

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、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

そのため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

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。

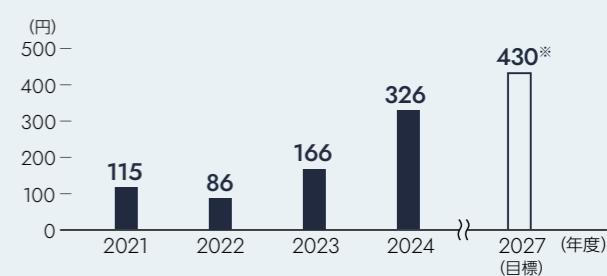
こうした構想に基づき、財務・資本戦略における指標として、新たにEPSとDOEを採用しました。EPSは利益や自己株式取得、政策保有株式の縮減といった当社の施策と密接に関係しており、株主目線から見た収益性がわかりやすい指標です。DOEは短期的な業績の影響が少なく、中長期的に安定的かつ持続的な配当の実現に向けて有効な指標です。引き続き採用するROEは、エクイティスピレッドの拡大を意識し、資本コスト(7~8%)を上回る水準として、計画期間中16.0%以上という目標を設定しました。このROE16.0%という目標は、政策保有株式の売却益を

株主還元方針

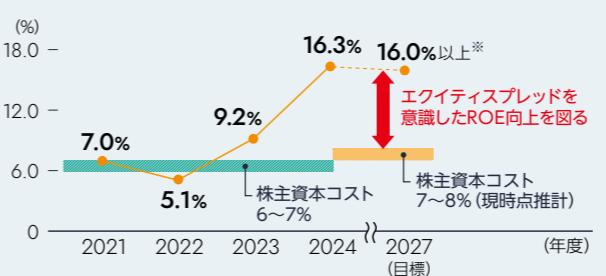
DOE 5.0%以上
計画期間^{*}累計400万株程度の自己株式取得

*「中期経営計画 2027」の期間(2025~2027年度)

EPSの推移



ROEと株主資本コストの推移



政策保有株式の推移



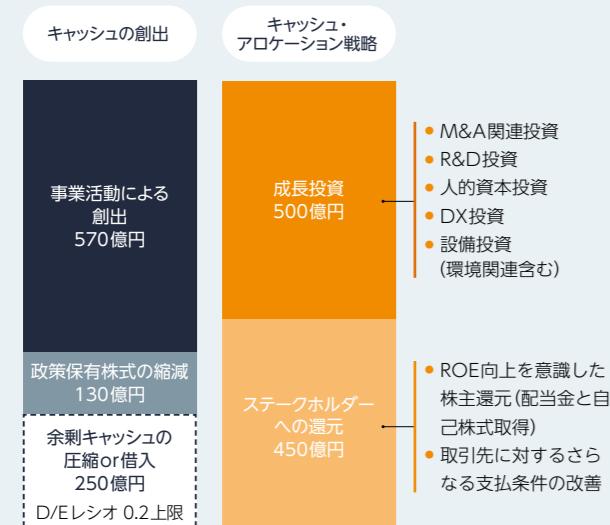
■ 連続B/S計上額の合計 (億円)
● 上場株式の銘柄数
○ 連結純資産比率 (%)

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きます。

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。

