

MIRAI 2030

～ 人に快適を。地球に最適を。～

三機工業グループ | 中期経営計画2027 | 2025年5月13日



人に快適を。地球に最適を。



次の100年に向けて

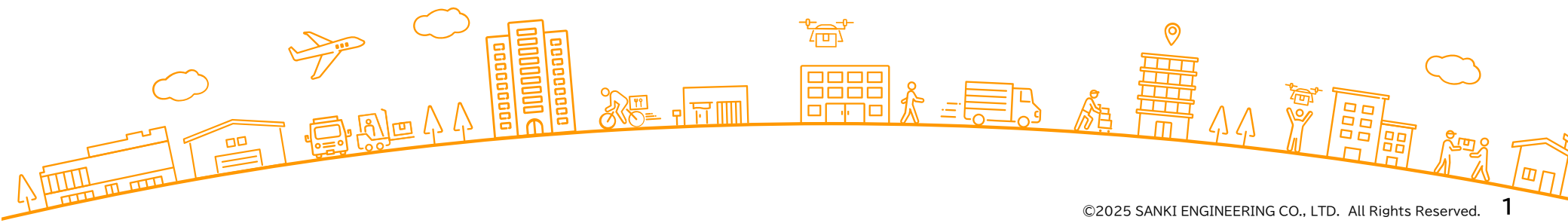
三機工業グループにかかわる全ての皆さまに支えられ、
創立100周年を迎えることができました。

皆さまへの深い感謝を胸に、経営理念のもと、
次の100年も変わらぬ使命として
「人に快適を。地球に最適を。」を追求し、
サステナブルな世界の実現を目指します。

三機工業グループ
経営理念
(三機スタンダード)

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、顧客満足の向上に努める
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



- 1 “MIRAI 2030”
- 2 中期経営計画2027



1

“MIRAI 2030”

01	総合エンジニアリング企業としての歩み	P4
02	2050年 超長期ビジョン	P5
03	前中期経営計画(Phase3)の振り返り	P6
04	2030年 ありたい姿・目標	P8
05	2030年に向けた市場環境の見通し	P9



01 総合エンジニアリング企業としての歩み

建築、ファシリティ、機械、環境といった設備に関わる技術を有したプロフェッショナルが基礎技術の研鑽に取り組み、それぞれが事業としてたち、持続性を高め、総合エンジニアリング企業として歩んできた。

創立期の基盤確立と戦前の事業展開

日本初の全館冷房設備を施工するなど時代のニーズに応える技術で建築ブームとともに成長

1925-1945



三井本館



東洋レーヨン滋賀工場

戦後復興に続く経済成長下での事業拡大

日本初の高層ビルの空調、衛生、電気設備の施工など積極的な技術革新で確かな実績を積み上げ成長

1946-1969



霞が関ビルディング



国立屋内総合競技場
(国立代々木競技場)

新たな技術と事業への挑戦

日本初の大規模クリーンルーム施工など技術力を武器に情報通信やファシリティなど新たな事業へ挑戦し成長

1970-1999



埼玉県大久保浄水場



金融機関
ディーリング
ルーム



クリーンルーム

「環境」と「情報」技術の推進

新たに環境や情報領域に参入。LCE事業の強化も行い、持続可能社会への貢献を目指し事業にシフトし成長

2000-現在



ミッドタウン日比谷



虎ノ門ヒルズ



あべのハルカス

様々な社会課題
に応え、
持続可能な
社会と企業へ

02 2050年 超長期ビジョン

三機工業グループの超長期ビジョン

5つのマテリアリティ(重点課題)に注力したサステナビリティ経営の推進により、環境・社会価値の向上と企業価値(経済価値)の向上を両立させるCSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)を実現

超長期ビジョン

MIRAI
2030

カーボンニュートラル宣言

新たな
社会価値の
創造

脱炭素社会
への貢献

安定した収益と
経営基盤の強化

働く仲間の
幸福の追求

エンジニアリング
を活かした
快適環境の構築

マテリアリティの特定

長期ビジョン
“Century2025”

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

企業価値(経済価値)の向上

高

2050年

「選ばれ続ける三機へ！」

カーボンニュートラルなど、
さまざまな社会課題に対して
快適環境を創造するエンジニアリングで
答えを出し、サステナブルな世界の
実現に貢献する企業でありたい



次の100年に向かって

「人に快適を。地球に最適を。」というスローガンを掲げ、サステナブルな世界の実現を目指します。

SANKI カーボンニュートラル宣言

世界が直面する気候変動問題に真摯に取り組み、カーボンニュートラル達成を目指します

- グループ自らの温室効果ガス排出量(Scope1,2)は2030年までに達成
- サプライチェーンを含む温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)は2050年までに達成

03 前中期経営計画(Phase3)の振り返り

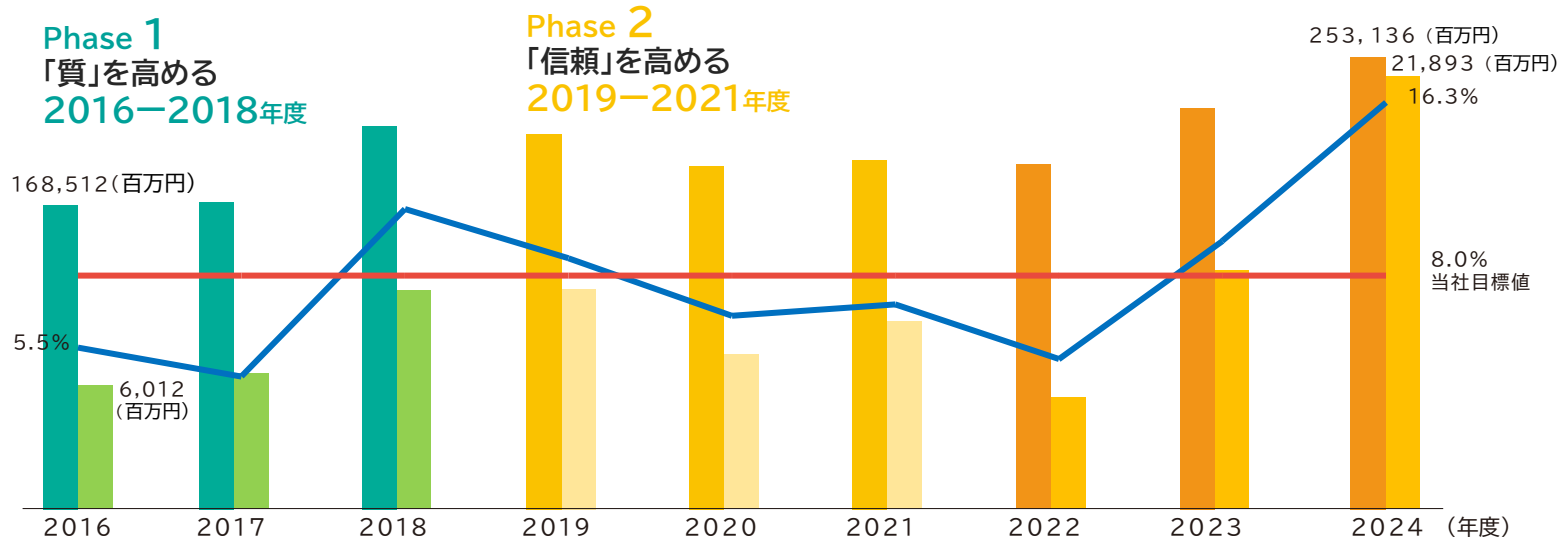
“Century2025” 期間中の業績推移

“Century2025”の9年間を通じて、売上高・営業利益ともに増収・増益を達成。直近ROEについては8%を大きく超過

長期ビジョン“Century 2025”

売上高(百万円) 営業利益(百万円) ROE

Phase 3
選ばれる
2022—2024年度完了



03 前中期経営計画(Phase3)の振り返り

成 果

- 先端分野への事業拡大と技術探索
 - ✓ 半導体・EV関連分野での受注が約5倍(2020年比)
 - ✓ 「地球MIRAIプロジェクト」創設により、応募数166件中8件の新技術シーズを発掘
- 外部連携強化とサステナビリティ推進
 - ✓ スタートアップ3社との連携によるソリューション開発実現(2024年度)
 - ✓ 2020年比でScope1, 2のCO₂排出量41%削減を達成
- 組織・デジタル変革
 - ✓ エンゲージメントスコアが2.7ポイント上昇
2023年度51.3⇒2024年度54.0
 - ✓ 部門横断型DX推進組織の設立とDX認定取得

課 題

- 戦略投資と事業構造改革
 - ✓ 成長投資枠(200億円)の活用率50%程度に留まり、投資案件発掘プロセスの改善が必要
 - ✓ 機械システム事業セグメントの収益構造見直しが急務
- 人的資本・共創の強化
 - ✓ 人財の成長・維持に資する体系的な研修プログラム再整備と人財育成投資効果の最大化が課題
 - ✓ 産学連携プロジェクト(15件/2024年度)の事業価値創出プロセスの確立が必要
- ステークホルダー価値の向上
 - ✓ 活用するメディア媒体の偏りによるアピール不足

04 2030年 ありたい姿・目標

2030年 ありたい姿

売上 3,500億円
ROE 16.0%以上
従業員数 3,000人

2027年度目標

—— 経営目標 ——

売上 3,000億円
営業利益 300億円
ROE 16.0%以上※1
従業員数 2,900人
DOE 5.0%以上
(配当方針の見直し)

Century2025
PHASE3

最終年
2024年度

Century2025
PHASE2

最終年
2021年度

売上	営業利益	ROE	従業員数
2,531億円	219億円	16.3%	2,653人

売上	営業利益	ROE	従業員数
1,932億円	91億円	7.0%	2,607人

※1 ROEは政策保有株式の売却益除く

05 2030年に向けた市場環境の見通し

顧客業種別	市場環境（予測）	三機工業グループの取り組み
 自動車・電池	● “CASE”に表されるような電動化・自動運転技術の進展 ● 社会情勢に合わせた技術の発達(自動運転など) ● 2030年の脱炭素投資は約17兆円規模	
 半導体	● 生成AI技術の進展などによるデータ利用が急増 ● 地政学的な観点による、データセンター含む製造拠点を国内回帰 ● 2030年に世界市場は100兆円、日本市場は15兆円へ成長	● フロントローディングによる施工業務の最適化 ● BIMやICTを最大限活用し、生産性向上と高品質施工を両立 ● 大型の先端分野案件に対応する全社横断的な体制の構築 ● スタートアップとの協業によるデジタル技術のサービス化
 バイオテクノロジー	● 2030年までに年平均成長率が6.7%で成長すると予測される成長分野 ● 日本市場のみで2021年には441億ドルの市場規模 ● 日本政府は2030年時点でバイオ関連市場総額92兆円の創出を目指し取り組みを推進	
 都市・インフラ	● 都市再生特別措置法に基づく民間都市再生事業の拡大 ● 脱炭素に向けたスマートビル投資の拡大	● オフサイト工法の推進による現場作業の効率化・品質向上の実現 ● ロボット技術を開発・応用し、建築現場を省力化 ● リニューアル事業を強化し、新築・維持・改修の全段階で省CO2を推進
 公共施設・設備	● 大型災害などに対する国土強靱化5か年加速化対策の進展 ● 上下水・廃棄物処理施設のPPP・DBO拡大 ● 人財不足などに伴う自動化需要増	● サーキュラーエコノミー実現に向けた技術開発の加速 ● AIなどを活用した廃棄物処理プロセスの省人化
 空港	● 国土強靱化施策に基づく空港の防災・減災対策 ● 訪日訪問客増加などインバウンドに対応した施設増設 ● 成田空港の機能強化計画	● ソフトウェア会社との連携による空港内物流ビジネス拡大 ● 海外市場開拓を目指し、アライアンス強化

2

中期経営計画2027

06	重点テーマと戦略骨子	P11
07	事業戦略	P12
08	財務・資本戦略	P16
09	成長投資戦略	P18
10	R&D戦略	P20
11	人財戦略	P21
12	DX戦略	P23
13	経営管理の最適化	P25
14	企業価値向上指標	P26



06 重点テーマと戦略骨子

重点テーマ

深化と共創

事業戦略



コア事業の戦略的深化

環境技術による脱炭素事業の推進

デジタル技術による事業進化

戦略的アライアンスによる共創と事業拡大

財務・資本戦略



成長投資と株主還元の両立

人財戦略



人的資本経営の推進

07 事業戦略－コア事業の戦略的深化

建築

- フロントローディングの拡張による施工業務の最適化
- 大型の先端分野案件に対応する全社横断的な体制の構築
- オフサイト工法の推進による現場作業の効率化・品質向上の実現

ファシリ

- オフィス環境構築から経営課題解決まで業務範囲を拡大

機械

- 医療・食品分野への注力による競争優位性確保

環境

- 強みを活かした新商品・サービスの開発強化

共通

- LCE(ライフ・サイクル・エンジニアリング)事業の推進
アフターサービスを軸にした施設建設、メンテナンス
メニューの最適化



● 施工の最適化

iPadなどを利用した事前調査



● コンビニ向け製品の開発



● エアロウイング（散気装置）の開発

07 事業戦略－環境技術による脱炭素事業の推進

建築

- 省エネ関連技術の提案によるカーボンニュートラルへの貢献
- リニューアル事業を強化し、新築・維持・改修の全段階で省CO₂化を推進

環境

- 脱炭素・サーキュラーエコノミー実現に向けた技術開発の加速
- エアロウイングの販売拡大による省エネ・CO₂の削減への寄与

共通

- 「SANKI YOUエコ貢献ポイント制度」を通じた社会貢献



● CDP気候変動Aリスト
3年連続選定



● 社会貢献活動
各地の植林活動実施



● 地球環境問題への貢献
南極観測隊へ継続参加
(写真提供: 国立極地研究所)



● サーキュラーエコノミー
下水汚泥の肥料化

07 事業戦略ーデジタル技術による事業進化

建築

- BIMやICTを最大限活用し、生産性向上と高品質施工を両立
- ロボット技術を開発・応用し、建築現場を省力化

ファシリ

- スタートアップとの協業によるデジタル技術のサービス化

機械

- ICTを活用した生産性向上と品質の高度化

環境

- AIなどを活用した水処理・廃棄物処理プロセスの省人化



● ロボットを活用した現場の省力化



● メリスビアンカ 当社開発のAGV



● BIMやICTの活用 バックオフィス利用した業務効率化

07 事業戦略－戦略的アライアンスによる共創と事業拡大

海外

建築

- 東南アジアでの提携候補先企業の開拓・出資

機械

- 海外市場開拓を目指し、以下2分野でのアライアンス強化
 - ① 空港向け設備・サービス分野
 - ② 電池製造分野

環境

- 海外パートナーとの連携による水処理技術・製品のアジア展開



● 空港向け設備の展開

国内

ファシリ

- 業務・資本提携やM&Aを活用したソリューション開発
- 商業施設ディベロッパーとの連携強化による新市場開拓

機械

- プロセス・試験装置メーカーとの提携による事業拡大

環境

- 廃棄物処理事業の規模拡大に向けたM&A

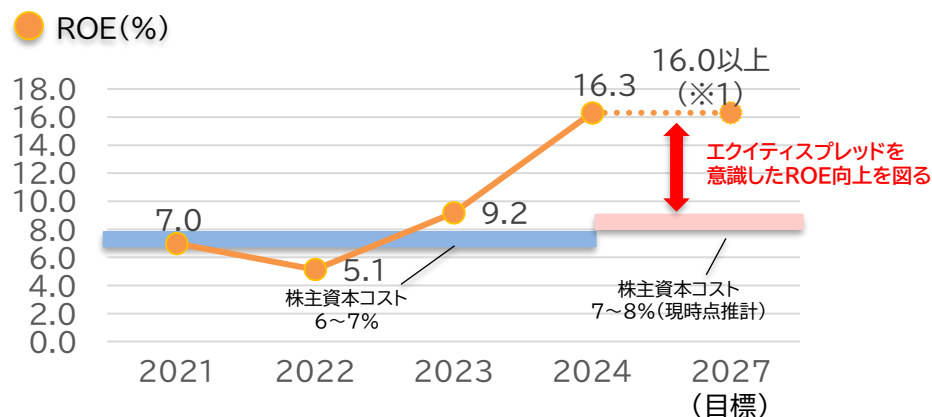


● オフィスソリューションの展開

08 財務・資本戦略

資本コストと株価を意識した経営への対応
ROE・EPSの持続的な向上により企業価値の更なる増大を目指します。

ROEと株主資本コスト



株主資本コストについて

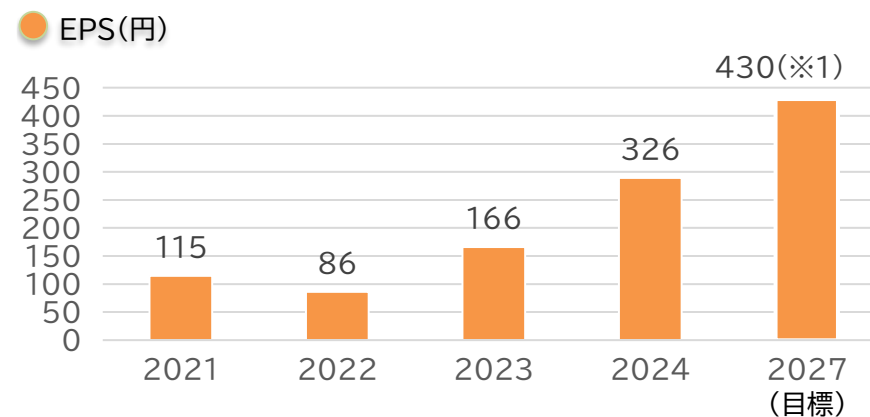
一般的な算出方式(CAPM)では投資家の期待値より低くなる傾向を踏まえ、当社の時価総額に応じた**サイズプレミアム(※2)**を加算し、株主資本コストを厳格に認識しております。

金利上昇により株主資本コストの上昇が見込まれる中、安定的かつ持続的な株主還元や成長投資による企業価値向上を通じて、株主資本コストの低減を目指します。

(※1) 2027年度(目標)のROE、EPSは政策保有株式の売却益除く

(※2) 時価総額が小さいほど流動性が低く株価の変動リスクが高まるため、投資家が要求する追加的なリターン

EPS



ROEとEPS向上に向けて

成長投資の推進

M&A関連投資・人的資本投資・DX投資・R&D投資・設備投資(環境関連含む)

資本効率の向上

事業別ROICマネジメントの導入・浸透
政策保有株式の縮減

ステークホルダーへの
還元

ROE向上を意識した株主還元
お取引先に対するさらなる支払条件の改善

08 財務・資本戦略

中期経営計画2027 財務・資本戦略

- ① 資本効率と財務健全性のバランスを保ちつつ、創出したキャッシュを将来の成長投資に配分します
- ② 安定的かつ持続的な配分を維持するため、配当方針を配当性向から純資産配当率(DOE)に変更します。併せて成長投資にもキャッシュを配分し、更なる企業価値向上を図ります。株主還元は、配当方針をDOE5.0%以上とし、自己株式取得も機動的に実施します

中期経営計画2027

ROE

16.0%以上(※1)

EPS

430円以上(※1)

成長投資

500億円程度

配当方針

DOE 5.0%以上

自己株式取得

400万株程度

キャッシュの創出

事業活動による創出
570億円

政策保有株式の縮減
130億円

余剰キャッシュの
圧縮or借入
250億円
D/Eレシオ 0.2上限

キャッシュ・アロケーション戦略

成長投資
500億円

- ・M&A関連投資
- ・R&D投資
- ・人的資本投資
- ・DX投資
- ・設備投資(環境関連含む)

ステークホルダーへの還元
450億円

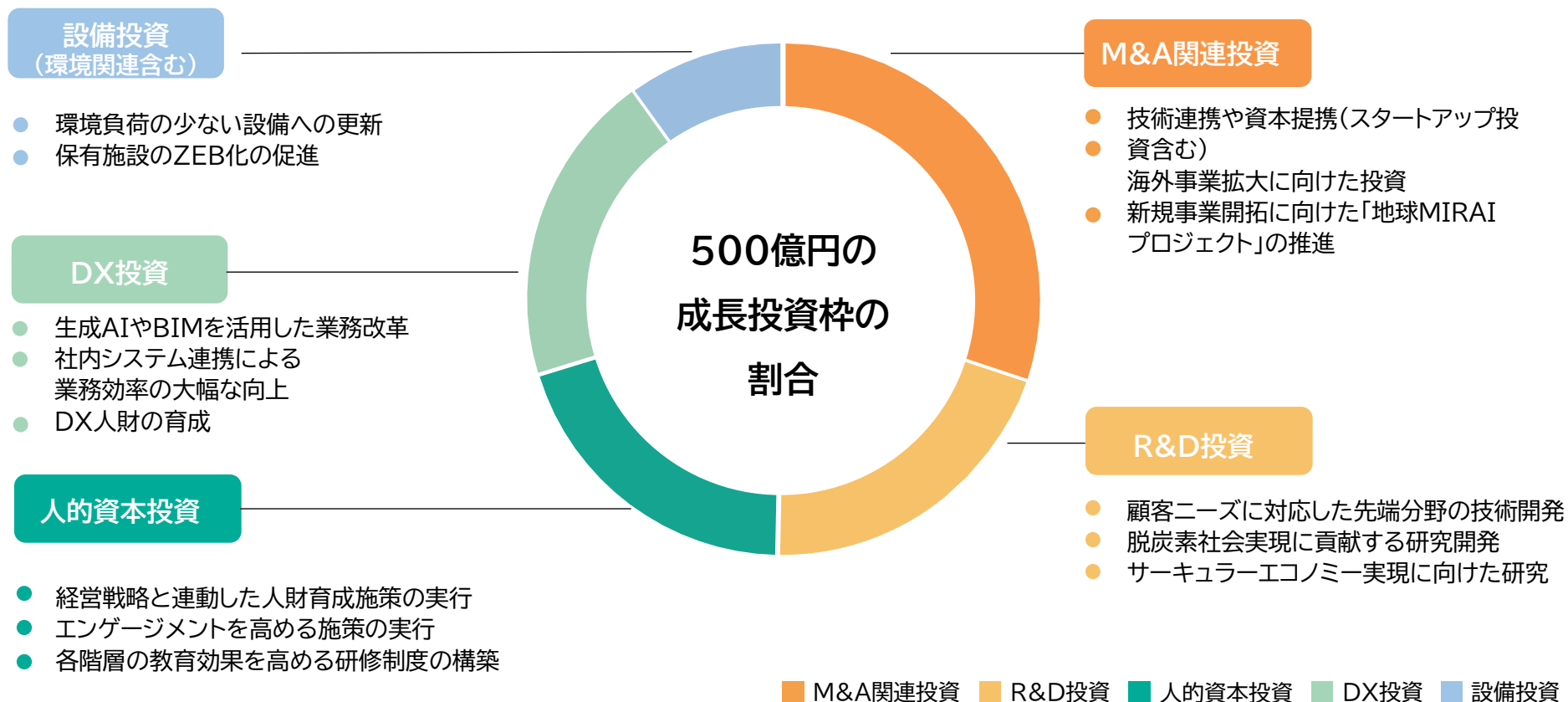
- ・ROE向上を意識した株主還元(配当金と自己株式取得)
- ・取引先に対するさらなる支払条件の改善

(※1)ROE, EPSは政策保有株式の売却益除く

09 成長投資戦略

ありたい姿・目標を実現させるための 成長投資枠の考え方

中期経営計画2027では、500億円の成長投資枠を設定し、5つの重点分野に積極的に投資を行う



09 成長投資戦略

M&A関連投資の
実行に向けて

国内外問わず、事業投資や新事業発掘を推進

1

既存コア事業の深化につながる機能や市場・顧客の獲得
(プラント設備関連製品のグローバル展開を含む)

2

資本・業務提携企業の開拓と投資の促進

3

新技術探索や新事業開拓に向けた「地球MIRAIプロジェクト」の推進

4

投資案件の良質化を目指した「事業投資検討会」を設置

10 R&D戦略

R&D ビジョン

人間、テクノロジー、自然の調和による持続可能な未来の創造



統合的イノベーション

異分野技術の融合研究推進

建築・環境・IT・バイオ・ロボティクスなどの異分野技術を融合した新価値創造を推進

オープンイノベーションの積極活用

産業界・学術機関・行政機関の連携強化および、スタートアップ企業との協力関係拡大



持続可能性の追求

環境との調和を目指して

環境負荷を最小限に抑えつつ、新価値を創造し、カーボンリサイクルやサーキュラーエコノミーの実現を目指す

再生可能エネルギーの高度活用

バイオマス発電など、地域に根差した未利用エネルギー資源を発掘・活用し、「地産地消」を推進。地域分散型エネルギーの効率的な利用システムを構築することで、エネルギーの自立化を目指す。

生態系との共生システム構築

エネルギー、水、空気、人を含む建物全体を一つの生態系として捉え、自然環境と共生するシステムを構築



人間中心の技術開発

快適で豊かな生活環境の提供

ビル設備にIoT、AI、ロボティクスなどの最新技術を効果的に組合せ、より快適な空間と新しい価値を提供

働き方改革と労働環境の改善

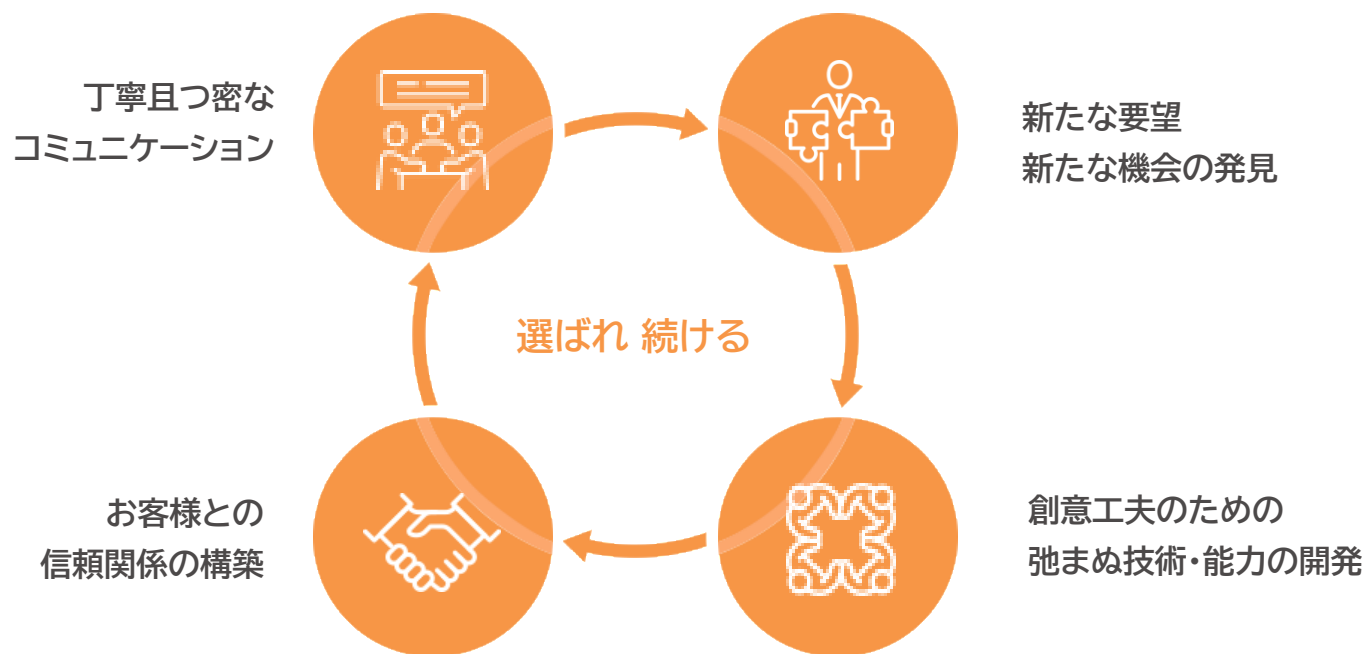
AIを活用してデータ分析や各種システムとの連携を高度化し、業務効率の向上と新たな価値創造を目指す



11 人財戦略

三機工業グループ 人財の強み

様々なステークホルダーとの間で密で丁寧なコミュニケーションを行い、困りごとを解決しようと真面目に仕事と向き合い、創意工夫をこらし、やりきる姿勢を貫くことによって付加価値を高め、お客様からの信頼を獲得し、選ばれ続けてきた。



人財戦略の
基本方針

人財の
獲得

三機の未来を
創っていく人財
の獲得

人財の
成長・育成

従業員の
価値創造力の
強化

人財の
維持

従業員が働き続けたい・
貢献したい会社となる
環境作り

11 人財戦略

全体として経営戦略を実行するために取り組む重点テーマを「人財戦略の3つの骨子(基本方針)」として定め取り組んでいく。
さらに、経営戦略実行のために獲得が必要な対応力を特定し、「変化に対応できる力」の向上を目指す。

人財戦略

Communication! **C**hallenge!! **C**hange!!! 対話し、踏み出し、成長し続ける



人財戦略の 3つの骨子 (基本方針)

人財の 獲得

三機の未来を創っていく
多様な人財の獲得

採用手法や処遇の見直し
タレントマネジメント運用体制の整備

人財の 成長・育成

従業員一人ひとりの主
体的な能力開発およ
び価値創造力の向上

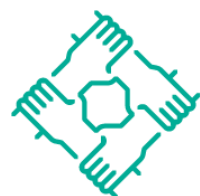
従業員がチャレンジできる機会・環境の整備
教育・研修体系の整備

人財の 維持

従業員が働き続けたい・貢献したいという
職場環境整備

働き方改革の推進、健康経営の推進、生産性の向上
エンゲージメントサーベイ結果を基にした改善策の実行

「変化に対応できる力」 の向上



経営戦略 実行のための 対応力の獲得

人財の 対応力

大型案件の獲得やDX推進、
M&A実行などに必要な
対応力の獲得・強化

最適人財配置を可能にする制度整備
専門人財育成体制の強化

人財の 活用

脱炭素やその先を見据えた
先端技術開発、グローバル
事業展開などへの人財活用

ベテラン社員からの技術伝承
次世代経営人財育成の取り組み

12 DX戦略 ビジョン



共創サイクル 「知」の Co-Creation Cycle で、全グループ社員が つながる Connected 組織になる！

SANKI DX VISIONで掲げる3つの改革施策 「業務プロセス改革」 「デジタル基盤の構築」 「デジタル人財の育成・強化」を重要成功要因(Key Success Factor)として具体化し、成果創出へ！

組織基盤の強化

業務の標準化により、個人依存から組織的な対応への転換がなされている。さらに、全社最適なシステム環境が整備されることで、定型業務の30%が自動化されている

全社ITシステムの
最適運用

ITガバナンス体制の強化により、企画立案から投資管理、運用までの一貫したIT資産管理が実現され、全社システムが最適に運用されている

付加価値の向上

BIMやAIなど高度なデジタル技術を駆使して生産性と品質を向上させることで、当社の付加価値を極大化し、顧客とともに未来を築くパートナーシップが確立されている

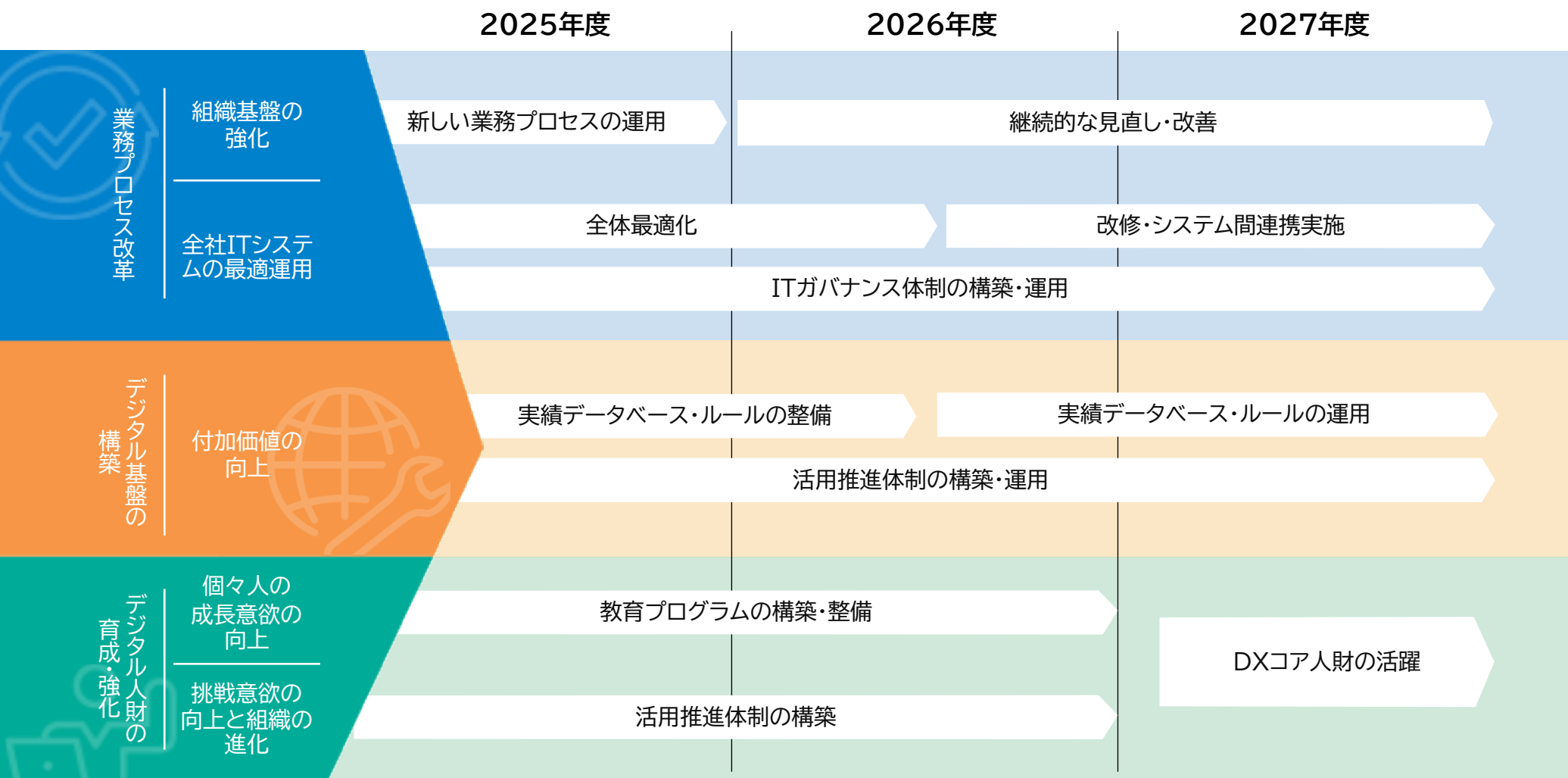
個々人の成長意欲
の向上

習得したスキルを実践し、その成果が正しく評価されることで、全従業員に自律的な学びが定着し、自らの可能性を広げる力が備わっている

挑戦意欲の向上と
組織の進化

挑戦機会を充実させ、DXコア人財を100名創出する。このコア人財を中心に、「挑戦」と「支援」の好循環を生み出すことで、組織全体が継続的に進化し続けている

12 DX戦略 ロードマップ



13 経営管理の最適化

ステークホルダーと対話しつつ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みを整える。
これにより、今後生じうる経営環境の変化に柔軟に対応する



ガバナンスの強化

- 取締役会・各種委員会の実効性向上
- 政策保有株式の売却



コンプライアンスの徹底

- コンプライアンス意識の深化および企業風土への働き掛け
- コンプライアンス推進と事業活動遂行に関するリスクマネジメントの連携



リスクマネジメントの高度化

- リスクマネジメント体制・プロセス・手法の見直し
- BCPを包含した全社的リスクマネジメント(ERM)の構築

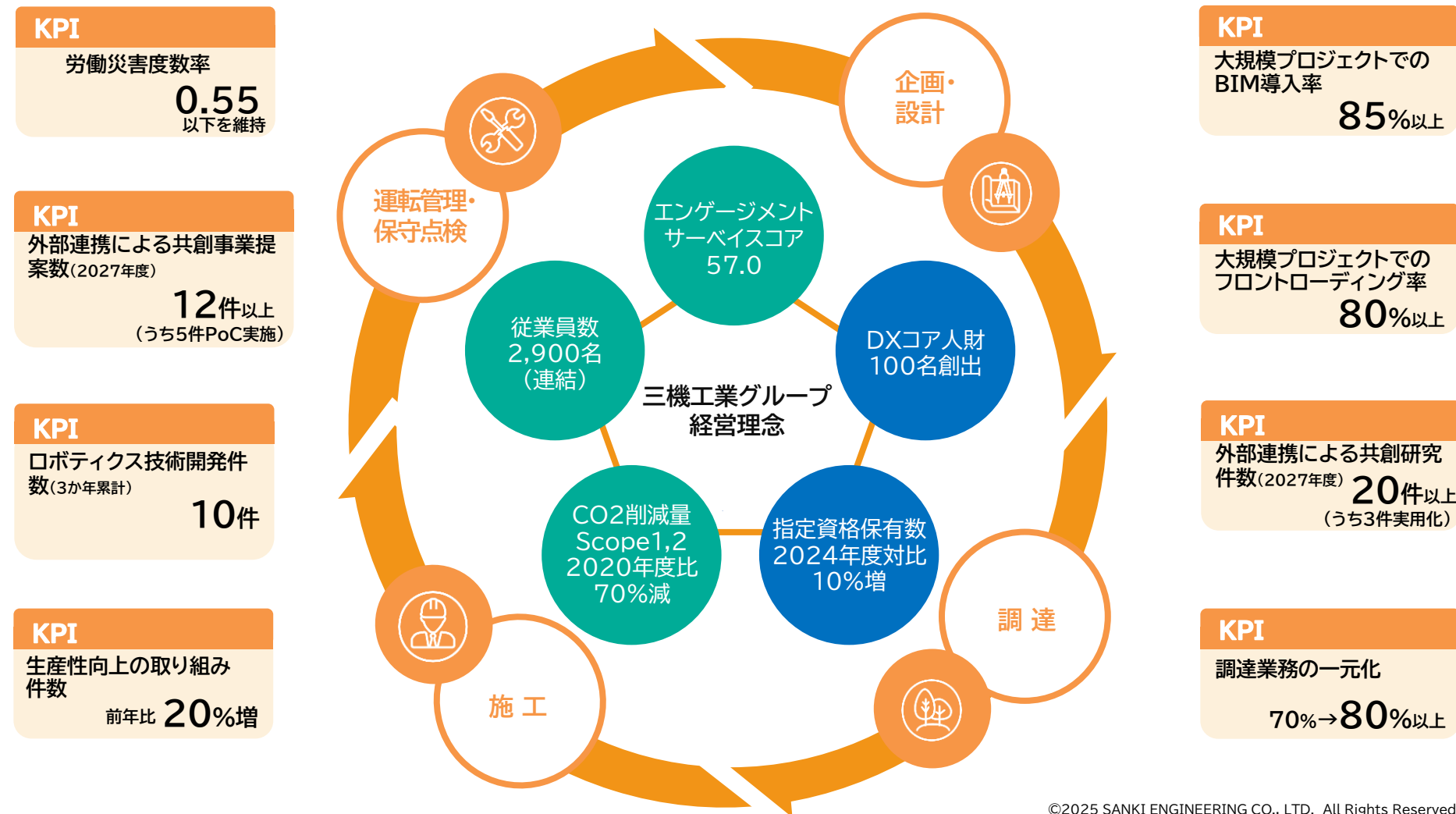


ステークホルダー コミュニケーションの充足

- 機関投資家・個人投資家向けの活動を拡充
- 顧客ニーズに応えるためのコミュニケーション強化
- 協力会社とのパートナーシップの強化
- メディアリレーションの強化

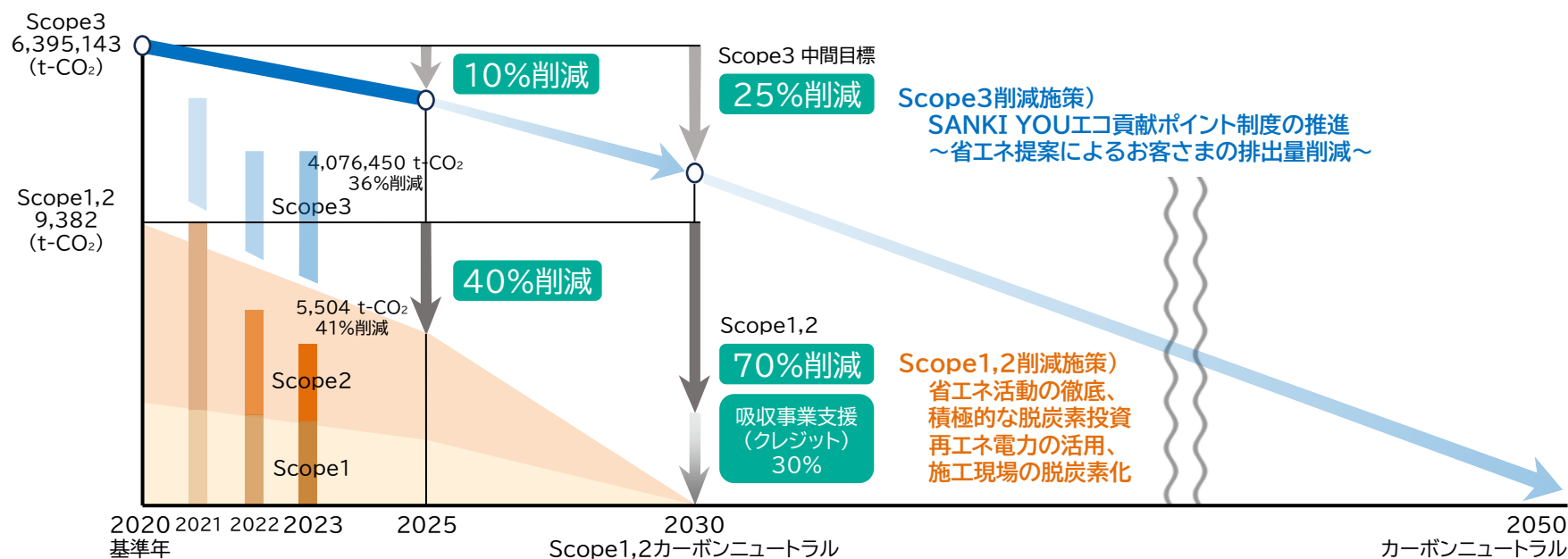
14 企業価値向上指標(2027年度末)

三機工業グループが持続的な成長を図る上で、以下のKPIを新たに設定。これにより企業価値の向上を達成します。



補足資料

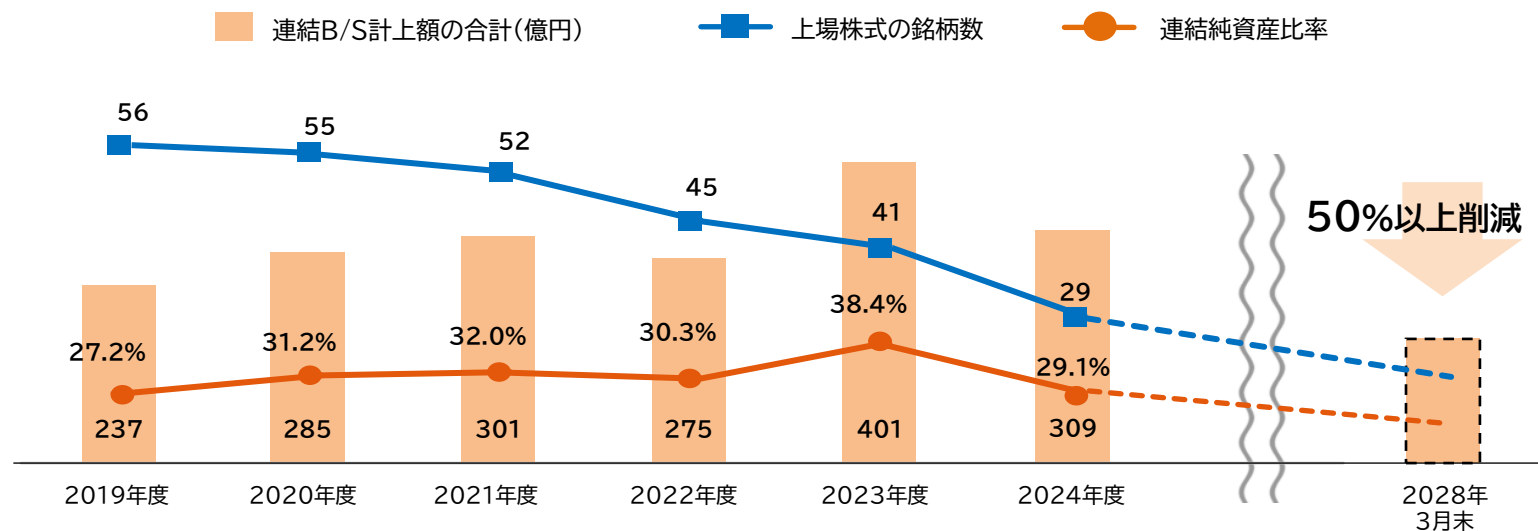
カーボンニュートラルに向けたロードマップ



財務・資本政策

政策保有株式の縮減について

- 2028年3月末までに政策保有株式を連結純資産の20%未満とすることを目標に、2024年3月末時点から上場株式の銘柄数、金額ともに50%以上削減
- 政策保有株式売却によって得られるキャッシュは、企業価値向上につながる次世代に向けた投資へ活用



本資料の取り扱いについて

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、5月13日時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績は様々な要素により記載の数値とは異なる可能性があります

IRに関するお問い合わせ

三機工業株式会社 コーポレート本部 広報・IR部

TEL 03-6367-7041