

半世紀の信頼を礎に、 新たな価値を共に創る

小島 和人

高砂熱学工業株式会社
代表取締役社長

都村 智史

京王電鉄株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

特別

President

Dialogue

対談

1971年に開業した京王プラザホテルをはじめとして、半世紀以上にわたり多くのプロジェクトを共にしてきた京王電鉄と高砂熱学。現場起点の挑戦を重ねながら、新たな可能性をかたちにしてきた両社のトップが、共創を支える関係性とそれぞれに根づく企業風土、そして、よりよい未来を創り出していくための想いを語り合いました。

両社の歩みを支えた、挑戦の原点

...

小島：京王グループ様とは、半世紀以上にわたり数多くのプロジェクトをご一緒させていただいています。その歩みを振り返ると、当社は単に空調設備を提供するだけでなく、建物の価値向上に向けて、ともに課題に向き合わせていただいた歴史だったと感じています。

その両社の関係を象徴する取り組みが、1971年に開業した京王プラザホテルです。当時の資料を拝見すると、採用された設備だけでなく、さまざまな技術検討の経緯まで丁寧に記されていました。前例に捉われず、新しい技術や発想にも真剣に向き合われていたことがよくわかります。

都村：京王プラザホテルは、新宿副都心における超高層ビル開発の先駆けとなったプロジェクトです。当時は前例のない取り組みも多く、発注者、設計者、施工会社がそれぞれ知見を出し合いながら、一つひとつかたちにしていったと聞いています。

小島：中でも印象的であったのは、品質や技術を重視し、設備会社も含めて直接技術提案を行う体制が採られながら積極的に議論する環境があったことです。この風土があったからこそ、当社も従来にない提案を重ねることができたのだと思います。

振り返ると、京王グループ様には新しい挑戦の機会を数多くいただきました。期待に応えようと試行錯誤を重ねた経験が当社の技術や知見を磨き、今日の成長を支える財産になるとともに、両社の信頼関係を築く原点となったと考えます。

都村：貴社は、長年にわたって京王グループの建物に携わってきたからこそ、図面だけでは分からない設備の状態や経緯まで把握されています。そのため単なる更新や修繕ではなく、「この建物をもっと良くするためにはどうすればいいか」という視点で提案していただける。そうした現場レベルでの信頼の積み重ねがあるからこそ、発注者と施工会社という立場を超えて、同じ目線で課題を捉え、新しい提案にも「まずやってみよう」と思えるのです。

小島：この「まずやってみよう」という姿勢が、当社にとってかけがえのない新たな取り組みを実行に移す力になっています。

共創が技術を育て、新たな価値を生み出す

...

小島：京王プラザホテルでは、ユーザーの新たなニーズに応え、客室ごとの快適性向上を目指して、約1年にわたり新たな空調システムの検証を行いました。ホテルのご協力のもと、実際にお客様が利用する環境で性能や使い勝手を確認しながら改良を重ねることで、実用化につながる多くの知見を得ることができました。

都村：ホテルは季節やお客一人ひとりの体感の違いも踏まえて快適な空間を提供することが求められます。そのため、新しいシステムを実際の運用環境で検証しながら改善を重ねることには大きな意義がありました。

小島：京王プラザホテルでの取り組みに限らず、京王グループ様にはさまざまな場面で新技術の導入や検証にご協力いただきました。その代表例の一つが、京王グループ様の施設に初めて導入いただいた空調システム（詳細は▶SWIT® P.12）です。当初は暑熱対策を目的とした技術でしたが、実際の現場で検証と改良を重ねたことでその効果や適用範囲が明確になりました。その後、技術をさらに発展させることで、活用領域が広がり、現在では半導体工場など高度な環境制御が求められる施設に採用されています。

都村：当社の施設での導入が、その後の技術の発展や新たな分野での活用につながっているのであれば、大変うれしく思います。

小島：現在は、本社ビルの空調設備更新にあわせ、省エネルギー化と資産価値の向上をご提案しています。

都村：これまで空調設備の更新は、老朽化した設備を取り替えるための工事だと捉えていました。ところが、環境性能を高め、建物の将来価値にもつながると聞き、設備更新に対する見方が変わりました。同じように設備の更新時期を迎えている既存建物は数多くあります。本社ビルで成果を示せば、既存建物の設備更新における一つのモデルになります。まずはその成果を確かめたいですし、私自身も楽しみにしています。

課題を成長の機会と捉え、社会インフラを支え続ける

...

小島：建設業界共通のテーマとして担い手の確保や技能継承への対応が求められています。安全や品質を維持しながら

ら持続的に事業を続けていくためには、これまで現場で培われてきた経験やノウハウを組織の財産としてつないでいくことが重要です。

都村: 鉄道業界も同様です。人員が減少しても、安全の水準を下げることはできません。そのため、保守管理や運転、駅業務のデジタル化を進めながら、定型業務の負担を減らし、人はより高度な判断や対応に力を注ぐ体制へ転換していく必要があります。

小島: 当社でも、設備の保全・更新分野でデジタル技術の活用を進めています。(詳細は▶FaciTas P.48) 例えば、駅舎の送風機やポンプについて、設備情報や運転データをもとに状態を把握し、経過年数だけでなく実態に応じて更新時期を判断できるようにするものです。

都村: 設備の状態や更新のタイミングを可視化できれば、故障の未然防止だけでなく、夜間点検や緊急対応などの現場負担軽減にもつながります。安全を守りながら、働く人を支える仕組みとしても期待できると感じます。

こうした課題は、決して当社だけのものではありません。特に地方の鉄道会社では、専門人材の確保が難しく、設備の維持管理に課題を抱えるケースもあると聞きます。社会全体で共通する課題だからこそ、得られた知見や解決策を広く活用していく視点が重要だと考えています。

小島: 私たちも、設備管理の高度化は単なる効率化ではなく、安全・品質の維持や人財不足への対応など、社会インフラを支える上で重要なテーマだと考えています。京王グルー

プ様との取り組みで得られた経験を、交通インフラやさまざまな施設運営の課題解決へとつなげていきたいと思います。

社員の一步を後押しし挑戦が生まれる風土を育てる

・・・

小島: 担い手不足への対応では、人財の確保や育成に目が向きがちですが、都村社長は、その土台となる風土が重要だとおっしゃっていましたね。

都村: 鉄道事業者として「安全・安心」を守るための慎重な検討は欠かせません。一方で、当社グループが大切にしてきた挑戦のマインドをこれからの成長につなげるためには、新しいことへ踏み出す姿勢が必要です。どれだけ良い制度や方針を用意しても、社員が「やってみよう」と思えなければ新しい挑戦は生まれません。だからこそ、まずは挑戦を前向きに捉える風土をつくることが重要だと考えています。

そこで、中期経営計画「HIRAKU2030」で目指す姿を明確にし、そこから逆算して、今取り組むべきことを考えるようにしました。社員に一步を踏み出すことを求めるのであれば、経営者が社員の背中を押し、挑戦を支える姿勢を示さなければなりません。

小島: 非常によく分かります。当社ではビジョンとして「環境クリエイター®」を掲げています。2026年4月には、その実現に向けて大切にしたい行動指針をカードにまとめ、役職員に配布しました。その中には、「失敗を恐れず、失敗を許容し、挑戦し続ける」との一文があります。社員が一步を踏み出し、試行錯誤から得た学びを次の取り組みに生かせるよう、挑戦する人を組織として支えていきたいと考えています。

都村: 当社では、オープンイノベーションを通じて、スタートアップ企業をはじめとするさまざまなプレイヤーとの共創に取り組んでいます。自社だけではなく、多様な知見や技術を掛け合わせることで、新しい価値を生み出していきたいと考えているからです。

そのため社員が手を挙げやすい環境づくりも大切にしています。アイデアも最初から完成されたものである必要はなく、メモのような段階でもまず出してもらい、社外の知見も取り入れながら育てています。すべてが事業になるわけではありませんが、挑戦の機会を増やさなければ、新しい成果も生まれませんからね。

また、経営が現場へ出向き、「会社として応援する」と直接伝えることも大切です。

小島: 当社にも「ないものは創る」という文化があり、その精

神が、当社の技術力を支えてきました。

これからは、その姿勢を大切にしながら、社内外の多様な知見や技術を積極的に取り入れ、それぞれの強みを掛け合わせていくことが、より重要になると考えています。これからは「ないものは創る」から、「ないものは“みんなで”創る」へと発想を広げることで、組織の枠を超えた、より大きな価値を生み出せると考えています。

その一例が、月面で水から水素をつくる実証に向けた挑戦です。異なる専門性を持つ社内外の人財が結集したことで、水電解装置の開発や宇宙空間での運用確認という成果につなげることができました。

都村: 月面で水素をつくるという壮大なテーマには夢がありますね。日々の業務にとどまらず、その先の未来を思い描くことで、自分たちの仕事や技術の可能性をより大きく捉えられるようになる。それも挑戦の価値だと思います。

小島: プロジェクトに携わった社員からは、今回得られた成果をさらに発展させ、新たな課題に挑みたいという声が上がっています。こうして社員が自ら次の目標を描きはじめていくことに、風土の変化を感じます。

信頼と共創の先に未来を“ひらく”

・・・

小島: こうした挑戦の先に、京王グループ様はどのような未来を描いていますか。

都村: まず前提にあるのは、安全・安心を守りながら、公共交通を持続可能なものにしていくことです。そのうえで、京王沿線を「国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア」にしたいと考えています。鉄道会社にとって、沿線の価値と企業価値は一体です。ただ、これからのまちづくりは、建物や施設を完成させれば終わりではありません。地域の方々や企業に関わり続け、時代や人々のニーズに応じて新たな活動が生まれる基盤をつくっていききたいと考えています。

小島: 当社が掲げる「環境クリエイター®」には、未来社会の課題解決に向けて挑戦し、パートナーの皆さまとともに新たな価値や未来を創造していききたいという思いも込めています。

都村: 「環境クリエイター®」という言葉は、環境と「クリエイター」が結びついている点が前向きですね。環境への取り組みを我慢や制約として捉えるのではなく、人が自然と選びたくなる価値へ変えていく。その発想は、これからのまちづくりにも通じるものがあります。

小島: まさに、快適さや利便性を高めながら、省エネルギーや脱炭素との両立を図るということです。京王グループ様に



都村 智史 京王電鉄株式会社 代表取締役社長 社長執行役員

1988年、京王帝都電鉄(現・京王電鉄)株式会社入社。2012年総合企画本部沿線価値創造部長、15年株式会社リビタ代表取締役社長、18年京王電鉄取締役経営統括本部グループ事業部長、21年取締役常務執行役員などを経て、22年より現職

は、駅、ホテル、商業施設、オフィスなど、人々が移動し、滞在し、働く多様なフィールドがあります。それらを個別に捉えるのではなく、人が移動し、働き、集い、暮らす一連の営みの中で「環境」を考える。施設の運営や事業のあり方まで見据えることで、設備の枠を超えたご提案ができると考えています。

都村: その視点は、私たちが目指す「HIRAKU2030」とも重なります。京王グループの資産である多様な事業や施設を生かしながら、新しい技術やアイデアが実際の価値につながる場をつくり、人や地域の可能性を広げていきたい。そして、その成果を沿線や社会へ還元していくことが、私たちの目指すまちづくりだと考えています。

築いてきた信頼関係があるからこそ、高砂熱学さんとなら新たなテーマにも挑戦できると思っています。これからも両社で知恵を出し合いながら、一つずつ未来につながる価値を生み出していきたいですね。

小島: 半世紀以上にわたりお寄せいただいた信頼と挑戦の機会が、当社の技術や人財を育ててきました。京王グループ様が目指す、人や地域の可能性をひらくまちづくりと、当社が掲げる「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」というパーパスには、より良い未来を創りたいという共通の想いがあると感じています。

これからも環境技術を通じて、新たな価値を共創できればと思います。



小島 和人 高砂熱学工業株式会社 代表取締役社長