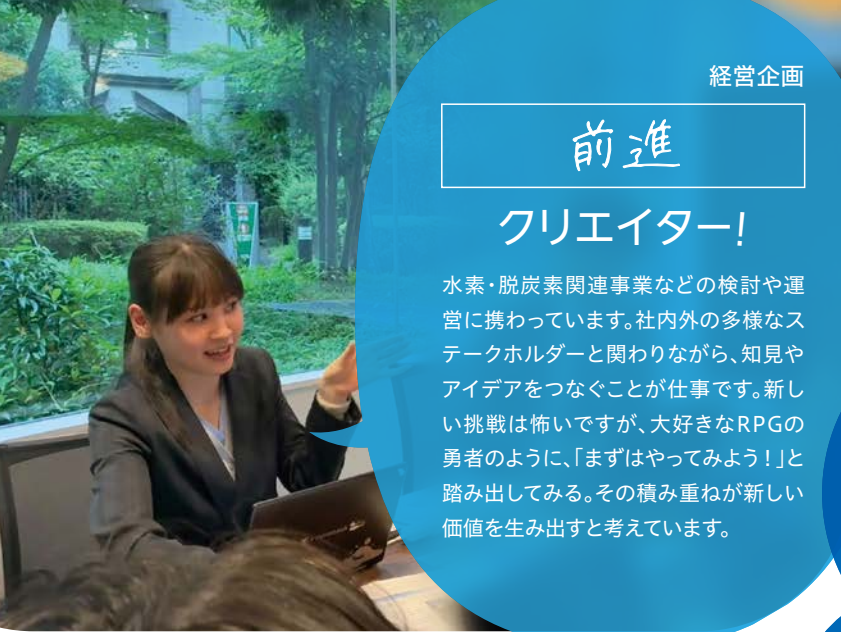




経営企画

前進

クリエイター！

水素・脱炭素関連事業などの検討や運営に携わっています。社内外の多様なステークホルダーと関わりながら、知見やアイデアをつなぐことが仕事です。新しい挑戦は怖いですが、大好きなRPGの勇者のように、「まずはやってみよう！」と踏み出してみる。その積み重ねが新しい価値を生み出すと考えています。



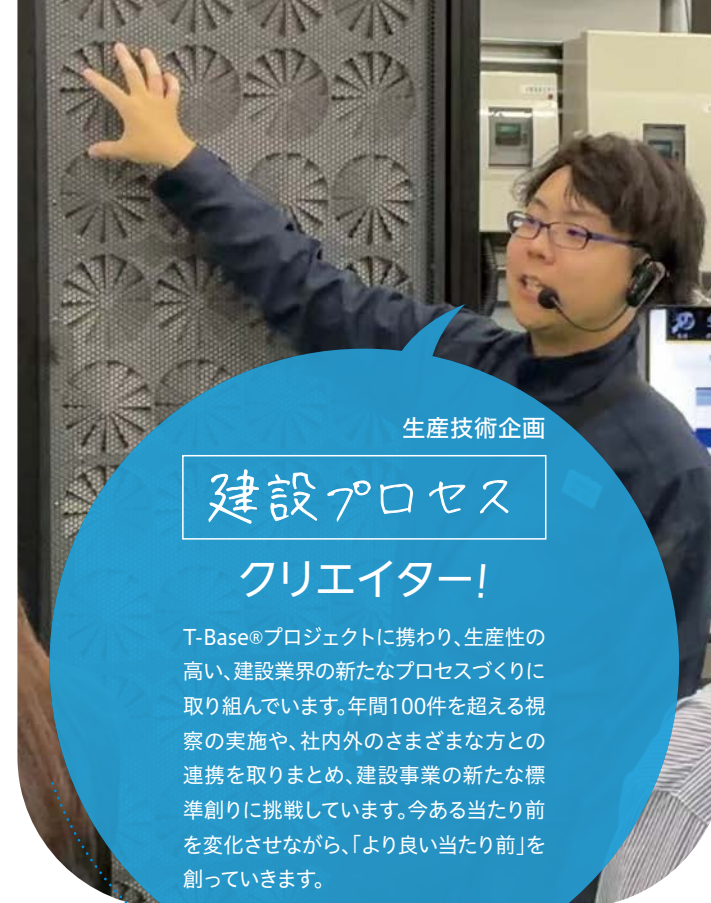
技術開発

けもの道

クリエイター！

水を電気分解して水素と酸素をつくる水電解装置の技術・事業開発を担当しています。コア事業から遠い領域への挑戦は、まさに「けもの道」。昨日より今日、今日より明日と成長しながら、月面での実証など世界初への挑戦も続けています。いつかこの「けもの道」を新たな道路に変え、将来を支える事業の柱へと育てていきたいです。

※HAKUTO-Rは
2025年12月に
終了しております。



生産技術企画

建設プロセス

クリエイター！

T-Base®プロジェクトに携わり、生産性の高い、建設業界の新たなプロセスづくりに取り組んでいます。年間100件を超える視察の実施や、社内外のさまざまな方との連携を取りまとめ、建設事業の新たな標準創りに挑戦しています。今ある当たり前を変化させながら、「より良い当たり前」を創っていきます。



採用

輪を広げる

クリエイター！

新卒採用を担当し、インターンシップや採用活動を通じて、多くの学生の皆さんと出会います。採用活動で出会った方が入社後も連絡や相談をしてくれることが、何よりうれしい瞬間です。学生視点を大切にしながら、当社で働く魅力を伝え、一人でも多くの高砂熱学ファンを増やしたいと思っています。



営業

価値共創

クリエイター！

お客様の企業価値向上に貢献し、高砂熱学の環境技術を社会へ広げることが営業である私の役割だと思います。「お客様の立場で考えること」と「人とのつながり」を大切にしています。信頼関係が価値創造の源泉と捉え、人と人、技術と社会をつなぎながら、将来世代により良い環境を残していきたいです。

What's

当社は、パーパス「環境革新で、地球の未来をさりひらく。」のもと、役職員一人ひとりが「環境クリエイター®」として、挑戦を続けています。社内外の多様な人財やビジネスパートナーとともに、新たな価値を創りながら、未来をさりひらいていく環境クリエイター®を紹介します。

環境クリエイター®？

環境クリエイター®とは

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する個人や団体です。高砂熱学は、「環境クリエイター®の集合体」として、世界中の環境クリエイター®と共に未来を創造する事業活動を営んでいます。環境クリエイター®が向き合う「環境」とは、建物環境のみならず、地球や生物にとって重要となる社会（地域・コミュニティ）、文化（芸術・スポーツ）、心理・身体など私たちに関わるあらゆる様々な環境を対象としています。

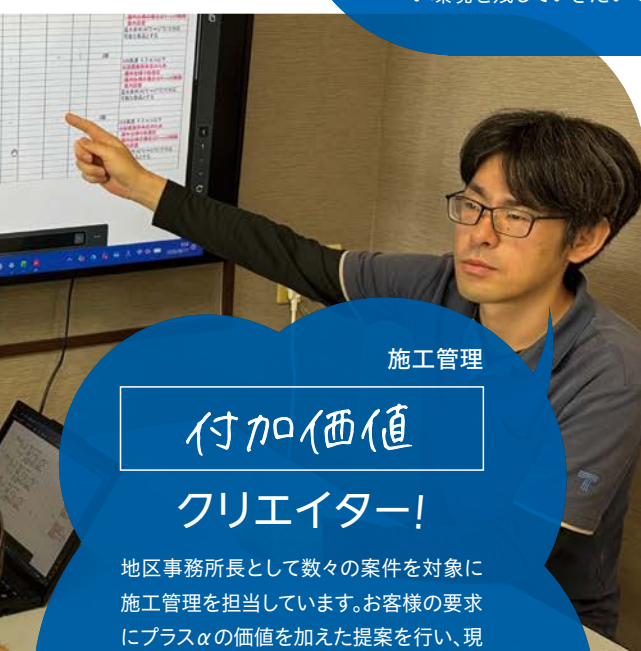


施工管理

挑戦する

クリエイター！

施工管理として、入社5年目で初めて現場のメイン担当を任されています。プロジェクトごとに新たな挑戦ができることがこの仕事の魅力です。お客様や施設利用者、地域にとって最善の環境を追求し、人々の記憶に残る建物や空間づくりに取り組んでいます。仲間への感謝を言葉と行動で伝えることも大切にしています。



施工管理

付加価値

クリエイター！

地区事務所長として数々の案件を対象に施工管理を担当しています。お客様の要求にプラスαの価値を加えた提案を行い、現場方針を決定することにやりがいを感じています。社内制度「エキスパート所長」にも認定されました。「現場の課題の答えは現場にある」という考えのもと、小さな変化を見逃さないよう心がけています。



施工管理

未来の環境

クリエイター！

データセンターや大型ビルの施工管理を担当しています。当社初のミャンマー出身技術者として、他のミャンマー出身社員の育成や相談対応にも携わっています。仕事で大切にしているのは、品質への責任と信頼関係。お客様や仲間との信頼を積み重ねながら、後輩たちが安心して成長できる環境づくりにも取り組んでいます。



営業

推進

クリエイター！

営業として、多くの部署と連携しながら受注活動を推し進めています。はじめは分からないことだらけで悔しい思いもありましたが、先輩方の支えで乗り越えてきました。今では、未経験こそ最大の成長チャンスだと捉えています。大切にしているのは「会うこと」。コミュニケーションを通じて課題解決を図っていきます。



管理

信頼

クリエイター！

支店で経理・採用・総務を担当しています。常に自分がどんな環境クリエイターでありたいかを意識し、先回りのサポートを心掛けながら、関わる人との信頼関係を大切にしています。変化のスピードが速い時代だからこそ、その変化を前向きに捉え、社員が安心して力を発揮できる環境づくりを支えていきたいです。

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

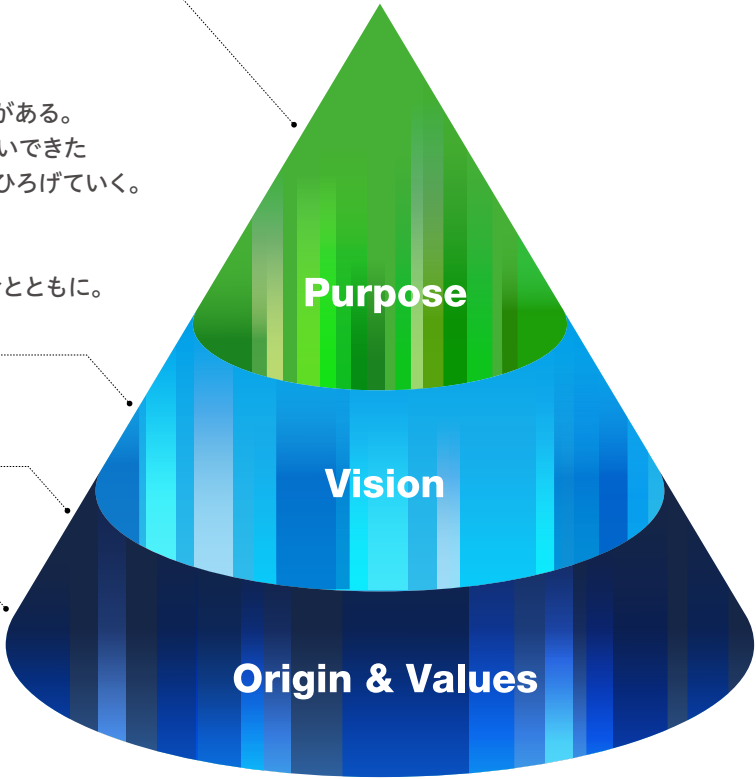
環境クリエイター®

Origin 社は
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



社名の由来

「高砂」： 創立者の原 邦造が謡曲を嗜み、祝言曲「高砂」にちなみ命名したとされています。
「熱学工業」：創立時は高砂煖房工事株式会社として発足し、暖房に加えて冷房・冷熱領域も扱う事業内容を踏まえ、現在の社名へ改称しました。

主要な報告媒体の構成



詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください <https://www.tte-net.com/>

Contents

イントロダクション

環境クリエイター®とは？	01
企業理念	03
トップメッセージ	05

01 高砂熱学の価値創造

価値創造の歩み	11
価値創造プロセス	13
価値創造の源泉(高砂熱学の経営資本)	15
高砂熱学グループ長期ビジョン2040	17
高砂熱学における企業価値・	
ステークホルダー	19
中期経営計画2026	21
重要課題(マテリアリティ)	23
Executive Officers Dialogue	
営業×技術×研究開発の共創が「きりひらく」	
環境クリエイター®としての価値創造	25

02 収益力の拡大

財務・資本戦略	29
事業概況	35
国際事業	41
建設事業プロセスの変革 T-Base®	45
DXとGXを同時に実現するBIMの推進	47

特別対談 President Dialogue

京王電鉄×高砂熱学 社長 対談	49
-----------------	----

03 ビジョン実現に向けて

研究開発	53
カーボンニュートラル事業	60
Partner Dialogue	
キリンビール×高砂熱学、	
千歳で動き出したグリーン水素実証	63
知的財産マネジメント	67
高砂熱学の人的資本強化	69
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	77

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	79
TCFDに関する取り組み／情報開示	80
TNFDに関する取り組み／情報開示	84
環境保全	85
社会貢献活動	87
コーポレート・ガバナンスの充実	89
Chairperson Dialogue	
取締役会議長×執行役員 対談	103
キャピタル・グループ×社外取締役 鼎談	107
リスクマネジメント	111
お客様から信頼を得られる品質の提供	115
コンプライアンス	117

特別鼎談 Investor Dialogue

05 データ集

財務・非財務パフォーマンス	119
財務データ	121
ESGデータ	123
会社概要	125

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10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 2026年10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)



▶ P.05



▶ P.25



▶ P.49



▶ P.63



▶ P.103



▶ P.107

Top Message

Questions
3
成長機会をどう生かす？

競争力を高めながら、
さらなる成長領域を
育てていきます。

Questions
2
ビジョンをどう実践する？
環境クリエイター®の
考え方を日々の判断と
行動に生かします。

Questions
1
どんな会社を目指す？

空調設備の領域を超え、
環境価値を創造する
会社を目指します。

Questions
4
環境技術をどう広げる？
地域の資源も生かし、
新たな価値循環を
生み出します。

Questions
5
世界から選ばれるには？
技術、事業、経営を
磨き、選ばれ続ける
価値を創造します。

代表取締役 社長
President and Representative Director

小島 和人

「環境クリエイター®」として、
次の100年に必要とされる価値を創造していきます。

経営観を育んだ原体験を礎に
次の100年に向けた企業変革を進める

…
当社はパーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、役職員一人ひとりが「環境クリエイター®」として、空調設備の提供を通じて培った知見や技術を生かし、お客様の価値を最大化していくことを目指しています。建物環境のカーボントランジションに加え、地球環境のカーボンニュートラルにも貢献しながら、事業領域と提供価値を広げ、地球と未来社会に必要とされる企業へ進化していくことが、次の100年に向けた挑戦です。

私の経営観の原点をたどると、故郷で育まれた環境への視点と、当社入社後の建設現場での経験に行きつきます。

私は愛媛県南部の自然豊かな地域で育ちました。その頃、光化学スモッグなど環境問題への関心が高まる時代を経験したことが環境を考える原点となりました。大学では、都市計画や空調、微生物の研究などを学び、環境を幅広く捉え、社会課題の解決につなげようとする現在の考え方の礎が形づくられました。

高砂熱学に入社後は、建設現場で安全や品質の重みを身をもって学びました。また、現場で得た知見を個人の経験にとどめず、仕組みや制度として組織全体へ展開することで、安全・品質の向上と技術伝承につながることを実感しました。この経験は、現在の経営においても大切な価値観となっています。

そして、経営戦略本部長を務めていた頃、未来に向けて当社のあるべき姿を考える中で、「環境クリエイター®」を掲げました。この言葉には、自然豊かな故郷で育ち、環境を学び、当社で経験を重ねる中で培われた私自身の価値観も込めています。

環境の捉え方を共有し、
環境クリエイター®の考え方を行動へ

…
環境クリエイター®は、経営が掲げる言葉であるだけでは意味を持たず、役職員一人ひとりが、日々の業務における判

断や行動の拠り所として捉え、実践につなげていくことが大切です。

社外取締役を交えた取締役会オフサイトミーティングでは、「環境クリエイター®の『環境』とはなにか」を改めて掘り下げました。理念を一人ひとりの行動につなげるためには、私たちが向き合う「環境」の意味をより広く具体的に示し、共通理解として持つことが重要です。

私たちが向き合う「環境」とは、地球温暖化や脱炭素に限りません。建物、地域・コミュニティ、文化、心理・身体など、人や社会を取り巻く幅広い環境に目を向け、技術と知恵を通じて新たな価値をつくり出していく存在が環境クリエイター®です。

この考え方を役職員と共有するため、2026年4月に「環境クリエイター®カード」を配布しました。カードには、私たちが目指す姿と大切にすべき価値観を盛り込んでいます。お客様や協力会社、地域社会、共に働く仲間へ誠実に向き合うことがあってこそ、私たちの技術は社会に必要とされるものになります。



本カードが、役職員一人ひとりが環境クリエイター®としての本質を再確認し、日々の判断や行動の拠り所となることを期待しています。

建設事業で培った力を、 お客様や地域の課題解決へ。 環境技術の社会実装を通じて、 新たな環境価値を 創造していきます。



成長機会と構造的な課題を見据え 競争力を磨き続ける

...

環境クリエイター®として新たな価値を生み出していくうえで、当社の中核である建設事業を着実に成長させ、その競争力を高め続けることは不可欠です。

足元では、半導体やAIデータセンター、都市再開発などの建設需要は堅調であり、事業機会が広がっています。同時に、お客様から寄せられる期待も、省エネルギー、安定稼働、生産性向上、脱炭素化への貢献など、より高度かつ多様なものになっています。

当社には、企画・設計から施工、運用、研究開発までを一貫して担うエンジニアリング力、多様なプロジェクトを遂行する人財と現場力、そして長年にわたり築いてきたお客様との信頼関係や協力会社とのネットワークがあります。バリューチェーン全体を通じて価値を提供することで、お客様の企業価値向上と社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

拡大する事業機会を持続的な成長へと結び付けるためには、施工力を高めるとともに、協力会社との連携を一層深めていくことが欠かせません。建設工事は、多様な工種の担い手や協力会社が、それぞれの専門性を発揮し、一つの目的に向かって力を結集することで成り立っています。

高度な技能を発揮する協力会社の方々が適正に評価され、ふさわしい処遇のもとで安心して働き続けられる環境を整えることは、建設設備分野の未来を支える重要な基盤です。若い世代に建設業を魅力ある仕事として選んでもらい、誇りを持って技能を磨き、次の世代へ継承するという好循環を生み出すことが、建設事業の持続性と価値提供力の向上につながると考えています。

この実現には、当社だけでなく、お客様や協力会社をはじめとする多様なステークホルダーとの協働が不可欠です。働き方や取引のあり方、生産性向上に向けた取り組みとともに進めることで、建設設備がこれからも社会に必要とされ、持続的に価値を提供できる基盤づくりに貢献していきます。

建設プロセスの変革から 持続可能な未来をひらく

...

資機材価格やサプライチェーンの動向、担い手確保の重要性の高まりなどを的確に捉えながら、施工体制の強化と生産性の向上を図り、お客様の期待に確実に応えていくことが重要です。

そのため、当社は事業機会を全社最適の視点で捉え、案件情報や施工体制を全本・支店で共有し、本・支店の枠を超えて経営資源を機動的に配分しています。これは単に受注機会を広げるためではありません。施工品質を確保しながら収益性を高め、成長市場で得られる機会を企業価値の向上へ確実に結び付けるための取り組みです。

同時に、生産性と品質をさらに高めるためには、現場のあり方を進化させる必要があります。中核となる取り組みの一つがT-Base®です。標準化、モジュール化、オフサイト生産を組み合わせることで、現場における作業の効率化と品質の安定、工程の平準化を図り、大型化・高度化するプロジェクトや短工期案件にも柔軟に対応できる施工体制の構築を進めています。

T-Base®の構想は、私が大阪（現：関西）支店長を務めていた頃、大型再開発案件に複数同時に携わった経験から生まれました。一品一様のものづくりという建設業の特性を大切にしながらも、標準化やモジュール化を取り入れ、品質と生産性を両立する新たな仕組みが必要だと考えました。

T-Base®が目指しているのは、効率化だけではなく、現場で働く人たちが、専門性や創造性をより高い付加価値の創出に生かせる環境をつくり、品質、生産性、働きやすさを高い次元で両立する新たな施工モデルを構築していきます。

今後も、全社最適の視点に立った経営資源の活用、協力会社とのパートナーシップ、そしてT-Base®を通じた建設プロセスの変革を一体的に進め、建設事業をさらに進化させていきます。

建設事業をより強く、持続可能なものへと進化させるこ

とで、環境クリエイター®として提供できる価値の幅と深さを広げ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

建設事業で培った力を環境技術へ広げ お客様、地域、社会の価値を高める

...

建設事業で培ってきた空気・熱・水・エネルギー制御の技術は、建物や工場の快適性・生産性を支えるだけでなく、カーボントランジションやカーボンニュートラルに向けた価値創出にもつながるものです。現在、当社では、水素や未利用排熱などの環境技術として社会実装する取り組みを進めています。

その一つが、グリーン水素の生成・供給です。キリンビール北海道千歳工場や飯野ビルディングなどにおける実証を通じ、施設特性や課題に応じた活用方法を見極め、エネルギー転換やGHG排出量削減、BCP対応力の向上につなげていきます。

また、私たちの挑戦は、建物単体にとどまりません。私はこれからの成長において、地域との共創が重要になると考えています。地域内での未利用排熱の有効活用や小水力発電など地域に存在する資源を生かし、その価値を地域の中で循環させることで、環境価値と経済価値の双方を生み出していくことができると考えています。

私たちは多様なパートナーとの連携を通じて、地域ごとの特性に応じたエネルギー活用のあり方を模索しながら、新たな価値創造に挑戦しています。環境技術の価値は、技術そのものの新規性にあるのではなく、実際に社会で活用され、お客様や地域に新たな価値をもたらして初めて発揮されるものです。だからこそ私たちは、実証と事業化を重ねながら、一つひとつの技術を社会に根付かせていきたいと考えています。

環境クリエイター®として、建設事業で培った力を環境技術へと発展させながら、お客様の価値向上と地域社会の発展の両立に挑戦していく。それが、環境クリエイター®が目指す共存共栄の姿です。

人的資本への投資を通じて
社員が挑戦し続ける基盤を築く

建設事業の競争力を高め、カーボンニュートラル分野や海外事業の成長を実現していくうえで、最も重要な経営資本は「人財」です。どれほど優れた戦略や技術があっても、それを実現する人財がいなければ企業は成長できません。中期経営計画2026では、旺盛な建設需要を見据えた先行投資として、人財採用・育成への投資を強化してきました。

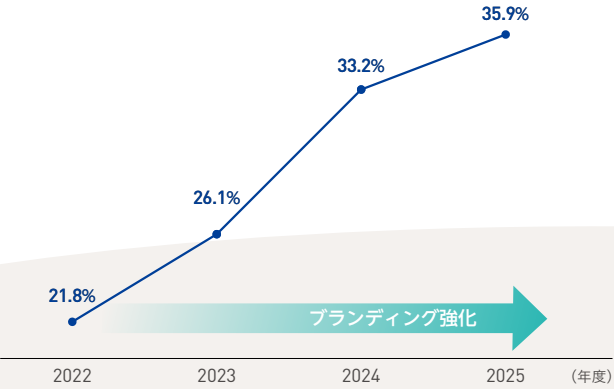
採用においては、パーパスを軸としたブランディングや社員との接点づくりを進めてきた結果、社名認知度の向上や接点を持つ大学数の拡大につながり、多くの学生の皆様が関心を寄せてくれるようになりました。この背景には、社員一人ひとりが仕事に誇りを持ち、その姿を発信することで共感の輪が広がり、新たな人財との出会いにもつながっていると考えます。新卒採用数も着実に伸びており、入社後の育成を通じ、施工を担う人財基盤の強化が将来の施工力向上につながり始めていると感じています。

さらに、役職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、処遇や働く環境の整備、成長機会の提供を進めています。

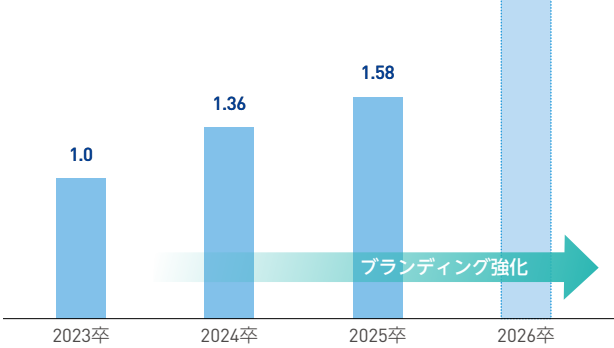
DXへの投資も、人財の力を最大限に引き出すための重要な基盤の一つです。基幹システムやBIMなどのデジタル活用を横断的に進め、事業と経営判断の質とスピードを高めていきます。

人的資本への投資は、環境クリエイター®である社員一人

■大学生の社名認知度（外部機関による調査結果）



■新卒採用エントリー数の推移
（2023年卒の数値を1.0として換算）



ひとりの成長と挑戦を支えるためのものです。社員一人ひとりが持つ知識や経験を組織全体の力に変え、お客様や社会のあらたな価値創造へと結実させる。好循環を生み出すことこそが、経営の重要な役割であると考えています。

経営の実効性と資本市場との対話を深め
企業価値の持続的な向上を目指す

●●

長期ビジョン2040では、2023年度から2026年度を第1フェーズ「未来への船出の4年間」と位置づけています。現在は、その総仕上げの段階にあり、第2フェーズへの移行を見据える時期にあります。

第2フェーズでさらなる成長を実現するためには、事業や技術への投資に加え、それらを的確な意思決定と実行につなげる経営基盤が欠かせません。

当社は2023年に監査等委員会設置会社へ移行し、経営の監督と執行の役割を明確にしながら、取締役会のモニタリング機能の強化に取り組んできました。

取締役会では、長期ビジョンや企業価値向上に関わる重要テーマをアジェンダとして設定し、当社が目指す方向性や企業価値向上に資する議論に重点を置いています。一方で、執行に委ねるべき事項については権限委譲を進め、意思決定のスピードと質を高めていきます。取締役会と経営執行がそれぞれの役割を果たしながら、対話を重ねることで、経営の実効性を高めていきます。

重要なことは、制度や体制が実際に機能しているかを継

人財、DX、新たな成長領域へ。
技術・事業・経営を磨き、
世界から選ばれる会社を
目指していきます。

続的に検証することです。取締役会の実効性評価を通じて、課題を明確化し、結果を次年度以降の運営改善につなげています。2025年度からは取締役相互のピアレビューも導入し、一人ひとりの経験や専門性が取締役会の議論に十分生かされているかという観点からも検証を進めています。今後も、実効性評価を経営改善のサイクルとして活用し、取締役会の機能向上につなげていきます。

また、次代の経営人財の育成も重要な経営課題です。ガバナンス・指名・報酬委員会の関与のもと、経営人財に求められる経験や能力を整理し、候補者の育成状況を確認し、多面的な評価と計画的な育成を進めています。

資本政策においては、財務の健全性を確保しながら、成長投資と株主還元を両立することを基本としています。建設事業で創出したキャッシュを、人財、DX、M&A、海外事業、カーボンニュートラル事業などの成長領域へ投資し、収益性と将来のキャッシュ創出力を高めていく。一方で、持続的な利益成長に応じた安定的な配当などを通じて、株主の皆様への還元にも着実に取り組みます。成長投資と株主還元は、企業価値向上を支える両輪として捉え、資本配分の妥当性を継続的に検証していきます。

その判断を磨いていくうえで、株主・投資家の皆様との対話は欠かせません。対話を強化する中で、成長投資、株主還元、財務基盤のバランスをどのように考えるべきか、当社の資本政策が市場の期待に応えるものになっているかを、より強く意識するようになりました。対話を通じて寄せられた期待や課題認識を踏まえ、戦略や資本配分を継続的に見



直していくことが、経営の規律と質を高めることにつながると思っています。

同時に、当社の競争力の源泉や成長ストーリーをより分かりやすく伝えていくことも重要です。技術力や収益構造、成長投資が将来の価値創造にどのようにつながっていくかを、定量・定性の両面から丁寧に発信していきます。

また、取締役会では、どのような株主の皆様にも長期的に当社を支えていただきたいかという視点から、株主構成についても議論しています。当社の長期的な価値創造の方向性に共感いただける株主・投資家の皆様との対話を重ね、信頼関係を築いていくことは、安定的な経営基盤の形成につながるだけでなく、私たち自身に健全な規律をもたらすものだと考えています。

こうしたガバナンス改革や株主・投資家の皆様との対話を通じて経営の質を高めていくことは、長期ビジョン2040の実現に向けた重要な土台です。

私が目指しているのは、高砂熱学が世界で知られ、選ばれる環境技術企業へと進化することです。そのためには、技術や事業を磨くだけでなく、経営の質を高め、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、自らの価値を分かりやすく伝え続けていかなければなりません。

環境クリエイター®として、お客様や社会に新たな価値を提供し、世界中から「高砂熱学が存在することで、地球や生物の環境がより良くなる」と言っていただける会社へ進化する。この実現に向けて、技術、事業、そして経営の全てを磨き続けていきます。