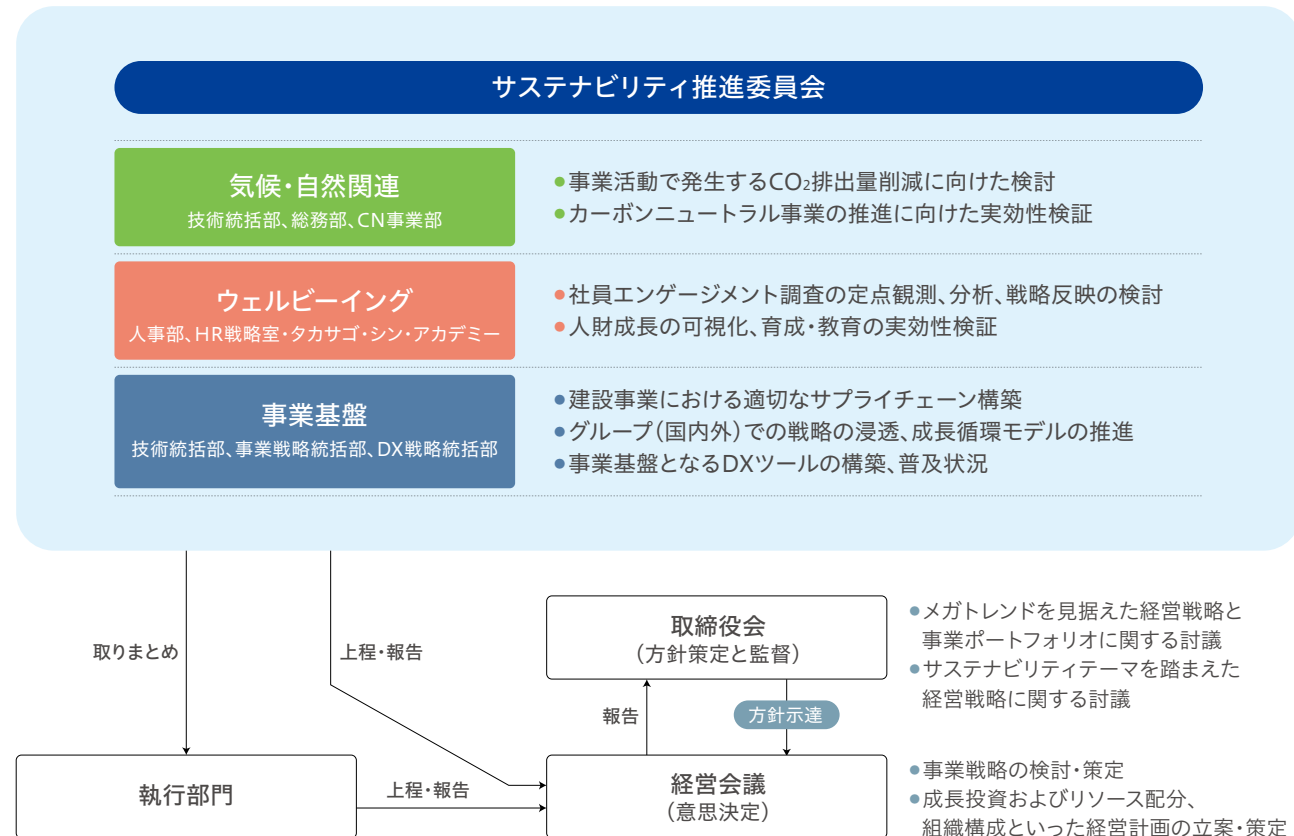


## サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティ推進委員会を中核に、重要なサステナビリティ課題を横断的かつ継続的にモニタリングし、実務・現場への確実な落とし込みを図る推進体制を構築しています。人的資本経営、DE&I、人権、気候変動・脱炭素、自然資本・生物多様性、社会貢献といった各テーマについて、外部評価を活用し当社の「現在地」を客観的に把握しながら、取り組みの高度化を進めています。

重点テーマであるウェルビーイングでは、「働きやすさ」から「働きがい」への変化を踏まえた施策を推進し、CO<sub>2</sub>削減については中期経営計画最終年度として目標達成に向けた取り組みを強化しています。



### 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、2025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、2年連続、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」においても最高位のA評価を獲得し、2年連続「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®としてのさまざまな対策により、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/](https://www.tte-net.com/sustainability/environment/carbon_neutral/)

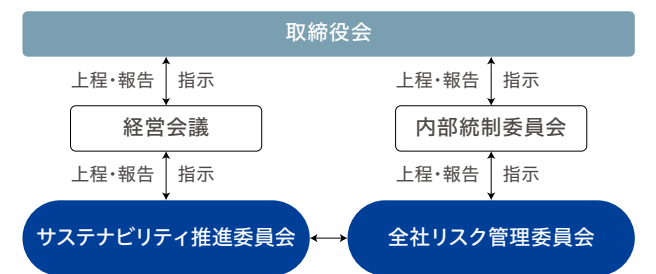


### ガバナンス

当社グループでは、取締役会が気候関連のリスク及び機会の監督責任を担っています。取締役会の構成員の選任にあたっては、気候変動をはじめとする環境課題に関する経験や知見を、取締役に期待する専門性・経験の一つとして位置づけており、ガバナンス・指名・報酬委員会において、スキルマトリックスの評価結果の妥当性を確認しています。

また、本社本部長・部長クラス及び各本支店副支店長で構成するサステナビリティ推進委員会において、中長期の目標や足許の施策について協議し、その内容を経営会議で審議した上で、取締役会に上程・報告する体制としております。取締役会では、付議された重要な気候関連のリスク及び機会と、そのトレードオフについて考慮したうえで、必要に応じてサステナビリティ推進委員会へ対応の指示を行っております。委

員会では主にウェルビーイングの向上と気候関連対応に関するテーマについて議論を行い、実施策を起案し、取りまとめた上で、経営会議、取締役会に上程・報告を行いました。実施策に関しては、経営会議・取締役会からの助言に基づき、適宜修正し、さらに効果の高いものとして取り組みました。



### 2025年度実績

| 開催回 | テーマ      | 内容                                                            |
|-----|----------|---------------------------------------------------------------|
| 第1回 | ウェルビーイング | ウェルビーイングの定義およびゴールの明確化、人財ポートフォリオ将来図の変化に関する課題整理                 |
| 第2回 | 気候・自然関連  | CO <sub>2</sub> 排出削減目標および2024年度排出量の確認、2025年度実施施策の確認           |
| 第3回 | ウェルビーイング | 働き方の変化を踏まえたエンゲージメントスコア分析、施策の検討                                |
| 第4回 | 気候・自然関連  | CO <sub>2</sub> 排出削減実績(第1四半期)と実施策の進捗確認、2028年度を見据えた建物LCA対応の検討  |
| 第5回 | ウェルビーイング | 自己実現および承認欲求に関する優先課題の決定、取組方針の決定                                |
| 第6回 | 気候・自然関連  | CO <sub>2</sub> 排出削減実績(第2四半期)の確認、Scope3算定の精度向上に向けた議論、SSBJ対応準備 |
| 第7回 | ウェルビーイング | 当面の実施策の確認、LGBTQ+関連法人賛同に関する議論                                  |
| 第8回 | 気候・自然関連  | CO <sub>2</sub> 排出削減実績(第3四半期)の確認、次期サステナビリティ推進委員会の体制および在り方の検討  |

### 2026年度予定

| 会議体              | 構成員             | 役割                                                                                                                                                                       |
|------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会             | 取締役             | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営・執行の監督を行う</li> <li>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</li> </ul>                                                                    |
| 経営会議             | 取締役・本支店長        | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営執行に関する最高決定会議</li> <li>気候関連課題の解決に関する決議</li> </ul>                                                                                |
| サステナビリティ推進委員会    | 本社本部長<br>本支店長 他 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>経営会議への上程・報告</li> </ul>                                                                  |
| リスク管理委員会(全社・各支店) | 本社本部長<br>本支店長 他 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |

TCFDに関する取り組み／情報開示

戦略

気候変動課題への対応については、TCFD提言に基づき、当社にとっての気候関連リスク及び機会を抽出のうえ、影響度算定の前提として1.5℃と4℃シナリオを設定し、中期経営計画で公開している情報等の合理的で裏付け可能な情報を活用し、分析しております。なお、当社は、気候関連のリスクおよび機会の識別にあたり、ISSB「産業別ガイダンス」の適用可能性を精査中です。

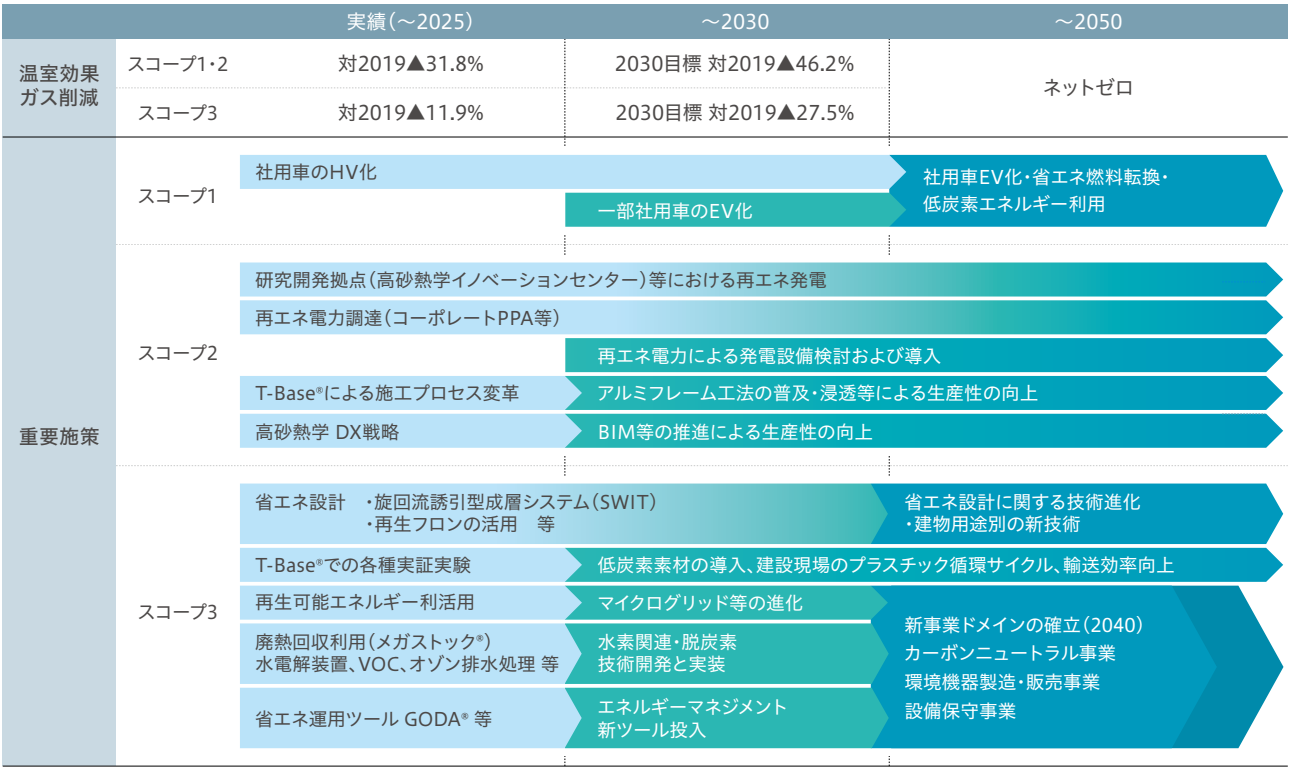
気候関連のリスクおよび機会

| 区分     | 種類        | 時間軸※2                                                             | 内容                                                             | 事業影響※1<br>(シナリオ)                                                          | 対策概要                                                                                                                                                                                                          |
|--------|-----------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 移行リスク  | 政策・規制     | 中期                                                                | 炭素税導入に伴う運用コストの増加                                               | 中<br>(1.5℃)                                                               | 1. 再エネ電力の活用<br>●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<br>●T-Base®でのコーポレートPPA契約の導入<br>2. 再エネ発電設備等の設置<br>●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<br>3. 低炭素車両の活用<br>●HV(ハイブリッド)車両での採用とEV車両の計画的導入<br>●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 |
|        |           |                                                                   | 炭素税導入に伴うサプライヤーのコスト転嫁による調達コストの増加                                | 中<br>(1.5℃)                                                               | 1. グリーン調達(低炭素資機材の調達)や<br>トップランナー製品(高効率製品)の継続的な採用<br>2. 継続的なサプライヤーエンゲージメントの実施                                                                                                                                  |
|        | 技術        | 中期                                                                | 省エネ関連の技術開発の遅れによる受注減少                                           | 大<br>(1.5℃)                                                               | 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<br>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 | 大<br>(1.5℃)                                                               | 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<br>●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<br>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<br>●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     | 短期/<br>中期 | 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<br>(1.5℃)                                                    | 1. 気候変動対応イニシアティブへの参画<br>2. 統合報告書や当社ウェブサイト等での積極的な発信                        |                                                                                                                                                                                                               |
| 物理的リスク | 急性        | 中期/<br>長期                                                         | 異常気象の影響で顧客側の設備投資計画の凍結・見直しや施工物件の工程遅延等による受注・収益機会の損失              | 大<br>(4℃)                                                                 | 1. 幅広い受注活動と案件アプローチによる受注分散<br>2. 事業ドメイン拡大による事業ポートフォリオの多様化<br>●カーボンニュートラル、設備保守、環境機器への展開<br>⇒ 現中計期間中(2023-2026)に検討                                                                                               |
|        |           |                                                                   | 浸水による事業活動の停止に伴う収益機会損失および被災時のコスト発生                              | 小<br>(4℃)                                                                 | 1. 浸水リスクが比較的大きいT-Base®での対策強化<br>●T-Base®の全国複数拠点化                                                                                                                                                              |
|        | 慢性        | 中期/<br>長期                                                         | 作業環境の苛烈化に伴う労働力、施工能力の不足による受注・収益機会の減少                            | 大<br>(4℃)                                                                 | 1. 健康経営、長時間労働抑制の推進<br>2. スマートウォッチ等のIoT機器活用による熱中症対策                                                                                                                                                            |
|        |           |                                                                   | 労働環境悪化による作業効率低下に伴う収益機会の減少                                      | 中<br>(4℃)                                                                 | 1. T-Base®の活用拡大による現場作業スリム化と生産性向上<br>2. BIM(ビルディング・インフォメーション・モデリング)の活用推進による生産性向上                                                                                                                               |
|        |           |                                                                   | 気温上昇による事業所空調設備使用料の増加                                           | 小<br>(4℃)                                                                 | 節電運用(クールビズ・ウォームビズ等)                                                                                                                                                                                           |
| 機会     | 資源の効率性    | 短期/<br>中期                                                         | 施工プロセスの変革による操業コストの減少と生産性向上                                     | 大<br>(1.5℃)                                                               | 1. T-Base®の普及・促進<br>2. BIM等の普及                                                                                                                                                                                |
|        | 製品およびサービス | 短期/<br>中期                                                         | 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<br>(1.5℃)                                                               | 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<br>2. 当社グループ独自の設計・施工による省エネ提案<br>●旋回流誘引型成層空調システム(SWIT®)<br>●クローズドVOC、排熱利用(メガストック®)、バイオリアクター<br>●日本ビーマック製品 等                                                                      |
|        |           |                                                                   | 環境負荷低減に貢献する製品施工の収益増加(旋回流誘引型成層空調システム(SWIT®)、日本ビーマック製品等)         | 大<br>(1.5℃)                                                               |                                                                                                                                                                                                               |
| 市場     | 中期/<br>長期 | 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・新サービス投入による新市場開拓 | 大<br>(1.5℃)                                                    | 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<br>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<br>(1.5℃)                                                    | 上記投資に必要となる場合に活用を検討<br>●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)

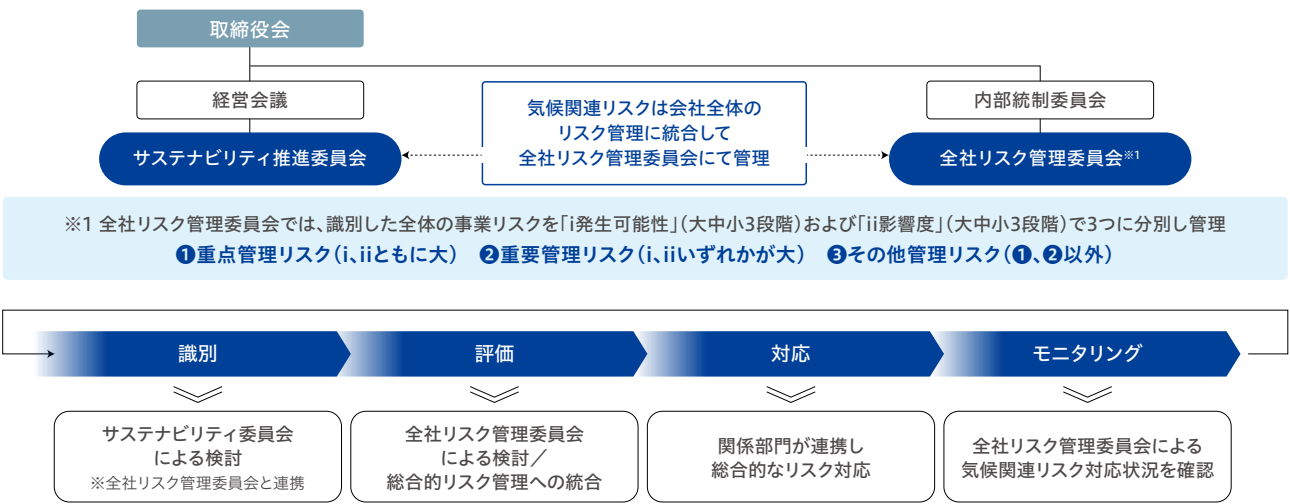
当社グループの2050年ネットゼロ移行計画

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。「高砂熱学グループ長期ビジョン2040」のもと、リスクへの適切な対応とビジネス機会の獲得を通じて環境創造の事業領域を拡げ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげてまいります。



リスク管理

当社グループは、リスク管理にあたっては、全事業を対象としたシナリオ分析等を通じて気候関連リスクを識別し、発生可能性や財務影響度からその規模を評価しております。特定された気候関連リスクは、全社事業リスクの中で重点管理リスクに次ぐ「重要管理リスク」として高い優先順位が付けられており、全社リスク管理委員会による統合的な管理及び内部統制委員会を経て、取締役会によって継続的にモニタリングされる体制としております。さらに、グループ会社各社における気候関連リスクの反映等も適宜行っております。



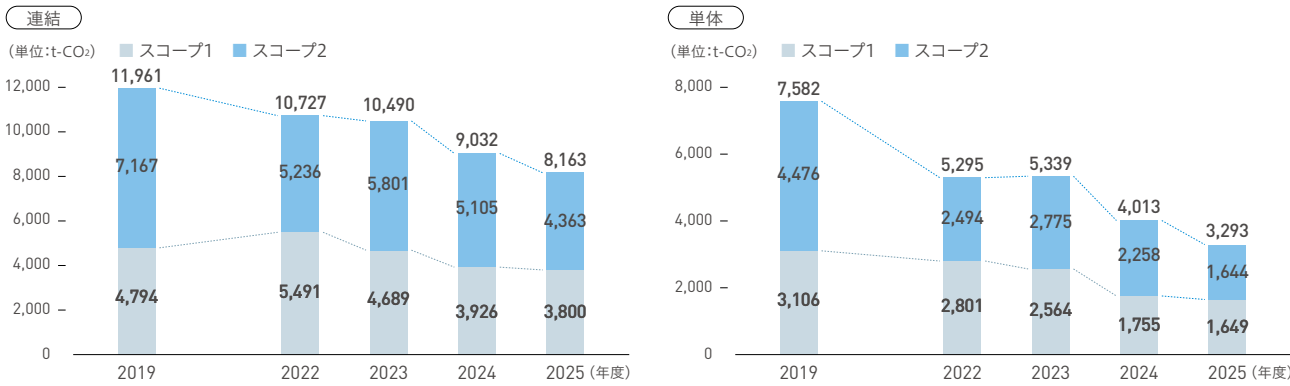
指標と目標

(1) 産業横断的指標等の開示

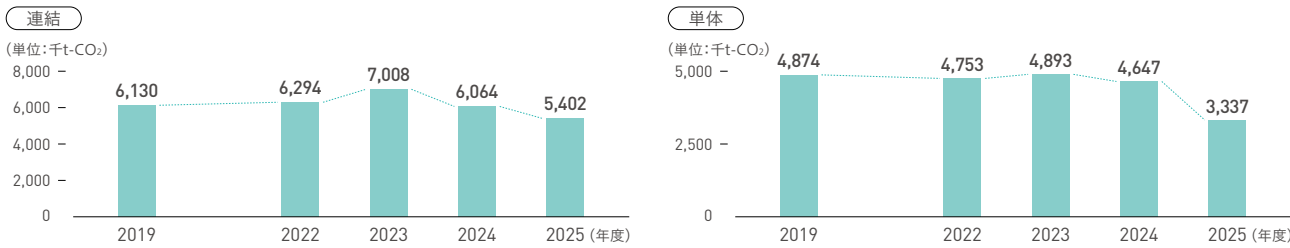
当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、スコープ1・2及びスコープ3の温室効果ガス排出の絶対総量をCO<sub>2</sub>換算により測定・開示しております。当連結会計年度の排出量はグラフのとおりです。

なお、当連結会計年度の排出量は、任意の第三者保証（(株)サステナビリティ会計事務所（所在：東京都千代田区）によるISAE3000、ISAE3410に基づく限定的保証）を得ております。

■ 温室効果ガス排出量の実績（スコープ1・2）



■ 温室効果ガス排出量の実績（スコープ3）



(2) 温室効果ガス排出の測定アプローチ及び測定方法

当社グループは、GHGプロトコルに基づき温室効果ガス排出量を算定し、財務支配力アプローチを採用しています。排出量は、スコープ1・2では燃料・電力使用量等に、環境省等が公表する排出係数を乗じ、スコープ3では、各カテゴリーの特性に応じて、環境省等が公表する二次データを使用して算定しています。さらに、連結会計上の取引先情報などを基に、スコープ3各カテゴリーの重要性を評価し、事業活動に関連する排出源を網羅的に管理しています。

(3) 気候関連のリスク及び機会に投下された資本的支出

気候関連のリスク及び機会に投下された資本的支出として、中期経営計画2026における成長投資枠（3年間で900億円超）のうち、研究開発拠点における再エネ発電・蓄電池設備への投資、社用車のHV化・EV化への計画的な投資、及び水電解水素製造装置等のカーボンニュートラル関連技術の研究開発投資を実施しております。

(4) 内部炭素価格

当社グループは、シナリオ分析における財務影響評価においてIEA WEO2024 NZEシナリオに基づく炭素価格（2030年時点\$140/t-CO<sub>2</sub>）を参照しておりますが、投資判断や移転価格等の社内意思決定プロセスに内部炭素価格を正式に導入するには至っておりません。今後、カーボンプライシング制度の動向を踏まえ、内部炭素価格の意思決定への活用について段階的に導入を進めてまいります。

(5) 役員報酬における気候関連指標の活用

当社は、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及びスコープ2のCO<sub>2</sub>排出量削減率を設定し、2026年度に▲16.8%（2022年度対比）を目標として気候関連に関する社会課題解決への業務執行取締役の責任を明確化しております。具体的には、報酬全体の30%部分に相当する株式報酬部分（株式報酬の60%）の10%部分を当該指標の目標達成度合いにより配分する体系としております。

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

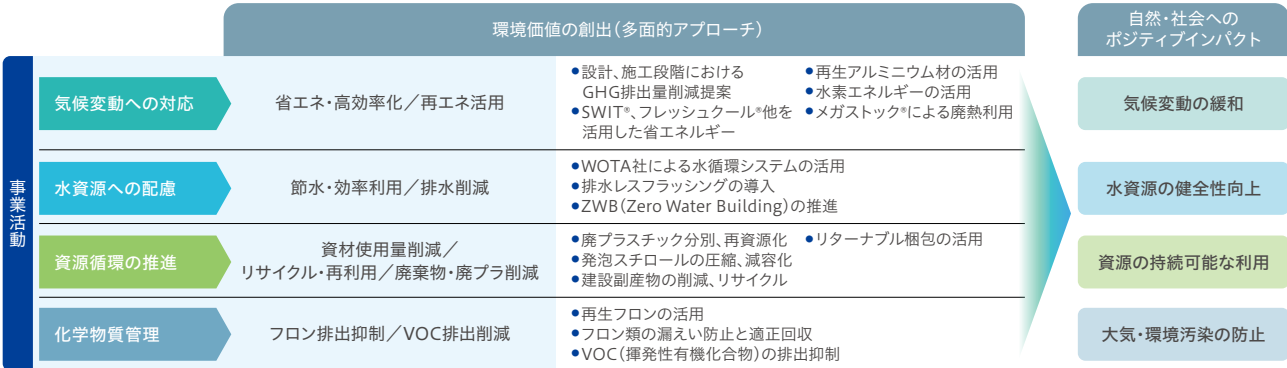
依存と影響を検討した後に、リスク・機会を抽出し、評価と対策概要を整理しました。リスク管理については、今後は、対象を気候関連課題から自然関連課題へとその範囲を広げ、サステナビリティ推進委員会と全社リスク管理委員会において、自然・気候関連リスクとして、発生可能性と影響度の大きさを軸にリスクを識別・評価の上、その対応策などを検討してまいります。TCFD提言に基づく報告と同等の体制で管理しております。

| 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、さらに下部組織（作業所）複数化）<br>●T-Base複数拠点化<br>●災害想定の実施と対策実施           |
|        |       |                                                        |      |                                                                           |
| 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<br>●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             |
|        | 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<br>●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<br>●廃プラ削減・廃プラ循環サイクルの推進<br>●水循環、炭素吸着、P-MACシステム等の新技術開発 |
| 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<br>●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）

環境クリエイター®としての地球環境への総合的な貢献（環境負荷低減技術）

当社は事業活動を通じて、GHG排出量の削減にとどまらず、水資源保全、資源循環、化学物質管理等、多面的に環境負荷低減に取り組み、生物多様性に貢献します。



当社の環境負荷低減に向けた技術・サービスは、当社HP内「技術・サービス紹介サイト」にて掲載しております。 <https://www.tte-net.com/service/index.html>

# 環境保全

## 環境保全に関する取り組み

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。この考え方に基づき、「環境基本方針」を制定し、推進体制を規程化しています。

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。

### ■環境基本方針

- ① エネルギー・資源の効率的利用促進により、「脱炭素社会」「循環型社会」の実現に貢献します。
- ② 省エネ技術の積極展開、建物運用の最適化などにより、効率の良い最適な空間環境の実現に取り組みます。
- ③ 資源循環、エネルギーバリューチェーンなどの研究開発に積極的に取り組み、新たな価値創造に努めます。
- ④ 水資源、森林資源保全への取り組みを通じ生物多様性の維持に努めます。
- ⑤ 上記を通じて、気候関連課題の取り組みを推進します。

## 脱炭素社会への対応

事業活動において、省エネルギー・省CO<sub>2</sub>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。なお、2025年度のCO<sub>2</sub>排出量は以下の通りです。

### ■スコープ別CO<sub>2</sub>排出量(2025年度実績)※

| 区分・カテゴリ |                                     | 算定対象                          | 該当する活動                                 | 2025年度排出量 (t-CO <sub>2</sub> ) |           |
|---------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|-----------|
|         |                                     |                               |                                        | 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                              | 3,800                          | 1,649     |
| 2       | エネルギー起源の<br>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                        | 4,363                          | 1,644     |
| 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 |                               |                                        | 5,402,463                      | 3,337,582 |
| 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                              | 541,358                        | 373,308   |
|         |                                     |                               | 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) |                                |           |
| 2       | 資本財                                 | 生産設備の増設                       | 設備投資                                   | 17,053                         | 13,383    |
| 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                                  | 1,519                          | 1,065     |
| 4       | 輸送(上流)                              | 製品の購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                           | 5,167                          | 3,258     |
| 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                          | 4,515                          | 4,438     |
|         |                                     |                               | 現場での産業廃棄物処分量                           |                                |           |
| 6       | 社員の出張                               | 出張                            | 国内・海外出張                                | 3,234                          | 3,169     |
| 7       | 社員の通勤                               | 通勤                            | 通勤                                     | 830                            | 749       |
| 11      | 販売した製品の使用                           | 使用者(消費者・事業者)による製品の使用に伴う排出     | 顧客への納品設備                               | 4,828,176                      | 2,937,804 |
| 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                                | 611                            | 408       |
| 合計      |                                     |                               |                                        | 5,410,626                      | 3,340,875 |

※独立第三者の保証を附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

### 産業廃棄物の適正管理とリサイクル推進

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。2025年度は全元請現場1,129プロジェクトでリサイクル率85%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。

### フロン適正管理

2025年度は国内537現場にてフロン回収量は47tとなり、回収すべきフロンを適正に回収しております。今後も、オゾン層保護と温暖化防止のため、回収行程管理を確実に継続してまいります。回収したフロンは再生処理を行い、その再生フロンを新設機器の充填に使用することで大幅なCO<sub>2</sub>

排出量削減が見込まれます。当社は2025年度、回収フロンの再生率81%、再生フロンの採用率73%を達成しました。今後も、お客様にご理解いただきながら、より一層の推進を図り、フロン排出抑制に貢献してまいります。

### 水資源の保全

当社は、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『排水レスフラッシング工法』として実用化と展開に取り組んでいます。2025年度は当社施工物件にて62件に採用され、排水削減量約11,000tを達成しました。当工法は当社グループ会社にて広く一般にも推進展開しており、全体としては2025年度採用件数105件、排水削減量22,000tとなりました。これは、日本人一人

あたりの水使用量に換算しますと73,400人分の水資源保全に貢献したといえます。



### 生物多様性

当社では生物多様性や生態系保全への配慮のため、地球環境活動の一環として植樹や森林保全活動に積極的に取り組んでいます。2016年から開始された群馬県渋川市伊香

保の『高砂熱学の森』での間伐や下草刈りなどの森林保全活動に2025年度は125人が参加し、生態系保全の大切さを体で感じ、社員と家族の環境意識向上につながっています。

## 環境保全活動の目標と成果

2025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 | 設計時の省エネルギー提案                         | (新築) | $\frac{\text{エネルギー削減量}^{※1}}{\text{基準}^{※2}\text{エネルギー消費量}}$ | 10%    | 58%  | ✓  |
|              |                     |                                      | (改修) | $\frac{\text{エネルギー削減量}^{※1}}{\text{基準}^{※2}\text{エネルギー消費量}}$ | 30%    | 34%  | ✓  |
|              |                     | 施工時の機器消費エネルギー低減                      |      | $\frac{\text{エネルギー削減量}^{※3}}{\text{原設計のエネルギー消費量}}$           | 10%    | 29%  | ✓  |
|              | 施工資材の削減             | 施工時の配管、ダクト、設備架台量の削減                  |      | $1 - \frac{\text{資源削減量}}{\text{原設計のダクト・配管・架台の資源量}}$          | 10%    | 15%  | ✓  |
| 社会実現への貢献     | 自然共生                | 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導入                                          | 30件    | 62件  | ✓  |
| 形成への貢献       | 循環型社会               | 施工現場における産業廃棄物再資源化活動の実施 <sup>※4</sup> |      | $1 - \frac{\text{再資源化率} \times \text{最終処分量}}{\text{廃棄物総量}}$  | 85%    | 85%  | ✓  |
|              |                     | 産業廃棄物マニフェスト管理の徹底                     |      | $\frac{\text{実施現場数}}{\text{全元請現場数}}$                         | 100%   | 100% | ✓  |
|              |                     | フロン回収行程管理票の管理の徹底                     |      | $\frac{\text{フロン回収行程管理票管理現場数}}{\text{全フロン回収現場数}}$            | 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

当社は、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、「環境保全・地域貢献」「芸術・文化・スポーツ振興」「次世代育成」といった社会貢献活動に取り組んでおります。環境クリエイター®として、地域や社会とのつながりを深めるとともに、未来を担う世代への学びの機会を提供し、人財育成に貢献しています。

### 環境保全・地域貢献活動

群馬県と京都府にある「高砂熱学の森」での森林保全活動をはじめ、自治体や団体主催の植樹活動や清掃活動等に積極的に参加しています。参加は当社従業員にとどまらず、従業員の家族や高和会の協力会社従業員にもわたり、2025年度は延べ2,254名が活動に参加いたしました。



### 文化・芸術・スポーツへの支援

文化・芸術・スポーツへの協賛や寄付を通じて、貴重な体験価値の創出と未来への継承を支える環境づくりに取り組み、より良い地球社会の実現に向けた挑戦を続けています。

2025年度は音楽活動団体・美術館・スポーツチームや選手への継続的な協賛、所蔵絵画の寄付等を実施しました。



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



Paris, Moulin de la Galette and Sacre-Coeur in the Snow / Maurice Utrillo



A Winter Morning, 1878 / Alfred Sisley

### 未来の環境クリエイター®を育む取り組み

当社は、未来を担う子どもたちが社会や環境への関心を深め、自らの可能性や将来の選択肢を広げることができるように、次世代育成に取り組んでいます。建設業界や環境技術に触れる機会を提供するとともに、「働くこと」の意義や社会を支える仕事の魅力を伝えることで、持続可能な社

会の実現に貢献する人財の育成を目指しています。2025年度は、中学生・高校生の企業訪問の受け入れや、出前授業、小学生向け職業体験イベント等を通じて、多くの子どもたちに学びと発見の機会を提供しています。

#### 中学生・高校生向けの企業訪問受け入れ



当社では、中学校・高等学校の探究学習や修学旅行の一環として企業訪問を受け入れています。建築設備の役割や環境課題への取り組み、サステナビリティ経営について社員が直接説明し、オフィス見学等も実施しています。普段目にすることの少ない空調設備技術や働く現場に触れることで、社会を支える仕事への理解を深めるとともに、将来の進路や職業選択を考えるきっかけづくりにつなげています。2025年度は全国各地から10校、70名を受け入れました。

#### 高砂熱学イノベーションセンターを活用した子どもたちへの教育

つくばみらい市の「みらい土曜塾」にて、地域の子どもたちを対象に、環境や科学をテーマとした学びの機会を提供しています。社員が講師となり、身近なテーマをわかりやすく伝えることで、子どもたちの探究心や想像力を育む活動を継続しています。

また、つくばサイエンスツアーオフィスを通じて、全国の中高生の見学を受け入れています。最先端の環境・エネルギー技術に触れる学びの機会を提供することで、科学教育に貢献するとともに、学校との交流を通じた企業認知度の向上や将来の人財育成につなげています。2025年度は682名の受け入れを実施いたしました。



#### 小学生向け職業体験イベント

職業体験EXPOへの参加を中心に、小学生向けの職業体験イベントを実施しています。空調設備工事やカーボンニュートラルに関する仕事体験プログラムを用意し、未来を担う子どもたちに社会インフラを支える仕事の魅力や環境技術の可能性を伝えています。今後も、環境クリエイター®として、地球の未来を担う子どもたちの視野を広げる学びの機会を創出し、持続可能な社会の実現に貢献する次世代人財の育成を推進してまいります。



## コーポレート・ガバナンスの充実

### 2025年度 取締役会活動方針に基づく取り組み

当社は、高砂熱学グループの持続的な成長と企業価値向上を目指し、経営の「監督機能」と「業務執行機能」それぞれの強化を図るとともに、透明性と実効性を確保したコーポレート・ガバナンス体制の構築を進めています。

取締役会および法定委員会・重要な会議体について実効

性評価を実施し、その結果や各取締役からの多様な意見、外部有識者・専門家から提示された視点等を踏まえて次年度の取締役会活動方針を定め、継続的な実効性向上につなげています。2025年度は、このプロセスを通じて4つの取締役会活動方針を掲げ、各方針に基づく取り組みを進めました。

#### 2024年度から継続の方針

- 1 長期ビジョン実現への実効性向上を目指した『企業価値』の議論

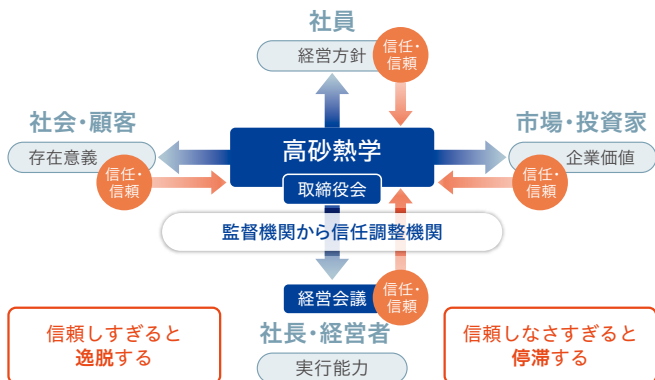
#### 2024年度の実効性評価を踏まえて、新たに設置した方針

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

### 1 取締役会が果たすべき役割・責務に関する検討

2025年度は、取締役会で議論してきた「企業価値」をさらに掘り下げ、その向上に向けて取締役会が果たすべき役割・責務について検討を重ねました。(▶[企業価値の定義](#) P.19 参照)

企業価値向上には、社会・顧客、市場・投資家、社員、社長・経営者のそれぞれから信任・信頼を与えられることが重要との認識に至りました。取締役会が、経営執行側への信頼に偏りすぎると、適切な監督が働かず、誤った方向へ進むおそれがあります。一方、監督に偏りすぎると、意思決定が遅れ、成長の機会を逃す恐れがあります。故に、取締役会は、企業の実態と現状を捉え、信任・信頼と監督のバランスを保ちながら、適切に助言・監督していくことが重要と考えています。



### 2 経営会議の実効性評価の実施

企業価値向上に向け、取締役会と経営執行がそれぞれの役割に応じた機能を発揮できる体制の構築を進めています。取締役会は監督に注力し、意思決定の迅速化を図るため、執行側への権限委譲を段階的に進めてきました。

権限委譲を進めてきた執行側の実効性を確認するため、経営会議の実効性評価を実施しました。評価結果を踏まえ、経営会議における議論・審議の充実やリスクテイクを促進し、さらなる実効性向上を図っていきます。

### 3 モニタリングボードの在り方に関する議長・各委員長の議論

取締役会議長、ガバナンス・指名・報酬委員会委員長、監査等委員会委員長の3者で、取締役会が果たすべき役割や議論すべきアジェンダ、実効性評価のあり方などについて議論の場を設けました。取締役会では、執行側の個別事項への細かな関与ではなく、企業姿勢や企業価値向上に向けた大枠的な方向性についての討議機会を増やすことが重要との認識を共有しました。具体的な施策については、その方向性や妥当性をモニターする機能を発揮することを確認し、取締役会における実質的な討議の深化と、モニタリングボードとしてのさらなる実効性向上に取り組んでいます。

### 4 内部統制委員会のアジェンダの再設定と構成員の見直し

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進めました。内部統制委員会では、従来、委員会報告(業務執行のレビュー)が中心となっており、内部統制システムの方針に関する議論や、運営状況の評価・レビューが限定的であったことから、委員会のアジェンダと構成員を見直しました。アジェンダを「統制環境」「統制活動」「モニタリング」「IT対応」「情報共有」の観点から再設定し、内部統制システムの方針決定・評価を支える機能の実効性向上を図っています。

### オフサイトミーティング

取締役会のさらなる実効性向上を目的に、年1回、社外取締役を交えたオフサイトミーティングを開催しています。

通常の取締役会とは別にワークショップ型で実施し、2025年度は、モニタリングボードとしての機能発揮について討議するとともに、価値創造ストーリーのブラッシュアップや次期中期経営計画の策定に向けた議論を行いました。



### コーポレート・ガバナンスの基本方針と強化の変遷

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。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捉え、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います。

この基本方針のもと、当社は経営環境の変化などを踏まえながら、継続的にガバナンス体制の強化を進めてきました。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、経営の監督機能、業務執行機能それぞれの強化を図り、

透明性と実効性が確保されたコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

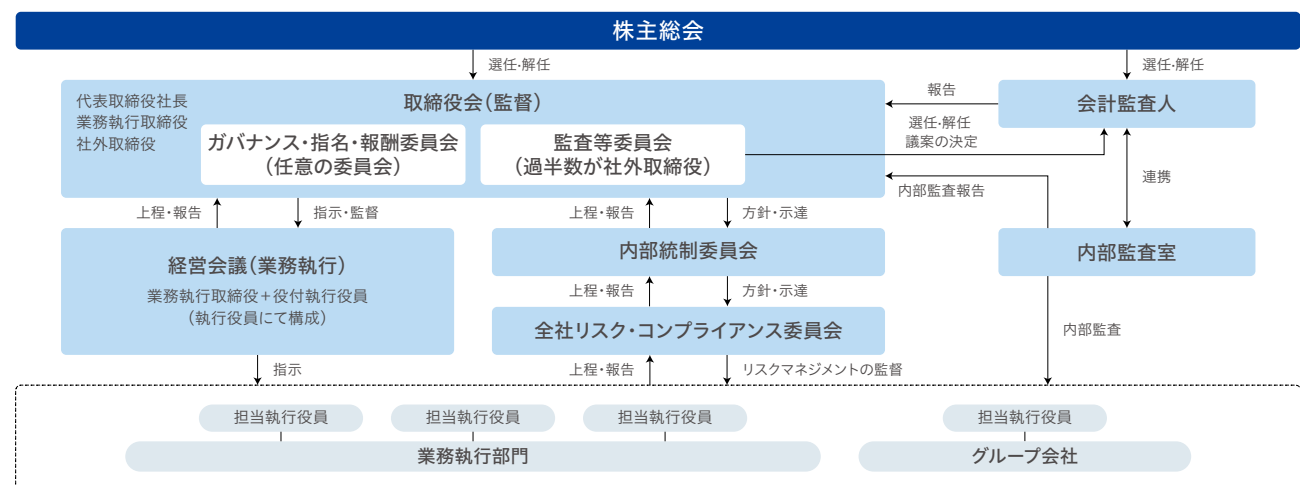
2023年6月には、監査等委員会設置会社へ機関設計を変更しました。さらに2025年度より、経営の監督と執行を明確に分離する体制を構築することを目的に、法定会議である「取締役会」「監査等委員会」に加え、ガバナンス・指名・報酬委員会(任意設置)の議長・委員長を独立社外取締役が務める体制としています。ステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力し、経営執行に対する適切なモニタリングを図りながら、業務執行の意思決定を後押しする体制としています。

|                           | 2022年度                                             | 2023年度                                                 | 2024年度                                                 | 2025年度                                                 | 2026年度(予定)                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 機関設計                      |                                                    | ●2023年6月移行                                             |                                                        |                                                        |                                             |
|                           | 監査役会設置会社                                           |                                                        | 監査等委員会設置会社                                             |                                                        |                                             |
| 取締役会の構成                   | 社内<br>業務執行4名<br>非業務執行1名                            | 業務執行取締役4名<br>取締役監査等委員1名                                | 業務執行取締役4名<br>取締役監査等委員1名                                | 業務執行取締役4名<br>取締役監査等委員1名                                | 業務執行取締役4名<br>取締役監査等委員1名                     |
|                           | 社外<br>独立社外取締役6名                                    | 独立社外取締役7名<br>(内、監査等委員3名)                               | 独立社外取締役7名<br>(内、監査等委員3名)                               | 独立社外取締役7名<br>(内、監査等委員3名)                               | 独立社外取締役7名<br>(内、監査等委員3名)                    |
| 取締役会の議長                   | 非業務執行の取締役                                          |                                                        | 独立社外取締役                                                |                                                        |                                             |
| 監査役会／<br>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<br>指名報酬委員会の議長       | 互選                                                 |                                                        | 独立社外取締役                                                |                                                        |                                             |
| (参考)<br>期末株価／時価総額／<br>PBR | 株 価   1,054 円／株<br>時価総額   1,397 億円<br>P B R   0.98 | 株 価   2,440 円／株<br>時価総額   3,239 億円<br>P B R   2.11 [-] | 株 価   2,776 円／株<br>時価総額   3,687 億円<br>P B R   2.17 [-] | 株 価   4,291 円／株<br>時価総額   6,027 億円<br>P B R   2.82 [-] | 株 価   - 円／株<br>時価総額   - 億円<br>P B R   - [-] |
| その他                       |                                                    |                                                        | 取締役会オフサイトミーティング(年1回開催)                                 |                                                        |                                             |
|                           |                                                    |                                                        | 取締役会のアジェンダ設定・実効性評価によるガバナンスの高度化                         |                                                        |                                             |

### 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さらに高めていくものと考えています。



コーポレート・ガバナンスの充実

役員一覧（2026年6月25日現在）

取締役の略歴は当社ホームページ組織図・役員一覧をご参照ください <https://www.tte-net.com/corporate/organization/index.html>

社外

…社外取締役

独立

…独立社外取締役



小島 和人  
代表取締役社長  
社長執行役員



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



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

新任



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

社外 独立



内野 州馬  
社外取締役  
取締役会議長

社外 独立



高木 敦  
社外取締役  
ガバナンス・指名・  
報酬委員会委員長

社外 独立



関 葉子  
社外取締役

社外 独立



森本 英香  
社外取締役



山田 博隆  
取締役（監査等委員）

社外 独立



榊原 一夫  
社外取締役  
（監査等委員）  
監査等委員会委員長

社外 独立



日岡 裕之  
社外取締役  
（監査等委員）

社外 独立



若松 弘之  
社外取締役  
（監査等委員）

| 2025年度出席状況 |                |                |                |   |                |                |  |                |                |                |                |                |
|------------|----------------|----------------|----------------|---|----------------|----------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 取締役会       | 100% (12回/12回) | 100% (12回/12回) | 100% (12回/12回) | — | 100% (12回/12回) | 100% (12回/12回) |  | 100% (12回/12回) | 100% (12回/12回) | 100% (10回/10回) | 100% (12回/12回) | 100% (12回/12回) |
| 監査等委員会     | —              | —              | —              | — | —              | —              |  | —              |                | 100% (10回/10回) | 100% (13回/13回) | 100% (13回/13回) |

| 属する設置機関 ○:設置機関の構成員 ◎:設置機関の長 |   |   |   |   |  |   |  |   |  |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|--|---|--|---|--|---|---|---|
| 取締役会                        | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ◎ |  | ○ |  | ○ | ○ | ○ |
| 経営会議                        | ◎ | ○ | ○ | ○ |  |   |  |   |  |   |   |   |
| 監査等委員会                      |   |   |   |   |  |   |  |   |  | ○ | ◎ | ○ |
| ガバナンス・指名・報酬委員会              | ○ |   |   |   |  | ○ |  | ◎ |  | ○ |   |   |
| 内部統制委員会                     |   | ◎ | ○ | ○ |  |   |  |   |  |   |   |   |

| 経験・専門性        |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 企業経営・経営戦略     | ● |   |   |   |  | ● |   | ● |   | ● |   | ● |
| 技術・イノベーション・DX | ● |   | ● | ● |  |   |   |   |   |   |   |   |
| 環境            | ● | ● | ● | ● |  |   |   |   | ● |   |   | ● |
| グローバル         |   |   |   |   |  |   |   | ● |   |   |   | ● |
| 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  | ● | ● |   | ● |  |   |   | ● | ● | ● | ● | ● |

| 選任理由 |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | 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・施工等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、当社グループの営業を統括する営業本部長を務めております。これらの豊富な経験に基づき、当社グループの内部統制システムの構築・整備を通じて執行責任を果たしてきました。このような経歴を有する同氏は、代表取締役 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・施工等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。 | 空調設備事業の執行を通じて、設計・施工等の分野における豊富な経験と技術全般に関する高い識見を有しており、特に当社の産業設備工事およびエンジニアリング事業の重責を担ってきました。このような経験を通じて、当社グループのR&Dにおいて執行責任を果たしてきました。研究開発ならびに新規事業の担当として、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いたします。現在、同氏は取締役会議長を務めており、引き続き実効性の高い取締役会の運営に寄与していただくことが期待されます。以上のことから社外取締役として選任しております。 | 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けるものと期待いたします。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と判断いたしました。 | 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いたします。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と判断いたしました。 | 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いたします。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と判断いたしました。 | 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いることから、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と期待いたします。現在、同氏は監査等委員会委員長として実効性の高い監査等委員会運営に寄与しております。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。 | 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と期待いたします。現在、同氏は監査等委員である社外取締役として選任しております。 | 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と期待いたします。 |

91

Environment-Creator REPORT 2026

Environment-Creator REPORT 2026

92

## コーポレート・ガバナンスの充実

## 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

取締役会は、コーポレートガバナンス・コードの基本原則を要諦として、高砂熱学グループのステークホルダーから「信頼・信任」を得るための調整機能を担っています。

- 企業戦略等の方向性提示
- リスクテイクを支える環境整備
- 経営陣・取締役に対する実効性の高い監督

を通じて、企業価値向上に向けた助言・監督を行うとともに、経営執行における不作為のリスクを把握し、長期的な視点で活動する体制・仕組みの整備を促しています。

また、「経営の監督と執行の分離」を推進し、取締役会の独立性・客観性を確保するため、独立社外取締役の判断を活かしています。独立社外取締役は、専門分野における豊富な経験と識見を活かし、独立した立場から有用な指摘・助言を行うことで、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する審議に参画しています。

## 監査等委員会

監査等委員会は、監査方針・監査計画に基づき、ガバナンスの実施状況の監視、重要会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、事業所往査を通じて、取締役の職務執行を監査・監督しています。また、会計監査人および内部監査部門と連携し、監査の実効性向上に取り組んでいます。さらに、子会社の取締役・監査役等との情報共有や意見交換を通じて、グループ全体の監査体制の充実を図っています。社外取締役は独立した立場から外部の視点による監査・監督を担い、常勤監査等委員は当社事業への深い理解を活かした監査・監督を行うことで、それぞれの立場から監査の実効性向上に貢献しています。

## ガバナンス・指名・報酬委員会

ガバナンス・指名・報酬委員会は、取締役会に諮問する任意の機関として設置されており、公正なコーポレートガバナンス体制の確立および経営の透明性確保を目的としています。以下の事項について審議し、取締役会に上程・報告しています。

- 取締役<sup>※</sup>、代表取締役、執行役員の選解任に関する方針
- ※監査等委員である取締役については監査等委員会の同意が必要
- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案
- 社長および取締役のサクセッションプラン
- 取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員の報酬に関する方針および算定方法
- その他経営上の重要事項で取締役会が必要と認めた事項

## 経営会議

- [ 構成 ] ●社長執行役員 ●副社長執行役員 ●本社組織の執行役員 ●プロフィットセンターの常務執行役員

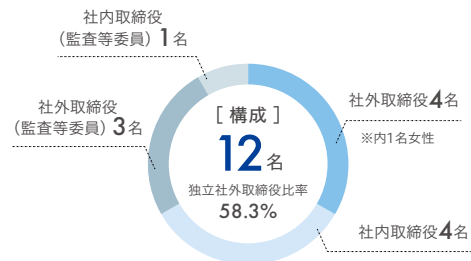
経営会議は、経営に関する重要事項の審議の充実と経営資源配分に関する意思決定の迅速化を図っており、重要事項を審議した上で取締役会への付議を決議します。経営資源配分に関する事項については決議の上、取締役会へ報告しています。また、決裁規程に基づき一定事項の権限委任を受けることで、取締役の職務執行の効率性を確保し、迅速かつ効率的な経営を推進しています。

## 内部統制委員会

- [ 構成 ] ●リスク・コンプライアンス管理役員 ●グループ会社を担当するプロフィットセンターの執行役員 ●本社組織の執行役員

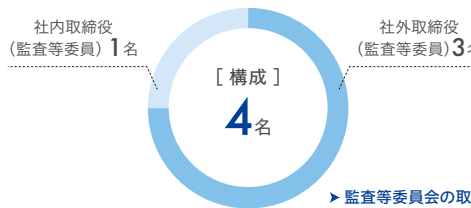
内部統制委員会は、当社および当社グループの内部統制システムの整備・運営を横断的に推進するために設置しています。内部統制システムに関する基本方針の改廃や取締役会への上程事項を審議するとともに、コンプライアンス推進およびリスク管理に係る運営体制、関連規程の改廃、年度活動方針等について決議・取締役会への報告を行っています。

2025年度 12回開催 議長 独立社外取締役



▶ 取締役会の実効性評価・討議内容 P.94

2025年度 13回開催 委員長 独立社外取締役



▶ 監査等委員会の取り組み P.98

2025年度 11回開催 委員長 独立社外取締役



▶ ガバナンス・指名・報酬委員会の討議内容 P.94

## 会計監査人

会計監査人は、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。また、その補助者は公認会計士16名、その他43名です。監査法人の選定については、会計監査人としての品質管理体制、独立性および専門性等を総合的に勘案して決定しております。

## 内部監査室

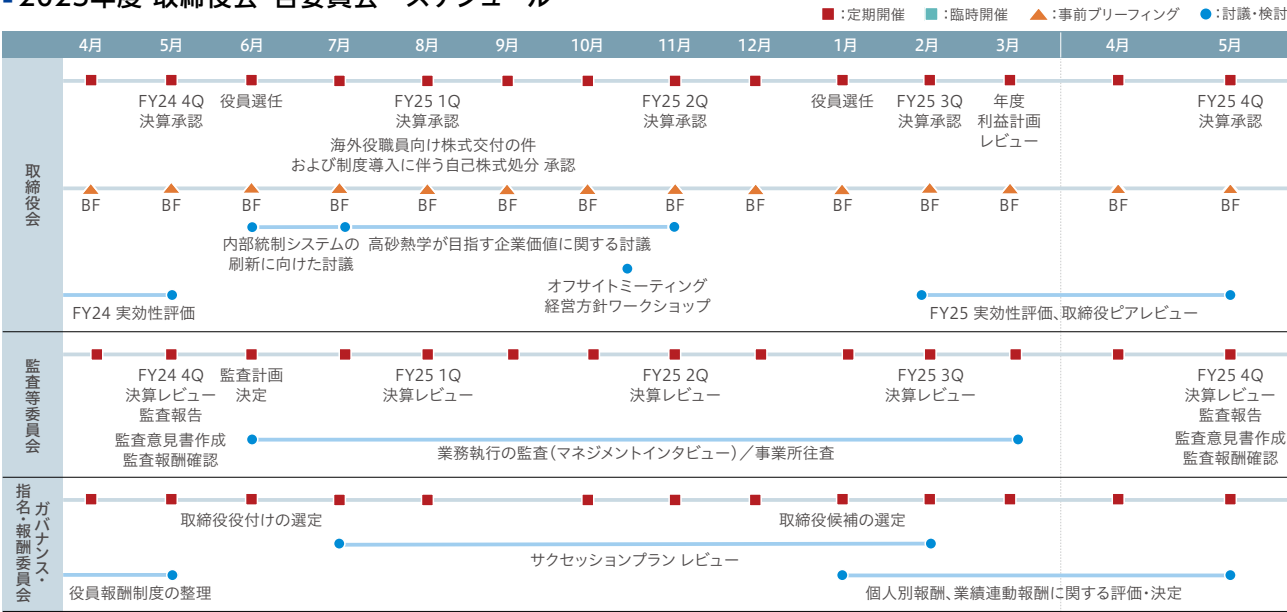
内部監査室は、社長直轄の組織として、内部監査規程に基づき、本支店およびグループ企業に対し業務監査を実施しています。独立した立場から業務運営の適正性および効率性を検証するとともに、監査結果を代表取締役社長および監査等委員会へ報告し、改善状況を確認しています。また、当社および重要な連結子会社の財務報告に係る内部統制（J-SOX）の運用状況の評価を行っています。監査等委員である取締役および会計監査人と連携し、内部監査の実効性向上に取り組んでいます。

## 取締役会実効性の評価と活動方針

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

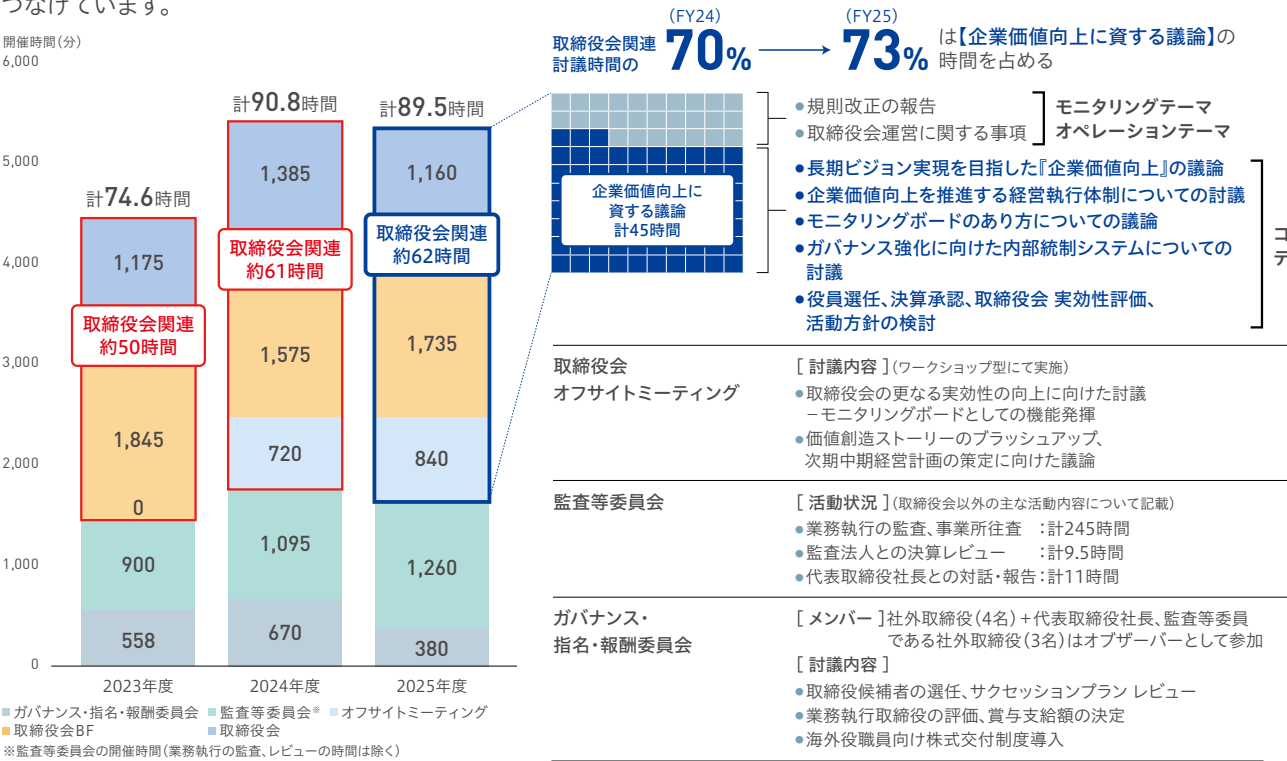
揮できるよう、高砂熱学グループの事業に対する各取締役の理解を深めることを目的として、取締役会ブリーフィング（BF）や取締役会オフサイトミーティングを実施しています。

## 2025年度 取締役会・各委員会～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

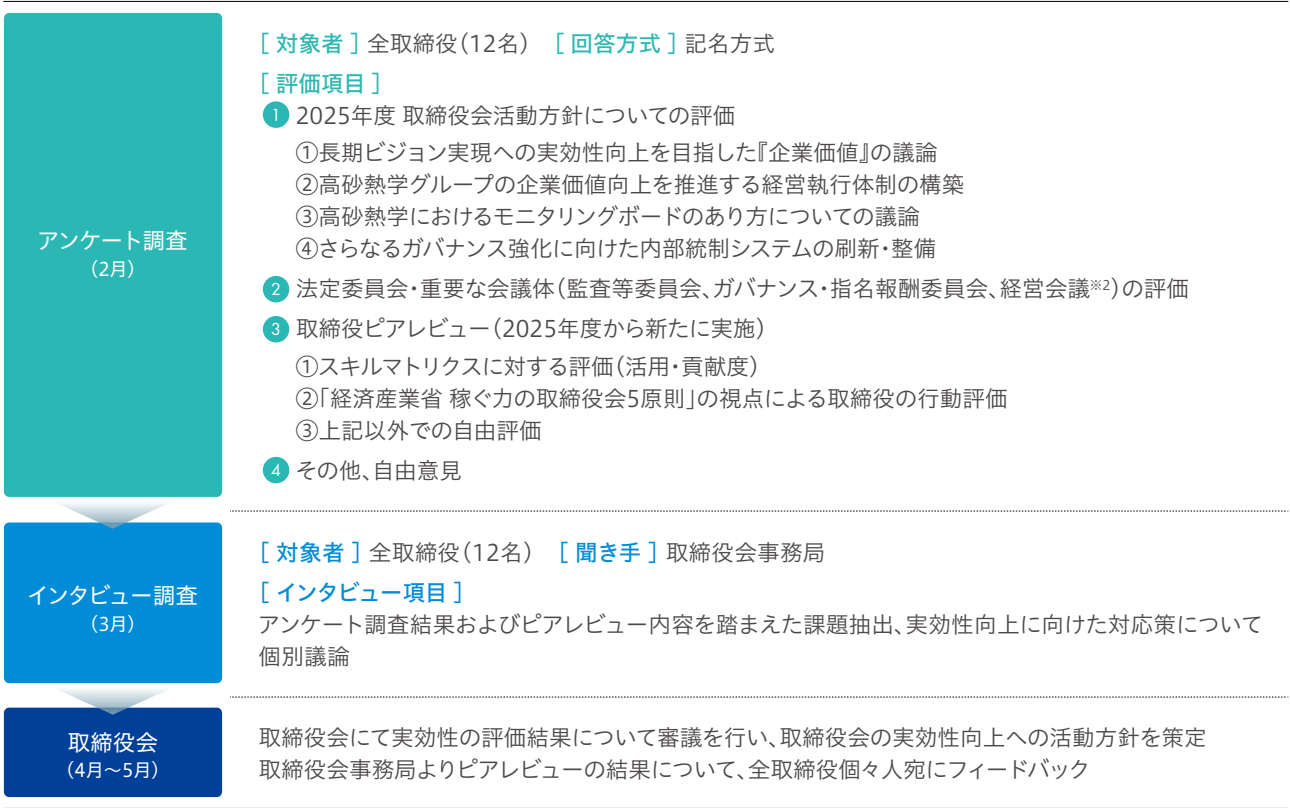
取締役会の議論活性化を目的に、2024年度よりアジェンダを再設計しています。取締役会で取り扱う事項を、①会社が目指す方向性の決定に向けて議論すべき「コーポレートテーマ」、②取締役会が監督すべき「モニタリングテーマ」、③取締役会の運営上取り組むべき「オペレーションテーマ」の3つに整理し、会社が目指す方向性や経営戦略など、企業価値向上に資する議論を充実させることで、決議・決定を中心とするマネジメントボードから、監督機能を重視するモニタリングボードへの変革につなげています。



コーポレート・ガバナンスの充実

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



注1 取締役会が審議し、執行側に対して方向性を示す事項を指す。内容は次の5項目。  
①企業価値(バー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中期経営計画の実効性、⑤関係会社を含めた事業ドメイン構築への戦略  
注2 業務執行取締役および執行役員にて構成する、経営執行における最高意思決定機関

TOPICS

トピックス

取締役会事務局の役割

取締役会事務局は、取締役会の円滑な運営を支援するとともに、社外取締役が十分な情報に基づき監督機能を発揮できるよう、多面的なサポートを行っています。また、取締役会の実効性評価を通じて抽出された課題への改善活動を推進し、継続的な実効性向上を支えています。

① 取締役会運営の高度化

- アジェンダの見直し・運営高度化の推進  
コーポレートテーマ／モニタリングテーマ／オペレーションテーマによる議題整理
- 取締役会議案に関する事前説明・情報提供

② 社外取締役の事業理解深化

- 取締役会オフサイトミーティングの企画・運営
- 社外取締役との定期的な情報共有
- 当社理解のための現場訪問の企画・運営

③ 取締役会実効性の向上

- 取締役会実効性評価の企画・運営
- アンケート、インタビュー等を通じた課題抽出
- 全取締役に対する評価結果の個別フィードバック

④ 監督機能の実効性向上支援

- 社外取締役間の意見交換機会の企画・運営
- 外部専門家による役員研修の企画・運営
- 経営執行の意思決定過程の高度化を図るための、社外取締役と経営執行との対話機会の構築・運営

2025年度の実効性評価の結果

■2025年度 取締役会 実効性評価 総括

取締役会としては、実効性確保の状況について分析・審議した結果、取締役会および法定委員会・重要な会議体の実効性は十分に確保されていることを改めて確認しました。また、取締役に對するインタビューおよび今般実施したピアレビューを通じて、取締役会・各委員会の実効性をさらに高めるための意見が多数、寄せられました。

→取締役会は、価値創造ストーリーの実現に向けた役割・責務について議論し、機関設計変更(監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ)の趣旨に合致した体制移行が進んでいる(マネジメントボードからモニタリングボードへ)。

取締役会が担う役割・責務とは、CGコードで謳われている基本原則(助言・監督)を基本要諦としつつ、高砂熱学(企業)が高砂熱学のステークホルダーから「信頼・信任」を得るための調整機能を担うものであることの共通認識が図られました。

→企業価値向上においては、企業がステークホルダーから信任・信頼を与えられることが重要であり、取締役会は、企業の実態と現状を捉え、バランスよく助言・監督していくことが重要と認識。執行側における不作為のリスクを見つけ、長期目線で活動していく体制と仕組み作りの整備を促していく考えである。

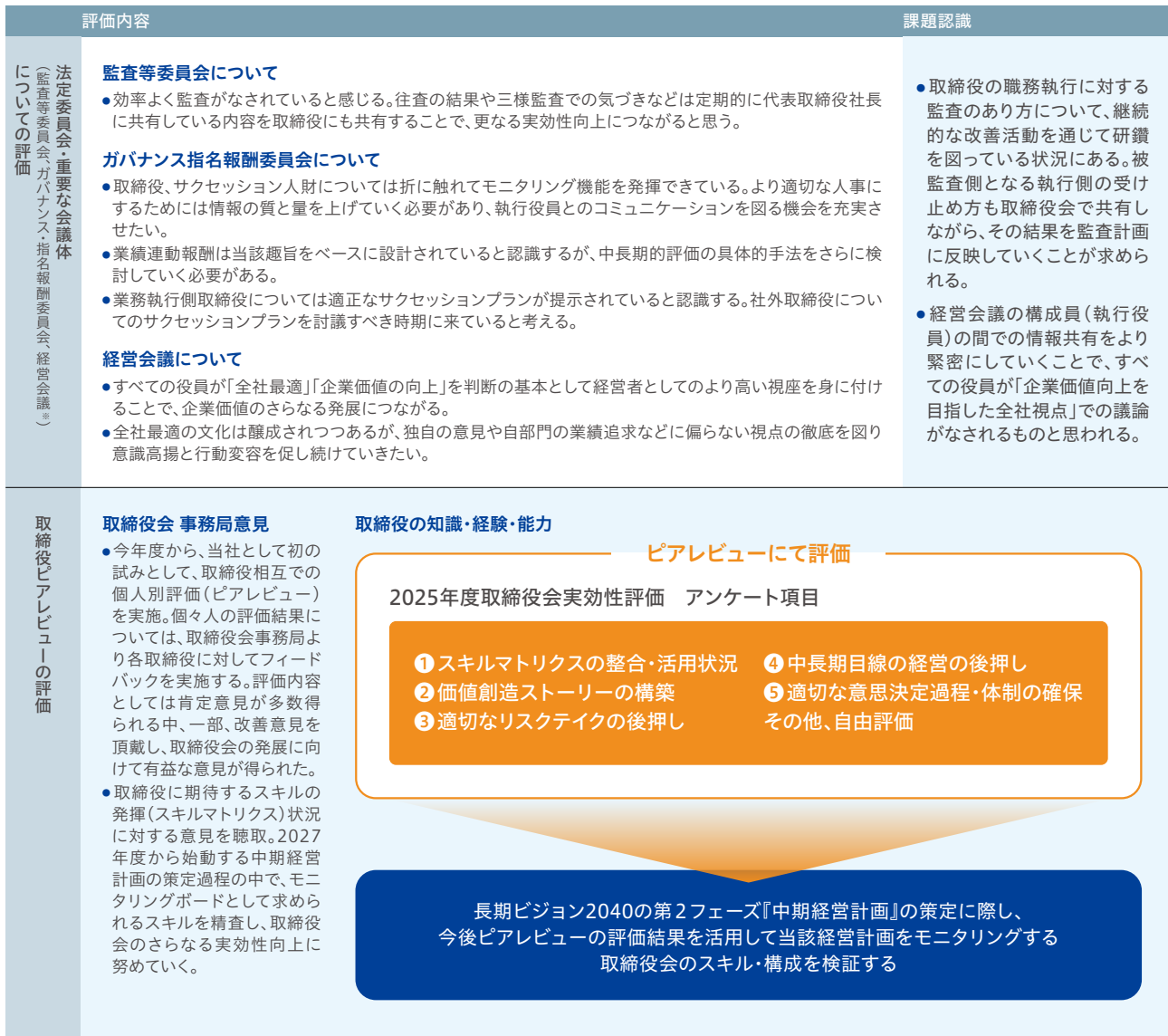
■目指す取締役に向けた課題認識

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

取締役会実効性評価

| 評価内容                           |                                                                                                                                                                                                                                                                              | 課題認識                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025年度取締役会活動方針に対する評価(責務遂行の有効性) | <b>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</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●財務資本と非財務資本とも、これまで以上に因数分解を行い、取締役会で共有できたことが、企業価値向上に寄与できたと感じる。</li><li>●取締役会の制度設計は上手くできており、「企業価値」に関する議案が毎回討議され認識強化が図られた。各ステークホルダーとの信頼関係をさらに高めるステージに入ったと感じるため、社外取締役も各ステークホルダーとの対話が必要と考える。</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>●取締役会で議論する議案・報告内容は、取締役会で定義した『高砂熱学の企業価値』と照らし合わせ、その影響・重要度に鑑みて議論をすることでさらなる実効性向上につながる。</li><li>●さらなる企業価値向上を追求する上で、経営執行の行動変容を促す必要があり、取締役会と経営執行との対話を重ねていく必要があると認識。</li><li>●適切なリスクテイクをさらに促すためには、リスクマネジメントの整備と併せ、リスクポイントやリスクアベタイト、許容範囲の目線について取締役会でコンセンサスを得る必要がある。</li></ul> |
|                                | <b>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</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●経営執行に対して、権限委譲を行ってきた目的・状況の共有についてさらなる充実の余地がある。取締役会の実効性の確保のみならず、経営執行の実効性が確保されているか検証をすることも一考。</li></ul>                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                | <b>高砂熱学におけるモニタリングボードのあり方についての議論</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●マネジメントボードからモニタリングボードへの移行がさらに進行了たと認識するが、時に細かい指摘・提案が窺えることから、執行側に任せる事項のさらなる峻別を図りながら、事務方の負担を減らしていく取り組みも意識する必要があると感じる。</li></ul>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                | <b>さら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</b> <ul style="list-style-type: none"><li>●会社の規模が大きくなり、より充実・強化が望まれるところ、企業価値向上の観点から、課題と対応について議論する時期に来ているように思う。</li><li>●取締役会は、個別の報告、承認議題の中では、内部統制システム等の整備・強化に向けたモニタリングが実施されているが、「内部統制システム」「三線監査」「グループガバナンス」いずれの領域においても一層の強化が期待される。</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

コーポレート・ガバナンスの充実

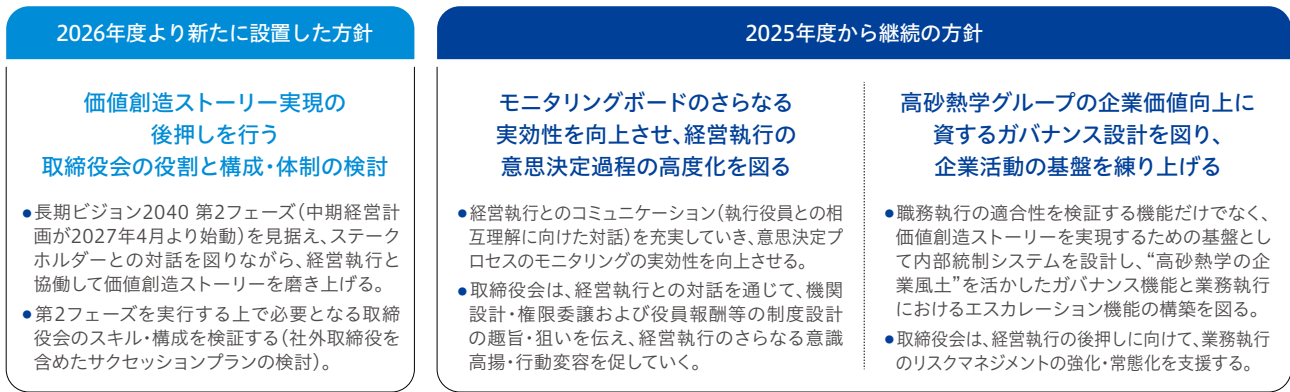


※業務執行取締役および執行役員にて構成する、経営執行における最高意思決定機関

2026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目指した経営をさらに推進すべく、2025年度の実効性評価プロセスならびにその結果において、各取締役から提示されたさまざまな指摘事項、あるいは社外有識者・専門家を講

師に招いて開催した役員研修会での気づき事項等も踏まえて、2026年度は下記の活動方針を掲げ、取締役会のさらなる実効性向上に努めてまいります。



監査等委員会の取り組み

監査等委員会委員長メッセージ

当社の監査等委員会は、社外取締役3名と非業務執行の社内取締役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めることにより、経営執行からの独立性と客観性を確保しています。3名の社外取締役は、それぞれ企業経営、財務・会計、法務に関する豊富な知識と経験を有しています。これらの専門的かつ多角的な視点と、当社の事業や組織の実情に精通した社内取締役の知見を組み合わせることで、株主をはじめとする社外のステークホルダーの視点も意識しながら、経営執行に対する適正かつ実効的な監査に努めています。

監査に求められる役割は、個々の細かな誤りを事後的に指摘することだけではありません。より重要なのは、重大な問題の発生を未然に防ぐ仕組みを組織に根付かせ、健全な企業風土と実効性あるリスクマネジメント体制の構築を促すことであると考えています。そのため、監査等委員会では、主体的に情報を収集し、疑問や違和感を覚えた事項については、その背景や原因まで掘り下げる姿勢を重視しています。とりわけ、事業の実態や潜在的なリスクを的確に把握するためには、現場に足を運び、社員と直接対話し、数値や報告書だけでは捉えにくい職場の状況や組織の空気を感じ取ることが不可欠です。こうした認識のもと、現場における実査を監査活動の重要な柱として位置付けています。

また、会計監査人および内部監査部門とは、監査計画の策定段階から経営課題やリスク認識を共有しています。重点的に確認すべき事項について相互に意見や要望を伝え、協議

を重ねるなど、いわゆる三様監査の連携を一層深め、監査の実効性と効率性の向上に取り組んでいます。さらに2025年度は、監査等委員会の実効性評価をトライアルとして実施しました。監査活動の有効性を自ら検証し、その結果を今後の監査活動のさらなる高度化につなげていく取り組みを進めました。

企業価値の源泉は、人財と企業文化にあります。役職員一人ひとりが、当社の目指す「環境クリエイター®」としての役割を自覚し、変化を恐れず挑戦し続けることが、当社の持続的な成長を支える原動力になると考えています。監査等委員会としても、多様な人財が能力を十分に発揮でき、率直な意見交換と健全な挑戦が尊重される企業文化が組織全体に根付いているかを注視するとともに、その醸成を後押ししてまいります。今後も、取締役会と連携し、経営執行に対する適切な監督・監査を通じて、当社の健全かつ持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。同時に、社会から寄せられる信頼と期待に応える良質なコーポレート・ガバナンスの確立に向け、監査等委員会としての職責を誠実に果たしてまいります。



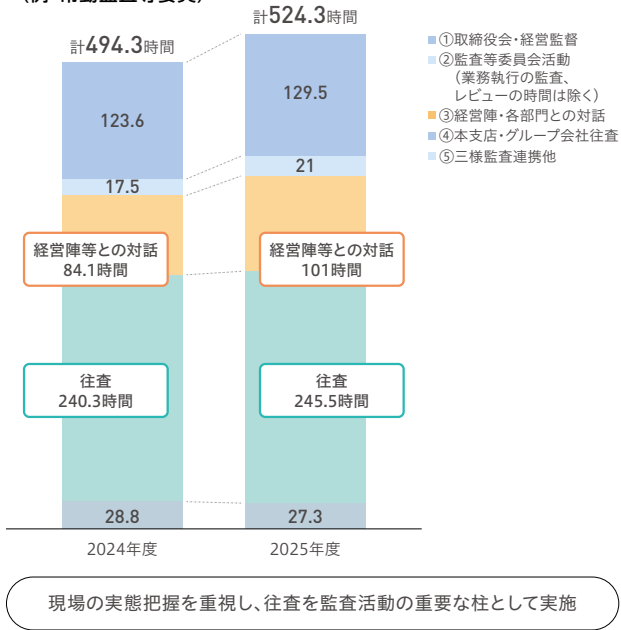
社外取締役  
監査等委員会委員長  
榊原 一夫

監査等委員会実効性評価（トライアル）の実施

2025年度は、監査等委員会の実効性向上を目的として、実効性評価をトライアルとして実施しました。評価結果は、今後の監査活動および監査計画のさらなる充実に活用していきます。評価の概要は以下のとおりです。

|                 |                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 評価対象者           | 監査等委員4名（社外3名、社内1名）                                                                                                  |
| 評価期間            | 2026年2月～2026年4月                                                                                                     |
| 実施方法            | 監査等委員会で策定した評価項目に基づき、各監査等委員が4段階評価および記述式の回答により自己評価を実施                                                                 |
| 評価項目（大項目）※全30項目 | 1.監査等委員会の構成<br>2.監査等委員会の運営<br>3.取締役会その他重要会議への出席等<br>4.執行側取締役、三様監査等の連携<br>5.監査等委員会の監査活動<br>6.監査等委員会の独立性（7.その他（自由記載）） |
| 評価基準            | 4：適切、3：概ね適切、2：課題あり、1：不十分                                                                                            |
| 評価結果の扱い         | 各監査等委員の自己評価結果を集約し、協議した結果を監査等委員会の総意とした。結果をもとに監査等委員会の実効性向上に資する次年度の課題を抽出し監査計画に反映を実施                                    |

取締役監査等委員1名あたりの活動時間（例：常勤監査等委員）



## コーポレート・ガバナンスの充実

## 代表取締役社長および経営幹部の後継者育成(サクセッションプラン)

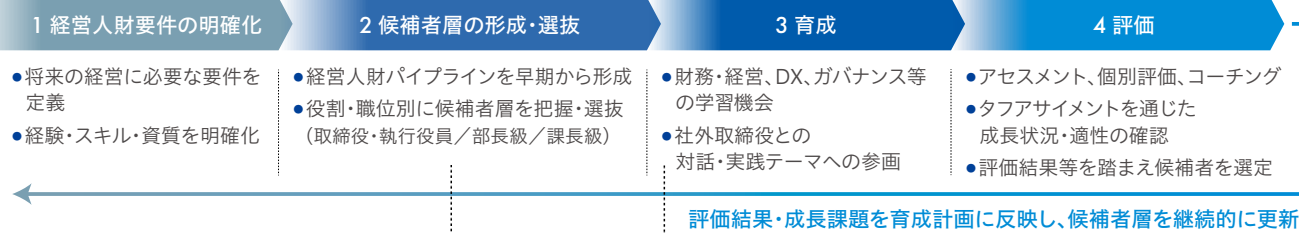
当社は、持続的な企業価値向上に向け、代表取締役社長をはじめとする経営幹部候補の計画的な育成を重要な経営課題と位置付けています。

社長後継候補となる「N1層」(5名程度)、取締役・執行役員候補となる「N2層」(10名程度)、将来の経営幹部候補者となる「F1/2層」(30名程度)の3層で人財プールを構成し、早期から段階的な選抜・育成を行っています。

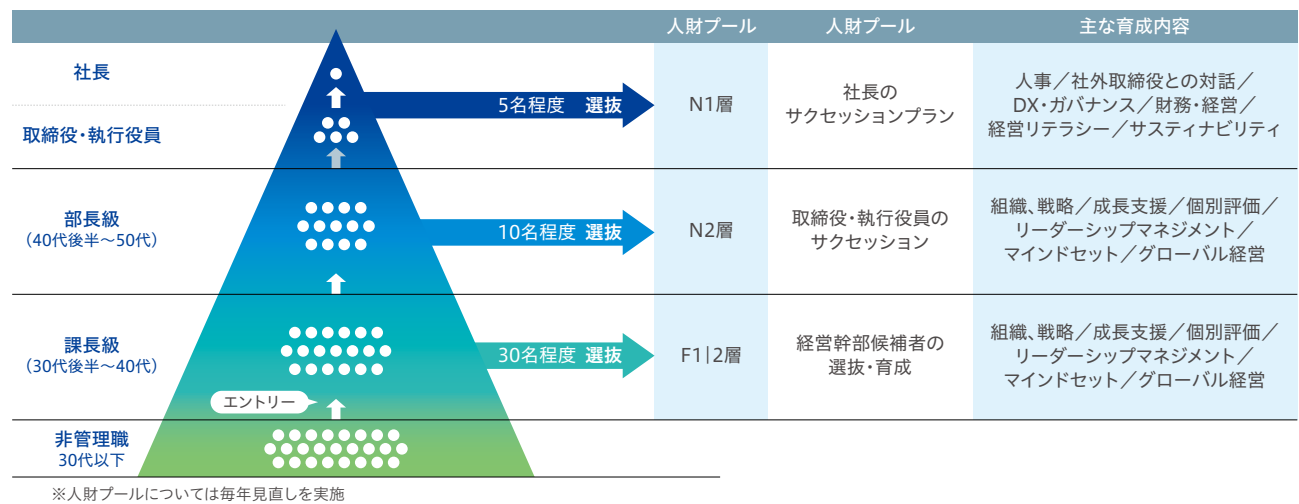
代表取締役社長の後継者計画については、育成方針・育

成計画および進捗状況をガバナンス・指名・報酬委員会に報告・審議し、透明性・客観性を確保しています。

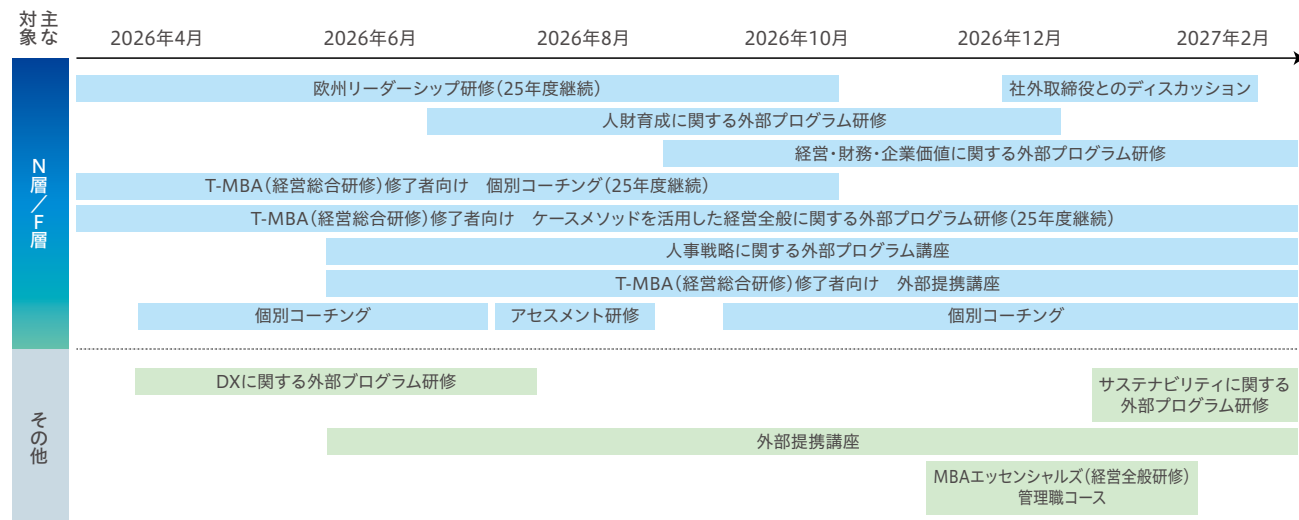
候補者には、財務・経営、DX、ガバナンス、リーダーシップ、グローバル経営などに関する研修に加え、社外取締役との対話やアセスメント、コーチング等を通じて育成機会を提供しています。今後も、経営戦略と人事戦略を連動させながら、候補者の選抜・育成・評価・見極めを継続的に実施し、持続的な経営体制の構築を進めていきます。



## 2 候補者層の形成・選抜



## 3 育成



## 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おります。

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おります。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おります。

社外取締役に対しては、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おります。

当社では、取締役会の開催にあわせ、社内・社外取締役が経営環境や社会課題に関する知見を共有する機会を設けています。外部有識者や社外取締役の専門的知見も取り入れ、取締役会における議論の深化につなげています。

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おります。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締役会において確認することとしております。

## 〔主要な役員研修テーマ〕

- 企業価値、資本市場、ガバナンス
- 経営戦略、経営改革
- 社会課題、将来事業
- 危機対応、リーダーシップ など

## 役員報酬

## 役員報酬の基本方針

取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等については、当社の事業を中長期的に成長させ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を継続的かつ持続的に向上していくことを目的として、コーポレート・ガバナンスを巡る動向や外部専門機関による調査データ、他社の報酬水準等を考慮の上、健全なインセンティブ(動機付け)の一つとして機能する報酬制度とする方針を取締役会の決議により決定しております。また、監査等委員である取締役の個人別の報酬等については、株主総会の決議により決定した監査等委員である取締役の報酬等の総額の最高限度額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

## 役員の個人別報酬に関する決定方針の概要

取締役の報酬については、株主総会の決議により、取締役(監査等委員である取締役を除く)および監査等委員である取締役それぞれの報酬等の総額の最高限度額を定めております。また、役員報酬に関する独立性・客観性・透明性を高めるため、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ます。同委員会における審議を経て、取締役会の決議により取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等を決定しています。

## ■ガバナンス・指名・報酬委員会の構成



※なお、外部環境の変化や中長期戦略の見直し等に応じて、ガバナンス・指名・報酬委員会の審議を経た上で、評価指標および評価ウェイトを見直す場合があります。

## 報酬制度の概要

取締役(監査等委員である取締役および独立社外取締役を除く)の報酬は、以下で構成しています。

- 基本報酬
- 賞与:短期(年次)インセンティブ
- 株式報酬制度(役員報酬BIP信託):中長期インセンティブ

役員の個人別報酬の内容に係る決定方針を踏まえた構成割合を設定しており、役位が上がるにつれて固定報酬の割合を減らし、変動報酬(賞与および株式報酬)の割合を増やす方針としています。なお、独立社外取締役については基本報酬のみとし、賞与および株式報酬は支給しておりません。

## ■各報酬の位置付け

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本報酬            | <ul style="list-style-type: none"><li>●役位に応じて決定される固定報酬</li><li>●毎月一定額を支給</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 賞与              | <ul style="list-style-type: none"><li>●単年度業績達成に向けたインセンティブ</li><li>●中長期ビジョン実現に向けたマイルストーン達成へのコミットメントを反映</li><li>●連結経常利益、連結売上高総利益率および個別評価に応じて0%～200%の範囲で変動</li><li>●毎年一定の時期に支給</li></ul>                                                                                                                                                                          |
| 株式報酬(役員報酬BIP信託) | <ul style="list-style-type: none"><li>●業績連動報酬(60%)と業績非連動(株価連動)報酬(40%)で構成</li><li>●業績連動報酬は、中長期的な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</li><li>●中期経営計画で掲げる重要指標等の達成状況を評価</li><li>●評価指標<ul style="list-style-type: none"><li>・連結経常利益・連結ROE・相対TSR(対TOPIX)</li><li>・CO<sub>2</sub>排出量削減・従業員エンゲージメント</li></ul></li></ul> |

コーポレート・ガバナンスの充実

■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           |
| 固定<br>4<br>..<br>6 | 基本報酬<br>(40%) | 役位に応じて決定される固定・月額報酬                         | －                                                                                          | －               |
|                    | 賞与<br>(30%)   | 単年度業績と中長期ビジョンの実現に向けた<br>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%<br>連結売上高総利益率:20%<br>個別評価:30%                                                    | 0%<br>}<br>200% |
| 変動                 | 株式報酬<br>(30%) | 中長期の業績および<br>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%                                                                                 |                 |
|                    |               |                                            | 連結経常利益:30%<br>連結ROE:20%<br>相対TSR(対TOPIX):30%<br>CO <sub>2</sub> 排出量:10%<br>従業員エンゲージメント:10% | 0%<br>}<br>200% |
|                    |               |                                            | 業績非連動(株価連動)報酬:40%                                                                          | －               |

執行役員の報酬

執行役員の報酬についても、取締役(監査等委員である取締役および独立社外取締役を除く)と同様の考え方に基づき、以下で構成しております。

- 基本報酬
- 賞与:短期(年次)インセンティブ
- 株式報酬制度(役員報酬BIP信託):中長期インセンティブ

報酬内容については、ガバナンス・指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議により決定しています。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとしております。

- 〔報酬決定の考え方〕
- 職務内容・量・難易度・責任の程度等を総合的に勘案
- 監査等委員である取締役の協議により決定

その職務等に鑑み、監査等委員である取締役に対する賞および株式関連報酬はございません。

報酬決定における妥当性の確保

監査等委員を除く取締役の個人別報酬は、取締役会の決議により決定しております。決定にあたっては、ガバナンス・指名・報酬委員会が以下の観点から多角的な審議・検討を行い、取締役会へ答申しています。

取締役会は当該答申を尊重して報酬を決定しており、当事業年度に係る監査等委員を除く取締役の個人別報酬等の内容は、当該方針に沿うものであると判断しております。

変動報酬における個別評価について

業務執行取締役の個別評価では、中長期的な視点での企業価値向上(ガバナンス他)への貢献を評価しています。当該評価は、業務執行取締役の自己評価に対し、代表取締役社長を除くガバナンス・指名・報酬委員会の構成員が行い、多角的な視点を反映しています。

■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

(2025年度:2025年4月1日～2026年3月31日)

| 区分                              | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |                 |                  | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------------|
|                                 |                 | 基本報酬            | 業績連動報酬等<br>(賞与) | 非金銭報酬等<br>(株式報酬) |                       |
| 取締役<br>(監査等委員を除く)<br>(社外取締役を除く) | 389             | 153             | 155             | 80               | 4                     |
| 社外取締役<br>(監査等委員を除く)             | 80              | 80              | －               | －                | 4                     |
| 取締役<br>(監査等委員)<br>(社外取締役を除く)    | 30              | 30              | －               | －                | 2                     |
| 社外取締役<br>(監査等委員)                | 63              | 63              | －               | －                | 3                     |
| 合計                              | 564             | 327             | 155             | 80               | 13                    |

(注)1 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。  
2 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。

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おります。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おります(下掲「適時開示体制の概要についての模式図」に記載しております)。
- 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、およびコーポレート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おります。
- 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)の充実に関する取り組み
- 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、開催しております。また、外部の投資家向けイベントに参加しております。
- 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おります。
- 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

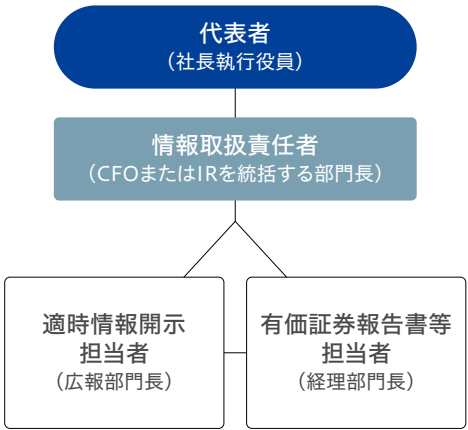
当社は、インサイダー取引の未然防止の観点から、金融商品取引法その他の関連法規や内部情報の管理等に関して定めた「内部者取引管理規則」の遵守を徹底しております。また、対話に際しては、インサイダー情報を伝達したとの嫌疑がなされないよう情報の管理に努めるとともに、選別的でなく公平な情報開示を行っております。また、決算期(四半期・通期)末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間」に設定しております。なお、インサイダー取引の未然防止に関する知識について、習得と更新教育を行っております。

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



## 取締役会議長 × 執行役員 対談

企業価値創造を支えるガバナンスの実効性  
ー 監督と執行の伴走が生み出す組織進化 ー

## 内野 州馬

社外取締役 取締役会議長

三菱商事にて常務執行役員コーポレート担当役員(CFO)、代表取締役などを歴任し、2018年より同社常勤監査役。2016年に当社社外取締役に就任後、2022年に再任。2023年より取締役会議長を務める。



## 赤松 孝宏

常務執行役員 関西支店長

高砂熱学工業入社後、大阪支店技術1部長、副支店長などを歴任。2022年に大阪支店長(現:関西支店長)に就任し、2024年より常務執行役員を務める。

持続的な価値創造の実現に向けて、高砂熱学ではパーパス・ビジョンの浸透を進めるとともに、経営執行と取締役会の実効性向上に取り組んでいます。取締役会議長を務める社外取締役の内野と、常務執行役員・関西支店長の赤松が、監督と執行というそれぞれの立場から、当社が目指すべき経営とガバナンスのあり方について、これまでと現在地、そして未来像を語り合いました。

環境クリエイター®の自分ごと化と浸透  
一人ひとりが企業価値創造の主体へ

...

**内野:** ガバナンスを語るうえで、パーパスやビジョンの浸透はその根幹ともいえる重要なテーマです。当社がビジョンとして掲げる「環境クリエイター®」という言葉が言葉としてのみ独り歩きするのではなく、一人ひとりが自らの仕事を通じて何をクリエイトしているのか語れる状態になっていることが重要だと考えています。

**赤松:** 私も同じ認識です。「環境クリエイター®」の解釈は社員によってさまざまです。まずは自分の仕事とのつながりを理解し、自分ごととして捉えてもらうことが必要だと考えて

います。

**内野:** 2026年度には、新たな取り組みとして「環境クリエイター®カード」を配布しました。当社が掲げる環境クリエイター®の姿を、手元でいつでも見られるようにしたもので、ビジョンの自分ごと化という意味で、私は評価しています。現場の反応はいかがでしょう？

**赤松:** 常に携帯するほか、デスクの見える位置に置くなど、それぞれが日常的に価値観を確認するためのツールとして活用されています。関西支店では、経営課題の一つとして、環境クリエイター®をテーマとした作文など浸透に向けた様々な取り組みを行っています。浸透には時間を要しますが、最近では特に若い世代からの認知が上がっていること

を徐々に実感しています。今後は、認知から実践へと段階を進めていくことが重要だと考えており、対話を重ねながら、一人ひとりが行動で体现できる組織を目指していきます。

**内野:** 環境クリエイター®について考える際、私はまず「環境」という言葉そのものに立ち返るべきだと思っています。「環境」という言葉を分解すると、「環(わ)」と「境(さかい)」、つまり「生物が住む周囲にあって住むものとの間で、何らかの相互作用を及ぼし合うもの」を意味しています。言い換えると私たちは常に人や社会と関わり合い、影響を与えたり受けたりしながら存在しています。こうしたつながりのなかで生まれる「相互作用」こそが、環境クリエイター®の本質だと考えています。

当社が目指しているのは、単に心地良い空間や設備を提供することだけではありません。事業活動を通じて、さまざまな価値が相互に影響し合いながら、新たな価値を生み出していく状態をつくることです。

その際に重要なのが、経済価値・社会価値・環境価値という三つの価値です。上場企業として「経済価値」の創出はもちろん不可欠ですが、これだけでは十分ではありません。社会から信頼され必要とされる「社会価値」、そして当社が得意とする空調の分野を通じた「環境価値」も同時に実現していく必要があります。

私は、この三つの価値が相互作用する環境をクリエイトすることこそが「環境クリエイター®」であり、一人ひとりが意識を持って日々の業務で実践してほしいと思っています。

外部環境の大きな変化の中で問われる  
価値創造のあり方

...

**赤松:** 私たちは長年にわたり、空気調和設備の分野において、パイオニアとして歩みを進めてきました。国内各地の支店が地域のお客様と深い信頼関係を築き、それぞれが切磋琢磨し成長を促しあうことで会社全体の成長を支えてきた歴史があります。しかし、現在は事業環境が大きく変化しています。働き方改革による労働環境の変化、DXの進展、施工技術のコモディティ化、さらには異業種やメーカーの参入など、以前とはまったく異なるものになりました。改めて問われているのは、「なぜ高砂熱学なのか」という存在意義そのものだと感じています。かつては施工品質や技術力そのものが競争優位になりましたが、現在はそれだけでは企業を選ぶ理由になりにくいと認識しています。私たちは単に設備を納めるだけではなく、お客様の期待を超える品質や使いやすさまで考え抜く必要があります。例えば機械室一つとっても、設計図面通りにつくるだけではなく、メンテナ

ンス性や使いやすさなど、「プラスアルファ」の部分で、より価値の高い設備へと昇華させることが、高砂熱学らしい仕事だと考えています。

**内野:** 私も同感です。「企業の提供価値」とは、突き詰めれば「自分たちの存在意義を認めてもらえる価値」に他なりません。赤松さんのおっしゃる通り、「高砂熱学に頼んで良かった」と感じていただくことは、社員の自信や達成感、ひいては企業のさらなる成長につながっていきます。こうした積み重ねが企業の存在意義を高めていくのです。

だからこそ、各支店がそれぞれの「個別最適」で価値を生み出すのではなく、会社全体として知見や技術、人材を集集し、より大きな価値を創造していく「全社最適」の考え方が重要なのではないのでしょうか。そのためには、経営の意思決定や執行のあり方そのものも進化していく必要があると考えています。

## 全社最適への意識の変化による執行レベルの向上

...

**赤松:** 現在の中期経営計画期間において、当社の執行のあり方は大きく変化しました。その最たる例が、意思決定の最上位に位置付けられる経営会議に本支店長が構成員として参画するようになったことです。以前は、機関決定された方針・施策を支店として、どの様に実行するかを考える立場でしたが、現在は、議論を重ね、意思決定のプロセスそのものへ関与しています。「なぜこの施策が必要なのか」「会社はどこを目指しているのか」といった経営課題そのものを徹底的に議論し、その上で現場への展開や実行に移すことができます。これは、取締役会から執行側へ、「攻め」と「守り」の両面で大きな権限が委譲されたと認識しており、執行側には、これまで以上の責任と緊張感が生まれています。

**内野:** 2016年に社外取締役として初めて当社に関わった頃と比べると、会議体の議論の質は明らかに変わりました。以前の取締役会は、執行マターの議案討議が比較的多い運営でした。又、支店長会議では、支店毎の課題や取り組みに焦点を当てた報告や議論が比較的多く見られました。しかし、取締役会から経営会議に執行権限の大半が移った今、各支店長も全社の視点で議論に参加しています。意思決定に加わり、自ら関与して決めた施策として支店へ持ち帰り、自ら支店員に説明し、自ら実行していく責任を負うことになります。自らの責任を果たすために何が最適かを考える。こうした支店長レベルでの「自分ごと化」こそが、経営執行の質そのものを高める大きな変革だと思っています。

**赤松:** たしかに、自支店中心の発想にとどまらず、他支店との連携や全社最適の観点から、会社全体の収益性や成長



## 経営会議に権限を委譲しつつ 取締役会は良き伴走者として執行側の 挑戦を支えていきたいと考えています

スクはないか」といった一歩先を見据えた問い掛けをいただけることです。

**内野:** 私は「監督」という言葉の「監」という字の語源に注目しています。「監」という字には、「自らを鏡に映して振り返る」という意味があります。つまり、監督とは、単に相手を評価したり監視したりすることではありません。執行の状況を通じて、監督する側も自らの判断や行動を振り返ることが必要だと考えています。

執行側が期待通りの成果を上げられなかったとすれば、取締役会としても支援のあり方に課題がなかったか、取締役会自身も問い直さなければなりません。監督する側もまた、自らを省みながら進化し続ける必要があるのです。

その意味で私は、取締役会は執行側の「伴走者」であるべきだと考えています。伴走者は、走る人より前へ出ることはせずに、崖があれば知らせ、道を誤れば正しい方向を示し、苦しい場面では最後まで寄り添います。それが監督機能の本質ではないでしょうか。

**赤松:** 執行側としては、取締役会が結果に対する評価だけでなく、取り組み過程において、示唆や新たな視点をいただけることに大きな価値を感じています。「任せたからは結果だけ見ます」という姿勢ではなく、方向性について率直な意見をいただき、必要なタイミングで客観的な視点から声を掛けていただけることです。そうした建設的な対話があるからこそ、私たちも安心して挑戦できます。経営会議と取締役会はそれぞれ異なる立場にありますが、企業価値向上という共通の目標に向かっていることに変わりはありません。互いの視点を持ち寄りながら、相互作用していくことが、当社の経営をより強くしていると実感しています。

## 人的資本を中心に据えガバナンス強化を図る

...

**赤松:** ここまで執行や監督のあり方についてお話ししてきましたが、私は、企業価値を高める出発点は、やはり「人」だと考えています。どれだけ優れた戦略や仕組みがあっても、それを実行するのは人です。

人的資本が組織力を生み、その組織力が高品質な施工やサービスを提供する。そして、お客様から信頼をいただき、

新たな投資や人財育成へとつながっていく。この好循環を着実に回していくことこそ、経営執行の重要な役割だと思っています。

また、法令遵守や公平な取引、社員の健康や人財育成といったサステナビリティへの取り組みも、企業価値を支える基盤として、愚直に積み重ねていかなければならないと考えています。

**内野:** 私も、人的資本こそ企業価値向上の源泉だと思っています。企業には、人的資産、組織資産、顧客資産、物的資産、金融資産という5つの資産があります。これらの資産形成における起点は、常に人です。

働く人がイキイキと力を発揮し、お客様がニコニコとしている。そうした状態を実現できる企業にこそ未来があります。組織という観点で見ても、トップに権限が集中するのではなく、多様な意見が交われ、一人ひとりが力を発揮できる組織であることが、持続的な成長につながると考えています。

**赤松:** 私たち執行側としては、各役職員に会社の方針を理解してもらい、自分ごととして受け止めてもらうことが重要だと考えています。新入社員からベテラン社員、更には協力会社の皆様まで、施策の意味を理解し、納得して行動できる状態をつくるのが大切です。

**内野:** 赤松さんを始め執行幹部の皆さんには、ぜひ後進の育成にも努めていただきたいと思います。私は、新たなポジションに就いた役職員が最初にやるべきこととして「引継書を書き始める」ことを薦めています。何故なら引継書を書くには今を知り、それをどう進化させ、そしてどのように次へ渡すかというプロセスを意識する必要があるからです。こうした意識を組織内に醸成しておくことは、企業の持続的な成長において、極めて重要なことだと考えています。「余人を以って代えがたい」組織というのは或る意味脆弱ではないでしょうか。

## 企業価値創造を意識し 経営と現場をつなぐ存在として 丁寧な説明と責任ある執行を 心がけていきます

## 企業価値創造を加速する監督と執行の好循環

...

**赤松:** 全社最適を実現するためには、組織や地域の枠を超えた連携が欠かせないと強く感じています。支店長同士が横断的に議論するプロフィットセンター長ミーティングもその一環として開催しています。また、大阪支店から関西支店への改称をきっかけとして西日本エリア支店の協業を開始し、全社最適を具体化させる取り組みとして実践中です。組織の枠を超えて連携する意識も着実に高まってきているように感じています。

**内野:** そうした変化を非常に心強く感じています。取締役会としては、執行側が十分に力を発揮できる環境を整えながら、「リスクアボイド(回避)」ではなく、「適切なリスクテイク」の視点から、問いかけ続ける存在でありたいと思っています。

当社では、取締役会だけでなく、経営会議に対しても、実効性評価を行っています。また、取締役会では取締役同士が互いを評価し合うピアレビューも導入し、我々自身も、監督役として自らを省み、常に進化を続けていくことに取り組んでいます。

**赤松:** 執行側は、攻めと守りの両面を意識しながら責任ある意思決定と実行を続けていかなければなりません。その過程で取締役会との信頼関係のもと対話を重ね、意思決定の質をさらに高め、当社の新しい未来をきりひらいていきたいと思います。

**内野:** まさにその通りですね。私はよく「癒着なき密着」という言葉を使います。“very close but independent” 適切な距離感を保ちながらも執行側を深く理解し、必要な時には問いを投げかけ、時には背中を押す。そのような関係性こそが健全なガバナンスにつながるのではないのでしょうか。

今後も監督と執行が互いに刺激し合いながら成長し、高砂熱学の持続的な企業価値向上につなげていきたいと思っています。





Sean Tian

キャピタル・グループ

キャピタル・グループでの在籍年数は6年、業界経験年数は11年。北アジア地域における小売・消費財セクターを中心に企業調査・分析を担当。入社前は、エレファス・インベストメント・マネジメントにてアナリスト業務に従事、ゴールドマン・サックス証券及びHSBCにて株式調査アナリストを務めた。マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院で経営学修士(MBA)、早稲田大学で国際関係学を取得。香港オフィス在籍。



藤木 彩

キャピタル・グループ

キャピタル・グループでの在籍4年。アジア太平洋地域のスチュワードシップ業務を担当。前職のブラックロック・ジャパンでは、日本企業への議決権行使やエンゲージメントに従事。カーネギーメロン大学経営学修士(MBA)取得。日本証券アナリスト協会検定会員。東京オフィス在籍。



高木 敦

社外取締役 ガバナンス・指名・報酬委員会委員長

株式会社野村総合研究所を経て、Morgan Stanley Japan Ltd.で建設業界担当の証券アナリスト及び株式調査本部の副本部長としてマネジメントにも従事。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。

Investor

キャピタル・グループ

Dialogue

高砂熱学

特別鼎談

## 信頼と規律が未来をつくる 株主・投資家と社外取締役が語る成長の原動力

高砂熱学は、持続的な成長と企業価値向上に向け、空調設備を基軸とした建設事業の強化と環境領域をはじめとする新たな価値創出への挑戦を進めています。この挑戦を持続的な成長につなげるために、取締役会は何を問い、投資家との対話を経営にどのように生かすのか。機関投資家をお迎えし、当社社外取締役と、信頼を基盤とするガバナンス、規律ある資本配分、人的資本、そして高砂熱学が描く長期の成長ストーリーについて意見を交わしました。

### 企業価値向上を支える信頼とガバナンス

・・・

**高木:** 私は社外取締役の一人として取締役会に参加する上で、常に意識していることが2つあります。

一つは、執行側の判断が「本当に企業価値向上につながっているのか」と問い続けること。もう一つは、取締役同士、そして取締役と執行側とのレシプロシティ、つまり相互信頼関係を築くことです。リスペクトに基づく信頼関係があるからこそ、胸襟を開いた活発な議論が可能になると思っています。それが結果として強い取締役会、ひいては企業価値の向上につながっていくと考えています。

**藤木:** 「信頼関係」というお言葉は、とても納得感があります。企業の持続的な成長には、経営陣のリーダーシップと取締役会の実効性の双方が欠かせません。そして、投資家としても一つ加えたい点は、規律ある資本政策です。この3

つが揃うことが、実効的なコーポレートガバナンスのあり方だといえます。

**Tian:** 私たち長期投資家が、企業価値向上を捉えるうえで、大きく3つの視点を大切にしています。

まずは、企業が持続的な競争優位性を有している点です。現在の市場シェアの高さだけではなく、「なぜ将来にわたって選ばれ続けるのか」「その優位性をさらに強化できる構造になっているのか」を見ています。高砂熱学は、高い技術力や豊富な実績に加え、半導体工場など高付加価値分野での取り組みを進めており、今後の成長につながると期待しております。

続いて、成長投資、財務基盤、株主還元のバランスが取れた資本配分が行われているかという点も重要です。利益成長だけでなく、投下資本に対して適切なリターンを得られているか、また株主資本コストを意識した経営を行ってい

ることを重視しています。

3点目は、取締役会が企業価値向上に向けて議論の場として機能している点です。ガバナンスの本質は制度そのものではなく、経営判断の質を高めることにあります。取締役会でも中長期戦略や資本配分、人材戦略などについて十分な議論が行われているかを注視しています。競争優位性、資本配分、ガバナンスが好循環を生み出すことで、企業価値と株式価値は継続的に高まっていくと考えています。

**高木:** 藤木さんとTianさんがおっしゃった観点は、まさに当社の取締役会でも日常的に議論しているテーマです。

まず、持続的な競争優位性という点では、取締役会も執行側も株価を強く意識しています。ただし、それは株価の絶対値ではなく、ベンチマークとする他社との比較や業界平均と比べた相対的な株価の動きです。私たちの戦略や成果が市場からどのように評価されているのか、業界の中で競争優位性を維持できているのかを確認する一つの指標として捉えています。また、資本配分の考え方についても、この数年で大きく変わりました。事業環境が大きく変化したこと、投資家との対話を強化したことで、成長投資、株主還元、財務基盤のバランスをどう考えるかという議論が増え、自社の資本政策の妥当性を継続的に検証するようになっていきます。

さらに、お二人が指摘された取締役会の実効性向上も重要なテーマです。当社では、実効性評価を通じて継続的な改善に取り組んでおり、取締役会が企業価値向上に向けて十分に機能しているかを常に検証しています。

加えて、取締役会では、早い段階から「どのような株主に当社株を保有していただきたいか」という議論も行ってきました。長期的な価値創造を共有できる投資家との対話を重ね、株主構成を高度化していくことが、結果として経営の規律を高めることに繋がると我々は考えています。

**藤木:** 株主構成を意識していることはすばらしいですね。日本では「株主構成は与えられるもの」と考えている企業も少なくありません。しかし、自社の戦略や成長ストーリーを継続的に発信し長期的な価値創造の方向性を共有できる株主との関係を築くことは、経営にとって大きな意味があると思います。

### 挑戦を後押しする「まずやってみよう」の姿勢

・・・

**藤木:** 取締役会の実効性を保つ上で、多様性と独立した視点は重要なキーワードです。さまざまな経験や専門性を持った人材が長期戦略について議論し、健全な疑問を投げかけることが重要です。また成長投資等については、成果や進捗を冷静に評価し、継続してモニタリングし続けることが必要です。

**高木:** 当社では、取締役会の実効性評価にかなりの時間をかけています。チェックシートで確認するだけでなく、取締役会事務局が各取締役へ個別に丁寧なインタビューを実施し、その結果を踏まえて課題や改善点を整理し、取締役全員で次年度に向けての方針を決定しています。事務局は、議題設計やガバナンスのあり方にも主体的に関与しており、近年注目されているコーポレートセクレタリーの役割を担っています。直近では、取締役相互のピアレビューも導入しました。国内ではまだ多くない取り組みですが、「まずやってみよう」という姿勢で始めたもので、多くの気づきや改善につながったと思っています。

また、この「まずやってみよう」という姿勢はIR活動にも通じるものがあります。投資家の皆様との対話から得られた示唆をもとに、新たな開示にも積極的に取り組んでいます。例えば2026年度第1四半期決算における営業情報量の開示は、半導体関連需要の動向など、事業環境を定量的に捉える一つの指標として活用いただけるのではないかと思います。企業価値向上につながるのであれば、まず取り組んでみる。その姿勢は、ガバナンス改革にも情報開示にも共通していると感じています。

**藤木:** 画期的な取り組みですね。近年高砂熱学は、社外取締役が、取締役会議長やガバナンス・指名・報酬委員会委員長、監査等委員会委員長を務めるなど、ガバナンスの透明性を高める改革へ意欲的に取り組んでいると評価しています。一方、日本企業全体を見ると、制度上はモニタリング型に移行していても、取締役会が依然として執行側に寄りすぎているケースもあります。やはり重要なのは、執行と取締役会の適切な距離感であり、そのバランス感覚に投資家は注目しています。

### 成長と還元を両立する資本配分

・・・

**Tian:** 成長投資において、私は3つのポイントを重視しています。第一に、その投資が資本コストを上回るリターンを生み出せるか。投下した資本からどれだけ利益やキャッシュフローを生み出せるかが重要です。短期的に利益が減ったとしても、中長期でROICやROEの改善につながるのであれば、投資家からの評価も得やすくなります。第二に、投資の成果を投資家が検証できることです。投資額だけでなく、期待する成果、時間軸、進捗を測るKPIが示されていることで、成長ストーリーを評価しやすくなります。第三に、資本配分の優先順位を経営陣が説明できることです。多様な選択肢の中で、「なぜ今、この投資なのか」を、明確に示すことが重要だと考えています。

**高木:** おっしゃる通りだと思います。建設業は比較的にアセッ

トライトな事業構造であることもあり、以前は、現在ほど資本効率やバランスシートを強く意識する局面は多くありませんでした。しかし、この5年ほどで、キャピタルアロケーションや成長投資を経営の重要テーマとして捉えるようになりました。また、当社は「環境クリエイター®」として、これまで以上に中長期の成長を見据えた投資が必要になると考えています。私はバランスを見ながらも、リスクを取って挑戦することの重要性を執行側に伝えています。

**藤木:**まさに、投資には規律と挑戦の両方が必要だと思います。さらに言えば、真価が問われるのは、投資をした後のモニタリングです。成果と失敗から何を学び、次にどう生かすのか。日本企業では、「投資後の振り返り」が見えにくいケースもあります。だからこそ取締役会が継続的にモニタリングを行い、次のより良い投資につなげていくことが重要です。



### 企業価値向上に資する 人的資本経営を

**高木:**非常に重要な視点だと思います。取締役会では、投資案件に限らず、中期経営計画で示す、定量的な数字やその手前の進捗についても、細かくチェックするよう意識しています。その中でも、長期的な成長を見据えた重要な経営判断の一つが2020年頃から進めてきた、受注戦略の「量から質」への転換です。当社では、人口動態や事業環境の変化を見据え、受注量よりも利益率や案件の質に重きを置くように努めてきました。執行側の取り組みの変化について、バランスシートの変化や営業報告内容を取締役会等でモニタリングしてきました。受注戦略の転換は、収益性の向上だけでなく、現場の負担軽減や持続的な成長にもつながる重要な取り組みだったと考えています。

**Tian:**建設業界では近年、売上高だけでなく利益率を重視する動きが見られますが、高砂熱学は早い段階でそこに着目して、具体的な取り組みを進めていたのですね。

**高木:**さらに、執行側では資本コストへの意識を高めるため、本社・支店を含め、ROICやエクイティスプレッドの考え方を社内に浸透させる取り組みを進めています。経営層だ

### 信頼と挑戦への後押しにより、 企業価値向上へ

けがファイナンスの考え方を理解するのではなく、現場の意思決定までつなげていく。その第一歩が始まったところだと思います。社外取締役としては、成長投資、人財投資、株主還元の最適なバランスを考えながら、今後もキャピタルアロケーションを意識した経営を執行側が行っているか、モニタリングし続けていきたいと思っています。

**藤木:**高砂熱学は高い収益性を持っていますので、株主還元か成長投資かという二者択一ではなく、両方を実現できる会社だと思っています。だからこそ、収益性を伴った成長ストーリーを示すための取り組みを評価しています。

### 企業の競争力を支える人財と組織

...

**高木:**企業価値の根っこには、目に見えない組織や人の状態があると思っています。社員が「こんなことをやってみたい」「こんなことがお客様の役に立つ」と思える環境になっているか。それは定量的な数字だけでは測れません。現場を訪れたときの雰囲気や、社員との対話の中から伝わってくる組織の活力こそが、企業の競争力を支える源泉だと考えています。社外取締役として、こうした定量化できない見えない資産のモニタリングも重要な役割だと思っています。

**藤木:**その観点は、これからますます重要になりますね。人口動態を考えても、建設業界にとって人財の確保は大きな課題です。だからこそ、働きやすさと同時に働きがい高め、多様な人財が活躍できる環境をつくる必要があります。多様性示す意味は、ジェンダーだけではなく。年齢、中途採用、国籍、海外経験など、幅広いバックグラウンドを持つ人財がいることが重要です。

**高木:**私が委員長を務める、ガバナンス・指名・報酬委員会でも、多様性を兼ね備えることは非常に大事だと考えています。取締役会や経営会議メンバーだけでなく、社員にも属性や経験の多様性が不可欠です。様々な経験を通じて、自分の中に複数の引き出しを持つ。デモグラフィー型のダイバーシティ(性別、国籍、年齢など)とタスク型のダイバーシティ(知見、経験、価値観など)、その掛け算がとても大事だと思っています。

**藤木:**高砂熱学を取締役会は、多様な視点・経験・スキルの幅を一層拡充する機会がなお残されていると考えています。一方で、社員レベルの取り組みを統合報告書などで見ていると、かなり先進的な施策があります。大切なのは、多様性自体を目的化しないことです。さまざまな経験、スキル、視点を持つ人財が、それを実際の競争力に変えていくことが、企業価値向上に資する人的資本経営になるのだと思います。

### 社会課題を「コスト」ではなく「成長機会」に変える

...

**Tian:**環境をはじめとする社会課題への対応を企業価値につなげている企業には、一つ大きな特徴があります。社会課題を単なるコストや規制対応ではなく、「成長機会」として捉えていることです。投資家としては、「環境に良い取り組みをしています」というだけでは十分ではありません。それがどのように売上高や利益率の向上、競争優位性の強化につながるのかを見えています。高砂熱学は、既存のお客さまとの関係や省エネルギー技術を生かして、環境関連サービスをさらに伸ばせる余地が大きいと思っています。環境・社会課題の対応が、どう企業の持続的な成長と企業価値向上につながるのか。そのストーリーを一貫して示すよう努めていただければ有難いです。

**高木:**はい。当社は長期ビジョン2040において、空調調和を核に環境創造の事業領域を拡げ、環境クリエイター®としてビジネスパートナーと環境価値を共創する姿を掲げています。カーボンニュートラルやカーボントランジションは、当社にとって大きな事業機会です。取締役の間では、オフサイトミーティングの場などを用いて、2040年よりさらに先を見据え気候変動の脅威やAIの普及に伴うエネルギー需要の増大、建物の老朽化といった、未来社会をイメージしながら、「高砂熱学に何ができるか」を自由に議論しています。その中で改めて立ち返るのが、当社の原点である「空気の調和」です。自分たちの強みである空調・環境技術で何ができるかにフォーカスしたビジョンを描いています。

**藤木:**それは投資家から見ても非常に分かりやすいです。環境やエネルギー効率は重要なテーマですが、何でも取り組みればいいわけではありません。自社の強みと結びつき、企業価値向上につながる領域に優先順位をつけることが重要です。その意味では、高砂熱学は事業そのものが環境課題の解決と非常に近い。社会価値と経済価値をつなげやすい、強い事業モデルだと思います。

**Tian:**今後は、既存事業の強化と新しい環境分野への投資をどのようにバランスさせていくのか、継続的に示していただければ、長期投資家としても評価しやすくなります。

### 対話を通じて企業価値を共に創り上げる

...

**Tian:**高砂熱学は投資家に対して、非常に丁寧な情報開示を行っている企業の一つだと思います。また、アジア、米国、欧州をはじめとする海外投資家に向けても、経営陣が直接、定期的な対話を重ねている点を評価しています。こうした投資家とのオープンで建設的な対話への取り組みを支持しております。



### 競争優位性・資本配分・ガバナンスを 見極める

**藤木:**投資家としては、これまでのガバナンス改革の進展を評価しつつ、改善に向けた検討を止めないでいただきたいと思っています。ガバナンスは常に「ムービングターゲット」です。求められる水準は変化し続けます。モニタリング型を取締役会をさらに進化させるとともに、取締役会の構成のさらなる向上にも期待したいですね。

**高木:**ありがとうございます。お二人との対話を通じて、改めて信頼とコミュニケーションの重要性を感じました。

当社では2024年に一年をかけて、取締役全員で「高砂熱学にとっての企業価値とは何か」を改めて考える機会を設けました。外部有識者の方々からさまざまな視点を学びながら議論を重ね、企業価値に対する共通認識を形成しています。そのため取締役会では、「その議論は本当に企業価値向上につながるのか」「どの程度のインパクトがあるのか」という視点に立ち返りながらモニタリングを行うことができます。

また私は、「社外」取締役とは言っても、外から眺めている存在ではなく、企業価値を共に創る一人のステークホルダーだと思っています。だからこそ、取締役同士、執行側、株主・投資家の皆様、さらにはお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの信頼関係を深めていくことが重要だと。冒頭の繰り返しとなりますが、この信頼関係の深さ・強さ・厚みといったものが企業価値向上を生み出す競争力の源泉や差別化戦略につながると思っています。

企業価値向上に終わりはありません。その基盤となる信頼関係を育みながら、今後も投資家の皆様との対話を大切にし、企業価値向上への挑戦を続けていくことを後押ししていきたいと考えています。

リスクマネジメント

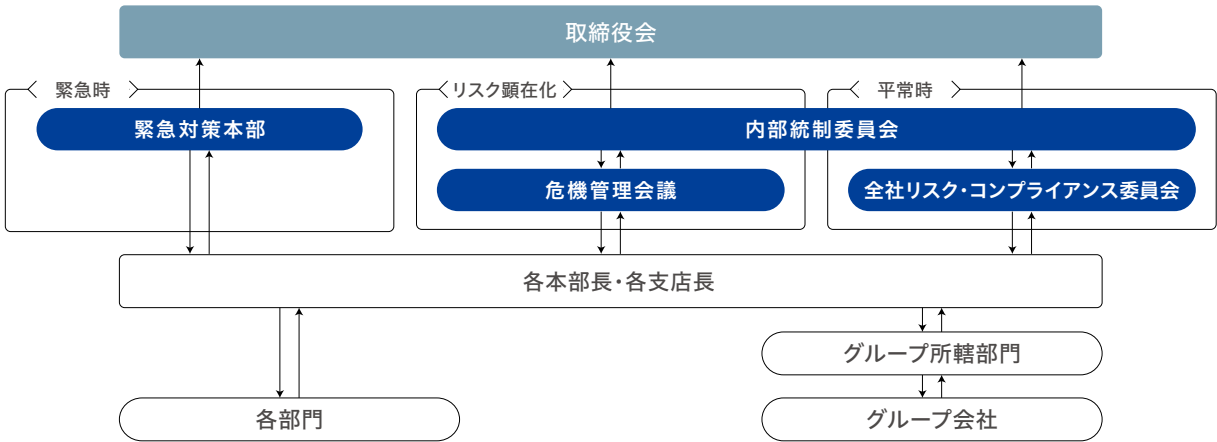
経営リスク顕在化の未然防止と、危機発生時の影響を極小化するための的確な初動と対応を講じてまいります。

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」（コンプライアンス関連の委員会と合同開催し、全社リスク・コンプライアンス委員会として運

営）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ち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

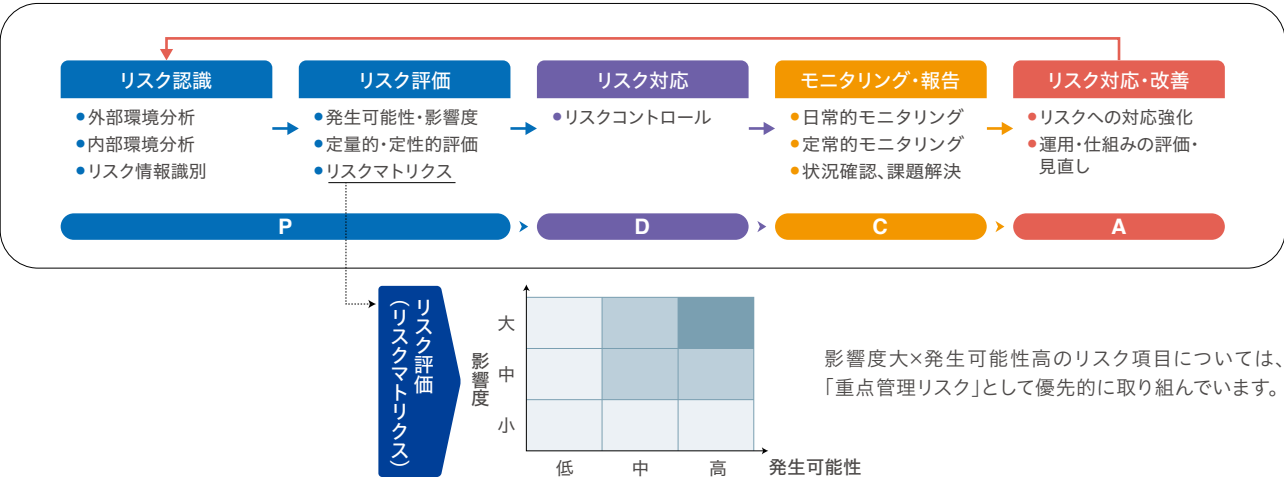


リスクマネジメントサイクル

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、リスクの中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

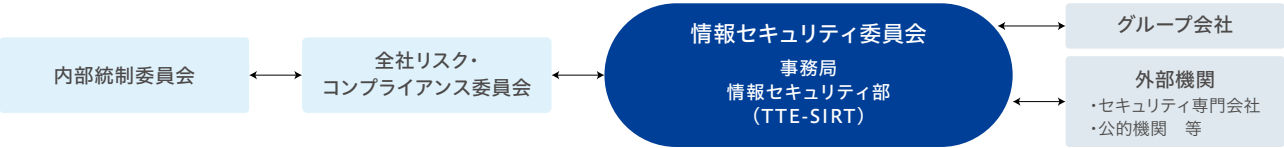
当社グループは、情報セキュリティを経営上の重要な課題と認識するとともに、個人情報、お客様やお取引先の秘密情報および業務遂行過程において取り扱うすべての秘密情報

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

当社およ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

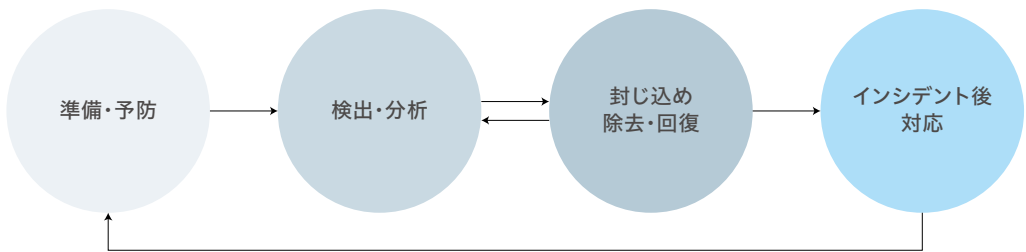
情報セキュリティ意識向上のため、情報セキュリティ教育、訓練を定期的実施しています。

| 教育・訓練       | 2025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%(役職員、派遣社員)                     |
| 訓練メール       | 8,072人(子会社含む)                      |
| 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
- サイバー被害発生を前提としたセキュリティ対策の取り組み



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。

113

Environment-Creator REPORT 2026

Environment-Creator REPORT 2026

114

## お客様から信頼を得られる品質の提供

当社がお客様に提供する価値である「高砂品質」とは、製品の品質はもとより、安全や環境への配慮を含め、お客様のニーズに応える最高の品質づくりを追求することです。その実現に向け、多面的な視点から取り組みを推進しています。

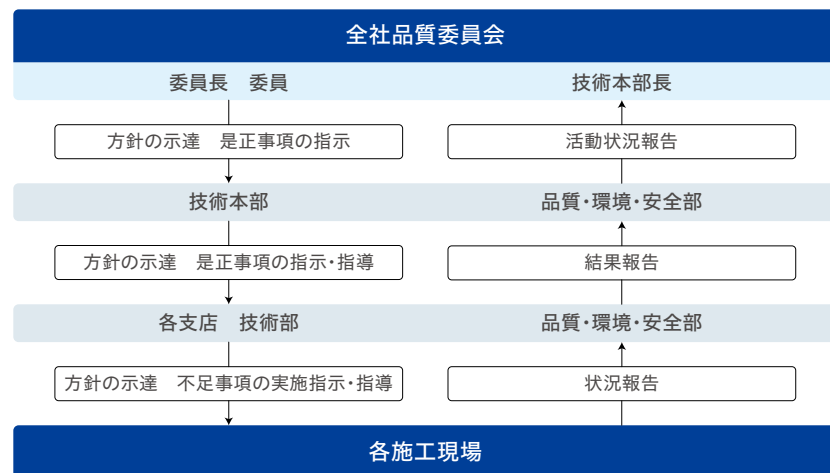
### 最高の品質創りとは

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CO<sub>2</sub>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

当社では1970年以降、毎年度初めに「安全衛生活動方針」を冊子として作成・配布し、安全衛生に関する方針や施策、ルール の周知・徹底を図っています。安全をすべての業務における最優先事項と位置づけ、「工事現場の災害によって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」との考えのもと、安全衛生基本方針を柱に、その浸透と実践に継続的に取り組んでいます。また、全国安全週間および全国労働衛生週間には、社長をはじめとする取締役が参加する安全パトロールを全国の工事現場で実施しています。現場で働く作業員の皆様と直接対話することで、安全衛生に対する考え方の浸透と安全意識の向上に努めています。

#### ■実施状況

社長をはじめとした全取締役による  
現場パトロールの実施件数

2024年度  
計11回

2025年度  
計14回



### 高和会(協力会社)との連携

当社の事業は、協力会社の皆様との強固なパートナーシップによって支えられています。当社では、協力会社との連携を深め、相互の信頼関係のもとで安全・品質の向上を図るため、「高和会」を組織しています。

高和会は本部および各支部で構成され、安全衛生協力会を通じて安全衛生に関する情報共有や啓発活動、現場安全パトロールなどを実施しています。これらの活動を通じて、労働災害の防止に加え、施工品質の維持・向上にも取り組んでいます。

また、毎年開催する安全衛生大会では、全社大会に加え全国10支部18会場において表彰や事例共有を行い、安全衛生活動に対する意識向上と好事例の水平展開を推進しています。

さらに、重要なパートナーである協力会社との関係を一層強化するため、「エクセレントパートナー認定制度」を設けて

います。優れた技術力や安全・品質活動への貢献を評価・表彰することで、持続的な価値創造に向けた協力関係の深化に努めています。



### 災害リスクの分析と対策

当社では、近年の災害発生状況や傾向を分析し、その結果を毎年度の安全衛生活動方針に反映することで、全社一丸となって労働災害の防止に取り組んでいます。

特に、重大災害につながるリスクの高い墜落・転落災害については、作業ルールの徹底に加え、施工計画段階から危険要因を排除することを重視しています。T-Base®で製作するユニット化工法の活用などを通じて、高所作業や現場作業の削減を図り、リスク低減を最優先とした施工計画の立案・実践を推進しています。

また、近年の猛暑による熱中症リスクへの対策として、協力会社の作業員を対象に熱中症アラームバンドを無償配布し、暑熱環境下における健康管理の強化に取り組んでいます。

さらに、現場で使用するヘルメットの無償貸与を実施し、定期的な更新(交換目安3年以内)による保護性能の維持を図っています。加えて、ヘルメットのカラーを統一することで、現場における円滑なコミュニケーションの促進や一体感の醸成にもつなげています。

### 安全成績推移と災害事故撲滅に向けて

労働災害の発生状況は以下のとおりです。

#### ■発生状況

※国内における実績値(海外拠点を除く)

##### 2024年度

労働災害:35件(うち休業災害[休業4日以上]:3件)  
死亡災害:0件

##### 2025年度

労働災害:47件(うち休業災害[休業4日以上]:5件)  
死亡災害:0件

休業を伴う災害については、原因分析をより深く行い、その結果を踏まえた再発防止策を「安全衛生活動方針」に反映するとともに、災害の未然防止に向けた取り組みを継続・強化し、ゼロ災害の実現を目指してまいります。

コンプライアンス

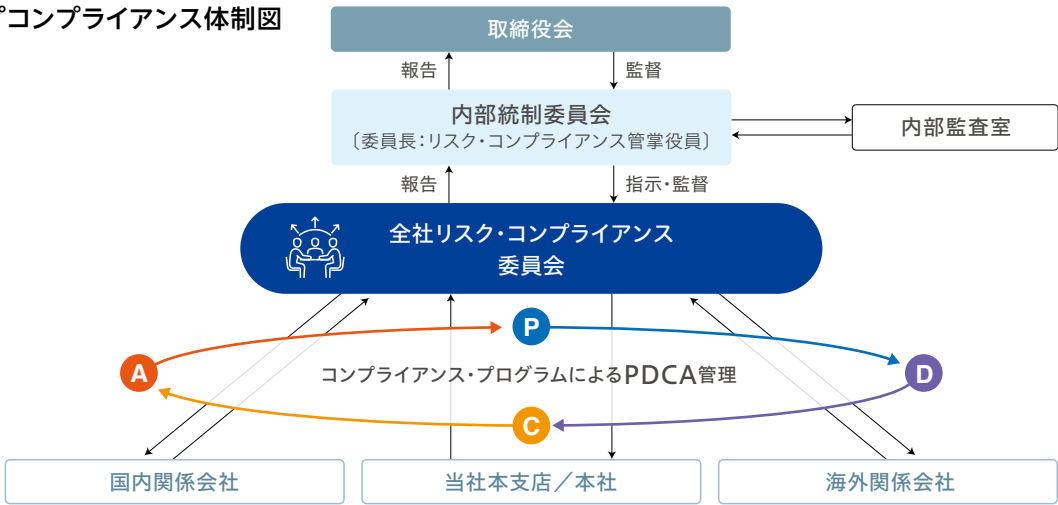
コンプライアンスの確立が、コーポレート・ガバナンス強化の基本であるとの認識のもと意識向上と日常的な実践に向け、周知・徹底を継続しています。

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き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

役職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、役職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役職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、回答結果とその分析の概要は、全役職員ならびに各種会議体などで展開し、課題の共有を図るとともに改善に向けた活動方針施策の策定、コンプライアンス教育などに活用しています。

お客様との適切な関係の維持（贈収賄防止への取り組み）

- 贈収賄防止規程の制定
  - 贈収賄防止規定の海外グループ会社ごとの法令・文化・商慣習を踏まえた適宜見直し
  - 定期的な社員モニタリングを実施
- 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取り組みを実施しています。

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<br>●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<br>●営業部門と管理部門による自主点検<br>●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<br>●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<br>●「競争法遵守プログラム」の管理・運営状況を全社リスク・コンプライアンス委員会・内部統制委員会・取締役会へ報告 |

独立性・機密性・匿名性が担保された内部通報制度

社内における複数の通報窓口のほか、外部窓口として、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ならびに民間専門機関による通報窓口を設置し、業務上の指揮命令系統から独立した通報ルートを幅広く整備しています。また、独立性・機密性・匿名性を担保した「グループ内部通報者保護規程」を制定・運用し、通報者保護の徹底と、通報窓口の積極的な利用の呼びかけを継続しています。通報内容については通報者保護を確実に担保した上で、全社リスク・コンプライアンス委員会および内部統制委員会に報告し、事案の早期かつ適切な対応に努めるとともに、再発防止に向け、コンプライアンス教育の内容に反映させるなど、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。また、当社グループの海外拠点においても、拠点ごとの通報窓口に加え、親会社である当社にも多言語対応が可能な通報窓口を設置する等、国内同様、内部通報制度の定着と適切な運用に向けた活動を継続しております。

■内部通報件数と内訳

| 分類項目     | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|----------|--------|--------|--------|
| ハラスメント   | 7      | 14     | 11     |
| 労務管理     | 0      | 0      | 1      |
| 取引先との関係  | 1      | 1      | 3      |
| 会社・上司の対応 | 4      | 7      | 2      |
| その他      | 2      | 4      | 9      |
| 通報合計件数   | 14     | 26     | 26     |

■内部通報・相談のフロー図

