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。