

TAKASAGO CORPORATE REPORT 2025

環境革新で、
地球の未来をきりひらく。



TAKASAGO CORPORATE REPORT

2025

環境クリエイター®



大きな変化を遂げる地球環境。
変化をチャンスに。課題を革新に変える。



BIMを中核とした建設DXで
建設業をもっとスマートで魅力ある産業に



高砂熱学の技術力で
省エネ省CO₂を実現する



T-Base®で 建設業で 働く人の環境も
未来の地球環境も変革する



100年の技術と経験を活かした設計で
クリーンエアを創り出す

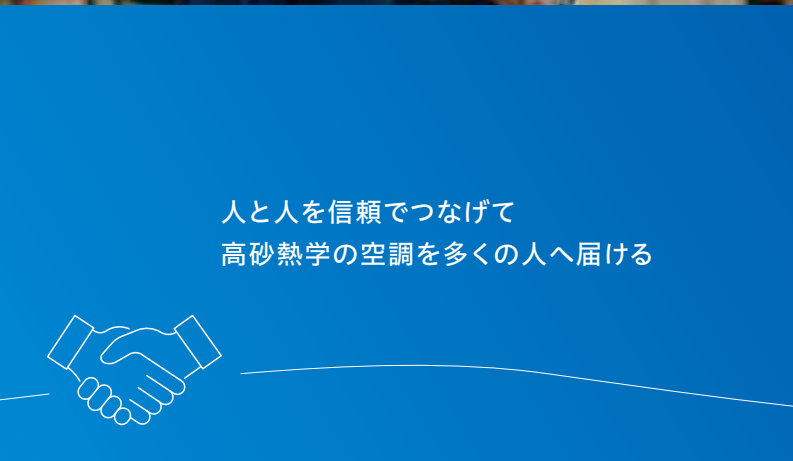
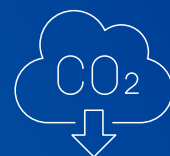


八木莉可子さんを起用したCM、
社員も出演する会社紹介動画をご覧ください。
<https://www.tte-net.com/corporate/advertisement/>



カーボンニュートラルクリエイター

研究開発でカーボンニュートラルに
資する価値を提供する



人と人を信頼でつなげて
高砂熱学の空調を多くの人へ届ける

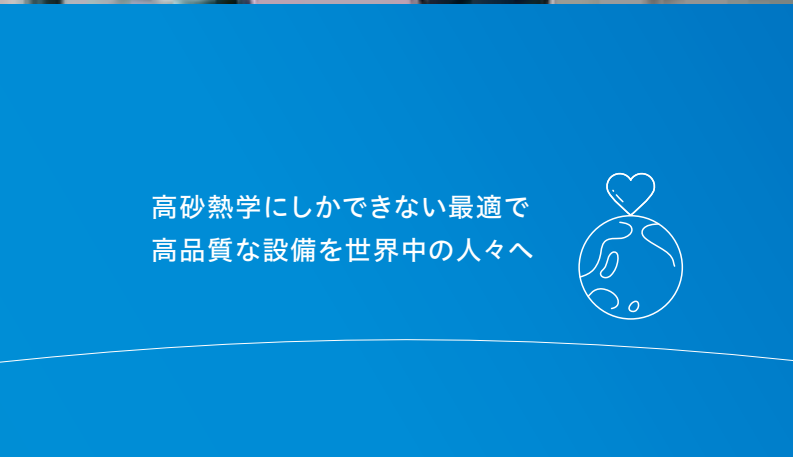


ツナグクリエイター



笑えるクリエイター

相手の立場を想像し
最前線で活躍する社員を支える



高砂熱学にしかできない最適で
高品質な設備を世界中の人々へ



グローバルクリエイター

企業理念

Purpose

環境革新で、 地球の未来をきりひらく。

空気を調和する。そこから生まれる無限の可能性がある。
高砂熱学は、一人ひとりが百年の歴史から受け継いできた
技術と誇りを胸に、人の和で多様性と共創の輪をひろげていく。
空間環境を創造し、地球へ、そして宇宙へ。
あらゆる環境革新をリードしつづけます。
私たちと家族、世界中の人々の笑顔、すべての生命とともに。

Vision

環境クリエイター®

Origin 社是

人の和と創意で社会に貢献

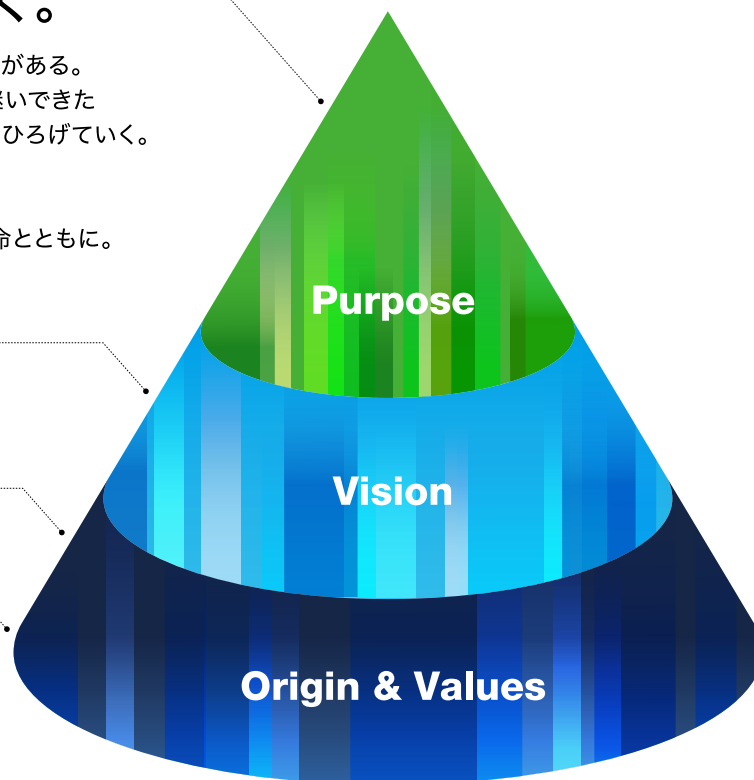
Values

TakasagoWay

Beyond : 期待以上の価値を提供する

Pride : 正々堂々とやり抜く

Trust : 人との縁が財産



Contents

企業理念／Contents	3
TAKASAGO CORPORATE REPORTについて	4
トップメッセージ	5
特集／世界初となる月面での水素・酸素生成へ挑戦	11



01 高砂熱学の価値創造	
価値創造の歩み	15
価値創造プロセス	17
重要課題(マテリアリティ)	19
ステークホルダーとの協創価値	21
02 収益力の拡大	
中期経営計画2026	25
財務・資本戦略	27
事業概況	32
国際事業	37
建設事業プロセスの変革 T-Base®	39
DXとGXを同時に実現するBIMの推進	41
03 ビジョン実現に向けて	
高砂熱学グループ長期ビジョン2040	45
研究開発	47
知的財産マネジメント	55
高砂熱学グループの人的資本強化	57
特集／タカサゴ・シン・アカデミー	63
DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進	65

TAKASAGO CORPORATE REPORTについて

■ 主要な報告媒体の構成



編集方針

高砂熱学グループは、2017年からコーポレートレポート(統合報告書)を発行しており、本報告書は第9号となります。高砂熱学グループの現在と中長期的な将来に関心をお持ちの皆様にとって有用な内容とするよう努めています。今後とも皆様のご感想やご意見を受けて、さらに報告の水準を上げていきたいと考えています。

- 報告対象組織 高砂熱学工業株式会社(国内外全店)および高砂熱学グループ会社
※高砂熱学グループ全体については「高砂熱学グループ」ないし「当社グループ」、高砂熱学工業株式会社のみにについては「高砂熱学工業」ないし「当社」と表記しております。
- 発行年月 2025年9月
- 参考にしたガイドライン 国際統合報告評議会(IIRC・現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」
GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン」(スタンダード)

04 サステナビリティと経営基盤

サステナビリティ推進体制	69
TCFDに関する取り組み／情報開示	70
TNFDに関する取り組み／情報開示	74

環境保全	75
社会貢献活動	77
コーポレート・ガバナンスの充実	79
社外取締役対談	89
リスクマネジメント	93
満足と信頼を得られる品質の提供	97
コンプライアンス	99

05 データ集

財務・非財務パフォーマンス	101
財務データ	103
ESGデータ	105
会社概要	107





代表取締役社長
President and Representative Director

小島 和人

地球や社会にとって
「なくてはならない価値のある企業」
になるため、
「環境クリエイター[®]」としての進化を図り、
未来の価値を高めていきます。

Message

経営の根幹にある「王道の姿勢」と パーパスへの信念で企業価値を未来へつなぐ

私が経営において大切にしているのは、企業は人の幸せのためにあるべきということと、自然の理に従って誠実に王道を歩む姿勢です。王道とは「当社が何のために存在するのか」という問いに向き合い、本質を見極めた判断と行動を積み重ねていくこと。私は、それによって初めて企業の持続可能な成長が実現すると考えています。

その中で重要になるのは、時価総額や短期的成果ではなく、「10年後、20年後に地球や社会にどのように貢献できているか」という未来の価値を見据えながら、事業や人財を成長させていく経営です。当社の価値、未来の価値については、社外取締役を含む12名の取締役と定量・定性の両面か

ら議論を重ねて再定義し、建物に空調を提供するという基幹事業から、カーボンニュートラル技術で地球に貢献することにまで認識を広げています。

企業が社会から信頼されるためには、成果だけでなく課題に対して、真摯に向き合う姿勢が不可欠です。だからこそ当社は、これからも透明性のある経営を貫き、社内外とのコミュニケーションを通じて、現在と未来のギャップを率直に示しながら、地球と社会に貢献する企業価値の創出に真摯に取り組む姿を皆さんに共有していきたいと考えています。

空調を提供する会社から お客様の価値を空調で最大化する会社へ

パーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」や社員一人ひとりが目指す姿であり、その集合体として会社が目指す姿・ビジョンである「環境クリエイター®」は、全国に展開している空港や駅構内等の広告をはじめとするブランディング施策も奏功し、社会に広く認知されるようになってきました。その反響もととてもよく、大学生の企業認知度が21.8%から33.4%へと上昇したほか、社員やその家族、サプライチェーンの方々から共感や誇りの声が寄せられているほどです。

一方、社員のパーパスやビジョンへの理解・浸透がまだ十分とは言えない状態であることは課題と言えます。私たちが目指す「環境クリエイター®」の姿は、空調にとどまらず、社会や企業が抱える課題解決に技術と知恵で貢献することです。その理想を現実にするため、私が全国の支店を回り、若手・中堅社員と対話を重ねて各人が自身の業務との

接点を見出せるよう働きかけるという、対話と実践の積み重ねを行っているところです。

国内における人口減少に伴う事業環境の変化への対応は必須と言えます。当社はこの現実から早期から向き合い、「T-Base®」の導入や、リソースを柔軟に活用することを目的とした支店間での社内JV(ジョイントベンチャー)体制への移行を推進し、生産性の向上に注力してきました。こうした改革の根底には、「空調設備を提供する会社」から「お客様の価値を空調で最大化する会社」への進化という明確なビジョンがあります。

私たちが重視しているのは、当社の業績としての「売上」ではなく、お客様の成果、すなわち市場競争力の向上に対する貢献です。例えば、当社の空調技術が、大手メーカーの半導体の生産において品質や効率向上に寄与しているように、当社の価値を証明するものは顧客の成果に他なりません。私たちが目指すべきは、単に技術を提供するだけでなく、「また高砂熱学と仕事がしたい」と言っていただけのような信頼を築くこと。そして、私たちの技術や事業を通じてお客様が得た成果を着実に積み重ね、環境価値と顧客価値の両立を実現することです。この姿勢は、パーパスにある「環境革新」の理念とも重なるものですので、数量を追いか

資源配分の見直しと
事業ポートフォリオの質的転換で
持続性と戦略的成長の両立を目指す



けるのではなく、お客様の本質的な価値に寄り添う企業であることに重点を置いて「空調設備を提供する会社」から「お客様の価値を空調で最大化する会社」への進化を実現していきます。

また、執行側に一定の権限を持たせることでも、事業環境の変化にスピード感と柔軟性を持って対応できる体制整備を行いました。新しいチャレンジには当然リスクも増えますが、当社は2023年に監査等委員会設置会社へ移行し、モニタリング型のガバナンス体制を強化しており、こちらの議論で得られたリスクの洗い出しや多面的なアドバイスも踏まえた執行を徹底しています。

取締役会ではパーパスとの整合性や将来の方向性に沿った戦略的な議論が活発に行われ、持続可能な成長を支える体制が構築されています。今後も「お客様の価値を最大化する」という軸をぶらさず、事業とガバナンスの両面から変革を進め、新たな価値創造に挑戦していきます。

利益の最大化ではなく、価値の最大化と経営資源を未来につなぐ投資を徹底する

「長期ビジョン2040」では、連結経常利益400億円の達成を掲げています。足許の業績は好調で、

今期の連結経常利益予想は、380億円となっています。この大半が建築工事などのフロー型ビジネスから構成されています。2026年に策定を開始予定の次期中期経営計画では、資源配分の見直しと事業ポートフォリオの質的転換に取り組み、単なる利益拡大ではなく、持続性と戦略的成長の両立を目指した目標を立てる方針です。戦略そのものを変える予定はありませんが、戦略のスピードが分野ごとに異なることも考慮しながら、今後の動向をしっかりと見極めて、中身を検討していく必要もあると考えています。また事業や市場の変化を踏まえた柔軟な検討を進めていく方針であり、それに合わせて戦略との整合性を

より高めるために、必要に応じて、長期ビジョンの見直しも行う予定です。

旺盛な建設需要による現在の活況さは、永続するものではないものと捉えており、今重要になるのは、得られたキャッシュを未来への投資に転換することです。お客様のニーズに着目し、とりわけカーボンニュートラル需要への対応に注力することだと考えています。

中でも地産地消型の再生可能エネルギーの活用には注目しており、新規事業として地産地消型エネルギーを活用した“グリーン水素”供給モデルを確立する計画です。当社では、既に大型の水電解装置の開発が進んでおり、現在では実証事業を進めています。将来的には自立可能なビジネスへと育て、2040年ビジョンの核に据えたいと思っています。

現時点では、グリーン水素の生産コストが非常に高く、補助金なしでは採算性の確保が難しいことは課題ですが、補助金に依存せずに事業を継続できるモデルを構築するため複数企業と連携して、取り組みを進めているところです。

また、水素以外では、80～200℃の低温廃熱を蓄えて再利用する「メガストック®」という技術を開発し、メガストックを始めとした環境技術の開発と顧客への提供をすすめており、こちらも今後さらに伸ばして、2040ビジョンの核にしていければと考えています。

このような研究・開発に力を入れられるところは、当社の強みだと自負しています。特に、社内公募型研究制度「ムーンショット・プログラム」を設けており、公募の段階では事業性の要素を求めず、自由な発想を支える土壌になっており、当社の技術力の源泉としてよい成果を生んでくれています。今後も既存事業の延長にとどまらず、未来を見据えた研究と現実的なニーズへの実装の両輪で、パーパスの実現に挑み続けていきます。

持続可能な成長と変革への挑戦につながる投資をさらに強化していく

当社は長期ビジョン達成に向けた中期経営計画「2026 Step for the FUTURE」に基づき、構造改革と成長投資を推進してきました。その結果、業績は想定を大きく上回り、計画以上の成果を早期に実感してきています。





サステナビリティ経営と ガバナンスの両面から 経営体制の強化を継続していき 戦略的に経営を推進する

特に手応えを感じているのが人的資本への投資です。パーパスに基づいたブランディングが奏功し、採用力向上と離職率の改善に寄与しています。社員数は2,471人(2025年4月1日時点)まで拡大し、投資規模も当初計画の100億円から300億円規模にまで拡大するなど、成長分野に挑むための基盤が着実に整ってきたと実感しています。

また、蓄積してきた設計・施工ノウハウを活かした生産性向上や採算性が改善したことも成果でしょう。これは支店間競争から「全社最適」への転換により、リソースの柔軟な再配置が可能となり、産業・リニューアルに注力した体制構築が実を結んだ結果でもあります。顧客のニーズを的確にくみ取り、設計・計画に反映し、施工によって課題解決に結び付けていくことを通じて、収益構造の質的向上に貢献しています。

今後は、こうした成果を一過性に終わらせることなく、柔軟かつ長期的な視点でキャピタルを戦略的に配分し、「持続可能な成長」と「変革への挑戦」を両立していけるよう、さらなる投資を続けていきたいと考えています。

2026年以降の市場変化を見据えて 人財確保に注力していく

2024年度は、売上・利益ともに過去最高を記録し、売上総利益率は18.8%と高水準を達成しました。

こうした成果を支えたのが、支店間の連携による社内JV

体制でしょう。従来の支店完結型から脱却し、単身赴任支援制度の整備などにより人的資源を全国的に再配置できるようになったことで全社一体の対応力が向上しました。

一方で、2025年度は、豊富な繰越案件が売上、利益に貢献する見通しですが、諸外国の通商政策や金融資本市場の変動を受け、顧客の投資意欲への変化には引き続き注視してまいります。

この市場環境の変化を受けて、中長期的には人財確保が大きなリスク要因となり得ます。現在は比較的順調に推移していますが、国内においては、少子化によって今後若年層を中心に生産労働人口が、減少していくとの見通しがある中、人財を確保していくためには、当社の将来性やメッセージ、魅力ある働き方・取り組みを継続的に発信していくことが重要です。加えて「空調×カーボンニュートラル」という当社ならではの独自性についても、IR活動などを通じて社会に届けて、当社の価値を広く訴求していきたいと考えています。

パーパスを軸に、実効性ある 経営体制の強化を進める

当社は「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」というパーパスの下、サステナビリティ経営とガバナンスの両面から経営体制の強化に取り組んでいきました。

サステナビリティ経営の根幹は、本業を通じて持続可能

な価値を創出することです。建設施工段階からの環境負荷低減や人手不足といった構造課題に対しては、「T-Base®」をベース投資と位置づけて展開を強化するほか、WOTA株式会社との連携による循環型水システムの開発を進めるなど、水資源分野、災害対応技術の事業化も視野に入れています。また、人的資本への投資としては、外国人就労者への配慮を含む現場研修や通報制度の整備を継続していく方針です。

当社では、5年前からエンゲージメント調査を実施し、2023年度からは役員報酬に“エンゲージメント係数”を導入しています。社員の声を経営に反映する仕組みを強化した結果、離職率は改善傾向にあり、社員のエンゲージメントも高まっている結果が出ています。

また、ガバナンス体制の強化に関しては、2023年に監査等委員会設置会社へ移行してから実効性が強化されています。取締役会は経営インパクトを重視した戦略的意思決定の場へと進化し、社外取締役は月3～4日来社し、支店や海外拠点の視察を通じて現場理解を深めたうえでの助言を行い、現場からも厚い信頼を得ています。取締役会メンバーの構成が事業会社、法律、会計、環境といった多様な

専門性が集まり、多角的な視点から健全な意思決定を支えている点もよい成果につながっていると感じています。

課題を挙げるとすれば、女性取締役比率の向上です。2030年に向けて国際水準(30%)の達成を目指すとともに、単なる数値目標にとどまらない本質的な多様性の実現を進めていきます。

当社はこれからも、パーパスに根ざした価値創造と健全な経営判断を支える体制を磨き上げ、サステナビリティと戦略を統合した持続可能な経営を推進してまいります。私たちは「高砂熱学がなくなったら地球が困る」と言われる存在になることを、本気で目指しています。当社の技術と価値が、地球環境の未来に不可欠であること。それが私たちの望む企業価値です。

そのようなビジョンを持ち、日本で培った空調・環境技術を軸に、東南アジア、メキシコ、中国、インドなどにも展開し、地域ごとの課題に応じた技術の提供でグローバルに価値を創造し続けていきます。見据えるのは「日本の未来」ではなく「地球の未来」。「地球のために何ができるか」を常に問いながら、未来の企業価値の向上に挑み続けていきます。



世界初となる月面での水素・酸素生成へ挑戦

近年、月面開発が注目を浴びています。1つの大きな理由は、月面に水という“資源”が大量にある可能性が示されたためです。その水を月面で電気分解して水素と酸素を生成すれば、水素は“燃料”として使え、酸素は“人が呼吸する”のに使えるため、人類が月面に長期滞在できるようになります。

また将来的には、火星など遠く離れた惑星へ行く際の中継基地として月を活用しようという“月面基地構想”もあります。月は重力が地球の約6分の1なので、ロケットの燃料を節約できるというメリットがあるためです。その場合にも大量の水素が必要になります。そのため、水電解技術は将来的に月面において非常に重要な役割を果たす可能性があります。

当社では、長期ビジョン2040にある「長期的な付加価値に繋がる事業の構築」の一環として、また、次の100年に向けて当社が建設事業以外の分野にも事業領域を拡げていくことを世界に大きくアピールする目的で、本プロジェクトを進めてきました。

プロジェクトの概要

- 日本初の民間月面探査プログラムのMission2において、月面で世界初となる水素・酸素生成(水の電気分解)を目指すプロジェクト
- 当社は月面実証用の“水電解装置”を開発し、ispace社の月着陸船に搭載。着陸後に世界初※となる月面での水素・酸素生成を実証
- 地上のコントロールセンターから、月面にある当社装置を遠隔でオペレーション

※着陸予定当時

月面での挑戦

この挑戦で、予定していた実証は3つです。

1

水素と酸素を「つくる」

世界で初めて、月面で実際に水を電気分解し、水素と酸素を安定してつくれるかの実証。成功すれば、月での資源づくりの大きな一歩です。

2

水素と酸素を「ためる」

つくった水素と酸素を、効果的に貯蔵するために圧縮できるかの実証。将来、月でエネルギーを有効活用するための重要な技術です。

3

運転と停止を「くりかえす」

運転開始から停止までの一連の動作を、繰り返し安定して行えるかの実証。将来、必要な時に装置を動かしたり止めたりできるようにするための重要な技術です。



月着陸船から撮影した月

開発の経緯

当社にとって、宇宙用装置の開発は未知の領域でした。そのため、プロジェクト始動から1年以上が経過しても手探りの開発状態でした。そうした中、部門間で連携しながらパートナー企業の発掘や開発手法の探索を進め、試行錯誤を重ねることで徐々に開発体制が整っていきました。2年半が経過した頃、ようやく開発が軌道に乗りました。

今回開発した月面用水電解装置は、地上用であれば半年程度で完成するような装置です。しかし、月着陸船から提供される限られたリソース・制約条件の中で、宇宙・月面環境に耐えられ、月面で確実に稼働する装置に仕上げるためには、多くの検討と設計検証が必要であったため、開発には約4年の歳月を要しました。結果的に、“この装置なら月面で水素・酸素を生成できる”と自信を持って言える装置が完成しました。

フライトモデルの製造・試験の様子



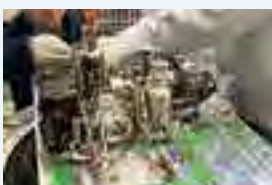
装置製作の状況



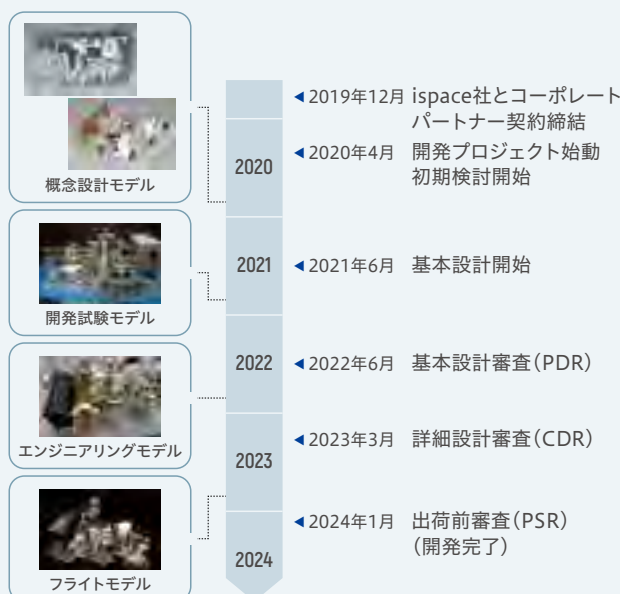
水電解セル



熱真空試験の状況



振動試験の状況



■ 月面用水電解装置の構成

主要な構成部品は次の通りです。

電解セル	電気を使って水を水素と酸素に分解する、本装置の心臓部です。
水および酸素用タンク	分解する前の水と、できた酸素ガス(未来の空気)を貯めておく容器です。
水素用タンク	できた水素ガス(未来の燃料)を貯めておく容器です。
電気ユニット	月着陸船との電力や通信の授受と、本装置全体の動きを監視・制御するコンピューター部分です。
支持構造パーツ(頑丈な骨組み)	すべての部品をしっかりと固定し、衝撃から守るフレームです。



月着陸船に搭載した月面用水電解装置

■ 過酷な月面環境に耐えるための技術

月面は、地球とは全く異なる過酷な環境です。重力は地球の約6分の1しかなく、空気がないため昼夜の温度差も非常に激しいほか、ロケットの打ち上げや着陸時には非常に大きな振動や衝撃がかかります。

月面用水電解装置は、これらの宇宙・月面特有の課題を乗り越えるために、地上用装置にはない特別な技術を盛り込みました。

わずかな重力も利用する工夫



地球の6分の1という弱い重力でも、水や気体がスムーズに流れるように設計されています。

温度を一定に保つ技術



真空の月面でも、装置が適切な温度で動き続けられるように、熱をコントロールする技術が使われています。

衝撃に耐える頑丈さ



打ち上げや着陸の激しい揺れや衝撃に耐えられる丈夫な構造を持っています。

小さく、軽く



宇宙への輸送コストを抑えるため、装置は縦30cm×横45cm×高さ20cmとコンパクトに設計されています。

■ 月面での実証は断念せざるを得ない結果に

月面用水電解装置は、2025年1月の打ち上げ後、ロケット打ち上げ時の大きな振動・衝撃、急激な圧力低下に耐えた後も、約5ヵ月間、宇宙空間特有の真空・高放射線・無重力という過酷な環境に晒されながら、着陸直前まで健全な状態であることが確認されていました。地球から最も離れた場所では、約110万kmもの地点まで到達していました。

長きにわたる宇宙空間の航行を経て、2025年6月6日

(金)早朝、ispace社はランダーの月面着陸を試みたものの、着陸は失敗との見解が示され、民間月面探査プログラムのMission2は終了いたしました。

この結果を受け、私たちは月面での水素・酸素生成の実証を断念せざるを得ませんでした。私たちにとって、月面への挑戦は、宇宙への扉を開け、“夢”を“現実のもの”とする確かな一歩となりました。

■ プロジェクトの成果

技術的に得られたこと	技術以外で得られたもの
● 水の電気分解のメカニズムに関する理解深化 ● 製品に関わる系統的な開発プロセス ● 性能要件の極めて高い開発を通じた技術力 ● 宇宙技術開発におけるモノづくり	● 企業価値向上に向けた企業風土の構築 ● 新規事業に対する挑戦マインドの醸成(リスクテイクとリスク管理の両立) ● 全社一丸となって事業を推進するマネジメント力 ● パートナー企業を発掘し、パートナー企業と連携する力

■ 今後の挑戦

月にある資源を使ってエネルギーや空気をつくり出せれば、地球からの輸送に頼らず、より自由に、より持続的に宇宙を探索し、活動領域を広げていく未来がひらけます。

当社は、この挑戦で得られたことを次につなげることで、今後も人類の未来に貢献したいと考えています。



プロジェクト終了後の新聞広告

高砂熱学の価値創造

01

- 15 価値創造の歩み
- 17 価値創造プロセス
- 19 重要課題(マテリアリティ)
- 21 ステークホルダーとの協創価値





価値創造の歩み

1923年の創立より、当社は2023年11月に100周年を迎え、次の100年に向け、グループパーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、さらなる価値創造の歩みを進めています。創立以来、“空調設備工事およびその周辺分野”を本業にお客様に信頼される設計・施工・最適なシステム・機器の開発・運用などを通して、技術の高度化に挑戦してきました。これまでに培ってきた技術をもとに、脱炭素そしてサステナブルな社会の実現を目指し、さらなる技術の高度化に努めてまいります。

1923-

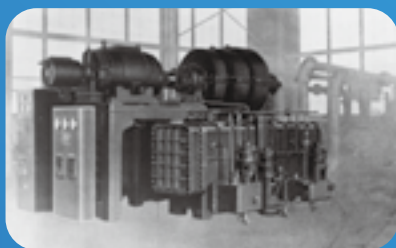
創立そして相次ぐ国産第一号の開発

1923年11月16日、当社の前身「高砂煖房工事株式会社」が創立。翌年1924年に、わが国の個人住宅冷房第1号といわれる邸宅の温湿度調整装置を施工。1927年には、日本初の完全冷暖房劇場として話題を集めた三越ホール（現：三越劇場）を施工しました。

当時「冷たい空気」をつくるために必要な大型冷凍機は輸入に頼っており、本体に加え輸送費や技術者の出張費など大変高額なものでした。そこで、当社の初代社長となる柳町政之助は渡米。長年に亘る研究を重ね、国産第一号となる『高砂荏原式ターボ冷凍機』を開発しました。その他にも、国産初のヒートポンプ冷暖房設備や工業用冷却塔を開発しました。



国産第一号の冷却塔

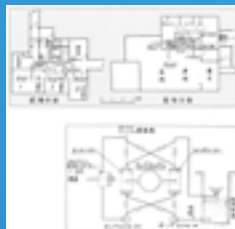


高砂荏原式ターボ冷凍機

1945-

戦後復興と高度経済成長への貢献

1943年に、社名を現在の「高砂熱学工業株式会社」に改称しました。戦後の高度経済成長期への突入とともに大型工事が増加。東京・八重洲の第一鉄鋼ビル、東京駅八重洲口の鉄道会館、渋谷東急会館など数々の建築物の冷暖房を施工しました。その後、当時日本で2番目の超高層の世界貿易センタービル（地上40階／東京・浜松町）などを施工しました。



1932年
わが国最初のヒートポンプによる
冷暖房設備を完成



1940年
-75℃超低温装置、超低温ターボ冷凍機を
開発・納入

1960-

産業の発展・技術の高度化（クリーンルーム開発など）

国内での生産・医療現場における空気の高まりを受け、当社はクリーンルームの黎明期からいち早くこれに参入しました。戦後、海外との交流が復活するにつれ、あらゆる機会を捉えて新技術、新製品の知識収集に努めていた当社は、アメリカの企業の支援を受け、1968年、当社の本格的なクリーンルーム第一号となる日本電装クリーンルーム研究棟を施工しました。

1990年代に入るとDRAM半導体市場の活況に伴い、リチウムイオン電池の量産化が国内で始まりました。このリチウムイオン電池を製造するためには、低露点環境が欠かせません。当社は、この特殊な環境をつくり出すために、低湿度環境制御室のドライルーム®を開発し、現在でもリチウムイオン電池製造において活用されています。



高砂層流式クリーンルーム

1970-

グローバル化に向けた海外事業推進

1974年にシンガポール駐在事務所の開設、マカオ出張所、香港出張所の開設など、グローバル化に向けて海外事業を推進。国境を越えて当社の技術を海外展開するため、1980年には社内に海外事業本部を開設し、2018年9月には、アジアを中心に10カ国で事業を展開、国境を越えて貢献領域を広げました。

1980-

革新的な蓄熱技術の開発

液体の温度が凝固点以下でも凝固が起こらない「過冷却現象」に着目し、これを用いて連続的にシャーベットアイスを生産する新技術「スーパーアイスシステム（SIS®）」の開発に成功。

この氷蓄熱技術は、空調エネルギーの省エネ化とランニングコストの低減を図る革新的なものでした。



スーパーアイスシステム

2000-

空調設備の最適運用と省エネ技術の開発

社会的な省エネ機運の高まりを受け、当社は2005年に空調設備の運転状態を的確に把握し、最適運転を実現するためのデータ収集分析ソフト「GODA®」を開発しました。また、工場等の大空間施設における居住域の快適性向上を目的に旋回流誘引型成層空調システム「SWIT®」を開発、省エネルギー性の向上と設備費の低減も可能にしました。さらに、今まで困難であった大規模クリーンルーム内の室内環境を高精度で制御する次世代型クリーンルームTCR-SWIT®を開発しました。高精度の環境維持のほか、システム全体での省エネ性、使用する空調機の省スペース化も実現。現在も、半導体(前工程含む)・電子部品など幅広い分野で導入実績を伸ばしています。



SWIT®



TCR-SWIT®



当時のIT技術をベースに、世界最大規模のオープン型BA(ビルディング・オートメーションシステム)を開発。六本木ヒルズ森タワーの中央監視・制御システムとして納入しました。

2010-

2010年代に入るとテクノロジーが大きく進歩し、データセンターでのデータ処理量の増加や、ICT機器の性能向上などによる発熱量の増加を受け、データセンター空調システムの効率化が課題となっていました。当社は、この課題を抜本的に解決する空調方式として、2011年に壁吹出式空調システム「IDC-SFLOW®」を共同開発しました。

1990

2000

2010

2020

2023

100周年



おかげさまで100周年

2020-

環境クリエイター®として社会課題に挑戦

1988年の氷蓄熱「スーパーアイスシステム」の開発以降、将来的には、さらなるエネルギーの利活用の拡大を図ることが必要と考え、2006年ごろから水素利用技術の開発に着手しました。これまでに、宇宙航空研究開発機構(JAXA)や産業技術総合研究所、環境省での実証事業にて実績を積み重ね、2020年4月に、電気から水素ガスと酸素ガスを生成する固体高分子形水電解装置「Hydro Creator®」を上市しました。

これらの技術を応用し、月面実証用の水電解装置の開発に成功。2025年1月には月着陸船に搭載して打ち上げを実施しました。2025年6月には月面着陸を目指しましたが、着陸は叶わず、実証予定であった、水素・酸素生成(水の電気分解)も断念せざるを得ませんでした。しかし、この挑戦は、私たちにとって宇宙という新たなフィールド



月着陸船に搭載した月面水電解装置

への扉を開くものであり、今後の技術革新に向けた確かな一歩となりました。

高砂熱学イノベーションセンター



おり、敷地全体で『ZEB Ready』、オフィス棟で『ZEB』を達成しています。

新しい環境技術の実証の場として、社会へのフィードバックを見据え運用するとともに、地域や社外の人々との繋がりを通じ、オープンイノベーションを生み出しています。

従来の建設現場における現場一品生産、すなわち現場ごとの「施工管理」から、標準化・プラットフォームを中心とした「生産管理」へと施工のあり方の変革を目指し、2022年にT-Base®を開所しました。施工における省人化・省力化とともに、環境負荷低減の実現や多様な人財の活躍を促進し、建設業界が直面するさまざまな課題解決への貢献を図っていきます。

T-Base®



価値創造プロセス

従業員一人ひとりが社内外の多様な人財と互いに高め合いながら、環境クリエイター®として常に挑戦し続けております。
ビジネスパートナーの皆様と環境価値を共に創出し、企業価値の向上に向けた価値創造プロセスを推進しております。

INPUT

知的資本(単体)

特許等保有件数	775件 (2025年3月末)
空気調和・衛生 工学会受賞	138件
資格者数技術士	29名
エネルギー管理士	170名
一級建築士	52名
一級管工事 施工管理士	1,241名

※2025年3月末在籍社員

財務資本

総資産	3,349億円
自己資本	1,806億円
自己資本比率	53.9% (2025年3月末)

社会関係資本

完成工事累計高	約9.8兆円
高和会*会員企業	2,072社

人的・組織的資本

グループ社員数	5,858名 (2025年3月末)
グローバル ネットワーク	1支店 9現地法人
国内拠点	56カ所

自然資本(単体)

エネルギー消費量 (原油換算)	1,964.8kl
--------------------	-----------

※高和会：現場で働く協力会社との連携を深めるため、2003年より協力会社のメンバー参加による「高和会」を組織しており、品質・安全衛生・環境保全などの各種管理について、当社と情報共有しつつ周知徹底を図っています。



企業理念 ▶ P.03

Purpose

環境革新で、地球の未来をきりひらく。

Vision

環境クリエイター®

Origin & Values

Origin 社は 人と和と創意で社会に貢献

Values TakasagoWay

価値創造プロセスの循環に

カーボンニュートラルを
目指す領域
(CO₂排出量ゼロの活動)

DX

カーボン
ニュートラル事業

DX

成長事業

事業領域の拡大



よる持続的な企業価値向上

OUTPUT & OUTCOME

人にやさしい 快適空間の提供

各種空間における人間の健康保持
と快適住環境の実現を目的とした
空気調和(一般空調)

高品質な製品の製造環境

クリーンルーム・ドライルーム®など、
高度に清浄度、温湿度が管理された
生産工程環境を提供(産業空調)

最新の省エネルギー運用

最適な設備総合管理と、お客様の
課題を解決するソリューションを提
供(エコチューニング・省エネ)

地球環境に貢献する技術

蓄積した技術力を新領域に活用し、
社会的な課題解決に貢献するソ
リューションを創出

2024年度実績

(2025年3月期)

連結売上高	3,816億円
連結経常利益	349億円
ROE	16.0%
連結配当性向	40.1%
1株当たり配当金	167円
債券格付(JCR)	A
CO ₂ 削減量(対2019年比)	
スコープ1・2: 直接排出、エネルギー起源の 間接排出	24.4%削減
スコープ3: その他の間接排出	1.0%削減

ビジネスパートナーと
環境価値を共創する

長期ビジョン2040

Create our PLANET,
Create our FUTURE

重要課題(マテリアリティ)

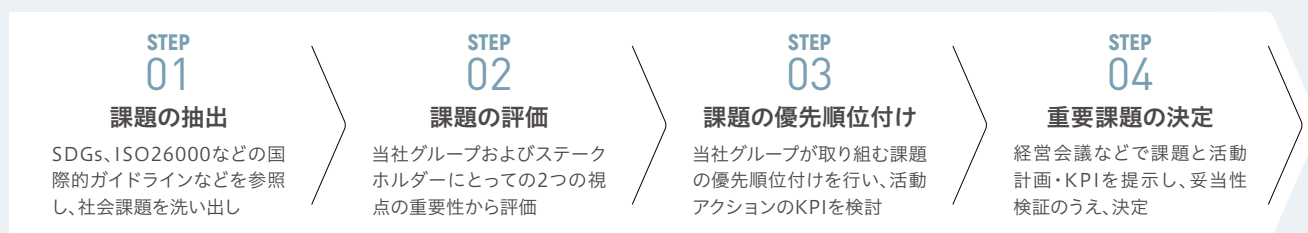
重要課題の特定プロセス

ISO26000やSDGsで掲げられる社会課題に対し、「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」をグループパーパスとする当社が、事業活動を通じ取り組むべき課題を重要課題(マテリアリティ)として特定しました。

当社は2023年5月、環境クリエイター®としてマテリアリティの解決を包含した長期構想を「長期ビジョン2040」として公表。同時期に公表した「中期経営計画2026」において、マテリアリティを非財務KGI・KPIに定めて取り組むこととしております。社会情勢や事業環境の変化も踏まえ、スピード感を重視し優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を以下のプロセスで特定し、適時アップデートを図っていきます。



抽出した課題をプロセスに沿って重要課題(マテリアリティ)として特定



Vision実現(サステナビリティ)への推進メカニズム — 運営方法の改革

高砂熱学グループ全体の価値創造に向けた重要マテリアリティ、長期ビジョン・中期経営計画を部門横断で推進する体制へとステージアップ

企業として目指すこと

高砂熱学グループ 長期ビジョン2040
Create our PLANET, Create our FUTURE

これまでの空調と技術を基軸に
環境創造の事業領域を拡げ、
従業員一人ひとりが社内外の多様な人財と高め合い、
環境クリエイター®として常に挑戦し、
ビジネスパートナーと環境価値を共創する。

そのために取り組むこと

	マテリアリティ
1 事業を通じた社会課題の解決 ～脱炭素・環境負荷低減～	気候・自然関連
2 価値創造に挑戦する多様な人財づくり	ウェルビーイング
3 社会ニーズに適応した 事業ドメイン体制構築	気候 基盤
4 環境価値を共創するバリューチェーン構築	事業基盤
5 DXによる事業ドメインの連携	事業基盤

中期経営計画 Vision計画(サステナビリティ)

環境クリエイター®企業へのトランスフォーメーション

人財と企業のトランスフォーメーション

環境クリエイター®としてのプロフェッショナル人財育成

社員を支える人事制度改革(評価・報酬、複線人事)

ビジネスモデルのトランスフォーメーション

グリーンエネルギー供給設備の社会実装(合計5,000kW相当)

年間▲15,000 t-CO₂ カーボントランジション提案(受注)

重要課題に対する2024年度計画および活動実績

	テーマ	目指す姿	主な指標	2024年度KPI	活動実績
気候・自然関連	CO ₂ 削減	環境技術でカーボンニュートラルを推進	1.CO ₂ 排出量 2.リース車HV化率	1.スコープ1+2 対2022年度実績 △8.4% スコープ3 対2022年度実績 △5.0% 2.リース更新対象車 100%	●サステナビリティ推進委員会、未来戦略会議にて ・環境クリエイター*として、よりアグレッシブな対応策の検討と削減貢献量の在り方について議論 ・ガソリン使用・試運転動力の効率化の必要性を共有
	廃棄物・脱プラ等		1.建物着工時からの資材削減	1.着工時対比 10%削減 施工現場の産廃リサイクル率 85%以上	●T-Base*で継続実施（都補助金事業） ・建設現場における廃プラ・循環ループ構築 ・廃プラ認定第一号取得に向け進捗中
	その他全般		1.SSBJ基準開示 2.CDP企業調査	1.2028年度開示に向けた整理 2.CDP企業調査でのA取得に向けた対応	●SSBJ対応(旧TCFD) ・財務影響の開示 ・TNFD検討着手 ●CDP企業調査 [A]取得 ●サプライヤーエンゲージメントリーダー[A]に選定 ●GXリーグ、JCLPへの参画と情報収集
ウェルビーイング	エンゲージメント	環境クリエイター*として、社内外の多様な人財と高め合い、ビジネスパートナーと環境価値を共創する	1.エンゲージメント調査	1.「成長の機会」 エンゲージメント指数 +4ポイント ほか	●エンゲージメント調査年4回実施、エンゲージメント指数中心に改善傾向
	ダイバーシティ推進		1.男性育児休業職 取得率 (1週間以上) 2.エンゲージメント調査	1.90%以上 (2030年頃までに 100%) 2.「多様性の受容」 指数の モニタリング実施	●エリア職の職位上限を課長から部長に変更 ●TWP2025の実施(集合イベント、ロールモデルによるトークイベント、各種研修、相模女子大キャリア講座、現場見学等) ●各属性における意見交換会実施(シニア人財、キャリア採用) ●国際人財社員による異文化紹介の実施 ●あすチャレ!Academy 九州支店にて実施
	人権		1.サプライチェーン 人権DD 取り組み	1.全高和会エクセレント パートナーへの DD実施	●高和会エクセレントパートナー(49社)へのDDの実施(回答率100%) ●役職員の人権リテラシーの向上
事業基盤	政策保有株式縮減	ミッション・ビジョンの実現、成長をガバナンス、財務などの事業基盤から支持	1.純資産比率	1.2027年3月末までに 15%未満	●2025年3月末時点17.6% (対前年度比、純資産比率5.3ポイント減少)
	ステークホルダー 対話数		1.対話数 2.IRイベント 開催数、 参加者傾向	150名以上 (うち新規5名)	●2024年度206社522名との面談実施(うち新規136名) ●国内外の証券会社カンファレンス、自社施設見学会・IRデー、決算説明会等多数開催

ステークホルダーとの協創価値

■ マルチステークホルダーとの持続可能な発展を目指した取り組み

当社がグループパーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、事業活動を通じた社会課題の解決を実現するためには、多様なマルチステークホルダーとの協創が不可欠です。

このため、当社はステークホルダーの皆さまとの協創を後押しするためのさまざまな仕組みを実施しています。



協力会社 に対する取り組み

- 労務費の適切な価格交渉・価格転嫁の取り組み
- エクセレントパートナー認定制度
- 協力会社社員の採用支援
- 電動工具の無償貸出
- 次世代経営者の育成を主眼に置いた経営セミナーの開催
- 最新施工技術の紹介や安全教育を目的としたオンライン研修の定期開催
- 熱中症予防ウェアラブルデバイス2万4千個配布
- 建設現場で使用するヘルメット無償貸与/リサイクル化



高砂熱学



地域・社会 に対する取り組み

- 災害地域への寄付、復興支援他
- スポーツ・文化・芸術振興に向けた協賛活動
- 環境保全活動、教育支援、ボランティア活動への社員参加
- 高砂熱学イノベーションセンターを地域の教育・交流の場として開放
- 日本で活動する3つの非営利団体による、婚姻の平等（同性婚の法制化）を実現するための「Business for Marriage Equality」に賛同
- NPO法人東京レインボープライドが主催するフェスティバル・パレード「Tokyo Pride」への協賛



従業員 に対する取り組み

- 新人事制度の運用開始、定着に向けた各研修の実施
- コア事業を牽引する若手優秀エンジニアの早期育成を目指したエキスパート所長制度新設
- 職種別手当の拡充
(現場技術員向け手当の増額、営業員向け手当の新設他)
- 育児休職28日まで、給与・賞与を支給
- 社員エンゲージメント調査、分析、改善活動実施(▶ P61)
- 就業時間の5%を上限に、就業時間内に資格取得等の自発的な自己研鑽を認める「環境クリエイタータイム」の導入
- ダイバーシティ推進(▶ P65)
- 女性活躍推進を目的としたTakasaGo! Woman Prideを開催



株主・投資家 に対する取り組み

- 決算説明会、個別IR面談の開催
- アナリスト・機関投資家向けのIRイベント
(IR Day:現場・施設見学会)、
社外取締役との対話機会の創出
- 個人株主向けイベントの開催
- 機関投資家向け社外取締役との対話機会の創出
- 適時開示、開示内容の拡充
- 海外IRの開催
- ESG調査会社からのアンケート対応



その他 ステークホルダー とのエンゲージメント強化

- ブランディングの推進(テレビCM放映、交通サイネージ広告他)
- 会社紹介動画の刷新
- 気候変動をめぐる国際的なイニシアティブ等への賛同

収益力の拡大

02

- 25 中期経営計画2026
- 27 財務・資本戦略
- 32 事業概況
- 37 国際事業
- 39 建設事業プロセスの変革 T-Base®
- 41 DXとGXを同時に実現するBIMの推進





中期経営計画2026

当社グループは、長期ビジョン2040の達成に向けて、3つのフェーズにて取り組みを進めていきます。第1フェーズとなる最初の4年間で、Step for the FUTURE – 未来への船出の4年間 – と位置づけ、T-Base®(▶P39)やDX(▶P41)による下支えによってコア事業の収益基盤を盤石なものとし、コア事業から得られる資金やデータを将来の事業構築に向けて、投資を継続して実施いたします。

■ 中期経営計画2026基本方針と戦略

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 2023-2026
未来への船出の4年間

第2フェーズ 2027-2030
成長実現の4年間

第3フェーズ 2031-2040
飛躍の10年

基本方針

ビジネスモデルのTRANSフォーメーション

当社グループの屋台骨である建設事業の稼ぐ力を強化することで、安定的な収益確保を目指します。
そして、建設事業によって得た収益は、長期的な付加価値に繋がる事業の構築に向けて投資します。

01 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

02 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TRANSフォーメーション

当社グループの価値創造の源泉は“高砂熱学で働く役職員”であり、ビジネスモデルをTRANSフォーメーションさせるための人財を育成し、その実践を促してまいります。

03 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TRANS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2026では、基本方針のもと、「01 建設事業を中心とした収益力強化」「02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築」「03 価値創造の源泉となる人的資本への投資」を重点的に進めてまいります。高砂熱学グループが、環

境クリエイター®企業へのTRANSフォーメーションを図っていくとともに、それらを実践する役職員一人ひとりが「環境クリエイター®」になるための人的投資と組織的な支援を実施していきます。

■ 中期経営計画2026の目標経営指標の一部(上方)見直し

中期経営計画を策定した2023年当初は、計画最終年度となる2026年度のKGIを連結経常利益200億円、連結ROE10.0%程度、また、非財務指標には、当社グループが優先して取り組むべき脱炭素社会の実現に向けて、CO₂排出量の削減で、2022年度対比でスコープ1・2で△16.8%と定め、その達成に向けたKPIを設定し取り組みを進めてまいりました。

2024年度(2025年3月期)業績は、製造業ならびに非製

造業における旺盛な建設需要のもと、これまでの収益力強化への取り組み等が一層奏功し、2024年5月に上方修正した最終年度の一部の目標経営指標を上回る結果となりました。

そのため、今後の事業環境および施策の進捗状況などを総合的に勘案し、2026年度の主要な目標経営指標の一部を引き上げ、以下のとおり公表しております。(2025年5月上方修正)

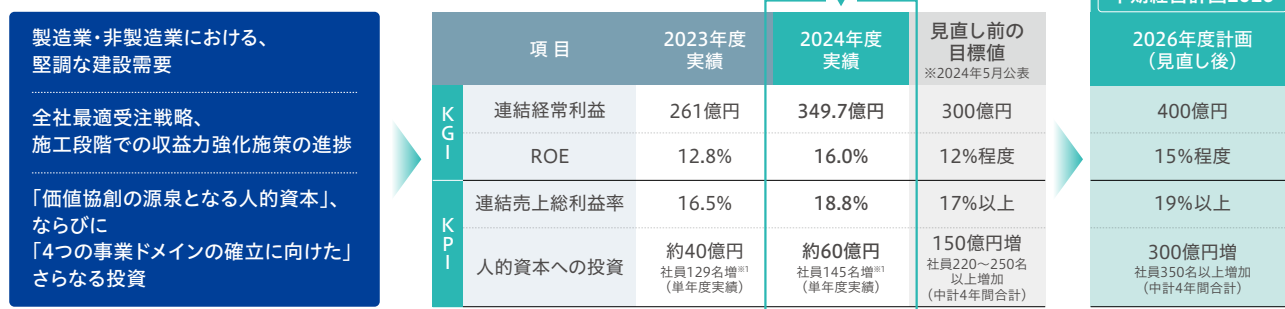
中期経営計画(2023年～2026年)の数値目標 (赤字が見直し後の目標・括弧内は2023年5月時点の当初目標数値)



※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
 ※5 2024年5月に開示した目標値

中期経営計画2026 目標経営指標(KGI・KPI)の一部見直しの背景

中期経営計画2026 KGI・KPIの2024年実績→KPI・KGI(2026年度目標)の大半を前倒して達成



※1 次年度の期初段階の従業員数ー当該年度の期初段階での従業員数

中期経営計画のKPIに関する2024年度の活動成果および今後の計画

01 建設事業を中心とした収益力強化

- 全社最適視点による受注戦略と組織一体となった施工管理能力の強化により、建設事業の売上総利益率は2022年度実績13.7%から、2023年度実績16.5%と推移し、2024年度実績18.8%(2023年度より+2.3ポイント)に向上し、収益力強化に寄与しました。その結果、2024年度の連結経常利益は2026年度の連結経常利益の目標(KGI:300億円)を上回る結果となりました。こうした収益力の向上、市況環境の変化を踏まえ、2026年度の連結経常利益の目標値を見直すことといたしました。▶ [事業概況について](#) P.32
- 生産性向上を目指した成長投資として、建設プロセスの変革を実現する「T-Base®プロジェクト」の機能拡充に加え、BIMを活用した業務プロセスを変革するSaaSプラットフォーム「PLANETS(開発コードネーム)」や、産業施設向けの運用・保安全管理ツール「FaciTas」の開発・運用を進めています。引き続き、生産性向上を目指して邁進していきます。▶ [T-Base®について](#) P.39 ▶ [DXについて](#) P.41

02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築

- カーボンニュートラル市場参入を見据えて高砂熱学製大型水電解装置(100Nm³/h機)の社会実装として、麒麟ビール北海道千歳工場にて、2026年6月より化石燃料からグリーン水素へエネルギーを転換する実証事業に着手いたしました。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フィールド試験と事業展開を進めていきます。▶ [グリーン水素を活用した実証事業について](#) P.54

03 価値創造の源泉となる人的資本への投資

- 価値創造の源泉である人財の確保に向けて、中期経営計画(2023年～2026年)4年間で合計350名以上の社員数増加(単体)を目指し、新卒、中途の採用基準の改正により、採用活動を強化し、更にリテンションの強化にも取り組んだ結果、2024年度は153名の増加(2024年度期初から2025年期初の新卒数)という結果となりました。引き続き、プロフェッショナル人材の育成を通じて、当社グループが見据える4つの事業ドメイン構築に向けた人財配置をしていきます。▶ [人的資本戦略について](#) P.57

財務・資本戦略

資本効率と財務の健全性のバランスを保ちながら、収益力の強化等を通じて創出したキャッシュを成長投資と株主還元に分し、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

財務戦略の基本方針

2023年5月に公表のグループ長期ビジョン2040の実現に向けて、当中期経営計画期間は建設事業の強化と創出したキャッシュを事業領域拡大に向けた成長分野に投資するフェーズと位置付けています(一部目標の前倒し達成により、2025年5月に一部KGI・KPIを見直し)。

財務戦略の基本方針は、資本効率と財務の健全性、株主還元に関し十分目配りしながら持続的な企業価値向上を図るための取り組みを進めてまいります。

財務戦略の基本方針

収益力強化	● 連結売上総利益率19%以上* ● 連結経常利益400億円*
人的資本の強化と成長投資	● 社員350名*以上増加、人事制度改革と人的資本投資 ● カーボンニュートラル事業、建設プロセス変革、研究開発活動への投資
資本効率の向上と財務健全性	● 連結ROE15%*程度 ● A格維持(JCR日本格付研究所、長期発行体・債券)
株主還元	● 配当性向40%目標、累進配当 ● 自己株式の機動的取得

*2025年5月に見直したKGI・KPI

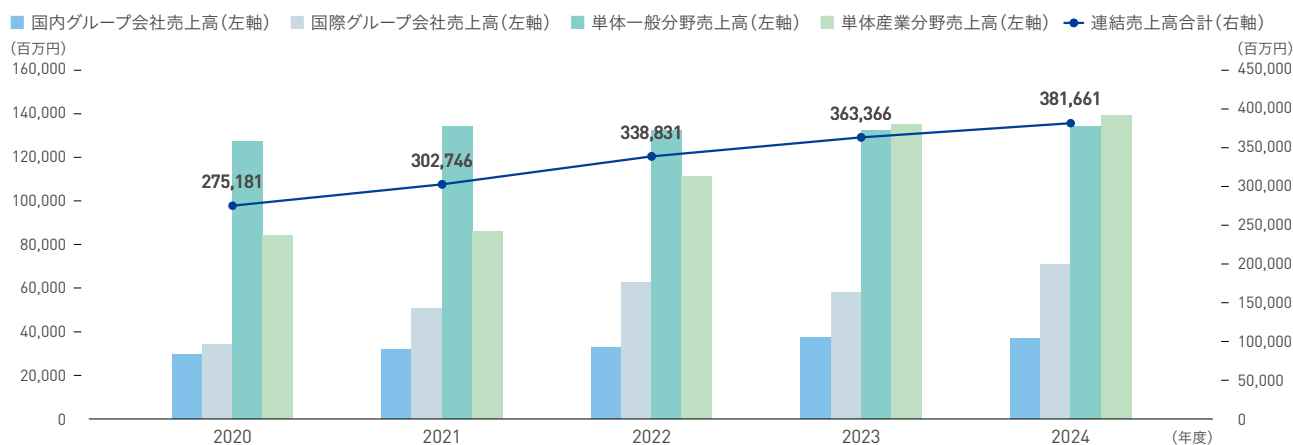
収益力・キャッシュフローの推移と更なる強化に向けた取り組み

コア事業である建設事業につきましては、主に国内市場における旺盛な需要に全社最適受注体制により柔軟に対応すると同時に、T-Base®を始めとする各種の生産性改善策が奏功し、売上高および売上高総利益率の改善を主要因として、2025年3月期の連結経常利益は4期連続で過去最高

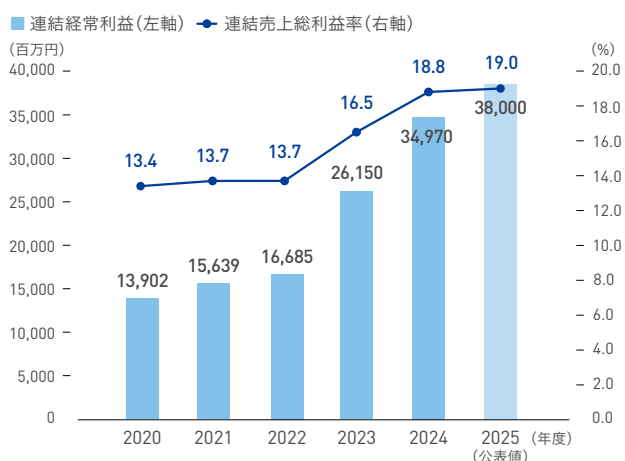
を更新する結果となりました。国内市場では一般分野と産業分野両方の空調設備案件を幅広く手掛けていますが、近年は産業分野の中で、技術的に難易度が高い環境・省エネ提案に注力しています。

▶ 国内市場における設備工事業の取り組みについて P33

連結売上高と各セグメント売上高の推移



連結経常利益と連結売上総利益率の推移



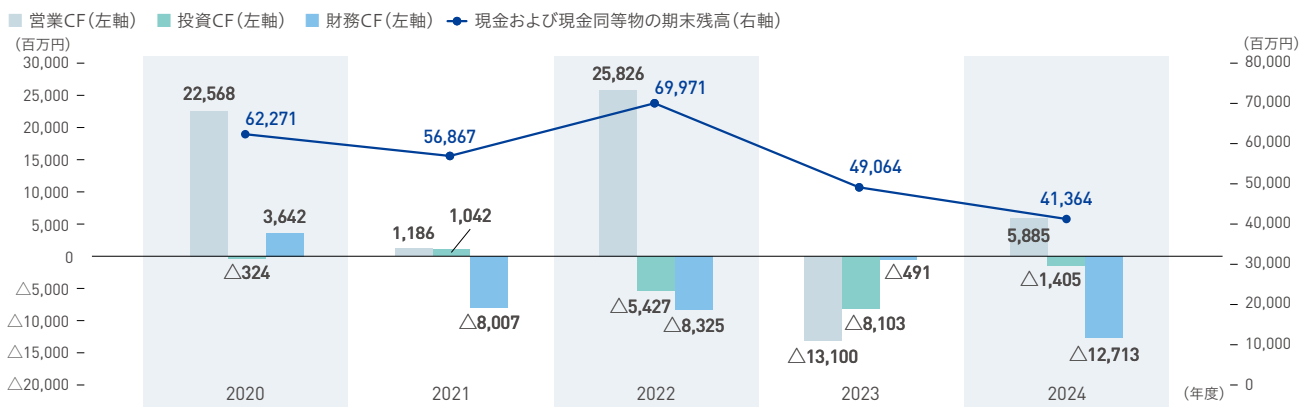
国内グループ会社につきましては、2023年度において持分売却により連結子会社が2社減少したこともあり売上高は若干の増加で推移していますが、国際グループ会社については2015年のインドICLEAN社への出資等を通じて成長推移しています。2025年6月には長期ビジョン2040に向けた事業ドメインの1つである設備保守・管理事業の更なる進化を目指しタイで現地企業へ出資しました。今後も国内外において空調設備の技術を核とした様々な領域で更なる付加価値創造、成長を目指してまいります。

▶ 国際事業の取り組みについて P37

キャッシュフローにつきましては事業の季節性やプロジェクト個別の契約入金条件によって左右されますが、入金と支払には相応の時間差が発生します。加えて昨今の建設プロジェクトの大型化や協力業者への支払早期化、手形・電子記録債権から現金への条件改訂等の影響もありますが、

資金需要については機動的な借入の実行等で対応しています。業務オペレーションでは前渡金や出来高払い等の契約時の条件交渉等を通じて売掛金の早期回収に努める等、資金効率を意識したバランスシートマネジメントに取り組んでいます。

キャッシュフローの推移



持続的な成長を達成するための施策として、更なる付加価値創造のための研究開発や、建設事業プロセスの変革を目指したT-Base®プロジェクト、DXに向けたBIMや基幹システム等へ投資しています。

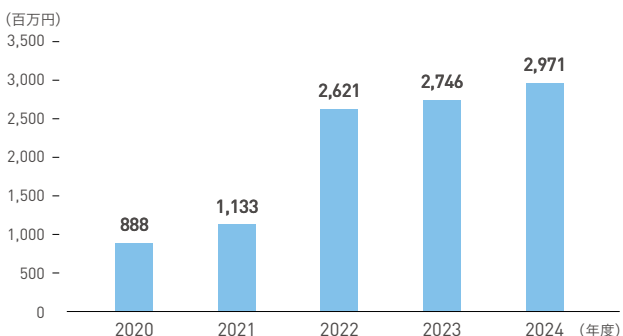
当社では働く社員が最大の資産であり企業価値向上のためのキーであることから、中期経営計画では人的資本強

化を重要な目標に掲げています。採用強化と組織的、計画的な教育訓練の実施、個性・才能を発揮できる働きやすい職場環境を実現するための人事制度整備にとどまらず、パーパス制定やブランディング活動においても、従業員エンゲージメントも考慮しながら活動を展開しています。

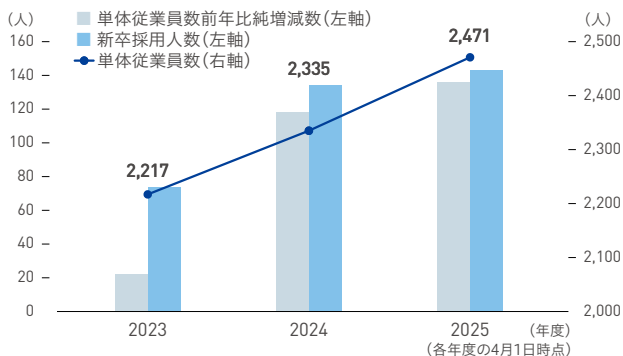
▶ 技術研究・開発に向けた取り組みについて P47

▶ 人的資本強化に向けた取り組みについて P57

研究開発費の推移



単体の従業員数・新卒採用人数の推移



成長投資と株主還元、資本効率と財務健全性のバランス

当中計期間4年間における事業を通じてキャッシュインのキャピタルアロケーションについて、資本効率や財務健全性を勘案しながら持続的な企業価値向上に向けた成長投資と株主還元を両立させていく方針により、計画しています(2025年5月の一部KPI・KGI修正と同時に金額の見直し実施)。

キャピタルアロケーション

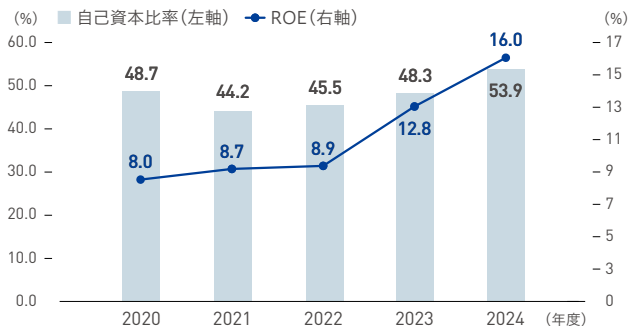
キャッシュイン 4年間:合計1,470億円	キャッシュアウト 4年間:合計1,470億円
事業による創出 1,370億円	成長投資 900億円以上 ● 人的資本への投資 ● カーボンニュートラル事業 ● 建設プロセスの変革 ● DX ● M&A 他
政策保有株式の売却 100億円	株主還元 500億円以上 (配当性向40%目途、自己株式取得含む)

好調な業績を背景にROEは2020年度の8%から2024年度には16%に成長していますが、自己資本比率は50%程度の水準で推移しています。現金及び現金同等物から有利子負債（借入金、社債）を引いたネットキャッシュは様々な要因で変動しますが、財務レバレッジも考慮しながら成

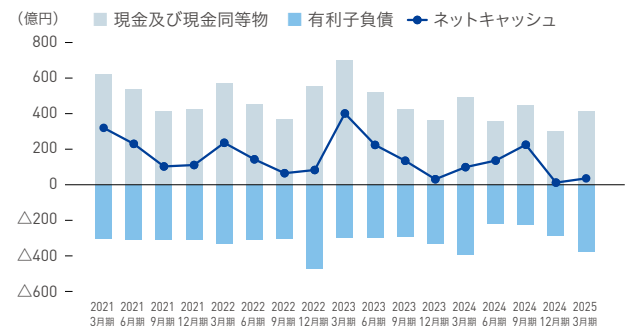
長投資と株主還元を通じ、資金効率を高めてきた事により、ネットキャッシュの水準は低下しています。

また、収益力の改善に加えて、政策保有株式の売却や自社株買いの実施等、バランスシート、自己資本のマネジメントを通じて高い資本効率の実現を目指しています。

自己資本比率とROEの推移



現金及び現金同等物、有利子負債、ネットキャッシュの推移



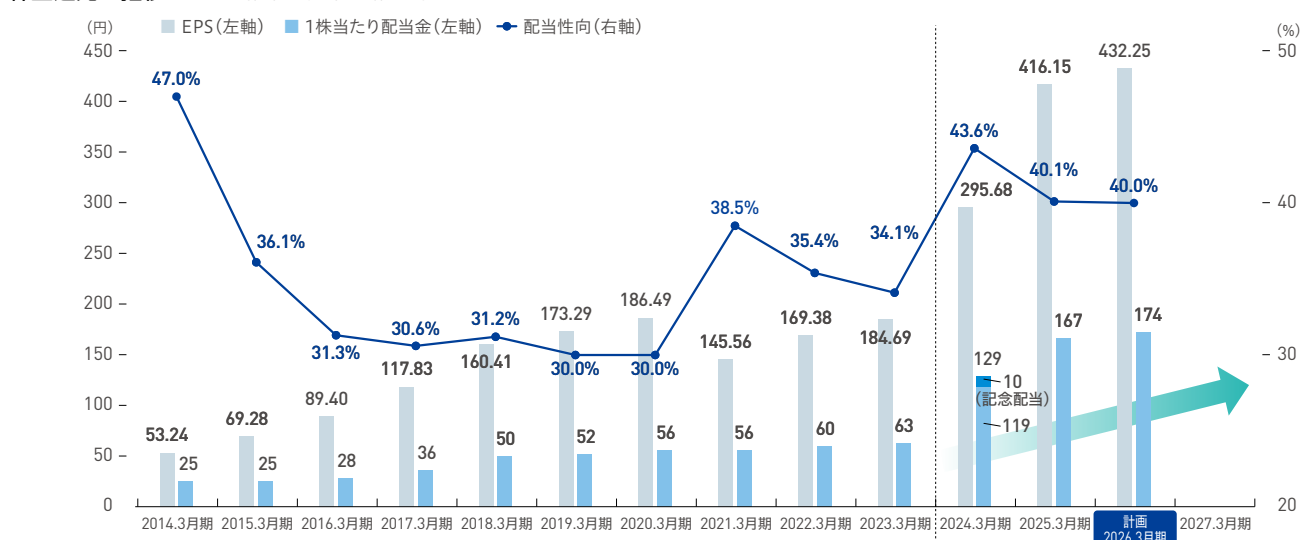
株主還元方針につきましては、配当を基本として配当性向40%を目標に、持続的な利益成長に応じて増配を行う累進配当としています。

自己株式の取得につきましては財務健全性と資本効率を踏まえ、市場動向や成長投資機会等を総合的に勘案のうえ機動的に実施する方針としています。2025年4月から6月

にかけて80億円の自社株取得を実施しました。

ROEは中期経営計画KGIの1つとして、12%程度から15%程度へ水準を引き上げており、今後も資本効率と財務の健全性のバランスを維持しながら持続的な企業価値向上を追求してまいります。

株主還元の推移 ※EPSと1株当たり配当金は株式分割反映前



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%	40.2%	40.0%	計画 2026.3月期
自己株式取得額 (百万円)	1,146	1,877	2,009	—	—	3,000	4,000	—	6,000	—	—	—	8,000

中期経営計画2026 Step for the FUTURE
- 未来への船出の4年間 -

財務健全性 (JCR格付け) (2025年6月27日時点)

格付機関名	長期発行体	債券	国内CP
日本格付研究所 (JCR)	A (見通しポジティブ)	A	J-1

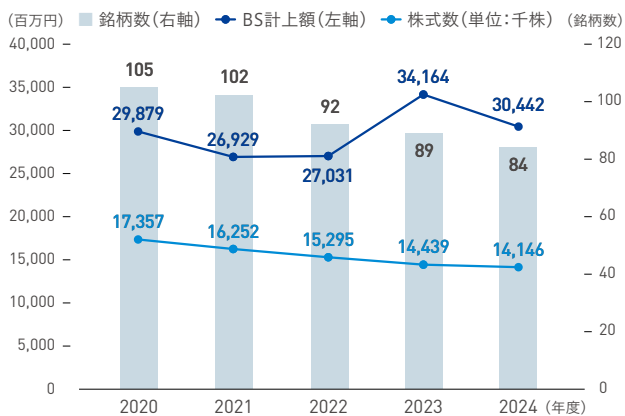
政策保有株式の縮減と株主構成の多様化

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式については、持続的な企業価値向上に向けて戦略上重要な協業および取引関係の維持発展が認められる場合を除き、原則として保有しない方針です。既に保有する株式については保有適否の判断を定期的、継続的に実施し、検討結果は取締役会で検証する体制としています。保有の意義が認められない銘柄については原則縮減を検討し、本中期経営計画期間中に純資産比率15%以下まで縮減する方針です。

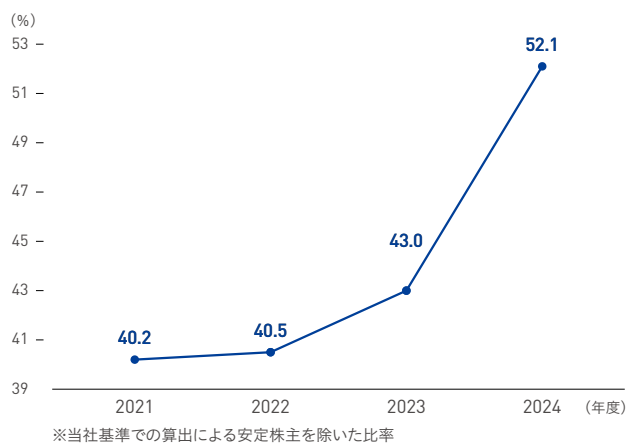
資本市場において上場企業の政策保有株式への対応に注目が集まるなか、当社株式を政策保有株式として保有している株主に対しても株式持合い関係の見直しを提案し、

2025年2月には金融機関等が保有する当社株式の売出しを実施しました。売出しにおいては国内外の機関投資家や個人投資家へ当社の成長ストーリーを訴求し、売出しを通じて金融機関、国内法人の占める割合が低下すると同時に外国人持株比率が上昇、株主構成の多様化を実現する結果となりました。また、2025年10月には株式流動性、投資しやすい環境づくりの観点から株式分割も実施しました。これらの取組みを通じ、より幅広い投資家層にとって参加しやすい環境を形成し、多様な株主構成を構築、維持できるよう取り組んでまいります。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の推移



浮動株比率推移*

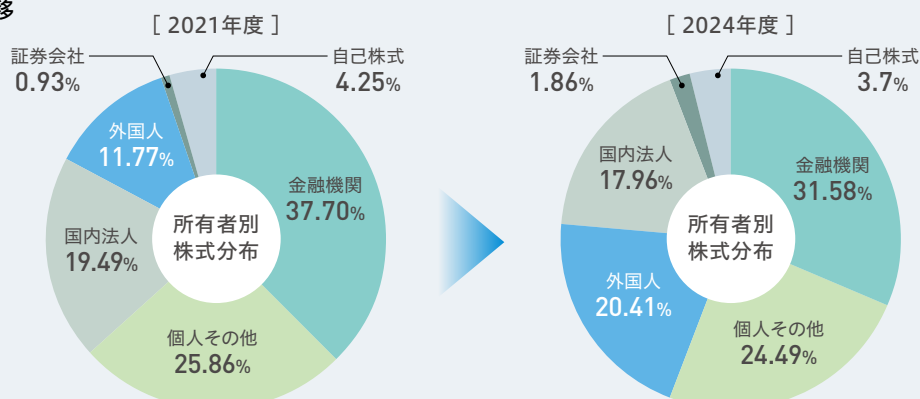


保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の純資産比率推移 (百万円)

年度	2020	2021	2022	2023	2024
純資産比率	24.7%	22.7%	21.0%	22.9%	17.6%
純資産の額	135,849	136,897	147,165	167,231	184,283
売却額	1,791	2,278	1,148	3,658	6,432

※純資産比率、売却額にはみなし保有株式を含む

株主構成の推移



■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

株式市場から求められる資本コストを上回ることを目指しROEをKGIに設定していますが、2024年度のROEは前年度の12.8%から16%となり、エクイティスプレッド（ROE－資本コスト）を更に拡大することができたと考えています。

当社ではIR活動について、当社株価の適正化や資本コスト低減等に繋がるものと捉えており、日頃からプレスリリースやホームページでの情報発信だけでなく、国内外の機関

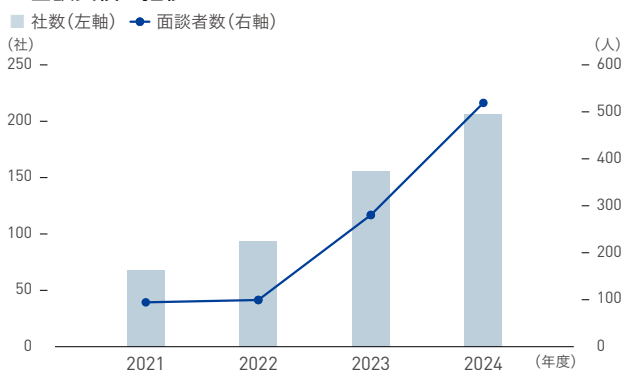
投資家やアナリストとの様々な対話の場を積極的に設けることで、当社事業や成長戦略、非財務価値等についても理解をより一層深めて頂けるよう情報発信に努めています。

$$\text{ROE} \uparrow \times \text{PER} \uparrow = \text{PBR} \uparrow$$

2024年度実績

- 機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会（年3回）
 - 個別IR面談（年間：206社、延べ522名）
 - IRスモールミーティング（5回）
- 機関投資家・証券アナリスト向けの現場見学会、当社施設（高砂熱学イノベーションセンター、T-Base®）見学会の実施
- 当社株式売出しに伴う海外ロードショー（英国、香港、シンガポール）
 - 証券会社主催のカンファレンス参加（2回、うち1回海外）
 - テレビ番組、新聞・雑誌等各種メディア掲載

IR面談実績の推移



■ 管理部門間の交流と人材育成

本社コーポレート部門において、部門を横断して業務効率化や高度化に向けたアイデア・課題等を他部門と協議検討するミーティングを定期的開催しています。

それぞれが議題を持ち寄り意見を出し合うことで、専門知識や経験を互いに活用し、業務品質を高めることや、業務に取り組む目線を広く高いものにすることを目的としています。



株主・投資家様との建設的な対話を通じて得られたご意見や知見につきましては社内でも共有させて頂き今後の活動に活かすよう努めてまいります。透明性と公平性に配慮しながら引き続き双方向対話に努めてまいりますので忌憚のないご意見ご要望をぜひお寄せください。

取締役 執行役員
財務・IR統括部長
兼コーポレート部門管掌

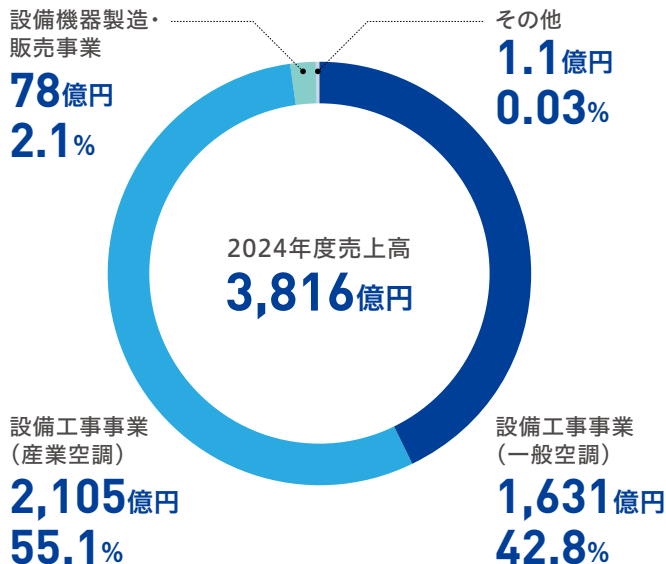
森野 正敏



事業概況

空調設備事業を核に、設備保守・管理事業、空調機器の製造・販売事業の収益基盤を盤石なものとし、今後のカーボンニュートラル事業の基盤構築に取り組みます。

セグメント別売上高



設備工事業 (一般空調)

オフィスビル、超高層ビル、商業施設、ホテル、レジャー施設、地下街などの空間における人間の健康保持と快適住環境の実現を目的とした空調和



設備工事業 (産業空調)

クリーンルームやドライルームなど、高度に清浄度・温湿度が管理された生産工程環境の提供を目的とした空調和



設備機器製造・販売事業

空調機器等の設計・製造・販売



その他

保険代理店等の業務



強み

- 省エネに関する設計提案力、保有する環境技術・ノウハウ
- ワンストップサービスの展開
- 既存顧客との施工実績
- 協力会社とのパートナーシップ

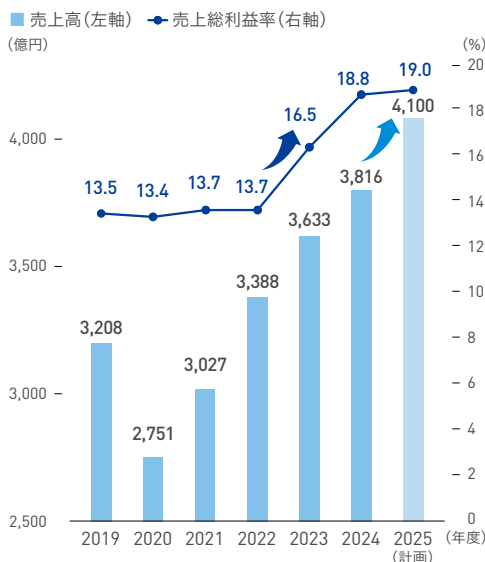
リスク

- 資機材価格・労務費の高騰、資機材の納期遅延・工程遅延
- 建設工事の大型化による建設技能者不足
- 時間外労働上限規制適用による既存労働力の減少

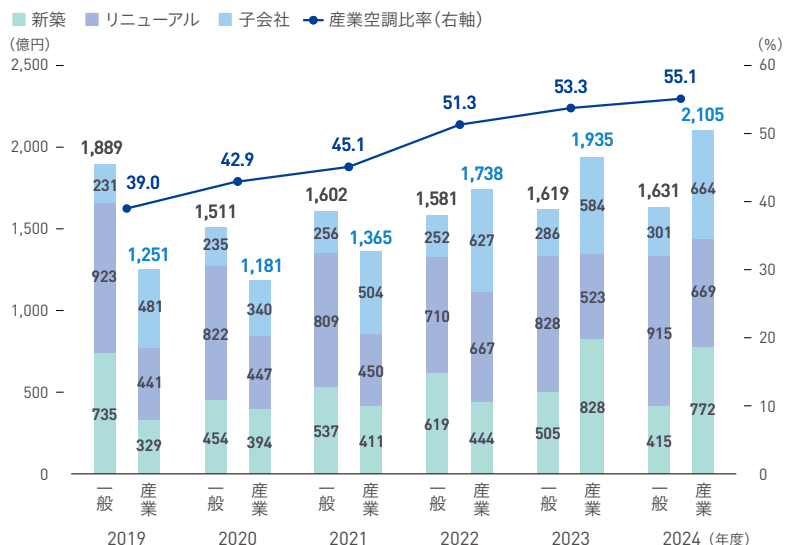
機会

- 工場や大型再開発等を中心とした建設需要の増大
- 省エネ・脱炭素にむけたニーズの拡大
- リニューアル工事需要の拡大

連結売上高と売上総利益率の推移



内容別・子会社の売上高と産業空調比率の推移



設備工事業



半導体関連を中心とした産業空調分野や大型都市再開発の建設需要は、底堅く推移するとともに脱炭素社会に向けた需要もより一層高まっていくものと見ています。

全社最適受注活動の推進による需要の拡大とお客様の新たなニーズに応えられるよう、努めてまいります。

取締役 副社長執行役員
営業本部長
兼 研究開発本部管掌

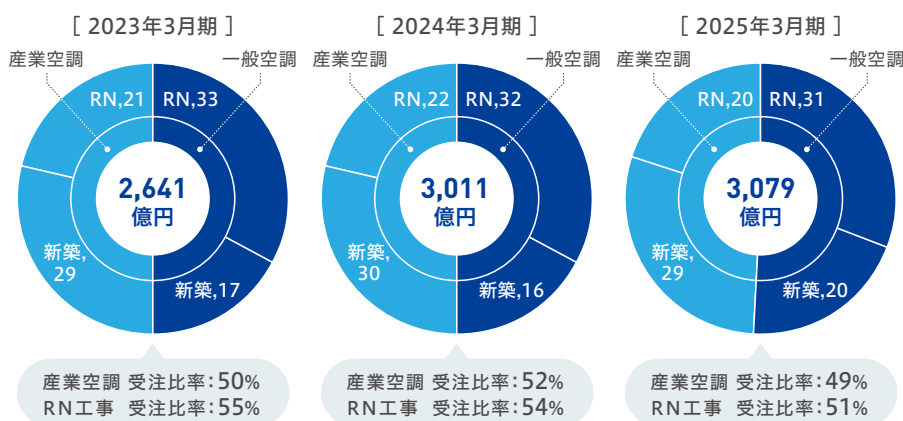
久保田 浩司

■ 全社最適受注活動の展開

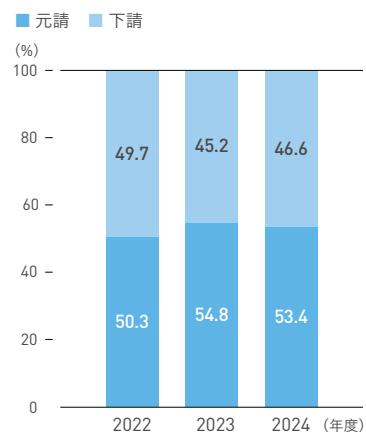
昨今、建設工事の大型化傾向が著しいなか、一般・産業空調の両分野での豊富な営業情報量に対応するため、全社的な見地から施工体制を勘案した受注計画を立案し実行しています。

設備投資が活発化している半導体関連では、独自の技術を活かし建設需要を取り込むとともに、一般空調分野での高水準での受注獲得に努め、リニューアル工事の受注比率向上にも努めてまいります。

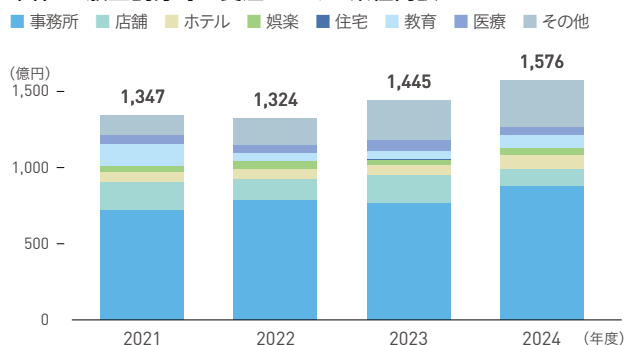
工事種別受注工事高(個別)



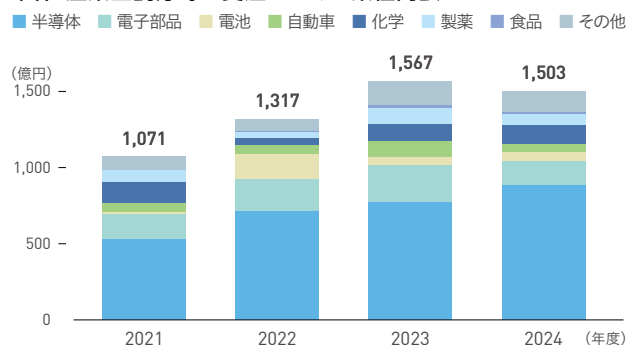
単体・元請・下請比率



単体・一般空調分野の受注における業種内訳



単体・産業空調分野の受注における業種内訳





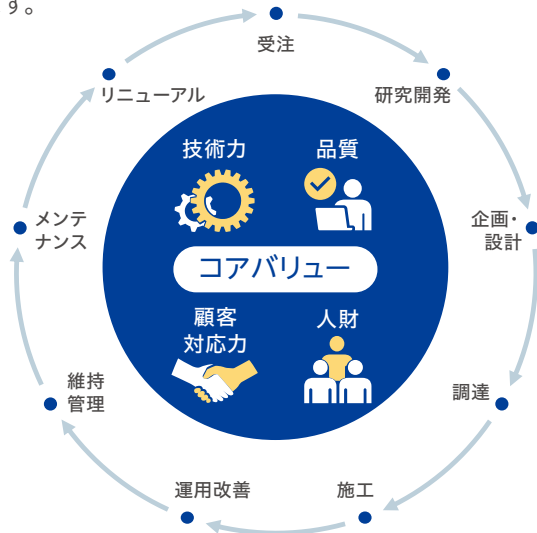
建設規模の大型化への対応や、空調設備分野からの環境負荷低減への貢献に向け、蓄積してきた技術力とノウハウをもとに提供価値の向上に努めてまいります。また、生産プロセスの変革やBIM・IoT技術の活用を進め、収益基盤の強靱化を図ってまいります。

取締役 専務執行役員
技術本部長
兼 関係会社担当

神谷 忠史

バリューチェーン全体を通じたソリューションの提供

建設プロジェクトの企画・設計段階からお客様の課題を把握し、課題に対応するソリューションの提供にむけ、研究開発から施工、維持管理、メンテナンスに至るまでグループ各社が連携し、バリューチェーン全体の成長を目指しています。



協力会社とのパートナーシップ強化

協力会社との連携強化を目的として、2024年度にエクセレントパートナー（EP）制度を創設し、EPの協力会社の中から貢献が顕著な企業をエクセレントパートナーアワードで表彰しました。

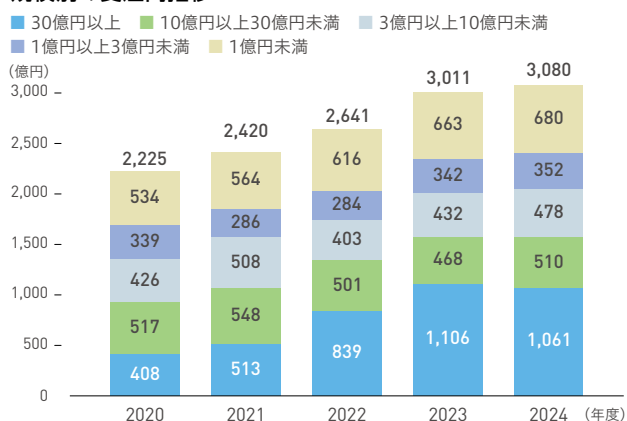
その他、パートナーシップ強化の取り組みを進めています。

単体：設備工事業における受注金額別の内訳

昨今の建設工事の規模拡大に伴い、受注・繰越工事に占める大型工事の比率が高まっています。大型物件における設計・施工ノウハウの蓄積による生産性向上に努めてまいります。

また、1億円未満の工事についても従来と同水準の受注高を維持しています。

規模別の受注高推移



採用支援	協力会社向けに建設業界の求人マッチングプラットフォーム「助太刀社員」導入支援
施工支援	施工用工具の無償貸与 協力会社ヘルメットの無償貸与 オンライン教育の実施
財務支援	支払条件の変更

■ 設備工事事業における技術研鑽

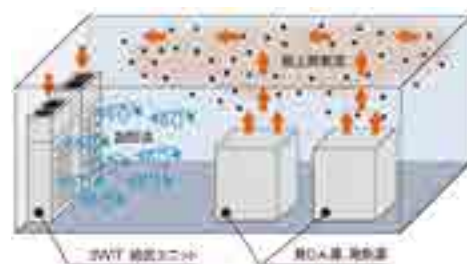
TOPICS

トピックス

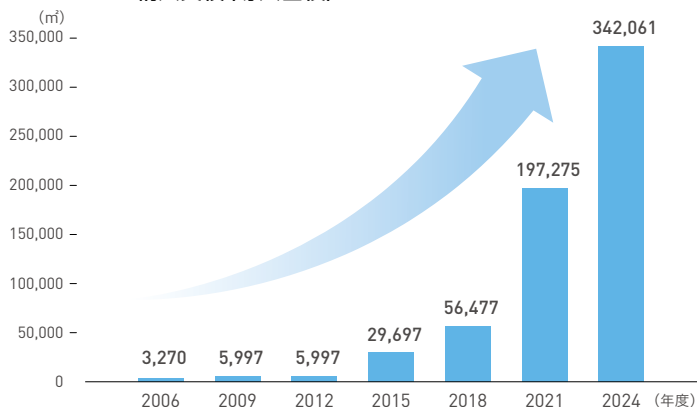
TCR-SWIT®グリーンルーム用旋回流誘引型成層空調システム

TCR-SWIT®は、産業空調の要となるクリーンルームを省エネ・省CO₂・省コストでかつ超短工期で構築することが可能な当社独自技術です。

高砂熱学イノベーションセンター内にこの新たな技術の機能を確認いただくための実験・検証施設を設けています。近年、大型の半導体を中心とした工場で採用いただき、導入実績を伸ばしています。



TCR-SWIT®納入実績(導入面積)



技術伝承と人材育成 高度技術チーム

高度技術チームは、建物用途ごとの技術の高度化や現業支援を全社横断で推進するプロフェッショナルな技術者集団です。当社の経営資源である技術を集約・展開し、「技術の継承」と「人材の育成」を活動目的としています。

専門分野ごとにチームを編成し、社内専用サイトにおいて、技術の見える化や標準化、専門誌等での技術発信、現場課題の解決、顧客へのコンサルティングなど、多面的な活動を展開しています。



次世代への継承

設備保守・管理事業、環境機器製造・販売事業

設備保守・管理事業



TMESは、施設設備のメンテナンス事業を基盤に、時代の変化に応じた多様な建物用途に対して、費用対効果の高いファシリティソリューションを提案しています。

当社は、環境ソリューションパートナーとして、遠隔監視と高度なオペレーションを活用し、施設の安定稼働とライフサイクルコスト(LCC)の最少化を両立する「設備総合管理」モデルを構築し、独自の価値を創出、提供しています。

このモデルは、予防保全を核とした高度な設備管理を基盤に、設備診断や電気・空調・給排水衛生設備の管理、省エネチューニングなどを展開し、長年の実績に基づくきめ細やかなメンテナンスを通じて、省エネルギー化と効率化を図り、施設のライフサイクル全体を見据えた最適環境を実現するものです。

また、高砂熱学グループとして、IoT・AI等を活用したビジネスツールや脱炭素社会実現に貢献する製品を開発するなど、先端技術や通信技術を活用し高度な施設ワンストップサービスを展開し、SDGsへの取り組みを加速し、社会課題の解決に貢献しています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

当社は、施設の安定稼働と
LCCの最少化でSDGsに取り組んでいます。



ファシリティを技術で支える

Make it SMART, this is TMES.

TMES 企業サイト
<https://www.tm-es.co.jp/>



環境機器製造・販売事業



日本ピーマックは、個別空調のパイオニアとして、創業以来半世紀にわたり水熱源および空気熱源の個別ヒートポンプ方式をベースとして、時代が空気調和に求めるさまざまなニーズに合わせた空調機の提案や製品開発に挑んできました。また、万全な検査体制、納品後のメンテナンス、リニューアルまで、当社の直接・一貫体制による責任ある製品とサービスをお届けすることにより、高い評価をいただいています。

2023年には、体育館向け空調機「フレッシュクール®」を高砂熱学と共同開発し、既に茨城県、神奈川県、愛媛県などの公立体育館で導入されています。

居住域のみを効率よく空調する置換空調方式を用いており、一般的な空調方式と比べ省エネ性に優れています。また、新鮮外気による空調で、冷暖房と同時に換気を行うことができるため、窓開けによる自然換気が不要です。クッション性のある壁材と、多数の小さな穴が開いたビニール素材による風船形状の吹出口により、安全面に配慮しながらも競技に影響を及ぼさない風速で、静穏性も兼ね備えています。

屋内運動時の熱中症対策や、体育館を避難所として利用する際の暑さ・寒さ対策、感染症対策に有効です。

これらの取り組みを通じて、地域社会が抱える課題解決や、持続可能な環境づくりに貢献してまいります。

体育館向け空調機「フレッシュクール®」



給気ユニット

空調機本体

日本ピーマック 企業サイト
<https://www.pmac.co.jp/>



国際事業

50年以上の歴史と経験をもとに、高砂熱学グループのコア事業となることを目指します。

各現法の自立した経営を実現し、安定した収入源をベースに「環境クリエイター®」として新規事業に挑戦し、更なる成長を実現します。

事業環境・戦略

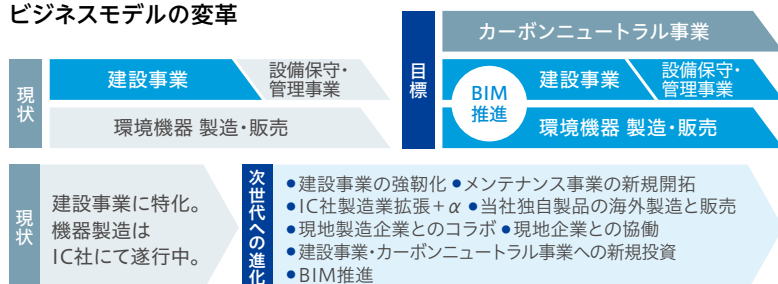
COVID-19の回復以降、米中貿易摩擦、トランプ関税、半導体・部品などを含む電子産業の投資減速などがありながらも、弊社国際事業は各国での半導体をはじめとする、電子部品産業や電池生産産業などの積極投資による需要を受け順調に業績を伸ばしており、進出諸国における当社の存在感は益々高まっております。

2024年度は、中国現法での受注が目標比の50%程度にとどまった一方で、他現法における大型プロジェクトの受注などにより、投資状況の地域差はありますが、受注・売

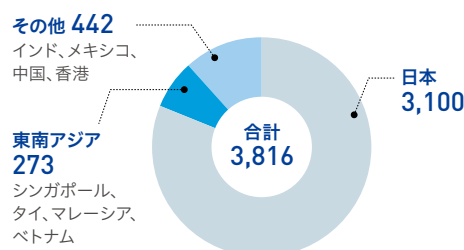
上共に目標を達成しております。

2025年度から「国際グループ事業統括部」を「国際グループ事業部」に改称し、グループ内の重要な「プロフィットセンター」としてさらなる成長に向けて活動を進めてまいります。また、事業部直下には「管理部」「営業部」「技術部」に加えて「事業戦略部」を新設し、国際市場における長期ビジョンで掲げる4つの事業ドメイン構築に向けた成長戦略の企画立案、M&A後の統合プロセス(PMI)の実効性確保に向けた体制強化を図ってまいります。

ビジネスモデルの変革



地域ごとの売上高 (単位: 億円)



建設事業

空調技術を軸として、建築・電気設備・ユーティリティ設備などの設計・施工で培った技術と経験を活かし、コア事業である建設事業領域のさらなる拡大を図ります。

また、カーボンニュートラル(CN)に向けたカーボントランジション(低炭素・脱炭素)にも貢献してまいります。

01 収益力強化

さらなる安定経営と自立化へ

TAW活動推進 TAW: Technical Administration Work (工事管理業務)

2026年度達成目標: 現法安定経営と自立化
2025年度目標: NS主導へのファーストステップ
重点強化実施策:

- 1 NS※主導による活動の推進・指導・実施
- 2 品質管理向上による、全現法でのトラブルクレームの撲滅
- 3 安全管理向上による、全現法での無事故・無災害の実現

※NS: National Staff (現地雇用従業員)

- 各現法の実情に合った目標設定と取組推進
- 国際グループ事業部との定期的な会議開催
- 情報を共有し、生産性の高い活動を実現

次のステージへ

- BIMの活用** BIM活用を推進し、10D BIMを先取り
- 海外版T-Base®** タイでの実現を検討
- 日本との協働** エンジ・品質環境安全部との協働強化

- 1 電池・半導体顧客の情報共有
- 2 営業・管理系人材の強化
- 3 日本⇄海外の人財交流強化

02 事業拡大

50年の歴史を生かし、次のステージへ

新たな領域へ

各国で新しい分野を開拓

香港	マレーシア・タイ	マレーシア・ベトナム
クリーンルーム	データセンター	建築工事

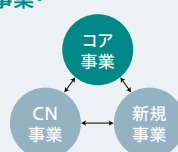
現法間支援のもと、各現法でこれまで主力としていなかった分野の工事を実施。

→ 第二・第三の事業の柱を構築する!

カーボンニュートラル事業・新規事業との協働

先駆者の利を生かし新規事業と協働

営業部・技術部が連携しカーボンニュートラル関連のEPC受注を実現



組織活性化と新しい事への挑戦!

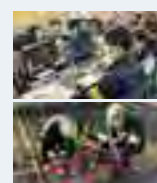
NSを中心とした新しい発想 + 専門家による正しい判断 = なにか楽しいことがあるかも...

03 人的資本強化

長期ビジョン2040 第2フェーズでの海外伸張に向けて

海外⇄日本間研修の機会継続

- 中国から日本への第2期研修生受入 (第3期生は設計研修を予定)
- 日本から各現法へ短期・長期海外トレーニング研修の実施



魅力ある国際事業へ

- 育成・伝承だけではないアドバイザー・嘱託社員の活躍
- 女性グローバル職の海外赴任実現へ

ONE TEAM

現法間・専門技術者間の関係強化

- 副社長会議 (DMD Meeting) の開催
- 建築技術者の会の活性化 (日本との協業、各国建築工事への関与)



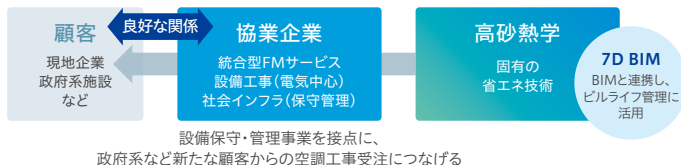
国際建築技術者の会を設立

スペシャリスト集団構築・海外だけではなく日本への支援も

設備保守・管理事業

現在、当社グループのプレゼンスのない海外の設備保守・管理事業において、ストックビジネスの取り込みによる経営の安定化を企図し、将来の海外カーボンニュートラル事業に向けた基盤を構築します。

Step1 協業企業を通じ未開拓エリアへの省エネ提案



Step2 協業企業の東南アジア事業展開/各国現法での協業

- 日本
- 中国・香港
- ASEAN・インド
- メキシコ



環境機器 製造・販売

ICLEAN社（IC社）における、環境機器設備製造・販売の事業化を進めます。当社製品に加えて、新規領域の機器製造・販売の事業化も目指します。

1 ドライマシンのインド製造、電池生産顧客ニーズへの対応

インド市場でのリチウムイオン二次電池（LIB）需要
年平均**52.5%**の成長率の見通し

ドライルーム®シェア No.1を固守
（大型化するドライルーム®環境への対応を含めて）

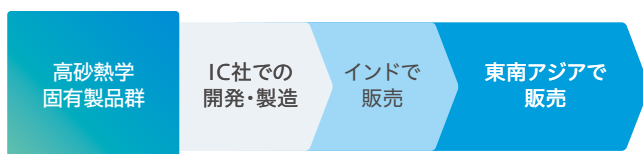
	生産量	市場見通し
2027年	43.1GWh	4,100億INR(6,970億円)
2030年	116.0GWh	11,070億INR(18,819億円)

環境機器製造 高砂熱学固有技術の海外市場展開

- ① ODM・OEM*生産
優先度〈高〉として、空調関連機器製造・販売を主事業とする企業との交流・面談を通じ、高砂熱学固有技術製品のODM・OEM生産を推進
- ② 国内G会社との協業強化
● 国内グループ会社の将来の海外展開・製造
● 受け皿となりうるパートナー会社の模索

*ODM:Original Design Manufacturing OEM:Original Equipment Manufacturing

2 IC社での高砂熱学グループに向けた資機材の製造販売・東南アジア展開



現在、IC社で進めている事業を維持しながら、新しい商材（除湿機・SWIT®・SWIT®空調機・その他医療・製薬関連機器）の試作・製品化・販売を進めていきます。

また、日本の研究開発チームとの協業を進め、弊社固有の技術を生かした製品の海外での製造や技術移管を実現してまいります。

カーボンニュートラル事業

当社のコア事業に加えて、グリーン水素などの新たな要素を取り入れ、エネルギーを「つくる・ためる・つかう」を「ツナグ」ことで、高砂熱学の独創的なサービスを提供します。そのことにより、お客様や社会が求めるカーボンニュートラルに貢献してまいります。

国際事業におけるカーボンニュートラル事業

- エネルギーを「つくる」「ためる」新たな領域の構築と、「つかう」にあたるコア事業の強化
- 「つくる・ためる・つかう」を「ツナグ」エネルギー・マネジメントシステム（EMS）の構築
- EPC契約およびESP（Energy Service Provider）契約を目下活動中

推進方法

カーボンニュートラルへの通過点としてあげられるCO₂排出量の削減（省エネ）は現有リソースで各拠点が対応。
創エネ・蓄エネ・EMS部分は、カーボンニュートラル事業開発部と現法で連携して事業開発を推進。

1 協業・出資モデルの発掘

事業範囲および地域の拡大・スピード化

- ① ESCO・ESP企業への（共同）出資および協業
- ② タウンシップFM事業との協業および展開
- ③ 地域（国）毎のモデル発掘

2 水素連携事業モデル展開

Hydro Creator®、水素技術の展開

- ① グリーン水素供給モデルの展開
- ② グリーン水素＋燃料電池モデルの展開
- ③ 水素活用事業モデルの展開

3 人的資本・組織強化

育成・連携による将来体制の構築

- ① 専門人材の採用・育成
- ② カーボンニュートラル事業開発部との連携
- ③ SPC管理会社の設立

建設事業プロセスの変革 T-Base®



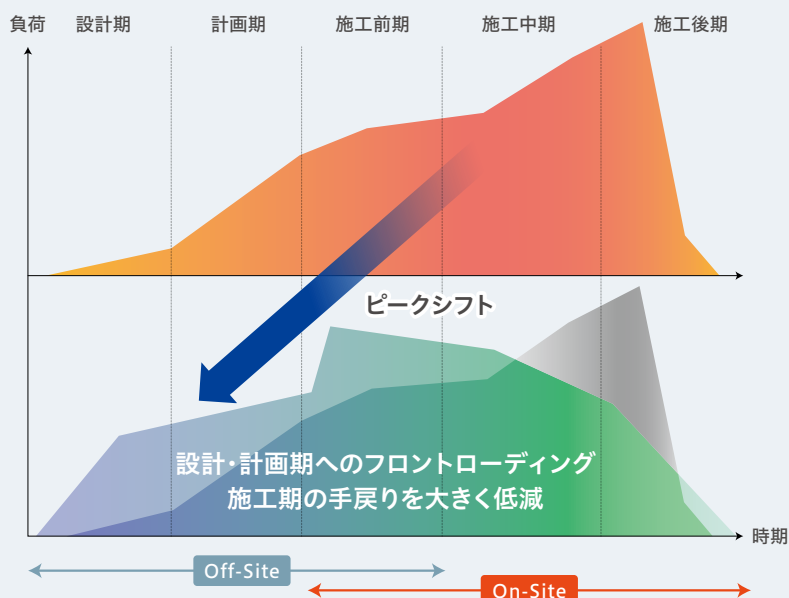
T-Base®プロジェクトは、「生産年齢人口の減少」「働き方改革」「環境への貢献」など建設業界の課題解決に向け、2020年のスタートから2025年度で6年目に突入しました。当プロジェクトでは、「建設事業プロセスの変革」として、技術力を活かした新たな仕組みの構築と、施工よりフロントローディングして、受注・設計段階からプロセスを見直すことで、現場の人財・品質・安全・環境貢献などさまざまな課題を解決し、魅力ある建設業の未来創造への貢献を目指しています。

建設業界を取り巻く課題と当社の取り組み

「建設事業プロセスの変革」とは、建設業界特有の現場一品生産、すなわち現場ごとの「施工管理」から、プラットフォームを中心とした「生産管理」に施工のあり方を変革する取り組みです。

これらにより施工の省人化・省力化、さらには施工における環境負荷低減を実現し、業界の課題解決への貢献を図ってまいります。

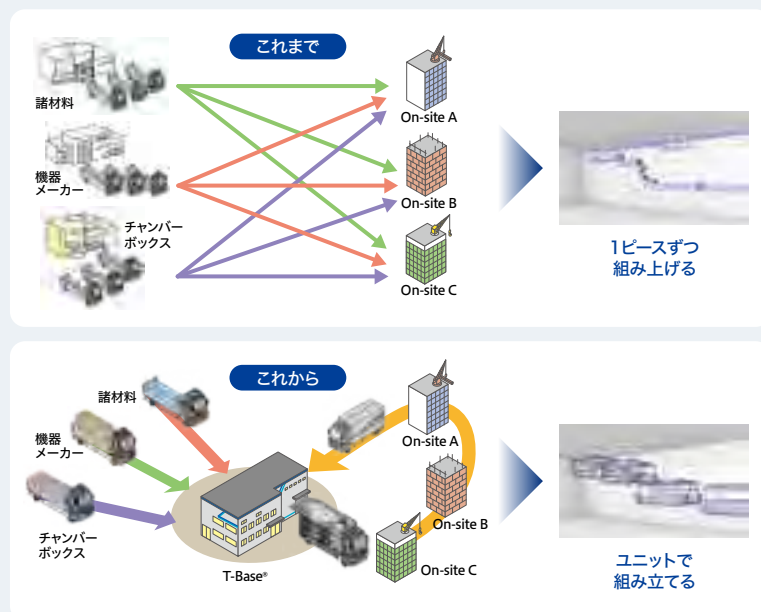
2022年5月に、企画・生産・物流などの中核を担う施設「T-Base®」を開所し、本施設を中心に、標準化製品・新ユニット工法の開発および製造、また協力会社・サプライヤー・現場をつなぐセントラル生産システムの開発などを進めています。



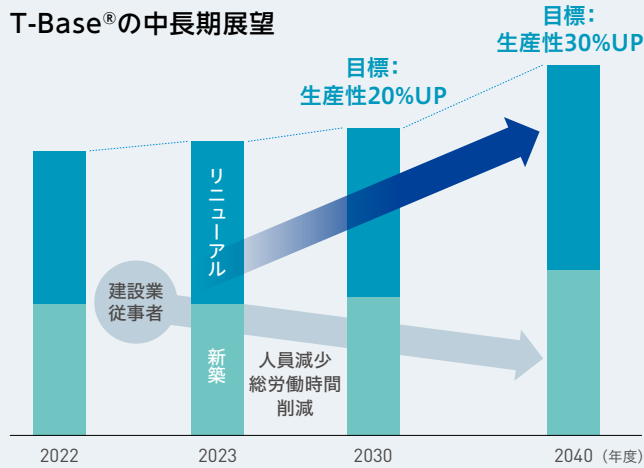
T-Base®の機能と効果

T-Base®は、建設事業プロセスの変革に向けたプラットフォームです。これまで建設現場（オンサイト）では、それぞれに図面を作成し、現場一品施工を行ってきました。今後はT-Base®を活用し、現場を問わず共通の部分や、繰り返し作業となる部分を標準化し、現場とは離れた場所（オフサイト）で生産・供給します。

これにより現場労務の低減・現場工程の標準化・施工品質の向上を実現します。また、これまで建設業に従事されてこなかった人財へオフサイト拠点で雇用の機会を提供し、多様な人財の活躍の推進にも寄与します。

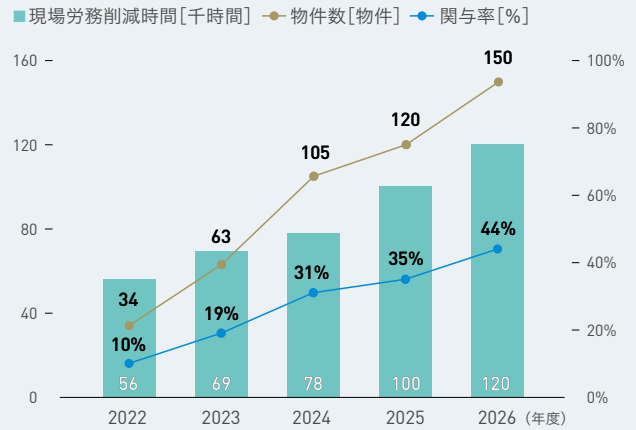


T-Base®の中長期展望



新築・リニューアル、一般・産業系を問わず利用可能なT-Base®メニューの開発を通じて生産性向上を図ることで、将来予測される生産年齢人口減少に伴う建設業従事者数の低下に対応します。

中期経営計画期間における目標



2025年度KPI

- 関与物件数： 120物件
- 現場労務削減時間：100,000時間
- ユニット生産台数：8,000台

2025年度の計画

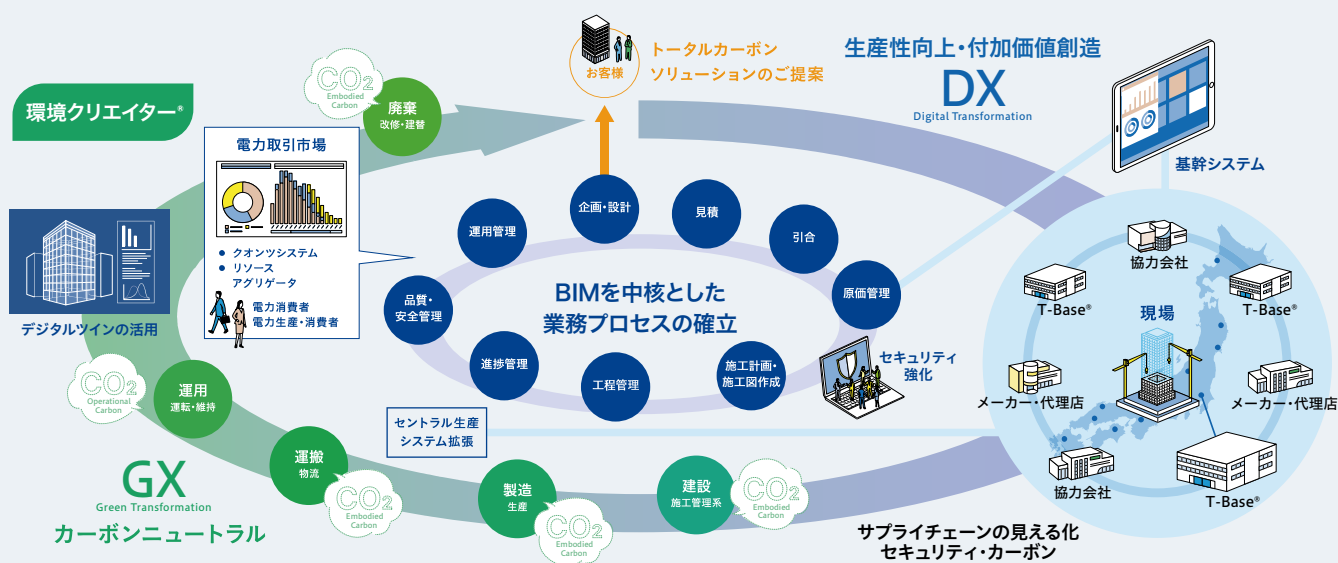
実施策	項目	内容
産業系メニューの拡大と標準化の加速による生産性向上	標準化メニューの拡充と営業・設計連携の実施	● 設計物件へのT-Base®メニュー標準図スペックインを実施する ● 産業系メニューの拡充 水冷・空冷チャiller周りユニット／ポンプユニット／マルチユニット
高和会Satelliteと連携したもののづくりによる生産・供給の最適化	標準化ユニット 設計スキームの構築とBIM連携	● 現場への導入・展開促進のため、設計自動化によるリードタイム短縮を検討中 ● 生産フェーズの高和会・メーカー連携へ繋ぐデータ構築 ● 施工フェーズの図面出力を検討中
	高和会連携Satelliteの構築・運営	● マザー工場となるT-Base®に加え、高和会連携Satelliteを順次拡大し、需要に応える体制を整備 ● 2024年度:4拠点整備済 ● 2025年度:1拠点整備予定 [現在の高和会Satellite展開状況] ■ T-Base® ■ 稼働中:支店連携高和会Satellite拠点 ■ 計画中 東北Satellite 関信越Satellite T-Base® 埼玉県八潮市 関西Satellite 九州Satellite 北陸Satellite
セントラル生産システムを中心とした施工現場のデジタルプラットフォーム開発	セントラル生産システム導入拡充	● 中規模以上の物件を中心に社内展開を推進 ● 対象物件を選定し、現場での協力会社作業員の利用を推進 ● メーカー・代理店の導入スキーム協議開始 〈1Q実績 物件数:42物件 メーカー・代理店:195社〉 ● BIMとの相互データ連携の検証を継続
環境貢献・DE&Iなど建設業界の未来へ向けた取り組み	建設事業での環境貢献	● 廃プラスチックの分別・リサイクル・CO₂削減量見える化のスキームを全国のSatelliteに展開・実証 ● 女性・高齢者を含む建設業以外の人材の生産従事率 50%

DXとGXを同時に実現するBIMの推進

DX戦略の全体像

長期ビジョン2040において、建物環境のカーボントランジションと地球環境のカーボンニュートラルに取り組むことを打ち出し、多くのビジネスパートナーとの共創を通じて4つの事業ドメインを構築し、それぞれの事業ドメインをDXで連

携してまいります。これまで進めてきたDXを加速させつつ、建物ライフサイクルにおけるGX(グリーントランスフォーメーション)を実現させて環境クリエイター®への道筋を明確にしています。

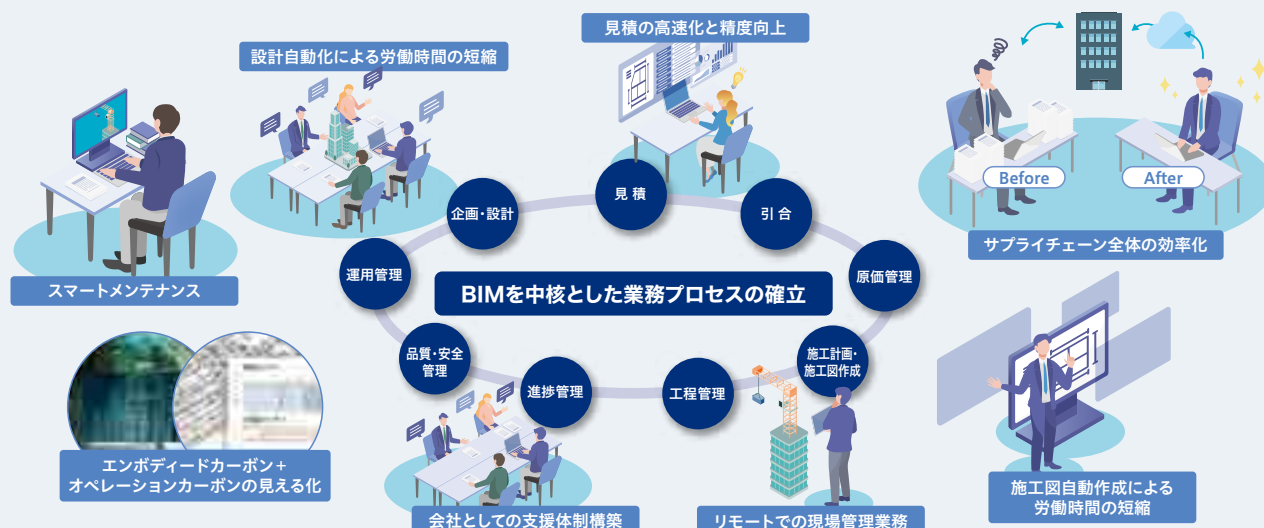


BIMを中核としたデジタル基盤の整備・活用によるコア事業の変革・DXによる働き方改革

BIMを早期に実用化し、企画・提案から設計、施工、運用管理という建物ライフサイクル全体での抜本的な業務プロセスの変革と、デジタル技術を活用した生産性向上を図ります。

デジタル基盤の活用を開始し、これまでは各支店、営業所、現場等で個別に対応していた業務を、集約・集中処理や、遠隔地からの業務サポートにより、生産性を向上させ、業務の高度化と働き方の多様化を図ってまいります。

基幹システムや、BIMと連携するSaaS群など、さまざまな

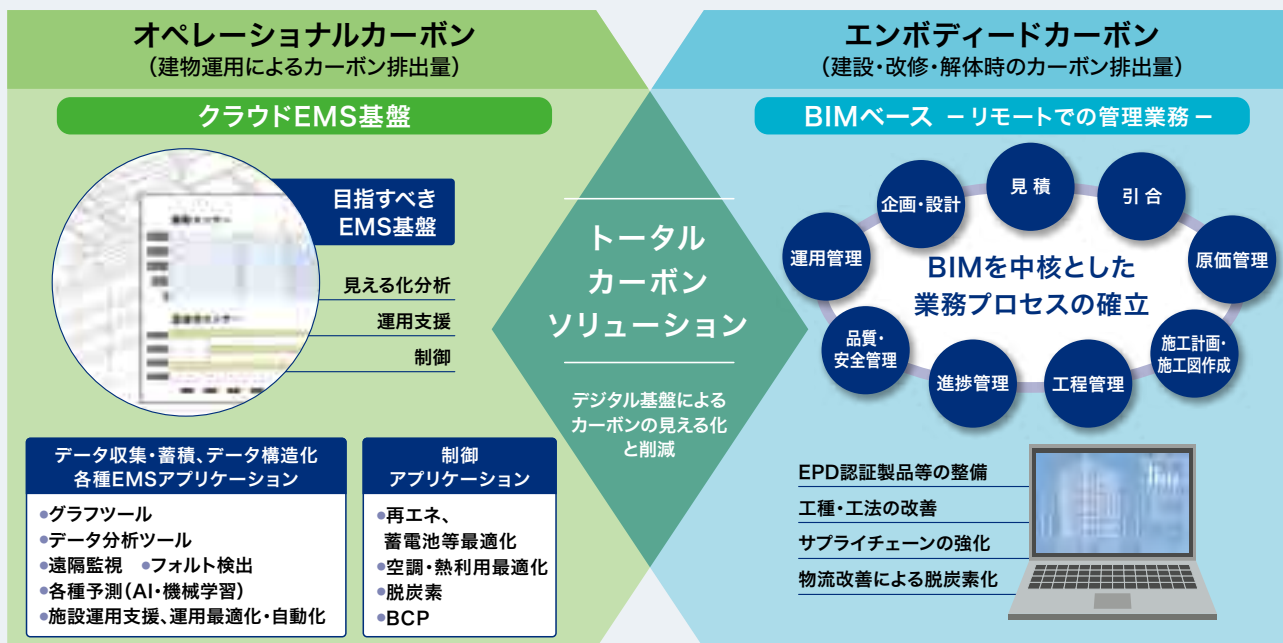


BIMやEMS等から生成されるデータを活用したGX(グリーントランスフォーメーション)の実現

建物建設や改修時、そして廃棄する際、建物の運用開始後など様々な段階からカーボンが発生しています。

BIMを中核とした建物データおよび運用データを活用し、

建物ライフサイクルにおけるこれら全てのカーボンを最適化するトータルカーボンソリューション提案力の強化を図り、お客様と一体となりGXの実現に取り組んでまいります。



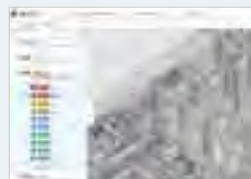
TOPICS

トピックス

施工管理業務に関する部分を中心に「PLANETS — 開発コードネーム —」の現場での運用を拡大

「工程管理」「進捗管理」および「品質管理」といった施工管理に大きく関連する部分を中心に、実際の現場において運用を拡大しております。2024年度末時点では、約50件の現場にて試行を行いました。利用者の皆さまからは、従来の業務の改善に貢献できる取り組みとして、非常に高い関心と期待が寄せられております。現場からのフィードバックをもとに、より良いシステムへの進化を目指して改善を進めてまいります。

品質管理

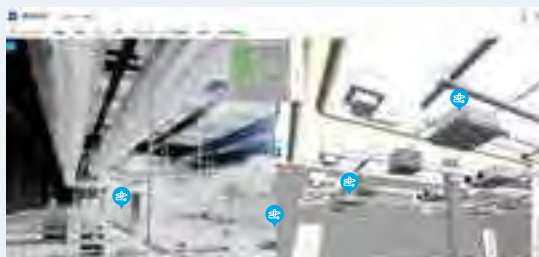


進捗管理



お客様の施設運用管理のDXをサポートする『FaciTas(ファシタス)』を開発、2026年提供開始

建設時にPLANETSで活用・蓄積したBIM、360度画像に設備台帳、不具合・メンテナンス履歴、中央監視、IoTなどの点検する施設情報を集約します。施設情報が「見える・わかる・未来に活かせる」サービスで、設備の安定稼働、LCMの最適化、管理人材不足への対応など、お客様のさまざまな施設運用課題を解決していきます。半導体/電子部品工場、製薬研究所、病院などでの試験導入を進め、2026年に提供を開始していきます。



ビジョン実現に向けて

03

- 45 高砂熱学グループ長期ビジョン2040
- 47 研究開発
- 55 知的財産マネジメント
- 57 高砂熱学グループの人的資本強化
- 63 特集／タカサゴ・シン・アカデミー
- 65 DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進





高砂熱学グループ長期ビジョン2040

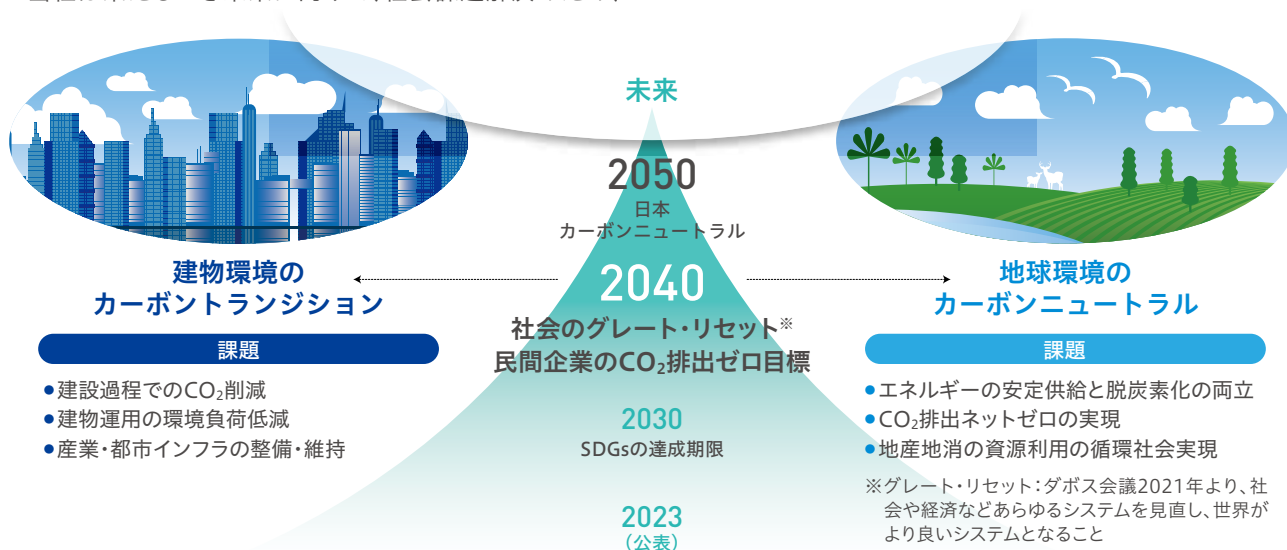
当社を取り巻く事業環境は、劇的に変化を遂げるなか、長期的な視点では、“2040年”が人口問題や気候変動問題による社会構造の大きな転換点であると予測しています。これからの変化を見据え、高砂熱学グループが多様な価値観を活かして、持続的な成長と付加価値を創出するために、「パーパス」と共に、2040年にあるべき姿を描いた「長期ビジョン2040」を策定しました。環境クリエイター®として、高砂熱学グループで働く役職員一人ひとりが、未来社会の課題解決に向けて挑戦し、パートナーと共に未来を創造していくことを体現してまいります。

■ 高砂熱学グループが貢献する未来社会課題

日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」によって、より一層、脱炭素社会の実現に向けて各企業が、カーボンニュートラルやESGへの取り組みを加速させています。

当社は来たるべき未来に向けて、社会課題解決のため、

当社がこれまでに空調設備事業を通じて得てきた数々の経験・実績と培ってきた技術や知見を活かし「建物環境のカーボントランジション」と、「地球環境のカーボンニュートラル」に取り組みます。



■ 高砂熱学グループ長期ビジョン2040で目指す姿と4つの事業ドメイン

未来社会の課題解決に向けて、これまでの空気調和の技術を核としながら、事業の効率化を図るとともに、環境創造の事業領域を拡げ、従業員一人ひとりが社内外の多様な人財と共に、当社グループのビジョンである環境クリエイター®として挑戦し続けていき、環境価値を創造する企業

を目指してまいります。

そのために、これからの社会変化を踏まえ、4つの事業ドメインを構築し、それらをDXによって連携させ、未来社会の課題解決を実現する企業グループに変革していきます。

4つの事業ドメイン

1 建設事業

空調設備を基軸として、国内・海外で100年間培ってきた技術をベースに、お客様にとって最適な建物環境を構築しながら建物環境のカーボンニュートラルを実現していきます。

2 設備保守・管理事業

建築設備に精通したノウハウを有する高砂熱学グループとして、環境負荷の大半を占める建物の運用段階においても、カーボンニュートラルに向けた活動を実施していきます。

3 環境機器製造・販売事業

地球環境の負荷を減らしていくために空調機器や産業空調で利用される製品の製造・販売に加え、お客様の施設に適した空調機器の最適設計とグリーンエネルギーや省エネルギーを実現する製品の開発、製造・販売をしていきます。

4 カーボンニュートラル事業

カーボンニュートラルを目指すお客様に対してグリーンエネルギーを「つくる・ためる・つかう」を最適化していきます。

長期ビジョン2040実現に向けた3つのフェーズ

2040年に向けて以下の3つのフェーズで進めていきます。最初の4年間(2023~2026)は、建設事業の収益基盤を盤石なものとし、建設事業から得られる資金を、未来社会の課題解決に向けた事業ドメイン構築に向けて投資いたします。

次の4年間(2027~2030)は、成長実現の4年間とし、今後、成長が期待される海外での建設事業が伸長すると同時に、カーボンニュートラルに向けた事業投資、技術開発した環境技術・製品の収益化の効果を確認します。

そして後半の10年間(2031~2040)は飛躍の10年とし、

将来事業として、カーボンニュートラルに資する事業セグメントを確立させ、新たな収益の柱としていきます。

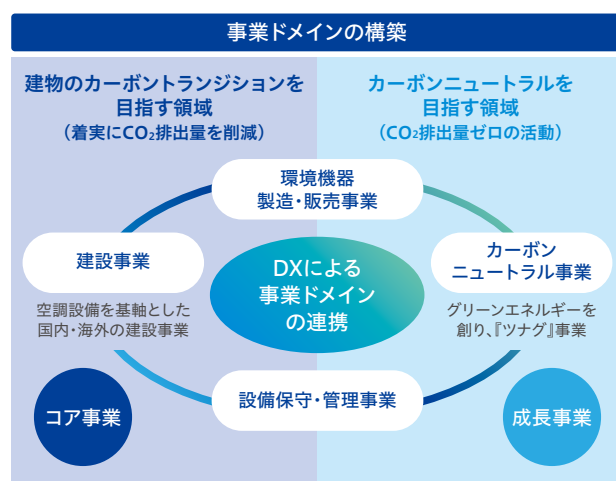
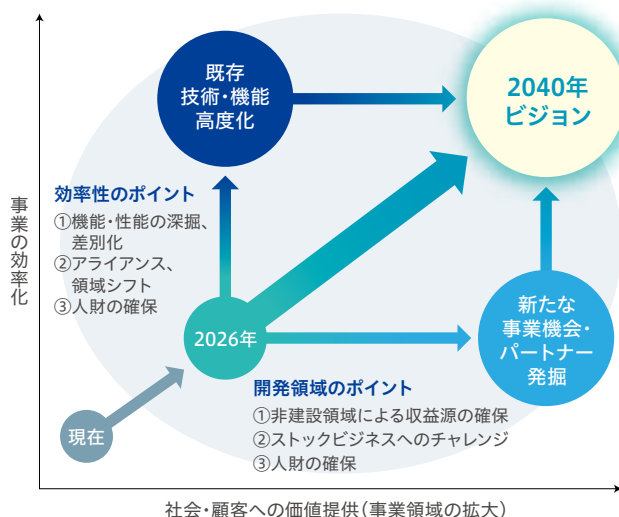
3つのフェーズを通じて、第1フェーズの最終年度2026年度は経常利益400億円^{※1}を目標とします。

(^{※1} 2025年5月にKGI上方修正値)

そして、2040年度には経常利益400億円を想定する^{※2}企業グループになることを目指してまいります。

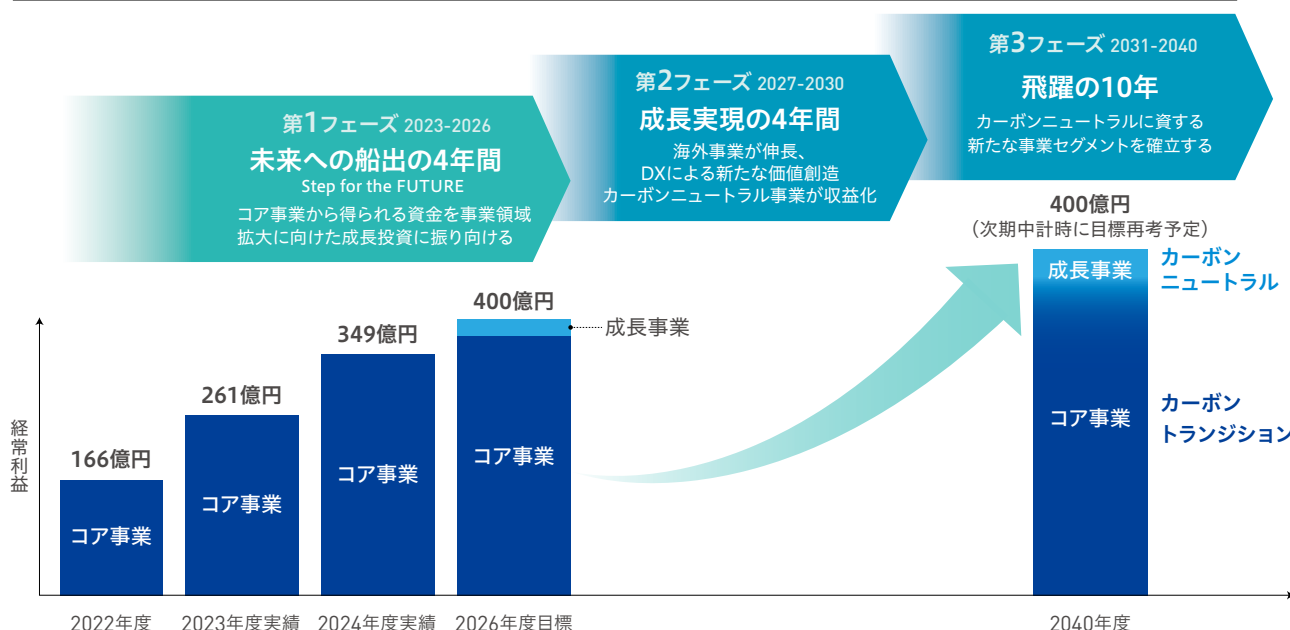
(^{※2} 次期中期経営計画策定に目標を再考予定)

高砂熱学グループの長期ビジョン2040で目指す姿と4つの事業ドメイン



長期ビジョン2040実現に向けた3つのフェーズ

高砂熱学グループ 長期ビジョン2040 Create our PLANET, Create our FUTURE



研究開発

■ 基本的な考え方

高砂熱学イノベーションセンターが茨城県のつくばみらい市にオープンして、5年が経過しました。研究開発の拠点、本社機能の一部として、研究開発本部が運営を行っています。

研究開発のテーマは、「建物の環境を創る」、「地球環境を守る」、「新たな環境に挑む」の3+αを柱とし、脱炭素社会の実現、地球環境保全、生産性向上・働き方改革、その他多様な顧客ニーズに応える技術と商品の創造に努めてきました。

具体的には再生可能エネルギー・未利用エネルギー利活用技術の開発、資源循環型利用技術の開発、高砂熱学イノベーションセンター導入技術の性能向上・検証に取り組んでいます。

特に脱炭素の推進への寄与が期待される水素エネルギー

利用技術を重要開発課題と位置づけ、関連する技術の開発・事業開発を推進しています。

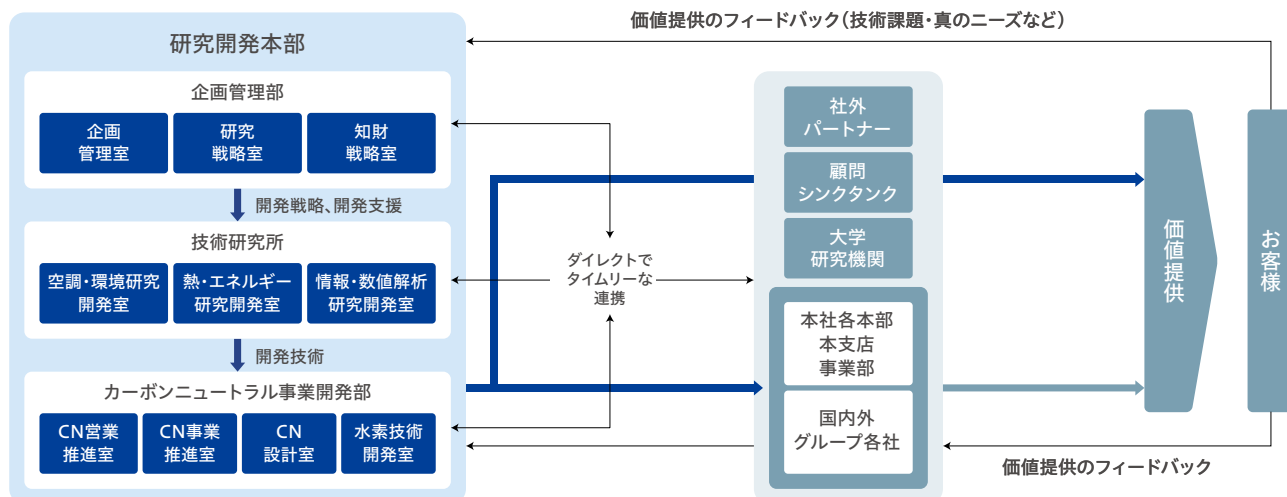
組織面では、「つなぐ研究開発、つなげる事業開発」の方針で、「技術研究所」、「カーボンニュートラル事業開発部」、「企画管理部」の3部門で活動を行っています。

企画管理部で開発戦略策定や開発支援を行い、技術研究所が研究開発を担い、そこで生み出された当社固有の技術を活用して、カーボンニュートラル事業開発部が、社会実装のための事業につなげていく体制です。グループ内の各組織とさらにつながることにより、中期経営計画のKPI達成へ貢献を図ってまいります。

研究・事業開発のテーマ



つなぐ研究開発、つなげる事業開発の体制



建物全景

■ 高砂熱学イノベーションセンター

環境負荷低減と知的生産性向上を両立したサステナブル研究施設

高砂熱学イノベーションセンターは、「地球環境負荷低減と知的生産性向上を両立したサステナブル建築」を設計コンセプトとし、再生可能エネルギーの積極的活用による「ZEB」の達成やワークスタイルの変革に呼応した多様な執務空間や地域貢献の場の提供を目指してまいりました。

再生可能エネルギー利用として、太陽光発電200kWに加え、木質チップを燃料としたバイオマスガス化発電80kWを導入するとともに、受電電力量の比率を下げ、その電力も水力発電由来のグリーン電力とすることによりカーボンフリーを実現しております。また、地下水とバイオマスガス化発電の排熱を利用したデシカント外調機や天井放射空調パネル、パーソナル端末で操作できる個別空調機により、執務

者の健康性や快適性を実現しております。

下記4つの主眼点に分け、ZEB実現のために徹底した省エネルギー技術と既存概念に捉われない創エネルギー技術を採用しました。室内環境では知的生産性向上を促すヒューマンセントリックな技術とシステムを積極的に採用し、従業員が実際に日常的な運用・改善を行い、迅速に研究開発にフィードバックできる環境を構築しました。また、建物を建てるだけでなく、地域や社会に発信、貢献していくことも重要な責務と考え、平常時のエネルギー自立だけでなく、非常時でも地域に安心を提供し、地域共生しながら成長する場となることを計画し、実現しています。

4つの主眼点

主眼点 1 パッシブな省エネ技術を取り込んだ建築計画
新たな施工技術・センシング／クラウド監視

主眼点 2 ZEB・電力オフグリッドのエネルギー計画

主眼点 4 空調技術伝承と地域貢献の拠点形成

主眼点 3 パーソナル空調等の
ヒューマンセントリックな空調システム

外部に開かれた研究開発施設

高砂熱学イノベーションセンターは、「外部に開かれた研究開発施設」として、地元つくばみらい市と包括連携協定を締結し、毎年2回市と共催で「たかさごマルシェ」を開催しており、2024年度までに計8回実施しました。その他環境保全をテーマとした各種イベント参加や、地元小学校への出前授業等の地域連携を積極的に行い、環境保全への

貢献および環境クリエイターの卵である小中高生の環境保全意識の向上につなげています。

また、企業や研究機関、学生等の見学対応も積極的に行っており、当社環境技術の社会実装や、新規顧客やパートナー企業との接点増加、優秀な人財の採用につなげています。



■ 吸着材蓄熱システム メガストック®

産業分野でのさらなる省エネ・CO₂排出量低減のために、排熱等の未利用エネルギーの有効利用が求められています。高温排熱は発電・蒸気などでの利用が推進されていますが、100℃程度の低温排熱は用途が限定されるうえに、「熱需要」との時間的・空間的なギャップ(ずれ)から活用できず、大部分が大気中に捨てられているのが現状です。

そこで、この課題を解決するために、排熱・未利用熱を空調・熱源へ再生する、新たな大規模蓄熱システムを開発し、市場展開を進めております。

本システムは、工場施設内で回収した排熱を蓄熱槽に蓄熱し、時間・場所の違う熱利用先で活用することが可能です。熱利用先は除湿・冷暖房・乾燥工程などが効果的です。さらに、地方自治体などの汚泥・ごみ焼却場排熱、工場排熱などを周辺地域で活用する、オフラインの熱回収・輸送・利用システムとしての展開も期待できます。

2018～2019年度に、(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業において、東京都羽村市、ほか共同5機関とともに実証実験を実施しました。新たな高密度蓄熱材「ハスクレイ®」を活用した蓄熱システムを構築し、定置型とオフライン熱輸送型で通年の実証データを取得するとともに、工場排熱、コージェネ排気や排温水での蓄熱と、生産ラインや民生施設での熱利用を実証しました。

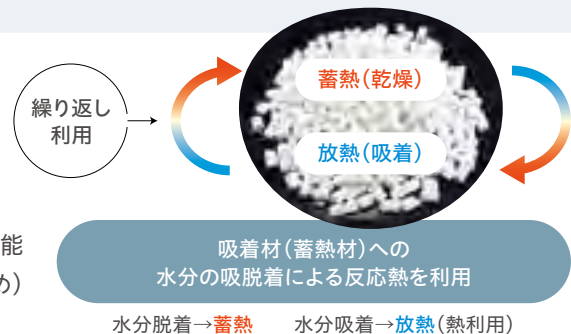


2023年度にはTDK株式会社の国内最大規模の製造・開発拠点「本荘工場西サイト」(秋田県由利本荘市)において、生産施設で発生していた未利用低温排熱を蓄熱・再利用するため本設備が導入されました。

また、本技術の研究開発成果を取りまとめた論文が、空気調和・衛生工学会において「今後の低温未利用排熱の有効利用を促し、広域での熱融通に大いに寄与する」と評価され、2024年度の第62回学会賞論文賞【学術論文部門】を受賞しました。

本システムの特長

- 1 80～200℃の低温排熱を蓄熱可能
- 2 従来の潜熱蓄熱に対して2倍以上の高い蓄熱密度(500kJ/L以上)
- 3 回収した排熱を空調(冷暖房、外調、除湿)や給湯に利用可能
- 4 蓄熱時の放熱ロスが極小(水分の吸脱着反応が原理のため)
- 5 熱利用側の大幅なCO₂排出削減が可能



受賞歴

- 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO) 2018(平成30)年度 戦略的省エネルギー技術革新プログラム 優良事業者表彰 (2019年度)
- 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO) 2020(令和2)年度 省エネルギー技術開発賞 優秀事業者賞 (2020年度)
- (一財)コージェネレーション・エネルギー高度利用センター コージェネ大賞2021(産業用部門) 優秀賞 (2021年度)
- (一社)日本機械工業連合会 令和4年度 優秀省エネ脱炭素機器・システム表彰 会長賞 (2022年度)
- (公社)空気調和・衛生工学会 第62回学会賞論文賞【学術論文部門】 (2024年度)

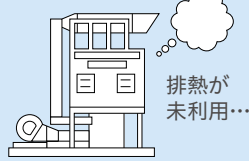
※()内:発表・受賞年度

実利用例

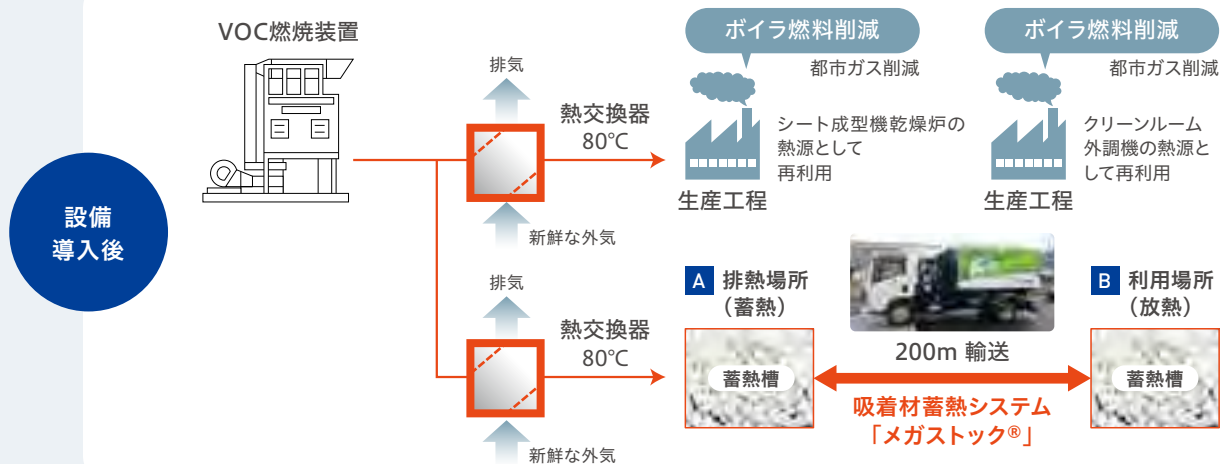
TDK(株)「本荘工場西サイト」での
オフライン熱輸送

従来

VOC燃焼装置



導入設備システム イメージ



A 排熱場所 外観 (排熱を回収)

B 利用場所 外観
(運んだ排熱を利用)

▶ 本システムの導入には、環境省補助事業の支援が活用可能

令和6年度(補正予算)及び令和7年度 二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金

(民間企業等による再エネの導入及び地域共生加速化事業)

(2) 設置場所の特性に応じた再エネ導入・価格低減促進事業

⑤地域における脱炭素化先行モデル創出事業

補助率：3分の2

産総研YouTube「産総研チャンネル」で
ご覧いただけます。

https://www.youtube.com/watch?v=lj_E3LUVcnc



TDK(株)

本荘工場西サイト導入ニュースリリース

https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2024/678.html



低温の廃熱をいつでもどこでも有効活用！
吸着材ハスクレイを利用した蓄熱システム

<https://www.nedo.go.jp/media/practical-realization/202401TTE.html>



あきた未来のとびら『TDKのCO₂削減策とは』

<https://www.youtube.com/watch?v=24q17jeGV7A>



■ クローズドVOCリサイクルシステム

トルエンや酢酸エチル、NMPなどに代表される揮発性有機化合物 (Volatile Organic Compounds: VOC) は、最先端のリチウムイオン電池、全固体電池をはじめ、塗料、印刷インキ、粘着剤などの幅広い分野で使用されています。

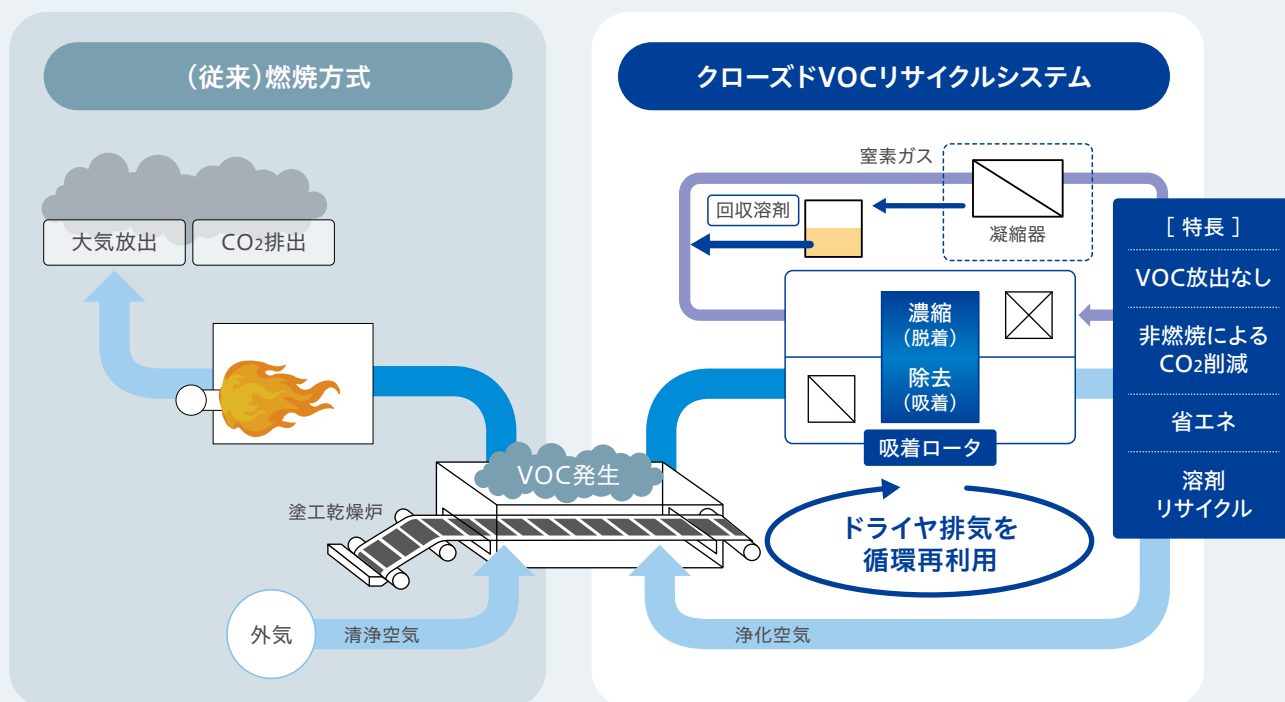
VOCは大気中に放出されると光化学スモッグやPM2.5などの大気汚染の原因になることから、製造工程で生じる排ガスは、法規制に則り適切に処理されてきました。ただし、各種製造工程で発生するVOC排ガスの処理方法として主流である燃焼方式は、VOCの燃焼分解によって大量のCO₂が発生します。以前は、このVOC分解によるCO₂排出量はカウントしていませんでしたが、地球温暖化防止、脱炭素社会の実現の観点から「非メタン揮発性有機化合物 (NMVOC) を含む溶剤の焼却」によるCO₂排出量が2024年度から算定対象に追加され^{※1}、VOCの非燃焼処理が強く求められるようになりました。



低沸点用の実設備

溶剤を取り扱う企業において、脱炭素社会の実現の観点から、VOCの非燃焼処理が喫緊の課題として捉えられていると同時に、大気環境保護のため、除去しきれないVOCの大気放出量を削減したいというニーズも高まっています。

VOC排ガスの処理方法



受賞歴

- (公社)日本空気清浄協会 第38回空気清浄とコンタミネーションコントロール研究大会 会長奨励賞 (2022年度)
- 国立環境研究所／日刊工業新聞社 第48回「環境賞」優秀賞 (2021年度)

※()内:発表・受賞年度

※1 温室効果ガス排出量 算定・報告・公表制度

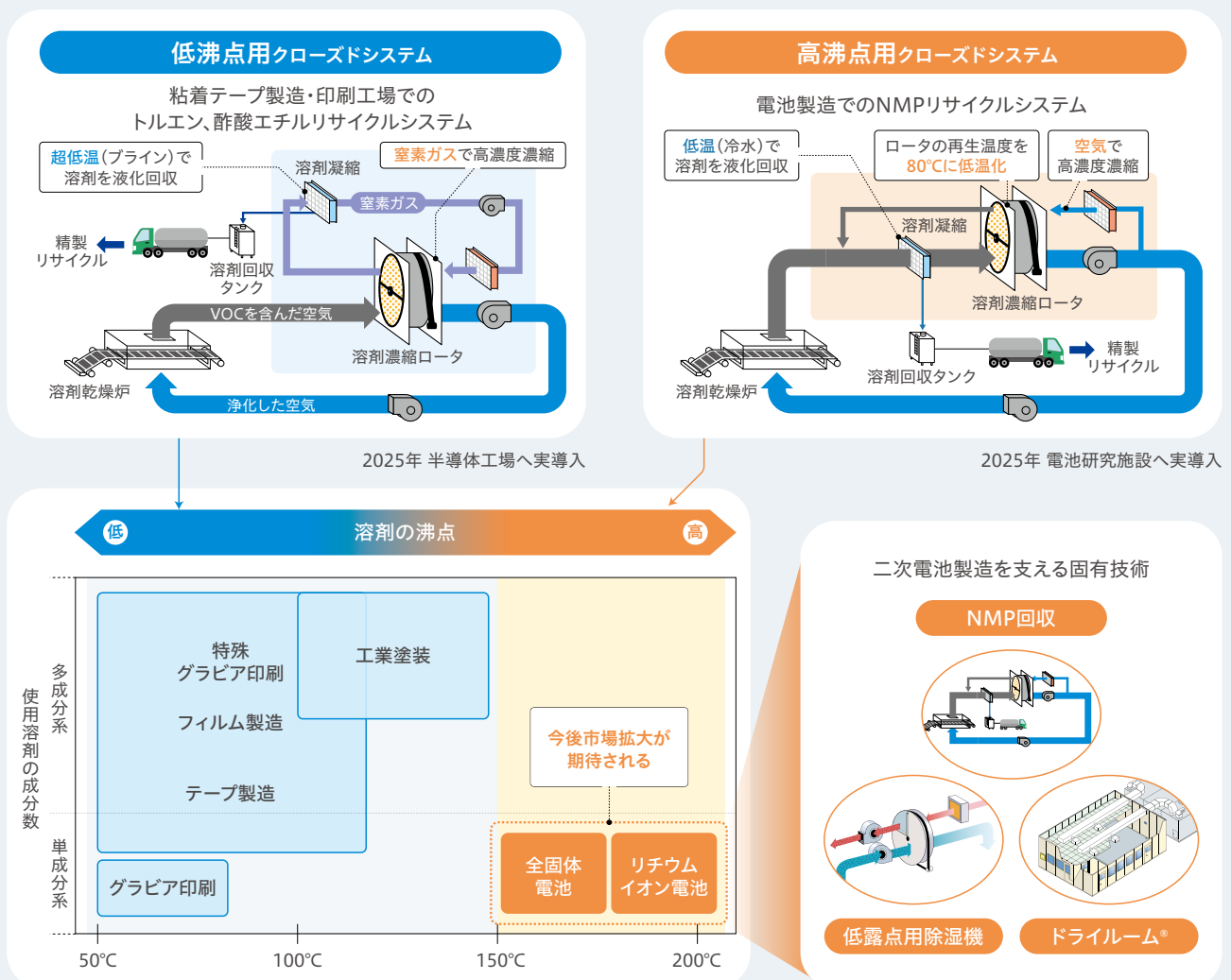
そこで当社は、VOCを燃焼せずに吸着回収し、さらにVOCの大気放出量を大幅に削減する処理システムを開発しました。本システムでは、溶剤回収後の空気を溶剤乾燥炉へ循環再利用するクローズドシステムを採用することにより、VOCの大気放出量を大幅に削減できると同時に、乾燥炉給気の加熱、除湿エネルギーを削減できるため、環境性と省エネルギー性に優れています。また回収した溶剤をリサイクルすることにより、新品溶剤の製造工程で排出されるCO₂の削減や資源保護に寄与します。

当社では、VOCの沸点によって低沸点用と高沸点用の2タイプのクローズドシステムを提供しております。低沸点用は、窒素ガスによる高濃度濃縮+超低温液化回収技術により、業界に先駆けて低沸点用クローズドリサイクルシステムを実現し、国内有数の半導体工場に採用され、2025年に実導入しました。

また、今後のEV市場や蓄電池市場の拡大にともなって需要が拡大するリチウムイオン電池や全固体電池製造で使用される高沸点溶剤には、溶剤濃縮ロータの低温再生化(130℃→80℃)を実現した高沸点用システムを展開しており、こちらも電池製造を行う企業の基幹研究施設に採用され、2025年に実導入しました。これまで二次電池製造コストの低減に貢献してきた、省エネ型除湿機を使ったドライルームシステムに加え、低温再生型の溶剤濃縮ロータを組み込んだクローズドVOCリサイクルシステムを展開することにより、さらなる省エネ・脱CO₂を達成できます。

今後も非燃焼処理によるCO₂排出削減と、VOCの大気放出削減を同時に達成する本システムの展開により、地球環境保全に貢献してまいります。

クローズドVOCリサイクルシステムのラインナップ

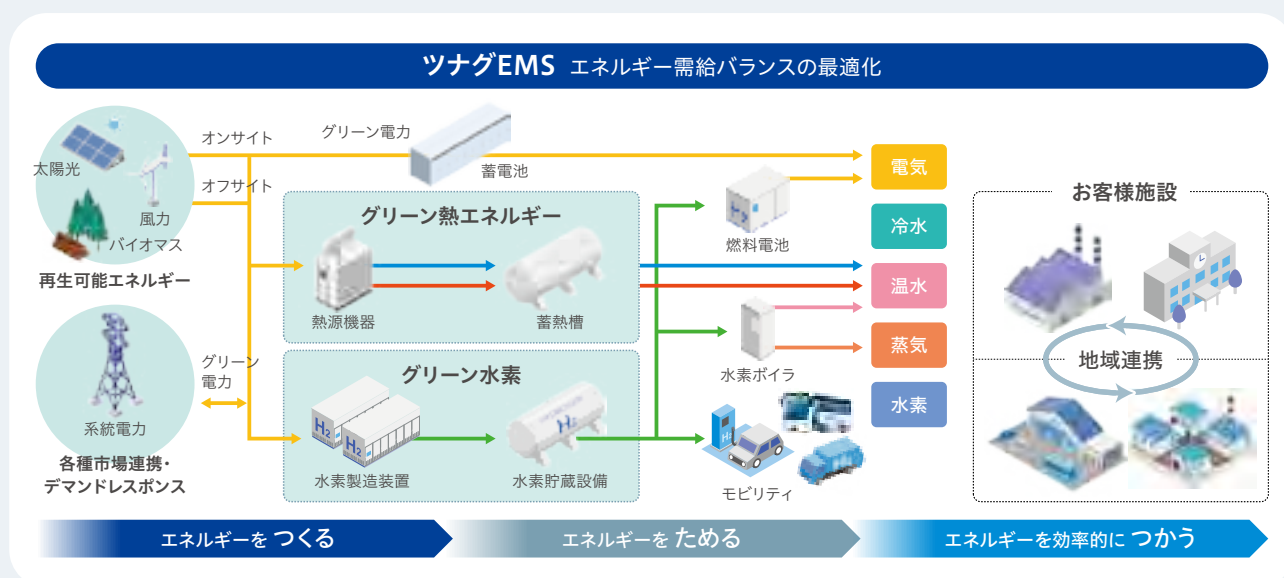


■ エネルギーマネジメントシステム ～ツナグEMS～

日本政府が「2050年カーボンニュートラル」の実現を公式に宣言し、温室効果ガスの排出を実質ゼロにするという野心的な目標を掲げたことにより、各企業はカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを加速させています。こうした動きの中で、日本においては再生可能エネルギーの最大限の導入とその有効活用が喫緊の課題となっています。特に、企業や自治体レベルでの再生可能エネルギー活用に向けた取り組みが加速しており、エネルギーマネジメントシステム(EMS)を中核とした脱炭素化の実装が進展しています。

当社の長期ビジョン2040では、今後の成長事業としてカーボンニュートラル関連事業を位置づけており、エネルギーの「つくる」「ためる」「つかう」それぞれの段階に関与するとともに、それらを「ツナグ」ことで、お客様や社会のニーズに応えるエネルギーシステムの提供を目指しています。

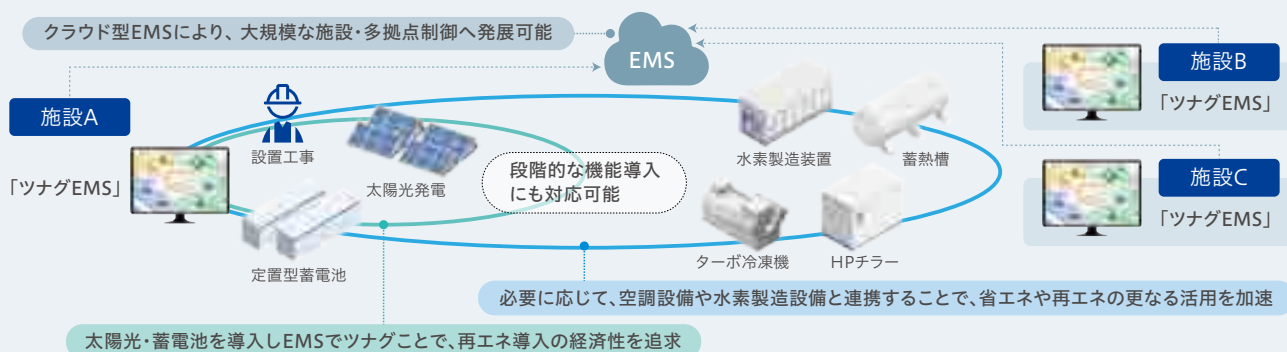
具体的には、太陽光発電などによるグリーン電力を水電解装置で水素に変換・貯蔵し、グリーン水素のニーズに的確に応えるとともに、グリーンエネルギーの製造・貯蔵・利用をつなぐための高砂独自のEMS(「ツナグEMS」)の構築に積極的に取り組んでいます。



「ツナグEMS」は、最新のシステムアーキテクチャ(ソフトウェア技術)を採用することで、必要な機能の追加や入れ替えを容易にし、迅速性・柔軟性・拡張性を兼ね備えた共通プラットフォームとして構築されています。これにより、下図のように段階的な機器や機能の導入にも柔軟に対応可能です。

さらに、「ツナグEMS」は①～③のような特長を備えており、お客様のGX(グリーントランスフォーメーション)実現に貢献します。

- ①ピークカット制御や自家消費最大化などにより、当社のコア事業領域におけるお客様の電力・熱の最適制御・運用が可能
- ②大型水電解装置を用いたグリーン水素製造において、最適制御と安定運用を実現
- ③お客様の余剰リソースを活用し、DR(デマンドレスポンス)・VPP(仮想発電所)による新たな収益機会を提供



TOPICS //

トピックス

グリーン水素を活用した実証事業の開始

当社は、麒麟ビール株式会社、三菱商事株式会社、MCKBエネルギーサービス株式会社、三浦工業株式会社と共同で、麒麟ビール北海道千歳工場において使用する蒸気ボイラー用燃料の一部を、化石燃料由来からグリーン水素由来へ転換し、ビール製造工程にグリーン水素由来の蒸気を活用する実証事業を、2026年6月より開始する予定です。ビール製造では、麦汁の煮沸など加温工程において大量の蒸気を使用しており、本実証では、蒸気を製造するボイラー用燃料の一部を都市ガスからグリーン水素に切り替えることで、年間最大約23%の熱需要を水素で代替し、約464トンの温室効果ガス（GHG）排出量の削減が見込まれます。本事業は2026年6月から10年間の実施を予定しており、グリーン水素

へのエネルギー転換によるGHG排出削減効果や技術的課題について検証を行います。

また、当社と三菱商事株式会社は、特定目的会社「合同会社MTグリーンエネルギー」を設立し、グリーン水素の製造・供給を担う事業者として本事業に参画いたします。さらに、当社が開発した大型水電解装置（100Nm³機）を初めて導入する予定です。本取り組みは、当社が掲げる4つの事業ドメインの一つ「カーボンニュートラル」における第一号案件であり、非常に意義のあるものです。また、新たな事業領域である水素供給事業への参入という挑戦でもあります。今後の水素利活用の拡大を見据え、グリーン水素供給事業を推進し、地球環境への貢献を目指してまいります。

実証事業のスキーム



水素製造装置



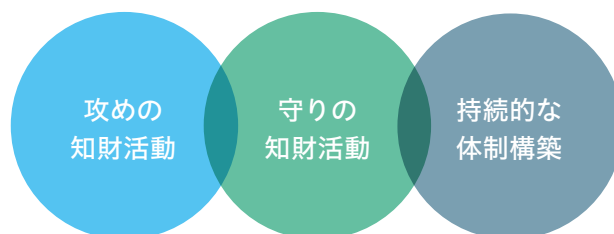
知的財産マネジメント

知的財産戦略の目的は、投下した資本により生まれた技術、データ、ノウハウ、組織、仕組み、関係性などの無形資産を適切に保護し、そこから得られる利益を最大化することにあります。この目的に向けて知財戦略室は、経営方針に沿った事業を構築するための活動を行っています。

■ ミッション

高砂熱学グループ長期ビジョン2040では、当社を取り巻く社会環境に適用するため、①建設事業、②設備保守・管理事業、③環境機器製造・販売事業、④カーボンニュートラル事業の4つの事業ドメインをDXで連携し、目指す姿を実現する企業グループへ変革することが打ち出されています。その第1フェーズである中期経営計画2026において、建設事業プロセスの変革(T-Base®プロジェクト)、水電解装置を中核としたカーボンニュートラル事業の構築、環境技術の研究開発、BIMを中核としたデジタル基盤の整備、価値創造の源泉となる人財の育成などの施策が盛り込まれています。知財戦略室では、長期ビジョンで掲げられた4つの事業ドメインの構築を支援することをミッションとしています。

事業の機会や得られる利益の最大化を目的とする「攻めの知財活動」、事業に伴うリスクを未然に防ぐ「守りの知財活動」、そしてこれらの活動を持続的に推進するための体制構築という3つの方針を柱に、知財の戦略的な運用を進めています。



■ 事業化支援体制

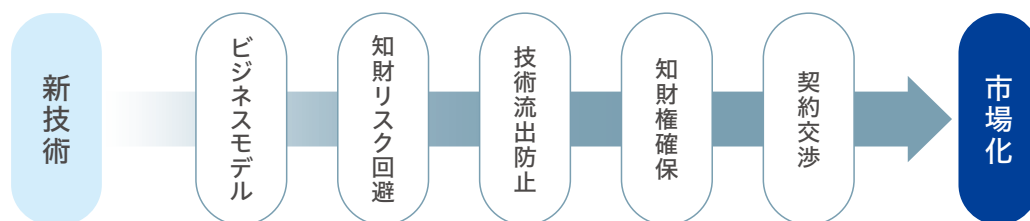
知財戦略室は、事業化支援強化を目的として研究開発本部に組織されています。

現在は、研究開発本部を中核として、技術本部(T-Base®)やエンジニアリング事業部などの部門拠点に知財員を駐在させる体制をとっており、各部門に知的財産戦略の視点を浸透させながら協働して事業化案件に取り組んでいます。

事業化支援は、新技術創出から市場化に至る業務プロセス全体を対象とし、知的財産・無形資産の活用案やビジネスモデル案の検討、知的財産戦略の観点での競合分析と知財

リスク回避、技術情報管理の徹底、競合を見据えた知財力強化、そして、適切な条件での契約締結など、さまざまな場面で各部門に伴走しています。

このような支援体制により、新技術を迅速に保護・活用することが可能となるほか、知財員との協働による各部門の人財の知的財産リテラシーの向上にも寄与しています。こうした取り組みを国内外のグループ会社に対しても拡大し、グループ全体の持続的な成長を推進しています。



■ 特許力強化

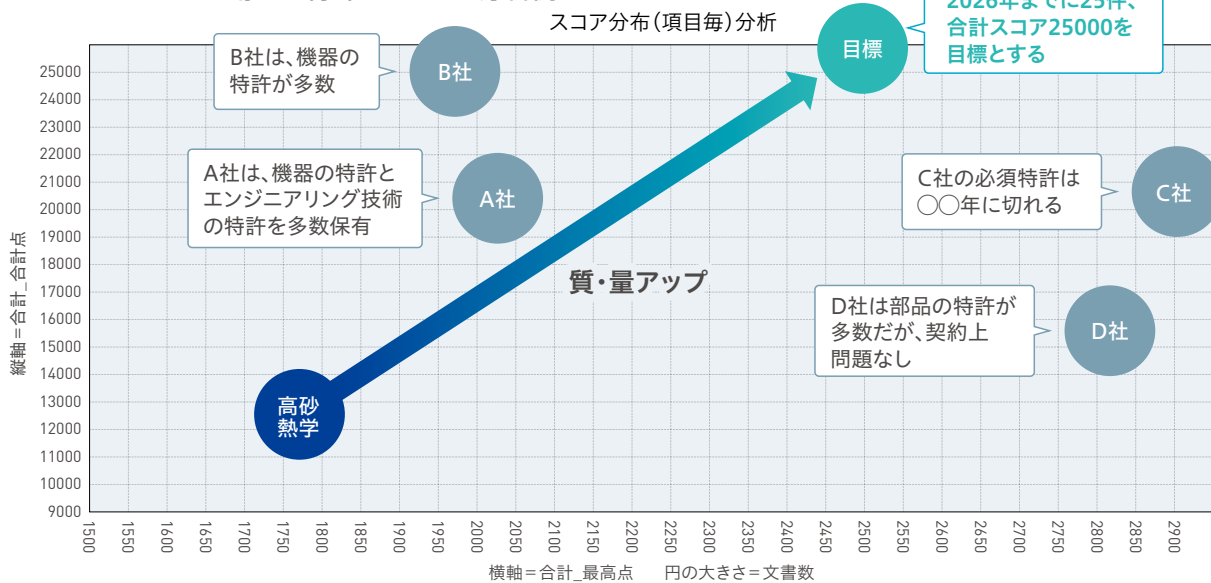
エンジニアリング企業が競争優位性を確保するためには、他社との差別化が不可欠であり、自社の固有技術の模倣を特許によって抑制することは、最も重要な知的財産施策の一つです。

当社では、長期ビジョンで掲げた4つの事業ドメインそれぞれの技術分野において、IPランドスケープ分析を実施しています。これにより、競合企業との比較に基づいて当社の技術的ポジションを可視化し、必要な特許権の「質」と「量」の目

標を明確に設定しています。

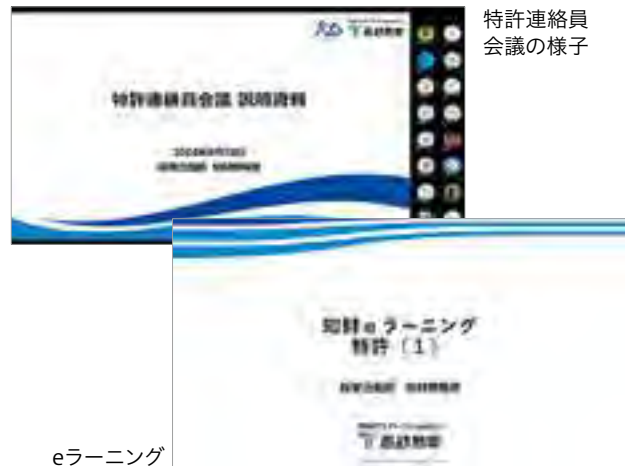
この目標達成に向けて、開発者・知財戦略室・外部機関がそれぞれの視点から連携し、独自性を有する固有技術の開発・抽出を進め、必須特許の取得を目指しています。さらに、主力事業に加え、周辺ビジネス領域に関する特許も積極的に取得することで、質の高い強固な特許ポートフォリオの構築を図っています。

IPランドスケープを用いた特許ポジション分析例



■ エンジニアリングノウハウの保護

エンジニアリング企業にとって、設計・調達・施工の技術的なノウハウといった無形資産は、重要な経営資源です。エンジニアリングノウハウの保護のためには、それらを生み出す技術員一人ひとりが技術を流出させないという意識を持ち、適切な秘密管理と秘密保持契約締結が徹底されなければなりません。当社では、技術員で構成された特許連絡員による会議を定期的に行い、日々蓄積される技術的なノウハウの流出・流用防止のための留意点を確認するとともに、特許連絡員を起点とした各拠点への啓蒙活動や、リーフレット配布、eラーニングなどを通じた全社員向けの教育も展開しています。



■ 持続的な知的財産体制とDX化

当社の中期経営計画2026では、中長期的な価値創造の源泉となる人財への投資を強化し、ビジネスモデルのトランスフォーメーションを目指しています。知財戦略室では、変革に応えるために知財員として必要なスキルを明確に定義し、一段高いレベルのプロフェッショナル人財の育成を進めています。

ます。特に若年層・中堅層の人員を増員して教育することにより組織としての中長期的な持続性を高めています。また、調査や管理といった業務についてはAIや管理ツールの導入を進め、より付加価値の高い活動にシフトできるようDX投資を積極的に進めています。

■ 知的財産の活用

施工現場における生産性向上は、空調設備業界全体に共通する課題です。当社では、新たな施工工法や現場施工管理ツールなどの生産性向上技術について、資機材メーカーやITツールベンダーを通じて、業界全体への展開を積極的に進めています。

こうした技術の展開にあたっては、資機材メーカー、ITツ

ルベンダー、販売代理店といったバリューチェーン上の各企業との共存共栄を重視しており、当社が開発に要した費用の回収額も年々増加しています。

また、有用な現場ノウハウについては、知財管理システムを通じて全社員が共有できる仕組みを構築しており、現場業務への活用を促進しています。

高砂熱学グループの人的資本強化

人財マネジメント基本方針

当社は、「人が最大の資産である」という理念に基づき、人財育成と人間尊重を礎とした人財マネジメントを行います。企業活動を通じて、常に新たな価値を生みだし、社会に貢献していくためには、日々成長を続ける企業でなければなりません。それを支えるのは常に成長し続ける人財であるとの考えを基本とし、品性と高い倫理観を持ち、自律的に挑戦し続

ける人財を育成します。

また、性別、性的指向、性自認、国籍や障がいの有無などの属性に関わりなく、お互いの多様性を認めて尊重し合う企業文化を醸成するとともに、個々の人財が健康で生き生きと、能力を最大限に発揮できる労働環境を整備します。

経営戦略を実現する人財戦略

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

ビジネスモデルのトランスフォーメーション

01 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

建設コア事業
経験者の展開

02 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

コア事業人財の
確保・育成

新たなスキル人財の
確保・育成

戦略を実現できる人的資本の確保・強化

人財戦略の4つの柱

採用

- 選ばれる会社
- 全社的な採用活動

能力の見える化

- スキル・経験の見える化
- 行動評価基準の明確化

成長支援

- カリキュラム～タカサゴ・シン・アカデミーと部門の協業
- 自律的学習の支援～リスキリング・eラーニング
- 越境経験・他流試合

活躍促進

- 適所適材・適時適財～適性と戦略ニーズのマッチング
- 複線型人事の運営強化
- キャリアアップ支援

人的資本を支える基盤

エンゲージメント向上
～働きがいのある会社・選ばれる会社
仕事のやりがい + 働きやすさ

DE&I

健康経営

ハラスメント撲滅

人財戦略のミッション 社員の幸せと社業の発展

パーパス・ビジョン

人的資本強化による効果

重視する経営指標

ステークホルダーへの貢献

イノベーション

生産性向上

社会的信頼の確保

中期経営計画のKGI

企業価値向上

企業と人財のトランスフォーメーション

03 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

人財戦略については、経営戦略の実現を支える人的資本を強化し、最終的には企業価値向上につなげるべく、「採用」「能力の見える化」「成長支援」「活躍促進」を4つの柱として取り組んでいます。また、その基盤として、エンゲージメント向上、DE&I、健康経営等にも力を入れています。

採用

当社は、人財戦略の4つの柱である「採用」「能力の見える化」「成長支援」「活躍促進」を一貫した人的資本経営の施策としてとらえています。それは、採用した人財のキャリアを応援し、育成する仕組みを整え、環境クリエイター®として社会に貢献することを意識した施策といえます。

初期の施策である「採用」については、性別や国籍、障がい

採用

能力の見える化

成長支援

活躍促進

の有無などによらず公平・公正に行っています。例えば、海外大学生の2か月間におよぶインターン受け入れや障がいのインターン受け入れなど、幅広く当社への門戸を開くことで、就業前の相互理解を深めています。さらに、建設業全体の課題でもある若手(新卒・キャリア)や女性の採用も積極的に行い、社会から選ばれる企業づくりをしています。

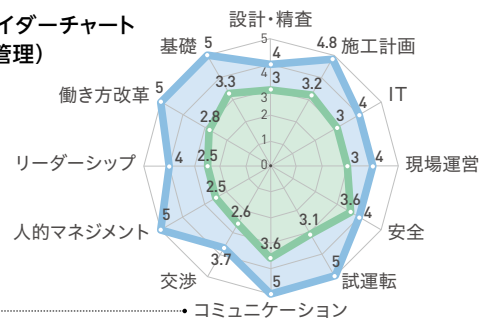
直近3か年の採用実績(内訳)

		2023年		2024年		2025年		直近3か年			直近3か年	
		実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数合計	比率		実数合計	比率
国内	男性	43	58.9%	81	60.4%	89	68.5%	213	62.6%	女性総数 留学生も含む	106	31.4%
	女性	27	37.0%	38	28.4%	30	23.1%	95	29.5%			
留学生	男性	1	1.4%	11	8.2%	6	4.6%	18	4.7%	留学生総数	29	8.6%
	女性	2	2.7%	4	3.0%	5	3.8%	11	3.2%			
合計		73		134		130		337				

能力の見える化

当社は人的資本経営を推進するため、2021年度にタレントマネジメントシステムを刷新しました。従業員一人ひとりのさまざまな人事データを可視化し、採用や育成、人財配置、登用に活用しています。2023年度からは、部門横断の「人的資本強化タスクフォース」を設置し、「施工」「設計」「管理」「営業」など職種別に必要となるスキルを整理・可視化しています。

また、タレントマネジメントシステムは、従業員が自らキャリアプランやライフプラン、パーソナリティを入力できるようにしています。そして、それらの複合的な情報を上長との1on1ミーティングに活かすなどして、中長期的な従業員の成長支援につなげるようにしています。「人事のDX化」を人財データの効率化だけでなく、エンゲージメント向上にもつなげようと試みています。それが、戦略を実現できる人的資本の強化につながるものと認識しています。

スキルのスパイダーチャート
(技術_施工管理)

① スキル

コミュニケーション力

② 内容

社内や所内でタイミングよく、報告・連絡・相談を上司や同僚と行うことができ、情報共有ができる。

③ 学習機会・教材

E-ラーニング:アサーティブ、コミュニケーション

このように、各スキルは学習機会と結びついており、自律的にスキルアップできる仕組みを整えています。

重要な指標

カテゴリー	指標	単位	2022年度	2023年度	2024年度
採用	従業員数	人	2,166	2,230	2,365
	女性従業員比率	%	18.2	19.4	20.7
	採用者数(新卒)	人	98	73	134
	★うち女性	人	31	29	42
	定着率(入社3年目)	%	88.5	92.9	86.7
能力の見える化・成長支援	教育研修投資額	百万円	160	236	343
	★総研修時間	時間	119,200	103,341	219,346
	一人あたり研修時間	時間	55	46	93
	★資格取得者数	人	1,061	1,174	1,639
	★エキスパート所長補	人	0	30	76
	トレーニー数(店外・国外)	人	0	0	20
活躍促進	★エンゲージメント	—	45	51	59
	誇り	—	71	78	80
	戦略目標とのリンク	—	46	54	61
	成長の機会	—	45	50	57
	ワークライフバランス	—	40	48	58

カテゴリー	指標	単位	2022年度	2023年度	2024年度
DE&I	女性従業員数	人	371	401	461
	★女性管理職比率	%	1.9	2.3	2.8
	女性管理職候補者比率	%	6.3	7.5	9.3
	NS管理職数	人	358	371	370
	障がい者雇用	%	2.6	2.5	2.3
健康経営	総合健康リスク値	—	92	89	85
	定期健診受診率	%	100	100	100
	プレゼンティーズム損失額	百万円	△2,035	△1,887	△1,924
	育休復職率	%	100	100	100
仕事と家庭の両立支援	★育休取得者数	人	72	64	77
	★一人あたり総労働時間	時間	2,266	2,197	2,074
	年次有給休暇取得率	%	68.5	73.8	71.8

★社員の成長・活躍および多様性において特に注目している指標



成長支援

OJT (現場での直接指導)

当社は100年を超える歴史(1923年創立)をもち、空調を軸としたエンジニアリング企業として発展を続けてきました。その礎となっているのは確かな技術力です。これまで培ってきた知識とノウハウを可視化し、次の世代の育成につなげています。技術伝承のおもな手段はOJTです。前述のタレントマネジメントシステムを使用し、OJTの習得記録をとり、先輩から後輩へ具体的な直接指導ができるようにしています。

OFF-JT (研修)

2025年度には、社内教育機関であるタカサゴ・シン・アカデミー(TSA)を設立しました。TSAでは、従業員一人ひとりの成長ステージに合わせ、技術研修と管理研修、必修研修と任意参加研修を多数実施しています。可視化したスキル項目に合わせ、年次を重ねるごとにレベルアップし、質・量ともにより実践的なアウトプットができるよう工夫しています。さらに、各自の強みを伸ばす深化教育、技術の専門性を高める高度技術研修を実施しています。

	階層別研修	目的別研修	成長支援
M/S6(部長クラス)	ヒューマン系研修 86,444 時間	テクニカル系研修 106,256 時間	1on1ミーティングの充実 (座学だけでない実践)
M/S5(課長クラス)		プロフェッショナル系研修 11,215 時間	キャリアビジョン研修 (若手・ミドル・シニア各層に実施)
C4(課長代理クラス)		パーパス浸透系研修 9,399 時間	環境クリエイタータイム (自由な自己啓発時間)
C3(主任クラス)	コミュニケーション系研修 16,892 時間	DX系研修 5,777 時間	職種別研修・本支店別教育 (OJTによる直接指導の充実)
C2(課員)		トレーニー系研修 948 時間	スキルの可視化 (タレントマネジメントシステムの導入)
CF(新人)			

※研修時間は2025年度計画

ローテーション制度

スキル項目に基づいた実践的な教育として本支店内ローテーションを行っています。技術系、管理系ともに実際の仕事に基づいた経験を積むことで、OFF-JT(研修)での学びと実務をつなげます。

トレーニー制度

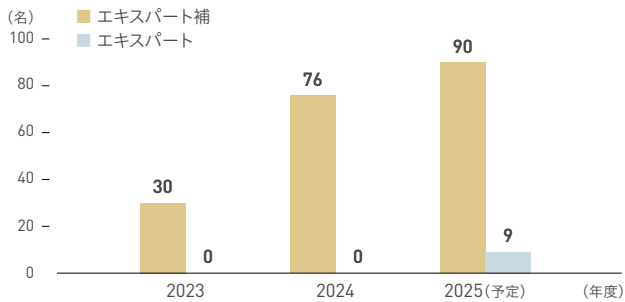
本支店内で補えない経験は、トレーニー制度によって補完します。より成長するための経験を支店・国境をこえて越境学習します。本支店・国内外で生じる経験の差をうめ、自律的に手をあげて成長機会を得られる仕組みです。(2024年度海外トレーニー年間30人、国内70人)

エキスパート／プロフェッショナル

価値創造の源泉である現場管理のスペシャリストを「エキスパート所長」として認定し、技術員が目指すべきゴールとして可視化しています。また、設計・工事監理の専門組織として「一級建築士ユニット」を設立し、一級建築士資格取得を支援しています。資格取得後は、建築士ユニットメンバーとして建築士法業務を担い、「設計プロフェッショナル」として活躍しています。

※エキスパート所長は、ヒューマンスキル、テクニカルスキル、有資格など一定の条件を満たした者が、社内の特別研修と審査を受けたうえで認定される社内資格です。2024年度までに76名のエキスパート所長補が誕生し、今後認定審査に臨みます。

エキスパート・エキスパート補の人数推移



活躍促進

採用

能力の見える化

成長支援

活躍促進

社員と会社の相乗成長サイクルを実現する人事制度改革

人事制度改革は、2023年度より検討を開始し、2024年度から順次推進しております。2025年4月より始まった新人事制度においては、以下の点で新たな枠組みを導入し、社員が成長・活躍することで社員と会社の相乗成長サイクルが実現するよう取り組んでいます。

成長支援・活躍促進につながる評価制度 → 評価制度のシンプル化、上司・部下のコミュニケーション促進

評価に応じた処遇、配置、成長支援 → レンジ給の導入、評価に応じたメリハリ強化

多様な人材が活躍できる複線型人事の強化 → マネジメントのほか専門分野でも活躍促進

評価を中心とした社員と会社の相乗成長サイクル～社員の成長・活躍が会社の成長へ

人事制度に関する主な改正・運営

項目	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
制度検討 社内コミュニケーション	課題の仮設 現状分析・ 社内ヒアリング	社内ヒアリング 説明会	説明会 説明会 制度導入向けの 評価者研修	制度運営定着のための 評価者研修継続
新制度導入			ベースアップ 諸手当の見直し 転勤社員の諸手当アップ 現場手当の充実 戦略遂行を促進する ための手当新設	等級・評価・報酬制度の 全面改定運営開始
能力の見える化 成長支援		スキルセットの 策定 スキル管理 試行 スキルセットと 学習機会のリンク	スキル管理の本格実施 教育体系の見直し・充実	

エンゲージメント向上～働きがいのある会社・選ばれる会社

仕事のやりがい

+

働きやすさ

DE&I

健康経営

ハラスメント
撲滅

人的資本を支える基盤

エンゲージメントのさらなる向上

従業員が意欲をもって業務に従事し続けるためには、「働きがいのある会社」であることが必要と考えています。当社では、会社の経営理念や事業内容が社会に貢献するとの認識が浸透してきたこともあり、従業員がやりがいや誇りをより感じて業務に打ち込む風土が広がってきました。加えて「働きやすさ」も重要な要素のひとつです。メリハリのある多様な働き方を可能にし、ワークライフバランスを実現して従業員が健康で充実した生活を送れるよう就労環境の整備をしてきました。

こうした取り組みの積み重ねで従業員と会社との信頼関係を醸成し、従業員一人ひとりが働きがいや幸福を感じ、生き生きと活躍できる企業づくりを進めています。

エンゲージメント調査の実施とエンゲージメント向上ワーキング

当社は、社員のエンゲージメントの向上を狙いとして、四半期に一度エンゲージメント調査を実施しております。このエンゲージメント調査の結果を分析の上、課題を把握し改善活動を行うとともに、会社が実施するさまざまな施策の効果測定のためのツールとしても活用しています。

社員エンゲージメント向上については、当社役員報酬における業績連動指標の一部に組み込むこととしております。こうした取り組みの結果、エンゲージメントスコアは直近3年間で改善傾向が継続しています。

仕事と家庭の両立支援

育児や介護と仕事との両立を支援するため、育児・介護休職や短時間勤務制度をはじめ、子女の看護休暇・介護休暇といった各種休暇制度を整備しています。その他、時差出勤やテレワークなど柔軟な働き方を可能にしており、テレワークについてはすべての従業員が利用できる制度としています。

その他男性の育児参加を積極的に応援し、育児休職の一部有給化を行うなど男性従業員の育児休職取得を奨励しています。また育児休職からの復職支援として、復職時面談の実施や企業主導型保育所の紹介などを行っています。



キャリアチャレンジ制度(社内公募制度)

自律的なキャリア形成を促すことを目的としてキャリアチャレンジ制度(社内公募制度)を設けています。新規プロジェクトを推進する部門を中心に求める人財要件を提示し、社員が直接人事部に応募する方式で募集を行い、キャリア実現の機会を提供しています。

2024年度キャリアチャレンジ実施プロジェクト

T-Base®プロジェクト

HERE四谷三丁目
プロジェクト

人的資本投資プロジェクト

カーボンニュートラル
事業推進プロジェクト環境をクリエイトする
コーポレート・コミュニケーション
プロジェクト

SIS事業／商品プロジェクト

ハラスメント対策

パワーハラスメントやセクシャルハラスメント、マタニティハラスメントといったハラスメントを防止するため、トップメッセージを発信してハラスメントを許さないという会社の基本方針を明確にしています。社内外に相談窓口を設けているほか、定期的なアンケート調査を実施して職場でのハラスメントの有無を確認しています。また、毎年8月をハラスメント根絶強化月間とし、全社でハラスメント防止の意識向上を目的とする研修を行っています。

健康経営

すべての役職員が心身ともに健康で、活力に満ちあふれる企業（Wellbeingカンパニー）となることを目指しています。

「人財」である役職員が健康で快く事業に取り組むために、専任部署である「健康推進室」を設置しています。健康推進室では保健師が常駐し、心身の健康に関する相談の受け付けを随時行うほか、仕事と病気の両立支援、健康診断の事後フォロー、ヘルスリテラシーの向上のための教育・啓発活動などを行っています。



そのほか、最新の健康情報を発信して健康意識向上を促す「たかさご健康だより」の月次発行、健康支援が届きにくい地方現場での出張運動教室・食育イベントなどの実施、および社内ウォーキングイベントなどを通じた運動習慣の促進を通じて、健康を尊ぶ企業風土の醸成を目指しています。

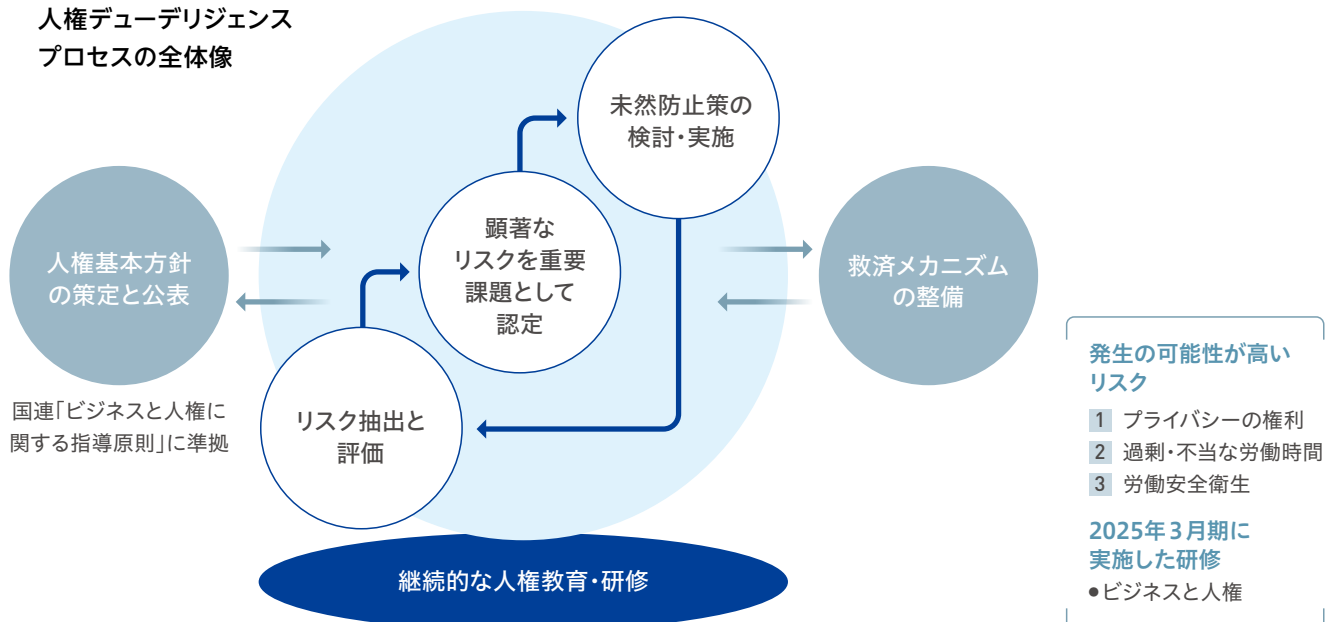
人権

当社は、あらゆる事業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重し、バリューチェーン全体を通じて持続可能な社会の実現に努めています。人権尊重に関する考え方を明確にするため、2021年12月に人権基本方針を定め、2022年より人権デューデリジェンスに関する取り組みを開始しました。

人権デューデリジェンス

2024年度は、ビジネス上で求められる人権課題に関する対応の知識習得を目的にeラーニングを実施し、当社の各本支店ならびに当社協力会で組織される高和会会員企業を対象に人権侵害リスク調査アンケートを実施しました。

人権デューデリジェンス プロセスの全体像



タカサゴ・シン・アカデミー

当社の人財採用・育成機関であるタカサゴ・アカデミーが、新しく生まれ変わりました。「タカサゴ・シン・アカデミー」です。タカサゴ・シン・アカデミーは、人財の採用から育成までを行う専門部署です。

社員一人ひとりの成長が、自分らしさの確立と成功へつながるよう、全力で支援することを目的としています。

当アカデミーは、社員が自らの可能性を最大限に引き出し、成長していくためのさまざまなサポートを提供しています。

■ タカサゴ・シン・アカデミーとは

タカサゴ・シン・アカデミーの「シン」には、図1のような7つの意味があります。これらを意識した人財採用・育成を行うことで、環境クリエイター®への道を切り拓きます。

ロゴマークは、「冷房と暖房」と社員一人ひとりの可能性を無限大に表現した構造になっています。「当社の技術」と「一人ひとりが自分らしく成長することができる環境提供」をイメージしています。



- **キャッチコピー**
「コミュニケーションは∞(無限大)」
- **目指すビジョン**
「環境クリエイター®」

(図1)

1 真	タカサゴパーパスと社員一人ひとりが大切にしている価値観を振り返り、自分のパーパスを考えるプログラム「シン・パーパスコネクト」
2 心	「人創り」「組織創り」など心理的安全性や人に特化した「シン・ヒューマン・コンセプトアルスキル」
3 親	「伝える力」から「聴く力」まで全社員を対象にした「シン・コミュニケーション」
4 新	知識を習得することだけでなく、実践的なアウトプットまで学ぶ「シン・テクニカルスキル」
5 信	社員一人ひとりが信頼されるプロフェッショナルとなる「シン・プロフェッショナルスキル」
6 深	集合研修で得たスキルを全社横断での経験学習で深化させる「シン・トレーニー」
7 進	データサイエンティストやビジネスプロデューサーとして高砂デジタルイノベーターを育成する「シン・DX」

つなぐ

新たな学びの拠点 シン・研修ルーム

タカサゴ・シン・アカデミーの拠点として、東京・秋葉原に「シン・研修ルーム」をオープンしました。これにより、「技術の高砂」から「技術と育成の高砂」へ飛躍していきます。



人財育成拠点
「シン・研修ルーム」
(2025年)

研究開発拠点
「高砂熱学イノベーション
センター(TIC)」
(2020年)



生産管理拠点
「T-Base®」
(2022年)

また、人が集まる「シン・研修ルーム」には技術と育成だけでなく、様々な要素を「つなぐ(コネクト)」意味をもたせています。

- | | |
|--|---|
| ● 想 い … パーパス、ビジョン、社是、Takasago Way | ● 職 種 … 技術、営業、管理、R&D |
| ● 歴 史 … これまでの100年と新たな100年 | ● 世 代 … 若手、中堅、エキスパート |
| ● リアル … 国内本支店、海外拠点、TIC、T-Base®、シン・研修ルーム | ● 属 性 … 新卒、中途、再雇用、外国人材、障がい者、グループ各社、高和会 |

様々な要素が**つながる**ことで、新たな価値を創造し、当社グループの持続的な発展に結び付くものと確信しております。

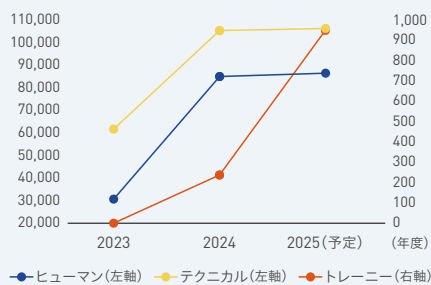
ふやす

研修カリキュラムの刷新

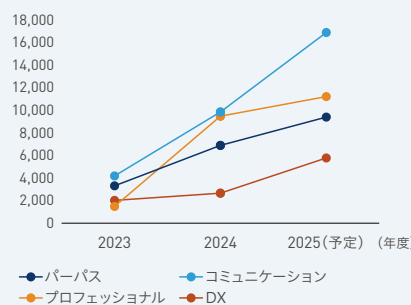
当社はタカサゴ・シン・アカデミーの設立を機に、研修カリキュラムを刷新しました。当社の技術力を支える「テクニカル」研修を中心に質・量とも全体的な底上げを図っています。さらに「コミュニケーション」研修を大幅に増やすことで、タテ（上司と部下）、ヨコ（同世代）、ナナメ（先輩と後輩）の関係を密にしています。1923年創業以来の伝統を守り、これまでの100年からこれからの100年をつないでいきます。

また、リーダー層には「パーパス」を自分事として考える機会を提供し、技術職・中堅社員には「プロフェッショナル」研修や「DX」研修の受講機会を増やすことで、自らの知見を深化できるようにしています。

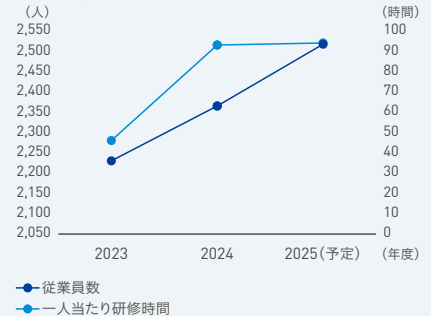
研修時間数（時間）



研修時間数（時間）



従業員数と一人当たり研修時間



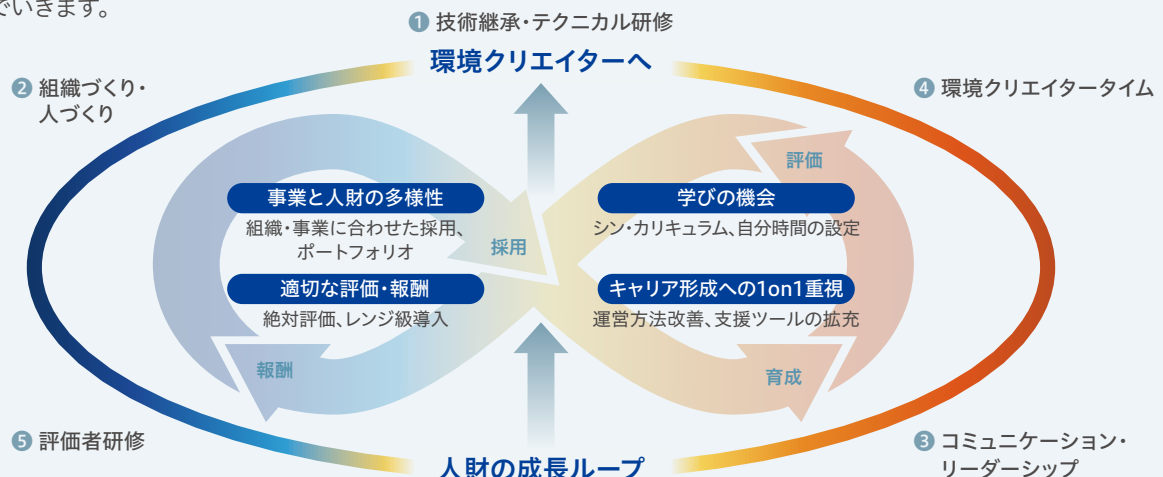
つくる

環境クリエイター®へのストーリー

当社は人財を最大の資産と位置づけ、採用、育成、評価、報酬の一連の人的資本施策がそれぞれ関連して流れる仕組みを構築しています。そして、この一連の流れを円滑にするため、5つの工夫を凝らしています。

① 技術継承・テクニカル研修	当社は顧客ニーズを実現するために確立した高い技術力を次世代へ継承するため、培ったノウハウを言語化した「現場所長実践テキスト」を作成しました。研修をインプットだけでなく、アウトプットを中心に実践的に行うことで、若手層の早期成長を実現し、技術の継承を継続して行うことができます。
② 組織づくり・人づくり	管理職は管理職に昇進したタイミングで組織・人について学びます。自身の経験にくわえ、最新の動向やノウハウを知ることで、管理職としての見識を深めます。
③ コミュニケーション・リーダーシップ	国内・海外・グループ会社と連携したオール高砂体制を構築しています。具体的には、社内の1on1ミーティングの機会増、海外トレーニー制度の導入、グループ各社が参加できる研修制度などがあります。
④ 環境クリエイタータイム	未来の自分のありたい姿を計画し、自己成長につながる自由時間として、業務時間の5%を環境クリエイタータイムとして設定しています。社員はeラーニングや読書など自分の興味関心の幅を広げる活動をしています。
⑤ 評価者研修	公平公正な評価は当社の競争力を高めます。管理職は戦略と人事の連動を意識した適正な評価を行うため専門の教育を受けています。

当社社員が目指している姿は「環境クリエイター」です。地球や人々が必要とする環境を創造できる人財の育成に、これからも取り組んでいきます。



DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進

当社は、経営理念において「人間尊重」を基本とし、国籍や性別を問わない公平な人財登用を推進しています。部門を横断して多様性を推進するチームを設置し、多様な人財が自らの個性と能力を最大限に発揮して活躍できる職場づくりを進めています。

DE&Iチームでは「女性」「障がい者」「国際人財」「キャリア採用者」「シニア」「LGBTQ+」それぞれのテーマ別に課題の洗い出しや施策の実行を進めています。

当社シンボルマークのエレメントを活用したDE&Iロゴマーク



TakasaGO! Woman Pride2024を開催

「TakasaGo! Woman Pride 2024」を開催し、約400名の女性社員が集合しました。昨年度開催された「TakasaGo! Woman Pride 2023」の感想や意見を踏まえ、今年度はパネルディスカッションやグループワークを中心に展開しました。

今回は、大会のほか、社内外で活躍する社員や有識者の方が多様な働き方やキャリア形成について語るトークイベントや、主に施工管理業務の経験が無い女性社員を対象とした現場見学会、キャリア形成やリーダーシップについて学ぶ研修など、女性社員だけでなく男性社員も参加可能なプログラムを3か月にわたり実施しました。女性自身の意識

改革、女性同士のネットワーク構築、多様性を尊重し、自律的な成長を促進する風土の醸成、全年齢層に対する成長・育成・活躍機会の整備、全社員が環境クリエイター®として「価値創造に挑戦する人財」とであると自覚することを目的とし、今後も継続して取り組んでまいります。



「あすチャレ!Academy」研修プログラムを受講

あすチャレ! Academyは実施3年目の今年、初めて地方店でも開催されました。当社では、障がいのある方の採用を進めるとともに、誰もが活躍できる職場づくりに取り組んでいます。本研修では、支店勤務の社員が参加し、障がいのある方とのコミュニケーション方法を学びました。今後多様性を尊重し、共に支え合える職場環境の推進を目指します。



■ 各属性のワークショップによる「意見交換会&懇親会」

キャリア採用、国際人財、シニア人財との意見交換を通じて、多様性に対する理解が深まりました。シニア人財からは、経験を活かした役割や柔軟な働き方に対する期待が示されており、実際にその経験を活かして活躍しています。キャリア人財からは専門性を活かす成長の機会や多様なキャリアパスの整備が求められており、成果を上げる人財も増加しています。国際人財との対話では、文化的背景を尊重したコミュニケーション支援の重要性が共有され、相互理解とグローバルなチーム作りに貢献しています。



国際人財のワークショップ「異文化理解・交流会」

2024年度は高砂イノベーションセンターにて国際人財のワークショップを開催しました。このワークショップは、異文化理解と交流を目的としたもので、参加者は多様な文化背景を持つ人々と交流し、異文化に対する理解を深めることができました。



■ 「PRIDE指標2024」にてシルバー認定を取得

性的指向や性自認を理由とする差別をなくし、誰もが活き活きと自分らしく働ける職場環境を目指し取り組んでいます。その活動が評価され、昨年度に続き、「PRIDE指標2024」のシルバー認定を取得しました。「PRIDE指標」とは、一般社団法人work with Prideが策定した日本初の職場におけるLGBTQ+などのセクシャル・マイノリティへの取り組みに関する評価指標であり、以下5つの指標を定めています。当社は「Policy」「Representation」「Inspiration」「Engagement/Empowerment」の取り組みが評価され、認定を取得しました。さらに、婚姻の平等(同性婚の法制化)を実現するための「Business for Marriage Equality」に賛同しています。



■ 東京プライドパレード参加、LGBTQ+理解促進研修

昨年度に続き、「東京プライドパレード2025」に参加しました。また、インクルージョンセンセイ代表の金由梨さんを講師にお迎えし、LGBTQ+理解促進研修を実施しました。

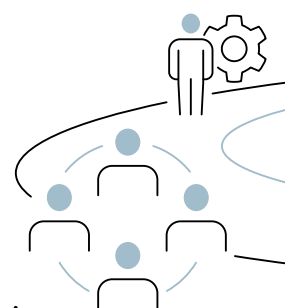
インクルーシブな職場と心理的安全性というテーマで講演をいただき、対面&オンラインでの参加者のほか、後日の動画視聴も合わせて約150名の社員が参加し、LGBTQ+に対する理解を深めることができた研修となりました。

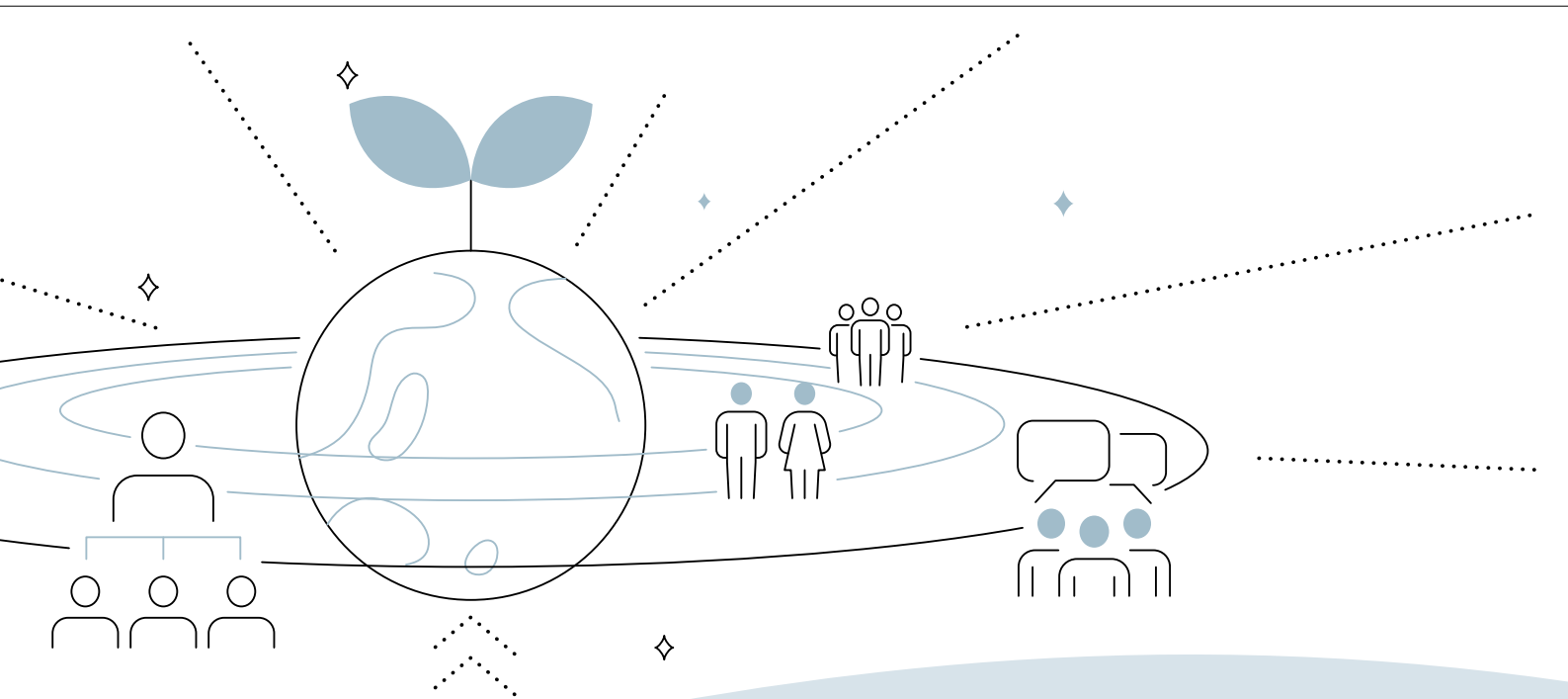


サステナビリティと経営基盤

04

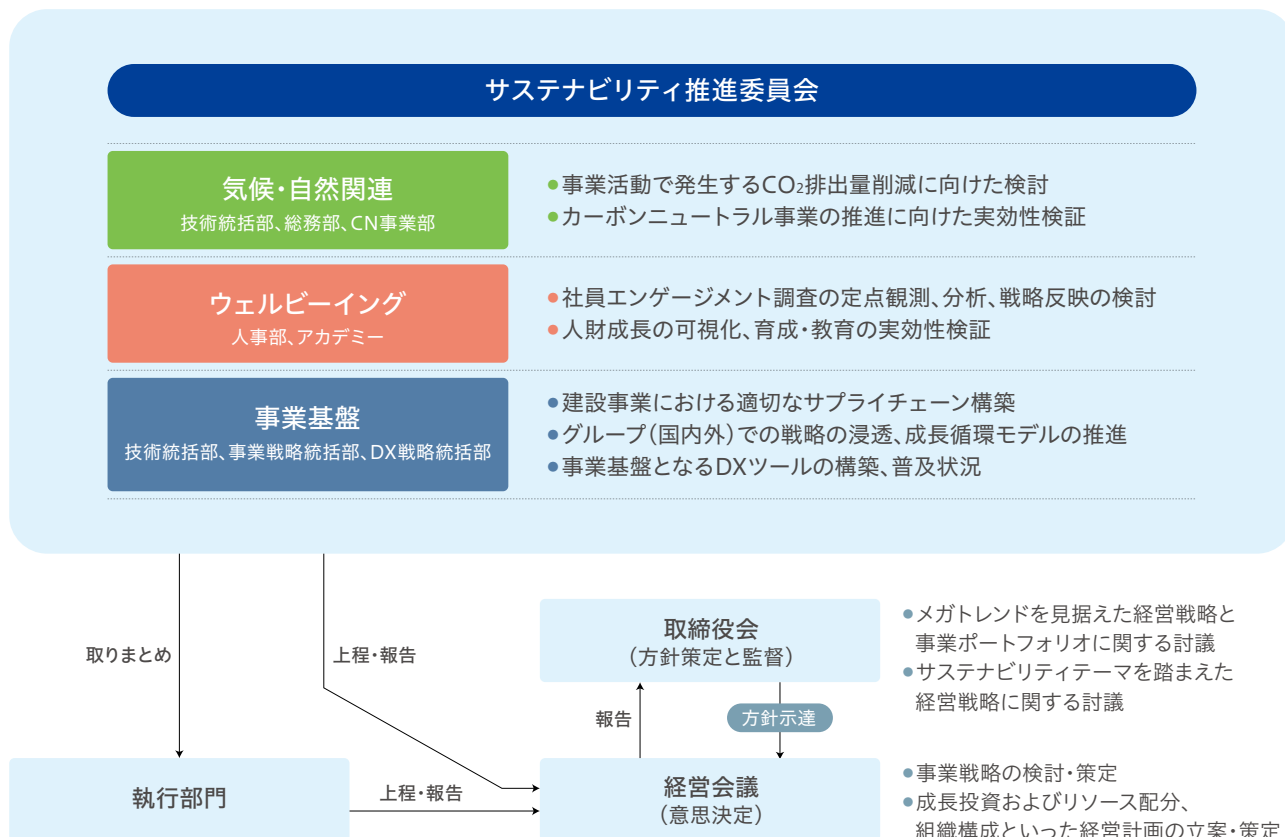
- 69 サステナビリティ推進体制
- 70 TCFDに関する取り組み／情報開示
- 74 TNFDに関する取り組み／情報開示
- 75 環境保全
- 77 社会貢献活動
- 79 コーポレート・ガバナンスの充実
- 89 社外取締役対談
- 93 リスクマネジメント
- 97 満足と信頼を得られる品質の提供
- 99 コンプライアンス





サステナビリティ推進体制

当社は、2024年度にサステナビリティ推進委員会を中心として、重要課題(マテリアリティ)として特定した「気候・自然関連」と「ウェルビーイング」の課題に対して、具体的な取り組み施策を策定し、各部門の業務分掌に落とし込むことで、実効性のある推進体制を構築しました。2025年度は、各部門における施策の実行状況をモニタリングし、進捗状況の把握と課題の共有を目的として、サステナビリティ推進委員会を開催します。委員会では、各部門からの報告をもとに、施策の有効性や改善点について議論を行い、継続的な改善につなげていきます。



CDP気候変動分野で最高評価「Aリスト」、CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」にて最高評価の『サプライヤーエンゲージメント・リーダー』に選定

当社は環境情報開示システムを運営する国際的環境非営利団体のCDPより、2024年度における当社の気候変動に対する取り組みや適時適切な情報開示が認められ、最高評価である「Aリスト」に選定されました。

また、「サプライヤーエンゲージメント評価」において最高位のA評価を獲得し、「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に選定されました。CDPの「サプライヤーエンゲージメント評価」は、企業のサプライチェーンにおける気候変動問題への取り組みを、「リスク管理プロセス」「ガバナンスと事業戦略」「サプライヤーエンゲージメント」「Scope3 排出量」「目標」の5つのカテゴリーから評価し、最高評価の企業

を「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」として選定するものです。今後も、当社グループパーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、地球や人々に必要とされる環境を創造する「環境クリエイター®」として、カーボンニュートラル社会の実現に貢献してまいります。



TCFDに関する取り組み／情報開示

気候変動問題を最重要課題の一つと捉え、経営戦略に取り入れ気候変動対策を推進します。

当社グループは2021年3月に、SBTiより、温室効果ガス排出削減目標において、2030年WB2°C目標※¹での認定を取得しましたが、中期経営計画2026においては、その削減目標を1.5°C水準※²に引き上げました。これに伴い2024年6月、SBTiより、1.5°C目標へのアップデートおよび2050年ネットゼロ目標の認定を取得しております。

当社グループでは、カーボンニュートラルおよびネットゼロ社会の実現に向け、環境クリエイター®としての様々な対策により、対外的にコミットした目標を達成してまいります。

このような取り組みについては、これまで当報告において進捗を開示しており、今後SSBJ基準を参考に、順次、充実を図ってまいります。

※1 年率2.5%削減目標 ※2 年率4.2%削減目標



詳細は当社ウェブサイトをご参照ください
https://www.tte-net.com/sustainability/environment/carbon_neutral/

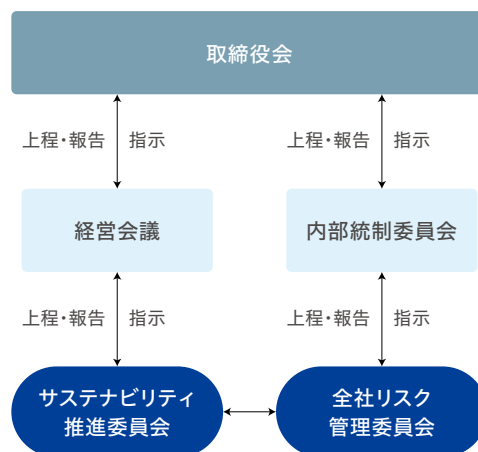


ガバナンス

当社では、気候関連課題への取り組みを、2023年度に策定したパーパス2040年に向けた長期ビジョン、そのファーストステップとなる中期経営計画2026で掲げた戦略に結び付け、より事業目線で課題解決を推進する観点から新たにサステナビリティ推進委員会を2024年4月に創設しました。

サステナビリティ推進委員会では、当社グループのマテリアリティとして特定されたサステナビリティ課題の解決が中長期的な企業価値の向上に結び付くものとして、そのプロセスと財務影響イメージの明確化を図ります。本部長・部長クラスがグループ全体での中長期的ゴールや足元の実施策などを協議の上、経営会議および取締役会に上程・報告する体制へ移行しました。

2024年度は7回サステナビリティ推進委員会を開催し、主に気候関連課題の解決に向けたテーマについて議論を行い、経営会議等を通じて、2025年度の経営計画に組み込みました。



2024年度実績

開催回	主な議題	内容
第1回	課題と取り組み方針共有	サステナビリティ領域の目標達成と企業価値向上に資する戦略の具体化
第2回	CO ₂ 排出量結果と予測	2023年度CO ₂ 排出量結果共有とSBT目標達成に向けたアクションプラン策定
第3回	スコープ3削減計画	事業活動における削減策の具体化と開示
第4回	TCFD開示内容の審議	経営会議上程に向けたTCFD開示内容の執行側審議
第5回	スコープ1.2削減計画	スコープ1.2を削減するための活動方針とカーボンオフセット活用の是非
第6回	削減貢献の活動検討	事業活動によるCO ₂ 排出削減貢献の活動内容と妥当性の評価
第7回	活動役割・責任の明確化	スコープ1.2.3.削減貢献の活動に関する組織体制の立案、店別目標設定の検討

2025年度予定

会議体	構成員	審議の頻度	役割
取締役会	取締役	年4回	●経営・執行の監督を行う ●気候関連課題に関する重要事項を監督し、必要に応じて指示を行う
経営会議	取締役・本支店長	年4回	●経営執行に関する最高決定会議 ●気候関連課題の解決に関する決議
サステナビリティ推進委員会	本部長 本支店長 他	年8回うち 気候関連は4回	●気候関連課題に関する重要事項の審議、気候関連課題の解決に係る決議 ●経営会議への上程・報告
全社リスク管理委員会	本部長 本支店長 他	年5回	●事業全体のリスクを「重点管理リスク」「重要管理リスク」「その他管理リスク」に識別・評価し、コントロール ●サステナビリティ推進委員会から連携された気候関連リスクを事業全体のリスクのひとつとして認識し、リスク全般を統合管理

戦略

抽出したリスク・機会項目の潜在的な事業影響評価と対応策は以下のとおりです。なお、対応策の策定にあたっては、生物多様性への悪影響などを考慮に入れて検討を行っています。

気候関連リスク(移行リスク)の事業影響と対応策

種類	リスク	事業影響※1 1.5°Cシナリオ	時期※2	対策概要
政策・規制	炭素税導入に伴う運用コストの増加	中	中期	1. 再エネ電力の活用 ●全現場事務所への再エネ電力導入、テナントオーナーへの働きかけ ●T-Base®でのコーポレートPPA契約の導入 2. 再エネ発電設備等の設置 ●イノベーションセンターでの再エネ発電・蓄電池設備の設置 3. 低炭素車両の活用 ●HV(ハイブリッド)車両での採用とEV車両の計画的導入 ●当社の調達基本方針に基づきサプライチェーンへ上記を働きかけ
	炭素税導入に伴う調達コスト増加	大	中期	1. グリーン調達(低炭素資機材の調達)やトップランナー製品(高効率製品)の継続的な採用 2. 継続的なサプライヤーエンゲージメントの実施
技術	省エネ関連の技術開発の遅れによる受注減少(既存分野)	大	短～中期	1. 省エネ提案等を通じたステークホルダーニーズの的確な把握 2. 研究開発部門、プロフィット部門を含む全社での開発の推進
	脱炭素関連技術・サービスの開発遅延・投資コスト増加および脱炭素関連の市場ニーズへの対応が不十分であることに伴う収益機会の損失(新規分野)	大	中～長期	1. 顧客の動向、競合状態等を踏まえたビジネスモデル構築 ●地域内でエネルギー供給するマイクログリッドシステムの構築 2. 上記を踏まえた研究開発の推進、ビジネスパートナーとの協働 ●大型水電解水素製造機器、エネルギーマネジメントシステム等の開発および実装
評判	気候関連課題への対応および開示情報が不十分であることに伴う企業価値の低下	大	中期	1. 気候変動対応イニシアティブへの参画 2. 統合報告書や当社WEBサイト等での積極的な発信

気候関連機会の事業影響と対応策

種類	機会	事業影響※1	時期※2	対策概要
資源の効率	施工プロセスの変革による操業コストの減少と生産力向上	大	中～長期	1. T-Base®の普及・促進 2. BIM等の普及
製品およびサービス	省エネ推進政策・規制の進展による、企業の設備更新ニーズの増加に伴う収益機会増加	大	中～長期	1. 顧客への情報提供を通じたニーズ把握と計画的な設備更新 2. 当社グループ独自の設計・施工による省エネ提案 ●旋回流誘引型成層空調システム(SWIT) ●クローズドVOC、排熱利用(メガストック)、パイオリクター ●ピーマック製品 等 https://www.tte-net.com/solution/swit.html https://www.tte-net.com/solution/clean_room.html https://www.tte-net.com/solution/pdf/gat.pdf 3. 官庁・自治体等との連携
	環境負荷低減に貢献する製品施工の売上増加(旋回流誘引型成層空調システム(SWIT)やピーマック製品等)			
市場	水電解水素製造装置(Hydro Creator®)をはじめグリーンエネルギー供給設備等の新技術開発・サービス投入による新市場開拓	大	中～長期	1. 2026年までに5,000kW分のグリーンエネルギー供給設備の実装に向けた研究開発の推進 2. 案件により適時適切なパートナーとの協働
	グリーンボンドなどの有利な資金調達機会の創出	大	中～長期	上記投資に必要となる場合に活用を検討 ●グリーンボンド発行によるイノベーションセンター建設資金の調達

※1 事業影響は、財務影響額試算結果(コスト「小:～1億円、中:1億円超～30億円、大:30億円超」 収益「小:～20億円、中:20億円超～300億円、大:300億円超」)に定性的な評価を加え、「小」「中」「大」に区分 (コスト、収益の閾値「大」は東証の適時開示基準をベースに設定)

※2 短期は1年(年度経営計画と同期間)、中期は3～10年(中期経営計画と同期間)、長期は10年超(長期ビジョンと同期間)

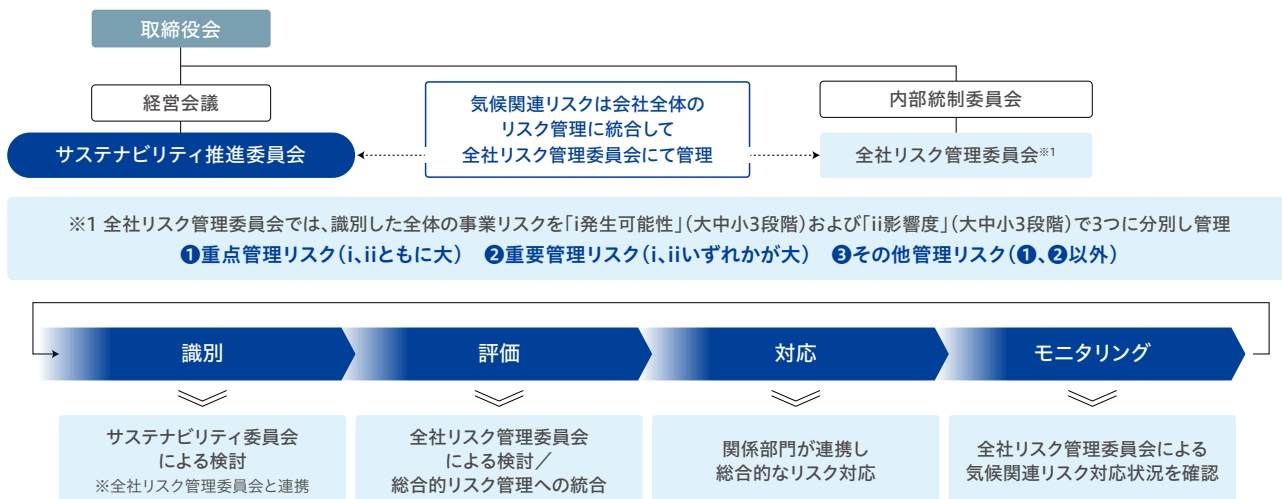
■ 当社グループの2050年ネットゼロ移行計画

当社グループではいずれのシナリオ下でも戦略のレジリエンスを確保する観点から、2050年ネットゼロに向けた移行計画を策定しました。リスクを適切に回避しつつビジネス機会を着実に獲得し、高砂熱学グループ長期ビジョン2040で掲げる営業利益400億円超の目標に向けて、中長期的に取り組んでまいります。

		実績(～2024)	～2030	～2050
温室効果ガス削減	スコープ1・2	対2019▲46.7%	2030目標 対2019▲46.2%	ネットゼロ
	スコープ3	対2019▲24.5%	2030目標 対2019▲27.5%	
重要施策	スコープ1	社用車のHV化	一部社用車のEV化	社用車EV化・省エネ燃料転換・低炭素エネルギー利用
	スコープ2	研究開発拠点(高砂熱学イノベーションセンター)等における再エネ発電	再エネ電力による発電設備検討および導入	
		再エネ電力調達(コーポレートPPA等)		
		T-Base®による施工プロセス変革		
		高砂熱学 DX戦略		
	スコープ3	省エネ設計 ・巡回流誘引型成層システム(SWIT) ・再生フロンを活用 等	省エネ設計に関する技術進化 ・建物用途別の新技術	新事業ドメインの確立(2040) ・カーボンニュートラル事業 ・環境機器製造・販売事業 ・設備保守事業
		T-Base®での各種実証実験		
		再生可能エネルギー利活用		
		廃熱回収利用(メガストック®) 水電解装置、VOC、オゾン排水処理 等		
		省エネ運用ツール GODA® 等		
			低炭素素材の導入、建設現場のプラスチック循環サイクル、輸送効率向上	
			マイクログリッド等の進化	
			水素関連・脱炭素技術開発と実装	
			エネルギーマネジメント新ツール投入	

■ リスク管理

当社グループでは、リスクを発生可能性と影響度により3区分に分類し、全社リスク管理委員会で評価・決定しています。これらは内部統制委員会を経て取締役会でモニタリングされ、気候関連リスクも統合的に管理されています。2024年度には、労働規制対応や施工能力超過、人的資本の棄損など5つのリスクを重点管理リスクとして特定し、全社的なリスクコントロールを実施しました。気候関連リスクもこの枠組みに統合され、他の経営リスクと一体的に管理されています。



指標と目標

(1) 温室効果ガス排出削減に関する指標

当社グループは、温室効果ガス排出削減率を中期経営計画のKGIとして設定し、スコープ1・2・3の削減を目指しています。SBTiの1.5℃目標認定を取得し、2024年度末にはスコープ1で47.0%、スコープ3で単体4.6%、連結1.0%の削減を達成しました。KPIとしては、2026年度までに5,000kWのグリーンエネルギー設備導入と、年間15,000t-CO₂の省エネ提案・受注を掲げています。今後はEV導入、再エネ調達、低炭素資材の活用などを推進し、顧客施設の排出削減にも貢献。これらの取り組みを通じて、社会全体の温室効果ガス削減に寄与することを目指しています。

温室効果ガス排出量の実績(スコープ1・2)

(単位:t-CO₂)

連結	対象スコープ	2019年度	2022年度	2023年度	2024年度	対2019年度
	スコープ1・2	11,961	10,727	10,490	9,032	▲24.4%
	スコープ1	4,794	5,491	4,689	3,926	▲18.1%
	スコープ2	7,167	5,236	5,801	5,105	▲28.7%

単体	対象スコープ	2019年度	2022年度	2023年度	2024年度	対2019年度
	スコープ1・2	7,582	5,295	5,339	4,013	▲47.0%
	スコープ1	3,106	2,801	2,564	1,755	▲43.4%
	スコープ2	4,476	2,494	2,775	2,258	▲49.5%

スコープ2はマーケット基準

温室効果ガス排出量の実績(スコープ3)

(単位:t-CO₂)

連結	対象スコープ	2019年度	2022年度	2023年度	2024年度	対2019年度
	スコープ3	6,129,555	6,294,255	7,007,529	6,064,153	▲1.0%

単体	対象スコープ	2019年度	2022年度	2023年度	2024年度	対2019年度
	スコープ3	4,874,234	4,753,188	4,892,550	4,647,493	▲4.6%

(2) 気候関連リスク・機会に関連する資産・事業

気候関連リスクに関して主要な項目となる炭素税について、今後規制強化に伴い増税されたと仮定した場合、当社の2024年度の温室効果ガス排出量を基に課税額を算出すると、約155百万円の影響が生じます。

(3) 気候関連リスクに関連する投資

当社グループでは、現在の中期経営計画期間内(2023-2026)にて、全体で900億円以上の成長投資を行っていく予定としております。この成長投資は、当社グループが環境クリエイター企業としてビジネストランスフォーメーションを実現するためのものであり、気候関連リスク・機会に対応するためのものは、この成長投資枠において相当程度を占めております。

(4) インターナルカーボンプライシング

今後、気候関連の投資を検討する上で、判断の一つの尺度としてインターナルカーボンプライシングの導入を検討しております。設定価格としてはIEAが公表する将来の炭素価格等を参考に検討しております。

(5) 役員報酬制度への気候関連指標の組み込み

役員報酬では、業績連動の株式報酬を決定する非財務指標として、スコープ1・2の温室効果ガスの排出削減目標を設定し、気候関連に関する社会課題解決に対する業務執行取締役の責任を明確化しております。詳細はP86をご参照ください。

TNFDに関する取り組み／情報開示

ガバナンス

当社は、生物多様性の損失や天然資源の枯渇といった自然関連リスクを重要課題と捉え、TNFDの開示フレームに則った対応を進めています。今後は、気候関連課題と同様に、自然関連課題についてもサステナビリティ推進委員会で議論し、経営会議・取締役会を通じてモニタリング・対応を行う体制を構築していきます。TCFD提言に基づく報告と同等の体制で管理しております。

戦略

TNFDが推奨するLEAPアプローチに基づき、ENCORE分析を活用して事業およびバリューチェーンが自然資本に与える依存と影響を把握し、ヒートマップを作成しました。その結果、上流から下流にかけて「水の供給」や「気候調整サービス」への高い依存と、GHGや有害物質の排出による水・土壌への影響が明らかになりました。これらの分析を通じて、自然資本への依存・影響をリスク・機会として整理し、汚染管理、水資源管理、GHG・非GHG排出削減の重要性を再認識しました。今後は、これらの課題を経営戦略に組み込み、自然関連リスクへの対応と持続可能な成長の両立を図っていきます。

リスクと影響の管理

依存と影響を検討した後に、リスク・機会を抽出し、評価と対策概要を整理しました。リスク管理については、今後は、対象を気候関連課題から自然関連課題へとその範囲を拡げ、サステナビリティ推進委員会と全社リスク管理委員会において、自然・気候関連リスクとして、発生可能性と影響度の大きさを軸にリスクを識別・評価の上、その対応策などを検討してまいります。TCFD提言に基づく報告と同等の体制で管理しております。

分類	リスク	時間軸*	対策の概要
物理	急性	事業拠点での自然災害の激甚化等による資機材等の供給遅延や停止、またそれに伴うコスト増加、収益減少	短～長期 ●拠点の分散(国内10拠点、更に下部組織(作業所)複数化) ●T-Base複数拠点化 ●災害想定分析と対策実施
移行	政策・規制	水資源利用やGHG排出量規制の強化に伴う施工時の調達・工事や設備運用時のコスト増加	中～長期 ●サプライヤーとの関係構築によるサステナブルで競争力のあるバリューチェーンの構築推進
	技術	環境配慮型技術への移行に伴うコスト増加(空調システムの冷媒用の水資源が乏しくなる場合、技術開発の必要が生じる)	中～長期 ●水資源利用規制⇒循環水の研究開発 ●GHG規制強化⇒省エネ、グリーンエネルギー供給、エネルギーマネジメント等の開発 https://www.tte-net.com/solution/pdf/gat.pdf
	市場・評判	自然環境への影響や管理対応不備に伴うステークホルダーからの評価低下、企業価値低下	中～長期 ●TNFDに沿った分析の精緻化および高度な開示へ向けた取り組みの推進 ●ステークホルダー向け取り組みの発信強化
分類	機会	時間軸*	対応の概要
資源効率化	施工における環境負荷低減の取り組みに伴う資源消費の削減、コスト削減	中～長期	●資機材/廃棄物▲10%活動の徹底、T-Base利用促進
製品	環境負荷低減技術の需要増大による収益増加	中～長期	●フラッシング排水レスシステムの現場導入 ●廃プラ削減・廃プラ循環サイクルの推進 ●水循環、炭素吸着、P-MACシステム等の新技術開発 https://www.tte-net.com/solution/pdf/gat.pdf
資金調達	生物多様性対応に伴うステークホルダーからの評価向上とこれに伴う資金調達の多様化	中～長期	●TNFDに沿った分析の精緻化による高度な開示へ向けた取り組みの推進 ●サステナビリティリンクローンによる調達/グリーンボンド発行
レジリエンス	生物多様性対応強化を通じたバリューチェーンの見直しと調達の多様化による事業レジリエンスの向上	中～長期	●サプライヤーとの協働・関係構築

* 短期は1年(年度経営計画と同期間)、中期は3～10年(中期経営計画と同期間)、長期は10年超(長期ビジョンと同期間)

環境負荷低減技術

生物多様性に貢献する当社グループのサービスラインアップをご紹介します。

水使用量の削減	排水レスフラッシング®工法 https://www.tm-es.co.jp/solutions/solution/排水レスフラッシング工法/
GHG排出削減	TCR-SWIT® https://www.tte-net.com/solution/clean_room.html 水素エネルギー利用システム https://www.tte-net.com/solution/hydrogen.html 体育館向け空調機「フレッシュクール®」 https://www.pmac.co.jp/products/freshcool.html
資源循環	吸着材蓄熱システム メガストック® https://www.tte-net.com/solution/megastock.html
化学物質排出量の削減	クロードVOCリサイクルシステム https://www.tte-net.com/solution/recovery.html

技術パンフレット「グリーン・エアテック(2025年度版)」には、左記以外にも当社の様々な技術・サービスを掲載しております。

<https://www.tte-net.com/solution/pdf/gat.pdf>



環境保全

■ 脱炭素社会への対応

当社は、「環境保全技術と企業力を駆使し、“社会の持続的発展を図りつつ、地球環境の保全”に寄与する」ことを環境保全に対する基本的な考え方としています。この考え方に基き、「環境基本方針」を制定し、推進体制を規程化しました。事業活動において、省エネルギー・省CO₂技術を積極的に開発し、お客様との協働により設備運用を最適化して、脱炭素社会の実現に取り組んでいきます。また、環境データ（CO₂排出量）などの对外公表と開示に向けて、「2024年度のCO₂排出量」を試算しました。

当社は、環境クリエイター®として、あらゆるステークホルダーとの協働により地球環境にやさしい技術・サービスの提供に努めます。

スコープ別CO₂排出量（2024年度実績）※

区分・カテゴリ		算定対象	該当する活動	2024年度排出量 (t-CO ₂)	
				連結	単体
スコープ 1	直接排出	自社での油などの使用や工業プロセスによる直接排出	ガス・油・ガソリン	3,926	1,755
2	エネルギー起源の 間接排出	自社施設が購入した電気・熱の使用に伴う間接排出	事業所・事務所などでの電気など	5,105	2,258
3	その他の間接排出（スコープ1・2に該当する場合は除く） 設計・工事など			6,064,153	4,647,493
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	原材料などの資材が製造されるまでの活動に伴う排出	ダクト・配管・架台 空調機器主要品目（冷凍機・空調機・パッケージエアコン・ファンコイル・送風機）	696,373	555,469
	2 資本財	生産設備の増設	設備投資	14,753	11,173
	3 エネルギー関連活動	自社が購入した電気生成に要した鉱物	電気使用量	2,296	1,410
	4 輸送（上流）	製品の輸入元から施工現場までの輸送に伴う排出	運搬に必要なトラック台数	6,358	4,857
5	事業から出る廃棄物	自社で発生した一般廃棄物・産業廃棄物の輸送・処分に伴う排出	ビル・事務所での一般廃棄物 現場での産業廃棄物処分量	4,088	4,016
6	社員の出張	出張	国内・海外出張	3,300	3,232
7	社員の通勤	通勤	通勤	755	673
11	販売した製品の使用	使用者（消費者・事業者）による製品の仕様に伴う排出	顧客への納品設備	5,335,406	4,066,002
12	販売した製品の廃棄	製品の廃棄に伴う排出	購入製品の廃棄	825	661
合計				6,073,185	4,651,506

※独立第三者の保証を併サステナビリティ会計事務所より取得しております。

■ 循環型社会への対応

廃棄物削減

廃棄物などを貴重な国内資源として捉え、そこから有用な資源を回収し、その有効活用を図ることを目的に、当社では生産現場やオフィスで積極的に3R※に取り組んでいます。また、廃棄物については最終処分にいたるまで管理を徹底して行っています。

※3R=Reduce（リデュース）：廃棄物削減、
Reuse（リユース）：再使用、Recycle（リサイクル）：再資源化

建設資材の分別収集などにより 現場でのリサイクル率89%達成

元請工事の建築設備廃棄物の削減に取り組み、プレハブ化、無梱包、リサイクルの推進、分別収集の徹底などの活動を実施しました。2024年度は、全元請現場985現場でリサイクル率が89%となり、目標を達成しました。今後は、T-Base®での取り組みを促進するなどリサイクル率を高めるため、より一層の分別収集に努めます。

フロンおよび産業廃棄物の100%管理徹底

当社は、業界に先駆け1995年度からフロン回収活動を実施しています。2024年度は、653現場で回収すべきフロン100%、約41tを回収し、活動開始以来のフロン回収量は938tになりました。今後も、オゾン層保護のため回収行程

管理を完全に実施しフロン回収に努めるとともに、フロン再生利用についても今後導入を検討してまいります。(一部実施中)

水資源の保全

当社では、生物多様性や生態系への配慮のため、地域環境活動を通して、植樹などの森林保全活動を実施しています。オフィスにおける無駄の削減をはじめ、生産現場からの排水における環境負荷低減のために、フラッシング排水レス技術を開発し、実用化と展開に取り組んでいます。

フラッシング排水レス技術の実用化

当社は、工事中や竣工後の施設の運用において排水や排気による生物環境への影響を少なくするため、さまざまな研究開発を行っています。排水処理では、配管完了時の管内洗浄(フラッシング)でメッキなどから溶出する亜鉛などを含む

排水を外に捨てずに、浄化して配管中に戻す技術を開発し、展開しました。2024年度の現場への技術展開は、36件となりました。



フラッシング
水浄化装置

環境保全活動の目標と成果

2024年度は、現場やオフィスでの活動目標・活動項目別に定量目標を立てて環境保全活動を実施しました。結果は下記の通りです。

活動目標	活動項目	管理項目	管理基準	実績	評価
脱炭素社会の構築への貢献	設計・施工の各段階での省エネルギー提案	(新築) エネルギー削減量 ^{※1} 基準 ^{※2} エネルギー消費量	10%	60%	✓
		(改修) エネルギー削減量 ^{※1} 基準 ^{※2} エネルギー消費量	30%	45%	✓
		施工時の機器消費エネルギー低減 エネルギー削減量 ^{※3} 原設計のエネルギー消費量	10%	11%	✓
	オフィスの省エネルギー活動の実施	1- 今年度エネルギー消費量 前年度エネルギー消費量	1人当たり 270kWh/月 以下	100%	✓
	施工資材の削減	1- 資源削減量 原設計のダクト・配管・架台の資源量	10%	15%	✓
社会実現への貢献	地域環境活動への参画	地域の清掃活動やイベント支援	各店1件 以上	100%	✓
	生物多様性に貢献する技術の実用化と展開	フラッシング排水レス 配管洗浄技術の試験導入	30件	36件	✓
循環型社会形成への貢献	施工現場における産業廃棄物ゼロエミッション活動 ^{※4} の実施	1- リサイクル率 最終処分量 廃棄物総量	85%	89%	✓
	産業廃棄物マニフェスト管理の徹底	実施現場数 全元請現場数	100%	100%	✓
	フロン回収行程管理票の管理の徹底	フロン回収行程管理票管理現場数 全フロン回収現場数	100%	100%	✓

※1 一定規模の当社が実質的に設計をした物件。設計提案が含まれない物件は除く。 ※2 基準値とは、省エネ法基準値相当の年間エネルギー量または物件ごとに定めた数値

※3 一定規模の物件(新築+改修) ※4 全元請物件

社会貢献活動

■ 高砂熱学の森(森林保全活動)

2016年より群馬県と京都府に「高砂熱学の森」として森林を借用し、NPO法人・自治体との連携のもと、高砂熱学グループ社員やその家族による森林保全活動を続けています。それ以外の地域では、自治体や団体の森林保全活動に参加し、継続しています。その活動は国内にとどまらず、海外での活動も実施しています。



■ マレーシア森林保全活動(産学連携)

マレーシア／サラワク州の国立サラワク大学構内の10haの土地「タカサゴの森」での植林活動を行っています。2018年より継続して取り組んでおり、2024年度も、11月に現地にて育苗・植樹活動を行いました。マレーシア政府関係者・サラワク大学生・教職員、地元小中学生、そして高砂熱学グループスタッフ(本社・マレーシア現法)等、総勢200名が参加しました。

熱帯雨林再生モデルとなる森林の造成や大学生による森林再生の調査研究に活用し、サラワク州およびマレーシア各地の緑化・熱帯雨林の保全と再生に役立てることを目的とし、2024年度は合計1,000本の育苗・植樹を行いました。



■ 地域クリーン活動

森林保全活動のほかにも、全国各地の支店や営業所が所在する自治体・地域でのクリーン活動をはじめとした環境活動へも積極的に参加しています。参加は従業員にとどまらず、従業員の家族や高和会の協力会社と合同での活動も行っています。



■ 環境クリエイター®アースショットプログラムの始動

未来社会の課題解決を推進するイノベーション活動として、スポーツ・文化・芸術・地域貢献の分野を対象に、まだ見ぬ環境クリエイター®の発掘と活動を支援する「環境クリエイター®アースショットプログラム」を今年度より始動いたしました。その先駆けとして、2025年2月、プロゴルファーの青木香奈子選手とスポンサー契約を締結。青木選手の、今までの枠を超え新しい環境に飛び込み挑戦し続ける姿勢は、当社のビジョン「環境クリエイター®」やバリュー「Takasago Way」と共鳴する部分が多く、スポンサー契約にいたしました。

2025年度以降、スポーツ以外の分野でもこのプログラムを本格的に進めてまいります。



■ 学生や子ども世代を対象とした文化・芸術・教育活動の実施

次世代の育成を目的として、様々な取り組みを実施しています。

- 子どもたち世代を対象とした祭典・祝典や活動団体へ協賛・支援の継続
- 自治体等が主催する子ども向けのふれあいイベントへの出展
- 中学校～大学での出前講義の実施



自治体等が主催する子ども向けのふれあいイベントへの出展



児童招待公演「こころの劇場」
(主催：一般財団法人舞台芸術センター・劇団四季 後援：文化庁)



子どものための音楽会
(提供：セイジ・オザワ 松本フェスティバル実行委員会)
撮影：大窪道治

■ 自動販売機の売上に応じた寄付の実施

一部の現場事務所や支店に設置している自動販売機の売上1本あたり10円を、森林保全を目的とする団体や日本赤十字社へ寄付を行っています。

コーポレート・ガバナンスの充実

実効的なコーポレート・ガバナンスの実践を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

基本的な考え

当社は、社会からの信頼を獲得し、中長期的に企業価値を高めるべく経営の適法性・透明性および迅速性を確保し、経営効率の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」をパーパスとし、自らの企業活動を通じて、株主、従業員、顧客、協力会社、地

域社会の各ステークホルダーに貢献するESG・CSR経営を根幹に位置付け、社会から信頼を確保するよう努めています。また、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題の一つととらえ、実効的なコーポレート・ガバナンスの実践を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

ガバナンス強化の変遷

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。

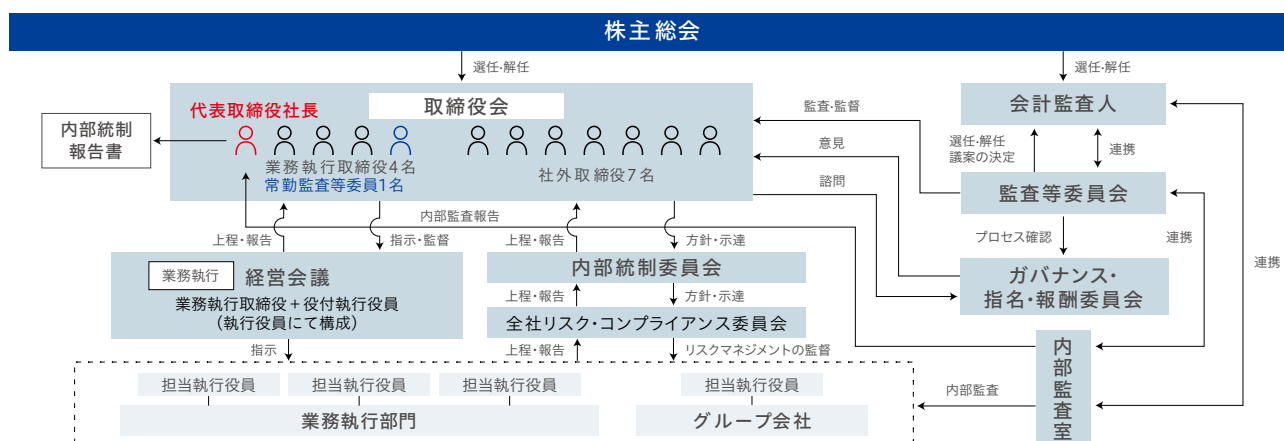
経営の監督と執行を明確に分離する体制により、経営の監督においては多様なステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力し、経営の執行においては監督側の知見や適切なモニタリング機能を活かし、業務執行の意思決定を行う体制となっています。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025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 非業務執行1名	業務執行取締役4名 取締役監査等委員1名	業務執行取締役4名 取締役監査等委員1名	業務執行取締役4名 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 (内、監査等委員3名)	独立社外取締役7名 (内、監査等委員3名)	独立社外取締役7名 (内、監査等委員3名)
取締役会の議長	非業務執行の取締役会長		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) 期末株価/時価総額/PBR	株 価 2,109 円/株 時価総額 1,397 億円 P B R 0.98	株 価 4,880 円/株 時価総額 3,239 億円 P B R 2.11 [-]	株 価 5,552 円/株 時価総額 3,687 億円 P B R 2.17 [-]	株 価 - 円/株 時価総額 - 億円 P B R - [-]

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役12名のうち7名を社外取締役(7名ともに独立役員)としています。社外取締役が、豊富な経験および識見に基づき、業務執行から独立した立場および外部の客観的

な視点から、適切な助言機能および経営の監督機能を果たすことにより、ガバナンス体制の実効性を更に高めていくものと考えています。



コーポレートガバナンスに関わる組織の機能と構成

取締役会 2024年度 15回開催

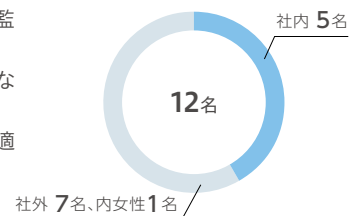
議長：独立社外取締役

構成

取締役会は、法令・定款および取締役会規則に基づき、重要事項の決議と取締役の業務執行状況の監督を行っています。

社外取締役は、独立した客観的な立場と専門的見地から、取締役会等で有用な指摘や意見を述べるなど、期待される役割を果たすよう努めています。

取締役会は、重要な業務執行の決定と取締役の職務執行監督を通じて、経営の効率性向上と業務の適法性・妥当性の確保に取り組んでいます。



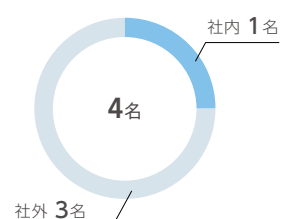
監査等委員会 2024年度 12回開催

委員長：独立社外取締役

構成

監査等委員会は、弁護士、公認会計士、企業経営経験者といった独立した立場の社外取締役を含めて構成され、外部の視点からの監視に努めています。また、重要会議への出席や、社内での主要部門等との連携を通じて得られた情報を委員間で共有することで、実効性向上を図っています。これらの取り組みを支えるため、常勤の監査等委員を1名選定しています。

監査等委員会は、監査計画に従い監査を実施するとともに、会計監査人および内部監査部門との連携を通じて、取締役の職務執行に対する監査に努めています。



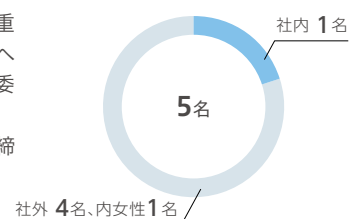
ガバナンス・指名・報酬委員会 2024年度 13回開催

委員長：独立社外取締役

構成

ガバナンス・指名・報酬委員会では、当社の取締役および執行役員、ならびに関係会社（当社にとって重要度の低い関係会社を除く）の代表取締役および監査役の新任・再任・解任に関する審議、取締役会への推薦を行っています。（ただし当社監査等委員である取締役の新任、再任については当社の監査等委員会の同意を要します）

また、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員、ならびに関係会社の代表取締役の報酬に関する審議も行っており、報酬の妥当性と透明性の確保に努めています。



経営会議

経営会議は、経営に関する重要事項の審議の充実および経営資源配分に関する意思決定の迅速化を目的として設置された会議体であり、社外取締役を除く取締役で構成されています。

内部統制委員会

内部統制委員会は、当社および当社企業集団における内部統制システムの整備および運用を横断的に推進することを目的として設置された委員会であり、社長を委員長とし、社外取締役を除く取締役で構成されています。

当委員会では、当社グループの内部統制システムの整備および整備状況を踏まえた内部統制システムに関する基本方針改廃の審議、取締役会への上程事項の審議、ならびに当社グループのコンプライアンス推進およびリスク管理に係る運営体制、当社のコンプライアンスおよびリスク管理に係る規程の改廃、当社のコンプライアンスおよびリスク管理に係る年度活動方針等の決議、取締役会への報告等を実施しております。

会計監査人

当社の会計監査業務は、有限責任あずさ監査法人に所属する公認会計士2名により執行されています。

当該業務を執行する社員のローテーションは、適切に実施されており、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。なお、その補助者は公認会計士6名、その他19名です。

内部監査室

内部監査室は、社長直轄部門として設置されており、スタッフ8名で構成されています。内部監査規程に基づき、独立した立場から業務運営の適正性や効率性に関して計画的に業務監査を実施しています。

子会社に対しては、必要に応じて情報交換などを行っています。監査結果については、代表取締役社長へ報告するとともに、必要な措置および改善の実施状況の確認を行っています。また、当社および重要な連結子会社の財務報告に係る内部統制（J-SOX）の運用状況についても評価を行っています。監査等委員である取締役および会計監査人と連携を図り、効果的な内部監査の実施に努めています。

役員一覧 (2025年6月18日現在)

氏名	役職	2024年度出席状況		属する設置機関 (議長・委員長:◎)	経験・専門性				
		取締役会	監査等委員会		企業経営・ 経営戦略	技術・イノベ- ション・DX	環境	グローバル	
	小島 和人 代表取締役社長 社長執行役員	100% (15回/15回)	—	取締役会 経営会議◎ ガバナンス・指名・報酬委員会 内部統制委員会◎	●	●	●		
	久保田 浩司 取締役 副社長執行役員 営業本部長 兼 研究開発本部管掌	100% (15回/15回)	—	取締役会 経営会議 内部統制委員会			●		
	神谷 忠史 取締役 専務執行役員 技術本部長 兼 関係会社担当	100% (15回/15回)	—	取締役会 経営会議 内部統制委員会		●	●		
	森野 正敏 取締役 執行役員 財務・IR統括部長 兼 コーポレート部門管掌	100% (13回/13回)	—	取締役会 経営会議 内部統制委員会					
	・社外 内野 州馬 社外取締役 取締役会議長	100% (15回/15回)	—	取締役会◎ ガバナンス・指名・報酬委員会	●				
	・社外 高木 敦 社外取締役 ガバナンス・指名・ 報酬委員会委員長	100% (15回/15回)	—	取締役会 ガバナンス・指名・報酬委員会◎	●			●	
	・社外 関 葉子 社外取締役	100% (15回/15回)	—	取締役会 ガバナンス・指名・報酬委員会					
	・社外 森本 英香 社外取締役	100% (15回/15回)	—	取締役会 ガバナンス・指名・報酬委員会			●		
	新任 山田 博隆 取締役(監査等委員)	—	—	取締役会 監査等委員会	●				
	・社外 榊原 一夫 社外取締役 (監査等委員) 監査等委員会委員長	100% (15回/15回)	100% (12回/12回)	取締役会 監査等委員会◎					
	・社外 日岡 裕之 社外取締役 (監査等委員)	100% (15回/15回)	100% (12回/12回)	取締役会 監査等委員会	●		●	●	
	・社外 若松 弘之 社外取締役 (監査等委員)	100% (15回/15回)	100% (12回/12回)	取締役会 監査等委員会					

取締役の略歴は第145回 定時株主総会 招集ご通知をご参照ください <https://ssl4.eir-parts.net/doc/1969/announcement/109930/00.pdf>

選任理由				
営業戦略・マーケティング	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人財開発・ダイバーシティ	
●				空調設備事業の執行を通じて、当社グループの事業に関し、豊富な経験と建築設備の設計・施工などにおける高い識見を有しております。また、当社グループの中期経営計画・年度経営計画の策定、機構改革、ESG・SDGsを意識した経営企画業務を通じて執行責任を果たしてきました。代表取締役社長 社長執行役員として、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに取締役会の活性化と機能強化が期待できるものと判断いたしました。
●			●	長年にわたり営業部門に携わり、現在は、空調設備業の営業を統括する営業本部長を務めております。このような経歴を有する同氏は、能力・識見ともに優れており、豊富な経験に基づき、営業部門を通じて執行責任を果たしてきました。取締役 副社長執行役員として、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに取締役会の活性化と機能強化が期待できるものと判断いたしました。
●				空調設備事業の執行を通じて、当社グループの事業に関し、豊富な経験と建築設備の設計・施工などにおける高い識見を有しております。また、空調設備事業の事業統括および生産性の向上を通じて執行責任を果たしてきました。コアビジネスの事業統括の担当として、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに取締役会の活性化と機能強化が期待できるものと判断いたしました。
	●	●	●	金融機関での豊富な経験を通じ、財務・金融等をはじめとした業務執行に関する高度な知見を有しており、財務・経理およびIR・広報に関する統括責任者として執行責任を果たしてきました。財務・IR部門の統括およびコーポレート部門の担当として、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに取締役会の活性化と機能強化が期待できるものと判断いたしました。
	●	●		総合商社の代表取締役およびCFOとして豊富な経験と識見を有しており、それらを活かして独立した立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただくとともに、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、社外取締役としての職務を適切に遂行することを期待したためであります。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。
	●			証券会社におけるアナリストとしての職務経験、金融・財務に関する高い知見および建設セクションに関する幅広い見識を有しており、それらを活かして独立した客観的な立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただくとともに、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、社外取締役としての職務を適切に遂行することを期待したためであります。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。
	●	●	●	弁護士および公認会計士としての豊富な経験と識見を有しており、それらを活かして業務執行から独立した客観的な立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただけるものと期待したためであります。また、同氏は社外役員となること以外の方法により過去に会社の経営に関与しておりませんが、上記理由から、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。
		●	●	行政分野や環境分野における豊富な経験と識見を有しており、それらを活かして業務執行から独立した客観的な立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただけるものと期待したためであります。また、同氏は社外役員となること以外の方法により過去に会社の経営に関与しておりませんが、上記理由から、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。
	●	●	●	プロフィットセンターのコーポレート関連業務（財務・会計・法務）に従事し、2019年4月からプロフィットセンターの事業担当役員（国内）として執行責任を果たし、当社の企業価値向上に貢献してきました。当社における豊富な業務経験と、当社の経営全般および財務・会計等に関する知見を有しており、それらを活かして経営の監督とチェック機能を果たすことにより、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。
		●	●	長年にわたる検事ならびに弁護士としての豊富な経験と識見を有しており、それらを活かして独立した立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただくとともに、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、監査等委員である社外取締役として、職務を適切に遂行することができるものと期待しております。また、同氏は社外役員となること以外の方法により過去に会社の経営に関与しておりませんが、上記理由から、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断いたしました。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。
		●	●	航空会社におけるコンプライアンス推進・企業リスク対応や総務統括の業務経験に加えて、上場会社の代表取締役として豊富な経験と識見を有しており、それらを活かして独立した立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただくとともに、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと期待しております。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。
	●	●		公認会計士として大手監査法人での勤務経験および上場会社での社外監査役経験を通じて、会計に関する専門的知識のみならず企業監査に関する専門的な幅広い識見と経験を有しており、それらを活かして独立した立場から経営の監督とチェック機能を果たしていただくとともに、当社の経営に有用な指摘、意見をいただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと期待しております。なお、同氏は、当社の親会社や兄弟会社、主要株主、主要な取引先の出身者などではなく、独立性について特段問題は存しないと考えております。

取締役会実効性の評価と活動方針

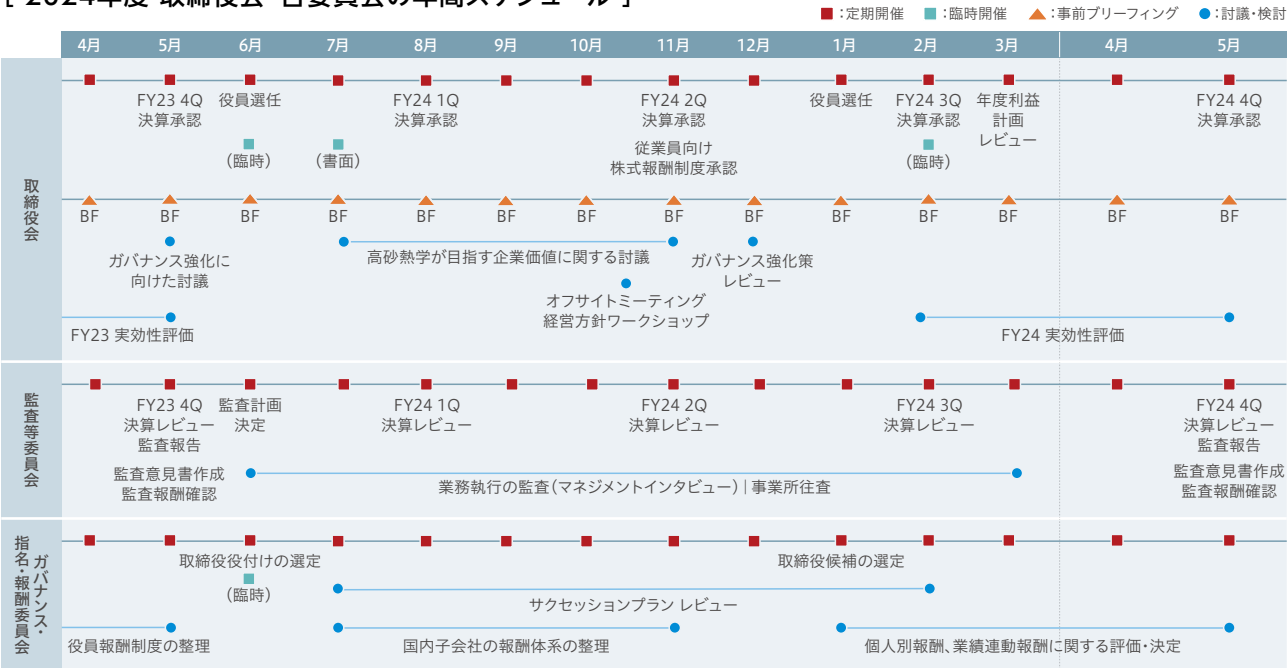
2024年度の活動状況

取締役会は、高砂熱学グループの経営の基本方針を決定するとともに、業務執行の監督を行っています。また、社外取締役が過半を占める取締役会が、その監督機能を十分に発揮できるよう、高砂熱学グループの事業に対する各取締役の理解を深めることを目的として、取締役会ブリーフィング（BF）や取締役会オフサイトミーティングを実施するなどの

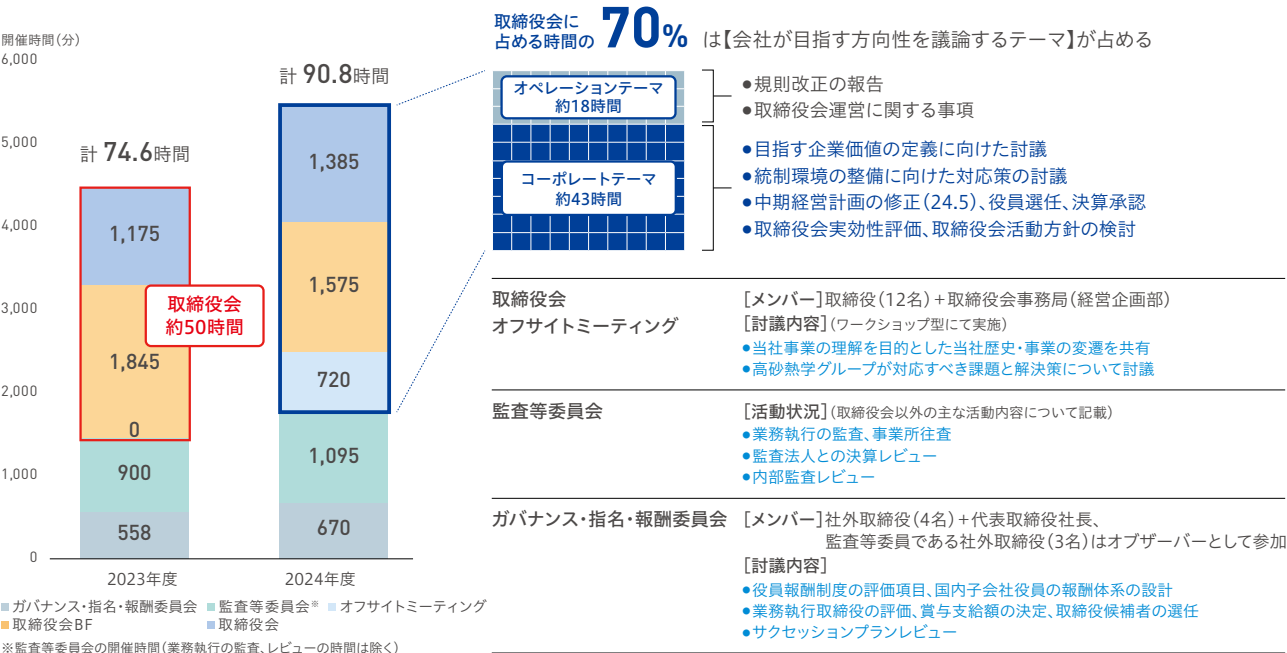
工夫をしています。

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。

[2024年度 取締役会・各委員会の年間スケジュール]

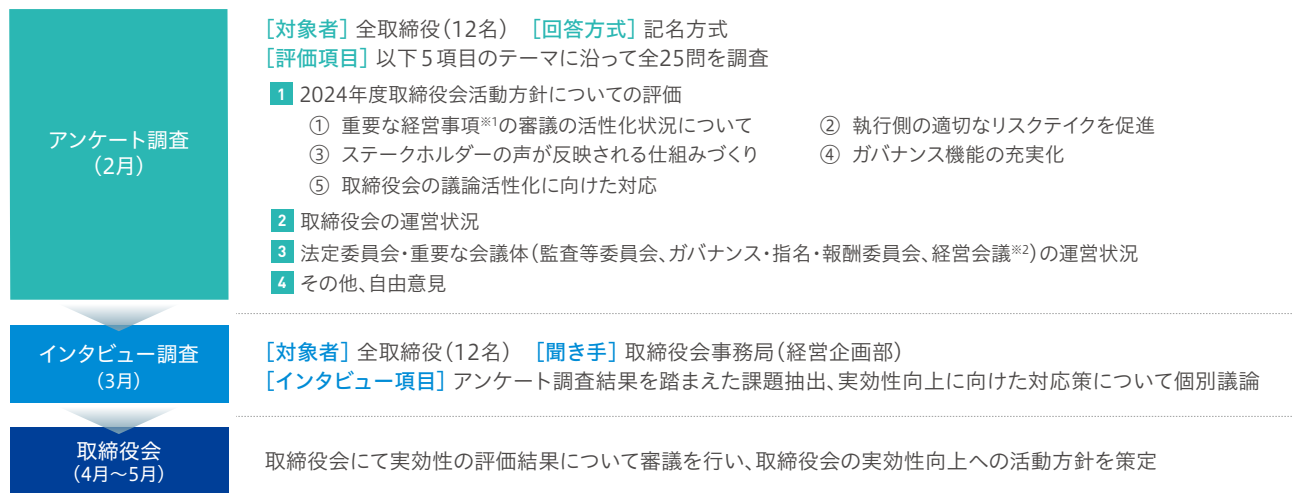


[取締役会・各委員会の運営時間、主な討議内容]



取締役会実効性向上のフレームワーク

取締役会の実効性向上の取組みの一環として、全取締役による自己評価アンケートとインタビューを実施しました。そのフレームワークは下記の通りです。



※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

※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

2024年度の実効性評価の結果

[2024年度 取締役会 実効性評価 総括]

- 取締役会は、実効性の評価結果を踏まえて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確認しました。なお、独立社外取締役からは、高く評価されるべき運営がなされている旨の意見が多数、寄せられました。
 - 取締役会の構成は人数・専門性の双方の観点において多様化されており、過半数を占める独立社外取締役を含めて、企業価値向上の観点でワンチーム【取締役会と経営執行のパートナーシップ】で活動ができていた
- 取締役会が果たす役割である、企業戦略等の大きな方向性を示すことを目的に実施した「高砂熱学における企業価値」の議論については、高砂熱学が目指す長期ビジョンの実現に向けて、その目標指標となる“企業価値”の共有化を図ることができたという意見を頂戴しました。
 - この企業価値の向上を追求していく上で、“理念や思想”を伝えるだけでなく、取締役会と経営執行(業務執行取締役、執行役員)の双方での改革を図り、経営の質を高めていくための努力が欠かせない

[目指す取締役会に向けた課題認識]

- 取締役会で議論した“企業価値”の更なる深掘りを行い、長期ビジョン2040実現に向けた高砂熱学の価値創造ストーリーの具体化を図っていく必要があることを認識しました。
- 取締役会の開催態様により議論の活性化が図られ事業理解の促進に繋がりましたが、目指す企業価値の実現に向けた経営執行に対して、更なるリスクテイクを促すには、これまで以上に質の高い経営執行体制を構築していく必要があると認識しました。
- 経営執行に対する実効性の高い監督機能を発揮するためには、取締役会が目指す“モニタリングボード”の在り方(取締役会の議題の精査・論点整理、目指す権限委譲など)について議論し、議論の質の向上に努めていく必要があると認識しました。また、取締役の経験・スキル発揮の機会を提供し、相互の意見交流によって取締役会の一層の活性化を図っていくことが重要であると認識しました。
- 取締役会の実効性を高めていく上では、ガバナンス機能の強化は必須であり、かかる企業価値向上への活動と併せて、内部統制システムの高度化や全社リスク管理体制の強化に向けた対応が重要であることを認識しました。

評価内容		課題認識
取締役会の 責務遂行の有効性	●昨年度以上に、取締役会(意思決定やそのモニタリング)と経営執行との役割の明確化が図れた ●経営執行からすれば、取締役会での議論が慎重すぎると感じる局面があるように思われるが、取締役会では、種々の角度から検討が加えられることによって、株主など対外的な説明責任を果たせるものと考えられる。こういった慎重な議論を通じて、よりよい意思決定がなされる環境が整備されてきていると感じる ●企業価値の討議の中で、高砂熱学を構成するステークホルダーの整理が行われた ●取締役会において付議される案件において、内部統制やリスクマネジメントなどのテーマについては十分に議論されている ●初めての試みとして、取締役会オフサイトミーティングを開催したが十分な成果があったと評価する	●取締役会において重要な経営事項の議論は活性化されており、経営変革に向けた活動が着実に実践されていることを認識した ●今後、経営執行に対する経営方針を伝えるだけでなく、経営執行から取締役会に対するフィードバックを受け、そこで出された意見や課題を継続的に議論していくことで、更なる取締役会の活性化が図れると考える
取締役会の オペレーションの有効性	●取締役会に付議・報告される内容・資料は昨年度以上に充実しており、経営執行の質が高まってきていると感じる ●当社の取締役会事前ブリーフィング(BF)は、社外取締役が過半を占める取締役会が、その監督機能を十分に発揮できるよう、高砂熱学グループの事業に対する理解を深める機会として有効的に機能した。故に、取締役会での意思決定における情報の非対称性は解消され、取締役会の議論活性化に繋がっている ●取締役会は、社外取締役を交えながら自由闊達な議論ができており、取締役会の一体感が高まってきていると感じる。一方で社外の役割として、同じ目線や同じスタンスに立たず、厳しい指摘をする覚悟が必要であり、そうした運営を引き続き実施していく ●取締役のトレーニング機会として提供された役員研修会は、講師選定を含め、取締役会で討議するコーポレートテーマ(企業価値、人的資本など重要な経営事項)の議論において有効であった	●今後、取締役会で議論する要点・論点(何を取締役会で議論すべきことか)を具体化し、取締役会の役割を明確にしていくような運営改善を図っていく ●取締役会ブリーフィングの運営によって、独立社外取締役に対する事業理解の促進が図られた。引き続き、取締役会ブリーフィングを活用しながら、取締役会で意見開陳がなされ本質的な議論が展開されるよう更なる運営改善を図る
重要な会議体の 有効性	[監査等委員会] ●積極的に監査を実施しており、経営執行も監査結果のフィードバックを受け、業務執行体制の改善に取り組んでいるため、企業価値向上に向けて監査等委員会は適切に機能している [ガバナンス・指名・報酬委員会] ●経営陣の報酬について、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させた内容の報酬制度の設計を行っており、有効的に機能が発揮されている [経営会議(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)] ●従来のコーポレート部門のメンバーに加えて、プロフィットセンターの基幹店の執行役員がメンバーに加わり、現場目線の意見が出るようになり、その視点からの議案の検証がなされるようになったのは良いことだと評価できる ●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。今後は、成長に向けた中長期的な事業投資に対するリスクテイクを促進していくことが必要である	●監査等委員会設置会社に移行後、1年目は1線監査に重点をおき、2年目は2線監査を中心に実施した。その結果を踏まえ、更なる有効な内部統制システムの構築をサポートし、監査等委員会が3線モデル全体を俯瞰的に監査できるように改善していく必要がある ●経営会議の構成員を見直ししながら、経営執行における議論の更なる高度化・充実化を図っていく

2025年度の活動方針

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、取締役会及び法定委員会・重要な会議体の実効性評価の結果、ならびにかかるプロセスの中で各取締役から提示された多様な意見、研修会を通じて外

部有識者・専門家から提示された視点等を踏まえて、2025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。

2024年度 取締役会 活動方針				
重要な経営事項の審議の活性化 (取締役会の運営改善)	執行側の適切な リスクテイクを促進	ステークホルダーの声が 反映される仕組みづくり	ガバナンス機能の充実化 (業務執行の適法性、妥当性)	取締役会の議論活性化 に向けた対応

取締役会で評価し、2025年度の活動方針を決定

2024年度から継続の方針		2024年度の実効性評価を踏まえて、新たに設置した方針	
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	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	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	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
企業価値のパフォーマンスが高い先進的な企業の事例も踏まえながら、取締役会で意識合わせを行った「企業価値」の更なる深掘りを行い、高砂熱学グループの役職員へ価値創造に向けた経営方針、経営の方向性を伝えていく。	高砂熱学グループの企業価値向上を追求する経営執行(業務執行取締役、執行役員)における議論・審議の充実を図り、 経営執行に対するリスクテイクを促進する。	経営執行に対する実効性の高い監督機能を発揮するため、取締役会の役割に鑑みた取締役会の決裁・報告事項の精査と論点整理、取締役会が目指す権限委譲の目標を定義し、 取締役会における議論の質の向上を図る。	取締役会の監督機能の向上 を目的に、取締役会の諮問機関である内部統制委員会の充実化や内部監査体制の高度化、全社リスク管理体制の強化に向けた対応を図る。

代表取締役社長の後継者計画

代表取締役社長による後継者への承継の透明性および客観性を確保するため、代表取締役社長後継者計画において、後継者の育成方針や育成計画、その進捗状況等をガバナンス・指名・報酬委員会に報告し、審議を行うこととしています。

取締役に対するトレーニング

当社は、取締役に求められる知識は、当社の事業・財務・組織等に関する当社特有の知識と、取締役に求められる役割と法的責任を含む責務といった一般知識に大きく区別できると考えています。

業務執行取締役は、毎年、経営課題検討会による議論等を通じて、当社の事業・財務・組織等、全般に関する理解深耕に努めています。また、業務執行取締役および監査等委員である社内取締役は、社外専門家による研修を受講すること等により、業務執行取締役または監査等委員である取締役に求められる役割と責務の理解に努めています。

また、代表取締役社長はその交代に際し最適と認める者を後継候補としてガバナンス・指名・報酬委員会に発議し、同委員会において審議した上、審議結果を取締役に報告するものとしています。

社外取締役に對しては、就任の際および必要に応じて、当社の事業・財務・組織等に関する説明を行うこととし、当社の社外取締役として必要な知識の習得を促し、その求められる役割を果たしうる環境の整備に努めています。

また、個々の取締役に必要な知識の習得や適切な更新等の機会の提供・斡旋、ならびに必要な費用の支援を行っています。なお、業務執行取締役および監査等委員である社内取締役については、トレーニングの状況を定期的に取り締役に於いて確認することとしています。

役員報酬

役員報酬ポリシー

当社取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員（以下、役員）の報酬は、当社の目指す姿である「環境クリエイター®」の実現に向けた経営陣のリーダーシップ発揮と、適切なインセンティブ付けを促す重要な戦略と位置づけれます。

基本方針

- 持続的な“成長マインド”を醸成するために、リーダーシップの発揮と適切なリスクテイクを評価し、功績にふさわしいリターンを実現できる報酬制度とすること
- 優秀な人財を確保し続けるために有効な報酬内容・水準であること
- 独立性・客観性・透明性が担保された報酬ガバナンスの仕組みを確立し、ステークホルダーに説明責任を果たせる内容であること

取締役の報酬については、株主総会の決議により監査等委員を除く取締役全員および監査等委員である取締役全員のそれぞれの報酬等の総額の最高限度額を決定しております。

当社は、役員報酬に関する独立性・客観性・透明性を高めるために、任意の諮問機関として、ガバナンス・指名・報酬委

員会を設置しており、当該委員会における審議を経て、取締役会の決議により監査等委員を除く取締役の報酬等を決定いたします。なお、当委員会の過半数は独立社外取締役に構成することとしており、ガバナンス・指名・報酬委員会は5名の委員により構成されそのうち4名が独立社外取締役となっております。

監査等委員を除く取締役の報酬構成は、基本報酬、短期（年次）インセンティブとしての賞与、および中長期インセンティブとしての株式報酬制度（役員報酬BIP信託）とし、当該方針を考慮した構成割合を設定しております。

監査等委員を除く取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬体系となることを基本に、代表取締役社長は、その総報酬に占める変動報酬比率（賞与・株式報酬）が60%程度となること、また、株主の皆様と利益を共有する報酬である株式報酬の比率が30%となる構成にしております。その他の取締役は、変動報酬比率が50%程度となるよう、役位・役割に応じて設計しております。

なお、独立社外取締役に對しては、基本報酬のみとし、賞与および株式報酬制度（役員報酬BIP信託）は支給しないものとします。

基本報酬は、役位に応じて決定される固定報酬としており、毎月支給します。

賞与は、単年度業績の達成に向けたインセンティブおよび中長期ビジョンの実現に向けたマイルストーン達成へのコ

ミットメントと位置付け、連結経常利益、連結売上高総利益率および各役員の個別評価に応じて0%～200%の範囲で変動する仕組みとし、毎年一定の時期に支給します。

株式報酬(役員報酬BIP信託)は、業績連動報酬(60%)と業績非連動(株価連動)報酬(40%)で構成します。業績連動報酬は、中長期の企業価値向上への貢献意欲を高めるべく、中期経営計画で掲げる重要指標その他取締役会が定める指標を用いて、業績目標の達成状況に応じて0%～200%の範囲で変動する仕組みとします。当社の指標は連結経常利益、連結ROE、相対TSR(対TOPIX)、CO₂排出量、従業員エンゲージメントとします。なお、今後、当社を取り巻く外部環境の変化や中長期的な戦略の見直し等の事情が生じた場合には、ガバナンス・指名・報酬委員会の審議を経た上で、取締役会の決議により、当該指標および評価ウェイトを変更することがあります。業績連動報酬は中期経営計画終了後の

一定の時期に、業績非連動報酬は退任時に支給します。

執行役員の報酬についても、監査等委員を除く取締役と同様に、基本報酬、短期(年次)インセンティブとしての賞与、および中長期インセンティブとしての株式報酬制度(役員報酬BIP信託)により構成され、ガバナンス・指名・報酬委員会における審議を経て、取締役会の決議により決定いたします。

なお、各取締役(独立社外取締役を除く)および執行役員は、役員持株会を通じて、任意抛出により、当社株式の取得に努めるものとします。

監査等委員である取締役に対する報酬等については、基本報酬のみとし、各監査等委員の基本報酬の額は、各監査等委員の職務の内容・量・難易度や責任の程度等を総合的に勘案し、監査等委員の協議により決定いたします。その職務等に鑑み、監査等委員に対する賞与および株式関連報酬はございません。

〔報酬MIXのイメージ(代表取締役:標準時)〕

報酬の種類		概要等		
		概要	KPI:ウェイト	業績連動幅
4 .. 6	固定	基本報酬 (40%)	役位に応じて決定される固定・月額報酬	—
	変動	賞与 (30%)	単年度業績と中長期ビジョンの実現に向けた マイルストーン達成へコミットする報酬	連結経常利益:50% 連結売上高総利益率:20% 個別評価:30%
株式報酬 (30%)		中長期の業績および 企業価値向上に対してコミットする報酬	業績連動報酬:60%	0% ∩ 200%
			連結経常利益:30% 連結ROE:20% 相対TSR(対TOPIX):30% CO ₂ 排出量:10% 従業員エンゲージメント:10%	
		業績非連動(株価連動)報酬:40%		—

〔役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数〕

(2024年度:2024年4月1日～2025年3月31日)

区分		報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
			基本報酬	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬)	
取締役	(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	492	155	148	188	5
社外取締役	(監査等委員を除く)	69	69	—	—	4
取締役	(監査等委員) (社外取締役を除く)	29	29	—	—	1
社外取締役	(監査等委員)	52	52	—	—	3
合計		644	307	148	188	13

(注)1 上記の株式報酬の額は、役員報酬BIP信託制度のもとで当事業年度において株式給付引当金繰入額として計上した額であります。

なお、当事業年度の株式報酬額には、2024年8月6日の取締役会に基づき実施された株式報酬制度の継続に伴う金銭の追加抛出および自己株式の処分によって信託が追加取得した株式を加味した当社株式の平均取得単価と追加取得前の平均取得単価との差の調整額113百万円を含んでおります。

2 役員報酬BIP信託は、第143回定時株主総会決議による取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額550百万円とは別枠であります。役員報酬BIP信託の上限は、第144回定時株主総会(2024年6月19日)決議において、3事業年度ごとに1,800百万円を上限とする旨の承認を得ております。当該株主総会終結時の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の員数は4名です。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株式市場に対する説明・建設的な対話の機会を持ち、当社の経営に対する理解促進に努めています。引き続き、対話を通じて得た情報は、社内において共有を図るとともに必要に応じて反映することを検討してまいります。

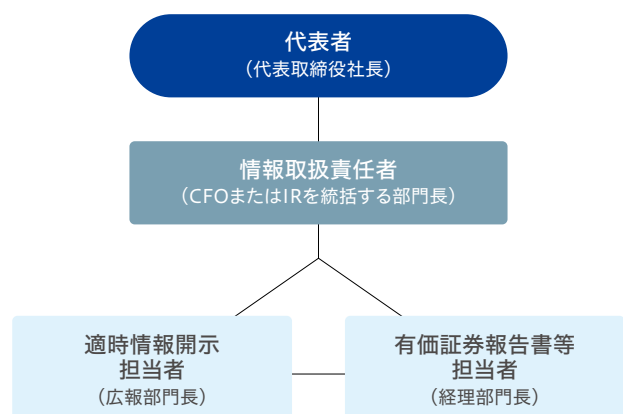
- 1 株主との対話全般について、下記 2 ～ 5 に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
株主との対話を統括する者を社長執行役員とし、情報取扱責任者をCFOまたはIRを統括する部門長、適時情報開示担当者を広報部門長、有価証券報告書等担当者を経理部門長としています(当ページ下「適時開示体制の概要についての模式図」に記載)。
- 2 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
上記の部門は、いずれも経営企画、コーポレートおよび財務・IR統括部に所属する部門であり、定例会議その他の機会において日常的に情報・課題を共有し、連携を図るとともに、適切な対応に努めています。
- 3 個別面談以外の対話の手段(例えば、投資家説明会やIR活動)の充実に関する取組み
決算説明会に加え、適宜、投資家説明会等の対話の機会を企画、開催しています。また、外部の投資家向けイベントに参加しています。
- 4 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
取締役や経営陣幹部は、投資家説明会への出席やアナリストレポートの展開等により直接的に情報を入手するほか、定期および必要に応じて担当部門から報告を受けることとしています。
- 5 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策
当社は、インサイダー取引の未然防止の観点から、金融商品取引法その他の関連法規や内部情報の管理等に関して定めた「内部者取引管理規則」の遵守を徹底しています。また、対話に際しては、インサイダー情報を伝達したとの嫌疑がなされないよう情報の管理に努めるとともに、選別的でなく公平な情報開示を行っています。また、決算期(四半期・通期)末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間」に設定しています。なお、インサイダー取引の未然防止に関する知識について、習得と更新教育を行っています。

情報開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示にかかる社内体制の状況は、下記の通りです。

- 1 代表者および情報取扱責任者は、開示すべき情報の適時性、適法性、正確性、公平性の確保に努めています。また、適宜、経営会議および取締役会において審議、報告を行っています。
- 2 適時情報開示担当者は、平素より適時開示規則および関連法規の遵守はもとより、関係部門から迅速かつ網羅的に情報を収集しつつ業務を遂行しています。また、他社開示例を参照するなど、適切な開示資料の作成および情報開示の充実に努めています。
- 3 監査等委員である取締役および会計監査人から、定期的な監査に加えて助言・指導を受けています。また、必要に応じて第三者専門家の意見等を取得しています。
- 4 社則において「内部者取引管理規則」、「ディスクロージャーポリシー(情報開示規程)」を定めるとともに、厳格に遵守する旨記載した「グループ企業倫理綱領」を定めるなど、関係会社を含めて内部者取引の未然防止およびフェア・ディスクロージャー・ルールの遵守に努めています。

適時開示体制の概要についての模式図





企業価値の本質は
目に見えないところに宿る。
見えざる力が
未来の価値創造を
支える土台となります。

社外取締役

高木 敦

Dialogue

社外取締役対談

企業価値は見えない資産の 積み重ね・育成・可視化によって創造される

企業の価値は、売上や利益といった数値だけでは測れません。人財・企業文化・技術といった「無形資産」が連鎖的に作用し合うことで、将来の企業価値が形づくられます。これらをどう育て、活用し、現場との信頼関係を築いていくか。社外取締役2名が、長期的な視点から企業価値の本質を語り合いました。

「高砂熱学の企業価値とは何か」 本質に迫る議論が取締役会で本格化

高木：2024年度から、企業価値の向上に向けた議論が取締役会で本格的に始まりました。自身の経験や立場を踏まえ、資本市場や将来の方向性に目を向けながら、「高砂熱学の企業価値とは何か」を深く考える姿勢が、着実に根づいてきたと感じています。

神原：この変化は、社外取締役が、取締役会の議長や各委員会の委員長を担う体制へと移行した流れと軌を一にしています。社外の視点を取り入れ、当社の強みや課題を丁寧に捉え直す姿勢が根づいてきたことで、取締役会での議論は付議事項の報告・決議といった形式的なものから、より本質的な内容の議論へと深まっています。

高木：企業価値の捉え方は、立場や経験によって大きく異

なります。だからこそ、多様な視点を交差させて議論を深めていくことが重要です。私は、金融機関でアナリストを務めていた経験から、人的資本や顧客資産の価値に対する日系企業と外資系企業の見方の違いなどを議論に持ち込み、検討の幅を広げるように意識しています。

神原：私は高木さんが2022年の統合報告書で提起された「資産の循環」という考え方に深く共感しています。組織資産を基盤に人的資産が育ち、そこから物的資産が生まれ、やがて顧客資産へとつながり、最終的には金融資産として企業に還元される。この循環が健全に機能しているかを見守ることも、社外取締役の重要な役割の一つです。

高木：企業価値は、従業員・顧客・協力会社・地域社会と協働しながら生み出す将来のキャッシュフローを現在価値に割り引いた「時価総額」として表現されますが、その基盤には、高度な専門性や挑戦を受け入れる企業文化な

経営の考えと その背景に深く寄り添い、 丁寧な対話を重ねることが 的確なモニタリング機能の 構築につながります。

社外取締役

榊原 一夫



ど、財務諸表には現れない「無形資産」が存在します。重要なことは、目に見える資産の積み上げだけでなく、それらを生み出すプロセスです。人的資本や組織資本を育み、顧客にどのような価値を提供するか。そこにこそ企業価値の本質があると考えています。こうした目に見えない価値の連鎖を、取締役会としてどう支え、可視化していくか。その挑戦が、高砂熱学らしい企業価値創造の核心になると考えています。

未来を見据えた挑戦の姿勢を育み 持続的な価値創造へとつなげる

榊原: 長期ビジョン2040の実現に向けて、企業価値を具体化し、社内外で共有することは、重要なテーマです。当社の企業価値の重要な要素として、顧客からの信頼と、それを支える確かな技術力があります。これらをさらに高めていくには、経営層や取締役会が方向性を示すだけでなく、社員や協力会社と価値観を共有し、共に育んでいく姿勢が求められます。とりわけ、社員一人ひとりが「高砂熱学の価値とは何か」を自らの言葉で語れる状態を目指すことが、価値観の浸透と企業文化の定着につながります。その実現には、日々の対話の積み重ねが欠かせません。

高木: 企業価値は、財務資本と非財務資本の両面から構成されており、双方を活かして、持続的な価値につなげていくことが重要です。企業価値は、短期的に測れるものではなく、長い時間をかけて積み上げられていく営みです。社員一人ひとりがその意義を理解し、自らの仕事価値創造にどう貢献しているかを理解することが、ますます重要になってきます。

当社には、挑戦を受け入れる文化が根づいており、宇宙関連のプロジェクトに代表される先進的な取り組みにも積極的に挑戦してきました。長期ビジョンの実現に向けては、成果の追求だけでなく、企業価値の本質を見つめ直し、それを支える経営のあり方がより問われていくでしょう。

榊原: 未来志向や挑戦を重んじる姿勢は、経営層が一貫して大切にしてきた価値観であり、その思いは現場にも徐々に浸透しつつあります。この文化を一時的なものにせず、持続的に根づかせることが、私たち社外取締役の役割です。外部の視点から見守り、ときには後押しすることで、持続的な価値創造を支えていきたいと考えています。

高木: 目に見えない資本の重要性は、今後ますます高まっていくでしょう。私はかねてより『星の王子さま』の「本当に大切なものは目に見えない」という言葉や、数学者・岡潔氏の「人間の中心は情緒である」といった考えに深く共感してきました。挑戦を後押しする空気、人の熱意、組織に流れる前向きな気風—こうした見えない力こそが、企業価値の根幹を支えているのだと思います。社外取締役としても、こうした力が社内に健全に循環するよう、対話を重ねながら誠実に伴走していかなければなりません。

取締役会のモニタリング機能を深化させ 執行との意思疎通を確かなものにする

高木: 当社は監査等委員会設置会社への移行を経て、取締役会のモニタリング機能が一段と強化されてきています。経営執行に大きな権限を委ねているからこそ、「モニタリングとは何か」を取締役会として明確に定義し、その機能を実効的に果たしていく必要があります。情報の収集・

検証においては、内容・タイミング・形式を整理し、助言と監督のバランスを適切に保つことが重要です。信頼に基づいた建設的な連携を築いていくことで、経営との意思疎通をより確かなものにしていきたいと考えています。

榊原:取締役会の実効性は、人と人との信頼関係の上に築かれるものだと思います。責任を果たすためには、単なる役割分担でなく、正確かつタイムリーな情報共有が欠かせません。執行側からの情報が適切に取締役会に届いてこそ、監督機能は効果を発揮します。そのためにも、社内外の取締役が日頃から率直に意見を交わせる関係性を育み、互いの理解を深め、信頼関係を築いていくことが重要です。

高木:当社では、社外取締役が事業方針や執行の考えを直接聞ける場として、取締役会の事前ブリーフィングやオフサイトミーティングなどを設けています。現場の空気や当事者の声を踏まえた議論は、モニタリングの深度を確実に高めるうえで、大きな意味を持っています。

榊原:対話を重ねる中で、経営層の考えや判断に至るまでの思考の過程に触れることがあります。背景まで理解することで、表面的なチェックにとどまらず、よりの確で建設的な意見を伝えることが可能になります。こうした関わり方こそが、取締役会に求められる監督のあり方だと感じています。

高木:一方で、私たちの議論が現場に十分届いていないと感じる場面もあります。発言の背景や意図が十分に共有されなければ、誤解や温度差が生まれてしまいます。そうしたすれ違いを防ぎ、取締役会と執行との間にある見えない壁を取り払うには、日々の丁寧なコミュニケーションを重ねていくことが不可欠です。

榊原:私たち社外取締役が何を見て、どんな問題意識を持っているのかを執行側に正しく伝えていくことも、重要な責務です。取締役会と経営執行が互いの立場を理解

し、同じ方向を見据えて歩むことで、企業価値創出の確かな土台が築かれていくはずですよ。

すべてのステークホルダーの声に耳を傾け 企業価値向上に資する実効性評価を実践する

高木:当社が監査等委員会設置会社へ移行してから2年が経ち、取締役会議長や各種委員会の委員長を社外取締役が担う体制が定着しました。それに伴い、取締役会の機能そのものも着実に進化してきたと実感しています。実効性評価では、会議の時間や頻度に加え、議論の深度が高まっていることも確認されており、企業価値向上に向けた確かな前進だと捉えています。

榊原:かつての取締役会では、業務執行に関する決裁や報告が中心でしたが、現在は「企業価値をいかに高めるか」といった本質的なテーマに重きが置かれるようになりました。個別案件についても背景にある経営戦略や意図を踏まえて議論するスタイルが定着し、議論の質も大きく向上しています。

高木:取締役会の形式にこだわりすぎない姿勢も重要です。企業の成長において追うべきは「形式」ではなく、「実質」です。経営側には、ビジネスモデルが社会や顧客のニーズに当てはまっているかを問い続ける姿勢が求められます。社外取締役はその本質を見極め、的確にモニタリングしていく役割が期待されています。

榊原:その点で言うと、当社は社外の見解をどう活かすか、どのような知見を取り込むかといった意識が高いと感じま

たかぎ あつし

高木 敦 社外取締役

株式会社野村総合研究所を経て、Morgan Stanley Japan Ltd.でアナリスト業務を担当。2019年11月株式会社インフラ・リサーチ&アドバイザーズ代表取締役へ就任、現職。2022年6月より当社社外取締役、2023年6月より当社ガバナンス・指名・報酬委員会 委員長を務める。



す。形式ではなく本質に目を向けようとする姿勢が、変化に強い企業文化の土台になっているのではないのでしょうか。

高木: 今後は、マーケットの変化にどれだけ柔軟に対応できるかが、企業の持続的な成長と競争力を左右させる要素となるはずです。建設業界では需給が急変する場面も少なく、現在の企業価値や株価が将来にわたって維持される保証はありません。だからこそ、変化に対する耐性をいかに組織として備えていくかが、今後の重要なテーマになるでしょう。

神原: もう一つの課題は、経営層と現場との間に意識のギャップが存在しないかどうかです。未来志向での変革への取り組みが進む中で、企業の価値観や方向性を組織全体に浸透させ、意識のギャップをなくしていくには、現場に近い中間管理職層への働きかけが重要です。この層が企業の考え方を深く理解し、自らの言葉で語り、現場に伝えていくことが、価値観の共有と定着につながります。

そのためには、企業として価値観を丁寧に伝え、対話を重ねていく姿勢が欠かせません。

高木: 取締役会の実効性評価も自己完結では不十分です。本当に企業価値の向上につながっているのかを見極めるには、社員や株主をはじめとするステークホルダーの声に真摯に耳を傾ける必要があります。内部だけで評価を完結させるのではなく、外部の視点を柔軟に取り入れることで、取締役会の質をさらに高めていけると考えています。

現場との対話を重ね

社外取締役の立場から企業価値をともに育む



高木: 社外取締役としての私の役割は、経営陣が企業価値の創造に真摯に向き合い、必要なリスクテイクや資源配分が適切に行われているかを見極めることにあります。たとえば、人的資本や設備への投資、将来への挑戦をどう後押ししているかは重要な判断軸です。「環境クリエイター®」というビジョンの実現に向け、私たち社外取締役もそれぞれの視点を活かしながら、価値創造に貢献していきたいと考えています。

神原: 社外取締役全員に共通する姿勢として、企業への深い関心と敬意を持ち、必要な場面では率直な意見を伝えるスタンスを強く感じます。こういった姿勢を大切にしつつ、企業価値は信頼の積み重ねによって築かれますが、その信頼は些細なきっかけで揺らぐこともあり得ますので、コンプライアンスやリスク管理といった基本を徹底し、企業価値を守る強い覚悟を持って臨んでいきたいと思っています。

高木: 当社の社外取締役には、評論家的な距離感ではなく、当事者として経営に関わる姿勢が根づいています。取締役会後の昼食や移動中の何気ない会話でも、活発な意見交換が行われており、そこから生まれる信頼と理解が、取締役会全体の力につながっていると感じています。

神原: 高砂熱学には、数字だけでは測れない魅力があります。社員一人ひとりの真摯な姿勢が、自然と私たちにも伝わってくる。だからこそ「支えたい」と思えるし、私たちも社外の立場から本気で伴走したいと感じています。目に見えるものだけでは語りきれない企業価値が、こうした文化や人との関係性の中に息づいているのだと思います。

高木: 企業価値の根幹には、数値では捉えきれない資本があると感じています。さりげない気遣いや、思いやりのあるコミュニケーションが、組織全体の温度感をかたちづくり、人の心を動かしていく。そうした見えない力こそが、未来の価値創造を支える土台です。私たち社外取締役も、その力を内側から支えていける存在でありたいと願っています。

さかきばら かずお

神原 一夫 社外取締役(監査等委員)

検事任官後、最高検察庁公判部長、大阪地方検察庁検事正、福岡高等検察庁、大阪高等検察庁検事長を歴任。辞職後に弁護士登録し、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業入所、現職。2022年6月より当社社外監査役、2023年6月より当社社外取締役(監査等委員)、2025年6月からは監査等委員会委員長を務める。

リスクマネジメント

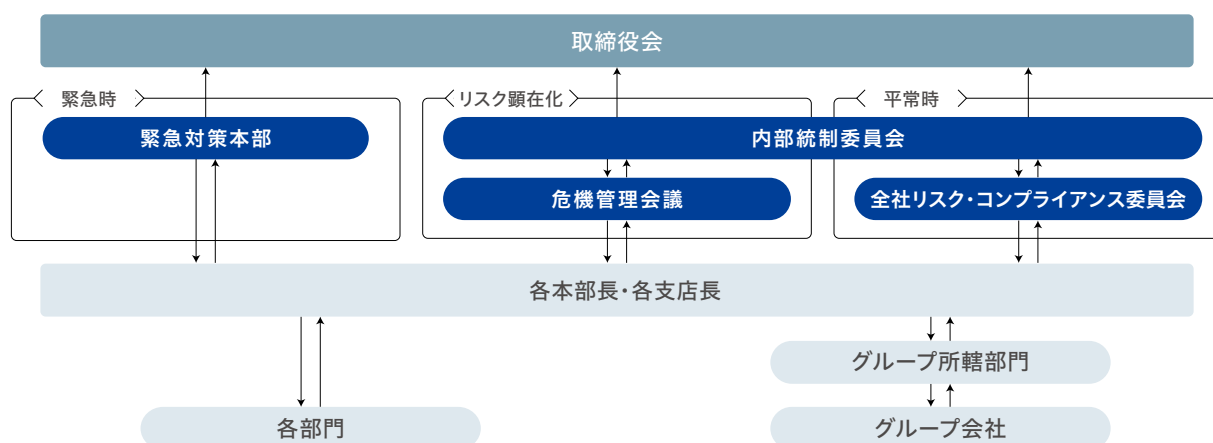
経営リスク顕在化の未然防止と、危機発生時の影響を極小化するための確な初動と対応を講じてまいります。

リスクマネジメント体制

当社グループは、あらゆるリスクの顕在化を未然に防止するとともに、リスクが顕在化した場合にはその損失を最小化すべくリスクマネジメントを行っています。リスク顕在化の未然防止にあたっては「リスク管理規程」に基づき、最高責任者を代表取締役社長とし、リスク管理担当役員を委員長とする「全社リスク管理委員会」を設置し、リスクマネジメント体制

の運用方針・計画を定めるほか、当社グループに重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定し、その対策の妥当性を評価しています。リスク顕在化するなかで危機の発生に際しては、「危機管理規程」に基づき、その被害・損失を最小限にとどめるための体制を整えています。

リスクマネジメント体制

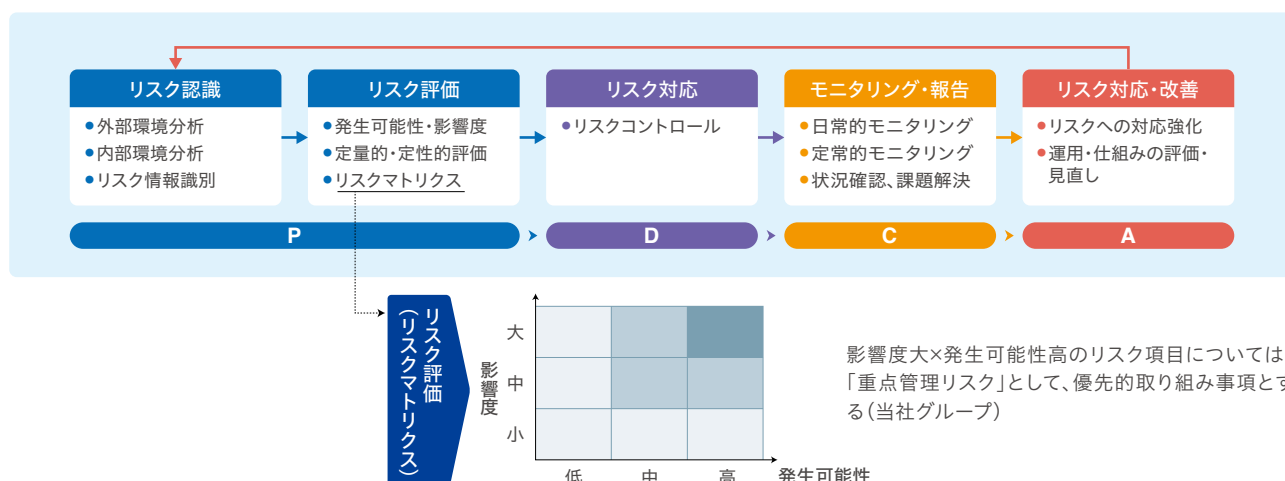


リスクマネジメントサイクル

当社グループでは、全社リスク・コンプライアンス委員会においてリスクを識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、グループ全体でリスク認識を共有しています。また、リスクのなかでも特に経営に対する影響度が大きく、発生の可能性が高いものを重点管理リスクとして選定し、最

優先で取り組む事項としています。年間5回開催される全社リスク・コンプライアンス委員会において四半期ごとに進捗と課題点を確認し、リスク低減活動に資するPDCAサイクルを強化しています。

リスクマネジメントサイクル



情報セキュリティ対策の推進

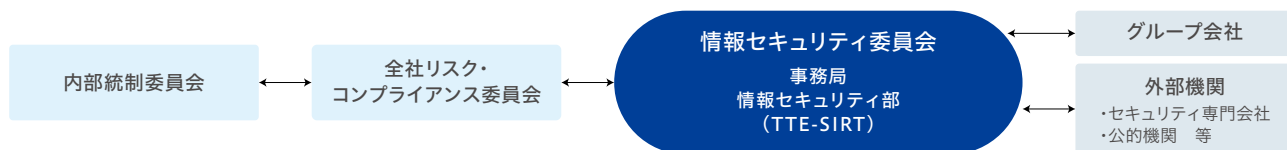
当社グループは、情報セキュリティを経営上の重要な課題と認識すると共に、個人情報、お客様やお取引先の秘密情報および業務遂行過程において取扱う全ての秘密情報につい

て、漏洩などの事故を防止するため「情報セキュリティ基本方針」を定めグループ全体で情報セキュリティの維持・強化に取り組んでいます。

管理体制

当社及びグループ全体の情報管理の責任者として、リスク管理を担当する執行役員を情報管理統括責任者として任命し、また、全社リスク・コンプライアンス委員会の下に情報

セキュリティ委員会を設置し情報セキュリティを維持・強化する体制としています。



教育・訓練

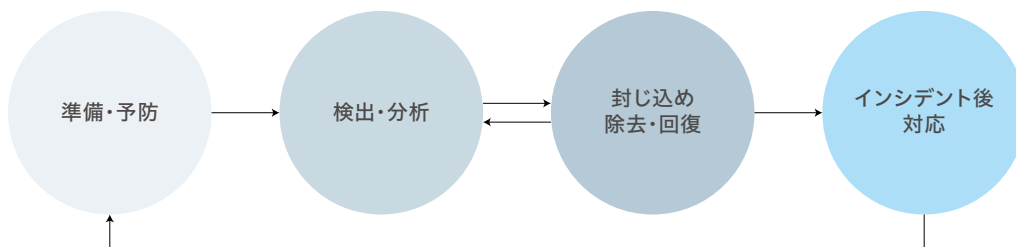
情報セキュリティ意識向上のため、情報セキュリティ教育、訓練を定期的実施しています。

教育・訓練		2024年度
新入社員教育受講完了率	100%	
eラーニング受講完了率	100%	
訓練メール	4,870人	
その他	情報セキュリティの要点をまとめたパンフレット(一般/工事現場版)配布	

情報セキュリティ・サイバーセキュリティリスクへの取り組み

デジタル技術の活用の加速、不安定な世界情勢と高度多様化するサイバー攻撃の増加に対応するために、定期的に情報セキュリティリスクの見直しを行い、リスクを低減するための取り組みを実施しています。

- リスク評価の実施と、定期的な規則・規程を含む情報ルールの改正
- 認証の強化、暗号化対策、マルウェア対策等の技術的対策
- SIEM(Security Information and Event Management)を活用した各種モニタリングの実施
- モニタリング記録の定期的な棚卸と傾向分析
- 脅威情報、脆弱性情報の収集とその対策の実施
- CSIRT(Computer Security Incident Response Team)の体制整備と運営



法令遵守

国内外の情報セキュリティ、個人情報保護、データ移転等の法制度について対応するとともに、関連する法制度を適宜確認し、その適切な対応と対策を講じています。

事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを以下の通り定め、各種対策を講じ、リスクの低減に努めています。

事業環境に関するリスク(★は重点管理リスク)

リスク項目	想定する影響	対応策
民間設備投資の変動	顧客の投資計画の中止・延期、内容の変更などにより、想定を上回る建設需要および空調設備需要の減少が発生する。	固定費縮減などを含めた、全社総合的な取り組みを実施。
資機材調達に係るコストの上昇・納期の遅延	経済環境からダクト、配管、断熱、冷媒など設備工事などに係る資機材価格の高騰が生じた場合において、請負金額への反映が困難な状況下では、工事原価が想定以上に増加する。また納期の長期化により工期が遅延する。	購買統括の体制を強化し、全店集中購買を加速させることでスケールメリットを活かした調達機能を強化。また、納期の長期化に対しては、発注者に先行発注や機種・システムの変更等を提案。
技術員・技能者の人手不足	施工に携わる技術員が不足し、定められた工期までに工事を完了させるための十分な施工体制を構築することができず、顧客からの信頼を失う可能性を有する。	アウトソーシング体制の構築と活用や、DXを活用した業務の効率化や業務プロセスの高度化により生産性向上を図る。委託工事会社の新規採用への注力、国土交通省の進める建設キャリアアップシステム導入による技能職の確保。
★ 時間外労働の上限規制	建設業務への時間外労働上限規制の適用開始に伴い、技術員などの総労働時間の減少により施工能力が縮小する可能性を有する。	これまでの現場ごとの「施工管理」からプラットフォームによる「生産管理」へと、施工のあり方の変革を進める(T-Base*プロジェクト)など、生産性の向上に取り組む。
海外事業展開	進出国の各種規制、自主規制機関を含む当局による監督、経済的・政治的不安定性、商慣習の違いなどのさまざまなリスクおよび特定の国や地域またはグローバルマーケットにおいて競争力を有する競合他社との競争が激化する。	国際事業全体の戦略拠点の見直しを進めるとともに海外グループ会社と常時情報連携を図り、適切なモニタリングを実施。
事業領域の拡大	参入市場において、当社保有の技術がマッチングしない場合や、市場拡大スピードや成長規模、市場参入の難易度によっては、当初想定していた成果を挙げることができない可能性を有する。	参入する市場の調査、事業計画の精査等により、リスク低減に努めるとともに、あらかじめ定めた撤退基準に基づき撤退の要否を判断。
M&A・投資	買収後に偶発債務の発生や未認識債務が判明する可能性を有する。また、経営環境の変化や投資先の業績停滞などにより期待通りの収益が上げられず、投下資本の回収可能性が低下する場合には、投資の一部または全部が損失となりうる。	M&A、投資を行う際には、対象企業の財務内容、契約関係、事業計画などについて詳細なデューデリジェンスを実施。
金融市場動向・当社グループの信用力悪化	当社グループにとって好ましい条件で適時に資金調達をすることが叶わず、事業遂行の制約要因となる可能性を有する。	金融機関との対話および情報連携を逐次実施。
損害賠償責任・契約不適合責任の発生	不測の事態に備えた包括賠償責任保険を超過する、多額の損害賠償金が発生する可能性を有する。	安全衛生の現場指導、適正な労務環境の構築などによる安全衛生管理を徹底し、未然防止に努める。
従業員の高齢化	定年退職者の増加により社員数の減少が見込まれ、将来の事業活動に支障をきたす可能性を有する。	定年延長・再雇用制度の充実により長期雇用を促すとともに、IoTなどを活用した「技術の見える化」による省人化・効率化により生産性を向上。海外の人財を含めたボーダーレスな人財活用を強化。

リスク項目	想定する影響	対応策
若手・専門性 人財の採用	若手や専門性を有する人財を確保することができない場合、事業活動継続に支障をきたす可能性を有する。	国内大学などへの積極的訪問と就職セミナーの開催、およびインターンシップ実施。キャリア採用による専門性人財の拡充。
特許の不取得・ 不正侵害	特許権その他の知的財産権などが取得できない場合、当社グループが使用する技術などが保護されない。一方、故意なく他者が持つ特許権・知的財産権などを侵害した場合、損害賠償請求を受ける可能性を有する。	侵害特許調査の徹底や全部門間で常に情報共有を図る体制を確立。
資産保有	市場性のある株式などは価格変動リスクを負っており大幅な時価の下落が生じた場合、減損が発生し、特別損失として計上する可能性を有する。	経済動向を注視しつつ、保有する資産の売却などを含めた選択肢を検討し、保有資産の価値減少リスクの低減を図る。
為替変動	海外関係会社の業績、資産および負債については、現地通貨で作成したものを円換算したうえで連結財務諸表を作成するため、為替変動による影響を受けうる。	外貨建取引にあたっては、経済動向を注視しつつ、為替予約などにより為替変動リスクの低減を図る。
★ 個人情報、取引先 機密情報の保有	不正アクセスなどによる情報の外部への漏洩や悪用などが生じた場合、法的紛争に巻き込まれるとともに内外監督官庁からの処分を受ける可能性を有する。	サイバー攻撃対策や、ITガバナンスの強化を実施。インシデント発生時の対応強化のためCSIRT (Computer Security Incident Response Team) 体制構築を図るとともに、情報リテラシーを高めるための社員教育などを実施。
法的規制などの適用	法的規制の新設や改正、監督官庁による許認可の取消または処分、新たなガイドラインや自主的ルール策定または改定などにより、当社グループの事業が新たな制約を受ける可能性を有する。	グループ横断的なコンプライアンスに対する取り組みを進め、全社リスク管理委員会、内部統制委員会および取締役会へその取り組み状況を報告し、適正な職務執行を徹底するとともに、内部監査を実施し、コンプライアンス体制を強化。
訴訟など	環境、労務、知的財産権など、当社グループに対しさまざまな訴訟を提起される可能性、またはその他の請求を受ける可能性を有する。	有事を想定した危機管理体制の構築と危機管理会議での未然の解決に努めるとともに必要に応じ顧問弁護士等と連携して対応。
人権侵害	人権に関する取り組みが不十分である場合、取引の停止や損害賠償請求等が発生する可能性を有する。	人権基本方針を作成のうえ、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、人権侵害リスクの防止または軽減を図る。
自然災害	地震、台風、津波などの大規模自然災害、感染症の拡大(パンデミック)などの発生に伴い、工事の中断や大幅な遅延などの事態が生じうる。また、社会全体の経済活動が停滞し、建設需要低下の可能性を有する。	事業継続計画(BCP)の精度向上を図るとともに有事の際の対応策を策定。
気候変動	気候変動への対応の遅れや不足によって、従業員、投資家、顧客、取引先などのステークホルダーからの評価低下とそれに伴う企業価値の低下により、事業活動が縮小する可能性を有する。	脱炭素社会への移行に対処するため、サステナビリティ推進委員会を設置し、変化する情勢を常に確認し、環境目標の見直しやリスク顕在化の未然防止・迅速な対処に努める体制を整備。

満足と信頼を得られる品質の提供

各現場にて、「最高の品質創り」という高い目標を達成できるよう多面的な視点より取り組んでいます。

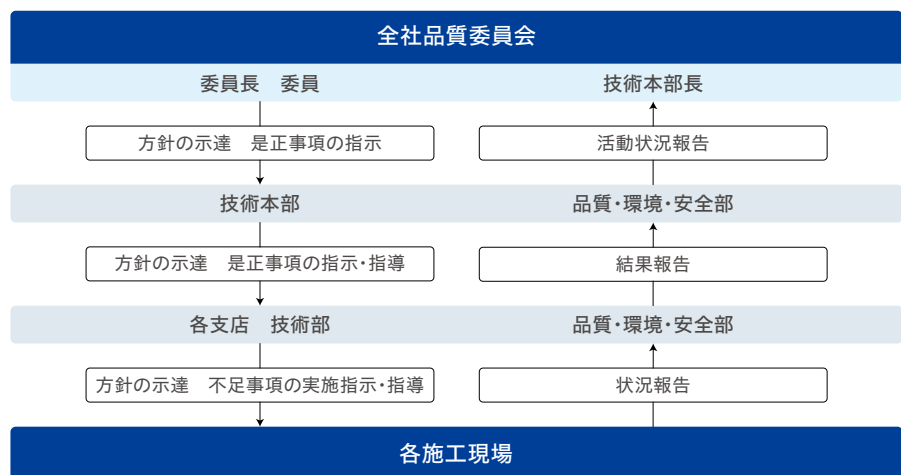
■ 最高の品質創りとは

お客様に価値を提供し、その価値を実感してもらうためには、「価値はお客様がモノを使いこなすことによって初めて実感できる」といった考え方が重要となります。そのため、品質保証はお客様の運用プロセスを含めて考えなければ完結しません。当社組織としての品質保証体系も性能・サービスの要求仕様を満たすための体系にとどまらず、提供した性能・サービスを通じてお客様が価値を実感できるまでのプロセスを含めた品質保証体系を構築する必要があります。当社は、品質とはモノの出来栄だけでなく、実感価値の最高実現であるという視点に立脚した「品質保証体系のあり方」を目指します。



■ 品質管理体制

当社は認証取得している品質マネジメントシステム(ISO9001:2015)に基づき、高品質なものを短工期でお客様にご提供できるよう継続的な改善を行っています。さらに、省CO₂や省エネシステムおよび運用に関わる提案などを積極的に行い、お客様の施設に新たな付加価値を創造していきます。



■ 労働安全衛生に関する基本的な考え方

安全衛生理念「安全はすべての業務遂行上最優先に考えることである」を制定し、この理念のもと、「工事現場の災害によって、我が社のために働く作業員や、その家族を苦しめたり悲しませたりすることは絶対あってはならない」との基本的な考え方に基づき、現場の安全衛生活動に取り組んでいます。

なお、全国安全週間においては、社長による現場安全パトロールを実施しております。



社長による現場安全パトロール



■ 協力会社との連携

現場で協働する協力会社と連携を強めるために組織した高和会は、本部と各支部で構成され、それぞれに安全衛生協力会を設置して安全衛生に関する技術の情報伝達、広報活動および諸法令の周知徹底などにあたっており、各支部では「支店安全衛生大会」などの安全衛生の向上に向けた活動

を行っています。

また、インターネットを活用した安全向上のためのシステム「TKCS-s (Takasago Kowakai Communication Systems-safety)」を運用し、安全情報を共有しています。

■ リスクの分析・特定と対策

近年、重篤災害につながっている3つの災害絶滅を重点方針に掲げ、災害防止に向けた活動項目を設定しています。これらの方針に基づく災害防止を行動に移せるよう、具体的な活動内容を毎年期初に発行する「安全衛生活動方針」にまとめ、全技術員および協力会社へ周知しています。そのなかで、安全衛生管理にリスクアセスメントを導入し、各施工

現場ではリスクの先取りと対策を徹底しています。

また、各種会議のリモート開催など、DXを積極的に活用することで、迅速かつ広範な情報共有を実現し、全社員および協力会社の安全衛生活動に対する意識の高揚と管理レベルの向上に努めています。

■ 安全成績推移と災害事故撲滅に向けて

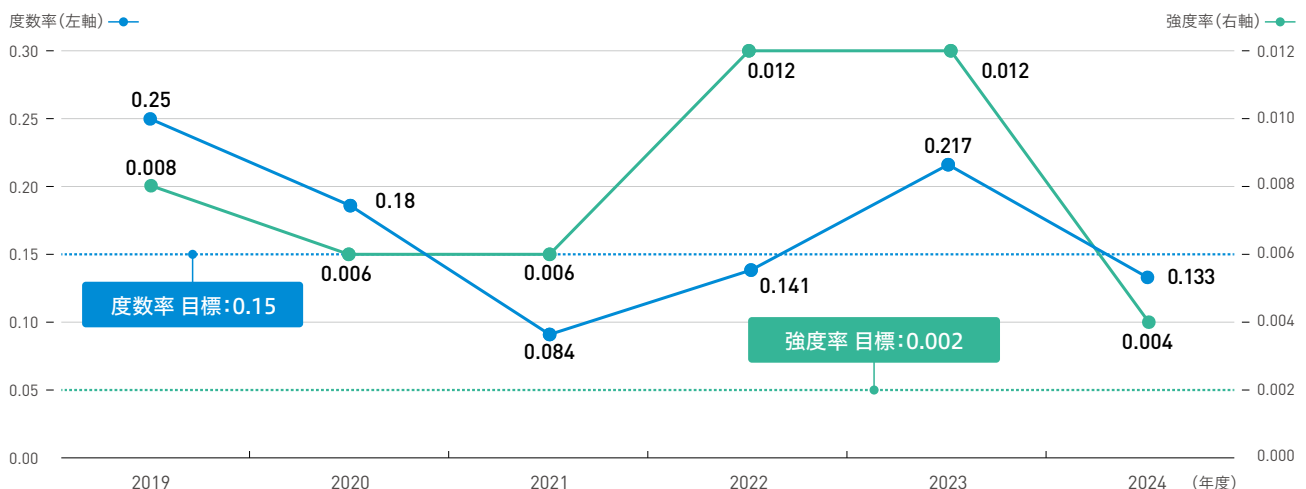
2024年度は、労働災害35件(休業災害(休業4日以上)3件、不休災害32件)が発生し、安全目標の度数率は達成しましたが、強度率は未達成となりました。

特に、休業となった災害に対しては、原因分析を深掘りしたうえでの再発防止策を「安全衛生活動方針」に盛り込み、ゼロ災害に向けた取り組みを推進していきます。



全社安全衛生大会開催

安全成績の推移／過去6年間の度数率・強度率



コンプライアンス

コンプライアンスの確立が、コーポレート・ガバナンス強化の基本であるとの認識のもと意識向上と日常的な実践に向け、周知・徹底を継続しています。

■ コンプライアンス推進体制

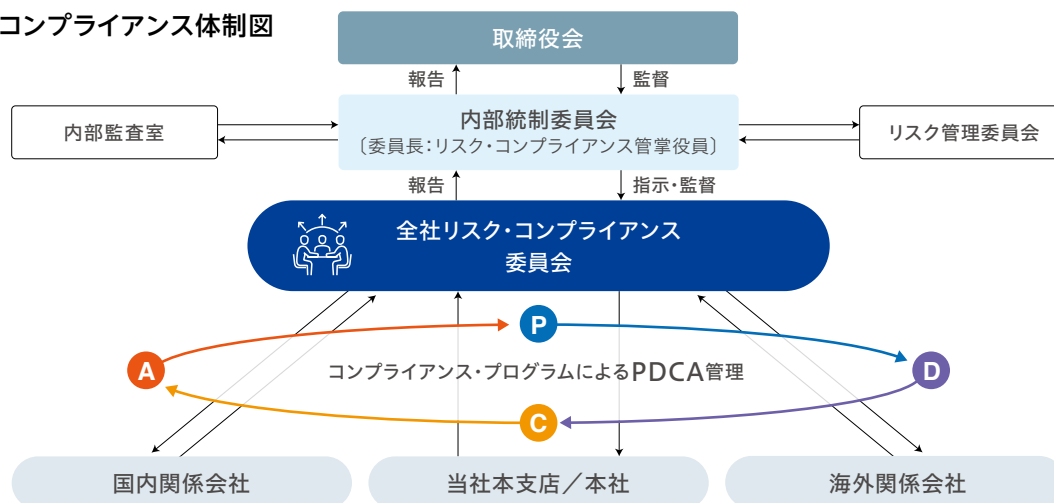
高砂熱学グループ全体のリスクマネジメントを統括するコンプライアンス担当役員を委員長とする「全社リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する基本方針に基づいた各種取り組みを実践しています。専任部署であるコンプライアンス室は、役職員に対するコンプライアンス関連情報の発信や、相談・通報窓口の周知を図るなどコンプライアンス体制の整備と取り組みの推進を行っています。

コンプライアンス上の主要なテーマとなる競争法遵守は、

コンプライアンス・プログラムに組み込み問題意識を共有し、全社リスク・コンプライアンス委員会で施策の進捗状況確認や部門間の協力・連携を検討することで推進を図っています。

なお、国内外の関係会社においては、コンプライアンス担当役員とコンプライアンス担当者を各社に設置し、当社との連携を強化するなど引続きグループとしての体制を整備しています。

グループコンプライアンス体制図



■ 継続的なコンプライアンス推進活動

グループ企業倫理綱領や各種ツールによる啓蒙活動

役職員の基本的な行動の指針として『グループ行動指針』を定め、同指針を含めた『グループ企業倫理綱領』を電子化して当社グループの役職員に展開することにより、日常業務や社内研修などで活用しています。

また、社員のみならず協力会社向けにコンプライアンスに関する各種研修を実施するほか、各職場における研修や自

習に役立つコンプライアンス関連資料を、定期的に作成・配布しています。これらの研修やコンプライアンス関連資料の内容は、社会的に関心のある事柄や高砂の社員から寄せられた疑問を反映したものとするなど、コンプライアンスの理解を深めるよう工夫しています。

コンプライアンス意識調査の実施

従業員のコンプライアンス意識の経年変化や新たな傾向を把握するために、年に1回「コンプライアンス意識調査」を実施しています。

本調査では、問題点の把握と問題の早期解決を図ることを目的に、従業員が安心して回答できるよう匿名性を担保した上で、ハラスメントなどの問題行為の有無、お取引先様との関係や発注に関する従業員の認識や社内の状況などについての設問を作成し、回答を募っています。

また、近年の動向や前年度の回答傾向を踏まえ、毎年度設問を改訂し、より正確に実態を捉え、課題については具体的な対策を講じられるよう工夫をしています。

なお、回答結果は全社員に展開され、各部門におけるコンプライアンス教育などに活用しています。また、回答結果の分析は、各種委員会などへ報告を行い、課題の共有を図るとともに改善に向けた活動方針や施策の策定に活かしています。

お客様との適切な関係の維持(贈収賄防止への取り組み)

お客様との適切な関係を維持するため、「グループ企業倫理綱領」において公務員などへの贈賄や民間のお客様への商業賄賂禁止に加えて、過剰な接待も禁止してきました。

また、近年の国際情勢などを踏まえ、贈収賄防止の実効性

を高めるべく、「贈収賄防止規程」および関連するルールについて、各国の最新の法令・文化・商慣習に適応させる見直しをタイムリーに実施することに加え、定期的なモニタリングを実施しています。

競争法遵守に向けた取り組み

独占禁止法等競争法関連法令の遵守徹底に向け、「未然防止」・「探知と早期発見」・「違反行為の発生・発生懸念時の対処」・「風化・形骸化の防止策」と各段階に応じた取り組み内容を制定し実践しています。

独占禁止法等競争法関連法令の遵守を徹底し、役職員を挙げて、市場において、健全なる業務遂行が継続しうるための環境づくりを継続していきます。

① 未然防止	「競争法遵守基本規程」「競争法遵守に関するガイドライン」によるルールの明確化と定期的な見直し - 競争法遵守教育の強化と充実
② 探知と早期発見	- 同業他社との接触記録の確認と保管 - 営業部門と管理部門による自主点検 - 内部監査もしくは法務部門によるモニタリング
③ 違反行為の発生・発生懸念時の対処	- 違反行為からの離脱手順の策定 - 社内調査体制の整備
④ 風化・形骸化の防止策	「遵守月間」における定期的な振り返りと研修実施 「競争法遵守プログラム」の管理・運営状況を内部統制委員会、取締役会へ報告

独立性、匿名性が担保された内部通報制度

社内の窓口のほか、顧問弁護士とは別の利益相反関係を排除した法律事務所による外部窓口など、業務上の指揮命令系統から独立した通報ルート幅広く設けています。また、独立性、匿名性を担保した「グループ内部通報者保護規程」を制定し運用しています。これらの通報者を保護する施策と共に、通報窓口の積極的な利用を呼びかけています。

2024年度の本制度を利用した通報件数は、ハラスメントに関する内容や会社に対する意見など、全社で26件となりました。

通報内容については通報者保護を確実に担保しながら、全社リスク・コンプライアンス委員会、内部統制委員会への報告を行い、問題の早期発見・改善に努めるとともに、コン

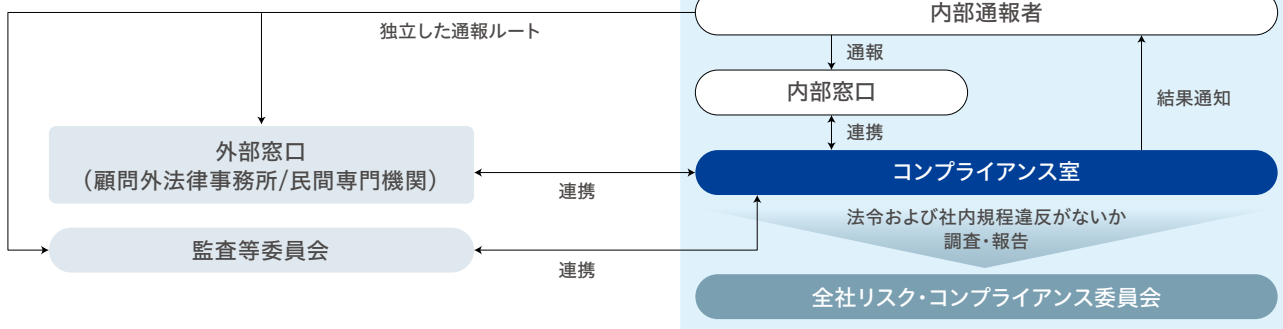
プライアンス教育テーマ選定に反映させるなど、適正な体制の維持・構築に向けた取り組みへとつなげております。

なお、海外拠点においては、拠点が存在する国や地域の法律および言語に対応した通報窓口を設置したうえで、内部通報制度の周知を行っております。

内部通報件数と内訳

分類項目	2022年度	2023年度	2024年度
ハラスメント	4	7	14
会社・上司の対応	5	4	7
労務管理など	0	0	0
その他	1	3	5
通報合計件数	10	14	26

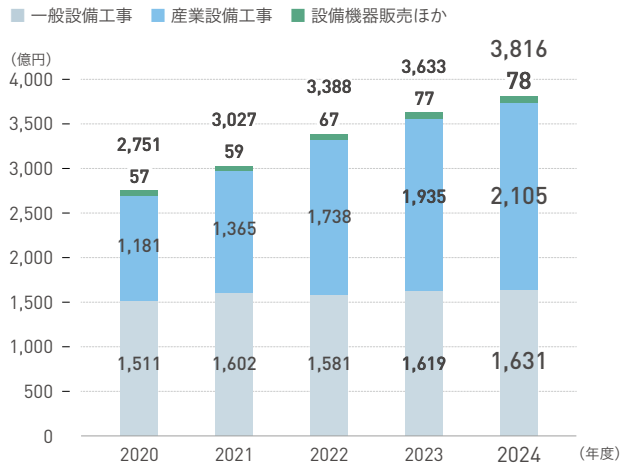
内部通報・相談のフロー図



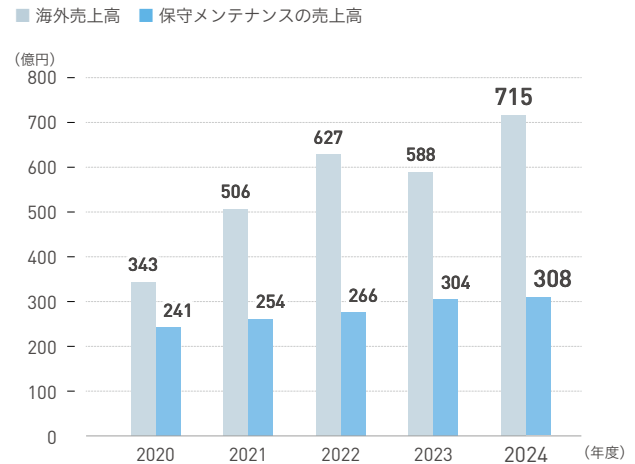
財務・非財務パフォーマンス

財務パフォーマンス ※単位未満は切り捨てて表示しています。

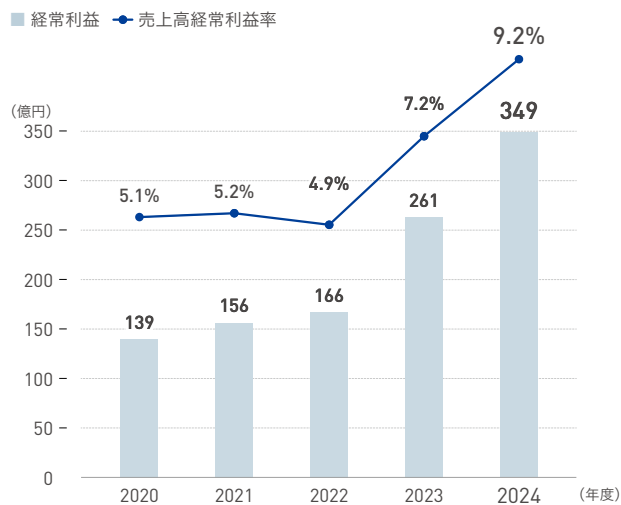
売上高



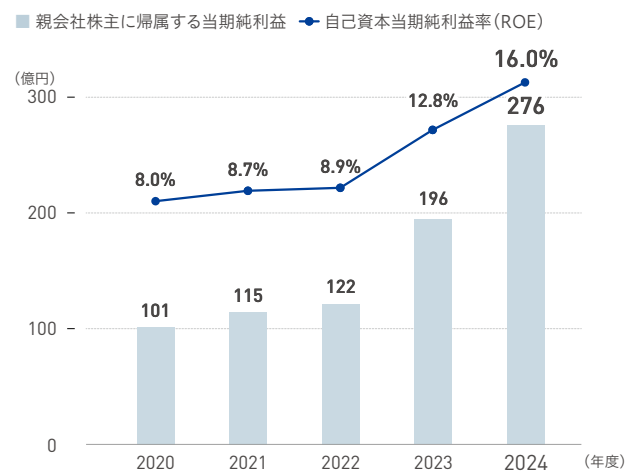
海外売上高・保守メンテナンスの売上高



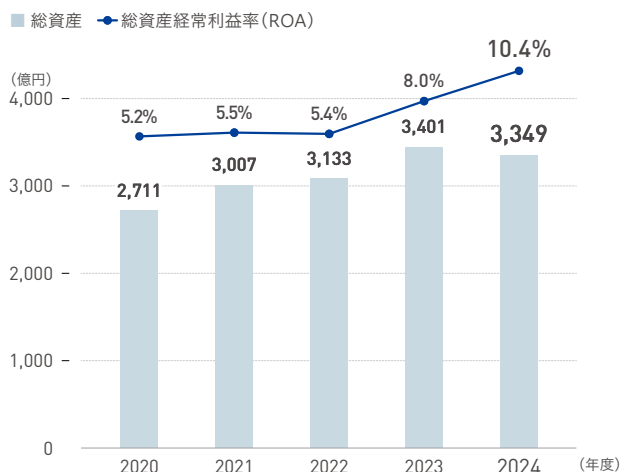
経常利益・売上高経常利益率



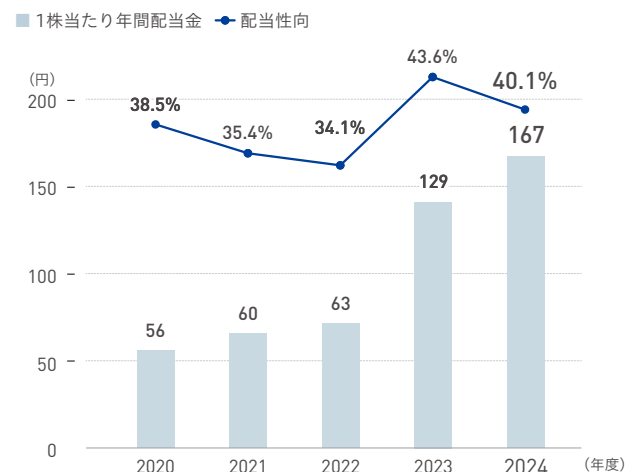
親会社株主に帰属する 当期純利益・自己資本当期純利益率(ROE)



総資産・総資産経常利益率



1株当たり年間配当金・配当性向



■ 非財務パフォーマンス

※単位未満は切り捨てて表示しています。

CO₂排出量と削減率（SBT申請目標と2024年度実績）

	2019実績 (t-CO ₂)	毎年削減率	2024実績 (t-CO ₂)	対2019	2030目標 (t-CO ₂)	対2019
スコープ 1	4,794	△4.2%	3,926	△24.4%	2,579	△46.2%
スコープ 2	7,167		5,105		3,853	
スコープ 3	6,129,555	△2.5%	6,064,153	△1.0%	4,443,928	△27.5%

※上記排出量および削減目標は、高砂熱学工業連結ベース

社員のエンゲージメント（働き方改革、ワークライフバランス、健康経営は高砂熱学工業単体ベース、2024年度実績）

社員数

単体	2,365名
連結	5,858名

ワークライフバランス

年次有給休暇取得率	71.8%
育休 取得者数	合計 77名
	うち女性 17名
	うち男性 60名※
育休復職率	100%

※うち14名が1週間以内

多様性

女性社員数※2と割合 (有期雇用社員を除く)	461名 (20.7%)
女性新入社員数と割合	42名 (31.3%)
管理職候補 女性社員数と割合※3	37名 (9.3%)
ナショナルスタッフ 管理職数	370名
障がい者雇用率	2.33%

働き方改革

年間 総労働時間/ 1人当たり (単位:時間)	2,074.0
----------------------------------	---------

健康経営

健診受診率	100%
総合健康リスク※1	85

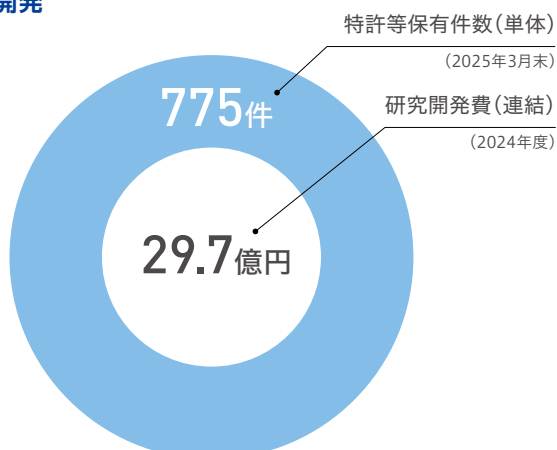
※1 総合健康リスクはストレスチェック実施者の株式会社保健同人社が算出。100が平均値であり、数値が低いほどリスクが低いことを示す

※2 「ナショナルスタッフ管理職数」を除き、高砂熱学工業単体ベースに基づく

※3 課長代理職の単体社員全体に占める割合

2025年3月末時点

研究開発



外部機関の評価（2025年9月末現在）

- ・長期発行体 …………… A(JCR)
- ・債券 …………… A(JCR)
- ・ESG …………… AAA(MSCI)
- …………… 2.8(FTSE)
- …………… A(CDP)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



財務データ

財務情報(連結)		単位	2015	2016	2017	2018
経営成績						
受注高	百万円		265,301	273,464	288,646	333,887
売上高	百万円		251,291	260,204	289,933	319,834
売上総利益	百万円		29,526	34,082	39,550	41,877
販売費および一般管理費	百万円		20,237	21,699	23,187	24,657
営業利益	百万円		9,289	12,383	16,362	17,219
経常利益	百万円		10,602	13,427	17,461	18,359
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円		6,650	8,665	11,804	12,609
1株当たり当期純利益	円		89.40	117.83	160.41	173.29
自己資本当期純利益率	%		6.4	8.2	10.3	10.4
総資産経常利益率	%		4.7	5.9	7.0	6.8
売上高総利益率	%		11.8	13.1	13.6	13.1
販売費および一般管理費率	%		8.1	8.3	8.0	7.7
売上高営業利益率	%		3.7	4.8	5.6	5.4
デット・エクイティ・レシオ	倍		0.09	0.05	0.14	0.14
研究開発費	百万円		918	903	1,064	945
設備投資額	百万円		2,325	862	3,303	3,962
減価償却費	百万円		840	776	730	824
一般空調設備 売上高	百万円		157,511	162,818	181,341	194,658
産業空調設備 売上高	百万円		86,350	88,664	101,373	118,305
設備機器の製造・販売事業	百万円		7,291	8,572	7,068	6,713
その他	百万円		138	148	149	156
海外	百万円		28,553	33,824	47,343	47,360
保守・メンテナンス	百万円		20,586	21,739	22,856	23,632
財政状態						
総資産	百万円		223,267	233,426	264,062	279,743
純資産	百万円		104,613	111,574	124,484	126,208
有利子負債	百万円		9,435	5,527	16,277	17,402
1株当たり純資産	円		1,392.30	1,487.29	1,637.63	1,704.31
自己資本	百万円		102,325	109,382	120,546	122,060
自己資本比率	%		45.8	46.9	45.7	43.6
キャッシュ・フロー						
営業キャッシュ・フロー	百万円		△1,272	23,528	6,170	14,892
投資キャッシュ・フロー	百万円		△5,398	2,329	△5,685	△6,069
財務キャッシュ・フロー	百万円		△2,215	△6,079	7,107	△7,928
配当状況						
1株当たり配当金	円		28	36	50	52
配当性向	%		31.3	30.6	31.2	30.0
純資産配当率	%		2.0	2.5	3.2	3.1
従業員数						
従業員数※	人		4,576	4,831	5,714	5,912
うち単体	人		1,885	1,950	2,025	2,051
国内連結子会社	人		1,999	2,040	2,120	2,218
海外連結子会社	人		692	841	1,569	1,643

※従業員数は就業人員数であり、契約期間が1年以上の嘱託等の従業員および執行役員を含んでいます

※百万円未満切捨て

	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
	297,883	287,501	340,184	372,774	403,110	416,147
	320,893	275,181	302,746	338,831	363,366	381,661
	43,376	36,845	41,396	46,363	59,947	71,646
	25,476	24,545	27,012	31,036	35,755	39,231
	17,900	12,300	14,383	15,326	24,192	32,415
	19,286	13,902	15,639	16,685	26,150	34,970
	13,231	10,116	11,535	12,227	19,612	27,631
	186.49	145.56	169.38	184.69	295.68	416.15
	10.8	8.0	8.7	8.9	12.8	16.0
	7.1	5.2	5.5	5.4	8.0	10.4
	13.5	13.4	13.7	13.7	16.5	18.8
	7.9	8.9	8.9	9.2	9.8	10.3
	5.6	4.5	4.8	4.5	6.7	8.5
	0.18	0.23	0.24	0.21	0.24	0.21
	1,357	888	1,133	2,621	2,746	2,971
	12,669	4,422	2,552	5,430	3,494	4,347
	1,299	1,537	1,739	2,278	2,505	3,074
	188,968	151,115	160,202	158,194	161,961	163,170
	125,183	118,137	136,503	173,822	193,532	210,512
	6,588	5,796	5,953	6,722	7,782	7,859
	153	132	86	91	90	119
	47,749	34,311	50,631	62,707	58,850	71,579
	25,056	24,194	25,446	26,653	30,466	30,818
	265,649	271,146	300,736	313,391	340,106	334,949
	125,861	135,849	136,897	147,165	167,231	184,283
	21,733	29,933	33,058	29,815	39,133	37,737
	1,757.68	1,907.64	2,009.35	2,151.02	2,476.38	2,720.64
	122,091	132,135	132,897	142,470	164,355	180,667
	46.0	48.7	44.2	45.5	48.3	53.9
	△6,369	22,568	1,186	25,826	△13,100	5,885
	△8,187	△324	1,042	△5,427	△8,103	△1,405
	△4,199	3,642	△8,007	△8,325	△491	△12,713
	56	56	60	63	129	167
	30.0	38.5	35.4	34.1	43.6	40.1
	3.2	3.1	3.1	3.0	5.6	6.4
	5,899	5,890	6,018	5,885	5,606	5,858
	2,064	2,116	2,131	2,166	2,230	2,365
	2,201	2,182	2,198	2,058	1,612	1,602
	1,634	1,592	1,689	1,661	1,764	1,891

ESGデータ

E 環境

項目	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
温室効果ガス						
温室効果ガス(連結) (GHG)排出量(Scope1+2+3)	t-CO ₂	4,925,357	5,815,032	6,304,982	7,018,019	6,073,185
Scope1	t-CO ₂	3,491	4,453	5,491	4,689	3,926
Scope2	t-CO ₂	5,677	6,101	5,236	5,801	5,105
Scope3	t-CO ₂	4,916,189	5,804,478	6,294,255	7,007,529	6,064,153
温室効果ガス(単体) (GHG)排出量(Scope1+2+3)	t-CO ₂	3,902,515	4,562,037	4,758,483	4,897,889	4,651,506
Scope1	t-CO ₂	2,183	2,334	2,801	2,564	1,755
Scope2	t-CO ₂	3,202	2,739	2,494	2,775	2,258
Scope3	t-CO ₂	3,897,130	4,556,964	4,753,188	4,892,550	4,647,493
廃棄物						
産業廃棄物総排出量	t	20,213	20,790	16,667	19,649	15,582
最終処分量	t	2,797	2,900	2,128	1,933	1,782
リサイクルされた廃棄物量	t	17,416	17,890	14,539	17,716	13,800
リサイクル率	%	86	86	87	90	89
水資源・独自技術による水資源保全への貢献						
水資源投入量	m ³	24,181	32,484	42,283	128,193	41,834
フラッシング水浄化装置展開現場数 (生産現場での排水による環境負荷低減)	件	56	52	42	60	36
その他						
オフィスにおけるグリーン調達	%	100	100	100	100	100
昼休み消灯実施本社・支店割合	%	100	100	100	100	100

S 社会

項目	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
ダイバーシティ推進(単体)						
従業員数	人	2,116	2,131	2,166	2,230	2,365
障がい者雇用率	%	2.48	2.57	2.62	2.50	2.33
女性従業員比率	%	14.6	17.3	18.2	19.4	20.7
女性管理職比率	%	1.5	1.6	1.9	2.3	2.8
女性管理職候補者比率 (課長代理 社員比率)	%	4.2	5.5	6.3	7.5	9.3
平均勤続年数	男性	年	15.5	16.4	16.4	16.4
	女性	年	12.6	12.3	11.8	11.5
離職率(入社3年内離職率)	%	12.5	6.5	11.5	7.1	13.3
男性社員の育児休職取得率※	%	27.7	21.5	85.1	98.1	96.8
キャリア採用者比率	%	9.1	8.9	16.5	16.9	20.3
外国籍従業員比率	%	3.0	3.0	3.5	4.4	4.3

※2021年度以前:育児休職1日以上の取得率、2022年度以降:育児休職および育児目的休暇1日以上の取得率

項目	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
----	----	------	------	------	------	----------

従業員教育 ※タカサゴ・アカデミー主催(各本部、本支店主催の研修除く)の研修より算出

総研修費用	百万円	108	92	160	236	343
総研修時間	時間	76,023	85,528	119,200	103,341	219,346
1人あたり研修費用	万円	5.1	4.3	7.4	10.5	142.0
1人あたり研修時間	時間	35.9	40.1	55.0	46.3	92.7

健康経営

健康診断受診率	%	100	100	100	100	100
総合健康リスク	—	90	93	92	89	85
プレゼンティーズム損失額	百万円	△1,756	△1,985	△2,035	△1,887	△1,924
ストレスチェック受検率	%	—	—	98.2	99.2	98.8

労働安全衛生

度数率	目標	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
	実績	0.18	0.084	0.141	0.217	0.133
強度率	目標	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
	実績	0.006	0.006	0.012	0.012	0.004

社会調和

NGOやNPOに対する寄付 地域社会への投資額	百万円	58	44	40	38	57
高和会 会員社数	社	1,830	1,950	2,080	2,120	2,072

G ガバナンス

項目	単位	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
----	----	------	------	------	------	----------

コンプライアンス・リスクマネジメント

汚職・贈収賄などによる懲戒 または解雇された社員数	人	0	0	0	0	0
汚職・贈収賄などによる 罰金・和解のコスト	百万円	0	0	0	0	0
コンプライアンス(内部通報)通報件数※	件	8	9	17	19	31
コンプライアンスセミナー・ e-ラーニング・意識調査	開催回数	3	3	3	5	8

※通報件数には相談件数を含む

ガバナンス

取締役人数(定時株主総会后)※	人	11	10	11	12	12
社外取締役人数(定時株主総会后)	人	4	5	6	7	7
社外取締役比率	%	36.4	50.0	54.5	58.3	58.3
政策保有株式 銘柄数	銘柄	105	102	92	89	84
政策保有株式 株式数	千株	17,357	16,252	15,295	14,439	14,146
政策保有株式 貸借対照表上の合計額	百万円	29,879	26,929	27,031	34,164	30,442

※2023年6月より監査等委員会設置会社へ移管。監査等委員である取締役4名含む

会社概要

(2025年3月31日現在)

会社概要

社 名 高砂熱学工業株式会社
Takasago Thermal Engineering Co., Ltd.
設 立 1923年(大正12年)11月16日
社員数 2,365名(連結5,858名)
資本金 13,134百万円
決算期 3月

株 式 東京証券取引所プライム市場上場
所在地 〒160-0022
東京都新宿区新宿6丁目27番30号
電 話 03(6369)8212(代表)
FAX 03(6369)9103(代表)

事業内容

- 空気調和設備
- クリーンルームおよび関連機器装置
- 地域冷暖房施設
- 給排水衛生設備
- コージェネレーション設備
- 電気・計装・通信設備
- 設備診断
- 故障診断システム
- 除湿・乾燥設備
- 原子力施設空調設備
- 高度精密空調設備
- 廃棄物真空搬送設備
- 建築工事
- 排熱回収設備
- 加熱・冷却設備
- 冷凍・冷蔵設備
- その他各種環境制御・熱工学システムの設計・施工・制作・据付・保守管理
- 機械・器具・諸材料の設計・製作・輸出入・販売および仲介
- 省エネルギーおよび環境対策に関するコンサルティング・サービス
- 温室効果ガス排出権の取引に関する事業
- 不動産の売買・仲介・賃貸借および管理
- 労働者派遣事業
- 警備事業
- 清掃事業
- エネルギー供給事業
- 発電事業
- 水処理事業

建設業法第3条第1項に基づく許可

特定建設業

- 許可番号:
国土交通大臣許可(特-2)第5708号
- 許可年月日:
令和2年12月4日
- 許可の有効期限:
令和2年12月4日から令和7年12月3日まで
- 建設業の種類:
管工事業 機械器具設置工事業
電気工事業 電気通信工事業 建築工事業

一般建設業

- 許可番号:
国土交通大臣許可(般-2)第5708号
- 許可年月日:
令和2年12月4日
- 許可の有効期限:
令和2年12月4日から令和7年12月3日まで
- 建設業の種類:
消防施設工事業

主要な拠点

主要な国内拠点

国内グループ企業 8社

無印：子会社
※印：関連会社



- TMES株式会社
- 石狩厚田グリーンエネルギー株式会社
- 日本ピーマック株式会社
- 日本設備工業株式会社 ※
- ヒューコス株式会社
- 苫小牧熱供給株式会社 ※
- 株式会社上総環境調査センター
- 合同会社MTグリーンエネルギー ※

海外グループ企業 9社

- 高砂建築工程(中国)有限公司(中国)
- Takasago Singapore Pte. Ltd.(シンガポール)
- Thai Takasago Co., Ltd.(タイ)
- T.T.E. Engineering (Malaysia) Sdn. Bhd.(マレーシア)
- Takasago Thermal Engineering (Hong Kong) Co., Ltd.(香港)
- Takasago Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)
- PT. Takasago Thermal Engineering(インドネシア)
- Takasago Engineering Mexico, S.A. de C.V.(メキシコ)
- Integrated Cleanroom Technologies Pvt. Ltd.(インド)

※ミャンマーには、高砂熱学工業のミャンマー支店を設置

中国

香港

ミャンマー

ベトナム

タイ

マレーシア

シンガポール

インドネシア

インド

メキシコ

組織図 (2025年4月3日現在)



賛同するイニシアティブ



株式情報

大株主

(上位10名)

(2025年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	7,172	10.60
日本生命保険(相)	4,560	6.74
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,875	5.73
第一生命保険(株)	3,131	4.62
(株)日本カストディ銀行(信託口)	3,059	4.52
高砂熱学従業員持株会	2,842	4.20
高砂共栄会	2,655	3.92
(株)京王閣	1,016	1.50
MSCO CUSTOMER SECURITIES	918	1.35
(株)みずほ銀行	907	1.34

- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
 2. 持株比率は、自己株式(2,598,502株)を控除して計算しております。
 3. 持株比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
 4. 自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(588,542株)は含まれておりません。
 5. 自己株式には、「株式給付信託(J-ESOP)」が保有する当社株式(381,700株)は含まれておりません。

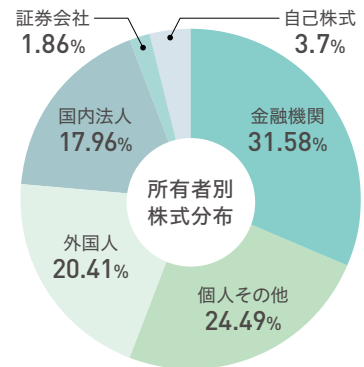
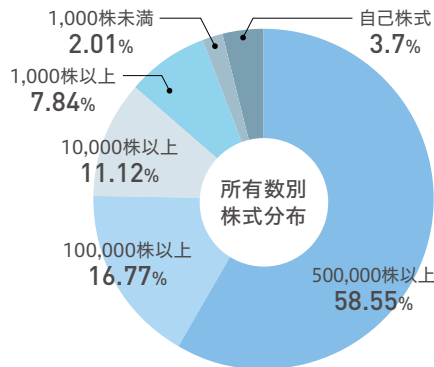
株式の状況

(2025年3月31日現在)

発行可能株式総数
200,000,000株

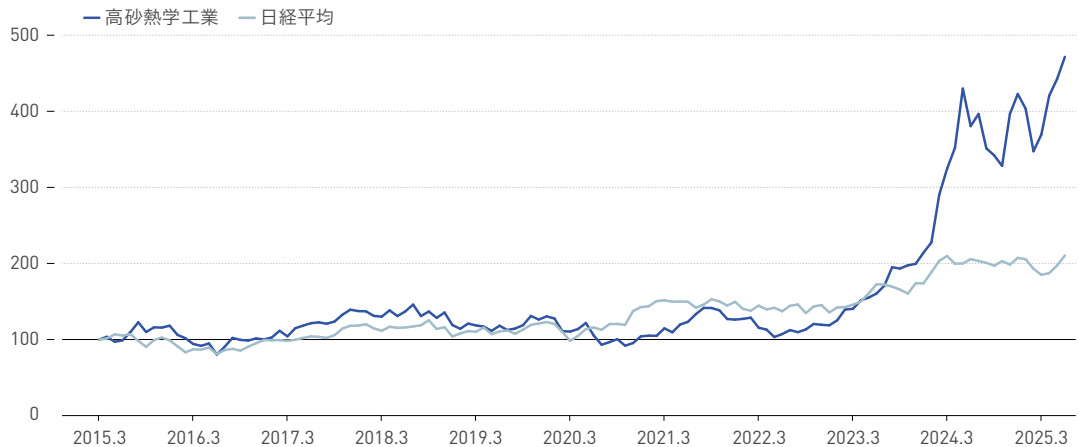
発行済株式の総数
67,640,900株
(自己株式2,598,502株を除く)

株主数
10,753名
(前事業年度末比 267名増)



株価の推移

高砂熱学工業および
日経平均:2015年3月末を
基準(100)とした値



外部評価・指数構成銘柄への組み入れ

