

中期経営計画2026-2028【人の三機】 ～「ビジョン2030」実現に向けた成長加速～

株式会社三機サービス（東証スタンダード:6044）

2025年7月15日

C O N T E N T S

1. 中期経営計画の位置づけ
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 環境分析と事業の機会とリスク
4. 中期経営計画の戦略
5. 中期経営計画の財務目標
6. 中期経営計画の重点施策
7. ESG／サステナビリティ

1. 中期経営計画の位置づけ

中期経営計画2026-2028【人の三機】 ～「ビジョン2030」実現に向けた成長加速～

当社は2030年のあるべき姿（「ビジョン2030」）を見据え、その実現に向け新たな成長のステージへと踏み出す、中期経営計画2026-2028を策定しました。

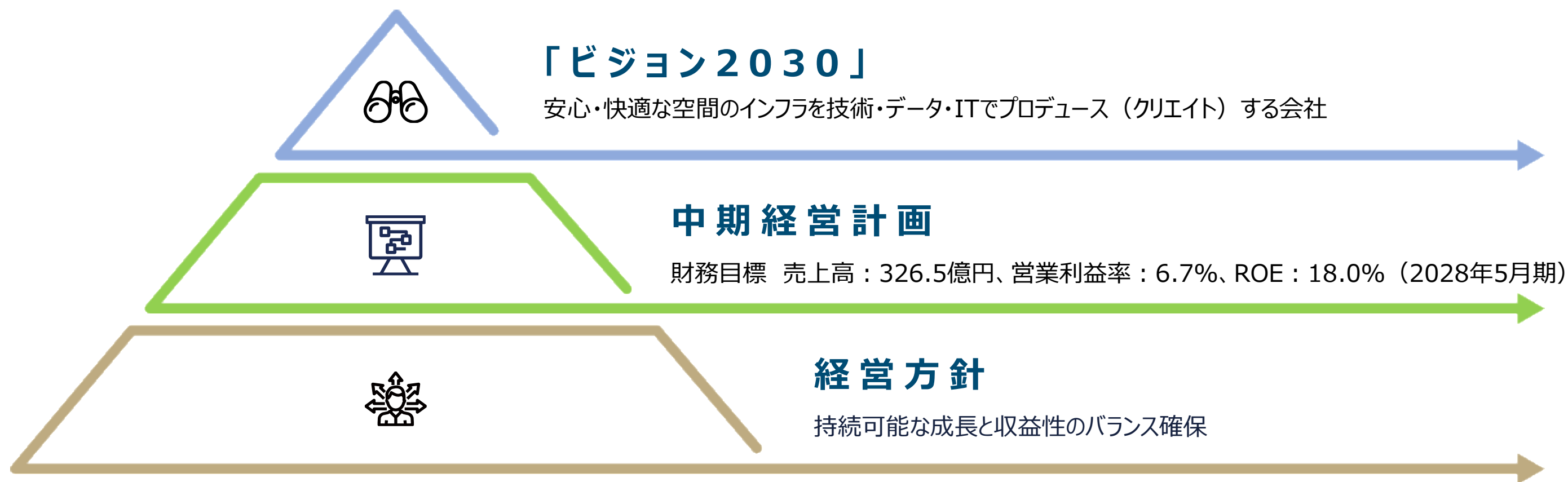
経営方針である「持続可能な成長と収益性のバランス確保」を前提に、本中期経営計画では、「人の三機」をテーマに、人的資本への積極的な投資を通じて、人材価値の最大化と事業拡大の両立させ、変化する社会環境に柔軟に対応しつつ、当社ならではの強みを活かした取り組みを重ねることを目指します。

さらに、経済的価値と社会的価値の両立を図るべく、ESG・サステナビリティにも重点的に取り組みます。



「ビジョン2030」と本中期経営計画の位置付け

当社の「ビジョン2030」「安心・快適な空間のインフラを技術・データ・ITでプロデュース（クリエイト）する会社」の実現に向け、経営方針である「持続可能な成長と収益性のバランス確保」を前提に、現実的かつ意欲的な財務目標を含む中期経営計画を策定しました。



「ビジョン2030」について

2030年 目指す姿

安心・快適な空間のインフラを技術・データ・ITでプロデュース（クリエイト）する会社

社会に対して

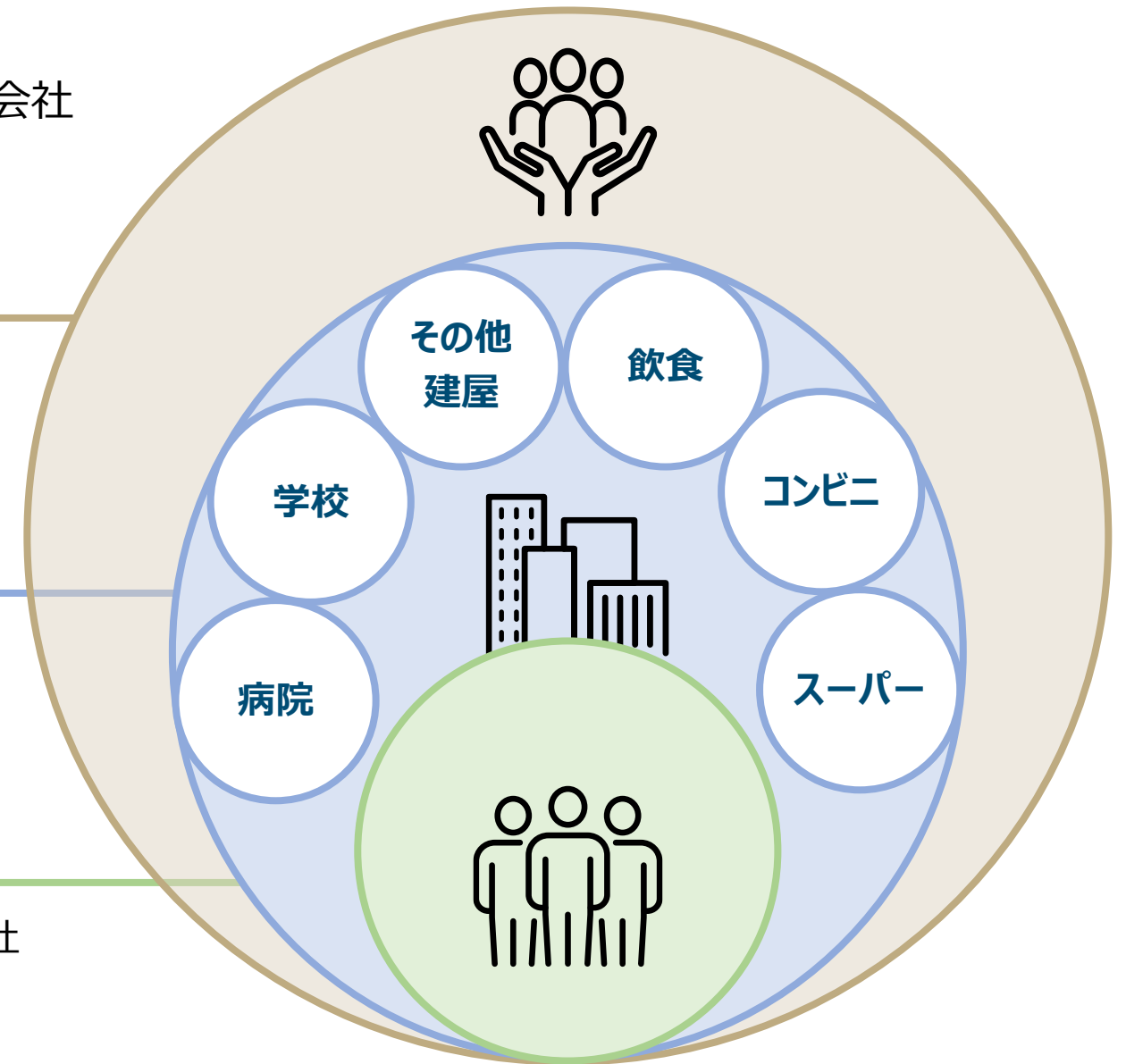
事業を通じて環境負荷低減を実現し、地球の未来に貢献する会社

お客様に対して

高い技術とITの力でお客様の課題解決のその一歩先行く提案ができる会社

社員に対して

社員が将来にわたっていきいきと安心して働くことができ、会社と共に成長し続けられる会社





「ビジョン2030」の実現に向けたステップ

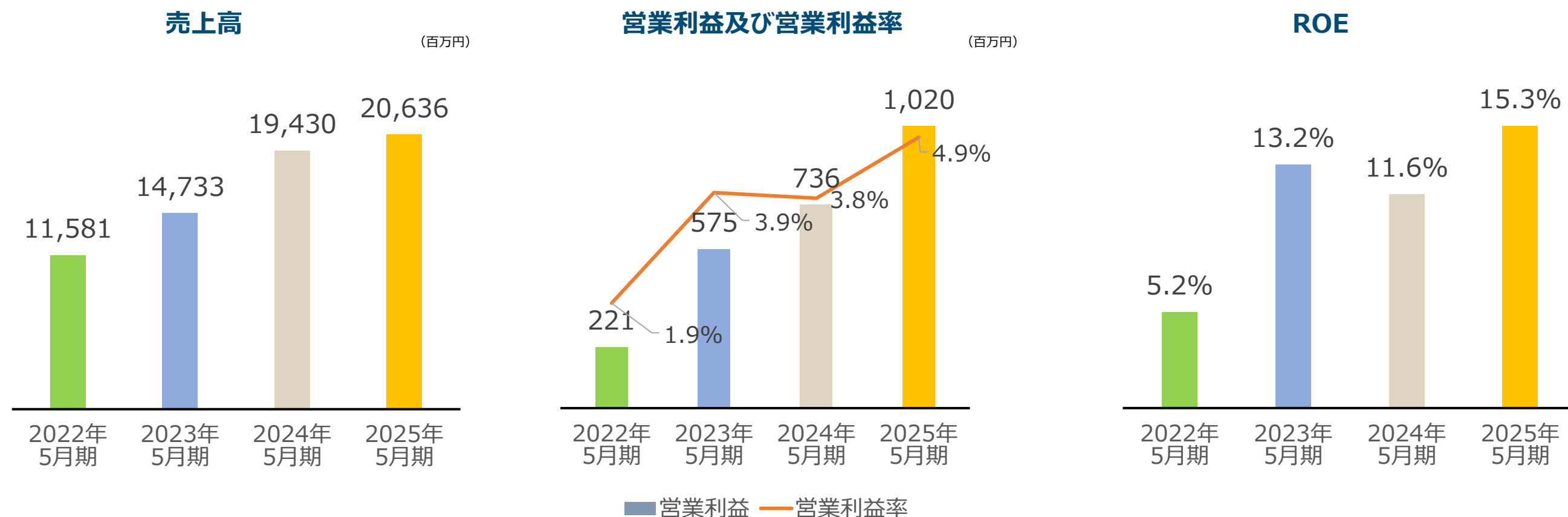
当社の中期経営計画は、「ビジョン2030」の実現に向けた段階的なステップとして位置づけられています。収益基盤強化期（～2025年）を経て、現在は成長加速期（2026-2028年）に入り、最終的に成果収穫期（2029-2030年）へと進めていきます。各フェーズで明確な目標を設定し、計画的に企業価値の向上を図っていきます。



2. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の振り返り：定量目標の達成状況

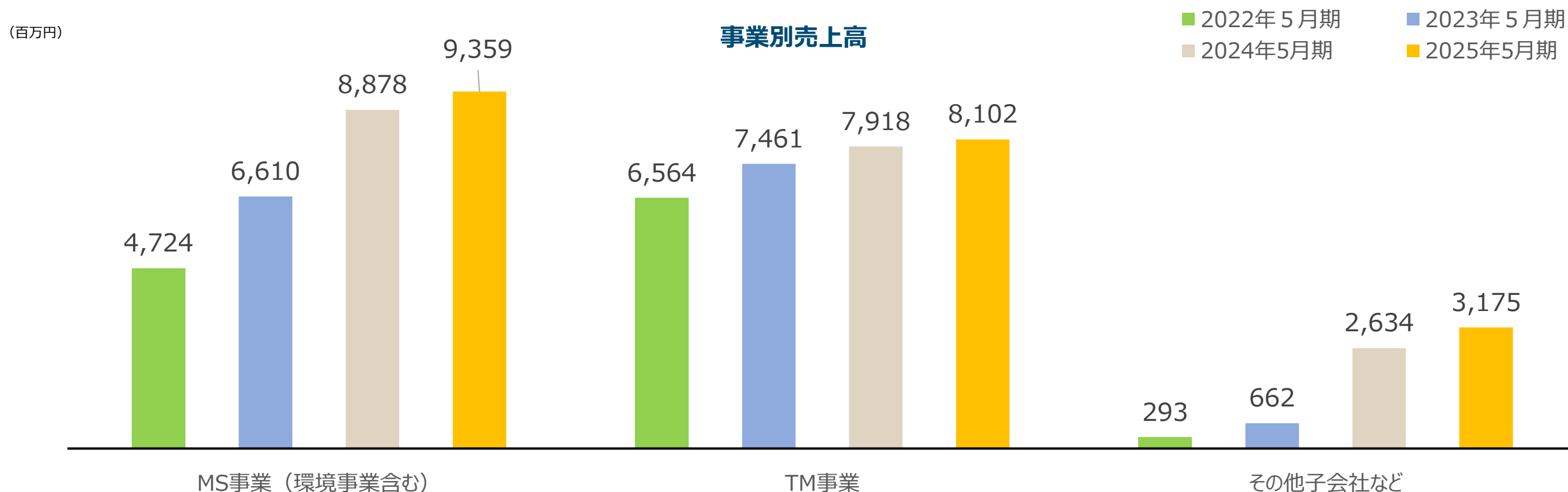
2025年5月期は、売上高2022年5月期比178%の20,636百万円、営業利益2022年5月期比461%の1,020百万円、ROE15.3%と過去最高の売上高、営業利益を達成しました。



前中期経営計画の振り返り：事業別売上高

事業別では、MS事業(環境事業含む)はサービスエンジニアの活躍の場が広がり空調更新工事などの受託が増えたことにより、2022年5月期比198%の9,359百万円となりました。TM事業はスーパーマーケットの受注が想定通り進まなかったものの、2022年5月期比は123%の8,102百万円となりました。これらの結果を踏まえ、新中期経営計画では課題解決に向けた施策を強化します。

※MS事業＝メンテナンスサービス事業、TM事業＝トータルメンテナンス事業



3. 環境分析と事業の機会とリスク

内部環境分析

内部環境分析により、300名を超えるサービスエンジニアを内製化していること、自社コールセンターや強固なパートナーネットワークを構築していることなどの強みがある一方、技術ノウハウが属人的になっていることやデジタルツールの浸透不足に課題を残しました。

サービスエンジニアを中心とする人財、教育体制について

300名を超えるサービスエンジニアを内製化しており、社内に蓄積された技術ノウハウを保有していますが、属人化やサービスエンジニアの偏りが課題となっています。また、組織的な人財育成の仕組みが十分に機能していないために、ナレッジ共有が十分でなく、個人の能力に依存する状況が生まれています。

コールセンター及びパートナーネットワークについて

24時間365日稼働の内製コールセンターを基点に、自社拠点及びパートナーネットワークを活用して、全国規模で迅速な対応が可能な体制を構築しています。一方、導入したデジタルツールが現場の業務フローに十分に組み込まれておらず、業務最適化が限定的です。



外部環境分析

外部環境分析により、当社事業の外部環境として、少子高齢化、カーボンニュートラル、メンテナンス業界の再編加速、建物老朽化などが影響見込まれます。

少子高齢化

技術人財の採用競争が激化しています。労働人口の減少により、優秀なサービスエンジニアの確保がますます困難になっています。人財の獲得・育成・定着が競争力の源泉となります。

カーボンニュートラル

省エネ商材の需要が拡大しています。環境配慮型のソリューションへのニーズが高まり、当社の環境事業にとって大きな成長機会となります。

業界再編の加速

中堅企業の統合・淘汰が進行しています。業界内の競争激化により、規模の経済を追求した再編が進み、当社も戦略的なポジショニングが求められています。

建物老朽化

メンテナンス需要が拡大しています。高度経済成長期に建設された建物の老朽化が進み、維持管理サービスへのニーズが増加しています。





各事業の機会とリスクの整理

各事業セグメントにおける機会とリスクを整理しました。MS事業は地方展開の余地が大きいものの価格競争のリスクがあり、TM事業は高頻度需要という安定した機会がある反面、多店舗個別対応コストというリスクを抱えています。環境事業では学校などの公共案件需要や補助金活用という機会がある一方、技術陳腐化や競合激化というリスクが存在します。医療事業では高単価継続収益という魅力的な機会がありますが、専門人財不足というリスクに直面しています。これらの分析を踏まえ、各事業の戦略を策定しています。

	機会	リスク
MS事業	地方展開余地大	価格競争
TM事業	高頻度需要	多店舗個別対応コスト
環境事業	公共案件需要、補助金活用	技術陳腐化、競合激化
医療事業	高単価継続収益	専門人財不足

4. 中期経営計画の戦略

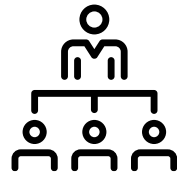
戦略①：「人の三機」人財育成・教育の強化

本中期経営計画の最重要戦略として、人財育成・教育の強化に取り組めます。「人が育つことで、サービスが育ち、会社が成長する」という成長原則を前提に、人財に焦点を当てた戦略を構築し、サービス品質の向上と企業成長の好循環を生み出す人財活用により人財価値の最大化に取り組めます。本中期経営計画期間において教育投資額として年1億円を継続的に投資し、人財育成を強化します。



人財活用

“育成・活用・定着”の三位一体で、サービス品質の向上と企業成長の好循環を生み出し人財価値を最大化します。



人事戦略

「人財」に焦点を当てた戦略構築。前中期経営計画で急速に拡大した人員基盤をさらに強化し、企業価値の向上につなげます。



成長原則

「人が育つことで、サービスが育ち、会社が成長する」という人財を起点とする成長原則に立ち返ります。



戦略②：事業規模の拡大強化

事業規模拡大戦略では、MS事業における地域展開と、TM事業、環境事業、医療事業における新規市場開拓を両輪として推進します。各事業の特性に応じた成長戦略を展開し、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築を目指します。特に環境事業では学校などの公共案件を含めた顧客に対し、三機型省エネソリューションの提案件数の大幅増加を図り、医療事業では大規模病院を中心に20施設の新規獲得を目標とし具体的な数値目標に基づいた事業拡大を進めていきます。

地域展開

MS事業

地方中核都市への展開により、未開拓エリアでの顧客獲得を推進します。地域密着型のサービス提供体制を構築し、地方市場でのシェア拡大を図ります。

新規市場開拓

TM事業

オフィスビル、倉庫など大型施設を中心に、新規顧客の開拓を強化します。また、サービスエンジニアとの同行訪問を増やし、クロスセル、アップセルを推進します。

環境/医療事業

環境事業では学校などの公共案件を含めた顧客に対し、三機型省エネソリューションの提案の拡大、医療事業では大規模病院を中心に新規獲得し、長期契約モデルの確立により、高収益分野での成長を加速します。社会ニーズに応える事業展開を推進します。

戦略③：提案営業力の高度化

デジタルツールを活用したデータ管理や進捗管理に加え、サービスエンジニア同席型営業を標準化するなど提案営業力の高度化を実現します。また、AIの活用を含めた新たなツールの活用も検討します。



CRMとSFAの統合

顧客管理データ（CRM）と案件情報（SFA）を統合し、営業支援体制を再構築します。顧客情報と案件進捗を一元管理することで、効率的な営業活動と的確な提案を実現します。



商談進捗管理と予実差異分析

商談の進捗管理と予実差異分析の体制を整備します。データに基づく営業活動の評価と改善サイクルを確立し、営業力の継続的な向上を目指します。



サービスエンジニア同席型営業の標準化

サービスエンジニアが営業に同席する提案スタイルを標準化します。専門的な技術知識を活かした説得力のある提案により、受注率の向上と顧客満足度の向上を図ります。

戦略④：DX推進による収益性向上

DX推進による収益性向上戦略では、デジタル技術の活用による業務効率化と顧客満足向上の両立を目指します。タブレット受付アプリは単なる受付効率化に留まらず、顧客接点を増やす戦略の中核ツールとして位置付け、継続的な機能強化と導入拡大を進めます。また、AIの活用を含めたDX人材育成を通じて社内のデジタルリテラシー向上を図り、現場主導の業務改善を促進します。これらの取り組みにより、販管費率の低下や顧客単価の向上など、具体的な収益性改善効果を実現します。

タブレット受付アプリの導入拡大

顧客接点強化の中核ツールとして位置付け、2025年5月期目標1,000店舗に対し実績約500店舗。今後は顧客の利用実態に基づく機能追加により継続的な導入拡大を目指します。

DX人材育成の推進

AIの活用を含めたDXリテラシー研修を2026年5月期より段階的に開始。外部教育ツールを活用し、基礎から応用までを網羅。公募制により全社員を対象に意欲ある人材を中心に受講機会を創出します。

業務効率化ツールの全社展開

RPA・施工現場向け業務デジタルツールなどの業務効率化ツールを全社展開し、作業時間の短縮を図ります。定型業務の自動化により、付加価値の高い業務に人材を集中させます。



収益性向上効果

DX投資により販管費を抑制し、業務効率化を図るとともに、顧客満足度と顧客単価の向上を図り、収益性改善効果を実現します。

戦略⑤：資本効率重視の経営の実現

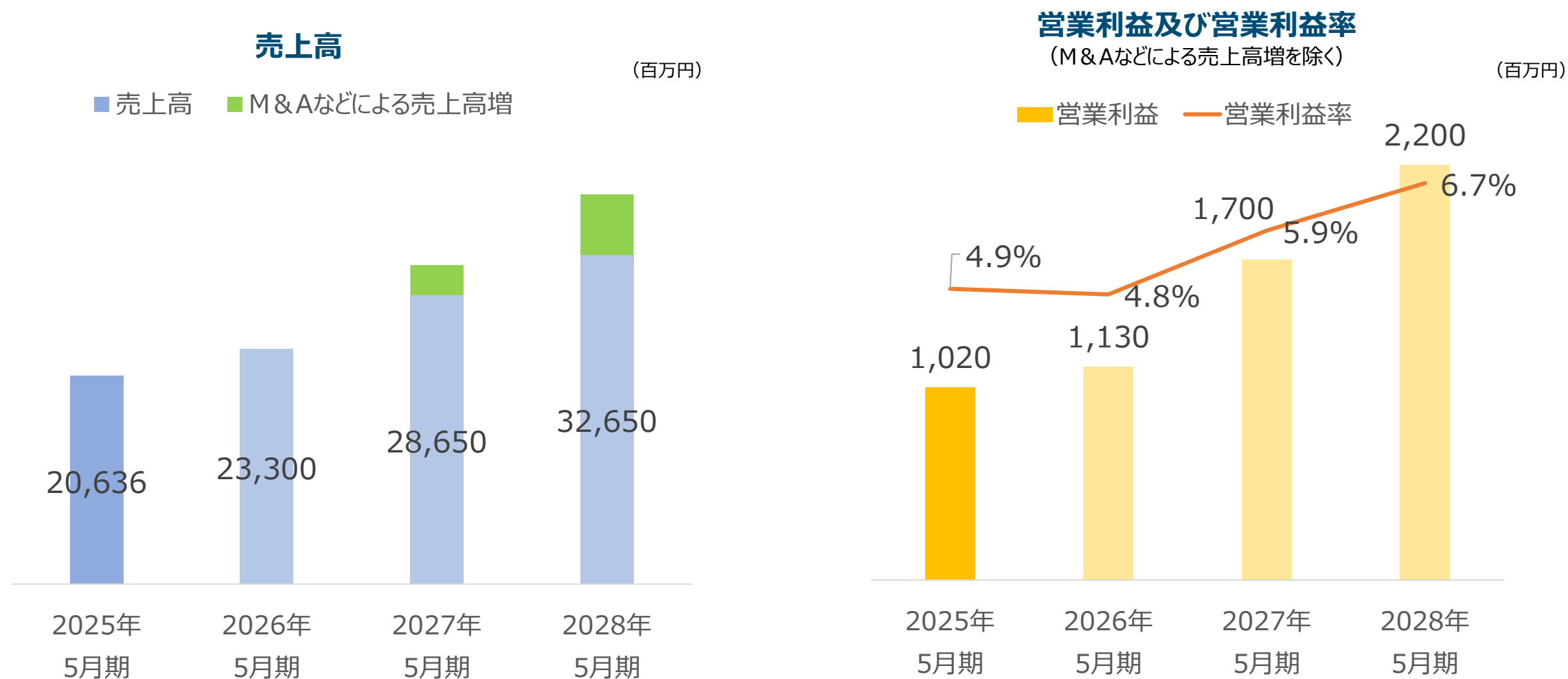
当社は、株主資本コストを超えるリターンを安定的に上げる「資本効率」を戦略の中核に据えています。株主資本コストはCAPMに基づき、過去3年で最大7.2%と試算されますが、2025年5月期のROEは15.3%とおおむね健全な水準にあります。世界的に資本コスト経営が求められる中、当社もROE15%を一つの目安とし、株主の期待に応え得る収益力の確立を目指します。これらを踏まえたうえで、人財教育への投資、その他投資、株主還元（配当額）などのキャピタルアロケーションを定めるとともに、IR活動の強化や将来構想の発信にも力を入れていきます。

キャッシュアウト			
成長投資	人財教育への投資	5億円	• 研修施設の充実 • 研修機会の充実 • 新規採用 • 報酬水準の向上
	その他成長投資	10億円	• M&A • DX推進 • 設備投資
	株主還元	9億円	• 配当性向30% • DOE3.0%

5. 中期経営計画の財務目標

財務目標①売上高、営業利益、営業利益率

本中期経営計画期間（2026-2028年）は、M & Aなどによる売上高増を除いた売上高で、2028年5月期に売上高32,650百万円（2025年5月期比158%）、営業利益2,200百万（営業利益率6.7%）、ROE18.0%の達成を目指します。

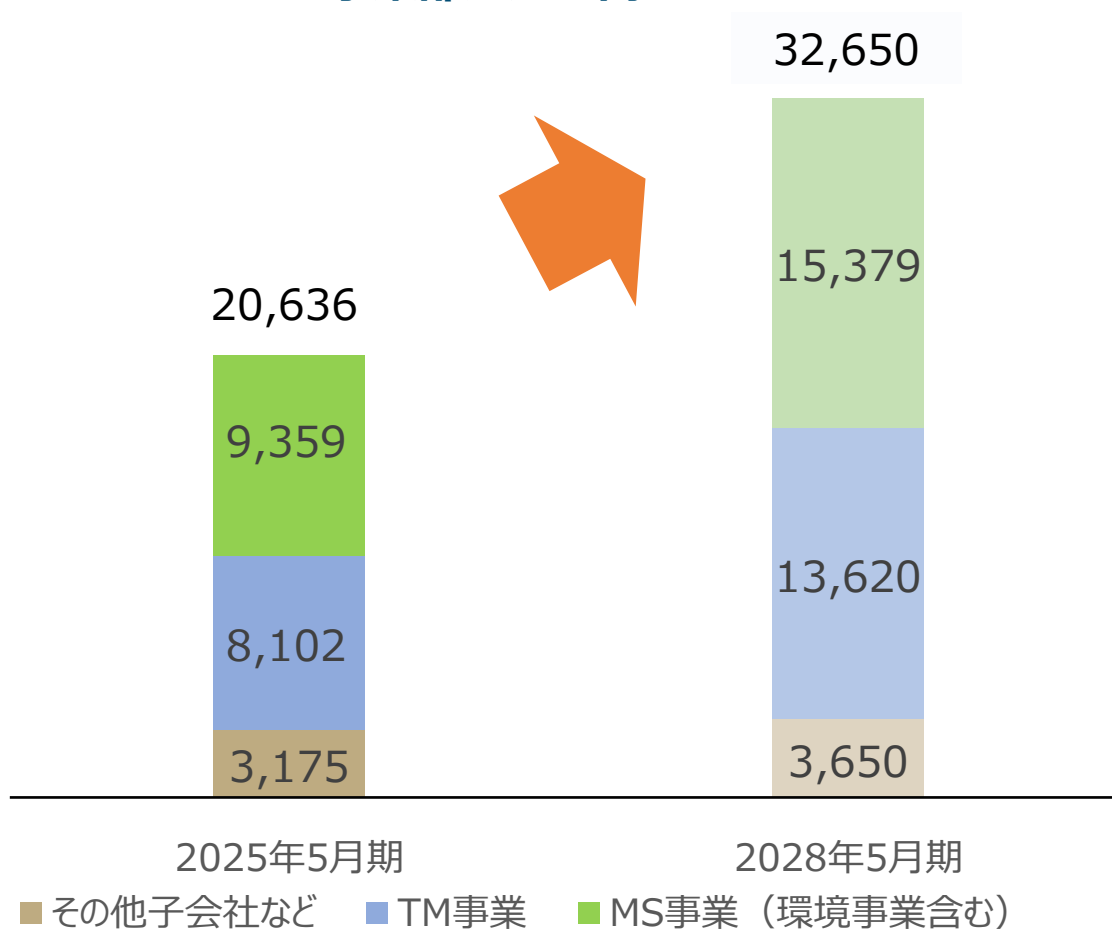


財務目標②事業部別売上高及びストック売上高

2028年5月期の目標として、主力事業であるMS事業（環境事業含む）は売上高15,379百万円（2025年5月期比164%）、TM事業は売上高13,620百万円（2025年5月期比168%）を見込み、安定した着実な成長を目指します。新規事業である環境事業、医療事業は、組織基盤の強化を図りさらなる成長事業へ育成することを目標とします。また、ストック売上高については、メンテナンス契約の獲得により確実な拡大を図ります。

(百万円)

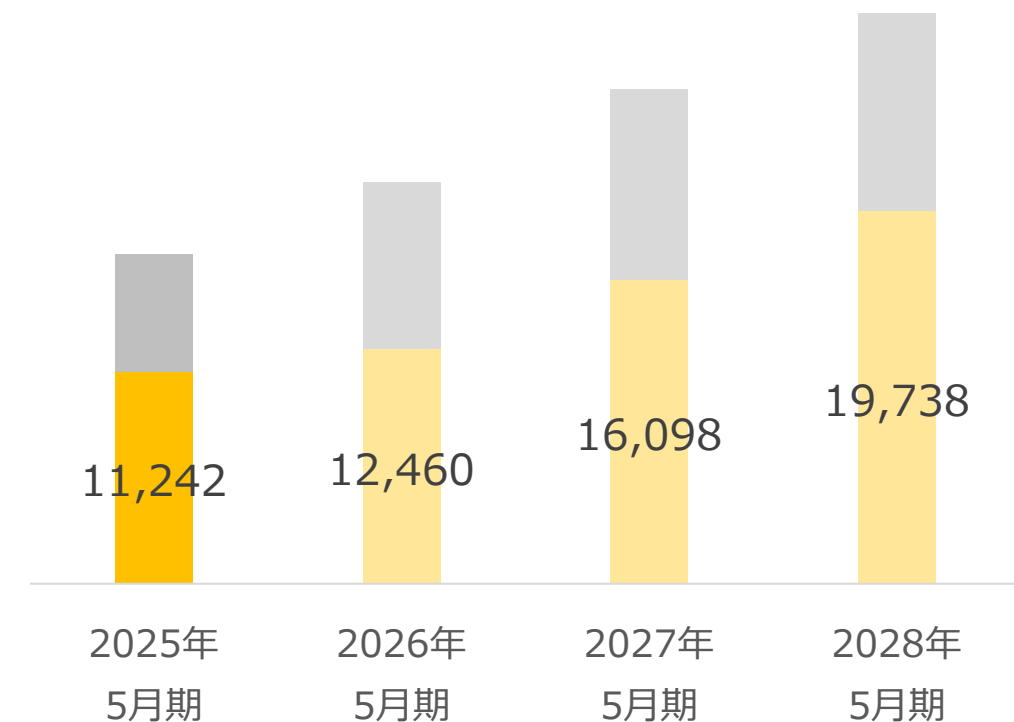
事業部別売上高



(百万円)

ストック売上高（単体）

■ ストック売上高 ■ フロー売上高



6. 中期経営計画の重点施策

重点施策：MS（メンテナンスサービス）事業

MS事業では「安定収益基盤の深化」を目指し、三つの重点施策を展開します。まず、地方中核都市を中心としたエリア拡大を進め、未開拓市場での顧客獲得を強化します。さらに、この3か年の最重要施策である人財育成の強化により、保守人財の育成と戦略的な拠点配置を通じた内製化を推進し、利益率の改善を図ります。これらの施策により、MS事業を当社の収益の柱として一層強化します。



内製化による利益率改善
を図り安定収益基盤の確立



地方中核都市を中心としたエリア拡大
による未開拓市場での顧客獲得



保守人財の育成と戦略的な拠点配置

重点施策：TM（トータルメンテナンス）事業

デジタルツールの活用や、提案営業力の高度化により顧客基盤の拡大や顧客単価アップに取り組みます。



オフィスビル、倉庫などの大型施設の新規開拓

オフィスビル、倉庫などなど大型施設を中心に、新規顧客の開拓を強化します。また、工事受注顧客のメンテナンス受注を強化します。



顧客単価アップ施策

サービスエンジニアとの同行訪問を増やし、顧客単価を1件5%アップする商品組み合わせ施策を実施します。付加価値の高いサービスの提案により、収益性の向上を目指します。



パートナー連携プラットフォームの導入推進

パートナー企業とのリアルタイム連携システムを導入し、修理依頼・見積・作業報告などの業務をスマホでペーパーレス処理します。作業進捗の見える化・報告漏れ防止・二重入力削減により業務負荷を軽減します。



提案業務のデジタル化

帳票、施工計画の自動化などにより工数を削減します。デジタルツールを活用した効率的な提案プロセスを構築し、営業生産性を向上させます。

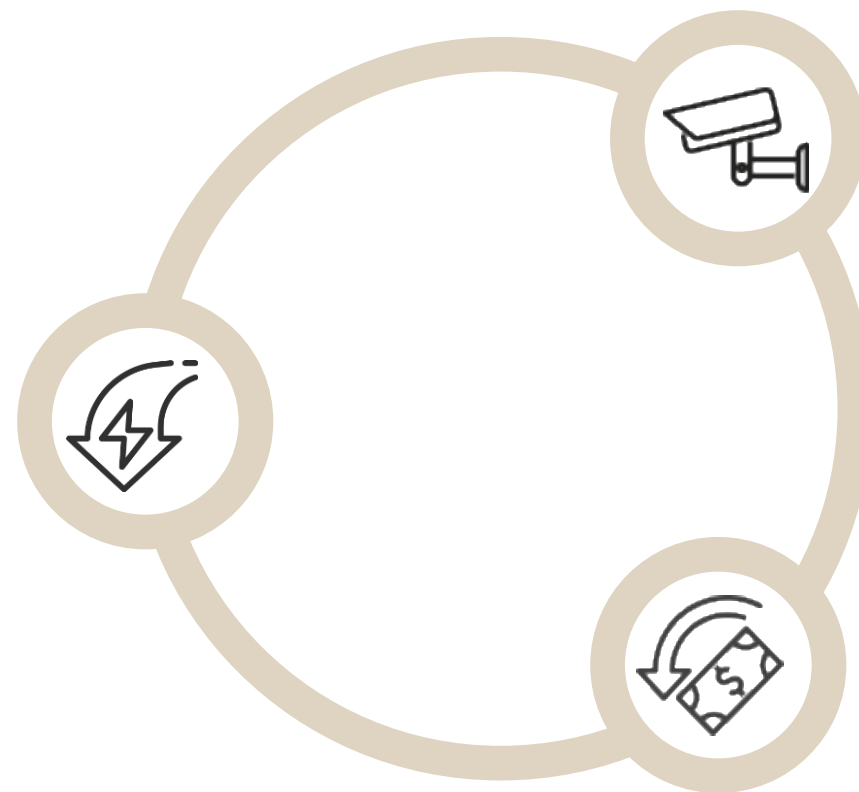


重点施策：環境事業

環境事業では「三機型省エネソリューションの展開」を柱とし、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社の新たな収益源として育成します。政府の環境政策や補助金制度を活用しながら、学校などの公共事業案件を含めた顧客に対し、環境対応ニーズに応える総合的なソリューションを提供します。

三機型省エネソリューションの 提案体制の構築

設備投資・運用改善・制度対応までを一体で支援する体制を整備。独自の商材とノウハウを生かし、顧客ごとに最適な省エネソリューションを提供します。



省エネ制御・遠隔監視パッケージの強化

省エネ制御システムと遠隔監視サービスを組み合わせたパッケージ提案を強化します。エネルギー使用の最適化と運用コスト削減を同時に実現する総合ソリューションを提供するとともに、現在当社が進めている産学連携および建築設計領域とのアライアンスによるAI空調技術の研究成果も段階的に取り入れ、より高度な省エネ制御を実現します。

業務リース・PPAモデルの導入促進

初期投資負担を軽減する業務リースやPPA（電力販売契約）モデルの導入を促進します。顧客の資金負担を抑えつつ、環境対応を進める新たな事業モデルを展開します。

重点施策：医療事業

医療事業では「安定高単価×継続収益モデルへの転換」を目指し、医療施設に特化した専門性の高いサービス提供を通じて、高収益事業への成長を図ります。医療機関の特殊なニーズに応える技術力と信頼関係の構築により、競争優位性を確立します。

官公立病院向け長期契約モデルの確立

官公立病院を対象とした長期契約モデルを確立し、安定的な収益基盤を構築します。複数年契約による継続的な関係構築と収益の安定化を図ります。

医療機関特化型サービスメニューの確立

感染対策や空気清浄度・温湿度・水質管理など、医療機関に特化したサービスメニューを確立します。医療施設特有のニーズに応える専門性の高いサービスを提供し、差別化を図ります。

製薬会社向けサービスメニューの確立

稼働性能適正点検、機器バリデーションなど、製薬会社に特化したサービスメニューを確立します。

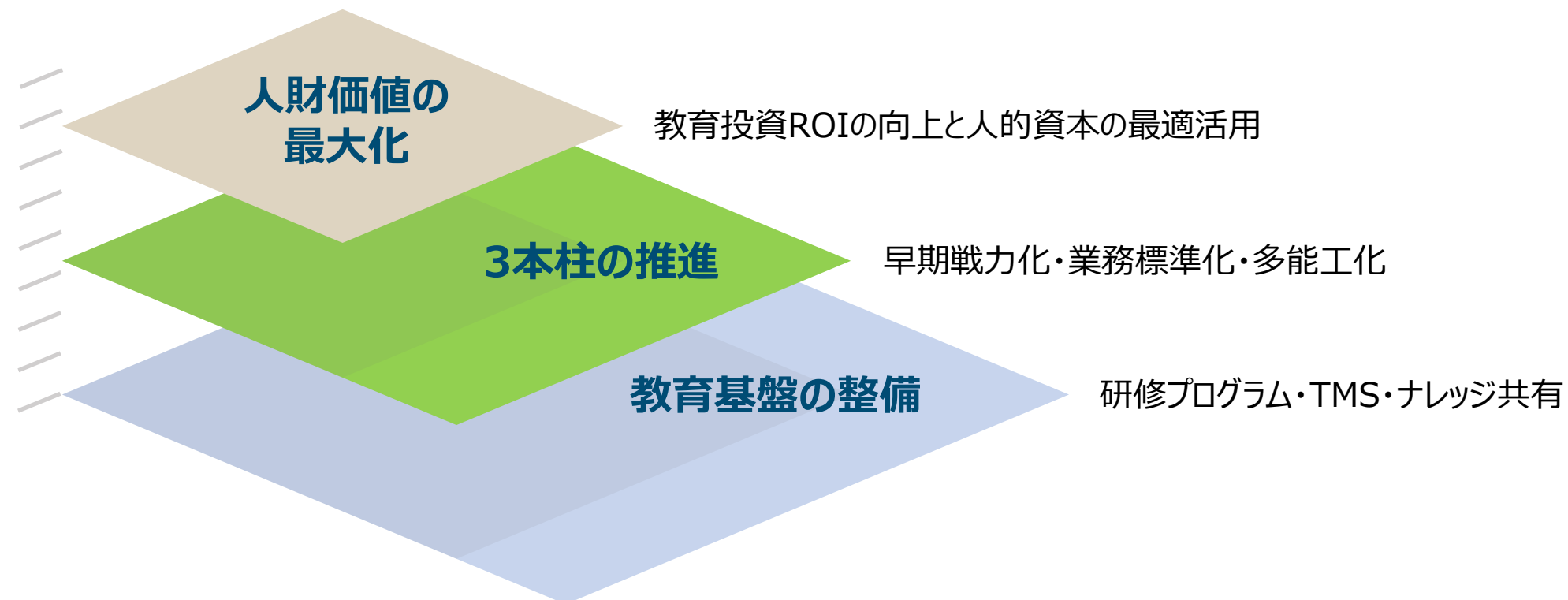
地域中核病院とのアライアンス推進

地域の中核となる病院とのアライアンスを推進し、医療事業の基盤を強化します。地域医療ネットワークとの連携により、効率的な事業展開を目指します。



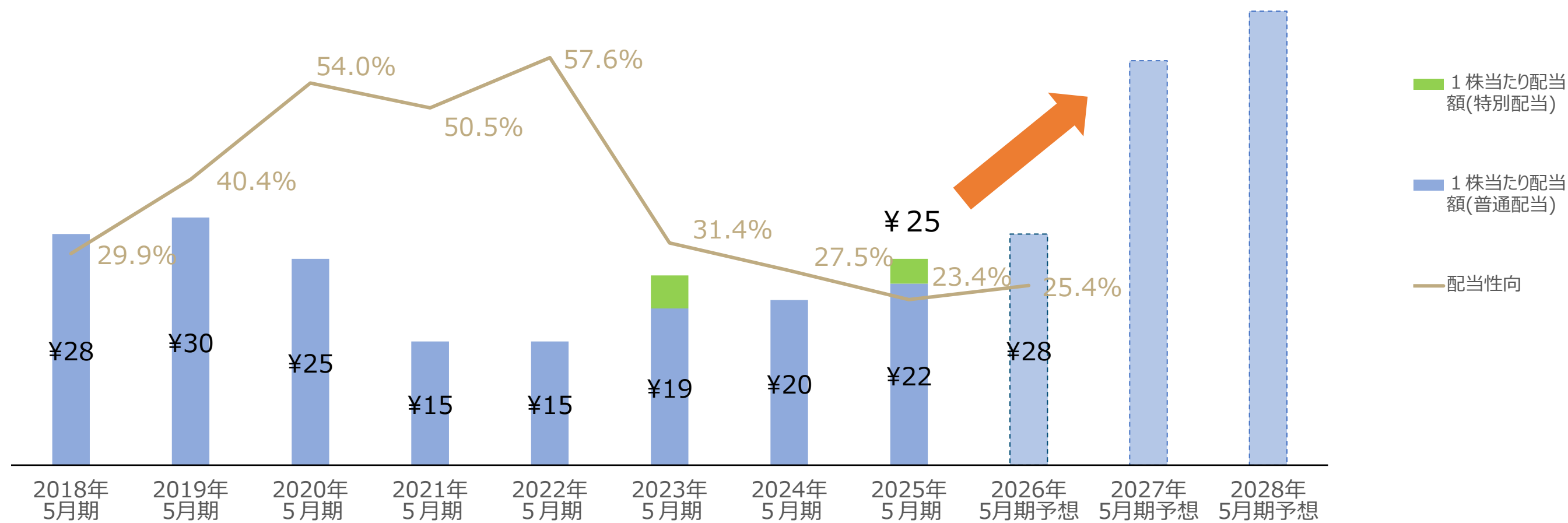
重点施策：人財、教育への投資

前中期経営計画にて大幅な人員増強（採用）を実施した一方で、十分な育成が追いついておらず、業務品質・顧客対応力・収益性の面で課題が顕在化しています。そこで本中期経営計画期間において教育投資額として年1億円を継続的に投資するとともに賃金水準のアップも検討し、人財育成を強化します。重点施策として、階層別研修プログラムの策定、タレントマネジメントシステム（TMS）の導入、ナレッジ動画化およびOJT教材の標準整備、多能工化に向けたローテーション育成と評価制度の再設計、拠点ごとの「教育リーダー」制度創設などを実施します。教育投資額として年間1億円を継続的に確保します。



重点施策：配当方針

配当性向30%、DOE3.0%を目標とします。安定的かつ持続的な配当を基本方針とし、株主の皆様への適切な利益還元を実施します。業績の向上に伴い、段階的に配当水準の引き上げを目指します。



重点施策：その他株主施策

配当政策に加え、長期保有優遇制度、IR活動の強化など株主還元に取り組めます。



長期保有優遇制度

長期保有株主様への優遇制度を強化します。保有期間3年以上の株主様にはQUOカードの増額など、長期的な株式保有を奨励する特典を充実させます。株主様との長期的な信頼関係構築を重視しています。



IR活動の強化

株主・投資家の皆様との対話を重視し、IR活動を強化します。経営戦略や事業計画の透明な開示を通じて、当社の企業価値への理解を深めていただくよう努めます。個人投資家向け説明会も定期的に開催します。

7. ESG／サステナビリティ

ESG／サステナビリティ：環境（E）

環境（E）への取り組みとして、当社のサービスを通じたCO₂削減効果を重視しています。2022年5月期実績では樹木約55万本分に相当するCO₂削減を達成しました。2028年5月期には214万本分（吸収量換算）という高い目標を掲げ、環境負荷低減に貢献します。三機型省エネソリューションの提案拡大や省エネソリューションの提供を通じて、顧客の環境対応を支援するとともに、社会全体の脱炭素化に寄与します。



ESG／サステナビリティ：社会・人的資本経営（S）

健康経営の推進、ダイバーシティ推進、人的資本経営の強化などに取り組みます。特にサービスエンジニアの教育に力を入れ、教育投資額として年1億円を継続的に投資し、人財育成を強化します。

健康経営の推進

健診オプション補助・二次健診費用補助の実施、生活習慣病対策、社内交流によるメンタルケア強化、健康経営推進大賞の社内表彰制度、勤務間インターバル制度などを通じて、従業員の健康維持・増進を支援しています。健康経営優良法人（ホワイト500）・健康経営銘柄の認定実績があります。

ダイバーシティ推進

女性管理職比率を現在の7.5%から12%へ引き上げることを目標に、多様な人財が活躍できる職場環境の整備を進めています。また、残業時間を月20時間以下に抑制し、ワークライフバランスの実現を目指しています。

人的資本経営の強化

教育投資額として年1億円を継続的に投資し、人財育成を強化しています。キャリアパスの明確化と階層別研修の実施、定期的なエンゲージメントサーベイ、サービスエンジニアの知識の組織資産化などを通じて、人的資本の価値向上を図ります。



ESG／サステナビリティ：ガバナンス強化（G）

規定・ルールの体系的整備に取り組むことなどにより、取締役会、各種委員会、内部監査室の実効性向上を図ります。

規程・ルールの体系的整備

経営判断・実行の透明性確保のため、決裁権限と報告ルートを明確化します。研修・教育によってルールの社内浸透を図り、統制の実効性を担保します。

取締役会の実効性向上

取締役会の実効性評価を定期的実施し、社外役員比率の維持・強化を図ります。多様な視点からの経営監督機能を強化し、透明性の高い意思決定を実現します。

内部統制の再構築

整備したロードマップに基づき、内部統制体制を再構築します。内部統制委員会、コンプライアンス委員会、内部監査室の役割を再定義し、ガバナンス体制を強化します。

内部監査の高度化

内部監査室の監査範囲をサービス品質の向上につながる業務に拡大し、監査機能を強化します。モニタリング体制を再構築し、監査役会との連携を強化することで、リスク管理の実効性を高めます。

