

## 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

当社グループは、長期ビジョン2040の実現に向け、中期経営計画期間を「建設事業によって創出したキャッシュを将来の成長領域へ戦略的に投資するフェーズ」と位置付けています。財務戦略においては、成長投資、株主還元および財務健全性の最適なバランスを追求し、持続的な企業価値向上を実現することを基本方針としています。

当社を取り巻く事業環境は、国内建設需要の堅調な推移や脱炭素化・省エネルギー関連投資の拡大など、成長機会が見込まれる一方で、資機材価格の変動、人財確保、金利上昇など、財務運営上留意すべき課題も増加しています。このような環境下において、当社は収益力の強化に加え、

キャッシュ創出力、資本効率および財務健全性を総合的に高めることが、持続的な企業価値向上に不可欠であると認識しています。

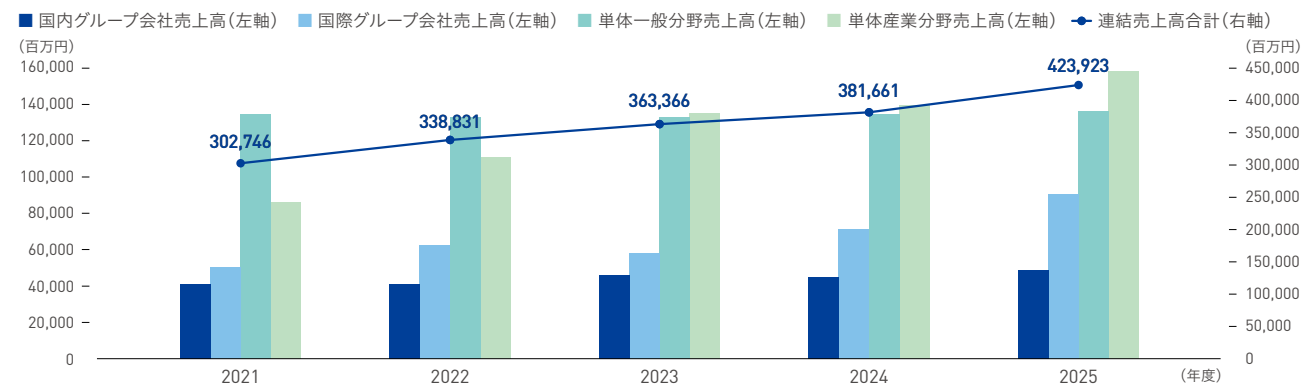
また、資本コストや株価を意識した経営への要請が高まるなか、当社はROEの向上にとどまらず、事業活動から創出したキャッシュを資本コストを上回るリターンが期待できる領域へ重点的に配分し、エクイティスプレッドの拡大を通じて企業価値向上を図ってまいります。今後も株主・投資家との建設的な対話を通じて、当社の成長戦略および財務・資本政策への理解促進に努め、企業価値向上と適正な市場評価の獲得を目指してまいります。

### 収益力強化とキャッシュ・コンバージョン・サイクル改善によるキャッシュ創出力の向上

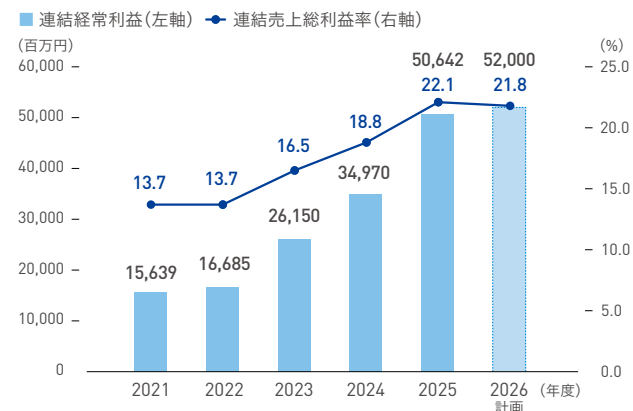
コア事業である建設事業では、国内市場における旺盛な需要を背景に、全社最適受注の実践やT-Base®をはじめとした生産性向上施策を推進しています。また、環境・省エネ

ルギー分野を中心とした高付加価値案件への取り組みを強化した結果、2026年3月期の連結経常利益は初めて500億円を超え、5期連続で過去最高益を更新しました。

### ■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

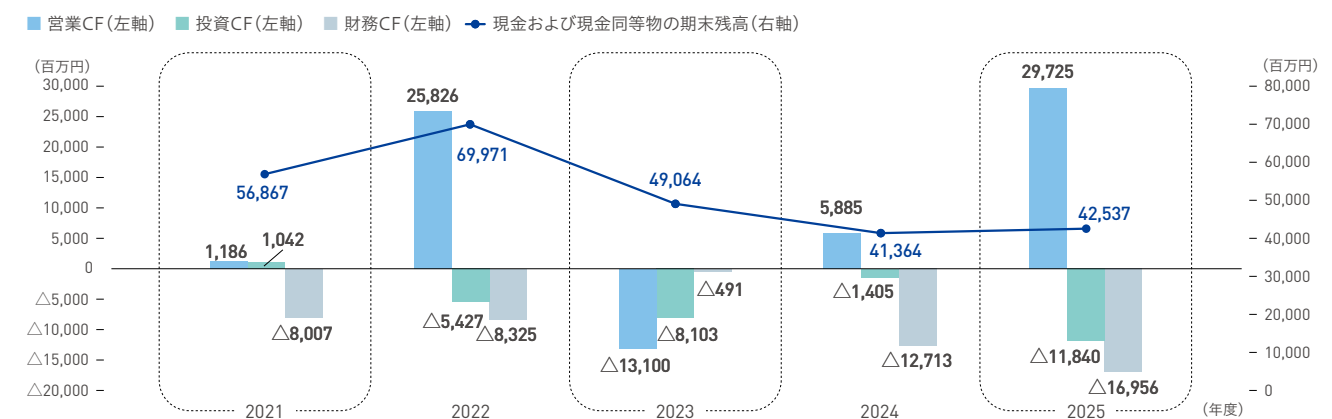


一方で、建設プロジェクトの大型化・長期化が進むなか、利益創出だけでなくキャッシュ創出力の向上も重要な経営課題となっています。当社ではCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を重要な管理指標として位置付け、契約段階での条件改善、工事進捗に応じた請求徹底、売掛金回収管理の高度化などを通じて運転資本の効率化を推進しています。特に大型案件や長期案件については、受注段階から前受金、出来高払い、請求時期などの契約条件を確認し、資金回収条件の改善に取り組んでいます。また、施工段階においては、工事進捗と請求・入金状況を支店および本社管理部門が連携して確認し、適時の請求と入金状況の把握に努めています。

さらに、売上計上から入金までの期間を短縮に向け、請求・入金状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて営業、技術、管理が一体となって顧客との調整を行っています。これらの取り組みにより、利益成長を確実にキャッシュ創出へつなげ、運転資本の圧縮と資金効率の向上を図っています。

今後も、案件ごとの採算性だけでなく、入金条件や資金回収期間を含めたキャッシュ面での管理を強化し、成長投資および株主還元の原資となるフリーキャッシュフローの創出力向上に取り組んでまいります。

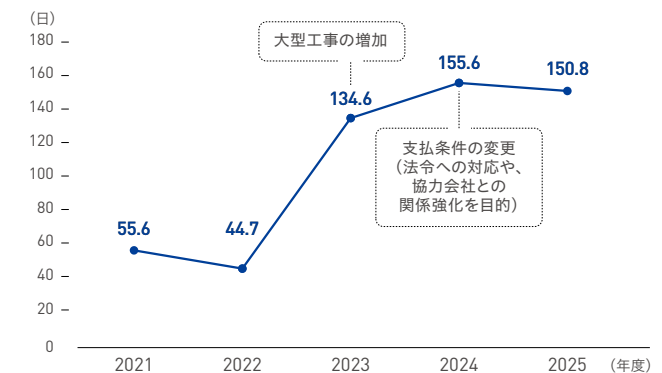
### ■キャッシュフローの推移



### 資本効率向上に向けたBSマネジメント

当社は財務健全性を維持しながら資本効率向上を実現するため、バランスシートマネジメントを重要テーマとして位置付けています。好調な業績を背景にROEは大きく改善している一方、自己資本比率についても50%前後の高い水準を維持しており、成長投資に対応可能な財務基盤を確保しています。自己資本比率については、事業環境の変化や将来の成長投資機会に柔軟に対応するうえで、一定水準の財務健全性を維持することが重要であると考えています。一方で、自己資本の過度な積み上がりは資本効率の低下につながる可能性があるため、当社では財務健全性の維持と

### ■CCCの推移

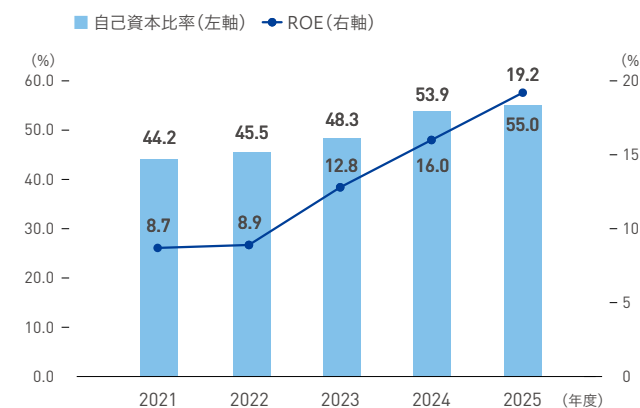


資本効率向上の両立を重視しています。

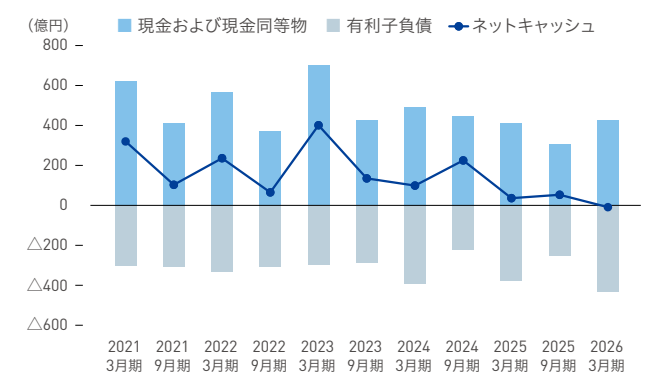
具体的には、政策保有株式の縮減、自己株式取得、運転資本の効率化、保有資産の見直しなどを通じて、バランスシート全体の効率性向上に取り組んでいます。これにより、必要な財務余力を確保しながら、資本コストを意識した資本配分を行い、ROEの向上と企業価値向上につなげてまいります。

今後も自己資本比率、ネットキャッシュ水準、財務レバレッジの状況を総合的に勘案し、成長投資、株主還元および財務健全性と資本効率の最適なバランスを追求してまいります。

### ■自己資本比率とROEの推移



### ■現金および現金同等物、有利子負債、ネットキャッシュの推移



財務・資本戦略

資本コストを意識した投資管理とROIC経営

当社は、資本コストを上回るリターンの創出が、持続的な企業価値向上の源泉であると考えています。ROEに加え、投下資本効率を示すROICや投下資本回転率なども意識しながら、収益力と資本効率の双方の向上に取り組んでいます。

投資判断においては、初期投資額や売上成長の見込みだけでなく、投下資本に対して十分な収益を生み出せるかを重視しています。特にM&Aや新規事業領域への投資については、既存事業とのシナジー、将来の成長性、資本コストを上回るリターンの実現可能性などを総合的に評価しています。

また、投資実行後についても、事業計画の進捗、収益性、キャッシュ創出力、投下資本効率を継続的に確認し、必要に応じて改善施策を講じることで、投資効果の最大化を図っています。事業ポートフォリオ全体についても、収益性や資本効率、中長期的な成長性の観点から定期的に検証し、経営資源をより成長性・収益性の高い領域へ適切に配分することを目指しています。

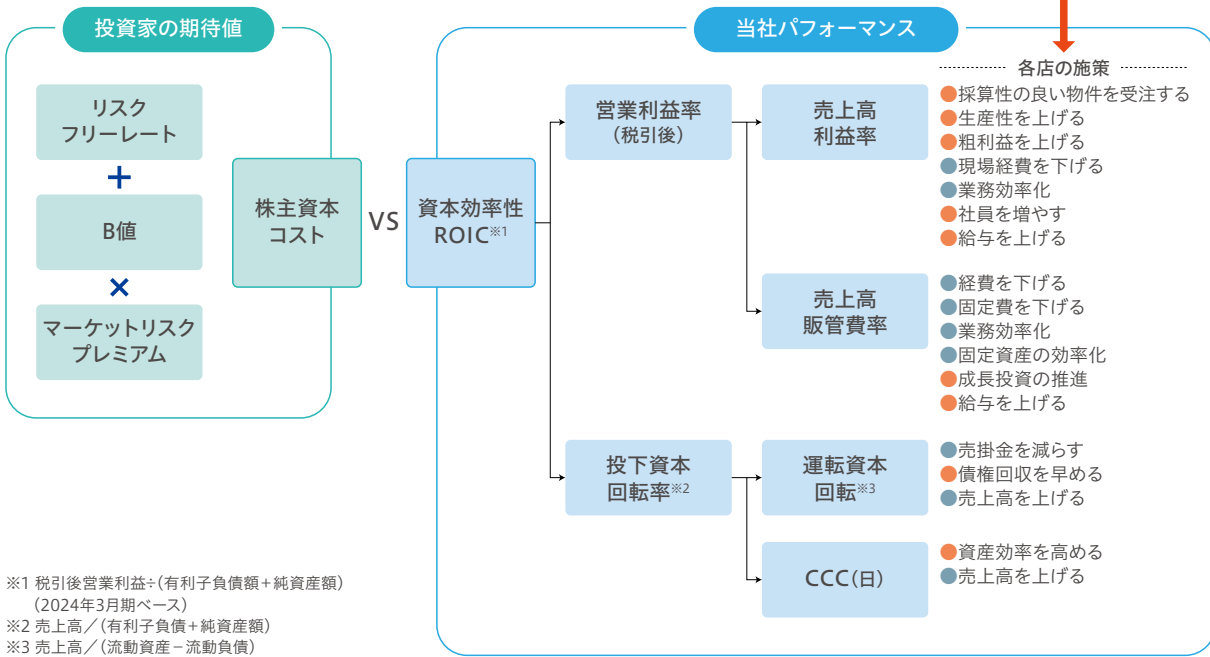
資本効率を意識した経営への理解を深めるため、2026年度に全支店・事業部を対象としたROIC研究会を開始しました。本研究会では、各支店・事業部を取り巻く市場環境や顧客構成、案件特性などはそれぞれ異なることから、ROICの考え方を共通の視点として、それぞれの事業特性や強み、課題を整理するとともに、各本支店が実施する施策と収益性・資本効率とのつながりを研究しています。こうした取り組みを通じて、各本支店の事業特性に即した改善策を検討し、全社的な経営の質の向上につなげていきます。

今後もROEに加えてROICの考え方を取り入れた経営管理を段階的に高度化し、収益力の向上、CCCの改善およびBSマネジメントを通じて、投下資本効率の向上を図ってまいります。ROICを単年度の数値目標として捉えるのではなく、事業活動と企業価値向上とのつながりを明確にし、継続的な経営改善につなげるための考え方として活用していきます。

ROIC研究会 課題抜粋

■課題1：本支店・事業部の施策の効果検証（例：FY2024 ROIC評価）

本支店・事業部の施策は、事業としてどのような効果に結びついているか、分析・横展開が必要



財務規律と金利ある世界への対応

金利上昇局面においては、資金調達コストの上昇が投資採算性や財務運営に与える影響を従来以上に意識する必要があります。当社は、必要な手元流動性を確保しつつ、資

金需要の規模、期間、目的に応じて、銀行借入、社債、コミットメントライン等の調達手段を適切に組み合わせることで、安定的かつ効率的な資金調達を行ってまいります。

また、金融機関との良好な関係を維持するとともに、資本市場からの調達可能性も意識し、将来の大型投資やM&Aにも機動的に対応できる財務基盤の整備を進めています。調達コストと資本効率の双方を踏まえながら、過度な保守性に偏ることなく、必要に応じて財務レバレッジを適切に活用していく方針です。

また、安定した収益創出力と健全な財務基盤の維持を通じて、信用力向上にも取り組んでいます。収益力向上、財務健全性および資本効率改善への取り組みが評価され、

2026年4月にJCR長期発行体格付はA+へ格上げされました。これは当社の財務戦略の成果を示すものと認識しており、今後も信用力向上と資本効率向上の両立を目指してまいります。

■財務健全性（JCR格付け）（2026年4月15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+<br>(見通し安定的) | A+ | J-1  |

キャピタルアロケーション方針

当社は、事業活動を通じて創出したキャッシュを、「成長投資」「株主還元」「財務健全性」の3つの視点から最適に配分することを基本方針としています。長期ビジョン2040の実現に向け、人的資本、研究開発、DX、カーボンニュートラル関連事業、国内外事業の拡大、M&A等への投資を通じて、将来の成長基盤を強化してまいります。

成長投資の一環として、2025年6月には、長期ビジョン2040における事業ドメインの一つである設備保守・管理事業のさらなる進化を目的として、タイの現地企業への出資を実施しました。今後も、既存事業とのシナジー創出や海外事業の拡大に資する案件を中心に、規律ある投資判断を行いながら、国内外での事業領域拡大を推進してまいります。

M&Aについては、単なる規模拡大を目的とするのではなく、当社グループの技術・ノウハウとの親和性、事業ポートフォリオへの貢献、投資後の収益性および資本効率を重視

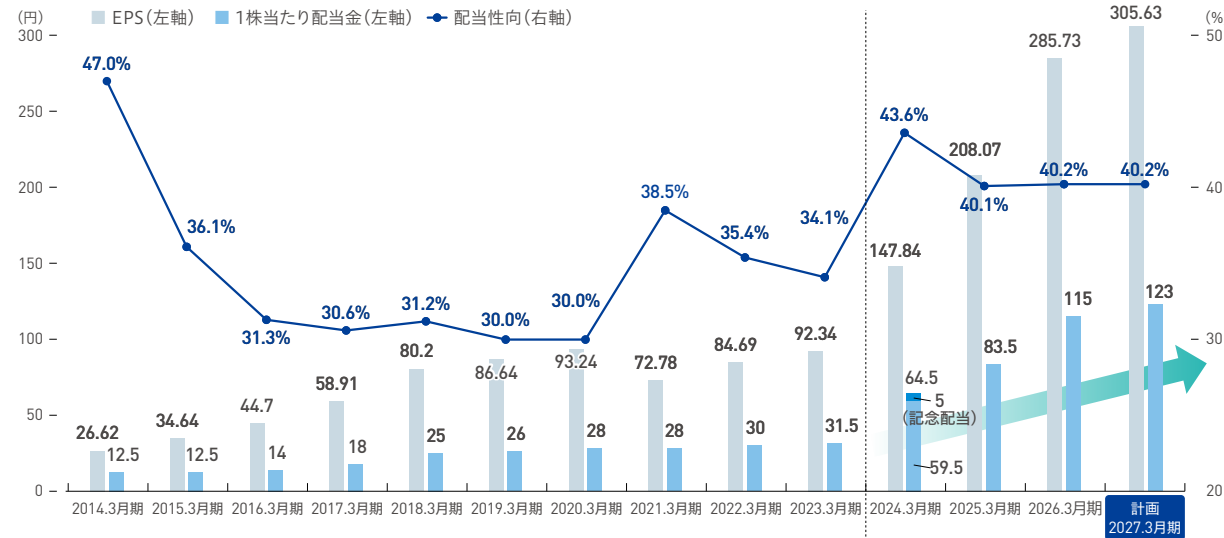
しています。投資後も事業計画の進捗を継続的に確認し、期待するシナジーやリターンの実現に向けてモニタリングを行ってまいります。

株主還元については、配当性向40%を目途とした累進配当を基本としながら、財務状況、投資機会、株価水準等を総合的に勘案し、自己株式取得を含めた機動的な資本政策を実施してまいります。成長投資と株主還元の双方を着実に実行するためには、一定の財務健全性を維持することも重要であり、当社は信用力を確保しながら、資本効率の向上を図っていきます。

今後も、短期的な利益配分にとどまらず、中長期的な企業価値向上に資する資本配分を重視し、創出したキャッシュを資本コストを上回るリターンが期待できる領域へ重点的に振り向けてまいります。

■株主還元の推移

※EPSと1株当たり配当金は株式分割後換算



|              |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 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% | 62.3% |
| 自己株式取得額(百万円) | 1,146 | 1,877 | 2,009 | —     | —     | 3,000 | 4,000 | —     | 6,000 | —     | —     | —     | 7,999 |

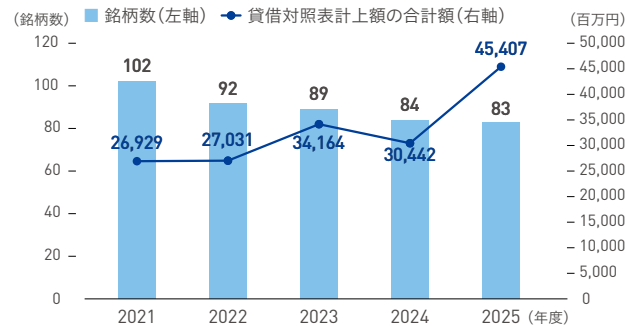
中期経営計画2026  
Step for the FUTURE  
—未来への船出の4年間—

財務・資本戦略

政策保有株式縮減と投資家基盤の拡充

当社は、戦略上重要な協業関係や取引関係の維持・発展が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しない方針です。保有の適否については定期的に検証し、取締役会で審議するとともに、保有意義が希薄化した銘柄については継続的な縮減を進めています。中期経営計画期間中には政策保有株式の純資産比率15%以下を目標としており、売却により創出した資金は成長投資および株主還元

■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



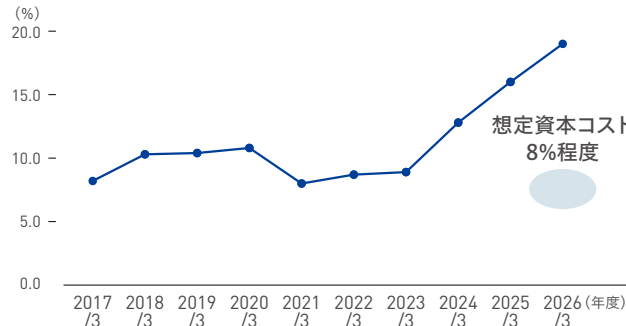
当社は、収益力強化、CCC改善およびBSマネジメントを通じて創出したキャッシュを、資本コストを上回るリターンが期待できる成長領域へ重点的に配分してまいります。今後も成長投資、株主還元および財務健全性の最適なバランス

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。2025年度のROEは前年度の16.0%から19.2%となり、エクイティスプレッド(ROE-資本コスト)をさら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、当社の株価の適正化や資本コストの低減につな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さまざま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発信と対話に努めています。

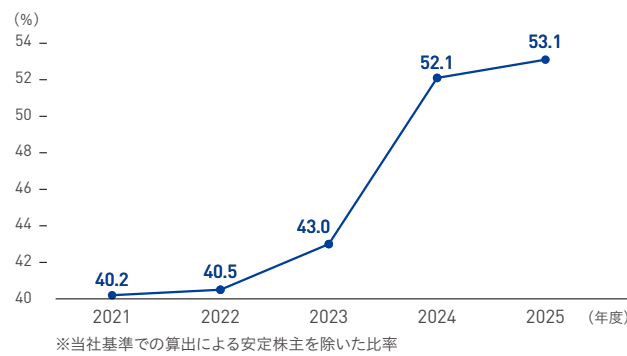
■ROE推移



元へ活用してまいります。

また、政策保有株式の縮減に加え、株式売出しや株式分割等を通じて、株主構成の多様化と市場流動性の向上にも取り組んでいます。今後も国内外の機関投資家との対話機会を拡充し、当社の成長戦略、資本政策および財務規律への理解促進を図ることで、より幅広い投資家層から支持される企業を目指してまいります。

■浮動株比率推移※



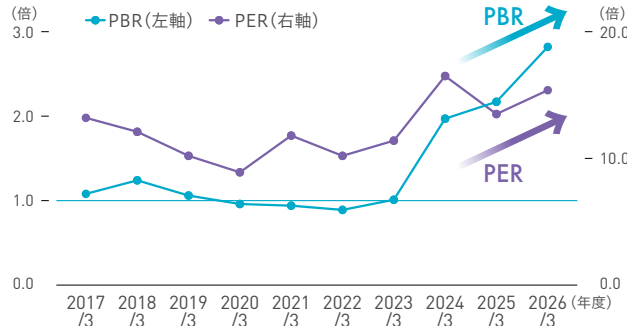
スを追及しながら、ROE・ROIC双方の向上を通じて企業価値向上の好循環を実現し、長期的な株主価値向上を目指してまいります。

成長性、収益性の強化とともに期待成長率の向上および財務体質の強化を図り、さらなる企業価値向上を目指してまいります。

また、IR活動を通じて得たステークホルダーの皆様からの意見や要請については、取締役会をはじめとする経営陣に適時適切にフィードバックする体制を構築しており、今後の事業運営や開示の拡充に生かしてまいります。

$$ROE \uparrow \times PER \uparrow = PBR \uparrow$$

■PBR・PER推移



資本市場との対話強化と投資家基盤の拡充

当社は、企業価値に対する資本市場の理解を深め、適切な市場評価につなげるため、IR体制の強化と投資家との対話機会の拡充に取り組んでいます。また、政策保有株式の縮減等も踏まえ、株主構成の多様化に向けた投資家基盤の拡充を進めています。特に、海外投資家との接点拡大に向けて、2023年度からアジアでの海外IRを開始し、以降、欧州、米国へと対象を拡げ、継続的な対話の強化に努めています。

■2025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:221社、延べ625名)
- IRスモールミーティング(5回)  
(代表取締役他役員クラス参加)  
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、事業理解セミナー他の実施
- 証券会社主催のカンファレンス参加(5回、うち2回海外)
- 海外ノンディールロードショー開催(2回)
- テレビ番組、新聞・雑誌等各種メディア掲載

■機関投資家・証券アナリストとの主な対話テーマ

中長期的な利益成長と企業価値向上の持続性を中心に対話を実施

- 受注環境と今後の受注見通し
- 協力会社を含めた施工キャパシティの状況と今後の引き上げへの対応
- T-Base®プロジェクトの進捗
- 成長投資の状況とM&Aについて
- カーボンニュートラル事業の進展
- 人的資本強化への取り組み(採用状況、教育体制、処遇改善等)
- 株主還元

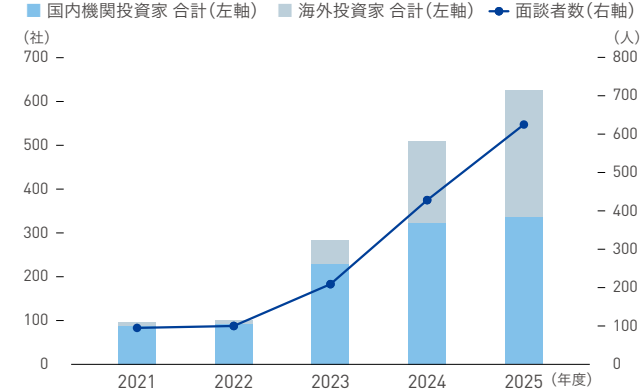
■経営とIR部門の連携体制

社長直轄の経営企画部内にIR専属のIR室を創設

- 取締役会・経営会議へのIR活動報告(年2回)
- 株主構成の現状報告と目指す姿への討議(年2回)
- 代表取締役社長とのスモールミーティング(月1回以上)
- 取締役との決算振り返りと開示拡充に向けたミーティング(年4回)



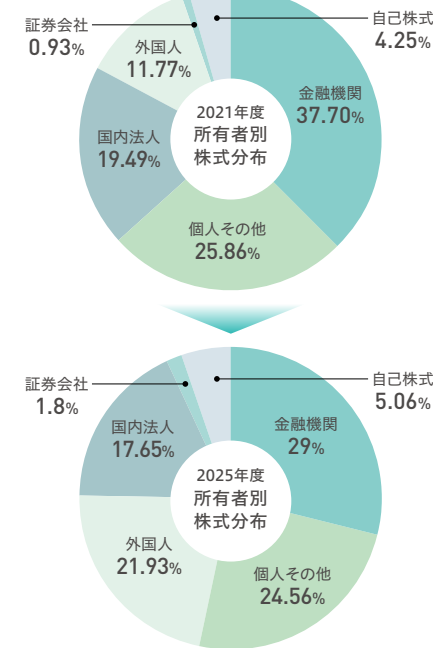
■IR面談数の推移(国内/海外別)



■地域別の面談投資家数

| 地域  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----|------|------|------|------|------|
| 欧州  | 0    | 1    | 0    | 23   | 30   |
| 米国  | 4    | 2    | 10   | 22   | 53   |
| アジア | 4    | 5    | 43   | 142  | 205  |
| その他 | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    |

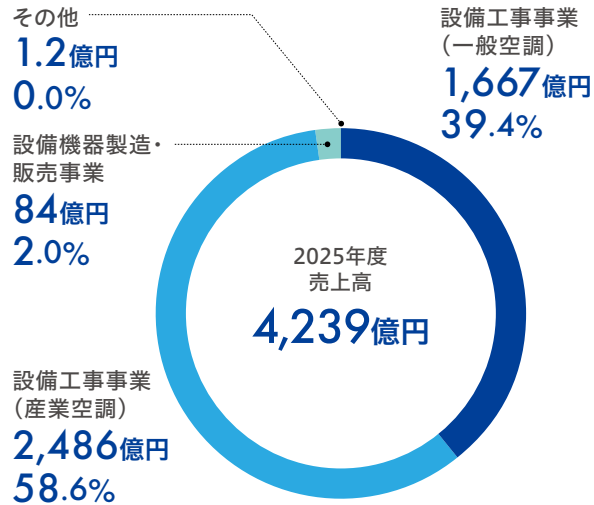
■株主構成の推移



## 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調和



#### 設備工事業業 (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
- 大型工事における動員力とプロジェクトマネジメント力
- ワンストップサービスの展開
- 長年の顧客基盤におけるリニューアル資産となる施工実績
- 協力会社とのパートナーシップ

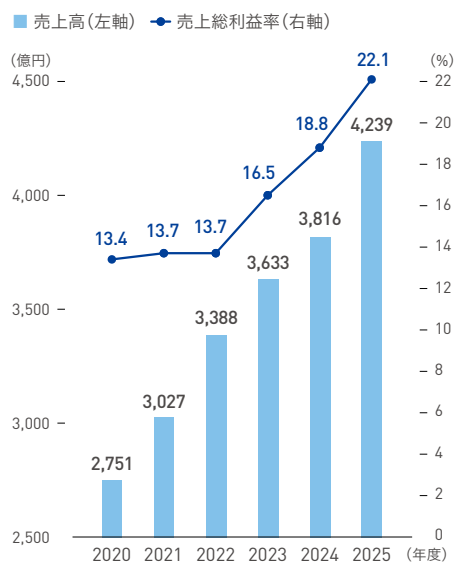
### リスク

- 資機材価格・労務費の高騰
- 資機材の納期遅延・工程遅延
- 国内の労働生産人口の減少に伴う建設従事者の不足
- 建設技能者の高齢化

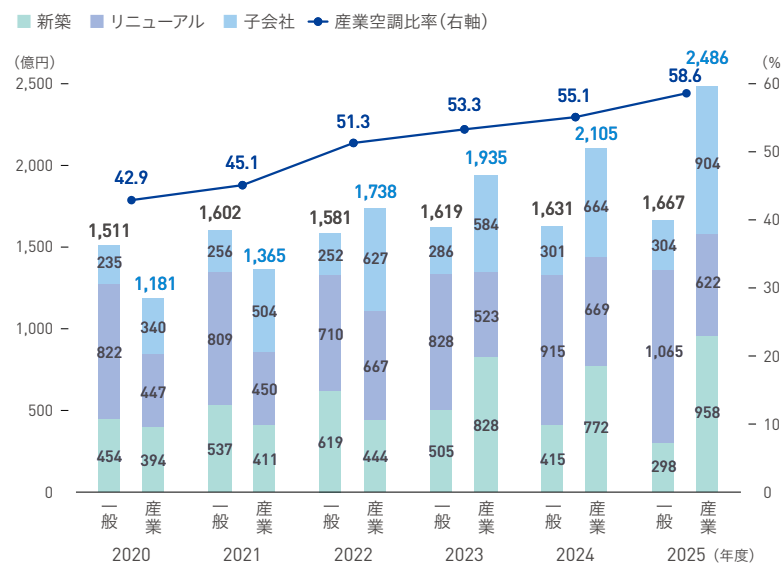
### 機会

- 工場や大型再開発データセンター等を中心とした建設需要の増大
- 省エネ・脱炭素に向けたニーズの拡大
- 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



### 設備工事業業

設備工事業業を取り巻く需要は、半導体関連工場や再開発プロジェクト、データセンターを中心にさまざまな建物用途で堅調に推移しています。お客様の計画に丁寧に向き合い、当社の技術を生かした価値ある提案を重ねることで、収益性を伴う受注拡大を図ってまいります。



### 受注環境について

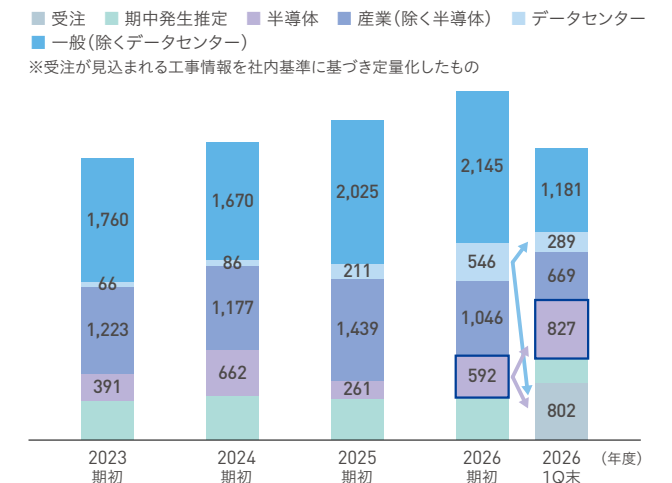
国土交通省の2025年度建設投資見通しでは、建設投資総額は前年度比3.2%増の75.6兆円、特に民間非住宅建設投資は同8.7%増が見込まれています。また、大手建設会社50社の受注高は5年連続で増加し、国内受注高は1992年以来の高水準となっています。再開発、データセンター、半導体関連投資等も継続しており、当社の営業情報量も着実に増加しております。

2026年度においても、当年度中の受注を見込む案件を想定受注高ベースで捉えた営業情報量は、高い水準で推移しています。概ね受注の進捗に伴い期中は情報量が減少していく傾向にあるなか、半導体関連では新たな案件情報が積み上がっており、旺盛な設備投資需要が継続しています。また、これまで施工を手掛けてきた半導体工場のRN案件も含まれるなど、既存案件を起点とした継続的な事業機会も見込まれています。

近年、当社では新卒採用数や技術員数(▶P.71,73)が着実に

増加しています。人員面での体制強化と生産性向上を両輪として施工力を高め、高水準の需要に対応してまいります。

### ■ 年度内受注対象案件の営業情報量



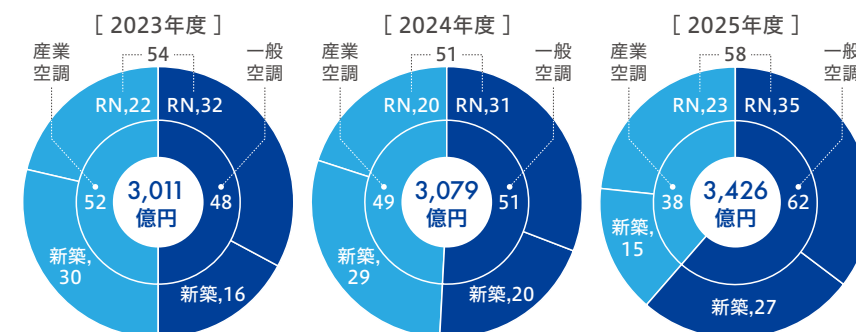
### 全社最適受注活動の展開

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をはじめ、建物用途ごとの固有技術を生かして旺盛な建設需要

を取り込んでまいります。

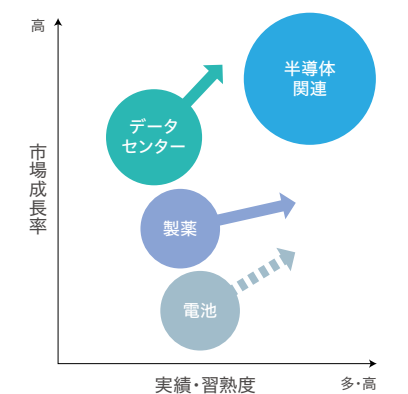
新築・リニューアル、一般・産業、元請・下請のバランスに加え、将来の成長が期待される領域(データセンター、医薬他)も見据え、施工体制や収益性、技術蓄積などを総合的に勘案した受注ポートフォリオの形成に取り組んでいきます。

### ■ 工事種別受注工事高 (単体) (単位: %)



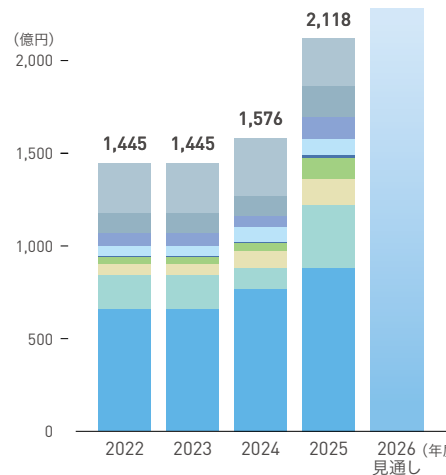
受注比率の目安 (複数年平均): 産業空調 45%程度・リニューアル工事 60%程度

### ■ 受注ポートフォリオの最適化



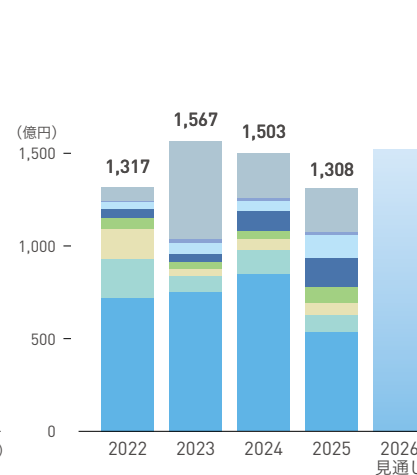
### ■【単体・受注】一般空調の業種内訳

■ 事務所 ■ 店舗 ■ ホテル ■ 娯楽 ■ 住宅 ■ 教育 ■ 医療(病院等) ■ データセンター ■ その他



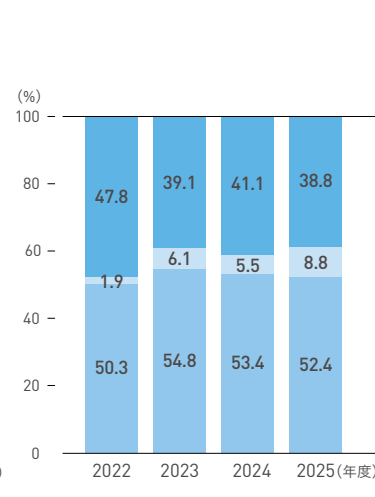
### ■【単体・受注】産業空調の業種内訳

■ 半導体 ■ 電子部品 ■ 電池 ■ 自動車 ■ 化学 ■ 製薬 ■ 食品 ■ その他



### ■単体:元請・下請比率

■ 元請 ■ 下請(コストオン) ■ 下請

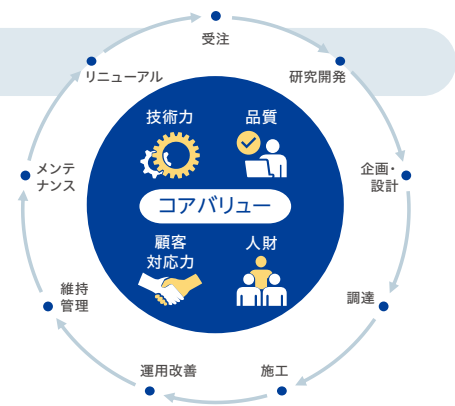


参考:売上総利益率・単体セグメント別の推移 2025年度通期決算説明資料 28P [https://ssl4.eir-parts.net/doc/1969/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/202905/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/1969/ir_material_for_fiscal_ym/202905/00.pdf)

## 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向け、研究開発から設計、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。

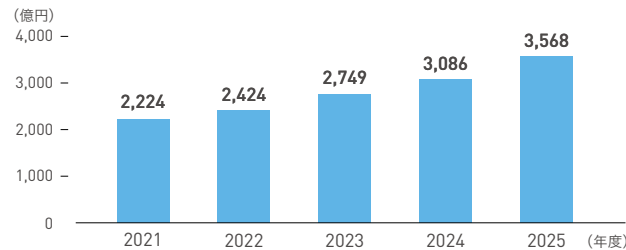
昨今は、物件の大型化に加えて、工期の短縮、省エネルギー性能等、お客様の求めるニーズはさまざまですが、計画の段階から、異なる部門同士が連携を取り、お客様の課題解決に資する価値を提供してまいります。



## 単体:設備工事業における受注金額別の内訳と繰越高推移

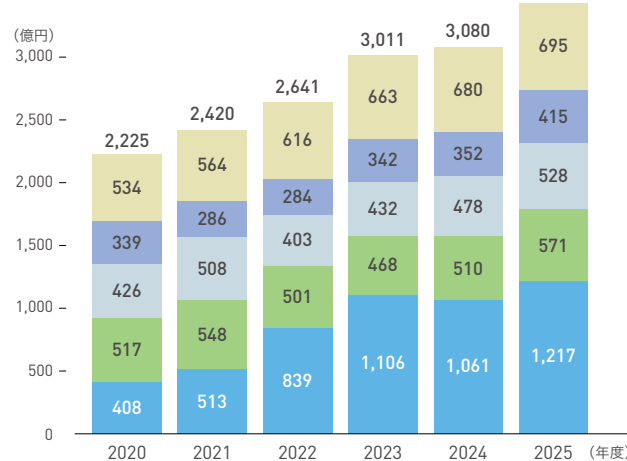
昨今、建設工事の規模拡大に伴い、当社においても受注・繰越工事に占める大型工事の比率が高まっています。当社はこれまで、さまざまな大型工事を手掛けるなかで、設計・施工に関する知見やノウハウを蓄積してきました。今後は、こうした大型工事で培った強みを、工事規模や建物用途の異なる案件にも幅広く展開し、施工品質と生産性のさらなる向上につなげていきます。

### ■繰越高



### ■規模別の受注高推移

■ 30億円以上 ■ 10億円以上30億円未満 ■ 3億円以上10億円未満 ■ 1億円以上3億円未満 ■ 1億円未満



多様化するお客様のニーズに応えるには、生産性向上や、エンジニア一人ひとりの技術力向上が欠かせません。幅広い領域への対応や困難な課題への挑戦を通じて技術力を高め、企画・設計段階から責任を持って関わることで、お客様への高い付加価値の提供とともに、利益率の向上を実現していきます。

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



## 新築からリニューアルへつながる事業機会

【一般空調】受注から竣工までのリードタイムが比較的長く、大型工事では4～5年程度に及ぶ場合もあります。また、竣工後は、設備機器の更新需要のタイミングなどに伴い、15～20年程度を目安に大規模なリニューアル工事が発生します。

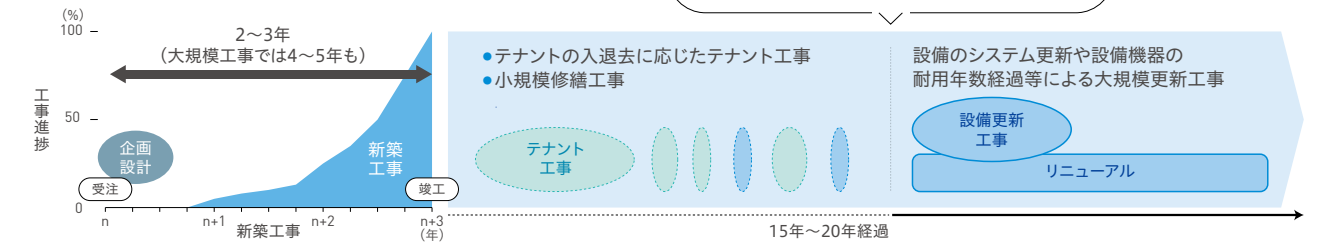
【産業空調】産業空調は一般空調と比べて工期が短い傾向にあり、概ね1～1.5年程度で竣工します。竣工後も、工場内

の製造ライン増設やレイアウト変更、追加工事など、お客様の設備投資に伴い、比較的短いサイクルでリニューアル工事が発生します。

双方の施工バランスを保つことで、景気変動や設備投資動向の影響を抑えながら、安定的かつ持続的な成長を目指しています。

### ■一般空調

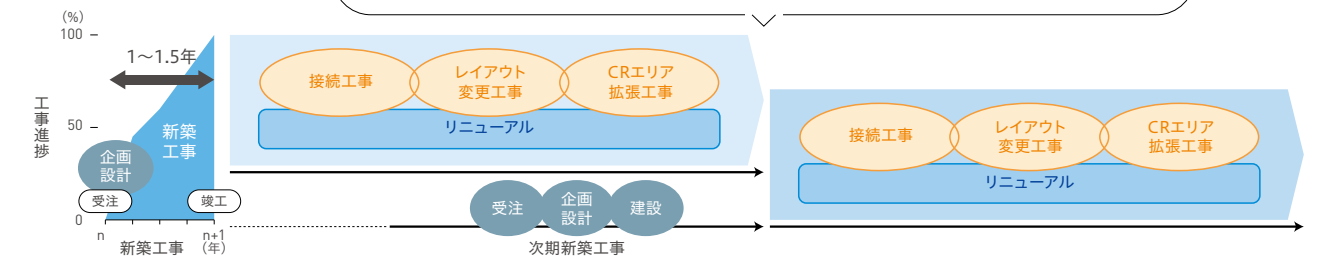
例:事務所ビル(再開発プロジェクト等含む)、商業施設、ホテル等



### ■産業空調

例:半導体工場

新築工事竣工後、短期間で継続的に(2～3年度ごと等)大規模リニューアル工事が発生  
また、短期間での次期新築工事も見込まれ、施工のノウハウ等を活かし生産性向上に



## 協力会社とのパートナーシップ強化

高和会会員の協力会社との連携強化を目的として、従来の「協力会社優秀会社賞」に代わる「エクセレントパートナー認定制度」を2024年度に創設し、当社プロジェクトにおいて長らく貢献された協力会社を認定しております。また、他の模範となる技能者を称え、現場第一線の方々のモチベーションを高めるため、「高砂マイスター(高砂熱学認定優秀技能者)」および「上級高砂マ



イスター光輝」を、さらに高砂マイスターとして活躍された方が退任される際に長年の功績を表彰する「マイスターレジェンド」を認定する制度を設けています。

その他パートナーシップ強化の取り組みを進めております。

|      |                                                    |
|------|----------------------------------------------------|
| 採用支援 | 採用・人財定着に関するセミナー開催<br>求人マッチングプラットフォーム「助太刀社員」の活用サポート |
| 施工支援 | 施工用工具の無償貸与<br>協力会社へヘルメットの無償貸与<br>オンライン教育の実施        |
| 財務支援 | 支払条件の変更                                            |

## TOPICS

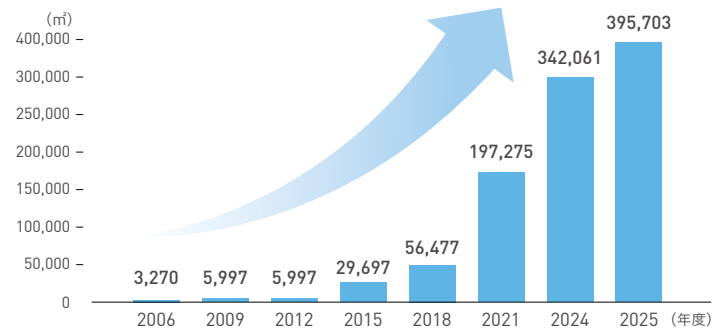
トピックス

### TCR-SWIT®ク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の当社独自技術であり、超短工期での施工が可能だけでなく、竣工引渡し後において省エネ・省CO<sub>2</sub>での運用が可能となります。

高砂熱学イノベーションセンター（TIC）内にTCR-SWIT®の機能を確認いただく実験・検証施設を設けています。近年、Rapidus株式会社様をはじめとした大型の半導体関連工場を中心に採用いただき、導入実績を伸ばしています。

#### ■TCR-SWIT®納入実績（導入面積）



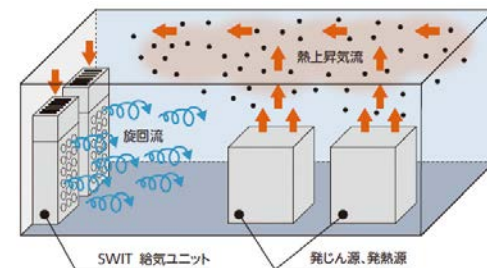
#### 技術・サービス紹介サイトを刷新

技術・サービス紹介のサイトを刷新いたしました。建物用途ごとにおける当社の提供価値についてご覧いただけます。

<https://www.tte-net.com/service/index.html>



#### ■TCR-SWIT®を活用した気流のイメージ



#### ■TIC内の実験・検証施設



### 施工管理からの脱炭素社会の実現に向けて：成田事務所における「ZEB」の実現

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けて、ZEB化をはじめとする環境技術の開発と提供に取り組んでいます。その一環として、千葉県成田市の成田地区事務所の建替えにあたり自社の環境技術を導入し、BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）において「ZEB（Net Zero Energy Building）」の第三者認証を取得しました。ZEB化を目指した設計のもと、高効率空調機や調光制御が可能なLED照明、高断熱材などを採用し、建物のエネルギー消費量を削減しています。

また、太陽光発電設備と蓄電池を導入し、自社開発のEMS（エネルギーマネジメントシステム）で各設備を統合制御することで、再生可能エネルギーの自家消費の最大化とピークカットを図っています。業務用車両にはEVを採用し、事務所で蓄えた電力で運用しています。

自社施設において環境技術を運用することで、ユーザーとして得られた知見を技術開発にフィードバックしています。あわせて、従業員をはじめとするステークホルダーへ快適な職場環境を整え、生産性の向上につなげています。

本事務所で得られた運用実績と知見を生かしてお客様の建物のZEB化を推進し、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



### 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株式会社

TMESは、施設設備のメンテナンス事業で培った知見と技術を基盤に、多様化する建物ニーズに応じたファシリティソリューションを提供しています。

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、施設の安全・安定稼働とライフサイクルコスト（LCC）の最適化を両立するサービスモデルを展開しています。

本モデルでは、設備を単なる管理対象ではなく、価値創造の起点と捉え、予防保全を核に、設備診断、電気・空調・給排水衛生設備の管理、省エネチューニング等を通じて、設備の長寿命化、省エネルギー化、運用効率の向上を支援しています。これにより、お客様の設備トラブルや突発的な停止リスクを低減し、事業活動の継続性向上、維持管理コストの抑制、快適で効率的な施設運営に貢献しています。

また、高砂熱学グループの一員として、IoT・AI等の先端技術や通信技術を活用し、設備データを起点としたワンストップサービスの高度化を進めています。設備をデータで進化させることで、脱炭素社会の実現に資する製品・サービスの拡充につなげています。

TMES 企業サイト  
<https://www.tm-es.co.jp/>



今後も、建物設備分野の専門性と技術力を生かし、お客様や社会とともに、設備から持続可能な価値を共創し、中長期的な企業価値の向上に貢献していきます。

## 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。



### TMESの技術

ファシリティを技術で支える

Make it SMART, this is TMES.

#### 環境機器製造・販売事業

## 日本ピーマック株式会社

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



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まいりました。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おります。

現在、ホールライフカーボン削減と快適性を実現する全く新しい2管式セントラル空調である「（仮称）オールピーマック空調システム」を開発し、営業活動を展開しています。

本システムは、中温冷温水を利用したシンプルな2管式の空調で、効率的な熱交換・熱搬送や冷暖フリーを実現、一次エネルギー消費量や地球温暖化係数の低い冷媒を採用したうえでフロン使用量を大幅に削減いたします。

また、熱源機・外調機・空調機・集中監視をパッケージ化することにより、省施工や運用の効率化にも貢献いたします。これからも「ない」をつくる創意的歴史を継続し、カーボン



## 国際事業

### ASEANを起点に、建設・保守・環境機器・カーボンニュートラルを融合した成長基盤を構築する

国際事業を取り巻く環境は、地政学リスクや市場構造の変化が続く一方で、半導体、データセンター、カーボンニュートラル関連分野を中心に新たな成長機会が拡大しています。当社国際事業は、ASEANを中心に培ってきた技術力とプロジェクト遂行力を強みに、事業規模の拡大だけでなく、収益性と持続可能性を重視した経営へと進化を図っています。

現在、私たちは従来の建設事業に加え、保守・管理事業、環境機器事業、カーボンニュートラル事業など、事業ポートフォリオの多様化を推進しています。また、M&Aやアライアンスを活用しながら新たな市場や技術領域への展開を加速し、国際事業のさらなる成長基盤構築に取り組んでいます。

成長の原動力となるのは「人材」です。各国現地社員の育成と権限移譲を進めるとともに、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進しています。国籍や文化の違いを超えて価値を創造するチームワークこそが、国際事業の競争力の源泉であると考えています。

今後も「環境クリエイター®」として、世界各地のお客様とともに持続可能な社会の実現に貢献し、高砂グループの企業価値向上と国際社会への貢献を両立させてまいります。



### 事業環境・戦略

当社の国際事業は、50年以上にわたり培った空調・環境技術を基盤に、アジアを中心とした各国で建築設備・ユーティリティ設備の設計・施工を展開しています。半導体、電

池、データセンターなど成長産業分野で高度な技術を提供するとともに、各現地法人の自立経営を推進することで、高砂熱学グループのコア事業になることを目指します。

#### 4つの事業ドメインを構築

国際グループ事業部自身で当社が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を企画立案し、実現に向けて活動を続けます。

##### 建設事業

- 既存事業の強化
- 先進国への事業拡大

##### 設備保守・管理事業

- タイPTS社の事業成長
- PTS社とのシナジー

##### カーボンニュートラル事業

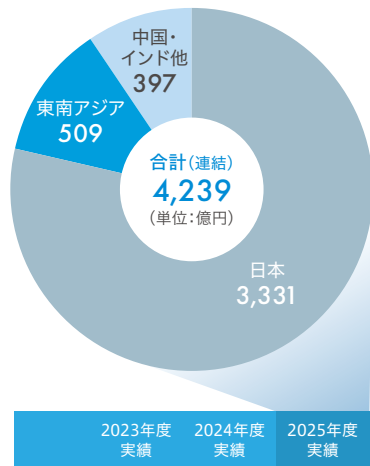
- 海外で水素事業実現
- タイTHS-I社の事業成長

##### 環境機器製造・販売事業

- インドICLEAN社における当社製品製造 (TCR-SWIT®、除湿器など)



#### 地域ごとの売上高



※売上高は顧客の所在地に基づき、国または地域に分類しております。  
 ※東南アジアには、タイ、シンガポール、マレーシア、ベトナムおよびミャンマーを含んでおります。  
 ※その他には、中国、香港、メキシコ、インドを含んでおります。

#### 人的資本強化

##### 海外▶日本への研修を継続実施

高砂熱学の技術やイズムを習得することを目的に、2025年度は「設計部」への研修を実現しました。2026年度は「一級建築士事務所」への受入れを計画中です。



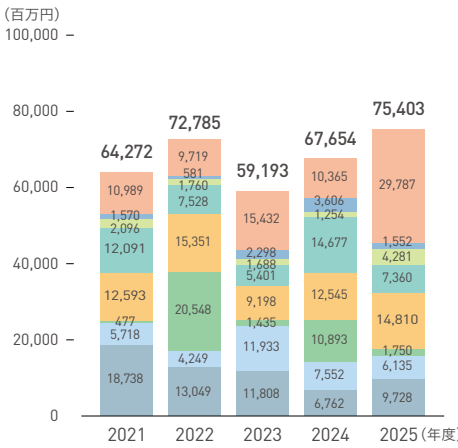
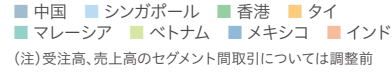
##### 日本▶海外へのトレーニングを継続実施

海外での業務を「誰かがやっている特別なもの」ではなく、自分ごととして感じてもらうことを目的に日本から海外へのトレーニング活動も継続して実施しています。

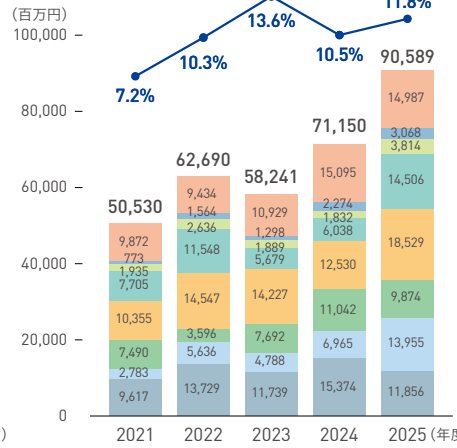
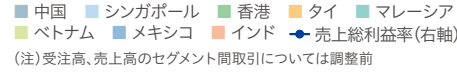


### 業績・要員数の推移

#### ■ 国別受注高推移

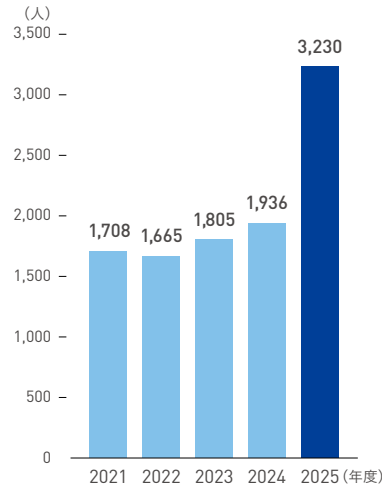


#### ■ 国別売上高・売上総利益率推移



#### ■ 要員数推移

各年3月31日時点  
 ※ナショナルタイスタッフ(現地採用社員)を含む。  
 2025年度はタイTHSグループ2社の連結化に伴い増加。



### 建設事業

50年以上の歴史と経験をもとに、建設事業を引き続き中核として、保守管理やカーボンニュートラル関連事業との連携を強化し、持続的な成長と社会課題の解決に貢献してまいります。

#### 国内主要部門との協業強化

海外現地法人単独での活動に留まらず、日本のエンジニアリング事業部・東京本店設計部との海外プロジェクトの協業を強化しています。さらに本社品質環境安全部による現地法人視察を継続実施し、ALL TAKASAGOの対応を進めています。



#### 挑戦 Challenge

海外現地法人では、ALL TAKASAGOの経験と実績を基に常に新しいことへの挑戦を実現しています。

|        |              |
|--------|--------------|
| マレーシア  | 建築工事(物流倉庫など) |
| シンガポール | 半導体工場・製薬工場   |
| タイ     | データセンター      |
| ベトナム   | 建築工事(食品工場)   |
| 中国     | 医療機器工場       |
| 香港     | 半導体工場・海水冷却施設 |
| メキシコ   | データセンター      |
| インド    | 電池・半導体工場     |

#### 工事实績



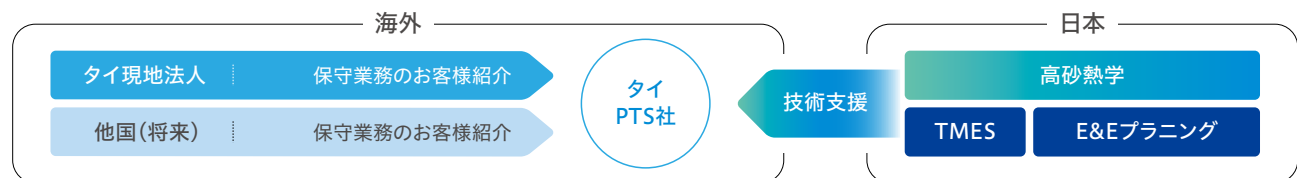
##### ASTプロジェクト(シンガポール)

ASTプロジェクトでは当社独自技術の「TCR-SWIT®」を採用し、省エネルギー性能と高品質なクリーンルーム環境を両立しました。先進の環境制御技術を通じて、お客様の安定したものづくりを支えています。

### 設備保守・管理事業

2025年に株式取得を行ったタイのPrompt Techno Service Co., Ltd.(PTS社)を中心に事業を推進しています。PTS社自身のお客様に加えて、タイ現地法人のお客様の設備保守・管理事業を取り込むことでシナジー創出に取り組んでいます。

将来的には、東南アジアをはじめ他国の現地法人のお客様へのサービスも視野に入れて展開してまいります。



## 環境機器製造・販売事業

ICLEAN社(IC社)における、環境機器製造・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 国内グループ会社との協業強化

- 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の創出・提供に注力します。これを通じて、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」エネルギー管理システム(EMS)の構築
- EPC契約およびESP(Energy Service Provider)契約の拡大

### 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CO<sub>2</sub>排出量の削減(省エネ)は現有リソースで各拠点对応します。  
創エネ・蓄エネ・EMS部分は、カーボンニュートラル事業本部と現地法人で連携して事業開発を推進しています。

#### 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)ごとのモデル発掘

#### 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

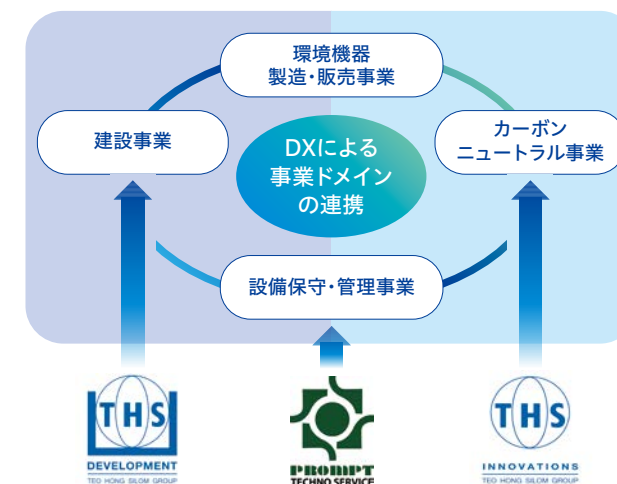
#### 3 人的資本・組織強化 育成・連携による将来体制の構築

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

## THSグループへの経営参画 タイ

タイにおけるTeo Hong Silom(THS)グループは、当社現地法人設立以来40年以上にわたり信頼関係を築いてきた重要な現地パートナーです。このパートナーシップをさらに深化させ、タイでの事業拡大とアジア市場でのカーボンニュートラル事業展開の礎とするため、2025年6月にTHS設備関連3社へ経営参画しました。

参画後は、エネルギー管理・設備保守・設備工事を組み合わせた「三位一体」の事業モデル構築を進めるとともに、高砂グループの理念・ガバナンス・経営管理手法の浸透と事業成長に向けたシナジー創出に取り組んでいます。



## MESSAGE

メッセージ

これまでTHSグループと築いてきた信頼関係は、何ものにも代えがたい財産です。私はManaging Directorとして、この絆を新たな成長段階へ進める責任を感じています。タイを起点に、三位一体モデルを現地に根づかせ、高砂のパーパスを現地人材と共有しながら、お客様の建物価値向上と脱炭素社会の実現に向けた取り組みをパートナーと共に進めてまいります。

THS Innovations Co.,Ltd  
Prompt Techno Service Co.,Ltd  
Managing Director(社長)  
THS Development Co.,Ltd  
Director(取締役)

山本 尚宏



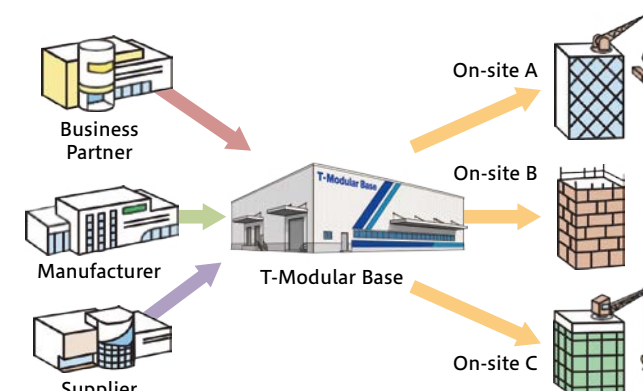
## T-Modular Baseの建設 タイ

タイ市場では、労働力不足や建設需要の大型化を背景に、高品質かつ高効率な施工への要求が一層高まっています。このような事業環境の変化を踏まえ、日本のT-Base®で培った「施工管理から生産管理への転換」の考え方を展開する拠点「T-Modular Base」の整備を推進しています。

施工の標準化・ユニット化による生産性向上に加え、タイ国内グループ各社およびパートナー企業との連携を強化することで、持続的な成長を支える事業基盤の構築を進めています。

「T-Modular Base」は、国際事業の持続的な成長を支える戦略拠点です。日本のT-Base®との連携を通じて、新たな価値を生み出す仕組みづくりに取り組んでいます。さらに、タイで確立したモデルをアジア各国へ展開することで、国際事業のさらなる成長と建設事業プロセスの変革を実現してまいります。

- T-Modular Base** **コンセプト**
- 施工の標準化技術拠点
  - 標準化製品の生産施設
  - タイ国内グループ協働/シナジー創出
  - 新技術の教育・育成センター



## 建設事業を中心とした収益力強化

# 建設事業プロセスの変革 T-Base®



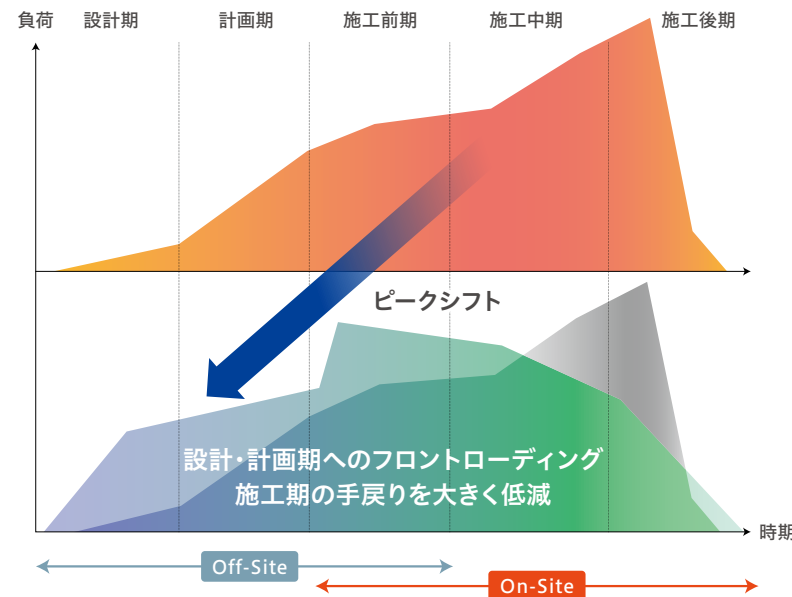
T-Base®プロジェクトは、「生産年齢人口の減少」「働き方改革」「環境への貢献」など建設業界の課題解決に向け、2020年のスタートから2026年度で7年目に突入しました。当プロジェクトでは、「建設事業プロセスの変革」として、技術力を生かした新たな仕組みの構築と、施工に先立ってフロントローディングして、受注・設計段階からプロセスを見直すことで、現場の人財・品質・安全・環境貢献などさまざまな課題を解決し、魅力ある建設業の未来創造への貢献を目指しています。

## 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。

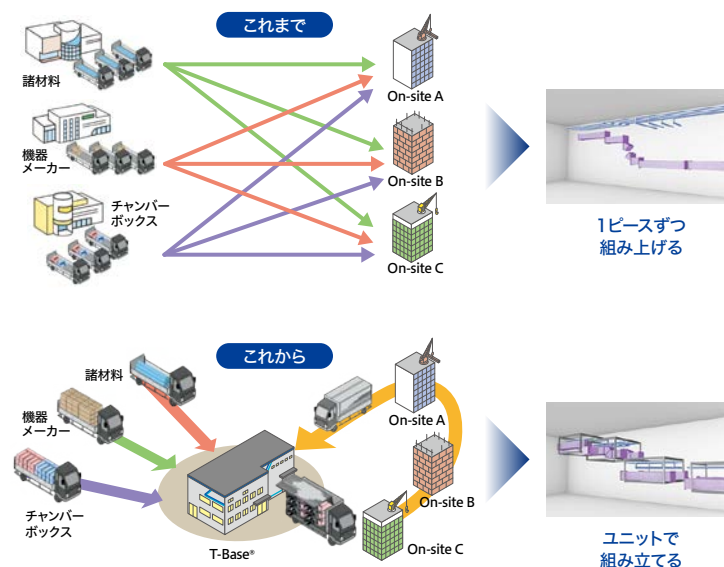
2022年5月に、企画・生産・物流などの中核を担う施設「T-Base®」を開所し、本施設を中心に、標準化製品・新ユニット工法の開発および製造、また協力会社・サプライヤー・現場をつなぐ資機材情報管理システム MakeS∞LiNK™の開発・導入を進めています。



## T-Base®の機能と効果

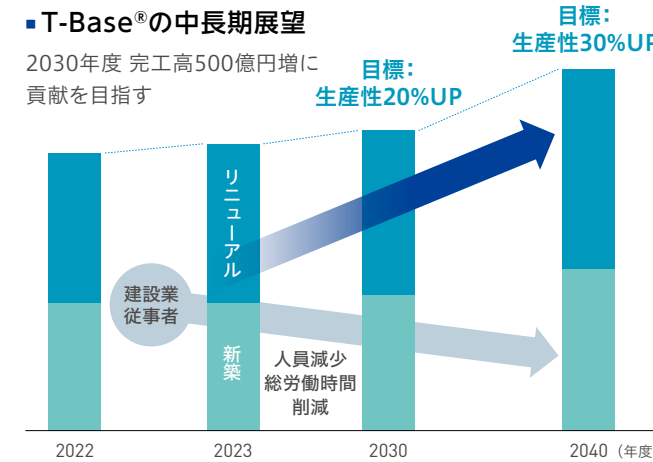
T-Base®は、建設事業プロセスの変革に向けたプラットフォームです。これまで建設現場（オンサイト）では、それぞれに図面を作成し、現場一品施工を行ってきました。今後はT-Base®を活用し、現場を問わず共通の部分や、繰り返し作業となる部分を標準化し、現場とは離れた場所（オフサイト）で生産・供給します。

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してこなかった人財に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。



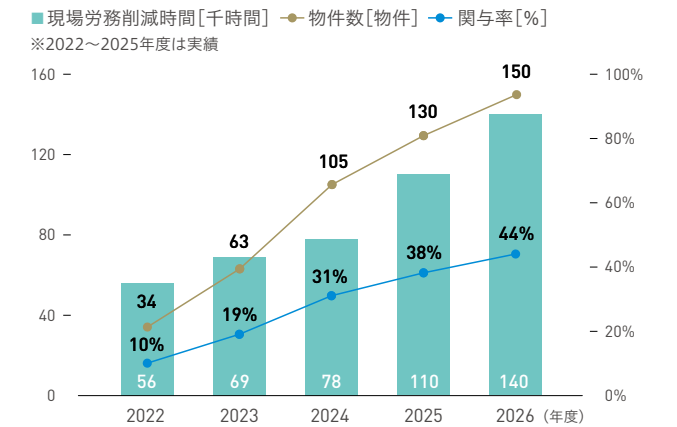
## ■T-Base®の中長期展望

2030年度 完工高500億円増に貢献を目指す



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



### 2026年度KPI

- 関与物件数： 150物件
  - 現場労務削減時間：140,000時間
  - ユニット生産台数：10,000台
- 完工高  
130億円増に  
貢献

※ユニット生産台数は換算台数

## 2026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      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●産業系メニューの拡充<br/>水冷・空冷チラー周りユニット／ポンプユニット／マルチユニット</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| 高和会Satelliteと連携したものづくりによる生産・供給の最適化   | 標準化ユニット<br>設計スキームの構築とBIM連携 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●生産フェーズの高和会・メーカー連携へつなぐデータ構築</li> <li>●設計図・施工図用のBIMモデルを作成中</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
|                                      | 高和会連携Satelliteの構築・運営       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●6拠点稼働中</li> </ul> <p>【現在の高和会Satellite展開状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ T-Base®</li> <li>■ 稼働中：高和会Satellite拠点</li> </ul> <p>東北Satellite(仙台)<br/>群馬Satellite<br/>T-Base® 埼玉東八潮市<br/>関西Satellite(姫路)<br/>福岡Satellite<br/>岐阜Satellite<br/>北陸Satellite(金沢)</p> |
| MakeS∞LiNK™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 | MakeS∞LiNK™導入拡充            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●中規模以上の物件を中心に社内展開を推進</li> <li>●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</li> <li>●メーカー・代理店の導入スキーム協議開始<br/>(2025年度終了時実績 物件数:105物件 メーカー・代理店:276社※)</li> <li>●BIM・PLANETS・FaciTasとの相互データ連携の検証を継続 ※支店・営業所単位</li> </ul>                                                                                                                                      |
| 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                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ユニットへ100%再生アルミニウムを採用。アルミフレームユニット(隠蔽FCU) #800で従来比10.8%のCO<sub>2</sub>削減</li> <li>●女性・高齢者を含む建設業以外の人財の生産従事率 50%</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |

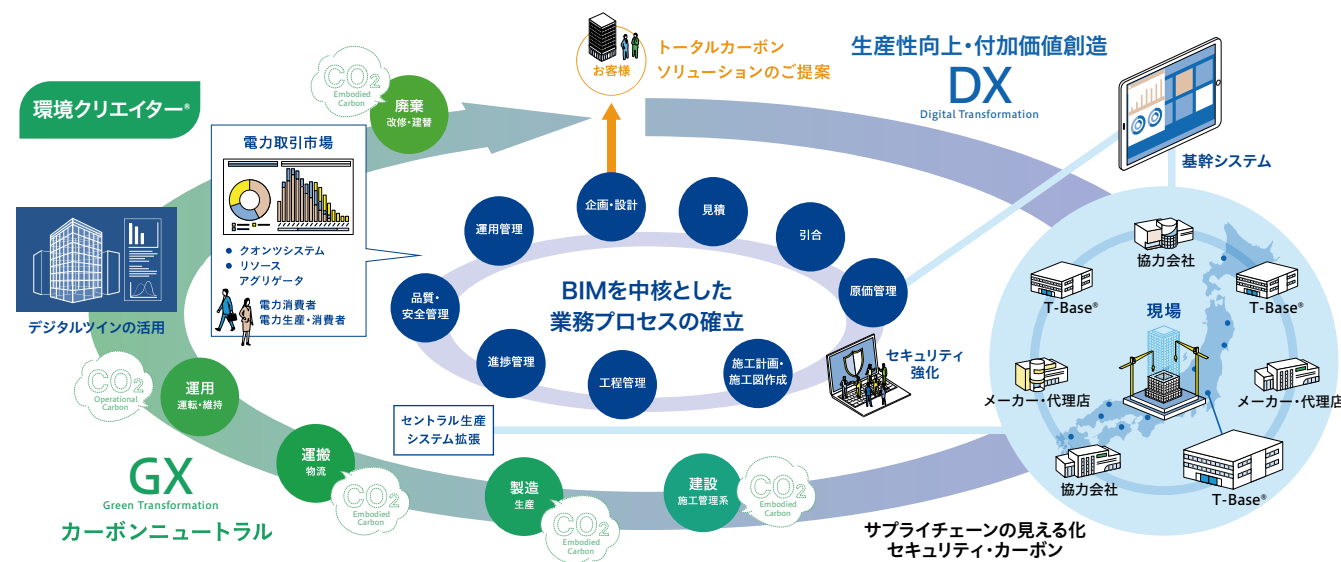
## BIMを中核としたコア事業の変革とデジタル基盤の整備・活用

# 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。基幹システムや、BIMと連携するSaaS群など、さまざまな

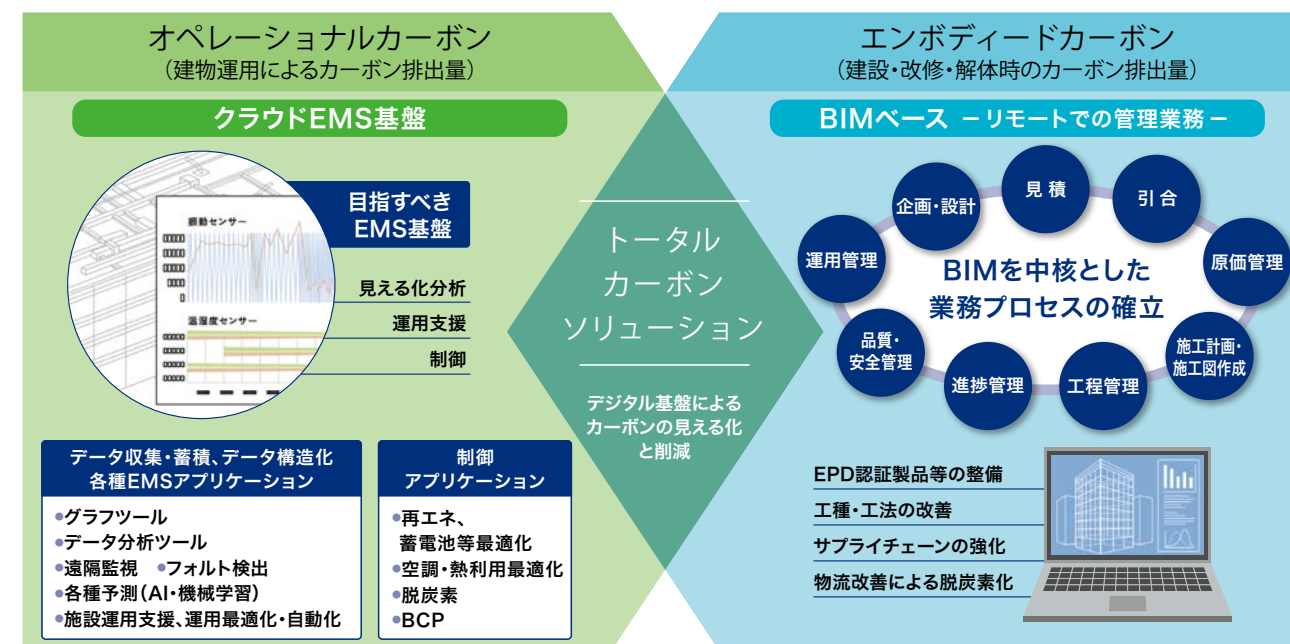
デジタル基盤の活用を開始し、これまでは各支店、営業所、現場等で個別に対応していた業務を、集約・集中処理や、遠隔地からの業務サポートにより、生産性を向上させ、業務の高度化と働き方の多様化を図ってまいります。



### 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さまざま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すべ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 ー開発コードネームー」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、機能開発と実際の現場への展開を継続しております。現場からのフィードバックをもとに新機能の追加や改善を進め、利便性の向上を図っております。2025年度末時点では、延べ約80現場にて試行を実施しました。今後も現場の声を反映しながら、より実用性の高いシステムへの進化を目指してまいります。



### 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

竣工後の設備管理としてBIMと連携したFaciTasを開発し、昨年度の試行運用を経て今年度より展開を開始しました。FaciTasは、建築資産の最適運用/安定運用/保守業務の効率化が図れるため、付加価値の高いワンストップサービスの提供、BIMと連携した施設全体のデジタルツイン化やデータの一元化・見える化が可能になります。私たちはお客様の施設運用管理のDXをFaciTasでサポートすることで、これからもお客様施設の安定稼働に貢献してまいります。

