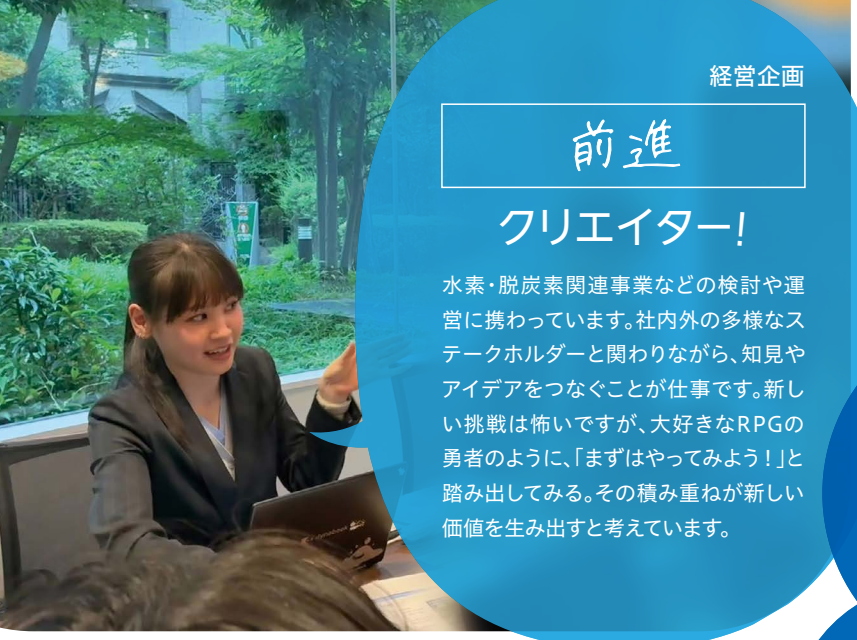
環境クリエイターREPORT 2026

統合報告書



環境クリエイター®
高砂熱学



経営企画

前進 クリエイター!

水素・脱炭素関連事業などの検討や運営に携わっています。社内外の多様なステークホルダーと関わりながら、知見やアイデアをつなぐことが仕事です。新しい挑戦は怖いですが、大好きなRPGの勇者のように、「まずはやってみよう！」と踏み出してみる。その積み重ねが新しい価値を生み出すと考えています。



技術開発

けもの道 クリエイター!

水を電気分解して水素と酸素をつくる水電解装置の技術・事業開発を担当しています。コア事業から遠い領域への挑戦は、まさに「けもの道」。昨日より今日、今日より明日と成長しながら、月面での実証など世界初への挑戦も続けています。いつかこの「けもの道」を新たな道路に変え、将来を支える事業の柱へと育てていきたいです。

※HAKUTO-Rは2025年12月に終了しております。



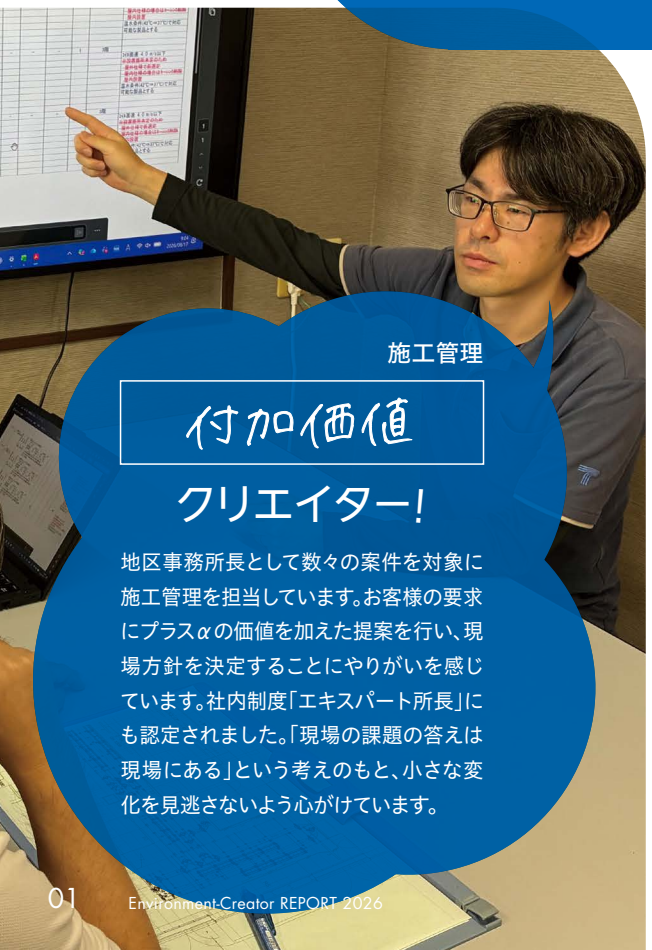
営業

価値共創 クリエイター!

お客様の企業価値向上に貢献し、高砂熱学の環境技術を社会へ広げることが営業である私の役割だと思います。「お客様の立場で考えること」と「人とのつながり」を大切にしています。信頼関係が価値創造の源泉と捉え、人と人、技術と社会をつなぎながら、将来世代により良い環境を残していきたいです。

What's

当社は、パーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、役職員一人ひとりが「環境クリエイター®」として、挑戦を続けています。社内外の多様な人財やビジネスパートナーとともに、新たな価値を創りながら、未来をきりひらいていく環境クリエイター®を紹介します。



施工管理

付加価値 クリエイター!

地区事務所長として数々の案件を対象に施工管理を担当しています。お客様の要求にプラスαの価値を加えた提案を行い、現場方針を決定することにやりがいを感じています。社内制度「エキスパート所長」にも認定されました。「現場の課題の答えは現場にある」という考えのもと、小さな変化を見逃さないよう心がけています。

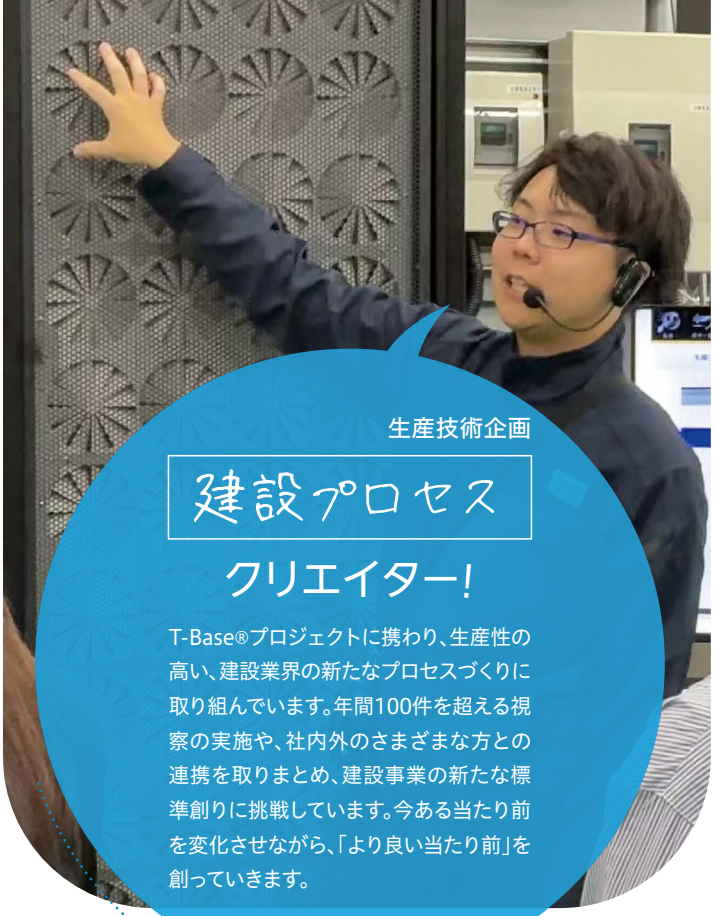
施工管理

未来の環境 クリエイター!

データセンターや大型ビルの施工管理を担当しています。当社初のミャンマー出身技術者として、他のミャンマー出身社員の育成や相談対応にも携わっています。仕事で大切にしているのは、品質への責任と信頼関係。お客様や仲間との信頼を積み重ねながら、後輩たちが安心して成長できる環境づくりにも取り組んでいます。







生産技術企画

建設プロセス クリエイター!

T-Base®プロジェクトに携わり、生産性の高い、建設業界の新たなプロセスづくりに取り組んでいます。年間100件を超える視察の実施や、社内外のさまざまな方との連携を取りまとめ、建設事業の新たな標準創りに挑戦しています。今ある当たり前を変化させながら、「より良い当たり前」を創っていきます。



採用

輪を広げる クリエイター!

新卒採用を担当し、インターンシップや採用活動を通じて、多くの学生の皆さんと出会います。採用活動で出会った方が入社後も連絡や相談をしてくれることが、何よりうれしい瞬間です。学生視点を大切にしながら、当社で働く魅力を伝え、一人でも多くの高砂熱学ファンを増やしたいと思っています。

環境クリエイター®?

環境クリエイター®とは

未来社会の課題解決に向けて挑戦し、パートナーと共に未来を創造する個人や団体です。高砂熱学は、「環境クリエイター®の集合体」として、世界中の環境クリエイター®と共に未来を創造する事業活動を営んでいます。
環境クリエイターが向き合う「**環境**」とは、建物環境のみならず、地球や生物にとって重要となる社会(地域・コミュニティ)、文化(芸術・スポーツ)、心理・身体など私たちに関わるあらゆる様々な環境を対象としています。



施工管理

挑戦する クリエイター!

施工管理として、入社5年目で初めて現場のメイン担当を任されています。プロジェクトごとに新たな挑戦ができることがこの仕事の魅力です。お客様や施設利用者、地域にとって最善の環境を追求し、人々の記憶に残る建物や空間づくりに取り組んでいます。仲間への感謝を言葉と行動で伝えることも大切にしています。



営業

推進 クリエイター!

営業として、多くの部署と連携しながら受注活動を推し進めています。はじめは分からないことだらけで悔しい思いもしましたが、先輩方の支えで乗り越えてきました。今では、未経験こそ最大の成長チャンスだと捉えています。大切にしているのは「会うこと」。コミュニケーションを通じて課題解決を図っていきます。



管理

信頼 クリエイター!

支店で経理・採用・総務を担当しています。常に自分がどんな環境クリエイターでありたいかを意識し、先回りのサポートを心掛けながら、関わる人との信頼関係を大切にしています。変化のスピードが速い時代だからこそ、その変化を前向きに捉え、社員が安心して力を発揮できる環境づくりを支えていきたいです。

企業理念

Purpose

環境革新で、
地球の未来をきりひらく。

空気を調和する。そこから生まれる無限の可能性がある。
高砂熱学は、一人ひとりが百年の歴史から受け継いできた
技術と誇りを胸に、人の和で多様性と共創の輪をひろげていく。
空間環境を創造し、地球へ、そして宇宙へ。
あらゆる環境革新をリードしつづけます。
私たちと家族、世界中の人々の笑顔、すべての生命とともに。

Vision

環境クリエイター®

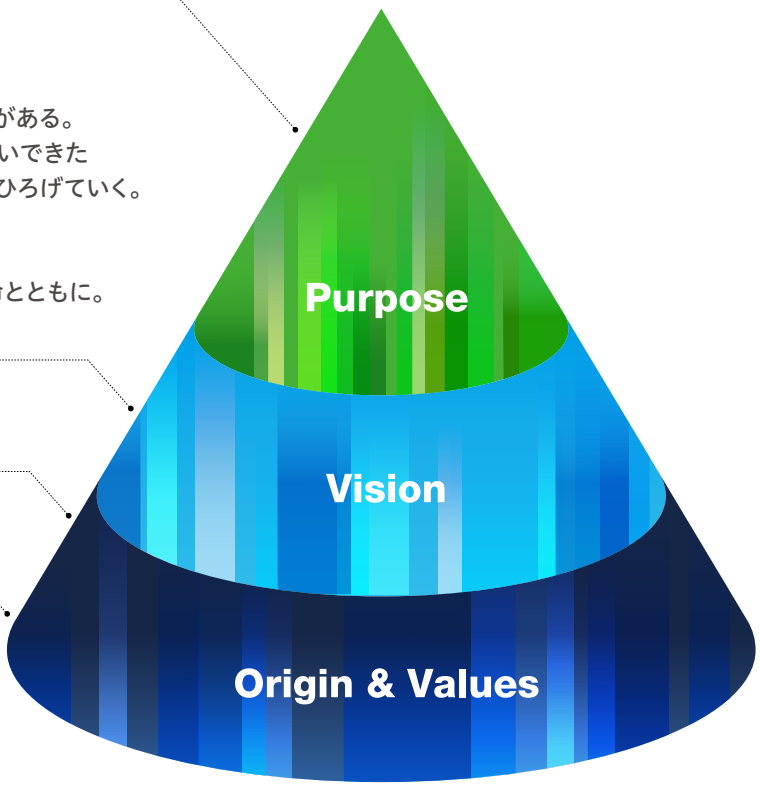
Origin 社是

人の和と創意で社会に貢献

Values

TakasagoWay

Beyond：期待以上の価値を提供する
Pride　：正々堂々とやり抜く
Trust　：人との縁が財産



社名の由来

「高砂」：　創立者の原 邦造が謡曲を嗜み、祝言曲「高砂」にちなみ命名したとされています。
「熱学工業」：創立時は高砂煖房工事株式会社として発足し、暖房に加えて冷房・冷熱領域も扱う事業内容を踏まえ、現在の社名へ改称しました。

主要な報告媒体の構成



環境クリエイター REPORT 2026
本冊子



2026年4月刷新

技術とサービス
ウェブサイト
https://www.tte-net.com/service/index.html



サステナビリティ
ウェブサイト
https://www.tte-net.com/sustainability/

- ESG・CSR活動報告（データ編を含む）
- コーポレート・ガバナンス報告書



株主・投資家情報
ウェブサイト
https://www.tte-net.com/ir/

〈IRライブラリ〉
- 決算短信
- 有価証券報告書
- 株主通信
- Financial Results（英文）
- 決算説明会（参考資料）

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください　https://www.tte-net.com/

Contents

イントロダクション

環境クリエイター®とは？ 01
企業理念 03
トップメッセージ 05

01 高砂熱学の価値創造

価値創造の歩み 11
価値創造プロセス 13
価値創造の源泉（高砂熱学の経営資本） 15
高砂熱学グループ長期ビジョン2040 17
高砂熱学における企業価値・ステークホルダー 19
中期経営計画2026 21
重要課題（マテリアリティ） 23
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 25

02 収益力の拡大

財務・資本戦略 29
事業概況 35
国際事業 41
建設事業プロセスの変革 T-Base® 45
DXとGXを同時に実現するBIMの推進 47

特別対談 President Dialogue

京王電鉄×高砂熱学 社長 対談 49

03 ビジョン実現に向けて

研究開発 53
カーボンニュートラル事業 60
Partner Dialogue
キリンビール×高砂熱学、千歳で動き出したグリーン水素実証 63
知的財産マネジメント 67
高砂熱学の人的資本強化 69
DE&I（ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン）の推進 77

04 サステナビリティと経営基盤

サステナビリティ推進体制 79
TCFDに関する取り組み／情報開示 80
TNFDに関する取り組み／情報開示 84
環境保全 85
社会貢献活動 87
コーポレート・ガバナンスの充実 89
Chairperson Dialogue
取締役会議長×執行役員 対談 103

特別鼎談 Investor Dialogue

キャピタル・グループ×社外取締役 鼎談 107
リスクマネジメント 111
お客様から信頼を得られる品質の提供 115
コンプライアンス 117

05 データ集

財務・非財務パフォーマンス 119
財務データ 121
ESGデータ 123
会社概要 125


➤P.05


➤P.25


➤P.49


➤P.63


➤P.103


➤P.107

編集方針

高砂熱学グループは、2017年からコーポレートレポート（統合報告書）を発行しており、本報告書は第10号となります。高砂熱学グループの現在と中長期的な将来に関心をお持ちの皆様にとって有用な内容とするよう努めています。今後とも皆様のご感想やご意見を受けて、さらに報告の水準を上げていきたいと考えています。

- 報告対象組織　高砂熱学工業株式会社（国内外全店）および高砂熱学グループ会社
  ※高砂熱学グループ全体については「高砂熱学グループ」ないし「当社グループ」、高砂熱学工業株式会社のみについては「高砂熱学工業」ないし「当社」と表記しております。
- 発行年月　2026年10月
- 参考にしたガイドライン　国際統合報告評議会（IIRC・現IFRS財団）「国際統合報告フレームワーク」
  経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
  GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン」（スタンダード）

Top Message

Questions
1
どんな会社を目指す?

空調設備の領域を超え、
環境価値を創造する
会社を目指します。

Questions
2
ビジョンをどう実践する?

環境クリエイター®の
考え方を日々の判断と
行動に生かします。

Questions
3
成長機会をどう生かす?

競争力を高めながら、
さらなる成長領域を
育てていきます。

Questions
4
環境技術をどう広げる?

地域の資源も生かし、
新たな価値循環を
生み出します。

Questions
5
世界から選ばれるには?

技術、事業、経営を
磨き、選ばれ続ける
価値を創造します。



代表取締役 社長
President and Representative Director
小島　和人

「環境クリエイター®」として、
次の100年に必要とされる価値を創造していきます。

経営観を育んだ原体験を礎に
次の100年に向けた企業変革を進める

当社はパーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、役職員一人ひとりが「環境クリエイター®」として、空調設備の提供を通じて培った知見や技術を生かし、お客様の価値を最大化していくことを目指しています。建物環境のカーボントランジションに加え、地球環境のカーボンニュートラルにも貢献しながら、事業領域と提供価値を広げ、地球と未来社会に必要とされる企業へ進化していくことが、次の100年に向けた挑戦です。

私の経営観の原点をたどると、故郷で育まれた環境への視点と、当社入社後の建設現場での経験に行きつきます。

私は愛媛県南部の自然豊かな地域で育ちました。その頃、光化学スモッグなど環境問題への関心が高まる時代を経験したことが環境を考える原点となりました。大学では、都市計画や空調、微生物の研究などを学び、環境を幅広く捉え、社会課題の解決につなげようとする現在の考え方の礎が形づくられました。

高砂熱学に入社後は、建設現場で安全や品質の重みを身をもって学びました。また、現場で得た知見を個人の経験にとどめず、仕組みや制度として組織全体へ展開することで、安全・品質の向上と技術伝承につながることを実感しました。この経験は、現在の経営においても大切な価値観となっています。

そして、経営戦略本部長を務めていた頃、未来に向けて当社のあるべき姿を考える中で、「環境クリエイター®」を掲げました。この言葉には、自然豊かな故郷で育ち、環境を学び、当社で経験を重ねる中で培われた私自身の価値観も込めています。

環境の捉え方を共有し、
環境クリエイター®の考え方を行動へ

環境クリエイター®は、経営が掲げる言葉であるだけでは意味を持たず、役職員一人ひとりが、日々の業務における判断や行動の拠り所として捉え、実践につなげていくことが大切です。

社外取締役を交えた取締役会オフサイトミーティングでは、「環境クリエイター®の『環境』とはなにか」を改めて掘り下げました。理念を一人ひとりの行動につなげるためには、私たちが向き合う「環境」の意味をより広く具体的に示し、共通理解として持つことが重要です。

私たちが向き合う「環境」とは、地球温暖化や脱炭素に限りません。建物、地域・コミュニティ、文化、心理・身体など、人や社会を取り巻く幅広い環境に目を向け、技術と知恵を通じて新たな価値をつくり出していく存在が環境クリエイター®です。

この考え方を役職員と共有するため、2026年4月に「環境クリエイター®カード」を配布しました。カードには、私たちが目指す姿と大切にすべき価値観を盛り込んでいます。お客様や協力会社、地域社会、共に働く仲間に誠実に向き合うことがあってこそ、私たちの技術は社会に必要とされるものになります。



本カードが、役職員一人ひとりが環境クリエイター®としての本質を再確認し、日々の判断や行動の拠り所となることを期待しています。

建設事業で培った力を、お客様や地域の課題解決へ。環境技術の社会実装を通じて、新たな環境価値を創造していきます。



成長機会と構造的な課題を見据え競争力を磨き続ける

環境クリエイター®として新たな価値を生み出していくうえで、当社の中核である建設事業を着実に成長させ、その競争力を高め続けることは不可欠です。

足元では、半導体やAIデータセンター、都市再開発などの建設需要は堅調であり、事業機会が広がっています。同時に、お客様から寄せられる期待も、省エネルギー、安定稼働、生産性向上、脱炭素化への貢献など、より高度かつ多様なものになっています。

当社には、企画・設計から施工、運用、研究開発までを一貫して担うエンジニアリング力、多様なプロジェクトを遂行する人財と現場力、そして長年にわたり築いてきたお客様との信頼関係や協力会社とのネットワークがあります。バリューチェーン全体を通じて価値を提供することで、お客様の企業価値向上と社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

拡大する事業機会を持続的な成長へと結び付けるためには、施工力を高めるとともに、協力会社との連携を一層深めていくことが欠かせません。建設工事は、多様な工種の担い手や協力会社が、それぞれの専門性を発揮し、一つの目的に向かって力を結集することで成り立っています。

高度な技能を発揮する協力会社の方々が適正に評価され、ふさわしい処遇のもとで安心して働き続けられる環境を整えることは、建設設備分野の未来を支える重要な基盤です。若い世代に建設業を魅力ある仕事として選んでもらい、誇りを持って技能を磨き、次の世代へ継承するという好循環を生み出すことが、建設事業の持続性と価値提供力の向上につながると考えています。

この実現には、当社だけでなく、お客様や協力会社をはじめとする多様なステークホルダーとの協働が不可欠です。働き方や取引のあり方、生産性向上に向けた取り組みをともに進めることで、建設設備がこれからも社会に必要とされ、持続的に価値を提供できる基盤づくりに貢献していきます。

建設プロセスの変革から持続可能な未来をひらく

資機材価格やサプライチェーンの動向、担い手確保の重要性の高まりなどを的確に捉えながら、施工体制の強化と生産性の向上を図り、お客様の期待に確実に応えていくことが重要です。

そのため、当社は事業機会を全社最適の視点で捉え、案件情報や施工体制を全本・支店で共有し、本・支店の枠を超えて経営資源を機動的に配分しています。これは単に受注機会を広げるためではありません。施工品質を確保しながら収益性を高め、成長市場で得られる機会を企業価値の向上へ確実に結び付けるための取り組みです。

同時に、生産性と品質をさらに高めるためには、現場のあり方を進化させる必要があり、中核となる取り組みの一つがT-Base®です。標準化、モジュール化、オフサイト生産を組み合わせることで、現場における作業の効率化と品質の安定、工程の平準化を図り、大型化・高度化するプロジェクトや短工期案件にも柔軟に対応できる施工体制の構築を進めています。

T-Base®の構想は、私が大阪（現：関西）支店長を務めていた頃、大型再開発案件に複数同時に携わった経験から生まれました。一品一様のものづくりという建設業の特性を大切にしながらも、標準化やモジュール化を取り入れ、品質と生産性を両立する新たな仕組みが必要だと考えました。

T-Base®が目指しているのは、効率化だけではありません。現場で働く人たちが、専門性や創造性をより高い付加価値の創出に生かせる環境をつくり、品質、生産性、働きやすさを高い次元で両立する新たな施工モデルを構築していきます。

今後も、全社最適の視点に立った経営資源の活用、協力会社とのパートナーシップ、そしてT-Base®を通じた建設プロセスの変革を一体的に進め、建設事業をさらに進化させていきます。

建設事業をより強く、持続可能なものへと進化させることで、環境クリエイター®として提供できる価値の幅と深さを広げ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

建設事業で培った力を環境技術へ広げお客様、地域、社会の価値を高める

建設事業で培ってきた空気・熱・水・エネルギー制御の技術は、建物や工場の快適性・生産性を支えるだけでなく、カーボントランジションやカーボンニュートラルに向けた価値創出にもつながるものです。現在、当社では、水素や未利用排熱などの環境技術として社会実装する取り組みを進めています。

その一つが、グリーン水素の生成・供給です。キリンビール北海道千歳工場や飯野ビルディングなどにおける実証を通じ、施設特性や課題に応じた活用方法を見極め、エネルギー転換やGHG排出量削減、BCP対応力の向上につなげていきます。

また、私たちの挑戦は、建物単体にとどまりません。

私はこれからの成長において、地域との共創が重要になると考えています。地域内での未利用排熱の有効活用や小水力発電など地域に存在する資源を生かし、その価値を地域の中で循環させることで、環境価値と経済価値の双方を生み出していくことができると考えています。

私たちは多様なパートナーとの連携を通じて、地域ごとの特性に応じたエネルギー活用のあり方を模索しながら、新たな価値創造に挑戦しています。環境技術の価値は、技術そのものの新規性にあるのではなく、実際に社会で活用され、お客様や地域に新たな価値をもたらして初めて発揮されるものです。だからこそ私たちは、実証と事業化を重ねながら、一つひとつの技術を社会に根付かせていきたいと考えています。

環境クリエイター®として、建設事業で培った力を環境技術へと発展させながら、お客様の価値向上と地域社会の発展の両立に挑戦していく。それが、環境クリエイター®が目指す共存共栄の姿です。

人的資本への投資を通じて社員が挑戦し続ける基盤を築く

建設事業の競争力を高め、カーボンニュートラル分野や海外事業の成長を実現していくうえで、最も重要な経営資本は「人財」です。どれほど優れた戦略や技術があっても、それを実現する人財がいなければ企業は成長できません。中期経営計画2026では、旺盛な建設需要を見据えた先行投資として、人財採用・育成への投資を強化してきました。

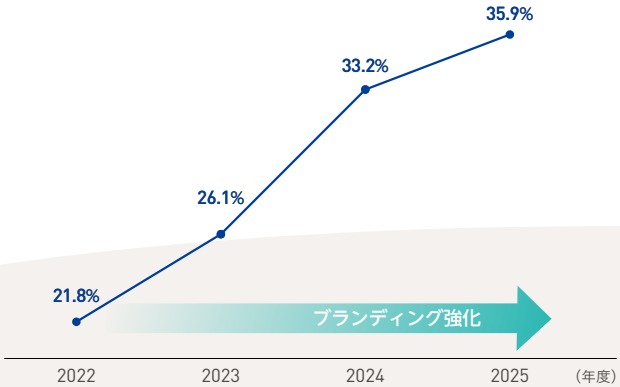
採用においては、パーパスを軸としたブランディングや社員との接点づくりを進めてきた結果、社名認知度の向上や接点を持つ大学数の拡大につながり、多くの学生の皆様が関心を寄せてくれるようになりました。この背景には、社員一人ひとりが仕事に誇りを持ち、その姿を発信することで共感の輪が広がり、新たな人財との出会いにもつながっていると考えます。新卒採用数も着実に伸びており、入社後の育成を通じ、施工を担う人財基盤の強化が将来の施工力向上につながり始めていると感じています。

さらに、役職員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、処遇や働く環境の整備、成長機会の提供を進めています。

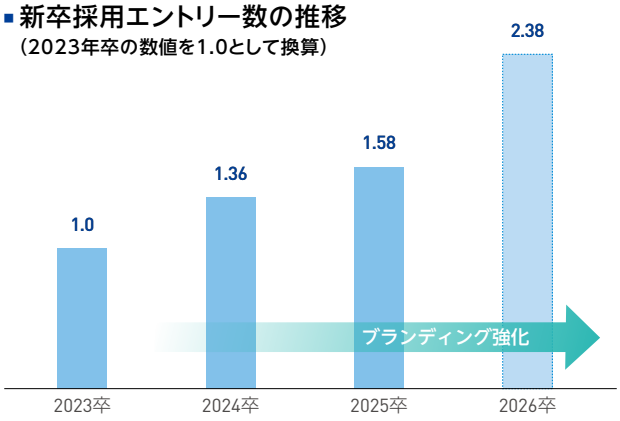
DXへの投資も、人財の力を最大限に引き出すための重要な基盤の一つです。基幹システムやBIMなどのデジタル活用を横断的に進め、事業と経営判断の質とスピードを高めていきます。

人的資本への投資は、環境クリエイター®である社員一人ひとりの成長と挑戦を支えるためのものです。社員一人ひとりが持つ知識や経験を組織全体の力に変え、お客様や社会のあらたな価値創造へと結実させる。好循環を生み出すことこそが、経営の重要な役割であると考えています。

■ 大学生の社名認知度（外部機関による調査結果）



■ 新卒採用エントリー数の推移
（2023年卒の数値を1.0として換算）



経営の実効性と資本市場との対話を深め企業価値の持続的な向上を目指す

長期ビジョン2040では、2023年度から2026年度を第1フェーズ「未来への船出の4年間」と位置づけています。現在は、その総仕上げの段階にあり、第2フェーズへの移行を見据える時期にあります。

第2フェーズでさらなる成長を実現するためには、事業や技術への投資に加え、それらを的確な意思決定と実行につなげる経営基盤が欠かせません。

当社は2023年に監査等委員会設置会社へ移行し、経営の監督と執行の役割を明確にしながら、取締役会のモニタリング機能の強化に取り組んできました。

取締役会では、長期ビジョンや企業価値向上に関わる重要テーマをアジェンダとして設定し、当社が目指す方向性や企業価値向上に資する議論に重点を置いています。一方で、執行に委ねるべき事項については権限委譲を進め、意思決定のスピードと質を高めていきます。取締役会と経営執行がそれぞれの役割を果たしながら、対話を重ねることで、経営の実効性を高めていきます。

重要なことは、制度や体制が実際に機能しているかを継

人財、DX、新たな成長領域へ。技術・事業・経営を磨き、世界から選ばれる会社を目指していきます。



続的に検証することです。取締役会の実効性評価を通じて、課題を明確化し、結果を次年度以降の運営改善につなげています。2025年度からは取締役相互のピアレビューも導入し、一人ひとりの経験や専門性が取締役会の議論に十分生かされているかという観点からも検証を進めています。今後も、実効性評価を経営改善のサイクルとして活用し、取締役会の機能向上につなげていきます。

また、次代の経営人財の育成も重要な経営課題です。ガバナンス・指名・報酬委員会の関与のもと、経営人財に求められる経験や能力を整理し、候補者の育成状況を確認し、多面的な評価と計画的な育成を進めています。

資本政策においては、財務の健全性を確保しながら、成長投資と株主還元を両立することを基本としています。建設事業で創出したキャッシュを、人財、DX、M&A、海外事業、カーボンニュートラル事業などの成長領域へ投資し、収益性と将来のキャッシュ創出力を高めていく。一方で、持続的な利益成長に応じた安定的な配当などを通じて、株主の皆様への還元にも着実に取り組みます。成長投資と株主還元は、企業価値向上を支える両輪として捉え、資本配分の妥当性を継続的に検証していきます。

その判断を磨いていくうえで、株主・投資家の皆様との対話は欠かせません。対話を強化する中で、成長投資、株主還元、財務基盤のバランスをどのように考えるべきか、当社の資本政策が市場の期待に応えるものになっているかを、より強く意識するようになりました。対話を通じて寄せられた期待や課題認識を踏まえ、戦略や資本配分を継続的に見直していくことが、経営の規律と質を高めることにつながると考えています。

同時に、当社の競争力の源泉や成長ストーリーをより分かりやすく伝えていくことも重要です。技術力や収益構造、成長投資が将来の価値創造にどのようにつながっていくのかを、定量・定性の両面から丁寧に発信していきます。

また、取締役会では、どのような株主の皆様に長期的に当社を支えていただきたいかという視点から、株主構成についても議論しています。当社の長期的な価値創造の方向性に共感いただける株主・投資家の皆様との対話を重ね、信頼関係を築いていくことは、安定的な経営基盤の形成につながるだけでなく、私たち自身に健全な規律をもたらすものだと考えています。

こうしたガバナンス改革や株主・投資家の皆様との対話を通じて経営の質を高めていくことは、長期ビジョン2040の実現に向けた重要な土台です。

私が目指しているのは、高砂熱学が世界で知られ、選ばれる環境技術企業へと進化することです。そのためには、技術や事業を磨くだけでなく、経営の質を高め、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、自らの価値を分かりやすく伝え続けていかなければなりません。

環境クリエイター®として、お客様や社会に新たな価値を提供し、世界中から「高砂熱学が存在することで、地球や生物の環境がより良くなる」と言っていただける会社へ進化する。この実現に向けて、技術、事業、そして経営の全てを磨き続けていきます。

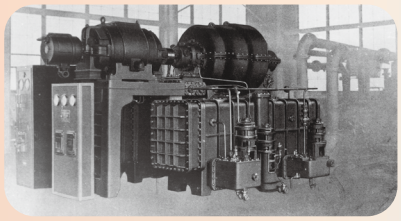
価値創造の歩み

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

1923-
創立そして相次ぐ国産第一号の開発

1923年11月16日、当社の前身「高砂煖房工事株式会社」が創立。翌年1924年に、わが国の個人住宅冷房第1号といわれる邸宅の温湿度調整装置を施工。1927年には、日本初の完全冷暖房劇場として話題を集めた三越ホール(現:三越劇場)を施工しました。

当時「冷たい空気」をつくるために必要な大型冷凍機は輸入に頼っており、本体に加え輸送費や技術者の出張費など大変高額なものでした。そこで、当社の初代社長となる柳町政之助は渡米。長年に亘る研究を重ね、国産第一号となる『高砂荏原式ターボ冷凍機』を開発しました。その他には、空調技術専門書である『煖房と換気』を発刊し、Air Conditioningを空気の温湿度調整と訳しました。(2012年建築設備技術遺産に認定)


高砂荏原式ターボ冷凍機



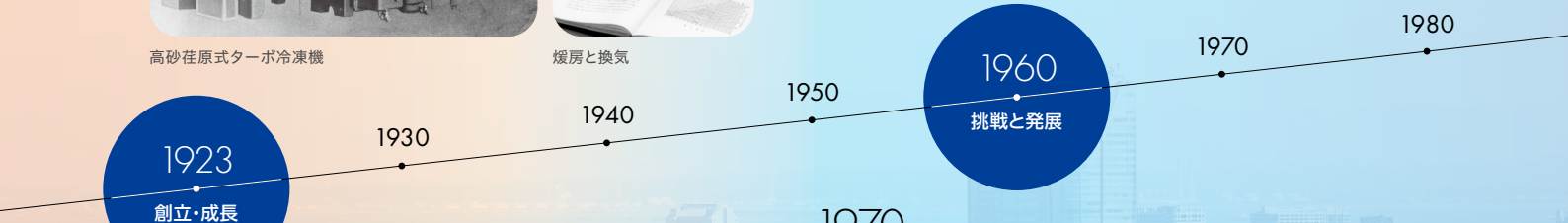
煖房と換気

1960-
産業の発展・技術の高度化(クリーンルーム開発など)

国内での生産・医療現場における空気の清浄化や無塵化の要望の高まりを受け、当社はクリーンルームの黎明期からいち早くこれに参入しました。あらゆる機会を捉えて新技術、新製品の知識収集に努めていた当社は、アメリカの企業の支援を受け、1968年、当社の本格的なクリーンルーム第一号となる日本電装クリーンルーム研究棟を施工しました。

1990年代に入るとDRAM半導体市場の活況さに伴い、リチウムイオン電池の量産化が国内で始まりました。このリチウムイオン電池を製造するためには、低露点環境が欠かせません。当社は、この特殊な環境をつくり出すために、低湿度環境制御室のドライルーム®を開発し、現在でもリチウムイオン電池製造において活用されています。

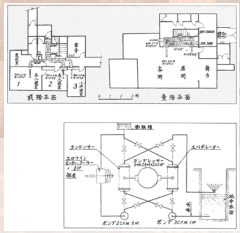

高砂層流式クリーンルーム

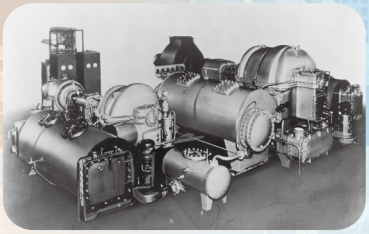


1945-
戦後復興と高度経済成長への貢献

1943年に、社名を現在の「高砂熱学工業株式会社」に改称しました。

戦後の高度経済成長期への突入とともに大型工事が増加。東京・八重洲の第一鉄鋼ビル、東京駅八重洲口の鉄道会館、渋谷東急会館など数々の建築物の冷暖房を施工しました。その後、当時日本で2番目の超高層の世界貿易センタービル(地上40階/東京・浜松町)などを施工しました。


1932年
わが国最初のヒートポンプによる
冷暖房設備を完成



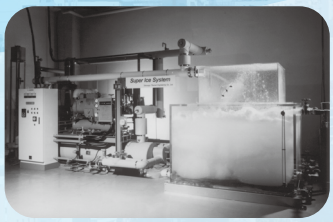
1970-
グローバル化に向けた海外事業推進

1974年にシンガポール駐在事務所の開設、マカオ出張所、香港出張所の開設など、グローバル化に向けて海外事業を推進。国境を越えて当社の技術を海外展開するため、1980年には社内に海外事業本部を開設し、2018年9月には、アジアを中心に10カ国で事業を展開、国境を越えて貢献領域を拡げました。

1980-
革新的な蓄熱技術の開発

液体の温度が凝固点以下でも凝固が起こらない「過冷却現象」に着目し、これを用いて連続的にシャーベットアイスを生成する新技術「スーパーアイスシステム(SIS®)」の開発に成功。

この氷蓄熱技術は、空調エネルギーの省エネ化とランニングコストの低減を図る革新的なものでした。


スーパーアイスシステム

2000-

空調設備の最適運用と省エネ技術の開発

社会的な省エネ機運の高まりを受け、当社は2005年に空調設備の運転状態を的確に把握し、最適運転を実現するためのデータ収集分析ソフト「GODA®」を開発しました。また、工場等の大空間施設における居住域の快適性向上を目的に旋回流誘引型成層空調システム「SWIT®」を開発、省エネルギー性の向上と設備費の低減も可能にしました。さらに、今まで困難であった大規模クリーンルーム内の室内環境を高精度で制御する次世代型クリーンルームTCR-SWIT®を開発しました。高精度の環境維持のほか、システム全体での省エネ性、使用する空調機の省スペース化も実現。現在も、半導体(前工程含む)・電子部品など幅広い分野で導入実績を伸ばしています。



SWIT®



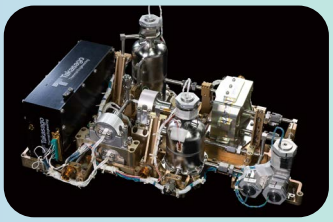
TCR-SWIT®

2020-

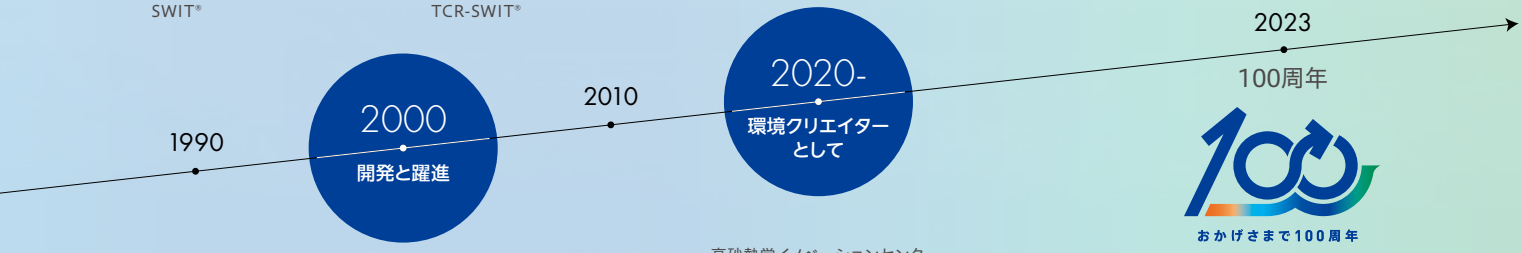
環境クリエイター®として社会課題に挑戦

1988年の氷蓄熱「スーパーアイスシステム」の開発以降、将来的には、さらなるエネルギーの利活用の拡大を図ることが必要と考え、2006年ごろから水素利用技術の開発に着手しました。これまでに、宇宙航空研究開発機構〈JAXA〉や産業技術総合研究所、環境省での実証事業にて実績を積み重ね、2020年4月に、電気から水素ガスと酸素ガスを生成する固体高分子形水電解装置「Hydro Creator™」を上市しました。

これらの技術を応用し、月面実証用の水電解装置の開発に成功。2025年1月には月着陸船に搭載して打ち上げを実施しました。2025年6月には月面着陸を目指しましたが、着陸は叶わず、実証予定であった、水素・酸素生成(水の電気分解)も断念せざるを得ませんでした。しかし、この挑戦は、私たちにとって宇宙という新たなフィールドへの扉を開くものであり、今後の技術革新に向けた確かな一歩となりました。



月着陸船に搭載した月面用水電解装置



2010-

2010年代に入るとテクノロジーが大きく進歩し、データセンターでのデータ処理量の増加や、ICT機器の性能向上などによる発熱量の増加を受け、データセンター空調システムの効率化が課題となっていました。当社は、この課題を抜本的に解決する空調方式として、2011年に壁吹出式空調システム「IDC-SFLOW®」を共同開発しました。



当時のIT技術をベースに、世界最大規模のオープン型BA(ビルディング・オートメーションシステム)を開発。六本木ヒルズ森タワーの中央監視・制御システムとして納入しました。

高砂熱学イノベーションセンター



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

新しい環境技術の実証の場として、社会へのフィードバックを見据え運用するとともに、地域や社外の人々とのつながりを通じ、オープンイノベーションを生み出しています。

従来の建設現場における現場一品生産、すなわち現場ごとの「施工管理」から、標準化・プラットフォームを中心とした「生産管理」へと施工のあり方の変革を目指し、2022年にT-Base®を開所しました。施工における省人化・省力化とともに、環境負荷低減の実現や多様な人財の活躍を促進し、建設業界が直面するさまざまな課題解決への貢献を図っていきます。

T-Base®



価値創造プロセス

従業員一人ひとりが社内外の多様な人財と互いに高め合いながら、環境クリエイター®として常に挑戦し続けております。
ビジネスパートナーの皆様と環境価値を共に創出し、企業価値の向上に向けた価値創造プロセスを推進しております。

INPUT ▸P.15

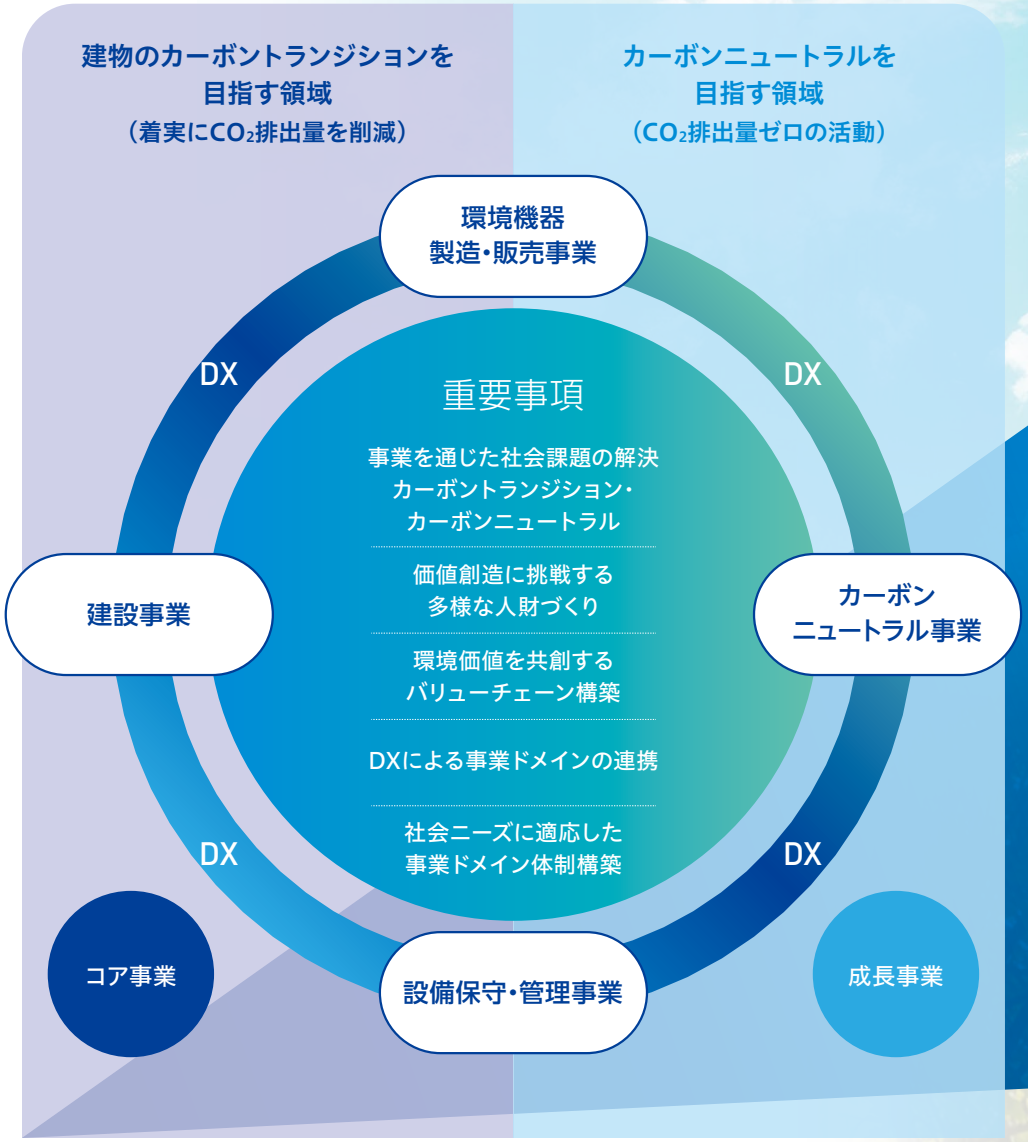
社会関係資本
共創を促進する
信頼のネットワーク

知的資本
環境革新を生み出す
技術力

人的資本
未来を創造する人財

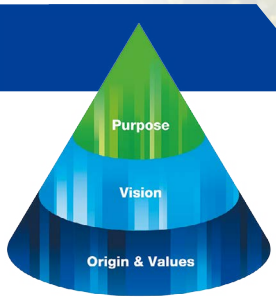
自然資本
事業活動を通じて
生み出す環境価値

財務資本
成長投資と株主還元を
支える財務基盤



企業理念 ▸P.03

Purpose	環境革新で、地球の未来をきりひらく。	
Vision	環境クリエイター®	
Origin & Values	Origin 社是	人の和と創意で社会に貢献
	Values	TakasagoWay



価値創造プロセスの循環による

ビジネスパートナーと
環境価値を共創する

長期ビジョン2040

Create our PLANET, Create our FUTURE

OUTPUT

人にやさしい快適空間の提供

各種空間における人間の健康保持と快適住環境の実現を目的とした空気調和(一般空調)

高品質な製品の製造環境

クリーンルーム・ドライルーム®など、高度に清浄度、温湿度が管理された生産工程環境を提供(産業空調)

最新の省エネルギー運用

最適な設備総合管理と、お客様の課題を解決するソリューションを提供(エコチューニング・省エネ)

地球環境に貢献する技術

蓄積した技術力を新領域に活用し、社会的な課題解決に貢献するソリューションを創出

8つのステークホルダーと共に未来に向けた価値を提供



OUTCOME

社会関係資本

- 8つのステークホルダーとの信頼関係強化
- 地域社会の課題解決貢献

知的資本

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

人的資本

- 高度専門知識を有する社員の育成・輩出
- エンゲージメント向上

自然資本

- 環境負荷の低減(単体)

46,446t-CO_2

CO_2ワーキングにて顕著な削減事例として共有された削減量の和

財務資本

- 中長期的な株主価値の向上
- 株式配当
- 債権格付(JCR)A+

持続的な企業価値向上

価値創造の源泉（高砂熱学の経営資本）

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

高砂熱学の経営資本

社会関係資本

共創を促進する信頼のネットワーク

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

知的資本

環境革新を生み出す技術力

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

人的資本

未来を創造する人財

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

自然資本

事業活動を通じて生み出す環境価値

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

財務資本

成長投資と株主還元を支える財務基盤

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

インプット（2026年3月末）

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

国内拠点数	海外グループ企業数※1	完成工事累計高	高和会※2会員企業
56拠点	12社・1支店	約10.2兆円	2,083社

※1 海外グループ企業：連結子会社、関連会社
※2 高和会：現場で働く協力会社との連携を深めるため、2003年より協力会社のメンバー参加による「高和会」を組織しており、品質・安全衛生・環境保全などの各種管理について、当社と情報共有しつつ周知徹底を図っています

当社の競争優位性を発揮するための技術と、専門性技術力を担保するライセンス

研究開発費	特許等保有件数	空気調和・衛生工学会受賞	技術士	エネルギー管理士	一級建築士	一級管工事施工管理士
36.8億円	768件	189件	28名	168名	54名	1,269名

環境クリエイター®の育成と挑戦を支える人的資本への投資

連結従業員数	人財育成・採用投資	従業員の平均年間給与
7,287名（海外グループ社員3,230名）	11億円	12,457千円

再生可能エネルギーの利用と、生み出すためのプロジェクト

再生可能エネルギー由来電力導入率	水素・CN関連プロジェクト数
59.8%	7件

強固な財務基盤と資本コストを意識した最適な資本構成

自己資本	自己資本比率	総資産
2,098億円	55.0%	3,818億円

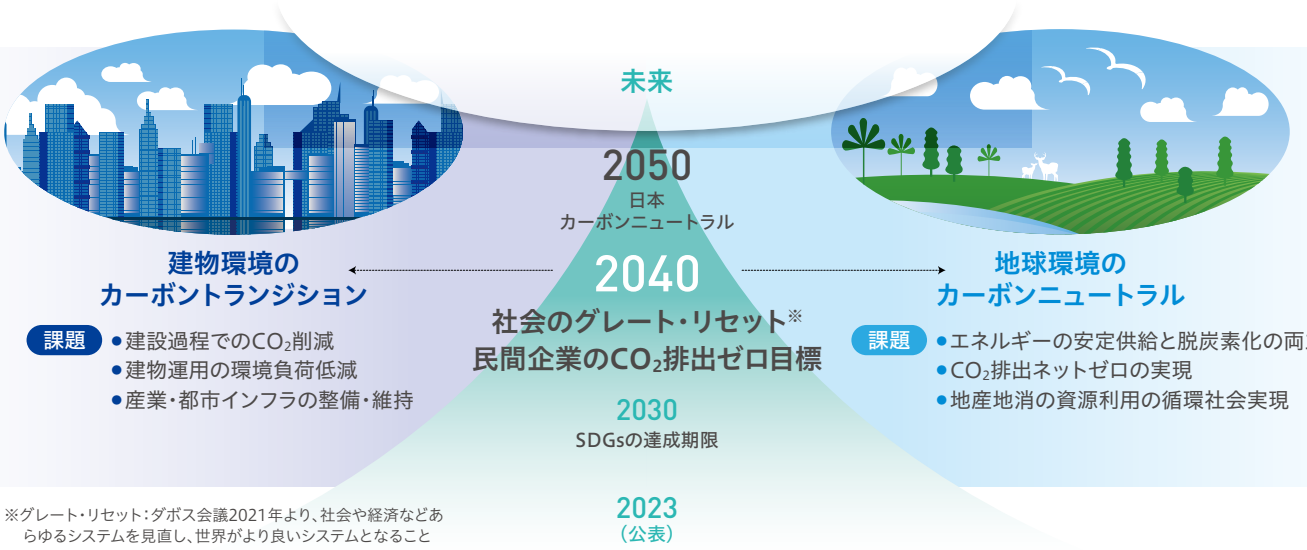
高砂熱学グループ長期ビジョン2040

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

高砂熱学グループが貢献する未来社会課題

日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」によって、より一層、脱炭素社会の実現に向けて各企業が、カーボンニュートラルやESGへの取り組みを加速させています。

当社は来たるべき未来に向けて、社会課題解決のため、当社がこれまでに空調設備事業を通じて得てきた数々の経験・実績と培ってきた技術や知見を活かし「建物環境のカーボントランジション」と、「地球環境のカーボンニュートラル」に取り組みます。



※グレート・リセット：ダボス会議2021年より、社会や経済などあらゆるシステムを見直し、世界がより良いシステムとなること

高砂熱学グループ長期ビジョン2040で目指す姿と4つの事業ドメイン

未来社会の課題解決に向けて、これまでの空気調和の技術を核としながら、事業の効率化を図るとともに、環境創造の事業領域を拡げ、従業員一人ひとりが社内外の多様な人財と共に、当社グループのビジョンである環境クリエイター®として挑戦し続けていき、環境価値を創造する企業を目指してまいります。

そのために、これからの社会変化を踏まえ、4つの事業ドメインを構築し、それらをDXによって連携させ、未来社会の課題解決を実現する企業グループに変革していきます。

4つの事業ドメイン

1 建設事業

空調設備を基軸として、国内・海外で100年間培ってきた技術をベースに、お客様にとって最適な建物環境を構築しながら建物環境のカーボンニュートラルを実現していきます。

2 設備保守・管理事業

建築設備に精通したノウハウを有する高砂熱学グループとして、環境負荷の大半を占める建物の運用段階においても、カーボンニュートラルに向けた活動を実施していきます。

3 環境機器製造・販売事業

地球環境の負荷を減らしていくために空調機器や産業空調で利用される製品の製造・販売に加え、お客様の施設に適した空調機器の最適設計とグリーンエネルギーや省エネルギーを実現する製品の開発、製造・販売をしていきます。

4 カーボンニュートラル事業

カーボンニュートラルを目指すお客様に対してグリーンエネルギーを「つくる・ためる・つかう」を最適化していきます。

長期ビジョン2040実現に向けた3つのフェーズ

当社は、長期ビジョン2040を、市場環境の成長や投資回収時期等の観点から、3つのフェーズで着実に進めていきます。最初の4年間（2023～2026）は、建設事業の収益基盤を盤石なものとし、建設事業から得られる資金を、未来社会の課題解決に向けた事業ドメイン構築に向けて投資いたします。

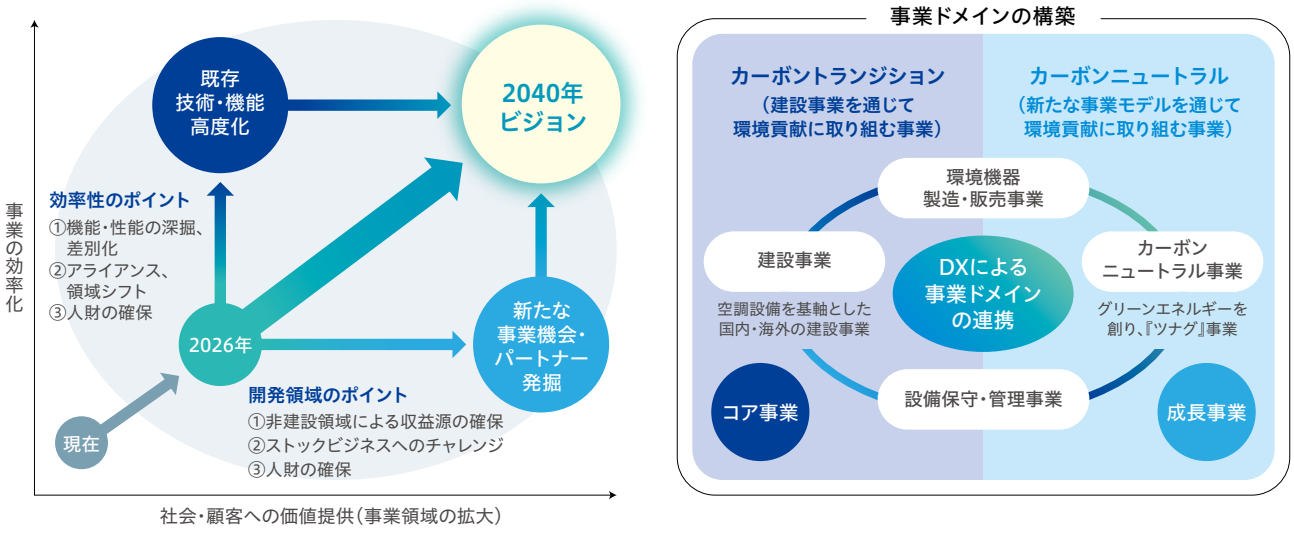
次の4年間（2027～2030）は、成長実現の4年間とし、今後、成長が期待される海外での建設事業が伸長すると同時に、カーボンニュートラルに向けた事業投資、技術開発した環境技術・製品の収益化の効果を確認します。

そして後半の10年間（2031～2040）は飛躍の10年とし、将来事業として、カーボンニュートラルに資する事業セグメントを確立させ、新たな収益の柱としていきます。

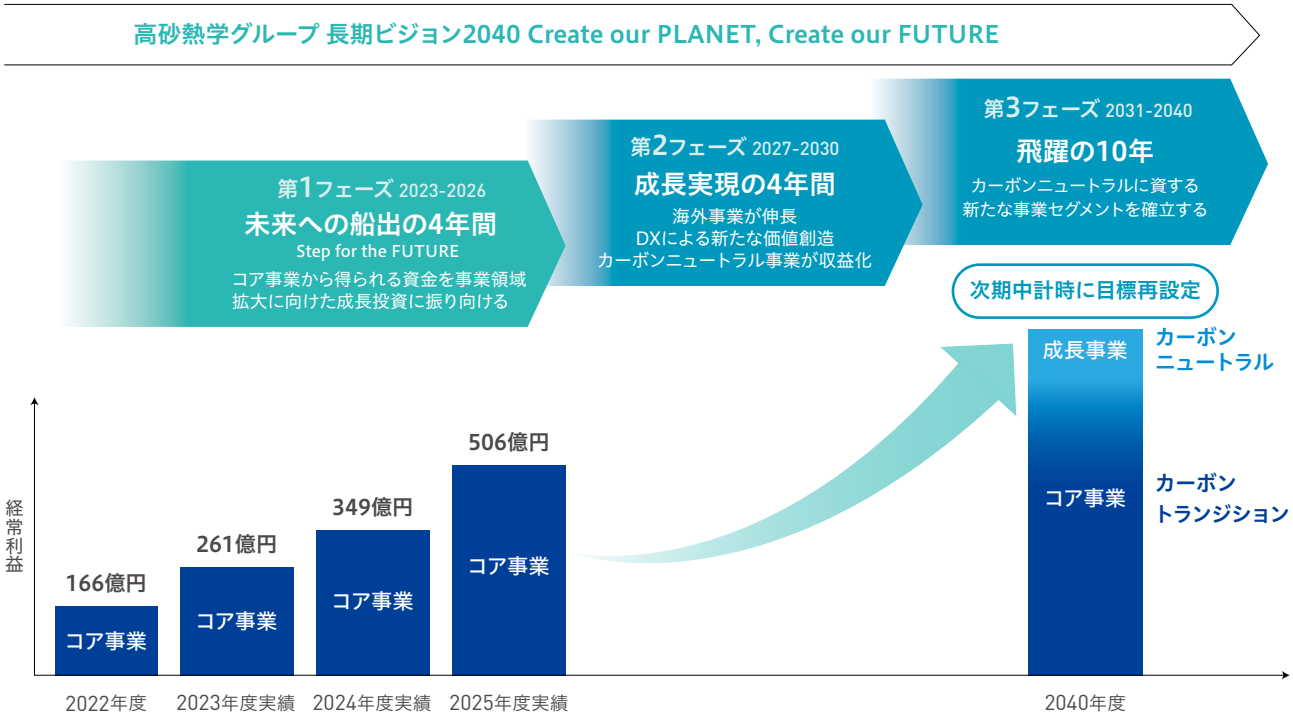
3つのフェーズを通じて、経常利益400億円を目標としておりましたが、2025年度実績において506億円を達成し、当初想定を大きく前倒しするかたちで、目標水準を上回りました。

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

■高砂熱学グループの長期ビジョン2040で目指す姿と4つの事業ドメイン



■長期ビジョン2040実現に向けた3つのフェーズ



高砂熱学における企業価値・ステークホルダー

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

高砂熱学における企業価値とは

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

※一義的に:最も根本的で重要な意義を持つこと

ステークホルダーとの取り組み

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



取引先

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

共創パートナー

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

地域 (海外含む)

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

政府自治体

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

役職員（グループ会社含む）

詳細は ➤ P.69～

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

顧客

詳細は ➤ P.35～

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

株主（投資家含む）

詳細は ➤ P.34

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

金融機関

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

高砂熱学グループは
8つのステークホルダーと共に
未来に向けた価値を提供

未来社会

地球環境や将来世代へ

中期経営計画2026

当社グループは、長期ビジョン2040の達成に向けて、3つのフェーズにて取り組みを進めていきます。第1フェーズとなる最初の4年間を、Step for the FUTURE －未来への船出の4年間－と位置づけ、T-Base®（➤P.45）やDX（➤P.47）による下支えによってコア事業の収益基盤を盤石なものとし、コア事業から得られる資金やデータを将来の事業構築に向けて、投資を継続して実施いたします。

中期経営計画2026基本方針と戦略

中期経営計画2026 Step for the FUTURE －未来への船出の4年間－ の基本方針

高砂熱学グループ 長期ビジョン2040

第1フェーズ 2023-2026	第2フェーズ 2027-2030	第3フェーズ 2031-2040
未来への船出の4年間	成長実現の4年間	飛躍の10年

基本方針

ビジネスモデルのトランスフォーメーション

当社グループの屋台骨である建設事業の稼ぐ力を強化することで、安定的な収益確保を目指します。
そして、建設事業によって得た収益は、長期的な付加価値に繋がる事業の構築に向けて投資します。

01 建設事業を中心とした収益力強化
現場力を強化し、“稼ぐ力”の向上につなげる

02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築
環境技術でカーボンニュートラルを推進

企業と人財のトランスフォーメーション

当社グループの価値創造の源泉は“高砂熱学で働く役職員”であり、ビジネスモデルをトランスフォーメーションさせるための人財を育成し、その実践を促してまいります。

03 価値創造の源泉となる人的資本への投資
ビジネスモデルのトランスフォーメーションを実現するための人財への投資

中期経営計画2026では、基本方針のもと、「01 建設事業を中心とした収益力強化」「02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築」「03 価値創造の源泉となる人的資本への投資」を重点的に進めてまいります。高砂熱学グループが、環境クリエイター®企業へのトランスフォーメーションを図っていくとともに、それらを実践する役職員一人ひとりが「環境クリエイター®」になるための人的投資と組織的な支援を実施していきます。

中期経営計画2026の進捗

01 建設事業を中心とした収益力強化

- 全社最適視点による受注戦略と組織一体となった施工管理能力の強化により、建設事業の売上総利益率は2022年度実績13.7%から、2023年度実績16.5%、2024年度実績18.8%（2023年度より+2.3ポイント）へ推移し、2025年度22.1%（2023年度より+5.6ポイント）に向上。収益力強化に寄与しました。その結果、2025年度の連結経常利益は2026年度の連結経常利益の目標（KGI：400億円）を上回る結果となりました。こうした収益力の向上、市況環境の変化を踏まえ、2026年度の連結経常利益の目標値を見直すことといたしました。

➤事業概況について P.35

- 生産性向上を目指した成長投資として、建設プロセスの変革を実現する「T-Base®プロジェクト」の機能拡充に加え、BIMを活用した業務プロセスを変革するSaaSプラットフォーム「PLANETS（開発コードネーム）」や、産業施設向けの運用・保全管理ツール「FaciTas」の開発・運用を進めています。引き続き、生産性向上を目指して邁進していきます。

➤T-Base®について P.45 ➤DXについて P.47

02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築

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

➤グリーン水素を活用した実証事業について P.60

03 価値創造の源泉となる人的資本への投資

- 価値創造の源泉である人財の確保に向けて、中期経営計画（2023年～2026年）4年間で合計400名以上の社員数増加（単体）を目指し、新卒、中途の採用基準の改正により、採用活動を強化し、さらにリテンションの強化にも取り組んだ結果、2025年度は104名の増加（2025年度期末－2024年度期末の社員数）という結果となりました。引き続き、プロフェッショナル人財の育成を通じて、当社グループが見据える4つの事業ドメイン構築に向けた人財配置をしていきます。

➤人的資本戦略について P.69

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

KGI（2026年度）

収益力の強化	資本効率の向上	地球環境への貢献
連結経常利益 400億円 506億円	連結ROE 15%程度 19.2%	CO_2排出量削減（2022年度対比） ●スコープ1・2…△16.8%※1 △30.6%※5 ●スコープ3……△10.0%※2 △14.8%※5

KPI

01 建設事業を中心とした収益力強化
- 生産性向上による収益力強化
- 受注時利益率の維持・向上

これらの施策による
連結売上総利益率19.0%以上
22.1%

02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築
- グリーンエネルギー供給設備の社会実装
（合計5,000kW※3相当）
1,000kW相当
- 年間△15,000t-CO_2のカーボントランジション提案
△24,000t-CO_2

03 価値創造の源泉となる人的資本への投資
- 社員350名以上※4増加 約400名増加
- プロフェッショナル人財の育成
- 人事制度改革

上記施策による投資 約300億円※3
約210億円

※1 1.5℃目標を実現するために必要な削減率　※2 上記※1の目標に準じたスコープ3の削減率　※3 中期経営計画対象期間の合計　※4 2026年度末時点での2022年度末対比
※5 保証機関によるレビュー中 暫定値（2026.5.12時点）

■ 中期経営計画2026 目標経営指標（KGI・KPI）の一部見直しの変遷

中期経営計画2026 KGI・KPIの2025年度実績 → KPI・KGI（2026年度目標）の大半を前倒しで達成

製造業・非製造業における、
堅調な建設需要

全社最適受注戦略、
施工段階での収益力強化施策の進捗

「価値創造の源泉となる人的資本」、
ならびに
「4つの事業ドメインの確立に向けた」
さらなる投資

	項目	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	中期経営計画2026 2026年度業績計画
KGI	連結経常利益	261億円	349.7億円	506億円	520億円
KGI	ROE	12.8%	16.0%	19.2%	19.0%程度
KPI	連結売上総利益率	16.5%	18.8%	22.1%	21.8%
KPI	人的資本への投資	約40億円 社員129名増※1 （単年度実績）	約60億円 社員145名増※1 （単年度実績）	約210億円増 社員約400名増加	300億円増 中期経営計画対象期間の合計

※1 次年度の期初段階の従業員数ー当該年度の期初段階での従業員数

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

		項目	中期経営計画2026（2025.5開示）	FY2023～2025　3年間累計		中期経営計画2026 見通し※2
キャッシュイン		事業による創出	1,370億円	1,110億円	●利益計画の伸長に伴う営業収益キャッシュフローの増加 ●FY2025 期初業績計画 連結経常利益 380億円 → 506億円 ●FY2026 2025時点のKGI 連結経常利益 400億円 → 520億円	1,630億円（+260億円）
キャッシュイン		政策保有株式の売却	100億円	115億円（純資産保有比率22.6%）	●足許の株価上昇等を受け、純資産比率は一時的に上昇 ●純資産比率15%以下に向け継続縮減	200億円（+100億円）
キャッシュアウト	成長投資	事業投資	900億円以上	370億円	●BIM、T-Base、研究開発 200億円 ●事業投資（CN 他）95億円 ●M&A 75億円	900億円以上
キャッシュアウト	成長投資	人的投資		210億円	●3年間累計 社員数400名純増 ●報酬体系の改訂に伴い、一人当たりの報酬額増加（FY2022比 約1.2倍）	
キャッシュアウト	株主還元	配当（配当性向40%程度）	500億円以上	350億円	●配当性向 40%目途を基本方針 ●119円※1/株を起点とする累進配当	580億円以上（+80億円以上）
キャッシュアウト	株主還元	自己株式取得		80億円	●自己株式の取得（2025.4～6月 約80億円を実施）	

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

重要課題（マテリアリティ）

中期経営計画2026の3つの成長戦略とそれを支える経営基盤

ステークホルダーとともに価値を創造し、持続的な成長を実現します。

重要課題特定のプロセス

当社は、パーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、役職員、顧客、協力会社、株主、出資先、金融機関、地域、政府自治体など多様なステークホルダーとの価値共創を目指した取り組みを重ねています。

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

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

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



STEP 00 社会課題、事業環境の整理・認識

STEP 01 重要課題候補の抽出

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

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

STEP 02 重要性の評価

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

STEP 03 重要課題を経営戦略へ反映

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

建設需要変化・人手不足への対応
→ 01 建設事業を中心とした収益力強化

カーボンニュートラル・GX需要の拡大
→ 02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築

人財獲得競争の激化
→ 03 価値創造の源泉となる人的資本への投資

STEP 04 定期的な見直し

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

指標と取り組み

マテリアリティ	主なステークホルダー（掲載順は優先順位ではない）	KGI/KPI・管理指標	主な取り組み（成長戦略の施策・FY2025施策）	取り組み成果等 参照ページ
01 **建設事業を中心とした収益力強化** 生産性向上による収益力強化と受注時利益率の維持・向上を通じて、建設事業の付加価値を高める。	顧客 取引先（高和会） 役職員 株主・投資家 金融機関 地域社会	●連結売上総利益率 2026年度通期業績予想：21.8% （中期経営計画2026 KGI：19.0%）	●T-Base®の導入拡大 ●T-Base®サテライト拡大 ●高和会との連携強化 ●BIMの導入拡大 ●産業物件の標準仕様策定、業務マニュアル刷新、設計仕様の提案強化 ●技術員の戦略的な人財育成（3で成果を記載） ●受注時採算性向上（施工計画・設計等） ●中長期的な技術成長も見据えた受注・売上高ポートフォリオ構築	T-Base® ➤P.45 BIMの進捗 ➤P.47 受注内訳 ➤P.35 高和会会員数 ➤P.16
02 **長期的な付加価値に繋がる事業の構築** 環境技術を社会実装し、カーボンニュートラル・カーボントランジション領域で将来の成長基盤を築く。	顧客 政府・自治体 地域社会 共創パートナー 大学・研究機関 金融機関 株主・投資家	●グリーンエネルギー供給設備の社会実装（中期経営計画2026で、合計5,000kW相当） ●CO_2排出削減量 年間△15,000t-CO_2の提案	●カーボンニュートラル事業に資する技術の社会実装に向けた試行と実証展開（CN事業の実績を増加） ●自治体、大学、研究機関、出資先、スタートアップとの共創 ●グリーンエネルギー供給設備の社会実装（キリンビール千歳工場向け、小水力発電） ●CN事業用EMS開発	カーボンニュートラル事業 ➤P.60 TCR-SWIT® ➤P.39 メガストック® ➤P.55
03 **価値創造の源泉となる人的資本への投資** ビジネスモデルの変革を担う人財を確保・育成し、社員の成長と企業価値向上を両立させる。	役職員 未来の役職員 顧客 取引先（高和会） 株主・投資家 地域社会	●社員350名以上増加（2026年度末、2022年度末対比） ●人的資本への投資 約300億円（中期経営計画2026 対象期間合計） ●プロフェッショナル人財の育成 ●働く社員を支える人事制度改革 ●健康経営の推進	●採用活動の強化 2022年度末対比 単体従業員数 約400名増 ●成長支援 ●活躍促進 ●タカサゴ・シン・アカデミー創設 ●人事制度の改訂 ●海外トレーニー制度	人的資本強化（新卒採用、研修実績、エキスパート所長） ➤P.70
持続的な価値創造を支える経営基盤の強化 取締役会による監督機能の強化、リスクマネジメントおよびコンプライアンスの徹底、株主・投資家との建設的な対話を通じて、企業価値向上を支える経営基盤を強化する。	株主・投資家 金融機関 顧客 役職員 地域社会	●ROE 2026年度通期業績予想：19%程度 （中期経営計画2026 KPI：15%程度） ●政策保有株式純資産比率 15%以下 ●債券 格付A格維持 ●成長投資900億円以上、株主還元580億円以上	●取締役会実効性評価の実施（向上） ●政策保有株式縮減 ●資本コストを意識した経営 ●成長投資と株主還元の実施 ●債券格付A+に格上げ ●株主・投資家との対話充実	実効性評価 ➤P.94 政策保有株式の縮減 ➤P.33 キャピタルアロケーション ➤P.32 債券格付格上げ ➤P.32



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」と言っていただける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、難しい課題に応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か。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していくことが、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、そこで終わらせず、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いう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せ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

Executive Officers Dialogue

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させず、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。しかし、将来の社会に必要とされる価値を見据え、今から種をまいておくことが重要です。私たちは、次の世代により良い環境や持続可能な社会を引き継ぐ責任があります。そのためにも、粘り強く挑戦を続けていきたいと思います。

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

イノベーションセンターでの対話や交流が技術をさらに磨き上げる

田畑：ここまで、お客様の課題や声に向き合いながら、技術を磨き、事業につなげていくことの重要性をお話しいただきました。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る。技術を社外の視点と対話を通じて磨き上げながら実装に近づけていける、とても重要な場だと思います。

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

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

山本：地域や次世代とつながる役割もあります。小中学

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

多様な人財の挑戦が、環境クリエイター®への進化を支える

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

山本：これからの研究開発には、機械、建築、電気といった従来の専門性に加え、生物、化学、情報、AIなど、多様な視点が必要になります。異なる分野の人が加わることで、「そんな見方があるのか」と気づかされることがあります。そうした視点の広がりが、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®」という言葉を、高砂熱学の業種を表す言葉として、広く認知されるまで育てていきたい。「建設業」や「設備工事業」という枠を超えて、さまざまな環境を創る会社として社会に認識されるようにしていきたいです。



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

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

財務・資本戦略

資本効率と財務の健全性のバランスを保ちながら、収益力の強化等を通じて創出したキャッシュを成長投資と株主還元に配分し、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

財務戦略の基本方針

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

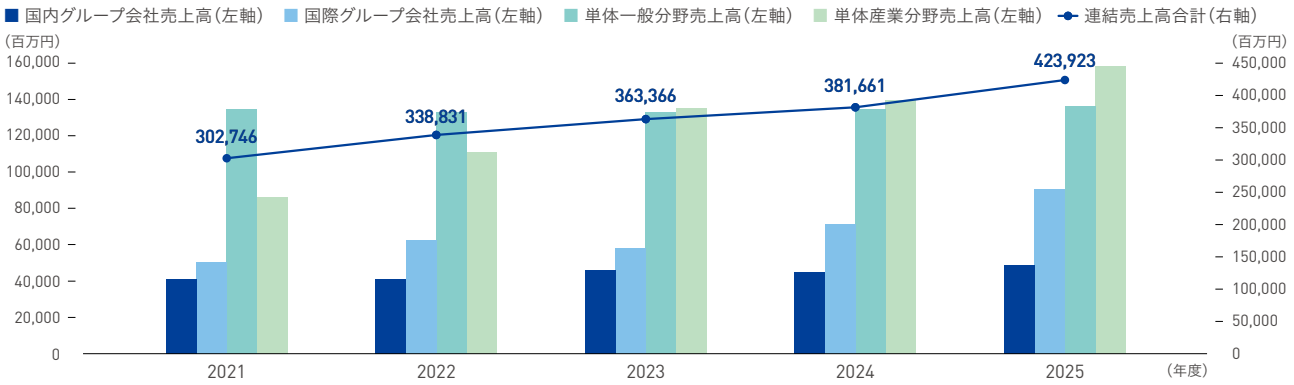
当社を取り巻く事業環境は、国内建設需要の堅調な推移や脱炭素化・省エネルギー関連投資の拡大など、成長機会が見込まれる一方で、資機材価格の変動、人財確保、金利上昇など、財務運営上留意すべき課題も増加しています。このような環境下において、当社は収益力の強化に加え、キャッシュ創出力、資本効率および財務健全性を総合的に高めることが、持続的な企業価値向上に不可欠であると認識しています。

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

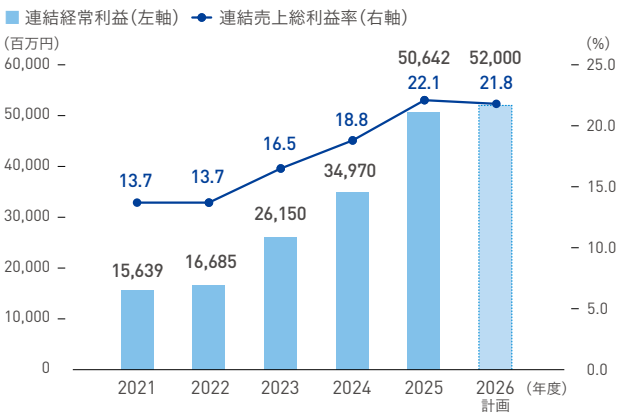
収益力強化とキャッシュ・コンバージョン・サイクル改善によるキャッシュ創出力の向上

コア事業である建設事業では、国内市場における旺盛な需要を背景に、全社最適受注の実践やT-Base®をはじめとした生産性向上施策を推進しています。また、環境・省エネルギー分野を中心とした高付加価値案件への取り組みを強化した結果、2026年3月期の連結経常利益は初めて500億円を超え、5期連続で過去最高益を更新しました。

■連結売上高と各セグメント売上高の推移



■連結経常利益と連結売上総利益率の推移

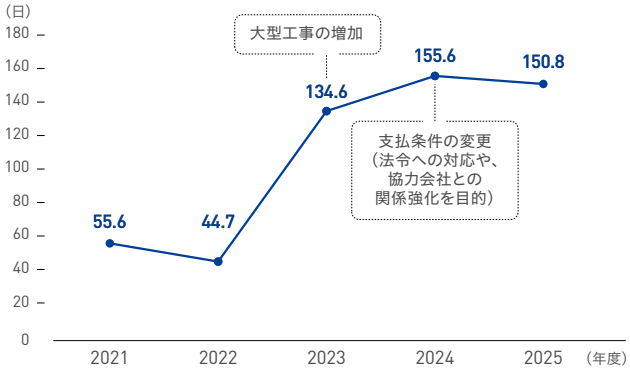


一方で、建設プロジェクトの大型化・長期化が進むなか、利益創出だけでなくキャッシュ創出力の向上も重要な経営課題となっています。当社ではCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を重要な管理指標として位置付け、契約段階での条件改善、工事進捗に応じた請求徹底、売掛金回収管理の高度化などを通じて運転資本の効率化を推進しています。特に大型案件や長期案件については、受注段階から前受金、出来高払い、請求時期などの契約条件を確認し、資金回収条件の改善に取り組んでいます。また、施工段階においては、工事進捗と請求・入金状況を支店および本社管理部門が連携して確認し、適時の請求と入金状況の把握に努めています。

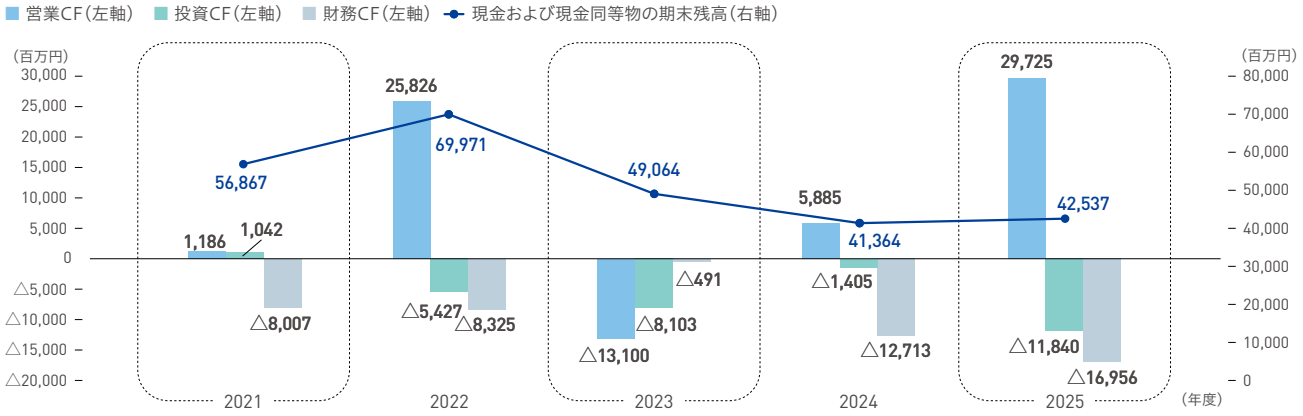
さらに、売上計上から入金までの期間を短縮に向け、請求・入金状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて営業、技術、管理が一体となって顧客との調整を行っています。これらの取り組みにより、利益成長を確実にキャッシュ創出へつなげ、運転資本の圧縮と資金効率の向上を図っています。

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

■CCCの推移



■キャッシュフローの推移



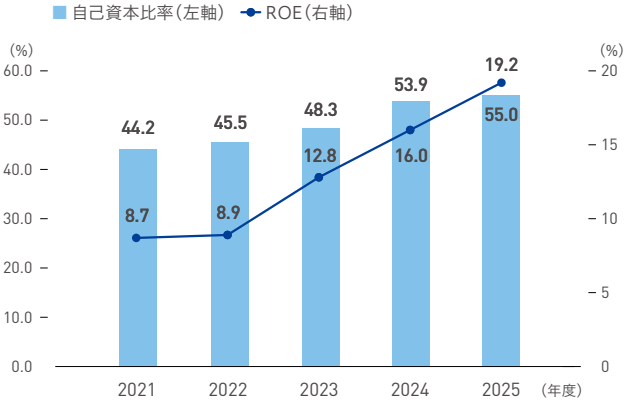
資本効率向上に向けたBSマネジメント

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

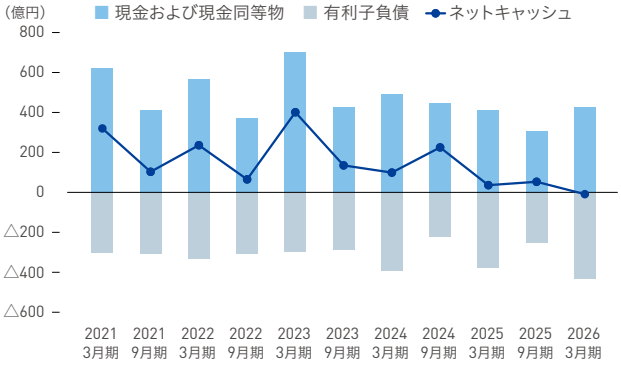
具体的には、政策保有株式の縮減、自己株式取得、運転資本の効率化、保有資産の見直しなどを通じて、バランスシート全体の効率性向上に取り組んでいます。これにより、必要な財務余力を確保しながら、資本コストを意識した資本配分を行い、ROEの向上と企業価値向上につなげてまいります。

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

■自己資本比率とROEの推移



■現金および現金同等物、有利子負債、ネットキャッシュの推移



財務・資本戦略

資本コストを意識した投資管理とROIC経営

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

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

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

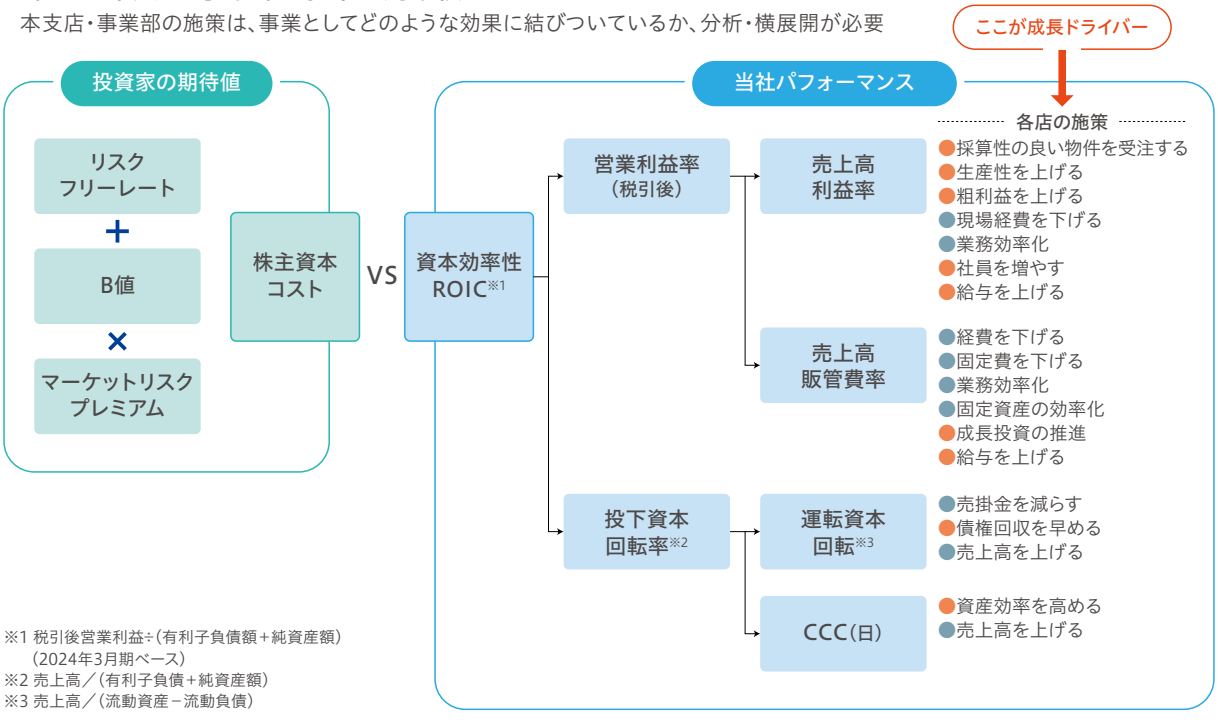
資本効率を意識した経営への理解を深めるため、2026年度に全支店・事業部を対象としたROIC研究会を開始しました。本研究会では、各支店・事業部を取り巻く市場環境や顧客構成、案件特性などはそれぞれ異なることから、ROICの考え方を共通の視点として、それぞれの事業特性や強み、課題を整理するとともに、各本支店が実施する施策と収益性・資本効率とのつながりを研究しています。こうした取り組みを通じて、各本支店の事業特性に即した改善策を検討し、全社的な経営の質の向上につなげていきます。

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

ROIC研究会 課題抜粋

■課題1：本支店・事業部の施策の効果検証（例：FY2024 ROIC評価）

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



※1 税引後営業利益÷（有利子負債額＋純資産額）（2024年3月期ベース）
※2 売上高／（有利子負債＋純資産額）
※3 売上高／（流動資産－流動負債）

財務規律と金利ある世界への対応

金利上昇局面においては、資金調達コストの上昇が投資採算性や財務運営に与える影響を従来以上に意識する必要があります。当社は、必要な手元流動性を確保しつつ、資金需要の規模、期間、目的に応じて、銀行借入、社債、コミットメントライン等の調達手段を適切に組み合わせることで、安定的かつ効率的な資金調達を行ってまいります。

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

また、安定した収益創出力と健全な財務基盤の維持を通じて、信用力向上にも取り組んでいます。収益力向上、財務健全性および資本効率改善への取り組みが評価され、2026年4月にJCR長期発行体格付はA＋へ格上げされました。これは当社の財務戦略の成果を示すものと認識しており、今後も信用力向上と資本効率向上の両立を目指してまいります。

■財務健全性（JCR格付け）（2026年4月15日時点）

格付機関名	長期発行体	債券	国内CP
日本格付研究所（JCR）	A+（見通し安定的）	A+	J-1

キャピタルアロケーション方針

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

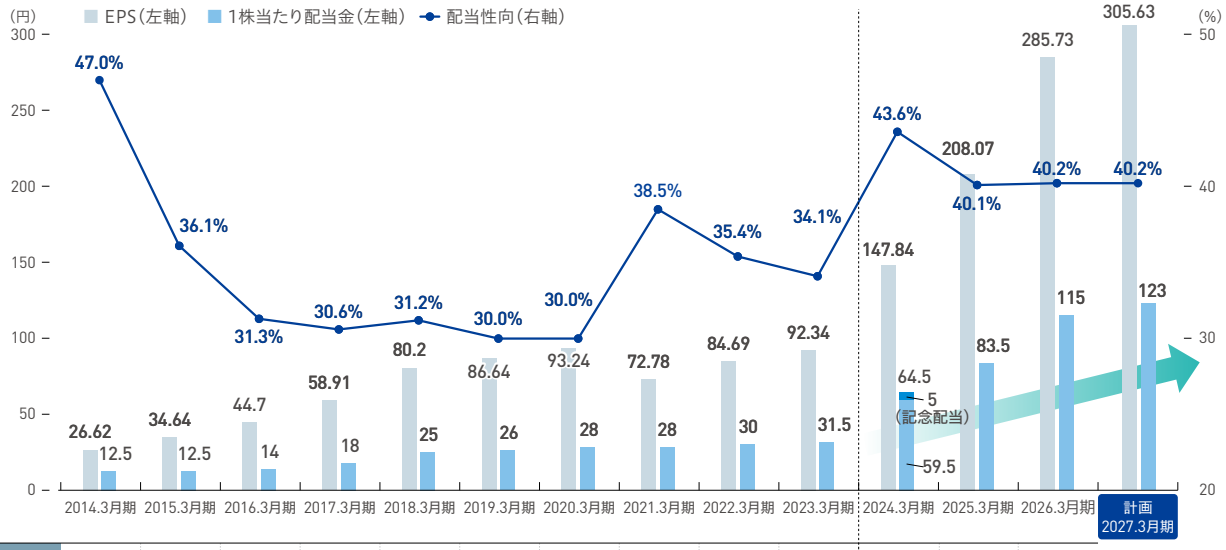
成長投資の一環として、2025年6月には、長期ビジョン2040における事業ドメインの一つである設備保守・管理事業のさらなる進化を目的として、タイの現地企業への出資を実施しました。今後も、既存事業とのシナジー創出や海外事業の拡大に資する案件を中心に、規律ある投資判断を行いながら、国内外での事業領域拡大を推進してまいります。

M&Aについては、単なる規模拡大を目的とするのではなく、当社グループの技術・ノウハウとの親和性、事業ポートフォリオへの貢献、投資後の収益性および資本効率を重視しています。投資後も事業計画の進捗を継続的に確認し、期待するシナジーやリターンの実現に向けてモニタリングを行ってまいります。

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

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

■株主還元の推移 ※EPSと1株当たり配当金は株式分割後換算



	2014.3月期	2015.3月期	2016.3月期	2017.3月期	2018.3月期	2019.3月期	2020.3月期	2021.3月期	2022.3月期	2023.3月期	2024.3月期	2025.3月期	2026.3月期
総還元性向	75.3%	74.7%	61.4%	30.6%	31.2%	54.0%	60.3%	38.5%	87.6%	34.1%	40.2%	40.0%	62.3%
自己株式取得額（百万円）	1,146	1,877	2,009	—	—	3,000	4,000	—	6,000	—	—	—	7,999

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

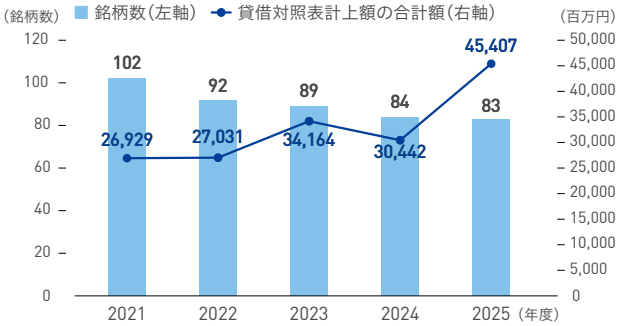
財務・資本戦略

政策保有株式縮減と投資家基盤の拡充

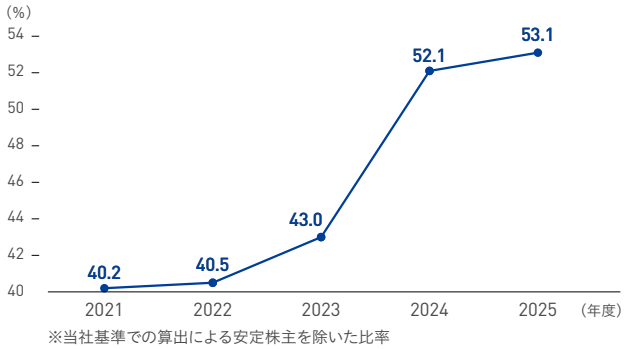
当社は、戦略上重要な協業関係や取引関係の維持・発展が認められる場合を除き、原則として政策保有株式を保有しない方針です。保有の適否については定期的に検証し、取締役会で審議するとともに、保有意義が希薄化した銘柄については継続的な縮減を進めています。中期経営計画期間中には政策保有株式の純資産比率15%以下を目標としており、売却により創出した資金は成長投資および株主還元へ活用してまいります。

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

■保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の推移



■浮動株比率推移※



※当社基準での算出による安定株主を除いた比率

当社は、収益力強化、CCC改善およびBSマネジメントを通じて創出したキャッシュを、資本コストを上回るリターンが期待できる成長領域へ重点的に配分してまいります。今後も成長投資、株主還元および財務健全性の最適なバランスを追求しながら、ROE・ROIC双方の向上を通じて企業価値向上の好循環を実現し、長期的な株主価値向上を目指してまいります。

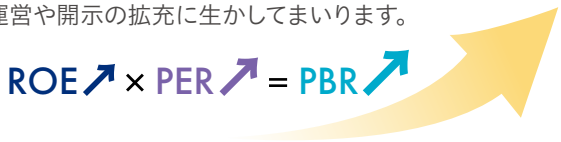
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

株式市場から求められる資本コストを上回ることを目指しROEをKGIに設定しています。2025年度のROEは前年度の16.0%から19.2%となり、エクイティスプレッド(ROE−資本コスト)をさらに拡大することができたと考えています。

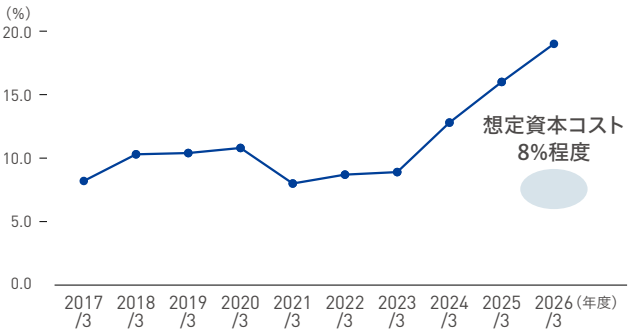
当社ではIR活動について、当社の株価の適正化や資本コストの低減につながるものと捉えており、日頃からプレスリリースやホームページでの情報発信だけでなく、国内外の機関投資家やアナリストとのさまざまな対話の場を積極的に設けることで、当社事業や成長戦略、非財務価値等についても理解をより一層深めて頂けるよう発信と対話に努めています。

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

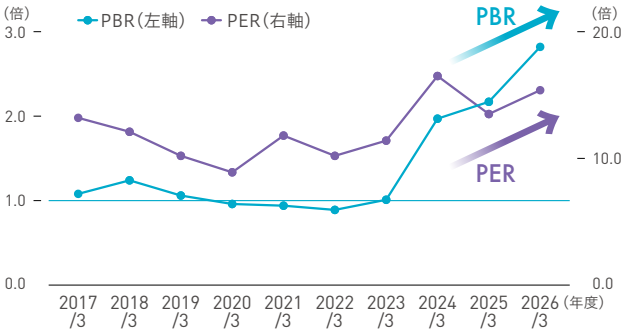
また、IR活動を通じて得たステークホルダーの皆様からの意見や要請については、取締役会をはじめとする経営陣に適時適切にフィードバックする体制を構築しており、今後の事業運営や開示の拡充に生かしてまいります。



■ROE推移



■PBR・PER推移



資本市場との対話強化と投資家基盤の拡充

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

■2025年度実績

- 機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会（年3回）
- 個別IR面談（年間：221社、延べ625名）
- IRスモールミーティング（5回）
  （代表取締役他役員クラス参加）
  機関投資家・証券アナリスト向けの現場見学会、当社施設（高砂熱学イノベーションセンター、T-Base®）見学会、事業理解セミナー他の実施
- 証券会社主催のカンファレンス参加
  （5回、うち2回海外）
- 海外ノンディールロードショー開催（2回）
- テレビ番組、新聞・雑誌等各種メディア掲載

■機関投資家・証券アナリストとの主な対話テーマ

中長期的な利益成長と企業価値向上の持続性を中心に対話を実施

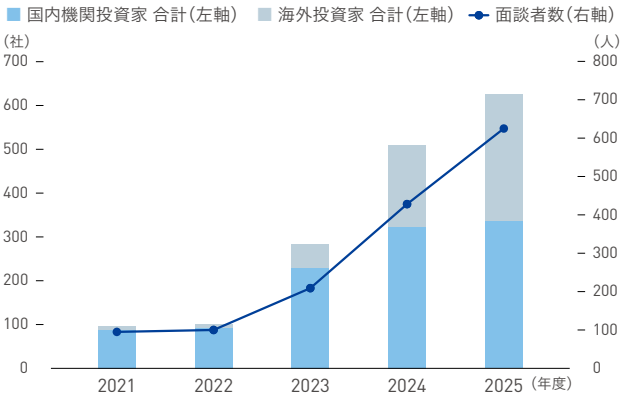
- 受注環境と今後の受注見通し
- 協力会社を含めた施工キャパシティの状況と今後の引き上げへの対応
- T-Base®プロジェクトの進捗
- 成長投資の状況とM&Aについて
- カーボンニュートラル事業の進展
- 人的資本強化への取り組み（採用状況、教育体制、処遇改善等）
- 株主還元

■経営とIR部門の連携体制

社長直轄の経営企画部内にIR専属のIR室を創設

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

■IR面談数の推移（国内/海外別）

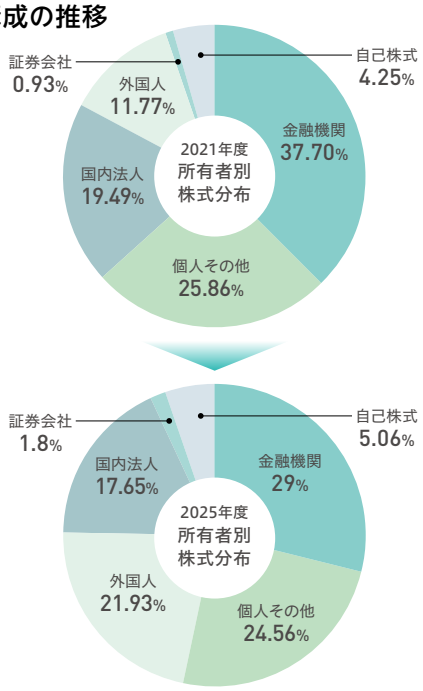


■地域別の面談投資家数

（単位：人）

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

■株主構成の推移

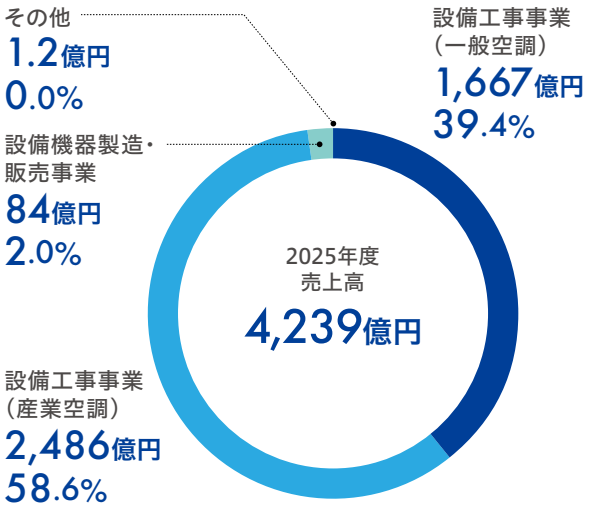




事業概況

空調設備事業を核に、設備保守・管理事業、空調機器の製造・販売事業の収益基盤を盤石なものとし、今後のカーボンニュートラル事業の基盤構築に取り組みます。

セグメント別売上高



設備工事事業(一般空調)

オフィスビル、超高層ビル、商業施設、ホテル、レジャー施設、地下街などの空間における人間の健康保持と快適住環境の実現を目的とした空気調和



設備工事事業(産業空調)

クリーンルームやドライルームなど、高度に清浄度・温湿度が管理された生産工程環境の提供を目的とした空気調和



設備機器製造・販売事業

空調機器等の設計・製造・販売



その他

保険代理店等の業務



強み

- 省エネに関する設計提案力、保有する環境技術・ノウハウ
- 大型工事における動員力とプロジェクトマネジメント力
- ワンストップサービスの展開
- 長年の顧客基盤におけるリニューアル資産となる施工実績
- 協力会社とのパートナーシップ

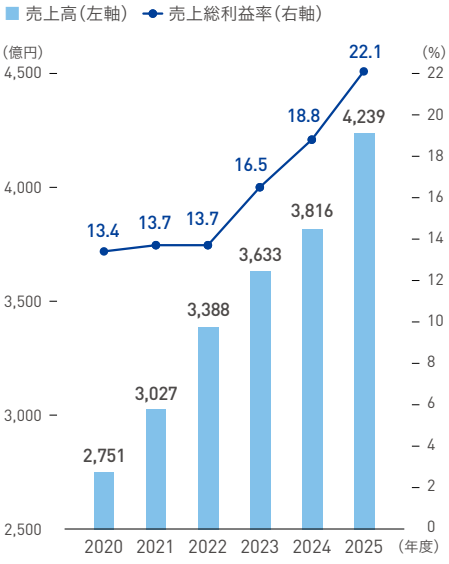
リスク

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

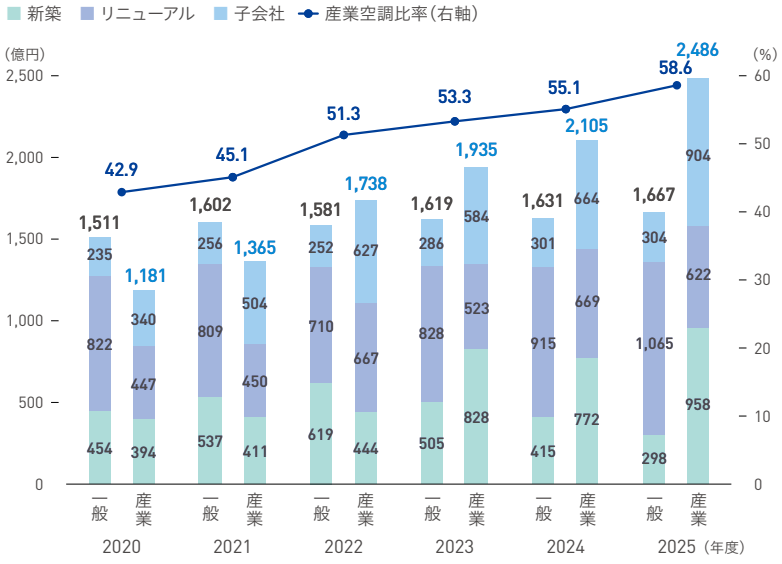
機会

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

■連結売上高と売上総利益率の推移



■内容別・子会社の売上高と産業空調比率の推移



設備工事事業



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
久保田 浩司

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

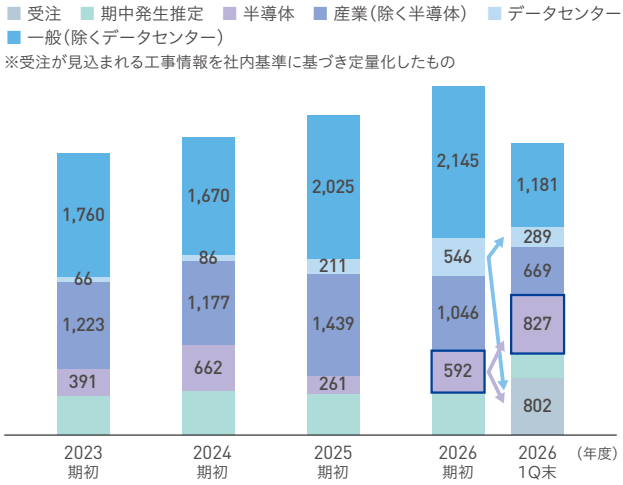
受注環境について

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

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

近年、当社では新卒採用数や技術員数(➤P.71、73)が着実に増加しています。人員面での体制強化と生産性向上を両輪として施工力を高め、高水準の需要に対応してまいります。

■年度内受注対象案件の営業情報量

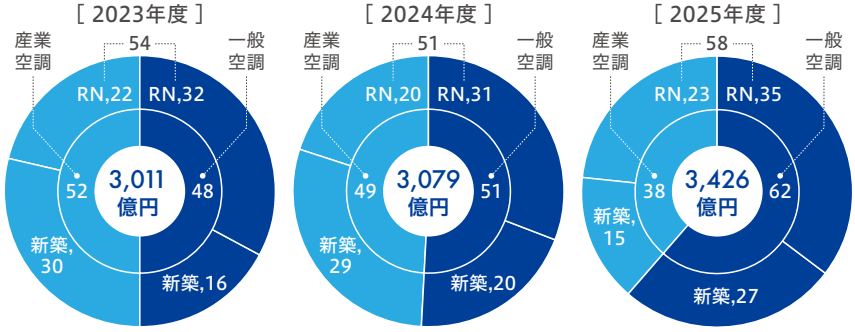


全社最適受注活動の展開

昨今、建設工事の大型化傾向が著しいなか、一般・産業空調の両分野での豊富な営業情報量に対応するため、全社的な見地から、施工体制を勘案した受注計画を立案し実行しています。設備投資が活発化している半導体関連をはじめ、建物用途ごとの固有技術を生かして旺盛な建設需要を取り込んでまいります。

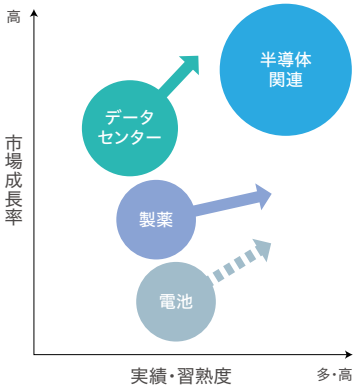
新築・リニューアル、一般・産業、元請・下請のバランスに加え、将来の成長が期待される領域(データセンター、医薬他)も見据え、施工体制や収益性、技術蓄積などを総合的に勘案した受注ポートフォリオの形成に取り組んでいきます。

■工事種別受注工事高(単体)(単位:%)



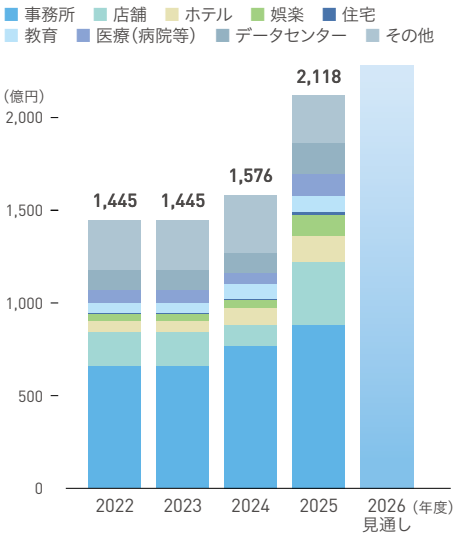
受注比率の目安(複数年平均):産業空調 45%程度・リニューアル工事 60%程度

■受注ポートフォリオの最適化

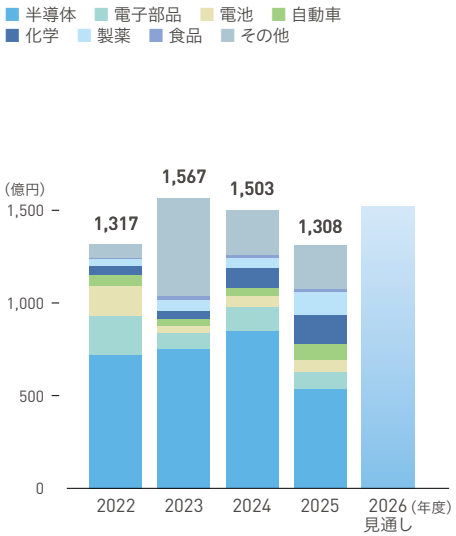


事業概況

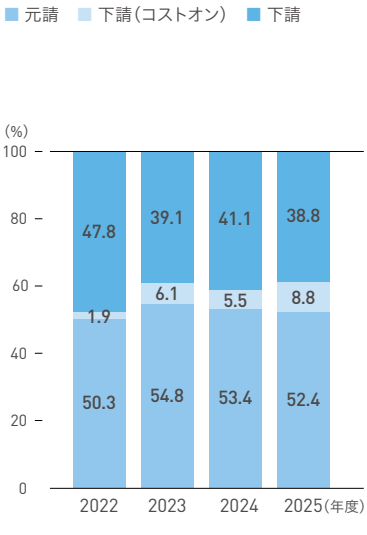
■【単体・受注】一般空調の業種内訳



■【単体・受注】産業空調の業種内訳



■単体:元請・下請比率

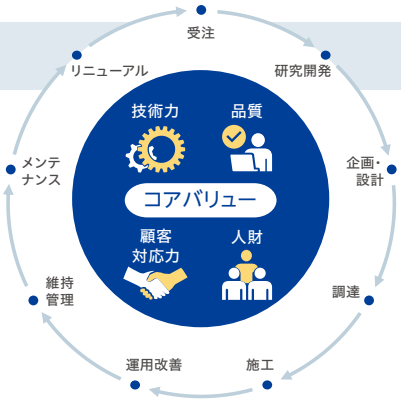


参考:売上総利益率・単体セグメント別の推移 2025年度通期決算説明資料 28P https://ssl4.eir-parts.net/doc/1969/ir_material_for_fiscal_ym/202905/00.pdf

バリューチェーン全体を通じたソリューションの提供

建設プロジェクトの企画・設計段階からお客様の課題を把握し、課題に対応するソリューションの提供に向け、研究開発から設計、施工、維持管理、メンテナンスに至るまでグループ各社が連携し、バリューチェーン全体の成長を目指しています。

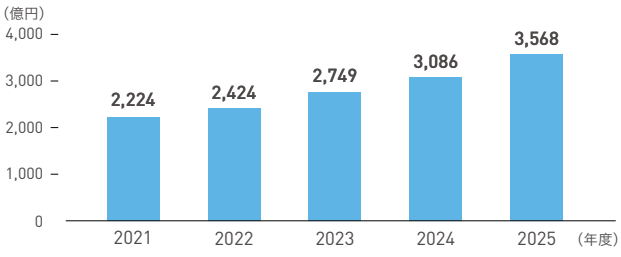
昨今は、物件の大型化に加えて、工期の短縮、省エネルギー性能等、お客様の求めるニーズはさまざまですが、計画の段階から、異なる部門同士が連携を取り、お客様の課題解決に資する価値を提供してまいります。



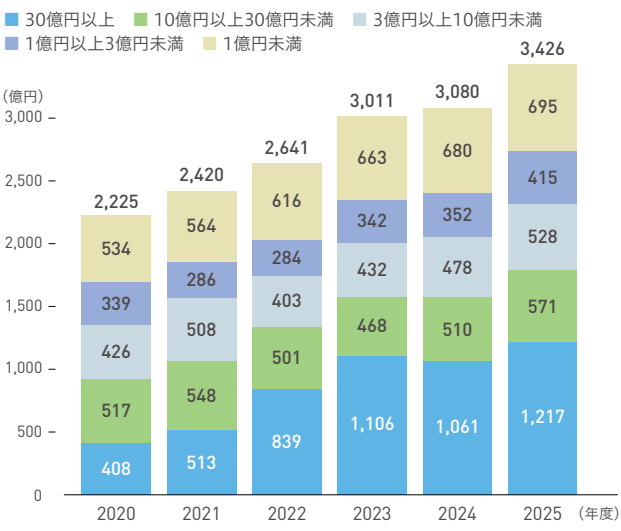
単体:設備工事事業における受注金額別の内訳と繰越高推移

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

■繰越高



■規模別の受注高推移



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

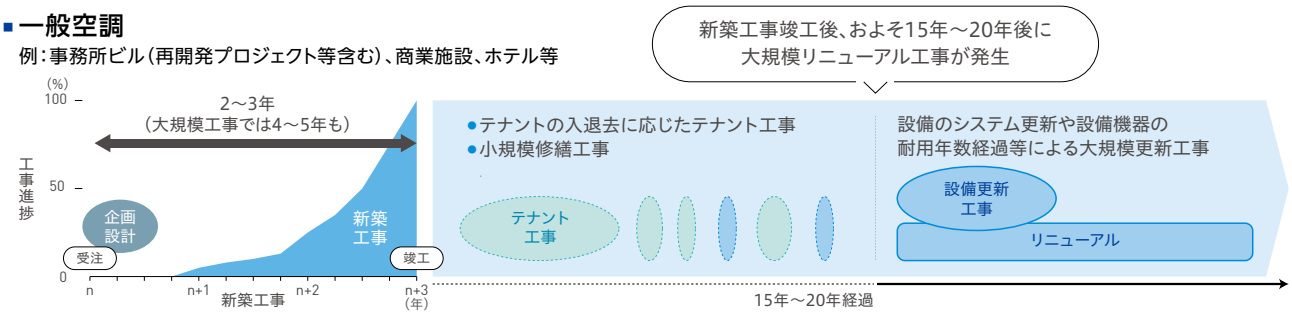


新築からリニューアルへつながる事業機会

【一般空調】受注から竣工までのリードタイムが比較的長く、大型工事では4～5年程度に及ぶ場合もあります。また、竣工後は、設備機器の更新需要のタイミングなどに伴い、15～20年程度を目安に大規模なリニューアル工事が発生します。
【産業空調】産業空調は一般空調と比べて工期が短い傾向にあり、概ね1～1.5年程度で竣工します。竣工後も、工場内の製造ライン増設やレイアウト変更、追加工事など、お客様の設備投資に伴い、比較的短いサイクルでリニューアル工事が発生します。
双方の施工バランスを保つことで、景気変動や設備投資動向の影響を抑えながら、安定的かつ持続的な成長を目指しています。

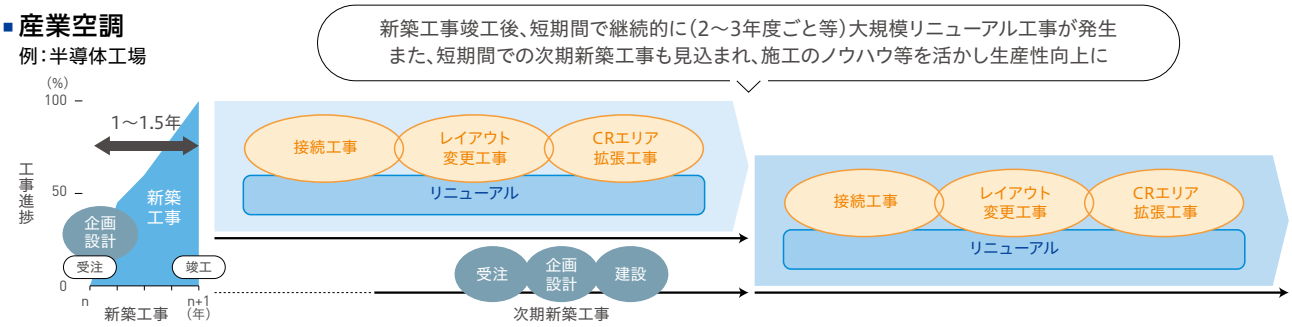
■一般空調

例：事務所ビル（再開発プロジェクト等含む）、商業施設、ホテル等



■産業空調

例：半導体工場



協力会社とのパートナーシップ強化

高和会会員の協力会社との連携強化を目的として、従来の「協力会社優秀会社賞」に代わる「エクセレントパートナー認定制度」を2024年度に創設し、当社プロジェクトにおいて長らく貢献された協力会社を認定しております。また、他の模範となる技能者を称え、現場第一線の方々のモチベーションを高めるため、「高砂マイスター（高砂熱学認定優秀技能者）」および「上級高砂マイスター光輝」を、さらに高砂マイスターとして活躍された方が退任される際に長年の功績を表彰する「マイスターレジェンド」を認定する制度を設けています。



その他パートナーシップ強化の取り組みを進めております。

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

事業概況

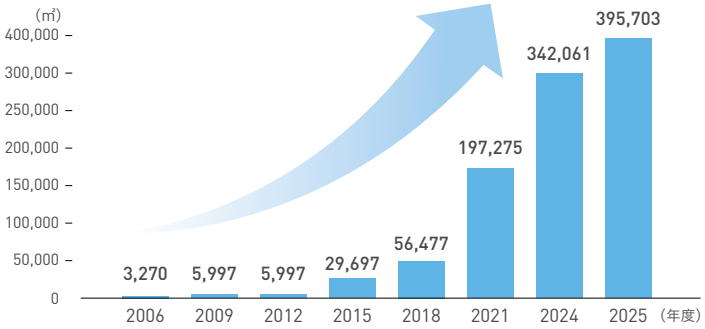
TOPICS
トピックス

TCR-SWIT®クリーンルーム用旋回流誘引型成層空調システム

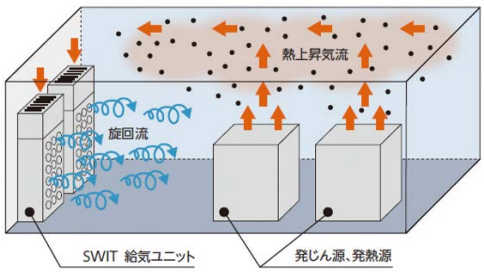
TCR-SWIT®は、産業空調の要となるクリーンルームの当社独自技術であり、超短工期での施工が可能なだけでなく、竣工引渡し後において省エネ・省CO_2での運用が可能となります。

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

▪TCR-SWIT®納入実績（導入面積）



▪TCR-SWIT®を活用した気流のイメージ



▪TIC内の実験・検証施設



技術・サービス紹介サイトを刷新

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

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



施工管理からの脱炭素社会の実現に向けて：成田事務所における「ZEB」の実現

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

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

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

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







設備保守・管理事業、環境機器製造・販売事業

設備保守・管理事業

TMES株式会社

TMES 企業サイト
https://www.tm-es.co.jp/

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

当社は、環境ソリューションパートナーとして、遠隔監視と高度なオペレーションを活用し、施設の安全・安定稼働とライフサイクルコスト（LCC）の最適化を両立するサービスモデルを展開しています。

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

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

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



環境機器製造・販売事業

日本ピーマック株式会社

日本ピーマック 企業サイト
https://www.pmac.co.jp/

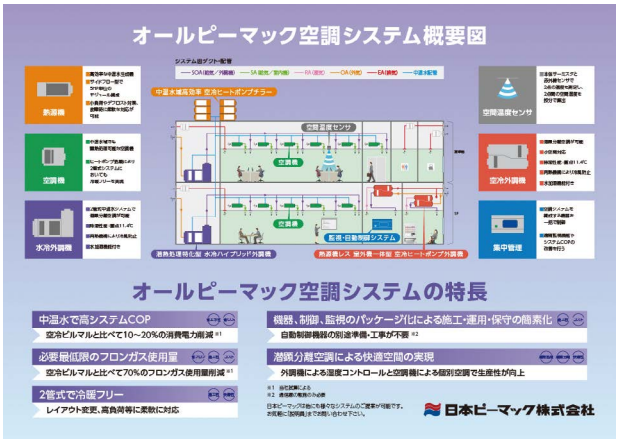
日本ピーマックは、個別空調のパイオニアとして、創業以来半世紀にわたり水熱源および空気熱源の個別ヒートポンプ方式をベースとして、時代が空気調和に求めるさまざまなニーズに合わせた空調機の提案や製品開発に挑んでまいりました。また、万全な検査体制、納品後のメンテナンス、リニューアルまで、当社の直接・一貫体制による責任ある製品とサービスをお届けすることにより、高い評価をいただいております。

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

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

また、熱源機・外調機・空調機・集中監視をパッケージ化することにより、省施工や運用の効率化にも貢献いたします。

これからも「ない」をつくる創意の歴史を継続し、カーボンニュートラルに資する環境機器の開発を通じて、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。



国際事業



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

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

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

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

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

事業環境・戦略

当社の国際事業は、50年以上にわたり培った空調・環境技術を基盤に、アジアを中心とした各国で建築設備・ユーティリティ設備の設計・施工を展開しています。半導体、電池、データセンターなど成長産業分野で高度な技術を提供するとともに、各現地法人の自立経営を推進することで、高砂熱学グループのコア事業になることを目指します。

4つの事業ドメインを構築

国際グループ事業部自身で当社が長期ビジョンで掲げる4つの事業ドメイン構築に向けた成長戦略を企画立案し、実現に向けて活動をし続けます。

建設事業
- 既存事業の強化　●先進国への事業拡大

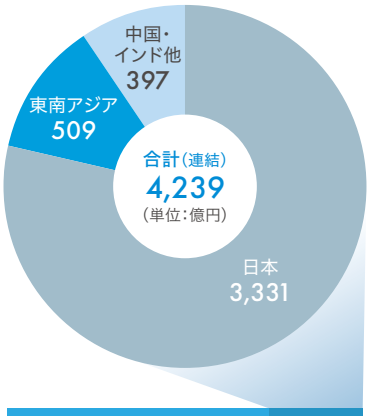
設備保守・管理事業
- タイPTS社の事業成長　●PTS社とのシナジー

カーボンニュートラル事業
- 海外で水素事業実現
- タイTHS-I社の事業成長

環境機器製造・販売事業
- インドICLEAN社における当社製品製造（TCR-SWIT®、除湿器など）



地域ごとの売上高



	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績
国際比率	16.2%	18.8%	21.4%

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

人的資本強化

海外▶日本への研修を継続実施

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



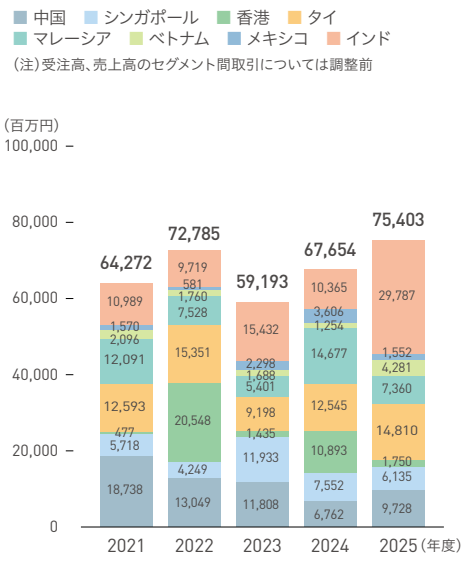
日本▶海外へのトレーニーを継続実施

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

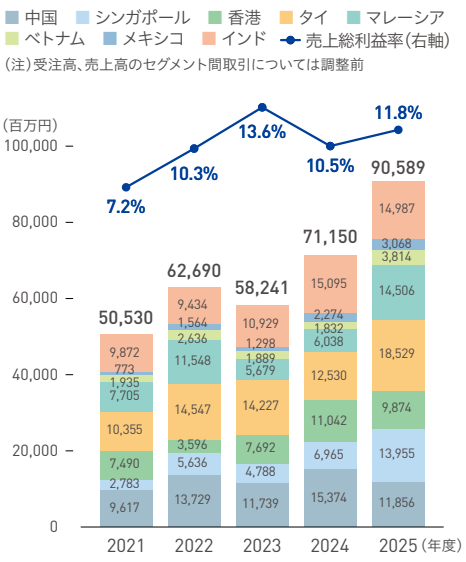


業績・要員数の推移

■国別受注高推移

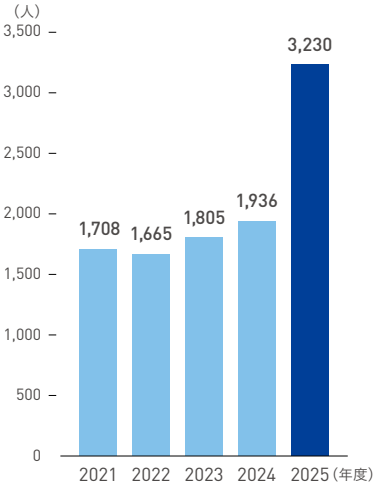


■国別売上高・売上総利益率推移



■要員数推移 各年3月31日時点

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



建設事業

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

国内主要部門との協業強化

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



挑戦 Challenge

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

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

工事実績



ASTプロジェクト(シンガポール)

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

設備保守・管理事業

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

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



国際事業

環境機器製造・販売事業

ICLEAN社（IC社）における、環境機器製造・販売の事業化を進めます。当社製品に加えて、新規領域の機器製造・販売の事業化も目指します。

1 ドライマシンのインド製造、電池生産顧客ニーズへの対応

インド市場でのリチウムイオン二次電池（LIB）需要
年平均 52.5% の成長率の見通し

ドライルーム®シェア No.1 を固守
（大型化するドライルーム®環境への対応を含めて）

	生産量	市場見通し
2027年	43.1GWh	4,100億INR（6,970億円）
2030年	116.0GWh	11,070億INR（18,819億円）

環境機器製造　高砂熱学固有技術の海外市場展開

❶ ODM・OEM*生産

優先度〈高〉として、空調関連機器製造・販売を主事業とする企業との交流・面談を通じ、**高砂熱学固有技術製品のODM・OEM生産を推進**

❷ 国内グループ会社との協業強化

- 国内グループ会社の**将来の海外展開・製造**
- **受け皿となりうるパートナー会社の模索**

*ODM：Original Design Manufacturing　OEM：Original Equipment Manufacturing

2 IC社での高砂熱学グループに向けた資機材の製造販売・東南アジア展開

現在、IC社で進めている事業を維持しながら、新しい商材（除湿機・SWIT®・SWIT®空調機・その他医療・製薬関連機器）の試作・製品化・販売を進めていきます。

また、日本の研究開発チームとの協業を進め、弊社固有の技術を生かした製品の海外での製造や技術移管を実現してまいります。



カーボンニュートラル事業

当社のコア事業に加えて、グリーン水素などの新たな要素を取り入れ、エネルギーを「つくる・ためる・つかう」を「ツナグ」ことで、高砂熱学の独創的なサービスの創出・提供に注力します。これを通じて、お客様や社会が求めるカーボンニュートラルに貢献してまいります。

国際事業におけるカーボンニュートラル事業

- エネルギーを「つくる」「ためる」新たな領域の構築と、「つかう」にあたるコア事業の強化
- 「つくる・ためる・つかう」を「ツナグ」エネルギーマネジメントシステム（EMS）の構築
- EPC契約およびESP（Energy Service Provider）契約の拡大

推進方法

カーボンニュートラルへの通過点としてあげられるCO_2排出量の削減（省エネ）は現有リソースで各拠点が対応します。
創エネ・蓄エネ・EMS部分は、カーボンニュートラル事業本部と現地法人で連携して事業開発を推進しています。

1 協業・出資モデルの発掘
事業範囲および地域の拡大・スピード化

- ❶ ESCO・ESP企業への（共同）出資および協業
- ❷ タウンシップFM事業との協業および展開
- ❸ 地域（国）ごとのモデル発掘

2 水素連携事業モデル展開
Hydro Creator™、水素技術の展開

- ❶ グリーン水素供給モデルの展開
- ❷ グリーン水素＋燃料電池モデルの展開
- ❸ 水素活用事業モデルの展開

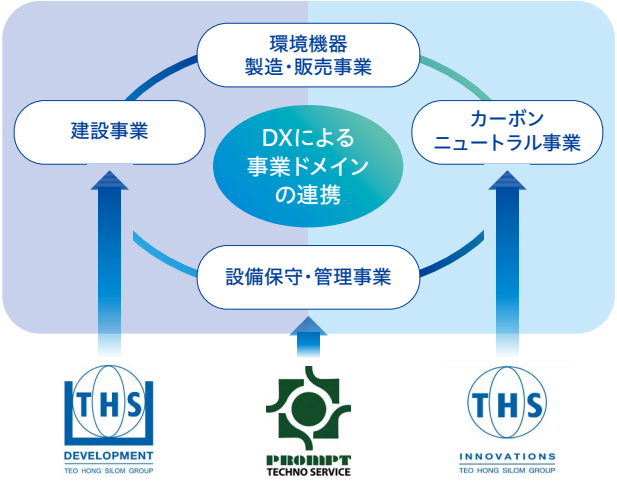
3 人的資本・組織強化
育成・連携による将来体制の構築

- ❶ 専門人財の採用・育成
- ❷ カーボンニュートラル事業本部との連携
- ❸ SPC管理会社の設立

THSグループへの経営参画 タイ

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

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



MESSAGE
メッセージ

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



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

T-Modular Baseの建設 タイ

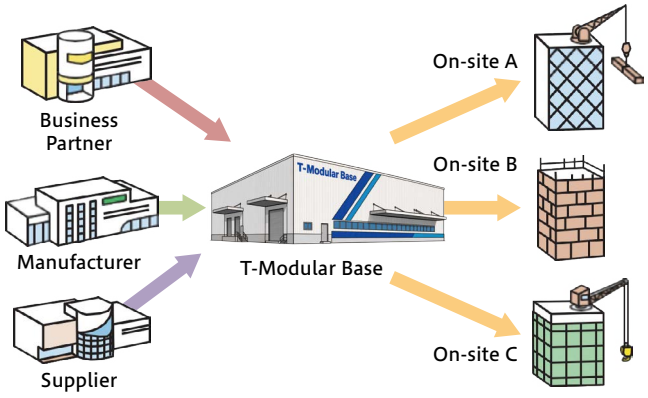
タイ市場では、労働力不足や建設需要の大型化を背景に、高品質かつ高効率な施工への要求が一層高まっています。このような事業環境の変化を踏まえ、日本のT-Base®で培った「施工管理から生産管理への転換」の考え方を展開する拠点「T-Modular Base」の整備を推進しています。

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

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



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



建設事業を中心とした収益力強化

建設事業プロセスの変革 T-Base®



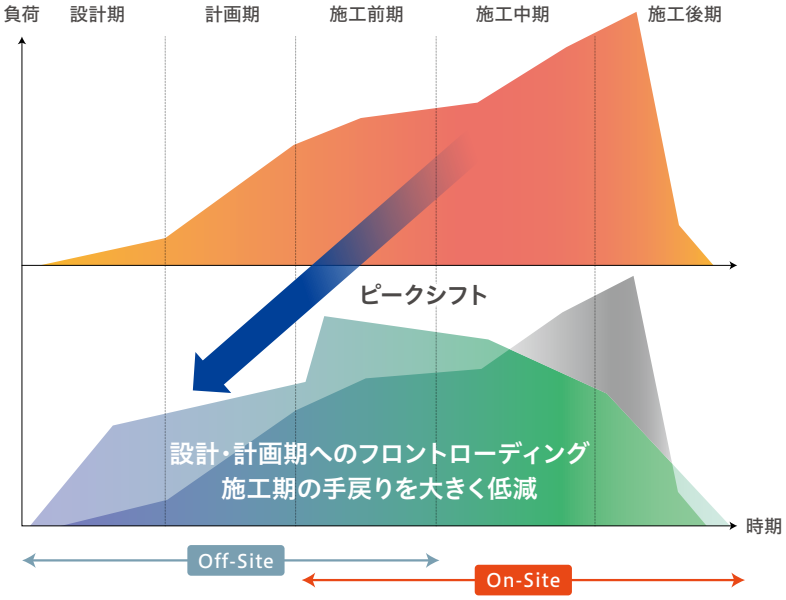
T-Base®プロジェクトは、「生産年齢人口の減少」「働き方改革」「環境への貢献」など建設業界の課題解決に向け、2020年のスタートから2026年度で7年目に突入しました。当プロジェクトでは、「建設事業プロセスの変革」として、技術力を生かした新たな仕組みの構築と、施工に先立ってフロントローディングして、受注・設計段階からプロセスを見直すことで、現場の人財・品質・安全・環境貢献などさまざまな課題を解決し、魅力ある建設業の未来創造への貢献を目指しています。

建設業界を取り巻く課題と当社の取り組み

「建設事業プロセスの変革」とは、建設業界特有の現場一品生産、すなわち現場ごとの「施工管理」から、プラットフォームを中心とした「生産管理」に施工のあり方を変革する取り組みです。

これらにより施工の省人化・省力化、さらには施工における環境負荷低減を実現し、業界の課題解決への貢献を図ってまいります。

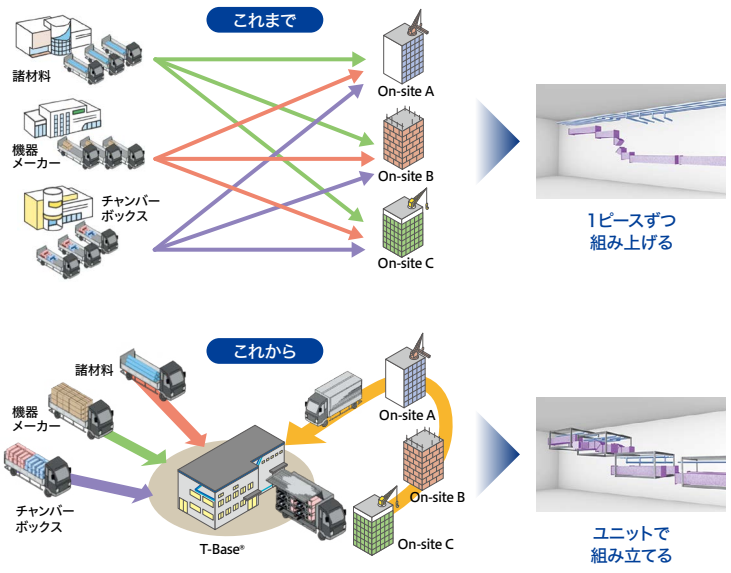
2022年5月に、企画・生産・物流などの中核を担う施設「T-Base®」を開所し、本施設を中心に、標準化製品・新ユニット工法の開発および製造、また協力会社・サプライヤー・現場をつなぐ資機材情報管理システムMakeS∞LiNK™の開発・導入を進めています。



T-Base®の機能と効果

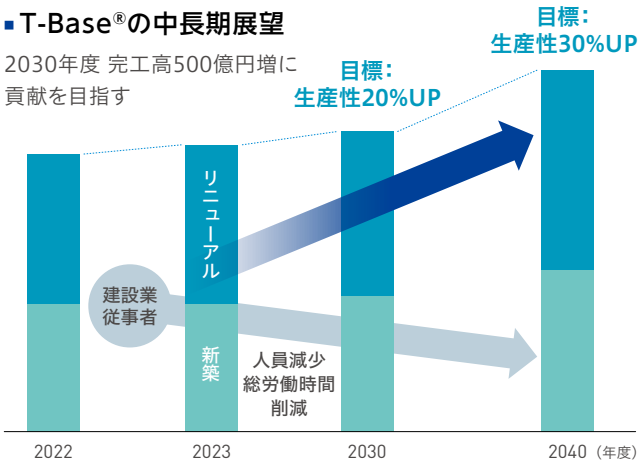
T-Base®は、建設事業プロセスの変革に向けたプラットフォームです。これまで建設現場（オンサイト）では、それぞれに図面を作成し、現場一品施工を行ってきました。今後はT-Base®を活用し、現場を問わず共通の部分や、繰り返し作業となる部分を標準化し、現場とは離れた場所（オフサイト）で生産・供給します。

これにより現場労務の低減・現場工程の平準化・施工品質の向上を実現します。また、これまで建設業に従事してこなかった人財にオフサイト拠点で雇用の機会を提供し、多様な人財の活躍の推進にも寄与します。



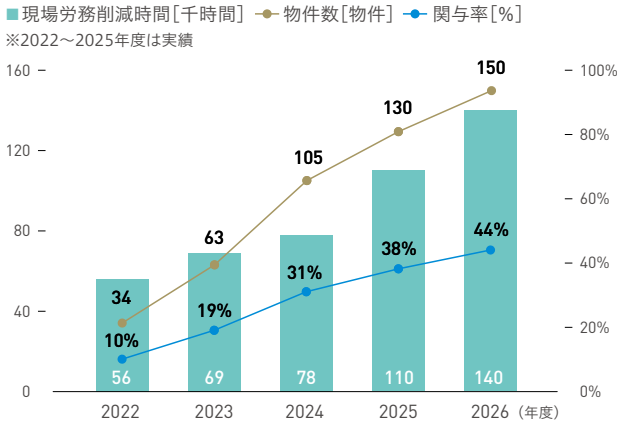
■T-Base®の中長期展望

2030年度 完工高500億円増に貢献を目指す



新築・リニューアル、一般・産業系を問わず利用可能なT-Base®メニューの開発を通じて生産性向上を図ることで、将来予測される生産年齢人口減少に伴う建設業従事者数の低下に対応します。

■中期経営計画期間における目標



2026年度KPI

- 関与物件数: 150物件
- 現場労務削減時間: 140,000時間
- ユニット生産台数: 10,000台

→ 完工高130億円増に貢献

※ユニット生産台数は換算台数

2026年度の計画

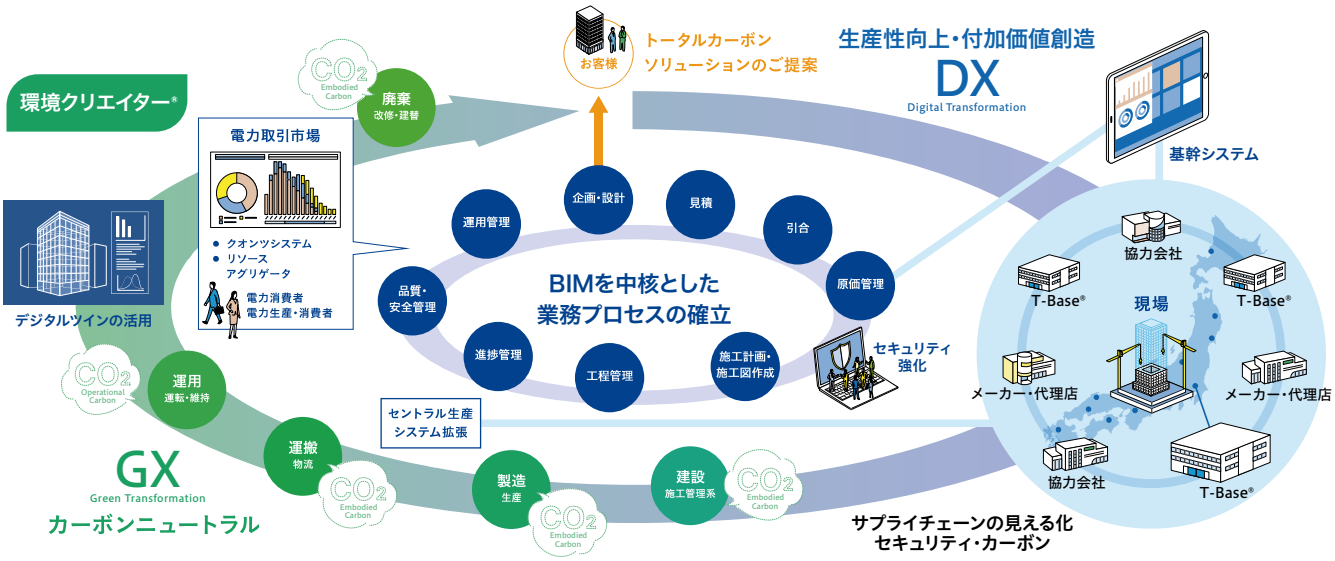
実施策	項目	内容
産業系メニューの拡大と標準化の加速による生産性向上	標準化メニューの拡充と営業・設計連携の実施	●設計物件へのT-Base®メニュー標準図スペックインを実施する ●産業系メニューの拡充 水冷・空冷チラー周りユニット／ポンプユニット／マルチユニット
高和会Satelliteと連携したものづくりによる生産・供給の最適化	標準化ユニット設計スキームの構築とBIM連携	●現場への導入・展開促進のため、設計自動化によるリードタイム短縮を検討中 ●生産フェーズの高和会・メーカー連携へつなぐデータ構築 ●設計図・施工図用のBIMモデルを作成中
	高和会連携Satelliteの構築・運営	●マザー工場となるT-Base®に加え、高和会連携Satelliteを順次拡大し、需要に応える体制を整備 ●6拠点稼働中 **[現在の高和会Satellite展開状況]** ■T-Base® ■稼働中：高和会Satellite拠点 
MakeS∞LiNK™を中心とした施工現場のデジタルプラットフォーム開発	MakeS∞LiNK™導入拡充	●中規模以上の物件を中心に社内展開を推進 ●対象物件を選定し、現場での協力会社作業員の利用を推進 ●メーカー・代理店の導入スキーム協議開始 〈2025年度終了時実績　物件数：105物件　メーカー・代理店：276社※〉 ●BIM・PLANETS・FaciTasとの相互データ連携の検証を継続　※支店・営業所単位
環境貢献・DE&Iなど建設業界の未来へ向けた取り組み	建設事業での環境貢献	●ユニットへ100%再生アルミニウムを採用。アルミフレームユニット（隠蔽FCU）#800で従来比10.8%のCO_2削減 ●女性・高齢者を含む建設業以外の人財の生産従事率 50%

BIMを中核としたコア事業の変革とデジタル基盤の整備・活用

DXとGXを同時に実現するBIMの推進

DX戦略の全体像

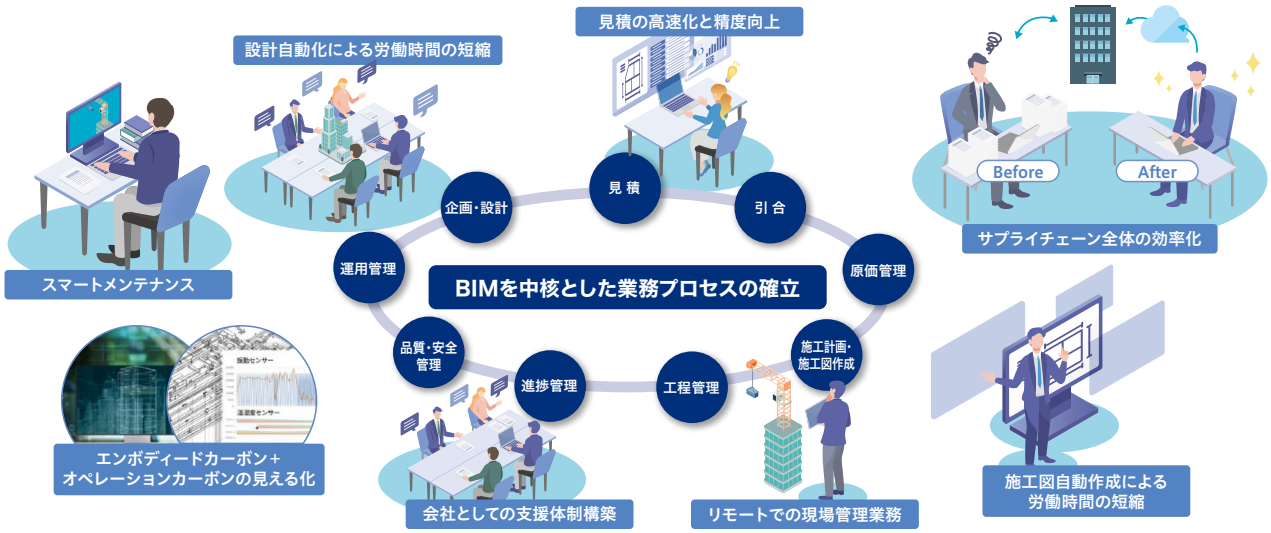
長期ビジョン2040において、建物環境のカーボントランジションと地球環境のカーボンニュートラルに取り組むことを打ち出し、多くのビジネスパートナーとの共創を通じて4つの事業ドメインを構築し、それぞれの事業ドメインをDXで連携してまいります。これまで進めてきたDXを加速させつつ、建物ライフサイクルにおけるGX（グリーントランスフォーメーション）を実現させて環境クリエイター®への道筋を明確にしていきます。



BIMを中核としたデジタル基盤の整備・活用によるコア事業の変革・DXによる働き方改革

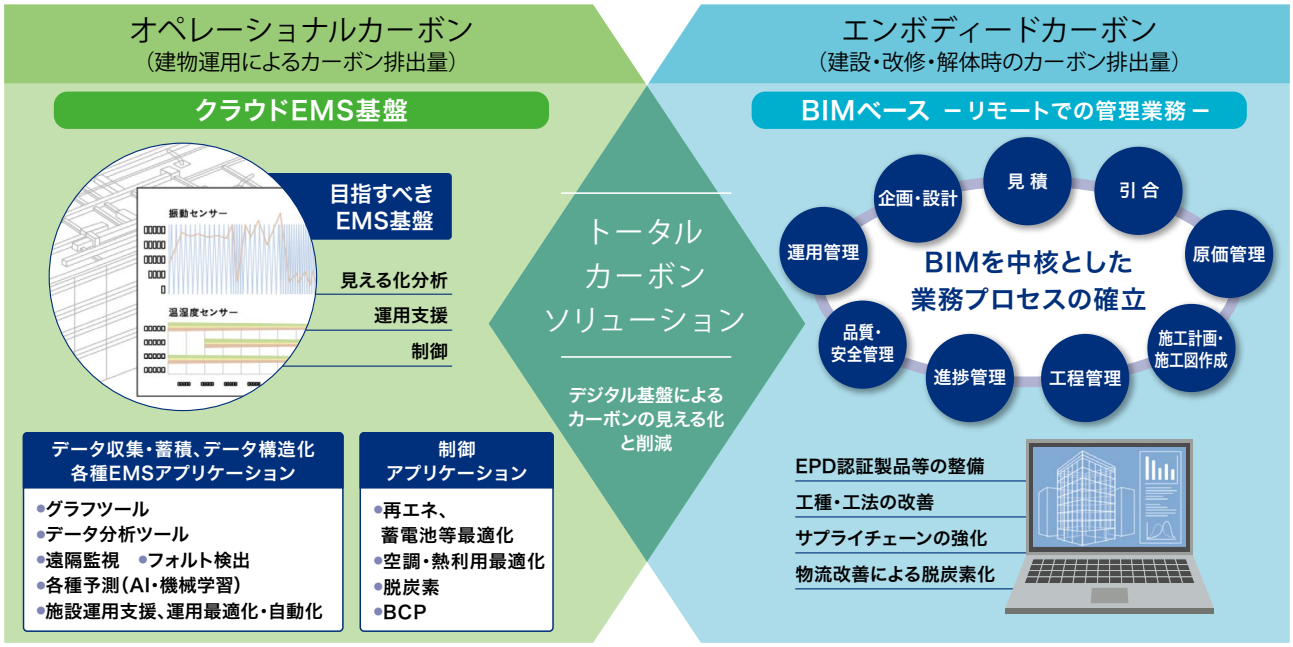
BIMを早期に実用化し、企画・提案から設計、施工、運用管理という建物ライフサイクル全体での抜本的な業務プロセスの変革と、デジタル技術を活用した生産性向上を図ります。

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



BIMやEMS等から生成されるデータを活用したGX（グリーントランスフォーメーション）の実現

建物建設や改修時、そして廃棄する際、建物の運用開始後などさまざまな段階からカーボンが発生しています。
BIMを中核とした建物データおよび運用データを活用し、建物ライフサイクルにおけるこれらすべてのカーボンを最適化するトータルカーボンソリューション提案力の強化を図り、お客様と一体となりGXの実現に取り組んでまいります。

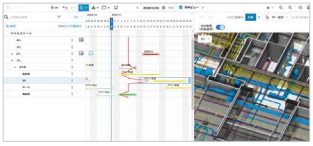


TOPICS
トピックス

施工管理業務に関する部分を中心に「PLANETS ―開発コードネーム―」の現場での運用を拡大

「工程管理」「進捗管理」および「品質管理」といった施工管理に大きく関連する部分を中心に、機能開発と実際の現場への展開を継続しております。現場からのフィードバックをもとに新機能の追加や改善を進め、利便性の向上を図っております。2025年度末時点では、延べ約80現場にて試行を実施しました。今後も現場の声を反映しながら、より実用性の高いシステムへの進化を目指してまいります。

工程管理



品質管理



進捗管理



お客様の施設運用管理のDXをサポートする『FaciTas（ファシタス）』を開発、2026年提供開始

竣工後の設備管理としてBIMと連携したFaciTasを開発し、昨年度の試行運用を経て今年度より展開を開始しました。

FaciTasは、建築資産の最適運用／安定運用／保守業務の効率化が図れるため、付加価値の高いワンストップサービスの提供、BIMと連携した施設全体のデジタルツイン化やデータの一元化・見える化が可能になります。

私たちはお客様の施設運用管理のDXをFaciTasでサポートすることで、これからもお客様施設の安定稼働に貢献してまいります。



半世紀の信頼を礎に、新たな価値を共に創る

特別 President Dialogue 対談

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



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いてきました。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様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いてきました。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れば、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。



小島 和人 高砂熱学工業株式会社 代表取締役社長

社員の一歩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。社員に一歩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。社員が一歩を踏み出し、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ることに、風土の変化を感じます。



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

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。地域の方々や企業が関わり続け、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よね。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てき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。

研究開発



社会情勢や環境課題を捉え、研究開発の成果を新たな価値として、スピード感をもって社会に実装していきます。カーボントランジション技術による事業基盤の強化に加え、カーボンニュートラルに貢献し新たな収益源につなげるための技術開発、さらには宇宙へと環境クリエイター®の活躍の場を拡げ、「ないものは皆でつくる」の精神のもと、挑戦を通じた組織の成長を目指します。

高砂熱学イノベーションセンターが茨城県つくばみらい市にオープンしてから6年が経過し、研究開発と事業開発の中核拠点としての機能を一層強化しています。

研究開発のテーマは、「建物の環境を創る」「地球環境を守る」「新たな環境に挑む」の3本柱とし、脱炭素社会の実現、地球環境保全、生産性向上・働き方改革など、多様な顧客ニーズに応える技術と商品の創造に取り組んでいます。特に近年は、水素エネルギーをはじめとするカーボンニュートラル分野において、研究開発成果の社会実装に向けた取り組みを加速しています。

具体的には、再生可能エネルギー・未利用エネルギー・水資源の利活用や資源循環型技術の開発に加え、水電解装置を中核とした水素製造・供給技術の高度化に取り組んでいます。

また、自治体や企業との連携による実証事業や補助事業等を通じて、開発技術の社会実装に向けた取り組みを推進している他、昨今のAI関連投資に伴う半導体工場やデータセンター向けの技術開発、EV等の電池工場向けの技術開発にも力を入れ、社会、産業の発展に寄与しています。

加えて、将来の宇宙・月面でのさまざまな事業領域での活動を目指し、月面資源の探求や宇宙での居住空間の構築に資する研究開発も着手しております。

組織面では、「つなぐ研究開発、つなげる事業開発」の方針のもと、研究開発本部は「技術研究所」「水素技術開発部」「企画管理部」の三部門体制により研究開発を推進しています。企画管理部が開発戦略の策定および開発支援を担い、技術研究所および水素技術開発部が研究開発を担うことで、当社固有の技術の創出を進めています。

創出された技術については、新設したカーボンニュートラル事業本部が事業開発を担い、社会実装および事業化へと展開していく体制としています。両本部が連携することで、技術開発から事業化までをシームレスにつなぎ、中期経営計画のKPI達成に貢献してまいります。

■研究・事業開発のテーマ





高砂熱学イノベーションセンター

環境負荷低減と知的生産性向上を両立したサステナブル研究施設







高砂熱学イノベーションセンターは、「地球環境負荷低減と知的生産性向上を両立したサステナブル建築」をコンセプトに設計され、研究開発とカーボンニュートラル事業推進の中核拠点として運用しています。再生可能エネルギーの積極的活用によるZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の達成に加え、多様な働き方に対応した執務環境の実現や、地域社会との連携拠点としての役割を果たしてきました。

同センターでは、太陽光発電やバイオマスガス化発電などの創エネルギー技術と、高効率な空調・エネルギー利用技術を組み合わせることで、エネルギーの自立性と高い環境性能を両立しています。また、地下水や排熱の有効活用、個別空調システム等により、執務者の健康と快適性の向上にも寄与しています。

これに加え、近年は水素エネルギーをはじめとするカーボンニュートラル技術の実証フィールドとしての役割を強化しています。水電解装置や「EMS」などの先進技術の導入・検証を通じて、研究開発段階から社会実装を見据えた技術開発を推進しています。

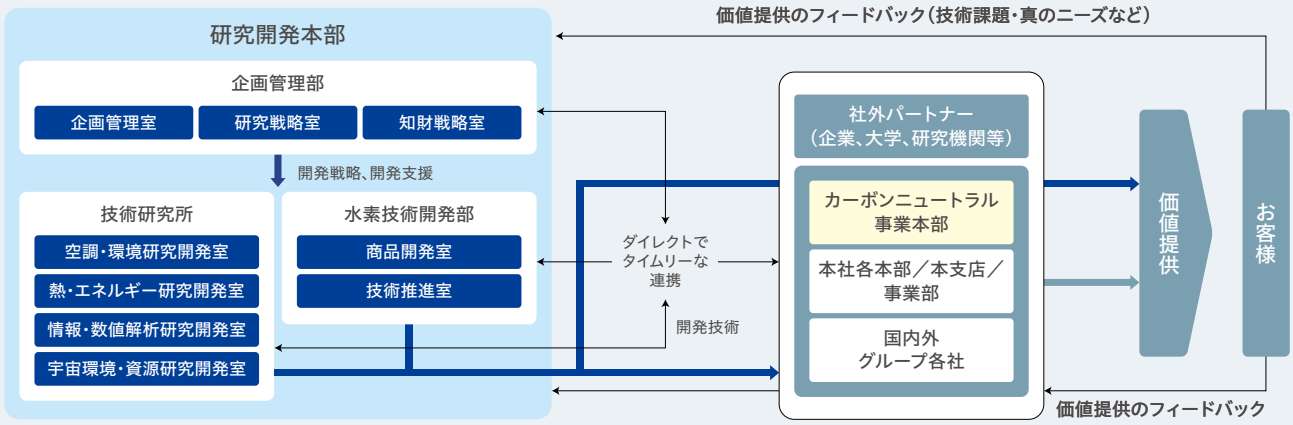
さらに、当社従業員が日常的に施設を利用し運用データを蓄積・分析することで、実環境に基づく技術改善を迅速に研究開発へフィードバックする仕組みを構築しています。こうした「実証と改善」を繰り返すことで、技術の高度化と信頼性向上を図っています。

また、同センターは、自治体・企業・大学等との連携による共創の場としての役割を担っており、見学受入れや共同研究、実証プロジェクトの推進を通じて、新たな技術や価値の創出に取り組んでいます。加えて、外部に開かれた研究開発施設として、地元つくばみらい市をはじめとする地域との連携を推進する拠点としての機能も担い、地域課題の解決や地域社会との共生に貢献しています。

■4つの主眼点

1. パッシブな省エネ技術を取り込んだ建築計画
新たな施工技術・センシング／クラウド監視
2. ZEB・電力オフグリッドの
エネルギー計画
3. パーソナル空調等の
ヒューマンセントリックな空調システム
4. 空調技術伝承と
地域貢献の拠点形成

■つなぐ研究開発、つなげる事業開発の体制



研究開発

吸着材蓄熱システム メガストック®

産業分野でのさらなる省エネ・CO_2排出量低減のために、排熱等の未利用エネルギーの有効利用が求められています。高温排熱は発電・蒸気などでの利用が推進されていますが、100℃程度の低温排熱は用途が限定されるうえに、「熱需要」との時間的・空間的なギャップ（ずれ）から活用できず、大部分が大気中に捨てられているのが現状です。

そこで、この課題を解決するために、排熱・未利用熱を空調・熱源へ再生する、新たな大規模蓄熱システムを開発し、市場展開を進めております。

本システムは、工場施設内で回収した排熱を蓄熱槽に蓄熱し、時間・場所の違う熱利用先で活用することが可能です。熱利用先は除湿・冷暖房・乾燥工程などが効果的です。さらに、地方自治体などの汚泥・ごみ焼却場排熱、工場排熱などを周辺地域で活用する、オフラインの熱回収・輸送・利用システムとしての展開も期待できます。

2018～2019年度に、（国研）新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の助成事業において、東京都羽村市、ほか共同5機関とともに実証実験を実施しました。新たな高密度蓄熱材「ハスクレイ®」を活用した蓄熱システムを構築し、定置型とオフライン熱輸送型で通年の実証データを取得するとともに、工場排熱、コージェネ排気や排温水での蓄熱と、生産ラインや民生施設での熱利用を実証しました。2023年

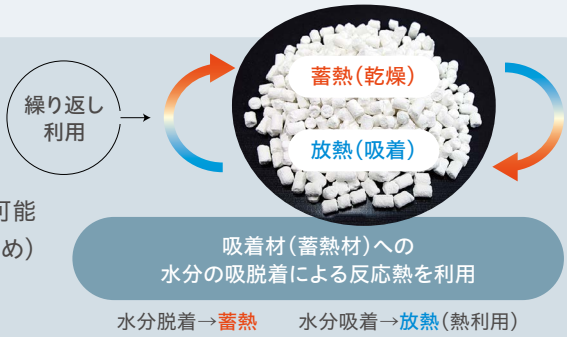


度にはTDK株式会社の国内最大規模の製造・開発拠点「本荘工場西サイト」（秋田県由利本荘市）において、生産施設で発生していた未利用低温排熱を蓄熱・再利用するため本設備を導入し、2026年より、約7km離れた公共施設である温水プール「遊泳館」で活用する広域利用の実証を開始しました。低温排熱をプールの温水供給に加え、高効率な空調運用に利用し、官民連携での地域熱利用モデルの実証となります。排熱を有効活用するエネルギー循環サービス「ネツナグ®」といった新たな取り組みにも挑戦しております。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。
https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2026/802.html

■本システムの特長

1. 80～200℃の低温排熱を蓄熱可能
2. 従来の潜熱蓄熱に対して2倍以上の高い蓄熱密度（500kJ/L以上）
3. 回収した排熱を空調（冷暖房、外調、除湿）や給湯に利用可能
4. 蓄熱時の放熱ロスが極小（水分の吸脱着反応が原理のため）
5. 熱利用側の大幅なCO_2排出削減が可能



▶ **本システムの導入には、環境省補助事業の支援が活用可能**

令和7年度補正予算及び令和8年度　二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（民間企業等による再エネの導入及び地域共生加速化事業）
（2）設置場所の特性に応じた再エネ導入・価格低減促進事業
⑤地域における脱炭素化先行モデル創出事業
補助率：3分の2

受賞歴

- 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO） 2018（平成30）年度 戦略的省エネルギー技術革新プログラム 優良事業者表彰（2019年度）
- 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO） 2020（令和2）年度 省エネルギー技術開発賞 優秀事業者賞（2020年度）
- （一財）コージェネレーション・エネルギー高度利用センター コージェネ大賞2021（産業用部門） 優秀賞（2021年度）
- （一社）日本機械工業連合会 令和4年度 優秀省エネ脱炭素機器・システム表彰 会長賞（2022年度）
- （公社）空気調和・衛生工学会 第62回学会賞論文賞【学術論文部門】（2024年度）

※（　）内：発表・受賞年度

環境省「廃棄物焼却施設の熱回収利用高度化実証事業」に採択
未利用熱による蒸気回生システムの開発

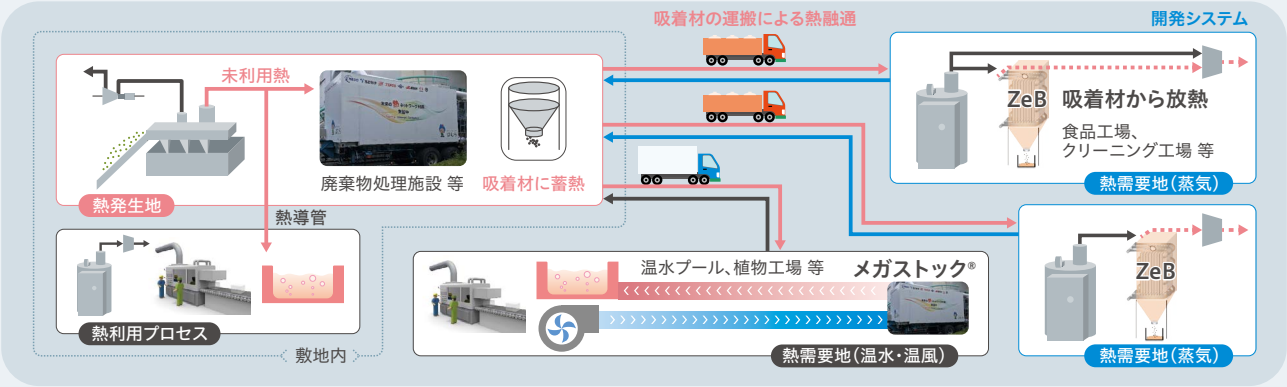
未利用熱のさらなる高度利用に向け、吸着材蓄熱システム「メガストック®」の適用範囲拡大を進めるとともに、未利用熱から加圧蒸気を生成可能な「ゼオライトエコボイラ(ZeB)」の開発に取り組んでおります。

本システムは、工場等で発生する排熱を吸着材に蓄熱し需要地へ輸送することで、離れた地点においても排熱利用を可能とし、未利用熱由来の蒸気供給を実現します。これにより、既存ボイラの燃料使用量削減に寄与するとともに、地域内でのエネルギー循環の高度化を図ります。

2024～2025年度には、環境省・(独)環境再生保全機構の環境研究総合推進費(JPMEERF20243G01)のもと、東京大学および早稲田大学と連携し、商用化を見据えたスケールアップ開発を実施いたしました。その結果、商用機の約1/10規模でのパイロット試験において加圧蒸気の連続生成を実証し、燃料削減効果を確認するとともに、機器設計および制御に関する技術基盤を確立しております。

さらに2026年度からは環境省実証事業に採択され、実施設での検証を通じて商用化に向けた開発を加速しております。当社は本取り組みを通じ、エネルギー利用の高度化と脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

■本システムの導入イメージ



東京大学との社会連携研究※の推進

未来ビジョン研究センターとの社会連携 ～ライフサイクル思考を活用した熱関連技術の社会実装を推進～

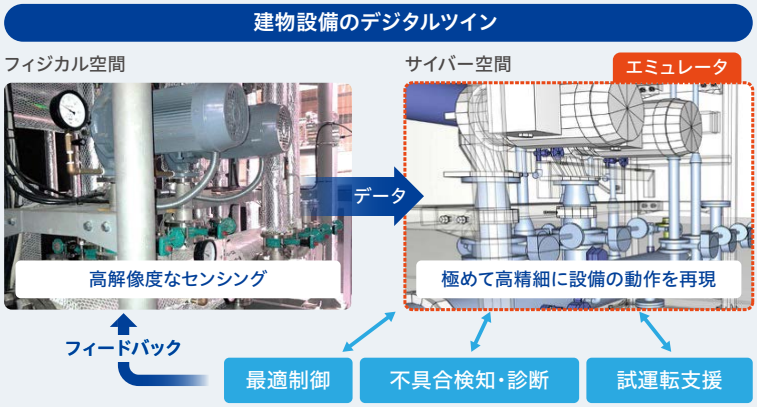
2026年4月より、東京大学 未来ビジョン研究センターと「熱のCo-JUNKANを創造する社会連携研究ラボ」を設立し、共同研究を開始しました。技術や製品を、開発・製造から利用、リサイクル・廃棄まで一連の流れで捉え、環境や社会への影響を総合的に評価する「ライフサイクル思考」を活用し、熱関連技術の社会実装を推進します。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。
https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2026/823.html

スマートビルシステム社会連携講座への参画

建物の年間エネルギー消費量は、社会全体の3～4割を占め、その多くは空調等のビルシステムに起因します。グリーントランスフォーメーション(GX)の実現には、ビルシステムのスマート化が不可欠と捉え、室内環境や機器運転状態の高解像度なセンシングと極めて詳細なエミュレーションによって、デジタルツインを構築し、GX、さらには持続的な建物価値の向上を目指し、社会連携講座に参画しています。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。
https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2023/653.html



新たなサービス提供や価値創出につなげる
さまざまなサービスやアルゴリズム開発、AI用学習データ作成など ビルのスマート化を加速

※特定分野の教育研究を推進するため、企業が提供する資金で大学に新たな講座や研究室を3～5年の時限的に設置するものです。大型の教育研究活動が対象になり、複数の教員等が協働で推進します。

研究開発

クローズドVOCリサイクルシステム

トルエンや酢酸エチル、NMPなどに代表される揮発性有機化合物（Volatile Organic Compounds：VOC）は、最先端のリチウムイオン電池、全固体電池をはじめ、塗料、印刷インキ、粘着剤などの幅広い分野で使用されています。

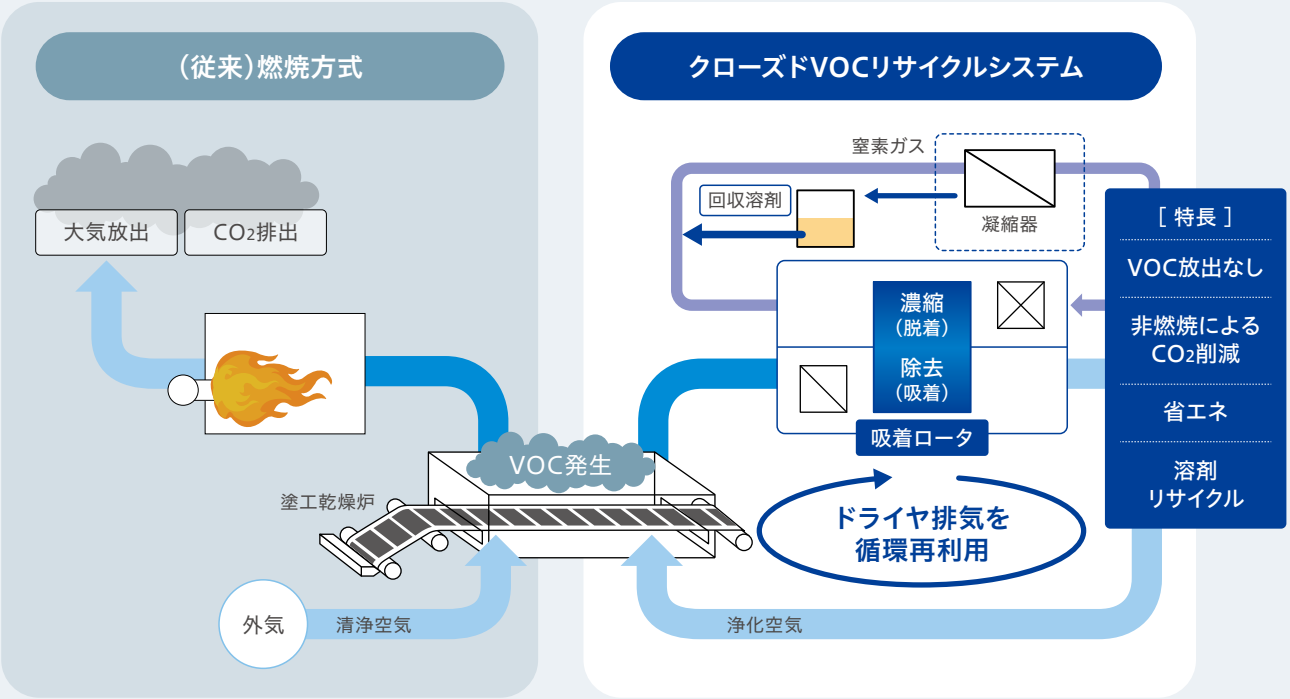
VOCは大気中に放出されると光化学スモッグやPM2.5などの大気汚染の原因になることから、製造工程で生じる排ガスは、法規制に則り適切に処理されてきました。ただし、各種製造工程で発生するVOC排ガスの処理方法として主流である燃焼方式は、VOCの燃焼分解によって大量のCO_2が発生します。以前は、このVOC分解によるCO_2排出量はカウントしていませんでしたが、地球温暖化防止、脱炭素社会の実現の観点から「非メタン揮発性有機化合物（NMVOC）を含む溶剤の焼却」によるCO_2排出量が2024年度から算定対象に追加され※、VOCの非燃焼処理が強く求められるようになりました。

さらに、近年の中東情勢を背景とした資源・エネルギー供給の不安定化により、石油由来VOCの価格高騰や調達リスクが顕在化しており、単なる排ガス処理にとどまらず、VOCの回収・再利用による資源循環の重要性が増しています。溶剤を取り扱う企業において、脱炭素社会の実現の観点からVOCの非燃焼処理が喫緊の課題として捉えられていると同



低沸点用の実設備

▪VOC排ガスの処理方法



受賞歴

- （公社）日本空気清浄協会 第38回空気清浄とコンタミネーションコントロール研究大会 会長奨励賞（2022年度）
- 国立環境研究所／日刊工業新聞社 第48回「環境賞」 優秀賞（2021年度）

※（　）内：発表・受賞年度

※温室効果ガス排出量 算定・報告・公表制度

時に、大気環境保護のため、除去しきれないVOCの大気放出量を削減したいというニーズも高まっています。

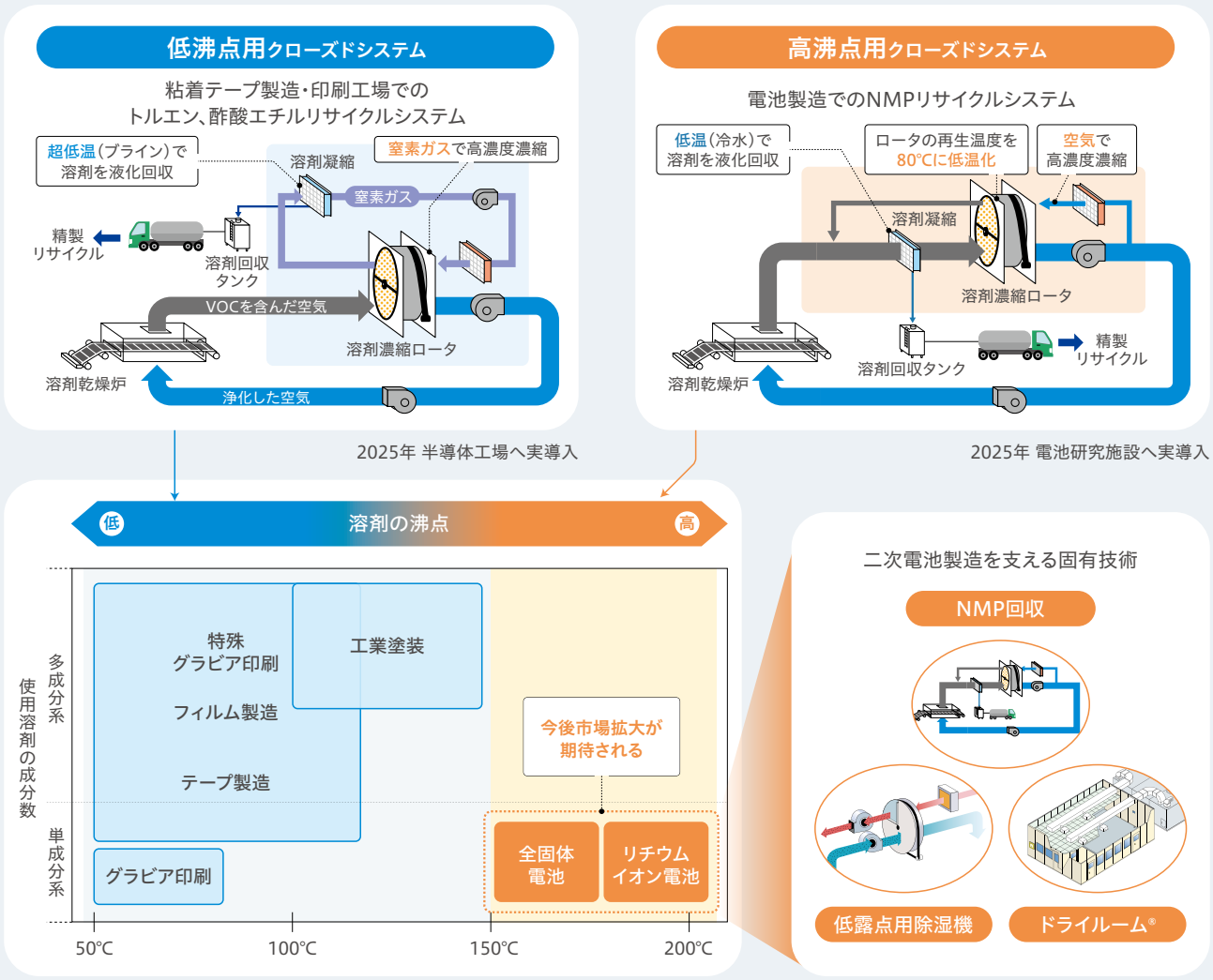
そこで当社は、VOCを燃焼せずに吸着回収し、さらにVOCの大気放出量を大幅に削減する処理システムを開発しました。本システムでは、溶剤回収後の空気を溶剤乾燥炉へ循環再利用するクローズドシステムを採用することにより、VOCの大気放出量を大幅に削減できると同時に、乾燥炉給気の加熱、除湿エネルギーを削減できるため、環境性と省エネルギー性に優れています。また回収した溶剤をリサイクルすることにより、新品溶剤の製造工程で排出されるCO_2の削減や資源保護に寄与します。

当社では、VOCの沸点によって低沸点用と高沸点用の2タイプのクローズドシステムを提供しております。低沸点用は、窒素ガスによる高濃度濃縮＋超低温液化回収技術により、業界に先駆けて低沸点用クローズドリサイクルシステムを実現しました。2025年には国内有数の半導体工場に採用され、有機系排ガスを処理する設備として本システムが導入されました。

また、今後のEV市場や蓄電池市場の拡大にともなって需要が拡大するリチウムイオン電池や全固体電池製造で使用される高沸点溶剤には、溶剤濃縮ロータの低温再生化（130℃→80℃）を実現した高沸点用システムを展開しております。こちらも電池製造を行う企業の基幹研究施設に採用され、2025年に実導入しました。これまで二次電池製造コストの低減に貢献してきた、省エネ型除湿機を使ったドライルームシステムに加え、低温再生型の溶剤濃縮ロータを組込んだクローズドVOCリサイクルシステムを展開することにより、さらなる省エネ・脱CO_2を達成できます。

今後も非燃焼処理によるCO_2排出削減と、VOCの大気放出削減、さらに資源循環を同時に達成する本システムの展開により、地球環境保全に貢献してまいります。

■ クローズドVOCリサイクルシステムのラインナップ



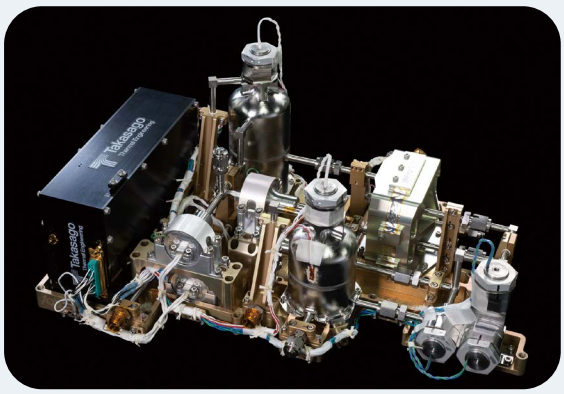
研究開発

宇宙事業

月面実証への挑戦で獲得した技術と経験

高砂熱学は、地上で培った熱・エネルギー・水素・環境制御技術を生かし、宇宙・月面における人々の活動を支える環境の創出を目指しています。

その第一歩として「月面用水電解装置」を開発し、2025年1月、株式会社ispaceの月着陸船に搭載して打ち上げました。月面での実証には至りませんでしたが、装置は約5カ月の宇宙航行を経て、着陸直前まで健全性が維持されていました。この挑戦を通じて、水電解技術を深化させるとともに、高信頼性設計、宇宙環境試験、遠隔運用など、宇宙機開発の一連のプロセスを経験し、今後の研究開発を支える重要な資産となりました。



月面用水電解装置のフライトモデル

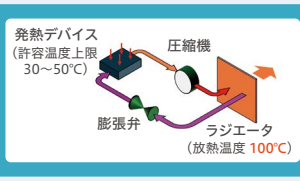
獲得した知見を、次の宇宙の研究開発・事業検討へ

2026年4月、技術研究所に「宇宙環境・資源研究開発室」を新設しました。月面ミッションで得た技術や経験を基盤に、水資源獲得・利用、熱制御、有人宇宙環境を中心とする研究開発を進めています。

1. **水資源サプライチェーン：**月面には水資源があるといわれ、現地で宇宙機の燃料（推薬）や飲料水等として持続的に利用するには、探査、抽出・精製、水電解、貯蔵・供給、利用までを一連のシステムとして捉える必要があります。当社は月面用水電解技術の開発を発展させ、加えて東京大学を中核とする宇宙戦略基金のSX研究開発拠点※1に参画し、月面用水電解装置で培った知見と地上の水素・水処理・熱工学技術を生かして、水資源サプライチェーン全体を見据えた研究開発へ広げています。
2. **宇宙機の安定稼働を支える熱制御：**宇宙機等の大型化・高機能化に伴い、機器や発電プラントから生じる熱の処理が重要になります。当社はJAXA宇宙探査イノベーションハブの研究課題として、月面用ヒートポンプの研究開発に取り組んでいます※2。排熱温度を高めて効率的に放熱することで、放熱機能の小型・軽量化と熱制御能力の向上を目指します。
3. **宇宙で人が健康で快適に滞在できる環境：**将来の有人宇宙活動では、空気質や温熱環境の維持、限られた資源の循環利用が重要になります。当社は国際宇宙ステーション「きぼう」における空気環境測定に参画※3し、微小重力下の気流や空気質を予測する技術の高度化に取り組んでいます。

2 宇宙機の安定稼働を支える熱制御

機器や発電プラント等の安定した熱制御を実現

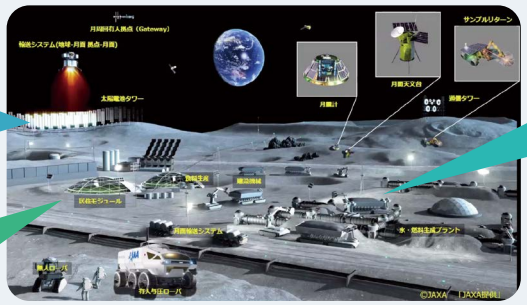


3 宇宙で人が健康で快適に滞在できる環境

探査居住に充足する環境・エネルギー制御を実現
空気・水・炭素を循環利用する生存環境構築に貢献



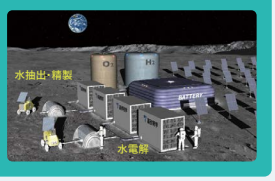
ISS内のCO_2濃度CFD　環境センサ



将来の宇宙・月面で目指す活動領域

1 水資源サプライチェーン

水資源の利活用のための推薬生成プラントの実現



出典：内閣府宇宙開発戦略推進事務局
「月面活動に関するアーキテクチャの検討について」

高砂熱学は、月面への挑戦で得た技術と経験を次の研究開発へつなぎ、地上のみならず宇宙においても、人々の活動を支える「環境クリエイター®」として、未来の環境づくりに挑戦していきます。さらに、宇宙という極限環境で磨いた小型化、高効率化、高信頼性、資源循環などの知見を地上へフィードバックし、地球の環境課題の解決にも貢献していきます。

※1 東京大学「月面開発のための宇宙資源開発拠点」https://www.t.u-tokyo.ac.jp/topics/tp2025-06-05-001
※2 月面用ヒートポンプに関する高砂熱学プレスリリース https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2026/800.html
※3 「きぼう」空気環境測定実験に関する発表　https://www.tte-net.com/article_source/data/news/files/20250422_1.pdf

カーボンニュートラル事業

水素とエネルギー統合できりひらく次世代事業

高砂熱学グループは、パーパス「環境革新で、地球の未来をきりひらく。」のもと、未来社会課題である「建物環境のカーボントランジション」と「地球環境のカーボンニュートラル」の実現に取り組み、事業を展開しています。長期ビジョン2040においては、建設事業・設備保守管理事業に加え、「カーボンニュートラル事業」を中核領域の一つと位置付けています。カーボンニュートラル事業本部は、この戦略の中核を担う組織として設置され、従来の設備エンジニアリングを基盤としながら、水素を基軸としたエネルギー供給・運用・最適化を含む新たな事業領域でのビジネスモデルの創出を担う組織として設立されました。

➤ 長期ビジョン P.17

3つのイノベーションによる事業モデル確立

カーボンニュートラル事業は、以下の3つのイノベーションを軸に展開しています。

- **技術イノベーション**：水電解装置、水素関連技術、エネルギーマネジメントシステム（EMS）などの基盤技術の確立・高度化
- **事業イノベーション**：国内外での実証事業を通じたビジネスモデル構築と実績の積み上げ
- **共創イノベーション**：事業を広げる関連技術と再エネ事業者や自治体等の事業パートナーの発掘、連携強化

これらを組み合わせ、経済性を備えた事業モデルを確立し、カーボンニュートラル事業の社会実装を通じて長期的な企業価値向上につなげていきます。

グリーン水素を核とした統合エネルギー事業

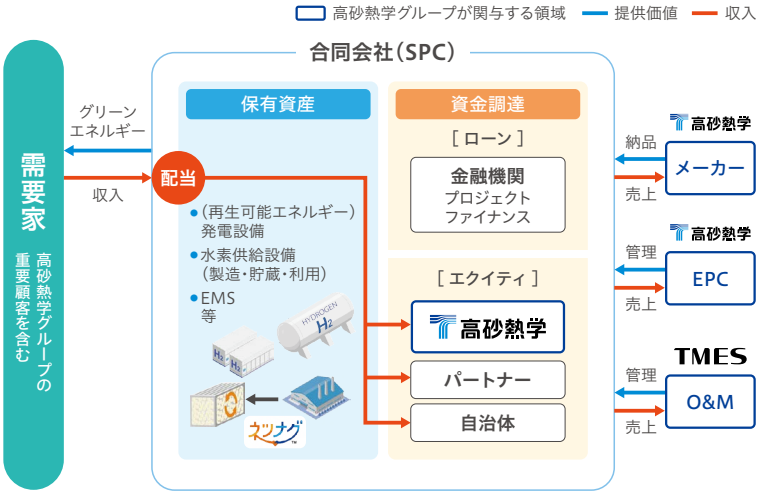
当社は、水電解装置の開発・製造、設計・施工（EPC）、運用までを一体で担うことで、バリューチェーンを内製化しています。これにより、従来の設備エンジニアリングを基盤として、以下の統合的価値創出を実現します。

- 再生可能エネルギー由来のグリーン水素製造・供給
- 熱・電気・水素を統合した最適エネルギーマネジメント
- BCP対応を含む分散型エネルギー供給

こうした機能を組み合わせ、顧客の脱炭素化ニーズに対し、エネルギーを「つくる・ためる・つなぐ・つかう」まで一貫した統合ソリューションを提供します。

高砂熱学のカーボンニュートラル事業スキーム

当社は、自社開発の水素製造装置をはじめとする水素関連技術や、エネルギーを最適に制御するエネルギーマネジメントシステムを有しています。これらの技術と、培ってきた顧客基盤やエンジニアリング力を活かし、エネルギー供給事業の組成・出資から、機器提供、設計・調達・施工（EPC）、アセットマネジメント（AM）、グループ会社（TMES）と連携した運用・保守（O&M）まで幅広く関与します。出資による配当に加え、機器提供・EPC、設備稼働後のAM・O&Mなど、事業のライフサイクルを通じて収益機会を創出し、事業拡大と企業価値向上につなげていきます。



次期成長フェーズに向けて

中期経営計画期間中は、実証・技術確立フェーズとして事業基盤の構築を進め、2027年度以降は本格的な収益化を見据えた事業拡大に移行します。特に、水素供給インフラの整備、SPC（特別目的会社）による事業活動、再エネと統合した地域エネルギー事業を中心に展開し、持続可能な社会と企業価値向上の両立を実現していきます。

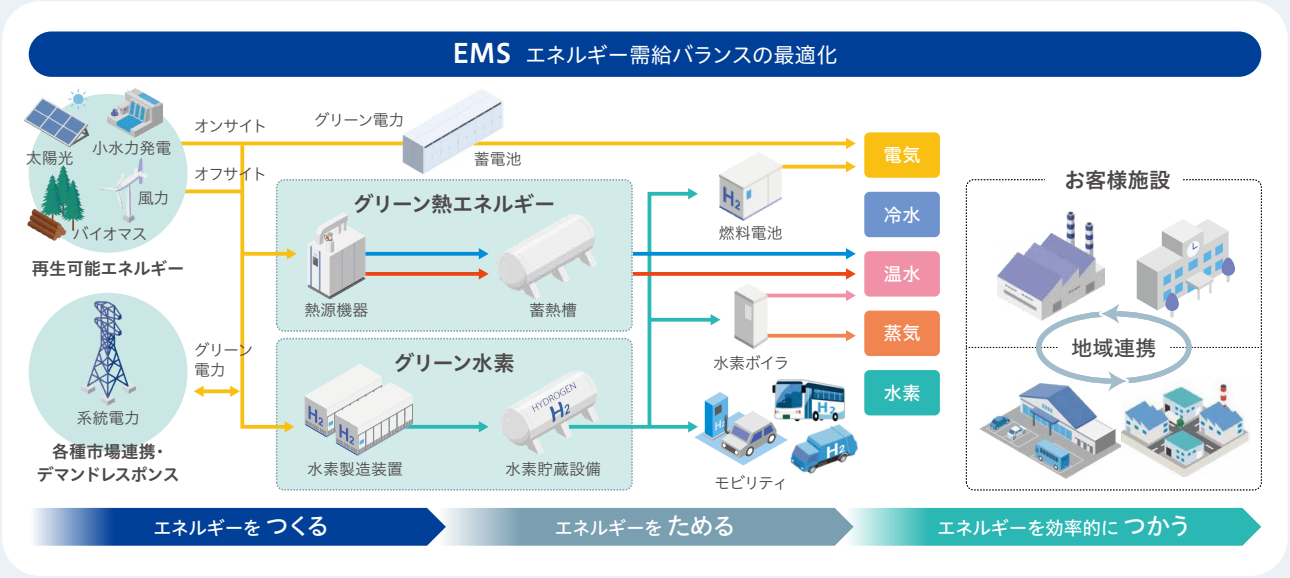
カーボンニュートラル事業

エネルギーを「つくる」「ためる」「つかう」EMS

日本政府が「2050年カーボンニュートラル」の実現を公式に宣言し、温室効果ガス排出実質ゼロという野心的な目標を掲げたことを受け、各企業ではカーボンニュートラルに向けた取り組みが加速しています。こうした中、日本においては再生可能エネルギーの最大限の導入と有効活用が喫緊の課題となっています。特に、企業や自治体レベルでの再生可能エネルギー活用の取り組みが進み、エネルギーマネジメントシステム（EMS）を活用した脱炭素化の実装が進展しています。

当社の長期ビジョン2040では、カーボンニュートラル関連事業を今後の成長領域として位置づけています。エネルギーの「つくる」「ためる」「つかう」の各段階に関与するとともに、それらを『ツナグ』ことで、お客様や社会のニーズに応えるエネルギーシステムの提供を目指しています。

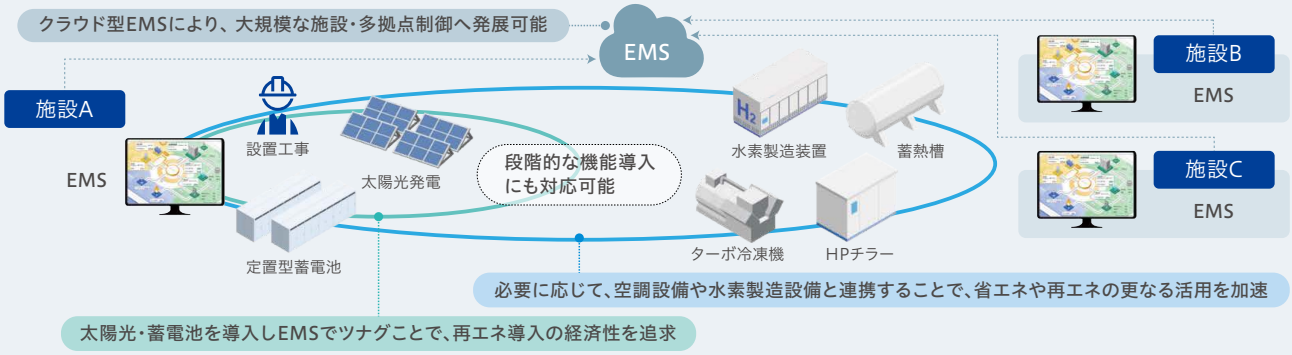
具体的には、太陽光発電などのグリーン電力を活用し、変動のある電力であっても安定的に水電解装置により水素へ変換・貯蔵することで、グリーン水素需要に対応します。また、お客様施設における再エネ活用の最大化や、蓄熱槽に蓄積される熱エネルギーの最適利用など、さまざまなグリーンエネルギーの「製造・貯蔵・利用」をつなぐ高砂独自のEMSの構築に取り組んでいます。



EMSは、最新のシステムアーキテクチャ（ソフトウェア技術）を採用し、お客様のニーズに迅速に対応可能な柔軟性・拡張性を備えた共通プラットフォームとして構築されています。また、下図に示すような段階的導入にも対応可能です。

さらにEMSは、蓄熱を含む空調最適制御や、系統電力の安定化に貢献するリソースアグリゲーションへの拡張性を備え、右記の特徴を有し、お客様のGX（グリーントランスフォーメーション）実現に貢献します。

1. 最新のシステムアーキテクチャにより、柔軟性、拡張性を有したシステム構築が可能
2. 再エネを有効活用した水電解装置によるグリーン水素製造における最適制御と安定運用を実現可能
3. ピークカット制御、自家消費最大化によりCO_2削減と経済合理性を実現



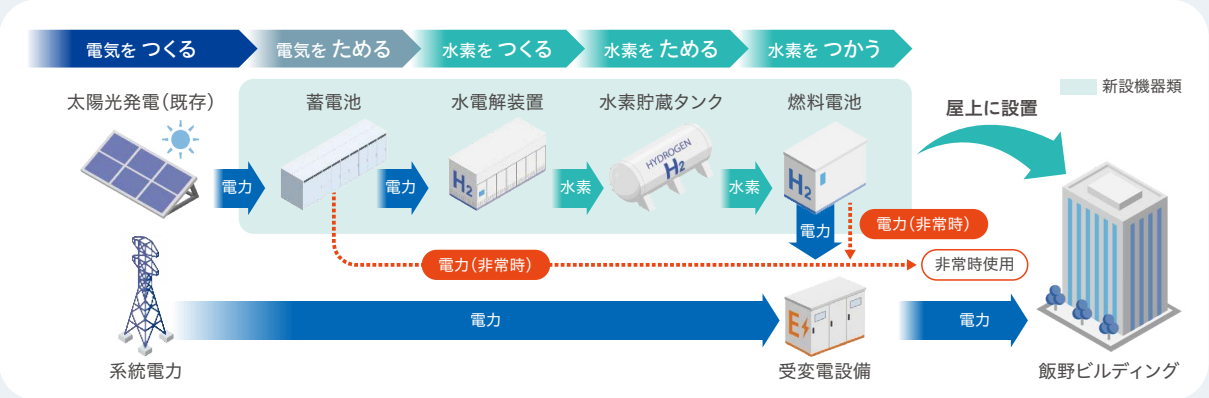
TOPICS
トピックス

多様なフィールドにおける取り組み

グリーン水素生成・利用設備を都心高層複合ビル「飯野ビルディング」へ導入

東京都が実施する補助金制度を活用し、都心高層複合ビルにおけるグリーン水素の生成・利用（常時および非常時）に係る設備の導入・運用を通じて、水素エネルギーの需要拡大と早期社会実装の推進に貢献するとともに、BCP機能の強化による建物付加価値向上を図ります。当社はグリーン水素設備一式にかかる設計・施工を担当し、2027年3月中旬より運用を開始する予定です。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。 https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2026/811.html



沖縄県うるま市にて、グリーン水素利活用実証事業に着手

株式会社沖電工中城湾事業所において、再生可能エネルギー由来のグリーン水素を活用した実証事業を2027年3月より開始予定です。沖縄県では、多くの離島を抱える地理的特性から、再生可能エネルギーの有効活用と、発電量の変動や余剰電力への対応が課題となっています。水素利活用での課題解決の可能性を検証し、沖縄県における持続可能なエネルギー社会の実現を目指します。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。 https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2026/820.html

グリーン水素を液体に変換し都内へ運搬するサプライチェーン構築実証
東京都採択事業「MCHを用いた都市部における汎用水素利用技術開発・実証事業」に参画

本事業は、水素を常温・常圧の安全な液体で運ぶ方法として期待されているMCH（メチルシクロヘキサン）を都心部にて活用する取り組みです。MCHを用いた小型水素供給ユニットを開発・運用し、水素サプライチェーンの構築と、都心実店舗での稼働の検証を行ってまいります。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。 https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2026/803.html

小水力発電を活用した
グリーン水素供給事業の構築に向けて

当社は、2025年10月に飛騨五木ホールディングス株式会社、株式会社井上工務店と「戦略的事業提携に関する協定書」を締結し、小水力発電を活用した地産地消型のグリーン水素供給事業モデルの確立を推進しています。本モデルでは、小水力による安定した再生可能エネルギーを活用した水素の製造・供給により、脱炭素化と地域活性化の両立を目指します。

▶ 詳細はプレスリリースをご覧ください。
https://www.tte-net.com/article_source/data/news/detail/2025/775.html



左から、飛騨五木HD 企画研究室長 井上博成、
飛騨五木HD 代表取締役 井上正博、
高砂熱学 代表取締役 社長 小島和人、代表取締役 副社長 久保田浩司



村岡 博之
執行役員
カーボンニュートラル
事業本部長

宮﨑 知宏
キリンビール株式会社
北海道千歳工場長

Partner Dialogue

未来へつなぐ新たな挑戦

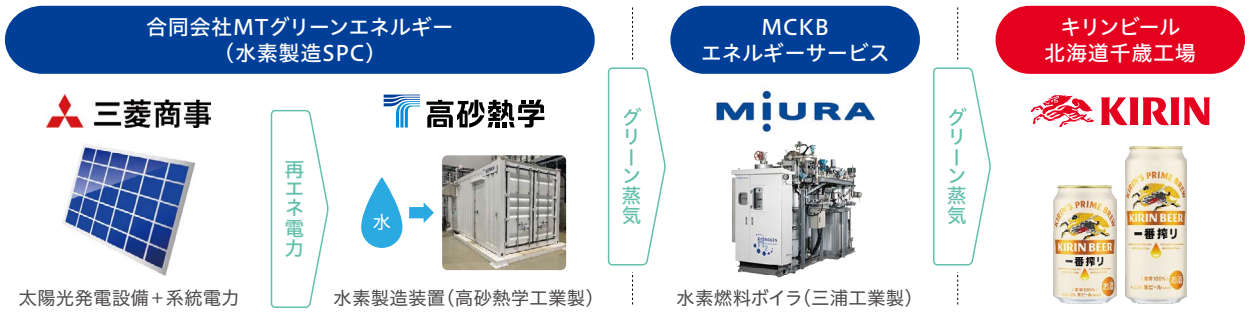
キリンビール×高砂熱学、千歳で動き出したグリーン水素実証

化石燃料に代わる新しいエネルギー源として注目されるグリーン水素。当社も参画する実証事業が、キリンビール北海道千歳工場を舞台に始まっています。本プロジェクトの背景にある想いと今後の展望について、両社の実務責任者が語り合いました。

“環境”への想いが重なり、グリーン水素実証が始動

宮﨑：2026年7月、キリンビール北海道千歳工場で、グリーン水素を活用したエネルギー転換の実証事業が本格的にスタートしました。実証期間は、10年間（2026年7月～2036年6月）を予定しています。プロジェクトの実現にあたり、高砂熱学様や三菱商事様、三浦工業様をはじめ、関係する皆様のご協力をいただき、ありがとうございました。

■実証事業のスキーム



村岡：当社が担当する設備も、無事故無災害で計画通りに完成を迎えることができました。今回の建設工程にあたり、キリンビール様には多大なご指導とご協力をいただき、改めて深く感謝申し上げます。

宮﨑：本プロジェクトは、ビール製造に必要な蒸気を製造するボイラ用燃料の一部を都市ガスからグリーン水素へ転換し、グリーン水素由来蒸気をビール製造工程に用いることで、温室効果ガス（以下、GHG）排出量削減を目指し、その効果は削減量にして年間約464トンを見込んでおります。水素燃料ボイラ、水素製造設備、その電力源となる太陽光発電設備が主要な設備となっています。

村岡：高砂熱学は主に、水素プラントを構成する水素製造装置の納品・設置、太陽光発電・水素供給設備の設計・施工、さらに運用中の保守点検も担当します。また、三菱商事様との共同出資によるSPC（特別目的会社）である合同会社MTグリーンエネルギーを設立し、水素製造設備の運転と維持管理、水素の製造・供給を行います。

宮﨑：今回の実証事業は、2022年に三菱商事様より高砂熱学様の水電解装置をご提案いただいたことがきっかけとなりました。元々グリーン水素の取り組みは進められていたのですか。

村岡：当社は「環境クリエイター®」をビジョンとして掲げ、脱炭素社会へのさらなる貢献を重要な事業テーマとしています。そうした中で2022年度に立ち上げたのが、カーボンニュートラル事業開発部です。同部では、来たる水素社会の到来を念頭に、脱炭素社会実現に資するグリーン水素供給事業への取り組みを進めています。

宮﨑：キリンビールが属するキリングループでも、2020年に「キリングループ環境ビジョン2050」を発表し、2050年までにバリューチェーン全体のGHG排出量ネットゼロを目指しています。取り組みの領域は多岐にわたり、原材料や製造工程、容器・包装、物流から販売に至るまで、さまざまなステークホルダーとともに、サプライチェーン全体での目標達成を目指しています。その中心には、省エネルギー、再生可能エネルギーの活用、エネルギー転換といった取り組みがあり、グリーン水素の活用も主要なテーマとして位置付けられています。

村岡：キリングループが進めているGHG削減へのチャレンジを三菱商事様から初めて伺った時、同じ目標を持つ各社が協力することで、大きなシナジーを生み出すことができるのではと感じました。こうした“共鳴”を原動力に、キリンビール様へグリーン水素活用に向けた共同提案を行いました。

宮﨑：国内のビール製造工程におけるグリーン水素活用としても、初めての試みでした。提案をいただき、グループ全体でも大きな期待感がありましたね。

村岡：こうした先進的な取り組みは、当然コストも発生します。化石燃料に比べ、グリーン水素は現時点ではコストが高いという課題があります。それにもかかわらず、未来に向けて今回の試みに挑まれた北海道千歳工場をはじめ、キリンビール様全体の方針に、非常に感銘を受けました。当社は元々、建物の熱源として水素の活用について研究を続けていた歴史があり、その技術を発展させた形として、既に小型の水電解装置の製造・販売を手がけておりました。本プロジェクトは、当社製大型水電解装置「Hydro Creator™（100Nm³/h）」の初の社会実装案件となりました。

キリンビール北海道千歳工場の技術志向と高砂熱学の地域ネットワークが後押しに

村岡：キリンビール様は日本各地に工場がありますが、北海道千歳工場が実証の舞台となった背景には、どのような理由があったのでしょうか。

宮﨑：北海道千歳工場は内陸部に位置し、港湾から水素を直接受け入れるインフラ構築が難しいことから、グリーン水素へのエネルギー転換にあたっては、現地での水素製造（内製化）が不可欠です。そのため、今回の実証を通じて北海道千歳工場で得られた知見は、同様の立地条件にある他工場への展開を検討する際にも活用できると考えています。また、千歳市は北海道内でも比較的降雪が少ない地域ですが、冬季は氷点下となる寒冷地です。千歳市のような寒さの厳しい環境下であっても安定的に水素を利用できるのか、本実証を通じて検証したいと思います。

村岡：さまざまな制約がある環境だからこそ、実証の場所として適していたのですね。

宮﨑：はい。そして何より、北海道千歳工場は技術への高い熱量がありました。当工場は、全国に9ヵ所あるキリンビール工場の中でも小規模であり、製造に加え、技術面でグループに貢献しようという風土が根付いています。今回の実証事業を通じて、新たにグリーン水素が加わることで、多燃種のボイラ燃料を実際に用いることができ、キリングループの脱炭素施策を実証・発信するモデル拠点としての役割も担えると考えたのです。

村岡：高砂熱学にとっても、千歳市は重要なエリアです。これまで当社では、新千歳空港ターミナルの空調設備や、半導体関連施設のクリーンルームの設計・施工など、さまざまな現場を手がけており、札幌支店を中心に地域とのネットワークを構築してきました。

Partner Dialogue

国内初のビール製造工程での水素活用を通じて蓄積したプロジェクト推進のノウハウ

村岡：今回のプロジェクトは、前例のない取り組みであり、複数の企業が参画する先進的なプロジェクトでもあります。実施にあたっては、キリンビール様の中でも、苦労されることが多かったのではないですか。

宮﨑：グリーン水素の利活用は、国内においてはいまだ黎明期にあり、コストが課題になります。そのため、経済的価値だけではなく、社会的価値も踏まえプロジェクトの意義を丁寧に精査・説明する必要がありましたね。その過程で、将来の脱炭素化に向けた知見の獲得や社会実装への貢献といった意義は非常に大きいと判断し、最終的に実施を決断しました。その後の開発・施工の面では、むしろ高砂熱学様が苦労されたのではないですか。

村岡：今回の実証事業の事業スキームにおいて、当社はプラントの建設を行うEPC※事業者、水素供給事業者である合同会社MTグリーンエネルギーの出資者、そして大型水電解装置のメーカーという、3つの立場を同時に担っていました。パートナーである三菱商事様からのアドバイスを受けながら、関係者との利益相反に注意しながら、公平な条件になるよう、慎重に契約を進めていきました。

宮﨑：水素を送るためには、千歳市をはじめとする自治体との事前調整も必要になりますよね。

村岡：おっしゃる通りで、今回、凍結や積雪・着氷の影響を避けるため、地中に導管を敷設する工法を選んだことから、事前に自治体に協力を要請し、協議を行いました。実際に工事を進める際には、国際情勢の不安定化により、すぐに入手できない機器も多く、また冬季は積雪のため、現場作業が制約を受けるリスクもありました。こうした制限がある中でも、7月の実証事業の開始に間に合うよう、工程や発注のタイミングなどにも工夫をこらしました。

実証事業が生み出した経験が両社の企業価値へもたらす効果

村岡：今回の実証事業での経験やノウハウは、他の地域や業種で今後グリーン水素の推進を進める上で重要な財産です。具体的には、技術面だけでなく、グリーン水素の活用の現場においてお客様が何を求め、どういった使い方を想定されているのか。それに合わせてパートナー企業や自治体とどのようなすり合わせが必要なのか、などを学ぶ好機となりました。また、環境価値と事業性の両立が求められるテーマだからこそ、お客様の目線に立ち、当社が提供する価値を改めて見直す貴重な機会となりました。



村岡 博之 執行役員カーボンニュートラル事業本部長

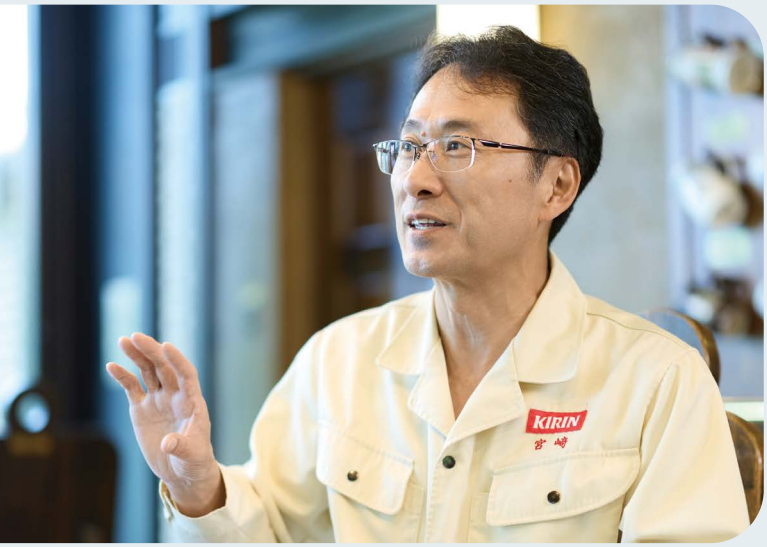
2017年に当社入社。経営戦略本部副本部長やリスク統括室長を経て、2022年より研究開発本部カーボンニュートラル事業開発部長として本プロジェクトに従事。組織改編に伴い、本年度より現職。

宮﨑：我々キリンビールとしても、今回のプロジェクトには大きな意義を感じています。当社の事業であるビール製造には水や農産物など、さまざまな原材料が必要です。そしてその多くは、地球温暖化による気候変動の影響を強く受けます。自然の恵みからビールをつくる私たちだからこそ、その感謝を忘れずに、環境問題にもいち早く挑戦していく。こうした姿勢をお客様や自治体、ステークホルダーの方々にいち早く示せたことは、非常に重要なことだと捉えています。実証事業が本格的にスタートした今、社内外から多くの反響をいただいており、北海道千歳工場の社員も誇りを感じています。

村岡：自治体というお話が出ましたが、地域社会との連携の一環として、近隣の小学生から「未来の千歳市」「クリーンエネルギー」「地球環境」をテーマにイラストを募集し、水



※Engineering, Procurement and Construction（設計・調達・建設）の意味。1つの企業がプロジェクトの設計、資機材の調達、建設までを一括で請け負う契約方式



宮﨑 知宏 キリンビール株式会社 北海道千歳工場長

1995年キリンビール入社。広島・岡山・神戸工場の醸造部門をはじめ、本社の生産部門などを経験。その後、キリンヨーロッパ社長、デジタルマーケティング部長、名古屋・取手工場副工場長を歴任し、2024年より現職。

素製造設備および周辺の外観に掲示する取り組みも行いましたね。未来を担う若い世代の方々を中心に、工場見学などを通じて、ぜひ多くの方に最新の技術に触れ、理解を深めていただきたいと思います。

宮﨑：そうですね。自治体側や千歳市長にも今回の取り組みに関心を寄せていただくなど、地元からの関心が集まっています。千歳市には11ヵ所の工業団地があり、290社を超える企業が立地しています。脱炭素の取り組みは当社だけでは解決できない非常に大きなテーマだからこそ、地域の皆様に取り組みを知っていただき、連携しながら共に進んでいきたいと考えています。北海道千歳工場は、2026年にビール製造開始から40年を迎えました。今後も工場の存在価値が高まり、千歳市にキリンビールがあってよかったと言ってもらえる存在になれたらうれしいですね。

環境価値と経済価値を両立させ
グリーン水素のさらなる未来を描く

村岡：10年間の実証事業はスタートしたばかりですが、当面は安定運用と、ボイラや水素供給設備の性能評価が課題となります。

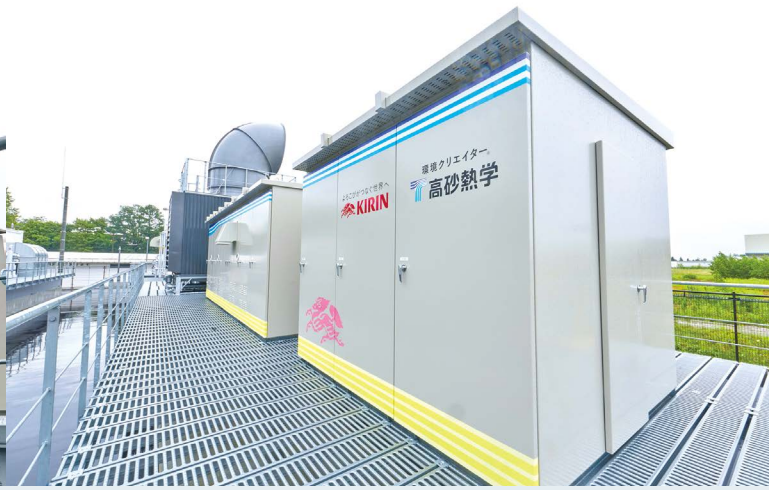
宮﨑：そうですね。蒸気の使用量は負荷変動が大きく、新しいボイラがどれだけ追従できるかについては、しっかり評価していきたいと思います。また、設備耐久性や制御特性、オペレーションにおける課題など、まさにこれからが本番という気持ちで、臨んでいきたいと考えています。

村岡：当社でも、実稼働における技術検証や水素供給事業のモデルケースとして、実際の数値やデータをもとに、よりよい運用方法に関する知見を蓄積し、ビール業界をはじめ、さまざまな業界で活用していきたいと考えています。今後、グリーン水素は脱炭素に向けた重要な選択肢の一つになると考えています。グリーン水素の安定した運用ノウハウを蓄積し、社会に価値を生み出していける存在を目指していきます。

宮﨑：先ほど申し上げた通り、環境問題は一つの企業だけで対応できるものではなく、社会全体で向き合うべき課題です。高砂熱学様とは、同じビジョンを共有する存在として、一緒に悩み、知恵を出し合い、新しいソリューションを生み出しながら、協力し合える関係を続けていければと思います。高砂熱学様が生み出す技術の力に、今後も期待しています。

村岡：ありがとうございます。「水素のことなら高砂に相談してみようか」と思っていただけるよう、キリンビール様と同じ想いを共有しながら、環境課題に取り組んでいきます。今後とも、よろしくお願いいたします。





知的財産マネジメント

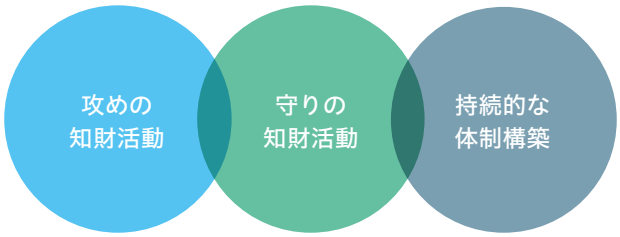
知的財産戦略の目的は、当社の価値創造の源泉である知的資本を適切に保護・活用し、そこから得られる利益を最大化することにあります（ROICの最大化）。知財戦略室は、当社固有の技術、ノウハウ、ブランド等の知的資本を事業競争力へ転換することで、環境革新を主軸とした経営方針の実現と企業価値向上に貢献しています。

ミッション

高砂熱学グループ長期ビジョン2040では、当社を取り巻く社会環境に適応するため、①建設事業、②設備保守・管理事業、③環境機器製造・販売事業、④カーボンニュートラル事業の4つの事業ドメインをDXで連携させ、持続的な成長を実現する企業グループへの変革を掲げています。その第1フェーズである中期経営計画2026においては、建設事業プロセスの変革（T-Base®プロジェクト）、水電解装置を中核としたカーボンニュートラル事業の構築、環境技術に関する研究開発の推進、BIMを中核としたデジタル基盤の整備、ならびに価値創造の源泉となる人財の育成といった重点施策を展開しています。

知財戦略室は、これらの取り組みを知的財産の側面から支援し、長期ビジョンで掲げた4つの事業ドメインの確立に貢献することをミッションとしています。

具体的には、事業機会および収益の増大を図る「攻めの知財活動」、事業に伴うリスクを未然に防ぐ「守りの知財活動」、さらにこれらを持続的に推進するための「体制構築」という3つの方針を柱に活動を展開しています。

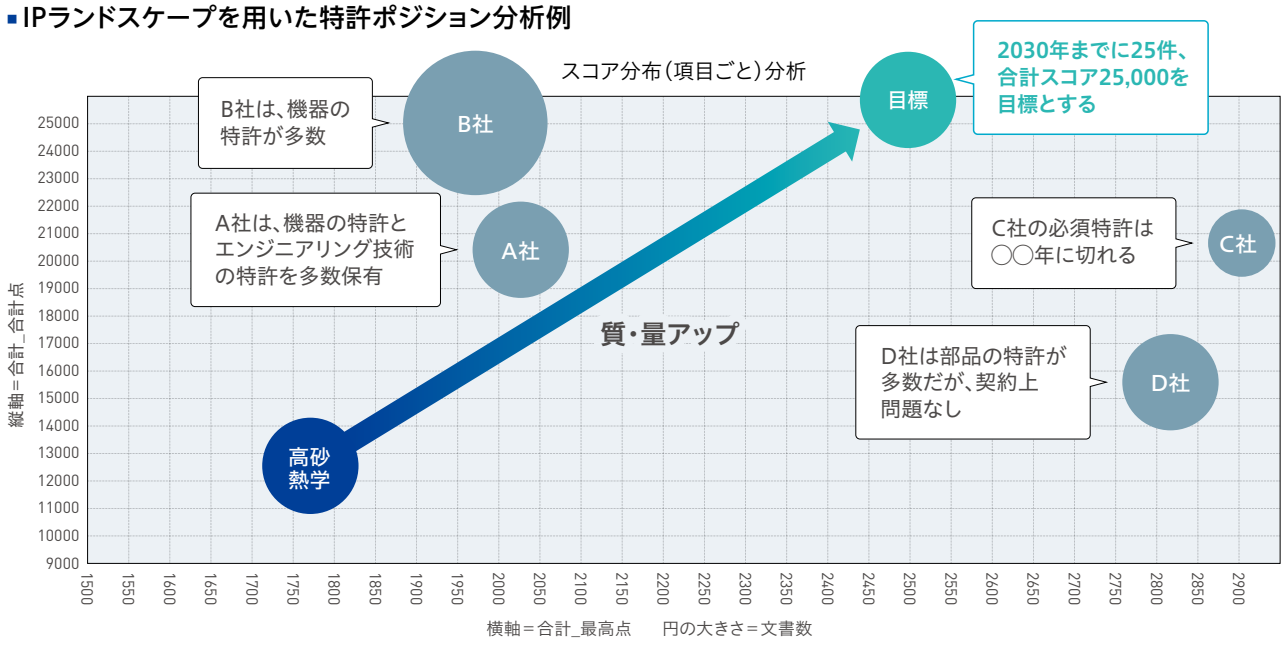


競争優位を支える特許ポートフォリオ

エンジニアリング事業を根幹とする当社が競争優位性を確保するためには、他社との差別化が不可欠であり、当社の固有技術を、特許により保護し、その模倣を抑制することは、極めて重要な知的財産施策の一つです。

当社では、長期ビジョンで掲げた4つの事業ドメインごとにIPランドスケープ分析を定期的に実施しています。これにより、競合企業との比較を通じて当社の技術的ポジションを可視化し、確保すべき特許の「質」と「量」に関する目標を明確化しています。この目標の達成に向けて、開発部門、知財戦略室、外部専門機関が連携して、事業競争力に寄与する特許の取得を目指しています。さらに、環境革新技術を中心とした主力事業領域にとどまらず、周辺ビジネス領域における特許取得にも積極的に取り組むことで、質・量の両面で優位性を有する強固な特許ポートフォリオの構築を進めています。

■IPランドスケープを用いた特許ポジション分析例

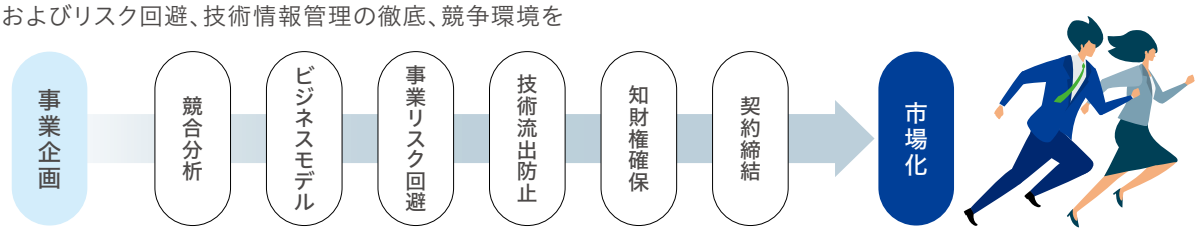


事業化を加速する知財伴走支援

知財戦略室は、事業化支援の強化を目的として、研究開発本部、技術本部（T-Base®）、エンジニアリング事業部などの主要拠点に知財担当者を駐在させる体制を構築しています。各部門の社員と知的財産戦略の視点を共有しながら、事業化案件に一体となって取り組んでいます。

事業化支援は、事業企画から市場化に至るまでの業務プロセス全体を対象としており、知的財産・無形資産の活用方策やビジネスモデルの検討、知財戦略の観点からの競合分析およびリスク回避、技術情報管理の徹底、競争環境を見据えた知財力の強化、さらには適切な条件での契約締結に至るまで、多岐にわたる場面で各部門に伴走しています。

このような支援体制により、新技術の迅速な保護と活用が可能となるだけでなく、知財担当者との協働を通じて各部門人財の知的財産リテラシー向上にも寄与しています。さらに、これらの取り組みを国内外のグループ会社へと展開することで、グループ全体の持続的な成長の実現を推進しています。



グローバル事業を支える知財戦略

当社は、グローバルに事業を展開するにあたり、進出先の各国における市場特性や競争環境、法制度、遵法意識の水準などを踏まえ、日本国内で培った固有技術の最適な展開方針を検討しています。また、これらの固有技術を用いた製品については、当社の強みを明確に打ち出すブランド展開を推進し、海外市場における認知向上と競争優位の確立を図っています。

技術の保護にあたっては、特許として権利化するか、あるいはノウハウとして秘匿するかについて、各国の市場規模や事業戦略上の重要性に加え、権利行使の実効性、法制度、執行環境などを総合的に評価したうえで判断しています。これにより、技術の特性と事業環境に適した知財戦略の策定を図っています。

また、海外においては、技術流出に対する意識や遵法意識が国・地域ごとに異なることを踏まえ、現地社員や関係者に対する知的財産リテラシー教育の充実を図るとともに、機密情報管理ルールの整備やアクセス制御の強化など、情報流出を未然に防止する仕組みの構築に注力しています。

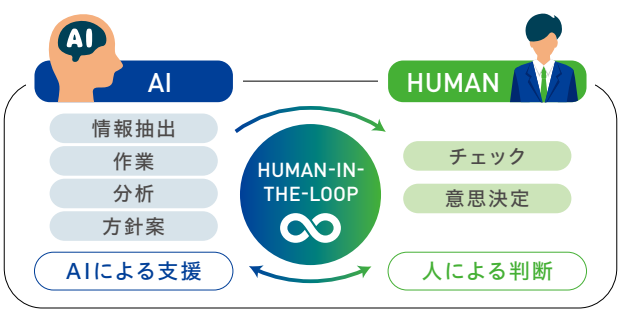
これらの取り組みにより、当社固有技術の適切な保護と活用、ならびにブランド価値の向上を両立させつつ、海外事業の持続的な成長と競争力の確保を推進しています。


海外知財教育の様子

AIの活用による知財業務の高度化

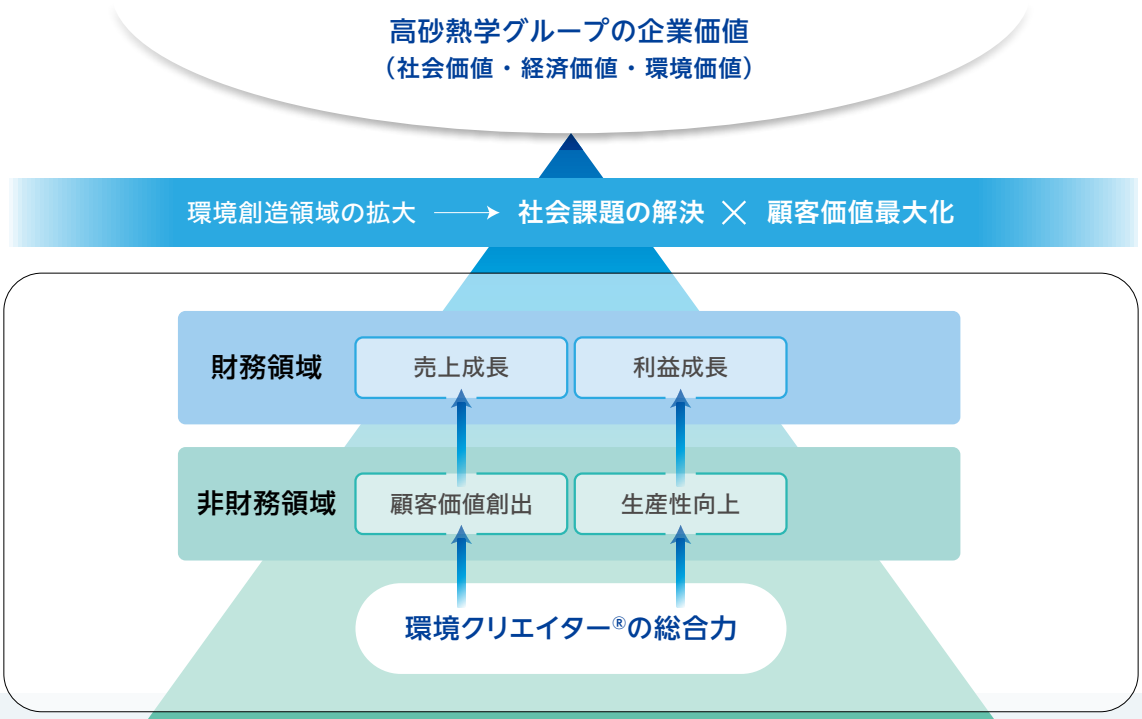
当社では、知的財産業務の高度化と効率化を目的として、AIの活用を積極的に推進しています。導入にあたっては、AIが得意とする領域と、人が担うべき役割を明確に切り分ける、いわゆる「ヒューマン・イン・ザ・ループ」の考え方に基づいた運用を採用しています。

具体的には、各業務を「情報抽出」「作業」「分析」「方針案」「チェック」「意思決定」といったカテゴリに細分化し、それぞれの特性に応じてAIの活用可能性を整理したうえで、導入を進めています。これにより、権利化方針や事業戦略に関わる意思決定など、これまで人の専門的知見や経験が不可欠であった業務においても、AIの活用と人の判断を適切に組み合わせることが可能となりました。その結果、知財業務の質とスピードを両立するとともに、限られたリソースをより高付加価値な業務へとシフトさせています。今後も、技術進展を踏まえながらAI活用の高度化を進め、事業競争力の強化に貢献する知財活動を推進していきます。



高砂熱学の人的資本強化

人財マネジメント基本方針を基盤とする人的資本価値創造モデル



環境クリエイターを育む人的資本投資

人財確保	成長支援	活躍促進
採用／リテンション	スキル管理／育成計画／キャリア形成	目標管理評価制度（評価育成会議・評価フィードバック）／挑戦機会
［指標］採用者数／定着率／離職率	［指標］研修時間／教育投資／資格取得	［指標］評価FB／挑戦機会／成長実感

人的資本を支える基盤

エンゲージメント・ウェルビーイング／DE&I／健康推進／人権 ／ハラスメント撲滅

［指標］エンゲージメント・ウェルビーイング／DE&I／健康／人権

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

01 建設事業を中心とした収益力強化　02 長期的な付加価値に繋がる事業の構築　03 価値創造の源泉となる人的資本への投資

長期ビジョン2040 Create our PLANET, Create our FUTURE

人財マネジメント基本方針
https://www.tte-net.com/sustainability/social/human_capital/index.html

当社は、「人が最大の資産である」という理念に基づき、人財育成と人間尊重を礎とした人財マネジメントを行っています。

事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、空気調和の技術を核としながら、環境創造の事業領域を拡げ、社会課題の解決と顧客価値の最大化を図ることを目指しております。

その実現には、高度な専門性と実行力を有する人財の確保・育成と、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりが不可欠です。当社は、人財を価値創造の源泉と位置付けており、人的資本の強化を経営の重要課題として取り組んでいます。

当社の人的資本価値創造モデルは、「人財マネジメント基本方針」を基盤とし、環境クリエイター®を育む人的資本投資を通じて、社会課題の解決と顧客価値の最大化を図り、環境創造領域の拡大を実現する考え方を示したものです。

中期経営計画（2023年度～2026年度）では、「価値創造の源泉となる人的資本への投資」を重要な戦略の一つに位置付け、人的資本のさらなる強化を進めています。

人財戦略では、「人財確保」「成長支援」「活躍促進」を3つの柱とし、多様な人財の採用・定着、教育投資やスキル開発、キャリア形成支援、挑戦機会の提供や適切な評価・フィードバックを通じて、一人ひとりの成長と活躍を後押ししています。さらに、それらを支える基盤として、エンゲージメント・ウェルビーイング・DE&I・健康推進・人権尊重・ハラスメント撲滅に取り組み、多様な人財が安心して働き、一人ひとりが能力を十分に発揮できる環境を整備しています。

こうした人的資本への取り組みを通じて、環境クリエイター®の専門性と実行力を高め、施工現場に限らず、設計・営業・研究開発・コーポレート部門など、事業活動全体における「現場力」の向上を図り、顧客価値創出と生産性向上を支えています。人財の成長と活躍が、売上成長や利益成長につながるとともに、社会価値・経済価値・環境価値を創出し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

■人的資本に関する重要指標

カテゴリー	指標	単位	2023年度	2024年度	2025年度
採用	従業員数	人	2,230	2,365	2,469
	女性従業員比率	%	19.4	20.6	21.5
	採用者数（新卒）	人	73	134	130
	★うち女性	人	29	42	35
	定着率（入社3年目）	%	92.9	86.7	97.3
成長支援	教育研修投資額	百万円	236	343	607
	★総研修時間	時間	103,341	219,346	284,638
	一人あたり研修時間	時間	46	93	115
	★資格取得数	件	1,225	1,752	2,684
	★エキスパート所長補	人	29	74	103
	トレーニー数（店外・国外）	人	0	38（国内10+海外28）	53（国内19+海外34）
活躍促進	★エンゲージメント	–	51	59	61
	誇り	–	78	80	83
	戦略目標とのリンク	–	54	61	64
	成長の機会	–	50	57	61
	ワークライフバランス	–	48	58	61

カテゴリー	指標	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I	女性従業員数	人	401	451	484
	★女性管理職比率	%	2.3	2.8	3.4
	女性管理職候補者比率	%	7.3	9.3	11.6
	NS管理職数	人	371	370	437
	障がい者雇用	%	2.5	2.3	2.0
健康経営	総合健康リスク値	–	89	85	85
	定期健診受診率	%	100	100	100
	プレゼンティーイズム損失額	百万円	△1,887	△1,924	△1,929
仕事と家庭の両立支援	★育休復職率	%	100	100	98.7
	★育休取得者数	人	64	77	82
	一人あたり総労働時間	時間	2129	2033	2033
	年次有給休暇取得率	%	73.8	71.8	72.5

★社員の成長・活躍および多様性において特に注目している指標

高砂熱学の人的資本強化

人財確保　成長支援　活躍促進

人財の確保

当社は、価値創造の源泉である人財への投資を重要経営課題と位置付け、人財の確保・育成に取り組んでいます。初期の施策である「採用」については、性別や国籍、障がいの有無などによらず公平・公正に行っています。例えば、海外大学生の2か月間におよぶインターンシップの受け入れや障がい者インターンシップの実施など、幅広く当社への門戸を開くことで、就業前の相互理解を深めています。さらに、建設業界全体の課題でもある若手人財（新卒・キャリア）や女性の採用にも積極的に取り組んでいます。加えて、入社後の処遇改善や研修体系・育成カリキュラムの拡充、キャリア形成支援などを継続的に実施することで、人財の定着と成長を促進しています。

■直近3か年の新卒採用実績（内訳）

		2024年		2025年		2026年		直近3か年	
		実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数合計	比率
国内	男性	81	60.4%	89	68.5%	91	72.8%	261	67.1%
	女性	38	28.4%	30	23.1%	32	25.6%	100	25.7%
留学生	男性	11	8.2%	6	4.6%	1	0.8%	18	4.6%
	女性	4	3.0%	5	3.8%	1	0.8%	10	2.6%
合計		134		130		125		389	

	直近3か年	
	実数合計	比率
女性総数 留学生も 含む	110	28.3%
留学生総数	28	7.2%

人財確保　成長支援　活躍促進

成長支援

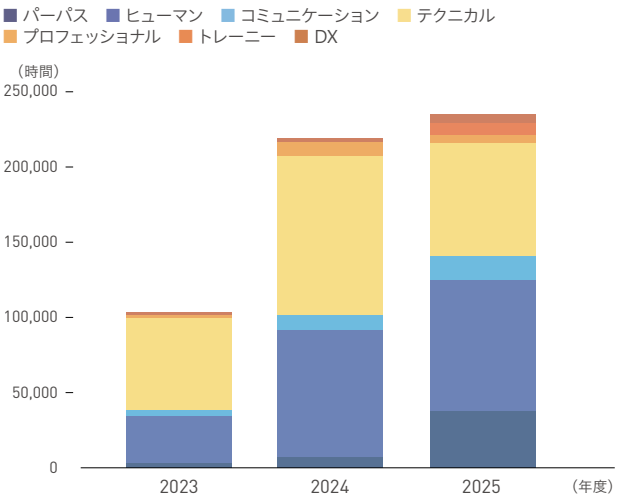
課題解決に使命感を持って取り組むプロフェッショナル人財の育成

2025年度より、人財採用・育成機関であるタカサゴ・アカデミーを「タカサゴ・シン・アカデミー」に刷新しました。「シン」には図1に示す7つの意味がこめられており、環境クリエイター®の成長を支援しています。秋葉原に開設した研修ルームを拠点に、当社の技術力を支える「テクニカル」研修のみならず、「コミュニケーション」「パーパス」など研修カリキュラムを拡充しています。研修時間数は2021年度の85,528時間から2025年度には103,341時間となり、2021年度比約121%の水準となっています。

また、講習会や学費補助などを通じて資格取得を支援し、社員の専門性向上を推進しています。社員が保有する専門資格の延べ件数は2021年度以前の12,837資格から2025年度には19,539資格となり、2021年度以前比約152%の水準まで向上しました。

タカサゴ・シン・アカデミーでは、7つのカテゴリーを軸に、知識・技術の習得にとどまらず、日ごろ離れて働く社員同士が交流し学び合う機会も提供しています。また、グループ会社社員も参加できる研修を用意し、高砂熱学グループ全体の学びと成長を支えています。

■カテゴリー別研修受講時間 推移



（図1）

1 真	タカサゴパーパスと社員一人ひとりが大切にしている価値観を振り返り、自分のパーパスを考えるプログラム「シン・パーパスコネクト」
2 心	「人創り」「組織創り」など心理的安全性や人に特化した「シン・ヒューマン・コンセプチュアルスキル」
3 親	「伝える力」から「聴く力」まで全社員を対象にした「シン・コミュニケーション」
4 新	知識を習得することでなく、実践的なアウトプットまで学ぶ「シン・テクニカルスキル」
5 信	社員一人ひとりが信頼されるプロフェッショナルとなる「シン・プロフェッショナルスキル」
6 深	集合研修で得たスキルを全社横断での経験学習で深化させる「シン・トレーニー」
7 進	データサイエンティストやビジネスプロデューサーとして高砂デジタルイノベーターを育成する「シン・DX」

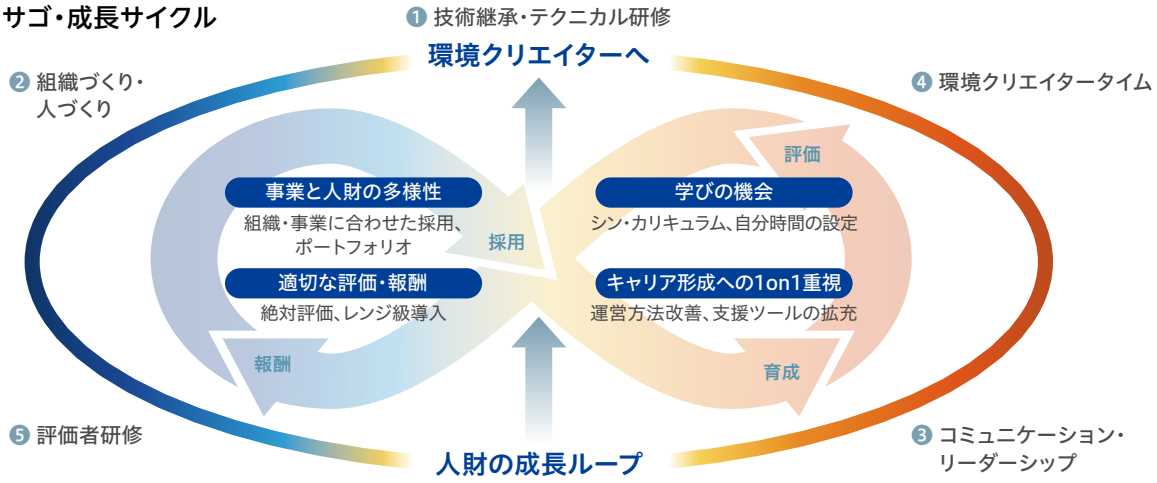
環境クリエイター®の成長を加速する取り組み

2026年度は中期経営計画の第1フェーズの最終年であると同時に、第2フェーズへの出立年でもあります。当社は、多様な人財が互いを高め合い、環境クリエイター®として常に挑戦し、力を発揮できる就労環境を整備してきました。この流れを留めることなくさらに進化させていきます。

中期経営計画2026 Step for the FUTURE －未来への船出の4年間－ の基本方針



■タカサゴ・成長サイクル



成長と挑戦を支える環境づくり

当社は、多様な人財が自律的に成長し、挑戦し続けられる環境づくりを推進しています。これまで研修体系の充実や学びの機会拡大を進めてきましたが、今後は1on1の推進、スキルと経験の可視化、キャリア形成支援などにも取り組み、「タカサゴ・成長サイクル」をより効果的に機能させていきます。

成長機会の提供

- **動画学び放題**
  ビジネススキルや最新知識をいつでも学べる環境を提供しています。同時に学習記録の可視化も進め、主体的な学びを支援しています。
- **資格取得の支援**
  環境クリエイタータイム 50h/人
  年間50時間を自己成長のために利用できます。当社の企業価値につながるものであれば認定されます。

研修外支援

- **1on1推進**
  上司と部下が定期的に対話し、目標やキャリア、成長課題を共有することで、一人ひとりの成長を支援しています。
- **スキルと経験の可視化**
  保有スキルや業務経験を可視化し、キャリア形成や適切な人財配置につなげています。
- **評価者研修のAI支援化**
  管理職によるフィードバックの質と公平性の向上を目的に、社内向けにカスタマイズしたAIを導入しています。AIが情報整理やコメント作成を支援することで、多くの社員に対して効率的なフィードバックを実現しています。
- **ポジプラ（個人育成計画）**
  技術系・事務系を問わず新入社員は入社から5年目までの成長計画を立てます。若手社員の早期戦力化につなげています。
- **環境クリエイター®キャリア**
  環境クリエイター®としての将来像やキャリアパスを主体的に描き、上司との1on1やキャリア研修を通じて継続的にフォローアップしています。
- **トレーニー制度**
  本支店や所属部門だけでは得られない知識や経験を身につけるため、国内外の拠点や現場で実務を経験する「越境学習」の機会を設けています。

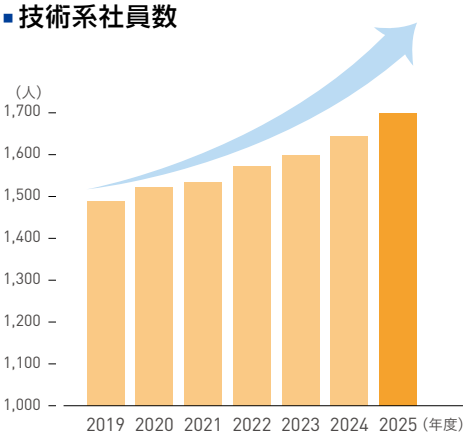
高砂熱学の人的資本強化

技術者数と専門性の向上

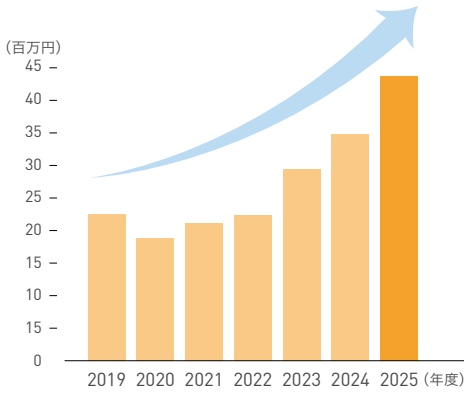
当社の施工品質や生産性向上を支える施工責任者の育成を推進しています。さらに、高い技術力を備えたエキスパート所長※1を育成し専門性の向上に努めています。また、2026年度から技術系と事務系の区別なく現場代理人として活躍できるプランナー※2制度を新設しました。

※1 ヒューマンスキル、テクニカルスキル、有資格など一定の条件を満たした者が、社内の特別研修と審査を受けたうえで認定される社内資格制度
※2 技術生産・技術行政業務の企画・立案・実施を主体的に行う人財

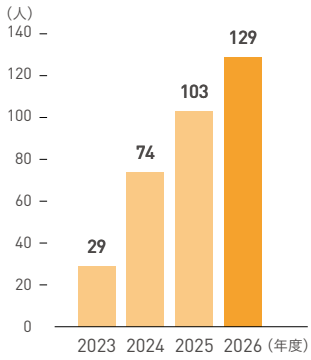
■ 技術系社員数



■ 技術系社員一人あたりの売上総利益



■ エキスパート所長認定者および候補者



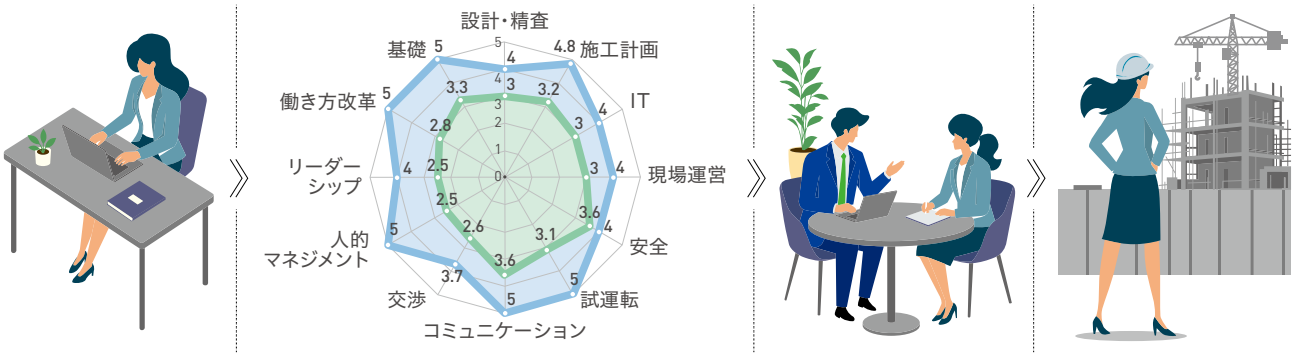
生産性向上と付加価値創造

当社は社員のAI活用/ビジネスのDX化を推進するため、各種研修や実務上の生成AI活用を支援しています。それによりBIMを中核とした業務プロセスを確立しています。建築物の形状情報（3D）と属性情報（性能・数量・コスト等）を統合的に管理し、設計・施工・維持管理の全段階で共有・活用することで、ステークホルダーの価値創出を推進しています。

レビット研修 受講者数	BIM関連 基礎講習受講者数	BIMマネージャー 講習受講者数	生成AI/DX研修 受講者数	Microsoft Copilot 有償版利用者数
72名	1,793名	119名	492名	1,700名以上

自律的成長の支援

当社は社員の自律的な成長を支援しています。キャリアプランの策定、スキルや成長度合いの可視化、上司との対話を通じて、一人ひとりが自身の適性やライフスタイルに合わせた業務で能力を発揮し、主体的なキャリア形成に取り組める環境を整えています。



各自 キャリアプランを 考えます	自分のキャリア、スキル、成長度合いを 可視化します（入力率100%）	1on1ミーティング などを通じて 上司と部下で対話します	自分の希望と 上司の期待を 日常業務に活かします

活躍促進

社員と会社の相乗成長サイクルを実現する人事制度改革

人事制度改革は、2023年度より検討を開始し、2024年度から順次推進しております。2025年4月より始まった新人事制度においては、以下の点で新たな枠組みを導入し、社員が成長・活躍することで社員と会社の相乗成長サイクルが実現するよう取り組んでいます。

このサイクルの起点となる評価については、評価育成会議を通じて評価の適正化が行われ、社員への評価結果のフィードバックの納得感が高まりました。一方で、目標設定の在り方について課題も認識され、2026年度は運営の見直しを行って評価者研修で徹底しています。

また、2026年度より社員の安定的な生活基盤の支援および等級に応じた業績責任を踏まえて本給の増額・賞与の見直しを行い、社員の成長・活躍に報いる制度改定を行っています。

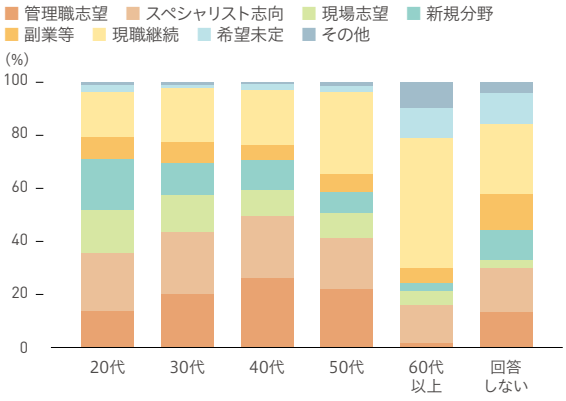
- 成長支援・活躍促進につながる評価制度 → 評価制度のシンプル化、上司・部下のコミュニケーション促進
- 評価に応じた処遇、配置、成長支援 → レンジ給の導入、評価に応じたメリハリ強化
- 多様な人財が活躍できる複線型人事の強化 → マネジメントのほか専門分野でも活躍促進

評価を中心とした社員と会社の相乗成長サイクル～社員の成長・活躍が会社の成長へ

社員のキャリア自律と成長を支える人事制度の進化

当社では、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、持てる能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。2025年度の人事制度・キャリアアンケートでは、若手層における挑戦・専門性志向、中堅層におけるマネジメント・専門性双方への意欲、シニア層における経験発揮・後進育成への志向など、多様なキャリア意識が確認できました。また、1on1や評価フィードバック、柔軟な働き方、育児・介護支援制度に関する社員の声を把握し、制度運用上の課題を可視化しています。今後も、社員の声を起点とした制度改善と対話の強化を通じて、多様な人財が成長・活躍し続ける組織づくりを推進していきます。

■2025年度人事・キャリアアンケートにおける年代別のキャリア志向



キャリアチャレンジ制度（社内公募制度）

自律的なキャリア形成を促すことを目的としてキャリアチャレンジ制度（社内公募制度）を設けています。新規プロジェクトを推進する部門を中心に求める人財要件を提示し、社員が直接人事部に応募する方式で募集を行い、キャリア実現の機会を提供しています。

■2025年度キャリアチャレンジ実施プロジェクト

2025年度は【18件】のプロジェクトで募集を実施し、技術開発からGX、DX、コーポレート領域まで幅広い挑戦機会を設けました。募集プロジェクトの主なテーマは以下の通りです。

- ［技術開発・研究開発］ BIMやデジタル技術の活用、AI関連技術の研究開発
- ［GX・環境価値創出］ カーボンニュートラル関連事業
- ［新規事業・市場開拓］ 新たな事業機会の探索や高付加価値市場への展開
- ［グローバル・事業推進］ 海外案件支援や事業推進体制の強化
- ［DX・業務改革］ データ活用や業務プロセス改革による生産性向上
- ［コーポレート領域］ 知財戦略、コーポレートコミュニケーション、人財育成

など

高砂熱学の人的資本強化

人的資本を支える基盤

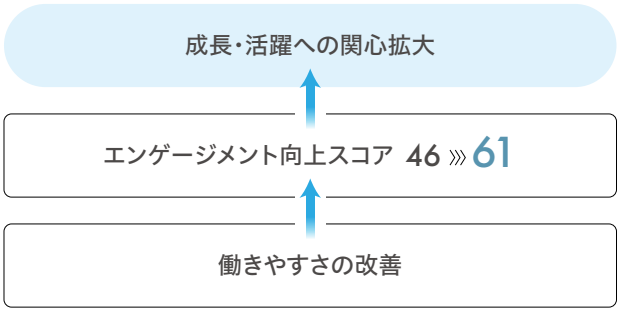
社員の成長・活躍実感を起点としたエンゲージメントの深化

当社は、社員一人ひとりが働きがいを感じ、持続的に成長・活躍できる組織づくりを人的資本経営の重要テーマと位置づけ、2021年度よりエンゲージメント調査を継続して実施しています。本調査では、エンゲージメント、ウェルビーイング、多様性の受容、継続勤務意向などを定点観測し、職場環境の改善や人事施策の検討に活用してきました。

調査開始以降、各職場における1on1ミーティング、休日取得促進、支援体制の整備、関係性強化などの取り組みを重ねた結果、エンゲージメントスコアは2021年6月の46から2026年3月には61へ改善しました。 また、エンゲージメントに影響を与える要因分析では、かつて相対的に影響が大きかったワークライフバランスなどの衛生要因に加え、近年ではキャリア目標の達成、学び・成長の機会、良い仕事の承認、個人の尊重といった動機づけ要因の重要度が高まっています。

こうした変化を踏まえ、当社では2026年度以降、従来のエンゲージメント調査を「成長・活躍実感パルス調査」へ発展させます。成長・活躍実感と社員コンディションを継続的に把握し、社員が身体的・精神的に良い状態で、成長に向かって挑戦し、仕事に没頭できる環境づくりにつなげていきます。

今後は、スコア向上のみを目的とするのではなく、人事施策や組織の取り組みとあわせて結果を確認し、施策の実効性の検証と見直しに活用していきます。



仕事と家庭の両立支援

育児や介護と仕事の両立を支援するため、育児・介護休職、短時間勤務、子の看護等休暇・介護休暇などの制度を整備しています。また、ライフイベントや生活上のさまざまな事情との両立を支援する、ライフサポート休暇制度を新設しました。そのほか時差出勤やテレワークなど柔軟な働き方を推進し、テレワークはすべての従業員が利用できる制度としています。

男性の育児参加を積極的に応援し、育児休職の一部有給化や定期的な説明会の実施を通じて育児休職取得を奨励するとともに、育児に主体的に関わる機会の確保に向けて一定期間以上の休職取得を推進しています。

復職時面談や企業主導型保育所の紹介に加え、男女ともに仕事と育児を両立できるよう、育児期の従業員へ制度の個別周知や利用意向の確認を行うなど、安心して働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。

健康経営

方針

すべての役職員が心身ともに健康で、活力に満ちあふれる企業(Well-beingカンパニー)となることを目指しています。

役職員の心身の健康を企業の持続的成長と価値創造を支える重要な経営基盤と位置付けており、健康づくりを単なる疾病予防にとどめず、誰もがいきいきと働き、挑戦し、能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進するため「健康推進室」を設置しています。

健康推進室の役割

「健康推進室」には、各拠点担当の保健師が常駐しています。

再受診率100%を目指した健康診断の事後フォロー、心身の健康に関する相談、仕事と病気の両立支援を始めとして、ヘルスリテラシー向上のための教育・啓発活動を積極的に行っています。


出張運動教室


生理痛体験


AED研修

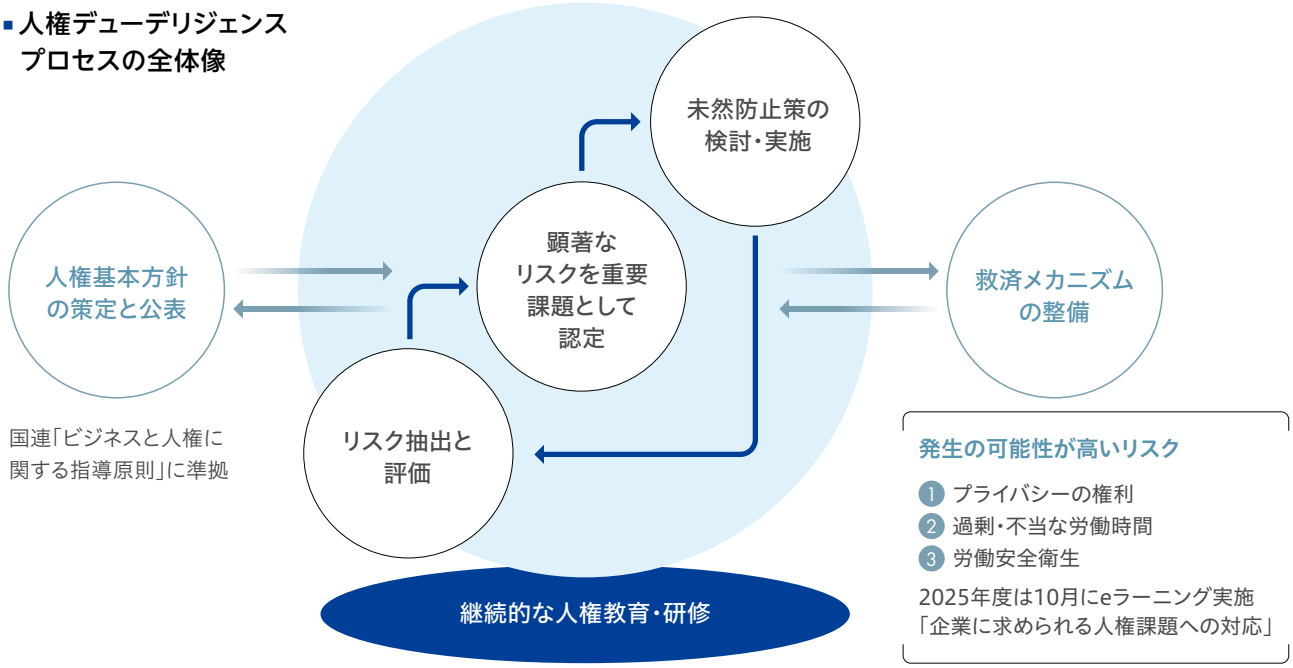
人権

当社は、あらゆる事業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重し、バリューチェーン全体を通じて持続可能な社会の実現に努めています。人権尊重に関する考え方を明確にするため、2021年12月に人権基本方針を定め、2022年より人権デューデリジェンスに関する取り組みを開始しました。

人権デューデリジェンス

2024年度は、ビジネス上で求められる人権課題に関する対応の知識習得を目的にｅラーニングを実施し、当社の各本支店ならびに当社協力会社で組織される高和会会員企業を対象に人権侵害リスク調査アンケートを実施しました。

■ 人権デューデリジェンス プロセスの全体像



ハラスメント対策

パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメント、パタニティハラスメント、ケアハラスメントおよびSOGI（性的指向・性自認）ハラスメントをはじめとするあらゆるハラスメントを断じて許さないとの基本方針のもと、トップメッセージの発信や相談窓口の設置、アンケート調査の実施などを通じて、ハラスメントのない職場環境づくりを推進しています。さらに、毎年ハラスメント根絶強化期間を設け、研修や啓発活動を通じて防止意識の向上を図っています。

TOPICS
トピックス

処遇・福利厚生の拡充に加え、ライフステージや多様な働き方を支える制度の整備を進めることで、従業員一人ひとりが健康でイキイキと能力を発揮し、活躍できる環境づくりを推進しています。

主な取り組み例

- 2026年4月よりベースアップを実施（2.7万円～5.5万円／月、平均11.7%増）
- 現場手当（4万円／月→6万円／月）、住宅手当、定期健康診断再検査補助（上限5千円→1万円）など各種手当を引き上げ
- 育児・介護・治療等に対応する「ライフサポート休暇」を新設（年間最大5日間取得可能）
- 従業員持株会制度の奨励金を10%から30%へ拡充（2025年4月拠出分より）
- 従業員持株会加入者へ100株を無償割当（2025年10月1日の株式分割により現在200株）
- J-ESOP（従業員向け株式給付信託）：管理職を対象に導入（退職金扱い）
- G-ESOP（海外グループ社員向け株式給付）：海外子会社の役職員を対象に導入

DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進

当社は、経営理念において「人間尊重」を基本とし、国籍や性別を問わない公平な人財登用を推進しています。
事業においては、「空調設備を提供する会社」から「お客様の価値を空調で最大化する企業」への進化を志向しており、その実現には、多様化・高度化する社会課題や顧客ニーズに応えるための幅広い視点や発想が不可欠であると考えています。多様な人財が個性や能力を最大限に発揮し、幅広い視点や発想を活かすことが、持続的な成長と企業価値向上の基盤であると考え、DE&Iを重要な経営基盤の一つと位置付けています。性別、性的指向、性自認、国籍、障がいの有無などにかかわらず、すべての人財が互いの多様性を尊重しながら、健康でイキイキと、能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。
こうした考えのもと、部門横断で多様性を推進するダイバーシティワーキングチームを設置し、「女性」「障がい者」「国際人財」「キャリア採用者」「シニア」「LGBTQ＋」を起点に、さまざまな施策の企画・推進に取り組んでいます。

当社シンボルマークのエレメントを活用したDE&Iロゴマーク

高砂熱学 Diversity, Equity & Inclusion

女性活躍の取り組み



現場見学会の実施

熊本、北海道、滋賀、東京の現場で内勤の女性社員を対象とした現場見学会を実施しました。
設備や作業の実態や安全確保の大変さを実感したとの声が多く寄せられ、内勤としての支援を考えるきっかけにもなりました。

ランチセッション

本社と関西支店にて多様な視点を持ち寄り心理的安全性やDE&Iをテーマに語り合うランチ対話セッションを実施し、率直な意見交換から組織づくりのヒントを得ました。



営業所事務系女性社員による意見交換会

全国の営業所の事務系女性社員21名で初の意見交換会を開催。キャリアや目標設定を議論し、懇親会で交流も深まりました。



各支店でのTWP開催

女性大会「TWP（TakasaGo! Woman Pride）」は女性社員自身が自分のキャリアを考える場となる会として2023年・2024年に東京で開催されましたが、現在では各支店の取り組みへと広がっています。



各属性のワークショップによる「意見交換会&懇親会」

シニア人財

現地とオンライン併催のシニア意見交換会には35名が参加し、経験共有や今後の挑戦に向けた議論が行われ、技術伝承や部署間交流の必要性など多様な意見が寄せられました。



キャリア人財

「新たなステージでの挑戦！」をテーマに、多様なキャリアの描き方を語り合う意見交換会を開催しキャリア入社の方々が部門や役割を越えて学び合う場となりました。



国際人財

外国籍社員同士の交流やパネルディスカッション、人事制度説明などを通じ、キャリア形成について考える機会になりました。



障がい者理解促進講演

「障がい者雇用が未来のリスクをヘッジする」をテーマに北京パラリンピック出場の柔道家・初瀬勇輔さんが障がい者雇用の意義や働きやすい環境づくりについて語りました。

また、聴覚障がい理解促進研修「ダイアログ・イン・サイレンス」では、音のない世界でのコミュニケーションを体験し、聴覚障がいへの理解を深めました。

さらに、防災対策として要配慮者の防災訓練を実施しました。防災訓練の結果を基にBCPへの反映事項を検討した結果、安全な避難に向けた体制整備が一段と進展しました。





国際人財のワークショップ「異文化理解・交流会」

高砂熱学イノベーションセンターにて国際人財のワークショップを開催しました。このワークショップは、異文化理解と交流を目的としたもので、2025年度はミャンマー出身社員がミャンマーの風習や行事の説明を行いました。参加者はミャンマー人財と交流し異文化に対する理解を深める機会となりました。



東京レインボープライド参加、LGBTQ+理解促進講演

セクシュアル・マイノリティ（性的少数者）の権利と尊厳を求めて、世界の主要都市で50年以上にわたり開催されている「東京レインボープライド2026」に参加しました。当社のダイバーシティ横断幕やレインボーフラッグを掲げ、渋谷・原宿の街を沿道から応援しました。

また、タレント・エッセイストとして活躍されているブルボンヌさんを講師にお迎えし、LGBTQ+理解促進講演を実施しました。

「SOGI（性的指向・性自認）」について、わかりやすく、時にユーモアを交えながら講演をしていただき、対面＆オンラインでの参加者のほか、後日の動画視聴も合わせて200名以上の社員が参加し、LGBTQ+に対する理解を深めることができた研修となりました。

「PRIDE指標2025」にてブロンズ認定を取得

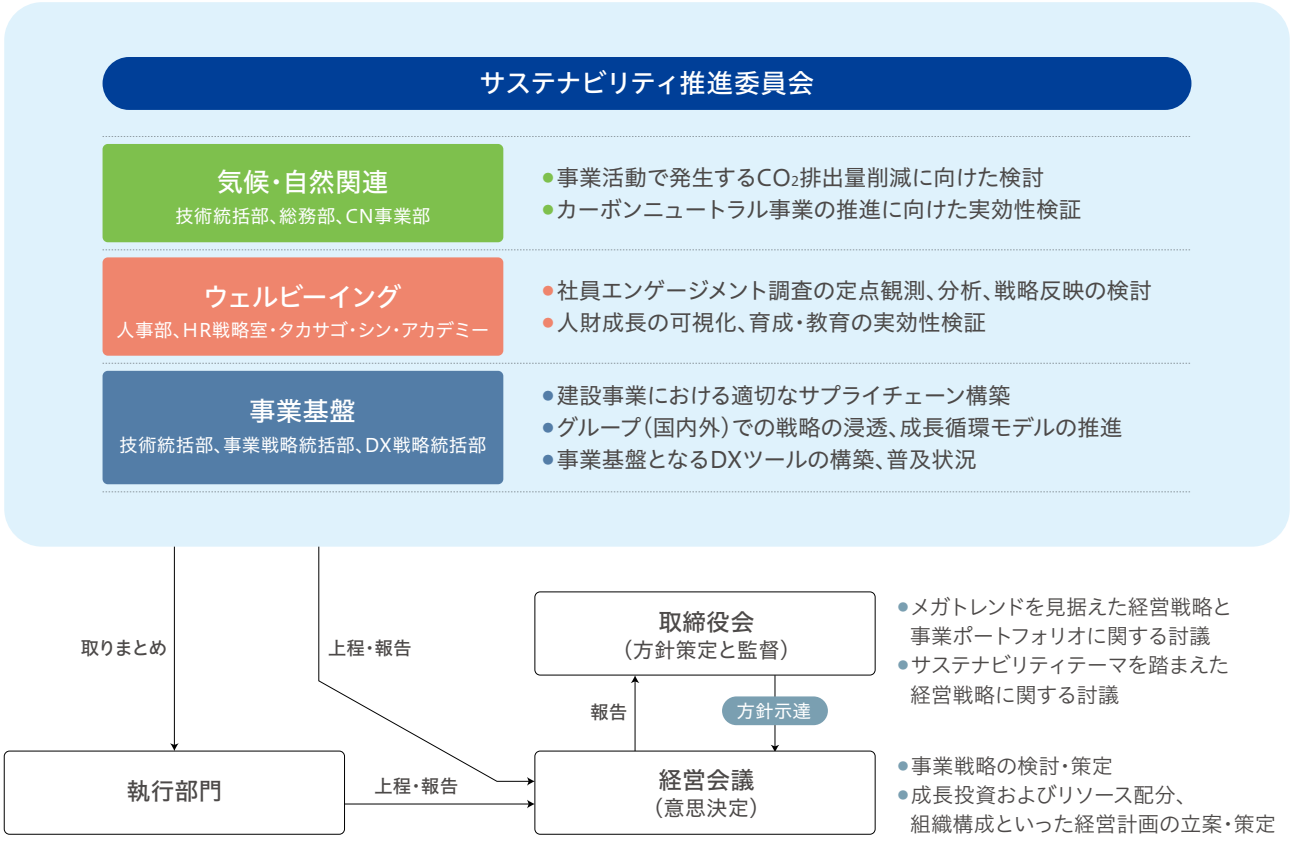
性的指向や性自認を理由とする差別をなくし、誰もがイキイキと自分らしく働ける職場環境を目指し取り組んでいます。LGBTQ+理解促進研修や東京レインボープライドへの参加、婚姻の平等（同性婚の法制化）を実現するための「Business for Marriage Equality」への賛同などの活動が評価され、昨年度に続き、「PRIDE指標2025」のブロンズ認定を取得しました。

Business for Marriage Equality

work with Pride Bronze 2025

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_2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℃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℃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℃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

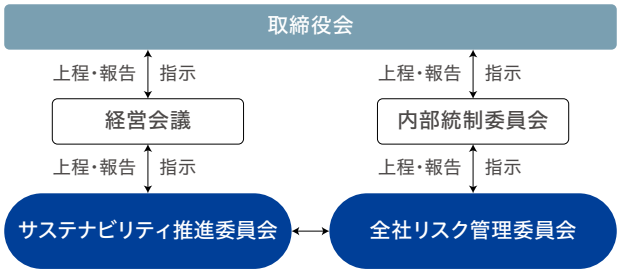
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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/

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すべく取り組みました。



■ 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_2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_2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_2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_2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	●経営・執行の監督を行う ●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
経営会議	取締役・本支店長	●経営執行に関する最高決定会議 ●気候関連課題の解決に関する決議
サステナビリティ推進委員会	本社部長 本支店長 他	●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 ●経営会議への上程・報告
リスク管理委員会（全社・各支店）	本社部長 本支店長 他	●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 ●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

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（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（1.5℃）	1. 再エネ電力の活用 ●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 ●T-Base®でのコーポレートPPA契約の導入 2. 再エネ発電設備等の設置 ●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 3. 低炭素車両の活用 ●HV（ハイブリッド）車両での採用とEV車両の計画的導入 ●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（1.5℃）	1. グリーン調達（低炭素資機材の調達）やトップランナー製品（高効率製品）の継続的な採用 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（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 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（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 ●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 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 ●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/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（1.5℃）	1. 気候変動対応イニシアティブへの参画 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/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（4℃）	1. 幅広い受注活動と案件アプローチによる受注分散 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 ●カーボンニュートラル、設備保守、環境機器への展開 ⇒ 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（4℃）	1. 浸水リスクが比較的大きいT-Base®での対策強化 ●T-Base®の全国複数拠点化
	慢性	中期/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（4℃）	1. 健康経営、長時間労働抑制の推進 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（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 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（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/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（1.5℃）	1. T-Base®の普及・促進 2. BIM等の普及
	製品およびサービス	短期/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（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 2. 当社グループ独自の設計・施工による省エネ提案 ●旋回流誘引型成層空調システム（SWIT®） ●クローズドVOC、排熱利用（メガストック®）、バイオリアクター ●日本ピーマック製品 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®）、日本ピーマック製品等）	大（1.5℃）	
	市場	中期/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（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 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（1.5℃）	上記投資に必要となる場合に活用を検討 ●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）

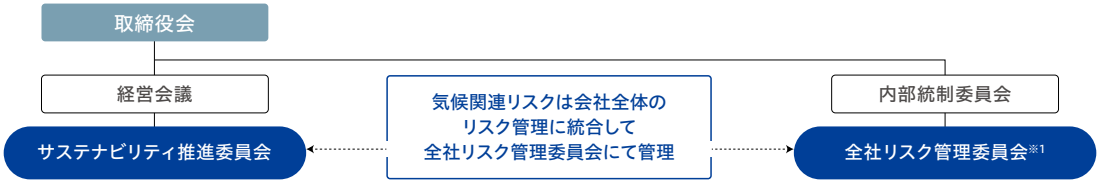
当社グループの2050年ネットゼロ移行計画

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。

		実績（～2025）	～2030	～2050
温室効果ガス削減	スコープ1・2	対2019▲31.8%	2030目標 対2019▲46.2%	ネットゼロ
	スコープ3	対2019▲11.9%	2030目標 対2019▲27.5%	
重要施策	スコープ1	社用車のHV化	一部社用車のEV化	社用車EV化・省エネ燃料転換・低炭素エネルギー利用
	スコープ2	研究開発拠点（高砂熱学イノベーションセンター）等における再エネ発電		
		再エネ電力調達（コーポレートPPA等）		
			再エネ電力による発電設備検討および導入	
		T-Base®による施工プロセス変革	アルミフレーム工法の普及・浸透等による生産性の向上	
		高砂熱学 DX戦略	BIM等の推進による生産性の向上	
	スコープ3	省エネ設計　・旋回流誘引型成層システム（SWIT） ・再生フロンの活用　等		省エネ設計に関する技術進化 ・建物用途別の新技術
		T-Base®での各種実証実験	低炭素素材の導入、建設現場のプラスチック循環サイクル、輸送効率向上	
		再生可能エネルギー利活用	マイクログリッド等の進化	新事業ドメインの確立（2040） カーボンニュートラル事業 環境機器製造・販売事業 設備保守事業
		廃熱回収利用（メガストック®） 水電解装置、VOC、オゾン排水処理 等	水素関連・脱炭素 技術開発と実装	
		省エネ運用ツール GODA® 等	エネルギーマネジメント 新ツール投入	

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。



※1 全社リスク管理委員会では、識別した全体の事業リスクを「i発生可能性」（大中小3段階）および「ii影響度」（大中小3段階）で3つに分別し管理
❶重点管理リスク（i、iiともに大）　❷重要管理リスク（i、iiいずれかが大）　❸その他管理リスク（❶、❷以外）



TCFDに関する取り組み／情報開示

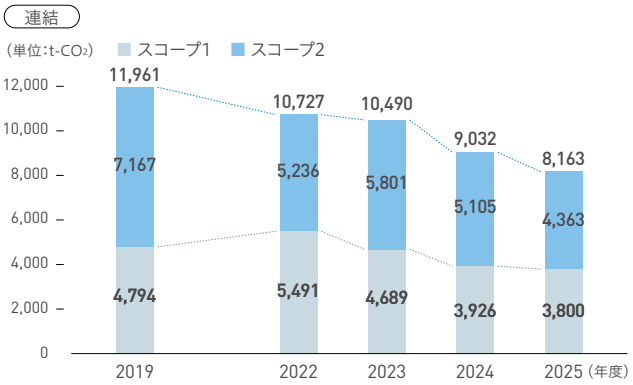
指標と目標

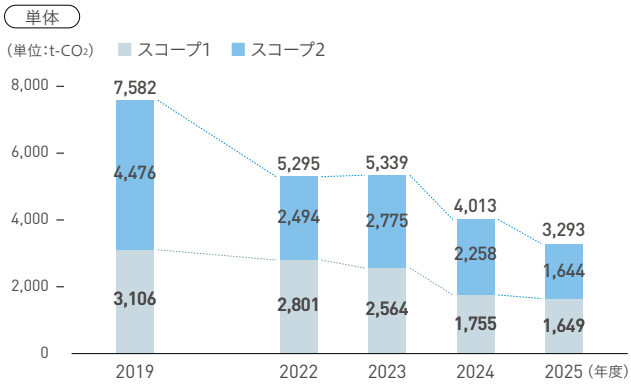
(1)産業横断的指標等の開示

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_2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。

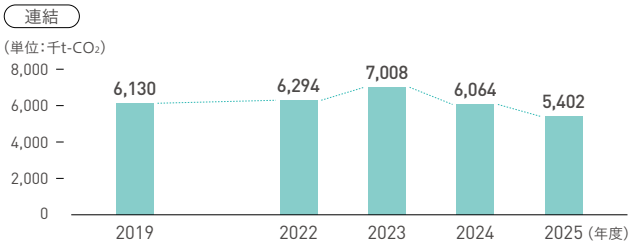
なお、当連結会計年度の排出量は、任意の第三者保証((株)サステナビリティ会計事務所(所在:東京都千代田区)によるISAE3000、ISAE3410に基づく限定的保証)を得ております。

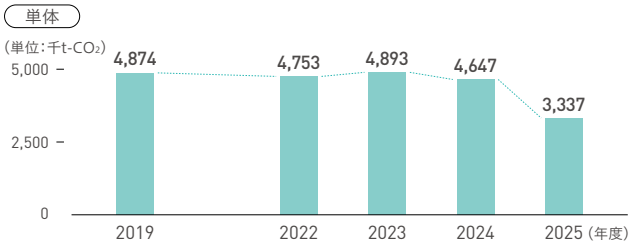
■温室効果ガス排出量の実績(スコープ1・2)





■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_2$)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_2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

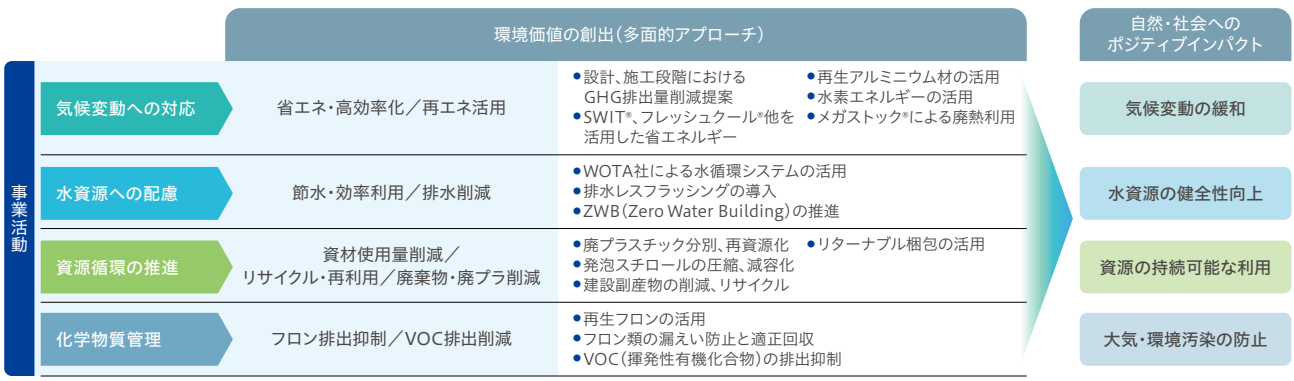
依存と影響を検討した後に、リスク・機会を抽出し、評価と対策概要を整理しました。リスク管理については、今後は、対象を気候関連課題から自然関連課題へとその範囲を拡げ、サステナビリティ推進委員会と全社リスク管理委員会において、自然・気候関連リスクとして、発生可能性と影響度の大きさを軸にリスクを識別・評価の上、その対応策などを検討してまいります。TCFD提言に基づく報告と同等の体制で管理しております。

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） ●T-Base複数拠点化 ●災害想定の分析と対策実施
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
移行	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 ●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
移行	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 ●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 ●廃プラ削減・廃プラ循環サイクルの推進 ●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 ●サステナビ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_2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_2排出量は以下の通りです。

■スコープ別CO_2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_2） 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 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）	541,358	373,308
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 現場での産業廃棄物処分量	4,515	4,438
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㈱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_2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。



フラッシング
水浄化装置

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げています。

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）	エネルギー削減量※1 / 基準※2エネルギー消費量	10%	58%	✓
			（改修）	エネルギー削減量※1 / 基準※2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		エネルギー削減量※3 / 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－ 資源削減量 / 原設計のダクト・配管・架台の資源量	10%	15%	✓
自然共生社会実現への貢献	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	✓
循環型社会形成への貢献	施工現場における産業廃棄物再資源化活動の実施※4			1－ 再資源化率 / 最終処分量 / 廃棄物総量	85%	85%	✓
	産業廃棄物マニフェスト管理の徹底			実施現場数 / 全元請現場数	100%	100%	✓
	フロン回収行程管理票の管理の徹底			フロン回収行程管理票管理現場数 / 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。













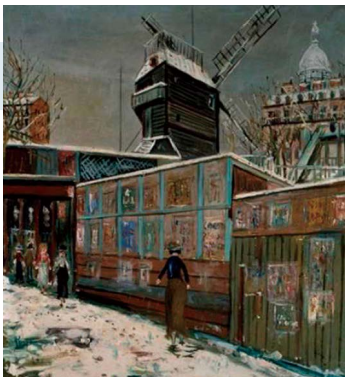
文化・芸術・スポーツへの支援

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

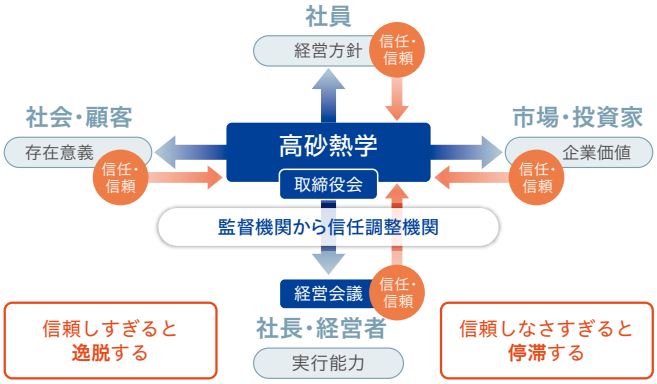
2. 高砂熱学グループの企業価値向上を推進する経営執行体制の構築
3. 高砂熱学におけるモニタリングボードの在り方についての議論
4. 更なるガバナンス強化に向けた内部統制システムの刷新・整備

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。

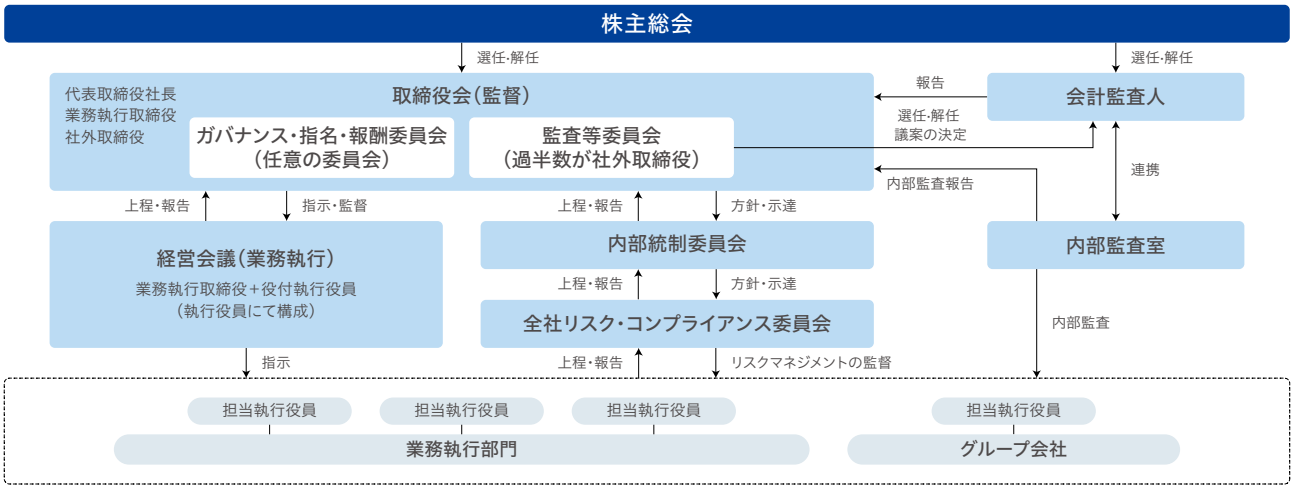
この基本方針のもと、当社は経営環境の変化などを踏まえながら、継続的にガバナンス体制の強化を進めてきました。高砂熱学グループの持続的な成長と企業価値向上を目指し、経営の監督機能、業務執行機能それぞれの強化を図り、透明性と実効性が確保されたコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

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		監査役会設置会社	●2023年6月移行 監査等委員会設置会社			
取締役会の構成	社内	業務執行4名 非業務執行1名	業務執行取締役4名 取締役監査等委員1名	業務執行取締役4名 取締役監査等委員1名	業務執行取締役4名 取締役監査等委員1名	業務執行取締役4名 取締役監査等委員1名
	社外	独立社外取締役6名	独立社外取締役7名 （内、監査等委員3名）	独立社外取締役7名 （内、監査等委員3名）	独立社外取締役7名 （内、監査等委員3名）	独立社外取締役7名 （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／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	
ガバナンス指名報酬委員会の議長		互選	独立社外取締役			
（参考）期末株価／時価総額／PBR		株　　価｜1,054 円／株 時価総額｜1,397 億円 P　B　R｜0.98	株　　価｜2,440円／株 時価総額｜3,239 億円 P　B　R｜2.11[-]	株　　価｜2,776円／株 時価総額｜3,687 億円 P　B　R｜2.17[-]	株　　価｜4,291円／株 時価総額｜6,027 億円 P　B　R｜2.82[-]	株　　価｜－ 円／株 時価総額｜－ 億円 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）

社外 …社外取締役
独立 …独立社外取締役

	小島 和人	久保田 浩司	神谷 忠史	山本 一郎	内野 州馬	髙木 敦
				新任 	社外 独立 	社外 独立 
	代表取締役社長 社長執行役員	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	取締役 専務執行役員 技術本部長 兼 関係会社担当	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	社外取締役 取締役会議長	社外取締役 ガバナンス・指名・ 報酬委員会委員長
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）
監査等委員会	―	―	―	―	―	―
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したためであります。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したためであります。また、現在、同氏は取締役会に諮問する任意の機関であるガバナンス・指名・報酬委員会の委員長を務めており、引き続きコーポレート・ガバナンスの継続的な充実等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。

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

	関 葉子	森本 英香	山田 博隆	榊原 一夫	日岡 裕之	若松 弘之
	社外 独立	社外 独立		社外 独立	社外 独立	社外 独立
						
	社外取締役	社外取締役	取締役(監査等委員)	社外取締役 (監査等委員) 監査等委員会委員長	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)
取締役会出席状況	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)	100%(12回/12回)
監査等委員会出席状況	―		100%(10回/10回)	100%(13回/13回)	100%(13回/13回)	100%(13回/13回)
企業経営	○	○	○	○	○	○
営業・マーケティング						
技術・研究開発			○	◎	○	○
財務・会計・税務	○	○				
人事・労務						
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント			●		●	
国際経験						
環境・サステナビリティ		●			●	
行政・地域社会					●	
情報セキュリティ						
弁護士	●		●			●
公認会計士	●	●	●	●	●	●
税理士	●	●	●	●	●	
選任理由	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したためであります。 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、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ができるもの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したためであります。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、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ができるもの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、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行できるもの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、職務を適切に遂行することができるものと期待したため、監査等委員である社外取締役として選任しております。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ものと期待したため、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ものと期待したため、監査等委員である社外取締役として選任しております。

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

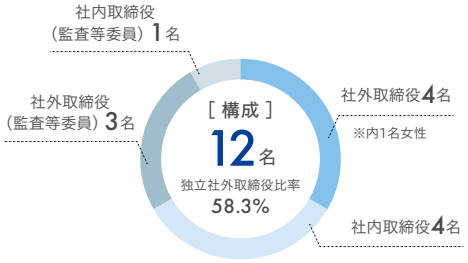
取締役会

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つつ、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。

2025年度 12回開催 議長 独立社外取締役

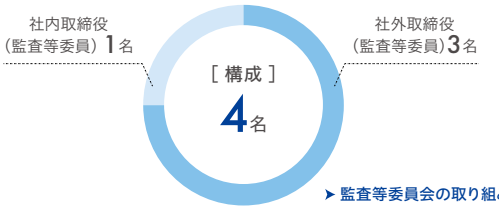


➤取締役会の実効性評価・討議内容 P.94

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。

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

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※、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

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

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。

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。

内部統制委員会

[構成] ●リスク・コンプライアンス管掌役員 ●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。

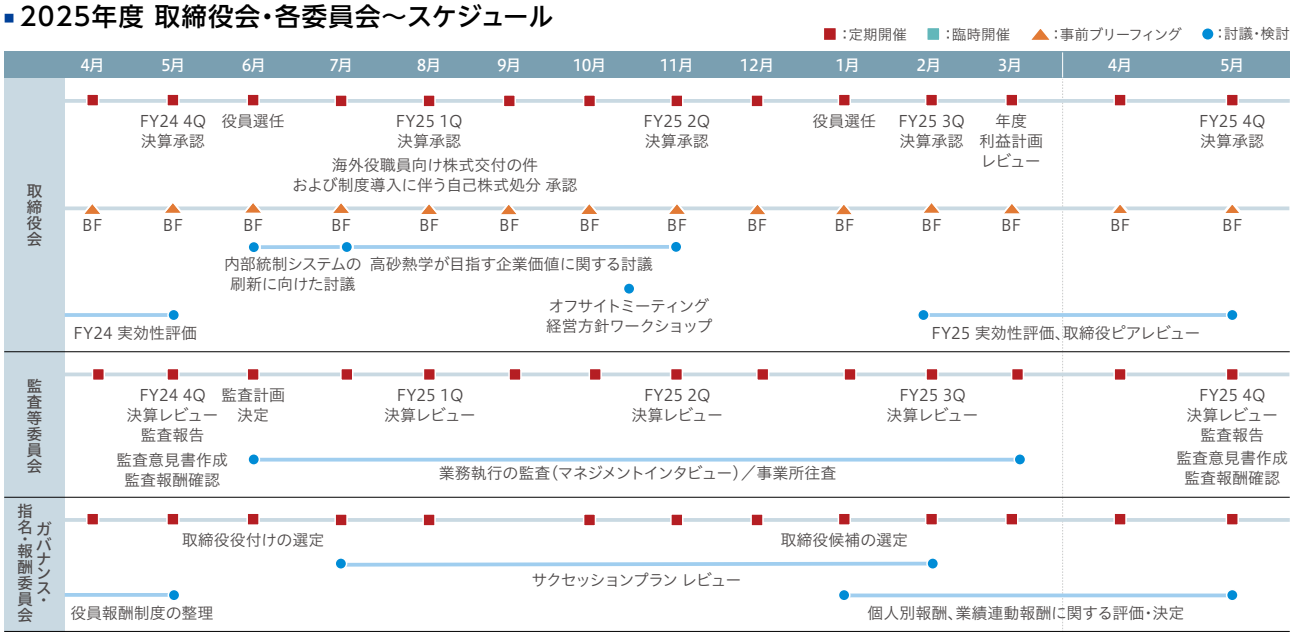
内部監査室

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おります。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

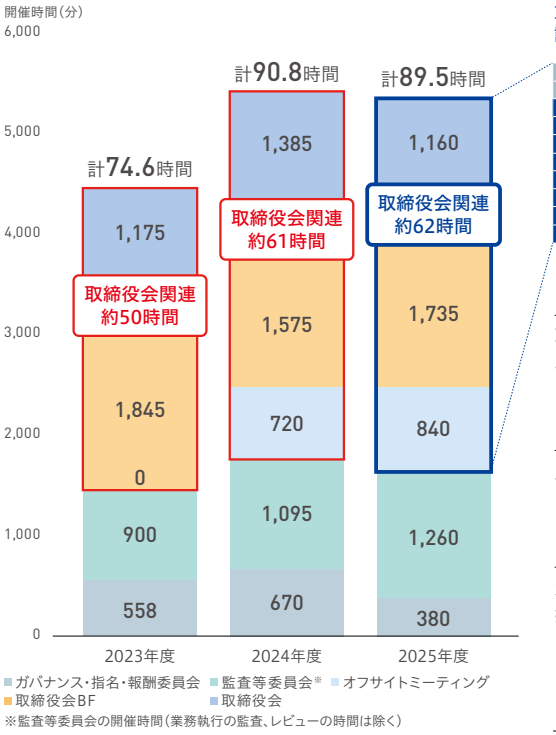
取締役会は、高砂熱学グループの経営の基本方針を決定するとともに、業務執行の監督を行っています。また、社外取締役が過半を占める取締役会が、その監督機能を十分に発揮できるよう、高砂熱学グループの事業に対する各取締役の理解を深めることを目的として、取締役会ブリーフィング（BF）や取締役会オフサイトミーティングを実施しています。

■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。



取締役会関連討議時間の (FY24) 70% → (FY25) 73% は【企業価値向上に資する議論】の時間を占める

企業価値向上に資する議論 計45時間

- 規則改正の報告
- 取締役会運営に関する事項

モニタリングテーマ
オペレーションテーマ

- 長期ビジョン実現を指した『企業価値向上』の議論
- 企業価値向上を推進する経営執行体制についての討議
- モニタリングボードのあり方についての議論
- ガバナンス強化に向けた内部統制システムについての討議
- 役員選任、決算承認、取締役会 実効性評価、活動方針の検討

コーポレートテーマ

取締役会 オフサイトミーティング

［討議内容］（ワークショップ型にて実施）
- 取締役会の更なる実効性の向上に向けた討議 －モニタリングボードとしての機能発揮
- 価値創造ストーリーのブラッシュアップ、次期中期経営計画の策定に向けた議論

監査等委員会

［活動状況］（取締役会以外の主な活動内容について記載）
- 業務執行の監査、事業所往査　：計245時間
- 監査法人との決算レビュー　：計9.5時間
- 代表取締役社長との対話・報告：計11時間

ガバナンス・指名・報酬委員会

［メンバー］社外取締役（4名）＋代表取締役社長、監査等委員である社外取締役（3名）はオブザーバーとして参加

［討議内容］
- 取締役候補者の選任、サクセッションプラン レビュー
- 業務執行取締役の評価、賞与支給額の決定
- 海外役職員向け株式交付制度導入

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。

アンケート調査（2月）

［対象者］全取締役（12名）　［回答方式］記名方式

［評価項目］

1. 2025年度 取締役会活動方針についての評価
   - 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
   - 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あり方についての議論
   - ④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
2. 法定委員会・重要な会議体（監査等委員会、ガバナンス・指名報酬委員会、経営会議※2）の評価
3. 取締役ピアレビュー（2025年度から新たに実施）
   - ①スキルマトリクスに対する評価（活用・貢献度）
   - ②「経済産業省 稼ぐ力の取締役会5原則」の視点による取締役の行動評価
   - ③上記以外での自由評価
4. その他、自由意見

インタビュー調査（3月）

［対象者］全取締役（12名）　［聞き手］取締役会事務局

［インタビュー項目］

アンケート調査結果およびピアレビュー内容を踏まえた課題抽出、実効性向上に向けた対応策について個別議論

取締役会（4月～5月）

取締役会にて実効性の評価結果について審議を行い、取締役会の実効性向上への活動方針を策定
取締役会事務局よりピアレビューの結果について、全取締役個々人宛にフィードバック

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（パーパ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、取締役に対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。

▪目指す取締役会に向けた課題認識

- 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）	**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** ●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。 ●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。 **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** ●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。 **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** ●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したと認識するが、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。 **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** ●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。 ●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。	●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。 ●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。 ●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ペタイト、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。

コーポレート・ガバナンスの充実

	評価内容	課題認識
法定委員会・重要な会議体（監査等委員会、ガバナンス・指名報酬委員会、経営会議※）についての評価	**監査等委員会について** ●効率よく監査がなされていると感じる。往査の結果や三様監査での気づきなどは定期的に代表取締役社長に共有している内容を取締役にも共有することで、更なる実効性向上につながると思う。 **ガバナンス指名報酬委員会について** ●取締役、サクセッション人財については折に触れてモニタリング機能を発揮できている。より適切な人事にするためには情報の質と量を上げていく必要があり、執行役員とのコミュニケーションを図る機会を充実させたい。 ●業績連動報酬は当該趣旨をベースに設計されていると認識するが、中長期的評価の具体的手法をさらに検討していく必要がある。 ●業務執行側取締役については適正なサクセッションプランが提示されていると認識する。社外取締役についてのサクセッションプランを討議すべき時期に来ていると考える。 **経営会議について** ●すべての役員が「全社最適」「企業価値の向上」を判断の基本として経営者としてのより高い視座を身に付けることで、企業価値のさらなる発展につながる。 ●全社最適の文化は醸成されつつあるが、独自の意見や自部門の業績追求などに偏らない視点の徹底を図り意識高揚と行動変容を促し続けていきたい。	●取締役の職務執行に対する監査のあり方について、継続的な改善活動を通じて研鑽を図っている状況にある。被監査側となる執行側の受け止め方も取締役会で共有しながら、その結果を監査計画に反映していくことが求められる。 ●経営会議の構成員（執行役員）の間での情報共有をより緊密にしていくことで、すべての役員が「企業価値向上を目指した全社視点」での議論がなされるものと思われる。
取締役ピアレビューの評価	**取締役会 事務局意見** ●今年度から、当社として初の試みとして、取締役相互での個人別評価（ピアレビュー）を実施。個々人の評価結果については、取締役会事務局より各取締役に対してフィードバックを実施する。評価内容としては肯定意見が多数得られる中、一部、改善意見を頂戴し、取締役会の発展に向けて有益な意見が得られた。 ●取締役に期待するスキルの発揮（スキルマトリクス）状況に対する意見を聴取。2027年度から始動する中期経営計画の策定過程の中で、モニタリングボードとして求められるスキルを精査し、取締役会のさらなる実効性向上に努めていく。	**取締役の知識・経験・能力** ピアレビューにて評価 2025年度取締役会実効性評価　アンケート項目 ❶スキルマトリクスの整合・活用状況 ❷価値創造ストーリーの構築 ❸適切なリスクテイクの後押し ❹中長期目線の経営の後押し ❺適切な意思決定過程・体制の確保 その他、自由評価 長期ビジョン2040の第２フェーズ『中期経営計画』の策定に際し、今後ピアレビューの評価結果を活用して当該経営計画をモニタリングする取締役会のスキル・構成を検証する

※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年度の取締役会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付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。

2026年度より新たに設置した方針

価値創造ストーリー実現の後押しを行う取締役会の役割と構成・体制の検討

●長期ビジョン2040 第2フェーズ（中期経営計画が2027年4月より始動）を見据え、ステークホルダーとの対話を図りながら、経営執行と協働して価値創造ストーリーを磨き上げる。
●第2フェーズを実行する上で必要となる取締役会のスキル・構成を検証する（社外取締役を含めたサクセッションプランの検討）。

2025年度から継続の方針

モニタリングボードのさらなる実効性を向上させ、経営執行の意思決定過程の高度化を図る

●経営執行とのコミュニケーション（執行役員との相互理解に向けた対話）を充実していき、意思決定プロセスのモニタリングの実効性を向上させる。
●取締役会は、経営執行との対話を通じて、機関設計・権限委譲および役員報酬等の制度設計の趣旨・狙いを伝え、経営執行のさらなる意識高揚・行動変容を促していく。

高砂熱学グループの企業価値向上に資するガバナンス設計を図り、企業活動の基盤を練り上げる

●職務執行の適合性を検証する機能だけでなく、価値創造ストーリーを実現するための基盤として内部統制システムを設計し、“高砂熱学の企業風土”を活かしたガバナンス機能と業務執行におけるエスカレーション機能の構築を図る。
●取締役会は、経営執行の後押しに向けて、業務執行のリスクマネジメントの強化・常態化を支援する。

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。

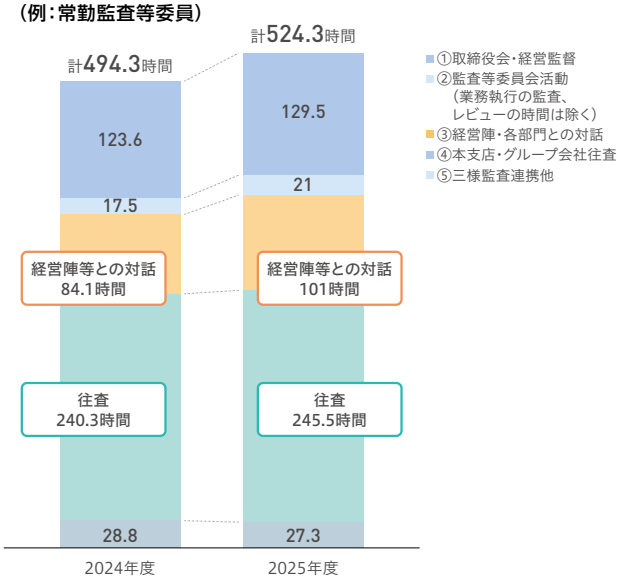
監査等委員会実効性評価（トライアル）の実施

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 2.監査等委員会の運営 3.取締役会その他重要会議への出席等 4.執行側取締役、三様監査等の連携 5.監査等委員会の監査活動 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）



現場の実態把握を重視し、往査を監査活動の重要な柱として実施

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。

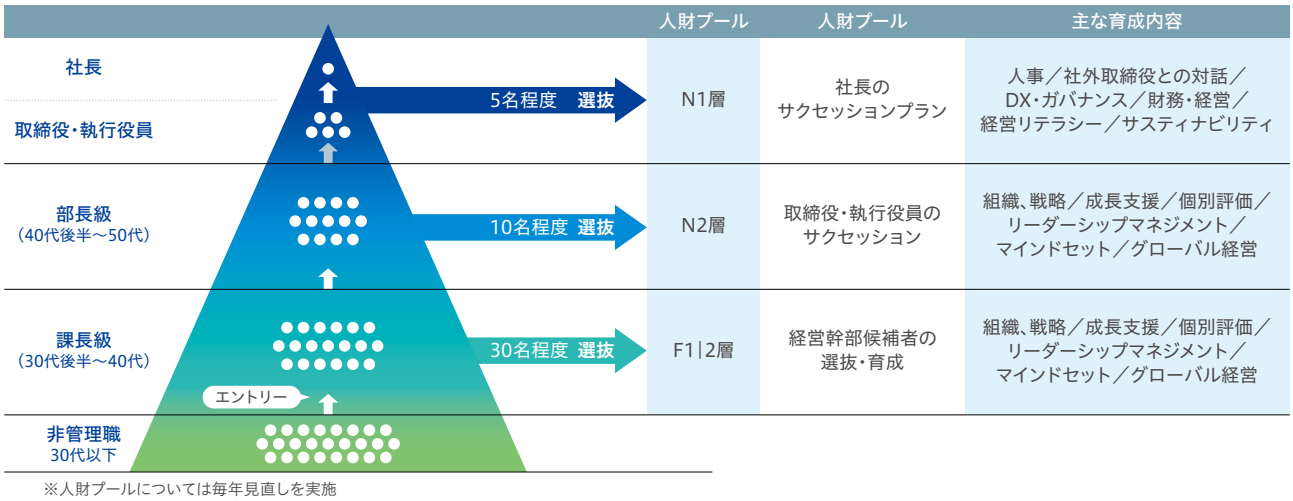
代表取締役社長の後継者計画については、育成方針・育成計画および進捗状況をガバナンス・指名・報酬委員会に報告・審議し、透明性・客観性を確保しています。

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。

1 経営人財要件の明確化	2 候補者層の形成・選抜	3 育成	4 評価
●将来の経営に必要な要件を定義 ●経験・スキル・資質を明確化	●経営人財パイプラインを早期から形成 ●役割・職位別に候補者層を把握・選抜（取締役・執行役員／部長級／課長級）	●財務・経営、DX、ガバナンス等の学習機会 ●社外取締役との対話・実践テーマへの参画	●アセスメント、個別評価、コーチング ●タフアサイメントを通じた成長状況・適性の確認 ●評価結果等を踏まえ候補者を選定

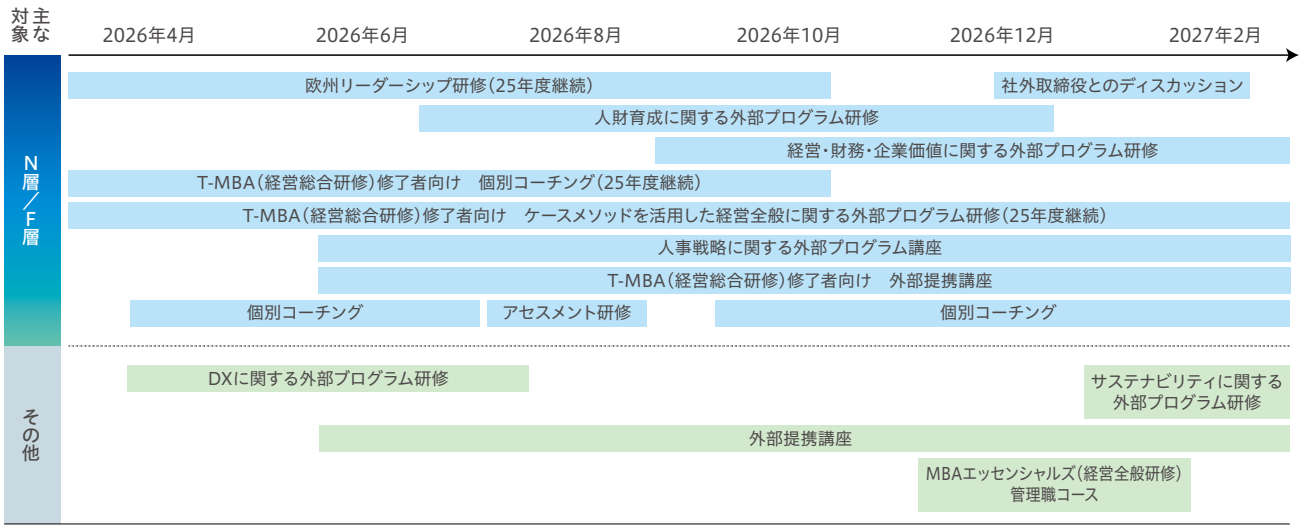
評価結果・成長課題を育成計画に反映し、候補者層を継続的に更新

2 候補者層の形成・選抜



※人財プールについては毎年見直しを実施

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

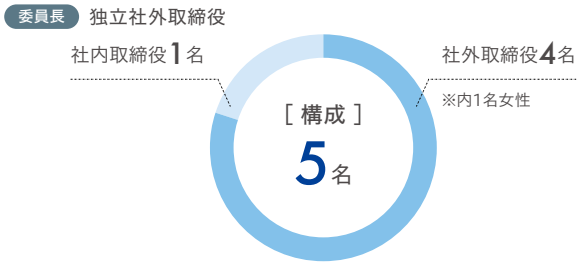
役員報酬の基本方針

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



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	●役位に応じて決定される固定報酬 ●毎月一定額を支給
賞与	●単年度業績達成に向けたインセンティブ ●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 ●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 ●毎年一定の時期に支給
株式報酬（役員報酬BIP信託）	●業績連動報酬（60％）と業績非連動（株価連動）報酬（40％）で構成 ●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 ●中期経営計画で掲げる重要指標等の達成状況を評価 ●評価指標 ・連結経常利益・連結ROE・相対TSR（対TOPIX） ・CO_2排出量削減・従業員エンゲージメント

※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 4：6	基本報酬（40%）	役位に応じて決定される固定・月額報酬	–	–
変動	賞与（30%）	単年度業績と中長期ビジョンの実現に向けた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% 連結売上高総利益率：20% 個別評価：30%	0% 〜 200%
変動	株式報酬（30%）	中長期の業績および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% 連結ROE：20% 相対TSR（対TOPIX）：30% CO_2排出量：10% 従業員エンゲージメント：10%	0% 〜 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与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。

- 役員報酬に関する妥当性
- 報酬制度設計等の適切性
- 原案と当該方針との整合性

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（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等（賞与）	非金銭報酬等（株式報酬）	
取締役（監査等委員を除く）（社外取締役を除く）	389	153	155	80	4
社外取締役（監査等委員を除く）	80	80	–	–	4
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	30	30	–	–	2
社外取締役（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。

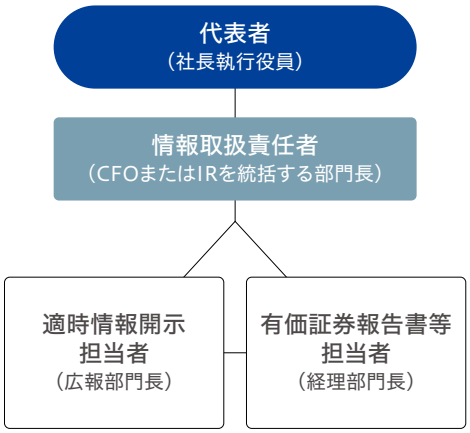
1 代表者および情報取扱責任者は、開示すべき情報の適時性、適法性、正確性、公平性の確保に努めています。また、適宜、経営会議および取締役会において審議、報告を行っています。

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



Chairperson Dialogue

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
－監督と執行の伴走が生み出す組織進化－

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か？

赤松：常に携行するほか、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現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」で価値を生み出すことではなく、会社全体として知見や技術、人財を結集し、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

Chairperson Dialogue
取締役会議長 × 執行役員 対談



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

を見据えた議論に加え、これまで以上に包括的な視点が求められています。また、経営会議に支店長が参加する意義は、会社が目指す方向と現場の実態との間にギャップが生じていないかを常に確認することにもあると考えています。現場の声を経営に届けること、また、経営の考えを現場へ伝えることも、私たちの重要な役割です。経営と現場をつなぎながら企業価値向上を実現していく。こうした循環が、執行レベルの向上につながっていると感じています。

内野：事業の進化に合わせた執行の高度化は、当社の今後の成長の礎となっていくでしょう。

経営会議への権限委譲を通じて取締役会は執行の良き「伴走者」へ

内野：執行レベルの向上や経営会議改革の背景には、取締役会の役割の見直しがあります。かつては取締役会が経営執行の細部まで議論する、いわゆる「マネジメントボード」としての性格が強くありました。しかし現在は、事業環境が複雑化するなか、持続的な成長には、迅速かつ適切な執行判断が欠かせません。執行を担う経営会議へ権限を委譲し、取締役会は「モニタリングボード」としての機能を強化しています。ただし、これは単に「任せる」ということではありません。権限を委譲した以上、その委譲が適切に機能しているのか、執行側が十分に力を発揮できる環境を整えられているかを確認し続ける責任があります。結果だけを見るのではなく、そのプロセスや環境も含めて見守り、支えていくことが取締役会の役割だと考えています。

赤松：執行側としても、その変化は強く感じています。経営会議で議論し、自ら意思決定した施策を執行する立場を認識したからこそ、取締役会からいただく助言や示唆の重みは以前にも増して大きくなっています。特にありがたい点は、「議論は尽くされているか」「その先に想定していないリスクはないか」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。「任せたから後は結果だけ見ます」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、多様な意見が交わされ、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ことが大切です。

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っています。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います。

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





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。

髙木 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

髙木: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、投資家としてもう一つ加えたい点は、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。取締役会で中長期戦略や資本配分、人財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。

髙木：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つな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財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。

髙木：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はなく、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。

髙木：おっしゃる通りだと思います。建設業は比較的アセッ

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

髙木：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。

髙木：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。



信頼と挑戦への後押しにより、企業価値向上へ

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

髙木：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を高め、多様な人財が活躍できる環境をつくる必要があります。多様性が示す意味は、ジェンダーだけではありません。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。

髙木：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：高砂熱学の取締役会は、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。

髙木：はい。当社は長期ビジョン2040において、空気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、何でも取り組め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。モニタリング型の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。

髙木：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考えています。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。

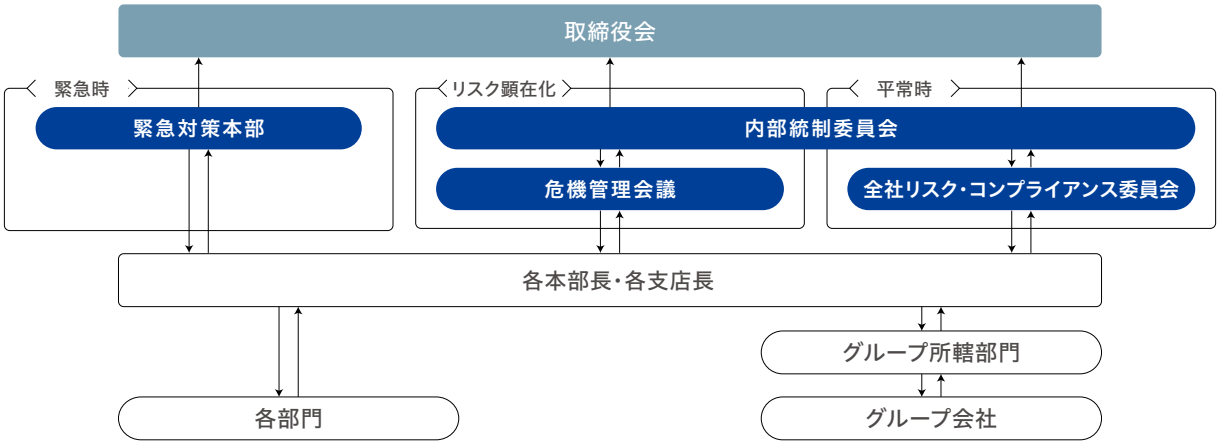
リスクマネジメント

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。リスク顕在化すなわ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。

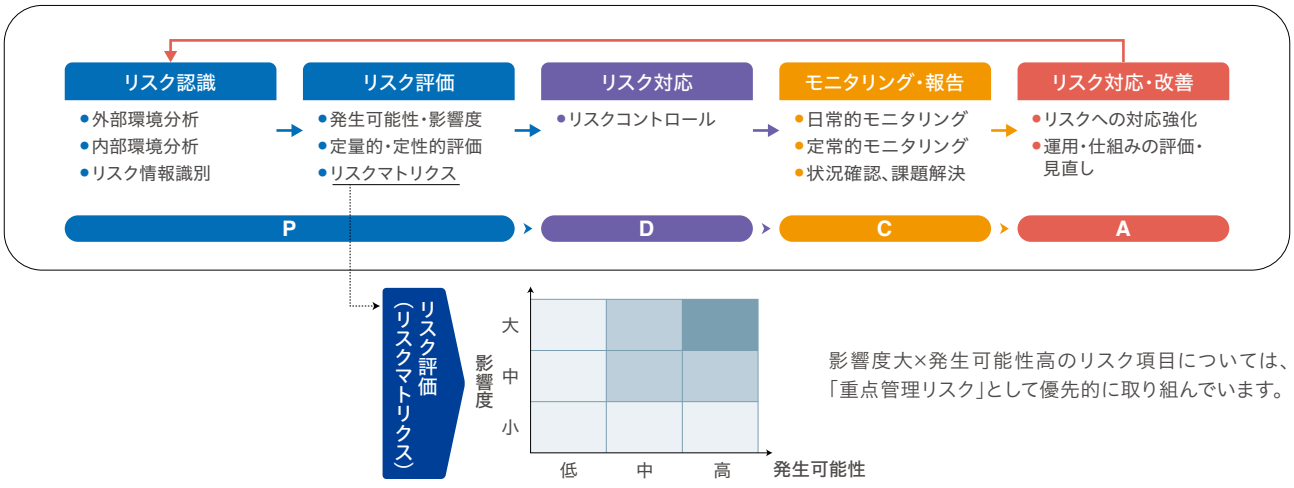
■リスクマネジメント体制



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



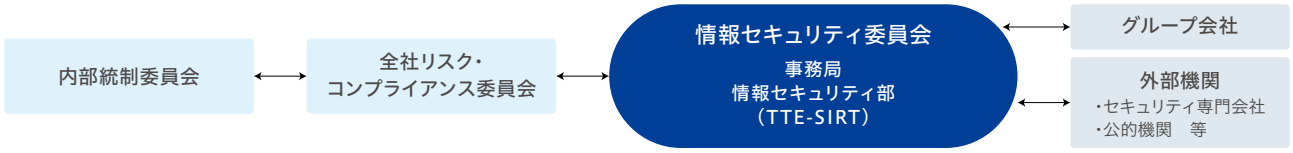
影響度大×発生可能性高のリスク項目については、「重点管理リスク」として優先的に取り組んでいます。

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

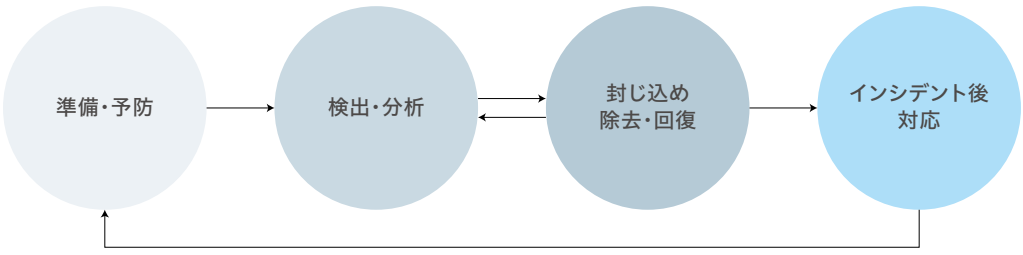
情報セキュリティ意識向上のため、情報セキュリティ教育、訓練を定期的に実施しています。

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。

事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況などに重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを以下の通り定め、各種対策を講じ、リスクの低減に努めています。

事業環境に関するリスク（★は重点管理リスク）

リスク項目	想定する影響	対応策
民間設備投資の変動	顧客の投資計画の中止・延期、内容の変更などにより、想定を上回る建設需要および空調設備需要減少の可能性を有する。	固定費縮減などを含めた、全社総合的な取り組みを実施。
資機材調達に係るコストの上昇・納期の遅延	ダクト、配管、断熱、冷媒など設備工事に係る資機材価格の高騰が生じた場合において、請負金額への反映が困難な状況下では、工事原価が想定以上に増加する。また納期の長期化により工期が遅延する可能性を有する。	購買統括の体制を強化し、全店集中購買を加速させることでスケールメリットを活かした調達機能を強化。また、納期の長期化に対しては、発注者に先行発注や機種・システムの変更等を提案。
技術員・技能者の人手不足	施工に携わる技術員が不足し、定められた工期までに工事を完了させるための十分な施工体制を構築することができず、顧客からの信頼を失う可能性を有する。	アウトソーシング体制の構築と活用や、DXを活用した業務の効率化や業務プロセスの高度化による生産性向上。委託工事会社の新規採用への注力、国土交通省の進める建設キャリアアップシステム導入による技能職の確保。
★ 過剰な時間外労働	繁忙期などにおいて特定の技術員に作業が集中することで、従業員の安全や健康に悪影響を及ぼし、生産性の低下や人財の流出などにより施工能力を縮小する可能性を有する。	これまでの現場ごとの「施工管理」からプラットフォームによる「生産管理」へと、施工のあり方の変革を進める（T-Base®プロジェクト）など、生産性の向上に取り組む。
海外事業展開	進出国の各種規制、自主規制機関を含む当局による監督、経済的・政治的不安定性、商慣習の違いなどのさまざまなリスクおよび特定の国や地域またはグローバルマーケットにおいて競争力を有する競合他社との競争が激化する可能性を有する。	国際事業全体の戦略拠点の見直しを進めるとともに海外グループ会社と常時情報連携を図り、適切なモニタリングを実施。
事業領域の拡大	参入市場において、当社保有の技術がマッチングしない場合や、市場拡大スピードや成長規模、市場参入の難易度によっては、当初想定していた成果を挙げることができない可能性を有する。	参入する市場の調査、事業計画の精査等により、リスク低減に努めるとともに、あらかじめ定めた撤退基準に基づき撤退の要否を判断。
M&A・投資	買収後に偶発債務の発生や未認識債務が判明する可能性を有する。また、経営環境の変化や投資先の業績停滞などにより期待通りの収益が上げられず、投下資本の回収可能性が低下する場合には、投資の一部または全部が損失となりうる。	M&A、投資を行う際には、対象企業の財務内容、契約関係、事業計画などについて詳細なデューデリジェンスを実施。
金融市場動向・当社グループの信用力悪化	当社グループにとって好ましい条件で適時に資金調達をすることが叶わず、事業遂行の制約要因となる可能性を有する。	金融機関との対話および情報連携を逐次実施。
損害賠償責任・契約不適合責任の発生	不測の事態に備えた包括賠償責任保険を超過する、多額の損害賠償金が発生する可能性を有する。	安全衛生の現場指導、適正な労務環境の構築などによる安全衛生管理を徹底し、未然防止に努める。
従業員の高齢化	定年退職者の増加により社員数の減少が見込まれ、将来の事業活動に支障をきたす可能性を有する。	定年延長・再雇用制度の充実により長期雇用を促すとともに、IoTなどを活用した「技術の見える化」による省人化・効率化により生産性を向上。 海外の人財を含めた多様な人財活用を強化。

リスク項目	想定する影響	対応策
若手・専門性人財の採用	若手や専門性を有する人財を確保することができない場合、事業活動継続に支障をきたす可能性を有する。	国内大学などへの積極的訪問と就職セミナーの開催、およびインターンシップ実施。キャリア採用による専門性人財の拡充。
特許の不取得・不正侵害	特許権その他の知的財産権などが取得できない場合、当社グループが使用する技術などが保護されない。一方、故意なく他者が持つ特許権・知的財産権などを侵害した場合、損害賠償請求を受ける可能性を有する。	侵害特許調査の徹底や全部門間で常に情報共有を図る体制を確立。
資産保有	市場性のある株式などは価格変動リスクを負っており、大幅な時価の下落が生じた場合、減損が発生し、特別損失として計上する可能性を有する。	経済動向を注視しつつ、保有する資産の売却などを含めた選択肢を検討し、保有資産の価値減少リスクの低減を図る。
為替変動	海外関係会社の業績、資産および負債については、現地通貨で作成したものを円換算したうえで連結財務諸表を作成するため、為替変動による影響を受けうる。	外貨建取引にあたっては、経済動向を注視しつつ、為替予約などにより為替変動リスクの低減を図る。
★ 個人情報、取引先機密情報の保有	不正アクセスなどによる情報の外部への漏洩や悪用などが生じた場合、法的紛争に巻き込まれるとともに内外監督官庁からの処分を受ける可能性を有する。	サイバー攻撃対策や、ITガバナンスの強化を実施。インシデント発生時の対応強化のためCSIRT（Computer Security Incident Response Team）体制構築を図るとともに、情報リテラシーを高めるための社員教育などを実施。
法的規制などの適用	法的規制の新設や改正、監督官庁による許認可の取り消しまたは処分、新たなガイドラインや自主的ルールの策定または改定などにより、当社グループの事業が新たな制約を受ける可能性を有する。	グループ横断的なコンプライアンスに対する取り組みを進め、全社リスク・コンプライアンス委員会、内部統制委員会および取締役会へその取り組み状況を報告し、適正な職務執行を徹底するとともに、内部監査を実施し、コンプライアンス体制を強化。
訴訟など	環境、労務、知的財産権など、当社グループに対しさまざまな訴訟を提起される可能性、またはその他の請求を受ける可能性を有する。	有事を想定した危機管理体制の構築と危機管理会議での未然の解決に努めるとともに、必要に応じ顧問弁護士等と連携して対応。
人権侵害	人権に関する取り組みが不十分である場合、取引の停止や損害賠償請求等が発生する可能性を有する。	人権基本方針を作成のうえ、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、人権侵害リスクの防止または軽減を図る。
自然災害	地震、台風、津波などの大規模自然災害、感染症の拡大（パンデミック）などの発生に伴い、工事の中断や大幅な遅延などの事態が生じうる。また、社会全体の経済活動が停滞し、建設需要低下の可能性を有する。	事業継続計画（BCP）の精度向上を図るとともに有事の際の対応策を策定。
気候変動	気候変動への対応の遅れや不足によって、従業員、投資家、顧客、取引先などのステークホルダーからの評価低下とそれに伴う企業価値の低下により、事業活動が縮小する可能性を有する。	脱炭素社会への移行に対処するため、サステナビリティ推進委員会を設置し、変化する情勢を常に確認し、環境目標の見直しやリスク顕在化の未然防止・迅速な対処に努める体制を整備。

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。

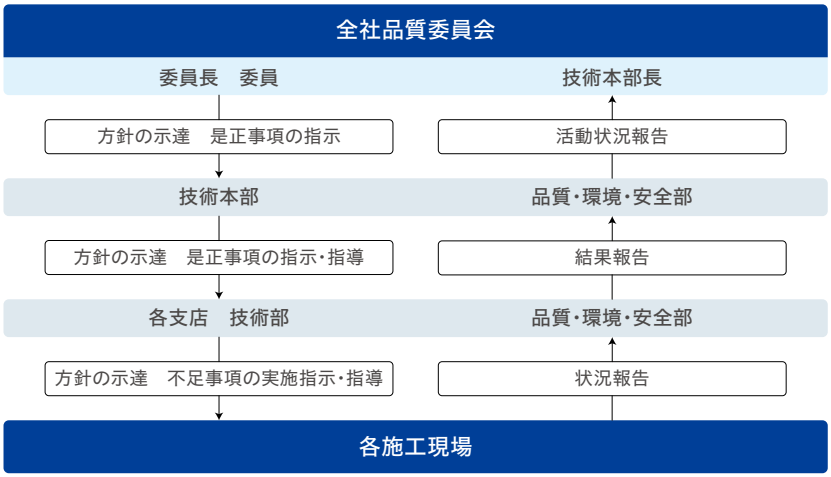
最高の品質創りとは

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えだけでなく、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きます。さらに、省CO_2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

	2024年度	2025年度
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	計11回	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。

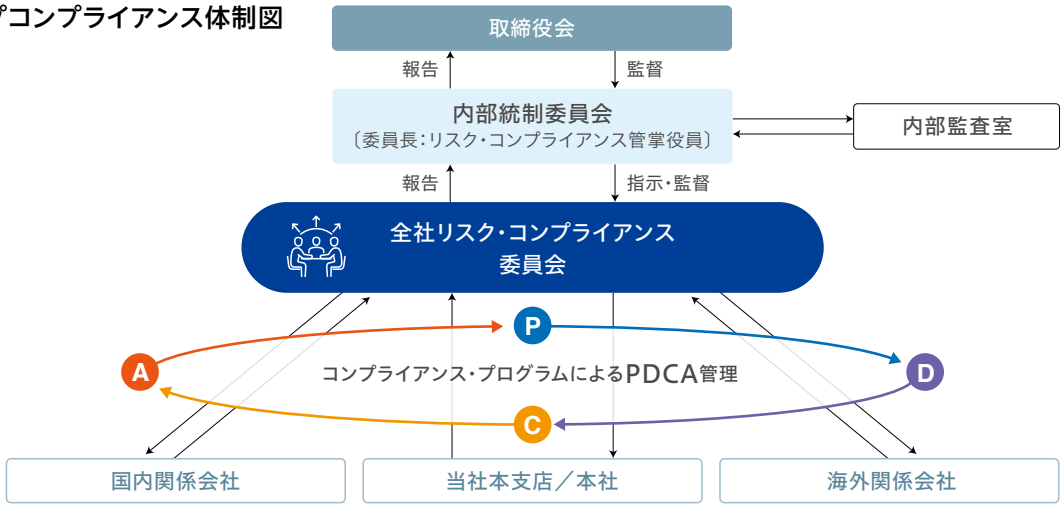
コンプライアンス推進体制

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。

❶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 ・競争法遵守教育の強化と充実
❷探知と早期発見	・同業他社との接触記録の確認と保管 ・営業部門と管理部門による自主点検 ・内部監査もしくは法務部門によるモニタリング
❸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 ・社内調査体制の整備
❹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 ・「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

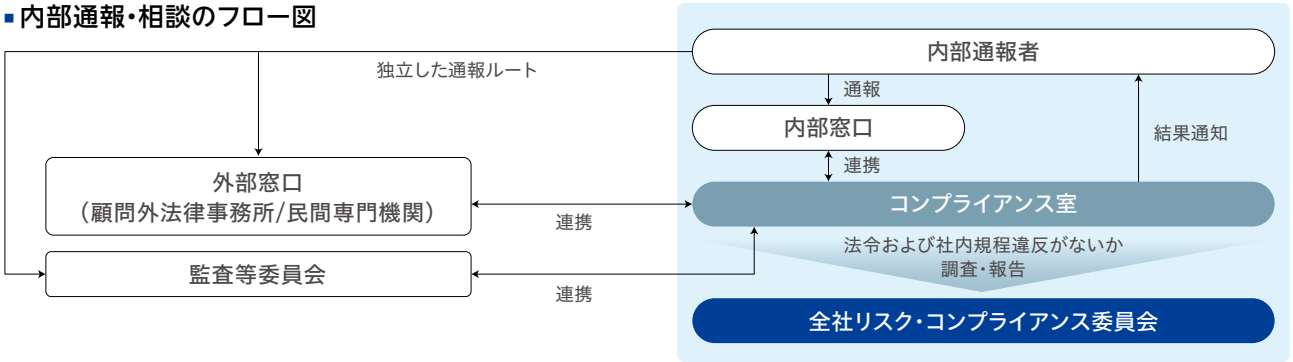
独立性・機密性・匿名性が担保された内部通報制度

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

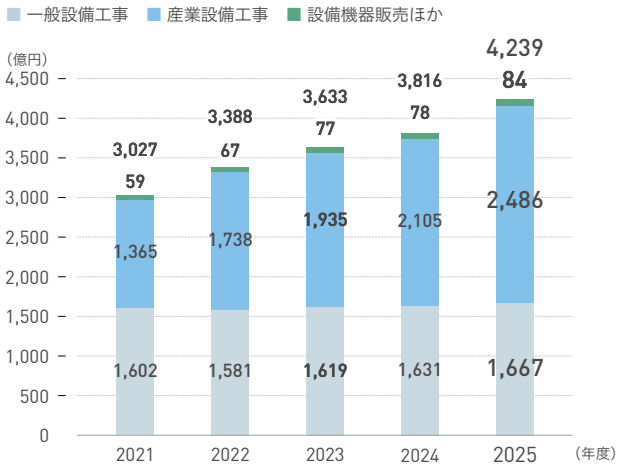
■内部通報・相談のフロー図



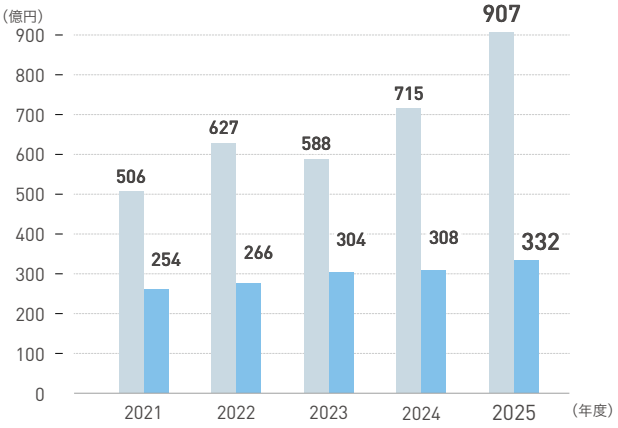
財務・非財務パフォーマンス

財務パフォーマンス ※単位未満は切り捨てて表示しています。

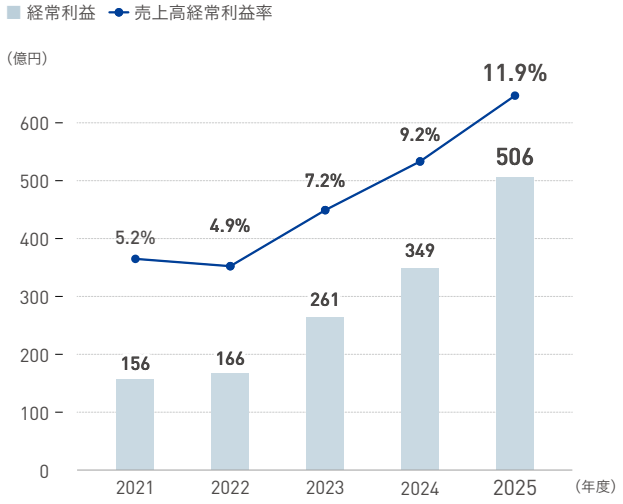
■売上高



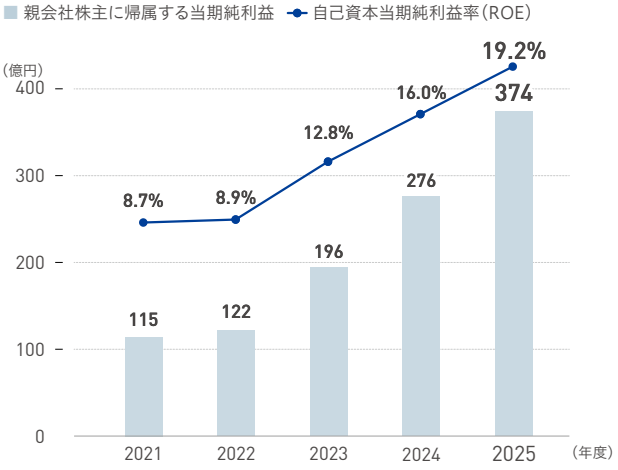
■海外売上高・保守メンテナンスの売上高



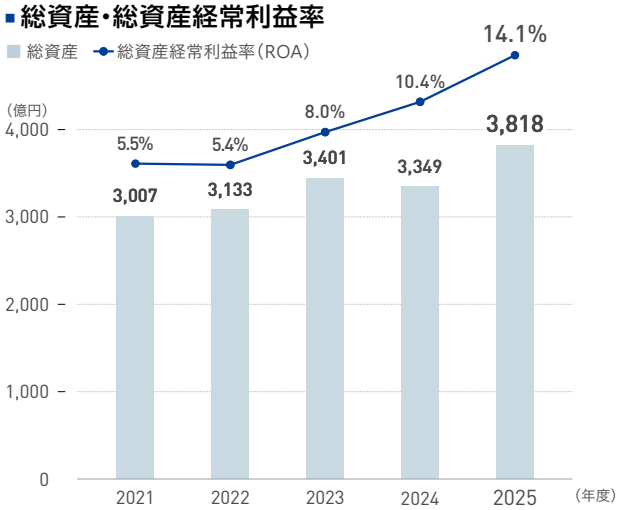
■経常利益・売上高経常利益率



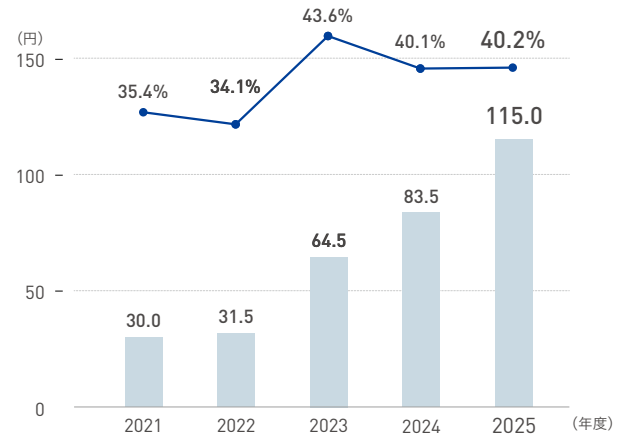
■親会社株主に帰属する当期純利益・自己資本当期純利益率(ROE)



■総資産・総資産経常利益率



■1株当たり年間配当金・配当性向



非財務パフォーマンス ※単位未満は切り捨てて表示しています。

■ CO_2排出量と削減率（SBT申請目標と2025年度実績）

	2019実績(t-CO_2)	毎年削減率	2025実績(t-CO_2)	対2019	2030目標(t-CO_2)	対2019
スコープ1	4,794	△4.2%	3,800	△31.8%	2,579	△46.2%
スコープ2	7,167		4,363		3,853	
スコープ3	6,129,555	△2.5%	5,402,463	△11.9%	4,443,928	△27.5%

※上記排出量および削減目標は、高砂熱学工業連結ベース

■ 社員のエンゲージメント（働き方改革、ワークライフバランス、健康経営は高砂熱学工業単体ベース、2025年度実績）

社員数

単体	2,469名
連結	7,287名

働き方改革

年間総労働時間/1人当たり（単位：時間）	2033.3

ワークライフバランス

年次有給休暇取得率		72.5%
育休取得者数	合計	82名
	うち女性	21名
	うち男性	61名※
育休復職率		98.7%

※うち12名が1週間以内

健康経営

健診受診率	100%
総合健康リスク※1	85

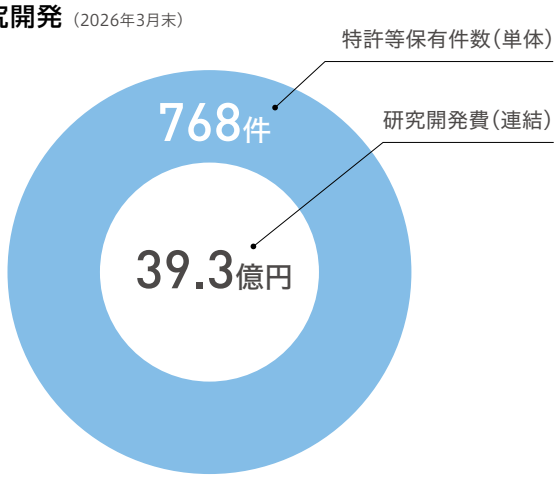
多様性

女性社員数※2と割合（有期雇用社員を除く）	484名（20.8%）
女性新入社員数と割合	35名（26.9%）
管理職候補女性社員数と割合※3	50名（11.6%）
ナショナルスタッフ管理職数	437名
障がい者雇用率	2.01%

※1 総合健康リスクはストレスチェック実施者の株式会社保健同人社が算出。100が平均値であり、数値が低いほどリスクが低いことを示す
※2「ナショナルスタッフ管理職数」を除き、高砂熱学工業単体ベースに基づく
※3 課長代理職の単体社員全体に占める割合

2026年3月末時点

■ 研究開発（2026年3月末）



外部機関の評価（2026年9月末現在）

- 長期発行体 …… A+（JCR）
- 債券 …… A+（JCR）
- ESG …… AAA（MSCI）
  …… 3.0（FTSE）
  …… A（CDP）

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 Sompo Sustainability Index

財務データ

財務情報(連結)	単位	2016	2017	2018	2019
経営成績					
受注高	百万円	273,464	288,646	333,887	297,883
売上高	百万円	260,204	289,933	319,834	320,893
売上総利益	百万円	34,082	39,550	41,877	43,376
販売費および一般管理費	百万円	21,699	23,187	24,657	25,476
営業利益	百万円	12,383	16,362	17,219	17,900
経常利益	百万円	13,427	17,461	18,359	19,286
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	8,665	11,804	12,609	13,231
1株当たり当期純利益※1	円	58.92	80.21	86.65	93.25
自己資本当期純利益率	%	8.2	10.3	10.4	10.8
総資産経常利益率	%	5.9	7.0	6.8	7.1
売上高総利益率	%	13.1	13.6	13.1	13.5
販売費および一般管理費率	%	8.3	8.0	7.7	7.9
売上高営業利益率	%	4.8	5.6	5.4	5.6
デット・エクイティ・レシオ	倍	0.05	0.14	0.14	0.18
研究開発費	百万円	903	1,064	945	1,357
設備投資額	百万円	862	3,303	3,962	12,669
減価償却費	百万円	776	730	824	1,299
一般空調設備　売上高	百万円	162,818	181,341	194,658	188,968
産業空調設備　売上高	百万円	88,664	101,373	118,305	125,183
設備機器の製造・販売事業	百万円	8,572	7,068	6,713	6,588
その他	百万円	148	149	156	153
海外	百万円	33,824	47,343	47,360	47,749
保守・メンテナンス	百万円	21,739	22,856	23,632	25,056
財政状態					
総資産	百万円	233,426	264,062	279,743	265,649
純資産	百万円	111,574	124,484	126,208	125,861
有利子負債	百万円	5,527	16,277	17,402	21,733
1株当たり純資産※1	円	743.65	818.82	852.16	878.84
自己資本	百万円	109,382	120,546	122,060	122,091
自己資本比率	%	46.9	45.7	43.6	46.0
キャッシュ・フロー					
営業キャッシュ・フロー	百万円	23,528	6,170	14,892	△6,369
投資キャッシュ・フロー	百万円	2,329	△5,685	△6,069	△8,187
財務キャッシュ・フロー	百万円	△6,079	7,107	△7,928	△4,199
配当状況					
1株あたり配当金※1	円	18.0	25.0	26.0	28.0
配当性向	%	30.6	31.2	30.0	30.0
純資産配当率	%	2.5	3.2	3.1	3.2
従業員数					
従業員数※2	人	4,831	5,714	5,912	5,899
うち単体	人	1,950	2,025	2,051	2,064
国内連結子会社	人	2,040	2,120	2,218	2,201
海外連結子会社	人	841	1,569	1,643	1,634

※1 当社は2025年10月1日付で普通株式1株を2株とする株式分割を実施いたしました。2024年度以前の1株あたり情報は、過去にわたり遡及修正して算定しております。
※2 従業員数は就業人員数であり、契約期間が1年以上の嘱託等の従業員および執行役員を含んでいます。

※百万円未満切捨て

2020	2021	2022	2023	2024	2025(年度)
287,501	340,184	372,774	403,110	416,147	**460,057**
275,181	302,746	338,831	363,366	381,661	**423,923**
36,845	41,396	46,363	59,947	71,646	**93,719**
24,545	27,012	31,036	35,755	39,231	**45,974**
12,300	14,383	15,326	24,192	32,415	**47,745**
13,902	15,639	16,685	26,150	34,970	**50,642**
10,116	11,535	12,227	19,612	27,631	**37,470**
72.78	84.69	92.35	147.84	208.07	**285.73**
8.0	8.7	8.9	12.8	16.0	**19.2**
5.2	5.5	5.4	8.0	10.4	**14.1**
13.4	13.7	13.7	16.5	18.8	**22.1**
8.9	8.9	9.2	9.8	10.3	**10.8**
4.5	4.8	4.5	6.7	8.5	**11.3**
0.23	0.24	0.21	0.24	0.21	**0.20**
888	1,133	2,621	2,746	2,971	**3,931**
4,422	2,552	5,430	3,494	4,347	**5,030**
1,537	1,739	2,278	2,505	3,074	**3,444**
151,115	160,202	158,194	161,961	163,170	**166,776**
118,137	136,503	173,822	193,532	210,512	**248,606**
5,796	5,953	6,722	7,782	7,859	**8,414**
132	86	91	90	119	**125**
34,311	50,631	62,707	58,850	71,579	**90,756**
24,194	25,446	26,653	30,466	30,818	**33,299**
271,146	300,736	313,391	340,106	334,949	**381,823**
135,849	136,897	147,165	167,231	184,283	**215,056**
29,933	33,058	29,815	39,133	37,737	**42,406**
953.82	1,004.68	1,075.51	1,238.19	1,360.32	**1,603.89**
132,135	132,897	142,470	164,355	180,667	**209,889**
48.7	44.2	45.5	48.3	53.9	**55.0**
22,568	1,186	25,826	△13,100	5,885	**29,725**
△324	1,042	△5,427	△8,103	△1,405	**△11,840**
3,642	△8,007	△8,325	△491	△12,713	**△16,956**
28.0	30.0	31.5	64.5	83.5	**115.0**
38.5	35.4	34.1	43.6	40.1	**40.2**
3.1	3.1	3.0	5.6	6.4	**7.3**
5,890	6,018	5,885	5,606	5,858	**7,287**
2,116	2,131	2,166	2,230	2,365	**2,469**
2,182	2,198	2,058	1,612	1,602	**1,606**
1,592	1,689	1,661	1,764	1,891	**3,212**

ESGデータ

E 環境

項目	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)
温室効果ガス						
温室効果ガス(連結)(GHG)排出量(Scope1+2+3)	t-CO_2	5,815,032	6,304,982	7,018,019	6,073,184	**5,410,626**
Scope1	t-CO_2	4,453	5,491	4,689	3,926	**3,800**
Scope2	t-CO_2	6,101	5,236	5,801	5,105	**4,363**
Scope3	t-CO_2	5,804,478	6,294,255	7,007,529	6,064,153	**5,402,463**
温室効果ガス(単体)(GHG)排出量(Scope1+2+3)	t-CO_2	4,653,237	4,758,483	4,897,889	4,651,506	**3,340,875**
Scope1	t-CO_2	2,334	2,801	2,564	1,755	**1,649**
Scope2	t-CO_2	2,739	2,494	2,775	2,258	**1,644**
Scope3	t-CO_2	4,648,164	4,753,188	4,892,550	4,647,493	**3,337,582**
廃棄物						
産業廃棄物総排出量	t	20,790	16,667	19,649	15,582	**18,695**
最終処分量	t	2,900	2,128	1,933	1,782	**2,786**
リサイクルされた廃棄物量	t	17,890	14,539	17,716	13,800	**15,909**
リサイクル率	%	86	87	90	89	**85**
水資源・独自技術による水資源保全への貢献						
水資源投入量	㎥	32,484	42,283	128,193	29,403	**38,358**
フラッシング水浄化装置展開現場数(生産現場での排水による環境負荷低減)	件	52	42	60	36	**62**
その他						
再生可能エネルギー比率	%	27.5	30.6	38.2	48.0	**59.8**
オフィスにおけるグリーン調達	%	100	100	100	100	**100**
昼休み消灯実施本社・支店割合	%	100	100	100	100	**100**

S 社会

項目		単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)
ダイバーシティ推進(単体)							
従業員数		人	2,131	2,166	2,230	2,365	**2,469**
障がい者雇用率		%	2.57	2.62	2.50	2.33	**2.01**
女性従業員比率		%	17.4	18.2	19.4	20.6	**21.5**
女性管理職比率		%	1.5	1.7	2.3	2.8	**3.4**
女性管理職候補者比率(課長代理 社員比率)		%	5.6	5.8	7.3	9.3	**11.6**
平均勤続年数	男性	年	16.4	16.4	16.4	16.1	**15.9**
	女性	年	12.3	11.8	11.5	10.8	**10.4**
離職率(全従業員)		%	4.0	4.2	3.1	2.6	**2.7**
離職率(入社3年以内)		%	6.5	11.5	7.1	13.3	**2.7**
男性社員の育児休職取得率(1日以上)※		%	21.5	85.1	98.1	96.8	**101.7**
キャリア採用者比率		%	17.0	17.0	18.8	20.2	**21.1**
外国籍従業員比率		%	1.4	1.6	3.0	4.3	**5.6**

※2021年度以前:育児休職1日以上の取得率、2022年度以降:育児休職および育児目的休暇1日以上の取得率

項目	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)
従業員教育 ※タカサゴ・アカデミー主催(各本部、本支店主催の研修除く)の研修より算出						
総研修費用	百万円	92	160	236	343	**607**
総研修時間	時間	85,528	119,200	103,341	219,346	**284,638**
1人あたり研修費用	万円	4.3	7.4	10.5	142.0	**241.1**
1人あたり研修時間	時間	40.1	55.0	46.0	93.0	**115.0**
健康経営						
健康診断受診率	%	100	100	100	100	**100**
総合健康リスク	ー	93	92	89	85	**85**
プレゼンティーイズム損失額	百万円	△1,985	△2,035	△1,887	△1,924	**△1,929**
ストレスチェック受検率	%	ー	98.2	99.2	98.8	**97.9**
労働安全衛生						
度数率 目標		0.15	0.15	0.15	0.15	**0.15**
度数率 実績		0.084	0.141	0.217	0.133	**0.197**
強度率 目標		0.002	0.002	0.002	0.002	**0.002**
強度率 実績		0.006	0.012	0.012	0.004	**0.006**
社会調和						
NGOやNPOに対する寄付 地域社会への投資額	百万円	44	40	38	57	**607**
高和会　会員社数	社	1,950	2,080	2,120	2,072	**2,083**

G ガバナンス

項目	単位	2021	2022	2023	2024	2025(年度)
コンプライアンス・リスクマネジメント						
汚職・贈収賄などによる懲戒または解雇された社員数	人	0	0	0	0	**0**
汚職・贈収賄などによる罰金・和解のコスト	百万円	0	0	0	0	**0**
コンプライアンス(内部通報)通報件数※	件	9	17	19	31	**29**
コンプライアンスセミナー・e-ラーニング・意識調査	開催回数	3	3	5	8	**10**

※通報件数には相談件数を含む

ガバナンス						
取締役人数(定時株主総会後)※	人	10	11	12	12	**12**
社外取締役人数(定時株主総会後)	人	5	6	7	7	**7**
社外取締役比率	%	50.0	54.5	58.3	58.3	**58.3**
政策保有株式　銘柄数	銘柄	102	92	89	84	**83**
政策保有株式　貸借対照表上の合計額	百万円	26,929	27,031	34,164	30,442	**45,407**

※2023年6月より監査等委員会設置会社へ移管。監査等委員である取締役4名含む

会社概要 (2026年3月31日現在)

会社概要

社　名　高砂熱学工業株式会社
　　Takasago Thermal Engineering Co., Ltd.
設　立　1923年(大正12年)11月16日
社員数　2,469名(連結7,287名)
資本金　13,134百万円
決算期　3月
株　式　東京証券取引所プライム市場上場
所在地　〒160-0022 東京都新宿区新宿6丁目27番30号
電　話　03(6369)8212(代表)
FAX　03(6369)9103(代表)

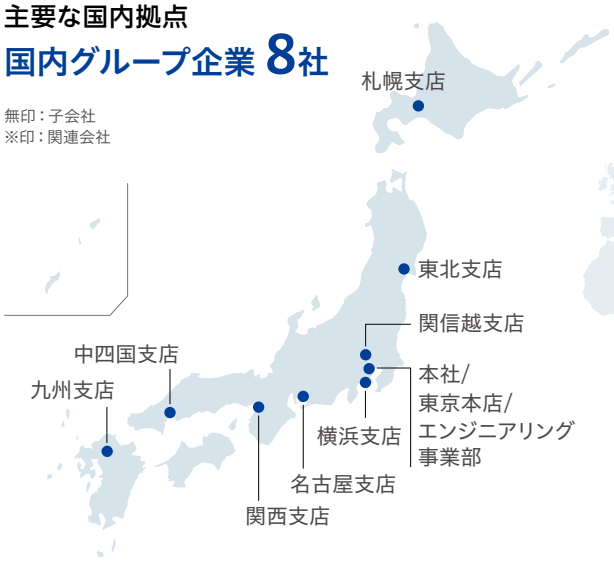
主な事業内容　空気調和設備・給排水衛生設備・クリーンルームおよび関連機器装置　ほか
建設業許可番号(特定建設業 一般建設業)　国土交通大臣許可(特・般ー7)第5708号

主要な拠点

主要な国内拠点

国内グループ企業 8社

無印：子会社
※印：関連会社



- TMES株式会社
- 日本ピーマック株式会社
- ヒューコス株式会社
- 株式会社上総環境調査センター
- 石狩厚田グリーンエネルギー株式会社
- 日本設備工業株式会社 ※
- 苫小牧熱供給株式会社 ※
- 合同会社MTグリーンエネルギー ※

海外グループ企業 12社・1支店



- 高砂建築工程(中国)有限公司(中国)
- Takasago Singapore Pte. Ltd.(シンガポール)
- Thai Takasago Co., Ltd.(タイ)
- T.T.E. Engineering(Malaysia) Sdn. Bhd.(マレーシア)
- Takasago Thermal Engineering(Hong Kong) Co., Ltd.(香港)
- Takasago Vietnam Co., Ltd.(ベトナム)
- PT. Takasago Thermal Engineering(インドネシア)
- Takasago Engineering Mexico, S.A. de C.V.(メキシコ)
- Integrated Cleanroom Technologies Pvt. Ltd.(インド)
- THS INNOVATIONS CO.,LTD.(タイ)
- PROMPT TECHNO SERVICE CO.,LTD.(タイ)
- THS DEVELOPMENT CO.,LTD.(タイ)

※ミャンマーには、高砂熱学工業のミャンマー支店を設置

賛同するイニシアティブ

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
ZERO EMISSIONS CHALLENGE 2021
Climate CDP A List 2025
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION
JAPAN CLIMATE INITIATIVE
Supplier Engagement Leader CDP 2025

株式情報

■大株主

（上位10名）
（2026年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	14,190	10.64
日本生命保険（相）	9,121	6.83
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,299	5.47
高砂熱学従業員持株会	6,286	4.71
高砂共栄会	5,383	4.03
（株）日本カストディ銀行（信託口）	5,296	3.97
第一生命保険（株）	4,231	3.17
（株）京王閣	2,033	1.52
（株）みずほ銀行	1,815	1.36
三和工業（株）	1,662	1.24

（注）1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は、自己株式（7,117,381株）を控除して計算しております。
3. 持株比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
4. 自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式（1,180,624株）は含まれておりません。
5. 自己株式には、「株式給付信託（J－ESOP）/株式付与ESOP信託」が保有する当社株式（789,200株）は含まれておりません。

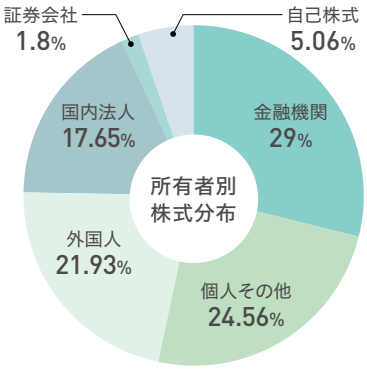
■株式の状況

（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数
400,000,000株
（注）2025年8月8日開催の取締役会決議により、2025年10月1日付で株式分割に伴う定款変更が行われ、発行可能株式総数が200,000,000株増加しております。

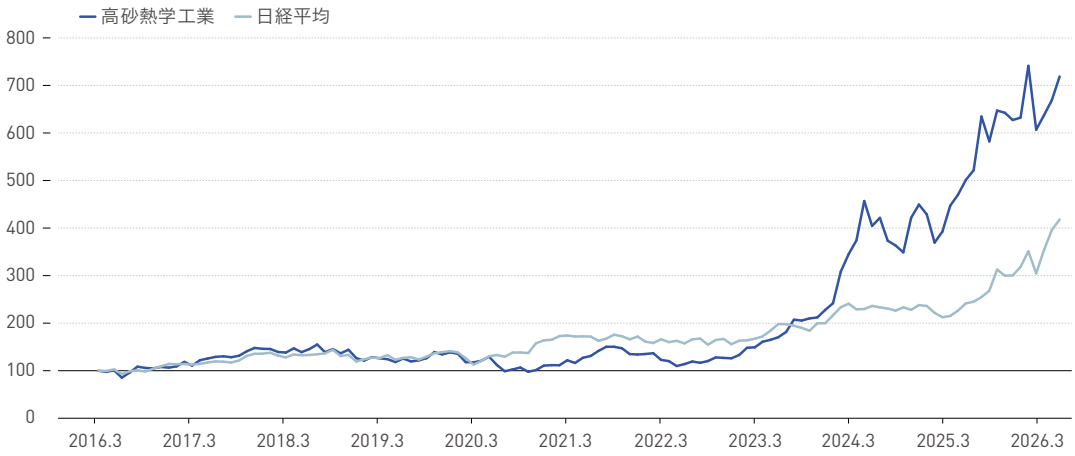
発行済株式の総数
133,361,423株
（自己株式7,117,381株を除く）
（注）2025年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったことにより、普通株式発行済株式の総数が自己株式を含め70,239,402株増加しております。

株主数
17,617名
（前事業年度末比 6,864名増）



■株価の推移

高砂熱学工業および
日経平均：2016年3月末を
基準（100）とした値



外部評価・指数構成銘柄への組み入れ

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 Sompo Sustainability Index

JPX-NIKKEI 400

work with Pride Bronze 2025

DX認定

環境クリエイターREPORT 2026 統合報告書



環境クリエイターREPORT 2026

統合報告書

高砂熱学

Waterless Printing. Naturally. D01
VEGETABLE OIL INK
FSC www.fsc.org ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C022784