



2025年5月15日

各位

会社名 株式会社大気社
代表者名 代表取締役社長 長田 雅士
(コード番号 1979 東証プライム)
問合せ先 副社長執行役員経営企画本部長
中川 正徳
(TEL 03-5338-5052)
(URL <https://www.taikisha.co.jp/>)

10年プランおよび新中期経営計画の策定について

当社は、2035年に向けた当社グループの「10年プラン2035」（2026年3月期から2035年3月期）および、その最初期となる3ヶ年の新中期経営計画（2026年3月期から2028年3月期）を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 「10年プラン2035」

「Be Engineering for a Sustainable Society」を、当社グループの2035年のありたい姿として、新たに掲げました。グローバルに進展する産業革新を当社の事業機会として捉え、「グリーン化」と「スマート化」のエンジニアリングによって、持続可能な社会の構築に貢献してまいります。

また、「10年プラン2035」の目標としては、「完成工事高5,000億円」、「ROE 12%」、「DOE 5%」を掲げ、目標達成を通じた企業価値の向上を目指してまいります。

2. 中期経営計画（2026年3月期-2028年3月期）

新中期経営計画は、ありたい姿を目指すための「変革に向けた再構築」の3年間と位置付けております。「環境システム」「塗装システム」の2事業を基軸に、両事業のシナジーによる成長事業の創出をキープポイントと考え、成長戦略の基礎を構築すべく、3か年で計380億円の成長投資に取り組んでまいります。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

10年プラン2035

(2026年3月期-2035年3月期)



1	2035年のありたい姿	3
2	目標とマイルストーン	9
3	成長戦略の“焦点”	14
4	成長戦略・戦術	21
5	成長のための戦略的投資 (DX & 人的資本投資)	37

10年後の2035年に向けて、大気社が到達したい企業像とは？

1. 10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期) 2035年のありたい姿

Taikisha in 2035

同業他社には無い、大気社独自の強み、それは——

「産業向けビジネス」と「グローバルビジネス」

大気社の強み① 産業向けビジネス

製造業を中心に幅広い産業の
工場・研究所などの設備エンジニアリングに強み

豊富な実績

高度な技術・ノウハウ

恵まれた顧客基盤

優れたエンジニア



大気社の強み② グローバルビジネス

1980年代から海外展開を行い
「地域密着型のグローバルネットワーク」を確立

地域密着型グローバルネットワーク

グローバルな人的資本

海外の研究開発拠点・ラボ

日系企業・非日系企業との取引実績

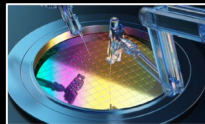


この“大気社独自の強み”を活かした「2035年のありたい姿」「10年プラン」を立案・実践へ

Be Engineering

for a Sustainable Society

「持続可能な社会の構築」に貢献する
グローバルエンジニアリング企業



「Engineering/エンジニアリング」の概念定義

「さまざまな工学分野の要素技術」を組み合わせることで求められる機能を発揮するシステム・仕組みを構築し、それを機能させることで、課題を解決すること。

| 2035年のありたい姿 |

Be Engineering

for a Sustainable Society

「持続可能な社会の構築」に貢献する
グローバルエンジニアリング企業



| 戦略指針 1 |

Innovative Engineering

「さまざまな工学分野の要素技術」を複合化することで
求められる機能を発揮するシステム・仕組みを構築し
スマートでカーボンニュートラルな産業発展に貢献する企業へ



| 戦略指針 2 |

Global Inclusion

地球規模(グローバル)の環境・社会課題の解決をめざして
世界各地(ローカル)に根差したビジネスを展開し
世界各地の産業・社会・人々と共に繁栄できる企業へ

Be Engineering for a Sustainable Society

戦略指針 1

Innovative Engineering

「さまざまな工学分野の要素技術」を複合化することで
求められる機能を発揮するシステム・仕組みを構築し
スマートでカーボンニュートラルな産業発展に貢献する企業へ。

産業領域へフォーカス

エレクトロニクス、自動車、医薬品、データセンターなど…
先端産業領域に対するエンジニアリングは、
大気社の“原点”であり、独自性を発揮できる“強み”。

「Design, Build & Care」の追求

デザインの提案から施工、アフターケアまで
一気通貫のサービスを提供することにより、
より高付加価値でイノベーティブなエンジニアリングへ。

GX と DXの最適化

「Transformation(X)」に挑む企業の
生産環境の脱炭素化・スマート化を加速する
最先端技術を駆使したソリューションの提案を。

Be Engineering for a Sustainable Society

戦略指針 2

Global Inclusion

地球規模(グローバル)の環境・社会課題の解決をめざして
世界各地(ローカル)に根差したビジネスを展開し
世界各地の産業・社会・人々と共に繁栄できる企業へ。

グローバルネットワーク

50年超をかけて構築した20カ国・30拠点のグローバルネットワークは、大気社の独自性。「Open Challenge & Quick Response」を体現し、培ってきた国内外の産業界との信頼関係こそが、強み。

グローバル研究開発体制

世界各地域の産業界のニーズに応え、課題を解決するエンジニアリングケイパビリティのさらなる高度化へ。5つの「グローバル研究開発拠点」を設置し、技術革新に挑む。

グローバル&ローカルコミットメント

世界各地でマーケットに根差し、市場ニーズを熟知した人材による事業展開を通じ、グローバルの環境・社会課題の解決に貢献する。

10年後の2035年に向けて、大気社が描く成長イメージとは？

2. 10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期) 目標とマイルストーン

Target for 2035

すべてのステークホルダーと共に挑む、大気社が目指す“高み”

Challenge 5,000

完成工事高
5,000億円

Target 12% ROE

ROE
12%

Dividend Commitment

DOE
5.0%

Increase Corporate Value

「企業価値」の向上

「経済的価値の倍増」 & 「社会的価値の増大」

「時価総額」など企業の経済的価値指標の向上

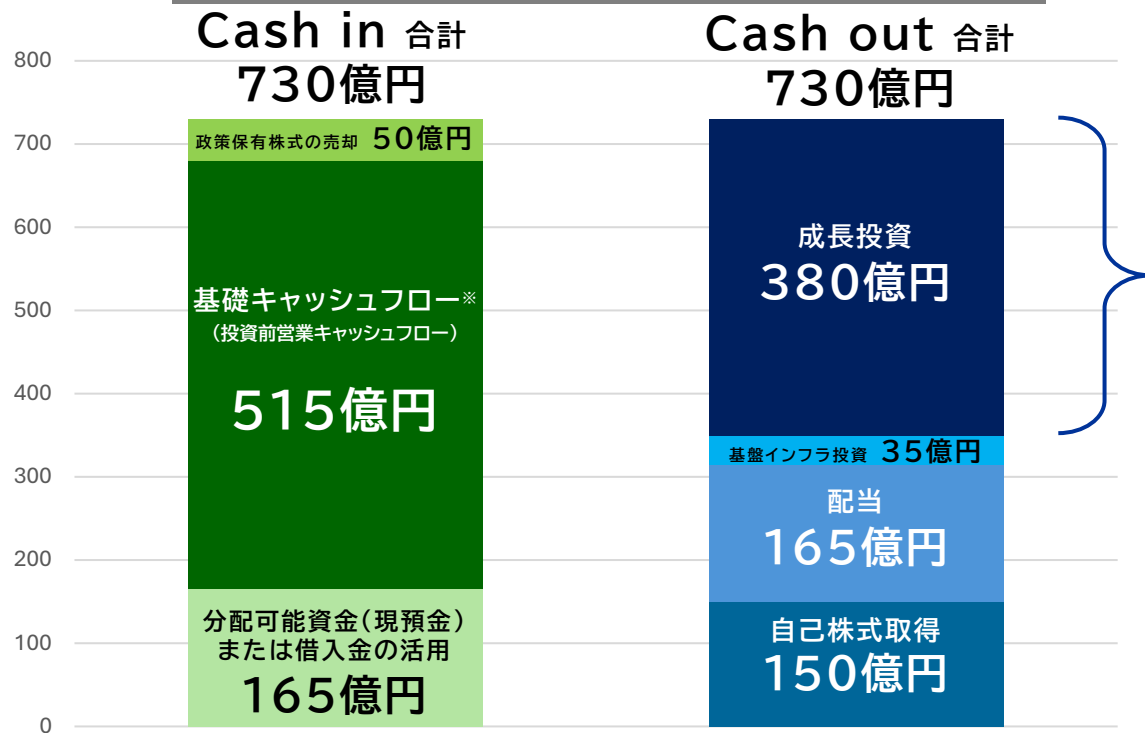
自然環境との共生など社会的課題の解決への貢献

「10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期)」の財務・非財務目標・マイルストーン

10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期)										
中期経営計画 (2026年3月期-2028年3月期)			中期経営計画 (2029年3月期-2031年3月期)			中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)				
「変革に向けた再構築」の3年間 国内事業で得られる資金を 成長投資に振り向け「成長戦略の基礎」を構築			成長実現への「投資の本格化」を図る3年間 「海外M&A」投資の本格化を図り 市場領域・事業領域・事業展開地域を拡大			「成長戦略の実践」と「投資の継続」による飛躍の4年間 拡大した市場領域・事業領域・事業展開地域を 最適化し、サステナブルな成長を実現				
■完成工事高目標 (2028年3月期時点) 3,365億円 コア事業:2,465億円 成長事業: 880億円 (参考)2025年3月期実績 非日系:570億円 (うち非日系:1,135億円)			■完成工事高目標 (2031年3月期時点) 4,000億円 コア事業:2,500億円 成長事業:1,250億円 新規事業: 250億円 (うち非日系:1,280億円)			■完成工事高目標 (2035年3月期時点) 5,000億円超 コア事業:2,700億円 成長事業:1,800億円 新規事業: 500億円 (うち非日系:1,690億円)				
■ROE (2028年3月期時点) 10%			■ROE (2031年3月期時点) 11%			■ROE (2035年3月期時点) 12%以上				
■自己資本比率 40%以上										
2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3	2032/3	2033/3	2034/3	2035/3	
■配当政策(DOE) 4.0% 4.0% 4.0%			■配当政策(DOE) 4.5% 4.5% 4.5%			■配当政策(DOE) 5.0% 5.0% 5.0% 5.0%以上				
■自己株式取得 50億円 50億円 50億円										
■政策保有株式 対純資産比率15%以下										
■CO₂排出量 (2027年度末時点) スコープ1・2:26%削減 スコープ3:15%削減 (2022年度比)			■CO₂排出量 (2030年度末時点) スコープ1・2:42%削減 スコープ3:25%削減 (2022年度比)			■CO₂排出量 (2034年度末時点) スコープ1・2:53%削減 スコープ3:35%削減 (2022年度比)				
						■従業員数(2035年3月期末時点) 7,200名				

最初の3年で「攻めの成長投資」と「確かな株主還元」を実施、 飛躍的成長へ布石を打つ

2026年3月期-2028年3月期



成長投資の内訳

1. 事業成長投資 65億円

- 【主な投資】
- ドライ加飾デモライン投資
 - R&D、新規事業関連投資

2. キャピタルアロケーション 220億円

- 【主な投資】
- 日本 : 70億円 国内施工体制の強化
 - 北米 : 70億円 北米事業拠点の獲得
 - インド : 50億円 インド事業の拡大
 - 欧州 : 20億円 欧州サプライチェーンの拡大
 - ASEAN : 10億円 ASEAN事業体制

3. デジタル成長投資 70億円

- 【主な投資】
- BIM&DX投資、AI活用推進
 - グローバルコミュニケーション
 - 調達電子化投資

4. 成長のための人的投資 25億円

- 【主な投資】
- 国内外の専門人材の獲得
 - デジタル人材・グローバル人材の教育

※ 基礎キャッシュフロー＝当期純利益＋投資費用＋減価償却費・のれん償却費－政策保有株式の売却益

「コア事業」で安定成長を図りつつ 「成長事業」と「新規事業」で 非連続的な飛躍的成長に挑む。

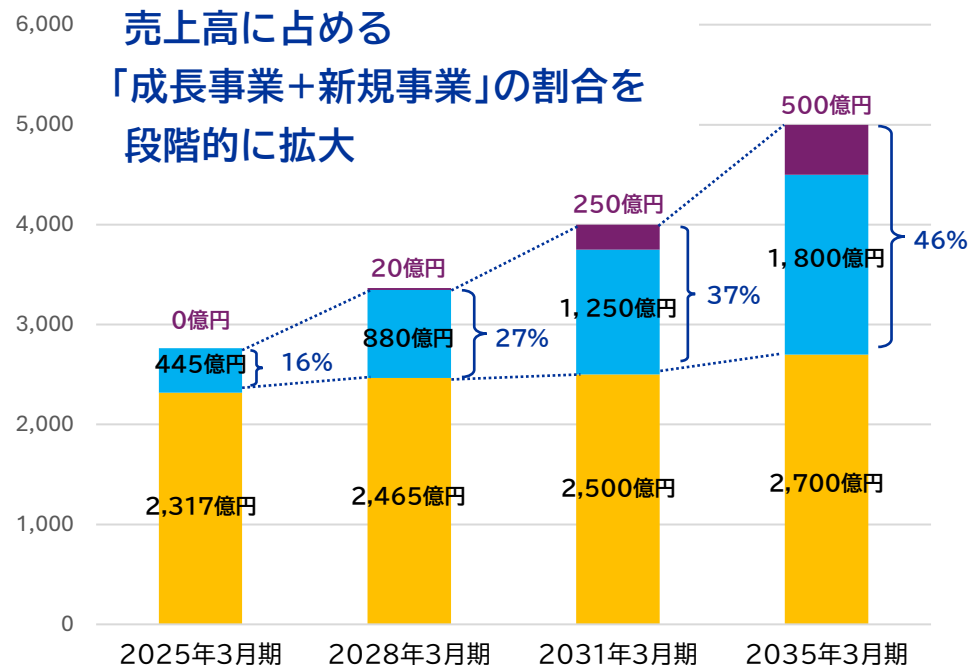
事業領域の戦略的再整理(コア・成長・新規別)



●環境システム事業の技術・ノウハウ ●塗装システム事業の技術・ノウハウ ●新事業・新技術・ノウハウ

将来の成長イメージ(完成工事高)

■ コア事業 ■ 成長事業 ■ 新規事業



成長戦略を成功させるために、大気社がクリアすべき課題とは？

Strategic Focus

3. 10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期) 成長戦略の“焦点”

「持続可能な社会の構築」を支えるグローバルエンジニアリング企業へ 大気社にとっての「8つの戦略的焦点」

事業戦略

「成長産業」への積極展開

産業構造の改革が進展する
「先端産業領域」を攻める。

グローバルな「地域戦略」

グローバルネットワークの活用と増強。
成長性の高い海外市場を攻める

「非日系企業」の開拓

日系企業中心の顧客ポートフォリオを変える。
グローバル成長を遂げる非日系企業を攻める。

「知的資本」の増強

「GX&DX技術」の高度化

カーボンニュートラルやデジタルシフトに伴い高度化するニーズに
応えるために、GX/DXエンジニアリング技術の研究開発を強化

「人的資本」の増強

質的・量的拡充とビジネスプロセス変革

リソース不足に起因する「ビジネス機会の喪失」の撲滅へ。
「人的資本の拡充(質的・量的)」と「ビジネスプロセスの合理・効率化」

「経営基盤」の強化

「事業推進・モニタリング体制」の強化

「グループグローバル経営基盤」の強化

DX戦略

データ分析とシミュレーションを活かした
新しい価値の提供

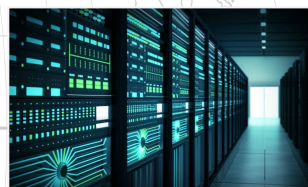
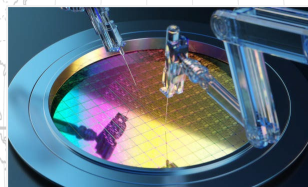
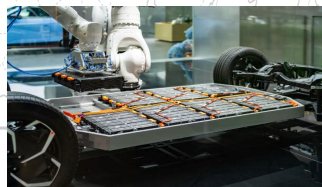
海外拠点間の国・地域を超えた連携・共創の促進

デジタル基盤を核とした業務プロセス改革による
業務効率化と高収益体制の構築

グローバルに進展する「産業革新」を支えるエンジニアリングサービスを

「成長産業」への積極展開

「半導体・電子部品」「モビリティ」「バッテリー」「バイオ・医薬品」「データセンター」を重点注力市場として



グローバルな「地域戦略」

求められる技術を、求められる地域に——

「技術シーズ」や「海外拠点」などの経営資源を活かして、
「北米」「インド」「欧州」などで新たな産業領域への事業展開を強化。

「非日系企業」の開拓

先進技術が持つ価値を、非日系企業にも届ける——

大気社の「技術ケイパビリティ」を“見える化”して、伝える。
独自の技術・ノウハウを“標準化”して世界展開する。

「グリーン化」と「スマート化」で、“産業革新”を支える

Green Transformation

脱炭素化に向けた
グリーン・エンジニアリング

Industry Worldwide



Green Factory / Smart Factory

Digital Transformation

スマート化に向けた
デジタル・エンジニアリング

「GXエンジニアリング技術」の高度化

産業・社会のCO₂削減に貢献する
新技術を駆使した新しい事業の開発

- ・設備システムのダウンサイジング
(コンパクト化、省スペース化)
- ・設備システムの分析・最適制御
- ・熱エネルギー・排気処理
- ・資源循環
- ・CCUS(DAC/DOC)

「DX・オートメーション技術」の高度化

自動車向け塗装システム事業で培った
高度なFA(ファクトリーオートメーション)技術を、広範な産
業領域へ

- ・デジタルツイン
- ・オートティーチング技術
- ・オートリペア技術
- ・高塗着効率技術
- ・高品質なフィルム貼付技術
- ・多種多様な形状に対応
- ・高度な環境対応技術
- ・省スペース・省エネ実現

「急増するビジネス機会」への対応力の強化へ

「人的資本の拡充(質的・量的)」と「ビジネスプロセスの合理・効率化」

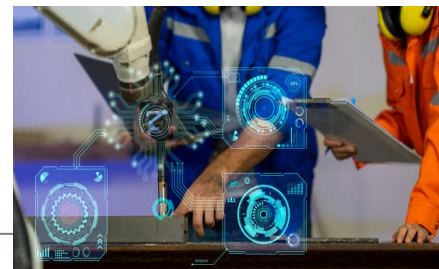
人的資本・リソースの充足 (質的・量的な充足)

- 「経営マネジメント人材」の増強
- 「グローバル対応人材」の強化
- 「技術高度専門人材」の増強
- 「Design, Build & Careを担うエンジニア」の増強
- 「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土づくり
⇒“受動的マインド”から“能動的マインド”へのマインドセット



ビジネスプロセスの 合理・効率化

- DXによるビジネスプロセスリエンジニアリング
BIM(Building Information Modeling)の導入
によるエンジニアリングのDX化
- 「生産設備付帯工事」としてのビジネスプロセスの確立
- 「建築設備のユニット化/モジュール化」の領域拡大
- 「設計施工プラットフォーム」の海外展開

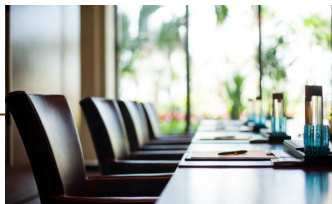


持続的成長を実現し、企業価値を高める仕組みづくり
成長戦略を支える**制度・体制の整備**

経営基盤強化 1

事業推進・モニタリング体制の強化

- 「成長戦略会議」の新設
- 「デジタルイノベーション委員会(監督側)」の新設と「デジタル戦略委員会(執行側)」のさらなる機能強化
- 「グループ執行役員制度」の導入
- 成長投資を促す「新管理会計制度」の導入
- 「サステナビリティ推進委員会」および「事業投資委員会」の機能強化
- 「ROIC経営」のグループ全体への浸透



経営基盤強化 2

グローバルなガバナンスの強化

- 「グローバル共通システム基盤」の導入
- 「ITガバナンス体制」の強化
- 「アセアン地域管理部」の新設
- 「関係会社取締役会」の実効性向上
- 将来的な「中間持株会社・地域機能統括会社」の設置



DX戦略として「3つのアクション」を同時並行で推進 当社独自に定義したBIM/DXステージに継続的に経営資源を配分

| Action① |

データ分析と
シミュレーションを
活かした新しい価値の提供

グローバルな先端産業企業向けの
エンジニアリングを通じて知見を蓄積。
カーボンニュートラル化・
スマートファクトリー化に貢献する
世の中になく新たな価値を提供

| Action② |

海外拠点間の国・地域を超えた
連携・共創の促進

グローバルプラットフォームを構築。
全世界で研究開発の連携や、
プロジェクトでのコラボレーションが
可能な体制を実現

| Action③ |

デジタル基盤構築を核とした
業務プロセス改革による
業務効率化と高収益化

デジタル統括管理への移行を加速。
プラットフォームを整備し、
自動化、最適コスト管理を実現

DX Digital Transformation

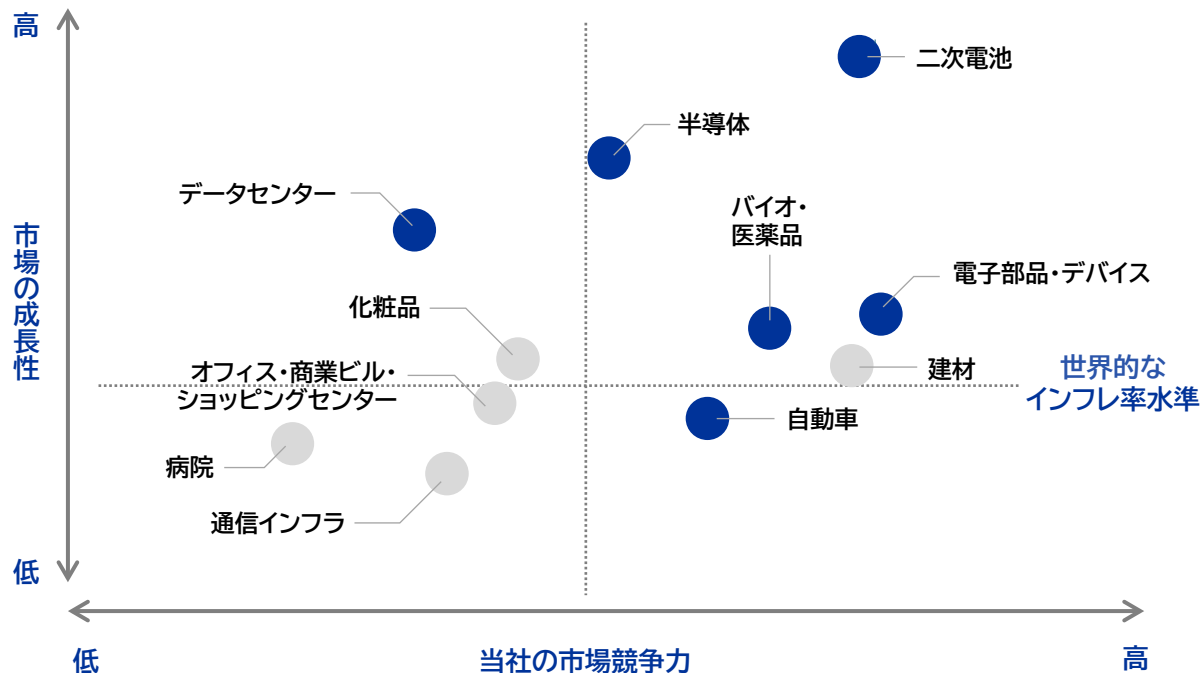
飛躍的成長の実現へ——大気社の勝算と、勝つための具体的な戦略・戦術

4. 成長戦略・戦術

10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期)

「グローバルに成長する産業」に経営資源を集中。

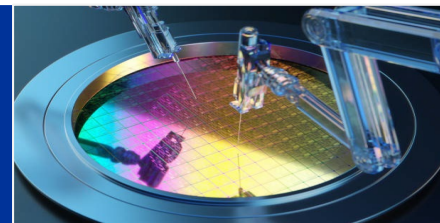
ターゲットは、「半導体・電子部品」「モビリティ」「バッテリー」「バイオ・医薬品」「データセンター」などの成長産業



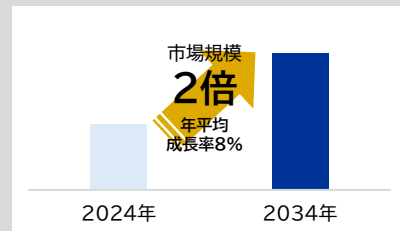
大気社の「重点注力市場」

1	半導体・電子部品
2	モビリティ (四輪車・二輪車・鉄道・航空機)
3	バッテリー
4	バイオ・医薬品
5	データセンター

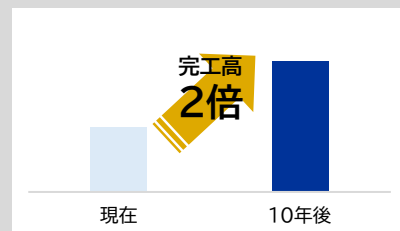
IoT／AI社会の本格化に向けて、加速する半導体需要。
生産設備環境への高度化要請が高まる。



市場成長性



成長イメージ



■基本戦略指針

- [顧客軸] IoT化や生成AI普及を背景に拡大する日系・非日系グローバル企業の投資獲得
- [地域軸] 台湾を中心とした東アジア圏と米国・インド
日本はシリコンアイランドを中心に展開
- [技術軸] ミニエンバイロメント化(精密温調)、高度なエネルギーソリューション提供
水再利用技術の提供

■目標達成に向けた「ロードマップ」

中期経営計画 (2026年3月期-2028年3月期)	中期経営計画 (2029年3月期-2031年3月期)	中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)
■国内の体制強化 ■日系グローバル企業の投資への対応強化 ■製造装置領域への参入	■台湾系非日系顧客の受注拡大 ■米国・インド市場への参入	■米国・インド市場への展開拡大

Key Strategy: 重点戦略

東アジア半導体戦略

<10年後、2035年のありたい姿>

- グローバルな半導体関連企業の日本、アジア地域での設備投資を支えるエンジニアリング企業へ
- 半導体先進企業が集結する台湾をはじめとするASEAN圏でのプレゼンスの向上



<戦略施策>

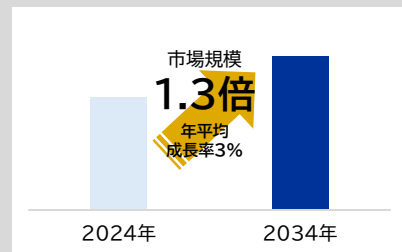
- 日本国内の半導体関連企業へのアプローチ
- 台湾拠点を軸とした、台湾半導体関連企業への追随
- ターンキーソリューションの提供
施工エンジニアリング+ 設計提案・水処理など



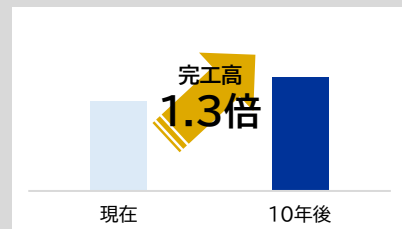
100年に一度の変革期を迎えた自動車産業。
EVシフト、SDVシフトへの生産革新が進展。
そしてGX対応は「待った無し」の状況に。



市場成長性



成長イメージ



■基本戦略指針

【顧客軸】 ICE(内燃機関)から、EV、SDVシフトに伴う生産革新への対応

【地域軸】 「欧州市場への挑戦」と「北米」、「インド」

【技術軸】 問われるGX技術。注目は「ドライ加飾」技術のインパクト

■目標達成に向けた「ロードマップ」

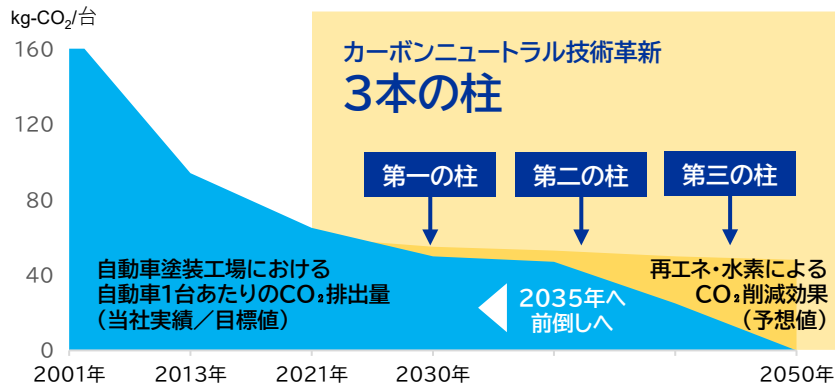
中期経営計画 (2026年3月期-2028年3月期)	中期経営計画 (2029年3月期-2031年3月期)	中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)
■ドライ加飾デモライン実装	■欧州での安定運営と 北米・インドでの さらなる事業拡大 ■ドライ加飾のカスタマイズ展開	■欧州での事業領域拡大 ■四輪車以外の モビリティ市場への ドライ加飾展開

Key Strategy: 重点戦略

GXエンジニアリングによる
モビリティ産業のGX化を支援

- 【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】塗装代替技術の実装化

当社のカーボンニュートラル目標と基本方針

自動車製造GXのキーテクノロジー
「ドライ加飾技術」の脱炭素インパクト自動車製造時CO₂を75%削減

(設備による排出)

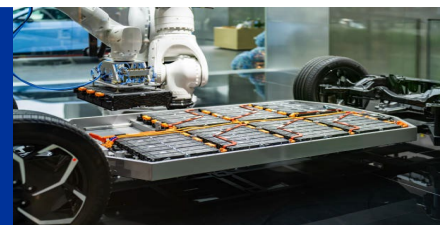
- 自動車製造でCO₂排出量が多いのが「塗装工程」。塗料をスプレーで塗布する現工法だとエネルギー消費が大きい
- 「ドライ加飾技術」は、塗料塗布ではなくフィルムを貼る技術。これにより、設備からのCO₂排出量は、75%削減され、大幅な脱炭素化が実現される
- 「ドライ加飾技術」は自動車以外のモビリティ、さらにはモビリティ以外への産業への用途拡大も見込まれている



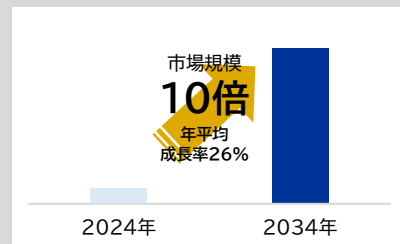
<10年後、2035年のありたい姿>

- 四輪車市場におけるドライ加飾事業のパイオニアとして、業界を牽引し、主流の生産方式とする。
- 非四輪車のモビリティ市場、他産業市場への展開

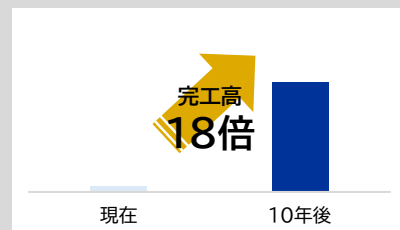
モビリティ分野の脱炭素化の実現に向けて進展するEVシフト。
その早期普及拡大の鍵を握るのが「バッテリー」。
その技術の進化が地球環境の未来を拓く。



市場成長性



成長イメージ



■基本戦略指針

[顧客軸] 自動車のEVシフトに伴い車載バッテリー需要は増加

[地域軸] まずは、日本国内および北米「日系メーカー」との共創

[技術軸] 生産ライン設備から熱動力源供給、さらには設備・熱動力源供給・工場建物まですべてを「モジュール化」した新しいコンセプトによる建設現場のスマート化

■目標達成に向けた「ロードマップ」

中期経営計画 (2026年3月期-2028年3月期)	中期経営計画 (2029年3月期-2031年3月期)	中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)
■北米でのバッテリー工場 付帯および熱源供給工事へ 領域拡大	■溶剤回収・ドライルーム など領域拡大 ■バッテリー製造装置の据付 請負	■製造装置の自前化、 ワンストップソリューション メーカーへ

Key Strategy: 重点戦略

「環境システム事業」と「塗装システム事業」との技術シナジー

基幹2事業が保有するエンジニアリング技術を融合し、新たな価値を創造する

環境システム事業

- ドライルーム
- 溶剤回収
- 熱源供給技術
- クリーンルーム内装置据付ノウハウ

SYNERGY
技術シナジー

塗装システム事業

- 車載ケース電着塗装技術
- 防水密閉シーリング技術
- 搬送技術
- ハンドリングロボット技術

「バッテリー事業」における技術シナジー

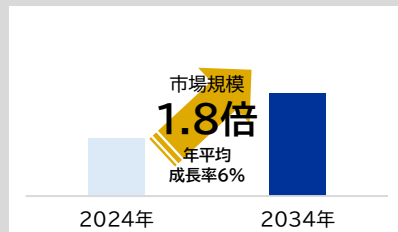
- 生産環境技術と生産ライン技術の一括提供
- 搬送、マテハン含めた最適自動化システムの提案
- 省エネ、原材料低減技術の提供
- 工場建設の短期化と標準化の提案
(完全モジュール工法の確立)



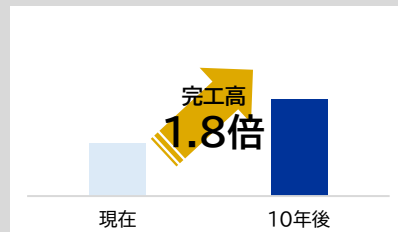
グローバルに高まる
医薬品製造革新ニーズに
応えるエンジニアリングを



市場成長性



成長イメージ

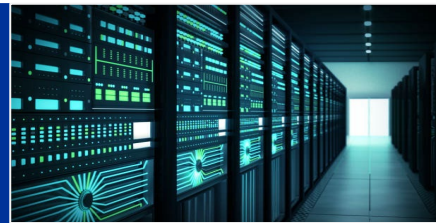


■基本戦略指針

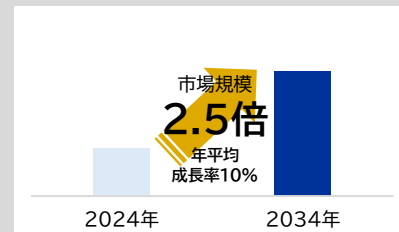
- 【顧客軸】 欧米系・ASEAN現地含む
非日系グローバル企業を中心にアプローチ
- 【地域軸】 日本国内および、ASEAN、インド、北米へ
- 【技術軸】 室圧制御、除染技術、測定支援、
GMP・生産設備の知見

※GMP:Good Manufacturing Practice

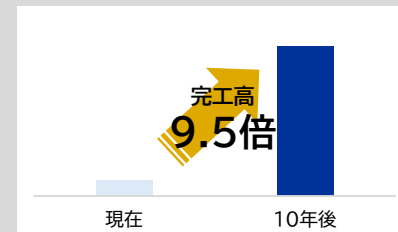
生成AIの普及を背景に
高まるデータセンターの
拡充を支える



市場成長性



成長イメージ



■基本戦略指針

- 【顧客軸】 グローバルに展開する顧客へ追随
メガクラウド企業へのアプローチ
- 【地域軸】 日本国内からASEAN、インドへ展開
- 【技術軸】 建築設備のユニット化/モジュール化による
設備スマート化、新たな冷却方式の開発

エンジニアリング技術の可能性の「深化」と「探索」

培ってきたエンジニアリング技術を棚卸し、さらなる高度活用へ。

| Approach_1 |

「設計施工技術・ノウハウの標準化」と
「技術的ケイパビリティの視覚化」
による非日系企業の開拓

| Approach_2 |

「環境システム事業」と
「塗装システム事業」の
シナジーの創出

| Approach_3 |

環境貢献技術を活かした
社会課題解決型の
新規事業の開発

「GX」と「DX」による高付加価値なエンジニアリングサービスの開発提供

コア技術と基盤要素技術を
掛け合わせイノベーションの創出

コア技術

- ①環境負荷低減・カーボンニュートラル技術 ②環境保全・配慮技術
③生産施設エンジニアリング ④生産性向上技術 ⑤品質保証技術 ⑥植物育成技術

基盤要素技術

- ①設計技術 ②施工要素技術(実施工) ③施工管理技術(QSCDE)
④試運転調整技術 ⑤運用保守技術

「技術戦略」を支える組織体制の強化

「技術本部」の新設と
「全社技術委員会」の機能強化

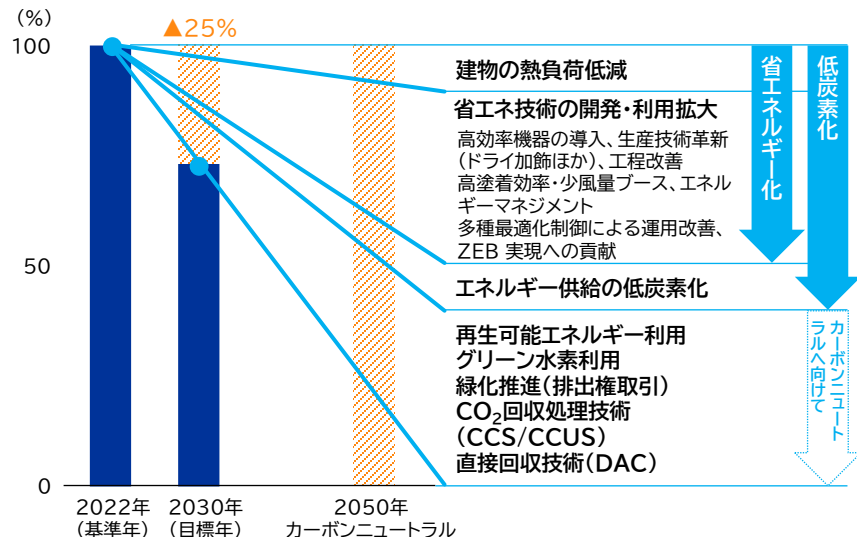
「事業開発本部」を拡大、
新規事業開発機能を強化

「知的財産部」の機能強化と
知財管理・活用の高度化

GXエンジニアリングによる「大きな脱炭素インパクト」の創出

CO₂削減ロードマップに基づく取り組み

「省エネルギー技術」と「低炭素化技術」を
統合し、カーボンニュートラルに貢献



サプライチェーンにおける脱炭素化

「企画・設計段階」から「運用保守段階」まで
スマートファクトリーを支える



- **ダウンサイジング**
 - ・安全で高品質な環境を維持しつつ生産装置稼働状況に追従した省エネシステムの構築
 - ・ミニエンパイロメント化
- **技術革新への対応**
 - ・顧客の生産環境革新への適応
- **デジタル技術・AIを活用した運用管理**
 - ・リアルタイムデータをAIで分析し、迅速にサプライチェーンに反映
 - ・運用・保守・メンテナンスプロセスにおけるシステムの最適化制御で環境負荷を低減

潜在力の高い「技術シーズ」を活かし、新たな事業機会を開拓

「塗装システム事業」が自動車メーカーへの支援を通じて培ってきた技術が拓く新たな市場



塗装システム事業では
自動車メーカー工場での
エンジニアリングを通じて
多様な技術・ノウハウを
蓄積

オートメーション 技術・ノウハウ

- ・デジタルツイン
- ・オートティーチング技術
- ・オートリペア技術
- ・高塗着効率技術



新たな事業機会の創出

- 多品種少量生産現場の
塗装自動化ビジネス開拓
- 産業分野へのロボ
ティック技術を含めた
スマート化提案

ドライ加飾 技術・ノウハウ

- ・高品質なフィルム貼付技術
- ・多種多様な形状に対応
- ・高度な環境対応技術
- ・省スペース・省エネ実現



新たな事業機会の創出

- 要求品質の高い四輪車
向けを皮切りに他産業へ
の展開
- 高付加価値意匠への最
適技術の提案
- 生産工程の変革、新し
いモノづくりの提案

「非日系企業」の開拓へ。ポイントは、 設計・施工技術ノウハウの「標準化」と技術的ケイパビリティの「視覚化」

設計・施工技術ノウハウの「標準化」

暗黙知の 形式知化

全拠点・全メンバーでの品質安定性向上のため、業務管理システムの刷新による、作業手順や施工技術ノウハウの標準化。

形式知の グローバル浸透

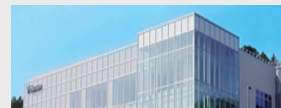
デジタルツール、スマートデバイス活用により、グローバルスタンダードとして浸透、活用促進。

当社独自の標準 仕様への昇華

業務標準化の上で、BIMデータを活用し、どのようなお客さまにも当社ノウハウの蓄積である標準仕様“Taikisha Standard”をベースにしたカスタマイズ提案を可能に。

技術的ケイパビリティの「視覚化」

研究拠点での オープンイノベーション



Taikisha Innovation Site Aikawaでの共創。



座間テクニカルセンターにドライ加飾デモラインを設置。

技術視聴・体験施設の設置



ASEAN・インド・北米/欧州にもラボを展開し、世界各地でお客さまのニーズを視覚化・実証。

また研究拠点をネットワーク接続し、当社の技術を遠隔で体感できる施設を拡充。

基幹2事業が保有するエンジニアリング技術を融合し、新たな価値を創造する



多様な産業領域における技術シナジー

Industry Worldwide



Green Factory / Smart Factory

生産環境技術と生産ライン技術の一括提供

搬送、マテハン含めた最適自動化システムの提案

多品種少量生産現場の塗装自動化ビジネス開拓

産業分野へのロボティック技術を含めたスマート化提案

環境・社会課題を解決する「新しい事業」の開発へ

「環境システム事業」「塗装システム事業」に次ぐ、“第三の事業の柱”の開発に挑戦する。

熱エネルギー・排気処理

産業領域で発生し利用されていない熱エネルギーの利活用を軸にエネルギー・トランジションを実現し、地球温暖化防止に貢献。

環境規制の高まる市場や地域に排気処理技術を拡大すると共に、新たな溶剤の回収・再生技術により地球環境保全に貢献。



サーキュラーエコノミー (循環経済)への貢献

MOF(Metal Organic Frameworks)、COF(Coalent Organic Framework)の活用など製造工場における水処理・再生技術の実用化に挑戦。



CO₂回収(CCUS)

Direct Air Capture(直接空気回収技術)、Direct Ocean Capture(直接海洋回収技術)の追求により、カーボンネガティブに貢献。



「収益性の安定した国内市場」で確かな成果を挙げつつ、 「成長性の高い海外市場」で飛躍的な成長を目指す。

国内市場

「日本」における戦略

- 半導体関連戦略
- バッテリー市場戦略
- 新たな施工方式の追求・収益力強化



海外市場

「アジア」における戦略 (東アジア・ASEAN・インド)

- 台湾拠点を活かした台湾系半導体関連需要の取込
- 日系グローバル企業支援
- 非日系グローバル企業対応の受注・施工体制構築



「北米」における戦略

- 既存拠点を活かした産業空調領域への拡大
- 半導体関連投資の獲得



「欧州」における戦略

- 日系顧客PJで磨いた品質を活かし欧州系四輪顧客の開拓
- 産業空調領域への拡大
- 先端環境技術の取込



「地域戦略」を支える組織体制の強化

「中間持株会社／地域機能統括会社」
の設置

「グループ執行役員制度」
の導入

グローバルな
共通システム基盤の構築

10年先のキャッシュフロー増大のために、重点的に投資していく領域

5. 10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期) 成長のための戦略的投資 (DX & 人的資本)

DX &
Human Resources

「労働集約型ビジネス」から、「資本集約型ビジネス」へ

BIMを中核とするDX基盤を構築。従来の業務はAIやロボットへと集約し、人的資本をより高付加価値でクリエイティブな仕事へ転換

労働集約型

資本集約型

デジタル活用の推進

既存業務のデジタル化移行

- 見積～検収までのアナログ作業廃止
- 設計、施工業務のシステム化



業務効率化・生産性の向上

自動化領域の拡大

- BIMと各コスト系システムの連携
- 設計、施工業務におけるBIMを活用し自動化



高収益体制の構築

AIによる最適化の実運用適用

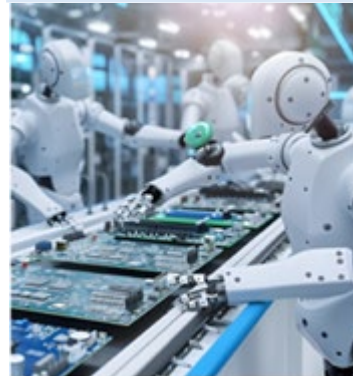
- AIを活用したグローバルコスト管理
- 設計、施工業務におけるAI連携



新規ビジネスの創出

自律化の展開

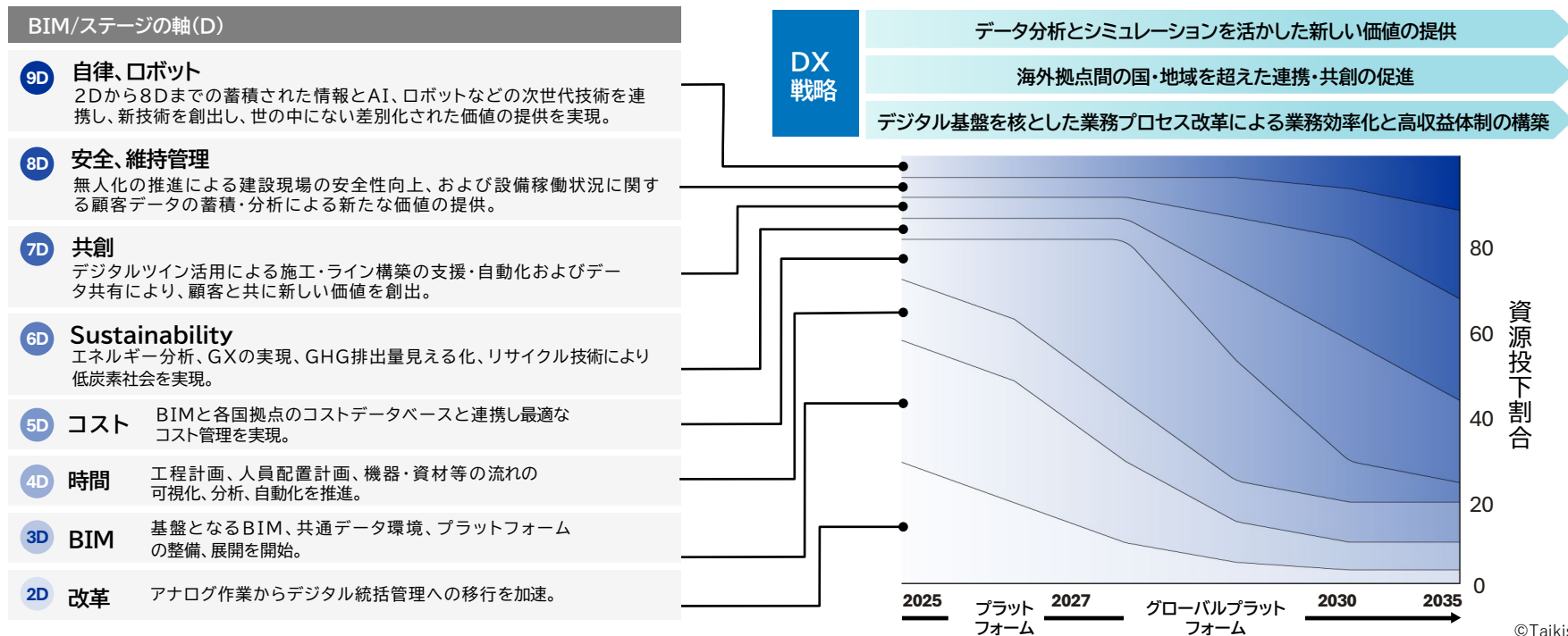
- エンジニアリングにおけるAI、ロボティクスの活用



成長戦略の中軸にDX戦略を据え、継続的に経営資源を投下

BIMを活用して集約された情報をプラットフォームに蓄積し、DX戦略を同時並行で推進

BIM/DXステージにおける資源投下の割合



グローバルな人的資本を「競争力の源泉」の中核と位置づけ 人材ポートフォリオ・マネジメントを基軸に成長戦略を支える人材の充足を目指す

「人材ポートフォリオ」の定義

成長戦略を支える
4つの人材ポートフォリオと役割

■経営マネジメント人材

成長戦略・事業戦略実現に向けたマネジメントの実践

■クリエイティブ人材

社会課題をチャンスに、技術革新による新たな事業創出

■技術高度専門人材

設計・施工・研究開発の領域を究め、「成長事業」領域における技術価値の創出

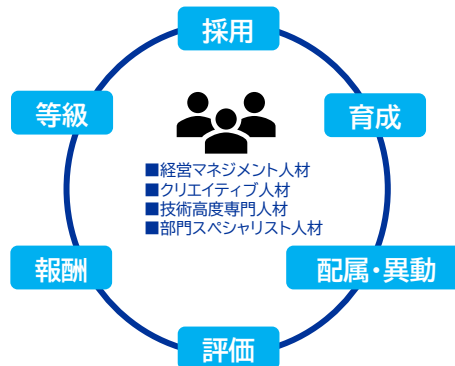
■部門スペシャリスト人材

「コア事業」領域において、高い専門性を通して高付加価値の提供

各領域で卓越した能力と専門性を有する
キャリアプロフェッショナル人材を増強

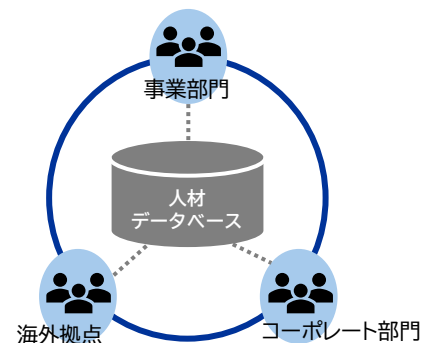
「人事制度」との連携

多様なタレントを戦略的に機能させる
人材マネジメントシステムを運用



「グローバル人材データベース」の構築

データベースを構築し、プロジェクトの大型化に対して国際分業を円滑化



DE & Iの推進

働きやすさ働きがいがある

違いを尊重し、認め合う文化の構築

醸成

挑戦してみたくなる

能動的に挑戦できる制度と組織の整備

支援

多様な経験が積める

挑戦した経験を称賛・内省する仕組み

ボーダレスな人材の採用、育成を通じて、 「エンジニアリング力」と「グローバル化対応力」を強化する

「エンジニアリング力」の強化

■「高度専門人材認定制度」の運用と強化

分野ごとに技術高度専門人材のTOP(卓越したスキルと実績を持つ人材)を定め差別化

■「Design・Build&Care人材」の育成と増強

「Design(設計)」「Build(施工)」「Care(アフターケア)」をすべて担える技術人材を育成

■新たな「専門教育機関」の設立

半導体・製薬など特定の分野に特化した技術人材を育成

KPI

高度専門人材を含む、キャリア
プロフェッショナル人材の人員数 2035年 1,780人
(2025年 1,200人)

「グローバル化対応力」の強化

■「邦人社員」のボーダレスな活躍



- ① 早期に海外勤務を経験(海外トレーニー制度)
- ② 海外拠点長を経験
- ③ 上級管理職・CEO候補へ

■「ナショナルスタッフ経営幹部」の育成



- ① 早期選抜
- ② 経営参画
- ③ 日本・国際拠点でのグローバル経験

※将来的にはグループ執行役員としてグループ経営に参画

KPI

海外拠点の経営管理に関わる
グローバル人材の人員数 2035年 350人
(2025年 100人)

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。またこれらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。

従いまして、本情報および資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合・確認し、ご利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。

本資料ご利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関するお問合せ先

株式会社大気社 経営企画本部 経営企画部 IR課

TEL:03-5338-5052 FAX:03-5338-5195

中期経営計画
(2026年3月期-2028年3月期)



1	3カ年計画の目標とキャッシュアロケーション	3
2	成長戦略と主な施策	7
3	成長戦略を支える制度・体制の整備	20

10年プランの第一フェーズとなる最初の3年間で、何をを目指すのか

1. 3カ年計画の目標と キャッシュアロケーション

Target for 2028

“2035年のあるべき姿”を見据えた「2028年3月期の目標」を設定

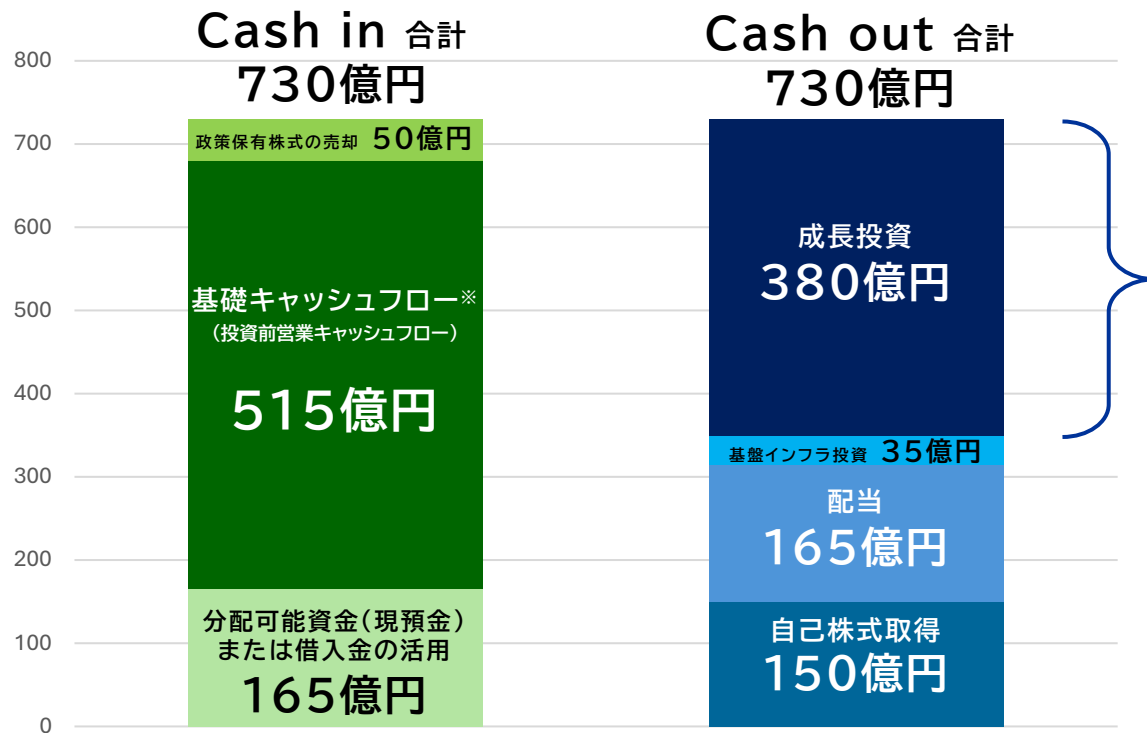
10年プラン2035(2026年3月期-2035年3月期)																		
中期経営計画 (2026年3月期-2028年3月期)				中期経営計画 (2029年3月期-2031年3月期)			中期経営計画 (2032年3月期-2035年3月期)											
財務指標	■完成工事高目標 (2028年3月期時点)			3,365億円 コア事業:2,465億円 成長事業: 880億円 (参考)2025年3月期実績 新規事業: 20億円 非日系:570億円 (うち非日系:1,135億円)			■完成工事高目標 (2031年3月期時点)			4,000億円 コア事業:2,500億円 成長事業:1,250億円 新規事業: 250億円 (うち非日系:1,280億円)			■完成工事高目標 (2035年3月期時点)			5,000億円超 コア事業:2,700億円 成長事業:1,800億円 新規事業: 500億円 (うち非日系:1,690億円)		
	■ROE (2028年3月期時点)			10%			■ROE (2031年3月期時点)			11%			■ROE (2035年3月期時点)			12%以上		
	■自己資本比率			40%以上														
	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3	2030/3	2031/3	2032/3	2033/3	2034/3	2035/3								
	■配当政策(DOE)			4.0% 4.0% 4.0%			■配当政策(DOE)			4.5% 4.5% 4.5%			■配当政策(DOE)			5.0% 5.0% 5.0%以上		
■自己株式取得			50億円 50億円 50億円															
■政策保有株式			対純資産比率15%以下															
非財務指標	■CO ₂ 排出量 (2027年度末時点)			スコープ1・2:26%削減 スコープ3:15%削減 (2022年度比)			■CO ₂ 排出量 (2030年度末時点)			スコープ1・2:42%削減 スコープ3:25%削減 (2022年度比)			■CO ₂ 排出量 (2034年度末時点)			スコープ1・2:53%削減 スコープ3:35%削減 (2022年度比)		
													■従業員数(2035年3月期時点)			7,200名		

「2028年3月期の目標」の達成に向けた、確かな見通し

			2026年3月期(予想)	2028年3月期(目標)
財務目標	受注工事高		3,620億円	2,960億円
	完成工事高		2,790億円	3,365億円
	経常利益		182億円	227億円
	当期純利益		120億円	158億円
	ROE		8.1%	10.3%
	自己資本比率		45%以上	40%以上
	還元方針	DOE	4.0% (目指すROE水準10%×配当性向40%)	
		自己株式取得	年間50億円	
	政策保有株式	対純資産比率	15～20%	15%以下
	非財務目標	CO ₂ 排出量	スコープ1・2: 26%削減 スコープ3 : 15%削減 (2022年度比)	

最初の3年で「攻めの成長投資」と「確かな株主還元」で、飛躍的成長へ布石を打つ

2026年3月期-2028年3月期



※ 基礎キャッシュフロー＝当期純利益＋投資費用＋減価償却費・のれん償却費－政策保有株式の売却益

成長投資の内訳

1.事業成長投資 65億円

- 【主な投資】
- ドライ加飾デモライン投資
 - R&D、新規事業関連投資

2.キャピタルアロケーション 220億円

- 【主な投資】
- 日本 : 70億円 国内施工体制の強化
 - 北米 : 70億円 北米事業拠点の獲得
 - インド : 50億円 インド事業の拡大
 - 欧州 : 20億円 欧州サプライチェーンの拡大
 - ASEAN : 10億円 ASEAN事業体制

3.デジタル成長投資 70億円

- 【主な投資】
- BIM&DX投資、AI活用推進
 - グローバルコミュニケーション
 - 調達電子化投資

4.成長のための人的投資 25億円

- 【主な投資】
- 国内外の専門人材の獲得
 - デジタル人材・グローバル人材の教育

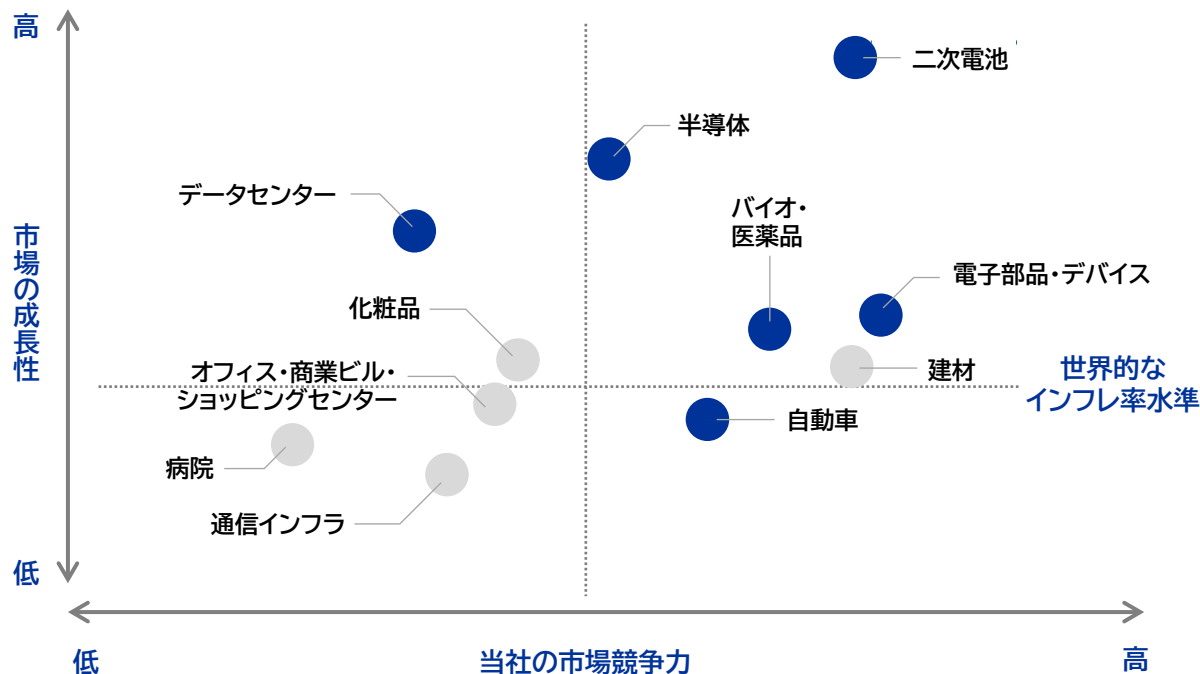
10年後のありたい姿からバックキャストした、飛躍的な成長への「布石」とは。

2. 中期経営計画(2026年3月期-2028年3月期) 成長戦略と主な施策

Strategy

「グローバルに成長する産業」に経営資源を集中。

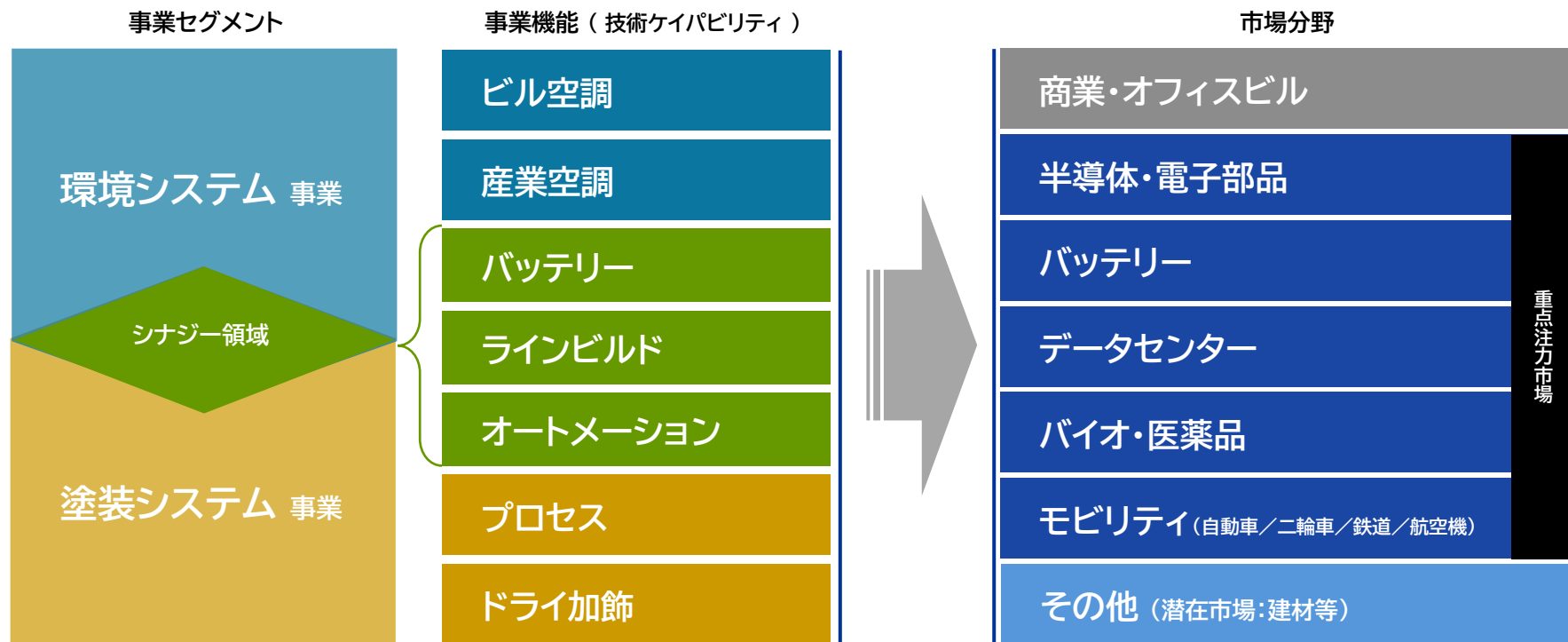
ターゲットは、「半導体・電子部品」「モビリティ」「バッテリー」「バイオ・医薬品」「データセンター」などの成長産業



大気社の「重点注力市場」

1	半導体・電子部品
2	モビリティ (四輪車・二輪車・鉄道・航空機)
3	バッテリー
4	バイオ・医薬品
5	データセンター

「環境システム」「塗装システム」の2事業を基軸に重点注力市場を攻める 成長のキーポイントは、両事業のシナジーによる成長事業の創出



環境システム 事業

ビル空調

産業空調

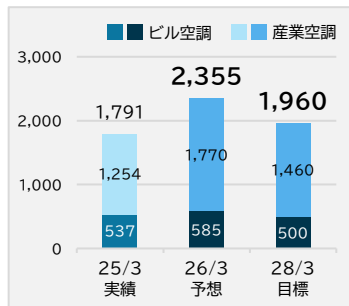
3カ年の目標(2028年3月期)

完成工事高 2,240億円

経常利益 188億円

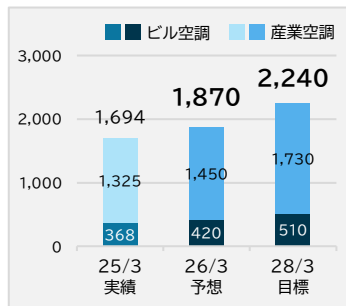
受注工事高

単位:億円



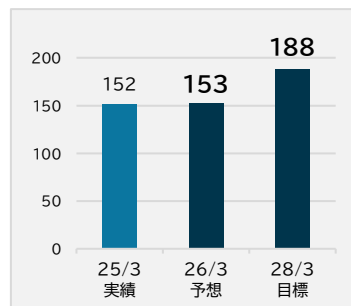
完成工事高

単位:億円



経常利益

単位:億円



3カ年計画の焦点——成長への布石

市場戦略

「半導体・電子部品」市場における
プレゼンスの維持・向上(国内・海外)

半導体:シリコンアイランド・東アジア戦略

電子部品:日系グローバル企業への対応力の強化

地域戦略

重点市場エリアにおける
プレゼンスの維持・向上

「日本」における事業基盤の強化

「ASEAN」における事業基盤の強化

技術戦略

カーボンニュートラルに向けた
GXエンジニアリング技術開発の推進

エネルギーソリューションの高度化

資源循環対応の強化

環境規制対応の強化

成長への布石

「半導体・電子部品」市場におけるプレゼンスの維持・向上(国内・海外)

半導体：シリコンアイランド・東アジア戦略

■ 地域密着のプロジェクト体制強化

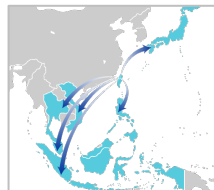
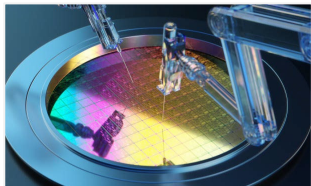
九州ほか半導体関連の投資が集中すると見込まれる地域に、人的リソースを重点的に配分
協力会社を含め、大型物件に対応できる体制を構築

■ 半導体関連投資の受け皿としてのASEAN組織体制強化

台湾企業ほかグローバルな半導体関連企業の製造拠点分散の流れを取り込むべく、大規模案件に対応できる体制を構築(p12参照)

■ 精密温調等ハイエンド向けソリューションの提供

「精密温調チャンバー」など高精度の制御が求められる
生産施設向けの技術を製品化し、設計施工と一体で提供



電子部品：日系グローバル企業への対応力の強化

■ 水再利用事業への参入

各国の排水規制に対応した、排水リサイクルシステムの提案

■ エネルギーマネジメント事業の強化

AIによる空調・熱源の省エネルギー、安定運転、
運用・保守・メンテナンスまでワンストップソリューションで
実現できるシステムを構築する

■ 海外電気事業の強化

電気設備工事と一体でのターンキーソリューション提案体制の構築



成長への布石

重点市場エリアにおけるプレゼンスの維持・向上

「日本」における事業基盤の強化

■ 人的リソースの増強、最適化

産業空調分野の技術高度専門人材の育成、施工能力と工事量を反映した人員配置と組織体制

■ 設計・施工段階でのさらなる生産性向上（p13参照）

- ・プロダクトマネジメント組織の強化
- ・BIMを主軸とした業務改善（設計・工程表）
- ・建築設備の工業製品化（ユニット化/モジュール化）を推進（Taikisha Partners Groupとの共同事業による推進（TPG-fab））
- ・大型案件におけるロジスティクスシステム

■ 協力会社との関係強化

- ・TPG（Taikisha Partners Group）によるWin-Win関係強化、物件情報の共有
- ・TPOS（Taikisha Partners Operation System）による協力会社の事務効率化

「ASEAN」における事業基盤の強化

■ シンガポールに「アセアン統括部」を設置

海外拠点の統括機能を日本からシンガポールに移管し、グローバル企業との接点強化

■ ASEAN拠点横断型協力体制の強化（Global Operation Diversity）

情報共有だけでなく、人的リソースの共有を含めた協働受注・プロジェクト対応を可能にする体制整備

■ 技術ケイパビリティを視覚化する拠点設立

Hanoi、Bangkok、Singaporeに技術PRによる顧客との関係強化を図る拠点としてイノベーションゲートを設立

■ Design&Buildグローバルスタンダードの確立

日本国内で確立した設計施工プラットフォームをASEAN拠点にも展開し、業務効率化・技術品質の安定化を推進

成長への布石

設計・施工段階でのさらなる生産性向上

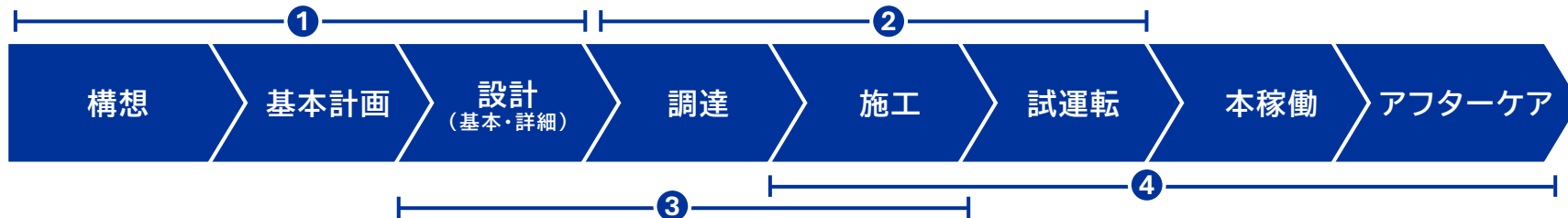
「日本」における事業基盤の強化

① プロダクトマネジメント組織の強化

- 設計段階から専門部署による施工計画策定支援（フロントローディング）の全社展開
- BIM活用による設計・工程管理の効率化

② ロジスティクスの高度化

- 物流拠点の集約と資機材管理のシステム化
- 資機材の搬出入・ロケーション管理の可視化により、搬出入と在庫管理の最適化



③ 建築設備のユニット化/モジュール化による施工プロセス変革

- 建築設備をユニット化・モジュール化することで、現場作業のリードタイムの削減と施工品質の標準化を図る
- TPGの協力会社との共同事業（TPG-Fab）として実施

④ BIMデータ活用による工程進捗・出来高管理・メンテナンス

- デジタルツインを活用した遠隔管理
- ロボット/ドローンによる現場進捗管理
- 遠隔での予兆保全

成長への布石

カーボンニュートラルに向けた「GXエンジニアリング技術開発」の推進

エネルギーソリューションの高度化

- **ミニエンバイロメント化**
(精密温調チャンバーの領域拡大)
半導体・バッテリー関連顧客向けのソリューションから、顧客市場を拡大
- **生産装置連動制御(システム運転min化)**
生産装置の稼働状況の適時モニタリング・フィードバックによる風量制御・最適化
- **EMSシステムの高度化(AI活用・故障予知)**
運用・保守・メンテナンスプロセスのAI制御で環境負荷を低減
- **自然エネルギーの活用**
TISAでの自然エネルギー利用状況のモニタリング・自動制御で得た知見を活用し、お客さまへフィードバック

資源循環対応の強化

- **水処理領域への参入**
(半導体・電子部品向け)
外部パートナーと連携し、水を必要とする産業市場における水循環システムを含む排水リサイクルのソリューション提案
- **溶剤回収・精製装置の開発**
(NMP・固体電池向け溶剤)
EVバッテリー市場拡大の手段として、溶剤回収・リサイクルを一体化した装置開発を推進

環境規制対応の強化

- **排気処理の非燃焼化**
(電化・排気再利用)
ガス燃焼式から、バイオ燃料・水素燃料対応のクリーンな機器開発
- **DACの空調システムへの導入**
(回収CO₂の活用)
低濃度CO₂を回収し室内環境の改善、農林水産業での直接利用などゼロエミッション化へ貢献



塗装システム 事業

プロセス

オートメーション

ラインビルド

ドライ加飾

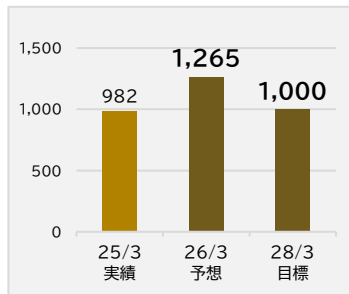
3カ年の目標(2028年3月期)

完成工事高 1,125億円

経常利益 45億円

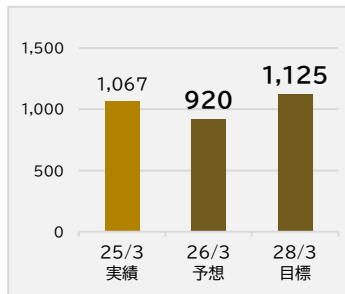
受注工事高

単位:億円



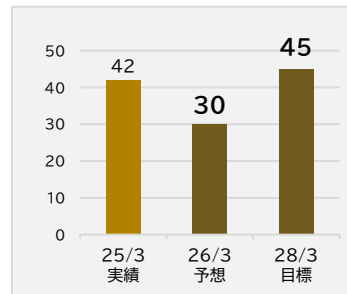
完成工事高

単位:億円



経常利益

単位:億円



3カ年計画の焦点——成長への布石

市場戦略

「四輪」市場における
プレゼンスの維持・向上

グリーンファクトリー化:「ドライ加飾技術」実用化

スマートファクトリー化:「オートメーション技術」の高度化

「欧州顧客ポートフォリオ」の拡大

「非四輪」市場における
事業機会の創出

塗装技術の他産業への展開

産業空調領域のスマート化

成長への布石

「四輪」市場におけるプレゼンスの維持・向上

グリーンファクトリー化: 「ドライ加飾技術」実用化

■デモラインの拡充、実ライン導入へ

お客さまの要求仕様を当社のラボで実検証し、品質を見極めた実ライン導入を実現

■四輪車OEMへの積極展開

四輪車の新たな製造方法として、ドライ加飾による量産技術を確立



スマートファクトリー化: 「オートメーション技術」の高度化

■塗装領域外のオートメーション技術蓄積

塗装における高度な意匠実現・評価の実績を活かし、塗装から検査・研磨・マテハンへと拡大

■デジタルツイン

顧客の生産現場におけるDX推進の中心となるデジタルツイン。デジタル空間とリアル空間双方向フィードバックで、計画・開発・実装・改良の作業効率を飛躍的に向上



「欧州顧客ポートフォリオ」の拡大

■納入実績拡大と認知度向上

大型物件の受注により、欧州市場でのプレゼンス拡大

■欧州市場での運営体制強化と拡充展開 (サプライチェーン協業、アライアンス体制構築)

サプライチェーン全体での最適な受注体制を構築、当社の内製化対応領域拡充

■欧州環境規制に適合した技術提案

環境規制で先行する欧州での事業展開を通じて最先端の環境ニーズ・対応技術を習得。長期的にはグローバルに水平展開



成長への布石

「非四輪」市場における事業機会の創出(鉄道、航空機、他の製造業)

塗装技術の他産業への展開

■多品種少量生産のスマートファクトリー

オートティーチング技術(i-ART)を活用し、小ロットの生産現場のスマートファクトリー化に大きく貢献

■ドライ加飾適応市場の探索

四輪塗装に限らず、塗装・加飾が適応する市場マーケティングを実施



産業空調領域のスマート化

■デジタルツイン技術によるコンサルティングからアフターメンテナンスまでの一貫したサービスの提供

- ・四輪塗装で培った技術・ノウハウをベースに、塗装・加飾を必要とするあらゆる産業でスマートファクトリー実現に貢献
- ・空調事業で培った環境提供技術(特殊空調含む)を含め、最適なモノ造り環境をワンストップソリューションで提供

■GHG削減提案による工場運営コンサルティングの実現

お客様のGHG削減目標を実現する技術提案と、採用技術による削減効果の可視化



成長への布石

基幹2事業が保有するエンジニアリング技術を融合し、新たな価値を創造する

環境システム事業

- ドライルーム
- 溶剤回収
- 熱源供給技術
- クリーンルーム内装置据付ノウハウ

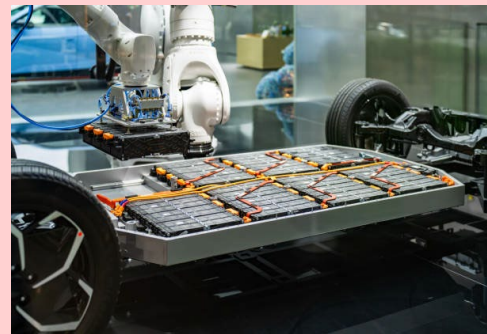
SYNERGY 技術シナジー

塗装システム事業

- 車載ケース電着塗装技術
- 防水密閉シーリング技術
- 搬送技術
- ハンドリングロボット技術

増加するバッテリー工場建設需要に応える 新しい製造ライン構築方式の提案

- 米国拠点を中心としたEVバッテリー製造工場対応領域拡大
環境システム事業の日本国内での実績・ノウハウ・人的リソースを米国拠点に投入
熱源供給、自社保有技術(溶剤回収、ドライルーム)へと請負範囲を拡大
ワンストップソリューションメーカーに向けた準備を開始
- 製造ライン構築のモジュール化による納期短縮・コスト削減提案
両事業が他の産業領域で培ってきた設計施工方式を融合し、バッテリー市場に展開
・ドライルーム等特殊環境エリアをミニエンパイロメント化、熱源供給エリアをモジュール化
・製造装置、マテハン装置を含むモジュール化により納期短縮を目指す



新規事業 の開発

「事業開発本部」の強化

“4つの視点”での
事業開発

1. 市場調査
2. 技術調査
3. 事業会社
4. 研究開発

成長への
布石

調査～研究開発～営業～事業開発まで一貫して担う切れ目のない体制を確立
中長期的な事業化実現に向け、各プロセスの連動をさらに強化

「未知・未開拓領域(技術、産業分野、地域)」

既存技術の応用、
既存事業との
シナジーを活かした
新たな領域

DAC※を含む
環境・エネルギー
領域での
社会課題の解決に
つながる領域

自動化(無人化)・AI活用
など、当社の技術と
スマートテクノロジーとの
融合による新たな領域

既存事業の
未進出地域

社内外ネットワークによる多様な技術の融合

TISA※や他の開発拠点・ラボとの
連携による、顧客ニーズ・社会ニーズの
調査、共同開発

国内・海外の大学・研究機関・取引先
との協働・連携を強化

新たなシーズの発掘のため、
VC・CVCの活用、スタートアップ企業
との協働を開始

事業開発基盤の強化

- プロセス管理や撤退基準を含む
ガイドラインによる事業成長モデルの作成
- 知財の権利化による競合優位性の確保
- 事業推進を担える人材の獲得・
アクセラレータプログラム等による育成
- 失敗を許容しチャレンジする
風土・文化の醸成、社内制度の拡充

成長戦略を支える「経営基盤」をどのように強化していくのか

中期経営計画(2026年3月期-2028年3月期)

3. 成長戦略を支える ■ 制度・体制の整備

持続的成長を実現し、企業価値を高める仕組みづくり 成長戦略を支える「制度・体制の整備」

「事業推進・モニタリング体制」の整備

- 「成長戦略会議」の新設
- 「デジタルイノベーション委員会(監督側)」の新設と「デジタル戦略委員会(執行側)」の更なる機能強化
- 「グループ執行役員制度」の導入
- 成長投資を促す「新管理会計制度」の導入
- 「サステナビリティ推進委員会」および「事業投資委員会」の機能強化
- 「ROIC経営」のグループ全体への浸透



グローバルなガバナンスの強化

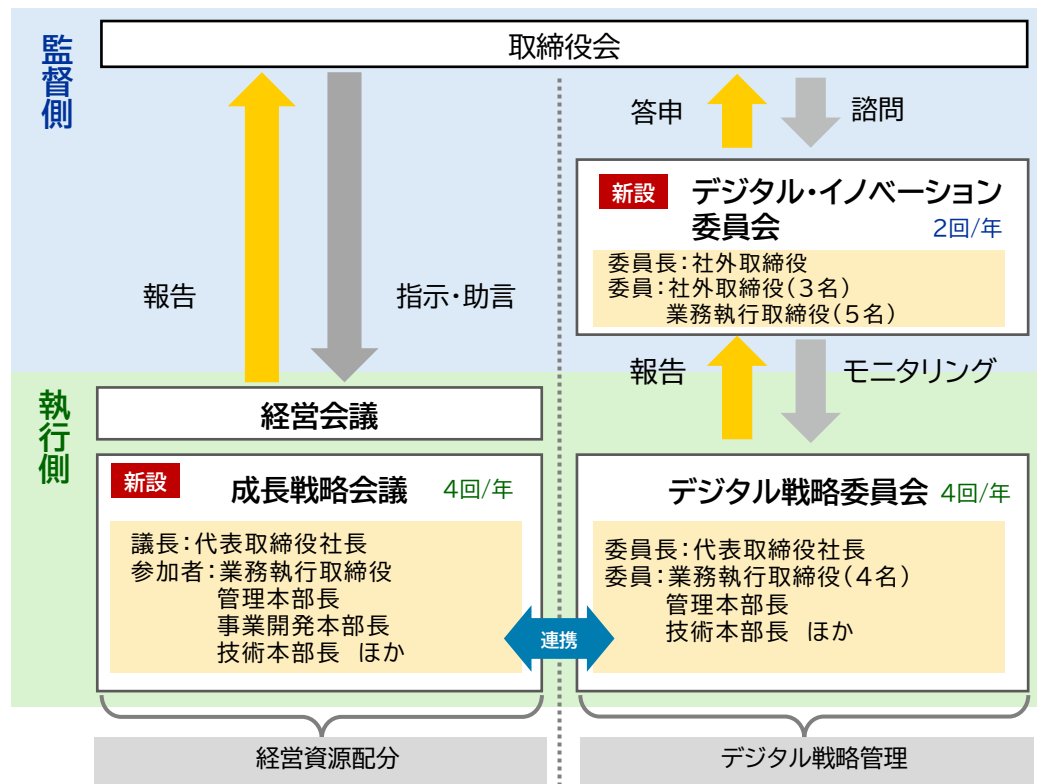
- 「グローバル共通システム基盤」の導入
- 「ITガバナンス体制」の強化
- 「アセアン地域管理部」の新設
- 「関係会社取締役会」の実効性向上
- 将来的な「中間持株会社・地域機能統括会社」の設置検討開始

グローバル人材ポートフォリオマネジメントの構築

- プロジェクトの大型化に対応可能な国際分業を円滑化する「海外拠点の人材データベース」の構築



「経営資源配分戦略」と「デジタル戦略」の監督・執行(ガバナンス)を強化



経営資源配分

- **成長戦略会議** **新設**
- 経営資源のグループ最適配分の観点から、事業・機能・財務・資本等のグループ戦略方針と施策を整合的に立案・実行し、進捗状況をモニタリングする

<討議事項の例示>

- > 全社配当政策 (DOE水準、年度配当金額)
- > 全社資本政策 (自己株式取得、株式分割等)
- > 事業ポートフォリオ方針
(キャッシュ・アロケーション & キャピタル・アロケーション)
- > 事業投資計画と成長戦略を促進する
人的資本投資と人材確保・育成 など

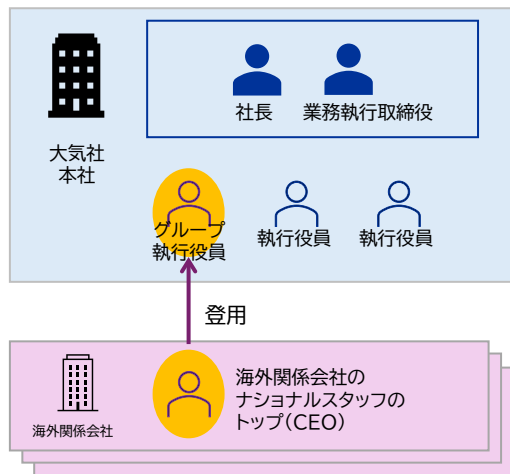
デジタル戦略管理

- **デジタル・イノベーション委員会** **新設**
- デジタル戦略に関する諮問委員会。独立・客観的な立場からデジタル戦略の執行を担う「デジタル戦略委員会」をモニタリングし、確実な戦略遂行と説明責任の遵守を監督
- **デジタル戦略委員会**
- 以下の「5つの専門部会」がデジタル戦略を執行
- ① 全社BIM戦略
 - ② グローバルコミュニケーション
 - ③ ITガバナンス・情報セキュリティ
 - ④ AI積極的活用
 - ⑤ 電子購買

グローバルガバナンスの強化や 持続的な成長投資を可能にする制度・システムを整備

「グループ執行役員制度」の導入

海外関係会社のナショナルスタッフのトップ(CEO)を「グループ執行役員」として大気社本社に登用し、グループ経営に参画させる



グループ
執行役員

グループ執行役員の役割

- 海外関係会社のトップとして、現地の経営環境を踏まえ、グループのグローバル戦略のあるべき方向性に関する自発的な提案を行う
- 他拠点を含めたナショナルスタッフと本社とのコミュニケーションの活性化を図る など

成長投資を促す新管理会計制度

新市場開拓や新技術開発、デジタル成長投資などへの投資インセンティブを高め短期的な業績推移に影響されずに成長投資を継続推進できる
「新たな管理会計の仕組み」を導入予定

「グローバル共通システム基盤」の導入

グローバル共通システム基盤を構築し海外拠点への段階的な導入を推進

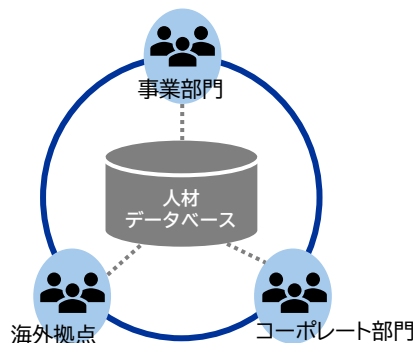
<期待される効果>

- > 将来のグローバルな「事業拡大」や「新市場参入」に柔軟に対応
- > 「情報の見える化」と「統合化」により業務の標準化と効率化、ガバナンス強化
- > 「グローバル人事」や「グローバル調達」などの機能を強化

「人材ポートフォリオマネジメント」の 実践に向けた制度・システム基盤整備

■海外拠点の人材データベース構築・運用

- 人材ポートフォリオマネジメントの実践に向けた管理・推進体制およびデータ基盤の構築を推進
- 技術カルテによる可視化およびマネジメントの実現
- 人事システムおよび人材データのさらなる充実と、事業部門、コーポレート、グローバルでの連携による効果的な運用を目指す
- グローバル拠点のうち、まずはASEAN地域から人材データベースの構築を開始



■海外向け採用施策

【新卒採用】

- ・外国籍人材の獲得を目的とした奨学金制度の活用および、技術に特化した大学との連携

【キャリア採用】

- ・スカウティングやリファラルによる経営職候補者および、業界・技術に精通したスペシャリスト人材の獲得

■海外向け人材育成体系の構築と推進

- ・新設したアセアン地域管理部により、アジア地域を中心に現地経営職候補者の早期育成
- ・各国特有事項に基づいた人材育成を実施

■魅力ある評価・報酬制度の整備

- ・異なる国籍・バックグラウンド・経験を持つ人材を惹き付ける評価・報酬制度を整備

■ロイヤリティ・エンゲージメントの向上による人材定着

- ・海外拠点も含む人的資本に関する基本理念の浸透活動
- ・社員満足度・エンゲージメント調査による課題の可視化、対策実行

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。またこれらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。

従いまして、本情報および資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合・確認し、ご利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。

本資料ご利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関するお問合せ先

株式会社大気社 経営企画本部 経営企画部 IR課

TEL:03-5338-5052 FAX:03-5338-5195