

大気社グループ 中期経営計画

2019～21年度



4月より、社長に就任いたしました、加藤でございます。

本日は、弊社の決算説明会にご出席いただき、誠にありがとうございます。

私からは、この4月にスタートしました、新たな中期経営計画について概要をご説明させていただきます。

理念



理念体系

お客さま

お取引先
さま

社員と
その家族

株主さま

官公庁

地球環境

地域社会

創業理念「顧客第一」

顧客とは広義において社会全般を意味する。
顧客第一の精神とは、永続性のある信頼を顧客から得ることである。
そのためには、個人あるいは企業自身の行動が、先方に利益と幸福をもたらすという信念に立脚して、
自己の良心に従い、何事にもベストを尽くさなければならない。

企業理念

1 永続的に成長し、
社会に貢献する
会社づくり

1. 付加価値の増大を通じて企業の永続的成長を図り、もって顧客、関連企業の繁栄と、社員の豊かな生活づくりをめざす。
2. 社会のニーズに合致した技術を通じて、豊かな環境の創造と産業社会の発展を図り、もって社会への貢献をめざす。

2 魅力ある
会社づくり

1. 仕事を通じて、個人の創造性、活動性を実現できる、働き甲斐ある会社づくりをめざす。
2. 相互信頼、協調、合理性の精神のもとに、全社員が一体となって企業目標を達成する組織風土の会社づくりをめざす。
3. 〈エネルギー・空気・水〉の探求を通じて、技術、市場、人材開発等、企業経営のあらゆる面においてユニークな会社づくりをめざす。

- I 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り・成果
- II 新中期経営計画(2019～21年度)
- III 経営数値目標

お手元の資料3ページに、全体の目次がございます。

構成としまして、まず前中期経営計画の振り返りと成果、次に新中期経営計画、そしてその経営数値目標の順に記載しております。

I 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り・成果

① 取組み実績

② 業績

それでは、前中期経営計画の取組み実績と結果について、簡単に触れさせていただきます。

I 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り・成果



① 取組み実績(1)

テーマ	実施結果
国内事業の拡充	● 電子部品業界や首都圏オフィスビルの投資拡大に伴う豊富な需要の取り込み～施工対応力の確保による成果(生産性の向上、事業部間の柔軟な人員配置、中途採用の拡大など)
海外事業の拡充	● 東南アジアでは、非日系企業からの受注拡大～日系企業依存体質から脱却 ● 欧州系自動車メーカーからの受注拡大～グループ会社との連携の成果
生産性の向上	● IT化の推進～現場業務の効率化・簡素化 ● 現場支援室の設立～熟練技術者のノウハウ共有と現場の業務負荷低減

5

まず取組みテーマの最初に掲げました、「国内事業の拡充」につきましては、5ページに記載の通り、電子部品業界や首都圏オフィスビル投資の拡大に呼応して、事業部間の柔軟な技術社員の配置などの取り組みにより、施工消化力の確保に努めた結果、豊富な需要を取り込むことができ、業績の拡大を実現することが出来ました。

一方、「海外事業」では、特に東南アジア地域において、非日系企業からの受注高が拡大し、少しずつではありますが、日系企業からの受注依存体質から脱却を始めることが出来ました。

I 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り・成果



① 取組み実績(2)

テーマ	実施結果
新規事業・周辺領域事業 の拡充	植物工場事業 ● 板橋区に実証開発センター設立～顧客ニーズへの対応力の向上 ● タイ(アユタヤ)にショールーム設立～海外展開を推進 航空機や鉄道車両等、自動車以外の塗装設備事業 ● 神奈川県座間市にテクニカルセンター設立～研究開発を加速 排気処理装置事業 ● 中国での排気処理装置の受注拡大～中国政府の環境規制強化を受け、環境負荷低減の提案活動を強化
コーポレート・ガバナンス 体制の充実	● コーポレートガバナンス・コード(2015年導入、2018年改訂)に積極対応

6

次に、「新規事業・周辺領域事業の拡充」につきましては、6ページに記載のように、タイ-アユタヤにおける植物工場事業の展開や、航空機や鉄道車両等、自動車以外の塗装設備向けのテクニカルセンター建設など、国内外において積極的な設備投資を行いました。

I 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り・成果



① 取組み実績(3)

テーマ	実施結果
グローバルな コンプライアンス体制の 強化	● 国内外の各拠点にて定期的なモニタリングおよび研修の実施～リスクの把握と改善の推進
人材力の向上	● 人事制度の刷新～柔軟な人材登用と適正な社員評価を推進 ● キャリアプラン制度導入と社員教育の専任部署新設～技術社員の知識・技術のレベルアップと能力向上
事業基盤の強化	● 新基幹システムの導入による、BCP(事業継続計画)環境構築と運用保守コストの低減

7

続いて、7ページ記載の「人材力の向上」につきましては、昨年、人事制度を刷新し、柔軟な人材登用と適正な社員評価を推進するとともに、キャリアプラン制度の導入と社員教育のための専任部署新設により、技術社員の知識・技術のレベルアップと能力向上を図りました。

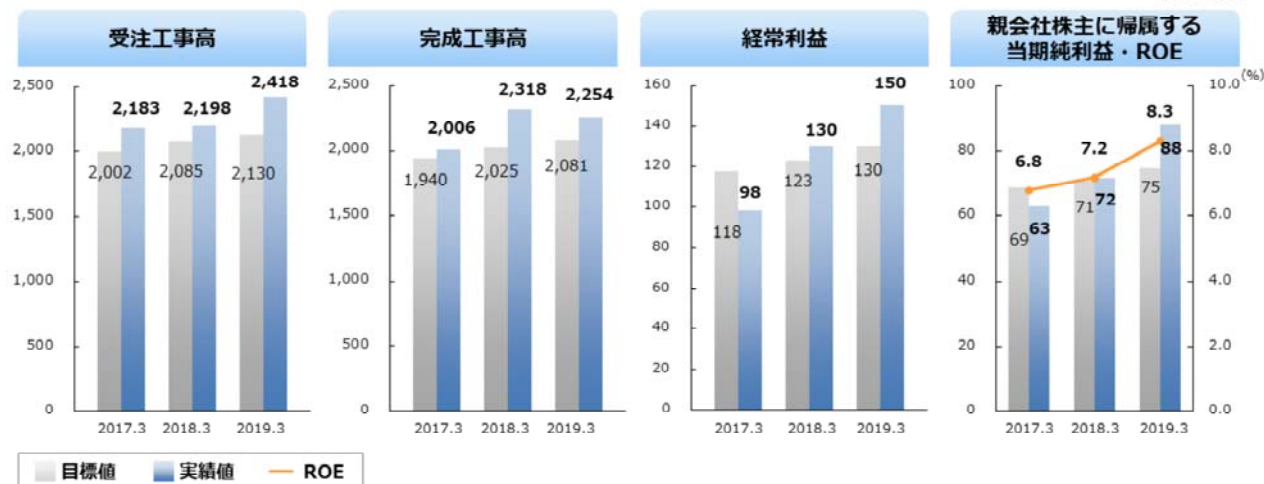
I 中期経営計画(2016～18年度)の振り返り・成果



2 業績

最終年度の成果は、受注工事高、完成工事高、およびすべての利益項目において目標を達成。
また、完成工事高を除き、受注工事高とすべての利益項目で過去最高値を記録。

単位：億円



各年度の業績につきましては、8ページにまとめておりますが、最終2019年3月期の成果として、受注工事高、完成工事高から全ての利益項目において、目標を達成することができました。

また、完成工事高を除き、受注工事高と全ての利益項目において、過去最高を記録しております。

II 新中期経営計画(2019～21年度)

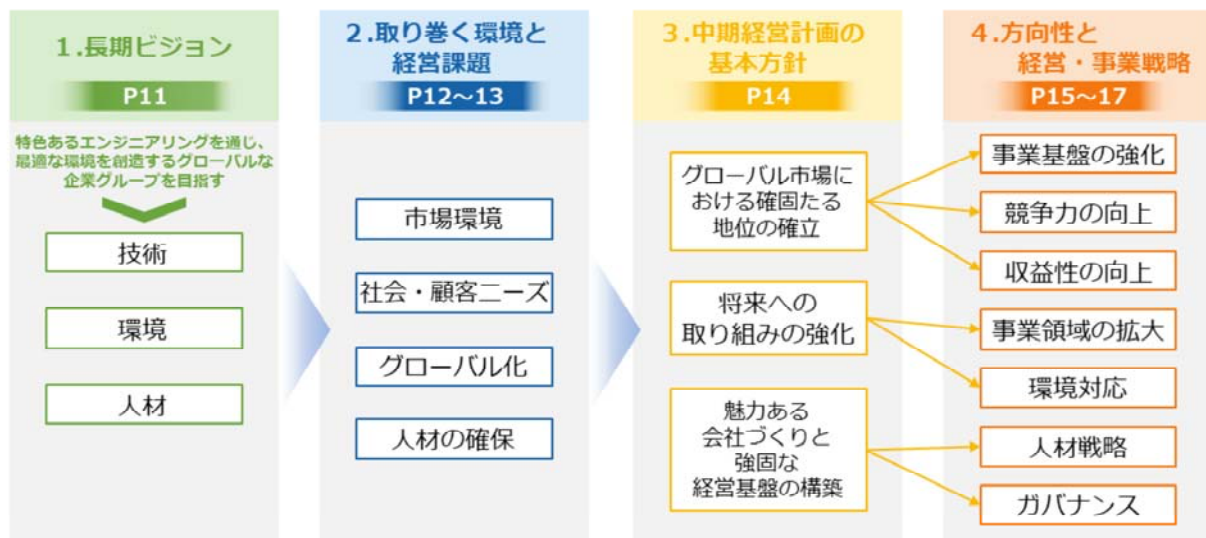
- ① 長期ビジョン
- ② 取り巻く環境と経営課題
- ③ 中期計画における基本方針と方向性
- ④ 経営・事業戦略

では、続いて、新中期経営計画についてご説明申し上げます。

II 新中期経営計画(2019～21年度)



新中期経営計画 全体構成



10

II 新中期経営計画(2019～21年度)



1 長期ビジョン

1. 長期 ビジョン	2. 取り巻く 環境と 経営課題	3. 中期経営 計画の 基本方針	4. 方向性と 経営・ 事業戦略
---------------	------------------------	------------------------	------------------------

「特色あるエンジニアリングを通じ、
最適な環境を創造するグローバルな企業グループを目指す」

技術	エネルギー・空気・水に関わる技術で、お客様の多様なニーズを満たすエンジニアリング集団を目指す。
環境	先進的なソリューション技術でお客様の環境課題を解決し、豊かな地球環境を未来へ引き継ぐことに貢献する。
人材	個人の創造性・多様性を尊重し、社員が自己の成長と働く喜びを感じることができる風土を大切にする。

11

1 1 ページをご覧ください。新中期経営計画においては、「特色あるエンジニアリングを通じ、最適な環境を創造するグローバルな企業グループを目指す」という長期ビジョンを掲げ、「技術」、「環境」、「人材」の観点から、社員1人1人がその実現に向け、新中期経営計画の実現に取り組んでまいります。

II 新中期経営計画(2019～21年度)



2 取り巻く環境と経営課題(1)



市場環境の見通し

- **ビル向け空調市場：(国内)** オフィスビル需要は当面ゆるやかに縮小する可能性があるものの、旧耐震基準のビルの建て替え・リニューアル、再開発等のニーズは存続するため、長期的には底堅く推移と予想
- **工場向け空調市場：(国内)** わが国の工業生産は低迷しつつあるが、製造業の牽引役の一つである電子部品メーカーは、第5世代移動通信システム(5G)や自動車の電装化に合わせさらに投資を継続する見込み
- **海外空調市場：** 米中貿易摩擦等により製造業のサプライチェーン見直しが考えられ、新たな投資が発生する可能性
- **塗装設備市場：** 主要マーケットである乗用車分野では、EV化・自動運転技術の進展・自動車のAI化により、メーカーの投資動向に変化を予想

12

この新中期経営計画に取り組むにあたり、当社が考える「取り巻く環境と経営課題」を12,13ページに記載しております。

まず「市場環境の見通し」に関してですが、国内空調市場においては、総じて顧客の投資は底堅く推移するものと想定しております。

一方、海外空調市場におきましては、引き続き米中貿易摩擦等による不透明感が続くことが想定されるものの、顧客のサプライチェーン見直しにより、新たなビジネスチャンスが発生する可能性があるのではないかと考えております。

次に、塗装設備市場におきましては、車のEV化・自動運転の進展・AI化などにより、長期的にはメーカーの投資動向に変化が起きるのではないかと考えております。

II 新中期経営計画(2019~21年度)



② 取り巻く環境と経営課題(2)



社会および顧客ニーズ	● 省エネ、省コスト、環境対応、自動化、IoT・AI活用などに対する顧客ニーズが高度化し、新たなソリューション・ニーズが拡大 ● 企業のオフィスに対するニーズの高度化・多様化で、改築・改修市場が拡大 ● SDGsなどを意識した環境負荷低減に関わる需要が拡大 ● 社会や投資家のESGに対する関心の高まり
グローバル化	● 新興メーカーの台頭により、グローバル市場で厳しさを増す顧客の事業環境 ● 日系顧客の投資先・投資国が流動的で不透明 ● 新興国におけるローカル企業との競争激化
人材の確保	● 就業人口の減少が見込まれるなか、将来の担い手確保が急務 ● 魅力ある会社づくりを目指し、社員のワークライフバランス充実が必要 ● 技術革新を利用した生産性向上などが課題 ● 海外において優秀なナショナルスタッフの確保のための人事戦略が必要

13

続いて、13ページに記載の「社会および顧客のニーズ」につきましては、ニーズの高度化・多様化の動きが、新たなビジネスチャンスにつながると考えております。特に、SDGsやESGなどに対する社会的な関心がますます高まり、環境負荷低減に関わる需要が拡大すると考えております。

「グローバル化」につきまして、現在、グローバル市場での顧客の事業環境は、新興メーカーの台頭などによる厳しさがあり、日系顧客の投資先や投資国が流動的で不透明な状況であります。また、当社においても、新興国におけるローカル企業との競争が激しくなりつつあります。

「人材の確保」に関して、国内では就業人口減少への対応や、社員のワークライフバランスの充実を図るうえで、技術革新を利用した生産性向上などが課題と考えております。一方、海外では優秀なナショナルスタッフの確保のための人事戦略が必要である、と認識しております。

II 新中期経営計画(2019～21年度)



③ 中期経営計画における基本方針と方向性



基本方針		方向性
グローバル市場における確固たる地位の確立	競争力・収益力を高め、国内外設備業界における確固たる地位の確立を目指す。	事業基盤の強化 競争力の向上 収益性の向上
将来への取り組みの強化	市場環境の変化を見据え、ビジネス機会とする仕組み・体制づくりを推進する。	事業領域の拡大 環境対応
魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築	会社の魅力を高める人材戦略と、社会的信用を高めるコーポレート・ガバナンス体制の強化を進める。	人材戦略 ガバナンス

14

今申し上げたこれらの課題を受け、14ページに本中期経営計画の「基本方針」を3つ掲げております。1.「グローバル市場における確固たる地位の確立」、2.「将来への取り組みの強化」、3.「魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築」の3つです。

まず、「グローバル市場における確固たる地位の確立」については、競争力・収益力を高め、国内外設備業界において確固たる地位の確立を目指します。

次に、「将来への取り組みの強化」については、市場環境の変化を見据え、変化をビジネスチャンスとする仕組みと体制づくりを推進します。

最後に、「魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築」については、会社の魅力を高める人材戦略と、社会的信用を高めるコーポレート・ガバナンス体制の強化を進めます。

以上の3つの基本方針に対し、それぞれの方向性を右側の枠内に記載しております。

II 新中期経営計画(2019～21年度)



4 経営・事業戦略(1)



方向性	戦 略
事業基盤の強化	● バランスの取れた事業ポートフォリオの構築～環境変化、景気変動への対応 ● 安定的な調達先、協力業者の確保 ● 健全な財務基盤の維持
競争力の向上	● 付加価値の向上～省エネ・省コスト・環境対応技術や自動化技術など ● 研究所の拡充・活用～技術開発力の強化と、技術の見える化による提案力の強化 ● IoT・AIなどを活用～新たなソリューションの開発推進 ● PR力強化による企業認知度の向上
収益性の向上	● 成長市場への経営資源の重点配分 ● 生産性向上～現場作業の工法・業務プロセスの改善と水平展開、IT活用など ● プロジェクト管理体制の強化

15

続いて、15,16,17ページでは、前のページで申し上げた方向性に対する、経営・事業戦略についてご説明します。

まず、「事業基盤の強化」については、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築により、今後想定される環境変化、景気変動への対応を図ります。

続いて、「競争力の向上」については、付加価値の向上を目指し、省エネ・省コスト・環境対応技術や自動化技術などの拡充に努めるとともに、研究所機能の拡充と活用による技術開発力の強化と、技術の見える化による提案力の強化を図ります。

次の、「収益性の向上」については、引き続き成長市場への経営資源のタイムリーな重点配分、IT技術をフルに活用した生産性の向上、過去の失敗例を教訓としたプロジェクト管理体制の強化などを、推進していきます。

II 新中期経営計画(2019～21年度)



4 経営・事業戦略(2)



方向性	戦 略
事業領域の拡大	● 既存主要事業領域の深化 ● 新規事業の拡大～植物工場事業や自動車以外の大型自動塗装事業など ● 未進出国への事業エリア拡大 ● 海外グループ企業とのアライアンス推進～海外顧客ニーズへの対応力強化
環境対応	● 顧客の環境課題の解決力強化～空調事業で培った技術力を活かした、温室効果ガスや環境負荷物質の削減など ● 事業を通じてSDGs、ESGなどの社会的ニーズに対応～新たなビジネス機会として追求

16

16ページ記載の「事業領域の拡大」については、引き続き新規事業の拡大を推進していくとともに、顧客の投資先地域の変化に合わせて、弊社の未進出国へも積極的に進出してまいります。

次に、「環境対応」については、顧客の環境課題の解決力を強化するとともに、SDGsやESGなどの社会的ニーズの高まりに伴う、新たなビジネスチャンスを取り込んでまいります。

II 新中期経営計画(2019～21年度)



4 経営・事業戦略(3)



方向性	戦 略
人材戦略	● 人材の確保～柔軟な働き方を可能にする制度の拡充や処遇の向上、勤務時間の低減など会社の魅力を高める施策 ● キャリアプラン制度の浸透～社員の能力伸長とやる気の向上 ● 多様な人材の活用による人的資源と組織力の増強 ● 各海外子会社の状況に合わせた社員の確保
ガバナンス	● コーポレート・ガバナンス体制の強化～取締役会の経営監督機能の向上、資本コストを意識した経営など ● 国内外における内部統制体制の強化 ● グローバルなリスク管理体制の拡充～法務リスク、情報セキュリティ、コンプライアンスなど

17

17ページ記載の「人材戦略」については、人材の確保のための各種施策の実施や、昨年度からスタートさせた、キャリアプラン制度をしっかりと浸透定着させ、社員の能力伸長とやる気の向上を推進します。

最後に、「ガバナンス」につきましては、コーポレート・ガバナンス体制の強化を目指し、取締役会の経営監督機能の向上や、資本コストを意識した経営を行ってまいります。また、引き続き国内外における内部統制体制の強化や、グローバルなリスク管理体制の拡充に取り組んでまいります。

III 経営数値目標

- ① 数値目標
- ② 投資計画
- ③ 株主還元

次の、18ページからは「経営数値目標」についてご説明いたします。

Ⅲ 経営数値目標



① 2022年3月期 数値目標

項目	目標	2019年3月期実績
受注工事高	2,650億円	2,418億円
完成工事高	2,600億円	2,254億円
経常利益	160億円	150億円
親会社株主に帰属する当期純利益	100億円	88億円
自己資本利益率(ROE)	8%以上	8.3%

(想定為替レート：1USドル=108.00円、1ユーロ=121.38円、1タイバツ=3.39円)

(2019年3月期決算為替レート：1USドル=110.58円、1ユーロ=130.38円、1タイバツ=3.42円)

自己資本利益率(ROE)については、資本コストを上回ることを目指し、企業価値の向上に努めます。

19

19ページは、本中期経営計画の最終年度となる2022年3月期の数値目標を記載しております。

受注工事高2,650億円、完成工事高2,600億円、経常利益160億円、親会社株主に帰属する当期純利益100億円を目標とし、全ての項目において過去最高値の達成を目指します。

また、ROEにつきましては、資本コストを意識した経営を行い、8%以上を目指してまいります。

Ⅲ 経営数値目標



② 投資計画

持続的な企業の成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、
以下のテーマに対し2019～21年度の3年間で200億円の投資を計画する。

投資テーマ	投資金額（計画）
技術開発力・提案力の強化／新規事業への取り組み推進 （研究開発施設の拡充など）	
生産性の向上（ITの活用など）・人材開発	200億円
M & Aなど資本投資	

20

20ページでは、投資計画についてご説明します。

本中期経営計画においては、持続的な企業の成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、こちらに掲げておりますテーマにおいて、3年間で200億円の投資を計画しております。

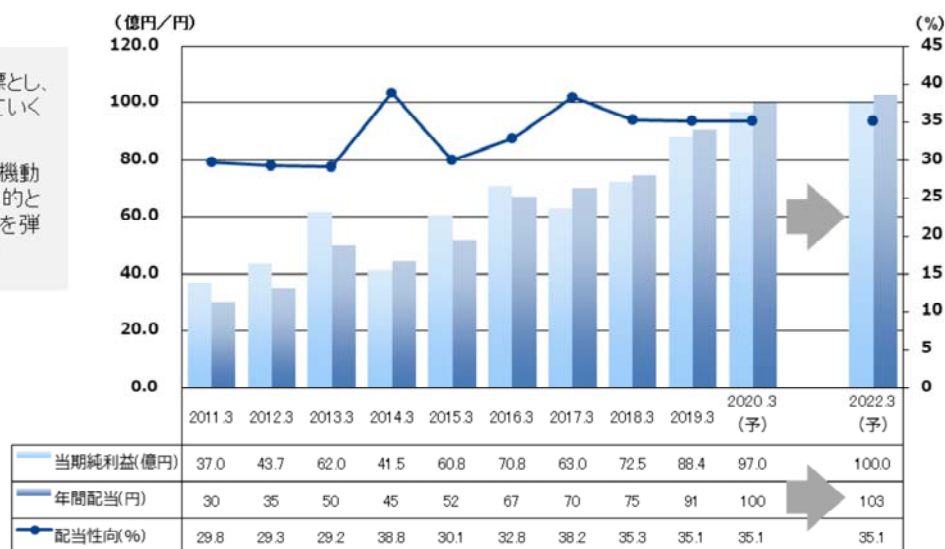
主な投資テーマとしまして、1. 「技術開発力の強化および新規事業への取組推進」、2. 「IT活用による生産性の向上および人材開発」、3. 「M & A等の資本投資」の3つを考えております。

III 経営数値目標



③ 株主還元

- 連結配当性向35%を目標とし、安定的な配当を実施していくことを基本方針とします。
- また、資本効率の向上と機動的な財務政策の実現を目的として、自社株取得・消却を弾力的に実施していきます。



21

最後に、21ページをご覧ください。

配当方針としまして、連結配当性向35%を目標とし、安定的な配当を実施していくことを基本方針といたします。これは、従来の方針と変えておりません。

なお、2020年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益の目標97億円を達成した場合、1株当たり年間配当金額は100円を超える見通しです。

これに加えて、資本効率の向上と、機動的な財務政策の実現を目的として、自社株取得と消却を弾力的に実施してまいります。

以上を私からの説明とさせていただきますが、今後とも弊社の経営に対し一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。