



2025年度 取締役会 実効性の評価結果  
2026年度 取締役会 活動方針

# 取締役会 実効性評価

- 当社は、高砂熱学グループの持続的な成長と企業価値向上を目指して、経営の監督機能、業務執行機能それぞれの強化を図り、透明性と実効性を確保されたコーポレートガバナンス体制を構築することを目的として、2023年6月に監査等委員会設置会社に機関設計を変更しました。
- 2025年度より、経営の監督と執行を明確に分離する体制を構築することを目的に、法定会議である「取締役会」、「監査等委員会」およびガバナンス指名報酬委員会（任意設置）の議長・委員長を独立社外取締役が務める体制となりました。ステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力し、経営執行に対する適切なモニタリングを図りながら、業務執行の意思決定を後押しする体制となっています。

|                           |    | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   | 2025年度   | 2026年度（予定）                                  |
|---------------------------|----|--|--|--|--|---|
| 機関設計                      |    |  | ● 2023年6月移行  |  |  |   |
|                           |    | 監査役会設置会社   | 監査等委員会設置会社   |  |  |   |
| 取締役会の構成                   | 社内 | 業務執行 4名<br>非業務執行 1名                                  | 業務執行取締役 4名<br>取締役監査等委員 1名                                | 業務執行取締役 4名<br>取締役監査等委員 1名                                | 業務執行取締役 4名<br>取締役監査等委員 1名                                | 業務執行取締役 4名<br>取締役監査等委員 1名                   |
|                           | 社外 | 独立社外取締役 6名   | 独立社外取締役 7名<br>(内、監査等委員 3名)                               | 独立社外取締役 7名<br>(内、監査等委員 3名)                               | 独立社外取締役 7名<br>(内、監査等委員 3名)                               | 独立社外取締役 7名<br>(内、監査等委員 3名)                  |
| 取締役会の議長                   |    | 非業務執行の取締役  | 独立社外取締役  |  |  |   |
| 監査役会   監査等委員会の議長          |    | 常勤監査役  | 常勤監査等委員  |  | 独立社外取締役  |   |
| ガバナンス指名報酬委員会の議長           |    | 互選   | 独立社外取締役  |  |  |   |
| (参考)<br>期末株価   時価総額   PBR |    | 株 価   1,054 円/株<br>時価総額   1,397 億円<br>P B R   0. 9 8 | 株 価   2,440 円/株<br>時価総額   3,239 億円<br>P B R   2. 1 1 [-] | 株 価   2,776 円/株<br>時価総額   3,687 億円<br>P B R   2. 1 7 [-] | 株 価   4,291 円/株<br>時価総額   6,027 億円<br>P B R   2. 8 2 [-] | 株 価   - 円/株<br>時価総額   - 億円<br>P B R   - [-] |

2025年度 活動状況

フレームワーク

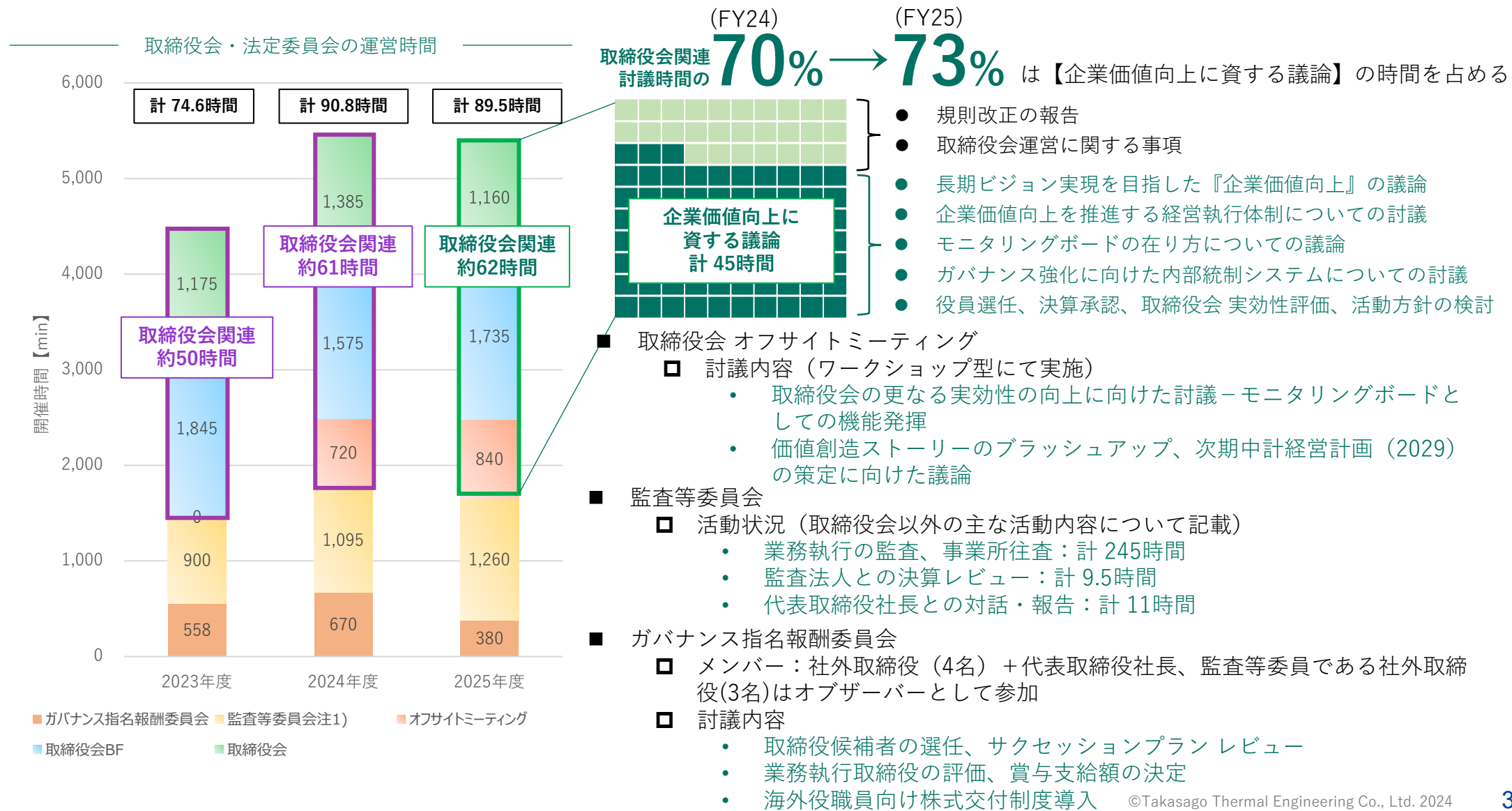
2024年度 評価結果

2025年度 活動方針



- 2023年6月に監査等委員会設置会社に機関設計を変更し、また2024年度から取締役会の議論活性化を目的に、取締役会が議論すべき事項に討議時間を確保できるように取締役会のアジェンダ設定を見直したことで、取締役会の運営時間は大幅に改善されました。下記に、2025年度の実効性評価・各委員会の運営時間、主な討議内容について記載いたします。

# 取締役会 実効性評価



2025年度 活動状況

フレームワーク

2025年度 評価結果

2026年度 活動方針

# 取締役会 実効性評価

2025年度 活動状況  
フレームワーク

2025年度 評価結果  
2026年度 活動方針

- 取締役会の実効性向上の取組みの一環として、全取締役に対する取締役会運営についての自己評価アンケート並びに取締役相互のピアレビューを実施しました。その上で、取締役会事務局が全取締役1人1人に対しインタビューを行ない、今後の取締役会運営に対する課題と更なる実効性向上に向けた対応策を整理しました。そのフレームワークは下記の通りです。

アンケート  
調査(2月)

対象者：全取締役（12名）

回答方式：記名方式

評価項目： 1. 2025年度 取締役会活動方針についての評価

- ① 長期ビジョン実現への実効性向上を目指した『企業価値』の議論
- ② 高砂熱学グループの企業価値向上を推進する経営執行体制の構築
- ③ 高砂熱学におけるモニタリングボードの在り方についての議論
- ④ 更なるガバナンス強化に向けた内部統制システムの刷新・整備

2. 法定委員会・重要な会議体（監査等委員会、ガバナンス・指名報酬委員会、経営会議<sup>(注2)</sup>）の評価

3. 取締役ピアレビュー<2025年度から新たに実施>

- ① スキルマトリクスに対する評価（活用・貢献度）
- ② 「経済産業省 稼ぐ力の取締役会5原則」の視点による取締役の行動評価
- ③ 上記以外での自由評価

4. その他、自由意見

インタビュー  
調査(3月)

対象者：全取締役（12名）

聞き手：取締役会事務局

インタビュー項目：アンケート調査結果およびピアレビュー内容を踏まえた課題抽出、実効性向上に向けた対応策について個別議論

取締役会  
(4月~5月)

取締役会にて実効性の評価結果について審議を行い、取締役会の実効性向上への活動方針を策定

取締役会事務局よりピアレビューの結果について、全取締役個人宛にフィードバック

注1：取締役会が審議し、執行側に対して方向性を示す事項を指す。内容は次の5項目。

①企業価値(パーパスを起点とした価値創造サイクル)、②資本政策・株主還元・株主構成、③意思決定プロセス・ガバナンス体制の設計・整備・運用、④中期経営計画の実行性、⑤関係会社を含めた事業ドメイン構築への戦略

注2：業務執行取締役および執行役員にて構成する、経営執行における最高意思決定機関

# 取締役会 実効性評価

## [2025年度 取締役会 実効性評価 総括]

- 取締役会としては、実効性確保の状況について分析・審議した結果、取締役会及び法定委員会・重要な会議体の実効性は十分に確保されていることを改めて確認しました。また、取締役に対するインタビューおよび今年実施したピアレビューを通じて、取締役会・各委員会の実効性をさらに高めるための意見が多数、寄せられました。
  - ✓ 取締役会は、価値創造ストーリーの実現に向けた役割・責務について議論し、機関設計変更（監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ）の趣旨に合致した体制移行が進んでいる。（マネジメントボードからモニタリングボードへ）
- 取締役会が担う役割・責務とは、CGコードで謳われている基本原則（助言・監督）を基本要諦としつつ、高砂熱学（企業）が高砂熱学のステークホルダーから“信頼・信任”を得るための調整機能を担うものであることの共通認識が図られました。
  - ✓ 企業価値向上においては、企業がステークホルダーから信任・信頼を与えられることが重要であり、取締役会は、企業の実態と現状を捉え、バランスよく助言・監督していくことが重要と認識。執行側における不作為のリスクを見つけ、長期目線で活動していく体制と仕組み作りの整備を促していく考えである。

## [目指す取締役会に向けた課題認識]

- 取締役会は、企業価値向上を目指し、経営執行の監督に注力すると共に、意思決定の迅速化を推し進めるため、経営執行に対し段階的に権限委譲を実施して参りました。取締役会（監督）の実効性は確実に向上している中、権限委譲をされている経営執行（業務執行取締役以外の執行役員も含め）の実効性が向上しているのか、取締役会と経営執行とのコミュニケーションを通じて相互確認し、ブラッシュアップを図っていく必要があると認識しました。
- 建設事業に関する議論は非常に深い内容での議論がなされている中、成長に向けた中長期的な事業投資に対するリスクマネジメントとリスクテイクを促進する必要があると認識しました。また、長期ビジョン2040の第2フェーズ（中期経営計画2029）の始動を見据え、経営執行を後押ししつつ、適切にモニタリングを実行する取締役会の構成、必要スキルについて検証する局面にあると認識しました。（社外取締役を含めたサクセッションプランも検討）
- コーポレート・ガバナンスコードなど制度設計が進展する中、企業における内部統制システムも企業価値の視点から実質が伴った内容、また事業規模拡大に合わせて発展していかなければ、形式的なものになる恐れがあり、企業価値向上の観点から、課題と対応について議論する時期に来ていると認識しました。

2025年度 活動状況

フレームワーク

2025年度 評価結果

2026年度 活動方針

## 2025年度 取締役会活動方針に対する評価（責務遂行の有効性）

### 〔長期ビジョン実現への実効性向上を目指した『企業価値』の議論〕

- 財務資本と非財務資本とも、これまで以上に因数分解を行い、取締役会で共有できたことが、企業価値向上に寄与できたと感じる。
- 取締役会の制度設計は上手くできており、「企業価値」に関する議案が毎回討議され認識強化が図られた。各ステークホルダーとの信頼関係を更に高めるステージに入ったと感じるため、社外取締役も各ステークホルダーとの対話が必要と考える。

### 〔高砂熱学グループの企業価値向上を推進する経営執行体制の構築〕

- 経営執行に対して、権限移譲を行ってきた目的・状況の共有について更なる充実の余地がある。取締役会の実効性の確保のみならず、経営執行の実効性が確保されているか検証をすることも一考。

### 〔高砂熱学におけるモニタリングボードの在り方についての議論〕

- マネジメントボードからモニタリングボードへの移行が更に進化したと認識するが、時に細かい指摘・提案が窺えることから、執行側に任せる事項の更なる峻別を図りながら、事務方の負担を減らしていく取り組みも意識する必要があると感じる。

### 〔更なるガバナンス強化に向けた内部統制システムの刷新・整備〕

- 会社の規模が大きくなり、より充実・強化が望まれるところ、企業価値向上の観点から、課題と対応について議論する時期に来ているように思う。
- 取締役会は、個別の報告、承認議題の中では、内部統制システム等の整備・強化に向けたモニタリングが実施されているが、「内部統制システム」「三線監査」「グループガバナンス」いずれの領域においても一層の強化が期待される。

### 課題認識

- ◆ 取締役会で議論する議案・報告内容は、取締役会で定義した『高砂熱学の企業価値』と照らし合わせ、その影響・重要度に鑑みて議論をすることで更なる実効性向上に繋がる。
- ◆ 更なる企業価値向上を追求する上で、経営執行の行動変容を促す必要があり、取締役会と経営執行との対話を重ねていく必要があると認識。
- ◆ 適切なリスクテイクをさらに促すためには、リスクマネジメントの整備と併せ、リスクポイントやリスクアペタイト、許容範囲の目線について取締役会でコンセンサスを得る必要がある。

## 法定委員会・重要な会議体（監査等委員会、ガバナンス・指名報酬委員会、経営会議<sup>注2</sup>）についての評価

### [監査等委員会について]

- 効率よく監査が成されていると感じる。往査の結果や三様監査での気づきなどは定期的に代表取締役社長に共有している内容を取締役にも共有することで、更なる実効性向上に繋がると思う。

### [ガバナンス指名報酬委員会について]

- 取締役、サクセッション人材については折に触れてモニタリング機能を発揮できている。より適切な人事にするためには情報の質と量を上げていく必要がある、執行役員とのコミュニケーションを図る機会を充実させたい。
- 業績連動報酬は当該趣旨をベースに設計されていると認識するが、中長期的評価の具体的手法を更に検討していく必要がある。
- 業務執行側取締役については適正なサクセッションプランが提示されていると認識する。社外取締役についてのサクセッションプランを討議すべき時期に来ていると考える。

### [経営会議について]

- 全ての役員が「全社最適」「企業価値の向上」を判断の基本として経営者としてのより高い視座を身に着けることで、企業価値の更なる発展に繋がる。
- 全社最適の文化は醸成されつつあるが、独自の意見や自部門の業績追求などに偏らない視点の徹底を図り意識高揚と行動変容を促し続けていきたい。

### 課題認識

- ◆ 取締役の職務執行に対する監査の在り方について、継続的な改善活動を通じて研鑽を図っている状況にある。被監査側となる執行側の受け止め方も取締役会で共有しながら、その結果を監査計画に反映していくことが求められる。
- ◆ 経営会議の構成員（執行役員）の間での情報共有をより緊密にしていくことで、全ての役員が「企業価値向上を目指した全社視点」での議論がなされるものと思われる。

注2：業務執行取締役および執行役員にて構成する、経営執行における最高意思決定機関

## 取締役ピアレビューの評価

### [取締役会 事務局意見]

- 今年度から、当社として初の試みとして、取締役相互での個人別評価（ピアレビュー）を実施。個々人の評価結果については、取締役会事務局より各取締役に対してフィードバックを実施する。評価内容としては肯定意見が多数得られる中、一部、改善意見を頂戴し、取締役会の発展に向けて有益な意見が得られた。
- 取締役に期待するスキルの発揮（スキルマトリクス）状況に対する意見を聴取。2027年度から始動する中期経営計画2029の策定過程の中で、モニタリングボードとして求められるスキルを精査し、取締役会の更なる実効性向上に務めていく。

#### <取締役の知識・経験・能力>

|        | 企業経営・<br>経営戦略 | 技術・<br>イノベーション・<br>DX | 環境 | グローバル | 営業戦略・<br>マーケティング | 財務・会計 | 法務・<br>リスク<br>マネジメント | 人財開発・<br>ダイバー<br>シティ |
|--------|---------------|-----------------------|----|-------|------------------|-------|----------------------|----------------------|
| 小島 和人  | ●             | ●                     | ●  |       | ●                |       |                      | ●                    |
| 久保田 浩司 |               |                       | ●  |       | ●                |       |                      | ●                    |
| 神谷 忠史  |               | ●                     | ●  |       | ●                |       |                      |                      |
| 山本 一郎  |               | ●                     | ●  |       |                  |       |                      | ●                    |
| 内野 州馬  |               |                       |    |       |                  |       |                      |                      |
| 高木 敦   |               |                       |    |       |                  |       |                      |                      |
| 関 葉子   |               |                       |    |       |                  |       | ●                    | ●                    |
| 森本 英香  |               |                       | ●  |       |                  |       | ●                    | ●                    |
| 山田 博隆  | ●             |                       |    |       |                  | ●     | ●                    | ●                    |
| 榑原 一夫  |               |                       |    |       |                  |       | ●                    | ●                    |
| 日岡 裕之  | ●             |                       | ●  | ●     |                  |       | ●                    | ●                    |
| 若松 弘之  |               |                       |    |       |                  | ●     | ●                    |                      |

ピアレビューにてスキルマトリクスを評価  
※招集通知書を承諾次第、内容を更新予定

長期ビジョン2040の第2フェーズ  
『中期経営計画2029(2027~2029)』の  
策定に際し、  
今後ピアレビューの評価結果を活用して  
当該経営計画をモニタリングする  
取締役会のスキル・構成を検証する

## 取締役会 実効性評価

2025年度 活動状況

フレームワーク

2025年度 評価結果

2026年度 活動方針

- 当社は、高砂熱学グループの企業価値向上をめざした経営をさらに推進すべく、2025年度の取締役会実効性評価プロセスならびにその結果において、各取締役から提示された様々な指摘事項、あるいは社外有識者・専門家を講師に招いて開催した役員研修会での気付き事項等も踏まえて、2026年度は下記の活動方針を掲げ、取締役会の更なる実効性向上に努めてまいります。

## 取締役会 実効性評価

### 2026年度より新たに設置した方針



価値創造ストーリー実現の後押しを行う取締役会の役割と構成・体制の検討

- 長期ビジョン2040 第2フェーズ（中期経営計画2029が2027年4月より始動）を見据え、ステークホルダーとの対話を図りながら、経営執行と協働して価値創造ストーリーを磨き上げる。
- 第2フェーズを実行する上で必要となる取締役会のスキル・構成を検証する（社外取締役を含めたサクセッションプランの検討）。

### 2025年度から継続の方針



モニタリングボードの更なる実効性を向上させ、経営執行の意思決定過程の高度化を図る

- 経営執行とのコミュニケーション（執行役員との相互理解に向けた対話）を充実していき、意思決定プロセスのモニタリングの実効性を向上させる。
- 取締役会は、経営執行との対話を通じて、機関設計・権限委譲および役員報酬等の制度設計の趣旨・狙いを伝え、経営執行の更なる意識高揚・行動変容を促していく。

### TAKASAGO CORPORATE REPORT 2025

高砂熱学グループの企業価値向上に資するガバナンス設計を図り、企業活動の基盤を練り上げる

- 職務執行の適合性を検証する機能だけでなく、価値創造ストーリーを実現するための基盤として内部統制システムを設計し、“高砂熱学の企業風土”を活かしたガバナンス機能と業務執行におけるエスカレーション機能の構築を図る。
- 取締役会は、経営執行の後押しに向けて、業務執行のリスクマネジメントの強化・常態化を支援する。

2025年度 活動状況

フレームワーク

2025年度 評価結果

2026年度 活動方針

