

表紙について

当社では統合報告書の発行の開始当初から蝶をモチーフにしたデザインを表紙に採用しています。これは、当社グループが掲げる「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現には、継続的な「成長と脱皮」が必要不可欠であるとの考えによるものです。また、2024年4月からパートナーとして支援する一般社団法人障がい者自立推進機構（運営受託会社：パラリンアート）のアーティストによる描き下ろし作品を、2024年度の統合報告書より表紙とさせていただきます。



統合報告書2024



統合報告書2025

2026年統合報告書表紙

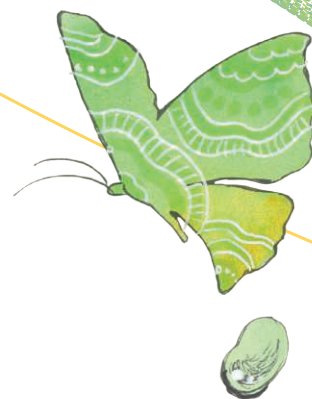


「上昇」

本作品「上昇」には、未来へ向かって前向きに進んでいってほしい、希望を持って、歩み続ける姿を込めております。

Mii

表紙の作者 (Miiさん) からのメッセージ



企業理念

モノづくりに根ざした確かな技術と
徹底した品質管理に基づく
高品質な製品・設備を提供し社会の発展に貢献する

企業理念

ビジョン
ステートメント

詳細は P.13-14

2050 経営ビジョン

詳細は P.23-24

重要課題
(マテリアリティ)

詳細は P.25-30

中期経営計画

価値創造の基盤 (企業文化、価値観、規範、ルール)

三菱化工機グループが目指す姿

ビジョン・ステートメント

持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現

MORE Sustainable,
KEEP Innovating *for a*
KINDHEARTED Society

MITSUBISHI KAKOKI KAISHA, LTD.

イントロダクション



- 01 企業理念
- 03 目次・情報開示体系・編集方針
- 05 価値創造の歩み
- 07 At a Glance
- 09 強み・ケイパビリティ
- 11 トップシェア製品の強みとGX事業への展開

価値創造ストーリー



- 13 三菱化工機グループ2050経営ビジョン
- 15 トップメッセージ
- 21 価値創造プロセス
- 23 マテリアリティ・KPI
- 25 中期経営計画(2025年度～2027年度)概要と進捗
- 31 特集：MKK PROJECT by 三菱化工機
- 32 特集：本社・川崎製作所の再編



- 33 暮らしの中の三菱化工機/事業セグメント全体像
- 35 GX事業
- 37 エンジニアリング事業
- 39 単体機械事業
- 40 営業統括本部
- 41 グループ会社の概要と事業の進捗
- 43 企画管理統括本部管掌取締役メッセージ
- 47 研究開発・技術開発・生産に関する戦略
- 48 知財戦略
- 49 DX戦略と進捗

価値創造を支える基盤



- 51 サステナビリティの推進
- 53 気候変動への対応
- 55 TCFD提言に基づく情報開示
- 56 品質保全・安全対策への取り組み
- 59 人材戦略
- 63 人材座談会 | 若手従業員座談会
- 65 人材座談会 | ミドルマネジメント座談会
- 67 ステークホルダーエンゲージメント
- 69 コーポレート・ガバナンス
- 77 社長×社外取締役座談会

コーポレートデータ

- 83 財務情報ハイライト
- 85 非財務情報ハイライト
- 87 会社情報・株式情報

情報開示体系



編集方針

「統合報告書2026」のテーマ 「三菱化工機グループの中長期的な強みの可視化」

本報告書は、当社グループに関する様々な情報を有機的に結び、ストーリーとして分かりやすく発信することにより、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントの向上を図り、当社グループへのご理解をより深めていただくためのコミュニケーションツールと位置づけています。

対象読者

中長期的の視点でご投資いただく投資家、株主、ビジネスパートナー、当社グループ従業員を含むステークホルダーの皆さま

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日(一部、対象期間外の情報を含みます)

報告対象範囲

三菱化工機株式会社およびグループ会社

参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)国際統合報告フレームワーク
価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス



見通しに関する注意事項

本報告書に掲載されている現在の計画、予測、戦略などには作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績などは、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となることがあります。

制作プロセス

本報告書の制作におけるガバナンス向上と社内連携の強化を図るべく、経営会議および取締役会での承認・報告を経て取りまとめることで、透明性と正確性の高い制作体制を整備しています。

企画管理統括本部 副本部長
企画部長

中谷 朋喜

「統合報告書2026」の発行にあたって

当社では2023年より、ステークホルダーの皆さまに当社のことをより良くご理解いただき、活発なコミュニケーションにつなげるべく、統合報告書を発行しています。

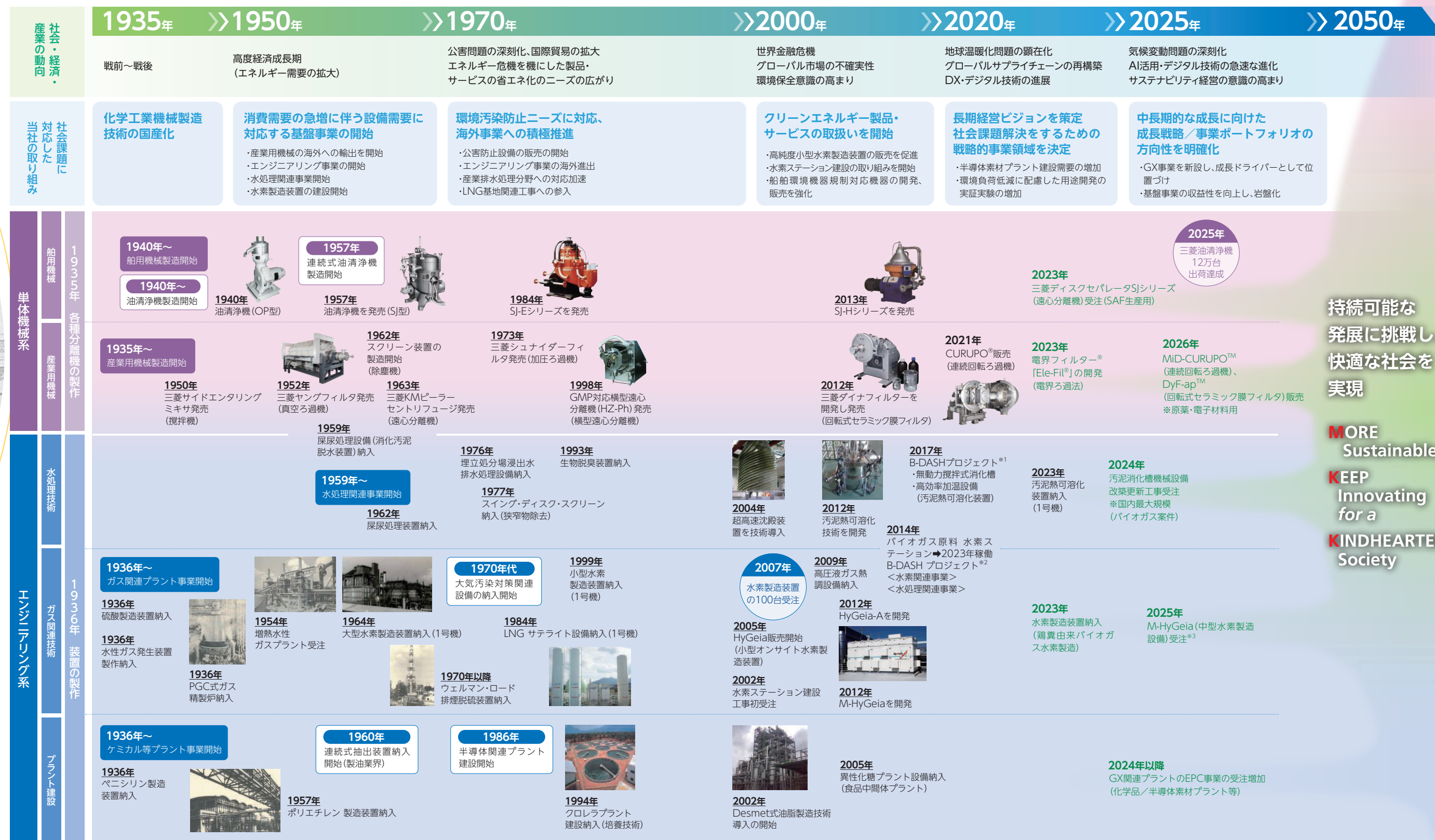
「統合報告書2026」では、2021年に定めた三菱化工機グループ2050経営ビジョンの実現に向けた飛躍の3年間と位置づけて2025年度に開始した、3ヵ年中期経営計画の初年度の結果を含めた進捗状況をお示ししております。また、1935年の創業以来、様々な社会課題の解決を事業機会と捉えて、その両立を命題としてきた当社が、今後もそのテーマを維持しつつも、社会課題が変遷する中でどのように強みを活かしながら社会的価値を発揮し続けて持続的成長を目指しているのか、のストーリーについても、より分かりやすくお示しするよう心掛けました。

ステークホルダーの皆さまに本報告書をご覧いただき、当社の企業価値と持続的成長の可能性についてご理解を深めていただき、またぜひとも忌憚のないご意見をお寄せいただいて、それを当社企業価値の向上につなげるべく活用させていただく、本報告書がそうした対話の切っ掛けとなれば幸いです。

価値創造の歩み

当社は、1935年に化学工業機械の国産化のため、化学機械専門メーカーとして創立されました。以降、日本の化学工業の発展と深く関わりを持ちながら、水質汚濁防止・大気汚染防止などの環境分野をはじめ、船用・産業用機械分野、さらには都市ガス・石油化学・半導体・電子・食品・医薬等、多岐にわたり、時代のニーズに対応した装置・設備の設計・製作・建設を請負い、多くの実績を残してきました。そして、その実績の積み重ねにより「固体・液体・気体の分離」のコア技術を醸成し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んできました。

※GX事業：緑文字
※B-DASHプロジェクト：下水道革新的技術実証事業（2014年度より国土交通省が主導する実証研究）
※1 案件：B-DASHプロジェクト（「高効率消化システムによる地産地消エネルギー活用技術実証事業」）
※2 案件：B-DASHプロジェクト（「下水バイオガス原料による水素創エネ技術実証事業（下水処理設備と水素ステーション建設）」参画）
※3 案件：GX 推進法に基づく「排出削減が困難な産業におけるエネルギー・製造プロセス転換支援事業（事業Ⅰ（鉄鋼）」）



持続可能な
発展に挑戦し、
快適な社会を
実現

MORE
Sustainable,
KEEP
Innovating
for a
KINDHEARTED
Society

財務

売上高



842億円

前年度比 42.3% UP↑

営業利益



91億円

前年度比 61.2% UP↑

営業利益率



10.9%

前年度比 1.3pt UP↑

ROE



18.2%

前年度比 4.8pt UP↑

PBR



1.48倍

前年度比 0.67pt UP↑

配当性向



35%

前年度比 2.3pt UP↑

非財務

従業員数(連結)



1,044人

前年度比 2.7% UP↑

1935年創業

創業91年^{※1}

従業員持株会の大株主順位(発行済株式に対する割合)^{※2}



第5位 (2.43%)

Scope1+2 CO₂排出量/削減率^{※3}

960t-CO₂ / 66%減

※1:2026年6月時点
※2:自己株式を除く
※3:2021年度を基準年とした2025年度マーケットベースの実績比

セグメント別構成比



エンジニアリング事業

詳細は P.37-38

1 プラント



化学品、半導体素材関連、
ファインケミカル、植物油、
食品・医薬品など各種プラント

2 水素・エネルギー



水素製造装置、
LNG・都市ガス関連装置、
石油精製関連装置

3 環境



下水処理設備、
廃棄物処理設備、脱臭装置、
ごみ埋立地浸出水処理設備



単体機械事業

詳細は P.39-40

1 産業機械



遠心分離機、ろ過機、攪拌機、
海水取水用除塵設備

2 船用機械



油清浄機、
船舶環境規制対応機器



GX事業

詳細は P.35-36

1 循環型社会推進



バイオガス利活用、メタネーション、
CO₂回収、CO₂液化装置、
カーボンリサイクル

2 クリーンエネルギー



水素/藻類利活用、低炭素水素、
水素ステーション、
水素吸蔵合金、アンモニア分解

3 省力・省エネ

4 次世代技術開発

売上高

84,240

百万円

エンジニアリング事業 54.3%

単体機械事業 23.9%

GX事業 21.8%

営業利益

9,181

百万円

エンジニアリング事業 34.0%

単体機械事業 59.0%

GX事業 7.0%

強み・ケイパビリティ

当社は、コア技術「固体・液体・気体の分離」をもとに、時代の変遷に沿った様々なモノづくりを展開してまいりました。このような事業活動を通じて、当社は創業来、社会課題を解決し産業の発展に貢献しながら持続的な企業成長を実現、即ちCSV経営を実践してまいりました。

創業の目的である化学工業機械の国産化要請に応える中で培った「ソリューション創出力」を源泉に、「水素製造・ガス精製技術」および「船舶搭載機器開発・製造技術」など、当社のモノづくりの原点となる技術を確立するとともに、「O&M^{※1}ノウハウ」を磨いてまいりました。その知見を組みあわせながら業容を拡大し、広範な分野における「分離・ろ過技術」および「エンジニアリングノウハウ」の礎を築きました。このような実績を積み上げる中で、モノづくり要素を磨くとともに、盤石なコア技術を確立いたしました。

今後も培ってきた強み・ケイパビリティをもとに、経営ビジョン実現に向けた取り組みを継続することで、企業理念に根ざした事業活動を実践してまいります。

創業来のガス精製ノウハウをもとに、水素製造において自社プロセスを確立しています。60年以上、200件に迫る納入実績を誇る水素製造設備は、半導体製造などの産業プロセスの一角を担うだけでなく、脱炭素社会実現に貢献します。



国内シェア
1位[※]
★★★★★

※当社調べ
P.11-12

多数の実績から顧客との強固な信頼関係を構築しています。国内で蓄積したノウハウをベースに、海外では東南アジア地域を中心に幅広い地域・分野でプラントEPC^{※2}を手掛けています。

油清浄機などの単体機械や建設したプラント設備の保守整備業務に加え、下水などの排水処理設備の運転管理業務を担っています。

CSV 経営の推進力

時流の変化を捉え、その時々社会課題をモノづくりを通じて解決

三菱化工機グループ
2050 経営ビジョン
実現への取り組み

企業理念の実践

コア技術

固体・液体・気体の分離

水素製造・
ガス精製技術

船舶搭載機器
開発・製造技術

エンジニアリング
ノウハウ

三菱化工機の モノづくり

分離・ろ過技術

O&M^{※1}ノウハウ

ソリューション
創出力

80年以上にわたり油清浄機を納入し続けた実績により、船舶搭載機器に求められる要件に精通しています。船主や船舶機器メーカーとの強固なパートナーシップを活かし、常に製品改良や新製品開発に取り組んでいます。



国内・世界
シェア
1位[※]
★★★★★

※当社調べ
P.11-12

油清浄機に代表される高速回転の遠心分離機製造技術、フィルター類をはじめとする固液分離技術、化学プラントや排水・汚泥処理における精製・分離技術は、様々な顧客ニーズに対応する当社技術の根幹を成します。

顧客や社会の課題を発見し、ニーズを見極める力を強みとしています。培った技術やノウハウを組み合わせで解決策を創出し、事業や製品として実現することで、社会や顧客に新たな価値を提供しています。

当社が解決するニーズ・社会課題(近時の注目テーマ等)

クリーンエネルギー（水素）

循環型社会

造船

半導体

国土強靱化

創薬

持続的な成長を支える人材力・組織力

誠実な企業風土とやり抜く人材力を基盤に、優れた品質を保ち顧客からの信頼を獲得しています。あわせて、健全なガバナンス体制のもと、従業員エンゲージメントのさらなる向上を図っています。こうした人材力・組織力は、当社グループの持続的な成長を支える重要な経営基盤です。

※1 O&M(Operation & Maintenance)
※2 EPC(Engineering, Procurement, Construction)

トップシェア製品の強みとGX事業への展開

トップシェアの確立

当社の歴史は、化学工業機械の国産化要請への対応に始まり、創業以来、時代のニーズや課題に、技術力での確に対応してきました。中でも、水素製造装置「HyGeia」シリーズは、60年以上にわたる歴史と実績に裏付けられた水素製造に関する技術・ノウハウの蓄積からトップシェアを確立しています。

また、油清浄機「三菱セルフジェクター」シリーズは、創業来80年以上にわたり改良を重ね開発を続け、全世界をカバー可能な万全の生産・アフターサービス体制を構築し、トップシェアを確立しています。

社会課題の解決に資する「GX事業」への展開

2015年のパリ協定採択を皮切りに、全世界が気候変動対策に舵を切る中、当社グループは、2020年の日本政府によるカーボンニュートラル宣言など脱炭素のニーズに的確に対応し、経営ビジョン策定以降、2050年の社会課題に対応する戦略的事業領域(現:GX事業)を積極的に拡大してまいりました。さらに2025年には、日本政府により脱炭素と経済成長の両立を狙う「GX戦略」が具体化され、水素などを含むGX分野を対象とする大規模な投資計画が発表されました。

当社グループは、今後もGX事業関連市場は2050年まで引き続き拡大することを見込んでおり、引き続き、新規事業の開発を推進するとともに、培ってきた製品・サービスのGX事業への展開を加速し、企業価値向上に努めてまいります。

建設 / 納入実績: 200 件に迫る
2026年3月末現在
HyGeiaシリーズを含む水素製造装置の実績

オンサイト水素製造装置「HyGeia」シリーズ

トップシェア確立に至る強み

- 60年以上磨き上げてきたガス改質に関する技術、知見・ノウハウに基づく、高い信頼性と安全性
- 業界トップの高い改質効率(高い経済性)
- 大型から小型まで、豊富なシリーズをラインナップ

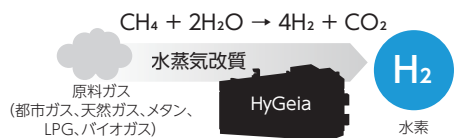
国内シェア
1位
★★★★★

※国内50~70%
(当社調べ)

GX 用途へ
展開

技術・ノウハウが
活かせる領域へ
事業展開

都市ガスやLPGを原料に、高純度の水素を製造



様々な工業用途で使われる水素を供給

- 半導体製造プロセスでのキャリアガス、水素還元用
- 石油精製プロセスでの脱硫工程で用いる水添用(大型水素製造装置で対応)
- 他、金属熱処理、光ファイバー、石英ガラス、油脂製造等で使用

カーボンニュートラル宣言(2020年)以降、日本政府はGX戦略を拡大

2023年 GX推進法成立
GX投資が本格化

- 10年で20兆円GX設備
先行投資支援
- 10年で150兆円の官民GX投資

2025年 GX戦略改訂
GX2040ビジョン策定

「水素」「SAF」「資源循環」
「バイオガス・バイオものづくり」などを
投資促進を図る分野に指定

三菱化工機

2025年4月
GX事業
を新設

「時代のニーズへの対応力」を競争優位性の源泉とする三菱化工機グループが、全社を挙げて積極的なR&Dを推進

GX事業領域の新製品・技術開発に加え、現在販売している製品・技術をGX事業へ積極展開しながら、全社の主力領域であるGX事業を拡大し、社会課題解決と会社成長を実現

GX 事業

循環型社会推進、クリーンエネルギーの分野を中心に事業拡大を目指す

納入実績:12万台以上 (2026年3月末現在)

油清浄機「三菱セルフジェクター」シリーズ

トップシェア確立に至る強み

- 80年以上にわたり改良・開発を継続
- 抜群の安定性と耐久性、清浄効果を実現
- 世界中に張り巡らされた万全なアフターサービス体制により、納入後のケアまで一気通貫で対応可能
- 中小型機の豊富なシリーズラインナップにより、あらゆる顧客のニーズに対応可能

国内・世界シェア
1位
★★★★★

※国内90%、
世界50%
(当社調べ)

GX 用途へ
展開

M&A
等

M&A やアライアンスも視野に、GX 事業に資する陸上用途の実績拡大を図る
※2026年6月、陸上用大型遠心分離機に強みをもつ斎藤通心機工業株式会社と資本業務提携

航空
業界

航空燃料の脱炭素化に期待

エネルギー
業界

化石燃料に代わるバイオ由来の燃料として、微細藻類に可能性

船舶で用いる燃料油、潤滑油を清浄



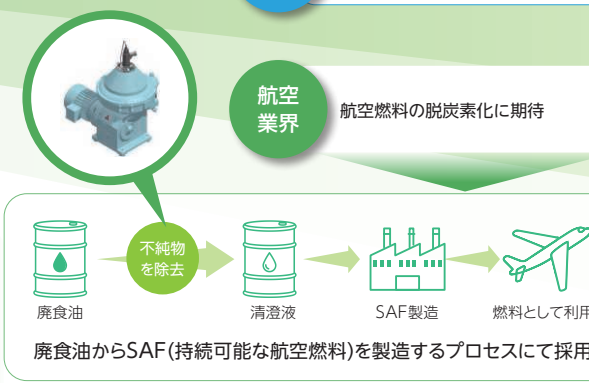
全世界の海運業を支える

「三菱ディスクセパレータ」として、
陸上用途の遠心分離機として活躍

化学品・医薬・食品・油脂等製造に使用
他、金属材料や顔料、樹脂等の分級・濃縮に使用

藻類に関する取り組み実績

- GX 事業の設置前から、微細藻類に関する研究開発、設備の建設に対応
- 1993年:クロレラ培養設備の建設
 - 2013年:藻類バイオジェット燃料に関する福島復興プロジェクトに参加



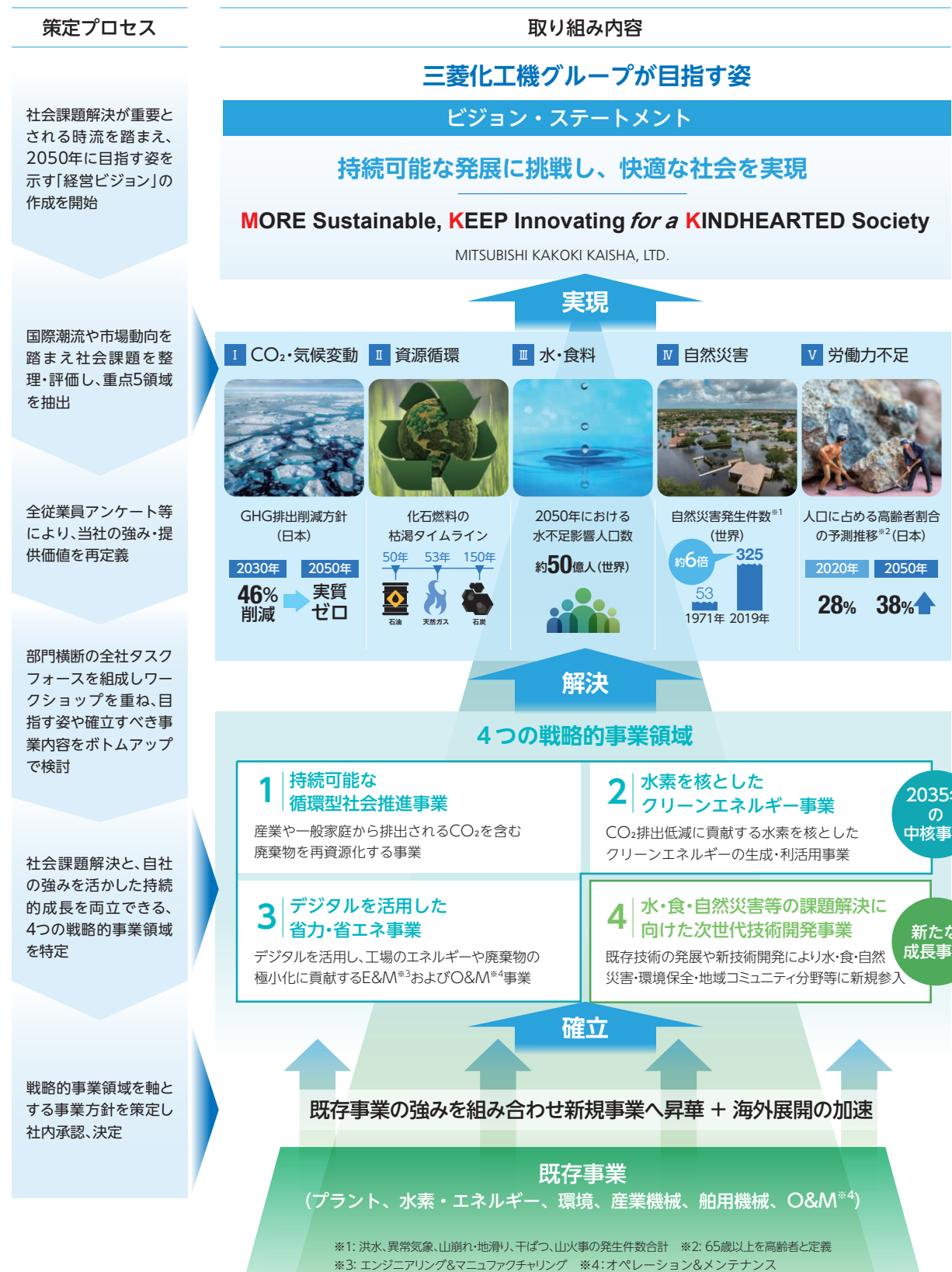
単体機械事業

シェア拡大や、メンテナンス・純正部品の使用促進などアフターサービス施策の充実・強化により、収益性のさらなる向上を目指す



三菱化工機グループ2050経営ビジョン

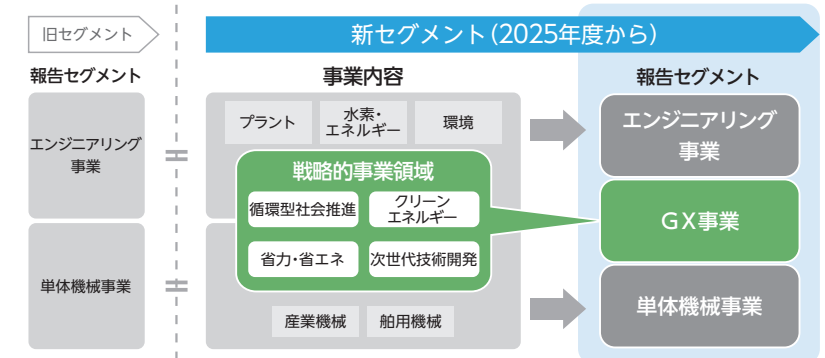
三菱化工機グループを取り巻く事業環境が大きく変化する中、将来にわたって持続的な成長を継続するために、「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」というビジョン・ステートメントのもと、2050年をターゲットとした「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を2021年に策定しました。当社グループとして解決すべき5つの社会課題を設定し、それらに対応する4つの戦略的事業領域を展開すること、そして社会課題に対応する新たな事業ポートフォリオを確立することを通じて、経営ビジョンの実現を目指します。



戦略的事業領域の取り組みを可視化し、中長期的成長ドライバーであることを明示

2025年4月 「GX事業」の新設 = 戦略的事業領域の独立

経営ビジョン実現の必須要件である戦略的事業領域に属する事業について、今後の成長ドライバーとしての位置づけをより明確にするとともに、さらなる推進・拡大に向けて定量的にモニタリング可能な体制への移行を図るため、2025年4月、新たな報告セグメント「GX事業」として独立させました。



経営ビジョン策定時に想定した以上のペースで事業戦略が進展、事業規模も拡大

2026年5月 将来業績見通し数値のアップデート

当社を取り巻く事業環境の構造的変化、当社経営戦略・事業戦略の進展等により、経営ビジョン実現への道筋が前倒しでより明確になったと判断したため、また、当社の長期的な成長展望に関するメッセージを的確な内容に維持するため、展望計数(アスピレーション計数)をアップデートしました。

アップデートのポイント

項目	2021年策定時	2026年アップデート後
2029年度連結業績	(設定なし)	前倒し 売上高 1,000億円 うちGX事業 3割程度 営業利益率 10%程度
2035年度連結業績	売上高1,000億円 うち新規事業 5~6割 営業利益率 7~8%	上方修正 売上高 1,200~1,400億円 うちGX事業 4~5割 営業利益率 10%程度

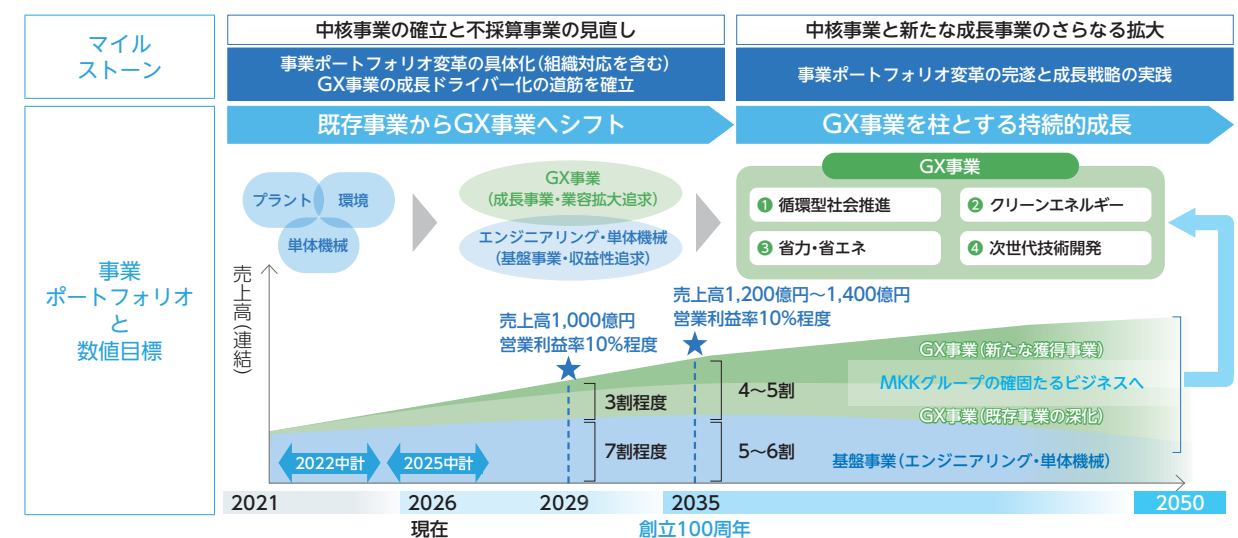
アップデートの背景

経営ビジョン実現への道筋が前倒しでより明確化

- ① 当社を取り巻く事業環境の構造的変化の例**
- 国内外の物価上昇等を背景に、EPC^{※5}案件の単価が大きく上昇
 - コロナ禍収束後、世界の海上輸送量の増加基調が回復
 - 本邦の脱炭素社会構築に関し、関連法整備も進み当社ビジネス機会が増加
- ② 当社経営戦略・事業戦略の主な進展**
- 経営ビジョン実現の「足固め期」と位置づけた前中計では主要目標を達成
 - 経営ビジョン実現の「成長期」と位置づけた現中計では、GX事業を立ち上げ成長事業を明確化、初年度目標をおおむね達成
 - 単体機械事業において、当社油清浄機の世界シェアは30%台から50%程度へと伸長^{※6}、また船舶環境規制対応機器ビジネスの本格寄与を開始

※5 プラント建設案件等において、設計(Engineering)、調達(Procurement)、建設(Construction)を一気通貫で手掛けるビジネス
※6 当社調べ

(参考) アップデート後の事業ポートフォリオ ロードマップ





経営ビジョン実現の「成長期」と
位置づけた中期経営計画の
初年度目標を概ね達成。

アップデートした経営ビジョンのもと、
新たな高みに向けて、
三菱化工機グループ一丸となり、
進化と変革を続けています。

代表取締役 社長執行役員 田中利一

「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」をアップデート

当社は1935年の創業から91年の歴史を誇る会社です。このような長い歴史の一端を振り返ると、ここ数十年程はなかなか大きな成長が見込めず、根本的に私どもの事業に対する考え方を見直す時期にあったと言えます。そのような問題意識の中で当社は、着実に経営基盤の強化を進め、安定的に黒字化できる事業体となり、特にここ数年は我々自身も驚くようなスピードで売上・利益を伸ばしてきました。

2026年5月にアップデートした「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」[P.13-14](#)は、2021年11月に策定したものです。当時、グループ売上高は400億円前後で推移し、営業利益は10～20億円やや足踏み状態であったことを踏まえ、将来のありたい姿について、従業員から広く意見を募り、経営ビジョンを策定しました。そのマイルストーンの一つとして、創業100周年を迎

える2035年にグループ売上高1,000億円の達成を掲げました。

現在そこから5年が経過したわけですが、今日の当社の事業規模は、何より従業員の頑張りに支えられ、先程申し上げたように策定時の想定を上回るペースで成長を遂げています。その結果、従前目標の維持が、社内外のステークホルダーに対して成長の鈍化と受け止められかねない状況となったため、2050年に向けて持続的に成長し続ける意思を明確に示すべく、今回の目標の到達時期の前倒しおよび水準の引き上げを決断いたしました。

今後に向けては、地政学リスクやエネルギー・脱炭素をめぐる環境変化など当社を取り巻く外部環境は不確実性を増し、技術継承や人的リソースの充実など、社内的にも取り組むべき課題が様々あることは事実です。しかし、新しいことに挑戦する従業員の主体性や企業としての成長

には、相応の手応えを感じています。これからも当社グループ一丸となり、培ってきた技術力をもって、経営ビジ

ョンで掲げた社会課題を解決することで、持続的な企業成長を目指してまいります。

VUCAな時代下での「変わらない役割」と「変えるべき姿」

当社グループでは、2050年に向けたビジョン・ステートメントとして「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」を掲げ、5つの社会課題とそれらに対応した4つの戦略的事業領域を設定しています。経営ビジョンを策定した2021年から現在に至る5年間で振り返っても、GXに関する取り組みが国家戦略に位置づけられるなど、当社事業を通じて社会課題を解決しようとする我々の経営姿勢に間違いはないだろうと捉えています。今後も、創業来培ってきた「時流を見定める力」と技術力を遺憾なく発揮し、当社の成長事業としてGX事業の展開を図ってまいります。

また、時流に沿った事業展開のためには、社内外の知見

を結集して新たな価値創造に挑戦していくことも必須となります。4つの戦略的事業領域の一つにある「水・食・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業」への取り組みは、その象徴とも言えるでしょう。また、現在展開中の「MKK PROJECT」[P.31](#)も、当社にとって新たな挑戦の一つです。幸いにして現在の当社は、こうした既存の殻を打ち破る事業へある程度投資する余力があり、新しい領域への取り組みは従業員のモチベーション向上にもつながっています。これからも短期的な利益に捉わられることなく、積極果敢にトライ＆エラーを繰り返しながら自らイノベーションを生み出し、社会変革のファシリテーターとしての役割も担えるよう、進化していきたいと考えています。



2050年に向けて当社グループならではの価値を提供し続けていく

私なりの率直な表現になりますが、現在の当社は前中期経営計画期間での取り組みも踏まえ、経営ビジョンの到達年である2050年に向けて成長し続ける企業体の基盤づくりを推進している最中にあると言えます。そのうえでは、GX事業への取り組みはもちろんのこと、既存事業の強みを組み合わせた“独自の価値提供”という点も重要になると捉えており、コア技術を活かした様々な取り組みを展開しています。一例ですが、水素製造装置や船舶用油清浄機に関しては、トップメーカーとしての技術力を活かし、新たな用途開発や、水素・船舶分野における脱炭素化への貢献に努めています。また、新しい分級分離技術

の開発に加え、モノづくりの裾野拡大に向けてのM&Aの具体的な検討も進めています。

さらに、当社が社会に提供する独自の価値という観点では、先に挙げた「MKK PROJECT」の今後の展開も大いに期待を寄せています。「MKK PROJECT」は、川崎発の技術・ビジネスモデルを通じて、世界を循環型社会に変えることを目指すプロジェクトです。当プロジェクトは一緒に就いたばかりではありますが、これからの展開を通じて、まずは地域社会レベルでのエネルギー循環プロセスの確立を図るとともに、社会課題解決ソリューションとビジネスモデルの創出に努めてまいります。

社会課題変化が既存ビジネスにもたらす影響についての見解

環境全般に対する基本的な認識として、日本政府はGXビジョンをはじめとしたカーボンニュートラル戦略を強力に推進しており、循環型社会推進事業やグリーンエネルギー事業の拡大を目指す当社にとっては、まだまだ努力する余地、即ち伸び代は非常に大きく残されていると考えています。一方で、化石燃料を原料とする重油向けの油清浄機の製造や、石油化学などのプラント設備建設の事業を展開してきた当社にとって、脱炭素化の進展に伴う需要の減退を、リスクの一つとして認識しています。具体例として造船分野では、化石燃料から脱却してLNG船やアンモニア燃料等に移行していく流れは間違いないものでしょう。しかし、造船業の現在の活況ぶりを見ると、我々が持っている化石燃料由来の重油に対する製品の需要が、急激に減少

していくことはないだろうとも捉えています。

このような近年の環境変化を踏まえて、当社が現在最も重要な経営課題として認識しているのが労働力不足、特に事業の競争力を支えるエンジニアの確保と育成です。当社グループは技術力を強みに成長を続けてきた企業であり、人的資本・技術資本の強化 [P.29-30](#) を現在の中期経営計画(以下、現中計)の骨子にも掲げているように、企業成長を実現するうえで最重要テーマの一つと考えています。採用活動や育成、従業員エンゲージメント強化のための積極的な投資をこれからも継続し、若いうちから技術力を磨きスペシャリストとして成長を遂げた従業員が屋台骨として定着することで、将来にわたり当社事業を支える「技術力の岩盤化」を図っていききたいと考えています。

川崎製作所再編と内部基盤の刷新を両利きで展開し 価値創造スピードを加速

川崎製作所の再編 [P.32](#) は単なる老朽設備の更新ではなく、環境配慮やDX化を推進する最先端のモノづくり拠点と位置づけ、再構築を進めています。2027年(予

定)の稼働以降は、GX事業のR&Dおよび製品開発を加速させ、経営ビジョン実現の蓋然性を高めていきたいと考えています。また本再編の中では、「自然との共生」をテーマと

した緑地帯や交流テラスの設置など魅力ある快適な職場環境の整備を進め、人材の獲得・定着を図るとともに、コミュニケーションの活性化や従業員の能力発揮を促進し、エンゲージメント強化にもつなげていきたいと考えています。

加えて、組織全体としての価値創造スピードを加速させるべく、これまで培ってきたノウハウのデータベース化など社内インフラの強化を進め、ハード・ソフトの両面から技術力の基盤強化に努めています。この中核を担うの

がDX戦略 [P.49-50](#) ですが、これは単なる業務効率化や生産性の向上にとどまるものではありません。例えば、ソフトウェアロボットを用いた業務プロセスの自動化(RPA)の推進や、AIの導入も進めています。あわせて、技術やノウハウのデータ化、可視化を通じて、業務の属人化解消や技術伝承の高度化を進めています。さらには蓄積したデータの活用を通じて、ビジネスの創出や持続可能な組織への変革を加速していきます。

中期経営計画(2025年度～2027年度)『進化と変革へ』2.0 初年度の主な進捗状況

現中計初年度ハイライト

エンジニアリング事業は採算性が改善し、単体機械事業は高い利益水準を維持、GX事業は順調な立ち上がりをもって『進化と変革へ』2.0の1年目を終えることができました [P.26](#)。とりわけ、GX事業に関しては初年度から大型案件を受注するなど、目覚ましい成長を実現できたと評価しています。振り返れば、米国の通商政策によるその先の影響が懸念される中でのスタートでありましたが、現中計の施策である「事業ポートフォリオ管理」が奏功した結果であると捉えています。

視点は変わりますがこの2025年度は、「MKK PROJECT」の一環として展開した川崎駅一帯で当社広告を集中的に展開した「川崎ジャック」や、「日経IRフェア」への出展、機関投資家向けの川崎製作所見学会の開催、日経CNBC「トップに聞く」への出演、テレビ東京「知られざる

ガリバー ～エクセレントカンパニーファイル～」での当社に関する放送など、各種メディアを通じた発信機会が大きく拡大し、ステークホルダーとの対話の機会もこれまで以上に拡充した一年でもありました。こうした取り組みを通じて、社内では「友達や家族に誇れる会社になってきている」という声も多数耳にするようになり、企業風土にも前向きな変化が生まれていると感じます。実際に従業員エンゲージメントスコアも向上しており [P.61](#)、これからも多様な機会を通じてステークホルダーとの対話の機会を増やしていきたいと考えています。

成長投資と株主還元のバランス、PBRに対する経営意識

現中計では成長投資を最優先に資本配分し、株主還元は成長投資・財務健全性とバランスをとりながら強化していくことを基本的な資本政策としています。





この方針の下、2025年度は好調な業績を背景に総額約8億円の研究開発投資を行うとともに、当初の方針どおり、増配を行いました。PBR(=ROE×PER)については、現中計の内容や達成に向けた取り組みについて投資家の皆さまから評価いただけたことや、IR・SR活動の成果もあり、早期に1倍超を実現することができました [□ P.28](#)。今後も引き続き、ROEとPERの双方を高める取り組みを進めることで、さらなるPBRの向上を目指してまいります。

ROE向上に向けては、2025年度は、事業ポートフォリオ管理やプロジェクト管理の徹底などを継続するとともに、ROICツリーの理解浸透やCCC改善に向けた啓発活動に取り組みました。今後も、中長期的な目線で事業成長による収益力強化と資本効率の改善を通じ、ROE向上を図ってまいります。一方、PERの向上については、中長期的な成長性や企業としての持続可能性を市場に適切に伝えることが重要だと考えています。財務情報に加えて非財務情報の情報開示も拡充し、市場からの理解と評価につなげてまいります。

事業ポートフォリオ改革における判断軸

当社は、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」に示すとおり、2035年までに既存事業からGX事業へのシフトを図り、2035年から2050年に向けては、GX事業を柱とした持続的成長を目指す方針です。このようなロードマップの下、事業ポートフォリオ見直しの判断基準について申し上げたいのは、単に収益性や成長性が低位に留まることのみを理由に、基盤事業(エンジニアリング事業／単体機械事業)をすぐに縮小することは意図していない、

という点です。基盤事業は、将来発生し得る新たなGXニーズに幅広く対応するための基盤となる重要な事業です。収益性や成長性に課題があれば、改善策を検討・実行し、収益性を高めてまいります。今後、「成長事業」と位置づけるGX事業に対して、積極的な成長投資および経営資源の集中により売上拡大を図る一方、基盤事業は「成熟事業」と位置づけて収益性の向上を通じて、当社グループ全体の利益率の向上を目指していく方針です。ただし、もちろんのこと、経営ビジョンの実現に向けては、事業ポートフォリオ改革において、適切かつ機動的な経営判断を行う可能性を一概に否定するつもりはありません。今後、成長の好機が到来した際には、その機を逃さず、成長事業へ大きく舵を切る方針です [□ P.30](#)。

『進化と変革へ』のさらなる追求に向けた 今後の取り組みポイント

GX事業の成長に向けては、その要素である戦略的事業領域を、2035年の中核事業化に向けて成長させていくことが、現中計残り2年間の最優先テーマとなります。とりわけ、水素を中心としたグリーンエネルギーや循環型社会推進の領域で、より具体的な事業を確立できるよう進めていく考えです。その一例として、下水汚泥などから出るバイオガスから水素を製造し、地産地消型のエネルギーとして活用する「バイオガス水素」を展開するなど、新たな市場を生み出していきたいと考えています。

あわせて、「労働安全衛生の徹底」は現中計期間内の重要なテーマです [□ P.57-58](#)。現中計3年間におけるマテリアリティとして掲げたKPIは、概ね全ての指標が順調

に進む中、「4日以上休業災害ゼロ」について、重大事故が1件発生しました。不注意などによる軽微な事故が頻発し、緊急事態として対策に取り組んでいた矢先での発生であり、重大に受け止めています。モノづくりを行う当

社にとって、従業員の安全は、品質へのこだわりとともに最重要課題です。今後は、安全教育の強化に加え、現場で確実に実践される仕組みづくりと意識改革に取り組んでまいります。

タウンホールミーティングで得られた声・意見を 人的資本や技術資本の増強策に反映

当社では、経営ビジョンおよび中期経営計画の全社浸透を目的に、2022年にタウンホールミーティングを初めて開催しました。2025年は、現中計の始動と合わせて全51回におよぶ第2回目を開催し、私自身が従業員一人ひとりと直接対話することで、現場の生の声を知る重要な機会となりました。また、従業員の声を反映した施策の積み重ねが、従業員エンゲージメントの向上にもつながっていると考える次第です。

従業員一人ひとりと話す中、特に技術職を中心とする人材の増強や組織運営に関する意見が多く寄せられました。そうした意見を受け、私は、技術資本(技術継承やR&Dの取り組み)と人的資本(次世代の事業運営を担う

中核人材の育成)の連動の重要性を再認識するに至っています。

当社は創業以来、コア技術である「固体・液体・気体の分離」を、時代のニーズに応用し価値創造を行ってきました。こうした技術を応用できる人材は価値創造の源泉です。特にR&Dの取り組みは、当社が保有する技術力を再確認し、社会課題の解決に応用する思考を養う機会となります。また、社外と連携したプロジェクトは、次世代リーダーに求められるマネジメント力を習得する場にもなります。このような考えの下、技術資本を製品開発だけではなく「人の成長」へもつなげるべく、R&Dをはじめとする成長投資を今後、積極的に実行していきます。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

私は2021年6月に当社経営トップに就任しました。そして同年に「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定、始動してから今日まで、事業規模の拡大とともに、会社の雰囲気も大きく変わり、組織文化においても大きな変革を実現した5年間であったと感じています。このような流れをさらに加速できるよう、同じベクトルを持った経営層の発掘・育成に注力してまいります。また、従業員一人ひとりに対しても、同じ方向性のもとで成長し続けていくという意識をしっかりと浸透させていきたいと考えています。この二点が、今後の私に課せられた課題であると認識しています。そして、気候変動や資源循環、労働力不足などの社会課題の解決に資するGX事業を、明確な成長ドライバーとするべく、着実に取り組んでまいります。持続可能な社会の実現と当社の持続的な成長の両立を目

指すこれらの取り組みは、まさに「サステナブル経営」そのものです。今後も、こうした取り組みを着実に進め、企業としての持続的な成長と社会への社会価値創出の両立を図ってまいります。

なお、経営ビジョンのアップデートにおいては、連結売上高1,000億円の到達時期を6年前倒した訳ですが、これは、2050年に向けて成長を続けていきたい、という原点に立ち返って中期的な展望をお示したものであり、実際の事業環境は、今後も様々な変化が予想されます。当社は、GX事業を成長の柱に据えて、こうした変化に柔軟かつ的確に対応しつつ成長機会もしっかりと捉えて、持続的な成長を目指していく所存です。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも当社へのご理解・ご支援を賜りたく、何卒よろしくお願い申し上げます。



企業理念

インプット

ビジネスモデル

アウトプット (2025年度実績)

アウトカム (社会的インパクト)

当社が認識する
社会課題

※1 数値は原則として2026年3月末データ
※2 投資額は本中計期間(3年間)の累計

CO₂・
気候変動

資源循環

水・食料

自然災害

労働力不足

財務資本 □ P.83-84

- 総資産 780.93 億円
- 自己資本比率 57.5%
- 有利子負債 55 億円

人的資本 □ P.59-60

- 従業員数 (連結) 1,044 人
- 人的資本投資額^{※2} 18 億円

製造資本 □ P.32

- 本社・川崎製作所再編に係る投資額 180 億円

知的資本 □ P.47-48

- 研究開発費^{※2} 30 億円
- 特許出願件数 国内 51 件
海外 63 件

社会関係資本 □ P.67-68

- 顧客や協力会社などビジネスパートナーとの信頼関係
- 産官学連携や地域社会との共生
- 株主・投資家とのエンゲージメント

自然資本 □ P.86

- Scope1,2 排出量 960t-CO₂

創業以来90年の長きにわたる

CSV経営の実践

持続可能な産業構造への転換に貢献

“顧客の脱炭素化のパートナー”

GX事業

※2025年度より事業セグメントとして新設

戦略的事業領域

- 1. 循環型社会推進
- 2. クリーンエネルギー
- 3. 省力・省エネ
- 4. 次世代技術開発

エンジニア
リング事業

単体機械
事業

三菱化工機の競争力の源泉

- コア技術「固体・液体・気体の分離」技術
- 船舶搭載機器 開発・製造技術
- エンジニアリングノウハウ
- 水素製造・ガス精製技術
- ソリューション創出力
- オペレーション&メンテナンスノウハウ など

□ P.09-10

当社の強みを
活かした製品群



□ P.11-12

企業価値の向上

- 売上高 842億円
内、GX事業売上高 183億円
- ROE 18.2%
- ROIC 14.8%

社会的価値の創出

株主還元

- 配当性向 35 %
- 配当総額 26.5億円

人的価値の創出

- 新卒・中途採用数 72名
- 研修実施時間 1,992時間

ステークホルダー・エンゲージメント

- 投資家等個別面談回数 124回
- 従業員タウンホールミーティング 51回

環境への貢献

- Scope1,2削減量 66%減
※2021年度比

社会的価値

GX事業を柱に社会課題の解決
と脱炭素社会の実現に貢献

経済的価値

2029年度連結業績見通し

- 売上高 1,000億円
内GX事業 3割程度
- 営業利益率 10%程度

2035年度連結業績見通し

- 売上高 1,200~1,400億円
内GX事業 4~5割程度
- 営業利益率 10%程度

□ P.14

三菱化工機
グループ 2050
経営ビジョンの
実現

持続可能な
発展に挑戦し、
快適な社会を実現

MORE
Sustainable,
KEEP
Innovating for a
KINDHEARTED
Society

マテリアリティ

□ P.23-24

価値創造に向けた再投資



マテリアリティ・KPI

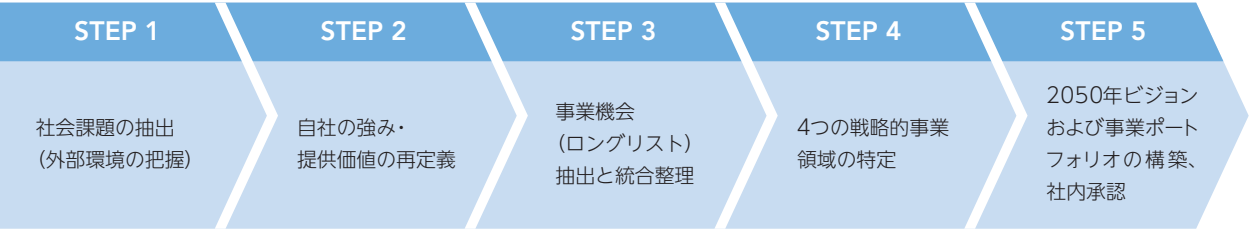
2023年6月に特定した当社のマテリアリティについて、中期経営計画(2025年度～2027年度)では、取り組み課題とKPIを設定いたしました。KPI達成への取り組みや進捗状況をモニタリングすることにより、「価値創造力の強化」を推進し、「事業活動を支える基盤」を盤石なものとしします。

また、三菱化工機グループ2050経営ビジョンの実現に向けて、社会課題への対応を進め、企業価値の向上および持続的な成長を図っていきます。

マテリアリティの特定プロセスの詳細はこちらに掲載しております。
<https://www.kakoki.co.jp/sustainability/materiality.html>



マテリアリティ特定のプロセス



価値創造力の強化

事業活動を支える基盤

	マテリアリティ	概要	関連するSDGs	取り組み課題		KPI	評価	2025年度の進捗状況
①	4つの戦略的 事業領域に関連する 社会価値の創造	●循環型社会の推進:当社の強みである分離技術・ろ過技術等を活用した廃プラスチックのリサイクルやCO₂の回収を通じた循環型社会への貢献 ●クリーンエネルギー普及の推進:核となるブルー水素・グリーン水素製造技術の確立や、バイオガス・バイオ燃料の利用促進等により多様なクリーンエネルギーを創出し、普及を促進 ●省力・省エネ化への貢献:デジタル診断等を活用した納入設備および機器のメンテナンスサービス推進で、お客様や社会の省力・省エネ化に貢献 ●水・食リスクの軽減、回避:今まで培ってきた水処理や汚泥処理等の技術を踏まえ、水質の改善や効果的な水使用に貢献	 	- a GX事業ヘリソースを重点配分 - b M&A／出資を通じた事業／技術の獲得による事業拡大	→	- a GX事業の3年売上高: 230億円以上 - b M&A／出資の実行: 1件以上	- a ○ - b ○	- a GX事業売上高: 183億円 - b M&Aの実行: 1件
②	顧客との信頼関係強化 (品質・安全)	品質不良や不具合の発生によるお客様の信用失墜リスクの排除に全力で取り組み、万全な対策を期す。高品質で安全性の高い製品やサービスの提供はもとより、今後変化するお客様のニーズを的確に捉えることで強固な信頼関係を構築し、企業基盤を確かなものとする	 	- a 労働安全衛生の向上 - b 製品品質の確保	→	- a 4日以上休業災害件数: 0件^{※1} - b 品質(損失)コストの対売上高比率: 前中計期間比低減^{※2}	- a × - b ○	- a 1件 - b 2期連続での低減を達成
③	多様性を重視した 人材開発・活用推進	技術伝承は、当社グループの発展の根幹。同時に、属性にとらわれず経験・スキル・価値観といった従業員の多様性を活かし、絶えず変化する様々なお客様のニーズに応えることができる人的資本の開発を推進する	 	- a 従業員エンゲージメントの向上 - b 従業員ダイバーシティの推進	→	- a エンゲージメント調査の平均点: 3ポイント以上向上^{※3} - b 女性従業員比率: 20%以上	- a ○ - b ○	- a 66ポイント(前期比+2ポイント) - b 15.5%(1.1ポイント向上)
④	事業活動における 環境負荷の低減	当社グループの事業活動が、環境に及ぼす影響を最小限になるよう、エネルギーや資源の有効利用を図る	 	- a 自社排出量の削減 - b サプライチェーン排出量の可視化	→	- a Scope1、2排出量: 2030年目標以下水準の維持^{※1} - b Scope3排出量: 算定・開示	- a ○ - b ○	- a 960t-CO₂(66%削減) - b カテゴリ 2、3、4、6、7 を算定・開示
⑤	モノづくり戦略の 確立と推進	経営基盤の強化に資する戦略の確立に向けて、省エネ・脱炭素化・ゼロエミッション工場を推進し、DXを活用したモノづくりの高度化・効率化、生産体制の強化を実施。また、モノづくりで培ったノウハウを活用して戦略的事业領域に対応する製品開発を推進する	 	- a 工場DXの推進 - b サステナブルなサプライチェーンの構築	→	- a 工場DX: 川崎製作所をはじめとしたグループ内各工場への実装 - b 資材調達リスク管理: サプライチェーンマネジメントの実施	- a ○ - b ○	- a 全体構想の策定完了、各テーマに関するワーキンググループでの検討進展 - b 第1回サプライヤーCSR調査実施
⑥	コーポレート・ ガバナンスの強化	企業価値の増大には適切なガバナンスの機能、適切なリスク管理を前提とした果敢なリスクテイクが必要。リスクテイクは事業や企業の変革に必須であり、取締役会による監督と業務執行の分離による経営の透明性の向上と、ステークホルダーとの積極的な対話を推進する	 	ガバナンス機能の発揮	→	KPI実現をフォローアップ		

※1 本中計期間内全ての期間における目標
※2 前中計期間3年間平均に対する、本中計期間3年間平均としての目標
※3 前中計期間最終年度(2024年度)に対する、本中計期間最終年度(2027年度)の目標



中期経営計画(2025年度～2027年度) 概要と進捗

進捗 ▶ ◎ (顕著な進捗) ○ (順調)

中期経営計画の概要

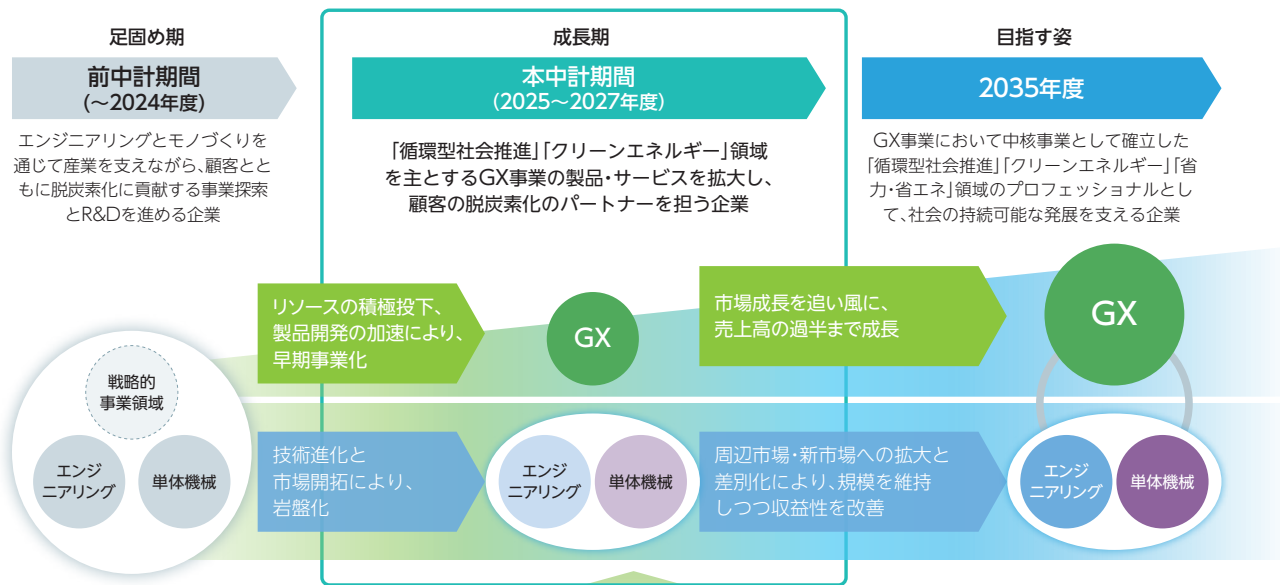
三菱化工機グループは、この中期経営計画(以下、本中計)の期間を経営ビジョン実現に向けた『進化と変革へ』の第2ステージとして、飛躍の3年間と位置づけています。過去最高水準の経営数値目標の達成のため、戦略的事業領域を独立セグメント化した「GX事業」を成長ドライバーとして推進するとともに、戦略的な株主還元強化、資本効率の向上に取り組んでいます。

本中計の位置づけ

GX事業の成長と売上拡大を図り、経営ビジョンの実現に向けた「飛躍の3年間」と位置づけ、事業・財務戦略の推進と経営基盤の強化に努めてまいります。

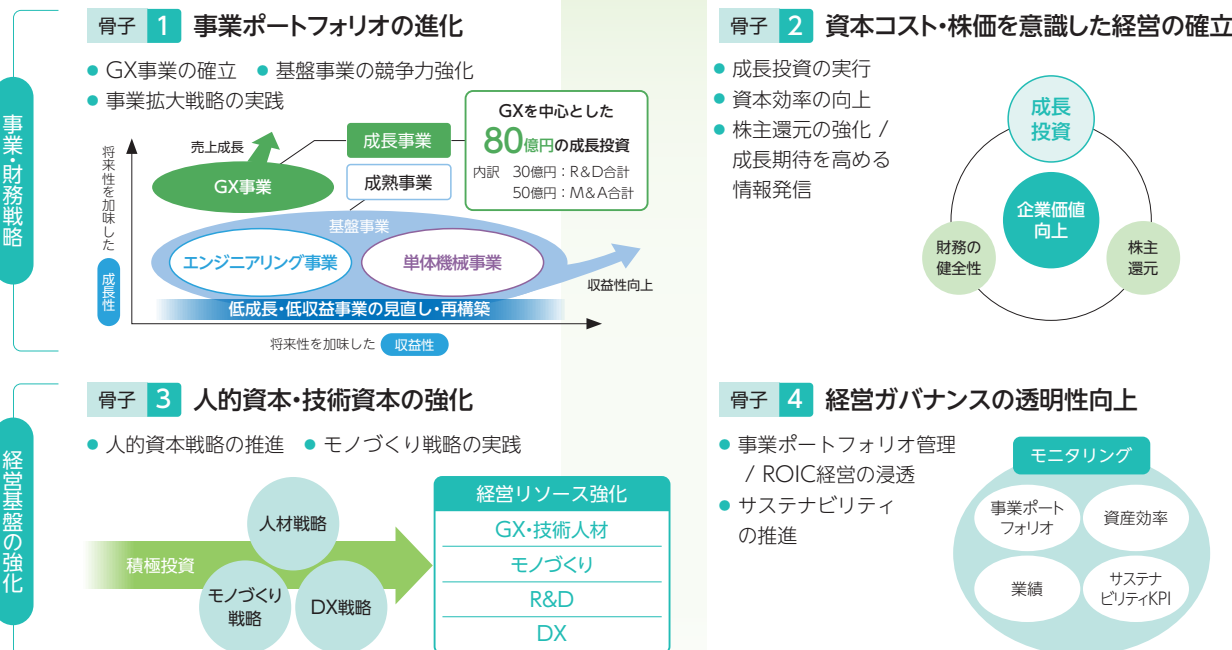
目指す姿

事業ポートフォリオ



本中計の骨子・主要施策

事業ポートフォリオの進化と、資本コスト・株価を意識した経営の確立を推進するとともに、それを支える持続可能な経営基盤の強化を図ってまいります。



骨子の進捗はP.27～30

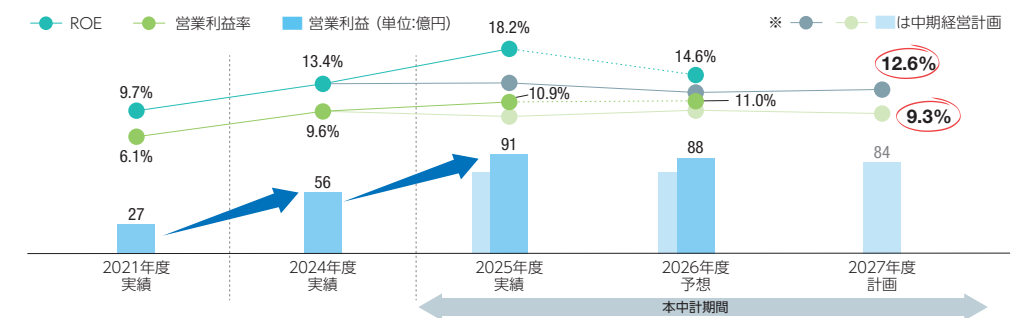
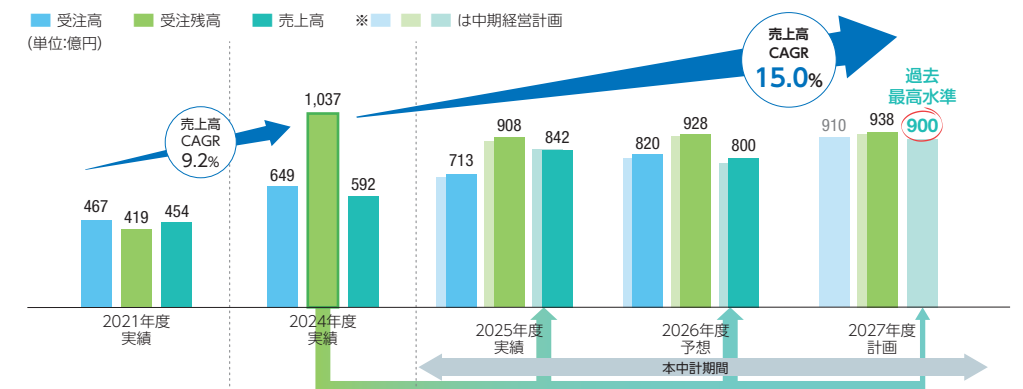
中期経営計画の進捗

数値計画と進捗

進捗：○ | 受注高、売上高、営業利益をはじめ概ね全ての項目で計画を達成

初年度にあたる2025年度は、受注高は主にGX事業の水素利活用等に関する案件の獲得による大幅な増加が寄与し計画を達成、売上高は前中計最終年度の受注残高が寄与し概ね計画どおり、営業利益はエンジニアリング事業における売上高・売上総利益の増加およびコスト改善、追加工事の獲得により、積極的な成長投資のため研究開発費や広告宣伝費など販管費を増加させる中でも、大幅に超過達成いたしました。これに伴い営業利益率も大幅に向上し、ROEとともに計画を達成いたしました。

2026年度は、受注高においてはエンジニアリング事業における増加が、売上高においては好調なGX事業・単体機械事業が、営業利益は引き続き好調な造船・海運市況に支えられた単体機械事業が寄与し、それぞれ計画達成を見込んでいます。これに伴い、営業利益率・ROEとも計画達成を予想しています。



指標		2024年度 (実績)	2025年度 (計画)	2025年度 (実績)	進捗	2027年度 (本中計目標)
市場評価	PBR	0.81倍	—	1.48倍	◎	1倍以上
	受注高	649億円	695億円	713億円	◎	最終年度 910億円
成長性	売上高	592億円	845億円	842億円	○	最終年度 900億円
	GX事業売上高	—	—	183億円	○	最終年度 230億円
	営業利益率	9.6%	8.9%	10.9%	◎	最終年度 9.0%以上
収益性	ROE	13.4%	13.5%	18.2%	◎	12%以上
	ROIC	10.7%	—	14.8%	◎	11%以上
	配当性向	33%	35%	35%	◎	最終年度 40%
株主還元	DOE	4.4%	(下限) 3.5%	6.4%	◎	下限 3.5%
	自己資本比率	57.8%	—	57.5%	○	約50%



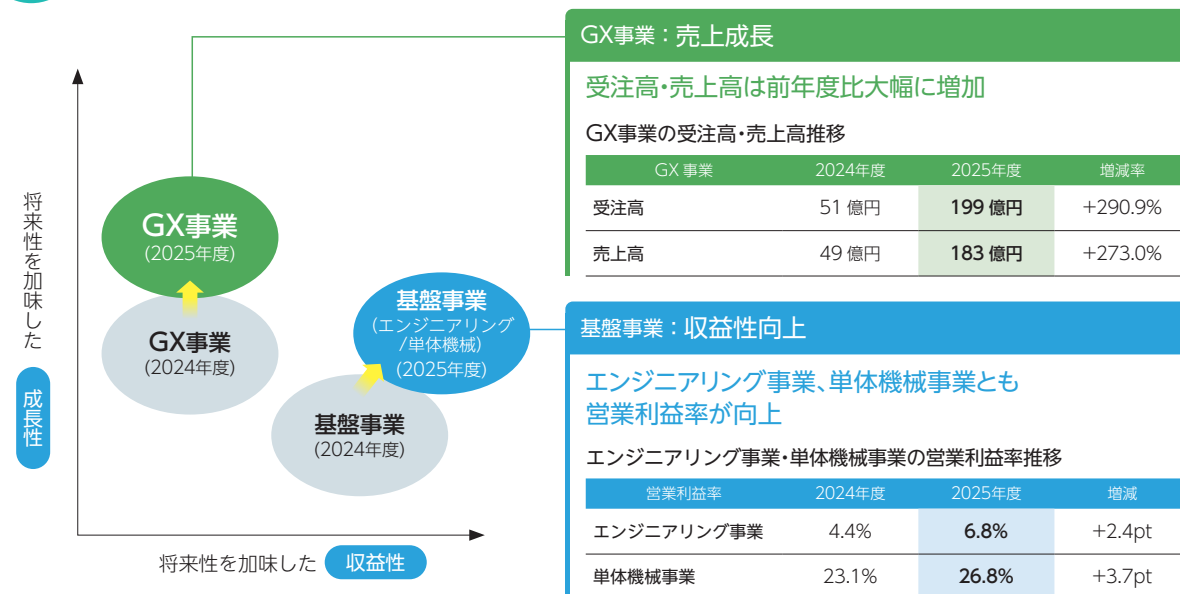
骨子 1 事業ポートフォリオの進化

進捗: ◎ GX事業が順調に立ち上がり、
エンジニアリング・単体機械事業とも収益性が向上

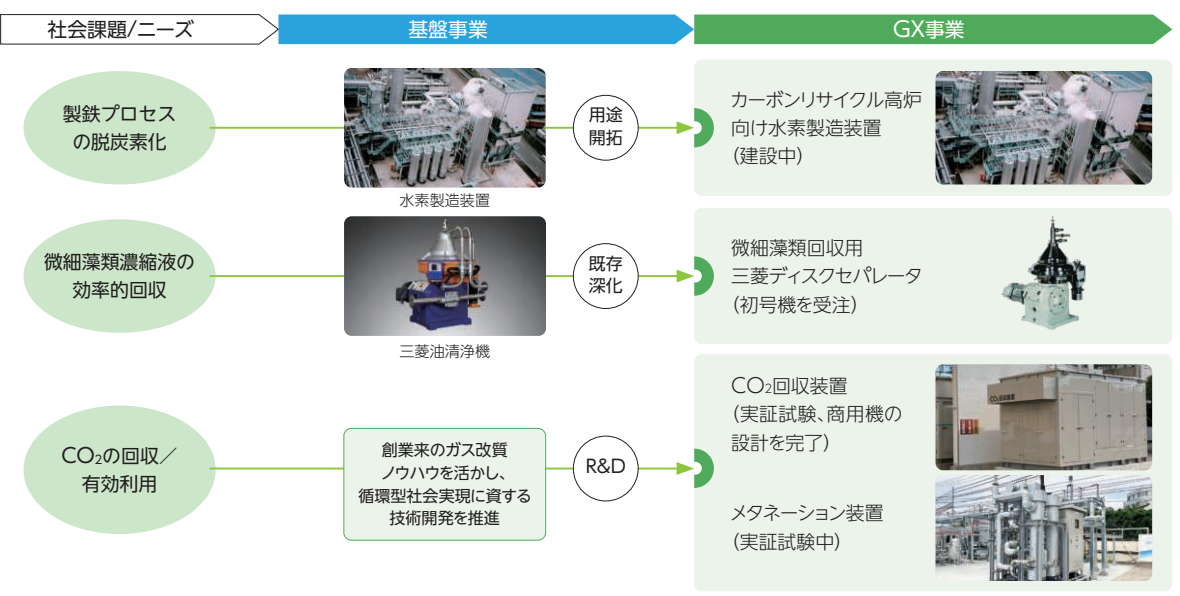
GX事業においては、積極的な研究開発投資により、新製品の開発や既存の製品や技術をGX事業領域へ展開することで、脱炭素を中心とする社会や顧客のニーズに的確に応えてまいりました。このような取り組みの結果、受注高・売上高は大幅に増加し、独立1年目の成長事業として順調に立ち上がりました。

基盤事業においては、船舶領域での好調な市況を背景に、また、工事案件における適切なプロジェクトマネジメントやコスト改善が奏功し、収益性が向上いたしました。

Point 事業ポートフォリオは概ね計画どおり推移



(参考) GX事業確立に向けた取り組み状況



骨子 2 資本コスト・株価を意識した経営の確立

進捗: ◎ 本中計の発表後に株価が継続的に向上しPBR $\geq$ 1倍を早期達成、
株式流動性(出来高)も大幅に向上

本中計期間の期初に、株式流動性の向上を図るため株式分割を実施、さらに、資本コスト低減や株価向上に係る施策を主要骨子とする本中計を発表し、情報発信の強化施策を推進いたしました。当社の打ち出した事業戦略および当社の成長性を、また、当社が中計を着実に実践していることをご評価いただけた結果と考えています。

Point 本中計発表後、株価・PBR、株式流動性が大幅に向上
中計およびその着実な実行が寄与

指標	25/03/31 (前中計期間末)	25/05/30 (本中計発表月)	25/09/30 (本中計初年度半期末)	26/03/31 (本中計初年度期末)	26/06/30 (直近の四半期末)
株価	1,355円*	1,937円	2,681円	2,914円	3,650円
	PBR:0.8倍	5/15の決算・中計発表後、株価が持続的に上昇		PBR:1.5倍	企業価値向上策を継続
出来高(1日平均)	2024年度平均: 141千株/日*	4/1に株式分割を実施	2025年度平均: 320千株/日		2026年度(4/1~6/30)平均: 246千株/日

※当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。記載の株価および出来高は、その株式分割を織り込んだ数値です。



成長投資の実行

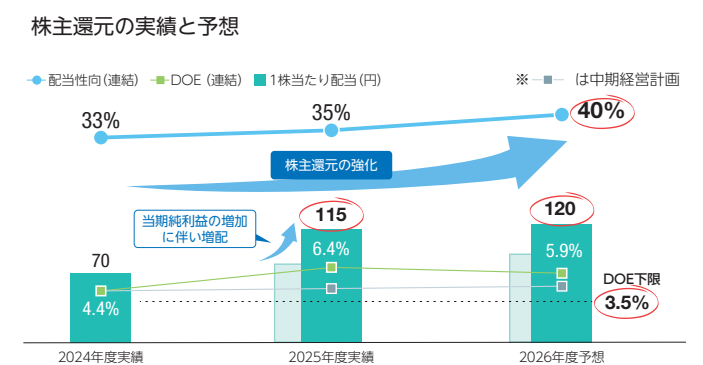
本中計期間は、成長投資を資本配分の最優先としています。2025年度は、成長ドライバーであるGX事業を中心に、R&D、設備投資、M&A、基盤事業の強化に資する積極的な投資を行ってまいりました。

現中計の「成長投資」 ※()内は中計3年間累計の計画金額	研究開発 (3年間計画:30億円)	M&A・アライアンス、出資 (3年間計画:50億円)
方針	事業成長のドライバーとなるGX事業を中心に、積極的に実行	事業拡大戦略における施策の一つと位置づけ、持続可能な成長、経営基盤強化を支える
進捗	● 事業性や事業化時期(Quick-Winの実現性)などを踏まえ積極的に実施 ● 循環型社会推進、グリーンエネルギーに資する案件を中心とする研究開発投資を実行 例) 製造水素のブルー水素化(CO ₂ 回収)	● 当社事業とのシナジー創出が見込めると判断した投資を実行 1) MKK東北が日誠工業の株式を取得 2) Japan Hydrogen Fund, L.P.へ出資 3) 日本水素エネルギーへ出資
2025年度実績	8.1億円	3件

株主還元の強化

本中計では、成長投資を最優先としつつ、財務健全性とのバランスを踏まえ株主還元を強化する方針です。2025年度は計画どおり配当性向を35%とし、当期純利益の増加も踏まえ、計画比40%以上の増配をいたしました。

2026年度は配当性向を40%に引き上げ、当期純利益の計画比増を織り込み、さらなる増配を予定しています。



(注) 当社は2025年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割しております。このため、2024年度の数値は株式分割を考慮して計算した値を表示しております。



成長期待を高める情報発信

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへの積極的な情報発信と対話を、企業価値向上につながる重要な施策と位置づけています。2025年度は、IR・SR活動を抜本的に強化するとともに、「MKK PROJECT」を始動するなど、施策を強化いたしました。

IR/SR活動の強化

P.68

- IR面談実施件数が倍増(前年度比 1.8倍)
- 個人投資家向け施策を強化(IRフェアや経済情報番組に初展開 など)
- SR:大株主エンゲージメント面談を初めて実施

広報活動の強化・情報メディアの積極活用

- テレビ番組など情報メディア戦略を強化
- MKK PROJECTによる戦略的広報活動の推進



骨子 3 人的資本・技術資本の強化

進捗: ○

採用・育成や従業員エンゲージメント強化に資する施策が着々と結実、また、川崎製作所の再編やDX化 [P.49-50](#) が順調に進捗

人的資本戦略

前中計比1.35倍の人的資本投資(期間累計18億円を計画)を通じて、人材戦略 [P.59-66](#) 推進を図ります。

主要 KPI	目標 (2027年度)	実績 (2024年度)	実績 (2025年度)
従業員エンゲージメント調査の平均点	3ポイント以上向上	64 ポイント	66 ポイント
女性従業員比率	20%以上	14.4%	15.5%
女性管理職数	維持・増加	5名	9名
管理職に占める経験者採用割合	維持・増加	49.4%	49.3%
外国人の管理職数	1名以上	1名	1名
離職率	維持・低減(一定水準以下の維持)	5.13%	4.47%
新卒採用充足率(採用数/計画数)	100%以上(計画達成)	156%(28/18)	84%(21/25)
教育投資額	増加	39百万円	41 百万円
年間教育実施時間数	増加	1,343 時間	1,992 時間
専門資格保持者数(のべ人数)	前年比3%増	73名	78名

	2025 年度 (実績)	本中計 3年間累計 (計画)
人的資本投資 全体	5.6億円	18億円
採用	1.4億円	3.5億円
育成・配置	1.5億円	6.5億円
エンゲージ メント強化	2.6億円	8.0億円

注) 1. 離職率は、各事業年度内の離職者数を各事業年度の期初在籍者数で除して計算
2. 専門資格保持者数は、技術継承・高度化のための指標として設定
3. 従業員エンゲージメント調査の平均点は連結ベースで集計、その他の項目は単体ベースで記載

Point 人員計画は着実に進捗

中期経営計画における人員計画



※1 全社の生産性は、一人当たり売上高として計算

※2 2026年5月の経営ビジョンアップデート後の展望計数にて計算

モノづくり戦略

技術資本強化の中核を成すモノづくり戦略について、本中計期間では本社・川崎製作所の再編に注力しています。 [P.32](#) 現在は、再編後の川崎製作所を製品開発・生産活動のマザー工場にすべく、建替工事を進めています。また、現在、工場間で有機的に生産活動を連携できる体制構築に向けた取り組みも推進しています。

工場の有機的連携に係る施策の推進

2025年10月に設置した生産戦略企画室において、当社グループ全体の生産機能を最大限活用するため、また川崎製作所の再編やM&A等も踏まえて、今後の当社グループのモノづくりのあるべき姿を描き、生産戦略を企画・推進しています。
現在は、生産負荷の平準化、リソースの相互共有、サプライヤーやモノづくりのノウハウ共有に係る施策など、工場間で能動的かつ柔軟に生産活動を連携できる体制の構築に向けた活動を推進しています。



工場間の情報共有に係る取り組みの様子

骨子 4 経営ガバナンスの透明性向上

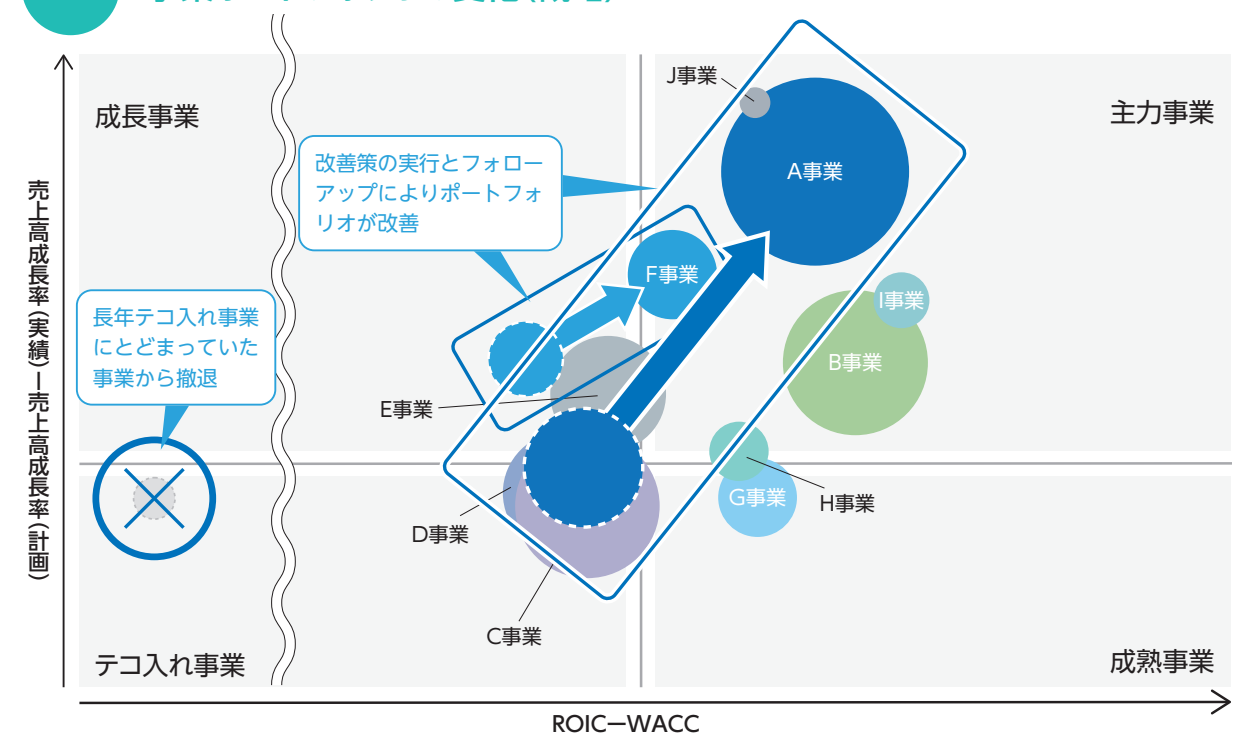
進捗: ○

事業ポートフォリオや主要KPIへのガバナンス体制が確立、
管理・分析のうえ適切な改善策、進捗フォローを実施

事業ポートフォリオ管理を高度化するとともに、マテリアリティ [P.23-24](#)、ROICツリーによる各事業のKPI、非事業性資産や手元資金など財務KPI等に係るモニタリング体制強化を、この骨子の主な施策としています。

事業ポートフォリオ管理においては、売上高成長率およびROICを重要指標とした成長性・収益性評価を行っています。また、当社グループ全体の事業評価をこの共通指標に基づいて行い、年度ごとに取締役会・経営会議にてフォローアップしています。「テコ入れ事業」に該当する事業については、要因分析のうえ収益性の改善を図ります。なお改善が困難と判断した事業については、撤退し成長事業を中心にリソースを再配分しています。

Point 事業ポートフォリオの変化(概略)



イノベーション推進施策「MKK PROJECT by 三菱化工機」 川崎市と循環型社会の実現に向けた官民連携を開始

MKK PROJECT by 三菱化工機



MKKプロジェクトは、当社が有する様々な技術やノウハウを活用し、他の事業会社や自治体、学校など多様なパートナーとの共創を通し、社会課題を解決し得るソリューションおよびビジネスモデルの創出を目指す戦略的組織として、2025年7月に発足しました。以来、水素由来クリーンエネルギーの用途開発やサプライチェーン構築の実証実験、水素をガスとして利用する新たな調理器具の共同開発、地域循環モデルの形成に向けた脱炭素コラボ商材の開発など、官民一体でのプロジェクトを矢継ぎ早に送り出しています。

常務執行役員 イノベーション推進担当 林 安秀

川崎発、循環型都市の未来 ～MKK PROJECT by 三菱化工機が目指す姿～

社会課題の高度化・複雑化が進む中、単独企業による課題解決はさらに困難なものとなっています。MKKプロジェクトは、自社のみの利益だけでなく、共創を通して新たな社会システムを構築することで新たな価値や付加価値を生み出し、地域や社会全体の利益を図るとともに、価値創出領域を持続的に拡大することで中長期的な経営基盤の強化、ひいては企業価値の向上を目指しています。

川崎市と連携協定を締結

当社と川崎市は、川崎市におけるサーキュラーエコノミー型産業の振興と発展、さらには資源およびエネルギー循環を通じて都市イメージの向上とシビックプライドを醸成することを目的とした「循環型社会の実現に関する連携協定」を、6月15日に締結しました。

本協定により、当社が有する環境対応・エネルギー創出などの技術と知見、川崎市が有する施設や場など、それぞれが有する資源や技術・ネットワーク等の相互活用を進め、循環型社会の実現を目指します。

● 夢見ヶ崎動物公園で実証実験を開始

この連携協定に基づく取り組み第一弾として、夢見ヶ崎動物公園（川崎市幸区）を中心とした地域循環モデルの構築を目指す実証実験「夢見ヶ崎プロジェクト」を7月27日にスタートさせました。本取り組みは、動物公園で発生する食品残さ等をコンポストにより堆肥化し、その堆肥を活用して農作物を栽培、さらに地元企業や商店と連携したオリジナル商品の開発・販売へとつなげることで、収益の一部を夢見ヶ崎動物公園の運営に還元する地域循環型の仕組みづくりを目的としています。将来的には、市内施設を起点に廃棄物の収益化を確保し地域施設や文化の存続・継承を図る「カワサキモデル」として、他自治体への展開も視野に入れた取り組みとして進めています。

MKKプロジェクトの詳細はこちら
<https://www.kakoki.co.jp/mkkipj/>



プロジェクト発足記者発表時の様子。右は川崎市 福田市長



夢見ヶ崎プロジェクトにおける循環イメージ

本社・川崎製作所の再編～モノづくりの中核拠点へ～

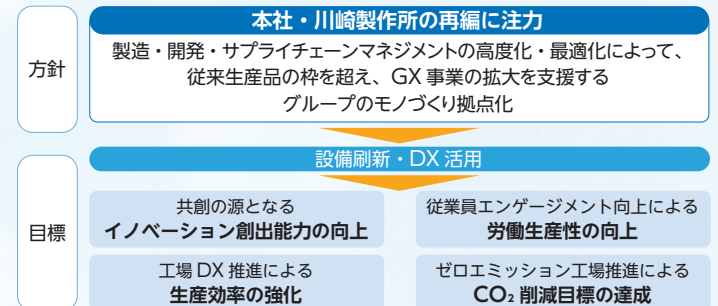
再編の目的

創立以来モノづくりの中核拠点として位置づけてきた本社・川崎製作所は、設備の老朽化に伴い、抜本的な再整備が必要な状況にありました。さらに、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現に向けては、カーボンニュートラル社会に寄与する新技術や新製品の開発が不可欠であり、それらを支える研究開発および生産基盤の高度化が急務となっています。これらの課題認識のもと、当社は本社・川崎製作所の全面的な再整備を決定しました。本計画は当社が掲げる4つの戦略的事業領域（GX事業）の確立に向けた、事業ポートフォリオ改革と新たなモノづくり戦略を推進するための戦略的な事業投資です。

再編計画の位置づけと推進

当社は「モノづくり戦略の確立と推進」を経営ビジョン達成のためのマテリアリティの一つと位置づけています。本中期経営計画において、本社・川崎製作所の再編を着実に進めることで、企業価値の向上と社会課題の解決への貢献を目指します。

[工場DX推進](#)▶詳細はDX戦略ページへP.50



共創スペースの整備 ～当社との協業によるイノベーション創出～

当社は、本社・川崎製作所を新たな価値創造基盤へと進化させることを目指し、その一環として、新事務所・研究棟に当社との協業によるイノベーション創出を目的とした「実験設備」等の共創スペースの整備を進めています。本構想では、当社が保有する分析機能や実証環境を共創スペースに入居する企業・大学等に開放し、産官学による協業を通じて研究開発と事業化を推進します。これにより、当社は技術創出や用途開発の機会の拡大、新たな付加価値型サービスの展開を通じて、顧客基盤の拡大および将来的な事業機会の創出を図ります。一方入居者は、当社設備で製造する水素とCO₂の利用や分析・試験装置の活用を通じて、研究開発から試作・実証、事業化に至るまで一貫した開発環境の活用が可能となります。こうした取り組みを通じて、イノベーション創出と社会実装の加速を目指します。

再編計画の概要

所在地	神奈川県川崎市川崎区大川町2番1号
延床面積	約13,700 m ² （事務所研究棟、工場実験棟他）
総投資額	約180億円（予定）

本社・川崎製作所の再編計画に関する社長メッセージ
<https://www.kakoki.co.jp/news/2024/08/post-382.html>



グリーンローン認定取得

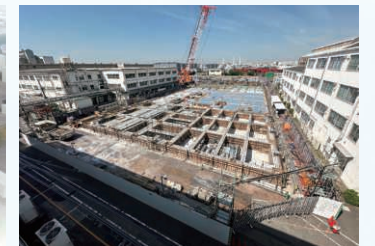
当社は、本社・川崎製作所の再編に伴う資金調達のため、株式会社三菱UFJ銀行をアレンジャーとする100億円のシンジケーション方式タームローン契約を2026年3月31日付で締結しました。本ローンは、グリーンローンとして位置づけられており、エネルギー効率向上等の環境負荷低減および環境・社会面への配慮が認められ、グリーンローン適格と判断されました。

工事進捗状況

2024年10月から本格着工した本社・川崎製作所の再編工事は順調に進捗しています。2026年1月に既存建屋の基礎撤去工事が完了し、同年3月には新築工事用の杭の打設を完了しました。2026年6月現在は主に基礎工事を進めています。本再編では、事務所研究棟、工場実験棟等の建設工事を予定しており、2027年7月の工事完了、2027年11月の稼働を目指しています。その後外構工事などを行い、最終的には2028年12月の完成を予定しています。



新本社・川崎製作所の外観図（イメージ）



本社・川崎製作所再編工事現場全景（2026年6月撮影）



暮らしの中の三菱化工機／事業セグメント全体像

1 社会インフラを支える当社グループの事業

化学工業機械の専門メーカーとして創立した当社グループは、創業以来、皆さまの生活を支えてきました。事業領域は化学プラントやLNG関連プラント、半導体素材関連プラントの建設から、下水処理場や発電所、医薬品工場、船舶への機器の納入まで多岐にわたりますが、機械製造・エンジニアリングの両輪の事業展開で培ったノウハウが、この広範な事業展開を可能としています。

今後も、様々な産業分野の課題やニーズにソリューションを提案し、また設備・機器を納入することを通じて、産業の成長に貢献しながら、皆さまの豊かな暮らしを支える社会インフラの発展に寄与してまいります。



① LNG関連プラント

輸入されたLNG(液化天然ガス)を都市ガスとして供給する設備の設計や建設工事を行っています。



② 下水処理場

水・汚泥処理に用いる機器類の製造・建設を行うほか、処理の過程で発生する消化ガスをクリーンエネルギーとして活用しています。



③ 半導体工場

水素製造装置[HyGeia]シリーズの納入や、半導体原料プラントの建設を通じて、電子機器の流通に貢献しています。



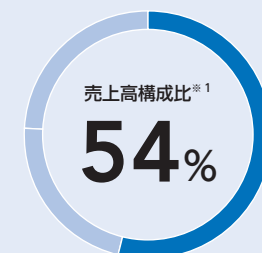
④ 水素ステーション

水素社会の到来を見据えて、水素製造装置の設計・製作や、燃料電池自動車へ水素を供給する水素ステーションの建設を行っています。



⑤ 化学工場(化学品/半導体素材プラント)

反応・合成・抽出・分離・精製などの技術を組み合わせ、工場など、化学品や半導体素材(電子材料)など各種生産設備の設計や建設工事を行っています。

エンジニアリング事業 [P.37-38](#)

・ケミカル、ガスや水処理など様々な施設に向けて、構成機器の納入や、設備一式のEPC^{※2}工事を請け負っています。
・水素製造装置[HyGeia]シリーズで国内トップシェアを確立しています。

[P.11-12](#)

※1 売上高構成比は、2025年度実績に基づいて計算しています。

※2 EPC(Engineering, Procurement, Construction)

① プラント(いわゆるプラントEPC^{※2})

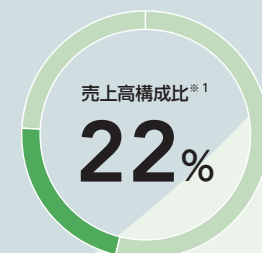
化学品、半導体素材関連、ファインケミカル、植物油、食品・医薬品など各種プラント

② 水素・エネルギー

水素製造装置、LNG・都市ガス関連装置、石油精製関連装置

③ 環境

下水処理設備、廃棄物処理設備、脱臭装置、ごみ埋立地浸出水処理設備

GX事業 [P.35-36](#)

戦略的事業領域



① 循環型社会推進

バイオガス利活用、メタネーション、CO₂回収、CO₂液化装置、カーボンリサイクル



② クリーンエネルギー

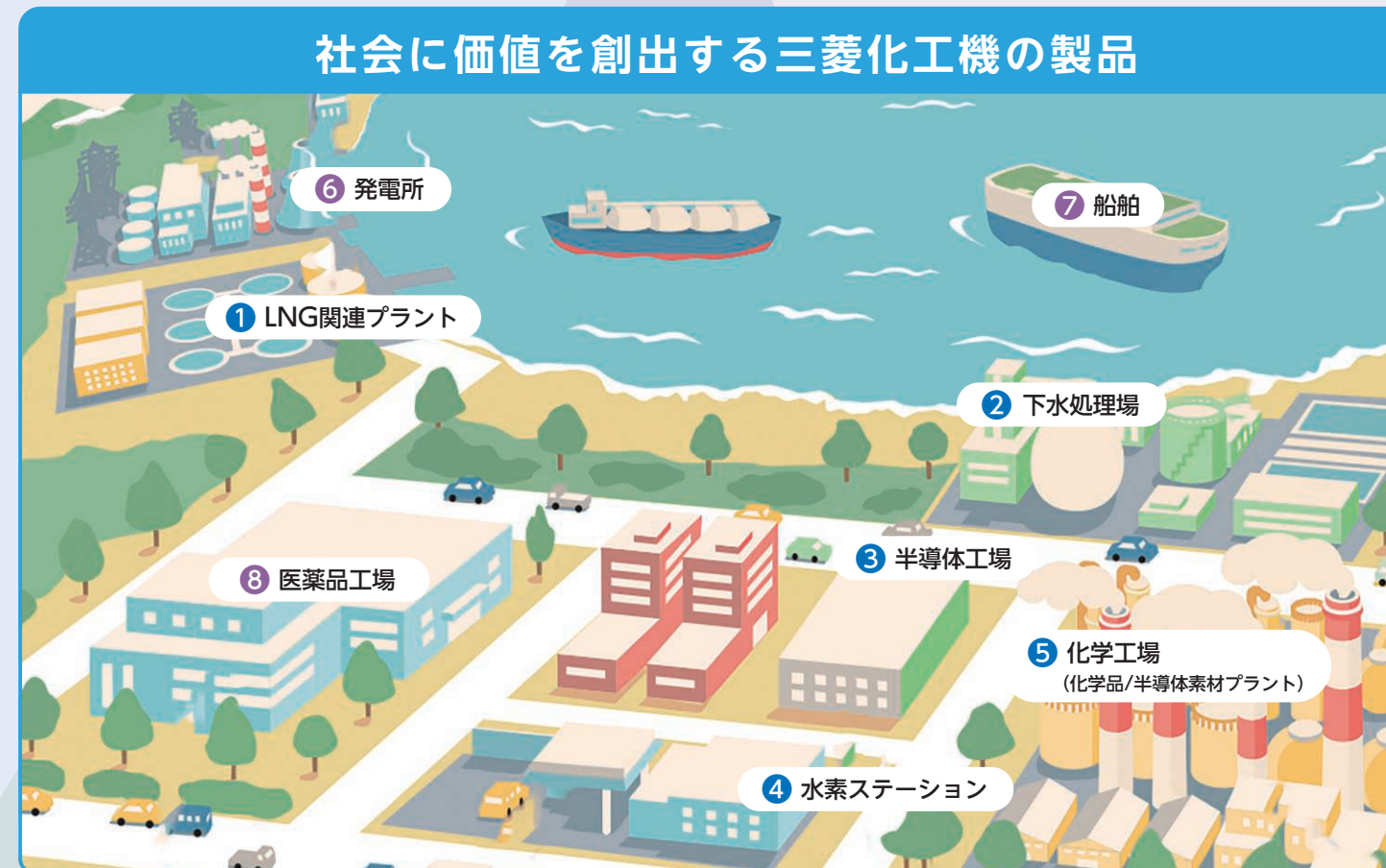
水素/藻類利活用、低炭素水素、水素ステーション、水素吸蔵合金、アンモニア分解

③ 省力・省エネ

④ 次世代技術開発

2 3つの報告セグメント体制

創業以来、エンジニアリング・単体機械の両事業により、様々な社会課題を解決しながら成長を続けてきた当社グループは、2010年代以降の急速な社会環境の変化を受け、2021年、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定し、2050年を見据えて社会課題の解決と当社の持続的成長を両立させていく中核事業として、4つの戦略的事業領域を設定いたしました。そして2025年には、この戦略的事業領域に属する事業について、今後の成長の柱との位置づけをより明確にするため、「GX事業」として独立させました。[P.13-14](#)



⑥ 発電所

発電所で冷却水として使う海水から、塵芥(海藻、クラゲなど)を除去する装置を製作・設置しています。



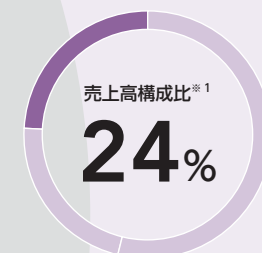
⑦ 船舶

船のエンジンで使う燃料油や潤滑油から不純物を除去する「油清浄機」や、船舶環境規制への対応機器を製作・提供し、海運業を支えています。



⑧ 医薬品工場

医薬品の原料の製造プロセスに精密なろ過機や乾燥機を提供し、社会の健康増進を支えています。

単体機械事業 [P.39-40](#)

① 産業機械

遠心分離機、ろ過機、攪拌機、海水取水用除塵設備

② 船用機械

油清浄機、船舶環境規制対応機器

・各種単体機械の設計から、自社工場で作成、納品・アフターサービスまで、一貫したビジネスを手掛けています。
・船舶用油清浄機「三菱セルフジェクター(SJ)」シリーズは、国内・世界ともトップシェアを確立しています。[P.11-12](#)



GX 事業

2025年4月、当社は「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」で掲げる戦略的事業領域を「GX事業」として独立セグメント化いたしました（P.14）。GX事業を中核事業とする目的で設置したGX事業推進室による統括のもと、GX事業を成長、事業規模を拡大することで、2050年に向けて深刻化が懸念される気候変動や化石燃料の枯渇、労働力不足などの社会課題に対し、水素の利活用、未利用エネルギーであるバイオガスや微細藻類等バイオマス資源の活用、省力化・省エネ化等に資するビジネスを展開することで解決しながら、企業として持続的な成長を図ってまいります。



取締役 常務執行役員 GX事業推進室長

井上 隆

GX事業

経営ビジョンの実現には、GX事業の確立と事業規模拡大が必要です。

GX事業推進室が中心となり社会課題を解決しながら、力強く推進していきます。

主な事業

戦略的事業領域

- 持続可能な循環型社会推進事業
- 水素を核としたグリーンエネルギー事業
- デジタルを活用した省力・省エネ事業
- 水・食・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業

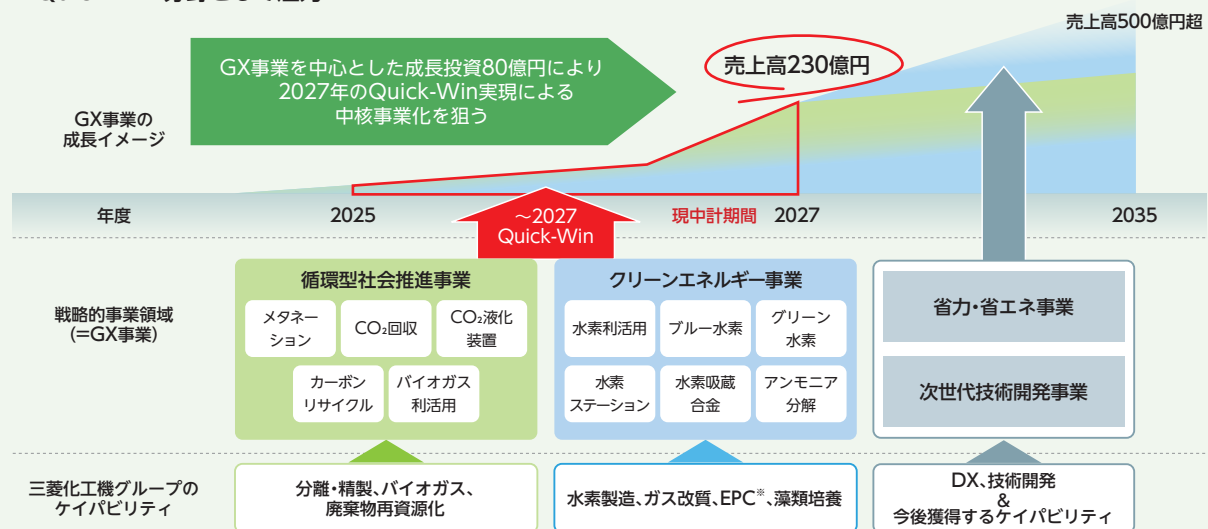
現中計の Quick-Win 分野

中期経営計画における事業戦略とその進捗

2050年のカーボンニュートラルに向け、これまで長年培ってきた技術や知見・ノウハウの蓄積、ならびに豊富な納入実績により当社が強みを発揮できる分野として、当社は現中計において、戦略的事業領域のうち「持続可能な循環型社会推進事業」および「水素を核としたグリーンエネルギー事業」をQuick-Win分野と位置づけています。この分野を中心に、現中計最終年度のGX事業売上高230億円を目指し、GX事業を中心とした成長投資に80億円を投じることで、技術開発・社会実装の加速ならびにM&Aやアライアンスの拡充を進め、業容・事業規模の拡大を図る計画です。

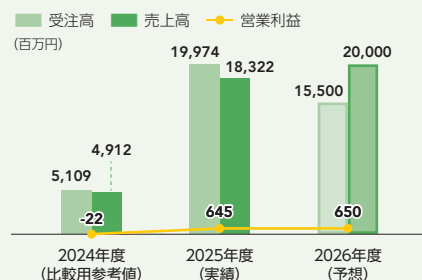
2025年度は、2023年度に受注した製鉄業界の脱炭素化に資する水素製造設備建設工事を、徹底したプロジェクト管理のもと遂行するとともに、水素利活用に関する大型案件やバイオマス資源である微細藻類に関する案件などを着実に受注いたしました。引き続きQuick-Win分野を中心に、GX事業の製品サービスを拡大し、顧客の脱炭素化のパートナーを担う企業として、カーボンニュートラルの実現に貢献してまいります。

- 現中計では、「持続可能な循環型社会推進事業」と「水素を核としたグリーンエネルギー事業」をQuick-Win分野として注力

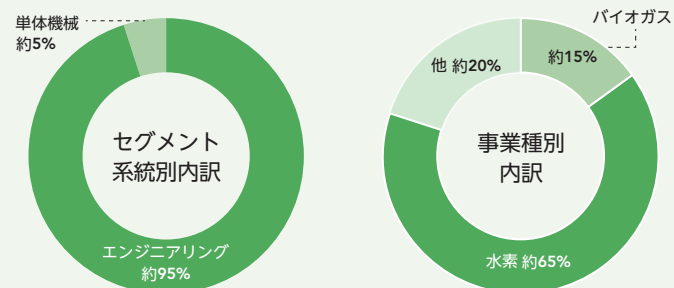


※プラント建設案件等において、設計（Engineering）、調達（Procurement）、建設（Construction）を一気通貫で手掛けるビジネス

GX事業業績推移サマリ



GX事業内構成比 (2025年度売上高ベース)



※GX事業は、エンジニアリング事業・単体機械事業の案件のうち、戦略的事業領域に分類される案件で構成されます。

GX事業の製品・サービス

1 持続可能な循環型社会推進事業 Quick-Win



- バイオガスからの水素製造
- 汚泥熱可溶化装置
- メタネーション
- CO₂液化装置

3 デジタルを活用した省力・省エネ事業



2 水素を核としたグリーンエネルギー事業 Quick-Win



- 藻類培養
- 水素吸蔵合金配送システム
- 吸蔵合金水素圧縮機
- アンモニア分解
- 水電解水素製造装置

4 水・食・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業



▶ 業績トピック

水素利活用案件を中心に受注は前期比+291%、売上も前期比+273%とともに大幅増

脱炭素に資する水素利活用に係る案件を着実に受注し、受注高は前期比・計画比ともに大幅に増加いたしました。売上高は前期比で大幅に増加し概ね計画どおり、収益面では、積極的な研究開発投資を実施しながらも、設置初年度から計画どおり利益を確保することができました。



大型水素製造装置 (当社過去実績)

主な取り組み実績 ①

日本製鉄の電炉プロセスへの転換向けに 中型水素製造装置「M-HyGeia 1000」を受注

2026年3月、日本製鉄株式会社より、中型オンサイト水素製造装置「M-HyGeia 1000」(1,000Nm³/hr×3系統)を受注いたしました。本件はGX推進法の採択事業であり、「高炉プロセスから電炉プロセスへの転換」投資に係るものです。本件の水素製造装置は、2028年の納入を予定しています。



納入が決定した水素製造装置の同型装置 (M-HyGeia)

主な取り組み実績 ②

微細藻類回収用に遠心分離機「三菱ディスクセパレータ」を用途開発、初号機を受注

2026年3月、株式会社ファイトリビッド・テクノロジーズより、培養液中の微細藻類を効率的に回収するべく新たに開発した「可変インペラ」を搭載した遠心分離機「三菱ディスクセパレータ」を受注しました。船舶用途でトップシェアを誇る三菱油清浄機について、SAF製造などGX事業での活用を拡大してまいります。



受注した遠心分離機の同型機種 (SJ-F型)

主な取り組み実績 ③

水素サプライチェーン構築に向け、水素吸蔵合金・燃料電池一体型システム「HyDel[®]」※の実証実験を開始

2025年12月、水素を貯蔵する水素吸蔵合金タンクと燃料電池を一体化したシステム「HyDel[®] (ハイデル)」により、カワサキ文化公園のイベントにおいて照明器具に水素由来の電力を供給しました。今回開発したHyDel[®]の1号機で実証実験を重ね、2026年度中の販売開始を予定しています。



水素吸蔵合金・燃料電池一体型システム「HyDel[®]」

※2026年6月に商標登録されました。



エンジニアリング事業

当社のエンジニアリング事業では、産業の基盤となる化学系素材や半導体素材（電子材料）、ライフラインを支える都市ガスや排水処理、半導体・金属や光ファイバーの製造など様々な工業プロセスで用いられる水素製造まで、幅広い分野においてプラント建設を手掛けています。プラントエンジニアリングにおける長年のノウハウを活かし、施工品質、納期管理、安全対策にこだわった技術力で顧客ニーズに応え、持続可能で快適な社会の実現に貢献します。



執行役員 プラント事業本部長

中島 里樹

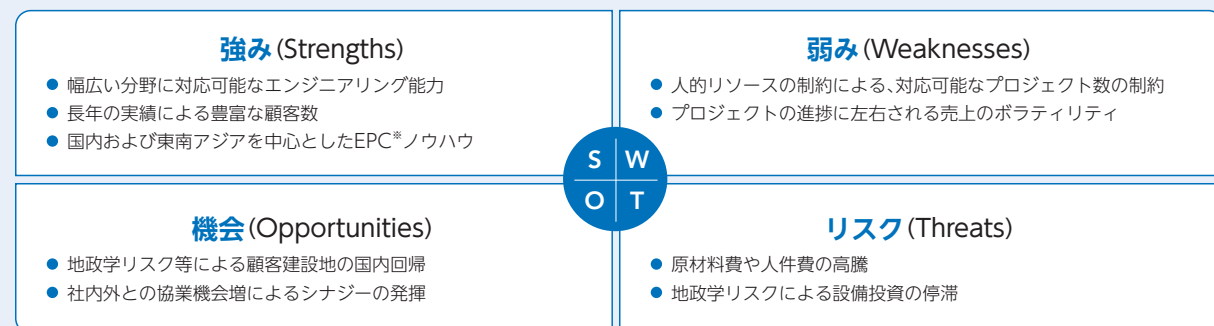
プラント事業

事業を通じて顧客との信頼関係を深めながら
ニーズの掘り起こしにも注力。
岩盤化と事業領域拡大の両立を図ります。

主な事業

- 石油化学、半導体素材（電子材料）、医薬、食品関連のプラント建設 など

プラント事業のSWOT分析



※プラント建設案件等において、設計(Engineering)、調達(Procurement)、建設(Construction)を一気通貫で手掛けるビジネス

中期経営計画における事業戦略とその進捗

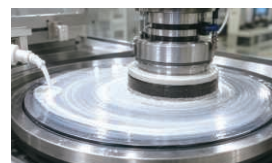
基盤事業として安定的な収益を確保するため、顧客ニーズの探索による用途開拓やDX導入によるプラント建設プロセスの高度化、案件の入口管理の徹底を推進する方針です。

2025年度は特に、設計業務の高付加価値化や技術継承の強化を目的とし、エンジニアリングに特化したAIシステムの導入を進めました。今後は、引き続きDX化を図りながら、アライアンス強化も含め岩盤化を目指します。また、工期の短縮やコストダウンに資するモジュール工法の確立や、海外サプライヤーの開拓を進め、環境規制に対応した設備投資など、常に変化する顧客ニーズに対応可能な体制の構築を検討してまいります。

▶ 業績トピック

半導体素材関連をはじめとするプラント建設が活況、売上・利益が大幅に増加

半導体ビジネスが活況を呈する中、半導体メーカーが半導体製造において使用する材料（薬剤、洗浄剤、研磨剤など）の需要も増大しています。このようなニーズに応えることで、2025年度は売上高が大幅に増加、またコスト改善等により、営業利益も大きく増加しました。



半導体ウエハの研磨材として使用されるスラリー（イメージ）[※]



半導体ウエハに塗布されるフォトリソ（イメージ）[※]

主な取り組み実績

モジュール工法の導入に向けた取り組みを推進

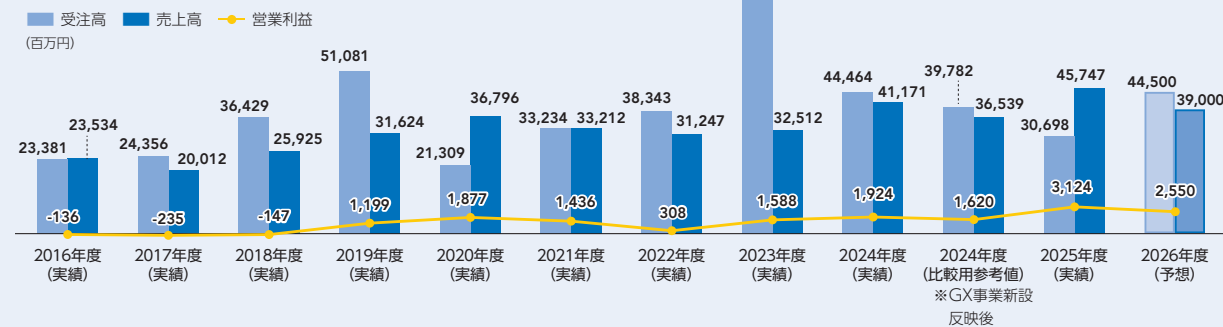
当社は、プラント建設におけるモジュール工法の導入を推進しています。建設現場から離れた場所で設備の構成要素を製作し建設現場へ移送するプロセスの確立により、現場工期が短縮でき、建設現場における労働力不足に対応するとともに、作業効率化やリスクの低減を可能とし、プロジェクト採算の安定化を図っています。



モジュール工法によるプラント建設（イメージ）[※]

※生成AIにより作成

エンジニアリング事業業績推移サマリ



執行役員 環境・水素・エネルギー事業本部長

宮島 秀樹

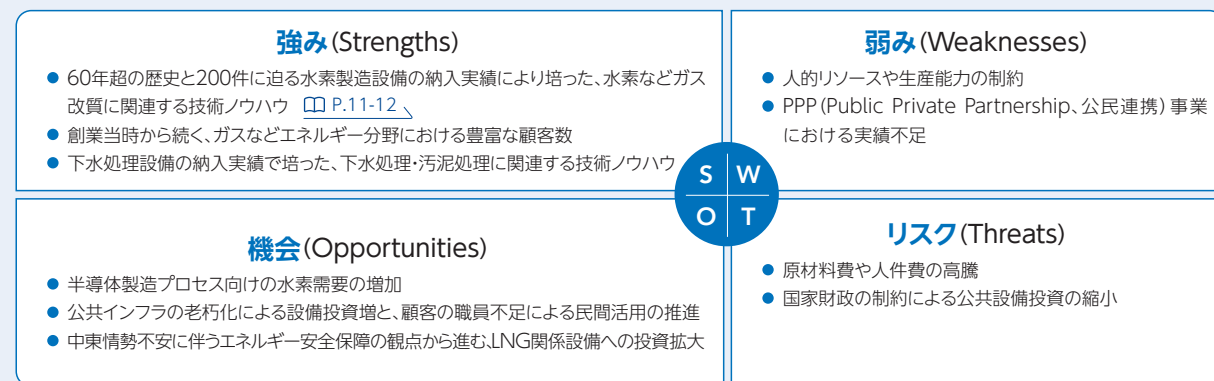
環境・水素・エネルギー事業

増大する水素需要、老朽化の進む下水道の整備や
国土の強靱化に対応。産業の発展から皆さまの
生活まで、社会を幅広く支えます。

主な事業

- 水素製造装置 ● 都市ガス関連プラント ● 各種水処理施設
- 廃棄物処理施設 など

環境・水素・エネルギー事業のSWOT分析



中期経営計画における事業戦略とその進捗

水素製造の技術力をさらに磨くとともに、納めた設備の稼働状況の監視にIoTを導入するなどアフターサービス体制も強化いたしました。このような取り組みを進め、設計から保守まで一貫したエンジニアリングを提供し、あらゆる水素ニーズへ対応できる体制確立を目指します。加えて、下水処理や都市ガスなど、社会インフラに係る事業では、安定的な収益基盤として収益性の向上を図る方針です。

2025年度は、AIの進化に伴い半導体需要が急拡大する中、その製造過程で大量に使用される水素の需要増に対する設備投資が旺盛でした。当社は水素製造装置メーカーとしてその需要に対応できるよう、グループ横断的な生産体制の強化を進めています。また、下水処理事業では、増加するPPP事業への早期参入に向け、引き続き差別化製品の展開を推進いたします。

▶ 業績トピック

半導体製造プロセス向けを中心とした小型水素製造装置の受注が好調

半導体の製造プロセスにおいて、洗浄剤等の用途で大量かつ連続的に使用される水素の需要が増加しています。このような需要拡大を背景に、必要な場所で水素を製造できるオンサイト型水素製造設備の受注を複数件獲得しました。



小型オンサイト水素製造装置「HyGeiaシリーズ」(写真はHyGeia-A)

主な取り組み実績

当社を含む共同企業体が設計・建設工事を受注したし尿受入施設が完成

当社および巴工業株式会社による特定建設工事共同企業体が沖縄県名護市より建設工事を受注したし尿受入施設が、2026年3月に竣工いたしました。当社は、将来性等が評価され日本産業機械工業会会長賞を受賞した、回転式ドラムスクリーンを含む機械設備を納入しています。



納入した回転式ドラムスクリーン「セルフクリーニングディスクスクリーン」



単体機械事業

当社のコア技術である「固体・液体・気体の分離」技術のうち、主に創業時から培ってきた「固液分離技術」をもとに、ろ過機、遠心分離機、除塵機等多様な単体機械製品の開発・設計・製作・販売を手掛けています。

事業内容は船用機械分野と産業機械分野に大別され、船用機械分野では主力製品である油清浄機をはじめ、船舶環境規制対応機器の製造・販売、および全世界を網羅するアフターサービスを提供しています。産業機械分野では、医薬や食品、化学など様々な分野のお客様に、最適な機種を選定から、機器納入、納入後のアフターサービスまでお客様をトータルサポートします。



執行役員 機械事業本部長

小茂鳥 岳

単体機械事業

創業来培ってきたモノづくり技術を活かし、生産プロセスの高度化から船舶の安全・安定運航まで、新たな価値を提供します。

主な事業

船用機械：● 油清浄機 ● 船舶環境規制対応機器
産業機械：● ろ過機 ● 遠心分離機 ● 除塵機 ● 攪拌機 ほか

単体機械事業のSWOT分析

強み (Strengths)

- 12万台を超える販売実績に裏付けられた油清浄機のブランド力とトップシェア（国内：約90%、世界：約50%※当社調べ）、および世界中に張り巡らされた万全なアフターサービス体制 [P.11-12](#)
- ろ過機や遠心分離機の幅広いラインナップと豊富な納入実績
- 省エネや省力化、属人化解消ニーズに応える効率化・自動化技術

弱み (Weaknesses)

- 船舶用途の油清浄機に比べ、陸上用機種（三菱ディスクセパレータ）の低シェア・実績の少なさ
- 産業機械はラインナップが幅広くオーダーメイド製品が多い一方、一部製品の競争力が専業メーカー標準品比で限定的

機会 (Opportunities)

- 好調な造船・海運市況に支えられた油清浄機および船舶環境規制対応機器の需要増
- 顧客における生産設備の老朽化更新やDX・環境配慮対応投資の増大
- 経済安全保障推進を背景とした医薬品の国内製造ニーズの拡大

リスク (Threats)

- 原材料費や人件費の高騰
- 為替影響等による中国市場における価格競争力の低下、中東情勢や米国の造船・海運政策の影響等外的要因による新造船マーケットの停滞
- 地政学リスクによる生産設備投資の停滞

中期経営計画における事業戦略とその進捗

製品の用途開発・改良開発に注力し、差別化・高付加価値化を図り価格競争力を強化することで、さらなる収益性の向上を目指す方針です。油清浄機については船舶・陸上用ともに用途開拓と実績強化を推進し、また、川崎製作所の再編では、DXを取り入れたモノづくりの高度化を進める計画です。

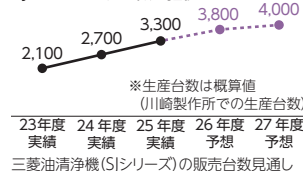
2025年度は、トップシェアを誇る船舶用油清浄機において、世界の造船業をリードする中国市場への戦略強化により世界シェアを拡大（40%→50% ※当社調べ）いたしました。また、船舶環境規制対応機器の組立てを2024年6月に子会社に迎えた株式会社東総（現、MKK東北）にて開始するなど、工場間の連携強化、生産負荷の平準化を進めるとともに、本年6月の斎藤遠心機工業株式会社との資本業務提携によるシナジーの創出も含め、グループ全体のモノづくり能力の強化を進めています。

業績トピック

好調な造船・海運市況を背景に売上高、営業利益ともに増加、利益率も高水準を維持

好調な造船・海運市況下、油清浄機および船舶環境規制対応機器を中心に受注・売上・利益ともに拡大を続け高水準を維持しています。油清浄機は中国を中心に戦略を強化しシェア拡大を図るとともに、さらなる増産に向け前広かつ計画的に、ボトルネック工程対策など生産キャパシティを最大限活用する取り組みを推進しています。

SJ シリーズ生産台数の推移*



主な取り組み実績

小型分離板型遠心分離機「LABOCENT™」を開発し販売開始

2026年1月、トップシェアを誇る船舶用油清浄機「三菱セルフジェクター」の陸上用機種「三菱ディスクセパレータ」について、大学機関や企業の研究部門でのラボテスト・分析向けの利活用を想定し、小型化・必要機器類を一体化した「LABOCENT™」を開発しました。多様な研究開発ニーズに応えるとともに、陸上用用途の市場開拓・実績拡大を図ります。



小型分離板型遠心分離機「LABOCENT™」



営業統括本部

当社グループは、経営ビジョンの達成に向け着実な目標達成を図るとともに、その基盤となる安全・品質・コストの各面において、お客様の期待に応え続けることが重要であると考えております。その実現に向け、部門や事業領域の垣根を越えた全社横断的な営業活動を推進し、既存事業および戦略的事業領域の双方において、当社グループが培ってきた技術、人材、ネットワークなどの経営資源を最大限に活用してまいります。また、外部協業先とのアライアンスや連携を一層強化することで、変化の激しい市場環境や多様化するニーズへの対応力を高めてまいります。こうした取り組みを通じて、当社グループの事業基盤をさらに強化し、お客様にとって真に信頼されるパートナーとなるための実力を培ってまいります。



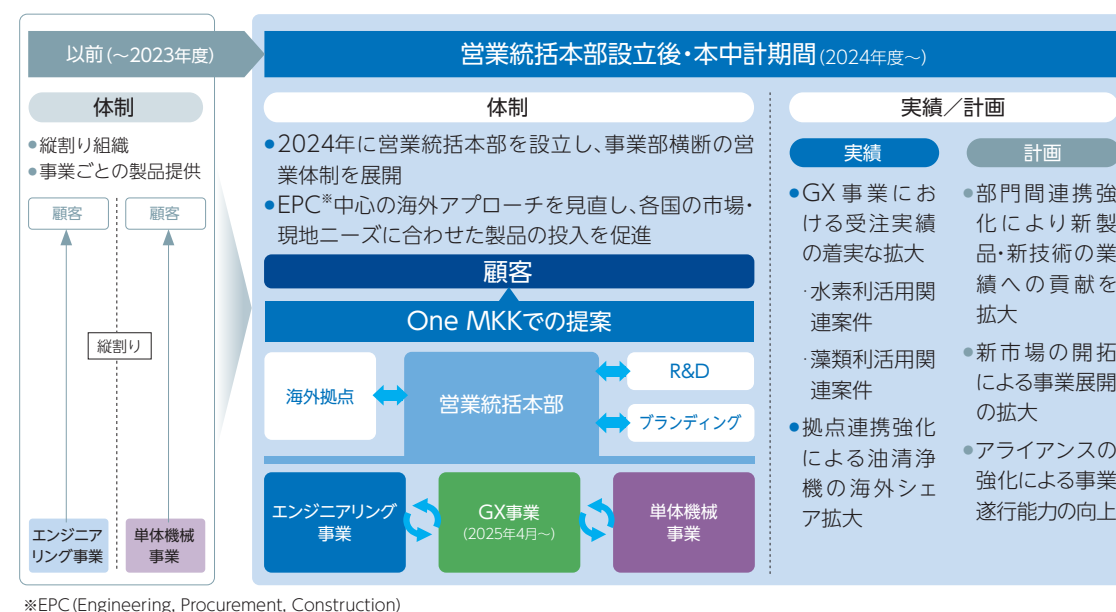
執行役員 営業統括本部長

内山 典章

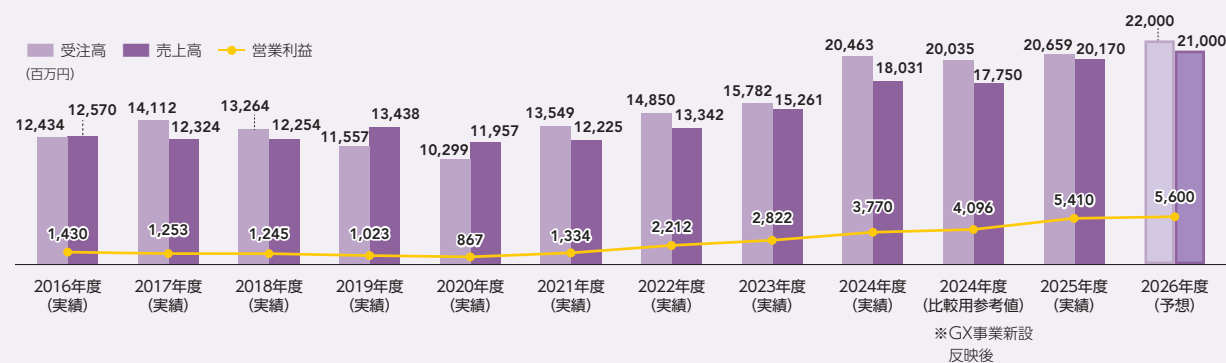
営業統括本部

既存事業の深化と戦略的事業領域の展開により、社会課題解決に貢献する事業基盤の確立を図ってまいります。

中期経営計画の実現 事業ポートフォリオの進化 ～事業拡大戦略の実践～



単体機械事業業績推移サマリ

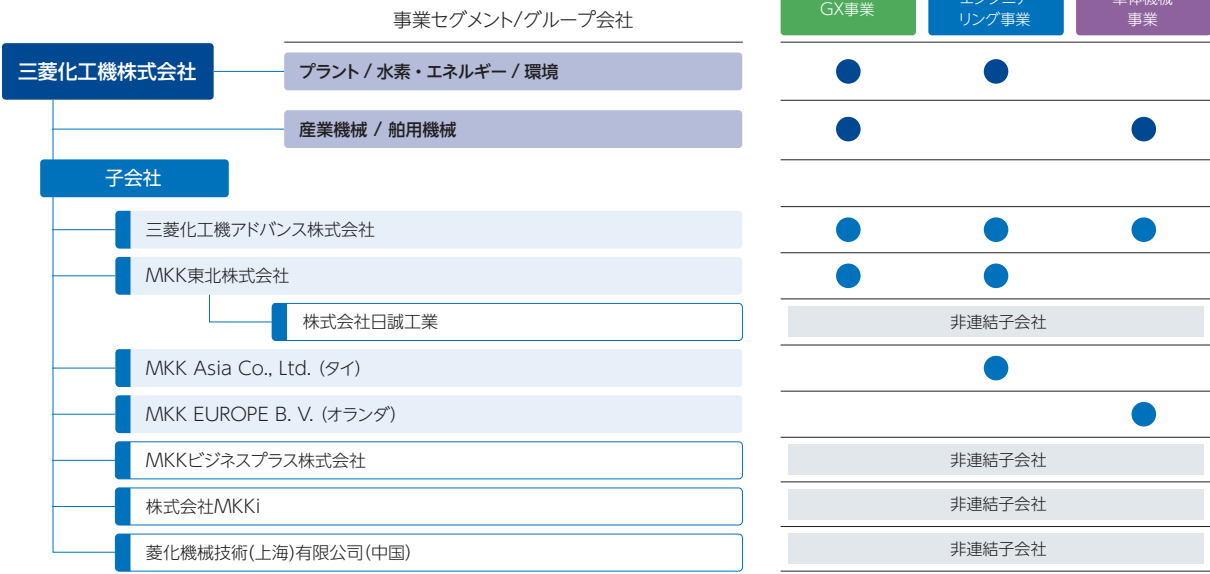


※2026年度受注高予想は、2026年7月31日に上方修正した数値を表示しています。



グループ会社の概要と事業の進捗

グループ会社 ～事業系統図～



連結子会社

三菱化工機アドバンス株式会社(本社:神奈川県)

- 主な事業内容:**各種プラントの設計・機材調達・建設、保守・メンテナンス、压力容器などの設計・製造、下水処理場などの運転維持管理、環境測定等
- 本中計1年目の進捗**

中計1年目は、長年の取引関係のあるお客様を中心に信頼関係を維持・強化し、メンテナンス・維持管理業務を着実に積み上げることで、安定した受注基盤の確立につなげました。また、計画・設計の初期段階からの参画を強化し、お客様からの信頼を礎としたEPC^{*1}案件の受注拡大を図っています。さらに、継続的な品質確保と自社対応力の強化により、品質向上とコスト低減を推進しました。今後は、社内の拠点・部門間の連携を一層推進し、案件対応力の向上を図るとともに、三菱化工機グループとの連携による運転・維持管理事業(O&M)およびグループ内の工場連携を強化し、重要課題であるGX分野の事業化の進展に向けて加速を図ることで、持続可能な価値創出と安定基盤のさらなる強化を目指します。



下水処理場中央監視制御室での設備運転状況の監視

MKK東北株式会社(本社:秋田県)

- 主な事業内容:**強化プラスチック(FRP)製品の製造・販売 / 下水処理場などの維持管理
- 本中計1年目の進捗**

当社は、プラスチック事業(FRP)とプラント事業(メンテナンス)を基盤に、GX事業の推進にも取り組んでいます。環境対応として、バイオ由来樹脂を用いたタンク開発を進め、実用化に向けた機能検証を実施するとともに、販売に向けた準備を進めています。加えて、需要動向を踏まえた営業活動の高度化や生産・供給体制の整備も進めています。プラント事業においても維持管理業務を受注し成果を上げているものの、中期経営計画の達成に向けてはさらなる取り組みが必要であり、引き続き受注基盤の強化に取り組んでまいります。さらに、三菱化工機グループとの工場間連携を起点に相乗効果を創出し、新規事業の創出と付加価値の向上を図ります。今後も基盤整備と安全管理の徹底および安全意識の向上を進め、グループのモノづくりを担う存在として貢献していきます。



工場で製作したFRPの製品「ミストセパレーターケーシング」の出荷風景

MKK Asia Co., Ltd. (本社:タイ)

- 主な事業内容:**東南アジア地域におけるプラント設備の設計、機材調達、建設、メンテナンス、改造工事
- 本中計1年目の進捗**

当社は、本中計1年目より引き続きタイ国内EPC^{*1}案件への取り組みを進めています。一方、タイ市場の構造的な事業環境の変化を踏まえ、成長機会の取り込みと事業基盤の強化の両立を図るため、三菱化工機と協業しつつ、タイ以外の東南アジア諸国におけるEP^{*2}業務への取り組みを始めています。また、タイに拠点を有する当社は、同国政府によるGX関連政策や産業動向に関する情報収集を進めるとともに、現地に根ざしたネットワークと市場理解を活かし、中長期的な事業機会の創出に取り組んでいます。さらに、日本をはじめとする人材不足を背景に、モジュール製作という新たな取り組みを開始し、グローバル展開を見据えた体制づくりを進めています。加えて、単体機械事業部門との連携も視野に入れ、事業環境の変化に伴う課題に対応しつつ、新たな事業基盤の創出を通じて安定的な収益基盤の確立を目指します。



MKK Asiaの事務所のエントランス

MKK EUROPE B.V. (本社:オランダ)

- 主な事業内容:**欧州における船舶機器装置・部品の販売ならびに保守・補修等サービス業務
- 本中計1年目の進捗**

当社は、欧州を中心とした三菱油清浄機ユーザー向けに、迅速かつ高品質なサービス提供体制の構築を推進しており、本取り組みにより、お客様からの信頼と満足度の向上を実感しています。今後もサービス提供体制のさらなる充実を図るとともに、欧州における法規制・認証要件への対応力の強化や現場対応力のさらなる向上を重要課題と認識し、三菱油清浄機サービスネットワークの拡充に取り組みます。さらに、新造船や燃料転換、GX関連の船舶業界動向の情報収集と共有を強化し、当社グループ全体の持続的成長に寄与してまいります。



三菱セルフジェクター SJ-Hシリーズ
欧州における高品質サービスを支える主要機器

非連結子会社

会社名	主な事業内容
MKK ビジネスプラス株式会社(神奈川県)	三菱化工機グループ内の内販、厚生サービス、シェアードサービス
株式会社 MKKi(神奈川県)	新規事業形態探索およびビジネスモデルデザイン、イノベーション人材の育成等
菱化機械技術(上海)有限公司(中国)	中国における船用機器装置、各種分離機および部品の販売、技術支援ならびに保守、修理等サービス業務
株式会社日誠工業(秋田県)	煙突の製作・監理、プラント配管工事 等

事業成長を加速する成長投資(M&A、事業承継、資本業務提携)

会社名	主な事業内容	概要
株式会社日誠工業(秋田県)	煙突の製作・監理、プラント配管工事 等	2025年12月、MKK 東北が日誠工業の全株式を取得し、子会社化
日本特殊機械株式会社(大阪府)	抵抗加熱、アーク、プラズマ、電子ビームを熱源とする高温真空機器の設計・製造・販売、メンテナンス	2026年4月、三菱化工機が日本特殊機械の全ての事業を承継
斎藤遠心機工業株式会社(東京都)	遠心分離機・乾燥機等の設計・製造・販売、メンテナンス	2026年6月に資本業務提携

※1 EPC(Engineering, Procurement, Construction)

※2 EP(Engineering, Procurement)



コーポレート機能の 統合強化を通じた 価値創造の推進

取締役 常務執行役員 宮本 智成



成長投資とガバナンスを両輪とした 企業価値の向上

2025年6月にコーポレート部門を管掌する取締役
に就任してから、一年が経過しました。現在は、財務、
人事、経営企画、DX、調達部門を管掌する企画管理
統括本部に加え、サステナビリティ領域も担当してお
ります。現在の中期経営計画(以下、現中計)の初年度
を終え、各施策が着実に進展している手応えを感じる
一方で、経営ビジョンの達成に向けた持続的な成長
の実現には、引き続き取り組むべき課題も認識してい
ます。

私が考える企業価値の向上とは、成長投資と健全
なガバナンスを両輪として、中長期的に持続可能な成
長を実現することにあります。財務、ガバナンス、リス
クマネジメント、サステナビリティは相互に関連なが
ら企業価値創造を支える基盤であり、これらを一体的
に強化していくことが重要であると考えています。

財務の視点で振り返る現中計1年目の進捗

現中計の初年度である2025年度は、受注高、売上
高、営業利益ともに、概ね1年目の計画値を達成し、順
調なスタートを切ることができたと評価しています
[P.26](#)。

受注高は、米国の通商政策などを背景にエンジニア
リング事業で計画未達となりましたが、単体機械事業・
GX事業が計画を上回り、全社ベースでは計画を超過
達成いたしました。特に、当社が成長ドライバーと位置
づけているGX事業の順調な立ち上がり、計画達成
に大きく寄与いたしました。

売上高は842億円(前年度比42.3%増)、営業利益
は91億円(同61.2%増)、営業利益率は10.9%(前年
度比1.3ポイント増)、ROEは18.2%(前年度比4.8ポ
イント増)と、いずれも前年度を上回りました。

受注残高は、期末時点で908億円となりました。前
期末(2025年3月末)との比較では、2023年度に受注
した水素製造設備をはじめとする大型案件の工事進行
に伴う売上計上により減少いたしました。引き続きき
め細かな営業活動による受注の積み上げが奏功し、高
水準を維持することができました。

キャッシュ・フローについては、改善の傾向にあるもの
の、依然として課題は多いと認識しています。営業キャ
ッシュ・フローは黒字化いたしました。売上の増加に
伴う売掛債権の増加により、増益で創出したキャッシ
ュ・フローの一部が相殺されています。このため、現中
計で掲げた売掛債権回収の強化や、キャッシュ・コン
バージョン・サイクルの改善をさらに進めていく必要が
あると考えています。一方で、川崎製作所の再編に伴う
支出が本格化し、投資キャッシュ・フローの支出が拡大
しています。この建設資金に充当するため、タームロー
ン契約を締結いたしました。引き続き、キャッシュイン・キ
ャッシュアウト管理の高度化や改善等を通じて、健全な
キャッシュ・フローの維持に取り組んでまいります。

GX事業の順調な立ち上がり

GX事業は、経営ビジョン実現に向けた、製品開発
および事業拡大の加速を図る「成長事業」として、現
中計期間の開始とともに立ち上げたセグメントです。
現中計では、積極的な製品開発による事業拡大を目

指します。この方針のもと、GX事業案件への営業活
動を強化し顧客の脱炭素ニーズを取り込んだ結果、
初年度において受注高は計画を大幅に超過達成(実
績:199億円/計画:120億円)、売上高は計画を概ね
達成(実績:183億円/計画:190億円)いたしました。
なお、将来を見据えた研究開発投資を拡大したため
営業利益は圧縮されたものの、計画値を達成(実績:
6.45億円/計画:6.00億円)いたしました。

特に業績に寄与した領域は、水素を生産プロセス
で利用することにより産業界の脱炭素化を推進する
案件や、微細藻類を新たなエネルギー源へ利活用す
る案件です。このようなGX事業と関連が深い「脱炭
素」に係る市場については、欧米を中心に一部減速の
懸念が見られるものの、当社ビジネスの大半を占める
日本国内では、関連法令の整備が進むなど、市場は
着実に拡大するものと見込んでいます。それに伴い、
GX事業は今後もさらなる成長が期待できるものと考
えています。当社としても、市場の拡大を着実に
取り込み、GX事業の成長に資する取り組みを加速さ
せてまいります。

株主還元強化と資本政策の推進

現中計期間は、成長投資を最優先とする資本政策を
基本としつつ、配当性向の引き上げ(最終年度までに
40%を実現)ならびに、配当下限としてDOE3.5%の
維持を通じて、株主還元を強化する方針です。このよ
うに当社は、配当性向を株主還元の優先指標と位置づ
けております。

2025年度は、当初、配当性向を35%へ引き上げ、1
株当たり配当金を80円と、前中期経営計画最終年度
の配当実績(配当性向32.7%、1株当たり配当金額70

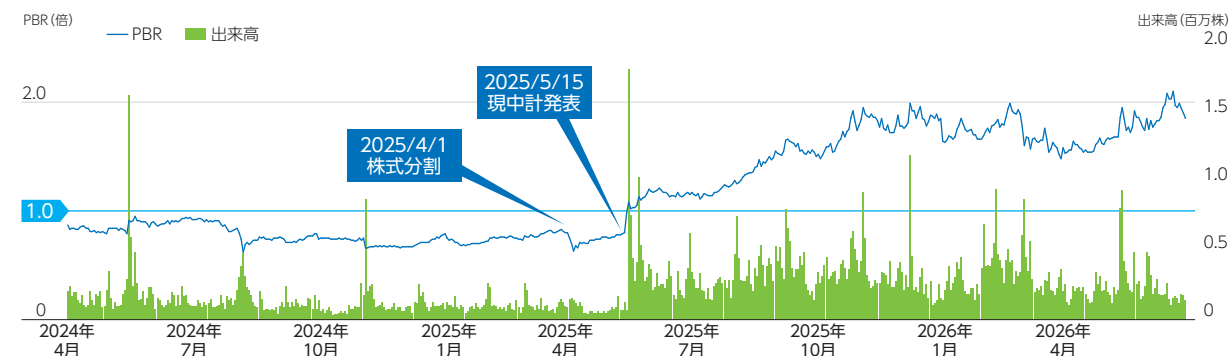
円)に対して、10円の増配を計画しておりました。これ
に対し、業績が当初の想定を上回って推移したことか
ら、計画どおり配当性向を35%とした結果、1株当たり
の配当金は115円となり、前年度比45円の大幅な増
配を実現いたしました [P.28](#)。

また、2026年度につきましては、好調な業績予想を
背景に、当期純利益68億円を見込む中、計画どおり配
当性向を40%に引き上げることで、1株当たり配当金
は120円と、さらなる増配を予定しております。

PBR ≥ 1 倍の早期達成

PBRの改善は、東京証券取引所による要請以前か
ら、当社における経営課題の一つでした。2025年3月
末日時点のPBRはおおよそ0.8倍と、株式市場から十分
な評価を得られていない状況にありました。こうした
課題認識のもと、株式流動性の向上を図るため、
2025年4月に当社株式1株を3株とする株式分割を
実施しました。さらに、同年5月に発表した現中計では
「資本コスト・株価を意識した経営の確立」を骨子の一
つに据え、PBR1倍以上の実現を目標に掲げました。
現中計の発表後、当社の株価は同月下旬にかけて上
昇し、PBRは、初年度において早期に1倍以上の水準
を達成することができました。これは、投資家の皆さま
から、当社の現中計における事業戦略や成長性につ
いてご評価をいただいた結果と考えております。その
後も、成長投資の積極的な実行や情報発信の強化な
ど、計画に沿った戦略を着実に実行してきた結果、
PBR1倍以上の水準を安定的に維持しています
[P.28](#)。今後も、現中計達成に向けた取り組みを一
層推進することで、企業価値の持続的な向上に取
組んでまいります。

PBRおよび出来高(日次)





好調な業績を反映し経営ビジョンをアップデート

当社は、2026年5月の通期決算発表と同時に、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」をアップデートいたしました [P.14](#)。

この経営ビジョンは、およそ5年前にあたる2021年11月に、2050年に当社グループが目指す姿を描いたものです。そのマイルストーンとして、創立100周年にあたる2035年に「売上高1,000億円を目指す」ことを掲げました。これは、当時の売上高(2021年3月期:487億円)を2倍以上に引き上げる、意欲的な長期計画として策定したものでした。

その後、当社を取り巻く事業環境の構造的な変化の加速や、中長期計画の着実な推進など経営戦略の進展により、事業規模が当時の想定を上回るペースで拡大しました。現中計では、最終年度の売上高として900億円を計画しており、2035年に目標としていた1,000億円に迫る水準となります。また、現中計1年目の目標を概ね達成したことから、計画達成の蓋然性も一段と高まったと判断いたしました。

このような背景を踏まえまして、2026年5月、当社の長期的な成長ストーリーを的確にお伝えし、今後も持続的に成長を続ける意志をステークホルダーの皆さまにお示しするため、内容を一部アップデートいたしました。具体的には、売上高1,000億円への到達時期の2035年度から2029年度への6年前倒し、そして、2035年度に見込む売上高の「1,200～1,400億円」への上方修正です。

ビジョン・ステートメントである「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」、そして、2050年の社会

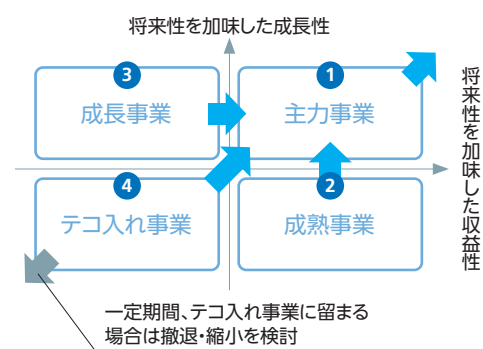
課題の解決に貢献しながら中長期的な成長を目指す姿勢は、経営ビジョンの策定時から変わらない経営方針です。引き続き、グループ全社で時代に沿った社会のニーズに応えながら、持続的な企業成長を実現してまいります。

資本効率を意識した戦略的な財務運営

PBRの改善に象徴されるように、当社は、資本コストや資本効率を意識した経営への取り組みを強化しています。財務の観点では、成長機会を的確に捉えた投資の実行と、資本効率を意識した経営の両立が不可欠と考えています。その実現に向け、当社では、事業ポートフォリオの見直し [P.30](#) を通じて経営資源の最適配分を進めるとともに、ROICを重要指標とした経営管理の高度化にも取り組んでいます。

具体的には、各事業を「売上高成長率」と「ROIC」の2つの指標により、それぞれ、「中期経営計画における成長率」および「資本コスト(WACC)」を基準として評価しています。これに基づき、事業成長性と収益性を継続的にモニタリングし、閾値との乖離状況を踏まえて、「主力事業」、「成長事業」、「成熟事業」、「テコ入れ事業」に区分しています。テコ入れ事業については、収益性の改善に向けた施策を実行するとともに、その進捗を継続的にモニタリングすることで、成長性と収益性の改善に取り組んでいます。なお、改善が困難と判断した事業については、撤退・縮小も視野に経営リソースを再配分することで、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上を図っています。このように、成長性と資本効率の両面から事業の質を評価し、経営資源の最適配分につなげています。

事業ポートフォリオ管理の方針



各象限の目指す姿	
① 主力事業	競争優位性の向上を図ることで、安定的に売上・利益面を牽引
② 成熟事業	市場シェア拡大・新市場開拓等の成長機会を探索
③ 成長事業	将来的な主力事業への転換を見据えた事業の立ち位置を確立
④ テコ入れ事業	既存事業以外での用途転換や不採算事業の見直し等により、売上拡大や収益性の改善を目指す

株主・投資家との対話の充実

2025年度は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話にも積極的に取り組みました。[P.68](#)。特に、初めて実施した大株主の皆さまとの面談では、株主の視点ならではの、当事業の将来性に対する多面的な評価、ならびに情報開示の高度化など、多岐にわたる示唆をいただきました。これらの貴重なご意見については、取締役会をはじめとする社内関係部門へフィードバックを行い、経営に反映しています。また、当社の価値を適切にご理解・ご評価いただけるよう、財務・非財務の両面にわたる情報開示の拡充にも取り組んでいます。今後も株主や投資家の皆さまとの対話を充実させ、経営およびガバナンスの高度化に活かしてまいります。

迅速な意思決定と実効性ある監督体制の両立

ガバナンスについては、経営環境の不確実性が高まる中で、迅速な意思決定と健全な監督機能の両立がこれまで以上に重要になっています。当社では、2016年の監査等委員会設置会社への移行をはじめ、コーポレートガバナンスの高度化に継続して取り組んできました。2022年度以降、社外取締役の比率を引き上げ、現在では、監査等委員を含む社外取締役が過半数を占める体制となっています。社外取締役の専門性を活かした多様な視点を取り入れることで、取締役会における議論の充実を図っています。

また、取締役会の実効性評価 [P.71-72](#) については、実効性は概ね確保されているとの認識にある一方で、戦略的議論のさらなる深化や運営面での改善余地も確認されています。これらを踏まえ、テーマごとの議論の充実や討議時間の確保など、取締役会運営の見直しを進め、意思決定の質とスピードの向上につなげています。

サステナビリティ経営の深化

近年は、地政学リスクやサプライチェーンの不安定化、気候変動対応など、企業経営を取り巻くリスクが

多様化・複雑化しています。このようなリスクに適切に対応するためには、単なるリスクの回避にとどまらず、リスクと機会を一体として捉え、戦略的に活用していく視点が不可欠です。こうした取り組みを進める中で、近年特に重要性が高まっているのがサステナビリティの視点です。当社はGX事業の推進を通じて、社会の脱炭素化や環境価値創出に取り組んでいます。その実効性を高めるためには、当社自身の変革も不可欠であると認識しています。すなわち、当社自らがGX(グリーントランスフォーメーション)およびSX(サステナビリティトランスフォーメーション)を推進し、事業活動と一体化させていくことが求められていると捉えています。

また、当社では財務・非財務指標の因果関係を可視化する分析にも取り組んでいます。人的資本への投資や従業員エンゲージメントといった非財務指標が、一定の時間差を伴いながら営業利益や資本効率の向上につながる構造を確認しており、非財務から財務への価値創出のメカニズムを定量的に捉えることができました。今後はこうした可視化を基盤に、人的資本への投資の高度化と成果の最大化を図り、持続的な企業価値向上につなげていきます。

ESGと連動した役員報酬による価値創造の加速

経営の意思決定とインセンティブの整合性を高める観点から、役員報酬制度 [P.74](#) の見直しを進めています。基本報酬の割合を縮小するとともに、2025年度からは、従来の財務指標に加え、従業員エンゲージメントやGX事業売上高といったESG関連指標を評価に組み込むことで、サステナビリティと企業価値向上の連動を一層強化しました。これにより、短期業績のみならず、中長期的な価値創造に資する取り組みを経営陣に促す仕組みとしています。

今後も、財務、ガバナンス、リスクマネジメント、そしてサステナビリティを統合的に強化することで、変化の激しい経営環境においても持続的に価値を創出できる企業体質を構築していきます。そして、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えながら、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。



研究開発・技術開発・生産に関する戦略

技術開発・生産統括本部



当社は、本中期経営計画の3年間に総額30億円の研究開発投資を行い、経営ビジョンの実現がより実感できる成果創出に取り組んでおり、技術開発・生産統括本部は技術・製品開発を主導し、GX事業成長を推進しています。具体的には、4つの戦略的事業領域のうち、「持続可能な循環型社会推進事業」と「水素を核としたグリーンエネルギー事業」をQuick-win分野として位置づけ、本中計期間中の市場投入に向けた技術開発や実証を加速させ、GX事業を当社の持続的成長を支える事業の柱へと育成してまいります。

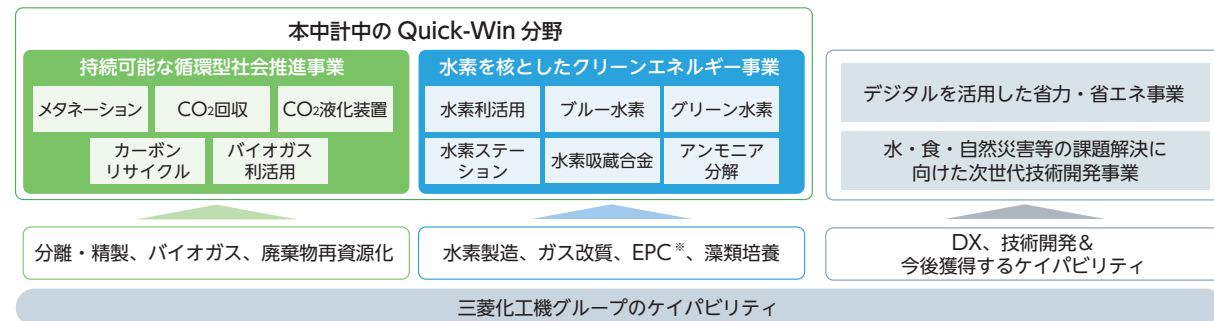
執行役員 技術開発・生産統括本部長 山崎 明良

三菱化工機グループのモノづくり戦略

再編する川崎製作所をGX事業の製品開発・生産拠点(マザー工場)と位置づけ、グループ内の各工場と有機的に連携し事業拡大を実現するとともに、基盤事業のモノづくりの効率化・高度化により収益性の改善を目指します。

戦略的事業領域 (GX 事業) の全体像

[□ 本社・川崎製作所の再編の詳細 P.32](#)



※ EPC(Engineering, Procurement, Construction)

水素を核としたグリーンエネルギー事業

岐阜大学キャンパス内に、アンモニア・水素を利用した国内トップレベルのゼロカーボンエネルギー実証拠点を開設

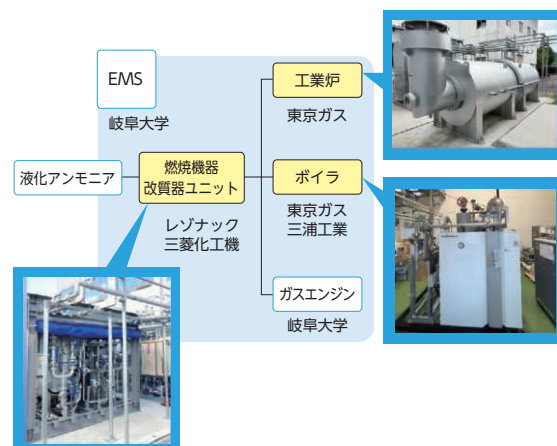
国立大学法人東海国立大学機構岐阜大学、株式会社レゾナック、東京ガス株式会社、三浦工業株式会社および当社は、アンモニア・水素を利用したゼロカーボンエネルギーシステムの実証拠点を岐阜大学高等研究院地方創生エネルギーシステム研究センター内に開設しました。

本拠点は、国内トップレベルのアンモニア利用実証プラットフォームとして、2026年4月より始動しました。今後は、アンモニア利用技術の「開発の場」にとどまらず、本格的な事業化を見据えた「共創型市場創出プラットフォーム」として発展を目指します。

持続可能な循環型社会推進事業

自社施設内でメタネーション装置の実証試験を開始

当社は、二酸化炭素の削減および有効利用に向けた技術開発の一環として、2026年3月、川崎製作所内にメタネーション装置の実証機を設置し、同年5月より実証試験を開始しました。本装置において各種試験を実施し、取得したデータを基に、メタネーション装置の早期実用化に向け、開発、実証を確実に進めていきます。



メタネーション装置実証機

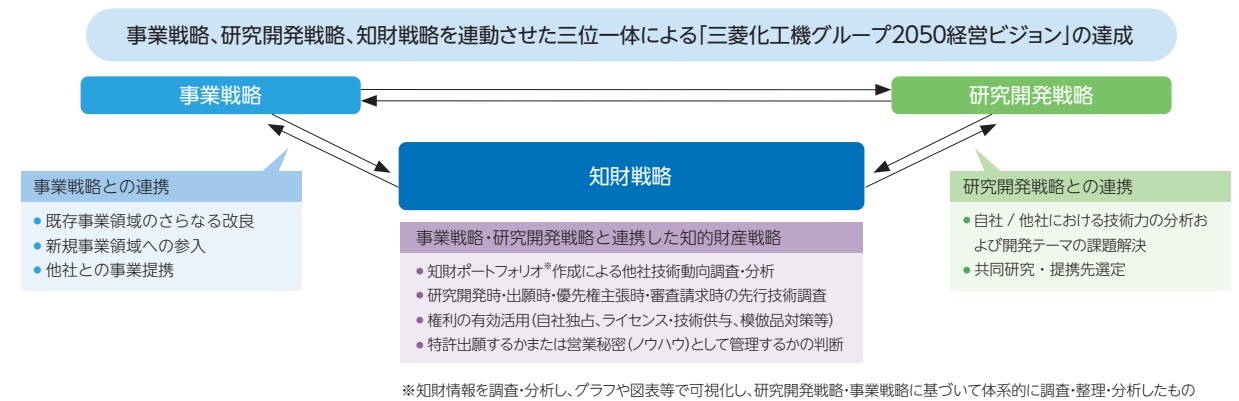
知財戦略

三菱化工機グループは、知的財産を企業価値向上を支える重要な経営資源の一つと位置づけています。

2050経営ビジョンを達成するためには、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略を有機的に連動させ、三位一体による活動を推進していくことが不可欠であると考えています。

事業環境が大きく変化する中において、事業部門が目指す将来像と研究開発部門による技術創出を確実につなぎ、その成果を知的財産として戦略的に保護・活用することが、持続的な競争優位の確立と中長期的な企業価値創出の前提となるためです。この考えのもと、中期経営計画と連動した3カ年の知財戦略を策定しています。研究開発成果の戦略的な権利化を進めるとともに、市場環境や事業ポートフォリオを踏まえた適切な活用を図ることで、事業の成長と収益性の向上を実現し、2050経営ビジョンの達成に向けた持続的な企業価値の創出に取り組んでいます。

知財戦略の位置づけ



※知財情報を調査・分析し、グラフや図表等で可視化し、研究開発戦略・事業戦略に基づいて体系的に調査・整理・分析したもの

2025年度～2027年度 知財戦略活動方針

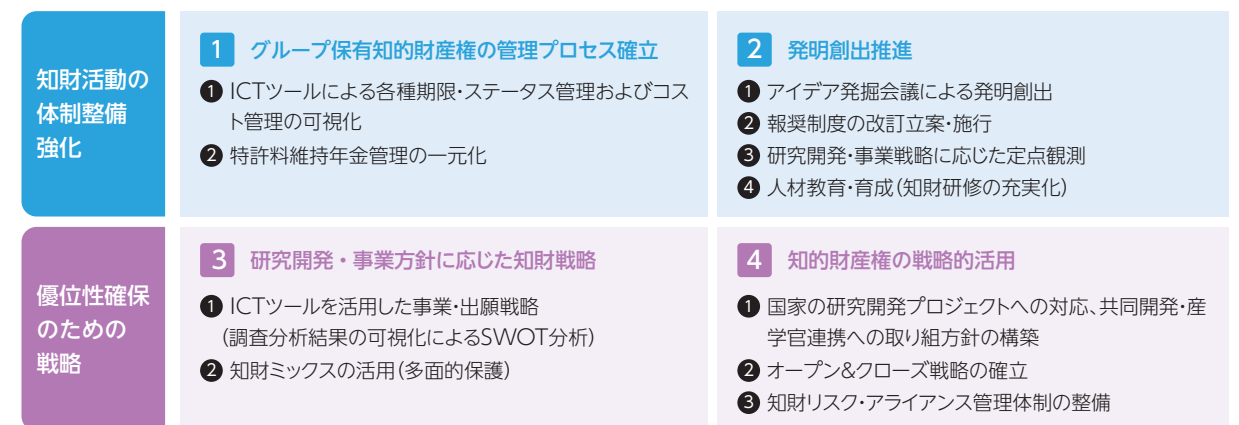
2025年度～2027年度の知財戦略活動方針では、「知財活動の体制整備強化」および「優位性確保のための戦略」の2つのテーマを設定しています。

知財活動の体制整備強化 については、**1 グループ保有知的財産権の管理プロセス確立** **2 発明創出推進**を重点項目とし、**優位性確保のための戦略** については、**3 研究開発・事業方針に応じた知財戦略**、**4 知的財産権の戦略的活用**を推進しています。

具体的には、事業部門との継続的なディスカッションを通じて事業ニーズを把握し、特許ポートフォリオ分析を実施するとともに、これまでの知見と最新情報を活かした空白領域の分析を行っています。これらの取り組みにより、注力すべき技術・権利領域を明確化し、競争優位の確立につなげています。

中期経営計画(2025年度～2027年度)知財戦略活動方針:4つの柱

事業戦略、研究開発戦略と連動した知財戦略として、知的財産活動への体制を整備・強化しつつ、発明創出・アライアンス等の推進により、技術の差別化を図り、競争優位性を確保する。





DX戦略と進捗

企画管理統括本部 DX推進部



「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現には、デジタル化・DXが必要不可欠であるとの認識のもと「三菱化工機グループDX戦略」に基づき、グループ全体でDX推進に取り組んでいます。社内のDX化にとどまらず、労働力不足など顧客の課題解決に貢献可能なソリューションの提供を目指します。また、急速に進化するAI関連技術への対応をするとともに、情報セキュリティの維持・向上を進め、2050経営ビジョンの達成に寄与していきます。

企画管理統括本部 DX推進部長 相川 英明

基本的な考え方

当社グループは、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現に向けて、2023年11月に「三菱化工機グループDX戦略」を策定しました。

本戦略は、グループ横断でのDX推進を目的に目指す姿(DXコンセプト・テーマ)と実行の道筋(ロードマップ)を明確化したものです。

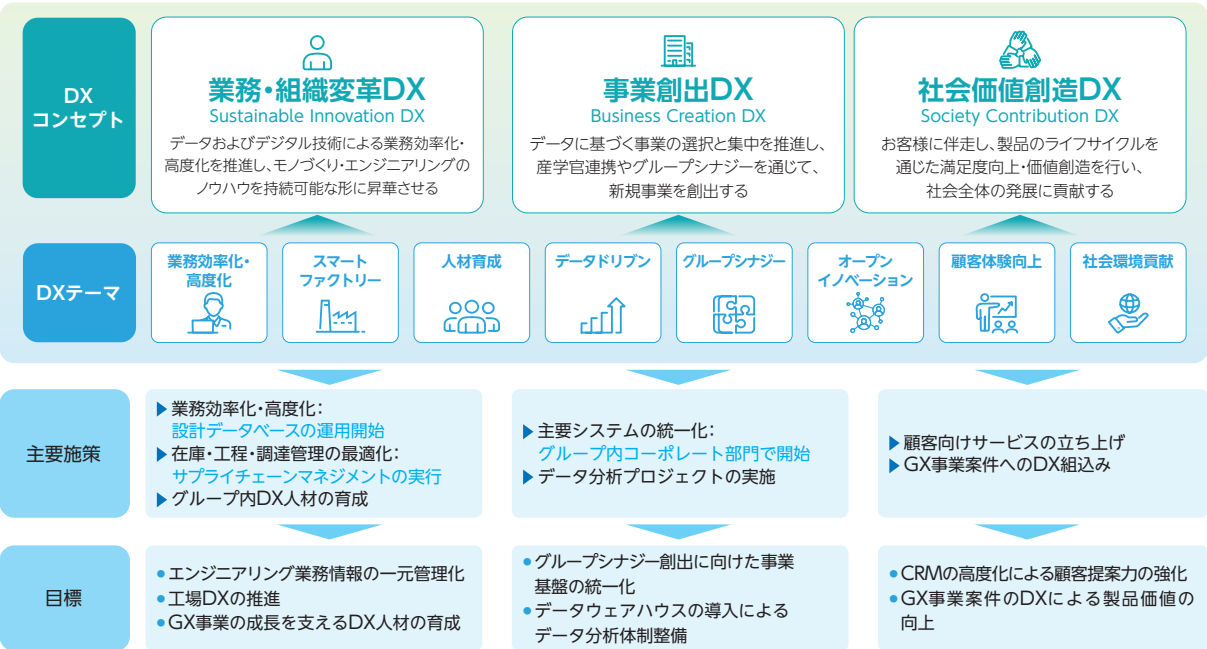
急速に進展するAI等のデジタル技術は、モノづくりおよびエンジニアリングの高度化、そして持続的成長の実現に不可欠な経営基盤であると認識しています。

三菱化工機グループDX戦略

当社グループは、2050経営ビジョン実現に向け、「業務・組織変革DX」「事業創出DX」「社会価値創造DX」の3つのコンセプトを掲げています。また、これらのコンセプト達成のため、8つのテーマに細分化し、各施策に取り組んでいます。

三菱化工機グループのDX

業務の効率化にとどまらず、デジタル技術・データの活用を通じて、ビジネスの創出や持続可能な組織への変革を加速し、社会課題解決のために新たな価値を創造する



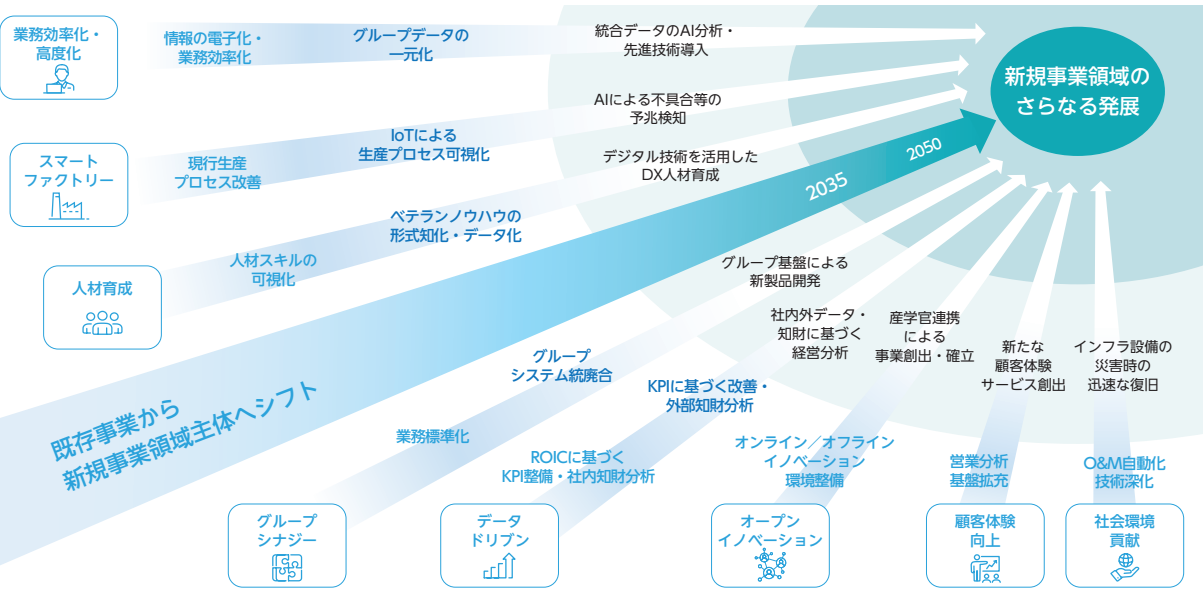
※ DX人材：当社においては「ビジネス×デジタルの知識を兼ね備え、ビジネス変革を実行できる能力を有する人材」と定義
※ CRM：Customer Relationship Management(顧客情報や顧客との関係性を管理し、顧客と良好な関係を構築・促進する手法)の略

三菱化工機グループDX戦略は、「DXコンセプトに応じた取り組み施策を通じて、中期経営計画で掲げる目標の達成を支援する」ものと位置づけています。戦略的事業領域(GX事業)の拡大に向けた取り組み施策として、「業務効率化・高度化」「主要システムの統一化」「データ分析体制整備」「CRMの高度化」等を推進することで、事業基盤を強化します。

DXロードマップと進捗状況

三菱化工機グループDX戦略はDXロードマップに基づき進捗管理を行っています。

DX ロードマップ



進捗状況



DX認定取得

当社は、2026年1月1日に、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定事業者」に認定されました。本認定は「情報処理の促進に関する法律」に基づき、デジタル技術による社会変革に対して経営者に求められる事項を取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応し、DX推進の準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度です。



これまでの主な取り組み

工場DXの取り組み

当社は、工場DXの推進に向けて、関係者で将来のありたい姿を議論し、実行計画を進めるうえで指針となる全体構想(グランドデザイン)を策定しました。分散している製品情報をデジタル統合することで、設計情報を各工場へ迅速かつ正確に伝達できる体制の構築や、設計段階で品質情報を織り込む仕組みの整備を進めています。本取り組みは、組織横断のワーキンググループによる定期的な検討を通じて、着実に推進しています。

AI設計自動化システムの開発をスタート

当社は、プラントエンジニアリング業界向けAI設計自動化システムの実現に向け、外部パートナーとの共同開発を開始しました。本取り組みにより、顧客要求仕様の解析から設計図書作成までのプロセスにAIを活用し、設計リードタイムの短縮と品質の均質化を図るとともに、技術者がより高度な設計検討や最適化、技術開発に注力できる環境を整備します。

システム導入による設計プロセスの変化

	従来の設計プロセス	生成 AI 導入後の設計プロセス
1	顧客要求仕様を人が読み込む	生成 AI が顧客要望書を自動読み取り・整理
2	熟練技術者が各種設計図書をつつ手作業で作成	生成 AI が設計図書を一括自動作成
3	技術者の確認・修正を経て最終図書完成	技術者の確認・微調整を経て最終図書完成



基本的な考え方

当社グループはサステナビリティを経営の重要課題と捉えています。本中期経営計画では、サステナビリティの推進を経営基盤強化に向けた重要施策として位置づけ、経営ガバナンスの透明性の向上に取り組んでいます。今後も持続可能な社会の実現と、企業としての持続的な成長を目指します。

サステナビリティ関連方針についてはこちらに掲載しております。
<https://www.kakoki.co.jp/sustainability/csr.html>



サステナビリティ基本方針
サステナビリティ基本姿勢
環境方針
三菱化工機グループ調達方針/三菱化工機グループ調達ガイドライン

サステナビリティの推進体制

当社グループは、サステナビリティを経営基盤の一つとして位置づけ、サステナビリティに関する取り組みを推進するための体制を構築しています。取締役会の監督のもと、経営会議でサステナビリティに関する取り組みの審議・意思決定を行い、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会が連携して全社的な取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会は基本事項の審議、指標の設定、進捗のモニタリング・評価を行い、その内容を経営会議および取締役会に報告します。各部門・関係会社は施策を実行し、適宜報告することで、実効性のある推進体制を確保しています。



国連グローバル・コンパクトへの賛同

当社は、「国連グローバル・コンパクト」(以下「UNGC」)に署名し、2026年1月9日付で参加企業として登録されました。併せて、UNGCに署名している日本企業などで構成される「国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。

当社グループは、UNGCの人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関わる10原則に賛同し、社会課題の解決と持続可能な未来づくりに向け、世界基準での取り組みを加速してまいります。

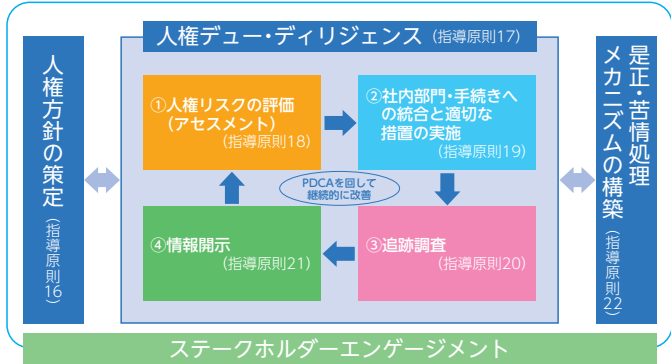


人権デュー・ディリジェンスの推進

当社グループは、全役員および全従業員が人権尊重の考え方を共有し、実践していくため、「三菱化工機グループ人権方針」を定め、本方針に基づき、事業活動における人権尊重の取り組みを推進しています。

2025年度は、人事部門を中心とするメンバーで構成された人権プロジェクトチームによる人権デュー・ディリジェンスを開始しました。まず、当社グループにおける重要な人権課題の特定に向けて、2025年11月にリスク管理委員会が当社グループ従業員を対象に実施したリスク調査の結果を活用し、人権課題の洗い出しを進めています。具体的には、安全衛生、ハラスメントなど、幅広い観点から人権課題候補を整理し、さらに当社の事業特性(業界・取引構造等)や事業展開地域の特性を踏まえ、リスクの重要度、影響度等に基づく優先順位付けを行っています。また、カスタマーハラスメントおよび求職者等に対するセクシャルハラスメントについても、厚生労働省の指針を踏まえ、対応方針の検討および外部通報窓口の整備に向けた準備を進めています。

今後は、特定した人権課題に対する対応策の検討・実行ならびに、取り組み状況のモニタリングと情報開示を通じて、人権デュー・ディリジェンスのPDCAサイクルを推進していきます。



経団連「人権を尊重する経営のためのハンドブック」より

三菱化工機グループ人権方針についてはこちらに掲載しております。
https://www.kakoki.co.jp/sustainability/human_rights.html



サステナブル調達 ～サプライチェーンCSR調査の実施～

当社は、人権および環境への配慮が企業の社会的責任であるとの認識のもと、事業活動の持続可能性の向上に向け、サプライチェーン全体における人権、環境配慮の適切な管理が重要であると考え、「三菱化工機グループ調達方針」および「三菱化工機グループ調達ガイドライン」を策定し、責任ある調達の実現に取り組んでいます。2025年度より、外部コンサルタントの支援のもと、サプライチェーンCSR調査を実施し、第1次フェーズでは、取引先協力会社(菱交会※)を対象にアンケート調査を行い、各社の取り組み状況を把握し、サプライチェーン上の課題の可視化を図りました。調査結果からは、品質・安全性・情報セキュリティの分野においては高い水準が確認された一方、人権やサプライチェーンに関する取り組みについては相対的に改善の余地があることが明らかとなりました。また、設問の理解度にばらつきが見られたことから、今後は調査項目に関する丁寧な説明も必要であると認識しています。調査結果については、各社へフィードバックを行い、重点フォローが必要な取引先に対しては個別対話による改善支援を実施しました。さらに、2026年度は第2次フェーズとして、過去の発注実績や取引頻度などを勘案して選定した取引先を対象に調査範囲を拡大しています。今後も本取り組みを継続的に実施し、サプライヤー各社の取り組み状況の把握と改善に向けた対話・支援を通じて、サステナブル調達の実効性向上を推進します。

2025 年度 CSR 調査の実施概要

調査期間	2025年5月 ～ 2025年7月
調査対象	取引先協力会社(菱交会※) 28社
調査方法	アンケート調査(GCN)「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」による
フォローアップ期間	2025年11月～2026年3月
フォローアップ対象	12社/28社中
フォローアップ方法	個別インタビュー(訪問・WEB面談)

※主に三菱油清浄機の製造にかかわるサプライヤーで構成する取引先協力会



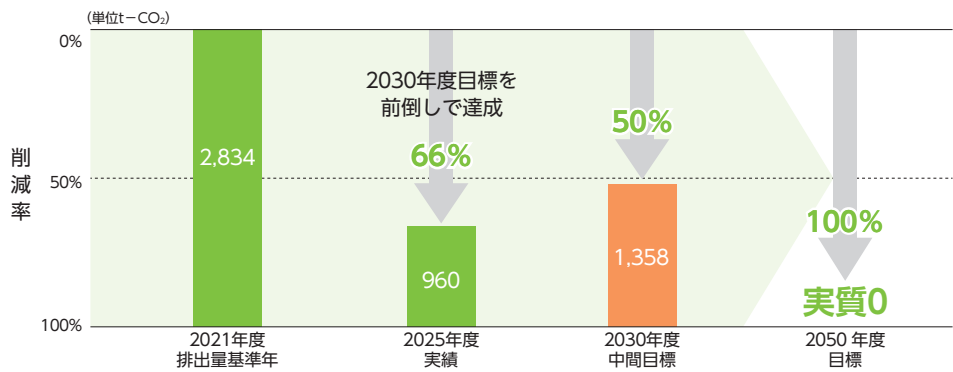
基本的な考え方

当社グループは、2021年度に策定した「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」において、「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」することをビジョン・ステートメントとして掲げています。また、「CO₂・気候変動」「資源循環」「水・食料」「自然災害」「労働力不足」を、事業を通じて解決すべき重要な社会課題として特定しています。これらの社会課題は、当社グループにとってリスクであると同時に成長機会であると捉えており、これまで培ってきた技術・ノウハウを活かし、課題解決を通じた持続的な価値創造を目指しています。

三菱化工機グループのGHG排出量削減目標（Scope1,2）

目標	2050年までにNet Zero(排出量実質ゼロ)
中間目標	2030年度までに2021年度比で50%削減
中計期間中のKPI(最終年度2027年)	2030年目標以下水準の維持

GHG排出量削減の進捗状況



Scope3排出量の算定

当社グループでは、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減に向け、排出量の可視化を進めています。特にScope3排出量については、サプライチェーン全体への影響が大きいことから、算定範囲の拡大および精緻化に継続的に取り組んでいます。

Scope3 Category	排出量(t-CO ₂)
1 購入した製品・サービス	137,950
2 資本財	4,251
3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動	194
4 輸送、配送(上流)	5,089
5 事業から出る廃棄物	1,314
6 出張	136
7 雇用者の通勤	241

Scope3 Category	排出量(t-CO ₂)
8 リース資産(上流)(Scope1,2に含む)	—
9 輸送、配送(下流) ^{*1}	対象外
10 販売した製品の加工 ^{*2}	対象外
11 販売した製品の使用 ^{*3}	—
12 販売した製品の廃棄 ^{*3}	—
13 リース資産(下流) ^{*4}	対象外
14 フランチャイズ ^{*5}	対象外
15 投資 ^{*6}	対象外

※ 算定期間・範囲：2025年度・カテゴリ1.4.5は単体、カテゴリ2.3.6.7は連結

※1 当社製品の多くは据付・納入後に再輸送されることが少なく、下流輸送・配送に伴う排出量は軽微であると判断し対象外

※2 当社製品の多くは完成品として販売され、販売後の加工が不要であることから、排出量は軽微と判断し対象外

※3 現時点では算定に必要な情報の収集が困難

※4 当社はリース事業を行っていないため対象外

※5 当社はフランチャイズ事業を行っていないため対象外

※6 当社は投資を主要な事業としておらず、投資に関連する排出量の影響は限定的であると判断し対象外

環境への取り組み

カーボンフットプリント算定による脱炭素の推進

当社は、製品ライフサイクル全体におけるGHG排出量を定量的に把握し、その削減につなげていくことが脱炭素化の推進において重要であると考えています。この考えのもと、顧客からの脱炭素に向けた要請の高まりを踏まえ、三菱油清浄機「三菱セルフジェクターSJ-Hシリーズ」を対象にカーボンフットプリント(CFP)の算定を開始しました。

製品単位のCFPの算定は、サプライチェーン全体での脱炭素化を推進する重要な基盤となるものです。算定にあたっては、ISO14067等の国際的なガイドラインを参考に外部専門機関の支援のもと、設計、調達、製造、営業、サステナビリティ担当部門などの部門が連携し、部門横断的な体制で取り組んでいます。

本取り組みにより、製品の排出量の把握を進めるとともに、サプライチェーン全体における排出構造の理解を深めています。また、こうした算定プロセスを通じて、従業員の温室効果ガス排出に対する理解が進み、環境課題への意識向上にもつながっています。GX事業を推進する当社にとって、GHG排出量の把握は、重要な基盤情報であり、今後も事業活動全体を通じた脱炭素化への貢献につなげていきます。

CFP算定の基本プロセス



注：経済産業省・環境省
「カーボンフットプリントガイドライン」
を参考に作成

生物多様性への取り組み

当社は、気候変動と生物多様性を相互に関連する重要課題と認識しています。気候変動についてはTCFD提言に基づく開示を実施している一方、生物多様性に関するTNFD提言への対応については、その重要性を認識しつつ、現在是对応に向けた検討を開始した段階にあります。2026年度より経団連の「生物多様性宣言イニシアチブ」に参画し、生物多様性への取り組みに向けた情報収集を進めています。

また、具体的な取り組みとして、神奈川県「かながわ森林再生50年構想」に賛同し、神奈川県の水源林の再生活動を通じた水資源保全に取り組んでいます。本活動は、毎年、新入社員が参加し、生態系保全への貢献に加え、従業員の環境意識向上にもつながっています。

[☞ 森林再生活動の詳細はこちら P.67](#)



三菱油清浄機「三菱セルフジェクターSJ-Hシリーズ」





TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、2022年12月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、気候変動に係る機会およびリスクへの対応を経営上の重要な課題であると認識し、気候変動への取り組みを積極的に推進し、同提言に基づく情報開示の拡充に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく情報開示の詳細はこちらに掲載しております。
<https://www.kakoki.co.jp/sustainability/environment.html>



ガバナンス・リスク管理 P.51
指標と目標 P.53

戦略 (2025年度の更新のポイント)

当社グループは、GX事業の拡大を通じた気候変動への対応を、重要な成長機会と捉え、気候変動がもたらす機会について改めて精査・見直しを実施しました。その結果、当社の強みである技術・ノウハウを活かした脱炭素関連分野において、事業機会の拡大が見込まれることが明確となりました。

対象期間	現在～2050年
対象範囲	三菱化工機グループの全事業
(影響度の評価)	(時間軸の評価)
大:売上高50億円以上	長期:2050年までに影響あり
中:売上高10～50億円未満	中期:2030年までに影響あり
小:売上高10億円未満	短期:2025年までに影響あり

気候変動がもたらす主な機会

区分	分類	項目	内容	影響度	時間軸	当社の対応
移行機会	市場／製品とサービス	政府のGX戦略による市場の拡大	バイオガスの需要増 クリーンエネルギーの需要増	大	短～中期	GX関連分野の市場拡大を背景に本中期経営計画においてGX事業を成長事業と位置づけ、製品開発や事業拡大を加速 戦略的事業領域(=GX事業) 持続可能な循環型社会推進事業の取り組み * バイオガス発電への取り組みを継続 * 廃プラリサイクルに関わる新規事業参入 * CCUS関連事業に関わる新規事業参入(エンジニアリング・水素製造からの回収等) 戦略的事業領域(=GX事業) 水素を核としたクリーンエネルギー事業の取り組み * 水素事業の強化 * 藻類由来のSAFの技術開発
	製品とサービス	社会的な要請の変化	レジリエント/省エネルギーなプラント・設備の需要増	中	中～長期	戦略的事業領域(=GX事業) デジタルを活用した省力・省エネ事業の取り組み 水・食・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業の取り組み * プラント・設備に関する研究開発の推進
	レジリエンス／製品とサービス	●災害・気候変動リスクの耐性向上 ●省エネ・脱炭素製品の製造能力強化 ●低炭素設備導入による企業評価の向上	川崎製作所の再編(事業の継続性、製品・サービスの供給安定性、生産効率の強化)	中	中～長期	●実験フィールドの充実、製造・R&Dの融合を加速することにより、GX事業をはじめとする「時代のニーズ」に対応する製品開発力を強化 ●経営ビジョンの実現に向け、製品・サービスの安定供給を可能とする生産体制を整備、また、サプライヤーのサステナビリティ推進を通じた調達網強靱化も併せて推進し、災害・気候変動に強いモノづくり体制を構築 ●最新の省エネ・創エネ技術の導入を計画、また、顧客やサプライヤー、ESG評価機関など全方位へのアプローチを通じて競争優位性を強化

品質保全・安全対策への取り組み

安全品質環境統括部



品質と安全、二つの基盤を盤石にし、経営ビジョンの実現を推進します。

当社はビジョン実現に向けて挑戦を続けていますが、事業環境の変化は速く、新規事業の拡大などチャレンジ要素は多くある一方で、同時にリスクも伴っています。これは、品質・環境保全、さらには安全の全てにおいて共通しています。目指すところは失敗ゼロではありませんが、完全にゼロにならないのも事実です。失敗は成長の糧であり、失敗なくして大きな飛躍や発展はありません。当社の使命は致命的な問題を発生させないことであり、いかに失敗から改善を図り、さらには成功へのスピードアップを実現できるかが重要です。それこそがお客様や社会に対する当社の責任と使命であり、当社が目指すモノづくりやエンジニアリングの姿です。

理事 安全品質環境統括部長 山本 浩二

① 品質保証・環境保全

品質・環境に関する考え方

当社では、品質のばらつきを最小限に抑え、品質リスクを低減するため、化工機スタンダード(KS)を品質保全の基盤と位置づけ、従業員一人ひとりがKSに則り業務を遂行することを基本としています。KSは品質・環境マネジメントシステム(QMS・EMS)と連動した共通ルールとして運用し、PDCAサイクルを通じて製品およびサービスの品質と顧客満足の向上に取り組んでいます。また、事業環境の変化や新規事業の拡大に伴うリスクにも対応するため、KSの整備・拡充を継続するとともに、品質・環境の両面から持続的な価値提供に努めています。

品質保証・環境保全の取り組みと成果

製品およびサービス品質の確保

当社では品質パフォーマンスの重要な指標の一つに「品質(損失)コスト」を設定しています。当社は、品質保証と環境保全を重要課題と認識し、「顧客との信頼関係強化」を経営ビジョン達成のためのマテリアリティの一つとして定め、本中期経営計画において、品質(損失)コストの対売上高比率を前中計期間比より低減することをKPIとしています。

マテリアリティとKPIの全体像はP.23、24参照

品質マネジメントシステム(QMS)に基づく継続的な改善活動を推進し、2025年度は品質コストの目標値を達成し、品質水準の維持・向上に一定の成果をあげました。過去10年、パフォーマンスは持続的かつ継続的に向上し、当社の利益増大にもつなげています。具体的には、化工機スタンダード(KS)を軸とした業務標準の遵守を徹底し、初品・変更点管理や設計レビューを着実に実施することで、不具合の未然防止に取り組んでいます。また、内部監査および外部審査を通じてマネジメントシステムの有効性を定期的に確認し、その結果を改善活動へ反映しています。

一方、不適合件数の増加や類似不具合の再発、原因分析や再発防止策の立案・実行プロセス変更への対応の遅れ、といった課題を認識しています。不適合発生時には原因分析からは正措置までを一連の改善プロセスとして確実に運用し、再発防止策の実効性と再現性の向上に取り組んでいます。QMS重点項目の一つとして、ラーニングアジリティ(学習速度の俊敏性)を高め、成功や失敗の事例を含めリスクを全社または部門に展開し、レベルアップを図ることに努めています。

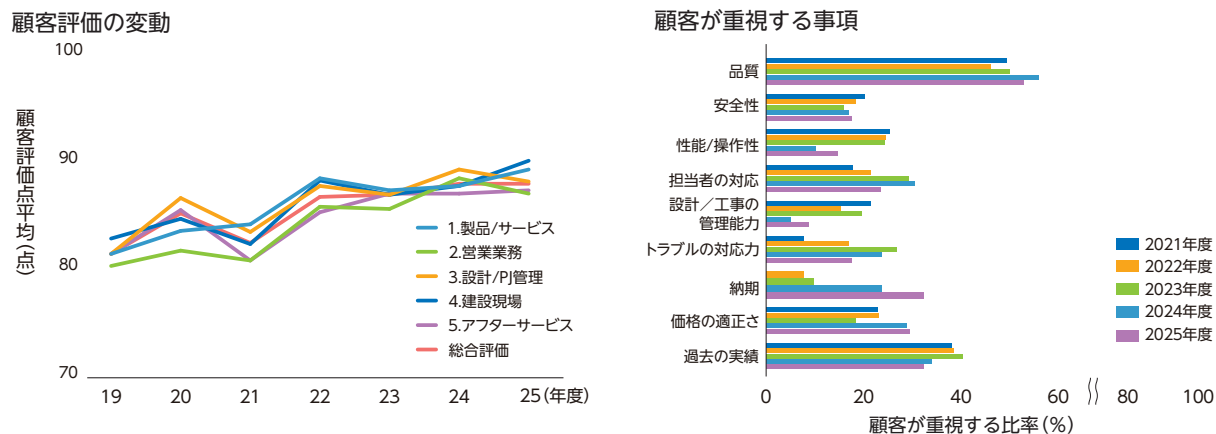
さらに、事業環境の変化や地政学的リスク等の不確実性への対応、サプライヤーを含めた品質管理強化については、今後の重要な課題として継続的に取り組んでいきます。これらの活動を通じて、品質コストの低減と安定したものづくり基盤の強化を図っていきます。



顧客満足度調査結果の分析と活用

品質パフォーマンスのもう一つに「顧客満足度」を重要な指標に設定しています。当社は製品や設備の納入後にお客様の評価や意見を把握し、業務改善に活かすことを目的として、継続的に顧客満足度調査を実施しています。

お客様から寄せられた要望や指摘、品質に関する評価は社内で共有し、設計・製造・サービスの見直しに反映しています。また、不具合対応や品質に関する問い合わせ対応についても振り返りを行い、対応内容の記録と分析を通じて、事実に基づく品質管理の高度化を進めています。これまで、調査票の回収率の低さが課題でしたが、お客様への地道な協力依頼活動により、前年度より大幅に改善しました。本調査をお客様との重要なコミュニケーション機会と位置づけ、今後も継続的に調査を実施し、お客様の声を製品・設備の改良や新規開発に活かしていきます。



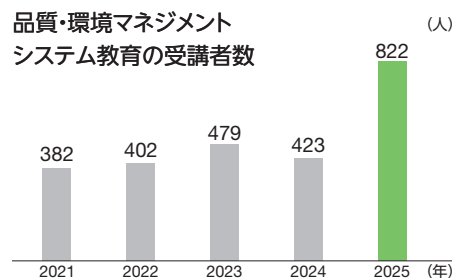
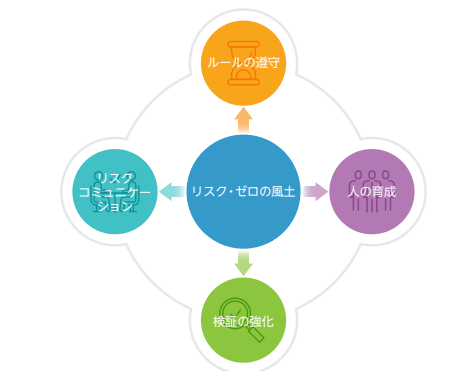
品質保証・環境保全の教育

当社は、化工機スタンダード(KS)および品質・環境マネジメントシステム(QMS・EMS)文書に基づく教育を体系的に実施し、人材育成を品質・環境保全の基盤としています。

KSおよびQMS・EMSを教育の基本的な枠組みとして活用し、品質・環境に関する基本的な考え方や業務標準、法令遵守の重要性について、eラーニング等を通じて、全グループ従業員への浸透を図っています。また、過去の品質不具合や環境対応事例を活用し、リスクへの感度の向上と未然防止の意識醸成を促進しています。

こうした教育活動を継続、高度化することで、品質・環境への配慮を日常業務の中で実践する企業風土の定着を図り、リスク・ゼロを目指しています。

品質方針、品質・環境保証マネジメント、責任と管理体制についてはこちらに掲載しております。
<https://www.kakoki.co.jp/sustainability/quality.html>



② 安全衛生

安全衛生に対する考え方

当社グループは、企業活動に関わる全ての人の安全と健康の確保を、持続的な企業価値向上を支える最重要事項と位置づけています。安全衛生の対象は、従業員にとどまらず、サプライヤーや協力会社、顧客など、当社グループの事業・製品、サービスに携わる全てのビジネスパートナーの皆さまにおよびます。「安全は日々の基本行動の積み重ねによって守られる」という認識のもと、毎年定める安全衛生管理計画に基づき、当社グループに関わる全ての人の安全意識の向上と安全文化の醸成を図り、「こころとからだの健康障害ゼロ」を目指します。

労働安全衛生の取り組み

2025年度の結果と再発防止に向けた取り組み

当社グループは、労働安全衛生を重要課題と認識し「顧客との信頼関係強化」を経営ビジョン達成のためのマテリアリティの一つとして定め、「労働安全衛生の向上」を取り組み課題としています。本中期経営計画においては、4日以上の休業災害件数0件をKPIとしています。[マテリアリティとKPIの全体像はP.23、24参照](#)

2025年度は事故災害件数が前年度を大きく上回り、4日以上の休業を伴う災害も1件発生しました。発生した事故の多くは、作業手順の不徹底や安全確認不足、指示・連携不足などの人的要因に加え、教育内容の周知不足や管理体制上の課題が背景にあると認識しています。この状況を重く受け止め、昨年11月には社長による無事故無災害への強い想いをビデオメッセージで当社グループ全体へ配信しました。また、作業前のリスク確認や基本ルールの遵守、相互の声掛けなど、日常作業における基本行動の徹底に取り組んでおり、昨年12月には「声掛け運動の強化月間」を展開し、現在も継続しています。あわせて、安全の人員を拡充して、現地パトロールや安全点検を従来よりも精力的に実施し、協力会社の作業員を含む現場全体の安全教育の機会を増やしています。また、統計的な手法を用いて、事故災害事例、パトロール時の指摘事項等の分析を行い、事故災害が発生しやすい作業、季節や時間帯、年齢層などの独自の情報を当社グループ内で共有し、リスクへの感度を高め、危険の芽を摘むことに努めています。

安全衛生教育の拡充

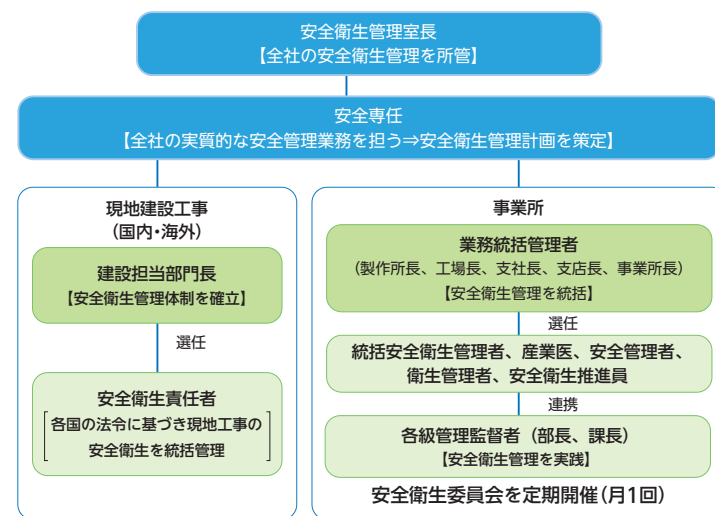
当社グループでは、労働災害の防止に向けて、安全意識の向上を図るため、安全衛生教育の拡充に取り組んでいます。全ての製造拠点において、構内協力会社の皆さまを含めた安全衛生委員会または安全衛生協議会を設置・運営し、事業所全体で安全衛生活動を推進しています。また、全国安全週間や全国労働衛生週間などの機会を活用し、従業員および関係者を対象として計画的に安全衛生教育を実施しています。さらに、安全衛生活動や教育の効果を検証し、その結果を踏まえた継続的な改善に取り組むことで、教育内容の充実と実効性の向上を図っています。今後も従業員だけでなく、協力会社の皆さまと一体となって、安全活動を推進し、安全を最優先とする職場環境づくりを目指します。

安全衛生管理体制

当社は、事業所ならびに国内外の建設工事現場における安全衛生管理体制を整備しています。全社の安全衛生管理は安全衛生管理室が所管し、同室に安全管理の実務を担う安全専任を配置するとともに、毎年、安全衛生管理計画を策定し実行しています。

各事業所では、支店長・製作所長・工場長等の業務統括管理者が安全衛生管理を統括し、法令に基づき統括安全衛生管理者、産業医、安全管理者、衛生管理者および安全衛生推進員を選任しています。また、各部課長は各組織の管理監督者として日常の業務を通じて安全衛生管理を実践し、必要に応じて安全衛生担当において横断的な支援を行っています。また、安全衛生委員会を月1回開催し、職場の安全衛生水準の向上のため、継続的な改善を図り、全社横断的に従業員の安全と健康に配慮した職場環境づくりに取り組んでいます。

安全衛生管理室の役割についてはこちらに掲載しております。
<https://www.kakoki.co.jp/sustainability/quality.html>





人材戦略

企画管理統括本部



当社は、人的資本を企業価値創造の基盤と位置づけています。「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」というビジョン・ステートメントのもと、社会課題の解決を通じて成長を目指す当社にとって、人材は競争優位の源泉であり、中長期的な価値創造を支える最も重要な経営資本です。こうした人材が能力を最大限発揮するためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、働きがい(働きやすさとやりがい)を実感できる職場環境と風土の形成が不可欠であると考えています。多様な人材が活躍できる環境を整備し、個人と組織の成長の好循環を創出することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

執行役員 企画管理統括本部長 根木 貴晴

人事理念

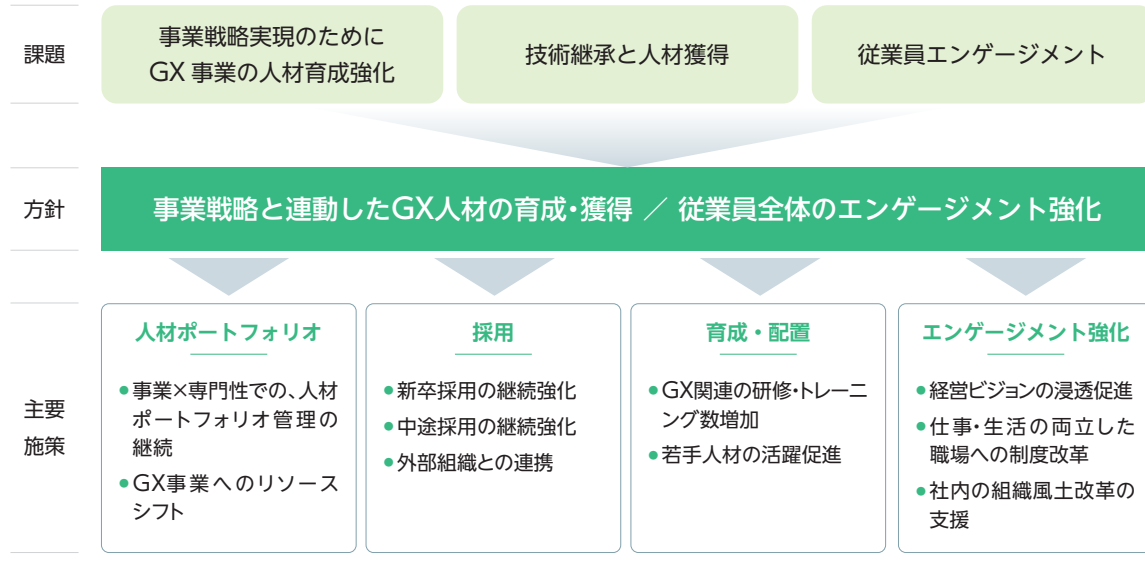
三菱化工機グループは、次の人事理念を掲げ、理念の実現を目指します。

- 1 高い技術とプロ意識を持ち、人の和とルールへの遵守を大切にしたい人材を育成すること
- 2 自由闊達で一体感のある職場風土を醸成すること
- 3 安心・安全・健康に働くことのできる職場環境を整備すること

三菱化工機グループが目指す姿
持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現

人的資本戦略

事業戦略実現のために人材ポートフォリオ管理を強化するとともに、
GX事業の推進に資する人材育成強化・エンゲージメント強化・技術承継を行う



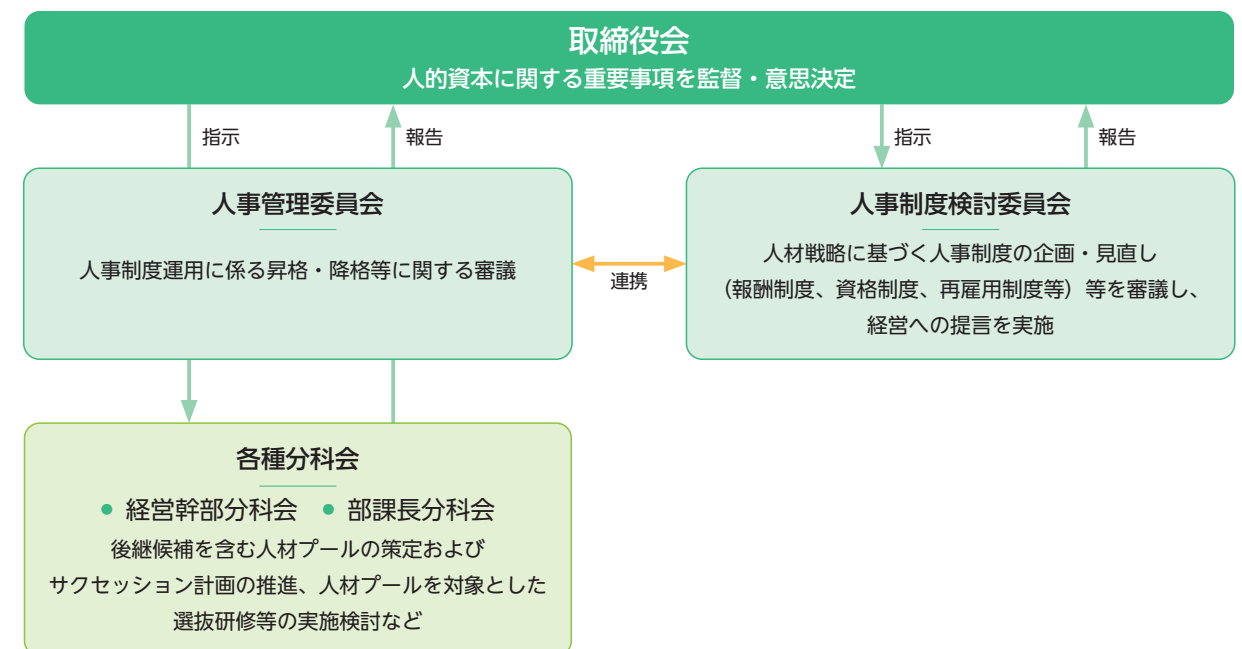
中期経営計画 骨子③人的資本・技術資本の強化の進捗状況はP.29をご覧ください。

人的資本を支えるガバナンス

当社は、人的資本を企業価値向上の重要な基盤と位置づけ、取締役会の監督のもと、複数の会議体によるガバナンス体制を構築しています。2025年度より人事管理委員会および人事制度検討委員会が取締役会に定期的に報告・議論を行う取り組みを開始しました。これにより、必要な意思決定および監督を図るよう努めています。また、人的資本に関するリスクについては、リスク管理委員会において採用・離職・技術継承等の観点から評価・管理し、全社的なリスクマネジメントの枠組みの中で対応を図っています。

人的資本の推進体制

人的資本に関する意思決定および推進体制は以下のとおりです。これらの体制により経営戦略と連動した人材戦略の実行と継続的な高度化を図っています。



人材に関するリスクマネジメント

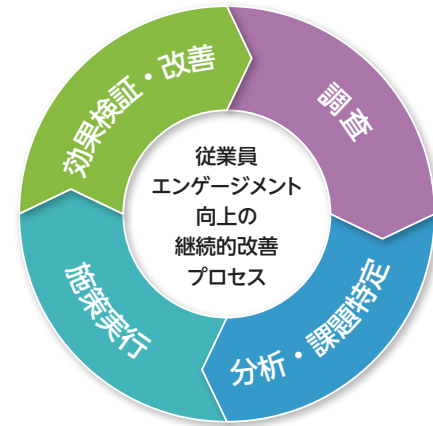
当社は、事業活動において、多様な人材が能力を最大限発揮することが企業価値向上の基盤であると認識しています。一方で、人材の流動性の高まりや少子化の進展に伴う採用環境の変化を踏まえ、人材の確保および定着に関するリスクは当社の重要な経営リスクの一つと認識しています。具体的には、採用競争力の低下により計画した人材の確保が困難となるリスクや、従業員の離職により技術継承や組織力の維持・向上に影響を及ぼすリスクを認識しています。これらの人的資本に関するリスクについては、リスク管理委員会において雇用・人事・人材流出に関するリスクとして位置づけ、法令対応(労働時間管理、安全衛生、ハラスメント防止等)および事業運営(採用・離職、人材育成・技術継承、組織コミュニケーション等)の両面からリスクの把握・評価を定期的実施しています。また、これらのリスクについては、その影響度および発生可能性を踏まえた優先順位付けを行い、必要な対策を講じるとともに、人的資本に関する主要指標(離職率、採用充足状況、エンゲージメント指標等)の推移を通じて継続的にモニタリングを行うとともに施策の改善につなげております。これらのリスクへの対応は、人材戦略と連動して実施しており、採用強化、育成施策、職場環境の改善等を通じてリスクの低減を図っています。



人材戦略 — 従業員エンゲージメントの向上

基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティである「多様性を重視した人材開発・活用推進」の実現に向け、従業員エンゲージメントの向上を重要な経営課題と位置づけています。従業員エンゲージメント調査を通じて、従業員の意識や職場環境の実態を把握し、課題の特定と改善施策の実行を繰り返すことで、組織風土の改革と企業価値の向上につなげています。



従業員エンゲージメント調査概要

実施頻度 年1回以上

対象者 三菱化工機・三菱化工機アドバンス・MKKビジネスプラス・MKK東北の全従業員

調査手法 アンケート形式による従業員意識調査

回答率 76%

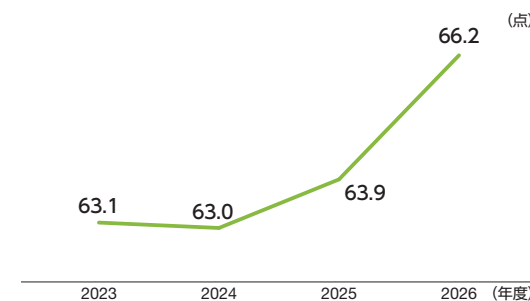
KPI(2025年度～2027年度)と進捗状況

当社グループは、エンゲージメント調査の平均点を、前中計最終年度(2024年度)に対し本中計最終年度(2027年度)に3ポイント以上向上させることをKPIとしています。2025年度のグループ全体のエンゲージメントスコアは66.2点となり、前年比で2.3ポイント向上しました。2023年度からの中期的な推移では、スコアは約3ポイント上昇しており、KPI水準に概ね到達しています。

エンゲージメントスコアは、数値の変動幅が比較的小さい指標であり、当社における直近1年間のスコア上昇(+2ポイント超)は、同規模企業と比較しても上位クラスの改善と認識しております。

また、現在の水準はベンチマークのスコア(同規模企業上位50%)を僅かに下回るものの、業界平均に近い水準にあります。

エンゲージメントスコアの推移



KPI設定の背景

従業員エンゲージメントは、従業員の定着、組織の生産性、イノベーション創出に直結する重要な非財務指標です。当社グループは過去の改善実績および外部ベンチマークを踏まえ、実現可能かつ組織変革を促進する水準として1年に「+1ポイント」向上を目指し、「+3ポイント」という目標を設定しました。本KPIは、単なる満足度ではなく、組織の持続的成長を支える人的資本の質的向上を定量的に測る指標として位置づけています。

結果の評価と現状認識

スコアの上昇は、タウンホールミーティングの実施や社長をはじめとする経営層からの継続的なメッセージ発信、給与等の待遇改善といった施策が寄与したものと認識しています。特に、「理念・戦略への理解」「評価・給与への納得感」などの項目において大幅な改善が見られました。一方で、ベンチマーク比較では「成長機会」や「発言・意見への承認」に関するスコアが低い傾向にあり、従業員の自律的な成長や挑戦を後押しする要因には課題が残っています。これらを踏まえ、当社グループの従業員エンゲージメント向上は「安心して働ける環境の整備」というフェーズから、「成長と挑戦を促進する組織への転換」という次の段階へ移行していると認識しています。

ガバナンスと推進体制

全社的な推進体制として「風土改革推進委員会」を設置しています。同委員会は、当社およびグループ各社から選出されたメンバーによって構成され、経営層の関与のもと、従業員エンゲージメント調査の結果を踏まえた課題の特定、施策の検討・実行および各組織における取り組みの進捗管理を担っています。これにより、グループ横断で一貫した風土改革の推進と、継続的な改善サイクルの確立を図っています。

また、2025年度より、業務執行取締役の業績連動報酬に従業員エンゲージメントの指標を組み込んでいます。

主な取り組み

- 職場単位での対話を重視した「職場ミーティング」の実施
- 部署間の相互理解を促進する交流施策(座談会等)
- 外部講師によるワークショップの開催
- 風土改革の取り組みを発信する社内広報を活用した組織風土改革の浸透
- メディアを活用した企業ブランド戦略活動による当社認知度の向上
- 従業員持株会制度を活用した福利厚生制度の拡充
- 再編中の新工場の設備充実・情報発信による期待感の醸成

これらの取り組みにより、従業員の主体的な行動と組織横断のコミュニケーションを促進し、エンゲージメントの向上を通じて、中長期的な価値創造につなげていきます。

タウンホールミーティング

当社は、従業員エンゲージメント向上のための取り組みの一環として、社長をはじめとする経営層が出席し、従業員との双方向コミュニケーションの機会である「タウンホールミーティング」を実施しています。

実施概要

実施期間 2025年9月～2025年12月

実施回数 51回(部門別、拠点別に実施)

出席者 社長をはじめとする経営層、当社従業員

- 目的
- ① 経営層から新中期経営計画や従業員、各部門への期待などを伝え、全社員へ浸透を図るとともに、その実現に向けた行動変容を促すこと。
 - ② 経営層が従業員の声を直接把握し、対話を通じて相互理解を深めることで、従業員の意見を経営に反映すること。

従業員からは、メディア露出の拡大を通じて家族や友人に会社を認知してもらえたことへの実感や、MKKプロジェクトへの期待、自身の業務と経営戦略とのつながりを実感できたといった前向きな声が寄せられました。一方で、課題としては、人員不足や業務負荷の増大や、新規事業やGX事業推進に向けた体制の整備などが挙げられています。あわせて、業務効率化やDX推進、職場環境や人事制度などの改善を求める声も見られました。

これらを踏まえ、経営層と従業員の相互理解を深め、現場課題の可視化と迅速な施策実行を通じて、組織の一体感の醸成につなげていきます。





人材座談会 | 若手従業員座談会

INNOCENCE
FOR
ENERGY.

Dialog 1

技術開発・生産統括本部
製造部 生産技術課
河村 快大プラント事業本部
プラント設計部 配管設計課
及川 茉莉奈営業統括本部
水素・エネルギー営業部
水素・エネルギー営業課
藤田 悠平環境・水素・エネルギー事業本部
水素・エネルギープロジェクト部
水素・エネルギープロジェクト課
今村 圭吾2050長期ビジョン実現に挑む
若手社員の現在地と未来への想い

入社動機と現在の仕事内容など

「新しいことに挑戦する向上心を刺激する会社であることが入社決め手」(河村)

河村 私は機械工学を専攻していて、製造業を中心に企業研究を進めていました。その中で、主力製品「セルフジェクター」で世界的シェアを誇る当社が、水素という新しい分野に挑戦している姿を見て、向上心を刺激する会社だと思い、入社を決めました。現在、製造部生産技術課に所属し、川崎製作所の再編や「セルフジェクター」の生産性向上を進める業務などに携わっています。



及川 私は大学時代にエネルギー関連の研究を進める中で、水素エネルギーに興味を持っていました。それが入社動機でもあったのですが、入社後の職場実習で色々な部署を巡る中、プラントの配管設計に新たな興味生まれ、プラント設計部配管設計課を志望し、現在に至ります。

藤田 私は大学院まで触媒研究や水素を取り扱う研究を専攻していたため、水素をつくる側の会社で働いてみたいという想いの下、入社を決めました。なお、私は技術職としての採用だったのですが、入社後は技術知識を活かした技術営業として、一貫して営業職を歩んできました。現在は水素・エネルギー営業部で、「HyGeia」の販売やアフターサービス業務等に携わっています。

今村 私は大学の研究室で、バイオガスから水素をつくる膜反応器に関する研究をしていました。そのつながりで当社の「B-DASHプロジェクト」に興味

を持ち、入社を決めました。現在、水素・エネルギープロジェクト課に所属し、藤田さんからお話のあった「HyGeia」のプロジェクト業務や、水素吸蔵合金の開発ジョブに参加しています。

企業文化 / 会社の魅力 /
働く環境に対する実感

「歴史やノウハウを大事にしつつ、新しいことを取り入れている」(及川)

河村 当社に対して入社前は少し堅いイメージがあったのですが、実際はとてもアットホームな雰囲気でした。また、個人技量による業務と皆で協力し合う業務が上手く連携し、プロジェクトの遂行や新製品の立ち上げが円滑になされている印象を持っています。

及川 これまでの歴史やノウハウの積み重ねがチカラとなり、難しい設計案件が発生した際でも、上長や先輩たちと協力し合って設計を進められ

ることが多々あります。それと同時に、歴史やノウハウを大事にしながら、新しいことをどんどん取り入れていこうとするところが当社らしさだと考えています。



藤田 及川さんが言われたように、独自の技術が確立されている点は、当社の大きな魅力・強みだと感じています。また、そのような歴史・ノウハウの積み重ねがもたらすチカラに加えて、各人の挑戦心を尊重してくれる上長の度量の大きさも、当社の強さとして挙げておきたいと思います。

今村 自身が主に携わる「HyGeia」は、2〜3年の周期でジョブが進み、それを複数繰り返すことで、他の一般的な大企業よりも早いスピードで技術力を身につけることができます。また各設計分野のスペシャリストが揃っており、とても良い職場環境となっています。

経営方針（ビジョン / 中計）の
受け止め方

「営業部署の垣根を越え、新しい設備の販売に努めていきたい」(藤田)

河村 今の私はどちらかというと、既存領域の方に重きを置いた業務を行う立場にあります。「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の中で、基盤事業は収益性を高めながら2050年まで事業を継続するイメージで描かれていますが、先のタウンホールミーティングでは、製造部門の将来的な体制維持について、田中社長へ率直に提言させていただきました。既存領域の業務に携わる立場として、既存領域の収益向上に貢献で

きるよう努めるとともに、経営陣へも現場の意見を伝え、課題共有を図っていきたいと考えています。

及川 定性・定量目標の達成に向けては、若手のスキルアップや個人の生産性向上が重要なポイントになっていると感じています。私もその点をしっかりと認識し、自身のスキルアップや部門全体の生産性向上に努めていきたいと考えています。そういった中、私の課では新しい技術を取り込むことに寛容で、3Dスキャンの活用が進んでいます。それらで得られたデータの原設計への落とし込み方について周りの人が興味を持って話を聞いてくれることが、モチベーションの一つにもなっています。

藤田 会社として進むべき方向性や達成すべき目標が明確に示されていると受け止めています。

営業職の立場として受注金額を積み上げていくことは、高い目標達成に向けての自身の貢献度の実感と動きがにつながっています。また、最近では、事業の垣根を越えた連携が進み、複数分野を組み合わせた提案など新しい取り組みが広がっています。こうした動きは対応力の向上や価値創出につながっていると感じています。



今村 ほかの3人と同様に、タウンホールミーティングで田中社長と対話する機会があったのですが、私は、川崎市の「カワサキ文化公園」で実証実験を行っている水素吸蔵合金について質問し、今後さらなる展開の可能性があることを伺いました。現在の取り組みはスタートしたばかりですが、他の自治体への展開も視野に、これからの業務に取り組んでいきたいと考えています。

キャリアビジョンと将来の役割

「プロジェクトマネージャーを目指し自身の多能化に努める」(今村)

河村 先程述べたことに関連しますが、製造部は若手が少ないので、斬新な考えと主体的な行動が求められていると認識しています。そのような期待に応えられるよう、将来的には部を代表するリーダーとして活躍できる人材を目指していきたいと考えています。

及川 会社からは一流の設計者になることはもちろんのこと、数少ない女性設計者としてのロールモデルになることを期待されていると捉えています。これからのライフイベントを想定したうえで、一流設計者に向けてのキャリアプランをしっかりと描いていきたいと考えています。

藤田 身近な先輩社員の姿に将来のキャリアイメージを重ねながら学んでいるところですが、つい最近、新規営業で数億円規模の案件を受注することができました。会社全体からすると小さな数字かもしれませんが、周りの先輩方や上長からより大きな案件を任せてもらえるよう、社内外からの一層の信頼獲得に努めていきたいと思っています。

今村 現在主にプロジェクトを取りまとめる業務に携わっているのですが、将来的にはプロジェクト全体を取りまとめ指揮するプロジェクトマネージャーになれたらと考えています。そのためにも、自分で考えて実行できる仕事の範囲をもっと広げ、周りからの要望に即座に対応できるよう、自身の多能化を進めていきたいと思っています。





人材座談会 | ミドルマネジメント座談会



営業統括本部
水環境営業部 水環境営業課
北澤 賢二

安全品質環境統括部
品質環境保証部 品質管理2課
幸 範英

営業統括本部
プラント営業部 プラント営業課
池見 優

企画管理統括本部
法務部 法務課
浦田 到

次世代に向けて存在感が高まる ミドルマネジメントの役割と挑戦感

現在の業務内容や所属組織の 状況など

「自身のさらなる成長だけでなく 若手の早期育成にも注力」 (池見)

幸 私は2004年の入社です。最初は製造部に所属し、今や当社の主力製品である「HyGeia」や「セルフジェクター」の試作機製造等に携わってきました。現在は川崎製作所で作っている製品の品質管理を担当しています。当社が手掛ける設備・製品のものづくり工程を幅広く経験していることが、私の大きな強みとなっています。

池見 私は2017年に中途入社し、現在はプラント営業部で、化学や食品・医薬中間体(最終製品向けの加工原料・素材)を製造するプラントをメイン



に担当しています。プラント営業は無形のもを商品として扱うため、経験の積み重ねが特に重要だと感じています。こうした背景や昨今の人的リソースの状況を踏まえ、自身の成長を図るとともに、若手社員とベテラン社員の橋渡し役となることを意識しながら、案件対応や日々の業務を通じて知見や経験の共有に努めています。

浦田 私は2010年に入社し、最初の9年間はプラント営業・水素エネルギー営業に従事しました。2019年から法務課に異動し、現在は契約書の精査や各部門から寄せられる法務相談への対応などに携わっています。

北澤 私も池見さんと同じく中途入社で丸20年を数えます。名古屋支店での下水道事業をメインにした環境事業の営業、本社ソリューション営業課での廃棄物やバイオマス関係の営業を経て、現在の水環境営業部に至ります。私の課は20～30代の次世代を担う若手メンバーが多いのですが、技術あってこそその営業という観点から、営業メンバーの技術力の底上げや体制強化の重要性を感じています。

中期経営計画の現場実装とマネジメントの役割

「GX領域にも積極的に挑戦」 (北澤)

浦田 事業部門をしっかりと支えていくことが、コーポレート部門の大切な役割であると認識しています。その中で法務部門においては、コンプライアンスの遵守を大前提としたうえで、ビジネスにおける利益の最大化とリスクの最小化の両立を目指すことが求められていると考えています。

池見 プラント営業部は、プラント事業部(技術部門)と連携し、情報共有をしながら業務を進めています。技術部門との連携を通じて、GX事業への挑戦に対する意識も高まっています。一方現場では、既存事業による確実な営業目標の達成も重要なミッションとなります。市場環境やお客様の動向が変化する中、案件を見極めながら着実に推進し、短期的な成果と中長期的な戦略を両立させる役割が求められていると考えています。

幸 製品の不良を出さないこと、これ

が品質管理の命題です。お客様に納品した製品で不具合が発生すれば、お客様の信頼を損なうことになります。このような認識の下、品質管理の徹底を通じてGX事業の成長に貢献していきたいと考えています。品質環境保証部では中計KPIとして、品質(損失)コストの対売上高比率の目標数値を掲げているのですが、初年度は無事クリアすることができました。



北澤 私も同様にGX事業の推進がテーマです。具体的には、現在メインとする下水道EPC^{※1}に加えて、官庁でも最近増えているBTO^{※2}案件やGX関連のPPP^{※3}案件を積極的に取り組んでいく方針です。当社独自の熱可溶化技術を今後の提案に活用していきたいと考えています。

※1 エンジニアリング(設計)、プロキュアメント(調達)、コンストラクション(建設)の3つの工程を1社が請け負う契約形態
※2 ビルド(建設)・トランスファー(移転)・オペレーション(運営)の略で、民間企業が建設後、所有権を移転し一定期間運営する方式
※3 パブリック・プライベート・パートナーシップの略で、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うこと

人材育成とマネジメントを実行する 立場としての取り組みや課題

「個人の多能化推進と、現場 経験を通じた若手育成」(幸)

北澤 先ほど若手社員が多いと述べましたが、彼ら彼女らは、BTO案件に対する提案づくりの経験を積んでいる状況にあります。若手メンバーには提案力の向上に向け、当社の機械設備だけでなく、今後は土木・電気等を含めた設備全体の幅広い技術知識の習得を促していきたいと考えています。従来の下水道EPCでは見えにくかった顧客ニーズをどう掴んでいくかが、今後の人材育成とマネジメントの鍵になると捉えています。



浦田 人材に関しては、コーポレート部門においても、人的リソースをどのように有効活用していくかが重要だと考えています。各人が専門性を持ちながら、多能化を進めれば、より少ない人数でも色々な取り組みを展開できる組織となります。求められる業務範囲や量が増えてくる中、着実に会社の成長に貢献するために必要な考えだと思います。

幸 多能化は私の現場でも重要なキーワードです。冒頭で自身の強みを述べましたが、製造と品質管理は表裏一体の関係にあると考えています。今、若手の品質管理スタッフが、ものづくり現場の技術・技能に触れる機会を増やしていくことが重要であると考えており、こうした取り組みが、今後一層充実していくことを期待しています。

池見 繰り返しになりますが、経験の積み重ねが重要となる業界なので、一人前になるまでには一定の時間を要します。現在成長過程にある若手メンバーが着実に力を伸ばしていけるよう、引き続きサポートしていきたいと考えています。そのうえで、営業目標の達成のためには、エンジニアの労働力不足の解消とDXの推進が不可欠だと思っています。そのためには、他社との協業やM&Aの活用を前向きに検討していくことが、課題解決の一つになると感じています。

長期ビジョン実現に向けた次世代マネジメントとしての役割と期待

「色々な可能性に対応できる チカラをコーポレート部門 として培う」(浦田)

幸 M&Aなどによる事業の拡大とともに生産台数やグループ会社などが

増えてきました。今後は検査システムの効率化や、当社グループ全体の最適な品質管理体制の構築を図っていきたくと考えています。そして品質不良の防止だけでなく、品質の向上を通じて、攻めの品質管理でお客様に信頼される三菱化工機ブランドを守っていきたくと考えています。

浦田 会社の成長に伴い、また長期ビジョンの実現に向けて、事業の広がりや新たな取り組みも増えてくると思います。コーポレート部門としても、そうした変化に対応する基盤を着実に整備して発展に備えるとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを一層充実させていくことが重要だと考えています。

池見 お客様がGXへの取り組みを進めている状況を理解しています。当社がそのご要望に応えていくことがGX事業への貢献につながると思っています。これからも常にアンテナを張り、お客様の課題解決につながる提案をして、お客様とともに社会課題の解決に貢献していきたいと思っています。

北澤 私の部門では、最近注目されているPPPへの対応が今後の重要な取り組みの一つと捉えています。官庁の動きも変化しています。各自治体においてGXの取り組みが加速する中、当社が培ってきた技術や製品を通じて、地域社会の持続可能なまちづくりに貢献していきたいと考えています。最適な提案と実行支援を行うことで、GX推進のパートナーとして信頼を築きながら社会価値の創出に取り組んでいきます。





社会貢献活動の推進 ― 地域社会への貢献

当社グループは、事業活動自体が地球環境や地域社会に影響を与えるものであることを認識しています。その認識のもと、地域社会との共存共栄を重視し、持てる資源を有効に活用し、様々な活動を通じて環境負荷の低減に取り組むとともに、社会への積極的な貢献を目指します。

「かながわ森林再生50年構想」に基づく森林再生活動

当社は、次世代に豊かな森林環境を引き継ぐことを目指す「かながわ森林再生50年構想」の理念に賛同し、森林再生パートナーとして活動支援を行っています。本構想は、丹沢地域をはじめとする水源の森林を守り、健全な森林循環の回復を図るものです。当社は、間伐・枝打ちなどの森林整備作業を通じて、水資源の保全、土砂災害リスクの低減に寄与しています。また、本活動には新入社員が職場実習として参加しており、森林再生の現場で、生物多様性や環境保全の重要性を学ぶ貴重な機会となっており、持続可能な社会づくりを自分ごととして考える人材育成にもつなげています。



活動に参加した2026年度新入社員

新入社員コメント

間伐やつる切りをすることで木々に光が当たるようになり、健康な森林維持に不可欠であることを実感しました。また、伐採後に川で足を冷やしながら昼食をとった時間が印象的で、澄んだ冷たい水に触れ、自然の豊かさを感じられた有意義な経験でした。



技術系男性

人生で初めて山に入り、ヤマビルを見るなどして自然の身近さを実感しました。伐倒作業では残すべき木を傷つけてしまうこともあり、思うようにいかない難しさや慎重さの大切さを学びました。こうした経験から、森林を守る活動の重要性を感じました。



技術系女性

地域とともに育む、子どもたちへの体験機会の提供

当社は、川崎水族館カワスイ(以下カワスイ)と2020年よりオフィシャルサポーター契約を締結しています。本年度も、オフィシャルサポーターとして得られるカワスイの無料招待券を活用し、地域貢献活動の一環として、一人親家庭の子どもたちに水族館での体験を届ける取り組みを行いました。本活動では、カワスイの紹介を通じ、一般財団法人川崎市母子寡婦福祉協議会「つくし会」に所属する「コアラの会」の活動を支援。水族館での体験機会を通じて、地域のご家庭や子どもたちに、自然や生きものに触れるひとときを提供しました。



「コアラの会」からいただいたお手紙

タイ現地法人MKK Asiaの地域支援活動

タイの現地法人であるMKK Asiaは、毎年タイ地域社会へのCSR活動を展開しています。2025年は、バンコク郊外にある公益非営利施設「Camillian Home for Children Living With Disabilities」を通じて、障害のある子どもたちを支える取り組みを行いました。同施設では、医療やリハビリテーションを含む専門的なケアに加え、日常生活や社会生活に必要な能力を育むための支援が提供されています。MKK Asiaはこれらの取り組みを支援することで、子どもたちの未来の可能性を広げ、地域社会の一員として安心して生活していける環境づくりを支援しています。



寄付金贈呈時に運営団体の皆さまと



当該施設で生活されている皆さまと

株主・投資家との対話の状況

方針

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと、長期にわたる信頼関係を構築し適正な評価をいただくことを目的に、IR・SR活動を推進しています。財務情報に加え非財務情報についても適切かつ積極的な開示に取り組み、対話の充実を図ります。また、このような対話を通じて得た知見や評価を、定期的に取り締り会等に報告するとともに、経営の高度化に活用することで、中長期にわたる企業価値の向上を図ります。IR・SRの強化は、現中期経営計画の骨子の一つ「資本コスト・株価を意識した経営の確立」の達成のための重点施策の一つであり、情報開示の充実、建設的な対話の充実、個人投資家向けIR施策の拡充を主要施策としております。

推進体制

当社は、株主・投資家との建設的な対話の実施にあたっては、企画担当取締役が統括し、企画部門長を責任者とし、総務人事部門および経理部門が中心となり、関係部門間で連携し情報共有を行っております。

活動状況

現中期経営計画の初年度である2025年度は、上記方針に沿いIR・SR活動を抜本的に強化しました。具体的には、当社ウェブサイトや各種報告書、決算説明会、機関投資家との個別面談等を通じた情報発信などの従来施策の強化に加え、大株主とのエンゲージメント面談、IRフェアへの出展、戦略的なメディア展開、施設見学会などの施策に初めて取り組みました。



当社川崎製作所施設見学会の様子



経済情報番組への出演の様子

IR・SR活動の主な実施状況(2025年度)

活動内容 ※「」は、機関投資家・アナリスト向けに開催したもの	主な対話者							実施数	特記事項
	社長 執行役員	企画担当 取締役	執行役員 企画管理 統括本部長	企画管理 統括本部 副本部長	企画部長	IR・SRチーム (企画・経理 部門)	その他 関係者・ 部門		
決算説明会*	◎	○	○					2回	
個別IR面談*			◎	◎	◎	○		124回	前年度比1.8倍
施設見学会*	◎		◎				◎ 施設関係者	1回	新規施策
個人投資家向け 会社説明会			◎	◎				1回	
IRフェア	◎	◎	○	○	○	○		1回	新規施策
経済情報番組	◎							2回	新規施策
定時株主総会	◎	○					○ その他役員	1回	
大株主とのエン ゲージメント面談*		◎		◎	◎			11回	新規施策

取締役会・経営陣へのフィードバック状況

当社は、株主・投資家の皆さまから寄せられた意見等が十分に会社経営に活かされるよう、IR・SR活動状況について、定期的に取り締り会・経営陣への報告・フィードバックを行っております。

フィードバックの実施機会・実施要領	フィードバックの内容
年4回(四半期毎)、取締役会・経営会議に対して 直近四半期のIR・SR活動状況を報告・フィードバック	直近四半期の主なIR・SR活動内容、株主・投資家から寄せられた意見等、それらを踏まえた今後の対応方針案など

主な株主・投資家の質問・意見等(2025年度)

テーマ	主な内容
長期的な経営戦略	経営ビジョン策定後の進捗に合わせた再点検の必要性、各事業の長期的な成長性
中期経営計画の概要ならびに進捗	事業面:新設したGX事業の概要と具体的内容、各事業セグメントのビジネス環境と実績・進捗、今後の見通し、事業ポートフォリオ管理の状況 その他:株主還元方針、研究開発の内容と進捗状況、川崎製作所再編の状況
企業ガバナンスの状況	取締役会の実効性、役員報酬の算定方法、各種情報開示の高度化の在り方
マテリアリティのKPI進捗	従業員エンゲージメント状況、環境負荷の低減に関する取り組み状況



基本的な考え方

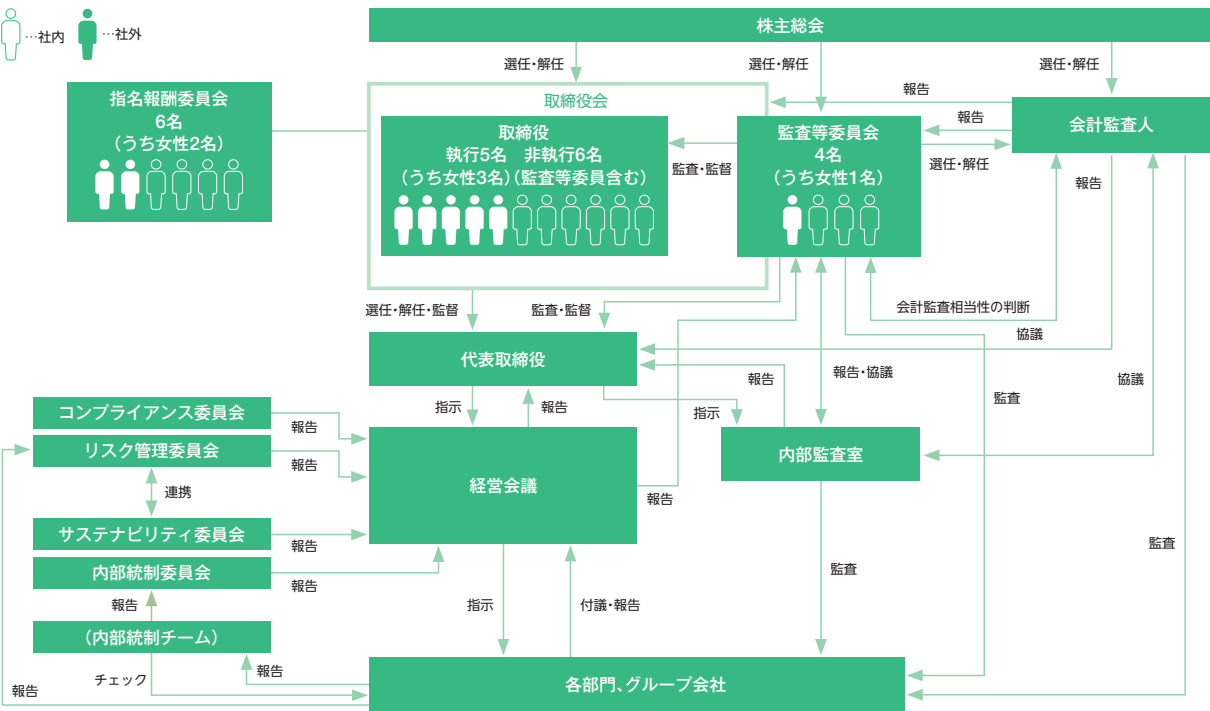
当社グループは、株主をはじめ全てのステークホルダーとの信頼関係をより強化するため、効率的な経営体質・体制を確立するとともに公正で透明性の高い経営を行うことが、コーポレート・ガバナンスの基本と考えています。また、企業の社会的責任を認識し、法令遵守はもとより企業倫理に基づく行動の徹底を図り、より信頼される企業を目指し、効率的な事業活動を推進していくこととしています。

コーポレート・ガバナンス体制の特徴

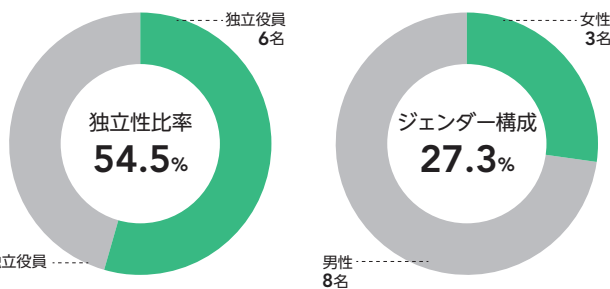
当社は、過半数を社外取締役で構成する監査等委員会を置く監査等委員会設置会社です。監査等委員である取締役は、取締役会における議決権を持ち、代表取締役の選任や業務執行の意思決定全般に関与しています。

- 取締役会を毎月1回以上開催し、経営の基本方針、法令で定められた事項およびその他経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、業務執行状況の監督、経営計画の進捗状況の確認等を行っています。
- 2016年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会は監査等委員である取締役4名で構成されており、うち3名は社外取締役です。監査等委員は取締役会をはじめ社内主要会議に出席、重要書類の閲覧、各部門および子会社の調査、代表取締役および取締役に対する業務執行についての監査・監督を実施することとしています。
- 執行役員制度を導入しており、迅速かつ適切な意思決定と効率的な組織運営を進めていきます。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の関係図 (2026年7月1日時点)



当社コーポレート・ガバナンスおよび内部統制体制の詳細はこちらに掲載しております。
<https://www.kakoki.co.jp/sustainability/governance.html>



コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、中長期的な企業価値向上と持続的成長の実現に向け、コーポレート・ガバナンス体制の強化に継続的に取り組んでいます。当社グループは2023年6月に特定したマテリアリティにおいて、コーポレート・ガバナンスの強化を、重要な基盤の一つとして位置づけています。

2016年	監査等委員会設置会社に移行 役員退職慰労金制度廃止 取締役会の実効性評価を開始
2017年	取締役に対する業績連動株式報酬 (BIP信託) 導入
2019年	指名報酬委員会設置
2022年	女性取締役 (監査等委員) 選任、取締役体制変更 (社内取締役減)
2023年	サステナビリティ委員会設置
2024年	女性社外取締役増員 (1名→3名)
2025年	取締役会運営の見直し 役員報酬の評価指標にESG指標、GX事業売上高を追加
2026年	取締役会付議基準の見直し

指名報酬委員会の役割と活動状況

構成	社内取締役2名 社外取締役4名 ※2026年7月1日時点 取締役会の決議により選任された3名以上の取締役または外部専門家で構成し、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は取締役会の決議で選任することとしています。
議長	社外取締役 楠 正顕
開催回数	7回 ※2025年度
役割	本委員会は、取締役の指名および報酬の決定に関する手続の客観性および透明性を目的として設置しており、取締役会の任意の諮問機関として設置しています。

指名報酬委員会 議長メッセージ

当社の指名報酬委員会は、独立社外取締役を中心に構成され、経営陣の選任および報酬決定プロセスの透明性・客観性の確保に重要な役割を担っています。以下に、委員会議長である社外取締役からのメッセージを掲載いたします。

指名報酬委員会を振り返って

三菱化工機での指名報酬委員会とそのシステムの整備は、2019年末から次期社長の選任作業も見据え、スタートしました。時は、コーポレート・ガバナンス・システムの実務指針 (以下、CGSガイドライン) が示され、その後、スチュワードシップ・コード再改訂、CGSガイドライン改訂といったコーポレート・ガバナンス強化に向けた社会的要請が高まる中、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を如何に実現していくかを、会社が真摯に向き合ってきた時間を思い出します。ガバナンス改革の時流に遅れることなく、課題解決に果敢に取り組んできた三菱化工機の決断と行動力に改めて敬意を表します。



社外取締役 楠 正顕

CGコードが謳うコーポレート・ガバナンスの意味するところは、『会社が、株主様をはじめ顧客・従業員・地域社会などの立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み』。この仕組みが組織に実装され、正しく機能することで、経営者のマインドを改革し、攻めの経営判断を後押しし、企業の持続的な稼ぐ力を高めることが狙いとされます。

三菱化工機は、技術に根幹を置いたモノづくりの会社であり、技術の確かさや堅実さ故に評価されている一方、リスクを取っての挑戦に奥手な面もあったかもしれません。しかしながら、2021年度に全社員で策定した「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」により、経営の方向性と目標を社内外に明確化したことなどは、社外への発信という観点はもちろんのこと、社員一人ひとりの前向きな意識や挑戦するマインドの醸成にもつながったと社外取締役として評価しています。

今般、意欲ある経営者の田中社長を中心とした経営チームが、自信をもって幅広いステークホルダーの皆さまと広い視野をもったコミュニケーションを進められていることも、透明性と公平性というガバナンスのしっかりとした後ろ支えがあるからこそと捉えています。三菱化工機のガバナンスの仕組みと目指す進取の精神のさらなる進化に大いに期待しています。



取締役会の実効性評価

1 評価方法・プロセス

当社は、毎年、全取締役11名（監査等委員を含む）を対象にアンケートを実施し、その結果を取締役に報告しています。認識された課題については、取締役会で議論を行い、取締役会事務局が、改善施策の検討・実行を支援しています。なお、アンケート結果の集約・分析は外部機関に委託し、客観性と透明性の確保を図っています。

実効性向上に向けたPDCAサイクル



2 アンケートの主な項目（テーマ）

- ①取締役会の構成と運営
- ②経営戦略と事業戦略
- ③企業倫理とリスク管理
- ④業績モニタリング・経営陣の評価と報酬
- ⑤株主等との対話

基本的なアンケートの設計は、コーポレートガバナンス・コードの改訂等、取締役会の実効性に関して求められる目線の変化や当社の中期経営計画の更新など経営戦略の進展に応じて、毎年、細部を適宜見直しておりますが、大きくは変えておりません。

3 2025 年度の評価結果

2025年度の評価は、取締役会の実効性が概ね確保されていると認識する一方で、いくつかの課題も認識されました。

認識された課題

項目	課題意識の概要
取締役会運営の改善	- 課題の重要性に応じた時間延長 - 資料のさらなる事前配布 - 審議に必要な情報の定期的な提供
DX	DX戦略についての報告が不十分
人材戦略	- 人材戦略の策定・具体的な取り組みが不十分 - 多様性の確保に関する具体的な施策についての議論の不足
株主との対話	- 対話促進の体制構築が必要 - 株主との対話状況の取締役会への報告・フィードバックが不十分
中長期的な事業戦略のモニタリング	- 戦略に沿った業務報告が不十分 - 長期目線のGXを戦略的に推進するため、社員が腹落ちできる双方向のコミュニケーションが肝要

4 2025 年度の課題に対する取り組み

2025年度に認識された課題への対応として、当社は取締役会の運営の見直しを実施しました。具体的には十分な討議時間の確保と議案の適正化を目的に、課題テーマごとに月次で議論を行い、認識された課題の戦略的議論の拡充を図りました。

また、IR・SRの包括的戦略をあらためて策定のうえ、機関投資家等との新規接点開拓などを通じたIR面談回数的大幅な増加、個人投資家向けIRフェアへの初出展、大株主エンゲージメント面談の初実施など、新中計開始に合わせて活動内容を抜本的に強化したうえ、投資家・株主の意見等のフィードバックを含めて、活動状況に関する取締役会への定期報告の粒度も大きく引き上げました。

取締役会討議テーマとスケジュール

		2025年						2026年					
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
認識された課題	人材戦略				●								
	DX					●							
	株主との対話 (IR・SR)						●						
	事業			■				■			■		
リスク		●											
サステナビリティ										■			
MKK プロジェクト								●					

5 2026 年度の評価結果

2026年度の評価は、昨年度に続き、取締役会の実効性が概ね確保されていることを確認しました。また、アンケート評価においては、肯定的評価の割合が前年度の約7割から約8割に上昇しました。2025年度の取り組みにより、認識された課題に対して一定の改善が見られた一方で、取締役会運営の改善、DX、人材戦略に関しては、継続的な取り組みが必要な課題として認識されました。

これらの継続課題につきましては、対応を一層強化し、改善に向けた取り組みを着実に進めることで、取締役会の実効性を高めてまいります。

認識された課題

項目	評価の改善度 (2025年度→2026年度)
取締役会運営の改善	● 改善が見られるが継続課題
DX	● 改善が見られるが継続課題
人材戦略	● 改善が見られるが継続課題
株主との対話	● 大幅に改善
中長期的な事業戦略のモニタリング	● 一定程度の改善



内部統制システムの整備・運用状況

当社グループは、コンプライアンスの徹底およびリスク管理の観点から、各部門および子会社における業務が適法・適正かつ効率的に遂行される体制を整備するとともに、財務報告の信頼性確保に向けた内部統制システムの充実・強化に取り組んでいます。

コンプライアンス

■コンプライアンスの徹底と意識向上

当社グループは、コンプライアンス重視の経営体制を確立、維持することを目的に、コンプライアンス委員会を設置し、グループ全体のコンプライアンス推進体制を構築しています。同委員会の構成メンバーは、常勤取締役をはじめ本部長や各部門・拠点およびグループ会社の責任者で構成されており、グループ横断的な視点でコンプライアンス課題への対応を推進しています。また、「三菱化工機グループ行動憲章」および「三菱化工機グループコンプライアンス行動基準」(以下、行動基準)を定め、全役員・従業員に配布するとともに、定期的なコンプライアンス研修を実施しています。2025年度のコンプライアンス研修では、当社グループのコンプライアンス体系や行動基準の理解促進を図るとともに、内部通報制度の周知を行い、不正の未然防止と早期発見に向けた取り組みを強化しました。

リスクマネジメント

■リスク管理体制の整備状況

当社グループは、持続的な成長と中長期的な価値創造を支えるため、事業を取り巻くリスクを適切に管理し、その発生防止および影響の最小化を図ることを目的に、リスク管理委員会を設置し、リスク管理調査を定期的の実施しています。リスクの特定・分析および対応策の検討を行うとともに、リスク情報を一元管理し、その対応状況を経営会議および取締役会へ報告しています。同委員会は、常勤取締役、執行役員をはじめ、各部門およびグループ会社の責任者等で構成されており、グループ横断的な視点でリスク管理を推進しています。

また、情報セキュリティについては、「三菱化工機グループ情報セキュリティ管理規程」をはじめとする諸規則を整備し、情報資産の漏えい・破壊・損失などのリスク低減に努めています。あわせて、情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティに関する施策の推進や脅威への対応強化を図るなど、適切な管理体制を構築しています。

さらに、顕在化したリスクに対する危機管理については、危機対策本部を設置し、迅速かつ適切な対応を通じて、被害および事業影響の最小化を図る体制を整備しています。

サクセッションプラン

当社は、社長をはじめとする経営陣幹部の選解任が、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するうえで最も重要な戦略的意思決定の一つであると認識しています。この認識のもと、客観性および透明性の高い選解任プロセスの確立を目的として、指名報酬委員会における審議を経て、経営陣幹部の選任および解任に関するガイドラインを策定しています。

本ガイドラインでは、社長・取締役・執行役員それぞれについて、在任年数の上限や求められる人材要件を明確化しています。これに基づき、将来の選任を見据えた時間軸の中で後継者候補を計画的に選定し、経営の安定性確保に向けた育成を進めています。

後継者の育成にあたっては、人材要件を満たし職務を担うことが期待される候補者を客観的な視点で選定し、候補者プールを構築しています。そのうえで、アセスメントの実施および個別の育成計画の策定を行い、その進捗に応じて候補者の評価および入れ替えを行っています。これら一連のプロセスは、指名報酬委員会においてモニタリングしています。

社長・取締役・執行役員の後継者については、候補者プールの中から経営計画の実行に最も適した人材を選定し、その選定理由とともに指名報酬委員会に付議しています。同委員会における審議を経て、取締役会において最終決定を行っています。

また、これらの経営陣幹部の将来の候補者となる部課長層についても候補者プールを整備しており、次世代経営人材の計画的な育成を推進しています。

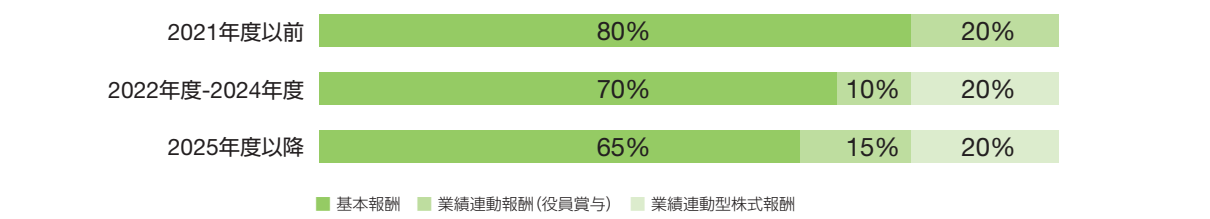
役員報酬制度

当社は、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」(以下、経営ビジョン)の実現に向け、経営戦略と連動した役員報酬制度を運用しています。

役員報酬制度の基本方針は、競争力ある報酬水準を確保するとともに、中長期的な企業価値向上を促す適切なインセンティブを付与することです。

業務執行を担う取締役の報酬は、1.固定報酬である基本報酬、2.単年度業績を反映する業績連動報酬(役員賞与)、3.中長期的な企業価値向上を促進する業績連動型株式報酬により構成されています。

役員報酬の構成比の推移



また、当社は2025年度より、役員報酬制度と経営ビジョンおよび中期経営計画との連動を一層強化するため、業績連動報酬(役員賞与)の評価指標に「従業員エンゲージメント」を、業績連動型株式報酬の評価指標に「GX事業の売上高」を追加しました。業績連動報酬(役員賞与)は、連結営業利益、定性評価、戦略的事業領域の取り組み評価および従業員エンゲージメントを評価指標とし、短期的な業績達成に加え、GX事業の成長や人的資本の強化など中長期的な企業価値向上につながる取り組みを促進する仕組みとしています。

また、業績連動型株式報酬は、連結営業利益、ROEおよびGX事業売上高を評価指標とし、中期経営計画の達成度に応じて交付株式数変動します。

経営陣が株式価値の向上による利益と価値下落によるリスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な視点での企業価値向上への意識を高めることを目的としています。

業績連動報酬(役員賞与)の評価指標の変更点

評価指標	2024年度まで	2025年度以降
連結営業利益	70%	50%
定性目標	20%	20%
戦略的事業領域(GX事業)の取り組み評価	10%	15%
従業員エンゲージメント 新設	—	15%
合計	100%	100%

業績連動型株式報酬の評価指標の変更点

評価指標	2024年度まで	2025年度以降
連結営業利益	70%	50%
ROE	30%	30%
GX事業の売上高 新設	—	20%
合計	100%	100%

また、業績連動型株式報酬は業績達成度に応じて、標準的な業績達成時の交付株式数を100%として、交付株式数は0%から150%の範囲で変動いたします。業績が一定水準に満たない場合には株式の交付は行われず、目標を上回る業績を達成した場合には、交付株式数が増加する設計としております。



取締役・監査等委員である取締役の一覧 (2026年6月26日現在)

社内取締役



代表取締役 社長執行役員
田中 利一
1985年4月 当社入社
2015年4月 執行役員管理本部長兼総務人事部長
2016年6月 取締役管理本部長
2021年6月 取締役社長
2025年6月 代表取締役社長執行役員(現任)



取締役 常務執行役員
矢島 史朗
1986年4月 当社入社
2019年4月 執行役員機械事業本部長
2022年6月 取締役技術開発・生産統括本部担当兼機械事業本部担当
2025年6月 取締役常務執行役員 技術開発・生産統括本部担当兼機械事業本部担当(現任)



取締役 常務執行役員
井上 隆
1991年4月 当社入社
2022年4月 執行役員水素エネルギープロジェクトセンター長
2025年4月 執行役員環境・水素・エネルギー事業本部長
兼GX事業推進室長
2025年6月 取締役常務執行役員営業統括本部担当兼プラント事業本部担当兼環境・水素・エネルギー事業本部担当兼GX事業推進室長(現任)



取締役 常務執行役員
宮本 智成
1996年 4月 日本障害者雇用促進協会(現(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構)入社
2008年 1月 当社入社
2024年 4月 執行役員企画管理統括本部長兼総務人事部長
2025年10月 取締役 常務執行役員 サステナビリティ担当 兼 企画管理統括本部担当 兼 生産戦略企画室担当(現任)

社外取締役



社外取締役
楠 正顕
1985年4月 三菱重工株式会社入社
2019年4月 同社執行役員インダストリー＆社会基盤ドメイン副ドメイン長
2020年4月 同社執行役員プラント・インフラドメイン副ドメイン長
2020年6月 当社取締役(現任)
2024年4月 三菱重工株式会社フェローアドバイザー(2026年3月退任)



社外取締役
中山 美加
1984年8月 日本合成ゴム株式会社(現JSR株式会社)入社
2020年6月 同社取締役兼上席執行役員サステナビリティ推進部長
2022年6月 アステラス製薬株式会社社外取締役監査等委員(2026年6月退任)
2024年6月 当社取締役(現任)



社外取締役
河口 眞理子
1986年4月 大和證券株式会社入社
2020年4月 立教大学21世紀社会デザイン研究科(現社会デザイン研究科)特任教授(現任)
2024年4月 当社取締役(現任)
2025年6月 相模屋食料株式会社CEOアドバイザー(現任)

スキルマトリックス

独立役員	役職	氏名	スキル	在任期間	取締役会出席状況	企業経営	財務会計	法務・リスクマネジメント	人事労務・人材開発	環境・安全・品質	技術・開発・情報	当社業界事業経験	指名報酬委員会	監査等委員会
	代表取締役 社長執行役員	田中 利一		5年	16/17	●	●	●	●				□	
	取締役 常務執行役員	矢島 史朗		4年	17/17	●				●	●	●		
	取締役 常務執行役員	井上 隆		1年	12/12					●	●	●		
	取締役 常務執行役員	宮本 智成		1年	12/12		●	●	●	●			□	
○	社外取締役	楠 正顕		6年	17/17	●					●	●	■	
○	社外取締役	中山 美加		2年	17/17	●		●			●		□	
○	社外取締役	河口 眞理子		2年	17/17				●	●	●		□	
○	社外取締役(監査等委員・常勤)	増田 純一		1年	12/12	●	●	●	●				□	■
	取締役(監査等委員・常勤)	酒見 伸一		2年	17/17					●	●	●		□
○	社外取締役(監査等委員)	仁田 裕也		新任	—			●						□
○	社外取締役(監査等委員)	小出 恵美子		新任	—		●							□

※井上 隆、宮本 智成および増田 純一につきましては、2025年6月27日就任以後の開催回数および出席回数を記載

監査等委員(常勤)



社外取締役(監査等委員(常勤))
増田 純一
1987年4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
2015年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)法人企画部CPM室長
2016年6月 三菱UFJキャピタル株式会社常務取締役投資第一本部長
2018年6月 株式会社ジャルカード常勤監査役
2025年6月 当社社外取締役(監査等委員(常勤))(現任)



取締役(監査等委員(常勤))
酒見 伸一
1991年4月 当社入社
2011年4月 当社環境技術部長
2020年4月 NEDO技術員
2022年4月 当社執行役員技術開発・生産統括本部長
2024年6月 当社取締役(監査等委員(常勤))(現任)

監査等委員(非常勤)



社外取締役 監査等委員(非常勤)
仁田 裕也
1991年4月 検事任官
2017年7月 神戸地方検察庁尼崎支部兼伊丹支部 支部長検事
2024年6月 弁護士法人大阪芙蓉法律事務所入所(現任)
2024年8月 弁護士登録
2026年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役 監査等委員(非常勤)
小出 恵美子
1996年10月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
2000年5月 公認会計士登録
2001年8月 公認会計士小出恵美子事務所開業
2005年3月 税理士登録
2026年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

氏名	役職
林 安秀	常務執行役員 イノベーション推進担当

根木 貴晴	執行役員 企画管理統括本部長
--------------	-------------------

山崎 明良	執行役員 技術開発・生産統括本部長
--------------	----------------------

内山 典章	執行役員 営業統括本部長
--------------	-----------------

氏名	役職
中島 里樹	執行役員 プラント事業本部長

宮島 秀樹	執行役員 環境・水素・エネルギー事業本部長
--------------	--------------------------

永根 光治	執行役員 生産戦略企画室長
--------------	------------------

小茂鳥 岳	執行役員 機械事業本部長兼 技術開発・生産統括本部副本部長
--------------	-------------------------------------



社外の視点に立って未来を展望し 2050年に向けた変革をサポート

Dialog



2026年6月26日実施

社外取締役
楠 正顕

重工業・インフラ分野における豊富な経営経験を有し、グローバルな事業運営と社会基盤事業などの事業戦略に関する豊富な知見を持つ。
2020年から現職。

社外取締役
中山 美加

素材・化学業界で経営およびサステナビリティ推進を担い、企業価値向上と持続的成長に関する知見を有する。
2024年から現職。

代表取締役 社長執行役員
田中 利一

1985年当社入社。管理・人事部門を中心に豊富な経験を積み、2016年に取締役管理本部長に就任。事業運営および経営全般に関する深い知見を有する。
2021年から現職。

社外取締役
河川 眞理子

金融およびアカデミアの双方での経験を基盤に、サステナビリティ全般に関する長年の調査・研究や提言に従事。同分野における幅広い専門的知見を有する。
2024年から現職。

社外取締役（監査等委員）
増田 純一

金融機関における国内外の豊富な経験を通じ、経営戦略やコーポレート・ガバナンスに関する知見と、ファイナンス、投資、監査等に関する専門性を有する。
2025年から現職。

社外取締役から見た2025年度

中山 中期経営計画（以下、中計）を始動した2025年度は、受注高・売上高を大きく伸ばし、収益面においても計画を上回る成果を上げるなど、極めて好調なスタートとなりました。[P.26](#) 想定を上回るスピードでの成長により三菱化工機グループ2050経営ビジョン（以下、2050経営ビジョン）の長期目標の到達時期の前倒しが行われたことは、当社の成長可能性を示す象徴的な判断であったと認識しています。[P.14](#) 一方で、足もとでは、中東情勢をはじめ地政学的に激しい環境変化が生じており、中計策定時の2年前とは前提条件が大きく変わる可能性もあります。そうした局面には、計画に掲げた目標数値に固執せず、経営環境に応じて柔軟に見直していく姿勢が重要であると考えています。

河川 当社の特徴の一つは、2050経営ビジョンのもとで、2035年度までの長期目標を設定し、中計をそのマイルストーンとして位置づけている点にあります。当社経営の優れた点として高く評価しています。中山さんがおっしゃったように、目標数値に固執するあまり目的と手段を取り違いかねてしまうこともないよう、長期の視点から計画を捉える必要があります。2025年度は、中計初年度として想定を上回る成果を挙げました。その一方で、市場から寄せられる期待水準も確実に高まっていると感じています。株主総会でも収益性や利益率に関する意見が寄せられるなど、資本市場は当社の

成長余地を高い視点で評価していますので、こうした期待に応えるためにも、持続的な収益力向上に向けた取り組みを継続していく必要があります。2025年度の取り組みで特に評価したいのは、GX事業を本格的な成長事業として位置づけたことです。GX事業をセグメントとして独立させ、経営資源を集中投入する姿勢を示したことで、事業、業績の双方で成果が表れ始めていると思います。また、田中社長自らが、全従業員と直接対話を行うタウンホールミーティングを実施し、経営方針や成長戦略などを自らの言葉で説明されたことも意義深いすばらしい取り組みでした。今後の会社の財産になるはずで。

一方、特定の地域や市場への依存度が高まることによるリスクについては、継続的に注視していく必要があると認識しています。現状の事業スキームや市場環境を踏まえれば、リスクは一定程度管理されているものの、地政学的要因や政策動向の変化が事業活動に影響を及ぼす可能性も踏まえ、不確実性を前提としながら、環境変化にしなやかに対応できる体制を構築していくことが重要だと考えています。

楠 当社の長期的な成長戦略を考えると重要となるのは、単年度あるいは中計の進捗だけでなく、2035年度さらに2050年度のあるべき姿を見据えながら経営を評価することです。2021年度に策定した2050経営ビジョンを起点に、前中期経営計画を「足固め期」、現行の中期経営計画を「成長期・飛躍の

3年間」と位置づけていることでも分かるように、長期視点を重視した経営を実践しています。したがって、足元の業績や個別施策の進捗を確認することは当然としても、本質的には、長期ビジョン達成という大義に向けて当社が着実に前進しているかを見極めることが重要であると考えています。特に株主や投資家との対話においては、短期的な業績変動だけでなく、『長期的な価値創造の道筋』をわかりやすく伝えることが求められます。市場環境の変化によって一時的な停滞が生じる場面もありますが、それを乗り越えながら持続的に成長する企業であることを伝え続ける必要があります。

GX事業について思うところを述べますと、当社は、2050経営ビジョンにおいて、「循環型社会推進」「クリーンエネルギー」「省力・省エネ」「次世代技術開発」の4つを戦略的事業領域と定めましたが、今後、社会課題や市場環境の変化に応じて、この領域の内容が変化することは十分にあり得ます。大切なのは、事業領域そのものではなく、長期ビジョンの実現、「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」、に向けた経営の方向性が維持されているかどうかです。その視点から、社外取締役として経営陣の挑戦を後押ししていきたいと考えています。

増田 2025年6月より社外取締役・監査等委員に就任し、1年が経ちました。国内外の拠点を往査し、経営陣や従業員との対話を重ねてきました。その中で強く感じたのは、真面目で誠実な企業風土が根付いてい



ことです。とりわけ品質や安全に対する意識の高さは、当社の大きな強みであり、従業員一人ひとりが自らの業務で製品・サービスの価値を支えているという認識がしっかり浸透していると思いました。また、中計に対する理解や浸透状況についても確認を進めてきましたが、タウンホールミーティングの実施などを通じて、経営方針や重点施策に対する従業員の理解が深まっていることも実感しました。一方で、いくつかの部門では、人的リソースの不足を課題として挙げる声も聞かれました。従業員の声に真摯に向き合い、実効性のある施策につなげていくことが、持続的な成長の基盤強化につながると捉えています。

田中 社外取締役の皆さんから、それぞれの専門性や豊富な経験に基づく多面的な視点からご意見をいただき、大変心強く感じています。2025年度は、業績面で単年度計画を概ね達成したことに加えて、新たにセグメント化したGX事業についても順調な立ち上がりを実現できました。その中で私は、事業の成長を

支える従業員との対話やエンゲージメント向上にも注力してきました。「タウンホールミーティング」を通じて従業員とのコミュニケーション強化もそうした考えによるものです。さらに、期初に実施した株式分割や、中計の発表、IR・広報活動の強化などが評価され、当社に対する市場の認知も大きく向上し、当社株価は2年前と比較して約4倍の水準まで上昇し、PBRも1倍割れから2倍に迫るところまで改善しました。情報発信を増やした結果、当社がマスメディアに取り上げられる機会も増え、株式市場や社会からの評価や注目度は着実に高まっています。こうした企業価値向上の手ごたえは、社内にも浸透しており、当社に対する誇りや成長への期待感につながっていると感じています。一方で、事業拡大に伴うリソース不足という課題は存在していますが、多くの従業員が当社のブランド力や認知度の向上を実感しており、そうした前向きな変化が日々のモチベーション向上を後押ししていると思います。

また2025年度からは現在に至るまで、M&A、事業承継、資本業務提携による3件の成長投資を行い、外部の組織を当社グループに迎え入れ、事業成長を加速するための事業基盤の強化と人的リソースの拡充を図ってきました。[Q4.2](#) 今後も成長機会を的確に捉え、事業ポートフォリオの継続的な見直しを進め、限られた経営資源を成長性の高い事業へ配分することで、事業ポートフォリオと経営資源配分の最適化を図っていきたくと考えています。

河口 2025年度の実効性評価では「議論を支える取締役会運営の改善」「株主との対話」「中長

期的な戦略のモニタリング」の三点が主な課題として上げられました。このうち、取締役会運営については、私が3年前に社外取締役に就任した当時の取締役会は、業務執行に関する報告や承認が中心である印象を受けたため、モニタリング機能を重視した運営へ転換すべきと提言してきました。その後、取締役会資料の改善や付議議案の見直しなども進められ、取締役会における議論の質・量ともに向上が見られる一方で、戦略の実効性をより適切に監督する観点など、取締役会の機能向上にはさらなる充実の余地もあると認識しています。取締役会が十分なモニタリング機能を発揮するためには、進捗状況を確認するだけでなく、戦略そのものについて、これまで以上に時間をかけて議論を深め、戦略そのものへの理解を深めていくことが重要だと考えています。

田中 2025年度は、当社にとって大きな変化と成長を実感した1年であったと思います。中計初年度として、事業面・組織面の双方で多くの前進が見られ、株式市場や社会からの評価の高まりも含めて当社グループの新たな可能性を感じる1年になりました。こうした変化を一過性のものとすることなく、持続的な成長へつなげていくことが重要だと考えています。

コーポレート・ガバナンスの進化へ

中山 2024年度の実効性評価では「議論を支える取締役会運営の改善」「株主との対話」「中長

期的な戦略のモニタリング」の三点が主な課題として上げられました。このうち、取締役会運営については、私が3年前に社外取締役に就任した当時の取締役会は、業務執行に関する報告や承認が中心である印象を受けたため、モニタリング機能を重視した運営へ転換すべきと提言してきました。その後、取締役会資料の改善や付議議案の見直しなども進められ、取締役会における議論の質・量ともに向上が見られる一方で、戦略の実効性をより適切に監督する観点など、取締役会の機能向上にはさらなる充実の余地もあると認識しています。取締役会が十分なモニタリング機能を発揮するためには、進捗状況を確認するだけでなく、戦略そのものについて、これまで以上に時間をかけて議論を深め、戦略そのものへの理解を深めていくことが重要だと考えています。

株主・投資家との対話については、この1、2年でIR・SR活動が大きく進展し、着実に当社への理解と関心が高まっていると感じます。当社は独自性の高い事業を展開しているため、



その事業内容や強みが十分に伝わりにくい側面もあります。引き続き、当社への理解を深めていただく機会を増やしていただきたいと思います。

増田 株主・投資家との対話については、中計でIR・SRを含む情報発信の強化を掲げ、中山さんのご説明のとおり、投資家との面談件数の大幅な増加やIRイベントの開催など、目に見える形で株主・投資家との接点が拡大していることを評価しています。今後はこうした取り組みをさらに発展させる観点から、社外取締役が主要株主や機関投資家の方々と直接対話を行う機会を設けるのも有意義ではないかと考えています。

河口 増田さんのご意見に賛成です。株主や投資家の皆さんが当社に何を期待し、どのような視点で企業価値を評価しているのかを私たち社外取締役が直接意見を伺い、対話を通じて得られた視点を経営や情報開示へ反映することができると思います。加えて申し上げますと、2025年度の株主総会では、個人株主の皆さまの企業分析や経営への理解が年々深まっていることを実感しました。アナリスト経験者として見た当社は、中小型株ながら企業価値を深く分析する投資家から魅力的な投資対象として注目されつつあると感じます。

楠 コーポレート・ガバナンスの進化という観点では、当社は確実に進化してきていると思います。私が社外取締役に就任した2020年度から振り返ると、取締役会の運営や議論の質は大きく向上し、監督機能の実効性も高まってきています。その背景には、取締役会事務局をはじめとする

関係者の改善努力があり、様々な課題に対応してきていただいていると捉えています。私たち社外取締役の役割は、独立した立場から多様な視点で助言や提言を行い、取締役会の監督機能を高めることにあるわけですが、より議論の多極化を図るために、執行側が、現在の事業環境や経営課題を自らがどのように認識し、未来をどのように見据えているのかを伝えていただけると、議論はさらに活性化すると思います。提示される資料の充実や事前のディスカッションを通じて相互理解を深め、より実効性の高い議論につなげていくことを大いに期待しています。



田中 社外取締役の皆さまより、それぞれの専門性や豊富な知見・経験に基づく多様で活発なご意見やご助言をいただけるようになったこと自体が、当社のコーポレート・ガバナンスの大きな進化であると感じています。取締役会の実効性向上に向けては、資料の改善や事前共有に努めるとともに、定期的な報告事項を整理することで、取締役会を報告の場から議論する場へと変革してきました。取締



役会の運営方法や時間配分についても継続的な見直しを進めていきます。中山さんのご指摘のとおり、中長期的な戦略のモニタリングは引き続き課題であると認識しています。将来の方向性や成長シナリオを含めた戦略の根幹について、より深い議論を重ねていく必要があります。あわせて、取締役会を次世代の経営人材の育成や成長を促す場としても活用し、社外取締役との対話や客観的な視点を通じて、業務執行側の経営層の成長と経営力の向上にもつなげたいと考えています。

増田 私からもう一点、コーポレート・ガバナンスの進化について申し上げます。2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂案では、独立社外取締役について、独立性に加え、企業価値向上に貢献できる資質を備えることが明確に求められています。今後、社外取締役が取締役会において、経営の意思決定や企業価値向上にどのような付加価値をもたらしているかが、これまで以上に重要になると考えています。その意味で、私たち社外取締役には、継続的な自己研鑽を通じて専門性や見識を高め続けることが求められるのだと思います。

私自身も、取締役協会の個人会員として、各種委員会の議論に参加し、ガバナンスの最新動向や経営課題に関する知見の習得に努めています。変化する経営環境やガバナンスの潮流を学び続け、多様な視点を取り入れながら、自らの専門性を高め、当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

サステナビリティ経営の あるべき姿

田中 当社は、2023年7月に「サステナビリティ委員会」を設置し、現在、委員長は私が務めています。また、2024年4月に制定した「サステナビリティ基本方針」に基づき、グループ横断で様々な取り組みを進めてきました。創業以来当社は、公害防止や環境保全に関する社会課題に向き合いながら、大気汚染防止装置や排水処理装置、脱臭装置や防音・消音装置など、多様な環境関連技術で社会課題を解決してきました。そして現在は、循環型社会推進、グリーンエネルギー領域を主とするGX関連事業の拡大を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立する取り組みを進めています。中でも水素は、当社のGX事業を支える重要なテーマの一つです。当社は水素の利用拡大を目指す「水素1%調達宣言」に賛同し、水素サプライチェーンの構築を通じて、社会全体の脱炭素化に貢献していきたいと考えています。こうした事業展開の広がりとともに、サステナビリティ委員会の活動も着実に進展し、事業と経営基盤の両面からサステナビリティ経営を進めています。

河口 当社は創業以来、事業そのものを通じて社会課題の解決に取り組んできたことが強みの一つですが、サステナビリティ経営は、事業を通じて社会課題の解決を行っていれば十分という訳ではありません。企業活動全体のインプット・アウトプット

を捉えて、原材料調達における環境・人権への配慮、製造工程における環境負荷の低減、製品・サービスがもたらす社会価値、そして、従業員の働きがいや組織風土まで含めて、企業活動全体を通じた取り組みとして捉える必要があります。大切なのは、短期的な成果を見せるのではなく、その成果を支える企業の体質に目を向けることだと思います。企業体質を磨き強くしていくことが、サステナビリティ経営には必要です。その過程では、社会や投資家をはじめとするステークホルダーからの期待や評価を把握し、経営に反映させる視点が必要だと考えます。その意味で、社外取締役である私に求められる役割は、社外のステークホルダーがどのような視点で企業を評価しているのかを伝え、客観的な視点や助言を行うことで、当社のサステナビリティ経営の進化を後押しすることだと考えています。



楠 私は仕事柄、海外企業のプラント建設や造船会社、製鉄会社などのサステナビリティ開示に触れる機会がありますが、そこでは、人の安全が

最重要テーマとして位置づけられ、人的資本の安全確保によって、事業の健全な運営が担保されるという考えが大きな柱として示されています。対象は自社の従業員だけでなく、グループ協力会社は元より、工事、製造、調達を含めたサプライチェーンのパートナー企業群まで広がっています。サステナビリティ経営を考えるうえで、環境への貢献に加え、安全や人権を含む幅広い視点が重要であると改めて認識しています。

田中 原材料調達の観点では、私自身も主要な取引先を訪問し、直接対話を重ねています。パートナーとしてともに成長していくという意識を共有しながら、できる限り環境負荷の低減に配慮した選択を心掛けるなど、持続可能なサプライチェーンの実現に向けた考え方や方向性の共有を図っています。こうした活動はまだ道半ばではありますが、取引先の皆さまと共通認識を醸成し、着実に前進していると感じています。

河口 このような具体的な事例をサステナビリティ経営の取り組みとして可視化するとともに、長期ビジョンの中で何を目指し、どのように実現していくのかを示していくことも重要です。ぜひ、そのためのロードマップを検討いただきたいと思います。

これからの三菱化工機 への期待

増田 当社には、長年培ってきた技術力やお客様との信頼関係、誠実な人材と組織風土という強みがあります。これらの強みを活かしながら、変

化を恐れずに新たな挑戦を続け、さらなる飛躍を遂げることを期待しています。私も社外取締役の立場から、建設的な対話や提言を通じて、その飛躍の実現に貢献してまいります。

楠 GX事業は当社の未来を担っていく成長ドライバーですが、長期ビジョンの実現に向けては、事業と社会の環境変化に応じた柔軟な対応も必要です。そうした変化に恐れることなく、しなやかに対応しながら、持続的な成長を続けていく三菱化工機であってほしいと願っています。取締役会はその取り組みを支えるべく、時にアクセルを踏み、時にブレーキをかけながら、挑戦を後押ししていきます。

中山 当社のコア技術である「固体・液体・気体の分離」技術は、あらゆるものづくりを支える基盤技術であり、成長の可能性はまだまだ大きいと感じています。当社は規模としては大きな企業ではありませんが、中堅規模ならではの機動力を生かしながら、多くのステークホルダーから信頼される質の高い企業を目指していただきたいと思います。株主・投資家の皆さま、取引先の皆さま、従業員などあらゆるステークホルダーが「三菱化工機に関わってよかった」と感じられる会社になってほしいと思います。私もその実現に貢献していきたいと考えます。

河口 当社には独自の要素技術という大きな強みがあります。目指すべきは、規模や知名度を追うというよりも、「知る人ぞ知る優れた企業」だと思います。循環型社会や脱炭素社会の実現に不可欠な存在として、社会課題

の解決と企業価値向上を両立しながら、豊かな未来を拓いていくことを期待しています。

田中 本日は、激励を含めて貴重なご意見を数多くいただき、ありがとうございました。当社は、創業から91年という長い歴史を歩んできた中で、堅実に成長を遂げながらも、大きく飛躍した局面というのはなかなかなかったのですが、ようやくここ数年でこれまでにない大きな成長の機会を迎えています。一方で、事業環境の変化や新たな挑戦に伴う課題やリスクにも真摯に向き合っていかなければなりません。足元を着実に固めながらも、積極的に挑戦していく姿勢を持ち続け、当社の基盤技術の強みを活かした開発で、さらなる成長を実現します。これからも社外取締役の皆さまから幅広い視点でご助言をいただきながら、持続的な成長と持続可能な社会の実現に向けて取り組んでまいります。



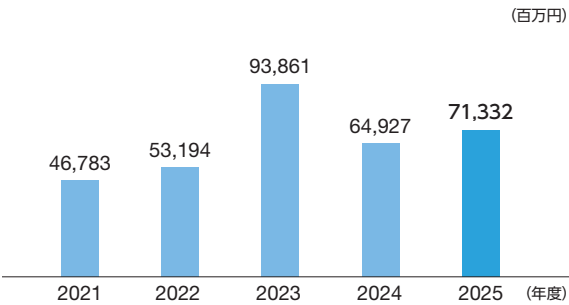
(単位：百万円)	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
業績ハイライト					
受注高	46,783	53,194	93,861	64,927	71,332
受注残高	41,985	50,589	93,861	103,751	90,842
売上高	45,438	44,590	47,774	59,202	84,240
営業利益	2,770	2,521	4,410	5,694	9,181
経常利益	3,230	2,859	4,709	5,626	9,462
親会社株主に帰属する当期純利益	2,547	3,043	5,397	4,879	7,546
エンジニアリング事業連結売上高	33,212	31,247	32,512	36,539*	45,747
エンジニアリング事業連結営業利益	1,436	308	1,588	1,620*	3,124
単体機械事業連結売上高	12,225	13,342	15,261	17,750*	20,170
単体機械事業連結営業利益	1,334	2,212	2,822	4,096*	5,410
GX 事業連結売上高	—	—	—	4,912*	18,322
GX 事業連結営業利益または営業損失	—	—	—	-22*	645
設備投資	721	412	1,849	501	1,179
減価償却費	593	643	663	862	845
研究開発費	230	276	598	510	815
年度末財政状態					
流動資産	35,301	39,029	48,260	50,839	56,625
流動負債	15,451	15,627	20,902	21,813	27,291
運転資本	19,850	23,401	27,358	29,025	29,334
有形固定資産	4,969	4,964	6,389	5,331	8,050
総資産	50,521	52,899	63,170	66,174	78,093
短期借入金	0	0	0	0	3,500
長期借入金（一年内返済予定の長期借入金を含む）	3,300	3,300	3,300	3,300	2,000
純資産	27,307	30,325	34,577	38,227	44,932
自己資本	27,307	30,325	34,577	38,227	44,932
キャッシュフロー					
営業 CF	5,123	996	1,360	-3,311	1,803
投資 CF	-558	1,346	1,369	43	-3,534
財務 CF	-512	-533	-854	-1,047	-181
現金および現金同等物の期末残高	11,226	13,114	15,182	10,822	9,024
主要経営指標					
総資産経常利益率（ROA）（%）	6.3	5.5	8.1	8.7	10.5
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	9.7	10.6	16.6	13.4	18.2
1 株当たり当期純利益（円）	111.69	133.22	236.23	213.79	331.34
1 株当たり配当金（円）	23.3	26.67	36.67	70.00	115.00
配当性向（%）	20.9	20.0	15.5	32.7	34.7
売上高純利益率（%）	5.6	6.8	11.3	8.2	8.9
営業利益率（%）	6.1	5.7	9.2	9.6	10.9
自己資本比率（%）	54.1	57.3	54.7	57.8	57.5

※ 2025 年度より新たな報告セグメントとして「GX 事業」を追加しています。
2024 年度の数値は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したもの（比較用参考値）を表示しています。

財務資本

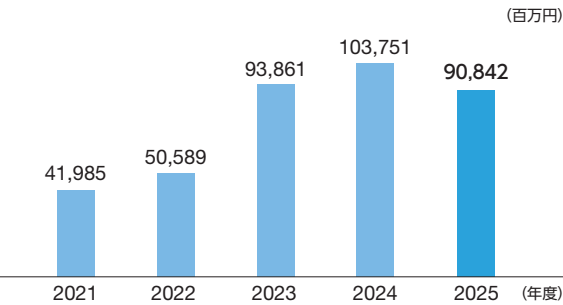
受注高

71,332百万円



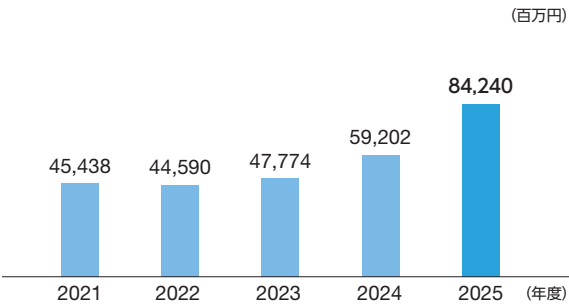
受注残高

90,842百万円



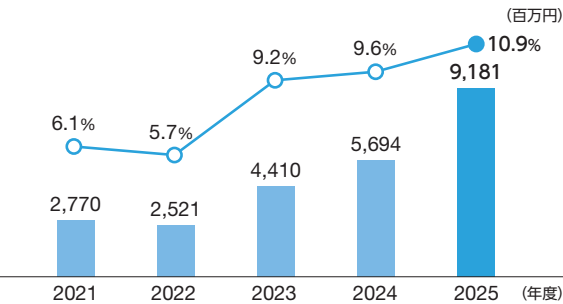
売上高

84,240百万円



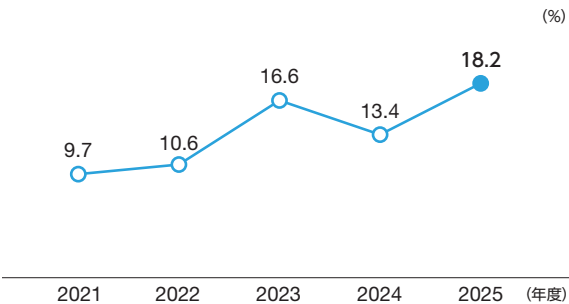
営業利益・営業利益率

9,181百万円 10.9%



ROE

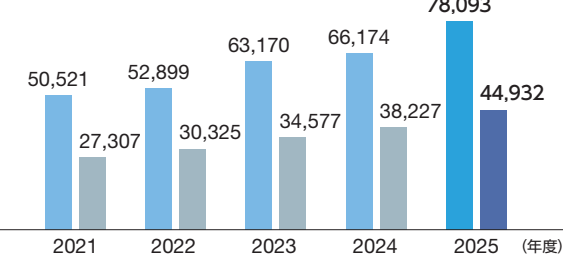
18.2%



総資産・純資産

78,093百万円

44,932百万円

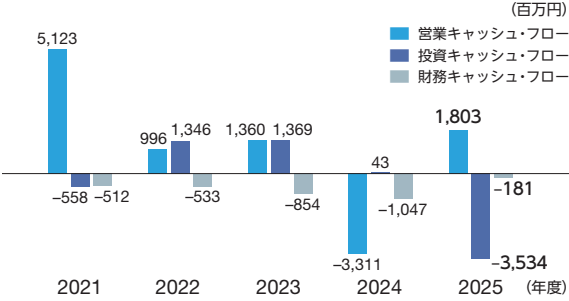


キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フロー 1,803百万円

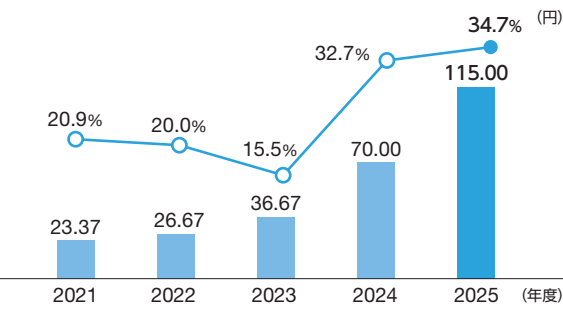
投資キャッシュ・フロー -3,534百万円

財務キャッシュ・フロー -181百万円



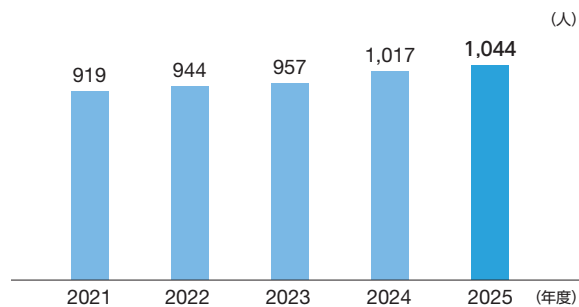
1株当たり配当金・配当性向

115円 34.7%

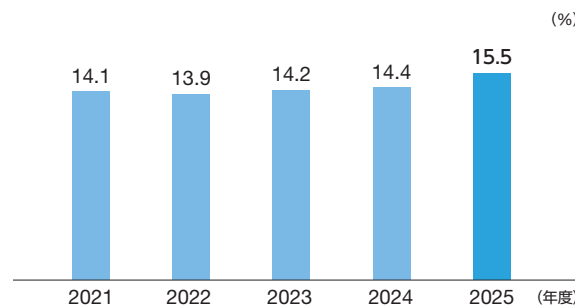


人的資本

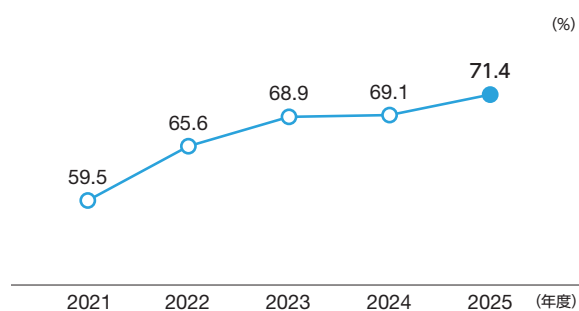
■ 連結従業員数
1,044人



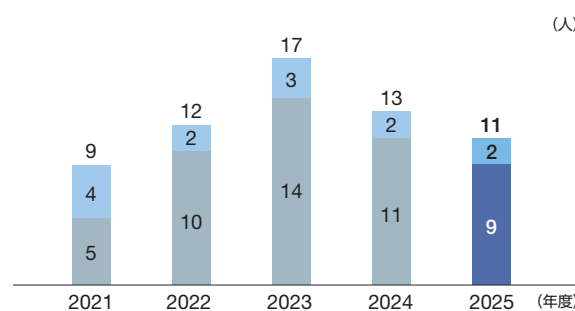
■ 女性従業員比率^{※1}
15.5%



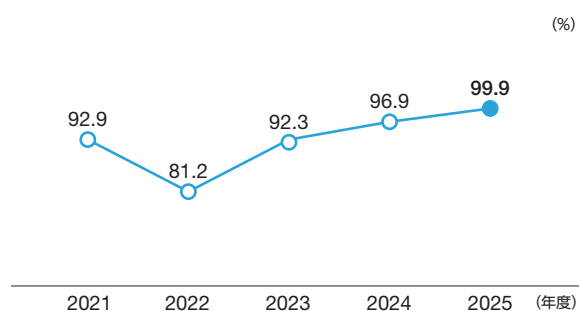
■ 年次有給休暇取得率^{※1}
71.4%



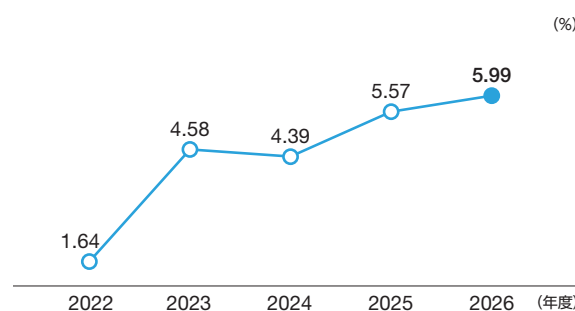
■ 育児休業制度利用者数^{※1}
11人



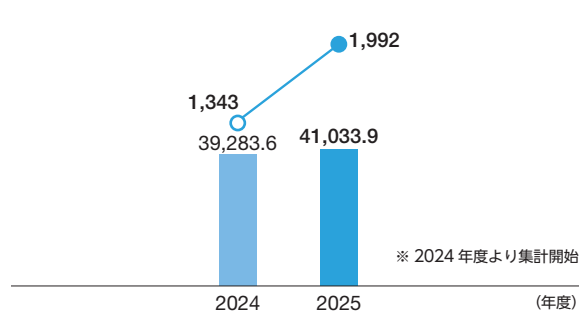
■ 健康診断受診率^{※1}
99.9%



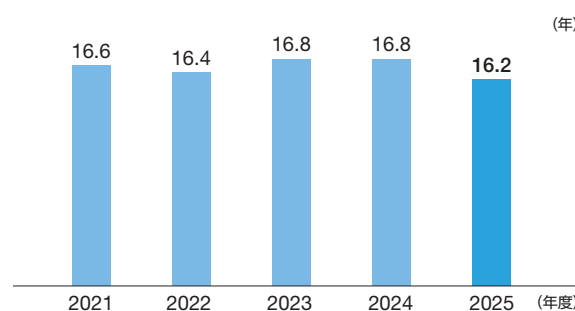
■ 賃金改定率^{※1}
5.99%



■ 教育投資額・年間教育実施時間数^{※1}
41,033.9千円

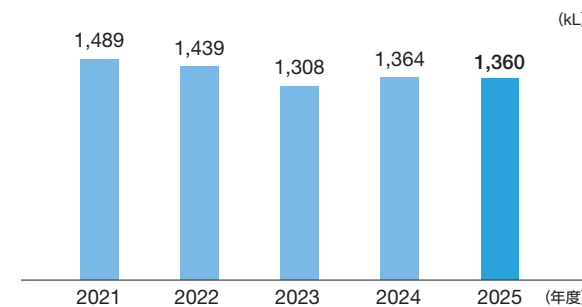


■ 1勤続年数^{※1}
16.2年

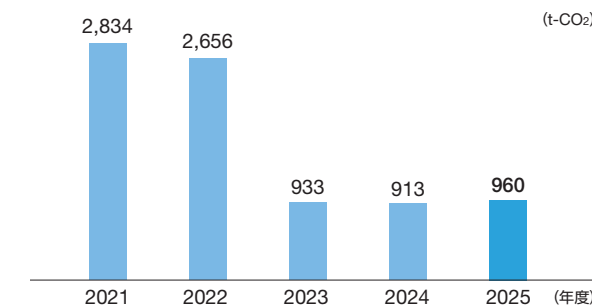


自然資本

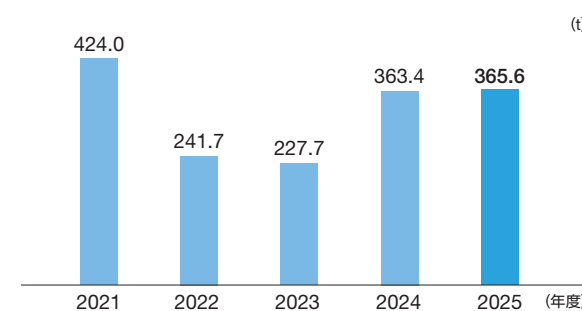
■ エネルギー使用量 (原油換算)^{※1}
1,360kL



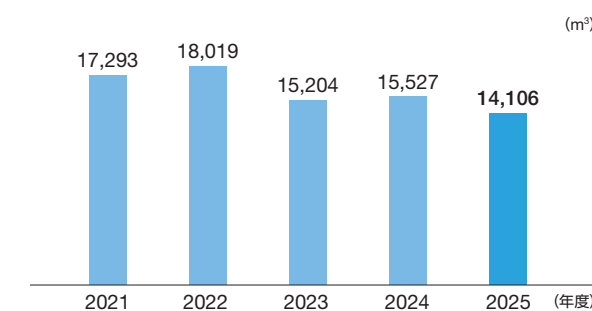
■ Scope1+2 CO₂排出量^{※2}
960t-CO₂



■ 廃棄物発生量^{※3}
365.6t

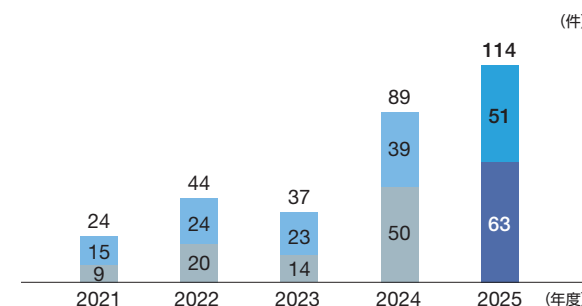


■ 水使用量^{※3}
14,106m³

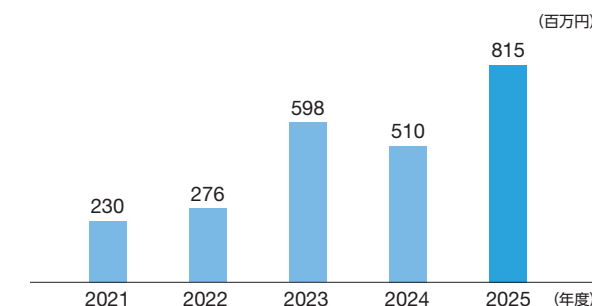


知的資本

■ 特許出願件数
114件



■ 研究開発費
815百万円



※ 1 集計範囲は単体
 ※ 2 集計範囲は連結
 ※ 3 集計範囲は川崎製作所のみ

会社情報

商号 三菱化工機株式会社
代表者 代表取締役 社長執行役員 田中 利一
創立 1935年5月
設立 1949年9月
資本金 39億5,697万5千円
連結従業員数 1,044名
本社 神奈川県川崎市川崎区大川町2番1号
本社事務所 神奈川県川崎市幸区堀川町580番地
ソリッドスクエア東館

事業所一覧

工場 川崎製作所、鹿島工場
支社・事業所 大阪支社、四日市事業所
国内営業所 東北、横浜、名古屋、広島、九州、沖縄
海外事務所 台湾支店、マレーシア営業所、インドネシア駐在員事務所

グループ会社

連結子会社 4社 非連結子会社 4社



当社グループの主な工場(生産拠点)およびアフターサービス拠点

川崎製作所

神奈川県川崎市川崎区大川町2番1号



主な製造製品

- 三菱油清浄機
- 分離板型デカンタ
- 横型遠心分離機
- 攪拌機・水平ろ板タイプ
- 加圧フィルター
- 連続真空・加圧ろ過機 等

鹿島工場

茨城県神栖市砂山8番地



主な業務内容および製造製品

- 各種プラント用機械の設計・制作 (塔・槽・熱交換器・反応器・攪拌槽等)
- 各種産業機械の製作 (除塵装置・水素製造装置・真空回転ろ過器 等)

四日市事業所

三重県四日市市大治田三丁目3番48号



主な業務内容

- 三菱油清浄機のアフターサービス部品の在庫管理、発注・発送業務等

三菱化工機アドバンス 北九州工場

北九州市八幡西区洞北町4-1



主な製造製品

- 都市ガスおよび化学プラント関連の圧縮容器 (熱交換器) 等

MKK東北 秋田工場

秋田市新屋豊町1番58号



主な製造製品

- 強化プラスチック(FRP)製品 等

株式情報

上場区分 東京証券取引所 プライム市場
証券コード 6331
業種区分 機械
発行可能株式総数 48,000,000 株
発行済株式数 23,741,850 株
単元株式数 100 株
株主数 18,309名
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
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 6月

(注)

- 当社は、2025年4月1日付で、当社株式1株につき3株の割合をもって株式を分割するとともに、左記「発行可能株式総数」を1,600万株から4,800万株に変更いたしました。これにより、左記「発行済株式数」は、15,827,900株増加し、23,741,850株となりました。

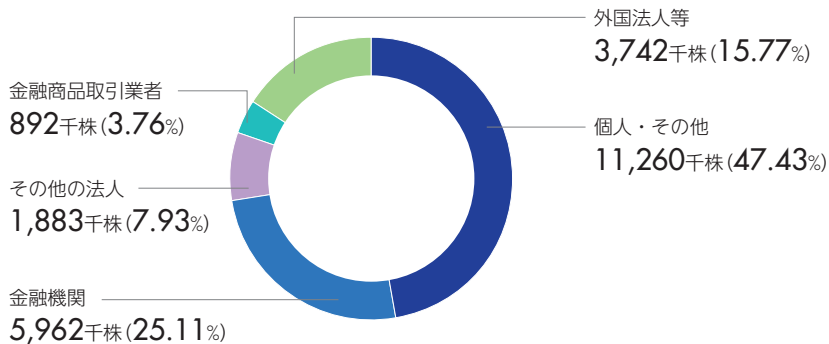
大株主の状況

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)	2,969	12.87
明治安田生命保険相互会社	1,249	5.41
三菱化工機取引先持株会	967	4.19
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	832	3.61
三菱化工機従業員持株会	560	2.43
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	390	1.69
株式会社横浜銀行	375	1.62
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	303	1.31
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	299	1.30
第一実業株式会社	268	1.16

(注)

- 当社は、自己株式を660,213株保有しておりますが、左記大株主からは除外しております。
- 持株比率は左記自己株式を控除して計算しております。なお、左記自己株式には「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式および「株式付与ESOP信託」が保有する当社株式は含めておりません。

所有者別株主分布状況



(注)

- 「その他の法人」欄には3単元、証券保管振替機構名義の株式が含まれております。
- 自己株式は、「個人その他」欄に含めて記載しております。また、当該自己株式には、役員報酬BIP信託が所有する株式および株式付与ESOP信託が保有する株式は含めておりません。