人を中心とした成長投資と
適切な株主還元により、
企業価値を向上させてまいります。

芦川 隆範
代表取締役副社長

Message from the Vice President

副社長メッセージ

この2年で遂げた「質的転換」

2024年6月に私が専務執行役員として当社に入社してから2年が経ちました。この間、当社は単なる業績拡大にとどまらず、収益性、資本効率、事業構造のいずれにおいても「成長の質的な転換」を遂げた重要な期間であったと認識しています。最大の背景としては、構造的な追い風があります。AIやクラウドの進展を受けたデータセンター市場の拡大、カーボンニュートラルへの対応、街づくりに伴う設備投資の活発化など、インフラ需要が高まり続けています。その中で、当社は成長市場であるデータセンター分野への経営資源の戦略的な集中により、競争優位性を確立し、受注の拡大を実現してきました。これは、当社が環境変化に受動的に対応するのではなく、「成長機会を主体的に取り込んだ」結果であると評価しています。この変化が、私が「成長の質的な転換」と呼ぶものの中身です。事業構造の面でも、長年支えてきたNTTグループの通信インフラという確かな基盤の上に、データセンターをはじめとする成長領域が加わり、収益の柱が着実に広がってきました。

数字にも、その転換は表れています。第8次中期経営計画の最終年度である2025年度は、主要指標のいずれも計画を上回って着地しました。とりわけ営業利益は、当初計画の65億円を大きく超える水準となる106億円に達しています。これは、受注時点から利益を設計する戦略的な受注活動と、現場のDX・生産性向上の取り組みが積み重なった成果です。また、特に2025年度からは資本効率の意識も高めてきた結果、ROEも11.6%と上昇し、収益構造そのものが筋肉質になってきたことを実感しています。

こうした成果を、第9次中期経営計画でさらに確かなものにしていくことが私に課せられた役割です。そのために乗り越えるべき課題も明確です。最も大きいのは人材、とりわけ施工人材の供給制約です。当社の事業は、突き詰めれば「人がすべて」の供給制約型ビジネスであり、施工人材の確保と育成への対応が不可欠です。受注が拡大し案件が大型化・長期化するほど、施工能力をいかに高めていくかが問われます。加えて、戦略の実行力という観点では、データドリブンのマネジメントも重要な課題です。データセンターをはじめ、当社がこれまで経験したことのない規模の工事が増えてきています。施策の具体性や進捗管理の精度向上、リスクの可視化がこれまで以上に求められます。DXの推進により、これまで属人的であった施工管理や人員配置、原価管理などの領域についてデータを駆使し見える化を進めることで、組織としての再現性と効率性を向上させていくとともに、リスクについてもデータを活用し、先を見越して手を打てる体制づくりを進めています。

副社長メッセージ

財務資本戦略――成長投資と株主還元の両立

第9次中期経営計画では、成長の持続性と企業価値向上の両立という観点から、体系的な対応を進めていきます。特に、財務資本戦略においては、企業価値の最大化に向けて、「将来の利益確保に向けた成長に資する施策への投資」と「適切かつ機動的な株主還元」を両立させることで、資本効率の改善とROEを高めていきます。ROEをさらに高めていく上で、まず取り組むべきは分子である利益の一層の成長です。収益性という点では、空調サブコン各社の中でも上位に位置するところまで来ましたが、ここで満足するつもりはありません。将来の利益成長を確かなものにするため、まず成長投資を積極的に実行した上で、生み出されるキャッシュは規律をもって配分していきます。

本計画で、当社としては初めてキャピタルアロケーションを開示しました。資本政策においてROE改善への一段上のステージへ進みます。計画期間の3年間で、政策保有株式の縮減等による資産売却資金約50億円は株主還元に充当します。そして事業活動から生み出す300億円については、「成長に資する施策」と「株主還元」へそれぞれ同額の150億円を充当します。財務体質の安定性を確保しつつ、人的資本への積極的な施策の拡充やイノベーション施策による成長領域・技術基盤強化、デジタル改革施策による生産性・収益性改善など成長に資する施策への投資等に活用し、手元資金を単に蓄積するのではなく、将来の利益創出力を高める領域に振り向けていきます。

株主還元についても、一段踏み込みました。これまで配当政策については、配当性向40%を意識して実施してきました。第9次中期経営計画では「配当性向50%を目安」と明確にお示ししています。持続的な利益成長に連動する形で、安定的・継続的に配当を実施するとともに、自己株式の取得も、資本効率の向上を目指して機動的に実施してまいります。

もっとも、利益の成長があってこその還元です。第9次中期経営計画の最終年度である2028年度は、受注高1,200億円、売上高1,130億円、営業利益125億円、親会社株主に帰属する当期純利益95億円、そしてROE12%台を目指しています。分子である利益を着実に伸ばすと同時に、政策保有株式の縮減や機動的な自己株式の取得を通じて、分母である資本を効率化させて、持続的なROEの向上を実現します。

財務資本戦略

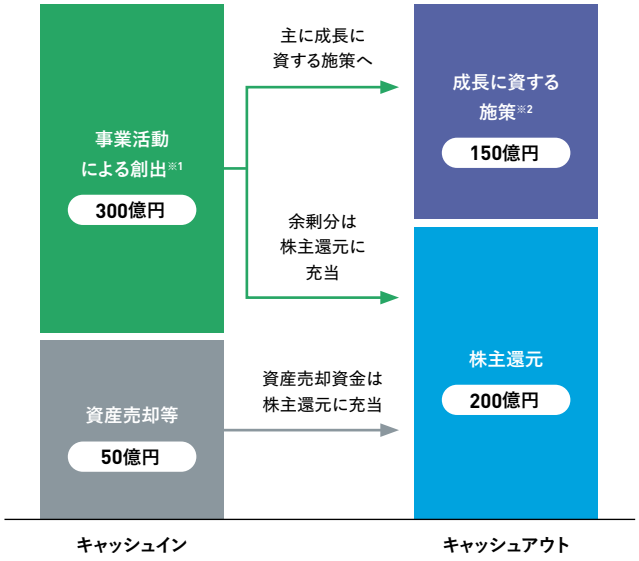
資本効率
- ROE12%台の達成を目指し、企業価値向上を追求
- 政策保有株式の早期縮減

成長に資する施策
- 人的資本への積極的な施策
  人材の採用・育成強化、エンゲージメント向上
  企業イメージ向上に資するブランド構築
- イノベーション施策による成長領域、技術基盤強化
  DCTF、技術研究所の拡張
  アライアンス等による新規事業の推進
- デジタル改革施策による生産性・収益性改善
  データドリブンマネジメントの推進
  施工プロセスの変革

株主還元
- 配当性向50%を目安に配当を実施
- 持続的な利益成長に連動して安定的・継続的に配当を実施
- 自己株式の取得は、資本効率の向上を目指し、機動的に実施

キャピタルアロケーション

第9次中期経営計画期間（FY2026–FY2028）累計



※1 事業活動による創出＝当期純利益＋人的資本への施策費等＋減価償却費－政策保有株式等の売却益
※2 大型案件受注による運転資金の増加を含む

副社長メッセージ

成長投資の中心は「人」

成長投資は多岐にわたりますが、その第一に据えているのが、人材への投資です。先述した、当社の事業は供給制約型であるという理由ももちろんありますが、当社の事業は、何より人材そのものが企業価値の源泉だからです。私たちは建物の中に設備を納める仕事をしています。一見、設備という「モノ」を提供しているように見えますが、価値を生んでいるのは、設計・施工・管理といった現場における「人の技術と知恵と判断力」です。人材は成長の上限を規定する最も重要な資産です。当社にとって人材はコストではなく、事業そのものです。積極的にこの人材に投資をしていきます。

具体的には、量と質の両面から人材を強化します。「量」については、新卒・キャリアを含めた採用の強化が欠かせません。当社は面接まで進み社員と直接会って会話してもらうと学生の志望度が高まることが多いものの、企業としての認知度が十分でなく、母集団の形成に苦労してきました。デジタル領域出身の私は、デジタルとリアルを融合させて採用活動を一段引き上げるとともに、企業ブランドの構築にも投資していきます。併せて、育成や若手の抜擢、定着に向けたエンゲージメント向上にも力を入れています。一方で「質」とは、人材一人ひとりがより高い付加価値を生み出すことを指します。BIMによる事前検証で手戻りをなくし、遠隔技術で一人が複数の現場に関与できるようにするなど、DXによって、供給制約という構造的な課題を乗り越え、生産性と収益性を高めます。

人への投資を軸としながら、技術基盤の強化にも力を注ぎます。とりわけ、NTTグループの光電融合をはじめとする最先端技術にどれだけ知見を持てるかが、今後の当社のケイパビリティを左右します。データセンターの進展に合わせて設備・施工技術を高度化し、野田技術研究所にNTTデータ様と協働で開設した「Data Center Trial Field」を通じて、先端技術のキャッチアップを続けています。加えて、自力では届かない新規領域については、信頼関係を土台としたアライアンスを通じて事業を広げていきます。アライアンスで欠かせないのは「信頼関係」と、パートナーに選ばれるだけの「実務的な強み」です。通信インフラという公共の設備を、地道に手がけ続けてきた実績は前者を、その歩みの中で培った先端技術の知見は後者を支えています。これらを土台に、飛び地ではなく自らのビジネスの周辺で得意分野を持つ相手と組み、周辺ビジネスへと着実に広げてまいります。

ステークホルダーの皆様へ

私たちが目指すのは、持続的な成長と社会価値の創造の両立です。AI発展に伴うデータセンターの拡大、カーボンニュートラルへの対応、老朽化した社会インフラの更新、そして人口減少による労働力不足といった環境変化を、リスクではなく新たな価値創造の機会として捉え、社会の発展とともに成長してまいります。引き続き、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

第8次中期経営計画の振り返り

第8次中期経営計画では、事業成長と経営基盤強化の両面で取り組みを推進し、主要業績目標を達成しました。データセンターや環境関連事業の拡大、DX推進などの成果を礎に、第9次中期経営計画ではさらなる成長と企業価値向上を目指します。

業績目標と実績

（億円）

	第7次中期経営計画最終実績値	第8次中期経営計画				達成率（対2025年度）
		2023年度	2024年度	2025年度	目標値	
受注高	873	1,055	936	**1,115**	**910**	**122.6%**
売上高	839	837	897	**940**	**905**	**104.0%**
営業利益	59	57	74	**106**	**65**	**164.2%**
親会社株主に帰属する当期純利益	46	48	59	**86**	**48**	**180.9%**
ROE	7.4%	7.3%	8.5%	**11.6%**	**7.0%～**	**165.7%**

成果

コア事業を深める

基本方針　営業・技術基盤の強化と深化、経営資源の最適配分による収益力向上

成果
- 提案・対応力の強化によるデータセンター案件の受注拡大
- 現場DXの推進により、業務の効率化と現場稼働状況の見える化を実現

事業領域を拡げる

基本方針　イノベーションによる成長領域の拡大

成果
- リニューアルZEBや再エネなどの環境関連事業を全国で展開
- Data Center Trial Fieldを開設し、次世代型DCの新技術検証・実証を開始

経営基盤を高める・ESG経営

基本方針　人材マネジメントの充実による人的資本の価値向上

成果
- 人事・給与制度の見直し、女性活躍推進など、働きやすい職場環境を整備
- コンプライアンス意識の浸透と情報開示強化により、経営の健全性と透明性を向上

資本・配当政策

成果
- 株主配当は安定的・継続的に維持・拡大
- 自己株式は、機動的・弾力的に取得し、株式の分割および消却を実施

足許の事業環境

建設業界

- 市場規模の拡大と設備投資の増加
- 施工リソース・担い手不足・高齢化
- 技術革新・DX・データ活用の推進
- 地域分散・災害対策
- ESG・サステナビリティ経営の推進

社会トレンド

- 脱炭素・環境対応の加速
- 人口減少・地方創生・分散化
- 技術革新・デジタル化
- 企業倫理・ガバナンス強化
- 多様化・価値観の変化

取り組むべき重要テーマ

- 地域特性を活かした注力分野の明確化
- ケイパビリティ起点の事業領域拡大
- DX・生成AIを活用した生産性の向上
- 成長の源泉となる人材の確保と育成
- データの可視化による業務効率化・最適化
- 資本コストを意識した収益性向上と、株主還元・成長に資する施策

経営ビジョン

深化・拡大、“その先へ”

安全・安心を支える技術とまっすぐな姿勢を礎に、
建物のライフサイクル価値を高める技術を磨き上げることで、
事業基盤を深化させます。

その磨き上げた力を活かし、
進展するデジタル社会に貢献するとともに、
お客様やパートナーの皆様と新たな価値を創出し、
事業領域を拡大します。

そして、自らも変革を重ね、
設備の未来づくりの一翼を担います。
さらに、環境価値と社会価値を高める成長基盤を築くため、
“その先へ”の挑戦を続けます。

第9次中期経営計画

第9次中期経営計画　基本戦略

事業成長戦略

P.24

01 マーケティング戦略
ストックソリューションを核としたリニューアル事業のさらなる深化と旺盛なDC市場の取り込みによる事業規模の拡大

02 アライアンス戦略
既存事業で培った技術・知見を起点とした、新たな成長事業の創出および事業化モデルの確立

03 オペレーションスマート戦略
施工オペレーションのさらなる高度化による生産性および収益性の向上

経営基盤戦略

P.25

01 人材戦略
人的資本への積極的な施策による人材基盤の強化

02 データドリブンマネジメント戦略
データドリブンマネジメントの推進による意思決定の高度化

03 財務資本戦略
バランスシートマネジメントによる資本効率向上と、成長に資する施策・株主還元強化

企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンスの強化

第9次中期経営計画　最終年度財務目標

受注高	売上高	営業利益
1,200億円	1,130億円	125億円

親会社株主に帰属する当期純利益	経常利益	ROE
95億円	132億円	12%台

事業成長戦略　第9次中期経営計画

競争優位を有する領域や成長市場への経営資源の集中を通じて事業成長を加速するとともに、外部パートナーとの協業による事業領域の拡張を推進します。さらに、BIM・DX・AIを活用した施工生産性の高度化と施工オペレーションの最適化により、事業規模の拡大と持続的な利益成長の両立を目指します。

01 マーケティング戦略

リニューアル事業の深化
- 顧客建物におけるライフサイクル情報を起点とした価値創出
- リニューアルZEBを切り口とした付加価値型リニューアルの推進
- 建物機能を止めない施工を強みとした事業継続の提供

拡大するDC市場への確実な対応
- DCTFでの検証・実証に基づく施工力・提案力の強化
- 空調・衛生・電気を横断的に提供する最適なDC施工力
- グローバル基準の性能を備えたDCを支える最先端技術の提供

地域特性に応じた事業セグメントの選択と集中
- 地域特性・市場環境を踏まえた重点セグメントの選定
- 重点セグメントにおける受注確度を高める提案力の強化
- 電気工事受注基盤の強化・拡大

02 アライアンス戦略

NTTグループとのパートナーシップ強化
- NTTグループの成長戦略に沿った価値提供
- NTTグループの環境目標に沿ったソリューション展開
- 価値創出パートナーとしての更なる関係の強化

ケイパビリティを起点とした事業領域の拡張
- 自社の強みを起点としたソリューションの展開
- バリューチェーン拡充を通じた事業領域の拡大
- R&D活動等による高付加価値事業の創出

アライアンスを活用した事業化モデルの確立
- アライアンスを活用した事業モデルの構築
- 継続的な収益を生むビジネスモデルの開発
- グループ各社の強みを生かしたグループシナジーの最大化

03 オペレーションスマート戦略

施工生産性の高度化による現場対応力の強化
- BIM・DX・AI活用による施工プロセスの高度化
- フロントローディングの定着による施工品質・効率の向上
- オフサイト施工×エコロジスティックの導入による生産性向上

人材を含む施工プロセスの全体最適化
- エリア戦略に基づく最適なリソースマネジメント
- 施工支援・バックオフィス業務のシームレス化による生産性向上
- 現場負荷を軽減する仕組み化の推進

協力会社との共存・共栄
- 協力会社と一体となった安全・品質・施工力の強化
- 協力会社への育成・教育支援を通じた現場対応力の向上
- 協力会社とともに進める業務効率化・働きやすさの向上

「事業成長戦略」の推進を通じて、持続的成長を実現

経営基盤戦略　第9次中期経営計画

事業成長戦略の実効性を高めるため、人材の確保・育成による組織力の強化、データドリブンな意思決定を支える経営基盤の構築、成長投資と株主還元の両立を図る財務資本戦略を推進します。持続的な成長を支える強固な経営基盤を構築し、企業価値の向上を目指します。

01 人材戦略

挑戦と事業成長を支える人材の確保

- 採用チャネルの拡張と積極的な情報発信の強化
- デジタルとリアルを掛け合わせた採用の高度化
- 事業成長を見据えた、即戦力・専門人材の積極的採用

事業を支える人材育成とキャリア形成の強化

- 多様な人材が活躍できるキャリアパスの可視化と育成の高度化
- 自律的成長を後押しするキャリア支援制度と能力発揮の最大化
- 技術・ノウハウの継承と次世代リーダーの計画的育成

働きがいが実感できる組織・制度の高度化

- エンゲージメント向上に繋がる人事制度の高度化
- 心身の健康を支える、ウェルネスな職場環境の更なる充実
- 役割と成果に基づく、納得感のある評価制度の確立

02 データドリブンマネジメント戦略

データドリブンマネジメントの推進

- 事業判断のスピードと質の向上に向けた更なるデータ活用
- 経営・現場をつなぐ情報共有の高度化
- データに基づく意思決定プロセスの運用高度化

現場・業務プロセスの可視化による生産性と収益性の向上

- 案件別・顧客別など、セグメントごとの収益構造の可視化
- 施工・稼働データを活用した業務負荷・生産性の把握
- 過去実績データを活用した業務改善・再現性の向上

データ・AIを使いこなせる人材と活用基盤の構築

- データ・AI活用人材の計画的な育成
- AIを活用した業務の定着と更なる高度化
- データ・AI活用を支える共通基盤と運用ルールの整備

03 財務資本戦略

資本効率

- ROE12%台の達成を目指し、企業価値向上を追求
- 政策保有株式の早期縮減

成長に資する施策

- 人的資本への積極的な施策
  - ・人材の採用・育成強化、エンゲージメント向上
  - ・企業イメージ向上に資するブランド構築
- イノベーション施策による成長領域、技術基盤強化
  - ・DCTF、技術研究所の拡張
  - ・アライアンス等による新規事業の推進
- デジタル改革施策による生産性・収益性改善
  - ・データドリブンマネジメントの推進
  - ・施工プロセスの変革

株主還元

- 配当性向50%を目安に配当を実施
- 持続的な利益成長に連動して安定的・継続的に配当を実施
- 自己株式の取得は、資本効率の向上を目指し、機動的に実施

「経営基盤戦略」の推進を通じて、成長の土台を構築

SPECIAL FEATURE

データセンター市場拡大への対応

関連するマテリアリティ

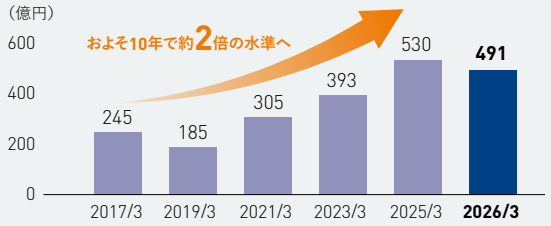
デジタルインフラ技術の高度化・展開による社会基盤の共創

データセンターは、デジタル社会を支える重要なインフラです。市場の拡大とともに設備技術の高度化が進むなか、当社は高品質な施工に加え「Data Center Trial Field」を活用した次世代冷却技術の検証を推進。競争優位性を強化し、成長市場への確実な対応を実現してまいります。

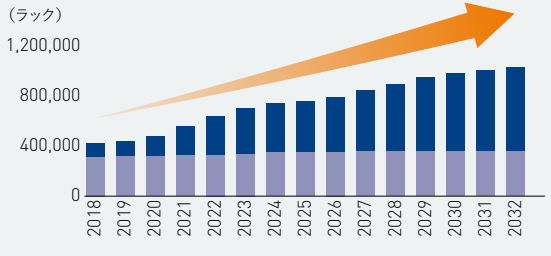
データセンター需要の背景

AIの進化やクラウド利用の拡大を背景に、データセンター需要は拡大しています。膨大なデータ処理を支える社会インフラとして重要性が高まるなか、施設の大規模化・高性能化が進み、設備技術はさらなる進化が求められています。

情報通信施設・データセンター受注実績の推移



日本のデータセンター市場規模予測



(注)データセンター調査報告書2026(インプレス総合研究所)をもとに当社作成

データセンター需要への対応

日比谷総合設備のデータセンターへの取り組み

当社は、NTT通信施設で培った高品質な施工力と24時間365日稼働する設備への対応力を強みに、拡大するデータセンター市場に対応しています。データセンターの新設からリニューアルまで幅広い実績を有するとともに、次世代冷却技術への対応を進めることで、将来を見据えた技術基盤の構築に取り組んでいます。

Data Center Trial Field

開設の目的

クラウド化や生成AIの普及に伴うデータセンターの高発熱化や消費電力増大といった課題に対応するため、「Data Center Trial Field」を開設。次世代冷却技術や関連設備の検証を行うとともに、パートナー企業との協創を通じて技術革新を促進し、持続可能なデータセンターの実現に取り組んでいます。

取り組み内容

データセンターの高性能化に伴う冷却ニーズの高度化を見据え、液浸冷却をはじめとする次世代冷却技術の検証を進めています。パートナー企業との共同実証を通じて、冷却性能の評価手法、制御・運用手法、既存施設への導入ノウハウを蓄積するとともに、モジュール型データセンターの有効性についても検証しています。

※ Data Center Infrastructure Management

参画企業

日比谷総合設備株式会社／株式会社NTTデータ／桑名金属工業株式会社／日比谷通商株式会社／三桜工業株式会社／東亜電気工業株式会社／ケマーズ株式会社／株式会社ゲットワークス／株式会社アステックス／株式会社NTTファシリティーズ／株式会社Sanko IB／株式会社インターネットイニシアティブ

計12社(2026年8月末時点)

SPECIAL FEATURE

既存建築物のリニューアルZEB

関連するマテリアリティ

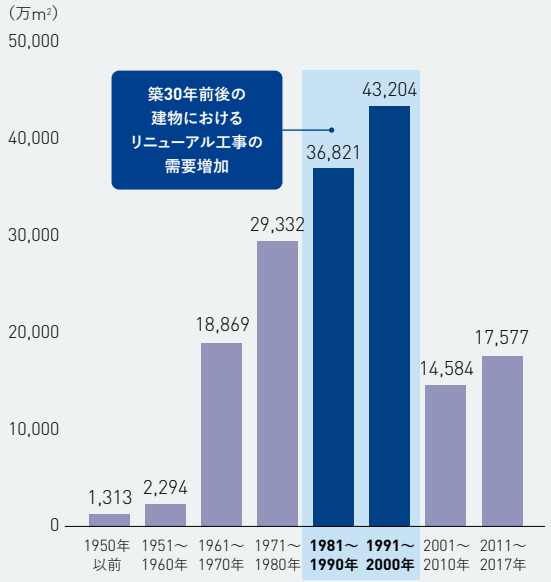
リニューアル工事の深化を通じた脱炭素・循環型社会実現への貢献

脱炭素社会の実現に向け、既存建物のZEB化ニーズが高まっています。当社は、建物を利用しながら省エネ性能を高めるリニューアルZEBに取り組み、快適性や資産価値の向上・環境負荷の低減を両立。コンサルティングから施工までの一気通貫体制とパートナー連携を強みに、幅広い建物の脱炭素化を推進してまいります。

建築ストック市場

高度経済成長期以降に建設された多くの建物が更新時期を迎え、設備の刷新や機能向上への需要が拡大しています。加えて、省エネ化や脱炭素化への需要の高まりを背景に、既存建物の価値を高めるリニューアル市場は今後さらなる成長が期待されています。

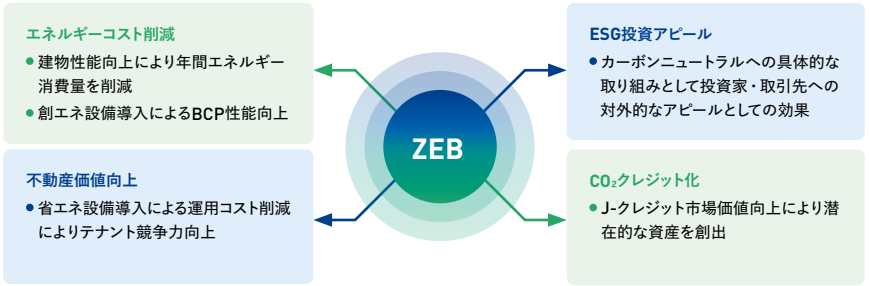
建築物ストック統計：非住宅建築物延べ床面積



（注）国土交通省HP掲載資料をもとに当社作成

既存建物のZEB化

リニューアルZEBは、既存建物をZEB水準に改修し、脱炭素化と省エネルギー化を同時に実現する取り組みです。建替えによる環境負荷や投資負担を抑えながら建物の性能向上を図ることができ、持続可能な建築ストックの活用に貢献します。



リニューアルZEBで日比谷総合設備が選ばれる理由

当社は、NTT通信施設で培った「居ながら工事」のノウハウを強みに、施設運営への影響を最小限に抑えながら既存建物のZEB化を推進しています。診断・設計・施工・効果検証までを担う一気通貫体制と豊富な実績を通じて、お客様の脱炭素化と建物価値の向上に貢献しています。

リニューアルZEBの主な実績

奈良総合庁舎
所在地： 奈良県奈良市
建物用途： ZEB（庁舎）
施工設備： ZEB化事業・建築・空調・電気
延べ床面積： 3,123.45m²
規模（階数）： 地上4階
竣工時期： 2026年2月

郡山地方広域消防組合消防本部庁舎
所在地： 福島県郡山市
建物用途： ZEB（庁舎）
施工設備： ZEB化事業・空調・衛生
延べ床面積： 6,325.78m²
規模（階数）： 地上6階／地下1階
竣工時期： 2026年3月

その他事例は Web https://www.hibiya-eng.co.jp/ja/business/business_zeb.html