



“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。