統合報告書
2026



Taikisha Integrated Report

大気社

新しい時代の、新しい大気社へ——

大気をまもり、
未来をひらく。

「大気社」という社名には、公害問題が大きな社会課題であった時代に日本において
「澄んだ空気を取り戻す」という強い志と、揺るぎない決意が込められています。

これからの時代においても
お客さま、そしてその先にある社会に対する志を原動力に、
より革新的なソリューションを生み出すことで、
産業の高度化と地球環境との調和を絶え間なく追求していきます。

そのために、私たちは「世界の知を、現場のカタチに。」をもっと体現する企業へ。
エネルギー・空気・水の領域で培ってきた
「グリーンテクノロジー」と「ロボティクスオートメーション」、
そして世界各地の知見とネットワークを掛け合わせたイノベーション創発を通じて、
ひとつひとつの現場に求められる答えを、日々具現化してまいります。



Our Philosophy 「顧客第一」

PURPOSE

大気をまもり、未来をひらく。
私たちの技術と創意を通じて、産業社会の高度化と地球環境との調和を図り、人々の豊かな暮らしに貢献する。

VISION

世界の知を、現場のカタチに。
「グリーンテクノロジー」と「ロボティクスオートメーション」に先端技術を掛け合わせ、
エンジニアリング企業として世界中の現場で最適な解を創り出す。

OUR VALUES

One TAIKISHA, One TEAM
国や文化を越えて一人ひとりのユニークな発想を尊重し、学び合い、世界の大気社グループの総力に変えていく。

Open Challenge, Quick Response
変化を恐れず何事もオープンマインドで受け入れ、日々の改善や新たなチャレンジ、そして自己成長へと繋げていく。

Ownership Belongs to Everyone
すべての社員が、日々の現場からその先の社会へ広がる価値にまで当事者意識を持ち、未来志向で目指すべきゴールを自ら描き、行動する。

編集方針・目次

新しい時代の、新しい大気社へ――

変革の兆し

見えてきた「可能性」と、クリアすべき「課題」について

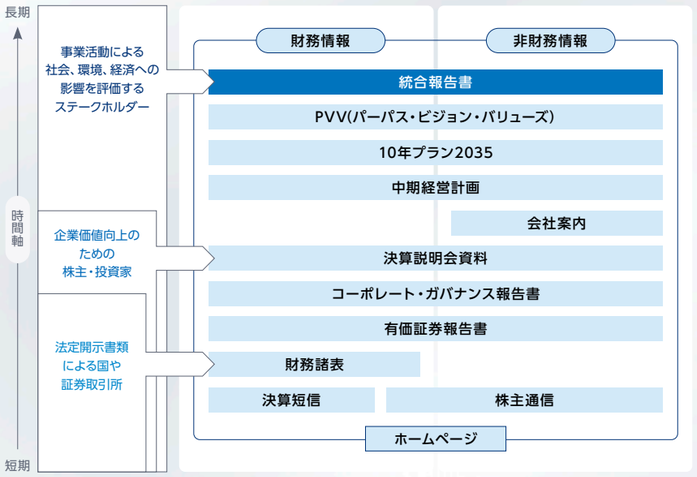
編集方針

本書は、2025年に策定した長期計画「10年プラン2035」と、新たに定めたPVV（パーパス・ビジョン・バリューズ）を軸に、企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的として編集しました。変革が進む中、非日系顧客の開拓やグローバル連携の深化、人的資本・DXへの投資などにおいて、将来の成長につながる確かな手応えが見え始めています。一方で、事業ポートフォリオの変革、人材育成、成長投資の加速など、乗り越えるべき課題も明らかになってきました。長期ビジョンの実現に向けた手応えと課題を、具体的な取り組みや社員の声とともにご紹介します。

- 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：
  2025年度（2025年4月1日～2026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：2026年10月
- 次回発行予定：2027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・レポーティング・スタンダード」、
  ISO26000、IFRS財団「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）

情報開示体系

当社は、統合報告書を財務・非財務の両面から当社の価値創造をお伝えする媒体と位置づけています。
各種開示資料、ウェブサイトと連携した開示体系の中核として、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を深め、中長期的な企業価値向上につなげることを目指しています。




コーポレートサイト


IRサイト


サステナビリティサイト

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ください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。

変革の兆し―― 報告のポイント

Point 1

理念・ビジョンの刷新と10年プランの前進

1970年の社是制定から56年ぶりに国内外5,000名の対話をもとにパーパス・ビジョン・バリューズを策定。「10年プラン2035」を起点に、大気社は変革への一歩を踏み出しました。

Point 2

中計目標を初年度で前倒し達成

受注工事高3,517億円、ROE10.1%など、中期経営計画の複数指標を初年度で達成。非日系企業からの受注は前年度比2倍規模に拡大し、“Global Inclusion”の実践が収益に結実し始めています。

Point 3

「人材」と「技術」への投資を本格化

労働集約型から資本集約型ビジネスへの転換に向け、デジタルとAIによるビジネスモデル変革や技術の棚卸し、キャリアプロフェッショナル人材の計画的な育成など、成長を支える経営資本の増強を進めています。

Point 4

ガバナンス・ESG基盤を強化

気候変動シナリオの見直しや人権デュー・ディリジェンスの開始など、ESG課題への対応を強化。取締役会の実効性評価や委員会の設置を通じ、変革を支える経営基盤の整備を進めています。

Contents

01 企業理念
05 At a glance❶ 事業内容
07 At a glance❷ グローバルビジネス
09 価値創造の歴史

13 変革への挑戦 Part 1 大気社のありたい姿
15 社長メッセージ
21 価値創造モデル
23 特集❶ 理念・ビジョン刷新プロジェクト “Project Visionary”

27 変革への挑戦 Part 2 創出価値の拡大へ
29 社外取締役座談会
37 長期計画「10年プラン2035」｜目標とマイルストーン
39 マテリアリティ
41 中期経営計画の総括／担当役員メッセージ
51 環境システム事業
55 塗装システム事業
59 特集❷ Design, Build & Careの追求

61 変革への挑戦 Part 3 経営資本の増強
63 人材・技術担当役員メッセージ
67 人的資本
71 TOPICS 1 グローバル成長を見据えた人的資本の増強へ
73 技術・知的資本（技術戦略）
77 TOPICS 2 新事業開発への挑戦

79 変革への挑戦 Part 4 経営基盤の強化
81 コーポレート・ガバナンス
88 リスクマネジメント
91 コンプライアンス
93 気候変動の緩和と適応
97 人的資本の取り組み
101 人権の尊重

データセクション
103 11年間の財務データ
105 連結財務諸表
107 財務・ESGハイライト
109 会社情報・株式情報
110 第三者意見

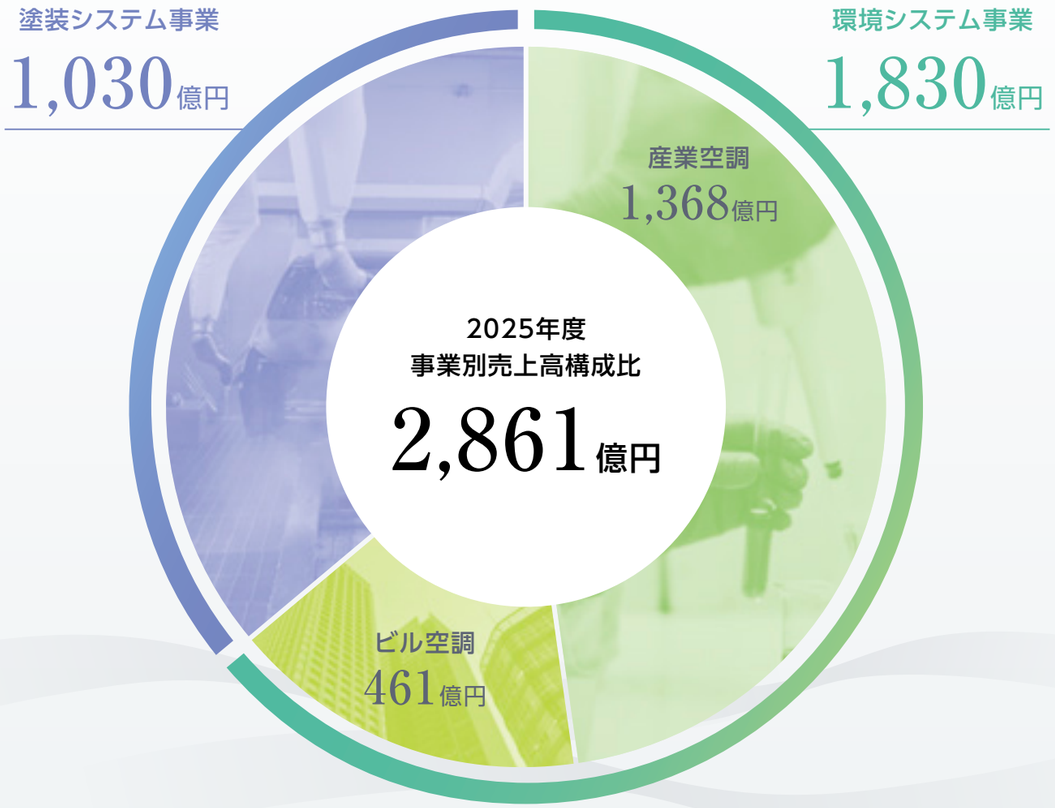
At a glance ❶事業内容

エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリング

当社は、「環境システム（産業空調・ビル空調）」と「塗装システム」を事業の柱に、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。

特に、製造業を中心とした幅広い産業分野の工場・研究所などの設備エンジニアリングに強みを有し、2026年3月期の受注工事高に占める産業向けビジネス（産業空調・塗装システム）比率は約8割に達します。戦後の日本経済の発展とともに顧客の高度なニーズに応え続けて技術を磨いてきたことに加え、いずれも高い技術力を要する参入障壁の高い領域であることから、確かな競争優位性を維持しています。

2026年3月期は、国内市場では半導体、自動車、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堅調に推移しました。また、海外市場で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ています。

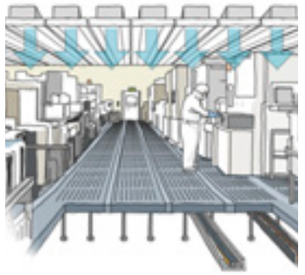


環境システム事業

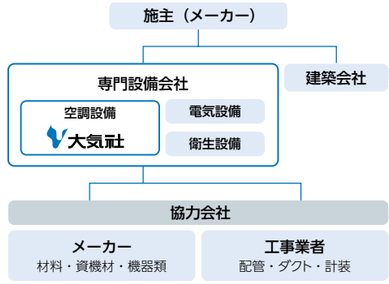
産業空調分野

半導体や医薬品など、製造過程で高度な清浄度が求められる生産・研究施設向けに、最先端のクリーンルームや空調システムを設計・施工しています。併せて、生産装置に必要な各種ユーティリティ設備や排気処理装置なども提供し、「ものづくり」の現場を支えながら、持続可能な社会の実現にも貢献しています。

今後は、注力分野である半導体、EVバッテリー、製薬を中心に旺盛な設備投資が継続する見込みです。



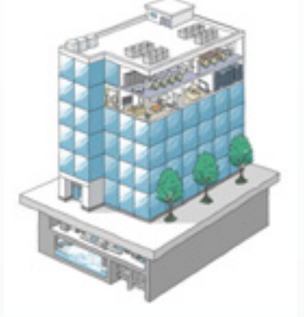
業界における立ち位置



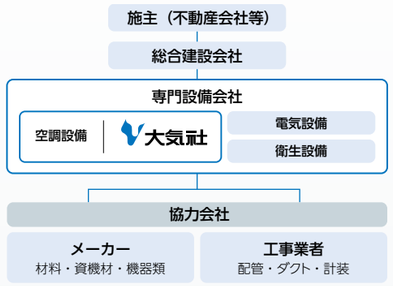
ビル空調分野

オフィスビル、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、快適な空間を提供する空調システムの設計・施工を担っています。施設ごとに求められる機能を満たしつつ、省エネと快適性を両立した空調システムを提供し、人々の暮らしを支えています。

今後は、注力分野であるデータセンターの投資が継続し、また都心の再開発需要も底堅く推移する見込みです。



業界における立ち位置

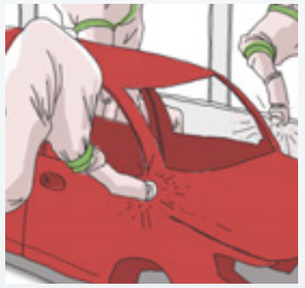


塗装システム事業

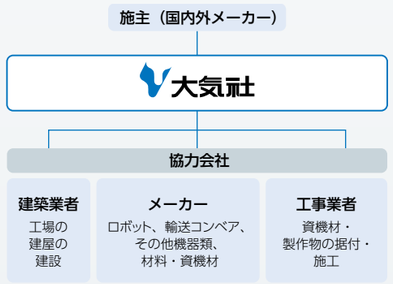
塗装システム分野

日本をはじめ米国、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。長年、産業空調分野で培ってきたコア技術を基盤に、高い塗装品質と先進的な環境技術を高レベルで両立する技術力を強みとし、世界トップクラスの売上実績を誇っています。

今後は、欧米・日本での設備更新投資に加え、インドなどでの増産投資が見込まれます。



業界における立ち位置

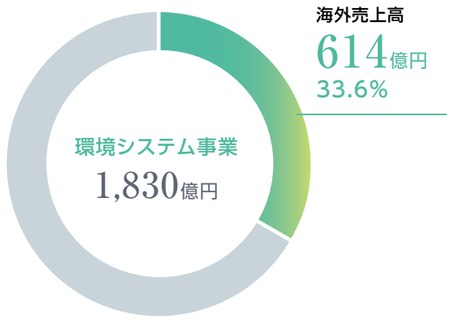


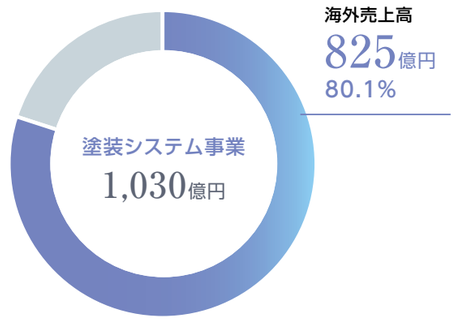
他社に先駆けた海外展開により 50以上の国と地域で実績を重ねる

当社は、業界他社に先駆けて海外市場への展開を積極的に推進し、東南アジアをはじめ、北米、中南米、ヨーロッパ、中国など世界各地で事業基盤を築いてきました。これまでの施工実績は50を超える国・地域に及び、2025年度の海外売上高比率は50.4%と、建設業の中でも極めて高い水準にあります。現在は19の国と地域に28の海外連結子会社を有しており（2026年3月31日現在）、長年にわたる現地に根ざした事業活動を通じてお客さまとの信頼関係を着実に築いてきました。その結果、日系企業のみならず、非日系のお客さまから多くのプロジェクトを直接受注している連結子会社も生まれています。

また、各地域に拠点を持つ強みを活かし、お客さまのニーズに応じた迅速かつきめ細かなサポートを提供するとともに、国境を越えて人材・技術・ノウハウを柔軟に活用できるグローバルネットワークを構築しています。各地域で培った知見を相互に共有することで、より高品質で付加価値の高いサービスの提供につなげています。

セグメント別海外売上高比率



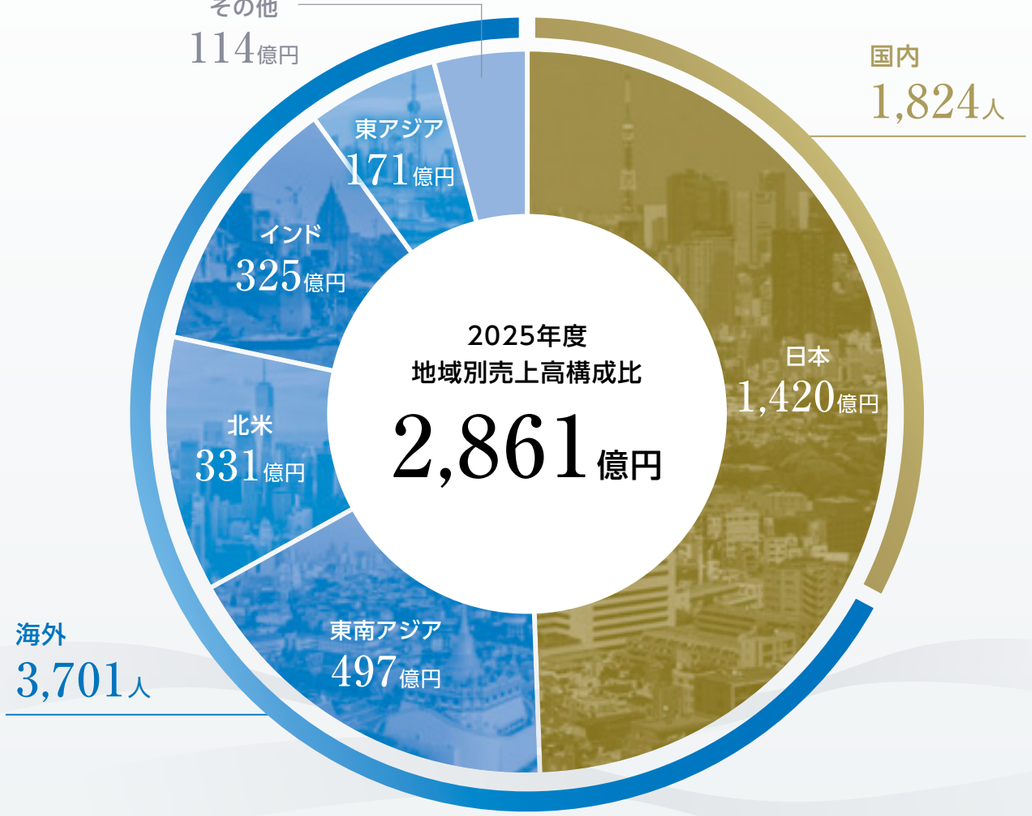


グループ企業

● 当社の施工実績がある国　● 当社の拠点がある国



グローバル従業員数



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	2024年（ドイツ）
Taikisha Hungary Kft.	2024年（ハンガリー）

アジア

五洲大気社工程有限公司	1994年（中国）
天津東椿大気塗装輸送系統設備有限公司	2004年（中国）
天津大気社塗装系統有限公司	2010年（中国）
華氣社股份有限公司	1989年（台湾）
（株）韓国大気社	1992年（韓国）
Taikisha (Thailand) Co., Ltd.	1971年（タイ）
Taikisha Trading (Thailand) Co., Ltd.	1983年（タイ）
Thaiken Maintenance & Service Co., Ltd.	1990年（タイ）
Token Interior & Design Co., Ltd.	1986年（タイ）
TKA Co., Ltd.	1991年（タイ）
Taikisha Vietnam Engineering Inc.	1998年（ベトナム）
Taikisha Lao Co., Ltd.	2019年（ラオス）
Taikisha (Cambodia) Co., Ltd.	2011年（カンボジア）
Taikisha Philippines Inc.	1995年（フィリピン）
Taikisha (Singapore) Pte. Ltd.	2004年（シンガポール）
Taikisha Engineering (M) Sdn. Bhd.	1989年（マレーシア）
Makiansia Engineering (M) Sdn. Bhd.	1981年（マレーシア）
P.T. Taikisha Indonesia Engineering	1990年（インドネシア）
P.T. Taikisha Manufacturing Indonesia	2004年（インドネシア）
Taikisha Engineering India Private Ltd.	1995年（インド）
Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited	2020年（インド）

北米・中南米

Taikisha USA, Inc.	1981年（アメリカ）
Encore Automation LLC	2014年（アメリカ）
Taikisha Canada Inc.	1985年（カナダ）
Taikisha de Mexico, S.A. de C.V.	1990年（メキシコ）
Taikisha do Brasil Ltda.	1996年（ブラジル）

価値創造の歴史

社会課題に向き合いながら 110年を超える成長を持続

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。
創業以来、113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。

創業
1913

ドイツ系の機械輸入商社を母体として、
「合資会社建材社」として創業

1918

近代化に伴う産業施設・近代建築の増加

我が国初の近代的オフィスビルである東京海上ビルに、
日本初の強制循環式
温水暖房設備を納入。
高度な設計・施工能力を持つ
暖房設備会社として地位を築く。



1933

主要な輸出産業として紡績業が盛んに

当社初の紡績工場空調、
近江帆布三瓶工場に
空調設備を納入。
「繊維の時代」を
支える存在に。

1959

高度経済成長とモータリゼーションの進展

東洋工業(現・マツダ) から初めて
自動車塗装一貫ラインの工事を受注。
塗装システム分野へ
進出する契機となった。



1973

公害問題・環境保全への関心の高まり

「建材社」から「大気社」へ社名変更。
「きれいな空気を取り戻す」という
意思を社名に込める。



1980年代

自動車産業のグローバル化

日系自動車メーカーによる
アメリカ進出が加速し始め、
当社は塗装ロボットを受注。
アメリカのビッグスリーからの
塗装プラントも受注。



1990年代

IT化・デジタル化の進展

半導体需要が拡大する中、
DRAM製造装置用大型
クリーンルーム設備工事を受注。
先端産業分野での
プレゼンスを高めた。

2021

空調制御技術を活かした植物工場事業の領域拡大

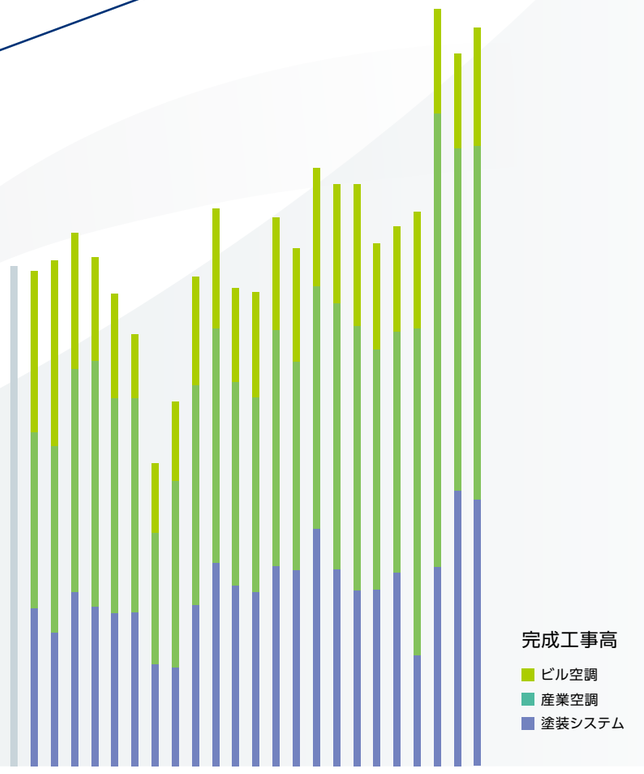
株式会社ベジ・ファクトリーを設立。
環境エンジニアリング会社
としての技術を活かし、
植物量産実証工場を建設。



2026

未来に向けて

2025年に、初めての長期計画
「10年プラン2035」を策定。
2026年には新たに
パーパス・ビジョン・バリューズを策定。



社会の変化とともに
価値創造の領域を拡大



1913–1948

近代日本の基礎づくりを担う

当社は1913年、ドイツ系機械輸入商社エル・レイボルド商館を母体に「合資会社建材社」として創業しました。創業当初はドイツから輸入した建築材料の販売・据え付けを中心に行っていましたが、蒸気暖房ボイラなど設備納入に工事が伴うようになり、ドイツから暖房工事の技師を招いて最新式の暖房技術を導入しました。

1918年完成の東京海上ビル（日本最初の近代的オフィスビル）に強制循環式温水暖房設備と浄化槽を納入し、建築設備業界での地位を確立しました。

1930年代からは紡績産業の伸長を背景に、空調システムの設計施工を手掛けたことにより業績を拡大し、1935年に米国製「スチームゼット」技術を導入して蒸気噴射式冷凍機の国産化に成功しました。

1949–1970

高度経済成長とともに事業領域を拡大

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ました。モータリゼーションが日本に到来した1959年には、東洋工業（現・マツダ）から初めて自動車塗装一貫ラインの工事を受注。当社にとって、社運をかけたビッグプロジェクトでした。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。

1971–1989

グローバルな事業展開

当社は1973年、創立60周年を機に「大気社」と社名を改めました。折しも、日本で大気汚染などの公害問題が顕在化し始めた時代です。この社名には「人類をはじめ、全生物の存在と繁栄は正常な大気に依存する」ことを原点として、常に考え行動する「熱と空気のエンジニア集団」を目指すという思いが込められています。

同時期に日系顧客の海外進出に合わせタイなどへ拠点を展開し、顧客を地場・欧米系へも拡大していきました。1980年代にはアメリカで現地法人を設立し、日系自動車メーカーやアメリカのビッグスリーから塗装プラントを受注。国内はオイルショック以降「建設冬の時代」を迎えた一方で、中東地域ではインフラ投資が盛んとなり、プラントや病院の設備工事を受注しました。

1990–2001

IT時代の到来

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。

この時期、国内のビル空調分野では、通信関連施設の建設、また、都市部を中心に再開発や高層ビルの建設が増加しました。当社はこうしたプロジェクトを多く手掛けると同時に、これまで築いてきたグローバルネットワークを活かし、海外での建設需要も積極的に取り込みました。マレーシアのペトロナスツインタワーなど、ランドマークとなる建物の空調設備工事にも携わりました。

2002–2020

グループ総合力の時代へ

IT化の進展とグローバル化を背景に、当社グループでもグループ会社間での調達支援や人的リソースの相互活用を進め、プロジェクトを総合力で解決する事例が増加しました。2008年の世界的な経済危機下では経営の原点に立ち返り、全社を挙げて企業体質の強化に取り組みました。

新興国の躍進により世界経済に明るい兆しが見え始めた2010年代。グローバルネットワークの強みを活かし海外での建設需要を取り込み、2011年度には海外完成工事高比率（連結）が50%を超えました。その後も拠点設立や業務・資本提携を加速させ、ネットワークのさらなる強化を進めました。

また、2011年には結球レタスの安定量産化に成功。これを契機に完全人工光型植物工場事業へ参入しました。

2021–

未来を見据えて

パリ協定以降、脱炭素の潮流は一段と強まり、技術革新と社会変化のスピードも増しています。こうした環境下で当社は、「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa」や「テクニカルセンター」など研究開発基盤を拡充するとともに、国内外にR&Dサテライトの設置も進めています。

グローバルに進展する産業革新を事業機会として捉え、「グリーン化」と「スマート化」を軸とするエンジニアリングで持続可能な社会への貢献を一層高めるため、2025年5月に長期計画「10年プラン2035」を策定しました。

さらに、変化の激しい時代においてグループが同じ志で未来へ踏み出すための指針として、2026年6月にはパーパス・ビジョン・バリューズを発表しました。

変革への挑戦

Part 1　大気社のありたい姿

新しい時代の
新しい大気社へ。

2025年5月に発表した「10年プラン2035」を道標に、
大気社は変革の一歩を踏み出しました。
1970年の社是制定から56年、今回新たに策定したパーパス・ビジョン・バリューズは、
国内外5,000名の対話から生まれた、社員自身の言葉です。
「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へ。
2035年のありたい姿から逆算し、宣言を実装へとつなげる、変革の起点をご紹介します。

15　社長メッセージ
21　価値創造モデル
23　特集① 理念・ビジョン刷新プロジェクト “Project Visionary”

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

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

Global Inclusion

地球規模（グローバル）の環境・社会課題の解決をめざして
世界各地（ローカル）に根差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

社長メッセージ



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へ。

大気社の企業変革は、「宣言」から「実装」へとその一歩を踏み出しています。

代表取締役社長

長田雅士

「10年プラン2035」に込めた変革への意思

2025年5月に発表した「10年プラン2035」は、役員を中心としたオフサイトでのフリーディスカッションを定期的に重ねる中で、その土台が築かれました。「大気社の優位性は何か」「ありたい姿とは何か」といった本質的なテーマを掘り下げていくうちに、事業環境の変化がこれまで以上に大きくなる時代においては、10年先を見据えた長期的な指針が不可欠であるとの認識に至りました。

検討の過程では、役員に加えグループ企業とも対話を重ね、目指す方向性の認識をそろえながら策定へとつなげていきました。折しも策定時期が次期中期経営計画の検討と重なっていたため、10年後のありたい姿からバックキャストし、その実現に向けた最初の3年間を中期経営計画として位置づけるという、当社としてこれまでにないアプローチにも挑戦しました。さらに、従来の中期経営計画にはなかった「価値創造ストーリー」を軸に据え、事業ポートフォリオの組み替えも視野に入れながら、短期的な数値の積み上げにとどまらず、長期視点で付加価値を高めていく道筋を取締役全員で議論し、形にしてきました。

これまでの中期経営計画は、3年というスパンの中で、手持ちの繰越工事量など足元の状況を前提に数値目標を積み上げるアプローチが中心であり、長期の視点から「価値創造ストーリー」を描くには至っていませんでした。しかし今回は、「10年後のありたい姿」を明確に掲げ、そこから逆算する形で長期の道筋を示した上で、現在の中期経営計画を「変革に向けた再構築」の3年間と位置づけ、新たなスタートを切ることができました。

外部環境に目を向けると、ここ2、3年で生成AIの活用が急速に広がり、社会全体に大きな変化をもたらしています。この動きは約30年前、インターネットの普及によって世界中がネットワークでつながり、情報化社会への移行が進んだ時代を想起させますが、今回の変化はそれをはるかに上回るスピードで進んでいることは間違いありません。こうした時代の中で生き残るためにも、持続的に成長していく上でも、「10年プラン2035」は当社にとって重要な道標となります。

インターネットが情報取得の在り方を変えたとすれば、AIは情報取得のみならず、その活用の在り方を変えていきます。10年後、15年後に振り返ったとき、「あの2、3年で世界は大きく変わった」と語られるであろう時期に、私たちは今まさに立っています。こうした社会の大きな変化の中で策定した10年後のありたい姿が、「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」です。

企業価値の最大化へ、「ありたい姿」と二つの「戦略指針」を明示

「持続可能な社会の構築」という言葉は、近年のサステナビリティの文脈で広く用いられるようになりましたが、私たちにとってはそれ以上の意味を持っています。当社が戦後から長年取り組んできた産業向けの仕事、すなわち工場の環境制御、省エネ化、排気処理、塗装プロセスのクリーン化などは、まさに産業社会の高度化と地球環境との調和を実現する試みでした。言い換えれば、大気社の生業そのものが「持続可能な社会の構築への貢献」であったのです。社会からサステナビリティへの要請が強まる今、当社が積み重ねてきた事業の意義が改めて高まっていることを感じます。

このありたい姿の実現に向けて、私たちは二つの戦略指針を掲げています。

一つは“Innovative Engineering”です。技術開発・設計提案・施工・アフターケアまでを一貫して担う“Design, Build & Care”へと事業モデルをシフトし、カーボンニュートラルや工場のスマート化が加速する時代において、お客さまの課題に最適解を提示できるエンジニアリング企業を目指していきます。

もう一つは、“Global Inclusion”です。当社の売上のおよそ半分は海外が占めていますが、建設業は本来ローカル性の強い産業であり、国内は支店制、海外は各拠点の独自性を尊重する運営を続けてきました。その結果、グループ横断での情報共有や知の集約という点では、なお課題を残しています。これから本格化するAIの時代では、各拠点に蓄積された知をグループ全体で集約・活用していくことが、当社ならではの優位性につながると考えています。

そして10年後に目指すのは、「経済的価値の倍増と社会的価値の増大」の同時実現です。完成工事高5,000億円超、ROE12%以上、DOE5%という財務目標は、目指す姿を数字で表したものに過ぎません。その本質は、産業社会の高度化と持続可能な社会への貢献という社会的価値の積み重ねが経済的価値を押し上げていく、そんな好循環を通じて企業価値を最大化することにあります。

社長メッセージ

収益力の向上により、中計最終年度の目標水準を初年度で達成

「10年プラン2035」からバックキャストした中期経営計画の初年度となる2026年3月期は、複数の重要指標で中計最終年度（2028年3月期）の目標水準を前倒しで達成することができました。

受注工事高は3,517億円（前期比+26.8%）と過去最高を更新し、完成工事高は2,861億円（同+3.6%）となりました。利益面では、経常利益は247億円（同+24.3%）、ROEは10.1%（同+2.5pt）といずれも中計目標を上回る水準に到達しました。これを踏まえ、DOEは中計目標としていた4.0%から4.5%へと引き上げ、年間配当は110円（株式分割調整後、前期に比べ38円増配）へと増配しました。

課題は、完成工事高です。国内では2024年に始まった時間外労働の規制強化により、従来の仕事の進め方では工事消化量が制限される中、半導体関連やデータセンター向けを中心とした旺盛な設備投資需要にどう応えていくか、また海外では、日系企業の現地化の進展や非日系企業からの受注拡大を進める上で、いかに生産性を高めていくかが問われています。国内外ともにさまざまな取り組みを重ね、着実に完成工事高を伸ばし、お客さまの期待に応えていきます。

その一方で、当社の意思としての「構造的な収益力の向上」が、大きく4つの観点で着実に前進していることにも確かな手応えを感じています。

非日系企業からの受注拡大

最大の前進は、非日系顧客からの受注が飛躍的に拡大したことです。環境システム事業・塗装システム事業の両事業を合わせて、非日系顧客からの受注はおおむね前年度比2倍規模となりました。私は、これらの成果を通じて“Global Inclusion”という戦略指針が、宣言の段階から実体を伴って動き始めたと受け止めています。実際、環境システム事業では、インド拠点が紹介した製薬メーカーの案件がインドネシアとベトナムの案件につながった事例や、ASEANをまたいだデータセンター案件でのクロスボーダー施工協力など、アセアン統括部と今年度に新設した地域戦略部（アセアン・東アジア・インド・北米・国内の各戦略室）により、これまで各拠点が「点」で動いていたものが、「線」でつながり、組織的な動きが受注案件として現れ始めています。

採算管理の高度化

二つめの前進は、採算管理の高度化による収益率の向上です。完成工事総利益率は前期の16.3%から19.3%へと3ポイント改善しました。日本市況の追い風があることは認めた上で、マテリアリティである事業戦略に掲げた「成長産業」を中心に、エンジニアリング企業として付加価値を提供し、お客さまの投資に積極的に協力していく姿勢が、現場の判断軸として着実に根づきつつあると考えています。

人的資本の基盤整備

三つめは、人的資本への投資が事業収益とリンクし始めたことです。国内では人材ポートフォリオの見える化を進めたことで、人材のバランスシートともいえる基盤ができつつあります。現在は、これに基づくキャリア形成・配置・育成の議論を、本社・事業部・拠点の各層で具体化しているところです。階層別の研修も充実させ、一人あたりの投資額を従来比5～6倍へと引き上げ、早期の人材育成を目指していきます。10年以内に訪れる団塊ジュニア世代の一斉定年への対応という観点からも、若手技術者のキャリアジャンプを促し、ベテラン社員のノウハウを引き継いでいく必要があります。ビッグデータの活用はAIによって相当程度カバーできますが、暗黙知としてのノウハウの継承には、AIに頼るのではなく、人への投資と意識改革が急務です。人への投資は10年、15年先に結実するものであり、10年プラン策定の中で重要課題として浮き彫りになった意義は大きく、変革を支える土台を厚く積み上げるためにも、投資を継続していきます。



DX・ガバナンス基盤の前進

そして最後に、DXとガバナンスの基盤づくりです。DXについては、各事業部で個別に進めてきた取り組みを、昨年設置した技術本部が旗振り役として各事業を統合・補完しながら推進する体制を整えました。AIを活用したAX（AIトランスフォーメーション）についても、当社のビジネスとの親和性は高く、社内で積極的に取り組む機運が醸成されつつあります。効果の本格的な発現はこれからですが、土台は確実に整ったと考えています。

海外関係会社のガバナンスについても、主要拠点ではそれぞれの取締役会を機能させ、その状況をモニタリングする仕組みが定着してきました。加えて、現地の執行責任者と日本にいる当社の業務執行取締役5名との間で毎年、株主報告会を開催しています。攻めと守りのガバナンスという観点からも、各拠点の経営課題を直接の対話で解決する場として機能させることができており、一連の取り組みを通じて、あるべきグローバルガバナンスが少しずつ形になりつつあると評価しています。

こうした手応えを得つつ、一点、率直に申し上げなければならないことは、中計で計画した成長投資、3年累計380億円の初年度の執行ペースが計画を下回ったことです。M&Aについては、北米のオートメーション企業（Encore Automation LLC）への投資や、インドのクリーンルーム合弁会社（Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited）への追加投資を実行していますが、DX・設備投資を含む全体としては、本格的な執行が2年目以降にずれ込んでいます。中計2年目となる今期は、計画通り、あるいはそれ以上のペースで投資を進めていきます。

Global Inclusionの実践が収益源に――環境システム事業

次に事業別の成果と課題を述べます。

環境システム事業の2026年3月期は、受注工事高2,165億円(前期比+20.9%)、完成工事高1,830億円(同+8.0%)、セグメント利益率11.4%(同+2.3pt)と、順調に推移しました。

国内はデータセンターや半導体関連の旺盛な投資需要を背景に、好調な市況が続いています。当社は海外比率が高いため、国内に注力する同業他社と比べると国内の伸び率は相対的に緩やかではありますが、それでも国内事業は安定した収益基盤として機能しています。

海外については、依然として厳しい競争環境にありますが、この3年で利益の安定確保が進みつつあり、その基盤の上で昨年から非日系顧客の開拓を本格的に始動させています。具体的には、地域戦略部を新設してASEAN統括機能を充実させたことで、グローバル連携が組織として機能し始めています。

環境システム事業の構造的な課題については、少し補足が必要です。日本の建設業は、ゼネコンから専門工事業者・協力会社までが一体のチームとして動き、納期と品質を守り、発注者の途中変更にも柔軟に応じるという、製造業に近い精神が根づいています。一方、海外では、コンサルタントが詳細設計までを行い、「その通りにつくる」ことがコントラクターに求められる、完全な分業制となっています。この構造のもとで、当社が単なるコントラクターとして請け負う限り、利益率は低くならざるを得ません。この構造を変えていく方針が、まさに“Innovative Engineering”です。当社が「設計から担えるデザイン力を持つエンジニアリング会社」、すなわち“Design, Build & Care”を体現する存在であることを海外のお客さまに評価いただくことで、設計上流からの提案と長期アフターケアによる、より高い利益率と環境・社会価値を同時に提供できるビジネスモデルへと転換させていきます。プロジェクトマネジメントと採算管理を担える人材育成と併せて、この転換を着実に進めていきます。

非日系顧客への付加価値提案で収益性が改善――塗装システム事業

塗装システム事業については、今期の受注工事高は1,351億円(前期比+37.6%)と大きく伸び、欧州の大手非日系自動車メーカーから大型案件を受注しました。非日系比率は受注ベースで44.3%にまで上昇するなど、重点戦略である非日系開拓の成果が明確に現れています。一方で完成工事高は1,030億円(同▲3.5%)と前期を下回り、セグメント利益率は4.2%にとどまっています。

市場から最も関心を寄せられている収益性の課題については、構造的な要因があると考えています。自動車塗装システムは大きなイノベーションが長らく生まれず、システム自体がコモディティ化しつつあり、加えてお客さまである自動車業界では、激しい国際競争を背景に、コスト面も含めて厳しい要請が続いていました。こうした状況下では、既存の事業モデルの延長線上ではなく、10年プランで示したとおり、「塗装設備を設計・施工する会社」から「環境価値を含めたクルマのつくり方を提案する塗装エンジニアリング会社」への事業モデルの転換が不可欠

社長メッセージ

だと考えています。

こうした問題意識のもと、当社は今、ドライ加飾技術の実用化や、熱源をガスから電気・水素へ転換するプロセス開発、塗装ブース内の車体・ロボットの動きと気流を最適制御する少風量塗装プロセスの開発など、環境合理性を備えた次世代の価値創造に挑戦しています。これらの取り組みは、コモディティ化した従来システムから抜け出すための技術的な解であると同時に、「環境」を重視するお客さまに対して、当社が新たな価値提案をしていくための強力な武器となります。

変革への土台となる新たな理念体系を策定

2026年、当社は「パーパス、ビジョン、バリューズ」からなる新しい理念体系を策定しました。1970年に定めた「企業経営の目的」から数えて56年ぶりの全面的な見直しとなります。なぜ今なのか。その背景は二つあります。

一つは、半世紀以上が経過し、私たちを取り巻くビジネス環境も、社会の要請も、価値を提供すべき対象も大きく変わっており、時代に対応した理念が必要と考えたからです。もう一つは、「10年プラン2035」を長期にわたって推進し続けるためにも、当社の理念をよりわかりやすい言葉で表現したいと考えたからです。言葉がいかに立派であっても、社員の心に届き、行動の拠りどころとなっていなければ意味はありません。時代の転換点を迎えた今こそ、我々には自ら変わっていく勇気や挑戦心を駆り立てる理念が必要だと考えました。

こうして策定した新たな理念体系は、「変えるべきもの」と「変えてはならないもの」に分類されます。

パーパスとして定めた言葉は、「大気をまもり、未来をひらく。私たちの技術と創意を通じて、産業社会の高度化と地球環境との調和を図り、人々の豊かな暮らしに貢献する。」というものです。これは1913年の創業以来、当社が一貫して体現してきた存在理念であり、56年前の「企業経営の目的」と本質において変わりません。前述したように、「産業社会の高度化と地球環境との調和」という二つの目標を同時に追求する姿勢は、半世紀を超えて変わらない私たちの核心です。“Be Engineering for a Sustainable Society”というありたい姿と、56年前のパーパスは、一本の軸の上にあります。

一方で、ビジョンはパーパスに沿って経営するための指針で、よりビジュアルに、わかりやすい表現となるよう、全面的に改訂しました。当社が培ってきた環境技術「グリーンテクノロジー」と、塗装を主体とする「ロボティクスオートメーション」にAIを含む先端技術を融合させながら、エンジニアリング企業として社会課題の解決に挑む。これが新たなビジョンです。

あわせて、今回バリューズとして明文化したのが、“Open Challenge, Quick Response”です。これは当社の長年のDNAを言語化したものであり、変化の激しい今だからこそ、最も大切にしたい、グループ社員全員が共有する行動理念です。

今回の理念体系の策定プロセスにおいて、私は社員を巻き込むことを重視しました。各職場から自推・他推されたコアメンバーに何度も議論を重ねてもらい、言葉を磨いてきました。その過程で気づいたのは、策定には「言葉を決める」という外形的なプロセスも欠かせませんが、理念自体は「参加したメンバー全員が自分の言葉として語り出す」ことで初めて意味を持ち、組織に浸透していくものだということです。

コアメンバーはすでに理念の「伝道者」として動ける段階にあります。彼らが語り始め、行動が変わっていく様子を周囲が目にし、新たな仲間が巻き込まれていくという連鎖を、国内から海外グループへと広げていきたいと思います。その一環として、今年度は私自身が国内外の拠点をキャラバン方式で回り、フェイス・トゥ・フェイスの対話を重ねながら新しい理念の浸透を図っていきます。

変革に向け成長投資を本格化

「10年プラン2035」は、「ホップ」「ステップ」「ジャンプ」という3つのフェーズで構成しており、現在の中計期間は「ホップ」――変革に向けた3年間と位置づけています。この期間で本物の変革の土台を築けるかどうかが、10年プランの成否を左右します。

この土台づくりに向けて、“Innovative Engineering”を支えるDX・AXへの投資、“Global Inclusion”を実装する海外拠点機能の強化と人材育成、R&D施設のグローバル展開、機会を捉えたM&Aなどを着実に実行し、「経済的価値の倍増と社会的価値の増大」への確かな布石としていきます。初年度に積み残した投資配分も今期・来期でしっかりと取り戻していく方針です。

こうした取り組みを実行し、2027年3月期は、完成工事高3,070億円(前期比+7.3%)、経常利益250億円(同+0.8%)、ROE11.0%(同+0.9pt)を見込んでいます。DOEは2026年3月期と同じ4.5%のまま、年間配当は119円(同+9円)へと増配します。経常利益の伸びが完成工事高に比べて緩やかなのは、



投資の本格化に伴う固定費の増加を織り込んだ計画としているためです。稼ぐ力を高めながら、変革のための投資を一段と加速させるという意思を、これらの数字に込めています。

不透明な環境変化に対応する、大気社ならではのレジリエンス

前述した通り、当社は積極的な成長投資を見据えていますが、外部環境の不確実性はますます高まっています。米国の通商政策、地政学リスクの常態化、エネルギー価格の高騰など、これらは当社のグローバルビジネスに大きな影響を及ぼす可能性があります。しかしながら、私はこれら不透明な情勢を打ち返すだけの強みや戦略が当社グループにあることをお伝えしたいと思います。

“Global Inclusion”という方針のもと、19の国と地域、28社にわたる地理的な分散と、環境システム事業・塗装システム事業という顧客基盤の異なるグローバルポートフォリオは、業績のリスク分散機能を果たしています。加えて、“Design, Build & Care”の“Care”、つまりメンテナンスやアフターケアを中心とするロングテールビジネスの拡充も重要な収益の柱となります。稼働を止められない工場の空調・排気処理設備の24時間監視やメンテナンス、都市再開発で増え続けるビルのアフターケアは、景気サイクルに左右されにくい安定的な収益源です。請負型から、長期的な関係を基盤としたケア型への構造転換は、収益の質的向上に直結します。

さらに、DX・AXへの投資は、こうした当社独自のビジネスモデルを効率化・最適化して収益の質を高めると同時に、さまざまなリスクに対するレジリエンスを強化するための投資でもあります。

また、私はかねてより、企業評価の軸が「経済合理性」だけでなく「環境合理性」を包含したものへと移っていくと申してきました。「どれだけコストを下げ、利益を最大化するか」を中心に据えてきた経営は、これからは「環境にどれだけ貢献できるか」「社会にどれだけ価値を提供できるか」が、企業価値を決定づける軸になっていきます。冒頭で「私たちの生業そのものが経済合理性と環境合理性の実現である」と述べたように、この転換は当社にとって確かな追い風です。この追い風をしっかりと受け止めながら、“Innovative Engineering”と“Global Inclusion”を進めていく考えです。

こうした成長シナリオが市場の評価を得るためには、財務面のKPIだけでなく、環境・社会面のKPIも設定し、非財務資本への投資がどのように財務資本の拡充につながっていくかを丁寧に説明していく必要があります。従って今後は、社外取締役の知見もお借りしながら、より精緻なKPIによる開示の充実を進めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまとともに成長を追求

社員一人一人が日々の現場で生み出している価値、お客さまからいただく信頼、協力会社(Taikisha Partners Group)の皆さまとの共創、そして株主・投資家の皆さまからのご支援、その一つ一つが、大気社の変革を前に進める力になっています。「経済的価値の倍増と社会的価値の増大」という10年プランのコミットメントは、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援があってこそ実現できるものです。

社員にとっては挑戦と成長の舞台、お客さまと協力会社にとっては最も信頼できるパートナー、株主・投資家の皆さまにとっては「発信したことを実行する経営」を貫く企業、という存在であり続けたいと私たちは考えています。そして社会に対しては、産業の高度化と地球環境との調和を技術で実現する、なくてはならないエンジニアリング企業であり続けることを目指します。

「大気をまもり、未来をひらく。私たちの技術と創意を通じて、産業社会の高度化と地球環境との調和を図り、人々の豊かな暮らしに貢献する」。このパーパスを胸に、大気社は2035年のありたい姿へ向かって着実に、そして力強く、歩を進めてまいります。

価値創造モデル

エンジニアリングを通じて、人々の豊かな暮らしに貢献する

企業価値の向上――経済的価値と社会的価値の創出へ

大気社グループは、財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本という6つの資本を経営の基盤に、環境システム事業と塗装システム事業を通じて、Design(企画・設計・提案)、Build(施工・工事管理)、Care(保守・点検・改善)を一貫して提供するエンジニアリング・ソリューションを創出しています。これにより生み出される完成工事高やROE、DOEといった経済的価値、CO_2排出量削減による環境価値は、半導体・バッテリー・モビリティ・データセンターなど先端産業の進化とGX・DXへの貢献へとつながります。パーパスに掲げる「大気をまもり、未来をひらく」社会の実現に向け、この価値創造サイクルを力強く回し続けます。

Purpose　大気をまもり、未来をひらく。

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

Input

財務資本
自己資本1,609億円・自己資本比率56.1%。
成長投資と株主還元を自己資金で両立します。

製造資本
20の国と地域・30拠点超のネットワークと5つの研究開発拠点で、お客さまの現場に寄り添います。

人的資本
連結従業員数5,525名。設計・施工・保守を一貫して担う人材を2035年に7,200名へ拡充します。

知的資本
113年の技術の蓄積と特許338件。GX・DX技術で脱炭素と自動化を同時に実現します。

社会・関係資本
お客さまとの長期の信頼関係と、国内の協力会社で構成する協力会社組織Taikisha Partners Group。共創の輪を広げます。

自然資本
エネルギー・空気・水は事業の前提。環境規制強化を機会に変え、自然との共生を追求します。



Output

経済的価値

産業空調
完成工事高
2,861億円
ROE
10.1%
DOE
4.5%

ビル空調

塗装システム

社会的価値
CO_2排出量
スコープ1・2
13.1%削減
スコープ3
28.0%削減
（2022年度比）

Outcome

先端産業の進化（GX&DXへの貢献）

- 半導体・電子部品
- モビリティ（四輪車・二輪車・鉄道・航空機）
- バッテリー
- バイオ・医薬品
- データセンター
- ビル
- その他



特集 1

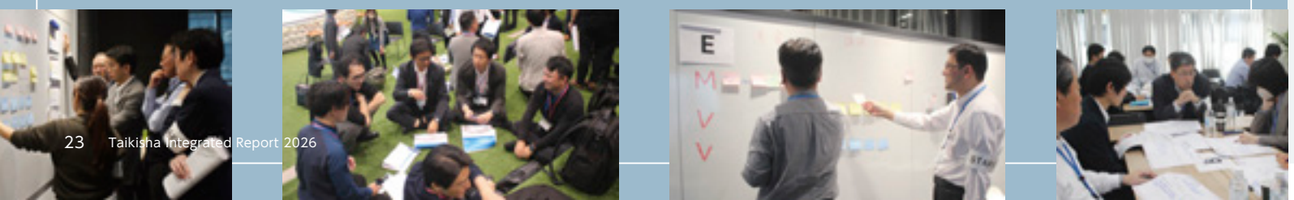
理念・ビジョン刷新プロジェクト

“Project Visionary”

5,000名の対話から生まれた言葉が、大気社の変革を内側から動かす。



2025年、大気社グループは長期計画「10年プラン2035」を発表しました。その策定プロセスの中、経営陣は、事業計画や数値目標を達成するだけでは持続的な成長をもたらす真の変革は成し得ないという認識のもと、2025年9月から、社員一人一人の心の持ちようや行動の拠りどころとなるパーパス・ビジョン・バリューズからなる新たな理念体系の整備に着手しました。長田社長が「経営の両輪」と表現するように、10年プランと新たな理念は一体となって大気社グループの変革を推進するものです。その言葉を紡ぎ出したのが、社員が自ら発案し、言語化していく理念・ビジョン刷新プロジェクト“Project Visionary”です。



Why

なぜ今、理念体系を再構築するのか

変革と成長に向けた「志」を共有するために

理念体系再構築の直接の契機は、2025年5月に発表した長期計画「10年プラン2035」でした。「第三の創業期」ともいえる転換点を迎えた今、数値目標だけではなく、グループ一人一人が同じ志で前進するための「志の指針」も再整理する必要がある、それが経営陣の共通認識でした。

また、現場ではお客さまからの率直な評価もありました。「大気社は言われたことはきちんとやってくれる優等生だが、期待を超える提案がない」。――当社は、与えられた設計を確実に形にする技術力で信頼を積み上げてきました。しかし近年、業界では入札型から「課題をともに解決するエンジニアリング・パートナー」を求める共創型へと移行しています。また、海外売上比率5割超の当社が海外市場で差別化を図るためにも、提案型エンジニアリング企業への転換は不可欠です。1970年制定の社是「顧客第一」を起点に整備された既存の理念体系、その精神は今も有効ではあるものの、グループ全体の共通の志を表す言葉としては、時代の変化に応え切れなくなっていました。

How

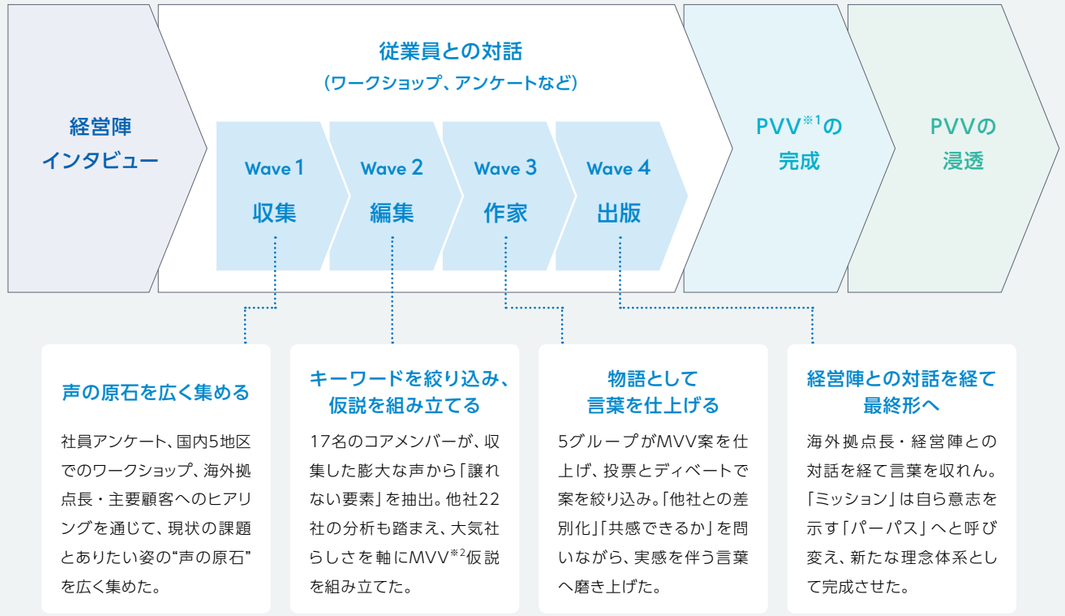
どのように見直したのか

国内外・社内外5,000名の声から言葉を紡ぐ

プロジェクトにおいて経営陣が最も重視したのは、「トップダウンにしない」という原則です。かつての社是「顧客第一」が深く根づいた一方、後年整備した企業理念は当時の経営陣が策定したがゆえに十分に浸透させることができなかった、という反省があったからです。そこで今回は、未来を描く意欲を持つ社員自身が「自分たちでつくった」と実感できるよう、メンバー選定やプロセス設計に工夫を凝らしました。

全グループ社員を対象としたアンケートで約2,600名の声を集めた他、国内5地区では計250名が参加するワークショップを開催。さらに北米、欧州、アジアなど各海外グループ会社のナショナルスタッフの経営層や主要顧客へのヒアリングも実施しました。こうしたのべ5,000名規模の声を基に、「収集」「編集」「作家」「出版」の4つのフェーズを通じて言葉と概念を磨き上げました（図参照）。その中核を担ったのは、海外経験者や国内勤務者、中堅・若手など、多様な人材で構成された17名のコアメンバーです。ワークショップや経営層との対話を重ねながら、自分たちが納得し、実感を持てる言葉を形にしていきました。

理念体系見直しのプロセス



※1 パーパス・ビジョン・バリューズ　※2 ミッション・ビジョン・バリューズ

What
何を策定したのか

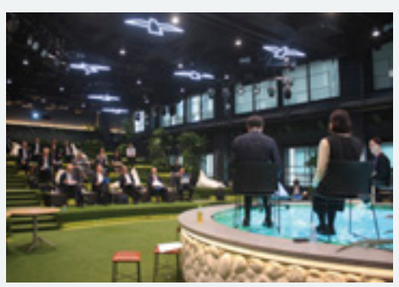
大気社らしく変革していくための言葉を明文化

パーパス「大気をまもり、未来をひらく。」の策定では、「空気」「環境」などさまざまな候補の中、あるメンバーの「そうは言っても『大気』が原点でもあり未来でもあるのでは?」の一言が転換点となりました。公害問題が大きな社会課題であった高度成長期に「大気に働きかけ、澄んだ空気を取り戻す」という志を込めてつけられた社名の原点が、気候変動が進む今こそ、持続可能な社会を実現する当社にふさわしいと多くのメンバーが共感したのです。なお、社名変更の可否も議論されましたが、「大気」をパーパスに収れんさせることで、社名は変更しないという結論に至りました。

ビジョン「世界の知を、現場のカタチに。」は、当社の強みである「グリーンテクノロジー」と「ロボティクスオートメーション」を核に、グローバルネットワークを介した先端技術を掛け合わせ、世界中の現場で最適解を実装していく姿を示しています。最適解は現場ごとに更新される終わりのないものであり、この言葉にエンジニアリング企業としてのあるべき姿を反映しました。

バリューズはあえて英語で表現しています。「日本人が使う『グローバル』は日本中心の海外のことに聞こえる」という海外ナショナルスタッフの声から、すべての拠点がそれぞれ「中心」であることを前提に、どう行動すべきかを明文化しました。“One TAIKISHA, One TEAM”は多様性を組織の総力に変える姿勢を、“Ownership Belongs to Everyone”は当事者意識を持った自律的な行動を表します。“Open Challenge, Quick Response”は、かつて社内に広く浸透していた言葉で、継承すべき言葉として改めてバリューに位置づけました。

なお、社是「顧客第一」は、これらの根底を成すフィロソフィーとして継承されています。



Future
どう浸透させるのか

PVVの体現者を発見し、称える

PVVの完成後は、社長が全国拠点を巡るキャラバンを開始しています。「何か意見は」という問いに声は上がりにくいものの、「この言葉を体現できている人を想像できますか」と問いを変えると、「あの人はこれに当てはまる」「あの取り組みはこの言葉そのものだ」という気づきが生まれます。「暗記する」のではなく、「体現者を発見し、称える」ことでPVVを日常に根づかせる——これが浸透策の核心です。意見交換は、引き続き拠点長・部長を通じて行われている他、今後は体現者を称えるアワード制度も検討していきます。

これらプロジェクトを通じて浮かび上がったのは、挑戦したい、殻を破りたい、そう思いつつなかなか踏み出せない社員たちの姿でした。PVVは、「その気持ちを出していい、それが求められている」という社員へのメッセージでもあります。5,000名の対話から生まれた言葉は今、大気社グループの変革を内側から動かし始めています。

策定後の施策イメージ

策定後フェーズ

本格浸透と行動変容の促進

2026年度	2027年度以降～
PVVの浸透	行動変容の仕組み化
各種浸透ツールの展開やワークショップ等を通じた共感・納得感の醸成	新たな社内制度や継続的な研修を通じた仕組みへの落とし込みと自分ごと化
社長とコアメンバーがPVVを解説するメッセージムービーを配信	PVVを反映した新たな評価制度の導入検討
社長とコアメンバーによる国内外タウンホールミーティング開催	PVVを体現する社員を称えるアワード制度の導入検討
管理職を対象とした国内外での自分ごと化ワークショップ開催	グループ会社におけるPVV伝道師育成
理解促進・共感腹落ちツール作成	国内全社員対象の階層別研修実施

新しい時代の、新しい大気社へ —— 従業員の視点



環境システム事業部
副事業部長
久保田 康三

1990年の入社以来、「顧客第一」を受け止め、また数年前に創業理念の理解浸透活動にも携わったことから、当初は理念・ビジョンを刷新する必要があるのかという疑問もありました。一方で、建設業を取り巻く環境が大きく変わる中、次の100年へ向けて次世代に大気社らしさというバトンを渡す時期に来ているのではないかとも感じ、プロジェクトに参加しました。若いメンバーや異なる部署の多様な意見に触れ、大気社の未来を担う頼もしさを感じました。当社が成熟期にある今こそ、創業期のような新たなパッションを呼び起こし、一人一人が新たなPVVの歴史的意義を理解して行動することが大切だと考えています。



塗装システム事業部
オートメーション事業所
技術部長
野阪 英嗣

理念・ビジョンの刷新は「会社を変えるきっかけ」だと受け止めています。大気社において、オートメーション領域はこれまで必ずしも中心的な存在ではありませんでしたが、ロボティクス技術の活用によって既存事業の拡張や新規事業の創出が期待されています。議論を重ねる中で、多様な技術や考え方を組み合わせ新たな価値を生み出すことが、これからの大気社のさらなる独自性になると再認識しました。変わることへの不安も含めて新たな理念と向き合いながら、世代や国境を越えて「今、変わる」意志を共有していくことが、企業変革の第一歩だと感じています。



管理本部人材開発部
DE&I推進課長
岡田 千花

人事部門で社員の声に触れる機会が多い立場として参加しました。パーパスやビジョンを刷新し、社内外に広く伝えていくことで、大気社をより深く知っていただく機会が広がるのではないかと期待していました。ワークショップでは、各地区の社員が大気社の将来を前向きに考え、良いところを大切にしながらも、自分たちで課題を改善し未来へ引き継ごうとする気概を感じました。大気社が好きで、良くしたいと考える仲間が多いことに気づけたのは大きな収穫でした。新理念を皆で共有し、業務の中で形にしていきながら、大気社グループをより良くしていくことにつなげたいと思います。



事業開発本部
技術開発センター
技術開発部
グリーン技術開発課
村上 裕紀

DACの開発に携わりながら「エネルギー・空気・水の探求」という考え方を、日々の業務の拠りどころとしてきました。今回のプロジェクトは、変革へと向かう大気社の社員の想いと大気社らしさを限られた言葉の中で両立させるというものでしたが、多様なメンバーと議論を重ねる中で、言葉の選び方一つで受け止め方が大きく変わることを実感しました。苦労したかいもあり、結果として納得感のある、良い形に仕上がったと感じています。新しい理念を一人一人が理解し、日々の判断や行動に落とし込むことが、変革を前に進める力になると考えています。



Taikisha USA, Inc.
取締役社長
Bob Booth

米国やメキシコ、カナダの事業会社の社長という立場で、海外拠点マネジメントへのインタビューや英語表現のレビューを通じてプロジェクトに関わりました。従来の「顧客第一」の精神には深く共感してきましたが、新しい世代や変化する市場環境に対して、より強く響く言葉が必要な時期に来ていたと感じています。今回のPVVは、地域や文化を越えて現在と未来の社員を導く共通の軸になっています。このPVVを通じてグローバル視点での協働や挑戦が加速し、10年プランと、その先の成長につながることを願っています。



Taikisha (Thailand)
Co., Ltd. 取締役
Sathaworn Thipchaisilp

タイのグループ会社で塗装システム事業の運営に携わる立場で、今回のプロジェクトに参加しました。議論を通じて、グループ全体が同じ目的と価値観を共有し、国や部門を越えて連携していくことの重要性を改めて認識しました。今回策定されたPVVには、現在の事業環境に即した明確な方向性が示されており、私たちが直面する課題や今後の成長機会ともよく整合していると感じています。このPVVを一人一人が自分ごととして受け止め、主体的にそれぞれの創造性や技術革新につなげていくことが企業変革を実現する鍵になると考えています。

変革への挑戦

Part 2　創出価値の拡大へ

成長市場を攻める。
グローバルを舞台に。

中期経営計画の初年度、大気社は複数の重要指標において
最終年度の目標水準を前倒しで達成しました。
原動力となったのは、非日系企業からの受注拡大と採算管理の高度化です。
半導体・データセンターをはじめとした成長市場への経営資源の集中と、
“Global Inclusion”の実現に向けた非日系顧客の開拓、
表れ始めた変革の兆しと、その先にある成長戦略の全体像をお伝えします。

29　社外取締役座談会
37　長期計画「10年プラン2035」｜目標とマイルストーン
39　マテリアリティ
41　中期経営計画の総括／担当役員メッセージ
51　環境システム事業
55　塗装システム事業
59　特集② Design, Build & Careの追求



社外取締役座談会

大気社は、変われるか。
企業変革、成功のカギとは。

「10年プラン2035」の始動から1年。これまでに何が動き始めたのか、社外の視点からそれをどう評価し、今後何を期待するのかを軸に、社外取締役4名と長田社長が議論を交わしました。サステナビリティを起点とした顧客価値の再定義、成長投資を支えるガバナンスの実効性、デジタルによる知の資産化という成長戦略の3つのテーマを中心に、初年度の手応えと、2年目に向けた課題、期待を語り合いました。





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。

10年プラン初年度で見えてきた変化

山内　「10年プラン2035」が始動して1年が経ちました。この1年で何が動き始めたのか、まず早田さんから伺います。

早田　初年度を一言で表すなら、「諸戦略を力強く踏み出すとともに、今後の果敢な戦略展開に向けた足固めを進めた1年」だったと総括できると思います。旺盛な受注環境のもと、中期経営計画は目標の一部を前倒しで達成し、業績も総じて堅調でした。ただ、それ以上に大きな意義を感じますのは、10年プランに即した具体戦略を「地域・顧客・技術」の三軸で深掘りし、順次着手する中で、非日系顧客からの受注拡大や既存事業の枠を超えた事業化を果たしたこと、事業収支において、完成工事総利益率の向上など、構造改善が進んだこと、そして、こうした「踏み出し」とともに、成長戦略会議や地域戦略室の新設、資本効率を見据えたキャピタルアロケーションの実行など、これから本格化する成長投資を支える基盤整備が着実に進んだことです。「踏み出し」と「足固め」の両面で変革の兆しが随所に現れ、従業員の各層にも次の成長軌道に向かう息吹が感じられることを、大変嬉しく思っています。

山内　副島さんは、この1年の進捗をどのようにご覧になっていますか。

副島　早田さんがおっしゃる「踏み出しと足固め」は、私が関わっているサステナビリティの面でも実感しているところです。発足2年目を迎えたサステナビリティ委員会は、立ち上げ期の手探りの段階から、優先順位を定めて具体的に施策を実行する段階へ移ってきました。構想を共有するだけでなく、何を重点化するかという実務の議論に入っており、実行策の輪郭が見え始めています。

山内　長田社長は、お二人の評価を踏まえて、初年度をどう捉えていますか。

長田　お二人がおっしゃるように、戦略が実行へ移り始めたという手応えは確かに感じています。私はこの1年、国内外の拠点で10年プランを説明し、現場や事業部門の皆さんとディスカッションを重ねてきたのですが、多くの従業員が「自分たちの取り組みを支える方針だ」と受け止めてくれているようです。というのも元来、当社はエンジニアリング志向とグローバル展開を強みとしており、現場もその優位性に自負を持っていました。外部環境が劇的に変わり、多くの従業員が「時代の転換期」という意識を持つ中、自分たちが進もうとしている方向性を明示した10年プランが後押しとなり、動きに弾みがついたのだと思います。中東情勢など先行きには不透明さもありますが、足元では戦略を実践する機会が多く、成果も見えやすいタイミングであり、10年プランが現場の最前線の後押しになっていると強く感じています。

山内　皆さんのお話を伺っていると、初年度は戦略の方向性を示す段階から、現場で実行し、成果につなげる段階へ移り始めた1年だったと言えそうです。ここからは、その実行が顧客価値や競争力にどう結びついているのか、テーマごとに掘り下げていきたいと思います。

サステナビリティを、顧客価値と競争力にどう実装するか

山内　10年プランの最初の3年間では、成長投資として380億円のキャッシュアウトが計画されており、これは投資家の関心が高いテーマです。初年度の段階では、個別の成果として外部に示せないものもありますが、社内ではさまざまな検討が進んでいると思います。中でも、お客さまのカーボンニュートラルへの対応など、サステナビリティを顧客価値や競争力へどう結びつけるかは重要な論点です。サステナビリティ委員会の委員長として、副島さんはどのようにお考えですか。

副島　私たちが目指しているのは、設計・施工後に引き渡して終わる従来型の施工会社ではなく、開発・計画といった上流から、完工後の維持管理や保守・修繕、さらに改善提案まで



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の委員長を務める。



［ファシリテーター］
合同会社デロイト トーマツ
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、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。

社外取締役座談会



10年プランが
現場の最前線の
後押しになっていると
強く感じています。

お客さまに伴走する総合エンジニアリング会社です。この一連のプロセスを通じて、大気社の技術力とエンジニアリング力は、お客さまの脱炭素への取り組みを支え、環境合理性と経済合理性を両立する価値を提供できると考えています。サステナビリティを経営戦略、事業戦略と連動させ、価格では測れないプラスアルファの価値を提供する。それが当社の社会的責任であり、信頼される会社であり続けるために何をすべきか、委員会では皆が真剣に議論しています。

山内　中田さんは、その価値を技術・提案力の観点からどうご覧になりますか。

中田　副島さんがおっしゃる通り、大気社の価値は、設備を設計・施工して引き渡すことだけではありません。導入後も設備が安定して稼働し、生産性や品質を高めながら、エネルギー消費と環境負荷を抑えるところまで支えることが、総合エンジニアリング会社としての大きな役割です。特に脱炭素は、設備単体の省エネルギーだけで完結するものではありません。設計条件や施工で得た知見、運転状況、補修・更新の履歴をつなぎ、設備のライフサイクル全体で最適化する必要があります。空調・塗装の両事業を通じてお客さまの工場や生産環境に深く携わってきた当社の経験を活かせば、設備を納める会社の枠を超え、お客さまの脱炭素、生産性向上、品質の安定、さらには事業継続までを支えるパートナーになれるのではないでしょうか。サステナビリティを社会的要請への対応にとどめず、お客さまの事業価値と大気社の競争力を同時に高める取り組みとして、より一層意識しながら具体化していくことが重要だと考えています。

山内　お二人の話からは、「納めて終わりではない」という考え方と、「経済合理性と環境合理性を両立させる価値」が共通項として見えてきます。つまり、サステナビリティへの対応をコストとしてではなく、お客さまとの接点を深め、大気社の競争力を高める事業機会として捉えていると理解しました。長田社長は、これをどのような事業価値として具体化していきたいとお考えですか。

長田　お二人が言われた在り方は、まさにその通りだと思います。従来は、納めた設備を最終検査して引き渡すというスタイルでしたが、今はその後の稼働状況をお客さまと一緒にモニタリングする機会が増えています。脱炭素への要請を背景に、モニタリングの重要性が高まっているからです。また、設備は経年で消耗しますので、エネルギー効率や環境制御に優れた設備を提案するだけでなく、どれだけ効果を上げているのかをお客さまと継続して確認し、改善につなげることが私たちのビジネススタイルになりつつあります。さらに、センシングや通信などのIoT技術、AIによる分析を活用すれば、エネルギー負荷などを可視化し、環境負荷を減らす活動をより高い精度で継続、拡大していくことができます。まさにサステナビリティで求められることと、私たちが目指す事業のあり方は一致していると確信しています。

山内　そうした事業価値を提供していく上では、サステナビリティ基盤の強化も必要になります。その点での進捗はいかがでしょうか。

副島　ご指摘の通り、ライフサイクル全体を視野に入れたサステナブルな価値を訴求していく上で、自社の基盤整備はますます重要になっています。そこで気候変動については、2030年目標に加えて2035年目標を新たに設定・開示し、中長期の時間軸で実行を管理する段階に入りました。削減方法や再生可能エネルギーへの対応など、議論の実現可能性も視野に入れています。また、人権デュー・ディリジェンスの本格実施や、対応が急がれていたサステナブル調達方針・ガイドラインの策定・開示も前進しています。これら施策は社内での議論だけでなく、外部評価も参考に自社の相対的な立ち位置を確認し、優先順位をつけて施策を進めています。

中田　そうですね。まさに大気社が長年培ってきた現場経験そのものが、価値の源泉となっており、お客さまの工場や生産環境に深く携わってきたからこそ、単なる設備更新にとどまらず、稼働状況や環境負荷まで見据えた提案ができます。設計・施工・運用支援という10年プランにおける“Design，Build & Care”を一貫して手掛けてきた知見は、一朝一夕には築けない競争優位性であり、お客さまのライフサイクル全体に価値を提供することが、他社との差別化を明確にするポイントになっています。

山内　設計・施工から運用、改善、更新までお客さまに伴走することで、生産性や品質の向上、環境負荷の低減を同時に支えていく。サステナビリティを社会的要請への対応にとどめず、顧客価値と競争力へ転換していくところに大気社ならではの成長機会があるというお話でした。

成長投資とグローバル展開を支えるガバナンスは、運用面でどう進化したか

山内　続いて、成長投資とグローバル展開を支えるガバナンスについて伺います。10年プランでは、日本以外の各地域にも投資枠が設定され、グローバル展開への強い意思が示されています。ただ、投資枠を設けるだけで成長が実現するわけではありません。投資案件をどの段階から把握し、どのような基準で見極め、スピードと質をどう両立するのかが重要になります。ガバナンス委員会の委員長として、彦坂さんは、この1年の運用面の変化をどう見ていらっしゃいますか。

彦坂　北米やインドを中心に、欧州やASEANでも、地域に合った戦略のもとで投資の検討と見極めが進んでいることを実感しています。具体的な内容を詳しくお話しできる段階ではありませんが、案件化する前のシーズの段階から、かなり議論を重ねています。ガバナンスというと守りの側面が先にみられますが、私はこれまで繰り返し「ガバナンス強化は守りだけでなく、持続的な成長を支える仕組みづくりだ」と言ってきました。特に10年プランの策定以降は、案件が投資判断の初期段階である「ゲートゼロ」にどれだけ上がってきているかを見るようにしています。ゲートゼロへ進みそうな構想段階から情報共有を受け、早期に議論することで、案件化された後ではなく、構想の段階から方向性や留意点を先に示し、結果として意思決定を早めていこうというわけです。現在は投資マニュアルという安全装置も整備され、企画・管理部門との早期の情報共有を通じて彼らへの権限委譲も進んでいます。また、監査等委員会への移行も含めたガバナンス体制の在り方について研究を進めながら、成長に必要なスピードと適切な監督の両立を図っています。こうした取り組みによって意思決定のスピードはさらに高まり、権限委譲してもけん制が効く体制が整いつつあると感じています。



ガバナンス強化は
守りだけでなく、
持続的な成長を支える
仕組みづくりです。

山内　早期に関与することが、けん制機能の強化だけでなく意思決定の迅速化にもつながるということですね。早田さんは、取締役会議長の立場から、こうした局面における取締役会の在り方・役割について、どのようにお考えですか。

早田　10年プランが策定から実装・実行へ移る中で、取締役会の重点も、諸戦略の進捗や成果・課題のモニタリング・フォローへと移りますが、重要なのは何をどう見るかであり、昨年の座談会でお話しした「全社目線・外部目線・従業員目線」に、実行段階として「時間軸目線」を加えた4つの目線を大切にしたいと考えています。具体的には、「全社目線」ではグローバルベースの全社最適やバリューチェーン、「外部目線」では資本効率や競争優位性、「従業員目線」では実行主体の明確さや

社外取締役座談会

理解・共感、「時間軸目線」ではスピードや進捗の連鎖がポイントになると思います。こうした4つの目線で戦略の実行を注視しながら、彦坂さんのお話にもあった「攻めと守り」が共調した実効的な統制・監督を行うことが、これからの取締役会の役割の要諦と考えています。また、モニタリングに重点を移す中で、基本戦略に沿った各論については、権限委譲を一層進め、意思決定を迅速化することが、今日的なガバナンスの在り方になってくると思います。

山内　取締役会が案件ごとの可否だけでなく、全社最適、資本効率、従業員の理解、さらに実行のスピードまで、多面的にモニタリングするということですね。そうした監督のもとで意思決定を早めるには、権限委譲とけん制機能のバランスが重要になると思います。彦坂さん、その両立については、どのようにお考えですか。

彦坂　スピードだけを追ってもいけませんし、慎重になりすぎても成長できません。そのバランスを取る仕組みとして、この1年でガバナンスは着実に進化しました。「なぜ今なのか」「他の投資と比べて優先順位はどうか」という議論にも踏み込み、社外取締役が早い段階から関与するようになっています。



変革に挑み続ける限り、
『足固め』に
ゴールはありません。

山内　長田社長は、社外取締役が早い段階から関与することで、執行側の意思決定にどのような影響があったと感じていらっしゃいますか。

長田　投資案件の増加に伴い、特に海外案件では意思決定の早さが求められますが、社外取締役にはガバナンス委員会などで早い段階から情報を共有し、冷静な視点でご意見をいただくことで、意思決定の質は確実に上がっています。それは、案件を提案する執行側の質そのものが、試行錯誤を繰り返しながら結果的に上がってきたということでもあります。こうした意思決定の質の向上によって、ガバナンスが「守り」に加えて「攻め」へ変わってきていると感じます。今後はさまざまな規模の案件が同時多発的に上がってくるケースもあるでしょう。部門の熱意も踏まえつつ、全社最適の観点から優先順位を冷静に判断する場面が増える中で、社外取締役の皆さんの意見は一段と重要になります。

山内　社外取締役が早い段階から関与し、論点を共有することが、単に案件へブレーキをかけるのではなく、執行側が案件を構想し、起案する段階から質を高めることにつながっているのですね。投資枠を設けただけではなく、ゲートゼロからの検討、権限委譲、投資マニュアルによる安全装置を組み合わせることで、成長投資のスピードと意思決定の質を両立する仕組みが整いつつあると理解しました。

デジタルで知をつなぐ実装はどこまで進んだか

山内　中期経営計画では、最初の3年間でデジタル成長投資70億円を計画しています。まず、大気社にとって、デジタル投資はどのような意味を持つのでしょうか。

中田　デジタルについては、単なる業務効率化やシステム更新の話ではなく、大気社がこれまで現場や個人に蓄積してきた技術や知見を可視化し、会社の資産へと転換する中核的な経営テーマだと捉えています。大気社の強みは「現場力」です。ただ、これまで技術やノウハウの多くは個々の案件や技術者の経験の中に蓄積され、会社全体の競争力として十分に活用されているとは言い切れませんでした。デジタルの役割は、そうした知見を可視化し、次の案件や別の拠点でも活用できる企業資産へ転換することです。設計・施工・アフターケアのプロセスをデータでつなげば、設計条件や変更履歴、施工上の工夫、品質上の留意点などを、次のプロジェクトに活かせるようになります。BIMやデータ基盤の整備は、業務プロセスの標準化とデータの共通化に向けた重要な土台となります。

山内　現場や個人の知見を、全社で活用できる資産へ変えるための投資ということですね。初年度の進捗についてはどのように評価していますか。

中田　中期経営計画の最初の3年間でデジタル成長投資70億円を明示したことは、デジタルを将来の競争力に直結する重要な投資と位置づけた表れであり、高く評価しています。デジタル推進部門の新設も、経営テーマとしての本気度を裏づけています。一方、初年度ということもあり、すべてを具体的な成果として外部に示せる段階ではありません。現在はBIMやAIによるデータ活用、グローバルコミュニケーションの深化、調達の電子化など、複数テーマの基盤整備に着手し、優先順位と進め方を明確にしている段階と認識しています。重要なのは、投資額やシステムの導入件数だけで進捗を評価しないことです。それぞれの取り組みが、現場の生産性や品質、提案力、顧客価値をどう高め、最終的に収益性や企業価値へどうつながっていくのかを明確にする必要があります。

山内　データや業務プロセスの標準化を進める一方で、大気社の強みである現場の創意工夫を損なわないことも重要ではないでしょうか。

中田　その通りです。共通化すべきなのはデータと基本プロセスであり、お客さまごとの課題に応じた提案力や、現場での創意工夫は大切に残すべきです。以前、現場を視察した際、Excelなどを駆使してお客さまのニーズにきめ細かく対応しながら業務を効率化するなど、技術者の工夫の多さに感心したことがあります。その一方で、優れた工夫が現場や担当者ごとに閉じてしまっているケースも見受けられました。これは裏を返せば、大気社には、まだ全社で活用しきれていない知見が数多く存在するということです。現場の実情や創意工夫を損なうことなく、優れた取り組みを見つけて評価し、全社で再利用できる形にする必要があります。そうすることで、定型的な作業や過去事例の検索に費やす時間を減らし、技術者がより高度な判断や価値創造に集中できるようになります。

山内　標準化そのものが目的なのではなく、現場の知恵を広く活用し、技術者がより付加価値の高い仕事に取り組める環境をつくるということですね。その先に、お客さまへの提供価値や新たな収益機会、事業モデルの変化が見えてくるということでしょうか。



信頼される会社で
あり続けるために
何をすべきか、
真剣に議論しています。

中田　まさに、そこがデジタル投資の重要な目的です。例えば、設備の運転状況や補修履歴を継続的に把握できれば、適切な更新時期の提案に加え、故障の兆しを早期に捉えて停止や不具合を未然に防いだり、エネルギー効率も最適化できます。お客さまが問題を認識する前に改善策を提示できれば、提供価値は大きくなります。“Design,Build&Care”をデータでつなぐことで、大気社は設備工事会社という従来の枠を超え、設備のライフサイクル全体を支えるサービス型の価値提供モデルに近づくことができます。その結果、お客さまとの接点が長期化し、運用支援や予兆保全、設備改善といった継続的な収益機会も生まれると考えています。

山内　彦坂さんは、技術・投資とガバナンスの両面から、この取り組みをどうご覧になりますか。

彦坂　中田さんのお話にあったように、デジタル化は効率化にとどめてはいけません。技術を共有すれば、各国拠点の成長力も高まります。例えば、BIMが進んでいる国の知見をグローバルに展開すれば、拠点間の連携が深まり、新しいお客さまの案件獲得にもつながるでしょう。各国で投資案件が進む一方で、AIなどを活用しながらリスク管理を行うことも必要です。デジタルセキュリティを含む守りの強化にも、しっかりと目を配っていきます。

社外取締役座談会



知見を可視化し
企業資産へ
転換することが
デジタルの役割です。

山内　デジタル投資が顧客価値や事業モデルの進化につながる可能性について、長田社長は今後どう広げたいとお考えですか。

長田　これまでのデジタル化では、標準化の際に標準でないものを切り捨て、あらかじめ再利用できると判断したものだけを残す傾向がありました。しかし今は、AIの進化によって、当社が持つ膨大な設計データなど、これまで格納されているだけだった情報を再利用し、そこから価値を見いだせるようになっています。かつての標準化を超え、これまで見えなかった価値に焦点を当てられることは、大気社にとって大きなチャンスです。DXを進めることで、私たち自身もまだ見たことのない価値に出会えると期待しています。

PVVを、行動変容と組織の一体感につなげるには何が必要か

山内　今年策定したPVV（パーパス・ビジョン・バリューズ）について伺います。早田さんは10年プランとの関係をどのように捉えていらっしゃいますか。

早田　10年プランが全役職員で共有する「高み」の目標とそれに向かう道筋だとすれば、PVVは心の「奥深く」で共有したい価値観、いわばフィロソフィーだと受けとめています。樹木が気象変化に耐えながら、より高く幹を伸ばしていくため、支える根をより深くしっかりと張るように、PVVには、時代や社会がどう変わろうとも、決して変わらない普遍たる根本を共有し、非連続な成長を支える心の礎にしようという経営の意思を感じています。特にパーパスにうたう「大気をまもり、未来をひらく。」の言葉は、大気社だからこそ言い切れる確かな存在意義として強く心に響くものです。PVVに根ざした共通の価値観の上に、部門や国境を越えた“One TAIKISHA”のエンゲージメントが形成され、10年プランの実行を支える“いきいきとした人的資本”が育まれていくことを、とても楽しみにしています。

山内　副島さんは、社会との関係という観点からどう受け止めていらっしゃいますか。

副島　早田さんのお話にあるように、PVVは大気社の存在意義とありたい姿を改めて明確にしたものです。経営陣がトップダウンで定めたのではなく、国内外のグループ社員へのアンケートや各地のワークショップ、拠点長やお客さまへのヒアリングを通じて、一人一人の思いを形にした点に大きな意義があります。その根底には、「社会の中で大気社は何のために存在し、どうありたいのか」という問いがあり、丁寧な策定プロセスを経たからこそ、共通の価値観として浸透していくのだと思います。

山内　彦坂さんは、グローバルなコミュニケーションの観点からどうご覧になっていますか。

彦坂　異なる言語と文化を持つ者同士が議論し、価値観を共有するプロセスそのものが、グループの一体感につながっていると感じています。長田社長も積極的に海外拠点を回り、現地の皆さんを巻き込みながらPVVをつくり上げるプロセスを支えてきました。その結果、アジアの拠点同士でも、これまで互いをよく知らなかった関係が変わり、一体感が生まれ始め、新しいお客さまの獲得につながった事例も出ていると聞きました。“One TAIKISHA, One TEAM”という価値観の共有は、グローバル成長を支える重要な土台となるはずです。

長田　皆で意見を出し合い、何度も議論してつくり上げた言葉だからこそ、「自分たちが思っていたことが、ようやく言葉になった」と肯定的に受け止めてもらっていると思います。海外でも、進出当初から大切にしてきた考え方が、バリューズとして掲げられたことを喜ぶ声が多く聞かれます。今後は、日々の行動や判断の際にPVVへ立ち返るという共通認識を、拠点長や管理職を通じて各職場の活動に組み込んでいきます。

山内　新しい言葉を上から浸透させるのではなく、もともと国内外の社員が大切にしてきた価値観を言葉にし、日々の行動や判断へつなげていく。その意味でPVVは、単なるカルチャーの話ではなく、10年プランをグループ全体で実行するための基盤づくりなのだと感じました。

2年目に向けた焦点

山内　最後に、「10年プラン2035」の2年目以降、皆さんが注目しているテーマを教えてください。

早田　期待したいことは三つあります。一つ目は、随所に現れてきた変革の兆しを確かな変革へつなげていくことです。取り組みを加速して、各所で競争優位を実現し、何より当事者やステークホルダーが変革を実感できることが大切です。二つ目は、さらなる「足固め」です。変革に挑み続ける限り、「足固め」にゴールはありません。アクセルを存分に踏み込むには、ブレーキの性能も高め続けていかねばなりません。三つ目は、国内外の従業員一人一人が真に主役・担い手になることです。自律的に行動し、たすきをつなぎながら10年の計を成し遂げていく「組織としての推進力」が、各所で湧きおこることを大いに期待しています。

彦坂　成長に欠かせない分野は、果敢に攻める必要があります。そのためにも、安全装置としての内部監査の実効性をさらに高め、スピード感ある実行と適切な監督を両立させることが重要です。また、それを支える組織のあり方についても、さらに研究を深め、助言や監督に活かしていきたいと思います。

副島　PVVによって、大気社が何のために存在し、社会にどのような価値を提供していくのかが明確になり、10年プランとともに進む方向を社内で一層共有しやすくなったと感じています。また、PVVは、サステナビリティやブランドとも一体で捉えるべきテーマですから、グループ全体で価値観を共有し、それが社員の行動や対外発信に一貫して表れることで、グループの一体感がさらに高まり、企業ブランディングや採用にも良い影響が広がることを期待しています。

中田　私が最も注目するのは、デジタル化が構想・基盤整備から、具体的な成果を生み出す段階へ移行できるかどうかです。現場や個人の知見を共有し、全社で活用できる形に資産化した上で、生産性や品質だけでなく、提案力や新しいサービスなどの顧客価値へどう結びつけられるかを見ていきます。同時に、デジタル化が進むほど、サイバーセキュリティ、データ管理、AIの適切な利用といった守りも重要になります。攻めの投資と守りの基盤を両立させ、デジタル成長投資を目に見える事業成果と企業価値へ転換できているか、継続的に確認していきます。



山内　ありがとうございます。2年目は、初年度に現れた変革の兆しを着実な実行・定着につなげると同時に、それを支えるガバナンス、人的基盤、デジタル面の安全性をさらに高めることが焦点になりそうですね。攻めの投資と守りの基盤を両立させながら、顧客価値や競争優位、企業価値へどう転換していくかが問われる1年になると感じました。長田社長は、こうした社外取締役の皆さんの期待を、どのように受け止めていますか。

長田　皆さんからいただいた期待を、大変嬉しく、また重く受け止めています。社外役員とのフリーディスカッションでも、「第三の創業のつもりで事業の拡張と変革に挑んでほしい」との言葉をいただき、それが今の活動につながっています。2年目は一層の覚悟を持って舵を取り、社外の視点を積極的に取り入れながら、企業価値の向上に努めていきます。

長期計画「10年プラン2035」｜目標とマイルストーン

大気社は、2035年のありたい姿の実現に向け、「10年プラン2035」を策定しました。
財務・非財務の両面から目標を定め、持続的な企業価値向上への道筋を示しました。

大気社は、2035年のありたい姿として“Be Engineering for a Sustainable Society”を掲げ、その実現に向けた道筋を「10年プラン2035」として策定しました。同プランは、エンジニアリングを通じて環境・社会課題の解決に貢献しながら、事業成長と資本効率の向上を両立させることで、経済的価値・社会的価値の増大を実現し、持続的な企業価値向上につなげることを目指す長期指針です。

経済的価値の面では、半導体、データセンター、ライフサイエンスなど重点市場への注力やグローバル事業の拡大を通じて、2035年3月期に完成工事高5,000億円超、ROE12％以上、DOE（連結自己資本配当率）5％以上を目標に掲げています。あわせて、政策保有株式の縮減、自己株式取得、DOEの段階的な引き上げなど、資本コストを意識した施策により、株主還元の充実と資本効率の一段の向上を進め、経済的価値の倍増を目指します。

社会的価値の面では、省エネルギー・脱炭素技術の提供による環境負荷低減に加え、人材を最大の経営資源と位置づけ、従業員数の拡大やグローバル人材の育成、研究開発・技術力の強化を推進します。人的資本への投資を通じて持続的なイノベーションを生み出し、顧客や社会への提供価値を高めることで、社会課題の解決に貢献していきます。

新たに掲げたパーパス「大気をまもり、未来をひらく。」を起点として、経済的価値と社会的価値の好循環を生み出すことが「10年プラン2035」の中核です。その成果として、収益力、資本効率、株主還元、人的資本、技術力のすべてを高めることで、企業価値を継続的に向上させていきます。

「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）「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			中期経営計画（2029年3月期-2031年3月期）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			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			
財務指標	完成工事高目標（2028年3月期時点） （参考）2025年3月期実績 非日系：570億円	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）		完成工事高目標（2035年3月期時点）	5,000億円超 コア事業：2,700億円 成長事業：1,800億円 新規事業：500億円 （うち非日系：1,690億円）		
	ROE（2028年3月期時点）	10％		ROE（2031年3月期時点）	11％		ROE（2035年3月期時点）	12％以上		
	自己資本比率	40％以上								
		2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3	2032/3	2033/3	2034/3	2035/3
	配当政策（DOE）	4.5％	4.5％	4.5％	4.5％	4.5％	4.5％	5.0％	5.0％	5.0％	5.0％以上
	自己株式取得	50億円	50億円	50億円							
	政策保有株式	対純資産比率 15％以下									
非財務指標	CO_2排出量（2027年度末時点）	スコープ1・2	26％削減（2022年度比）		CO_2排出量（2030年度末時点） スコープ1・2	42％削減（2022年度比）		CO_2排出量（2034年度末時点） スコープ1・2	53％削減（2022年度比）		
		スコープ3	15％削減（2022年度比）		スコープ3	25％削減（2022年度比）		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		

「企業価値」の向上

経済的価値の倍増

「時価総額」など企業の経済的価値指標の向上

×

社会的価値の増大

自然環境との共生など社会的課題の解決への貢献

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、2025年に、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。

			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実現
	「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　• イノベーションを創出できる人材の不足 • 人材の獲得競争激化による人材流出
		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　• 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 • 優秀な人材確保と育成による人的資本拡大
	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　• 長時間労働による三六協定違反、健康障害の発生 • 社員エンゲージメントの停滞・低下、労働生産性の低下　• 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　• 労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上 • 多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる職場環境
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	• 適切なリスクテイク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。

候補リスト策定（課題の抽出） → 重要度の評価（外部ステークホルダーの視点・事業へのインパクトの視点の2軸） → 妥当性の確認・討議 → 特定（更新）

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）（デジタルツイン、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　• ロイヤリティ・エンゲージメントの向上による人材定着 • 働き方改革の推進　• プロジェクト管理体制の見直しによる人員最適化 • イノベーションを生み出す組織風土づくり　• 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　• 自然エネルギーの活用 • ミニエンバイロメント化（精密温調チャンバーの領域拡大）　• DACの空調システムへの導入 • 生産装置連動制御（システム運転min化）　• 生産技術革新への貢献（ドライ加飾ほか） • EMSシステムの高度化（AI活用・故障予知）　• 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　• 「関係会社取締役会」の実効性向上 • 「ITガバナンス体制」の強化　• 将来的な「中間持株会社・地域機能統括会社」の設置 • 「アセアン地域管理部」を新設
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と各コスト系システムの連携、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（デジタルツイン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）

中期経営計画の総括

担当役員メッセージ



現場が持つ底力を
「第三の創業」の推進力として
攻めの経営へと
舵を切っていきます。

取締役常務執行役員
経営企画本部長
兼 サステナビリティ推進担当
松田 吉弘

今年4月、経営企画本部長 兼 サステナビリティ推進担当に就任しました。長く国内外の事業部や拠点の責任者として現場に身を置いてきた経験を活かし、大気社の強みも課題もグループの実像として捉え、経営陣と一体となってスピード感を持って手を打っていく。それが私の役割だと受け止めています。

初年度を振り返って

2026年3月期は、ROE10.1%と中期経営計画最終年度の目標水準を初年度から上回りました。一見すると一定の成果が出たように見えますが、その要因を冷静にたどると、手放しには喜べません。

産業空調を中心とした建設設備投資の活況に加え、大型案件比率の上昇等、案件構成の変化が採算面を押し上げた側面もあります。業績の改善には当社の取り組みだけでなく、こうした外部環境の追い風が寄与したことを踏まえる必要があります。

「10年プラン2035」で目指しているのは、市況に左右されにくい事業基盤を拡大し、持続的に成長することです。その観点では、新規事業やM&Aに踏み込むという点で、初年度は十分に前へ出られませんでした。ここは課題として明確に認識し、今年度以降は、成長投資の意思決定と実行のスピードを一段引き上げていきたいと考えています。新規事業への参入やM&Aによる事業規模の拡大では、検証と見極めを素早く回す「規律ある挑戦」を組織文化として定着させることも、残る2年の重要課題であると感じています。

「攻め」の経営意志を資本政策で示す

大気社は長らく市場から「保守的」と評されてきました。その大気社が「10年プラン2035」ではDOEを基軸とする長期の配当コミットメントを打ち出し、2026年3月期にはROE11%目標の達成を待たずに、前倒しでDOE4.5%への引き上げに踏み切りました。これは、資本市場に対して踏み込んだ姿勢を明確に示す経営意志の表れだと考えています。成長投資と株主還元の両立という難しい命題に対して、残る2年も、10年にわたる配当コミットメントに恥じない実行力を示していきます。海外機関投資家との対話も含め、こうした大気社の変化と成長への手応えを丁寧に伝えることも私自身の重要な役割だと考えています。

第三の創業期の入り口に立って

今年6月、当社グループは新たな「パーパス、ビジョン、バリューズ」を発表しました。「10年プラン2035」という事業戦略の指針と、理念体系という拠りどころが経営の「両輪」として揃いました。

社是「顧客第一」を掲げ、新たなスタートを切った第二の創業期から50余年、今、私たちは「第三の創業期」という転換点に立っています。現場を歩んできた私の実感は、大気社にはこの変革をやり切る底力があるということです。その底力を経営の推進力となるよう引き出し、非連続な成長へとつなげていきます。

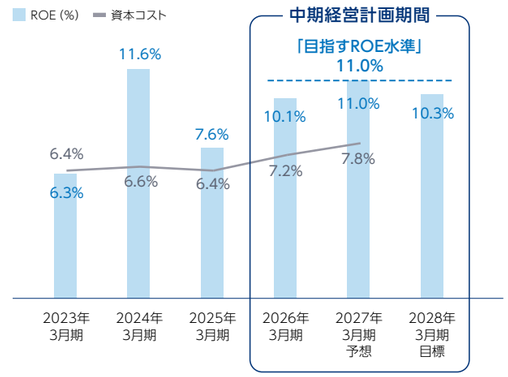
資本コストや株価を意識した経営の実践

2026年3月期は、半導体・電子部品、データセンター、モビリティ関連を中心とした旺盛な設備投資需要を取り込み、受注工事高・経常利益ともに過去最高を更新しました。「資本コストや株価を意識した経営」の実践という観点では、中期経営計画で掲げた2028年3月期のROE10%を重要な経営指標に据え、生産性改善による収益力向上と政策保有株式の縮減を並行して推進しました。その結果、ROEは10.1%と、中計期間の目標水準を初年度で上回りました。

株主還元では、収益性改善を踏まえ、「目指すROE水準11%×配当性向40%」の考え方のもと、DOEを4.5%へと引き上げ、年間配当は1株当たり110円へと増配しました。あわせて、期中には自己株式の取得・消却も計画通り実施し、成長投資と株主還元のバランスを重視する資本政策の姿勢を実行面でより鮮明に示すことができた1年となりました。

一方、成長投資については、初年度の実行額としては限定的なスタートとなりましたが、事業ポートフォリオとキャッシュアロケーションに関する議論を継続しており、投資に向けて動き始めた案件もあります。残る2年間で、中計に掲げた投資計画を着実に実行していきます。

ROE推移



中期経営期間中の目標と取り組み

現状分析		• ROEを重要な経営指標として設定。2027年3月期のROEは11.0%を見込む • 株主資本コストをCAPM理論を用いて算出。2027年3月期は7.8% • ROEは、コロナ禍の時期を除き、株主資本コストを上回る水準 • ただし、当社の算定する株主資本コストは、投資者の期待する最低水準と捉え、市場との認識のすり合わせが必要であるという認識 • 2026年3月期のPBRは1倍を超え、現在も1倍以上の水準を維持。今後も1倍以上の維持と、さらなる資本効率の向上の必要性を認識
目標		• 2026年3月期～2028年3月期の中期経営計画において、「目指すROE水準」として当初の10.0%から11.0%に目標を切り上げ
取り組み	経営指標	• 事業部別・拠点別のROIC目標の策定と浸透活動実施
	経営資源の適切な配分	• M&Aなどの事業投資に関して資本コストを加味した可否判断の仕組みを導入 • 中期経営計画のキャッシュアロケーション方針に基づき成長投資（380億円）と株主還元を推進 • 政策保有株式の縮減（中期経営計画期間中に95億円の売却を予定） • 事業ポートフォリオの見直し、キャッシュアロケーションなど資本効率の改善に向けた方針を策定・運用
	株主還元	• 安定的な配当を実施（2026年3月期よりDOE4.5%で実施。2032年3月期より5.0%に引き上げ予定） • 資本効率の向上と機動的な財務政策の実現を目的として、自己株式取得・消却を弾力的に実施（中期経営計画期間中に150億円の取得を予定）
	IR活動	• 投資家との積極的な対話と経営へのフィードバックの継続的な実施 • IR施策の充実を図り、投資家とのエンゲージメント強化
	持続的な成長	• 社外取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、GHG削減目標に対する進捗、人権デュー・ディリジェンスおよびサステナブル調達の取り組み状況、外部評価への対応状況等について定期的に審議・モニタリングを実施 • 国際的な開示フレームワークを踏まえ、非財務情報の開示の高度化を推進

中期経営計画の総括（定量面）

中期経営計画初年度は、成長市場を中心とした受注拡大により業績が順調に進展しました。
ROE向上や株主還元の充実など資本効率改善を含め、その進捗を振り返ります。

財務目標の達成状況

2026年3月期は、中期経営計画初年度として、財務目標、株主還元の双方で概ね順調なスタートを切りました。受注工事高は、半導体・電子部品、データセンター、モビリティ分野を中心とする旺盛な設備投資需要を背景に、国内・海外ともに高水準を維持し、初年度の計画を達成しました。特に大型案件を着実に受注したことで、今後の完成工事高を支える豊富な手持工事を確保し、2028年3月期の完成工事高3,365億円に向けた基盤が整っています。完成工事高についても、豊富な受注残を着実に消化し、計画どおりに推移しました。経常利益については、人件費や成長関連費用を中心とした販管費の増加があったものの、増収効果と工事採算の改善により、前期比で大きく伸長し、当初予想を上回る結果となりました。

資本効率に関しては、経営の中核指標に位置づけるROE10%に対し、実績は10.1%と、初年度から目標を上回って達成しました。利益成長に加え、政策保有株式の縮減や資本効率の改善が寄与しており、「稼ぐ力」と資本効率の双方が同時に高まった点が当期の大きな成果です。株主還元では、足元の収益性の改善傾向を踏まえて、目指すROE水準を引き上げるとともに、DOEを4.0%から4.5%へと引き上げました。年間配当は110円（株式分割考慮後）とし、自己株式の取得・消却も組み合わせることで総還元を拡充し、成長投資と株主還元のバランスを重視した資本政策という経営意思を明確に示しました。

財務目標

			中期経営計画期間			10年プラン2035の目標
（億円）			2026年3月期 実績	2027年3月期 予想	2028年3月期 目標	2031年3月期 目標	2035年3月期 目標
財務目標	受注工事高		3,517	3,305	2,960	-	-
	完成工事高		2,861	3,070	3,365	4,000億円	5,000億円超
	経常利益		247	250	227	-	-
	親会社株主に帰属する当期純利益		155	180	158	-	-
	ROE		10.1%	11.0%	10.3%	11.0%	12%以上
	DOE		**4.5%**（4.0%）	**4.5%**（4.0%）	**4.5%**（4.0%）	4.5%	5.0%以上
	自己株式取得		50	50	50	-	-
	政策保有株式の保有額対純資産比		21.1%	15%-20%	15%以下	-	-
非財務目標	CO_2排出量（2022年度比）	スコープ1・2	-	-	26%削減（2027年度末時点）	42%削減（2030年度末時点）	53%削減（2034年度末時点）
		スコープ3	-	-	15%削減（2027年度末時点）	25%削減（2030年度末時点）	35%削減（2034年度末時点）

※青字は見直し後の数値目標、カッコ内は2025年5月時点の目標数値

事業領域別　完成工事高

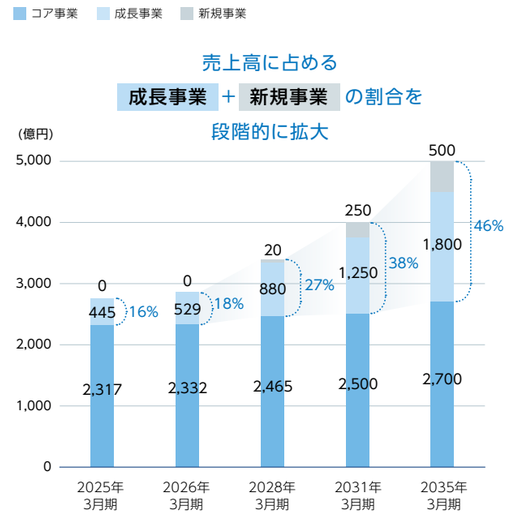
非日系データセンター案件により成長事業が伸長

事業領域の戦略的再整理（コア・成長・新規別）

コア事業	● 産業空調（日系） ● ビル空調 ● 塗装プロセス	既存事業を既存顧客に
成長事業	● 産業空調（非日系） ● オートメーション ●● バッテリー	既存事業を新規顧客に
新規事業	● ドライ加飾 ● ファシリティマネジメント ● 環境ビジネス	新規事業で新たな機会を

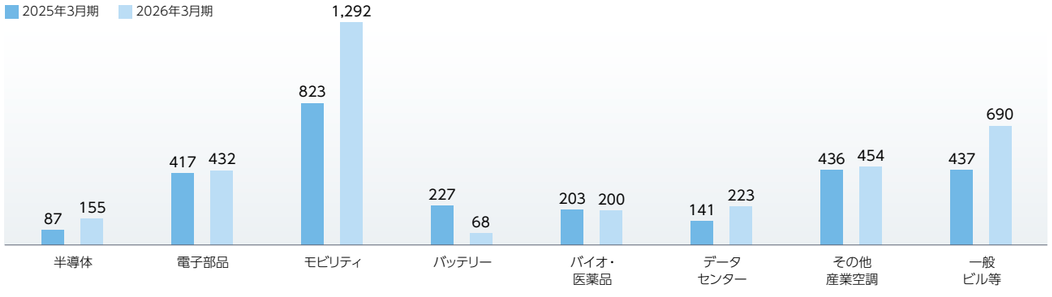
● 環境システム事業の技術・ノウハウ
● 塗装システム事業の技術・ノウハウ
● 新事業・新技術・ノウハウ

事業領域別　完成工事高推移

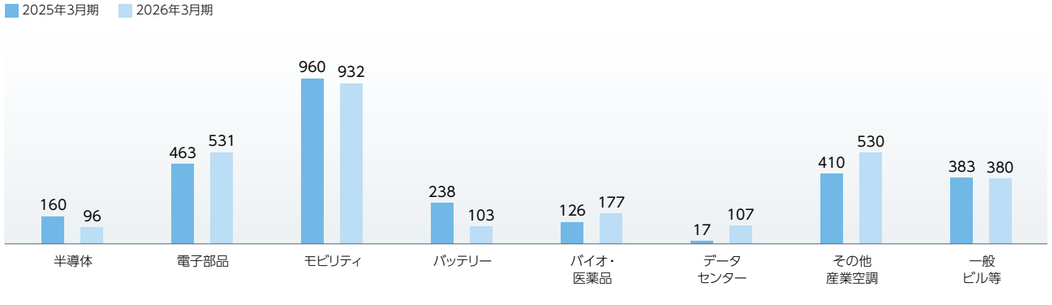


市場種別受注・完成工事高状況

受注工事高（億円）



完成工事高（億円）



※モビリティは四輪車、二輪車、鉄道、航空機等

中期経営計画の総括（定量面）

キャッシュアロケーション

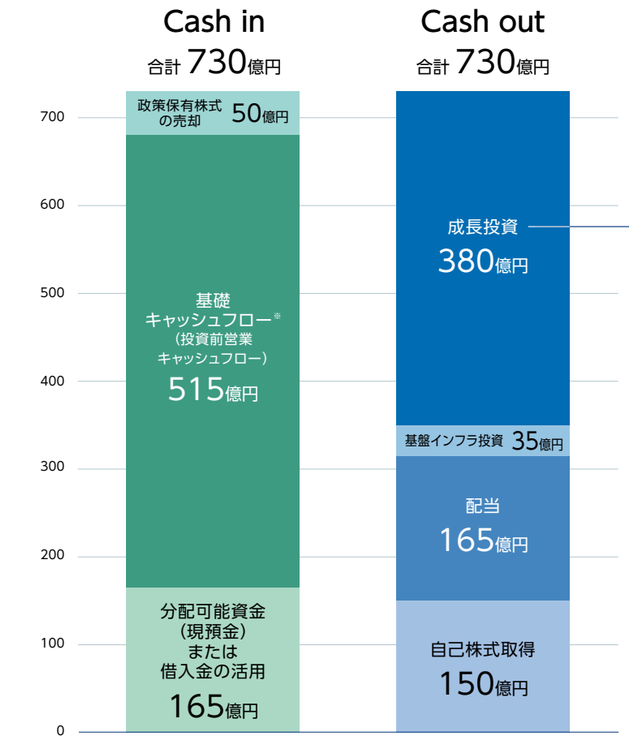
中期経営計画では、営業活動で創出するキャッシュに加え、政策保有株式の売却による資金創出を原資として、「成長投資」と「株主還元」をバランスよく実行するキャッシュアロケーションを掲げています。成長投資は、設備投資・DX投資・人的資本投資に加え、M&Aを含むキャピタルアロケーションを通じて事業ポートフォリオを強化し、重点注力市場における競争力向上につなげていく方針です。あわせて、政策保有株式を継続的に縮減し、生み出した資金を成長領域や株主還元へ再配分することで、資本効率の一段の改善を図る姿勢を明確にしています。

初年度となる2026年3月期は、設備投資やDX・人的資本投資を計画に沿って実行し、国内外の事業基盤強化や施工力・生産性向上に向けた取り組みを着実に推進しました。M&Aについては、大型案件の実行には至らなかったものの、重点注力市場を中心とした案件探索を継続し、今後の成長投資に向けたパイプラインの拡充を進めています。

キャッシュ創出面では、好調な事業収益に加え、政策保有株式の売却を計画どおり推進したことで、着実に資金を確保しました。売却で得た資金は、成長投資の原資として振り向けるとともに、DOE4.5%を軸とした安定配当や自己株式取得などの株主還元にも充当していきます。政策保有株式の縮減が、単なる資産圧縮ではなく、「低効率資産を成長投資へ再配分する資本政策」として位置づけられ、実行に移された点は、経営規律の観点からも初年度の大きな前進と捉えています。

初年度の実績としては、投資計画は3年間の計画比では一部に留まりましたが、資本効率の改善は計画どおり着実に進展しています。今後は、創出したキャッシュをM&Aや戦略投資へ機動的に振り向け、さらなる企業価値向上へつなげられるかが、中期経営計画の目標達成に向けた重要なポイントとなります。

「10年プラン2035」資本政策：キャッシュアロケーション



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

成長投資の内訳

1.事業成長投資
65億円
【主な投資】
- ドライ加飾デモライン投資
- R&D、新規事業関連投資

2.キャピタルアロケーション
220億円
【主な投資】
- 日本　：70億円　国内施工体制の強化
- 北米　：70億円　北米事業拠点の獲得
- インド　：50億円　インド事業の拡大
- 欧州　：20億円　欧州サプライチェーンの拡大
- ASEAN　：10億円　ASEAN事業体制

3.デジタル成長投資
70億円
【主な投資】
- BIM&DX投資、AI活用推進
- グローバルコミュニケーション
- 調達電子化投資

4.成長のための人的投資
25億円
【主な投資】
- 国内外の専門人材の獲得
- デジタル人材・グローバル人材の教育

中期経営計画　投資計画

	2026年3月期までの主な実施内容	2026年3月期（実績）	2027年3月期～2028年3月期累計
事業成長投資	・塗装システム事業のドライ加飾システムおよびカーボンニュートラル向け研究開発投資 ・インドの連結子会社Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limitedによるクリーンルームパネル生産能力の増強	12億円	52億円
キャピタルアロケーション	・北米グループ会社のEncore Automation LLCによる北米オートメーション会社のM&A実施。人材リソースおよび技術・顧客基盤の強化	7億円	212億円
デジタル成長投資	・BIMをはじめとする現場DXアプリケーションの開発・運用検証 ・グループ会社間の効率的なコミュニケーション環境実現のための統一プラットフォームの整備（構築中）	8億円	61億円
成長のための人的投資	・デジタル人材育成のための国内社員向けDXリテラシー教育の実施 ・グローバル人材の早期育成を目指す海外トレーニー制度の運営 ・国内外での次世代リーダー育成のための講習実施	2億円	22億円

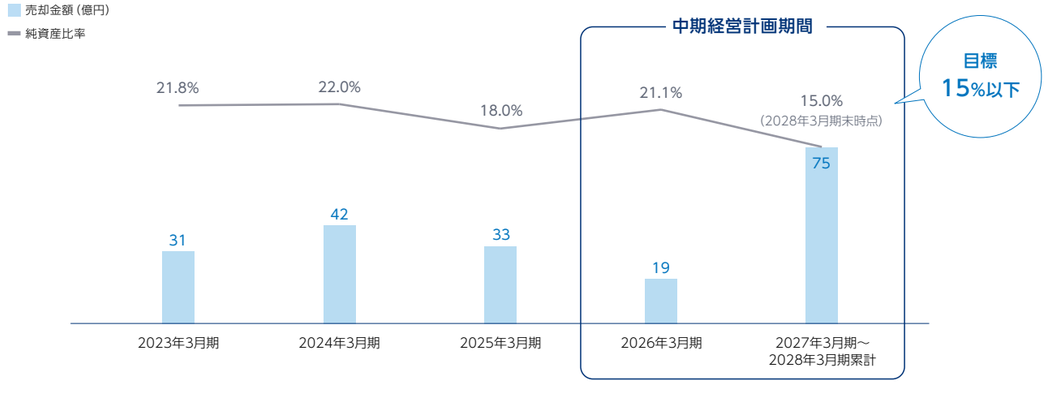
政策保有株式の削減計画

株高の影響を受け2026年3月末時点の純資産比率は、21.1%
2028年3月末時点で純資産比率15%以下に削減する目標に向け、売却金額を増額

	前中期経営計画期間　実績			中期経営計画期間　計画		
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期（実績）	2027年3月期～2028年3月期（予定）	3か年累計
売却金額	31億円	42億円	33億円	19億円	75億円	95億円（50億円）※
純資産比率	21.8%	22.0%	18.0%	21.1%	15%以下	–

※青字は見直し後の数値目標。カッコ内は2025年5月時点の目標数値

政策保有株式 実績・予想推移



中期経営計画の総括（定量面）

株主還元

中期経営計画では、「成長投資」と「株主還元」の両立を資本政策の基本方針に据え、営業活動や政策保有株式の売却により創出したキャッシュを、双方へバランスよく配分する方針を掲げています。株主還元については、利益水準の変動に左右されにくい安定的な還元を実現するため、DOEを配当方針として導入し、「目指すROE水準11%×配当性向40%」を基本的な考え方としています。あわせて、資本効率や市場環境を踏まえた自己株式の取得・消却を計画的に実施する方針を明確にしています。

2026年3月期は、収益性の改善を踏まえ、DOEを次期中計の目標水準であった4.5%に引き上げ、年間配当は1株当たり110円としました。

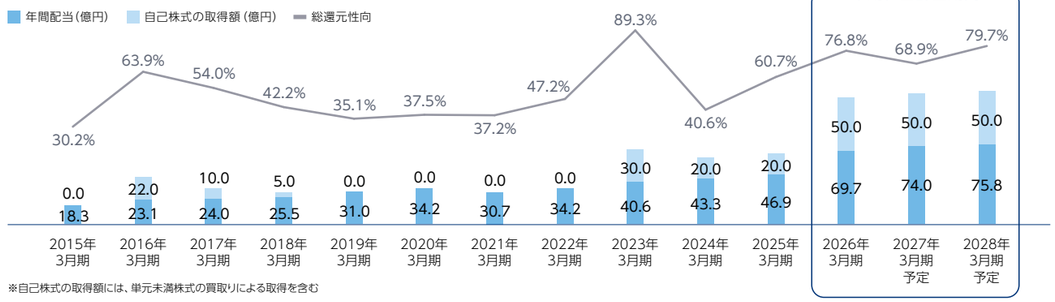
2027年3月期は、DOE4.5%を軸とした安定的な還元方針を継続し、年間配当を1株当たり119円とする予想を公表しています。利益成長を背景に株主還元を段階的に充実させる姿勢を示すとともに、成長投資とのバランスを保ちながら企業価値向上を目指していきます。

初年度において、配当方針の見直しと増配を実現できたことは、資本規律の実践面での確かな一歩となりました。

株主還元額と総還元性向の推移

自己株式取得の方針	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、 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

株主還元額・総還元性向 推移



※自己株式の取得額には、単元未満株式の買取りによる取得を含む

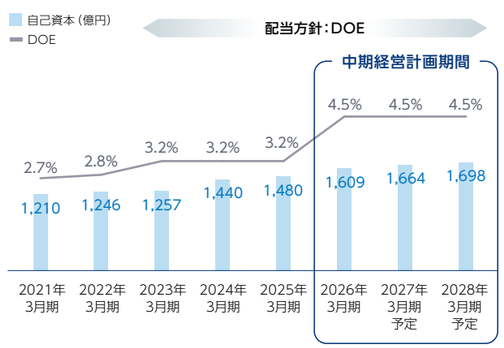
配当推移

配当方針	連結自己資本配当率（DOE）4.5%を目標とし、安定的な配当を実施（比率を見直し）

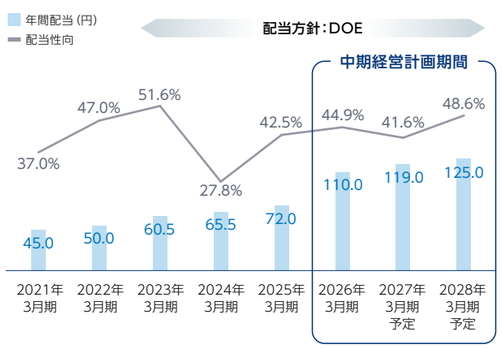
DOE 4.5% ＝ 目指すROE水準 11% × 配当性向 40%

2026年3月期年間配当金を94→110円に増額
2027年3月期年間配当は、119円に増配予定

自己資本・DOE　推移



配当・配当性向　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実施
2025年3月期以前の年間配当金額については、当該株式分割が行われたと仮定し算出

IR活動

2025年度は、経営企画本部管掌の取締役が対話を統括し、IR担当部署による個別面談に加え、経営陣による決算説明会やスモールミーティングを実施しました。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重ねています。

投資家からは、新たに開示した「10年プラン2035」、中期経営計画における成長戦略、資本政策・株主還元に対する考え方に関するご質問が多く寄せられました。また、業績動向に加え、都市圏の建設需要、半導体やデータセンター、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状況などについても引き続き高い関心が示されています。

これら投資家の関心事項や意見に関しては、IR担当部署から適時に経営会議および取締役会へ報告するとともに、分析レポートの配付などを通じて経営陣へフィードバックし、情報の共有・活用を図っています。あわせて、経営企画本部管掌の取締役による個人投資家向けの説明会も複数回実施し、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るなど、個人投資家との積極的な対話に努めています。



日経・東証IRフェア2025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います。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5年連続で選定。
FTSE JPX 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5年連続で選定。
S&P/JPX カーボンエフィシェント指数	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6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9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、わ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.

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボンエフィシェント指数

2026 Sompo Sustainability Index

企業ホームページ 優秀サイト 2025 日興アイ・アール 総合部門

中期経営計画の総括（定性面）

中期経営計画初年度は、重点市場での事業拡大に加え、海外事業強化、DX推進、人材投資など将来の成長を支える基盤整備を着実に進めました。

中期経営計画初年度の2026年3月期は、重点注力市場である半導体・電子部品・データセンター分野を中心に事業拡大を進めるとともに、ASEANの協業体制構築による海外事業の競争力強化、DXを通じた生産性向上、人材への投資など、成長基盤の整備を着実に推進しました。M&Aや新規事業創出など成長投資については引き続き案件探索を進めています。中期経営計画で掲げた投資計画を着実に実行し、中長期的な企業価値向上に継続的に取り組んでいきます。

「10年プラン2035」の主要戦略		「10年プラン2035」に基づく基本方針	中期経営計画期間中の実績および進行中の主な取り組み
1 事業戦略	Ⅰ.「成長産業」への積極展開 • 産業構造の改革が進展する「先端産業領域」を攻める	• 「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」を重点注力市場として、「グローバルに成長する産業」に経営資源を集中 • グローバルな半導体関連企業の日本、アジア地域での施設設備を支えるエンジニアリング企業へ • 環境システムと塗装システムとの技術シナジーにより、基幹2事業が保有するエンジニアリング企業を融合し、新たな価値を創造する	• 半導体・バッテリー・製薬関連などの成長産業の顧客との関係構築を推進。 • 事業部門シナジー領域であるバッテリー分野における相互の人材派遣、技術交流、およびBASC（電池サプライチェーン協議会）に参画。活動を開始。 • ドライ加飾システムのデモラインで、四輪顧客向けの品質検証実施中。
	Ⅱ.グローバルな「地域戦略」 • グローバルネットワークの活用と増強 • 成長性の高い海外市場を攻める	• 「技術シーズ」や「海外拠点」などの経営資源を活かして、「北米」「インド」「欧州」などで新たな産業領域への事業展開を強化 • 「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	• インドの連結子会社 Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited によるクリーンルームパネル生産能力の増強および、インド国内における受注獲得を推進。 • 北米グループ会社の Encore Automation LLC による北米オートメーション会社のM&A実施。人材リソースおよび技術・顧客基盤の強化。 • 協力会社組織Taikisha Partners Groupの会員数拡大および採用支援の実施。
	Ⅲ.「非日系企業」の開拓 • 日系企業中心の顧客ポートフォリオを変える • グローバル成長を遂げる非日系企業を攻める	• 大気社の「技術ケイパビリティ」を"見える化"して、見て・聞いて・感じてもらい、独自の技術・ノウハウを"標準化"して世界展開し、非日系企業を開拓する	• 台湾を中心とした東アジア半導体戦略のための体制構築および業界団体への入会、アプローチ実施。 • シンガポールに「アセアン統括部」を設置。ASEANにおける国を超えた営業体制構築。 • 非日系顧客・新規顧客のニーズに対応できるグローバルでの開発拠点の連携強化。
2 「知的資本」の増強	Ⅳ.「GX&DX技術」の高度化 • カーボンニュートラルやデジタルシフトに伴い高度化するニーズに応えるために、GX/DXエンジニアリング技術の研究開発を強化	「GXエンジニアリング技術」の高度化/エンジニアリング技術の可能性の「深化」と「探索」 • 産業・社会のCO_2削減に貢献する新技術を駆使した新しい事業の開発 • 環境貢献技術を活かした社会課題解決型の新規事業の開発。環境システム/塗装システムに次ぐ、"第三の事業の柱"の開発に挑戦する 「DX・オートメーション技術」の高度化/DXへの経営資源投下 • 自動車向け塗装システム事業で培った高度なFA（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 • 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 • 成長戦略の中軸にDX戦略を据え、継続的に経営資源を投下し、BIMを活用して集約された情報をプラットフォームに蓄積し、DX戦略を同時並行で推進する非日系顧客のニーズに応える技術の多様化	• 精密温調チャンバー※1の生産能力拡大に向けた体制構築。 ※1 半導体製造において、装置まわり、超精密加工や測定、検査を可能にする環境空間を構築する設備 • エネルギーマネジメントシステム（EMS）推進のための体制構築と独自の制御技術にAIを融合した空調管理システムを開発。客先施設への導入・検証実施中。 • 設計を伴う物件におけるCO_2削減提案とともに、客先製造工程に最適なエンジニアリング提案を継続実施。 • 大気中のCO_2を直接回収する「ダイレクト・エア・キャプチャー（DAC）」の技術開発の推進および事業化の検討。
3 「人的資本」の増強	Ⅴ.質的・量的拡充とビジネスプロセス変革 • リソース不足に起因する「ビジネス機会の喪失」の撲滅へ • 「人的資本の拡充（質的・量的）」と「ビジネスプロセスの合理・効率化」	グローバルな人材ポートフォリオマネジメントの導入と、グローバルエンジニアリング力強化 • 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 • 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」を強化する自社の知財・無形固定資産を活用した経営戦略を推進	• グローバル研修を実施しグローバル人材の育成推進。 • 戦略的人材配置の推進のための「10年プラン2035」に基づく人材ポートフォリオの可視化実施。 • リーダー層の多様化を目的に、女性の管理職候補者を対象とした研修実施。 • 従業員のエンゲージメントの意識調査であるパルスサーベイを定期的に実施。課題を抽出。
4 「経営基盤の強化」	Ⅵ.「事業推進・モニタリング体制」の強化	「事業推進・モニタリング体制」の整備・グローバルなガバナンスの強化 社会的価値を高めるため、グループ全体のリスク管理体制を充実させる • 資本コストを意識した企業経営・事業経営を推進し、企業価値の向上に努める • 安定かつ効率的な資金管理、および健全かつ効率的な経営のための自己資本を維持する仕組みを構築する コンプライアンス意識の向上とESGリスクの低減 • 業務に関連する各種法令の順守、モラルの向上のため、コンプライアンス意識の浸透と向上の活動および強化に努める • 国内外のコンプライアンス違反の再発・未然防止のための施策を強化する • グループの従業員にとどまらず、サプライチェーン全体における人権尊重のための責任ある企業経営に努める	• 「10年プラン2035」で掲げた成長戦略会議を設置し、「10年プラン2035」達成に向けた討議開始。 • 事業部別・拠点別のROIC目標の策定と浸透活動実施。
	Ⅶ.「グループグローバル経営基盤」の強化	グローバルでの安全意識の向上と、選ばれる技術品質へ • プロジェクトの安全衛生において、従業者の意識の向上とプロセスマネジメントの最適化を図り、事業活動の基盤を強化する。また、顧客のニーズに応じた仕様を追求し、技術品質と顧客満足度向上との最適化を図る	• グループ全体の経営情報を一元管理し予測・シミュレーションを可能とするグローバル経営基盤を構築中。
5 DX戦略	Ⅷ.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提供 • 海外拠点間の国・地域を超えた連携・共創の促進、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化と高収益体制の構築	デジタル技術やグローバルな連携を活用し、新たな価値創造へ • 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提供（海外拠点間の国・地域を超えた連携・共創の促進/デジタル基盤構築を核とした業務プロセス改革）による業務効率化と高収益化等により、当社グループ全体に新しい価値を創造し、提供する	• BIMをはじめとする現場DXアプリケーションの実プロジェクトでの運用検証。 • BIMプラットフォーム構築のための検証実施中。 • ドライ加飾システムや乾燥炉システムへのシミュレーション技術の活用。

環境システム事業



地域戦略室の新設と重点市場への注力で持続的な成長を目指す

取締役専務執行役員
環境システム事業部長 兼 地域戦略部長
祖父江 正

環境システム事業は、技術と創意を通じて、産業社会の高度化と地球環境との調和を図り、人々の豊かな暮らしに貢献します。私たちは、「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、最適な空調設備の設計・施工・保守メンテナンスを行っています。

今後はこうした強みをさらに磨き上げるため、エンジニアリング企業として、技術力の向上に継続的に取り組むとともに、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ていきます。

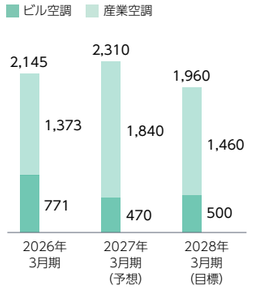
2026年3月期から2028年3月期の3年間で、完成工事高、経常利益ともに着実に伸ばしていくことを目指します。

環境システム事業

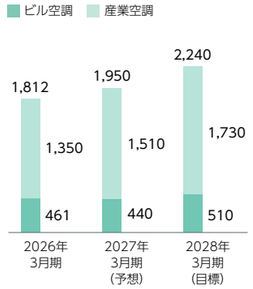
ビル空調
産業空調

3カ年の目標
（2028年3月期）
完成工事高
2,240億円
経常利益
188億円

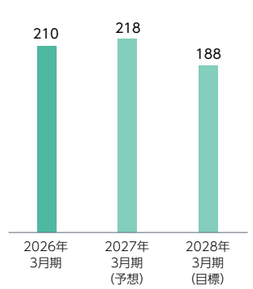
受注工事高（億円）



完成工事高（億円）



経常利益（億円）



※1 2027年3月期よりセグメント区分を変更。それに伴い、2026年3月期実績は当該区分に組み替えて表示。
※2 2028年3月期目標値は、2025年5月時点の公表値

3カ年計画の焦点―成長への布石

市場戦略
「半導体・電子部品」市場における
プレゼンスの維持・向上（国内・海外）
- 半導体：シリコンアイランド・東アジア戦略
- 電子部品：日系グローバル企業への対応力の強化

地域戦略
重点市場エリアにおける
プレゼンスの維持・向上
- 「日本」における事業基盤の強化
- 「ASEAN」における事業基盤の強化

技術戦略
カーボンニュートラルに向けた
GXエンジニアリング技術開発の推進
- エネルギーソリューションの高度化
- 資源循環対応の強化
- 環境規制対応の強化

事業の概況

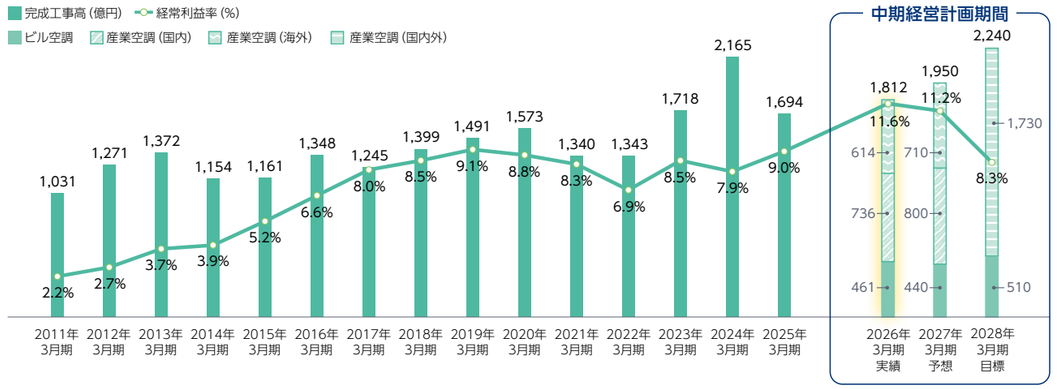
2026年3月期の完成工事高は、1,812億円となりました。また、2026年3月期の経常利益は、2028年3月期の目標である188億円を前倒しで達成し、210億円となりました。

2027年3月期は「10年プラン2035」および中期経営計画の2年目として、環境システム事業の成長加速と収益力強化を両立させる年度と位置づけています。中計では、受注工事高を2025年3月期1,791億円から2028年3月期1,960億円へ、完成工事高を同1,694億円から2,240億円へ伸ばす目標を掲げており、当期はこの達成に向けて受注の質と施工生産性を一段高めます。

市場環境は、国内外で半導体関連メーカーやデータセンター関連の需要が高く、設備投資は継続すると想定しています。当社は、この需要を確実に取り込むため、重点市場への注力を継続し、顧客の投資計画に沿った案件形成と受注活動の強化を目指します。

地域戦略では、各地域市場での戦略を具体化するため、2027年3月期より地域別の戦略室（東アジア、アセアン、インド、北米、国内）を設置しました。産業空調を成長ドライバー、ビル空調を安定収益のコアとしてポートフォリオを最適化し、資機材納期や物流など外部環境の不確実性を注視しつつ、業績拡大と企業価値向上を目指します。

完成工事高・経常利益率 推移（億円）



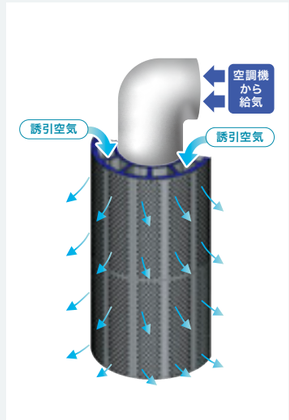
技術紹介

快適性と省エネルギーを両立する空調の新発想
―― 置換空調を進化させた「AIREL」

「AIREL（エアレル）」は、室内の快適性の確保と空調機器の省エネルギーを両立させるための、置換空調（成層空調）方式を用いた吹出口です。

独自の構造で室内の上部に溜まった温かい空気を引き寄せると同時に、空調設備から必要最小限の冷風を送り込むことで適温の風を吹き出すことが可能です。また、人体に当たる不快な風（ドラフト）を抑えつつ、効率的に送風することができるため、空調機器の省エネルギーにもつながります。この置換空調方式は、人や装置が存在する領域を中心に空気質を高めやすく、大空間施設や高発熱工場など需要の高い分野に適用可能で、環境性能と付加価値を兼ね備えたソリューションの提供を目指しています。

＊本製品は現在開発中であり、仕様等は今後変更となる可能性があります。



AIREL（エアレル）の置換空調イメージ図

環境システム事業

地域戦略室の新設を起点に、
重点市場での受注拡大と海外成長を推進しています。

市場戦略

成長性の高い重点市場への集中を基本方針とし、受注拡大と収益性向上を図ります。具体的には、半導体・電子部品、データセンター、バッテリー、バイオ・医薬品を重点市場に位置づけ、顧客の設備投資需要を確実に取り込みます。

半導体・電子部品

投資規模が大きく需要拡大が見込まれることから、国内外でプレゼンスの維持・向上を進めており、足元では国内の投資集積エリアを中心に引き合いが継続し、海外でも顧客の投資計画に沿った案件形成を進めています。

データセンター

生成AI需要の拡大を背景に市場成長が続く見通しであり、案件への相談が増加していることから、主要プレイヤーを中心に対応を強化し、受注機会の拡大につなげています。

バッテリー

将来的なEVシフトを追い風に需要増が見込まれるため、関連投資を取り込み、成長領域として拡大していきます。

バイオ・医薬品

品質要求が高く継続投資も見込まれることから、重点市場として取り組みを強化します。

これら重点市場への注力により、事業ポートフォリオを成長領域へシフトし、中期目標の達成につなげます。

地域戦略

重点注力市場での戦略を各地域で具体化し、案件形成から受注・施工までを確実に推進するため、2027年3月期より地域別に戦略室（東アジア、アセアン、インド、北米、国内）を設置しました。

東アジア・ASEAN

台湾拠点を軸に半導体関連の案件獲得を推進します。ASEANはシンガポールを起点にグローバル企業との接点を強化し、拠点横断での情報共有と協働受注・プロジェクト対応を可能にする体制を整備します。

インド

空調事業の拡大と多様な受注形態に対応できる体制づくりを進めます。

北米

既存拠点の活用を起点に事業展開を強化します。

国内

人的リソースの増強・最適配置を進め、施工能力と工事量に見合った体制整備により受注拡大と安定遂行を図ります。

これらの戦略により、地域特性に即した実行力を高め、海外を成長ドライバーとして業績拡大につなげます。

技術戦略（GX）

環境システム事業では、持続可能な社会への貢献と事業成長の両立を目指し、設計段階からエネルギー消費とCO_2排出の削減を織り込む「環境配慮設計」を推進しています。設備仕様やシステム構成、制御方式など設計初期の意思決定が運用時の環境負荷を左右することから、省エネルギー提案を設計プロセスに組み込み、提案の質と量の両面で活動を強化しています。温室効果ガス排出削減目標についてはSBTi認定を取得しており、顧客のCO_2排出量低減への貢献と自社の排出削減を両輪で進めています。

設備のエネルギー使用状況を分析・可視化する省エネ診断を起点に、更新計画や運用条件、投資効果を踏まえた最適な省エネルギー対策を提案しています。さらに、AIやIoT等を活用した空調設備の高効率化と最適制御を設計・施工に反映し、導入後は運用効果を検証して改善につなげることで、継続的な省エネルギー化を実現しています。

2025年度の国内実績は、省エネルギー提案件数138件、提案によるCO_2削減量は48,043t-CO_2となりました。さらに、スコープ3カテゴリ11に相当する削減提案量は、15年間の運用効果換算で累計約72万t-CO_2に達し、顧客の長期的な排出削減に貢献しています。一方、CO_2削減率においては、加重平均25%を目標に活動を推進してきましたが、17.5%に留まりました。今後は、基本計画・基本設計段階から省エネルギー提案を織り込むとともに、標準提案メニューの拡充や社内ナレッジの活用を進め、提案品質と削減率の向上を図ります。

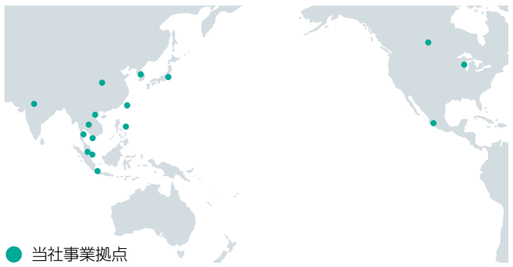
また、2024年からは工場排水リサイクル技術の開発・実証にも取り組み、水資源の有効活用と環境負荷低減を進めています。

今後も、AIによる負荷予測を活用した熱源最適化やEMSによるエネルギーの見える化を推進していきます。開発中のスマートファクトリー向けEMS「TIESA」では、省エネルギーと安定稼働を両立し、保守の省力化や予兆保全を実現します。こうした自社開発技術の提案・採用を加速し、エネルギーコスト低減と快適性・生産性の向上を両立する環境価値の提供を強化していきます。

2025年度ASEANでの協働体制

ASEAN にて拠点横断の
受注・施工活動を実施

営業面	営業の連携により、取引実績のあるインド拠点を起点として、インドネシアおよびベトナムにおいて同一製薬メーカーからのリピート受注を獲得
施工面	メガクラウドよりタイで受注した大型データセンターにおいて、他の ASEAN 拠点から人員を集め施工体制を構築

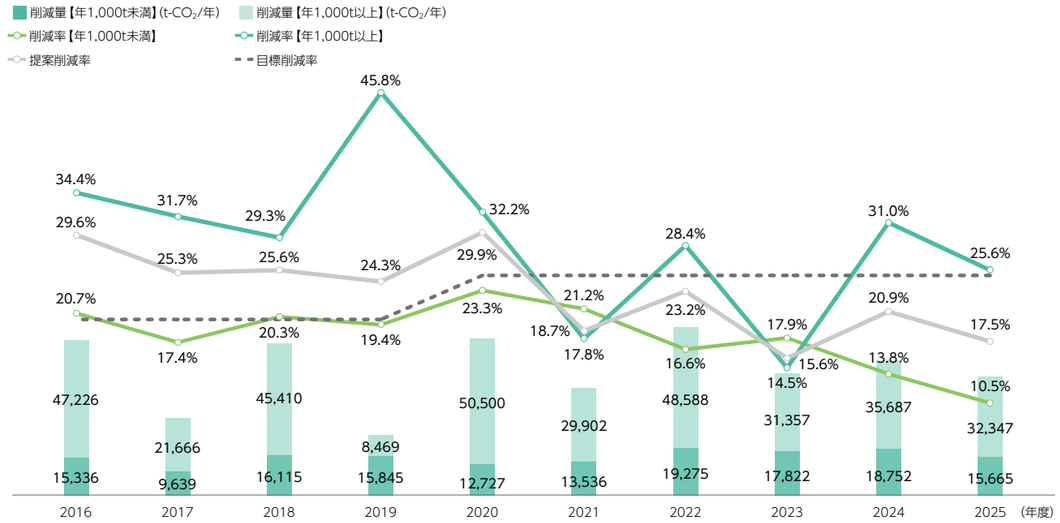


グローバルに戦略を実行していくため
地域戦略室を新設し活動を強化

地域戦略部

アセアン戦略室	アセアン地域の連携を通したグローバル企業へのアプローチ
東アジア戦略室	日本・台湾を軸とした半導体関連企業へのアプローチ
インド戦略室	空調・塗装・パネル事業の拠点を活用した受注体制の拡大
北米戦略室	塗装システム事業の拠点を活用した空調事業の構築
国内戦略室	部門間、協力会社との協働を通した生産性の向上

CO_2削減提案量と削減率の推移（提案規模別）



塗装システム事業



四輪市場の深化と新市場の開拓で持続的な成長を目指す

取締役常務執行役員
塗装システム事業部長
福永 卓司

自動車産業が大きな変革期を迎える中、塗装システム事業は“Innovative Engineering”と“Global Inclusion”を成長の原動力に、新たな価値創造に挑戦しています。世界各地域の技術・人材・知見を結集し、多様な価値観を融合することで、塗装システムをはじめ、ドライ加飾、バッテリー、データセンターなど幅広い分野で革新的なソリューションを提供しています。

私たちは世界中の知見を価値へ変え、持続可能な未来のものづくりに貢献していきます。

塗装システム事業

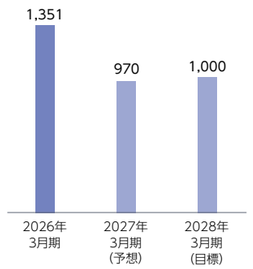
- プロセス
- オートメーション
- ラインビルド
- ドライ加飾

3カ年の目標
（2028年3月期）

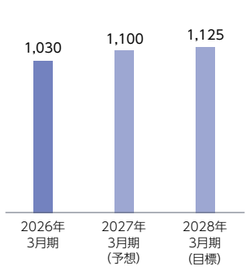
完成工事高
1,125億円

経常利益
45億円

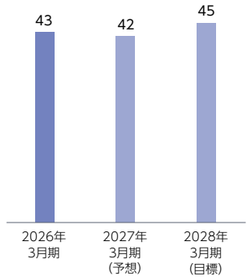
受注工事高 (億円)



完成工事高 (億円)



経常利益 (億円)



3カ年計画の焦点―成長への布石

市場戦略

「四輪」市場における
プレゼンスの維持・向上

- グリーンファクトリー化：「ドライ加飾技術」実用化
- スマートファクトリー化：「オートメーション技術」の高度化
- 「欧州顧客ポートフォリオ」の拡大

「非四輪」市場における
事業機会の創出

- 塗装技術の他産業への展開
- 産業空調領域のスマート化

事業の概況

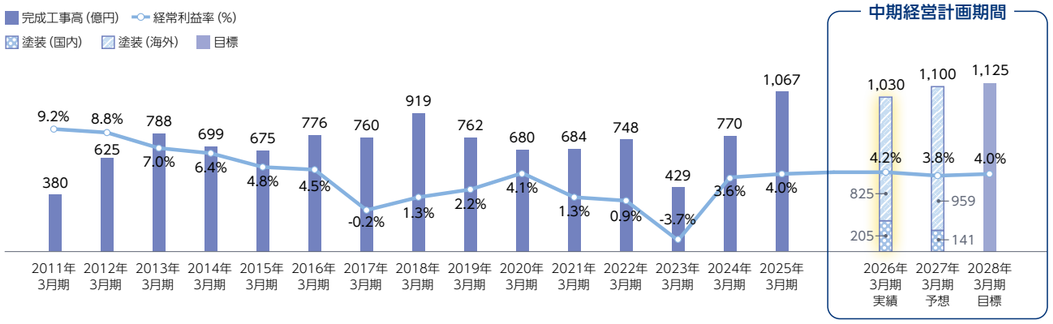
2026年3月期の完成工事高は、1,030億円となりました。2028年3月期は9%増の1,125億円を目指します。これにより、経常利益は2026年3月期の43億円から、2028年3月期には5%増の45億円とする目標を掲げています。

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本柱として推進します。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や、ドライ加飾を用いた量産技術の確立による、四輪車OEMへの展開などを実施します。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。また、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への貢献、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化を実現することで、シェア拡大を目指します。

完成工事高・経常利益率 推移 (億円)



技術紹介

環境負荷低減と高品質な塗装を実現――ドライ加飾技術

当社は、従来のスプレー塗装に代わる次世代の表面加飾技術として、フィルムを用いた「ドライ加飾」の開発を進めています。真空圧空成形技術を活用し、自動車外装部品などへ高意匠フィルムを成形・加飾することで、塗装工程の省エネルギー化を実現し、CO_2排出量やVOC（揮発性有機化合物）排出量の削減に貢献することを目指しています。

現在は、自動車OEM各社との実機評価を通じて、品質・生産性・コストなど量産化に向けた検証を進めています。自動車OEM、フィルムメーカー、当社が連携し、環境負荷の低減と高い意匠性を両立する技術として実用化を推進するとともに、ルーフツートンへの適用に加え、建材分野への展開も進めています。フィルム加飾技術の適用領域を拡大し、新たな市場の創出を目指しています。



塗装システム事業

四輪市場での競争力強化に加え、
バッテリー分野やデータセンターへの展開を進めています。

市場戦略（四輪）

2024年にTaikisha Deutschland GmbHを設立し、2025年には欧州自動車メーカーからフルターンキー方式（設計から引き渡しまでを一貫して担う方式）の大型プロジェクトを受注しました。これを契機に、欧州を中心とした非日系自動車メーカーからの引き合いが増加しており、多くの案件で積極的に提案へ参画しています。

今後は、非日系メーカーの仕様やニーズへの理解をさらに深めるとともに、カーボンニュートラルに貢献する環境技術やロボティクスオートメーション技術を組み合わせた高付加価値な提案を強化し、受注拡大を目指します。

日系自動車メーカーにおいても、BEV（電動車）関連の開発投資が徐々に再開されつつあります。また、電動化の進展に伴い、従来の塗装工程を大きく変革する方式の採用・検討も始まっています。当社は、これまで培ってきた塗装システム技術に加え、新たな塗装プロセスに対応した技術・設備提案を推進し、お客さまの次世代生産への投資ニーズに応えていきます。

市場戦略（非四輪）

一昨年より、従来のプロセス設備・オートメーション事業に加え、「ラインビルド」「ドライ加飾」「バッテリー」を重点成長分野に位置づけ、新たな事業基盤の構築を進めています。

ドライ加飾では、実機を用いた品質評価や量産性の検証を進めるとともに、従来の塗装工程とのコスト比較・環境負荷低減効果の検証も進展しています。塗装代替技術としての実用化に向けた取り組みは着実に前進しており、新たな市場創出が期待されています。

バッテリー分野では、一時的な投資延期の動きが見られたものの、市場環境の変化に伴いプロジェクトが再び動き始めており、当社は、迅速に対応できる体制を整えています。

さらに、自動車塗装設備で培った配管処理技術を応用し、データセンター向け液冷配管システムへの展開も進めています。生成AIの普及を背景に需要拡大が期待されるデータセンター市場において、新たな事業領域としてすでに受注を獲得しており、自動車分野で培ったコア技術を他産業へ展開することで、事業ポートフォリオの多様化と持続的な成長を目指します。

グローバルな「地域戦略」における取り組み

欧州　大型プロジェクトを受注

当社は、欧州にて数百億円規模となる過去最大のプロジェクトを受注しました。2024年に設立したTaikisha Deutschland GmbH（ドイツ）を含むグローバルリソースを結集してプロジェクトを推進しており、2029年3月期の竣工を予定しています。



プロジェクト会議の様子

北米　オートメーション領域を強化

オートメーション領域の強化に関しては、北米でのさらなる顧客ポートフォリオの多様化および人材リソース・技術基盤の強化を目的に、2026年3月期に米国デトロイト3に強みを持つ北米オートメーション企業へのM&Aを実施しました。2026年1月には、早速デトロイト3の1社から中規模プロジェクトを受注するなど、成果が見え始めています。



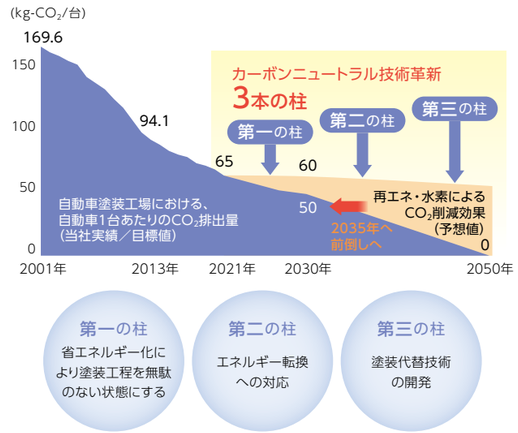
塗装ブース内の様子

GX戦略

塗装システム事業では、当社技術によるCO_2削減効果を可視化する目的で、2000年より自動車塗装ラインのエネルギー試算モデルをもとに、自動車塗装1台あたりのCO_2排出量を試算し、客観的に評価しています。算定に用いる前提条件は毎年見直し、比較可能性を確保しています。

2005年度の試算モデルでのCO_2排出量は160.1kg-CO_2/台でしたが、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、CO_2削減に寄与する技術提案を行ってきました。2020年度以降は技術革新の基本方針に3本の柱を掲げ、各施策に優先順位を付け、取り組みを進めています。

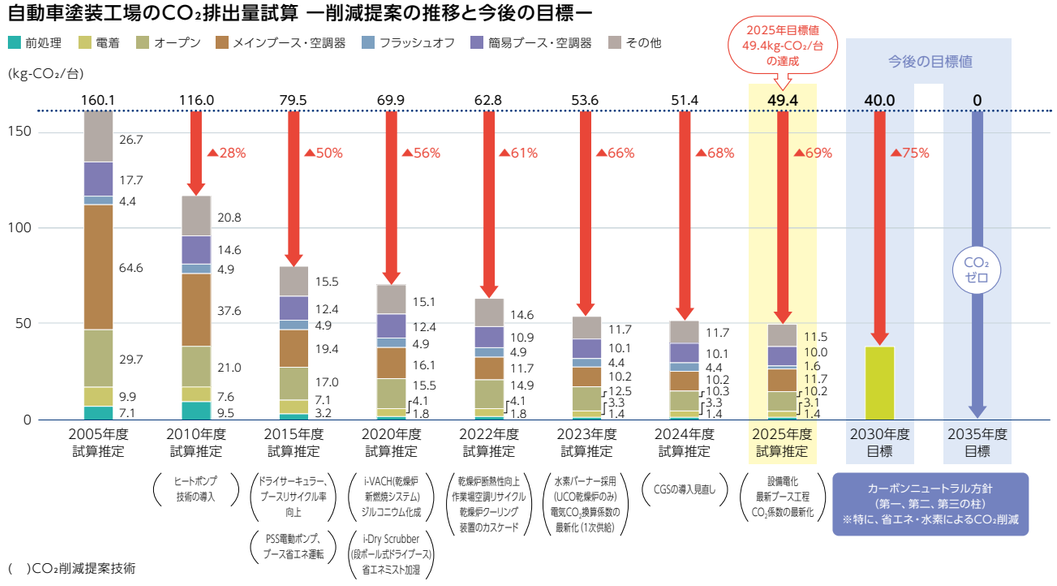
まずは第一の柱（右図）として、リーンな生産工程実現に向けて塗着効率の向上と、正味エネルギー工程となるスマートファクトリー化を目指しています。実現に向けては、「グリーンテクノロジー」と「ロボティクスオートメーション」に先端技術を掛け合わせて価値を提供したい考えです。具体的には、塗装の高塗着化、塗装ブースの少風量化や、VOC処理機能付き間接炉、間接業務を含めた自動化技術などの開発・改良の提案を行っています。近年では、DXの推進としてAI技術を活用した生産状態の解析システムにより、生産ロスの極小化を目指し、さらなるCO_2排出量の削減を推進しています。その結果、2025年度の試算モデルでは目標の49.4kg-CO_2/台を達成しました。



また、エネルギーを必要最小限かつ再生可能なものに転換するための第二の柱として、塗装設備の再生エネルギー電気利用（オール電化）、水素エネルギーの利用、さらには塗装代替技術開発を第三の柱として、ドライ加飾システムの技術開発などを推進しています。

今後は、2050年のCO_2排出量実質ゼロ化という世界的な目標に対し、目標を前倒しする形で、2035年度でのCO_2排出量の実質ゼロ化を目指していきます。これには、供給電源の再生エネルギー化も含まれており、調達手段の確保とトレーサビリティの担保も前提です。なお2030年には、2035年からバックキャストする形で、40kg-CO_2/台の達成を目標として設定しています。

自動車塗装工場のCO_2排出量試算 ―削減提案の推移と今後の目標―



特集 2

Design, Build & Careの追求

MANE社・インドネシア工場へのワンストップソリューションの提供

大気社インドネシアでは、MANE社との協働をきっかけに、同社のチカンペック第2工場のプロジェクトにも参画しています。ありたい姿に向け、デザインの提案から施工、アフターケアまで一気通貫に対応しながら、より価値のあるエンジニアリングの提供に挑戦する様子を紹介します。





（左）
PT. Taikisha Indonesia Engineering
取締役社長
Yandre Edwiyarno

（右）
PT. Taikisha Indonesia Engineering
MANE Monarque Project (Factory-2)
Project Manager
Luqman Hakim









プロジェクトの概要

第1工場での実績をもとに第2工場を特命受注

「10年プラン2035」における事業戦略の一つである「非日系企業の開拓」の取り組みとして、大気社インドネシア（TEP）では、MANEチカンペック第2工場のプロジェクトに参画しています。本プロジェクトは、2022年にTEPで施工した第1工場での実績が評価され、お客さまから指名される形で受注に至りました。グリーンビルディングの考え方に基づく環境配慮や高い衛生基準に準拠している点が特長です。

施工は空調、電気、給排水、蒸気、消防などの設備に加え、生産を支える各種ユーティリティ（工場インフラ）全般を対象とし、複数設備の高度な整合が求められる中、各工程を統合的にマネジメントすることで、高品質な設備構築を実現しました。なお、設備計画においては引き渡し後の運用・保全を見据え、点検や更新が容易になるよう配慮しています。

課題

未確定の仕様や設計変更に短工期で対応する

本プロジェクトは短工期でありながら、施工に必要な生産設備の仕様や電気・水・蒸気などのデータが、初期の段階で十分にそろっていない状況で作業を進めなければなりませんでした。建築工事を止めることができない中、後から確定する情報を前提に計画を組み立て、段階的に設備工事を進める必要がありました。

さらに機器の位置変更や追加要望への対応など、施工過程における仕様変更に関してはその都度、設備配置や配管ルート、排水位置の見直しが必要となるなど、迅速かつ柔軟な対応が求められました。

設備のうち配管やダクトなどの露出が多い工場では、機能だけでなく美観も品質の重要な要素です。手直しが発生すると工期への影響に加え、安全管理に必要な許可の再手続きや立ち会い対応の増加にもつながるため、手戻りを最小限に抑えることも課題でした。

ソリューション

設計・施工の一体体制で変化に柔軟かつ迅速に対応

これらの課題に対応すべく、設計から施工までを一体で担う当社グループのデザイン・ビルド体制を最大限に活かし、迅速に意思決定した上で、その内容を確実にプロジェクトへ反映できる仕組みを構築しました。具体的には建物工事に沿って作業を段階的に組み立て、先行できる設備から着手したり、納期を要する機器について早期に調達方針を定めることで、工程への影響を最小限に抑えました。また作業ピーク時には、日々の安全活動や品質確認を徹底しました。一方、お客さまに対しては、定期的な協議を通じて意思決定の期限を可視化するとともに、要望や仕様変更をタイムリーに共有するよう努めました。こうした数々の工夫により、厳しい条件下でも工程への影響を抑え、お客さまの要望に柔軟に応えることができました。

当社グループは今後、本プロジェクトで得た知見を標準化し、非日系企業向けのプロジェクトへ展開していく方針です。

お客さまからのメッセージ



PT. MANE INDONESIA
Manufacturing Director
Imam Syuhada 様

大気社を選定したのは、長期的で持続可能なパートナーシップを重視する当社の方針に合致し、将来を見据えた姿勢や誠実さ、透明性のある対応から、信頼して任せられるパートナーだと確信したためです。チカンペック第1工場では、乳製品および製薬業界向けの高い衛生基準を満たす工場を共に実現し、設計レビューを含む確かな遂行力を確認できました。第2工場でも、短工期や生産設備の移設に伴う調整が多い中、設計・施工一括方式による柔軟な対応と、多くのグローバル・ローカル関係者を束ねる調整力が大きな支えとなりました。今後も、高い品質・安全水準と継続的な改善を維持するとともに、臭気処理に関する効果的かつ経済的な提案を期待しています。

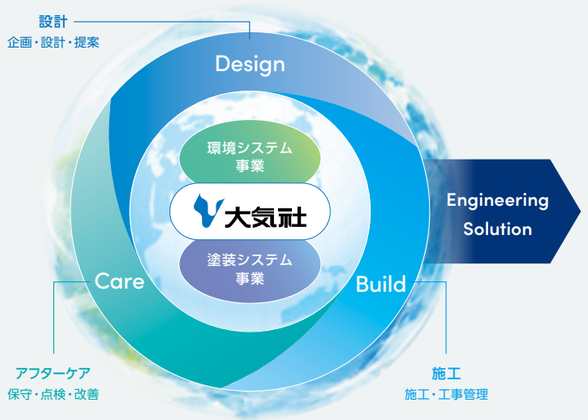
MANE社の概要

フランスに本社を置く香料の開発・製造会社

MANE社は、1871年にフランスで創業した、香料、フレーバーおよび関連素材を手掛ける多国籍企業です。北米、欧州、中東、アフリカ、アジアなどに製造・研究拠点を構え、グローバルに事業を展開しています。インドネシアでは1996年にPT. MANE INDONESIAが設立され、現在は同国内に3つの生産拠点を有しています。



Design, Build & Careがもたらすメリット



コスト最適化
設計段階から要求品質と予算のバランスを検討し、過剰な仕様を避けることでコストを適正化。設計機能を内製化するとともに、変更に伴う手戻りや追加費用も抑制。

品質向上
施工性を踏まえて設計することで、設備間の干渉や仕様の不整合を未然に防止。設計から試運転まで一貫して管理し、短工期でも安定した施工品質を確保。

効率的なプロジェクト管理
設計・調達・施工を一つの体制で担い、問題の把握から意思決定、是正までを迅速化。設計と施工の並行実施や長納期品の先行調達により、工程を最適化。

拡張と運用を見据えた計画立案
将来の設備増設に必要な予備スペースや接続環境を設計段階から確保。引き渡し後の保守・運用まで見据えることで、停止期間を抑えた拡張と安定稼働を支える。

変革への挑戦

Part 3　経営資本の増強

“Be Engineering”を支える「人材」、そして「技術」。

「10年プラン2035」に掲げる「労働集約型」から「資本集約型」ビジネスへの転換は、
人材と技術への投資なくして実現しません。
デジタルとAIによるビジネスモデル変革、技術の棚卸しによる知の可視化、
そしてキャリアプロフェッショナル人材の計画的な育成。
“Be Engineering for a Sustainable Society”を支える経営資本の増強に向け、
大気社が積み重ねている一つ一つの挑戦をご紹介します。

63　人材・技術担当役員メッセージ
67　人的資本
71　TOPICS 1　グローバル成長を見据えた人的資本の増強へ
73　技術・知的資本（技術戦略）
77　TOPICS 2　新事業開発への挑戦








人材・技術担当役員メッセージ



技術と知的資本、
人的資本の相乗効果を高め
成長をさらに加速させていきます。

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

「労働集約型から資本集約型へ」の変革を

私は現在、管理本部と技術本部を担当しています。財務・法務ガバナンス・人事といった「経営管理」と、会社全体の技術力を高め現場を支える「技術の中枢」の両領域を一人で所管する体制は、当社としてもこれまでにあまり例のない形ですが、部門間の連携を一層深め、意思決定のスピードを高める上で有効と考えています。この体制を活かしながら、「10年プラン2035」の実現に向けて着実に取り組んでまいります。

10年プランに掲げる「労働集約型ビジネス」から「資本集約型ビジネス」への変革は、人・技術・財務の問題それぞれに対処するだけでは、実現することができません。人材データ、技術ノウハウ、財務・ROICなどのデータが同じ情報基盤の上で結合して、はじめて正しい経営の意思決定が可能になります。人的資本、知的資本、DXは一体不可分なものと捉えており、この三者を束ねる経営の「要」として、変革の実装に取り組んでいく所存です。

「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。従来の業務はAIやロボットを駆使し、
人的資本をより高付加価値でクリエイティブな仕事へ転換

労働集約型 → 資本集約型

デジタル活用の推進	業務効率化・生産性の向上	高収益体制の構築	新規ビジネスの創出
既存業務のデジタル化移行	自動化領域の拡大	AIによる最適化の実運用適用	自律化の展開
●見積～検収までのアナログ作業廃止 ●設計、施工業務のシステム化	●BIMと各コスト系システムの連携 ●設計、施工業務におけるBIMを活用し自動化	●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	●エンジニアリングにおけるAI、ロボティクスの活用

DX・技術戦略

知識を資産化し、競争力へ変える

建設業が長らく「労働集約型ビジネス」であり続けた背景には、業界特有の構造があります。建設プロジェクトは一品一様で同じ建物は二つとなく、お客さまの要求も現場の条件もそれぞれ異なります。そのため、設計から施工に至るまで、技術やノウハウは各エンジニアの「個人資産」として蓄積され、その経験や判断が部門間・拠点間で共有されることもほとんどありません。データ一つを取り出す際も複数のシステムから情報を取り出し、手作業で組み合わせなければならず、繁忙期には大量の人員を一気に投入するといった「人海戦術」に依存した構造こそが、生産性向上を阻んできた大きな要因です。

私が技術本部を管掌して改めて実感したのは、この問題は個別の業務改善では解決せず、ビジネスモデルそのものを変える必要があるということです。

BIMとAIによるビジネスモデル変革

その突破口となるのが、BIM（Building Information Modeling）を核とした共通基盤の構築です。設計・施工・メンテナンスまでの全情報を統合プラットフォームであるCDE（Common Data Environment）上で一元管理することで、本社の技術者も海外の技術者も、同じデータ環境で知恵を結集できるようにし、現場やチームが変わっても、技術とノウハウが組織の共有資産として蓄積されていく。その状態を創り出すことが、当社のDX戦略における基本方針です。

この構想において、2026年3月期は「種をまいた年」となりました。全社員がアクセスできるCDE環境を整備し、BIMデータを読み込んで「4D工程表」を自動作成できるソフトを独自に開発するとともに、DX専任チームを数名規模から約20名へ拡充し、業務マネジメントシステム「GTOS（Global Taikisha Operating System）」（プロジェクト情報や承認フロー等を一元管理）の国内版のバージョンアップと海外版の開発にも着手しました。中期経営計画での進捗は、初年度が約30%、今期は約60%に達する見込みで、現在はBIMの環境整備、CDE環境の国内および海外展開、自動設計・自動作画のソフト開発を行っており、BIM基盤という器に加え、情報やノウハウを蓄積していく段階に入っています。

さらに今、計画当初の想定をはるかに超える変化として、生成AIの急速な進化が挙げられます。例えば、BIMで整備した統合データ基盤にAIを掛け合わせ、「こんな工場を設計したい」と問いかけるだけで、当社が蓄積した技術知識に基づく設計提案が自動生成されるような世界が現実味を帯びています。その意味で、BIM基盤への投資はAI活用のための「滑走路の整備」でもあります。現在、技術本部では全社の技術ノウハウの棚卸しとAI学習に向けた準備を並行して進めており、国内外のIT技術者やデジタル人材との連携もさらに深めながら、デジタル化した技術を将来の競争力へと転換していきます。

技術の棚卸しで見極める当社のオープン・クローズ戦略の強み

技術の棚卸しには、大きく三つの意味があります。当社の強みや優位性を明確にする「技術の差別化」、国内・海外の社員にノウハウを伝える「技術の継承」、今後習得すべき技術を明らかにして将来につなげる「技術開発」の役割です。

当社は現在、個人や拠点に長年埋もれていた技術群を洗い出し、データベース化しています。半導体・電子部品、モビリティ、バッテリー、バイオ・医薬品、データセンターという10年プランで掲げた5つの重点市場と、設計・施工・メンテナンスまでのプロセスを二軸として、蓄積してきた技術を体系的に整理しています。

これらの技術は、競争力や再現性の観点から、「基盤要素技術」「コア技術」「差別化技術」の三層に分類しています。ここで重要なのは、コア技術は常に陳腐化する可能性があるということです。技術を固定的に捉えるのではなく、継続的にアップデートしながら、どの技術が大気社固有の強みであり、どの領域で差別化につながるのかを見極めていく必要があります。知的財産の面でも、どこをオープンにし、どこをクローズにするか、従来のように特許取得だけを重視するのではなく、「特許+ノウハウ」の組み合わせによって技術優位性を守り、育てる戦略へとシフトしていきます。

技術を見える化し、蓄積し、使える状態にすることが知的資本を競争力に変える第一歩と考えています。

技術を体系化して非日系企業を開拓

もう一つの意義は、“Global Inclusion”の実装、すなわち非日系企業の開拓という成長戦略とのつながりです。当社はこれまで海外展開において、「日本流」の高品質基準をそのまま持ち込む傾向がありました。しかし現地では、必ずしも日本基準のすべてが求められるわけではありません。地域ごとの市場環境、コスト感覚、求められる仕様を踏まえ、最適な技術を選び、提案す

る力が必要です。技術を可視化・体系化することで、現地の状況に応じた技術提案が可能になり、環境価値やコスト削減効果を適切に示すこともできるようになります。また、あるグローバル企業が特定地域で成功した仕様を他地域に展開する場合にも、その成功事例に即した技術やノウハウを当社の共通プラットフォームから引き出して提案できます。この「共有知化した技術体系」こそが、非日系市場を開拓する大きな武器になります。

事業部の枠を超えた価値を創造

棚卸しで整理された技術を起点に、新規事業を探索するイノベーションゲートの役割を担うのが、2025年度に開設した事業開発本部です。同本部は両事業部から独立した組織であり、既存事業の延長線上だけではなく、事業部の枠を超えて技術を組み合わせ、新たな価値創出の可能性を探求できることに大きな意味があります。

新規事業の方向性は、今年度刷新した理念体系のビジョンに明文化している「グリーンテクノロジー」と「ロボティクスオートメーション」の二軸です。環境システム事業のエネルギーマネジメント技術と、塗装システム事業のロボティクス技術を融合し、スマートファクトリーにおける無人化、省エネルギー化、GHG排出量削減といった課題解決を目指します。さらに、企画・設計から施工、保守・メンテナンスまでをワンストップで提供することで、お客さまの製造現場に実際に役立つ価値を届けていきます。

この構想の実現を支えるのが、技術本部と事業開発本部を軸とした横断的な連携体制です。これまで事業部ごとに蓄積してきた技術や知見を結びつけることで、長年の縦割り構造を超えた協働が可能となり、技術戦略の実行力は大きく高まっています。こうした取り組みこそ、大気社のパーパスである「大気をまもり、未来をひらく。」を体現する具体的な事業といえるでしょう。事業領域の枠を越えて技術をつなぎ、新たな価値を創出することで、当社らしくお客さまと社会の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。



人的資本経営

ビジョンからバックキャストした「必要な人材」を計画的に育成

10年プランで掲げる完成工事高5,000億円超・ROE12%以上という目標は、人材の質と量が伴わなければ達成できません。従来のように「優秀な人が育つのを待つ」のではなく、ビジョンや戦略から逆算し、必要な人材を計画的に育て、輩出する仕組みをつくるといった転換が当社の人的資本経営の根幹となります。

そのために定義したのが「キャリアプロフェッショナル人材」の4類型です。「経営マネジメント人材」「クリエイティブ人材」「技術高度専門人材」「部門スペシャリスト人材」という枠組みは、10年プランにおける事業の広がりから逆算し、どのような人材が必要かを明確にしたものです。

2026年3月期は、この4類型を機能させ、進化させていくための3つの取り組みを進めました。

一つは、「キャリア開発支援制度の整備と機能化」です。4つの人材像に向けてキャリアを描けるよう制度を整えたことで、社員が10年後に目指す姿と成長プロセス、社会への貢献度合いを考えやすくなったと思います。海外でもシンガポールのアセアン地域管理部を拠点にタイやベトナムで取り組みを開始しており、今後は社員一人一人が自身の将来像を具体的に描き、新たな挑戦に踏み出せる環境整備を進めていきます。

二つめは、「エンゲージメントサーベイの定着」です。従業員の満足度向上や課題解決を図り、「ワクワクする職場風土」を実現するためには、制度を整えるだけではなく、社員の声を起点に継続的に課題を把握し、職場を変えていく改善サイクルが必要だと考えています。

三つめは、「技術戦略と連動した専門人材育成」です。2027年3月期中に専門人材候補に対する社内教育機関「カレッジ」を立ち上げ、将来の成長領域に必要な専門性を計画的に育てていきます。

「砂時計型」という構造的な課題と向き合う

こうした人的資本への投資を積極的に進める一方で、当社には率直に向き合わなければならない構造的な課題があります。現在の国内社員の年齢構成は50～60代の層が厚く、40代が相対的に少ない「砂時計型」です。本来であれば中核となって10年プランを推進すべき世代の人材が不足しており、10年後には現在のベテラン層の多くが退職期を迎えます。

未来を支える人材基盤はそう簡単には築けません。10年後の人材の厚みは、今この瞬間の育成投資で決まる、そんな緊張感を持って「若手人材（キャリアビルダー層）の計画・底上げ」と呼ぶ施策を進めています。これは、人材の成長を個人の努力や偶然の経験に委ねるのではなく、経営の仕組みとして支援する取り組みです。研修に加え、戦略的な配置転換やジョブローテーションを通じて、若手人材を早期にキャリアプロフェッショナル人材へと成長させていきます。

次世代経営人材の育成も重要課題です。国や地域、事業を横断して経営できる人材はまだ十分ではありません。今後は、国内外を問わず将来の経営を担う候補者を早期に選抜し、ナショナルスタッフも含めた体系的な育成を進めていきます。

理念を体現するカルチャーを醸成する

こうした人材育成の背骨となるのが、今年度に策定した「パーパス、ビジョン、バリューズ」です。バリューズには、“One TAIKISHA, One TEAM”“Open Challenge, Quick Response”“Ownership Belongs to Everyone”という、大気社グループが大切にしてきた精神が込められています。また、この理念を実現するために定めた安全・品質・環境・人的資本に関する「価値創造基盤」からなる理念体系を、国籍や文化を超えてグループ全社員が共有する行動指針として、「カレッジ」の教育プログラムに組み込んでいきます。

成長戦略と一体となった人材戦略を推進するとともに、理念を体現するカルチャーを醸成することこそ、大気社の人的資本経営です。

課題と展望

リソース配分の「判断軸」を確立する

最後に、これからの大気社にとっての重要課題と、その解決に向けて成すべきことについて率直にお伝えしたいと思います。

10年プランの実現に向けては、技術開発、人材育成、DX推進、新規事業創出など、多くの重要な取り組みを同時に進めていかなければなりません。一方で、既存事業の成長を支えるための人員や資金も引き続き必要です。限られた経営資源を、どこに、どの順番で投入するのか。その判断の難しさは一層増しています。

こうした中、重要な経営課題と捉えているのは、「ヒト・モノ・カネ」という限られた経営資源を、全社最適の視点でいかに配分するかという、投資判断の軸が未確立であることです。

そこで当社は現在、ROICの考え方を取り入れた投資判断の仕組みづくりを進めています。具体的には、どの事業や施策に投資し、どのような成果につながったのかを可視化して継続的に検証しています。あわせて、事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながら優先順位を明確にし、経営資源を適切に配分することにも取り組んでいます。こうした投資判断の軸を確立した上で精度を高めていくことが、本中計の残りの2年間における重要な責務であり、10年プランの実現を左右する鍵になると考えています。

人材育成のグローカライズを推進

加えて、グローバル人材育成における「日本流の限界」にも正面から向き合う必要があります。各国の文化や慣習を尊重しながら、大気社としての共通の価値観と技術力をどのように共有していくか。グローカライズは短期間には実現しませんが、19の国と地域に28の拠点を持つ当社だからこそ、蓄積してきた知見があります。その強みを活かし、着実に前進させていきます。

知的資本・人的資本・DXを一体で深化させる

知的資本・人的資本の増強とDX推進を、一体の取り組みとして深化させることが、10年プランを机上の空論で終わらせないための原動力です。BIM基盤によって技術とノウハウがデータとして蓄積され、そのデータがAIによって新たな価値へと転換される。そして、その価値を使いこなす人材が次の成長を生み出す。この好循環を回し続けることが、「大気をまもり、未来をひらく。」というパーパスを、2035年のありたい姿として結実させるための確かな道筋だと考えています。

この道筋をぶらさず、変革の歩みを進めてまいります。

人的資本

当社グループは、Our Philosophy「顧客第一」のもと、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という基本的な考え方に基づき、価値創造を支える基盤である人的資本の増強および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関する事項については、経営会議で審議し迅速な意思決定を行い、重要な案件は取締役会に付議されます。人的資本に関する事項については、取締役会による監督と執行側の推進の役割分担の下、経営戦略と人材戦略の整合を図りつつ、持続的な価値創造を実現する基盤である人的資本の増強とDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進に取り組んでいます。

取締役の指名・報酬等に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化を目的として、取締役会の下に指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、経営幹部の選解任、社長・取締役の後継者育成計画等について審議する他、全社人材育成委員会によるグローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの推進状況を監督しています。

全社人材育成委員会は、執行役員候補者（プール人材）およびキャリアプロフェッショナル人材の選抜・育成・配置に関する方針と推進状況を審議し、経営会議に報告しています。

戦略

10年プランにおける人材戦略：「人的資本」の増強

当社グループの「2035年のありたい姿」を定めた10年プランでは、グローバルな人的資本を「競争力の源泉」の中核と位置づけています。

人材戦略である「『人的資本』の増強」のもと、まず「グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築」に取り組みます。10年プランで掲げた2035年3月期に完成工事高5,000億円超という目標を達成するためには、次世代を担う人材の計画的な育成・確保が欠かせません。そこで、必要な人材像を可視化した「経営マネジメント」「クリエイティブ」「技術高度専門」「部門スペシャリスト」の4区分からなるキャリアプロフェッショナル人材のポートフォリオをグローバルに展開し、当社グループの成長を支える人材を質と量の両面で拡充していきます。

あわせて、Design（設計）、Build（施工）、Care（アフターケア）のすべてを担える人材の育成・増強を通じて「エンジニアリング力」を強化していきます。さらに、日本人社員のボーダレスな活躍の推進と、ナショナルスタッフの経営幹部の育成等を通じて「グローバル化対応力」を強化していきます。

また当社は、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、デジタル基盤等への投資により効率性と収益性を高める「資本集約型ビジネス」への転換を目指しています。その方策の一つであるDX戦略を実行面で支えるDX人材の育成を含め、人的資本強化とDX戦略を一体で推進することで、事業規模の拡大に耐えうる組織力と収益性を高め、10年プランの実現につなげていきます。

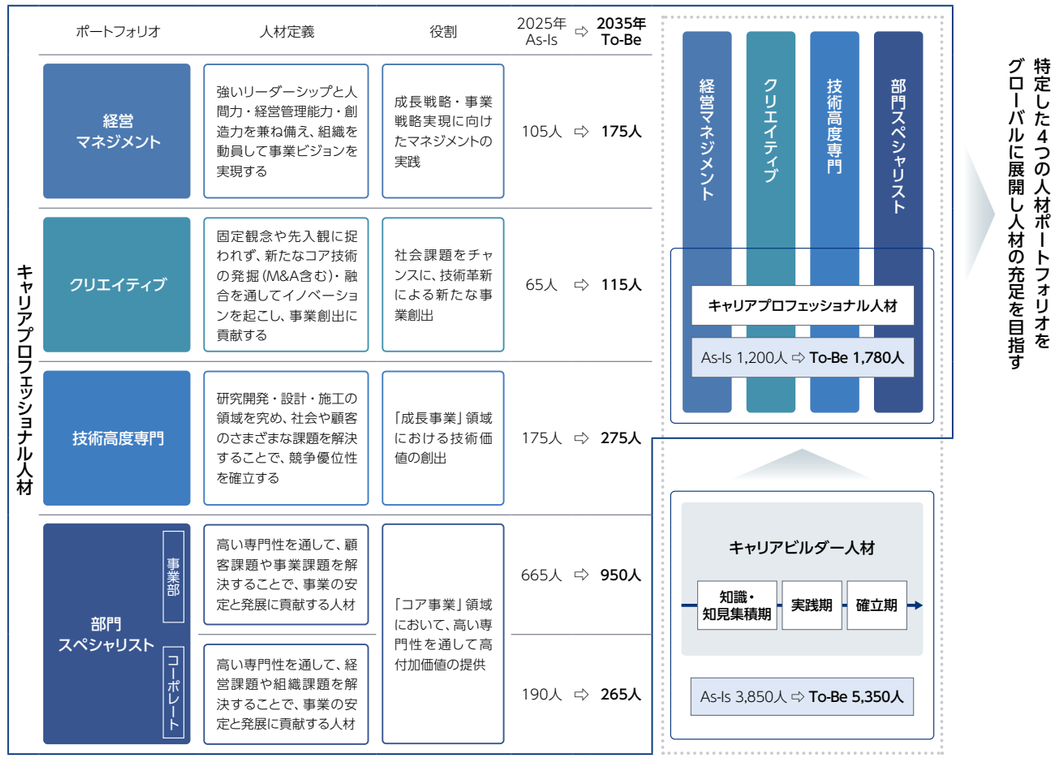
さらに、多様な人材が能力を発揮できる職場環境を整備するDE&Iの推進を通じて、社員一人一人の能動的な挑戦を支援し、挑戦から得た経験を適正に評価することで社員が働きがい・働きやすさを感じながら新たな挑戦に取り組んでいける、「革新（イノベーション）を生み出し、ワクワクする職場風土」を醸成していきます。

10年プランおよび人材戦略の詳細は、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

10年プラン2035

人材戦略：「人的資本」の増強

人的資本の拡充（質的・量的）



リスク管理

人的資本に関連するリスクと機会については、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が、当社グループ全体の観点から評価しています。その上で、対応すべきリスクと最大化すべき機会を選定し、リスクの低減および機会の最大化に向けた基本方針を策定するとともに、当該方針に基づく具体的な施策を実施しています。

各所管部門の活動状況や施策の実効性に関するモニタリング結果に基づき、リスクマネジメント委員会が全社の状況を取りまとめ、内部統制委員会での討議を経て、年2回、取締役会へ報告しています。

経営全般の重要事項を決定する経営会議では、人的資本に関連するリスクと機会について討議し、必要に応じて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。

人的資本に関連する主なリスクと機会、およびこれらに対する主な施策は以下のとおりです。

人的資本に関連するリスクと機会

● ベテラン人材の急速な減少に対する施策

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あるため、エンジニアリング力の継承と人材育成が喫緊の課題となっています。これに対し、当社は、技術系社員の能力・経験等を可視化する「技術カルテ」を基に知識・資格・スキルの習得度を把握した上で、育成プランに基づきローテーション、技術教育、OJTを実施することにより、エンジニアリング力の高い社員の計画的な育成を進めていきます。加えて、市場や分野ごとのトップ人材を認定する「高度専門人材認定制度」の運用強化を図っていきます。

海外拠点のナショナルスタッフについては、経営幹部・技術系社員を対象に日本への留学機会を設け、教育研修や現場経験で得たスキル・ノウハウを自国で展開させることで、海外におけるエンジニアリング力の蓄積と継承を図っていきます。

● 設計・施工人材の不足に対する施策

当社の設計・施工人材の不足により、工事の円滑な遂行が制約され、採算性の低下につながる可能性があります。これに対し、当社は、設計人材の育成強化・人員増強にグローバル規模で取り組むことにより設計力の強化を図るとともに、BIMの活用推進や建築設備のユニット化・モジュール化を通して設計・施工段階における省力化・効率化を進め、生産性向上に取り組んでいます。さらに、DX戦略に基づきDX人材の計画的な育成を進めるとともに、BIMを中核とするDX基盤を構築し、BIMと各種システムとの連携を推進します。これにより、設計・施工に

人的資本

とどまらない業務全体の効率化と生産性の大幅な向上が見込まれ、高収益体制の構築や新規ビジネスの創出につながることが期待されます。

● 経営戦略を推進する経営マネジメント人材の計画的育成

当社グループが持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させていくためには、経営マネジメント人材の計画的な育成が重要です。人材育成が計画どおり進まない場合、当社グループの成長戦略・事業戦略の実行が制約され、経営成績に影響する可能性があります。これに対し、当社は、上位等級の社員から選抜した者を対象に、経営マネジメントとして必要な能力・資質の習得を目的とした大気社リーダーシッププログラムを実施し、執行役員候補者（プール人材）の着実な積み上げを図っています。また、執行役員を対象に、将来の取締役候補として経営リテラシーの強化を目的とした経営者育成プログラムを実施しています。

● 海外拠点におけるナショナルスタッフの確保・定着

海外において優秀なナショナルスタッフの採用・確保が計画どおり進まない場合、海外拠点の円滑な運営や事業拡大が制約され、当社グループの経営成績に影響する可能性があります。これに対し、経営幹部については、能力・経験等を総合的に勘案し選定した人材を早期に選抜して海外拠点の経営に参画させるとともに、日本や他の海外拠点でのグローバルな経験を通じて育成を図っています。今後は、当社で実施している大気社リーダーシッププログラムをグループ全体に拡大することを検討していきます。

指標と目標

10年プランの実現に向けて設定した、当社の人的資本に関する指標および目標は下表のとおりです。

各指標の進捗を定期的にモニタリングし、目標達成に向けた課題の特定と施策の強化・見直しを適宜行っています。

人的資本に関する指標および目標

**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**

	2025年度 実績	2027年度 目標
キャリアプロフェッショナル人材の人員数	1,215 名	1,350 名
• 経営マネジメント	117 名	125 名
• クリエイティブ	67 名	80 名
• コーポレート部門スペシャリスト	195 名	210 名

「イノベーション」と「ワクワク」を生む組織風土※1

	2025年度 実績	2027年度 目標
女性管理職比率	3.8 %	6 %以上
男性社員 育児休業14日以上取得率	63.6 %	70 %以上
仕事に対する好奇心・ワクワク度※2	55.8 %	60 %以上
果敢に挑戦する風土※3	74.4 %	75 %以上
キャリア形成支援※4	48.9 %	50 %以上

エンジニアリング力の強化

• 技術高度専門	174 名	205 名
• 事業部門スペシャリスト	662 名	730 名

グローバル化対応力の強化

海外拠点の経営管理に関わるグローバル人材の人員数	114 名	160 名

※1 指標に関する目標および実績は、当社のものを記載しております。
※2 当社実施のストレスチェックの「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 当社実施のストレスチェックの「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 当社実施のストレスチェックの「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。

2025年度の主な取り組み

人材マネジメントに関する共通指針の策定

当社は、全社員に共通する人材マネジメントの指針として「大気社キャリアステージ」を定義し、人材育成の方向性を明確にしました。今後は、このキャリアステージと、キャリアプロフェッショナル人材の4区分を軸に、採用・育成・配置・登用を一体的に推進し、計画的な人材輩出の基盤構築を進めていきます。

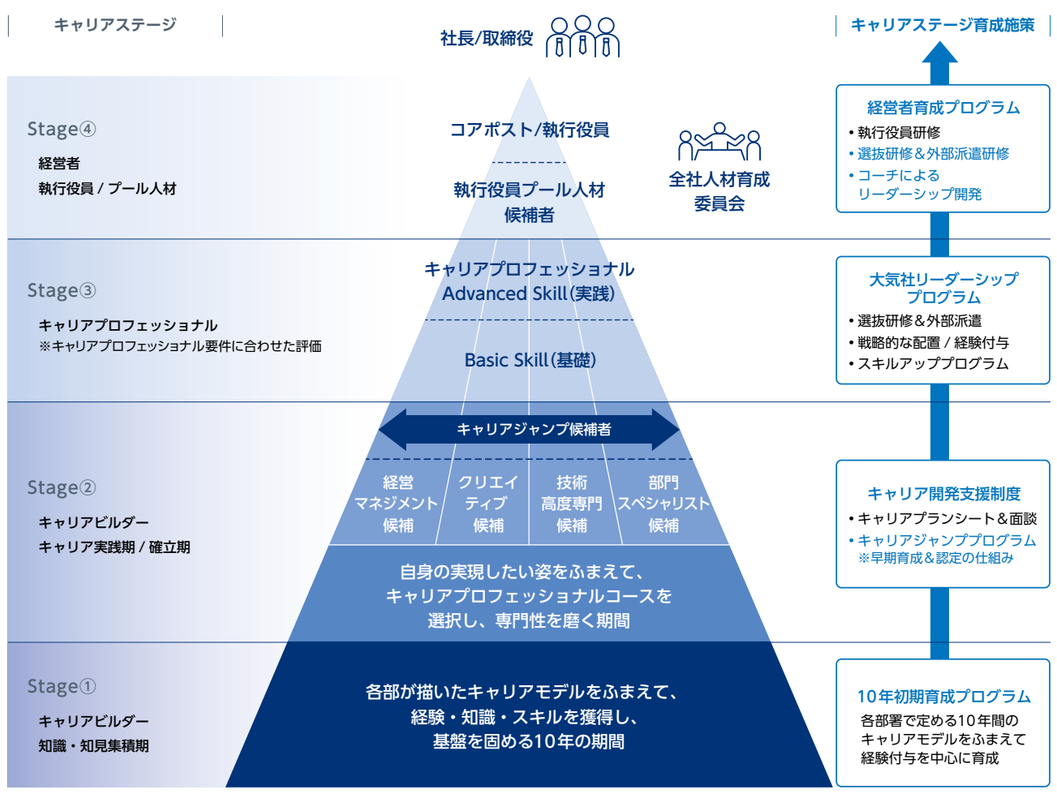
第1ステージ（下図「大気社キャリアステージの全体像」のStage①）では、知識・知見の集積期間として、キャリアパスモデルに基づいて知識・経験・スキルを体系的に習得します。第2ステージ（Stage②）では、キャリアの実践・確立期として、4つのキャリアプロフェッショナル人材のいずれかを目標に掲げ、あるべき姿からバックキャストして必要な知識・経験を自ら設計し、主体的な行動につなげます。第3ステージ（Stage③）では、キャリアプロフェッショナルとしての成長を前提としつつ、環境や価値観の変化に応じてキャリアの方向性を柔軟に見直すことが可能です。第4ステージ（Stage④）は、経営を担う中核層である執行役員とその候補者（プール人材）を中心としたステージです。

キャリア開発支援制度の拡充

エンゲージメントサーベイの結果、長期的なキャリア形成に関する課題が明らかになったことを踏まえ、キャリア開発支援制度の拡充に取り組んでいます。中長期の視点から、社員が「ありたい姿」や「挑戦したいこと」を自ら申告し、会社と共有する仕組みへと見直すことで、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進します。具体的には、キャリアプラン制度、社内公募制度、海外トレーニー制度等を通じて社員の挑戦を支援し、適材配置の促進により生産性・創造性の向上を図ることで、企業価値の向上、エンゲージメントの向上および離職率の低下を目指しています。

※ 取り組みの詳細はP.97以降をご覧ください。

大気社キャリアステージの全体像



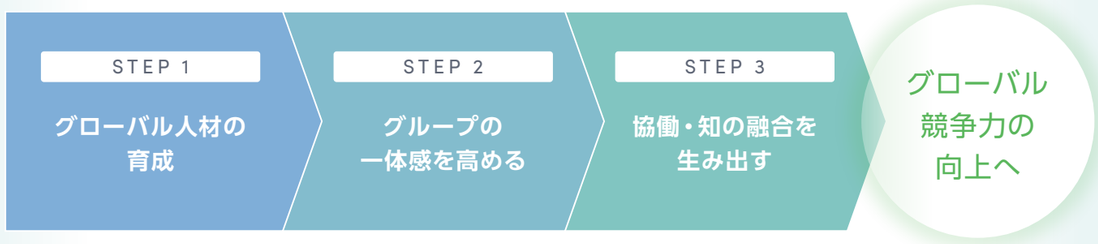
TOPICS | 1

グローバル成長を見据えた人的資本の増強へ

「10年プラン2035」の戦略指針である“Global Inclusion”の実現に向け、
国や組織を越えて人材・知識・技術をつなぐ施策を展開し、国際競争力の向上に努めています。

グローバル市場で成長を続けるためには、一人一人の能力向上に加え、多様な人材が共通の価値観のもとで協働し、国や組織の枠を越えて知識や技術を結びつける力が不可欠です。

当社は、「10年プラン2035」の戦略指針“Global Inclusion”の実現を支える取り組みとして、グローバル研修、「10年プラン2035」の浸透、拠点を越えたナレッジ共有を推進しています。これらの施策を通じて、グループ全体のシナジーを創出し、グローバル競争力の向上と持続的な成長につなげていきます。



STEP 1　グローバル人材の育成

グローバル研修を継続的に実施

当社のグローバル研修は、国・部門・事業部を越えた人材交流を通じたシナジーの創出と、将来の経営マネジメント人材の育成を目的とする中長期的な戦略施策です。2023年度から毎年開催しており、現在は「10年プラン2035」の戦略指針である“Global Inclusion”の実現を支える取り組みとして位置づけています。

約1年間の研修では、現場思考から経営思考へのマインドチェンジを促すとともに、経営に必要な基礎知識を習得します。グループワークやオンラインでの協働を通じて、国境を越えた実践的な連携力を養い、最終成果報告会では社長をはじめとする経営層とともに、経営視点での議論を深めています。

対象者は、国内外の多様なメンバーで構成し、国籍や所属部門のバランスを考慮してグループを編成しています。2025年度までは事業部社員を対象としていましたが、2026年度からは本部社員も含め、全社員へと対象を拡大しました。

研修の成果は、拠点を越えた連携の活性化として表れています。同一顧客に対する拠点横断での受注獲得など、具体的な事業成果につながっている他、研修修了後も拠点間で相談・協働する関係が継続しています。さらに、研修で生まれた提案の一部は社内施策として導入され、グループ横断組織の立ち上げや、グローバル購買・人事データベースの検討など、組織能力の強化にも波及しています。



今後は、新たなパーパス・ビジョン・バリューズへの理解を研修テーマに加え、グループ全体で共通の価値観を共有できる人材の育成を進めていきます。将来的には、修了者が国内外、事業部、本部の枠を越えて要職を担い、「一つの大きな大気社」として機動的に価値を提供していくことを目指します。

参加者の声



Nanda Kumar Reddy
Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited
Panel Engineering General Manager

研修を通じて、国や文化の違いを越えた率直な意見交換ができ、当社グループのビジョンを自分の業務と結びつけて捉え直すことができました。グローバルに協働する上で求められる役割と責任を改めて認識し、大きな学びとなりました。研修の修了はゴールではなく、コミットメントの始まりだと感じています。

STEP 2　グループの一体感を高める

国内外の拠点で経営層との対話を継続

「10年プラン2035」の発表後、約半年間にわたって社長自ら国内外の各拠点を訪問し、策定の背景や目指す方向性について直接対話を行うキャラバンを実施しました。各拠点では、地域ごとの長期計画も共有しながら、現場の視点を踏まえた意見交換を実施し、グループ全体が同じ方向を向いて取り組むための組織基盤を強化しました。



こうした経営層と拠点の継続的な対話を重ねることで、当社グループは各地域の強みや課題への相互理解を深めるとともに、グループ全体の一体感を高めています。また、「10年プラン2035」を社員一人一人が自分ごととして捉え、実現に向けた挑戦意欲を高める機会にもなっています。

企画担当者の声



茅野 和博
経営企画本部　副本部長

キャラバンでは、各拠点が10年プランへの注力点や期待、課題を持ち寄り、グループシナジーの創出、グローバル展開、人材育成、環境対応、新規事業、投資計画など幅広いテーマで意見を交わしました。経営層との直接対話によって理解が深まり、グループ全体の一体感と挑戦に向けた士気の向上につながったと受け止めています。

STEP 3　協働・知の融合を生み出す

ASEANでの技術交流を通じてナレッジを共有

海外の大規模データセンタープロジェクトでは、当社のMEP（機械・電気・配管）分野における高度な技術力や、国際的な安全・品質基準に適合したプロジェクト遂行力など、当社グループの総合力が発揮されています。

当社は2026年6月、同プロジェクトが進行しているタイ・ラヨーンにおいて、ASEAN各国の拠点を対象とした技術交流を実施しました。日本を含む7か国の参加メンバーは、現場視察に加え、提案・設計・調達・施工・品質管理・試験・コミッショニングに至るまで、プロジェクト全体に関わる実務や知見を共有しました。データセンター分野における遂行力の標準化・高度化を図るとともに、拠点間の協働体制をさらに強化しました。



参加者の声



Pham Thanh Binh
Taikisha Vietnam Engineering Inc.　**取締役社長**

大規模プロジェクトの現場で、環境システム部門と塗装システム部門が緊密に連携し、高い品質を実現しているプロセスを直接確認できたことは、大きな学びとなりました。今回得た知見を通じて技術・ノウハウの蓄積を進め、ベトナムにおけるプロジェクト対応力や人材育成の強化につなげていきます。

技術・知的資本（技術戦略）

「10年プラン2035」では「グリーン化」と「スマート化」を中核に、埋もれた技術を棚卸し・可視化して“使える知”へと転換。基幹2事業のシナジーでエンジニアリング力を高め、飛躍的成長につなげていきます。

技術戦略

当社は「10年プラン2035」において、「グリーン化（GX）」と「スマート化（DX）」を技術戦略の中核に据え、サステナブルな生産環境の実現に資するエンジニアリングソリューションを提供していきます。GXとDXを両輪で推進することで、産業界が直面する脱炭素化・高度化ニーズに応え、持続可能な産業革新の実現を目指します。

GXの強化では、設備システムのダウンサイジング（コンパクト化・省スペース化）や分析・最適制御等を通じてCO_2削減に貢献し、新たな事業機会の創出にもつなげます。また、CO_2削減ロードマップに基づき、「省エネルギー技術」と「低炭素化技術」を統合し、カーボンニュートラルへの貢献を加速。さらに、企画・設計から運用・保守までを見据え、デジタル技術・AIも活用しながら、サプライチェーンを含む脱炭素化を推進していきます。

DXの推進では、培ってきた知見を基盤に、スマート化に向けたデジタル・エンジニアリングを強化します。特に、自動車向け塗装システム事業におけるファクトリーオートメーション等の技術シーズをより広範な領域へ展開し、新たな価値提供を目指します。

さらに、エンジニアリング技術の高付加価値化に向けて、技術の可能性を「深化」と「探索」の両面から拡張する3つのアプローチを推進します。第一は、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「可視化」による非日系企業の開拓。第二は、環境システム事業で培ったエネルギーマネジメント、排気処理、CO_2回収等の技術と、塗装システム事業の車載ケース電着塗装技術、防水密閉シーリング技術、高塗着効率技術等を融合した基幹2事業の技術シナジーの創出。これにより、生産環境技術と生産ライン技術の一括提供や、搬送・マテハンを含む最適自動化、ロボティクス技術を活かしたスマート化を実現します。第三は、未利用熱の活用や排気処理の高度化、水処理・再生、CCUS等を通じた社会課題解決型の新規事業の開発。これらを通じて事業機会の拡大と社会価値の創出を両立していきます。

開発成果を事業価値につなげるため、開発の早期段階から開発部門と連携し、事業戦略・技術戦略に沿った知財活動を推進しています。発明の特性に応じて特許出願とノウハウ秘匿を適切に使い分けるとともに、知財ポートフォリオを構築し、保有知財の戦略的な活用を進めています。これらを通じて、技術の競争優位性を確保し、知財を新たな事業機会の創出や既存事業の競争力強化に積極的に活用していきます。

エンジニアリング技術の可能性の「深化」と「探索」

培ってきたエンジニアリング技術を棚卸し、さらなる高度活用へ。

Approach 1	Approach 2	Approach 3
「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」による非日系企業の開拓	「環境システム事業」と「塗装システム事業」のシナジーの創出	環境貢献技術を活かした社会課題解決型の新規事業の開発

「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

コア技術と基盤要素技術を掛け合わせイノベーションの創出

- コア技術：❶環境負荷低減・カーボンニュートラル技術 ❷環境保全・配慮技術 ❸生産施設エンジニアリング ❹生産性向上技術 ❺品質保証技術 ❻植物育成技術
- 基盤要素技術：❶設計技術 ❷施工要素技術（実施工） ❸施工管理技術（QCDSE） ❹試運転調整技術 ❺運用保守技術

「技術戦略」を支える組織体制の強化

- 「技術本部」の新設と「全社技術委員会」の機能強化
- 「事業開発本部」を拡大、新規事業開発機能を強化
- 「知的財産部」の機能強化と知財戦略・分析・活用の高度化

2025年度の主な取り組み

設計施工技術・ノウハウの標準化

設計・施工の現場力を、個人の経験に依存する“暗黙知”のままにせず、組織で再現できる“形式知”として蓄積・展開する取り組みを進めています。熟練者の技術や段取り、勘所をデジタル化し、各種支援ツールを介して可視化し、設計標準・手順・テンプレート・チェックリストとして標準化します。設計段階では自動設計や見積支援で検討の抜け漏れを抑え、計画段階ではモデル統合・干渉確認や4D工程計画で関係者の認識を揃え、施工段階では遠隔監視やXR共有で現場の状況を同じ情報として扱える状態を目指し、設計施工技術・ノウハウの標準化の基盤を検討中です。標準化を継続的に更新しながら、品質の安定と教育の効率化、省人化につながる基盤づくりを強化しています。



統合モデルによる干渉確認（建築・機械・電気）



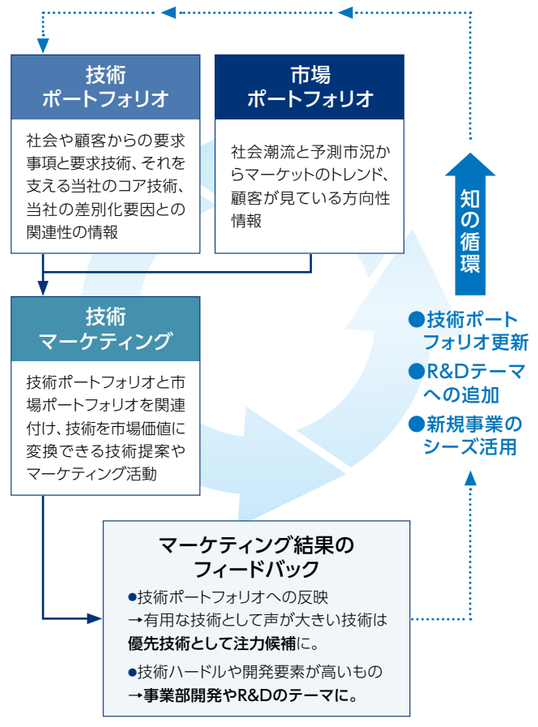
XRによる作業範囲の事前確認と、遠隔での画像共有による指示・支援

重点注力市場×技術ポートフォリオの整備

当社は10年プランで設定した「重点注力市場」5領域ごとに保有技術を棚卸しした上で、技術ポートフォリオとして整理・可視化する取り組みを進めています。そのねらいは、技術の伝承はもとより、10年プランの成長に直結させることです。技術を単に列挙するのではなく、各業界のお客さまの課題から求められる技術を因数分解し、当社が適用可能なコア技術と今後強化すべき要素を構造的に捉え、成長戦略に直結する“使える知”へ転換します。現在保有する設計技術、施工技術と、将来（社会潮流・顧客の方向性）に求められる技術と突き合わせ、市場に適合した重要技術の選定や優先順位付けを行い、事業成長戦略・技術戦略、さらには研究開発テーマの設定へとつなげていきます。

市場ポートフォリオの整備と技術戦略へのフィードバック

重点注力市場ごとに整備する技術ポートフォリオと連動し、市場側についても「市場ポートフォリオ」として整理・更新を進めています。社会潮流や予測成長率などのマクロ情報に加え、顧客面談等で得られる一次情報をもとに、顧客が目指す姿、用途・課題、要求性能や制約条件を技術視点で捉えるマーケティング活動を開始しました。ターゲット領域の選定、要求技術の把握、当社コア技術との関連性の発掘、ポジショニングへの反映までを一連で実施し、そこで得た示唆を技術ポートフォリオへフィードバックします。さらに優先技術の見極め、R&Dテーマ化、新規事業のシーズ活用へとつなげ、成長戦略・技術戦略の実効性を高めています。



技術・知的資本（技術戦略）

当社のDXは、国内外の拠点に蓄積された技術・ナレッジをデジタルでつなぎ、AI等の先端技術を活用して、「社員の成長」「会社の成長」「顧客・社会への貢献」を相互に加速させる循環の原動力となることを目指します。

DX戦略

建設業は労働集約的な業務が多く、当社も、これまでは社内の技術や知見の見える化が十分に進んでいませんでした。「10年プラン2035」では、DXを通じて技術や知見を可視化して活用できる状態にし、業務改革はもとより、企業文化そのものを変革し、将来の競争力へとつなげることを掲げています。

また、2026年6月に刷新した理念体系（パーパス・ビジョン・バリューズ）とも密接に連動させます。具体的には、デジタル技術を活用し、世界各拠点が保有する「グリーンテクノロジー」、「ロボティクスオートメーション」といった「知」を集約・可視化していきます。これらをAIなど先端技術と掛け合わせ、最適な形として世界の現場へ広げることで、広範な産業領域におけるお客さまの「グリーン化」と「スマート化」を実現し、人々の豊かな暮らしに貢献します。

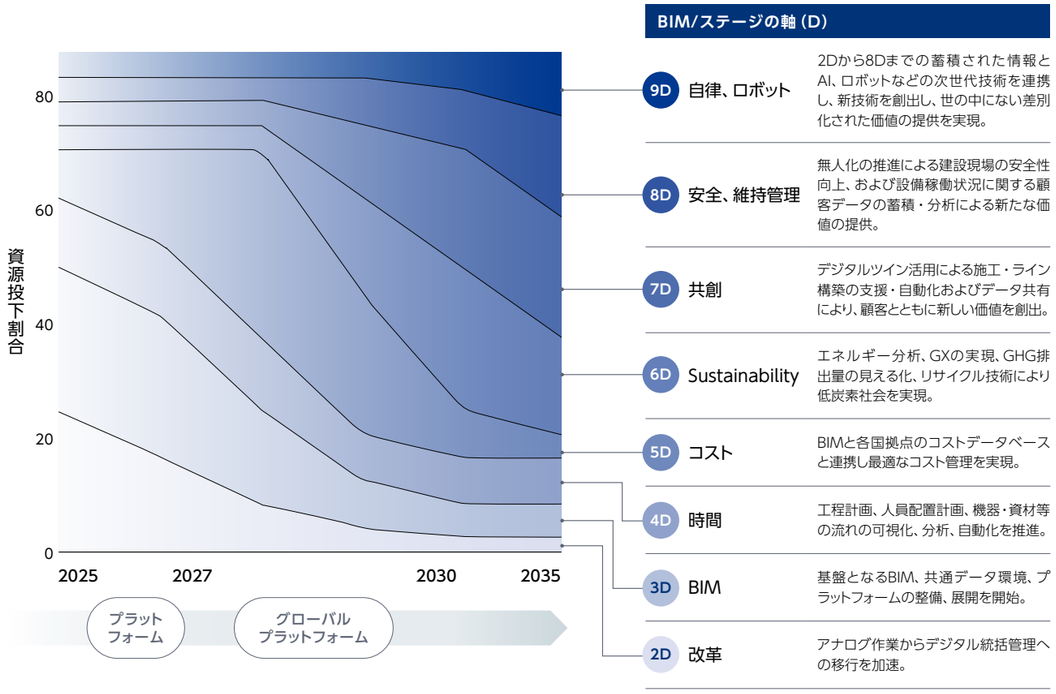
デジタル人材の育成では、全社員のDXリテラシーやマインドセットを網羅的に可視化し、各自の課題に応じた育成プログラムを提供。全社一体でDX戦略を迅速にリードできる人材基盤を強固にします。さらに、急速に進化するAI技術を積極的に取り入れ、DX推進を加速していきます。

例えば、BIM基盤の整備とデータの一元化（3D）や蓄積が進めば、AIを活用したAX（AIトランスフォーメーション）が加速し、より効率的な設計・施工、運用保守から、お客さまの低炭素対応（6D）まで、多彩な価値を提供することができます。効果の本格的な発現はこれからですが、土台は確実に築かれつつあります。

DX戦略

- 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提供
- 海外拠点間の国・地域を超えた連携・共創の促進
- 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化と高収益体制の構築

BIM／DXステージにおける資源投下の割合



2025年度の主な取り組み

新しい施工管理を活用した生産性向上の取り組み

DX戦略に掲げる「デジタル基盤構築を核とした業務プロセス改革による業務効率化と高収益化」の一環として、BIMに工程（4D）を組み合わせた施工管理ツール「BIMXD」を推進し、オフサイトでの現場管理を本格化しています。これは、BIM図面、360°カメラ、点群を連携させ、進捗、出来形、施工済み部材情報、備品位置を本部等から確認できるようにするものです。360°カメラのデータからBIMXDが出来形を自動判定し、配管・ダクト等をダッシュボードで可視化。その上で設計自動化、工程表自動作成を行い、施工現場で標準化したDX基盤を国内で磨き、海外にも展開していきます。

従来は進捗確認のために熟練担当者が図面を持って現場を巡回する必要がありましたが、BIMXDの導入により、経験の有無や場所・人を問わず確認できるようになります。将来的には担当者に代わってロボットが自動撮影する仕組みも検討していきます。あわせて、現場写真から備品の位置を検索したり、BIMから施工済み箇所の部材情報を確認したりと、施工に関するさまざまな情報をオフサイトで確認できる取り組みを進め、施工管理担当者の負担軽減につなげていきます。

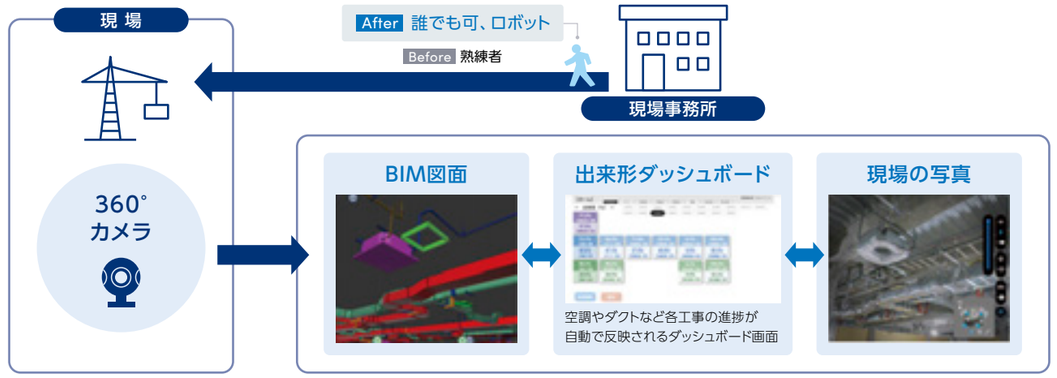
グローバルプラットフォーム（CDE/GTOS）とデジタル人材

全社員がアクセスできるCDE（Common Data Environment）環境を整備し、DX専任チームを拡充しながら、工程トレーサビリティのマネジメントシステム、GTOS（Global Taikisha Operating System）の海外版導入に向けた開発を進めています。GTOSは、グループの「グローバルスタンダード（共通の品質・安全・業務プロセス）」を各拠点で同一レベルで実施・運用するための基盤です。営業・設計・施工などの業務プロセスを標準化することで、拠点や担当者が変わっても同一の品質と安全を提供できる体制を整備します。さらに、帳票をデータベース化して帳票間・部門間の連携を可能とし、蓄積データの分析に加え、将来的にはAI活用による業務の自動化・高度化を推進します。

DX認定を取得

2026年8月、当社グループはBIMを中心としたDX基盤の構築をはじめとする、DX戦略の実現に向けた取り組みを進める中で、DX推進のビジョンや戦略、体制について適切な情報開示を行っていることなどが評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得しました。

現場の生産性向上のため、BIMXDに現場での作業工程や時間軸を組み合わせたオフサイトでの新しい施工管理に着手



- 360°カメラで撮影した画像からBIMの図面を作成
- 日々のカメラ画像の変化から、出来形を自動で読み取り出来形ダッシュボードに反映
- カメラ画像から工事現場内の備品の場所を検索可能
- 施工済みの箇所について、部材情報をBIMから確認可能
- 施工に関するさまざまな情報をオフサイトで確認可能に

TOPICS | 2

新事業開発への挑戦

強みを起点に領域を拡げ、挑戦を日常へ。
「起業家・事業家」を育む成長基盤を築いていきます。

ー 未来をひらく成長基盤へ

事業環境が変化する中、現在の強みを活かしながら、中長期視野で事業・顧客・技術領域を拡大し、新たな事業の柱を継続的に創出する必要が高まっています。こうした成長に向け、「起業家・事業家の育成」を究極の目的として、2024年4月に「事業開発本部」を設置しました。数名からスタートした組織ですが、事業企画・技術企画・研究開発機能を集約し、さらに実際の事業を推進できるプロフィットセンター(PC)機能も取り込むことで、調査・企画から研究開発、営業、事業推進・拡大までを一貫して担える体制を構築しています。

ー 新事業創出に必要だった“共通言語”

実際に新事業企画を進めると、アイデア自体は出てくるものの、マネタイズまでのストーリー化が難しい／評価基準がそろわない／アイデア段階にもかかわらず詳細な事業計画を求めてしまう、といった問題が見えてきました。そのため、アイデアを事業として具現化するための進め方や評価の観点を共通化する必要がありました。

ー まずは仕組みづくりから

そこで、アイデアを整理しながら段階的に企画を育て、適切な粒度で審査・意思決定できるよう、事業創出プロセスのフレームワーク「CI-フレーム(Creation and Innovation Framework)」を2026年1月に構築し、運用を開始しました。

CI-フレームは、思いつき(ステージ0)を起点に、ステージ1～5までのステージとゲート審査で構成しています。初期段階では「想定顧客(Who)」「提供価値(What)」「ビジネスモデル(How)」など検討に必要な要点を共通フォーマットで可視化し、ゲートごとに求めるアウトプットの粒度をそろえることで、議論の前提を整えます。審査は審査会で合議の上決定し、投資規模が大きい案件は必要に応じて経営会議へ付議します。

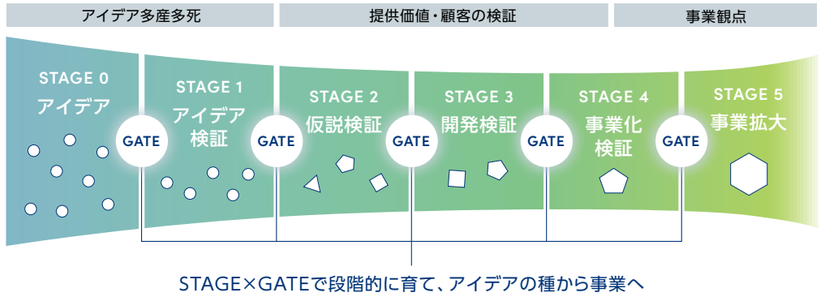
運用開始後は、提案者にとって「何を書けば良いか」が明確になり、審査側も「このゲートで何を見るべきか」がそろったことで、提案・審査ともに質が向上しました。

ー Open Challengeを日常に

現在は事業開発本部を中心に新規事業開発を進めていますが、挑戦が継続的に生まれるためには、全社での取り組みが重要です。今後はグループ全体でのアイデア募集等を行い、挑戦の入口を広げ、起業家・事業家を育成します。

その基盤として、新・理念体系におけるバリューズの“Open Challenge, Quick Response”“Ownership Belongs to Everyone”を共通の行動指針に、誰もが課題を起点に仮説を立て、学び、形にする文化の醸成を目指します。

事業創出プロセスのフレームワーク「CI-フレーム(Creation and Innovation Framework)」



CI-フレームの
企画・構築を担当



事業開発本部
事業企画・推進部
中野 槙也

新規事業開発への取り組み

データセンター(DC)の3つのC

Cooling　Community　Co-creation



液冷2相ソリューションの
企画・推進を担当

事業開発本部 技術開発センター
技術企画部
並木 洸樹

ー DCにおける大きな課題

近年、DCは企業活動に加え社会インフラ機能を支える基盤となってきており、DCの立地は多様化し、都市近郊を含むさまざまな環境条件のもとでも計画されるようになっています。DCが直面する主要課題は、①増大する熱を処理しつつ冷却に要するエネルギーを抑えること、②立地条件によっては騒音等の周辺環境への配慮が必要となることです。サーバーの消費電力は最終的に大部分が熱へと変わるため、その熱をいかに取り除くかがより重要です。従来はサーバーから室内に放出された熱を「空調」で処理してきましたが、発熱量の増加に伴い、発熱源近傍で液体により熱を回収する方式も登場しています。冷却は単なる熱対策ではなく、稼働率や信頼性に直結する重要な要素です。こうした変化を踏まえ、当社は従来の施工中心の立ち位置から、液冷時代の付加価値領域へと踏み込んでいきます。

ー 当社の付加価値領域の変革

当社はこれまで空調システムの施工を中心に価値提供してきましたが、成長のためには上流の設計・仕様段階から関与し、施工にとどまらない付加価値を提供することが重要です。液冷時代において、サーバー本体の製造や電力の供給は当社事業から距離が遠い一方、冷却システム領域は上流から関与することが可能です。当社のアセットを活かし、すでに液冷1相式(顕熱)の設計・施工標準化を進めるとともに、将来の主流化を見据え、当社が注力する2相式(潜熱)を重点領域としてエンジニアリング評価・実証検討を加速しています。2相式は熱の高密度化への対応に加え、省エネにも寄与します。

本取り組みのポイント

施工領域から上流領域へ
空調施工から液冷ソリューションへ事業領域を拡張

成長市場への投資
冷却システムの設計・標準化を新たな競争力に

強みを活かした差別化
単体設備ではなくDC全体最適を提供

共創による体制を構築
パートナー企業との連携により新たな収益機会を創出

ー 差別化要素:DC冷却の全体最適を支える品質

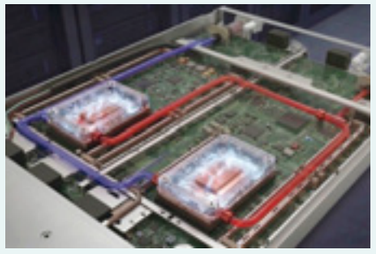
Cooling

液冷の主戦場は、CDU(Coolant Distribution Unit)からサーバーラックまでの2次側にあります。当社はCDUやコールドプレート等の機器仕様を深く理解した上で、2次側の系統構成、制御の整合、監視項目と責任分界を設計し、EPCとして成立させます(アーキテクチャ品質)。加えて、材料の選定、洗浄・乾燥、気密・漏えい管理、充填(チャージ)とコミッショニング、監視と計画保全までの立上げ・運用品質を標準化し、再現性ある立上げと安定稼働を支えます(実装品質)。さらに当社の持つ1次側(施設側)冷却技術とも整合させ、DC全体の冷却システムの最適化を図れることが当社の差別化です。これらにより、DCの冷却課題に対して高効率と高信頼を両立するソリューションを提供します。

ー 共創で実現するDCの課題解決

Community　Co-creation

DCの社会実装では単独企業だけでは最適解を実装・提供しきることが難しくなっています。そのため当社は、CDUやコールドプレート等のパートナーと連携し、機器から組み込みまでを含む提供体制を構築します。現在は当社が中心となり、パートナー製品を用いた冷却システム全体の検証(熱性能・信頼性)を開始し、リファレンスデザインの作成も進めています。また当社グループは消音設備の設計・製作機能を有しており、屋上機器等の騒音対策も計画段階から織り込むことが可能です。騒音等の周辺環境にも配慮した提案により、設備の安定稼働と地域共生を同時に実現します。



液冷2相式システムの中核機器の一つであるコールドプレート
(イメージ)

変革への挑戦

Part 4　経営基盤の強化

企業変革を支える ESG基盤の強化。

持続的な企業価値の向上を支えるのは、
実効性あるコーポレート・ガバナンスと、リスクへの真摯な対応です。
大気社では、取締役会の多様性確保やガバナンス委員会の設置に加え、
気候変動シナリオの見直しや人権デュー・ディリジェンスの開始など、
ESG基盤の強化を着実に進めています。
企業変革を土台から支える、経営基盤強化への取り組みをご紹介します。

81　コーポレート・ガバナンス
88　リスクマネジメント
91　コンプライアンス
93　気候変動の緩和と適応
97　人的資本の取り組み
101　人権の尊重








コーポレート・ガバナンス

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。

マネジメント体制

取締役

● 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



代表取締役社長執行役員
長田 雅士

● 9年	● 13,600株
■ 70,552株	■ 15回／15回



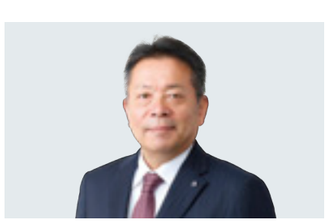
代表取締役副社長執行役員
管理本部管掌兼技術本部管掌
中島 靖

● 9年	● 30,700株
■ 72,054株	■ 15回／15回



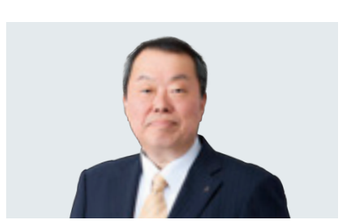
取締役専務執行役員環境システム事業部長
兼地域戦略部部長
祖父江 正

● 3年	● 10,200株
■ 28,889株	■ 15回／15回



取締役常務執行役員塗装システム事業部長
福永 卓司

● –	● 4,600株
■ 2,635株	■ –



取締役常務執行役員経営企画本部長
兼サステナビリティ推進担当
松田 吉弘

● –	● 48,106株
■ 1,756株	■ –



取締役(社外)
彦坂 浩一

● 9年	● 5,400株
■ 0株	■ 15回／15回



取締役(社外)
早田 順幸

● 2年	● 2,200株
■ 0株	■ 15回／15回



取締役(社外)
副島 寿香

● 2年	● 700株
■ 0株	■ 14回／15回



取締役(社外)
中田 平将

● 1年	● 500株
■ 0株	■ 12回／12回

監査役

常勤監査役	常勤監査役(社外)	常勤監査役	監査役(社外)	監査役(社外)
脇田 誠	櫻井 淳一	佐藤 康浩	長尾 浩一	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										
		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 財務・会計	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
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	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
祖父江 正	取締役専務執行役員 環境システム事業部長 兼地域戦略部長	●	●	●	●						●	●
福永 卓司	取締役常務執行役員 塗装システム事業部長	●	●	●	●						●	●
松田 吉弘	取締役常務執行役員 経営企画本部長 兼サステナビリティ推進担当	●		●	●					●	●	●
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、取締役の有するすべ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。

新任取締役の選任理由

- 福永卓司氏は、塗装システム事業において豊富な業務経験を有しており、2026年4月から塗装システム事業部長を務めています。これまでの実績に鑑み、今後は取締役として当社グループのさらなる発展に貢献することが期待できると判断いたしました。
- 松田吉弘氏は、環境システム事業において豊富な業務経験を有しており、2026年4月から経営企画本部長を務めています。これまでの実績に鑑み、今後は取締役として当社グループのさらなる発展に貢献することが期待できると判断いたしました。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、Our Philosophy「顧客第一」※1のもと、企業理念の実現のために、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、すべ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。

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

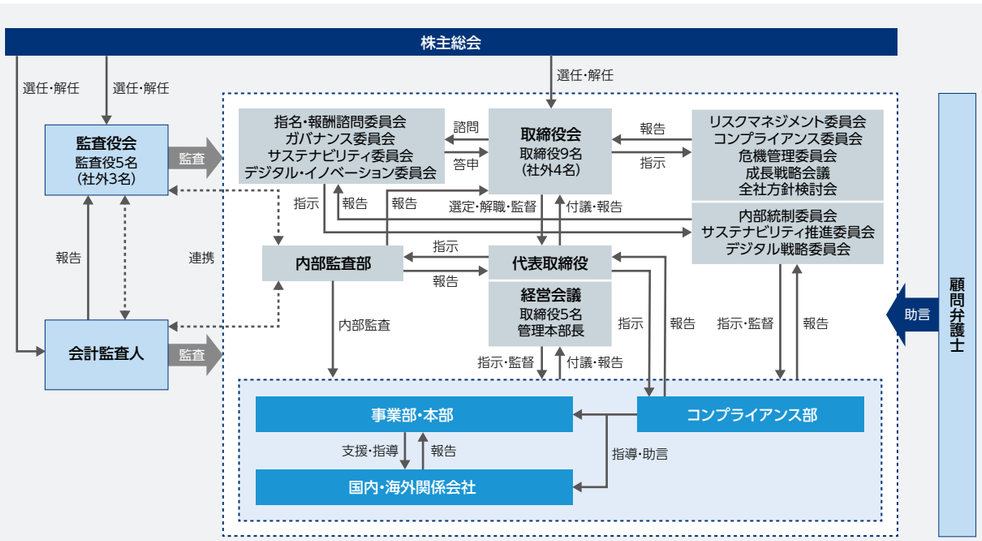
コーポレート・ガバナンスを支える取り組み

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※2、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※3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・ガバナンス報告書

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月25日現在）



会議体の概要（2025年度実績）

	議長	構成	内容	2025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	2025年度開催回数
指名・報酬諮問委員会※2	取締役 (社外)	取締役6名 (社内：2名、社外：4名)	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、役員報酬制度・評価制度の構築・改定、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い、取締役会に答申し、取締役会はその答申を踏まえた上で決議しています。	9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。	5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。	2回
デジタル・イノベーション委員会※3	取締役 (社外)	取締役9名 (社内：5名、社外：4名)	デジタル戦略管理の強化を目的とした、デジタル戦略に関する取締役会の諮問機関です。当社グループのデジタル戦略の遂行に関して、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。	1回

※2 従来併設していた指名諮問委員会および報酬諮問委員会の密接な関連性を鑑み、より一層の実効性・効率性を高めるために両委員会を統合しました。なお、両委員会統合前に指名諮問委員会は1回、報酬諮問委員会は2回開催しました。

※3 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。

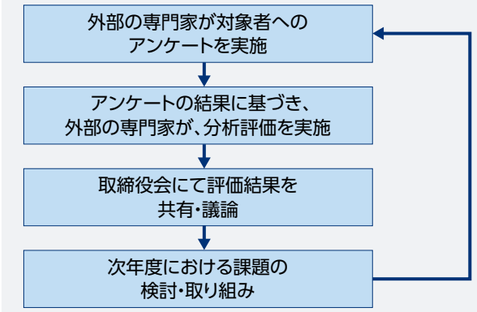
コーポレート・ガバナンス

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	2025年4月～2026年3月までに開催の取締役会（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を含む）
評価項目	• 2024年度の課題に対する2025年度の取締役会の対応 • 取締役会の果たすべき役割および役割を果たすために考慮すべき項目 • 「10年プラン2035」を実行していくための取り組みの妥当性
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

評価プロセス



2025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、2025年度においては、同年5月に公表した「10年プラン2035」および中期経営計画で掲げた施策の進捗を検討するオフサイト・ディスカッションを行うなど活発な討議を実施しました。

これらの取り組みも踏まえつつ、2025年度の実効性分析評価においては、2024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はなく、10年プランを実行していくための取り組みの妥当性を検証しました。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。

実効性を高めるための2026年度に向けた課題

- 10年プランの実現に向けた進捗の状況について引き続き監督し、実効性を高めるために具体的に提言。また、成長戦略（市場戦略、技術戦略、地域戦略）の具体化や新規事業の創出に関するガバナンスの強化の状況を監督。
- 監督側のサステナビリティ委員会によって、サステナビリティ課題に対する執行側の活動を引き続き監督。特に、GHG排出量および削減量の算出基準の見直しや人権デュー・ディリジェンスについて重点的に監督し、目標および進捗をモニタリング。
- 監督側のデジタル・イノベーション委員会によって、執行側のデジタル戦略委員会の活動を引き続き監督。全社視点でのDX戦略全体像とそのロードマップの整理および進捗の状況を監督。
- 「人的資本の増強」に向けた10年プランにおけるグローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築とエンジニアリング力・グローバル化対応力の強化の推進状況について引き続き監督。専門人材不足の解消に向けた中途入社者の採用基準や昇給・昇格などの人事制度見直し等の執行側での検討状況について監督。
- グローバル成長戦略の実行に向けた海外関係会社のガバナンス向上策について引き続き監督。新たに策定した事業投資マニュアルのさらなるアップデートや案件評価Phase/Gate運用の強化の状況について監督。
- 策定および開示したキャッシュアロケーションに基づいた長期視点に立ったグループ経営資源配分の最適化について、執行側での定量面も含めた検討状況を引き続き監督。

前期の課題を踏まえた当期の改善内容・改善策

2024年度における課題	2025年度における討議内容と改善策
「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	• 「成長戦略会議」で検討した戦略の具体化策について、取締役会メンバー全員が参加する「役員フリーディスカッション」でその施策の妥当性や進捗について具体的な提言を実施。また、長期ビジョン、企業理念などの更新に関して協議 • 10年プランに掲げた財務・非財務目標の達成に向けて、中期経営計画期間中のキャッシュアロケーションを踏まえ、長期的な視点からグループ経営資源の最適な配分について、取締役会などで討議
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	サステナビリティ課題に対する執行側の活動について監督し、目標に対する進捗をモニタリング
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	デジタル戦略委員会の5つの専門部会（①全社BIM戦略、②グローバルコミュニケーション、③ITガバナンス・情報セキュリティ、④AI積極的活用、⑤電子購買）などの活動およびR&DへのAI活用等、付加価値向上・差別化戦略に資するデジタル活用について監督
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	グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築と、エンジニアリング力・グローバル化対応力の強化の推進状況について監督
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	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を監督。また、海外関係会社の取締役会の充実や、管理部門などの管理機能の強化、海外関係会社株主報告会などを通じた業務執行取締役による監督強化など、ガバナンス向上策について監督・助言

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（14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、秘書室が事務局となり、毎月開催する社外取締役協議会において、主要な取締役会上程議題の事前説明や情報提供を行うほか、必要に応じ情報収集などのサポートをしています。

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しています。

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の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。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

報酬制度の基本的な考え方

業務執行取締役の報酬は、業績連動報酬制度を導入しています。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。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。2026年度の報酬等の額の具体的な算定方法および内容は以下の通りです。

報酬の構成

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、上位の役位が下位の役位より業績連動報酬である賞与および株式報酬のウエイトが高まる構成とし、標準支給ベースで、代表取締役社長においては、45.0：27.5：27.5とする。
- 賞与は一定の時期に現金で支給され、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

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

当社では、株主総会決議の範囲内で、業績連動報酬の総額を取締役会で決議された取締役株式給付規程に規定された算定式に基づき算出し、原則として裁量の余地がないものとしています。また、個人別の固定報酬の額および個人別業績連動報酬の支給額の内容等の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が決定方針や個人別の評価プロセス、および業績に基づき算定された報酬額について客観的かつ多角的な検証を行った上で、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、個人別の固定報酬の額および個人別業績連動報酬の支給額を取締役会で決定します。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

・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。

基本報酬の割合

	目的	支給形態	支給時期	算定の基礎	主な評価指標（財務）	主な評価指標（非財務）	指標選定の考え方	支給率の変動幅	インセンティブの時間軸
賞与	単年度の業績目標達成と適切なマネジメントへのインセンティブ	現金	年次業績確定後	役位に応じた標準賞与額	連結受注工事高、連結完成工事高、連結経常利益、連結当期純利益	取締役の個別評価	中期経営計画の重要KPIを反映	0～150%	短期（単年度）
株式報酬（BBT-RS）	中長期的な企業価値向上と株主との価値共有	譲渡制限付株式（＋一部は退任時に金銭給付）	毎年ポイント付与、ポイントに応じて株式を給付	役位に応じた標準株式報酬額	ROE	相対TSR（配当込TOPIX）、長期戦略への取組み（サステナビリティ、人的資本・知的財産投資等）、ガバナンス強化	「10年プラン2035」の重要KPIおよび達成に重要な指標を反映	0～200%	中長期

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）	861百万円	225百万円	244百万円	391百万円※	5名
社外取締役	60百万円	60百万円	—	—	5名
監査役（社外監査役を除く）	48百万円	48百万円	—	—	3名
社外監査役	40百万円	40百万円	—	—	3名

※ 2025年度の株式報酬額には、2023年5月15日および2026年2月10日の取締役会決議に基づき実施された株式報酬制度の継続に伴う金銭の追加拠出および、自己株式の処分によって信託が追加取得した株式を加味した当社株式の平均取得単価と追加取得前の平均取得単価との差の調整額等147百万を含んでおります。

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。

基本的な考え方

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。

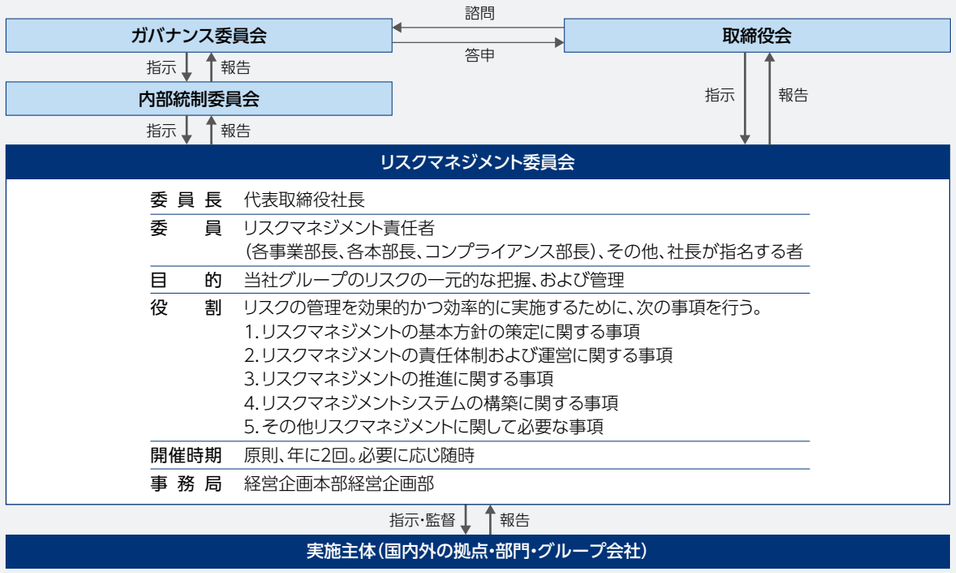
リスク管理体制

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、内部統制委員会の討議を経て、年に2回、取締役会への報告を行います。

2025年度のリスクマネジメント委員会においては、「10年プラン2035」実現に向けた重要戦略やガバナンス強化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



リスクマネジメント

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（2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、グローバルな人材ポートフォリオマネジメントの導入、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
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、大幅な追加費用、顧客からの訴訟も含めた損害賠償請求など	・現場作業の効率化による安全・品質に関わる施工リスクの低減 ・安全・技術品質を確保するための体制と活動の強化 ・訴訟等に適切に対応する体制の整備
事業投資（M&A等）に関するリスク	M&A実施後に計画収益と実績が乖離した場合の減損リスク	・最終意思決定前に事業投資委員会でM&A実施の可否判断を実施 ・プロセスの明確化、意思決定の透明性の確保、リスクへのけん制 ・M&A実施後のPMI管理
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
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	顧客の動きに適応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の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 ・「サステナブル調達方針」「サステナブル調達ガイドライン」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等から守るため、情報セキュリティ対策の強化に継続して取り組んでいます。

管理体制

ITを取り巻く脅威が高度化・多様化する中、情報セキュリティに関する規程・ガイドライン等を整備し、取り組み状況を経営層を含む関係者へ共有するなどグループ全体での統制強化と運用の実効性向上を図り、情報資産の適切な管理に努めています。

対 策

高度化・多様化する脅威に対応するため、ゼロトラストの考え方を踏まえ、情報セキュリティリスクの把握と対策の見直しを継続的に行い、リスク低減に取り組んでいます。

インシデント対応

インシデント発生時の被害拡大を最小限に抑えるため、インシデント対応方針をグループ内に展開し、関係部門が連携して迅速に初動対応できる体制（大気社版CSIRT）を整備しています。

教 育

グループ社員を対象に、eラーニングや標的型攻撃メール訓練を定期的に実施し、情報セキュリティ意識の向上と対応力の強化に取り組んでいます。

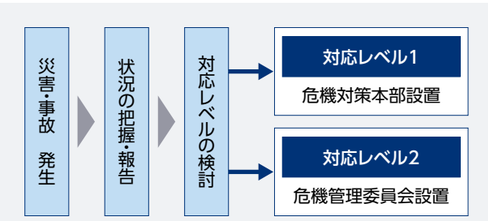
危機管理体制

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。

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。

危機管理体制図



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、すべてのステークホルダーに貢献する企業を目指しています。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。加えて、各国・各地域の法制度を尊重しつつ、グループ共通の価値観と基準に基づく一貫したコンプライアンスの徹底により、国内外で公正かつ誠実な事業運営を推進します。海外関係会社を含む役員・従業員への教育・研修を継続的に実施するとともに、拠点ごとのリスクを踏まえた確認と是正を通じて、グローバルに機能する体制の強化に取り組んでいます。また、2020年12月に国連グローバル・コンパクト（UNGC）に署名し、原則10（腐敗防止）に基づき、贈収賄等の腐敗行為を一切容認しない姿勢のもと、公正な事業活動の徹底を図っています。

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、当社は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・年度計画の策定および達成状況の検証は、全社方針検討会で行います。

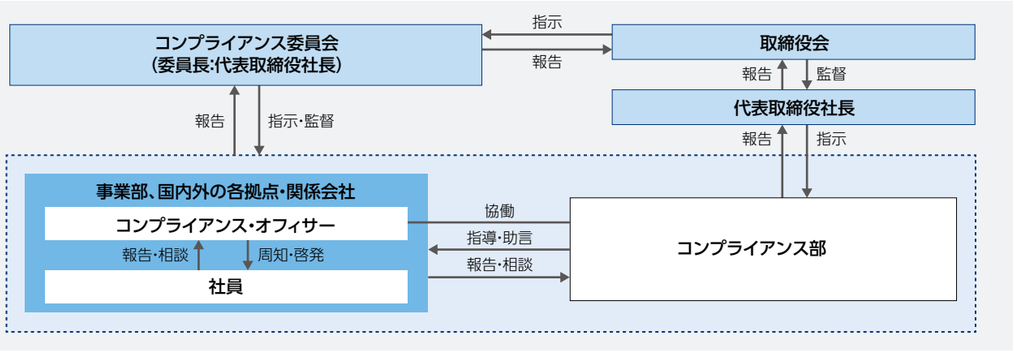
コンプライアンス委員会は、業務執行取締役、コンプライアンス部長および内部監査部長で構成し、代表取締役社長が委員長を務め、毎月開催しています。委員会では、当社の事業全般におけるコンプライアンス上の課題の検討・対応および法令順守状況の検証を行っています。コンプライアンス上の重大な事象が発生し、または発生するおそれがある場合には、全役員が出席する全社コンプライアンス委員会を招集し、これに対応します。

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、年度方針・年度計画に基づき、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、各本部・事業部ならびに国内外の各拠点・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をモニタリングし、把握した課題については関係者間で共有の上、是正計画の策定、実行状況のフォロー、再点検まで行い、グループ全体で継続的な改善に取り組んでいます。

なお、当社は国・地域ごとの税務関連法令や国際ルール等に従い、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、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にコンプライアンス・マニュアルの読み合わせ、誓約書の提出、標語の募集を実施することで、コンプライアンス意識の浸透・定着を図っています。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集し、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に掲示しています。

企業理念・行動規範の定着とコンプライアンス意識の向上を目的に、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。内容は、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、内部通報制度など、当社グループの社員として理解しておくべきテーマで構成しています。さらに、贈収賄や不正利益供与（キックバック等）を含む腐敗防止についても取り上げ、海外関係会社を含むグループ全体で教材の多言語化等を通じて継続的に教育を実施しています。

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：2025年5月	2,365名（受講率100%）	大気社のコンプライアンス 原価の不正処理防止
2回目：2025年10月	2,337名（受講率100%）	キックバック防止 入札談合防止
3回目：2026年1月	2,318名（受講率100%）	内部通報制度

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：2025年7月	3,043名（受講率94.6%）	大気社グループのコンプライアンス 内部通報制度
2回目：2025年11月	2,902名（受講率92.5%）	キックバック防止 利益相反防止

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状況を把握するため、全グループ社員を対象にコンプライアンス意識調査を定期的に実施しています（直近は2024年度に実施）。調査結果はコンプライアンス・オフィサーと共有し、拠点ごとの課題に応じた職場環境の改善やコンプライアンス活動の強化に活用することで、意識のさらなる浸透に向けた取り組みを継続しています。

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、各拠点・関係会社への面談や現地訪問、関連情報の収集等を通じて、当社グループのコンプライアンスリスクを定期的にモニタリングしています。モニタリングで把握した課題については、関係部門と共有の上、是正計画の策定・実行状況のフォローを行い、継続的な改善につなげています。

また、国内の協力会社に対しては、当社社員から不適切な働きかけを受けていないか等を確認する調査を実施するとともに、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

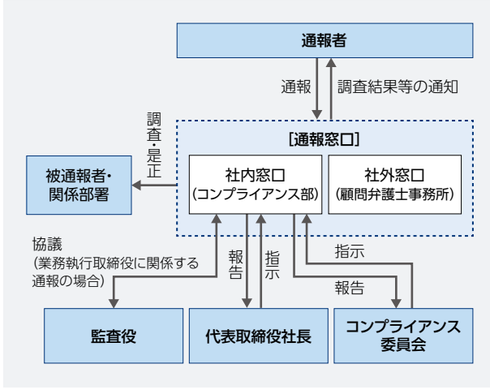
コンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図るために内部通報制度を整備し、コンプライアンス部および顧問弁護士事務所に通報窓口を設けています。通報窓口は当社の社員・役員に加え、関係会社および取引先の社員・役員なども利用できます。さらに、海外関係会社における利用促進に向けて、秘匿性の確保や多言語対応等を含む通報体制の強化を進めています。

また、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することで、通報対応における経営幹部からの独立性を確保しています。

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、通報を行ったことを理由とする解雇等の不利益な取り扱いの禁止を社内規程に定め、通報者の保護を図っています。

2025年度は、当社の通報窓口に15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



気候変動の緩和と適応

気候関連のリスクと機会を把握し、事業を通じた気候変動対策の取り組みを推進しています。

基本的な考え方

当社は2021年12月、「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、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

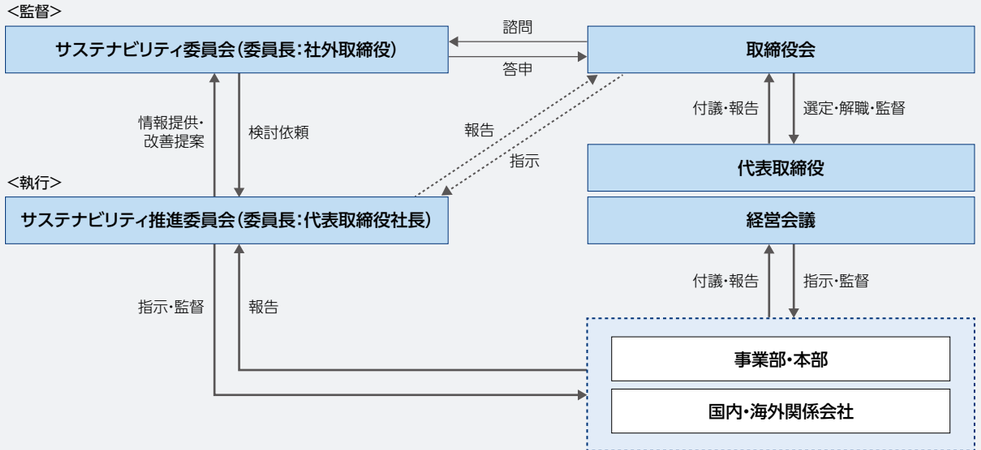
ガバナンス

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、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、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。

サステナビリティ推進体制図



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、自社事業を対象に、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1.5℃未満に抑制されることを想定した1.5℃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変化に関する分析を実施しました。

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、1.5℃（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。

分析のプロセス

1 リスク重要度の評価
自社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

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（2030年）		各シナリオにおける財務影響（2050年）		想定される対応策
					4℃	1.5℃	4℃	1.5℃	
移行リスク・機会	政策・規制	炭素税	• 炭素税の導入に伴う燃料価格・資材原価のコスト増加。各シナリオにおける財務的影響は以下の通り • **2030年** 4℃ シナリオ：+0.07億円 1.5℃シナリオ：+2.4億円 • **2050年** 4℃ シナリオ：+0.07億円 1.5℃シナリオ：+2.5億円	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る売上増加。各シナリオにおける財務的影響は以下の通り • **2030年** 4℃ シナリオ：+3.4億円 1.5℃シナリオ：+1.9億円 • **2050年** 4℃ シナリオ：+12.6億円 1.5℃シナリオ：+2.1億円	↗	↗	↑	↗	• 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 • CO_2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 • CO_2を排出しない設備、CO_2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に伴うコスト増加。各シナリオにおける財務的影響は以下の通り • **2030年** 4℃ シナリオ：+1.1億円 1.5℃シナリオ：+0.9億円 • **2050年** 4℃ シナリオ：+7.7億円 1.5℃シナリオ：+3.5億円	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

気候変動の緩和と適応

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を策定・実行しています。

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。

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。

リスク管理体制

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

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CO_2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CO_2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。

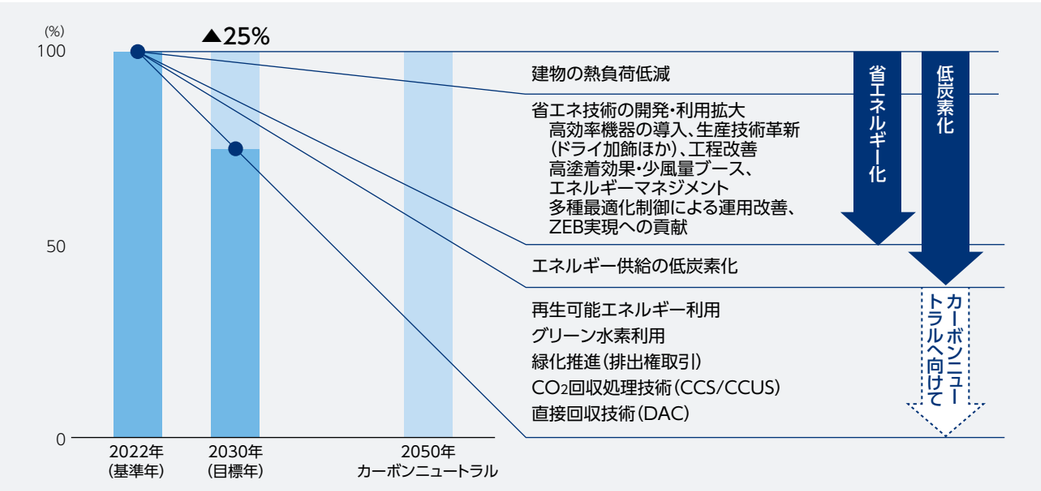
SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

GHG排出量

スコープ・カテゴリ		排出量（t-CO_2） 2024年度	2025年度
スコープ 1		9,068	8,520
スコープ 2		14,434	16,579
スコープ1・2合計		23,501	25,099
スコープ 3		8,302,391	7,415,202
カテゴリ1	購入した製品・サービス	582,853	517,432
カテゴリ2	資本財	11,218	5,947
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	3,251	3,412
カテゴリ4	輸送・配送（上流）	55,983	48,490
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,106	11,252
カテゴリ6	出張	3,717	5,214
カテゴリ7	雇用者の通勤	1,938	2,653
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	7,640,004	6,819,590
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	1,320	1,213
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		8,325,892	7,440,301

CO_2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11）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、お客さまへの省エネルギー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。



人的資本の取り組み

成長を支える人材の確保・育成とDE&Iの推進を通じ、人的資本の増強に取り組んでいます。

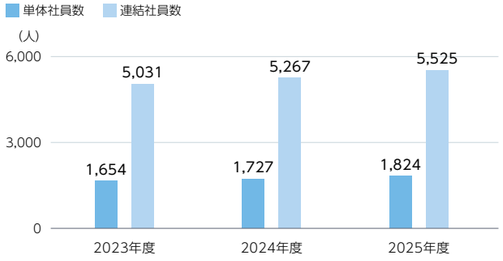
基本的な考え方

グローバルな持続的成長を実現するために、人的資本を「競争力の源泉」の中核と位置づけ、自律的に動き企業価値を高める人材を計画的に採用・育成します。また、多様な人材が世界で活躍し、自己実現できる環境・仕組みづくりを進めます。

人材採用

社員の年齢構成の将来予測および長期的な事業計画を踏まえて採用計画を策定し、積極的な採用活動を行っています。また、人材の流出を抑制するため、離職者の在籍時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。さらに、外国人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通じて、日本国内組織のグローバル化対応力の強化を進めています。

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

キャリア開発支援制度を拡充して社員の長期的なキャリア形成に資する仕組みへ見直すことで、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進しています。キャリアプロフェッショナル人材のうち経営マネジメントについては、必要な能力・資質の習得を目的とした大気社リーダーシッププログラムを実施し、執行役員候補者（プール人材）の着実な積み上げを図っています。

To Be

10年プランの実現に向けて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・量的な拡充に取り組んでいきます。キャリア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環境整備を進めていきます。

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50.4%を占めています。2026年3月31日時点の社員数も、国内単体1,824人に対して海外社員数は3,701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、2026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、シンガポールのアセアン地域管理部では、当社グループの成長戦略を支える海外拠点の経営管理に関わる人材の計画的な育成・確保に向けた取り組みを進めており、順次運用を開始しています。ナショナルスタッフが、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。

これまで海外子会社が個別に実施してきた育成プログラムの見直しを進め、経営層向けの共通プログラムと海外子会社別・階層別の個別プログラムを整理・体系化することで、より効果的な人材育成をグローバルに展開していきます。グループ共通の人材データベースを「技術カルテ」として整備し、技術系社員の保有資格、実務経験、プロジェクト経歴を可視化するとともに、適切な人員配置の実現を目指します。技術人材育成の観点からは、不足する経験・スキルを把握し、計画的な教育・育成およびジョブローテーションに活用することを視野に入れています。共通フォーマットで拠点間の人材情報を管理することで、各社の技術力や人材構成を把握し、グループ全体での人材育成や、海外子会社間の連携や交流をさらに深めていきます。これらの取り組みを通じて、社員エンゲージメントの向上と組織運営の効率化を図っていきます。

海外研修生の育成

当社では、海外拠点のナショナルスタッフが現地メンバーを直接指導できる人材となることを目指して、海外拠点の経営幹部候補者を研修生として日本に招き、2年間の研修を実施しています。研修では、語学に加え、座学やCAD実習、現場実習を行っています。

海外トレーニー制度

当社では、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、30代前半までの若手社員を対象に、一定期間、海外拠点へ派遣する「海外トレーニー制度」を設けています。「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。2026年度は、第4期生として4名が2か月の国内研修（フィリピンでの語学研修を含む）を経た後、マレーシア・ベトナム・タイ・フィリピンに派遣され、10か月間の研修に取り組んでいます。

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、「技術の大気社」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。

2025年度高度専門人材認定者数

技術部門シニアエキスパート	4名
技術部門エキスパート	11名
技術部門シニアスペシャリスト	5名
技術部門スペシャリスト	5名

DE&I

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・介護の両立支援など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

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職場風土を醸成していきます。

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、

人的資本の取り組み

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%以上を達成することを目標としています。2026年3月末時点での割合は3.8%となりましたが、2030年度までにさらに10%へ引き上げることを目指しています。

「10年プラン2035」に掲げた「キャリアプロフェッショナル人材」を育成するべく、役割意識の醸成、リーダーシップ・マネジメント等の習得に加え、より高い視座と広い視野を備えた人材を輩出することを目指しています。

2024年度から2025年度にかけては、女性管理職候補者とその上司に向け、研修を複数回実施しました。また、国内の支社・支店では、女性社員が自ら立ち上げ運営する「女性活躍ワーキンググループ」の活動をスタートしました。当事者の目線から、働きやすい職場を目指した環境改善や整備をはじめ、女性社員の妊娠・出産などのライフイベントに応じて無理なく働き続けられる、多様な働き方やキャリア形成の在り方などを検討し、社員全員にとって働きがいのある職場・会社にするための提案活動を進めています。

これと同時に、ワーキンググループの活動を社内にとどめることなく多様な知見を得るため、社外にも積極的に展開しています。一例として、一般社団法人建築設備技術者協会が運営する「設備女子会」に参加し、業界内で活躍する女性技術者との交流を深めています。また、「東京女性未来フォーラム」の共同宣言に賛同し、この一環である「東京女性リーダーズ応援ネットワーク」に参画することで、女性活躍のための取り組みを展開しています。

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。あわせて、社員が働きがいを持ってキャリアアップできるよう、人材育成の環境を整備するとともに、社内の各部門で連携しながら適材適所への任用を進めていきます。

副島取締役と女性社員による交流会

2026年9月に、副島取締役と女性社員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、女性社員に向けて「キャリアを築くことをあきらめないでほしい」とメッセージを送りました。また、両立する工夫やキャリア形成につながる考え方、会社の将来像などをテーマに、質疑応答や意見交換が行われました。



交流会の様子

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休の取得推進を図っています。2025年度の育児休業取得率は女性社員66.6%、男性社員69.0%となりました。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日以上の育児休業取得率を指標としています。2025年度は63.6%となり、2年連続で向上しました。これはパルスサーベイの結果から、当社の課題が両立支援制度の周知であると認識し、社内報を通じた周知や育児ハンドブックの制作、インフォメーションでの通知など、制度を活用しやすいよう社員に働きかけたことによるものと捉えています。なお近年は、過年度の育児休業対象者へのヒアリングを実施し、その結果を施策検討に活用するなど、社員誰もが育児に参画できる環境の整備や充実を図っています。

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、介護休業補償の保険料を全額会社が負担し、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年分の有給休暇残余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、社員への啓発活動を実施しています。育児との両立支援制度と同様に、パルスサーベイの結果からは制度の社内周知に課題があることがわかり、社内報での周知に加え、社員が身近に使える介護ハンドブックを社内イントラネットに掲載するなど、社員誰も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開発支援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。従来はストレスチェックと合わせた集団分析結果を管理職へ共有し職場環境改善につなげてきましたが、パルスサーベイではエンゲージメント関連項目に絞って継続的に把握し、管理職の行動変容や施策の実施、社内コミュニケーションの活性化につなげています。また、全社結果の公開時には、結果の捉え方や行動のヒントとなるワンポイントアドバイスを提供しています。

回答率は90%以上を維持しており、2025年度の結果は2024年度と同様の傾向である一方、全体として改善が見られました。特に当社の主要課題である「キャリア」に関する項目で改善が確認されており、2024年12月から希望者向けに開始した語学学習やスキル・キャリア研修の実施、キャリアプラン制度の刷新などが改善に寄与している可能性があります。加えて、サーベイ結果を各部門へ共有し、オープンな意見交換を通じて要因整理と施策の検討を行うなど、結果に基づく改善活動を開始しました。あわせて、各種制度の周知と利用しやすい環境づくりも進めています。

パルスサーベイの概要

■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%
- 2025年度 平均回答率 91.1%

健康経営

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」を発表しました。2021年から6年連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」を取得し、2026年は上位500法人に付与される「ホワイト500」に認定されました。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、健康セミナーの開催やウォーキングイベントの定例実施によるスポーツエールカンパニー2026認定、東京都スポーツ推進企業2025認定など、健康意識や行動の改善施策を実施し、評価・見直しを行っています。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health ホワイト500

健康経営の推進

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位置づけています。当社の競争力の源泉は「人」であり、一人一人の知恵や挑戦、相互に高め合う関係性が企業価値を生み出します。こうした力を最大限に引き出す土台として、立場に関わらず率直に意見を言え、挑戦できる心理的安全性が不可欠であり、人権が尊重される環境づくりは経営基盤そのものと考えています。

当社では、「大気社グループ人権方針」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し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、人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権に関する負の影響が生じた場合に、安心して声を上げ、適切な是正・救済につなげるための仕組み（苦情処理メカニズム）の整備を進めています。

人権への取り組み

2011年に国連人権理事会にて「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP※）」が採択されたことを契機に、企業には人権を尊重する責任を果たすことが国際的に求められるようになりました。UNGPでは、①人権方針の策定、②人権デュー・ディリジェンス、③苦情処理メカニズムの構築の3つの行動が推奨されており、当社においてもこれらの考え方に沿って取り組みを進めています。

※ UNGP：「ビジネスと人権に関する指導原則（UN Guiding Principles on business and human rights）」の略。数字は、UNGPの中での項目番号

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が示す3つの行動と当社の取り組み状況

ビジネスと人権に関する指導原則	当社の取り組み
① 人権方針の策定（UNGP16）	2024年：「大気社グループ人権方針」を策定
② 人権デュー・ディリジェンスの実施（UNGP17）	2024年：人権デュー・ディリジェンスを開始
③ 苦情処理メカニズムの整備（UNGP22）	2026年：苦情処理メカニズムの整備に向けて準備中

人権方針

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開始しました。ライツホルダーごとに優先課題を特定し、事業活動による人権への負の影響を防止、軽減するための取り組みを進めています。

重要な人権課題に対する取り組み

人権影響評価の結果、顕著な人権リスクとして特定した以下6つのリスクについて、当社が優先的に対応すべき「重要な人権課題」として設定しました。重要な人権課題については、定期的なモニタリングを行い、未然防止・軽減に努めていきます。

重要な人権課題

- 児童労働、原材料調達
- 労働時間
- 差別、ジェンダー、DE&I
- ハラスメント等
- 労働安全衛生
- 外国人労働者の権利

人権影響評価とリスクマップ作成のプロセス

①人権リスクの洗い出し

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

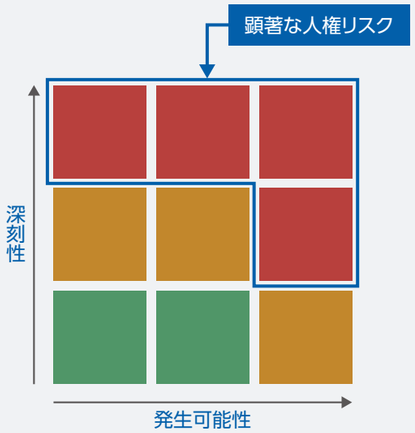
また、各事業担当部署、海外の6拠点を含む当社グループ会社へのヒアリング・アンケート調査やデータ収集を実施し、人権リスクの発生状況や対応状況を確認

②人権リスクの評価

①で洗い出した人権リスクを、「深刻性（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軸の観点で重要度を評価

③人権リスクマップの作成

評価した人権リスクをマトリクス（右図）に落とし込み、「顕著な人権リスク※」を特定



※顕著な人権リスク：当社の活動または取引関係により、最も深刻な影響を被るリスクがあるため、優先的に対応するべき人権課題

モニタリング

特定した人権課題に対する実態把握の一環として、自社グループを対象に人権の取り組みに関するアンケート調査を実施しました。2025年度は国内現場7拠点、国内関係会社1社、海外関係会社4社（ベトナム、マレーシア、台湾、インドネシア）の計12拠点を対象に、アンケートや必要に応じてヒアリングを実施し、現状の把握および是正に取り組みました。調査の結果、重大な人権課題は確認されませんでした。一方、一部拠点で繁忙期に労働時間が増加する傾向が確認されたことから、過重労働リスクの低減に向け、労働時間管理の徹底と継続的なモニタリングを実施していきます。

相談窓口による救済体制

当社では各種相談・通報窓口を設けており、コンプライアンスに関わる相談・通報は「内部通報窓口」、ハラスメントは「ハラスメントに関する相談窓口」にて受け付けています。今後は、既存の窓口に加え、人権に関する負の影響を受けた方を救済につなげるための仕組み（苦情処理メカニズム）の整備を進めています。

人権教育

人権に関する意識向上・啓発のため、役員・部門長向けに「人権・サステナブル調達についての取り組み」に関する研修を実施しました。サステナビリティ担当役員からビジネスと人権やサプライチェーン・マネジメントにおける当社の課題や今後の対応について説明しています。また、全グループ社員向けにコンプライアンス教育の一環として実施しているeラーニングにも人権尊重に関する内容を盛り込み、周知と理解促進を図っています。

サステナブル調達への取り組み

サプライチェーン全体におけるESGリスクの把握および防止・是正に向け、2026年2月に「大気社グループサステナブル調達方針・ガイドライン」を策定しました。

本方針は当社グループの調達活動における基本事項を示すものであり、ガイドラインは当該方針に基づき、お取引先さまに実践をお願いする事項を定めたものです。

今後は方針・ガイドラインに則り、お取引先さまへの周知を進めるとともに、SAQ（サプライヤー自己評価アンケート）を実施していきます。

サステナブル調達方針・ガイドライン

11年間の財務データ

財務項目

千米ドル *

	単位	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	2025年度	2025年度
受注高	百万円	221,764	218,323	219,844	241,889	226,909	200,469	232,120	288,670	263,549	277,403	351,740	2,199,337
海外受注高比率	%	54.3	50.4	46.2	46.3	45.1	44.1	38.2	47.1	43.7	50.6	52.8	52.8
売上高	百万円	212,424	200,604	231,898	225,402	225,378	202,548	209,261	214,793	293,556	276,212	286,127	1,789,081
環境システム	百万円	134,824	124,565	139,948	149,164	157,378	134,058	134,399	171,868	216,535	169,443	183,176	1,144,522
塗装システム	百万円	77,735	76,085	92,029	76,245	68,006	68,497	74,882	42,960	77,041	106,956	103,088	644,559
海外売上高比率	%	55.5	49.3	50.1	47.1	41.3	45.8	48.5	37.5	46.9	47.7	50.4	50.4
営業利益	百万円	12,734	8,473	12,180	14,035	15,439	11,690	9,428	11,556	18,270	17,971	23,320	145,819
売上高営業利益率	%	6.0	4.2	5.3	6.2	6.9	5.8	4.5	5.4	6.2	6.5	8.2	8.2
経常利益	百万円	12,343	9,842	13,082	15,085	15,991	12,287	10,818	13,001	19,852	19,938	24,790	155,009
セグメント利益 環境システム	百万円	8,950	9,981	11,885	13,567	13,893	11,192	9,302	14,599	17,027	15,299	20,820	130,183
セグメント利益 塗装システム	百万円	3,524	△ 115	1,160	1,676	2,814	911	667	△ 1,606	2,804	4,256	4,365	27,297
売上高経常利益率	%	5.8	4.9	5.6	6.7	7.1	6.1	5.2	6.1	6.8	7.2	8.7	8.7
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	7,084	6,305	7,254	8,841	9,132	8,279	7,248	7,917	15,602	11,026	15,594	97,511
自己資本当期純利益率（ROE）	%	7.6	6.8	7.2	8.3	8.4	7.2	5.9	6.3	11.6	7.6	10.1	10.1
総資産	百万円	189,566	199,024	215,392	223,080	215,389	228,855	228,159	237,105	266,494	268,448	286,820	1,793,410
純資産	百万円	95,921	100,184	110,650	113,649	112,843	126,311	130,788	131,992	151,562	156,486	170,232	1,064,421
自己資本比率	%	48.0	48.1	48.8	48.8	50.2	52.9	54.7	53.1	54.0	55.2	56.1	56.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	7,301	6,679	9,337	9,159	21,386	973	△ 8,544	4,806	20,738	△ 21,219	64,700	404,557
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 328	△ 6,505	1,390	△ 2,830	△ 877	△ 6,913	△ 1,071	△ 1,748	2,148	△ 4,982	748	4,679
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 7,409	△ 5,286	△ 885	2,396	△ 11,475	△ 1,435	6,000	△ 9,822	△ 5,545	1,907	△ 23,475	△ 146,786
研究開発費	百万円	889	946	1,024	1,084	1,105	1,122	1,106	1,149	1,166	1,312	1,600	10,008
減価償却費	百万円	1,348	1,290	1,398	2,030	2,167	2,362	2,496	2,000	1,469	1,850	2,145	13,416
有形および無形固定資産の取得による支出	百万円	△ 1,941	△ 1,807	△ 3,832	△ 4,140	△ 2,086	△ 2,270	△ 2,314	△ 2,176	△ 3,885	△ 3,953	△ 2,077	△ 12,987
1株当たり：													米ドル *
親会社株主に帰属する当期純利益	円	102.17	91.58	106.20	129.76	134.03	121.51	106.35	117.31	235.97	169.44	245.14	1.53
純資産額	円	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	2,555.19	15.98
年間配当金	円	33.5	35	37.5	45.5	50	45	50	60.5	65.5	72	110	0.69
配当性向	%	32.8	38.2	35.3	35.1	37.3	37.0	47.0	51.6	27.8	42.5	44.9	44.9
総還元性向	%	63.8	54.0	42.2	35.1	37.5	37.2	47.2	89.3	40.6	60.7	76.8	76.8

*米ドルは2026年3月31日の為替レート1ドル≒¥159.93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、当該会計基準等を遡っ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。2015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

単位：百万円

	2025年3月期	2026年3月期
資産の部		
流動資産		
現金預金	47,556	90,664
受取手形・完成工事未収入金等	151,900	112,879
未成工事支出金	2,437	2,445
材料貯蔵品	1,011	1,013
その他	9,270	11,732
貸倒引当金	△ 1,240	△ 1,370
流動資産合計	210,935	217,365
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物	12,829	12,766
機械、運搬具及び工具器具備品	10,394	10,016
土地	2,102	2,108
その他	881	898
減価償却累計額	△ 12,464	△ 12,239
有形固定資産合計	13,742	13,549
無形固定資産		
のれん	715	970
その他	1,232	1,334
無形固定資産合計	1,947	2,305
投資その他の資産		
投資有価証券	26,324	32,939
繰延税金資産	832	931
退職給付に係る資産	11,792	15,281
その他	2,975	4,555
貸倒引当金	△ 101	△ 107
投資その他の資産合計	41,822	53,599
固定資産合計	57,513	69,454
資産合計	268,448	286,820

	2025年3月期	2026年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金等	49,590	44,070
短期借入金	13,200	1,247
未払法人税等	1,892	5,027
未成工事受入金	19,668	27,449
完成工事補償引当金	689	698
工事損失引当金	356	747
役員賞与引当金	172	247
その他	15,461	22,651
流動負債合計	101,030	102,139
固定負債		
長期借入金	116	35
繰延税金負債	8,306	10,695
役員退職慰労引当金	42	53
株式給付引当金	54	100
役員株式給付引当金	439	831
退職給付に係る負債	1,473	1,781
工場閉鎖関連損失引当金	–	493
その他	498	457
固定負債合計	10,931	14,447
負債合計	111,962	116,587
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,455	6,455
資本剰余金	3,772	3,687
利益剰余金	118,270	119,768
自己株式	△ 4,969	△ 1,057
株主資本合計	123,528	128,853
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,688	16,596
繰延ヘッジ損益	△ 5	8
為替換算調整勘定	10,383	11,355
退職給付に係る調整累計額	2,458	4,163
その他の包括利益累計額合計	24,524	32,122
非支配株主持分	8,433	9,256
純資産合計	156,486	170,232
負債純資産合計	268,448	286,820

連結損益計算書

単位：百万円

	2025年3月期	2026年3月期
完成工事高	276,212	286,127
完成工事原価	231,207	230,867
完成工事総利益	45,005	55,259
販売費及び一般管理費		
役員報酬	922	972
従業員給料手当	10,885	12,733
役員賞与引当金繰入額	174	248
退職給付費用	208	300
役員退職慰労引当金繰入額	9	10
役員株式給付引当金繰入額	169	391
株式給付引当金繰入額	30	59
通信交通費	1,599	1,969
貸倒引当金繰入額	△ 0	285
地代家賃	1,380	1,669
減価償却費	1,365	1,511
のれん償却額	503	121
その他	9,786	11,664
販売費及び一般管理費合計	27,034	31,938
営業利益	17,971	23,320
営業外収益		
受取利息	781	785
受取配当金	677	706
保険配当金	191	155
不動産賃貸料	151	200
為替差益	201	–
持分法による投資利益	3	1
その他	464	241
営業外収益合計	2,471	2,090
営業外費用		
支払利息	301	322
不動産賃貸費用	16	13
為替差損	–	124
貸倒引当金繰入額	1	4
その他	185	155
営業外費用合計	504	621
経常利益	19,938	24,790
特別利益		
固定資産処分益	42	166
投資有価証券売却益	2,388	1,442
特別利益合計	2,431	1,608
特別損失		
固定資産処分損	8	17
減損損失	3,339	402
投資有価証券評価損	–	30
関係会社清算損	2	–
工場閉鎖関連損失引当金繰入額	–	473
特別損失合計	3,349	924
税金等調整前当期純利益	19,020	25,474
法人税、住民税及び事業税	6,003	8,904
法人税等調整額	504	△ 781
法人税等合計	6,507	8,122
当期純利益	12,512	17,351
非支配株主に帰属する当期純利益	1,485	1,756
親会社株主に帰属する当期純利益	11,026	15,594

連結包括利益計算書

単位：百万円

	2025年3月期	2026年3月期
当期純利益	12,512	17,351
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 2,684	4,907
繰延ヘッジ損益	52	13
為替換算調整勘定	2,951	963
退職給付に係る調整額	△ 499	1,664
持分法適用会社に対する持分相当額	55	22
その他の包括利益合計	△ 125	7,572
包括利益	12,387	24,924
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	10,496	23,192
非支配株主に係る包括利益	1,890	1,731

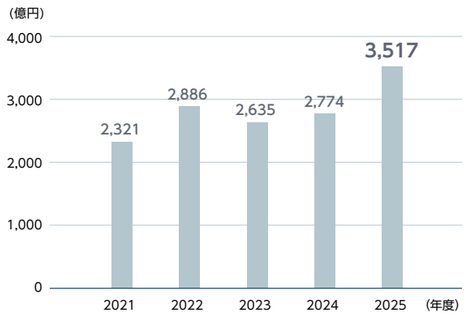
連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2025年3月期	2026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	19,020	25,474
減価償却費	1,850	2,145
減損損失	3,339	402
のれん償却額	503	121
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 540	78
完成工事補償引当金の増減額（△は減少）	△ 48	0
工事損失引当金の増減額（△は減少）	△ 15	366
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	3	10
株式給付引当金の増減額（△は減少）	24	45
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	169	391
工場閉鎖関連損失引当金の増減額（△は減少）	–	473
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△ 994	△ 704
受取利息及び受取配当金	△ 1,458	△ 1,491
支払利息	301	322
持分法による投資損益（△は益）	△ 3	△ 1
固定資産処分損益（△は益）	△ 34	△ 148
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 2,388	△ 1,442
投資有価証券評価損益（△は益）	–	30
売上債権の増減額（△は増加）	△ 22,905	38,929
棚卸資産の増減額（△は増加）	74	13
未収入金の増減額（△は増加）	△ 48	△ 148
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 17,345	△ 6,623
未成工事受入金の増減額（△は減少）	4,683	7,067
未払消費税等の増減額（△は減少）	21	1,988
預り金の増減額（△は減少）	217	307
未払費用の増減額（△は減少）	△ 527	127
その他	1,943	1,367
小計	△ 14,159	69,106
利息及び配当金の受取額	1,459	1,491
利息の支払額	△ 303	△ 319
法人税等の支払額	△ 8,215	△ 5,577
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,219	64,700
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	△ 5,624	△ 5,165
定期預金の払戻による収入	1,560	6,481
有価証券の取得による支出	△ 1,500	–
有価証券の償還による収入	1,500	–
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 3,953	△ 2,077
有形及び無形固定資産の売却による収入	129	127
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	3,350	1,988
長期貸付けによる支出	△ 95	△ 33
長期貸付金の回収による収入	73	89
保険積立金の積立による支出	△ 0	△ 0
長期前払費用の取得による支出	△ 434	△ 627
その他	12	△ 32
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,982	748
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）	9,424	△ 11,809
長期借入れによる収入	125	2
長期借入金の返済による支出	△ 138	△ 141
リース債務の返済による支出	△ 129	△ 112
自己株式の純増減額（△は増加）	△ 2,000	△ 4,992
配当金の支払額	△ 4,624	△ 5,285
非支配株主への配当金の支払額	△ 631	△ 433
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	△ 703
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,907	△ 23,475
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,042	2,372
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 21,252	44,345
現金及び現金同等物の期首残高	63,265	42,013
現金及び現金同等物の期末残高	42,013	86,359

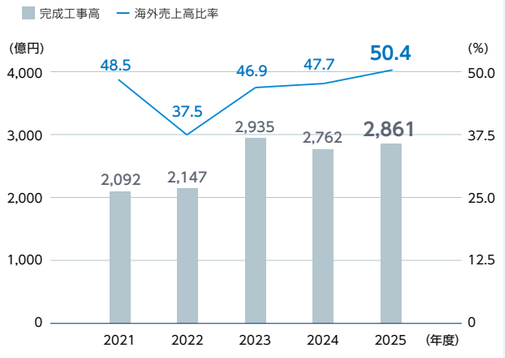
財務ハイライト

受注工事高
3,517億円



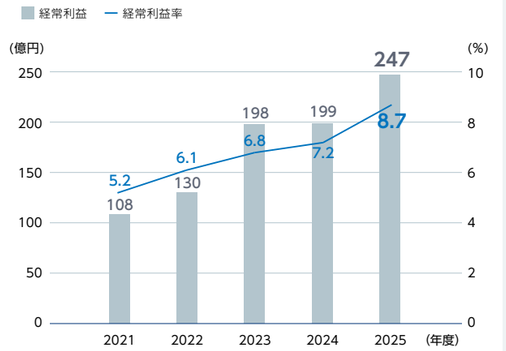
完成工事高
2,861億円

海外売上高比率
50.4%



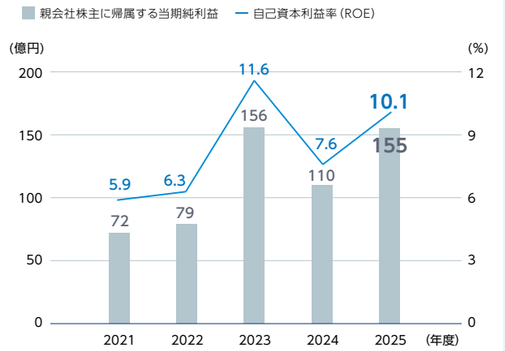
経常利益
247億円

経常利益率
8.7%



親会社株主に帰属する当期純利益
155億円

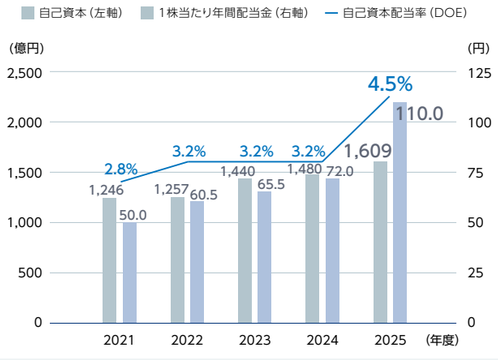
自己資本利益率（ROE）
10.1%



自己資本
1,609億円

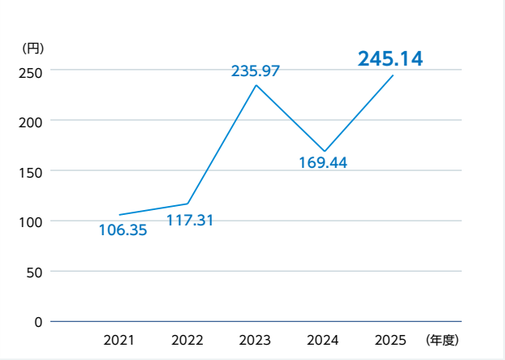
DOE
4.5%

1株当たり年間配当金
110.0円



※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。
2021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。

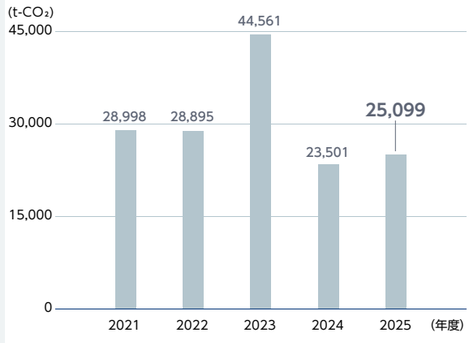
1株当たり当期純利益（EPS）
245.14円



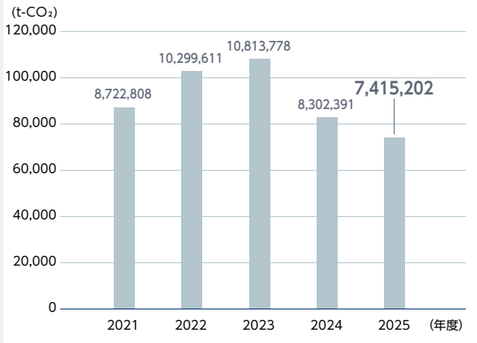
※2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。
2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しております。

ESGハイライト

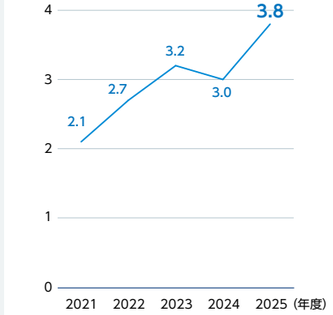
GHG排出量（Scope1+2）
25,099t-CO₂



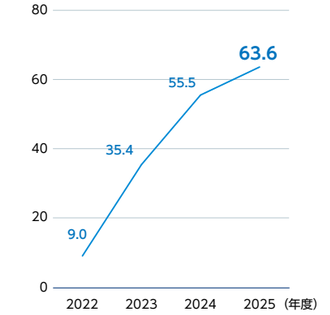
GHG排出量（Scope3）
7,415,202t-CO₂



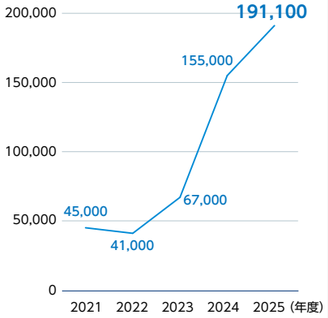
女性管理職比率
3.8%（集計範囲：大気社単体）



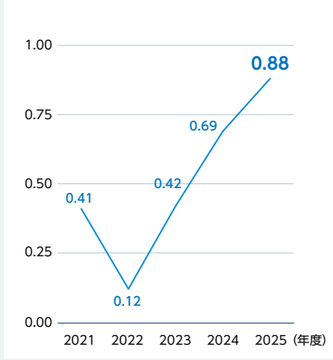
男性育児休業14日以上取得率
63.6%（集計範囲：大気社単体）



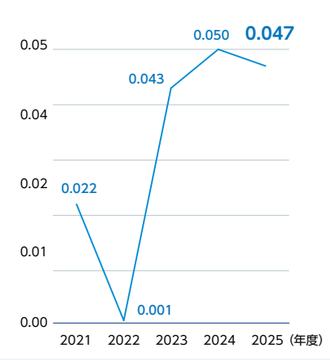
1人あたりの研修費用
191,100円（集計範囲：大気社単体）



度数率
0.88（集計範囲：大気社単体）



強度率
0.047（集計範囲：大気社単体）



1人あたりの月間平均残業時間
27.7時間（集計範囲：大気社単体）

研究開発費
1,600百万円

特許保有件数（国内+海外）
338件

会社情報・株式情報（2026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) 1,824名 (連結) 5,525名
ウェブサイト	https://www.taikisha.co.jp/

● グループ企業
https://www.taikisha.co.jp/corporate/information/group/
トップページ > 企業情報 > グループ企業

● 役員紹介
https://www.taikisha.co.jp/corporate/information/officer/
トップページ > 企業情報 > 役員紹介

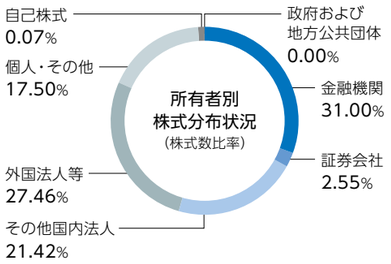
● 株式情報
https://www.taikisha.co.jp/ir/stock/info/
トップページ > 株主・投資家情報 > 株式・株主情報 > 株式情報

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 特別口座の 口座管理機関	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
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。

株式状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	63,464,018株
株主数	5,926名



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)	7,683	12.12
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,079	6.43
株式会社建材社	3,280	5.17
大気社社員持株会	2,486	3.92
住友不動産株式会社	2,269	3.58
株式会社ルフトツヴァイ	2,000	3.15
大気社協力会社持株会	1,942	3.06
日本生命保険相互会社	1,732	2.73
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE−AC)	1,610	2.54
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,496	2.36

(注) 1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
2. 「持株数」は千株未満を切り捨てて表示しております。

◎今後の活動とレポートづくりの参考とさせていただくため、ご意見をお寄せください。

第三者意見



政策研究大学院大学
教授
竹ケ原 啓介

初の長期計画「10年プラン2035」始動からの1年を振り返る統合報告書2026は、編集方針に「変化の兆し」と掲げている通り、長期の「ありたい姿」に向けた歩みが、「宣言」から「実装」段階へと移行している様子を雄弁に語る力作になっています。

まず目を惹くのが、PVV (パーパス・ビジョン・バリューズ) からなる理念体系を実に56年ぶりに改訂したことと、そのプロセスです。共創型エンジニアリングへの期待を日々痛感している社員の皆さんの発意であることを示す、国内外5,000名との対話を重ねた"Project Visionary"の軌跡は、新理念がボトムアップで紡ぎあげられた変革のエンジンであることを読み手に実感させてくれます。社名の原点を再確認しつつ、自社の特徴を新たに打ち出したビジョンとバリューズからは、時代の要請に応えつつ次の成長に向けて変化していこうとする全社的な意志が伝わってきます。

トップメッセージは、多岐にわたる変化の兆しを総覧し、報告書全体のナビゲーターとしての役割を果たしています。理念体系の刷新はもとより、旺盛な需要を背景とする財務目標の前倒し達成や非日系企業取引の拡大など、新理念を早くも体現する成果はそれ自体で説得力があります。さらに、これらが同時発生的に随所で生じている臨場感、人的資本やDX・ガバナンス基盤の整備状況、さらには工事消化能力や成長投資の執行ペースといった次への課題までを丹念に結びつけ、立体的な全体像として提示する構成は秀逸です。特に、環境システム、塗装システム両事業の非日系企業からの受注が前期比で倍増した実績は、戦略指針"Global Inclusion"を具現化する成果として印象的でした。

貴社レポートの特徴である充実した社外取締役座談会も、一段と成熟度を増した印象です。今回は「踏み出しと足固め」を主題に、変化の兆しを社外取締役の多角的な視点で深堀りしています。収めて終わりとせず、サステナビリティを競争力につなげるためのエンジニアリングの捉え方、グローバル展開を支える投資の初期段階からのガバナンスの関与、デジタル投資の意義など、攻めと守りの両面から多角的に展開される議論は説得力があり、10年プランのホップ段階を経営層がどのように見ているのかを巧みに描出しています。

特集"Design, Build & Care"に象徴される上流提案型ビジネスへのシフト、地域戦略室の新設による拠点間連携、欧州での大型案件受注やデータセンター向け液冷技術の開発など、10年プランの戦略指針が現場で着実に芽吹く様子を伝えている各論部分も見逃せません。人的資本、技術・知的資本など、経営資本の増強策にも十分な紙幅が割かれています。

ありたい姿に向けた歩みと情報開示の充実を同調させる流れが固まった今、トップメッセージで強調されている「経済合理性と環境合理性の不可分一体性」という貴社のビジネスモデルの特徴が、今後、どのような形で財務コネクティビティとして具体化されてくるのかが楽しみです。

意見を受けて



サステナビリティ担当役員
取締役常務執行役員
松田 吉弘

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

今号は、新たに定めたPVV (パーパス・ビジョン・バリューズ)、10年プランや中期経営計画を軸に、当社が未来に向けてどのように歩んでいくのかをお伝えすることに主眼を置きました。「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進捗していることを、資本や市場などの観点から整理しています。また非財務情報については、「エンジニアリング」「グローバル」という中心テーマがより伝わるよう、社員の声も交えるなど記載の工夫も行いました。

今後も、当社のビジネスモデルにおける経済的価値と社会的価値の結びつきを踏まえ、財務情報が企業価値へとつながっていく道筋 (財務コネクティビティ) を、よりわかりやすくお示しできるよう取り組んでまいります。

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。

大気社

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

UD FONT by MORISAWA
TOYO INK nonVOC
FSC www.fsc.org ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C017928