中期経営計画
（2026年3月期-2028年3月期）

大気社

©Taikisha Ltd.

当社の「10年プラン２０３５」（以下、「１０年プラン」）の達成に向けて、
2026年3月期から新たに始まる「中期経営計画」についてご説明する。

CONTENTS

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

©Taikisha Ltd.

10年プランの第一フェーズとなる最初の3年間で、何を目指すのか

1. 中期経営計画（2026年3月期-2028年3月期）3カ年計画の目標とキャッシュアロケーション

Target for 2028

©Taikisha Ltd.

まず始めに、3カ年計画の目標についてご説明する。

「中期経営計画(2026年3月期-2028年3月期)」の財務・非財務目標

「10年プラン2035」11ページと同一の内容

大気社

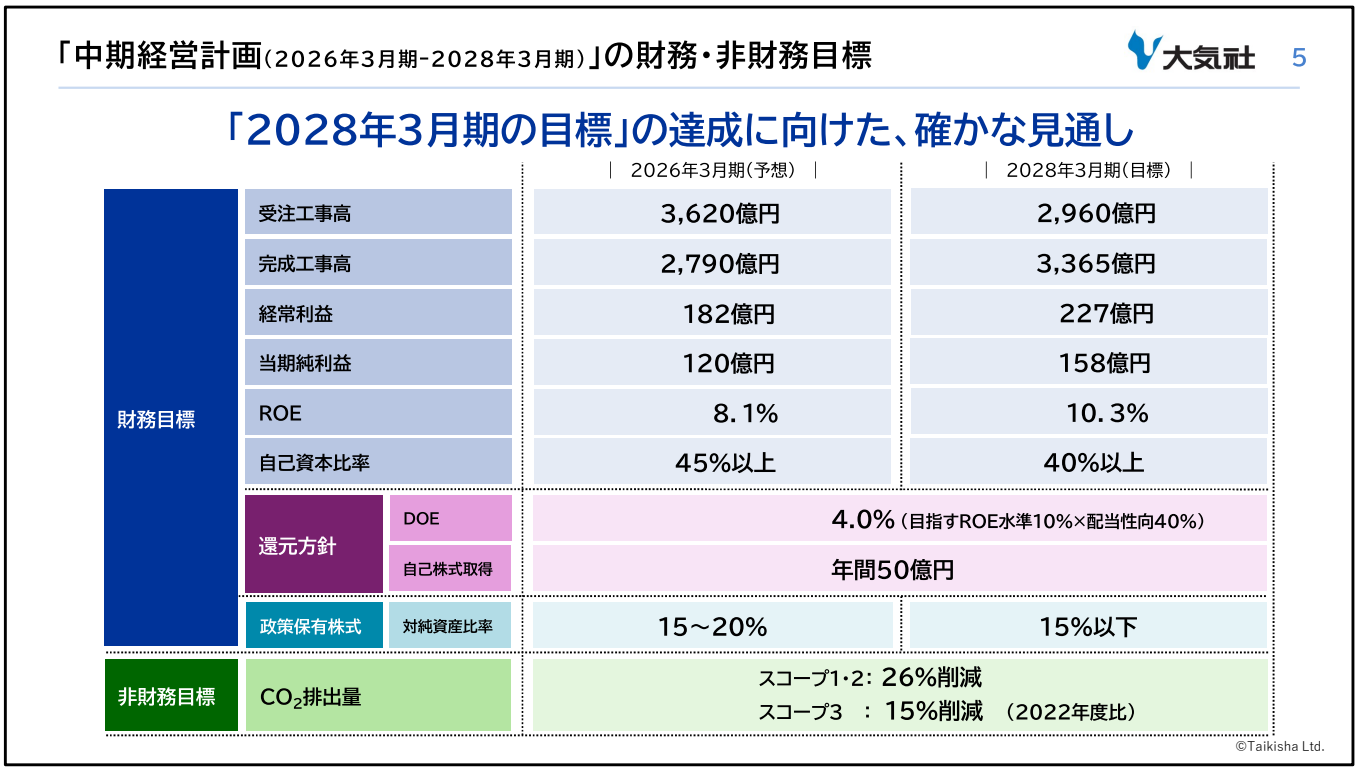
“2035年のあるべき姿”を見据えた「2028年3月期の目標」を設定

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 新規事業: 20億円 (うち非日系:1,135億円) (参考)2025年3月期実績 非日系:570億円			■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)			■配当政策(DOE)			■配当政策(DOE)			
	4.0%	4.0%	4.0%	4.5%	4.5%	4.5%	5.0%	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			

©Taikisha Ltd.

当頁は、「１０年プラン」でもご説明した財務・非財務目標についての記載。割愛する。



当頁では、「１０年プラン」でお示した財務・非財務目標の内容に加えて、新中期経営計画期間の受注工事高と利益項目をお示している。

受注工事高に関しては、決算のご説明でもお伝えした通り、２０２６年３月期は両事業で超大型案件を見込んでおり過去最高となる。
２０２８年３月期はその剥落があるものの、過去からは受注工事高を着実に伸ばしており、3,000億円水準となる見込み。

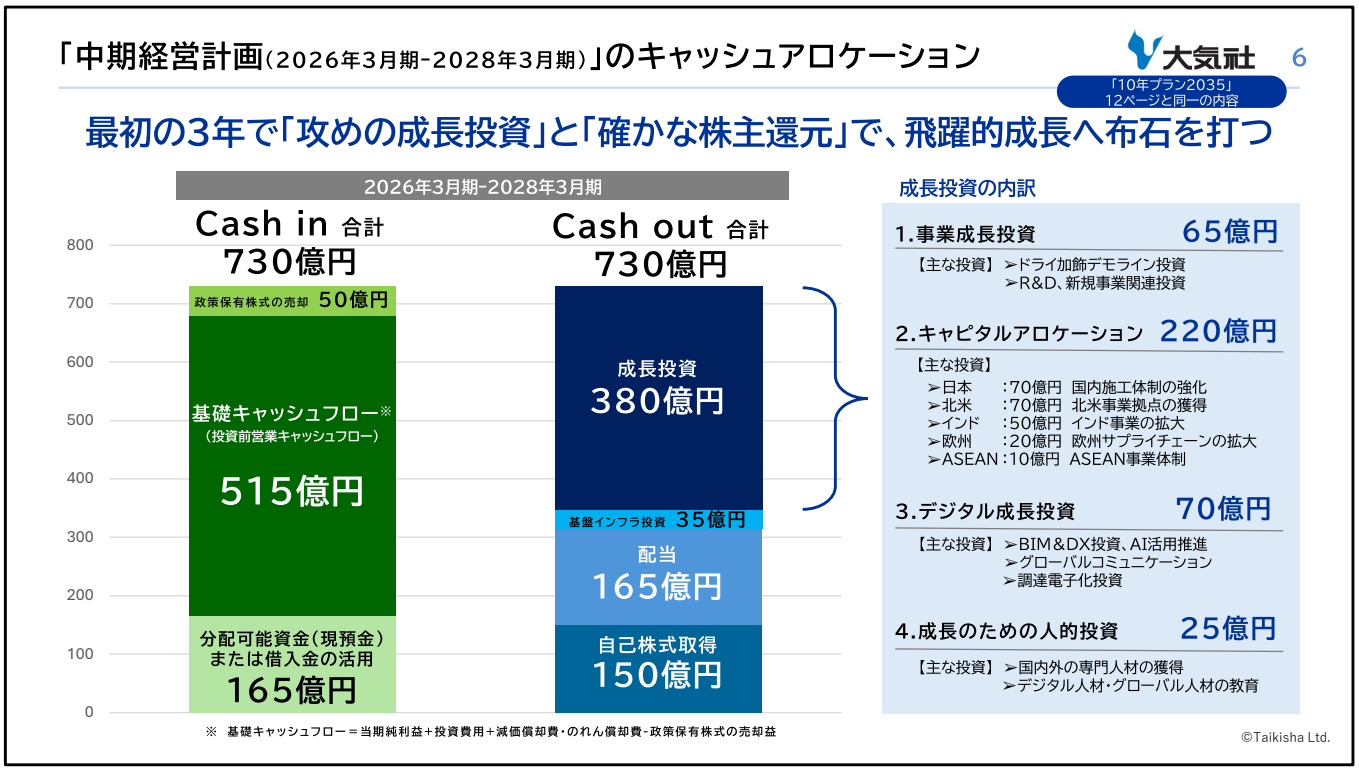
完成工事高に関しては、超大型案件の受注を背景に２０２８年３月期では、過去最高の3,365億円を見込んでいる。

各利益項目は、「１０年プラン」実現のための成長投資を積極的に行うことで、固定費が膨らむものの、完成工事高の増加により、増益を見込む。
それにより、最終年度は１０％を超えるROEを目指す。

一方で、株主還元強化および、売上拡大に伴う立替需要や成長投資の資金に対して借り入れの活用も検討しているため、自己資本比率は50％を切る水準に設定。

還元方針と、政策保有株式に関する目標については「１０年プラン」でご説明の通り。
株主還元については、決算説明資料のAppendixのP34,35を参照。

最後に、非財務目標について、CO2排出量の削減目標として、2022年度比でスコープ１・２で２６％、スコープ3で１５％の削減を目指す。



当頁は、「１０年プラン」でもご説明した「中期経営計画」のキャッシュアロケーションについての記載。割愛する。

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。

中期経営計画（2026年3月期-2028年3月期）

2. 成長戦略と主な施策

Strategy

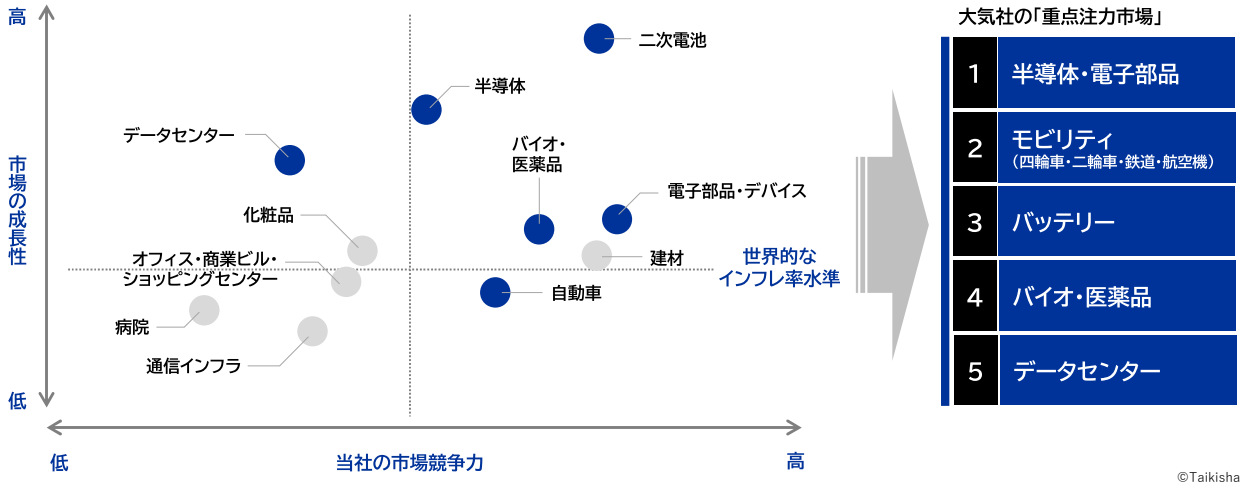
©Taikisha Ltd.

市場戦略：「重点注力市場」の分析

「10年プラン2035」22ページと同一の内容　大気社　8

「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

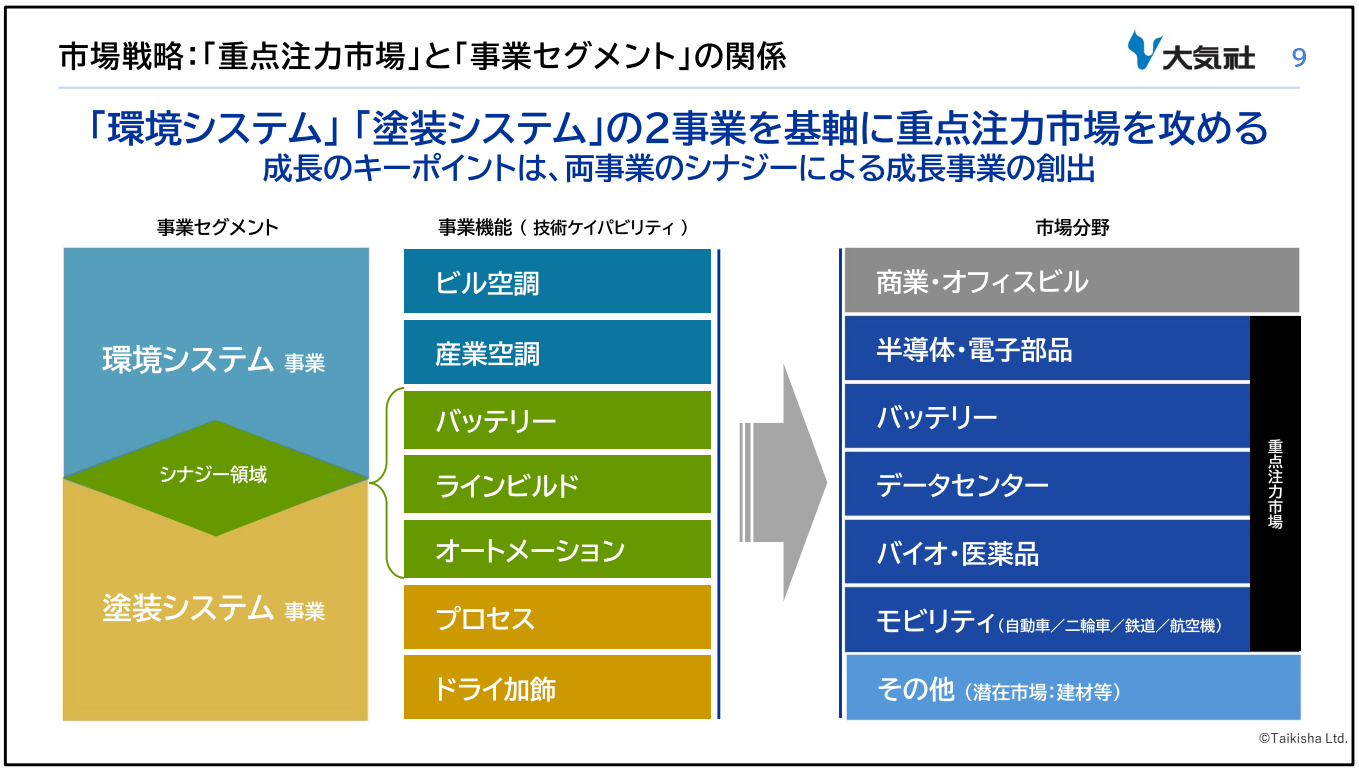


©Taikisha Ltd.

当頁では、当社の「重点注力市場」を整理した。

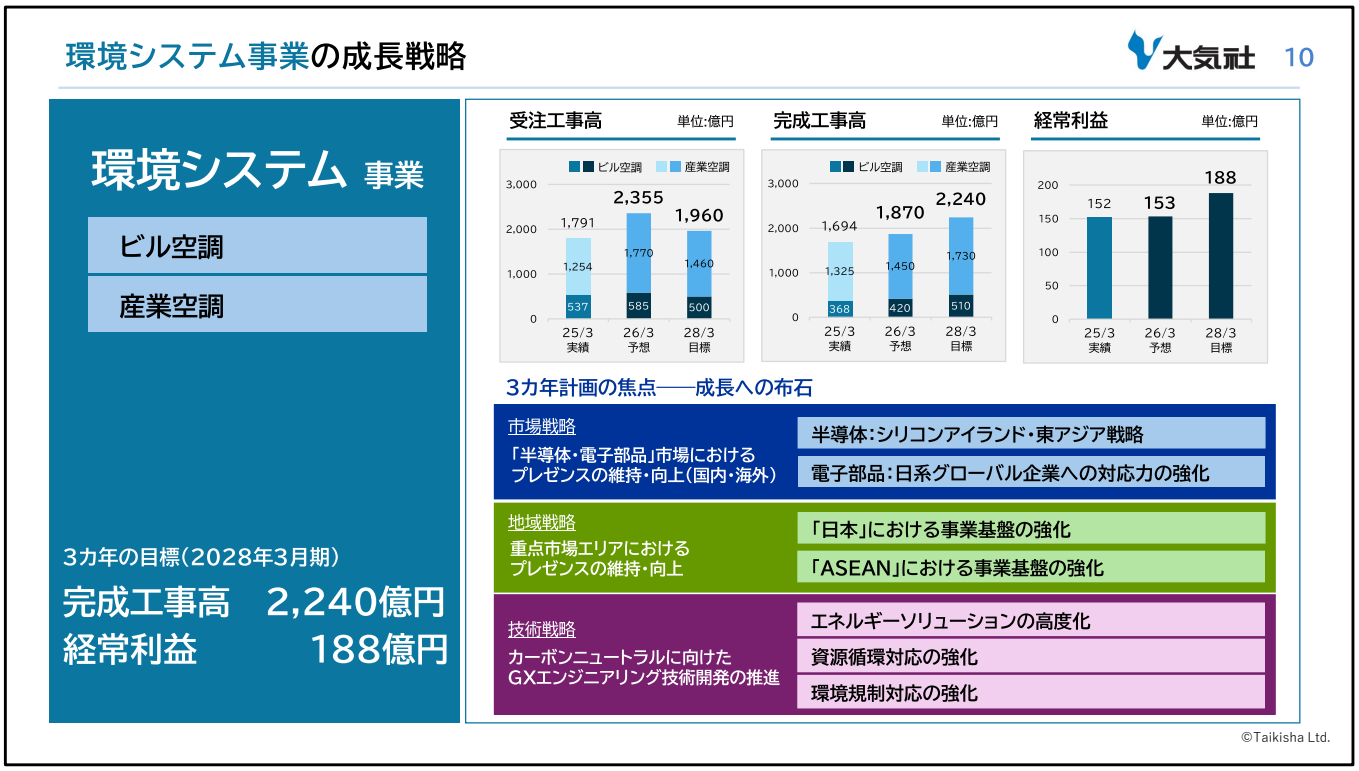
横軸は当社の市場競争力、縦軸は、外部指標をもとに市場の成長率を示している。

当社の市場競争力と市場の成長性の掛け合わせで、特に注力すべき分野を５つに絞った。



当頁では、事業セグメントとその事業機能を整理した。

さきほどお示しした「重点注力市場」に対して、両事業のシナジーのもと、積極的に展開していく。



ここからは、環境システム事業、塗装システム事業それぞれの成長戦略および、両事業のシナジーの取り組み、新規事業についてご説明する。

まず環境システム事業について、完成工事高および経常利益において、新中期経営計画3年間で着実に伸ばしていく。

次頁以降で、「１０年プラン」の目標達成に向けた新中期経営計画期間の取り組みをご説明する。

成長への布石

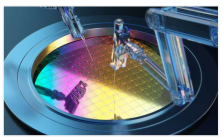
「半導体・電子部品」市場におけるプレゼンスの維持・向上（国内・海外）

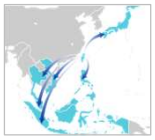
半導体：シリコンアイランド・東アジア戦略

■ **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

©Taikisha Ltd.

当頁では、市場戦略についてご説明する。

最重要市場である半導体・電子部品関連において、日系グローバル企業、台湾企業を中心に展開していく。

製造装置領域、水処理、電気設備など周辺領域を広げていくことで、ターンキーで実現できるシステムの構築を目指す。

そのためには、M＆A・アライアンスの検討、オープンイノベーションによる技術深化が必要不可欠であり、それらを推進する3年間となる。

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

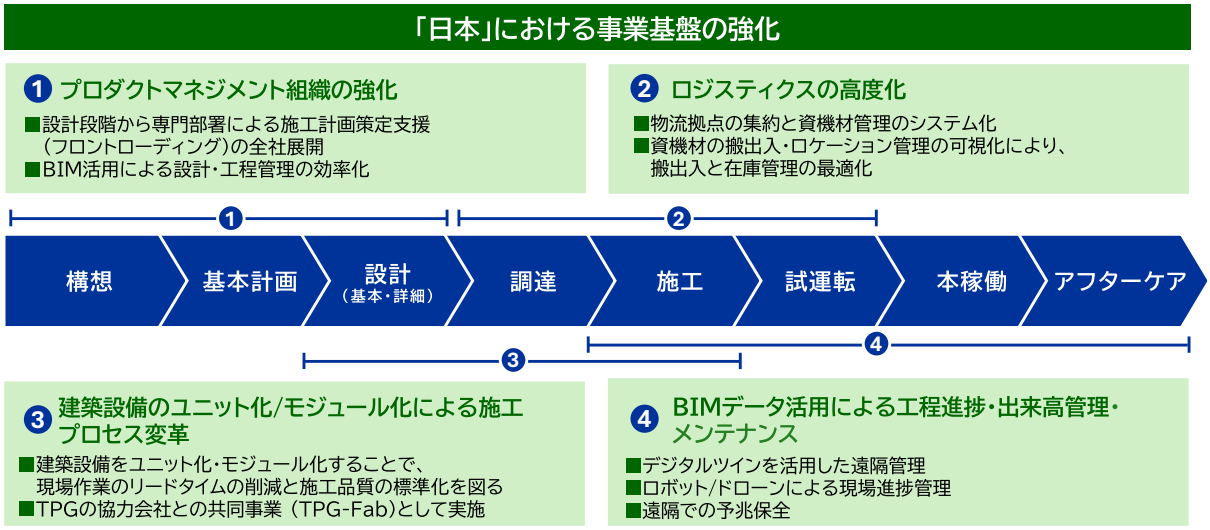
©Taikisha Ltd.

当頁では、地域戦略についてご説明する。
「１０年プラン」の目標達成に向けて、まずは国内の収益力強化と、海外では拠点を多く構えるASEANの事業基盤強化を先行して実施する。

次頁で、国内の取り組みについて詳しくご説明する。

成長への布石

設計・施工段階でのさらなる生産性向上



©Taikisha Ltd.

国内の取り組みとしては、プロジェクトの一連のプロセスの中で、生産性向上施策を図る。

前中期経営計画の最終年度に創設した協力会社組織TPG(Taikisha Partners Group)による施工品質の標準化、ユニット化・モジュール化のためのTPG-Fabの立ち上げを検討していく。

その他、記載の通り、フロントローディングによる現場業務平準化、ロジスティクスの高度化、BIM活用による生産性向上を推進し、国内における収益力強化を図っていく。

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

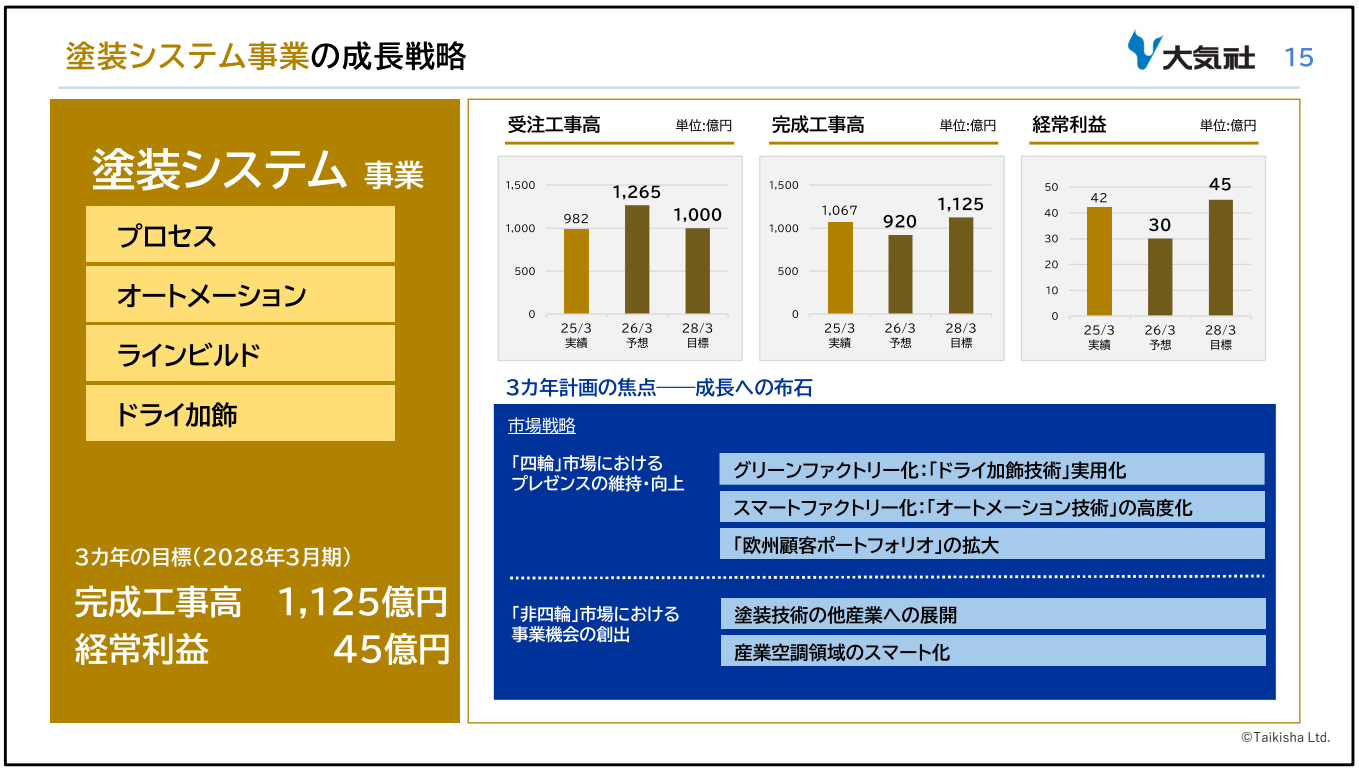
■ DACの空調システムへの導入
（回収CO_2の活用）
低濃度CO_2を回収し室内環境の改善、
農林水産業での直接利用など
ゼロエミッション化へ貢献

※ TISA Taikisha Innovation Site AIkawa
※ DAC Direct Air Capture

©Taikisha Ltd.

当頁では、技術戦略についてご説明する。

エネルギー、資源循環、環境規制に対応したGXエンジニアリング技術の開発を進め、市場戦略として注力する半導体関連やバッテリー市場などの顧客に向けて、より生産に近い領域や水処理などの周辺領域を拡大し、新たな価値を提供していく。



次に塗装システム事業について、完成工事高および経常利益においては、2026年3月期は減収減益のスタートとなるが、新中期経営計画3年間で着実に伸ばしていく。

次頁以降で、「１０年プラン」の目標達成に向けた新中期経営計画期間の取り組みをご説明する。

塗装システム事業：市場戦略

大気社 16

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

©Taikisha Ltd.

1つ目は、四輪市場におけるプレゼンスの維持・向上として、ドライ加飾技術を活用したグリーンファクトリー化、オートメーション技術を活用したスマートファクトリー化、欧州顧客ポートフォリオの拡大を目指す。

特に、グリーンファクトリー化の取り組みとして、ドライ加飾のデモラインのグローバル展開、実ラインへの導入に注力する。

また、欧州ではすでに大型案件の受注しており、プロジェクト運営を着実に行いながら、拠点運営体制および、当社で内製化できる領域の拡大を進める。

塗装システム事業：市場戦略

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
お客さまの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

©Taikisha Ltd.

２つ目は、非四輪市場における事業機会の創出として、従来培ってきた塗装・加飾技術やオートメーション技術をキーテクノロジーとし、スマートファクトリー化を目指す産業領域の顧客にアプローチしていく。
受注実績のある鉄道、航空機市場などを中心に非四輪市場の拡大を図る。

環境システム事業と塗装システム事業のシナジー

大気社 18

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

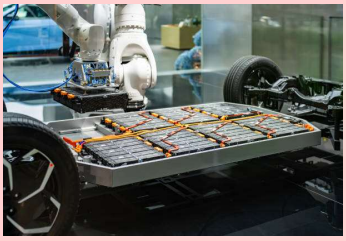
塗装システム事業

- 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バイロメント化、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

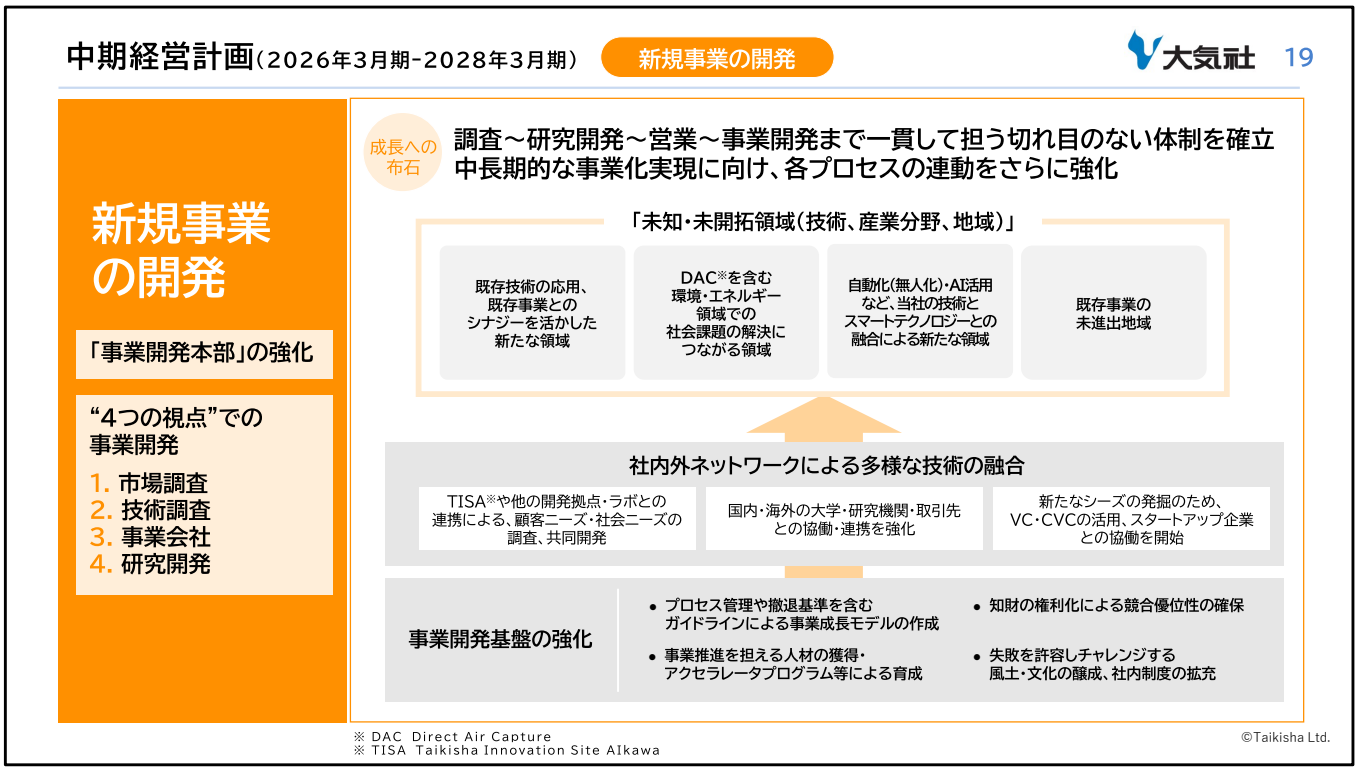


©Taikisha Ltd.

次に両事業のシナジーについて、バッテリー市場において、記載している両事業の持つ技術をかけ合わせ、当社の対応可能な領域を拡大させていく。

北米を中心として、EVバッテリーの製造工場投資が活発化しており、当社が対応できる領域の拡大を図っていく。

また、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させ、モジュール化、ユニット化による納期短縮・コスト削減を目指す。



次に新規事業について、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し、中長期的な事業化実現に向け、各プロセスの連動を強化していく。

事業開発基盤の強化を図るとともに、社内外ネットワークによる多様な技術の融合を通して、技術、産業分野、地域の3つの側面から「未知・未開拓領域」の探索を進める。

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

Capital & Governance

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

©Taikisha Ltd.

ここからは、成長戦略を支える制度・体制の整備についてご説明する。

「事業推進・モニタリング体制」と「グローバルマネジメント体制の強化」

大気社 21

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」を新設
- 「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

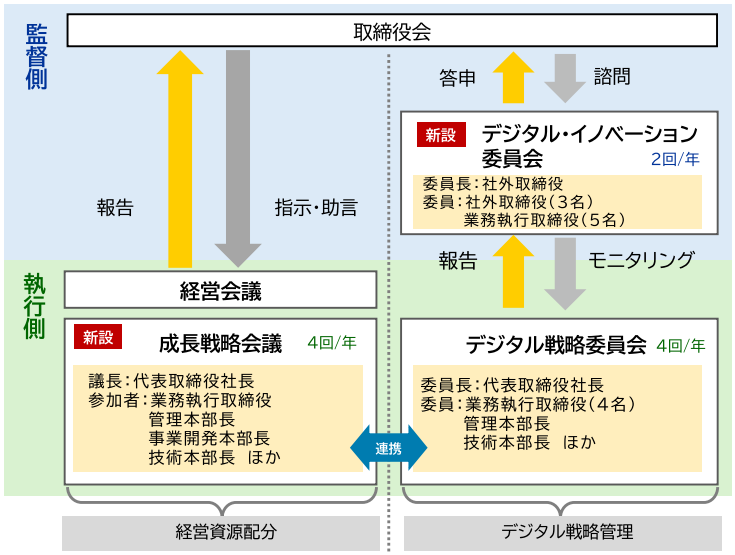
©Taikisha Ltd.

当頁は、「１０年プラン」でもご説明した経営基盤の強化について記載している。
次頁以降で、特に注力していくトピックについてご説明する。

「経営資源配分」と「デジタル戦略管理」を支える体制の強化

大気社 22

「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
③ITガバナンス・情報セキュリティ
④AI積極的活用⑤ 電子購買

©Taikisha Ltd.

1つ目は、事業推進・モニタリング体制の強化として、「１０年プラン」でも触れた成長戦略会議、デジタルイノベーション委員会の新設、デジタル戦略委員会の機能強化についてご説明する。

社長を議長とする成長戦略会議では、経営資源のグループ最適配分の観点から、成長戦略と成長投資の立案・実行およびモニタリングを行っていく。

デジタルイノベーション委員会は社外取締役を議長とし、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ていく。

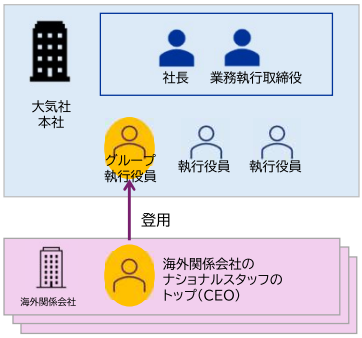
デジタル戦略委員会には、右下に記載の５つの専門部会を設け、「１０年プラン」で掲げるDX戦略を実行していく。

グローバルな成長戦略を支える「制度・システム基盤」の整備

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

©Taikisha Ltd.

次に、グローバルなガバナンスの強化施策についてご説明する。

1つ目は、海外関係会社のトップ（CEO）を「グループ執行役員」として本社に登用し、グローバルな視点での経営判断を強化するグループ執行役員制度の導入を進める。

2つ目は、グローバル共通システム基盤の導入を進めており、人事機能、調達機能を含めたシステム基盤のグローバル展開を段階的に実施していく。それにより情報の見える化と事業拡大に柔軟性を持たせていく。

3つ目は、短期的な業績推移に縛られずに成長投資を促進するための「新たな管理会計の仕組み」を導入し、成長投資を推進していく。

人材戦略：人材ポートフォリオマネジメント

「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

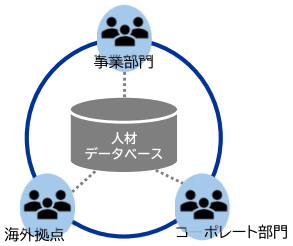
■海外拠点の人材データベース構築・運用

➢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

3つ目は、グローバル人材ポートフォリオマネジメントの構築を目指し、前中期経営計画期間に、国内ですでに整備した人材ポートフォリオを、グローバルに拡張していく。

まずは拠点が多くあるアセアンを中心に、人材データベースの構築および、採用、育成、評価、報酬などに関わる施策を推進する。

これで、「中期経営計画」のご説明を終了する。

将来の見通しに関するご注意事項

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

©Taikisha Ltd.