



環境クリエイター TakasaGo!
高砂熱学

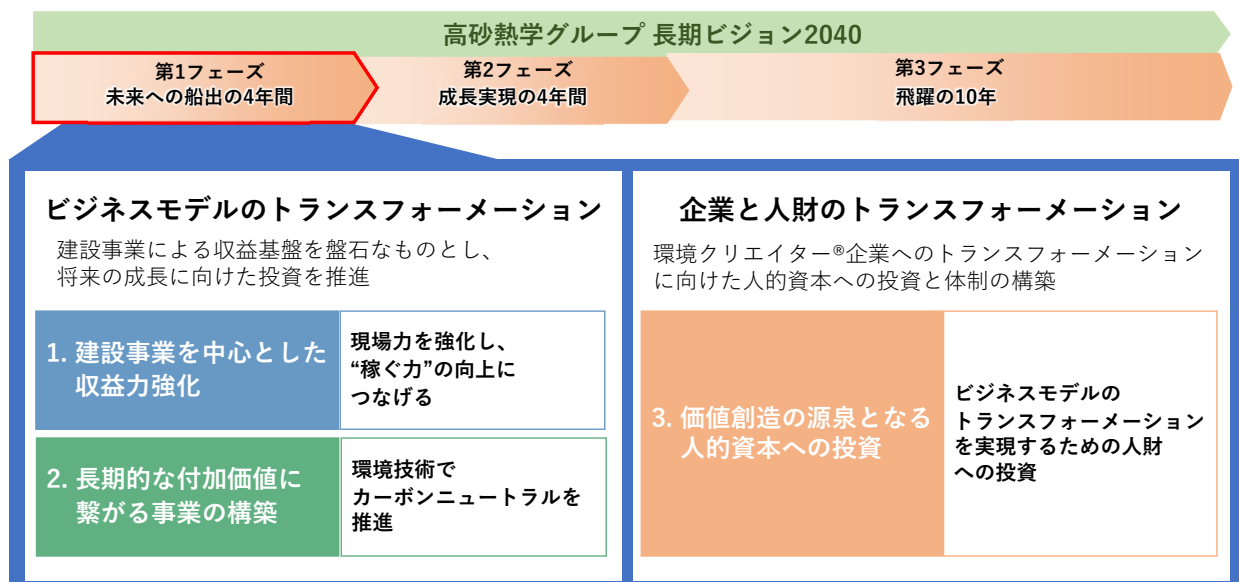
中期経営計画2026

Step for the FUTURE –未来への船出の4年間–

2023年5月12日

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

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



Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved. Confidential 100 環境クリエイター Takasago 高砂熱学 1

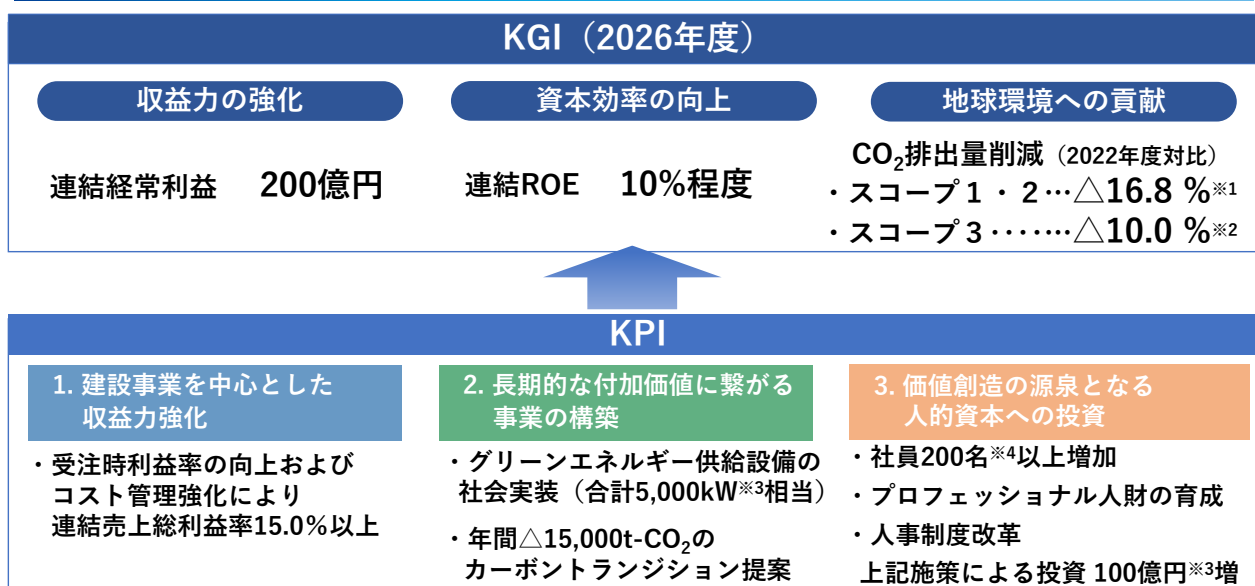
中期経営計画2026 Step for the FUTURE – 未来への船出の4年間 – の基本方針は、以下の2つ。

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するための「ビジネスモデルのトランスフォーメーション」と、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を図るための「企業と人財のトランスフォーメーション」。

「ビジネスモデルのトランスフォーメーション」では、コア事業の建設事業を中心とした収益力強化に取り組み、事業を通じて得られたキャッシュを長期的な付加価値に繋がる事業の構築に向けて、最適なバランスで投資実行。長期ビジョン2040第2フェーズでの収益化を実現するために、保有する環境技術の社会実装を重ね、事業の収益基盤を構築していく。

当社グループの価値創造の源泉は、“社員”であり、ビジネスモデルのトランスフォーメーションを図るために、当社グループで働く一人ひとりがレベルアップを促し、人財が自律的に機能する組織体制づくりを行う。人的資本への成長投資を実行し「企業と人財のトランスフォーメーション」を図る。

中期経営計画（2023年～2026年）の数値目標



※1 1.5℃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

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

環境クリエイター TakasaGol 100 高砂熱学

2

中期経営計画のKGIは、収益力の強化として連結経常利益200億円、資本効率の向上として連結ROE10%程度、そして地球環境への貢献としてCO₂排出量削減スコープ1・2では△16.8%・スコープ3では△10.0%と定める。

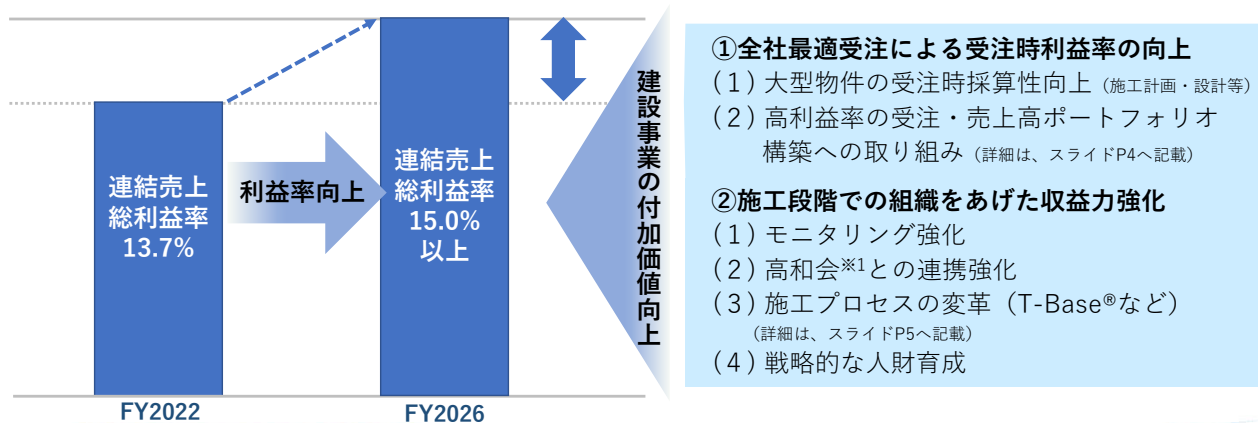
これらの達成に向けたKPIはを成長戦略ごとに策定。

1. 建設事業を中心とした収益力強化では、受注時利益率の向上とコスト管理を強化し、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では、グリーンエネルギー供給設備の社会実装を本中期経営計画期間中の合計で5,000kW相当。
また、スコープ3に直結するお客様のカーボンニュートラルに貢献すべく、年間15,000t-CO₂の低減提案
3. 価値創造の源泉となる人的資本への投資では、社員数200名以上の増加、プロフェッショナル人財の育成、人事制度改革などの施策遂行により人的資本への投資額を、本中期経営計画期間中で100億円の増加

1. 建設事業を中心とした収益力強化に向けた施策



■ 連結売上総利益率15.0%以上の達成に向けた取り組み



※1 当社の協力的会社により構成された組織

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

Confidential



環境クリエイター TakasaGol
高砂熱学

3

「1. 建設事業を中心とした収益力強化」に向けた施策は、①受注段階では、全社最適受注戦略による受注時利益率の向上、②施工段階での組織をあげた収益力の強化に取り組み、連結売上総利益率15.0%以上を目指す。

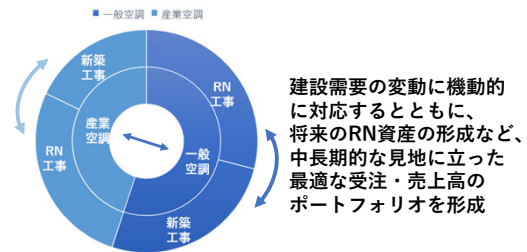
1. 建設事業を中心とした収益力強化 ① (2)詳細説明

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

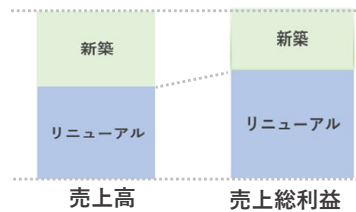
受注戦略

- 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



※売上高と利益構成比率のイメージ



建設事業を中心とした収益力強化に向け、高利益率の受注・完工ポートフォリオ構築に取り組む。

具体的な取り組みは、以下3点。

- ① 全社最適受注活動の継続展開
- ② 足許では、建設需要が旺盛であるなか、産業空調分野の新築工事受注に比重を置き、将来のリニューアル資産を形成しながら、工事全体で高利益率の受注ポートフォリオを形成
- ③ 今後の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い、収益力の強化を図っていく。

1. 建設事業を中心とした収益力強化 ② (3) 詳細説明

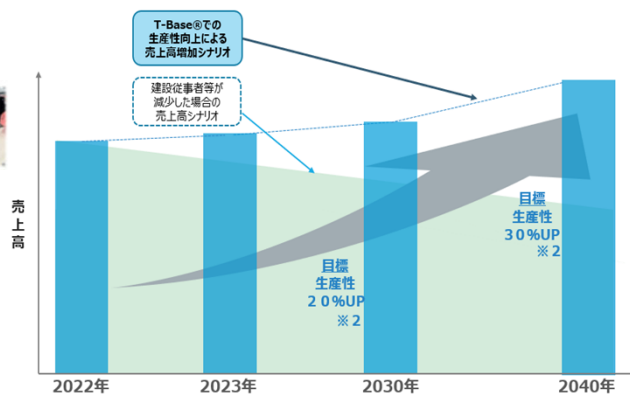
施工プロセスの変革 T-Base®プロジェクト

「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

Confidential

100

環境クリエイター TakasaGol
高砂熱学

5

T-Base®プロジェクトを中心に施工プロセスの変革を推進。

「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。
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。

また、T-Base®は、環境貢献、人材教育の面からも機能を発揮。

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
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

Confidential



環境クリエイター Takasago
高砂熱学

6

長期的な付加価値に繋がる成長事業の構築に向けて、
“環境技術でカーボンニュートラル事業”を推進。

高砂熱学が築き上げてきた環境技術とエンジニアリング力を以って、

- ①環境技術の研究開発とカーボンニュートラル事業の始動と
- ②BIM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に向けた取り組みを実施。

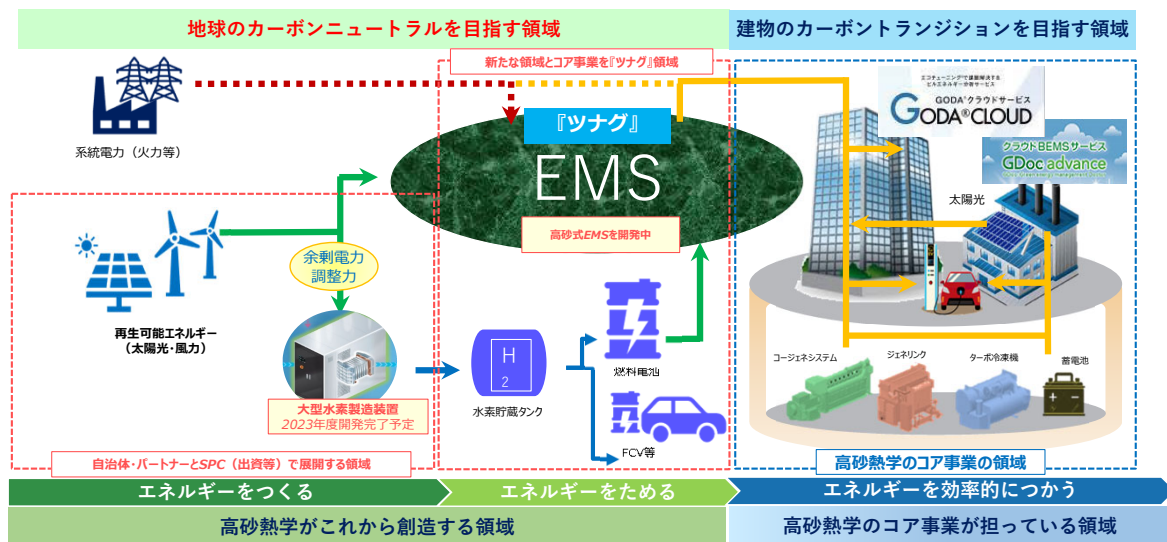
①では、高砂熱学グループの研究開発を、「建物の環境を創る技術」、
「地球環境を守る技術」、「新たな環境に挑む技術」の3つに分類。
2026年度までに開発した技術の社会実装を目標に『グリーンエネルギー
供給設備の実装 合計5,000kW相当』を実現する。

②では、建物データの収集・蓄積・分析を行うBIMを活用。
データ基盤を確立し、建物のライフサイクルで発生する全てのカーボンの
低減に資する活動を推進。
お客様に『CO₂排出削減量 年間△15,000t-CO₂』を提案する。

人と地球環境に貢献する「技術」を生み出す環境技術の研究開発の推進と
「カーボンニュートラル事業」の基盤構築を目指す。

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。



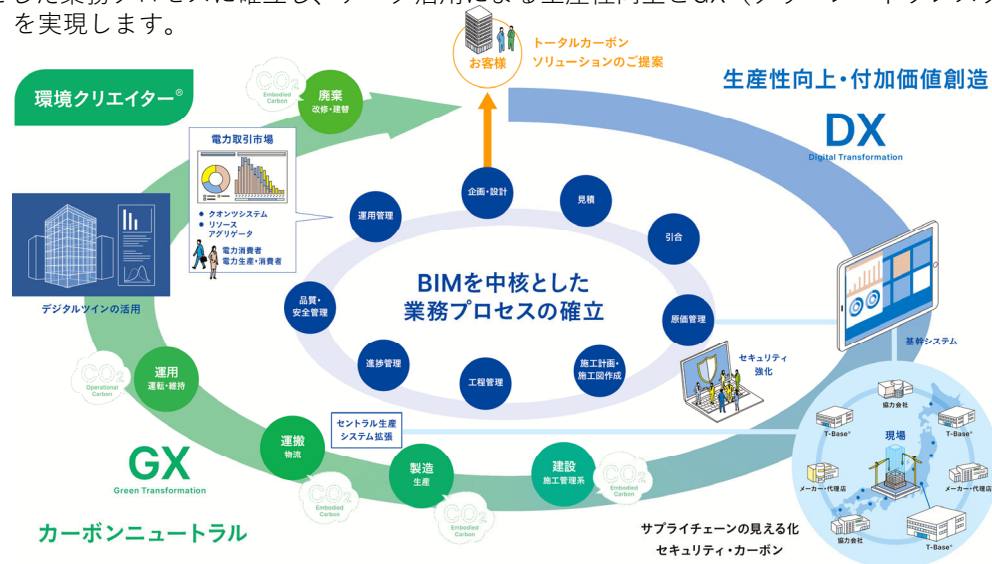
当社が目指すカーボンニュートラル事業は、高砂熱学のコア事業の“エネルギーをつかう”建物に対して、太陽光・バイオマス発電等の再生可能エネルギーで“エネルギーをつくる”領域に進出、これまでに培ったエネルギーを効率的かつ最適に活用するナレッジを活かし、“エネルギーをためる”システムを構築、これら3つの領域を『ツナグ』。

研究開発と事業開発の両輪で、再生可能エネルギーの創生・運営事業などへ投資し、カーボンニュートラル事業を将来の収益源の柱としてしていく。

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。



BIMを中核とした業務プロセスを確立。

デジタル基盤の整備・活用の狙いは、当社が施工した建物の、空調設備などの運営データを収集、分析をおこない、その建物で発生するエネルギー量、CO₂排出量を低減する提案活動に繋げることである。

BIMを活用したシステムで一括管理、建物の建設時から生涯を通じて発声するするカーボンと、建物運用時に排出されるカーボンの低減に努め、グリーントランスフォーメーションを実現する。

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

Confidential

100

環境クリエイター Takasago
高砂熱学

8

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

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)

人事制度改革

③ 働く社員を支える人事制度改革

- 複線型人事の具体化・体现
- 評価・報酬の適正化

^{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

※ 中期経営計画対象期間の合計

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

Confidential



電機クリエイト TakasaGel
高砂熱学

9

高砂熱学グループの価値創造の源泉は、当社で働く社員。持続的な成長に向け、“人財の確保”と“プロフェッショナル人財の育成”に注力。

また、働きやすい環境を整備するための“人事制度改革”を実行。
人的資本への投資は、本中期経営計画期間中の合計で100億円増加する。

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	・ 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	・ 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	・ 510億円
株主還元	・ 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 ・ 人的資本への投資 ・ カーボンニュートラル事業 ・ 施工プロセスの変革 ・ 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)

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



環境クリエイター TakasaGol 高砂熱学

10

成長戦略を支える財務戦略の基本方針は、資本効率性と財務健全性のバランスを重視し、事業等から創出するキャッシュを成長投資と株主還元へ適切に配分。

成長投資は人的資本への投資を含め510億円を計画。株主還元は300億円を計画。

本業の収益力をベースに、成長投資による事業強化を通じて、資本コストを意識した資本収益性の向上を追求し、ROE10%をKGIに設定。

政策保有株式は中計期間中に純資産比率15%以下まで縮減。

財務規律として、外部格付 A 格を維持。
(2023年5月現在、JCRによる長期発行体・債券格付 A)

株主還元

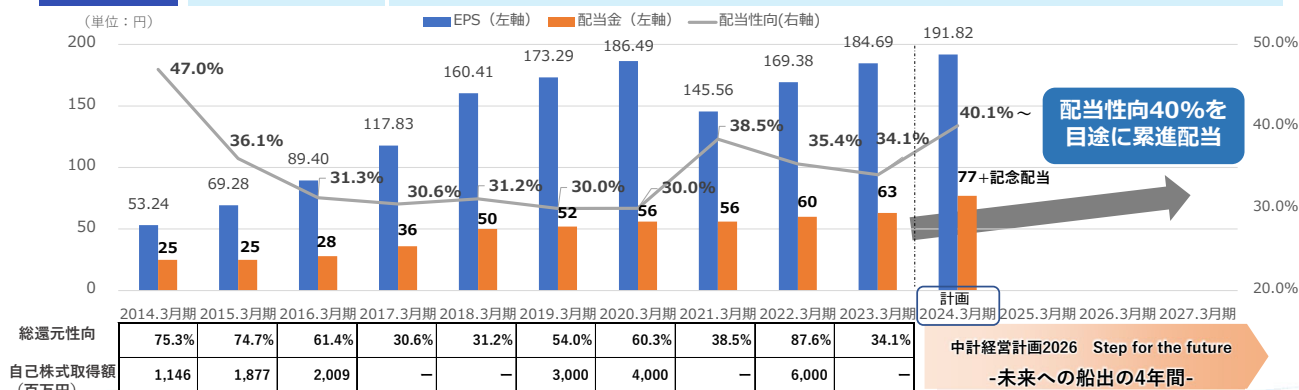
株主還元方針

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。



株主還元方針は、配当性向40%を目途に、持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当。

自己株式取得は、各種状況を総合的に判断の上、機動的に実施。

創立100周年の2023年度については、記念配当を実施予定。

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。



環境クリエイター TakasaGo!



高砂熱学

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