



# 統合報告書 2022

Integrated Report 2022

# 明日の空気をつくる。

明日の空気をつくる。

大気社は社会全般を顧客と考えて、全てのお客さまの幸せを願って、

今日も快適な環境を作り出しています。

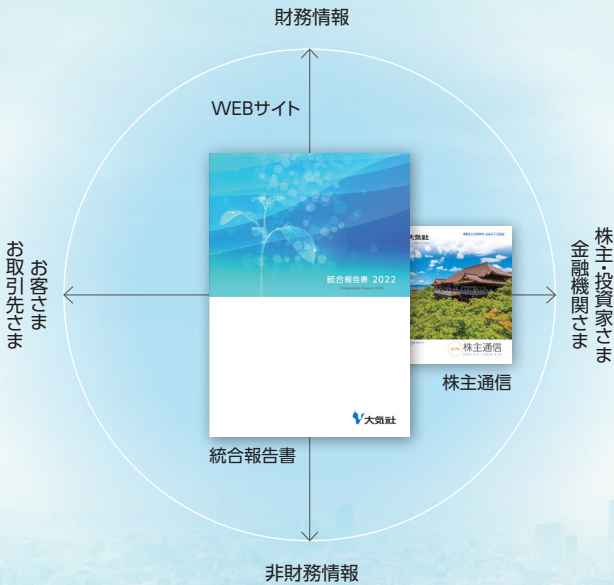
人がいるところ、空気があるところ、あらゆる場所が私たちの活躍の場です。

一人でも多くの人の役に立ちたい。

一つでも多くの場所を過ごしやすくしたい。

そんな思いを日々、大切にしています。

## ツールマップ



## 読者の皆さまへ

大気社は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の中長期視点での価値創造についてご理解を深めていただくため、2021年から統合報告書を発行しています。

2022年においては、新たな中期経営計画の策定にあわせて長期ビジョンの見直しを行ったことから、新中期経営計画・長期ビジョンの2点を大きなテーマとしてコンテンツを設定しました。作成にあたりましては、過去・現在・未来のつながりの中で、当社の価値創造の取り組みをいっそうご理解いただけるよう努めました。また、マテリアリティについてはリスク・機会、具体的な取り組みも記載しました。

本報告書は、ステークホルダーの皆さまとの建設的対話につながるコミュニケーションツールとして位置付けており、代表取締役社長をはじめとした経営陣が、積極的に制作に参画しております。また制作にあたっては、CSR担当役員が監修を行っています。

大気社は、これからも皆さまとの対話を通じて、統合報告書の改善・充実を図るとともに、社会への貢献と企業価値向上に努めてまいります。



国連グローバル・コンパクト  
2020年以来、当社は人権、労働、環境、腐敗防止の分野における国連グローバル・コンパクトの企業責任イニシアチブとその原則にコミットしてきました。

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)  
2021年12月、大気社は「TCFD提言」に賛同いたしました。2023年4月をめどにTCFDの枠組みに沿った情報開示を実施する予定です。

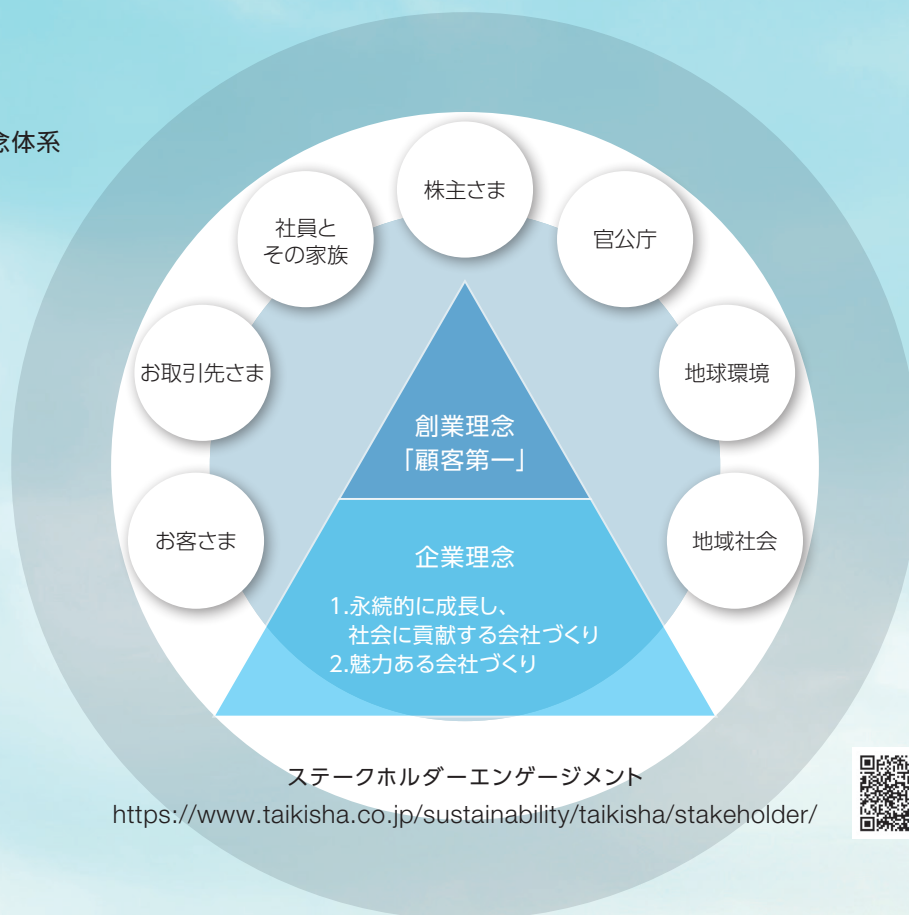


## 編集方針

- 報告対象組織
- 報告対象期間
- 発行日
- 次回発行予定
- 参考にしたガイドライン
- 制作
- 連絡先

当社および国内外のグループ会社を対象としています。  
2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)の活動を中心に、一部前後の活動を含めて記載しています。  
2022年10月  
2023年10月  
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」、環境会計ガイドライン2005年版、「生物多様性民間参画ガイドライン(2009年)」、GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」、ISO26000、IIRC国際統合報告フレームワーク  
株式会社大気社 統合報告書編集委員会  
株式会社大気社 広報課 TEL.03-5338-5052(代)

## 大気社の理念体系



## 目次

- 2 大気社の理念体系

### イントロダクション

- 3 トップメッセージ



- 7 価値創造プロセス
- 9 価値創造特集1  
R&Dサテライト計画
- 11 価値創造特集2  
自動車塗装システムの進化と挑戦

- 13 マテリアリティ

- 15 財務・非財務ハイライト

### 大気社のありたい姿

- 17 Business Overview
- 19 価値創造の歴史
- 21 長期ビジョン

### 持続的成長を実現するための戦略

- 23 前中期経営計画の振り返り
- 24 新中期経営計画の概要

- 27 社外取締役座談会



- 35 事業戦略：環境システム事業
- 37 事業戦略：塗装システム事業

### 成長を支えるESGマネジメント

- 39 ガバナンス：マネジメント体制
- 41 ガバナンス：コーポレート・ガバナンス
- 45 ガバナンス：リスクマネジメント
- 48 ガバナンス：コンプライアンス
- 50 ガバナンス：株主・投資家とのコミュニケーション
- 51 環境：低炭素化への取り組み
- 55 社会性：労働慣行

### 財務情報・会社情報

- 59 経営成績の解説と分析
- 62 会社情報・株式情報
- 63 グローバル・ネットワーク
- 64 第三者意見

# 「カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げ 自社の持続的成長とサステナブルな社会を 同時に実現していきます。

## 社会変化の中で 大気社グループが目指すもの

私たちを取り巻く社会情勢は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、2022年に入るとロシア・ウクライナ情勢の悪化に伴う資源・エネルギー価格の上昇、農産物の需給逼迫など、さまざまな問題がより深刻化し、混迷の度合いを強めてきました。

各企業は、かかる状況変化への対処とともに、環境・社会の持続可能性にかかわる気候変動への対応を求められ、カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みを進めています。その一方で、DXの急速な進展が産業界に大きな変革をもたらし、企業にとってデジタル技術の活用が成長の必須条件となってきました。

こうした流れの中で当社グループは、前中期経営計画(2019-2021年度)において「グローバル市場における確固たる地位の確立」「将来への取り組みの強化」「魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築」を基本方針に掲げ、成長戦略を遂行してきました。

結果として収益目標は、市場変化への対応が遅れたことなどから未達となりましたが、技術開発センターの実証施設化や、ラオス子会社の設立による東南アジア事業の拡大など、グローバル市場における地位確立を進展させました。また、将来に向けた取り組みとして、インドNicomac社への出資を通じた同国市場への進出や、米国Encore社への追加出資によるオートメーション事業の拡充を実施し、魅力ある会社づくりや強固な経営基盤の構築については、経費精算の電子化やテレワーク制度の導入など、社員の多様な働き方を促進する取り組みを進めることができました。

社会変化が激しさを増し、経営環境の見通しが困難になる中で、私たちがサステナブルな企業として存続するためには、変化の後追いではなく、自ら主体的に変化を取り組み、成長につなげていく姿勢が重要になります。これまで当社グループは、コア事業の掘り下げを中心にお客様のニーズに応え、成長産業に追随することで成

長・発展を果たしてきました。そして、技術の標準化や品質・サービスの向上に継続的に取り組み、景気の低迷局面においても、原価低減施策などの奏功により、業績回復を果たしてきました。

しかし、現行の延長線上の取り組みだけでは、今日のように目まぐるしく変化する経営環境に適応できず、やがて競争に負け、持続的成長が危ぶまれるでしょう。経営環境の変化は、リスクであると同時に中長期的な成長の機会でもあり、チャンスを捉えて戦略的に挑戦していく必要があります。

私たちは、グループの将来像と価値創造のあり方について、10~20年後の社会や産業構造、市場の変化を見据えたバックキャストिंगの考え方で、幅広く多様な視点から、取締役会メンバーを中心に議論を重ねてきました。この後ご説明する長期ビジョンの見直しは、そうした議論を踏まえたものです。

## 長期ビジョンを見直し、 将来のありたい姿を描く

2022年度から始動する新たな3か年中期経営計画の策定にあたり、私たちは従来の長期ビジョンを見直し、将来のありたい姿として「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」の二つの指針を掲げました。

「Innovative Engineering」は、お客様の高い要求に応えながら培ってきた追求型のソリューション力を発揮し、経験知の深掘りと蓄積(「深化」と新たな領域での知的探索(「探索」)の両面から、「エネルギー・空気・水」の創造的なエンジニアリングを目指す指針です。その創造性は、単なる付加価値向上にとどまらない新たな価値創造を志向しつつ、技術革新だけでなく創意工夫も含むものです。私たちは「差別化」をキーワードに、お客様の期待に応えるだけでなく、その期待を上回る提案を行う企業へと進化していきます。

「Diversity & Inclusion」は、多様な価値観、社内外



代表取締役社長 加 藤 考 二

の技術・人脈を融合させることで、グローバル企業への変革と成長を遂げていく指針です。ドイツ系商社としてのビジネスから創業した当社グループは、早期に海外市場に進出して需要を取り込んできました。国内と異なるビジネスカルチャーに直面し、多くの困難やリスクを経験する中で、多様性を受け入れ、互いに理解しながら協調・融和する力、試行錯誤を許容する企業風土を培ってきました。現在、当社グループの海外拠点で多くのナショナルスタッフが活躍していることも、そうした企業風土の表れです。

「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」は、個別に存在するのではなく、相互に関連し合うものと捉えています。「Diversity & Inclusion」は、イノベティブな企業であるための手段であり、「Innovative Engineering」の土壌であるとも言えます。これから特に技術面において、お客さまやサプライヤーなど社外との「Diversity & Inclusion」をもとに新たなものを生み出していく視点が重要になってくるでしょう。

### 3年後を見据え、 新たな中期経営計画を始動

長期ビジョンの実現に向けて、私たちは将来のありたい姿からバックキャストする形で、今後3年間ににおいて当社グループが何を成し遂げる必要があるか、どのような軸で事業を展開するべきかを見据え、新中期経営計画(2022-2024年度)を策定しました。本計画では、基本方針として「コア事業のさらなる強化」「新たな価値創出への挑戦」「変革・成長を支える経営基盤の強化」の三つの柱を掲げています。

第1の柱、第2の柱いずれにも共通しますが、脱炭素化・カーボンニュートラルを目指す世の中の流れを踏まえ、これを追い風として受けながら、当社グループの持続的成長とサステナブルな社会を同時に実現すべく、「カーボンニュートラルへの挑戦」を中心テーマに置いています。

当社グループのお客さまは、脱炭素社会を目指す強

い意志のもと、高水準の環境目標を掲げ、カーボンニュートラルの達成に取り組んでいます。そうしたお客さまをはじめとする全てのステークホルダーにしっかりと寄り添い、当社グループならではの強みとポジションを活かしながら、設備のライフサイクル全体を見据えたイノベーションを創出し、提供することが、私たちに課せられた使命であると考えます。本計画の着実な推進により、この使命を果たすとともに、長期ビジョン実現の足掛かりを築き上げていきます。

現在進めております取り組みの一例として、産業空調分野では、空調設備の導入におけるミニエンバイロメント化(局所清浄環境化)の推進など、お客さまの生産工程が求める技術革新に対応し、積極的に追従しています。塗装システム事業では、塗着効率の改善や省エネルギー技術を活用した設備の小型化、水素燃料バーナーの導入など、より環境負荷の少ない設備の開発・検証を進めつつ、塗装工程の変革に貢献するための技術習得や商品開発などにもチャレンジしています。

なお当社グループは、今後の経営における気候変動対応への姿勢を明確化し、社内・社外に向けて積極的に発信すべく、2021年12月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに加入しました。2023年春にはTCFDの枠組みに沿った開示を行うことを目標に、複数の将来シナリオの想定のもと、気候変動による事業への影響について、経営のレジリエンスの視点から情報の収集・整理を進めています。これらのデータについては、当社グループの事業計画そのものの強靱化や、長期視点による経営戦略・成長戦略の策定にも役立てていきます。

### 新たな領域への「探索」

このうち「新たな価値創出への挑戦」では、将来の柱となる新規事業の創出に取り組み、未開拓な事業領域に挑みます。サステナブルな企業としての存続を目指す上で、既存領域の「深化」による事業展開のみに依存し、新たな領域への「探索」を行わなければ10年後、20年後の糧が得られず、成長性はやがて鈍化します。足もとでは、事業創設の取り組みを強化すべく、大学の産学官連携部門へのアプローチや、新規事業検討部門を擁する企

業との連携、事業プロモーターの活用、公的プログラムの利用、お客さまとのつながりを活かしたサプライチェーン上流への展開などを進めています。大気中のCO<sub>2</sub>を直接回収するDAC技術を利用した植物育成や、新たな水処理・生成技術などによる先進的な事業の構築も見据えており、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究も開始しました。

こうした「探索」の一方で、強みとする技術を水平展開し、事業創出につなげる取り組みも進めています。例としてオートメーション事業では、ロボット制御技術に注力し、自動サンディング装置などの非四輪市場の開拓を図ります。またグリーン機器事業所では、空調設備業と製造業を融合したニッチな分野における事業創造を目指しており、製造設備の納入を通じて、従来の設備工事だけでは察知できなかったお客さまのニーズを吸い上げ、ソリューションを提供します。これは、コア事業であるクリーンルームの「空調エンジニアリング」と、グリーン機器事業所の得意分野である製造装置周りの「精密温調制御技術」を組み合わせ、製造環境を高いレベルで実現させる取り組みです。

技術面において「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」の具現化を担う技術開発センターは、R&Dサテライトの設置によりお客さまとの接点を広げ、当社グループに対して「新しい技術がありそう」「困りごとを解決してくれそう」「一緒に何かチャレンジができそう」という期待を感じていただく場、まだ見えていない新しい技術開発に一步踏み出す場としての機能を目指します。お客さまとのコミュニケーションから気付きを得て、課題を把握し、新たな開発テーマにつなげていく。あるいは、お客さまが保有するソリューションと当社グループが保有するソリューションを融合し、共創によってイノベーションを加速することを考えています。

### 価値創出に向けた人的資本とデジタル戦略

「変革・成長を支える経営基盤の強化」では、特に人的資本への取り組みを重視していきます。企業にとって最大の財産は「人」であり、社員ひとり一人が仕事と生活の調和を保ち、心身ともに健康でいられる安定した職場環



境が整えられてこそ、業務に対するモチベーションと会社へのエンゲージメントが高められ、優れたパフォーマンスが発揮されます。こうした観点から当社グループは、「働きやすい職場環境の整備」をマテリアリティの一つに掲げ、「長時間労働の低減」「生活習慣の改善」「メンタルヘルスの向上」「ワークライフバランスの支援」のテーマごとに具体的な施策と指標を定める形で、社員の健康増進活動を行っています。その取り組みが評価され、2021年・2022年連続で「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されました。これからも健康増進活動はもちろん、社員が本当に働く喜びを感じられる企業となるための取り組みを継続していきます。

経営基盤の強化として、もう一つ重視しているのがデジタル戦略です。デジタル技術による社会変化および競争環境の変化が当社グループ事業に及ぼす影響(リスク・機会)を踏まえ、私を委員長とするデジタル戦略委員会が中心となり、新たな価値提供に向けたデジタル戦略を推進しています。生産性改善と社員の働き方改革に向けて、設計、施工管理、安全管理など、あらゆる業務プロセスにおけるデジタル化・リモート化を図りながら、価値創造の源泉である技術の継承をDXが下支えする取り組みも進めています。

また本計画では、経営管理手法に「資本コスト」を導入していきます。その一環として、投資時の意思決定および投資後のPMIモニタリングにおいて基準とする「事業

投資に関する社内ルール」の制定を進めています。同ルールの運用により、新規事業だけでなく既存事業においても資本コストを客観的に評価し、事業ポートフォリオの見直しを図る考えです。財務目標にもROEを引き続き取り入れ、資本コストを上回る水準を目指します。

## ステークホルダーの皆さまと 繁栄を分かち合う

私たちは、ここに述べてまいりました長期ビジョンおよび新中期経営計画に基づく成長戦略を確実に実行し、業績の拡大につなげ、企業価値の向上と持続的成長を果たしてまいります。そして当社グループの価値創造を支える全てのステークホルダーの皆さまと繁栄を分かち合い、持続可能で豊かな未来を築き上げていきます。

今回、本統合報告書の制作過程において社外取締役との座談会を実施し、その内容を誌面に掲載いたしました(27~34ページ)、その中でも経営に対する厳しい指摘を受けています。株主・投資家の皆さまからいただいているご意見と合わせ、課題を一つひとつ克服し、さらなる成長・発展を目指す所存です。

今後とも長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 価値創造プロセス

当社が創業理念に掲げる「顧客第一」の精神とは、ステークホルダー（社会全般）から持続性のある信頼を得ることを意味します。大気社グループでは、この精神を大切に、常に時代の変化を見据え、地球環境や社会の課題をいち早く捉えながら、事業を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造し、持続可能な社会に貢献しています。

## 大気社を取り巻く環境

### 社会課題

- 気候変動
- エネルギー・資源・水問題

### 社会の潮流

- デジタル技術の飛躍的な進展
- 都市のあり方の変化（スマートシティの出現）
- 人口構造の変化
- 製造ラインのスマート化
- パンデミックの脅威拡大

## 経営資源の活用(インプット)

財務資本	<p>強固な財務基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 純資産 1,307億円</li> <li>● 自己資本比率 54.7%</li> </ul>
人的資本	<p>競争力を支える多様な人材 人事施策の整備・充実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結従業員 5,079人</li> </ul>
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所・工場数 国内 28か所 海外 51か所</li> <li>● カスタマーサービス拠点数 国内 78か所 海外 24か所</li> <li>● 設備投資 23億円</li> </ul>
知的資本	<p>創業109年の歴史に裏付けられた確かな技術・ノウハウ 産業空調の強み(個社追求をベースに蓄積) 業界No.1のグローバル実績 暗黙知を形式知化する技術プラットフォームの充実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発費 110億円</li> <li>● 特許保有件数(国内+海外) 約181件</li> </ul>
社会・関係資本	<p>世界17か国にわたるグローバルネットワーク ステークホルダーとの信頼関係・連携 顧客・社会の課題解決を図り、オープンイノベーションにつながる研究開発体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 5地域(米国、中国、タイ、インド、日本)に展開</li> </ul>
自然資本	<p>エネルギー・資源の有効利用 自然の恵みである「空気」の利活用</p>

## 大気社の強み・特長

### 長期ビジョン

Innovative Engineering

- 1 エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリングにより、持続可能な社会へ貢献する

### ビル空調

エネルギー・空気・水を最適にコントロールする環境負荷低減技術の活用(温湿度・気流・清浄度など)

気候変動対策を軸とした

### 塗装システム



- 食料不足
- 健康・医療への意識の高まり
- きれいな水、空気、感染予防へのニーズの高まり

サステナブルな社会の実現に向けて

経済価値	社会価値	環境価値
経済的付加価値の創造とステークホルダーへの再配分	健康的で快適な生活、安心・安全な社会の実現、持続可能な農業の推進、スマートファクトリー化への貢献	お客さまの環境課題の解決を図り、豊かな地球環境を未来へ引き継ぐ

事業活動の成果(アウトプット)

財務成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経常利益 108億円</li> <li>● 配当性向 47.0%</li> <li>● ROE 5.9%</li> <li>● 営業活動によるキャッシュ・フロー △85億円</li> </ul>
人材の活性化	<p>豊かな創造性・活動性の発揮 働きやすい職場環境の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「健康経営優良法人2022 大規模法人部門(ホワイト500)」に認定</li> </ul>
競争力の強化	<p>イノベーションの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ/省コスト/ 環境対応技術・自動化技術の進化</li> <li>● 植物工場事業の領域拡大、自社量産工場の設立</li> </ul> <p>多数の取引実績(国内)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客 1,412社、協力会社 1,704社</li> </ul>
環境ソリューション	<p>[空調システム分野] 自社設計プロジェクトでのCO<sub>2</sub>排出削減の推進</p> <p>[塗装システム分野] 自動車生産台数1台あたりのCO<sub>2</sub>排出削減の推進</p>

Innovative Engineering

2 多様な人材・知見を活かし、  
インクルーシブなグローバル企業となる

産業空調

多種多様な機器・アプリケーションを組み上げ最適システムを提供するインテグレート力

植物工場に象徴されるユニークな技術力

ソリューション提供

世界トップクラスの塗装品質の実現とそれを可能とする塗装技術に関する深い知見

産業ロボットを自在に操る高度な自動化技術・ノウハウ

当社の「価値創造」に関する具体的な取り組みは、P.9~12の特集へ

価値創造特集 1	価値創造の取り組み R&Dサテライト計画 P.9	価値創造特集 2	価値創造の取り組み 自動車塗装システムの進化と挑戦 P.11
----------	--------------------------------	----------	--------------------------------------

# R&Dサテライト計画

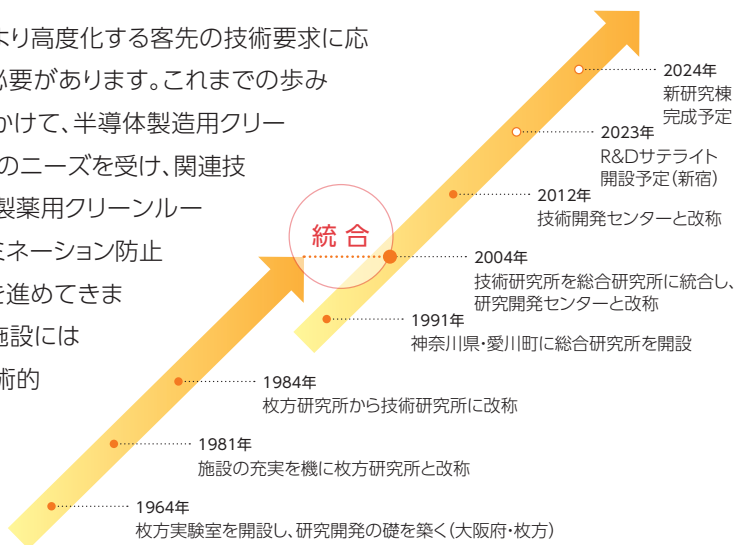
～都心にイノベーションのきっかけを～

10年後のありたい姿として、2022年に新たに設定した長期ビジョン(21～22ページ参照)の実現、また「技術の大気社の強化」実現に大きく貢献する場として、当社において、技術開発センターは大きな役割を担っていますが、顧客をはじめとした外部との価値共創の接点を広げる意味合いから、その機能の一部をアクセスのよい都心(東京都新宿区)に設ける計画を進めています。訪れた方に「大気社の技術をもっと知りたい」「大気社と協働したい」「技術を実際に体験したい」と感じていただく場を目指しています。

## 大気社 技術開発センターの歩み

当社は1964年、大阪府に枚方実験室(のちに技術研究所に改称)を設立して以来、空調・塗装・公害対策設備を中心に研究開発を重ね、独自の開発製品を数多く生み出してきました。市場と研究施設のバランスを考慮し関東地区にも大型研究所の設置が必要となったことから、1991年に神奈川県に総合研究所を開設、その後、技術研究所と総合研究所を統合し、現在に至ります。

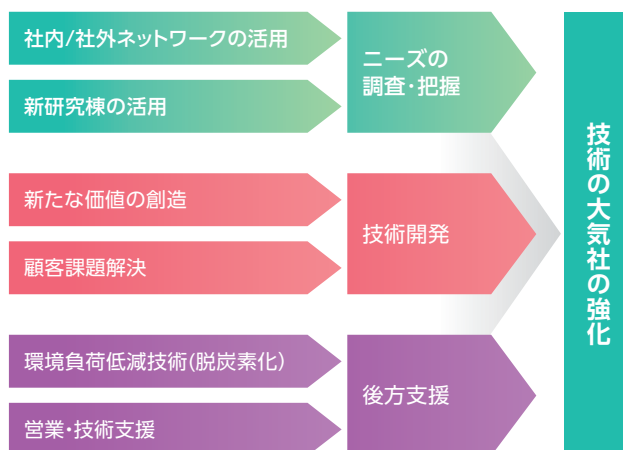
社会の変化や技術革新のスピードが早まる中、より高度化する客先の技術要求に对应していくためには、常に保有技術の改良を続ける必要があります。これまでの歩みの一例としては、1990年代から2000年代初めにかけて、半導体製造用クリーンルームでの空気の超清浄化や化学物質除去などのニーズを受け、関連技術の向上に取り組んだことが挙げられます。また、製薬用クリーンルームにおいて求められる室間交互汚染などのコンタミネーション防止技術や関連技術に関しても、さらなる技術力向上を進めてきました。こうした技術を共有する場として、研究開発施設にはショールームを併設し、お客さまの設備における技術的問題の解決、設計結果の予測、種々のシステムの検証などに利用し、お客さまからの信頼獲得や品質保証に役立ててきました。



## 技術開発センターの機能

当社の研究開発施設は、3つの機能を有しています。

- ①ニーズの調査・把握  
社内や社外のネットワークの活用、技術開発センターの活用、学術機関や顧客との連携などを通じ、顧客のニーズの調査や把握
- ②技術開発  
顧客が抱える課題の解決や、社会に向けた新たな価値の提供、オープンイノベーションによる新たな価値の創造
- ③後方支援  
環境負荷低減技術の提供を通じ脱炭素化の実現支援や、技術開発センター・IoTなどを活用した営業支援



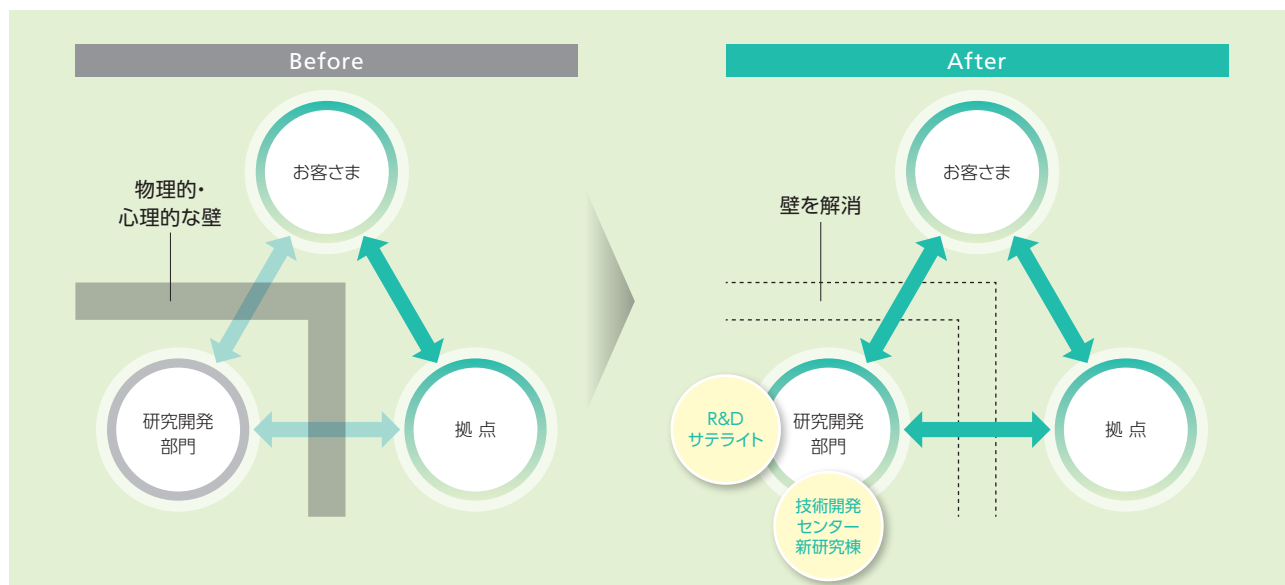
## 「R&Dサテライト」設立の背景・狙い

新たに設定した中期経営計画において、当社では「コア事業のさらなる強化」に加え、「新たな価値創出への挑戦」を基本方針に掲げています。イノベーションを生み出し事業領域の拡大を図っていくためには、自社の既存の技術・ノウハウだけでなく、外部知見との融合が欠かせません。

当社はこれまでお客様の元を直接訪問し、保有する技術の紹介に努めてきましたが、お客様の拠点と当社の拠点が離れていることも多く、紹介できる機会が限られてしまっていたのが実情でした。また、お客様の拠点と当社の技術開発センターを接続し、提案した技術を実際にご覧いただきながら意見交換できることが望ましいものの、現状の設備では難しく、お客様となかなか一体感を持ちにくい課題感もありました。これらの課題を解決するための施設として、現在、R&Dサテライトの設置を進めています(仮称:「TAIKISHA INNOVATION GATE Shinjuku」、2023年1月オープン予定)。

都心に位置するR&Dサテライトは、技術開発センターに比べ、お客様をはじめとした外部の方々に気軽に立ち寄りいただけるというメリットがあります。今後R&Dサテライトが、皆さまに当社や当社の技術についてよりご理解いただく場、イノベーションのきっかけづくりの場となることを目指します。

## R&Dサテライトの目指す姿



誰もが気軽に訪れることができる場所 (物理的・心理的な壁を取り払う)  
 技術開発センターをはじめ当社のさまざまな拠点につながる場所 (入口)

- お客様との何気ないコミュニケーションから新しい気づきを得て、お客様が抱える課題を把握し、新たな開発テーマにつなげる
- お客様が保有するソリューションと、当社が保有するソリューションを融合し、次のイノベーションの発掘を目指す (協創によるイノベーションの加速)



「R&Dサテライト」のイメージ

# 自動車塗装システムの進化と 挑戦

～カーボンニュートラル実現に向けて～

世界規模でのカーボンニュートラル社会へのシフトを背景に、自動車業界でも100年に一度の大変革期を迎えています。当社では自動車塗装システムを中心としたCO<sub>2</sub>削減技術の提案を進めており、従来の保有技術の大幅なアップグレードや一次エネルギー変革に対応する技術提案、生産技術の変革といった技術革新に開発を集中させ、社会課題の解決に貢献していきます。

## 自動車塗装工程でのカーボンニュートラル実現に向けて

世界各国で高まるカーボンニュートラル社会への希求から、2021年、気候変動サミットで各国の明確な温室効果ガス(GHG)削減目標が表明されました。産業界でも影響度が大きい自動車業界では、各社が気候変動のリスク・機会を踏まえ、経営戦略に削減目標を織り込むことを重視し、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同を表明しています。

こうした中、自動車製造工程、特に塗装工場でのカーボンニュートラルの実現に向け、自動車メーカー各社と連携しCO<sub>2</sub>排出量をゼロとするような塗装設備の開発・提供に取り組むことが当社に課せられた使命と考えています。

### ● 各国動向

\*日本:2013年度比で26%から46% CO<sub>2</sub>減へと目標を上方修正。

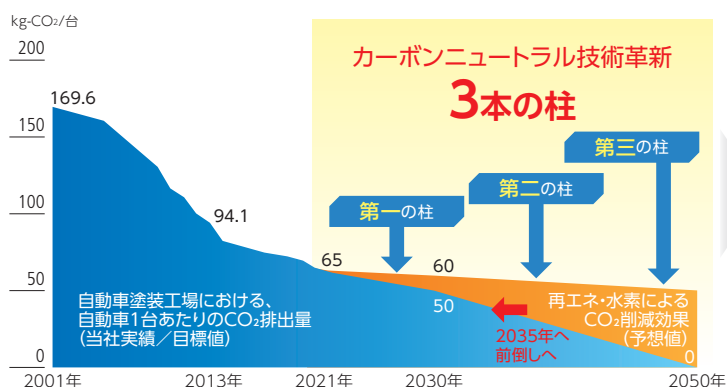
	各国CO <sub>2</sub> 削減目標			参考	
	基準年	2030年	2050年	1990年→2018年削減率	
英国	1990	-68%以上	実質 ゼロ	英国	-42%
EU	1990	-55%以上		EU	-25%
米国	2005	-50%~52%		米国	-4%
日本	2013	-26% → -46%		日本	-2%

## 当社のカーボンニュートラルへの取り組み戦略と今後の方針

世界中の自動車メーカー各社の高い環境目標に沿い、当社は早くからCO<sub>2</sub>排出量の削減技術の検討と展開を進めてきました(54ページ参照)。さまざまな自動車メーカーのお客さまからダイレクトに技術ニーズや改善テーマをお受けし、必要に応じて共同開発も行いながら、CO<sub>2</sub>削減技術の開発や提案を実施できる立ち位置にあることが、当社にとって大きな強みです。

今後のカーボンニュートラル戦略としては、自動車メーカー各社の基本戦略に歩調を合わせ、おおむね2030年までは「現行の低CO<sub>2</sub>生産技術」を磨き、そこから2050年に向けては「再エネと水素利用による削減」を想定していると同時に、生産技術の変化といった技術革新の開発にも取り組んでいきます。具体的には、以下3つの柱を設定しています。

### ● 当社のカーボンニュートラル目標と基本方針



**第一の柱**  
保有技術のアップグレードによる「改良改善ベース」のCO<sub>2</sub>削減活動

**第二の柱**  
電化・水素利用など一次側エネルギー変革に対応するエネルギーマネジメントおよびCO<sub>2</sub>削減活動

**第三の柱**  
ウエット塗装からドライ加飾への生産技術革新によるCO<sub>2</sub>削減活動

## 大気社のカーボンニュートラル技術 3本の柱についての展望とイメージ

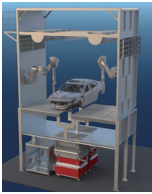
### 第一の柱 保有技術のアップグレードによる「改良改善ベース」のCO<sub>2</sub>削減活動

従来の塗装工程においても、基本的なアイテムを大幅にアップグレードすることで、CO<sub>2</sub>削減につながる「iシリーズ」という商品ラインアップを開発・展開しています。

#### 塗装ブース向け商品

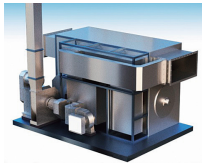
##### i-LAVB(少風量ブース)

気流を機能別に作り出すことで、ブースの風量を大幅に低減。  
CO<sub>2</sub>排出量:  
約30%削減。



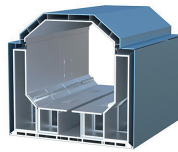
#### 塗装オープン向け商品

i-VACH(VOC処理機能付き間接炉)  
VOCの後処理装置を不要とする新熱源システム。  
CO<sub>2</sub>排出量:約20%削減。



##### i-HEB(高効率オープン)

オープン内での焼付昇温を効率化したコンパクトモジュール構造のオープン。



#### 塗装システム全体向け商品

##### i-Navistar (塗装工場AI・IoTシステム)

AI・IoTの活用により塗装工程全体を俯瞰的にマネジメントするシステム。



### 第二の柱 電化・水素利用など一次側エネルギー革新に対応するエネルギーマネジメント・CO<sub>2</sub>削減活動

#### 一次側エネルギーCO<sub>2</sub>削減の動向

水素導入および電化の検討の方針を示している自動車メーカーの動きを踏まえ、これらを用いたCO<sub>2</sub>削減技術の実現を検討していきます。将来的には、合成メタンや各種エネルギーの普及にタイムリーに適用できる技術提案も推進します。



#### ハイブリッドエネルギーシステム

当社テクニカルセンター内に保有の乾燥炉テスト装置に、水素バーナーとセラミック電気ヒーターを設置し、水素・ガス・電気の各種エネルギーに対応可能なシステムを提案していきます。一次側エネルギーの状況に応じて、水素・ガス単独燃焼、混合燃焼が選択でき、乾燥炉の立ち上げ時から定常時といった段階別に、運用の用途や状況に応じたIT技術を活用したハイブリッドシステムの提案も検討中です。



#### 設備のオール電化対応

将来的にカーボンフリー電源の供給が可能になる想定のもと、乾燥炉でも適用できる高温用ヒートポンプなどを活用した塗装工場のオール電化を検討中で、当社の省エネ技術との組み合わせにより、電気使用量の低減を目指します。



### 第三の柱 ウェット塗装からドライ加飾への生産技術革新によるCO<sub>2</sub>削減活動

#### カーボンニュートラルの実現に向けた自動車メーカー各社の動向

国内外の自動車メーカーおよび新興EVメーカー各社では、塗装工程のカーボンニュートラル化に向け、従来のスプレー塗装に代わる塗装方式を模索しており、一例として各種加飾システムの検討を進めています。

#### 自動車外装向けフィルム加飾システムの実用化に向けて

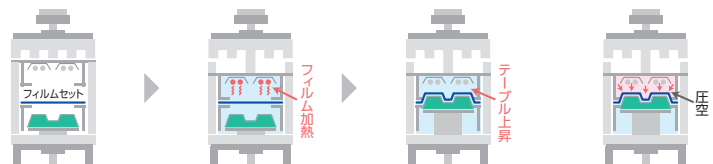
フィルムの加飾貼合技術を用いた場合、スプレー塗装の工程が無くなることから低炭素化が実現し、排水・排気処理装置も不要となるため、環境面でのメリットが期待できます。

また、技術的には加飾フィルムならではの模様・柄・透光などの意匠性の拡大や、機能性(太陽電池・遮熱等)の付加も可能です。

当社では自動車外装のさらなる付加価値提供技術となる、ドライ加飾の技術開発を推進していきます。

#### ● 加飾フィルム真空成形装置

- 1 素材・フィルムセット
- 2 真空吸引・加熱
- 3 成形
- 4 取り出し・加工



高機能フィルムを用いたドライ加飾技術は、自動車外装に留まらずあらゆる外装加飾・外装多機能化の分野に応用が可能

# マテリアリティ

大気社では、優先的に取り組むべき経営上の「重要課題」として、「マテリアリティ」を特定しています。

「持続的な価値創造の実現」を可能とするビジネスモデルの構築のため、当社の強みやDNAを活かした8つのマテリアリティを1.経営・事業戦略に直結する項目と、2.社会価値を創出する項目に分けて特定し、さらにそれらを実現する上で必須な項目5つを3.「経営インフラ基盤」として整理しました。これをもとに評価と検証を行い、社会課題の解決と持続的成長を目指しています。

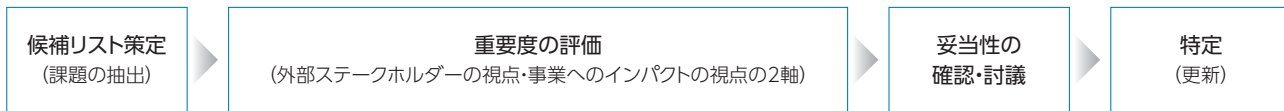
〈目指すべき方向性〉 「持続的な価値創造の実現」を可能とするビジネスモデルの構築			
カテゴリー	マテリアリティ	リスクと機会	目指す姿
経営・事業戦略	技術競争力・イノベーション力の強化	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新の進展に伴い既存の技術やビジネスモデルが陳腐化</li> <li>異業種参入等による競争優位性の喪失</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な技術・サービスの提供による他社との差別化、企業価値の向上</li> <li>パートナー企業との共創機会の拡大</li> </ul>	企業競争力、顧客満足の源泉であり、新たな事業を生み出すエンジンにもなる技術力、イノベーション創出力を高めていく。
	グローバルな社会課題への取り組み	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出力の低下、新たなマーケットへの対応遅れ</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>本業として社会課題解決に取り組むことで持続可能性を追求、収益拡大</li> <li>社会課題解決を起点に新たな事業創出</li> </ul>	新たな事業を生み出し、また、ビジネスモデルを強化する機会として、ESG等の社会課題を戦略的に取り入れていく。
	デジタル革新と生産性向上	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術への対応遅れによる企業競争力の低下</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用等による新しい価値の創出</li> <li>DX推進による生産性の向上・業務効率化の促進</li> </ul>	デジタル技術の活用により、ビジネスモデルの変革と労働生産性向上に取り組む。
環境 (E)	気候変動の緩和と適応	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税の導入などの政策・法規制等の実施・変更に伴うコスト増大、戦略見直し</li> <li>気候変動に伴う顧客の行動変化に対応が遅れることで事業機会を逸失</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素・脱炭素ニーズの高まりによる事業機会の増大</li> <li>気候変動課題への貢献を通し新たなビジネスを創出</li> </ul>	気候変動の課題に対し、温室効果ガスの排出削減と吸収の対策を行う「緩和」と気候変動の被害に備える「適応」の両面から取り組む。
	汚染防止と環境負荷低減への取り組み	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>有害化学物質、大気汚染などによる自然環境悪化、人の健康への悪影響</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>大気汚染防止や環境負荷低減ニーズへの対応</li> </ul>	固有の排気処理技術を活用し、VOCなど大気汚染物質の低減・除去、無害化などに取り組む。
社会 (S)	人材確保と人材育成	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材の獲得競争激化による人材流出</li> <li>イノベーションを創出できる人材の不足</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材確保と育成による人的資本拡大</li> <li>新事業の創出や、革新性のあるサービスの提供につながる</li> </ul>	価値(イノベーション)を創出し、競争力を支える優秀な人材を確保し、定着を図り、育成していく。
	働きやすい職場環境の整備	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>対応不十分による優秀な人材の流出、社員エンゲージメントの停滞・低下、労働生産性の低下</li> <li>ビジネスチャンスの逸失</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上、変化やビジネスチャンスへの対応力強化</li> </ul>	ダイバーシティ、多様で柔軟な働き方、ワークライフバランス、働きがい・従業員満足の向上を図る。
ガバナンス (G)	実効性の高いコーポレート・ガバナンス	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用の低下</li> <li>コーポレート・ガバナンス機能不全に伴う事業継続リスク</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本市場からの信頼獲得</li> <li>変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立</li> </ul>	ブランド価値の毀損や財務上の損失を回避し、自らのビジネスモデルを実現するための戦略を着実に実行し、企業価値の持続的向上を図る。

持続的な価値創造を実現する上で必須な「経営インフラ基盤」

- コンプライアンス
- リスクマネジメント

## マテリアリティ特定プロセス

社会的責任に関わる従来型・網羅視点の各種フレームやガイドラインに加え、統合報告フレーム、SRI(社会的責任投資)の視点、グローバルリスク、SDGsなど、サステナビリティを取り巻く新たな課題も幅広く考慮に入れ、マテリアリティ候補を設定しました。外部基準による重みづけ評価として外部フレーム・ガイドラインに基づいた、社会全般の認識としての重みづけに加え、当社の主要な顧客のマテリアリティに基づいた客先目線の重みづけを定量化・可視化しました。



戦略とのつながり	主な取り組み	SDGsとの関連性
<p><b>【コア事業】</b> [環境]付加価値を生み出し続ける事業展開、技術の大気社を強化 [塗装]グローバルな社会課題を意識した開発 [共通]業務の仕組みの改善と生産性向上</p> <p><b>【新たな価値創出】</b> 知財戦略 R&amp;D/オープンイノベーション 新事業創出</p> <p><b>【経営基盤】</b> 人材資本の育成・確保 新たな価値提供に向けたデジタル戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い技術力を発揮できる産業空調分野への注力。顧客接続の強化および顧客の生産プロセスの技術革新への積極的な追随</li> <li>新技術開発センター・R&amp;Dサテライトの活用による顧客ニーズの把握・共同開発</li> <li>学術機関・スタートアップ企業との融合による革新的技術開発の推進</li> <li>ドライ加飾技術の開発推進など、顧客の塗装工程の変革に貢献できる技術習得と商品開発の促進</li> <li>ロボット制御の技術・ノウハウを活用し、オートメーション事業領域を拡充</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs・Society 5.0が必要とする技術の追求</li> <li>非日系顧客からの受注拡大</li> <li>非日系企業のニーズに応える技術の多様化</li> <li>海外ネットワークを活用した、現地に根差した事業展開</li> <li>海外拠点と連動した開発体制の構築</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすさ向上のための業務のデジタル化・DX化</li> <li>BIM、各種現場管理支援ツールの実用化</li> <li>業務プロセスのデジタル化による現場業務の遠隔化、自動化</li> </ul>	
<p><b>【コア事業】</b> [環境]付加価値を生み出し続ける事業展開 [塗装]顧客ポートフォリオの再構築、グローバルな社会課題を意識した開発</p> <p><b>【新たな価値創出】</b> R&amp;D/オープンイノベーション 新事業創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出削減の取り組み</li> <li>空調設備のミニエンパイロメント化(小規模環境制御)による省エネルギー化推進</li> <li>カーボンニュートラル実現に向け、塗着効率改善、省エネルギー技術の開発による設備の小型化</li> <li>水素燃料バーナーの導入など、環境負荷の少ない設備の開発・検証を実施</li> <li>TCFDに基づくシナリオ分析の実施とリスク・機会への対応</li> </ul>	
<p><b>【コア事業】</b> 業務の仕組みの改善と生産性向上</p> <p><b>【経営基盤】</b> 人材資本の育成・確保 新たな価値提供に向けたデジタル戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な知識、経験を積んだプロフェッショナルの育成</li> <li>計画的な人材価値の開発(経営人材、プロ人材)</li> <li>グローバルな教育プログラム設計</li> <li>キャリアアップ・資格取得支援</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営の推進</li> <li>働き方改革の推進</li> <li>イノベーションを生み出す組織風土づくり</li> <li>社員エンゲージメントの向上</li> <li>プロジェクト管理体制の見直しによる人員最適化</li> <li>業務量の平準化、生産性向上の推進による労働環境改善</li> </ul>	
<p><b>【経営基盤】</b> グループガバナンス体制強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス体制の強化</li> <li>資本コストを踏まえた事業ポートフォリオマネジメント</li> <li>関係会社の取締役会・監査機能の実効性強化</li> <li>新たな価値提供に向けたデジタル戦略</li> <li>コンプライアンスに対する社員意識の醸成</li> </ul>	

ビジネスモデルの持続可能性を見据え、整備していかなければならない基盤。

- 品質/安全
- 情報セキュリティ
- 地域社会への貢献

# 財務・非財務ハイライト

## 財務項目

財務項目	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
受注高	百万円	195,268	195,920	189,026	187,311	221,764
海外受注高比率	%	56.7	61.9	52.6	49.8	54.3
売上高	百万円	189,716	216,051	185,421	183,648	212,424
海外売上高比率	%	51.3	57.4	61.6	55.2	55.5
営業利益	百万円	8,325	9,815	8,083	8,669	12,734
売上高営業利益率	%	4.4	4.5	4.4	4.7	6.0
経常利益	百万円	9,033	10,728	9,292	9,579	12,343
売上高経常利益率	%	4.8	5.0	5.0	5.2	5.8
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,372	6,200	4,155	6,084	7,084
自己資本当期純利益率(ROE)	%	6.6	8.7	5.3	6.9	7.6
総資産	百万円	156,108	163,014	166,680	188,283	189,566
純資産	百万円	69,602	78,537	84,712	99,669	95,921
自己資本比率	%	42.9	46.2	48.3	50.4	48.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	1,812	10,772	7,532	1,401	7,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-2,336	-1,308	-1,194	-3,900	-328
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-361	-2,569	-3,290	1,264	-7,409
研究開発費	百万円	784	800	876	822	889
減価償却費	百万円	1,239	1,211	1,290	1,257	1,348
有形および無形固定資産の取得による支出	百万円	-1,398	-3,130	-1,734	-1,247	-1,941

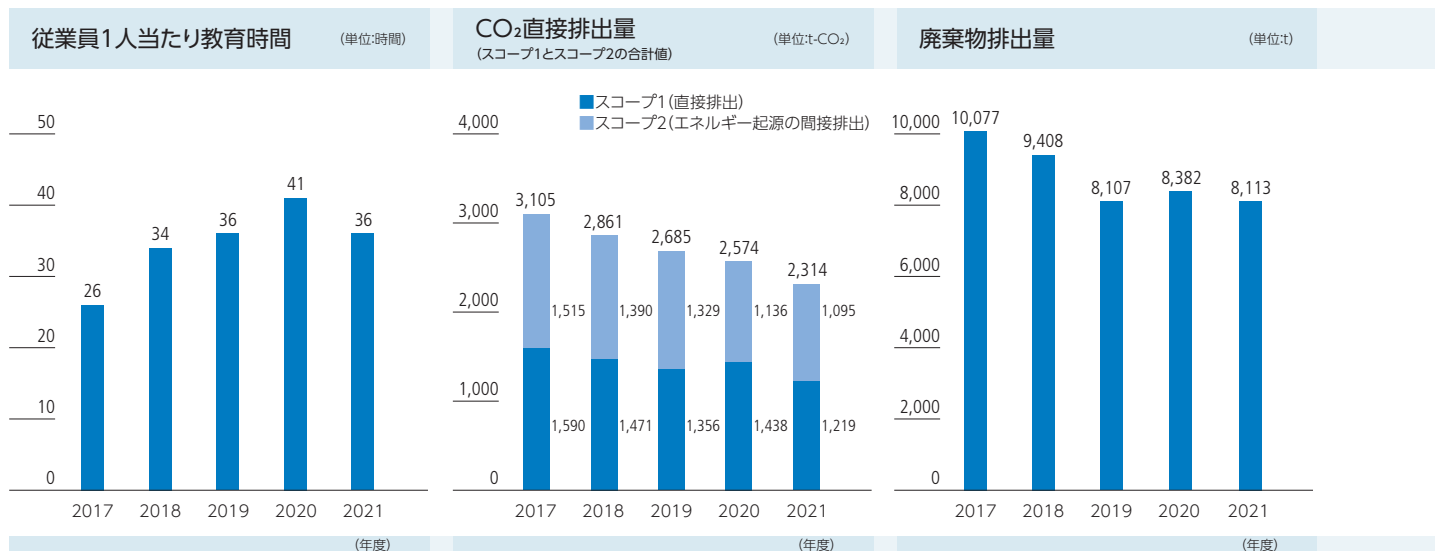
## 1株当たり:

項目	単位	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
親会社株主に帰属する当期純利益	円	119.52	170.99	116.08	172.64	204.35
純資産額	円	1,834.99	2,087.16	2,282.56	2,690.76	2,633.60
年間配当金	円	35	50	45	52	67
配当性向	%	29.3	29.2	38.8	30.1	32.8
総還元性向	%	40.0	44.8	80.5	30.2	63.8

\*米ドルは2022年3月31日の為替レート1ドル=¥122.41で換算しています。

※「[「税効果会計に係る会計基準」の一部修正] (企業会計基準第28号 2018年2月16日) 等を2018年度から適用しており、2017年度の連結財政状態については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

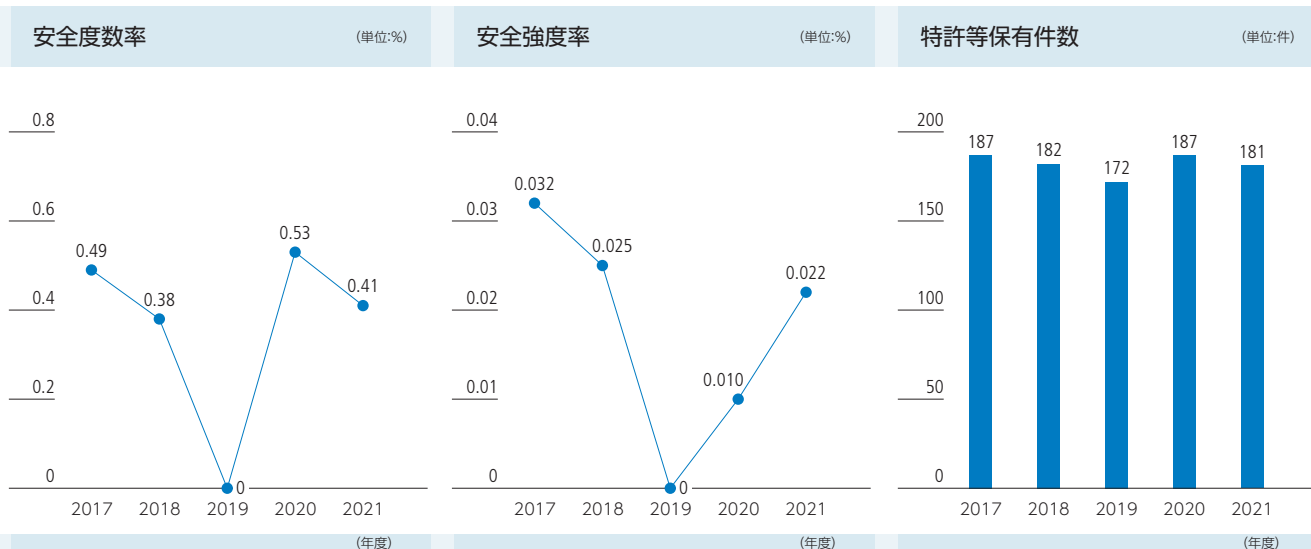
## 非財務項目





						千米ドル*	
2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2021年度	
218,323	219,844	241,889	226,909	200,469	<b>232,120</b>	<b>1,896,253</b>	
50.4	46.2	46.3	45.1	44.1	<b>38.2</b>	<b>38.2</b>	
200,604	231,898	225,402	225,378	202,548	<b>209,261</b>	<b>1,709,513</b>	
49.3	50.1	47.1	41.3	45.8	<b>48.5</b>	<b>48.5</b>	
8,473	12,180	14,035	15,439	11,690	<b>9,428</b>	<b>77,026</b>	
4.2	5.3	6.2	6.9	5.8	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	
9,842	13,082	15,085	15,991	12,287	<b>10,818</b>	<b>88,381</b>	
4.9	5.6	6.7	7.1	6.1	<b>5.2</b>	<b>5.2</b>	
6,305	7,254	8,841	9,132	8,279	<b>7,248</b>	<b>59,214</b>	
6.8	7.2	8.3	8.4	7.2	<b>5.9</b>	<b>5.9</b>	
199,024	215,392	223,080	215,389	228,855	<b>228,159</b>	<b>1,863,898</b>	
100,184	110,650	113,649	112,843	126,311	<b>130,788</b>	<b>1,068,443</b>	
48.1	48.8	48.8	50.2	52.9	<b>54.7</b>	<b>54.7</b>	
6,679	9,337	9,159	21,386	973	<b>-8,544</b>	<b>-69,803</b>	
-6,505	1,390	-2,830	-877	-6,913	<b>-1,071</b>	<b>-8,756</b>	
-5,286	-885	2,396	-11,475	-1,435	<b>6,000</b>	<b>49,018</b>	
946	1,024	1,084	1,105	1,122	<b>1,106</b>	<b>9,042</b>	
1,290	1,398	2,030	2,167	2,362	<b>2,496</b>	<b>20,394</b>	
-1,807	-3,832	-4,140	-2,086	-2,270	<b>-2,314</b>	<b>-18,907</b>	

						米ドル*	
183.16	212.40	259.53	268.07	243.03	<b>212.69</b>	<b>1.74</b>	
2,799.30	3,087.51	3,193.18	3,176.25	3,552.69	<b>3,658.54</b>	<b>29.89</b>	
70	75	91	100	90	<b>100</b>	<b>0.82</b>	
38.2	35.3	35.1	37.3	37.0	<b>47.0</b>	<b>47.0</b>	
54.0	42.2	35.1	37.5	37.2	<b>47.2</b>	<b>47.2</b>	



# Business Overview

## 環境システム事業

経営資源の重点配分とお客さまへの積極的な提案活動により、さらなる受注拡大を目指します。

「ビル空調システム事業」および「産業空調システム事業」を国内から海外まで幅広く展開し、お客さまの環境価値向上に貢献しています。

ビル空調システム事業では、オフィスビルをはじめ、学校、病院、ホテル、美術館、空港ターミナルなど、多くの人々が集まる施設の新築からリニューアルまで、人々や環境に配慮した快適な空間を提供する空調設備の設計・施工を行います。

産業空調システム事業では、電子部品、医薬品、バイオテクノロジーの分野など、製造過程で高潔浄環境が要求される生産工場や研究施設を対象に、モノづくりに必要な空調設備の最適化を担います。

また、排気処理装置や公害防止装置などの環境保全装置の提供にも注力しています。

### 提供する技術・サービス



#### 省エネ空調システム

常時最適な設定値を算出し、リアルタイムに運転設定する熱源最適制御システムの導入により、空調設備全体として効果の高い省エネルギー運転が可能。



#### リニューアル

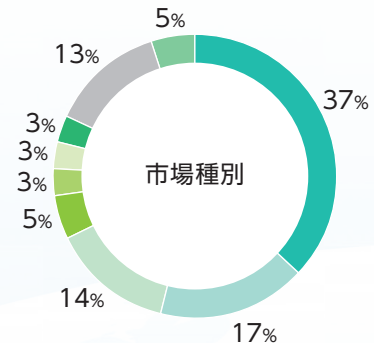
熱源・空調・電気設備等のリニューアルで、ビル・工場等の資産価値を向上し、生産性を高め、運転管理費や光熱水費を含むライフサイクルコストを低減。



#### ベジファクトリー

光、温度、湿度、養液などを正確にコントロールし、植物体生理に最適な栽培が可能な完全人工型・水耕栽培植物工場を展開。世界で唯一の結球レタスの量産化を実現。

## 受注状況



- 電気・電子・音声機械製造工場
- 事務所・庁舎施設
- 化学・薬品工場
- 精密機械・医療器具工場
- 商業施設
- 技術研究施設・宇宙開発施設
- 一般機械器具製造工場
- その他
- 未区分(小規模拠点)

## 塗装システム事業

経営資源の重点配分と海外グループ会社との連携により、さらなる受注拡大を目指します。

排気処理や気流制御など、空調設備事業で培ったコア技術をベースに発展し、高い塗装品質の実現と省エネルギー技術や先進的な環境技術を調和させた自動車塗装プラントの設計・施工を行っています。近年では、航空機や鉄道車両の塗装などにも取り組んでいます。

自動車塗装プラントは、日本国内をはじめ、アメリカ、韓国、中国、インドなど各国の自動車メーカーから受注を獲得しており、現在、世界トップクラスのシェアを誇っています。塗装ロボット、搬送システム、塗料供給システム、ひいては工場全体の設計から建設まで、トータルなプラントエンジニアリングを提供します。

近年は、塗着効率100%を追求し、使用塗料・VOC排出量のミニマム化を目指すとともに、お客さまのエネルギーマネジメントにも貢献しています。

### 提供する技術・サービス



#### ロボット塗装システム

CADシミュレーションを活用し、最も効率的な塗装手順とロボット必要台数・配置を算出。お客さまのニーズに対応した最適な機器を選定し、システムを構成。



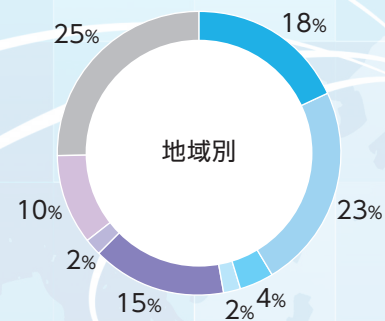
#### コンベヤシステム

搬送設備として、前処理・電着ライン向け、中途・上塗ライン向けの各コンベヤに独自システムを用意。コンパクトで生産効率の高い工場レイアウトを実現。



#### 航空機・鉄道車両塗装

自動車塗装で培ったノウハウをもとに、生産性と品質を高め、材料の削減や危険作業の低減をもたらす自動化設備を納入。多種多様な部品に対応。

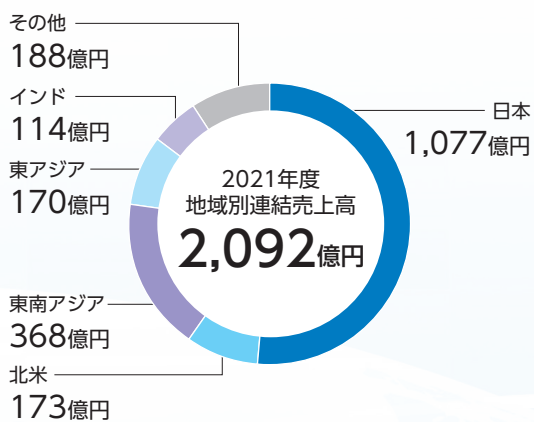


- 日本
- 北米
- タイ
- その他の東南アジア
- 中国
- その他の東アジア
- インド
- その他地域

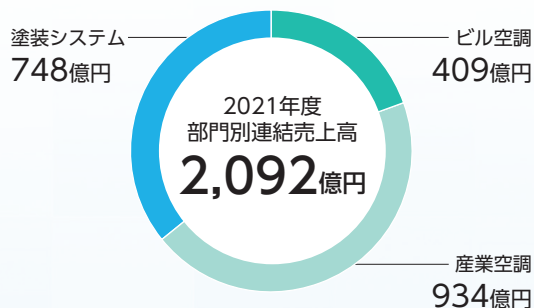
#### 主な国または地域

- ・東南アジア: シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、他
- ・東アジア: 台湾、韓国
- ・北米: アメリカ、カナダ、メキシコ
- ・その他地域: ロシア、南米、他

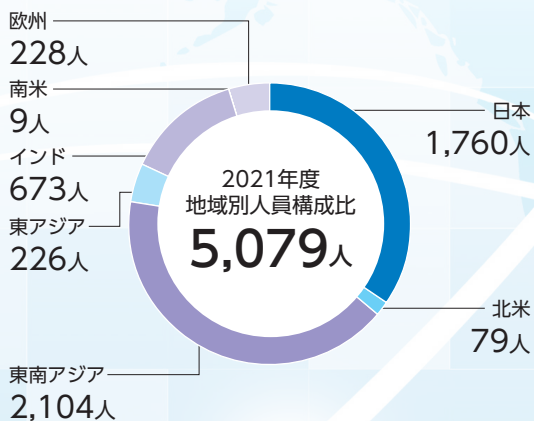
地域別 連結売上高



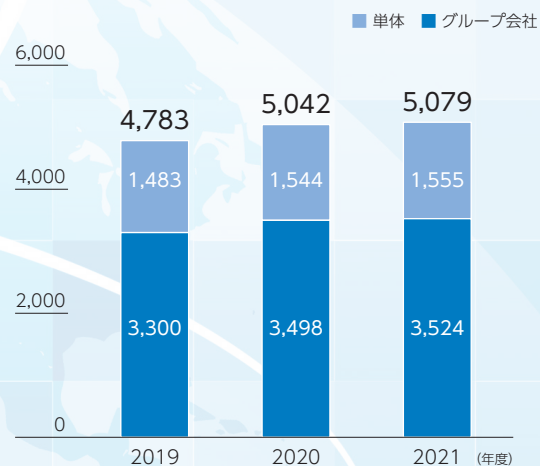
部門別 連結売上高



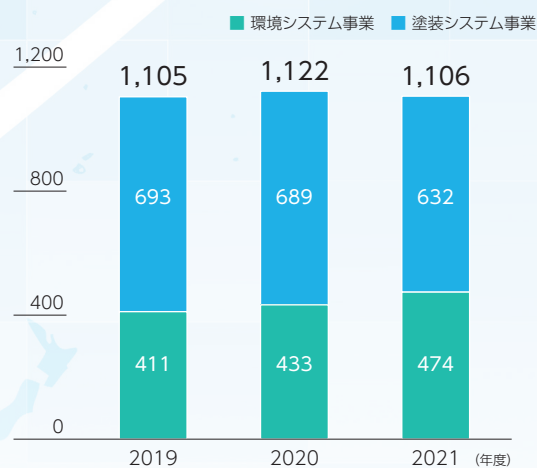
地域別 人員構成比



従業員数 (人)



研究開発費 (百万円)



Point

自動車塗装プラント事業 売上高

当社は自動車塗装プラント事業売上高で、  
**国内第1位** / **世界第2位**を誇る  
 グローバル環境エンジニアリング企業です。



# 価値創造の歴史

1913年の創立以来、100年余りの年月が経過し、大気社グループはおよそ5,000人の従業員を抱えるグローバル企業グループへと発展を遂げました。当社は創業時から脈々と受け継がれてきた国際性と「顧客第一」の精神を大切にしながら、さらなる挑戦を続けています。

1913

1920

1930

1940

1950

1960

1913-1948

1949-1970

## 1913-1948

### 近代日本の基礎づくりを担う

当社は1913(大正2)年、ドイツ系の機械輸入商社エル・レイボルド商館を母体とし、「合資会社建材社」の名で歩み始めました。創業当初は、ドイツから輸入した建築材料の販売や据え付けなどを主に行っていましたが、蒸気暖房ボイラ等、設備の納入に工事の仕事をあわせて行う必要が生じたため、ドイツから暖房工事の技師を招へいし、最新式の暖房技術の導入を図りました。

1918年、東京・丸の内に完成した東京海上ビルは、わが国最初の近代的オフィスビルです。当社はこの大建築に強制循環式温水暖房設備と浄化槽を納入し、建築設備業界に確固たる地位を築きました。



東京海上ビル

1930年代からは、日本の紡績産業が飛躍的に伸長しましたが、精紡プロセスでは空調システムが必須の設備であり、その設計施工を手掛けた当社は急速に業績を拡大させました。1935年に



スチームゼット

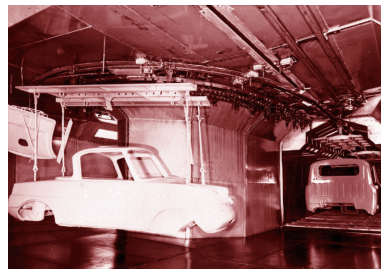
はアメリカ製の蒸気噴射式冷凍機「スチームゼット」の技術を導入、蒸気噴射式冷凍機の国産化に成功しました。

## 1949-1970

### 高度経済成長とともに事業領域を拡大

第2次世界大戦によって、日本の製造業は壊滅的な打撃を受けたものの、戦後は繊維産業に加え、カメラ、フィルム、医薬品、電子などさまざまな分野で工場建設が進み、これらの工場では、製品不良を防ぐため、高い清浄度を維持できる空調設備が求められました。当社は、こうしたニーズに応える形で精密空調、そしてクリーンルームへと技術力を高めていきました。

1953年からは自動車の塗装設備事業に本格的に参入しました。モータリゼーションが日本に到来した1959年には、東洋工業(現・マツダ)から初めて自動車塗装一貫ラインの工事を受注。当社にとって、社運をかけたビッグプロジェクトでした。この自動車塗装分野は当社を支える大きな柱の一つに成長していきました。



東洋工業(現・マツダ)F工場

## 1971-1989

### グローバルな事業展開

当社は1973(昭和48)年、創立60周年を機に、「建材社」から「大気社」と社名を改め、新たなスタートを切りました。折しも、日本で大気汚染などの公害問題が顕在化し始めた時代です。この社名には「人類をはじめ、全生物の存在と繁栄は正常な大気に依存する」ことを原点として、常に考え行動する「熱と空気のエンジニア集団」を目指すという思いが込められています。

この時期、当社は日系顧客の海外進出に歩調を合わせ、タイ現地会社の設立をはじめ、世界各地に拠点を設置しました。海外工事の経験を積みながら、日系のみならず、地場系、欧米系へも顧客を拡大していきました。

また同年には、第四次中東戦争が勃発。石油供給量減少を理由とした第一次オイルショック、続いて1979年にも第二次オイルショックが起こり、「省エネルギー」が産業全体における課題となりました。1980年代に入ると、日系自動車メーカーによるアメリカ進出が加速し始め、当社はホンダアメリカ1期工事、日産アメリカから塗装ロボットを受注。1981年6月には、アメリカに現地法人を設立しました。その後、日系自動車メーカーの北米進出ラッシュに対応し、アメリカのビッグスリー(ゼネラルモーターズ、フォードモーター、クライスラー)からの塗装プラントも受注しました。



ニューロードバイ病院

# History

1970

1980

1990

2000

2010

2020

1971-1989

1990-2001

2002-2010

2011-

本社前での記念撮影



1927年の社屋

イントロダクション

大気社  
の  
あり  
たい  
姿

持  
続  
的  
成  
長  
を  
実  
現  
す  
る  
た  
め  
の  
戦  
略

成  
長  
を  
支  
え  
る  
E  
S  
G  
マ  
ネ  
ジ  
メ  
ン  
ト

財  
務  
情  
報  
会  
社  
情  
報

国内ではオイルショック以降、大型公共投資の延期・凍結が相次ぐなど「建設冬の時代」を迎えました。しかし、その頃中東地域では豊富なオイルグラブを背景にインフラ投資が盛んとなり、当社はイラン、イラク、アラブ首長国連邦などでプラントや病院の設備工事を受注しました。

1990-2001

## IT時代の到来

1990年代は、インターネットや携帯電話の普及によってIT技術の普及が一気に進んだ時代です。クリーンルームの設計施工で先端的な技術を持つ当社は、IT機器の核となる半導体、ハードディスク、コンデンサ等の製造工場建設に参画し、電子部品業界における評価を高めました。

この時期、国内のビル空調分野では、通信関連施設の建設、また、都市部を中心に再開発や高層ビルの建設が増加しました。当社はこうしたプロジェクトを多く手がけると同時に、これまで築いてきたグローバルネットワークを生かし、海外での建設需要も積極的に取り込みました。マレーシアのペトロナスツインタワーなど、当社はランドマークとなる建物の空調設備工事にも携わりました。



ペトロナスツインタワー

2002-2010

## グループ総合力の時代へ

IT化の進展は、情報伝達の面で地理的な制約を小さくし、情報処理のスピードを上げました。グローバル化はいつそう進展し、国境を越えた投資や分業が多くの産業で一般化しました。当社グループにおいても、子会社間での調達業務支援や人的資源補完が日常的に行えるようになり、プロジェクトをグループ総合力で解決する事案が増えました。

2011-

## 未来を見据えて

2011年度(2011年4月～2012年3月)、日本国内の市場では東日本大震災の影響で経済活動に停滞の動きが見られたものの、海外市場では引き続き新興国を中心に受注が増加しました。これまで当社グループの強みであるグローバルネットワークを生かし、積極的な国際展開を進めてきた結果、同年度は海外完成工事高比率(連結)が

51.3%となりました。海外完成工事高比率が50%を超えたのは、創業以来初めてのことです。

そして現在、グローバル化は、そのスピードをさらに加速しつつあります。当社は引き続き周辺諸国の拠点と連携を図りながら、現地に根ざした活動の展開を目指していきます。また、社会・顧客のニーズに応え、新たな領域である植物工場事業などにも積極的に取り組んでいきます。



植物工場



テクニカルセンター

当社は創業当初より、ドイツ人技師を招く、西欧の先進技術の導入に努めるなど、その目は海外に向けて開かれていました。早い時期から海外市場に活路を見出し、積極的に海外の需要も取り込んできたことで、当社グループでは多様性をごく当たり前のものとして受け入れ、異文化を理解し協調・融和する力、試行錯誤を許容できる風土が着実に培われてきました。現在、海外拠点で多くのナショナルスタッフが活躍していることもその一つのあらわれです。また、当社にとっては技術力・イノベーション力が、企業競争力・顧客満足の源泉であり、新たな事業を生み出すエンジンにもなります。当社の場合、歴史的にも、お客さまの高い要求に追従することにより培われた追求型のソリューション力に強みがあります。

このように、長年にわたり受け継がれてきた特徴・強みと言える企業風土は、イノベティブ(創造的)な企業、変革・成長を実現する企業、多様な人材・知見を最大限に生かす企業であるために、極めて重要な土壌であることをあらためて認識しています。

# 長期ビジョン

事業環境が大きく変化中、当社においては、大気社グループの将来像や価値創造のあり方について、10～20年後の産業構造、社会環境の変化を見据え、バックカスティングの考え方で、幅広い視点から議論を重ねてきました。今回の中期経営計画とともに新たに設定した長期ビジョンも、こうした議論を踏まえたものです。社会や環境の変化を中長期的な成長機会として戦略的に取り入れ、あるべき社会像や会社の姿の実現に向けて、大気社グループ全体がダイナミックに変革・成長していくことを意図しています。

Innovative Engineering

## 長期ビジョン 1

エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリングにより、持続可能な社会へ貢献する

①「社会的課題の解決」へ積極的にチャレンジすることにより、②「専門性の高い顧客ニーズへの処方箋」を的確かつ迅速に提供できる「総合エンジニアリング力の強化」を不断に進め、③長期的なキャッシュフロー増大に結びつける

### 社会や市場の要請

#### 経済的利益

- 持続的な企業成長
- 安定的な株主還元
- 人的・知的資本の厚み



最適なバランス

#### 社会的利益

- 長期的に持続可能な社会システムへの企業貢献  
(=地球環境にやさしい企業)

## 大気社の長期戦略 = 差別化戦略 (Differentiation Strategy)

エネルギー

空気

水

1

技術革新  
(ハード面)

2

経験知の深掘りと  
蓄積(ソフト面)

3

新たな領域への  
知的探索

R&D機能強化

新規事業&  
新規顧客の開拓

継続的に処方箋を提供

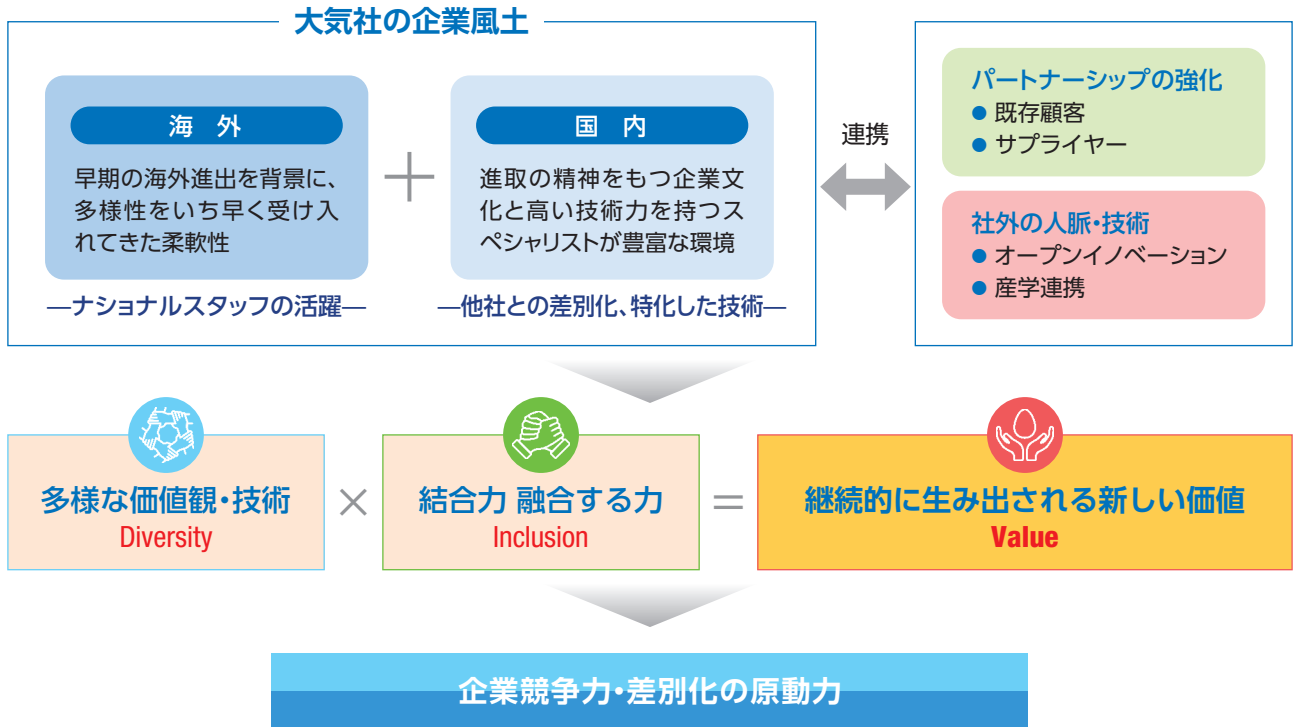
既存顧客からの  
一層の信頼

持続可能な社会と企業成長の実現

### カーボンニュートラルへの挑戦にあたって

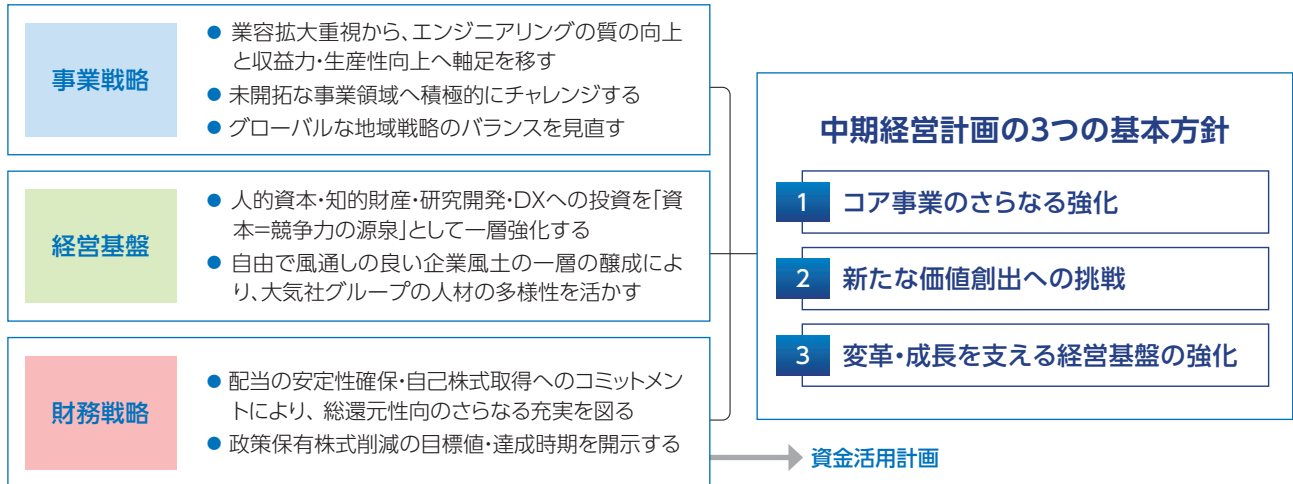
世界が目指す2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2050年までに自社のCO<sub>2</sub>排出量のネットゼロ化を図るとともに、ステークホルダーのCO<sub>2</sub>削減に貢献します。

真のグローバル企業として、多様な価値観、社内外の技術・人脈を融合させ、変化する社会に対し新たな価値を継続的に生み出す



**長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画の戦略**

**既存の事業ポートフォリオを「資本効率」「長期戦略との整合性」「関係会社ガバナンス」の視点で見直し、長期的に付加価値を創造できる筋肉質な事業構造へ転換**



中期経営計画の詳細は、P.24～26をご覧ください。

# 前中期経営計画(2019-2021年度)の振り返り

当社グループは、1.「グローバル市場における確固たる地位の確立」、2.「将来への取り組みの強化」、3.「魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築」の3つを基本方針とした中期経営計画(2019-2021年度)の最終年度を迎えました。期間中は、中長期的な成長を目指し、以下の取り組みを推進してきました。

## 基本方針

1. グローバル市場における確固たる地位の確立

3. 魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築

2. 将来への取り組みの強化

## 主な取り組み

- 技術開発センターの実証センター化
- 植物工場事業の領域拡大および自社量産工場設立
- 大気社ラオス設立による東南アジア事業の拡大
- 経費精算の電子化
- Nicomac社への出資によるインド市場での事業領域拡大
- テレワーク制度策定、導入
- Encore社への追加出資によるオートメーション事業拡充

競争力の向上・事業領域の拡大に向けた方策を実施  
「魅力ある会社づくり」の取り組みを通じ、健康経営優良法人の認定を2年連続で取得

前中期経営計画での投資計画200億円に対し、投資実績は、3年間で137億円となりました。

## 振り返り

### 環境システム事業

ビル空調設備分野は新型コロナウイルス感染拡大の影響により一時的に投資を先送りする動きが見られたものの、首都圏の大規模再開発案件を中心に、オフィスビル需要が好調に推移しました。産業空調設備においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響による景気悪化に伴い、設備投資は調整局面が続いていましたが、国内では電気・電子部品メーカーや化学・薬品メーカーの投資が加速しました。一方、海外は先行きの不透明感から、慎重な動きが続きました。そのような状況のもと、前中期経営計画の最終年度である2022年3月期の受注工事高は1,589億円、売上高は1,343億円となりました。

### 塗装システム事業

環境システム事業と同じく新型コロナウイルスの流行により、自動車メーカーの設備投資は調整局面が続いただけでなく、すでに着工している物件の工期遅延や、受注時期の先送りにも影響を及ぼしました。そのような状況のもと、前中期経営計画の最終年度である2022年3月期の受注工事高は732億円、売上高は748億円となりました。

### 受注工事高と完成工事高

(億円)

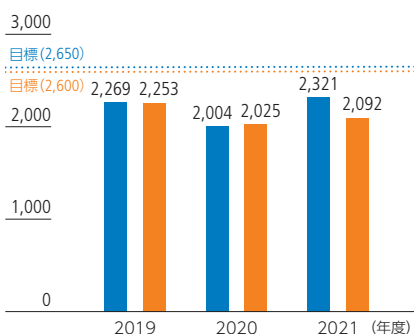
### 経常利益と親会社株主に 帰属する当期純利益

(億円)

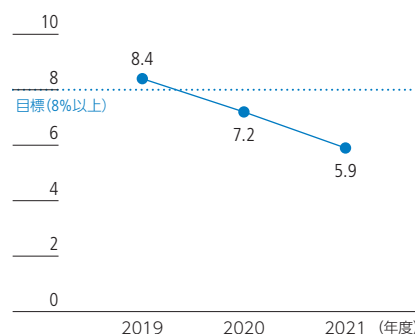
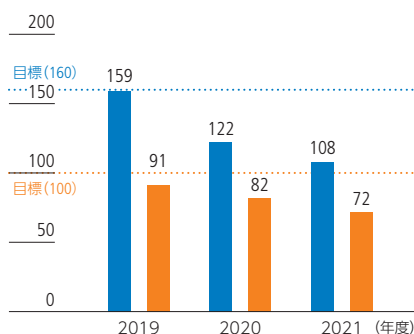
### 自己資本利益率(ROE)

(%)

■ 受注工事高 ■ 完成工事高



■ 経常利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益





# 新中期経営計画(2022-2024年度)の概要

新中期経営計画は、10年後のありたい姿である長期ビジョンの実現に向けた、直近3か年の道標という位置づけです。本計画の策定にあたり、まず当社では長期ビジョンを見直しました。企業理念である「永続的に成長し、社会に貢献する会社づくり」と「魅力ある会社づくり」を実現するため、2つのビジョンを掲げています。



## 中期経営計画における基本方針と方向性

長期ビジョンを実現するために、既存の事業ポートフォリオを「資本効率」「長期戦略との整合性」や「関係会社ガバナンス」の視点で見直し、長期的に付加価値を創造できる筋肉質な事業構造へ転換していきます。

前中期経営計画期間(2019-2021年度)においても将来への取り組みを進めてきており、足元の市場環境からもコア事業は堅調に推移すると想定していますが、長期ビジョンの実現に向けてはさらなる変革・成長が必要と考えています。

そこで新中期経営計画では、1.「コア事業のさらなる強化」、2.「新たな価値創出への挑戦」、3.「変革・成長を支える経営基盤の強化」という三つの基本方針を掲げました。

- 1 コア事業のさらなる強化**  
当社の強みである追求型の課題解決により継続的に付加価値を創出する
- 2 新たな価値創出への挑戦**  
自社の技術と外部知見との融合によりイノベーションを生み出し、事業領域を拡大する
- 3 変革・成長を支える経営基盤の強化**  
事業構造の転換に向け、人的資本・デジタル戦略・ガバナンスに重点を置いて取り組む

## 方向性と主な取り組み

基本方針		方向性
1	コア事業のさらなる強化	環境システム事業
		付加価値を生み出し続ける事業展開
		技術の大気社を強化
		業務の仕組みの改善と生産性向上
		塗装システム事業
		国内外での確固たる地位の確立
2	新たな価値創出への挑戦	知的財産戦略の立案・推進
		顧客視点の開発
		オープンイノベーション
		強みとなる技術の水平展開
		新規事業の開拓
3	変革・成長を支える 経営基盤の強化	人的資本の育成・確保
		新たな価値提供に向けたデジタル戦略
		グループガバナンス体制強化

## 経営数値目標

● 財務目標	中期経営計画期間			5年後の目指す姿
	2023.3	2024.3	2025.3	2027.3
受注工事高	2,150億円	2,230億円	2,360億円	2,700億円
完成工事高	2,125億円	2,235億円	2,380億円	2,650億円
経常利益	120億円	135億円	150億円	165億円
親会社株主に帰属する当期純利益	86億円	91億円	96億円	
自己資本利益率(ROE)	6.8%	7.0%	7.2%	

● 非財務目標

事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2) → **2030年までに46%削減** (2015年度実績比)

その他気候変動に関わる指標・目標については、TCFD対応の一環として設定していく(2023年度中)

## 取り組み

- カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素ビジネスへの取り組み
  - 顧客・プロジェクトの技術ニーズに応え続ける体制とプロフェッショナルの育成
  - 新技術開発センター・R&Dサテライトの活用による顧客ニーズの把握・共同開発
  - 営業部門と開発部門の協働による顧客への積極的な技術提案とシーズの掘り起こし
  - 働きやすさ向上のため業務のデジタル化・DX化 ● ムリ・ムダ・ムラをなくす業務プロセス変革
  - サプライヤーとの関係強化とともに成長できる仕組みづくり
  - 非日系顧客のニーズに応える技術の多様化 ● パートナー企業との協働による、非四輪新規顧客へのアプローチ
  - 海外ネットワークを活用した、現地に根差した事業展開
  - カーボンニュートラル実現のため、技術開発により顧客の生産技術の変革に貢献 ● 海外拠点と連動した開発体制の構築
  - 業務プロセスのデジタル化による現場業務の遠隔化、自動化 ● グローバルな教育プログラム設計
  - プロジェクト管理体制の見直しによる人員最適化
  - 自社の知財・無形固定資産を活用した経営戦略を推進
  - アクセスの良いR&Dサテライトを設置し、積極的な顧客ニーズの把握を推進
  - 新技術開発センターをオープンし、学術機関・スタートアップ企業との融合による革新的技術開発を推進
- |                             |  |                               |  |                           |   |
|-----------------------------|--|-------------------------------|--|---------------------------|---|
| <p><b>グリーン<br/>機器事業</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 空調設備業と製造業の融合でニッチな分野の事業創造</li> </ul> | <p><b>オートメーション<br/>事業</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ロボット制御技術に注力し、自動サンディング装置などの非四輪市場を開拓</li> </ul> | <p><b>植物工場<br/>事業</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● プラント建設と工場野菜の生産販売の積極的市場開拓により、ブランド確立へ</li> </ul> |
|-----------------------------|--|-------------------------------|--|---------------------------|---|
- 知財の活用、R&Dを通じた外部知見との融合から、新規事業を追求
  - イノベーションを生み出す組織風土づくり ● 社員エンゲージメントの向上 ● 計画的な人材価値の開発
  - 現場のデジタル化・DX化による生産性向上 ● グローバルなIT・DX体制構築 ● 研究開発・新事業創出に向けたデジタル融合
  - 資本コストを踏まえた事業ポートフォリオマネジメント ● 関係会社の取締役会・監査機能の実効性強化

### ● 投資計画

中期経営計画期間の成長投資: 200億円

#### 事業関連投資

- コア事業の地域戦略
- 事業領域拡大 (M&A、資本業務提携子会社設立)

#### 設備・人材投資

- 生産性向上IT投資 ● 教育・研修
- 専門人材の登用

#### 技術開発投資

- 新研究開発センター
- 外部との共同開発

### ● 資本配当政策

#### 配当方針

連結自己資本配当率(DOE) 3.2%を目指し、安定的な配当を実施する  
[基本的な考え方]  
DOE 3.2%=  
目指すROE水準 8.0%×配当性向 40%

#### 自己株式取得

資本効率の向上と機動的な財務政策の実現を目的として、自己株式取得・消却を弾力的に実施する(年間20億円を目処)

### ● 政策保有株式の削減計画

中期経営計画2年目までに、政策保有株式の保有額を対純資産比20%未満に削減する<sup>(注)</sup>

(注)みなし保有株式を含む保有額

# 戦略への関与とガバナンスの実効性向上

中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンスにおいては、社外取締役による外部視点からの助言・意見の有効活用が重要となります。大気社は、長期ビジョンおよび中期経営計画の策定に際し、社外取締役に従来以上の直接関与を求めました。ここでは社外取締役4名と加藤社長の座談会を実施し、策定の舞台裏や今後の課題について語っていただきました。



## 加藤 考二

1978年入社。取締役兼常務執行役員環境システム事業部長兼技術企画部長、経営企画本部長、取締役兼専務執行役員管理本部長兼CSR担当、代表取締役副社長執行役員管理本部管掌を経て、2019年4月より現職。

## 彦坂 浩一

2015年より当社監査役を経て、2017年に社外取締役就任。弁護士としての長年の活動から、内部統制・ガバナンスに関する豊富な経験と高い見識を有する。昨年4月より新設されたガバナンス委員会の委員長を務める。

## 福家 聖剛

2017年より当社監査役を経て、2019年に社外取締役就任。長年にわたり、大手生命保険会社の経営者を務め、内部統制・ガバナンス・人材開発・人事労務等に関する豊富な経験と高い見識を有している。企業でリーダーシップを発揮した経験を活かし、2020年より取締役会議長、指名諮問委員会の委員長を務める。

## 来住 晶介

昨年6月より、当社社外取締役に就任。長年、大手事業会社の経営者として活躍し、情報通信分野や内部統制・ガバナンスについて豊富な知識や経験を有する。昨年度より発足された報酬諮問委員会の委員長を務める。

## 水本 伸子

大手事業会社に技術系社員として入社し、研究職として活躍。2018年、同社初の女性取締役となる。DX分野、業務改革、人材開発等に関する豊富な知識や経験を有している。昨年6月に当社社外取締役に就任。その他、経済産業省総合資源エネルギー調査会基本分科会の委員も務めている。

## 山内 達夫

有限責任監査法人トーマツに入社後、監査業務や株式公開支援業務などに従事したのち、2012年からは経済産業省にて産業競争力強化法の創設、コーポレート・ガバナンス施策などの業務に携わる。現在は、コーポレート・ガバナンス、非財務情報を活用した経営管理体制構築などのコンサルティング業務に従事している。



詳細は、右記をご覧ください。

● マネジメント体制・取締役経歴 P.39-40

座談会実施：2022年8月10日

## 役員全員のフリーディスカッションを通じて 計画を策定

**山内** 本日は、新たに策定された中期経営計画と長期ビジョンの刷新について、どのような議論を経て公表に至ったのか、そしてこのビジョンと計画で掲げる目標を実現していく上でどのような課題があり、今後どう対応に取り組んでいくのか。そのような話を皆さまからお聞かせいただきたいと思います。

まず福家取締役と彦坂取締役に伺いますが、前中期経営計画が策定された3年前と今回の策定プロセスを比較すると、どのような違いを感じられたのか、ご意見をお願いします。

**福家** 今回の中期経営計画の策定にあたって、私自身が最も意識したのは、前回はある意味トレンドベースの事業展開を前提とする計画策定だったのに対し、今回は会社がイノベーションに取り組むべき局面にあって、変化や革新に比重を置く計画策定が求められたという点です。そして、新たな長期ビジョンの実現に向けた初めの3年間の取り組みを、中期経営計画としてどのような形でコミットメントし、社外に発信していくか、そこを意識して策定が行われたと考えます。

こうした位置付けを踏まえ、今回のプロジェクトは私たち社外取締役を含む役員全員のフリーディスカッションを通じて、議論を重ねるところから検討がスタートしました。他の社外取締役の皆さんも同様に感じられたと思いますが、課題条件に関する膨大な資料が提供され、10年後のビジョンについて自らの意識と方向感に関するプレゼンテーションを行うよう求められるなど、当初は戸惑うような大胆な形でディスカッションが行われました。

その結果、当社グループの将来像について、説明を受けて質疑応答を行うといった一般的なやり取りでなく、自らの立ち位置を明確にした形での意見交換ができたと思います。また、そうしたプロセスを通じて獲得した社会的課題やマーケットニーズに関する自分なりの価値観の整理が後々の議論においても有意義なものとなりました。もちろん非執行の立場からの発想だけでは、当社グループが取り組む技術的必然性や市場競争における優位性に関する認識は不十分でしたが、そこは次のフェーズで執行サイドから説明を受けることによって、私自身も腹落ちすることができました。

**彦坂** 前中期経営計画の策定は、現状から見た次の目標とい

う形でしたが、今回は未来における当社グループの姿を想像しながら目標を定める、言い換えれば未来の視点から逆算してバックキャストの方法で、計画を策定したという違いがあります。ですので、フリーディスカッションにおいても、まず「夢を語ろう」ということで、実現可能性などを取り払い、役員それぞれが当社グループに抱いている想いや希望を提示した上で、中期経営計画を議論する場となりました。

そうした点で今回は、執行サイドからの計画案を事後的に検討していた従来の策定プロセスと異なり、まさしく現在進行形で、初めの部分から作り上げていくプロセスとなり、そこに私たち社外取締役も参加することができました。計画の細部についても多くの意見交換が行われ、皆で一丸となって策定した内容だと言えるでしょう。



**加藤** 初期段階のフリーディスカッションでは、大気社が目指すべき方向性について、社外取締役の皆さんに自由な意見を求める中で、社内で育ってきた人間からは決して出てこないような発想が多く聞かれ、大いに刺激されるところがあったと思います。また、計画案がある程度煮詰まってきた段階では、さまざまな指摘や意見を受け、それを可能な限り内容に反映する形で進めていきました。

それらの内容を集約し、最終的な開示内容の確定に至りましたが、当然ながら長期ビジョン・中期経営計画は策定して終わりではなく、今後の遂行においても社外の視点から有効な助言や意見を受け、引き続きそれを活かしていくスタンスです。社外取締役の皆さんの関与を得て、そうしたマインドセットが社内にもたらされたことに、今回の策定プロセスの大きな意義があると感じています。

**山内** 来住取締役と水本取締役は就任初年度でしたが、長期ビジョンの刷新、中期経営計画の策定に関与する中で、どのようなことを感じられましたか？

**来住** はじめに、計画策定に関わる前提として、大気社の社外取締役となって1年、自分の認識や考えにどういった変化が生じたか、というところから述べますと、1年前の社外取締役座談会では、世の中におけるSDGs/ESG経営の流れが当社グループ事業へのフォローの風となっていると感じ、それを活かすべきという意見や、新規事業についても私なりの経験を踏まえたコメントを申し上げましたが、それらの認識は現在も変わっていません。

特にESGに関しては、TCFD宣言に賛同する動きが企業に広がるなど、大気社がお客さまに具体的なビジネスを提案できるチャンスがますます増えていますし、新規事業についても、各事業部および経営企画本部の主導によって将来への種が播かれ、それぞれのフェーズで進捗しています。

一方、新たに想いを強くしたのは、大気社は海外売上高が全体の半分近くを占めており、従業員も半数以上が海外にいるということで、やはり当社グループがさらに成長していくためには、ワールドワイドで経営のベクトルを合わせ、ガバナンスを効かせる必要があるということです。その重要性をあらためて認識した1年でした。



**水本** 私は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、大気社が社会にどうやって貢献していくのかということに一番強い問題意識を持っていました。そうした中、未来からのバックキャストで会社の中長期的な成長を見据え、ディスカッションしていくことは素晴らしいと思ったのですが、「夢や理想を語れ」というのは、あまりにも雲を掴むような話で、技術者

の立場から大きな戸惑いを感じました。

それでも株主・投資家の皆さまに対して、将来性のある会社だというメッセージを発信するためには、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた大気社のあり方をきちんと提示することが絶対に欠かせないと思いましたが、その観点から「エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリングにより、持続可能な社会へ貢献する」という企業像を長期ビジョンにおいて明確化したことを、高く評価しています。

また個々の事業について、この1年間いろいろと伺った中では、現在の大気社が経営的に苦境と言える状況にあるわけではないことを理解しましたが、それゆえに将来というテーマになかなか思い切って踏み込めずにいるという側面もあると思われまます。これはやはり現場からのボトムアップだけではなく、トップが強い意志を持ち、発信していかなくては、会社が将来に向けて変化を遂げることができないのではないかと考えます。

**加藤** 今お二人から話があったように、ESG/SDGs経営やカーボンニュートラルを目指す世の中の流れを捉え、私たちがこれから何をやっていくか。その方向性を長期ビジョンおよび中期経営計画の中で打ち出せたと思っており、それについては、今のところ株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々からも、概ね良い評価をいただいているようです。今後は、その方向性に基づく取り組みを可視化し、将来像の実現が先送りにならないように努力する必要がありますと認識しています。

### 「エネルギー・空気・水」のイノベーションで未来を拓く

**山内** 長期ビジョンの柱に「Innovative Engineering」として掲げた「エネルギー・空気・水の創造的なエンジニアリングにより、持続可能な社会へ貢献する」という言葉には、どういった想いが込められているのでしょうか？

**加藤** 当社グループがサステナブルに存続し、社会への貢献を通じて成長し続けていくためには、どのような考え方を重視していくべきか。すでに私たちは、環境システム事業・塗装システム事業の価値提供において、他の設備工事会社とは異なる路線を歩んでいます。それが「エネルギー・空気・水」と

いう三つの要素であり、イノベーションによって社会の持続可能性を高めていく上で、大きな差別化につながるテーマであると捉えています。具体的には、ハード面における技術革新、ソフト面における経験値の深掘り・蓄積、そして新たな領域への知的探索をベースに、長期的な差別化戦略を進めていきます。

「Innovative Engineering」という長期ビジョンの柱は、こうした考え方に基づくもので、「エネルギー・空気・水」を根幹とする独自の価値提供によって、未来を拓いていくという私たちの意思を示しているのです。



**来住** 今回の長期ビジョン「Innovative Engineering」に関するところの、「新規事業&新規顧客の開拓」という重点テーマについて意見を述べたいと思います。これは中期経営計画にも「強みとなる技術の水平展開」として、グリーン機器事業やオートメーション事業、植物事業への言及があり、また「新規事業の開拓」の事例として、CO<sub>2</sub>回収・利活用、水資源の維持・有効利用、食の豊かさや健康、労働者不足の解消などが挙げられ、取り組みの中で大きな比重を占めています。

しかし、こうした技術力による新たな事業展開を軌道に乗せるまでには、開発段階から事業化段階に至るまでの「死の谷」と言われる難関を越えなくてはなりません。そもそもの顧客価値の検討やマーケティング、QCD管理、新規顧客へのアクセスや販路の開拓、保守サービス対応など、クリアすべき課題が山のようにあります。それらを克服して事業化のヒット率を高めるためには、会社として新規事業立ち上げを効率的に行う仕組みを設け、即ち教育活動、ルール作りや組織体制の構築、進捗管理・支援などによって、事業化へのチャレンジをしっかりサポートする必要があります。

今後の取り組みにおいて、そうした仕組みづくりやサポートが的確に行われているかどうか、社外取締役として注目していくつもりですし、私自身の知識や経験を活かして取り組みに貢献したいと考えています。

**水本** 今、来住さんがおっしゃった内容は、私も大いに共感するところで、「As is (現状の姿)」と「To be (理想の姿)」のギャップを埋めるのは、トランスフォーメーションしかないという考えです。単なる業務改善ではなく、事業を変革するためにデジタルの力を活かし、同時に従業員の意識も変革しなくてはなりません。そのための仕組みを整えるのは、会社の役割です。

そして、このDXによって、お客さまにどんな価値を提供できるかということが大気社の差別化であり、お客さまの要望を聞いて求められることを実現するだけでなく、お客さまが気付かないようなカーボンニュートラルの方法などを提案していく。それを従業員が考えていくことが必要なのではないでしょうか。

**加藤** そうした対応は、正直まだこれからというところで、いろいろと試行錯誤を重ねながら、手探りで進めていくことになると思います。お客さまが気付かないところを提案していくという水本さんのご指摘は極めて重要で、私たちがこれから目指す価値提供の必須条件と言えますし、新規事業の取り組みでも、そうした提案が事業化の成否を握るだろうと考えます。

今、当社グループの多くのお客さまが、カーボンニュートラルの実現や気候変動への対応について、非常に高い意識を持っていると感じています。社会的要請とお客さまの期待やリクエストに対し、私たちがいかに応えていくか。トランスフォーメーションによって事業の変革と社員の意識変革を促し、価値提供におけるギャップを埋めなくてはなりません。それは経営陣の責任だと自覚しています。

**水本** 大気社のお客さまは、特に先進的な意識を持った企業が多く、社会課題・環境課題に対する感度も非常に高いと思います。そうしたお客さまと一緒に気候変動やカーボンニュートラルへの取り組みを進めることは、世の中の最前線に立つという点で、大気社にとって大きな強みになるでしょう。その強みを発揮していきたいですね。

## 競争力や差別化要素につながる 人材マネジメント

**山内** 長期ビジョンのもう一つの柱である「Diversity & Inclusion」は、「多様な人材・知見を活かし、インクルーシブなグローバル企業となる」という言葉を掲げています。具体的にどのような取り組みをお考えですか？

**加藤** 私はこれまでの当社グループについて、人材面の投資が必ずしも十分でなかったという気持ちがあります。大気社の未来に向けて、今まさに積極的な人材関連投資による多様性の確保が必要な時期であると認識しており、それを継続的に実施していく考えです。

先ほど来住さんが言及されましたが、当社グループの従業員約5,000名のうち、3,500名ほどが海外のナショナルスタッフで、その意味ではグローバルにおけるダイバーシティを元々備えているのですが、今までそれを上手く活かし切れていなかったと思います。変化する社会に対して、新たな価値を継続的に生み出せる企業グループを実現すべく、多様な価値観を持った人材の力を結集し、従業員の活躍を引き出すための取り組みを進めていく方針です。

**彦坂** 「Diversity & Inclusion」というテーマは、世の中一般においては少し狭い範囲で、女性の活躍推進や障がい者雇用といった課題への対応が図られている様子ですが、大気社としては、もちろんそうした対応も踏まえつつ、より広い形で多様性を捉え、価値創造につなげていくことが求められていると思います。カーボンニュートラルの流れが飛躍のチャンスになっている中で、そうした専門性を持つ人材を社内にて育て、確保していくというのは、やはり時間がかかりますので、必要な知見や技術を持つ人材を外部から招き、取り組みをリードしてもらおうといったことが、これからは必要になってくるでしょう。

すでに内部統制に関する取り組みは、外部からの人材に活躍してもらっていますが、技術者についても同様の手法による多様性確保が有効なのではないでしょうか。創業時の大気社は、ドイツから技師を招聘して暖房技術を導入した経緯がありますが、カーボンニュートラルについても先行している海外に人材を求めることで、世界をリードするような事業展開も期待できると思います。

**福家** 人材というのは、中長期のビジョン実現の担い手ですので、その育成が当社グループにとって喫緊の課題であり、



成長戦略の一丁目一番地であることは、間違いありません。当社グループの成長戦略において重視される事業ポートフォリオの改革は、すなわち人材ポートフォリオの改革でもあり、どのような人材をどの事業に配置するかという人材マネジメントに今後力を入れていくべきだと考えます。

従来は、人材育成が組織の縦割りで中に行われ、グループ全体を俯瞰したコーポレートとしての判断が十分に機能していなかった面があります。多様なキャリアや能力を持つ人材を組織横断的に配置し、活躍してもらうことが、グループとしての競争力や差別化をもたらすエンジンとなることは間違いありません。

今、コーポレートガバナンス・コードにおいても、人的資本開示を求める制度整備が進んでいます。そこに関して大気社が何より留意すべきポイントは、人材マネジメントの可視化だと思います。成長戦略において、どのような要件を満たす人材が、どれくらい必要なのか。現状の人材ポートフォリオがどのように構成され、それをあるべき姿にするために、どのように確保・育成に取り組むべきなのか。第一義的には執行サイドが運営すべき事項ではありますが、そうした人材マネジメントのPDCAを取締役会がモニタリングする上でも可視化が求められるところです。

**加藤** 成長戦略と人材マネジメントが表裏一体の関係にあり、PDCAの強化や可視化が必須であるということは、経営課題として日々実感しています。「Diversity & Inclusion」は「Innovative Engineering」と相互に関連しており、特に当社グループにおいては、技術面において社外のリソースにも目を向けた多様性の確保が、イノベーションを生み出す重要なカギとなります。それを進める上で、人材マネジメントのための仕組みづくりを早急に行います。



## 事業ごとの成長戦略における課題を克服するために

**山内** 中期経営計画の目標達成に向けた課題について、事業別に伺いたいと思います。環境システム事業については、どのような課題認識をお持ちですか？

**来住** この1年間、環境システム事業についてお話を聞かせていただき、わかってきたのは、シェアアップを目指す余地がまだまだ大きいにもかかわらず、人材不足の問題があって十分に対応できない状況に置かれていること。つまりは、施工能力の強化が環境システム事業の一番大きな課題だと思っています。

では、施工能力をいかに高めていくかという点、先ほどから皆さんが発言されている人材関連施策を通じて、従業員のレベルアップを図るといった取り組みが当然重視されますが、その他にロボット・AIなどの技術導入による自動化や省人化を進めていくことも有効だと考えます。建設業界は、他業界に比べてそうした対応に遅れが見られますが、当社グループでは、すでに塗装システム事業において現場業務の遠隔操作や自動化を進めており、環境システム事業でも同様な技術導入を加速すべきでしょう。さらに間接業務の効率化や他社とのインターフェースなども含めたデジタル化・DXも今後求められてきます。

これらの取り組みにより提案力や営業力を高めていくことは、ビル空調分野を伸ばすポイントでもありますし、お客さまが求める高付加価値のワンストップサービスを提供しつつ、収益性の改善を図るベースになると思います。

**水本** お客さまであるゼネコンは、近年DXによる働き方改革を非常に意識しており、かつて常態化していた長時間労働や休日出勤の抑止を図っています。働き方改革を目指すお客さま側の仕組みに対し、大気社がそれによって生じるしわ寄せの受け手になるのではなく、そうした仕組みを自らも活かし、一緒に変化していくべきです。

**彦坂** 建設業界では、欧州で先行しているBIM<sup>(\*)</sup>の導入が日本でも拡がりつつあり、いずれ主流になると考えられますが、大気社がこれを活用していく場合は、自社の優位性や差別化につなげていく必要がありますし、今そのための情報収集も進めているところと聞いています。ゼネコンや設計事務所の要請に応じてBIMを導入するだけでなく、大気社としてBIMを



最大活用し、お客さまと価値を共創するというのが、これからのテーマになるでしょう。

**福家** 私は環境システム事業の安定化を図る意味から、建設需要の底堅さを背景とするビル空調分野にも期待しています。比較的参入障壁が低いこの分野で、当社グループが優位性や差別化要素を獲得するためには、皆さんが述べられた施工力の向上、そしてデジタル化・DX、BIMの活用などが必須となることは論を待ちません。

しかし、具体的に何が差別化につながるのかということをお考えすると、「大気社が選ばれる理由」というのが、私から見てわかりにくいと感じます。もっと選ばれるための決め手となる部分を明確にし、そこに重点的に投資するという戦略が必要なのではないかと思っています。

産業空調分野については、施主のニーズに寄り添ったきめ細かな対応が当社グループの強みであり、差別化要素であると理解しています。一方、ビル空調分野においては、施主であるビルオーナーとの関係は間にゼネコンや設計事務所が入るため、現状においてはニーズ対応のきめ細かさといった強みが差別化要素として活かしにくい状況にあります。しかし、建物の空調ニーズも個別化・専門化が進んでいますので、何らかの形で施主への直接的なアプローチを行い、対応力を発揮して優位性を獲得したいところです。

**山内** 続いて、塗装システム事業の課題について、加藤社長はどのようにお考えですか？

**加藤** 塗装システム事業は、3、4年前から成長戦略の新たな方向性を打ち出すべく、いろいろな取り組みを手探りで進めてきましたが、ここにきてようやく意識も切り替わり、具体的な方向性が形になってきたところです。まさに「エネルギー・空気・水」を根幹とする事業への転換が求められる時代だと感

<sup>(\*)</sup> [Building Information Modeling]の略。建築物をコンピューター上の3D空間で構築し、企画・設計・施工・維持管理に関する情報を一元化して活用する手法のこと。

じていますし、塗装システム事業が従来型のビジネスから脱却できるよう、もっと間口を広げて発想していかなければならないと思っています。

**水本** 塗装システム事業は、今までの安定志向から、より長期の時間軸を意識するようになってきたと、大きな変化を感じます。今回の中期経営計画においても、将来の持続可能性のために、カーボンニュートラルを実現する技術開発の推進を打ち出し、またTCFDの考え方に沿って、お客さまの行動変化を起点にしたアプローチを意識している点は、方針として高く評価します。今、お客さま自身も答えがあるわけではなく、試行錯誤しながらサステナビリティに取り組んでいるので、塗装システム事業はそのサポート役として、大いに受け入れられるようなソリューションを開発し、積極的に提案してほしいです。

**来住** 塗装を自動化するロボット技術などは、別のビジネスにも応用できると思いますし、飛び地でなく地続きの領域において、塗装システム事業が培ってきた技術力を水平展開していく可能性というのは、すごく大きなものがあるのではないかという気がしています。実際に行うためには、マーケティング機能や営業部隊を拡充し、新たな市場や顧客の開拓をカバーする必要がありますが、それをクリアすれば先が開いてくるのではないのでしょうか。

「ドライ加飾」など環境負荷を低減する新技術も、既存領域以外のビジネスへ応用できるでしょう。そうした新規事業への展開は、やはり片手間で取り組むのではなく専任部隊を設置する必要がありますが、とても期待しています。

**福家** 先日、社外取締役と社外監査役で神奈川県座間市のテクニカルセンターを訪れ、塗装システム事業の最新技術を見学しました。そこで「自動サンディング」という、塗膜表面の研磨工程を自動化し、高品質に仕上げる非常に優れた設備を説明していただいたのですが、大手メーカーへの売り切り商材として扱われている点が気になりました。一方で、こうした新たな製品や技術をコアにしたシステムを設計・構築し、一貫提供するインテグレーターとしての展開も行っているという説明も受けました。そうした形で単品の「モノ」としての販売から、システム化を通じた「コト」の提供にシフトしていけば、事業や収益の安定性を図れるのではないかと感じました。

**彦坂** 塗装システム事業の主要顧客である自動車業界がまさにそうですが、世の中が変わる時は一気に変わりますよね。

遅れをとらない技術開発、遅れをとらない事業展開が求められる時代だと思います。それは、かなり大きな力を注がなければできないことですし、事業部だけでなく全社的な課題として、引き続き取締役会でも議論を重ねていく必要があります。

**加藤** 二大事業という建て付けにおいて、事業部に権限を委譲して任せている部分も多いですが、彦坂さんがおっしゃったように、時代の流れに取り残されないための注力というのは、全社組織的に対応を見直ししながら取り組んでいく必要があります。そして、足元における技術開発と並行し、さらに先を見据えた技術開発を同時に進めることが、市場をリードする事業展開につながっていきますので、その体制・機能を今後整備したいと考えています。

社外取締役の皆さんには、引き続き忌憚のない意見や助言をいただきたく、よろしく申し上げます。

## 企業価値の拡大に資する コーポレート・ガバナンス

**山内** ここまでの議論でご指摘いただいた課題を踏まえ、今後、社外取締役としてどのような貢献をしていきたいか、その役割についてお考えを聞かせてください。

**彦坂** 中期経営計画の中で「グループガバナンス体制強化」というテーマが挙げられています。私は、ガバナンス委員会の委員長を務めていますので、その立場からお話させていただきますと、今年は1月から数えてすでに十数回ガバナンス委員会を開催しており、毎回活発な議論を行っています。当委員会の設置以前は、いろいろな課題に対しても執行サイドで整理し、ある程度の結論付けがなされた内容を取締役会が承認していくような傾向があったように思いますが、現在は当委員会が執行サイドの内部統制委員会と連携しながら、言わば「生の段階」の課題に対し、十分な検討を行う形に変わったと捉えています。

こうした変化を通じて、私たち社外取締役も事業内容への理解をより深め、取締役会においても広い視野から意見を述べるようになってきました。ガバナンスの実効性をさらに高めつつ、これからも企業価値の拡大に資する役割を果たしていきます。

**福家** 事業環境が大きく変化している中で、中長期の企業価

値向上を実現すべく積極的な事業投資が求められており、「資本効率を高めて成長を加速する」ことが一段と重要な経営課題になってきています。今後は取締役会としても、「資本コストを意識した経営」への取り組みを注視し、進展を促していく必要があると認識しています。

中期経営計画では、ROEを全社的な資本効率を測る指標としています。これからの事業ポートフォリオの変革ステージにおいては、中長期ビジョンや個別戦略と紐付けた目標・実績管理を通じて、ポートフォリオ変革の妥当性を検証し、中長期成長の時間軸をモニタリングすることが求められます。改めてそうしたマネジメントを可能にし、現場の資本コスト意識をも醸成するような指標の設定とその運営を再構築する必要があります。

また、中期経営計画で定めた資本配当政策や、ガバナンス委員会と内部統制委員会で検討している投資マネジメントルールの設定などの取り組みも、資本効率にかかわる大きなテーマです。ステークホルダーを代表する立場である社外取締役として、これらの内容について説明責任をしっかりと果たしていきたいと考えています。

**水本** 私は、DXによって大気社を将来ある会社、社員にとって魅力ある会社にするために、しっかりした仕組みが設けら

れ、それがきちんとPDCAを回して機能を果たしているかという点をチェックし、外部視点からの助言を行っていきたいと思います。

**来住** 企業価値の向上には、事業成長が必須であると考えており、この座談会でもそうした見方で意見を申し上げてきました。意見交換の中で「Diversity & Inclusion」というのは、大気社の企業文化の再確認であると気付かされましたし、また塗装システム事業について福家さんがおっしゃったように、将来に向けて「フロー」から「ストック」へビジネスモデルを変革していくべきと、あらためて認識しました。今後、私自身のメーカー経営における経験を活かし、技術面や事業展開、組織運営に関する助言などを通じて貢献したいと考えています。

**加藤** 今日は、さまざまな角度から有意義なお話をいただき、経営トップとして耳の痛いご指摘、新鮮な発想や気付き、参考にすべきご提案などが得られ、大変に内容の濃い座談会となりました。ありがとうございます。いただいたご意見をもとに、しっかりと成長戦略を実行していくことが執行側としての責任であると思っております。

**山内** 皆さん長時間にわたり多くのご意見をいただき、ありがとうございました。



# 環境システム事業

環境システム事業では、「エネルギー・空気・水」を総合的にコントロールする環境制御技術の活用により、人々が快適に過ごすための環境づくり、モノづくりにとって最適な空調設備の設計および施工を行っています。



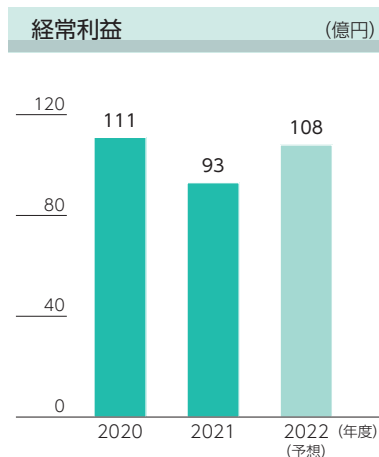
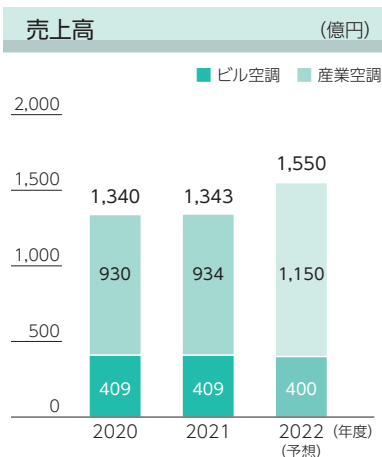
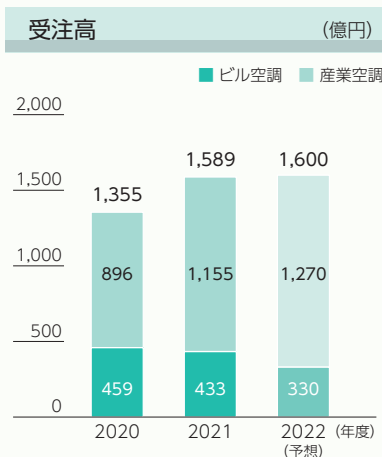
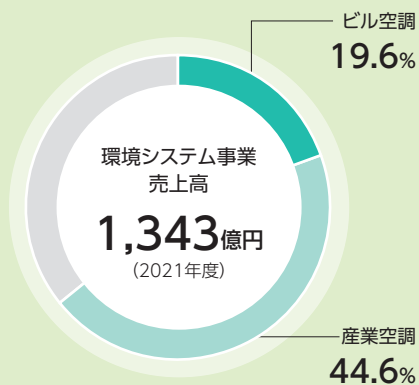
取締役専務執行役員 環境システム事業部長  
長田 雅士

当社は、日本の紡績産業が飛躍的に伸長した1930年代、精紡プロセスで重要な温湿度制御や気流制御などの空調技術を強化し、多くの紡績工場空調を手がけ、業績を急拡大させました。1960年代の高度経済成長期には、さまざまな分野で工場建設が進みましたが、これらの工場では製品不良を防ぐため高い清浄度を維持できる空調設備が必要とされ、当社はこうしたニーズに応える形で精密空調、そしてクリーンルームへと技術力を高めていきました。このように、空調設備の中でも、電気・電子部品分野や化学・薬品分野、医療器具分野といった、高い清浄度と厳しい温湿度管理が求められる工場の空調設備を数多く手がけてきた当社は、かつて「産業空調の建材社(大気社)」との呼び名を得たことにもあらわれているように、特に産業空調の分野を得意としています。

大気社のグローバル展開の歴史は古く、初めて海外の工事を手がけたのは1940年までさかのぼります。主として日系企業のお客さまの海外進出に追随する形で、早くから積極的に海外事業を推し進めてきました。これまで施工実績のある国・地域は50か国以上です。現地に拠点を有する充実した顧客サポート体制と、現地化の推進によるコスト競争力は、大きな強みとなっています。

今日、気候変動問題が世界的な重要課題の一つとされる中、当社グループは、持続可能な社会と企業成長を実現するための中心テーマとして「カーボンニュートラルへの挑戦」を位置づけています。高い目標を掲げ脱炭素・低炭素化に取り組む国内外のお客さまにしっかりと寄り添い、持ち前のグローバルでの対応力、多種多様な機器やアプリケーションを組み上げ最適システムを提供するインテグレート力などを発揮し、設備のライフサイクル全体を見据えたイノベーションを創出することが、当社に課せられた使命であると考えています。

● 事業分野別連結売上高構成比



## 強み

- 顧客の高い要求に追従することにより培われた追求型の課題解決
- ハイスペック案件への対応力と豊富な施工実績
- 顧客に密着したソリューション提供(カスタマーサービス拠点における取り組み、顧客の問題解決に資する技術提案)
- グローバルネットワークの強み

## 事業を取り巻く環境

- 低炭素建築物への需要の増加、先進的な省エネ技術の開発に対するニーズの高まり
- カーボンニュートラル、スマートファクトリーといったキーワードに象徴される持続可能な社会の実現に向けた設備投資が加速
- 世界的な半導体不足、電気自動車・燃料電池車の開発競争などを背景に、製造業の設備投資が活性化
- デジタル技術の進展、国内では労働力人口の減少も背景に、省人化・自動化ニーズが高まり、工場などのスマート化が加速
- 首都圏を中心に超大型再開発が多く計画され、老朽化したビル・インフラの改修や、カーボンニュートラル対応のビルリニューアルなども拡大見込み
- 将来の建設産業の担い手不足、DXによる建設現場のスマート化

## 重点戦略

### ①技術の大気社を強化

- 電気・電子部品、化学・薬品、医療器具など、高い技術力を発揮できる分野に注力し、技術力に磨きをかける。顧客との結びつきを強め、顧客の技術革新に積極的に追従していく。
- 最先端技術のプロジェクトの経験を通してスペシャリストを育成し、技術の集積と伝承を進める。同時に、機動力のある組織づくりを行い、顧客・プロジェクトの技術ニーズに柔軟に対応していく。
- 大型再開発やビルのリニューアル工事の受注を拡大し、循環型社会の実現に貢献する。
- 新しく再構築した技術開発センターとR&Dサテライトで、当社の技術を紹介するとともに、顧客の潜在的ニーズを発掘していく。共同開発の機会も創り、新たな価値創造を目指す。

### ②業務の仕組みの改善と生産性向上

- 日本国内における労働人口の減少、建設業の担い手不足が避けられない中、最新技術やシステムを活用し、生産性の向上に努める。
- デジタルデバイス、現場業務支援ツールの導入を積極的に進め、従来人の手で行っていた業務のデジタル化・DX化を進める。作図業務に関してはBIMを活用し、効率化を推進していく。
- これらの方策により労働時間の短縮を図り、社員の働きやすさ、ワークライフバランス向上を目指す。

### ③非日系顧客からの受注拡大

- 近年、日本からの海外直接投資が減少傾向にあることを踏まえ、今後は、当社の海外ネットワークを活用し、日系企業以外の顧客からの受注を増やし、海外事業のさらなる拡大を目指す。

### ④人材育成

- エンジニアリングが当社の生命線であるとの認識のもと、豊富な知識、経験を積んだプロフェッショナルを育て、施工品質の向上に努める。
- 国・地域や人種を超えて、すべての社員が輝けるグループ企業を目指し、進出国の経済発展、技術力向上に貢献する。海外拠点においては、ナショナルスタッフの活躍の機会を創出する。

# 塗装システム事業

塗装システム事業では、高い塗装品質と省エネルギーや環境配慮を実現する自動車塗装プラントの設計および施工を行っています。塗装を行う空間である塗装ブースだけでなく、塗装工場に必要な前処理・電着装置・塗装ロボット・搬送システム・塗料供給システムなども含めたトータルエンジニアリング会社としての優位性により、現在、国内第1位、世界第2位のシェアを誇っています。



取締役専務執行役員 塗装システム事業部長

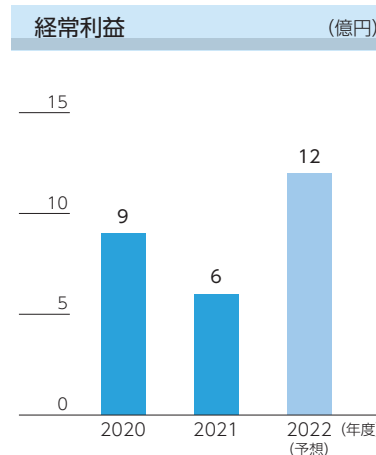
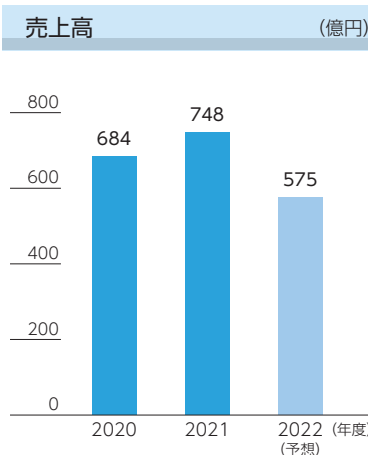
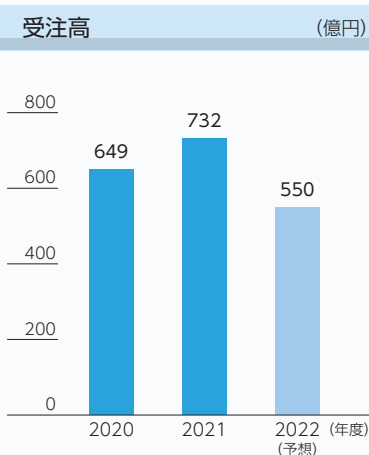
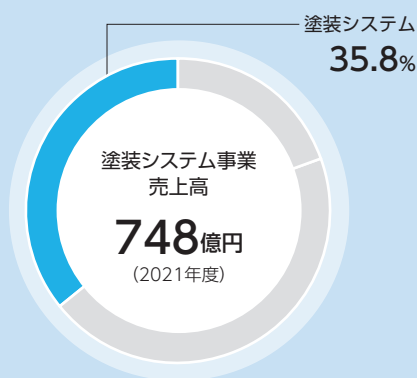
早川 一秀

当社は1930年代からすでに産業空調の一環として自動車のボディ乾燥室なども手がけていましたが、塗装設備事業への本格的な参入のきっかけとなったのは、1953年、自動車製造会社からのスプレーブースとオーブンの工事の受注です。その後、モータリゼーションが日本に到来した1959年、自動車塗装一貫ラインの工事を受注し、社運をかけたビッグプロジェクトとして、総力をあげて対応しました。1963年には、海外における塗装設備工事第1号となるチリの新設工事に続き、メキシコ、ペルーといった中南米の国々で、さらに1965年頃からは東南アジアで現地組立工場の建設が始まり、海外進出が進みました。1980年代にはいと、日本の自動車メーカー各社の海外進出はさらに活発化し、その波に乗って、当社でも東南アジアをはじめ北米、中南米、ヨーロッパ、中国等におけるビジネスを飛躍的に拡大させました。1983年には、インド政府の設立による合併企業の塗装設備新設工場の国際入札も経験し、名実ともに国際企業の仲間入りを果たしました。

自動車業界のグローバル展開に対応し、海外企業とのアライアンスにも早くから力を入れてきました。1990年代以降は、人口の多い中国やインドにおいて将来的に自動車の内需が増加することを見込み、現地企業との合併契約を結び、現地における事業を積極的に展開してきました。近年は、北米のロボットアプリケーションシステムのエンジニアリング会社と業務・資本契約を締結、北米市場におけるオートメーション事業を強化しています。

今日、自動車業界は、100年に一度と言われる変革期を迎えています。カーボンニュートラルの実現に向け、これまでの延長線上では解決困難な課題も多くありますが、お客さまが目指される方向をしっかりと見据え、高塗着効率塗装機の開発はもちろん、従来のウェット塗装よりもCO<sub>2</sub>排出の少ないドライ加飾方式の開発などにも果敢に取り組み、新たな時代に向けた挑戦を続けていきます。

● 事業分野別連結売上高構成比



## 強み

- 世界トップクラスの塗装品質を実現する技術力、また、それを支える塗装技術に関する豊富な実績と深い知見
- 日系自動車メーカーを中心とした顧客との長年の信頼関係、自動車塗装設備のノウハウや各自動車メーカーの仕様を熟知していることによるアドバンテージ
- 自動車塗装工程で培った、産業ロボットのシステムインテグレーション技術・ノウハウ
- グローバル市場の中でも特にアジア圏を中心とした市場占有率の高さ
- 塗装工場建設においてフルターンキーでの対応が可能なグローバルでも数少ない1社

## 事業を取り巻く環境

- 自動車四輪市場全体としての生産台数は増加傾向、EV車向け新規投資、カーボンニュートラル対応の追加投資も増加傾向
- カーボンニュートラル実現に向けた共同開発・技術交流、提案機会の増加
- デジタル技術の進展に伴う自動化ニーズの高まり、製造ラインのスマート化の加速(オートメーション技術の活用機会の拡大、BIM活用やIoT商品展開の広がり)
- 自動車塗装の代替技術へのニーズの高まり、塗装工程の技術革新の進展
- EV化に伴う顧客の変化(EVスタートアップ企業の台頭)
- 熟練作業員高齢化に伴うマニュアル作業分野の自動化ニーズ拡大(航空機・鉄道車両分野)

## 重点戦略

### ① 持続的成長を支える事業ポートフォリオの構築に向けて

- 従来からの日系自動車メーカーを中心としたお客さまとの関係性をいっそう強固に、四輪自動車塗装ラインの新設・増設工事の需要にしっかりと応えするとともに、長期視点に立ち、塗装システム事業の領域・顧客ポートフォリオをバランスの取れたものへと変革し、将来の変化に備えていく。
- これまで長年にわたり自動車塗装プラントを手がける中で培ってきたロボット制御の技術・ノウハウを活用し、さらに追求していく方向性として、オートメーション事業領域を拡充し、自動サンディング装置などの自動車以外の市場を開拓していく。パートナー企業と協働し、非四輪新規顧客へのアプローチも実施する。
- 地域別ポートフォリオの観点から、国・地域別の市場動向や競争環境を見据え、地域別事業戦略を策定し展開していく。海外ネットワークを活用し、現地に根差した事業展開を推し進め、非日系顧客のさらなる取り込みも目指す。

### ② 差別化できる商品開発

- カーボンニュートラルの実現をキーワードに、塗着効率改善、省エネルギー技術開発により設備の小型化を図り、カーボンニュートラルの実現に向けて活動していく。
- 水素燃料バーナーの導入など、環境負荷の少ない設備の開発・検証を実施していく。
- 従来のウェット塗装よりもCO<sub>2</sub>排出量の少ないドライ加飾技術の開発を推進するなど、顧客の塗装工程の変革に貢献できる技術習得と商品開発を促進していく。

### ③ エンジニアリング力の向上

- DX活用により、顧客工場計画の早期ビジュアル化やコンカレント化(同時進行化)、スマートファクトリー化に貢献する。
- ナショナルスタッフを含めたグローバルな教育プログラムの充実を図り、グループ全体でのエンジニアリング力の向上を推進する。

# ガバナンス

永続的に成長し、社会に貢献するためにコーポレート・ガバナンスを強化し、魅力ある会社づくりに取り組んでいます。

## マネジメント体制

### 取締役

代表取締役社長執行役員

加藤 考二



1978年 4月 当社入社  
 2005年 6月 取締役  
 2007年 4月 環境システム事業部長付  
 2009年 4月 執行役員環境システム事業部技術企画部長  
 2010年 4月 常務執行役員環境システム事業部長兼技術企画部長  
 2010年 6月 取締役常務執行役員環境システム事業部長兼技術企画部長  
 2012年 4月 取締役常務執行役員経営企画本部長兼環境担当兼経営企画室長  
 2013年 4月 取締役常務執行役員経営企画本部長兼CSR担当  
 2014年 4月 取締役常務執行役員管理本部長兼CSR担当  
 2016年 4月 取締役専務執行役員管理本部長兼CSR担当  
 2017年 4月 代表取締役副社長執行役員管理本部管掌  
 2018年 4月 代表取締役副社長執行役員  
 2019年 4月 代表取締役社長執行役員(現在)

取締役専務執行役員 /  
 塗装システム事業部長

早川 一秀



1979年 4月 当社入社  
 2012年 4月 執行役員環境システム事業部技術統括部長  
 2013年10月 執行役員環境システム事業部営業統括部長  
 2014年 4月 上席執行役員環境システム事業部営業統括部長  
 2016年 4月 上席執行役員環境システム事業部営業担当副事業部長兼営業統括部長  
 2017年 4月 常務執行役員経営企画本部長  
 2017年 6月 取締役常務執行役員経営企画本部長  
 2018年 4月 取締役常務執行役員塗装システム事業部副事業部長  
 2019年 4月 取締役専務執行役員塗装システム事業部長(現在)

取締役専務執行役員 / 管理本部長

中島 靖



1982年 4月 当社入社  
 2014年 4月 執行役員環境システム事業部技術統括部長  
 2015年 4月 上席執行役員環境システム事業部技術統括部長兼海外統括部長  
 2016年 4月 上席執行役員環境システム事業部技術担当副事業部長兼技術統括部長兼海外統括部長  
 2017年 4月 常務執行役員環境システム事業部副事業部長  
 2017年 6月 取締役常務執行役員環境システム事業部副事業部長  
 2019年 4月 取締役専務執行役員環境システム事業部長  
 2021年 4月 取締役専務執行役員管理本部長(現在)

取締役専務執行役員 /  
 経営企画本部長 兼 CSR担当

中川 正徳



2009年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行(現 株式会社みずほ銀行)本部経営管理部門戦略投資部長  
 2012年10月 当社入社  
 2013年 4月 経営企画本部経営企画室長  
 2014年 4月 管理本部副本部長  
 2017年 4月 常務執行役員管理本部長兼CSR担当  
 2018年 6月 取締役常務執行役員管理本部長兼CSR担当  
 2021年 4月 取締役専務執行役員経営企画本部長兼CSR担当(現在)

氏名	在任期間	取締役候補者が有する専門性および経験							指名諮問委員会	報酬諮問委員会	ガバナンス委員会
		企業経営	技術開発 IT戦略	グローバル・ ビジネス	業界知見 市場認識	人材開発 人事労務	内部統制 ガバナンス	法務 財務・会計			
加藤 考二	13年9か月	●	●		●	●	●		●	●	●
早川 一秀	5年	●	●		●						
中島 靖	5年	●	●	●	●						●
中川 正徳	4年	●		●		●	●	●			●
長田 雅士	5年	●		●	●						



取締役専務執行役員 /  
環境システム事業部長

長田 雅士



- 1983年 4月 当社入社
- 2007年 4月 執行役員環境システム事業部企画室長
- 2009年 4月 常務執行役員企画本部長兼環境担当兼経営企画室長
- 2009年 6月 取締役常務執行役員企画本部長兼環境担当兼経営企画室長
- 2012年 4月 取締役常務執行役員環境システム事業部中部支店長
- 2015年 4月 Taikisha (Singapore) Pte.Ltd. 社長
- 2019年 4月 理事塗装システム事業部海外統括部長
- 2020年 4月 常務執行役員経営企画本部長
- 2021年 4月 専務執行役員環境システム事業部長
- 2021年 6月 取締役専務執行役員環境システム事業部長 (現在)

取締役 (社外)

彦坂 浩一



- 1983年 4月 朝日信用金庫入庫 (1985年3月退職)
- 1992年 4月 弁護士登録中島法律事務所 (現 あかねくさ法律事務所) 入所 (現在)
- 1999年 4月 関東弁護士連合会理事
- 2005年 4月 日本弁護士連合会常務理事
- 2006年 6月 株式会社アドウェイズ取締役 (社外取締役)
- 2010年 6月 同社監査役 (2022年3月退任)
- 2014年 4月 東京弁護士会副会長
- 2015年 6月 当社監査役
- 2017年 6月 当社取締役 (現在)
- 2019年 4月 関東弁護士連合会副理事長 (2020年3月退任)

取締役 (社外)  
取締役会議長

福家 聖剛



- 2014年 4月 明治安田生命保険相互会社執行役員副社長
- 2014年 7月 同社取締役執行役員副社長
- 2016年 4月 同社取締役 (2016年7月退任)
- 2016年 6月 みずほ信託銀行株式会社監査役 (社外監査役)
- 2016年 7月 明治安田生命保険相互会社顧問 (2019年6月退任)
- 2017年 6月 みずほ信託銀行株式会社取締役 (社外取締役・監査等委員) (2020年6月退任) 当社監査役
- 2019年 6月 当社取締役 (現在)

取締役 (社外)

来住 晶介



- 1980年 4月 沖電気工業株式会社入社
- 1995年 4月 同社情報通信システム事業本部マルチメディアシステム開発センター マルチメディアシステム開発部長
- 2004年 4月 同社シリコンソリューションカンパニーバイスプレジデント兼デザイン本部長
- 2006年 4月 同社執行役員
- 2008年 4月 同社常務執行役員
- 2008年10月 株式会社OKIネットワークス代表取締役社長 (2010年3月退任)
- 2010年 6月 沖電気工業株式会社取締役 (2012年6月退任) 沖電線株式会社取締役
- 2012年 6月 沖電線株式会社代表取締役社長 (2018年3月退任)
- 2018年 4月 沖電気工業株式会社専務執行役員兼EMS事業本部長
- 2020年 4月 同社専務執行役員兼コンポーネント&プラットフォーム事業本部長兼コンポーネント&プラットフォーム事業本部開発本部長 (2021年3月退任)
- 2021年 6月 当社取締役 (現在)

取締役 (社外)

水本 伸子



- 1982年 4月 石川島播磨重工業株式会社 (現 株式会社IHI) 入社
- 2004年 7月 同社TX準備室長
- 2006年 4月 同社経営企画部新事業企画グループ部長
- 2008年10月 同社人事部採用グループ部長
- 2012年 4月 同社CSR推進部長
- 2014年 4月 同社執行役員グループ業務統括室長
- 2016年 4月 同社執行役員調達企画本部長
- 2017年 4月 同社常務執行役員調達企画本部長
- 2018年 4月 同社常務執行役員高度情報マネジメント統括本部長
- 2018年 6月 同社取締役常務執行役員高度情報マネジメント統括本部長
- 2020年 4月 同社取締役
- 2020年 6月 同社顧問 (現在)
- 2021年 6月 株式会社トクヤマ取締役 (社外取締役・監査等委員) (現在) 当社取締役 (現在)

監査役

- |              |              |
|--------------|--------------|
| 常勤監査役 (社外)   | 監査役 (社外)     |
| <b>花澤 敏行</b> | <b>小林 茂夫</b> |
| 常勤監査役        | 監査役 (社外)     |
| <b>脇田 誠</b>  | <b>早田 順幸</b> |
| 常勤監査役        |              |
| <b>松永 広幸</b> |              |

氏名	在任期間	取締役候補者が有する専門性および経験							指名諮問委員会	報酬諮問委員会	ガバナンス委員会
		企業経営	技術開発 IT戦略	グローバル・ ビジネス	業界知見 市場認識	人材開発 人事労務	内部統制 ガバナンス	法務 財務・会計			
彦坂 浩一 (社外)	5年						●	●	●	●	○
福家 聖剛 (社外)	3年	●				●	●		○	●	●
来住 晶介 (社外)	1年	●	●				●		●	○	●
水本 伸子 (社外)	1年	●	●			●			●	●	●

(注) 1. 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。  
2. ○は、委員長を表します。

## コーポレート・ガバナンス

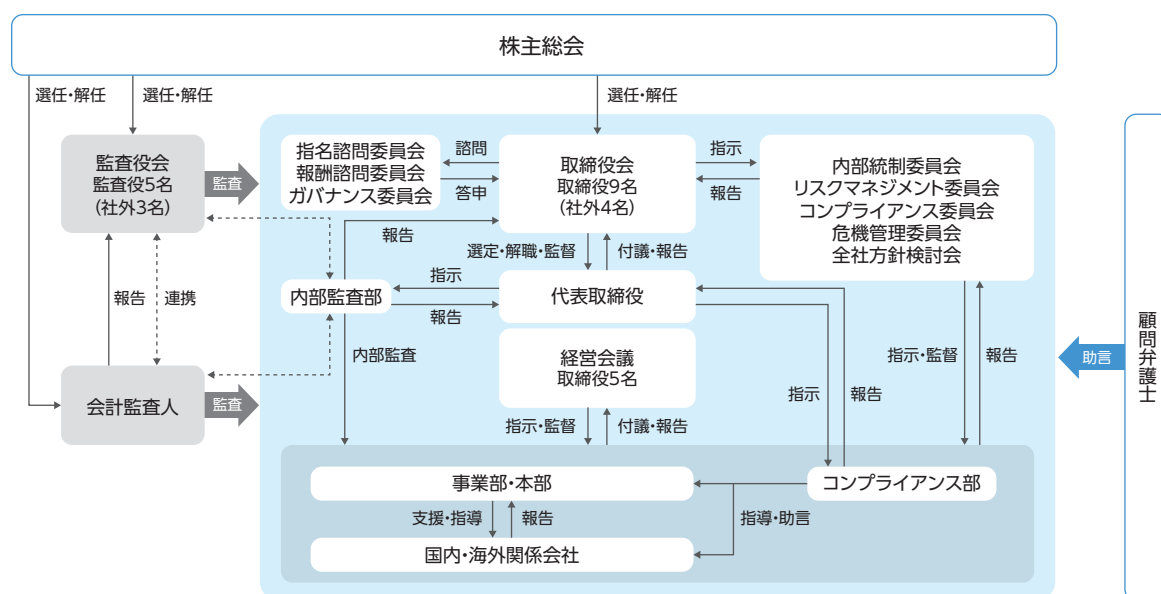
全てのステークホルダーから信頼される体制・仕組みを構築しています。

### 基本的な考え方

当社は、創業理念(社是)「顧客第一」の精神\*に則り、企業理念と経営ビジョンの実現のために、コンプライアンスを徹底し、公正で透明性の高い経営を行うことで、全てのステークホルダーから信頼され、健全に成長発展する企業グループを目指すことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

\*「顧客」とは、広義において社会全般を意味します。「顧客第一」の精神とは、永続性のある信頼を「顧客」から得ることです。

#### ● コーポレート・ガバナンス体制図(2022年6月30日現在)



### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、基本方針に従い、監査役会設置会社の体制を基礎として、コーポレート・ガバナンスの一層の充実・強化に向け、社外取締役の活用による取締役会の監督機能の強化、執行役員制の導入による取締役会の意思決定の迅速化等を実施し、当社グループのガバナンス強化、経営改革に継続して取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンスを支える取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスを支える取り組みとして、取締役会の下に、経営会議、内部統制委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、危機管理委員会、全社方針検討会等、各会議体、委員会を設置し、各々の活動および相互の連携により、ガバナンス体制の強化を図っています。また、

取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を中心に構成される指名諮問委員会、報酬諮問委員会、ガバナンス委員会を設置し、取締役会の意思決定等の実効性、透明性の向上に努めています。






これらの取り組みは、定期的にもモニタリングを行い、継続的に見直しを実施しています。

### 取締役会の実効性評価

#### 評価方法

当社は、少なくとも年に一度、自社の取締役会の実効性を高め、外部のステークホルダーへの情報提供を充実させるために、取締役会の実効性分析・評価を実施し、評価結果を踏まえた課題とその対応方針につき取締役会で審議しており、その結果の概要を開示しています。

当社は、2015年度から取締役会の実効性分析・評価を実施

	構成	内容	開催回数
取締役会	 <p>議長: 取締役9名 (社内:5名、社外:4名)</p>	当社グループの経営方針、法令および定款に定める事項、ならびに経営上の重要事項に関し意思決定するとともに、各取締役および各執行役員の業務執行の状況を監視・監督しています。	毎月1回 必要に応じて臨時に開催
監査役会	 <p>監査役5名 (社内:2名、社外:3名)</p>	監査計画の協議、監査結果の報告などに関する意見交換、会計監査人の選解任または不再任に関する事項、および会計監査人の報酬などに関する同意など、監査役会の決議による事項について検討を行っています。	原則として毎月1回
指名諮問委員会	 <p>委員長: 取締役5名 (社内:1名、社外:4名)</p>	取締役、CEOの指名などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会を設置しています。同諮問委員会では、取締役候補者選任に加えて、CEOサクセッションプランについても審議を行っています。	必要に応じて開催 (2021年度:9回開催)
報酬諮問委員会	 <p>委員長: 取締役5名 (社内:1名、社外:4名)</p>	取締役の報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、報酬諮問委員会を設置しています。同諮問委員会では、2019年8月に導入した業務執行取締役業績連動型株式報酬制度について審議を行うなど、その実効性・透明性を高める取り組みを実施しています。	必要に応じて開催 (2021年度:4回開催)
ガバナンス委員会	 <p>委員長: 取締役7名(社内:3名、社外:4名) 監査役1名(社外:1名)</p>	グループ全体のガバナンス体制の向上を目的として、内部統制に関する取締役会の諮問機関となるガバナンス委員会を設置しています。同委員会では、当社グループの内部統制の最適化に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し提言を行っています。	年に2回以上 必要に応じて開催

しており、毎年、評価結果を踏まえた課題とその対応方針について取締役会で審議しており、これまで各会議体の役割や運営方法の見直し、取締役会への報告事項の見直し、グループ全体のリスク管理態勢に関する議論の充実、社外取締役・社外監査役のみの意見交換会の開催、指名・報酬諮問委員会の設置、ガバナンス委員会・内部統制委員会の設置など、取締役会の監督機能の一層の強化に向けた取り組みを実施してきました。また、2019年度より、実効性分析・評価の結果を踏まえ、10年後20年後の産業構造・社会環境の変化および将来像を見据えた取締役会メンバーによる長期戦略の議論を実施しており、2021年度においても、2020年度に引き続きオフサイト・ディスカッションを含む活発な討議を実施しました。これらを踏まえ、2021年度の実効性分析・評価では、取締役会議長が中心となり、取締役会全体を対象に「前年度の実効性分析・評価により抽出された課題への対応」、「取締役会の果たすべき役割」、「取締役会がその役割を果たすために考慮すべき

項目]に関する意見を収集すべく、全取締役・監査役が質問票に回答し、外部アドバイザーによる客観的分析結果を踏まえ、取締役会にて報告・審議しました。また、全取締役・監査役を対象としたアンケート調査では、「長期戦略や新中期経営計画等に関する議論進捗」や「討議内容の充実化」についても意見収集しました。

### 評価結果

左記の結果、取締役会の実効性が確保されていると評価しました。

当社の取締役会は、創業理念(社是)「顧客第一」を実践し、持続的成長および中長期的な企業価値向上に資するため、経営に係る重要事項の意思決定を行うとともに、経営全般に対する監督機能を効果的に発揮する役割を担っています。これらの役割を果たすべく、取締役会での議案の審議は、十分な資料提供と討議時間を確保して実施されているほか、重要な業務執行の状況についても定期的に報告を受けています。

## 抽出された課題への取り組み

前年度の実効性分析評価にて課題として認識した事項については、順次改善を進めております。

①長期戦略に関しては、取締役会メンバーにおいて、事前に長期戦略に関する意見を収集し分析した上で、「カーボンニュートラルへの取り組みなど当社が長期視点でどのような付加価値を創造できるのか」、「当社が今後強化すべき事業領域や経営資源の活用、グローバル人材の育成」等に関するオフサイトの討議を2回実施しました。討議内容の概要については、当社ホームページに掲載しています。②取締役会メンバーの構成について、経営戦略に照らして自らが備えるべき知識・経験・能力等を一覧化したスキルマトリックスを特定し、第76回定時株主総会（2021年6月29日開催）より、社内取締役5名（2名減）、社外取締役4名（2名増）とし多様性の向上を図りました。その結果、取締役会等において、技術開発、IT戦略、人材開発等の知見に基づく発言・助言の機会が増え、一層議論が活性化しました。③デジタルトランスフォーメーションについては、新設したデジタル戦略委員会における討議内容（当社の中長期的なビジネス戦略とDX戦略の関係性など）について取締役会は報告を受け、議論しました。④当社グループのグローバルなリスク管理体制について、取締役会の諮問機関たるガバナンス委員会にて、審議を深めました。

一方で、実効性をさらに高めていくための課題として、次に示す事項について取り組んでいく必要性が認識されました。

①新たな中期経営計画（2022年～2024年度）において掲げた長期ビジョンの実現に向けて、長期戦略を一層深掘りすべく取締役会メンバーによる議論を継続していきます。②中期経営計画の3つの基本方針「コア事業のさらなる強化」、「新たな価値創出への挑戦」および「変革・成長を支える経営基盤の強化」を強力に推進していくため、執行状況について取締役会で監督していきます。特に「変革・成長を支える経営基盤の強化」として、デジタル戦略・グループガバナンス体制について取締役会の監督機能を強化していきます。③「気候変動に伴うリスクと機会」に関する取締役会の監視体制を強化していきます。

当社は、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実と強化を図るために、今回認識した課題に優先度を踏まえ対応し、継続的に取締役会の実効性向上のための施策を検討していきます。

## 内部監査

代表取締役社長直属の独立した部門として内部監査部（13名）を設置し、内部監査規程に基づき監査を実施しています。

内部監査部は、当社グループにおける業務活動全般の有効性・効率性等について監査を行い、監査結果を代表取締役社

長に報告するほか、取締役会、監査役会、会計監査人に報告しています。

2021年度は、国内外の事業拠点に対して、「業務の有効性・効率性」「財務報告の信頼性」「法令順守」「資産の保全」の観点から、建設業法、独占禁止法・競争法、労働法など業務と密接に関連する法令の順守状況、プロジェクト管理の適正性、情報セキュリティ対策の適切性などを監査しました。

また内部監査部は、当社グループの財務報告に関わる内部統制の運用状況の評価を実施しています。

## 監査役監査

各監査役は、監査役会の定めた監査基準および分担に従い監査を実施し、重要な意思決定の過程と業務執行の状況を把握するため、必要に応じて取締役および執行役員などに対して、業務執行に関する報告を求めています。また、稟議書などの重要文書の閲覧を行うとともに、取締役会、経営会議などの重要な会議に出席するほか、重要な案件の検討および意思決定プロセスの現状について、内部監査部、コンプライアンス部をはじめ関係各部署から必要な情報を収集し、必要に応じて業務改善などの提言を行っています。

## 取締役・監査役の選任とトレーニング

当社は、当社を取り巻く経営環境を踏まえ、意思決定と経営の監督機能が最も効果的かつ効率的に機能するよう、取締役会の多様性と適正な規模（員数）を維持しています。また、取締役会の多様性を確保し監督の実効性を上げるため、社内取締役候補者は、その知見・実績を踏まえた上で、社内の各業務分野より偏りなく選定し、また、社外取締役候補者は、高い見識と異なる分野の経験を有する人物を選定しています。

取締役候補者は、表に掲げた選定条件を全て満たす者の中から選定しています。

## 取締役・監査役の選任条件

取締役・監査役	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人格および見識に優れ、高い倫理観と順法精神を有すること</li> <li>● 職務遂行にあたり健康上の支障がないこと</li> </ul>
取締役（社内）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の創業理念（社是）、企業理念を十分に理解し、企業統治能力に優れていること</li> <li>● 当社の事業内容、業務に関して、十分な知識、経験、能力を有し、将来的な企業発展を実現する能力を有すること</li> <li>● 全社的に経営を監督する見地から、客観的かつ迅速に分析、判断する能力に優れていること</li> </ul>

取締役 (社外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部のステークホルダーの見地より、客観的・独立的な立場から、取締役会において、当社の創業理念(社是)、企業理念に則った意見を適切に反映させることができること</li> <li>当社の経営に対する助言、監督に必要な、会社経営、業務執行に関する豊富な知識と経験を有すること</li> <li>その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力が確保できること</li> </ul>
監査役 (社内)	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役監査基準が定める職責を果たすのに必要な能力があると認められる者</li> <li>当社業務に精通し、十分な知識と経験、能力を有すること</li> </ul>
監査役 (社外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役監査基準が定める職責を果たすのに必要な能力があると認められる者</li> <li>会社経営や財務・会計、法律等の専門分野に関する豊富な知識と経験を有し、役割を適切に果たすために必要な時間・労力が確保できること</li> </ul>

監査役会の構成については、取締役の職務執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使といったその役割・責務に鑑み、監査役には財務・会計に関する知見を有する者を1名以上選任することとしています。

監査役候補者については、監査役監査基準が定める監査役の職責を果たすのに必要な能力があると認められる表に掲げた選定条件を全て満たす者の中から選定しています。

## 役員報酬

### 方針

当社は、役員報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針を以下のとおり定めています。

#### (1) 報酬制度の基本的な考え方

業務執行取締役(執行役員兼務取締役)の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績連動報酬である「賞与」および「株式報酬」で構成されています。「賞与」および「株式報酬」については、業績目標達成のインセンティブとして、連結経常利益と連動するものです。非業務執行取締役(社外取締役および執行役員を兼務しない取締役。以下同じ。)および監査役の報酬は、「基本報酬」のみとし、「賞与」および「株式報酬」は支給していません。

#### (2) 報酬の構成

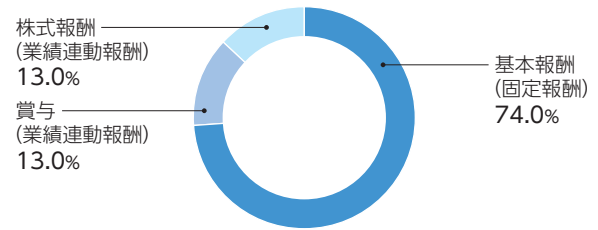
ア 当社の役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」と、業績連動報酬である「賞与」および「株式報酬」で構成され、役員区分に応じた適用は以下のとおりです。

- ・業務執行取締役:基本報酬、賞与、株式報酬
- ・非業務執行取締役:基本報酬
- ・監査役:基本報酬

イ 業務執行取締役の総報酬に占める固定報酬と業績連動報酬(賞与と株式報酬の合計)の割合は、標準支給ベースで

概ね6:4とし、以下の「(3)業績連動報酬の仕組み」により変動します。

#### ● 業務執行取締役の報酬比率(2021年度)



#### (3) 業績連動報酬の仕組み

業績連動報酬は、「賞与」と「株式報酬」により構成されます。業績連動報酬は、連結経常利益の一定割合を基礎的な支給額とし、50%相当額を「賞与」として、50%相当額を「株式報酬」として支給します。

「賞与」は業績確定後に現金で支給され、「株式報酬」は業績確定後にポイントを付与します。付与されたポイントは、原則として業務執行取締役の退任時に当社株式または時価相当の金銭で支給されます。

連結経常利益は、当社の中期経営計画における重要なKPIの一つであることから、業績連動報酬の算定に係る指標として連結経常利益を選定しています。基礎となる連結経常利益の一定割合に加えて、一定の金額を超えた場合には追加割合を乗じた金額を上乗せすることにより、中期経営計画の数値目標の達成およびさらなる業績向上へのインセンティブとなることが期待されます。

#### (4) 報酬水準

報酬水準については、第三者機関が実施する調査データの中から、同業他社等の報酬データを分析・比較し、報酬諮問委員会にて検証しています。

### 報酬の決定方法

「(1) 報酬制度の基本的な考え方」を踏まえ、取締役会の委任を受けた代表取締役社長が、取締役の報酬制度・水準等を社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会への諮問を経た上で決定します。また、決定した内容についても報酬諮問委員会に報告しています。これらを通じて、報酬の決定プロセスに関する客観性および透明性を高めています。

### 方針の決定方法

役員報酬等の決定方針は、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会で決定します。



コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.taikisha.co.jp/corporate/governance/pdf/pdf-index-01.pdf>



## リスクマネジメント

リスクを組織的に管理し、その回避や低減に努めています。

### 基本的な考え方

当社は、「永続的に成長し、社会に貢献する会社づくり」という企業理念を掲げています。事業を継続し、持続的に発展するために、重大なリスクの低減と顕在化するリスクの最小化に努めています。リスクマネジメント委員会において、当社グループの統合的な観点から、各リスクのリスク度(重要度)評価、対応すべきリスクの選定、リスク低減に向けた方針等の策定を行っています。また、災害、事故、事件などの危機発生に備え、危機管理体制の構築、事業継続計画(BCP)を策定しています。

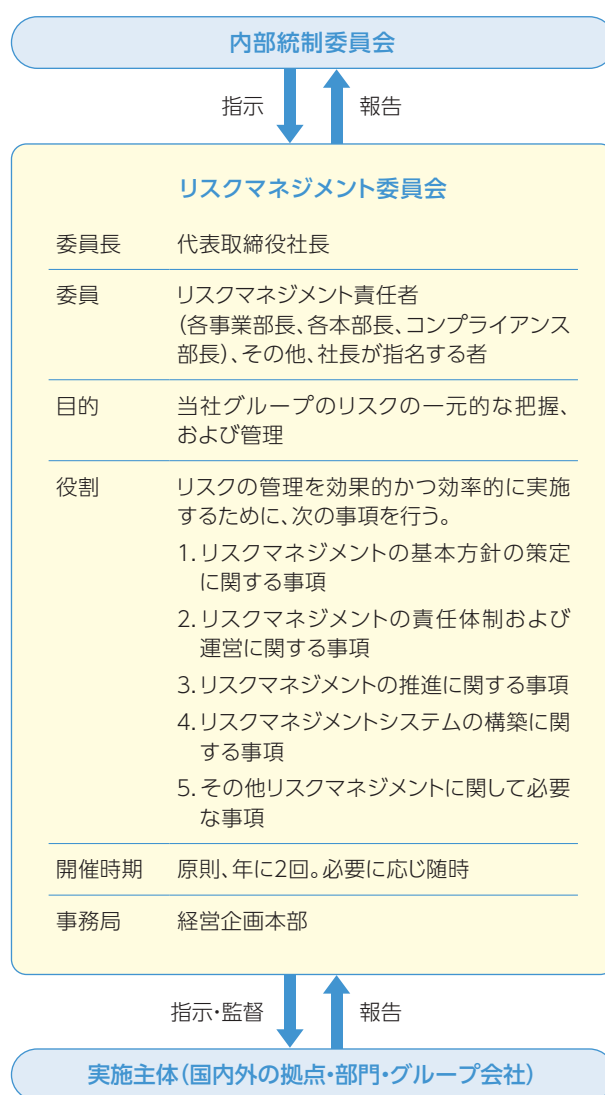
### リスク管理体制

当社では、リスクマネジメント規程を定め、これに基づいてリスクマネジメント委員会を設置し、当社グループのリスクの一元的かつ効果的・効率的な管理を実施しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長として、年に2回および必要時に開催することとし、全社的なリスクマネジメントの基本方針および責任体制、運営などを定め、周知・徹底を図っています。

品質管理、安全管理、コンプライアンス、財務などの各部門の所管業務に付随するリスクについて、各所管部門がリスクの抽出を行い、「経営への影響」と「発生の頻度」を考慮して「リスク度(重要度)」を判定し、優先的に対応すべきリスクを選定した上で、重点管理方針・目標の立案を行い、リスクマネジメント委員会へ報告します。リスクマネジメント委員会では、全社的・統合的な観点から各リスクのリスク度評価および重点管理方針・目標について討議し、基本方針の策定を行います。また、各所管部門は、活動計画の遂行状況のモニタリングを実施し、その結果をリスクマネジメント委員会へ報告します。リスクマネジメント委員長は、全社のリスクマネジメントの状況を取りまとめ、内部統制委員会での討議を経て、年に2回、取締役会への報告を行います。

2021年度のリスクマネジメント委員会においては、ガバナンス委員会で審議された課題認識を踏まえ、内部統制委員会において「M&Aに関するリスク」「関係会社の取締役・監査役役割と教育に関するリスク」など長期的に対応するリスクを抽出し包括的な議論を開始しました。また、全社的・統合的な観点からのリスク評価を強化するため内部統制委員会メンバーによる全社的な評価を追加的に実施し、方針を策定するとともに、2020年度より継続している新型コロナウイルスの感染拡大を経営に大きな影響を与える最重要リスクの一つと捉え、対策本部を立ち上げグループ全体の対応に当たっています。

### リスクマネジメント体制



## 主なリスクと対応策

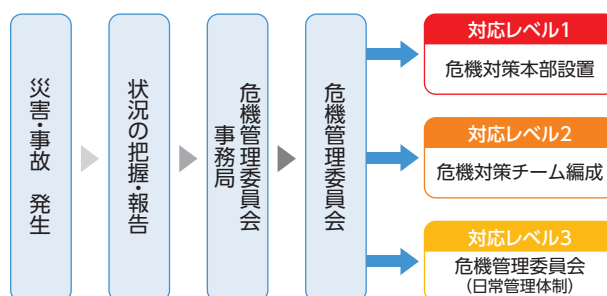
リスク	内容	対応方針・対応策等
民間設備投資の変動のリスク	受注環境の悪化、顧客の設備投資の減少・投資分野の変化により、受注工事高が減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業体制の強化による顧客のすそ野拡大</li> <li>顧客の生産設備に変化をもたらす技術開発を加速</li> <li>自動化技術を軸とした塗装分野の新規市場・新規顧客の開拓</li> </ul>
大規模自然災害に係るリスク	地震、津波、風水害等の自然災害や、感染症等の世界的流行による損失の発生、直接的な物的・人的被害、顧客の事業活動や経済情勢への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理の基本方針を定め、危機管理体制を構築</li> <li>危機発生時には、影響度に応じたレベル(3段階に区分)に対応した危機対策を実施</li> </ul>
新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク	新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大による従業員の健康被害、建設資材の調達遅延や建設工程の停止など	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長を対策本部長とする危機対策本部による、グループ全体の危機管理対応</li> <li>建設現場における安全衛生管理・感染予防対策の徹底</li> <li>時差出勤、在宅勤務の推進</li> </ul>
海外事業および海外関係会社の管理・統制に関するリスク	予期しない現地法規制の改正、政情不安等海外関係会社の事業計画未達による業績悪化、債権の未回収リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外進出先の政治・経済・法令の動向に関する積極的な情報収集</li> <li>先物為替予約等のヘッジによるリスクの低減</li> <li>受注前審査による与信管理の強化</li> <li>海外関係会社のガバナンス体制の高度化</li> </ul>
技術開発に係るリスク	他社との技術的な差別化が図れず、受注機会損失や顧客からの信頼度や企業評価の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減技術、自動化技術の開発・実証による社会的課題の解決</li> <li>デジタル技術の活用によるグループ横断的な活動の強化</li> <li>学術機関・スタートアップ企業との融合による革新的技術開発の推進</li> </ul>
人材に係るリスク	技術者育成の遅れ、スキル・経験を有する技術者の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修を通じた基礎技術力の向上と現場における実践教育の推進</li> <li>働き方改革・長時間労働対策による、魅力ある職場づくりと人材確保</li> <li>海外拠点における、グローバル人事制度の導入、中核人材の確保と育成、現地化の推進</li> <li>社員の健全な心と体の維持・増進のための健康経営推進体制の明示</li> </ul>
法令順守に係るリスク	独占禁止法違反、建設業法違反、労働基準法違反など	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス教育プログラムの継続的な実施とフォロー活動</li> <li>ルール違反を起こさない風土・仕組みづくり</li> </ul>
重大事故や品質不具合による瑕疵等のリスク	施工段階における重大事故、品質不具合等の重大な瑕疵	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全管理体制の強化</li> <li>施工管理システムの見直し、IT化推進</li> <li>全社ベースでの技術品質を確保するための体制を強化</li> </ul>
資材価格および労務単価の変動リスク	建設資材の調達価格の高騰や少子高齢化・担い手不足による労務単価の高騰	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注時の地域別適正原価の把握による請負金額への反映</li> <li>契約における物価変動リスクヘッジ</li> </ul>
機密情報漏洩に係るリスク	サイバー攻撃やデータ持ち出し等による個人情報や顧客情報等の機密情報の漏えい	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITセキュリティ診断による脆弱性の把握とそれに応じたITセキュリティ強化</li> <li>社内規程整備、社員教育の徹底</li> </ul>

## 危機管理体制

国内外の不測の災害や事故、事件などの発生に備え、危機管理の基本方針を定め、危機管理体制を構築しています。

危機が発生した場合、人命や事業継続に対する影響度に応じて対応レベルを3段階に区分し、それぞれのレベルに対応した危機対策を実施します。危機管理委員長には管理本部長が就任するほか、特に重大な危機と判断した場合には代表取締役社長が対策本部長として対応します。

### ● 危機管理体制図



## 海外危機管理体制

当社グループの事業領域は、グローバルに拡大を続けています。円滑な事業活動のためには、多種多様なリスクに対応可能なように、海外における危機管理対策を行っていく必要があります。

当社では、人命最優先という観点から海外赴任・海外出張者が業務に安心して専念できるように、社員が犯罪やテロなどの危機から予防もしくは回避するための「海外セキュリティ対策マニュアル」等と危機が発生した際に本社と海外拠点が対応する内容を定めた「海外危機管理ガイドライン(本体編)」を策定しています。

さらに海外渡航前の社員各自の安全管理には、事前準備学習資料としてeラーニングで受講できるように用意しています。

また、危険レベルが高い地域へ出張に際しては、事前に当該国の最新状況を調査し、安全な交通手段やルート、安全な宿泊施設の検討など安全対策を確保の上、出張可否を検討しています。

海外渡航後についても、社員に安心して働いてもらえるように、海外での病気、けがなどの緊急時の病院の紹介、交通手段や通訳の手配、治療費等の支払保証、患者移送などを本人や家族に代わってコーディネートできる会社と契約しています。

## 事業継続計画(BCP)

危機の発生を想定し、社員が速やかに事業の復旧にあたることを目的とした事業継続計画(BCP)を策定しています。

危機管理マニュアルは、主に大規模な地震を想定し、社員とその家族を最優先で守る内容としています。事業所では、無線電話の通話訓練、備蓄品の在庫・期限切れの確認などを行い、安否確認システムへの回答訓練も実施しています。社員の安全に関しては、全社で自衛消防隊を結成して活動を行っており、避難訓練・自衛消防隊講習会の他、AED講習会・応



防災訓練の様子

急救講習会も実施し、社内のみならず社外でも対応できるよう訓練しています。さらに公共交通機関が止まることを想定し、帰宅距離を把握するためのアンケートを実施するなど、災害対策の意識を向上させる取り組みも実施しています。



AED・応急救護講習会の様子

## 情報セキュリティ

業務を行う上で接するお客さまやお取引先さまの情報、社員ほかの個人情報などの漏えいを防止するため、グループ全体で情報管理体制を強化しています。

全社員やITシステム・設備構築担当者など担当ごとに細則を定めた情報セキュリティ規程や個人情報保護方針に基づく規程などを整備するとともに、情報セキュリティガイドブックを通じて具体的な対策を紹介するなど、全役員や社員の意識の向上に努めています。

種類	対策
ルール・規程の周知徹底	情報セキュリティ規程制定
	情報セキュリティガイドブック作成
	役員・社員へのeラーニング実施
不正利用対策	情報端末データの暗号化
	パスワード認証による情報端末起動
	ユーザー認証によるアクセス管理
	入退室のセキュリティ対策
マルウェアなど外部からの脅威への対策	メール添付ファイル自動暗号化
	ウイルス対策
	修正プログラム自動適用
	Webフィルタリング
	迷惑メール対策
	社内ネットワークにおける不正通信の監視



# コンプライアンス

さまざまな活動を通じてコンプライアンス意識の浸透を図り、コンプライアンス違反の予防に取り組んでいます。

## 基本的な考え方

当社は、企業理念の実現に向けてコンプライアンスを徹底するために行動規範を定め、法令はもとより倫理・良識を順守して公正で透明度が高い経営を行うことで、全てのステークホルダーに貢献する企業を目指すことを明確にしています。こうした意識を高め、実践していくことが当社に期待された社会的責任を果たすことであり、コンプライアンス違反の予防につながるものと考えています。

## コンプライアンス体制

企業倫理と法令順守の意識を全社員に浸透させ、コンプライアンス経営を推進するため、コンプライアンス委員会、コンプライアンス部、コンプライアンス・オフィサーおよび内部通報窓口を設けています。コンプライアンス活動に関する年度方針・年度計画の検討とその達成状況の検証は、全社方針検討会で行います。

コンプライアンス委員会は、代表取締役社長が委員長を務め、毎月開催しています。委員会では、当社の事業全般についてのコンプライアンス上の課題の検討・対応および法令順守の状況の検証を行っています。コンプライアンス上の重大な事象が発生し、または発生するおそれがあるときは、全役員が出席する全社コンプライアンス委員会を招集し、これに対処します。

代表取締役社長直属の独立した部署であるコンプライアンス部は、コンプライアンス活動の年度方針・年度計画に基づいて、コンプライアンス・マニュアルの作成・配付、社内イントラネットでの情報発信、内部通報制度の周知、コンプライアンス教育、法令順守状況のモニタリングと改善指導などを継続的に実施し、活動状況をコンプライアンス委員会に報告しています。

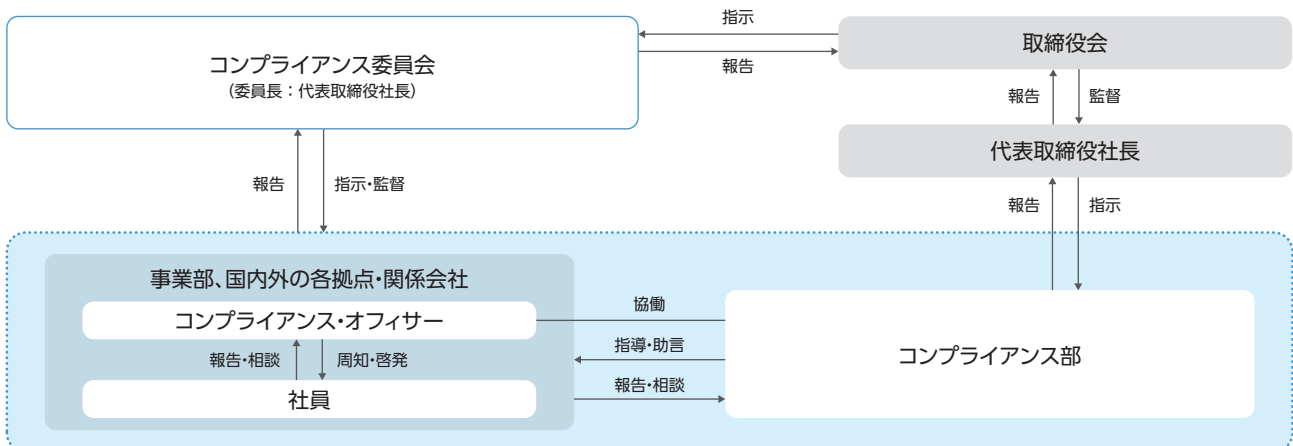
コンプライアンス部と協働して活動にあたるコンプライアンス・オフィサーを、本社の各事業部と国内外の各拠点・関係会社に配置しています。コンプライアンス部は、各拠点・関係会社の法令順守状況のモニタリングを行い、その結果をオフィサーへフィードバックしています。オフィサーはフィードバックを踏まえて所管する組織内で必要な改善策を実施し、コンプライアンス部は実施状況をフォローアップすることで、グループ全体の継続的な体制強化に取り組んでいます。

なお、当社では国や地域ごとの税務関連法令、国際ルール等に従って税務コンプライアンスの維持・向上に努め、適正な納税を行っています。

## コンプライアンス意識の定着に向けた取り組み

コンプライアンスを実践するための基準をまとめたコンプライアンス・マニュアルを全社員に配付して、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。毎年10月をコンプライアンス推進月間と位置づけ、全社員を対象としたコンプライアンス・マニュアルの読み合わせ、誓約書の提出、標語の社内募集を実施して、コンプライアンス意識の浸透・定着化を図っています。標語

### ● コンプライアンス体制図



については、当社グループの社員からコンプライアンスに関連する作品を広く募り、国内と海外それぞれの最優秀作品を啓発ポスターとして社内や現場事務所などで掲示しています。

企業理念・行動規範の定着化とコンプライアンス教育の一環として、全社員を対象としたeラーニングを実施しています。eラーニングでは、建設業法、独占禁止法、工事原価の不正処理防止、ハラスメント防止、情報漏えいといった、当社の社員として理解しておくべき事項から出題し、動画コンテンツの活用など実効性を高めるための工夫を図っています。

また、違反した場合に影響が大きいと考えられる重要な法令や社内ルールを周知・徹底してコンプライアンス違反のリスク低減を図るため、国内外の社員を対象とした研修を実施しています。2021年度は、国内では工事原価の不正処理防止(対象:技術職)と入札談合防止(対象:営業職)をテーマとした研修を実施し、海外では企業理念、工事原価の不正処理防止、パワーハラスメント防止、情報漏えい、内部通報制度を取り上げました。

● eラーニングの概要

実施時期	受講者数	設問テーマ
1回目: 2021年10月	1,617名 (受講率 100%)	キックバック、 パワーハラスメント
2回目: 2021年12月	1,614名 (受講率 100%)	原価の付け替え、 パワーハラスメント
3回目: 2022年2月	1,611名 (受講率 100%)	パワーハラスメント

コンプライアンス意識調査

コンプライアンス意識の浸透度を確認するため、2021年度に当社の全社員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施しました。調査結果を各事業部、国内の各拠点へフィードバックし、職場環境の改善やコンプライアンス活動への反映などを通じて浸透度を高める取り組みを継続していきます。

● コンプライアンス意識調査の概要

実施期間	2021年9月21日~10月22日
対象者数	1,658名
回答者数	1,539名(回答率 92.8%)

コンプライアンスリスクのモニタリング

コンプライアンス部は、国内外の拠点・関係会社の法令順守状況を継続的にモニタリングしています。モニタリングの結果をA、B、Cの3つのグレードで評価し、課題の認識と改善に向けた指導を行っています。

国内拠点のモニタリングでは、独占禁止法をはじめとする法令や社内ルールの順守・運用状況に加え、行動規範や内部通報制度などの周知状況、職場環境などの課題を広く確認・検証しています。また、国内の協力会社に対し、当社との取引の条件・内容は適正か、当社の社員から不適切な働きかけを受けていないかなどを調査するほか、当社の内部通報窓口の周知を行っています。

海外関係会社のモニタリングでは、贈収賄、入札談合・カルテルなどに関する法令の順守・運用状況に加え、内部通報制度の周知状況、職場環境の改善に向けた課題などを確認・検証しています。

● モニタリングにおけるコンプライアンスリスク評価グレード

グレード	評価3段階
A	軽微な事案は発生するが、自ら発見し自主的に適切な対応を取っている
B	軽微ではない事案が発生しており、法令等順守態勢の改善が必要である
C	重大な事案が発生し、企業倒産またはそれに準ずるリスクがある

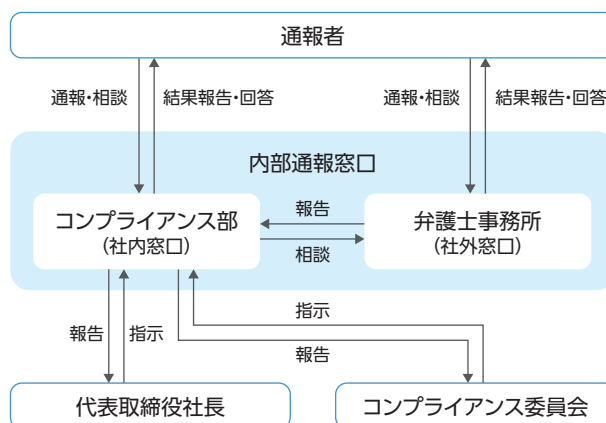
内部通報制度

法令や社内ルールの違反行為の早期発見と是正を図るために内部通報制度を整備し、コンプライアンス部と顧問弁護士事務所に通報窓口を設けています。通報窓口は関係会社と取引先の社員も利用できます。

内部通報制度の運用にあたっては、通報者に関する情報の秘密保持および通報者が通報を行ったことを理由とした解雇などの不利益な取り扱いの禁止を内部通報規程に定めて、通報者の保護を図っています。

2021年度は、当社および主要な関係会社の通報窓口にて23件の通報が寄せられ、いずれの通報についても速やかに調査を実施し、適切に対応しています。

● 内部通報フロー



# 株主・投資家とのコミュニケーション

より開かれた会社を目指し、株主・投資家の皆さまに向けて財務情報、経営情報などを公開しています。

## 情報開示方針

当社は、「法令とその精神を順守し、公正で自由な競争のもとに適正な取引を行い、透明性と高い倫理観で、顧客・取引先、株主、社員、地域・社会、地球環境に貢献する。」という経営ビジョンのもと、当社に関する重要な情報を、透明性、公平性、継続性を基本として迅速に開示します。

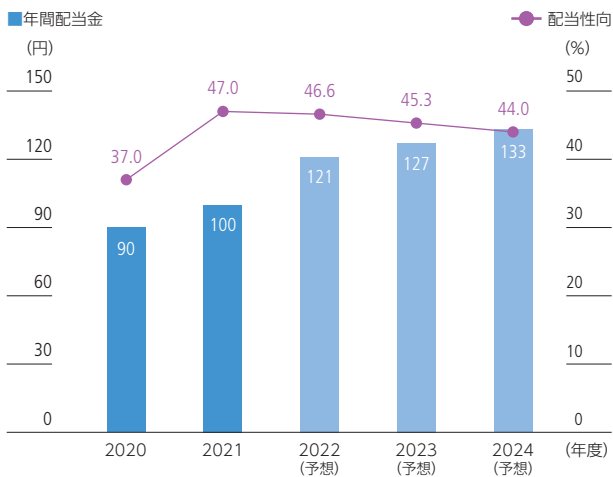
## 株主還元の基本方針

当社は、利益配当金による利益還元を最重要施策のひとつとして、連結自己資本配当率(DOE)3.2%を目指し、安定的な配当を実施していきます。

### 基本的な考え方

DOE 3.2%=目指すROE水準 8.0%×配当性向 40%

### ● 年間配当金と配当性向の推移



## 対話の状況

6月に行われる定時株主総会のほか、5月と11月に決算説明会を開催しています。また不定期ですが、年に数回、個人投資家の皆さま向けの会社説明会を開催しています。

2021年度は、5月と11月に43社50名で決算説明会を開催しました。

## 情報ツール

株主や投資家の皆さまに配付する印刷物として、株主通信(6月、11月発行)を制作しています。

ホームページでは印刷物のPDFファイルのほか、東京証券取引所の開示項目である決算短信や有価証券報告書・四半期報告書、中期経営計画や決算説明会の資料やファクトブックなどを公開しています。

## 外部からの評価

当社ホームページでの情報発信は、日興アイ・アール株式会社の「2021年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」において、企業ホームページ最優秀サイトに選出され、株式会社ブロードバンドセキュリティの「GomezIRサイトランキング2021」においても、IRサイト優秀企業・銅賞を獲得するなど、外部から高い評価を得ています。

また当社は、SOMPOアセットマネジメント株式会社の運用プロダクトにおける「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に5年連続で採用されるとともに、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄にも認定されました。グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築されたFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。調査会社によるESG評価を重視するこれらの指標への採用は、当社がESGへの取り組みを継続的に実施してきたことを示すものと受け止めています。



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

# 環境

空調事業で培った技術力を強みに温室効果ガスや環境負荷物質を削減し、低炭素社会の実現を目指します。

## 低炭素化への取り組み[大気社グループ]

サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

### 気候変動のリスクと機会

2030年に向けて国連が採択した「持続可能な開発目標(SDGs)」では、17項目からなるグローバル目標の中で、気候変動による地球上の生物維持システムの存続危機を認識し、その影響を軽減するための緊急対策を強く求めています。そうした中、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)で採択された「2020年以降の温暖化対策の国際枠組み(パリ協定)」が発効しました。同協定が目指す世界平均気温の上昇抑制を実現するために、温室効果ガス(GHG)の排出量を低減する「低炭素化」、さらには「脱炭素化」への取り組みが重要となっています。

当社は、台風や大雨などの災害により事業の継続に支障が生じることや、環境関連の規制強化が事業展開に影響を与えること、環境への取り組みが不十分となった場合に、事業機会の損失

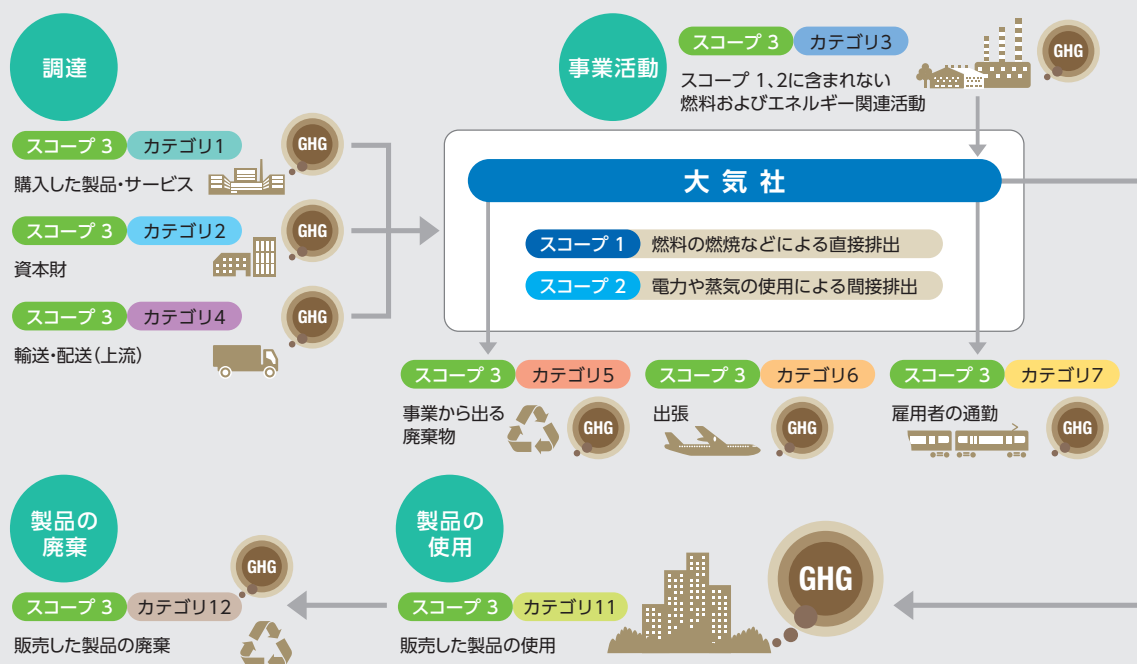
や顧客離れが起きることを気候変動のリスクと認識しています。

その一方で、気候変動は、環境対応ニーズを拡大し、当社の環境技術を多くのお客さまにご活用いただく機会をもたらすと考えられます。

具体的には、太陽光・風力・水力・地熱等の自然エネルギーを利用した発電、熱供給設備の技術革新が進むことによる既存熱源供給システムの再構築や新規プラント建設、および関連施設の設備工事の需要、再生電力の発電や水素燃料電池から発生する排熱利用設備など、エネルギー転換産業関連設備の需要などが挙げられます。

当社はこれらの機会を的確に捉え、事業を通じて「脱炭素化」を推進していきます。

### ● サプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量管理イメージ



## CO<sub>2</sub>削減のための「スコープ1、2」の把握

地球温暖化対策に貢献するため、企業には、施工現場や事務所での事業活動で温室効果ガスの排出量を削減することが求められています。

当社の2021年度の温室効果ガスの排出量は、燃料の燃焼などによる直接排出量【スコープ1】が1,219t-CO<sub>2</sub>、電力などの使用に伴う間接排出量【スコープ2】が1,095t-CO<sub>2</sub>となりました。今後も、施工現場や事務所での省エネルギーに継続して取り組んでいきます。

## スコープ3の内訳

2021年度の当社のサプライチェーンでの温室効果ガス排出量【スコープ3】は3,268,524t-CO<sub>2</sub>で、うちカテゴリ11「販売した製品の使用」が最も多く、90.93%を占めています。サプライチェーンでの温室効果ガス排出量のうち、当社が提供する設備の運用段階の排出量が最大であることを踏まえ、省エネルギー性能の高い設備システムの提供にこれまで以上に注力していきます。

また、サプライヤーとの連携を通じてグリーン調達をいっそう推進するとともに、建設副産物の削減と産業廃棄物の適正処理を継続して実施することで、資材などの生産・運搬・廃棄に伴う温室効果ガス排出を抑制し、地球環境保全に貢献していきます。

## 環境システム事業での取り組み

環境システム事業による「低炭素化」の推進は、お客さまの空調・衛生設備などの運用段階における省エネルギー提案を通じた取り組みが中心です。

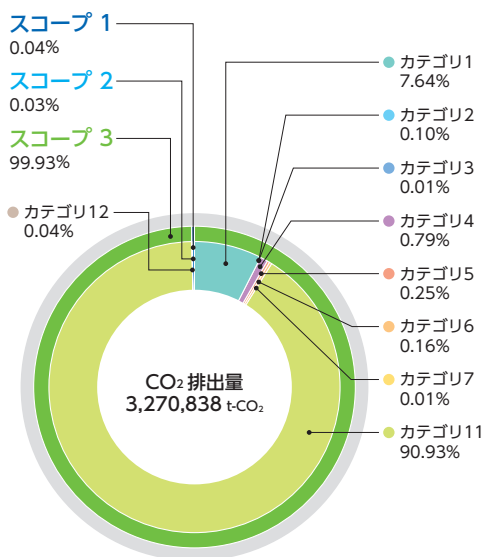
当社は、工場やオフィスビル、病院など幅広い分野における空調・衛生設備の設計・施工を国内外のお客さまに提供していますが、それらの設備が長年の運用において排出するCO<sub>2</sub>量は、建築物の施工によるCO<sub>2</sub>排出量を大きく上回ります。環境システム事業部は、建築物のライフサイクルを通じて使用エネルギーを抑制するシステムを提案し、優れた「低炭素化」「環境負荷低減」技術を提供します。

## 塗装システム事業での取り組み

塗装システム事業は、自動車メーカーや航空機メーカーなどの大型塗装プラントの設計・施工を国内外で手がけています。これらのプラントが塗装工程において排出するCO<sub>2</sub>量の削減は、自動車産業や航空機産業における重要課題となっており、当社はその解決を通じて、お客さまが目指す「低炭素化」に貢献していきます。

塗装ラインのエネルギー試算モデルを活用し、中期的な目標を掲げて、設備の高効率化・小型化を図るとともに、再生可能エネルギーや低温排熱回収システムなどの導入によるCO<sub>2</sub>排出量削減提案を行っています。

### ● スコープ・カテゴリ内訳



※原単位は、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(ver.3.2)」国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 社会とLCA研究グループ 一般社団法人サステナブル経営推進機構「LCIデータベース IDEAv2(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)」を使用

スコープ・カテゴリ	算定方法*	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	
スコープ 1	—	1,219	
スコープ 2	—	1,095	
スコープ 3		3,268,524	
カテゴリ1	購入した製品・サービス	原材料・資材の調達量(金額データ)から算定	249,913
カテゴリ2	資本財	設備投資金額から算定	3,126
カテゴリ3	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	購入した電気、燃料の量から算定	448
カテゴリ4	輸送・配送(上流)	調達した原材料・資材の調達に伴う輸送費から算定	25,845
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	発生した廃棄物の種類別排出量から算定	8,302
カテゴリ6	出張	移動手段別の出張旅費金額から算定	5,262
カテゴリ7	雇用者の通勤	従業員への交通費支給額から算定	366
カテゴリ8	リース資産(上流)	スコープ1、2で算定済み	—
カテゴリ9	輸送・配送(下流)	該当する活動なし	—
カテゴリ10	販売した製品の加工	一部該当する製品はあるが、売上高における割合が極めて少ないため除外	—
カテゴリ11	販売した製品の使用	当社が納入した設備の運用に伴う排出量、当社が納入した機器からのHFC漏出量、想定使用年数から算定	2,974,023
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	主要器材の種類別重量から算定	1,239
カテゴリ13	リース資産(下流)	該当する活動なし	—
カテゴリ14	フランチャイズ	該当する活動なし	—
カテゴリ15	投資	スコープ1、2を開示していない投資先企業が多いためカテゴリ15推計値の妥当性が低く、また、カテゴリ15推計値がサプライチェーン全体に与える影響が小さいため除外	—
スコープ 1・2・3合計		3,270,838	

## 低炭素化への取り組み[環境システム事業]

お客様の空調・衛生設備などの運用段階における温室効果ガス排出量の削減に貢献しています。

### ビル・工場などの空調システムの分野における活動

#### 環境配慮設計

環境システム事業では、環境配慮設計推進の一環として、お客様保有設備の省エネルギー化(環境負荷の低減)を実現する提案活動を行っています。省エネルギー提案は、「現状を把握する省エネ診断」、「将来構想を踏まえた詳細提案」、「省エネ提案を取り入れた設計・施工」、「運用段階の効果検証」のサイクルを繰り返し行います。

2021年10月に閣議決定が追加され、地球温暖化対策計画による2030年度のエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量目標(2013年度比46%減)に貢献するため、シミュレーションに基づく「熱源最適制御システム」を独自に開発、時々刻々と変化する外部条件に応じた最適な運転制御により、熱源システムの省エネルギー量を最大化し、CO<sub>2</sub>排出量削減、ランニングコスト低減に貢献します。

さらに、工場・ビルのスマート化に応じて空調設備もAIやIoTの技術進化を取り入れ、生産装置稼働状況・人員・室内環境に追従して循環風量を制御するクリーンルームシステムや室圧制御システム・除湿システムの省エネルギー技術の開発を進めています。

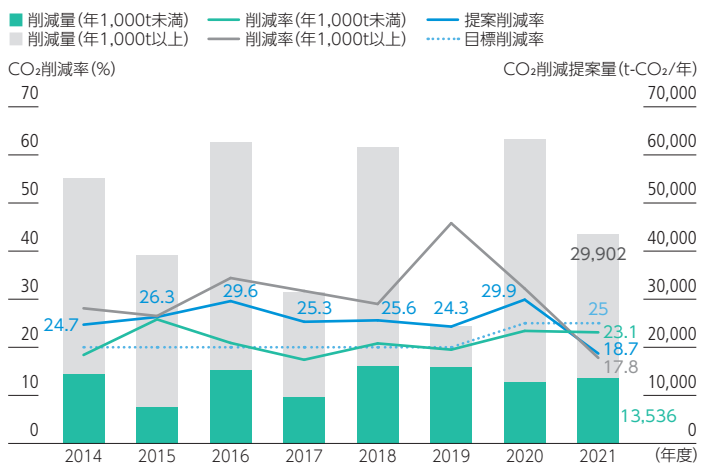
当社の提案によって、お客様保有の設備から排出するCO<sub>2</sub>量の削減割合をCO<sub>2</sub>削減率としています。直近8年間のCO<sub>2</sub>削減率の推移を右図に示します。

2021年度は、自社設計プロジェクトにおけるCO<sub>2</sub>削減率の目標値を加重平均25%以上と定め活動しましたが、2021年度実績は18.7%となりました(事業年度別のCO<sub>2</sub>削減率は、提案対象の直近実績を比較基準としています)。

CO<sub>2</sub>削減提案率(加重平均値)は、大型提案の削減量と削減率の寄与度が高いため変動しますが、提案件数の大部分を占める1,000t-CO<sub>2</sub>/年未満の案件の削減率は堅調に推移しています。

また、スコープ3の категория11に相当するCO<sub>2</sub>削減提案量は、約65.1万tCO<sub>2</sub>(15年間の運用効果)となります。

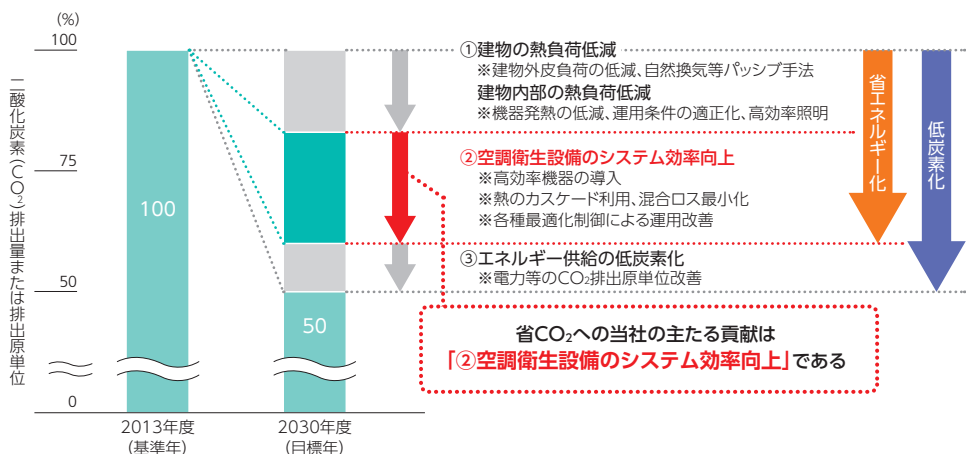
#### ● 提案によるCO<sub>2</sub>排出量削減率の推移



#### 中期計画の目標値へ向けて

2030年の中期計画目標値を達成するために、自社設計案件および他社設計案件への設計提案を含め、現状当社が保有しているさまざまな省エネルギー技術を、さらには、現在開発中の省エネルギー技術を用いて、目標値達成を目指していきます。

#### ● CO<sub>2</sub>削減ロードマップ(イメージ)



# 低炭素化への取り組み [塗装システム事業]

自動車などの塗装工程での温室効果ガス排出量の削減に貢献しています。

## 自動車塗装システムの分野における活動

### 塗装工程からのCO<sub>2</sub>排出量の削減活動

自動車製造工程の中でもエネルギー使用量が多い塗装工程における環境負荷低減に貢献するため、塗装システム事業では、塗装設備からのCO<sub>2</sub>排出量削減案を継続的に提案してきました。

当社の提案技術に対するCO<sub>2</sub>削減効果を見える化する目的で、2000年より、自動車塗装ラインのエネルギー試算モデルをもとに自動車塗装1台当たりのCO<sub>2</sub>排出量を試算し、客観的な評価とCO<sub>2</sub>削減技術を提案しています。

2005年のCO<sub>2</sub>排出量の試算モデルは160.1kg-CO<sub>2</sub>/台でしたが、その後2012年、2015年、2020年と中期目標値を策定しました。ヒートポンプ技術や高効率機器の導入、ドライ式塗装ブースなどの技術提案により、2020年には70kg-CO<sub>2</sub>/台までの技術提案が可能となりました。さらに2021年には新気流ブースの開発により、塗装ブース内のエネルギーを30%削減することが可能となり、塗装工場全体のCO<sub>2</sub>排出量としては65kg-CO<sub>2</sub>/台の技術提案を達成しました。

### カーボンニュートラル実現に向けて 次期2030年中期目標値と今後の施策

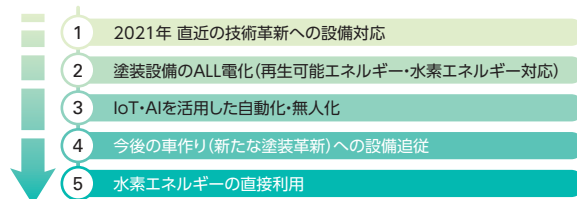
自動車メーカー各社のTCFD開示情報などを踏まえ、今後の中長期の目標設定については、当社もそれら基本戦略に歩調を合わせる考えです。2030年は、現状の塗装工程の熱源構成のままCO<sub>2</sub>排出量60kg-CO<sub>2</sub>/台を目標とし、その後は再生エネルギーや水素熱源など、エネルギー供給側の変革を加味した技術で50kg-CO<sub>2</sub>/台と設定しました。

現在は、今後の2030年から2050年へ向けてのエネルギー変革や塗装工程の進化を想定し、水素燃料による塗装設備の導入検証や、塗装設備のオール電化について検討を進めています。

当社では引き続き、自動車メーカーや関係各企業との連携を進めながらカーボンニュートラルを実現し、地球環境保全に貢献したい考えです。

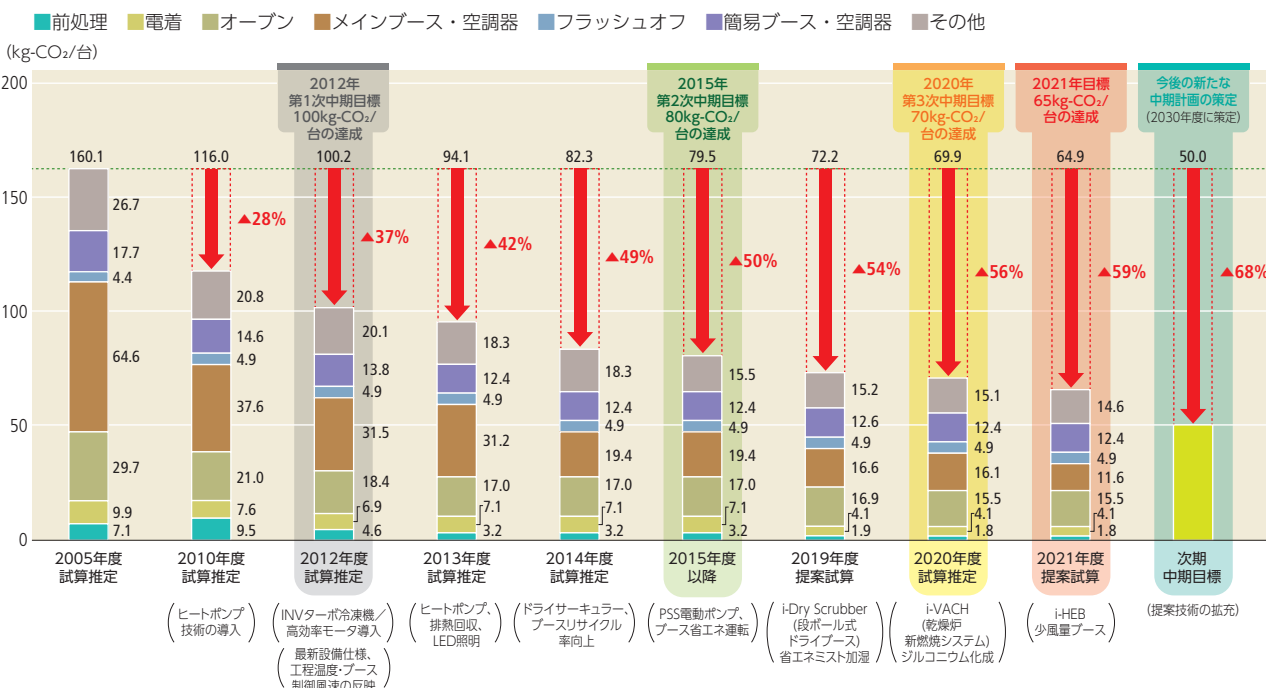
#### ● 自動車塗装工程でのCO<sub>2</sub>削減提案

CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み



CO<sub>2</sub>排出量目標 ゼロ化

#### ● 自動車塗装工場のCO<sub>2</sub>排出量試算 — 削減提案の推移と今後の目標 —



# 社会性

人材の育成や活用を通じて、一人ひとりの「個」を引き出し、当社グループの持続的成長に貢献しています。

## 労働慣行[人権の尊重・人材の育成]

働きがいのある魅力ある会社づくりに取り組んでいます。

### 人権に対する基本的な考え方

当社は、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を最も重要な事項の一つと考え、「大気社行動規範」において、基本的人権を尊重し、差別的取り扱いやハラスメントなどの個人の尊厳を損なう行為を行わないことを規定しています。「世界人権宣言」や「労働における基本原則及び権利に関する国際労働機関(ILO)宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を尊重し、社員や取引先も含め、人権に配慮した事業活動を行うよう努めています。

当社の人権に関する考え方を社員に周知するとともに、内部監査や内部通報窓口を通じて人権に反する行為を把握し、適切な対応を迅速に取るなどの取り組みを進めています。

### 大気社行動規範(一部抜粋)

#### I. 行動原則

3. 私たちは、顧客・取引先、株主、地域・社会、地球環境への貢献を第一に行動するとともに、社員の人権に適切な配慮を行います。

#### II. 倫理行動基準

- 基本的人権の尊重と健全な職場環境の維持
  - 企業活動において基本的人権を尊重し、人種、宗教、思想信条、出身、性別、障がいの有無、身体的特徴、年齢など、当社の業務と関係しない事柄に基づく差別を行いません。
  - 職場における性的嫌がらせ、また上下関係や立場の優位を利用した嫌がらせは、意図的であるか否かを問わず禁止します。

### 組織風土改善委員会

「組織風土改善委員会」は、全社員が相互信頼・協調の精神のもと、物質面、精神面での働きがいを感じられる組織風土をつくることを目的として、1975年に発足しました。業務の改善・制度の改正について広く社員との意見交流を図るとともに関係部門と協力しながら、調査・検討・立案を行います。就業規則

など社員の処遇にかかわる制度の重要な変更については、立案担当者から委員会に意見を求めるなど、社員の意見や思いを積極的に取り入れるための活動に取り組んでいます。また「全社風土改善委員長」は、労使協定などにおいて、社員の過半数代表者として、労働者側の締結当事者の役割を担います。

### ● 社員データ(集計範囲：大気社単体)

項目		2019年度	2020年度	2021年度	
社員数(人) (3月末)	単体	男	1,302	1,356	1,350
		女	181	188	205
		合計	1,483	1,544	1,555
	連結	国内	1,685	1,740	1,760
		海外	3,098	3,302	3,319
合計	4,783	5,042	5,079		
平均勤続年数(年)		17.8	17.4	16.3	
非正規社員数(人) (3月末)	嘱託	84	85	79	
	嘱託割合(%)	5.7	5.5	5.1	
	契約社員	89	75	70	
	契約社員の割合(%)	6.0	4.9	4.5	
	合計	173	160	149	
新規採用数(人) (4月～3月末)	新卒	男	60	92	71
		女	6	9	16
		合計	66	101	87
	中途	男	13	7	11
		女	5	6	3
合計	18	13	14		
新卒定着数(人)	(2017年入社)	54	54	66	
	(2020年時)	48	48	54	
新卒定着率(%)	(2018年入社)	88.9	88.9	86.4	
	(2021年時)	88.9	88.9	86.4	
離職者数(人) (4月～3月末)	定年	23	32	22	
	自己都合	29	22	45	
	合計	52	54	67	
離職率(%)		3.5	3.5	4.3	
定年後再雇用者数(人)		82	82	78	
定年後再雇用率(%)		89.5	95	100	
障がい者雇用率(%)		2.27	2.26	2.31	



## ハラスメント対策

職場におけるハラスメント(セクシュアル・マタニティ・パワーその他)対策として、管理本部内に専用の相談窓口を設けています。

相談者はハラスメント防止規程により保護され、窓口では相談を受け次第、解決に向け迅速な対応を実施しています。また、コンプライアンス部と顧問弁護士事務所に内部通報窓口を設けており、ハラスメントに関する通報を受けた場合は内部通報規程に則って適正に対応します。

ハラスメント防止に向けた取り組みとしては、研修において「対話の必要性」や「予防と解決の重要性」などについて啓発活動を実施しています。

## 人材育成の基本的な考え方

エンジニアリング会社である当社の最大の財産は“人”であり、「人的資本の確保・育成」を最も重要な経営課題の一つと位置付けています。

社員一人一人の専門性を高めることはもちろん、「プロジェクトやチームのマネジメント能力」「お客さま・お取引先さま・上司・同僚・部下とのコミュニケーション能力」の向上を目指したカリキュラムの提供や必要な知識吸収・スキル習得に役立つ研修を展開しています。

今後も挑戦を奨励する職場づくり、成長を実感するキャリア育成制度の充実、健康経営の推進および経営人材やプロ人材の計画的育成に向け、「人」の潜在能力を引き出し成長できる仕組みづくりを目指していきます。

## 人材開発ビジョン

### 1 高い倫理観を持った人材を育成する

- グローバルな視点を持ち、社会規範、法令、規則、規定などを順守し、公正で公平な事業活動を展開できる人材

### 2 仕事を通じて、組織や個人の目標・ビジョンを実現できる人材を育成する

- 豊かな創造性を持つ人材
- 相互信頼を基本に行動し、協調性、合理性を持つ人材

### 3 市場の変化に柔軟に適應できる人材を育成する

- グローバルに仕事ができる人材
- 事業領域拡大にチャレンジできる人材

## キャリアアップ・資格取得支援

社員の中長期的な成長・スキルアップを支援するための仕組みとしてキャリアプラン制度を導入しています。企業理念に基づき、「仕事を通じて個人の創造性・活動性を実現できる働きがいある会社づくり」の実現に向け、社員自身が能動的に能力開発に取り組んでいくための支援を行っていきます。

## 公平・公正な評価

当社の人事評価制度は、公平・公正の理念のもと、人事考課を実施しています。

人事考課にあたっては、各社員に必要とされる能力や熱意・行動、業績への貢献度で評価し、人材育成につなげるため、評価結果を本人にフィードバックしています。特に能力評価の項目であるスキルにおいては、等級と職種ごとに見える化した定義に基づいた評価が行えるようにしています。

期初には、社員とその上司が面談を通して職務目標や自己成長目標の設定を行い、各月には目標達成のために月次のPDCAサイクルを意識して上司との月次対話を実施し、社員の育成と指導を図っています。

期末の評価では、行き過ぎた成果主義が陥りがちな業績数値結果だけの社員評価ではなく、社員個々の長期的な成長目標に対してどの程度能力を伸ばせたかという観点とともに、周囲を巻き込みながら、未知のことに挑戦心を持って意欲的に取り組み、努力と工夫を重ねたかなど、社会に当社がもたらしたい付加価値創造にいかに関与できたかを重視し評価を行っています。

## グローバル人事制度

当社では、国境を越えたナショナルスタッフの活躍推進に向けて、将来的な多国間での人材の横移動に対応できるグローバル人事制度の導入を進めています。

本制度は、企業理念の実現にあたって社員に期待される役割を定義し、公平、公正な評価実施や適切な報酬反映を実現しています。

2014年度より本制度の順次導入を進めており、2022年4月時点では、インド、インドネシア、タイで運用されています。

今後は、海外子会社・関連会社における人材の現地化のために、ナショナルスタッフの要職への登用や権限委譲を進めていきます。

## 労働慣行[人材の多様性・ワークライフバランス]

働きがいのある魅力ある会社づくりに取り組んでいます。

### ダイバーシティの実現に対する基本的な考え方

企業にとって、ダイバーシティへの取り組みは、さらに重要度を増しています。多様な考え方や価値観を認め合うことで、変化する環境やニーズに対応でき、より働きやすく魅力のある仕事環境につながるものと考えます。

海外子会社・関連会社には3,319名のさまざまな国籍の社員が在籍する一方、国内組織にも、2022年4月1日現在、中国・韓国ほか6か国18名の外国籍社員が在籍しています。

2022年4月の新卒採用においては、採用人数84名中、女性社員が11名、外国籍社員が3名となっており、今後も国籍・性別・障がいの有無にとらわれない採用活動を行ってまいります。

障がい者雇用に関しては、2019年5月より山梨県甲府市の「指定障害者福祉サービス事業所」と連携し、リモート雇用に取り組んでいます。当社で直接雇用し、勤務場所の提供と支援を「指定障害者福祉サービス事業所」で行うことで、安心して働ける環境が実現しています。ダイバーシティへの取り組みは優秀な人材確保につながり、かつ社員の就労意欲向上にも貢献できるものと考えます。

### ワークライフバランスの充実に対する基本的な考え方

仕事は、暮らしを支え、やりがいや喜びをもたらしますが、生活の充実も重要であり、その調和が人生の生きがいや喜びを倍増させると考えます。また、有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものと考えます。

ワークライフバランス向上のため、テレワーク制度、勤務間インターバル制度および時間単位の有給休暇制度を導入しています。柔軟で多様な働き方の実現に向けて、各種制度の活用推進を行ってまいります。

### 定年後の再雇用について

当社は年齢を問わず多様な人材の活躍を推進しており、定年後再雇用制度を導入しています。現在の定年後の再雇用者数は、全社で80人です。

2021年度は定年退職を迎えた16人のうち、全員が再雇用を選択しました。社員に対しては個々のライフサイクルに合わせた業務や処遇のプランを用意しています。

### 女性社員の活躍推進

ダイバーシティへの取り組みの一つとして、当社は女性社員の活躍を推進しています。昨年度は社外取締役に女性が就任しました。

女性活躍推進法に基づく一般事業主計画は2022年4月に行動計画を刷新し、管理職に占める女性労働者の割合について、建設業の平均値をベンチマークとして目標を掲げました。

今後、女性社員の積極的採用と育成を行うとともに、全ての社員が活躍し、個性と能力を十分に発揮できる環境の整備を進め、社員にとって魅力ある会社づくりに努めてまいります。

### 育児・介護の両立を支援する制度

当社では、社員の仕事と育児・介護の両立を支援する各種制度を導入しています。法定を上回る制度も多く、2019年には、介護休業補償保険を全額会社負担で付保し、介護休業を取得する社員に給与の約8割を補償する制度を導入しました。

また、次世代育成支援対策推進法に基づき、社員の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を策定しています。

今後、男性社員が育児に参加できる環境の整備、介護支援制度の充実を図ることを通して、誰もがいきいきと働き活躍できる職場づくりに取り組みます。

#### ● 育児・介護支援制度

項目	大気社	法定
育児休業	2週間限度で失効有給休暇を利用可能	無給で可
育児に伴う勤務時間短縮	小学校3年の3月末まで	3歳まで
看護休暇	小学校3年の3月末まで	小学校入学前まで
	失効有給休暇を利用可能	無給で可
配偶者出産休暇	有給で3日まで	—
介護休業	介護休業給付(給与の約67%)に約13%を上乗せ給付	介護休業給付(給与の約67%)
介護休暇	1年限度で週に2日まで(1年換算では約104日)	1年に5日まで
	失効有給休暇を利用可能	無給で可

● 支援制度および有給休暇の取得実績(集計範囲：大気社単体)

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
産休取得者数(人)	3	4	2	3
育休取得者数(人)	4 (うち、男性0)	10 (うち、男性3)	15 (うち、男性7)	16 (うち、男性10)
育児休業復職率(%)	100	100	100	100
復職12カ月後の定着率(%)	100	100	100	100
短時間勤務制度利用者数(人)	23	21	22	20
全社員の有給休暇平均取得日数(日)	9.1	10.3	9.8	10.1

健康経営

当社は、会社の成長を支える社員は重要な経営資源のひとつであることから、社員の心身の健康の維持・増進を重要な経営課題のひとつと位置づけ、2020年に「健康経営宣言」を発表しました。

社員の健全な心と体の維持・増進のため、当社では、業界の特性や社員の勤務形態などを踏まえ、特に「長時間労働の低減」「生活習慣の改善」「メンタルヘルスの向上」「ワークライフバランスの支援」の4つの課題に着目し、健康増進に向けた取り組みを推進しています。

推進体制

社長を健康管理責任者とし、管理本部長を健康経営施策推進責任者に任命しています。当社人事部が中心的な機能を有し、産業医・保健師・各地区衛生委員会・当社グループ健康保険組合・組織風土改善委員会とともに、社員の健全な心と体の保持、意欲の充実を図るため、さまざまな健康経営施策の立案・実施、その効果の検証と継続的な改善を行っています。


健康増進に向けた取り組み

- 当社グループ健康保険組合とのコラボヘルス  
当社グループ健康保険組合の保健師と当社人事部が共同で、社員の生活習慣病対策を企画・運営
- 心の健康調査  
調査に回答した社員へのヒアリングやメンタル専門産業医による面談等を通じて、心の不調による長期休職や離職を防止
- 団体長期障害所得補償保険(GLTD)制度  
保険料は当社全額負担で、病気やケガの治療のため長期休職する60歳未満の正社員と契約社員に対して収入を補償することにより、治療に専念できる環境を整え、早期の就労復帰を支援

● 各種無料相談サービスの設置

当社グループ健康保険組合が開設する「からだところの健康相談」、外部委託の「無料カウンセリングサービス」など、社員やその家族の心身の不安や悩み等に専門相談スタッフが対応する複数の無料相談サービスを設置し、年中無休・24時間体制でサポート。

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」に2年連続で認定されました。社員の健全な心と身体を保つことが、企業理念である「永続的に成長し、社会に貢献する会社づくり」「魅力ある会社づくり」の実現に通ずると捉え、今後も社員の健康対策に取り組んでいきます。



● メンタルヘルス対策

**一次予防**      **メンタルヘルス不調者の発生を未然に防ぐ取り組み**

社内研修などにより社員の認識を高めています。

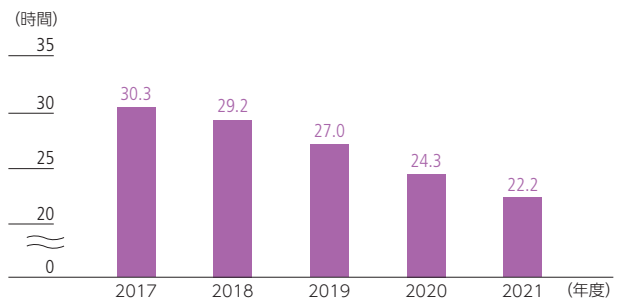
**二次予防**      **早期に発見し、迅速に適切に対応する取り組み**

不調者の上司・部門長からの相談・連絡に対し適切な助言・指示を行い、必要に応じて社員との面談を行います。

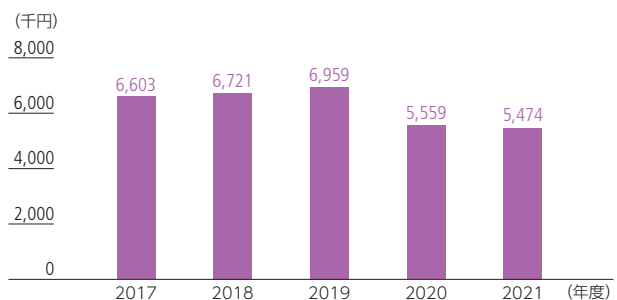
**三次予防**      **病状を適切に把握・管理し病気の重症化を防ぐ取り組み**

不調者発生の場合には、管理本部人事部が即時対応し、復職までフォロー・支援します。

● 1人あたりの月間平均残業時間(集計範囲：大気社単体)



● 1人あたりの月間完工高(集計範囲：大気社単体)



# 経営成績の解説と分析

## 連結貸借対照表

単位：百万円

	2021年3月期	2022年3月期		2021年3月期	2022年3月期
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金預金	52,059	49,085	支払手形・工事未払金等	52,050	47,102
受取手形・完成工事未収入金等	101,413	104,956	短期借入金	6,588	15,535
有価証券	2,000	3,000	未払法人税等	1,607	1,672
未成工事支出金	1,816	1,775	未成工事受入金	14,200	6,901
材料貯蔵品	679	1,007	完成工事補償引当金	475	714
その他	8,068	9,084	工事損失引当金	403	392
貸倒引当金	△649	△718	役員賞与引当金	63	43
			その他	11,528	9,524
流動資産合計	165,387	168,190	流動負債合計	86,919	81,886
固定資産			固定負債		
有形固定資産			長期借入金		
建物・構築物	8,035	8,389		4,769	5,605
機械、運搬具及び工具器具備品	11,720	13,756	繰延税金負債	8,821	7,877
土地	1,772	1,737	役員退職慰労引当金	40	44
その他	553	639	役員株式給付引当金	171	145
減価償却累計額	△11,931	△13,279	退職給付に係る負債	1,507	1,462
有形固定資産合計	10,150	11,243	その他	315	349
無形固定資産			固定負債合計	15,625	15,484
のれん	4,084	3,966	負債合計	102,544	97,371
顧客関連資産	1,389	1,334	純資産の部		
その他	2,976	2,081	株主資本		
無形固定資産合計	8,450	7,381	資本金	6,455	6,455
投資その他の資産			資本剰余金	5,058	5,058
投資有価証券	32,677	29,605	利益剰余金	95,701	99,893
繰延税金資産	1,026	520	自己株式	△2,594	△2,544
退職給付に係る資産	9,111	8,909	株主資本合計	104,620	108,862
その他	2,100	2,710	その他の包括利益累計額		
貸倒引当金	△48	△401	その他有価証券評価差額金	14,237	11,908
投資その他の資産合計	44,866	41,344	繰延ヘッジ損益	△3	△25
固定資産合計	63,468	59,969	為替換算調整勘定	△237	2,017
資産合計			退職給付に係る調整累計額	2,416	1,932
	228,855	228,159	その他の包括利益累計額合計	16,412	15,833
			非支配株主持分	5,277	6,092
			純資産合計	126,311	130,788
			負債純資産合計	228,855	228,159

## 連結損益計算書

単位：百万円

	2021年3月期	2022年3月期
完成工事高	202,548	209,261
完成工事原価	168,521	177,646
完成工事総利益	34,027	31,614
販売費及び一般管理費		
役員報酬	870	931
従業員給料手当	8,538	8,159
役員賞与引当金繰入額	63	43
退職給付費用	560	390
役員退職慰労引当金繰入額	12	11
役員株式給付引当金繰入額	61	40
通信交通費	823	902
貸倒引当金繰入額	201	468
地代家賃	1,603	1,642
減価償却費	2,084	2,146
のれん償却額	638	414
その他	6,878	7,034
販売費及び一般管理費合計	22,336	22,186
営業利益	11,690	9,428
営業外収益		
受取利息	291	259
受取配当金	593	657
保険配当金	145	159
不動産賃貸料	100	126
為替差益	-	317
その他	483	322
営業外収益合計	1,613	1,841
営業外費用		
支払利息	173	303
売上割引	101	-
不動産賃貸費用	27	16
為替差損	330	-
貸倒引当金繰入額	213	0
持分法による投資損失	65	32
その他	104	99
営業外費用合計	1,016	451
経常利益	12,287	10,818
特別利益		
固定資産処分益	618	50
投資有価証券売却益	-	1,177
段階取得に係る差益	61	-
特別利益合計	680	1,228
特別損失		
固定資産処分損	425	45
減損損失	359	0
投資有価証券評価損	0	-
特別損失合計	784	45
税金等調整前当期純利益	12,184	12,001
法人税、住民税及び事業税	3,755	3,179
法人税等調整額	△243	753
法人税等合計	3,512	3,932
当期純利益	8,671	8,068
非支配株主に帰属する当期純利益	392	820
親会社株主に帰属する当期純利益	8,279	7,248

## 連結包括利益計算書

単位：百万円

	2021年3月期	2022年3月期
当期純利益	8,671	8,068
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,860	△2,329
繰延ヘッジ損益	△3	△22
為替換算調整勘定	△546	2,547
退職給付に係る調整額	2,758	△455
持分法適用会社に対する持分相当額	6	69
その他の包括利益合計	8,076	△190
包括利益	16,748	7,878
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,245	6,669
非支配株主に係る包括利益	503	1,208

# 経営成績の解説と分析

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	12,184	12,001
減価償却費	2,362	2,496
のれん償却額	638	414
貸倒引当金の増減額(△は減少)	304	385
完成工事補償引当金の増減額(△は減少)	△400	210
工事損失引当金の増減額(△は減少)	114	△16
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△10	4
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	61	△25
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△97	△572
受取利息及び受取配当金	△884	△916
支払利息	173	303
段階取得に係る差益	△61	—
持分法による投資損益(△は益)	65	32
固定資産処分損益(△は益)	△193	△4
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△1,177
投資有価証券評価損益(△は益)	0	—
売上債権の増減額(△は増加)	△4,096	△846
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,050	△655
未収入金の増減額(△は増加)	△16	△238
仕入債務の増減額(△は減少)	△6,558	△6,473
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△209	△8,014
未払消費税等の増減額(△は減少)	423	△423
預り金の増減額(△は減少)	△550	△69
未払費用の増減額(△は減少)	△29	△196
その他	△622	△2,398
小計	3,645	△6,181
利息及び配当金の受取額	884	916
利息の支払額	△173	△303
法人税等の支払額	△3,382	△2,976
営業活動によるキャッシュ・フロー	973	△8,544
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△4,071	△4,327
定期預金の払戻による収入	3,023	4,433
有形及び無形固定資産の取得による支出	△2,270	△2,314
有形及び無形固定資産の売却による収入	824	151
投資有価証券の取得による支出	△14	△501
投資有価証券の売却による収入	—	1,455
投資有価証券の償還による収入	0	0
連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の取得による支出	△4,290	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	311	—
長期貸付けによる支出	△54	△35
長期貸付金の回収による収入	49	56
保険積立金の積立による支出	△0	△0
保険積立金の払戻による収入	1	—
長期前払費用の取得による支出	△20	△9
その他	△400	18
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,913	△1,071
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	565	8,389
長期借入れによる収入	4,601	3,438
長期借入金の返済による支出	△2,814	△2,460
リース債務の返済による支出	△100	△95
自己株式の純増減額(△は増加)	△0	50
配当金の支払額	△3,418	△3,078
非支配株主への配当金の支払額	△267	△239
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△4
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,435	6,000
現金及び現金同等物に係る換算差額	△799	1,737
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△8,175	△1,878
現金及び現金同等物の期首残高	58,846	50,670
現金及び現金同等物の期末残高	50,670	48,791

# 会社情報・株式情報 (2022年3月31日現在)

## 会社情報

商号 株式会社 大気社(Taikisha Ltd.)  
創業 1913年4月10日  
設立 1949年7月7日  
資本金 6,455百万円  
従業員数 (個別)1,555名 (連結)5,079名

取締役および監査役、株式情報については下記URL

にてウェブサイトをご覧ください。

<https://www.taikisha.co.jp/>



### 【グループ企業】

<https://www.taikisha.co.jp/corporate/information/group/>  
トップページ > 企業情報 > グループ企業

### 【取締役および監査役】

<https://www.taikisha.co.jp/corporate/information/officer/>  
トップページ > 企業情報 > 大気社グループについて > 役員紹介

### 【株式情報】

<https://www.taikisha.co.jp/ir/stock/info/>  
トップページ > 株主・投資家情報 > 株式・株主情報 > 株式情報

## 株主メモ

証券コード 1979  
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  
基準日 定時株主総会・期末配当 3月31日  
中間配当 9月30日  
その他必要があるときは、あらかじめ公告いたします。

単元株式数 100株

株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号  
特別口座の口座管理機関 みずほ信託銀行株式会社

事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号  
みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

郵便物送付先 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号  
みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

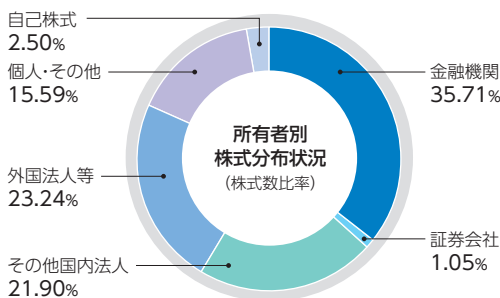
電話お問合せ先 ☎ 0120-288-324(フリーダイヤル)

公告方法 電子公告により行います(当社ウェブサイトに掲載)。

ただし電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。

## 株式状況

発行可能株式総数 100,000,000株  
発行済株式の総数 35,082,009株  
株主数 3,408名



### 大株主 (所有株式数上位10名)

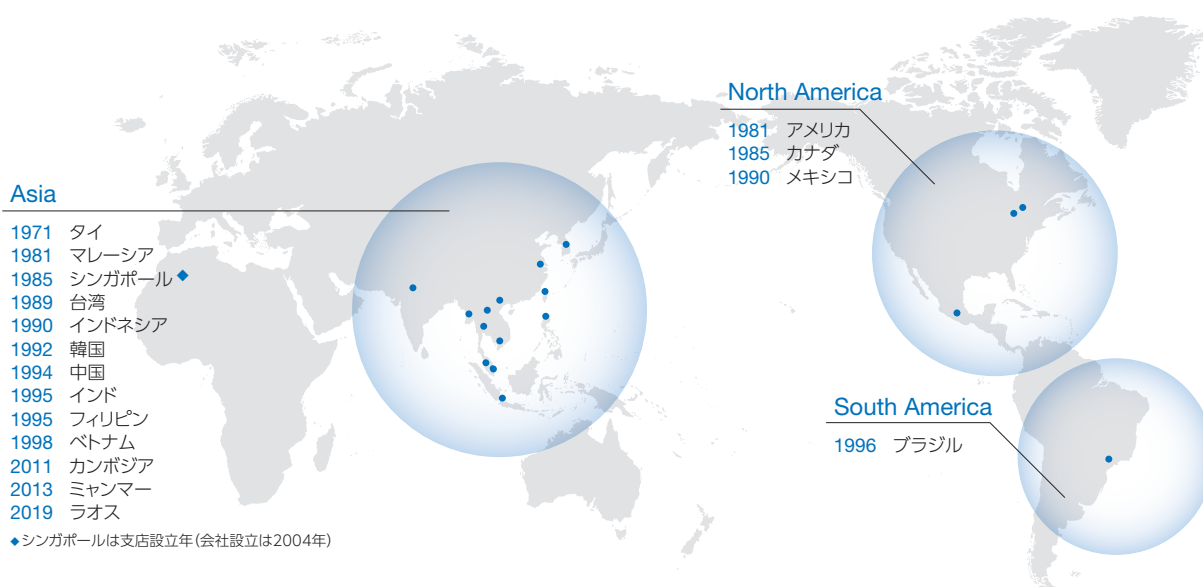
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,040	20.58
株式会社建材社	1,730	5.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,362	3.98
大気社社員持株会	1,096	3.20
大気社協会会社持株会	1,077	3.15
ザ・バンク オブ ニューヨーク メロン (インターナショナル)リミテッド 131800	1,047	3.06
株式会社第二建材社	1,000	2.92
住友不動産株式会社	981	2.87
日本生命保険相互会社	866	2.53
株式会社みずほ銀行	659	1.93

(注) 1.当社は、自己株式877,859株を保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。  
2.持株比率は、自己株式を控除して計算しております。  
3.「持株数」は千株未満を切り捨てて表示しております。

# グローバル・ネットワーク

当社は、「環境システム(ビル空調・産業空調)」と「塗装システム」を事業の柱とし、環境エンジニアリング企業としてグローバルに事業を展開しています。建設業の中で当社は海外売上比率が極めて高いことが特徴で、17か国に27の海外連結子会社を有しています(2022年9月30日現在)。日系メーカーの海外展開に対応し、これらのグローバル・ネットワークが、海外プロジェクトの受注に大きく貢献しています(2021年度の海外売上比率は48.5%)。

## グローバル・ネットワーク (数字は現地法人の設立年)



## グループ企業

### ■ 日本

サンエス工業(株)  
 日本ノイズコントロール(株)  
 東京大気社サービス(株)  
 (株)ベジ・ファクトリー  
 (株)フレデリッシュ

### ■ アジア

五洲大気社工程有限公司  
 天津東樁大気塗装輸送系統設備有限公司  
 天津大気社塗装系統有限公司  
 華氣社股份有限公司  
 株式会社 韓国大気社  
 Taikisha (Thailand) Co., Ltd.  
 Taikisha Trading (Thailand) Co., Ltd.  
 Thaiken Maintenance & Service Co., Ltd.  
 Token Interior & Design Co., Ltd.  
 Taikisha Vietnam Engineering Inc.  
 Taikisha Lao Co., Ltd.

Taikisha (Cambodia) Co.,Ltd.  
 Taikisha Philippines Inc.  
 Taikisha (Singapore) Pte. Ltd.  
 Taikisha Engineering (M) Sdn. Bhd.  
 Makiansia Engineering (M) Sdn. Bhd.  
 P.T. Taikisha Indonesia Engineering  
 P.T. Taikisha Manufacturing Indonesia  
 Taikisha Myanmar Co., Ltd.  
 Token Myanmar Co., Ltd.  
 Taikisha Engineering India Private Ltd.  
 Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited

### ■ 北米・中南米

TKS Industrial Company  
 Encore Automation LLC  
 Taikisha Canada Inc.  
 Taikisha de Mexico, S.A. de C.V.  
 Taikisha do Brasil Ltda.



## 第三者意見



株式会社日本政策投資銀行  
設備投資研究所  
エグゼクティブフェロー

竹ヶ原 啓介 氏

CSR報告書から移行して2回目の発行となる今回の統合報告書2022は、構成面に大きな変更はないものの、新たな中期経営計画(2022-2024年度)の開始に合わせて、内容面で進化をみせています。その進化を一言で表現すれば、経営戦略とサステナビリティの統合が一段と進んだこと、すなわち、社会課題の解決と成長戦略を同期させる意図がこれまで以上に明快に示されたことです。

今号では、このメッセージが、「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」からなる長期ビジョンを中心に各パートに展開されていきます。まず、トップメッセージにおいて、その含意が詳しく解説されます。前者が、既存の強みの深化と新領域の探求により、「エネルギー・空気・水」の創造的エンジニアリングを通じた価値創造を目指すという大きな方向性を示し、後者は、その土台として早期からグローバルに事業展開するなかで培われた企業風土の持つ価値を指していることが示されます。これは、長期的に目指す姿であると同時に、両者が不可分なセットとして「大気社らしさ」を表現しているように感じられ、通奏低音のような役割を果たしています。続いて、新中計の基本方針の3本柱を通して、この長期ビジョンが具体化されます。カーボンニュートラルへの移行という喫緊の課題に対して、コア事業、新たな価値創造の両面からのアプローチ法と、その基盤となる人的資本への取り組みをデジタル戦略を絡めて提示する構成は明快です。

続く特集では、「R&Dサテライト計画」により、新領域の探索の取り組みが既に着々と進められていること、「自動車塗装システムの進化と挑戦」により、コア事業の更なる強化とイノベーションを接続する形で、カーボンニュートラルに向けた塗装システムのトランジション戦略／技術ロードマップが提示され、長期ビジョンの意味するところが、読者により具体的な姿で提示されます。

マテリアリティ分析の解説を充実させたことも奏功しており、今回のレポートでは、価値創造ストーリーがスムーズに展開されるのですが、この流れを一度止めて、外部の視点から検証する役割を担う、社外取締役の皆様との対談は今号の白眉といえるでしょう。社外取締役の客観的かつ多様な視点から当社の価値創造ストーリーが議論され、トップとの率直な意見交換を通して、長期ビジョンの背景が明らかにされています。このパートを挟むことで、これに続く事業部門による強みの認識や事業戦略の記載にも、一定の客観性が担保される効果があるように感じました。

他方、長期ビジョンを基軸に全編を通じて価値創造ストーリーを展開している良さを一層活かすために、巻頭の「価値創造プロセス」にはもう一段の作り込みが期待されます。特に最終的なアウトカム/インパクトが一般的な価値の表記にとどまり、長期ビジョンとの連動が弱い点が気になりました。また、価値創造の基盤である人的資本について、KPIを含めて貴社らしさをより表現することを期待します。この点、昨年「人材」を前面に出した開示項目が、再び「社会性」に戻ってしまった点は惜しまれます。更なる進化を楽しみにしております。

## 意見を受けて



CSR担当役員 取締役 専務執行役員 中川 正徳

竹ヶ原様には、いつも示唆に富む貴重なご意見とあたたかいお励ましを賜り、誠にありがとうございました。心より御礼申し上げます。

統合報告書2号目となる今回は、新たに策定した中期経営計画や長期ビジョンを中心に据え、過去から現在に至る歩みの中で培ってきた当社ならではの強みや一貫した指向性と、将来に向けた経営戦略・事業戦略とのつながりを、納得感のある形でお伝えできるよう努めました。今後、ご指摘いただいた「価値創造プロセス」での長期ビジョンの位置づけ、価値創造の基盤である人的資本の開示の工夫など意識しながら、さらなるブラッシュアップを目指してまいります。

引き続き忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。



株式会社大気社

〒160-6129

東京都新宿区西新宿8丁目17番1号 住友不動産新宿グランドタワー

【お問い合わせ先】 広報課

TEL.03-5338-5052(代) FAX.03-5338-5195

<https://www.taikisha.co.jp>

