

エネルギーとエコロジーの豊かな共存を 断熱技術でかなえる会社

顧客や従業員、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーとの関係を強化し、価値を提供することによって、豊かな社会の実現と地球環境の保全に貢献します。

経営理念

「顧客の創造と信頼の確保」
「社会への貢献」
「未来への挑戦」

ミッション

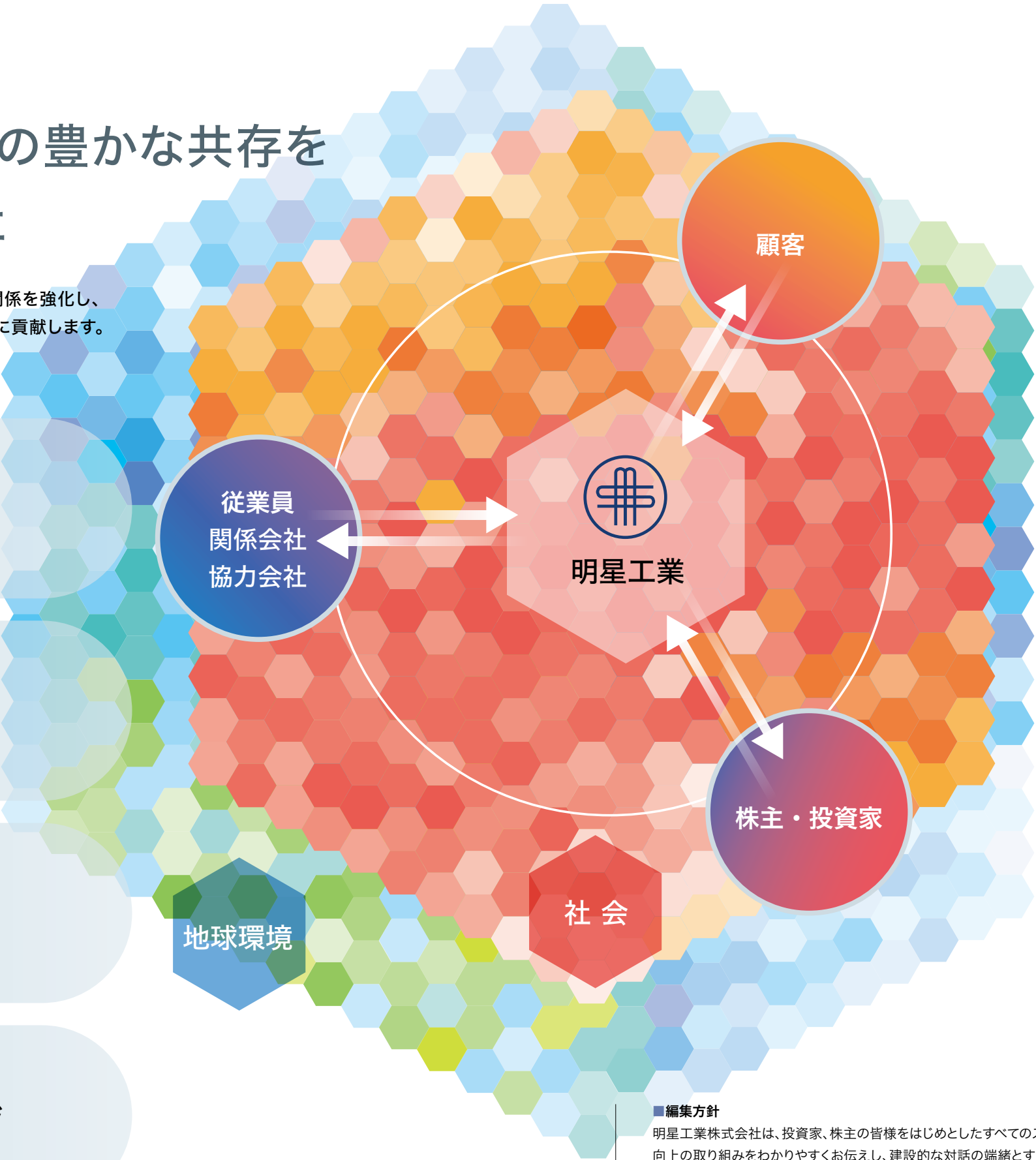
「エネルギー」と
「エコロジー」の豊かな共存

目指す姿
(ビジョン)

省エネルギー・
環境保全の推進により
社会的責任を果たす

行動指針
(バリュー)

改革、スピード&チャレンジ



■編集方針
明星工業株式会社は、投資家、株主の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの方々に当社の事業内容と企業価値向上の取り組みをわかりやすくお伝えし、建設的な対話の端緒とすることを目的として統合報告書を発行しております。編集にあたってはIFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などの各種ガイドラインを参照しております。本報告書を通して当社に対する理解を深めていただければ幸いです。

■対象期間・会社
対象期間 2025年4月1日～2026年3月31日
対象会社 明星工業株式会社および子会社 国内8社 海外9社

CONTENTS

- 1 明星工業の価値観
- 2 トップメッセージ
- 明星工業とは
- 8 成長の軌跡
- 10 明星工業のビジネス
- 12 財務・非財務ハイライト
- 明星工業の価値創造
- 14 価値創造プロセス
- 16 ビジネスモデルと強み
- 18 特集「明星工業の技術力」
- 20 経営資本
- 明星工業の成長戦略
- 22 中期経営計画 2024-2026
- 24 財務面での取り組み
- 26 セグメント概況
- 価値創造を支える取り組み (ESG)
- 30 明星工業のサステナビリティ
- 33 E (環境)
- 36 S (社会)
- 40 G (ガバナンス)
- 45 役員一覧
- 46 社外取締役座談会
- データ・企業情報
- 50 財務レビュー
- 52 主要な財務データ
- 54 会社概要



超低温分野で培った技術と
現場力を磨き、
環境変化を次の成長機会へ
つなげていきます

代表取締役社長
柳瀬 徹次

2026年3月期の業績総括と事業環境認識

高水準の受注を次の成果につなげ、変化のなかに生まれる需要を捉える

業績総括

2026年3月期は、好調だった前期の反動やコスト上昇などの逆風が重なりましたが、どのように評価していますか。

2026年3月期は、売上高が前期比9.0%減の602億99百万円、営業利益が同27.7%減の76億75百万円、経常利益が同26.1%減の83億6百万円、親会社株主に帰属する当期純利益が同35.0%減の54億94百万円となりました。

数字だけを見れば減収減益ですが、前期はバイオマス関連の大口工事に加え、大規模な定期修理工事が集中し、非常に高い業績水準でした。当期はその反動があり、さらに材料費や人件費などのコスト上昇も重なりましたので、ある程度は想定していた結果です。

一方、期初計画に対しては、売上高、経常利益、受注高が計画を上回り、営業利益もおおむね計画線で着地しました。中期経営計画の2年目として掲げた計画数値は達成しており、全体としては一定の成果を上げられたと評価しています。

特に注目していただきたいのは受注です。受注高は前期比2.0%増の635億36百万円、受注残高は同16.8%増の224億86百万円となりました。当期の売上・利益は減少しましたが、次の業績につながる受注は高い水準を維持できています。国内向け受注も順調に推移しており、次につながる一年になったと捉えています。

事業環境

地政学リスクの高まりにより社会が大きく混乱しました。事業にはどのような影響がありましたか。

特に注視すべきは、やはり中東と台湾を巡る情勢です。日本は原油の大部分を中東地域から調達する一方、LNGについてはオーストラリアやマレーシアなどからも多く輸入しています。これらの地域や輸送ルートに支障が生じれば、国内のエネルギー供給だけでなく、石油精製、石油化学、発電など幅広い産業に影響が及ぶ可能性があります。

現時点で当社への直接的な影響が大きく顕在化しているわけではありませんが、材料価格の上昇や供給制約には備えなければなりません。現在の購入先に加え、国内外で新たな調達先を探す取り組みを進めています。今後は価格が上がるだけでなく、お金を出しても必要な材料が手に入らない事態も想定しておく必要があります。価格転嫁をするにしても相応の時間がかかりますから、調達面も含めて、事業への影響をできるだけ抑える準備を進めていかなければなりません。

一方で、環境変化はリスクだけをもたらすわけではありません。原油などの供給不安が強まれば、これまで停滞が見られていたLNGや原子力の重要性が改めて見直され、水素、アンモニア、合成燃料、ケミカルリサイクルなどへの投資が再び動き出す可能性もあります。製油所などが稼働率を高めるため、メンテナンスへの投資を増やすことも考えられます。

従来型の仕事が縮小したとしても、当社は事業領域の幅広さを活かし、別の領域で生まれる新たな案件や需要を捉えることができます。ピンチのなかにもチャンスはありますので、事業環境の変化を注意深く見ながら、確実に需要を捕捉していきたいと考えています。

最終年度に向けて

中期経営計画の最終年度に向けた課題と展望をお聞かせください。

2027年3月期は、売上高610億円、営業利益70億円、経常利益76億50百万円、親会社株主に帰属する当期純利益56億円を見込んでいます。

中期経営計画は1年目、2年目ともに計画数値を達成しました。最終年度は物価高などの影響から利益項目が当初目標を下回る見通しですが、環境が厳しいからといって成長への取り組みを止めるわけにはいきません。収益性を意識して受注活動を進めるとともに、中東情勢をはじめとするさまざまなリスクに対しても、調達先や事業領域の広がりを活かしながら柔軟に対応できる体制を整え、持続的な成長への道筋を着実に築いていきます。



事業領域ごとの成果と今後の展望

安定したメンテナンス需要を着実に捉え、成長分野と周辺領域の可能性を拓く

メンテナンス

メンテナンス事業が引き続き堅調です。
今後の成長期待についてはいかがでしょうか。

国内の石油精製・石油化学プラントには、操業開始から50年、60年が経過した設備が数多くあります。すべてを新しい設備へ置き換えることは現実的ではありません。お客様は既存設備を長く、安全に使い、稼働率を高めるため、メンテナンスへの投資を重視しています。この需要は今後も続くと思っています。

メンテナンスは一度限りの仕事ではありません。大規模な定期修理には一定の周期がありますが、設備ごとに時期が異なるため、毎年どこかで工事が発生します。前回、大規模な定期修理工事が集中したのは2024年でしたので、次は2028年に大きな波が来ることも見込まれます。

当社は主要工業地帯や発電所を中心に国内38カ所に営業拠点を配置し、各地域のお客様の構内に深く入っています。なかには40年、50年にわたって取引を続けている拠点もあり、設備を理解し、信頼関係を築いていることが強みです。ただ、京葉、川崎、四日市、大阪、水島、徳山などの主要工業地帯にも、当社がまだ取引できていないお客様は数多くあります。既に取引がある工場でも、すべてのエリアを担っているわけではありません。メンテナンス案件を担う支店統括部の組織も見直し、既存顧客での受注範囲の拡大と新規顧客の開

拓を進めています。

また、メンテナンスの現場では、断熱工事だけでなく、足場、塗装、鉄工など、さまざまな工事がが必要です。当社はこれらを一括して提供できる体制を整えており、さらに伸ばしていきたいと考えています。

お客様にとっても、それぞれを別の会社へ発注するより、当社が一体的に担うことで経費を抑えられます。「明星工業に頼めばまとめて任せられる」ということが価値になるわけです。なかでも足場はメンテナンスとの親和性が高く、今後は海外での事業機会も見据えて強化していきます。

カーボンニュートラル

カーボンニュートラル関連の市場を
どのように見ていますか。

カーボンニュートラル関連の設備投資は、当初、2026年頃から本格化すると見ていました。しかし、資材価格や工事費の上昇、各国の政策変更などにより、案件の延期や中断が増え、想定より時間軸が後ろへずれています。

ただ、2025年3月期には、案件が限られるなかでも、当社が重点ターゲットとしていた大型の液体水素関連工事を受注しました。カーボンニュートラル関連の市場が足踏みするなかでも、こうした実績を足掛かりに、将来の需要拡大を見据えた技術開発を引き続き着実に進めています。

LNGについては、国内で受注を積み上げ、海外でも今後具体化する案件について引き合いをいただいています。当社は海外の液化・出荷基地、LNG運搬船、国内の受入基地などで施工実績があります。これまでの経験と実績を活かし、足元のLNG需要を確実に取り込んでいきます。

船舶分野にも期待しています。LPG船やアンモニア船に加え、将来的には液化水素運搬船の需要も見込まれます。船舶の燃料が重油からLNG、アンモニア、水素などへ転換すれば、それらを貯蔵する燃料タンクにも断熱工事が必要です。既に複数の造船会社から声をかけていただいていますので、具体化する案件を着実に受注へ結び付けられるよう、お客様との関係を深めていきます。

ボイラ・周辺事業

ボイラ事業など、断熱以外の領域はいかがですか。

ボイラ事業は、新規案件の減少などにより減収減益とはなったものの、大口案件を受注し、受注高は前期比44.0%増の79億8百万円、受注残高は同58.5%増の47億51百万円となりました。2027年3月期は、これらの案件の進捗により増収増益を見込んでいます。

ボイラ事業を主管する株式会社よしみねでは、亀山工場の稼働によって生産力が高まり、従来より大型のボイラを製造できるようになりました。拡大する受注機会への備えも万全です。

明星建工株式会社が展開するクリーンルーム事業は、国内の半導体関連投資を背景に好調です。冷凍・冷蔵設備では、冷凍食品需要や物流環境の変化に加え、既存倉庫の老朽化による更新・メンテナンス需要が期待できます。また、築炉・耐火工事も人員配置を見直して強化しています。

人財・DX・ガバナンスによる経営基盤の強化

現場を支える人財を育て、デジタルと社内外の知見で経営の質を高める

人財

持続的な成長に向けた人財戦略における
課題認識をお聞かせください。

技術を支えるのは、最後は人です。AIやデジタル技術を活用できる領域は広がっていますが、手作業の精度や経験によって培われる感覚まで、すべてを置き換えることはできません。

課題は、理系人財や技術人財の獲得と、社員の離職をいかに抑えるかということです。大学卒業者だけでなく、中途採

また、原子力についても、今後見込まれる再稼働に備え、受注につながる足掛かりを築くことができました。

グローバル・事業拡大

さらなる成長機会の拡大に向けて、
海外展開を含めどのような選択肢を考えていますか。

国内市場が中長期的に縮小する可能性を考えれば、海外事業の強化は欠かせません。ただ、海外であればどこにでも出ていけばよいわけではありません。当社の経験やパートナー、現地での事業基盤を活かせる地域から進めます。

特に東南アジアには信頼できるパートナーや現地法人があり、LNG関連を中心に案件が見込まれます。まずは東南アジアとオセアニアで受注基盤を強化します。長期的には、過去の工事実績と現地法人を持つナイジェリアをはじめ、アフリカにも可能性があります。

私は、「冒険」と「チャレンジ」は違うと考えています。未知の領域へ準備なく踏み出すのではなく、目標を定め、成功に向けた計画を立てた上で取り組むことがチャレンジです。海外では商習慣や労務管理が地域ごとに大きく異なります。当社として取るべきリスクと避けるべきリスクを適切に見極め、実績や信頼できるパートナーを活かせる地域で、着実に事業を拡大します。

M&Aも成長の選択肢ですが、いまの当社とつながりのない分野へ無理に進出する考えはありません。断熱、足場、塗装、鉄工など、既存事業の延長線上にある領域が基本です。当社の経営資源や顧客基盤とのシナジーや成長可能性を十分に検証し、持続的な企業成長に資する案件を慎重に見極めていきます。

用、工業高校卒業者、営業所単位での地域採用など、採用の入口を広げています。待っているだけでなく、当社から学校や地域へ働きかける必要があります。

また、2027年3月期から新入社員の教育制度を見直しました。従来は入社後すぐに配属先を決めていましたが、まず人事部門の所属とし、1年間にわたり管理、営業、工事、技術など複数の部署を経験してもらいます。本人にも自分の適性を考えてもらい、会社も適性を見極めた上で配属します。

技術人財育成の基本は現場です。現場で実際の設備や施

工を見て、経験を積んでいくことで、自分で考え、判断する力が身に付きます。安全を最優先としながら、先輩社員の技術を人から人へ伝えていきます。

経営基盤

**人財や事業を支える経営基盤の強化の進捗は
いかがでしょうか。**

人手不足が進み、お客様から求められる品質やスピードも高まるなか、DXは当社の生産性と競争力を維持・向上させるために欠かせません。基幹システムの高度化、ペーパーレス化、AIの活用などに投資しています。特に技術・工事部門では、工事情報や図面のデジタル共有が進んでいます。経営側から一律にツールを指定するのではなく、研究所や

技術、工事などの現場から提案を上げてもらい、効果を確認して採用しています。お客様から導入を求められるものにも速やかに対応し、現場の生産性向上と円滑な業務遂行につなげていきます。

ガバナンス面では、監査等委員会、内部監査部門、監査法人が連携し、経営の透明性と監督機能の実効性向上に取り組んでいます。コンプライアンス教育も各支店・営業所へ展開しています。

また、リスクマネジメントの観点では、近年サイバーセキュリティの重要性が急激に高まっています。専門委員会を設置して教育や情報共有を進め、新たなシステムも導入しています。今後さらに対応力を高めるために、外部専門家の知見を取り入れることも検討していきます。

中長期の成長に向けて

現場で磨き続けてきた超低温技術を、次世代エネルギー市場へつなぐ

技術力の源泉

**明星工業が長年にわたり技術的な優位性を
保っているのは、なぜなのでしょう。**

当社の最大の強みは、低温・超低温分野です。高温分野は対応できる企業が比較的多い一方、超低温には高度な施工技術とノウハウが必要で、競争相手も限られます。そうした分野で長年築き上げてきた技術、ノウハウ、お客様とのネットワークがあるからこそ、当社は大きな競争力を発揮できるのだと思います。

その出発点は50年以上前にさかのぼります。当時、LNGはまだ将来のエネルギーとして確立していませんでした。その段階で当社の先輩社員は超低温ビジネスに目を向け、重工メーカーをはじめとするお客様と技術開発に取り組みました。お客様の事務所で一緒になって実験と改善を繰り返しながら、営業、技術、工事が一体となって工法をつくり上げてきたのです。

そして、その後も受注を途切れさせず、技術を継承してきました。技術は持っているだけでは維持できません。実際の案件で活用されることで次の世代へ継承され、新しい課題に直面し、それに対応することでさらに進歩していきます。中央研究所での試験・研究から技術、工事までの流れと、国内外で積み上げた実績が当社の競争力です。

次世代技術

**その技術的な強みを、将来どのような分野へ
発展させていきたいとお考えですか。**

最大のターゲットは、マイナス253℃の液体水素です。LNGのマイナス162℃よりもさらに低く、断熱性能、施工精度、耐久性、コストのすべてで高い水準が求められます。当社は中央研究所を中心に研究開発を進め、関連する特許も取得しています。

本格的に水素社会が到来した際、液体水素分野で当社が優位性を発揮できるかどうかは、今後20年、30年の当社の成長において非常に重要になります。アンモニア、LNG、液体水素まで幅広く対応できれば、断熱業界のリーダーとしての地位を確立できると考えています。

ただ、良い技術をつくるだけでは事業になりません。どれだけ性能が高くても、価格が高すぎれば売れないのです。性能を維持しながらコストを抑えるところまでが技術開発です。

そのためにも、中央研究所や技術部門には、もっとお客様と接点を持ってほしいと思っています。研究所のなかだけでは、現場が求める性能やコストは十分に分かりません。お客様と一緒に課題へ向き合い、実証を重ねることが大切です。

これは研究・技術部門だけの話ではありません。社員には「社内に仕事は落ちていない。外へ出て、お客様と会いなさい」と伝えています。AIやDXが進んでも、最後は人と情報です。お客様と顔を合わせて会話し、情報を得て仕事につなげるという基本を徹底します。

長期的な展望

**現中期経営計画のさらに先を見据えた時に、
成長の柱となるのはどのような事業でしょうか。**

今後の柱は、まず国内メンテナンスです。既存設備の老朽化や高稼働率への要請を考えれば、需要はまだ続きます。次にLNGです。エネルギーを安定して確保する観点からも、当面は重要な役割を担うでしょう。

その先には、液体水素、アンモニア、合成燃料などがありま

ステークホルダーへのメッセージ

世界に通用する超低温技術を磨き、安全・品質を徹底して次の成長へと進みます

結びのメッセージ

**最後に、ステークホルダーの皆様に向けた
メッセージをお願いします。**

ステークホルダーの皆様には、まず明星工業の技術を見ていただきたいと思います。特に低温・超低温分野において、当社は国内トップクラスであり、世界でも通用する技術と実績を持つ会社だと自負しています。海外で大規模な超低温工事を担える日本企業は限られており、そこはもっと知っていただきたいところです。

今後、LNG、アンモニア、液体水素など、当社ならではの技術を活かせる場面は広がっていくと見ています。市場が本格的に立ち上がった時に一番最初にお声がけをいただけるよう、

す。投資の本格化が2028年なのか、2030年なのか、2035年なのかを予測することは難しく、具体的な市場の姿もまだ見えていません。ただ、カーボンニュートラルへの対応が長期的に必要なことは間違いないと見ています。

さらに足場、塗装、鉄工など既存事業の延長線上にある領域を広げ、海外市場も取り込みます。そのためには、人を採用して育成し、現場で経験を積ませて、技術と実績を継承することが不可欠です。

技術開発、人財育成、実績づくりを真摯に進めていきます。

加えて、私たちは工事会社ですから、何よりも安全第一です。安全を守り、品質を確保し、納期を守る。この基本を徹底して初めてお客様から継続して仕事を任せていただけるのです。

当社には、先人たちが苦勞して築いてきた技術と信頼があります。その財産を大切にしながら、新しい技術と市場へ挑戦し、次の成長をつくっていきます。環境変化のなかにある機会を着実に捉え、持続的な成長と企業価値の向上に努めてまいります。これからの明星工業に、ぜひご期待ください。

代表取締役社長

柳瀬 徹次

