

2016 ～ 2025年度
三機工業グループ 長期ビジョン

“Century 2025”

2016 ～ 2018年度 中期経営計画

“Century 2025” Phase1

はじめに

三機工業グループ 長期ビジョン “Century 2025” は 創立100周年である2025年
即ちこれから 10年後に 三機工業グループが どのような姿を目指すかを示すものです

株主さまには 将来の成長に向けてのシナリオを
オーナーさまには 安心して任せられる企業の姿を
エンドユーザーさまには グループのことを知っていただきたく
グループ社員には 進むべき道しるべとして

……すべてのお客さまのために
すべてのステークホルダーのみなさまのために 作りました

そして この長期ビジョンを達成するために 2025年までの10年間を3つに分け
はじめの3年間を「Phase1」とし 重点的に「質」を高める期間と位置付けました
「Phase1」を着実に実行していくことが 長期ビジョン達成の第一歩であり
みなさまに 安心 と 満足 をお届けできるものと信じております

目次

1. 100周年に向けた長期ビジョン “Century 2025”

2. 中期経営計画 Phase1 (2016～2018年度)

- ・事業環境認識と課題
- ・経営方針
- ・重点施策
- ・ESG方針
- ・業績目標

【参考資料】 SANKI VITAL PLAN 90thの振り返り

100周年に向けた長期ビジョン “Century 2025”

「選ばれる会社」

三機工業グループが考える「お客さま」とは 三機工業グループに関わるすべてのみなさまです

株主さまから 発注者さまから オーナーさまから エンドユーザーさまから
協力会社さまから 仕入先のみなさまから 学生のみなさまから……

そうしたすべてのみなさまから

もっともっと**選んでいただける会社**を目指します

三機工業グループの

技術を 品質を 人財を

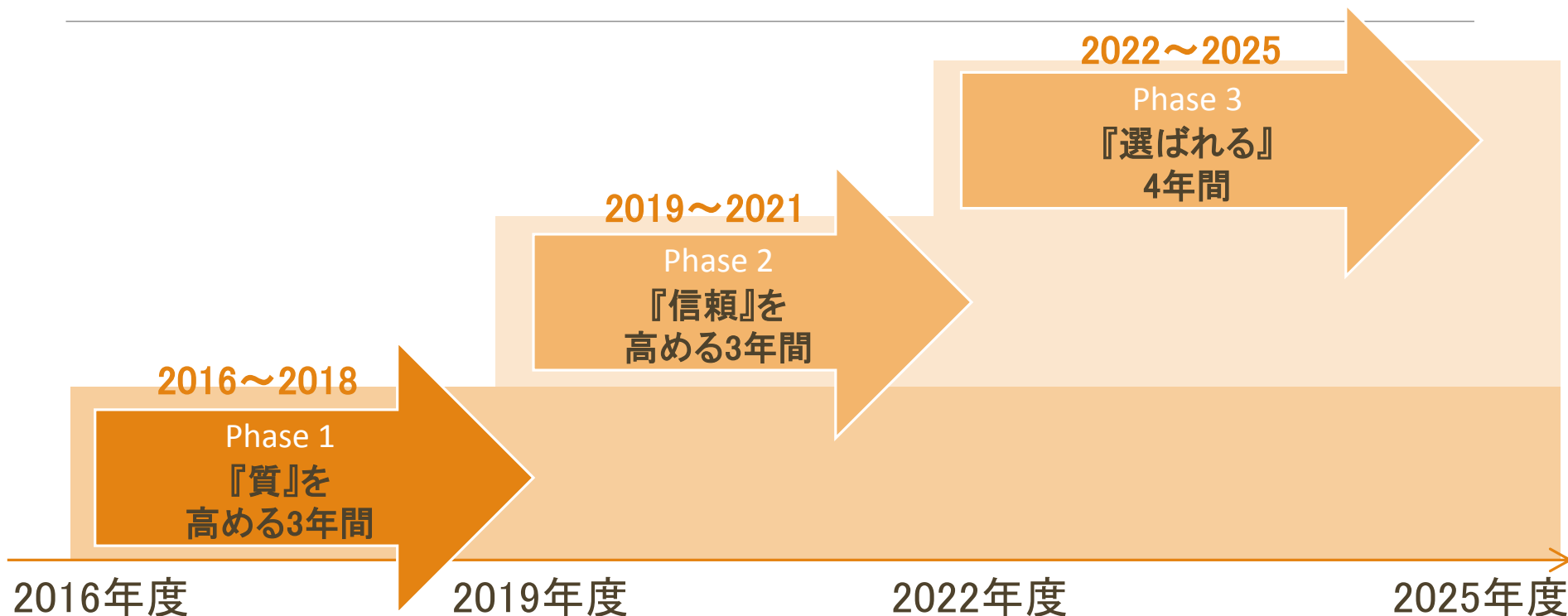
信頼していただいているから 安心して選んでいただける

「選ばれる」とは

お客さまからの信頼を高めた結果

だと私たちは考えております

10年間で「質」と「信頼」をさらに高め お客さまから もっと「選ばれる会社」を目指します



- Phase1⇒変化に対応できる土台として 技術と英知を磨き 人を育て「質」を高めます
- Phase2⇒高い「質」がお客さまの満足を生み 満足・安心から「信頼」へと前進します
- Phase3⇒高めた「信頼」で より多くのお客さまから「選ばれる」会社に進化します

2016 ～ 2018年度 中期経営計画

“Century 2025” Phase1

【Phase1】 事業環境の認識と課題

〔 建築設備事業 〕

- ・就業人口の減少に伴う全国的な労働者不足
- ・ロボット、IoT、人工知能など革新的技術の普及加速
- ・2020年東京オリンピック・パラリンピック後の市場環境が不透明



- ・施工体制の充実と要素技術の教育強化
- ・IoTなど革新的技術に対応できる社内体制の確立
- ・将来の市場減少に備えたLCE事業の一段の強化

〔 機械システム事業 〕

- ・労働者不足でロボット・IoTを駆使した省力化ニーズ
- ・製造業の国内回帰で民間設備投資増加



- ・確実な顧客ニーズの把握と技術対応力の強化
- ・生産性向上のための生産体制の再構築

〔 環境システム事業 〕

- ・社会インフラ投資のうち環境関連市場は縮小傾向
- ・官民間問わず省エネや創エネのニーズは高い



- ・戦略商品の拡販
- ・新たな事業領域の開拓
- ・LCE事業の更なる推進

※要素技術: 空気調和、給排水・衛生、電気、厨房、搬送、水処理、廃棄物処理など当社グループの基盤となる基礎的な技術の単位

※LCE事業: ライフサイクルエンジニアリングの略称で、新築、保守・メンテ、リニューアル、建替えといった建築物のライフサイクル全体を通じてサービスを提供する当社グループの事業コンセプト

【Phase1】 経営方針

「技術」と「人」を磨き より「質」を高め 「信頼」を高める Phase2 へ

重点施策

1. コア事業の強化

要素技術を高め
安定成長

2. 成長戦略の推進

未来に向けた
技術と領域の成長

3. 三機ブランドの向上

「三機らしい」人財の育成

Phase1 = 「質」

「技術」を磨く

- ・あらゆるニーズに対応するための要素技術のさらなる向上
- ・持続的な成長のための生産性・効率性の向上



「人」を磨く

- ・お客さまから愛される「三機らしさ」を持った人財を将来にわたり育成
- ・社会規範を深く理解し 行動できる風土を育む

「信頼」を高める
Phase2へ



【Phase1】 重要課題と戦略

技術力の継承 ストック時代への備え 次世代技術開発

1. 技術力の継承

三機大和ビル(神奈川県大和市)を改装し、三機工業グループの根幹である「技術力」を次世代に継承・発展させるべく、総合研修施設「(仮称)三機テクノセンター」としてリニューアルします。

2. ストック時代への備え

「SANKI VITAL PLAN 90th」で打ち出したLCE事業をさらに推進し、将来、建設市場が減少した場合でも安定した経営が継続できる事業基盤を固めていきます。

3. 次世代技術開発

ロボット、IoT、人工知能等の新技術の進展を確実にキャッチアップし、次世代の技術開発を行う新たな研究開発拠点を「(仮称)三機テクノセンター」内に整備します。

【Phase1】 重点施策

1. コア事業強化の施策(1)

【要素技術を高め 安定成長】

セグメント	施策	概要
建築設備事業	コスト削減・業務効率化	<ul style="list-style-type: none">①調達機能の強化により原価削減を図り、利益率改善を目指します②現場書類等の事務作業の支援組織「サイト業務支援センター」をより充実させ、現場担当者の時間を現場の施工管理・品質管理により多く向けられるよう業務の効率化を進めます③現場における業務プロセスをICTの活用や業務プロセスの再構築などにより一層の効率化を図り現場担当者の負荷を低減し、生産性を高めます④施工におけるコスト削減となる工法等の改善活動ならびに水平展開を推進し、各現場特有の課題を改善することによってコスト削減を進め、利益率の改善を目指します
	営業・設計体制の見直し	<ul style="list-style-type: none">①営業体制の見直しとICT活用の推進により、お客さまとの密着度を高めます②お客さまのニーズに技術でより迅速に高いレベルで応えるため、特殊設計案件など本部が支社支店を支援する設計支援体制を再構築します
	ファシリティシステム事業の強化	<p>事業拡大に向けた営業・生産体制を強化します</p> <p>計装技術と情報通信技術の強みを活かした戦略を構築します</p>

1. コア事業強化の施策(2)

【要素技術を高め 安定成長】

セグメント	施策	概要
機械システム事業	強みを活かした市場戦略	省力化ニーズや製造業の国内回帰を受け、ロボットを組み込んだ搬送システムを戦略商品と位置付け、新商品開発に注力します
	生産体制の再構築	大和地区の工場の生産体制を再構築し、生産プロセス、生産スペース、在庫管理等、抜本的に効率化・コストダウンを図ります。同時に、受注から製作手配、出荷までの生産管理体制の見直しも進めます
環境システム事業	主力事業の強化	①戦略商品を拡販するとともに、次期戦略商品を開発し市場導入を加速します ②環境関連市場が縮小する中、競争優位を保つため、生産性の向上による収益力の改善を進めます
	事業領域の拡大	省エネ・創エネ事業領域への展開により事業領域の拡大を図ります

2. 成長戦略推進の施策(1)

【未来に向けた技術と領域の成長】

施 策		概 要
大和地区の 再開発	技術を高める研 修・研究施設の 新設	<ul style="list-style-type: none">①経営理念に基づき、技術と英知を磨くため、三機大和ビルを「（仮称）三機テクノセンター」としてリニューアルします 長期ビジョン“Century 2025”の出発点となります②（仮称）三機テクノセンターでは、グループ社員のみならず、協力会社社員を含めた技術・技能教育を実施します。集中的な資格取得支援講座、技能体得のための実機設備や体感訓練設備の設置、ベテラン社員による講師陣の育成等、教育効果を高める施策も推進します③これにあわせ、技術研究所等、大和事業所地区に点在する部署を総合研修施設に移転させ、技術の交流を図ります
	生産施設の再構築	競争激化、ロボット・IoTなど次世代技術の急速な普及等、環境変化に対応するため、大和地区の工場を抜本的に見直し、競争力向上を図った施設にリニューアルします
事業領域拡大・新技術への挑戦		<ul style="list-style-type: none">①次世代技術の進展に確実に対応するため、オープンイノベーション、オープンラボなど異業種間とのアライアンスを推進できる研究所にリニューアルします 大和地区の再開発にあわせ移転し、新研究所として生まれ変わります②厨房分野の事業拡大を推進します③海外事業の着実な展開のため、社内海外留学制度や外国人採用を継続的に実施するとともに、現地へ根付く施策を推進します

2. 成長戦略推進の施策(2)

【未来に向けた技術と領域の成長】

施策	概要
ストックビジネスの推進	東京オリンピック・パラリンピック後の建設市場が不透明であることから、新築→保守メンテ→リニューアル→建替という建物の一生の各段階に応じたエンジニアリングを提供し、仮に建設市場が減少しても安定経営を継続できるよう、収益源の多様化を進めます
ファシリティシステム事業の領域拡大	①プロパティマネジメントやコンストラクションマネジメント等、新たな事業領域への進出を狙います ②危機管理・BCP・セキュリティなどソリューション営業を強化します
成長投資	①当社の強みである総合エンジニアリングの特徴のひとつは、幅広い事業を展開していることです。現状の範囲にとどまることなく、既存事業の境界領域など相乗効果が見込まれる分野に対して、調査・分析・投資を継続的に実施し、要素技術を活かせる領域の拡大を狙っていきます ②業務の効率化を図るため、最新のICTを技術革新にあわせて積極的に活用するなど、社内インフラへの投資を継続的に実施します

※ストックビジネス: LGE事業を中心に、当社グループの豊富な工事ストックをベースとした事業。加えて、将来的に増加すると予想されるPFI手法に基づく長期運転管理契約など、長期的に安定的な収入を見込める事業を含む

※プロパティマネジメント: 個別不動産物件の資産価値最大化を目指す一連の業務。当社は特に設備管理の観点から資産価値向上を提案

※コンストラクションマネジメント: 建設工事において、発注者から委託を受け、中立的にプロジェクト全体を管理し工事を円滑に進める一連の業務

3. 三機ブランド向上の施策

【「三機らしい」人財の育成】

施 策	概 要
グループ社員の「三機らしさ」の向上	<ul style="list-style-type: none">①「三機らしい」人財を育成するために、集合方式の研修はもとより、e-ラーニングを活用した教育プログラムも展開し、倫理、マネジメント、セキュリティなど幅広い教育メニューを充実させます②全国の各拠点および各部門での教育の充実を図ります。各拠点・各部門固有の課題に対し、それぞれがバランスよく教育計画を立てて実行する一方、全社統一の進捗管理を実施します
より働きやすく	<ul style="list-style-type: none">①より公平性のある社内制度や給与体系などの整備を継続的に推進し、貴重な人財がより長く勤められる会社を目指します②当社独自のスマイルプロジェクト（長時間労働対策）を推進し、今まで以上に仕事もプライベートな時間も充実した会社を目指します
ダラリ（ムダ・ムラ・ムリ）の改善	<ul style="list-style-type: none">①現業部門においては、ムリやムラから起こる事故、手戻り、トラブルを低減する施策を推進します。その結果として、ムダに発生する費用が削減され、利益率の向上に寄与します②管理・支援部門においては、ICTの活用や業務プロセスの見直しによって、業務の効率化を推進し、現業部門へより高いサービスを提供します

従来の活動を有機的に統合し 戦略的に展開

	概要
E（環境）	<p>地球温暖化対策の世界的な枠組み「パリ協定」合意や、これを受けたわが国の「地球温暖化対策推進法」等、地球環境保護はこれまで以上に重要となります。三機工業グループは事業内容そのものが地球環境保護に直結することをあらためて確認し、</p> <ul style="list-style-type: none">①主力の建築設備事業では、より効率的な空調・衛生・電気・情報通信等の各種設備・システムの開発・納入により、産業部門・業務部門の温室効果ガス排出量削減に貢献します②プラント設備部門でも、より省エネルギーな機器の開発を推進します③事業運営のあらゆる場面で地球環境負荷低減を意識し、ISO14000シリーズに基づく活動を推進します
S（社会）	<ul style="list-style-type: none">①温室効果ガス削減量に応じて環境保全団体に寄付を行う社会貢献活動「SANKI YOU エコ貢献ポイント」を継続し、植樹活動を応援します②長時間労働対策や女性・高齢者の活躍の場の拡大など、より働きやすい職場環境を目指します
G（企業統治）	<ul style="list-style-type: none">①2015年12月に制定した「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を軸に、2016年度から取り組みを本格的にスタートさせます②取締役会を中心に、実効性を重視した内部統制システム・リスクマネジメントシステムの運用・改善を進めます③「三機工業グループ コンプライアンス宣言」「三機工業グループ 行動規範・行動指針」および「三機工業グループ 行動基準」等の行動準則を遵守し、倫理的に行動する風土の維持・発展に努めます

【Phase1】 業績目標

以上の施策の着実な推進により、企業価値の堅実な向上を目指します

指標	SANKI VITAL PLAN 90 th (2011～2015年度)		“Century 2025” Phase1 (2016～2018年度)		
	2011～2014年度 (実績平均)	2015年度 (見込み)※	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	1,634 億円	1,800 億円	1,850 億円	1,900 億円	1,950 億円
売上総利益 (率)	181 億円 (11.1%)	214 億円 (11.9%)	220 億円 (11.9%)	230 億円 (12.1%)	240 億円 (12.3%)
営業利益 (率)	27 億円 (1.7%)	60 億円 (3.3%)	65 億円 (3.5%)	70 億円 (3.7%)	75 億円 (3.8%)
経常利益 (率)	30 億円 (1.8%)	65 億円 (3.6%)	70 億円 (3.8%)	75 億円 (3.9%)	80 億円 (4.1%)

※2015年11月10日公表数値を記載しております。

なお、2016年3月期の見込みは今後様々な要因によって変更となる可能性があります

三機工業グループ経営理念

エンジニアリングをつうじて快適環境を創造し 広く社会の発展に貢献する

技術と英知を磨き、顧客満足の上昇に努める
コミュニケーションを重視し、相互に尊重する
社会の一員であることを意識し、行動する

お客さまに満足していただける

三機の技術が
お客さまの生み出す商品や サービスの品質向上の
お役に立てること

これは 三機工業グループ経営理念
「エンジニアリングをつうじて快適環境を創造し
広く社会の発展に貢献する」
を具現化した例の一つですが
これこそ 信頼のカタチだと思います

そのために やるべきことは 技術を高め
あらゆるニーズに 技術で対応できること
「技術と英知を磨き、顧客満足の上昇に努める」
を 愚直にすすめることです

お客さまに選んでいただける

三機の技術だけでは
まだ不十分です
人と人との信頼 互いを思いやる心
共に成長する心が大切です
「コミュニケーションを重視し、相互に尊重する」
これを実践できる 三機らしさを 育てることで

すべてのお客さまに
すべてのステークホルダーのみならず
選んでいただけるために もうひとつ
三機グループ全体が 信頼できる会社であること
コンプライアンスも 安定経営も 企業風土も
安心のブランドであること
「社会の一員であることを意識し、行動する」
継続的 計画的に取り組みます

長期ビジョン ” Century 2025” は
三機工業グループ経営理念 そのものです

代表取締役社長 長谷川 勉

おわりに

三機工業グループは

一步一步着実に成長するとともに 技術と人財を磨き

いつの時代にも お客様に喜んでいただける エンジニアリングを提供します

そして 持続的な成長と 中長期的な企業価値の向上を実現します

【参考資料】

SANKI VITAL PLAN 90th の振り返り

【参考資料】SANKI VITAL PLAN 90th の振り返り ①

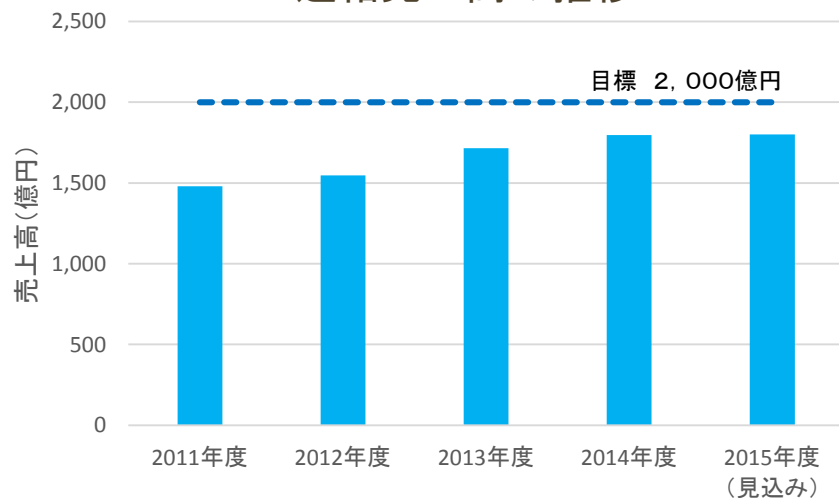
SANKI VITAL PLAN 90thの目標と最終年度見込み

[目標]
連結売上高 2,000億円
連結経常利益 100億円

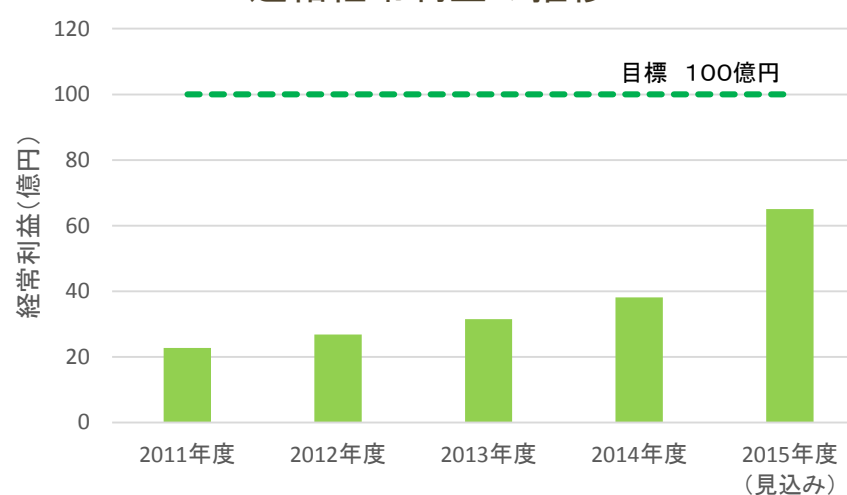


[最終年度見込み]※
連結売上高 1,800億円
連結経常利益 65億円
※2015年11月10日公表数値

連結売上高の推移



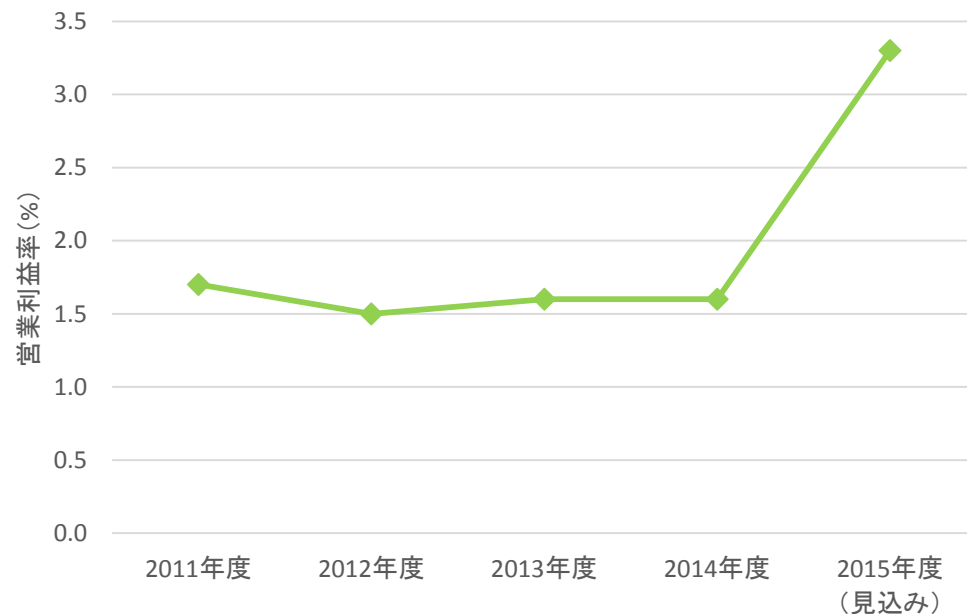
連結経常利益の推移



【参考資料】SANKI VITAL PLAN 90th の振り返り ②

営業利益率の変化から、生産性向上の兆候

営業利益率の推移



本業の効率を表す営業利益が、
2015年度に大幅に改善

「調達本部」・「サイト業務支援センター」の設立や、ICTを活用した業務改善など、生産性向上を目的とした施策の効果

【参考資料】SANKI VITAL PLAN 90th の振り返り ③

効果的な施策は、新中期経営計画でも継続

重点施策	実施結果	今後の対応	備考
コア事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ①建築設備事業は、現場支援施策で収益性が向上 ②機械システム事業は、新型コンベヤの市場導入や医療分野等の新市場開拓 ③環境システム事業は、戦略商品を市場導入し、新規顧客開拓 	<u>引き続きコア事業を強化し、経営の基盤としていく</u>	調達本部、サイト業務支援センターの拡充など
成長戦略事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ①LCE事業は、事業コンセプトがグループ全体に浸透 ②リノベーション事業および統合ネットワーク事業は、再編成し発展的解消 	<u>LCE事業を継続して推進する</u>	
三機独自の新事業の開拓	新事業の枠組みをつくり、継続検討中	新規顧客の開拓、周辺市場への進出など <u>コア事業の延長線上の領域を広げる</u>	
経営基盤の強化	新人事制度導入や業務プロセスの見直しなどを実施し、徐々に効果があらわれてきている	<u>継続して推進していく</u> 今後は、内部統制、コンプライアンス、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントに重点	
アライアンス、M&A	2012年度にエアロストリップ社を買収し、アメリカでのアクアコンサル社との協業体制を強化	コア事業の領域を広げる際の手段の一つとしての位置付け	<ul style="list-style-type: none"> ・水冷式ストーカ技術の国内独占販売権を獲得 ・アクアコンサル社(2006年買収:オーストリア)、エアロストリップ社の業績は順調に推移

将来の見通しに対するご留意事項

本資料における記述のうち、過去または現在の実事に関するものを除いては、現時点で入手可能な情報に基づいてなされた当社の予測、想定、評価および判断によるものです。

従いまして、かかる予測等に含まれる不確定要素や将来の経済環境の変化などを含む種々の要因によって影響を受ける可能性があり、ゆえに、当社の将来の業績、経営結果等と異なる結果をもたらす可能性があります。

<主な要因>

- 主要市場（特に国内建設市場）における需要の急激な変動
- 取引先の信用リスク
- 資機材価格および労務費の急激な変動
- 株式相場の変動
- 退職給付費用および債務の増加
- 設備工事等における事故および災害
- 不動産事業におけるリスク