



中期経営計画2027

[2026年4月28日 改訂版]

2023 - 2027

株式会社 トーエネック



お客さまと、社会と、人と、共に成長し続ける 総合設備企業へ

カーボンニュートラル社会への移行、少子高齢化の進展、働き方改革への対応など取り組むべき課題は多く、また当社を取り巻く事業環境は急速に、かつ大きく変わり続けています。

将来の予測が困難な時代のなか、足元の状況ばかりに目を向けるのではなく、『これから先も、お客さまや社会と共に成長し続けていくためにはどのような会社であるべきか』をテーマに2027年度までの取り組み事項をまとめ『中期経営計画2027』を策定いたしました。

本計画においては既存事業の実力を更に向上させるだけでなく、社会の動向やお客さまのニーズを汲み取り、当社のお役立ちを更に追求することで成長が見込まれる分野や市場にも果敢に挑戦していきます。

戦略を力強く実行していくため原動力である人材の確保と活躍推進に取り組んでいきます。

当社が社会の一員として存続するために不可欠な安全や品質、経営における健全性・透明性の確保にも引き続き努めてまいります。

これまで引き継がれてきた理念、使命、経営基盤をベースとしつつ、挑戦や変革によってこれから先もお客さまや社会へ確かな価値を提供し続けることで持続的成長を実現していきます。

1 当社グループの目指すべき姿

- 当社グループの目指すべき方向（中期経営計画2027の位置づけ） P4
- 理念体系 P5-7

2 中期経営計画2027（2023-2027）

- 外部環境の認識（2023-2027） P9
- 基本方針 P10-11
- 数値目標（連結） P12
- 成長を加速させる3つのドライバー P13

3 参考資料 P15-19

当社グループの目指すべき方向 (中期経営計画2027の位置づけ)

外部環境 (中長期トレンド)

- 少子高齢化・人口の都市集中化
- インフラ・建造物の老朽化
- カーボンニュートラル社会への移行
- 自然災害の頻発・激甚化
- デジタル技術の活用拡大
- 各種法令制度の改正 など

当社グループの目指すべき方向

経営理念

- 快適環境の創造
- 独自技術の展開
- 人間企業の実現

ゼロエミッションの達成目標② (2050年)

CO2排出量ネットゼロを実現

2050

創立100周年 (2044年)

2040

目指すべき将来像 (ビジョン)

お客さまと、社会と、人と、共に成長し続ける総合設備企業へ

ゼロエミッションの達成目標① (2030年)

売上高あたりのCO2排出量を2013年度比で46%以上削減

2030

バックキャスト

中期経営計画2027 (2023-2027)

数値目標 (連結)

売上高 **3,100 億円** (2,700 億円) 経常利益 **260 億円** (180 億円) ROE **10.5 %** (8.0 %)

※括弧内：前回公表値 (2023年4月28日)

基本方針

- 1 成長分野への挑戦
- 2 既存事業の深化
- 3 人材投資の更なる拡充
- 4 経営基盤の強化

織り込み

継続課題 (PDCA)

中期経営計画2022 (2020-2022)

サブタイトル

人材投資によるさらなる成長

数値目標 (連結)

売上高 **2,450 億円** 経常利益 **120 億円**
ROE **6.5 %**

2023

2027

経営基盤・健全で公正な事業運営

理念体系

1. 社会のニーズに応える快適環境の創造をめざす。 [快適環境の創造]
2. 未来をみつめ独自性を誇りうる技術の展開を目指す。 [独自技術の展開]
3. 考え挑戦するいきいき人間企業の実現をめざす。 [人間企業の実現]

創造と挑戦を軸に事業を展開し、快適環境の創造を通じて社会に貢献する

また、社会のニーズに対応するため、技術力の向上に努めるとともに、原動力である人材がいきいきと活躍できる企業を追求していく

いかなる時も、人や社会に“活力と豊かさ”を生み出す快適環境を創り、守る

お客さまと、社会と、人と、共に成長し続ける総合設備企業へ

お客さまと共に

お客さまへのお役立ちを追求し、期待され、必要とされる価値提供を通じてお客さまと共に成長

社会と共に

当社の技術を活かした事業展開により社会課題の解決に貢献し社会と共に持続的に発展

人（仲間）と共に

社員がいきいきと働ける職場を醸成し、仕事に「誇り・喜び」を感じ会社と社員が共に成長を実感

技術の追求

時代と共に変化するお客さまや社会のニーズに応えるため技術の習得と研鑽に努める

チームワーク

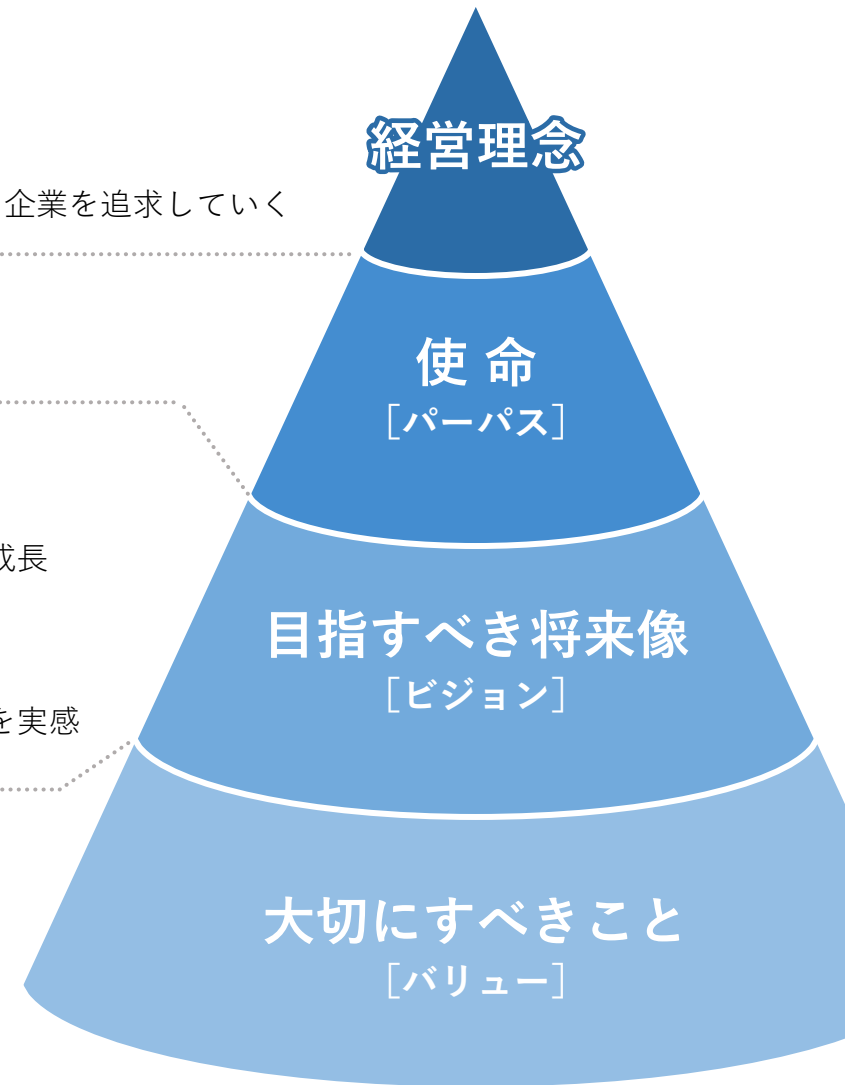
仲間と力を合わせることで、総合力を発揮する

仕事への情熱

情熱をもって仕事に取り組み、失敗を恐れず果敢に挑戦する

誠実さ

常に誠実な行動（法令や社会規範を遵守する。人を思いやる。）をとることで、安全と品質を守るとともに、ステークホルダーとの信頼関係を高める



トーエネックの使命（パーパス）

- 暮らしの基盤を支える担い手であるトーエネックの変わらぬ「社会へのお役立ち」を言葉にしたもの（2024年3月策定）
- これから先も**快適環境を創り、守る**ことで、**活気あふれる社会や豊かな暮らしを支えていく**

いかなる時も、

平常時も、非常時も社会インフラの維持に尽力している
 これから先も、時代と共に変化するお客さまや社会のニーズに応じていく

人や社会に“活力と豊かさ”を生み出す快適環境を

| 対象 | 活力 | 豊かさ |
|-----|---|---|
| 人に | <ul style="list-style-type: none"> ■ 社会インフラの維持（あたりまえの日常を支える） ■ 心身共に安らぐ空間の提供 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 新たな技術により暮らしの質を向上 |
| 社会に | <ul style="list-style-type: none"> ■ 強靱で安定したインフラの整備 ■ 再生可能エネルギーの普及 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ニーズに応える設備の提案・施工（お客さまや社会の発展を後押し） ■ 環境に配慮した技術提案の実施 |

創り、守る

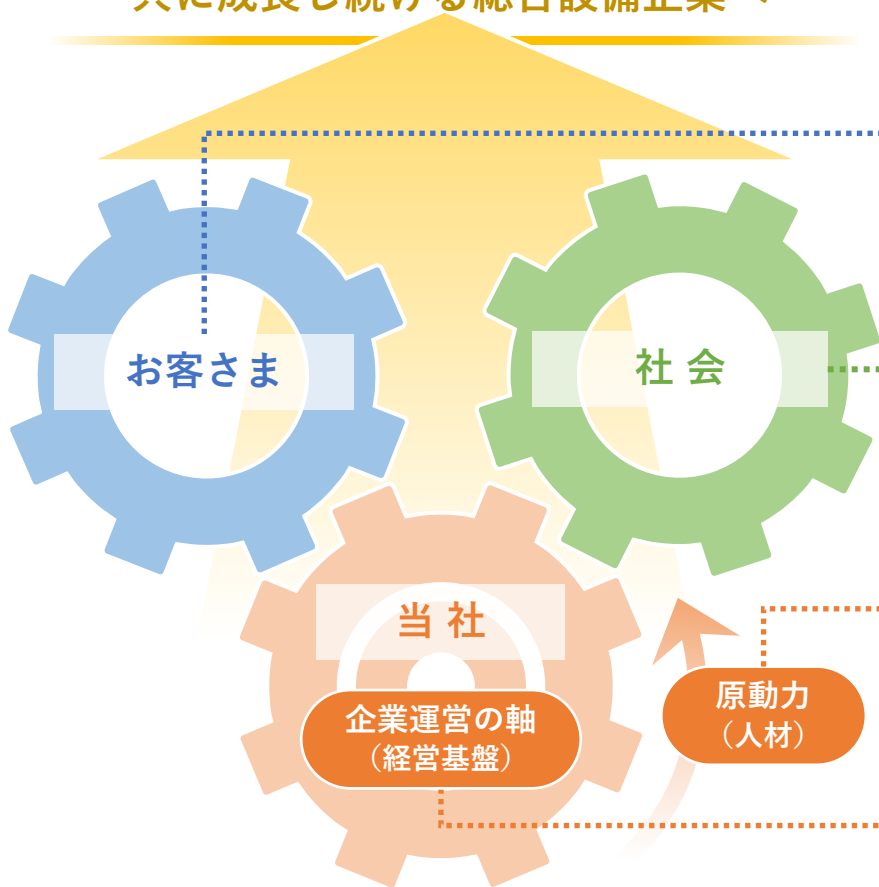
- | 創る | 設備工事のみならず、エネルギー事業などを通じて快適環境を創造する
- | 守る | 社会インフラの維持やお客さま設備の保守やメンテナンスを担う



目指すべき将来像（ビジョン）の実現に向けた基本姿勢（ESG経営）

- 事業や企業運営においてESG経営（三方よし）を実践することで目指すべき将来像（ビジョン）の実現を目指す

お客さまと、社会と、人と、
共に成長し続ける総合設備企業へ



当社ビジョンの実現に向けた基本姿勢

お役立ちを追究し、当社の技術・サービスを高めることで
お客さまのニーズに応え続ける

社会的課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献

原動力であり、成長の源泉である『人材』の確保・育成を強化し
活かす取り組みを推進

経営基盤である『ステークホルダーとの信頼関係』をより強固なもの
とするため、時代に適応した健全で透明な企業運営を追求

1 当社グループの目指すべき姿

- － 当社グループの目指すべき方向（中期経営計画2027の位置づけ） P4
- － 理念体系 P5-7

2 中期経営計画2027（2023-2027）

- － 外部環境の認識（2023-2027） P9
- － 基本方針 P10-11
- － 数値目標（連結） P12
- － 成長を加速させる3つのドライバー P13

3 参考資料 P15-19

外部環境の認識 (2023-2027)

- 中期経営計画2027を策定するにあたり、下記のような事業環境を考慮し、基本方針に織り込んでいる

事業環境

- 足元では新型コロナウイルスの感染状況は一進一退であるものの、行動制限が緩和されたことで**経済活動正常化に向けた動き**がみられる
- ロシアのウクライナ侵攻や台湾情勢など**地政学リスクへの懸念が高まっている**
- 原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱に加え、急激な円安の進行により**景気の下振れリスクが顕在化しており先行きは不透明**な状況
- 2024年度より建設業にも適用される**時間外労働の上限規制への対応が必要**となる
- 少子高齢化や熟練技術者の退職により、**建設業界における担い手不足や採用難が進行**するものと予想される
- 担い手不足や生産性向上への打ち手として、**建設現場におけるデジタル技術 (AI、IoT、BIM) やドローン・ロボットなどの活用が加速**する
- **カーボンニュートラルやESG経営に関する企業への要請が高まっており**、それらを意識した取り組みの推進と情報開示の充実が求められる

電力関連 工事

- 人口減少の進展などにより、配電設備の新設工事は減少が予想されるものの、エネルギー供給強靱化に向け、**配電設備の保全や無電柱化に関する工事は堅調に推移**するものとみられる
- 競争環境が進展する中、**作業災害ゼロに向けた安全対策の徹底、他社に負けない施工品質および施工能力の維持・強化、生産性の更なる向上**が必要
- **再生可能エネルギー関連工事 (自営線整備など) の需要が高まる**ものと期待できる
- 気候変動に伴う自然災害の頻発・激甚化への対策として、**災害復旧体制の維持・強化**が求められる

一般工事

- **政府の国土強靱化対策や設備の維持・改修に関する投資が市場を下支え**し、暫くは建設投資が堅調に推移するものとみられる
- 顧客における**デジタル化・DX関連の設備投資が中長期的に伸長**するものと思われる。また、各社のカーボンニュートラルへの取り組みが加速することで、**ZEB化や省・創・活エネルギー提案に関するニーズが高まる**と予想される
- **5Gの普及に向けた基地局の新設、導入に伴う設備更新需要**が期待できる
- 中部圏内においては、アジア競技大会の開催やリニア中央新幹線工事の本格化に加え、市街地では大型再開発案件が計画されている一方で少子高齢化に加え、都市への人口集中化が進展することで、**一部のエリアにおいては市場の縮小**が懸念される
- 人口減少局面においても市場規模の維持が期待できる**主要都市 (首都圏、近畿圏など) では、今後も競争の激化が進む**ものとみられる

基本方針

1 成長分野への挑戦

成長が見込まれる分野（カーボンニュートラル、再生可能エネルギー、DX関連）やエリア（首都圏、近畿圏、アジアなど）における事業強化を図る。また、多様化するお客さまのニーズを捉えた新規事業の創出・展開に取り組んでいく

- お客さまのカーボンニュートラルへの対応
- 再生可能エネルギー関連事業および工事の強化
- DX関連投資やポストコロナへの対応
- 将来を見据えたエリア戦略の展開
- アジアを中心とした海外事業の更なる強化
- 新規事業の創出・展開
- 付加価値創出に資する技術研究開発および事業展開に向けた取り組みの推進

2 既存事業の深化

地盤となる中部圏での競争力を更に高める総合体制やバリューチェーンの強化、協力会社を含めた技術力確保に注力することでワンストップサービスなど総合設備企業の中核的な強みを磨き、事業基盤を盤石なものとする

- 営業・施工における総合体制の強化
- グループ一体でのバリューチェーンの強化
- 施工力・技術力の更なる向上
- 効率化・生産性向上の取り組み推進
- 電力安定供給体制の構築に向けた施工体制の維持・充実
- コスト競争力の強化

基本方針

3 人材投資の更なる拡充

人材投資を更に加速することで**人材の質と量の充実**を図る

また従業員一人ひとりが持つ**多様な力を最大限引き出し、結集**させるための取り組みを推進する

- 持続的な成長の実現に向けた人材の確保
- 人材育成の更なる強化・充実
- ダイバーシティの確保
- いきいきと活躍できる職場づくり
- 働き方改革の推進

4 経営基盤の強化

継続的に取り組むべき**安全・品質の向上**に加え、**健全で公正な企業経営を実践**するための風土改革・施策を推進し
経営の土台である**ステークホルダーとの信頼関係を強化**する

- 安全・施工品質の確保
- 健全で透明性の高い企業運営の維持
- ステークホルダーとの信頼関係強化
- ゼロエミッションに向けた取り組みの着実な実施

数値目標（連結）

- 中期経営計画2027においては、**3つの財務指標**について数値目標を設定

| 指標 | 数値目標 [2027年度・連結] | |
|------|---------------------|------------|
| 売上高 | 3,100 億円 | (2,700 億円) |
| 経常利益 | 260 億円 | (180 億円) |
| ROE | 10.5 % | (8.0 %) |

※括弧内：前回公表値（2023年4月28日）

成長を加速させる3つのドライバー

- 『カーボンニュートラルへの取り組み』『デジタル化・DXの推進』『人材の確保・活躍推進』に注力することで、基本方針に掲げた各施策の遂行を加速させ、中期経営計画2027に掲げる数値目標の達成を目指す

成長ドライバー

基本方針の実践において
横断的に存在する重要なテーマ

カーボンニュートラル
への取り組み

デジタル化・DXの推進

人材の確保・活躍推進

中期経営計画2027 基本方針

- 1 成長分野への挑戦
- 2 既存事業の深化
- 3 人材投資の更なる拡充
- 4 経営基盤の強化

中期経営計画2027 数値目標

| | |
|--------|------------------------|
| 連結売上高 | 3,100 億円 (2,700 億円) |
| 連結経常利益 | 260 億円 (180 億円) |
| 連結ROE | 10.5 % (8.0 %) |

※括弧内：前回公表値（2023年4月28日）

1 当社グループの目指すべき姿

- － 当社グループの目指すべき方向（中期経営計画2027の位置づけ） P4
- － 理念体系 P5-7

2 中期経営計画2027（2023-2027）

- － 外部環境の認識（2023-2027） P9
- － 基本方針 P10-11
- － 数値目標（連結） P12
- － 成長を加速させる3つのドライバー P13

3 参考資料 P15-19

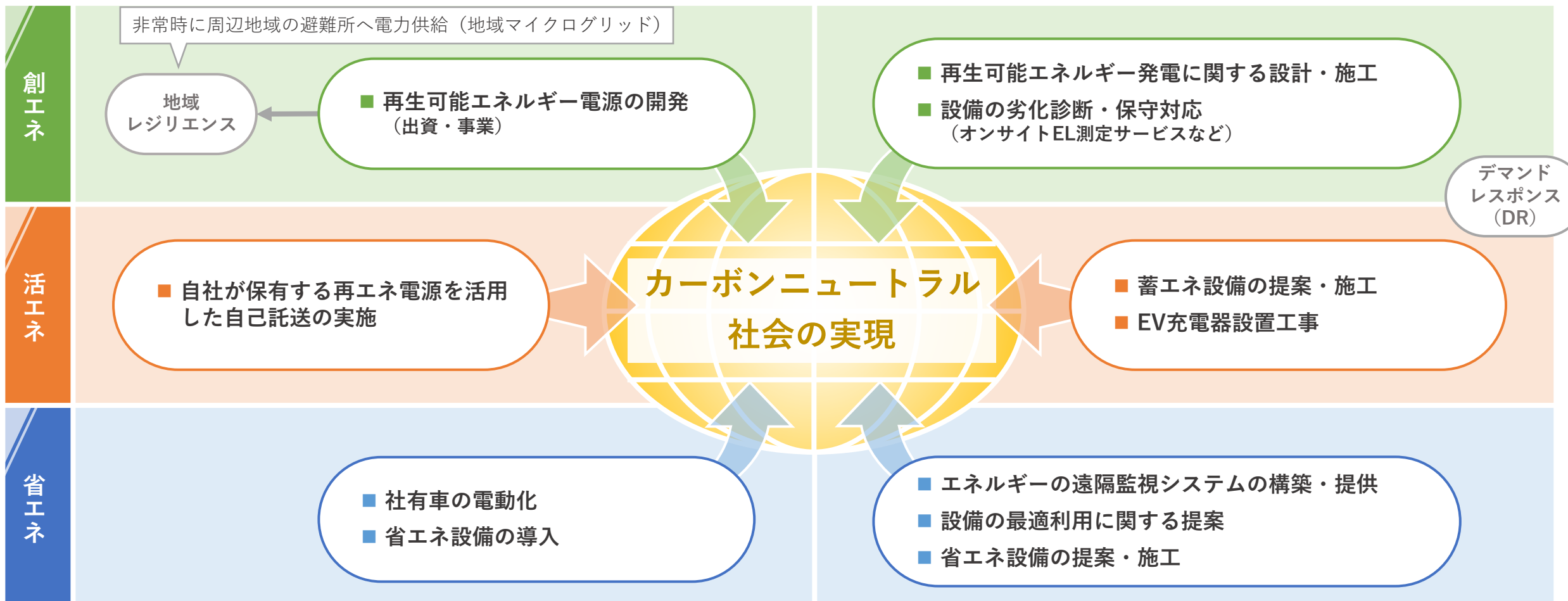
カーボンニュートラルへの取り組み

成長ドライバー

- 持続的な社会および企業活動を実現するため、『自社のカーボンニュートラル』に着実に取り組んでいく
- また、当社の有する技術・サービスを活用することで『お客さまにおけるカーボンニュートラル』を後押しする

当社におけるカーボンニュートラル

お客さまにおけるカーボンニュートラル



- DX専任部署を全社の旗振り役とし、**業務のデジタル化・DXを推進**することで、経営課題に対する各取り組みを加速【業務のDX】
- ビッグデータの利活用により、お客さまへのお役立ちを追求することで、**事業の変革と新たなビジネスモデルの創出**を目指す【事業のDX】
- **オープン・イノベーションにより社外の知見や技術・ノウハウを取り入れる**ことで、デジタル化・DXに向けた施策を促進

オープン・イノベーション

外部との連携（他社、大学、自治体など）



社内の変革

- 業務プロセスの変革
- 働き方改革の推進
- エンゲージメントの向上を志向する制度改革

建設現場の変革

- 自動化・省人化の推進
- BIMを活用した設計積算
- 技術者育成の早期化
- 安全・品質の向上

ビジネスモデルの創出

- バリューチェーンの強化
- 設備の最適利用に関する提案力の向上

デジタル人材の育成・確保

従業員の意識改革およびITリテラシーの向上

ビッグデータの収集（遠隔監視・モニタリング・実態調査など）および活用

情報セキュリティの強化

DX推進基本方針・基本計画

人材の確保・活躍推進

成長ドライバー

- 積極的な採用により、中長期的な事業拡大に向けて付加価値を生み出す人材の『量』を確保
- 教育・育成体制等の整備により、お客さまや社会から必要とされる『質』の高いプロフェッショナル人材を確保
- 育成、働き方改革、風通しの良い職場作りを通じて、従業員が能力を発揮し成長を実感できる、満足度の高い職場の実現

採用

- 経験者や外国人を含めた積極的な採用活動の展開
- ミスマッチの防止に向けた採用プロセスの改善
- 入社後のフォロー体制の構築

育成

- OJTや自己啓発支援といった学びの機会の充実
- 経営戦略とマッチした育成計画の策定・実施
- 職場環境改善に向けた指導者への教育の充実

働きがい・働きやすさ

- 職場の安全確保や従業員の健康維持に資する取り組みの推進
- いきいきと働くことができる職場環境・制度の充実・検討
- エンゲージメント向上に繋がる人事制度の整備

当社の事業基盤であり、成長の源泉でもある人材を質・量ともに強化

長期要員計画

人材育成方針

安全健康方針・行動基準

ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン（多様性を尊重し、共に活躍・成長できる職場環境づくり）

経営理念・トーエネックグループ人材戦略方針

将来を見据えたエリア戦略の展開

- 外的要因（人口動態予測、大規模イベント・再開発計画など）と有する経営資源（人材、事業所、ブランド力など）を考慮したうえで、各エリアの重要性や将来性を評価
- 中長期的なエリア戦略に基づき、**戦略的な要員配置やグループ会社の連携強化を推進**する

中部圏

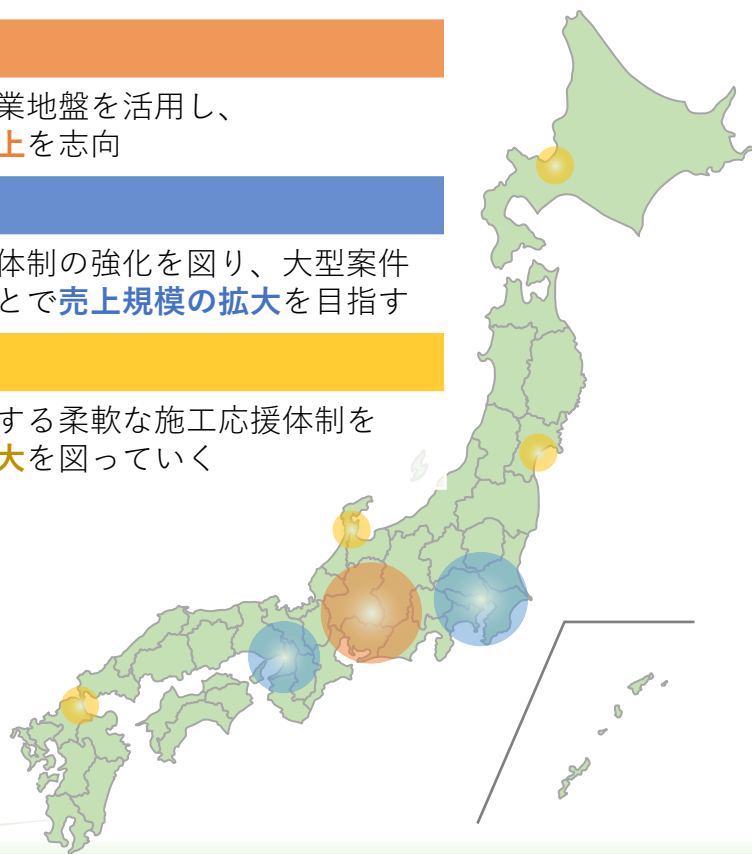
地元での知名度と培われてきた事業地盤を活用し、一層の**シェアの拡大と収益性の向上**を志向

大都市圏（首都圏・近畿圏）

グループ会社と一体となって施工体制の強化を図り、大型案件やリニューアル需要を取り込むことで**売上規模の拡大**を目指す

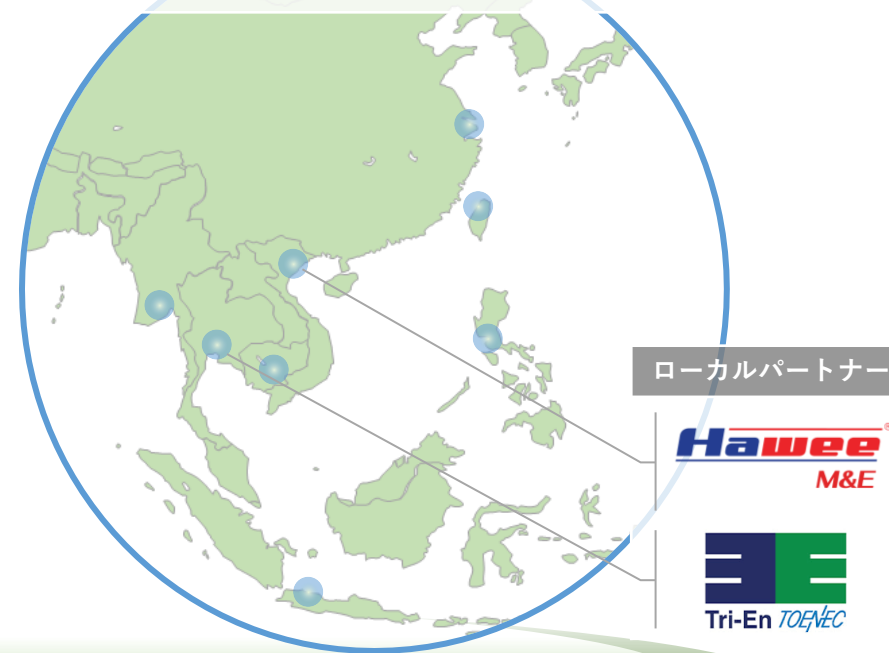
主要都市

主要都市に設置している支社に対する柔軟な施工応援体制を敷くことで、**各エリアでの事業拡大**を図っていく



海外マーケット

アジアを中心に成長が見込まれる国々での事業展開・拡大を図る
現地日系顧客に対する建設サービスの提供に加え、**伸長が期待されるローカルマーケットへの参入**にも取り組む



戦略的な要員配置 | トーエネック総合体制の強化

当社のマテリアリティと主な取り組み

| | マテリアリティ (重要課題) | 主な取り組み | 貢献するSDGs |
|----------------------------|-----------------------|--|----------|
| 環境 Environment | カーボンニュートラル社会の実現 | <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーに関する投資・事業・建設工事 エネルギーマネジメントの最適化提案・推進 ゼロエミッションに向けた取り組み | |
| | 循環型社会の構築 | <ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の削減・適正管理の徹底 3R (リデュース・リユース・リサイクル) の推進 環境負荷軽減に向けた技術研究開発 (排水処理など) | |
| 社会 Social | 安全・安心な社会インフラの整備 | <ul style="list-style-type: none"> 電気・空調・通信インフラ工事 海外ODA事業への参画 | |
| | 地域レジリエンスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> 災害復旧対応 (電力・通信) 保守・リニューアル工事への対応 | |
| | 多様な人材がいきいきと活躍できる職場づくり | <ul style="list-style-type: none"> 経験者採用・外国人雇用の推進 女性・障がい者の活躍促進 ワークライフバランスの推進 | |
| | 働く人の安全・健康維持 | <ul style="list-style-type: none"> 職場における安全衛生の確保 従業員の健康増進に向けた取り組み | |
| | 能力開発機会の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 人材確保・育成の強化 学生に対する教育・職場体験機会の提供 | |
| | 地域社会との共生・調和 | <ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動の実施 (フードバンク活動への参画、地域美化活動など) | |
| ガバナンス Governance | 健全で透明性の高い経営体制 | <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 コーポレートガバナンス体制の強化 | |
| | ステークホルダーとの関係強化 | <ul style="list-style-type: none"> IR活動の実施 (投資家との対話など) 適切な情報開示と透明性の確保 | |

快適以上を、世の中へ。

TOENEC

