

## 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、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。

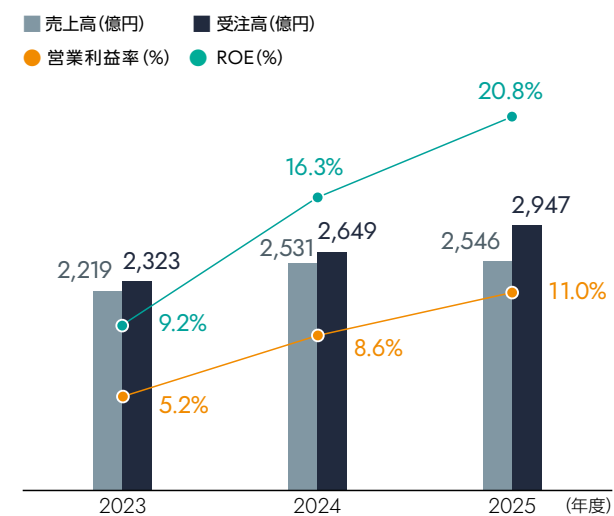
事業セグメント別に見ると、建築設備事業が好調を維持する一方、プラント設備事業は粗利益率は改善したものの販管費の増加分を吸収できず、セグメント損益が悪化しました。特に機械システム事業は2025年度も赤字を計上しました。

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<sup>\*</sup>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



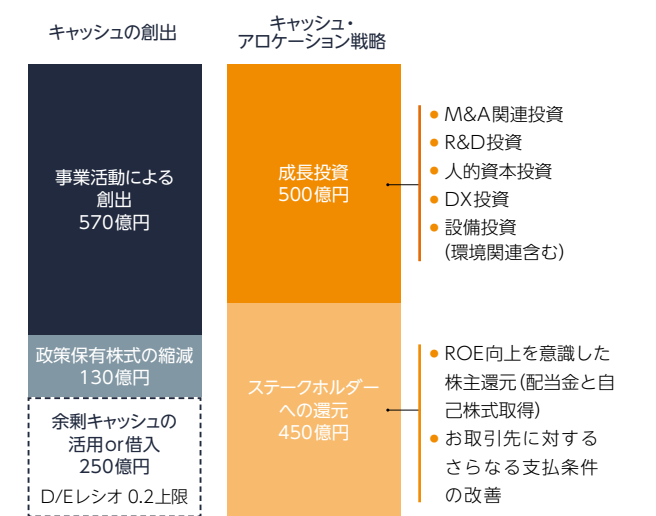
### キャッシュ・アロケーションの考え方

「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%<sup>※1</sup>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<sup>※2※3</sup>、ROE20.8%<sup>※3</sup>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<sup>※2</sup>、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、当社の海外人材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<sup>※4</sup>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<sup>※5</sup>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 <sup>※1</sup>                                                                                                                     | 16.0%以上        | 18.6%(20.8%)  |
| EPS <sup>※1※2</sup>                                                                                                                   | 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 <sup>※2</sup>                                                                                                                  | 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)<br>※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<br>※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) <sup>※3</sup>     | 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     |