

TOP MESSAGE



多様な社会課題に応える技術と適応力を強みに、
次の100年もステークホルダーの皆さまと歩み続けます

代表取締役社長 石田博一

創立100周年に寄せて

三機工業は2025年4月に創立100周年を迎えました。この節目にあたり、あらためてこれまでの歩みを振り返る中で、幾度も困難を乗り越えながら進化してきた歴史に、深い敬意と感謝の念を抱いています。良き時代も、厳しい時代も、常に柔軟かつ機動的にチャレンジし、価値を高めてきた先人たちの努力が、今日の当社を築いています。14代社長としてこの節目に立ち会えることは、大きな誇りです。

当社は現在、建築設備、機械システム、環境システムの3事業を柱とする総合エンジニアリング企業として、多様な社会課題に応える体制を確立しています。創業以来、社会インフラの発展に資する多様な技術領域に挑み続け、その歩みが今の事業構造の礎となっています。設計から施工、メンテナンスまでを一貫して担う現場力、そしてその現場からの学びを次の技術開発へと循環させる仕組みは、当社ならではの強みです。この“実践知”に裏打ちされた提案力と、誠実さを軸とした企業文化は、お客さまとの信頼を築く源泉であり、変化の多い時代においても成長を支える原動力であると自負しています。

近年では、省エネルギー・カーボンニュートラルと

いた社会課題への対応の必要性が加速しており、当社はそれらの要請に応えるべく研究開発を強化しています。社会の変化を柔軟に取り込み、自らの力に変えること——それが、当社が100年にわたって進化し続けてきた理由だと考えています。

事業環境と長期ビジョン “Century2025”の振り返り

私は2020年4月に社長に就任し、直後に新型コロナウイルス感染症への対応に全社を挙げて取り組みました。当時は長期ビジョン“Century2025”的折り返し地点にあり、中期経営計画“Century2025”Phase2に続くPhase3を進める中で、未曾有の事態への即応と持続的な事業継続の両立が求められました。

そうした中でも、建築設備事業を中心に、大型再開発案件や先端産業向け設備投資の拡大といった新たな市場機会を捉えることができました。一方で、労務費や建設資機材価格の高騰といった課題に対しては、Phase1から始まった中期経営計画“Century2025”的期間中、一貫して原価管理の徹底や施工プロセスの効率化、さらに受注段階からのリスクを織り込んだ価格交渉の仕組み強化など、構造的な改革を積み重ねて

きたことが功を奏し、難局に打ち勝つことができたものと考えています。

また、社内の体制は、物件規模の大型化に対応する全社一体となった施工体制づくりやフロントローディング^{*}の実施により業務プロセスの効率化が進み、デジタル技術の活用やバックオフィスの現場支援の推進といった施策も相まって、利益率の改善につながったものと考えています。こうした取り組みにより、Phase3で重視していた指標である売上総利益率は目標の16.5%を上回る18.8%まで向上しました。

*フロントローディング：プロジェクト管理や業務プロセスにおいて、初期の企画や設計といった工程に集中的に資源を投下して完成度を高め、後工程の負荷を軽減する手法

経営ビジョンと新中期経営計画の策定

2025年5月、当社グループは、2030年度までの期間を対象とする経営ビジョン“MIRAI 2030”そして2027年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画 2027」を発表しました。「中期経営計画 2027」の策定にあたっては、何度も取締役会のメンバーと協議を重ねるとともに、各事業部をけん引する主要メンバーを集めて合宿を行うなど、これまでの殻を打ち破るような大胆な意見交換を行うための場を設けました。今後、国内市場がシュリンクすることが確実視さ



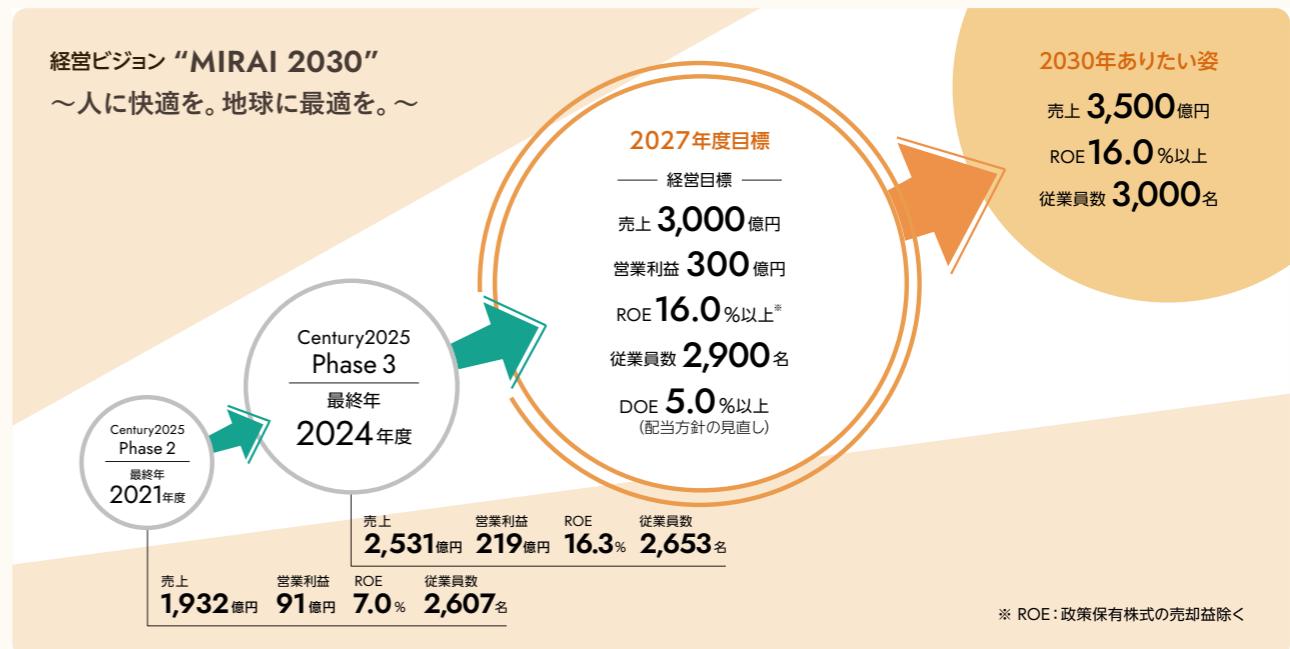
経営ビジョン“MIRAI 2030”

れる中で、海外市場への進出や成長投資の拡大を念頭にさまざまな意見が飛び交い、意見や主張が対立することもありました。時に経営理念に立ち返るなどしながら、一つひとつの課題と向き合った結果たどり着いたのは、総合エンジニアリング企業として時代の変化に合わせて成長してきた私たちの強みを、これまで以上に追求していくということでした。

「中期経営計画 2027」は、経営ビジョン“MIRAI 2030”に向けた最初の3年間として位置づけられるものであり、この期間を飛躍のための土台づくりと種まきの期間と捉え、重点テーマに「深化と共に創」を掲げました。前者はエンジニアリング企業である当社が保有するさまざまな技術を磨き上げ、施工の効率化・省人化・省力化を進めるなど、既存事業を「深化」させる狙いを示しています。また、後者は協力会社からスタートアップ企業にいたるまで多様な外部パートナーとの「共創」を通じて事業の質と量を上げ、幅を広げていくことを示しており、この「深化と共に創」両輪の推進を通じて、超長期ビジョンに掲げた「選ばれ続ける三機へ！」の実現を目指します。

「中期経営計画 2027」の重点テーマに紐づく戦略は、事業戦略、財務・資本戦略、人財戦略の3つの戦略で構成されます。まず、事業戦略の要として「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」の4テーマを掲げました。

いずれも重要な取り組みですが、中でも「環境技術による脱炭素事業の推進」は、当社の市場優位性を保つ上でも重要な課題と認識しており、サステナブルな社会の実現に向けて当社が最大限に貢献できる事業分野として、今後も意欲的に取り組んでいきたいと考えています。例えば近年、特にリニューアル工事において当社の経験を生かした省エネルギー・脱炭素に向けた設備の提案を採用いただけるケースが増えていますが、新築時からの省エネルギー・脱炭素の設計提案も加速していくことで、建物のライフサイクルも含めた提案体制の強化を図り、脱炭素化へのさらなる推進を目指します。



次の100年に向けた課題

「中期経営計画 2027」の重点テーマに紐づく戦略は、当社のマテリアリティと密接に結びついており、これらすべての運動を意識しながら推進することによって、いかなる変化にも対応できる事業基盤を再構築し、企業価値(経済価値)と環境・社会価値の向上を目指す計画です。

私たちはこれまで、時代の変化に対応しながら事業を成長させてきました。今後はさらに、変化への“適応力”を企業文化の中核として育てていく必要があります。特に、産業施設の建設需要はスピードと柔軟性を重視する傾向が強まっており、工期遅延が直接収益に影響を及ぼす場面も増えています。このような環境下で競争優位を保つには、人財の機動性と対応力が不可欠です。

先の読みづらい事業環境が常態化する中で、私たちが先んじてできることは、変化への適応力を備えた人財を育てることです。当社グループの従業員は社風として真面目で実直な人が多い。その特性を活かしながら戦略的な人事異動や適切な人財配置を行い、若手の

頃からさまざまな経験を積み重ねることで環境の変化に適応できる力が養われると考えています。一方で、従業員が自ら思い描いたキャリアを主体的に設計できる風土づくり、教育・研修体系の整備を進め、従業員が長く働きたいと思える環境をつくり上げることも並行して行っています。当社グループの未来を創っていく人財の獲得、成長と育成、そして維持は、労働人口減少の現代において避けては通れない喫緊の課題であると認識しています。

当社は2015年に全社横断での働き方改革に向けた「スマイル・プロジェクト」を立ち上げ、その後、建設業に時間外労働の上限規制が適用される「2024年問題」への対応を念頭に次の時代にふさわしい働く環境づくりを進めてきました。2019年に売上が大きく伸びた際には、現場の負担が増えたこともありました。それを教訓に、その後は受注が増える中でもDXの推進を通じて業務の効率化を図り、現場でなくともできる業務はバックオフィス側でサポートするなど、内製化を含めて独自の働き方改革を推進しました。2024年の労働規制強化にも、大きな混乱なく対応できたことは、こうした継続的な取り組みの成果と考えています。



働きがいのある職場であるために

今後も少子高齢化が進む中、これまでの100年と同じく持続的な成長を重ねるためには、働き方改革やDXを通じた生産性の向上やデジタル技術を駆使した新たなビジネスモデルの創出が欠かせないと考えています。しかし一方で、従業員の働きがいが損なわれていないか、危惧する思いも持っています。形式どおりに残業時間をただ減らすだけに注力してしまうと、自己研鑽や仕事の醍醐味を知るために時間が不足し、成長機会の喪失にもつながります。従業員にとって、当社が心からやりがいをもって働き続けたい、貢献したいと思える会社であり続けるために、これまでとは違った工夫や努力が必要です。働き方改革は働きがいを創出してこそ生産性の向上につながるのであり、働きがいを従業員が自ら作り出せるための環境づくりが重要であると考えています。

今、世界に目を向けると、一部先進国では政策方針の転換により、カーボンニュートラルへの歩みが一時的に後退する動きも見られます。しかしながら地球温暖化は着実に進みつつあり、カーボンニュートラルの社会実現に向けたアプローチは今後も間違なく重視されるものと考えています。例えば、当社主力の建築設備事業では、半導体や車載用電池の工場、データセンターの新設が見込まれていますが、これら施設では大量の電力を使用する設備が多く、お客さまからは省エネルギー・省コスト化など年々要求される技術レベルが上がっています。当社はこうした期待に応え

ていくことで、世界共通の目標に大いに貢献することができます。

また、人口減少社会への移行が進む日本において、省力化・省人化のニーズは高まる一方であり、搬送・物流分野における機械システム事業の活躍は今後も大いに期待できるものと考えています。環境システム事業が扱う水処理・廃棄物処理施設は設備の老朽化が進んでおり、施設設備の更新・維持に対応しつつ、AI技術の導入などによって省人化を目指すニーズが広がっています。このように、当社は事業を通じて社会に貢献できる多くの機会に恵まれており、今後も若い世代が情熱を傾け、意欲とやりがいをもって働く会社であり続けることができると自信しています。私自身の経験に基づき、従業員に伝えていることですが、お客さまがビルや工場などの施設で何を造り、何を生み出そうとしているのか、深く興味を持ってほしいと思っています。そうした興味がきっかけでお客さまのことをより理解でき、お客さまと対話できるようになることが、新たな刺激を自分の中に生み出し、それが次の仕事に対するモチベーションや働きがいにつながるのだと、私は信じています。

会社のトップとして何か若手の意欲や向上心を後押しできるような仕掛けを講じようと思って立ち上げたのが、2023年度にスタートした「地球MIRAIプロジェクト」です。これは社内の新規事業創出プログラムとして立ち上げたもので、100年企業として続けてきた当社グループの強みや良さを維持しながら、時代に即した新たな挑戦を生み出すための環境づくりといった側面も持っています。これまでに従業員から200件以上の応募があり、その中のいくつかのプランは将来の事業化を見据えてプロジェクトが進んでいます。一つでも多くのプロジェクトを実現させ、そこから当社の未来を動かすような大きなうねりが生まれることに期待しています。もちろん、そう簡単に新たな事業が生まれるとは思っていませんが、重要なのは成果そのものよりも、挑戦を通じた“気づき”や“成長”です。これらを糧に、一人でも多くの従業員が自分らしい働きがいを見つけられるよう、環境整備を続けてまいります。

ステークホルダーの皆さまと未来を創る

私たちが100年をかけて築いてきた価値は、単に技術や施工実績にとどまらず、社会インフラの根幹を支える信頼と共創の蓄積です。この価値を次の世代へと引き継ぎ、さらに発展させていく責任を今、強く感じています。独自の要素技術を組み合わせた総合エンジニアリングは多様な事業領域にまたがって展開することが可能であり、外部との共創を突破口に新たな価値を生み出す可能性を秘めています。しかし、変化が激しく先を見通しづらい時代にあって、100年先も現状のままでいられるとは思っておりません。今後も、事業ポートフォリオの見直しや戦略的提携を通じて、より柔軟で強靭な事業構造を目指してまいります。また、総合エンジニアリング企業としてさらなる技術開発を行っていくのはもちろん、業務・資本提携やM&Aを活用したソリューション開発、さらには海外進出を含めてあらゆる選択肢を検討できる変化への対応力、適応力を持った三機工業であり続けなければなりません。それが、2050年超長期ビジョンに掲げた「選ばれ続ける三機へ！」の実現につながっています。

私たちはこれからも選ばれ続けるために、外部の意見を柔軟に取り入れられる風通しのよい経営基盤を築き上げ、ステークホルダーの皆さまとの対話を積極的に重ねながら、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定が行える仕組みを継続的に整えていく所存です。加え

て、資本市場における評価向上も今後の重要な課題と捉え、資本コストと株価を意識した経営を推進する中で、政策保有株式の縮減にも努めます。また「中期経営計画 2027」では新たにEPS(1株当たり純利益)やDOE(純資産配当率)を重要な財務指標と位置づけましたが、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重視する中で、これら指標の持続的な向上によって企業価値のさらなる向上を目指します。

私たちが提供する建築設備やプラント設備は、日常ではありませんが、人々の生活や産業活動を支える重要なインフラです。カーボンニュートラルの実現やデジタル社会の基盤整備、人々の安心・安全を守る環境づくりなど、現代社会が直面する多くの課題は、私たちのエンジニアリング技術で解決することが可能です。今後も築き上げてきた技術力をもとに、より持続可能なシステムや製品をお客さまに積極的にご提案し、社会に貢献していくことで当社グループの企業価値のさらなる向上へとつなげていきます。

当社は経営理念「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」のもと、ステナビリティ経営の推進を通じて社会になくてはならない存在であり続けたいと考えています。次の100年も、ステークホルダーの皆さまとともに歩んでいくために、これまで以上にさまざまな課題に真摯に向き合い、技術と誠意をもって社会に貢献していくので、ぜひ今後の三機工業グループにご期待ください。

