

次の100年へ 最高財務責任者メッセージ

新たな中期経営計画のもと積極的な成長投資と
ステークホルダーへの還元を進め、
環境・社会価値の向上と企業価値の向上の両立を目指します



取締役専務執行役員経理本部長
最高財務責任者
川辺 善生

中期経営計画“Century2025”を振り返って

三機工業グループでは、2016年度から9年間にわたり中期経営計画“Century2025”をPhase1・2・3に分けて、段階的に推進してきました。Phase1・2期間は「質」と「信頼」を高めるため、原価管理の徹底、施工の生産性向上などの施策を通じて、継続的に利益を生み出せる企業体质の実現を目指し、取り組みを進めてきました。またPhase3期間は、Phase1・2の取り組みを継続しつつ、自己株式の取得や政策保有株式の縮減を進めることで、資本の効率化を図りました。こうした各Phaseにおける施策に着実に取り組んだ結果、9年間を通じて売上高と営業利益ともに増収増益を達成することができました。前中計の最終年度である2024年度は、都市開発、EV電池工場、半導体工場などの大型民間投資にけん引され、経営環境が良好であったことから、売上高は前期を上回り、各段階利益は過去最高を記録しました。受

注時に原価検討をしっかりと行いリスク低減を図るとともに、施工時に現場とバックオフィスが一体となって採算性の改善に取り組んだことも大きな要因であると考えています。一方、すべてのセグメントが好調だったわけではありません。機械システム事業の収益性は改善傾向にあるものの、販管費の吸収には至らず、セグメント損失を計上しました。今後は収益構造を見直し、収益性の改善を図る必要があります。

Phase3における財務目標は概ね達成できたと考えています。中でも、利益成長と自己株式の取得、政策保有株式の縮減等の資本政策を着実に実施したことで、ROEは目標を大きく上回る16.3%となりました。しかし、政策保有株式の評価額減がROEの上昇につながった面もあるため、引き続き政策保有株式の売却を進めていきます。

成長投資については、Phase3で計画していた200億円に対し、107億円と50%程度の進捗であり、目標未達の結果となりました。Phase3では、DX推進

のためのICT投資や人的資本投資など、「経営の基盤を強化する投資」と「成長の基礎となる投資」は着実に進捗しましたが、M&A関連投資など事業拡大に直結する投資の進捗に課題が残りました。

また、前中期経営計画では、目標設定が財務面に偏り、サステナビリティに関する具体的な目標設定が不足していたことも課題だと考えています。

新しい中期経営計画では、これらの反省も踏まえ、M&A関連投資の実施体制を強化し、成長投資枠を500億円に拡大しました。

成長投資は、必ずしも短期的に効果を測定できるものではなく、長期的かつ計画的に取り組むことが重要です。財務的な基盤整備と社会的責任のバランスを意識しながら、未来の成長に向けた投資を実行し、企業価値の向上を目指します。

「中期経営計画 2027」における財務戦略

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”および2027年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画

ROEと株主資本コストの推移



政策保有株式の推移



2027」を発表しました。本計画の財務・資本戦略の基本的な構想は、2050年超長期ビジョンで掲げる「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(共有価値の創造)の実現を根底に、資本コストと株価を意識した経営と利益を生み出す力の持続的な向上を目指します。

こうした構想に基づき、財務・資本戦略における指標として、新たにEPSとDOEを採用しました。EPSは利益や自己株式取得、政策保有株式の縮減といった当社の施策と密接に関係しており、株主目線から見た収益性がわかりやすい指標です。DOEは短期的な業績の影響が少なく、中長期的に安定的かつ持続的な配当の実現に向けて有効な指標です。引き続き採用するROEは、エクイティスピレッジの拡大を意識し、資本コスト(7~8%)を上回る水準として、計画期間中16.0%以上という目標を設定しました。このROE16.0%という目標は、政策保有株式の売却益を

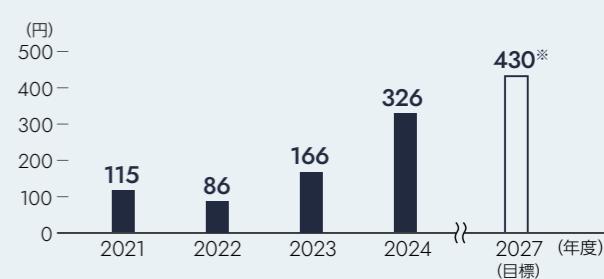
株主還元方針

DOE 5.0%以上

計画期間*累計400万株程度の自己株式取得

*「中期経営計画 2027」の期間(2025~2027年度)

EPSの推移

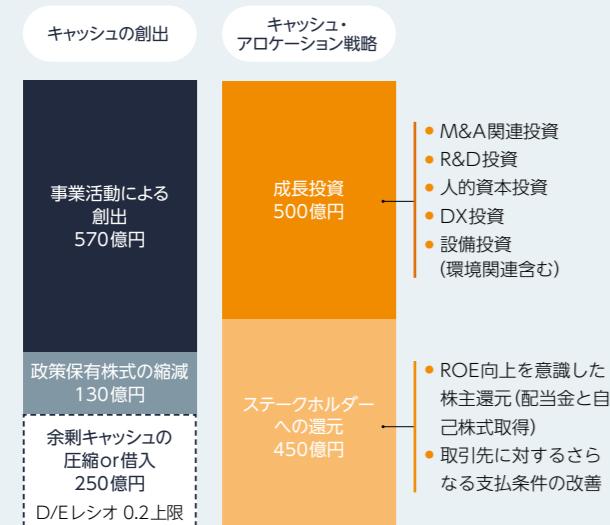


除いたものです。3年間の計画期間で130億円程度の縮減を達成することでさらに高いROEを実現したいと考えています。こうした財務指標の継続的なモニタリングによって、収益性の向上と資本の効率化に向けた取り組みを進めていきます。

資本コストと株価を意識した経営を実践していくにあたり、当社の課題は政策保有株式の縮減、積極的な成長投資、事業ポートフォリオマネジメントの3つであると認識しています。これらを踏まえて、「中期経営計画2027」のキャッシュ・アロケーションは、事業活動による利益創出と、政策保有株式の縮減によって創出したキャッシュの半分以上を成長投資に配分するとともに、資本効率と財務健全性のバランスを維持しながら、ステークホルダーの皆さまへの還元も継続する方針としています。

ステークホルダーへの還元に関する最新の取り組みとして、協力会社への支払い条件を改善しました。これまででは、資本金4,000万円未満の協力会社への支払いを現金払いとしていましたが、2025年10月よりすべての協力会社に全額現金払いとしました。建設業界において、現場の人手不足が深刻化している中、協力会社と一緒に成長していくことが重要であり、これが利益の源泉に直結していると考えています。これによりキャッシュの減少はありますが、長期

「中期経営計画2027」における キャッシュ・アロケーションの考え方



的な目線では業績と利益率の向上、ひいては事業の基盤強化につながる投資と考えています。

積極的な成長投資の推進

新たな中期経営計画がスタートし、当社は安定的な事業成長を目指すフェーズから、事業の再拡大を目指すフェーズへと進展したと考えています。事業の再拡大に向けて、当社の課題である成長投資に注力するべく、「中期経営計画2027」では500億円の成長投資枠を設定し、5つの重点分野を中心とした投資を行っていきます。特に、M&Aや事業提携といった事業投資や新規事業発掘が最大の柱になります。成長投資枠の設定だけでなく、投資を確実に実行していくため、事業投資検討会を立ち上げました。成長投資案件の質と透明性を高めるガバナンス機能としての役割に加え、案件の妥当性・戦略整合性を多面的に審査することで、より有効な経営判断の材料としたいと考えています。具体的には、経営企画・経理・法務といったコーポレート部門を中心に、ハードルレートの設定や法的リスク、財務リスクの検討といった判断フローを策定することで投資判断の精度向上を目指しています。

社内のROIC浸透と 事業ポートフォリオマネジメント

当社の事業ポートフォリオは現在、建築設備事業が好調に推移している一方で、機械システム事業の収益性改善が急務となっています。そこで、「中期経営計画2027」では、各事業部門と対話しながらROICの考え方を浸透させることで、資産の効率的な活用と利益を生み出す力の向上を図りたいと考えています。

事業別のROIC分析により事業の強みや弱みを特定し、強みをさらに伸ばすのか、弱みを補うのかなど、改善に向けた戦略を各事業部門と一体となり検討します。各事業部門との対話の中で「ここに投資したい」といった意見などを引き出すことができれば、より良

成長投資の内訳

設備投資 (環境関連含む)

- 環境負荷の少ない設備への更新
- 保有施設のZEB化の促進

DX投資

- 生成AIやBIMを活用した業務改革
- 社内システム連携による業務効率の大幅な向上
- DX人財の育成

人的資本投資

- 経営戦略と連動した人財育成施策の実行
- エンゲージメントを高める施策の実行
- 各階層の教育効果を高める研修制度の構築

M&A関連投資

- 技術連携や資本提携 (スタートアップ投資含む)
- 海外事業拡大に向けた投資
- 新規事業開拓に向けた「地球MIRAIプロジェクト」の推進

R&D投資

- 顧客ニーズに対応した先端分野の技術開発
- 脱炭素社会実現に貢献する研究開発
- サーキュラーエコノミー実現に向けた研究

いと考えています。そして、必要に応じた経営資源を投入することで、継続的な改善と利益成長のサイクルを作り上げていくことを目指します。

併せて、経営における財務の重要性が高まる中、財務に直接かかわりのない従業員も含めて財務リテラシーの向上を目指しています。具体的には、毎年、執行役員や部長クラスの従業員を一橋大学CFO教育研究センターが主催するプログラム*へ参加させることで、実践的な財務知識の習得・向上を図り、社内の財務リテラシー向上の推進を担う人財の育成に取り組んでいます。

*一橋大学財務リーダーシップ・プログラム (Hitotsubashi Financial Leadership Program, HFLP)。同大学 CFO教育研究センターが次世代 CFOの育成を狙いとして設立したエグゼクティブ・プログラム

「従業員」を中心に据え、次の100年へ

AIの活用拡大をはじめとする社会的背景から、半導体工場やデータセンターの需要増大が見込まれ、設備工事企業に対するマーケットからの関心が高まっています。株主・投資家の皆さまとの対話機会も大幅に増加しており、私も株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまからの期待を感じています。対話を通していただいたご意見は、経営会議、取締役会にタイムリーに共有し、経営ビジョン「MIRAI 2030」、「中期経営計画2027」の策定にも反映しました。計画で掲げた成長投資戦略や財務・資本戦略などを通して事業の再拡大を目指すという当社

の成長ストーリーを、IR活動などを通して株主・投資家の皆さまへ積極的に発信していくことも重要だと考えています。

2025年4月に当社は100周年を迎えました。これまでステークホルダーの皆さまに支えていただいたおかげだと心から感謝しています。次の100年に向けた第一歩として、経営ビジョン「MIRAI 2030」と「中期経営計画2027」の施策に誠実に取り組んでいくことで環境・社会価値と企業価値(経済価値)を高め、さらに皆さまから選ばれる企業にしていきたいと思います。

また、これからの100年はこれまで以上に変化のスピードが速く、予測が難しい時代になります。こうした時代だからこそ、会社の財産である「従業員」を中心に据え、柔軟で持続可能な経営を目指していきます。財務の観点からも、健全な基盤を守りながらも将来への投資を積極的に進めています。



変化に対応できる人財力の向上を見据えて

三機工業グループの次の100年を支える人財戦略について、総務人事本部長が語りました。

総務人事本部長 古谷 伸之



中期経営計画 2027



コミュニケーション能力が強み

—三機工業の“人財”的強みをどう捉えていますか

三機工業は人材を「人財」と呼び、会社にとっての貴重な財産として大切にしてきました。創立100周年を迎えることができた背景には、先人たちの努力の積み重ねがありますが、100年間選ばれてきた理由は、「変化への対応力」であると捉えています。時代が変わればお客様のニーズが変わり、ニーズが変われば必要な技術も変わります。当社には、いつの時代もお客様の期待に応えるために仕事に情熱を注ぐ人財が数多くいます。その結果として、お客様のニーズを聞き出す高いコミュニケーション能力が会社全体の能力として培われたように思います。「お客様によいものを納めたい」この一心で仕事に打ち込む従業員たちの存在こそが当社の強みであり、こうした企业文化そのものが無形の財産として受け継がれてきたものと考えています。

—人的資本のマネジメントに関する課題をどのように認識していますか

まずは、これからの当社を支える人財の確保、育成、定着が最も重要な課題であると考えています。少子高齢化による人口減少が進む中で、当社だけが人財を増やし続けることは、並大抵の努力では実現できないと理解しています。限られた人財を企業間で奪い合うという厳しい競争環境において、総務人事本部として

は、可能な限りの施策を講じる必要があると考えておらず、2025年5月に発表した「中期経営計画 2027」に「人財戦略」として具体的な指針を明示しています。

新中計の柱として「人財戦略」を推進

—「人財戦略」推進に向けた思いをお聞かせください

人財戦略は新中計の一部でありながら、他の戦略とも密接に結びつき、会社の将来を担うといつても過言ではない重要な指針であると考えています。人財戦略の基本方針として「人財の獲得」「人財の成長・育成」「人財の維持」という3つの骨子を定めました。これらは当たり前のことはかりですが、この原理原則が実現できなければ当社に未来はなく、いずれ組織全体が弱体化してしまいます。今こそ当たり前のことに立ち返り、3つの骨子に掲げた目標に向かって着実に歩みを進める必要があります。また、人財戦略の推進にあたっては、経営戦略を実行するための対応力の獲得という意味での人財強化も欠かせないと考えています。短期的には、近年増加している大型物件に対応できる人財が必要であり、中長期的には脱炭素、省エネルギーといった新技術の開発に意欲的にチャレンジできる人財を継続的に採用し、育成していかねばなりません。当然、あらゆる角度から当社の実情に合った人事制度の整備や育成体制の見直しが不可欠であると考えており、その先に当社の強みである「変化に対応できる力」のさらなる向上を見据えています。な

お今回、この人財戦略を進めるにあたって、全社的なスローガンとして「Communication! Challenge!! Change!!!(対話し、踏み出し、成長し続ける)」を掲げました。「Change」は変化=成長と置き換え、従業員が成長し、変化に対応する力を向上させることで会社全体の価値向上につなげていこうとの思いが込められています。またスローガンには“3C”という愛称を付け、社内全体への速やかな浸透を図ってまいります。

これからも社会に貢献できる人財を

—次代を担う人財の獲得、成長・育成、維持に向け、どのように取り組んでいきますか

人財の獲得、維持の観点でいうと、新たな中期経営計画には企業価値向上指標の一つとして、2027年度末に従業員数2,900名(連結)を目指すKPIを設定しました。現状から約250名を増員するという高いハードルですが、当社が他社との競争力を確保しつつ、今後も持続的な発展を遂げていくためにクリアすべき課題であると捉えています。主な取り組みとしてはインターンシップの拡充、初任給の引き上げなど待遇全体の大幅な見直し、キャリア採用の活発化などが挙げられます。人財の獲得はスタート地点ですから、今後も有効な手段があれば積極的にスピード感を持って導入していきたいと考えています。

また人財育成についても、2025年度より研修制度のあり方を抜本的に見直し、従来は分散して行ってき

た階層別研修をまとめて実施することにしました。入社式以降全国に散らばった同期が定期的に一堂に会する機会を設けることで、それぞれがキャリアを見つめ直すよいきっかけにしてほしいとの狙いがあり、長きにわたる横のつながりを形成する上でも相乗効果が生まれることに期待しています。ほかにも、以前は教育と採用を一つのチームで行っていましたが、昨年からチームも責任者も分け、採用は採用課、研修は三機研修センターとして専門性を高める体制を構築しました。また人財の維持・定着に向けては、適切な人事処遇・評価を徹底するとともに、各種職種転換制度やキャリアリターン制度の運用など、柔軟なキャリア形成を後押しすることで実現したいと考えています。こうした抜本的な改革を含め、一つひとつの仕組みを丁寧に改善していくことで、具体的な成果を生み出していくことを期待しています。

—次の100年に向けて、メッセージをお願いします

従業員一人ひとりに縁があって、今、三機工業という会社で働いています。100年前に会社を立ち上げてくださった方々の想いや、社会に貢献したいという想いをこれからも大切に思える集団であり続けたいと考えています。次の100年にどんな変化が訪れるかも、強かにしなやかにに対応できる、そんな三機工業のDNAを次世代へと継承していくために、総務人事本部として最大限の力を注いでいきます。



技術力の統合と標準化

— 設計本部およびエンジニアリング推進本部を設置した背景や狙いをお聞かせください

岩岡 近年、当社が請け負う建築設備工事の産業空調分野において物件の大型化が顕著です。資機材の不足や納期の長期化、施工対象地域での要員確保など、工程・コスト管理も難しくなり、これまで対応に苦慮していました。これらの課題解決のため組織改革を実施しました。

佐古 設計本部は、設計対応力の強化を目的とした組織です。従来、各種設計への対応は支社・支店、拠点単位で行ってきましたが、人手不足に加えてベテラン技術者の世代交代が進む中、将来的には各拠点単独での物件対応が困難となり、設計品質に偏りが出る恐れがありました。設計本部は全社設計部門を統括し、分散していた技術情報を一元管理することで、設計品質を標準化し、全社横断的な連携強化を行いました。

— 設計本部の設置により、どのような技術的優位性が生まれるのでしょうか

佐古 半導体、データセンター、医薬、電池製造、自動車環境試験施設などの特殊技術案件は、対応できる技術者が限られるため、設計本部での統括が有効と考えています。当社が長年蓄積してきた技術力を活か

BIM技術による一体化

— エンジニアリング推進本部の取り組みについて教えてください

岩岡 エンジニアリング推進本部としては、特に大型物件における施工管理計画のフロントローディングの確立が目下の課題です。お客様も含めて仕様などすべてを前倒しで決定し、現場では変更・修正がない状況で施工を進める仕組みを構築し、2030年には従来の施工管理業務時間を50%削減することを目指します。この効率化により、対応可能な案件数を1.5倍に拡大しつつ、施工管理担当者の働きやすさ、働きがいの向上にもつなげます。設計本部から設計図を引き継いだ後、または同時進行で、当本部が具体的にどこまでの業務を担当し、どのように現場と連携するかについては、現在、支社・支店の施工担当部署の声を吸い上げながら検討を進めており、今後は実践を通じて課題を洗い出しながら段階的に仕組みを構築していきます。

佐古 フロントローディングの実現に向けては、BIMの活用がカギとなります。大型案件や特殊案件に取り組む際に、設計から施工まで一貫してBIMの活用領

し、設計本部が最高レベルの設計技術を提供することで、収益性の向上に直結させていきます。

域を広げ、設計BIMから施工BIMへのシームレスな連携を実現するとともに、今後、BIMデータを積算ソフト（業務）や技術計算、工程管理、保守運用管理などと連携することで、施工段階でのBIM業務の省力化を推進していきます。

技術承継と人財育成

— 今後の課題をどう認識されていますか

佐古 技術の承継や人財の確保・育成は重要な課題です。設計本部では高度な専門知識と経験豊富なエキスパート職を若手・中堅の指導役として、設計案件におけるOJTの取り組みを始めています。エキスパートによる技術承継プログラムにより、技術者の能力向上を図るとともに、デザインレビューや各種開発テーマへの参画を積極的に後押しするなど、若手や中堅に多くの経験を積ませることで、全社的な設計スキルの底上げを果たし、競争力の強化につなげています。

岩岡 現場の施工管理技術者を目指す人財が減っている中、個々の成長速度に合わせた育成プログラムの提供は多くの人財を活かす結果につながると考えています。その上で、フロントローディングを通じた施工管理業務全般の効率化は必須であり、仕事のあり方を刷新するタイミングでもあると思っています。現在、建築設備事業本部では他社との協働でAIを活用した設計サポート技術により、設計作業時間を短縮させる開発に取り組んでいます。こうした新技術の活用も含めて人財育成の方向性を定めていくことが求められています。

次世代技術開発への挑戦

— 技術開発面での取り組み状況を教えてください

佐古 技術開発の面では、設計本部配下に設計開発部を設けたのは大きな変化です。これまでR&D部門により進めていたものを2024年度、お客様の要望に直に接する現業部門での技術開発は建築設備事業本

部主導で行う方針としました。これは単なる技術開発にとどまらず、お客様の将来のニーズを先取りした提案型エンジニアリングの実現を目指すための施策であると考えています。例えば2025年6月に発表した「極低湿度環境試験室」は、-80°C露点クラスの極低湿度環境を実現する省エネルギー空調システムです。極低湿度環境は、車載用電池分野をはじめとした多くの分野への活用が期待され、今後、導入が計画される全固体電池の製造環境にも要求されます。また「クリーンルーム向け広範囲対応温度成層型空調システムBroDOUP™」は、コアンド効果（流体が壁面に沿って流れる効果）を応用し、広範囲に清浄空間を作り出すことができます。供給する冷風温度を高くすることができ、従来比エネルギー効率40%向上により、お客様のCO₂削減に貢献します。さらに、次世代技術への挑戦として「新冷媒対応の高性能な直膨システムの開発」に着手しています。

— 技術力で選ばれる会社として、今後どのような差別化を図っていきますか

佐古 設計本部は、あらゆる専門技術の拠点となることを目指しています。技術にかかるることは何であれ、問い合わせればすぐさま答えが返ってくる——そんな頼れる存在でありたいと考えています。お客様の課題に対して、設計本部のプロフェッショナルが常に寄り添い、課題解決していくことによってお客様から選ばれ続けるそんな技術者集団であり続けたいと考えています。

岩岡 建築設備の施工業務は作業段階での変更が多く、それゆえにコストや手間が生じ、結果的に労働時間が長くなる傾向にありました。この100年以上も続いた施工管理のあり方を変革することが私たちの使命です。BIMを中心としたフロントローディングを浸透、発展させることで、すべての情報を一括管理する仕組みを作り、情報マネジメントという分野で新市場の創出も視野に入れています。設計本部としっかりと連携し、現場業務の生産性向上や働きがいの向上につなげることで、当社の最大の強みである総合エンジニアリング力をさらに際立たせたいと考えています。

三機工業グループのR&D(研究開発)はどこへ向かうのか

三機工業グループの次の100年を支える研究開発のあり方について、R&Dセンター長が語りました。

R&Dセンター長 浜坂 順一



課題解決型のR&Dで成長

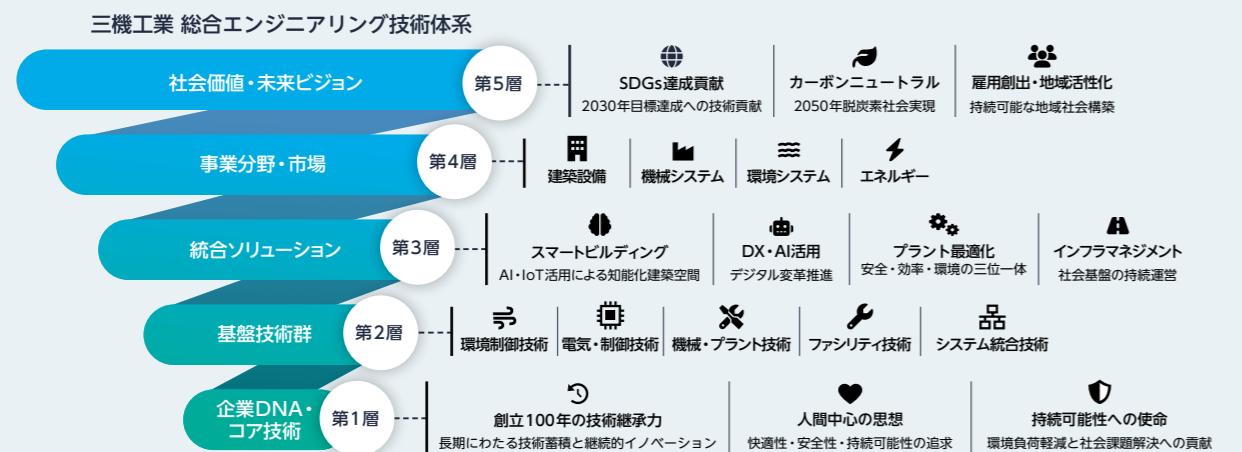
— 三機工業のR&D(研究開発)が育まれた背景について教えてください

当社はエンジニアリング会社として、お客さまが求める性能以上のものを提供することで、この100年間成長を続けてきました。受注・請負型のビジネスを展開する中で、お客さまから示される一定のスペックを上回る提案を重ねてきたことが、現在の当社の強みにつながっています。当社の主力である建築設備や機械システム、環境システムの各事業においてこうした蓄積があり、近年は情報・通信系設備、AI・IoTを活用するスマートビルディングなどもラインアップに加わりました。当社はお客さまの課題解決に注力することで成長してきた会社であり、設計・施工から運営・管理まで一貫したサービスを通じて総合エンジニアリング力を培ってきたものと考えています。

— 現在の戦略的な技術体系とR&D展開について教えてください

当社の技術体系は、企業DNAを中心とした5層構造で構成されます。中核には創立100年の技術継承力と人間中心の思想があり、その周りに環境制御技術やシステム統合技術などの基盤技術群、さらにスマートビルディングやプラント最適化などの統合ソリューション、そして4つの事業分野、最外層にはSDGs達成やカーボンニュートラル実現という社会価値創造を配置しています。

この体系化により見えてくるのは、当社の強みが「技術を統合する力」にあるということです。例えば、現在開発中の次世代環境制御システムでは、複数の基盤技術を組み合わせることで、単なる「省エネ設備」ではなく、「建物の使われ方を学習し、最適化し続けるシステム」を実現しつつあります。重要なのは、この5層すべてが有機的に連携し、最終的に持続可能な社会の実現につながっていることです。この体系によ



り、研究開発の方向性がより明確になり、効率的な技術開発が可能になっています。

— 現在、特に注力されている分野は何ですか

年間約20億円の試験研究開発費により51件のテーマを取り組んでいますが、重視しているのは「10年後も価値を持ち続ける技術」の開発です。現在、R&Dセンターには54名の研究者が在籍しており、最新の実験設備で基礎研究から実証実験まで一貫して行える体制を構築しています。建築設備分野では多様化する産業ニーズに即応できる空調システム、環境システム分野では資源循環技術などが代表的な開発テーマですが、近年特に力を入れているのが、設備の予知保全技術と環境の知能化技術です。AIを活用し、当社が長年蓄積してきた設備運営のノウハウとデータを組み合わせ、「故障する前に最適なタイミングで対処する」保守と「利用者の行動を学習し最適化する」環境制御への転換を図っています。また、25の大学等研究機関との共同研究では、当社だけでは到達できない先端技術の獲得を進めています。これらの研究は最終的には「お客様の課題解決」「社会課題の解決」につながることを前提としています。

AI時代の「深化と共創」戦略

— 今後のR&D戦略について、AI時代における「深化と共創」をどのように実現されるのでしょうか

現在、当社の建築設備事業は好調で全体のポートフォリオも安定していますが、今後はAIなどの浸透によって市場が大きく変貌することが予想されます。近年の技術進歩により、多くの専門家がAGI(汎用人工知能)の実現時期を従来より早まると予測する傾向にあり、人間と同程度の知能を持つAGIが実現されれば、その先にはASI(人口超知能)が誕生する可能性があります。各社のASIが連携してモノをつくり上げるような時代が来る前に、人工知能の恩恵を事業プロセスにいかに先んじて取り込んでいくかは重要な課題です。そして当社が新たなバリューチェーンにおいて「選ばれる」存在であり続けるためには圧倒的な技術力、圧倒的な進化を世間に示す必要があり、そのためには

「中期経営計画 2027」に掲げられた重点テーマ「深化と共創」に向けて、いかに舵を切っていくかが重要なカギとなります。

当社は中期経営計画 2027においてR&D戦略のテーマを「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」と定め、その実現に向けて「総合的イノベーション」「持続可能性の追求」「人間中心の技術開発」の3方針を掲げました。具体的にはオープンイノベーションを活用してバイオテクノロジーやマテリアルサイエンスなど異分野の技術を融合する研究開発に取り組み、微生物活用システムやデジタルツインによる最適化など、カーボンニュートラルや循環型社会の構築に向けた次世代技術の実用化を推進していきます。そしてAI・IoT・ロボティクスを積極的に活用しながら人間の健康と快適を第一に考えたものづくりを進めることで、人の暮らしと働く環境に寄り添い、真の価値を生み出す研究開発を推進していく——それがR&Dにおける「深化と共創」の答えだと考えています。

次の100年に向けて

— 今後の展望をお聞かせください

「R&D戦略」の推進に向け、従来の課題解決型の研究開発案件は徐々に各事業セグメントで対応するようシフトし、R&Dセンターでは長期的な案件を中心に取り組んでいきます。2025年度より各事業セグメントから1名ずつを選抜し、戦略チームを設け、中長期的な開発案件を任せることで新しい事業が生まれやすい環境としました。これにより、技術体系図で示した4つの事業分野の技術融合がより効果的に推進されます。また、2025年6月には、持続可能な未来社会を視野に入れた「未来へ2050 Eco-Sphere(エコスフィア)」を始動し、京都先端科学大学との産学連携による社会実装を目指しています。

創立100年の節目を迎えた今、私たちは戦略的技術体系を基盤として、AI時代の「深化と共創」をけん引してまいります。人間中心の設計思想*を貫き、技術の力で人々の生活をより豊かに、より持続可能にしていく——その実現に向けて、次の100年を切り拓いてまいります。

*効率性だけでなく利用者の健康・快適・安全を最優先に据え、人々のウェルビーイング向上を目指す技術開発アプローチ

