

人に快適を。地球に最適を。

人に快適を。地球に最適を。



 三機工業株式会社

〒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>



SANKI REPORT 2025



人に快適を。地球に最適を。



おかげさまで三機工業は2025年4月、
創立100周年を迎えました。

三機工業グループ経営理念
「三機スタンダード」

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、顧客満足の向上に努める
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/>



三機工業グループ 100年のあゆみと技術の発展

大正、昭和、平成、令和の4つの時代にわたって

エンジニアリング技術を磨き上げ、社会の発展に寄与することで成長を重ねてきました。

次の100年も「技術の力」で新たな時代を拓いていきます。

- 1925年4月22日
・三機工業株式会社創立
・資本金50万円、
従業員12名

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
- ・塵芥焼却炉、重油火葬炉装置の事業開始

1930~

- ・三機式ビル用焼却炉を開発し、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
- ・滋賀農工銀行、当社初の総合設備施工
- ・日本生命館（現・高島屋日本橋）総合設備施工
- ・上高地帝国ホテルの空調・衛生・電気・厨房・サッシを施工
- ・米国リパブリック・スチール社より電気抵抗溶接鋼管製造技術特許権譲受
- ・南満州鉄道特急あじあ号の全車両冷暖房、厨房設備施工
- ・川崎工場にて日本初の電縫鋼管製造を試作
- ・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
- ・太平洋炭礦釧路港に、初の大型ベルトコンベヤ設備と石炭積込機を納入

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

1925~ 創業期・技術の夜明け



初代社長
安本明治郎

1925年4月22日、旧三井物産機械部を母体として、工事請負業への進出を図る目的で三機工業が誕生しました。当初は従業員12名からスタートし、建築物の近代化が進み、空調や給排水、電気などの建築付帯設備の需要が増す中、建築設備の総合施工と塵芥焼却炉やスチールサッシなどを並行的に進めました。創立10周年を迎える頃には、暖房・衛生水道・電気・建材・機材の5部門に、従業員約300名を擁するまでに成長を遂げました。太平洋戦争突入までの一時期、国内では金融、保険、百貨店、ホテルなどの建築需要が旺盛にあり、当社は事業の多角化と拡充によって技術力を拡大しました。



三井本館



東洋レーヨン（東レ）滋賀工場



南満州鉄道特急あじあ号

- 1931年
本社を日比谷へ移転
- 1935年
創立10周年。
5支店、6出張所、関係会社3社、
従業員約300名

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



国立代々木競技場（当時）

1960~

- ・初の下水処理総合施設を甲府市に施工
- ・「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
- ・日本初のコンピューター制御生産ラインを東京三洋電機に納入

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

- 1950年
・国内景気の浮揚を背景としたビル建設・設備拡充により業績が向上
- ・東京証券取引所に上場
- 1958年
資本金が10億円を超える
- 1961年
中央研究所設立
- 1963年
相模工場（現在の大和プロダクトセンター）竣工、
コンベヤの大量生産に適した生産設備を保有
- 1972年
環境保全総括室を設置
- 1973年
サッシ事業の分離



大正海上本社ビル



霞が関ビルディング



6Sサッシ



クリーンルーム

1950~ 戦後復興・ 高度経済成長期を支えて

戦後は国内景気の浮揚を背景としたビル建設・設備拡充の需要増加に応える形で、冷暖房・電気設備などの施工実績を積み上げました。続く高度経済成長期には、東京オリンピックや大阪万博の各種設備、超高層の霞が関ビルディングの空調・衛生・電気設備など、多様な産業・商業施設の工事を手掛け、建築設備業界における地位を揺るぎないものとなりました。



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

- 1982年
技術研究所を新設

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、ガス化熔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
- ・南極昭和基地向け污水处理装置を納入

1980~ 時代を先導する 技術開発を推進

先端技術への対応力を高めるべく1982年に技術研究所を新設し、固有技術や業務の事業の開発推進に努めました。建築設備技術の高度化を積極的に進め、クリーンルームの施工拡大や情報通信関連分野への事業展開を進めました。1990年代には氷蓄熱システム、下水の高度処理、ガス化熔融炉などの環境ソリューションを追求し、さまざまな技術開発を重ねました。

2000~

- 高効率省エネの「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
- 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

- 2000年 三機湘南研修センター開設
- 2005年 本社を日本橋へ移転



クリーン搬送



六本木ヒルズ



超微細気泡散気装置（エアロウイング）



あべのハルカス



NKK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

- 2011年 本社を築地へ移転
- 2015年 創立90周年
- 2016年 長期ビジョン“Century 2025” 中期経営計画“Century 2025” Phase1スタート

2010~

- スーパーコンピュータ「京」の空調、衛生、および電気設備を施工
- 世界初稼働となる下水污泥焼却の「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三機工業グループで提供するLCE事業を推進
- エネルギー削減や設備更新に対応するESCO事業に参入
- 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「ペリループ」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

2010~

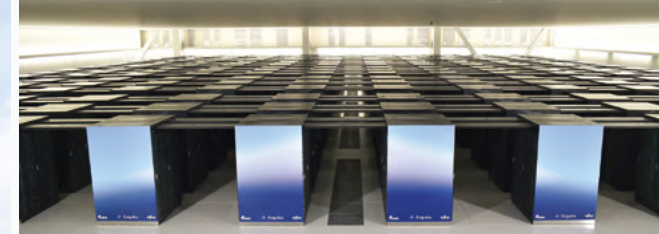
総合エンジニアリングのさらなる追求

総合エンジニアリングを強みに、多様な施設・建物、設備の企画・設計・施工から保守・運転管理・改修・建替えまでのライフサイクルを支えるLCE®事業を推進。建築設備、プラント設備といった社会インフラにかかわる事業の柱が効果的に融合していくことで、お客さまにとっての最適な環境を幅広い領域で実現する大きな方向性を見出しました。

※LCE：Life Cycle Engineering



虎ノ門ヒルズ ビジネスタワー



スーパーコンピュータ「富士」
写真提供：理化学研究所



栗田工業 Kurita Innovation Hub



成田国際空港第1ターミナル南棟



クリーンヒル天山

- 2022年
 - ・サステナビリティ方針を発表
 - ・SANKIカーボンニュートラル宣言
- 2023年
 - ・SANKI DXビジョンを策定

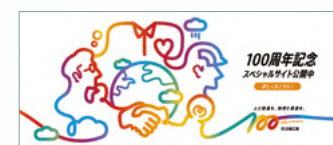
2020~

- 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・ビアンカ®」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」をク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

2020~

サステナブルな社会の実現に向かって

“サステナビリティ”が時代を象徴するキーワードとして浸透する中、三機工業はサステナビリティ経営を掲げ、社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指しています。独自の省エネルギー・創エネルギー技術を活用して世界共通の課題であるカーボンニュートラルに貢献する一方、人手不足への対応や生産性向上に寄与する自動化・省人化関連技術の開発に注力するほか、海外市場においても脱炭素ニーズに応える水処理施設の拡販を進めるなど、「快適環境」の創造を通じて多様な社会課題の解決に貢献することでサステナブルな社会の実現を目指しています。



100周年記念スペシャルサイト
<https://www.sanki.co.jp/100th/>

2050

「選ばれ続ける三機へ!」

2000~

急速に進む 情報化社会に対応

多様な建築物における省エネルギー、CO₂削減といった社会のニーズに応える技術開発が進みました。急速に発展する情報通信技術、ビル中央監視・自動制御といったソリューションや、金融機関の合併が本格化したことに伴う移転エンジニアリングおよび基幹設備構築など、ファシリティシステム事業領域の拡大を加速しました。また、欧州からの技術導入も積極的に行い、エアロウイングなどその後の主力技術が数多く生まれました。

▶ INTRODUCTION

- 04 100年のあゆみと技術の発展
09 三機工業グループのステークホルダー

▶ 価値創造ストーリー

- 10 トップメッセージ
16 価値創造のプロセス
18 サステナビリティ経営とマテリアリティ(重要課題)
20 経営資源
22 バリューチェーン
24 経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」
28 次の100年へ
28 最高財務責任者メッセージ
32 変化に対応できる人財力の向上を見据えて
34 総合エンジニアリングで次代を切り拓く
36 三機工業グループのR&D(研究開発)はどこへ向かうのか
38 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
38 事業領域
40 建築設備事業
44 プラント設備事業

▶ サステナビリティ

- 48 マテリアリティ 脱炭素社会への貢献
51 マテリアリティ 新たな社会価値の創造
51 循環型社会への挑戦
52 生物多様性の保全
54 マテリアリティ 働く仲間の幸福の追求
54 人財
58 サプライチェーンの取り組み
59 マテリアリティ 安定した収益と経営基盤の強化
59 品質の向上
60 次の100年へ DXビジョンの追求
62 DXの推進
64 労働安全衛生
65 人権
66 次の100年へ 取締役会議長メッセージ
67 コーポレートガバナンス
74 コンプライアンス
76 リスクマネジメント
78 株主・投資家との対話

▶ コーポレートデータ

- 79 株式情報
80 財務・非財務ハイライト
82 11年間の連結財務サマリー
84 会社概要および事務所・グループ会社紹介

86 第三者意見

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通知おきください。

編集方針

統合報告書「SANKI REPORT」は、当社グループの強みである総合エンジニアリングに基づく中長期的視点に立ったサステナビリティ経営が、いかに持続的な価値創出に結びつい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。創立100年の節目を捉えた「SANKI REPORT 2025」は、当社の歴史を踏まえつつ、将来にわたって価値を創造する力を財務・非財務情報の両面から訴求する内容となっています。

2025年版は、これまでの取り組みに加え、新たに策定した経営ビジョン“MIRAI 2030”および「中期経営計画 2027」の経営目標に向けた価値創造ストーリーを意識して編集しました。当社グループの未来を見据えた特集「次の100年へ」においては、成長投資やステークホルダーへの還元、資本コストと株価を意識した経営への対応など財務・資本戦略の考え方を示すとともに、当社の強みである「人財力」、「技術力」、「研究開発力」について深掘りしています。また、事業領域を解説するパートでは、各事業の市場環境と市場における当社の優位性をわかりやすく伝えるために、本年版より構成を変更しました。さらに、「サステナビリティ」パートはマテリアリティ区分に変更し、重要な情報に絞って掲載しました。これに伴いWebサイト内「サステナビリティ」では、本報告書の内容に加え、より網羅的なサステナビリティ報告を掲載しています。

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・レポーティング・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ISO26000

報告対象組織

三機工業株式会社および連結子会社8社を含む「三機工業グループ」

- 非財務情報は、グループの情報を表す場合は、文中もしくは表・グラフに対象範囲を記載しています。

報告対象期間

2024年4月～2025年3月
(一部対象期間外のものも時期を明示して記載)

発行時期

2025年10月
(前回発行：2024年9月、次回発行予定：2026年9月)

本レポートの位置づけ



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



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。

対話の目的

- 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



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

主な対話の機会・方法

- 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

株主総数：15,178名
(2025年3月31日現在)



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
- 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
- 日常の調達活動を通じた対話
 - 協力を通じた連携・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：2,653名
単体：2,102名
(2025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

TOP MESSAGE



多様な社会課題に応える技術と適応力を強みに、
次の100年もステークホルダーの皆さまと歩み続けます

代表取締役社長

石田 博一

創立100周年に寄せて

三機工業は2025年4月に創立100周年を迎えました。この節目にあたり、あらためてこれまでの歩みを振り返る中で、幾度も困難を乗り越えながら進化してきた歴史に、深い敬意と感謝の念を抱いています。良き時代も、厳しい時代も、常に柔軟かつ機動的にチャレンジし、価値を高めてきた先人たちの努力が、今日の当社を築いています。14代社長としてこの節目に立ち会えることは、大きな誇りです。

当社は現在、建築設備、機械システム、環境システムの3事業を柱とする総合エンジニアリング企業として、多様な社会課題に応える体制を確立しています。創業以来、社会インフラの発展に資する多様な技術領域に挑み続け、その歩みが今の事業構造の礎となっています。設計から施工、メンテナンスまでを一貫して担う現場力、そしてその現場からの学びを次の技術開発へと循環させる仕組みは、当社ならではの強みです。この“実践知”に裏打ちされた提案力と、誠実さを軸とした企業文化は、お客さまとの信頼を築く源泉であり、変化の多い時代においても成長を支える原動力であると自負しています。

近年では、省エネルギーやカーボンニュートラルと

いった社会課題への対応の必要性が加速しており、当社はそれらの要請に応えるべく研究開発を強化しています。社会の変化を柔軟に取り込み、自らの力に変えること——それが、当社が100年にわたって進化し続けてきた理由だと考えています。

事業環境と長期ビジョン “Century2025”の振り返り

私は2020年4月に社長に就任し、直後に新型コロナウイルス感染症への対応に全社を挙げて取り組みました。当時は長期ビジョン“Century2025”の折り返し地点にあり、中期経営計画“Century2025”Phase2に続くPhase3を進める中で、未曾有の事態への即応と持続的な事業継続の両立が求められました。

そうした中でも、建築設備事業を中心に、大型再開発案件や先端産業向け設備投資の拡大といった新たな市場機会を捉えることができました。一方で、労務費や建設資機材価格の高騰といった課題に対しては、Phase1から始まった中期経営計画“Century2025”の期間中、一貫して原価管理の徹底や施工プロセスの効率化、さらに受注段階からのリスクを織り込んだ価格交渉の仕組み強化など、構造的な改革を積み重ねて

きたことが功を奏し、難局に打ち勝つことができたものと考えています。

また、社内の体制は、物件規模の大型化に対応する全社一体となった施工体制づくりやフロントローディング*の実施により業務プロセスの効率化が進み、デジタル技術の活用やバックオフィスの現場支援の推進といった施策も相まって、利益率の改善につながったものと考えています。こうした取り組みにより、Phase3で重視していた指標である売上総利益率は目標の16.5%を上回る18.8%まで向上しました。

※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

経営ビジョンと新中期経営計画の策定

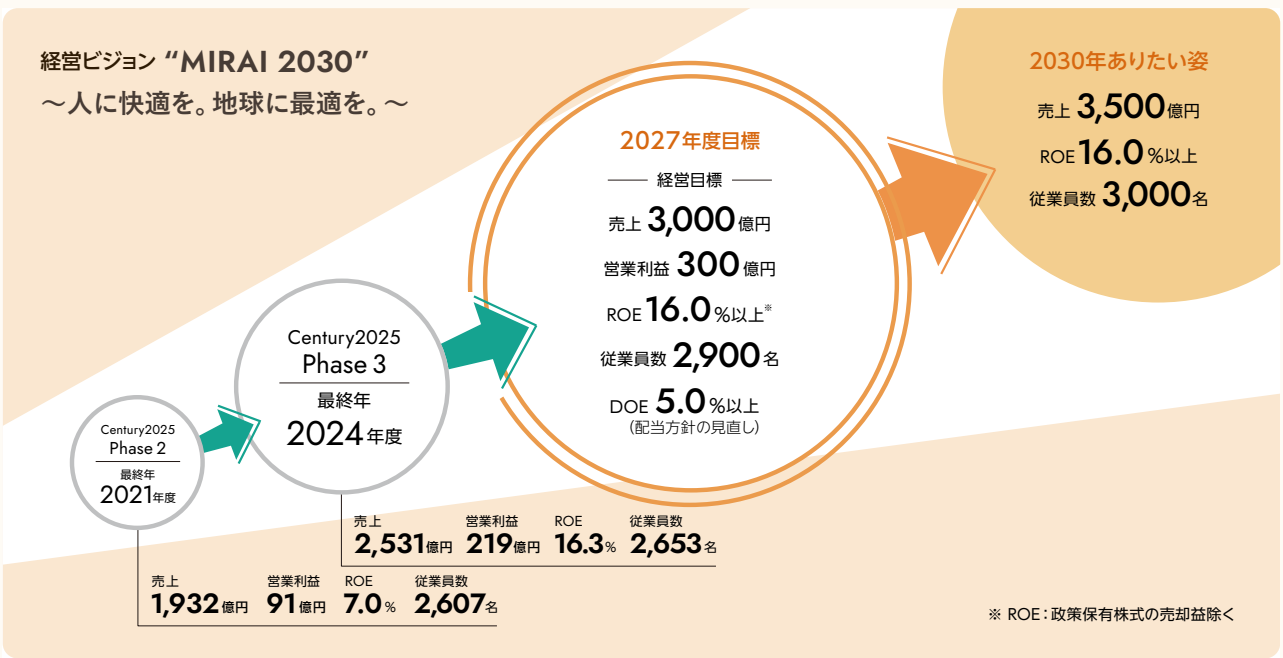
2025年5月、当社グループは、2030年度までの期間を対象とする経営ビジョン“MIRAI 2030”そして2027年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画 2027」を発表しました。「中期経営計画 2027」の策定にあたっては、何度も取締役会のメンバーと協議を重ねるとともに、各事業部をけん引する主要メンバーを集めて合宿を行うなど、これまでの殻を打ち破るような大胆な意見交換を行うための場を設けました。今後、国内市場がシュリンクすることが確実視さ

れる中で、海外市場への進出や成長投資の拡大を念頭にさまざまな意見が飛び交い、意見や主張が対立することもありました。時に経営理念に立ち返るなどしながら、一つひとつの課題と向き合った結果たどり着いたのは、総合エンジニアリング企業として時代の変化に合わせて成長してきた私たちの強みを、これまで以上に追求していくということでした。

「中期経営計画 2027」は、経営ビジョン“MIRAI 2030”に向けた最初の3年間として位置づけられるものであり、この期間を飛躍のための土台づくりと種まきの期間と捉え、重点テーマに「深化と共創」を掲げました。前者はエンジニアリング企業である当社が保有するさまざまな技術を磨き上げ、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」させる狙いを示しています。また、後者は協力的会社からスタートアップ企業にいたるまで多様な外部パートナーとの「共創」を通じて事業の質と量を上げ、幅を広げていくことを示しており、この「深化と共創」両輪の推進を通じて、超長期ビジョンに掲げた「選ばれ続ける三機へ!」の実現を目指します。

「中期経営計画 2027」の重点テーマに紐づく戦略は、事業戦略、財務・資本戦略、人財戦略の3つの戦略で構成されます。まず、事業戦略の要として「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」の4テーマを掲げました。

いずれも重要な取り組みですが、中でも「環境技術による脱炭素事業の推進」は、当社の市場優位性を保つ上でも重要な課題と認識しており、サステナブルな社会の実現に向けて当社が最大限に貢献できる事業分野として、今後も意欲的に取り組んでいきたいと考えています。例えば近年、特にリニューアル工事において当社の経験を生かした省エネルギー・脱炭素に向けた設備の提案を採用いただけるケースが増えていますが、新築時からの省エネルギー・脱炭素の設計提案も加速していくことで、建物のライフサイクルも含めた提案体制の強化を図り、脱炭素化へのさらなる推進を目指します。



次の100年に向けた課題

「中期経営計画 2027」の重点テーマに紐づく戦略は、当社のマテリアリティと密接に結びついており、これらすべての連動を意識しながら推進することによって、いかなる変化にも対応できる事業基盤を再構築し、企業価値（経済価値）と環境・社会価値の向上を目指す計画です。

私たちはこれまで、時代の変化に対応しながら事業を成長させてきました。今後はさらに、変化への“適応力”を企業文化の中核として育てていく必要があります。特に、産業施設の建設需要はスピードと柔軟性を重視する傾向が強まっており、工期遅延が直接収益に影響を及ぼす場面も増えています。このような環境下で競争優位を保つには、人財の機動性と対応力が不可欠です。

先の読みづらい事業環境が常態化する中で、私たちが先んじてできることは、変化への適応力を備えた人財を育てることです。当社グループの従業員は社風として真面目で実直な人が多い。その特性を活かしながら戦略的な人事異動や適切な人財配置を行い、若手の

頃からさまざまな経験を積み重ねることで環境の変化に適応できる力が養われると考えています。一方で、従業員が自ら思い描いたキャリアを主体的に設計できるような風土づくり、教育・研修体系の整備を進め、従業員が長く働きたいと思える環境をつくり上げることがも並行して行っていきます。当社グループの未来を創っていく人財の獲得、成長と育成、そして維持は、労働力人口減少の現代において避けては通れない喫緊の課題であると認識しています。

当社は2015年に全社横断での働き方改革に向けた「スマイル・プロジェクト」を立ち上げ、その後、建設業に時間外労働の上限規制が適用される「2024年問題」への対応を念頭に次の時代にふさわしい働く環境づくりを進めてきました。2019年に売上が大きく伸びた際には、現場の負担が増えたこともありましたが。それを教訓に、その後は受注が増える中でもDXの推進を通じて業務の効率化を図り、現場でなくともできる業務はバックオフィス側でサポートするなど、内製化を含めて独自の働き方改革を推進しました。2024年の労働規制強化にも、大きな混乱なく対応できたことは、こうした継続的な取り組みの成果と考えています。



経営ビジョン“MIRAI 2030”



働きがいのある職場であるために

今後も少子高齢化が進む中、これまでの100年と同じく持続的な成長を重ねるためには、働き方改革やDXを通じた生産性の向上やデジタル技術を駆使した新たなビジネスモデルの創出が欠かせないと考えています。しかし一方で、従業員の働きがい損なわれていないか、危惧する思いも持っています。形式どおりに残業時間をただ減らすだけに注力してしまうと、自己研鑽や仕事の醍醐味を知るための時間が不足し、成長機会の喪失にもつながります。従業員にとって、当社が心からやりがいをもって働き続けたい、貢献したいと思える会社であり続けるために、これまでとは違った工夫や努力が必要です。働き方改革は働きがいを創出してこそ生産性の向上につながるものであり、働きがいを従業員が自ら作り出せるための環境づくりが重要であると考えています。

今、世界に目を向けると、一部先進国では政策方針の転換により、カーボンニュートラルへの歩みが一時的に後退する動きも見られます。しかしながら地球温暖化は着実に進みつつあり、カーボンニュートラルの社会実現に向けたアプローチは今後も間違いなく重視されるものと考えています。例えば、当社主力の建築設備事業では、半導体や車載用電池の工場、データセンターの新設が見込まれていますが、これら施設では大量の電力を使用する設備が多く、お客さまからは省エネルギー・省コスト化など年々要求される技術レベルが上がってきています。当社はこうした期待に応え

ていくことで、世界共通の目標に大いに貢献することが可能です。

また、人口減少社会への移行が進む日本において、省力化・省人化のニーズは高まる一方であり、搬送・物流分野における機械システム事業の活躍は今後も大いに期待できるものと考えています。環境システム事業が扱う水処理・廃棄物処理施設は設備の老朽化が進んでおり、施設設備の更新・維持に対応しつつ、AI技術の導入などによって省人化を目指すニーズが広がっています。このように、当社は事業を通じて社会に貢献できる多くの機会に恵まれており、今後も若い世代が情熱を傾け、意欲とやりがいをもって働ける会社であり続けることができると自負しています。私自身の経験に基づき、従業員に伝えていることですが、お客さまがビルや工場などの施設で何を造り、何を生み出そうとしているのか、深く興味を持ってほしいと思っています。そうした興味がきっかけでお客さまのことをより理解でき、お客さまと対話できるようになることが、新たな刺激を自分の中に生み出し、それが次の仕事に対するモチベーションや働きがいにつながるのだと、私は信じています。

会社のトップとして何か若手の意欲や向上心を後押しできるような仕掛けを講じようと思って立ち上げたのが、2023年度にスタートした「地球MIRAIプロジェクト」です。これは社内の新規事業創出プログラムとして立ち上げたもので、100年企業として続けてきた当社グループの強みや良さを維持しながら、時代に即した新たな挑戦を生み出すための環境づくりといった側面も持っています。これまでに従業員から200件以上の応募があり、その中のいくつかのプランは将来の事業化を見据えてプロジェクトが進んでいます。一つでも多くのプロジェクトを実現させ、そこから当社の未来を動かすような大きなうねりが生まれることに期待しています。もちろん、そう簡単に新たな事業が生まれるとは思っていませんが、重要なのは成果そのものよりも、挑戦を通じた“気づき”や“成長”です。これらを糧に、一人でも多くの従業員が自分らしい働きがいを見つけられるよう、環境整備を続けてまいります。

ステークホルダーの皆さまと未来を創る

私たちが100年をかけて築いてきた価値は、単に技術や施工実績にとどまらず、社会インフラの根幹を支える信頼と共創の蓄積です。この価値を次の世代へと引き継ぎ、さらに発展させていく責任を今、強く感じています。独自の要素技術を組み合わせた総合エンジニアリングは多様な事業領域にまたがって展開することが可能であり、外部との共創を突破口に新たな価値を生み出す可能性を秘めています。しかし、変化が激しく先を見通しづらい時代にあって、100年先も現状のままでいられるとは思っておりません。今後も、事業ポートフォリオの見直しや戦略的提携を通じて、より柔軟で強靱な事業構造を目指してまいります。また、総合エンジニアリング企業としてさらなる技術開発を行っていくのはもちろん、業務・資本提携やM&Aを活用したソリューション開発、さらには海外進出を含めてあらゆる選択肢を検討できる変化への対応力、適応力を持った三機工業であり続けねばなりません。それが、2050年超長期ビジョンに掲げた「選ばれ続ける三機へ！」の実現につながっています。

私たちはこれからも選ばれ続けるために、外部の意見を柔軟に取り入れられる風通しのよい経営基盤を築き上げ、ステークホルダーの皆さまとの対話を積極的に重ねながら、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定が行える仕組みを継続的に整えていく所存です。加え

て、資本市場における評価向上も今後の重要な課題と捉え、資本コストと株価を意識した経営を推進する中で、政策保有株式の縮減にも努めます。また「中期経営計画 2027」では新たにEPS(1株当たり純利益)やDOE(純資産配当率)を重要な財務指標と位置づけましたが、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを重視する中で、これら指標の持続的な向上によって企業価値のさらなる向上を目指します。

私たちが提供する建築設備やプラント設備は、日常ではあまり意識されない存在ですが、人々の生活や産業活動を支える重要なインフラです。カーボンニュートラルの実現やデジタル社会の基盤整備、人々の安心・安全を守る環境づくりなど、現代社会が直面する多くの課題は、私たちのエンジニアリング技術で解決することが可能です。今後も築き上げてきた技術力をもとに、より持続可能なシステムや製品をお客さまに積極的にご提案し、社会に貢献していくことで当社グループの企業価値のさらなる向上へとつなげていきます。

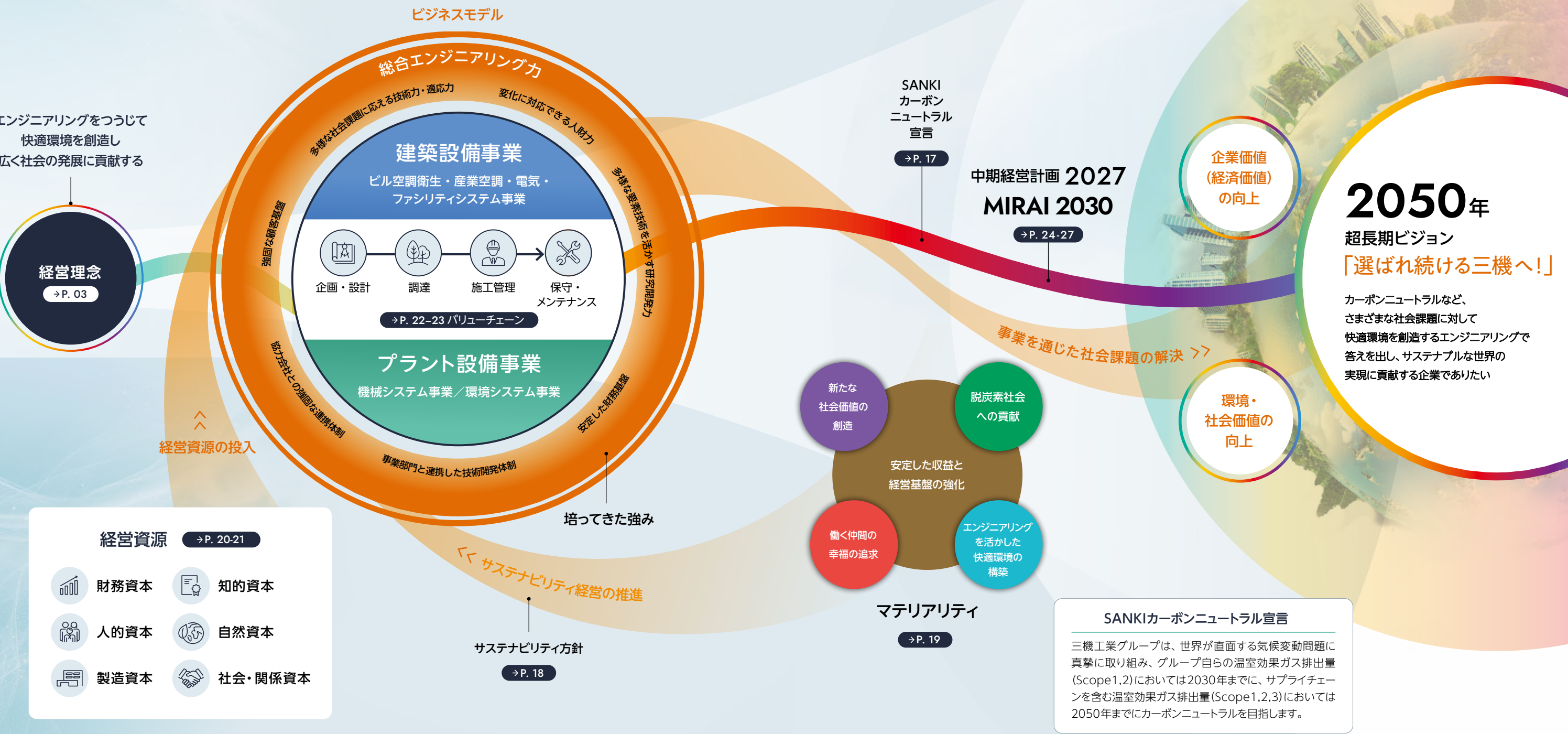
当社は経営理念「エンジニアリングをつうじて快適環境を創造し広く社会の発展に貢献する」のもと、サステナビリティ経営の推進を通じて社会になくてはならない存在であり続けたいと考えています。次の100年も、ステークホルダーの皆さまとともに歩んでいくために、これまで以上にさまざまな課題に真摯に向き合い、技術と誠意をもって社会に貢献してまいりますので、ぜひ今後の三機工業グループにご期待ください。



価値創造のプロセス

三機工業グループは、経営理念「三機スタンダード」のもと、事業プロセスの各段階と事業領域において新たな価値を創出し、あらゆる快適環境の実現と持続可能な社会の発展に貢献することを使命として取り組んでいます。

価値創造の源泉 事業活動とその強み マテリアリティ(重要課題) 目指す未来と提供価値



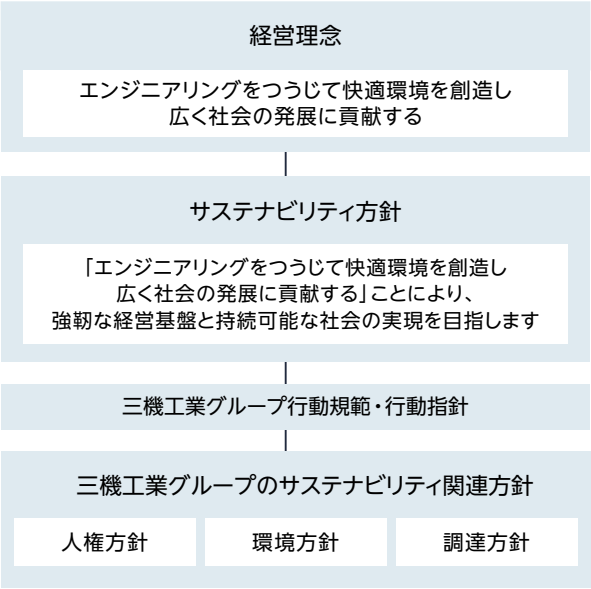
サステナビリティ経営とマテリアリティ(重要課題)

サステナビリティ方針

三機工業グループは、サステナビリティ経営を推進し、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。

サステナビリティ経営に取り組むにあたっては、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、「中期経営計画2027」にて、各施策を立案し、取り組みを進めています。今後もステークホルダーからの要請・期待などを受け止めた上で企業活動に反映させ、社会課題の解決に技術で貢献していきます。

➡ P. 09 三機工業グループのステークホルダー



推進体制

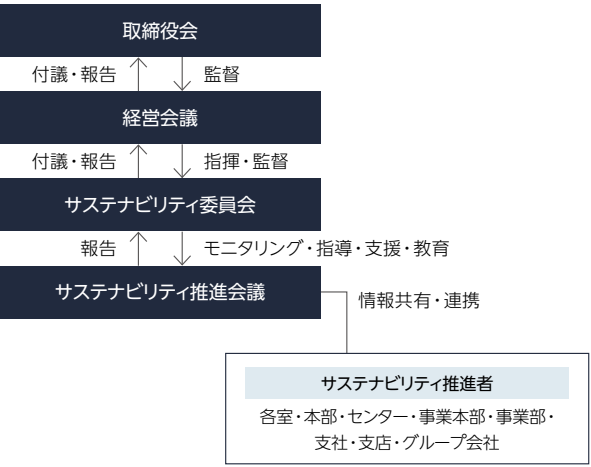
当社グループは、サステナビリティ課題全般について対応するため、代表取締役社長を委員長とし常勤取締役をメンバーとするサステナビリティ委員会を設置しています。

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。2024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、マテリアリティの見直し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。

サステナビリティ推進体制図

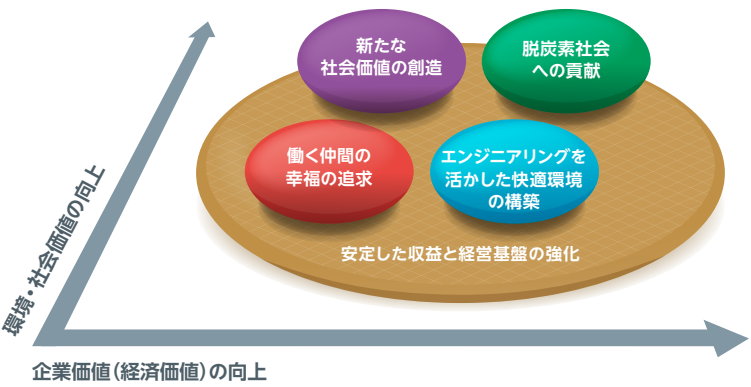


サステナビリティ委員会とサステナビリティ推進会議の構成

		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	2024年度の開催回数	2回	2回
議題		・カーボンニュートラル移行計画の進捗 ・サステナビリティ情報開示 ・マテリアリティの見直し	・サステナビリティ委員会決定事項 ・サステナビリティ施策の周知 ・マテリアリティ見直しに関する意見収集 ・GHG排出量データの精度向上、削減施策検討

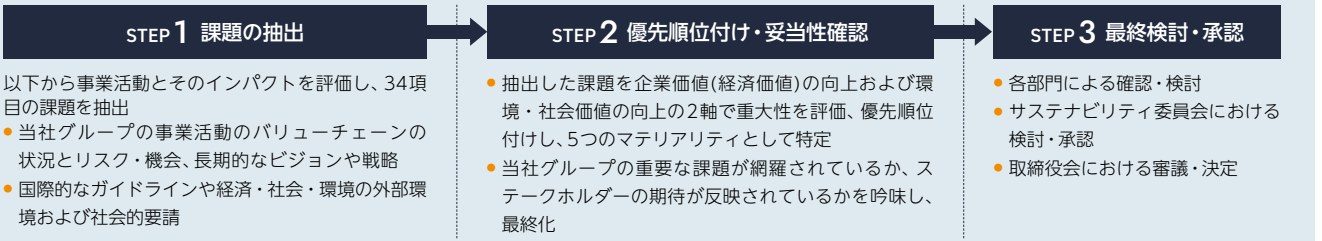
マテリアリティ(重要課題)の特定

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。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の検討を行いました。今後もこれら5つのマテリアリティに経営資源を重点配分し取り組むことで、強靱な経営基盤と持続可能な社会の実現を目指します。



🌐 マテリアリティ(重要課題) <https://www.sanki.co.jp/sustainability/materiality/>

マテリアリティ(重要課題)の特定プロセス



STEP1で参照したガイドライン等
(組織内) 長期ビジョンや事業戦略、経営計画／役員各部門との意見交換／社内アンケート
(組織外) ISO26000／SDGs／GRIスタンダード／SASBスタンダード／ESGに関する調査・評価(DJSI等)／統合報告書アンケート／外部有識者、アドバイザーの意見・助言／グローバルリスク報告書

マテリアリティ(重要課題)	取組み	
脱炭素社会への貢献	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
働く仲間の幸福の追求	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 多様な価値観の尊重 心理的安全性の確保 多様な人材の育成と活用
エンジニアリングを活かした快適環境の構築	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
新たな社会価値の創造	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 新規事業・市場への進出 イノベーションの促進 地域社会との連携(社会貢献、災害復興支援など)
安定した収益と経営基盤の強化	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。

	三機工業グループの強み	ビジネス推進にあたっての課題	近年および最新の取り組み	インプット(2024年度)		アウトカム(2024年度)	
 財務資本	●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	●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	●成長投資枠500億円の設定と事業投資検討会の立ち上げ ●政策保有株式の売却 ●事業別ROICの算出・活用を通じた事業ポートフォリオの最適化の推進	純資産	1,063億円	ROE	16.3%
				自己資本比率	52.9%	EPS	326.31円
				成長投資	47億円	配当性向	50.6%
						DOE	8.2%
						1株当たり年間配当金	165円
 人的資本	●総合エンジニアリングの技術を連綿と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	●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ための採用力の強化 ●将来の労働人口減少を見据えた多様な人財の獲得 ●従業員の主体的な能力開発の促進 ●働き方改革および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	●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 ●人財の定着を促す施策として、新卒採用者を対象とした「奨学金代理返還制度」を導入 ●教育研修体制の強化に向け、関与する組織を集約する「三機研修センター」を設立 ●「アルムナイ(退職者)ネットワーク」運用開始 ●キャリア採用強化策の一環として「リファラル採用」の運用を開始 ●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	従業員数	2,653名	エンゲージメントスコア	54.0
				一人当たりの平均研修費用	6.7万円／年	施工管理技士(土木・建築・電気工事・管工事)(2025年4月1日現在)	1,331名
				グループ・協力会社を含む技術力育成活動		女性管理職比率(単体／2025年4月1日現在)	2.4%
						外国籍社員比率(単体／2025年4月1日現在)	1.1%
					一人当たり月平均時間外労働時間	27.0時間	
					一人当たり有給休暇取得率	65.8%	
 製造資本	●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」	●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	●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	国内拠点(支社・支店)	18カ所	施工中のトラブル・クレーム削減率 2023年度比	約25%減
				総合研修・研究施設(三機テクノセンター・R&Dセンター)	2カ所	労働災害度数率(単体)	0.56
				大和プロダクトセンター	1カ所		
 知的資本	●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	●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	●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	試験研究開発費	20.8億円	新規特許取得	54件
				特許登録数(累計)	467件		
				産学官連携数	23件		
 自然資本	●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	●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	●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 ●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 ●三機環境園の環境省「自然共生サイト」認定	エネルギー使用量	25,329MWh	提案によるCO ₂ 削減貢献量(受注分)	67,556t-CO ₂
				水使用量	35,986m ³	自社製品による水処理量	1.1億m ³
						「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じた植樹支援	5,411本
 社会・関係資本	●日本全国で当社の施工業務を支える協力会会員企業 ●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	●協力会社との連携強化 ●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	●協力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 ●地域の発展に寄与する多様な社会貢献活動の実施	協力会会員企業	870社	取引先との意見交換の実施	39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		

バリューチェーン

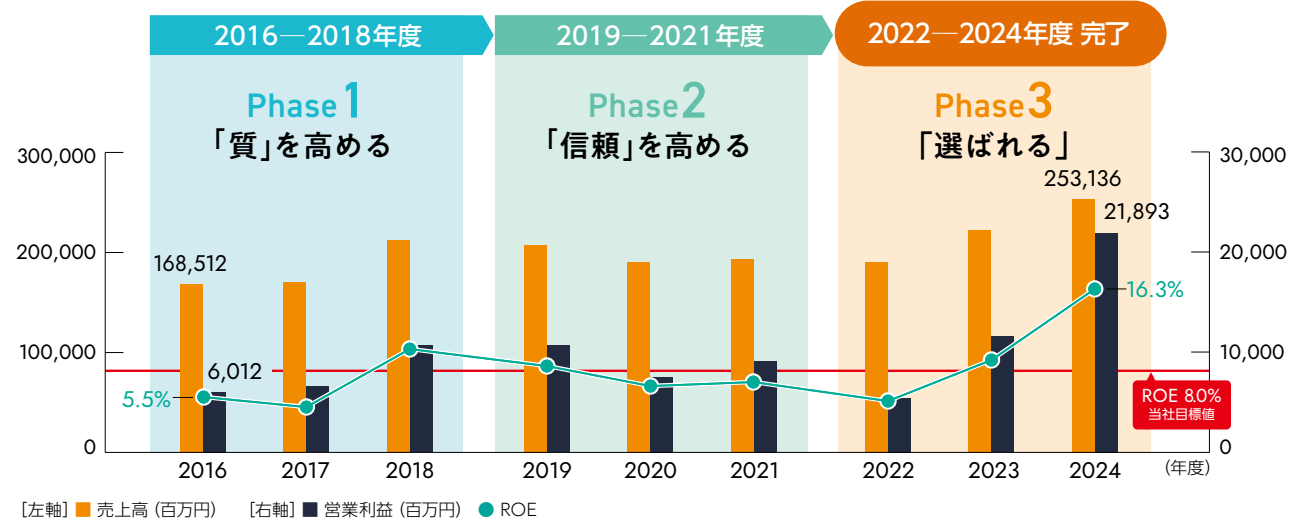
三機工業グループは、設備の企画・設計から調達、施工、運転管理・保守点検、さらには改修・リニューアルまでを一貫して担うLCE事業を推進しています。事業活動の一連のバリューチェーンにおいて把握した機会とリスクに対して、当社グループのマテリアリティやサステナビリティ経営に基づく施策や取り組みを通じてさまざまな価値を生み出すことで、ステークホルダーの期待に応えています。



経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」

当社グループは、創立100周年の大きな節目を新たな出発点と位置づけ、業績目標が早期に達成できた長期ビジョン“Century2025”を1年前倒しで終了しました。2025年度より、新たな経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」を策定し、次なるステージへの飛躍を目指します。

長期ビジョン“Century 2025”の振り返り



長期ビジョン“Century2025”の期間における事業環境は、サプライチェーンの混乱や物価上昇などのリスク要因があったものの、民間企業の活発な設備投資意欲に支えられ、建設投資は堅調に推移しました。このような良好な事業環境だけでなく、計画当初より積

み重ねてきた施工体制強化や利益率改善に向けた取り組みにより、9年間を通じて売上高と営業利益はともに増収・増益を達成することができました。また、直近のROEについては、目標とする8.0%を大きく上回る結果となりました。

成果

先端分野への事業拡大と技術探索	●半導体・EV関連分野での受注が約5倍(2020年度比) ●「地球MIRAIプロジェクト」創設により、応募数166件中8件の新技術シーズを発掘
外部連携強化とサステナビリティ推進	●スタートアップ3社との連携によるソリューション開発実現(2024年度) ●Scope1,2のCO₂排出量41%削減を達成(2020年度比)
組織・デジタル変革	●2024年度エンゲージメントスコアが2.7ポイント上昇(2023年度比) ●部門横断型DX推進組織の設立とDX認定取得

課題

戦略投資と事業構造改革	●成長投資枠(200億円)の活用率50%程度に留まり、投資案件発掘プロセスの改善が必要 ●機械システム事業の収益構造見直しが必要
人的資本・共創の強化	●人財の成長・維持に資する体系的な研修プログラム再整備と人財育成投資効果の最大化が課題 ●産学連携プロジェクト(15件/2024年度)の事業価値創出プロセスの確立が必要
ステークホルダー価値の向上	●活用するメディア媒体の偏りによるアピール不足

Phase3におけるマテリアリティの施策・指標(2024年度実績)
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/materiality/>

経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」の策定

MIRAI 2030

経営理念である「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、次の100年も変わらぬ使命として「人に快適を。地球に最適を。」を追求し、サステナブルな世界の実現を目指します。

人に快適を。地球に最適を。



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作り期間と位置づけ、新たな「中期経営計画 2027」がスタートしました。計画期間中における重点テーマとして、「深化と共創」を掲げ、さまざまな重点戦略を着実に実行していきます。

2027年度 経営目標



※ ROEは政策保有株式の売却益除く

中期経営計画 2027

重点テーマと戦略骨子

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。また、協力的会社をはじめとする多くのパートナーと「共創」し、「選ばれ続ける三機へ!」としてステークホルダーの皆さまとの共存共栄を目指していきます。

事業戦略

- 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

重点テーマ 深化と共創

財務・資本戦略

人財戦略

人的資本経営の推進

成長投資と株主還元との両立

重点テーマ 事業戦略

コア事業の戦略的深化
LCE事業の推進(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)

- 建築設備事業
- フロントローディングの拡張による施工業務の最適化
 - 大型の先端分野案件に対応する全社横断的な体制の構築
 - オフサイト工法の推進による現場作業の効率化・品質向上の実現

- ファシリティシステム事業
- オフィス環境構築から経営課題解決まで業務範囲を拡大

- プラント設備事業
- 機械システム事業
- 医療・食品分野への注力による競争優位性確保
- 環境システム事業
- 強みを活かした新商品・サービスの開発強化

デジタル技術による事業進化

- 建築設備事業
- BIMやICTを最大限活用し、生産性向上と高品質施工を両立
 - ロボット技術を開発・応用し、建築現場を省力化

- ファシリティシステム事業
- スタートアップとの協業によるデジタル技術のサービス化

- プラント設備事業
- 機械システム事業
- ICTを活用した生産性向上と品質の高度化
- 環境システム事業
- AIなどを活用した水処理・廃棄物処理プロセスの省人化

環境技術による脱炭素事業の推進
「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を通じた社会貢献

- 建築設備事業
- 省エネ関連技術の提案によるカーボンニュートラルへの貢献
 - リニューアル事業を強化し、新築・維持・改修の全段階で省CO₂化を推進

- プラント設備事業
- 環境システム事業
- 脱炭素・サーキュラーエコノミー実現に向けた技術開発の加速
 - エアロウイングの販売拡大による省エネルギー・CO₂の削減への寄与

戦略的アライアンスによる共創と事業拡大

- 海外
- 建築設備事業
- 東南アジアでの提携候補先企業の開拓・出資

- プラント設備事業
- 機械システム事業
- 海外市場開拓を目指し、以下2分野でのアライアンス強化
 - ① 空港向け設備・サービス分野
 - ② 電池製造分野
- 環境システム事業
- 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

- 国内
- ファシリティシステム事業
- 業務・資本提携やM&Aを活用したソリューション開発
 - 商業施設ディベロッパーとの連携強化による新市場開拓

- プラント設備事業
- 機械システム事業
- プロセス・試験装置メーカーとの提携による事業拡大
- 環境システム事業
- 廃棄物処理事業の規模拡大に向けたM&A

重点テーマ 財務・資本戦略

- ① 資本効率と財務健全性のバランスを保ちつつ、創出したキャッシュを将来の成長投資に配分します。
- ② 安定的かつ持続的な配分を維持するため、配当方針を配当性向からDOEに変更します。併せて成長投資にもキャッシュを配分し、さらなる企業価値向上を図ります。株主還元は、配当方針をDOE5.0%以上とし、自己株式取得も機動的に実施します。

成長投資戦略

経営ビジョン“MIRAI 2030”の実現に向けて、「中期経営計画 2027」では500億円の成長投資枠を設定し、5つの重点分野に積極的に投資を行っていきます。

→ P. 28-31 次の100年へ(最高財務責任者メッセージ)

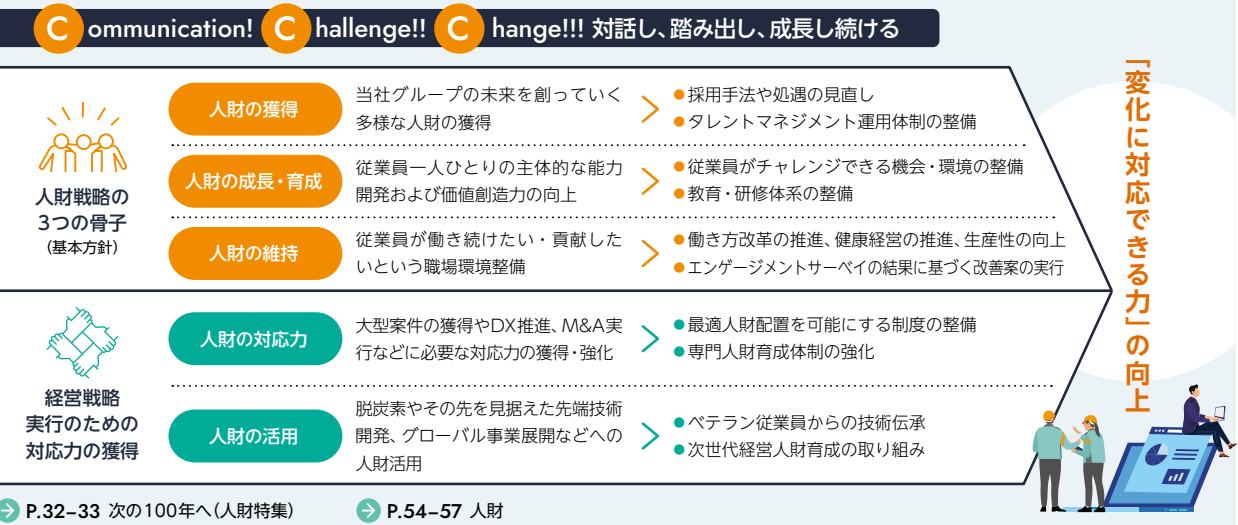
「中期経営計画 2027」における財務目標

ROE	16.0%以上*
EPS	430円以上*
成長投資	500億円程度
配当方針	DOE 5.0%以上
自己株式取得	400万株程度

※ROE、EPSは政策保有株式の売却益を除く

重点テーマ 人財戦略

経営戦略を実行していくために、取り組むべき重点テーマを「人財戦略の3つの骨子(基本方針)」として決めました。また、経営戦略の実行に獲得が必要な対応力を特定し、「変化に対応できる力」の向上を目指します。



R&D戦略

R&Dビジョンで掲げる「人間、テクノロジー、自然との調和による持続可能な未来の創造」の実現に向けて、総合的イノベーション、持続可能性の追求、人間中心の技術開発に取り組んでいます。

→ P.36-37 次の100年へ

DX戦略

「SANKI DXビジョン」で掲げる3つの改革施策「業務プロセス改革」「デジタル基盤の構築」「デジタル人材の育成・強化」を重要成功要因(Key Success Factor)として具体化し、成果創出を目指しています。

→ P.60-61 次の100年へ → P.62-63 DXの推進

企業価値向上に向けた指標(2027年度末)

当社グループが持続的な成長を図る上で、2027年度に向けた新たなKPIを設定しました。これらを達成していくことで、さらなる企業価値の向上を目指します。



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



取締役専務執行役員経理本部長
最高財務責任者
川辺 善生

中期経営計画“Century2025”を振り返って

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

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

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

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

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

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

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

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

「中期経営計画 2027」における財務戦略

2025年5月、当社グループは、2030年度までの期間を対象とする経営ビジョン“MIRAI 2030”および2027年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画

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

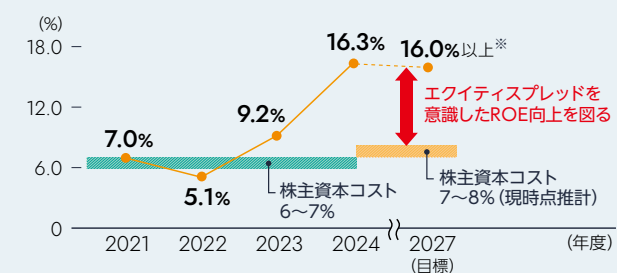
こうした構想に基づき、財務・資本戦略における指標として、新たにEPSとDOEを採用しました。EPSは利益や自己株式取得、政策保有株式の縮減といった当社の施策と密接に関係しており、株主目線から見た収益性がわかりやすい指標です。DOEは短期的な業績の影響が少なく、中長期的に安定的かつ持続的な配当の実現に向けて有効な指標です。引き続き採用するROEは、エクイティスプレッドの拡大を意識し、資本コスト（7～8%）を上回る水準として、計画期間中16.0%以上という目標を設定しました。このROE16.0%という目標は、政策保有株式の売却益を

株主還元方針

DOE 5.0%以上
計画期間*累計400万株程度の自己株式取得

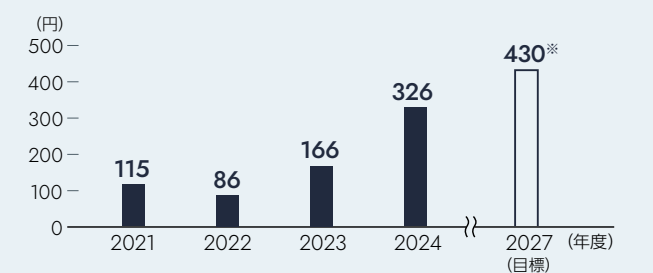
※「中期経営計画 2027」の期間（2025～2027年度）

ROEと株主資本コストの推移

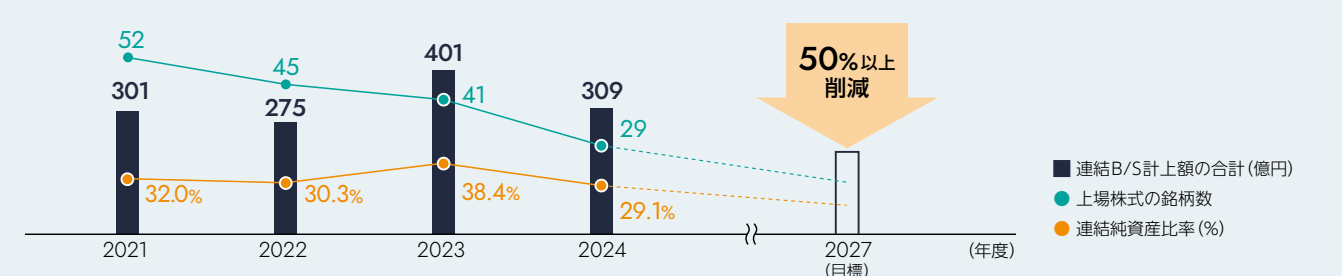


※ 2027年度（目標）のROE、EPSは政策保有株式の売却益除く

EPSの推移



政策保有株式の推移



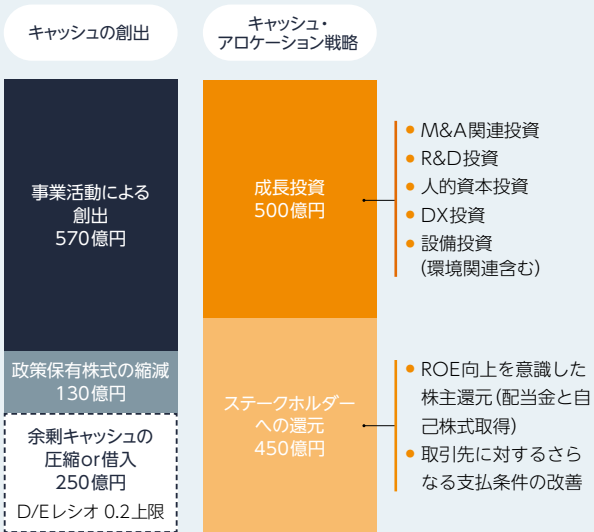
価値創造ストーリー
次の100年へ

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

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

ステークホルダーへの還元に関する最新の取り組みとして、協力会社への支払い条件を改善しました。これまでは、資本金4,000万円未満の協力会社への支払いを現金払いとしていましたが、2025年10月よりすべての協力会社に全額現金払いとしました。建設業界において、現場の人手不足が深刻化している中、協力会社と一体となり成長していくことが重要であり、これが利益の源泉に直結していると考えています。これによりキャッシュの減少はありますが、長期

「中期経営計画 2027」における
キャッシュ・アロケーションの考え方



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

積極的な成長投資の推進

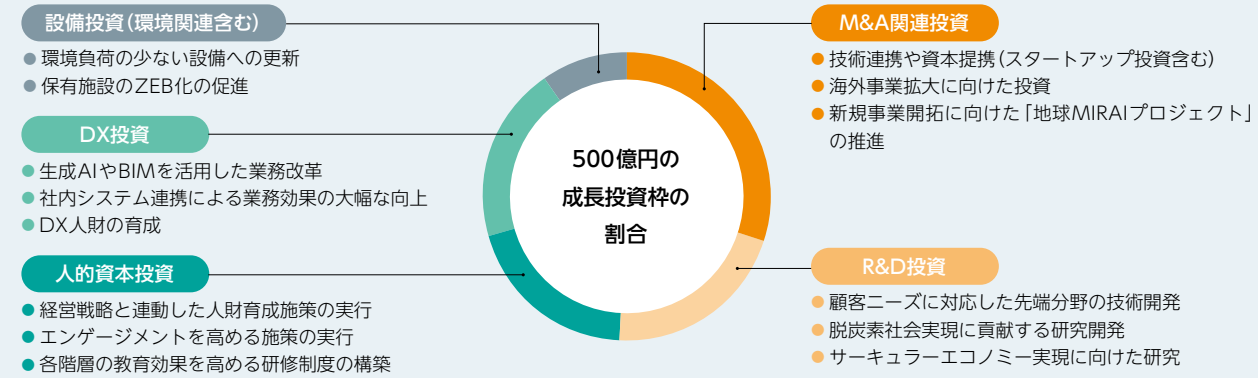
新たな中期経営計画がスタートし、当社は安定的な事業成長を目指すフェーズから、事業の再拡大を目指すフェーズへと進展したと考えています。事業の再拡大に向けて、当社の課題である成長投資に注力するべく、「中期経営計画 2027」では500億円の成長投資枠を設定し、5つの重点分野を中心とした投資を行っていきます。特に、M&Aや事業提携といった事業投資や新規事業発掘が最大の柱になります。成長投資枠の設定だけでなく、投資を確実に実行していくため、事業投資検討会を立ち上げました。成長投資案件の質と透明性を高めるガバナンス機能としての役割に加え、案件の妥当性・戦略整合性を多面的に審査することで、より有効な経営判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

社内のROIC浸透と
事業ポートフォリオマネジメント

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

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

成長投資の内訳



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

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

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

“従業員”を中心に据え、次の100年へ

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

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

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

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



次の100年へ

変化に対応できる人財力の向上を見据えて

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

総務人事本部長 古谷 伸之



コミュニケーション能力が強み

― 三機工業の“人財”の強みをどう捉えていますか

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

― 人的資本のマネジメントに関する課題をどのように認識していますか

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

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

新中計の柱として「人財戦略」を推進

― 「人財戦略」推進に向けた思いをお聞かせください

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

中期経営計画 2027

人財戦略



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

これからも社会に貢献できる人財を

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

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

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

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

― 次の100年に向けて、メッセージをお願いします

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

総合エンジニアリングで 次代を切り拓く

三機工業グループの強みである
総合エンジニアリングの未来について、
建築設備事業本部の設計本部長と
エンジニアリング推進本部長が語り合いました。

建築設備事業本部
設計本部長 佐古 俊晴



建築設備事業本部
エンジニアリング推進本部長 岩岡 亨

技術力の統合と標準化

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

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

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

— 設計本部の設置により、どのような技術的優位性が 生まれるのでしょうか

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

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

BIM技術による一体化

— エンジニアリング推進本部の取り組みについて 教えてください

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

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

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

技術承継と人材育成

— 今後の課題をどう認識されていますか

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

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

次世代技術開発への挑戦

— 技術開発面での取り組み状況を教えてください

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

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

— 技術力で選ばれる会社として、 今後どのような差別化を図っていきますか

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

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

三機工業グループの R&D(研究開発)はどこへ向かうのか

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

R&Dセンター長 浜坂 順一



課題解決型のR&Dで成長

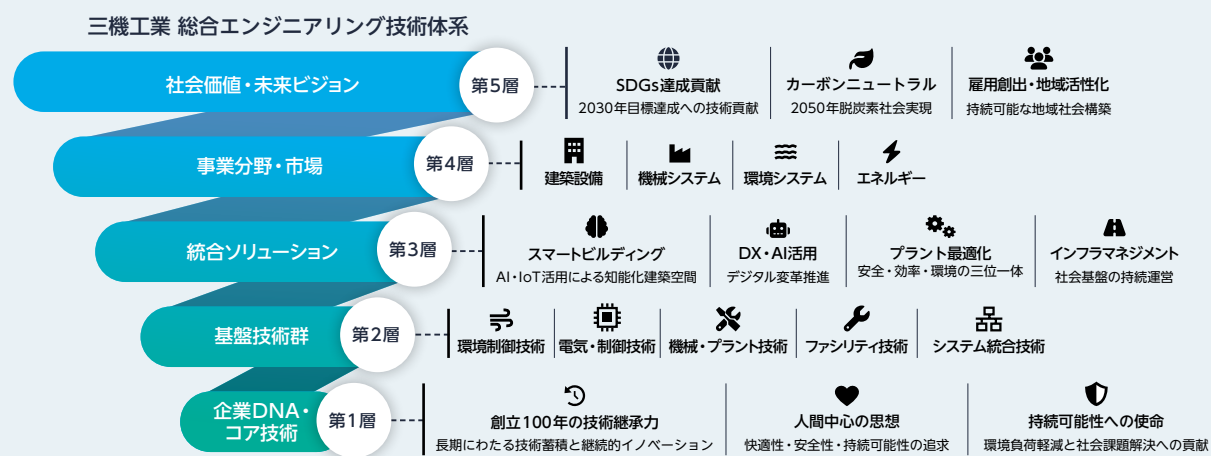
— 三機工業のR&D(研究開発)が育まれた 背景について教えてください

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

— 現在の戦略的な技術体系とR&D展開について 教えてください

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

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



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

— 現在、特に注力されている分野は何ですか

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

AI時代の「深化と共創」戦略

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

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

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

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

次の100年に向けて

— 今後の展望をお聞かせください

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

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

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

未来へ2050 Eco-Sphere™
(エコスフィア)

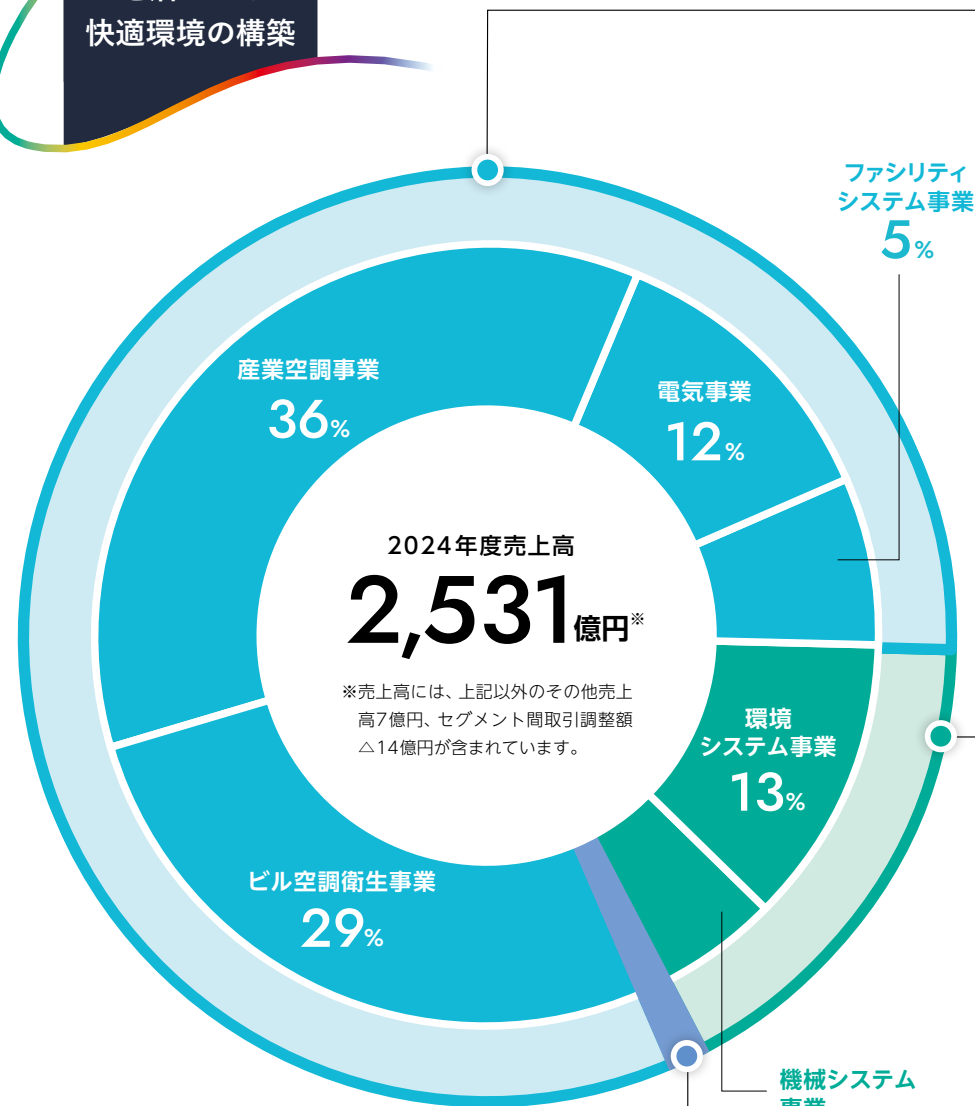




マテリアリティ

エンジニアリング
を活かした
快適環境の構築

事業領域 (2025年3月期)



建築設備事業



売上高 **2,089**億円※ 売上高構成比率 **82%**

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。

主な営業種目

ビル空調衛生・産業空調

- 空調調和設備
- 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
- 情報通信ソリューション
- 危機管理(BCP)ソリューション
- IP電話ソリューション
- セキュリティ関連ソリューション

➡ P.40-43

プラント設備事業



売上高 **422**億円※ 売上高構成比率 **17%**

機械システム事業

お客さま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。

主な営業種目

搬送機器

- 軽搬送コンベヤ
- 物流関連コンベヤ
- 仕分装置
- 自動倉庫

搬送システム

- FAシステム
- 搬送システム
- 物流システム
- 空港手荷物・貨物ハンドリングシステム
- 医薬ハンドリングシステム
- 搬送情報制御システム

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.44-47

不動産事業



売上高 **25**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

建築設備事業

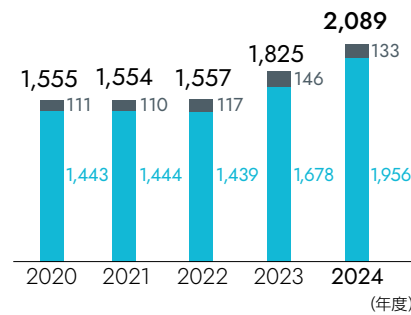
売上高構成比率

82%



売上高(億円)

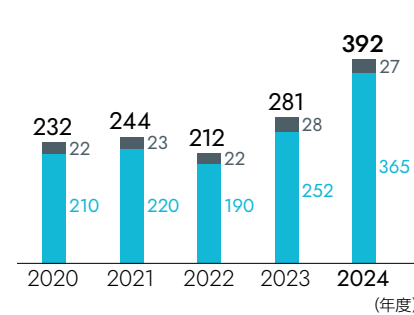
2,089億円



■ビル空調衛生・産業空調・電気 ■ファシリティシステム

売上総利益(億円)

392億円



み合わせ、動かすかといった検討が最も重要です。また建設から改修、解体・建替えまで、建物のライフサイクル全体を見通した検討も求められます。当事業はこうした検討を設計段階において十分に重ねることで、お客さまが求める性能はそのままに、消費エネルギーや資材の削減につなげています。なお、スマートビル分野やオフィスコンサルティング分野において、設備工事会社を母体とする当社は希少な存在であり、総合エンジニアリングの専門スキルを活かしたソリューションやコンサルティングサービスの提供によりシェアを拡大しています。

また、実際の施工を担う協力会社を含めた「人材」も強みと言えます。当事業では人が技術力・営業力の根幹であり、人材育成には非常に重きを置いています。特に技術面では、工事現場における日々の実務で経験値を高めるのみならず、総合研修施設「三機テクノセンター」における階層別集合研修によって理論を学び、実務と理論の両面から教育効果を高めています。また公的資格取得に対する支援や、技術者の継続教育制度(CPD)にも加盟し、教育・研修を日々充実させています。

最後に特筆したい強みが「お客さま」です。当事業のビジネスモデルは基本的に請負業であり、ご発注をいただかないことには事業を進めることができませんが、グローバルプレーヤーを含む多くのお客さまと、永年にわたり良好な関係を築き上げ、時には当社の技術力を鍛える「ティーチャーカスタマー」としてご指導いただいています。

当事業は、これらの強みを活かして経営ビジョン“MIRAI 2030”の達成を目指します。

成長戦略

市場の変化に対応した事業運営体制の構築

近年の工事案件の大型化・高度化に対応すべくビル空調衛生、産業空調、電気といった事業分野ごとの縦割りをあらため、市場ニーズに事業横断型で対応できる体制を整えました。2024年4月には設計本部を約20年ぶりに復活させ、新たな先端技術に対応する社内のシンクタンクとして機能させ、技術力の全国的レ

ベルアップを図ることとしました。さらにはフロントローディング*をキーワードに、工事プロジェクトの着工前(設計段階)に人員を投入し、企画・設計業務の完成度を高めるとともに、担当人員がそのまま施工管理に移行する体制を構築するため、2025年4月にエンジニアリング推進本部を新設。この新体制で市場のニーズに確実に応えます。

※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

オフサイトステーションの活用

建設業就業者数が減少する一方、建設需要は高まっており、人手不足対策が建設業共通の課題となっています。そこで生産体制を見直し、オフサイト工法*を推進して生産性のさらなる向上に取り組んでいます。具体的には、工事現場所在地の地域性を考慮し、当該地域の協力会社の工場をはじめメーカー、代理店、運送会社等のパートナーの拠点をオフサイトステーション(OS)と位置づけ、配管・ダクト加工のプレハブ化やオフサイト生産、機器・配管のユニット化等を図っています。オフサイト工法の推進により、工事現場における作業量が減少するため、人手不足下での需要に応えることが可能となります。

※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

デジタル技術による事業進化

BIMソフト「Rebro(レブロ)」を活用し、配管加工データや図面データ等をOSと工事現場で共有することで一貫したデータに基づく生産体制を構築し、品質と生産性の向上を図っています。



BIMイメージ

市場環境

建設投資をはじめ建設受注統計等の各種マーケットデータはいずれも旺盛な建設需要を反映して上昇基調であり、この傾向は数年続くものと見込んでいます。東京地区のオフィスビル供給量は2027年に一時的に減少しますが、2030年に向けて供給量が増加する見込みであり、大都市圏を中心に再開発プロジェクトが全国にわたって多数計画されています。また、産業分野においては半導体や車載用電池への投資が大規模に行われており、デジタル化の進展や生成AIの普及により、データセンター需要も全国各地で急拡大しています。加えてバブル期に建設された建物が設備更新時期を迎えており、今後はリニューアル需要が顕在化し、改修工事案件も増加してくるものと見えています。大都市圏におけるオフィス需要は旺盛な状況が継続しており、ES(従業員満足度)向上を経営課題と捉えて、立地が良くグレードの高いビルへ移転する顕著なトレンドが見られるなど、ビジネスチャンスが拡大しています。

一方、リスク面では米国の関税政策が特に製造業のお客さまの投資動向に大きな影響を与えているほか、人口減少が見込まれる中での人材確保のリスクや、建設コストの高騰によって投資計画が縮小・延期となるリスクなどがあります。

事業の強み

多種多様な建物の規模や用途に合わせ、お客さまが求める空間を実現する多彩な「技術力」が当事業最大の強みです。この技術力は当社の100年に及ぶ歴史の中で蓄積されてきたものであり、ビル空調設備では「省エネルギーシステム」、産業空調設備では特殊環境である「クリーンルーム」、情報インフラを含む各種機器を監視・制御する「中央監視システム」、快適なオフィスを提供する「オフィス構築エンジニアリング」などが挙げられます。近年、工事案件が大型化・高度化する中で、当事業が属する設備工事業の分野において、技術力のもとより十分な施工体制を確保できる対応力をもった企業は、国内に当社を含め数社しかないことから、業界のリーディングカンパニーとして豊富な実績と信頼を背景に多くのご注文をいただいています。

中でも現在、当事業の中核を成すビル空調衛生事業において、省エネルギー技術を通じたカーボンニュートラルへの貢献は、強みを活かせる注力分野と捉えています。一般的なオフィスビルで消費するエネルギーの約半分は、空気調和設備と給排水・衛生設備で占められており、省エネルギーを進める上では個々の機器の性能も重要ですが、それらをシステムとしてどう組

また、建設工事の局面だけでなく運用・維持管理面においても人手不足への対応が課題です。オフィスビルにおけるサービス品質の維持、製造施設における安定稼働継続のためにDX推進やロボット導入を通じて自動化を進め、運用・維持管理面のニーズに応えます。

環境技術による脱炭素事業の推進

当事業の強みである省エネルギー技術の提案により、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。また豊富な建築ストックをターゲットに、リニューアル事業を強化し、新築・維持・改修の全段階で省CO₂化を推進します。

オフィス市場でトータルサービスを推進

「働く場所、働くことに関する相談は何でも三機工業へ」をスローガンに掲げ、コンサルティング領域およびソリューション領域の拡充を図り、トータルサービス確立を目指します。オフィス構築、移転プロジェクトマネジメントにおいては豊富な導入実績を活かし、運用面でのサービス開発を推進します。また、スマートオフィス・スマートビルの分野では、設備工事を主力事業とする強みを活かし、トータルインテグレーションの提案力を高めることで全体の付加価値を高めていきます。

2024年度の主な取り組みと成果

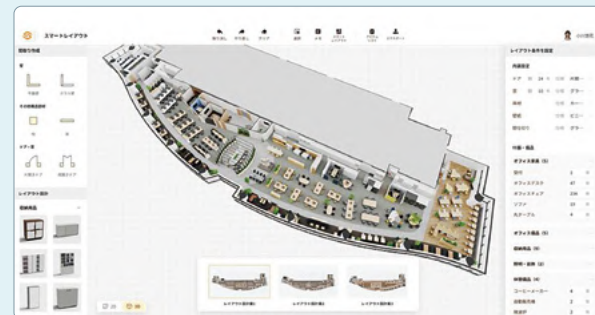
大都市圏での大型再開発事業をはじめ、車載用電池やバイオ医薬品、データセンターなど成長分野における新築案件、強固な顧客基盤を背景としたリニューアル案件などの活発な民間投資を受け、前年度を上回る繰越受注を確保しました。

一方、近年顕著になっている物件規模の大型化に事業部全体で対応すべく機構改革を実施。2024年4月に設計本部および同本部内に設計開発部、電気設計部を新設し、併せて技術管理本部にBIM推進部を設置するなど、設計力の向上を図りました。

また、建築設備事業のバリューアップに向けて、最先端技術への積極的な取り組みを進めています。2024年12月には当社設備設計のノウハウをBIMへ

展開すべく、建築設備専用CAD「Rebro(レブロ)」自動作図機能の共同開発をスタートさせました。また建築設備の施工現場における人手不足を見据え、2020年に開発した自動風量計測ロボットの現場導入で得た技術ノウハウを応用し、多用途展開に着手しました。さらに2025年3月には、南極観測パートナー企業として「昭和基地利用プログラム」の一環で「カーボンニュートラルの実現に向けたクラウド型エネルギー管理手法の確立のための昭和基地内建築設備データの収集・解析・情報展開手法の研究」に取り組み始めました。

オフィスコンサルティング分野では、スタートアップ企業とのオープンイノベーションにより、オフィスレイアウトを自動生成する営業DXツール「S-LiDAR」の開発に取り組みました。



オフィスレイアウト自動化システム「S-LiDAR」による自動生成イメージ(3D画像)

主な施工実績

- ・アーバンネット御堂筋ビル(空調設備工事／新築)
- ・大阪市立美術館大規模改修工事(空調設備工事／改修)
- ・キョクシア岩手株式会社新管理棟第1期機械設備工事(空調・衛生設備工事／新築)
- ・北里新M号館新築およびインフラ改修工事(空調・衛生設備工事／改修)
- ・天神ブリッククロス新築工事(空調・衛生・電気設備工事／新築)
- ・トヨタ自動車株式会社 明知1C電池工場建設工事(空調・衛生・電気設備工事)
- ・パナソニックエナジー株式会社西門真地区R&D棟新築工事(空調・衛生設備工事／新築)
- ・(仮称)パナソニック株式会社末広町ビル計画(空調・衛生設備工事／新築)
- ・株式会社陽進堂第三工場新築工事(空調・衛生設備工事／新築)

Focus

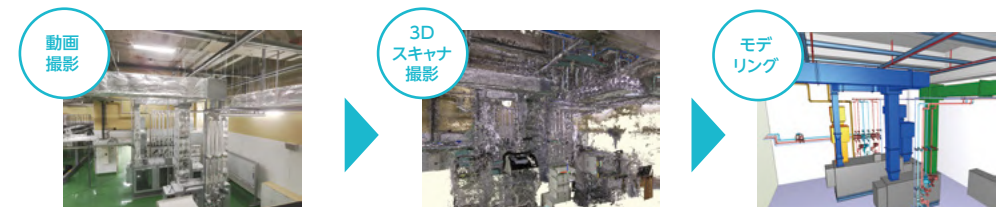
小型ドローンによる画像データからの3Dモデリング技術を確立

リニューアル工事において既存図や現状図が存在しない現場への対応策として、レーザースキャナによる3Dモデリングを行い、既存設備のデジタル化を図る手法が近年多く見られます。しかし、この手法では配管やダクトなどが輻輳する天井裏や機械室にレーザーが届きにくいことから3Dモデル化は困難を極め、一部修正を施し完成させていました。

当社はこうした課題に対し、グループ会社の三機キヤドケンドロ株式会社が持つ3Dスキャン技術と小型ドローンを組み合わせ、狭小・閉鎖空間において精度の高い3Dモデルを効率的に作成する手法を開発し、その実用化に向けた検証を行いました。その結果、精度の高い3Dモデルを作成するためのドローンの飛行方法や動画撮影条件を確立。また従来の3Dスキャン手法と比べ、機械室などの天井のない空間で完成部材数(認識できた建築部材)が約135%向上し、一部天井が解体された天井裏空間では約400%向上しました。

今後、拡大するリニューアル市場において、既存設備のデジタル化の需要が高まっている中で、将来的にはAI制御による自動飛行も視野に入れた本技術を展開し、建設業界のDX推進に貢献します。

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)



Focus

ウェルビーイングを追求する超高層複合ビルの快適環境を構築

NTT都市開発株式会社が、多様な働き方を支援する超高層複合ビル「アーバンネット御堂筋ビル」を大阪市中央区に建設し、2024年6月にグランドオープンしました。同ビルは、「ZEB^{※1} Ready」認証をオフィス部分で取得するほか、西日本エリア賃貸ビル初の「WELL認証^{※2} (WELL Core)」ゴールドランクを取得するなど最高水準のウェルネスオフィスであり、当社はその空調設備の施工を担当しました。

働く人がより快適に過ごせるウェルビーイングな空間にすべく、空調設備の構築にあたっては、オフィスフロアの空調ゾーンを細かく分け、60m²ほどの狭い範囲で柔軟な温度調整を可能にしました。また、日射しや外気温の影響を受けやすい窓際のペリメーターゾーン対策も実施。窓際近くの吹き出し口から夏期は冷気を、冬期は暖気を吹き出し、ガラス面付近に空気の流れを発生させることで、快適なオフィス環境を維持します。さらにはZEB Readyの実現に寄与する設備として、排熱を有効活用するガスコージェネレーションシステムを導入し、省エネルギー化にも大きく貢献しています。

加えて今回の施工においては、当社のR&Dセンターと連携しながらBIMやロボットを積極的に活用し、現場での作業負担の軽減や施工の効率化、省力化を推進しました。今後も当社は、お客さまの最新のご要望に応える快適空間の構築に取り組むとともに、施工DXの推進により安心・安全かつ効率的な施工体制の確立に取り組んでいきます。

※1 ZEB : Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略称。快適な室内環境を維持しつつ、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。

※2 WELL認証 : 2014年に米国で始まった国際的な建物認証制度。ビルやオフィスなどの空間をウェルビーイングの観点から評価し、プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズの4段階で格付けされている。

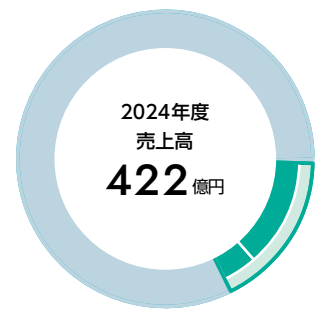


アーバンネット御堂筋ビル

プラント設備事業

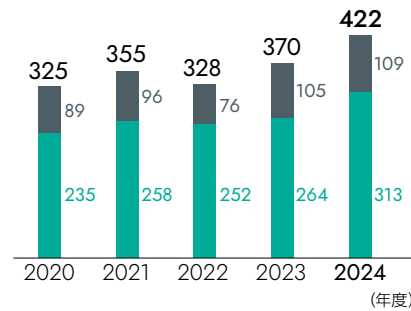
売上高構成比率

17%



売上高(億円)

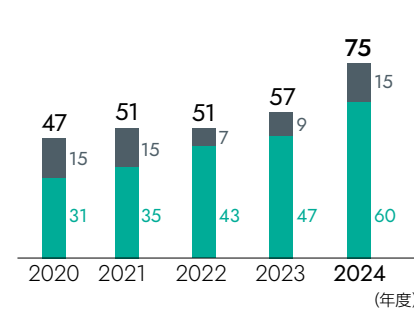
422億円



■機械システム ■環境システム

売上総利益(億円)

75億円



(年度)

機械システム事業

市場環境

自動化・省人化設備投資は堅調に推移し、市場別では自動車関連産業からの引き合いが活発です。一方、車載電池関連は、EVの普及が踊り場の様相を濃くした影響から着工や設備導入の延期が散見されます。また半導体関連業界からの受注も堅調です。

国内市場の競争の観点では、国内大手製造業にて中国製のAGV/AMR(無人搬送車/自律走行搬送ロボット)が浸透し始めており、固定設備から移動型設備やロボットシステムへとパラダイムシフトが進んでいます。当事業でも自社開発のほか、外部企業とのアライアンスを進めています。

資材部品等の価格高騰は落ち着きをみせ、一定の価格転嫁も実施できています。一方で人件費と運送費は確実に上昇し、価格転嫁の必要性が高まっています。

事業の強み

当事業では長年にわたり他社に秀でた顧客対応力にてお客さまの信頼を得てきました。常に誠意をもって

ニーズに応える姿勢で事業に取り組み、このことが短期間にてお客さまの要求する仕様のシステムや製品を創り出し、提供する技術力を養ってきました。

市場環境を鑑みると、自動車関連産業が集積する中部地区に全社的な強固な事業基盤を持っていること、そして事業部単独でも同地域に強力な販売網を持っていることは大きな強みとなっています。また、半導体関連や車載を含めた二次電池製造関連産業に対しても、特殊環境下でのマテリアルハンドリングのニーズに合致する技術や製品を提供するために、当社が保有する空調技術との融合ソリューションは競合他社が備え得ない強みと言えます。こうした当社独自の総合エンジニアリング企業としての強みを活用して、市場や技術開発に取り組んでいきます。

成長戦略

事業リソースの選択と集中

事業リソースの選択と集中により競争優位を創り出し、独自ポジションの確立を目指します。選択市場は安定性あるいは成長性の高いものを捉えるべく、成長領域として自動車関連産業、半導体関連産業を、安定領域として空港、医療と食品をターゲットとします。

空港分野における事業規模の拡大

マテリアルハンドリング機器を主体とした空港分野は安定的に受注が見込める領域であり、事業規模の拡大と技術開発の強化を図ります。戦略的アライアンスやM&Aを視野に海外空港の市場調査も進めます。

コア事業の戦略的深化

技術開発の強化、ICT活用、プロセス・試験装置メーカーや海外企業との連携や提携等により成長と業容拡大を目指します。中でも医療・食品分野への注力による競争優位性の確保を優先課題と捉えています。

2024年度の主な取り組みと成果

2024年問題などの人手不足を背景とした自動化・省人化ニーズは製造業・非製造業ともに底堅く、これらを取り込むべく将来の成長が見込める二次電池、医療・医薬、物流分野に注力しました。中でもEV関連の二次電池製造分野への販路拡大を目指し、営業活動を展開。その結果、新たな顧客との関係構築ができ受注獲得につながったほか、二次電池分野においては、電池の検査装置の輸出案件も獲得しました。一方、主力製品の継続的な拡販に努める中では、資材部品の価格上昇に伴い標準品コンベヤの価格を見直したことで利益率が改善しました。

また自動化・省人化ニーズへの対応の一環として、ロボットや仕分け機を活用した新商材の開発にも継続的に取り組みました。2023年度に開発した3方向仕分け装置「Branch Ball®」を複数台連結したソータシステム「BBソータ®」を考案し、2024年9月開催の「国際物流総合展2024」に出展しました。さらには2023年度に販売開始した搬送型ロボットによる自動仕分けシステム「メリス・ビアンカ®」(AGV)の運行管理システムの開発にも成功しました。

主な施工実績

- 株式会社東海理化(大口工場 集中ストア出庫ライン)
- 株式会社ヒューテックノオリン
(中部支店第二センター レジ・DASシステム)
- 松山空港(国内線到着手荷物コンベヤ更新工事)

環境システム事業

市場環境

環境システム事業の市場は、社会インフラを支える設備を対象に、主に上下水道事業や廃棄物事業などがあります。上下水道事業は市場規模の横ばいが続く中、脱炭素の需要拡大、施設の老朽化、職員減少に伴う技術継承といった複合的な課題に直面しています。当事業ではこれらの課題解決に向け、脱炭素製品の拡販やウォーターPPP※の推進など、市場ニーズを踏まえた試みを展開していきます。

廃棄物事業の市場は、環境意識の高まりや技術革新など多様な動向を示す一方、地域格差や労働力不足、原価高騰といった課題が表面化しています。当事業はこれをLCE事業拡大の機会と捉え、ICTおよびAIを活用したDX推進に積極的に取り組み、市場における存在感を示していきます。

※ウォーターPPP：水分野の公共施設が対象の新たな官民連携

事業の強み

環境システム事業では、脱炭素製品の拡販やLCE事業の推進を事業の強みとし、さらなる発展に向けて積極的に推し進めています。

脱炭素ニーズに対応した製品ラインナップ

上下水道事業向けでは省エネ型散気装置(エアロウイング)、省エネ型遠心脱水機、過給式焼却炉(ターボ炉)、廃棄物事業向けでは水冷式ストーカなど、当事業は脱炭素に特化した戦略商品を数多く保有し、その拡販に努めています。

LCE事業(ストックビジネス)の推進

市場環境を踏まえ、施設建設のほか維持管理から運営までを行うLCE事業を当事業グループ全体で推進しています。当事業では、大規模浄水場の排水処理PFI事業や廃棄物施設運営事業を長年にわたって手掛けてきており、そのノウハウを蓄積してきました。今後も、再編成されたグループ会社(三機グリーンテック、

三機アクアテック)との協力体制をより強固なものにし、長期運営ビジネスのための体制構築に戦略的に取り組みます。

成長戦略

脱炭素に向けた技術開発の加速

当事業では戦略商品のブラッシュアップを行い、社会・市場のニーズに沿うことで販売拡大を目指します。

また省エネ型水処理装置MABR^{*}を活用した新たな水処理システムの実用化を目指し、実証試験を進めていきます。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や昆虫を利用した下水汚泥の飼料化・肥料化など、積極的な技術開発に取り組んでいます。

※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

AIなどを活用した運転管理の省人化

ごみ焼却施設におけるAIごみクレーンシステムや遠隔監視システムの技術開発に取り組み、LCE事業につながる運転管理の省人化を推進していきます。またICT機器や電子ツールなどを使った業務フローの見直しや作業改善にも継続的に取り組みます。

水処理分野の海外展開を推進

戦略商品であるエアロウイングは、海外グループ会社であるアクアコンサルト社と連携し、全世界で売上を伸ばしています。近年は欧州のほかにも台湾や韓国で堅調な受注があり、中国で新たに代理店契約を結ぶなど、今後はアジア市場への積極的な展開に努めます。同じくアジア市場にてDHSシステム^{*}を中心とした幅広い保有技術の提案を行い、水処理技術のニーズ

を掘り起こしていきます。

※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

2024年度の主な取り組みと成果

上下水道事業を中心に、複数の大型案件を含む好調な物件受注、更新工事における大幅な利益改善により、近年でも高水準の業績となりました。水処理施設向けの戦略商品についても、国内市場にて堅調な受注を維持しています。

LCE事業の関連では、2024年度に福島県双葉地方のごみ焼却施設建設が無事完工し、その運転管理をグループ会社である三機グリーンテックにて開始しました。また東京都下水道局のDBO事業である消化ガス発電事業の建設工事を契約しました。これらLCE事業を推進していくために、事業規模の拡大に向けたM&Aにも積極的に取り組んでいます。

国土交通省との下水道革新的技術実証事業(B-DASH)では、「下水汚泥焼却灰の肥料化技術」の導入可能性調査を実施し、評価委員会を経て調査が無事完了しました。今後は国策に基づく資源循環へ寄与する技術として、社会実装に向け普及展開を目指します。また省エネ型水処理装置MABRは、日本下水道事業団および横浜市との共同研究にて、現地実証試験を開始しました。

海外では、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、タイ王国でのDHSシステム導入調査事業を開始しました。

主な施工実績

- 大江ポンプ所沈砂池設備工事
- 春日井浄水場活性炭注入設備工事
- 小松マテーレ散気装置更新工事
- 双葉南部衛生センター焼却施設整備工事



世界展開が進む
エアロウイング
(●：エアロウイング導入地域)

導入実績
2,500カ所
以上

代理店
30社
以上

世界
60カ国
以上に納入



機械システム事業

航空貨物輸送の新たな拠点に最先端貨物システムを構築

全日本空輸株式会社(ANA)の貨物輸送事業を支える新たな拠点として、成田国際空港に第8貨物ビルが誕生し、2024年10月より運用が開始されました。三機工業は同拠点において航空貨物の保管・移動・管理を行う「ANAカーゴハンドリングシステム(CHS)」の主要設備であるETV^{*}のラックシステム一式の施工を担当しました。

第8貨物ビルから飛行機の駐機エリアへと貨物を輸送する同設備の施工は、建築会社による建屋竣工と同時に進行が求められる中、多くの関係者との綿密な工程調整を重ねることで、安全かつスムーズに行われました。無事に施工を終えたETVは、第7ビル貨物ビルのものと比較して搬送能力は10%向上。またモーターの消費電力を抑える技術、騒音を低減する部品の採用により、省エネルギーと作業環境の向上を両立する設計としました。ラック内を走行するETVにはレーザー計測器などの衝突防止機器を複数搭載し、設備運用時の安全性も高めています。

なお今回の施工は、作業の様子をタイムラプス映像で録画しアーカイブ化。今後、同様のプロジェクトに携わる際には、よりスムーズな進行が可能になります。

※ETV(Elevating Transfer Vehicle)：貨物ラックで貨物を水平・垂直に搬送する、エレベーター式貨物搬送車両



物流能力を向上させるETV



環境システム事業

地域インフラを支える災害対応型のごみ焼却施設を新築

福島県双葉地方の一般廃棄物処理を担う「南部衛生センター」は1981年に建設された地域の中核的なインフラです。老朽化に伴う建替えにあたり、旧焼却炉を手がけた三機工業が、今回も焼却施設全体の設備設計・施工を担当しました。

工事にあたっては、地域の特性やお客さまのニーズに応じた設備の導入を念頭に、新たにごみ焼却設備については、耐久性とメンテナンス性を高めるべく、当社独自の水冷式ストーカ焼却炉を採用しました。高温にさらされる火格子(炉床材)内部に水を循環させて冷却する構造で、火格子が熱で損傷するリスクを大幅に軽減します。

また震災を経験したこの地域では、災害時にも独立運用できるよう、地域の水道インフラを圧迫しない冷却用水の水源確保が求められていました。そこで水源には井戸水の活用を検討しましたが、井戸の水質に鉄が大量に含まれていたことから、除鉄設備と組み合わせて井戸水を活用するクロードシステムを提案したところ、導入が実現しました。

また本プロジェクトにおいては3D CADを活用した設計・施工管理を実践。3D設計による干渉調整と工程最適化などを推し進め、工事関係者が円滑に施工を進められる体制を整えたことで、非常に円滑に工事は進みました。これからも三機工業は、お客さまのご要望に応える技術をもって、地域インフラを支える存在であり続けます。



南部衛生センター

サステナビリティ

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。特定したマテリアリティの中でも「脱炭素社会への貢献」を最優先課題として重点的に取り組んでいます。

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

TCFD提言に基づく情報開示 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/tcfid/>

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

TCFD提言に基づく情報開示

三機工業グループは、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。

当社グループは、特定したマテリアリティの中でも「脱炭素社会への貢献」を最優先課題と位置づけ、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。リスクと機会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はその影響度を評価、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3年連続で選定されています。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

CDP

CDP「気候変動Aリスト」に3年連続で選定
<https://www.sanki.co.jp/news/release/article595.html>

P. 18 サステナビリティ経営とマテリアリティ(重要課題)

P. 76 リスクマネジメント推進体制

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

1.5℃シナリオ^{※1}および4℃シナリオ^{※2}において政策や市場動向の変化による移行リスクと、災害などによる物理リスクを推測しました。各シナリオに対して当社グループに対するリスク・機会を特定し、財務インパクトを評価して、その影響度を大・中・小の3段階で表現しています。

※1 気候変動に対する厳しい対策が取られて全世界で2050年のネットゼロが実現し、2100年時点において産業革命時に比べ気温上昇が1.5℃以内に抑制されるシナリオ

※2 気候変動に対する厳格な対策が取られず、2100年時点において産業革命時に比べ4℃程度気温が上昇するシナリオ

リスクと機会

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/tcfid/>

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)を認定する機関「SBTイニシアチブ」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	2024年度実績	2030年目標	2050年目標
Scope1,2	2020年度	41%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	52%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%

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		
Scope1,2		9,382	5,504	5,516	▲41	+0.2
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	▲12	+3
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	▲54	▲2
Scope3		6,395,143	4,076,450	3,082,223	▲52	▲24
カテゴリ1	購入した製品・サービス	349,779	474,682	497,693		
カテゴリ11	販売した製品の使用	6,027,209	3,584,779	2,568,384		
合計		6,404,525	4,081,954	3,087,739	▲52	▲24

*対象範囲：三機工業グループ *全カテゴリの排出量実績値は、ホームページにて掲載しています。
※ 実績：第三者機関による保証を受けています。

- 独立第三者の保証報告書

https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/tcfid/doc/assurance_report2024.pdf
- 温室効果ガス排出量データ

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2025/environment.pdf>
- 温室効果ガス削減目標のSBT(Science Based Targets)認定を取得

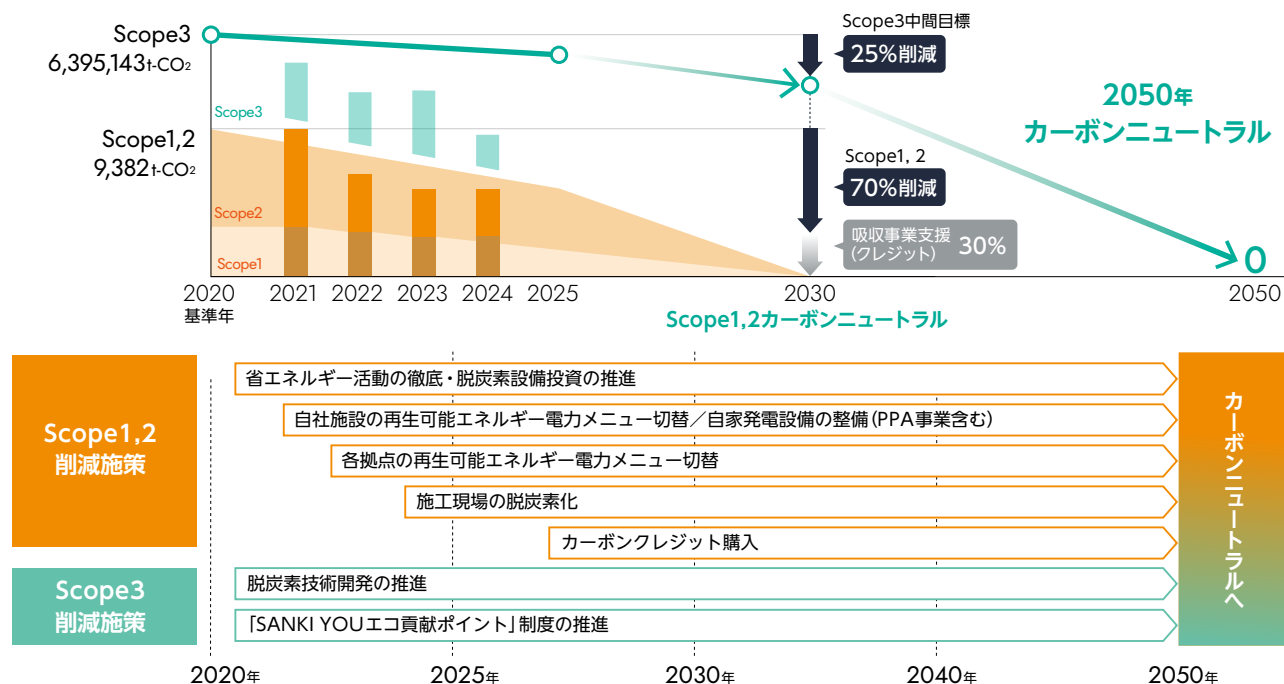
<https://www.sanki.co.jp/news/release/article569.html>

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、2030年に納入設備製品の排出削減量21%増(対2021～2023年度平均)目標を掲げて取り組んでいます。

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



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。2024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、2024年度の当社グループのScope1,2合計排出量は2020年度比41%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プレジットの活用を予定しています。クレジットの価格高騰や供給不足などのリスクを回避すべく先行投資型の長期契約等によるクレジットの調達を行います。

陸別町・バイウィルと森林J-クレジットに関する連携協定締結
<https://www.sanki.co.jp/news/release/article630.html>

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8割と大部分を占めています。このため、当社が提供する省エネルギー・創エネルギー設備・製品の排出量となるカテゴリ11の削減、すなわちお客さまの温室効果ガス削減を目指しています。

2024年度のScope3排出量は2020年度比52%減と2030年目標を超える進捗となっています。

Topics SANKI YOUエコ貢献ポイント制度

当社グループは、お客さまにCO₂削減につながる提案を行い、採用された場合はその削減量をエコ貢献ポイントに換算して、環境保全活動を支援する「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度を運用しています。2024年度の受注(連結)は311件で、67,556トンのCO₂削減量となりました。また、累計年間CO₂削減量は約43万トン、環境保全活動として累計約35,000本の植樹を行っています。

SANKI YOUエコ貢献ポイント
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/sanki-you-eco-point/>



サステナビリティ



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、廃棄物の抑制やリサイクル等の推進に加え、事業を通じた循環型社会の構築に向けて挑戦し続けています。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。

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

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

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目指しています。

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}や昆虫を利用した下水汚泥の肥料化および飼料化^{*2}の研究開発を進めており、いずれも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^{*3}は、経済成長の著しい新興国での社会インフラ整備を支援しています。本事業で得られた知見を活かし、省エネルギー・創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提供し、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} 昆虫を利用した下水汚泥の飼料化と肥料化の研究：国土交通省「令和5年度下水道応用研究」に採択
^{*3} 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



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。また、廃棄フロン・ハロンを適正に処理しており、2025年6月には、一般財団法人日本冷媒・環境保全機構(JRECO)が主催する第4回「フロン対策格付け」においてAランクを取得しました。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、有害物質の処理についても法令に基づき適切に処理しています。

JRECOの第4回「フロン対策格付け」においてAランクを取得
<https://www.sanki.co.jp/news/release/article621.html>

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、井水を併用することで上水の使用を抑制しています。2024年度は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、水使用量は前年度よりも6%上昇しました。今後は、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/esgdata2025/environment.pdf>



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/>

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・育樹支援を実施しています。加えて、2015年の創立90周年記念事業では山梨県甲斐市に「三機の森」づくり、2020年の同制度10周年記念事業では「感謝の森」づくりを行っています。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や、従業員参加のボランティア活動など、環境保全活動に取り組んでいます。

2024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、8団体7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123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。今後も、従業員参加の植樹活動など地域交流を通じ、森づくりとともに地域に寄り添った活動を進めていきます。



「三機の森」植樹イベント



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/>

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を開始しました。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。

※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/>

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

南極観測事業に 人と技術で貢献



提供：国立極地研究所

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、南極域での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」に関わり続けています。

当社は1991年の第33次越冬隊には、国立極地研究所の要請で南極地域観測隊越冬隊員として初めて人員を送り出しました。また、1999年には、昭和基地において初となる污水处理装置の導入に貢献し、運用開始に至るまでの工程を当社出身の隊員が手がけました。以降、継続的に技術者を派遣し、昭和基地内での環境保全業務（排水・廃棄物処理施設）や機械設備（空調・衛生設備）の維持管理業務を行っているほか、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きました。

2024年2月、当社の南極観測事業への長年の貢献が認められ、「国立極地研究所南極観測パートナー企業」に選ばれました。2025年にも継続認定され、今後も南極での研究活動と環境保全に重要な役割を果たしていきます。



皇帝ペンギン



越冬交代式



污水处理施設維持管理の
作業中の東海林隊員(21次越冬隊)



配管システムの実験試験



昭和基地のゼロエミッション実現に向け、共同研究に参画



R&Dセンター 主席研究員
柴田 一栄

2023年8月より、ICTを活用した昭和基地のエネルギー利用データに関する共同研究を国立極地研究所と開始しました。本研究は「昭和基地利用プログラム^{※1}」の一環として取り組むもので、昭和基地におけるゼロエミッション達成を目的に、クラウド型のエネルギーマネジメントシステムを構築することで、まずはエネルギー収支の適時把握・最適化を図ろうという計画です。

現在、昭和基地では、越冬隊員の協力のもと暖房や給水・給湯の利用実態を把握するためのセンサーや電力の供給・需要調査を進めており、国内では居住環境の計測を遠隔にて常時監視・リアルタイムに評価できるクラウド型BEMS^{※2}を活用し、基地のデータ収集と解析方法の検証を行っています。今後はセンサー類の追加と見える化システムの構築を進めていく予定であり、将来の基地建設や居住棟の更新に活用する計画です。

本研究で得られるデータは、離島や孤立集落におけるエネルギー需給計画の策定において、貴重な基礎資料として活用されることが期待されます。さらに、本研究で構築するデータ収集システムは、将来的に昭和基地全体の設備運営情報を統合管理する包括的なデータプラットフォームへと発展する可能性を秘めており、基地運営の効率化と最適化に大きく貢献することが見込まれます。

※1 将来の南極観測を支える新たな技術開発や極限環境へも適用可能な新技術の開発等への積極的な支援を目的として、南極・昭和基地等のプラットホームを民間事業者の研究開発のために開放するプログラム

※2 BEMS (Building Energy Management System)：ビルエネルギー管理システム



人財

基本的な考え方

企業価値の源泉である人財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/>
- 三機工業グループ人権方針 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/human-rights/>
- マルチステークホルダー方針 <https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/multistakeholder/>
- 従業員データ <https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2025/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」の重点テーマの一つとして人財戦略を策定しました。骨子（基本方針）として、人財の獲得、人財の成長・育成、人財の維持の3つを定め、それぞれ施策を実施していきます。また、それぞれの進捗を測る指標は、経年変化の実績モニタリングを行い、適切な目標設定となるよう管理しています。

さらに、経営戦略を実行していくため、人財の対応

力、人財の活用をレベルアップし、「変化に対応できる力」の向上を目指していきます。

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

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”の達成へ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」の目標である2027年度末の従業員数2,900名（連結）達成に向け、早期のインターンシップ実施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。

- 従業員データ <https://www.sanki.co.jp/sustainability/esgdata2025/society.pdf>

人財戦略と指標・目標

	重点テーマ	目指す姿	取り組み概要	指標と目標	
人財戦略の3つの骨子（基本方針）	人財の獲得 ➡ P. 54	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	
	人財の成長・育成 ➡ P. 55	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	役職者の平均年齢	
	人財の維持 ➡ P. 55-57	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	女性従業員比率 女性管理職比率 外国籍従業員比率	育児休業取得率 エンゲージメントスコア
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. 59 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	—	

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(2024年4月～)、インターンシップの早期化を実施 ・奨学金代理返還制度(2026年4月入社より対象)の開始を決定
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契約 ・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、アルムナイネットワークなど、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/>

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、個人面談やサポートを目的とした「メンター制度」を導入しています。

加えて、管理職層における早期登用制度を整備し、次世代を担う若い世代の積極的な登用を行っています。

役職者の平均年齢(単体)

	目標(2026年4月)	実績(2025年4月)
課長	45.8歳	46.9歳
部長	50.2歳	52.6歳
統括部長	53.5歳	54.6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。

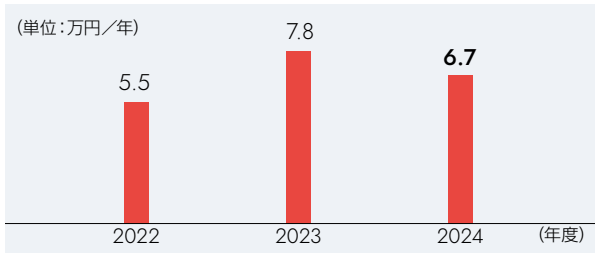
2024年度より、教育研修体制の強化のため、教育

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。体系的な研修プログラムの再整備が課題であると認識しているため、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。

また、従業員のスキル習得状況を測る指標として、建築設備士や一級管工事施工管理技士などの当社が定める400種類以上の資格で取得者数を定め、目標設定を行っています。

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

一人当たりの平均研修費用(連結)



資格数(単体)

	目標(2028年3月)	実績(2025年3月)
資格数	3,575	3,250

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

当社は、かねてより革新的な働き方改革を推し進めています。古くは1970年代、隔週の週休2日制の導入から始まり、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。2017年度には施工現場に特化した委員会「スマイル・サイト・プラン」、2020年度には各セグメントで「スマイル・プラン」を発足し、全部門が一体となって取り組める体制を整備しました。

加えて、長時間労働の抑制に向け、前中期経営計

画“Century 2025”Phase3においては改正労働基準法の残業規則違反ゼロをKPIとして掲げ、「SANKI DXビジョン」に基づき各部門で業務プロセス改革を推進してきました。全社的な労働環境改善が進展した一方で、年間労働時間に関するKPIも未達となっていますが、2025年度はより高い目標を掲げ、さらなる労働時間抑制に取り組むほか、労働時間削減を実感できる本質的な業務改革の推進、当事者意識の醸成にも努めていきます。

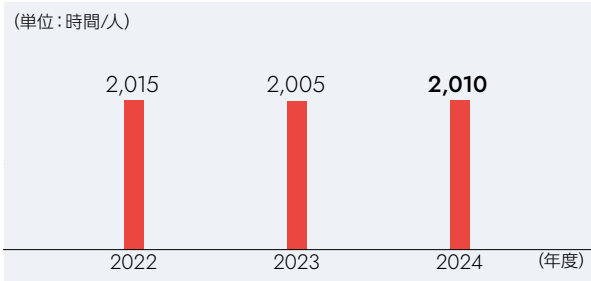
🔄 P. 62 DXの推進

多様な人財が最大限能力を発揮できる風土の醸成
当社は男性の割合が高い職場環境ですが、新たに人財を登用する際に性別を考慮することはありません。性別に関係なく、すべての人財が活躍できる職場環境づくりが必要不可欠と考え、多様な人財が互いを認め合い尊重し、違いを活かして最大限の能力を発揮できる企業文化を醸成していきます。

多様性の確保に向けた目標と実績(単体)

	目標 (2026年4月)	実績 (2025年4月、対前年比)
女性従業員比率	16.4%	15.8%(4ポイント増)
女性管理職比率	3.0%	2.4%(昨年同様)
外国籍社員比率	1.7%	1.1%(昨年同様)

1人あたりの年間労働時間(単体)

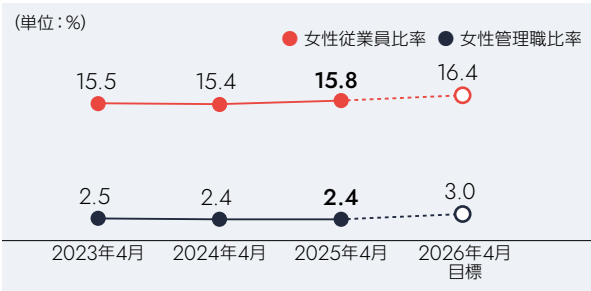


女性の活躍推進

「女性活躍推進法」に基づき、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。今後も働き方改革や男性従業員、女性従業員双方の意識改革を通して女性管理職比率の引き上げを進めていきます。

女性従業員比率と女性管理職比率



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

労働者の男女の賃金の差異(2024年度)*1

		単体	連結
労働者の男女の賃金の差異	全労働者	59.3%	60.4%
	正規雇用労働者*2	58.7%	59.9%
	パート・有期労働者	52.2%	55.2%

*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

当社は、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「名古屋市子育て支援企業」認定を取得しています。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。2024年度は「ビジネスケアラー」をテーマにした介護セミナーを開催しました。

育児休業取得率(単体)

	目標(2025年度)	実績(2024年度)
男性	100%	70.0%*
女性	100%	100%

* 当社独自の休暇制度を含む場合

三機工業独自の主な育児・介護両立支援制度(単体)(2025年4月現在)

制度	内容
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)

🌐 その他の各種支援制度
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/employee/>

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、2024年6月1日時点で2.45%(単体)、2.12%(連結)、2025年6月1日時点では2.25%(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。こうした取り組みが評価され、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に3年連続で認定されました。2024年度は、ウォーキングイベントの開催や食生活改善e-ラーニング、禁煙支援などを実施しました。

2025年度も生活習慣改善に向けた取り組みを継続的に実施する予定です。



健康経営優良法人2025

メンタルヘルス

当社では、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てメンタルヘルスクアを推進しています。2024年度は、管理職向けに公認心理士によ

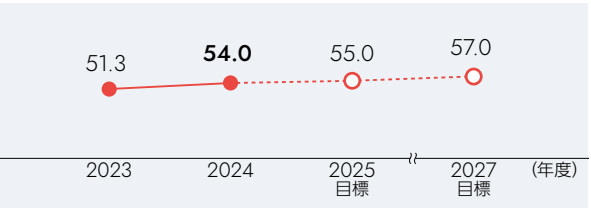
る職場環境改善や早期対応に関する研修を実施し、全従業員向けに関連情報を発信しました。2025年度は産業医機能の強化を実施する予定です。

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」と引き上げました。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。今後は低スコアの部門へのフォローを行っていく予定です。

2024年度は、主に2022年度に導入した新たな人事制度の運用状況について、全支社・支店へヒアリングを実施しました。抽出された課題をもとに、今後の人事制度見直しについて検討を進めていきます。また、2016年度から対話型イベント Century Communication Up (以下CCU) を実施しており、CCUで得た意見や提案は、業務内容や制度の改善に活用しています。

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)

Topics 聴覚障がい者向け「コミュニケーションUP研修」の開催

ダイバーシティ研修の一つとして聴覚障がい者向け「コミュニケーションUP研修」を開催しました。当社では、以前から聴覚障がい者向け研修を実施してきていましたが、今回は従業員から「聴覚障がい者同士のコミュニケーションを活性化し、日常業務の成功事例や課題を共有できる場をつくりたい」という声があったことが研修開催につながりました。コミュニケーション方法(手話、筆談、ジェスチャー、補聴器など)を事前に把握し、それを踏まえたグループ分けや要約筆記アプリの活用などを行いました。研修終盤には、参加者の上司も交え、相互理解を深めるコミュニケーションの時間を設けました。参加者からは、「もっと長い時間グループワークをしたい」「研修を機に挨拶や会話をするようになった」という前向きな声が多く寄せられました。

サステナビリティ

マテリアリティ

働く仲間の幸福の追求

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「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・三機工業グループ調達方針

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/scm/>

マルチステークホルダー方針

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/multistakeholder/>

三機工業グループ人権方針

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/human-rights/>

三機工業グループ環境方針

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/environment/management/>

サステナビリティ

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/>

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。2024年度のお取引先からの通報件数2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/>

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。新たな「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。今後もお取引先とのより強固な

パートナー関係の構築を目指していきます。

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、協力を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。

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。2024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発注の早期化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、協力会社と協力を設け、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」のブロック会議を開催し、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： 2024年5月開催 西ブロック(4協力会) 2024年7月開催 東ブロック(7協力会) ●全国会議：2025年3月開催 ●のべ当社グループ関係者31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。

2024年度意見交換会の主なテーマ

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/scm/>

安全衛生教育

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/social/safety/>

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。これまでの経験を社内で共有するとともに、トラブルが続く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。

2024年度は、トラブル防止事前検討会や各拠点技術部長も参加する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、TC発生件数は前年度より約25%減(19件減)となりました。しかし、漏水に関するTCが毎年継続して発生しており、2025年度は再発防止に向けて施工品質維持・向上に取り組んでいく予定です。

建築設備施工現場における品質リスクアセスメント

企画・設計から施工にわたり、一貫して品質向上に取り組んでいます。設計段階では、DR(デザインレビュー)の充実を図り、2024年度は対象物件のすべてに対して

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 設計部・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 リスク管理委員会内品質リスク分科会により実施。技術部、品質管理センターにおいて品質目標の設定と品質リスクの抽出・対策を行う。		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。

58 SANKI REPORT 2025

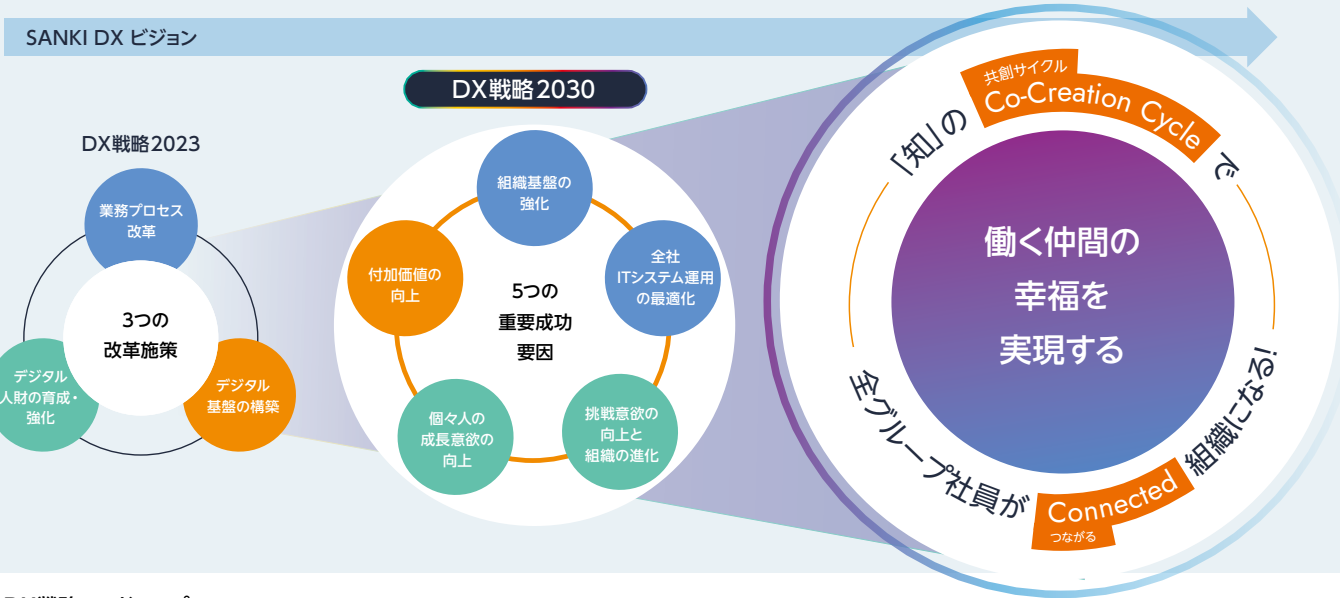
SANKI REPORT 2025 59

次の100年へ DXビジョンの追求

三機工業グループは、「中期経営計画 2027」の重点テーマである“深化と共創”の実現に向けて、グループ全体のDX推進・浸透をより着実かつ加速させるために、2025年10月に「DX戦略2030」を策定し、実行しています。2023年に策定したDXビジョン「知」のCo-Creation Cycleで全グループ社員がConnected組織になる!のもと、3つの改革施策を5つの重要成功要因(Key Success Factor/KSF)として具体化させ、その実行を原動力に持続的な企業価値成長とマテリアリティに通じる「働く仲間の幸福の実現」を目指します。

「DX戦略2030」の推進

「DX戦略2030」を全社で推進するにあたり、DXビジョンに掲げた3つの改革施策「業務プロセス改革」「デジタル基盤の構築」「デジタル人財の育成・強化」にそれぞれ対応する形で、5つの重要成功要因(KSF)を設定しています。KSFの達成を通じてDXビジョンを実現します。

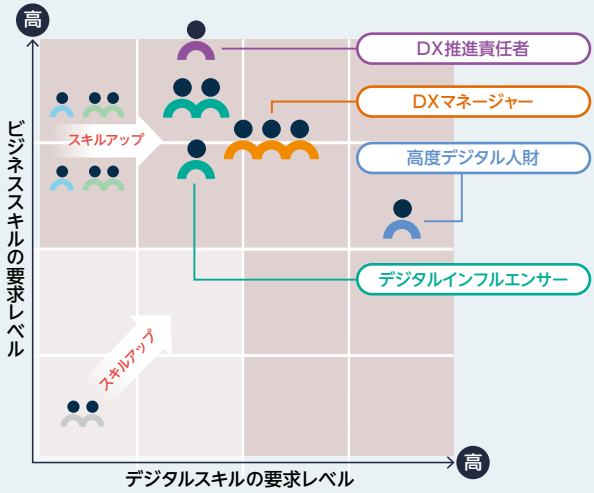


DX戦略ロードマップ

改革施策	KSF (Key Success Factor)	現在	2030
業務プロセス改革	組織基盤の強化	新しい業務プロセス制定と運用開始	運用・評価・改善・定着の継続実践
		基幹系システムのデータ連携検討 現システム全体の分析と改修計画の策定	改修・システム間連携実施
	全社ITシステム運用の最適化	IT資産管理プロセスの再整備 IT資産に対する主管部門再設定	IT資産管理体制の構築
デジタル基盤の構築	付加価値の向上	データ保管ルールの整備 データ活用基盤の構築	工事实績データの蓄積と活用
		BIM活用環境の整備 BIMデータ活用のためのルール策定と運用	BIM活用と改善・定着の継続実践
	個々人の成長意欲の向上と組織の進化	習得したスキルを実践し、その成果が正しく評価されることで、全従業員に自律的な学びが定着し、自らの可能性を広げる力が備わっている	データと高度なデジタル技術を活用した生産性と品質の向上
デジタル人財の育成・強化	挑戦意欲の向上と組織の進化	学び促進の仕組み	学習成果の実践の促進
		挑戦の仕組みの検討・構築	挑戦機会の創出

TOPIC 「DXコア人財」の育成に向けて

デジタル改革を継続的に推進・発展させていくために、これを担うデジタル人財を育成・強化すべく体制整備を進めています。また、デジタル関連の施策を社内にしっかりと根付かせるため、各部門へDXマネージャーを配置し、デジタルインフルエンサーとの協力体制による部門横断的な連携を行っていきます。さらに2025年度以降、当社のデジタル改革で中核的役割を果たす「DXコア人財」の育成に取り組んでいきます。



DXコア人財の定義	A マインドの形成	変化や変革を前向きに受け止め、自分事として参画する姿勢や考え方を持つマインドを形成し、
	B 主体的行動力	自分や自部署、ひいては会社の業務改善・業務効率化・事業変革を目指して「主体的な行動」ができ
	C スキルの形成	それに向けて必要なスキルや知識を具備している・学習しようとしている

カテゴリ	主なスキルと役割
DX推進責任者	部門・拠点に1人以上配置。デジタル技術やデータを駆使して意思決定支援ができる
高度デジタル人財	高度なデジタル技術を使って課題や解決策を立案するとともに、さまざまなデータから業務に価値のある示唆を提供できる
DXマネージャー	各部門の窓口となり、戦略的なDX施策を提案・実行する
デジタルインフルエンサー	現場業務におけるICTツールを各部門・部署に展開する
全従業員	・データ活用／デジタル技術に関する基礎的な知識を持ち、社内標準のシステム／ツールを活用し、業務を遂行できる ・実務をする上で最低限必要なIT知識を持ち、PCやモバイル端末の基本的なトラブルは自己解決できる

DXコア人財



DXの推進

業務プロセス改革

従来の業務フローや役割などーから構造的に見直し、業務プロセスの最適化・効率化を図るべく、まず建築設備事業における現状業務の棚卸を行い、業務プロセスマップに整理しました。また、現況書類の改廃・標準化の検討を進め、不要書類の廃止、書類書式の統一・標準化による派生書類の廃止、業務データの保管ルール策定と運用を開始しました。その上で、2024年度は、業務負荷が高く、現場からも改善要望の高い書類作成業務について、既存の現場書類作成支援システム「OctoPus」をベースに改修を施し、操作性・安定性の向上や機能強化を図りました。

ファシリティシステム事業では業務プロセスの整理に着手したほか、管理支援部門にて業務改革プロジェクトを立ち上げるなど、各部門で改革に向けた取り組みを進めています。2025年度はデジタル改革施策の主旨や目的、必要性などの全社的な浸透、業務プロセス整理の効果測定などの施策を推進していきます。

2025年度の 主要施策	「OctoPus」(現場書類作成支援システム)改修版の稼働 - 建築設備事業部門における改革後の新業務ルール化(業務記述書、基準書)の浸透、定着支援 - ファシリティシステム事業、管理支援部門に対する業務改革プロジェクトの推進
-----------------	---

デジタル基盤の構築

現行の各種社内システムをあらためて点検し、各システムの役割分担を整理するとともに、新経理システムや営業支援システムの運用を開始しました。また、BIMを活用した業務プロセスの整備と運用に向けた各種検証と実践に向けた取り組みが進捗し、自社開発による「BIM計算連携プラットフォーム」の運用を

始めたほか、これと連動するソフトウェアの開発などを推進しました。

このほか、データ収集基盤の整備と活用やさらなる全社的なICT活用の促進に向けて社内情報ポータル「DX Portal」を開設。生成AIサービスやさまざまなICTツールの紹介などDXに関する最新情報の発信を行うとともに、双方向的な社内連携の場を目指した運用を開始しました。加えて、今後デジタル関連の優れた社内の取り組みはデジタル改革コンテストの開催を通じて表彰し、成果を広く共有する予定であり、その実現に向けて社内規程を含めた体制整備を行っています。

2025年度の 主要施策	- DX認定の更新 - DX施策の効果測定 - 生成AIを個人利用から部門利用へ拡大
-----------------	--

デジタル人財の育成・強化

今後のデジタル改革を担うデジタル人財を育成・強化するための体制整備に着手しました。2024年度は、独自の「三機ITパスポート」制度による全従業員向けe-ラーニングの開始に加え、デジタル人財を4段階レベルでスキル体系を新たに定義し、各レベルの人財に対してそれぞれ研修を実施しました。2025年度は、これらの研修を継続しながら個々のカテゴリレベル向上を目指していきます。

2025年度の 主要施策	- デジタルスキルやリテラシーの向上に向けた社内人材育成施策の実施 - DXマネージャー、デジタルインフルエンサーと連携した改善事例の創出 - DX e-ラーニング(DXに関する3つのプログラム)の継続
-----------------	---

設計・施工現場などにおけるDX事例

各事業セグメントやR&Dセンターを中心とした研究開発の取り組みにより、設計・施工などの各現場においてもDXを推進しています。今後の建設DXの中心的な役割を担うBIMを基盤とした業務フローや業務プロセスの構築に向けた検証を進め、設計から施工における

技術計算のプロセス効率を大幅に向上させる新たなソリューション「BIM計算連携プラットフォーム」を開発し、運用を始めています。加えて、DX推進の取り組みをさまざまな製品・サービスにも活用しており、スタートアップとの協業も積極的に進めています。

各工程におけるDX推進事例

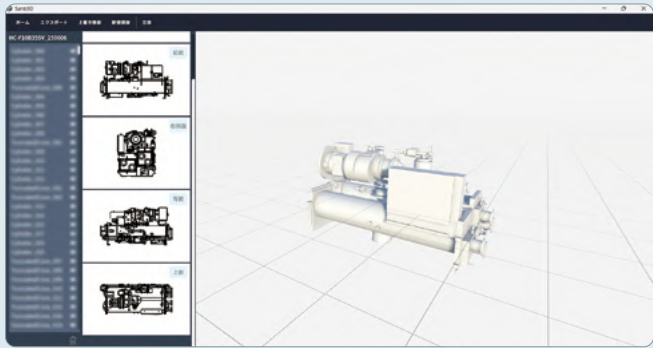
工程	効果	サービス	内容
設計・積算	生産性向上 (作業効率化)	BIM計算連携プラットフォーム	BIMと連携した熱流体解析、管路内圧力、騒音、省エネルギー等の計算
		BIM・見積ソフト連携	BIMと連携した見積積算
		クラウド(AI-OCR)	OCRを用いた機器表読取りによる積算業務効率化
	省人化	機器3Dモデル作成ソフト(TRANDIM™)	納入仕様書より機器3Dモデル自動作成
原価・受注検討	人財確保	現場要員配置計画システム	担当者の現場配置管理
施工	生産性向上 (作業効率化)	現場書類作成支援システム(OctoPus)	業務プロセスに応じた書類作成、ワークフローシステム
		調達WEB	Webを利用した発注業務
		納品・出来高請求書WEB	Webを利用した検収業務
		オフィスレイアウト自動化システム(S-LiDAR®)	オフィスレイアウトの自動生成、概算費用算出
		資機材位置検知システム	資機材の配置場所を自動検知
		施工管理支援システム	BIMを利用した工事進捗、発注納品管理
	省人化	小型撮影用ドローンによる3Dモデリング	ドローンによる3Dスキャン、BIMデータ作成
		施工ロボット	BIMと連携したフレキシブルダクトの自動吊込み
検査	省人化	計測ロボット	BIMと連携した風量、風速、照度自動測定
その他	生産性向上 (作業効率化)	エスクラウド(VDI：仮想デスクトップ)	大容量なデータ(BIM、点群などの大規模な3Dデータ)を快適に操作
		生成AIの活用	情報検索、Excel作業の効率化・自動化、文書作成など



2D図面から3Dモデルを自動生成するソフトウェア「TRANDIM™」を開発

当社は、建設業界における課題である長時間労働削減と高品質施工の両立に向けて、設備機器の2D図面から3Dモデルを自動生成するソフトウェア「TRANDIM™」を、東京大学発のスタートアップ企業である株式会社WOGOと共同開発しました。

建設業界では設計・施工段階でのBIM導入が進んでいますが、ボイラーや冷凍機といった大型熱源機器のメーカーでは3Dモデルを提供していないためにユーザー側で作成の必要がありました。「TRANDIM™」は、2D設備機器・器具図面データを取り込むことで、3Dモデルの自動生成が可能。これにより、従来2～7時間要していた3Dモデル作成時間を最大90%削減が可能となり、大幅な生産性向上と品質の安定化が見込めます。開発したソフトウェアは、グループ会社の三機キャドケンドロ株式会社と共同で社内に導入を進めるとともに、建設設備業界発展のため、2026年度中の製品化・販売を予定しています。



サステナビリティ

マテリアリティ

労働安全衛生

安定した収益と
経営基盤の強化

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・2024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/>

サステナビリティ

マテリアリティ

人権

安定した収益と
経営基盤の強化

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/>

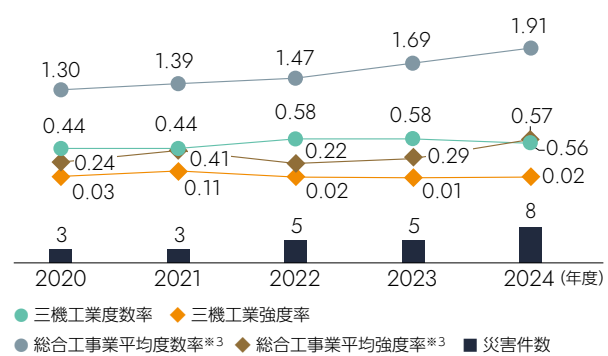
三機工業グループ 行動規範・行動指針
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/conduct-code/>

管理体制と2024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。

2024年度は、「はさまれ・巻き込まれ」で増加傾向が見られ、8件の災害が発生しました。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。今後も、安全への意識向上に向けた取り組みを継続していきます。

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。

- 発生した事例をまとめた「災害事例集」の共有
- 実際の事例から抽出した動画ツールの整備
- 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

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年度から新たに「全社安全大会」を開催しました。支社・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“全社横断的な災害防止への意識づけの強化”を図りました。さらに、夏季や年末年始に社長をはじめ経営幹部が26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。2024年度は、当社従業員を対象とした職長関連と足場関連の資格教育を対面で実施しました。2025年度は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さらなる連携強化に取り組んでいきます。

推進体制

代表取締役社長を委員長とする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。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。

→ P. 76 リスクマネジメント推進体制

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[※]

- 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
- 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）
- 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リスク管理委員会を選定。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時に周知しています。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. 75 内部通報制度

2024年度の取り組み

対象 グループ従業員・役職員

企業倫理研修にて、ビジネスと人権、事業に関連する人権課題と今後の対応策、ハラスメントについて周知しました。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、調査結果や今後の対応については研修時に説明しています。

※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. 74

今後の取り組み

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、現在約460社の協力会社を対象に実施しているアンケート（2024年度の回答率：50.3%）に、人権リスクの評価項目を追加して調査を実施していく予定です。

取締役会議長メッセージ



未来に責任を持つ会社であり続けるために
建設的な議論を積み重ねます

社外取締役
山本 幸央

取締役会議長に就任して5年が経ちました。

独立した社外取締役が議長を務める当社のガバナンス体制は現在でも先進的だと思います。取締役会は経営陣の業務執行を監督する役割を担っていますので、業務執行に携わっていない、独立した社外取締役が議長を務めることには大きな意義があると考えています。

現在の取締役会は社外取締役を含めて多様な人材で構成され、バランスも優れています。当社の経営陣はほとんどが生え抜きで、まじめで誠実です。しかし、無意識に社内の論理、価値観に染まり、それに気づいていない可能性もありますが、業務を熟知する経営陣と外部の知見を持つ社外役員が相互にフラットな立場で議論し、認識を共有することで、より広い視野に基づいた質の高い意思決定が可能になると考えています。そのための環境づくりが議長の役割だと認識しています。

当社では年に1回、取締役会実効性評価を実施しています。取締役会が果たすべき役割・責務を十分果たしているかどうかの検証と、体制・運営面など改善点を抽出する機会として、とても重視しています。評価の結果は概ね高評価で、取締役会における実効性は確保されていると考えていますが、もちろん課題もあります。例えば、中長期的議論が少ない、重要な意思決定後の進捗状況のモニタリングが不十分、といったご意見をいただいています。

議案の設定をすべて執行側に任せてしまうと、当

面必要な決議事項と定例の報告事項が中心になり、中長期的なテーマの議論はどうしても少なくなります。そのため、私は1年間の中で決議事項、報告事項、中長期的な協議事項などをバランスよく配置すべく、事務局と緊密に連携を取りつつ年間スケジュールを策定しています。

2024年度は、経営ビジョン“MIRAI 2030”と「中期経営計画 2027」の策定について、取締役会でも十分な時間を費やし議論しました。今までの計画は、どちらかと言えば従来の路線を踏襲した、堅実な計画でした。しかし、今回は社外役員から「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」「成長への期待感を高める必要がある」「人材をどう育てていくのか」といった株主目線のご意見を数多く頂戴し、経営陣もそれらの要望にしっかり応えていただき充実した審議ができたと考えています。今回策定した経営ビジョンと中期経営計画は、当社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で、チャレンジングかつ具体性のある計画になったと自負しています。

2025年度は中期経営計画の初年度として、その実行をしっかりとモニタリングするとともに、未来に責任を持つ会社であり続けるために、「持続的成長に向けた事業ポートフォリオのあり方」「人的資本への投資」「デジタル技術の更なる活用」「資本効率の改善」などについて建設的な議論を積み重ねていきたいと考えています。

サステナビリティ



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

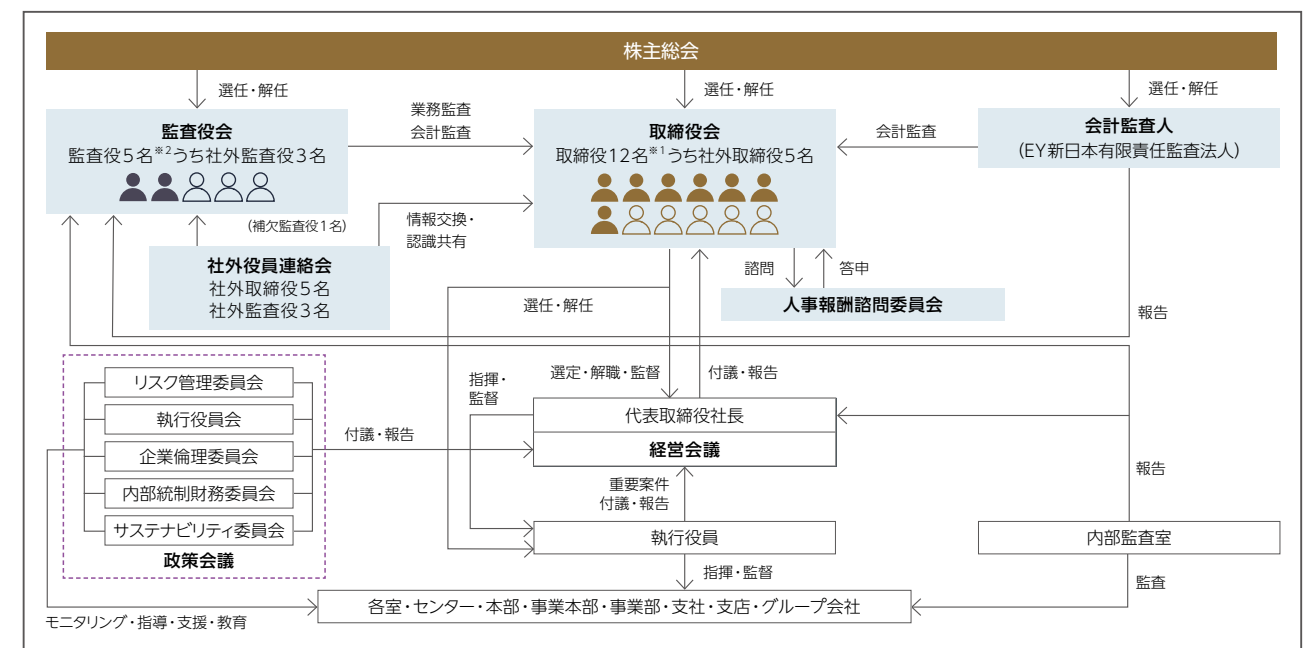
機関設計として独任制・常勤制の監査役を有する監査役会設置会社を採用し、監査役・監査役会が取締役の職務の執行を監査するとともに、会計監査人が計算書類等を監査しつつ、取締役会が重要な意思決定を行う体制としています。また、執行役員制度を導入することで、経営と執行の役割分担を明確化し、業務執行の機動性向上と意思決定の迅速化および監督機能の強化を図っています。

役員の状況(2025年6月26日現在)

	人数等
取締役会議長	社外取締役
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)	35名(0名)
うち取締役兼務	5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(2025年6月26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/>

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、取締役会の議長は社外取締役が務めています。2024年度は13回開催し、主な議論の内容は以下のとおりです。特に新中期経営計画の策定に向けた議論を深めました。

2024年度の 主な審議事項	●新中期経営計画の策定について ●人的資本経営の方向性 ●政策保有株式縮減方針 ●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、これらのスキルが網羅されるよう多様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って選任しています。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>
- 

コーポレートガバナンス報告書
<https://www.sanki.co.jp/corporate/governance/report.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	2024年度における各会議体の出席状況 (出席回数／開催回数)				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
			取締役会	人事報酬諮問委員会	監査役会											
取締役	長谷川 勉	代表取締役会長	13／13	—	—		●	●	●	●	●		●			
	石田 博一	代表取締役社長	13／13	—	—		●	●	●	●				●		●
	工藤 正之	取締役	13／13	—	—		●	●			●		●	●	●	
	飯嶋 和明	取締役	13／13	—	—		●	●	●					●	●	
	新保 順一	取締役	11／11	—	—		●	●	●	●	●					
	川辺 善生	取締役／最高財務責任者	13／13	—	—		●					●	●	●		●
	名古屋 和宏	取締役	—*	—	—		●				●		●	●	●	
	山本 幸央	社外取締役／取締役会議長	13／13	4／4	—		●					●				●
	柏倉 和彦	社外取締役／人事報酬諮問委員会委員長	13／13	4／4	—		●			●		●				
	河野 圭志	社外取締役	13／13	4／4	—		●				●	●			●	
監査役	松田 明彦	社外取締役	13／13	4／4	—		●	●		●						
	梅田 珠実	社外取締役	13／13	4／4	—						●		●	●		
	館 邦彦	常勤監査役／監査役会議長	13／13	—	9／9							●	●			
	山中 庸詳	常勤監査役	11／11	—	7／7			●					●			
	藤田 昇三	社外監査役	13／13	—	9／9		●						●	●		
	跡見 裕	社外監査役	13／13	—	9／9		●						●	●		
	江頭 敏明	社外監査役	13／13	—	9／9		●					●	●			

※2025年6月に取締役就任のため、2024年度は未出席

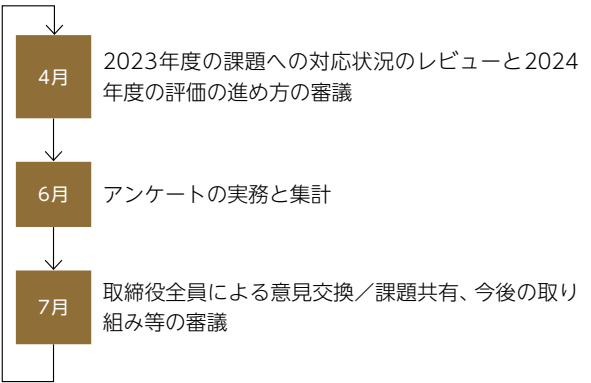
スキル・キャリア・専門性を重要と考える理由

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回はアンケートに代えて役員への個別インタビューを実施しています。2024年度は匿名のアンケート形式で実施し、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。また、2023年度の課題事項に対する改善状況をレビューする設問を質問事項に加え、さらなる実効性の強化を図りました。

実効性評価のプロセス



2023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議論**
経営ビジョン“MIRAI 2030”とその実現に向けた前半3年間の具体的施策「中期経営計画 2027」の策定プロセスにおいては、取締役会メンバーによる集中的な議論を実施し、将来の事業環境変化を見据えた多角的な検討を行い、あるべき姿・ありたい姿の明確化を図りました。

また、経営戦略、事業戦略、人的資本戦略、財務戦略等の各領域にわたる包括的な戦略議論を複数回にわたり行いました。特に、人的資本戦略に関しては、将来の幹部候補として統括部長や部長クラスに対し将来の三機工業のビジョンを考える1年間の研修を2025年度より開始するよう計画し、後継者の育成体制についても議論を深めました。

② **社外役員への支援体制強化**

取締役会に付議または報告される議案に関して、議論すべきポイントの明確化や経営会議での議論内容を事前に共有することで、より充実した議論を展開できる環境を整えました。また、経営会議で審議対象となるが取締役会に付議または報告されない議案についても情報を共有し、事業の状況等の理解を深める環境を構築しました。

知見を深める取り組みとして、定期的な社外セミナーや施工現場の見学を実施しています。2024年度は、複数事業の現場見学を実施し、多岐にわたる事業内容の特性や課題を把握してもらうことに努めました。



社外役員現場視察

2024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10問の質問を設定
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。

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	2024年度の中期経営計画策定により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。2022年度からは株式報酬型ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。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(2025年6月26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}(2024年度)

区分	支払人数	支払総額
取締役(うち社外取締役)	12名(5名)	706百万円(95百万円)
監査役(うち社外監査役)	6名(3名)	102百万円(38百万円)

※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、2024年6月21日開催の第100回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役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
2024年度の開催回数	4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. 75 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、2024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(2025年6月26日現在)

取締役



代表取締役会長 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。	代表取締役社長 石田 博一 1983年入社。建築設備事業に長く携わり、2018年に経営企画室長の要職も経験。2020年に代表取締役社長に就任し、経営基盤の強化と長期ビジョン“Century 2025”の達成に尽力。新たな経営ビジョン“MIRAI 2030”を推進する。	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 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 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。	<u>最高財務責任者</u> 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 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。2023年デジタル改革推進副本部長を経て、2025年4月よりコーポレート本部長を務める。	<u>取締役会議長</u> 社外取締役 山本 幸次 三井生命保険(株)(現 大樹生命保険(株))の代表取締役社長、(一社)日本経済団体連合会の常任幹事等を歴任。2014年より当社社外取締役。2020年より取締役会議長も務める。	<u>人事報酬諮問委員会委員長</u> 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。
---	--	--

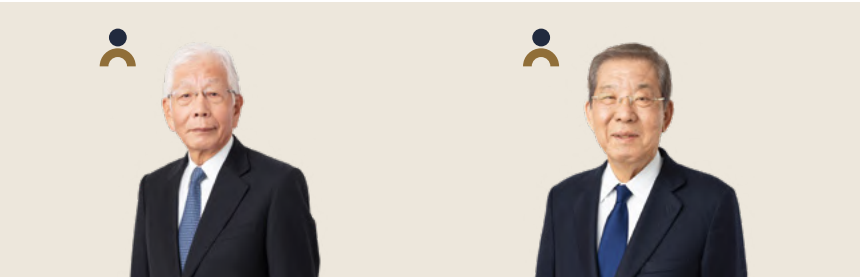


社外取締役 河野 圭志 日本銀行の主要部門の管理職を歴任。中外製薬(株)で執行役員を務め、2021年より当社社外取締役を務める。	社外取締役 松田 明彦 東京ガス(株)の執行役員、参与およびグループ会社の経営者などを歴任。2021年より当社社外取締役を務める。	社外取締役 梅田 珠実 厚生労働省大臣官房審議官や環境省大臣官房環境保健部長等を歴任。2021年からは国立国際医療研究センター(現 国立健康危機管理研究機構)客員研究員に就任。2022年より当社社外取締役を務める。
---	--	--

監査役



<u>監査役会議長</u> 常勤監査役 舘 邦彦 1983年入社。経理・財務部門に長年在籍。2013年にCSR推進本部内部監査部長に就任し、法令遵守等の監査に携わる。2022年より常勤監査役を務める。	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。	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。
---	---	---



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。	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。
---	--



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/>
- 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/>
- 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/>

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。2024年度は21拠点（うち国内16拠点、国内外グループ会社5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研修を定期的の実施しています。

2024年度に開催した研修では、協力会社との対等・公正な関係の保持において注意すべき事項の周

知を行うため、三機工業グループ行動規範・行動指針の再確認を行いました。また、「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(2024年度)

テーマ	対象者	回数・受講人数 (対象者の受講率)
公正な取引、ビジネスと人権、ハラスメント、内部統制を含むコンプライアンス	グループ・全役員・従業員	10回 2,924名 (98.2%)*
	キャリア採用者	11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・全役員・従業員	2,821名 (96.3%)
独占禁止法遵守	新任営業担当者	47名 (100%)

※未受講者は育休、病気療養者など

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。調査では、職場、お客さまおよびお取引先のハラスメント関連を含むコンプライアンス・人権リスクの設問を設けています。

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きます。

2024年度 コンプライアンスに関する職場実態調査	
実施時期：2024年6・7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	31%
どちらかという浸透していると思う	61%
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	1%
Q 現在の職場環境に当てはまるところを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	69%
各種休暇を取りやすい雰囲気である	64%
あなたの上司は、意見や提案に対して積極的に耳を傾ける姿勢がある	42%
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)	
個人のモラル・意識の向上	73%
職場内のコミュニケーションをよくすること	48%
業務過多・人員不足の解消	37%

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ているほか、e-ラーニングによる研修を全従業員に対して実施しています。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。

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。

内部通報制度

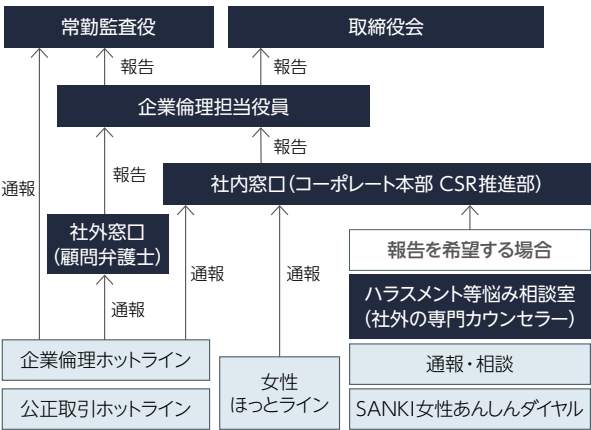
独占禁止法違反行為の通報窓口「公正取引ホットライン」、コンプライアンス関連通報相談窓口「企業倫理ホットライン」、女性向け通報相談窓口「女性ほっとライン」、「ハラスメント等悩み相談室」を設置しています。加えて、「もっと気軽に相談できる女性の窓口がほしい」という従業員の意見を取り入れ、2024年度より当社グループ女性従業員が社外に相談可能な「SANKI女性あんしんダイヤル」の運用を開始しました。すべての窓口は、当社グループで働くすべての方（従業員以外も含む）が利用可能です。また、ホームページに協力会社向け「通報・相談窓口」を設置し、より風通しのよい関係の構築を目指しています。

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。

2024年度は28件(社内窓口23*件・社外窓口5件)の通報があり、すべての事案に適切に対応しています。

※うち1件は監査役を経由した通報

内部通報制度



- コンプライアンス
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance/>
- 通報・相談窓口
<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/compliance/hotline/>

サステナビリティ

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、「リスク管理規程」に基づくリスク管理委員会による全社の事業運営上のリスク管理体制を整備しています。また、有事の際の事業継続計画の実効性を高めるための事業継続マネジメントシステムの運用と併せて、全社的リスクマネジメント体制を構築しています。

リスクマネジメント

<https://www.sanki.co.jp/sustainability/governance/risk-management/>

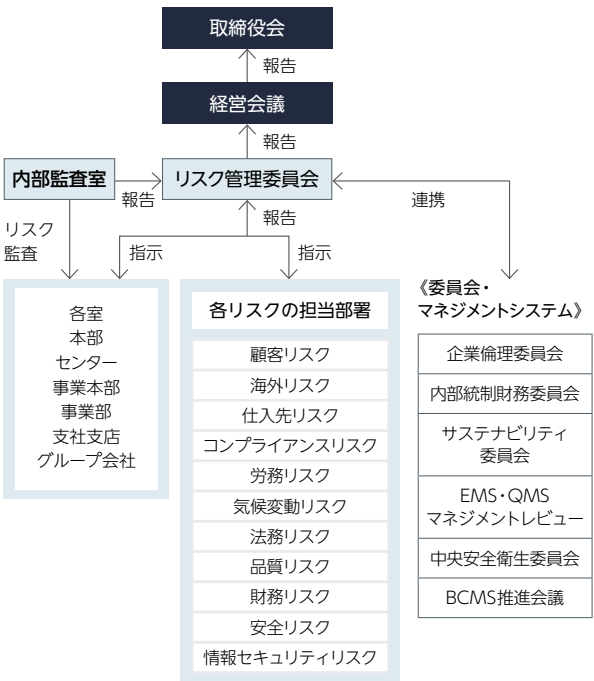
リスクマネジメント推進体制

リスク管理委員会

経営層および事業部門長ならびに各リスクを主に担当する部署の代表で構成された「リスク管理委員会」を四半期ごとに年4回開催し、グループにおけるリスク管理を一元的に行っています。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、全社対応が必要なリスクのコントロールに関する事項を審議しています。リスク管理委員会の審議結果は取締役会へ報告され、取締役会では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。

事業等の主なリスクは以下をご覧ください。
 有価証券報告書第101期(自2024年4月1日 至2025年3月31日)
https://www.sanki.co.jp/ir/library/doc/securities_R6-4q.pdf

リスクマネジメント体制図(2025年4月1日現在)



リスク管理委員会の構成と役割

リスク管理委員会	
委員長	代表取締役社長
委員	経営会議メンバー、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
2024年度の主な審議事項	- 各部門における環境変化およびその対策 - リスク顕在化予兆モニタリング結果 - 各管理リスク対応状況 - 全社的リスク管理体制の構築について

内部監査室の関与

内部監査室による定例内部監査において、各部門のリスクマネジメントの状況把握と有効性の検証が行われています。

事業継続マネジメントシステム(BCMS)

三機工業は、事業継続を阻むリスクに対する備えとして、全役員・従業員が一体となり、従業員等の関係者の安全を確保するとともに、お取引先と連携して迅速に事業復旧を図る事業継続計画(BCP)を策定し、BCPをより有効に維持・管理するための仕組みとして2022年度から「事業継続マネジメントシステム(BCMS)」の運用を開始しました。

BCMSは年間計画を定め、PDCA活動(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)およびリスク管理委員会によるリスク管理との連携によって、状況に応じたBCPの見直しを図っています。見直しにあたっては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対象業務に対する影響を検討・評価することで、有事の際における実効性のあるBCPとしています。

なお、迅速な事業復旧・維持体制実現のため、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つの事象とそれ以外のリスクを「オールハザード型」とした「リスク別対応の手引き」を定めています。BCMSの適用範囲については、2023年度より国内グループ会社も含めた範囲に拡大して運用し、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。2024年度は自然災害に加え、労働災害、サイバー攻撃、通信障害に関する新たな訓練を実施し、リスク対応力の強化に努めました。

事業継続を阻むリスク



海外におけるリスクマネジメントの強化

海外リスク担当部署において、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コンプライアンス教育会を実施し、当社ガバナンスの浸透に取り組んでいます。2024年度は、海外拠点の上海とタイ*において、パンデミック(感染症)の発生を想定したBCP訓練を実施しました。

また、当社の監査役がグループ会社の監査役を兼務する体制となっており、海外を含むグループマネジメント体制向上を図っています。

*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「SANKI DX ビジョン」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。サイバー攻撃に対し情報セキュリティ対策ソフトの利用やマルウェアなど不正プログラムの侵入を常時監視するソフトの導入により迅速な対応ができるよう対策を行っています。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サービス活用時のリスクマネジメント

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。一方、情報漏えいや著作権侵害など、使用時のリスク対策にも取り組んでいます。2024年12月には、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。

サステナビリティ

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。株主・投資家の皆さまとのさらなるコミュニケーションの充実を図り、今後生じうる経営環境の変化にも柔軟に対応していきます。

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質問受付や社長による事業報告動画の掲載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、機関投資家・アナリスト向け決算説明会に加え、IRミーティングや株主向けアンケートなどを通じて、2024年度は計101回の対話を実施。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。

2024年度の株主・投資家からの主な質問・意見(第4四半期)	● 新中期経営計画における事業の方向性、株主還元について ● 2025年度の業績見通し ● 施工体制(キャパシティ) ● 政策保有株式の売却状況や売却益の活用について
--------------------------------	---

2024年度の対話の実施状況

	実績	活動状況
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	2回	代表取締役 社長、取締役 最高財務責任者が出席する決算説明会を2回開催(第2、第4四半期)
機関投資家・アナリスト向け三機テクノセンター見学会	1回	当社総合研修・研究施設の見学会を実施
個人株主向けアンケート	1回	アンケートにより、個人株主の皆さまが当社に期待することなどを直接吸い上げ
IRミーティング(機関投資家・アナリストなど)	計97回	さらなる建設的な対話促進のため、IR担当役員(取締役 専務)、取締役会議長(社外取締役)など経営層参加によるIRミーティングを実施(15件)

株主総会

三機テクノセンター見学会

コーポレートデータ

株式情報 (2025年3月31日現在)

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	54,661,156株
株主数	15,178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

所有者別株式分布状況

所有者別	株数(千株)	割合(%)
自己株式	2,890	5.29%
金融機関	19,995	36.58%
証券会社	1,678	3.07%
その他法人	3,759	6.88%
外国法人等	12,158	22.24%
個人その他	14,178	25.94%

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)	6,473	12.50
明治安田生命保険相互会社	5,140	9.93
三機共栄会	3,088	5.96
大樹生命保険株式会社	2,951	5.70
日本生命保険相互会社	2,188	4.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,051	3.96
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	1,809	3.50
三機工業従業員持株会	1,506	2.91
JPモルガン証券株式会社	699	1.35
株式会社大分銀行	644	1.24

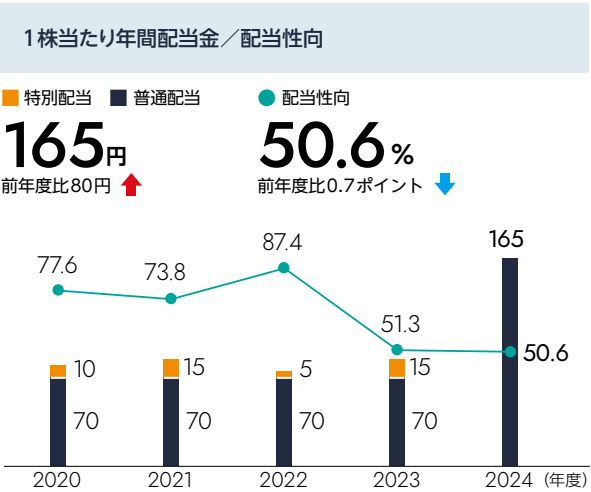
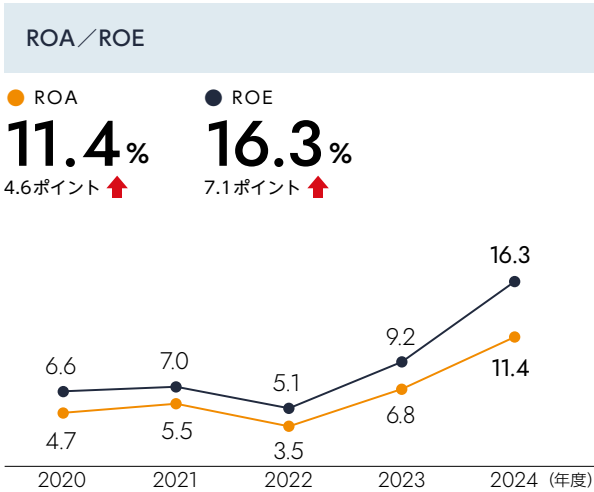
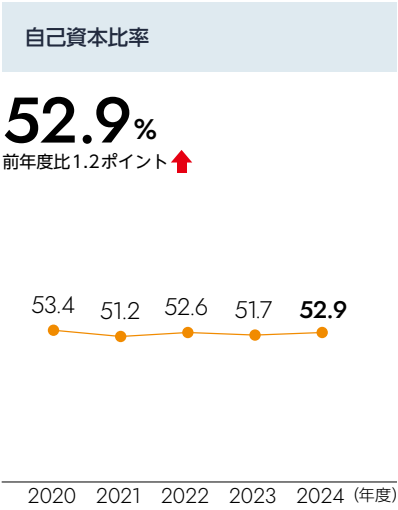
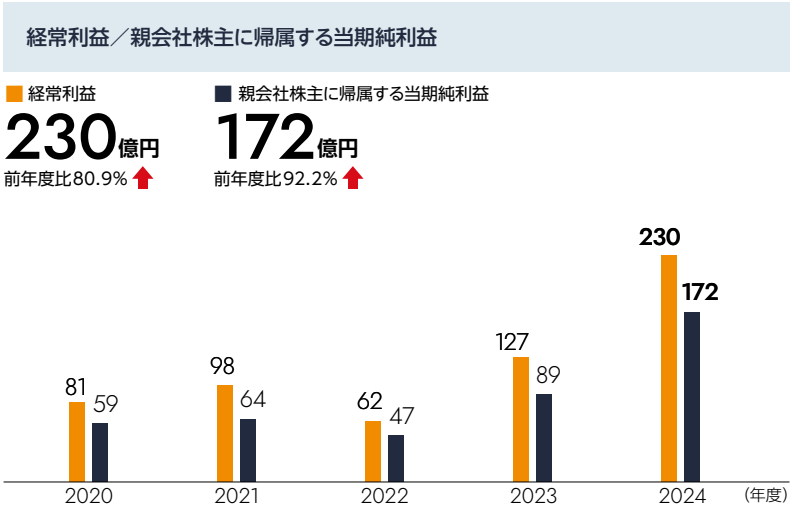
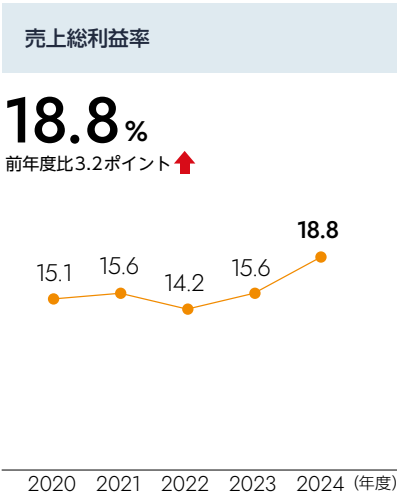
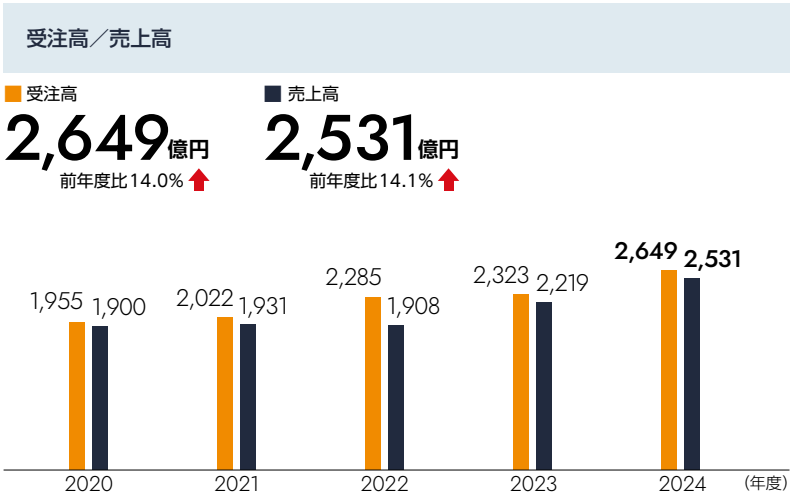
(注) 当社は自己株式2,890千株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
また、持株比率は自己株式を除いて計算しております。

78 SANKI REPORT 2025

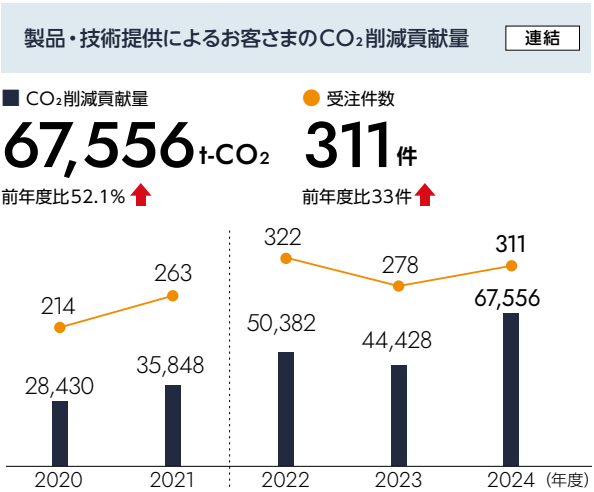
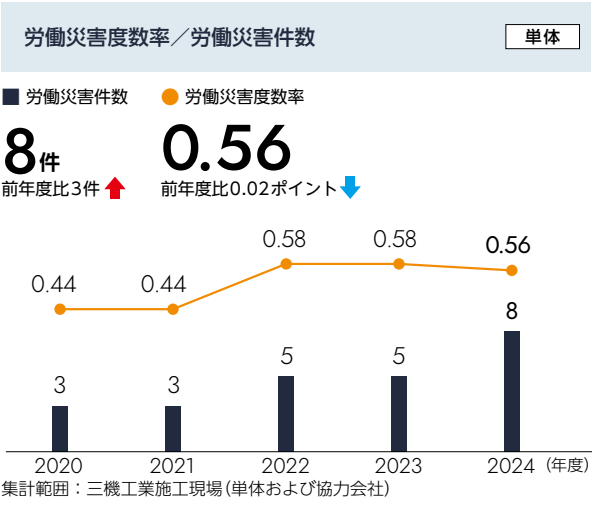
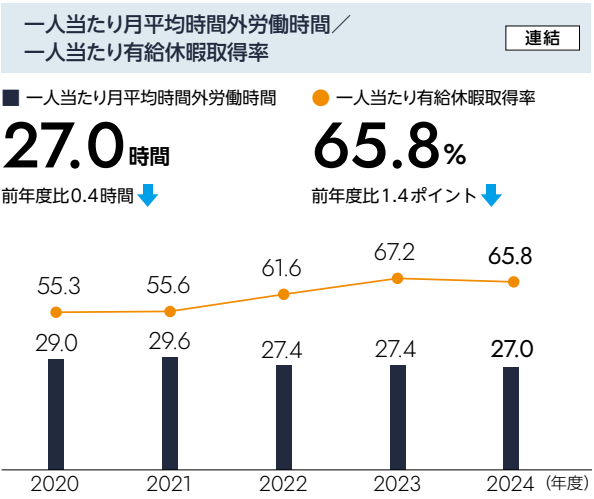
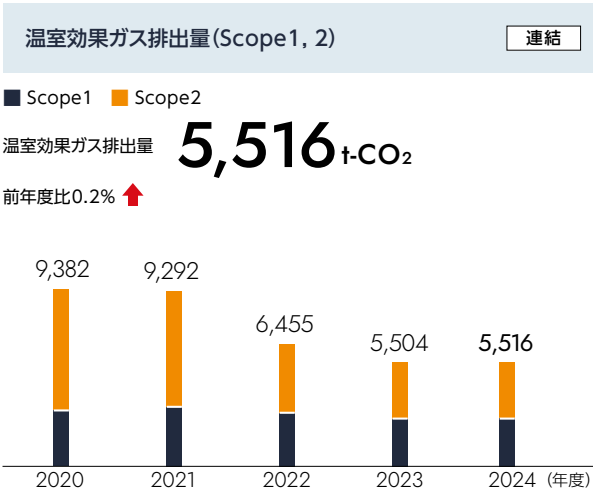
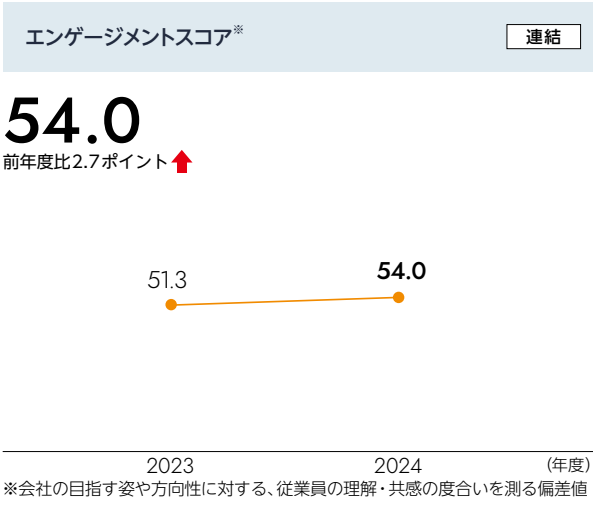
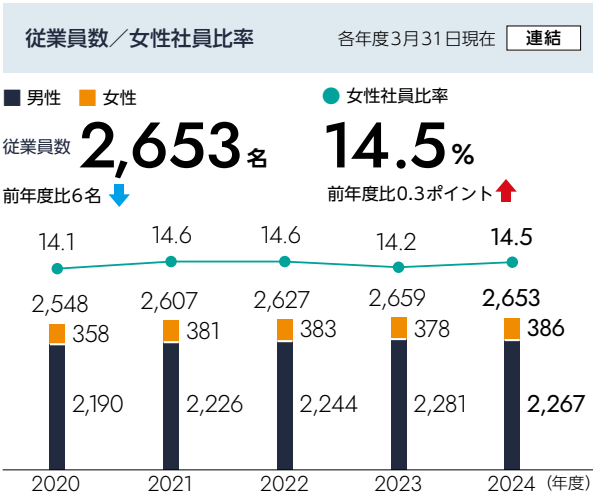
SANKI REPORT 2025 79

財務・非財務ハイライト

財務（連結）



非財務



※2022年度より集計方法を見直しているため、2020・2021年度の数値は参考値

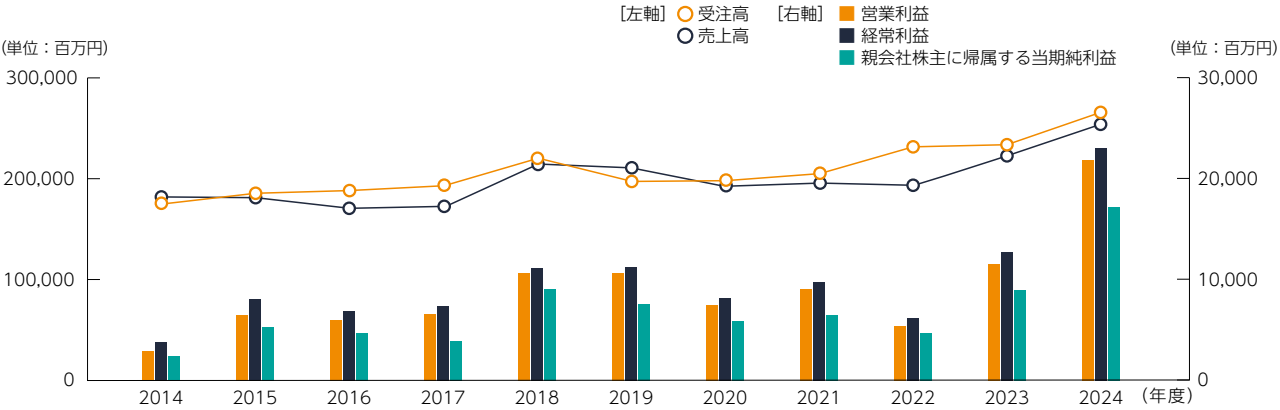
11年間の連結財務サマリー

(単位：百万円)

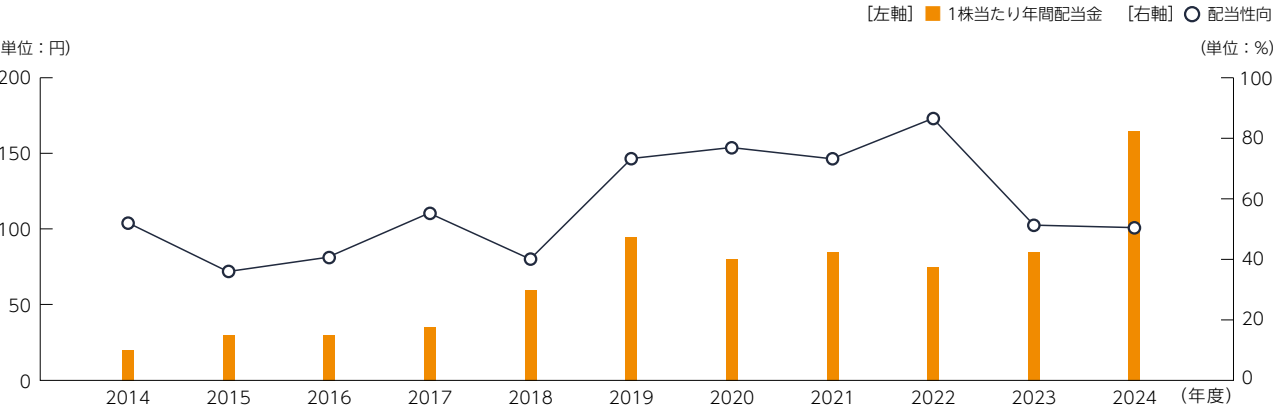
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
会計年度											
受注高	173,398	183,270	185,880	191,113	217,096	194,018	195,580	202,250	228,554	232,396	264,965
次期繰越高	102,019	106,388	123,756	144,712	149,495	136,163	141,676	150,737	188,426	198,902	210,731
売上高	179,598	178,901	168,512	170,157	212,314	207,684	190,067	193,189	190,865	221,920	253,136
販売費及び一般管理費	15,015	16,419	16,526	18,466	21,046	21,436	21,255	21,110	21,603	23,055	25,602
営業利益	2,951	6,509	6,012	6,593	10,637	10,674	7,498	9,112	5,409	11,586	21,893
経常利益	3,809	8,135	6,880	7,434	11,204	11,224	8,196	9,817	6,247	12,750	23,071
親会社株主に帰属する当期純利益	2,461	5,327	4,698	3,906	9,046	7,576	5,901	6,489	4,750	8,951	17,203
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 139	5,220	10,845	6,306	6,786	11,940	△483	18,529	△10,584	1,285	29,725
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,440	5,520	△1,644	△2,510	△3,775	△303	△1,423	△3,384	△969	3,174	1,897
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,901	△ 1,826	△2,458	1,814	△5,215	△8,955	△6,974	△7,518	△8,327	△6,069	△11,398
現金及び現金同等物の期末残高	23,667	32,501	39,187	44,866	42,612	45,946	37,087	44,779	24,949	23,500	43,848
会計年度末											
総資産	176,382	169,423	166,612	177,014	195,321	180,805	171,313	183,609	172,305	202,161	200,839
純資産	84,869	84,557	85,961	86,191	89,772	87,364	91,699	94,278	90,913	104,621	106,380
従業員数(名)	2,282	2,309	2,339	2,384	2,394	2,501	2,548	2,607	2,627	2,659	2,653
1株当たり情報											
当期純利益 (EPS) (円)	38.30	83.84	73.91	63.02	150.02	128.51	103.12	115.13	85.80	165.58	326.31
純資産 (BPS) (円)	1,334.65	1,328.60	1,350.08	1,419.77	1,502.53	1,510.59	1,611.76	1,685.20	1,666.36	1,967.03	2,051.62
配当金 (円)	20.00	30.00	30.00	35.00	60.00	95.00	80.00	85.00	75.00	85.00	165.00
株価指標											
期末株価 (円)	930	901	958	1,188	1,210	1,211	1,453	1,398	1,464	2,137	3,375
時価総額 (自己株式調整後) (円)	59,094	57,262	60,893	71,971	72,108	69,796	82,412	77,953	79,698	113,455	174,727
株価収益率 (PER) (%)	24.3	10.7	13.0	18.9	8.1	9.4	14.1	12.1	17.1	12.9	10.3
株主純資産倍率 (PBR) (%)	0.70	0.68	0.71	0.84	0.81	0.80	0.90	0.83	0.88	1.09	1.65
主な経営指標											
自己資本比率 (%)	48.1	49.8	51.5	48.6	45.8	48.2	53.4	51.2	52.6	51.7	52.9
総資産経常利益率 (ROA) (%)	2.2	4.7	4.1	4.3	6.0	6.0	4.7	5.5	3.5	6.8	11.4
自己資本利益率 (ROE) (%)	3.0	6.3	5.5	4.5	10.3	8.6	6.6	7.0	5.1	9.2	16.3
純資産配当率 (DOE) (%)	1.6	2.3	2.2	2.5	4.1	6.3	5.1	5.2	4.5	4.7	8.2

* 2015年度より、改正後の「企業結合に関する会計基準」等が適用されたことに伴い、2015年度以降における「親会社株主に帰属する当期純利益」は、2013年度～2014年度の連結会計年度における「当期純利益」を表します。

受注高・売上高／利益の推移



1株当たり配当金／配当性向の推移



会社概要および事業所・グループ会社紹介 (2025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

代表者名

代表取締役社長 石田 博一

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 (2025年3月31日現在)

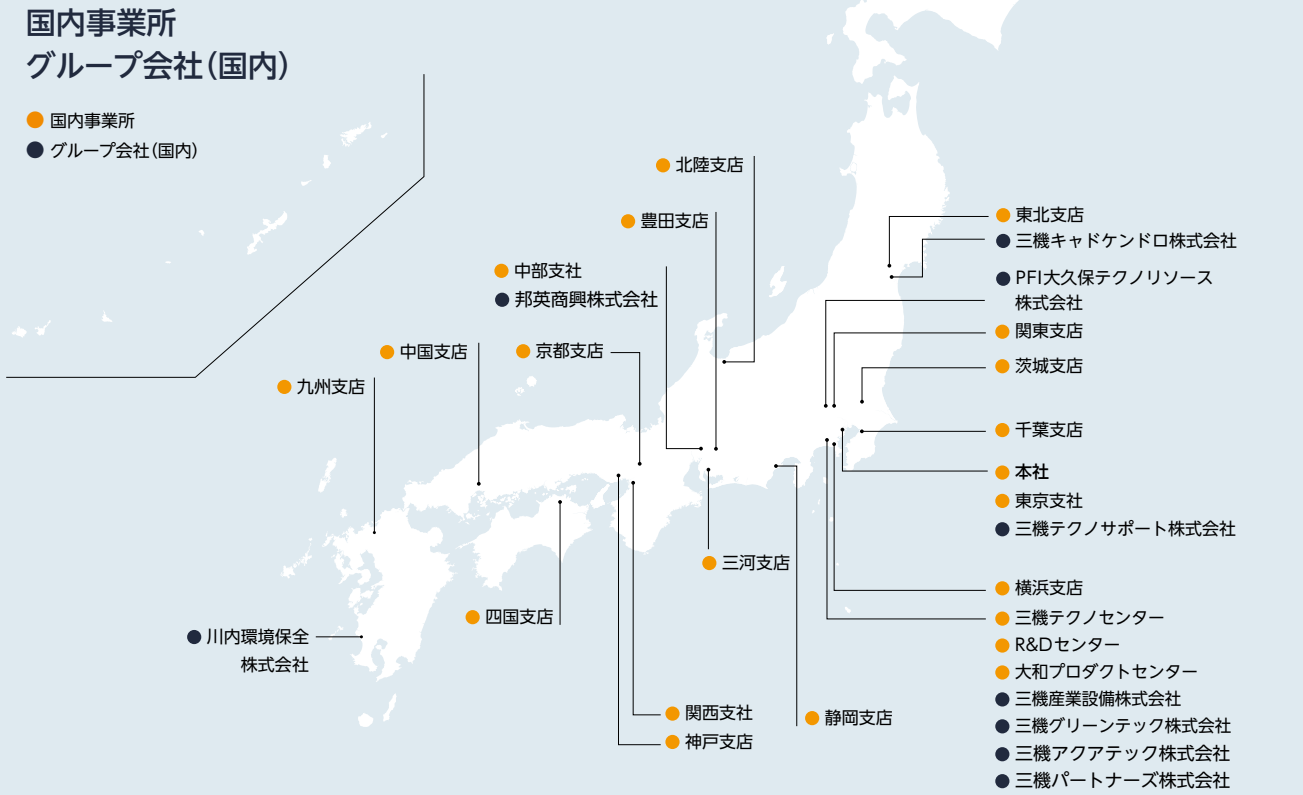
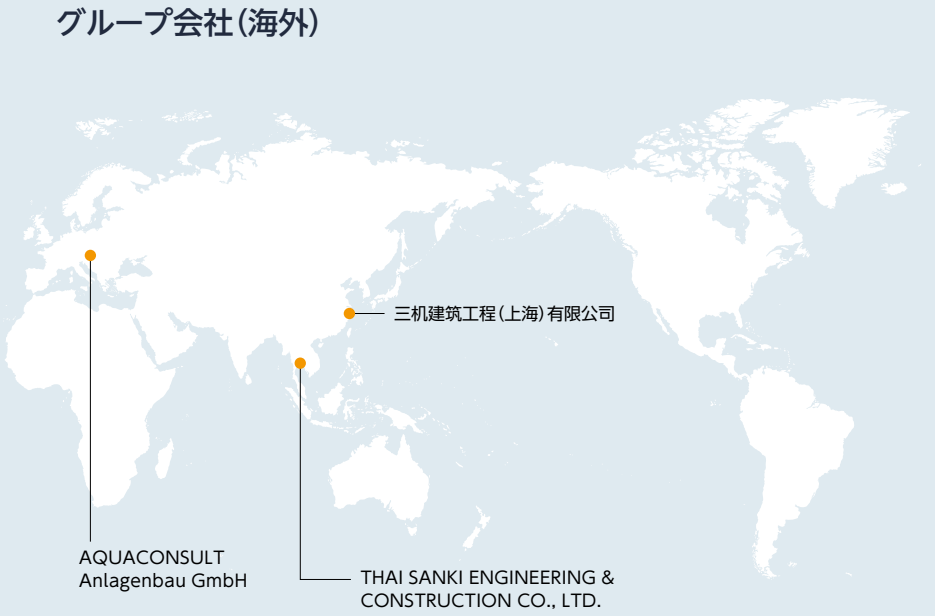
連結：2,653名
単体：2,102名

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

	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 連	三机建筑工程(上海)有限公司 連	THAI SANKI ENGINEERING & CONSTRUCTION CO., LTD. 連	三機キャドケンドロ株式会社 非	三機産業設備株式会社 連	三機グリーンテック株式会社 連		三機アクアテック株式会社 連	AQUACONSULT Anlagenbau GmbH 連	邦英商興株式会社 非	川内環境保全株式会社 非	PFI大久保テクノリソース株式会社 持	三機パートナーズ株式会社 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	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	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 (2025年8月1日現在)	● 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 ● 焼却施設設置・メンテナンス ● 機械装置設計製作 (2025年8月1日現在)	● 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

第三者意見



上智大学名誉教授 上妻 義直

1. 移行計画の改定

2025年度に入り、2050年カーボンニュートラル(CN)の実現に向けた三機工業グループの移行計画に、いくつかの大きな改定がありました。

同グループの移行計画は、2021年11月の「SANKI CN宣言」でGHG排出量削減の中長期目標を設定したことから始動しており、Scope1,2排出量は2030年までに、また、Scope 1,2,3排出量は2050年までにCNを達成するのが当初の目標でした。

これに対して、今回の改定では、2030年までの中間目標にはなかったScope 3排出量の削減目標が新規に25%と設定され、2030年以降の対応になると思われたScope3排出量削減がかなり前倒しで実施される計画へと修正されました。ちなみに、2024年度実績でScope3排出量は52%(2020年比)削減されており、すでに、この中間目標を達成しています。

さらに、同グループの2050年「ネットゼロ目標」とそのマイルストーンである2030年「1.5℃水準目標」は、2024年10月にSBT認定を取得しており、それらのCN目標が科学的根拠に裏付けられたものであることを第三者機関によって証明されています。

また、移行計画の改定では、CNに向けたロードマップも調整され、2030年までのScope1,2排出量削減に関して具体的な脱炭素化戦略が明示されました。それによれば、Scope1,2排出量のCN化は、70%を省エネと再エネによって削減し、残りの30%はクレジット購入でオフセットする計画になっているのですが、特筆すべきは、将来的な取得可能性が不明瞭なクレジットをすでに調達できている点で、移行計画の達成に高い透明性を付与しています。CDP気候変動Aリスト掲載企業としての面目躍如ともいべき成果です。

2. 循環型社会の構築に向けた貢献

建設業にとって大きな環境課題である廃棄物マネジメントにも進展が見られます。一般財団法人日本冷媒・環境保全機構(JRECO)は、東証プライム上場企業によるフロン排出抑制法の遵守状況報告を調査して、「フロン対策格付け」を毎年公表していますが、その2024年度格付けにおいて、三機工業は初めてAランク評価を受けました。同社が、法令遵守だけに留まらず、情報開示にも努力を絶やさなかった結果として評価します。

また、海外パートナーとの連携による水処理技術・製品のアジア展開に関して、タイ王国における省エネ型排水処理施設導入調査事業が経済産業省プロジェクトに採択されていますが、これも、SANKI YOUエコ貢献ポイント制度と同様に、バリューチェーン下流に対する削減貢献として、三機工業らしい循環型社会の構築を支える取り組みになっています。

3. 人的資本マネジメントの構造改革

次の長期ビジョンである“MIRAI 2030”の達成を目指して、2025年度からは「中期経営計画2027」が開始されており、その重要な戦略骨子に位置づけられる「人財戦略」では、人財の「獲得」「成長・育成」「維持」を基本方針に定めて、人的資本マネジメントの構造改革が進められています。これによって、人的資本マネジメントと経営戦略のさらなる一元化が図られ、働きやすい職場環境の整備が進展すると期待されます。ただし、役職者の平均年齢、女性従業員比率、女性管理職比率等の労務関連KPIは停滞気味であり、男女の賃金の差異も拡大傾向に転じているので、人的資本マネジメントに一層のパフォーマンス改善が望まれます。

4. 今後の課題

障がい者雇用では、依然として法定雇用率の未達状況が続いており、2026年からの法定雇用率引き上げに備えて、抜本的な対策が必要になっています。労働災害件数が経年的に増加傾向にある点も気になります。度数率目標がゼロでないことで、労働災害の根絶意識に影響がないかどうか、あらためての点検が望まれます。

第三者意見をうけて

SANKI REPORT 2025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。

SBT認定や事前の森林J-クレジット確保によりCN目標達成に向けた実効性と透明性を示したことや、フロンA評価や水処理技術の海外展開により循環型社会への貢献が期待できたことなどが評価されたと受け止めております。

一方、人的資本マネジメントは経営課題のひとつとして真摯に受け止め、「中期経営計画2027」の人財戦略において、より実効性のある施策で改善に取り組んでまいります。また、障がい者雇用については、支援機関・外部リソースを有効に活用すると共に受入体制の整備などの対応を進め、法定雇用率を達成したいと考えております。

さらに、労働災害の増加傾向についても、安全文化のさらなる深化を図ると共に安全管理体制の再点検を行い、災害防止に向けた取り組みを強化いたします。

今後もより一層のサステナビリティ経営の推進と企業価値の向上に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

取締役 常務執行役員 コーポレート本部長 名古屋 和宏