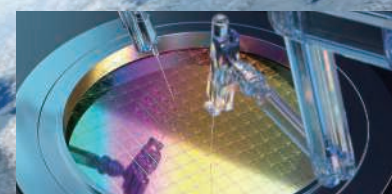


10年プラン2035:2035年のありたい姿

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。

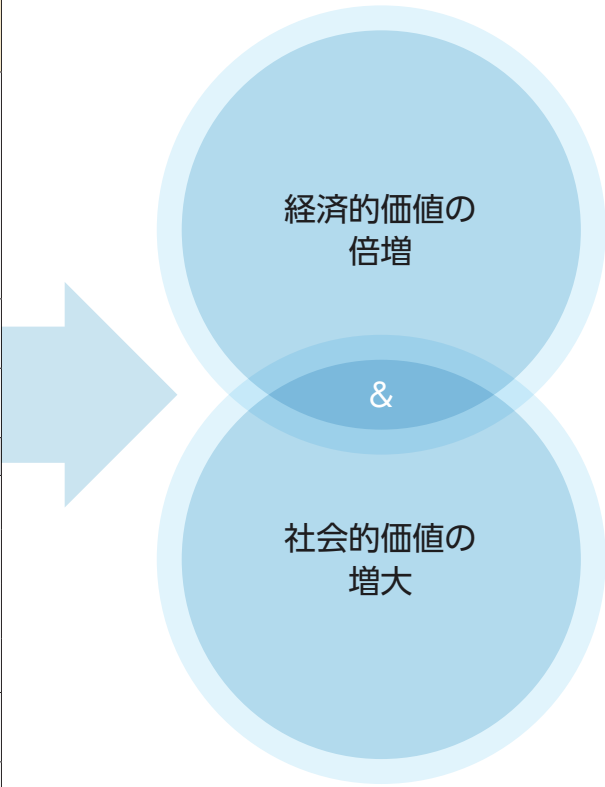
このように当社は、財務面での成長と非財務面での価値創出を両立させることで、2035年に向けて「経済的価値の倍増」と「社会的価値の増大」を実現し、企業価値のさらなる向上を果たしていきます。

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%		4.0%		4.0%		■配当政策 (DOE)	
	■自己株式取得			50億円		50億円		50億円			
■政策保有株式			対純資産比率15%以下								
非財務指標	■CO ₂ 排出量 (2027年度末時点)			スコープ1・2:26%削減 スコープ3:15%削減 (2022年度比)		■CO ₂ 排出量 (2030年度末時点)			スコープ1・2:42%削減 スコープ3:25%削減 (2022年度比)		

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		

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		

Increase Corporate Value
「企業価値」の向上へ



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。

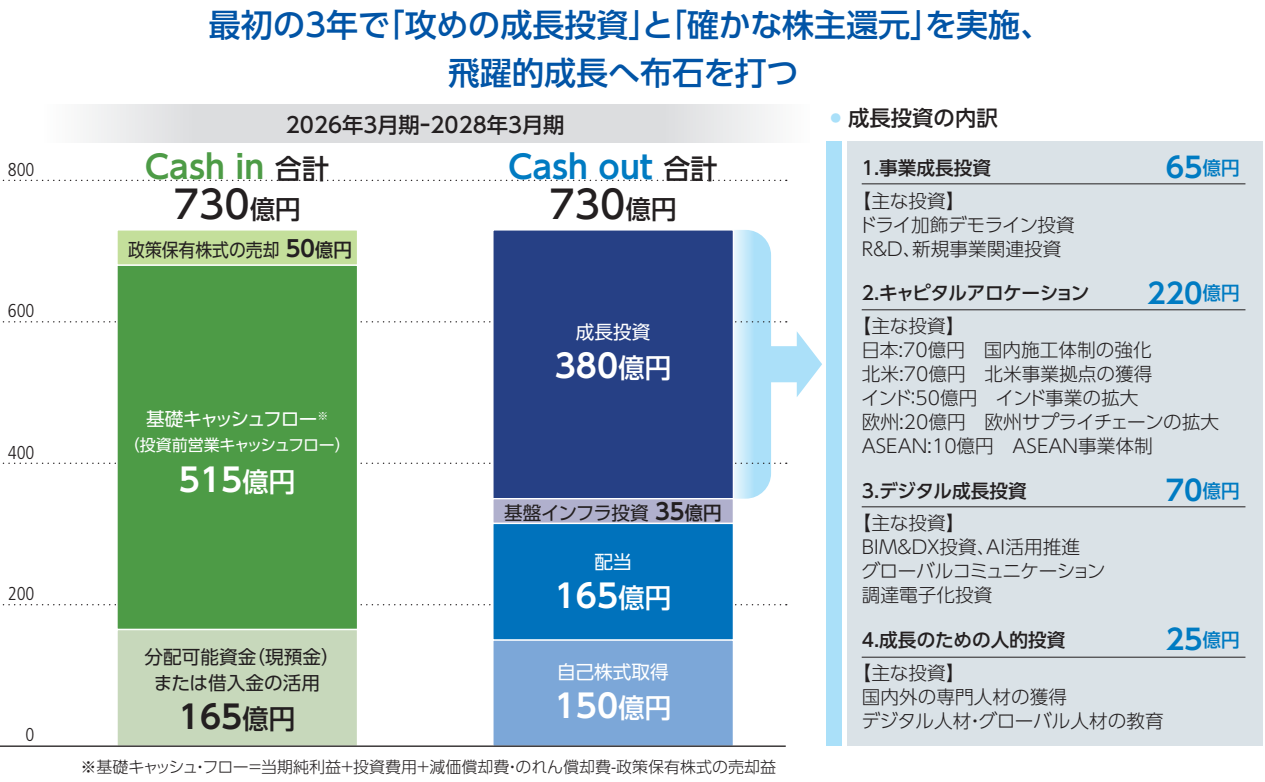
さらに「技術軸:どの技術が有用か」、「地域軸:どの地域に注力するか」、「顧客軸:どの顧客に対して」という観点から、従来の事業部制を超えて重点注力市場を設定しました。主要事業で培ったケイパビリティをグループ全体に浸透させるとともに、両事業間でシナジーを発揮し、DX戦略を強力に推進しながら、積極的な事業拡大を展開していきます。

■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。

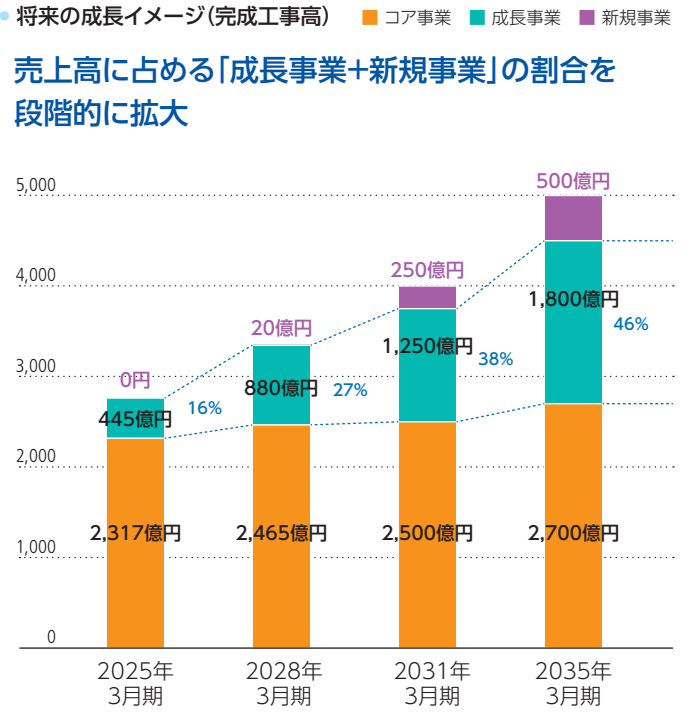
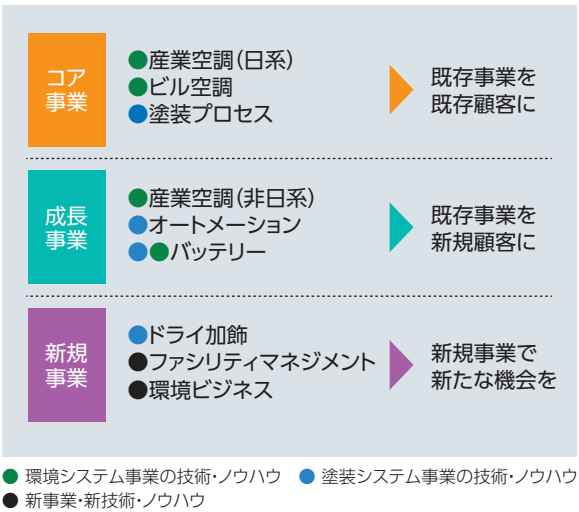
キャッシュアロケーション(2026年3月期-2028年3月期)



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

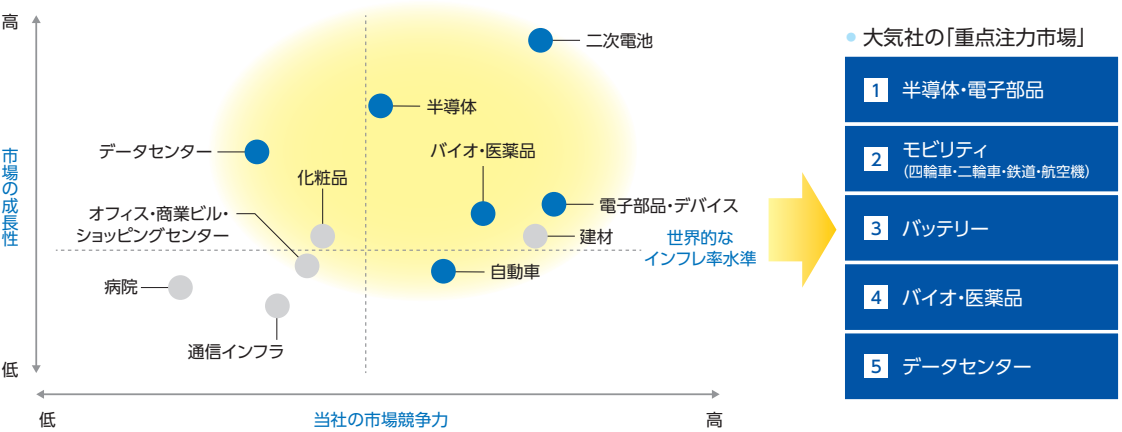
成長産業を捉え、持続的成長を加速

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。

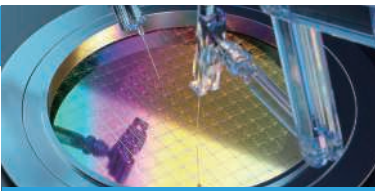
ターゲットは、「半導体・電子部品」「モビリティ」「バッテリー」「バイオ・医薬品」「データセンター」などの成長産業



10年プラン2035： 事業戦略

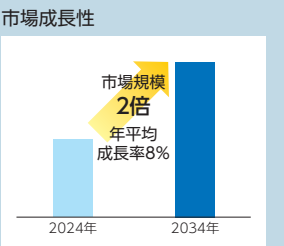
重点注力市場① 半導体・電子部品

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。

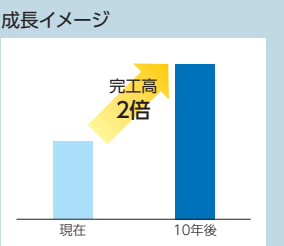


半導体・電子部品分野は、IoTやAIの進展を背景に、飛躍的な需要拡大が見込まれる成長市場となっています。当社では、長年培ってきた工場のグリーン化・スマート化技術を強みに、設計から施工、アフターケアまで一貫した技術提供を強化し、最先端の製造現場を支えることで、持続的成長と新たな事業機会の創出を実現していきます。

- 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



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



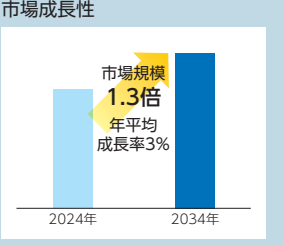
重点注力市場② モビリティ（四輪車・二輪車・鉄道・航空機）

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。

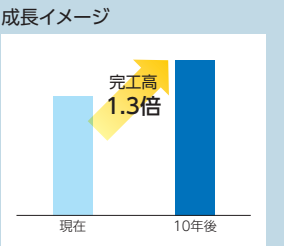


モビリティ市場では、電動化やカーボンニュートラル対応の加速により、幅広い領域で変革が進んでいます。当社は塗装システムやファクトリーオートメーションを駆使して、効率的で環境負荷の低い生産プロセスを実現し、次世代の発展を支えます。さらにグローバルでの対応力を高め、国際的な競争環境においても確かな地位を築いていきます。

- 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



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

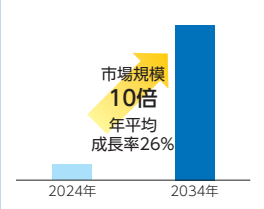
[地域軸] まずは、日本国内および北米「日系メーカー」との共創

[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

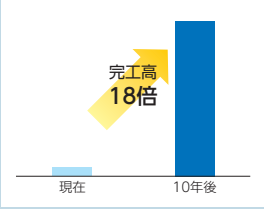
● 目標達成に向けた「ロードマップ」

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

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。

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。

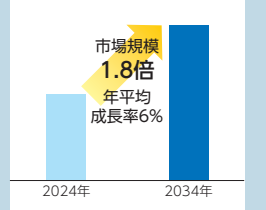
● 基本戦略指針

[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

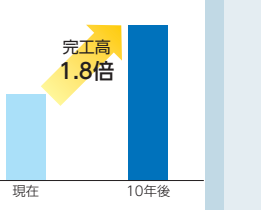
[地域軸] 日本国内および、ASEAN、インド、北米へ

[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



※GMP:Good Manufacturing Practice

重点注力市場⑤ データセンター

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。

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。

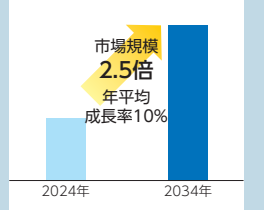
● 基本戦略指針

[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

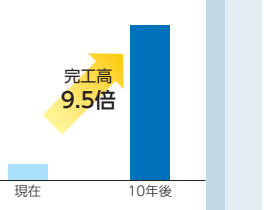
[地域軸] 日本国内からASEAN、インドへ展開

[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



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

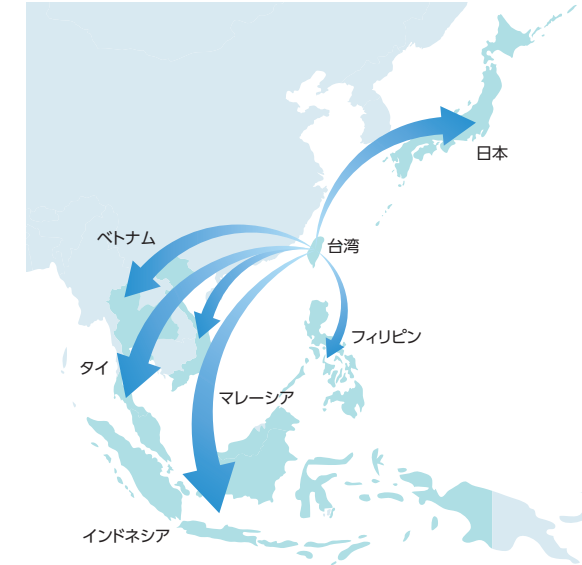
東アジアは世界最大規模の半導体生産拠点で、今後も需要拡大が見込まれる重要な市場です。当社は現地に根付いた生産体制を強化し、クリーンルームや省エネ設備などの先進技術を提供することで、半導体製造の安定性と効率性を高め、持続可能な産業の発展に寄与していきます。加えて、各国政府の産業政策にも柔軟に対応し、信頼を構築していきます。

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。

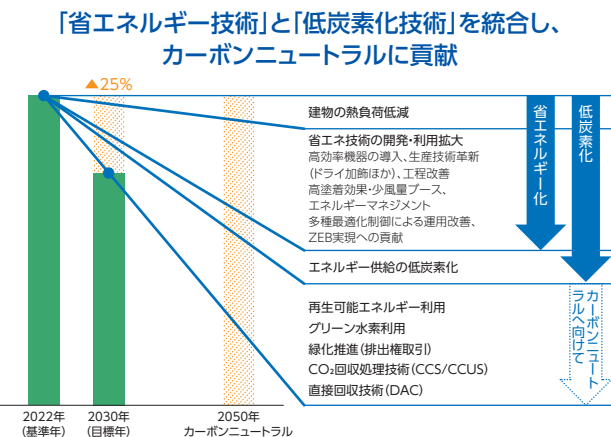
さらに2050年にカーボンニュートラルを実現するための長期的な取り組みとして、再生可能エネルギーやグリーン水素の利用、CO₂回収処理技術の向上等を掲げました。

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。

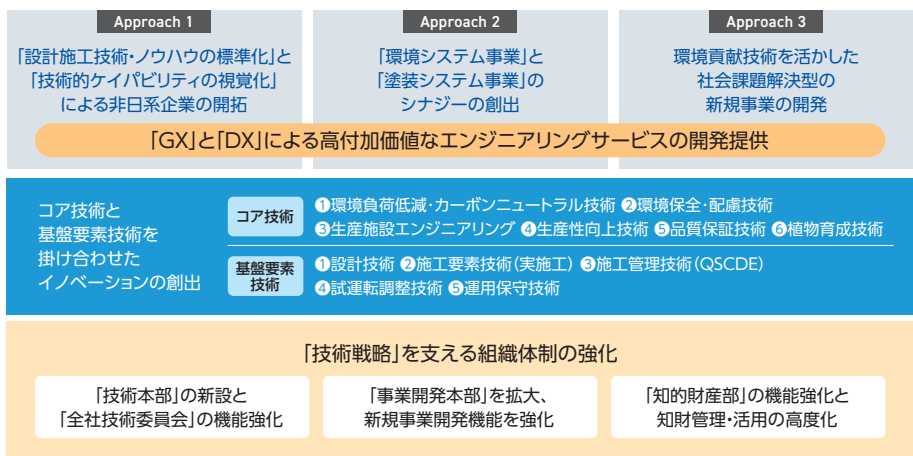
オートメーション技術領域では、デジタルツインやオートティーチング技術などを活用して、多品種少量生産現場の自動化をはじめとした産業分野のスマート化を推進していきます。ドライ加飾技術領域では、高品質フィルム貼付技術や高度な環境対応技術などを活かして、他産業への展開や生産工程の変革に着手していきます。



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

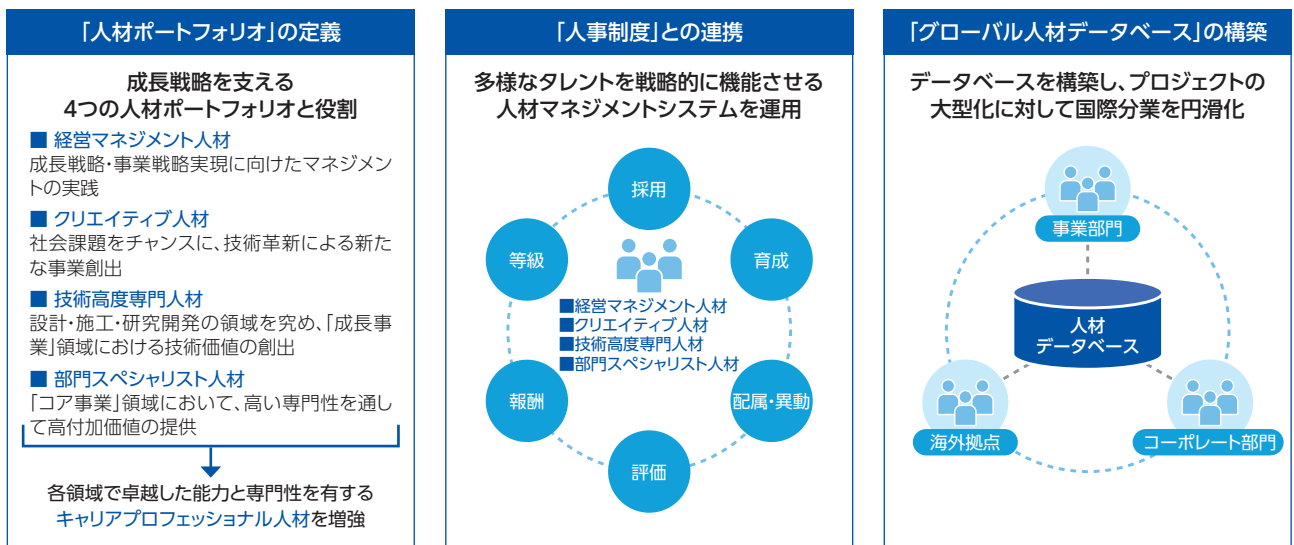
知識・経験・技術力・マネジメント力を評価した「技術カルテ」をもとに習得度を把握し、レベル向上に向けた育成プランを実行できるようにします。さらに、特定の分野・領域における高度な専門性を身に付けるためには、生産に直結した知識や技術など失敗を経験しながら学び、顧客からの信頼を得、より複雑な課題を解決できる人材に育てていく必要があります。

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。

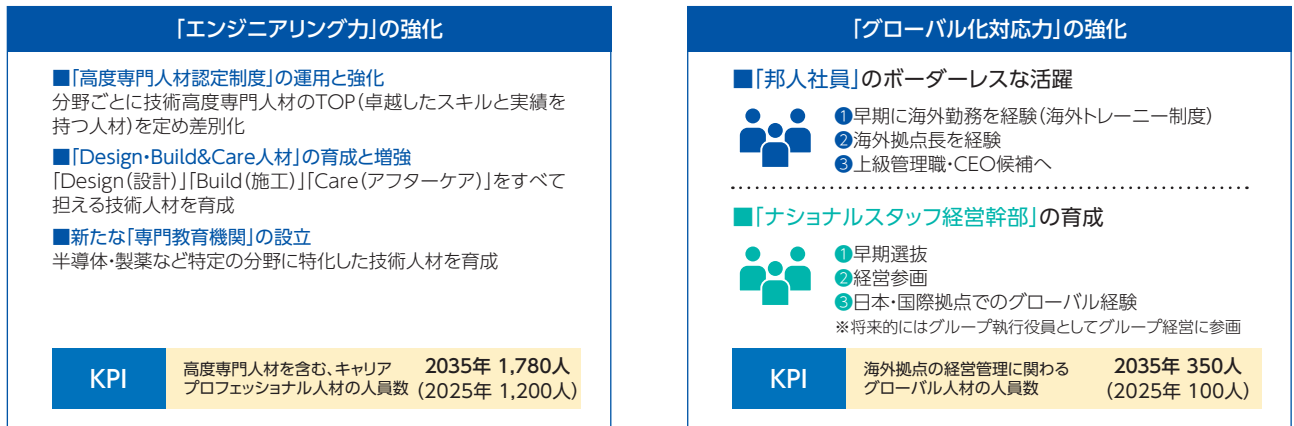
グローバル人材ポートフォリオマネジメントの導入

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。

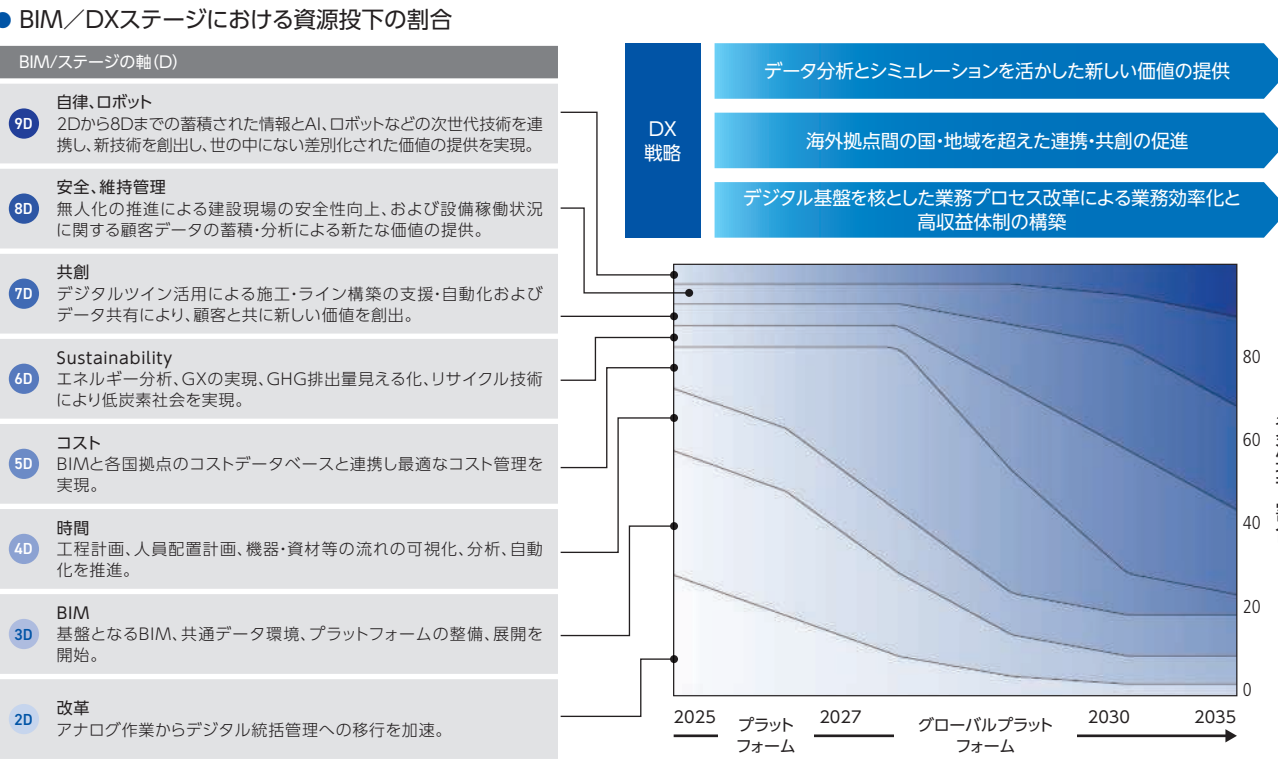


成長戦略の中軸にDX戦略を据え、経営資源を継続投下
BIMで集約された情報をプラットフォームに蓄積し、DX戦略として高度活用

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。

