



# 統合報告書 2024

Integrated Report 2024

# 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、

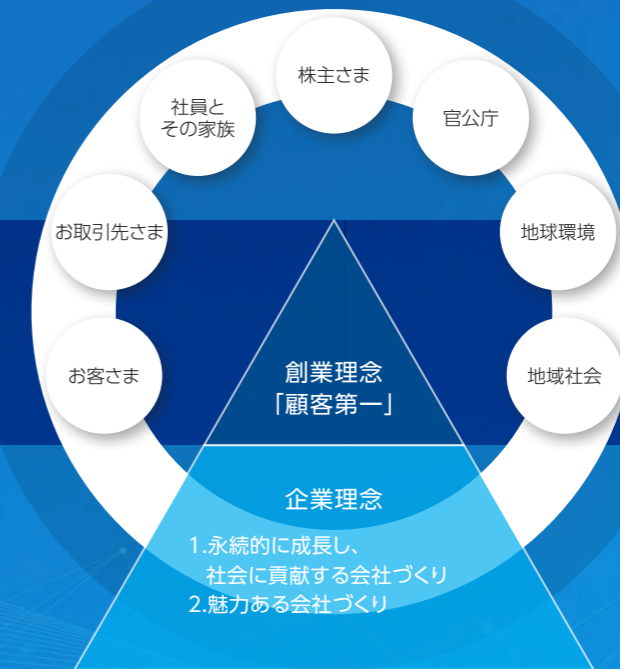
今日も快適な環境をつくり出しています。

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。

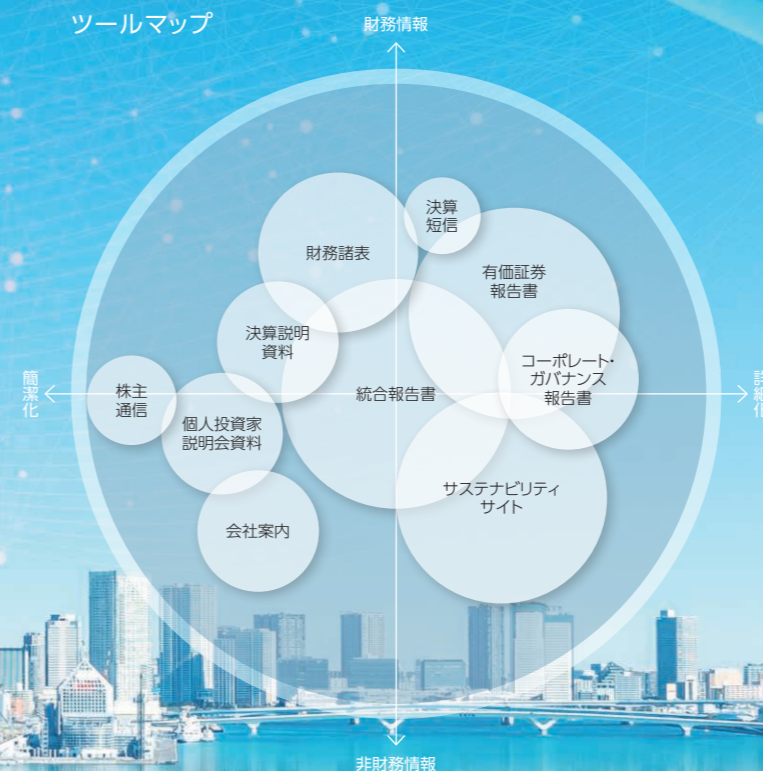
## 大気社の理念体系



ステークホルダーエンゲージメントの詳細はこちら



## ツールマップ



## ウェブサイトでの情報開示





# Contents

02 大気社の理念体系

## イントロダクション

- 05 Business Overview
- 09 財務・非財務ハイライト
- 11 価値創造の歴史

## 大気社が進むべき道

- 13 トップメッセージ
- 19 価値創造プロセス
- 21 長期ビジョン
- 23 マテリアリティ
- 25 社外取締役座談会

## 事業戦略

- 33 中期経営計画の振り返りと概要
- 35 事業戦略：環境システム事業
- 37 Value Creation Progress 環境システム事業  
新・技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa」を開設
- 39 事業戦略：塗装システム事業
- 41 Value Creation Progress 塗装システム事業  
塗装システム事業におけるデジタル戦略

## サステナビリティ

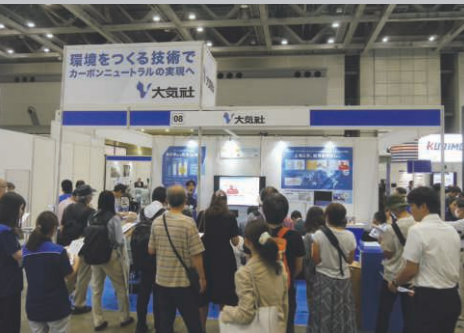
- 43 環境：気候変動の緩和と適応
- 46 環境：低炭素化への取り組み
- 49 人的資本
- 55 人権の尊重
- 56 知的財産
- 57 株主・投資家とのコミュニケーション

## ガバナンス

- 59 マネジメント体制
- 61 コーポレート・ガバナンス
- 66 リスクマネジメント
- 69 コンプライアンス

## データセクション

- 71 11年間の財務データ
- 73 連結財務諸表
- 76 会社情報・株式情報
- 77 第三者意見



### 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。

2024年は新しい経営体制の発足から1年、長期戦略や、その実現に向けた中期プランにおける取り組みが着実に進捗したことを、経営トップや社員の顔が見える形、肉声を感じられる形でお伝えできるよう工夫しました。また、人的資本をはじめとした非財務情報に関しては、トップコミットメントの中心テーマである「エンジニアリング力の強化」、「グローバル化」が浮き彫りとなるよう、内容の充実にも努めました。

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づけしており、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、サステナビリティ推進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。

### 編集方針

■ 報告対象組織  
当社および国内外のグループ会社を対象としています。

■ 報告対象期間  
2023年度(2023年4月1日～2024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。

■ 発行日  
2024年10月

■ 次回発行予定  
2025年10月

■ 参考にしたガイドライン  
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(2023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

■ 制作  
株式会社大気社 統合報告書編集委員会

■ 連絡先  
株式会社大気社 広報課 TEL.03-5338-5052(代)

▼部門別 連結売上高

ビル空調  
407億円

産業空調  
1,757億円

▲地域別 連結売上高

日本  
1,557億円

2023年度  
事業別連結売上高構成比

2,935 億円

北米  
206億円

東南アジア  
531億円

その他  
5億円

東アジア  
457億円

インド  
177億円

塗装システム  
770億円

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。

「ビル空調システム分野」および「産業空調システム分野」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。

ビル空調システム分野では、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、人々と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。

産業空調システム分野では、電子部品、医薬品、バイオテクノロジーなど、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、モノづくりに不可欠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。

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



**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。



**医薬品製造関連**  
工場・研究所の最新GMPに適合したパージレーション支援、室圧制御、過酸化水素除染システムの導入等により医薬品メーカーの要求に幅広く対応。



**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。



**クリーンルーム**  
最適換気回数で要求クリーン度を達成するばかりでなく、超精密温度制御、騒音制御、微振動制御、分子汚染制御等による最先端の製造環境を実現。



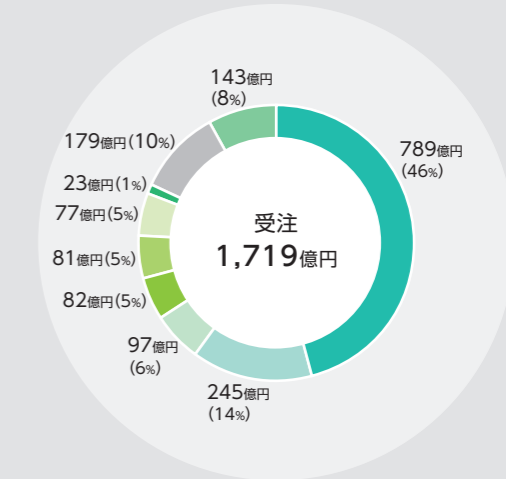
**VOC処理・悪臭防止システム**  
有機溶剤、悪臭ガスを処理効率の高い蓄熱式燃焼システムで処理。必要に応じて疎水性ゼオライトの濃縮装置と組み合わせた省エネの最適システムを提案。



**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。

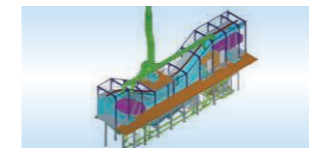
受注状況

●市場種別



- 電気・電子・機械工場
- 事務所
- 技術研究施設
- 輸送機器
- 化学・薬品工場
- 食品・水産工場
- 商業施設
- その他
- 未区分 (小規模拠点)

提供する技術・サービス



**前処理装置**  
鉄粉除去システムや高効率洗浄システム、脱脂工程での対向循環槽、水洗工程での高圧スプレーなど、処理品質向上と省エネルギーに配慮した独自設備。



**塗装ブース**  
高品質塗装を実現するブース室内環境とともに、高性能・低騒音を誇るサーキュラ洗浄器、ドライ式スクラパー、排気リサイクルや空調制御等の技術を駆使した省エネ化を提案。



**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、中塗・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。



**電着装置**  
多くのラインに採用されている電着槽の対向循環方式 (C-FLOW電着循環システム) を提供。UF膜やRO膜による塗料回収率の高い多段水洗システムも準備。

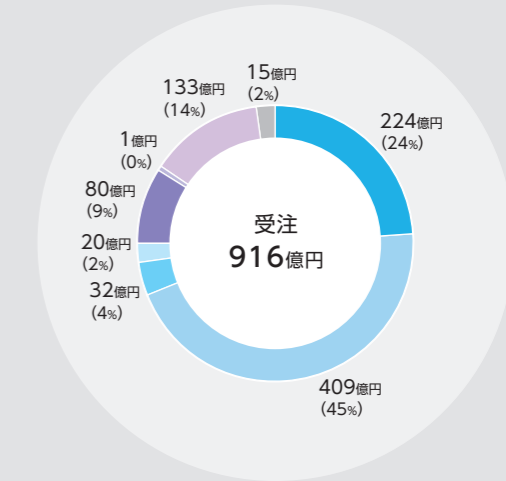


**ロボット塗装システム**  
CADシミュレーションを活用し、最も効果的な塗装手順とロボット必要台数・配置を算出。お客さまのニーズに対応した最適な機器を選定し、システムを構成。



**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導入。多種多様な部品に対応。

●地域別



- 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: 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: 韓国
  - ・北米: アメリカ、カナダ、メキシコ
  - ・その他地域: ハンガリー、南米、他

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、19か国に28の海外連結子会社を有しています(2024年6月30日現在)。長年にわたり現地に根付いた活動を推進してきたことで、

すでに非日系企業から数多くのプロジェクトを受注している連結子会社もあります。国境を超えてリソースの流動的な活用ができる、この強固なグローバルネットワークは、大気社グループの大きな強みとなっています。



地域別 人員構成比

 **5,142人**

海外グループ会社数


 **30社**

日本

 **1,985人**  
 **5社**



Europe

2024 ハンガリー  
2024 ドイツ

 **2社**

Asia

1971 タイ  
1981 マレーシア  
1985 シンガポール\*  
1989 台湾  
1990 インドネシア  
1992 韓国  
1994 中国  
1995 インド  
1995 フィリピン  
1998 ベトナム  
2011 カンボジア  
2019 ラオス

 **3,063人**  
 **23社**



\*シンガポールは支店設立年(会社設立は2004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
- ヨーロッパ
  - Taikisha Deutschland GmbH
  - Taikisha Hungary Kft.
- アジア
  - 五洲大気社工程有限公司
  - 天津東橋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.
- 北米・中南米
  - Token Interior & Design Co., Ltd.
  - TKA 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 Engineering India Private Ltd.
  - Nicomac Taikisha Clean Rooms Private Limited
  - Taikisha USA, Inc.
  - Encore Automation LLC
  - Taikisha Canada Inc.
  - Taikisha de Mexico, S.A. de C.V.
  - Taikisha do Brasil Ltda.



North America

1981 アメリカ  
1985 カナダ  
1990 メキシコ

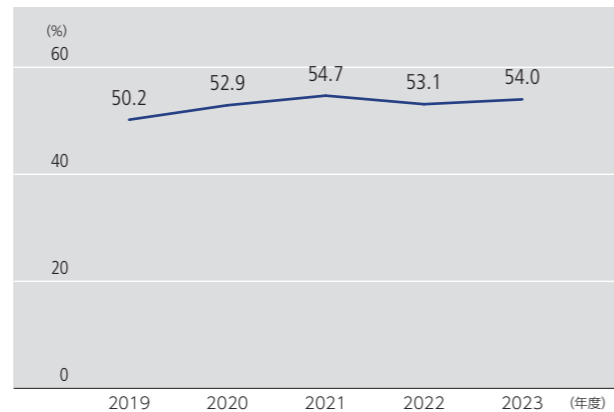
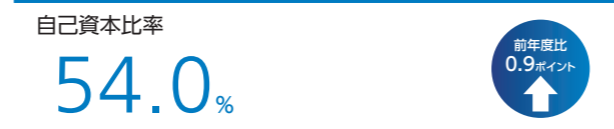
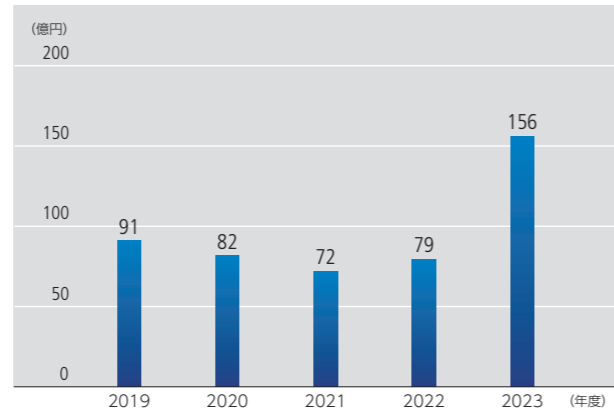
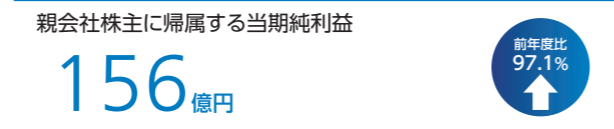
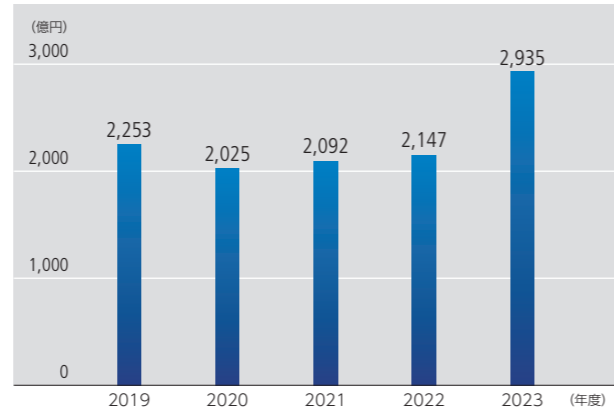
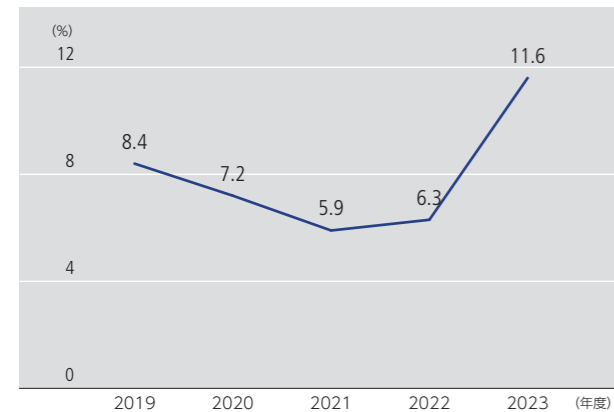
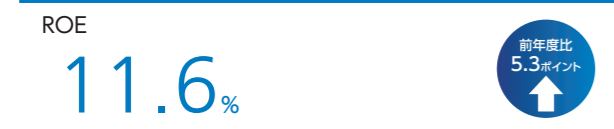
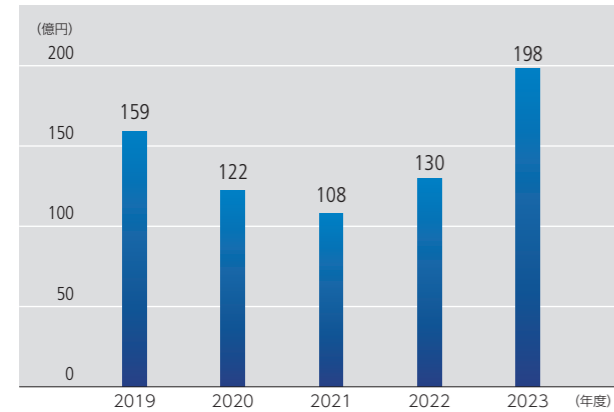
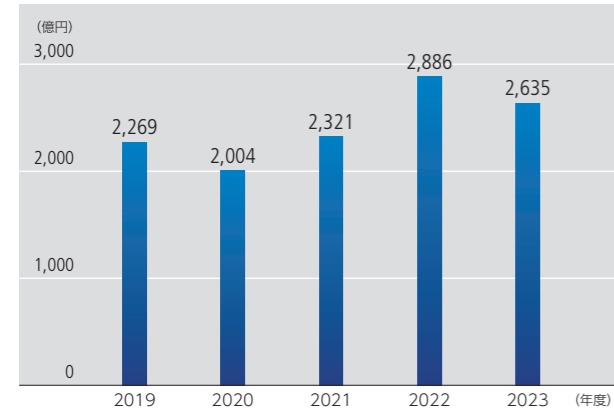
 **88人**  
 **4社**

South America

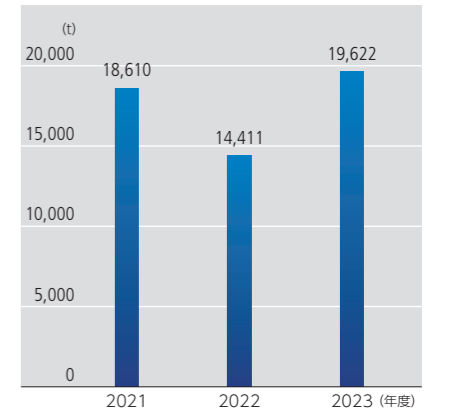
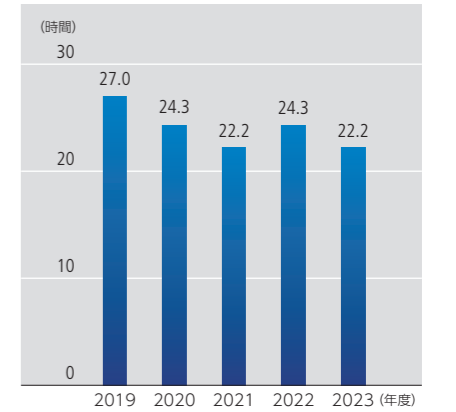
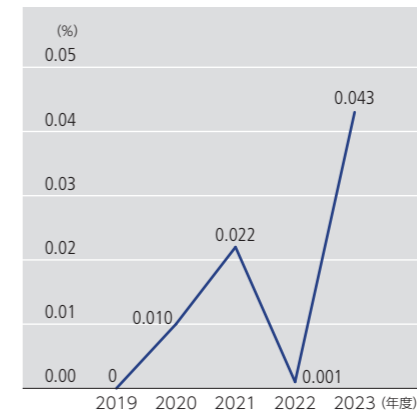
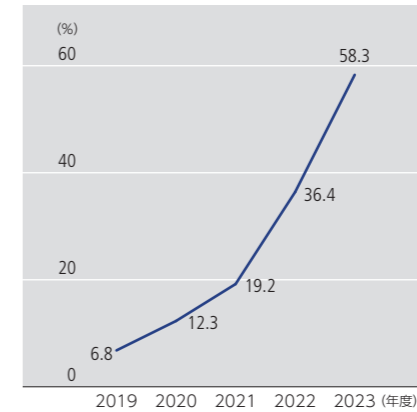
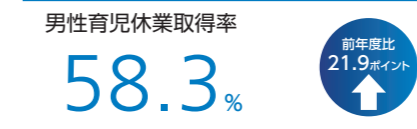
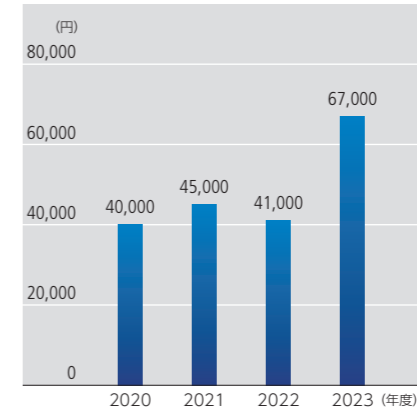
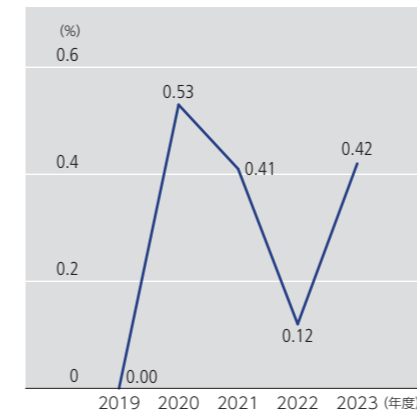
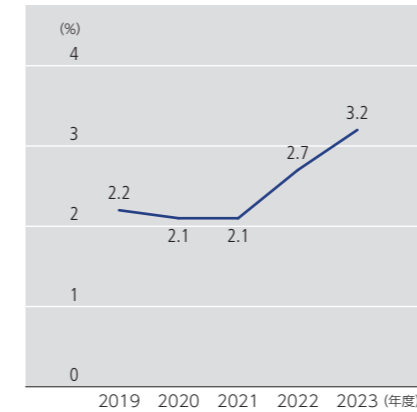
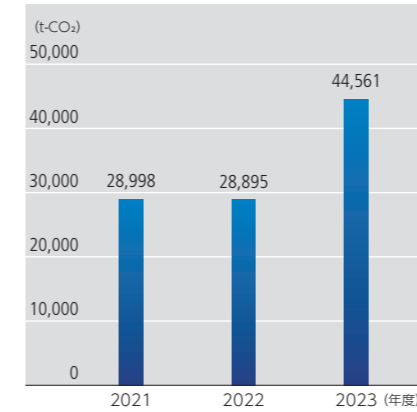
1996 ブラジル

 **6人**  
 **1社**

財務

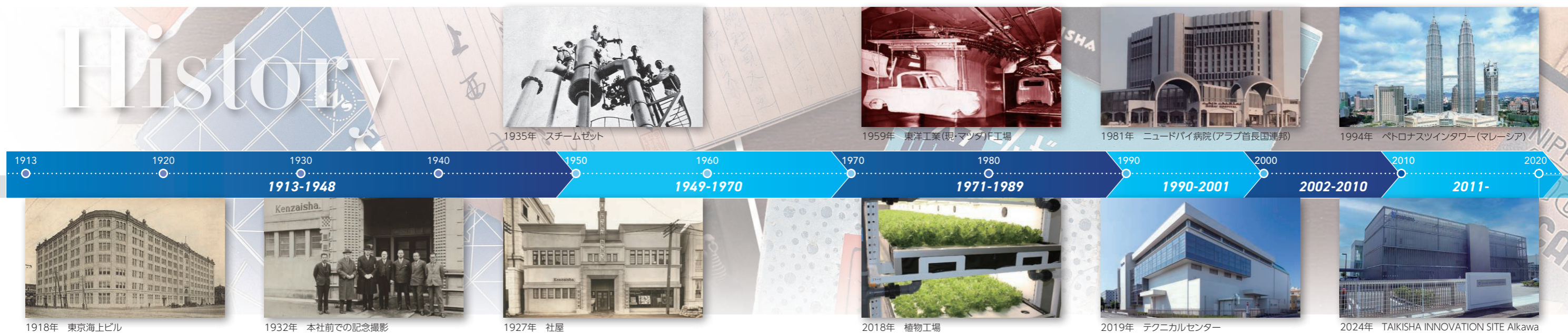


非財務



# 価値創造の歴史

1913年の創立以来、111年の年月が経過し、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。



## 1913-1948 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。

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。

## 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れ、「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。

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ダラー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掛けると同時に、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も携わりました。

## 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なる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活かし、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、

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。

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こ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・顧客満足度の源泉であり、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改めて認識しています。

グローバルなコミュニケーションが  
目指すもの

代表取締役社長に就任し、2年目に入りました。就任当初より、海外も含め多くのお客さまをお訪ねし、お話しをさせていただくと同時に、当社グループで働く社員と直接対話することに力を入れ、これまでに国内および海外のほぼ全ての拠点を回ることができました。

社員とは、今も、タウンホールミーティングや社内の電子広報、社内SNSなどさまざまな手段を使って、緊密なコミュニケーションに努めています。当社グループに寄せられるお客さまの期待やニーズを社員へ伝え、技術提案のレベルアップやエンジニアリング力の向上につなげていくため、また、5,000名のグループ社員の求心力を上げ、モチベーションを高めるためにも、今後もこうした地道な活動を継続していきたいと考えています。

当社グループは現在、世界19地域に設立した連結子会社28社(2024年6月時点)の拠点を通じて、50か国以上で施工実績を上げ、海外売上高比率も50%に迫る水準となっています。近年、新たな動きとして、日本国内に生産拠点を置き、設備投資を行う外国のお客さまからの受注も増えてきています。

大気社グループのグローバル展開は、お客さまの海外

進出に合わせて規模とエリアを広げてきたものですが、それぞれの拠点では、その国・地域に根を張って活動を展開していく過程で、次第に自ら成長を求めていく「自主自立」の気風を高めてきました。一例を挙げるなら、ある拠点では、ナショナルスタッフが現地マーケットの特性を踏まえ、当社グループの営業戦略を深く理解した上で、自分たちでハイエンド、ボリュームゾーンへどう取り組むかなどの議論を重ねていました。また、時には、日本からの技術移転への要請や期待があがってくることもありますが、こうした声には、日本側でのバックアップや技術者の派遣などで対応しています。

海外拠点の「自主自立」、そして新たな成長機会の広がりを得て、私たちのグローバル展開は今、さらなる発展を遂げていく流れの中にあると感じています。

お客さまが  
大気社の環境技術に寄せる期待

環境技術の変遷をたどると、日本では1950年代以降、公害問題やオイルショックを背景に、環境保全および省エネルギー化に向けた技術革新が顕著となり、その進展が1980年代まで続きましたが、1990年代から「〇〇制御」

長期ビジョンの実現に向けて  
エンジニアリングの価値を高めながら  
グローバル展開を進めていきます。

代表取締役社長

長田 雅士





「高効率〇〇」「〇〇シミュレーション」など既存のものを応用したものが多くなり、イノベーションの停滞傾向が見られていました。しかし最近になって、グリーンエネルギー革命、デジタル革命を支えるテクノロジーが急速かつ飛躍的に発展し、当社グループの制御技術や塗装技術も大きな進化を遂げました。お客さまにおいても製造工程が変化するなど、あらゆる面で技術革新が広がると同時に、脱炭素化に向けた社会的要請を受け、環境技術に対するニーズがこれまで以上に高まっている状況です。

お客さまを訪問し、直接お話を伺ってきた中で、私が改めて認識したのは、当社グループによるカーボンニュートラルへの技術提案に大きな期待が寄せられているということです。求められる提案は、コスト面の課題解決から積極的なチャレンジに対するサポートまで、お客さまによってさまざまですが、これからの当社グループにとって、環境技術の強化による価値提供がますます重要になることは間違いありません。

環境技術を取り巻くこうした変化を踏まえ、テクノロジーの進化を捉えて追従し、先進的な対応を行うための取り組みとして、当社では神奈川県に設置した研究開発施設2か所の機能拡充を図っています。このうち環境システム事業の研究開発を担う施設が改築を終え、2024年7月より新技術開発センターとして稼働しました。

## グローバル研修による価値提供の強化

当社の事業の基本は、それぞれの地域で事業を営むお客さまにとってベストの品質の設備を納めることです。私たちは、グローバルに展開しつつも、実態としては、その国や地域の特性など、お客さまが置かれた状況にふさわしい方法でサービスの提供を行っていますので、どちらかといえばローカル対応の集合に近いと考えています。

そうした観点から当社グループは、これまでお客さまへの対応を各拠点で完結させることを前提に、事業を展開してきました。しかし急速な技術革新の中で求められる先進的な価値提供は、拠点単体で対応できない場合もあり

ます。またお客さまにおいても、地域条件に合致した適正技術 (Appropriated Technologies) ではなく、最新技術 (Latest Technologies) での対応をどこの地域でも必要とされるケースが増えてきました。特に脱炭素化に向けた取り組みは、国境を越えたテーマですので、当然の流れとも言えます。先ほど、お客さまから当社グループによるカーボンニュートラルへの技術提案に期待が寄せられていると述べました。そこには、私たちが持つグローバルネットワークを活かした価値提供への期待も含まれているのです。

海外拠点の「自主自立」を目指しつつ、最新のテクノロジーをグローバルで共有し、高付加価値のエンジニアリングとして各地域のお客さまに提供するために、当社グループは、国内外の拠点および研究開発施設をオンラインで結び、連携を強化する仕組みを構築しています。

最近では、拠点間のコミュニケーションも活性化し、大規模プロジェクトに対応するための協力体制が生まれてきました。特に日本に戻った海外拠点長の経験者が率先し、人材交流の活性化を図っています。2023年度からは、意識改革に向けた「グローバル研修」を開始しました。これは、ナショナルスタッフのトップ5名、日本人の海外出向者トップ5名、日本側の次期部門トップ候補5名の総勢15名で約8か月の研修を実施し、知識の共有やディスカッションを行うものです。今後も取り組みを継続し、その姿を各国の社員に伝えることで、グローバルのつながりへの意識を5,000名のグループ全体へと広げていきます。

## 2023年度の成果と研究開発における進展

2023年度の業績は、完成工事高および全ての利益項目で過去最高を達成することができました。国内市場・海外市場ともに各メーカーの設備投資が堅調に推移する中、受注工事高は期初予想を上回りながらも、前年度に大型物件の獲得があったため反動減となりましたが、繰越工事は着実に進捗し、増収増益を果たしました。



特に国内では、2024年4月から適用される時間外労働上限規制に対応すべく、決められたルールを守りながら繰越工事をしっかりこなし、完成工事高の増加につながりました。その点は、高く評価したいと思います。そして、協力会社を含めた当社グループ全体の努力で生産性を高め、付加価値率を上げることができました。

大きな実績としては、半導体受託生産の世界最大手である台湾積体回路製造 (TSMC) の日本工場建設プロジェクトにサプライヤーとして参画し、主要設備工事を担当しました。私たちにとって本プロジェクトは、業績の押し上げに寄与しただけでなく、半導体業界の最新動向を把握し、技術を磨く機会となりました。引き続き高難度な物件やプロジェクトにフォーカスし、積極的に挑むことでエンジニアリング力の向上を図ります。

またこの1年間は、研究開発に関しても大きな進展がありました。これは先ほども触れましたが、環境システム事業では、神奈川県愛甲郡愛川町の技術開発センター内で「ADVANCED PLAZA (研究棟)」が2024年5月に完成し、「SOLUTION LAB (生産技術棟)」および「TECHNICAL

LAB (音響棟)」と合わせた新技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa (TISA)」として、2024年7月から稼働を開始しました。「TISA」は、2023年4月に開設した本社のR&Dサテライトと連携し、また今後は国内外の各拠点に「TISA」へのゲートとなるサテライト施設を設置することで、お客さまをはじめとするパートナーとの協創を加速していきます。

一方、塗装システム事業の研究開発施設は、環境負荷の低減と高品質な塗装を実現するドライ加飾技術の実用化に向けて、神奈川県座間市のテクニカルセンター内にデモラインの設置を進めており、2024年秋の完成を目指しています。ドライ加飾技術は、2023年6月に米国・デトロイトで開催された自動車塗装技術国際会議「SURCAR」において、審査員投票で最も評価された発表に贈られる「Jury's Award」を受賞するなど、新世代のコーティングメソッドとして大きな注目を浴びています。当社グループは、こうした新技術を武器として、自動車業界の生産革新に追随し、創造的エンジニアリングにチャレンジしていく考えです。



## 「大気社のありたい姿」を実現していくために

私たちは、社是「顧客第一」の具現化に向けた企業理念として「企業経営の目的」を定め、その中で「仕事を通じて、個人の創造性、活動性を実現できる、働き甲斐ある会社づくりをめざす。」という行動理念を掲げています。今、そうした考え方がグループ全体へ徐々に浸透し、少しずつかみ合ってきたと感じています。「企業経営の目的」は、人の役に立つことに幅広くチャレンジし、面白いと思って取り組みながら、社会に貢献していく企業像を示したものであり、私たちは「大気社のありたい姿」として、その企業像を実現していきます。

当社グループを取り巻く環境は、自動車業界の生産技術革新をはじめ、グリーンエネルギー革命、デジタル革命などによる急速な変化の渦中にあります。また今後は、国内労働力が減少する一方で建設投資は続くと思われ、

そのアンバランスが大きくなりリスクになるでしょう。これらの動向に関しては、人への投資を進めつつも、自社だけでは解決できない課題と考えています。

このような環境変化の中で生き残っていくためには、長期目線で会社の経営について議論し、その前提として「将来どうありたいか」を考えることが求められます。社内では、「長期戦略策定プロジェクト -Next100th-」を2023年7月に立ち上げました。本プロジェクトの中心メンバーは、次世代を担う30～40代の中堅社員です。長期的な経営視点を持つ若手人材を育てる狙いがあり、サクセッションプランの一環としても運用していきます。

将来を見据え、当社グループが持続的に成長していく上で何が必要かという問いへの答えは、自らが主体的にグローバル化を推進する動きの中にあります。そこでは、エンジニアリング会社ならではの「気づく力」を高めることが重要になってくるでしょう。お客さまにおける生産技術の変化や市場ニーズの変化が生じた場合でも、「気づく力」でそれを捉え、追隨していくことができれば、グローバルな競争環境において生き残ることが可能になるはずです。

今後、この「気づく力」を伸ばし、グループ全体で共有する仕組みづくり、そして気づいたものを実現していく仕掛けづくりを進めていく方針です。

## 中期経営計画最終年度における取り組み

最終年度を迎えた3か年中期経営計画は、2年目の2023年度において財務目標を前倒しで達成しました。2024年度は、引き続き業績の拡大を目指すとともに、2025年度から始動する次期中期経営計画を見据え、モメンタムを維持・向上させていきます。

その一環として、グローバルな事業成長に向けたグループ経営の最適化を図るべく、2024年4月1日付で「事業開発本部」を設置しました。事業開発本部は、本部長を私が兼任で務め、成長投資の観点でM&Aや資本・業務提

携の実施も視野に入れながら、今後の成長が期待できる国・地域への進出や新たな事業領域の開拓をリードしていきます。その推進に必要なマーケティング機能や、パートナー企業とのコミュニケーション機能を本部内に備えつつ、国内・海外のグループ経営体制の強化や見直し、資本構成の改善にも取り組んでいく方針です。

塗装システム事業は、欧州市場への進出に向けて2024年度内に現地拠点の設立を予定しており、それを進めるための「欧州拠点準備室」を設置しました。現地OEMメーカーとの取引を中心に、従来と異なる方法で成功させたいと考えており、腰を据えて実行していきます。

環境システム事業は、高い成果を上げたTSMCの日本工場建設プロジェクトに引き続き、半導体産業に注力します。半導体市場は、2040年頃まで活況が続くとみられ、私たちにとって大きなチャンスである反面、供給過剰リスクなども想定した対応が求められると認識しています。

また今後は、デジタル技術の積極活用が生産性向上のカギであり、3D/4D-CADやBIMを使った現場DXの推進だけでなく、RPAによる定型業務処理やシェアード機能の効率化など、グループ全体で導入を進めていきます。

当社グループの中期的な利益成長・利益率改善については、塗装システム事業におけるポートフォリオの転換・多角化や、環境システム事業における原価低減および生産性向上、物価スライド条項の設定などが寄与してくるとみえています。しかし付加価値率を上げるという観点から考えれば、圧倒的に調達力を高めることが必要です。そのためには、当社グループのネットワークを活用し、直接調達を行う体制を築くことが有効でしょう。その場合、調達後のアフターフォローについても、自ら対応しなくてはなりません。他にも、施工技術による生産効率の向上や、プレハブ化による据え付け業務の低減なども付加価値率の向上につながると考えます。

引き続き、さらなる業績拡大に努めるとともに、これらの取り組みを進めていくことで付加価値率を高め、株主・投資家の皆さまの期待に応えてまいります。

## 企業価値の拡大に向けたコミットメント

私たちは現在、2025年度から始動する次期中期経営計画の策定を開始し、議論を重ねているところです。従来の中期経営計画の延長線上ではなく、長期ビジョンからのバックキャストとして、定量的にも定性的にも非連続な目標を掲げた、意欲的な計画になると思います。グローバル化についても、今まで各事業部が推進してきた戦略の延長線上にとどまることなく、全社視点でこれからの方向性を検討した内容になるでしょう。

これからの目標設定について、私が大切にしたいのは、エンジニアリング会社としての存在価値につなげるということです。受注高を例にとれば、単に数値目標の達成を目指すのではなく、受注の中身にこだわり、「この案件を受注することで、大気社のエンジニアリング力の向上につながるのか」「この仕事をする中で、大気社の社員はどう育つのか」という意識を持って受注活動を行う。そして獲得した受注案件を社員が大切に扱い、「この施工を行うことに価値がある」「この仕事を通じて自分が成長する」といったことを感じながら施工に取り組み、完成工事高を上げていく。そうした思いをグループ全体で共有し、社員全員のワクワク感を高めることができれば、それが中長期的な収益力の源泉となるでしょう。

冒頭に述べた海外訪問では、ナショナルスタッフの多くが大気社への愛着を率直に表現してくれました。自分たちがマネジメントしているオペレーションが現地社会において役に立っていることが、当社グループへの帰属意識や仕事へのモチベーションにつながっているようです。彼らのもうひとつの関心事は、「グループ会社が次にどんな方向に進んでいこうとしているのか」ということです。その期待に対して、もっとワクワクする会社づくりで応えていくつもりです。そして企業価値の拡大とさらなる社会的貢献によって、全てのステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

# 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

<b>社会課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動</li> <li>エネルギー・資源・水問題</li> <li>食料不足</li> </ul>
<b>社会の潮流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の飛躍的な進展</li> <li>人口構造の変化</li> <li>製造ラインのスマート化</li> <li>都市のあり方の変化（スマートシティの出現）</li> <li>健康・医療への意識の高まり</li> <li>きれいな水、空気、感染予防へのニーズの高まり</li> </ul>

当社の「価値創造」に関する具体的な取り組みは、P.37~42の特集へ

**1 価値創造特集 環境システム事業**

価値創造の取り組み

新技術開発センター「[TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa]」を開設

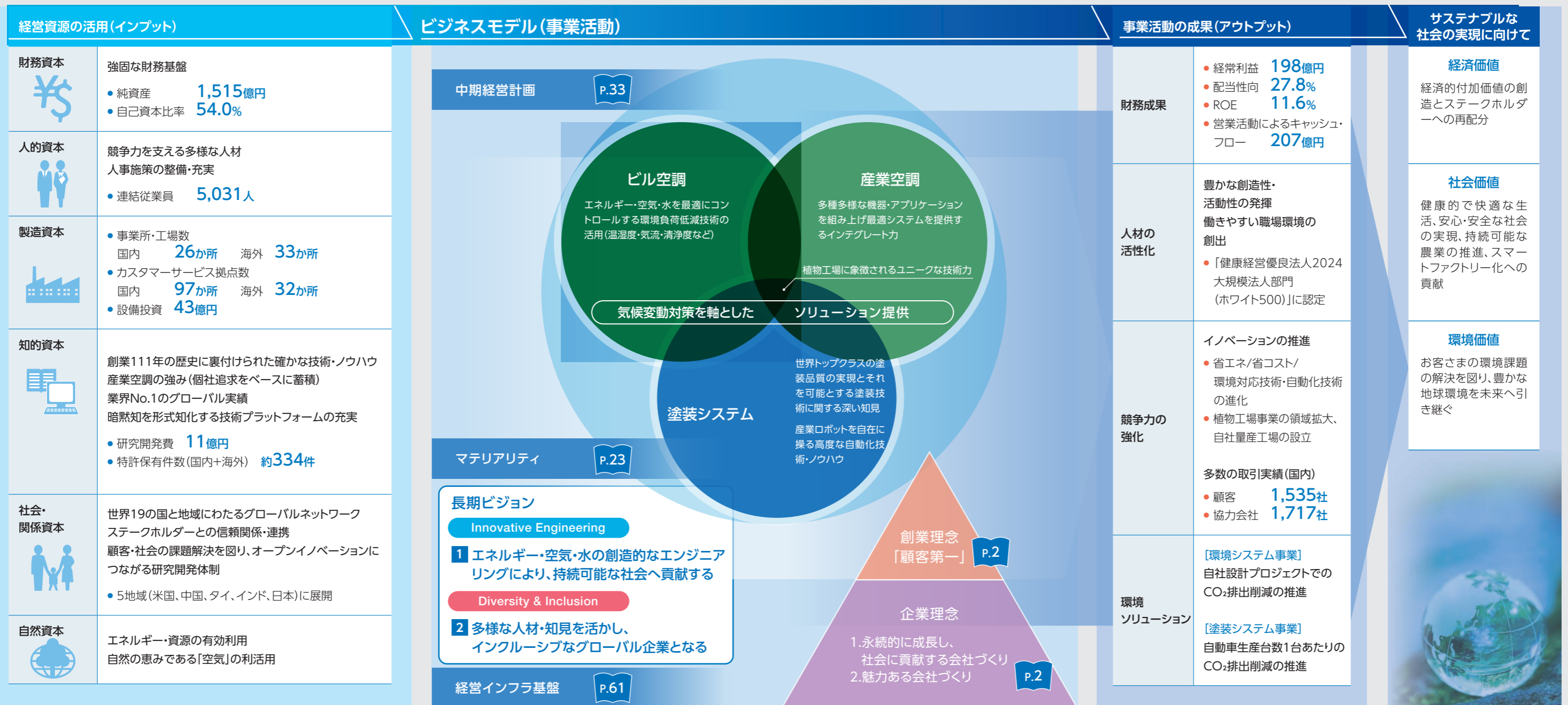
P.37

**2 価値創造特集 塗装システム事業**

価値創造の取り組み

塗装システム事業におけるデジタル戦略

P.41



イントロダクション

大気社が進むべき道

事業戦略

サステナビリティ

ガバナンス

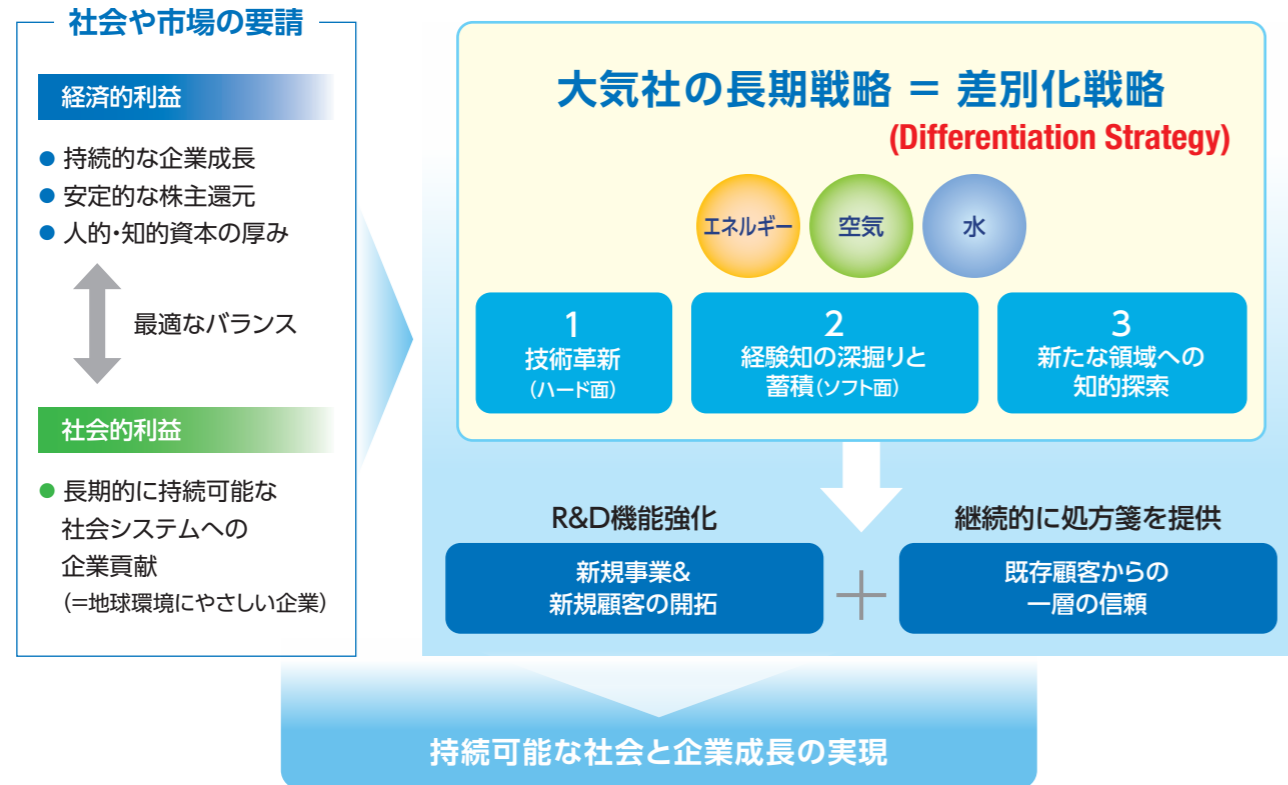
データセクション

# 長期ビジョン

事業環境が大きく変化する中、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、バックキャストिंगの考え方で、幅広い視点から議論を重ねてきました。2022年の中期経営計画策定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。

## 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

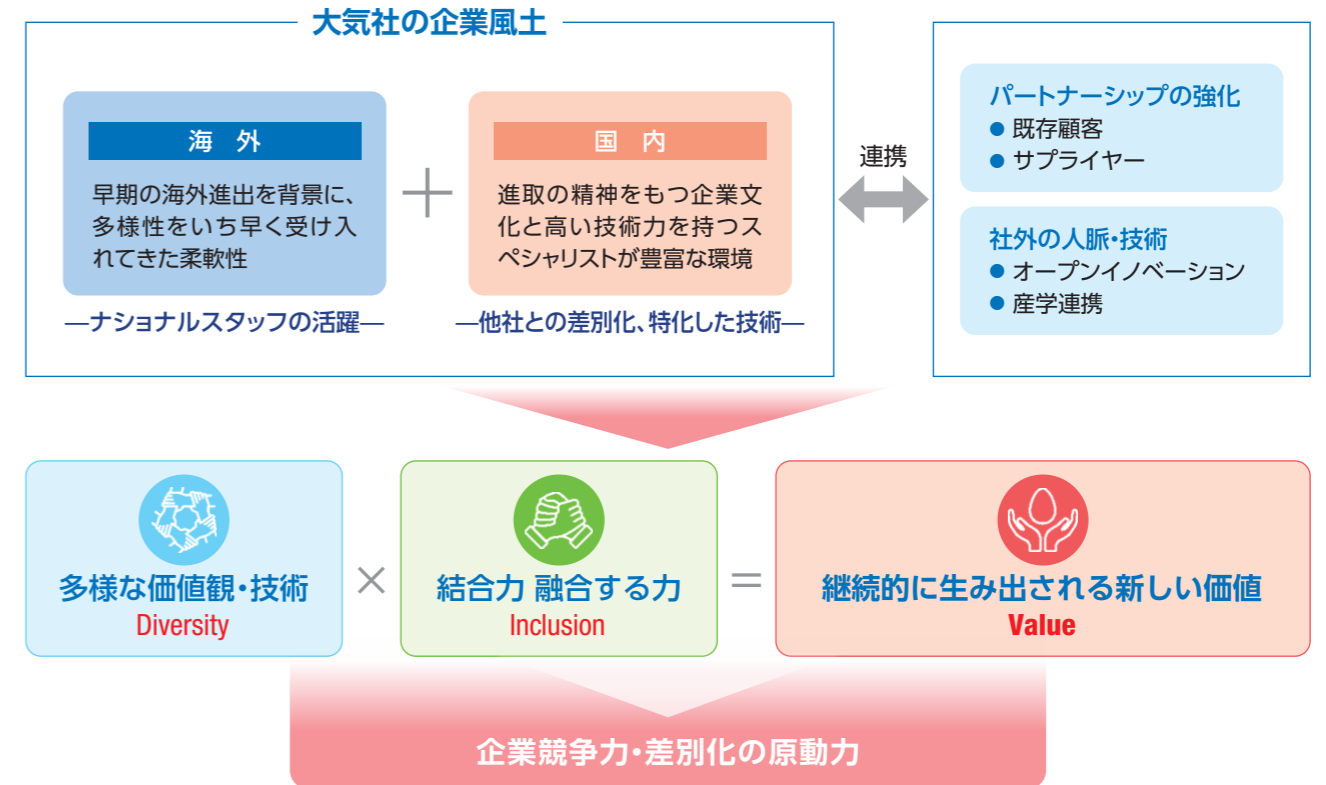
①「社会的課題の解決」へ積極的にチャレンジすることにより、②「専門性の高い顧客ニーズへの処方箋」を的確かつ迅速に提供できる「総合エンジニアリング力の強化」を不断に進め、③長期的なキャッシュフロー増大に結びつける



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。

## Diversity & Inclusion 長期ビジョン 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

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

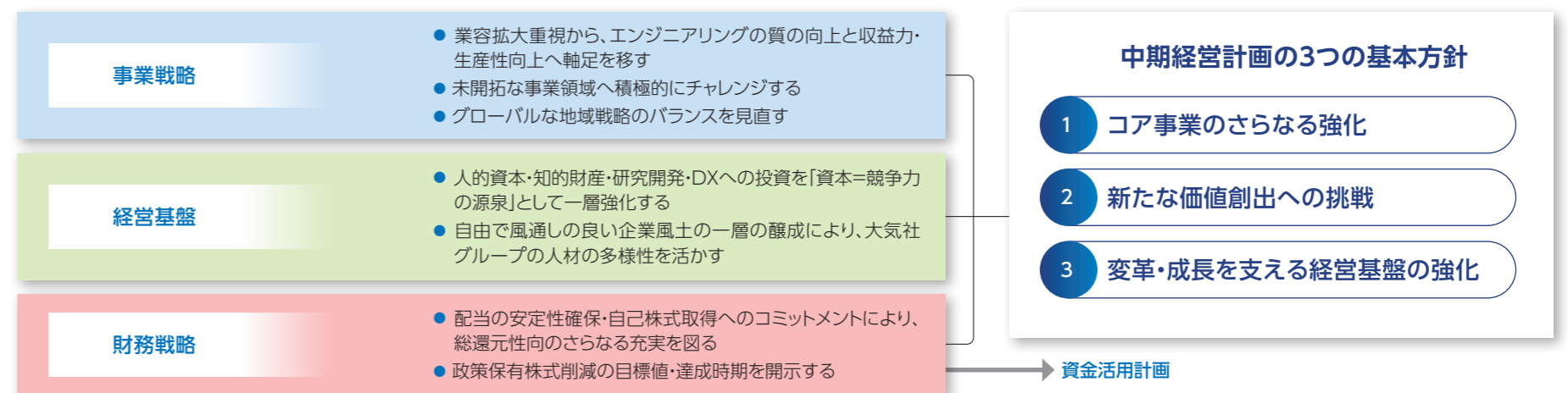


## カーボンニュートラルへの挑戦にあたって

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。

## 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

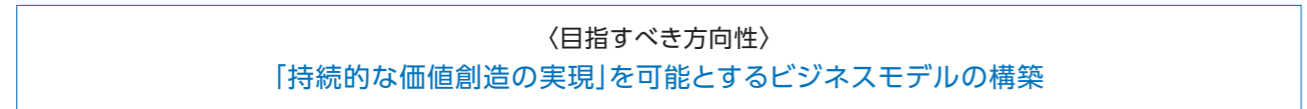


中期経営計画の詳細は、P.33～34をご覧ください。

# 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要な項目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。

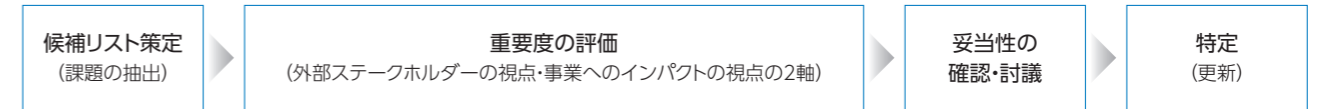


カテゴリー	マテリアリティ	リスクと機会	目指す姿
経営・事業戦略	技術競争力・イノベーション力の強化	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新の進展に伴い既存の技術やビジネスモデルが陳腐化</li> <li>異業種参入等による競争優位性の喪失</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な技術・サービスの提供による他社との差別化、企業価値の向上</li> <li>パートナー企業との共創機会の拡大</li> </ul>	企業競争力、顧客満足の源泉であり、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、新たな市場への対応遅れ</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要な「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
<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  <b>【新たな価値創出】</b> R&D/オープンイノベーション 新事業創出  <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	<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>	
<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  <b>【新たな価値創出】</b> R&D/オープンイノベーション 新事業創出	<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> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>排気処理技術を生かしCO<sub>2</sub>直接回収(DAC)、植物育成への利用等</li> <li>水資源の維持・有効利用の観点から、新たな水処理・生成技術(MOF等)の開発</li> <li>施工現場における廃棄物の排出削減、化学物質の適正管理</li> </ul>	
<b>【コア事業】</b> 業務の仕組みの改善と生産性向上  <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	<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>	
<b>【経営基盤】</b> グループガバナンス体制強化	<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

# 自由闊達なコミュニケーションで さらなるグローバル成長へ



代表取締役社長  
**長田 雅士**

1983年入社。塗装システム事業部海外統括部長、常務執行役員経営企画本部長、取締役専務執行役員環境システム事業部長を経て、2023年4月より現職。2024年4月より事業開発本部長を兼任。



社外取締役  
**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・ガバナンス等に関する豊富な経験と高い見識を有する。ガバナンス委員会の委員長を務める。



社外取締役  
**来住 晶介**

2021年に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。取締役会議長、報酬諮問委員会の委員長を務める。



社外取締役  
**早田 順幸**

2020年より当社監査役を経て、2024年に社外取締役就任。長年にわたり、大手生命保険会社等の経営者を務め、人的資本、グループガバナンス、財務・会計等に関する豊富な知識や経験を有する。指名諮問委員会の委員長を務める。



社外取締役  
**副島 寿香**

2024年に当社社外取締役に就任。大手監査法人におけるグローバル企業に対する豊富な監査経験から、財務・会計、内部統制・ガバナンス等の専門性を有する。サステナビリティ委員会の委員長を務める。



〈ファシリテーター〉  
有限責任監査法人トーマツ パートナー  
公認会計士  
**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などに従事したのち、2012年からは経済産業省経済産業政策局にて産業競争力強化法の改正、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、リスクマネジメント体制構築、経営戦略・事業等のリスクなど、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。

大気社は、グローバル戦略の推進とエンジニアリング力の強化に注力し、長期ビジョンからのバックキャストによる成長戦略を遂行しています。ここでは社外取締役4名と社長の座談会を実施し、取り組みのカギとなる「コミュニケーション」にスポットを当てながら、今後の方向性と課題について語っていただきました。

詳細は、右記をご覧ください。 ● マネジメント体制 P.59-60

座談会実施：2024年8月9日

## 長期ビジョン実現に向けて 重視するテーマ

**山内** 今回は「長期ビジョンの実現を支えるコミュニケーションのあり方」を主題として、いろいろご意見を伺いたいと思います。昨年の座談会では、グローバル化の推進やエンジニアリング力の強化に関する話を多くお聞かせいただきましたが、長田社長はこの1年間、長期ビジョンの実現に向けて何を重視してきましたか。

**長田** やはりひとつはコミュニケーションです。この1年は直に対話するというのを重視し、国内の各拠点や現場へ何度となく足を運ぶとともに、海外もほぼすべての拠点を

回り、社員やお客さまと話し合う時間を設けました。その上でエンジニアリング力の強化への期待も感じていましたので、昨年から本社の一部に技術開発センター直結のサテライト設備を開設し、国内外の各拠点と相互連携するためのハブ的機能を持たせるなど、エンジニアリング力を高める「仕掛けづくり」を重視し、実行してきました。当社グループの施工現場は、国内で常に200か所から300か所が同時に進行しており、海外を含めるとその倍ほどの数になります。これくらいの規模になると、エンジニアリング力の強化について、各現場で働く個人の努力を求めると限界があります。そのため、先進的なテクノロジーに関する情報を共有するなど、拠点間のコミュニケーション

を高めながら、インプットを充実させ、現場の提案に活かしていく「仕掛けづくり」が必要であると考えました。これをグループ全体のエンジニアリング力の強化につなげるべく、サテライト設備を通じて拠点間を結び、運用していく考えです。

1970年に社は「顧客第一」を制定し、企業理念を掲げた当時を振り返り、創業者がその経緯を語った記録の中で、「社是の精神と企業経営の目的・方向を社員が理解し、自分が何をすべきかを自覚して、日々の業務にベストを尽くさなければならない。そのための手段は、コミュニケーションの一言に尽きる」という言葉がありました。54年前の時点で、すでにコミュニケーションの重要性を捉えた視点が

あったことを改めて認識した次第です。  
**山内** 社外取締役の皆さんは、長田社長が進めてきた1年間の取り組みを踏まえ、長期ビジョンを実現するためにどのようなテーマを重視すべきとお考えですか。  
**彦坂** 直接対話を積極的に行い、グループ内のコミュニケーション改善を図ってきた長田さんの取り組みは、各拠点の自主性・独立性への意識やグローバルマインドを深めるなど、大きな効果があったと思います。  
私は去年、インド子会社2社を視察し、現地で働く社員の活力を肌で感じてきました。特に2020年に子会社化したNicomac社は、M&Aを行ってから年数が経っていませんが、大気社グループの一員として自分たちも伸びていき

たいという想いが強く伝わり、印象的でした。

中長期的な成長を考えると、インドや北米におけるM&Aの実行が今後も求められるでしょう。私が議長を務めるガバナンス委員会では、M&Aに関するガイドラインを策定してきましたが、グローバル戦略の観点からM&Aへの投資を重視し、ガイドラインをもとにしっかり計画を立て、具体化していく必要があります。M&A先との交渉段階におけるシナジー確認などの議論を通じたコミュニケーション、そしてM&A後の意思疎通や方向性の共有に向けた、経営陣および社員とのコミュニケーションが重要になります。

**来住** 長期ビジョンの実現に向けたテーマとしては、引き続きグローバル戦略とエンジニアリング力の強化が重要であり、この二つを進めていく上でコミュニケーションが大きな役割を果たすものと認識しています。

グローバル戦略については、海外関係会社の成長なくして大気社全体の成長はあり得ず、長期ビジョンを通じた企業価値拡大の必須要件と言えるでしょう。そして今後の成長においては、脱炭素化などの環境技術や自動化・省人化技術の重要性がワールドワイドかつ長期的に高まっていく中、これらを付加価値とするプラスアルファのエンジニアリングがカギとなってきます。これを強みとし、グローバルに展開することが目指すべき方向性だと考えます。

**早田** 私はこの6月まで4年間、社外監査役を務めていましたが、その間にはガバナンス委員会が設置され、この4月には事業開発本部が立ち上げられるなど、積極的な事業展開のための体制整備が、「守り」と「攻め」の両面から進められてきました。そして今、いよいよ長期ビジョンの実現に向けて、整備した体制やインフラを有効に機能させながら、経営資源の投入を最適化し、具体的な戦略を組み立てていく重要な局面を迎えていると思います。



54年前の時点で、すでにコミュニケーションの重要性を捉えた視点があったことを改めて認識しました。

ここまで皆さんがお話しされた通り、今後、グローバルとエンジニアリングを戦略軸に据え、次なる成長軌道を描くために必要と考えるのは、第一に、グループ全体戦略としての事業ポートフォリオの変革、第二に、戦略全ての担い手としての人づくり、人的資本の拡充、第三に、サステナビリティの視点での企業価値の向上です。そして、三点いづれにおいても重要となるのが、各本部・事業部の枠を超えた関連なコミュニケーションを通じて、全社最適に進めていくことだと考えます。

**山内** 新たに社外取締役に選任された副島さんの目から見て、どのように感じられますか。

**副島** 私が働き始めたのは、男女雇用機会均等法の制定以前で、子育てをしながら仕事を続ける女性が少ない時代でしたが、周りの理解とサポートを得て、仕事にやりがいを感じながら働いてきました。大気社には、コミュニケーションの活性化により、性別や国籍を問わず誰もが生き生きと働き続けられる組織になってほしいと願っています。

今回、サステナビリティ委員会の議長を拝命しましたが、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動、人権問題など世界が直面する課題に向き合い取り組むことは、グローバル企業の責務であることはもとより、早田さんがおっしゃる通り、これからの企業価値向上に欠かせない重要なテーマです。前職でさまざまなグローバル企業に関与した経験を活かし、当社グループのサステナビリティに貢献していく所存です。

## 新規事業の創出において 求められるもの

**山内** ここからは、個別のテーマを深掘りする形でご意見をお聞かせください。まず全社戦略ですが、来期から始動する新中期経営計画の策定が今まさに進められているところだと思います。長期の目指す姿からバックキャストして長期の経営計画を定め、マイルストーンとして中期経営計画が作られるわけですが、その骨子となる成長戦略を描く上で、どのような論点が重要になると考えていますか。

**来住** 一般的に成長戦略というと、新規事業に期待するところがあると思います。これまで新規事業については、社外パートナーとの技術提携や協業を進めつつ、執行側で事業投資委員会を立ち上げ、役員レベルでもフリーディスカッションでの議論を活発化させてきました。今年は、事業開発本部を設置するなど、引き続き全社で新規事業への取り組みを進めている点を高く評価します。

課題としては、長期の経営計画をベースに事業ポートフ

ォリオを検討し、新規事業の位置付けや目的を明確化すること。そして部門横断プロジェクトの形で推進することが求められるでしょう。新規事業は、立ち上げに時間を要するため、長期の視点で取り組み、事業化にかかわる社員教育の仕組みや支援体制を整備することも大事です。

**長田** 新規事業への取り組みは、来住さんがおっしゃった技術提携や協業など、いろいろとやっております。さらにここにきてテクノロジーの急速な進化を受け、大きなイノベーションが起きつつある危機感から、やはり技術提携やM&Aも含めて、新しいことに積極的に取り組まなければ、あるいは、北米やインドなどの新市場へ展開していかなくては、といった社内の雰囲気が高まってきました。

そうした中で事業開発本部を新設し、自ら市場調査を行って、当社グループが持つ技術を活かした事業化の機会を探ったり、従来と異なる業種・業界のお客さまにアプローチしたり、新たな技術をエンジニアリングするといった、今まで私たちが取り組んでこなかった活動を展開すべく、動き始めたところです。

**早田** 長期の経営計画をベースにというお話が来住さんからもありましたが、まずは10年先、20年先の社会を見据えた長期の時間軸で、大気社という会社がどんな姿を目指すのか、何を成していくのかを、具体的に、できるだけ定量的に描くことが起点になるでしょう。そして、その姿が既存事業の延長線上に捉えられないなら、新規事業として事業ウイングの拡充や創出を部門横断・全社視点で進めるべきと考えます。

新規事業において重視したいポイントの一つは、既存技術からのフォアキャストではなく、「こんなことを実現してみたい」という将来像を描き、そこからバックキャストして構想することです。そこでは、冒頭に長田さんからお話があった社員との直接対話による多様な議論が大変重要になってくると思います。

もう一つは、ガバナンス体制の高度化です。新たな事業展開には、当然今までにないリスクも伴いますので、まずはさまざまなリスクを的確に把握し、その抑止とともに、発生時のダメージ極小化の方策を講じる「守りのガバナンス」が必須ですが、あわせて求められるのは、適切なリスクテイクによってプロフィットの創出を目指す「攻めのガバナンス」とのバランスです。そして、そうしたコントロールをしっかりモニタリングすることが、私たち社外役員の役割だと思います。

**彦坂** ガバナンス委員会では、今お話しされた新規事業のリスクヘッジ・リスクテイクをきちんと行うための基準づくりを進めています。先ほど申し上げたM&Aに関するガイド



M&A先の経営陣と議論し、M&A後のチェックポイントを確認した上で、相互理解を深めていくことが重要です。

ラインの策定もその一環ですね。攻める時は攻める、守る時は守るというメリハリをつけていく。その判断をガバナンス委員会が担っていくことになります。

## グローバル展開における コミュニケーション

**山内** グローバル化の推進について、特に海外M&Aを実施する上で注意すべき点や、海外関係会社の経営陣とのコミュニケーションに関するご意見をお願いします。

**彦坂** 海外M&Aについては、ガイドラインに沿った戦略をしっかり立てて進めること。そしてM&A先の経営陣ときちんと議論し、M&A後の事業展開におけるチェックポイントを確認した上で、社員も含めて相互理解を深めていくことが重要だと思います。

**副島** グローバル展開に成功している会社の海外拠点には、二つの共通点があります。一つは、グループとして共有すべき理念や進んでいく方向性が明確化されていて、各拠点に浸透しており、国や環境が異なっても軸にブレがないという点です。もう一つは、現地マーケットを最も理解している海外拠点に対し、一定の自主性や独立性を与え、経営資源の最適活用を容認している点です。こうした意味でも、長田さんが掲げている「自主自立」の運営というのは、理にかなっていると感じます。こうしたグローバルの組織を作るためには、各拠点の心理的安全性を担保する必要があります。これについては、当社グループが進めているコミュニケーションの活性化に向けた施策や、グローバル研修の実施が有効に機能するものと期待しています。

**長田** そうですね。心掛けているのは、海外だけでなく国

内も含め、各拠点のコミュニケーションの活性化を図るとともに、私のことをよく知ってもらい、私が発信する経営の方針などを正しく伝えるということです。

国内拠点に対しては、社内SNS的なツールを活用し、月に2回から3回ほどの発信を行っています。これを海外拠点に向けても同じように展開したいと考えています。当面インフラが整うまでは英語や中国語に翻訳して各海外拠点の担当者にメールで発信し、そこから各拠点の社員と共有してもらおうとしています。各拠点を回って直に社員と接した際は、こちらの方針や考えを一方向的に伝えるようなセミナー形式でなく、車座になって皆から意見を聞く形で、双方向のコミュニケーションを意識しました。私が行っている



**海外関係会社の成長なくして大気社全体の成長はあり得ず、企業価値拡大の必須要件と言えるでしょう。**

経営と各拠点のオペレーションの近さ、その関係性を社員一人一人に感じてもらうことが心理的安全性につながり、エンゲージメントを高めるものになればと思っています。

**来住** そうした社長自らの働きかけによって、この1年間は、環境システム事業部・塗装システム事業部がそれぞれ所轄する海外関係会社とのコミュニケーションを深め、拠点間の協業による動きなども進んできて、非常に良い効果が生まれていると感じました。

これからの取り組みとしては、海外関係会社それぞれが、地域密着の利点を生かし、地域特性や市場環境に合わせた独自の成長戦略を企画立案し、実行していくことができるよう、本社側と双方向でベクトル合わせをしていく必要があると考えます。そして次のステップでは、社長・本社側から個々の海外関係会社へ指示するというよりも、ごく当たり前のこととしてグループ全体最適での成長戦略の議論がされるような仕組みを構築すべく、海外関係会社間

のコミュニケーションをより緊密化し、協体制の進化・高度化を図っていくことが期待されることです。

これは、海外関係会社に企業文化の変革を求める取り組みでもあるため、非常に時間がかかるでしょう。各社独自の成長戦略を立てるためには、マーケティング力や提案力を高めていかななくてはなりませんし、やるべきことが多いと思います。長期の経営計画を踏まえ、腰を据えてステップバイステップで進めていってほしいですね。

## ソリューション提供としての エンジニアリング

**山内** エンジニアリング力の強化については、今後どのような取り組みが求められると考えていますか。

**来住** 本社と技術開発センターを結ぶサテライト設備が昨年4月に開設され、この7月からは新技術開発センターが稼働を開始するなど、エンジニアリング力の強化につながる研究開発面の動きが進んでいます。社内では、技術委員会や役員フリーディスカッションにおける議論が活性化しており、非常にいい流れが生まれていると評価します。

グローバル戦略の観点からエンジニアリング力の強化について、メーカー出身者として思うところを述べますと、メーカーの海外展開には、プロダクトビジネスによる展開と、ソリューションビジネスによる展開の2パターンがあります。プロダクトビジネスの方は、基本的に各国同様の製品を同じような工場と販売網で展開していきますが、ソリューションビジネスの方は、国ごとに文化や考え方が異なり、ニーズも違ってきますので手間がかかります。そのため現地企業のM&Aが多く行われています。

当社グループのグローバル展開は、このソリューションビジネスのパターンに近く、エンジニアリング活動をソリューションとして提供する形と理解しています。つまりポイントは、グループとしてソリューション提供をいかに効率的に行うかということになります。当社グループは、すでに世界の主要な国と地域に海外関係会社を設置しているので、各社が持つ強みをグループ全体で共有し、さらに日本側の研究開発部隊も含めた連携・協力を通じて、強みの広がりや相互利用していけば、ソリューション提供の効率化につながるのではないのでしょうか。特に環境負荷の低減やデジタル活用、自動化などの技術は、ワールドワイドに利用可能な部分が多いと思います。

この強みを活かしていくためには、エンジニアリング力や技術力について取締役会や役員フリーディスカッションで議論し、また海外関係会社間のコミュニケーションを通

じて方向性を合意しつつ、相互利用の仕組みに落とし込んでいくが必要になるでしょう。

**長田** 海外拠点がどの市場を狙っていくか、単純化するとハイエンドかボリュームゾーンかということになりますが、ハイエンドであれば日系のお客さまが中心で、ボリュームゾーンであれば現地の非日系のお客さまがターゲットになります。しかしボリュームゾーンでは、必ずと言っていいほど設計事務所や建設コンサルタントが間に入りますので、当社グループの技術がスペックインされなければ、評価されないままボリュームゾーンで戦うことになってしまいます。スペックインされるための技術については、まだ日本の方がアドバンテージがあるので、今後は国内外のサテライト施設を結んで、日本から最新技術をコンサルタントの方々に紹介し、スペックインに向けて技術力をアピールするといった取り組みを進めていきます。エンジニアリングを支える技術力の存在を感じることで、現地の技術者のモチベーションを高め、またサテライト施設を通じて技術者が「知恵袋」につながることで、営業展開も変わってくるでしょう。

**彦坂** 昨年のインド子会社の視察では、日本側の技術者との連携は、正直まだまだかと感じていましたが、サテライト施設によるコミュニケーションが可能になったことで、ソリューションの共有化に向けた動きが大きく進展したと思います。これからは、各海外拠点のサテライト施設同士をつないで、グローバル技術者会議といったものが行われるとか、そんな広がり期待しています。日本側と海外拠点の距離を縮め、グループの連帯感をもたらすだけでなく、技術者と営業と一緒に議論し、お客さまの方からも技術者が来て、その場で話を進めることができたり、イノベーションのヒントがそこで見つかったり、さまざまな相乗効果が生まれてくるのではないのでしょうか。

## 人的資本経営と サステナビリティへの対応

**山内** 次に、人的資本に関する当社グループの取り組みについて、皆さんの意見を伺いたいと思います。長期ビジョンにおいても「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」というテーマが掲げられていますが、その進展をどう捉えていますか。

**早田** 大気社とのご縁を得て4年になりますが、社員をととても大切に考える企業風土を肌で感じます。さらにこの1年は、グローバル人材育成プログラムをはじめ、人づくりに向けたさまざまな取り組みが進められ、人材への投資も

加速してきました。

そうした中で今後重要になってくると思うのは、一つは、人材への投資の結果として、社員の成長がしっかり確認され、社員の皆さん自身が成長を実感することです。今日の現役世代の多くは、仕事を通じて、会社とともに自分自身も成長できることを大事に考えていると感じます。そして、その仕事が生かされるものならより一層うれしく、仕事への誇りも生まれてきます。つまり、会社や仕事が生かす「自己成長」や「社会貢献」の価値観に符合している実感が重要であり、そこに社員のモチベーションやエンゲージメントの大きな源泉があるように思います。

もう一つ重要になってくるのは、キャリアデザインです。



**人的資本の強化に向けては、社員の多様性を踏まえながら、能力を掛け合わせ、会社の成長力につなげていく必要があります。**

人的資本の強化に向けては、社員一人一人の多様性を踏まえながら、能力を引き出し、高め、最適に掛け合わせて、会社全体の成長力につなげていく必要があります。そのためには、会社として全ての社員と深く対話し、それぞれのキャリアデザインを十分にすり合わせていく取り組みが有効です。その納得や共感が仕事に取り組むやりがいや活力を生み、この会社に長く勤め続けることの心理的安全性をもたらすのではないのでしょうか。企業価値向上の原動力としての「いきいきした人的資本」を形成していく上で、今後はこうした努力が会社として求められると思います。

**副島** 日本以外の海外で働く3,150名の人的資本をどう活かしていくか。それこそが当社グループの長期的成功の本当のカギになると思います。パーパスを訴求するブランド戦略や、ITツールを活用した理念およびミッションの社内浸透・共有、国内外拠点間の交流促進、グローバル研修の開催などを通じて、大気社の一員であるという一体感を



醸成し、それをグループ全体で強化していきたいですね。

各拠点においてグローバルに活躍できる人材を育てていけば、社員の大きなモチベーションアップにつながり、会社にとっては、多様性の広がりもたらす成長力の拡大や企業価値向上への貢献が期待できます。我が国で懸念される人材不足のリスクにも対応できる点は、当社グループの大きなアドバンテージと言えるでしょう。

**長田** 海外勤務を希望する日本側の若手社員を対象に、グローバル人材を育成する取り組みを進めているのですが、やはり最初は、異文化に対する理解力を高めることが必要だと感じています。シンガポールやカナダのような異文化理解力が高い国と異なり、日本はそうした理解力が若干弱いので、特に日本人がどういう風に見られているのかといったこともしっかり認識する必要がありますし、ダイバーシティへの理解力も然りですが、異文化理解力を備えたコミュニケーション能力がまず求められますね。

**山内** 環境・社会問題の解決を目指すサステナビリティへの対応は、今や企業の存続条件と言えるテーマになっています。当社グループにおいては、もちろん脱炭素化に寄与するソリューションの提供などを通じて、環境負荷の低減が事業内容に直結しているわけですが、これから長期にわたり、何を行っていくべきか。今期よりサステナビリティ委員会の議長に就任した副島さんからお願いします。

**副島** サステナビリティ推進の社内体制は、まだ整ったばかりでスタート地点に立ったところという認識です。残念ながら日本は、欧米諸国や他のアジア諸国に比べて、企業によるサステナビリティへの貢献に対する評価が高くありません。しかしサステナビリティの推進は、国境を越えたテーマであり、その潮流はこれから先も変わることはないでしょう。ステークホルダーの皆さまの関心も非常に高まっています。当社グループは、グローバルに事業を展開する企業として、最も環境・社会意識が高いマーケットに目標を合わせたビジョンや戦略に基づき、サステナビリティへの意識を各事業部の現場レベルに届くように浸透させながら、取り組みを進めていく必要があります。

海外拠点を多く擁し、海外売上比率も高い当社グループにとって、海外も含め、サプライチェーン全体を視野に、GHG排出量削減、人権対応、サステナブル調達といった課題に取り組むことには、ハードルの高さもありますが、持続的企業価値の向上、中長期の事業戦略とも紐づけながら、あくまで連結ベースを基本に取り組んでまいりたいと考えています。

**早田** サステナビリティの推進は、これを経営の根幹に据えなければ、企業としての存在価値を問われるほどになっ



**最も環境・社会意識が高いマーケットに目標を合わせ、サステナビリティ対応を進めていく必要があります。**

てきました。ただ、ここで重要なのは、社会がその取り組みを価値あるものと評価してはじめて、サステナビリティ経営として認められるということです。私たちの取り組みが社会からの信認や共感を広く得るためには、地球環境やマーケットの未来を見据えた長期ビジョンに基づくロードマップに沿って、サステナビリティの着実な進展を対外的に示すことが肝要だと思います。

私が委員長を務めさせていただいている指名諮問委員会におきましても、CEOサクセッションプランに係る取締役候補者選定プロセスの人材要件として、長期戦略でのサステナビリティへの取り組みを重視しています。

**来住** 私が議長を務める報酬諮問委員会では、執行役員を対象とする報酬制度へのフィードバックを行いました。業務執行取締役に対しては、業績連動型の株式報酬を導入しており、そこにサステナビリティのテーマを含む非財務目標の評価項目を設定しているのですが、今回は執行役員向けに、同制度に準じた株式信託報酬制度を開始し、さらにその評価軸をサクセッションプランの人材要件にリンクさせる形としました。

**長田** 冒頭に1970年の社是制定を振り返った創業者の話をしました。当時作られた大気社の「企業経営の目的」の中に「社会のニーズに合致した技術を通じて、豊かな環境の創造と産業社会の発展を図り、もって社会への貢献をめざす」という言葉がすでにあるのです。その社会のニーズに合致した技術について述べる部分では、「熱、空気、水の探求を通じて、技術市場、人材開発、企業経営のあらゆる面において、ユニークな会社づくりをめざす」「付加価値の増大を通じて、企業の持続的成長を図り、もって顧客、関連企業の繁栄と、社員の豊かな生活づくりをめざす」と、ま

さにサステナビリティ経営の方向性が、創業者の言葉で語られていました。私は、当社グループ自身がこれから何か変わっていくのではなく、これまで私たちがやってきたことが、社会の持続可能性を追求する事業であるということとを再認識し、5,000名のグループ全社員に伝えなければならぬと思っています。

## さらなる成長を目指す 大気社への期待

**山内** 最後に社外取締役の皆さんから、大気社のさらなる成長に向けた期待感を述べていただきたいと思います。

**彦坂** 私たちは、取締役会における自由闊達な議論だけでなく、年2回の役員フリーディスカッションにおいても1日かけてさまざまな議論を交わし、社員の方々ともコミュニケーションを深めています。ここ数年を振り返ると、そうしたコミュニケーションの活性化とともに、長期ビジョンからバックキャストによる計画も着実に進展し、新たな成長への布石をしっかりと打ってきたと感じます。ですから、次期中期経営計画における飛躍には、大いに期待しているところです。

**早田** 長田さんは、就任以来いろんな場面で、ワクワク感を大事にしたいというお話をされていますが、社内の空気の実変化を、社外役員の方からも感じます。こうした中、大気社がこれからさらにビジネスを拡大・深化させていくことで、人々の暮らしをどう良くし、地球環境をどう守

っていくのか、大いに期待を抱いているところです。この1、2年で、随分いろいろなことが力強く前進しましたが、現在策定中の新たな中計・長計を通じて、会社としての夢が社員の皆さんの夢と重なり合い、着実に実現していくであろうと、私自身も大変ワクワクしております。

**副島** 大気社という会社は、多様性のある人材からなるグローバル組織です。その強みを最大限に発揮できる仕組みと技術力を築き上げながら、コミュニケーションの活性化を図ることによって、仕事を通じて個人の創造性や活動性が生かせる、働きがいのある会社を実現すると思いますし、長期ビジョンが描く将来のありたい姿も現実のものになるだろうと本当に期待しております。

**来住** 3年前に社外取締役となった時から現在まで、大気社という会社については、潜在的に非常に成長ポテンシャルが高いと感じてきました。しかしながら、現時点でそれが十分に引き出せているかと言えば、まだまだ十分でないとの印象を受けています。当社のポテンシャルをもっと引き出していくには、今日のテーマとなったグローバル戦略やエンジニアリング力、人的資本といったベースの話をさらにきちんと詰めていく、息が長い取り組みが必要です。そして、そうした長期スパンの取り組みを継続させていくこと自体、まさに取締役会の大きな役割であると考えています。ぜひ長期計画で高い成長目標を掲げ、それをバックキャストで着実に実現してほしいですね。

**山内** 本日は、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。





取締役専務執行役員  
経営企画部長兼サ  
ステナビリティ推進担当  
**中川 正徳**

## 中期経営計画の基本方針に沿った施策の着実な実行により、目標達成に注力していきます。

2023年度は、国内外において市場環境は堅調に推移しました。受注工事高は、前期に大型物件の受注があったことによる反動で減少しましたが、完成工事高および全ての利益項目において過去最高を達成しました。

中期経営計画の各戦略に基づく取り組みとしましては、塗装システム事業におけるドライ加飾システムの開発の推進、東京都立大学との共同研究開発への参画など、持続的な成長に向けた施策に積極的に取り組んできました。

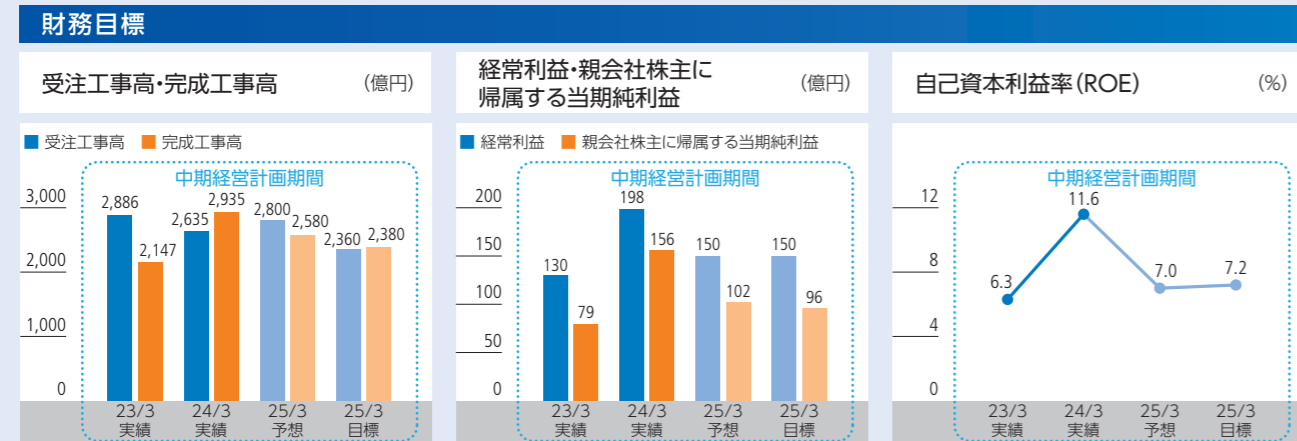
非財務領域では、社外役員の客観性のある意見を取り入

れ、サステナビリティ経営をより一層推進していくため、取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置しました。また、温室効果ガス排出削減に関する国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets) 認定の取得を申請しました。

2024年度は中期経営計画の最終年度にあたります。引き続き中期経営計画で定めた各施策を着実に実行し、目標の達成に向けて尽力していきます。

### 中期経営計画の位置づけ

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」としての位置づけ



### 非財務目標

事業活動に伴うGHG排出量(スコープ1-3) → **2030年度までに** (2022年度比) スコープ1・2 42%削減、スコープ3 25%削減

<b>投資計画</b> (2023年3月期実績39億円) (2024年3月期実績52億円) 成長投資 200億円	<b>自己株式取得</b> (2023年3月期実績30億円) (2024年3月期実績20億円) 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、自己株式の取得を年間20億円を目処に実施予定
<b>配当方針</b> (2023年3月期実績3.25%) (2024年3月期実績3.21%) 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	<b>政策保有株式</b> (2023年3月期実績21.8%) (2024年3月期実績22.0%) 中期経営計画2年目までに保有額(みなし保有株式を含む)を対純資産比率20%未満に削減する計画は、株高の影響を受け未達。中計最終年度での達成を目指す

## 中期経営計画の基本方針・方向性と主な取り組み

基本方針	方向性	実績および進行中の主な取り組み	
1. コア事業のさらなる強化 一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	環境システム事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値を生み出し続ける事業展開</li> <li>技術の大きさを強化</li> <li>業務の仕組みの改善と生産性向上</li> </ul>	
	塗装システム事業	国内外での確固たる地位の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系・非日系顧客への営業活動、非四輪新規顧客へのアプローチ実施</li> <li>グローバルブランディング戦略の展開</li> </ul>
		グローバルな社会課題を意識した開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル関連の技術開発の実施、技術者派遣・技術交流など顧客との協業の推進</li> <li>国内外開発拠点・ラボ・ショールームのグローバル展開および連携強化</li> </ul>
		業務の仕組みの改善と生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIMクラウドサービスを活用した3D作図・設計業務のグローバルな連携</li> </ul>
		知的財産戦略の立案・推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社知財の有用性の検証実施</li> <li>環境システム事業・塗装システム事業と連携した知的財産戦略の立案・推進</li> </ul>
	2. 新たな価値創出への挑戦 一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	顧客視点の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社にR&amp;Dサテライト「TAIKISHA INNOVATION GATE Shinjuku」を開設</li> </ul>
オープンイノベーション		<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa」を開設</li> <li>東京都立大学が取り組む、大気中のCO<sub>2</sub>を直接回収する「ダイレフト・エア・キャプチャー」の共同研究開発に参画</li> </ul>	
強みとなる技術の水平展開		<ul style="list-style-type: none"> <li>(グリーン機器事業) 精密温調チャンバーの受注活動推進</li> <li>(オートメーション事業) 新規顧客獲得に向けた展示会を活用した活動実施</li> <li>(植物工場事業) 自社工場における実証実験継続</li> </ul>	
新規事業の開拓		<ul style="list-style-type: none"> <li>大学・研究機関・民間企業との社会実装時のビジネスモデルを想定した新規事業に資する共同研究の実施</li> </ul>	
3. 変革・成長を支える経営基盤の強化 一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	人的資本の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社事業の推進に合致する意欲・能力の高い人材の獲得</li> <li>社内公募制度・海外トレーニング制度の導入</li> </ul>	
	新たな価値提供に向けたデジタル戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備BIMの標準化・普及・推進に向けた「設備BIM研究連絡会」への参加・活動開始</li> <li>グループ全体の経営情報を一元管理し、予測・シミュレーションを可能とするグローバル経営基盤の構築を推進</li> </ul>	
	グループガバナンス体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ごとの資本収益性を図る経営指標の導入検討</li> <li>「事業投資ガイドライン」の運用開始し、拠点モニタリングを実施</li> </ul>	

### 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社グループは、中期経営計画に基づき、持続可能な社会と企業成長に向けた施策や投資を推進しており、今後もこの取り組みを継続、強化していきます。

また、事業における成長戦略の明確化に加え、カーボンニュートラル実現のための取り組みや人的資本などに関する情報開示を充実させ、投資家等との対話を積極的に実施することにより、市場評価の向上を図っていきます。株主還元については、成長投資とのバランスを考慮しつつ、自己資本配当率(DOE) 3.2%を目指した安定的な配当と自己株式の取得により総還元性向は高い水準を維持しています。

当社取締役会においては、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、当社の資本コストとともに、資本効率性を測る指標として、自己資本利益率(ROE)や事業毎の投下資本利益率(ROIC)を適切に把握しています。また個別の事業投資案件についても、執行の組織である事業投資委員会等を通じて資本コストを加味した可否判断の仕組みを導入しています。

現在、事業ポートフォリオの見直しや、経営資源の最適配分(キャッシュフローアロケーション)などの資本効率性に関する改善に向けた方針や目標等を検討しており、次期中期経営計画の策定を通じて開示を予定しています。

## 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。



エンジニアリング企業として技術力の向上とグローバル化の推進で、事業全体の付加価値を高め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 事業を取り巻く環境(リスクと機会)

- 低炭素建築物への需要増加、先進的な省エネ技術開発へのニーズの高まり
- 持続可能な社会の実現に向けた設備投資の加速(カーボンニュートラル、スマートファクトリーなど)
- 世界的に半導体、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発化
- デジタル技術の進展、国内労働力人口の減少を背景とした省人化・自動化ニーズへの高まりにより工場などのスマート化が加速
- 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
- 改正労働基準法適用による労働環境改善の高まり
- 共生を意識した協力会社との新たな連携強化の模索

### 強み

- 顧客の高い要求に応えることで培われてき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
- アジアをはじめとする広範なグローバルネットワーク

### リスクと機会を踏まえた環境システム事業環境

環境システム事業は、足元では好調な設備投資などに支えられ、堅調に推移しています。今後のさらなる成長を目指していく上で、人材育成の強化による技術力の向上、グローバル化の推進に注力していきたいと考えています。

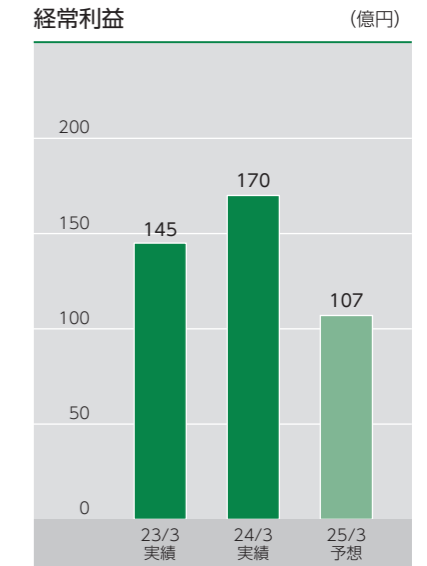
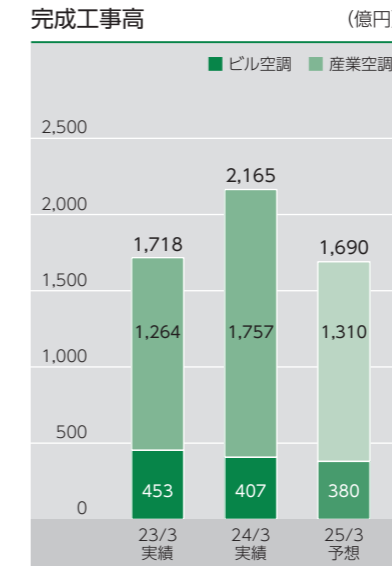
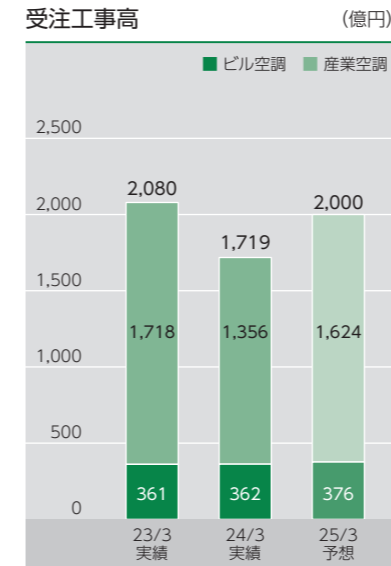
当事業部の人員構成は、中堅社員層が他の層に比べて相対的に少ない状況にあり、若手を早期に育成しレベルアップしていくことが喫緊の課題です。この課題に対応するためにも、難度の高い設計・施工のプロジェクトに取り組み、人材の質・量をともにレベルアップさせ、技術力のある専門的な人材を増やしていきます。こうした取り組みにより、技術面で強い人材をそろえ、事業全体の付加価値を高めることで、他社との差別化を図ります。

グローバル化の推進については、現在約30%の海外比率(売上高ベース)は今後も伸ばしていきます。特にインドは、Nicomac Taikishaを中心に事業拡大を目指します。

さらに、グローバル化の推進にあたって不可欠なグローバル人材の育成にも注力します。海外赴任など海外でチャレンジする機会を増やす施策の実施や、ナショナルスタッフに対する経営者教育や日本と海外との人材交流などのグループベースでの人材活用の最適化を進めます。

今年度は、脱炭素への意識が高まる中、社会のニーズを先取りすることで新たなビジネスチャンスへとつなげていくため、今年7月に新たに開設した新技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa」を積極的に活用していきます。また、現場ロードの低減につながるフロントローディングを推進する機能を担う「プロダクトマネジメント部」を新設するなど、建設業における時間外労働の上限規制への対応を進めるとともに、生産性向上を目指していきます。

今後も、長期ビジョンに掲げた「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」の実現に向けて、お客さまのニーズに適うソリューションの提供に尽力していきます。



### 重点戦略

- 海外ネットワークを活かした非日系顧客からの受注拡大
- 豊富な知識、経験を積んだプロフェッショナルの育成による施工品質の向上
- 海外拠点におけるナショナルスタッフの活躍の機会の創出
- 高い技術力を発揮できる分野へ注力。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
- 最先端技術のプロジェクトを通じてスペシャリストを育成するとともに、機動力のある組織づくりを実施
- 技術開発センターとR&Dサテライトを活用して顧客の潜在的ニーズを発掘
- デジタルデバイス、現場業務支援ツールの積極的な導入
- 作図業務におけるBIM活用

### 中期経営計画の方向性

#### 付加価値を生み出し続ける事業展開

- 海外事業のさらなる拡大
- 当社の生命線であるエンジニアリング力の強化
- 国・地域・人種を超えて全ての社員が輝けるグループを目指し、進出国の経済発展・技術力向上に貢献

#### 技術の大気社を強化

- 技術力の一層の向上
- 技術の集積・伝承を推進
- 顧客・プロジェクトの技術ニーズへの柔軟な対応
- 新たな価値創造の機会の創出

#### 業務の仕組みの改善と生産性向上

- 国内の労働人口の減少、建設業の担い手不足への対応
- 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を向上

### 台湾積体回路製造(TSMC)の日本工場建設プロジェクトが完成

2024年2月、熊本県に半導体受託生産の世界最大手、TSMCの日本で初めてとなる生産拠点が完成しました。同社の300mmウエハの生産能力は1か月あたり55,000枚となる見込みです。過去比類のない大型で短工期の本建設工事に当社がサプライヤーとして参画し、グリーンルームや生産排気処理などの主要設備工事を完遂できたことは、企業としての可能性を広げ、社員一人一人の自信にもつながりました。ここで経験したことを糧に、今後はさらなる高みを目指してグローバルに挑戦を積み重ねていきたいと考えています。





## 新・技術開発センター 「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa」を開設

～社会のニーズを先取りした新たな価値創造の拠点が始動～

### 開設の背景

当社は2022年5月に発表した中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)において、「新たな価値創出への挑戦」を基本方針のひとつに掲げています。新たな価値を生み出すためには、自社の既存の技術やノウハウの活用に加え、お客さまをはじめとする社外のソリューションとの融合が欠かせません。

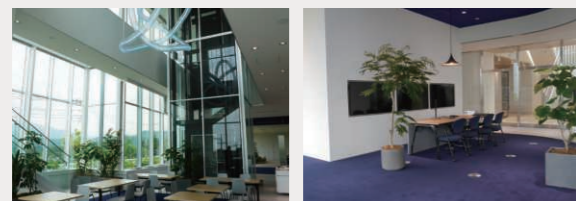
技術開発センターは、1991年に神奈川県・愛川の地に施設を構え、基礎研究から実証実験まで、これまで30年以上にわたって幅広く取り組んできました。かねてより、お客さまには自社設備の問題解決や種々のシステムの検証などにご利用いただいております。2019年からは、こうしたお客さまの課題やソリューションを当社の技術と融合することで新たな開発テーマにつなげ、「協創によるイノベーション」を実現する場とするために、センター内の改築を段階的に行ってきました。今回の「ADVANCED PLAZA」の竣工をもって、先行で完成していた「SOLUTION LAB」「TECHNICAL LAB」と一体になり、新たな研究施設としてスタートします。

### 未来の技術が生まれる場所「ADVANCED PLAZA」

技術開発センターのメインともいえるこの棟には、お客さま・学術研究機関・スタートアップ企業などのオープンイノベーション創出を目的とした、4つのコミュニケーションエリアを設けています。

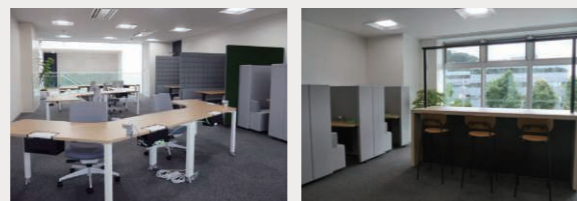
#### ①バーチャルショールーム

TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawaの顔として機能する、技術紹介、発信機能を備えたエリアです。他拠点とつながる場として、双方向のコミュニケーションが可能なスタジオ空間や、大人数を収容するプレゼンテーションスペースなどがあり、大気社のグローバルな情報発信やお客さまとの対話を実現します。



#### ②作業集中エリア

IoTやAIの画像開発など、安定した作業環境を必要とする集中作業をするためのエリアです。



### 「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa」について

TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa(TISA)は、「人と情報と技術が集まる」をコンセプトに、オープンイノベーションにより、AI技術を含む革新的な技術開発を推進し、お客さまや社会のニーズを先取りした価値創造を実現します。

TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawaは、以下3つの棟で構成されています。

#### ADVANCED PLAZA

人・技術・情報が出会い、集まり、協創することで、大気社の未来の技術が生まれる場所

#### SOLUTION LAB

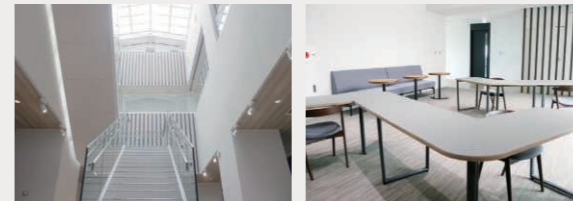
リアルスケールで技術検証を行い、課題解決を行う場所

#### TECHNICAL LAB

残響室やクリーンルームなどを備えた、特殊環境で技術検証を行う場所

#### ③コワーキングエリア

社内外の共同開発者が活発にコミュニケーションし、シナジーを生み出すためのエリアです。フリーアドレスのコワーキングスペースが配置されているほか、自然採光や吹き抜けを利用した自然換気システムなど、利用者が快適に過ごせる工夫が施されています。



#### ④インキュベーションエリア

オープンイノベーションが生み出される場として、プロジェクトに応じて独立性やセキュリティを確保することができ、パートナー企業との協創が可能です。エリアには天井高11メートルの開発室も備え、立体的・大規模な実験にも対応しています。



「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa」シンボルマーク



活き活きと大気を飛び交う鳥をモチーフに、多くの技術が生まれ羽ばたいていく場となることを表現しています。四羽の連環は三つの棟と人間を象徴し、内部と外部の融合によって生まれる技術の好循環や多様なコミュニケーションが混ざり合う活気ある空間を表しています。

### カーボンニュートラルに向けた取り組み

ADVANCED PLAZAでは、自社のCO<sub>2</sub>排出量のネットゼロ化に向けた取り組みとして、太陽光集熱設備や自然換気・外気冷房切り替え制御や、当社独自の技術である直膨式輻射空調を活用し、エネルギー使用量を削減しています。同時に、太陽光発電などによりエネルギーを作り出し、棟内のエネルギー消費量をプラスマイナス・ゼロ以下にすることで、建物としてはZEB(ネットゼロ・エネルギー・ビルディング)水準を達成しているほか、「BELS」の最高ランクである星6を獲得しています。また、環境配慮に加え、室内の快適性や景観への配慮など

#### 〈当社の独自技術の一例〉

太陽エネルギー利用の自社技術の確立

- 追尾集光式太陽光発電システム(電気と熱を利用可能なシステム)
- 採熱システムの開発…発電素子冷却の廃熱の有効利用システム
- 熱の利用に適した温度に制御できる冷媒液ポンプシステム

#### 追尾集光式太陽光発電システムとは？

追尾集光式太陽光発電システムは、パラボラ式の集光式発電装置で太陽光を集め発電を行い、その素子の冷却熱を回収することで熱を取り出しています。現在取り出し温度80℃以上、発電効率20%、採熱効率29%、総合効率49%での運転を行っています。



追尾集光式太陽光発電システム

### 今後の展望

昨年4月、「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa(TISA)」の完成に先行し、首都圏からの利便性が高い東京・新宿に、サテライト施設「TAIKISHA INNOVATION GATE Shinjuku」(TIGS)を開設しています。

「人と情報と技術が集まる」というコンセプトのもと、国内外の拠点をつなげる多拠点同時会議の開催や、塗装システム部門のテクニカルセンター(神奈川県座間市)との連携の検討も進んでいます。

今後はTISAでの開かれた活動を通じ、お客さまをはじめとするパートナーとの協創はもちろん、部門や国を越えてコミュニケーションや情報発信が活性化することで、「革新性」「先進性」のあるイノベーションが生まれることを期待しています。



## 塗装システム事業

塗装システム事業は、最高位の塗装品質が求められる自動車業界で50年以上の事業実績があります。前処理・電着・ブース・オープンといったプロセス事業だけでなく、塗装・検査・研磨における自動化技術、製品を運ぶ搬送技術、排気処理・排水処理等の環境技術を含めたフルターンキーサプライヤーとして、グローバルに事業を展開し、国内第1位、世界第2位のシェアを有しています。



取締役常務執行役員  
塗装システム事業部長  
浜中 幸憲

時代の変化を先取りした新たな技術の開発と中長期的な事業ポートフォリオの変革により、塗装システム事業の持続的な成長を目指します。

### 事業を取り巻く環境(リスクと機会)

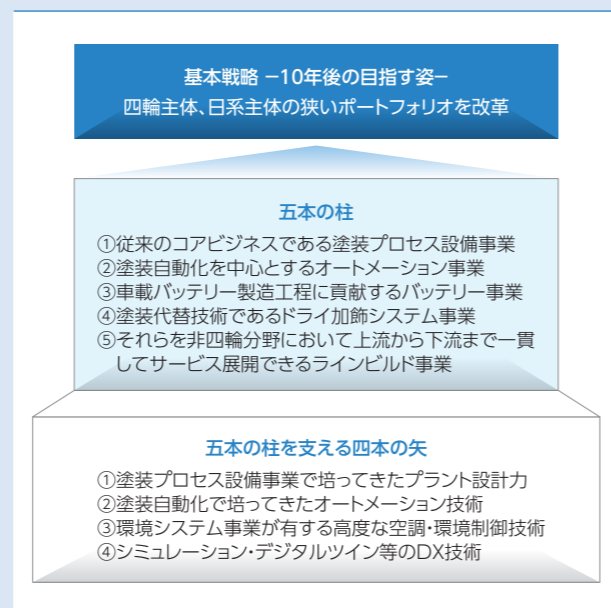
- 自動車四輪市場は、インド・欧州・米国の旺盛な増産投資傾向に加え、国内の老朽化更新・EVシフト・カーボンニュートラル需要で、投資意欲はどの地域も旺盛
- カーボンニュートラル実現に向けた新技術は自動車業界のみならず、塗装を必要とするあらゆる業界へ波及
- BEV・HEV増産に伴う車載用バッテリー需要は、自動車工場毎のバッテリー工場建設へと急速な高まりを見せている
- 部品点数の少ないEVの登場で、クルマのモノ造りが100年に一度の大変革期を迎えつつあり、組み上がったボディへの塗装・艦装という工程が、車体ブロックごとに製造するという抜本的改革が検討され始めている
- 少子高齢化に伴う労働人口減、熟練工の減少による自動化ニーズの高まり、生成AIの進化によるDX技術の生産現場への取り込みが活発化

### 強み

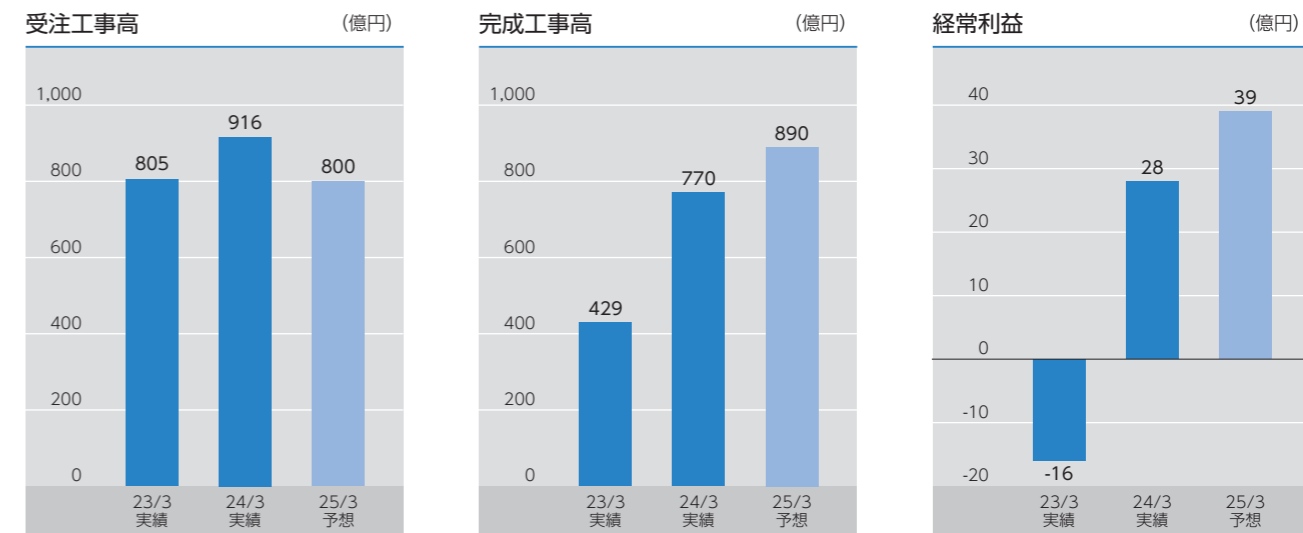
- 世界トップクラスの塗装品質を実現する技術力、塗装技術に関する豊富な実績と知見
- 日米欧の先進国地域からの最新技術動向と、中印の特異な地域性デマンドなどを、グローバルな拠点網でしっかりと把握し、その地域に合致した地域別事業戦略を構築、展開できるグローバル力
- 四輪塗装の自動化で培ったオートメーション技術を、非四輪分野に応用展開するシステムインテグレート技術
- アジア圏を中心とした高い市場占有率
- 環境システム事業の高度な空調技術の共有で、同業他社にはない特殊空調技術の提供が可能

### 今後の戦略の方向性

新たな成長戦略として「五本の柱とそれを支える四本の矢」を強力に推進し、四輪塗装を中心としたポートフォリオからバランスの取れたポートフォリオへの改革を目指してまいります。



自動車産業はあらゆる国・地域において基幹産業となっています。ただ、当社の事業ポートフォリオが自動車産業に偏り過ぎると、各国・各地域の経済情勢や市況などの影響を受けやすくなり、安定した事業運営は望めません。これまでの実績を踏まえながら、今後の安定的かつ持続的な成長を目指してポートフォリオの改革を着実に進めてまいります。



### 重点戦略

- ロボット制御技術・ノウハウを活用し、オートメーション事業領域を拡充
- パートナー企業と協働した非四輪新規顧客へのアプローチ
- 地域別事業戦略の策定・展開
- 塗着効率改善、省エネルギー技術の開発推進
- 環境負荷の少ない設備(水素燃料バーナーなど)の開発・検証
- ドライ加飾技術の開発推進
- DX活用
- 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

### 中期経営計画の方向性

- 国内外での確固たる地位の確立**
  - バランスのとれた事業領域・顧客ポートフォリオへ変革
  - 自動車以外の市場の開拓
  - 非日系顧客のさらなる取り込み
- グローバルな社会課題を意識した開発**
  - カーボンニュートラルの実現への貢献
- 業務の仕組みの改善と生産性向上**
  - 顧客工場の早期ビジュアル化・コンカレント化・スマートファクトリー化への貢献
  - グループ全体でのエンジニアリング力向上

### ドライ加飾システムの開発 ~量産ラインを想定したデモラインが2024年秋に完成~

世界規模でのカーボンニュートラルへのシフトやEV化に伴う生産技術の変化を背景に、自動車業界は今、大変革期を迎えています。自動車メーカー各社のCO<sub>2</sub>排出削減目標や、生産技術の変革への対応を見据え、当社ではドライ加飾システムの開発を進めています。

#### ドライ加飾技術とは?

従来の塗料を用いたスプレー塗装(ウェット塗装)に代わり、フィルムを真空圧空成形技術によって貼り付けることで、自動車外装などをフィルムで加飾(ドライ加飾)する技術です。パンパーのような大きな立体形状の外装部品にも連続ラインでフィルムを貼り付けることができ、樹脂や鋼板の製品にも対応できます。

また、従来のウェット塗装に必要な塗装ブースや乾燥炉等の大きな設備が不要なため、省スペースの実現に加え、CO<sub>2</sub>・エネルギー使用量の大幅な削減が可能です。フィルム特有の意匠性や機能性も、従来の塗装にはない大きな特徴の一つです。

#### 今後の事業展開

2023年には、ドライ加飾に関する当社グループ企業の共同研究が外部機関の評価\*を受け、当社技術への関心は着実に

高まっています。さらに今秋には自社研究施設内に、量産ラインを想定したドライ加飾システムのデモラインが完成します。実際に自動車メーカーに見ていただくことで、お客様の生産ラインでの早期採用を目指していきます。

今後も自動車外装の付加価値提供技術となるドライ加飾の技術開発を通じ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

\*2023年6月、自動車塗装技術国際会議「SURCAR」にて、審査員投票で最も評価された発表に贈られるJury's Awardを受賞



ドライ加飾に関するPVを作成しました。こちらからご覧ください。▶



# 塗装システム事業におけるデジタル戦略

塗装システム事業では、BIM\*を中心としたデジタル戦略を推進しています。次期中期経営計画、さらにその先の中期経営計画と10年のスパンで将来を見据え、バックキャストの視点から具体的な取り組みを進めています。

## 中長期経営計画の策定に向けて

当社では現在、長期計画も含めた次期中期経営計画策定のためのプロジェクトが進んでいます。これまで社内ディスカッションを重ねてきた結果、塗装システム事業においては成長戦略として「五本の柱とそれを支える四本の矢」というコンセプトを立ち上げました(P.39塗装システム 事業戦略参照)。柱を支える四本の矢の中でも、特にDX対応に関してはさらなる活動強化が必要と考え、「今、何をすべきか」「現場にどう

落とし込むか」「実行にも踏み込む」という観点から、BIMの活用を中心に、取り組みの具体化を加速させています。

なお、ここでの成果は塗装システム事業にとどまらず、幅広い波及効果が期待できることから、全社ベースのデジタル戦略委員会にて取り扱い、DXを通じた業務効率化・品質向上・競争力強化等の推進につなげることを目指しています。

## DXの実現で期待される塗装システムの将来像

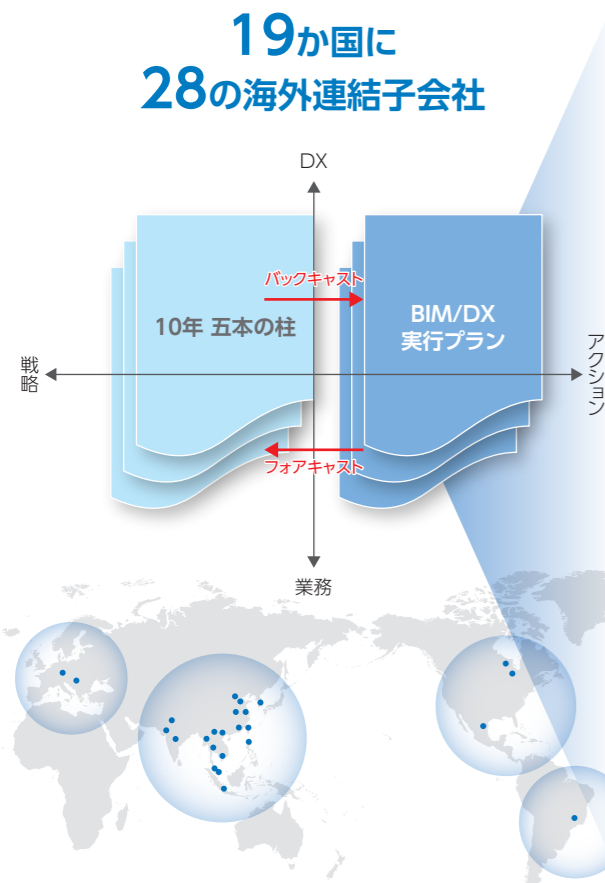
塗装システム事業では、中長期目線で想定されるBIMのステージやメガトレンドなどを見据えつつ、それぞれの時点での戦略や具体的な実施内容への落とし込みを行っています。

BIMに関しては、既存のシステムにさまざまな機能を融合させることで、活用のステージを広げていきます。次期中期経営

計画の期間内である5Dの段階で大気社のプラットフォーム基盤は完成しますが、6Dからは当社独自の目指すべき方向性に対応した独自のシステムを展開し、最終的にはロボットによるフィジカル作業の完全自動化を目指しています。

現状 次期中計 次次期中計 2035

BIMステージ	主な実施内容
2035 9D 宇宙 海洋ビジネス	2~8Dの情報とロボットを連携させフィジカル作業の完全自動化
2030 8D Facility Management	塗装工場に最適な維持管理システムを提供し工場のライフサイクルを管理
7D 客先との共創	デジタルツインで生産と保守を最適化し顧客満足を実現
6D Sustainability	BIM×エネルギー管理で低炭素社会を実現する施工
2027 5D コスト	BIM×コストによるグローバルで最適なコスト管理
4D 時間	工程、業務進捗の可視化によるベストな意思決定環境 ステータス状況をリアルタイムに反映した人員管理
2025 3D CDE AI	BIM、AIを活用した業務最適化による新しい業務モデルの構築 CDEを活用したグローバルコミュニケーションの展開
2024 2D/3D 業務改革	BIM/DX活用で設計・施工の効率化を加速 BIM/DXの高度人材育成開始



\*BIMとはBuilding Information Modeling(ビルディング インフォメーション モデリング)の略称で、コンピュータ上に作成した3次元の建物の形状情報に、各部位の仕様・性能、居室等の名称・用途・仕上げ、コスト情報など建築物の属性情報を追加して、建物情報モデルを構築するシステムのことです。建築の設計、施工から維持管理までのあらゆる工程において情報活用を行うためのソリューションであり、建築業界で活用されているツールの中でも、主流となりつつあります。

## 各事業領域での直近の取り組み

現在進めているBIMを活用した取り組みの一例を紹介します。

### ■ 4D設計と現場進捗管理

3次元のモデルにスケジュールや時間情報が追加された、4D BIMを用いてシミュレーションを行います(4D設計)。その上で、設計資料と実際の現場写真を同アングルで切り出し、作業の進捗度合いを見える化します。

### ■ 点群データの活用

既設工場を3Dスキャンすることで点群データ化します。このデータに新規設備をデジタル融合することで、改築時の機器の干渉等も確認できるようになり、事前に精度の高い設計が可能になります。

### ■ デジタルツイン

デジタル設計により、水性塗料を用いた塗装における膜厚のシミュレーションを実空間とデジタル空間の双方向で行います。これにより、実機の原動機や室内外の各種装備などを船体や車体に取り付けることが可能になります。また、フィルムを用いたドライ加飾においても、貼合テスト前にフィルムの延伸性をシミュレーションすることで、事前に品質を確認することができます。

### ■ AIによる業務支援情報の配信

AI技術の活用によって、過去のロスコストや新プロジェクトの仕様から注意点の抽出・分析を行います。これまで蓄積された膨大なデータから、業務プロセスに応じて業務支援情報をタイムリーに自動配信します。

### ● デジタルツインの概念図



## DXによるグローバル連携とワークシェアリング

各拠点や事業所で保有している3Dデータを活用し、図面を自動生成するための技術を開発中です。3Dパラメータ・各種見積・発注資料の自動連携など、短時間でのデータ管理が実現します。このシステムにタイの設計センターを積極的に活用する体制を構築することで、拠点や事業所の人員の平滑化を図ります。

## DXの波及によって期待される効果

BIMについて、まずは2D/3Dを活用し業務効率化・品質向上を図っていきますが、今後はステージを広げていくことで、右記のような効果を期待しています。

事業への落とし込みの実現には時間がかかりますが、実際にBIMを活用しながら理解を深め、積極的に展開していきます。当社としては、海外拠点も含めた全社でのグローバルな仕組みを構築することで、ボーダーレスに活動できる企業へと変化を遂げていきます。



- 次世代技術・機能の導入による研究開発やオープンイノベーションの加速
- 社員の経験や伝承すべき技術をデジタル化することで生産性が向上(暗黙知を形式知に)
- 工場など、お客さまの生産ラインにかかわるデータを蓄積し、ものづくりにおける企画・コンサルから運用の段階まで適切な提案が可能
- フィジカル作業の完全自動化によって労働力不足に対応し、過酷な環境下での作業を回避(安全性の担保)
- BIMを活用した新しいビジネスモデルの構築

## 気候変動の緩和と適応

### 基本的な考え方

当社グループにおいて、気候変動への対応を含むグローバルな社会的課題への対応は、存在意義（パーパス）そのものであると考えています。2021年12月には「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の枠組みに沿って必要なデータの収集と分析を行い、その結果を継続的に開示しています。

また、優先的に取り組むべき経営上の重要課題（マテリアリティ）のひとつに「気候変動の緩和と適応」を位置づけ、本業である省エネルギー性能の高い空調・衛生設備や塗装プラントの提供を通じて、環境負荷低減に取り組んでいます。

### TCFD提言に基づく気候関連情報の開示

#### ガバナンス

当社は、持続可能な社会の実現と企業の持続的成長の観点から、気候変動をはじめとした社会課題への取り組み強化を目的に、取締役会の諮問機関となる、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、社外取締役を委員長とし、委員長を含む社外取締役4名、業務執行取締役5名の9名で構成され、当社グループのサステナビリティ課題への対応に関して、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等を行っています。

また、取締役会決議等に基づく執行側の実行機関として、代表取締役社長を委員長とする業務執行取締役5名及び各事業部の営業部門責任者で構成するサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティ課題への対応のための諸施策を検討し、実行しています。

気候関連リスク・機会の評価および管理については、リスクマネジメント委員会の委員長である代表取締役社長に責任を付与しています。なお、インセンティブとの連動に関しては、業務執行取締役の報酬体系に非財務指標を評価要素として一定割合導入し、推進活動の強化を後押ししています。

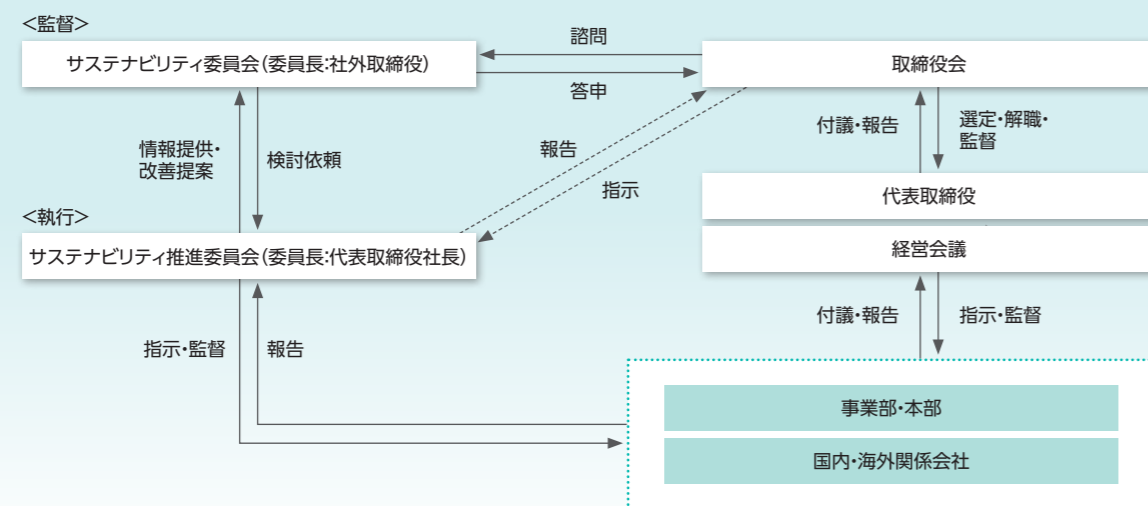
#### 戦略

気候関連のリスクおよび機会を特定・評価し、事業に与える影響を把握するため、環境システム事業および塗装システム事業を対象に、シナリオ分析を行いました。

具体的には、2035年において、当社グループへの影響度が高いリスクと機会の要因を洗い出し、世界の平均気温上昇が2℃未満に抑制されることを想定した2℃未満シナリオと、4℃程度上昇する4℃シナリオについて、それぞれ政策や市場動向の移行に関する分析と、災害などによる物理的变化に関する分析を実施しました。当社グループは「炭素税」「顧客行動の変化」「省エネ・再エネ技術の普及」を移行の要素、「平均気温の上昇」を物理的な要素と認識し、重要なリスク・機会として特定しました。

なお、各シナリオで検証した事業への財務影響に関しては、矢印を用いて影響度合いを10億円単位で示すとともに、それぞれの対応策を示しています。

#### サステナビリティ推進体制図



### シナリオ分析結果

財務影響+10億円以上：↑ 財務影響+10億円未満：↗ 財務影響±1億円未満：→ 財務影響▲10億円未満：↘ 財務影響▲10億円以上：↓

重要なリスク・機会の項目	リスク	機会	各シナリオにおける財務影響		想定される対応策
			4℃	2℃未満	
移行リスク・機会	政策・規制 炭素税	炭素税の導入（炭素価格の上昇および資材原価の上昇により、4℃シナリオでは約3億円、2℃未満シナリオでは約90億円のコスト増加）	低炭素建築物への需要の増加（売上の増加）	低炭素塗装プラントへの需要の増加（売上の増加）	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量の全量把握・分析の効率化</li> <li>自社におけるエネルギー効率化、再エネ導入</li> <li>低炭素な施工技術・システムの開発</li> <li>再生可能エネルギー業界への参入</li> <li>世界各国のそれぞれの環境対策・方針・施策に対応した空調設備技術の開発</li> </ul>
	業界・技術・市場	顧客行動の変化、省エネ・再エネ技術の普及	顧客からの要請に対する対応（操業コストの上昇および不適切な対応→売上の減少）、省エネ・再エネ技術の開発における競争力の低下（売上の低下）	顧客の低炭素建築物へのニーズの取り込み、ZEBの拡大による施工需要の変動により4℃シナリオでは約11億円、2℃未満シナリオでは約22億円の売上増加、先進的な省エネ・再エネ技術の開発（売上の増加）	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場のZEB化など省エネ設備の施工拡大</li> <li>エネルギー循環システムの構築</li> <li>エネルギーマネジメントなどの省エネソリューションの提供</li> <li>低炭素な施工技術・システムの開発</li> <li>塗装工程の変革に貢献できる技術の習得と商品開発の促進</li> <li>CO<sub>2</sub>回収・循環技術などの開発・事業創出</li> <li>新たな水処理・水資源の維持・有効利用、生成技術（MOFなど）</li> <li>研究開発・新規事業創出に向けたデジタル融合</li> <li>自動作業ロボット、施工支援ロボットの開発</li> <li>CO<sub>2</sub>を排出しない設備、CO<sub>2</sub>を循環利用できる設備の開発と検証</li> </ul>
物理リスク・機会	慢性	平均気温の上昇	平均気温の上昇による労働生産性の低下や猛暑日の増加による施工中止（4℃シナリオでは約4億円、2℃未満シナリオでは約3.7億円の操業コストの上昇）労働法改正（売上の減少）	空調システム技術の需要増加（売上の増加） 施工における機械化・自動化の推進（売上の増加） 植物工場の需要増加（売上の増加）	<ul style="list-style-type: none"> <li>植物工場事業の多角展開、植物工場のエネルギー循環化</li> <li>施工における機械化・自動化の推進</li> <li>空調・休憩場所などの労働環境の整備</li> <li>熱中症対策の推進</li> </ul>

### リスク管理

当社グループでは、気候変動を含む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は、当社グループの総合的な観点から、各リスクのリスク度評価、対応すべきリスクの選定、リスク低減に向けた方針などの策定・実行を行っています。

具体的に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。

気候変動を含む重大なリスクに関しては、各所管部門において項目を抽出し、「経営への影響」や「発生の頻度」を考慮に入れ、大・中・小の3段階で「リスク度（重要度）」を判定しています。

その中で戦略や財務上、重要な影響を与える大の項目に関しては、優先的に対応すべきリスクとして選定し、重点管理方針・目標の立案を行った上でリスクマネジメント委員会へ報告

します。

これを受け、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。その後、各所管部門では活動計画の遂行状況のモニタリングを実施し、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（代表取締役社長）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。

また、経営全般の重要事項を決定する経営会議では、気候変動のリスクや機会に対する討議をはじめ、気候変動シナリオの見直しや長期戦略への反映を行っています。気候変動リスクを含めた関連の課題に関しては、リスクマネジメント委員会の報告と並行して、取締役会への報告の検討も行います。

なお、内部統制委員会メンバーは、全社的・統合的な観点からリスク評価を強化するため、全社的な評価を追加で行い、方針を策定しています。

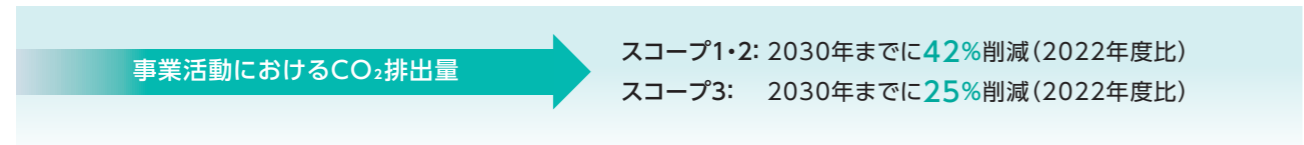
指標と目標

気候関連のリスクおよび機会の管理のため、GHG排出量だけでなく、エネルギー消費量や水使用量、廃棄物排出量などの指標を設定して種々の対策を実行しています。

削減目標

当社グループは、気候変動が経営に及ぼす影響を評価・管理するため、事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量を指標とし、中期経営計画においてGHG排出量削減目標を設定しています。なお、今後のさらなるGHG排出量の削減を目指して、2024年にはSBT\*認定を視野に入れた目標を再設定しました。

\*SBT: Science Based Targetsの略。「パリ協定」が求める水準と整合したGHG排出削減目標。



SBT認定

当社グループは、2024年3月にSBTi(Science Based Targets initiative)へコミットメントレターを提出し、現在、認証取得に向けた手続きを行っています。今後、当社グループの設計・施工による設備の運用段階におけるCO<sub>2</sub>排出削減に資

する技術の開発やお客さまへの積極的な提案活動に取り組むとともに、国内・海外拠点において再生可能エネルギー由来の電力の導入などを通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

GHG排出量

スコープ・カテゴリ		算定方法	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	
			2022年度	2023年度
スコープ1		—	12,689	26,867
スコープ2		—	16,206	17,694
スコープ3			10,299,611	10,813,778
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	688,465	638,480
カテゴリ2	資本財	設備投資金額から算定	1,841	12,228
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	4,981	8,211
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	63,905	60,718
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	1,999	2,773
カテゴリ6	出張	移動手段別の出張旅費金額から算定	2,303	2,999
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	1,799	1,852
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	9,532,735	10,085,014
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	1,584	1,504
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			10,328,506	10,858,340

低炭素化への取り組み

基本的な考え方

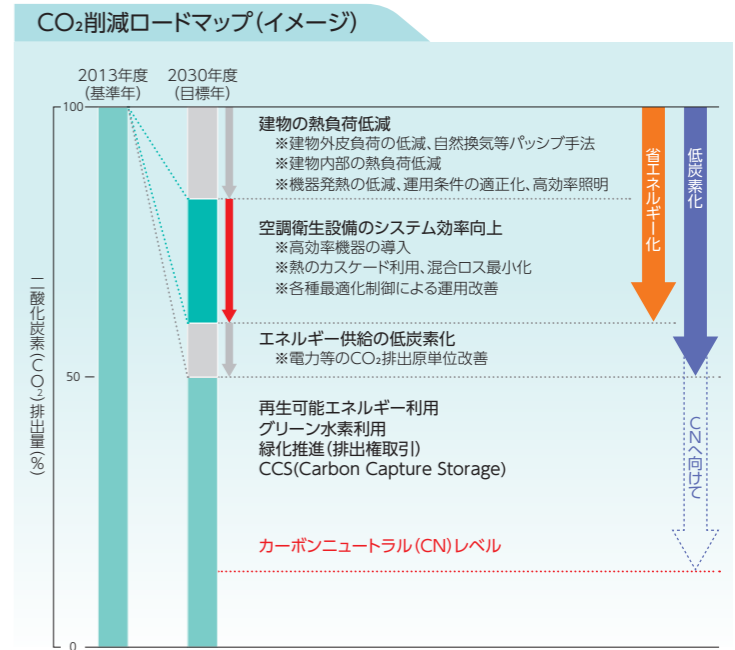
当社グループのサプライチェーン全体でのGHG排出量のうち、当社グループが提供する空調・衛生設備や塗装プラントの運用段階におけるGHG排出量(スコープ3カテゴリ11)が90%以上を占めていることから、GHG排出量低減に寄与する研究開発や、お客さまへの提案に取り組んでいます。

中期・長期目標の達成へ向けて(環境システム事業)

環境システム事業では、当社が設計・施工したプロジェクトの運用段階における原単位CO<sub>2</sub>排出量を、2030年度までに2013年度比25%削減することを目指しています。当社がすでに保有している省エネルギー技術や、開発中の省エネルギー技術をお客さまに積極的に提案し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めています。

2050年のカーボンニュートラル実現に向けては、抜本的な対策が必要であると考えており、空調負荷低減や再生可能エネルギー由来の電力利用に加え、CO<sub>2</sub>分離回収技術や水素などへのエネルギー転換に対応する技術の開発に取り組んでいます。

2024年7月には、神奈川県愛甲郡愛川町にある技術開発センターをリニューアルし、「TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa」として稼働を開始しました。低炭素化に寄与する研究開発、検証実験、シミュレーションなどを推進していきます。

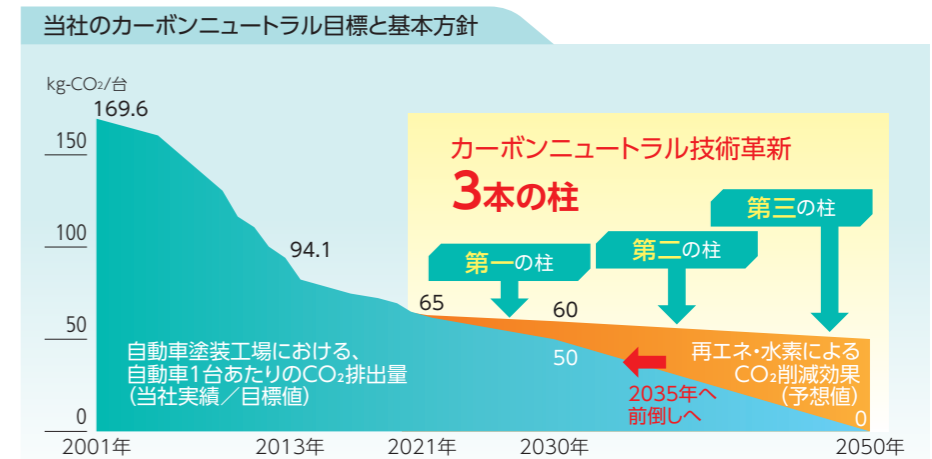


中期・長期目標の達成へ向けて(塗装システム事業)

塗装システム事業では、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、2030年には40kg-CO<sub>2</sub>/台を目指しています。自動車塗装工程におけるカーボンニュートラルの実現に向け、技術革新の3本の柱を設定し、さまざまな自動車メーカーのお客さまと連携して技術開発を進めています。

開発した技術をタイムリーにお客さまへ提供するため、グローバルでの連携を強化し、効率化の観点からCAE(Computer Aided Engineering)技術を活用しています。

- 第一の柱  
省エネルギー化により塗装工程を無駄のない状態にする
- 第二の柱  
エネルギー転換への対応
- 第三の柱  
塗装代替技術の開発





各事業の取り組み

環境システム事業

環境配慮設計

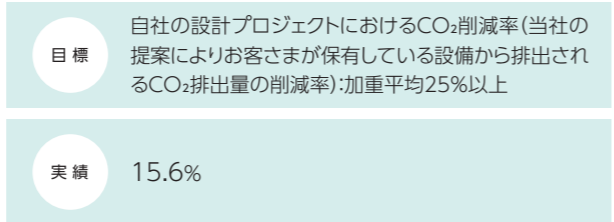
環境システム事業では、環境配慮設計推進の一環として、お客さまが保有する設備の省エネルギー化を実現する提案を行っています。省エネルギー提案は、「現状を把握する省エネルギー診断」、「将来構想を踏まえた詳細提案」、「省エネルギー提案を取り入れた設計・施工」、「運用段階の効果検証」のサイクルを繰り返し行います。

2021年10月に閣議決定された、地球温暖化対策計画による2030年度の温室効果ガス排出量削減目標(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」を独自に開発し、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、熱源システムのエネルギー削減量を最大化し、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。

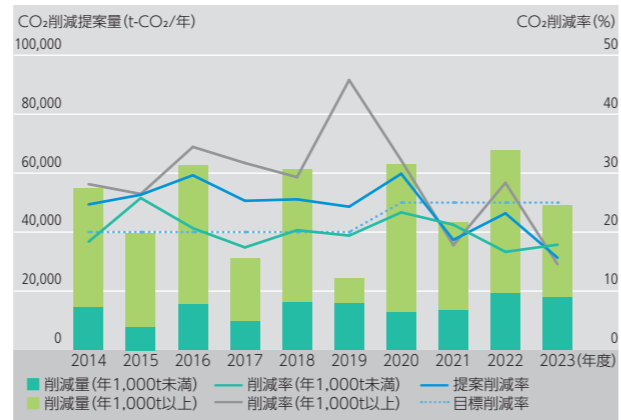
さらに、空調設備にAIやIoTの技術進化を取り入れ、生産装置の稼働状況・人員・室内環境に追従して空調を制御するクリーンルームシステムや、室圧制御システム・低露点システムの省エネルギー技術の開発を進めています。

当社が得意とする海外プロジェクトにおいては、設計・施工範囲に電気設備も含まれることが多く、太陽光発電など創エネルギー提案も積極的に行っています。

2023年度の省エネルギー提案件数は134件、CO<sub>2</sub>削減量は48,946t-CO<sub>2</sub>/年、スコープ3カテゴリ11に相当するCO<sub>2</sub>削減量は約73万t-CO<sub>2</sub>(連結ベース)でした。



CO<sub>2</sub>削減提案量と削減率の推移(提案規模別)



ダイレクト・エア・キャプチャーの開発

当社は、中期経営計画(2022~2024年度)の基本方針のひとつに「新たな価値創出への挑戦」を掲げ、新たな事業領域としてCO<sub>2</sub>回収・利活用の検討を進めています。

カーボンニュートラルの達成には、省エネルギーや再生可能エネルギーの活用では対応しきれないCO<sub>2</sub>をゼロにするネガティブ・エミッション技術が求められています。ネガティブ・エミッション技術のひとつとして注目を集めているのが、大気中にあるCO<sub>2</sub>を直接回収・分離する技術である「DAC(ダイレクト・エア・キャプチャー)」です。

現在、当社では、DACの空調設備への展開を検討しています。これにより、近年の外気CO<sub>2</sub>濃度の高まりに対して既存の建物では換気量を増加させることが難しいことへの対応や、外気量削減による省エネルギー効果が期待できます。また、回収時のエネルギー消費によるCO<sub>2</sub>発生量を少なくし、回収したCO<sub>2</sub>を利活用することにより、室内環境を維持しながら、カーボンニュートラルの実現が可能となります。

性能面での評価は終了し、今後、北海道三笠市の協力を得て実用化に向けた検証を行っていく予定です。

塗装システム事業

カーボンニュートラルへの取り組み達成度と今後の目標値

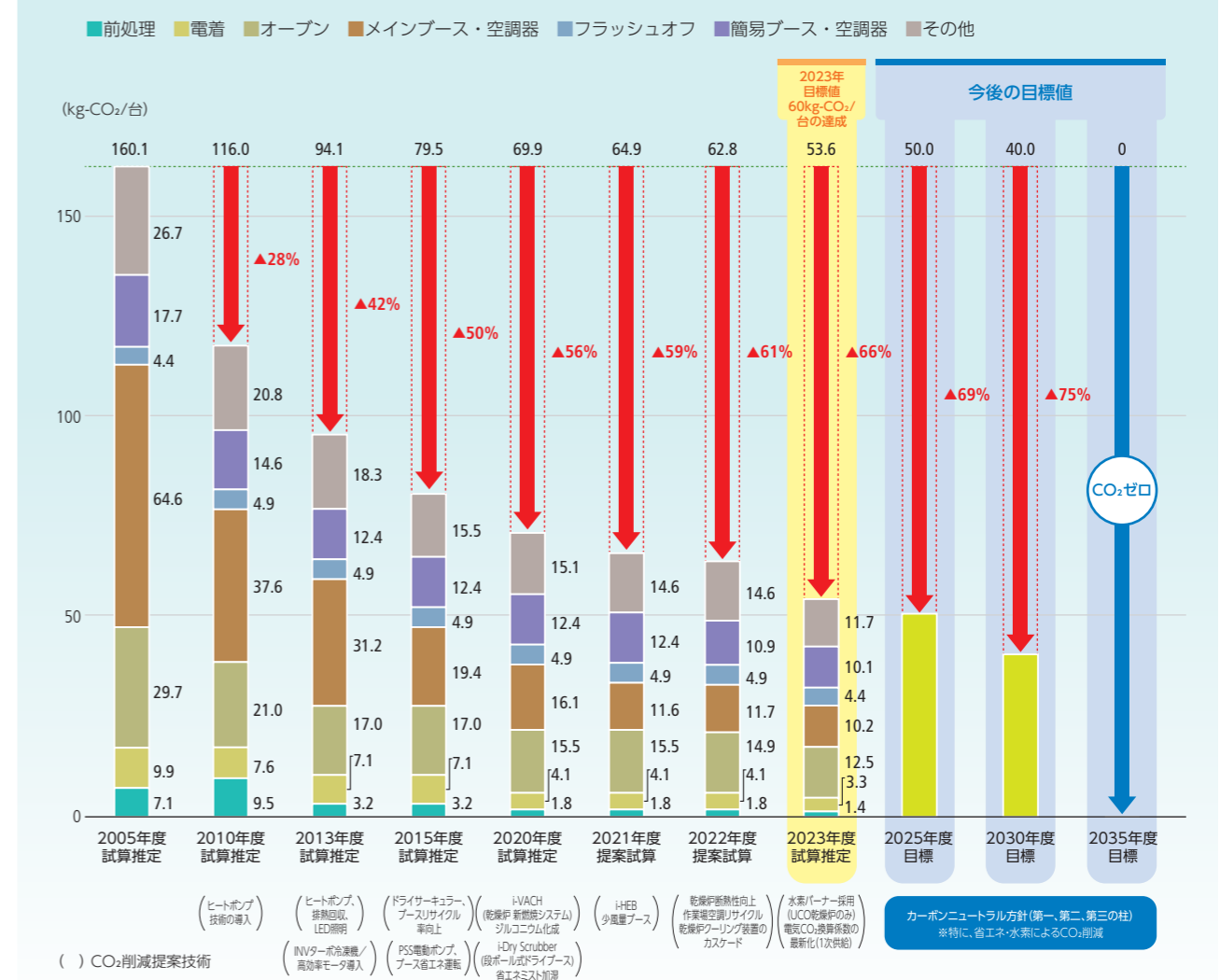
当社が提案する技術によるCO<sub>2</sub>削減効果を可視化する目的で、2000年より自動車塗装ラインのエネルギー試算モデルをもとに自動車塗装1台当たりのCO<sub>2</sub>排出量を試算し、客観的に評価しています。

2005年の試算モデルにおけるCO<sub>2</sub>排出量は160.1kg-CO<sub>2</sub>/台でしたが、これまでに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、CO<sub>2</sub>削減に寄与するさまざまな技術提案を行ってきました。2020年以降は技術革新の第一の柱(P.46)に準拠した製品として、少風量ブースや、VOC処理機能付き間接炉などの開発・改良の提案を行っています。近年では、AI技術を活用した生産状態の可視化システムと生産状態の解析システムにより、さらなるCO<sub>2</sub>排出量の削減を推進しています。

これらの取り組みの結果、2023年度の試算モデルでは60kg-CO<sub>2</sub>/台を達成しました。今後も3本の柱に沿って、塗装設備の再生エネルギー電気利用(オール電化)、水素エネルギーの利用、フィルム加飾システムの技術提案など推進していきます。

また、これまでは2050年にCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロ化の達成を目標としていましたが、目標年度を前倒し、2035年でのCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロ化を目指します。この2035年の実質ゼロに必要な条件としては、供給電源の再生エネルギー化を含みます。また、2035年へ向けにはバックキャストし、2025年に50kg-CO<sub>2</sub>/台、2030年に40kg-CO<sub>2</sub>/台の達成を目標として設定しています。

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 —



人材の育成や活用を通じて、一人一人の「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。



変革・成長を支える人的資本経営を推進し  
新たな価値を創造する企業へと進化してまいります。

代表取締役専務執行役員 管理本部長  
中島 靖

### 人材戦略・人的資本の充実に向けて

エンジニアリング会社である当社の最大の資産は「人」です。中期経営計画(2022-2024年度)において、「変革・成長を支える経営基盤の強化」を基本方針の一つに掲げ、長期視点での経営戦略の実現に向けた人材の育成と確保、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進し、これらに付随する社内環境整備を通じて、「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」に取り組んでいます。

建設業における2024年4月からの時間外労働の上限規制の適用や慢性化した人手不足など、多くの課題があるものの、当社の経営戦略に直結する「イノベーション人材・グローバル人材の確保」と、「エンジニアリング力の育成」の推進をさらに加速させ、「人的資本への投資」をどのように企業価値向上につなげていくかKPIを開示していきます。

### 中期経営計画を振り返って

中期経営計画の「人的資本の育成・確保」に関しては、人材の能力を最大限に発揮できるよう「人材戦略」と「人的資本の可視化の体制」の両輪の基盤構築を最優先に取り組んでいます。

具体的には、当社が求める人材要件(経営管理・グローバル・エンジニアリング人材)を細分化し、その施策の一つとして経営知識を高め、経営感覚を養う「経営職候補者育成プログラム」をスタートさせました。これを機にプロフェッショナル人材を恒常的に輩出できるよう、高度専門人材制度をブラッシュアップしていきます。

また、個々の自律成長を後押しできるよう「社内公募制度」や「海外トレーニー制度」を開始しました。今後さらに語学やDX・IT研修などのリスキリングを充実させていきます。人的資本経営はまだ始まったばかりですが、チャレンジする風土が徐々に根付きつつあると感じています。

### グローバルコミュニケーションを活性化

当社はこれまで70年以上海外プロジェクトを手掛けており、約3,150人のナショナルスタッフが世界中で活躍しています。このような背景から、グローバル事業の拡大を担う人材を早期に育成するため、海外トレーニー制度を導入し、若手社員を海外拠点に派遣しています。

また今年度は管理本部の直下に「海外人事戦略室」を設立しました。海外関係会社の人材戦略の構築や人材育成を支援し、さらなるグローバル化を推進するための経営職を担う後継者の育成や人事制度、人材育成プログラムを充実させ、海外関係会社が主体性を持って活躍できるよう進めていきます。

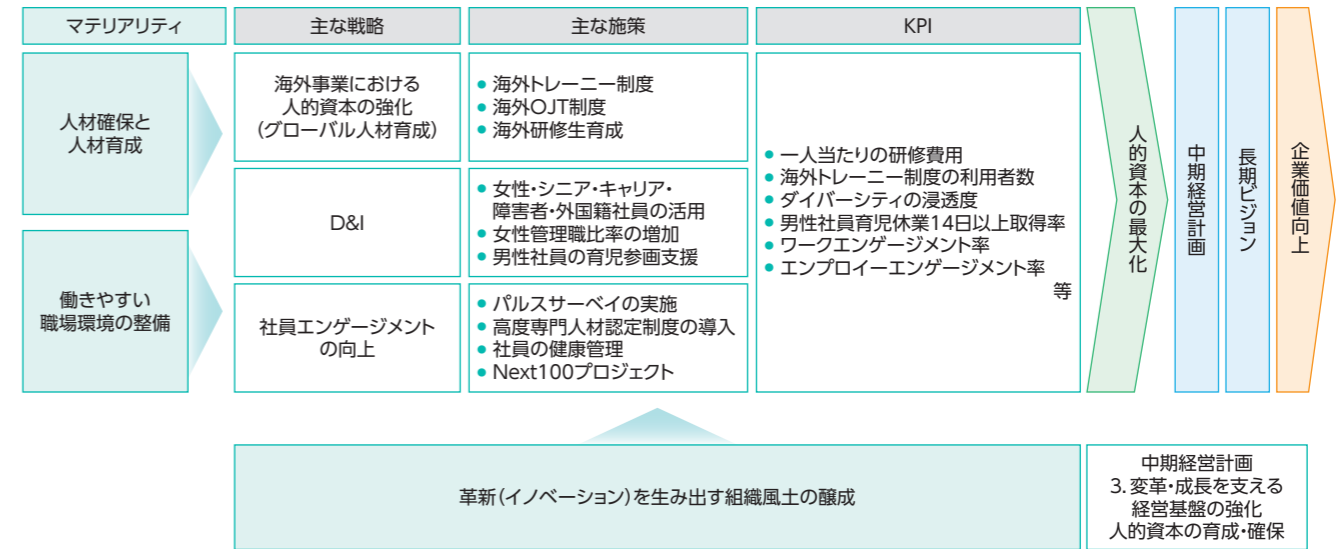
### D&I推進で挑戦を奨励する風土へ

昨年度、ダイバーシティ&インクルージョン推進課を立ち上げ、「D&Iの推進から、挑戦し革新を生み出す会社へ」という社長メッセージのもと、職場環境の改善や当社独自の多様性を生かす取り組みを強化しています。女性社員の働きやすさや管理職登用への意欲向上、仕事と育児・介護の両立支援、障害者雇用促進、シニア社員の意欲向上等のワークライフバランスの支援や社内環境の整備を行い、多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる組織風土の醸成を目指しています。挑戦を促す施策の一環として主体的に自己のキャリア形成を目指す制度をより一層充実させ、社員が成長できる機会を提供していきます。社員の声を聞き、こうした取り組みをもとに推進することで、社員エンゲージメントの向上も図っていきます。

当社は引き続き、変化を恐れずチャレンジしながら、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」を目指します。

### ゴールを目指すための概要(計画)やロードマップ

人的資本の最大化のための主な戦略・施策およびKPIとの関係性をまとめています。



### 人的資本経営を進める上での指標と目標

項目		単位	2024年度KPI	2023年度実績
<b>I. 育成</b>				
一人当たりの研修費用		千円	200	67
キャリアプラン作成		%	100	100
海外トレーニー制度の利用者数		人	3	-
キャリア形成の支援 <sup>*1</sup>		%	47.5	41.6
仕事に対するフィードバック <sup>*1</sup>		%	65.0	62.0
<b>II. エンゲージメント</b>				
ワークエンゲージメント		%	65.0	62.0
①仕事に対する好奇心・ワクワク度 <sup>*1</sup>		%	55.0	50.2
②果敢に挑戦する風土 <sup>*1</sup>		%	75.0	73.7
エンプロイーエンゲージメント		%	65.0	64.4
<b>III. 流動性</b>				
新卒社員採用人数		人	97	90
キャリア採用比率		%	29.0	22.7
定年退職者を除いた社員離職率		%	2.2	2.2
新卒社員3年目離職率		%	14.0	14.9
<b>IV. ダイバーシティ</b>				
ダイバーシティの浸透度 <sup>*1</sup>		%	70.0	68.0
女性社員	育児休業取得率	%	100	100
	育児休業復帰率	%	100	100
男性社員	育児休業14日以上取得率	%	50.0	35.4
	育児休業復帰率	%	100	100
年次有給休暇取得率		%	70.0	68.3
管理職に占める女性管理職割合		%	3.2	3.2
障害者雇用率		%	2.70	2.68
海外現地法人社長の現地雇用者数		人	4	3
<b>V. 健康・安全</b>				
健康経営ホワイト500	取得		取得	取得
ストレスチェック受検率	%		100	97.4
パフォーマンスの発揮割合 <sup>*2</sup>	%		75.0	74.5
労働災害率	度数率	-	0.23	0.42
	強度率	-	0.005	0.043
<b>VI. コンプライアンス</b>				
eラーニング受講率	%		100	100
誓約書提出実施率	%		100	100

\*1 当社実施のエンゲージメントサーベイの該当項目の因子に対する肯定的な回答の割合をもとに算出しております。

\*2 病気やケガがないときの出来栄を100%としたとき過去4週間の自身の評価となります。

人材育成に関する基本的な考え方

**AsIs** 「人的資本の確保・育成」を最重要課題の一つとし、経営リーダーとプロフェッショナル人材の育成に注力しています。「経営職候補者育成プログラム」では、次世代リーダーに必要な経営知識や戦略的思考を養い、実践的な経営判断力を高めることを目指しています。また、「高度専門人材認定制度」を活用し、専門知識とスキルを備えた高度な人材の育成を推進しています。

**ToBe** 長期ビジョンの実現に向けて人的資本を「競争力の源泉」の重要な要素と位置づけ、自由で風通しの良い企業風土の醸成により人材の多様性を一層活かしていきます。挑戦を奨励する職場や成長を実感できる制度を充実させ、さらに、経営リーダーやプロフェッショナル人材を計画的に育成し、企業価値向上につながる自律的な学びと成長を支援する仕組みを整備していきます。

グローバルな人材育成

当社は現在、19の国と地域に28社の海外連結子会社を有しており、2024年6月30日時点の社員数は、国内単体1,985人に対して海外社員数は3,157人と世界で活躍する社員が国内に比べて大きく上回っています。こうしたグローバル化の流れに沿って、ナショナルスタッフの経営力・技術力の強化を図り、営業活動から設計・調達・工事活動をはじめ、顧客サービスに至る一連の対応を現地で完結できる一貫体制の実現を目指しています。

また経営体制の現地化への移行を段階的に進めており、2021年に米国、2024年にインドネシアの現地法人社長にナショナルスタッフを任命しています。すでに持っている知見と業務知識・スキルを土台にして、ナショナルスタッフが、自ら立案する事業戦略に基づく組織経営の実践を目指しています。このために的確な判断と実務成果が創出できるよう、長期的・計画的育成を進めていきます。

そして海外事業で確実な利益を確保し持続的な企業経営を行っていくには、海外事業に関与する社内の体制や業務の機能と効率を高めていく必要があります。今後はさまざまな階層の人材育成を順次進め、従来「点」や「線」に限定されてきた活動を、地域全体の「面」での活動として子会社間の交流を促進することにより、社員意識の向上と組織運営の効率化を推進していきます。

ナショナルスタッフだけでなく、日本人社員に求められる役割と能力を見直し、各人の海外で活躍するための意欲と能力を高める啓蒙と育成活動に注力していきます。

グローバル経営研修

グローバルな視点を持って指導力と実践力を発揮できる経営人材の育成を目的とした研修を行っています。

2023年度は、海外拠点から10名(うちナショナルスタッフ5

名)、国内から5名の計15名のメンバーで約8か月間にわたる研修を実施しました。将来に向けた経営構想や新しい価値を生み出す業務システム的设计、自国経済と産業の方向性に関する研究など、多岐にわたる研修テーマに取り組み、活発な意見交換が行われました。

海外研修生育成

海外拠点においても、現地のナショナルスタッフメンバーに直接指導できるようになることを目指し、当社では経営幹部候補者を本社に招いて2年間の研修を実施しています。

研修では語学はもちろんのこと、座学やCADの実習のほか、現場実習も行っています。

研修生の声

タイの拠点では、空調と換気システムの容量の計算や、配管・ダクトの作図など、さまざまな仕事のサポートをしていました。タイは1年中暑いので、空調と

いうと冷却能力だけですが、日本では加熱能力も計算しなければなりません。そうした知識をたくさん学習したいと思っています。日常生活では日本語に悪戦苦闘していますが、勉強は面白いし、困った時はみんなが手伝ってくれるので毎日楽しいです。研修を通じて、医薬品などを扱うクリーンルームの空調に関する専門知識を身に付け、タイで設計ができるようになります。



大気社タイ  
ナクン・アッタポン

海外トレーニー制度

2024年度から「海外トレーニー制度」を導入しました。この制度は若手社員を一定期間、海外拠点に派遣し、今後のグローバル事業の拡大を担う人材を、早期に育成することを目的としています。またこの制度は、中期経営計画にある「人的資本の育成・確保」につながる取り組みであり、社員の挑戦を奨励し、人材・組織の活性化を図ります。第1期は2名が参加し、約7か月間の研修に現在取り組んでいます。

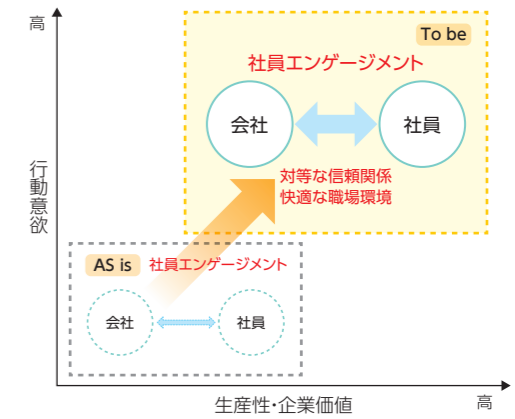


インドにて。日本に帰国するのが名残惜しい、充実の時間を過ごした。

エンゲージメント向上に関する基本的な考え方

**AsIs** 社員一人一人が健康で働きがいを感じられるような職場環境を整備するため、今期より導入した「パルスサーベイ」を継続的に活用することにより、「社員相互の信頼」を深め、「一人一人が力を発揮できる職場づくり」を推進しています。さらには、「イノベーションを生み出す組織風土」を目指し、ワークライフバランスの推進を図りながら成長を実感できるキャリア育成制度も展開しています。

**ToBe** 人材の多様化と価値観の変化により、企業と社員の関係は「相互拘束型(縛り・縛られる)」から「相互選択型(選び・選ばれる)」にシフトし、「企業は選ばれ続け、社員の力を十分に引き出す」必要があります。社員一人一人の個性や価値観を尊重し、挑戦意欲を育む職場環境の整備に力を入れて社員のエンゲージメントをさらに高め、企業全体の生産性向上を図っていきます。



パルスサーベイを実施

「社員エンゲージメントの向上」を目的に、2024年度から月に1度の「パルスサーベイ」を導入しました。エンゲージメント調査はかねてよりストレスチェックと合わせて実施し、集団分析結果を管理職に共有して職場環境改善を行っていましたが、今回導入したパルスサーベイではエンゲージメントに関する因子に絞った項目について深掘りした調査を行い、より具体的な管理職の行動変容と、人事施策等の企画・実施に役立てていきます。またパルスサーベイの全社結果は都度社内に公表し、社内コミュニケーションの活性化にもつなげていきます。

なお、サーベイの回答率は毎回90%を超えています。全体的に、「終業後の過ごし方」「上司への相談」「働きやすい職場」「仕事環境」「仕事への意欲」などの結果は良好であった反面、将来に向けたキャリア管理に関して不安を抱えている社員がいる可能性があることがわかりました。

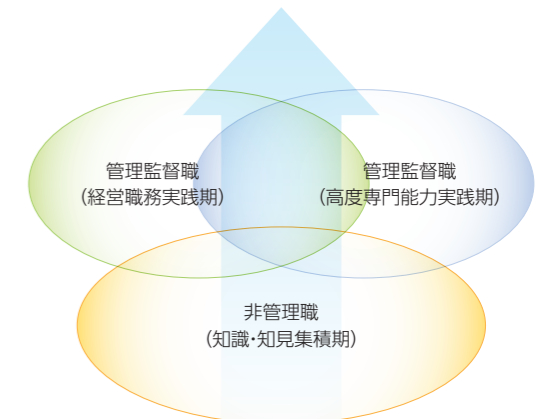
この結果を受け、今後は社員が納得するキャリア開発に関する施策をより一層推進していきます。

高度専門人材の認定

経営環境が目まぐるしく変化中、当社は他社との差別化を図り、特化した技術を強みとし、新たな価値を生み出す企業へと進化していく必要があると考え、「技術の大気社」を永続的に伝承する枠組みである「高度専門人材認定制度」を導入しました。

この制度は、キャリア開発の目標である「社員一人一人がプロ意識を持ち、市場価値の高い人材になる」という方針を

●「高度専門人材」の位置づけ



具現化することを目指しています。認定を受けることが一つの魅力的なキャリアの位置づけとなるよう、社員のモチベーションアップにつなげていきます。

本制度は経営候補者育成プログラムとあわせて、高い技術力や専門知識を持つプロフェッショナル人材を認定する制度です。当社はこうした「高度専門人材」が豊富に活躍する企業風土を醸成するための取り組みを継続して行っていきます。

健康経営

社員は会社の成長を支える人材として重要な経営資源の一つであることから、社員の心身の健康維持・増進を重要な経営

課題の一つと位置づけ、2020年に「健康経営宣言」を発表し、2021年度から4年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」を取得しています。また、社員の健全な心と体の維持・増進のため、管理本部長を推進責任者としダイバーシティアンドインクルージョン推進課が中心的機能を有する体制で進めています。また禁煙サポートプログラムやウォーキングイベント、健康セミナーの開催など、生活習慣や健康意識の改善施策を計画・実行し、評価・改善を行っています。



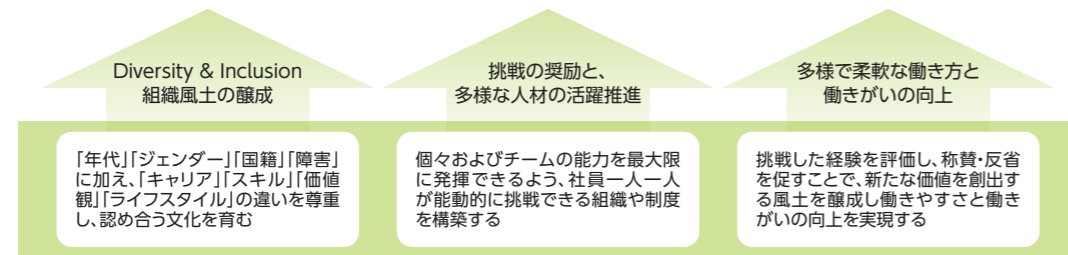
健康経営の推進

D&Iに関する基本的な考え方

**AsIs** 「D&Iの推進から、挑戦し革新を生み出す会社へ」の社長メッセージのもと、70年以上にわたるグローバル展開で培った「当社独自の多様性」を活かしながら、職場環境の改善に取り組んでいます。また、女性社員・シニア社員の活躍推進、障害者雇用推進、仕事と育児・介護の両立支援等のワークライフバランスの支援を行うことで、働きやすさや働く意欲を向上させる取り組みを行っています。

**ToBe** 次の100年後を見据えた場合、「D&Iの推進」が不可欠であると考えます。年代・ジェンダー・国籍・障害などの他に、キャリア・スキル・価値観・ライフスタイルなど外見で識別ができないものも尊重し、認め合い、それぞれの良いところを活かす取り組みを力強く推進し、革新(イノベーション)を生み出す新たな価値を創出する風土づくりを目指します。

革新(イノベーション)を生み出す組織風土へ

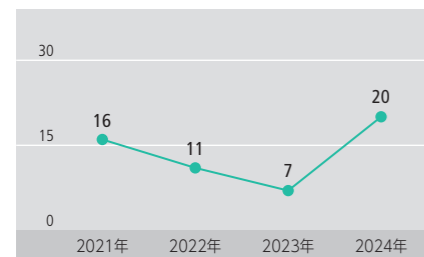


人材の確保や社内環境の整備

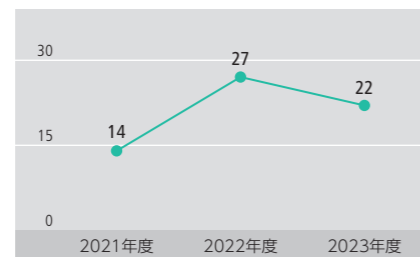
社員年齢構成の将来予測と長期的な事業計画に基づいた採用計画を作成し、積極的な採用活動を行っています。一方、人材の流出を抑制するため当社離職者の就業環境や離職理由

を把握・分析し、社内環境の整備等の施策に取り組んでいます。また、日本への留学生を中心とした新卒・キャリア採用に加え、海外拠点から日本への出向・短期派遣等の人的交流を行い、日本国内組織のグローバル化への対応強化を進めています。

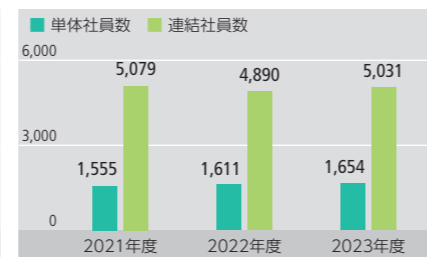
● 新卒女性採用数



● キャリア採用数



● 大気社グループ社員数



※各年度の3月末時点の数値

※各年度の3月末時点の数値

女性社員の活躍推進

D&Iへの取り組みの一つとして、女性社員の活躍を推進しています。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、2021年建設業平均値をベンチマークとして3%以上とする目標を掲げ、2023年4月時点で3.3%を達成しました。女性管理職の確実な登用のため、女性社員だけではなくその上司も対象とした女性管理職候補者育成研修を予定しており、管理職を目指す環境を内外から整えていきます。

女性役員については、2023年度株主総会にて社外取締役・社外監査役として2名が就任しております。女性役員との交流や支援を通して女性社員の意欲を一層高め、女性管理職比率の増加につなげ、将来的には社内からの女性取締役輩出を目指します。

仕事と介護の両立を支援する制度

当社では、社員の仕事と介護の両立を支援する各種制度を導入しています。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割を補償する制度や、法律で定められた範囲内での介護休業取得時に直近10年分の有給休暇残日数分を充当する制度など、法定を上回る制度を設けています。加えて将来の介護に向けた事前準備の重要

性や介護に直面した際の両立ポイントなど、研修を通じて社内への啓蒙活動を実施しています。

仕事と育児の両立を支援する制度

社員が仕事と育児を両立できる働きやすい環境を整え、すべての社員が能力を発揮できるよう、当社では行動計画の一環として、女性社員はもちろんのこと、男性社員に対しても育休の取得推進を図っています。男性の育児休業取得については、法律で定められた制度以外にも配偶者出産休暇を導入し、また出生時育児休業と育児休業には直近10年分の有給休暇残日数分を充当できる独自の制度を導入しています。取得期間に関しては、パートナーとの良好な関係性の構築や家族のウェルビーイング向上を見据え、14日以上取得を目標にしています。

男性の育児参画と職場の変化

2023年度の当社の男性の育児休業取得率は、配偶者出産休暇取得率は77.1%、育児休業取得率は58.3%と、昨年度よりも大幅に増加し、政府が掲げる「2025年までに男性育休取得率50%」という目標を前倒しで達成することができました。この結果は、社員の職場における育児休暇・休業取得への理解が深まったことによるものと捉えています。今後も、社員の誰もが育児に参加できる環境の整備や充実を図るとともに、働きやすい職場づくりを目指してまいります。

長期戦略策定プロジェクト「Next100th」がスタート

長期戦略策定プロジェクト「Next100th」は、社長を責任者として発足した「次の100年を生き残るため、2040年の姿を考えるプロジェクト」です。2040年という時間軸を設定して当社のあるべき姿を描き出し、そのために必要な長期計画を策定することを目標として、2023年度から活動しています。

当社では経営者サクセッションプランも運用していますが、この世代より前の段階から、会社経営の視点・かつ長期的な視点を持つ人材を育てていく必要があると考え、本プロジェクトには次世代の大気社を担うであろう30~40代の中堅社員が参加しています。

長期戦略の議論にあたっては、役員だけでなく次世代の発想を取り入れること、従来は経営に携わることのなかった社員に、経営者の視点で「どんな会社になりたいか」を考えてもらうことを狙いとしています。

2023年度のプロジェクトの成果は、次期中期経営計画にも反映され得るものとして、実際に役員のフリーディスカッションの場で中堅社員がプレゼンテーションし、参加者全員で意見交換を行いました。



# 人権の尊重

事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

## 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、社員やお取引先も含め、人権に配慮した事業活動を推進しています。

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の尊重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。

## 人権方針

2024年5月、当社グループのすべての役員及び社員(契約社員・派遣社員・出向社員などを含む当社グループの業務に従事するすべての社員)を対象とした、「大気社グループ人権方針」を策定しました。

### ● 人権方針の構成

1. 適用範囲
2. 人権に関する国際規範の尊重
3. 法令等の順守
4. 当社における重点取組項目
1. 差別やハラスメントの禁止
2. 児童労働・強制労働の禁止
3. 労働安全衛生
4. 労働者の権利の尊重
5. 個人情報の保護
6. 優越的地位の濫用の禁止
7. 地域住民への配慮
5. 人権デュー・ディリジェンスの実施
6. 是正・救済の実施
7. 役員及び社員の人権意識の啓発
8. ステークホルダーとの対話・協議
9. 人権に関する取組状況の開示

当社グループは、企業理念として「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」を掲げ、事業活動を通じてお客さま・協力会社の繁栄、社員の豊かな生活を実現することで社会に貢献するとともに、社員にとって働きがいのある会社づくりを目指しています。

企業理念の実現にあたっては、当社グループの事業活動に関わるすべての人権尊重が不可欠と認識しており、本方針は当社グループが今後も人権を尊重する責任を果たしていくため、事業活動における人権に関する規範として定めたものです。

本方針は、諮問委員会であるサステナビリティ委員会の審議を経て、取締役会で決議されており、今後の社会情勢や事業活動の変化などに応じて適宜見直しを実施します。

今後は、役職員の人権に対する意識醸成を進めるとともに、人権デュー・ディリジェンスを実施する体制の整備に着手し、国際規範に照らして企業に求められる人権への対応に積極的に取り組んでいきます。



## 人権対応に向けたステップ

<b>ステップ①</b> 人権方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権に関する社内外へのコミットメントの実施</li> <li>● 同時に、社内の各種方針への人権規定の挿入等を実施</li> </ul>
<b>ステップ②</b> 人権影響評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各社の業界ごとの課題や展開国・地域、サプライチェーンの広がりなどを踏まえて、各社の事業活動の中で発生し得る人権リスクの特定や評価を行い、重要な人権リスクを特定</li> <li>● 特定した人権リスクについて、各社内でのどのようなマネジメント体制を構築し、取り組んでいくべきかについて対応方針を明確化</li> </ul>
<b>ステップ③</b> 人権デュー・ディリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ステップ②で特定された人権リスクごとに、想定され得る対応方法(是正措置)を検討</li> <li>● 当社グループだけでなく、お客さまやお取引先を含めたサプライチェーン全体で人権を侵害するような事態が発生していないかをチェック</li> </ul>
<b>ステップ④</b> 苦情処理メカニズムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの実施と並行して苦情処理メカニズムを整備</li> <li>● 社内窓口のみならず、人権的な見地から要請される窓口の設置に関して、国際的に求められる要件、国内外企業の実践方法などを踏まえて、実効的な苦情処理メカニズムを構築</li> </ul>

# 知的財産

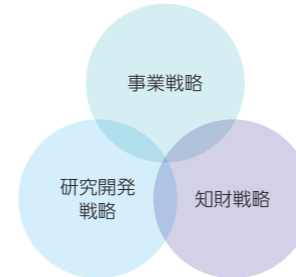
当社の事業活動、研究開発活動において創造された発明等を知的財産として保護し、事業への活用を図っています。

## 基本的な考え方

当社は、最新のテクノロジーをグローバルで共有し、高付加価値のエンジニアリングとして各地域のお客さまに提供することができるよう、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の一体化を図り、事業経営に直結した知的財産活動をグループ全体で推進します。

## 知的財産活動

当社は、「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」との長期ビジョンのもと、長期戦略として差別化戦略を掲げています。



また、中期経営計画における基本方針として、「コア事業のさらなる強化」と「新たな価値創出への挑戦」を掲げています。

当社の長期戦略、基本方針の実現に向けて、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の一体化を図る必要があります。

研究開発や知的財産活動がコア事業の収益や事業領域の拡大に貢献できるよう、研究開発の成果を着実に権利化することで他社に対する事業の優位性を確保し、それを事業に結びつけることで収益性を確保できるよう、事業経営に直結した知的財産活動を推進しています。

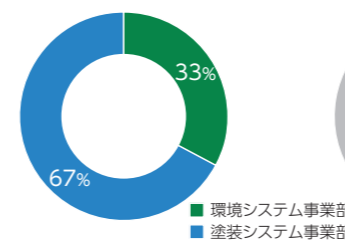
## 知的財産の保護・活用

当社では、2023年4月に独立した部署として知的財産部を新設しました。この知的財産部を軸として、発明・考案・意匠等に係る特許権等の「知的財産権」、ブランド・営業秘密・ノウハウ等の「知的財産」、人的資本・経営理念・顧客とのネットワーク・技能等の「知的資本」を当社固有の知的資産と認識した上で、有効に組み合わせ活用し、収益につなげようとしています。

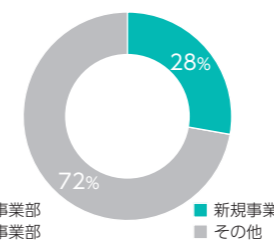
当社の独自技術に関わる発明は、事業を守る特許として特許ポートフォリオを構築し、競争優位性の確保に活用しています。

オープンイノベーションによる第三者との共創により創出された発明は、第三者と共同で特許ポートフォリオを構築し、新規

### ● 特許ポートフォリオ



### ● 2023年新規特許出願



事業の創出をサポートしています。

検証困難な発明は、ノウハウとして秘匿し守ることで、他者の追従を許さず、競争優位性を確保しています。

当社は他者の知的財産を尊重します。また、他者知的財産の監視・評価を行い、知的財産リスクの低減、侵害や係争の未然防止に努めています。

## イノベーション創出に向けた取り組み

### 職務発明規程、表彰制度

当社は、2022年に職務発明規程を改定し、出願時、権利確定時、実施時に報奨金を支払う規定を大幅に改定しました。さらに、毎年の創立記念式典において、発明者に報奨金を支払うとともに、社長から発明者に賞状を授与することで、社員の創作意欲の向上を図っています。



### 知的財産教育の実施

当社では、知的財産や特許に対する意識の向上、知識の修得を目的として、全従業員に対する知的財産教育を実施しています。

### 「技術の伝承」プロジェクト

当社は施工現場を中心とする製作・据付方法、安全な工法や手順など、ベテラン社員が培ってきた技術・技能を次世代に伝えることが他社との差別化や企業価値向上につながるものと考え、2023年から「技術の伝承」プロジェクトをスタートさせました。



プロジェクトの第一歩となる2023年度は、品質や安全性の向上、現場のロードを軽減するフロントローディングの一つの手法として、現場で活用されている技術を動画形式でまとめました。ベテラン社員が活用しているノウハウ(暗黙知)を形式知化し、技術プラットフォームを充実させることで、知的財産活動の深化を目指していきます。

# 株主・投資家とのコミュニケーション

企業価値向上に資する株主との積極的な対話と適切な情報開示に努めています。

## 基本的な考え方

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、その開示情報をもとに株主との建設的な対話を行うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に生かしています。

## 株主還元の基本方針

当社は基本的な考え方に従い、2022年5月に公表した中期経営計画において、配当方針の変更や自己株式取得の実施など株主還元を強化することで、企業価値向上に努めています。

株主還元については、以下の方針に基づき継続的に取り組んでいます。

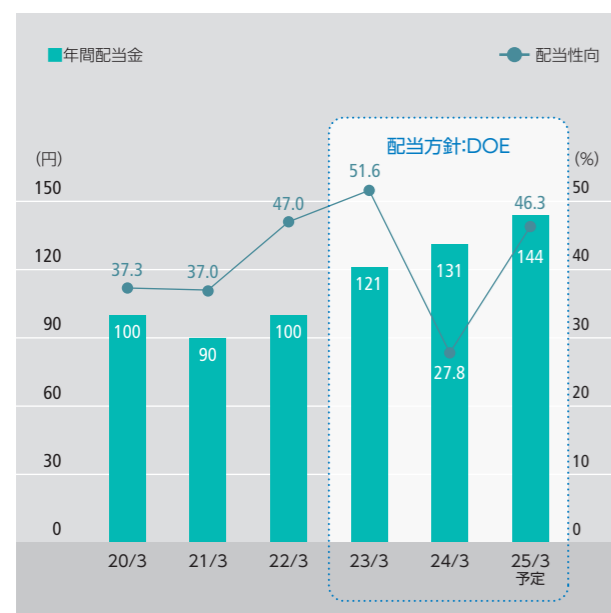
### 配当方針

- 利益配当金による利益還元を最重要施策の一つとして、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%

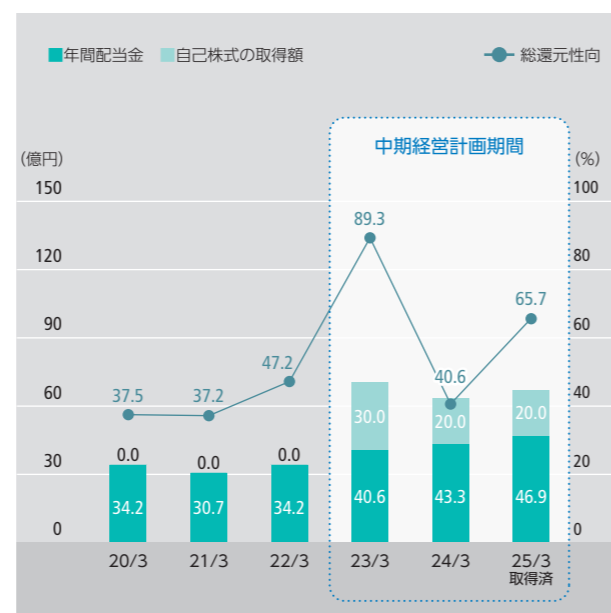
### 自己株式取得

- 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していきます。(年間20億円を目標)

### ● 年間配当金と配当性向の推移



### ● 株主還元額と総還元性向の推移



## 対話の実施状況等

2023年度の対話の実施状況については、経営企画本部掌の取締役が統括し、IR担当部署による個別面談に加えて、当社経営陣による決算説明会や事業説明会を実施し、主要な投資ファンドのポートフォリオマネージャーやアナリストを中心に、国内外の幅広い機関投資家との対話を行いました。これらの対話における投資家の主な関心事項としては、業績の概況に加え、都市圏における建設需要、半導体関連や自動車メーカーをはじめとする設備投資の動向、カーボンニュートラル関連の技術開発・成長戦略、中期経営計画の進捗、資本政策・株主還元に対する考え方などが挙げられます。対話で得られた投資家の関心事項や意見に関しては、IR担当部署より適時に経営会議および取締役会での報告やレポートの配付などによる経営陣へのフィードバックを通じ、情報の共有・活用を図っています。機関投資家との対話に加えて、経営企画本部長による個人投資家向けの説明会を複数回実施し、当社の各事業の概要や戦略、資本政策・株主還元に対する考え方などについて説明する機会を設け、個人投資家との積極的な対話にも努めています。



日経IRフェア・個人投資家フェア2024の様子

## 外部からの評価

日興アイ・アール株式会社の「2023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、企業ホームページ優秀サイトに選出されました。



## ESG投資指数への選定

当社は、以下のESG投資指数の構成銘柄に選定されております。調査会社によるESG評価を重視するこれらの指数への採用は、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。

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。

ESG投資指数	評価概要
MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 GPIF採用。日本の各業種の中からESG評価に優れた企業を選別して構築する指数。2022年から3年連続で選定。
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index GPIF採用。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。2022年から3年連続で選定。
S&P/JPXカーボンエフィシエント指数	S&P/JPXカーボンエフィシエント指数 GPIF採用。企業の脱炭素効率性に着目し、構成銘柄のウェイトを決定する指数。2021年から4年連続で選定。
SOMPO サステナビリティ・インデックス	2024 Sompo Sustainability Index SOMPOアセットマネジメント株式会社の運用プロダクト。ESGの評価が高い企業に幅広く投資。2018年から7年連続で選定。

THE INCLUSION OF TAIKISHA LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TAIKISHA LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

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

● 取締役在任年数 ○ 現に所有する当社株式数 ◐ 潜在的に所有する当社株式数 ○ 取締役会出席回数

### 取締役



代表取締役社長執行役員兼事業開発本部長  
長田 雅士

● 7年 ○ 4,500株 ◐ 5,758株 ○ 14回/14回

1983年入社。塗装システム事業部海外統括部長、常務執行役員経営企画本部長、取締役兼常務執行役員環境システム事業部長を経て、現職。2024年4月より事業開発本部長を兼任。



代表取締役専務執行役員管理本部長  
中島 靖

● 7年 ○ 13,300株 ◐ 14,287株 ○ 14回/14回

1982年入社。取締役兼常務執行役員環境システム事業部副事業部長、取締役兼常務執行役員環境システム事業部長、管理本部長を経て、2023年4月より現職。



取締役専務執行役員経営企画本部長  
兼サステナビリティ推進担当  
中川 正徳

● 6年 ○ 12,237株 ◐ 12,629株 ○ 14回/14回

大手銀行の経営管理部門で戦略投資部長を務めた後、2012年に当社へ入社。取締役兼常務執行役員管理本部長兼CSR担当、取締役兼常務執行役員経営企画本部長兼CSR担当を経て、2023年4月より現職。



取締役常務執行役員塗装システム事業部長  
浜中 幸憲

● 4年 ○ 3,373株 ◐ 0株 ○ 12回/12回

1981年入社。取締役兼常務執行役員管理本部長兼塗装システム事業部副事業部長兼TKS Industrial Company社長を経て、2023年4月より現職。



取締役常務執行役員環境システム事業部長  
祖父江 正

● 1年 ○ 3,700株 ◐ 0株 ○ 12回/12回

1987年入社。Taikisha (Thailand) Co., Ltd. 取締役、環境システム事業部大阪支社技術統括部長、執行役員環境システム事業部技術統括部長兼海外技術統括部長を経て、2023年4月より現職。



取締役(社外)  
彦坂 浩一

● 7年 ○ 2,200株 ◐ 0株 ○ 14回/14回

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・ガバナンス等に関する豊富な経験と高い見識を有する。ガバナンス委員会の委員長を務める。



取締役(社外)  
来住 晶介

● 3年 ○ 2,100株 ◐ 0株 ○ 14回/14回

2021年に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。取締役会議長、報酬諮問委員会の委員長を務める。



取締役(社外)  
早田 順幸

● ー ○ 600株 ◐ 0株 ○ ー

2020年より当社監査役を経て、2024年に社外取締役就任。長年にわたり、大手生命保険会社等の経営者を務め、人的資本、グループガバナンス、財務・会計等に関する豊富な知識や経験を有する。指名諮問委員会の委員長を務める。



取締役(社外)  
副島 寿香

● ー ○ 0株 ◐ 0株 ○ ー

2024年に当社社外取締役に就任。大手監査法人におけるグローバル企業に対する豊富な監査経験から、財務・会計、内部統制・ガバナンス等の専門性を有する。サステナビリティ委員会の委員長を務める。

### 監査役

常勤監査役  
脇田 誠

常勤監査役  
松永 広幸

常勤監査役(社外)  
櫻井 淳一

監査役(社外)  
長尾 浩一

監査役(社外)  
山下 祥子

### ● 取締役が有する専門性および経験

氏名	役職	取締役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	サステナビリティ委員会
		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	財務・会計				
長田 雅士	代表取締役社長執行役員兼事業開発本部長	●		●	●		●		●	●	●	●
中島 靖	代表取締役専務執行役員管理本部長	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
中川 正徳	取締役専務執行役員経営企画本部長兼サステナビリティ推進担当	●		●		●	●	●			●	●
浜中 幸憲	取締役常務執行役員塗装システム事業部長	●	●	●	●							●
祖父江 正	取締役常務執行役員環境システム事業部長		●	●	●							●
彦坂 浩一	取締役(社外)						●	●	●	●	○	●
来住 晶介	取締役(社外)	●	●				●		●	○	●	●
早田 順幸	取締役(社外)	●				●		●	○	●	●	●
副島 寿香	取締役(社外)						●	●	●	●	●	○

(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。

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などを実施し、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。

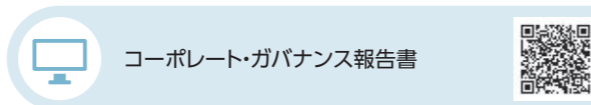
※「顧客」とは、広義において社会全般を意味します。「顧客第一」の精神とは、永続性のある信頼を「顧客」から得ることです。

### 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、サステナビリティ推進委員会、危機管理委員会、全社方針検討会など、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、サステナビリティ委員会を設置し、

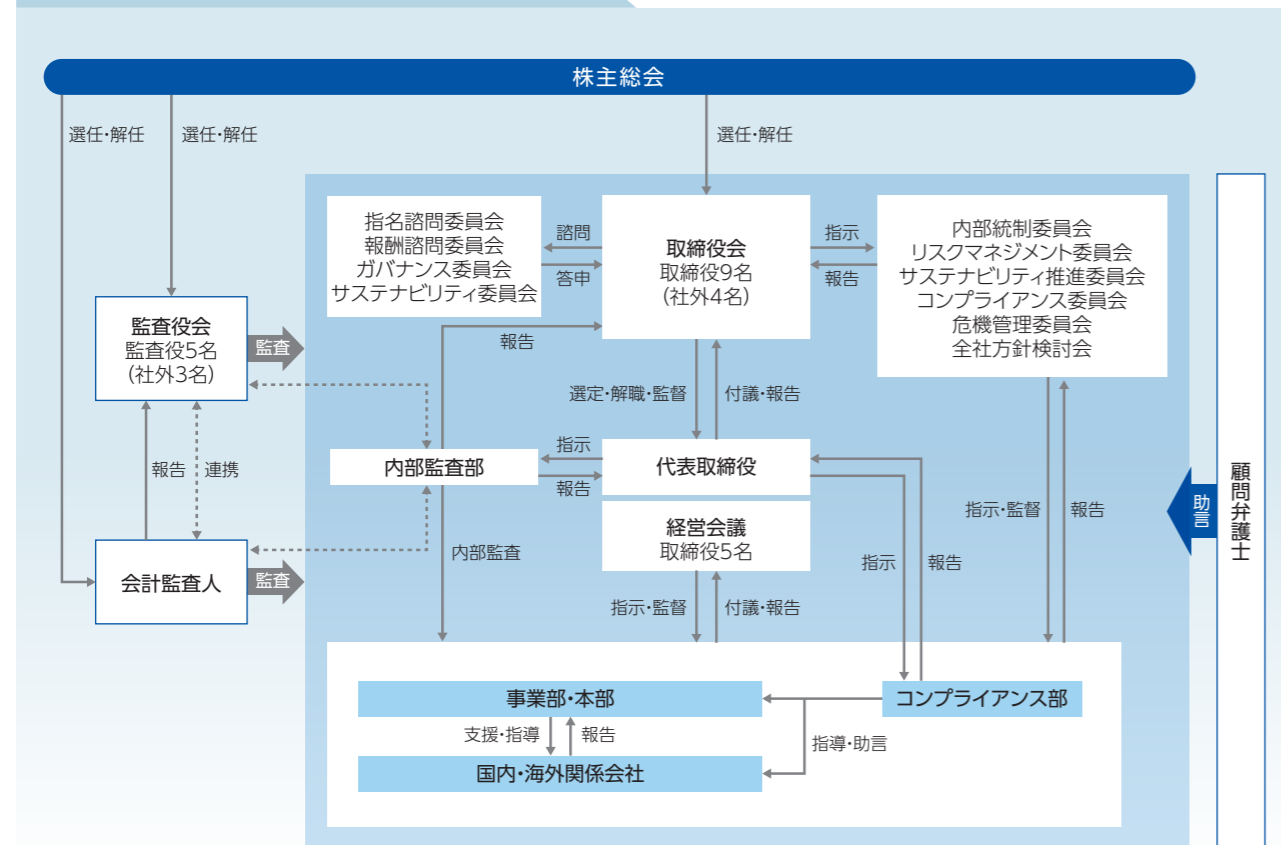
取締役会の意思決定などの実効性、透明性の向上に努めています。

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



コーポレート・ガバナンス報告書

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月28日現在)



	議長	構成	内容	2023年度開催回数
取締役会	取締役(社外)	取締役9名 (社内:5名、社外:4名) (男性:8名、女性:1名)	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。	14回
監査役会	監査役	監査役5名 (社内:2名、社外:3名) (男性:4名、女性:1名)	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。	14回

	委員長	構成	内容	2023年度開催回数
指名諮問委員会	取締役(社外)	取締役6名 (社内:2名、社外:4名)	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設置しています。同諮問委員会では、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者・監査役候補者の選定プロセス、社長の後継者計画に関する審議を行っています。	16回
報酬諮問委員会	取締役(社外)	取締役6名 (社内:2名、社外:4名)	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、役員報酬制度・評価制度の構築・改定や、評価結果、固定報酬、業績連動報酬の金額の妥当性に関する審議を行っています。	7回
ガバナンス委員会	取締役(社外)	取締役7名 (社内:3名、社外:4名) 監査役1名(社内)	グループ全体のガバナンス体制を向上させるため、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。	11回
サステナビリティ委員会	取締役(社外)	取締役9名 (社内:5名、社外:4名)	持続可能な社会の実現と企業の永続的成長の観点から、社会課題の取り組みを強化するため、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ委員会を設置しています。当社グループのサステナビリティ課題への対応に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し、提言などを行っています。	1回

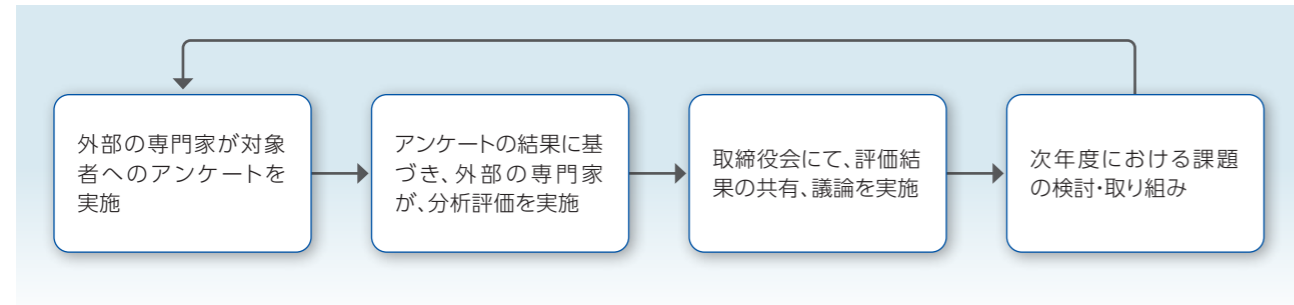


### 取締役会の実効性評価

当社は、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。

評価期間・対象	2023年4月～2024年3月までに開催の取締役会(指名諮問委員会・報酬諮問委員会・ガバナンス委員会・サステナビリティ委員会を含む)
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度の課題に対する2023年度の実効性の対応</li> <li>取締役会の果たすべき役割及び役割を果たすために考慮すべき項目</li> </ul>

#### ● 評価プロセス



### 2023年度の分析・評価結果の概要

取締役会議長が中心となって検討し、取締役会で認識された課題の共有やその対応方針等について審議し、2023年度の実効性分析評価においては、2025年度からの新中期経営計画の策定に向けて、全取締役・監査役から意見を収集しました。

必要と考えられる課題について、全取締役・監査役にその理由や具体的な提言をもらい、課題改善に向けた優先順位を確認しました。その結果、取締役会の実効性が確保されていると評価しました。

#### ● 2022年度における課題と改善策

##### ①長期ビジョンの実現

- 2023年9月、海外における事業拡大戦略に関する討議を取締役会メンバーによりオフサイトで実施
- 2024年2月、長期戦略思考の従業員への浸透を目的として、2040年の当社のあるべき姿について取締役会メンバーと次代を担う従業員によるオフサイトの討議を実施

##### ②取締役会によるデジタル戦略委員会の監督強化

- 取締役会は、デジタル戦略委員会の報告を通じてデジタル活用に関するモニタリングを継続するとともに、経営管理を目的とした関係会社基幹システムの導入やサイバー対応を含めた情報セキュリティ対応状況の監督を実施

##### ③M&Aガイドラインの運用状況に対する監督

- 海外関係会社のガバナンス強化のために、事業投資委員会がM&Aガイドラインに基づく運営をしていることや個別案件の審議状況を取締役会で確認

##### ④関係会社の状況に応じたガバナンスの在り方

- 関係会社のオートノミーに関する討議を行い、関係会社の規程を整備し、関係会社の取締役の役割を明確化

##### ⑤その他

- 指名・報酬諮問委員会主導のもと、当社の中長期的な企業価値向上に対する責任感を醸成することを目的として、「業績連動型株式報酬制度」を執行役員の報酬体系に新たに導入し、株式価値に連動したインセンティブ体系を整備

#### ● 実効性をさらに高めていくための課題

- 長期経営計画の策定に向けたフリーディスカッションの場の設定とともに、新規事業の展開も含めた事業ポートフォリオマネジメントを実現するための経営資源配分に関する討議
- 新中期経営計画の策定にあたって新長期経営計画を踏まえたグローバル戦略の議論深化とアクションプランの具体化
- サステナビリティ委員会による「GHG排出量の算定と削減」「人権デュー・ディリジェンス対応」「人的資本のさらなる充実」など、執行側の活動に関する監督
- グローバル・コミュニケーション強化に向けたデジタルツールの導入やナショナルスタッフの活躍機会の創出に向けた人事施策、D&I施策の策定状況のモニタリング実施
- 建設業に対する時間外労働の上限規制の適用を踏まえたデジタル技術の活用を推進し、さらなる生産性向上・働き方改革に向けたデジタル戦略委員会での議論について取締役会の監督を継続
- 政策保有株式の保有意義についてロードマップの見直し

今後、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、取締役会の実効性向上のための施策を継続的に検討していきます。

### 内部監査

代表取締役直属の独立した部門として内部監査部(12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・効率性など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、会計監査人に直接報告しています。

あわせて、改善が必要とされる事項については被監査部門に通知し、フォローアップ監査を実施しています。

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評価を実施しています。

### 社外役員のサポート体制

社外取締役に対しては、主として取締役会の事務局である管理本部法務・ガバナンス部および経営企画本部経営企画部が、取締役会資料の事前配付、主要な議案内容の事前説明を行うほか、必要に応じて各種情報提供を行うなどのサポートを実施しております。

社外監査役に対しては、監査役会の事務局である監査役室が、監査役会資料および取締役会資料の事前配付、主要な議案内容の事前説明を行うほか、必要に応じて各種情報提供を行うなどのサポートを実施しております。

### 取締役・監査役の選任

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。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。

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者の中から選定しています。

### 取締役・監査役のトレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対して、その経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、当社の経営課題、財務・法令順守等に関する必要な知識の習得を目的とした研修等を継続的に実施しています。また、必要に応じて随時、外部教育訓練をあっせんし、その費用は会社負担としています。

上記に加え、社外取締役・社外監査役に当社グループの企業理念、企業経営、事業活動、組織等に関する理解を深めることを目的とした研修(各施設、工事現場、関係会社の視察等を含む)を実施するとともに、必要がある場合は随時、これらに関する情報提供を行っています。

役員報酬

(1) 報酬制度の基本的な考え方

業務執行取締役の報酬は、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、財務指標（連結経常利益）および非財務指標（長期戦略への取り組みおよびガバナンス強化）の評価と連動するものです。非業務執行取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」のみとします。

(2) 報酬の構成

区分	報酬の内容
業務執行取締役	基本報酬(固定報酬)、賞与・株式報酬(業績連動報酬) ● 基本報酬と業績連動報酬の割合は、標準支給ベースでおおむね5:5とし、「(3)業績連動報酬の仕組み」により変動する ● 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する。(付与されたポイントは原則として、退任時に当社株式または時価相当の金銭で支給)
非業務執行取締役 監査役	基本報酬

(3) 業績連動報酬の仕組み

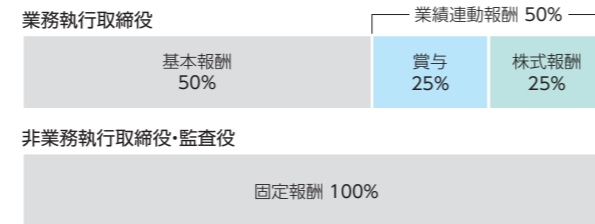
業績連動報酬は、「賞与」と「株式報酬」により構成され、50%相当額を賞与、50%相当額を株式報酬として支給します。業績連

● 取締役及び監査役の報酬等の総額等

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			人数
		固定報酬	業績連動報酬		
			基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	554百万円	210百万円	171百万円	171百万円	7名
社外取締役	48百万円	48百万円	—	—	4名
監査役(社外監査役を除く)	45百万円	45百万円	—	—	2名
社外監査役	38百万円	38百万円	—	—	4名

動報酬は、財務指標および非財務指標により評価し、その評価割合は、財務指標70%、非財務指標30%としています。なお、非財務指標30%部分については、目標達成度に応じ、支給率が70%~130%の範囲内で変動します。

● 基本報酬・業績連動報酬の割合



(4) 報酬水準

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。

報酬および方針の決定方法

・報酬

取締役会の委任を受け、新たに代表取締役社長が報酬諮問委員会に諮問・決定し、決定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

役員の報酬等の決定方針は報酬諮問委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

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

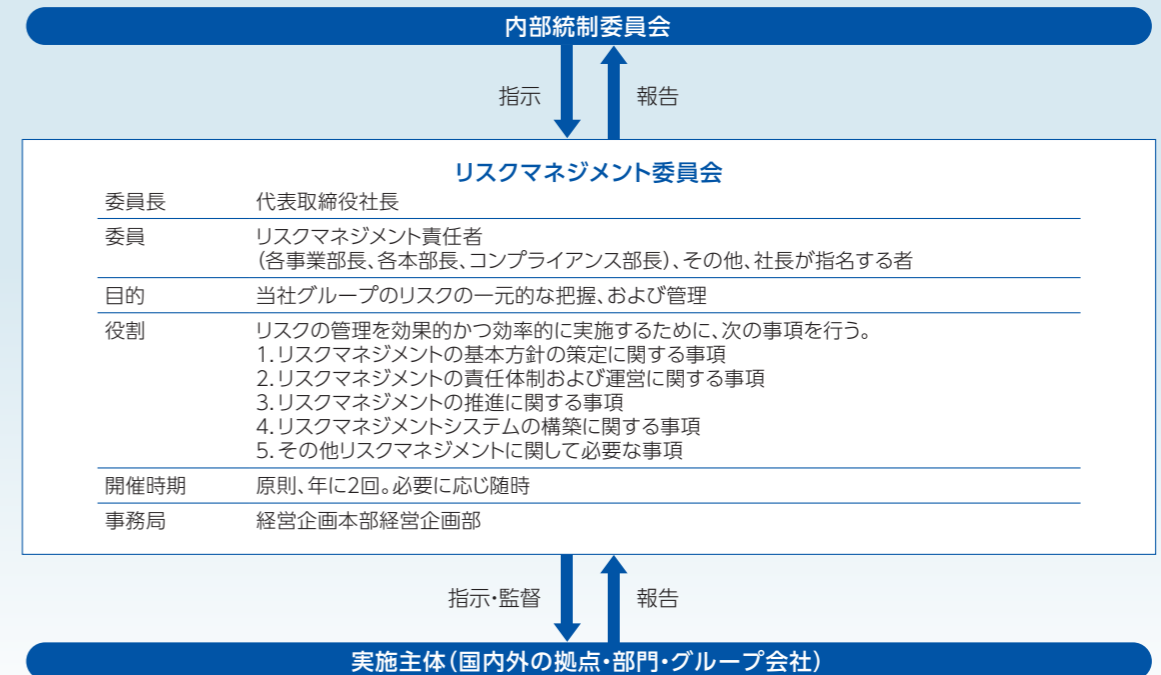
当社では、リスクマネジメント規程を定め、これに基づいてリスクマネジメント委員会を設置し、当社グループのリスクの一元的かつ効果的・効率的な管理を実施しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長として、年に2回および必要時に開催することとし、全社的なリスクマネジメントの基本方針および責任体制、運営などを定め、周知・徹底を図っています。

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。

2023年度のリスクマネジメント委員会においては、全社的に対応するリスクについて所管・役割・責任の明確化や全社ベースでの対応方針について包括的な議論を行いました。

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>
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>● 技術開発センター、R&amp;Dサテライト施設の活用によるコミュニケーションの幅の拡大</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>
プロジェクトの遂行における人材に係るリスク	技術者育成の遅れ、スキル・経験を有する技術者の不足、2024年4月からの建設業の時間外労働の上限規制の適用による技術社員の総労働時間の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現場業務のフロントローディングの推進による現場作業の省力化と業務負荷平準化</li> <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と健康施策の立案・実施</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	施工プロセスにおける重大事故、致命的な品質不具合等の瑕疵	<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>● 全社委員会を設置し、全社ベースでの技術品質を確保するための体制と活動を強化</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セキュリティ診断結果を基にリスク軽減施策のロードマップ策定と対策実施</li> <li>● ITインシデント発生時の対応体制(大気社版CSIRT)の構築と社員教育の推進</li> </ul>
気候変動に係るリスク	顧客の動きに適応できないことによる顧客離れ、技術開発遅れによる競争力の低下、炭素税導入によるコスト増加、平均気温上昇による労働生産性の低下など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素な施工技術・システムの開発</li> <li>● 省エネ設備の施工拡大</li> <li>● 機械化・自動化の推進</li> </ul>
人権に係るリスク	事業活動で人権への負の影響を起こした場合やそれを助長するような事態が生じた場合の是正や救済の対応に関する追加的な費用の発生、社会的信用の低下とそれを起因とした事業活動の停滞など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権に関する規範として「大気社グループ人権方針」の制定</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの実施</li> <li>● 役員・社員に対する教育・啓発活動</li> </ul>

情報セキュリティ

お客さま・お取引先さまの情報や個人情報を漏えいなどから守るため、全社員とITシステム・設備構築担当者向けにそれぞれ細則を定めた「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し、大気社グループ全体で情報管理体制を強化しています。

ITインシデントが発生した場合でも、被害の拡大を最小限に抑えるために「ITインシデント対応方針」を策定し、ITインシデント発生時の対応体制(大気社版CSIRT)を定めています。

また、日々多様化・巧妙化するサイバーセキュリティの脅威に対応するため、情報セキュリティリスクの見直しを行い、リスク軽減を目的とした取り組みを実施しています。

- 「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
- ITセキュリティに関するeラーニングの実施
- 標的型攻撃メール訓練

今年度は、当社グループのITセキュリティ診断結果をもとにリスク軽減施策のロードマップを策定し、グループ各社にて対策を実施しました。

● その他の取り組み

種類	対策
不正利用対策	情報機器の保存データ暗号化
	多要素認証によるアクセス管理
	入退室のセキュリティ対策
マルウェア等外部からの脅威への対策	メール誤送信対策
	ウイルス・マルウェア対策
	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
	社内ネットワークの不正監視

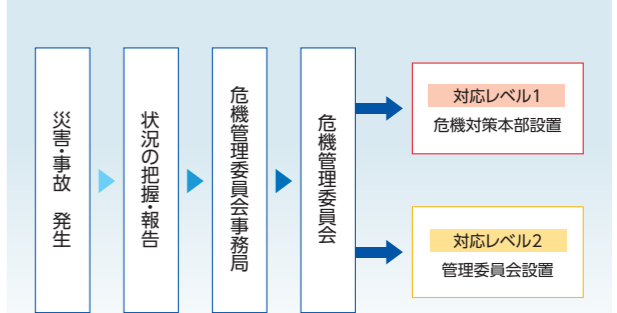
危機管理体制

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2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。

また、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对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。

危機管理体制図



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。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・応急救護講習会も実施し、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。

また、これまでの新型コロナウイルス対応の経験を踏まえ、「パンデミック対策業務計画」を策定しました。パンデミック発生時においても、人命尊重を最大限考慮し、安全確保を最優先にして事業を継続していくため、的確かつ迅速に対応できることを目的としています。



AED・応急救護講習会の様子

## 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、業務執行取締役、コンプライアンス部長および内部監査部長で構成され、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。

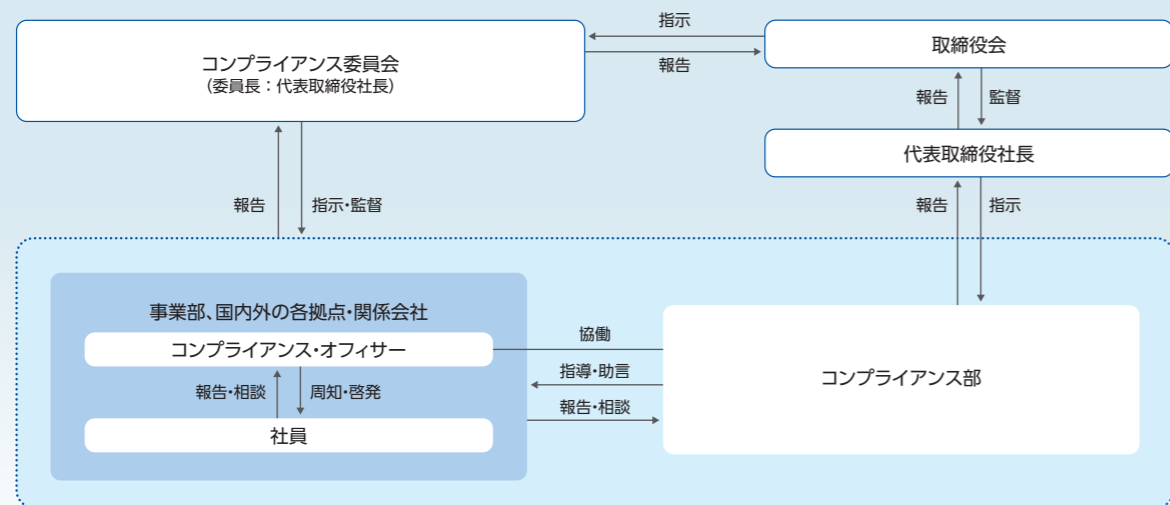
代表取締役社長直属の独立した部署であるコンプライアンス部は、コンプライアンス活動の年度方針・年度計画に基づい

て、コンプライアンス教育、法令順守状況のモニタリングと改善指導、社内イントラネットでの情報発信、内部通報制度の周知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、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、当社グループ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その実施状況をフォローアップすることで、グループ全体で継続的な改善に取り組む体制を構築しています。

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。

コンプライアンス体制図



### コンプライアンス意識の浸透・定着のための取り組み

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月を当社グループのコンプライアンス推進月間と位置づけ、全グループ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。標語については、コンプライアンス意識の啓発につながる作品を募り、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、全グループ社員を対象としたeラーニングを実施しています。eラーニングでは、入札談合防止、工事原価の不正処理防止、ハラスメント防止、残業時間の適正管理、内部通報制度といった、当社グループの社員として理解しておくべき事項からテーマを選定しています。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の研修を実施しています。

#### ● eラーニングの概要

##### 【当社】

実施時期	受講者数	テーマ
1回目: 2023年5月	1,718名 (受講率100%)	内部通報制度 パワーハラスメント防止
2回目: 2023年8月	1,717名 (受講率100%)	工事原価の不正処理防止 パワーハラスメント防止 残業時間の適正管理
3回目: 2023年11月	1,707名 (受講率100%)	残業時間の適正管理 パワーハラスメント防止 インサイダー取引防止

##### 【関係会社】

実施時期	受講者数	テーマ
1回目: 2023年6月	2,285名 (受講率89.2%)	大気社グループのコンプライアンス 内部通報制度
2回目: 2023年9月	2,658名 (受講率97.6%)	大気社グループが目指す 「魅力ある会社づくり」 会社資産の適正利用

### 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、全グループ社員を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的実施しています。調査結果をコンプライアンス・オフィサーと共有し、職場環境の改善やコンプライアンス活動に活用することで、浸透度を高める取り組みを継続しています。

### 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、コンプライアンス意識調査や面談、現地訪問などを通じて、当社グループの法令順守状況を定期的にモニタリングしています。モニタリングにより認識した課題については、コンプライアンス活動を通じて継続的に改善に取り組んでいます。

また、国内の協力会社に対し、当社の社員から不適切な動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。

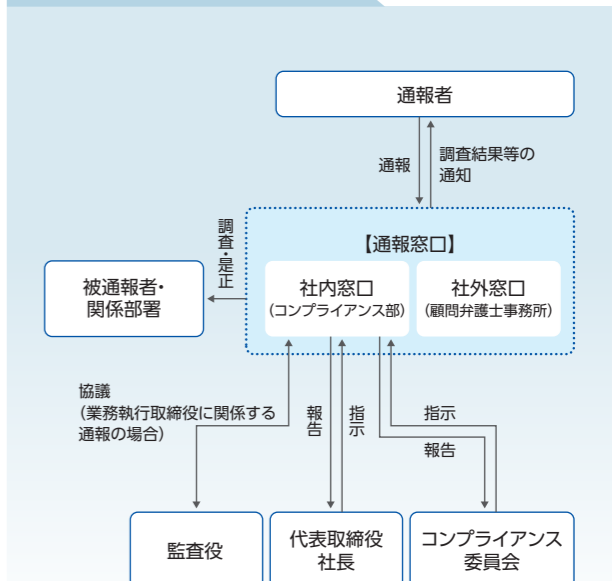
### 内部通報制度

コンプライアンス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。通報窓口は当社の社員・役員のほか、関係会社と取引先の社員・役員なども利用できます。当社の業務執行取締役に関係する、または関係すると疑われる通報を受け付けた場合は、監査役と協議しながら対応に当たることにより、通報対応における経営幹部からの独立性が確保されています。

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社内規程に定めて、通報者の保護を図っています。

2023年度は、当社および主要な関係会社の通報窓口にて2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



# 11年間の財務データ

財務項目	単位	千米ドル*											
		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度
受注高	百万円	189,026	187,311	221,764	218,323	219,844	241,889	226,909	200,469	232,120	288,670	263,549	1,740,749
海外受注高比率	%	52.6	49.8	54.3	50.4	46.2	46.3	45.1	44.1	38.2	47.1	43.7	43.7
売上高	百万円	185,421	183,648	212,424	200,604	231,898	225,402	225,378	202,548	209,261	214,793	293,556	1,938,947
環境システム	百万円	115,447	116,150	134,824	124,565	139,948	149,164	157,378	134,058	134,399	171,868	216,535	1,430,220
塗装システム	百万円	70,046	67,614	77,735	76,085	92,029	76,245	68,006	68,497	74,882	42,960	77,041	508,862
海外売上高比率	%	61.6	55.2	55.5	49.3	50.1	47.1	41.3	45.8	48.5	37.5	46.9	46.9
営業利益	百万円	8,083	8,669	12,734	8,473	12,180	14,035	15,439	11,690	9,428	11,556	18,270	120,679
売上高営業利益率	%	4.4	4.7	6.0	4.2	5.3	6.2	6.9	5.8	4.5	5.4	6.2	6.2
経常利益	百万円	9,292	9,579	12,343	9,842	13,082	15,085	15,991	12,287	10,818	13,001	19,852	131,126
セグメント利益	百万円	4,449	5,991	8,950	9,981	11,885	13,567	13,893	11,192	9,302	14,599	17,027	112,470
環境システム	百万円	4,449	5,991	8,950	9,981	11,885	13,567	13,893	11,192	9,302	14,599	17,027	112,470
塗装システム	百万円	4,506	3,260	3,524	△ 115	1,160	1,676	2,814	911	667	△ 1,606	2,804	18,526
売上高経常利益率	%	5.0	5.2	5.8	4.9	5.6	6.7	7.1	6.1	5.2	6.1	6.8	6.8
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,155	6,084	7,084	6,305	7,254	8,841	9,132	8,279	7,248	7,917	15,602	103,055
自己資本当期純利益率(ROE)	%	5.3	6.9	7.6	6.8	7.2	8.3	8.4	7.2	5.9	6.3	11.6	11.6
総資産	百万円	166,680	188,283	189,566	199,024	215,392	223,080	215,389	228,855	228,159	237,105	266,494	1,760,199
純資産	百万円	84,712	99,669	95,921	100,184	110,650	113,649	112,843	126,311	130,788	131,992	151,562	1,001,070
自己資本比率	%	48.3	50.4	48.0	48.1	48.8	48.8	50.2	52.9	54.7	53.1	54.0	54.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	7,532	1,401	7,301	6,679	9,337	9,159	21,386	973	△ 8,544	4,806	20,738	136,979
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 1,194	△ 3,900	△ 328	△ 6,505	1,390	△ 2,830	△ 877	△ 6,913	△ 1,071	△ 1,748	2,148	14,193
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,290	1,264	△ 7,409	△ 5,286	△ 885	2,396	△ 11,475	△ 1,435	6,000	△ 9,822	△ 5,545	△ 36,628
研究開発費	百万円	876	822	889	946	1,024	1,084	1,105	1,122	1,106	1,149	1,166	7,703
減価償却費	百万円	1,290	1,257	1,348	1,290	1,398	2,030	2,167	2,362	2,496	2,000	1,469	9,706
有形および無形固定資産の取得による支出	百万円	△ 1,734	△ 1,247	△ 1,941	△ 1,807	△ 3,832	△ 4,140	△ 2,086	△ 2,270	△ 2,314	△ 2,176	△ 3,885	△ 25,664

1株当たり:													米ドル*
親会社株主に帰属する当期純利益	円	116.08	172.64	204.35	183.16	212.40	259.53	268.07	243.03	212.69	234.62	471.94	3.12
純資産額	円	2,282.56	2,690.76	2,633.60	2,799.30	3,087.51	3,193.18	3,176.25	3,552.69	3,658.54	3,788.75	4,388.08	28.98
年間配当金	円	45	52	67	70	75	91	100	90	100	121	131	0.87
配当性向	%	38.8	30.1	32.8	38.2	35.3	35.1	37.3	37.0	47.0	51.6	27.8	27.8
総還元性向	%	80.5	30.2	63.8	54.0	42.2	35.1	37.5	37.2	47.2	89.3	40.6	40.6

\*米ドルは2024年3月31日の為替レート1ドル≒¥151.40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。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

単位：百万円

	2023年3月期	2024年3月期
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金預金	46,988	55,462
受取手形・完成工事未収入金等	124,236	125,357
有価証券	-	9,000
未成工事支出金	2,346	2,274
材料貯蔵品	843	1,092
その他	10,721	11,209
貸倒引当金	△668	△1,023
<b>流動資産合計</b>	<b>184,467</b>	<b>203,374</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物・構築物	8,043	8,636
機械・運搬具及び工具器具備品	7,852	8,562
土地	1,705	1,782
その他	1,163	3,996
減価償却累計額	△10,207	△11,282
<b>有形固定資産合計</b>	<b>8,557</b>	<b>11,694</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	3,640	3,528
顧客関連資産	1,184	1,146
その他	1,104	1,275
<b>無形固定資産合計</b>	<b>5,929</b>	<b>5,949</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	26,487	30,879
繰延税金資産	582	846
退職給付に係る資産	8,595	11,582
その他	2,993	2,875
貸倒引当金	△507	△708
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>38,152</b>	<b>45,475</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>52,638</b>	<b>63,119</b>
<b>資産合計</b>	<b>237,105</b>	<b>266,494</b>

	2023年3月期	2024年3月期
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形・工事未払金等	55,472	64,867
短期借入金	2,942	3,747
未払法人税等	1,772	4,472
未成工事受入金	23,306	13,899
完成工事補償引当金	614	698
工事損失引当金	300	364
役員賞与引当金	71	173
その他	11,460	15,281
<b>流動負債合計</b>	<b>95,940</b>	<b>103,504</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	98	143
繰延税金負債	7,034	9,053
役員退職慰労引当金	56	39
株式給付引当金	-	30
役員株式給付引当金	212	270
退職給付に係る負債	1,343	1,377
その他	427	511
<b>固定負債合計</b>	<b>9,172</b>	<b>11,427</b>
<b>負債合計</b>	<b>105,112</b>	<b>114,932</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	6,455	6,455
資本剰余金	3,540	3,620
利益剰余金	100,296	111,869
自己株式	△1,158	△2,969
<b>株主資本合計</b>	<b>109,133</b>	<b>118,974</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	10,535	14,373
繰延ヘッジ損益	△63	△57
為替換算調整勘定	4,779	7,757
退職給付に係る調整累計額	1,405	2,981
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>16,657</b>	<b>25,054</b>
非支配株主持分	6,201	7,532
<b>純資産合計</b>	<b>131,992</b>	<b>151,562</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>237,105</b>	<b>266,494</b>

## 連結損益計算書

単位：百万円

	2023年3月期	2024年3月期
完成工事高	214,793	293,556
完成工事原価	181,721	250,244
完成工事総利益	33,071	43,312
販売費及び一般管理費		
役員報酬	915	886
従業員給料手当	8,157	10,449
役員賞与引当金繰入額	71	173
退職給付費用	330	294
役員退職慰労引当金繰入額	11	10
役員株式給付引当金繰入額	67	171
株式給付引当金繰入額	-	30
通信交通費	1,091	1,375
貸倒引当金繰入額	332	587
地代家賃	1,322	1,289
減価償却費	1,578	1,098
のれん償却額	462	484
その他	7,172	8,189
販売費及び一般管理費合計	21,515	25,041
営業利益	11,556	18,270
営業外収益		
受取利息	324	897
受取配当金	698	681
保険配当金	178	188
不動産賃貸料	112	113
為替差益	78	-
貸倒引当戻入額	0	-
持分法による投資利益	-	22
その他	372	283
営業外収益合計	1,766	2,186
営業外費用		
支払利息	152	240
不動産賃貸費用	15	15
為替差損	-	274
貸倒引当金繰入額	-	0
持分法による投資損失	3	-
その他	149	72
営業外費用合計	320	604
経常利益	13,001	19,852
特別利益		
固定資産処分益	18	13
投資有価証券売却益	1,844	3,167
関係会社株式売却益	881	-
特別利益合計	2,744	3,180
特別損失		
固定資産処分損	57	31
減損損失	642	0
投資有価証券売却損	0	-
投資有価証券評価損	21	0
関係会社株式売却損	3	-
事業構造改善費用	2,461	-
特別損失合計	3,188	31
税金等調整前当期純利益	12,557	23,001
法人税、住民税及び事業税	4,002	6,733
法人税等調整額	△286	△491
法人税等合計	3,716	6,242
当期純利益	8,841	16,759
非支配株主に帰属する当期純利益	924	1,156
親会社株主に帰属する当期純利益	7,917	15,602

## 連結包括利益計算書

単位：百万円

	2023年3月期	2024年3月期
当期純利益	8,841	16,759
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,372	3,837
繰延ヘッジ損益	△38	5
為替換算調整勘定	2,664	3,382
退職給付に係る調整額	△516	1,583
持分法適用会社に対する持分相当額	29	28
その他の包括利益合計	765	8,838
包括利益	9,607	25,597
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	8,467	23,999
非支配株主に係る包括利益	1,139	1,597

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2023年3月期	2024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	12,557	23,001
減価償却費	2,000	1,469
のれん償却額	462	484
貸倒引当金の増減額(△は減少)	315	484
完成工事補償引当金の増減額(△は減少)	△81	49
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△103	55
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	11	△16
株式給付引当金の増減額(△は減少)	-	30
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	67	58
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△597	△782
受取利息及び受取配当金	△1,022	△1,578
支払利息	152	240
持分法による投資損益(△は益)	3	△22
固定資産処分損益(△は益)	39	18
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,843	△3,167
投資有価証券評価損益(△は益)	21	0
関係会社株式売却損益(△は益)	△878	-
事業構造改善費用	2,461	-
売上債権の増減額(△は増加)	△31,405	1,159
棚卸資産の増減額(△は増加)	△356	△10
未収入金の増減額(△は増加)	△17	181
仕入債務の増減額(△は減少)	10,670	8,182
未成工事受入金の増減額(△は減少)	17,466	△10,381
未払消費税等の増減額(△は減少)	443	△437
預り金の増減額(△は減少)	529	△485
未払費用の増減額(△は減少)	△84	767
その他	△310	4,039
小計	10,502	23,342
利息及び配当金の受取額	1,017	1,578
利息の支払額	△152	△240
法人税等の支払額	△4,099	△3,941
事業構造改善費用の支払額	△2,461	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,806	20,738
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	△4,056	△7,956
定期預金の払戻による収入	4,293	9,996
有価証券の取得による支出	-	△3,000
有価証券の償還による収入	-	3,000
有形及び無形固定資産の取得による支出	△2,176	△3,885
有形及び無形固定資産の売却による収入	52	24
投資有価証券の取得による支出	△44	△1
投資有価証券の売却による収入	3,145	4,224
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△2,270	-
長期貸付けによる支出	△183	△74
長期貸付金の回収による収入	50	195
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	△228	△474
その他	△329	98
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,748	2,148
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)	△134	532
長期借入れによる収入	101	205
長期借入金の返済による支出	△201	△139
リース債務の返済による支出	△102	△117
自己株式の純増減額(△は増加)	△3,001	△1,731
配当金の支払額	△4,090	△4,030
非支配株主への配当金の支払額	△304	△264
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	△2,087	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,822	△5,545
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,919	1,977
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,845	19,319
現金及び現金同等物の期首残高	48,791	43,946
現金及び現金同等物の期末残高	43,946	63,265

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)1,654名 (連結)5,031名

グループ企業、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

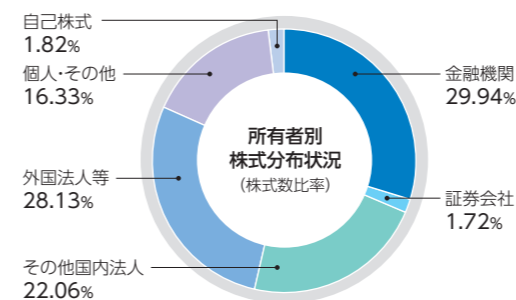
株主メモ

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 株式会社みずほ信託銀行株式会社  
 口座管理機関  
 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 33,582,009株  
 株主数 4,328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)	4,839	14.68
株式会社建材社	1,730	5.25
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,250	3.79
大気社社員持株会	1,184	3.59
住友不動産株式会社	1,134	3.44
株式会社第二建材社	1,000	3.03
大気社協力会社持株会	940	2.85
日本生命保険相互会社	866	2.63
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	719	2.18
株式会社みずほ銀行	659	2.00

(注) 1.持株比率は、自己株式を控除して計算しております。  
 2.「持株数」は千株未満を切り捨てて表示しております。



政策研究大学院大学  
教授

竹ヶ原 啓介

統合報告書2024を拝見して感じたのは、長期ビジョンに則した着実な歩みと次期中期計画に向けたさまざまな布石を巧みに組み合わせ、価値創造ストーリーが明快になったことです。次期計画の策定中という、新たな方向感を打ち出しにくいタイミングで、次に向けた展開を感じさせるには、足元の具体的な実績と将来展望をシームレスに接続する構成上の周到的な工夫と全編を貫く強いメッセージ性が必要です。

これを端的に示しているのが、長田社長のトップメッセージです。今回は対話・コミュニケーションを主題に据えています。脱炭素に向けて高度化・多様化する顧客の環境技術ニーズへの対応、グローバル企業として培ってきた海外拠点の「自主自立」を活かしつつ、最新の技術的知見の共有を進めること、グループ社員の求心力を上げ、モチベーションを高めることなど、コミュニケーションの果たす役割が成長戦略に絡めて多角的に語られます。加えて、昨年が続いて実施された社外取締役座談会が、トップメッセージを敷衍する形で、コミュニケーションを掘り下げたのも効果的でした。社外取締役の多様な視点も交えて、「エンジニアリング力を高めるための『仕掛けづくり』」という本質を浮かび上がらせる充実した内容でした。

レポートを読み進めると、コミュニケーションが全編を貫くテーマであり、次期中計に連なるさまざまな胎動につながることに気づかされる構成は見事です。なお、今年のトップメッセージで、長田社長は、「設計力・エンジニアリング力」、「グローバル展開」という貴グループの強みに焦点を当て、これを長期的に強化するために人的資本や知的資本など無形資産を重視する姿勢を強調されました。今回の主題は、無形資産を活かす方策の具体化とみることができ、こうした一貫性も貴社レポートの特徴として指摘できると思います。

一貫したメッセージには、後段の活動報告で紹介されるさまざまな成果を、各論に留めることなく、一本のストーリーにまとめ上げる効果もあります。事実、半導体受託生産の世界最大手であるTSMCの日本工場建設で主要設備を担った成果、環境システム事業の新技術開発センターの稼働と本社R&Dサテライトとの連携、塗装システム事業におけるドライ加飾技術の実用化に向けた体制整備など、それぞれ独立テーマとしても興味深いコンテンツですが、「設計力・エンジニアリング力」、「グローバル展開」の強化に向けたコミュニケーションという文脈の中で、相互に関連しながら、価値創造ストーリーの解像度を引き上げています。

そして、こうした一連の成果と将来への布石が接続され、次期中期計画の方向性を示唆し、期待を高める展開も高く評価できます。グローバルな事業成長を見据えた事業開発本部の新設、TSMCでの経験を加えた環境システム事業の半導体分野への展開、ドライ加飾技術を擁する塗装事業部の時代に先行する技術開発、全事業に係るデジタル技術の活用など、全て長期ビジョンに則した着実な歩みであると同時に、次の展開を強く感じさせます。一段と完成度を高めた本レポートの今後のさらなる発展を期待します。

## 意見を受けて



サステナビリティ担当役員 取締役 専務執行役員 中川 正徳

竹ヶ原様には毎回、示唆に富む貴重なご意見やあたたかいお励ましを賜り、心より感謝申し上げます。

統合報告書の4号目となる今回は、社長就任二年目、次期中期経営計画策定途上のタイミングであることもあり、長期ビジョンの実現に一步一步近づきながら、さらなる伸びしろを見出し、ストレッチしていこうという思いや動きなどをお伝えすることに力点を置きました。また、ありがたい姿をしっかりと見据え、大気社グループが一体となって取り組んでいくためには、丹念に対話を重ねベクトルを合わせていく取り組みが不可欠と考え、多様性を融合するための自由闊達なグローバルコミュニケーションについても掘り下げております。

今後も、足元での具体的な取り組みから価値創造ストーリーが浮かび上がるような媒体を目指し、いっそうのブラッシュアップを図ってまいります。

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>

