

長期経営ビジョン「LIVZON DREAM 2030」

当社グループは、2030年に向けて長期経営ビジョン「LIVZON DREAM 2030」を策定しており、多様化する社会的ニーズに幅広い付加価値を提供する「総合たてものサービス企業」を目指しています。



「総合たてものサービス企業」の実現に向けた3戦略



設備工事の持つ専門性を軸として、「たてものを、いきものに」をコンセプトに、多様化する社会的ニーズに幅広い付加価値を提供する総合たてものサービス企業を目指す

1 機能戦略

■ サービス機能の水平・垂直統合

- サービス機能の水平統合(電気・建築等)により、サービスのワンストップ化を推進。
- サービス機能の垂直統合(コンサルティング・ファシリティマネジメント等)によりライフサイクルサービスの対応力を高め、エンドユーザーへのより高い訴求力を獲得する。

■ サービスポートフォリオの構築

- 既存設備工事機能は堅持しつつ、経営資源の再配分やその他の機能を担う企業との業務・資本提携の強化等により、サービスポートフォリオを構築する。
- 顧客・案件・技術・人材等の情報を共有し、機能を軸とした相乗・補完効果を発揮することでグループの総合力を高める。

2 地域戦略

■ 国内拠点

- 国内事業において、営業・生産体制面の地域格差に対し、人材面・資金面の経営資源配分を最適化。
- 基盤地域では体制を維持しながら、他拠点への収益機会の供給を行うとともに、サービス機能面を拡充する。
- 強化及び未開拓地域では、コア事業の基礎となる体制を確保するため、地域企業との提携を強化。

■ 海外拠点

- 海外事業において、市場性・経営体制・リスク等含め資源配分バランス面より事業ポートフォリオを見直す。
- 強化地域においては、BIM(ビルディング・インフォメーション・モデリング)等オフショアエンジニアリング体制や現地での事業機会を追求し、さらなるM&Aを推進。
- その他東南アジア地域において、事業の基礎となる体制を確保するため、地域企業との提携機会を模索。

3 DX戦略

■ 経営のデジタル化

- マネジメントレベルにおいて、経営直下のDX推進チームを設置し、全社的なDX戦略の構築を進める。
- DX戦略の推進においては、全社的なリテラシー開発を進めるとともに、戦略的なKPIを設定し進捗を管理する。
- デジタルテクノロジーへのアクセスと社内外の機会より着想を得て、業務のリエンジニアリングに繋げる。

■ ビジネストランスフォーメーションへ向けた取り組み

- 足元では働き方改革等へ向けた業務プロセスの効率化を推進。
- 生産面ではBIM対応力の増強を進め、最終的にはファシリティサービスやモジュール化等生産プロセスの再設計に繋げる。
- デジタルテクノロジーの研究開発をもとに、将来的には新たなビジネスモデルの創出を目指す。

大成温調の重要な経営課題

長期経営ビジョン「LIVZON DREAM 2030」の実現のために、取り組むべき重要な経営課題は以下の通りです。



重要な経営課題一覧

リスクと機会

目指す姿

事業による 価値創造



① 設備工事の強みを活かした 環境課題解決と顧客価値創造



リスク

- 既存のビジネスモデルや技術が陳腐化し、収益性が低下する
- 気候変動や資源の枯渇といった環境課題への対応が遅れることで市場が縮小する



機会

- 猛暑日・熱帯夜の増加の一方、脱炭素ニーズがあることで、高度な設備技術へのニーズが生まれる
- 個人の価値観の変化や新技術の開発により、「たてもの」に関する新たな市場やニーズが創出される

空調衛生設備技術や豊富な施工経験といった基盤事業の強みに加え、AI / IoT 技術の活用や新工法の開発、業務提携・M&A、さらには丁寧なヒアリングと顧客ニーズの体現力、海外拠点の資本を活かし、気候変動や資源の枯渇といった環境課題の解決に取り組むとともに、「たてもの」を起点とした新たな顧客価値の創造を通じて、すべての人が健やかに生きられる持続可能な社会の実現に貢献します。



② 競争力とエンゲージメントが 高い組織づくり



リスク

- 労働人口に対し、設備業界の労働需要は増加し、慢性的に人が不足する
- 生産性が低いために、迅速なニーズ対応や効率的な技術開発ができず競争性を失う



機会

- 人材育成や福利厚生への投資により、優秀な人材の定着・獲得ができる
- IT 技術の積極活用により生産性向上やノウハウの脱属人化が進展する

従業員の能力開発とリーダー育成への投資、および技術の伝承や生産性向上のための仕組みづくりを急務とし、また、多様な人材が長く活躍できるよう、人権尊重、柔軟な働き方、成長機会の拡充、風土改善等を通じ、組織の競争力とエンゲージメントを高めます。



③ お取引先との共存共栄の パートナーシップの推進



リスク

- 業界全体の人手不足と労働環境改善の停滞により協力関係が破綻する
- サプライチェーン全体がサステナビリティ対応遅れにより取り残される



機会

- 連携強化やIT 技術導入により労働生産性・安全衛生が向上する（図面の授受・受発注の簡易化、現場監督の省力化、工数管理の精緻化等）
- サプライチェーン全体のコストや環境負荷が下がり、ともに競争優位性を構築できる

パートナー企業や調達先の皆さまとの公正な取引を徹底し、現場の安全衛生の向上に努めます。また、継続的な対話や協働を通じて信頼関係強化や知見共有を行い、将来にわたって共存共栄のパートナーシップを実現します。



④ 多様化するリスクに対する 強靱性の向上



リスク

- IT 技術高度化によりサイバー攻撃や情報漏洩等、セキュリティリスクが上がる
- 気候変動起因の災害、健康被害、サプライチェーン寸断リスクが上昇し、財務的な損失を被る



機会

- 労務、法務、会計、ESG 等のリスクを統合的に管理することにより重大な損失を回避し、有事における被害を最小化できる

現場の労働安全衛生や長時間労働、災害時のBCP、資材高騰という建設業特有のリスクだけでなく、気候変動、自然災害、人権、サイバーセキュリティ等、事業環境の変化とともに浮上するリスクを管理し、対応する能力を高めます。



⑤ 飛躍的な成長を支える 経営基盤の確立



リスク

- 投資家要請や法令改正への対応の遅れ、開示・対話不足により、レピュテーションの毀損や資本コスト増加に繋がる



機会

- 経営基盤安定により、投資家だけでなく従業員や取引先の信頼も向上する
- 財務基盤が整い、事業のボラティリティが減ることで将来見通しが立ちやすく積極的な投資が可能になる

事業環境の変化やステークホルダーからの要請に対応し、さらに「総合たてものサービス企業」への進化を下支えするため、資本効率の向上や、内部統制の強化、財務・非財務の情報開示等を通じて、透明性と倫理性の高い経営基盤を築きます。

価値創造を支える土台

前中期経営計画の振り返り

長期経営ビジョン「LIVZON DREAM 2030」では、2021年度から2025年度までの5カ年を「前半戦」と位置付けました。この期間は、LIVZON DREAM 2030「1st half!」に基づく取り組みを推進しました。

目 標		基本方針	
1	コア事業の収益性改善	1	基盤事業の深耕
		2	成長への投資
2	成長のための土台作り	3	経営基盤の整備

目標数値の達成状況

KPI	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	達成状況
営業利益率	2.6%	3.7%	4.9%	5.0%	6.4%	○
自己資本 当期純利益率 (ROE)	4.0%	5.9%	7.7%	9.3%	12.2%	○
1株当たり 当期純利益 (EPS)	151.99円	246.01円	335.66円	408.47円	573.67円	○
連結純資産 配当率 (DOE)	2.0%	2.0%	3.0%	3.0%	3.8%	○

基本方針に基づく戦略の進捗

総括

前中期経営計画期間において、収益性の改善と成長に向けた基盤づくりを着実に進めてきました。その中で、各種の業務改革やDX、人財投資を推進した結果、「1st half!」で掲げた主要KPIは全て計画水準に到達し、事業基盤は着実に強化されました。本計画期間は、当社にとって将来にわたり持続的に価値を創出するための「稼ぐ構造」を構築した5年間となりました。

一方で、新たな収益機会の取り込みや投資成果の顕在化、企業価値評価の向上といった点では、引き続き課題も残っています。これらの成果と課題を踏まえ、次の成長ステージに向けた取り組みを加速してまいります。

	重点施策	成果と課題
① 基盤事業の深耕	- 高付加価値セグメントへの資源配分 - 競争力の強化 - 生産性の向上	受注案件審査や原価管理の高度化により収益性が改善し、建設需要の回復や大型案件の取り込みを背景に、売上高・利益ともに成長を継続しました。また、営業利益率やROEなどの主要KPIは目標水準に全て到達し、収益基盤の強化が進展しました。 一方で、保守・改修領域における継続的な収益の確保や、データセンター・半導体関連施設など高付加価値分野での案件獲得には課題を残しており、さらなる事業拡大に向けた取り組みが必要です。
② 成長への投資	- デジタライゼーション・DXへの投資 - 事業ポートフォリオ拡充への投資 - 新規成長分野への投資	ウッドテック株式会社のグループ化やベトナム事業の再編を通じて、施工体制の強化と事業ポートフォリオの拡充を進めました。また、ベトナム拠点を活用したオフショア体制の構築や、「LIVZON サイバープラットフォーム」を中心とするDX・データ活用基盤の整備により、生産性向上に向けた基盤を整えました。 一方で、これらの投資効果の本格的な収益貢献はこれからであり、DX活用の定着や、高度エンジニアリング領域に対応する人財・技術力の強化が課題となっています。
③ 経営基盤の整備	- 人財の確保・育成 - ガバナンスの強化 - 資本効率の向上	経営戦略委員会の設置やTCFD提言への賛同を通じて、サステナビリティを経営に統合する体制を構築し、ガバナンスの高度化を進めました。また、資本効率向上に向けた取り組みにより、ROEやEPSなどの指標が改善するとともに、新中期経営計画に向けた重要課題の整理も進展しました。 一方で、PBRは安定的に1倍を上回る水準には至っておらず、人財の確保・育成や組織能力の強化とあわせて、企業価値向上に向けた取り組みをさらに深化させていく必要があります。

新中期経営計画の概要

新中期経営計画 LIVZON DREAM 2030 [2nd half!]

技術 をコアとして 人財 × データ で成長を加速する

2026年度から2030年度までの5カ年を対象とする中期経営計画
LIVZON DREAM 2030 [2nd half!] では、三つの成長戦略を重点
テーマとして取り組むことで、企業価値向上を目指してまいります。

新中期経営計画について
詳しくはこちら



[2nd half!] 目標

2031年3月期

営業利益額 **70** 億円以上

ROE **12.0** % 以上※

EPS **810** 円以上

DOE **4.0** % 以上

※自社株買いを除く

[1st half!] 終了時

2026年3月期

営業利益額 **39** 億円

ROE **12.2** %

EPS **573** 円

DOE **3.8** %

[1st half!] 開始時

2021年3月期

営業利益額 **13** 億円

ROE **4.0** %

EPS **174** 円

DOE **2.0** %

成長戦略

1



高度エンジニア
リング

2



ストック

3



生産性

1

人的資本



2

データ・AI



新中期経営計画

LIVZON DREAM 2030 [2nd half!]

「技術」をコアとして「人財×データ」で成長を加速する

外部環境の変化

高付加価値市場の拡大

- データセンターや半導体を中心に、高度な技術対応が求められる市場の拡大が継続

ストック需要の高まり

- 建築費やエネルギーコストの高騰を背景に、既存建物の改修・更新需要が拡大

施工能力制約の拡大

- 人手不足や時間外規制の定着により、施工能力を取り巻く制約が一段と拡大

高付加価値・ストック・生産性の3軸の収益構造を再構築

経営資源

① 人的資本

📖 P30～33参照

② データ・AI活用

📖 P34、37参照

成長戦略

① 高度エンジニアリング領域の拡大

産業用・医療用施設案件等で培った技術力を活用し、高度エンジニアリング領域を拡大

② スtock収益の最大化

建築費・エネルギーコスト上昇に伴うストック需要を取り込み、データ・AI活用により保守・改修領域での継続収益を最大化

③ 生産性の向上

DX・標準化・外部活用で業務にレバレッジをかけ、人財投資と両立しながら付加価値創出を最大化

① 高度エンジニアリング領域の拡大



背景

- 高付加価値市場の急成長
- 人手不足等による施工能力の制約
- 高度エンジニアリング領域で一定の実績と技術力を確保

狙い

成長市場へ資源配分し、案件単価・収益性を高める

主要施策

1 経営資源の集中

- データセンター／半導体／医療／GX

2 技術力強化

- 高効率空調、冗長設計、温湿度・清浄度管理への対応強化
- 設計段階からの提案力強化

3 外部連携・M&Aの活用

- 専門技術、人財、周辺機能の獲得
- 重点領域での対応力の早期補完

KPI

- 高度エンジニアリング領域の受注比率: **20%以上**

新中期経営計画 LIVZON DREAM 2030 [2nd half!]

② ストック収益の最大化



背景

- 建築費の上昇やエネルギーコストの高騰
- BIM(ビルディング・インフォメーション・モデリング)やAI等デジタル技術の加速

狙い

設計・施工起点のデータを活用し、継続収益を確保

主要施策

1	起点 (顧客獲得+データ基盤)	● 設計・施工を起点に顧客接点とデータを蓄積 ● ハード(BIM)、ソフト(運用)データ活用基盤の構築
2	継続 (ストック×データ活用)	● 保守メンテナンス・診断サービスにデータ・DXを活用 ● ストックサービスの高度化、収益の安定化
3	拡張 (データドリブン提案)	● データに基づく改修・更新提案の高度化

KPI

- 保守・改修領域の受注比率:**50%**以上

③ 生産性の向上



背景

- 施工人員の不足・高齢化が進行し、労働供給に制約
- 業務の属人化・非効率が生産性のボトルネック
- DX活用や業務効率が企業競争力を左右

狙い

従業員一人当たり生産性の向上

主要施策

1	分業・外部活用 (オフショア/現場支援)	● エンジニアリング業務の効率化、施工支援機能の強化
2	データ連携の実装と AI活用の推進	● LIVZON サイバープラットフォーム ● データ連携基盤による情報共有と意思決定の高度化
3	設計・施工の標準化 (BIM、ユニット化)	● オフサイト施工、ユニット工法の推進 ● BIM施工図の採用拡大によるフロントローディング

KPI

- 中規模以上のプロジェクトにおけるオフサイト施工採用率:**80%**
- 国内単体の一人当たり売上高:**30%**増(2026年3月期比)

新中期経営計画 LIVZON DREAM 2030 [2nd half!]

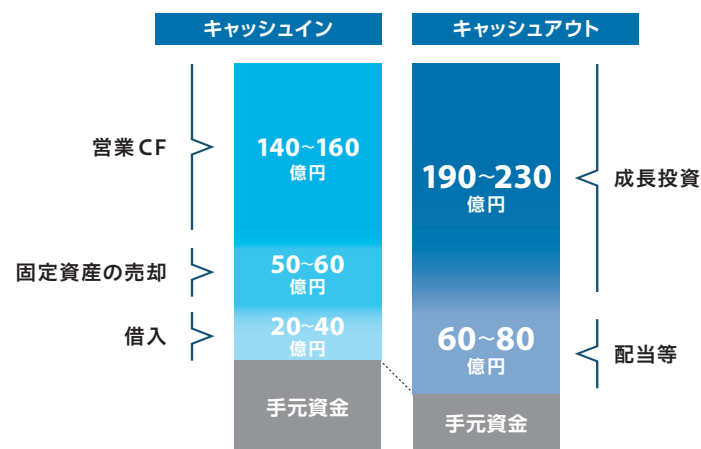
財務戦略

営業キャッシュフローの創出力を高めるとともに、固定資産売却や手元資金水準の最適化を進め、成長投資と株主還元を両立するキャッシュアロケーションを推進します。創出した資金は、技術・人財・AI／DX・M&A等への投資に重点的に配分し、収益力と資本効率の向上を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。

キャピタルアロケーション

LIVZON DREAM 2030「2nd half!」の5カ年では、売上増加や営業利益率の向上、成長投資の効果により営業キャッシュフローを増強します。これに加え、固定資産の売却や必要に応じた借入を活用し、成長投資と株主還元の双方に資金を配分します。

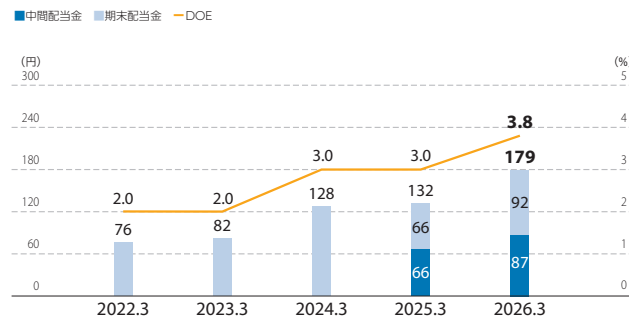
成長投資については、技術・人財・AI／DX・M&A等を重点領域とし、将来の収益基盤の拡大に向けて積極的に実行します。また、不動産への安定投資も併用しながら、事業成長と資産効率の向上を両立します。



株主還元

持続的な成長投資を実行しながら、DOEを基準とした安定的な株主還元を継続します。2026年3月期のDOEは3.8%となり、2031年3月期にはDOE4.0%以上を目標に掲げています。

配当とDOEの推移



CHECK

🔍 キャッシュ創出力の強化

売上増加や営業利益率の向上に加え、成長投資の効果を着実に収益へ結びつけることで、営業キャッシュフローの創出力を高めます。創出したキャッシュを次の成長投資へ循環させることで、持続的な成長サイクルの確立を目指します。

🔍 資産効率の向上

固定資産の売却や手元資金水準の最適化を通じて、資本効率の向上を図ります。生み出した資金を成長投資と株主還元に有効活用することで、安定した経営基盤を保ちながら、企業価値の向上につなげます。

🔍 適切な資金配分

成長投資を積極化する一方で、投資効率やリスクを見極めた資金配分を徹底します。営業キャッシュフローの拡大、資産効率の向上、適切な借入活用により、財務健全性を確保しながら、収益力と資本効率を伴う成長を実現します。

社外取締役メッセージ

新中期経営計画LIVZON DREAM 2030「2nd half!」では、「技術」をコアとして「人財とデータ」で成長を加速することを掲げています。その実現に向けた成長戦略や経営基盤の強化について、4人の社外取締役役に、それぞれの専門的な知見と経験を踏まえて語っていただきました。



技術×人財×データで 成長を加速

社外取締役

大江 太人

データセンターや半導体、医薬、GXなど高度な技術対応を要する市場が拡大する一方で、施工人員の不足や高齢化を背景に、施工能力の制約は一段と強まっています。

こうした環境下で、当社が「技術」をコアに「人財」と「データ」を成長の原動力として位置付けたことを評価しています。技術力を持続的な競争優位につなげるには、設計・施工の現場で培われた経験や知見を標準化・構造化し、「組織の資産」へと転換する必要があります。

「LIVZON サイバープラットフォーム」やAIの活用により、そうした知見を再利用できれば、生産性向上にとどまらず、人材育成、意思決定の高度化、保守・改修提案の質の向上にもつながります。DXは導入そのものではなく、現場への定着と成果で評価すべきです。技術教育やリスクリングへの投資に加え、外部連携やM&Aを通じて必要な技術・人材を機動的に補完しつつ、戦略との適合性や実行力を厳格に見極めることも重要です。

私は、建設と経営をつなぐ知見を活かし、投資の優先順位と成果を検証しながら、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



人を活かし未来を創る

社外取締役監査等委員

松下 香織

新中期経営計画「2nd half!」において、当社は「人材」と「データ」を成長を支える重要な経営資源に位置付けました。人手不足や施工能力の制約といった業界共通の課題を克服し、強固な経営基盤を築くためには、先進技術やデータを主体的に使いこなし、高付加価値化や生産性向上をけん引する「多様で優秀な人材の確保・育成」に加え、変化の激しい環境下でも自ら考え、「自律的に行動できる人材を育成していく」ことが重要です。

当社は「LIVZON エールプロジェクト」をはじめとする先進的な支援制度や、健康経営の推進、エンゲージメントサーベイの活用など、人材への積極的な投資を進めています。取締役の評価指標にエンゲージメントスコアを取り入れたことは、人的資本経営を重視する姿勢の表れとして高く評価しています。

一方で、制度の充実だけでなく、その成果が生産性や企業価値の向上につながっているかを客観的に検証することが重要です。社外取締役として、人的資本への投資とデータ活用の実効性をモニタリングし、持続的な成長に向けた提言を行ってまいります。

社外取締役メッセージ

持続的成長を支える
ガバナンスの進化社外取締役監査等委員
村木 高志

当社は「総合たてものサービス企業」への飛躍に向け、取締役会での透明性の高い議論やリスク管理体制の整備を着実に進めています。特に、人的資本経営への投資やDX推進、サステナビリティ課題への対応など、変化の激しい時代に即したガバナンス体制の実効性は着実に高まっていると評価しています。

一方で、資材価格の高騰や人手不足など、経営環境が変化する中、課題が顕在化してから対処するのではなく、リスクを未然に防ぐ取り組みの強化が必要だと考えています。今後は、経営戦略と連動した全社的なリスクマネジメントの精度を高め、予見困難な変化に対しても先手で対処できる体制を構築することが重要です。また、中長期的な企業価値向上に向け、従業員のエンゲージメント向上などの非財務価値の創出に関する戦略的議論をさらに深化させる必要もあります。

社外取締役として、客観的・多角的な視点から監督と助言を行い、経営の健全性と透明性を高めることで、ステークホルダーの皆さまに信頼される持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

企業価値向上に向けた
課題認識社外取締役監査等委員
榎本 幸子

当社は「総合たてものサービス企業」としてさらなる成長を目指し、成長投資と収益力強化を進めています。この1年間では、収益性の高い案件の受注やDXによる生産性向上が実を結び、営業利益率、ROE、EPS等の主要指標が改善しました。人手不足や労務費・資機材価格の上昇といった厳しい事業環境の中で達成したこれらの成果は、経営基盤の強化が着実に進展していると評価しています。

一方で、中長期的な企業価値向上に向けては、二つの重要な課題があると考えています。

一つ目は、DXを核とした「人財」の価値最大化です。性別に限らず、多様な年齢や国籍、生活スタイルを尊重しながら、デジタル技術の活用による業務負荷の軽減と専門性の発揮を促し、持続的な人的資本経営を推進していくことが求められます。

二つ目は、保守・メンテナンスや診断サービスなど、ストック型ビジネスの拡大による収益基盤の深化です。

社外取締役監査等委員として、経営戦略における「攻め」とリスク管理における「守り」の両面をモニタリングしながら、企業価値の最大化に向けた適切な監督と助言を継続してまいります。