財の権利化による競合優位性の確保
- ・ 事業推進を担える人材の獲得・
アクセラレータプログラム等による育成
- ・ 失敗を許容しチャレンジする
風土・文化の醸成、社内制度の拡充

成長戦略を支える「経営基盤」をどのように強化していくのか

中期経営計画(2026年3月期-2028年3月期)

3. 成長戦略を支える ■ 制度・体制の整備

持続的成長を実現し、企業価値を高める仕組みづくり 成長戦略を支える「制度・体制の整備」

「事業推進・モニタリング体制」の整備

- 「成長戦略会議」の新設
- 「デジタルイノベーション委員会(監督側)」の新設と「デジタル戦略委員会(執行側)」の更なる機能強化
- 「グループ執行役員制度」の導入
- 成長投資を促す「新管理会計制度」の導入
- 「サステナビリティ推進委員会」および「事業投資委員会」の機能強化
- 「ROIC経営」のグループ全体への浸透



グローバルなガバナンスの強化

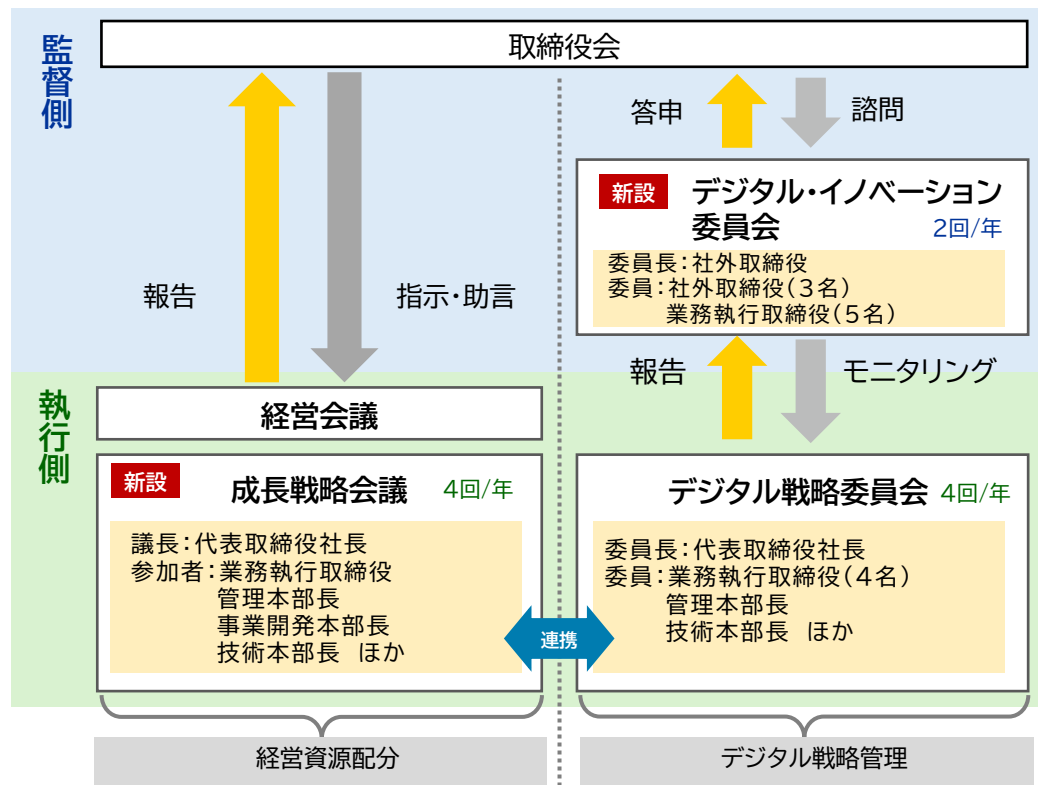
- 「グローバル共通システム基盤」の導入
- 「ITガバナンス体制」の強化
- 「アセアン地域管理部」の新設
- 「関係会社取締役会」の実効性向上
- 将来的な「中間持株会社・地域機能統括会社」の設置検討開始

グローバル人材ポートフォリオマネジメントの構築

- プロジェクトの大型化に対応可能な国際分業を円滑化する「海外拠点の人材データベース」の構築



「経営資源配分戦略」と「デジタル戦略」の監督・執行(ガバナンス)を強化



経営資源配分

- **成長戦略会議** **新設**
経営資源のグループ最適配分の観点から、事業・機能・財務・資本等のグループ戦略方針と施策を整合的に立案・実行し、進捗状況をモニタリングする

<討議事項の例示>

- > 全社配当政策(DOE水準、年度配当金額)
- > 全社資本政策(自己株式取得、株式分割等)
- > 事業ポートフォリオ方針
(キャッシュ・アロケーション&キャピタル・アロケーション)
- > 事業投資計画と成長戦略を促進する
人的資本投資と人材確保・育成 など

デジタル戦略管理

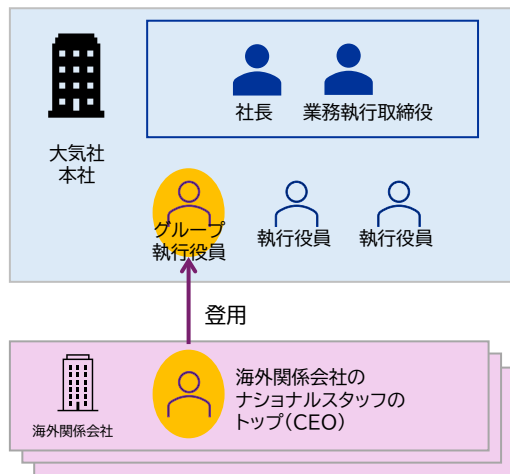
- **デジタル・イノベーション委員会** **新設**
デジタル戦略に関する諮問委員会。独立・客観的な立場からデジタル戦略の執行を担う「デジタル戦略委員会」をモニタリングし、確実な戦略遂行と説明責任の遵守を監督

- **デジタル戦略委員会**
以下の「5つの専門部会」がデジタル戦略を執行
- ① 全社BIM戦略
 - ② グローバルコミュニケーション
 - ③ ITガバナンス・情報セキュリティ
 - ④ AI積極的活用
 - ⑤ 電子購買

グローバルガバナンスの強化や 持続的な成長投資を可能にする制度・システムを整備

「グループ執行役員制度」の導入

海外関係会社のナショナルスタッフのトップ(CEO)を「グループ執行役員」として大気社本社に登用し、グループ経営に参画させる



グループ
執行役員

グループ執行役員の役割

- 海外関係会社のトップとして、現地の経営環境を踏まえ、グループのグローバル戦略のあるべき方向性に関する自発的な提案を行う
- 他拠点を含めたナショナルスタッフと本社とのコミュニケーションの活性化を図る など

成長投資を促す新管理会計制度

新市場開拓や新技術開発、デジタル成長投資などへの投資インセンティブを高め短期的な業績推移に影響されずに成長投資を継続推進できる
「新たな管理会計の仕組み」を導入予定

「グローバル共通システム基盤」の導入

グローバル共通システム基盤を構築し海外拠点への段階的な導入を推進

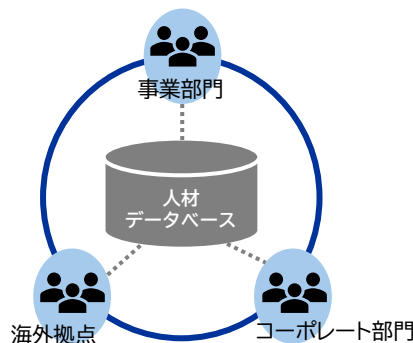
<期待される効果>

- > 将来のグローバルな「事業拡大」や「新市場参入」に柔軟に対応
- > 「情報の見える化」と「統合化」により業務の標準化と効率化、ガバナンス強化
- > 「グローバル人事」や「グローバル調達」などの機能を強化

「人材ポートフォリオマネジメント」の 実践に向けた制度・システム基盤整備

■海外拠点の人材データベース構築・運用

- 人材ポートフォリオマネジメントの実践に向けた
管理・推進体制およびデータ基盤の構築を推進
- 技術カルテによる可視化およびマネジメントの実現
- 人事システムおよび人材データのさらなる充実と、
事業部門、コーポレート、グローバルでの連携による
効果的な運用を目指す
- グローバル拠点のうち、まずはASEAN地域から
人材データベースの構築を開始



■海外向け採用施策

【新卒採用】

- ・外国籍人材の獲得を目的とした奨学金制度の活用および、
技術に特化した大学との連携

【キャリア採用】

- ・スカウティングやリファラルによる経営職候補者
および、業界・技術に精通したスペシャリスト人材の獲得

■海外向け人材育成体系の構築と推進

- ・新設したアセアン地域管理部により、アジア地域を中心に
現地経営職候補者の早期育成
- ・各国特有事項に基づいた人材育成を実施

■魅力ある評価・報酬制度の整備

- ・異なる国籍・バックグラウンド・経験を持つ人材を
惹き付ける評価・報酬制度を整備

■ロイヤリティ・エンゲージメントの向上による人材定着

- ・海外拠点も含む人的資本に関する基本理念の浸透活動
- ・社員満足度・エンゲージメント調査による課題の可視化、対策実行

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。またこれらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。

従いまして、本情報および資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合・確認し、ご利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。

本資料ご利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関するお問合せ先

株式会社大気社 経営企画本部 経営企画部 IR課

TEL:03-5338-5052 FAX:03-5338-5195