

山本 一郎

取締役 執行役員
研究開発本部長 兼
カーボンニュートラル
事業本部管掌

ファシリテーター

田畑 まど佳

技術本部 技術統括部
主任

神谷 忠史

取締役 専務執行役員
技術本部長 兼
関係会社担当

久保田 浩司

代表取締役 副社長執行役員
営業本部長 兼
コーポレート統括部管掌Executive
Officers
Dialogue営業×技術×研究開発の共創が「きりひらく」
環境クリエイター®としての価値創造

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

広がるお客様の課題に最適な形で応え、 企業価値の向上へ貢献する

...

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

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

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

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

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

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

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

お客様の声に向き合うことが 技術の向上と新たな着想の源に ...

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

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

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

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

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

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

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

カーボンニュートラルを 新たな成長領域に育てる

...

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

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

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

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

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

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

イノベーションセンターでの対話や交流が 技術をさらに磨き上げる

...

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



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



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

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

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

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

山本：地域や次世代とつながる役割もあります。小中学

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

多様な人財の挑戦が、 環境クリエイター®への進化を支える

...

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

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

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



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

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

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



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

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