

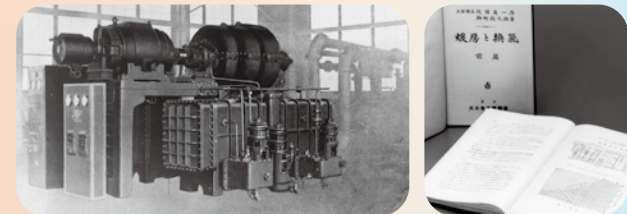
価値創造の歩み

1923年の創立以来、高砂熱学は、空調調和に関する技術資料や設計ノウハウが限られていた時代から、「無いものは創る」という考え方のもと、設計・施工、システム・機器開発に挑戦してきました。ターボ冷凍機、クリーンルーム、ドライルーム、成層空調システムなどの技術に加え、T-Base®プロジェクトや水素製造装置など、時代の要請に応じた技術革新を重ね、産業や社会の基盤を支えてきました。2023年5月、創立100周年に策定したパーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、これからも役職員一人ひとりが環境クリエイター®として、パートナーと共に未来社会の課題解決に挑戦していきます。

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「高砂暖房工事株式会社」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。その他には、空調技術専門書である『暖房と換気』を発刊し、Air Conditioningを空気の温湿度調整と訳しました。（2012年建築設備技術遺産に認定）



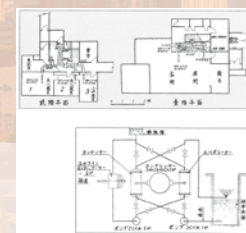
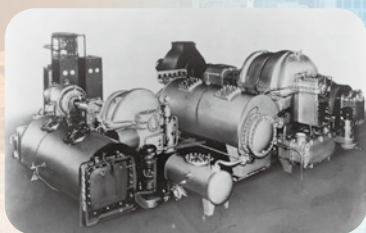
高砂荏原式ターボ冷凍機

暖房と換気

1923
創立・成長

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

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清浄化や無塵化の要望の高まりを受け、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。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半導体市場の活況さに伴い、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

1960
挑戦と発展

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拡げました。

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巡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®

2000
開発と躍進

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。



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。

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



月着陸船に搭載した月面用水電解装置

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。

2020-
環境クリエイター
として

高砂熱学イノベーションセンター



2020年、茨城県つくばみらい市に「高砂熱学イノベーションセンター」を開設しました。太陽光発電とバイオマスエネルギー、さらに地下水熱利用と蓄電池を組み合わせることで、都市近郊でカーボンニュートラルを実現して

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つながりを通じ、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 ▶ P.15



社会関係資本
共創を促進する
信頼のネットワーク



知的資本
環境革新を生み出す
技術力



人的資本
未来を創造する人財



自然資本
事業活動を通じて
生み出す環境価値



財務資本
成長投資と株主還元を
支える財務基盤



OUTPUT

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

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

OUTCOME

社会関係資本

- 8つのステークホルダーとの信頼関係強化
- 地域社会の課題解決貢献

知的資本

- 脱炭素社会や循環型社会の実現に貢献する環境技術の向上
- イノベーション(オープンイノベーション)の体制強化
- 建設事業プロセスの変革

人的資本

- 高度専門知識を有する社員の育成・輩出
- エンゲージメント向上

自然資本

- 環境負荷の低減(単体)

46,446t-CO₂

CO₂ワーキングにて顕著な削減事例として共有された削減量の和

財務資本

- 中長期的な株主価値の向上
- 株式配当
- 債権格付(JCR) A+



価値創造プロセスの循環による

持続的な企業価値向上

価値創造の源泉(高砂熱学の経営資本)

当社は、安定した収益力と健全な財務基盤を土台に、人財の育成、技術の研鑽、お客様や協力会社との信頼関係の構築を通じて、価値創造の基盤を築いてきました。これらの経営資本を相互に高めながら、環境価値を創出し、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。



社会関係
資本



知的資本



人的資本



自然資本



財務資本

高砂熱学の経営資本

インプット (2026年3月末)

共創を促進する信頼のネットワーク

長年にわたり培ってきたお客様との信頼関係と、協力会社とのネットワーク(高和会)を基盤に事業を展開しています。今後も、産学官連携や共創活動を通じて、多様なパートナーとの共創をさらに広げ、新たな価値創造につなげていきます。

長年にわたり培ってきたお客様との信頼関係を基盤とする、国内外の事業ネットワークと2,000社を超える協力会社との共創関係

国内拠点数

56 拠点

海外グループ企業数※1

12 社・1 支店

完成工事累計高

約10.2 兆円

高和会※2会員企業

2,083 社

※1 海外グループ企業：連結子会社、関連会社
※2 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

環境革新を生み出す技術力

空調設備・エンジニアリング分野を中心に培ってきた設計・施工技術やノウハウ、研究開発成果を価値創造の源泉としています。一方で、技術の社会実装や事業化をさらに進めることが重要であり、研究開発と事業の連携強化に取り組んでいます。

当社の競争優位性を発揮するための技術と、専門性技術力を担保するライセンス

研究開発費

36.8 億円

特許等保有件数

768 件

空気調和・衛生工学会受賞

189 件

技術士

28 名

エネルギー管理士

168 名

一級建築士

54 名

一級管工事施工管理士

1,269 名

未来を創造する人財

多様な専門性や価値観を持つ人財が集い、互いに学び合いながら成長することが、当社の競争力の源泉です。環境クリエイター®の育成と活躍を通じて、社会課題の解決と持続的な成長を支えています。

環境クリエイター®の育成と挑戦を支える人的資本への投資

連結従業員数

7,287 名
(海外グループ社員3,230名)

人財育成・採用投資

11 億円

従業員の平均年間給与

12,457 千円

事業活動を通じて生み出す環境価値

気候変動等への対策として、脱炭素、省エネルギー、資源循環などの社会課題解決を事業機会と捉え、環境価値の創出に取り組んでいます。今後は、環境価値創出に向けた社会実装をさらに加速し、新たな事業機会の創出につなげていきます。

再生可能エネルギーの利用と、生み出すためのプロジェクト

再生可能エネルギー由来電力導入率

59.8 %

水素・CN関連プロジェクト数

7 件

成長投資と株主還元を支える財務基盤

安定した収益力と健全な財務体質を基盤に、人財育成や研究開発、新規事業やその他成長投資と株主還元および財務健全性の最適なバランスを追求しています。今後は、資本コストを意識した経営をさらに推進し、資本効率の向上と持続的な成長につなげていきます。

強固な財務基盤と資本コストを意識した最適な資本構成

自己資本

2,098 億円

自己資本比率

55.0 %

総資産

3,818 億円

高砂熱学グループ長期ビジョン2040

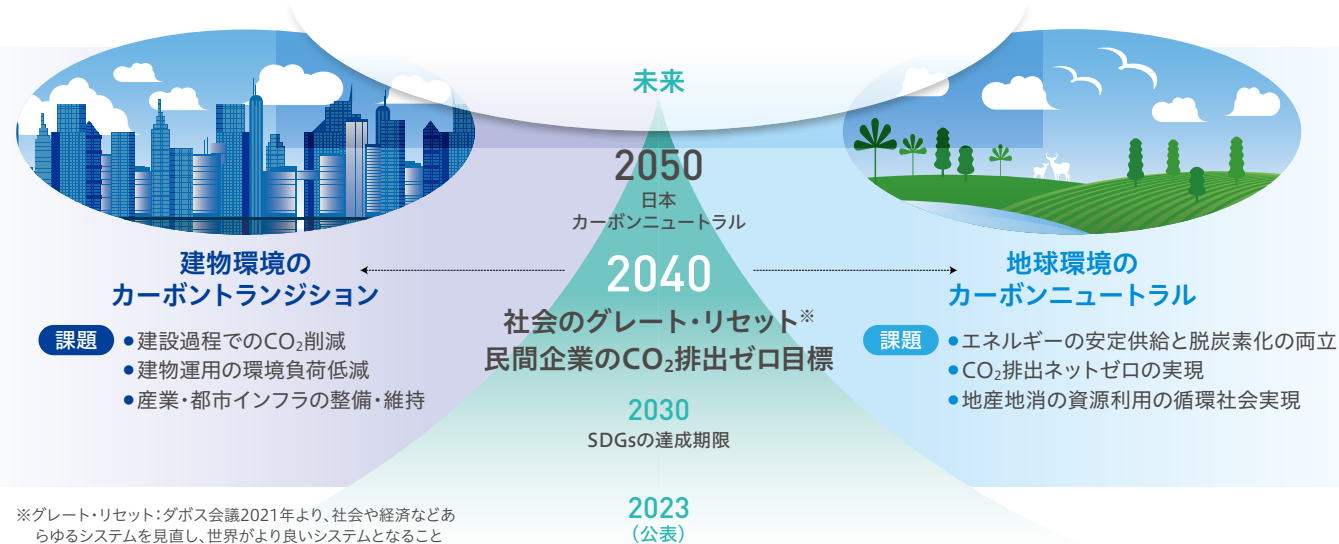
当社を取り巻く事業環境は、劇的に変化を遂げるなか、長期的な視点では、“2040年”が人口問題や気候変動問題による社会構造の大きな転換点であると予測しています。これからの変化を見据え、高砂熱学グループが多様な価値観を活かして、持続的な成長と付加価値を創出するために、「パーパス」と共に、2040年にあるべき姿を描いた「長期ビジョン2040」を策定しました。環境クリエイター®として、高砂熱学グループで働く役職員一人ひとりが、未来社会の課題解決に向けて挑戦し、パートナーと共に未来を創造していくことを体現してまいります。

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」に取り組めます。



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

当社は、長期ビジョン2040を、市場環境の成長や投資回収時期等の観点から、3つのフェーズで着実に進めていきます。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。

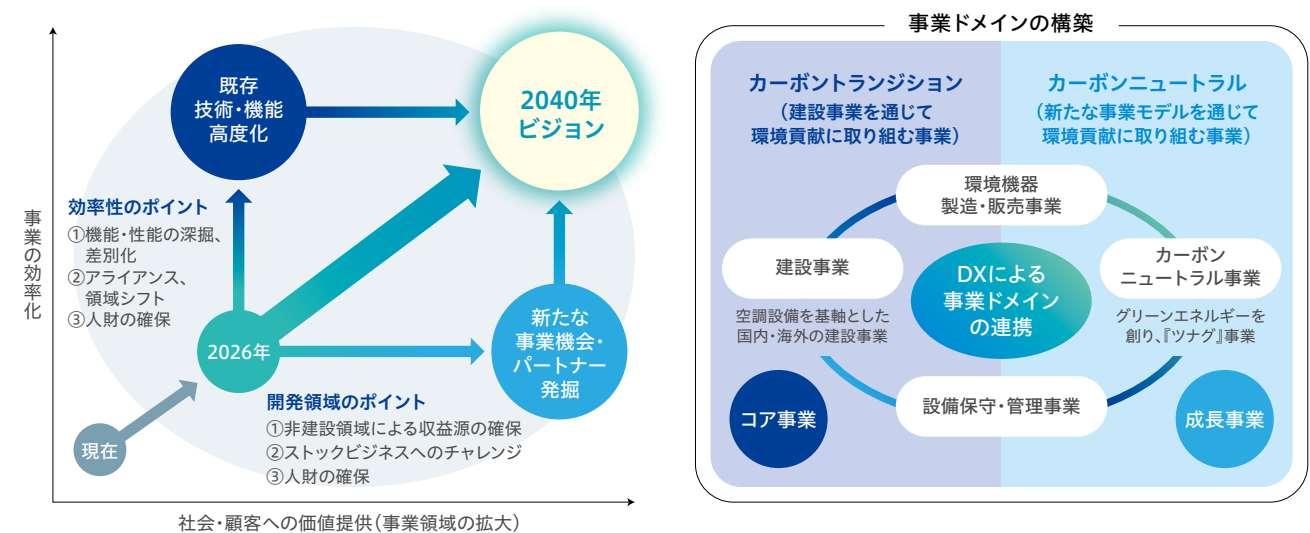
次の4年間（2027～2030）は、成長実現の4年間とし、今後、成長が期待される海外での建設事業が伸長すると同時に、カーボンニュートラルに向けた事業投資、技術開発した環境技術・製品の収益化の効果を確認します。

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、経常利益400億円を目標としておりましたが、2025年度実績において506億円を達成し、当初想定を大きく前倒しするかたちで、目標水準を上回りました。

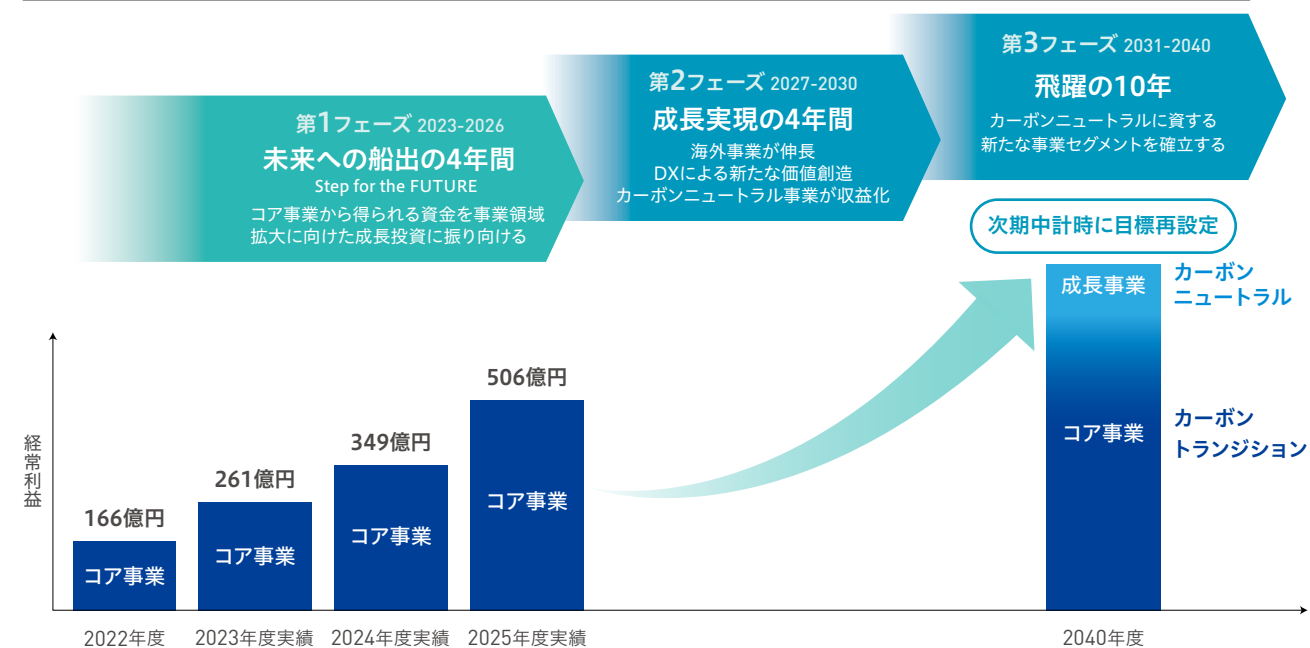
2040年に向けては、第2フェーズとなる次期中期経営計画において成長戦略を再設定し、さらなる企業価値向上を目指してまいります。

■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



高砂熱学における企業価値・ステークホルダー

当社は、2023年に監査等委員会設置会社へ移行し、経営の意思決定の合理性を確保しつつ、そのスピードをさらに高めるため、取締役会の実効性向上に取り組んできました。企業価値向上に資する議論をより深めるため、取締役会のアジェンダを再設計し（詳細は▶P.94）、当社が目指すべき方向性について議論を重ねる中で、高砂熱学における「企業価値」と、価値創造を共に担う「ステークホルダー」を明確化しました。

高砂熱学における企業価値とは

高砂熱学にとっての企業価値とは、一義的※に持続的な事業活動によって生み出されるステークホルダーの価値である。価値創造のプロセスを通じて、社会価値・環境価値を創出し、企業文化・風土、そして顧客資産を形成しながらステークホルダーの価値向上を実現することで、事業の成長（将来キャッシュフローの拡大）につながる。

この結果、株主価値（株価・時価総額）として顕在化されるものである。

※一義的に：最も根本的で重要な意義を持つこと

ステークホルダーとの取り組み

高砂熱学のステークホルダーを8つに定義しました。8つのステークホルダーは、優劣や重要度によって区分されるものではなく、それぞれが価値創造をともに担う重要なパートナーです。環境クリエイター®の総合力を発揮し、ステークホルダーとの対話と共創を通じて生み出した価値を、地球環境や将来世代といった「未来社会」へとつなげてまいります。

取引先

- 公正かつ適正な取引の推進
- 労務費等の適切な価格協議・価格転嫁の推進
- エクセレントパートナー認定制度の運用
- 協力会社の人財確保・定着支援
- 次世代経営者育成を目的とした経営セミナーの開催
- 施工技術向上および安全衛生教育の実施
- 熱中症対策や安全対策等の現場支援
- 人権・環境等に配慮した責任ある調達
- 持続可能なサプライチェーン構築に向けた連携強化

共創パートナー

- 共同研究・開発の推進
- 技術・知見の共有
- 実証・社会実装の推進
- 新たな事業、サービスの創出
- パートナーとの事業シナジーの創出

地域（海外含む）

- 地域の教育・次世代（小・中・高校生など）育成への貢献
- 環境保全・地域貢献活動の推進
- 文化・芸術・スポーツ振興への支援
- 災害復旧・復興への支援
- ボランティア・社会貢献活動への参加促進
- 高砂熱学イノベーションセンター等を活用した地域交流
- 事業活動を通じた雇用機会の創出

Well-beingの提供
報酬・成長機会
自己実現・やりがい

共存共栄
企業の発展機会
の提供

環境技術の提供
エンジニアリング
ソリューション

共創・協創
技術供与
事業機会提供

地域
（海外含む）

地域資源の
発掘・活用

政府
自治体

納税
経済循環促進

政府自治体

- 適切な納税
- 法令・規制の遵守
- カーボンニュートラル・GX政策への協力
- 環境・エネルギー分野における技術・知見の提供
- 官民連携による地域・社会課題の解決

役職員（グループ会社含む）

詳細は ▶ P.69～

- 報酬・処遇制度の見直し
- 人事・評価制度の改革
- 人財育成・自己研鑽支援の充実（研修プログラム、環境クリエイタータイム、エキスパート所長制度等）
- キャリア形成・適材適所の推進（タレントマネジメントシステム、キャリアチャレンジ制度等）
- 社員エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ&インクルージョン、育児・介護両立支援の推進
- 健康経営・Well-beingの推進

顧客

詳細は ▶ P.35～

- 空気調和設備の企画・設計から施工・運用・アフターフォローまでをつなぐ、一貫したソリューションの提供
- 省エネルギー・脱炭素技術による運用コスト・環境負荷の低減
- カーボンニュートラル社会の実現に向けたソリューションの提供
- 対話を通じた事業課題・社会課題の解決

株主（投資家含む）

詳細は ▶ P.34

- 株主総会の開催
- 決算説明会および個別IR面談の実施
- IR Day（現場・施設見学会）の開催
- 海外IRの実施
- 個人株主向けイベントの開催
- ESG評価機関・調査会社との対話
- 統合報告書等を通じた情報開示の充実
- 適時開示および開示内容の充実
- 資本コストを意識した経営および企業価値向上への取り組み
- 持続的な成長を支える投資と株主還元の実施

金融機関

- 健全な財務基盤の維持
- 適切な返済および金利の支払い
- 透明性の高い経営情報および財務情報の開示
- ESG・サステナビリティに関する情報開示および対話

高砂熱学グループは
8つのステークホルダーと共に
未来に向けた価値を提供

未来社会

地球環境や将来世代へ

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®(▶P.45)やDX(▶P.47)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



基本方針

ビジネスモデルのトランスフォーメーション

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。

企業と人財のトランスフォーメーション

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、ビジネスモデルをトランス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。

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

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

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®企業へのトランス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の進捗

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%、2024年度実績18.8%（2023年度より+2.3ポイント）へ推移し、2025年度22.1%（2023年度より+5.6ポイント）に向上。収益力強化に寄与しました。その結果、2025年度の連結経常利益は2026年度の連結経常利益の目標（KGI：400億円）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.35

02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築

● キリンビール株式会社北海道千歳工場では、当社製の水電解装置「Hydro Creator™」を活用したグリーン水素供給の実証事業を開始し、年間約464tのGHG排出量削減を見込んでいます。また、TDK株式会社本荘工場西サイトでは、工場から排出される低温排熱の回収・再利用に取り組んでいます。脱炭素社会の実現に向け、今後も技術の社会実装と事業展開を進めてまいります。

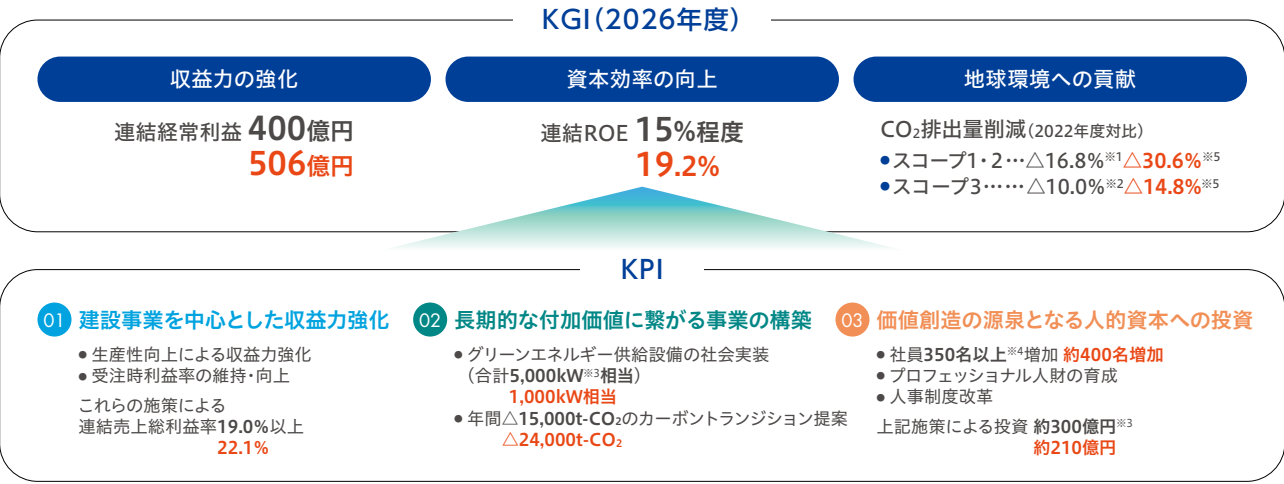
▶ グリーン水素を活用した実証事業について P.60

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400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、さらにリテンションの強化にも取り組んだ結果、2025年度は104名の増加（2025年度期末～2024年度期末の社員数）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財の育成を通じて、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。

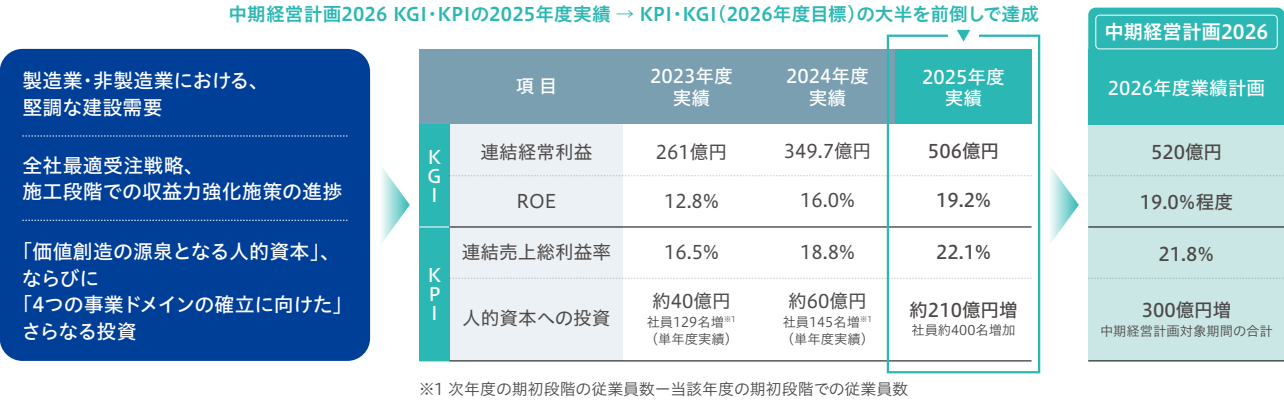
▶ 人的資本戦略について P.69

■ 中期経営計画（2023年～2026年）の数値目標に対する2025年度実績（赤字にて記載）



※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 保証機関によるレビュー中 暫定値(2026.5.12時点)

■ 中期経営計画2026 目標経営指標(KGI・KPI)の一部見直しの変遷



中期経営計画2026キャピタルアロケーション(キャッシュイン・キャッシュアウトの見通し)の更新

項目		中期経営計画2026 (2025.5開示)	FY2023～2025 3年間累計	中期経営計画2026 見通し※2
キャッシュイン	事業による創出	1,370億円	1,110億円	1,630億円 (+260億円)
	政策保有株式の売却	100億円	115億円 (純資産保有比率22.6%)	200億円 (+100億円)
キャッシュアウト	成長投資	900億円以上	370億円	900億円以上
	人的投資		210億円	
	株主還元	500億円以上	350億円	580億円以上 (+80億円以上)
	自己株式取得		80億円	

※1 2025.10.1に効力が発生した株式分割(1:2分割)前の株式における配当額。なお、2023年度は普通配当の他に、100周年の記念配当10円を実施
※2 括弧内は2025.5開示時からの増加額

重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画2026の3つの成長戦略とそれを支える経営基盤
ステークホルダーとともに価値を創造し、持続的な成長を実現します。

重要課題特定のプロセス

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、顧客、協力会社、株主、出資先、金融機関、地域、政府自治体など多様なステークホルダーとの価値共創を目指した取り組みを重ねています。

当社を取り巻く経営環境は、気候変動への対応、カーボンニュートラルの実現、労働人口の減少、人的資本への期待の高まりなど、大きく変化しています。このような社会課題と事業環境の変化を踏まえ、当社が持続的な企業価値向上を実現するために優先的に取り組むべき経営課題を

マテリアリティ(重要課題)として特定しています。

特定にあたっては、社会的な要請(ISO26000やSDGs、GRI等のガイドラインの参照)に基づく課題だけでなく、当社が価値を提供すべきステークホルダーの期待や要請、当社の強みや経営資源、長期ビジョン2040および中期経営計画2026との整合性を総合的に勘案しています。

また、特定したマテリアリティについては、KPIおよび具体的な取り組みを設定し、定期的に進捗を確認することで、持続的な価値創造の実現に取り組んでいます。



STEP 00 社会課題、事業環境の整理・認識

STEP 01 重要課題候補の抽出

社会課題・事業環境を踏まえ、ステークホルダーの期待をもとに当社が取り組むべき課題を抽出

- 労働人口減少・人財獲得競争の激化
- 人的資本経営への期待の高まり
- カーボンニュートラル・GX需要の拡大
- DX・建設プロセス変革の進展
- 顧客ニーズ・社会要請の多様化

STEP 02 重要性の評価

8つのステークホルダーへの提供価値と当社の企業価値向上への影響の両面から重要性評価

STEP 03 重要課題を経営戦略へ反映

当社は、社会課題や事業環境の変化、ならびにステークホルダーの期待・要請を踏まえ、対応すべき重要な経営課題を整理しました。その重要課題を経営戦略に反映し、中期経営計画2026で掲げる3つの成長戦略をマテリアリティとして位置付けています。さらに、これらの戦略を着実に実行する基盤として、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

建設需要変化・人手不足への対応

01 建設事業を中心とした収益力強化

カーボンニュートラル・GX需要の拡大

02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築

人財獲得競争の激化

03 価値創造の源泉となる人的資本への投資

STEP 04 定期的な見直し

抽出・評価した重要課題は、経営会議体の参加メンバーであるボードメンバーにより、社会課題や事業環境の変化を踏まえて定期的に見直しています。

指標と取り組み

マテリアリティ	主なステークホルダー (掲載順は優先順位ではない)	KGI/KPI・管理指標	主な取り組み (成長戦略の施策・FY2025施策)	取り組み成果等 参照ページ
01 建設事業を中心とした収益力強化	顧客 取引先(高和会) 役職員 株主・投資家 金融機関 地域社会	●連結売上総利益率 2026年度通期業績予想: 21.8% (中期経営計画2026 KGI: 19.0%)	●T-Base®の導入拡大 ●T-Base®サテライト拡大 ●高和会との連携強化 ●BIMの導入拡大 ●産業物件の標準仕様策定、業務マニュアル刷新、設計仕様の提案強化 ●技術員の戦略的な人財育成 (3で成果を記載) ●受注時採算性向上 (施工計画・設計等) ●中長期的な技術成長も見据えた受注・売上高ポートフォリオ構築	T-Base® ▶P.45 BIMの進捗 ▶P.47 受注内訳 ▶P.35 高和会会員数 ▶P.16
02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築	顧客 政府・自治体 地域社会 共創パートナー 大学・研究機関 金融機関 株主・投資家	●グリーンエネルギー供給設備の社会実装 (中期経営計画2026で、 合計5,000kW相当) ●CO ₂ 排出削減量 年間△15,000t-CO ₂ の提案	●カーボンニュートラル事業に資する技術の社会実装に向けた試行と実証展開 (CN事業の実績を増加) ●自治体、大学、研究機関、出資先、スタートアップとの共創 ●グリーンエネルギー供給設備の社会実装 (キリンビール千歳工場向け、小水力発電) ●CN事業用EMS開発	カーボンニュートラル事業 ▶P.60 TCR-SWIT® ▶P.39 メガストック® ▶P.55
03 価値創造の源泉となる人的資本への投資	役職員 未来の役職員 顧客 取引先(高和会) 株主・投資家 地域社会	●社員350名以上増加 (2026年度末、2022年度末対比) ●人的資本への投資 約300億円 (中期経営計画2026 対象期間合計) ●プロフェッショナル人財の育成 ●働く社員を支える人事制度改革 ●健康経営の推進	●採用活動の強化 2022年度末対比 単体従業員数 約400名増 ●成長支援 ●活躍促進 ●タカサゴ・シン・アカデミー創設 ●人事制度の改訂 ●海外トレーニング制度	人的資本強化 (新卒採用、研修実績、エキスパート所長) ▶P.70
持続的な価値創造を支える経営基盤の強化	株主・投資家 金融機関 顧客 役職員 地域社会	●ROE 2026年度通期業績予想: 19%程度 (中期経営計画2026 KPI: 15%程度) ●政策保有株式純資産比率 15%以下 ●債券 格付A格維持 ●成長投資900億円以上、株主還元580億円以上	●取締役会実効性評価の実施(向上) ●政策保有株式縮減 ●資本コストを意識した経営 ●成長投資と株主還元の実施 ●債券格付A+に格上げ ●株主・投資家との対話充実	実効性評価 ▶P.94 政策保有株式の縮減 ▶P.33 キャピタルアロケーション ▶P.32 債券格付格上げ ▶P.32

山本 一郎

取締役 執行役員
研究開発本部長 兼
カーボンニュートラル
事業本部管掌

ファシリテーター

田畑 まど佳

技術本部 技術統括部
主任

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

久保田 浩司

代表取締役 副社長執行役員
営業本部長 兼
コーポレート統括部管掌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

高砂熱学に求められる価値は、空調設備の設計・施工にとどまらず、脱炭素や省エネルギー、高度な生産・研究施設の安定操業を支える高品質な環境づくり、生産性向上、事業継続性の確保など、お客様の企業価値を支える領域へ広がっています。営業、技術、研究開発の本部長である3名の取締役が、それぞれの視点から、環境価値創造に向けた取り組みと「環境クリエイター®」として目指す姿を語ります。

広がるお客様の課題に最適な形で応え、 企業価値の向上へ貢献する

...

田畑：当社はこれまで、空調設備の設計・施工を通じて、お客様の建物や生産環境を支えてきました。一方で近年は、脱炭素や省エネルギーに加え、高度な生産・研究施設の安定操業、生産性向上、防災・減災への貢献など、お客様

の経営課題や社会課題に関わる領域でも当社への期待が高まっているように感じます。まずは、お客様や社会から求められる価値の変化をどのように捉えているか、それぞれのお立場からお聞かせください。

久保田：近年、お客様から寄せられるご相談は、設備の性能や品質を追求することはもちろん重要ですが、それだけでは十分ではありません。お客様が実現したい事業や目指

す姿を理解し、その実現に向けて技術や知見を提供することが、これまで以上に求められています。設備を納める会社から、お客様の事業成果に貢献する会社へと、当社の役割は広がっていると感じています。

神谷：技術に対するお客様の期待も大きく変化しています。以前は、コストや仕様が重視される場面も少なくありませんでしたが、最近は「これができるなら高砂に頼みたい」と言っていた関係が増えています。お客様が求めているのは、空調設備の価格や仕様だけではなく、難しい課題に答えられる技術と対応力だと思います。

山本：研究開発の立場では、お客様から求められるテーマの広がりを強く感じています。これまでは、性能の確保や省エネルギー、ランニングコストの低減が中心でしたが、近年はカーボンニュートラルや脱炭素、ゼロエミッションといった話も増えています。新しい技術をお客様の課題解決にどのようにつなげていくか提案できる機会が増えていると感じます。

久保田：難しいご相談をいただくこともありますが、そうした声に向き合うことで、当社の技術や人財は成長してきました。お客様の課題を起点に、営業、技術、研究開発が知恵を出し合い、最適な形で応えていく。その積み重ねが、お客様の事業成果につながり、ひいては企業価値の向上に貢献する。これは当社らしい価値提供の姿ではないでしょうか。

お客様の声に向き合うことが 技術の向上と新たな着想の源に ...

田畑：技術がお客様に選ばれるためには、何が必要なのでしょう。当社の技術が現場で信頼されてきた理由について、お聞かせください。

山本：技術は、性能が高ければそれだけで選ばれるわけではありません。コストや汎用性、メンテナンス性、設備の長寿命化など、お客様が重視する要素はさまざまです。研究開発では、そうした一つひとつのご要望に向き合い、本当に必要とされるものを開発し、提供することを大切にしてきました。お客様の条件に応えながら、実際に使っていただける技術にすることが、独自技術への信頼につながっているのだと思います。

神谷：私がお客様と話していて感じるのは、技術が信頼されるには「責任を持って対応する」ことが欠かせないという点です。新しい技術を導入する場合、メーカー、設計、施

工の責任が不明確になりがちで、お客様にとっては大きな負担になります。当社の場合は、提案し、設計し、施工し、引渡し後のアフターフォローまで責任を持って対応する。技術を現場で実装できる形まで仕上げ、最後までやり切るところに当社への信頼をいただくことができているのだと思います。

久保田：お客様にとって、新しい技術を導入することにはリスクもありますからね。それでも採用していただけるのは、「高砂熱学なら向き合ってくれる」という信頼関係があるからだと思います。

神谷：SWIT®は、その姿勢が技術の展開につながった好事例だと思います。ある自動車工場に納めた際、設計条件は満たしていたものの、お客様から「暑い」というお声をいただきました。仕様上は問題ありませんでしたが、そこで終わらず、営業、設計、技術、研究開発のメンバーが協力して原因を追究し、対応策を検討しました。その経験から、大規模な居住空間に向けた空調として開発していたSWIT®を、大規模なクリーンルームにも応用できるのではないかとこの発想が生まれました。お客様の声に向き合ったことで、技術の新しい広がりが見えてきたのだと思います。

山本：新しい技術をつくるだけでは十分ではありません。営業がお客様の課題を受け止め、技術部門が現場で実装し、その反応が研究開発に返ってくる。完成してから出すのではなく、お客様と一緒に育てていく。SWIT®のような事例は、技術を現場で磨き続ける、当社らしい取り組みだと思います。

カーボンニュートラルを 新たな成長領域に育てる

...

田畑：長期ビジョン2040では、カーボンニュートラルを新たな事業ドメインの一つに掲げています。この取り組みを、次の事業成長に向けてどのように捉えていますか。

久保田：カーボンニュートラルは、新たな事業の柱として育てていきたいです。研究開発が取り組んできた水電解装置は、すでに世に出始めています。これを起点に、従来の建設事業のようなフロービジネスにとどまらず、継続的なサービス提供を通じて価値を生み出すストック型のビジネスへと発展させていきたいと考えています。

山本：グリーン水素の供給は、現在まさに社会実装が始まった段階ですが、まず第一歩を踏み出したことは非常に大きいと受け止めています。これからは、水電解装置やグ

リーン水素をいかにお客様の課題解決につなげていくかが重要になります。研究開発だけで完結せず、お客様の課題や実装・運用の条件を踏まえながら、早期の収益化を目指していきます。

久保田：カーボンニュートラルは、すぐに大きな事業になるものではないかもしれませんが、将来の社会に必要とされる価値を見据え、今から種をまいておくことが重要です。私たちは、次の世代により良い環境や持続可能な社会を引き継ぐ責任があります。そのためにも、粘り強く挑戦を続けていきたいと思います。

神谷：私たちは先輩方から受け継いできた技術や信頼の上に立っています。これまで個人に支えられてきた技術や知見を、組織として継承し、新しい挑戦に生かしていくことが大切です。カーボンニュートラルも、その積み重ねの先にあるテーマです。研究開発、営業、技術が一体となって取り組み続けることで、未来への責任を果たし、次の事業へ育てていきたいですね。

イノベーションセンターでの対話や交流が 技術をさらに磨き上げる

...

田畑：ここまで、お客様の課題や声に向き合いながら、技術を磨き、事業につなげていくことの重要性をお話いただきました。イノベーションセンターは、その中でどのような役割を果たしているのでしょうか。



山本：イノベーションセンターは、オープンイノベーションをコンセプトに、当社だけで完結せず、社外の知見や視点を取り込みながら新しい価値をつくる場として設けられました。年間約7,400人が訪れており、見学をきっかけに相談



や協業につながることも増えています。これまで接点が少なかったお客様との出会いも含め、新しい仕事や開発の種を生む場になっていると感じます。

神谷：私が感じる価値は、完成した技術を見ていただくだけでなく、開発や検討の過程の段階からお客様やパートナーと対話できることです。過程を見ていただくからこそ、「その方向なら使える」「そこを変えれば現場に入る」といった声を取り込むことができます。技術を社外の視点と対話を通じて磨き上げながら実装に近づけていける、とても重要な場だと思います。

なお、この5年ほどで投資家やアナリストの皆様との対話も増え、当社が取り組む技術や研究開発について理解していただける機会が多くなりました。イノベーションセンターでの見学会にもご参加いただき、研究開発の現場を直接ご覧いただいています。社外の皆様からいただく視点や期待は、私たち自身が技術の価値を見つめ直すきっかけにもなっています。

久保田：本業に直結するお客様だけでなく、大学の研究室や異分野の企業など、さまざまな人との交流が生まれていることも大きいですね。社外の知見や要望に触れることで、自分たちだけでは気づけなかったテーマが見えてきて、そこから新しいイノベーションが生まれることを期待しています。空調技術は進歩している一方で、根本的な仕組みは大きく変わっていない面もあるからこそ、従来の冷水、温水、冷媒といった考え方にとらわれない、これまでにない技術が生まれたら面白い。そうした挑戦を後押しする場でもあってほしいと思います。

山本：地域や次世代とつながる役割もあります。小中学

生や高校生の見学、地域イベント、行政や地域団体への場の提供なども行っています。未来を担う子どもたちに、私たちの仕事や地球環境の課題を身近に感じてもらうことも大切です。技術を生み出すだけでなく、お客様、パートナー、地域、次世代との接点を広げる場として、ここで生まれた対話や気づきを、次の技術や事業につなげていきたいですね。

多様な人財の挑戦が、 環境クリエイター®への進化を支える

...

田畑：最後に、これからの価値創造を支える人財や組織、そして当社が目指す姿についてお聞かせください。

山本：これからの研究開発には、機械、建築、電気といった従来の専門性に加え、生物、化学、情報、AIなど、多様な視点が必要になります。異なる分野の人が加わることで、「そんな見方があるのか」と気づかされることがあります。そうした視点の広がりや、新しい技術や事業の種になります。

神谷：その種を育てるには、機会を与えることも大切です。経験者だけに任せるのではなく、年代や性別、国籍といった多様な人財に機会を与え、経験を積んでもらう。個人に属していた技術やノウハウも組織として継承し、個の力を組織の力へ変えていくことが、これからの成長につながります。



久保田：事業環境が良い時こそ、次に備えることが大切です。厳しい環境でも成長していくためには、自ら考え、判断し、責任を持ってやり切る人財が必要です。困難に直面し

ても簡単に諦めず、粘り強く挑戦する。その姿勢を、次の世代にもつないでいきたいですね。

山本：その先にあるのが、環境クリエイター®としての姿だと思います。私は、「環境クリエイター®」という言葉や、高砂熱学の業種を表す言葉として、広く認知されるまで育てていきたい。「建設業」や「設備工事業」という枠を超えて、さまざまな環境を創る会社として社会に認識されるようにしていきたいです。



神谷：そのためにも、当社はトップブランドでありたいと思っています。規模だけでなく、品質、提案力、お客様との関係、ブランドイメージも含めて、選ばれる存在でありたい。お客様や社会がまだ明確に言葉にできていない課題を捉え、技術で形にしていける。そこに、クリエイターである意味があるのだと思います。

久保田：『高砂がいてくれてよかった』と言われる存在でありたいと思います。また、世の中から「こんなことまでやっている会社だったのか」と驚かれるような会社でありたいと思っています。私たちが向き合う環境は、建物環境や地球環境にとどまらず、宇宙のような未知の領域へも広がっています。その広がりに応えるには、営業がお客様の課題をつかみ、技術が現場で形にし、研究開発が新しい技術を生み出していくことが欠かせません。そうした三位一体での挑戦を一つひとつ形にしながら、「環境クリエイター®」という言葉や社会に根づかせていきたいと思います。