



中期経営計画2026

Step for the FUTURE —未来への船出の4年間—

2023年5月12日

中期経営計画2026 Step for the FUTURE – 未来への船出の4年間 – の基本方針

高砂熱学グループ 長期ビジョン2040

第1フェーズ
未来への船出の4年間

第2フェーズ
成長実現の4年間

第3フェーズ
飛躍の10年

ビジネスモデルのトランスフォーメーション

建設事業による収益基盤を盤石なものとし、
将来の成長に向けた投資を推進

1. 建設事業を中心とした
収益力強化

現場力を強化し、
“稼ぐ力”の向上に
つなげる

2. 長期的な付加価値に
繋がる事業の構築

環境技術で
カーボンニュートラルを
推進

企業と人財のトランスフォーメーション

環境クリエイター®企業へのトランスフォーメーション
に向けた人的資本への投資と体制の構築

3. 価値創造の源泉となる
人的資本への投資

ビジネスモデルの
トランスフォーメーション
を実現するための人財
への投資

中期経営計画（2023年～2026年）の数値目標

KGI（2026年度）

収益力の強化

連結経常利益 **200億円**

資本効率の向上

連結ROE **10%程度**

地球環境への貢献

CO₂排出量削減（2022年度対比）

- ・ スコープ1・2…△16.8%※1
- ・ スコープ3……△10.0%※2

KPI

1. 建設事業を中心とした収益力強化

- ・ 受注時利益率の向上およびコスト管理強化により連結売上総利益率15.0%以上

2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築

- ・ グリーンエネルギー供給設備の社会実装（合計5,000kW※3相当）
- ・ 年間△15,000t-CO₂のカーボントランジション提案

3. 価値創造の源泉となる人的資本への投資

- ・ 社員200名※4以上増加
 - ・ プロフェッショナル人財の育成
 - ・ 人事制度改革
- 上記施策による投資 100億円※3増

※1 1.5°C目標を実現するために必要な削減率
 ※2 上記※1の目標に準じたスコープ3の削減率

※3 中期経営計画対象期間の合計
 ※4 2026年度末時点での2022年度末対比

1. 建設事業を中心とした収益力強化に向けた施策

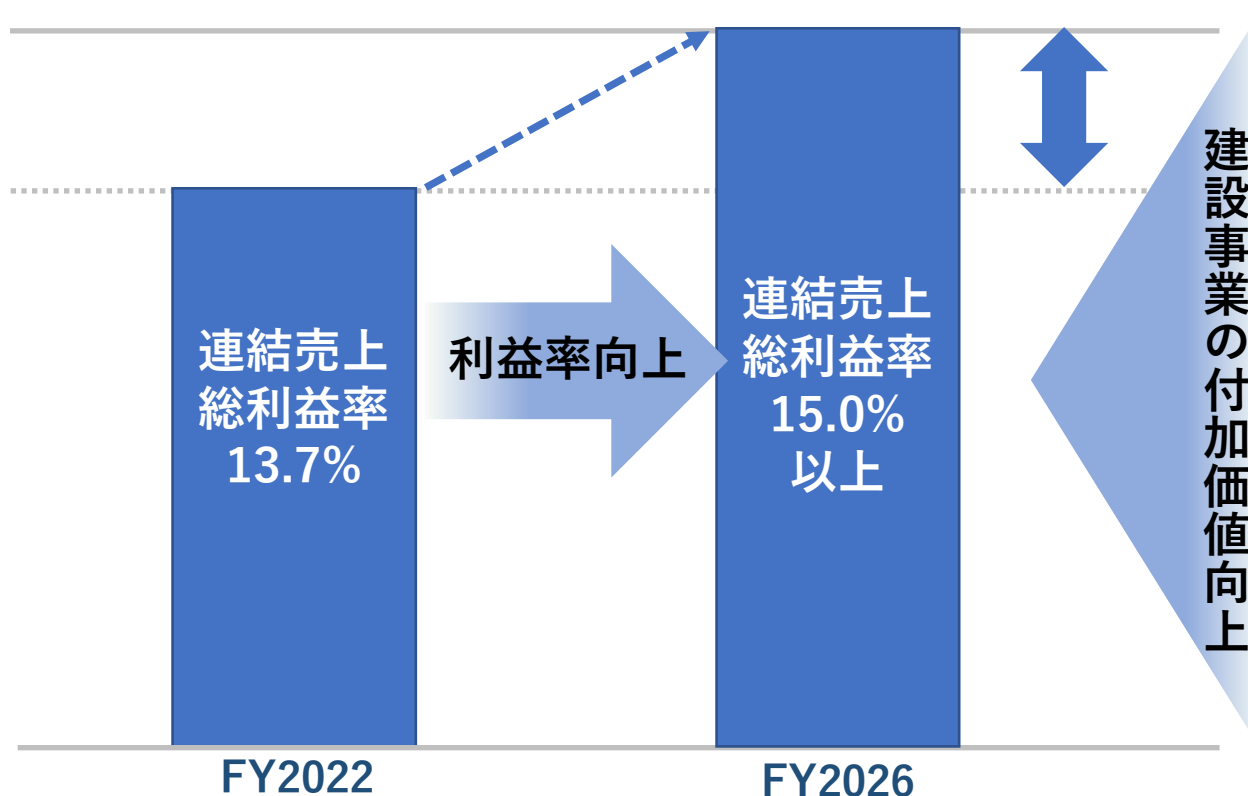
1. 建設事業を中心とした収益力強化

現場力を強化し、
“稼ぐ力”の向上につなげる

- 全社視点による受注活動
- 適切な施工管理・生産性向上

2026年度目標
■ 連結売上総利益率15.0%以上

■ 連結売上総利益率15.0%以上の達成に向けた取り組み



① 全社最適受注による受注時利益率の向上

- (1) 大型物件の受注時採算性向上（施工計画・設計等）
- (2) 高利益率の受注・売上高ポートフォリオ構築への取り組み（詳細は、スライドP4へ記載）

② 施工段階での組織をあげた収益力強化

- (1) モニタリング強化
- (2) 高和会※1との連携強化
- (3) 施工プロセスの変革（T-Base®など）
（詳細は、スライドP5へ記載）
- (4) 戦略的な人財育成

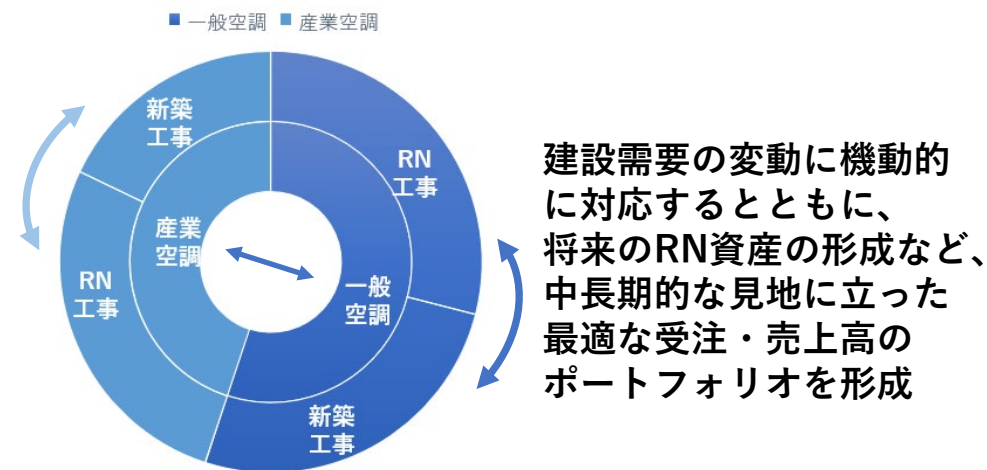
※1 当社の協力会社により構成された組織

高利益率の受注・売上高ポートフォリオ構築への取り組み

受注戦略

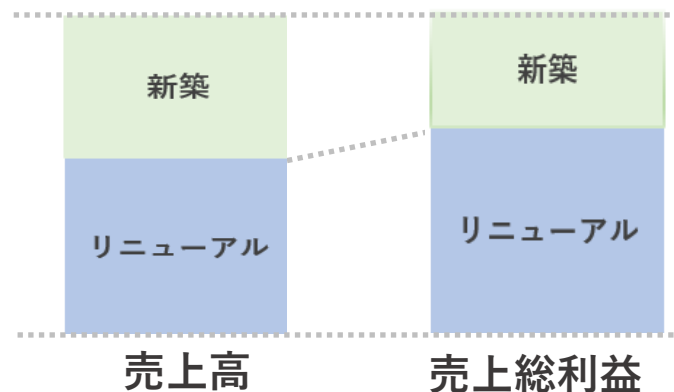
- ① 旺盛な建設需要に対する労働供給量の制約や建設プロジェクトの大型化へ迅速に対応するために、従来の支店ベースから全社ベースでの全社最適受注戦略を推進。
- ② 足許では、一般・産業空調ともに建設需要が旺盛。産業空調においては、新築工事の受注に比重を置き、将来のリニューアル資産を形成しながら、一般・産業、新築・リニューアル工事全体で、より高利益率の受注・売上高ポートフォリオの形成を図る。
- ③ 一般・産業空調における建設需要の変動に対しては、機動的な受注ポートフォリオの組み換えを行う。

※受注・売上高ポートフォリオのイメージ



建設需要の変動に機動的に対応するとともに、将来のRN資産の形成など、中長期的な見地に立った最適な受注・売上高のポートフォリオを形成

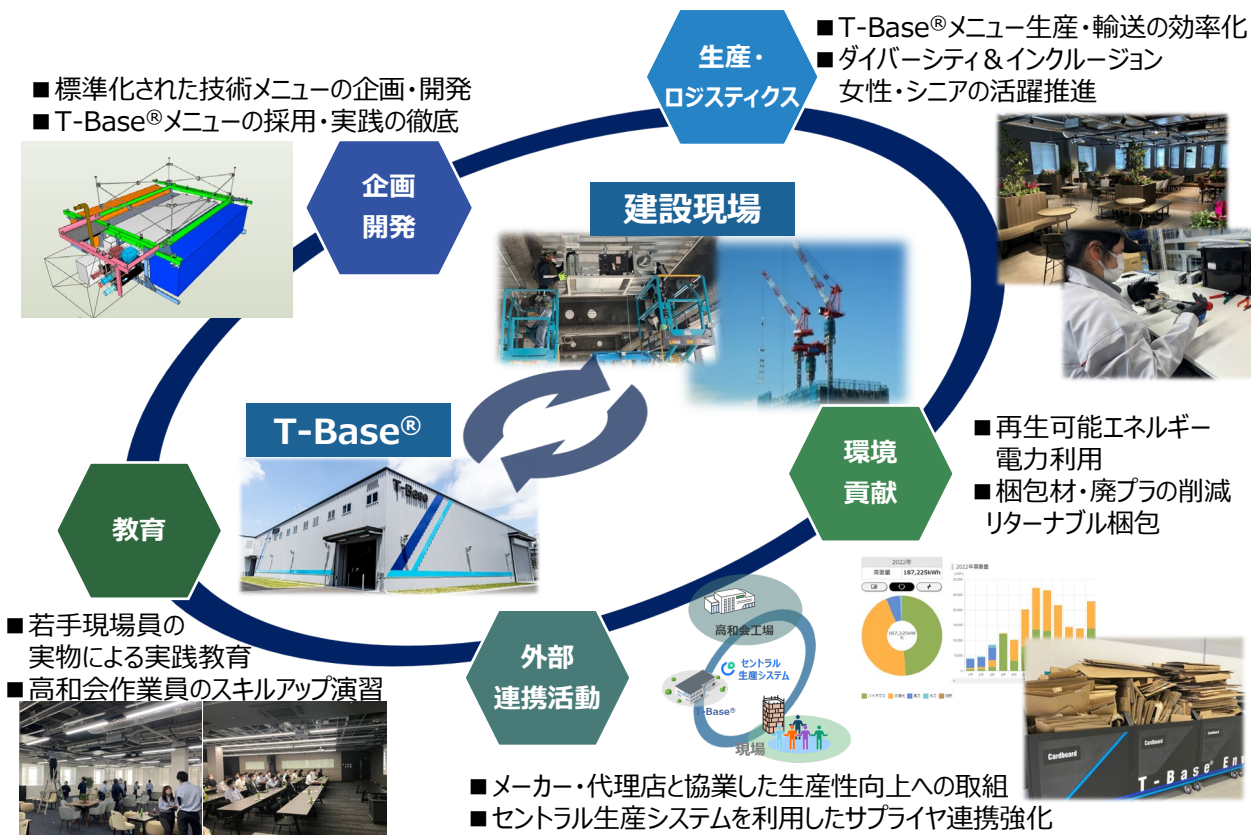
※売上高と利益構成比率のイメージ



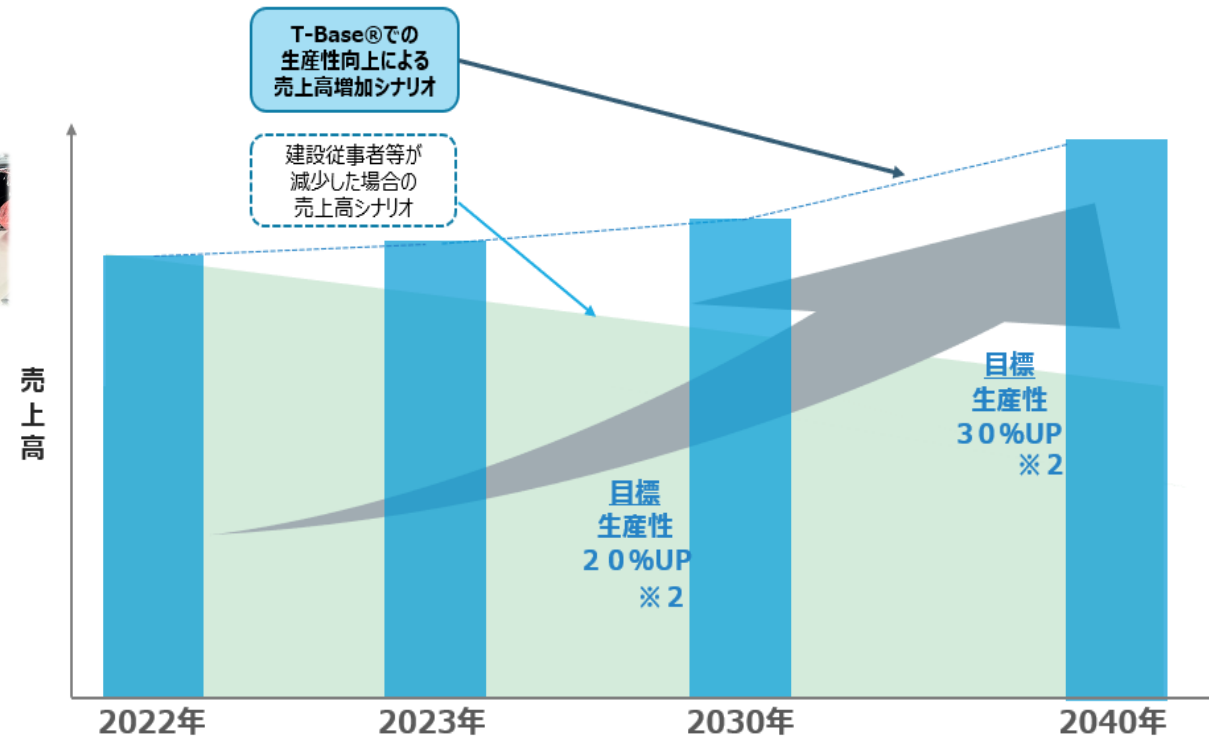
1. 建設事業を中心とした収益力強化 ② (3)詳細説明 施工プロセスの革新 T-Base®プロジェクト

「現場一品生産による施工管理体制」から「プラットフォームを中心とした生産管理」へ。
フロントローディング※¹の実現による業務負荷の平準化と、施工の標準化・オフサイト生産・ロジスティクスを通じ、建設現場内の労務低減と高品質施工を両立し、生産性向上を実現します。

■ 全国の施工現場でT-Base®メニューを積極的に実施



■ T-Base®による生産性向上目標



※1 製造・システム開発工程の初期段階に、集中的な労力・資源投入し、負荷の前倒により品質向上やリードタイム短縮を図る手法

※2 T-Base®導入物件における総労働時間に対する生産性向上率

2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築に向けた施策

2.長期的な付加価値に繋がる事業の構築

環境技術で
カーボンニュートラルを推進

- 地球環境に貢献するエネルギー供給施設の建設・保有
- CO₂排出量の削減活動

2026年度目標

- グリーンエネルギー供給設備社会実装合計5,000kW^{※1}相当
- CO₂排出削減量年間△15,000t-CO₂提案

① 環境技術の研究開発（詳細は右図）とカーボンニュートラル事業の始動

（詳細はスライドP7に記載）

- カーボンニュートラル事業に資する技術の社会実装に向けた試行と実証展開
- カーボンニュートラル事業の実績を増やす

② BIM^{※2}を中核としたコア事業の変革とデジタル基盤の整備・活用によるカーボンニュートラルの実現（詳細はスライドP8に記載）

- 建設事業を通じて、建物環境から排出されるCO₂を着実に低減する

カーボンニュートラル事業に資する環境技術の研究開発

エネルギーを

つくる ためる つかう

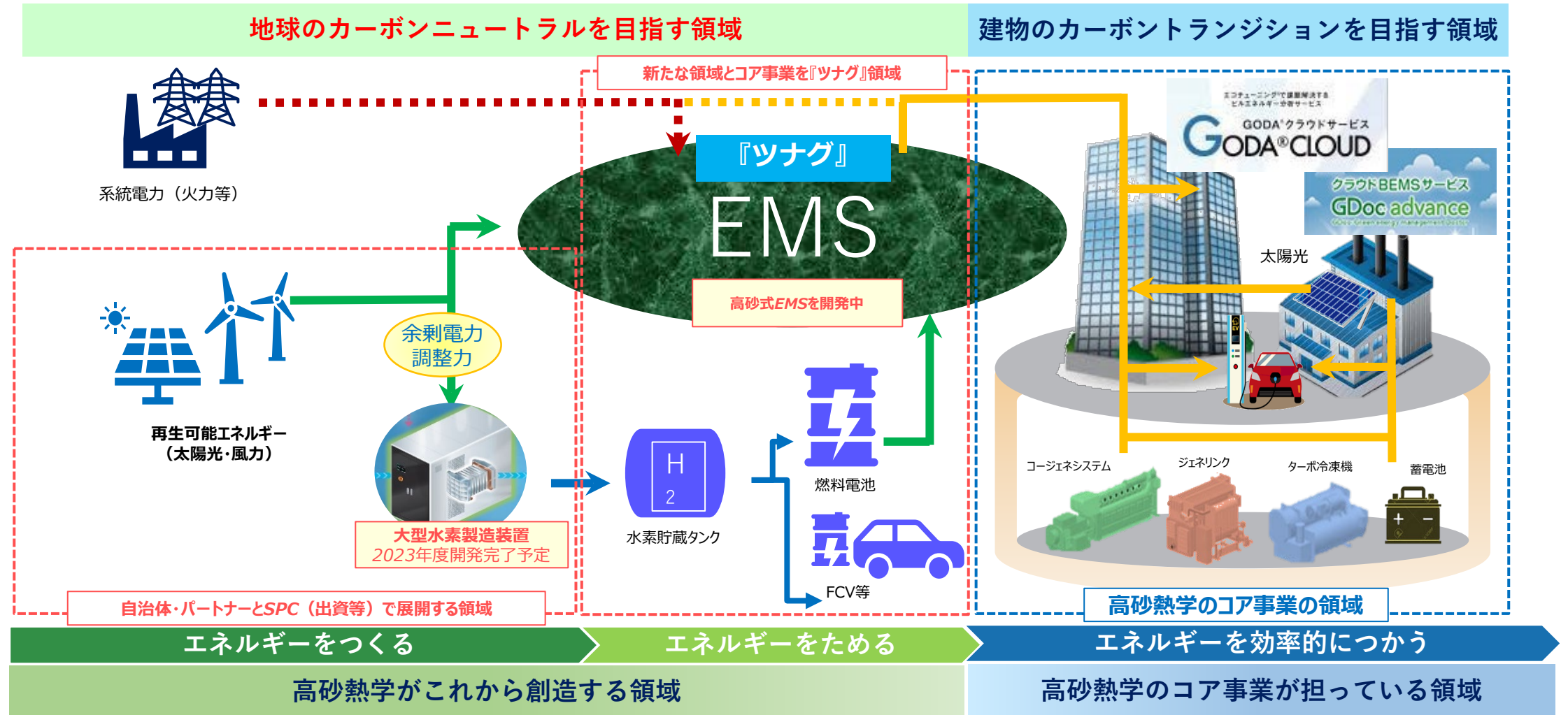
		つくる	ためる	つかう
1	水電解装置（1~5Nm ³ 機、100Nm ³ 機）の開発・導入	○	○	
2	高砂式EMSの開発 ⇒水電解装置を含めたエネルギー供給設備の運用、および需要のデータ収集・分析・学習することにより、エネルギー全体最適化を実現するEMS	○	○	○
3	「建物の環境を創る」技術の研究開発 ⇒省エネと創エネの建築設備、健康と安全を創る環境、知的生産性と製造生産性を向上させる環境を提供	○		○
4	「地球環境を守る」技術の研究開発 ⇒水素関連技術、CO ₂ 回収・利用・技術、資源循環技術、熱・エネルギー制御技術、脱GHG利用機器等を提供	○	○	
5	「新たな環境に挑む」技術の研究開発 ⇒月面、宇宙空間、海洋等での居住環境、エネルギー供給施設等へチャレンジ	○	○	○

※1 中期経営計画対象期間の合計

※2 BIM：Building Information Modeling（ビルディング インフォメーション モデリング）の略称

2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築 ①詳細説明 カーボンニュートラル事業の全体像

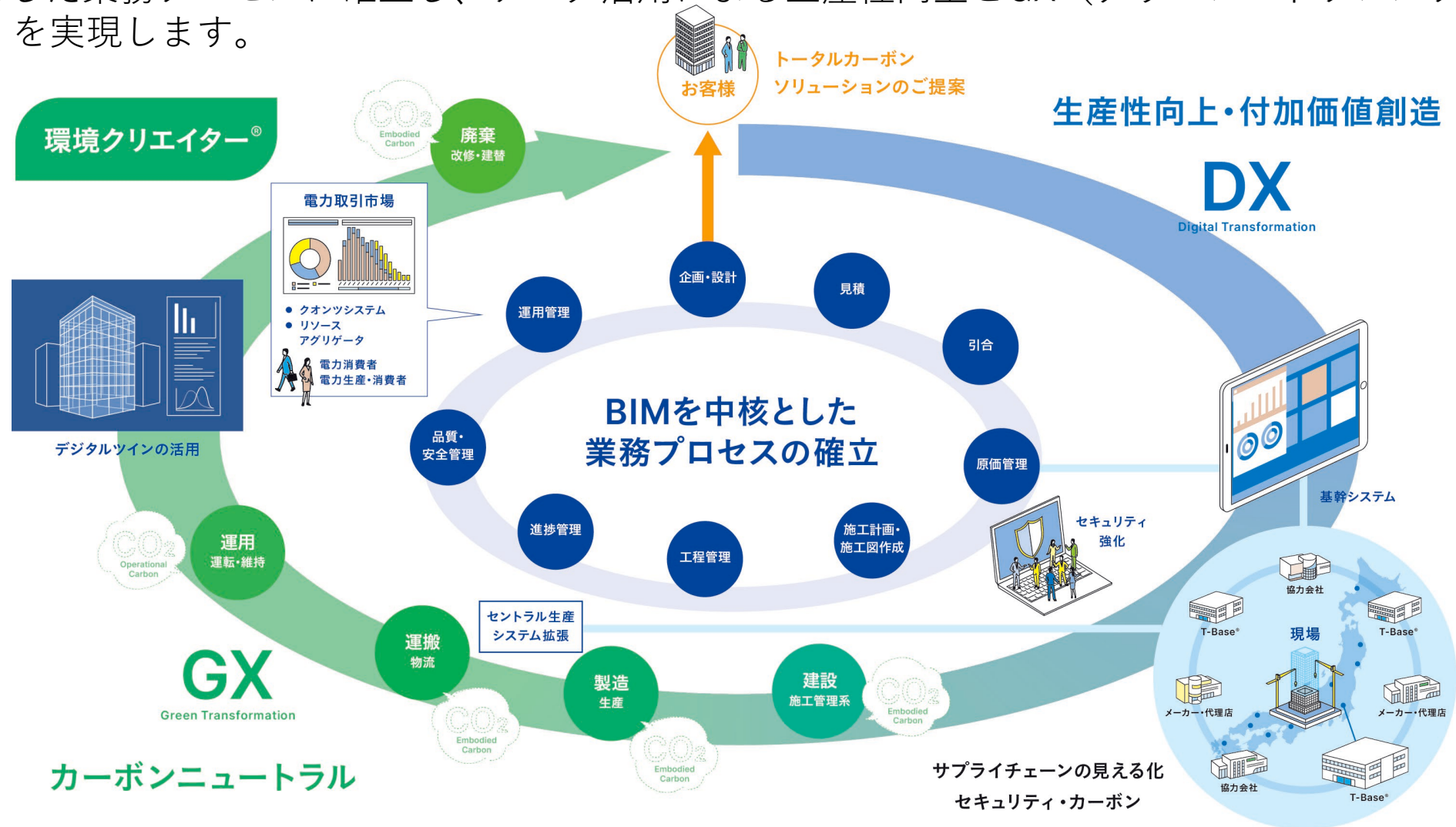
カーボンニュートラル市場で再生可能エネルギーの創生・運営事業への投資を含め新事業創出を目指します。



2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築 ②詳細説明

BIMを中核としたコア事業の変革とデジタル基盤の整備・活用

BIMを中核とした業務プロセスに確立し、データ活用による生産性向上とGX（グリーン・トランスフォーメーション）を実現します。



Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!
高砂熱学

3. 価値創造の源泉となる人財への投資

3.価値創造の源泉となる 人的資本への投資

ビジネスモデルの
トランスフォーメーションを
実現するための人的資本への投資

■人財戦略の確立と実行

下記①②③の施策遂行による
人的資本への投資100億円※増

① 価値創造の源泉である人財の確保 (獲得・リテンション強化)

- 『社員200名以上増加※』 への方針・施策：
 - ・ 新卒、中途の採用基準の改正
 - ・ リテンション強化
 - ・ 新卒採用活動を強化

人財の確保



高砂熱学の人財戦略

人財の育成

人事制度の改革

② 課題解決に使命感を持って取り組む プロフェッショナル人財の育成

- 役職員がもう一段高いレベルに成長するための教育体系の構築
(技術員向け／営業員向け)
- 海外現地法人のナショナルスタッフ育成
- 役職員が保有する資格ポイント総数の向上注)
(現在の保有ポイント総数 150%へ)

注) 資格ポイント総数の向上について

業務上取得を奨励する専門資格(社内・公的資格)に対して当社ではポイント数を設定。役職員は資格取得することにより、ポイントが付与される。この役職員が有するポイントの総数を150%向上させる。

2023.3月：12,500ポイント(単体：役職員数2,173人)
→2027.3月：18,700ポイント(単体：役職員数2,373人)

【資格取得による付与ポイント数例】

- ・ 一級管施工管理技士：2ポイント
- ・ 一級建築士・弁護士・公認会計士：5ポイント

③ 働く社員を支える人事制度の改革

- 複線型人事の具体化・体現
- 評価・報酬の適正化

※ 中期経営計画対象期間の合計

Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!

高砂熱学

財務戦略とキャピタルアロケーション

- 資本効率と財務健全性のバランスを重視し、持続的成長を支える財務基盤を構築します。
- 創出したキャッシュを企業価値向上に向けた成長投資と株主還元へ適切に配分します。

財務戦略の基本方針

資本効率と財務健全性のバランス、成長投資と株主還元へ適切に配分

資本効率	<ul style="list-style-type: none"> ・ ROE 10%程度 (資本コストを意識し、資本収益性の向上を追求) ・ 政策保有株式 純資産比率15%以下
財務健全性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 格付A格※維持 ※長期発行体・債券格付 格付機関：JCR（日本格付研究所）
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 510億円
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配当性向 40% 目途 ・ 累進配当 ・ 自己株式の機動的取得

キャピタルアロケーション

キャッシュイン 4年間：合計810億円	キャッシュアウト 4年間：合計810億円
事業による創出 730億円	成長投資 510億円 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本への投資 ・ カーボンニュートラル事業 ・ 施工プロセスの变革 ・ DX ・ M&A 他
政策保有株式の売却 80億円	株主還元 300億円 (配当性向40%程度、自己株式取得含む)

株主還元

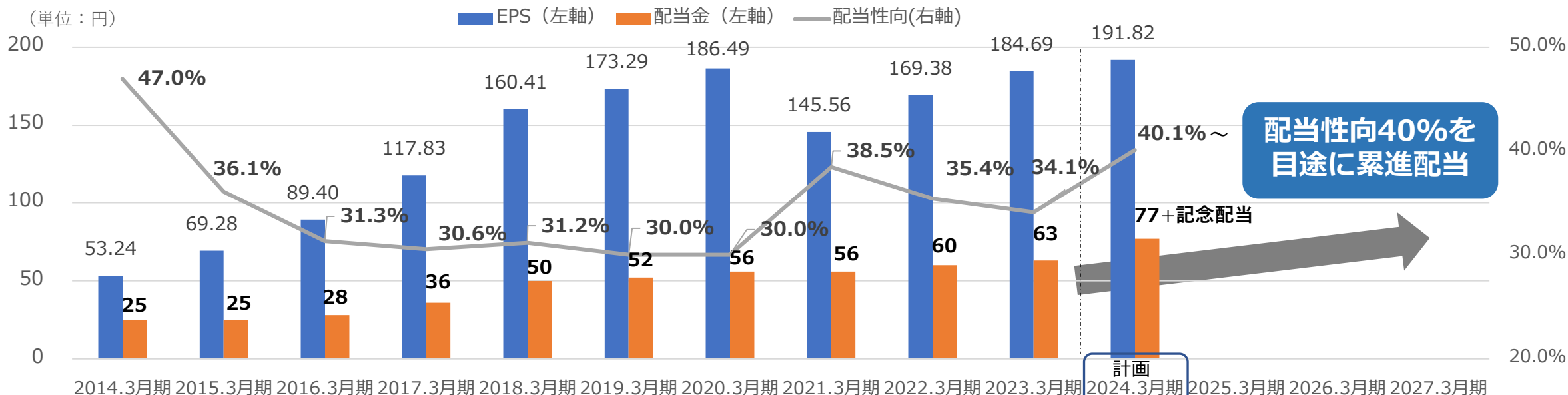
株主還元方針

配当

- ・配当性向は**40%を目途**とします。
- ・持続的な利益成長に応じ増配を行う**累進配当**といたします。
- ・2023年度は、普通株式1株につき年間77円(中間配当38円、期末配当39円)に加え、創立100周年の記念配当を予定しております。

自己株式取得

- ・従来通り、業績動向、成長投資機会、資本効率性等を考慮し、機動的に実施します。



年度	2014.3月期	2015.3月期	2016.3月期	2017.3月期	2018.3月期	2019.3月期	2020.3月期	2021.3月期	2022.3月期	2023.3月期
総還元性向	75.3%	74.7%	61.4%	30.6%	31.2%	54.0%	60.3%	38.5%	87.6%	34.1%
自己株式取得額 (百万円)	1,146	1,877	2,009	—	—	3,000	4,000	—	6,000	—

中計経営計画2026 Step for the future
-未来への船出の4年間-

Confidential



環境クリエイター TakasaGo!
高砂熱学

将来予測に関する注意事項

この資料に掲載してある将来予測に関する情報は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいています。

このため、実際の結果と大きく異なったり、予告なしに変更される可能性がありますので、あらかじめ御了承ください。



おかげさまで100周年

環境クリエイター® TakasaGo!



高砂熱学