

統合報告書 2025

Integrated Report 2025

未来の空気をまもる

大気社は社会全般を顧客と考えて、すべてのお客さまの幸せを願って、

今日も快適な環境をつくり出しています。

未来の子どもたちにきれいな空気を残すために、

環境への負荷を減らし、持続可能な社会づくりに挑み続けます。

「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。



1913年の創立以来、112年の年月が経過し、大気社グループはおよそ5,000人の従業員を抱えるグローバル企業グループへと成長しました。当社は創業時から脈々と受け継がれてきた国際性と「顧客第一」の精神を大切にしながら、さらなる挑戦を続けています。

こうしたDNAを継承しさらに発展させるため、当社は長期ビジョンの中に、1970年代の経営目標である“Open Challenge & Quick Response”をCorporate Cultureとして改めて掲げました。「何事もオープンマインドで受け入れ、チャレンジする」ことを大切にせる企業文化がグループ全体に浸透し、新たな価値創造へとつながることを期待しています。

長期ビジョンの詳細はこちら



統合報告書2025でお伝えしたいこと

大気社は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の中長期視点での価値創造についてご理解を深めていただくため、2021年から統合報告書を発行しています。

2025年は新たに発表された「10年プラン2035」、「中期経営計画」を軸に、当社が未来に向かってどのように進んでいくのかをお伝えできるよう工夫しました。「ありたい姿」が戦略に落とし込まれ、将来展望とつながる形で足元の取り組みが着実に進捗していることを、さまざまな事例を用いてご紹介しています。また、非財務情報に関しては、ありたい姿の中心テーマである「エンジニアリング」、「グローバル」が浮き彫りとなるよう、内容の充実に努めました。

本報告書は、ステークホルダーの皆さまとの建設的対話につながるコミュニケーションツールとして位置づけており、代表取締役社長をはじめとした経営陣が、積極的に制作に参画しております。また制作にあたっては、サステナビリティ推進担当役員が監修を行っています。大気社は、これからも皆さまとの対話を通じて、統合報告書の改善・充実を図るとともに、社会への貢献と企業価値向上に努めてまいります。

編集方針

- 報告対象組織
当社および国内外のグループ会社を対象としています。
- 報告対象期間
2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の活動を中心に、一部前後の活動を含めて記載しています。
- 発行日
2025年10月
- 次回発行予定
2026年10月
- 参考にしたガイドライン
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」、「環境会計ガイドライン2005年版」、「生物多様性民間参画ガイドライン(2023年)」、GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」、ISO26000、IIRC国際統合報告フレームワーク
- 制作
株式会社大気社 統合報告書編集委員会
- 連絡先
株式会社大気社 広報・サステナビリティ推進課 TEL.03-5338-5052(代)

将来の見通しに関するご注意

本報告書にて開示されているデータや将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しは、本報告書の発行時点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、本報告書のご利用は、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いただきますようお願いいたします。

本報告書ご利用の結果、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。

Contents

02 大気社の理念体系

イントロダクション

- 05 Business Overview 1
- 07 Business Overview 2
- 09 Business Overview 3
- 11 価値創造の歴史
- 13 価値創造プロセス

マネジメントメッセージ

- 15 トップメッセージ
- 21 社外取締役×社長座談会

ありたい姿と成長戦略

- 29 10年プラン2035：2035年のありたい姿
- 31 財務・非財務目標・マイルストーン
- 33 財務・非財務目標と事業成長の考え方
- 35 8つの“戦略的焦点”
- 45 マテリアリティ
- 47 中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の目標

事業戦略

- 49 環境システム事業
- 50 塗装システム事業
- 51 環境システム事業×塗装システム事業
事業部長によるクロストーク
- 55 価値提供ストーリー 環境システム事業
ASEANにおける事業基盤の強化
- 57 価値提供ストーリー 塗装システム事業
欧州市場でのプレゼンス向上に向けた取り組み

サステナビリティ

- 59 気候変動の緩和と適応
- 65 人的資本
- 73 人権の尊重
- 74 知的財産
- 75 株主・投資家とのコミュニケーション

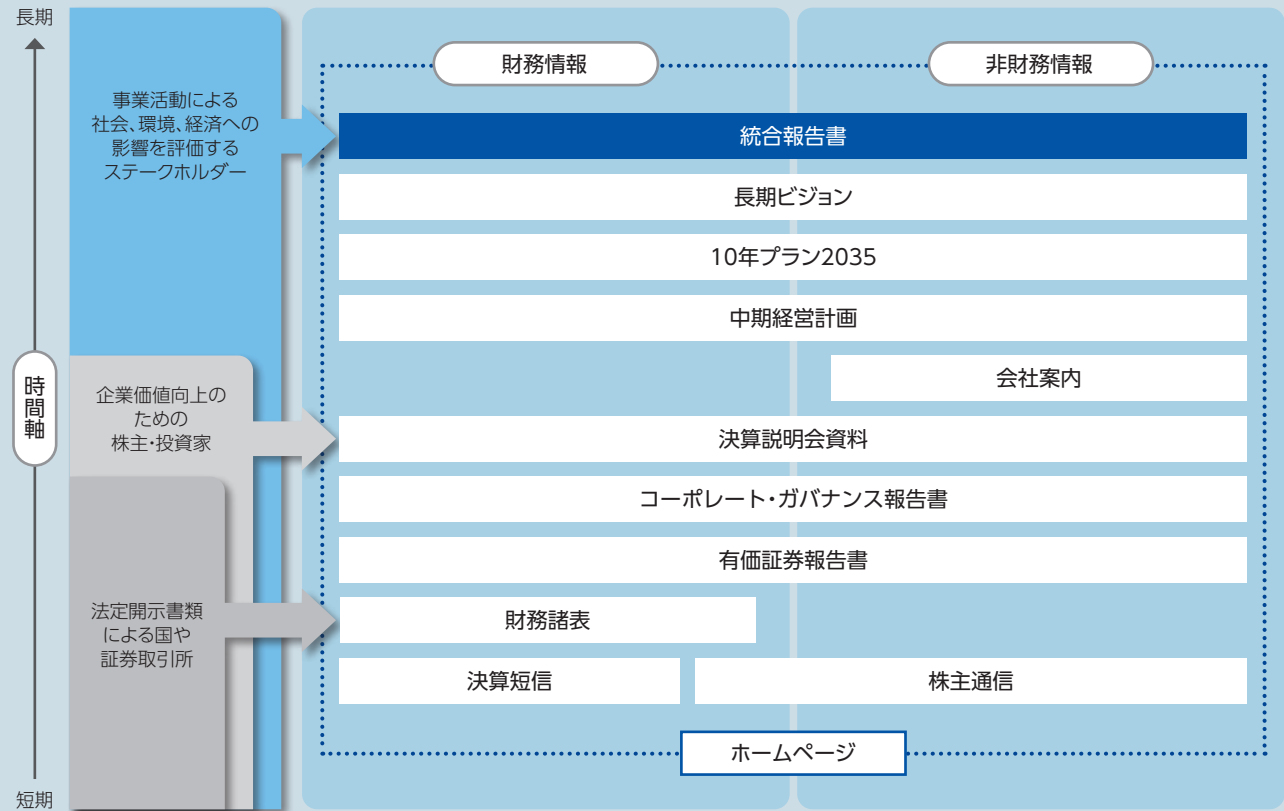
コーポレート・ガバナンス

- 77 マネジメント体制
- 79 コーポレート・ガバナンス
- 84 リスクマネジメント
- 87 コンプライアンス

データセクション

- 89 11年間の財務データ
- 91 連結財務諸表
- 93 財務ハイライト
- 94 ESGハイライト
- 95 会社情報・株式情報
- 96 第三者意見

開示体系



コーポレートサイト



IRサイト



サステナビリティサイト



Business Overview 1

当社は、「環境システム(産業空調・ビル空調)」と「塗装システム」を事業の柱とし、環境エンジニアリング企業としてグローバルに事業を展開しています。建設業の中で当社は海外売上比率が極めて高いことが特徴で、19か国に28の海外連結子会社を有しています(2025年3月31日現在)。長年にわたり現地に根付いた活動を推進してきたことで、すでに非日系企業から数多くのプロジェクトを受注している連結子会社もあります。国境を超えてリソースの流動的な活用ができる、この強固なグローバルネットワークは、大気社グループの大きな強みとなっています。

エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリングを通じた事業領域

現在、大気社グループは、エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリングにより、3つの事業分野を展開しています。

産業空調分野

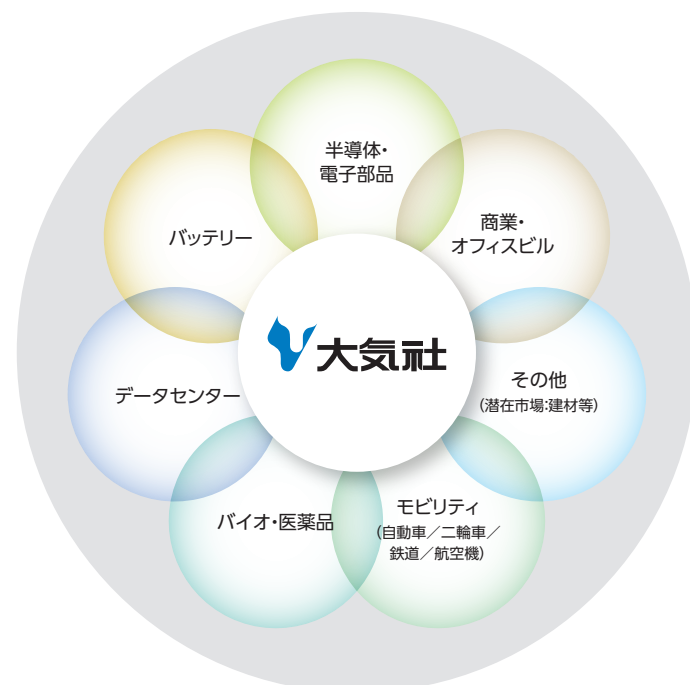
半導体や医薬品など高度な清浄度が求められる生産施設や研究所向けに、最先端のクリーンルームや空調システムを提供しています。「ものづくり」の現場を支えるとともに、排気処理技術など環境負荷低減にも積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献しています。

ビル空調分野

オフィスビルやデータセンター、学校、病院、ホテル、美術館、空港ターミナルなど、多様な施設に快適な空間を提供するための空調システムを設計・施工し、人々の健康と快適な暮らしを支えています。

塗装システム分野

日本をはじめ、アメリカ、欧州、韓国、中国、インドなど世界各国の自動車メーカー向けに、大規模な自動車塗装工場の設計・施工を手掛けています。当社の塗装工場は、省エネルギーと高度な環境対応技術を両立させ、世界トップクラスの売上実績を誇ります。



私たちの競争優位と創業より培われた強み

顧客のニーズ

産業空調分野

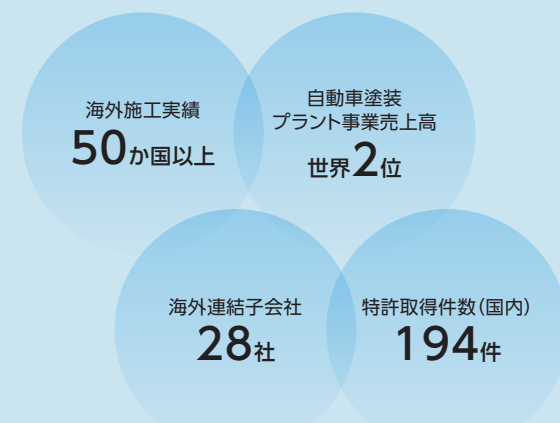
電気・電子部品メーカー
ハイレベルな清浄度や、
超精密な温度制御など最先端の製造技術が必要

医薬品メーカー
プロセスごとに存在する
多数の製造機への対応
や高度な室圧制御技術が必要

塗装システム分野

自動車の生産性を考慮した
トータルエンジニアリングやメーカーのCO₂削減
ニーズに応える環境対応技術が必要

培ってきた実績と評価



2024年度は国内市場では半導体関連や自動車メーカー、データセンター関連の投資が継続しており、都市圏における再開発の需要も堅調に推移しました。また、海外市場においても世界経済の減速懸念はあるものの、各メーカーによる設備投資は堅調に推移しました。

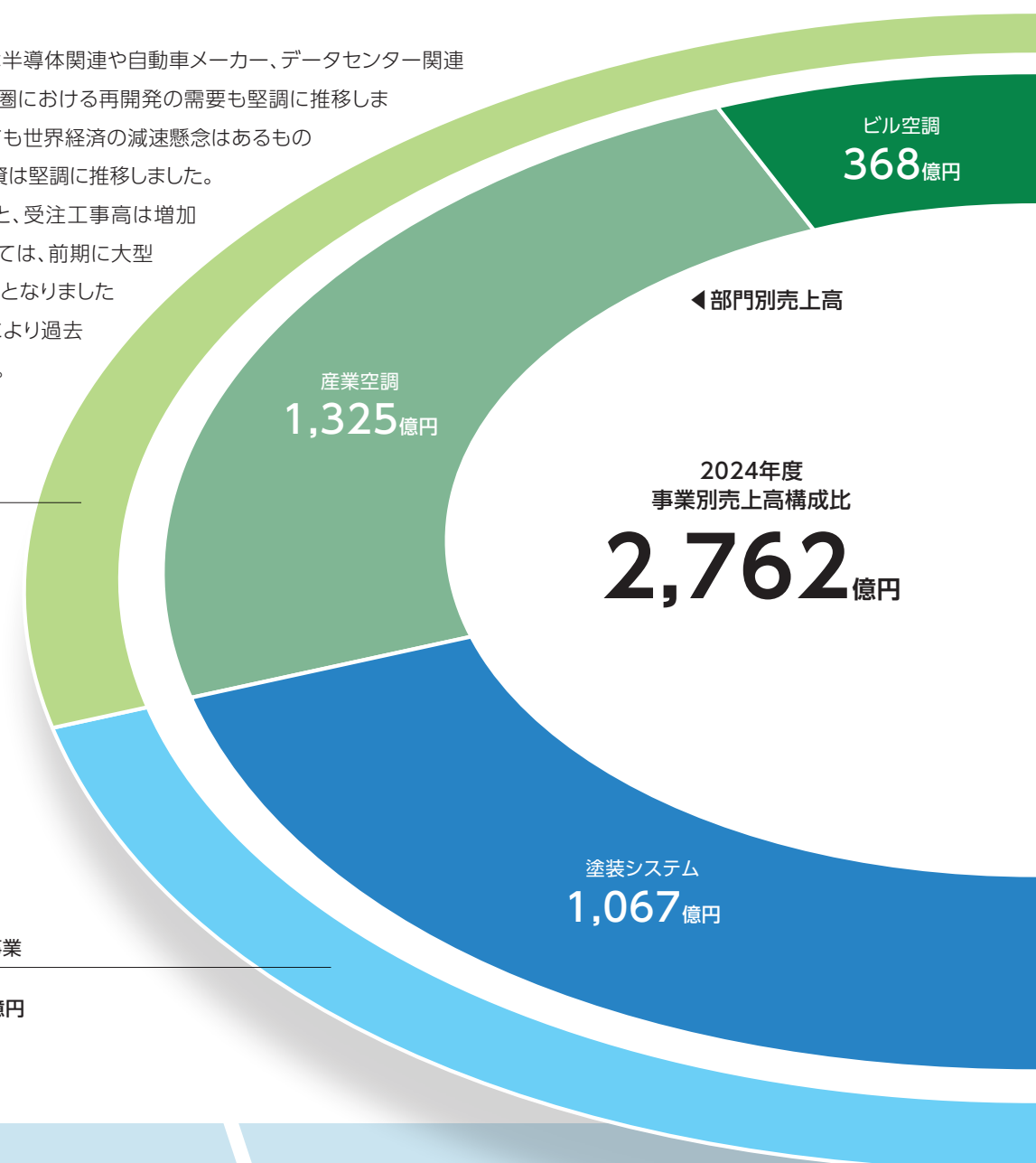
そのような市場環境のもと、受注工事高は増加しました。完成工事高においては、前期に大型案件があったことから反動減となりましたが、工事の採算性改善などにより過去最高の経常利益となりました。

環境システム事業

1,694億円

塗装システム事業

1,067億円



大気社の強み① 産業向けビジネス

製造業を中心に幅広い産業の
工場・研究所などの設備エンジニアリングに強み

豊富な実績

高度な技術・ノウハウ

恵まれた顧客基盤

優れたエンジニア

● 産業向けビジネス比率
「2025年3月期(産業空調+塗装システム)
受注工事高比率」



大気社の強み② グローバルビジネス

1980年代から海外展開を行い
「地域密着型のグローバルネットワーク」を確立

地域密着型グローバルネットワーク

グローバルな人的資本

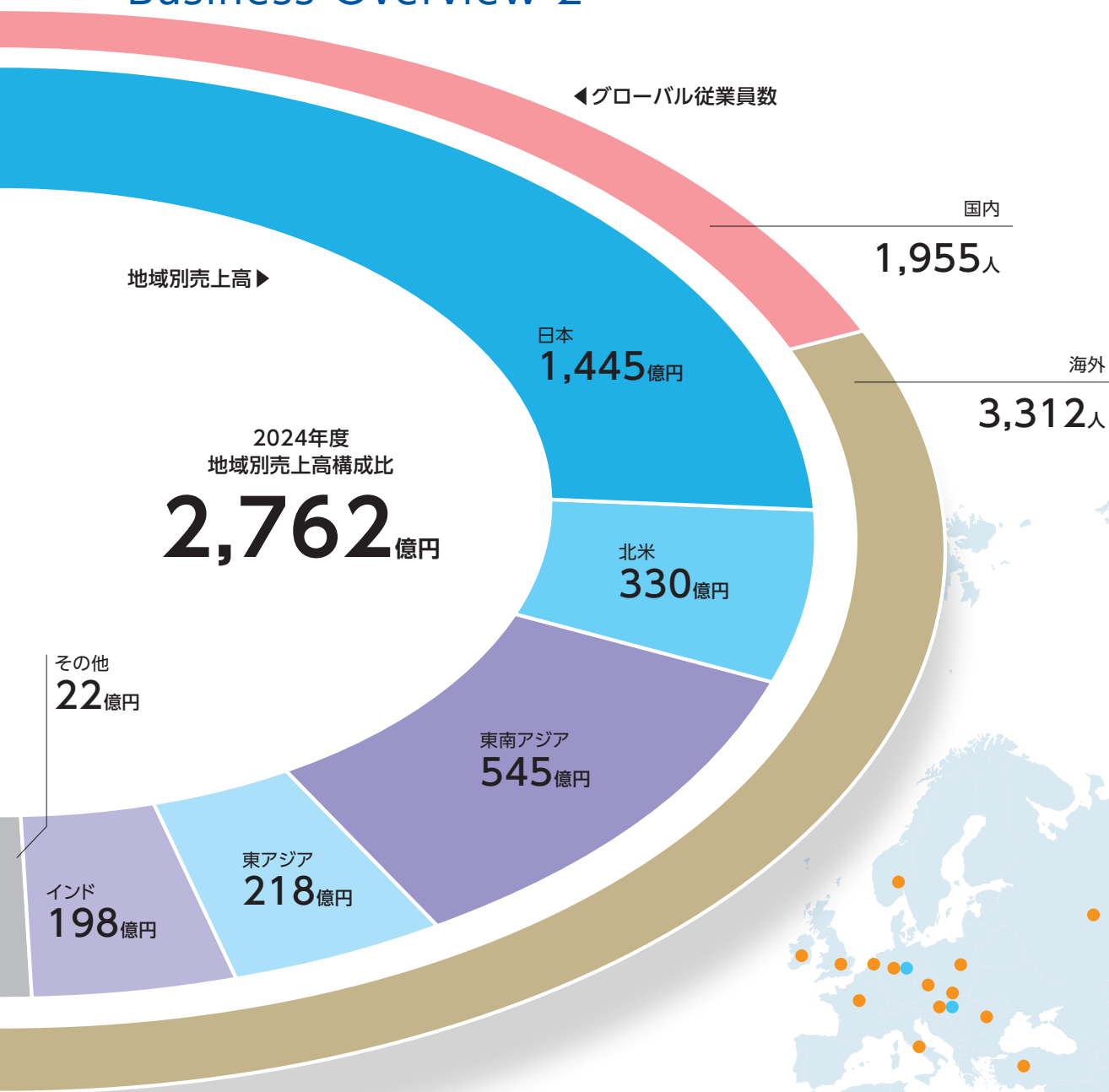
海外の研究開発拠点・ラボ

日系企業・非日系企業との取引実績

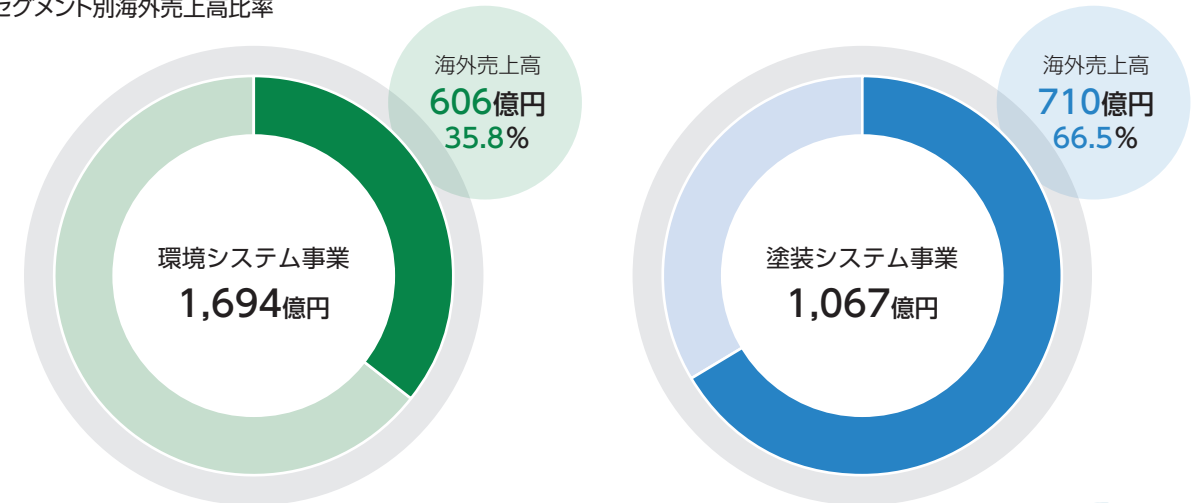
● グローバルビジネス比率
「2025年3月期海外受注工事高比率」



Business Overview 2



●セグメント別海外売上高比率



●グループ企業

日本

サンエス工業(株)
日本ノイズコントロール(株)
東京大気社サービス(株)
(株)ベジ・ファクトリー
(株)フレデリッシュ

ヨーロッパ

Taikisha Deutschland GmbH
Taikisha Hungary Kft.

2024年(ドイツ)
2024年(ハンガリー)

アジア

五洲大気社工程有限公司
天津東橋大気塗装輸送系統設備有限公司
天津大気社塗装系統有限公司
華氣社股份有限公司
株式会社 韓国大気社
Taikisha (Thailand) Co., Ltd.
Taikisha Trading (Thailand) Co., Ltd.
Thaiken Maintenance & Service Co., Ltd.

1994年(中国)
2004年(中国)
2010年(中国)
1989年(台湾)
1992年(韓国)
1971年(タイ)
1983年(タイ)
1990年(タイ)

Token Interior & Design Co., Ltd.
TKA Co., Ltd.

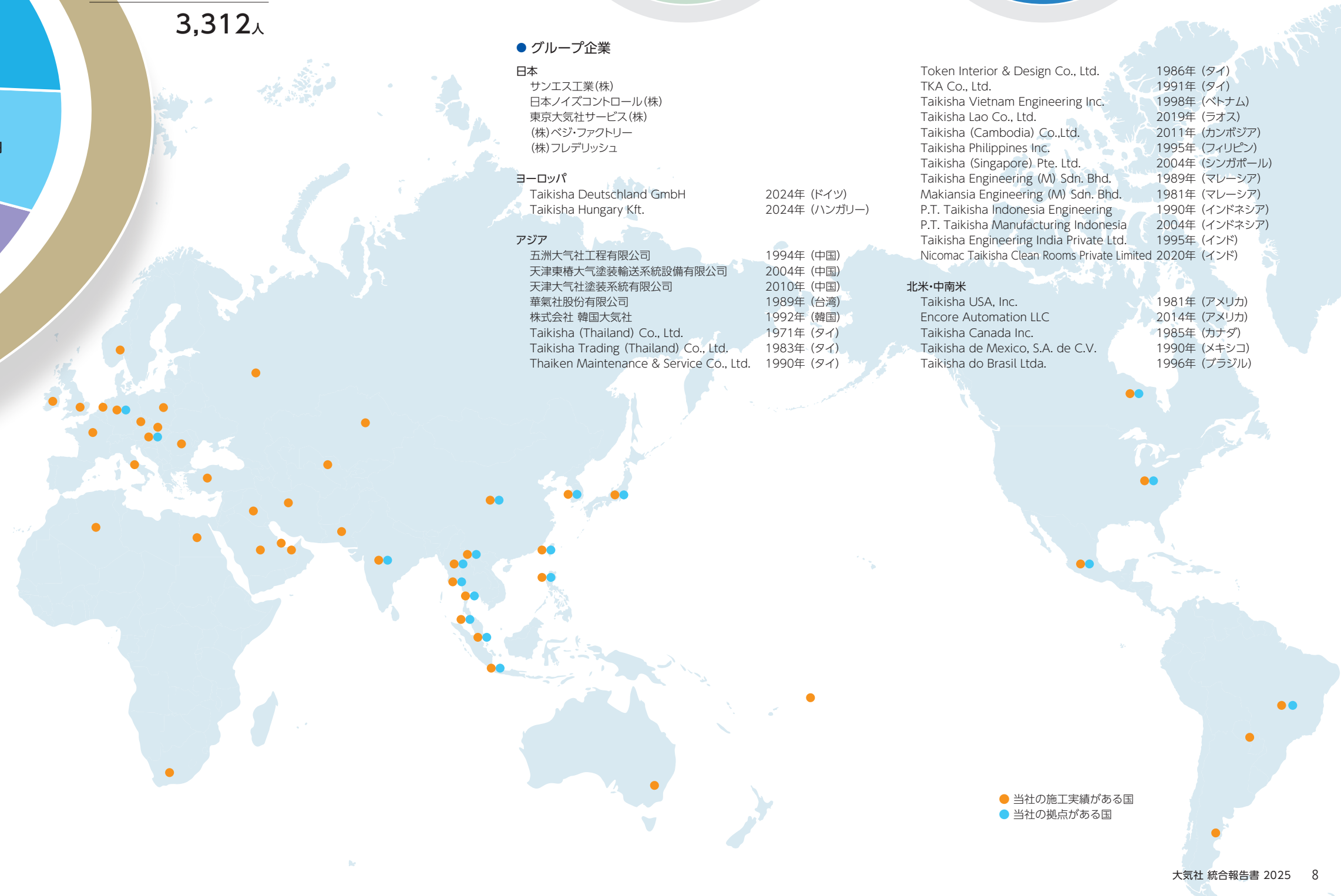
Taikisha Vietnam Engineering Inc.
Taikisha Lao Co., Ltd.
Taikisha (Cambodia) Co.,Ltd.
Taikisha Philippines Inc.
Taikisha (Singapore) Pte. Ltd.
Taikisha Engineering (M) Sdn. Bhd.
Makiansia Engineering (M) Sdn. Bhd.
P.T. Taikisha Indonesia Engineering
P.T. Taikisha Manufacturing Indonesia
Taikisha Engineering India Private Ltd.
Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited

1986年(タイ)
1991年(タイ)
1998年(ベトナム)
2019年(ラオス)
2011年(カンボジア)
1995年(フィリピン)
2004年(シンガポール)
1989年(マレーシア)
1981年(マレーシア)
1990年(インドネシア)
2004年(インドネシア)
1995年(インド)
2020年(インド)

北米・中南米

Taikisha USA, Inc.
Encore Automation LLC
Taikisha Canada Inc.
Taikisha de Mexico, S.A. de C.V.
Taikisha do Brasil Ltda.

1981年(アメリカ)
2014年(アメリカ)
1985年(カナダ)
1990年(メキシコ)
1996年(ブラジル)



● 当社の施工実績がある国
● 当社の拠点がある国

Business Overview 3

環境システム事業

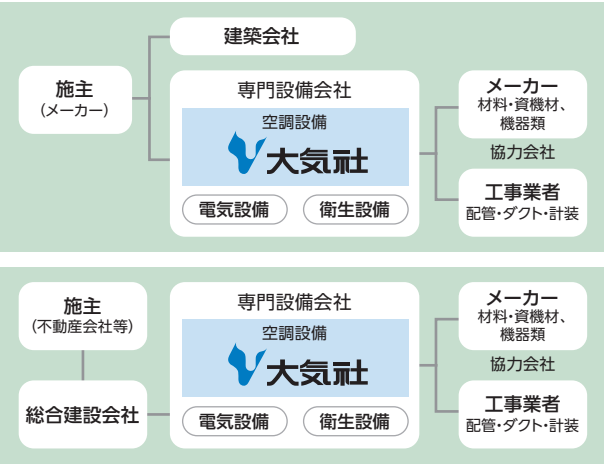
経営資源の重点配分と

お客さまへの積極的な提案活動により、さらなる受注拡大を目指します。

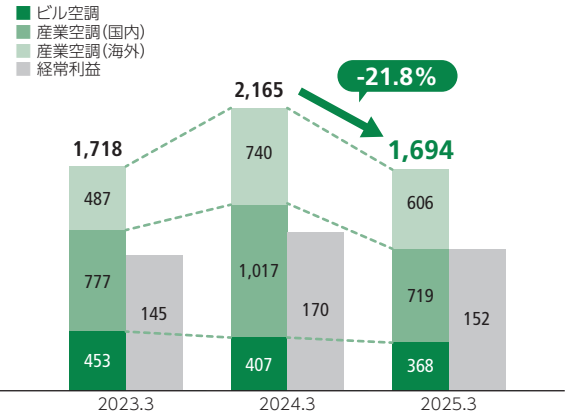
「産業空調システム分野」および「ビル空調システム分野」を国内から海外まで幅広く展開し、お客さまの環境価値向上に貢献しています。産業空調システム分野では、電子部品、医薬品、バイオテクノロジーなど、製造過程で高清浄環境が要求される生産工場や研究施設を対象に、ものづくりに不可欠な空調設備の最適化を担います。また、排気処理装置や公害防止装置などの環境保全装置の提供にも注力しています。ビル空調システム分野では、オフィスビルをはじめ、データセンター、学校、病院、ホテル、美術館、空港ターミナルなど、多くの人々が集まる施設の新築からリニューアルまで、人々と環境に配慮した快適な空間を提供する空調設備の設計・施工を行います。

■ 業界における立ち位置

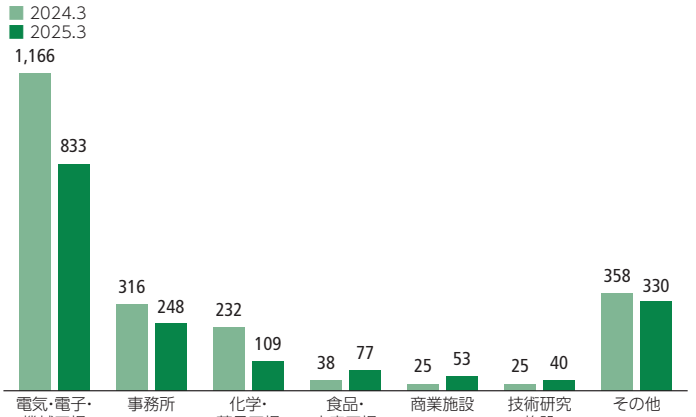
製造業向けの新工場建設の場合（一例）



■ 完成工事高・経常利益 推移(億円)



■ 市場種別完成工事高(億円)



さらなる事業領域の拡大に向けて

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
- 半導体関連投資の受け皿としてのASEAN組織体制強化
- 精密温調等ハイエンド向けソリューションの提供

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
- エネルギーマネジメント事業の強化
- 海外電気事業の強化

「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

■ 設計・施工段階でのさらなる生産性向上

■ 協力会社との関係強化

「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
- ASEAN拠点横断型協力体制の強化(Global Operation Diversity)
- 技術クイパビリティを視覚化する拠点設立
- Design&Buildグローバルスタンダードの確立

エネルギーソリューションの高度化

- ミニエンパイロメント化(精密温調チャンバーの領域拡大)
- 生産装置連動制御(システム運転min化)

■ EMSシステムの高度化(AI活用・故障予知)

■ 自然エネルギーの活用

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)
- 溶剤回収・精製装置の開発(NMP・固体電池向け溶剤)

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)
- DACの空調システムへの導入(回収CO₂の活用)

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

塗装システム事業

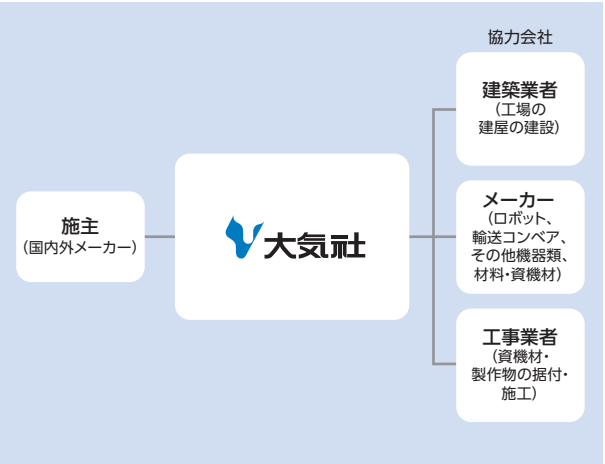
経営資源の重点配分と海外グループ会社との連携により、さらなる受注拡大を目指します。

排気処理や気流制御など、空調設備事業で培ったコア技術をベースに発展し、高い塗装品質の実現と省エネルギー技術や先進的な環境技術を調和させた自動車塗装プラントの設計・施工を行っています。近年では、航空機や鉄道車両の塗装などにも取り組んでいます。

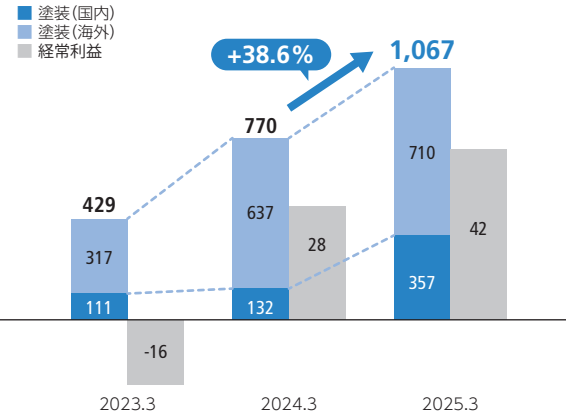
自動車塗装プラントは、日本国内をはじめ、アメリカ、欧州、韓国、中国、インドなど各国の自動車メーカーから受注を獲得しており、現在、世界トップクラスのシェアを誇っています。塗装ロボット、搬送システム、塗料供給システム、ひいては工場全体の設計から建設まで、トータルなプラントエンジニアリングを提供します。塗着効率100%を追求し、使用塗料・VOC排出量のミニマム化を目指すとともに、お客さまのエネルギーマネジメントにも貢献しています。

■ 業界における立ち位置

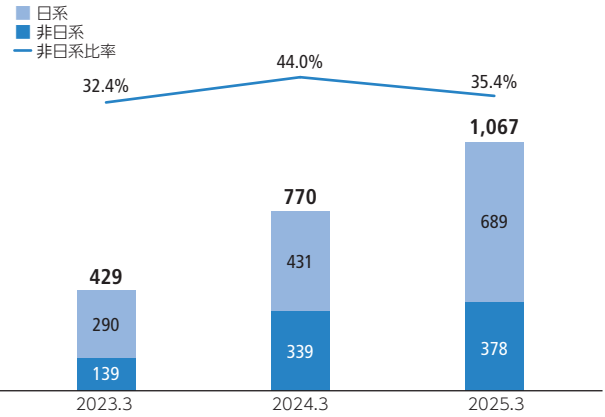
自動車メーカーの新塗装工場建設の場合（一例）



■ 完成工事高・経常利益 推移(億円)



■ 非日系メーカー完成工事高比率(億円)



さらなる事業領域の拡大に向けて

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
- 四輪車OEMへの積極展開

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
- デジタルツイン

「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
- 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)

■ 欧州環境規制に適合した技術提案

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
- ドライ加飾適応市場の探索

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
- GHG削減提案による工場運営コンサルティングの実現

成長への布石

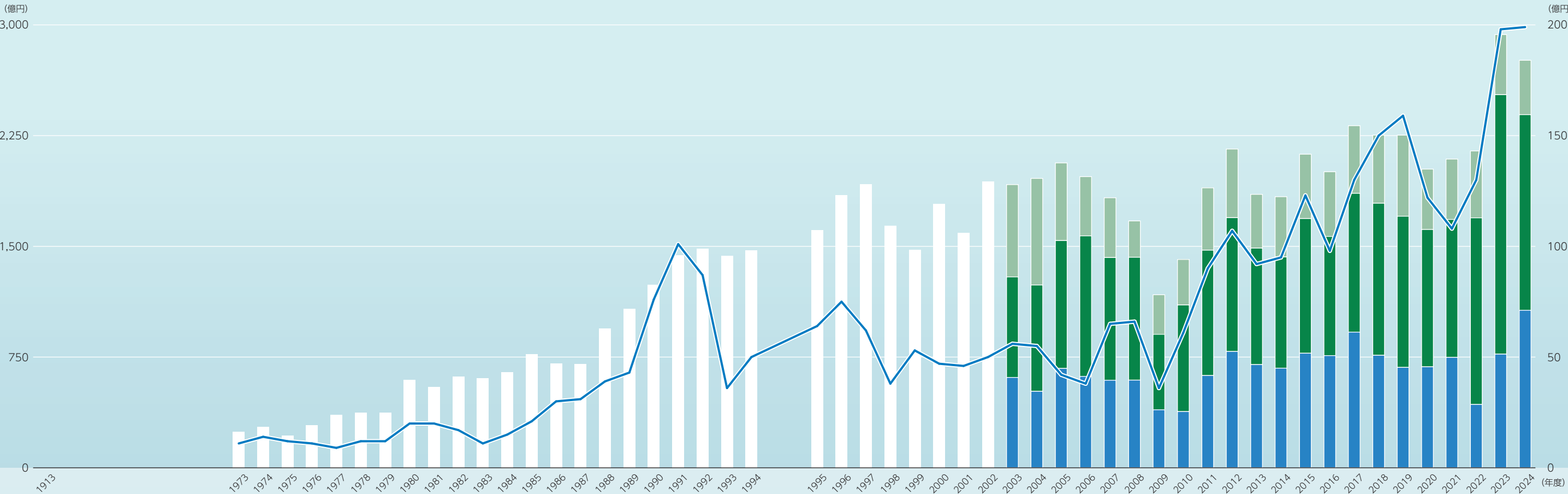
「四輪」市場におけるプレゼンスの維持・向上
「非四輪」市場における事業機会の創出(鉄道、航空機、他の製造業)

私たちの強みはどこにあるのか

価値創造の歴史

当社は1913年、ドイツ系の機械輸入商社エル・レイボルド商館を母体とし、「合資会社建材社」の名で歩み始めました。創立以来、112年の年月が経過し、大気社グループはおよそ5,000人の従業員を抱えるグローバル企業グループへと発展を遂げました。

完成工事高と経常利益の推移



1913-1948

創業当初は、ドイツから輸入した建築材料の販売や据え付けを主に行っていましたが、設備の納入に工事の仕事をあわせて行う必要が生じたため、ドイツから暖房工事の技師を招へいし、最新式の暖房技術の導入を図りました。1918年、東京・丸の内に完成した東京海上ビルは、わが国最初の近代的オフィスビルです。当社はこの大建築に強制循環式温水暖房設備と浄化槽を納入し、建築設備業界に確固たる地位を築きました。1930年代からは、日本の紡績産業が飛躍的に伸長しましたが、精紡プロセスでは空調システムが必須の設備であり、その設計施工を手掛けた当社は急速に業績を拡大させました。



1918年 東京海上ビル

1949-1970

第2次世界大戦によって日本の製造業は壊滅的な打撃を受けたものの、戦後は繊維産業に加え、カメラ、フィルム、医薬品、電子などさまざまな分野で工場建設が進み、これらの工場では、製品不良を防ぐため、高い清浄度を維持できる空調設備が求められました。当社は、こうしたニーズに応える形で精密空調、そしてクリーンルームへと技術力を高めていきました。1953年からは自動車の塗装設備事業に本格的に参入し、この自動車塗装分野は当社を支える大きな柱の一つに成長していきました。



1932年 本社前での記念撮影

1971-1989

1973年、当社は「建材社」から「大気社」と社名を改め、新たなスタートを切りました。この時期、当社は日系顧客の海外進出に歩調を合わせ、タイ現地会社の設立をはじめ、世界各地に拠点を設置しました。海外工事の経験を積みながら、日系のみならず、地場系、欧米系へも顧客を拡大していきました。1980年代に入ると、日系自動車メーカーの北米進出ラッシュに対応し、アメリカのビッグスリーからの塗装プラントも受注しました。また、1973年の第1次オイルショック以降、オイルダラーを得た中東各国で投資が活発となり、当社はイラン、イラク、アラブ首長国連邦などでプラントや病院の設備工事を受注しました。



1955年 東洋ナイロン社工場(韓国)



1961年 東洋工業(現・マツダ)F工場

1990-2001

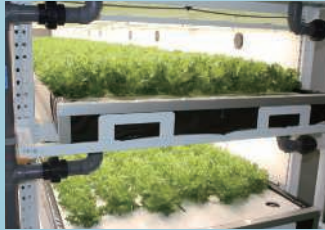
1990年代は、インターネットや携帯電話の普及によってIT技術の普及が一気に進んだ時代です。クリーンルームの設計施工で先端的な技術を持つ当社は、IT機器の核となる半導体、ハードディスク、コンデンサなどの製造工場建設に参画し、電子部品業界における評価を高めました。マレーシアのペトロナスツインタワーや東京の超高層ビルなど、ランドマークとなる建物の空調設備工事の実績もこの時期増加しました。



1994年 ペトロナスツインタワー(マレーシア)

2002-2022

IT化の進展は、情報伝達の面で地理的な制約を小さくし、情報処理のスピードを上げました。グローバル化は一層進展し、国境を越えた投資や分業が多くの産業で一般化しました。当社グループにおいても、グループ間での調達業務支援や人的資源補充が日常的に行えるようになり、プロジェクトをグループ総合力で解決する事案が増えました。その結果、2011年度には海外完成工事高比率(連結)が51.3%となりました。海外完成工事高が50%を超えたのは、創業以来初めてのことです。



2018年 植物工場実証開発センター設立



2019年 テクニカルセンター開設

2023-

世界的な目標である、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、環境技術に対するニーズが高まっています。こうした変化を踏まえ、R&Dサテライトの設置や、研究開発施設の拡充を図っています。また、2025年5月、当社グループでは初となる長期経営計画「10年プラン2035」を策定しました。グローバルに進展する産業革新を当社の事業機会として捉え、「グリーン化」と「スマート化」のエンジニアリングによって、持続可能な社会に貢献していきます。

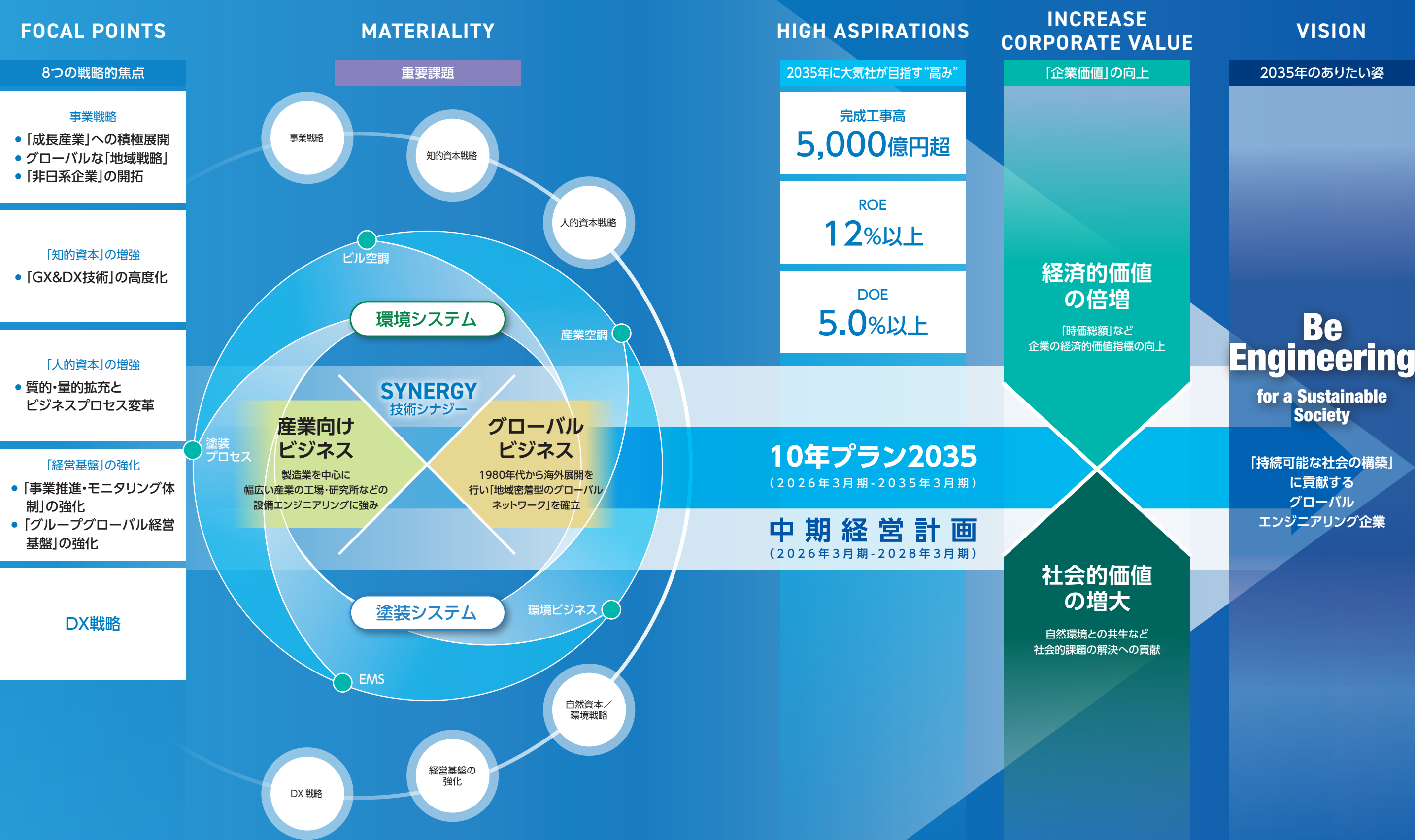


2024年 TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa

価値創造プロセス

当社が創業理念に掲げる「顧客第一」の精神とは、ステークホルダー（社会全般）から持続性のある信頼を得ることを意味します。大気社グループでは、この精神を大切に、常に時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら、事業を通じて価値を創造し、持続可能な社会に貢献しています。2025年5月、当社は2035年に向けたグループ全体の計画「10年プラン2035」と、その最初期となる3か年の新中期経営計画を策定しました。当社の事業活動のベースに10年プランを据え、8つの戦略

的焦点を通じて当社が進む先に、10年後の目標である「当社が目指す高み」を設定しました。社会課題の解決に貢献し目標を達成するとともに、経済的価値を倍増させることで、企業価値を高めていきます。2035年のありたい姿“Be Engineering for a Sustainable Society”、「持続可能な社会の構築」に貢献するグローバルエンジニアリング企業となるために、当社は活動を継続していきます。



トップメッセージ

グローバル展開の拡大とともに
エンジニアリング力を高め
飛躍的成長を実現していきます。



代表取締役社長

長田 雅士

2024年度の取り組みと成果を振り返って

2023年4月の代表取締役社長就任から2年が経過しました。この間、設備工事業を取り巻く市場環境は、国内・海外とも堅調に推移し、当社グループも顧客業界の積極的な設備投資を受け、業績を確実に伸ばすことができました。

2024年度の営業状況は、半導体関連や自動車メーカー、データセンター関連の投資が継続し、都市圏の再開発需要も高水準を示す中、国内受注は顧客の投資時期の見直しの影響を受け減少したものの、海外では中国、タイ、インド、韓国など各メーカーの投資を取り込み増加しました。結果として連結業績は、前年度を上回る受注工事高2,774億円を確保

し、完成工事高も同規模に達しました。前年度に大型案件があった反動で減収となりましたが、利益面では、工事の採算性改善が進んだことなどから、過去最高の経常利益199億円を計上しました。

期初の計画を上回る実績を残した1年であり、私たちがベストを尽くした成果に違いないのですが、見方を変えて評価すれば、同業他社との比較において、突出して優れた業績を上げたとは言えません。当社グループが属する建設業は、まだまだ労働集約型の産業であり、どれくらいの業績を上げることができるのかというのは、施工のキャパシティで一定程度決まってくるので、需要の増加に対し、現状の消化体制が十分でない面はあると思っています。しかし、一朝一夕に消化体制

を拡充できるわけではないため、長期的に需給バランスが変化する可能性も見据えながら、施工の付加価値を高めて利益の拡大を図る取り組みをぶれることなく進めていく、それが私たちの現況であると認識しています。ただ、こうした方針は、短期的にはなかなか株式市場からの評価につながらない面もあり、施工力強化へのプレッシャーを感じるどころです。

一方で私は、社長就任以来、国内および海外の拠点を毎年回り、各地で働く社員と直に話し合い、議論することに力を入れています。1年目は、私も社員もお互いに少し遠慮していたところがありましたが、去年、今年と回を重ねてきて、自由に発言できるという安心感が広がり、双方向のやり取りが活性化してきました。今年は、新たに策定した「10年プラン2035」

の説明を行っているのですが、その中でも「もっとチャレンジしよう」「チャレンジするためには何が必要か」といった議論が交わされ、前向きな意見が出てきています。各拠点における「自主自立」の気風が、トップダウンによらず醸成されつつあると言えるでしょう。

当社経営陣はこの5年間、社外取締役も含む役員全員によるフリーディスカッションを年に2回、継続的に開催し、そこで話し合ってきた「大気社の競争優位性は何か」「ありたい姿とは何か」という認識の共有が、「10年プラン2035」の策定につながりました。フリーディスカッションでは、一貫して「エンジニアリング」と「グローバル」がキーワードとして挙げられ、特にエンジニアリングにこだわっていく仕掛けについては、多

くの議論を重ねました。

その具体的な動きとして、研究開発力の「見える化」を図るべく、環境システム事業の新技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa(TISA)」(神奈川県愛甲郡愛川町)を2024年7月に開設し、お客さまや大学・学術研究機関、スタートアップ企業などとのオープンイノベーションを進めたことは、成果として大きいと思います。「TISA」では、開発に携わる人員の意識も変わり、自信を深めて力強いプレゼンテーションを行っています。同様にグローバルでも、インドに塗装システム事業の研究開発施設を5年前にオープンしており、新しい塗装プロセスの検証やIoT化・自動化ソリューションの確認が可能な体制を整えています。

これらの施設を活用し、海外のお客さまに当社グループの実力を査定していただいたり、自動車メーカーのお客さまに対して塗装システム事業だけでなく、環境システム事業の技術力も訴求し、当社グループの総合的な技術力をご理解いただくといった取り組みが大きく進展しました。結果として、私たちのエンジニアリング力へのコンフィデンスが高まり、足元の受注拡大につながっていると捉えています。

「10年プラン2035」の発表と株式市場の評価

先ほど、当社グループ事業の中長期戦略に対する株式市場からの評価ということに触れましたが、5月15日に「10年プラン2035」および新中期経営計画を発表した当初は、株価の大きな上昇にはつながらず、当社グループが目指す方向性やプランの内容に対し、十分なご理解をいただけていないのか、掲げた数値目標にご満足されていない状況なのか、など正直やや不安でした。

しかし「10年プラン2035」の中身は、前述の通り5年間のフリーディスカッションで議論し、ぶれない軸を確立していた上で作成したものであり、今後どのような競争優位性を重視し、どこに価値を置いていくのかということを思い切って発信したという信念のもと、その後のIR活動や新聞取材等を通じて、機関投資家、金融機関などの各ステークホルダーの皆さま方へかみ砕いてご説明を実施し続けています。最近では次第にご理解も深まりつつあるとの印象を持っており、現にPBRも9月末時点で、1.3水準まで、株価は着実に上昇してきています。

ただ、同業他社も好業績を背景に株価は強含んで推移しており、まだまだアピールが足りないとの認識です。

一方で、新中期経営計画の3年間は、引き続き市場が堅調に推移し、顧客業界の設備投資が続くと見込まれる中で、環境システム事業・塗装システム事業とも大型案件の受注獲得



が期待できることから、完成工事高と経常利益を中心に、業績を着実に伸ばせると想定しています。とは言うものの、私たち設備工事業は、このように中期スパンの業績の見通しを立てることが比較的容易なビジネスであり、その数値目標の達成が、企業の「ありたい姿」に近づいていることを意味するのかという点は、しっかり見定めなければなりません。

その意味では、「ありたい姿」という志を保持し、それを実現していく実感は、より長期的な視点で掲げた目標を達成する中で得るべきものと考えます。そうした観点から策定した「10年プラン2035」は、当社グループが目指す「2035年のありたい姿」と、その実現に向けたプロセスを明確に示し、すべてのステークホルダーの皆さまに向けて発信した長期ビジョンです。私たちの将来における企業価値と、資本市場から見られるべき姿をマッチングさせるために、これからの当社グループの変化を丹念に伝えていきます。

グローバルエンジニアリング企業への進化

10年後の「ありたい姿」を実現していく前提として、当社グループが築き上げてきた独自の強みを俯瞰すると、「産業向けビジネス」と「グローバルビジネス」という二つの事業展開に集約されます。戦後、国内経済が成長する中で、製造業を中心に幅広い産業分野で工場や研究所などの設備エンジニアリングを手掛け、技術を磨いてきたこと。1980年代からは、そのエンジニアリング力を活かして海外展開を進めるお客さまに伴走し、地域密着型のグローバルネットワークを確

立してきたこと。この二つは、同業他社にない独自の強みであり、かつて“Open Challenge & Quick Response”を合言葉に社員を鼓舞しつつ、築き上げてきた優位性として、今日まで事業成長をもたらしていると思います。

また、自動車産業の支援を通じて需要を深掘りし、海外における成長機会を獲得してきた塗装システム事業と、産業空調という広い裾野を持ち、サステナビリティに寄与する環境システム事業の両方を展開していることは、当社グループの極めてユニークな特色であり、大きな可能性の広がりにつながっていると捉えています。

私たちは、これらの強みや独自性を活かし、発展させながら、さらなる成長を求めて進化します。「10年プラン2035」では、「ありたい姿」を“Be Engineering for a Sustainable Society”、すなわち「持続可能な社会の構築」に貢献するグローバルエンジニアリング企業と定めました。これからの当社グループは、グローバルに進展する産業革新を事業機会とし、持続可能な社会に資するグリーン化・スマート化のエンジニアリングで成長を遂げ、企業価値を高めていきます。その具体的な戦略指針として、“Innovative Engineering”と“Global Inclusion”を設定しました。

“Innovative Engineering”では、産業領域において今後加速するカーボンニュートラルや工場のスマート化に対応し、GXとDXの最適化による先進的なソリューションを提案していきます。もう一つのテーマは、エンジニアリングの高付加価値化に向けた“Design, Build & Care”の追求です。当社グループは、設計と施工の両方に対応できることが強みであり、特に国内市場ではこれに加えて、カスタマーサービス基地を各地に展開している利点を活かし、新技術の開発からデザインの提案、施工、アフターケアまで一貫したサービスを提供することで、ワンストップソリューションという新たな価値を創出するビジネスモデルへの転換を図ります。お客さまに当社グループのイノベティブなエンジニアリング力を評価していただくためには、先ほど例に挙げた「TISA」やインド拠点のような研究開発施設の活用と、人への投資が重要になると考えています。

“Global Inclusion”では、これまで当社グループが築き上げてきた19か国・28拠点のグローバルネットワークをさらに深化させ、現地マーケットに根ざしたビジネスを展開していきます。エンジニアリングケイパビリティの高度化と技術革新への挑戦、そしてグローバル競争力の発揮に向けて、グローバルに展開する5つの研究開発拠点を活用し、技術開発を進めていきます。私たちがグローバル展開を拡大していく理由は、国内市場の長期縮小傾向などの背景や、持続的成長

を見据えた地域ポートフォリオのバランス化といった目的もありますが、やはりこれまで進出した地域で需要に応える責任や、今後産業が高度化していく地域で必要とされるエンジニアリングを提供し、環境・社会課題の解決に貢献するという想いがあります。世界各地の産業・社会・人々とともに繁栄する企業を目指し、取り組みを継続していきます。

数値目標の設定における考え方と意志

「10年プラン2035」では、最終年度(2034年度)の連結業績における「完成工事高5,000億円超」「ROE 12%以上」「DOE 5.0%以上」を数値目標として設定しました。

完成工事高は、現在(2024年度)の2,762億円を10年間でほぼ倍増させていく計画です。この規模拡大は、市場における認知や社会価値の創出という点で、これまでの延長線上にある水準では、十分な影響力や評価につながらないと認識し、合理的な業績予想の積み上げによらず、かなりストレッチした数値目標として掲げたものです。その一方でグループ全体の従業員数は、現在の5,267名から7,200名への増員を想定しており、36.7%の増加率にとどめています。完成工事高を倍増させるために、人員も倍に拡充するといった労働集約的な発想から脱却し、資本集約的な体制へシフトすることで規模拡大を目指すという意味をここに込めました。

ROEについては、現在の7.6%から10年間で4.4ポイント以上上昇させる計画で、これも従来と異なる方法で収益性を高めなくては達成できない水準です。課題となっているのは、海外事業を戦略的に伸ばす中で、国内事業よりも低い利益率をいかに改善するかということです。国内では、対応のきめ細かさで付加価値を高め、収益性の向上につなげてきましたが、そうした対応を海外でも進めていく考えです。

DOEについては、現在の3.2%から新中期経営計画(2025年度～2027年度)の還元方針に掲げた4.0%を経て、段階的に引き上げ10年目には5.0%以上を目指します。新中期経営計画では、年間50億円の自己株式取得もあわせて実施し、株主還元を拡充する方針で、2028年度以降の自己株式取得に関しては、今のところ発表していませんが、還元拡充の継続を目標にしています。

完成工事高5,000億円超の実現に向けて

10年後の完成工事高5,000億円超の達成については、その内訳として、コア事業を現在(2024年度)の2,317億円から2,700億円へ、成長事業を445億円から1,800億円へ拡大

し、今後展開していく新規事業で500億円を確保する成長イメージを描いています。具体的には、コア事業の部分で安定成長を維持しながら、非コアの成長事業と新規事業で非連続的な飛躍的成長を実現し、10年後には、完成工事高全体に占める非コアの割合を46%まで高める考えです。

コア事業とは、産業空調のうち日系企業を対象とする部分と、ビル空調や塗装プロセスから成る領域で、既存事業を既存のお客さまへ展開していく部分です。ここは、上記の成長イメージで想定した伸び率も10年間で16.5%と高くなく、国内における設備投資の継続や自動車出荷台数の安定推移を前提に、底堅い足場を維持する見込みです。

一方、成長事業は、産業空調のうち非日系企業を開拓していく部分と、塗装事業のオートメーション、両事業の技術シナジーで新たな価値を創造する領域で、既存事業の技術・ノウハウを活かし、新たなお客さまへの価値提供を実現します。すでに台湾積体回路製造(TSMC)の日本工場建設プロジェクトへの参画をはじめとした成果を上げており、今後さらに実績を積み重ねながら、グループ全体のチャレンジマインドを高め、拡大を目指します。

そして新規事業は、塗装システム事業のドライ加飾技術を活かした新たな事業展開や、ファシリティマネジメント、環境ビジネスなどの周辺事業に加え、環境システム事業と塗装システム事業に次ぐ「第3の柱」の育成に挑みます。今後、中長期的な事業化実現に向けて、調査から研究開発、営業、事業開発に至るまでの一貫体制を確立し、事業開発本部を強化していきます。その第一歩として、今期は事業開発本部に研究開発機能の一部を移管し、新たな体制を構築しました。

非日系企業と重点注力市場による成長

完成工事高の倍増を実現するためには、非日系企業の開拓における技術ケイパビリティの「見える化」やグローバルネットワークを活用したアプローチと、重点注力市場への展開における環境システム事業・塗装システム事業の技術シナジー発揮が鍵を握ると認識しています。

当社グループが開拓を目指す非日系のお客さまは、海外のローカル企業ではなく、TSMCや欧州自動車メーカーの実績例を挙げたように、世界各地で事業を展開するグローバル企業です。実際に米国、シンガポールでは、1990年代から非日系のグローバル企業のプロジェクトに取り組んできました。そうしたお客さまが国境を越えて生産体制を拡大していく際に、これまで日系のお客さまの海外展開をサポートすべく築いてきたグローバルネットワークを活かし、同じように価

値を提供することが可能ですし、各地の研究開発拠点を結んで、技術力を評価していただくこともできます。お客さまにより深く入り込み、提供できる価値を広げ、売上の拡大につなげていくという点でも、研究開発拠点とグローバルネットワークの活用が重要になってきます。

重点注力市場への展開における事業間の技術シナジーについては、具体的な例として現在、車載用バッテリー事業で取り組みが進んでいます。塗装システム事業が培ってきたロボットによる搬送技術や車載ケースの電着塗装技術、防水密閉シーリング技術などを生産ラインに応用する一方、温度・湿度の正確なコントロールが求められるバッテリー工場内では、ドライルームやクリーンルームを手掛けてきた環境システム事業の生産環境技術を活かしています。このように、両事業のエンジニアリング力を融合し、重点注力市場を中心とする多様な産業領域で技術シナジーを発揮させ、成長事業の拡大を図っていく方針です。

DXと人的資本への戦略的投資を実行

今後、10年先のキャッシュ・フロー増大を見据え、DXと人的資本への重点的かつ戦略的な投資を実行する方針です。

DXについては、建設業にとって大変大きなイノベーションの機会になると思っています。従来の労働集約型ビジネスから資本集約型ビジネスへ転換できる機会となり、まずはデジタル活用による業務効率化・生産性向上を主眼として、設計・施工業務のシステム化やBIMを活用した自動化などを進めていきます。国内で行っていたきめ細かな対応を海外でも実施し、付加価値を高めて海外事業の利益率改善につなげるためのインフラ整備やプラットフォームの一元化についても、DXによる生産性向上の一環と捉えています。設計・施工業務におけるAI連携や、エンジニアリングにおけるAI・ロボティクスの活用など、DXで仕事の進め方を変えていくことが理想ですが、現状は技術的に発展途上にあります。そのような中でも、めまぐるしい変化に積極的に向き合って技術を取り入れ、仕事の進め方を変えていこうと思っています。

もう一つの投資対象である人的資本は、需要の増加に対応するエンジニア人材の拡充が一番ですが、喫緊の課題としては、経営マネジメント人材の育成を重視しています。現在は次世代経営層候補のプール人材を対象とするサクセッションプランを進める形で、国内・海外の子会社でのトレーニングや、外部ビジネススクールを活用した教育、360度評価や面談の実施も含め、さまざまな形で育成を行っています。また、海外ナショナルスタッフのグループ経営への参画を見据え、



グループ執行役員制度を導入し、今期から具体的な運用に入っていきます。今後も連結ベースで、経営マネジメント人材の発掘と育成を継続していきます。

一方、エンジニアリング強化の視点では、海外の人材に大きな伸びしろがあると感じています。これまでの組織は、日本を中心としてグローバルに広がっていたので、海外拠点同士の横のつながりがなかったのですが、その形を変えていくため、日本人社員と複数の海外拠点メンバーがチームアップして課題に取り組むグローバル研修を実施するなど、海外人材同士のコミュニケーションが活発化しています。今後は、各国人材のグローバルな活躍を支える「グローバル人材データベース」を構築し、国際分業の円滑化を図ることで、プロジェクトの大型化に対応していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへのコミットメント

社内外に向けて「10年プラン2035」を公表し、ご説明させていただく中で、「当社の強みを維持しながら、長期視点で既

存のビジネスモデルの構造的な変革に挑む」という高い志を積極的にお示ししてきました。実現可能性については、まだステークホルダーの皆さまから十分な納得感を得られていないと感じており、丁寧に説明していく必要があります。

これまで、BtoB企業である当社は、既存のお客さまに長年のお取引をいただいていたこともあり、きちんと事業を営むことを使命としてきました。しかし今の時代は、企業が自ら積極的に社会へ存在をアピールし、メッセージを発信しなければ、事業活動への理解も評価も得られません。

経営トップには、短期的な市場の変動に左右されることなく、中長期的視点で会社の価値を高め、持続的成長を実現していく責務があります。その意味でも、当社グループを支えていただいているステークホルダーの皆さまに、私自身が長期視点での展望をきちんとお伝えし続けなくてはなりません。発信すべき骨太の方針をご提示できたので、今後は、よりわかりやすくお伝えする仕掛けを作っていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き当社グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社外取締役×社長座談会

10年後、持続可能な社会の構築を 目指して

写真は左回りに、長田 雅士、彦坂 浩一、
早田 順幸、副島 寿香、中田 平将、山内 達夫

座談会実施：2025年8月8日

代表取締役社長

長田 雅士

1983年入社。塗装システム事業部海外統括部長、常務執行役員経営企画本部長、取締役専務執行役員環境システム事業部長を経て、2023年4月より現職。

社外取締役

彦坂 浩一

2015年より当社監査役を経て、2017年に社外取締役就任。弁護士としての長年の活動から、内部統制・ガバナンス等に関する豊富な経験と高い見識を有する。ガバナンス委員会の委員長を務める。

社外取締役

早田 順幸

2020年より当社監査役を経て、2024年に社外取締役就任。長年にわたり、大手生命保険会社等の経営者を務め、人的資本、グループガバナンス、財務・会計等に関する豊富な知識や経験を有する。指名・報酬諮問委員会の委員長を務める。

社外取締役

副島 寿香

2024年に当社社外取締役に就任。大手監査法人におけるグローバル企業に対する豊富な監査経験から、財務・会計、内部統制・ガバナンス等の専門性を有する。サステナビリティ委員会の委員長を務める。

社外取締役

中田 平将

2025年より当社社外取締役に就任。大手事業会社の経営者として活躍し、IT分野に関する専門性と幅広い見識を有する。これらの豊富な知識、経験に基づく専門性を活かし、デジタル・イノベーション委員会委員長を務める。

〈ファシリテーター〉

デロイト・トーマツ リスクアドバイザー合同会社
パートナー 公認会計士

山内 達夫

有限責任監査法人トーマツに入社後、監査業務や株式公開支援などに従事したのち、2012年からは経済産業省に出向。現在は、GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）領域のコンサルティング業務に従事している。

「10年プラン2035」の発表とともに、新3か年中期経営計画を始動した大気社は、グローバルに進展する産業革新を事業機会とし、さらなる発展に向けた変革を遂げていきます。ここでは社外取締役4名と長田社長の座談会として、今年進めてきた10年プランの策定をめぐる議論を振り返りながら、長期ビジョンの実現に向けた課題と取り組みを語り合いました。

10年プランの公表に向けて重ねた議論

山内 これまで大気社は、3年単位で中期経営計画を推進してきましたが、今回は「10年プラン2035」（以下「10年プラン」）とともに、その第1フェーズとなる新3か年中期経営計画を策定、公表しました。昨年の座談会の中でも、新たな成長に向けて、長期ビジョンからバックキャストによる計画が議論さ

2035年というのは、これまでの延長線上にない一歩ステップアップした展望であり、そこから現在へバックキャストする形で計画が策定されたわけですが、こうした議論の基礎は、ここ数年の役員フリーディスカッションを通じて積み上げられたものです。私たちは、布石を数年間にかけて着実に打ってきており、一朝一夕にバックキャストという思考ができてきたのではないということです。

その過程において、執行役員の方々をはじめ社内の皆さんとのコミュニケーション、そして役員間のコミュニケーションが活発化し、未来に向けたワクワク感やチャレンジの気持ちが醸成されてきたと思っています。しっかりしたコミュニケーションの結実として10年プランと中期経営計画が策定されたことを、私は高く評価しています。

早田 この数年間、役員フリーディスカッションを中心に重ねてきた議論を振り返り、確かな成果として感じるのは、大気社が長年にわたって培ってきた競争力の源泉と、それを礎にした未来に向けての社会的使命・存在意義への認識が、全社ベース、そして経営層で徐々に共有化され、同期化できたことです。それが今回、「Be Engineering for a Sustainable Society」という「2035年のありたい姿」として、深い納得感をもって明確化されるに至り、大きな意義を感じています。

未来社会をまず展望し、会社の「ありたい姿」に即した目標数値を定め、そこからバックキャストして計画するというアプローチは、業界特性からもなかなか難しく、実際のところ成長戦略のロードマップを描く上では、未来像からのバックキャストと現状からのフォアキャストとの間で随所に大きなギャップが生じ、なかなか折り合わない場面も多々ありました。しかし、そこで逃げることなく「ギャップこそが成長の伸びしろ」と捉え、全員で相当踏み込んだ検討を建設的に重ねたことが、さまざまな価値創出への変革に挑む骨太な10年プランを生

れているというお話がありましたが、この10年プランと中期経営計画の策定に至る議論を振り返り、社外取締役の皆さんが重視した点、評価した点などをお聞かせください。

彦坂 2015年に当社社外監査役となり、2017年から社外取締役を務めてきましたが、その頃の中期経営計画は、執行側で内容をほぼ仕上げた形で取締役会に上程され、そこから議論するという形でした。建設業は、完工予定の繰越高の状況やお客さまの投資計画などを元に、将来的な見通しがある程度立てられることから、それを前提とした積み上げの思考で中期経営計画の議論が行われていました。

しかし今回は、足元の建設市場が堅調でビルの新築ラッシュが続いていますが、やはり景気には波がありますし、社会の変化が激しく先行き不透明な状況ですので、そうした積み上げによる策定では不十分とされ、現在の好況においてこそ冬の時代も見据えながら、持続的な成長を考えていく計画づくりが必要だという認識に至りました。重視したのはこうした点であり、2035年を展望した上で今後3年間に何をすべきか。そこに重点を置いて検討していきました。



んだように思います。

副島 大気社は、環境システム事業と塗装システム事業の2本柱ですが、両事業ともほとんどのプロジェクトが大規模で期間も長いものが多いため、3年間の中期経営計画を立てても大体2年先ぐらいまでは、ある程度予想可能な部分があるという点が他の業種と異なります。ですので、取締役会や役員フリーディスカッションで、将来進むべき方向をいろいろ議論してきた内容も長期の視点が多く、今回この10年プランを発表するから計画を策定したというよりは、今までの議論を踏まえ、目標と現状のギャップを分析したり目線合わせを行うなど、進むべき方向を明確にしていっていったという印象を持っています。

外部のステークホルダーの皆さまには、これから大気社が進んでいきたい方向をお示しできたと思いますし、内部の従業員の皆さんにとっても、会社が10年先に目指す姿が明らかになったことで、自分自身の将来の姿を描きやすくなったのではないかと考えています。

キーワード“Be Engineering”への期待

山内 長田社長から、ここ数年の長期視点の議論を振り返り、社外取締役の皆さんが発言された中で印象に残ったこと、議論を通じて感じたことについてコメントいただけますか。

長田 副島さんが今おっしゃったように事業の特性もあり、従前は2年後、3年後の計画を立てていく場合、バックキャストとか10年先を見据えて考えると、そういう訓練ができていませんでした。だからある意味、私たちは今回10年プランの策定を通じて、かなりマインドリセットされたと思っています。

社外取締役の皆さんからは、第3の創業期というつもりで、すなわち従来の延長線ではない捉え方で進んでいくべき、と

いう後押しをいただいたことが、執行側として一番印象に残っていますね。また私の想いとして、社長就任以来「エンジニアリング」と「グローバル」について、さまざまな場面で語ってきたのですが、その軸に対して、社外取締役の皆さんからのご意見で補強していただきながら議論を進めることができ、執行側として勇気づけられました。

山内 今期より社外取締役に就任された中田さんは、10年プランをご覧になり、どのように感じられましたか。

中田 まず感じたことは、持続可能な社会の構築に貢献すべく、グローバルエンジニアリング企業を目指していく大気社の強い意思であり、“Be Engineering”というキーワードに高い期待感を覚えました。その実現に向けて、完工高やROEなどの数値目標を野心的に設定しつつ、強みである「グローバル」と「エンジニアリング」を両輪として、非日系顧客へ本格展開していく方向性や、事業間のシナジー創出により、難易度の高い取り組みを推進する方向性がきちんと明示されている点に、経営陣の力強いチャレンジ精神が感じられました。この完成度の高い10年プランの策定に際しては、社内・執行側での立案段階や取締役会における討議も含め、非常に濃密な議論が行われたものと想像しましたし、そうした議論ができる経営の一体感も素晴らしいと思いました。

2035年のありたい姿と2つの戦略指針

山内 10年プランでは、2035年のありたい姿として“Be Engineering for a Sustainable Society”を掲げています。“for a Sustainable Society”と目的を明示している意味について、どのように考えますか。

副島 昨年、タイの子会社へ視察に行きました。ここは1971年に設立された、当社グループの中でも歴史ある現地法人で、ナショナルスタッフの皆さんの活気が非常に強く感じられる現場でした。多くの同業他社も海外へ進出していますが、大気社が特に誇るべきだと思うのは、単に海外で建物を建てたり、工場建設に携わったのではなく、進出した国に現地法人を設立し、そこで雇用を創出し人材を育て、技術を伝えてきたということです。当社が継続的にその国の経済や産業の発展に昔から貢献してきた、これこそが本当の意味での社会貢献であり、“for a Sustainable Society”を体現していく取り組みであると思います。

大気社は10年プランのもと、グローバル企業としての形をさらに発展させ、世界各地のマーケットに根ざした事業を展開するとともに、グローバルネットワークを通じてそれらを融合していきます。環境・社会の課題を解決し、持続可能性に寄与する地球規模の企業活動に期待しています。

早田 私もタイ子会社を視察した時に、副島さんと同じように感じました。大気社のグローバルビジネスには、その国にし

っかり根をおろし、産業・経済の活性化と地域社会の発展に貢献しながら、国や地域とともに歩んでいくという基本思想が、今もDNAとして脈々と息づいていることを肌で実感しました。“for a Sustainable Society”という言葉には、大気社の事業活動の思想が込められていると思います。

山内 そして、この「ありたい姿」を実現する戦略指針として、“Innovative Engineering”と“Global Inclusion”が挙げられています。2つの指針が示す方向性について皆さんのご意見をお聞かせください。

中田 さまざまな工業分野の要素技術を組み合わせ、機能実現するシステム・仕組みを構築することで、スマートでカーボンニュートラルな産業の発展に貢献するという“Innovative Engineering”の意欲的な姿勢に感銘を受けています。

これについては、デジタル領域の強化により、エンジニアリングをイノベティブにしていこうところに特化する戦略であると理解しています。大気社が持つグローバルの開発拠点を活用し、オープンイノベーションを積極的に進める一方で、そうした取り組みを企業文化として社内に根付かせるべく、“Innovative Engineering”をキーワードに、グループ全体で技術を追求していく。このように捉えています。

彦坂 “Global Inclusion”について述べますと、先ほどのタイ子会社のお話にあったように、大気社は早くから海外に進出し、グローバルに展開してきた長い歴史があります。技術やノウハウを各地で蓄積し、優れたナショナルスタッフの方々とともに、地域社会・地域文化に溶け込みながら活動してきました。今後のグローバル展開においては、ローカルの多様な人々、多様な文化の中で豊かなコミュニケーションを築き、技術・ノウハウを共有していくことがますます求められると思いますし、成長加速の条件であると考えます。

環境システム事業と塗装システム事業という二つの柱を持ち、グローバルなネットワークと研究開発体制を敷いていることは、大気社の大きな強みであり、両事業の融合的なビジネス展開とナショナルスタッフの人材力による優位性につながります。今回、過去において果敢な挑戦意識を社内に培ってきた“Open Challenge & Quick Response”のスローガンを改めて掲げており、オープンマインドによるグローバルでの新たな価値創出に注目したいと思いました。

長田 先ほどのタイ子会社の設立は50年以上前ですが、その周辺の東南アジアへ進出した1980年代から1990年代にかけては、各国が産業の高度化を迎えつつあった時期です。そこで私たちが日本の高度成長期以降に経験し、培ってきた設計や施工技術を現地で実践しながら、ナショナルスタッフや協力会社の人たちとの一体感を醸成していったと見ています。

1985年のシンガポール支店立ち上げには、私も携わりましたが、当時からシンガポールは産業の高度化のスピードが速く、設計や施工技術がどんどん進化していたと思われま



す。一方で米国は、日本のやり方に大きな関心を持っていたので、私たちが持つエンジニアリング力を紹介しつつ、米国側での先進的な施工技術を学ぶ機会がありました。こうしたオープンマインドのスタンスが大気社のグローバル展開において、現地市場での存続を可能とし、現地社会への貢献を成し遂げさせたと認識しています。私たちは、これを強みとして“Global Inclusion”が目指すグローバル&ローカルコミットメントを実現していきたいと考えています。

3つの目線で捉えた10年プランの目標

山内 10年プランは、最終年度(2034年度)の連結業績における「完成工事高5,000億円超」「ROE 12%以上」「DOE 5.0%以上」を目標に掲げています。株式市場や従業員の皆さんは、この目標設定をどう受け止めているのでしょうか。また、計画の実行にあたり、重視すべき点をお聞かせください。

早田 10年プランの策定に際し、私が社外取締役として終始大切にしてきた目線が3つあります。まずは、部門や事業領域の枠を超えた「全社目線」、次に株主や取引先、そして社会という「外部目線・マーケット目線」、もう一つが計画推進の担い手である「従業員目線」です。10年という明確な時間軸を定め、非連続とも言える「高み」の目標をコミットしたことは、この3つの目線からも大きな意味合いがあり、社内・社外にインパクトをもって受け止められたと思います。

今後の実行フェーズにおける要所は、3つの目線にも関連して3点あると考えます。1点目は、実行を担う全従業員の理解、そして共感を丁寧に醸成しながら、一人一人の仕事を変革へ導く取り組みを各所各層で重ねていくこと。2点目は、計画の進行を見える化し、PDCAを回すための全社的な仕組みを整えた上で、個々の戦略や投資の各論において全体最適

を貫くこと。3点目は、外部ステークホルダーの方々に対して、計画進捗の適時適切なレビューとともに、事業・知財のトピックや諸戦略のストーリーを伝え、またブランディングの観点からも、大気社のパーパスやコンピタンスについての発信・対話を積極的かつ継続的に行うことです。

是非ともこの着実な変革実行、十全な全社統制、積極的な対外発信の3点を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまの期待と信頼に応えながら、大気社の経済的価値・社会的価値を大きく高めていってほしいと思います。

長田 私は毎年、国内・海外の各拠点を回って社員の皆さんと対話する機会を設けています。今期は「10年プラン2035」の説明に力点を置き、グループ全体への理解・浸透を図るとともに、社員が発するさまざまな声を受け止めています。その中で感じた印象では、総じて10年プランとその目標設定をポジティブに受け止めてもらっていると思います。

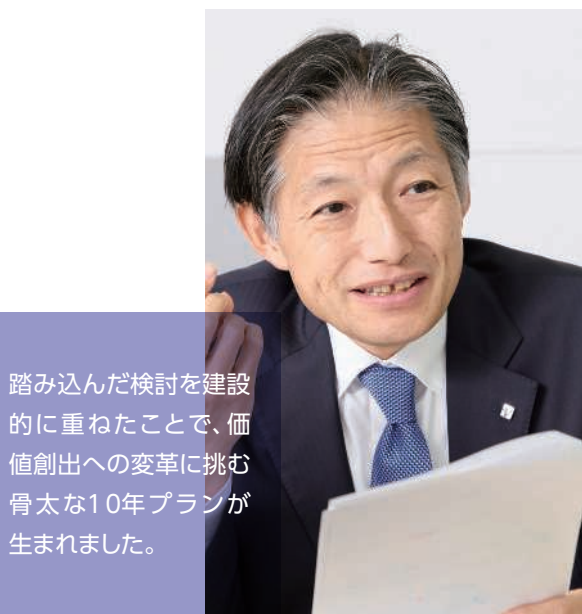
社員からは、社会の持続可能性や人類と環境の存続に深くコミットするグローバル企業であることを高く評価したいといった意見を多く聞いています。またビジョンの具現化とミッションの遂行、目標の達成における経営の透明性が示されていること、それによって社員が自分の業務の優先順位を理解し、管理力や技術力、人材力の向上に集中できることを評価する声も上がりました。

最初の3年間の成長投資に関する課題認識

山内 今までの延長線でない非連続な成長を実現していくために、10年プランでは「8つの戦略的焦点」が設定されました。その中で事業戦略については、「成長産業への積極展開」「グローバルな地域戦略」「非日系企業の開拓」をテーマとし、中期経営計画の3年間で、飛躍的成長の布石となる投資の実行を打ち出しています。この成長投資に関する課題認識をお聞かせください。

早田 今回の中期経営計画では、3年間のキャッシュアロケーションに根ざした成長投資380億円のポートフォリオが示され、事業投資から、M&Aや業務資本提携などのキャピタルアロケーション、デジタル投資、人的資本投資まで広範な投資メニューが挙げられています。これは、目指す未来像からバックキャストした今回の計画策定アプローチの産物と言えますが、また、飛躍的成長の実現に必要な資源をあらゆる手段を通じて調達・確保していくという経営の強い意志の表れであると理解しています。

成長投資は、各所管での実効的なセルフガバナンスを基礎としつつ、M&Aなど案件ごとの投資リターンを検証やリスクマネジメント、ダメージコントロールから全体最適な投資アロケーションまで、全社ベースでの「攻め」と「守り」の機動的なガバナンスが求められます。大気社では、ガバナンス委員会、



踏み込んだ検討を建設的に重ねたことで、価値創出への変革に挑む骨太な10年プランが生まれました。

事業開発本部の設置に続いて、今期より成長戦略会議を新設し、またROICを導入した内部管理も着実に運用が進んでいます。こうした「攻め」と「守り」の体制を有効に共調させていくことが、今後の成長投資をしっかりと進める上での要諦になると考えます。

彦坂 そうですね。そして10年プランの実現を見据え、常に持続的成長を意識しながら行動していく必要があると思います。私が委員長を務めるガバナンス委員会では、「攻め」と「守り」の一体的なガバナンスを意識し、1年以上かけて研究と検討を重ね、事業投資のマニュアルを策定してきました。新幹線に例えれば、制御システムという「守り」の部分をしっかり確立しているからこそ、時速300kmでの走行という「攻め」が可能になるわけで、双方を同時一体的に考えていくべきと考えます。取締役会では今後、この事業投資マニュアルを中期経営計画および10年プランの布石として、ガバナンスに関する議論を進めていきます。

また早田さんがお話しされた通り、成長戦略会議が新たに設置され、ここでも健全かつ果敢な投資について、有意義な議論が行われるものと期待しています。特に成長投資の配分について、多面的なリスクを検知しながら全社最適化を検討していくということかと思います。これからは、適切なリスクテイキングをしながらチャレンジしていくという意識が常に求められるでしょう。

M&Aや業務資本提携などのキャピタルアロケーション220億円については、地域別の投資配分も設定していますが、金額の妥当性については、案件ごとのリスクの把握とその回避策の検討を進めつつ、適宜判断しなければなりません。成長戦略会議とガバナンス委員会が連携し、しっかり協働する形で、成長投資を後押ししていきたいと思っています。

技術的付加価値の向上と人材の育成

山内 続いて、技術面についてご意見を伺います。戦略的焦点では「GX & DX技術の高度化」を打ち出し、グリーン化とスマート化による産業革新への貢献を掲げています。技術的な付加価値の向上につなげるためには、どのような点が重要になりますか。

中田 今回の計画では、デジタルとグリーンへの大規模かつ継続的な成長投資を宣言しています。どちらも変化が激しい領域であり、技術と環境の動向をウォッチしながら投資判断をしていくことが非常に重要になるでしょう。最先端の取り組みに対して、適切な判断ができるように、きちんと管理・監督していきたいと思っています。

長田 大気社が持つ技術ポートフォリオについて、少し歴史をひも解いて述べますと、かつて国内産業の工業化が始まった時期に、紡績工場に必要な温湿度のコントロールで繊維産業の発展に寄与したことに始まります。その後は、精密機器、フィルム、電子機器、医薬品そして半導体工場でクリーンルームを手掛け、製品の歩留まりを上げるためにお客さまの品質保持に深く関わり、いろいろなソリューションを提供する中で、産業向けビジネスにおける強みを培ってきたわけです。

近年、お客さんの製品づくりがどんどん変わってきて、半導体製造の現場などでは、無人化とともに、局所的な空間のみを高潔に保つ「ミニエンバイロメント化技術」を導入した高精度化が進んでいます。お客さまの品質向上を制御技術で支える私たちも、こうした変化に追随し、エンジニアリング力を高めていかなくはなりません。そのお客さまの製品づくりが、まさにデジタルで大きく変わりつつある今、私たちにとって新たな機会が増えてくると考え、お客さまの声を聞きながらオープンチャレンジ、オープンイノベーションを積極的に



各国の経済・産業の発展に継続的に貢献し、持続可能性に寄与する地球規模の企業活動に期待します。

進めていく方針を打ち出したところです。

山内 お客さまの製品づくりにおけるニーズを汲み取り、ソリューションの提供に反映していくためには、人材育成の強化が求められると思います。将来の施策をリードしていく経営人材づくりの取り組みも含め、人材育成について皆さんのご意見をお聞かせください。

副島 今の大気社の課題ということ言えば、海外における収益性をもっと上げるべきであり、そのためには日本でお客さまに受け入れられている、きめ細かく付加価値の高いサービスを海外でも提供することだと思っています。非日系のお客さまへの対応については、現地のニーズと大気社の技術やサービスを理解するナショナルスタッフ人材の育成に、大いに期待するところです。また一気通貫のサービスを提供するには、プロジェクトの開始以前からお客さまにアプローチできるように継続的な関係を築く必要があるので、その点でも各国におけるナショナルスタッフ人材の育成が欠かせないと考えます。

大気社は現在、グローバル規模で人材のデータベース化を進めていますので、今後それを利用して人材教育の充実を図り、一人一人が自分の強みを活かせる分野で活躍できる仕組みを構築しながら、営業・マーケティング力を属人的なものにせず、大気社ならではのアプローチを広く世界へ展開してほしいと思います。今までの人材活用は、各拠点内で完結していたわけですが、これから本当の意味で人的資本の拡充がグローバルで進んでいくものと期待しています。

早田 経営人材づくりについては、私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会(P.80 ※1参照)として、10年という時間軸で次なる成長への歩みを進めていくための重要課題と捉えているのは、さまざまな環境変化に適応しながら計画を遂行できる、強靱で安定した経営体制の構築です。高度な経営執行を確実に承継していくには、次世代、次々世代における経営人材の「層」の形成と、万全なサクセッションプランの整備が必要です。

大気社では近年、人材ポートフォリオの計画化に加え、目標人材ごとの能力開発支援体制の強化など、人づくりに係る諸制度の整備・運用が大きく前進しています。そこで、エンジニアリングやグローバルの戦略軸を担う人材づくりと並行して大変重要となるのが、全社目線で事業企画やガバナンスを担える経営人材の育成です。そのためには、複数の事業領域やコーポレート領域、そして海外拠点を行き来するような形でキャリア形成の活発化を図りつつ、経営層との対話機会の拡充などを通じて視座を高めていく戦略的な人材マネジメントが求められるでしょう。それは、取締役会の持続的・実効的な運営にも必須です。

今期より、役員に係る評価と選任の一体運営の観点から、指名と報酬の両諮問委員会の統合がなされました。当委員会では、こうした課題も念頭におきながら、持続的成長とガバナ



社員の皆さんがデジタルの力で価値あるイノベーションを生み出す企業文化づくりに力を入れていきます。

ンス強化に資する経営体制の堅持・承継に向けて、議論を一層深めていく所存です。

成長戦略会議・委員会の新設による経営基盤強化

山内 経営基盤については、成長戦略会議やデジタル・イノベーション委員会の設置を通じて、意思決定の質とスピードを高めながら、グローバル共通システム基盤の導入やITガバナンス体制の強化を図る方針が挙げられています。特に成長戦略会議が重要な役割を果たしていくものと思われませんが、長田社長は成長戦略会議をどのような場にしたいとお考えでしょうか。

長田 おっしゃる通り成長戦略会議は、10年プランに基づく成長戦略の実現可能性を高めることが目的であり、これは執行側で年4回の開催を予定しています。今までそうしたテーマは、年2回の役員フリーディスカッションで議論を重ねてきたのですが、今後は成長戦略会議の下部組織である分科会でさまざまな議題を取り上げ、そこから上がってきた内容を成長戦略会議で議論し、役員フリーディスカッションがその妥当性を検討していく形になります。これにより、10年プランに基づく成長戦略の進捗を全社で共有していくつもりです。

山内 成長戦略の進捗を監督していく上で、グローバル展開に関しては非日系のお客さまへアプローチしていく仕組みづくりが着々と進んでいます。グローバル展開をより一層進める上で、「攻め」と「守り」のガバナンス体制の観点から、課題感や今後の取り組みについてのご意見をお聞かせください。

彦坂 グローバルガバナンスをより強固にするというのは、取締役会でもガバナンス委員会でも課題認識し、この数年間でいろいろな施策を講じています。具体的には、海外会社の規程類の見直しと整備、海外関係会社の取締役の拡充、本部

とのコミュニケーションの緊密化などを進めてきました。

10年プランで掲げている施策もグローバルガバナンスのさらなる強化を図るものになっています。これらを確実に遂行し、先ほど述べましたように「攻め」と「守り」の一体的かつ機動的なガバナンスを全社ベースで目指すべく、海外関係会社の取締役の皆さんも意識して、きちんとモニタリングしていただきたいと考えております。

また今回、新たに「グループ執行役員制度」の導入を検討しており、このグループ執行役員を置く会社を中心に、10年プランと同様の長期ビジョンを各社で独自に実現してもらうといったアイデアがあります。

山内 ご意見ありがとうございます。では最後に、DX戦略についてお話を伺います。戦略的視点では、業務のデジタル化とともに、BIMやEMS、デジタルツインなどを活用したエネルギーマネジメントや工場の自動化を通じて、新たな価値を創出していく方向性を打ち出しています。デジタル・イノベーション委員会(P.80 ※2参照)の委員長に就任される中田さんの方から、今の世の中におけるデジタル化の進展を踏まえ、大気社の取り組みについての考えをお聞かせください。

中田 昨今は、生成AIの劇的な進化を受け、既存の技術を活かしたビジネスモデルが急速に陳腐化していくのではないかとといったことが言われ始めています。そうした中で大気社としても、これまでの設計・施工・アフターケアという一貫した業務プロセスにAI技術を組み込んで、業務の自動化や高度化に向けた、新たなサービスを目指す取り組みが求められると思います。同時に今後は、日本のサービス品質をグローバルに展開していく取り組みだけでなく、グローバルの現地企業が持つ先端的な技術を日本へフィードバックする取り組みも進める必要があるでしょう。デジタル・イノベーション委員会では、ガバナンスをしっかりと効かせながら、社外とのコミュニケーションによるイノベーティブな取り組みを積極的に後押ししていく考えです。

大気社が最も活躍できる時代へ

山内 では締めくくりとして、10年プランの実行を監督する取締役会の役割について、また社外取締役の皆さんが執行側に寄せる期待についてお聞かせください。

中田 今回の10年プランは、大気社が真のグローバルエンジニアリング企業を目指し、全社一丸となって進んでいく意思表示です。そこに対して私は、デジタル領域における強みを活かし、社長ならびに執行役員の方々が実行していく施策に貢献したいと考えています。その中で、デジタルに関する人材の育成やセキュリティを含めたガバナンスの強化についても、しっかり取り組み、社員の皆さんがデジタルの力で価値あるイノベーションを継続的に生み出すことができる、そうい

う企業文化づくりに力を入れていく所存です。

副島 先ほども述べたことですが、10年プランは、大気社が進むべき方向、目指すべき目標を社内・社外に向けて明確化しました。そして、国・地域を超えた提携やコラボレーションを通じて、持続可能な社会の構築に貢献するグローバルエンジニアリング会社となる、そのための大きな一歩を踏み出したと考えています。

今、世界的なサステナビリティへの取り組みも、各国政権の意向によってアクセルが踏まれたり、ブレーキをかけられるといった動きが生じていますが、大気社が目指すのは、開示のためのサステナビリティではなく、10年プランが定めた企業活動を通して、持続可能な社会の構築に貢献することであり、その取り組みこそが長期的な利益の最大化につながるものと期待しています。

彦坂 10年プランと新3か年中期経営計画は、役員フリーディスカッションにおける議論を中心に、事業投資マニュアルの策定、グローバルガバナンスやグループ内コミュニケーションの拡充、人材育成の強化など、これまで進めてきたことが融合的に実を結んだものと捉えています。これらの布石を活かして、長期ビジョンおよび中期経営計画に基づく成長戦略を着実に実践していくことで、大気社は10年後の飛躍に向けて、大きなステップアップを果たせるでしょう。

私は、委員長を務めるガバナンス委員会の活動を通じて、成長戦略会議と連携し、活発な議論を交わしながら成長戦略を後押しできればと考えています。

早田 皆で非常に多くの議論を重ねてできた10年プラン・中期経営計画であり、「ありたい姿」の実現に向けて描いたロードマップの内容も、かなり充実したものになったと思いますが、その真価が問われ、成否が決まっていくのはこれからです。いよいよ実行フェーズを迎え、取締役会は戦略執行の適切な統制や監視が求められるわけですが、改めて私たちが銘記すべ

きは、人的資本たる全従業員がこれから重要な計画実行の「主体」であるということ、そして経営計画も企業価値も評価する「主体」は外部であり、社会であるということだと思えます。

昨年の統合報告書の座談会でも、私自身ワクワクしていると申し上げましたが、今年は策定段階から実行段階に入って一層ワクワクしています。いま何より願いたいのは、グループ全社・全従業員の皆さんがオープンチャレンジの精神で、気概を持ってワクワクとこの「10年の計」に臨まれることです。そして、一人一人が自分の仕事における「10年プラン」を頭に描き、会社の成長ストーリーに自分の成長ストーリーを重ねて仕事の変革を実現できれば、計画の達成に拍車がかかると思いますし、またそこに戦略的な対外発信を重ねていけば、マーケットの信頼や期待も大きく高まることと思います。

大気社が現在を新たな「起点」とし、他社を凌駕する卓越した“Be Engineering”で、未来社会に確たる使命と圧倒的な存在感を持つグローバルカンパニーとなるべく、力強く歩みを進めていくことを、心から応援していきたいと思えます。

長田 社外取締役の皆さんからは、「10年プラン2035」を進めるにあたって多くの激励をいただき、大変感謝しております。今回“Be Engineering for a Sustainable Society”という言葉に想いを託したように、私たち大気社のエンジニアリングは、まず制御技術があって、その対象がエネルギー、空気、水、といったいずれも限りある資源です。これをエンジニアリングするのが環境技術ということで、まさにDXを使ったGXだと思えます。今、この領域で大気社が最も活躍できる時代になりました。その使命と存在意義に応えるために、10年プランで示した方法で力強く前進していく意思を、社外取締役の皆さんから力強く後押ししていただいと捉えています。引き続きよろしくお願いいたします。

山内 本日は、長時間にわたり多くのご意見をいただき、ありがとうございました。

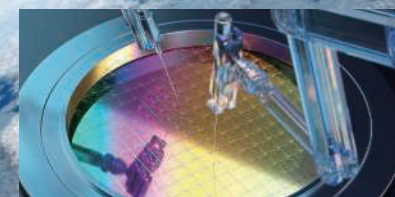


10年プラン2035:2035年のありたい姿

Be Engineering

for a Sustainable Society

「持続可能な社会の構築」に貢献する
グローバルエンジニアリング企業



「Engineering/エンジニアリング」の概念定義

「さまざまな工学分野の要素技術」を組み合わせることで求められる機能を発揮するシステム・仕組みを構築し、それを機能させることで、課題を解決すること。

当社は2035年のありたい姿の実現に向けて、“Innovative Engineering”、“Global Inclusion”の2つの戦略指針を設定しました。

戦略指針 1

Innovative Engineering

「さまざまな工学分野の要素技術」を複合化することで求められる機能を発揮するシステム・仕組みを構築し、スマートでカーボンニュートラルな産業発展に貢献する企業へ。

産業領域へフォーカス

エレクトロニクス、自動車、医薬品、データセンターなど…
先端産業領域に対するエンジニアリングは、大気社の“原点”であり、独自性を発揮できる“強み”。

「Design, Build & Care」の追求

デザインの提案から施工、アフターケアまで一貫通貫のサービスを提供することにより、より高付加価値でインバーティブなエンジニアリングへ。

GXとDXの最適化

「Transformation (X)」に挑む企業の生産環境の脱炭素化・スマート化を加速する最先端技術を駆使したソリューションの提案を。

「持続可能な社会の構築」に貢献する企業になるための戦略指針の一つ目は、“Innovative Engineering”です。
当社が長年注力してきた産業領域では、今後、カーボンニュートラル、工場のスマート化が加速していきます。それらに対し、最適なソリューション提案を行う企業となるべく、私たちは“Design, Build & Care”を追求していきます。

戦略指針 2

Global Inclusion

地球規模（グローバル）の環境・社会課題の解決を目指して世界各地（ローカル）に根ざしたビジネスを展開し、世界各地の産業・社会・人々と共に繁栄できる企業へ。

グローバルネットワーク

50年超をかけて構築した20カ国・30拠点のグローバルネットワークは、大気社の独自性。「Open Challenge & Quick Response」を体現し、培ってきた国内外の産業界との信頼関係こそが、強み。

グローバル研究開発体制

世界各地域の産業界のニーズに応え、課題を解決するエンジニアリング能力のさらなる高度化へ。
5つの「グローバル研究開発拠点」を設置し、技術革新に挑む。

グローバル&ローカルコミットメント

世界各地でマーケットに根ざし、市場ニーズを熟知した人材による事業展開を通じ、グローバルの環境・社会課題の解決に貢献する。

戦略指針の二つ目は、“Global Inclusion”です。従来の請負工事を主体としたビジネスモデルから、新技術の開発、デザインの提案、施工、アフターケアまで一貫したサービスを提供することで、新たな価値を生むビジネスモデルにシフトしていきます。あわせて、当社の強みであるグローバルネットワークを、現地に根ざした形でさらに深化させていきます。当社の技術力の源泉である研究開発施設もグローバルに展開し、世界各国の拠点で共創と技術の見える化を推進していきます。

またこれを機に、かつて当社が経営目標達成のために標語としていた“Open Challenge & Quick Response”という言葉を変えて掲げ、「何事もオープンマインドで受け入れ、チャレンジする企業文化」を大切にしていきたいと考えました。こうした文化がグループ全体に浸透し、新たな価値創造へとつながることをねらいとしています。

10年プラン2035:財務・非財務目標・マイルストーン

「企業価値」の向上へ

「経済的価値の倍増」と「社会的価値の増大」を実現

当社は、戦後の日本経済の発展とともに、産業向けビジネスを中心に事業を拡大し、製造業をはじめとする幅広い分野でエンジニアリング力を磨いてきました。さらに、お客さまの海外展開に伴走する形でグローバルビジネスを展開し、地域に根ざしたグローバルネットワークを確立してきました。これらは大気社独自の強みであり、今日に至るまでの業績を支える基盤となっています。

近年、社会はサステナビリティの潮流の中で、脱炭素化に向けたグリーン化やスマート化が一層加速しています。当社の事業は、持続可能な社会を追求し続けるものであるということを

改めて認識し、さらなる飛躍的な成長を実現するために、2035年のありたい姿を“Be Engineering for a Sustainable Society”と掲げました。さらにこの長期ビジョンを具体化するために、財務・非財務面の目標と中期経営計画のマイルストーンを定めた、「10年プラン2035」を策定しました。

財務面では、2035年3月期までに完成工事高5,000億円超、ROE12%以上、DOE5%以上という目標を掲げています。これは単なる規模の拡大にとどまらず、資本効率と株主還元のバランスを重視しながら当社の経済的価値を倍増させ、企業価値を高めていく姿勢を示すものです。配当政策の安定性

を確保しつつ、自己株式の取得や政策保有株式の縮減を段階的に進めることで、ステークホルダーの期待に応える体制を整えていきます。新中期経営計画では、資本施策において年間50億円規模の自己株式取得を2026年から2028年まで継続的に実施し、3年間で累計150億円の実施を計画しています。DOEについても、2026年、2029年、2032年と、各計画期間の初年度から段階的な引き上げを実施し、安定的かつ持続的な株主還元を実現できるよう取り組んでいく見通しです。加えて、政策保有株式についても引き続き縮減を進め、2028年3月期までに対純資産比率を15%以下とする目標を掲げました。株主還元については、10年間の配当コミットメントを提示することは他に例がなく、当社独自の施策と言えます。

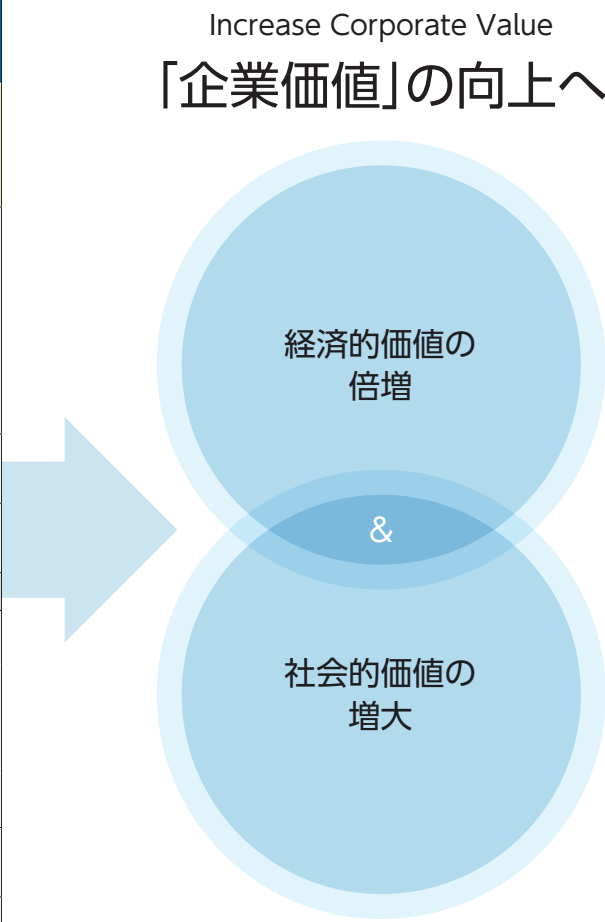
非財務面では、前中期経営計画から継続してCO₂排出量の

削減を進めるとともに、人的資本の拡充に注力していきます。従業員数に関しては、2025年3月末時点の5,267人から、10年後の2035年には7,200人に拡大していく計画を立てています。エンジニアリング会社である当社の最大の資産は「人」です。これについては人数の増加にとどまることなく、従業員がグローバルに活躍できる環境を整備し、グループ会社全体の研究開発力や技術力の強化を目指します。人的資本への投資は、経済的価値と社会的価値を持続的に生み出す原動力であり、当社が掲げる長期的ビジョンの重要な柱となります。

このように当社は、財務面での成長と非財務面での価値創出を両立させることで、2035年に向けて「経済的価値の倍増」と「社会的価値の増大」を実現し、企業価値のさらなる向上を果たしていきます。

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)							
「変革に向けた再構築」の3年間 国内事業で得られる資金を 成長投資に振り向け「成長戦略の基礎」を構築					成長実現への「投資の本格化」を図る3年間 「海外M&A」投資の本格化を図り 市場領域・事業領域・事業展開地域を拡大							
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)		■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)			
	■ROE (2028年3月期時点)			10%		■ROE (2031年3月期時点)			11%			
	■自己資本比率			40%以上								
	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3						
	■配当政策 (DOE)			4.0%			■配当政策 (DOE)			4.5%		
	■自己株式取得			50億円						4.5%		
■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)			

中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)				
「成長戦略の実践」と「投資の継続」による飛躍の4年間 拡大した市場領域・事業領域・事業展開地域を 最適化し、サステナブルな成長を実現				
■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 (2035年3月期時点)		12%以上		
2032/3	2033/3	2034/3	2035/3	
■配当政策 (DOE)				
5.0%	5.0%	5.0%	5.0%以上	
■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月期末時点)		7,200名		



10年プラン2035:財務・非財務目標と事業成長の考え方

非連続の成長で、未来を塗り替える 「10年プラン2035」が描く新たな飛躍



取締役副社長執行役員経営企画本部長
兼サステナビリティ推進担当 中川 正徳

10年プランの意味するもの

当社は「10年プラン2035」のもと、経済的価値の倍増と、社会的価値の増大の双方向による企業価値向上を見据えた挑戦に取り組んでいます。本計画では短期的な収益目標にとどまらず、当社ならではのエンジニアリング力とグローバル展開を武器に、財務・非財務の両面において、2035年に向けた長期的な目標とマイルストーンを設定しています。策定の背景には、これまでオフサイトで実施してきた、取締役会メンバー全員による役員フリーディスカッションの場での議論があります。本計画はその6年間の積み重ねの結実でもあり、私たちはようやく「長期成長戦略」のスタートラインに立ったという認識を持っています。

今後は「成長戦略会議」を通じて目標をさらに具体化させるとともに、計画の進捗についてもきちんと対外的に説明すべきであるという責任を感じています。

収益力強化と成長投資・資本戦略

財務指標におけるROE12%以上という数値には、事業基盤強化の成果を測る目標としての明確な意思が込められています。また、キャピタルアロケーションの考え方を本計画にて初めて明確化し、成長投資枠も従来の200億円から380億円へと大幅に増額しました。

株主還元については、DOE水準を5%以上にまで段階的に引き上げることや、自己株式取得の積極的な実施などを通じて高水準を保ち、資本効率と株主価値を一層高めていきます。

全社戦略と経営計画

10年後のありたい姿として、当社が「持続可能な社会の構築」に貢献するグローバルエンジニアリング企業となるために、事業・技術・人材・経営基盤・DXの領域を網羅する「8つの戦略的焦点」を策定しました。財務面では2035年までに完成工事高の倍増を目指し、コア事業・成長事業・新規事業の三層構造による対応で、非連続的な成長を目指します。

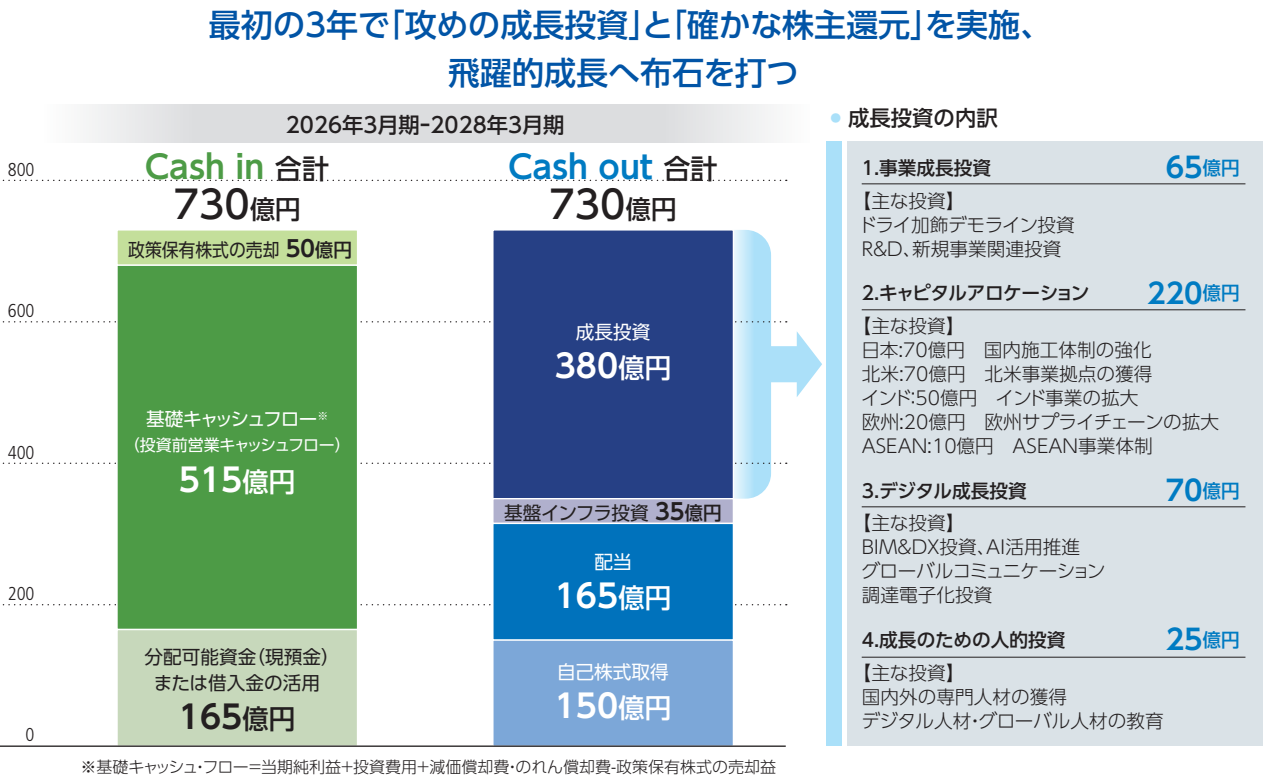
さらに「技術軸:どの技術が有用か」、「地域軸:どの地域に注力するか」、「顧客軸:どの顧客に対して」という観点から、従来の事業部制を超えて重点注力市場を設定しました。主要事業で培ったケイパビリティをグループ全体に浸透させるとともに、両事業間でシナジーを発揮し、DX戦略を強力に推進しながら、積極的な事業拡大を展開していきます。

今後への決意

現在、グローバルベースでの全社デジタル共通基盤の構築を推進中ですが、この基盤とAI、知財戦略を融合することで、10年プランの可能性をさらに広げ、実行のスピードアップを図っていきます。またその前提として、当社の企業文化である「多様性をごく当たり前のものとして受け入れ、異文化を理解し協調・融和する力」を活かし、オープンな討議を継続して盛り上げていきたいと考えています。

「10年プラン2035」は、単なる数値目標ではなく、「社会的課題の解決」と「企業の持続的成長」を両立させるという旗印の下に策定した、社会的な約束事です。当社は計画の着実な遂行に全力で取り組むとともに、変化を恐れず挑戦し続ける姿勢を大切にしていきます。

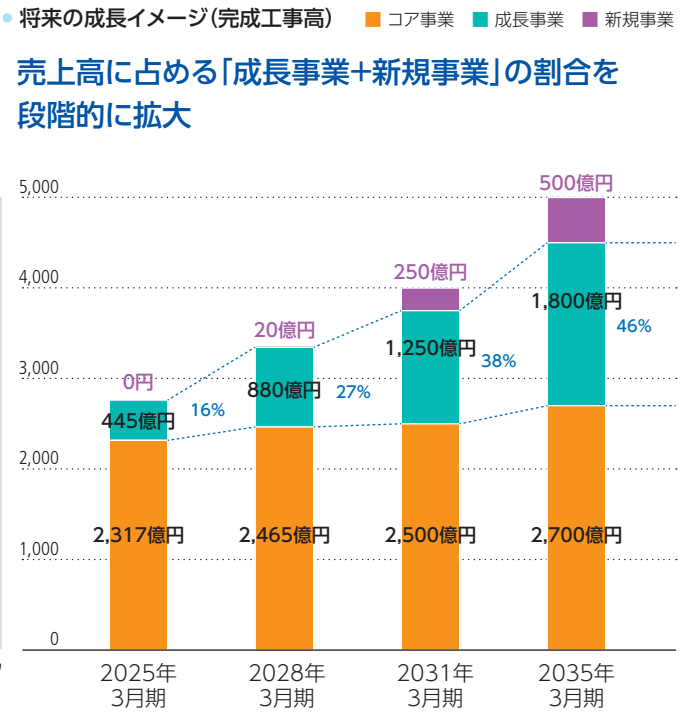
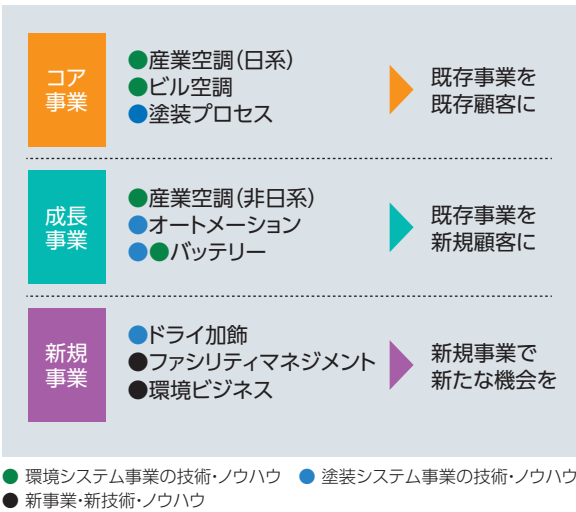
キャッシュアロケーション(2026年3月期-2028年3月期)



事業成長の考え方

「コア事業」で安定成長を図りつつ 「成長事業」と「新規事業」で 非連続的な飛躍的成長に挑む。

事業領域の戦略的再整理(コア・成長・新規別)



10年プラン2035： 8つの“戦略的焦点”

人と技術で、未来を変える

8つの焦点が導く持続的成長

当社は、2035年のありたい姿である“Be Engineering for a Sustainable Society”の実現に向け、「成長産業への積極展開」「先端産業領域」を攻める。人的資本の増強」「事業推進体制とガバナンス強化」、そして「DX推進」という8つの戦略的焦点を定めました。経済的価値と社会的価値の長期的・持続的な増大を目指していきます。



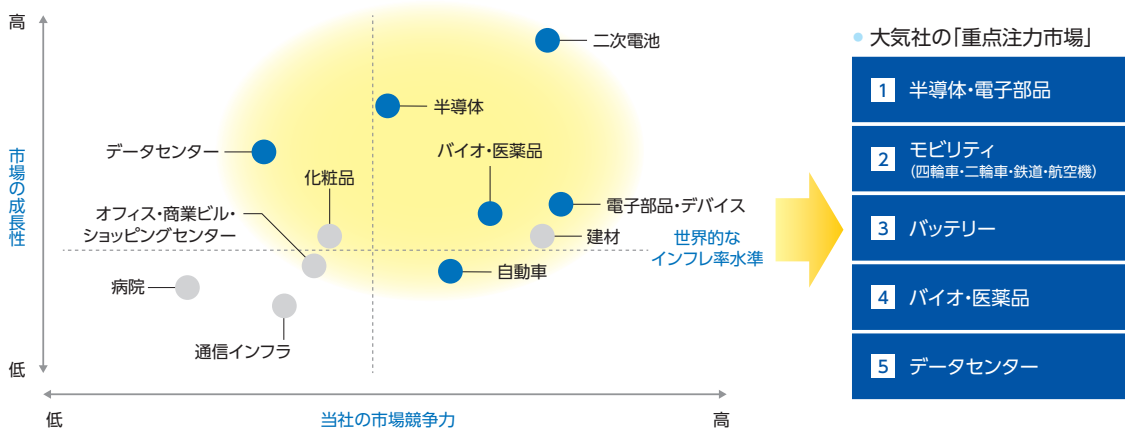
10年プラン2035： 事業戦略

成長産業を捉え、持続的成長を加速

当社は成長性と競争優位性を踏まえ、「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」の5つを、重点注力市場として位置づけました。社会課題の解決と産業の変革を見据え、当社ならではの強みを生かした最適なソリューションをそれぞれ展開し、持続的成長を目指します。

「グローバルに成長する産業」に経営資源を集中。

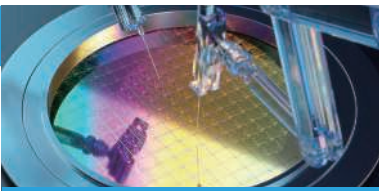
ターゲットは、「半導体・電子部品」「モビリティ」「バッテリー」「バイオ・医薬品」「データセンター」などの成長産業



10年プラン2035： 事業戦略

重点注力市場① 半導体・電子部品

IoT／AI社会の本格化に向けて、加速する半導体需要。生産設備環境への高度化要請が高まる。

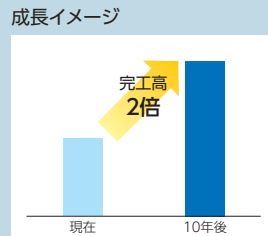
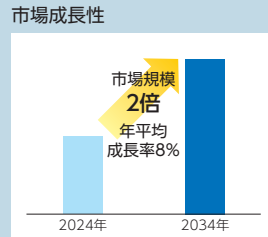


半導体・電子部品分野は、IoTやAIの進展を背景に、飛躍的な需要拡大が見込まれる成長市場となっています。当社では、長年培ってきた工場のグリーン化・スマート化技術を強みに、設計から施工、アフターケアまで一貫した技術提供を強化し、最先端の製造現場を支えることで、持続的成長と新たな事業機会の創出を実現していきます。

- 基本戦略指針
- [顧客軸] IoT化や生成AI普及を背景に拡大する日系・非日系グローバル企業の投資獲得
- [地域軸] 台湾を中心とした東アジア圏と米国・インド
日本はシリコンアイランドを中心に展開
- [技術軸] ミニエンバイロメント化（精密温調）、高度なエネルギーソリューション提供
水再利用技術の提供

● 目標達成に向けた「ロードマップ」

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)
■国内の体制強化 ■日系グローバル企業の投資への対応強化 ■製造装置領域への参入	■台湾系非日系顧客の受注拡大 ■米国・インド市場への参入	■米国・インド市場への展開拡大



重点注力市場② モビリティ（四輪車・二輪車・鉄道・航空機）

100年に一度の変革期を迎えた自動車産業。EVシフト、SDVシフトへの生産革新が進展。そしてGX対応は「待った無し」の状況に。

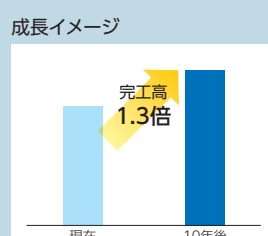
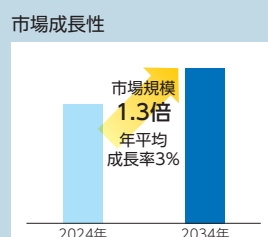


モビリティ市場では、電動化やカーボンニュートラル対応の加速により、幅広い領域で変革が進んでいます。当社は塗装システムやファクトリーオートメーションを駆使して、効率的で環境負荷の低い生産プロセスを実現し、次世代の発展を支えます。さらにグローバルでの対応力を高め、国際的な競争環境においても確かな地位を築いていきます。

- 基本戦略指針
- [顧客軸] ICE（内燃機関）から、EV、SDVシフトに伴う生産革新への対応
- [地域軸] 「欧州市場への挑戦」と「北米」、「インド」
- [技術軸] 問われるGX技術。注目は「ドライ加飾」技術のインパクト

● 目標達成に向けた「ロードマップ」

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)
■ドライ加飾デモライン実装	■欧州での安定運営と北米・インドでのさらなる事業拡大 ■ドライ加飾のカスタマイズ展開	■欧州での事業領域拡大 ■四輪車以外のモビリティ市場へのドライ加飾展開



10年プラン2035： **事業戦略**

重点注力市場③

バッテリー



モビリティ分野の脱炭素化の実現に向けて進展するEVシフト。その早期普及拡大の鍵を握るのが「バッテリー」。その技術の進化が地球環境の未来を拓く。

脱炭素社会の実現に不可欠なバッテリー市場では、安定供給と技術革新の両立を目指して、製造プロセスの最適化や生産効率の向上を支援する技術を展開し、自動車のEV化の普及を後押しします。次世代バッテリー製造にも対応可能な体制を整え、市場変化に柔軟に応えます。

● 基本戦略指針

[顧客軸] 自動車のEVシフトに伴い車載バッテリー需要は増加

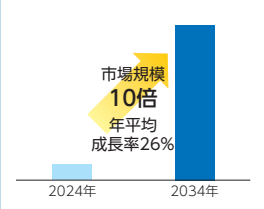
[地域軸] まずは、日本国内および北米「日系メーカー」との共創

[技術軸] 生産ライン設備から熱動力源供給、さらには設備・熱動力源供給・工場建物まですべてを「モジュール化」した新しいコンセプトによる建設現場のスマート化

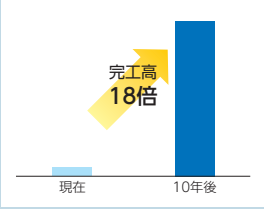
● 目標達成に向けた「ロードマップ」

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)
■北米でのバッテリー工場付帯および熱源供給工事へ領域拡大	■溶剤回収・ドライルームなど領域拡大 ■バッテリー製造装置の据付請負	■製造装置の自前化、ワンストップソリューションメーカーへ

市場成長性



成長イメージ



重点注力市場④

バイオ・医薬品

重点注力市場⑤

データセンター

グローバルに高まる医薬品製造革新ニーズに応えるエンジニアリングを。

生成AIの普及を背景に高まるデータセンターの拡充を支える。

バイオ・医薬品分野においては、当社は空調制御や環境管理の技術を提供し、安全で信頼性の高い生産体制の確立を実現します。将来的には新薬開発の進展にも対応できる環境を整備していきます。

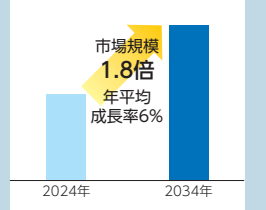
● 基本戦略指針

[顧客軸] 欧米系・ASEAN現地含む非日系グローバル企業を中心にアプローチ

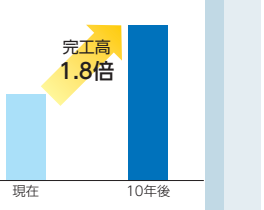
[地域軸] 日本国内および、ASEAN、インド、北米へ

[技術軸] 室圧制御、除染技術、測定支援、GMP・生産設備の知見

市場成長性



成長イメージ



需要が拡大するデータセンター市場では、空調・省エネ技術を活用し、効率的かつ安定的な稼働を支えるソリューションを展開します。今後は次世代型の大規模施設にも対応できる先進技術を導入していきます。

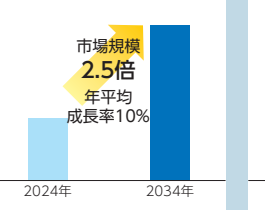
● 基本戦略指針

[顧客軸] グローバルに展開する顧客へ追従
メガクラウド企業へのアプローチ

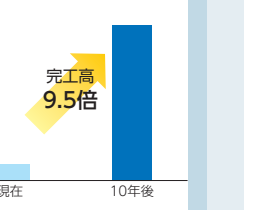
[地域軸] 日本国内からASEAN、インドへ展開

[技術軸] 建築設備のユニット化/モジュール化による設備スマート化、新たな冷却方式の開発

市場成長性



成長イメージ



※GMP:Good Manufacturing Practice

10年プラン2035： **地域戦略**

国内基盤を固め、海外で飛躍。共創と技術で市場を拓く

当社は、国内市場において安定した収益を確保しつつ、成長性の高い海外市場での成長を追求します。現地に根ざした事業展開をさらに展開するとともに、研究開発施設のグローバルネットワークを拡大することで、顧客との共創や技術の見える化を通じて競争力を高めていきます。さらに各地域特有のニーズに応える体制を整備し、世界規模での持続的成長を実現します。

国内市場

「日本」における戦略

- 半導体関連戦略
- バッテリー市場戦略
- 新たな施工方式の追求・収益力強化



海外市場

**「アジア」における戦略
(東アジア・ASEAN・インド)**

- 台湾拠点を活かした台湾系半導体関連需要の取込
- 日系グローバル企業支援
- 非日系グローバル企業対応の受注・施工体制構築



「北米」における戦略

- 既存拠点を活かした産業空調領域への拡大
- 半導体関連投資の獲得



「欧州」における戦略

- 日系顧客プロジェクトで磨いた品質を活かし欧州系四輪顧客の開拓
- 産業空調領域への拡大
- 先端環境技術の取込



「地域戦略」を支える組織体制の強化

「中間持株会社／地域機能統括会社」の設置

「グループ執行役員制度」の導入

グローバルな共通システム基盤の構築

TOPICS

東アジア半導体戦略

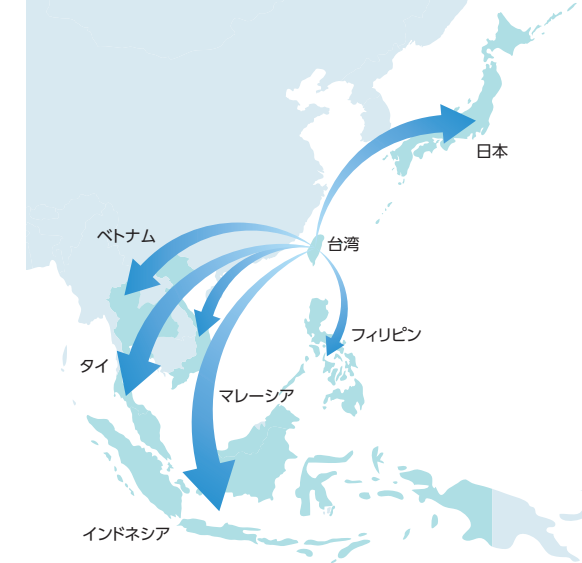
東アジアは世界最大規模の半導体生産拠点で、今後も需要拡大が見込まれる重要な市場です。当社は現地に根付いた生産体制を強化し、フリーンルームや省エネ設備などの先進技術を提供することで、半導体製造の安定性と効率性を高め、持続可能な産業の発展に寄与していきます。加えて、各国政府の産業政策にも柔軟に対応し、信頼を構築していきます。

10年後、2035年のありたい姿

- グローバルな半導体関連企業の日本、アジア地域での設備投資を支えるエンジニアリング企業へ
- 半導体先進企業が集結する台湾をはじめとするASEAN圏でのプレゼンスの向上

戦略施策

- 日本国内の半導体関連企業へのアプローチ
- 台湾拠点を軸とした、台湾半導体関連企業への追従
- ターンキーソリューションの提供
施工エンジニアリング+設計提案・水処理など



10年プラン2035： 知財戦略(技術戦略)

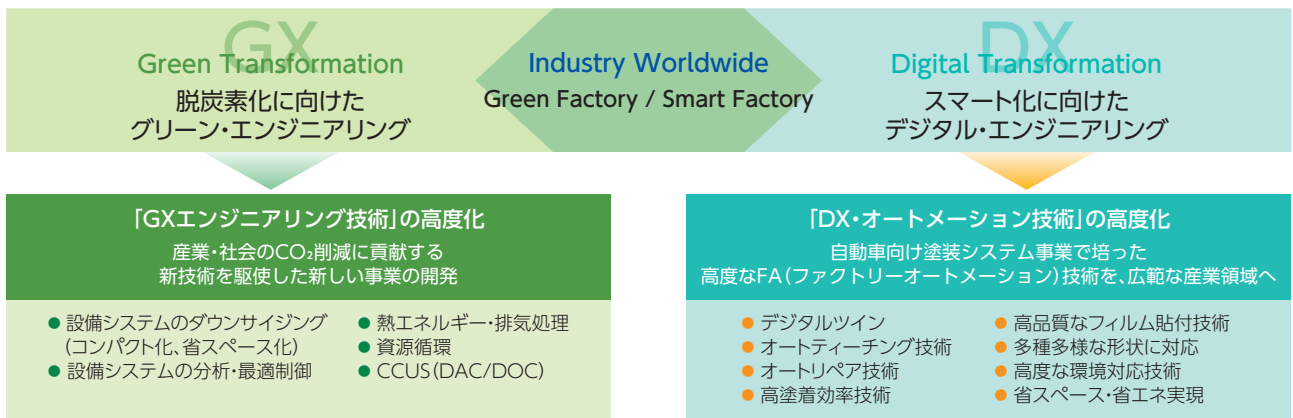
「グリーン化(GX)」と「スマート化(DX)」

サステナブルな生産環境を実現するための、エンジニアリングソリューション

GXとDXを双方向から推進することで、持続可能な産業革新を実現していきます。GXを強化する取り組みでは、設備システムのコンパクト化や最適制御等を行い、CO₂削減と新事業の

創出を図ります。同時にDXを推進し、当社が自動車向けの塗装システム事業で培った高度なファクトリーオートメーション技術を、広範な産業領域へ展開していく見通しです。

「グリーン化」と「スマート化」で、“産業革新”を支える



GXエンジニアリングによる「大きな脱炭素インパクト」の創出

当社は2022年を基準年とし、2030年を目標年に据えて、CO₂削減ロードマップを作成しました。省エネルギー化や低炭素化に向けて中期的に行う取り組みとして、建物の熱負荷低減、省エネ技術の開発・利用拡大、エネルギー供給の低炭素化を挙げています。

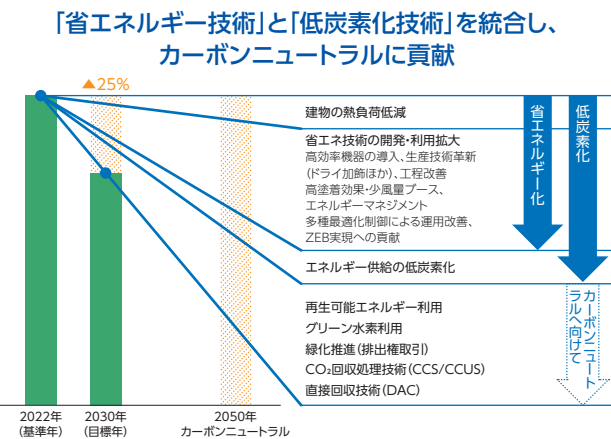
さらに2050年にカーボンニュートラルを実現するための長期的な取り組みとして、再生可能エネルギーやグリーン水素の利用、CO₂回収処理技術の向上等を掲げました。

あわせて、サプライチェーンにおける脱炭素化も掲げており、ロードマップの実現に向け、環境への取り組みを加速していきます。

潜在力の高い「技術シーズ」を活かし、新たな事業機会を開拓

塗装システム事業では、自動車メーカー工場でのエンジニアリングを通じて培った、オートメーション技術とドライ加飾技術の2つを軸に、新たな市場開拓を目指していきます。

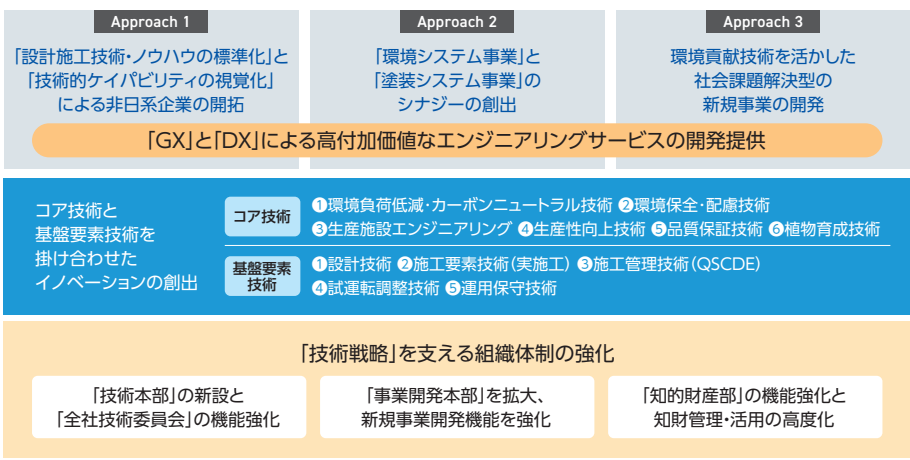
オートメーション技術領域では、デジタルツインやオートティーチング技術などを活用して、多品種少量生産現場の自動化をはじめとした産業分野のスマート化を推進していきます。ドライ加飾技術領域では、高品質フィルム貼付技術や高度な環境対応技術などを活かして、他産業への展開や生産工程の変革に着手していきます。



エンジニアリング技術の高付加価値化へ～3つのアプローチ

エンジニアリング技術の可能性を広げ、培ってきたスキルを高度活用していく

当社は設計施工技術の標準化と技術力の可視化によって他社との差別化を図り、非日系企業を開拓していきます。さらに環境システム事業と塗装システム事業のシナジーを活用しながら、環境貢献技術を活かして社会課題解決型の新規事業を創出します。それぞれの取り組みでは、GXとDXによる高付加価値なエンジニアリングサービスの開発・提供も行います。



エンジニアリング技術の「標準化」と「視覚化」

当社では、設計・施工技術ノウハウの標準化と技術的ケイパビリティの視覚化を推進しています。技術の標準化を実現するために、業務管理システムの刷新とBIM、デジタルツールの活用による手順や技術の形式知化を行い、技術の標準仕様である“Taikisha Standard”を確立していきます。また、組織としての技術力を活かして、学術機関や他企業との共創によるオープンイノベーションを展開。さらに、世界各地の拠点にイノベーション施設を開設し、技術を体験する機会や視覚化を通して、開発テーマやニーズを可視化させていきます。



「環境システム事業」と「塗装システム事業」のシナジー創出

環境システム事業で培ったエネルギー・マネジメントや排気処理、CO₂回収に代表される技術と、塗装システム事業において蓄積された車載ケース電着塗装技術、防水密閉シーリング技術、高塗着効率技術などを融合し、多様な産業領域へ新たな価値を提供します。

基幹2事業の技術シナジーにより、生産環境技術と生産ライン技術の一括提供や、搬送等の最適自動化システム、産業分野のロボティック技術を含めたスマート化の提案などが可能となります。



社会課題解決型の新規事業の開発

環境システム事業、塗装システム事業に次ぐ、第三の柱となる事業の開発に挑戦します。熱エネルギー・排気処理分野では、産業領域で発生する未利用の熱エネルギーの活用や排気処理技術の拡大により、環境保全に努めます。水処理プラント分野では、製造工場における水処理・再生技術を実用化し、循環経済に貢献します。CCUSの領域では、空気中や海中におけるCO₂の回収技術を追求し、カーボンネガティブへの貢献を目指します。



10年プラン2035： 人材戦略

グローバル人材ポートフォリオマネジメントとエンジニアリング力強化

10年プランを実現するのは社員。
人的資本の拡充でグローバルに
飛躍するエンジニアリング企業へ。

代表取締役副社長執行役員
管理本部管掌兼技術本部管掌

中島 靖

■価値創造基盤と人的資本の基本理念の制定

人的資本経営とは、「社員を大切にすること」「創業理念・企業理念」や「中長期戦略」をしっかりとつなぎ合わせて、マネジメントすることであると捉えています。そこでまず、人材を最大の資本として活かすことが当社の創業理念、企業理念の実現につながるよう、「価値創造基盤」と「人的資本の基本理念」を制定しました。

「価値創造基盤」とは、事業を継続するための大前提である安全・品質・環境・人的資本の4つのテーマに沿って、基本思想とコミットメント、実現に向けた指針を定めたものです。全社員で基盤認識を共有しながら共通理解を持ち、グループ全体でさらなる飛躍を目指します。

あわせて今回は、経営ビジョン・事業ビジョンを支える人的資本の考え方を社会・社員へのコミットメントに示し、「人的資本に関する基本理念」として明文化しました。制定に際しては、長田社長をはじめとする業務執行取締役インタビューを実施しました。実現に向けた指針として、「人材開発」分野では「採用・育成」「評価・報酬」を、「職場風土醸成」分野では「DE & I」「Well-being・エンゲージメント」の方針を定めています。

社員には、自分自身とチームの能力を最大限に発揮すべく、広い視野を持って専門性や強みを身に付けてほしいと思います。また、能動的に挑戦することでイノベーションを生み出し、ワクワクする企業風土づくりにつなげてくれることを期待しています。

■長期ビジョン・10年プラン実現のための人材戦略

長期ビジョン・10年プランの実現に向けた人材戦略として、第一に「グローバルな人的資本を競争力の源泉と位置づけ、人材ポートフォリオを基軸に、成長を支えるキャリアプロフェッショナル人材の質的・量的な拡充」を掲げました。これまでの人材戦略との大きな違いは、経営戦略との連動を考慮し、人材ポートフォリオマネジメントのグローバル展開に踏み込んだ点です。

10年プランで掲げた2035年の完成工事高目標は現状の約2倍であり、DX化をはじめとする生産性の向上を考慮しても、従来の計画では目指す人材の質・量には遠く及びません。今は採用数の拡大だけでなく、若手から中堅にあたるキャリアビルダー層の早期育成が、人的資本拡充の肝と考えています。中でも、時々刻々と変わるビジネス環境に対応し、変革

をリードするグローバルリーダーを計画的に輩出し続けることが急務と言えるでしょう。すでに国内で開始している経営者育成プログラムを、グループ全体の取り組みとして進展させていきます。

■グローバル人材ポートフォリオの設計

人材戦略の中核となる「グローバル人材ポートフォリオマネジメント」を導入するにあたり、当社ではありたい姿を実現するための人材像を4つに区分し、「人材ポートフォリオ」として定義しました(P.42 中段の図を参照)。10年プランに掲げた目標の達成に向け、2035年からバックキャストする形で、それぞれ必要な人員数や人材の質を具体的に設定しています。

マネジメント推進で重視する点として、まずは若手から中堅にあたる社員をキャリアビルダー人材として、知識・知見の集積期、実践期、確立期といったフェーズに分類し、育成していきます。長期視点でのキャリア形成に対するフォローや教育機会の提供に加え、環境や自身の成長・価値観の変化に応じたきめ細かな対応により、早期育成を促します。

また、ナショナルスタッフを含めた社員のエンゲージメント向上も重要な要素です。多様な人材知見を融合し、一人一人がお互いを尊重し合うグローバル企業になるため、国内の人材データベースを強化しつつ、海外にも新たに基盤を設け連携していくことで、グローバル人材データベースの構築を進めていきます。

今期からは、事業部・海外拠点・コーポレートの機能を持つ組織として、シンガポールにアセアン地域管理部を設置しました。ここを中心に、海外子会社やナショナルスタッフ同士でコミュニケーションを取りながら、データベースの効果的な運用法を模索していきます。

■キャリア開発支援制度

社内サーベイなどを通じて、足元で、キャリア開発を支援する制度が十分でない、長期的なキャリア形成に対するフォローや教育機会が不足しているといった課題が浮き彫りになってきたことを踏まえ、中長期的な視点から「ありたい姿」や「挑戦したいこと」を社員自らが申告し、会社と共有する仕組みに見直し、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

新たな制度では、まず第1ステージとして、入社から10年間で対象にキャリアパスモデルに基づき知識・経験・スキルを体

系的に習得します。

続く第2ステージでは、4つのキャリアプロフェッショナル人材像を目標に掲げ、必要な知識や経験を自ら設計し、主体的に行動します。

さらに第3ステージでは、キャリアプロフェッショナルとしての成長を前提としつつも、環境や価値観の変化に応じて柔軟に見直すことを可能としています。あわせて面談プロセスやステージごとの支援体制も強化し、社員一人一人が自律的にキャリアを築けるよう支援していきます。

■エンジニアリング力を継承していくために

当社では、技術的な専門性を持つ社員の年齢層が高く、今後10年でベテラン人材が急速に減少する見通しです。エンジニアリング力の継承と人材育成は、当社事業の存続にとって喫緊の課題と言えます。

エンジニアリング力の高い社員を育成するには、設計から施工、試運転、引き渡しまでの理論を学び、実際の現場で実践し成功体験を得ることが重要です。そのためには、自分自身で

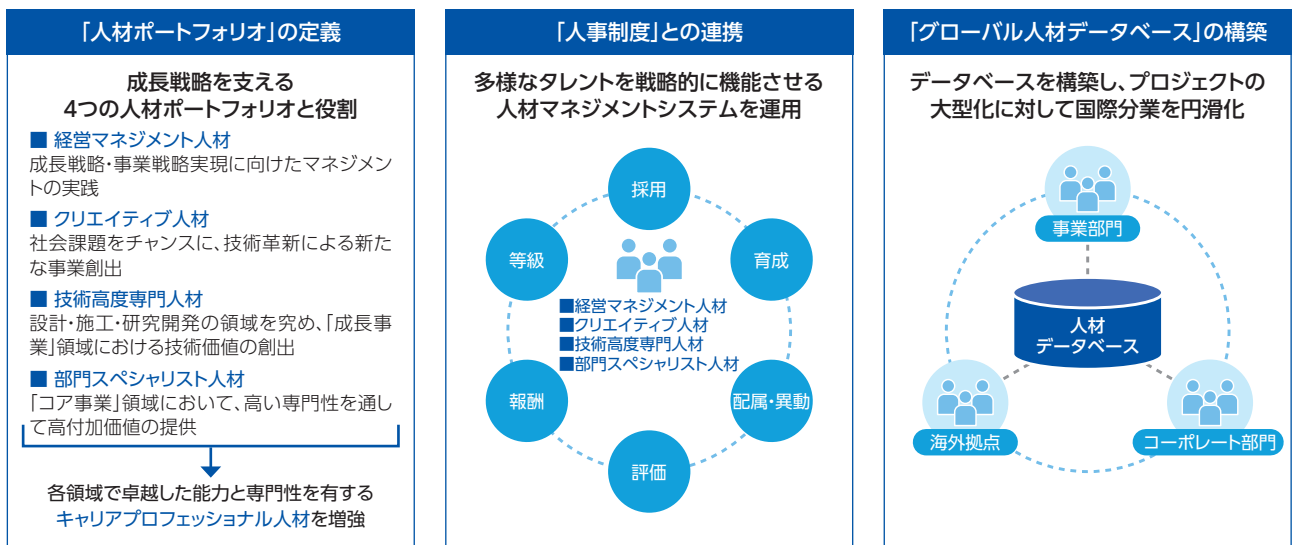
知識・経験・技術力・マネジメント力を評価した「技術カルテ」をもとに習得度を把握し、レベル向上に向けた育成プランを実行できるようにします。さらに、特定の分野・領域における高度な専門性を身に付けるためには、生産に直結した知識や技術など失敗を経験しながら学び、顧客からの信頼を得、より複雑な課題を解決できる人材に育てていく必要があります。

一方で、クリエイティブ人材や技術高度専門人材のエンジニアリング力については、トップ人材が持つ能力を見える化し、新たな「専門教育機関」の設立も視野に、取り組みを進める必要があると思っています。

現在、海外のナショナルスタッフについては、経営幹部や技術人材を対象に、日本への留学機会を設けています。留学生には、教育研修や現場経験を通じて習得したスキル・ノウハウを自国に持ち帰り現地展開してもらうことで、海外においてもエンジニアリング力のさらなる蓄積と継承が可能になるでしょう。こうした経験をベースに、将来的にはナショナルスタッフにも、グループ執行役員として当社グループの経営に参画してくれることを期待しています。

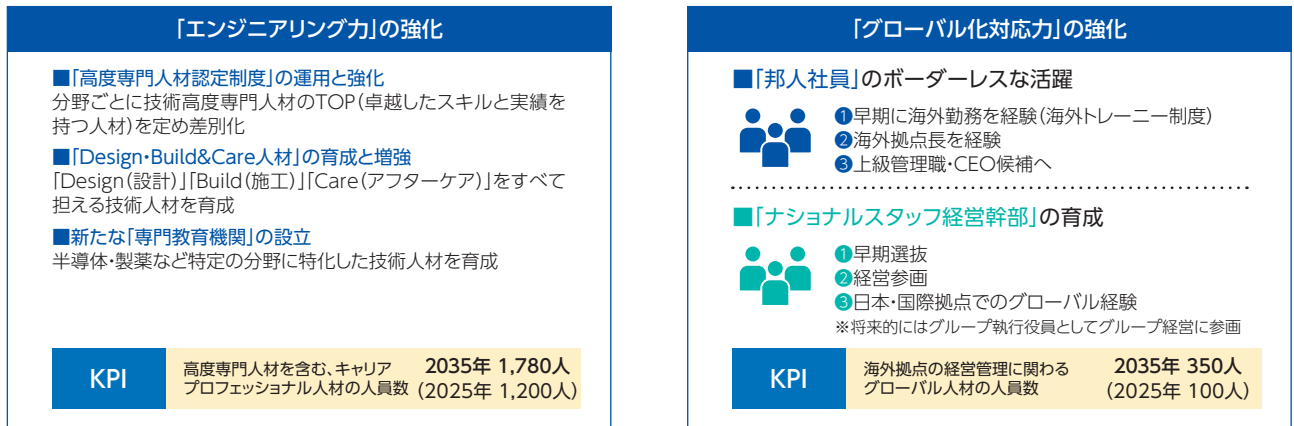
グローバル人材ポートフォリオマネジメントの導入

グローバルな人的資本を「競争力の源泉」の中核と位置づけ 人材ポートフォリオ・マネジメントを基軸に成長戦略を支える人材の充足を目指す



グローバルエンジニアリング力の強化

ボーダレスな人材の採用、育成を通じて、「エンジニアリング力」と「グローバル化対応力」を強化する



10年プラン2035: DX戦略

大気社のビジネスモデルのデジタルシフト

「労働集約型ビジネス」から「資本集約型ビジネス」へ
BIMを中核とするDX基盤を構築し、より高付加価値でクリエイティブな業務へ

当社は、多くの人手や時間を投入して利益を上げる「労働集約型ビジネス」から、デジタル基盤などへの投資を通じて効率性と収益性を高める「資本集約型ビジネス」への移行を目指しています。このプロセスにおいて重要な要素であるBIMを中心としたDX基盤を構築するため、以下の方針を策定しました。

まず、見積～検収までのアナログ作業を廃止し、設計・施工業務をはじめとした既存業務をシステム化することで、全社的なデジタル活用を推進していきます。同時に、BIMと各種コスト管理システムとの連携を進めることで、設計・施工業務のスマート化を実現し、自動化の範囲を拡大していきます。これによ

り、業務の効率化や生産性の大幅な向上が見込まれます。また、グローバルコスト管理や設計・施工業務にAIを活用することで、従来のコストが削減され、高収益体制を構築することができます。加えて、エンジニアリング分野ではAI、ロボティクスの積極的な活用により、自律化の仕組みを導入・拡大し、新規ビジネスの創出にも挑戦します。

これらの取り組みを通じて、当社は持続的な成長と競争力の強化を実現し、変化の激しい市場環境においても確固たる存在感を発揮していきます。

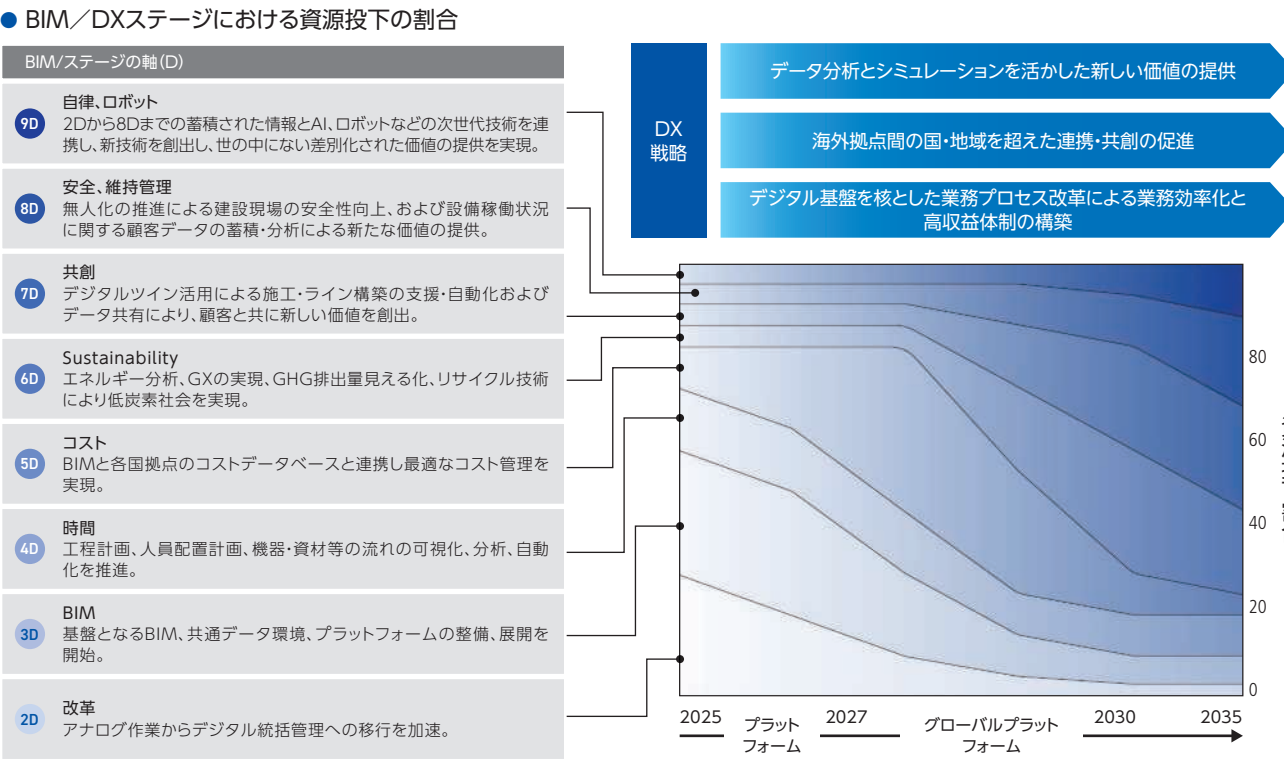


成長戦略の中軸にDX戦略を据え、経営資源を継続投下
BIMで集約された情報をプラットフォームに蓄積し、DX戦略として高度活用

DX戦略を成長戦略の中軸に据え、2025年から2035年にかけて資源投下の重点を順次シフトさせていきます。

まず初期のフェーズでは、BIM基盤の整備やアナログ作業からデジタル統括管理への移行に注力する計画です。この期間には工程計画や人員配置、資材の流れを対象としたデータ分析とシミュレーションを活かし、新たな価値を創出して業務効率化を進めます。次に、コスト管理の高度化を進めると同時にサステナビリティの比率を高める方針です。また、国内で

築いた共通基盤をグローバルプラットフォームへ展開し、海外拠点間の連携と共創を推進します。さらに2035年に向けては、AIやロボティクスによる自律化の拡大や、デジタルツインを活用した海外企業等との共創、建設現場の無人化推進による安全・維持管理の高度化を達成していく構想です。これらを通じて、デジタル基盤を核とした業務プロセス改革を進め、持続的成長と競争力強化を実現していきます。



**塗装システム事業のDXとグローバル連携を加速
「BIM BSI Kitemark」の認証取得**

2025年4月、当社は塗装システム事業部のプロジェクトを対象に、BIM^{*1}の国際的な情報マネジメント規格であるISO 19650-1およびISO 19650-2に基づいた「BIM BSI Kitemark (カイトマーク)」の認証を取得しました。

本認証は、BIMを活用したプロジェクト管理において、当社の情報管理体制が国際標準に適合していることを証明するものです。認証の取得は、当社の塗装システム事業がグローバルでのプロジェクトマネジメントの高度化を目指す上で、大きな意義を持ちます。

ステークホルダー間の情報共有や合意形成の精度とスピードを高めることで、より持続可能で効率的なプロジェクト推進が可能となり、設計から施工、運用まで一貫した品質向上につながります。また、BIMの活用を通じて、これまで属人的に蓄積されていたノウハウや技術を形式知として共有可能に、将来世代への技術継承や全体の生産性向上にもつなげていきます。

*1 Building Information Modeling (ビルディング インフォメーション モデリング) の略称で、コンピューター上に作成した3次元の建物の形状情報に、各部位の仕様・性能、居室等の名称・用途・仕上げ、コスト情報など建築物の属性情報を追加して、設計、施工、運用の各プロセスを支援する情報管理の手法。



マテリアリティ

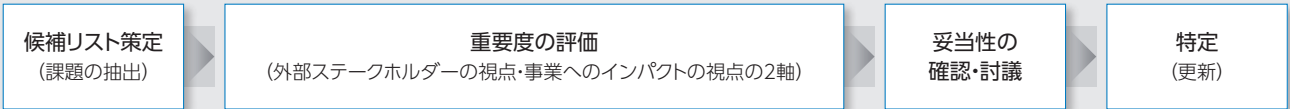
大気社では、優先的に取り組むべき経営上の「重要課題」として、「マテリアリティ」を特定しています。「10年プラン2035」(2025年5月策定)を踏まえ、このたび、既存のマテリアリティ体系の大枠は維持しつつ、主に事業戦略、DX戦略の要素を加味し、更新しました。今後も、事業環境の変化や新たなリスク・機会の出現、社会的要請やステークホルダーの期待などを鑑み、継続的にマテリアリティの見直しを行い、持続的な価値創造の実現を目指していきます。

〈目指すべき方向性〉
 「持続的な価値創造の実現」を可能とするビジネスモデルの構築

		リスクと機会	
事業戦略	「成長産業」への積極展開	リスク	「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」の5つの重点注力市場での競争力の劣後による事業機会の喪失 5つの重点注力市場の市況見通しの変化
		機会	「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」の5つの重点注力市場での事業機会の獲得
	グローバルな地域戦略	リスク	- グローバルな産業構造・サプライチェーンの変化 - カントリーリスク(政治・経済情勢の変化)
		機会	- 日本国内市場での競争力の維持・向上を図り、安定した収益を確保 - これをベースに「アジア」「北米」「欧州」など成長性の高い海外市場での飛躍的成長を表現
	「非日系企業」の開拓	リスク	「非日系企業(海外企業)」の開拓に必要な経営資源および競争力の欠如
		機会	「アジア」「北米」「欧州」の非日系企業の開拓による新しい事業機会の創出
知的資本戦略	「GX&DX技術」の高度化	リスク	デジタルを活用したGXエンジニアリング技術の高度化が進まず、既存顧客の離反や新規顧客の獲得機会の減少を招く
		機会	あらゆる産業で進展する「グリーン化」「スマート化」ニーズを捉えた優れたGX・DXソリューションで事業機会を創出
人的資本戦略	人的資本の質的・量的拡充(採用・育成)とビジネスプロセス変革	リスク	- グローバル戦略を支える人材が不足する - 人材の獲得競争激化による人材流出 - イノベーションを創出できる人材の不足
		機会	- ビジネス機会の拡大に対応するための人材の質的・量的な拡充 - 優秀な人材確保と育成による人的資本拡大 - 新事業の創出や、革新性のあるサービスの提供につながる
	働きやすい職場環境の整備	リスク	- 職場環境の影響による優秀な人材の流出 - 社員エンゲージメントの停滞・低下、労働生産性の低下 - 長時間労働による三六協定違反、健康障害の発生 - 介護や育児を理由とする離職の発生
			- 革新(イノベーション)を生み出し、ワクワクする職場風土 - 多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる職場環境 - 労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上
		機会	- 革新(イノベーション)を生み出し、ワクワクする職場風土 - 多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる職場環境 - 労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上
			- 革新(イノベーション)を生み出し、ワクワクする職場風土 - 多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる職場環境 - 労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上
自然資本／環境戦略	気候変動の緩和と適応	リスク	- 気候変動に伴う顧客の行動変化に対応が遅れることで事業機会を逸失 - 炭素税の導入などの政策・法規制等の実施・変更に伴うコスト増大、戦略見直し
		機会	- 低炭素・脱炭素ニーズの高まりによる事業機会の増大 - 気候変動課題への貢献を通し新たなビジネスを創出
	資源循環への適応	リスク	社会的ニーズへの対応不足による事業機会の逸失、レピュテーションリスクの増大
		機会	大気汚染防止や環境負荷低減ニーズへの対応
経営基盤の強化	「取締役会」の実効性の強化	リスク	取締役会の実効性の低さによる経営の質的低下(不祥事の発生、経営判断の質的低下、株主投資家およびステークホルダーからの信頼喪失、組織の硬直化・変革停滞 など)
		機会	企業価値の持続的な向上(リスク管理の強化、経営判断の質的向上、株主投資家およびステークホルダーからの信頼関係の強化、柔軟で迅速な企業経営 など)
	「事業推進・モニタリング体制」の強化	リスク	成長戦略の継続性の欠如と企業リスクの増大
		機会	適切なリスクタイプによる成長戦略の実現
	「グループグローバル経営基盤」の強化	リスク	グローバル成長戦略の停滞および関係会社リスクの増大
		機会	中長期的な成長ドライバーである「海外市場」におけるグローバル経営基盤の確立、制度整備
DX戦略	業務効率化と高収益体質化	リスク	DXによる業務プロセス改革の停滞による生産性の低迷、収益性の低下
		機会	デジタル基盤を核とした業務プロセス改革による業務効率の向上と高収益体質化
	新たな価値の創出と提供	リスク	デジタル技術を活用した価値創造での劣後
		機会	データ分析とシミュレーションを活かした新しい価値の創造
	グローバルDX基盤	リスク	グローバルデジタルガバナンスの整備の遅れに伴うグローバル成長戦略の停滞
		機会	海外拠点間の国・地域を超えた連携・共創の促進

マテリアリティ特定プロセス

社会的責任に関わる従来型・網羅視点の各種フレームやガイドラインに加え、統合報告フレーム、SRI(社会的責任投資)の視点、グローバルリスク、SDGsなど、サステナビリティを取り巻く新たな課題も幅広く考慮に入れ、マテリアリティ候補を設定しました。外部基準による重みづけ評価として外部フレーム・ガイドラインに基づいた、社会全般の認識としての重みづけに加え、当社の主要な顧客のマテリアリティに基づいた客先目線の重みづけを定量化・可視化しました。



目指す姿	主な取り組み
「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」の5つの重点注力市場でのプレゼンスの確立	【半導体・電子部品】台湾を核とする東アジア圏と北米・インド、日本における戦略施策の強化 など 【モビリティ】CASEトレンドを捉えた生産革新に適応したソリューション提供 など 【バッテリー】EVシフトに伴う車載バッテリー需要に応えるソリューション提供 など 【バイオ・医薬品】日系および欧米・ASEANにおける非日系グローバル企業からの事業機会獲得 など 【データセンター】生成AIの普及を背景に高まる需要に応えるメガクラウド企業への営業強化 など
「収益性の安定した国内市場」で確かな成果を挙げつつ、「成長性の高い海外市場」で飛躍的な成長を実現	【日本】成長著しい「半導体市場」「バッテリー市場」に対する戦略的投資 など 【アジア】台湾を中心とした半導体関連需要の取り組み など 【北米】北米拠点を活かした産業空調領域での事業機会の創出 など 【欧州】欧州自動車メーカーの開拓と、産業空調領域における事業拡大 など
グローバルな産業界をターゲットとする顧客基盤の強化(日系企業に依存した収益構造からの脱却)(業績に占める非日系企業比率の拡大)	- 設計から施工管理までを一元管理できる技術対応力の強化 - 設計・施工技術の「標準化」による技術ノウハウのグローバル展開 - 技術的ケイパビリティの「視覚化」(研究拠点でのオープンイノベーションや技術視聴・体験施設の設置) - ASEAN統括を主軸に各拠点とグローバルネットワークを築き非日系顧客を開拓
グローバル先端産業の「グリーン&スマートファクトリーシフト」を支える先進的エンジニアリング会社への進化	- GXエンジニアリング技術の高度化(設備システムの省エネルギー、熱エネルギー・排気処理、資源循環利用、CCUS など) - DXエンジニアリング技術の高度化(ファクトリーオートメーション)(デジタルツ윈、オートティーチング技術、オートリペア技術、高塗着効率技術など)
成長戦略を支える人材を「競争力の源泉」の中核と位置づけ、人材ポートフォリオ・マネジメントを基軸に充足、増強	- 豊富な知識、経験を積んだプロフェッショナルの育成 - 計画的な人材価値の開発(経営マネジメント人材、グローバル対応人材、技術高度化人材) - 国内および海外拠点の人材データベースの構築・運用 - ボーダレスな人材の採用、育成を通じた「エンジニアリング力」と「グローバル対応力」の強化
Open Challenge & Quick Responseの企業風土のもと、多様な人材・知見が融合し、新たな価値を継続的に創出	- 健康経営の推進 - 働き方改革の推進 - イノベーションを生み出す組織風土づくり - ロイヤリティ・エンゲージメントの向上による人材定着 - プロジェクト管理体制の見直しによる人員最適化 - 業務量の平準化、生産性向上の推進による労働環境改善
世界共通のテーマである気候変動課題に対し、温室効果ガスの排出削減と吸収の対策を行う「緩和」と気候変動の被害に備える「適応」の両面からソリューション提供に取り組み、経済的価値と社会的価値の両面から企業価値向上を実現	- 再エネ技術の開発・利用拡大 - ミニエンパイロメント化(精密温調チャンパーの領域拡大) - 生産装置連動制御(システム運転min化) - EMSシステムの高度化(AI活用・故障予知) - 自然エネルギーの活用 - DACの空調システムへの導入 - 生産技術革新への貢献(ドライ加飾ほか) - 水素燃料バーナーの導入など、環境負荷の少ない設備の開発・検証を実施
当社独自の排気処理技術を活用し、VOCなどの大気汚染物質の低減・除去・無害化に取り組むことで、自然との共存という社会課題の解決に貢献し、経済的価値と社会的価値の両面から企業価値が向上	- 水処理領域への参入(半導体・電子部品向け) - 溶剤回収・精製装置の開発(NMP・固体電池向け溶剤) - 排気処理の非燃焼化(電化・排気再利用) - 施工現場における廃棄物の排出削減、化学物質の適正管理
「取締役会の実効性」の向上による持続的な成長と適切なコーポレート・ガバナンスとの両立	- 社外取締役への役割期待の増大と多様性の確保 - 各諮問委員会の機能強化 - 取締役会における活発な議論を促す工夫(事前説明、資料の充実など)
長期戦略・中期経営計画の目標達成に向けた戦略施策を推進するための組織体制の強化と実践状況のモニタリング	10年プランのロードマップを具体化し実現していくための成長戦略推進組織「成長戦略会議」の新設 - DX戦略推進組織「デジタル・イノベーション委員会、デジタル戦略委員会」の設置 - 海外ナショナルスタッフの経営への積極登用を狙いとした「グループ執行役員制度」の導入 - 事業投資管理の強化を図る「新管理会計制度」の導入と「事業投資委員会」の設置。ROIC経営の浸透 - サステナビリティ戦略強化のための「サステナビリティ委員会」「サステナビリティ推進委員会」の設置
真のグローバルエンジニアリング企業にふさわしいグループグローバル経営基盤の確立	「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
業務効率の飛躍的な向上と大幅な高収益化の実現	- 自動化領域の拡大(BIMと各コストシステムの連携、設計・施工業務におけるBIM活用による自動化 など) - AIによる業務最適化(AIを活用したグローバルコスト管理、設計・施工業務におけるAI連携 など)
R&D強化と先端デジタル技術の駆使により価値あるエンジニアリングを提供	- 自律化の展開(エンジニアリングにおけるAI、ロボティクスの活用) - GHG(温室効果ガス)を考慮した設計(設計段階でGHG排出量を可視化・評価) - FM(ファシリティマネジメント)事業(デジタルツ윈で生産と保守を最適化し、予兆保全により適切な改修提案) 2つの事業部のシナジー効果を最大化するためのR&Dにおける先端デジタル技術の活用
グローバルデジタルガバナンス基盤の整備	グローバルプラットフォームの構築(国・地域を超えた研究開発の連携やプロジェクトでのコラボレーションが可能な体制)

中期経営計画(2026年3月期－2028年3月期)の目標

「2035年のあるべき姿」の実現に向けた「第1フェーズ」

超大型案件と着実な成長で、確かな目標達成の見通しへ

「10年プラン2035」達成に向けて、3つの期間に分けて作成した中期経営計画のうち、第1フェーズの2026年3月期-2028年3月期の中期経営計画では、2028年3月期の完成工事高の目標を3,365億円とし、過去最高を見込んでいます。

受注工事高について、2026年3月期は超大型案件が見込まれることから、過去最高となる予想です。2028年3月期は2026年3月期には達しないものの、これまで着実に受注工事高を伸ばしており、3,000億円水準となる見込みです。

経常利益、当期純利益は、「10年プラン」実現のための成長投資によって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んでおり、2028年3月期のROEは10%超の10.3%を目指します。

自己資本比率は、株主還元や成長投資の強化、売上拡大に

伴う立替などの資金需要を見込み、50%を切る水準に設定しています。

株主還元は、2026年3月期に比率の見直しを行いました。DOE4.0%(ROE10%×配当性向40%)とし、安定的な配当を予定しています。年間配当は2026年3月期に94円、2028年3月期に103円と増配を見込んでいます(2025年4月1日付の株式分割を織り込んでいます)。自己株式の取得については、年間50億円分を実施する方針です。

政策保有株式は、3か年で累計50億円を売却し、純資産比率を2028年3月期末時点で15%以下とする目標を掲げました。

非財務目標は、CO₂排出量の削減目標を設定。2022年度比で、スコープ1・2(当社グループが排出)で26%、スコープ3(サプライチェーン全体での排出)で15%の削減を目指します。

			2026年3月期(予想)	2028年3月期(目標)
財務指標	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	
非財務指標	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)	

当社グループは、「当社の市場競争力」と「市場の成長性」を鑑み、「グローバルに成長する産業」に経営資源を集中する戦略です。重点注力市場には「半導体・電子部品」「バッテリー」「データセンター」「バイオ・医薬品」「モビリティ（自動車／二輪車／鉄道／航空機）」の5つの分野を設定しています。

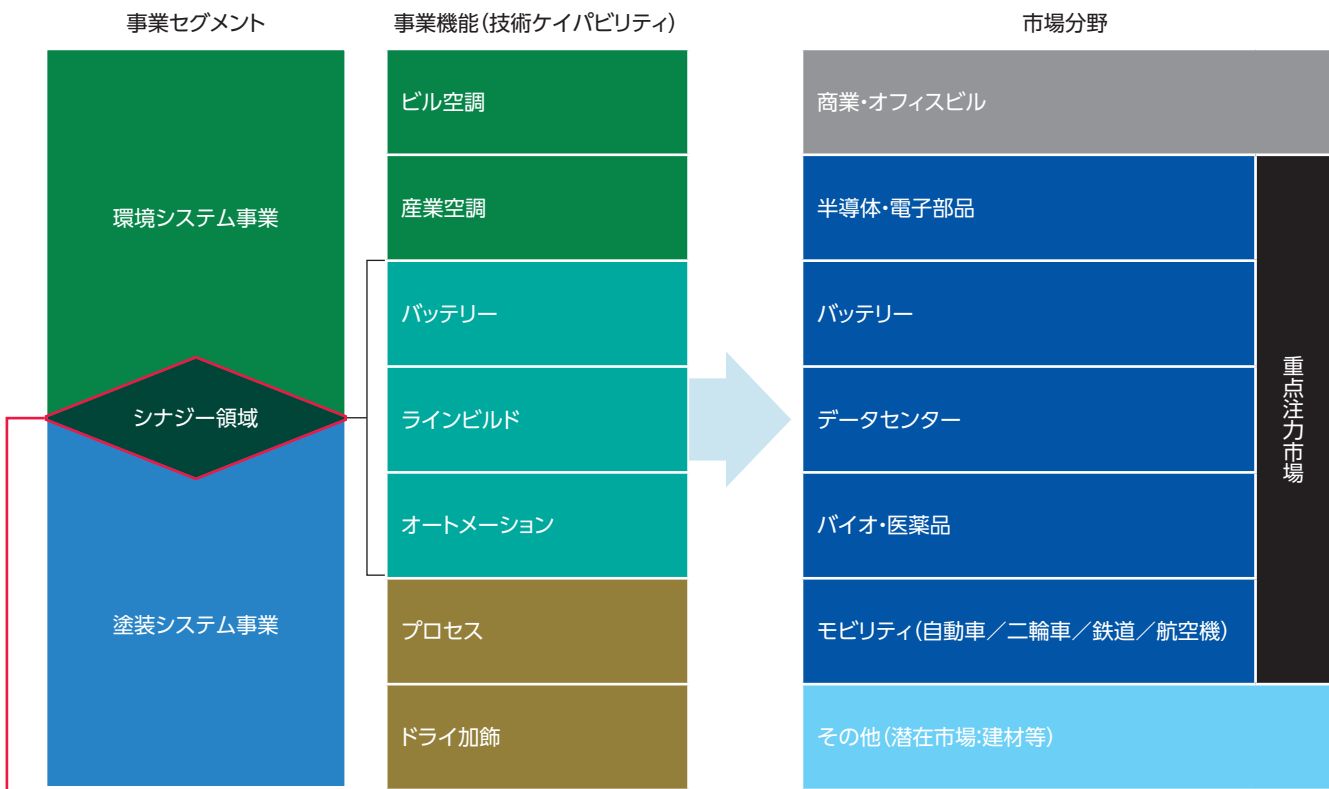
重点注力市場において成長事業を創出するために、当社のコア事業である「環境システム事業」と「塗装システム事業」を成長させるとともに、両事業の技術をかけ合わせた「シナジー領域」を拡大することで、新たな価値を創造し、重点注力

市場での存在感を高めることを掲げています。

なお、国内市場についても、当社は引き続き重要な市場であると認識しており、既存のお客さまやパートナー企業との関係強化、新たなニーズへの対応、品質・サービスの向上など、持続的な成長に向けた取り組みを継続していきます。国内外双方でのバランスの取れた成長を目指し、国内市場で培った技術や知見をグローバル展開にも活かすことで、企業価値の最大化を図っていきます。

「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

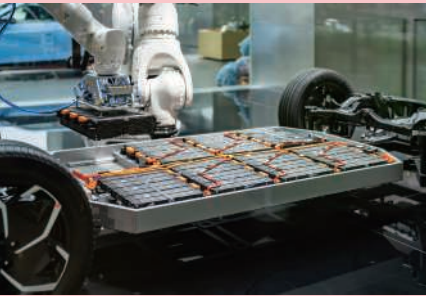
成長のキープポイントは、両事業のシナジーによる成長事業の創出



増加するバッテリー工場の建設需要に応える、新しい製造ライン構築方式の提案

ー 環境システムと塗装システムによるシナジーに向けた取り組み ー

- 米国拠点を中心とした EV バッテリー製造工場への対応領域の拡大
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し、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しています。また、当社がワンストップソリューションメーカーへと成長するための準備も進めています。
- 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していきます。特に、ドライルーム等の特殊環境エリアに対してはミニエンバイロメント化、熱源供給エリアに対してはモジュール化が可能です。モジュール化に関しては製造装置、マテハン装置にも対応し、納期短縮を目指します。



環境システム事業

環境システム事業における戦略と主な施策の詳細はこちらのP.11-14をご覧ください。▶



環境システム事業は、「エネルギー」「空気」「水」を総合的にコントロールする環境制御技術の活用により、人々が快適に過ごすための環境づくり、ものづくりにとって最適な空調設備の設計や施工を行っています。
エンジニアリング企業として、技術力を向上するとともにグローバル化を推進することで、事業全体の付加価値を高めます。
2026年3月期から2028年3月期の3年間で、完成工事高、経常利益ともに着実に伸ばしていくことを目指します。

取締役専務執行役員 環境システム事業部長

祖父江 正

環境システム事業

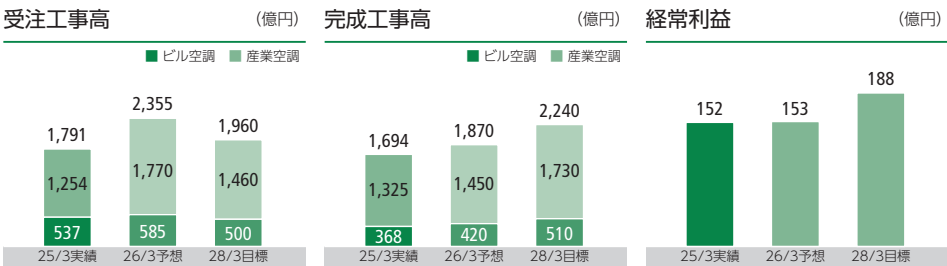
ビル空調

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



3カ年計画の焦点―成長への布石

市場戦略	半導体:シリコンアイランド・東アジア戦略
「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)	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	「日本」における事業基盤の強化
重点市場エリアにおけるプレゼンスの維持・向上	「ASEAN」における事業基盤の強化
技術戦略	エネルギーソリューションの高度化
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	資源循環対応の強化
	環境規制対応の強化

受注工事高は、25年3月期の1,791億円を28年3月期には1,960億円と9%増を、完成工事高は25年3月期の1,694億円を28年3月期には2,240億円と32%増を目指します。これにより、経常利益は25年3月期の152億円から28年3月期には188億円と、24%増にする目標を掲げています。

これらを達成するため、市場戦略、地域戦略、技術戦略の3つを策定しました。

市場戦略は、半導体や電子部品の国内外の市場において、プレゼンスの維持・向上を目指します。九州など半導体関連の投資の集中が見込まれる地域に、リソースを重点的に配分。協力会社を含めて、大型物件に対応できる体制を構築します。電子部品については日系グローバル企業への対応力を強化し、排水リサイクルシステムを生かした水再利用事業への参入、海外電気事業の強化などを目指します。地域戦略は、国内と

ASEANを重点市場エリアに設定。国内は、人的リソースを増強・最適化し、施工能力と工事量を反映した人員配置や組織体制を整備します。設計・施工段階の生産性をさらに向上し、協力会社との関係強化も進めます。ASEAN地域においては、海外拠点の統括機能を日本からシンガポールに移管してグローバル企業との接点を強化し、情報共有に加え、協働受注やプロジェクト対応を可能にする体制づくりなどを進めます。

技術戦略は、「GXエンジニアリング技術の開発」を中核に設定。半導体・バッテリー関連のソリューションを活かした顧客市場拡大、AI活用によるEMSシステムの進化などにより、エネルギーソリューションを高度化します。また、水処理領域への参入、溶剤回収・精製装置の開発などで資源循環対応を強化し、排気処理の非燃焼化やDACの空調システムへの導入などで環境規制対応強化を推進します。

塗装システム事業

塗装システム事業における戦略と主な施策の詳細はこちらのP.16-17をご覧ください。▶



塗装システム事業は、排気処理や気流制御など、空調設備事業で培ったコア技術をベースに発展してきました。
最高位の塗装品質が求められる自動車業界において50年以上の事業実績があり、シェアは国内第1位、世界第2位。近年では航空機や鉄道車両も手掛けています。
2026年3月期から2028年3月期の3年間で、経営資源の重点配分と海外グループ会社との連携、時代の変化を先取りした新たな技術開発などの相乗効果で、さらなる成長を目指します。

取締役専務執行役員 塗装システム事業部長

浜中 幸憲

塗装システム事業

プロセス

オートメーション

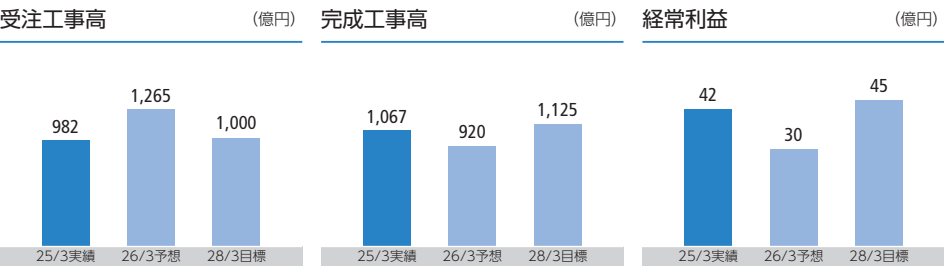
ラインビルド

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



3カ年計画の焦点―飛躍的成長への布石

市場戦略	グリーンファクトリー化:「ドライ加飾技術」実用化
「四輪」市場におけるプレゼンスの維持・向上	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

完成工事高は25年3月期の1,067億円を28年3月期には1,125億円と5%増を目指します。これにより、経常利益は25年3月期の42億円から28年3月期には45億円と、7%増にする目標を掲げています。

これらを達成するための市場戦略として、四輪市場におけるプレゼンスの維持・向上、四輪以外の市場における事業機会の創出の計画をそれぞれまとめました。

四輪市場では、グリーンファクトリー化、スマートファクトリー化、欧州顧客の拡大を3本柱として進めます。グリーンファクトリー化は、お客さまが要求される仕様を当社のラボで実検証することで品質を見極めたライン導入の実現、ドライ加飾による量産技術確立による四輪車OEMへの積極展開などを実施。スマートファクトリー化は、塗装における高度な意匠実現・評価の実績を活かし、検査、研磨、マテリアルハンドリングへと事業

領域の拡大を目指します。欧州顧客の拡大に向けては、サプライチェーン全体での最適な受注体制を構築し、当社が内製で対応可能な領域を拡充します。

四輪以外の市場においては、鉄道や航空機に加え、他の製造業にもアプローチします。当社が磨いてきた塗装技術の他産業への展開に向け、小ロット生産現場のスマートファクトリー化の貢献、塗装・加飾技術が活かせる市場マーケティングを実施します。また、空調事業で培った環境提供技術をはじめ、コンサルティングからアフターメンテナンスまで一貫したサービスを提供できることをこれまで以上に訴求し、あらゆる産業でスマートファクトリーを実現することで、シェア拡大を目指します。

環境システム事業×塗装システム事業 事業部長によるクロストーク

取締役専務執行役員
環境システム事業部長
祖父江 正

取締役専務執行役員
塗装システム事業部長
浜中 幸憲

連携と共創による“Be Engineering”の体現

急速な社会環境の変化と技術革新の流れを受け、産業構造の変化が進む中で、環境システム事業部と塗装システム事業部は、それぞれが培ってきた技術と実績による強みを発揮しつつ、相互に連携を深めています。本対談では、両事業部の独自性とこれまでの足跡を踏まえ、「新成長戦略」の旗印のもと、共創が生み出す新たな価値や今後の事業展開について、二人の事業部長が語ります。

10年後を見据えた議論を踏まえて

祖父江 私たち二人は、長田社長、中島・中川両副社長とともに業務執行取締役5名による「成長戦略会議」を本年度立ち上げ、10年後を見据えた大気社の経営課題を論じています。
浜中 「成長戦略会議」では、これからの大気社のあるべき姿として、どのような価値が求められるのか、そのためにどのような変革が必要で、それをどう進めていくのか、問題意識をぶつけ合って議論を重ねてきました。このクロストークのテーマである環境システム事業部と塗装システム事業部の共創について「成長戦略会議」は、長期視点に基づく問題意識を共有しており、お客さまの長期的なビジネスパートナーと認知されている私たちの立ち位置を踏まえ、今後の価値提供に向けたリソースの共有を、コーポレートサイドも含めた全社的な転換として捉えています。

祖父江 単に二つの事業部が力を合せてコラボレーションするといった話でなく、全社最適視点で事業部間の連携を進めることが、10年プラン実現の鍵となります。そこで共有すべきR&D、デジタル、人的資本、キャピタルなどリソースのポー

トフォリオについて、事業部をまたいで業務執行取締役5名が議論する時代になったと言えますね。

これまでの環境システム事業部は、設計・施工の技術ノウハウを活かした請負会社として事業を行ってきました。特に海外では、空調設備のみの施工ではなく、建築・電気・空調設備の施工を一括で請け負う機会が多くあります。今後は10年先を見据えて国内・海外ともにお客さまの要望に応え、計画・設計から施工・メンテナンスまで一貫して請け負うことのできる、ワンストップソリューションの事業が必要だと考えています。あわせて、トータルソリューションの提供ができる事業部を目指しています。

浜中 塗装システム事業の目線で言うと、10年プランの柱に掲げるGX・DXの高度化においては、特にデジタルツインなどの技術活用がキーワードになるでしょう。例えば自動車業界では、3年ほどの期間を要していた新車種の開発をデジタルツインで2年ないし1年半に短縮する動きがあり、そうした世の中のスピードに対応するためには、実際に塗装しなくてもデジタルツインで事前に品質を確認できるといったソリューションを提供していく必要があります。

一方、お客さまの困りごとと目を向けると、やはり人的リソースが不足しており、カーボンニュートラル達成に向けて新しいことをやりたくてもできない状況があります。そこに私たちがゲームチェンジャーとして踏み込み、スプレー塗装に代えてCO₂排出量ゼロの「ドライ加飾」を実用化すべく、開発費をかけて取り組んでいることは、お客さまから高い評価を受けています。このような将来の価値につながる開発費が抑制を受けることなく、コーポレート負担の長期戦略開発費としてコスト配分されれば、お客さまのニーズに対する開発交流の積極的な推進が可能となるわけです。

ワンストップソリューションでお客さまに価値を提供できる存在を目指して、部門の垣根を超えた大気社の進化について、「成長戦略会議」での議論を進めていきます。

事業連携の背景とシナジーへの期待

浜中 大気社が環境システム事業と塗装システム事業の二つを軸に事業展開してきたことは、業界内でも他社にない特色として認識されています。過去をさかのぼると、大気社は

空調事業を専門にしていたのですが、その空調技術を自動車の塗装工場に活かしたいというお客さまのニーズを受け、塗装工場内の空調設備から始まって、次第に塗装工程を担うさまざまな装置を手掛けるようになり、フルターンキーで受注できるところまで成長してきたという経緯があります。こうして塗装設備による自動車分野への深耕が進んでいくと、もともとの空調事業と協業する機会も多くないため、独立独歩で別路線を走る形となり、環境システム事業と塗装システム事業を二本柱としてきたわけです。

しかし環境システム事業は、空調を必要とする分野が多岐にわたり、広い裾野があるのに対し、塗装システム事業は、自動車メーカーの塗装工場が主体なので、今後は事業拡大の余地が限られてきます。こうした課題認識が、ものづくりの産業空調に塗装システム事業が培ってきた自動化技術などを組み合わせ、ワンストップソリューションとしてお客さまに提供し、両事業のポートフォリオを広げていくという共創のコンセプトへと、今つながってきています。

祖父江 環境システム事業は、浜中さんが広い裾野と言われた通り、ビル空調の他に産業空調においても半導体・電子部

品関連や医薬品、データセンター、食品など多くの分野をカバーしてきたのですが、それぞれの分野で専門性を極めて機会を深耕するというのは、なかなか難しいことであり、むしろ広く浅く、設備産業としての汎用性を高めてきました。塗装システム事業の方には、探究を進めたロボット技術や搬送技術があるので、その専門性の高いノウハウを借りて産業空調のさまざまなお客さまへアプローチし、大気社の提供価値をさらに高めていきたいという考えです。

また環境システム事業の場合、産業空調のお客さまでもファシリティ部門やメンテナンス部門とのお取引となりますが、塗装システム事業は製造部門と直接お話しができますので、その製造部門を支えるファシリティを環境システム事業が提供する形で、強い関係構築が期待できます。

浜中 塗装システム事業部は、大型プロジェクトへの依存度が高かったため業績の上下動があり、それが課題認識の出発点となりました。日系自動車メーカーの四輪分野を中心とする非常に狭いポートフォリオでの事業展開は、顧客業界や市場の低迷が当事業の業績悪化に直結するため、もっと多角的に事業を展開していく必要に迫られたのです。そこで私たちは、EV用バッテリーに着目し、塗装システムの現有技術でバッテリー用ケースの防水・防錆加工に対応すべく、そのための装置を開発して、日系自動車メーカーからの受注を獲得しました。

祖父江 一方で、EV用バッテリーの製造プロセスには、多くの高度な環境技術が求められ、こちらは環境システム事業のテリトリーだったわけです。今、浜中さんが説明された塗装システム事業部によるEV用バッテリーケース用装置の動きとは別個に、私たちはバッテリー産業から超減湿を可能とするドライルームや、NMPという特殊な溶剤の回収装置などを受注していました。つまり両事業部がEV用バッテリーに対してバラバラに動いていたのですが、エンドユーザーは自動車メーカーですので、双方が連携してワンストップソリューションをお客さまに提供していけば、今後の大きな収益の柱になると考え、取り組みを開始したという流れです。

浜中 今まで部門の垣根を超えた連携は、大気社の事業部

制を尊ぶ近年の企業文化の中では難しい部分がありましたが、このEV用バッテリープロジェクトは、市場の必然性から生じたという背景もあり、スムーズに進んでいます。両事業部を経験した長田社長も組織の壁を取り払う動きを自ら後押ししています。

祖父江 また、この4月に新設した技術本部と情報システム部が主導する形で、デジタル戦略委員会の活動が本格化しています。現在は事業部の枠を超えた全社ベースでのDXインフラ基盤の構築と、データベースの蓄積・共有化に向けて活動を進めていますが、今後はいかに生産性向上に結び付けるかが鍵になってくると思います。

浜中 確かにそうですね。せっかく全社でデータベースの共有化を目指しているのですから、技術面でのイノベーション創出に向けて協働し、成果物を求めていきたいですね。

注力市場で発揮する事業連携の強み

浜中 EV用バッテリーについては今後、自動車メーカーがバッテリー産業に委託せず、自社で生産する時代になると見えています。実際に2025年は、日系自動車メーカーが北米に設置したバッテリー工場が稼働を開始する動きがありました。そうしたお客さまへのアプローチにおいて、バッテリー製造プロセス向けの環境技術とバッテリー用ケースの両方で実績を持つ私たちには、大きなアドバンテージがありますし、塗装システム事業部のグローバル展開は、北米での連携体制を整えているので、これも他社にない強みとなります。

環境システム事業のグローバル展開は、東南アジアが中心ですが、塗装システム事業は欧米を主体としています。ワンストップソリューションの共同受注活動においては、日系だけでなく非日系のお客さまも含めて提案する体制として、塗装システム事業の欧米ネットワークを活かし、環境システム事業の世界的な拡大をサポートします。

祖父江 私たちは今、バッテリー工場をもっとコンパクトにモジュール化し、消費エネルギーの低減やミニエンパイロメント

全社最適の視点でリソースを共有し、
持続可能な未来を設計します。

GX・DXの革新で顧客課題に挑み、
事業の垣根を超えた最適解を導いていきます。



(局所的な清浄環境の形成)化、納期短縮などのメリットにつなげていくことを考えており、両事業部の技術を組み合わせたコラボレーションとして取り組んでいます。これからバッテリー工場が急増していく中、この取り組みによる「スマート工場向けパッケージ」を展開し、両事業部が持つ強みの相互補完で、競合との差別化を図りたいと思います。

そして、バッテリー事業におけるこうした連携は、10年プランの戦略指針である“Innovative Engineering”の具体的な始動として評価できるでしょう。

浜中 日本の建設業界は、ビルを例に挙げれば建物はゼネコンが作り、エレベーター、空調、電気系統などそれぞれを手掛ける業者がいるという形で、非常に分業制が発達しています。これは日本だけの状況で、グローバルに目を向ければ、ワンストップソリューションでの提供が一般的です。その意味では、日本国内中心に戦っている同業他社にとって、海外の顧客ニーズに対応することは、簡単ではないはずですし、私たちは、かなり前からグローバル展開を進めてきましたので、そこは差別化された強みとして捉えています。

環境システム事業は、施工力および施工管理体制に圧倒的な強みを持ち、リピートオーダーを勝ち取ってきましたが、エンジニアリング企業でなければ、お客さまの上流側に入ることができません。そして塗装システム事業は、すべての案件が設計コンペから始まるので、設計能力がなければ他社に勝つことができず、限られた人員の中で設計と施工のリソース配分が常に課題となります。この双方の課題を補完し合う連携・分業体制は、当社の成長戦略を具体化していく上で大きな強みであり、グローバルエンジニアリング企業を実現する足掛かりになるものと考えています。

提供価値の進化に向けた課題と展望

浜中 中期経営計画では、塗装システム事業と環境システム事業のシナジー領域における事業機能(技術ケイパビリティ)

として「バッテリー」「ラインビルド」「オートメーション」の三つを挙げています。このうちラインビルドは、まさに環境システム事業が提供する特殊環境技術と、塗装システム事業の自動化技術の融合によるものです。日系メーカーは、業務を自社対応する傾向が強いですが、欧米では生産委託が主流で、ラインビルドへの高い需要が見込まれます。自動車メーカーだけでなく、他の業界に対してもラインビルドを提供できるように、能力を高めることが重要な課題です。

祖父江 私が経営課題として強く意識しているのは、グローバル展開における非日系メーカーへの事業拡大に本格的に取り組む局面にきているということです。日系メーカーに対して環境システム事業は、物件の設計・施工の計画段階からケア・メンテナンスまで携わり、その対応実績をグローバル展開の足掛かりにする形ができていますが、非日系メーカーに対しては、なかなか計画から参画することが難しく、大気社自体に対する認知・評価の向上や信頼関係の構築が、まだまだ必要な状況にあります。この壁をなんとか突破して、デザインからメンテナンスまで一気通貫で対応するエンジニアリング企業を目指したいと考えていますし、そうしたコミュニケーションの強化を図る上でも、塗装システム事業と一緒に進めていく価値は、非常に大きいでしょう。

浜中 私たちは10年後の2035年に、ますます複雑化していく社会課題・顧客課題に向き合い、「最適解」を出せるエンジニアリング会社でありたいと願っています。両事業部の連携や垣根を超えたリソースの共有は、そのための手段であり、決してゴールではありません。“Be Engineering”の理念を体現する企業グループへ進化し、新たな価値の創造に向け、貪欲にチャレンジしていきたいと考えています。

祖父江 その通りですね。総合エンジニアリング企業としてグローバルにお客さまの信頼と期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献していくために、“Be Engineering”の精神をグループ全社員が追求し、変化を恐れずに挑戦していきます。

ASEANにおける事業基盤の強化

IoT化や生成AIの普及により、半導体の需要は年々拡大しています。「10年プラン2035」では、半導体・電子部品市場を重点注力市場の一つに定め、グローバルに展開する半導体先進企業の東南アジア地域における設備投資を支えるエンジニアリング企業を目指し、事業基盤の強化に向けた取り組みを進めています。



「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
- ASEAN拠点横断型協力体制の強化
- 技術ケイパビリティを視覚化する拠点設立
- Design & Buildグローバルスタンダードの確立

● ASEAN圏内のグループ拠点

シンガポールに「アセアン統括部」を設置

グローバルに展開する企業は、サプライチェーンの見直しを進めており、生産拠点を分散させるために東南アジアへの進出を活性化させています。

当社グループの海外拠点の多くは、東南アジアやその周辺に位置しており、特にASEAN圏内には2,000名近くの社員が所属しています。ASEAN圏内における旺盛な建設需要に対応できる体制を構築するため、ASEANのハブであるシンガポールに「アセアン統括部」を立ち上げました。

これまで当社が手掛けてきた海外プロジェクトは、日系のお客さまによるプロジェクトが中心であったことから、海外拠点の統括機能を日本国内に有していましたが、その機能を「アセアン統括部」に移管することにより、今後は非日系のお客さまとの接点も増やしていきたい考えです。

また、近年ではプロジェクトの大型化が進み、一か所の拠点では対応が難しくなりつつあることから、本社部門と海外関係

会社の連携や、海外関係会社間の連携を強化し、拠点を横断したASEAN圏内全体の協力体制の構築を目指します。

あわせて、グローバルコーポレート機能の強化を目的に設置した「管理本部アセアン地域管理部」と協働し、ASEAN圏内のナショナルスタッフを対象としたスキルアッププログラム・キャリアプランの整備や、コストマネジメント体制の強化を進めています。



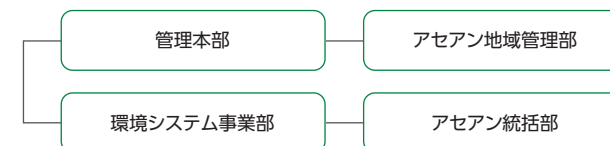
管理本部アセアン地域管理部

非日系のお客さまは日本とは商習慣が異なるケースが多く、プロジェクトの円滑な進行や利益の確保には、プロジェクトに関する社内体制の整備や業務の効率化を進める必要があります。そのためには、人材育成や業務改善にも着手する必要があります。

「アセアン地域管理部」は、本社にある管理本部の海外支店として、東南アジアや南アジアに位置する海外関係会社の運営効率化を支援することを目的に設置されました。

今後、ナショナルスタッフの人材育成や人事施策の企画と立案、業務ルールや業務フローの見直し、受発注契約の支援、経理業務効率化や財務戦略の策定を進めていきます。

● 組織図



技術ケイパビリティを視覚化する拠点設立

2023年4月、本社オフィスにTAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa(神奈川県愛川町)のサテライト施設「TAIKISHA INNOVATION GATE Shinjuku」をオープンしました。この施設は当社の技術を体感できる「ゲート」となり、コミュニケーションの幅を広げ、社内外のソリューションの融合や次のイノベーションの発掘につなげることを目的としています。

現在稼働中の「INNOVATION GATE」は東京のみですが、順次、東南アジアの拠点にも展開を計画しており、タイ・バンコクやベトナム・ハノイ、シンガポールにも開設予定です。



Design & Buildグローバルスタンダードの確立

海外関係会社の多くはプロジェクト対応を前身として設立された背景から、これまで業務品質や業務ルールは拠点間で標準化がなされておらず、ばらつきが生じていました。グループ内の業務品質の向上と生産性の改善に向けて、業務の標準化や過去事例の蓄積、業務ルールの浸透に取り組んでいます。

特に、技術に関しては、すでに日本国内で使用している設計施工プラットフォームをASEAN圏内の拠点にも展開することにより、業務の効率化や、技術品質の安定化を推進しています。

アセアン統括部・アセアン地域管理部より



アセアン統括部 統括部長
山下 真毅

ASEANのハブであるシンガポールに「アセアン統括部」を立ち上げ、これまで日本国内に有していた海外拠点の統括機能を移管しました。今後は、日系のお客さまだけでなく、欧米系や現地の非日系のお客さまとの接点も増やしていきたいと考えています。ASEAN圏内の2,000名近い仲間たちとともに、近年大型化が進むプロジェクトを確実に進行させるため、本社部門と海外関係会社の縦の連携や、海外関係会社間の横の連携を強め、拠点を横断したASEAN全域の協力体制を強化します。あわせて、「アセアン地域管理部」と協働して、受発注に関する契約条件などのリスク管理の強化を図りながら、さらなる売上拡大と収益性の改善を目指します。



アセアン地域管理部 部長
一宮 義明

ASEANでの旺盛な建設需要に対応して、事業部のさらなる売上拡大・収益性改善に向けた取り組みを支えるべく、グローバルコーポレート機能をシンガポールに移管しました。各国の拠点に展開しているバックオフィス機能の強化を図りながら、特に欧米系や現地系の取引が今後拡大することを踏まえて、拠点間が連携・協力する体制の構築を進め、グループ全体としての組織力の向上を図っていきます。

欧州市場でのプレゼンス向上に向けた取り組み

世界の四輪市場の市場規模は新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準に回復しており、特に欧州では安定した需要が見込まれています。四輪市場における当社のプレゼンスを維持・向上させるため、欧州顧客ポートフォリオの拡大に向けた取り組みを進めています。また、塗装設備だけでなく、最適自動化システムや、生産環境設備と生産ライン設備の一括納入も視野に入れた事業活動を展開しています。

「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
- 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）
- 欧州環境規制に適合した技術提案

なぜ欧州市場なのか？

当社グループにとって、欧州市場は戦略的に重要な市場であると認識しています。

これまで、自動車の塗装工場には、欧州で生まれ標準化された技術が多く採用されてきました。さらに、世界の中でも環境規制が先行する欧州には、カーボンニュートラルの実現に向けた高度な技術ニーズが存在しています。今後も欧州は自動車

産業の技術革新をリードする存在であり、欧州が起源となる技術革新が世界標準となっていくことが予想されます。

こうした背景から、当社グループが「産業革新」を支えるエンジニアリングサービスをグローバルに展開していくために、欧州市場におけるプレゼンスの向上に向けた取り組みを進めています。

納入実績拡大と認知度向上

現在、欧州の自動車メーカーより、フルターンキー方式（設計から引き渡しまでの全工程を担う方式）の大型プロジェクトを受注しています。

長年、日系自動車メーカーへ高度な塗装品質を生み出す塗装設備を提供してきた実績に加え、当社が保有する要素技術や、品質・環境マネジメントシステムの運用において、お客さま

から高い評価を受けたことが、本プロジェクトの受注に結び付きました。

本プロジェクトに参画することにより、欧州市場における当社のプレゼンスの向上に大きく寄与することを期待していま

す。また、欧州の自動車メーカーの仕様やニーズへの理解を深め、他の自動車メーカーからの受注にもつなげていきたいと考えています。

欧州市場での運営体制強化と拡充展開

2024年6月、ドイツ・シュツットガルト近郊のラインフェルデン＝エヒターディングエンに、当社のグループ会社であるTaikisha Deutschland GmbHを設立しました。Taikisha Deutschland GmbHでは、塗装システムに関する知見を有し、現地の事情に精通したナショナルスタッフと日本人スタッフが活躍しています。現在はサプライチェーン全体で最適な体制

を構築しながら、当社グループの対応領域の拡充へ向け、運営体制強化を図っています。

今後は、技術的ケイパビリティの視覚化を目的とした施設の設置を予定しています。長期的には、環境システム事業とのシナジーにより、「半導体・電子部品」、「バッテリー」市場への参入も視野に入れています。

欧州環境規制に適合した技術提案

欧州は地球規模での気候変動の影響を重く受け止め、世界に先駆けて対策に取り組んでいます。EUは2050年までにカーボンニュートラルの達成を掲げていることから、欧州の自動車業界でも同様の目標が設定されており、VOC（揮発性有機化合物）排出量削減、エネルギー使用量削減や再生可能エネルギーの導入を進めています。

EUでの塗装工場におけるVOC排出規制は、現在45g/m³（自動車1m³当たりのVOC排出規制）ですが、将来的には30g/m³、さらには10-30g/m³になるとも言われています。この規制

を下回るために、塗装ブース用の新たな排気処理システムの提案を進めています。

また、GHG排出量削減の観点からは、ガスの代替エネルギーとして電気を用いたシステムや、当社固有の技術であるi-Dry Scrubberやe-RTOの提案を行っています。

これらの省エネルギー技術や、欧州規制に合致した環境負荷低減技術を活用した提案を行うことで、カーボンニュートラルの実現に貢献するソリューションの提供に注力しています。

今後に向けて

欧州は、自動車塗装の分野で世界トップシェアを持つ競合企業が本拠を構える市場です。こうしたフィールドにあって、当社は、主要自動車メーカーとのパートナーシップを強化するとともに、自動化技術を駆使し、塗装工場を一括で請け負える

サプライヤーとしての地位の確立を目指します。あわせて、省エネルギー技術や欧州規制に合致した環境負荷低減技術を活用し、カーボンニュートラルの実現に貢献するソリューションを提供していきます。

Taikisha Deutschland GmbHより

2024年の設立以来、私たちは強固な基盤の整備に尽力してきました。高い水準の事業運営を実現するために、品質マネジメントシステム(ISO9001)と環境マネジメントシステム(ISO14001)の認証を取得しています。新たなメンバーも迎え入れ、現在では、約20名の意欲的で経験豊かなメンバー全員が、Taikisha Deutschland GmbHの成功と、欧州市場における事業の成長に尽力しています。強力で熱意にあふれたチームを擁するTaikisha Deutschland GmbHは、新たな機会を活用し、この地域で大きな影響力を発揮できる体制を整えています。

気候変動の緩和と適応

基本的な考え方

当社グループにおいて、気候変動への対応を含むグローバルな社会的課題への対応は、存在意義（パーパス）そのものであると考えています。2021年12月には「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明し、TCFDの枠組みに沿って必要なデータの収集と分析を行い、その結果を継続的に開示しています。

また、優先的に取り組むべき経営上の重要課題（マテリアリティ）の一つに「気候変動の緩和と適応」を位置づけ、本業である省エネルギー性能の高い空調・衛生設備や塗装プラントの提供を通じて、環境負荷低減に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく気候関連情報の開示



TCFD提言に基づく気候関連情報の開示



ガバナンス

当社は、持続可能な社会の実現と企業の永続的成長の観点から、気候変動をはじめとした社会課題への取り組み強化を目的に、取締役会の諮問機関となる、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、社外取締役を委員長とし、委員長を含む社外取締役4名、業務執行取締役5名の9名で構成され、当社グループのサステナビリティ課題への対応に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し提言などを行っています。

また、取締役会決議などに基づく執行側の実行機関として、代表取締役社長を委員長とする業務執行取締役5名および各事業部の営業部門責任者で構成するサステナビリティ推進委

員会を設置し、サステナビリティ課題への対応のための諸施策を検討し、実行しています。

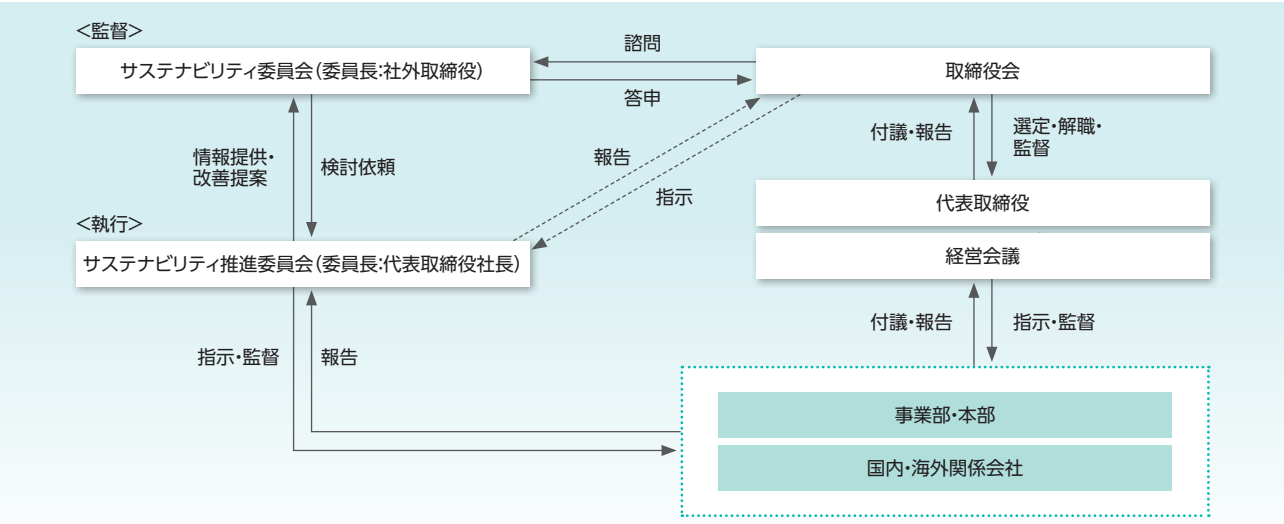
気候関連リスク・機会の評価および管理については、リスクマネジメント委員会の委員長である代表取締役社長に責任を付与しています。なお、インセンティブとの連動に関しては、業務執行取締役の報酬体系に非財務指標を評価要素として一定割合導入し、推進活動の強化を後押ししています。

戦略

気候関連のリスクおよび機会を特定・評価し、事業に与える影響を把握するため、環境システム事業および塗装システム事業を対象に、以下のプロセスでシナリオ分析を行いました。

具体的には、2035年において、当社グループへの影響度が高いリスクと機会の要因を洗い出し、世界の平均気温上昇が2℃未満に抑制されることを想定した2℃未満シナリオと、4℃程度上昇する4℃シナリオについて、それぞれ政策や市場動向の移行に関する分析と、災害などによる物理的变化に関する分析を実施しました。

サステナビリティ推進体制図



分析のプロセス

- 1 リスク重要度の評価
- 環境システム事業・塗装システム事業における現在および将来に想定される組織が直面する気候変動リスクと機会を特定し、それらが将来事業に与える重要度を評価
- 2 シナリオ群の定義
- 複数のシナリオを選択した上で、リスク・機会項目に関するパラメータの客観的な将来情報を入手し、それを元に、各シナリオにおける将来のステークホルダーの行動など自社を取り巻く世界観を整理
- 3 事業インパクト評価
- シナリオごとの世界観に基づき、自社がとるべき戦略オプションを考察し、既存の経営・事業戦略や計画とのギャップを明確化し、事業的なインパクトを試算
- 4 対応策の定義
- 各シナリオと自社の対応を踏まえ、特定されたリスクと機会を扱うために、適用可能で現実的な対応策を検討

4℃シナリオ
現状を上回る温暖化対策をとらなければ、産業革命時期比で2.7～5.4℃上昇
2℃未満シナリオ
厳しい対策をとれば、産業革命時期比で0.9～2.3℃上昇

選択した気候変動シナリオ

IEA(国際エネルギー機関)などが公表している気候変動シナリオを参照し、2℃未満(低炭素移行)シナリオおよび4℃シナリオ(成り行き)を選択しました。

シナリオ分析の結果

当社グループは「炭素税」「顧客行動の変化」「省エネ・再エネ技術の普及」を移行の要素、「平均気温の上昇」を物理的な要素と認識し、重要なリスク・機会として特定しました。

なお、各シナリオで検証した事業への財務影響に関しては、矢印を用いて影響度合いを10億円単位で示すとともに、それぞれの対応策を示しています。

シナリオ分析結果

財務影響+10億円以上: 財務影響+10億円未満: 財務影響±1億円未満: 財務影響▲10億円未満: 財務影響▲10億円以上:

重要なリスク・機会の項目			リスク	機会	各シナリオにおける財務影響		想定される対応策
					4℃	2℃未満	
移行リスク・機会	政策・規制	炭素税	炭素税の導入(炭素価格の上昇および資材原価の上昇により、4℃シナリオでは約3億円、2℃未満シナリオでは約90億円のコスト増加)	低炭素建築物への需要の増加(売上の増加) 低炭素塗装プラントへの需要の増加(売上の増加)			- GHG排出量の全量把握・分析の効率化 - 自社におけるエネルギー効率化、再エネ導入 - 低炭素な施工技術・システムの開発 - 再生可能エネルギー業界への参入 - 世界各国のそれぞれの環境対策・方針・施策に対応した空調設備技術の開発
	業界・技術・市場	顧客行動の変化、省エネ・再エネ技術の普及	顧客からの要請に対する対応(操業コストの上昇および不適切な対応→売上の減少)、省エネ・再エネ技術の開発における競争力の低下(売上の低下)	顧客の低炭素建築物へのニーズの取り込み、ZEBの拡大による施工需要の変動により4℃シナリオでは約11億円、2℃未満シナリオでは約22億円の売上増加、先進的な省エネ・再エネ技術の開発(売上の増加)			- 工場のZEB化など省エネ設備の施工拡大 - エネルギー循環システムの構築 - エネルギーマネジメントなどの省エネソリューションの提供 - 低炭素な施工技術・システムの開発 - 塗装工程の変革に貢献できる技術の習得と商品開発の促進 - CO₂回収・循環技術などの開発・事業創出 - 新たな水処理・水資源の維持・有効利用、生成技術(MOFなど) - 研究開発・新規事業創出に向けたデジタル融合 - 自動作業ロボット、施工支援ロボットの開発 - CO₂を排出しない設備、CO₂を循環利用できる設備の開発と検証
物理リスク・機会	慢性	平均気温の上昇	平均気温の上昇による労働生産性の低下や猛暑日の増加による施工中止(4℃シナリオでは約4億円、2℃未満シナリオでは約3.7億円の操業コストの上昇)労働法改正(売上の減少)	空調システム技術の需要増加(売上の増加) 施工における機械化・自動化の推進(売上の増加) 植物工場の需要増加(売上の増加)			- 植物工場事業の多角展開、植物工場のエネルギー循環化 - 施工における機械化・自動化の推進 - 空調・休憩場所などの労働環境の整備 - 熱中症対策の推進

リスク管理

当社グループでは、気候変動を含む重大なリスクの低減と顕在化するリスクの最小化に努めています。リスクマネジメント委員会においては、当社グループの総合的な観点から、各リスクのリスク度評価、対応すべきリスクの選定、リスク低減に向けた方針などの策定・実行を行っています。

具体的にはリスクマネジメント規程を定め、これに基づいてリスクマネジメント委員会を設置し、当社グループのリスクの一元的かつ効果的・効率的な管理を実施しています。同委員会では、代表取締役社長を委員長として、年に2回および必要時に開催することとし、全社的なリスクマネジメントの基本方針および責任体制、運営などを定め、周知・徹底を図っています。

気候変動を含む重大なリスクに関しては、各所管部門において項目を抽出し、「経営への影響」や「発生の頻度」を考慮に入れ、大・中・小の3段階で「リスク度(重要度)」を判定しています。

その中で戦略や財務上、重要な影響を与える大の項目に関しては、優先的に対応すべきリスクとして選定し、重点管理方針・目標の立案を行った上でリスクマネジメント委員会へ報告します。

これを受け、リスクマネジメント委員会では、全社的・統合的な観点から各リスクのリスク度評価および重点管理方針・目標について討議し、基本方針の策定を行います。その後、各所管部門では活動計画の遂行状況のモニタリングを実施し、結果をリスクマネジメント委員会へ報告します。

リスクマネジメント委員長(代表取締役社長)は、全社のリスクマネジメントの状況を取りまとめ、内部統制委員会での討議を経て、年に2回、取締役会への報告を行います。

また、経営全般の重要事項を決定する経営会議では、気候変動のリスクや機会に対する討議をはじめ、気候変動シナリオの見直しや長期戦略への反映を行っています。気候変動リスクを含めた関連の課題に関しては、リスクマネジメント委員会の報告と並行して、取締役会への報告の検討も行います。

会議体組織	組織概要	活動概要
リスクマネジメント委員会	委員長:代表取締役社長	・年2回開催 ・気候変動リスクの認識・評価、重要なリスクに対する対応状況の方向性を確認している
内部統制委員会	委員長:代表取締役社長	・都度開催 ・リスクマネジメント体制やリスク管理状況に対する討議を行う
経営会議	委員長:代表取締役社長	・月2回開催 ・「気候変動シナリオの見直し」「長期戦略への反映」を行う ・気候変動リスク・機会に対する討議を行う ・気候関連課題の取締役会への報告を検討

なお、内部統制委員会メンバーは、全社的・統合的な観点からリスク評価を強化するため、全社的な評価を追加で行い、方針を策定しています。

指標と目標

気候関連のリスクおよび機会の管理のため、GHG排出量だけでなく、エネルギー消費量や水使用量、廃棄物排出量などの指標を設定して種々の対策を実行しています。

削減目標

当社グループは、気候変動が経営に及ぼす影響を評価・管理するため、事業活動に伴うCO₂排出量を指標とし、GHG排出量削減目標を設定しています。

事業活動におけるCO ₂ 排出量
スコープ1・2: 2030年までに 42% 削減(2022年度比)
スコープ3: 2030年までに 25% 削減(2022年度比)

当社グループのGHG排出量削減目標は、2024年、SBTi (Science Based Targets initiative) より、パリ協定が求める水準と整合した目標として認定されています。

今後、当社グループの設計・施工による設備の運用段階におけるCO₂排出削減に資する技術の開発やお客さまへの積極的な提案活動に取り組むとともに、国内・海外拠点において再生可能エネルギー由来の電力の導入などを通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

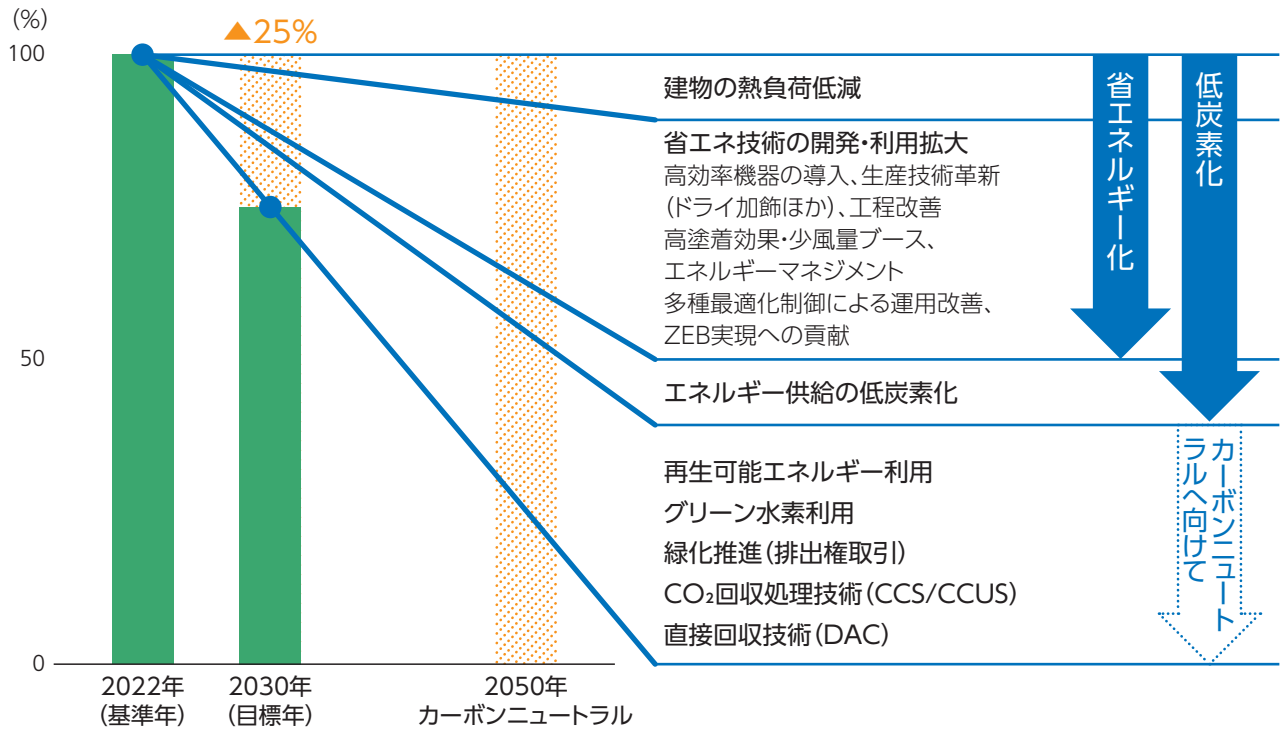


● GHG排出量

スコープ・カテゴリ		排出量 (t-CO ₂)	
		2023年度	2024年度
スコープ 1		26,867	9,068
スコープ 2		17,694	14,434
スコープ 1・2合計		44,561	23,501
スコープ 3		10,813,778	8,302,391
カテゴリ1	購入した製品・サービス	638,480	582,853
カテゴリ2	資本財	12,228	11,218
カテゴリ3	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	8,211	3,251
カテゴリ4	輸送・配送(上流)	60,718	55,983
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,773	2,106
カテゴリ6	出張	2,999	3,717
カテゴリ7	雇用者の通勤	1,852	1,938
カテゴリ8	リース資産(上流)	—	—
カテゴリ9	輸送・配送(下流)	—	—
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—
カテゴリ11	販売した製品の使用	10,085,014	7,640,004
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	1,504	1,320
カテゴリ13	リース資産(下流)	—	—
カテゴリ14	フランチャイズ	—	—
カテゴリ15	投資	—	—
スコープ 1・2・3合計		10,858,340	8,325,892

● CO₂削減ロードマップ

当社グループのサプライチェーン全体でのGHG排出量のうち、当社グループが提供する空調・衛生設備や塗装プラントの運用段階におけるGHG排出量(スコープ3カテゴリ)が90%以上を占めていることから、GHG排出量低減に寄与する研究開発や、お客さまへの提案に取り組んでいます。2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、以下の取り組みを進めていきます。



各事業の取り組み

環境システム事業：環境配慮設計

環境システム事業では、環境負荷を低減し持続可能な未来を実現するための取り組みを推進しています。特に、省エネルギー化を中心とした環境配慮設計を通じて、お客さまの設備の効率化を図り、CO₂排出量の削減に貢献しています。

環境配慮設計は、まず現状を把握する省エネルギー診断から開始します。現行設備のエネルギー使用状況を詳細に分析し、ムダを見つけ出します。その後、お客さまの将来構想を踏まえ、具体的な省エネルギー対策を提案します。この提案には、シミュレーションデータに基づく「熱源最適制御システム」の導入も含んでおり、外部条件に応じた最適な運転制御を実現します。熱源システムの省エネルギーを最大化し、CO₂排出量削減とランニングコストの低減を図ります。

設計・施工段階では、省エネルギー提案を取り入れ、最新のIoT技術やAIを活用し、工場やビルの空調設備の効率化を図ります。具体的には、生産装置の稼働状況や人員、室内環境に追従して空調制御を行うクリーンルームシステムや、室圧制御システム、低露点システムなどの省エネルギー技術を導入しています。これにより、エネルギー消費を最小限に抑えながら、最適な室内環境を維持することができます。

運用段階では「運用段階の効果検証」を行い、導入した省エネルギー対策の効果を評価します。このサイクルを繰り返すことで、継続的な改善を図り、さらなる省エネルギー化を推進

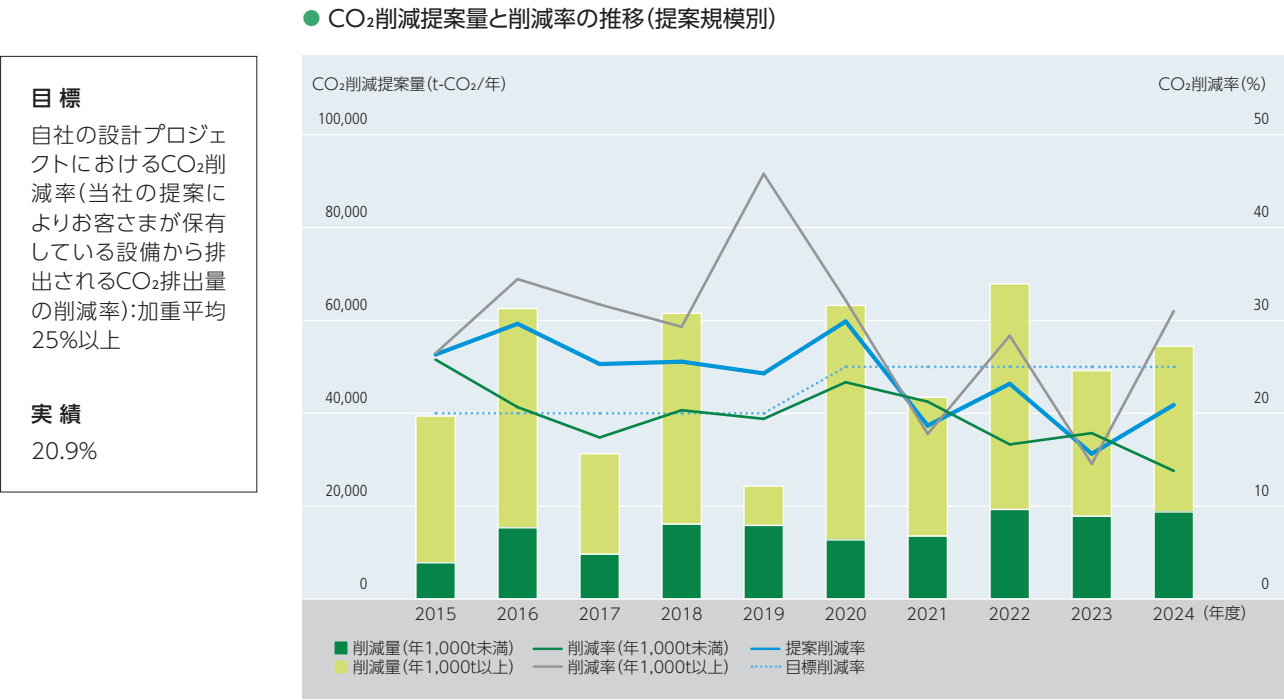
しています。

環境配慮設計は、国内だけでなく海外プロジェクトにおいても積極的に取り組んでいます。特に、設計・施工範囲に電気設備を含むプロジェクトでは、太陽光発電などの創エネルギー提案も行い、再生可能エネルギーの利用を推進しています。これにより、地域ごとのエネルギー需要に応じた最適なエネルギー供給を実現し、グローバルな規模でのCO₂削減に貢献しています。

CO₂排出量計算の精緻化にも取り組んでおり、各プロジェクトでの実際の削減効果をより正確に把握し、今後の改善策に反映させることが可能となります。

当社の提案によって、お客さま保有の設備から排出されるCO₂排出量の削減割合を、CO₂削減率として年度ごとに評価しています。2024年度は提案件数は150件、提案CO₂削減量は54,438t-CO₂/年に達しました。自社の設計プロジェクトにおけるCO₂削減率の目標値を加重平均25%以上と定めており、その実績は20.9%となりました。スコープ3のカテゴリ11に相当するCO₂削減提案量は、約82万t-CO₂(15年間の運用効果)に達しています。

環境システム事業は、これからも環境配慮設計の推進を通じて、お客さまの設備の省エネルギー化と環境負荷の低減に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

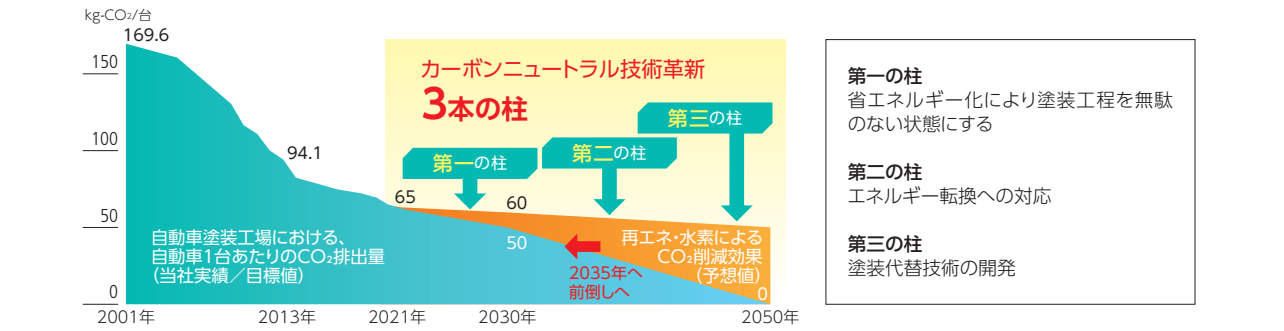


塗装システム事業：カーボンニュートラルへの取り組み達成度と今後の目標値

塗装システム事業では、当社が提案する技術によるCO₂削減効果を可視化する目的で、自動車塗装ラインのエネルギー試算モデルをもとに自動車1台当たりの塗装時CO₂排出量を試算し、客観的に評価しています。

これまで、ヒートポンプ技術や高効率機器の導入、ドライ式

塗装ブースなど、CO₂排出量削減に貢献するさまざまな技術提案を行ってきました。2020年以降は、自動車塗装工程におけるカーボンニュートラルの実現を目指し、技術革新の基本方針として「3本の柱」を掲げ、技術開発を進めています。



第一の柱に基づき、無駄のない効率的な生産工程を実現するため、塗装の高塗着化や、塗装ブースの少風量化、VOC処理機能付き間接炉などの開発・改良の提案を行っています。加えて、AI技術を活用した生産状態の解析システムを用いて生産ロスの極小化を目指し、さらなるCO₂排出量の削減を推進しています。

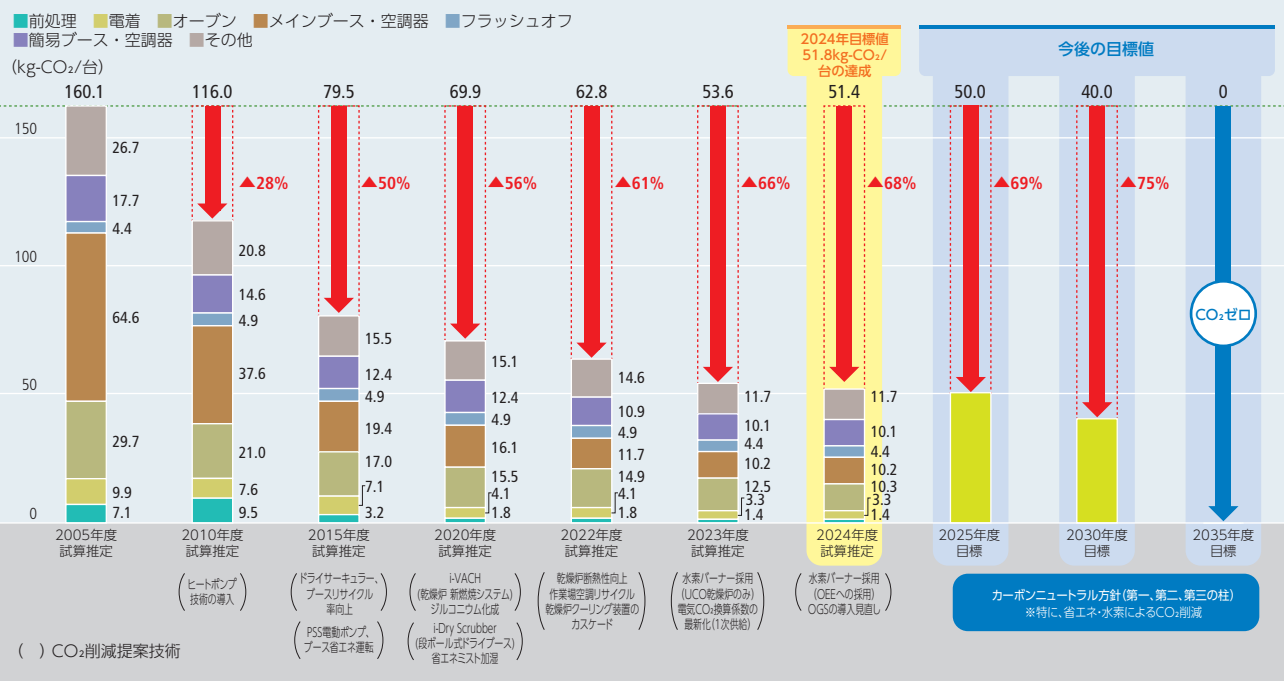
これらの取り組みの結果、2005年の試算モデルにおけるCO₂排出量は160.1kg-CO₂/台でしたが、2024年度には51.4kg-CO₂/台まで削減することができました。

また、第二の柱に基づく取り組みとして、塗装設備の再生

エネルギー電気の利用(オール電化)や水素エネルギーの利用を推進しています。第三の柱である塗装代替技術の開発にも取り組み、フィルム加飾システムの技術開発などを推進しています。

2050年のCO₂排出量実質ゼロ化という世界的な目標に先駆け、目標年度を前倒し、2035年までにCO₂排出量の実質ゼロ化を目指しています。この目標には、供給電源の再生可能エネルギー化も含まれます。そして2035年からバックキャストし、2025年には50kg-CO₂/台、2030年には40kg-CO₂/台の達成を目標としています。

● 自動車塗装工場のCO₂排出量試算 ― 削減提案の推移と今後の目標 ―



人的資本

基本的な考え方

当社グループは、「顧客第一」の創業理念を実現し、事業活動を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造する上で、その基盤となる人的資本を重視しています。

また、「Diversity, Equity & Inclusion 多様な人材・知見を融合し、一人一人がお互いを尊重し合うグローバル企業となる」という長期ビジョンのもと、人的資本の強化とDE&Iの推進に向けて、さまざまな施策に取り組んでいます。

ガバナンス

当社グループの業務執行に係る事項については、経営会議で審議し迅速な意思決定を行い、その中で重要な案件は取締役会に付議されます。また、全社方針検討会では年度経営方針の達成状況について検討・検証を行い、その報告を受けた取締役会では人的資本に関わるリスクと機会について討議し、目標および進捗をモニタリングしています。

また、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会において、海外人材の登用を見据えたグループ執行役員制度の導入の検討状況やサクセッションプランのモニタリングを強化することで、執行側との連携により一貫した人材育成を実現することを目指しています。

リスク管理

人的資本に関するリスクについては、各所管部門において項目を抽出し、「経営への影響」や「発生の頻度」を考慮してリスク度を判定します。

● リスクと機会

マテリアリティ	リスクと機会	
人的資本の質的・量的拡充(採用・育成)とビジネスプロセス変革	リスク	・ グローバル戦略を支える人材が不足する ・ 人材の獲得競争激化による人材流出 ・ イノベーションを創出できる人材の不足
	機会	・ ビジネス機会の拡大に対応するための人材の質的・量的な拡充 ・ 優秀な人材確保と育成による人的資本拡大 ・ 新事業の創出や、革新性のあるサービスの提供につながる
働きやすい職場環境の整備	リスク	・ 職場環境の影響による優秀な人材の流出 ・ 社員エンゲージメントの停滞・低下、労働生産性の低下 ・ 長時間労働による三六協定違反、健康障害の発生 ・ 介護や育児を理由とする離職の発生
	機会	・ 革新(イノベーション)を生み出し、ワクワクする職場風土 ・ 多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる職場環境 ・ 労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上

戦略や財務上重大な影響を与えるリスク度が高い項目は優先的に対応すべきリスクとして選定し、重点管理方針・目標の立案を行った上でリスクマネジメント委員会へ報告します。

これを受けて、リスクマネジメント委員会では、全社的・総合的な観点から各リスクのリスク度評価および重点管理方針・目標について討議し、基本方針の策定を行います。その後、各所管部門では活動計画の遂行状況のモニタリングを実施し、結果を委員会へ報告します。リスク管理の状況は、内部統制委員会での討議を経て、年に2回、取締役会へ報告されます。また、経営会議では、人的資本に関するリスクや機会に対する討議をはじめ、人材戦略の見直しや長期の経営戦略への反映を行っています。人的資本に関するリスクを含む関連の課題については、リスクマネジメント委員会の報告と並行して取締役会にも報告されます。

人的資本に関し人材戦略のベースとなる重要課題(マテリアリティ)、および当社グループが認識・考慮しているリスクと機会 は以下のとおりです。

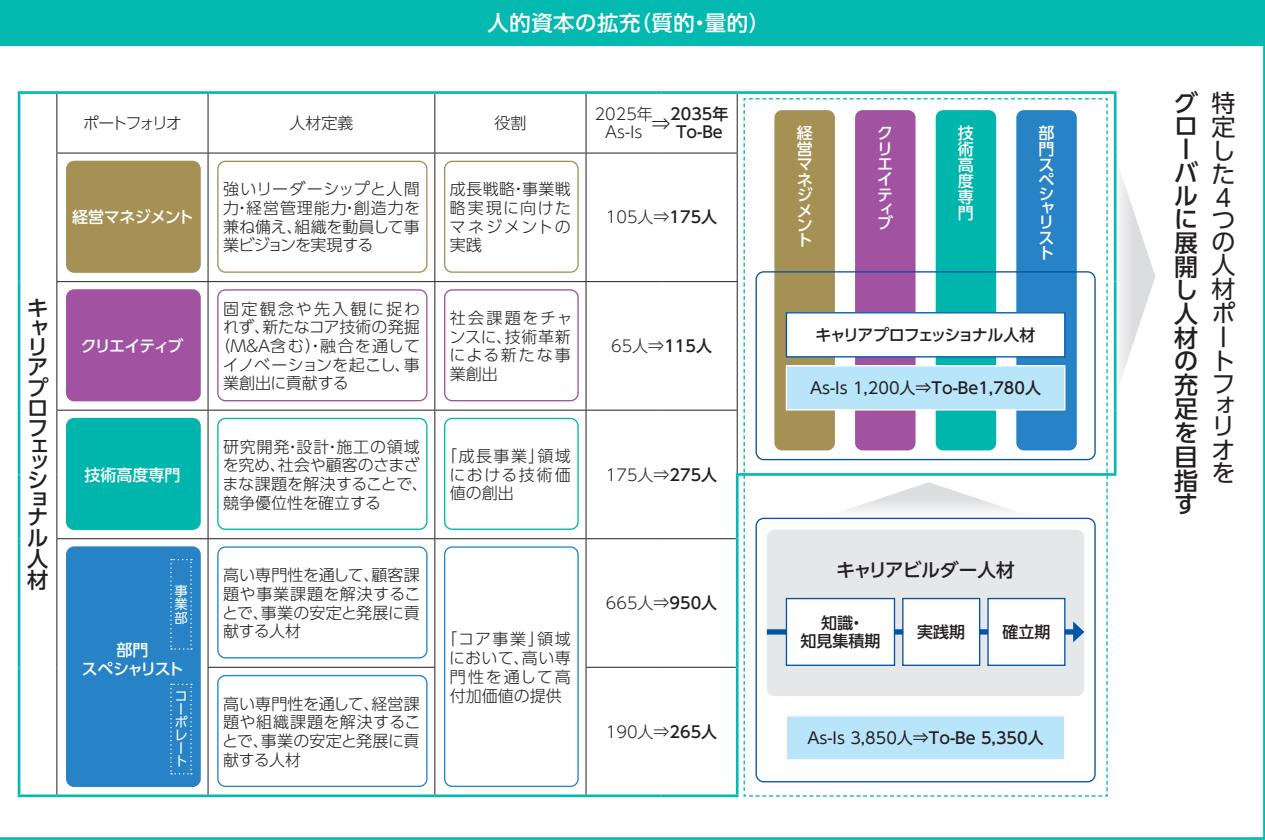
「長期ビジョン」と「10年プラン2035」における「人的資本の増強」

2025年5月に公表した、2035年の目指す姿「10年プラン2035」において、当社グループの成長戦略を成功させる「人的資本の増強」の実現に向けた3つの人材戦略と2つの重点施策を掲げています。

人材戦略① グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築

当社グループの成長戦略を支える4つのキャリアプロフェッショナル人材を定義し、各人材が果たすべき役割と、各人材が持つべき能力・専門性を明確にしました。これにより、人材のAs-Is(現状レベル)とTo-Be(求める人材像)を可視化し、人材の充足を目指します。

また、人材データベースをグローバル規模で整備し、事業部門、コーポレート部門、海外拠点が連携して人材ポートフォリオと人材マネジメントをグローバルに運用するための基盤を確立します。



人材戦略② 必要な人材の採用と育成

奨学金制度による優秀な外国籍人材の獲得や、技術に特化した大学との連携により、新卒採用を強化します。また、キャリア採用(スカウト、リファラル、アルムナイ等)による即戦力の拡大と、人事制度改革(社内ローテーション、定年延長、ジョブ型雇用)等、多様なアプローチにより効果的な人材採用・活用戦略を推進します。

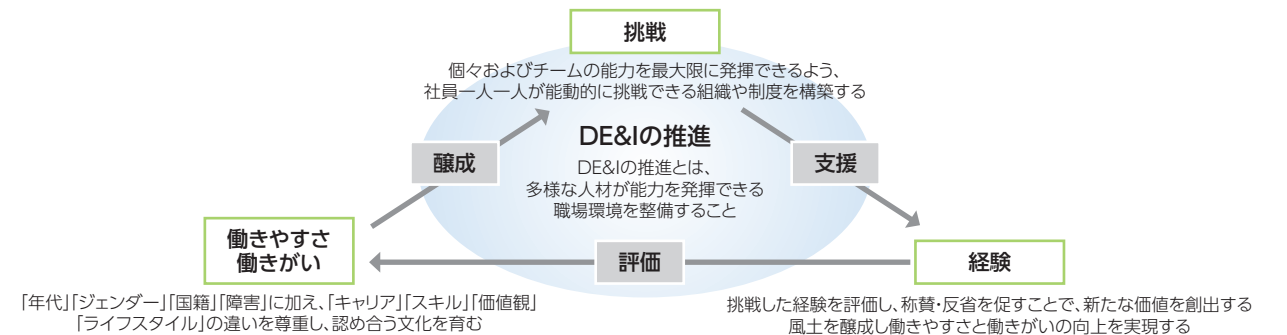
人材育成については、4つの人材ポートフォリオを基に自律的なキャリア開発が可能となる人材育成体系を整備し、教育するとともに、業務や経験を通した育成を行います。さらに若手社員の育成プログラムを充実させるとともに社員の潜在能力を見極め、習熟段階に応じた早期の人材育成を目指します。また、グローバル化対応として、新設したアセアン地域管理部により、アジア地域を中心に現地経営職候補者の早期育成や各国特有事項に基づいた人材育成を実施します。

人材戦略③

「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土

多様な人材が能力を発揮できる職場環境を整備するDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進を通じて、社員一人一人の能動的な挑戦を支援し、挑戦から得た経験

を適正に評価することで社員が働きがい・働きやすさを感じながら新たな挑戦に取り組んでいける、「革新（イノベーション）」を生み出し、ワクワクする職場風土」を醸成していきます。



グローバル化対応として、制定した人的資本に関する基本理念の浸透を通して、ロイヤリティ・エンゲージメントの向上を図るとともに社員の満足度やエンゲージメントのレベルを測定

し、課題点を可視化した上で有効な施策の立案と実行を行っています。

重点施策①

エンジニアリング力の強化

技術戦略に特化した人材を輩出する高度専門人材認定制度の運用を強化するとともに、Design（設計）、Build（施工）、Care（アフターケア）のすべてを担える「Design・Build&Care人材」

を育成・増強することで、エンジニアリング力の強化を図ります。また、半導体・製薬など特定の分野に特化した人材を育成するための専門教育機関を新たに設立します。

重点施策②

グローバル化対応力の強化

日本人社員については、早期に海外勤務を経験する機会を提供する海外トレーニング制度、海外拠点長の経験、上級管理職への登用やCEO候補としての育成といった、年齢に応じた育成ステップを通じてボーダーレスな活躍を推進します。ナショ

ナルスタッフについては、優秀な人材を早期にナショナルスタッフ経営幹部に選抜して海外拠点の経営に参画させるとともに、日本および海外拠点でのグローバルな経験を通じて育成します。

指標および目標

「長期ビジョン」と「10年プラン2035」における「人的資本の増強」で記載する当社グループの人的資本に関する指標および目標は以下のとおりとなります。

人的資本に関する指標および目標【2027年度】					
グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築 必要な人材の採用と育成			「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土		
キャリアプロフェッショナル人材の人員数		1,350名(15%UP)	仕事に対する好奇心・ワクワク度 ^{※2}	60%以上	
	・経営マネジメント	125名(20%UP)	果敢に挑戦する風土 ^{※3}	75%以上	
	・クリエイティブ	80名(20%UP)	キャリア形成支援 ^{※4}	50%以上	
	・コーポレート部門スペシャリスト	210名(10%UP)			
エンジニアリング力の強化			グローバル化対応力の強化		
・技術高度専門	205名(15%UP)		海外拠点の経営管理に関わる	160名(60%UP)	
・事業部門スペシャリスト	730名(10%UP)		グローバル人材の人員数		

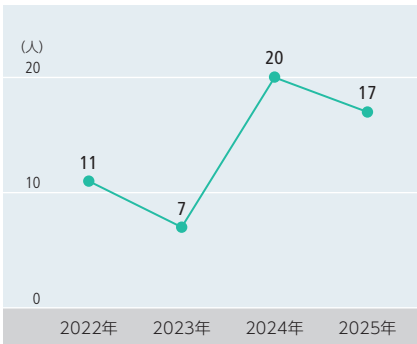
※1 カッコ内に記載の人員UP率は2025年4月時点との対比です。 ※2 当社実施のエンゲージメントサーベイの「仕事に対するポジティブな感情」に対する肯定的な回答割合を基に算出しております。 ※3 当社実施のエンゲージメントサーベイの「自発的な行動」に対する肯定的な回答割合を基に算出しております。 ※4 当社実施のエンゲージメントサーベイの「キャリア形成支援」に対する肯定的な回答割合を基に算出しております。

人材採用

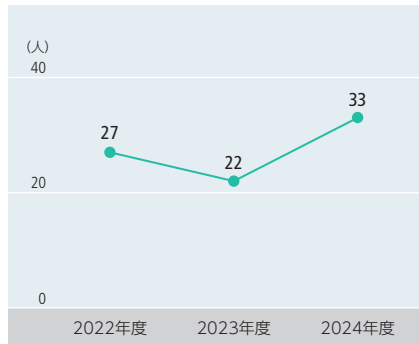
社員年齢構成の将来予測と長期的な事業計画に基づいた採用計画を作成し、積極的な採用活動を行っています。一方、人材の流出を抑制するため当社離職者の就業環境や離職理由を把握・分析し、社内環境の整備等の施策に取り組んでい

ます。また、日本への留学生を中心とした新卒・キャリア採用に加え、海外拠点から日本への出向・短期派遣等の人的交流を行い、日本国内組織のグローバル化への対応強化を進めています。

● 新卒女性採用数

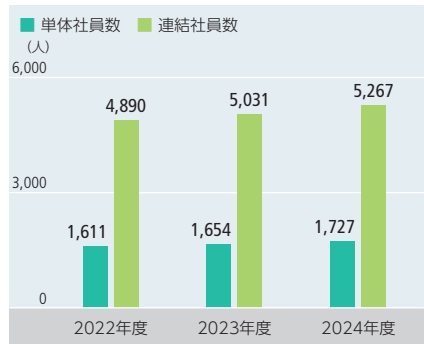


● キャリア採用数



※各年度の3月末時点の数値

● 大気社グループ社員数



※各年度の3月末時点の数値

人材育成

人材育成に関する基本的な考え方

As Is
「人的資本の確保・育成」を最重要課題の一つとし、経営リーダーとプロフェッショナル人材の育成に注力しています。「経営職候補者育成プログラム」では、次世代リーダーに必要な経営知識や戦略的思考を養い、実践的な経営判断力を高めることを目指しています。また、「高度専門人材認定制度」を活用し、専門知識とスキルを備えた高度な人材の育成を推進しています。

To Be
長期ビジョンの実現に向けて人的資本を「競争力の源泉」の重要な要素と位置づけ、自由で風通しの良い企業風土の醸成により人材の多様性を一層活かしていきます。挑戦を奨励する職場や成長を実感できる制度を充実させ、さらに、経営リーダーやプロフェッショナル人材を計画的に育成し、企業価値向上につながる自律的な学びと成長を支援する仕組みを整備していきます。

グローバルな人材育成

当社は現在、19の国と地域に28社の海外連結子会社を有し、海外連結売上高が全体の47.7%を占めています。2025年6月30日時点の社員数も、国内単体1,727人に対して海外社員数は3,540人と、世界で活躍する社員数が国内を大きく上回っています。

こうした環境の中、グローバル市場におけるさらなる変化や成長に迅速に対処すべく、経営体制の現地化への移行を段階的に進めており、2025年度は、海外連結子会社28社のうち7社で、現地法人社長にナショナルスタッフを任命しています。

また、2025年3月、当社グループのグローバルコーポレート機能を強化することを目的として、シンガポールに「アセアン地域管理部」を新設しました。「アセアン地域管理部」の重要な

役割の一つが、当社グループの成長戦略を支える海外子会社のコア人材の計画的な育成と、質的・量的な拡充を推進することです。ナショナルスタッフは、自ら立案した事業戦略に基づいて主体的に組織運営を担えるようになることを目指しています。

今まで各海外子会社が個別に実施してきた育成プログラムを網羅的に見直し、経営層向けの共通プログラムと各海外子会社や各階層向けの個別プログラムをそれぞれ整理することで、より効果的な人材育成を展開していきます。

グローバルな人材データベースを整備・活用してグループ全体で人材育成を促進しながら、海外子会社間の連携と交流をさらに深めることで、社員意識の向上と組織運営の効率化を図っていきます。

グローバル経営研修

グローバルな視点を持って指導力と実践力を発揮できる経営人材の育成を目的とした研修を行っています。2024年度は、海外拠点から9名(うちナショナルスタッフ8名、日本人出向者1名)、国内から6名の計15名のメンバーで約1年間にわたる研修を実施しました。

将来に向けた経営構想や新しい価値を生み出す業務システムの設計、自国経済と産業の方向性に関する研究、2030年に向けた人材育成と組織風土改革のプランニングなど、多岐にわたる研修テーマに取り組み、活発な意見交換が行われました。



グローバル経営研修最終報告会の様子

海外研修育成

海外拠点においても、現地のナショナルスタッフがメンバーに直接指導できるようになることを目指し、当社では経営幹部候補者を本社に招いて2年間の研修を実施しています。

研修では語学はもちろんのこと、座学やCADの実習のほか、現場実習も行っています。

海外トレーニー制度

2024年度から「海外トレーニー制度」を導入しました。この制度は若手社員を一定期間、海外拠点に派遣し、今後のグローバル事業の拡大を担う人材を、早期に育成することを目的としています。「10年プラン2035」に掲げる「グローバル化対応力」の強化の取り組みの一つとして、社員の挑戦を奨励し、人材・組織の活性化を図ります。

2025年1月からは第2期生として1名がインドへ、また6月からは第3期生として4名がそれぞれフィリピン、マレーシア、インド、ベトナムに派遣され、約10か月間の研修に取り組んでいます。

VOICE

海外トレーニー第1期生より

渡會悠貴(2019年入社) | 研修先:Taikisha USA, Inc. (アメリカ)

役員会議や方針会議に参加し、経営層の意思決定までのプロセスを間近で学ぶことができました。さらに、アメリカにおける注力市場について市場分析を行い、社長とディスカッションできたのはとても良い経験になりました。今後も人脈と知識を活かし、どこの国や地域でも市場のチャンスとリスクを見極め、スピード感を持って取り組んでいきたいです。



ナショナルスタッフによる経理研修



現地社長とのディスカッション風景

矢本勝也(2020年入社) | 研修先:Taikisha Engineering (M) Sdn.Bhd. (マレーシア)

客先訪問や各種会議への参加、近隣国の拠点への訪問など、さまざまな経験ができました。多くのナショナルスタッフと交流し、現地の生活や働き方についても深く学べ、語学力向上にもつながりました。今後も継続して勉強し、リーダーシップを高めていきたいと感じています。

高度専門人材の認定

経営環境が目まぐるしく変化する中、当社は他社との差別化を図り、特化した技術を強みとし、新たな価値を生み出す企業へと進化していく必要があると考え、「技術の大气社」を永続的に伝承する枠組みである「高度専門人材認定制度」を導入しました。

この制度は、キャリア開発の目標である「社員一人一人がプロ意識を持ち、市場価値の高い人材になる」という方針を具現化することを目指し、分野ごとに技術高度専門人材のTOP(卓越したスキルと実績を持つ人材)を定め差別化を図っています。

「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土

DE&Iに関する基本的な考え方

As Is

「DE&Iの推進から、挑戦し革新を生み出す会社へ」の社長メッセージのもと、70年以上にわたるグローバル展開で培った「当社独自の多様性」を活かしながら、職場環境の改善に取り組んでいます。また、女性社員・シニア社員の活躍推進、障害者雇用推進、仕事と育児・介護の両立支援等のワークライフバランスの支援を行うことで、働きやすさや働く意欲を向上させる取り組みを行っています。

To Be

次の100年後を見据えた場合、「DE&Iの推進」が不可欠であると考えます。年代・ジェンダー・国籍・障害・キャリア・スキル・価値観・ライフスタイルの違いを尊重し、認め合う文化を育むことでそれぞれの能力が最大限に発揮できる職場環境づくりを目指します。

女性社員の活躍推進

女性社員の登用については、DE&Iに関する基本的な考え方に基づき、社員本人のニーズを把握しながら、管理職やより高度な専門技能を要する職務に就くための動機付けや職務教育などの施策を進めています。女性活躍推進法に基づく行動計画(期間:2025年4月1日～2028年3月31日)では、管理職に占める女性労働者の割合を2028年3月末までに6%以上を目標とし、さらに2030年度までに10%へ引き上げることを目指しています。

そのための取り組みとして、2024年度には、女性社員を対象に今後さらに高いキャリアを目指してもらうためのキャリアデザイン研修を実施しました。2025年度は、女性社員とその上司を対象とした女性管理職候補者育成研修を実施し、女性社員が管理職を目指す環境を会社全体で整えていきます。

2025年9月には、副島取締役と女性管理職による交流会を実施しました。交流会では、副島取締役が仕事と子育てを両立してきた自身の経験を共有するとともに、女性管理職に対して「自信を持ってキャリアを築いてほしい」とメッセージを

送りました。また、女性活躍推進に向けた取り組みや課題について活発な意見交換が行われました。

今後も、女性社員が活躍できる職場環境づくりのため、ライフイベントに合わせて本人の意思を尊重しつつ、キャリア形成の停滞を最小限に抑える施策の充実を図るなど積極的な支援策を実施しながら、社員のモチベーションと能力の向上を図っていきます。



副島取締役と女性管理職による交流会

仕事と育児の両立を支援する制度

社員が仕事と育児を両立できる働きやすい環境を整え、すべての社員が能力を発揮できるよう、女性社員はもちろんのこと、男性社員に対しても育児の取得推進を図っています。2024年度の育児休業取得率は女性社員100%、男性社員71.1%となりました。また、当社ではパートナーとの良好な関係性の構築や家族のウェルビーイング向上を見据え、取得期間14日以上の子育休取得率50%を目標とし、2024年度は55.5%となり、目標を達成しました。この結果は、社員の職場環境における育児休業取得への理解が深まったことによるものと捉えています。引き続き、社員誰もが育児参画ができる環境の整備や充実を図るとともに、働きやすい職場を目指していきます。



仕事と介護の両立を支援する制度

当社では、社員の仕事と介護の両立を支援するため、介護休業補償保険を全額会社負担で付保し介護休業を取得する社員に給与の約8割を補償する制度や、法令の範囲内での介護休業取得時に直近10年分の有給休暇残日数分を充当する制度など、法定を上回る制度を設けています。また、将来の介護に向けた事前準備の重要性や介護に直面した際の両

立のポイントについて社内セミナーを実施するなど、社員への啓発活動を実施しています。パルスサーベイの結果からは育児・介護両立支援制度の社内周知に課題があることが分かり、社内報での周知に加え、社員が身近に使えるハンドブックを社内イントラネットに掲載するなど、社員一人一人が安心して制度を活用できるよう努めています。

エンゲージメント

エンゲージメント向上に関する基本的な考え方

As Is

社員一人一人が健康で働きがいを感じられるような職場環境を整備するため、2024年度より導入した「パルスサーベイ」を継続的に活用することにより、「社員相互の信頼」を深め、「一人一人が力を発揮できる職場づくり」を推進しています。さらには、「イノベーションを生み出す組織風土」を目指し、ワークライフバランスの推進を図りながら成長を実感できるキャリア育成制度も展開しています。

To Be

人材の多様化と価値観の変化により、企業と社員の関係は「相互拘束型（縛り・縛られる）」から「相互選択型（選び・選ばれる）」にシフトし、「企業は選ばれ続け、社員の力を十分に引き出す」必要があります。社員一人一人の個性や価値観を尊重し、挑戦意欲を育む職場環境の整備に力を入れて社員のエンゲージメントをさらに高め、企業全体の生産性向上を図っていきます。

パルスサーベイの実施

「社員エンゲージメントの向上」を目的に、2024年度から月に1度のパルスサーベイを実施しています。エンゲージメント調査については、これまでストレスチェックと合わせて実施し、集団分析結果を管理職に共有する形で職場環境の改善を図っ

てきましたが、2024年に導入したパルスサーベイでは、エンゲージメントに関する因子に絞った項目についてさらに深掘りした調査を行い、管理職のより具体的な行動変容と、人事施策等の企画・実施に役立てるほか、社内コミュニケーションの活性化にもつなげています。

回答率は毎回90%を超えており、全体的に「上司や同僚とのコミュニケーション」「仕事に誇りを持ち、仕事に対して前向きな姿勢」などの結果は良好であった反面、将来に向けたキャリア管理について不安を抱えている社員がいる可能性があることが分かりました。この結果を受け、今後は社員が納得できるようなキャリア開発に関する施策をさらに進めていきます。

■ サーベイの目的

・社員エンゲージメントの向上（社員一人一人の意識や職場環境に関する現状を多角的に把握し、組織や職場の課題を明らかにする）

■ 結果の活用（目指す姿）

・役職や年齢、立場に関係なく、社員一人一人が互いの強みを認め合い、弱みを補い合う協力的な関係づくりを推進する

・そうした風通しの良い職場風土のもと、「長時間労働」や「働きやすい職場」といった課題について率直に意見を交わし、課題の解決に向けた具体的な改善に取り組むことで、誰もが安心して働ける職場づくりを目指す

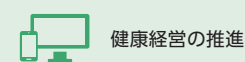
■ 実施結果

・2024年度 平均回答率 91.9%

健康経営

社員は会社の成長を支える人材として重要な経営資源の一つであることから、社員の心身の健康維持・増進を重要な経営課題の一つと位置づけ、2020年に「健康経営宣言」を発表し、2021年度から4年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」、2025年度は「健康経営優良法人」を取得しています。社員の健全な心と体の維持・増進のため、管理本部長を推進責任者とし、DE&I推進課が主導して活動を進めています。

また、禁煙サポートプログラムやウォーキングイベントの定例実施、スポーツエールカンパニー認定、健康セミナーの開催など、生活習慣や健康意識の改善施策を立案・実施し、評価・改善を行っています。



長期戦略策定プロジェクト「Next100th」

長期戦略策定プロジェクト「Next100th」は、社長を責任者として発足した「次の100年を生き残るため、2040年の姿を考えるプロジェクト」です。2040年という時間軸を設定して当社のあるべき姿を描き出し、そのために必要な長期計画を策定することを目標として、2023年度から活動しています。

当社では経営者サクセッションプランも運用していますが、この世代より前の段階から、会社経営の視点・かつ長期的な視点を持つ人材を育てていく必要があると考え、本プロジェクトには次世代の大気社を担うであろう30～40代の中堅社員が参加しています。

長期戦略の議論にあたっては、役員だけでなく次世代の発想を取り入れること、従来は経営に携わることのなかった社員に、経営者の視点で「どんな会社になりたいか」を考えてもらうことを狙いとしています。

2024年度のプロジェクトでは、中堅社員がチームごとに考案した新事業のアイデアを、役員のフリーディスカッションの場でプレゼンテーションし、参加者全員で意見交換を行いました。これらのアイデアは、2025年度に事業開発本部で優先的に検討を進めていくテーマとして、実際に採用されています。



人権の尊重

事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

基本的な考え方

当社は、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を最も重要な事項の一つと考え、「大気社行動規範」において基本的人権を尊重し、差別的取り扱いやハラスメントなどの個人の尊厳を損なう行為を行わないことを規定しています。「世界人権宣言」や「労働における基本原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を尊重し、社員やお取引先さまも含め、人権に配慮した事業活動を推進しています。

当社の人権に関する考え方を社員に周知するとともに、内部監査や内部通報窓口を通じて人権の尊重に反する行為を把握し、適切な対応を迅速に取るなどの取り組みを進めています。

人権方針

2024年5月、当社グループのすべての役員および社員（契約社員・派遣社員・出向社員などを含む当社グループの業務に従事するすべての社員）を対象とした、「大気社グループ人権方針」を策定しました。

当社グループは、企業理念として「永続的に成長し、社会に貢献する会社づくり」「魅力ある会社づくり」を掲げ、事業活動を通じてお客さま・協力会社の繁栄、社員の豊かな生活を実現することで社会に貢献するとともに、社員にとって働きがいのある会社づくりを目指しています。

企業理念の実現にあたっては、当社グループの事業活動に関わるすべての人権尊重が不可欠と認識しており、本方針は当社グループが今後も人権を尊重する責任を果たしていくため、事業活動における人権に関する規範として定めたものです。

本方針は、諮問委員会であるサステナビリティ委員会の審議を経て、取締役会で決議されており、今後の社会情勢や事業活動の変化などに応じて適宜見直しを実施します。

 人権方針



重要な人権課題 （2024年度）	影響を受けるライツホルダー（権利保持者）				今後の主な対応予定
	自社従業員	サプライチェーン 上流の従業員	サプライチェーン 下流の従業員	顧客・ユーザー 地域住民	
①児童労働、 原材料調達		●			・サステナブル調達方針・ガイドラインの策定 ・主要取引先に対してアンケート調査を実施
②差別、ジェン ダー、DE&I	●	●	●		・多様な人材が能力を発揮できる職場環境の整備 ・主要取引先に対してアンケート調査を実施
③労働安全衛生	●	●	●		・海外拠点における各国の法令と慣習・実態の差を把握し、対応を検討 ・主要取引先に対してアンケート調査を実施
④労働時間	●	●	●		・労働時間管理の徹底 ・現行の取引慣行がサプライヤーの労働時間に及ぼす影響の把握と、必要に応じた改善措置の検討 ・主要取引先に対してアンケート調査を実施
⑤ハラスメント等	●	●	●		・海外拠点における各国の基準や慣習、実態を把握し、対応を検討 ・主要取引先に対してアンケート調査を実施
⑥外国人労働者の 権利			●		・委託先における外国人労働者の就労環境や管理状況の把握と、必要に応じた改善処置の検討 ・主要取引先に対してアンケート調査を実施

人権デュー・ディリジェンスの実施

「大気社グループ人権方針」の策定に伴い、2024年に外部の専門家を交え、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めています。

● 人権課題の特定と評価のプロセス

- ①当社グループおよび当社のサプライチェーンに関連する、セクターリスク（業種や商品に関するリスク）、地域リスク（カントリーリスク）、その他の固有リスクについて、国際的なレポートをもとに初期情報収集を実施
- ②各事業担当部署、海外の6拠点を含む当社グループ会社へのヒアリング・アンケート調査やデータ収集を実施し、人権リスクの発生状況や対応状況を確認
- ③さまざまな情報源から得られた情報を整理し、「深刻度（負の影響がもたらす被害の大きさ）」と「発生可能性（負の影響が起きる可能性）」の2軸の観点で評価を行い、人権課題をマッピング

重要な人権課題と今後の対応方針（抜粋版）

※2024年12月時点

人権マップを作成し、重要な人権課題として以下の6つを特定しました。この結果に基づき、今後重要な人権課題の未然防止・軽減に努めていきます。

知的財産

当社の事業活動、研究開発活動を通じて創出された発明等を知的財産として保護し、事業への活用を図っています。

基本的な考え方

当社は最新のテクノロジーをグローバルで共有し、各地域のお客さまに高付加価値のエンジニアリングとして提供するため、事業戦略・研究開発戦略・知財戦略を一体に推進し、グループ全体で事業経営と直結した知的財産活動を推進しています。

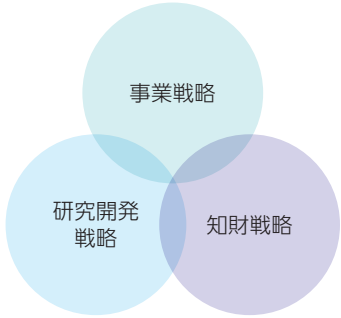
知的財産活動の推進

当社は、2035年に目指すべき姿を「持続可能な社会の構築」に貢献するグローバルエンジニアリング企業と定め、「グリーン化」と「スマート化」を通じて産業革新を牽引することを目標に掲げています。

また技術戦略として、コア技術と基盤要素技術を掛け合わせたイノベーションの創出を掲げています。

当社の「10年プラン2035」および技術戦略の実現に向けて、事業戦略・研究開発戦略・知財戦略の一体化を図る必要があります。

研究開発の成果を着実に権利化し、他社に対する競争優位性を確保するとともに、これを事業へと結びつけることで持続的な収益基盤の強化を図っています。

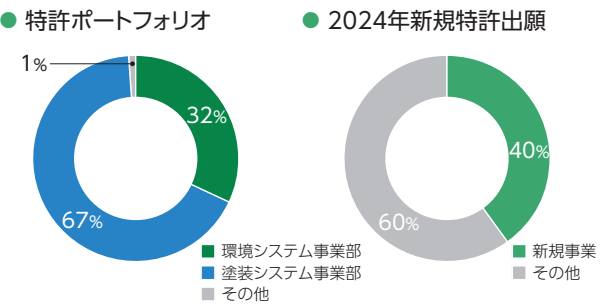


知的財産の保護と活用

知的財産部を中心に、発明・考案・意匠等に係る特許権等の「知的財産権」、ブランド・営業秘密・ノウハウ等の「知的財産」、人的資本・経営理念・顧客とのネットワーク・技能等の「知的資本」を、当社固有の知的資産として認識し、これらを有機的に組み合わせることで、企業価値の向上と収益力の強化に努めています。

独自技術に関わる発明については、特許ポートフォリオを戦略的に構築し、事業の競争優位性を確保しています。

また、オープンイノベーションを通じて第三者と共創した発明等については、共同で特許ポートフォリオを構築し、新規事業の創出を積極的に支援しています。



検証が困難な発明については、ノウハウとして秘匿し、他者の追従を許さない体制を構築することで、さらなる競争優位性を確保しています。

当社は他者の知的財産を尊重します。継続的な他者知的財産の監視・評価を通じて知財リスクの低減および侵害・係争の未然防止に努めています。

イノベーション創出に向けた取り組み

■ 職務発明規程および表彰制度

2022年に職務発明規程を改定し、出願時・権利確定時・実施時に報奨金を支払う規定を大幅に改定しました。さらに、毎年の創立記念式典において、発明者への報奨金授与および社長からの表彰を実施し、社員の創作意欲の向上を図っています。



■ 知的財産教育の実施

全従業員を対象に、知的財産および特許に関する教育を体系的に実施し、知財意識の向上と専門知識の習得を図っています。

■ 「技術の伝承」プロジェクト

当社が培ってきた技術・技能を次世代に伝えることが他社との差別化や企業価値向上につながるものと考え、2023年から「技術の伝承」プロジェクトをスタートさせました。

取り組みの一例としては、現場で活用されている技術を動画形式でまとめ、品質や安全性の向上、現場のロードを軽減するフロントローディングの一つの手法として社内でも共有化しています。ベテラン社員が活用しているノウハウ（暗黙知）を形式知化し、技術プラットフォームを充実させることで、知的財産活動の深化を目指していきます。



株主・投資家とのコミュニケーション

企業価値向上に資する株主との積極的な対話と適切な情報開示に努めています。

基本的な考え方

当社は「法令とその精神を順守し、公正で自由な競争のもとに適正な取引を行い、透明性と高い倫理観で、顧客・取引先、株主、社員、地域・社会、地球環境に貢献する。」という経営ビジョンのもと、当社に関する重要な情報を、透明性、公平性、継続性を基本として迅速に開示し、その開示情報をもとに株主との建設的な対話を行うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に生かしています。

株主還元の基本方針

当社は基本的な考え方に従い、2025年5月に公表した10年プラン2035および中期経営計画において、配当方針の変更や自己株式取得の実施など株主還元を強化することで、企業

価値向上に努めています。

株主還元については、以下の方針に基づき継続的に取り組んでいます。

配当方針

- 連結自己資本配当率(DOE) 4.0%を目標とし、安定的な配当を実施。(2026年3月期より比率を見直し)
- 基本的な考え方
DOE4.0%=目指すROE水準10%×配当性向40%

自己株式取得

- 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、2026年3月期から始まった新中期経営計画期間で自己株式の取得を年間50億円実施する計画。(2026年3月期は2025年5月15日の取締役会において50億円決議済)

DOE
4.0%

=

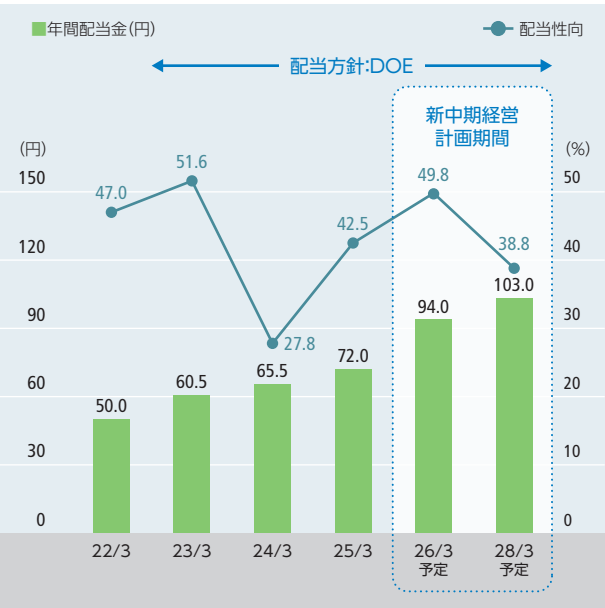
目指すROE水準
10%

×

配当性向
40%

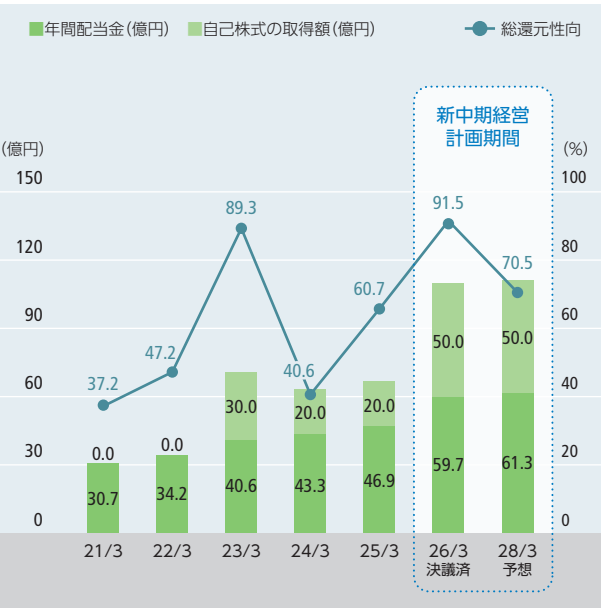
2026年3月期年間配当金は、94円に増配予定

● 年間配当金と配当性向の推移



※2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。
2022年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、年間配当金を算定しております。

● 株主還元額と総還元性向の推移

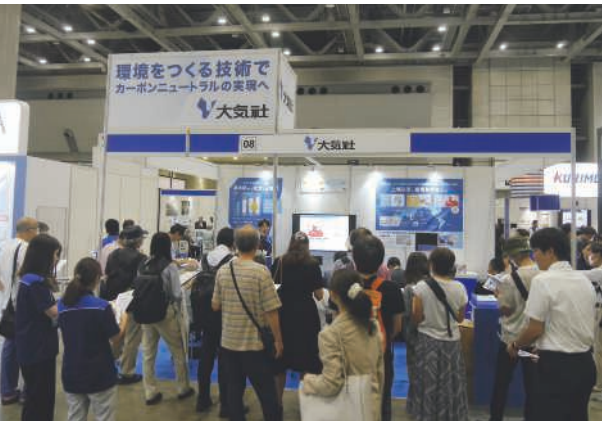


対話の実施状況等

2024年度の対話の実施状況に関しては、経営企画本部管掌の取締役が統括し、IR担当部署による個別面談に加えて、当社経営陣による決算説明会や事業説明会を実施し、主要な投資ファンドのポートフォリオマネージャーやアナリストを中心に、国内外の幅広い機関投資家との対話を行いました。これらの対話における投資家の主な関心事項としては、業績の概況に加え、都市圏における建設需要、半導体関連やデータセンター、自動車メーカーをはじめとする設備投資の動向、カーボンニュートラル関連の技術開発・成長戦略、中期経営計画の進捗、資本政策・株主還元に対する考え方などが挙げられます。

対話で得られた投資家の関心事項や意見に関しては、IR担当部署より適時に経営会議および取締役会での報告やレポートの配付などによる経営陣へのフィードバックを通し、情報の共有・活用を図っています。機関投資家との対話に加えて、経

営企画本部長による個人投資家向けの説明会を複数回実施し、当社の各事業の概要や戦略、資本政策・株主還元に対する考え方などについて説明する機会を設け、個人投資家との積極的な対話にも努めています。



日経IRフェア・個人投資家フェア2024の様子

ESG投資指数への選定と主要な外部格付・表彰

当社は、以下のESG投資指数の構成銘柄に選定されております。調査会社によるESG評価を重視するこれらの指数への採用は、当社がESGへの取り組みを継続的に実施してきたことを示すものと受け止めています。

ESG投資指数	評価概要
MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	GPIF採用。日本の各業種の中からESG評価に優れた企業を選別して構築する指数。2022年から4年連続で選定。
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	GPIF採用。ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックス。2022年から4年連続で選定。
S&P/JPXカーボンエフィシエント指数	GPIF採用。企業の脱炭素効率性に着目し、構成銘柄のウェイトを決定する指数。2021年から5年連続で選定。
SOMPOサステナビリティ・インデックス	SOMPOアセットマネジメント株式会社の運用プロダクト。ESGの評価が高い企業に幅広く投資。2018年から8年連続で選定。
日興アイ・アール	全上場企業のホームページに関する情報開示の充実度調査。評価項目は日興アイ・アールが独自の視点で設定しており、分かりやすい情報の掲載、ESG関連情報、グローバルサイトに関する項目等において調査が行われる。

THE INCLUSION OF TAIKISHA LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TAIKISHA LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



マネジメント体制

永続的に成長し、社会に貢献するためにコーポレート・ガバナンスを強化し、魅力ある会社づくりに取り組んでいます。

取締役在任年数 現に所有する当社株式数 潜在的に所有する当社株式数 取締役会出席回数

取締役



代表取締役社長執行役員
長田 雅士

8年 11,400株 42,510株 15回／15回



代表取締役副社長執行役員
管理本部管掌兼技術本部管掌
中島 靖

8年 28,800株 51,264株 15回／15回



取締役副社長執行役員
経営企画本部長兼サステナビリティ推進担当
中川 正徳

7年 26,274株 45,550株 15回／15回



取締役専務執行役員塗装システム事業部長
浜中 幸憲

5年 7,746株 13,158株 15回／15回



取締役専務執行役員環境システム事業部長
祖父江 正

2年 8,800株 13,158株 15回／15回



取締役（社外）
彦坂 浩一

8年 5,000株 0株 15回／15回



取締役（社外）
早田 順幸

1年 1,600株 0株 15回／15回



取締役（社外）
副島 寿香

1年 200株 0株 12回／12回



取締役（社外）
中田 平将

— 0株 0株 —

監査役

常勤監査役 協田 誠 常勤監査役（社外） 櫻井 淳一 常勤監査役 佐藤 康浩 監査役（社外） 長尾 浩一 監査役（社外） 山下 祥子

取締役が有する専門性および経験

氏 名	役 職	取締役が有する専門性および経験							指名・報酬 諮問 委員会	ガバナンス 委員会	サステナ ビリティ 委員会	デジタル・ イノベーション 委員会
		企業経営	技術開発 IT戦略	グローバル・ ビジネス	業界知見 市場認識	人材開発 人事労務	内部統制 ガバナンス	法務・会計				
長田 雅士	代表取締役社長執行役員	●		●	●		●		●	●	●	●
中島 靖	代表取締役副社長執行役員 管理本部管掌兼 技術本部管掌	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
中川 正徳	取締役副社長執行役員 経営企画本部長兼 サステナビリティ推進担当	●		●		●	●	●		●	●	●
浜中 幸憲	取締役専務執行役員 塗装システム事業部長	●	●	●	●						●	●
祖父江 正	取締役専務執行役員 環境システム事業部長	●	●	●	●						●	●
彦坂 浩一	取締役（社外）						●	●	●	○	●	●
早田 順幸	取締役（社外）	●				●		●	○	●	●	●
副島 寿香	取締役（社外）						●	●	●	●	○	●
中田 平将	取締役（社外）	●	●						●	●	●	○

（注）1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。
2. ○は委員長を表します。
3. 従前の指名諮問委員会と報酬諮問委員会は、2025年6月26日より、指名・報酬諮問委員会に統合いたしました。
4. 2025年6月26日より、新たにデジタル・イノベーション委員会を設置いたしました。

新任取締役の選任理由

中田平将氏は、大手事業会社の経営者としての豊富な知識と経験を有しており、また、これまでの業務経験からIT分野に関する専門性と幅広い見識を有しております。これらの豊富な知識、経験に基づく専門性を活かし、当社から独立した客観的な立場で、当社の経営に対し助言、監督をいただけることが期待されることから、取締役会における意思決定の透明性の確保及び取締役会の監督機能の強化の観点から適任であると判断いたしました。

コーポレート・ガバナンス

全てのステークホルダーから信頼される体制・仕組みを構築しています。

基本的な考え方

当社は、創業理念(社是)「顧客第一」の精神^{*}に則り、企業理念と経営ビジョンの実現のために、コンプライアンスを徹底し、公正で透明性の高い経営を行うことで、全てのステークホルダーから信頼され、健全に成長発展する企業グループを目指すことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

当社は、基本方針に従い、監査役会設置会社の体制を基礎として、コーポレート・ガバナンスの一層の充実・強化に向け、社外取締役の活用による取締役会の監督機能の強化、執行役員制の導入による取締役会の意思決定の迅速化などを実施し、当社グループのガバナンス強化、経営改革に継続して取り組んでいます。

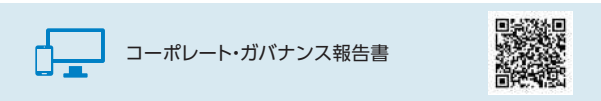
^{*}「顧客」とは、広義において社会全般を意味します。「「顧客第一」の精神」とは、永続性のある信頼を「顧客」から得ることです。

コーポレート・ガバナンスを支える取り組み

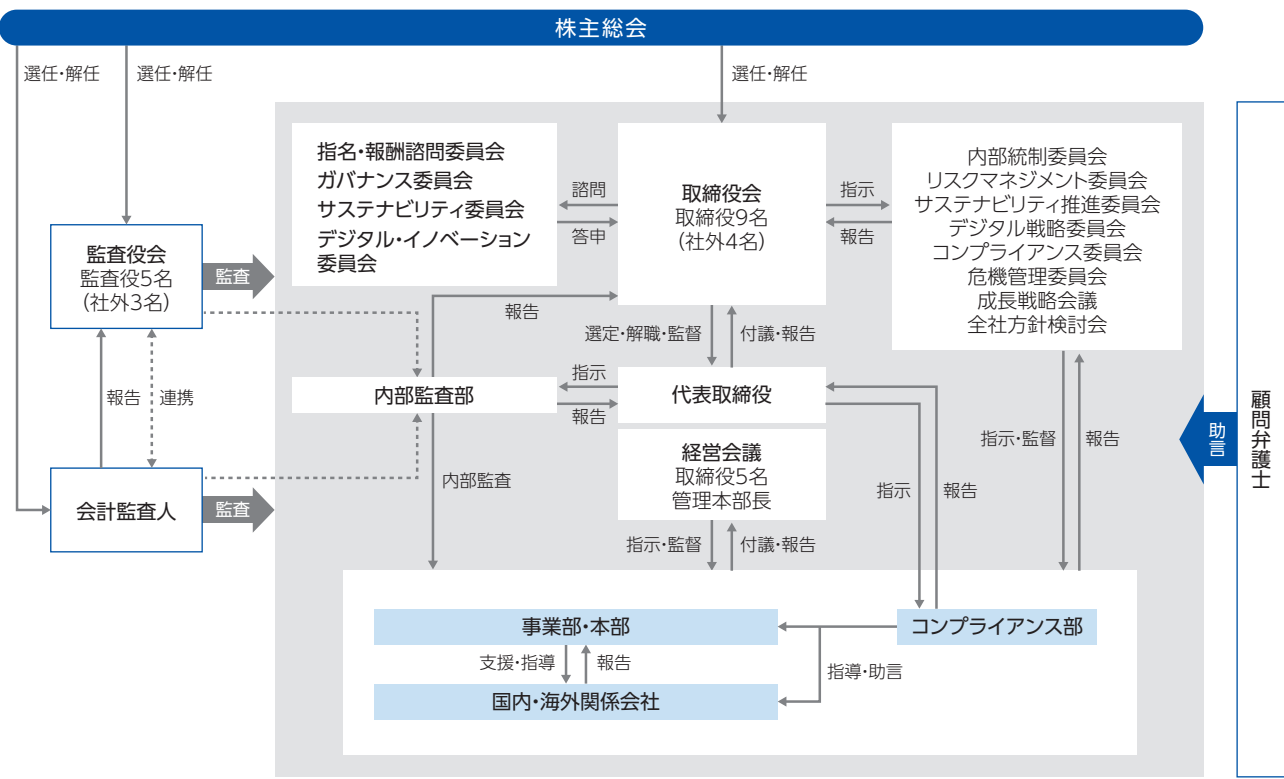
当社は、コーポレート・ガバナンスを支える取り組みとして、取締役会の下に、経営会議、内部統制委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ推進委員会、デジタル戦略委員会、コンプライアンス委員会、危機管理委員会、成長戦略会議、全社方針検討会など、各会議体、委員会を設置し、各々の活動および相互の連携により、ガバナンスの強化を図っています。また、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を中心に構成される指名・報酬諮問委員会^{*1}、ガバナンス委員会、

サステナビリティ委員会、デジタル・イノベーション委員会^{*2}(2025年度新設)を設置し、取締役会の意思決定などの実効性、透明性の向上に努めています。

これらの取り組みは、定期的にモニタリングを行い、継続的に見直しを実施しています。



● コーポレート・ガバナンス体制図(2025年6月27日現在)



● 会議体の概要(2024年度実績)

	議 長	構 成	内 容	2024年度開催回数
取締役会	取締役(社外)	取締役9名 (社内:5名、社外:4名) (男性:8名、女性:1名)	当社グループの経営方針、法令および定款に定める事項、ならびに経営上の重要事項に関し意思決定するとともに、各取締役および各執行役員の業務執行の状況を監視・監督しています。	15回
監査役会	監査役	監査役5名 (社内:2名、社外:3名) (男性:4名、女性:1名)	監査計画の協議、監査結果の報告などに関する意見交換、会計監査人の選解任または不再任に関する事項、および会計監査人の報酬などに関する同意など、監査役会の決議による事項について検討を行っています。	14回

	委員長	構 成	内 容	2024年度開催回数
指名諮問委員会 ^{*1}	取締役(社外)	取締役6名 (社内:2名、社外:4名)	取締役、CEOの指名などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として設置しています。同諮問委員会では、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者・監査役候補者の選定プロセス、社長の後継者計画に関する審議を行っています。	10回
報酬諮問委員会 ^{*1}	取締役(社外)	取締役6名 (社内:2名、社外:4名)	取締役の報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、報酬諮問委員会を設置しています。同諮問委員会では、役員報酬制度・評価制度の構築・改定や、評価結果、固定報酬、業績連動報酬の金額の妥当性に関する審議を行っています。	5回
ガバナンス委員会	取締役(社外)	取締役7名 (社内:3名、社外:4名) 監査役1名(社内)	グループ全体のガバナンス体制を向上させるため、内部統制に関する取締役会の諮問機関となるガバナンス委員会を設置しています。同委員会では、当社グループの内部統制の最適化に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し提言を行っています。	7回
サステナビリティ委員会	取締役(社外)	取締役9名 (社内:5名、社外:4名)	持続可能な社会の実現と企業の永続的成長の観点から、社会課題の取り組みを強化するため、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ委員会を設置しています。当社グループのサステナビリティ課題への対応に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し、提言などを行っています。	3回

^{*1} 2025年度より、指名諮問委員会と報酬諮問委員会は統合され、指名・報酬諮問委員会として運営しています。
^{*2} 2025年度よりデジタル・イノベーション委員会(監督側)を新設し、従来のデジタル戦略委員会(執行側)とあわせて、さらなる体制の強化を図っています。

取締役会の実効性評価

当社は、年に一度、自社の取締役会の実効性を高め、外部のステークホルダーへの情報提供を充実させるために、取締役会の実効性分析・評価を実施し、評価結果を踏まえた課題とその対応方針につき取締役会で審議しており、その結果の概要を開示しています。

評価期間・対象	2024年4月～2025年3月までに開催の取締役会(指名諮問委員会・報酬諮問委員会・ガバナンス委員会・サステナビリティ委員会を含む)
評価項目	2023年度の課題に対する2024年度の実効性の対応 - 取締役会の果たすべき役割及び役割を果たすために考慮すべき項目 - 長期ビジョンを実現するために重視すべきテーマの議論内容
評価方法	全取締役・監査役によるアンケート回答を集計し、外部アドバイザーによる客観的分析結果を踏まえ、取締役会にて報告・審議

2024年度の分析・評価結果の概要

取締役会議長が中心となって検討し、取締役会で認識された課題の共有やその対応方針等について審議し、2024年度においては、グローバル成長戦略をテーマに2025年度からの新10年プランおよび新中期経営計画の策定に向けたオフサイト・ディスカッションを実施するなど活発な討議を実施いたしました。

これらの取り組みも踏まえつつ、2024年度の実効性分析評価においては、2023年度の実効性分析評価で認識した課題への対応状況だけでなく、新10年プランおよび新中期経営計画の策定に際しての議論内容を確認しました。

その結果、取締役会の実効性が確保されていると評価しました。

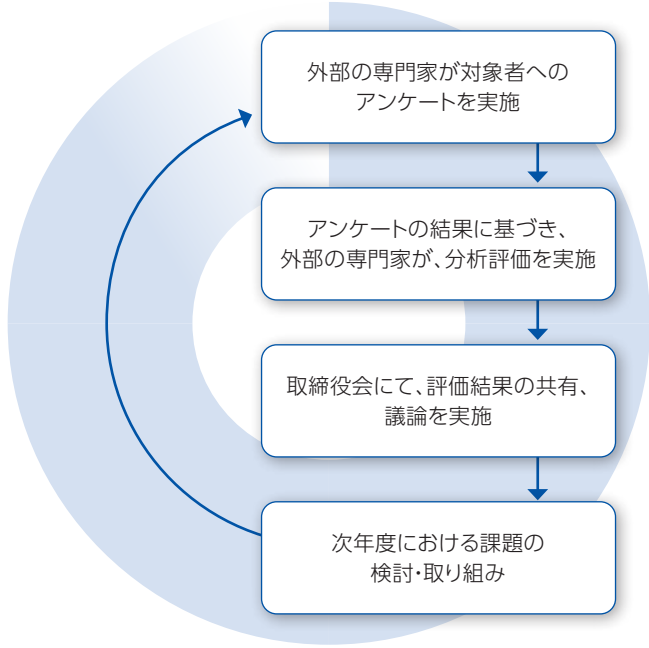
内部監査

代表取締役直属の独立した部門として内部監査部(12名)を設置し、内部監査規程に基づき監査を実施しています。

内部監査部は、当社グループにおける業務活動全般の有効性・効率性などについて監査を行い、監査結果を代表取締役社長に報告するほか、取締役会、監査役会、会計監査人に直接報告しています。

あわせて、改善が必要とされる事項については被監査部門に通知し、フォローアップ監査を実施しています。

また内部監査部は、当社グループの財務報告に関わる内部統制の評価を実施しています。



社外役員のサポート体制

社外取締役に対しては、主として取締役会の事務局である管理本部法務・ガバナンス部および経営企画本部経営企画部が、取締役会資料の事前配付、主要な議案内容の事前説明を行うほか、必要に応じて各種情報提供を行うなどのサポートを実施しております。

社外監査役に対しては、監査役会の事務局である監査役室が、監査役会資料および取締役会資料の事前配付、主要な議案内容の事前説明を行うほか、必要に応じて各種情報提供を行うなどのサポートを実施しております。

取締役・監査役の選任

当社は、当社を取り巻く経営環境を踏まえ、意思決定と経営の監督機能が最も効果的かつ効率的に機能するよう、取締役会の多様性と適正な規模(員数)を維持しています。取締役会の多様性を確保し監督の実効性を上げるため、社内取締役候補者は、その知見・実績を踏まえた上で、社内の各業務分野より偏りなく選定し、また、社外取締役候補者は、高い見識と異なる分野の経験を有する人物を選定しています。

監査役会の構成については、取締役の職務執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使といったその役割・責務に鑑み、監査役には財務・会計に関する知見を有する者を1名以上選任することとしています。

監査役候補者については、監査役監査基準が定める監査役職責を果たすのに必要な能力があると認められる者の中から選定しています。

取締役・監査役のトレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対して、その経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、当社の経営課題、財務・法令順守等に関する必要な知識の習得を目的とした研修等を継続的に実施しています。また、必要に応じて随時、外部教育訓練をあっせんし、その費用は会社負担

としています。

上記に加え、社外取締役・社外監査役に当社グループの企業理念、企業経営、事業活動、組織等に関する理解を深めることを目的とした研修(各施設、工事現場、関係会社の視察等を含む)を実施するとともに、必要がある場合は随時、これらに関する情報提供を行っています。

2023年度における課題

- 長期経営計画の策定に向けたフリーディスカッションの場の設定とともに、新規事業の展開も含めた事業ポートフォリオマネジメントを実現するための経営資源配分に関する討議
- 新中期経営計画の策定にあたって新長期経営計画を踏まえたグローバル戦略の議論深化とアクションプランの具体化
- サステナビリティ委員会による「GHG排出量の算定と削減」「人権デュー・ディリジェンス対応」「人的資本のさらなる充実」など、執行側の活動に関する監督
- グローバル・コミュニケーション強化に向けたデジタルツールの導入やナショナルスタッフの活躍機会の創出に向けた人事施策、D&I施策の策定状況のモニタリング実施
- 建設業に対する時間外労働の上限規制の適用を踏まえたデジタル技術の活用を推進し、さらなる生産性向上・働き方改革に向けたデジタル戦略委員会での議論について取締役会の監督を継続
- 政策保有株式の保有意義についてロードマップの見直し

2024年度における討議内容と改善策

- グローバル成長戦略をテーマとした既存事業の枠組みを超えた事業ポートフォリオの再構成の議論の深化
- 国内・北米・インド・ASEAN・欧州の各地域軸での戦略的な議論・検討
- 人的資本投資の充実に関する討議
- サステナビリティ委員会を軸にGHG排出量の算定と削減、人権デュー・ディリジェンス対応等に関するサステナビリティ推進委員会の議論状況について監督し、サステナビリティ対応のとるべき方向性について検討
- 現場のDX化による生産性向上に向けてデジタル戦略委員会の報告を通じて、中長期戦略と結びついたBIM・DX戦略の在りたい姿やアクションプランの構築等についてモニタリング
- 技術委員会等での品質・安全・環境の改善活動についての監督・助言
- 関係会社の取締役会実効性向上にむけた関係会社取締役会の実効性評価や株主報告会の実施を通じて、管理部門等(2線)による管理強化

実効性を高めるための2025年度に向けた課題

- 「成長戦略会議」での議論内容をモニタリングし、長期的視点による2035年を展望した「事業ポートフォリオの変革」の審議
- 新10年プランと関連するサステナビリティ課題への対応を通じて、長期的・持続的に成長原資を生み出す力(稼ぐ力)の向上、イノベーションの促進、事業機会の創出に向けたサステナビリティ推進委員会の活動の監督
- 社外取締役を委員長とするデジタル・イノベーション委員会を新設し、執行側のデジタル戦略委員会の活動状況を適時適切にモニタリングし、長期成長戦略と連動する付加価値向上・差別化戦略に資するデジタル活用に向けた議論の継続実施
- 新10年プランを踏まえた動態的な人材ポートフォリオの見える化を含むグループ人材資源の配分とシステムインフラの整備に関する討議の充実
- グローバル成長戦略の実行に向けたM&A前のマーケティング機能強化とM&A後のPMI体制の再構築・整備に関する進捗状況の監督

リスクマネジメント

リスクを組織的に管理し、その回避や低減に努めています。

役員報酬

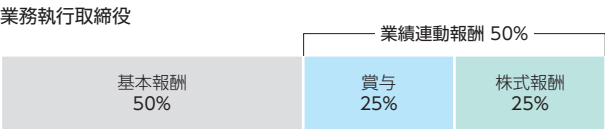
(1) 報酬制度の基本的な考え方

業務執行取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績連動報酬である「賞与」および「株式報酬」で構成されています。「賞与」および「株式報酬」については、業績目標達成のインセンティブとして、財務指標（連結経常利益）および非財務指標（長期戦略への取り組みおよびガバナンス強化）の評価と連動するものです。非業務執行取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」のみとします。

(2) 報酬の構成

区 分	報酬の内容
業務執行取締役	基本報酬（固定報酬）、賞与・株式報酬（業績連動報酬） - 基本報酬と業績連動報酬の割合は、標準支給ベースでおおむね5:5とし、「(3) 業績連動報酬の仕組み」により変動する - 賞与は業績確定後に現金で支給され、株式報酬は業績確定後にポイントを付与する（付与されたポイントは原則として、退任時に当社株式または時価相当の金銭で支給）
非業務執行取締役 監査役	基本報酬

● 基本報酬・業績連動報酬の割合



(3) 業績連動報酬の仕組み

業績連動報酬は、「賞与」と「株式報酬」により構成され、50%相当額を賞与、50%相当額を株式報酬として支給します。業績連動報酬は、財務指標および非財務指標により評価し、その評価割合は、財務指標70%、非財務指標30%としています。なお、非財務指標30%部分については、目標達成度に応じ、支給率が70%～130%の範囲内で変動します。

(4) 報酬水準

報酬水準については、第三者機関が実施する調査データの中から、同業他社等の報酬データを分析・比較し、指名・報酬諮問委員会にて検証しています。

報酬および方針の決定方法

・報酬

取締役会の委任を受け、新たに代表取締役社長が指名・報酬諮問委員会に諮問・決定し、決定内容についても指名・報酬諮問委員会に報告しています。これらを通じて、報酬の決定プロセスに関する客観性および透明性を高めています。

・方針

役員の報酬等の決定方針は指名・報酬諮問委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

非業務執行取締役・監査役



● 取締役および監査役の報酬等の総額等

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			人 数
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞 与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	546百万円	208百万円	169百万円	169百万円	5名
社外取締役	57百万円	57百万円	—	—	5名
監査役(社外監査役を除く)	47百万円	47百万円	—	—	2名
社外監査役	40百万円	40百万円	—	—	5名

基本的な考え方

当社は、「永続的に成長し、社会に貢献する会社づくり」という企業理念を掲げています。事業を継続し、持続的に発展するために、重大なリスクの低減と顕在化するリスクの最小化に努めています。リスクマネジメント委員会において、当社グループの統合的な観点から、各リスクのリスク度（重要度）評価、対応すべきリスクの選定、リスク低減に向けた方針等の策定を行っています。また、災害、事故、事件などの危機発生に備え、危機管理体制の構築、事業継続計画（BCP）を策定しています。

リスク管理体制

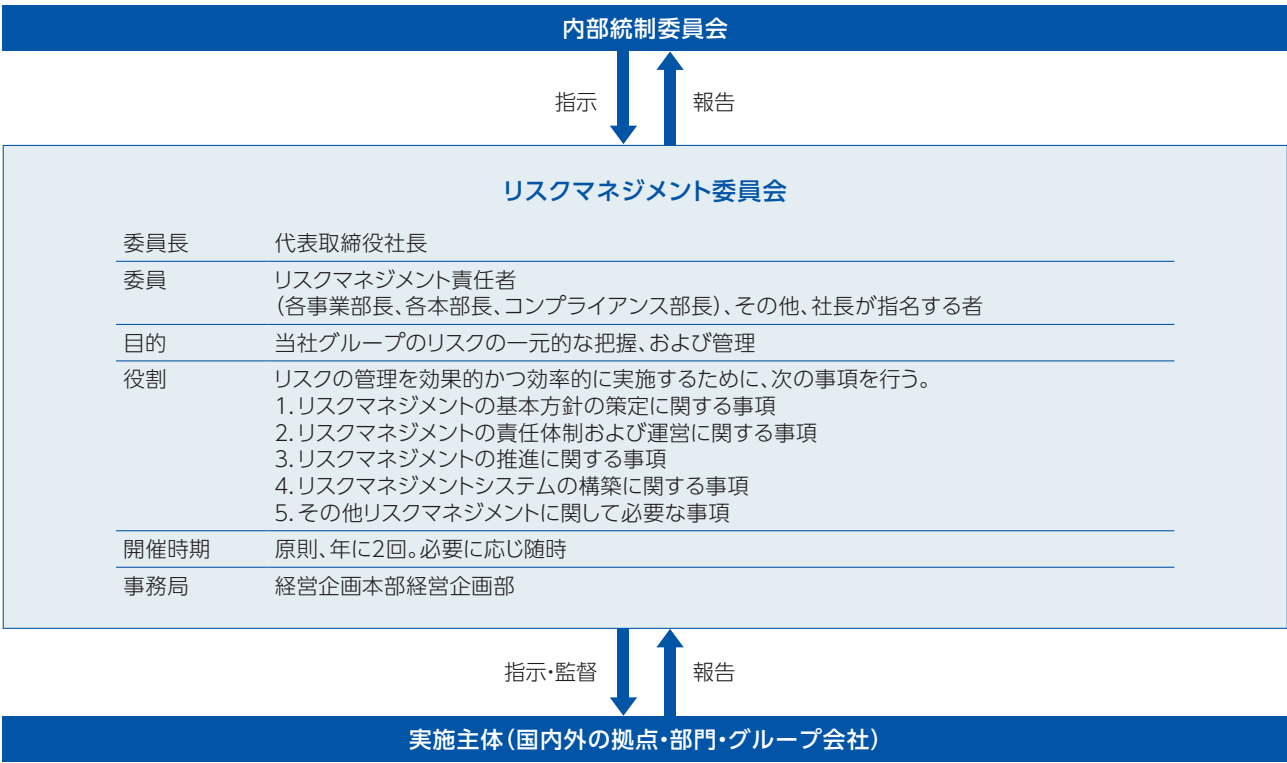
当社では、リスクマネジメント規程を定め、これに基づいて代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、当社グループのリスクの一元的かつ効果的・効率的な管理を実施しています。同委員会は、年に2回および必要時に開催することとし、全社的なリスクマネジメントの基本方針および責任体制、運営などを定め、周知・徹底を図っています。

品質管理、安全管理、コンプライアンス、財務などの各部門の所管業務に付随するリスクについて、各所管部門がリスクの抽出を行い、「経営への影響」と「発生の頻度」を考慮して「リスク度（重要度）」を判定し、優先的に対応すべきリスクを選定した上で、重点管理方針・目標の立案を行い、リスクマネジメン

ト委員会へ報告します。リスクマネジメント委員会では、全社的・統合的な観点から各リスクのリスク度評価および重点管理方針・目標について討議し、基本方針の策定を行います。また、各所管部門は、活動計画の遂行状況のモニタリングを実施し、その結果をリスクマネジメント委員会へ報告します。リスクマネジメント委員長は、全社のリスクマネジメントの状況を取りまとめ、内部統制委員会での討議を経て、年に2回、取締役会への報告を行います。

2024年度のリスクマネジメント委員会においては、グローバル成長戦略を支える人材や戦略投資など全社的に対応するリスクについて包括的な議論を行いました。

● リスクマネジメント体制



● 主なリスクと対応策

リスク	内容	対応方針・対応策等
民間設備投資の変動のリスク	受注環境の悪化、顧客の設備投資の減少・投資分野の変化により、受注工事高が減少	● 営業体制の強化による顧客のすそ野拡大 ● 顧客の生産設備に変化をもたらす技術開発を加速 ● 自動化技術を軸とした塗装分野の新規市場・新規顧客の開拓
大規模自然災害に係るリスク	地震、津波、風水害等の自然災害や、感染症等の世界的流行による損失の発生、直接的な物的・人的被害、顧客の事業活動や経済情勢への影響	● 危機管理の基本方針を定め、危機管理体制を構築 ● 危機発生時には、影響度に応じたレベル(3段階に区分)に対応した危機対策を実施
海外事業および海外関係会社の管理・統制に関するリスク	予期しない現地法規制の改正、政情不安等海外関係会社の事業計画未達による業績悪化、債権の未回収リスク	● 海外進出先の政治・経済・法令の動向に関する積極的な情報収集 ● 先物為替予約等のヘッジによるリスクの低減 ● 受注前審査による与信管理の強化 ● 海外関係会社のガバナンス体制の高度化
技術開発に係るリスク	他社との技術的な差別化が図れず、受注機会損失や顧客からの信頼度や企業評価の低下	● 環境負荷低減技術、自動化技術の開発・実証による社会的課題の解決 ● 技術開発センター、R&Dサテライト施設の活用によるコミュニケーションの幅の拡大 ● デジタル技術の活用によるグループ横断的な活動の強化 ● 学術機関・スタートアップ企業との融合による革新的技術開発の推進
プロジェクトの遂行における人材に係るリスク	技術者育成の遅れ、スキル・経験を有する技術者の不足、2024年4月からの建設業の時間外労働の上限規制の適用による技術社員の総労働時間の減少、海外事業展開における中核人材確保と育成の停滞	● 現場業務のフロントローディングの推進による現場作業の省力化と業務負荷平準化 ● 研修を通じた基礎技術力の向上と現場における実践教育の推進 ● 働き方改革・長時間労働対策による、魅力ある職場づくりと人材確保 ● 海外拠点における、グローバル人事制度の導入、中核人材の確保と育成、現地化の推進 ● 社員の健全な心と体の維持・増進のための健康経営推進体制の明示と健康施策の立案・実施
法令順守に係るリスク	独占禁止法違反、建設業法違反、労働基準法違反など	● コンプライアンス教育プログラムの継続的な実施とフォロー活動 ● ルール違反を起こさない風土・仕組みづくり
重大事故や品質不具合による瑕疵等のリスク	施工プロセスにおける事故、品質不具合等の瑕疵による社会的信用の失墜、顧客からの訴訟も含めた損害賠償請求など	● 安全管理体制の強化 ● 施工管理システムの見直し、IT化推進 ● 技術本部新設により、全社ベースでの技術品質を確保するための体制と活動を強化
資材価格および労務単価の変動リスク	建設資材の調達価格の高騰や少子高齢化・担い手不足による労務単価の高騰	● 受注時の地域別適正原価の把握による請負金額への反映 ● 契約における物価変動リスクヘッジ
機密情報漏えいに係るリスク	サイバー攻撃やデータ持ち出し等による個人情報や顧客情報等の機密情報の漏えい	● ITセキュリティ診断結果を基にリスク軽減施策のロードマップ策定と対策実施 ● デジタル戦略委員会にITガバナンス・情報セキュリティ分科会を発足 ● ITインシデント発生時の対応体制(大気社版CSIRT)の構築と社員教育の推進
気候変動に係るリスク	顧客の動きに適應できないことによる顧客離れ、技術開発遅れによる競争力の低下、炭素税導入によるコスト増加、平均気温上昇による労働生産性の低下など	● 低炭素な施工技術・システムの開発 ● 省エネ設備の施工拡大 ● 機械化・自動化の推進
人権に係るリスク	事業活動で人権への負の影響を起こした場合やそれを助長するような事態が生じた場合は是正や救済の対応に関する追加的な費用の発生、社会的信用の低下とそれを起因とした事業活動の停滞など	● 人権に関する規範として「大気社グループ人権方針」の制定 ● 人権デュー・ディリジェンスの実施 ● 役員・社員に対する教育・啓発活動

情報セキュリティ

お客さま・お取引先さまの情報や個人情報等の機密情報を漏えいなどから守るため、情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

■ 管理体制

全社員とITシステム・設備構築担当者向けにそれぞれ細則を定めた「情報セキュリティ規程」や、個人情報保護方針に基づく規程・ガイドライン等を整備し、大気社グループ全体で情報管理体制を強化しています。

またITインシデント発生時の被害拡大を最小限に抑えるためにITインシデント対応方針を策定し、ITインシデント発生時の対応体制(大気社版CSIRT)を定め、迅速かつ的確な対応が行える体制を整えています。

■ 対策

日々多様化・巧妙化するサイバーセキュリティの脅威に対応するため、ゼロトラストの考えに基づき情報セキュリティリスクの見直しを行い、リスク軽減を目的とした取り組みを実施しています。

■ 教育

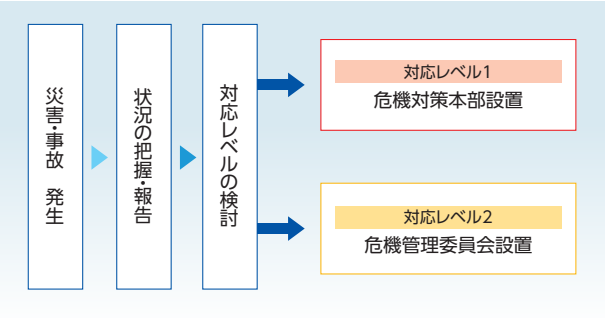
グループ社員を対象にしたeラーニングや標的型攻撃メール訓練の定期実施により、情報セキュリティに対する社員の意識向上に取り組んでいます。

危機管理体制

国内外の不測の災害や事故、事件などの発生に備え、「危機管理の基本方針」を定め、危機管理体制を構築しています。

危機が発生した場合、人命や事業継続に対する影響度に応じて対応レベルを2段階に区分し、それぞれのレベルに対応した危機対策を実施します。危機管理委員長には管理本部長が就任するほか、特に重大な危機と判断した場合には代表取締役が対策本部長として対応します。

● 危機管理体制図



また、海外赴任・海外出張者が業務に安心して専念できるように、社員が犯罪やテロなどの危機から予防もしくは回避するための「海外セキュリティ対策マニュアル」等、「海外危機管理ガイドライン(本体編)」を策定しています。

事業継続計画(BCP)

大規模自然災害、テロ、内乱、戦争、誘拐、脅迫等の有事における、人命の安全確保と事業の継続に必要な対策を講じることがを目的とし、「事業継続計画の基本方針」に基づき、グループ各社において事業継続計画(BCP)の整備を行っています。

国内事業所では、無線電話の通話訓練、備蓄品の在庫・期限切れの確認などを行い、安否確認システムへの回答訓練も実施しています。社員の安全に関しては、全社で自衛消防隊を結成して活動を行っており、避難訓練・自衛消防隊講習会の他、AED講習会・応急救護講習会を実施するなどの訓練を行っています。

また、新型コロナウイルス対応の経験を踏まえ策定した「パンデミック対策業務計画」に基づき、パンデミック発生時においても、人命尊重を最大限考慮し、安全確保を最優先にして事業を継続していくため、的確かつ迅速に対応できる体制の整備を行っています。



AED・応急救護講習会の様子

コンプライアンス

さまざまな活動を通じてコンプライアンス意識の浸透を図り、コンプライアンス違反の予防に取り組んでいます。

基本的な考え方

当社は、企業理念の実現に向けてコンプライアンスを徹底するために行動規範を定め、法令はもとより倫理・良識を順守して公正で透明度が高い経営を行うことで、全てのステークホルダーに貢献する企業を目指すことを明確にしています。こうした意識を高め、実践していくことが当社に期待された社会的責任を果たすことであり、コンプライアンス違反の予防につながるものと考えています。

コンプライアンス体制

企業倫理と法令順守の意識を全社員に浸透させ、コンプライアンス経営を推進するため、コンプライアンス委員会、コンプライアンス部、コンプライアンス・オフィサーおよび内部通報窓口を設けています。コンプライアンス活動に関する年度方針・年度計画の検討とその達成状況の検証は、全社方針検討会で行います。

コンプライアンス委員会は、業務執行取締役、コンプライアンス部長および内部監査部長で構成され、代表取締役社長が委員長を務め、毎月開催しています。委員会では、当社の事業全般についてのコンプライアンス上の課題の検討・対応および法令順守状況の検証を行っています。コンプライアンス上の重大な事象が発生し、または発生するおそれがあるときは、全役員が出席する全社コンプライアンス委員会を招集し、これに対処します。

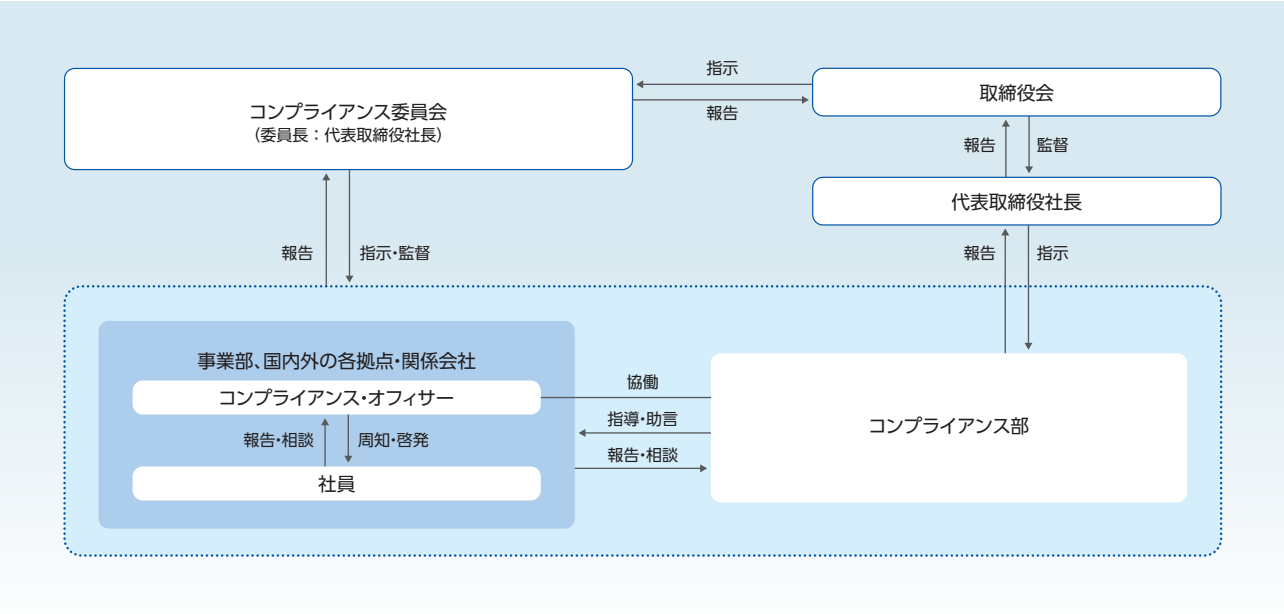
代表取締役社長直属の独立した部署であるコンプライアン

ス部は、コンプライアンス活動の年度方針・年度計画に基づいて、コンプライアンス教育、法令順守状況のモニタリングと改善指導、社内イントラネットでの情報発信、内部通報制度の周知などを継続的に実施し、活動状況をコンプライアンス委員会に報告しています。

コンプライアンス部と協働して活動にあたるコンプライアンス・オフィサーを、各事業部と国内外の各拠点・関係会社に配置しています。コンプライアンス部は、当社グループの法令順守状況のモニタリングを行い、その結果をオフィサーへフィードバックしています。オフィサーはフィードバックを踏まえて所管する組織内で必要な改善策を実施し、コンプライアンス部はその実施状況をフォローアップすることで、グループ全体で継続的な改善に取り組む体制を構築しています。

なお、当社では国や地域ごとの税務関連法令、国際ルール等に従って税務コンプライアンスの維持・向上に努め、適正な納税を行っています。

●コンプライアンス体制図



コンプライアンス意識の浸透・定着のための取り組み

コンプライアンスを実践するための基準をまとめたコンプライアンス・マニュアルを全社員に配付して、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。毎年10月を当社グループのコンプライアンス推進月間と位置づけ、全グループ社員を対象としたコンプライアンス・マニュアルの読み合わせ、誓約書の提出、標語の募集を実施して、コンプライアンス意識の浸透・定着化を図っています。標語については、コンプライアンス意識の啓発につながる作品を募り、最優秀作品を啓発ポスターとして社内や現場事務所などで掲示しています。

企業理念・行動規範の定着化とコンプライアンス教育の一環として、全グループ社員を対象としたeラーニングを実施しています。eラーニングでは、入札談合防止、工事原価の不正処理防止、ハラスメント防止、残業時間の適正管理、内部通報制度といった、当社グループの社員として理解しておくべき事項からテーマを選定しています。また、違反した場合に影響が大きいと考えられる重要な法令や社内ルールを周知・徹底してコンプライアンス違反のリスク低減を図るための研修を実施しています。

●eラーニングの概要

【当社】		
実施時期	受講者数	テーマ
1回目: 2024年5月	1,796名 (受講率100%)	コンプライアンスの重要性 キックバック防止
2回目: 2024年10月	2,161名 (受講率100%)	内部通報制度 ルール順守の重要性
3回目: 2025年1月	2,283名 (受講率100%)	入札談合防止 ルール順守の重要性

【関係会社(海外22社・国内4社)】

実施時期	受講者数	テーマ
1回目: 2024年7月	2,937名 (受講率96.0%)	コンプライアンスの重要性 内部通報制度
2回目: 2024年11月	2,947名 (受講率94.0%)	ルール順守の重要性 キックバック防止

コンプライアンス意識調査

コンプライアンス意識の浸透度を確認するため、2024年度に全グループ社員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施しました。調査結果をコンプライアンス・オフィサーと共有し、職場環境の改善やコンプライアンス活動に活用することで、浸透度を高める取り組みを継続していきます。

●コンプライアンス意識調査の概要

実施期間	2024年7月1日～7月19日
対象者数	4,830名(関係会社 海外22社・国内4社を含む)
回答者数	4,467名(回答率 92.5%)

コンプライアンスリスクのモニタリング

コンプライアンス部は、コンプライアンス意識調査や面談、現地訪問などを通じて、当社グループの法令順守状況を定期的にモニタリングしています。モニタリングにより認識した課題については、コンプライアンス活動を通じて継続的に改善に取り組んでいます。

また、国内の協力会社に対し、当社の社員から不適切な働きかけを受けていないかなどを調査するほか、当社の内部通報窓口の周知を行っています。

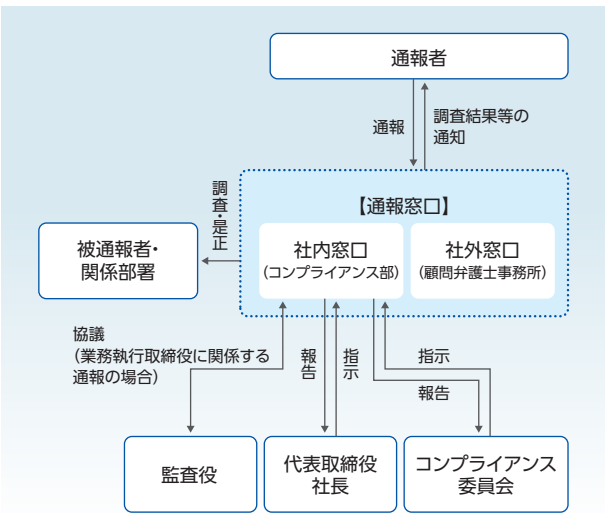
内部通報制度

コンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図るために内部通報制度を整備し、コンプライアンス部と顧問弁護士事務所に通報窓口を設けています。通報窓口は当社の社員・役員のほか、関係会社と取引先の社員・役員なども利用できます。当社の業務執行取締役に関係する、または関係すると疑われる通報を受け付けた場合は、監査役と協議しながら対応に当たることにより、通報対応における経営幹部からの独立性が確保されています。

内部通報制度の運用にあたっては、通報者に関する情報の秘密保持および通報者が通報を行ったことを理由とした解雇などの不利益な取り扱いの禁止を社内規程に定めて、通報者の保護を図っています。

2024年度は、当社の通報窓口に17件の通報が寄せられ、いずれの通報についても速やかに調査を実施し、適切に対応しています。

●内部通報フロー



11年間の財務データ

													千米ドル*
財務項目	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度
受注高	百万円	187,311	221,764	218,323	219,844	241,889	226,909	200,469	232,120	288,670	263,549	277,403	1,855,168
海外受注高比率	%	49.8	54.3	50.4	46.2	46.3	45.1	44.1	38.2	47.1	43.7	50.6	50.6
売上高	百万円	183,648	212,424	200,604	231,898	225,402	225,378	202,548	209,261	214,793	293,556	276,212	1,847,208
環境システム	百万円	116,150	134,824	124,565	139,948	149,164	157,378	134,058	134,399	171,868	216,535	169,443	1,133,176
塗装システム	百万円	67,614	77,735	76,085	92,029	76,245	68,006	68,497	74,882	42,960	77,041	106,956	715,282
海外売上高比率	%	55.2	55.5	49.3	50.1	47.1	41.3	45.8	48.5	37.5	46.9	47.7	47.7
営業利益	百万円	8,669	12,734	8,473	12,180	14,035	15,439	11,690	9,428	11,556	18,270	17,971	120,188
売上高営業利益率	%	4.7	6.0	4.2	5.3	6.2	6.9	5.8	4.5	5.4	6.2	6.5	6.5
経常利益	百万円	9,579	12,343	9,842	13,082	15,085	15,991	12,287	10,818	13,001	19,852	19,938	133,339
セグメント利益	百万円	5,991	8,950	9,981	11,885	13,567	13,893	11,192	9,302	14,599	17,027	15,299	102,318
塗装システム	百万円	3,260	3,524	△ 115	1,160	1,676	2,814	911	667	△ 1,606	2,804	4,256	28,465
売上高経常利益率	%	5.2	5.8	4.9	5.6	6.7	7.1	6.1	5.2	6.1	6.8	7.2	7.2
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	6,084	7,084	6,305	7,254	8,841	9,132	8,279	7,248	7,917	15,602	11,026	73,742
自己資本当期純利益率(ROE)	%	6.9	7.6	6.8	7.2	8.3	8.4	7.2	5.9	6.3	11.6	7.6	7.6
総資産	百万円	188,283	189,566	199,024	215,392	223,080	215,389	228,855	228,159	237,105	266,494	268,448	1,795,285
純資産	百万円	99,669	95,921	100,184	110,650	113,649	112,843	126,311	130,788	131,992	151,562	156,486	1,046,524
自己資本比率	%	50.4	48.0	48.1	48.8	48.8	50.2	52.9	54.7	53.1	54.0	55.2	55.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,401	7,301	6,679	9,337	9,159	21,386	973	△ 8,544	4,806	20,738	△ 21,219	△ 141,908
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,900	△ 328	△ 6,505	1,390	△ 2,830	△ 877	△ 6,913	△ 1,071	△ 1,748	2,148	△ 4,982	△ 33,318
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,264	△ 7,409	△ 5,286	△ 885	2,396	△ 11,475	△ 1,435	6,000	△ 9,822	△ 5,545	1,907	12,756
研究開発費	百万円	822	889	946	1,024	1,084	1,105	1,122	1,106	1,149	1,166	1,312	8,775
減価償却費	百万円	1,257	1,348	1,290	1,398	2,030	2,167	2,362	2,496	2,000	1,469	1,850	12,373
有形および無形固定資産の取得による支出	百万円	△ 1,247	△ 1,941	△ 1,807	△ 3,832	△ 4,140	△ 2,086	△ 2,270	△ 2,314	△ 2,176	△ 3,885	△ 3,953	26,437

1株当たり:													米ドル*
親会社株主に帰属する当期純利益	円	86.32	102.17	91.58	106.20	129.76	134.03	121.51	106.35	117.31	235.97	169.44	1.13
純資産額	円	1,345.38	1,316.80	1,399.65	1,543.75	1,596.59	1,588.13	1,776.35	1,829.27	1,894.37	2,194.04	2,282.91	15.27
年間配当金	円	26	33.5	35	37.5	45.5	50	45	50	60.5	65.5	72	0.96
配当性向	%	30.1	32.8	38.2	35.3	35.1	37.3	37.0	47.0	51.6	27.8	42.5	42.5
総還元性向	%	30.2	63.8	54.0	42.2	35.1	37.5	37.2	47.2	89.3	40.6	60.7	60.7

*米ドルは2025年3月31日の為替レート1ドル≒¥149.53で換算しています。
※「[税効果会計に係る会計基準]の一部修正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度から適用しており、2017年度の連結財政状態については、当該会計基準等を選べて適用した後の指標等となっております。
※2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。2014年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり金額を算定しております。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	2024年3月期	2025年3月期		2024年3月期	2025年3月期
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金預金	55,462	47,556	支払手形・工事未払金等	64,867	49,590
受取手形・完成工事未収入金等	125,357	151,900	短期借入金	3,747	13,200
有価証券	9,000	－	未払法人税等	4,472	1,892
未成工事支出金	2,274	2,437	未成工事受入金	13,899	19,668
材料貯蔵品	1,092	1,011	完成工事補償引当金	698	689
その他	11,209	9,270	工事損失引当金	364	356
貸倒引当金	△1,023	△1,240	役員賞与引当金	173	172
流動資産合計	203,374	210,935	その他	15,281	15,461
固定資産			流動負債合計	103,504	101,030
有形固定資産			固定負債		
建物・構築物	8,636	12,829	長期借入金	143	116
機械、運搬具及び工具器具備品	8,562	10,394	繰延税金負債	9,053	8,306
土地	1,782	2,102	役員退職慰労引当金	39	42
その他	3,996	881	株式給付引当金	30	54
減価償却累計額	△11,282	△12,464	役員株式給付引当金	270	439
有形固定資産合計	11,694	13,742	退職給付に係る負債	1,377	1,473
無形固定資産			その他	511	498
のれん	3,528	715	固定負債合計	11,427	10,931
顧客関連資産	1,146	－	負債合計	114,932	111,962
その他	1,275	1,232	純資産の部		
無形固定資産合計	5,949	1,947	株主資本		
投資その他の資産			資本金	6,455	6,455
投資有価証券	30,879	26,324	資本剰余金	3,620	3,772
繰延税金資産	846	832	利益剰余金	111,869	118,270
退職給付に係る資産	11,582	11,792	自己株式	△2,969	△4,969
その他	2,875	2,975	株主資本合計	118,974	123,528
貸倒引当金	△708	△101	その他の包括利益累計額		
投資その他の資産合計	45,475	41,822	その他有価証券評価差額金	14,373	11,688
固定資産合計	63,119	57,513	繰延ヘッジ損益	△57	△5
資産合計	266,494	268,448	為替換算調整勘定	7,757	10,383
			退職給付に係る調整累計額	2,981	2,458
			その他の包括利益累計額合計	25,054	24,524
			非支配株主持分	7,532	8,433
			純資産合計	151,562	156,486
			負債純資産合計	266,494	268,448

連結損益計算書

	2024年3月期	2025年3月期
完成工事高	293,556	276,212
完成工事原価	250,244	231,207
完成工事総利益	43,312	45,005
販売費及び一般管理費		
役員報酬	886	922
従業員給料手当	10,449	10,885
役員賞与引当金繰入額	173	174
退職給付費用	294	208
役員退職慰労引当金繰入額	10	9
役員株式給付引当金繰入額	171	169
株式給付引当金繰入額	30	30
通信交通費	1,375	1,599
貸倒引当金繰入額	587	△0
地代家賃	1,289	1,380
減価償却費	1,098	1,365
のれん償却額	484	503
その他	8,189	9,786
販売費及び一般管理費合計	25,041	27,034
営業利益	18,270	17,971
営業外収益		
受取利息	897	781
受取配当金	681	677
保険配当金	188	191
不動産賃貸料	113	151
為替差益	－	201
持分法による投資利益	22	3
その他	283	464
営業外収益合計	2,186	2,471
営業外費用		
支払利息	240	301
不動産賃貸費用	15	16
為替差損	274	－
貸倒引当金繰入額	0	1
その他	72	185
営業外費用合計	604	504
経常利益	19,852	19,938
特別利益		
固定資産処分益	13	42
投資有価証券売却益	3,167	2,388
特別利益合計	3,180	2,431
特別損失		
固定資産処分損	31	8
減損損失	0	3,339
投資有価証券評価損	0	－
関係会社清算損	－	2
特別損失合計	31	3,349
税金等調整前当期純利益	23,001	19,020
法人税、住民税及び事業税	6,733	6,003
法人税等調整額	△491	504
法人税等合計	6,242	6,507
当期純利益	16,759	12,512
非支配株主に帰属する当期純利益	1,156	1,485
親会社株主に帰属する当期純利益	15,602	11,026

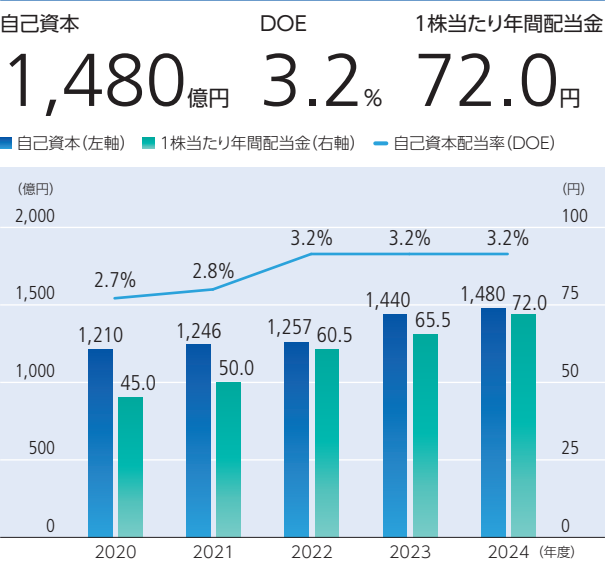
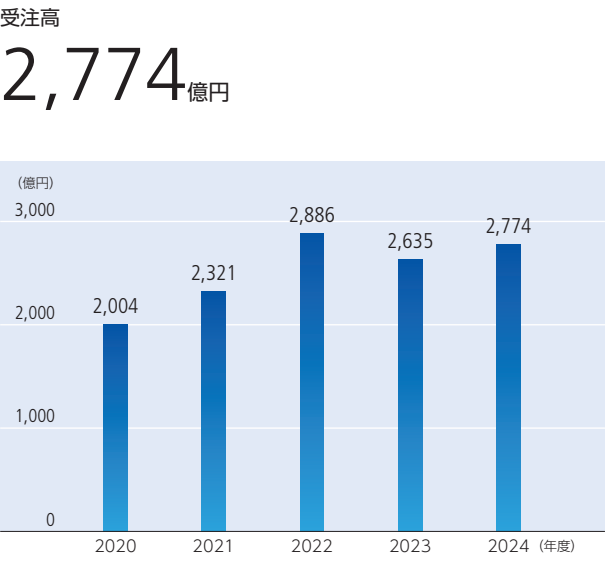
連結包括利益計算書

	2024年3月期	2025年3月期
当期純利益	16,759	12,512
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,837	△2,684
繰延ヘッジ損益	5	52
為替換算調整勘定	3,382	2,951
退職給付に係る調整額	1,583	△499
持分法適用会社に対する持分相当額	28	55
その他の包括利益合計	8,838	△125
包括利益 (内訳)	25,597	12,387
親会社株主に係る包括利益	23,999	10,496
非支配株主に係る包括利益	1,597	1,890

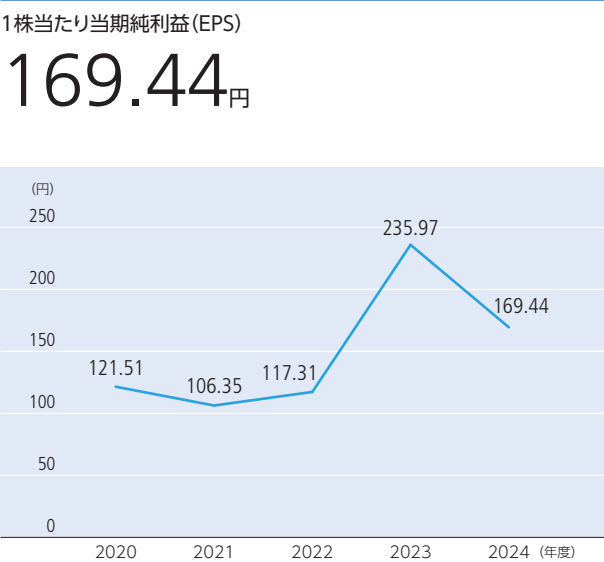
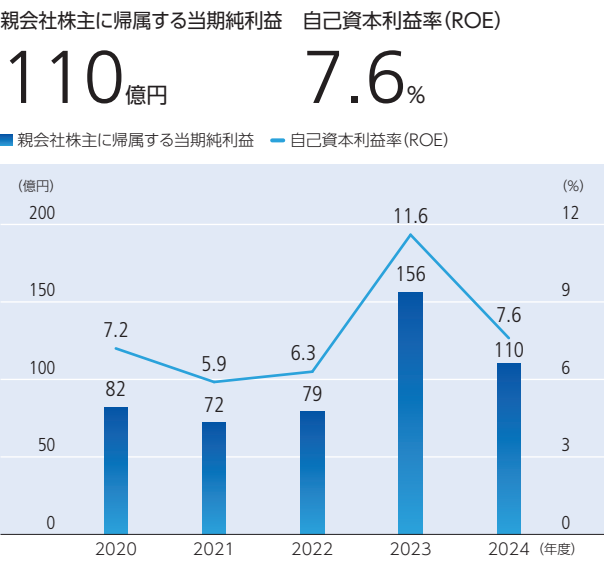
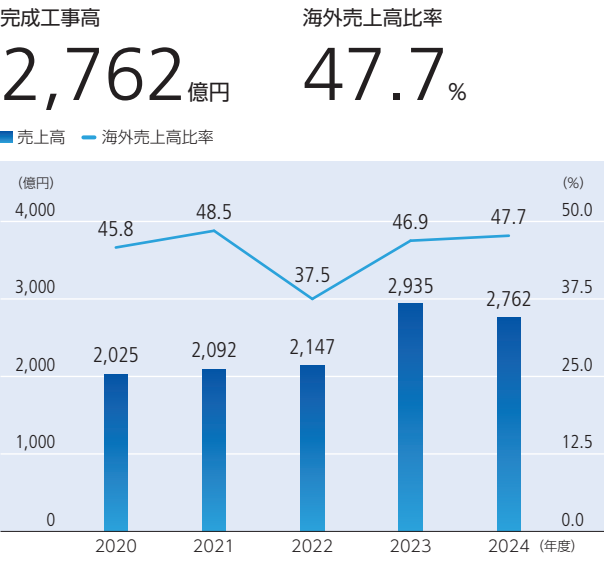
連結キャッシュ・フロー計算書

	2024年3月期	2025年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	23,001	19,020
減価償却費	1,469	1,850
減損損失	0	3,339
のれん償却額	484	503
貸倒引当金の増減額(△は減少)	484	△540
完成工事補償引当金の増減額(△は減少)	49	△48
工事損失引当金の増減額(△は減少)	55	△15
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△16	3
株式給付引当金の増減額(△は減少)	30	24
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	58	169
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△782	△994
受取利息及び受取配当金	△1,578	△1,458
支払利息	240	301
持分法による投資損益(△は益)	△22	△3
固定資産処分損益(△は益)	18	△34
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,167	△2,388
投資有価証券評価損益(△は益)	0	－
売上債権の増減額(△は増加)	1,159	△22,905
棚卸資産の増減額(△は増加)	△10	74
未収入金の増減額(△は増加)	181	△48
仕入債務の増減額(△は減少)	8,182	△17,345
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△10,381	4,683
未払消費税等の増減額(△は減少)	△437	21
預り金の増減額(△は減少)	△485	217
未払費用の増減額(△は減少)	767	△527
その他	4,039	1,943
小計	23,342	△14,159
利息及び配当金の受取額	1,578	1,459
利息の支払額	△240	△303
法人税等の支払額	△3,941	△8,215
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,738	△21,219
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△7,956	△5,624
定期預金の払戻による収入	9,996	1,560
有価証券の取得による支出	△3,000	△1,500
有価証券の償還による収入	3,000	1,500
有形及び無形固定資産の取得による支出	△3,885	△3,953
有形及び無形固定資産の売却による収入	24	129
投資有価証券の取得による支出	△1	△1
投資有価証券の売却による収入	4,224	3,350
長期貸付けによる支出	△74	△95
長期貸付金の回収による収入	195	73
保険積立金の積立による支出	△0	△0
保険積立金の払戻による収入	1	－
長期前払費用の取得による支出	△474	△434
その他	98	12
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,148	△4,982
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	532	9,424
長期借入れによる収入	205	125
長期借入金の返済による支出	△139	△138
リース債務の返済による支出	△117	△129
自己株式の純増減額(△は増加)	△1,731	△2,000
配当金の支払額	△4,030	△4,624
非支配株主への配当金の支払額	△264	△631
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	－	△117
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,545	1,907
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,977	3,042
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	19,319	△21,252
現金及び現金同等物の期首残高	43,946	63,265
現金及び現金同等物の期末残高	63,265	42,013

財務ハイライト

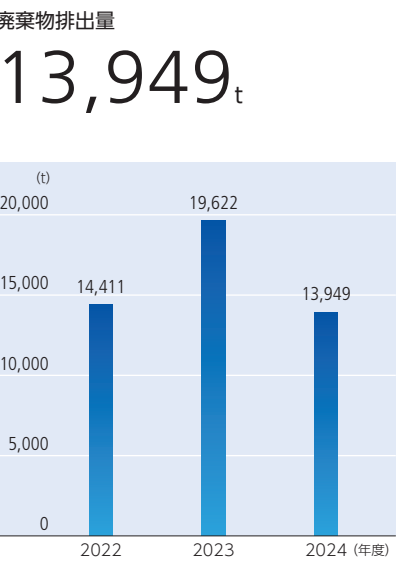
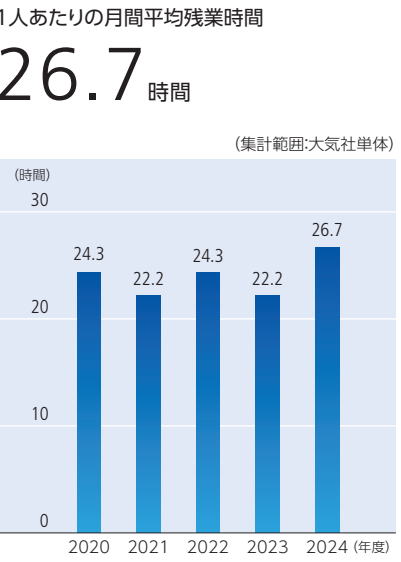
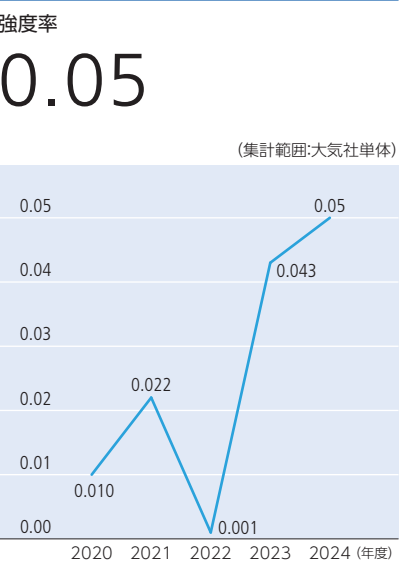
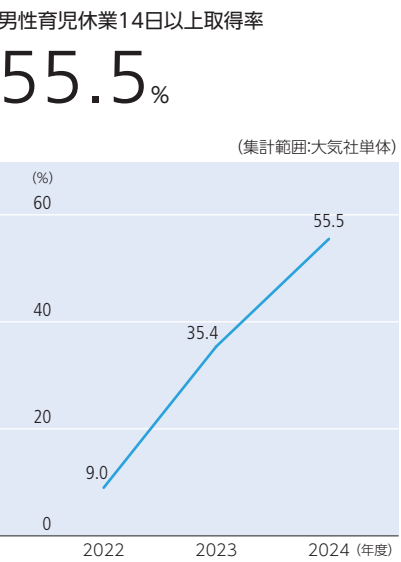
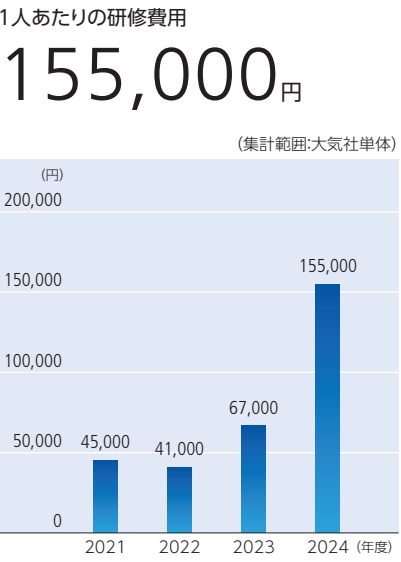
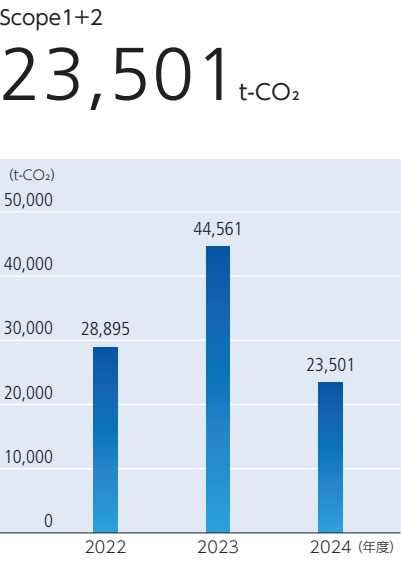


※2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり年間配当金を算定しております。



※2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。2020年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しております。

ESGハイライト



会社情報・株式情報 (2025年3月31日現在)

会社情報

商号 株式会社 大気社 (Taikisha Ltd.)

創業 1913年4月10日

設立 1949年7月7日

資本金 6,455百万円

従業員数 (個別) 1,727名 (連結) 5,267名

WEBサイト <https://www.taikisha.co.jp/>



株主メモ

証券コード 1979

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会 毎年6月

基準日 定時株主総会・期末配当 3月31日
中間配当 9月30日
その他必要があるときは、あらかじめ公告いたします。

単元株式数 100株

株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
特別口座のみずほ信託銀行株式会社
口座管理機関

事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

郵便物送付先 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

電話お問合せ先 ☎ 0120-288-324 (フリーダイヤル)

公告方法 電子公告により行います (当社ウェブサイトに掲載)。
ただし電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。

【グループ企業】

<https://www.taikisha.co.jp/corporate/information/group/toppage> > 企業情報 > グループ企業

【役員紹介】

<https://www.taikisha.co.jp/corporate/information/officer/toppage> > 企業情報 > 大気社グループについて > 役員紹介

【株式情報】

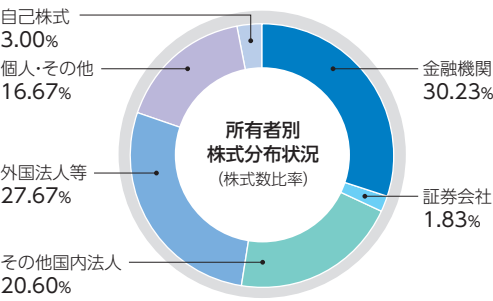
<https://www.taikisha.co.jp/ir/stock/info/toppage> > 株主・投資家情報 > 株式・株主情報 > 株式情報

株式状況

発行可能株式総数 100,000,000株

発行済株式の総数 33,582,009株

株主数 4,737名



所有者別
株式分布状況
(株式数比率)

自己株式	3.00%
個人・その他	16.67%
外国法人等	27.67%
その他国内法人	20.60%
証券会社	1.83%
金融機関	30.23%

大株主 (所有株式数上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,333	13.30
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,822	5.60
株式会社建材社	1,730	5.31
大気社社員持株会	1,244	3.82
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1,142	3.51
住友不動産株式会社	1,134	3.48
株式会社ルフトツヴァイ	1,000	3.07
大気社協力会社持株会	975	2.99
日本生命保険相互会社	866	2.66
株式会社みずほ銀行	659	2.02

(注) 1.当社は、自己株式1,006,240株を保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。
2.持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
3.「持株数」は千株未満を切り捨てて表示しております。

第三者意見



政策研究大学院大学
教授
竹ヶ原 啓介

統合報告書2025は、新たに策定された「10年プラン2035」(以下「10年プラン」)を主題に据え、さまざまな工夫によって、ストーリー性・メッセージ性の強化に取り組んでいます。

まず気付くのが、巻頭のBusiness Overviewの改訂です。事業内容、業界ポジション、比較優位性など、貴社の特徴をコンパクトに一覧化した優れた導入です。拠点と施工実績をプロットした世界地図も、グローバル性を視覚的に訴える良い試みでした。

トップメッセージは、全編の内容が凝縮され、読み応えがあります。全役員によるフリーディスカッションの集大成である10年プランにより、長期の「ありたい姿」を定め、中期スパンの業績追求に一定の方向性を与えた意義と、これを支えるのが、エンジニアリングとグローバルという一貫して強調してきた強みであることが明快に伝わってきます。労働集約型から資本集約型ビジネスモデルへ転換する事業ポートフォリオ戦略と、その過程でのDX・人的資本投資の役割など、今後の方向性も含め、臨場感ある秀逸なメッセージでした。

続く社外取締役座談会は、貴社レポートを特徴づけるものです。今回は、10年プランを主題に多様な議論が展開されています。中期予想用データが豊富にある分、遠い将来像の設定とバックキャストが難しいという業界特性の下、あえて難題に取り組み、新たな計画体系を構築した経緯を、長田社長はマインドリセットと表現されています。社外取締役の視点が活用された証左といえるでしょう。成長投資の配分、人的資本、経営基盤など、今後の展望を巡る議論でも、成長戦略会議をはじめとする、「攻め」と「守り」のガバナンスが強調され、全編を通じてコーポレートガバナンスの実効性を重視していることが分かります。

以上を踏まえてから10年プランの内容を詳述する構成は、読み手の理解を深める上で効果的です。8つの戦略的焦点は、体系的かつ豊富な情報で裏付けられ、説得力があります。このエッセンスを全編に通底させ、各所で再確認させる構造が今号の最大の特徴でしょう。環境システム・塗装システム両事業部長によるクロストークはその象徴であり、表題の「連携と共創」が示す通り、それぞれの強みとシナジーへの期待を通じて、「ありたい姿」の解像度を引き上げています。ASEANでの事業基盤強化と欧州自動車市場でのプレゼンス向上を具体的な成果とした点も良い補強になっています。各論の実績報告も、CO₂ロードマップの改訂、人権方針の策定などの着実な進捗に加え、10年プランにより、全体像の中での位置づけがより明快になりました。

今回、改めて確認できたことは、貴社のビジネスモデルにおける経済価値と社会的価値の不可分一体性です。持続可能な社会構築に貢献するエンジニアリングというコンセプトが端的に示す通り、二つの価値が表裏一体である貴社の特徴を考えれば、価値創造プロセス図のように2つの価値を対置する見せ方やP.31-32の非財務指標の設定の妥当性について、改めて検討する価値はありそうです。さらなる進化を期待しております。

意見を受けて



サステナビリティ担当役員
取締役副社長執行役員
中川 正徳

竹ヶ原様にはいつも、示唆に富む貴重なご意見やあたたかいお励ましを賜り、心よりお礼申し上げます。

統合報告書の5号目となる今号は、当社が未来に向かってどのように進んでいくか、長期ビジョンに掲げる思いが、5月に策定した10年プランや中期経営計画の中でしっかりと展開され有機的につながっていることを、ストーリーを意識しながら納得感のある形でお伝えできるよう努めました。また、ありたい姿のキーワードである「エンジニアリング」、「グローバル」を大きなテーマとして据え、経営トップや社員の肉声を交えながら、当社が目標に向かって進捗している様子を紹介しています。

今後も、当社のビジネスモデルにおいて、経済的価値と社会的価値は切り離せないという高い志の旗印のもと、10年プランで掲げたマイルストーンへの道筋を明快にお示しできるよう、さらなる検討を重ねてまいりたいと存じます。

引き続き忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。



株式会社大気社

〒160-6129

東京都新宿区西新宿8丁目17番1号 住友不動産新宿グランドタワー

【お問い合わせ先】 広報・サステナビリティ推進課

TEL.03-5338-5052(代) FAX.03-5338-5195

<https://www.taikisha.co.jp>

