

SANKI REPORT 2026

人に快適を。
地球に最適を。



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

 <https://www.sanki.co.jp/corporate/philosophy/>



人に快適を。地球に最適を。



CONTENTS



JPX-NIKKEI 400
2026年度選定

JPX-NIKKEI HC100
2026年度選定

三機工業は、「JPX 日経インデックス 400」および「JPX日経インデックス人的資本100」の2026年度(2026年8月31日～2027年8月30日)構成銘柄に選定されました

業績の見通しなどに関する注意事項
本レポートには、当社の過去と現在の情報だけでなく、経営ビジョン“MIRAI 2030”「中期経営計画 2027」等についての目標や計画、見通し、戦略、業績などに関する将来予測が含まれています。この予測は、現段階における各種情報に基づき、当社の経営陣が判断したものであり、実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢や市場動向、為替レートなどの変動により、大きく異なる結果になる可能性があることをあらかじめご承知おください。

INTRODUCTION	三機工業グループ経営理念 三機工業グループのステークホルダー 三機工業グループ100年のあゆみと技術の発展事業領域	02 05 06 08
価値創造ストーリー	トップメッセージ 最高財務責任者メッセージ “MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」の進捗 価値創造のプロセス サステナビリティ経営とマテリアリティ(重要課題) 経営資源 バリューチェーン	10 16 20 24 26 30 32
サステナビリティ	エンジニアリングを活かした快適環境の構築 建築設備事業 プラント設備事業 機械システム事業 環境システム事業 研究開発 脱炭素社会への貢献 脱炭素社会への貢献 新たな社会価値の創造 循環型社会への挑戦 生物多様性の保全 働く仲間の幸福の追求 総務人事本部長メッセージ 人財 サプライチェーンの取り組み 安定した収益と経営基盤の強化 人権 品質の向上 労働安全衛生	 34 42 42 44 47 48 53 54 56 58 63 64 65 66
ガバナンス	安定した収益と経営基盤の強化 取締役会議長メッセージ 対談 三機工業の次世代経営人財の育成計画を考える コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス 株主・投資家との対話	 67 68 70 76 78 80
コーポレートデータ	財務・非財務ハイライト 11年間の連結財務サマリー 会社概要および事業所・グループ会社紹介 株式情報	82 84 86 88
第三者意見		89



編集方針

統合報告書「SANKI REPORT」は、三機工業グループの経営理念に基づき、中長期的な視点でのサステナビリティ経営が、事業を通じた社会課題の解決と持続的な価値創造にいかに関わっているかを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすく報告することを目的に発行しています。

「SANKI REPORT 2026」は、創立101年の新たな一歩を踏み出した当社の歴史や強みを踏まえつつ、将来にわたって価値を創造する力を、5つのマテリアリティ(重要課題)を基軸に財務・非財務情報の両面から訴求する内容となっています。

また、経営ビジョン“MIRAI 2030”および「中期経営計画 2027」に掲げた経営目標の達成に向けた価値創造ストーリーをお示するとともに、2026年4月からの新たな経営体制発足を踏まえ、当社が抱えるいくつかの経営課題について、取締役による対談やメッセージという形で、未来を見据えた展望や方向性を示しています。

- 参考にしたガイドライン等**
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
 - ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
 - ・GRI「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」
 - ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
 - ・ISO26000

三機工業グループのステークホルダー

当社グループは、事業活動を行う上で、さまざまなステークホルダーとかわりを持っています。多様な機会を通して対話を積み重ね、ステークホルダーの皆さまからの期待や要請を把握し、積極的に事業戦略や活動に取り込むとともに、よりよい信頼関係の構築に努めています。

ステークホルダー	対話の目的	主な対話の機会・方法
お客さま ビルオーナー、不動産デベロッパー、各種メーカー、金融・保険会社、百貨店、病院、学校、研究機関等	● お客さま・社会の課題解決 ● 付加価値の高い施工・技術サービスの提供 ● 品質・納期・コスト等の顧客満足の向上	● 営業活動、打ち合わせ等を通じた対話 ● Webサイト、ショールーム ● 各種メディアを通じた情報発信 ● 展示会への出展や意見交換 ● お客さま満足度調査
株主・投資家 株主数：16,236名 (2026年3月31日現在)	● 企業価値の向上 ● 利益の安定的な還元、適切な経営資源配分 ● 企業情報の適時・適切な開示 ● 建設的な双方向の対話を通じた経営へのフィードバックと信頼性の向上	● 株主総会、株主通信 ● 決算説明会、個別IR面談・取材対応 ● Web 株主・投資家情報、SANKI REPORT ● 株主アンケート
お取引先・パートナー 施工協力会社、建設会社、資機材メーカー、ビルメンテナンス会社、大学、研究機関、設計事務所等	● 対等・公正・透明な取引関係の構築 ● 信頼関係・連携の強化 ● 労働安全の確保、労働環境の整備	● 人権の尊重 ● オープンイノベーションの推進を通じた技術の発展、社会課題の解決 ● 日常の調達活動を通じた対話 ● 協力会を通じた連携・支援 ● 企業倫理ホットライン ● 産学連携 ● 「オープンラボ」における対話
従業員 連結：2,705名 単体：2,128名 (2026年3月31日現在)	● 仕事を通じて自己成長や社会発展への貢献を実感できる職場環境の整備 ● 機会均等・公正な評価	● 人財の育成・多様性の推進 ● 労働安全の確保、健康の増進 ● 人権の尊重 ● 上長との面談・研修 ● 各種通報・相談窓口 ● 労使協議会 ● Webサイト、イントラネット ● 社内アンケート ● エンゲージメントサーベイ
地域・社会 施工現場周辺地域、事業所周辺地域、NPO、中央官庁、地方自治体等	● 社会インフラの構築 ● 地域社会への参画 ● 地域コミュニティや自然環境への配慮 ● 情報開示	● 法規制・行政指導等の遵守 ● 納税 ● 地域防災への貢献 ● 各支社・支店窓口 ● 施工時の説明会 ● 地域社会貢献を通じた対話 ● スポーツ・芸術文化の支援活動 ● 業界団体等を通じての対話



サステナビリティ <https://www.sanki.co.jp/sustainability/>

三機工業グループ 100年のあゆみと技術の発展

1925~ 創業期・技術の夜明け

東洋レーヨン
(東レ) 滋賀工場

三井本館

●実績 ●開発

1925~

- 暖房、衛生、建材などの事業を開始
- 電気設備の事業開始
- 東洋レーヨン(現 東レ株式会社)の滋賀工場と青森製氷株式会社の冷蔵倉庫の草創期の2大工事を施工
- 日本初の全館冷房設備を「三井本館」に施工

1930~

- 三機式ビル用塵芥焼却炉を開発し、三信ビルディングに設置
- 米国キャリア・エンジニアリング社と共同で東洋キャリア工業を設立し、冷房設備工事を開始
- 日本生命館(現・高島屋日本橋店)総合設備施工
- コンベヤの製造開始
- 日本初の受電圧に特別高圧22kVを採用した「第一生命本館」を施工

1940~

- 米国ドル社、オリバー社との鉱業化学用機械の販売契約を結ぶ
- 鶴見工場で航空機部品製造開始

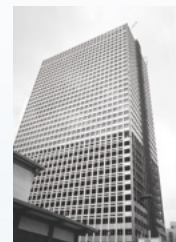
三機工業 社名の由来



旧三井物産株式会社の機械部を母体として誕生したことから、「三機工業」と名付けられました。

初代社長 安本明治郎

1950~ 戦後復興・高度経済成長期を支えて

国立代々木
競技場(当時)霞が関
ビルディング

6S サッシ



クリーンルーム

1950~

- 日本初の全館蛍光灯照明を採用した「大正海上本社ビル」を施工
- 都市環境衛生への対応として、し尿処理施設などを手がける
- 第2次南極地域観測隊にローラコンベヤを納入

1960~

- 「国立代々木競技場」の空調・衛生設備を施工
- 日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」の空調・衛生・電気設備を施工
- 規格型「6Sサッシ」を開発、スチール製サッシメーカーとしてトップシェアを占める

1970~

- 日本初の大規模クリーンルーム「日本電気相模原工場」を施工
- 世界初の完全無人化自動仕分けシステムや空港貨物ハンドリングシステムを開発
- 中東などの衛星通信地上局の空調設備、ロシアの自動車試験設備などを手がける

1980~ 時代を先導する 技術開発を推進



エスコン®ミニ



ファシリティシステム事業



下水の高度処理施設

1980~

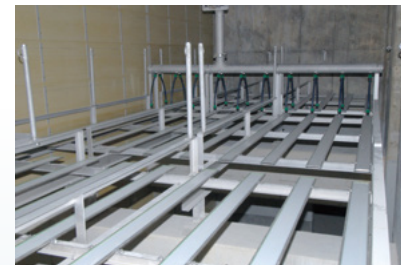
- 日本初の全館コジェネレーションシステムを大阪ガス営業技術センターに施工
- 日本初のトータルシステムの下水汚泥消化ガス発電実証プラントを大和市に設置
- 「エスコン®ミニ」を開発
- 情報通信事業を開始
- オフィスの統合や移転を行うファシリティシステム事業を開始
- 各設備の運転管理・保守・メンテナンスを行うグループ会社を設立

1990~

- 氷蓄熱システム、下水の高度処理、ガス化溶融炉などの環境関連技術を開発
- 医薬工場、半導体工場などのクリーンルーム関連技術を開発
- 南極昭和基地向け汚水処理装置を納入

2000~

急速に進む 情報化社会に対応



超微細気泡散気装置(エアロウイング)



六本木ヒルズ



クリーン搬送

2000~

- 高効率省エネルギーの「超微細気泡散気装置(エアロウイング)」の販売開始
- LANやビル監視・自動制御などのネットワークシステムの高度化
- 「六本木ヒルズ」の空調・衛生・オープンBA(自動制御・BEMS)など、都市再開発関連の施工を手がける
- トランスヒートコンテナ(熱の宅配便)を開発
- 省エネルギー水噴霧冷却システム「クールミスト」を開発
- 新丸の内ビルディングの空調設備を施工
- 省エネルギービジネスを推進・開発・営業支援するため、「エネルギーソリューションセンター」を設立し、ESCO事業に取り組む
- 液晶パネルや有機ELの需要が高まり、クリーン搬送設備を開発・販売

2010~

総合エンジニアリングの さらなる追求



NKCながいグリーンパワー



国立代々木競技場第一体育館



東京ミッドタウン日比谷

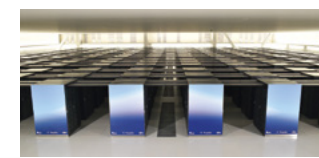
あべのハルカス

2010~

- 世界初稼働となる下水汚泥焼却の「過給式流動焼却炉」を東京都に導入
- 企画・設計・施工から保守・運転管理・改修・建替えまで建物・設備のライフサイクルエンジニアリングを提供するLCE事業を推進
- 設計・建設と運営・維持管理を一括受託するDBO案件を受注
- 大空間向け温度成層空調システム「ベリループ」を開発
- 病院向け快適空調システム「MEDIFORT®(メディフォート)」を開発
- 木質バイオマスガス化発電設備市場に本格参入
- オフィス向けスマート空調システム「selFort®(セルフオート)」を開発
- クリーンルーム向け省エネ空調システム「DOUP®(ドゥーアップ)」を開発
- 「東京ミッドタウン日比谷」の衛生設備を施工
- 東京2020オリンピック・パラリンピックの競技場である「国立代々木競技場第一体育館」の空調・衛生・電気設備(改修)を施工

2020~

サステナブルな社会の 実現に向かって

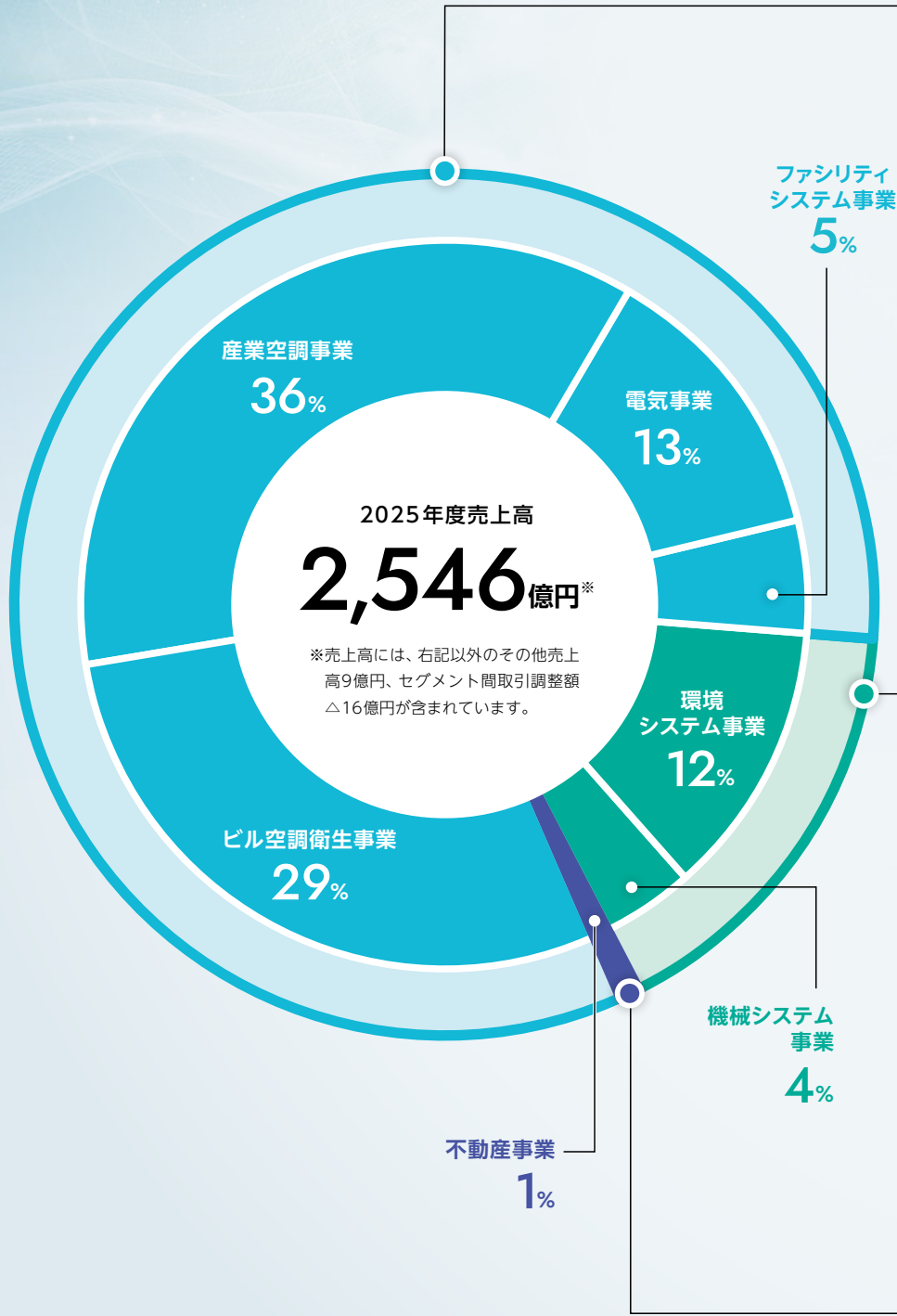
スーパーコン
ピュータ「富岳」
写真提供：
理化学研究所成田国際空港
第1ターミナル南棟グリーンヒル
天山キヤノン株式会社
宇都宮光学機器事業所
新工場

虎ノ門ヒルズ ビジネスタワー 麻布台ヒルズ レジデンスB

2020~

- 自動風量計測ロボットを開発
- スーパーコンピュータ「富岳」の空調設備を施工
- 自動仕分けシステム「メリス・ピアンカ®」を開発
- 「虎ノ門ヒルズ ビジネスタワー」の空調設備・中央監視・自動制御を施工
- 自動化・省人化関連技術の開発を推進
- 次世代電池評価向け環境試験設備をR&Dセンターに実装
- オーストラリアの大規模下水処理場に省エネルギー型散気装置を納入
- 「AIごみクレーンシステム」をグリーンヒル天山に導入
- 業務改革に向け、生成AIの活用開始
- 建築設備施工のDXを加速

事業領域 (2026年3月期)



建築設備事業



売上高 2,129億円※ 売上高構成比率 83%

ビル空調衛生・産業空調・電気・ファシリティシステム事業

快適でありながら省エネルギーかつ効率的なシステムで、人にも環境にもやさしい建築設備を創造しており、その分野はビル空調衛生、産業空調、電気、ビルディングオートメーション(BA)など、建築設備全般にわたります。さらに、オフィスなどの構築や移転にかかわる設計やプロジェクトマネジメントも展開しています。

	売上高	売上高構成比率
ビル空調衛生事業	737億円	29%
産業空調事業	911億円	36%
電気事業	344億円	13%
ファシリティシステム事業	135億円	5%

主な営業種目

ビル空調衛生・産業空調

- 空気調和設備
- 産業空調設備
- クリーンルーム設備
- 環境制御装置
- 医薬・食品製造施設
- 冷凍・冷蔵装置
- 地域冷暖房施設
- 原子力関連施設
- 半導体製造設備
- 電池製造設備
- 給排水衛生設備
- 厨房設備
- 防災設備

電気

- 電気設備
- 電気通信設備
- 電気土木

ファシリティシステム

- オフィス等ワークプレイス構築・移転にかかわる設計とプロジェクトマネジメント
- ワークスタイル全般にかかわるコンサルティング

スマートビルソリューション

- 中央監視・自動制御システム
- IP電話ソリューション
- 情報通信ソリューション
- セキュリティ関連ソリューション
- 危機管理(BCP)ソリューション

➡ P.34-41

プラント設備事業



売上高 398億円※ 売上高構成比率 16%

機械システム事業

お客様のサプライチェーンマネジメントにおけるニーズや課題に対応した物流システム、搬送機器を提供しています。

	売上高	売上高構成比率
	97億円	4%

環境システム事業

独自の水処理・廃棄物処理の設備・システム開発に取り組み、省エネルギーやCO₂削減を実現しながら生活環境の向上を図っています。

	売上高	売上高構成比率
	301億円	12%

主な営業種目

搬送機器

- 各種コンベヤ
- 仕分装置
- 自動保管庫

搬送システム

- FAシステム
- 物流システム
- 空港手荷物・貨物ハンドリングシステム
- クリーン搬送システム
- その他生産システム
- 各種制御・情報システム

主な営業種目

水処理

- 上水・下水処理設備
- 汚泥焼却設備
- 産業用排水・排ガス処理設備
- 食品・化学等産業用プラント設備

廃棄物処理

- ごみ焼却設備
- ごみ埋立汚水処理設備
- 一般産業廃棄物処理設備
- 汚泥再生処理設備

➡ P.42-46

不動産事業



売上高 26億円※ 売上高構成比率 1%

不動産の賃貸業務と建物管理に関する事業を行っています。現在保有している当社の技術を活かしながら、より付加価値の高い不動産へ発展させるよう努めています。

主な営業種目

不動産の賃貸業務

- 土地賃貸
- 建物賃貸

建物維持管理

- 設備管理、更新



“不変と進化”を基本姿勢に、
次の100年を見据えて挑戦し続けます

代表取締役社長 名古屋 和宏

TOP MESSAGE

社長就任にあたって

三機工業が創立101年の新たなスタートラインに立った2026年4月、代表取締役社長に就任いたしました。次の100年に向かって、グループ全体で約2,700名を擁するこの歴史ある会社を率いていく立場になり、まさに身の引き締まる思いです。そして、従業員とその家族の生活、お客さま・社会への責任を一身に担うことへの緊張感と、それ以上の強い使命感を日々感じています。

私は縁あって3年前に三井物産から三機工業の一員となりました。当初、当社の事業については知らない部分も多くありましたが、外部の視点を持っているからこそ気が付けるものがあり、それこそが私がバトンを引き継いだ理由の一つであると考えています。前社長の石田会長からは「現在の良好な事業

環境を活かしつつ、若い世代が経験したことのない仕事にチャレンジできる環境をつくり上げてほしい」とのメッセージを受け取りました。当社の経営理念『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、長期ビジョン“Century 2025”の一環として石田会長が6年にわたって「稼ぐ力」を高め続けた結果、今日の好業績があります。その強固な土台の上に立てることを心強く感じています。

基本姿勢として定めた 「不変と進化」について

社長就任の内示を受けてから、従業員の皆さんに私の考えを知ってもらうために、わかりやすく端的な言葉で基本姿勢を伝えようと考えました。熟考を

重ねた末に打ち出したのが「不変と進化」です。この言葉には、三機工業の強みなど良いものはしっかりと継承する一方で、時代の流れに即して変えるべきは変えていこうという思いを込めています。最大の強みであり「不変」とすべき部分は、100年にわたり培ってきたお客さま・協力会社との信頼関係と、それを支えてきた当社の高い技術力、そして従業員の誠実さです。空調・衛生・電気・オフィスワークプレイス構築／移転から搬送・上下水道・廃棄物処理まで、建築設備に求められる領域の多くを自社で手掛けられる総合エンジニアリングと、半導体クリーンルーム・データセンター・病院・空港といった多様な設備に求められる専門技術——この両軸を併せ持つプレーヤーは業界内でもひと握りです。さらにはお客さまからの要望に正面から向き合い、求められる以上の品質で設計・施工して形に残

すことができる誠実さは、三機工業の伝統として今もしっかりと根付いており、これからも変わらず継承していくべきものと考えました。

一方、「進化」については、時代の変化により最善・最適とはいえなくなった施策やルールを、将来のあるべき姿に合致させるように進化させていきたいと考えています。具体的には事業ポートフォリオの最適化、M&A推進体制の強化、挑戦する企業風土の覚醒を「進化」の3つの柱として、新たな色を打ち出していきたいと考えています。この基本方針をもって、私自身も策定にかかわった経営ビジョン“MIRAI 2030”および「中期経営計画2027」を着実に実行していきます。

この「不変と進化」を単なる方針や言葉に留めることなく、従業員一人ひとりに浸透させ実践していくため、2026年6月からは経営ビジョン“MIRAI

2030”の実現に向けたグループ内対話の場「MCU (MIRAI Communication Up)」を立ち上げ、全国の支社・支店・事業部、国内外のグループ会社に自ら足を運んでいます。中堅・若手社員の皆さんとの対話では、「客先や協力会社から『安心して任せられる』と言われる誠実さ」「トラブル発生時に率先して駆けつける行動力」「部門を越えた協働から生まれる総合エンジニアリング力」など、私が「不変」であるべきと考えていた三機らしさを、従業員自身の言葉で再確認することができました。同時に、「施工ノウハウを学習したAIエージェントを現場で活用したい」「前例に縛られず新技術を提案したい」といった「進化」への率直な意見も数多く寄せられ、大いに刺激を受けています。

就任を機に「コミュニケーションニュース」を月1回発行し、社内向けに対話の様子や私の考え・思いを伝えています。事業の状況や会社の方向性に加え、現場での気づきや従業員の皆さんの声を共有することで、継続的な対話と相互理解の促進を図っています。

— 取り巻く事業環境と 中期経営計画2027の進捗

2025年度よりスタートした「中期経営計画2027」は、重点テーマ「深化と共創」のもと、現在の良好な事業環境を最大限に活かしつつ、克服すべき課題と向き合う「事業戦略」「財務・資本戦略」「人財戦略」という3つの重点戦略で構成されています。「深化」とは、建築設備事業を中心とした既存事業をさらに磨き上げることであり、フロントローディングとデジタル化を両立し、施工管理の効率化と品質の向上を図るなど、あらゆる工程においてスピード感を意識し、生産性向上を推進する狙いがあります。一方の「共創」は社内だけの力に頼ることなく、外部パートナーとの連携でより大きな価値を素早く生み出すことを指しています。2025年度は、これら大きな方向性の社内への周知・浸透に注力しつつ、M&A推進体制の整備を進めるなど、2年目以降の飛躍に向けて基礎固めを行った1年となりました。

現在、当社を取り巻く事業環境は、強い追い風を受けていると捉えています。主力の建築設備事業においては、生成AIブームがけん引するデータセンターや半導体関連産業への投資をはじめ、都市再開発、オフィスリロケーションなど、当社の施工キャパシティを超える旺盛な需要が続いています。政府が戦略17分野に掲げる「AI・半導体」「創薬・先端医療」への投資促進もサポート材料となり、また脱炭素・省エネルギーへの社会的な要請が高まる中、当社の技術力を最大限に活かせる領域が広がっています。また、機械システム事業では、政府が後押しする半導体後工程の自動化投資やグローバル化による成田空港の拡張計画など旺盛な需要が続いています。環境システム事業では、上下水道・廃棄物処理施設の老朽化更新需要が本格化し、自治体の人手不足・技術継承課題に対応する官民連携という長期的なビジネス機会が拡大しており、当社が推進するLCE事業のノウハウを活かせる状況となっています。

このような良好な事業環境に支えられ、2025年度は大型工事の端境期ではあったものの、増収・増益の好業績を収めることができました。建築設備事業における好採算の緑越工事の進捗により利益率は改善し、収益面では力強いスタートが切れました。また受注高は都市再開発関連の大型工事の受注があり、次期緑越高は過去最高水準で推移しています。近年の好業績の背景には、冒頭にも触れた「稼ぐ力」の蓄積があります。原価管理の徹底や受注段階からのリスクを織り込んだ価格交渉などの構造改革が実を結び、物価上昇が継続している中でも着実に利益を生み出せる体質になっています。今後も事業環境を注視しながら、変化に柔軟に対応しつつ、安定的に利益を創出できる経営基盤の一層の強化を図っていきます。

なお、「中期経営計画2027」には「企業価値向上に向けた指標(2027年度末)」「(KPI)として13種類を設定しました。いずれも当社の持続可能性を高めるために重要な指標であり、今後はこれをもとに中期経営計画の進捗をしっかりとモニタリングしていきます。

— サステナビリティ経営の推進

三機工業は2022年以来、「サステナビリティ経営」を標榜し、5つのマテリアリティ(重要課題)のもと、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、持続可能な成長を目指す方針を掲げてきました。私が引き継いだサステナビリティ経営とは、事業を通じて社会課題を解決し続けることで、会社自身も持続的に成長できる経営であり、社会への貢献と当社の成長が循環する構造をつくるのが本質だと考えます。2026年4月、社長就任と同じタイミングで、社内のサステナビリティ関連の取り組みを担う「サステナビリティ推進部」の名称を「サステナビリティ経営推進部」に変更しました。小さな変化ですが、そこに「経営」という言葉を加えることで、脱炭素に向けた取り組みや社会貢献だけでなく、もっと意味を深く捉えて、すべての従業員が日々の業務に取り組んでもらいたいという思いで実施したものです。

今、当社にとってのサステナビリティを脅かす課題は大きく2つあります。第一は人財不足です。業界全体で深刻な人手不足が叫ばれる中、採用・育成・定着のすべてにおいて取り組みの強化が急務です。第二は「進化」すべき柱の1つに挙げた事業ポートフォリオの最適化です。特に機械システム事業や海外事業について黒字化を含めた強化を課題とみなしています。

人財不足に関しては、2025年5月に発表した「中期経営計画2027」に盛り込んだ「人財戦略」に「Communication! Challenge!! Change!!! (対話し、踏み出し、成長し続ける)」を掲げ、人財の獲得、人財の成長・育成、人財の維持に向けた全社的なスローガンとしました。そして、その時点での人事制度と今後の方向性に齟齬がある部分を一年かけて整え、2026年4月に人事制度の改正を実施しました。人事制度の改正は、初任給を含めた給与水準の引き上げや専門職の処遇改善、シニア人財の活躍推進など、従業員が安心してやりがいをもって働くための職場環境の整備を目的としています。「中期経営計画KPI」として設定した「従業員数2,900名(2027年

度末)」の実現に向けた具体的な施策ですが、従業員をしっかりと育て、定着させていくことが最も肝要です。入社時から将来の経営層を担う人財の育成まで、それぞれの段階で効果的なサポートができる仕組みをつくり上げ、従業員の誰もが切磋琢磨しながら意欲をもって働き続ける未来が想像できる——そんな三機工業にすることが会社としてのサステナビリティにつながると考えています。

加えて、人財不足への対応に関連が深い施策として、2025年10月に定めた「DX戦略2030」の進捗も注視しています。建設DXの中心的な役割を果たすBIM活用の拡大や、施工ロボット・計測ロボットの現場実装など、施工現場の生産性向上に関する取り組みは、「新しい仕事の仕方に変える」といった従業員の意識改革も含めて大いに進展が見られます。一方で遅れと捉えているのは、ツール導入の先にあるデータを活用した意思決定や業務プロセス全体の変革へと、DXの効果を波及させていくところです。私自身、デジタル改革推進副本部長としてDX推進に携わってきた経験がありますが、DXはコスト削減の手段ではなく、新たな価値を生む成長戦略の一つと位置付けています。KPIに設定した「DXコア人財」100名を毎年創出し、組織全体のデジタル変革を加速させていくことは、当社の持続可能性を占う上で重要なファクターになるものと考えています。



名古屋社長と中堅社員によるMCU

事業ポートフォリオの最適化を目指したM&Aの活用

事業ポートフォリオの最適化においては、主力の建築設備事業のさらなる強化も注力施策の一つです。具体的にはデジタル改革を通じた生産性の向上、ひいてはお客さまへの付加価値を向上させることによって、さらに競争力を高めることが可能だと考えています。一方、今後の成長の可能性があるプラント設備事業と海外事業については、自らの努力のみならず、他のパートナー企業との協業も積極的に検討したいと考えています。昨年発表した中期経営計画では、成長投資枠として500億円を設定しています。この中にはM&A関連投資、R&D投資、人的資本投資、DX投資、設備投資の5つの重点分野を設定していますが、中でも大きなウエイトを占めるのが「M&A」です。当社が長年培ってきた強みを深化させつつ、外部の知見や技術、人材との共創を図ることで、単独では実現し得ない事業成長を目指します。M&Aは、こうした「深化と共創」の理念を具現化するための重要な手段であると位置づけていますが、最も重視しているのは、「M&Aを行うこと」自体を目的化しないという姿勢です。M&Aはあくまで手段であり、当社の企業理念や中期経営計画の方向性と合致し、真に事業価値の向上に資する場合にのみ実行すべきものと考えています。そのため、実施体制として社内に「事業投資検討会」を設置し、個別案件ごとに事業内容の適合性、シナジー効果、リスク要因を多角的に精査するとともに、買収価格についても客観的な視点から妥当性を検証するプロセスを構築しています。こうした慎重かつ規律あるプロセスを経ることで、拙速な意思決定を避け、株主・投資家の皆さまに対して説明責任を果たせる投資判断を行ってまいります。

当社にはまだそれほど多くのM&A実績があるわけではないですが、だからこそ私が商社時代に培った産業機械分野でのトレーディングや事業投資、M&Aの経験・知見を活かせると考えています。どんなパートナーと手を組み、どのマーケットに踏み出すべきか、情報収集の精度を高め決断を早めることで、三機工業として戦略的に時間を買っていきたいと考えています。

具体例としては、2025年度に邦英商興(株)およびマレーシアのES Matrix社グループに対し、計2件の出資を決定しました。ES Matrix社は半導体やデータセンターなどの成長分野・産業を中心に電気・通信等の設備・内装工事をワンストップで提供しており、これを上海・タイ王国に続く建築設備の3つ目の海外拠点として、アジア市場における事業拡大を加速していきます。今後も、これらを成功事例として次のM&Aにつなげるのはもちろんのこと、検討の候補案件数を増やすべく、私自身がM&A対応部門に積極的に関与し、スピード感を高めていきます。

一方で、当社グループが展開する事業の施工業務に欠かせない協力会社の体制整備にも力を入れていきます。協力会社は規模もさまざまですが、高齢化や後継者不足などから事業承継に課題を抱えているところも少なくありません。協力会社は重要なパートナーであり、マッチング支援や資金的なバックアップなど、各社の状況に応じた柔軟な対応を進めることで事業継続をサポートしていきます。こうした取り組みは当社のサステナビリティにかかわる取り組みであり、「三機工業と組むことで経営が強化される」と実感していただける力強いパートナーシップの構築を目指します。



ES Matrix社を訪問

経営人財の育成

事業ポートフォリオの最適化やM&Aを実効性あるものにしていくためには、それを推進する“人”の力が欠かせません。当社にはこれまで、現場でのOJTや新任部課長向け研修、経営目線を養う研修などの積み重ねがあり、そこから育った人財が今の経営

層を支えています。一方で、将来の経営を担う人財育成として体系的かつ計画的な仕組みに再構築することは、石田会長も含めて強く課題としていたテーマでした。その一歩として、まずは次期経営幹部候補への育成施策を具体化することから着手しました。2025年度は次期経営幹部候補である部長層向けに「次世代ビジョン研修」と、執行役員・理事クラス向けに「エグゼクティブ研修」を新たに開始しました。経営環境の分析から事業戦略立案、財務・企業価値分析までを実践的に学ぶ場となっており、そこでの議論の一部は、今後の事業計画に反映していきます。加えて、いずれの研修も部署・階層を越えた人的ネットワーク構築につながっており、大きな成果となっています。2026年度からは課長層向けに「次世代リーダー研修」も開始し、経営人財候補の充実を継続的に図っていきます。人財育成への投資の継続が、当社の成長を支える基盤になると考えています。こうした取り組みを、サクセッションプランの進化に寄与させたいと考えております。

ステークホルダーの皆さまへ

現行の「中期経営計画2027」の策定に向けた議論の中では、社外取締役を中心に「海外戦略が見えない」「建築設備に次ぐ事業の柱を早急に育てるべき」といった株主・投資家目線の意見が多く出されました。いずれも当社のサステナビリティそのものにかかわる論点であり、充実した協議ができました。私も社外出身の一人として厳しい意見も述べましたが、こうした外部の目線が経営の質を高めていると感じています。

創立101年の新たな出発点に舵を取る経営責任者のコミットメントとして、私が必ず成し遂げたいことが3つあります。第一に「中期経営計画2027」に掲げた目標——売上高3,000億円、営業利益300億円、ROE16.0%以上の達成です。第二に、M&Aを含む事業ポートフォリオ戦略を形にし、海外事業・プラント設備事業の自立的な成長の基盤を作ります。そして第三に挑戦する企業風土を覚醒させ、従業員が目を輝かせて新たな価値創造に立ち向かう会社にし



たいと考えます。社内新規事業創出プログラム「地球MIRAIプロジェクト」や産学連携「未来へ2050 Eco-Sphere®(エコスフィア)」は、そうした取り組みの一つとして既に動き出しています。

成果を求める前に、まず踏み出すことを大切に——この考え方は、私が商社時代に0から1を生み出す仕事に打ち込んでいたことが影響しているかもしれませんが、当社は100年前の創立時、たった12名からスタートしたベンチャー企業です。そのDNAを受け継ぎ、挑戦できる企業風土を改めて覚醒させることが、この変化の大きい時代に私たちの事業をさらに成長させ、超長期ビジョンに掲げた「選ばれ続ける三機へ!」を実現化する道筋になるものと考えています。そして、その羅針盤となるのが、当社のコーポレートメッセージ「人に快適を。地球に最適を。」です。これは当社のパーパスともいえるものであり、総合エンジニアリングをつうじて人々の生活や労働環境を快適にしながら地球環境への負荷を最小化していくという、当社の存在意義そのものを表しています。

社長就任前から、私は全国各地の主要現場に幾度となく足を運びました。当社の従業員が施工を監督し、ダクトや配管がつながり、目に見えない空気と水と熱の流れが建物の中に生まれていく——商社出身の私には、その光景が新鮮で、同時にモノづくりにしかない深いやりがいと誇りを肌で感じました。まさにそこには、このパーパスが確かに体現されていると感じています。当社が社会にとって欠かせない、より価値ある存在となっていくために、私自身が率先して挑戦し続け、従業員一人ひとりとともに次の100年を切り拓いていく覚悟です。

最高財務責任者メッセージ



利益を創出し続け、
成長投資と株主還元の両立を果たすことで、
持続的な企業価値向上を目指します

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

目指す方向性と取り巻く事業環境

三機工業は2025年4月に100周年を迎えることができました。これは、先輩方が築き上げた有形無形の多くの財産を受け継いできた賜物です。お客さまからの信頼や技術力、安定した財務基盤は、当社の成長を支える重要な土台となっています。私たちには、これらの財産をさらに発展・拡大させ、次の世代へ引き継いでいく責任があります。

近年、民間企業の旺盛な設備投資や都市再開発などの良好な受注環境が継続する中、当社の事業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新たなフェーズへと進展したものと認識しています。こうした環境にあって、今後は経営視点をさらに進化させる必要があります。継続的に利益を創出することは重要ですが、それだけでは持続的な成長は期待できません。協力会社の皆さまを含む働く仲間一人ひとりの幸福と成長を支え、その力を結集していくことこそが、真の企業価値向上の源泉であると考えています。

財務戦略を進める上では、利益創出に向けた投資と

ともに、人的資本への継続的な戦略投資が不可欠です。一方で将来を見据えたとき、現在の延長線上にとどまるだけでは企業価値を毀損する可能性も否定できません。事業環境が急速に変化する中、事業ポートフォリオのあり方を見直し、持続的に価値を創造できる構造へと転換していく必要があります。さらにはそれをスピード感をもって実行していかなければならないと考えています。すなわち、成長投資・人的資本の充実、事業ポートフォリオの変革を両輪として迅速かつ着実に変革を進めることで、中長期的な企業価値の向上を果たし、「選ばれ続ける三機へ！」の実現を目指してまいります。

2025年度の振り返り

「中期経営計画2027」初年度にあたる2025年度は、良好な受注環境のもと、受注検討時に原価内容や物価上昇リスクの検討を着実に行うとともに、施工における原価低減の取り組みに注力した結果、営業利益をはじめとした各段階利益は過去最高を2年連続で更新しました。受注高は都市再開発関連をはじめとした

大型工事の受注により前期実績を大幅に上回り、次年度以降の業績に寄与する繰越受注高も過去最高水準となっています。

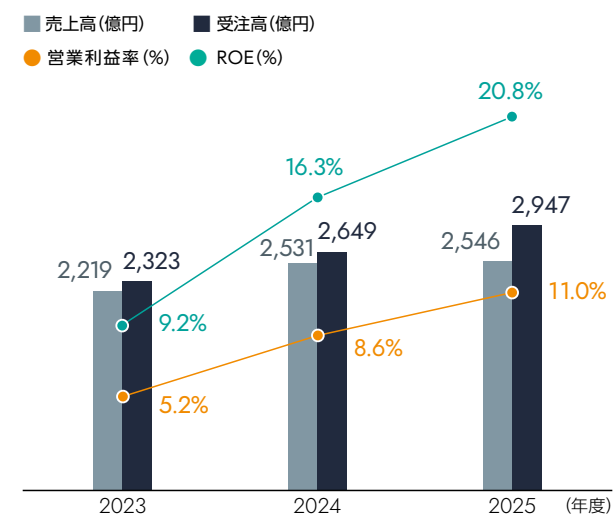
事業セグメント別に見ると、建築設備事業が好調を維持する一方、プラント設備事業は粗利益率は改善したものの販管費の増加分を吸収できず、セグメント損益が悪化しました。特に機械システム事業は2025年度も赤字を計上しました。

中期経営計画の財務戦略目標に対しては、ROE20.8%と目標を上回るなど順調に進捗しています。また500億円の成長投資は2026年3月末現在では400億円以上の投資枠が残っていますが、2026年5月にはマレーシアにおいて電気・通信の設備等の工事業を営むES Matrix社への出資を行い、M&A等も積極的に進めているところです。

なお、2026年度の連結業績は、建築設備事業の好採算の繰越工事の進捗により、売上・利益は過去最高を更新する見込みです。財務状況については、好調な業績を背景に早期の債権回収に努めることで、安定的に営業キャッシュ・フローを創出できる見込みです。政策保有株式の縮減^{*}も計画どおり進む見込みであり、成長投資と株主還元を両立できる良好な財務状況にあると捉えています。

※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%以上削減を目指す

業績推移



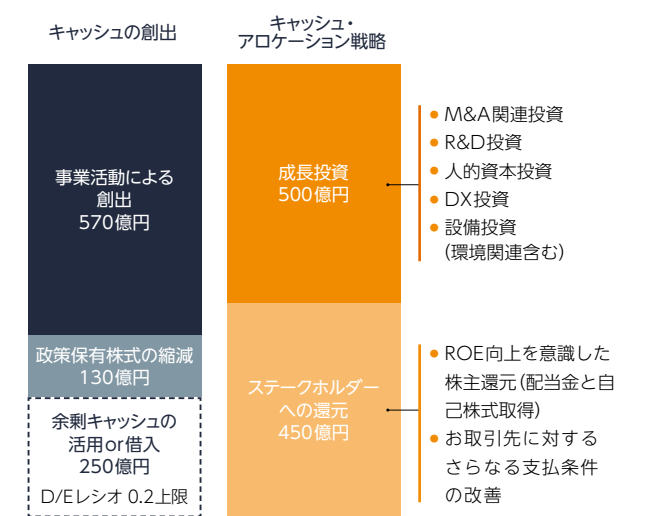
キャッシュ・アロケーションの考え方

「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として、安定的かつ持続的な株主還元を維持しつつ、創出したキャッシュの過半を成長投資に配分することでさらなる企業価値向上を図り、将来のさらなるキャッシュ・フローの創出につなげたいと考えています。現在、好調な事業環境を背景に当社の営業キャッシュ・フローは堅調に確保されており、「財務・資本政策」に基づく政策保有株式の売却による資金創出も見込んでいます。手元資金は十分にあり、借入等による資金調達の余力もあることから戦略を着実に進められると考えています。

政策保有株式の縮減について、具体的には、保有企業の意向を踏まえ、投資の進捗状況や市場環境も考慮しながら随時売却を進めており、2025年度は14銘柄、52億円相当の株式を売却しました。株価上昇に伴い、純資産比率は27.7%となりましたが、売却予定している銘柄数を売却することで残り2年での目標達成は可能と見込んでいます。今後さらに株価が上昇した場合は追加売却の検討を考えています。

またステークホルダーへの還元として、2025年10月よりお取引先とのパートナーシップ強化に向け

「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



た支払条件改善を実施しました。今後も資本効率と財務健全性の調和を維持しつつ、キャッシュを適切に配分することで、企業価値の向上に努めます。

財務・資本戦略の進捗について

当社は東京証券取引所が要請する「資本コストと株価を意識した経営への対応」の一環として、今中期経営計画の「財務・資本戦略」の指標に従来のROEに加えてEPSとDOEの目標を設定しました。EPSを通じて成長性を明確に示すとともに、DOEを併用することで中長期の安定した配当の下限をコミットし、株主還元の一貫性と透明性を高めていく方針です。経営ビジョン“MIRAI 2030”に掲げた2030年のありたい姿(売上高3,500億円、ROE16.0%^{※1}以上、従業員3,000人)の実現に向けて、事業環境が良好な今こそ積極的な成長投資によって事業を拡大し、ROEとEPSを持続的に成長させていくことが重要であると考えています。また、人的投資を着実に進め長期的な経営基盤を整えたいと考えています。

2025年度における財務目標の進捗は利益率の改善により利益が増加した一方、自己株式取得や政策保有株式の縮減を通じた資本効率の改善によって、EPSは153.51円^{※2※3}、ROE20.8%^{※3}と前年度実績を大きく上回る結果となりました。配当についても、年間

65円^{※2}、DOE8.8%と投資家の皆さまの期待を上回る成果を残せたものと考えています。株価は上場来高値を更新し、時価総額は約5,000億円とこの1年で2倍超に成長、PBRは約4倍に達しており、当社の成長性に対する期待が一層高まっているものと認識しています。(2026年6月末時点)

日本経済は長らく続いたデフレを脱却し、物価や賃金が循環的に上昇していくインフレのフェーズに入ったとの認識です。ここ数年、金利も上昇傾向にあり、今後資本コストは上がると想定しています。当社が認識する資本コストは、サイズプレミアムを加味し8～9%と高めの水準を意識しています。それを上回るROEを設定し、エクイティスプレッドを意識しつつROE・EPSの持続的向上に努め、経営資源の最適配分により事業ポートフォリオを強化して収益力の向上を図ります。

※1 政策保有株式の売却益を除く
※2 2026年5月1日に株式分割(1株→3株)を実施、当該株式分割後の株式数を基準とした値を記載
※3 政策保有株式の売却益を含む値

成長投資の進捗

「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計画を推進しています。2025年度は下記の成長投資を実施し

ました。M&A関連投資として2件のM&A実績を残せたことは、「中期経営計画2027」に掲げた事業戦略の一つである「戦略的アライアンスによる共創と事業拡大」の成果として、当社グループのインオーガニックな成長につながるものと認識しています。特に、マレーシアのES Matrix社グループの株式取得については、現地の半導体工場やデータセンターといった成長領域に参入するとともに、当社の海外人財の育成の場としても活用し、海外事業の長期的かつ安定した成長の足掛かりにしたいと考えています。なお本案件による株式取得にあたっては、「中期経営計画2027」にて公表した事業投資検討会^{※4}にて資本コストとIRR(内部収益率)を比較し、十分な収益を確保できる投資であると判断しました。今後はPMI^{※5}を着実に進め、同社の持つ経験・知見と当社の技術力・顧客ネットワークを掛け合わせることでシナジー創出に努めます。

もう一つ特筆すべき投資として、2026年度から人事制度を改正し、初任給引き上げやベースアップ、各種手当の見直しといった処遇改善を実施しました。成果や能力を処遇に反映させるとともに、従業員が安心して働ける環境整備を進めることで、当社グループの人的資本強化につなげていく考えです。

※4 成長投資・M&Aを確実に実行し、投資管理体制の強化と案件の質的向上を図るために設置された社内会議体
※5 PMI(Post Merger Integration)：当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセスのこと

事業ポートフォリオマネジメントの推進

当社の事業ポートフォリオは、建築設備事業が好調を維持する一方、プラント設備事業は収益性に課題を抱え、特に機械システム事業は赤字脱却が急務となっています。また、不動産事業についても時価ベースでの収益性は低いと認識しています。こうした状況のもと、資本を効率的に活用して利益を生み出すROIC(投下資本利益率)の考え方を社内に浸透させる必要があると考えています。2025年度から各事業部門とROICをどう改善し、持続的な成長につなげていくのか対話を重ねております。

2026年度からは、取締役会において各事業の



ROICや成長性、事業戦略を統合的に評価し、持続的な成長に向けて経営資源をどのように配分していくべきか、具体的な議論を始めています。機械システム事業については、収益構造の抜本的な改善策を時間軸も含めて明確にしたいと考えています。また、不動産事業についても保有物件ごとの収益性を踏まえ、売却も含めて資本効率向上のための対策を検討しています。

ステークホルダーの皆さまへ

2026年度、当社は新社長を迎え、次の100年に向けた新たな一歩を踏み出しました。変化のスピードがこれまで以上に加速し、将来の予測が困難な時代にあって、当社には事業を通じた社会課題の解決はもちろん、未来に向けた成長投資や事業ポートフォリオの見直しなど、取り組むべき重要な使命と課題が数多くあります。私たちは、未来志向を掲げる経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画2027」のもと、財務・資本政策と成長投資をぶれることなく推進し、健全な財務基盤の維持・強化を図りながら、さまざまな経営課題にスピード感を持って取り組んでいきます。

一方で、この変化の時代に柔軟かつ持続可能な経営を実現するためには、当社最大の財産である従業員をはじめ、協力会社の皆さまを含む働く仲間の幸せを見据えることが欠かせません。人を大切にするという価値観を礎に、誰もが安心して力を発揮し、ともに成長できる環境づくりを進めてまいります。その先にあるのは、企業価値(経済価値)の向上だけではありません。社会的価値の創出を通じて、あらゆるステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれ続ける企業であることを目指します。

「中期経営計画2027」における財務目標		
目標指標	2027年度目標	2025年度実績
ROE ^{※1}	16.0%以上	18.6%(20.8%)
EPS ^{※1※2}	143円以上	137円(153.51円)
成長投資	25～27年度累計500億円	66億円
配当方針	DOE 5.0%以上	DOE 8.8%
自己株式取得 ^{※2}	1,200万株程度	287万株
※1 政策保有株式の売却益を除く(カッコ内は売却益を含む値) ※2 2026年5月1日に株式分割(1株→3株)を実施、当該株式分割後の株式数を基準とした数値を記載 ※3 ES Matrix社については契約の締結を実施。実際の株式譲渡は2026年5月に実施		

成長投資の内訳		
	投資内容	2025年度実績
M&A関連投資	M&A2件(邦英商興株式会社、ES Matrix社グループ) ^{※3}	16億円
R&D投資	3Dモデルソフト、施工支援ロボット開発	12億円
人的資本投資	初任給引き上げ／ベースアップ(2026年度から人事制度を改正し、従業員の処遇改善)、研修制度拡充	25億円
DX投資	生成AI活用促進、DX化推進	2億円
設備投資	自社保有施設のZEB化、水処理装置の生産設備増強	11億円
投資合計		66億円

“MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」の進捗

当社グループは経営ビジョン“MIRAI 2030”の実現に向けて、超長期ビジョンで定めた5つのマテリアリティ(重要課題)に注力しつつ、環境・社会価値の向上と企業価値(経済価値)の向上を両立させていきます。また、同ビジョン実現に向けた最初の3年間で飛躍のための土台づくりの期間と位置づけ、2025年度より「中期経営計画 2027」をスタートさせています。

Century2025 Phase 3

2024年度実績

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

経営ビジョン “MIRAI 2030” ～人に快適を。地球に最適を。～ 中期経営計画 2027

目標と実績

2025年度 実績

2027年度 目標

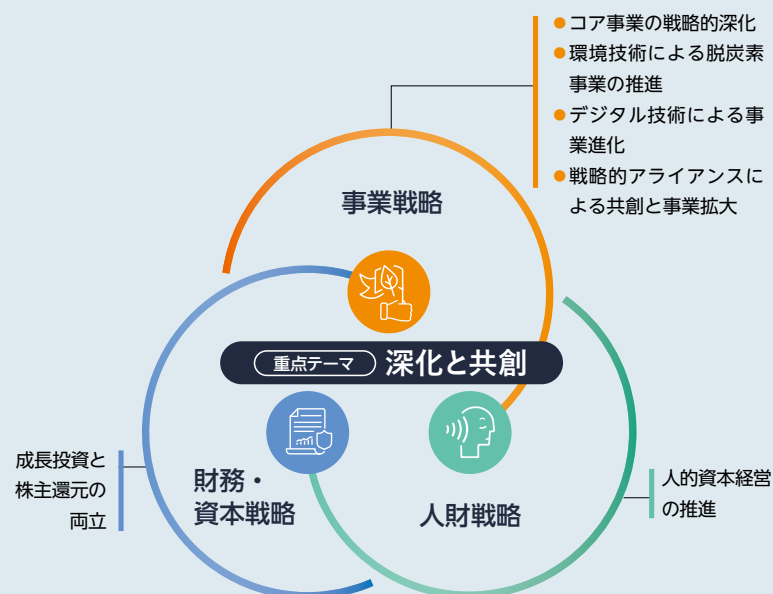
売上高	2,546億円	3,000億円
営業利益(率)	279億円(11.0%)	300億円(10.0%)
ROE*	18.6%	16.0%以上
従業員数	2,705名	2,900名
DOE	8.8%	5.0%以上

※ROEは政策保有株式の売却益除く

重点テーマ「深化と共創」と3つの重点戦略

「中期経営計画 2027」では、重点テーマとして「深化と共創」を掲げています。総合エンジニアリング企業である当社が持つさまざまな技術を磨き続け、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」させていきます。一方、協力会社をはじめとする多くのパートナーと「共創」し、ステークホルダーの皆さまとの共存共栄を目指す計画です。重点テーマの実現に向けては、3つの重点戦略「事業戦略」「財務・資本戦略」「人財戦略」に基づく施策を着実に実行し、2027年度目標の達成を目指します。

経営ビジョン&中期経営計画2027
<https://www.sanki.co.jp/ir/mid-term/>



〔重点戦略〕 事業戦略 の進捗

1. 豊富な工事量に対応する施工体制確保のため、フロントローディングの推進や生産性向上に向けた技術開発が進展
2. ポートフォリオ戦略の深化や成長領域への展開に向けたM&A投資を実行

コア事業の戦略的深化

- 2025年度は都市再開発、半導体、データセンター関連など注力分野での大型工事を受注、2026年度も半導体関連などの大型工事受注を目指す
- 施工体制強化に向けて2025年4月にエンジニアリング推進本部を発足、同本部を中心に各支社支店の専門部署にてフロントローディングを推進

環境技術による脱炭素事業の推進

- 設備工事会社では唯一、4年連続でCDP*より気候変動Aリスト(最高評価)に選定
- 最大40%の消費電力削減を実現可能な省エネコントローラ「ECO-STAR®」を開発

※ロンドンに本部を置く国際環境NGO。同団体の情報開示と評価プロセスは、企業の環境報告のグローバルスタンダードとして認知されている

デジタル技術による事業進化

- 3Dモデル作成時間の最大90%を削減可能なソフトウェア「S-TRANDIM™」を開発
- 高所作業時間の最大50%を削減可能なフレキシブルダクト施工支援ロボットを開発

戦略的アライアンスによる共創と事業拡大、2件のM&A投資を実行

- 廃棄物処理施設の施工等を手掛ける邦英商興株式会社の全株式を取得
- マレーシアを拠点に半導体やデータセンター関連の電気・通信設備工事を手掛けるES Matrix社の株式40%を取得する株式譲渡契約を締結



〔重点戦略〕 人財戦略 の進捗

人財の獲得

- インターンシップの拡充や採用チャネルの拡大に加え、奨学金代理返還制度の導入など採用強化に取り組み、2026年4月は107名の新卒社員が入社

人財の成長・育成／人財の維持

- “働き続けたい職場環境”の実現に向けて2026年4月より人事制度を改正。従業員の成長・働きがい・安心を制度面から支える
- 2025年度のエンゲージメントスコア*が前期から2.9ポイント向上し56.9となる

人事制度改正の5つの柱

1. 給与水準の引き上げ
2. 専門職の処遇改善
3. シニア人財の活躍推進
4. 経験年数にとらわれない昇格制度
5. 転勤者の処遇改善

※会社の目指す姿や方向性に対する従業員の理解・共感の度合いを図る偏差値(標準スコア50.0)、当社は2027年度に57.0を目標にしている

マテリアリティ

- 脱炭素社会への貢献 → P. 48
- 新たな社会価値の創造 → P. 53

- 働く仲間の幸福の追求 → P. 58
- 安定した収益と基盤の強化 → P. 64
- 安定した収益と基盤の強化 → P. 70

- エンジニアリングを活かした快適環境の構築 → P. 34



[重点戦略]
財務・
資本戦略
の進捗

- ROEは目標を超過する水準を達成、創出した利益は次世代に向けた投資と株主還元へ活用
- 政策保有株式の縮減方針に基づく保有株式の売却とお取引先のパートナーシップ強化に向けた支払条件改善を実施
- 業績が好調に推移する中で市場の期待(=株主資本コスト)も上昇、引き続きエクイティスプレッドの拡大を意識した持続的なROE成長を目指す

成長投資戦略

- ・計画初年度は66億円の進捗にとどまるが、M&A投資、人的投資を中心に進捗
- ・M&A投資含む投資候補案件を積み増し中、検討進捗に伴い、成長投資が実現していく見通し

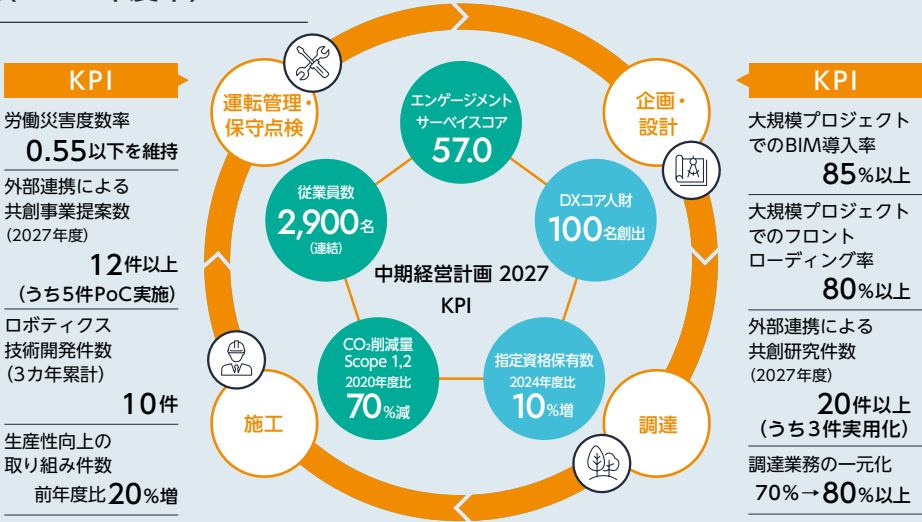
2025年度
次世代に向けた投資額 約 **66** 億円

2025年度～2027年度 成長投資計画 **500** 億円

➡ P. 16-19 最高財務責任者メッセージ

企業価値向上に向けた指標(2027年度末)

当社グループの持続的成長の実現に向けて、マテリアリティと連動した新たなKPIを設定するとともに、当該KPIに基づく進捗のモニタリングを通じて、PDCAサイクルを着実に運用していきます。これにより、継続的な改善と実効性の向上を図り、さらなる企業価値の向上を目指します。



KPI
労働災害発生率
0.55以下を維持

外部連携による
共創事業提案数
(2027年度)

12件以上
(うち5件PoC実施)

ロボティクス
技術開発件数
(3カ年累計)

10件

生産性向上の
取り組み件数
前年度比**20%増**

KPI

大規模プロジェクト
でのBIM導入率
85%以上

大規模プロジェクト
でのフロント
ローディング率
80%以上

外部連携による
共創研究件数
(2027年度)

20件以上
(うち3件実用化)

調達業務の一元化
70%→**80%以上**

評価の基準達成度 ◎：期待以上 ○：期待どおり △：やや不十分 ×：不十分

企業価値向上に向けた指標 (KPI)	狙いと背景	2025年度実績	関連するマテリアリティ	評価
CO2削減量Scope1,2 : 2020年度比70%減	脱炭素社会の実現に向けた社会的責任の遂行と環境価値の創出	53%減		○
従業員数 : 2,900名	事業成長を支える人的リソースの確保と、組織の新陳代謝の促進	2,705名		○
エンゲージメントサーベイスコア : 57.0*	「選ばれ続ける会社」の実現と、組織の実行力最大化	56.9		○
DXコア人材 : 100名創出/年*	DX戦略の推進において中核的役割を担う人材の育成	全社62名/100名		△
指定資格保有数 : 2024年度対比10%増*	技術力・施工品質の担保および経営基盤(入札参加資格等)の強化	全社 : 3,250資格 →3,297資格(1.2%増)		△
労働災害発生率 : 0.55以下を維持*	「安全第一」の徹底による、誰もが安心して働ける職場環境の確保	0.46(全社)		◎
ロボティクス技術開発件数 : 10件(3カ年累計)*	現場の省人化・省力化による生産性向上と労働力不足への対応	建築 : 1件(検証1件) 環境 : 0件/機械 : 2件		○
生産性向上の取り組み件数 : 前年度比20%増	デジタル技術活用を含む全社的な生産性向上と、改善ナレッジの共有・横展開による組織力強化	2024年度下期 1,140件応募 (前年同期比 +38件)【連結】 2025年度上期 985件応募 (前年同期比 ▲22件)【連結】 (年間0.7%増相当)		△
大規模プロジェクトでのBIM導入率 : 85%以上*	フロントローディングによる施工業務の最適化と生産性向上	87.1%		◎
大規模プロジェクトでのフロントローディング率 : 80%以上*	着工前の課題解決による、手戻り防止と業務効率化	74.1%		○
外部連携による共創研究件数 : 20件以上(うち3件実用化)	オープンイノベーションによる技術開発の加速と新価値創造	全社32件 (R&D 17件・建築 10件・ 環境 5件・機械 0件)		○
外部連携による共創事業提案数 : 12件以上(うち5件PoC実施)	「地球MIRAIプロジェクト」等を起点とした新規事業の創出と収益の柱の多角化	0件		×
調達業務の一元化 : 80%以上*	スケールメリットを活かしたコストダウンとサプライチェーンリスクの低減	82.9%		◎

※単体目標

Topic | Just In Time配送を実現する「建設資機材配送システム」

当社は成長投資戦略のもと新たな技術探索や事業開拓に向けた「地球MIRAIプロジェクト」を推進しており、その一環として中間倉庫を活用し都市部現場作業の効率化の実証実験を進めています。高層ビル建設現場では、資材搬入や工程の過密化が作業効率を下げる原因になっています。本プロジェクトは、大手物流パートナーと連携し、中間倉庫に部材を一時集約したうえで「必要なものを、必要なときに、必要な場所へ」届ける配送システムの構築を目指すものです。2026年3月、システムの要となる中間倉庫を首都圏に開設し、建設現場への計画搬入を開始。複数サプライヤーから個別納品されていた部材を倉庫で集約・仕分けし、専用台車による計画配送へ切り替えることで搬入混雑の平準化を図っています。今後は実証で得た知見をもとに複数現場に展開し、現場物流の新たなモデルの確立を目指します。

サプライチェーンマップ



地球MIRAIプロジェクト

未来へ2050 Eco-Sphere®

未来創造プロジェクト「未来へ2050 Eco-Sphere®」は、「中期経営計画2027」に掲げる「深化と共創」の重点テーマを具現化し、持続可能な未来社会の実現に向けた道筋を示すことを目的に、2025年6月に開始しました。今後、第3期「地球MIRAIプロジェクト」とも連携し、具体的な取り組みを進めていく計画です。



価値創造のプロセス

三機工業グループは、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、事業を通じた社会課題の解決を使命として取り組んでいます。この理念の実現に向け、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、注力することで人的・製造・知的・財務資本を自社の経営基盤として強化するとともに、自然・社会関係資本は社会と共有する資本として、その維持・向上に努めています。これらの資本を、企画・設計から調達、施工管理、保守・メンテナンスに至るバリューチェーン全体で、当社グループの強みである資本を活かして総合エンジニアリング力を発揮し、新たな価値を創出しています。創出された価値は、経済価値と環境・社会価値の向上という両輪の成果となり、長期的な企業価値の向上へとつながる、持続的な価値創造の循環を生み出しています。この循環を通じて「MIRAI 2030」が描く未来の実現に向けて歩みを進め、超長期ビジョン2050に掲げる「選ばれ続ける三機工業」を目指します。



経営ビジョン
“MIRAI 2030”
 人に快適を。地球に最適を。

→ P. 20

事業を通じた社会課題の解決

「中期経営計画2027」

→ P. 20

- 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
- 成長投資と株主還元の両立
- 人的資本経営の推進



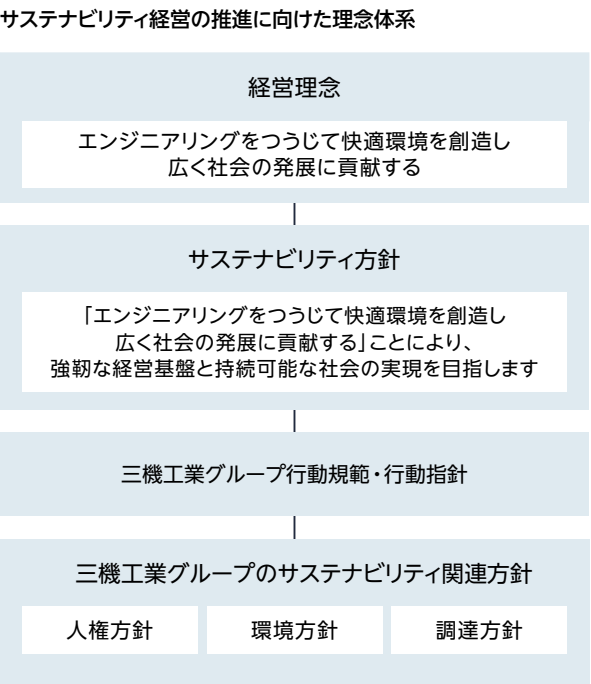
2050年
 超長期ビジョン
「選ばれ続ける三機へ！」

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

サステナビリティ経営とマテリアリティ(重要課題)

三機工業グループは、超長期ビジョンとして2050年の姿「選ばれ続ける三機へ!」を掲げています。総合エンジニアリングを強みに、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)の実現を目指しています。

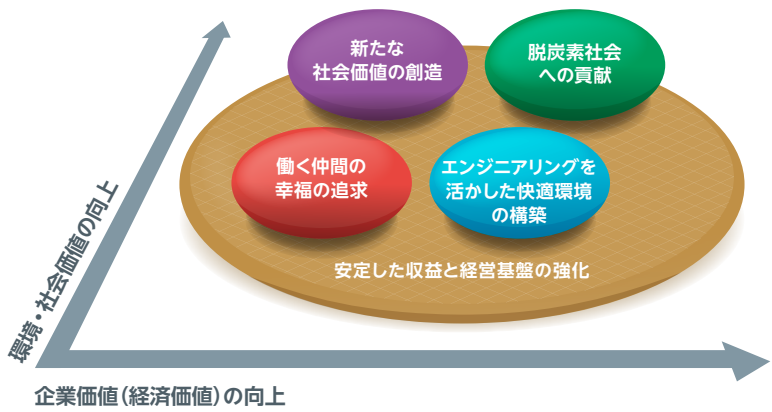
サステナビリティ経営の推進にあたっては、環境・社会への貢献と収益確保を両立させて、長期にわたり持続可能な発展を続けていくため、経営理念をもとにサステナビリティ方針を定めています。また5つのマテリアリティに対応した「中期経営計画2027」への取り組みを進めています。



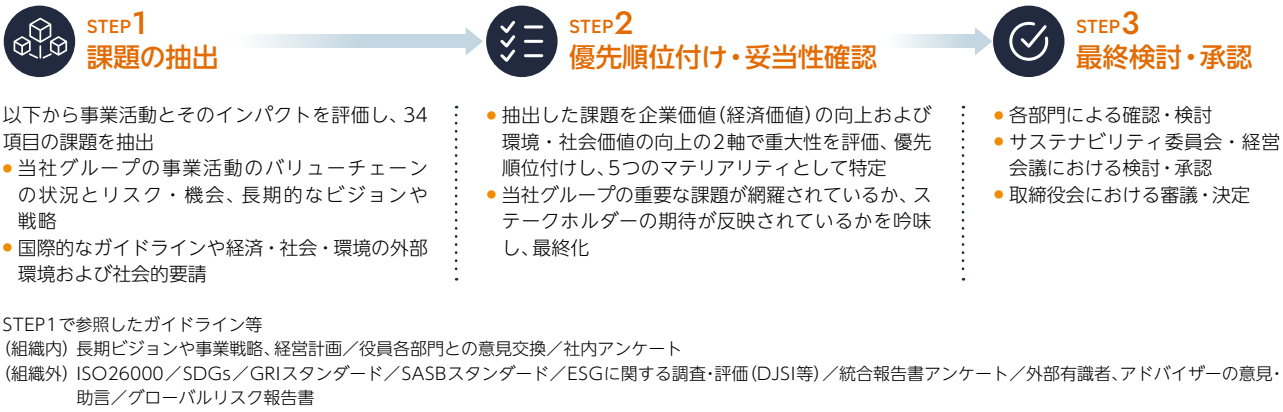
マテリアリティ(重要課題)の特定

当社グループは、さまざまな視点から抽出した課題を「環境・社会価値の向上」と「企業価値(経済価値)の向上」の両面から評価し、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

- マテリアリティ(重要課題)
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/materiality/2026>
- P. 28-29 マテリアリティ(重要課題)に基づく
取り組みテーマ



マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ(重要課題)の見直し

2024年度には事業環境の変化や社会からの要請を踏まえ、実務との連携を強化するためにマテリアリティの見直しを検討しました。従業員一人ひとりがマテリアリティを自分ごととして実践に移していく必要があるとの考えのもと、下記のアンケートから問題点を洗い出し、マテリアリティに寄与する取り組み項目を精査しました。今後も必要に応じて見直しを実施していきます。

全社マテリアリティアンケート

- マテリアリティの周知と意見収集を目的として、全グループ従業員向けにアンケートを実施

各部門アンケート

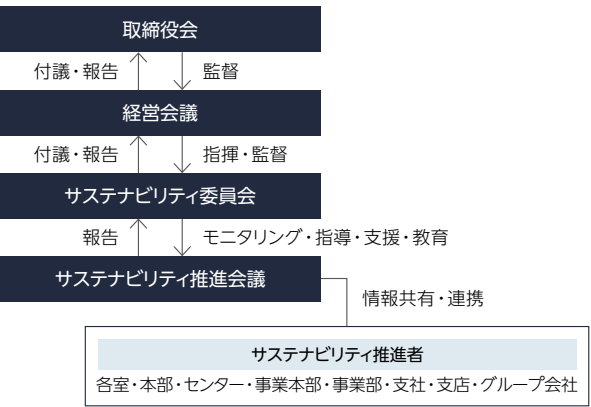
- 日常業務とマテリアリティとの関係性についての意見収集を目的として、執行計画の各施策についてアンケートを実施

サステナビリティ経営推進体制

当社グループは、サステナビリティ課題全般について対応するため、代表取締役社長を委員長とし常勤取締役をメンバーとするサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ経営を実現するための重要課題・施策を審議・決定しています。委員会の審議・決定内容については、経営会議、取締役会に報告され、監督を受けています。また、事業・経営戦略への影響が大きい課題については、重要性に応じて経営会議、取締役会へ付議され、決定・承認されます。

サステナビリティ経営推進体制図



サステナビリティ経営のさらなる推進に向けて

取締役専務執行役員
工藤 正之



社会課題が複雑化する中、当社グループが果たすべき役割はますます大きくなっています。その責任を真摯に受け止め、サステナビリティ経営を事業成長の核に据えて取り組んでまいります。

当社グループの強みは、お客さまの信頼をもとに100年にわたり培ってきた総合エンジニアリング力です。建築設備、機械システム、環境システムの3事業を柱とした快適環境の構築などの社会課題解決に貢献できる事業基盤を、サステナビリティ経営推進の礎と捉えています。

サステナビリティ経営実現のために注力すべき5つのマテリアリティについては、部門執行計画への取り込みや従業員アンケートによって、従業員一人ひとりが当事者意識をもって取り組む土壌が育まれています。

「中期経営計画2027」では各マテリアリティに対応したKPIを設定し進捗を管理しており、環境・社会価値と企業価値(経済価値)の向上を両輪に、事業活動を通じた社会課題の解決と持続可能性の確立に向け、グループ一丸となって邁進してまいります。

承認されます。2025年度は、カーボンニュートラル移行計画の進捗やサステナビリティ情報開示、人的資本の強化について議論を行いました。委員会の下部組織として設けた各部門の実務担当者からなるサステナビリティ推進会議では、委員会の審議・決定事項のグループ全体への周知や具体的なサステナビリティ推進活動の討議・推進や進捗確認を行っています。本推進体制に従い、サプライチェーンを含めたあらゆる事業活動の場においてサステナビリティ課題に対応しています。

サステナビリティ委員会とサステナビリティ推進会議の構成

		サステナビリティ委員会	サステナビリティ推進会議
構成	委員長	代表取締役社長	—
	メンバー	常勤取締役および委員長が指名する者	各部門サステナビリティ推進者
開催頻度	2025年度の開催回数	2回	2回
議題		・カーボンニュートラルに向けた具体策 ・人的資本情報開示・施策 ・生物多様性保全への取り組み	・マテリアリティに対する各部門の施策 ・カーボンニュートラルに向けた具体策 ・SANKI YOUエコ貢献ポイントの推進

マテリアリティ(重要課題)への取り組みを通じた企業価値向上

当社グループが推進するマテリアリティへの取り組みは、収益機会の拡大や資本コストの低減などの企業価値(経済価値)の向上に加えて環境・社会価値の向上につなげることで、超長期ビジョンに掲げた「選ばれる三機へ!」の実現を目指しています。

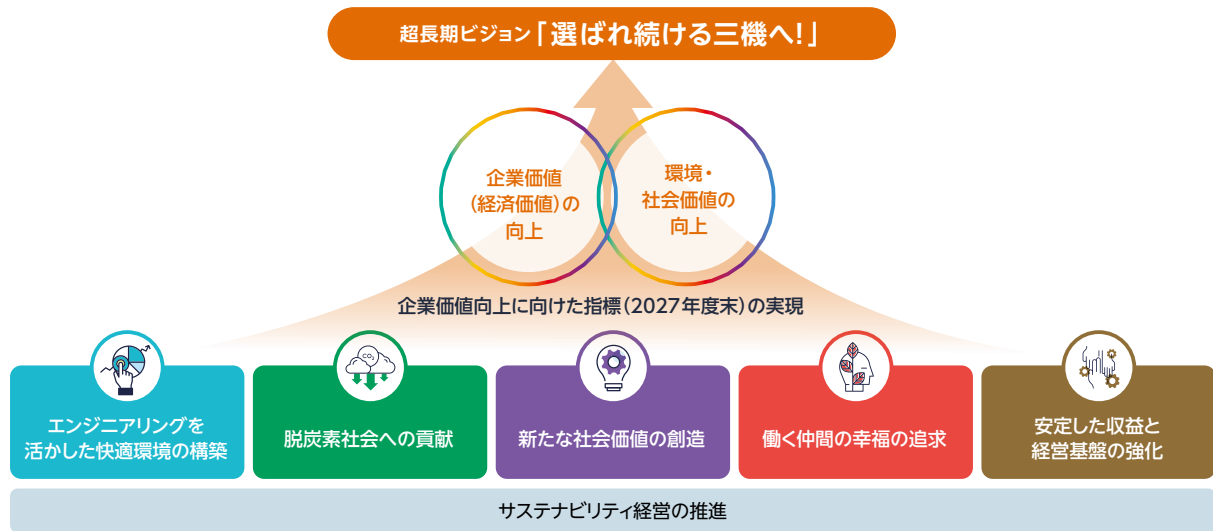
「中期経営計画2027」における「企業価値向上に

向けた指標(2027年度末)」は、マテリアリティに紐づく形でKPIとして設定されており、その進捗状況をモニタリングすることで計画と実績のギャップを常に把握し、着実な対応を通じてさらなる企業価値向上を図っていきます。

➡ P. 20-23 “MIRAI 2030”と「中期経営計画2027」の進捗

マテリアリティ(重要課題)に基づく取り組みテーマ

マテリアリティ	特定の背景(リスク・機会)	取り組み	中期経営計画2027／企業価値向上に向けた指標(2027年度末)	連携ページ
 エンジニアリングを活かした快適環境の構築	社会に「快適環境」を提供することは、総合エンジニアリングを展開する当社の本業そのものであり、事業を通じて社会に貢献していくことは当社の経営理念に他なりません。お客さまのニーズに応える技術力や柔軟な提案力を高めノウハウを蓄積していくことが、事業拡大やブランド力向上の機会となり、受注機会喪失のリスクを低減すると認識しています。	快適な空間や作業環境、環境負荷低減の実現など、多様な「快適環境」を構築します。 ● 快適空間の提供 ● 自動化省人化による生産性向上 ● 環境負荷の低減	● コア事業の戦略的深化 ● デジタル技術による事業進化	● 大規模プロジェクトでのBIM導入率：85%以上 ● 大規模プロジェクトでのフロントローディング率：80%以上 ● 生産性向上の取り組み件数：前年度比20%増 P.34～
 脱炭素社会への貢献	気候変動問題は、総合エンジニアリングを展開する当社の本業に直結する課題です。2050年カーボンニュートラル達成に向けて全世界が舵を切中、当社にとって脱炭素関連市場の拡大は大きな機会となり、脱炭素関連保有技術の陳腐化による受注機会損失や取組み・情報開示不足による企業ブランド低下は大きなリスクになると認識しています。	自社のみならずサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に取組みカーボンニュートラルの実現に貢献します。 ● 省エネルギー、創エネルギー提案の推進 ● 脱炭素設備導入・省エネルギー活動による自らの排出量削減 ● 脱炭素技術・製品開発の強化	● 環境技術による脱炭素事業の推進	● Scope1,2：70%減(2020年度比) P.48～
 新たな社会価値の創造	お客さまや地域社会の期待に応え新たな社会価値を創り出していくことは、企業の持続的発展に欠かせない取組みです。多様な技術力と創造力を高め、異分野・新領域への積極的な挑戦を続けることで、業容拡大やブランド向上の機会につながります。	社会課題に対して持続可能な解決策を提供し、新たな価値の創造に挑みます。 ● 循環型社会への挑戦 ● イノベーションの促進 ● 新規事業・市場への進出 ● 地域社会との連携(社会貢献、災害復興支援など)	● 戦略的アライアンスによる共創と事業拡大 ● R&D戦略 ● 成長投資戦略	● ロボティクス技術開発件数：10件以上(3カ年累計) ● 外部連携による共創事業提案数：12件以上 ● 外部連携による共創研究数：20件以上 P.53～
 働く仲間の幸福の追求	労働力不足が大きな問題となっている中、当社が将来にわたって持続的に成長していくためには、従業員や取引先を確実に確保し定着してもらう必要があります。従業員や取引先に選ばれる環境を整備していくことで、人手不足による事業縮小等のリスクを回避し、優秀な人材・協力会社の確保による競争力強化等の強みに変えていく取組みが重要と認識しています。	取引先を含む「働く仲間」が職場や仕事で感じる幸福度を高める取組みを推進します。 ● 健康と福祉の支援 ● 心理的安全性の確保 ● 多様な価値観の尊重 ● 多様な人材の育成と活用	● 人材の獲得 ● 人材の成長・育成 ● 人材の維持	● エンゲージメントスコア：57.0 ● 指定資格保有者数：10%増(2024年度比) ● 労働災害度数率：0.55以下 P.58～
 安定した収益と経営基盤の強化	適正利益の確保や事業基盤、ガバナンスなどの経営基盤の強化は、企業活動のベースとして欠かせない取組みです。人権・不正などのコンプライアンスやリスクマネジメントの不備は、事業継続や会社存続すらも危うくするリスクになると認識しています。	サステナビリティ経営の基礎となる安定した収益確保とガバナンス、人的資本、財務面における経営基盤の構築・強化を図ります。 ● 事業活動基盤の強化 ● リスクマネジメントの強化 ● 財務基盤の強化 ● 内部統制の整備 ● 人的資本の強化 ● ステークホルダーとの信頼関係の構築	● 経営管理の最適化 - ガバナンスの強化 - コンプライアンスの徹底 ● リスクマネジメントの高度化 - ステークホルダーコミュニケーションの充足 ● DX戦略	● 売上高：3,000億円 ● 営業利益：300億円 ● ROE：16%以上 ● 従業員数：2,900名 ● DOE：5.0%以上 ● DXコア人材：100名創出／年 ● 調達業務の一元化：80%以上 P.64～



経営資源

三機工業グループが100年をかけて積み上げてきた資本は、日々の事業活動を支えるとともに、次なる成長の源泉となります。今後も経営資源の充実に努めながら、当社グループ最大の提供価値である総合エンジニアリングの質の向上を果たし、自らの持続的な成長へとつなげていきます。

	 財務資本	 人的資本	 製造資本	 知的資本	 自然資本	 社会・関係資本
三機工業グループの強み	- 主力の建築設備事業における収益性向上を通じて蓄積した強固な財務基盤 - 安定的・持続的な株主還元	- 総合エンジニアリングの技術を受け継ぐプロフェッショナルかつ多様な人財 - お客さまのニーズを着実に捉える高いコミュニケーション能力 - 組織に根付いた創意工夫とやり抜く力	- 技術力の継承・発展を担う「三機テクノセンター」 - 搬送機器の主力生産拠点「大和プロダクトセンター」	- 総合エンジニアリングの幅広い要素技術 - 幅広い技術領域での知的財産の蓄積 - R&Dセンターを中核とした研究開発体制 - 特許数	- 環境に配慮した製品や工法の開発推進体制 - 当社省エネルギー提案を通じた「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度の運用による顧客のCO₂削減への支援	- 日本全国で当社の施工業務を支える協会の会員企業 - ビルオーナーやデベロッパー、各種メーカー、行政機関など、長年をかけて培ってきた強固な顧客基盤
ビジネス推進に あたっている課題	- さらなる成長に向けた積極的な成長投資の推進 - 資本効率を意識したキャッシュアロケーション戦略 - 事業ポートフォリオマネジメントの推進	- 経営戦略と連動した人財ポートフォリオとタレントマネジメント - 旺盛な建設需要に対応する採用力の強化 - 労働人口減少を見据えた多様な人財の獲得 - 従業員の能力開発の促進 - 働き方改革、DX推進を通じた生産性の向上 - 人財価値の最大化に向けた従業員エンゲージメントの向上	- 都市再開発・データセンター・半導体関連などの旺盛な建設需要に応える施工体制 - 外部企業や社内R&Dセンターと連携した次世代の搬送技術・搬送機器の開発や事業連携 - 水処理施設の海外市場開拓に向けた生産体制の確保 - 協力的会社と一体となった安心・安全な施工管理体制	- 中長期的な事業拡大に資する研究開発 - 高度専門技術者の確保・育成 - 組織横断的なイノベーション創出体制の強化 - デジタル変革(DX)に対応した技術基盤の構築 - 次世代技術への投資と既存技術の高度化のバランス	- GHG排出量や廃棄物などの環境負荷の定量的な把握と、その改善に向けた対応の推進 - より社会に資する環境に配慮した製品や工法の開発	- 協力的会社との連携強化 - 将来にわたっての施工体制の維持・強化 - 協力的会社をはじめとするお取引先の安定した経営環境の維持 - 戦略的アライアンスによる事業拡大

近年および最新の取り組み	- 成長投資枠500億円の設定と事業投資検討会の立ち上げ - 政策保有株式の縮減などによる資産効率の向上と、健全なレバレッジを活用した資本構成の最適化 - 事業別ROICの算出・活用を通じた事業ポートフォリオ最適化の推進 - 海外IR活動の実施など、IR活動強化により株主資本コストや資本コストの低減を推進	「給与水準の引き上げ」など、働き続けたい職場環境の実現に向けた人事制度の改正 - 総合研修・研究施設「三機テクノセンター」を活用した技術・安全研修の継続的な実施 - DXや現場支援体制の構築を通じた働き方改革の推進 「奨学金代理返還制度」を導入 「三機研修センター」で教育研究体制の強化 - アルムナイ／リファラル採用を導入 - エンゲージメントサーベイ結果を基にした職場環境整備	- BIM活用を通じたフロントローディングの推進 - 高付加価値製品の開発・製造に向け、大和プロダクトセンター内にクリーンルームを構築 - 水処理施設の海外市場開拓に向け、工場増設投資を推進 - 資機材の適材適所配送、オフサイト工法の推進 - M&A推進体制の強化	- 産学官連携による次世代技術の共同開発推進 - 脱炭素社会実現に向けたカーボンニュートラル技術の独自開発 - 環境負荷低減・省エネルギー技術の技術開発の強化 「地球MIRAIプロジェクト」による新技術探索と新事業創出 - 未来創造プロジェクト「未来へ2050 Eco-Sphere[®]」の推進 - 特許等報奨制度を導入	- 温室効果ガス排出量の着実な削減に向けて、SBT認定を取得 「国立極地研究所 南極観測パートナー企業」として南極地域観測事業に人員を派遣し、排水処理設備や空調設備の維持・管理業務を通じて、南極地域の生物多様性保全に貢献 - 環境省「生物多様性のための30by30アライアンス」への参画、三機環境園が環境省「自然共生サイト」認定 - 内閣官房「水循環ACTIVE企業」認証取得	- 協力的会社の従業員研修に三機テクノセンターを活用し、技術力向上を推進 - お取引先に対する支払い条件改善の継続的な実施を通じたパートナーシップ強化 - 地域の発展に寄与する多様な社会貢献活動の実施 - 事業承継の難しい協力的会社への支援の実施 - グリーン調達、CSR調達の推進 - 大和市との災害協定 - ネーミングライツの実施
--------------	---	--	--	--	--	---

資源

●純資産

1,214億円

●自己資本比率

55.3%

●成長投資

66億円

●従業員数

2,705名

●一人当たりの平均研修費

9.2万円／年

●グループ・協力会社を含む技術力育成活動

●国内拠点(支社・支店)

支社 3カ所

支店 15カ所

●総合研修・研究施設
(三機テクノセンター・R&Dセンター)

●大和プロダクトセンター

●海外拠点

4カ所

●M&A

2件

●試験研究開発費

19.7億円

●特許登録数(累計)

470件

●産学官連携数

23件

●省エネ・創エネ提案CO₂削減

465件

●地球MIRAIプロジェクト件数

1・2期 8件

●エネルギー使用量

23,124MWh

●水使用量

36,318m³

●三機環境園

●寄付

109件

●ボランティア参加人数

1,121名

●環境インフラ工事

38件

●協力会会員企業

870社

●お取引先との連携

●オープンイノベーションによる価値創出

●スタートアップ企業との連携

3件

●社外向け研修回数

22回

●協力会研修

5回

●協力会社社員へマイスター認定

13名

●協力会社へベストパートナー認定

179社

もたらす価値	- ROE20.8% - EPS*153.51円 - BPS*794.14円 - DOE8.8% 1株当たり年間配当金*65.0円	- エンゲージメントスコア(単体)56.9 - 施工管理技士(土木・建築・電気工事・管工事)1,376名 - 一人当たり月平均時間外労働時間27.5時間 - 一人当たり有給休暇取得率62.5% - 離職率1.3%	- 施工中のトラブル・クレーム削減率 2024年度比 約17%減 - 労働災害度数率(連結)0.49 - BIM導入率87.1% - フロントローディング率74.1%	- 新規特許取得36件 - 提案によるCO₂削減量61,294t-CO₂ - 特許等報奨制度の活用件数10件	- 自社製品による水処理量1,75億m³ 「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じたお客さまのCO₂削減量 累計約48万t 植樹支援 累計約40,000本 - 南極地域観測隊への人員派遣 総計22名 - 三機環境園 入場者数 累計88,079名	- 取引先との意見交換の実施41社 - 社会貢献活動 - スポーツ関連10件 - メセナ活動(三味線・歌舞伎・劇団四季)3件 - M&A2件 - 社外向け研修受講者数(修了証発行数)262名 - 安全教育研修修了証1,501名
--------	---	--	---	--	--	---

※ 2026年5月1日に株式分割(1株→3株)を実施、当該株式分割後の株式数を基準としたEPS、BPS、年間配当金を記載

バリューチェーン

三機工業グループは、設備の企画・設計から調達、施工、運転管理・保守点検、さらには改修・リニューアルまでを一貫して担うLCE事業を推進しています。事業活動の一連のバリューチェーンにおいて把握した機会とリスクに対して、当社グループのマテリアリティやサステナビリティ経営に基づく施策や取り組みを通じてさまざまな価値を生み出すことで、ステークホルダーの期待に応えています。





マテリアリティ エンジニアリングを活かした快適環境の構築

建築設備事業



取締役 専務執行役員 建築設備事業本部長
新保 順一

当事業はオフィスビル・工場向け空調設備を主力として、クリーンルーム設備、高度環境制御設備、給排水・衛生設備、電気設備等の設備工事業と、先端オフィス構築を手掛けるファシリティシステム事業から構成され、国内外のお客さまに「快適環境」をお届けしております。

いずれの事業も旺盛な需要を背景に、おかげさまで大変多くのご注文をいただいております。目下、お客さまニーズに応えるべく全力を挙げております。

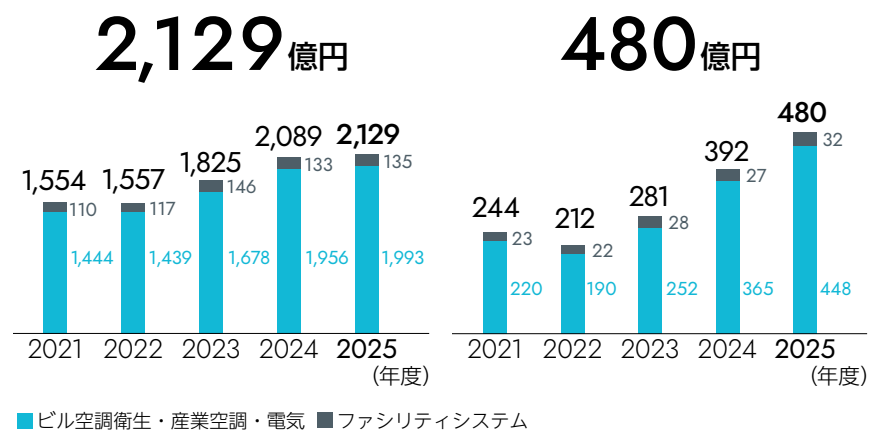
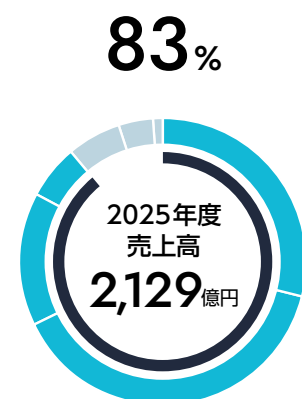
足元で物価上昇や国際情勢の流動化等、事業を取り巻く環境は大きく変化しておりますが、今後数年はリニューアルを含む都市再開発、半導体、データセンターへの投資が続くと見込んでおります。

供給力確保に努めるとともに、人手不足の環境でも生産性・安全性および品質向上を可能とする新たな生産プロセスの確立、省エネルギー・カーボンニュートラル分野を中心に新たな技術開発等を進め、時代の要請に応じてまいります。

売上高構成比率

売上高(億円)

売上総利益(億円)



市場環境

国内建設市場は引き続き堅調に推移し、当事業が属する設備工事市場も空調衛生設備・電気設備のいずれも拡大傾向が続いています。一般ビル系分野では三大都市圏・地方中核都市で都市開発が継続しており、オフィスリロケーション市場でも人財確保を意図した好立地・ハイスpekビルへの移転ニーズが引き続き旺盛です。産業系分野では生成AIの産業実装が需要をけん引し、半導体製造施設で大規模投資が相次いでいます。また生成AIサービスを提供するためのデータセンターの建設が全国各地で計画されています。加え

て、2025年11月に政府は「重点投資対象17分野」を発表しましたが、このうち「AI・半導体」「デジタル・サイバーセキュリティ」「創薬・先端医療」における投資促進が当事業にとって追い風になるものと考えており、一段とビジネスチャンスが拡大しています。

一方で旺盛な需要に対する供給力不足が課題となっており、また建設コスト上昇に伴う新規計画停滞のリスクも一部で顕在化しています。当事業はこうした課題・リスクに対し、人財と品質の確保、生産性向上により顧客ニーズに応じていきます。

2030年までの事業計画(連結)

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2030年目標
人数(名)	1,725	1,761	1,769	1,828	1,961	2,257
一人当たり売上高	88	99	100	101	107	118

※一人当たり売上高(売上高÷従業員数)の2025年度実績を100として指数表示

事業戦略に基づく施策

コア事業の戦略的進化

近年の工事案件の大型化・高度化により、各拠点のみでは対処しきれない案件が増加しています。こうした環境変化に対応すべく「フロントローディング^{※1}の拡張」「オフサイト工法^{※2}の推進」に取り組んでいます。前者については専門組織であるエンジニアリング推進本部が全国の大型先端分野の工事現場と連携し、特に工程初期から必要な人員を本部から派遣することで工事現場を手厚くする体制としています。後者については全国各地の工事現場の実情にあわせて生産性向上を図ることができるよう、必要に応じてオフサイト拠点を柔軟に設置することとしており、全国で実績が拡大しています。

※1 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

※2 オフサイト工法：工事現場外の工場等の拠点で設備機器・資材を製作・加工してユニット等に組み上げ、工事現場における作業を削減する手法

環境技術による脱炭素事業の推進

当事業が長年にわたり培った多様な省エネルギー関連技術の提案により、新築・維持・改修の全段階で

省CO₂化を推進します。特に、これまでの事業活動で蓄積された建築設備ストックをターゲットに、リニューアル事業を強化します。また自社施設のZEB化を進め、そこで得られた知見、技術ノウハウの提供を通じて将来のカーボンニュートラルに貢献します。具体的には、自社で保有する3施設においてZEB化に向けた改修・建替えを順次行う計画であり、三機テクノセンターについてはZEB Oriented^{※1}、豊田支社はNearly ZEB^{※2}の認証を取得し、苫小牧出張所はZEB^{※3}の認証を申請中です。中でも三機テクノセンターのような複合用途の大規模施設のZEB化改修は難易度が高く、挑戦的な試みとなります。

※1 ZEB Oriented：ZEB Readyを見据えた段階的な省エネ建築

※2 Nearly ZEB：創エネを含めてエネルギー消費量を75%以上削減

※3 ZEB：省エネと創エネで一次エネルギー消費量を実質100%以上削減



デジタル技術による事業進化

工事現場における生産性向上と高品質施工の両立に向け、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。

建築設備専用CAD「Rebro」と連携した施工管理支援ツール「BIMXD」を活用し、BIMモデルの閲覧や進捗管理を一元化することで、BIMを基盤としたプロジェクトマネジメントの高度化を図ります。さらに、施工の省力化・効率化を実現するロボット技術の開発・導入を進めることで、現場の生産性向上と施工品質のさらなる向上を目指します。

BIM(Rebro)利用機能の活用状況



BIMXD搭載機能



戦略的アライアンスによる共創と事業拡大

当社の強みである総合エンジニアリング力を核としながら、成長分野および海外市場への展開を加速すべく、外部パートナーとの戦略的アライアンスを積極的に推進します。国内外を問わない資本提携やM&Aに加え、大学・研究機関・スタートアップとの共同研究など、多様な形での共創を通じて、当社の技術力・顧客基盤・ネットワークとパートナーの持つ先進技術や専門知見、事業基盤を融合し、新たな価値創出を図ります。

協力会社支援プロジェクトの立ち上げ

協力会社の担い手不足に対応するため、体制強化に向けた社内検討を実施。大型物件対応や施工量低下、事業承継といった課題に対し、統合やマッチング支援などの方策を現実的に進めるべく、成長投資の一環として2026年4月に「協力会社支援プロジェクト」を立ち上げました。今後は課題の深掘りと具体策の検討を進めていきます。

ES Matrix社への資本参加

2026年5月、マレーシアを拠点とするES Matrix社の株式40%を取得し、持分法適用関連会社としました。同社は半導体やデータセンターなどの成長分野を中心に、電気・通信等の設備工事・内装工事の設計から施工・メンテナンスまでをワンストップで提供し、現地で確かな実績を築いています。近年、同国の電気電子産業は急速な発展を遂げ、東南アジアの主要拠点としての存在感を高めています。当社のネットワークと技術的知見に、ES Matrix社グループの強みを組み合わせることで、半導体・データセンター分野を中心とした海外事業の拡大を一層推進します。

オフィス市場でトータルサービスを推進

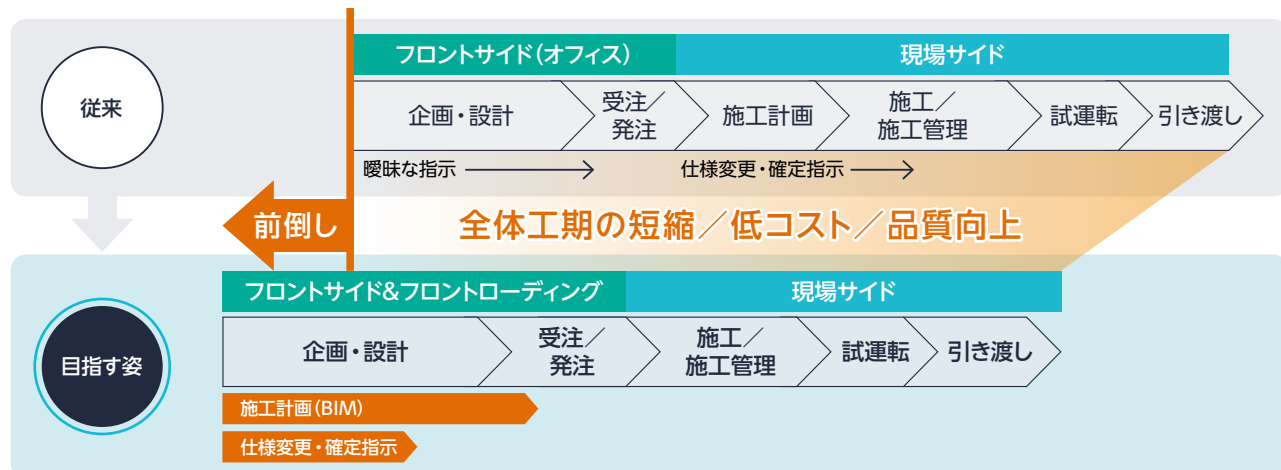
ファシリティシステム事業では「働く場所、働くことに関する相談は何でも三機工業へ」をスローガンに、コンサルティング機能とソリューション提供力を強化し、企画から運用までをワンストップで対応するトータルサービス事業の確立を目指しています。「再開発／データセンター／商業施設」を重点領域とし、Sler[※]技術にコンサルティング力を加えた課題解決型提案により受注機会の拡大を図ります。また、オフィス構築や移転支援で培った実績・ノウハウと、設備工事を主力事業とする強みを活かし、ICTソリューションやデータ活用を組み合わせたトータルインテグレーション提案を推進しています。さらに、設備更新や維持管理、エネルギーマネジメントなど運用フェーズまで継続的に関与することで、長期的な顧客関係の構築によりライフサイクル全体に関わり安定的な収益基盤の拡大を目指します。

※Sler：各種設備やICTツール、制御システムなどをインテグレート(統合)して一つのシステムとして機能させること

スマートオフィス



フロントローディングの考え方



2025年度の主な取り組みと成果

大都市圏での大型再開発事業やデータセンター、半導体・研究施設向け産業空調分野における旺盛な民間投資を背景に前年度を上回る繰越受注高を確保。採算性の高い繰越工事の進捗に加え、受注・施工両面における利益改善施策が奏功し、増益を達成しました。

フロントローディングの推進

2025年4月、フロントローディングの推進に向けてエンジニアリング推進本部を立ち上げました。同本部を中心に各支社支店の専門部署にてBIMの実践的な導入を図るとともに、BIMに対応するソフトウェアの開発・導入・活用を進めることで、生産性の向上、コスト削減、納期短縮、品質向上へと結びつける取り組みが現場レベルで進展しました。

Focus

空調と自動制御の施工部門が一体となって設備を構築
麻布台ヒルズ レジデンスB

六本木エリアの複数街区を一体整備する大規模再開発事業「虎ノ門・麻布台プロジェクト」。当社は2025年10月に竣工した中核施設の一つ「麻布台ヒルズ レジデンスB」の全体共用部の空調設備工事を担当しました。地上64階の超高層住宅の共用部には、オフィスや商業施設、管理施設などが複合的に配置され、複合用途に対応する高い快適性と機能性、街区連動の制御が求められる中、空調と自動制御の施工部門の一体施工で対応しました。約73カ月に及ぶ長期施工では、協力会社との綿密な調整と外部倉庫の活用により必要な職人や資材を確保し、安全かつ効率的な施工を実現しました。



オフサイト工法の推進

施工現場で行っていた建設資材の組み立てを工場で実施する「オフサイト工法」を全国で展開し、生産性向上を図りました。地域の協力会社やメーカー、運送会社などの拠点をオフサイトステーション（OS）として活用し、建設資材のユニット化を推進することで現場作業を削減し、人手不足下でも需要に対応できる体制づくりを進めています。

主な施工実績

- ・麻布台ヒルズ レジデンスB(空調設備工事／新築)
- ・日本血液製剤機構京都工場フィブリノゲン製剤等新棟(空調設備工事／新築)
- ・竹芝第1プラント更新工事(空調設備工事／更新)
- ・キャノン株式会社 宇都宮光学機器事業所新工場(空調・衛生・ユーティリティ・電気・特殊ガス等設備工事／新築)

半導体産業を技術力で支えるキャノン株式会社
宇都宮光学機器事業所新工場

キャノン株式会社が、半導体露光装置の生産能力拡大に向けて建設した宇都宮光学機器事業所新工場。当社はその空調・衛生設備、生産ユーティリティ設備およびクリーンルームの構築工事を担当しました。新工場の要であるクリーンルーム構築にあたっては、内装工事から空調・衛生、ユーティリティ、電気、特殊ガスまでの設備をトータルで受け持ち、高潔浄度生産環境を構築しました。工事にあたっては建築設備専用CAD「Rebro」を導入し、BIM活用を推進。さらにオフサイト工法を取り入れ、施工の効率化と品質の向上、作業の安全性を高めました。本工法の改善は、今後各現場への展開が期待されており、当社の新たな施工モデルとしての確立を目指します。



TOPICS

建築設備の未来を支える
三機工業の総合エンジニアリング

三機工業は建築設備の多様な分野で培ってきた技術力を強みに、企業価値を高め続けてきました。ますます高度化する社会課題に応えるべく、建築設備の未来を見据えて発展し続ける総合エンジニアリングの今を特集します。

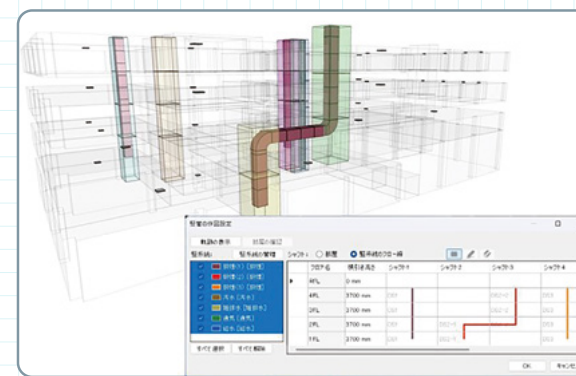
 エンジニアリングを活かした快適環境の構築

 働く仲間の幸福の追求

デジタル技術による事業進化

建築設備専用CAD「Rebro」の
自動作図機能を共同開発

建設業界では、人手不足や生産性・品質向上への対応が喫緊の課題となっており、BIM活用の重要性が高まっています。当社は2016年より建築設備専用CAD「Rebro」を導入し、株式会社NYKシステムズとともにBIM機能の向上に取り組んできました。現在は新日本空調株式会社、株式会社NYKシステムズとの3社で、Rebroの自動作図機能の共同開発を推進しています。自動作図機能は、設

自動作図機能の
イメージ

計段階での手戻り削減や品質の安定化、作図時間の短縮に寄与するもので、将来的には用途を問わない自動作図の実現が期待されます。開発した

機能を標準機能として広く提供することで、建築設備業界全体のBIM活用レベルの向上と生産性向上への貢献を目指します。

2D図面から3Dモデルを自動生成し、
作業時間を最大90%削減する「S-TRANDIM™」

建設業界ではBIM導入が進む中で、3Dモデル化により建築空間の把握が容易になりました。しかし、ボイラーや冷凍機などの大型熱源機器をはじめとする多くの設備機器・器具メーカーが3Dモデルを提供しておらず、ユーザー側でのモデル作成に機器1台当たり約2～7時間を要していました。

こうした背景を受けて、当社は東京大学発のスタートアップ・株式会社WOGOと共同でソフトウェア「S-TRANDIM™」を開発しました。本ソフトウェアは2D設備機器の図面データを読み込むだけで3Dモデルを

自動生成することができ、モデル生成に要する作業時間を最大で90%削減することを可能にしました。施工現場における大幅な生産性の向上と作業品質の安定化・精度向上を同時に実現し、作成コストの大幅な削減にもつながるほか、モデルチェンジを行った場合にも迅速な更新が可能となります。

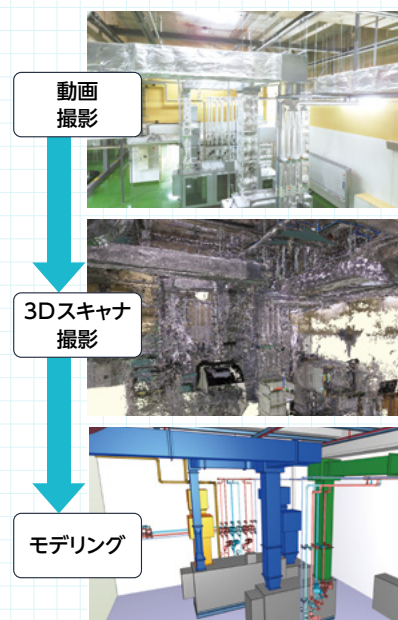
今後はBIMやAI技術を活用し、機器名の入力のみで高精度な3Dモデルを生成できる機能の開発を進めるとともに、2026年度中の製品化・販売を通じて建築設備業界全体の生産性向上を目指します。

狭小・閉鎖空間における 既存設備をデジタル化 小型ドローンを活用した 3Dモデリング技術を確立

リニューアル工事において、既存図面が残っていない現場への対応は長年の課題でした。近年はレーザースキャナによる3Dモデリングが有効な手法となっていますが、配管やダクトが複雑に入り組む天井裏や機械室などではレーザーが届きにくく、3Dモデル化が困難でした。そこで当社はグ

ループ会社の三機キャドケンドロ株式会社と共同で、レーザースキャナが届かない狭小・閉鎖空間を小型ドローンで撮影・3Dモデル化する技術を開発しました。撮影動画からBIMソフト「Rebro」のデータ化までの一連の処理方法も確立しており、本技術により天井裏空間で認識できる建築部材数を最大約400%向上させるとともに、足場作業の削減による安全性向上も実現します。今後は3Dスキャン技術と小型ドローンを組み合わせ、将来的なAI制御による自動飛行も視野に、建築設備業界のDX推進に貢献していきます。

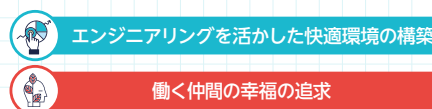
▼ 3Dスキャナとドローンによるモデル合成
(当社施設での実施例)



現場の安全と働きやすさを支えるロボット技術

建設現場の業務を軽減する「複合機能計測ロボット」

「複合機能計測ロボット」は、2020年に開発した自律走行型「風量計測ロボット」をベースに深化させた最新機です。風速・温度・湿度・照度を1台で計測できるほか、施工図面から設定・走行・計測・帳票作成までを自動化しています。また、カメラによる画像認識と移動テーブルを組み合わせた高精度位置補正機能(特許出願済み)により給排一体型制気口でも正確な計測を実現しています。

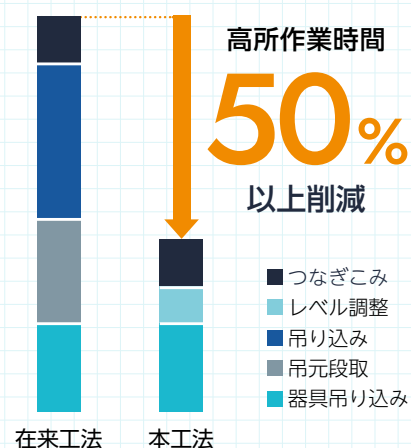


建設現場の高所作業への負荷軽減 「フレキシブルダクト施工支援ロボット」

従来、空調用ダクトや制気口の施工は、高所作業車や足場を用いた高所作業で行われ、高層ビルでは1,000カ所以上に及ぶ負担の大きい作業でした。当社独自開発の「フレキシブルダクト施工支援ロボット」は従来の高所作業車、足場などを用いたダクトの吊り込み作業を地上面から可能にするもので、高所作業時間の大幅な削減と安全性の向上につながります。今後も実運用を重ねながら、ロボット活用によ

◀ フレキシブルダクト施工支援ロボット
外観・現場での計測シーン

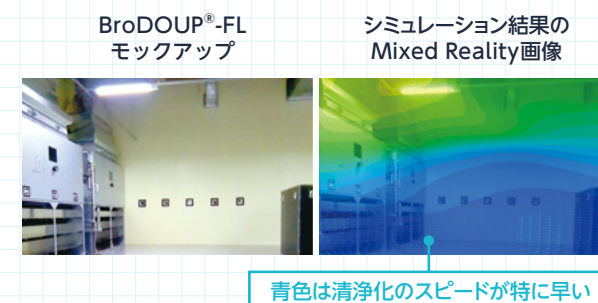
る業務の合理化、生産性および品質の向上を推進していきます。



環境技術による脱炭素事業の推進

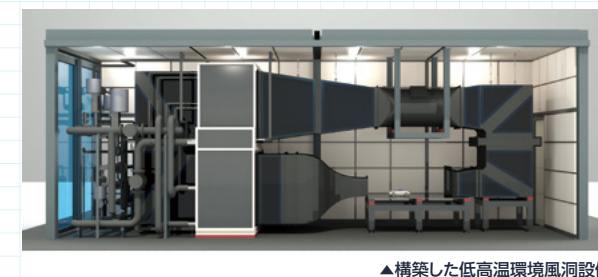
大規模クリーンルームに対応する 空調システム「BroDOUP®」

広範囲対応温度成層型空調システムBroDOUP®は、広範囲に清浄な空間を作り出す産業用クリーンルーム向け省エネ空調システムです。気流が壁面・床に沿って流れる「コアング効果」を活用し、清浄気流を大空間に供給することが可能です。クリーンユニットの配置によって天吊り型の「BroDOUP®-CE」と床置き型の「BroDOUP®-FL」の2つのラインナップを展開しており、現場の状況に合わせた柔軟なレイアウトが可能です。また、BroDOUP®では、従来方式と比較して供給する冷風温度を高くすることができ、エネルギー使用量を40%程度削減できます。



環境風洞を用いた空調検証設備 新冷媒に対応した直膨システムを構築

当社は「三機テクノセンター」内に、環境負荷の小さい新冷媒に対応した低高温環境風洞設備を構築しました。自動車分野を中心に環境試験設備で豊富な実績を有する一方、従来冷媒の「R404A」は高い地球温暖化係数(GWP)を有し、規制強化が進んでいます。本設備は、次世代冷媒として期待される「R448A」に対応した直膨システムの確立を目的としています。試験室内には環境風洞を設置し、当社独自のドライシェル®方式により低露点環境を維持することで、内部の可視化を実現しました。今後は検証を重ねるとともに、2027年度導入予定のCO₂冷媒「R744」実験設備での風洞運用も進め、環境規制に対応した環境試験室として自動車メーカーなどへの展開を進めていきます。



-80℃露点クラスの電池製造環境を実現 極低湿度環境試験室の構築

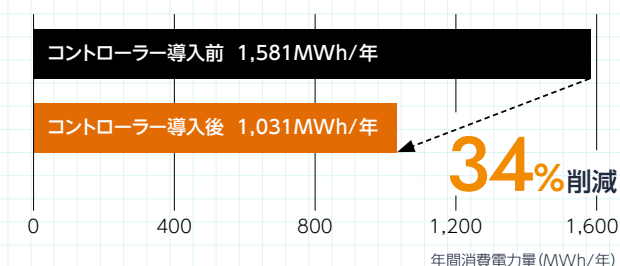
次世代電池の開発が進む中、全固体電池は幅広い分野での活用が期待され、開発投資が拡大しています。製造には極低湿度環境が求められ、除湿時のエネルギー消費の大きさが課題です。当社は「三機テクノセンター」に極低湿度環境試験室を構築し、2025年5月に運用を開始。本設備は低露点ブース用除湿機とテストルーム用除湿機の2台で構成され、低露点ブースで-80℃露点以下、テストルームで-40℃露点以下を実現しました。今後は運転条件とエネルギー消費の見える化を通じて省エネルギー技術の開発を推進し、自動車業界などへの展開を進めます。



熱の生成および搬送にかかわる消費電力を削減 省エネコントローラ「ECO-STAR®」(エコスター)

電力需給のひっ迫や料金高騰を背景に、省エネルギー投資が中小規模工場にも拡大しています。そこで当社は、熱源設備のCOP(成績係数)改善とポンプの効率運転を実現する省エネコントローラ「ECO-STAR®」を開発しました。中央監視装置がない施設にも導入できる2つの独立コントローラで構成され、既存設備にも柔軟に対応。さらには当社の運転ノウハウを組み込んだ汎用コントローラの採用により、低コストで高い省エネ効果を実現します。「ECO-STAR®CT」(冷却水・冷却塔制御)と「ECO-STAR®SP」(冷温水ポンプ制御)をラインアップしています。

▼ 冷却負荷700kW一定の場合における、コントローラ導入前後の年間消費電力量の比較「最大約30%削減」





マテリアリティ エンジニアリングを活かした快適環境の構築

プラント設備事業



取締役 専務執行役員
プラント設備事業本部長
飯嶋 和明

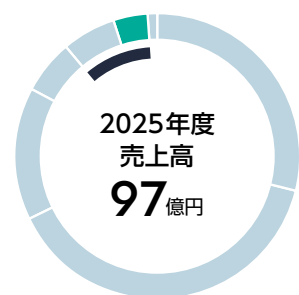
プラント設備事業は、機械システム事業と環境システム事業の2つの事業領域にて独自性の高いソリューションにより社会インフラを支えています。2025年度、機械システム事業では、市場の一時的な調整局面と大型案件の変動により、減収・減益という結果となりました。今後はターゲット市場の明確化を行い、戦略的な自社開発製品の投入による高付加価値化を図ることで、収益性の改善を進めてまいります。環境システム事業では、前期並みの業績を示した反面、大型工事が受注に結びつかない面がありました。長年培ってきた水処理・廃棄物処理での技術力と開発力を背景に、引き続きグループ会社と協業してLCE事業の獲得を主軸に推進していきます。

これからもプラント設備事業は自動化・省人化、脱炭素、サーキュラーエコノミーといった社会課題に即した事業に取り組み、サステナブルな社会の構築に貢献してまいります。

機械システム事業

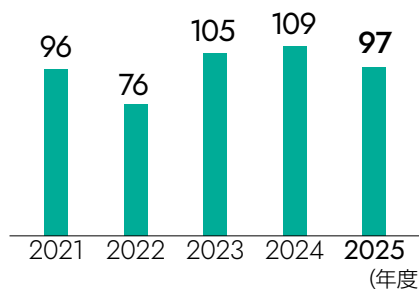
売上高構成比率

4%



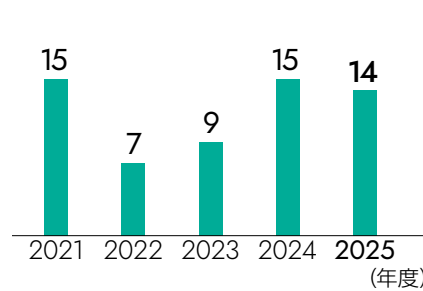
売上高(億円)

97億円



売上総利益(億円)

14億円



機械システム事業は、長年にわたる誠実な顧客対応と、特殊環境下におけるマテリアルハンドリングと空調技術を融合した独自のソリューションを強みとして、顧客からの深い信頼を積み重ねてまいりました。この強みは現在においても当事業の重要な基盤であります。

しかしながら、2025年度の業績は計画を大幅に下回る結果となりました。受注体制の見直しと事業基盤の安定化が重要な課題となりましたが、こうした課題の顕在化は、事業変革に向けた重要な出発点であると認識しております。

これを受け、2026年度より、機能横断型組織への移行、ターゲット産業の絞り込み、高付加価値製品の拡充という3つを柱として着実に推進し、収益性の改善と持続的な成長に向けて全力で取り組んでまいります。



執行役員 機械システム事業本部長
橋本 直樹

市場環境

当事業部の主戦場であるマテリアルハンドリング市場は、EC需要拡大や省人化投資を背景に成長してきましたが、大型物流施設向け投資の一巡により成長が鈍化し、現在は一時的な調整局面にあると考えています。特に、主力商品である仕分機やコンベヤは大型案件への依存度が高く、需要変動が大きい傾向にあります。こうした動きは一過性である可能性もありますが、近年は物流投資のピークアウトに加え、海外製機器の流入やスタートアップの台頭により、競争環境が変化しており、その動向を注視しています。

市場別では、自動車関連の引合いは堅調な一方、車載電池関連投資は、発注や設備導入の延期が見られます。他方AI向け半導体市場の拡大を背景に後工程自動化への投資が見込まれており、専用機器の開発も含めた設備投資需要の取り込みを進めています。また、軽搬送コンベヤは収益性こそ改善しているものの、市場縮小により生産数量は減少傾向にあり、高付加価値製品の開発と展開が課題です。事業環境面では、資材・部品の供給制約は概ね解消し、価格高騰も落ち着きつつありますが、中東情勢の緊迫化や貿易慣行の変化など外部環境の不確実性は依然として高く、影響を注視する必要があります。

事業戦略に基づく施策

機能横断型体制への移行

2026年度より組織再編を実施し、従来の縦割型組織から製販機電一体の機能横断型組織へと転換しました。これにより、提案から設計、製造、納入、アフターサービスに至るまでの一貫した対応力を強化し、機能間連携による迅速かつ専門性の高い顧客対応を実現します。この体制により、顧客満足度の向上と継続的な信頼関係の構築を図り、競争優位の創出につなげていきます。

ターゲット領域の選択と集中

「ターゲット産業を明確化し独自ポジションを確立」を志向し、重点業界・用途を定めた上で、強みを最大

限発揮できる領域に集中します。顧客の要求に対して短期間で最適解を提供できる技術力と対応力を活かし、選定したターゲット市場において差別化されたポジションの確立を目指します。

ターゲット産業	分類	方針
自動車関連 半導体関連 空港関連	成長領域	積極投資・M&Aを含む外部連携で競争力強化
医療・食品関連	安定領域	強みを活かした維持強化・安定受注の確保

高付加価値製品の拡充

当社の提供価値を再定義し、競争優位性の高い製品・事業領域へ経営資源を重点的に投入してまいります。当社単独では対応が難しい領域については外部パートナーとの協業を積極的に推進し、新たな価値の創出と競争力のさらなる強化を図ります。全社中期経営計画の重点テーマである「深化と共創」に沿い、技術開発の強化ならびにICTの活用を推進するとともに、プロセス・試験装置メーカーや海外企業との連携・提携を積極的に進めてまいります。

2025年度の主な取り組みと成果

2022年に開発した「メリス・ビアンカ®」の付加価値をさらに高めるため新たな管理システムを開発し、株式会社安川電機のサーボモータ製造ラインへの納入を実現しました。お客様の業務課題に対する提案力、技術的な柔軟性、迅速なサポート体制が高く評価され採用につながりました。



主な施工実績

- 株式会社安川電機(工程間搬送システム)
- ダイドー株式会社(部品在庫システム)
- 成田国際空港株式会社(1PTB北ウイングBRS導入工事)
- 日産自動車株式会社(タイヤ搬送設備)
- 株式会社荏原製作所(洗浄機自動コンベヤ)

Focus



保管効率を飛躍的に向上させる「棚レス自動倉庫」

新開発の「棚レス自動倉庫」はコンテナを棚に保管せず、床に直置きすることで固定棚を不要にしたコンテナ段積み保管システムです。段積み、段ばらし機構により指定された中間コンテナのみ受け取り可能であり、作業者は入出庫作業に専念できます。固定設備が不要で設置工事の必要もなく、導入コストの削減につながります。



棚レス自動倉庫



自動倉庫を中心に物流を支える設備全体の企画・設計・施工を担当

2025年6月、メカトロニクス製品商社のガイドー株式会社は、全国に分散していた物流機能を「ロジポート名古屋」に統合しました。当社はこの部品在庫システムの新設工事における企画・設計・施工を一貫して担い、自動化設備や自動倉庫といった複数メーカー機器の仕様差や通信方式の違いを調整し、円滑な連携を実現しました。



自動倉庫設備

環境システム事業

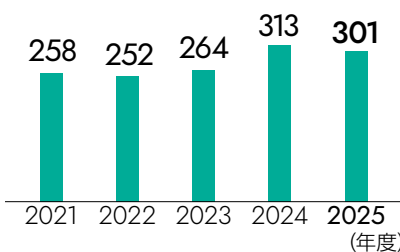
売上高構成比率

12%



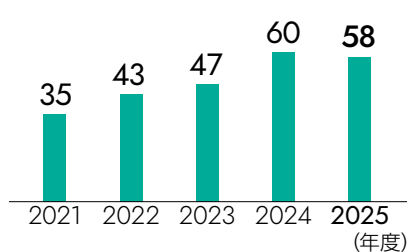
売上高(億円)

301億円



売上総利益(億円)

58億円



2025年度、環境システム事業では、大型の水処理施設や廃棄物処理施設を中心に、繰越工事の順調な進捗により、売上・利益は例年並みの結果を示せました。一方で受注は伸び足りない面があり、大型公共工事物件の案件消失と、複数の競合との入札で選定に至らなかったことなどが要因と捉えています。長年築いてきた安定した収益基盤の先に、いかにして成長性を生み出していくか。これが当事業にとって最も重要な課題です。今後の売上・利益を安定させるためにも、LCE事業を念頭に、グループ会社である三機グリーンテック株式会社・三機アクアテック株式会社との一体的な連携、アクアコンサルト社との海外市場を含めた戦略商品の拡販など、グループシナジーを最大化する取り組みを進めてまいります。

執行役員 環境システム事業部長
梅沢 昭仁

市場環境

環境システム事業の市場は、水処理事業と廃棄物処理事業に大別されます。上下水道にかかわる水処理事業の市場規模は横ばいから微増傾向にあり、廃棄物処理事業の市場は施設の老朽化に伴う更新需要が今後増加していくものと捉えており、市場そのものが縮小しているわけではありません。

両事業に共通する課題として、主に発注者となる自治体側が施設の老朽化および職員の減少に伴い、経営基盤の脆弱化や労働者不足、技術継承といった複合的な課題に直面しています。従来型の「建設して引き渡す」だけの受注形態では、こうした構造変化に十分応えできていなかったことが、2025年度の受注の伸び悩みの背景にあると捉えています。また国全体がカーボンニュートラルに向けた脱炭素社会を掲げる中、脱炭素・省エネルギーの需要は高まり続けています。

環境システム事業ではこれらの課題を成長への機会と捉え、取り組みを強化しています。国内インフラ施設の維持・更新にあたり、水処理事業では国が重点分野として推し進める水の官民連携事業（PPP/PFI）、廃棄物処理事業では近年増加しているDBO方式[※]による事業にLCE事業拡大の機会を見出し、戦略的な取り組みを策定・実施していきます。

[※]DBO (Design Build Operate)：設計・建設と運営・維持管理を民間事業者に一括発注する公設民営の手法

事業戦略に基づく施策

LCE事業(ストックビジネス)の推進

水処理事業と廃棄物処理事業とともに培ってきたノウハウを最大限に活かし、施設建設のほか維持管理から運営までを行うLCE事業を推進します。自治体側の経営基盤脆弱化という課題に応えるためにも、必要に応じてM&Aも活用しながら長期運営ビジネスのための体制構築へ戦略的に取り組みます。LCE事業を新たな収益の柱の一つとして位置づけ、その比重を段階的に高めていく方針です。

戦略商品の拡販

散気装置（エアロウイング）や遠心脱水機（SANDEC G3）など、省エネルギー性能に強みを持つ戦略商品を、市場ニーズに照らしてブラッシュアップを図るとともに、積極的な拡販を目指します。

市場ニーズに即した技術開発の加速

脱炭素分野では省エネ型水処理装置MABR[※]にて新たな水処理システムの実用化を推進。サーキュラーエコノミー分野では、下水汚泥焼却灰の低コスト肥料化技術の確立に継続して取り組むなど、社会課題の解決に資する積極的な技術開発を推し進めます。

[※]MABR (Membrane Aerated Biofilm Reactor)：ガス透過膜を微生物担持体かつ酸素供給体とした生物膜反応器

水処理技術・製品の海外市場開拓

欧州のグループ会社であるアクアコンサルト社と連携し、戦略商品であるエアロウイングの世界市場への拡販により脱炭素ニーズへの対応を目指します。また東南アジアを中心にDHSシステム^{※1}やMABRといった保有技術のシステム提案を行い、海外の水処理技術のニーズ掘り起こしに取り組みます。

^{※1} DHSシステム：スポンジ担体を用いた省エネ型排水処理システム

2025年度の主な取り組みと成果

LCE事業の推進による安定した長期ビジネスの確保

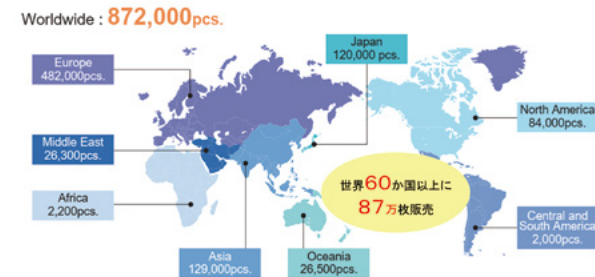
東京都下水道局のDBO案件である消化ガス発電事業の建設工事が順調に進捗。今後、安定した運営を行うべく着実な実施体制の構築を進めます。

水処理技術の世界市場拡販を推進

エアロウイングの世界販売拡大に対応すべく欧州グループ会社の事務所を増強。設計ツールなどを活用して、販売拡販に向けた代理店との連携を強化しました。また経済産業省のグローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金に採択され、タイ工業団地向けの技術提案や国際展示会「THAI WATER」へ出展し、MABRとDHSシステムにて東南アジア市場のニーズの掘り起こしを行いました。

世界展開が進むエアロウイング

(2026年7月時点)

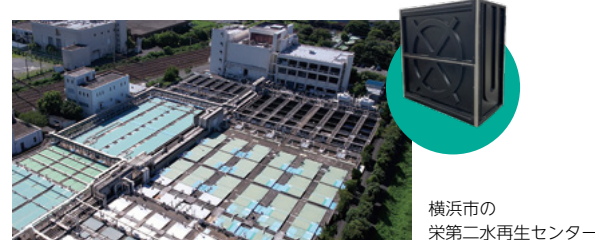


実現場で実証事業が進捗

省エネ型水処理装置MABRは、日本下水道事業団・横浜市との共同研究にて現地実証試験を進め、社会実装に向けた普及展開に取り組んでいます。本技術によるMABR併用型活性汚泥法は、国土交通省のAB-

Cross実規模実証[※]に採択され今後も積極的に推進していきます。

※AB-Cross実規模実証：国土交通省が上下水道の革新的な技術を実証・普及させるための国家プロジェクト



提案力強化に向け事業推進課を設立

大型PPP事業の受注に向け、2025年度より事業推進課を設立。大型PPP事業案件に対応すべく情報・知見を集積し、提案力の強化を図っていきます。

Focus

安定した収益と基盤の強化

三機グリーンテックによる邦英商興株式会社の株式取得が終了

2025年8月、国内グループ会社の三機グリーンテック株式会社は、同年5月に締結した邦英商興株式会社との株式譲渡契約に基づき、全株式の取得を完了しました。邦英商興株式会社は名古屋市に本社を置き、焼却炉の設置・メンテナンスを主力に、東海地域で50年以上の実績と信頼を築いています。今後拡大が見込まれる廃棄物処理施設の更新需要に対応するため、当社は本M&A案件を中長期的な成長戦略の一環と位置づけており、両社の事業領域におけるシナジー効果を最大限に発揮することで、企業価値のさらなる向上を目指します。



邦英商興・裏川社長(左)と三機グリーンテック・高橋社長(右)

エンジニアリングを活かした快適環境の構築

稼働を止めず段階的な施工で汚泥処理施設を更新

北海道中南部に位置する千歳市スラッジセンターにおいて、当社は下水汚泥処理能力の向上に向けた設備更新工事を担当しました。周辺で進む大規模半導体工場建設に伴う人口増加と排水量増大に対応するものです。更新にあたっては、従来の遠心型汚泥濃縮機からベルト型汚泥濃縮機への切り替えを実施することで、消費電力を従来比約20分の1に低減しつつ、安定した処理性能と汚泥回収率の向上を実現しました。また、施設の稼働を維持したまま段階的に施工(仮設汚泥濃縮機の設置など)を進めることで、処理場機能を止めることなく工事を完了しました。今後も当社は技術力とマネジメント力を発揮し、地域インフラの持続的な発展に貢献していきます。



新設したベルト型汚泥濃縮機(手前)と既設の遠心型汚泥濃縮機(奥)

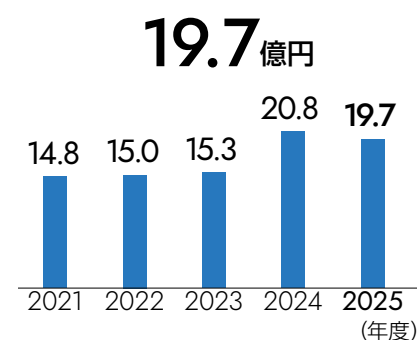


研究開発

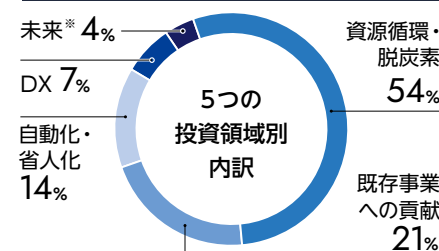
現在、当社は「中期経営計画 2027」のR&D戦略として“人間、テクノロジー、自然の調和による持続可能な未来の創造”を掲げ、「統合的イノベーション」「持続可能性の追求」「人間中心の技術開発」に注力しています。異分野連携によるオープンイノベーションとAI・IoT・ロボティクスを活用し、カーボンニュートラルや循環型社会の実現を目指す中で、人の健康と快適を重視した価値ある研究開発を推進すること、それが当社のR&Dに課せられた「深化と共創」の答えだと考えています。この考え方を具現化する取り組みのひとつが、未来創造プロジェクト「未来へ2050 Eco-Sphere[®]」です。2050年からの視点で社会課題を再定義し、自己治癒・循環型のインフラ実現を目指し、循環型社会と新たな価値創出へとつなげていきます。

執行役員 R&Dセンター長
植村 聡

試験研究開発費(億円)



投資領域別内訳(2025年度)



※未来：「Eco-Sphere[®]」関連や産官学の共同研究など、未来志向の投資領域を指す

未来へ2050 Eco-Sphere[®]
2050年に向けて実現する4つのバリュー

- Value1 AIエンジニアリングプラットフォーム
- Value2 Eco-Sphere[®] 自己治癒都市システム
- Value3 次世代エネルギー・資源化技術
- Value4 食のサーキュラーエコノミー



「未来へ2050 Eco-Sphere[®] (エコスフィア)」の詳細はこちら



研究開発体制

三機工業グループの研究開発体制は、建築設備・機械システム・環境システムの主力3事業に開発部署を置きつつ、各事業部門を横断する形でR&Dセンター(53名)が多様な研究開発を行うハイブリッド体制を取っています。R&Dビジョンに掲げる「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」を可能にするのは、当社100年の歴史が紡いだ「技術統合力」です。それぞれの事業部門の基盤技術を土台に、5層構造(DNA・基盤技術・統合ソリューション・事業分野・社会価値)となった総合エンジニアリングの技術体系を築き上げ、持続可能な社会へ貢献していきます。

三機工業 総合エンジニアリング技術体系



知的財産マネジメント

当社は知的財産を「事業価値創造の基盤」と位置付け、R&Dセンターと各部門に配置されているIP担当が共同で管理体制を構築しています。知的財産の「早期権利化と戦略的活用」を主方針に掲げ、2025年度は特許出願40件、登録36件を達成しました。



マテリアリティ 脱炭素社会への貢献

脱炭素社会への貢献

基本的な考え方

「三機工業グループ環境方針」に基づき、サプライチェーンを含めたあらゆる事業活動の場において地球環境の保全に努め、脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現を目指しています。マテリアリティとしても「脱炭素社会への貢献」を特定しており重点的に取り組んでいます。

環境方針・環境マネジメントシステム
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/management//2026>

気候変動への対応
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/tcfid/2026>

脱炭素社会への貢献
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/decarbonization/2026>

気候変動への対応

三機工業グループは、マテリアリティとして「脱炭素社会への貢献」を特定しており、リスクと機会の両面から気候変動問題をグループ全体のサステナビリティマネジメント、リスクマネジメントに組み込んで対応しています。

当社グループとして、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)*提言に賛同し、開示フレームワークに基づく気候関連情報を開示しています。統合リスクと機会への対応策についてはシナリオ分析を実施し、サステナビリティ委員会でその影響度を評価、統合リスク管理委員会と連携しています。また、環境にまつわる情報開示・評価を行う国際的な非営利団体CDPから、気候変動分野における最高評価である「Aリスト」企業に2022年度より4年連続で選定されています。



CDP

*2023年10月に解散し、企業の気候変動にかかわる情報開示に対する監督機能は国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)へと引き継がれました。

CDP「気候変動Aリスト」に4年連続で選定
<https://www.sanki.co.jp/news/release/article684.html>

P. 26 サステナビリティ経営とマテリアリティ(重要課題)

リスク管理

当社グループは、事業運営におけるリスクを把握し、リスクの顕在化を未然に防止するとともに、顕在化した場合の損失を極小化することを目的に、「統合リスク管理委員会」を設置しています。

統合リスク管理委員会では、当社グループの事業に

影響を与えるリスクを洗い出し、影響度や頻度等を可能な限り定量的に評価し、優先順位や担当部署および対応方針、コントロールの内容を定め、具体的な対応策の進捗・効果のモニタリングとレビューを行っています。委員会の審議・決定内容については、重要度に応じてサステナビリティ委員会、経営会議、取締役会に付議され、決定・承認後、グループ全体へ展開されています。

気候変動関連リスクおよび機会については、サステナビリティ委員会で影響度評価を行うとともに「統合リスク管理委員会」および「サステナビリティ推進会議」と連携し対応策の進捗等を管理しています。

P. 76 統合リスク管理体制

戦略

気候変動が事業に与える中・長期的なインパクトを把握するためにシナリオ分析を実施し、抽出したリスクと機会については、経営ビジョン“MIRAI 2030”や「中期経営計画 2027」に盛り込み、経営計画と一体化させて取り組みを進めています。

・シナリオ分析・財務インパクト評価

分析においては、2100年時点において産業革命時に比べ世界の平均気温上昇が1.5℃に抑制されることを想定した1.5℃シナリオと、4℃程度上昇する4℃シナリオを採用し、各シナリオにおいて政策や市場動向の変化による移行リスクや機会、災害などによる物理リスクを特定しました。特定したリスク・機会は、財務インパクトを評価して、その影響額が10億円以上の場合の影響度を「大」、1億円以上10億円未満を「中」、1億円未満を「小」と3段階で表現しています。

リスクと機会

	移行リスク							
分類	政策・法規制				技術		評判	
想定される事象	炭素税や環境価値価格の上昇・CO ₂ 排出規制の強化				省エネ・再エネ技術の進展		気候変動対応・情報開示要求の高まり	
事業への影響	炭素税負担や環境価値購入コストの増加		資機材・経費高騰による建設コストの増加		・保有技術の陳腐化 ・技術力・技術者不足による技術対応の遅れ		気候変動対応・情報開示不足によるウォッシュ懸念・企業ブランドの低下	
時間軸	中長期		中長期		中長期		短期・中長期	
影響度*	1.5℃シナリオ	中	1.5℃シナリオ	大	1.5℃シナリオ	大	1.5℃シナリオ	大
	4℃シナリオ	小	4℃シナリオ	小	4℃シナリオ	中	4℃シナリオ	小
対応策	脱炭素施策・設備投資の推進		集中購買やDX等による調達力強化		・省エネ・再エネ技術開発の推進 ・オープンイノベーションの積極活用 ・人材確保と技術者教育の充実		・脱炭素施策・設備投資の推進 ・積極的な情報開示活動の推進	

リスク

	物理リスク							
分類	急性			慢性				
想定される事象	自然災害の頻発・激甚化			気温上昇				
事業への影響	・資機材調達の遅延 ・工事の遅延・中断の発生 ・インフラ障害による業務停滞			・熱中症等の労働災害の増加 ・建設現場の労働環境悪化による作業員不足の深刻化		生産性低下や対策費増加による建設コストの増加		
時間軸	短期・中長期			中長期		中長期		
影響度 [*]	1.5℃シナリオ	中	4℃シナリオ	大	1.5℃シナリオ	中	1.5℃シナリオ	小
					4℃シナリオ	大	4℃シナリオ	大
対応策	・BCPを包含した全社リスクマネジメントの構築 ・協力会社との連携強化			・協力会社と一体となった労働安全衛生の推進 ・労働災害防止技術やロボットによる代替技術の開発 ・人的資本経営推進によるエンゲージメント向上		・DX推進による生産性の向上 ・オフサイト工法推進による現場作業の効率化		

機会	分類	市場				強靱性(レジリエンス)	
	想定される事象	省エネ・再エネ市場の拡大		冷房能力増強の必要性の高まり		気候変動対応サービス市場の拡大	
	事業への影響	・ZEBや省エネ案件の需要増大 ・創エネ案件の需要増大		冷房能力増強リニューアル工事の需要増大		・災害対応リニューアル案件の需要増大 ・災害対応工事・サービスの需要増大	
	時間軸	短期・中長期		中長期		中長期	
	影響度*	1.5℃シナリオ	大	1.5℃シナリオ	小	1.5℃シナリオ	小
対応策		4℃シナリオ	中	4℃シナリオ	中	4℃シナリオ	中
		・省エネ・再エネ技術開発の推進 ・オープンイノベーションの積極活用 ・「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度の強化		・顧客ニーズに迅速に対応する体制強化 ・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		・LCE事業の推進 ・業務、資本提携やM&Aを活用したソリューション開発 ・BCPを包含した全社リスクマネジメントの構築	

※「大」は10億円以上、「中」は1億円以上10億円未満、「小」は1億円未満

指標と目標

当社グループは、温室効果ガス排出量*を最も重要な気候変動関連指標としています。長期的な目標として「SANKIカーボンニュートラル宣言」を行い、達成に向けた移行計画を中期経営計画に組み込んでいます。2024年10月には、パリ協定が定める水準と整合した目標(SBT)を認定するイニシアチブ「SBTi」から

2030年温室効果ガス排出量の「1.5℃水準目標」と2050年温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ目標」の認定を取得しました。経営ビジョン“MIRAI 2030”における移行計画は、認定取得した削減目標よりもさらに厳しいものになります。

※事業者自らの排出だけでなく、事業活動に関係するあらゆる排出を合計した排出量を指しており、Scope1,2(自社活動による排出)とScope3(上流の調達から下流の使用・廃棄までサプライチェーン全体)に分類

三機工業グループの温室効果ガス削減目標

スコープ	基準年度	2025年度実績	2030年目標	2050年目標
Scope1,2	2020年度	53%削減	カーボンニュートラル*	カーボンニュートラル
Scope3	2020年度	62%削減	25%削減	カーボンニュートラル

※削減内訳は、70%削減＋吸収事業支援によるクレジット活用30%

温室効果ガス排出量

区分		排出量 (t-CO ₂)				増減率 (%)	
		基準年度 2020年度	実績*			対 基準年度	対 前年度
			2023年度	2024年度	2025年度		
Scope1,2(マーケットベース)		9,382	5,504	5,516	4,400	▲53%	▲20.2%
Scope1	所有または支配する事業からの直接排出量	2,956	2,521	2,587	2,246	▲24%	▲11.6%
Scope2	購入した電気・熱の使用に伴う間接排出量	6,426	2,983	2,929	2,154	▲66%	▲26.4%
Scope3		6,395,143	4,076,450	3,082,223	2,398,895	▲62%	▲22.2%
カテゴリ1	購入した製品・サービス	349,779	474,682	497,693	469,438		
カテゴリ2	資本財	7,419	5,771	4,950	8,063		
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	1,642	1,351	1,539	1,431		
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	819	1,016	1,354	957		
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	1,506	1,884	1,785	1,679		
カテゴリ6	出張	388	421	421	429		
カテゴリ7	雇用者の通勤	688	968	865	916		
カテゴリ11	販売した製品の使用	6,027,209	3,584,779	2,568,384	1,911,064		
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	1,500	2,115	2,160	2,052		
カテゴリ13	リース資産(下流)	4,193	3,463	3,072	2,866		
合計		6,404,525	4,081,954	3,087,739	2,403,295	▲62%	▲22.2%

*対象範囲：三機工業グループ *カテゴリ8～10、14～15は該当なし

※実績：第三者機関による保証を受けています(対象項目Scope1、Scope2、Scope3(合計値)、エネルギー消費量)。

独立第三者の保証報告書
https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/tcfd/doc/assurance_report2025.pdf

温室効果ガス排出量データ
https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2026/environment.pdf

温室効果ガス削減目標のSBT(Science Based Targets)認定を取得
https://www.sanki.co.jp/news/release/article569.html

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社グループは、「SANKIカーボンニュートラル宣言」においてScope1,2は2030年、Scope1,2,3は2050年のカーボンニュートラル達成を掲げています。具体的には、2030年までにScope1,2の排出量を70%削減(2020年度比)し、残りの30%は吸収事業支援(クレジット活用)によって削減することで、

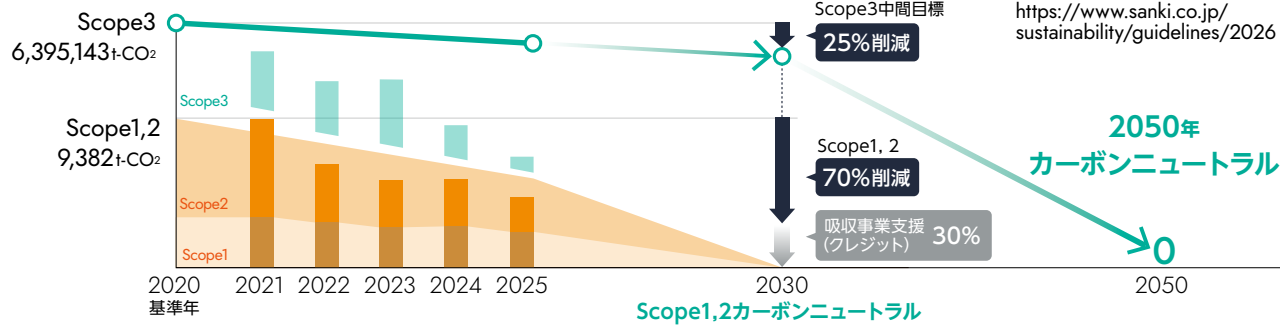
Scope1,2のカーボンニュートラル実現を目指しています。さらに、Scope3については2030年までに25%削減(2020年度比)を目標として掲げています。

主な削減の取り組みとして、Scope1,2では「省エネルギー」「再生可能エネルギー」の2つを主軸に進め、Scope3では、より排出量の少ない設備・製品の提案

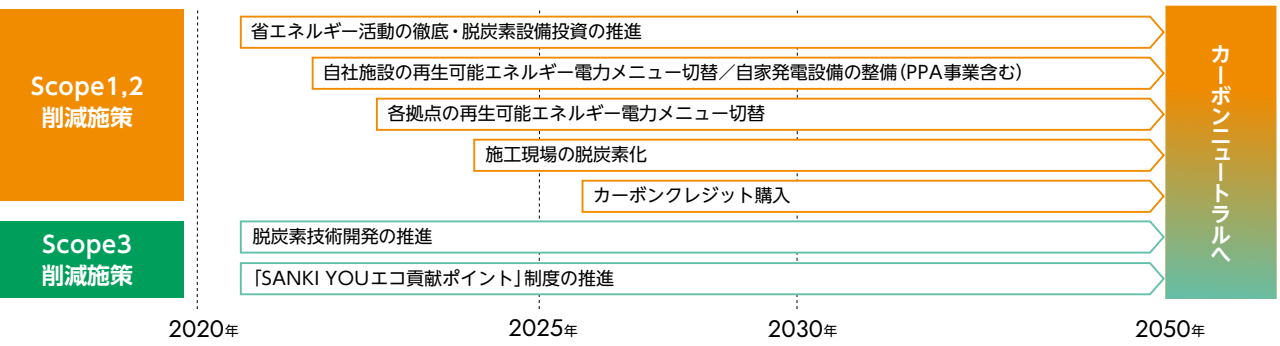
を推進する「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を強化しており、納入設備・製品の排出削減量を2030年

まで毎年3%増(対2021～2023年度平均)とする目標を掲げ、継続的なScope3削減を進めています。

三機工業の温室効果ガス排出量と2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



SANKIカーボンニュートラル宣言
https://www.sanki.co.jp/sustainability/guidelines/2026



Scope1,2削減の取り組み

工場やオフィス、施工現場など、あらゆる事業活動の場において効果的な施設運用と省エネルギー活動を通じて、継続的に排出量削減に取り組んでいます。自社施設である三機テクノセンターおよび大和プロダクトセンターには自社技術を含めた省エネルギーシステムを複数導入し、エネルギー使用削減に努めるとともに、太陽光発電設備を導入しています。2025年度も他拠点において使用電力の再エネ契約を進めるなどの取り組みにより、2025年度の当社グループのScope1,2合計排出量は2020年度比53%減を達成しました。

・安定的なクレジット調達

自らの努力により可能な限り温室効果ガス排出量を削減した上で、2030年Scope1,2カーボンニュートラルを達成するためにカーボンクレジットを活用します。クレジットは、単に市場から調達するのではなく、林業振興など実際に温室効果ガスを吸収する事業の支援につながる先行投資型や長期契約等の調達を進めています。これは、将来のクレジット価

奥出雲町・パイワルと森林J-クレジットに関する連携協定締結
https://www.sanki.co.jp/news/release/article703.html

格高騰や供給不足等のリスク回避にもなっています。

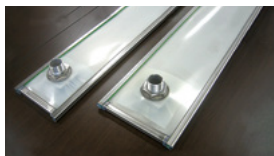
Scope3削減の取り組み

当社グループのScope3排出量のうち、カテゴリ11が約80%と大部分を占めています。このため、納入設備・製品の排出量となるカテゴリ11の削減、すなわち省エネルギー・創エネルギー設備・製品の提案を推進する「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度の推進を強化しています。リニューアル事業強化による新築・維持・改修の全段階での排出量削減や低排出設備・製品の販売拡大を図っています。また、カーボンニュートラルを目指して将来にわたってカテゴリ11を削減し続けるために、気候変動対策をはじめとした環境保全関連の研究開発にも注力しています。特に、脱炭素化に向けた省エネルギー技術の導入需要が高まっていることから、技術開発に関する投資や人材の確保を積極的に進めています。

なお、2025年度のScope3排出量は2020年度比62%減であり、2030年目標を超える進捗となっています。

省エネルギー・創エネルギー技術がお客様の多様な設備を脱炭素化します

ビル空調や産業空調、水処理・廃棄物処理施設、搬送機器・システムなど、当社が手掛ける設備・施設は電力などのエネルギーによって稼働しています。これらの多くは長時間にわたり運転されるため、省エネルギー化の推進や創エネルギー設備の導入は、CO₂排出量の削減に大きく寄与します。こうした取り組みは環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に向けた重要な手段として、社会的なニーズにも応えています。

エアロウイング
(超微細気泡散気装置)

下水処理施設の消費電力の削減

DOUP[®]
(産業用クリーンルーム向け
省エネシステム)

半導体製造に欠かせないクリーンルームの冷熱源動力の削減

ペリループ
(大空間向け温度成層空調)

工場や体育館などの大空間で高い省エネ性と快適性を両立



SANKI YOUエコ貢献
ポイント制度にもとづく
お客様のCO₂削減量

累計約 **48** 万トン
(2026年3月時点)



三機工業の省エネルギー技術が実現したお客様のCO₂削減が
「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じて
全国の環境保全活動につながります

「SANKI YOU
エコ貢献ポイント」
制度の仕組み



- ① 三機工業が手がける設備工事等において、お客様のCO₂削減につながる省エネ提案を行います。
- ② 設備の省エネ提案をお客さまにご採用いただいた場合、それによって実現するCO₂削減量に応じて「SANKI YOUエコ貢献ポイント」を発行します。
- ③ 「SANKI YOUエコ貢献ポイント」はCO₂削減量1トンにつき200円に金額換算し、環境保全活動の支援に充てられます。
- ④ 環境保全団体等と連携し、全国各地の植樹プロジェクトへの支援や生物多様性の保全を推進しています。

私たちの仕事は設備を納めるだけでは終わりません。そこから生まれるCO₂削減量を“見える化”し、森の再生へとつなげる——
三機工業の省エネ・創エネ技術を、未来に循環させる仕組みとして「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度をつくりました。

「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じて、お客さまと地球の未来の
両方に貢献すること——それが私たちの約束です。



植樹活動による
累計植樹本数 約 **40,000** 本
(2026年3月時点)



知多市天然記念物
佐布里梅の保全



沖縄科学技術大学院大学(OIST)
サンゴプロジェクトへの支援
(沖縄県)



湘南国際村めぐりの森 植樹祭



マテリアリティ 新たな社会価値の創造

循環型社会への挑戦

基本的な考え方

三機工業グループは、廃棄物の発生抑制、資源の循環的利用、廃棄物の適正処理を徹底することによって、循環型社会の実現を目指します。

三機工業グループ環境方針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/management/2026>

循環型社会への挑戦
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/resource/2026>

事業を通じたサーキュラーエコノミーへの挑戦

三機工業グループは、事業活動を通じたサーキュラーエコノミーへの挑戦を続け、環境負荷を最小限に抑えつつ、サステナブルな世界の実現への貢献をしています。2023年度より経済産業省が主導するサーキュラーパートナーズに参画し、当社独自の技術力を活かした取り組みを強化しています。

下水道分野では、循環型バイオマス資源として下水汚泥を有効利用するため、燃焼灰の肥料化^{*1}などの研究開発を進めており、国土交通省のプロジェクトとして採択されています。燃焼灰の肥料化については、肥料登録と社会実装を目指し、廃棄物の有効利用と資源循環の促進に貢献します。

また、「中期経営計画 2027」の事業戦略の一つとして、海外パートナーとの連携による水処理技術・製品のアジア展開を目指しています。経済産業省のプロジェクトに採択されたタイ王国における省エネ型排水処理施設導入調査事業^{*2}では、経済成長の著しい新興国の社会インフラについて調査・提案をしました。本事業で得られた知見を活かし、省エネルギーなど付加価値の高い技術を搭載した排水処理施設を海外においても実証し、循環型社会と脱炭素社会の両方に貢献しています。

^{*1} 下水汚泥焼却灰の低コスト肥料化技術に関する調査事業：国土交通省「令和4年度下水道革新的技術実証事業」のFS(Feasibility Study)調査に採択
^{*2} タイ国内における排水基準・規制や工業団地の運営事情、排水処理施設の情報収集などを実施し、省エネ型排水処理施設の商業化の実現可能性を調査：経済産業省「令和5年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金」のFS事業に採択



焼却灰を用いた粒状肥料



Circular Partners
サーキュラーパートナーズ

産業廃棄物の現状

施工現場より排出される産業廃棄物については、当社グループが直接管理する元請現場の産業廃棄物排出量を集計し、実態を把握しています。2025年度の産業廃棄物排出量は14,503t(連結)、最終処分場で処理される廃棄物を除いたリサイクル率の推計値は、86.0%(連結)でした。産業廃棄物処理コストは595,084千円(連結)でした。プラスチックについても、プラスチック資源循環法に基づき排出の抑制、再資源化を推進しています。このほか、廃棄フロン・ハロンなど有害物質の処理についても法令に基づき適切に処理し、処理コストは48,743千円(連結)でした。

産業廃棄物排出量
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2026/environment.pdf>

水使用量の抑制

当社グループの所有施設では、水使用量の定期的なモニタリングを行うとともに、水資源の効率化を継続的に検討し、節水を考慮した設備投資の実施も含め、使用量の低減を図っています。水使用量の大半は、事務所・研修宿泊所の生活用水が占めています。三機テクノセンターでは、2025年度の水使用量は36,318m³で、三機テクノセンターへの入居部門数の増加に伴い人員が増えたことで、前年度から1%増加しました。そこで2025年度に三機環境園の池への給水を上水から井水へ変更し、井水を併用することで上水の使用を抑制しています。今後も、事業拡大と水使用量の抑制の両立を図っていきます。

^{*}対象範囲：三機テクノセンター・三機大和ビル、大和プロダクトセンター、那須テクノステーションほか出張所含む8拠点

水使用量
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2026/environment.pdf>



マテリアリティ 新たな社会価値の創造

生物多様性の保全

基本的な考え方

三機工業グループは、生物多様性が持続可能な社会にとって重要な基盤であることを認識し、生物多様性の保全に努めることによって、自然と人間が調和しながら共存できる自然共生社会の実現を目指しています。

生物多様性の保全
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/2026>

植樹・育樹活動

三機工業グループでは、2010年度から「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じた環境保全活動として植樹・育樹活動支援などを実施しています。全国各地に「SANKI YOUの森」を整備するなど、その土地の植生の多様性を活かした森づくりや豊かな海の恵みにつながる植樹活動などへの支援、従業員参加のボランティア活動など、さまざまな環境保全活動に取り組んでいます。

2025年度は、「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じた環境保全活動への支援として、7団体6プロジェクトに支援を行いました。加えて、各支援先での植樹・育樹のボランティア活動に、当社グループ役員、従業員とその家族のべ221名が参加しました。

2025年5月には、創立100周年を機に「三機の森」「感謝の森」を新生「三機の森」として再整備し、当社グループ役員・従業員の約100名で植樹イベントを開催して苗木約300本を植樹しました。なお、一連の活動は「自社以外が実施する水源涵養に係る支援」として、内閣官房水循環政策本部事務局が定める「水循環ACTIVE企業」に認証されました。



従業員の環境保全活動への参加状況、植樹プロジェクトの支援実績
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/2026>

生物多様性に関する取り組み

当社グループは、従来から取り組んでいる植樹・育樹活動に加え、環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス※1」に参画し、自然共生サイト※2への支援を実施しています。三機テクノセンター内で地域住民に開放している「三機環境園」や植樹育樹支援先の「めぐりの森」「SANKI YOUの森 くまもと山都」の3カ所が自然共生サイトに登録されています。

加えて、海の生態系を保全するサンゴプロジェクトへの支援も行っています。サンゴ礁は、気候変動等の影響により絶滅の危機に瀕しており、同プロジェクトでは、沖縄県をはじめとする世界中の海でサンゴの植え付けと育成を目指しています。

また、2024年度より新たに、愛知県知多市の天然記念物に指定されている「佐布里梅」の保全活動への支援も行っています。引き続き、さまざまな活動を通して、さらなる環境保全に貢献していきます。



沖縄科学技術大学院大学 (OIST) サンゴプロジェクト

※1 生物多様性のための30by30アライアンス：2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるために、陸と海の30%を健全な生態系として効果的に保全する目標
 ※2 自然共生サイト：国が認定する「民間の取り組みによって生物多様性の保全が図られている区域」

三機工業グループ 行動規範・行動指針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/conduct-code/2026>

生物多様性に関する外部イニシアチブへの参画



経団連 生物多様性宣言 イニシアチブ



環境省 生物多様性のための30by30アライアンス



地球環境の未来を見つめるプロジェクト

南極観測事業に人と技術で貢献

三機工業は、南極・昭和基地が建設された1957年に資材

納入用のローラコンベヤ30台を

納入して以来、南極域における環境

変動と地球環境システムの解明を目的と

した国家事業「南極地域観測事業」にかかわり続けています。1991年の第33次越冬隊には、国立極地研究所に当社従業員が出向する形で初めて隊員を派遣しました。以来2025年の第67次隊まで、当社から国立極地研究所に出向し南極観測に従事した社員は総勢22名にのぼり、現在も第67次隊として佐藤広が活動しています。また1999年には、昭和基地初の污水处理装置の導入に貢献し、運用開始までを当社派遣隊員が担当しました。その後も継続的に技術者を派遣し、昭和基地内の環境保全業務（排水・廃棄物処理施設）や機械設備（空調・衛生設備）の維持管理に加え、污水处理施設の更新や基本観測棟の設備構築にも携わっています。2024年2月には、長年の貢献が評価されて「国立極地研究所 南極観測パートナー企業」に選定されると、2025年・2026年も継続認定されています。今後も南極観測事業への貢献を通じ、「脱炭素社会への貢献」と「エンジニアリングを活かした快適環境の構築」に取り組んでいきます。

VOICE

美しくも過酷な環境で 当社の技術が活かされています

第66次南極地域観測隊
東海林 貴

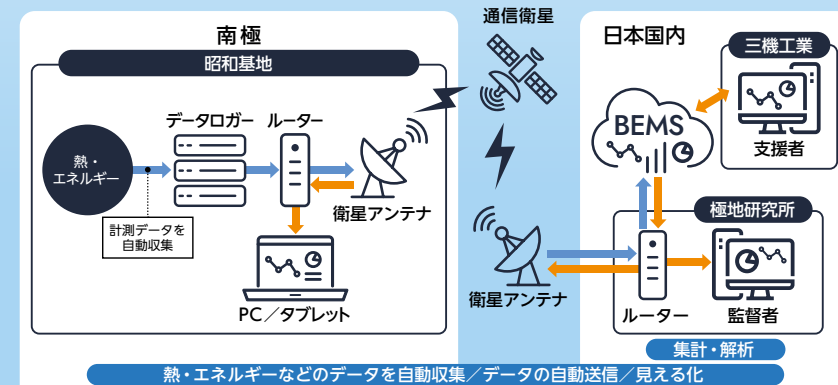
第66次南極地域観測隊の一員として、2024年12月から約1年3カ月にわたって南極・昭和基地に滞在しました。昭和基地での主な任務は、空調・給水・消火設備など、隊員の生活を支えるライフラインの維持管理です。冬は約30人、夏は約100人が活動する基地で、生活基盤を守りつつ、観測の支援も行いました。また特筆すべき任務として、昭和基地のゼロエミッション達成に向けた研究の一環として、居住環境の計測を遠隔にて常時監視・評価できるクラウドBEMSの導入に向け、計測機器を基地内の各所に設置す

るというミッションにも従事しました。

南極は美しくも過酷な環境ですが、基地での生活は想像以上に快適でした。それは当社が培ってきた技術とノウハウが活かされているためです。とはいえ、南極では計画通りにいかないことが当たり

前です。思い通りにしようとするのではなく最善を探し続けることの重要性、そして一人では生きられない環境の中で人との関係性の大切さを強く実感した経験は、今も私の大切な指針となっています。

昭和基地のゼロエミッション達成に向けたクラウドBEMSの共同研究のイメージ



→ 計測データ → 「見える化」データ

総務人事本部長メッセージ



今、三機工業が

人的資本経営に挑む理由

2025年度に公表した「中期経営計画2027」では「人財戦略」が重点戦略の一つに定められ、人的資本経営の推進が経営上の重要課題と位置づけられました。2026年4月に総務人事本部長に就任した小沢智子執行役員が、三機工業が目指す人的資本経営について語ります。

執行役員 総務人事本部長 小沢 智子

3つの骨子とスローガン——人財戦略の出発点

■ 三機工業の人財戦略の現在の姿・立ち位置について、どのような状況にあるとお考えですか。

当社は「中期経営計画2027」の重点戦略の一つである人財戦略において、人財の「獲得」「成長・育成」「維持」を3つの骨子に掲げました。そして、この3つの取り組みを社内に浸透させるための合言葉として、「Communication! Challenge!! Change!!!（対話し、踏み出し、成長し続ける）」というスローガンを掲げています。

これは従業員一人ひとりへの呼びかけであると同時に、制度や施策を企画する私たち総務人事本部自身にも当てはめるべき行動原理です。対話を通じて従業員の声を制度に反映し、時代の変化に機敏に対応した採用手法や制度改正に踏み出し、仕組みそのものを見直し続ける——これから紹介する具体的な施策は、まさに私たち自身がこのスローガンを実践してきた結果でもあります。

建築設備事業を中心に旺盛な需要がある中で、人財不足、技術者不足が懸念されており、今後の持続的な成長を大きく左右する経営課題として捉えています。裏を返せば、こうした課題にうまく対処できれば、人財戦略が目指す価値向上が実現できると考えています。また、当社従業員の一歩の強みである「変化に対応できる力」の向上を後押しし、今後の事業展望に新

たな可能性を生み出すことにもつながるはずです。

人財の獲得・維持に向け人事制度を改正——「Challenge」の実践

■ 人財戦略の進捗について教えてください。

「中期経営計画2027」では従業員数2,900名（2027年度末）を指標に掲げており、まず従業員の絶対数を増やすことが至上命題です。2026年4月時点で前年度から約50名増の2,705名と目標に向かって前進していますが、今後さらに採用に力を入れる必要があります。新卒採用では、学校訪問やインターシップの拡充により学生との接点を拡大し、入社後のミスマッチによる早期離職の防止につなげています。キャリア採用でも、リファラル採用制度やアルムナイネットワークの活用など採用チャネルの多様化に取り組んでおり、今後は他業種の知識・経験を有する即戦力人財の獲得に向け、ダイレクトスカウティングなども活用しながら採用力の強化を図っていきます。

また、2026年4月に人事制度を改正し、初任給を含めた給与水準の引き上げ、専門職・再雇用嘱託従業員の処遇改善、経験年数にとらわれない昇格制度などを盛り込みました。こうした人的資本への投資は2025年度実績で25億円に達し、当社の成長投資の重要な柱となっています。加えて、全国での大規模再開発案件の進行に伴い単身赴任者も少なくないことか

ら、遠隔地で暮らす従業員が毎週家族のもとへ帰れるよう、半年間で最大24回分の帰省交通費を会社が負担する制度も導入しました。仕事と家庭の両立をバックアップし、従業員が安心して長く活躍できる環境を整えることは、会社の持続的な成長に不可欠です。

人財の成長・育成、つまり「Change」に向けては、戦略的な人財育成と育成効果の可視化を目的に、2025年度に教育研修制度を再定義しました。これまでの断片的な研修体系を改め、新卒入社から10年を一つの目安として、自ら考え周囲をけん引できるプロフェッショナルへと成長できるよう一貫した人財育成体系へと再整備しています。成長スピードは人それぞれ異なりますが、当社では大小さまざまなプロジェクトを着工から竣工までひと通り経験するのに10年程度を要することから、この期間を全社共通の育成ビジョンの基準に据えています。

未来を見据え、人的資本経営を推進——「Communication」で見えてきた課題

■ より実効性の高い人財戦略を推進する上で、どのような課題があるとお考えですか。

従業員の絶対数を増やすことは重要ですが、持続的な成長のためには、量の拡大と質の向上、そして定着を同時にバランスよく進めていく必要があります。質の向上については、先述の教育研修制度の再整備により、一人ひとりの成長を可視化することが第一歩だと考えています。定着の面では「Communication」の姿勢を大切にしています。当社では2023年度よりエンゲージメントサーベイを導入し、従業員との対話の起点となるエンゲージメントスコアを定期的にモニタリングするとともに、活躍人財の分析に基づいて採用要件を明確化するなど、入社後のミスマッチ防止に努めてきました。優秀な人財の獲得はもちろん重要ですが、当社の事業や価値観に共感してくださる方こそが、長く力を発揮していただけたと考えています。

こうした取り組みは定着面で一定の成果につながっています。建設業界における人手不足が深刻化する中、当社の2025年度の自己都合離職率は1.3%と低水準を維持しており、人財維持に向けた成果の一つと

捉えています。しかしながら、女性に限ると離職率は2.5%と相対的に高く、女性が入社後も長く活躍できる環境の整備には、なお改善の余地があると認識しています。今後は女性採用の拡大とともに、入社後も安心して働き続け、活躍できる環境整備を進め、企業価値の向上や新たな価値創造につなげていきたいと考えています。

■ ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

「中期経営計画2027」に掲げられた重点テーマの中でも、人財戦略を通じた人的資本経営の推進は、将来の成長を支える中核的な取り組みであると考えています。冒頭でお話しした「Communication! Challenge!! Change!!!（対話し、踏み出し、成長し続ける）」というスローガンは、単なる従業員への掛け声ではなく、私たち総務人事本部自身が実践し、一つひとつの施策の土台としてきたものです。

私自身、これまで上司から「まずはやってみよう」と背中を押していただいたことをきっかけに、さまざまなことに挑戦してきました。その中で、努力している姿勢は必ず周囲の方々が見てくれているということを実感しています。だからこそ、自分自身で壁をつくらず、まずは一歩踏み出して挑戦してみることが大切だと考えています。今後は、私自身が後進にとって「まずはやってみよう」と背中を押せる存在となり、挑戦する人を支え、その成長を後押しできる人財になっていきたいと考えています。

当社が伝統的に培ってきたコミュニケーションを大切にする風土を受け継ぎながら、挑戦することを恐れず、変化を成長の機会として捉え、自ら成長し続けることのできる組織風土の醸成こそが、私たちの使命だと考えています。一方で、一人ひとりの従業員にとっては、ライフステージを自分らしく歩みながら、「ずっと働き続けたい」「もっと貢献したい」と思ってもらえるような会社になければなりません。繰り返しになりますが、当社の持続的な成長の鍵を握るのは、人財です。人財戦略を着実に実行し、その成果や環境変化を踏まえながら継続的に磨き上げることで、人的資本経営を一層推進し、企業価値の向上につなげてまいります。



マテリアリティ

働く仲間の幸福の追求

人財

基本的な考え方

エンジニアリングを通じた課題解決を強みとする当社は、技術(スキル)や専門性を有する従業員が事業競争力および企業価値の要であり、最大の財産であると考えています。その価値を最大化すべく、多様な人財の確保・育成を重要な経営課題と位置づけ、人財への投資を積極的に推進しています。さらに、マテリアリティの一つに「働く仲間の幸福の追求」を掲げ、「コミュニケーションを重視し、相互に尊重する」という経営理念のもと、従業員一人ひとりが活躍できる制度・環境整備に努めています。

人財・スマイル・ワーク・ガイドライン
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/2026>

三機工業グループ人権方針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/human-rights/2026>

マルチステークホルダー方針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/multistakeholder/2026>

従業員データ
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2026/society.pdf>

三機工業の人財戦略

人財戦略

三機工業グループは、超長期ビジョンで掲げる、2050年「選ばれ続ける三機へ!」の実現とさらなる当社グループの成長を図るため、著しい事業環境変化や多様な顧客ニーズといった「変化に確実に対応する力」を磨き続けていきます。

これらを実践していくため、「中期経営計画 2027」の重点戦略の一つとして人財戦略を策定しました。3つの骨子(基本方針)として、人財の獲得、人財の成長・育成、人財の維持を定め、それぞれ施策を実施していきます。2025年度に策定した経営ビジョン“MIRAI 2030”に基づく人的資本KPIにて管理しています。

3つの基本方針を体现するための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、社内に浸透を図っています。本戦略を実施していくことで、持続的な企業価値の向上を実現する「変化に対応できる力」を向上させ、さらに次世代へと継承することで、脱炭素や省エネルギー対応の新技术の開発など、変わりゆくお客さまのニーズや社会課題の解決に貢献していきます。

人財育成方針、社内環境整備方針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/2026>

人財戦略と指標・目標

	重点テーマ	目指す姿	取り組み概要	中期経営計画2027KPIおよびその他人財関連指標
人財戦略の3つの骨子(基本方針)	人財の獲得 ➡ P. 59	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	従業員数* 女性管理職比率 女性従業員比率
	人財の成長・育成 ➡ P. 59	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	資格数*
	人財の維持 ➡ P. 60-62	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の結果に基づく改善案の実行	育児休業取得率 エンゲージメントスコア* 離職率
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実行などに必須な対応力の獲得・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 ➡ P. 65 品質の向上 ➡ P. 70 コーポレートガバナンス	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	—

*中期経営計画2027KPI

三機の未来を創っていく多様な人財の獲得

建設業界において、人手不足は顕著であり、重要な経営課題の一つです。経営ビジョン“MIRAI 2030”の達成に欠かせない人財確保に向け、採用要件を定義して採用を進めています。「中期経営計画 2027」のKPIである2027年度末の従業員数2,900名(連結)という目標に対し、2025年度末の従業員数は2,705名となりました。インターンシッププログラムの充実や採用チャネルの拡充など新卒・キャリア採用強化のための取り組みを進めています。

人財獲得に向けた施策

主な施策	内容
新卒者採用	・初任給の引き上げ(2026年4月~)、5daysインターンシップ/3days オープンカンパニー、1dayオープンカンパニーの実施、選考の早期化を実施 ・奨学金代理返還制度(2026年4月入社より対象)の運用開始
キャリア採用	・高度人財の確保に向け、研究開発、高度な知識、経験等が必要な業務に特化した雇用条件を構築 ・ダイレクトスカウティング、キャリアリターン制度、リファラル採用制度、アルムナネットワークなど、採用チャネルの拡充

即戦力となる人財の確保に向けた取り組み
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/2026>

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

キャリア形成支援

従業員一人ひとりがやりたい姿を考え、その実現に向けたスキルの習得や経験につながる取り組みを推進することで、やりがいにもつながると考えています。すべての従業員は、年に一度自ら記入したキャリア開発シートをもとに上席と面談し、内容に応じて人事部へ直接相談することも可能です。若手従業員に対しては「メンター制度」を導入し、個人面談等のサポートを行い離職防止に努めています。

2026年度より、次世代を担う若い世代の積極的な登用を可能とするため、総合職の昇格要件から同一グレード経験年数を撤廃し、早期昇格が可能となりました。今後は、次世代を担う人財に対し、より早期から責任ある役割を任せることで、組織活性化および将来

の経営人財育成につなげていきます。

役職者の平均年齢(単体)

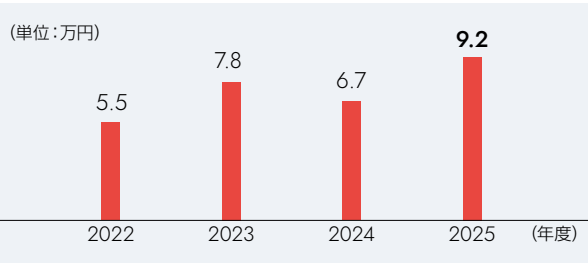
	目標 2026年4月	実績	
		2025年4月	2026年4月
課長	45.8歳	46.9歳	46.8歳
部長	50.2歳	52.6歳	52.7歳
統括部長	53.5歳	54.6歳	55.6歳

スキル・経験の獲得を目指す教育研修制度

マネジメント研修、技術研修、分野別研修など、キャリアに応じた研修、管理職のリーダーシップ醸成研修を整備しています。各種研修の実施には、三機テクノセンターを積極的に活用しています。

2024年度より、教育研修体制の強化のため、教育研修に関与する組織を集約した「三機研修センター」を設置しています。戦略的な人財育成、育成効果の可視化に向けて、体系的な研修プログラムの再整備が課題と認識しており、目指す人財像から、必要なスキルの特定を行い、スキルマップの作成や教育効果を高める研修制度の構築を図っていきます。

一人当たりの平均研修費用(連結)



また、当社が定める業務上必要とする資格の取得数を従業員のスキルの取得状況を測る指標として定め、目標設定を行っています。

資格数(単体)

	目標 2028年3月	実績	
		2025年3月	2026年3月
資格数	3,575	3,250	3,297

教育研修体系
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/2026>

主な技術関連有資格者数(連結)

資格	2025年4月	2026年4月
技術士	99名	96名
施工管理技士 (土木・建築・電気工事・管工事)	1,331名	1,376名
建築士	45名	49名
建築設備士	190名	191名
電気工事士	230名	258名
電気主任技術者	37名	35名
一級計装士	290名	283名
消防設備士	765名	765名
監理技術者資格者	1,812名	1,849名



研修の様子

主な技術力育成活動(2025年度)

研修	研修内容
階層別研修	
新人研修	基礎技術教育
資格取得のための研修	施工管理技士・消防設備士の受験対策
実務年数別研修 施工3年目研修 施工6年目研修 施工9年目研修	●3年ごとに区分した研修、各2～5回(3～5日/回)開催 ●実務経験に合わせた一律の集合研修 ●実機、モックアップを用いた技術研修 ●施工管理上必要なトラブル・クレーム防止訓練
技術継承への取り組み	
技術エキスパートによるOJT教育	専門技術の有識者を全店から選任し、現場で着工検討会・施工監査などを通じ、OJTにて行う実践教育
グループ会社・協力会社への取り組み	
電気工事品質大会	全店協力会社の電気技術者による実技試験、発生事例による筆記試験などを実施。社内認定資格「優良電気工事士」を授与
トラブル・クレーム事例解説	支社・支店開催の協力会社連絡会議で事例紹介・解説
協力会社研修	●協力会社の新規採用者を対象とした安全・品質の研修 ●協力会社の中堅社員を対象とした安全・品質の研修 ●職長危険体感研修

デジタル人財の育成・強化

デジタル改革を全社的に推進するため、デジタル人財の育成・強化の体制整備に着手しました。

2024年度に、デジタル人財を4段階のレベルに合わせて定義し、各レベルに応じた研修を開始しています。

全社員を対象とする基礎的なデジタル活用の土台づくりを目的とした「三機ITパスポート」や「DX eラーニング」の2種のeラーニングを基盤としつつ、Power Platformや生成AIサービスの実用的な活用など、業務で実践できるスキルや知識の継続的な向上を目指していきます。

デジタル人財の育成・強化における2026年度の継続施策	●ビジネス×デジタルスキルアップ研修の対象者の拡大(これまでDXマネージャーやデジタルインフルエンサーのうちの希望者向け。今後は全社員の希望者向け) ●三機ITパスポートとDX eラーニング(DXに関する3カテゴリに関する学習)の継続
-----------------------------	--

従業員が働き続けたい・貢献したいという職場環境整備

従業員がより安心し働きたいを持って働くことができる環境の整備を目的とした人事制度改革を2026年4月に実施しました。初任給を含む給与水準の引き上げや専門職の処遇改善、長年の経験を活かして活躍しているシニア人財の処遇改善、さらには経験年数に捉われない昇格制度、転勤者の処遇改善など多岐にわたる制度改革を通じて、働き続けたい職場環境を整えました。

働き方改革

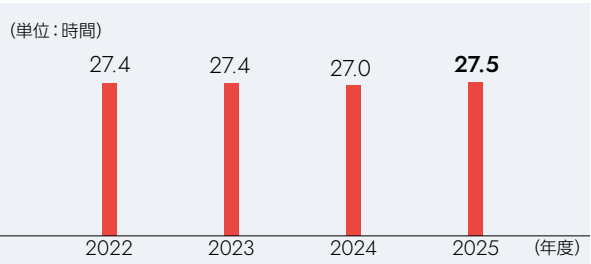
2015年度に社長をリーダーとする全社横断的な「スマイル・プロジェクト」を開始し、人事制度の見直しによる職務整理やストレスチェックに基づく長時間労働者のフォローなど、より働きやすい環境づくりに全社的に取り組んできました。

「スマイル・プロジェクト」の歴史

2015年	「スマイル・プロジェクト」発足
2017年	「スマイル・サイト・プラン」スタート
2020年	セグメントごとに4つの「スマイル・プラン」を発足
2024年	改正労働基準法への適応
2026年	生産性向上を軸に置くPhase2スタート

2026年度からは本プロジェクトもPhase 2へ移行し、長時間労働対策から生産性向上と付加価値創出に、より主軸を移した活動を展開しています。

1人当たりの月平均時間外労働時間(連結)



多様な人財が最大限能力を発揮できる風土の醸成

当社グループはサステナビリティ経営の推進にあたって、多様な価値観や知見を持つ人財の活躍が発想の幅を広げ、新たな価値創出やイノベーションを促すことで、中長期的な企業価値向上と持続的成長につながるものと認識しており、その具体策としてダイバーシティの推進を行っています。

当社グループは新たに人財を登用する際に性別に関係なく活躍できる環境を整えています。より多様な人財が活躍できる環境づくりを推進し、互いを尊重しながら能力を最大限発揮できる企業文化の醸成を目指しています。

多様性の確保に向けた目標と実績(単体)

	目標 2031年 3月	実績	
		(2025年4月、 対前年比)	(2026年4月、 対前年比)
女性従業員比率	16.6%	15.8% (4ポイント増)	15.6% (0.2ポイント減)
女性管理職比率	4.5%	2.4% (昨年同様)	2.3% (0.1ポイント減)

女性活躍推進法に基づく行動計画
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/2026>

女性の活躍推進

女性従業員が継続的に活躍できる環境を整えるための行動計画を策定し、さまざまな施策を展開しています。給与や管理職登用に男女の違いはなく、能力や貢献度による公正な評価を行っています。今後も女性管理職比率の引き上げなど、女性従業員が活躍できる組織づくりを進めていきます。

労働者の男女の賃金の差異(2025年度)^{※1}

		単体	連結
労働者の男女の賃金の差異	全労働者	60.4%	61.2%
	正規雇用労働者 ^{※2}	60.2%	60.8%
	パート・有期労働者	53.0%	61.9%

※1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規程に基づき算出
※2 正規雇用労働者：業務職を含む

ワークライフバランスを応援する多様な働き方支援

次世代育成支援対策推進法に基づき、一定基準を満たした「子育てサポート企業」として、厚生労働省東京労働局より「くるみん」認定を、中部支社は「名古屋子育て支援企業」認定を取得しています。

また、グループ会社の三機グリーンテックは、2026年5月に新潟県が実施する柔軟な働き方・女性活躍実践企業認定制度「Ni-ful(ニーフル)」のゴールド認定を受けました。

男女ともに、さまざまなライフイベントに対応しながら安心して働き続けられるよう、従業員の声に応える形で、法定以上の育児・介護支援など、ワークライフバランスを支える制度を充実させています。

育児休業取得率(単体)

	2025年度 目標	2025年度 実績
男性	100%	122% [*]
女性	100%	100%

※当社独自の休暇制度を含む場合

離職率(単体)

	2024年度 実績	2025年度 実績
男性	1.0%	1.1%
女性	1.7%	2.5%
全体	1.1%	1.3%

三機工業独自の支援制度(単体) (2026年4月現在)

分野	制度	内容
就業	リフレッシュ休暇制度	勤続年数5年ごとに備蓄年休を利用し、連続5日間の休暇
	施工管理者連続休暇制度(施工管理者向け)	常駐6カ月以上経過時点や次の現場への異動時に連続3日間の休暇
	半日年休・時間単位年休制度	有休を半日・1時間単位で取得可能
	アニバーサリー休暇制度	自身や家族の特別な日を宣言し計画的に有給休暇を取得
	三機スマイルデー	毎月の給与支払日に全(半)日有給休暇の取得とノー残業を推奨
	備蓄年休制度	育児・介護・ボランティアに備蓄年休を利用可能
	在宅勤務・テレワーク制度	育児・介護や天災事変・パンデミック等の緊急事態時において業務効率向上や事業継続(BCP)を目的とした制度
	休日振替制度	日曜日、祝日、年末年始、土曜日等の休日に出勤した際に、休日を他の労働日に振り替えることができる制度
育児・介護	スライド勤務	業務都合、あるいは業務外事由でも支障のない範囲で始業・終業時刻を前後にスライド可能
	キャリアリターン制度	会社都合を除くやむを得ない理由で退職した元従業員の再就職の申し込みが可能
	短時間勤務等	育児・介護のために勤務時間の短縮またはスライドのいずれかが適用が可能。育児は小学校3年生まで適用可能
	育児・介護特別休暇制度	育児・介護を目的として、20日間取得することが可能な当社独自の制度(分割取得可)

※当社グループでは、一部には法定基準を超える育児・介護支援制度を設け、啓発活動を行うことで、従業員が活躍できる環境を整備しています。

各種支援制度 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/2026>

障がい者雇用と職場環境整備

当社グループは、障がい者の採用を継続的に実施するとともに、障がい者雇用の現状を踏まえて、障がいのある従業員も安心してより長く活躍できる環境づくりに努めています。具体的には、聴覚障がい者を対象に課題解決処理研修や意見交換の実施、Web研修や決算説明会の字幕付き配信を行っています。また、管理職の理解促進を目的とした研修の開催、災害時に聴覚障がい者に避難指示を知らせるランプを全社で設置しています。なお、障がい者雇用率は、2025年6月1日時点で2.25%(単体)、2.20%(連結)、2026年6月1日時点では2.28%(単体)です。採用活動では、募集を継続すると同時に、各部署とのマッチングや、受け入れに関するケアを行っています。

健康経営

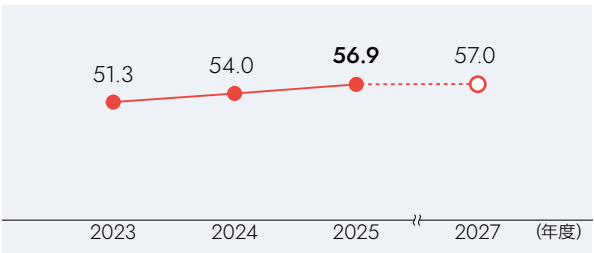
健康増進イベントや産業医による生活習慣改善指導、従業員とその家族を対象とする24時間対応の外部健康相談窓口の設置など、健康支援を推進しています。また定期的なストレスチェックや管理職研修、メンター制度を通じたメンタルヘルスケアも推進しています。2025年度は、ウォーキングイベントや適切な飲酒に関するセミナーの開催や禁煙支援などを実施しました。



従業員エンゲージメント

「中期経営計画 2027」においてエンゲージメントスコアの目標をアップデートし、2027年度までに「57.0」へ引き上げました。この達成に向けて、これまで以上に会社と従業員のコミュニケーションを密に行う機会を継続的に設けていきます。2025年度は低スコアの部門へ改善に向け、フォローアップ相談会を実施しました。また、2016年度より社長をはじめとする経営陣と従業員との対話の場を設けています。2025年度からは「MCU (MIRAI Communication UP)」として開催し、2026年度は全支社・支店12カ所をめぐり、計149名と各部門の執行計画や超長期ビジョン「選ばれ続ける三機へ!」となるために必要な取り組みなどについて対話しました。

エンゲージメントスコア*



※株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」を利用して算出した、会社の目指す姿や方向性に対する、従業員の理解・共感の度合いを測る偏差値(標準スコア50.0)



サプライチェーンの取り組み

基本的な考え方

「三機工業グループ行動規範・行動指針」に、自由な市場競争の促進、お取引先との対等・公正・透明な取引関係を定めています。さらに「サステナブル調達方針」「人権方針」「マルチステークホルダー方針」「環境方針」を定め、お取引先との連携による高品質な設備やサービスの提供と信頼関係の構築に努めています。

- サプライチェーンの取り組み・三機工業グループサステナブル調達方針 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/scm/2026>
- マルチステークホルダー方針 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/multistakeholder/2026>
- 三機工業グループ人権方針 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/human-rights/2026>
- 三機工業グループ環境方針 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/management/2026>

お取引先とのパートナーシップ

お取引先との対等・公正・透明な取引関係の構築は、三機工業グループが社会的責任を果たし、持続可能な発展をしていく上で、非常に重要な要素と考えています。風通しのよい関係構築のために、どなたでも利用可能な「企業倫理ホットライン」および協力会社通報相談窓口を設けています。2025年度の通報件数14件にはすべて適切に対応しています。

内部通報制度 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance/2026>

協力会社の技術力維持向上

協力会社への助成金制度を設け、各部門で適切に運用することに加え、協力会社の新入社員や中堅社員向け技能研修でも、三機テクノセンターを研修場所として活用しています。さらに、教育の一環として、当社の新入社員研修では協力会社の方による指導も行い、相互に技術力の維持向上を図っています。

協力会社の経営安定化の支援

当社は、「パートナーシップ構築宣言」を掲げる企業として、これまでもお取引先に対する支払い条件の改善を実施してきました。「中期経営計画 2027」においても、さらなる改善を掲げており、2025年10月にすべての協力会社への支払いを全額現金振込に変更するとともに、お取引先に対する振込手数料を全額当社負担としました。今後は、協力会社の課題をアンケート方式により収集・現状把握し、その結果を踏まえて

対応策の立案につなげていく計画です。

お取引先との連携強化

お取引先との意見交換や実態評価、協力会を通じて対話を深め、サプライチェーン全体の品質向上や業務改善を図っています。

お取引先との対話

対話方法	内容
意見交換	主要なお取引先やメーカー*を訪問し意見交換会を行っています。2025年度は、いただいた要望をもとに余裕を持った価格回答期間の設定や早期の仕様決定、物件情報の事前共有などの改善を行いました。意見交換会の内容は、調達関係者が出席する会議で社内へ周知し、調達活動に活かしています。
実態評価	安全管理等にかかわる評価を毎年度行っており、評価結果はお取引先を訪問して、直接フィードバックを行います。改善のための情報交換を適宜行う中で、お取引先における管理能力の向上を目指しています。新規のお取引先では、取引開始時に各拠点で共通した取引先評価表を用いて財務状況や品質・環境マネジメント状況などの多面的な評価を行い、問題がないことを確認しています。
「協力会」を通じた協働による改善活動	当社では、施工体制強化のために、支社・支店・事業部ごとに協力会を設け、月1回の定期連絡会や、施工省力化プロジェクトの実施、研修会を通じた技術向上や品質管理、労働安全衛生管理の徹底などに努めています。また、当社従業員による安全衛生・資格取得教育や、合同安全パトロールなどを実施し、安全衛生管理状況の確認や指導も行っています。 「全国三機安全衛生協力会」のブロック会議および全国会議を開催し、当社担当役員も出席してお取引先を含めたグループ全体の安全意識の維持・向上を強く喚起しました。さらに、協力会の自主的な現場見学の開催など、施工に直接携わる協力会社の主導により本会を行うことで、災害予防に対する意識の向上が期待されています。 ●ブロック会議：2025年7月開催 西ブロック(4協力会)、東ブロック(7協力会) ●全国会議：2026年3月開催 ●のべ当社グループ関係者27名、協力会30名

※訪問先は、当社取引における重要度、取引金額等を勘案の上、毎年度選定しています。

2025年度意見交換会の主なテーマ <https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/scm/2026>

安全衛生教育 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/safety/2026>



マテリアリティ

安定した収益と経営基盤の強化

人権

基本的な考え方

三機工業グループは、2022年4月に定めた「三機工業グループ人権方針」に基づき、サプライチェーンを含めたあらゆる事業活動の場において、すべての人の人権を尊重するとともに、差別や個人の尊厳を傷つける行為を排除し、人権デュー・ディリジェンス（人権への負の影響の特定・評価、防止・軽減、対処を行うこと）を実施しています。これらの取り組みを通じて、従業員エンゲージメントの向上、ステークホルダーからのさらなる信頼獲得に努め、企業価値の持続的な向上を図っていきます。

人権・三機工業グループ人権方針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/human-rights/2026>

三機工業グループ 行動規範・行動指針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/conduct-code/2026>

推進体制

代表取締役社長を委員長とする統合リスク管理委員会において、三機工業グループの人権課題を選定し、予防・是正に向けた取り組みを進めています。統合リスク管理委員会では、各担当部門からの報告に基づいたモニタリングを行っています。なお、2026年度よりリスクマネジメント推進体制を刷新し、体制強化を図っています。

➔ P. 76 統合リスク管理体制

人権デュー・ディリジェンス

サプライチェーンの上流から下流にいたるまで、当社グループの事業に関連する人権への負の影響を2023年度に特定しました。影響を軽減するために適切な対策を講じ、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

選定した人権課題*

1. 個人の尊厳の尊重

- 性別、年齢、出身地、国籍、人種、民族、信条、宗教、身体的特徴、障がい・疾病、性的指向、雇用形態等による差別
- ホームページ、CM、パンフレット等広告における人権問題
- アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込みや偏見）が引き起こす差別

2. 労働者の権利の尊重

- ハラスメント
- 長時間労働・過剰な時間外労働
- 従業員の健康・メンタルヘルス対策の不備
- 割増賃金の未払い
- 外国人労働者（技能実習生）の権利侵害
- サプライチェーン上（海外製品の使用等）で考慮すべき人権侵害（強制労働・児童労働）

3. プライバシーの尊重

- 個人情報の漏えい
- インターネット上の名誉棄損

*発生のある可能性がある人権リスクについて、全グループの所属長へアンケートを実施し、その結果等をもとに統合リスク管理委員会で選定。事業や社会情勢の変化に応じて、適宜見直しを行います。

人権に関する通報・相談窓口

三機工業グループの職場で働くすべての方ならびに協力会社をはじめサプライチェーンにおけるすべてのお取引先を対象に人権に関する通報・相談窓口を設けており、ホームページや各研修を通じて周知しています。通報者の情報は保護され、通報を理由とする不利益な扱いを受けないことを徹底しています。

➔ P. 79 内部通報制度

2025年度の取り組み

対象 ▶ グループ従業員・役職員

eラーニングによる企業倫理研修を実施し、当社グループの行動規範・行動指針、人権方針について改めて周知しました。グループ内での人権リスクに対しては、毎年職場実態調査によるモニタリングを実施しており、調査結果については、各部門長へフィードバックし担当部署と連携して対応をしています。

*人権課題や人権リスクに関する研修は、コンプライアンス関連研修の一環として実施しています。

➔ P. 78

対象 ▶ 協力会社

当社グループのサプライチェーン全体における人権リスクの防止・是正に向け、2025年度は746社の協力会社を対象にアンケートを実施（回答率：45.3%）しました。また、協力会社へのアンケートに独占禁止法に関する評価項目を追加しました。



マテリアリティ

安定した収益と経営基盤の強化

品質の向上

基本的な考え方

三機工業グループの技術力・提案力を発揮し、顧客ニーズに最適で高品質な製品・システムの提供を通じて顧客満足高めるとともに、社会へ新しい価値を提供していきます。品質の維持・向上を図るため、QMS（品質マネジメントシステム）*を構築しています。

*建築設備事業、機械システム事業、環境システム事業の各部門において、QMSとEMSを統合して運用しています。2024年度から国内グループ全社に適用範囲を広げました。

品質
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/quality/2026>

トラブル・クレーム発生防止による施工品質向上

三機工業グループは、当社を起点とする施工中のトラブル・クレーム（以下、TC）ゼロを目標としています。これまでの経験を毎朝の現場朝礼や検討会などで共有するとともにオリジナル動画や漫画コンテンツを通じて警鐘を鳴らしています。トラブルが発生した現場では技術的スキルの高い技術エキスパートが個別に指導するなどして、改善を図っています。

2025年度は、トラブル防止事前検討会やTC確認会議を継続開催し、真因分析を通じて判明した原因を社内で共有、さらにTC防止動画の制作・配信を行った結果、施工中のTC発生件数は前年度より約17%減（7件減）となりました。



トラブルクレーム漫画コンテンツ

施工現場における品質リスクアセスメント

企画・設計から施工まで一貫して品質向上に取り組み、設計段階では全物件でDR（デザインレビュー）を実施して図面精度を高め、是正削減と採算性向上を実現しています。着工時には検討会で施工方法を明確化

施工現場における設計・技術の品質への取り組み

受注前／受注時	着工時	施工時
設計DR 設計本部や品質管理センターを中心に設計図のDR（デザインレビュー）を行い、要求された品質が確保されているか、コスト面および施工運用面を精査。設計図の精度を向上。	着工検討会 技術部、現場担当者、支社・支店関連部署により施工方法（手順）方針を決定し、品質目標を設定。品質管理センターにより品質面、施工面、コスト面、工程、安全性を確認し、仕様変更等が必要な項目抽出と具体的対策の立案・指示。	施工監査 技術部、現場担当者、支社・支店関連部署、品質管理センターが中心となり設計変更を含めた施工内容を確認。
品質リスクアセスメント 品質リスク分科会は受注時ではなく、四半期に1回開催。TCの発生状況の水平展開、未然防止策等の取り組み状況の情報共有を実施。		竣工監査 設計図どおりの品質が達成できているかを確認、必要に応じて是正指示の確認を行う。



マテリアリティ 安定した収益と経営基盤の強化

労働安全衛生

基本的な考え方

三機工業グループにとって、安全衛生はすべてに優先する経営の基盤を成すものです。建設業の現場は多くの人々が仕事をし、それらが有機的に結びついて一つの業務が成り立っています。「三機工業グループ安全衛生基本理念」のもと、協力会社と一体となって安全衛生活動に取り組んでいます。

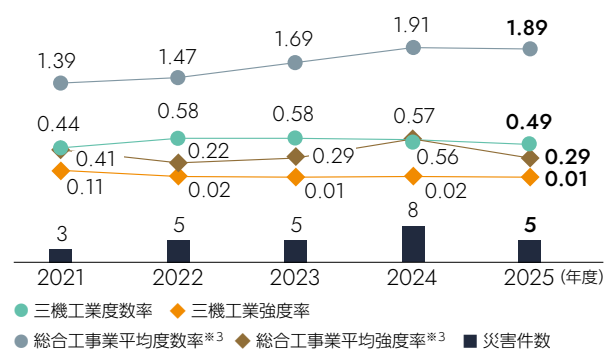
労働安全衛生・三機工業グループ安全衛生基本理念・2025年度の活動概要「安全活動方針」「衛生活動方針」
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/safety/2026>

管理体制と2025年度の災害発生状況

前年度の災害状況や社会・業界動向によるリスク評価・分析を行い、安全活動方針と衛生活動方針を毎年度策定しています。これに基づき全社統一の安全衛生活動方針計画書を作成することで、リスク要因の分析、改善・予防対策などPDCAサイクルの見える化を図っています。なお、2026年度より安全活動方針と衛生活動方針を統合し、より一貫性のある方針として社内に周知徹底しています。

2025年度の災害発生件数は計5件で、「墜落・転落、はさまれ・巻き込まれ災害」が比較的多目な状況です。災害発生状況については、部門ごとに見える化し、周知することで注意喚起を行っています。また、災害の危険性低減に向けて、各部門で安全活動方針の内容を考慮した上で、社内への教育・注意喚起や協力会社と連携した災害防止活動の推進に取り組んでいます。

労働災害件数と度数率^{*1}・強度率^{*2}の推移



集計範囲：三機工業施工現場(単体および協力会社)

災害件数：休業1日以上を集計

^{*1} 度数率：100万のべ労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表します。

^{*2} 強度率：1,000のべ実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表します。

^{*3} 出典：厚生労働省「労働災害動向調査結果」より

災害の発生防止に向けた取り組み

三機工業グループでは、災害の発生を未然に防ぐために、以下のような取り組みを行っています。

- 「災害事例集」や動画ツールの共有
- 外国人技能実習生の受け入れ基準を統一化
- 外国語版安全衛生手帳を活用した安全衛生教育
- 「TBM-KY(危険予知活動)」の解説動画の共有
- 協力会社作業員向けの「送り出し教育」の実施

安全大会と安全パトロールの実施

毎年、全国安全週間準備期間に、各支社・支店・事業部が主催する安全大会を国内10拠点、海外2拠点の計12拠点で開催しており、社長をはじめ役員、協力会も参加しています。2024年度から「全社安全大会」を設定し、支社・支店・事業部に限らず、内勤である管理支援部門も含めることで全社一丸となっています。さらに、夏季や年末年始に社長をはじめ経営幹部が30カ所の現場で合同安全パトロールを実施しています。

安全衛生教育

当社グループや協力会社の従業員を対象に、社内講師や指定教育機関による研修を行っています。2025年度は安全スキルの底上げを目指す取り組みに注力しました。2026年度は法改正によって必要になった石綿事前調査者講習を外部より講師を招いて開催するなど、さらなる安全スキルの底上げを目指し、安全教育の充実や協力会社との連携強化に取り組んでいきます。

取締役会議長メッセージ

取締役会の中立性と実効性を高め、

さらなる企業価値向上を実現します

取締役会議長 長谷川 勉



当社はこの10年で飛躍的な成長を遂げ、株価・営業利益はいずれも約10倍に拡大するなど、堅調な業績を維持してきました。労働環境の整備や公正な取引関係の構築にも努め、社内エンゲージメントや内部統制の強化にもつなげています。これもひとえに、株主・取引先・従業員をはじめとする関係各位のご支援の賜物と深く感謝しています。

私は2015年より11年間、社長・会長として業務執行を担ってきました。2026年6月からは非業務執行の取締役会議長に選任され、経営の第一線から一歩引いた立場で、当社が引き続き「選ばれる会社」であり続けるために何をなすべきか考えていきます。私が常に意識しているのは自分が選ぶ側に立ったときにどう見えるかという視点です。投資先として魅力があるか、働きたいと思える会社か、取引したいと信頼できる会社か。そうした問いを自らに課し、外から見た当社の姿を絶えず点検することが、議長としての重要な役割の一つだと考えています。

議長としてまず大切にしたいのは、全役員が自由に発言できる場をつくることです。そのために、前議長の取り組みを継承しつつ、論点の事前整理・事前共有を徹底し、取締役会では議案説明よりも議論そのものに時間を割く、実効性の高い運営を目指します。当社の取締役会は社内外の取締役・監査役で構成され、多様な視点の結集が健全な経営判断を支えています。特に社外役員は独立した立場から監督・監査・助言を担っており、その多様性を有効に活かすためには、全役員が同等の情報基盤のもとで議論できる環境整備が不可欠です。しかしながら社内外役員間には情報量の差が生じやすく、社外役員の関与が形式化するリスク

があります。このため、議長として議論や論点を適切に共有し、立場を超えた実質的な議論が行われる体制づくりに努めます。

また取締役会を運営する上で、とりわけ重視するのは中立性の確保です。業務執行側とモニタリング側のいずれにも偏ることなく、バランスを保ちつつ議論を促すことが議長の根本的な責務と考えています。長年、業務執行を担ってきた私だからこそ、執行側の論理に引き寄せられるリスクには自覚的でなければなりません。全役員それぞれの役割と独立性を尊重しながら、結論ありきではなく実質的な審議を重ねる取締役会の実現を目指します。

取締役会の議題は、現在の課題対応に重きが置かれがちですが、それだけでは十分ではありません。私は将来を見据えた中長期的なテーマを議論する機会を意図的につくることが重要だと考えています。近年は取締役会の議論に加えて、さらに全役員が参加するかたちで時間をかけて新中期経営計画の策定に取り組ましました。議論を深める中で社外役員同士の討議も熱を帯び、大変有益な経験となりました。今後も取締役会に議題が挙がるのを待つのではなく、能動的に論点を提示し試行を重ねながら、取締役会を単なる議案採決の場としてではなく、会社の持続的な価値向上に資する場として運営することを目指します。

当社は2026年4月、新社長・新会長のもとで新たなスタートを切りました。新体制が経営基盤として定着し、十分な機能性を発揮するには相応の時間を要します。全役員が一体となって各々が役割を果たせるよう、取締役会議長として全体をしっかりとリードし、当社の持続的な発展を支えていく所存です。



対談
....

三機工業の次世代経営人財の育成計画を考える

代表取締役会長
石田 博一

社外取締役
人事報酬諮問委員会
委員長
柏倉 和彦

この先も“選ばれ続ける”会社であるために

2026年4月、三機工業が新たな歴史を刻む創立101年のタイミングで、6年ぶりに社長が交代しました。

当社の将来を見据えた次世代経営人財の育成計画について、
人事報酬諮問委員会委員長と代表取締役会長が語り合いました。

■ 次世代経営人財の育成計画について

石田 当社では、次世代の経営人財の選定に関しては、日常的な業務執行の評価を通じて、社長を中心とした取締役会の中で継続的に共有・議論してきました。次世代の経営人財の育成・選定に関しては、コーポレートガバナンス・コードが求めるサクセッションプランとして示すことで、事業環境の変化に応じた柔軟な人財選定の機動性が損なわれるという懸念があり、当社においては「時代に即した人財を状況に合わせて適切に選定する」という考え方が実態に適していると判断し、明文化を行ってきませんでした。

柏倉 かつての後継者選びは、企業の経営トップが、これはと目星をつけ、経営者に向けて教育を施しながら時機を見て経営を譲り渡すと聞いていました。近年はいわゆるサクセッションプランの考え方も浸透しつつありますが、柔軟性を重視してきた当社の考え方には一定の合理性があったと思います。一方で、後継者の育成・選定に関してはプロセスの透明性や再現性という観点からは、取締役会内の共有にとどまらず、一定の枠組みを明文化していくことが、ステークホルダーへの説明責任を果たす上で重要となってきました。当社においても、その目的と運用を明確にした上で、柔軟性を損なわない実効性の高い仕組みを考えていく必要があるでしょう。

石田 私がまだ40代だった2003年頃、当時の社

長の発案で「10年後の会社の姿を語る」というテーマで変革ビジョン研修が実施されていました。毎年、20名ほどのメンバーが各部門から選ばれ参加していたのですが、この研修に参加していたメンバーの多くが、現在の執行役員の面々であり、こうした取り組みには相応の効果があったのだと感じます。振り返れば、こうした取り組みの積み重ねが、当社なりの経営人財の発掘と育成につながっているともいえます。

柏倉 私の経験上も、40代頃から経営目線を養ってもらうことは重要に思います。加えて、後継者の育成・選定に関しては、複数の有力な候補者がいることが最適な人財選定には不可欠です。当社でも次世代の経営人財にかかわる研修制度を整えつつあり、より体系的・計画的に再構築することが優先的な取り組み課題です。研修後の効果を継続的に検証・フォローする仕組みの整備も必要だと思います。

■ 社長交代のプロセスについて

石田 私が社長に就任した2020年は、5年後に創立100周年を迎えるという節目を控えており、まずはその重責を果たしたいという強い思いがありました。同時に、次期社長の選定も就任当初から重要な課題と捉え、次の100年のスタートを託すに相応しい人財を見極めることが、社長としての重要な責務だと考えていました。一方、近年、企業を取り巻く経営環

境は劇的に変化し、デジタル化やAIの台頭、サステナビリティ経営の加速、グローバル化の進展など経営を考える意味で、外部の知見や経験を取り込む必要があるとも考えました。当社の柔軟性を活かし、次期社長に関しては、社内の人財のみでなく、社外の知見も必要ではないかと考えました。その中で名古屋氏はデジタル改革の推進や次期経営ビジョンの策定など重要な経営課題に携わっていく中で評価され、社長就任という結果となりました。

柏倉 人事報酬諮問委員会の委員長である私にとって、初めての社長交代案件でした。次期経営計画などを内外部に主体的に関与し取りまとめて来た姿、さらには現場へ赴き直の声に真摯に耳を傾ける姿勢を目の当たりにするにつれ、結果として次期社長として相応しい人財であると確信を深めていきました。

石田 当社は、100年前、旧三井物産機械部から独立し、従業員12名で創業したスタートアップ企業であり、次の100年に向けたスタートをするにあたる節目に三井物産から迎え入れた名古屋氏を新社長とする人事が実現したことは、三機工業のルーツに返るような感慨深いめぐりあわせでした。新社長は海外ビジネスに関する豊富な経験を有しており、そのグローバルな視点を活かして当社の成長を力強く牽引していただけるものと期待しています。

柏倉 今回の社長人事は、外部から招き入れた人財が、実務を通じた評価を経て就任に至ったという点で、当社の柔軟な人財選定の考え方が体現された事案であったと思います。一方で、こうしたプロセスが明文化された仕組みの中で行われていれば、ステークホルダーの皆さんに対してより透明性の高い説明ができたとも思われます。

石田 次期社長の人事にはBCPの側面もあり、不測の事態にも対応できる備えが必要とされます。そのため、取締役に対してもプロセスの可視化は不可欠であり、重要な経営課題と認識しています。これまで、柔軟性・機動性を優先し、取締役会での共有という形をとってきましたが、今後は事業環境の変化に対応できる柔軟性を維持しつつも、一定の枠組みをガイドラインとして明文化していく方針です。今年7月に改定されたコーポレートガバナンス・コードの改定も踏まえ、協議し議論を取りまとめる予定です。

柏倉 一般的に企業では若手の頃から多様な経験

を積ませるため計画的な異動が行われています。当社はエンジニアリング会社として専門性の高い事業部門の異動は難しいとは思いますが、事業部門と本部部門間の異動などを通じて経営視点を養う人財育成は有効と考えられます。人事報酬諮問委員会としても、明文化に向けた議論を含め、次世代の後継者育成・選定の在り方について積極的に協議していきます。

■ 取締役会として新体制をいかに支えるか

柏倉 名古屋新社長は当社に入社以来、経営を支えるコーポレート本部関連の仕事で実績を積まれてきたこともあり、会社全体のことはよく把握されています。一方で当事業の現場経験が少ないのではという声もあり、現場とコミュニケーションを円滑にとれるよう、石田会長、各事業の担当役員の方々にはフォローをお願いできればと思っています。

石田 今年度、事業側の体制は大きく変更していませんので、今後も安定的に運営できるものと考えています。名古屋新社長は産業機械関連のビジネスやM&Aの経験が豊富であり、特にプラント設備事業部門において、手腕に期待するところは大きいです。一方、建設業界での認知度は十分ではないため、営業の同行などを通じて、新社長の認知度の向上に努めたいと思います。当社の各拠点のメンバーや現場の担当者との関係構築に関してはMCU (MIRAI Communication Up) を通じて着実に進められており、新社長の行動力を含め、心配している点はありません。新社長が掲げた「不変と進化」は、「中期経営計画2027」の重点テーマである「深化と共創」を踏まえたものであり、当社の伝統を大切にしながら、新たな一歩を踏み出す、非常に前向きな言葉だと受け止めています。

柏倉 当社は空調・給排水衛生・電気の建築設備、搬送・水処理・廃棄物のプラント設備といった専門技術を軸に成長してきた技術本位の会社であり、その技術を深化させる一方で、海外を含めその技術を展開していくべく共創パートナーとの連携やアライアンスを通じた取り組みも重要です。名古屋新社長には、そうした取り組みに対する知見を活かし、当社の強さを継承しながら、次の時代にも選ばれ続ける成長戦略を描いてくれることを期待しています。



マテリアリティ 安定した収益と経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

三機工業グループでは、コーポレートガバナンスについて「取締役会が最高経営責任者を監督するシステムを備えてその機能を強め、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ことによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現させるための仕組みおよび取り組み」と考えています。また、当社グループの基本的な考え方および取り組み方針を明らかにするため、「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定し、さらなる充実化に努めています。

三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html>

コーポレートガバナンス体制
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/>

コーポレートガバナンス報告書
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/report.html>

コーポレートガバナンス体制

機関設計

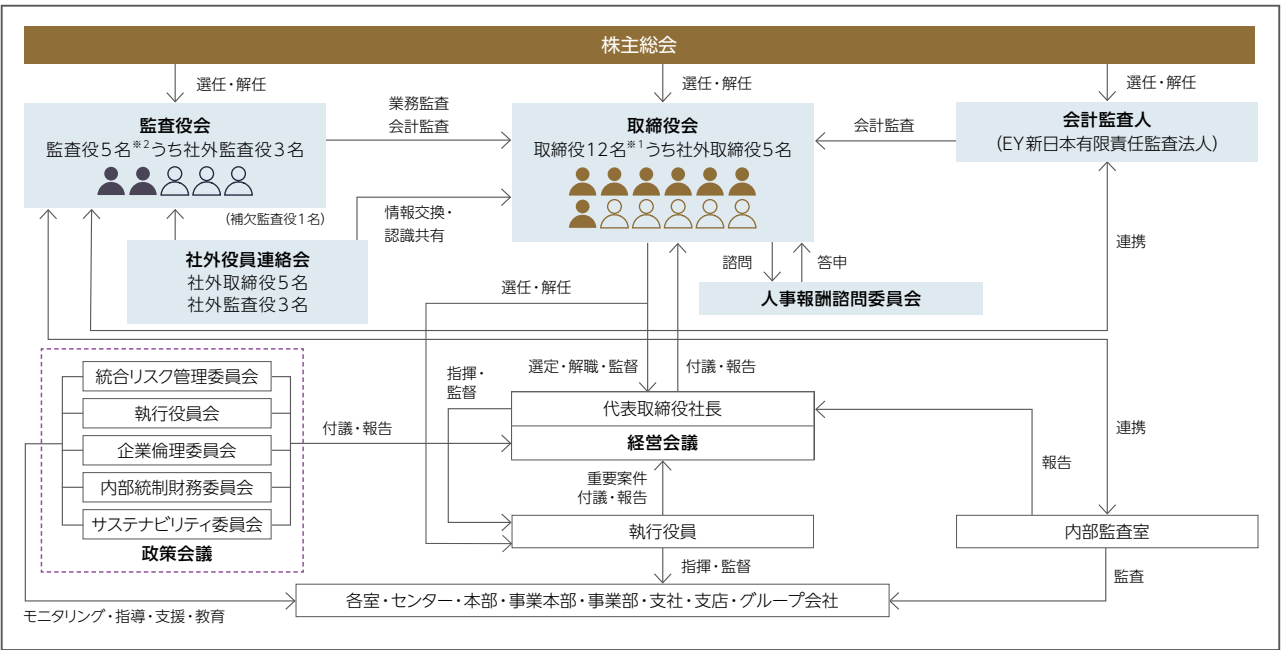
機関設計として独任制・常勤制の監査役を有する監査役会設置会社を採用し、監査役・監査役会が取締役の職務の執行を監査するとともに、会計監査人が計算書類等を監査しつつ、取締役会が重要な意思決定を行う体制としています。また、執行役員制度を導入することで、経営と執行の役割分担を明確化し、業務執行の機動性向上と意思決定の迅速化および監督機能の強化を図っています。

役員の状況(2026年6月24日現在)

	人数等
取締役会議長	1名(非業務執行取締役)
取締役人数(うち女性の人数)	12名(1名)
社外取締役人数(うち独立役員人数)	5名(5名)
執行役員(うち女性の人数)	36名(1名)
うち取締役兼務	4名(0名)
監査役人数(うち女性の人数)	5名(0名)
社外監査役人数(うち独立役員人数)	3名(3名)

コーポレートガバナンス報告書
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/report.html>

コーポレートガバナンス体制図(2026年6月24日現在)



※1 定款において、取締役の人数を16名以内と定めています。

※2 当社の監査役のうち1名は、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役です。

各会議体の詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/organization.html>

取締役会の活動状況

経営における重要事項の決定と業務執行状況を監督するため、取締役会を毎月1回以上開催、取締役会の議長は非業務執行取締役が務めています。2025年度は13回開催し、主な議論の内容は以下のとおりです。

2025年度の主な審議事項	●業務執行の進捗状況 ●内部統制状況 ●リスク管理状況 ●サステナビリティ推進状況 ●I R活動状況 ●各事業部門ごとの市場環境、競合状況、業績見通し、リスク要因
---------------	--

役員の選任と社外役員の独立性

取締役会は、経営戦略に照らし取締役会構成員が発揮することを期待するスキルを特定した上で、多様なスキルと経験豊かな取締役で構成しています。また独立社外取締役比率は3分の1以上としています。

取締役候補者の指名にあたっては、人事報酬諮問委員会の審議結果を取締役会へ上程し、監査役候補者の指名にあたっては事前に監査役会の同意を得た上、取締役会で審議を行い、株主総会での決議を以て選任しています。社外役員については独立性基準を設け、経営に対する監督機能の客観性を高めています。

社外役員の独立性基準(三機工業三機コーポレートガバナンス・ガイドライン別紙)
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html>

取締役・監査役がもつスキル・キャリア・専門性(スキルマトリックス)

	氏名	役職	企業経営・経営戦略	エンジニアリング	設計・研究開発	営業・マーケティング	海外	会計・財務	リスクマネジメント・ガバナンス・法務	サステナビリティ	IT・DX	労務・人財開発
取締役	石田 博一	代表取締役会長	●	●	●	●				●		●
	名古屋 和宏	代表取締役社長	●			●	●		●			●
	工藤 正之	取締役	●	●					●	●	●	●
	飯嶋 和明	取締役	●	●	●					●	●	
	新保 順一	取締役	●	●	●	●	●					
	川辺 善生	取締役／最高財務責任者	●					●	●	●		●
	長谷川 勉	取締役／取締役会議長	●	●	●	●	●		●			
	柏倉 和彦	社外取締役／人事報酬諮問委員会委員長	●			●		●				
	河野 圭志	社外取締役	●				●	●			●	
	松田 明彦	社外取締役	●	●		●						
監査役	梅田 珠実	社外取締役					●		●	●		
	有末 真哉	社外取締役	●					●				●
	山中 庸詳	常勤監査役／監査役会議長		●					●			
	古谷 伸之	常勤監査役						●	●			●
	藤田 昇三	社外監査役	●						●	●		
	跡見 裕	社外監査役	●						●	●		
	江頭 敏明	社外監査役	●					●	●			

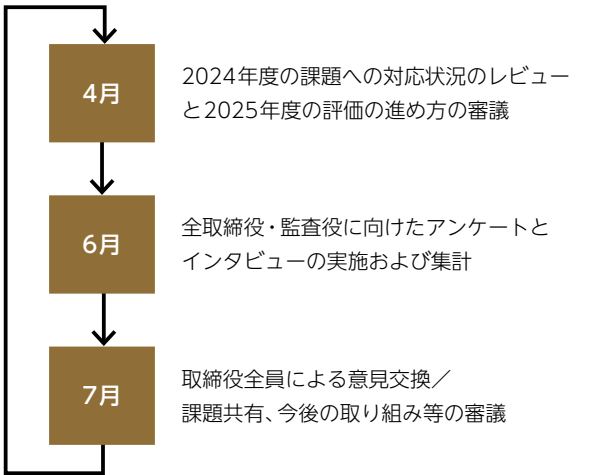
スキル・キャリア・専門性を重要と考える理由

スキル・キャリア・専門性	重要と考える理由
企業経営・経営戦略	激変する事業環境において当社が持続的な成長を実現するためには、取締役会による実効性の高い監督機能と迅速・果断な意思決定が不可欠であり、豊富な経営経験と戦略的思考を有する人材が重要と考えるため
エンジニアリング	当社の競争優位性の源泉である技術力の維持・向上と、安心・安全な施工品質の確保は事業継続の根幹であり、建築設備・プラント設備分野における高度で幅広い技術的知見を持つ人材による監督が不可欠と考えるため
設計・研究開発	技術革新による社会課題解決と知的財産の戦略的活用は当社の将来成長の鍵であり、研究開発投資の効果最大化と技術資産の適切な保護・活用を監督できる専門性が重要と考えるため
営業・マーケティング	顧客との信頼関係構築と市場競争力の強化は収益基盤の根幹であり、変化する市場ニーズに対応した営業戦略の策定・推進を適切に監督できる経験・知見が不可欠と考えるため
海外	海外市場での成長機会獲得は当社の中長期的な企業価値の向上につながることから、海外事業特有のリスクを適切に管理しながら成長戦略を推進するための国際的な知見・経験が必要と考えるため
会計・財務	株主・投資家からの信頼獲得と資本効率の向上は企業価値向上の基盤であり、資本コストを意識した経営判断と財務戦略の適切な監督により持続的な価値向上を実現するために重要と考えるため
リスクマネジメント・ガバナンス・法務	ステークホルダーからの信頼確保と持続的な企業価値向上には健全なガバナンス体制が不可欠であり、多様化するリスクへの対応と法令遵守を確実に監督できる専門性が重要と考えるため
サステナビリティ	ESG課題への対応は企業の社会的責任であると同時に長期的な競争優位性の源泉であり、持続可能な事業モデルの構築と社会価値創造を実現するために不可欠と考えるため
IT・DX	建設業界のデジタル変革は業務効率化と新たな価値創造の必須要件であり、当社の競争力強化とイノベーション創出を実現するデジタル戦略の推進を適切に監督できる専門性が重要と考えるため
労務・人財開発	優秀な人材こそが当社の競争力と企業価値の源泉であり、人的資本への継続的投資と働きがいのある職場環境の構築により持続的成長を実現するために重要と考えるため

取締役会の実効性評価

年1回、取締役会における議案審議プロセスの検証や改善点の抽出を自ら行う機会を設け、取締役会全体の実効性の分析・評価および取締役会での協議を行い、改善に活用しています。評価は原則アンケート形式で実施し、3年に1回はアンケートに加えて役員への個別インタビューを実施しています。2025年度の実効性を評価するにあたり、例年の匿名アンケートに加えてインタビュー形式でも実施し、第三者評価において取締役会の実効性が確保されていることを確認しました。

実効性評価のプロセス



2024年度の抽出課題への対応

① さらなる議論の活性化、
中長期的な経営戦略のモニタリング

経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画2027」を推進するため、各事業のROIC分析を行い、事業ポートフォリオ戦略についての議論を開始しました。また、将来のリスク管理体制についても議論しました。そして、「中期経営計画2027」の目標達成に向けて、中計のテーマでもある外部連携（主にM&A）に関して各案件の質を高めつつ、着実に進捗させるために社内会議体「事業投資検討会」を発足し、定期的にと取締役会に報告するルートを開設しました。

② 社外役員への支援体制強化

例年に引き続き、社外役員の当事業業の知見を深める取り組みとして、現場視察（3カ所）を実施。単なる現場の視察にとどまらず、そこで働く現場社員との意見交換を行うことで、より現場の実態の理解を促進しました。

加えて、社外役員向けに研究開発状況報告会を実施し、現在の課題感、将来に向けた取り組みとその進捗を共有したほか、現場や開発担当者とのコミュニケーションの機会を通じて、より深い相互理解につながりました。



施工現場視察



研究開発状況報告会

2025年度の実効性評価の概要

評価項目
「審議の活性化」「役割・責務」「情報入手と支援体制」「実効性評価」の4項目について12問の質問内容を設定
実施方法
設問ごとに4段階評価および自由コメント欄を設定。第三者によるレポート（評価）

今後の取り組み

重要議案承認後の定量的・定性的なモニタリング	中期経営計画で公表した事業投資検討会を効果的に運営し、取締役会での投資実行時の意思決定から投資後の継続評価まで、一貫した投資管理体制を構築し、事業投資やM&A案件の質的向上を実現します。
中長期的な経営戦略等の議論	2025年度より取り組んでいる中期経営計画では中長期目線の議論が活発化した流れを継続するため、中長期のテーマを設定し戦略的議論を推進します。
社外役員への支援体制強化	主要会議や各研修への参加を通じて、事業内容の理解向上を図ります。

役員報酬

取締役候補者の指名および報酬を審議するため、取締役会のもとに人事報酬諮問委員会を設置しています。2020年度より透明性と中立性の強化を目的として、委員全員を社外取締役のみの構成としています。

取締役の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内で、固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬で構成されます。

また、株主の長期的利益に連動し、企業価値最大化への意欲を高めるよう、毎年度、各要素のバランスを考慮して決定しています。

取締役・監査役の報酬の要素と手続き（2026年6月24日現在）

区分	固定報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	手続き
取締役（社外取締役を除く）	○	○ ^{※1}	○	人事報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決定
社外取締役	○	—	○	
監査役（社外監査役を除く）	○	—	○	監査役の協議により決定
社外監査役	○	—	○	

取締役および監査役の報酬等の額^{※2}（2025年度）

区分	支払人数	支払総額
取締役（うち社外取締役）	13名（5名）	823百万円（102百万円）
監査役（うち社外監査役）	5名（3名）	110百万円（43百万円）

※1 非業務執行取締役は除く
※2 対象となる役員の員数には、2025年6月26日開催の第101回定株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています

人事報酬諮問委員会の構成

委員（答申）	社外取締役（全員）
説明者	● 代表取締役社長 ● 代表取締役社長および委員が必要に応じて指名する取締役
2025年度の開催回数	3回

役員報酬の構成

固定報酬	役位・担当範囲別
賞与	期間業績連動部分
譲渡制限付株式報酬	長期インセンティブとして役位別に付与

内部統制

内部統制システム基本方針・体制

業務執行の適法性・健全性・透明性を確保するために「内部統制システム基本方針」に基づく体制の整備・運用を行っています。また内部通報制度では、企業倫理全般に関する通報窓口の運用と併せて、独占禁止法違反行為に関する専用通報窓口、常勤監査役へ通報できる体制を整備しています。

取締役会において法令や定款に定める事項や業務執行に関する事項の決議を行うほか、業務執行が適切に行われていることを監督しています。経営会議では、付議および報告の基準にのっとり、職務の執行を効率的に行うことができる体制をとっています。また、社外役員を構成員とする社外役員連絡会では、必要な情報の交換と認識の共有を図り、自由な意見交換を行っています。

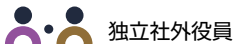
監査役の監査が実効的に行われることを確保する体制としては、監査役は重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、会計監査人および内部監査室から報告を受け、必要な場合は内部監査室へ調査指示し、随時協議しています。常勤監査役はグループ会社の監査役を兼務し、内部監査室、グループ会社の社長との定期的な意見交換、会計監査人からの報告や情報交換等によって、当社グループ全体の内部統制に関する状況の把握を行っています。

➡ P. 79 内部通報制度

財務報告の適正性の確保

金融商品取引法に基づく内部統制の枠組みに沿った財務報告を行うために「内部統制財務委員会」を年4回開催しています。同委員会において各部門・グループ会社の会計上のリスクに対する評価および対応について審議することにより、財務報告の適正性を確保するための内部統制システムの整備および適切な運用を推進しています。内部統制報告制度に従って財務報告にかかわる内部統制は有効であるとの内部統制報告書を作成しており、2025年度の同報告書についても、財務報告のすべての重要な点が適正に表示されているとの会計監査人の意見表明がなされています。

役員一覧(2026年6月24日現在)



取締役



代表取締役会長
石田 博一

1983年入社。建築設備事業に長く携わり、要職を歴任。2020年に代表取締役社長に就任以来、サステナビリティ経営を掲げ、経営基盤の強化に取り組んできた。2026年に代表取締役会長に就任。

取締役会出席状況 13回／13回

代表取締役社長
名古屋 和宏

三井物産(株)における海外ビジネス実務経験および同社米国法人の経営者としての経験を活かし2024年に当社入社。2024年執行役員、2025年取締役常務執行役員。2026年4月に代表取締役社長に就任。

取締役会出席状況 11回／11回

取締役
工藤 正之

1985年入社。建築設備事業の技術者として海外を含む多くの実務を経験。2014年ファシリティシステム事業部長、2022年サステナビリティ推進本部長、2024年コーポレート本部長を歴任し、ガバナンスの向上と人的資本経営の推進に注力。

取締役会出席状況 13回／13回



社外取締役
松田 明彦

東京ガス(株)の執行役員、参与および同グループ会社の経営者などを歴任。2021年より当社社外取締役を務める。

取締役会出席状況 13回／13回
人事報酬諮問委員会出席状況 3回／3回

社外取締役
梅田 珠実

厚生労働省大臣官房審議官や環境省大臣官房環境保健部長等を歴任。2021年からは国立国際医療研究センター(現 国立健康危機管理研究機構)客員研究員に就任。2022年より当社社外取締役を務める。

取締役会出席状況 13回／13回
人事報酬諮問委員会出席状況 3回／3回

社外取締役
有末 真哉

三井生命保険(株)(現大樹生命保険(株))の代表取締役社長、取締役会長をはじめ、(一社)日本経済団体連合会の常任幹事等を歴任。2026年に当社社外取締役に就任。



取締役
飯嶋 和明

1984年入社。研究開発および省エネルギー関連事業に携わる。2016年技術研究所長、2018年R&Dセンター長を歴任。2021年よりプラント設備事業本部長を務め、機械システム事業と環境システム事業の発展に寄与。

取締役会出席状況 13回／13回

取締役
新保 順一

1988年入社。建築設備事業の技術者として海外を含む多くの実務を経験。2024年より建築設備事業本部長を務め、建築設備事業の発展と建設現場の働き方改革の推進に注力。

取締役会出席状況 13回／13回

取締役
川辺 善生

1984年入社。経理・財務関連業務および内部統制の推進に携わる。現在は経理本部長。2020年より最高財務責任者を務め、資本・財務政策に注力。

取締役会出席状況 13回／13回



常勤監査役
山中 庸詳

1982年入社。建築設備事業部門における技術・営業分野に長年従事。建築設備事業の技術管理部門責任者等を歴任。2024年より常勤監査役に就任。

取締役会出席状況 13回／13回
監査役会 10回／10回

常勤監査役
古谷 伸之

1986年入社。経理部門に長年在籍し、財務・会計分野に精通。2013年に管理本部人事部長に就任以来、総務・人事部門の責任者を歴任し、2023年執行役員総務人事本部長に就任。2026年より常勤監査役に就任。

取締役会出席状況 13回／13回
監査役会 10回／10回

社外監査役
藤田 昇三

1976年検事任官。2011年弁護士登録。(株)整理回収機構の代表取締役社長や他社の監査等委員である取締役を歴任。2018年より当社社外監査役を務める。

取締役会出席状況 13回／13回
監査役会 10回／10回



取締役会議長

取締役
長谷川 勉

1975年入社。建築設備事業、営業統括本部の部門経営を長年にわたり経験。2015年に代表取締役社長就任を経て、2020年より代表取締役会長を務める。2026年より現任。

取締役会出席状況 13回／13回

人事報酬諮問
委員会委員長

社外取締役
柏倉 和彦

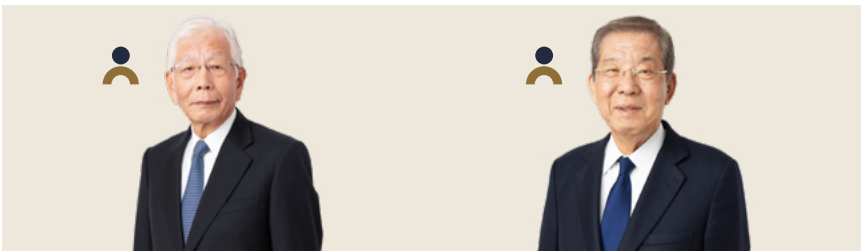
(株)三井住友銀行の執行役員および同グループ会社の経営者を歴任。2018年より当社社外取締役を務める。

取締役会出席状況 13回／13回
人事報酬諮問委員会出席状況 3回／3回

社外取締役
河野 圭志

日本銀行の主要部門の管理職を歴任。中外製薬(株)で執行役員を務め、2021年より当社社外取締役を務める。

取締役会出席状況 13回／13回
人事報酬諮問委員会出席状況 3回／3回



社外監査役
跡見 裕

大学において長く教育・研究に携わり杏林大学医学部長、同大学学長等を務め、現在は名誉学長。2019年より当社社外監査役を務める。

取締役会出席状況 12回／13回
監査役会 10回／10回

社外監査役
江頭 敏明

三井住友海上火災保険(株)の代表取締役社長等を歴任し、現在は三井住友海上火災保険(株)名誉顧問。2019年より当社社外監査役を務める。

取締役会出席状況 13回／13回
監査役会 10回／10回



マテリアリティ 安定した収益と経営基盤の強化

リスクマネジメント

基本的な考え方

三機工業グループは、「統合リスク管理規程」に基づき、当社グループの事業活動におけるあらゆるリスク（事業中断リスクを含む）および機会を網羅的に特定・評価・対応・監視し事業の継続性およびレジリエンス（回復力）を確保するための統合的な管理体制とプロセスを構築しています。

- リスクマネジメント
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/risk-management/2026>
- 有価証券報告書第102期
(自2025年4月1日
至2026年3月31日)
https://www.sanki.co.jp/ir/library/doc/securities_R7-4q.pdf

統合リスク管理体制

統合リスク管理委員会

2026年4月よりリスク管理(ERM)と事業継続マネジメントシステム(BCMS)を統合し、経営層、事業部門長、各リスクを主に担当する部署の代表で構成された「統合リスク管理委員会」による当社グループの事業活動におけるあらゆるリスク(事業中断リスク含む)に対応する体制を構築しました。これは、当社グループの戦略目標達成を阻害するあらゆるリスクと、事業中断を引き起こすリスクを統合的に特定・評価・対応することで事業継続性を確保し、ひいては戦略目標の達成に貢献することを目標としています。情報集約、優先順位付け、リソース配分の最適化を通じて、より迅速かつ的確な意思決定を可能にします。

統合リスク管理委員会では、リスクの顕在化の予兆モニタリングやグループのリスクマネジメント上共有すべき情報、全社横断的対応が必要なリスクのコン

ロールに関する事項を審議しています。審議結果は取締役会へ報告され、取締役会では統合リスク管理体制の妥当性・重要リスクのコントロールの有効性を検証しています。

統合リスク管理委員会の構成と役割

統合リスク管理委員会*	
構成	委員長 代表取締役社長
	委員 経営会議メンバー、事業部門長、各リスクの担当部署の代表、内部監査室長、常勤監査役(オブザーバー)
役割	● 重要なリスクのモニタリング、コントロール案の策定 ● リスク顕在化の予兆モニタリング
開催時期	原則として四半期に1回および必要時
2025年度の主な審議事項	● 全社の重要リスクの洗い出し ● リスク顕在化予兆モニタリング結果 ● リスク情報の早期共有について ● リスク管理(ERM)とBCMSの統合運用について

※2025年度はリスク管理委員会として実施

統合リスク管理プロセス

統合リスク管理プロセスは、PDCAサイクル(年間計画、計画実行、教育・訓練、有効性測定・内部監査、マネジメントレビュー・有効性評価、是正・改善)に基づき実施されます。

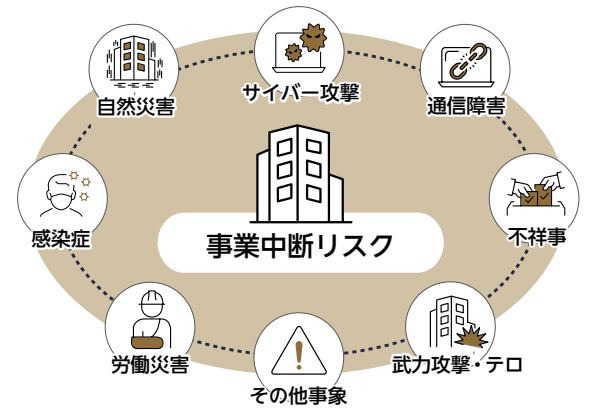
事業継続マネジメントシステム(BCMS)

事業中断リスクに対する備えとして、グループ一体となり、有事の際に関係者の安全を確保するとともに、事業を継続し被害を最小限に抑えるための事業継続計画(BCP)を策定し、このBCPの実効性を維持・向上させるための仕組みである「事業継続マネジメントシステム(BCMS)」を2022年度から運用していますが、このBCMSも統合リスク管理体制の重要部分として継続実施されています。

BCMSについても年間計画に基づき、PDCAサイ

クル(事業影響度分析、教育、訓練、内部監査、マネジメントレビュー、見直し・改善)により実施され、また統合リスク管理委員会によるリスク管理との連携も図られています。リスクアセスメントと事業影響度分析(BIA)を実施し、リスクが顕在化した際の影響を評価しBCPに反映させることで、実効性を確保しています。

なお、迅速な事業継続体制確立に向け、基本的な対応方針を記載した「事業継続計画(BCP)〈共通版〉」を基に、「自然災害」「感染症」「労働災害」「サイバー攻撃」「武力攻撃・テロ」「不祥事」「通信障害」の7つの事象およびそれ以外の事象をも網羅した「リスク別対応の手引き」を定め、2023年度より国内グループ会社全体で運用しています。また役員・従業員へのBCMS教育、定期的な訓練、備蓄品の充実化なども継続的に行っています。



海外リスクマネジメント

海外リスク担当部署と統合リスク管理事務局が連携して、リスクの分析や危機対応策の立案・管理を行っています。2014年度に「海外危機管理マニュアル(本社・海外拠点向け)」および「海外安全対策マニュアル(帯同家族を含む海外勤務者、出張者向け)」を制定し、海外勤務者の安全確保に努めています。2021年度からは現地スタッフを対象とした教育も実施し、リスクマネジメント強化に取り組んでいます。2025年度は、2024年度から引き続き上海*で感染症を想定したBCP訓練を実施。また、タイ*では自然災害を想定したBCP訓練を実施しました。

*三机建筑工程(上海)有限公司、Thai Sanki Engineering & Construction Co., Ltd.

海外 危機管理 マニュアル	● 海外で危機が発生した場合の本社・海外拠点の対応ルール・手順 ● 身体生命に関するリスク、法令違反・マスコミ対策・訴訟関連等
海外 安全対策 マニュアル	● 海外勤務者等のリスク回避・緊急対応の実用的な手引 ● テロや災害発生時の行動、犯罪等の被害回避、贈収賄等の法令遵守、現地雇用の人事労務管理、宗教対応等

DX推進とセキュリティ対策

当社グループでは「DX戦略 2030」を策定し、さまざまなITツールや生成AIサービスの利活用など、さらなるDXの推進に取り組んでいます。これらを全社的に活用していくにあたり、使用データの拡大や使用する人・場所の多様化によるセキュリティリスクの高まりへの対応も重要であると考えています。

情報セキュリティへの取り組み

情報セキュリティリスク担当部署において、規則類を整備し、全社的な情報セキュリティ対策の統制、リスク管理を行っています。サイバー攻撃に備え、マルウェアなど不正プログラムの侵入や不審な挙動を常時監視し、異常を検知した際に迅速に対応できる体制を構築しています。多数の会社がかかわる施工現場のデータ保管に対するリスク対策としてクラウドサービスの活用を進めるとともに、全従業員、協力会社社員に向けて情報セキュリティに関するeラーニングによる研修や、自己点検などを継続的に実施しています。

生成AIの安全な利用に向けた取り組み

当社では、生成AIサービスの社内業務での活用を推進しています。2024年12月には、セキュリティ面を考慮した社内向け生成AIサービスの導入を行いました。これに併せて、情報漏えいや著作権侵害など、使用時のリスク対策として、生成AIサービス利用時の注意について情報セキュリティ対策ガイドラインの改定を行いました。

また、生成AIサービスの特性を理解し、適切に利用できるようにするため、使用による危険性や適切な使い方について、全従業員を対象としたeラーニングによる研修を行い、コンプライアンス意識の醸成を図っています。



マテリアリティ 安定した収益と経営基盤の強化

コンプライアンス

基本的な考え方

三機工業グループは、「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」に基づき、事業活動のすべてにおいて、社会の要請に応えるため、法令を遵守し企業倫理に基づく行動の実践に取り組んでいます。

- コンプライアンス
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance/2026>
- 三機工業グループ行動規範・行動指針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/conduct-code/2026>
- 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 行動基準
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance-statement/2026>

コンプライアンス推進体制

企業倫理委員会

代表取締役社長を委員長とし、代表取締役社長から任命された企業倫理担当役員が統括する企業倫理委員会を設置しています。委員会では、三機工業グループ全体のコンプライアンス活動方針や実行計画の審議、モニタリング、指導を行っています。取締役会は、活動の実効性を定期的に検証しています。

コーポレートガバナンス体制図
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/>

コンプライアンス監査の実施

内部監査室の監査指導を通じてコンプライアンスモニタリングを実施しています。2025年度は22拠点（うち国内16拠点、国内外グループ会社6社）において内部監査を実施しました。また、拠点訪問やWeb会議を利用しながら拠点所属員のヒアリングを実施し、コンプライアンス意識の醸成に努めました。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス関連研修とハンドブックによる遵守徹底

行動規範・行動指針の浸透・遵守のために、当社グループ全役員・従業員を対象としたコンプライアンス関連研修を定期的に実施しています。2025年度は、例年開催しているコンプライアンス関連研修（企業倫理研修）をeラーニングの形式で実施し、三機工業行動規範・行動指針の中のハラスメント、独占禁止法、不適切な経理処理について再確認しました。

なお「三機工業グループ サステナビリティハンドブック」を当社グループ全役員・従業員に配付し、コンプライアンスおよびサステナビリティ関連の方針と実務に即した具体的な解説、通報・相談窓口などを参照できるようにしています。

コンプライアンス関連研修(2025年度)

テーマ	対象者	受講人数 (対象者の受講率)
公正な取引、人権、ハラスメント、インテグリティ、内部統制を含むコンプライアンス	グループ役員・従業員	eラーニング 3,040名 (100%)
	キャリア採用者	33名(100%)
三機工業グループ行動規範・行動指針の再確認	グループ役員・従業員	3,040(100%)
独占禁止法遵守	新任営業担当者	33名(100%)

※育児、病気療養者等は除く

コンプライアンス・人権に関する職場実態調査

毎年度、当社グループの全役員・従業員を対象に、従業員からの声を吸い上げるとともにモニタリングを目的としたコンプライアンス・人権に関する職場実態調査を実施しています。本調査では、職場におけるハラスメントをはじめ、お客さまやお取引先との関係において生じ得るハラスメント関連事案など、コンプライアンス・人権に関するさまざまなリスクについて設問を設け、潜在的な課題の把握と早期発見に努めています。調査結果については、各部門長へ共有、当社グループの全役員・従業員に開示するとともに、研修に取り入れ改善を促しています。なお、2025年度は前年度の調査結果をもとに部門別ハラスメント研修を実施しました。

2025年度 コンプライアンスに関する職場実態調査

実施時期：2026年2月 対象：当社グループの全役員・従業員

Q 当社グループではコンプライアンスを意識した行動が浸透していると思いますか

浸透していると思う	34%
どちらかという浸透していると思う	58%
どちらかという浸透していないと思う	5%
浸透していないと思う・わからない	3%

Q 現在の職場環境に当てはまると思うことすべてお答えください(複数回答可)

職場の人間関係は比較的良好であると思う	73%
各種休暇を取りやすい雰囲気である	62%
あなたの上司は、意見や提案を積極的に聞いてくれる	39%

Q コンプライアンス違反が起きにくい職場づくりのために何が大切だと思いますか(複数回答可)

働きやすい環境(休暇取得のしやすさ、人員配置の適切さ)	63%
個人のモラル・意識の向上	62%
職場内のコミュニケーションをよくすること	38%

贈収賄防止の取り組み

三機工業グループ行動指針において、公務員への贈賄や過度な接待等の利益供与の禁止について定め、腐敗行為の防止に取り組んでいます。コンプライアンス関連研修の中で贈収賄に関するプログラムを設けるほか、全従業員向けのeラーニングによる研修や協力会社向けのアンケートの実施を通じて、周知徹底に努めています。また、「三機工業グループサステナビリティハンドブック」内で、実務上の判断ポイントや海外における留意点などを解説しています。

なお2025年度は贈収賄防止の施策として新たに協力会社へアンケートを実施しました。

独占禁止法遵守の強化と再発防止策の徹底

独占禁止法違反に関する再発防止策として、全従業員が「法令を遵守し企業倫理を踏まえて事業活動を展開する」という方針を常に念頭に置いて活動するよう、「独占禁止法遵守マニュアル」を使用し、コンプライアンス関連研修などで徹底しています。

2025年度は独占禁止法遵守に関する施策として当社グループ全役員・従業員に対してeラーニングを実施しました。

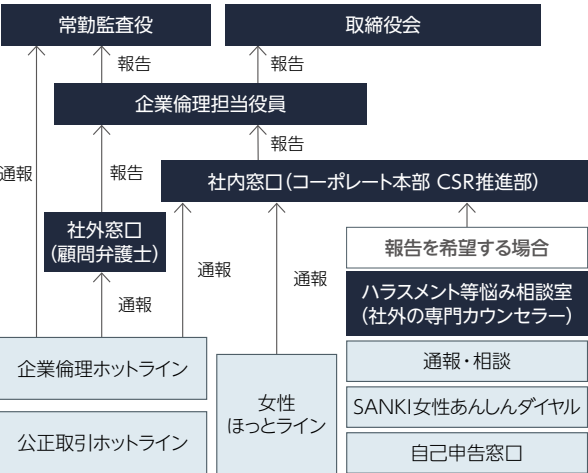
内部通報制度

独占禁止法違反行為の通報窓口「公正取引ホットライン」、コンプライアンス関連通報相談窓口「企業倫理ホットライン」、女性向け通報相談窓口「女性ほっとライン」、当社グループ女性従業員が社外に相談可能な「SANKI女性あんしんダイヤル」、ハラスメント等悩み相談室」を設置しています。さらに2025年度には調査開始前の自主的な不適切行為の申告に対する処分減免（社内リニエンシー）を前提とした「自己申告窓口」を設置しました。すべての窓口は、当社グループで働くすべての方（従業員以外も含む）が利用可能です。また、ホームページに協力会社向け「通報・相談窓口」を設置し、より風通しのよい関係の構築を目指しています。

いずれも「企業倫理規程」に基づき、通報・相談者の保護に十分配慮し速やかな解決を図っています。通報・相談内容は企業倫理担当役員へ集約され、重要なものは取締役会に報告されます。企業倫理ホットラインでは、本人の了解がない限り、通報者の氏名は企業倫理担当役員以外には秘密に取り扱われます。通報者は、通報・相談の事実により、なんら不利益を受けることはありません。

2025年度は14件（社内窓口11件・社外窓口3件・自己申告窓口0件）の通報があり、すべての事案に適切に対応しています。

内部通報制度



コンプライアンス
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance/2026>

通報・相談窓口
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance/hotline/2026>



マテリアリティ 安定した収益と経営基盤の強化

株主・投資家との対話

基本的な考え方

2015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」において、株主の権利・平等性の確保、適切な情報開示と透明性の確保、株主との対話等について基本的な考え方を示しています。これらの方針にのっとり、株主・投資家の皆さまに対する責任を遂行していきます。



三機工業
コーポレートガバナンス・ガイドライン
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/guideline.html>

適切な情報開示と建設的な対話

三機工業グループは、企業情報の適時適切な開示を「ディスクロージャーポリシー」で定めています。開示義務のない情報であっても、株主・投資家の皆さまにとって有用であると判断した情報は積極的に開示し、経営の透明性を確保しています。

また「中期経営計画 2027」において、経営管理の最適化を掲げており、ステークホルダーの皆さまとの対話を行いつつ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行う仕組みづくりを進めています。

ディスクロージャーポリシー
<https://www.sanki.co.jp/ir/disclosure/>

経営ビジョン“MIRAI 2030”&中期経営計画 2027
https://www.sanki.co.jp/ir/policy/doc/index_20250513_01.pdf

株主・投資家との対話の実施状況

株主総会は、ライブ配信を併用して開催しているほか、Webサイトを活用した事前・事後質問受付など株主の皆さまの利便性向上と情報開示の充実を図っています。株主・投資家の皆さまに対しては、アナリスト・機関投資家向け決算説明会（アーカイブ動画や質疑応答要旨をWebサイトに公開）・IRミーティングなどを通じて、2025年度は計159回の対話を実施。海外機関投資家を対象に、社長、最高財務責任者らによる現地IRミーティングも実施しています。株主・投資家の皆さまとの対話を通して把握したニーズ・意見は取締役会・経営会議へ定期的にフィードバックしています。

2025年度の
株主・投資家との
主な対話テーマ

- 経営ビジョン“MIRAI 2030”および「中期経営計画2027」について
- 中長期的な業績、受注環境の見通しについて
- 機械システム事業の収益性改善に向けた取り組みについて

2025年度IRミーティングの実施状況

対応方法および対話を実施した株主・投資家	個人株主向け ● 個人株主様向けアンケートの実施
	機関投資家向け ● アナリスト・機関投資家向け決算説明会 ● IRミーティング ● 海外IRロードショー
対応者	● 代表取締役 社長 ● 取締役専務執行役員 建築設備事業本部長 ● 取締役専務執行役員 最高財務責任者 ● 取締役常務執行役員 コーポレート本部長 ● 広報・IR部長 ● IR担当者
対話で得た意見・要望の取締役会・経営会議へのフィードバック	6回



決算説明会



海外での
IRミーティング

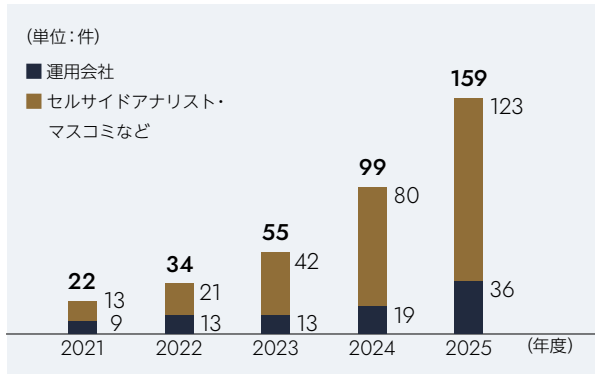
株式分割の実施

2026年5月1日をもって、当社普通株式1株を3株に分割しました。これは、株主・投資家との継続的な対話を踏まえた施策の一環として実施したものであり、より多くの投資家に当社株式への投資機会を提供することを目的としています。株式分割により投資単位の引き下げを図ることで、個人投資家を含む幅広い投資層の参入を促進するとともに、市場における流動性の一層の向上につなげていきます。

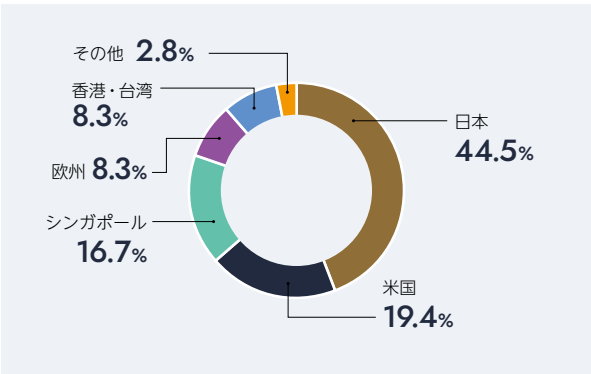
株主・投資家からの質問例(2025年度)

項目	主な質問・意見	回答	質問者
経営ビジョン“MIRAI 2030”および「中期経営計画2027」について	今後の受注環境についてどう考えていますか。	今後も、主に東京、大阪、名古屋エリアでの再開発が活況となる見込みです。また、産業空調では半導体工場の新築のプロジェクトなどが期待できると考えています。	セルサイドアナリスト
	データセンター向けビジネスの取り組み状況と今後の見通しを教えてください。	データセンターは大きなビジネスチャンスと認識しています。当社は電気工事でハイパースケールデータセンターの施工実績があり、今後は空調設備工事でもデータセンター向け受注を拡大していきたいと考えています。	海外機関投資家
中長期的な業績、受注環境の見通しについて	営業利益は既に中期経営計画の目標値(300億円、営業利益率10%)に近づきつつありますが、計画の目標値を修正しないのですか。	需給の逼迫による利益率改善が好調に進んでおり、計画立案時と現在で利益の前提条件が(良い方向に)変わっている面があります。2026年3月期業績の着地点によっては目標値の見直し含めて検討する予定です。	セルサイドアナリスト
	ESMatrix社の株式取得は今後どのような形で業績に寄与しますか。	現時点で業績への寄与度は小さいですが、このM&Aを足掛かりに、今後、ASEAN地域へのデータセンター向けや半導体関連向けの需要を狙っていきと考えています。	国内・海外機関投資家
機械システム事業について	機械システム事業の現状と改善策を教えてください。	海外製品との競争激化などにより受注・売上が伸びない厳しい状況が続いています。対策として営業体制の増強や、クリーンルーム向け搬送設備など付加価値の高い製品開発を進めていますが、成果はまだ限定的です。中期経営計画内での黒字化を目指し、必要に応じて事業の合理化なども含めて業績改善に向けた取り組みを実行してまいります。	国内・海外機関投資家

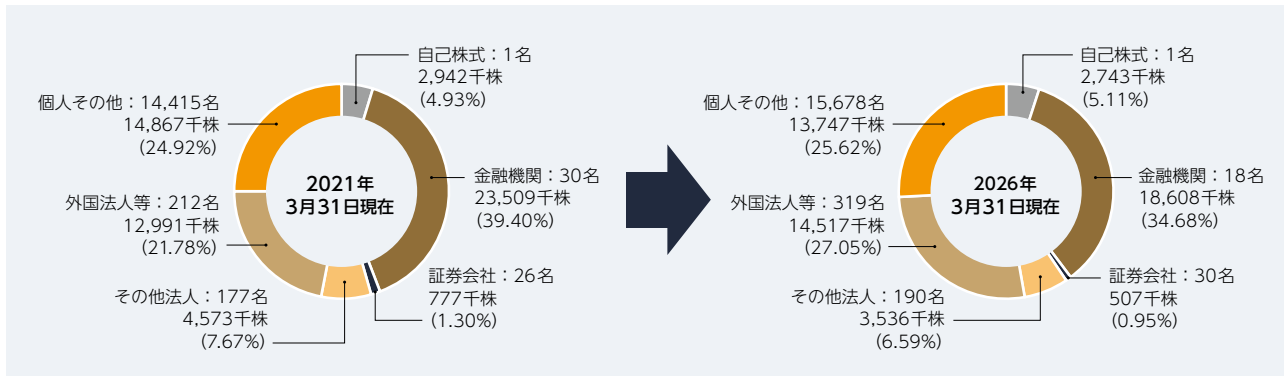
対話件数



IRミーティングの相手先の国別内訳(機関投資家)

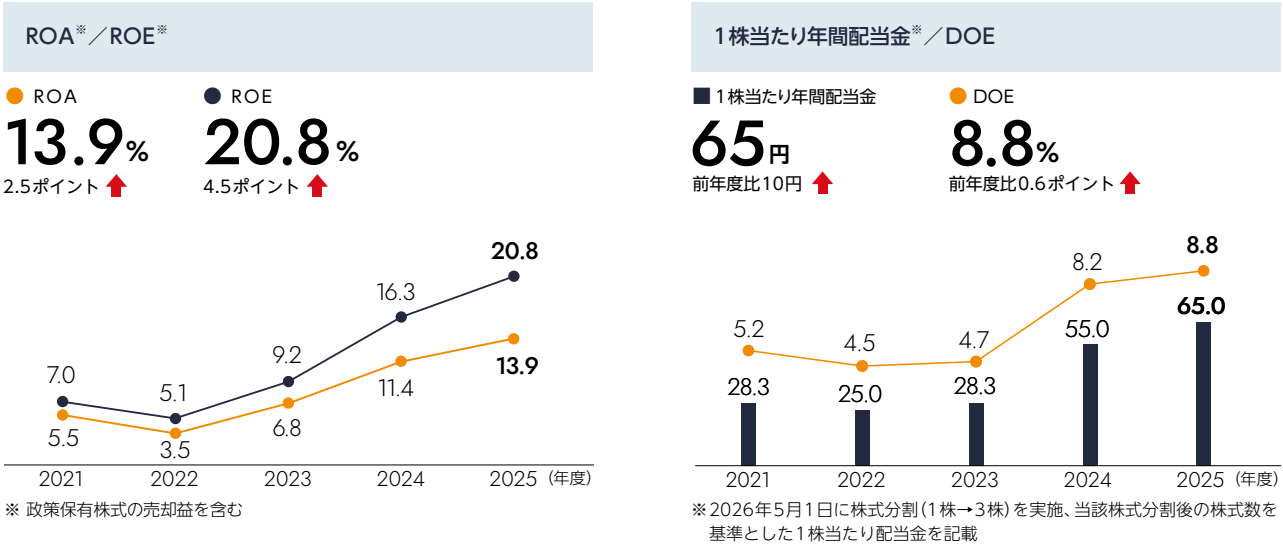
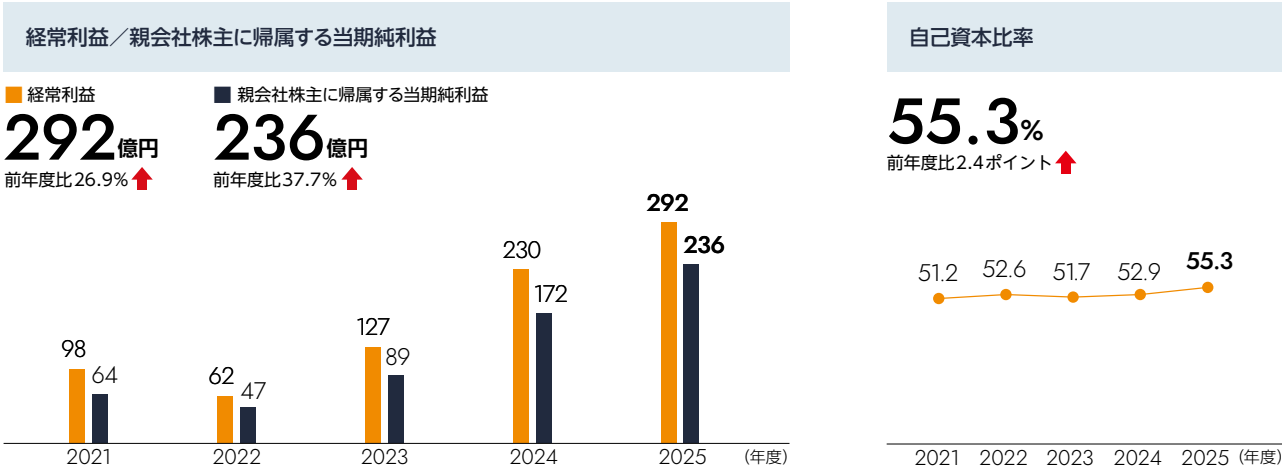
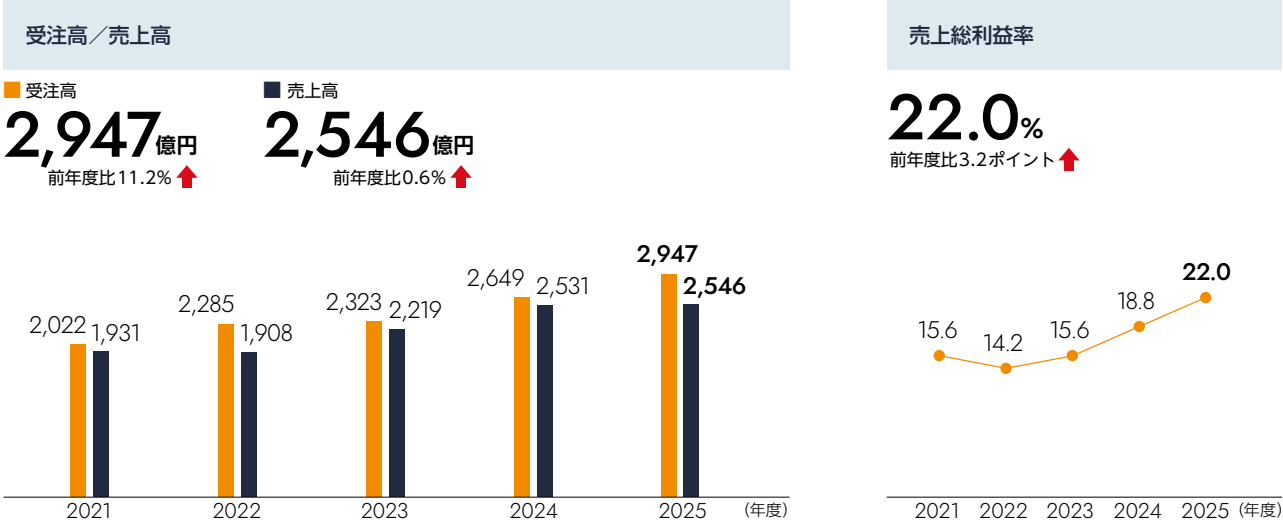


所有者別株式分布状況

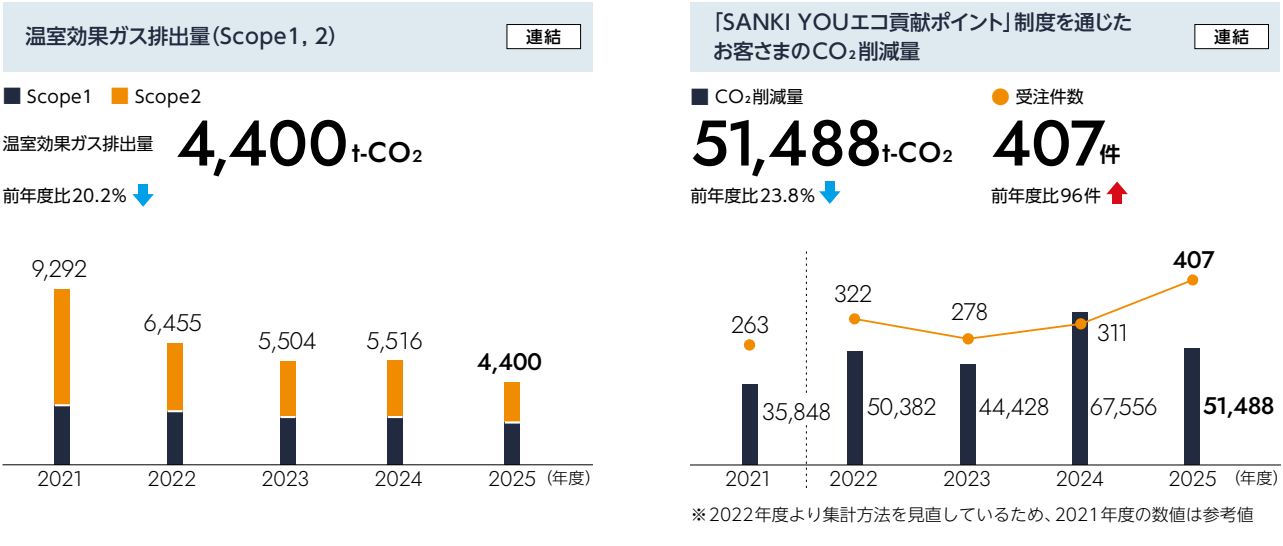
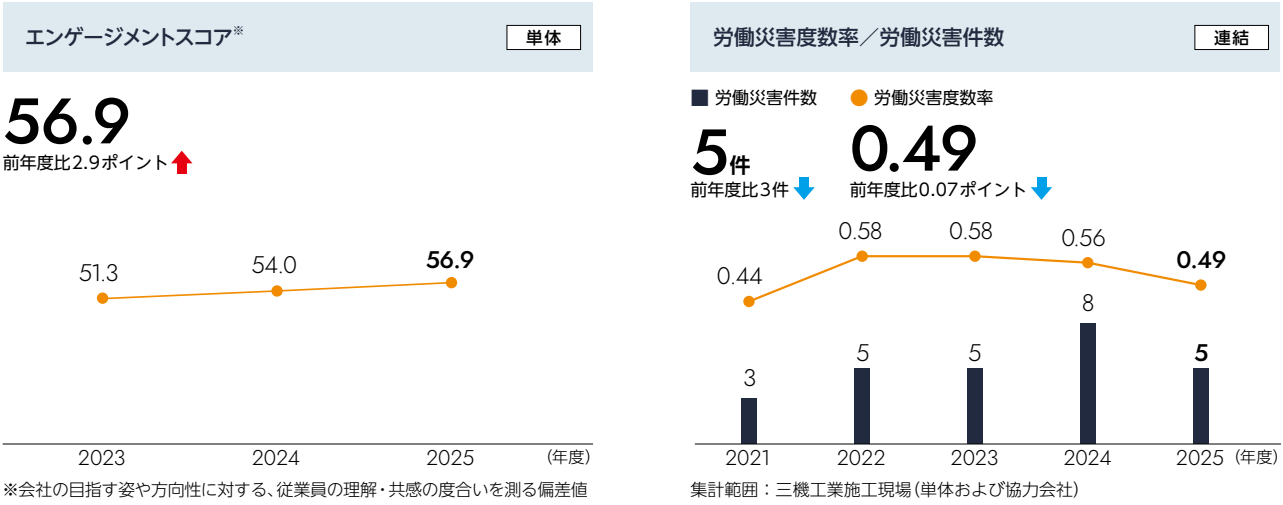
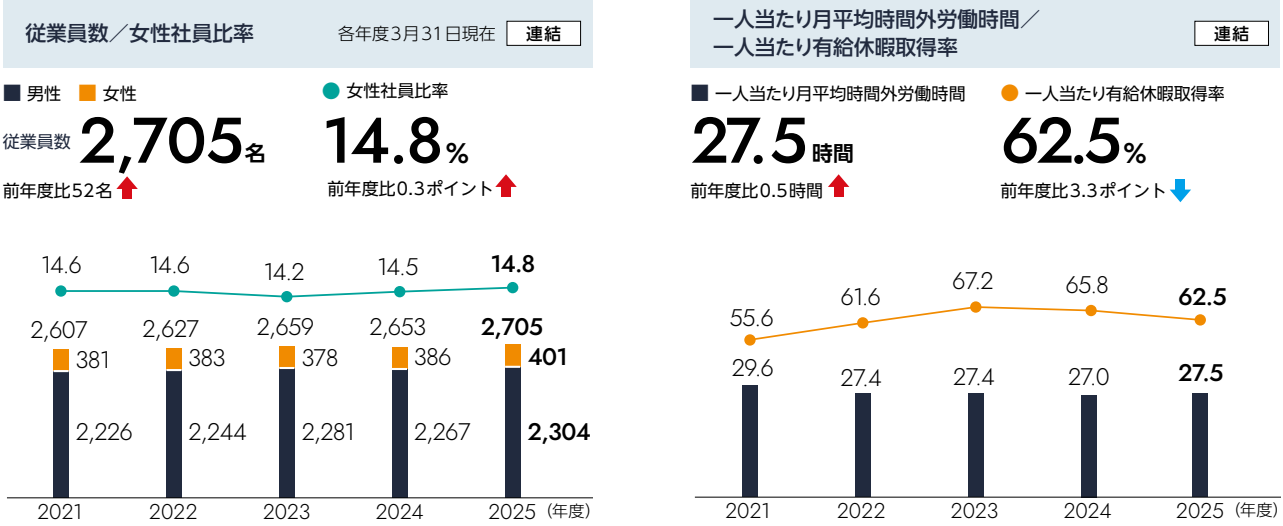


財務・非財務ハイライト

財務（連結）



非財務



11年間の連結財務サマリー

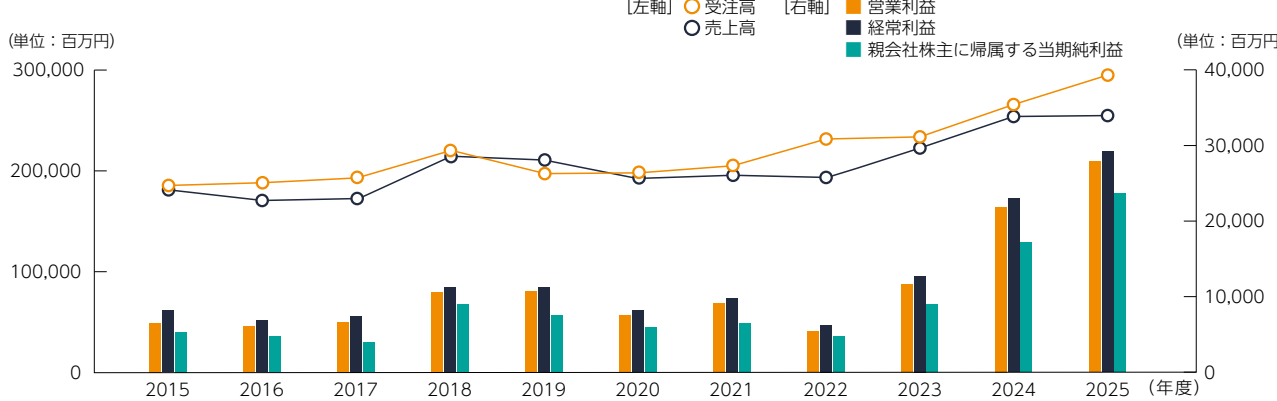
(単位：百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
会計年度											
受注高	183,270	185,880	191,113	217,096	194,018	195,580	202,250	228,554	232,396	264,965	294,738
次期繰越高	106,388	123,756	144,712	149,495	136,163	141,676	150,737	188,426	198,902	210,731	250,794
売上高	178,901	168,512	170,157	212,314	207,684	190,067	193,189	190,865	221,920	253,136	254,674
販売費及び一般管理費	16,419	16,526	18,466	21,046	21,436	21,255	21,110	21,603	23,055	25,602	28,079
営業利益	6,509	6,012	6,593	10,637	10,674	7,498	9,112	5,409	11,586	21,893	27,991
経常利益	8,135	6,880	7,434	11,204	11,224	8,196	9,817	6,247	12,750	23,071	29,287
親会社株主に帰属する当期純利益	5,327	4,698	3,906	9,046	7,576	5,901	6,489	4,750	8,951	17,203	23,688
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,220	10,845	6,306	6,786	11,940	△483	18,529	△10,584	1,285	29,725	13,167
投資活動によるキャッシュ・フロー	5,520	△1,644	△2,510	△3,775	△303	△1,423	△3,384	△969	3,174	1,897	△1,338
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,826	△2,458	1,814	△5,215	△8,955	△6,974	△7,518	△8,327	△6,069	△11,398	△16,068
現金及び現金同等物の期末残高	32,501	39,187	44,866	42,612	45,946	37,087	44,779	24,949	23,500	43,848	39,784
会計年度末											
総資産	169,423	166,612	177,014	195,321	180,805	171,313	183,609	172,305	202,161	200,839	219,483
純資産	84,557	85,961	86,191	89,772	87,364	91,699	94,278	90,913	104,621	106,380	121,437
従業員数(名)	2,309	2,339	2,384	2,394	2,501	2,548	2,607	2,627	2,659	2,653	2,705
1株当たり情報											
当期純利益 (EPS) ※1	27.95	24.64	21.01	50.01	42.84	34.37	38.38	28.60	55.19	108.77	153.51
純資産 (BPS) (円) ※1	442.87	450.03	473.26	500.84	503.53	537.25	561.73	555.45	655.68	683.87	794.14
配当金 (円) ※1	10.0	10.0	11.7	20.0	31.7	26.7	28.3	25.0	28.3	55.0	65.0
株価指標											
期末株価 (円) ※1	300	319	396	403	404	484	466	488	712	1,125	2,237
時価総額 (自己株式調整後)	57,262	60,893	71,971	72,108	69,796	82,412	77,953	79,698	113,455	174,727	341,656
株価収益率 (PER) ※2	10.7	13.0	18.9	8.1	9.4	14.1	12.1	17.1	12.9	10.3	14.6
株主純資産倍率 (PBR) ※2	0.68	0.71	0.84	0.81	0.80	0.90	0.83	0.88	1.09	1.65	2.82
主な経営指標											
自己資本比率 (%)	49.8	51.5	48.6	45.8	48.2	53.4	51.2	52.6	51.7	52.9	55.3
総資産経常利益率 (ROA) (%)	4.7	4.1	4.3	6.0	6.0	4.7	5.5	3.5	6.8	11.4	13.9
自己資本利益率 (ROE) (%)	6.3	5.5	4.5	10.3	8.6	6.6	7.0	5.1	9.2	16.3	20.8
純資産配当率 (DOE) (%)	2.3	2.2	2.5	4.1	6.3	5.1	5.2	4.5	4.7	8.2	8.8

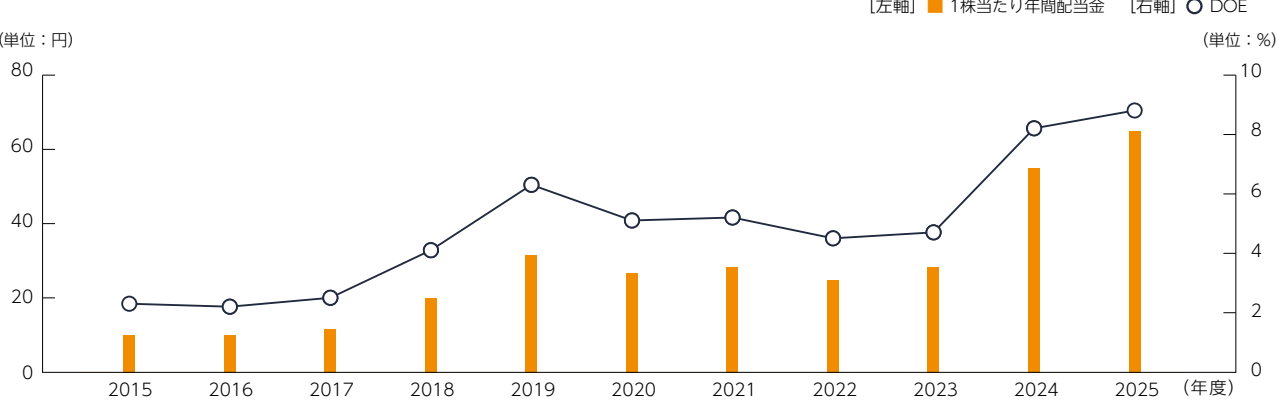
※1 2026年5月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で分割を実施しています。当該株式分割後の株式数を基準として「1株当たり当期純利益 (EPS)」
「1株当たり純資産 (BPS)」 「1株当たり配当金」 「期末株価」を算定しています

※2 株価収益率 (PER)、株価純資産倍率 (PBR) の株価は当該期末株価で算出しています。

受注高・売上高／利益の推移



1株当たり配当金／DOEの推移※



※2026年5月1日に株式分割（1株⇒3株）を実施、当該株式分割後の株式数を基準とした1株当たり配当金を記載

会社概要および事業所・グループ会社紹介 (2026年4月1日現在)

三機工業グループは、幅広い地域、事業領域で総合エンジニアリング力を発揮し、皆さまにとって、そして地球にとっても快適な環境づくりを目指しています。

お客さまとともに、グループ一丸となって持続可能な社会の実現に貢献していきます。

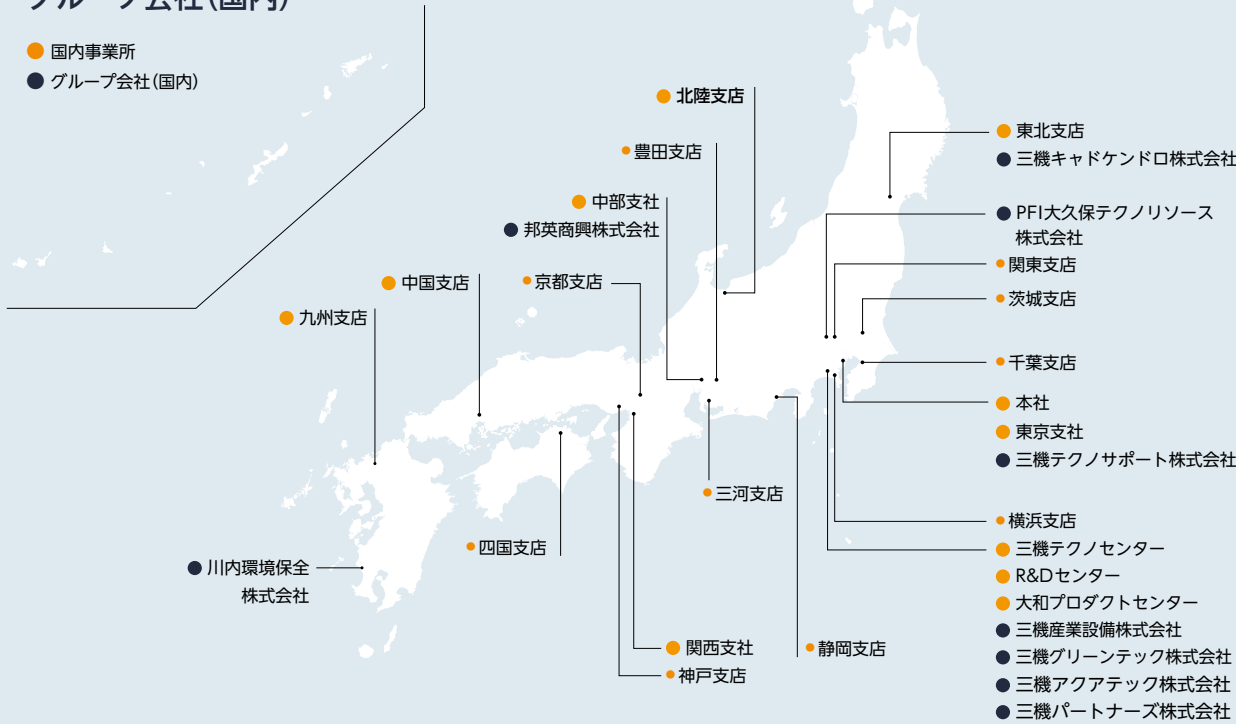
会社概要

会社名	三機工業株式会社
英文社名	SANKI ENGINEERING CO., LTD.
創立	1925年4月22日
資本金	81億518万円(2026年3月31日現在)
代表者名	代表取締役社長 名古屋 和宏
事業内容	建築設備事業 プラント設備事業 不動産事業
従業員数(2026年3月31日現在)	連結：2,705名 単体：2,128名
事業所	支社：3カ所 支店：15カ所 総合研修／研究施設：1カ所 工場：1カ所
本社	東京都中央区明石町8番1号

グループ会社(海外)



国内事業所 グループ会社(国内)



グループ会社

	建設設備事業					プラント設備事業							その他事業
						機械システム事業	環境システム事業						
	三機テクノサポート株式会社	三机建筑工程(上海)有限公司	THAI SANKI ENGINEERING & CONSTRUCTION CO., LTD.	三機キャドケンドロ株式会社	ES Matrix Sdn. Bhd.	三機産業設備株式会社	三機グリーンテック株式会社	三機アクアテック株式会社	AQUACONSULT Anlagenbau GmbH	邦英商興株式会社	川内環境保全株式会社	PFI大久保テクノリソース株式会社	
	連	連	連	非	持	連	連	連	連	非	非	持非	連
設立	1980年4月1日	2005年7月20日	2008年5月6日	2022年7月株式取得	2026年5月株式取得*	1980年5月1日	1980年9月1日	1990年6月29日	2006年9月経営権を取得	2025年8月1日株式取得	2016年11月7日	2004年12月3日	1980年8月1日
資本金	1億円	380万米ドル	1,600万パーツ	3百万円	3,000千リンギット	2千万円	8千万円	5千万円	18千ユーロ	2千万円	1億円	1千万円	1千万円
事業内容	●空調・給排水衛生・電気等設備の設計・施工・運転管理・保守・メンテナンス ●省エネルギー診断・コンサルティング ●IP-Phoneシステム・コールセンターシステム・ネットワーク工事	●設備の設計・施工・メンテナンス・コンサルティング業務	●設備の設計・施工・メンテナンス・コンサルティング業務	●管工事に関する設計図および施工図の作成 ●CADソフト販売およびサポート業務 ●3Dスキャナによる現場調査および3D図面化	●電気・通信等の設備工事や内装工事の設計・施工管理およびメンテナンス	●生産設備・搬送設備全般の安全管理・据付・計装工事・リニューアル・定期保守・メンテナンス ●搬送管理コンピュータソフトウェア開発・保守	●廃棄物処理施設の設計・施工・運転管理・メンテナンス・整備改修工事	●水処理施設、用水廃水処理施設および廃棄物処理施設等の環境保全施設の設計・施工・監理・運転維持管理 ●化工機設備の設計・施工、関連機器の製造・販売 ●労働者派遣事業	●散気装置の製造・販売	●焼却炉・火葬炉プラント設計施工 ●水処理設備・合理化省力化機器設計施工 ●機械装置設計製作	●川内クリーンセンター基幹的設備改良事業にかかる運転管理・維持管理業務	●埼玉県大久保浄水場の排水処理施設・非常用発電機の更新・維持管理・運営 事業期間 ●設計・建設期間3年4カ月、運営・維持管理期間20年	●保険代理業・リース事業・人材派遣事業

*2026年5月13日現在

株式情報 (2026年3月31日現在)

当社は、投資家の皆さまがより投資しやすい環境を整えることを目的とし、2026年5月1日付で当社普通株式を1株につき3株の割合をもって分割いたしました。本ページには、当該株式分割前の株式数を基準とした数値を記載しています。

 詳しい情報はこちら
<https://www.sanki.co.jp/news/release/doc/article706.pdf>

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月下旬
単元株式数	100株
発行可能株式総数	192,945,000株
発行済株式総数	53,661,156株
株主数	16,236名
株主名簿管理人 および特別口座の 口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	1961

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,521	10.84
明治安田生命保険相互会社	5,040	9.90
三機共栄会	3,065	6.02
大樹生命保険株式会社	2,903	5.70
日本生命保険相互会社	2,152	4.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,841	3.62
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1,766	3.47
三機工業従業員持株会	1,479	2.91
HSBC－FUND SERVICES HSBC－006 MF EFM	850	1.67
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	770	1.51

(注) 当社は自己株式2,743千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
また、持株比率は自己株式を除いて計算しております。

第三者意見



一橋大学CFO教育研究センター長
伊藤 邦雄

全体的な印象を言うと、昨年の統合報告書と比べ、2026年版はいろいろな点で格段の進歩がみられたことです。まずは評価したいのは、「三機工業とはどんな会社なのか」、つまり同社のアイデンティティがかなり明確に映し出されていることです。この4月、社長に就任した名古屋社長のメッセージである「不変と進化」に込められているように、100年を迎えた今後に変えてはいけないものとして、顧客・協力会社との信頼関係、高い技術力、従業員の誠実さが明確に意識され、さらに総合エンジニアリングと専門技術の両立を進化させることを競争優位と位置づけています。まさに信頼×技術×人財×総合エンジニアリングという、三機工業らしい価値創造の源泉がわかりやすく説明されています。これは同社のマテリアリティとの一貫性もみられます。

「価値創造プロセス」の構造もかなり改善されています。2026版では、6つの資本 → 総合エンジニアリング力→事業→経営戦略→社会課題解決という構造が示されています。さらに財務・資本戦略、人財戦略を経営ビジョンと事業戦略に接続していることも評価できます。

特に、人的資本経営に対する取り組みが着実に進捗していることが読み取れます。例えば、人的資本に求められる資質として、コミュニケーション能力、創意工夫、やり抜く力を掲げ、求める人材像の解像度をあげています。そしてこれを支える活動としてグループ内対話の場(MCU)を通して、社長も拠点に出向き、社員との対話を積極的に展開している。まさに言行一致が見て取れます。

同社の財務戦略はバランスがとれており高く評価できます。ROEだけでなく、ROIC・成長性・事業戦略を統合して経営

資源配分を論じています。機械システム事業について収益構造改善、不動産について売却を含めた資本効率改善まで踏み込んでいます。さらにROE、成長投資枠、M&A、政策保有株式縮減、株主還元など、資本配分に具体性がみられます。言ってみれば、どの事業に資本を振り向け、どこから資本を引き上げるかというポートフォリオ経営の輪郭がわかりやすい。

一方で、課題もまだ残されています。「資本」はかなりよく説明されていますが、「資本がどう能力(Capability)に変わるのか」がまだ十分に説明されていないことです。2026版には6つの資本が並んでいます。そして人的資本、知的資本、社会・関係資本などについて非常に多くのデータが掲載されています。ただ投資家を含めて私たちが本当に知りたいのは、「だから三機工業は何ができる会社なのか」です。

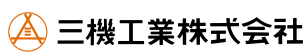
たとえば、〈人的資本＋知的資本＋顧客関係＋協力会社ネットワーク〉→顧客課題を発見する→複数の専門技術を統合する→設計・施工・保守を横断して解決する→高品質・高採算案件を継続的に獲得するという「価値変換メカニズム」がより鮮明に見えてくれば、現在の6資本モデルが一気に価値創造モデルに昇華します。

それとの関係で「総合エンジニアリング力」についてもっと知りたいと思います。技術の種類が多いことなのか、顧客課題を理解する能力なのか、複数部門を統合する能力なのか、協力会社を束ねる能力なのか、プロジェクトマネジメント能力なのか。おそらく全部でしょう。今後、「総合エンジニアリング力を構成するCapability」の解像度が上がることを期待してやみません。

第三者意見をうけて

SANKI REPORT 2026の発行にあたり、貴重なご意見をいただき、心より感謝申し上げます。
「不変と進化」を軸とした当社のアイデンティティや価値創造プロセスの構造、人的資本経営の進捗、ROE・ROICを踏まえた財務・資本戦略のバランスについて評価いただいたことは、大変励みになるとともに、今後の取り組みへの後押しと受け止めております。
一方、ご指摘いただいた「資本がどのようにCapabilityへ変換されるのか」という価値変換メカニズム、ならびに「総合エンジニアリング力」を構成する能力要素の具体化については、当社としても重要な経営課題であると認識しております。
ご指摘いただいた視点も踏まえ、今後は技術力・顧客理解力・部門横断力・協力会社との連携力・プロジェクトマネジメント力といった要素に分解し、各資本がこれらの能力へどのように変換され、事業成果や企業価値の向上につながっているのかを、具体的な事例や指標を交えて示せるよう検討を進めてまいります。中期経営計画2027の実行プロセスの中で議論を深め、次回以降のSANKI REPORTにおいて、より解像度を高めた形でお示ししてまいります。
今後もいただいたご意見を踏まえ、価値創造ストーリーの明確性を高め、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

常務執行役員 コーポレート本部長 浜坂 順一



〒104-8506 東京都中央区明石町8番1号 聖路加タワー

【お問い合わせ先】
コーポレート本部 広報・IR部
TEL: 03-6367-7041 FAX: 03-3541-6676
<https://www.sanki.co.jp>

