



2023年5月12日

各 位

会 社 名 高砂熱学工業株式会社
 (コード番号 1969 東証プライム)
 代 表 者 役職名 代表取締役社長 C O O
 氏 名 小島 和人
 問合せ先責任者 役職名 財務・I R統括部長
 氏 名 森野 正敏
 TEL (03) 6369-8215

高砂熱学グループ 長期ビジョン2040ならびに中期経営計画2026の策定について

当社は、2023年5月12日開催の取締役会において、当社グループの2040年に向けた「長期ビジョン2040 Create our PLANET, Create our FUTURE」ならびに「中期経営計画2026 Step for the FUTURE－未来への船出の4年間－」(2023年度～2026年度)の策定を決議しましたので、お知らせいたします。

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

今般、策定しました当社グループのパーパス『環境革新で、地球の未来をきりひらく。』のもと、未来社会の課題解決への貢献に向け、長期ビジョン2040を策定いたしました。

当社グループは、これまでの空気調和技術を核に環境創造の事業領域を上げるとともに、役職員一人ひとりが環境クリエイター®として、社内外の多様な人財と高め合いながら常に挑戦を続け、ビジネスパートナーと環境価値を共創してまいります。

そして、これからの社会変化を踏まえ、空調設備を基軸とした①国内外での建設事業、②設備保守・管理事業、③カーボンニュートラル事業、④環境機器製造・販売事業の4つの事業ドメインをDXで連携し、目指す姿を実現する企業グループへと変革していきます。

なお、長期ビジョン2040は、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、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

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

中期経営計画2026は、長期ビジョン2040の第1フェーズとして、未来への船出の4年間と位置づけ、「ビジネスモデル」および「企業と人財」のトランスフォーメーションの実現を基本方針とし、「建設事業を中心とした収益力強化」、「長期的な付加価値に繋がる事業の構築」、「価値創造の源泉となる人的資本への投資」の3点を重点的に進めてまいります。

KGIは、2026年度に連結経常利益200億円、連結ROE10%程度、CO2排出量削減は、2022年度対比でスコープ1・2△16.8%・スコープ3△10.0%と設定しました。

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 200億円	連結ROE 10%程度	CO ₂ 排出量削減 (2022年度対比) ・スコープ1・2…△16.8% ・スコープ3…△10.0%

長期ビジョン2040ならびに中計経営計画2026の詳細は、添付の資料をご参照下さい。

以上



高砂熱学グループ

長期ビジョン2040

Create our PLANET, Create our FUTURE

中期経営計画2026

Step for the FUTURE —未来への船出の4年間—

2023年5月12日

目次

1. 長期経営構想 GReeN PR!DE100 振り返り
2. 高砂熱学グループ長期ビジョン 2040
Create our PLANET, Create our FUTURE
3. 中期経営計画 2026 Step for the FUTURE – 未来への船出の4年間 –
4. 財務戦略・資本政策

高砂熱学グループ長期ビジョン 2040の策定にあたって

今般、当社を取り巻く事業環境は劇的に変化しています。足許では、世界情勢をうけての資機材不足、為替影響や人手不足による建築工程の遅延、労務費高騰などが懸念されております。また、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おり、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。

このような事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、多様な価値観を活かして、高砂熱学グループが、持続的な成長と付加価値を創出するためには、当社の社是「人の和と創意で社会に貢献」を原点に、当社グループに集う全ての人たちの心の拠り所が必要であると考え、自らのパーパスを『環境革新で、地球の未来をきりひらく。』と定義しました。

「高砂熱学グループ長期ビジョン2040 Create our PLANET, Create our FUTURE」の策定にあたり、2040年にどのような姿であるべきか、株主・投資家の皆様、お客様、取引先、協力会社や社員といったすべてのステークホルダーのエンゲージメント向上の観点で議論してまいりました。その結果、当社グループは、これまでの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、役職員一人ひとりが、環境クリエイターとして、社内外の多様な人財と高め合いながら常に挑戦を続けていき、ビジネスパートナーと環境価値を共創する企業像を導き出しました。

そして、これからの社会変化を踏まえ、空調設備事業を核として、①建設事業、②設備保守・管理事業、③カーボンニュートラル事業、④環境機器製造・販売事業の4つの事業ドメインをDXで連携し、目指す姿を実現する企業グループへ変革してまいります。高砂熱学グループ長期ビジョン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、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

2023年5月12日

小島 和人

Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!

高砂熱学

おかげさまで100周年

1. 長期経営構想 GReeN PR!DE100 振り返り

長期経営構想 GReeN PR!DE100 振り返り

GReeN PR!DE100（2014年度～2023年度）の振り返り

経営戦略の方向性

「リニューアル・メンテナンス重視」へ積極的な転換

海外マーケットでの既存市場深耕・新しい市場開拓への挑戦

顧客満足度向上のため「顧客密着型営業」スタイルへ転換

新しい事業領域進出のためM&A、アライアンスを積極活用

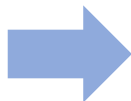
実績・取組み

- TMES（旧丸誠）とのワンストップサービスの展開

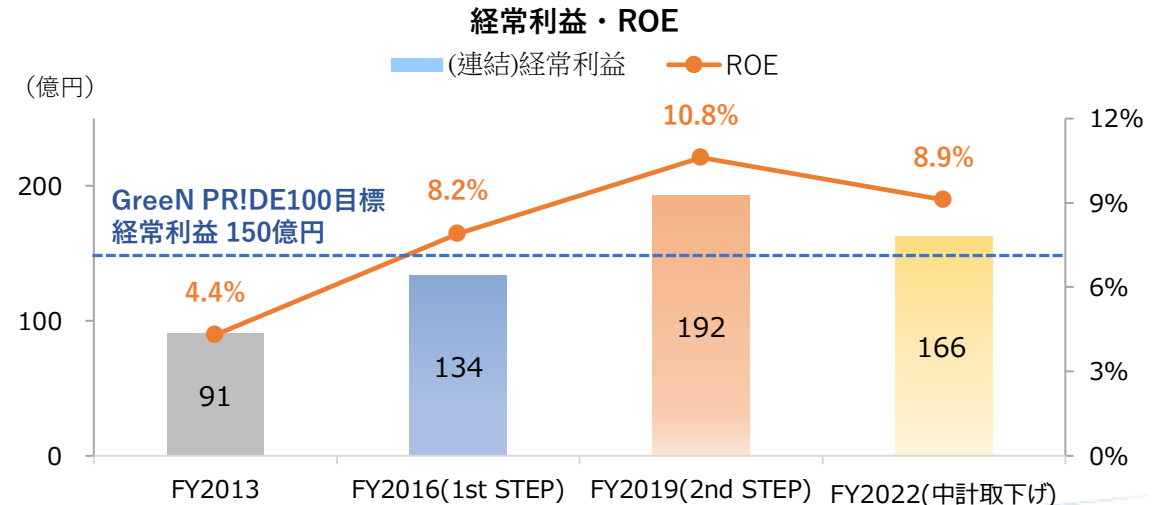
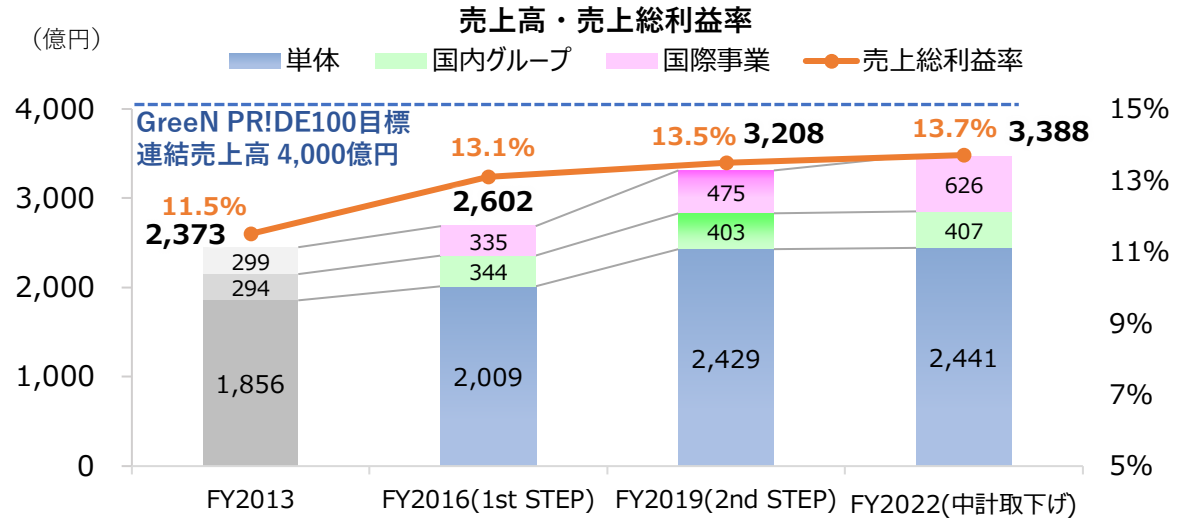
- ICLEAN社の株式取得、連結子会社化
- タカサゴ・メキシコ設立

- 全社最適受注の展開

- 事業領域拡大に向けた資本・業務提携の実施
- PFI事業（マイクログリッド事業運営）の子会社設立



ESG・カーボンニュートラルへの取り組みの重要性が増す状況を好機に捉え、脱炭素に向けた環境事業、ならびに競争力の源泉である人的資本への投資を加速推進中



(注) 売上高のセグメント間取引については、相殺消去している。

Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!



2. 高砂熱学グループ長期ビジョン2040

Create our PLANET, Create our FUTURE

100年の変革の軌跡と当社グループの強み

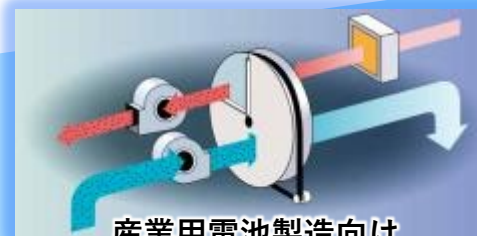
産業や社会の基盤を支える存在として、『空気調和設備』を中心に事業を展開し続けてきました。



日本初の
シロッコファン



革新的な成層空調システム



産業用電池製造向け
ドライルームシステム



高純度水素製造装置
Hydro Creator®

創業と成長

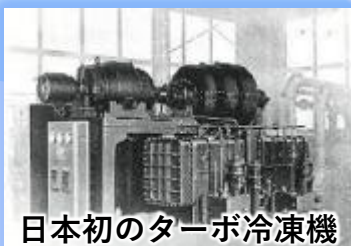
挑戦と発展

開発と躍進

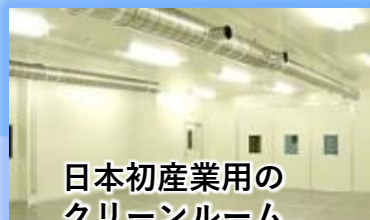
そして百年



初代社長
柳町政之助



日本初のターボ冷凍機



日本初産業用の
クリーンルーム



提供：株式会社ドーム

空気膜構造（東京ドーム）



施工プロセスの変革
T-Base®プロジェクト

技術資料がない時期に自らの設計・施工経験より導き出した技術を纏め、国内初の先駆的な『空気調和技術』を確立

100年で培ってきた高砂熱学グループの強み

時代の要請・社会変化に応じて変革しつづける力

技術

環境技術

エンジニアリング力

人財

現場力

専門性

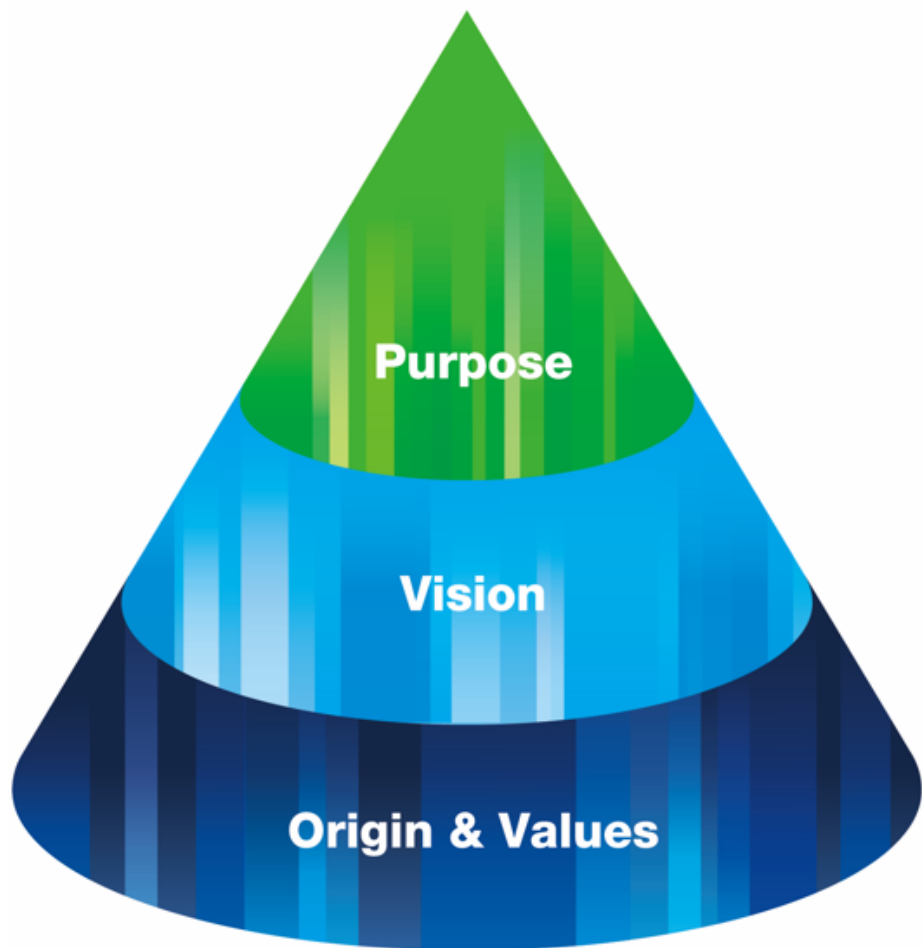
バリューチェーン

既存顧客の施工実績

協力会社とのパートナーシップ

高砂熱学グループのパーパスと理念体系

創立100周年の節目に、高砂熱学グループに集う全ての人たちの心の拠り所となるパーパスを策定※



Purpose

存在意義

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

目指す姿

環境クリエイター®

Origin 社是

すべての原点

人の和と創意で社会に貢献

Values

価値観・行動指針

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

※ 全社員アンケート・オンラインディスカッション、パーパス策定ワーキンググループや
経営陣とのディスカッションなど、全社員参加型の施策を通じて策定。

Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!
高砂熱学

高砂熱学グループが貢献する未来社会課題

未来に向けて、社会課題解決のため

「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。



建物環境の カーボントランジション

課題

- 建設過程でのCO₂削減
- 建物運用の環境負荷低減
- 産業・都市インフラの整備・維持

潜在的な市場規模

- 建物の省エネ・省CO₂に貢献するための建設設備・リニューアル※市場
→累積完工高9.2兆円(2023年3月期迄)

※リニューアル：建設設備工事の更新など

未来

2050

日本
カーボンニュートラル

2040

社会のグレート・リセット※
民間企業のCO₂排出ゼロ目標

2030

SDGsの達成期限

2023

現在



地球環境の カーボンニュートラル

課題

- エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立
- CO₂排出ネットゼロの実現
- 地産地消の資源利用の循環社会実現

潜在的な市場規模

- 脱炭素先行地域：46 エリア
出所：環境省HP 第2回までの脱炭素先行地域の選定数計
- 水素（アンモニア等含）供給網へ官民あわせ
今後15年間で15兆円投資計画検討
出所：経済産業省HP 水素社会実現に向けた政策の骨格（案）

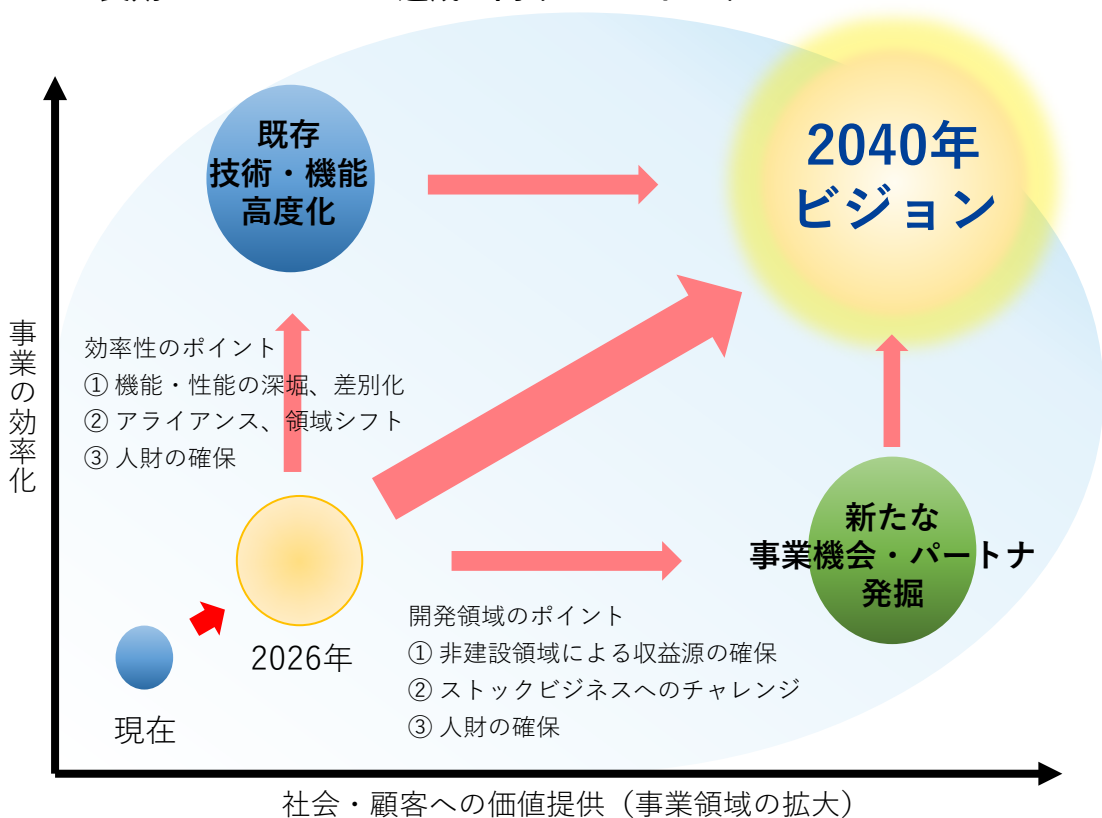
※ グレート・リセット→ダボス会議2021年より、社会や経済などあらゆるシステムを見直し、世界がより良いシステムとなること

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

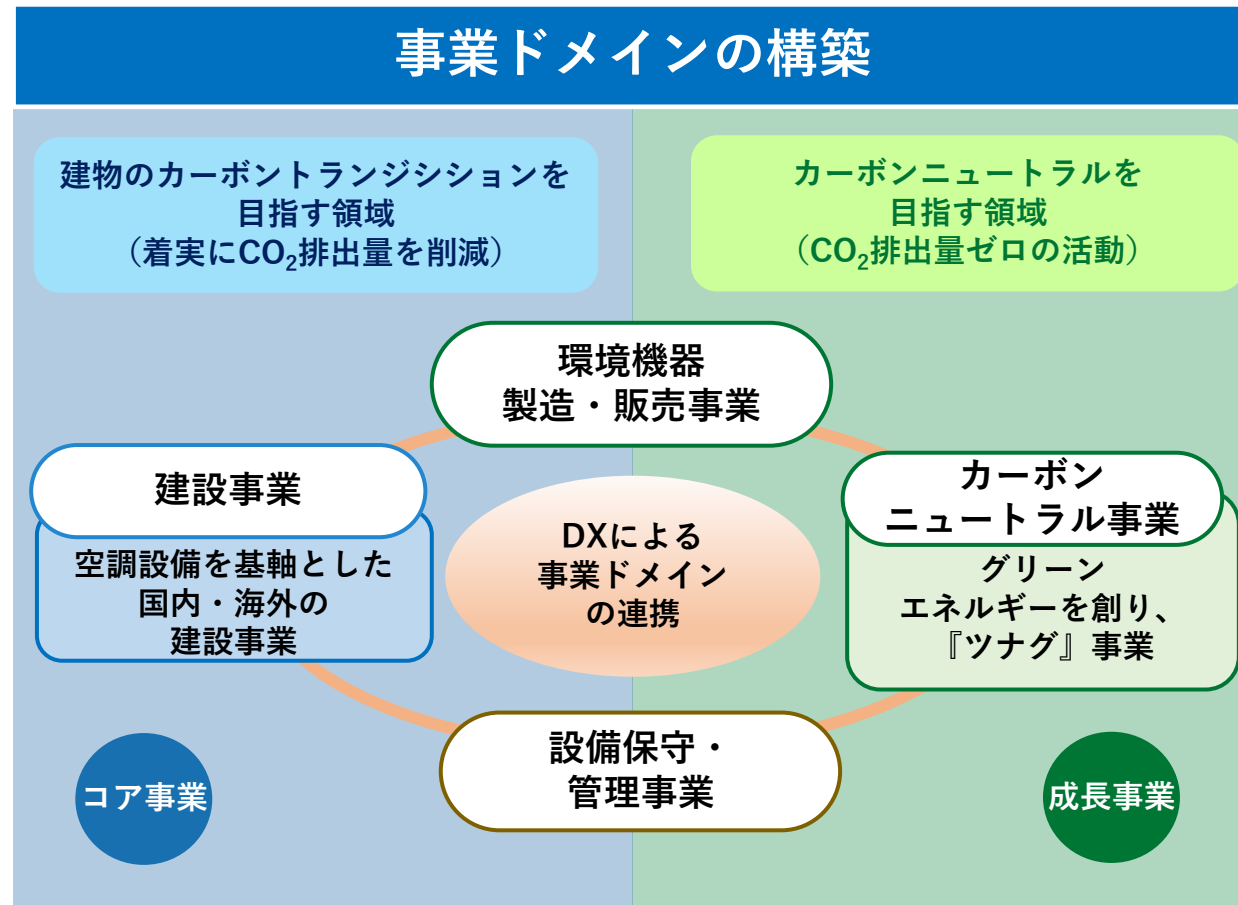
高砂熱学グループ 長期ビジョン2040 Create our PLANET, Create our FUTURE

これまでの空気調和技術を基軸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高め合い、**環境クリエイター®**として常に挑戦し、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の達成に向けたロードマップ



事業ドメインの構築



Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!

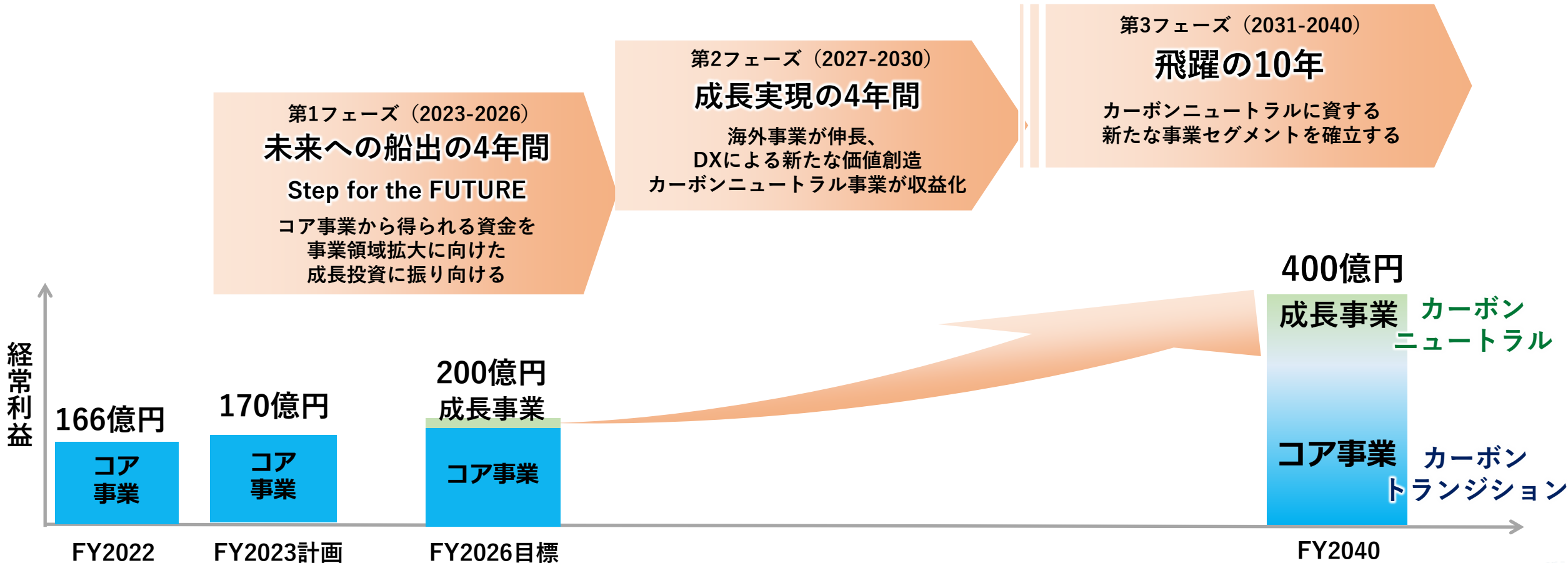


おかげさまで100周年

長期ビジョン2040実現に向けた3つのフェーズ

「未来への船出の4年間」、「成長実現の4年間」、「飛躍の10年間」という3つのフェーズを経て、長期ビジョン2040の実現を目指します。

高砂熱学グループ 長期ビジョン2040 Create our PLANET, Create our FUTURE



Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!

高砂熱学

3. 中期経営計画 2026 Step for the FUTURE

－未来への船出の4年間－

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
未来への船出の4年間

第2フェーズ
成長実現の4年間

第3フェーズ
飛躍の10年

ビジネスモデルのトランスフォーメーション

建設事業による収益基盤を盤石なものとし、
将来の成長に向けた投資を推進

1. 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

2. 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

環境クリエイター®企業へのトランスフォーメーション
に向けた人的資本への投資と体制の構築

3. 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（2023年～2026年）の数値目標

KGI（2026年度）

収益力の強化

連結経常利益 **200億円**

資本効率の向上

連結ROE **10%程度**

地球環境への貢献

CO₂排出量削減（2022年度対比）

- ・ スコープ1・2…△16.8%※1
- ・ スコープ3…△10.0%※2

KPI

1. 建設事業を中心とした 収益力強化

- ・ 受注時利益率の向上および
コスト管理強化により
連結売上総利益率15.0%以上

2. 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）
- ・ 年間△15,000t-CO₂の
カーボントランジション提案

3. 価値創造の源泉となる 人的資本への投資

- ・ 社員200名※4以上増加
 - ・ 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 100億円※3増

※1 1.5°C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

1. 建設事業を中心とした収益力強化に向けた施策

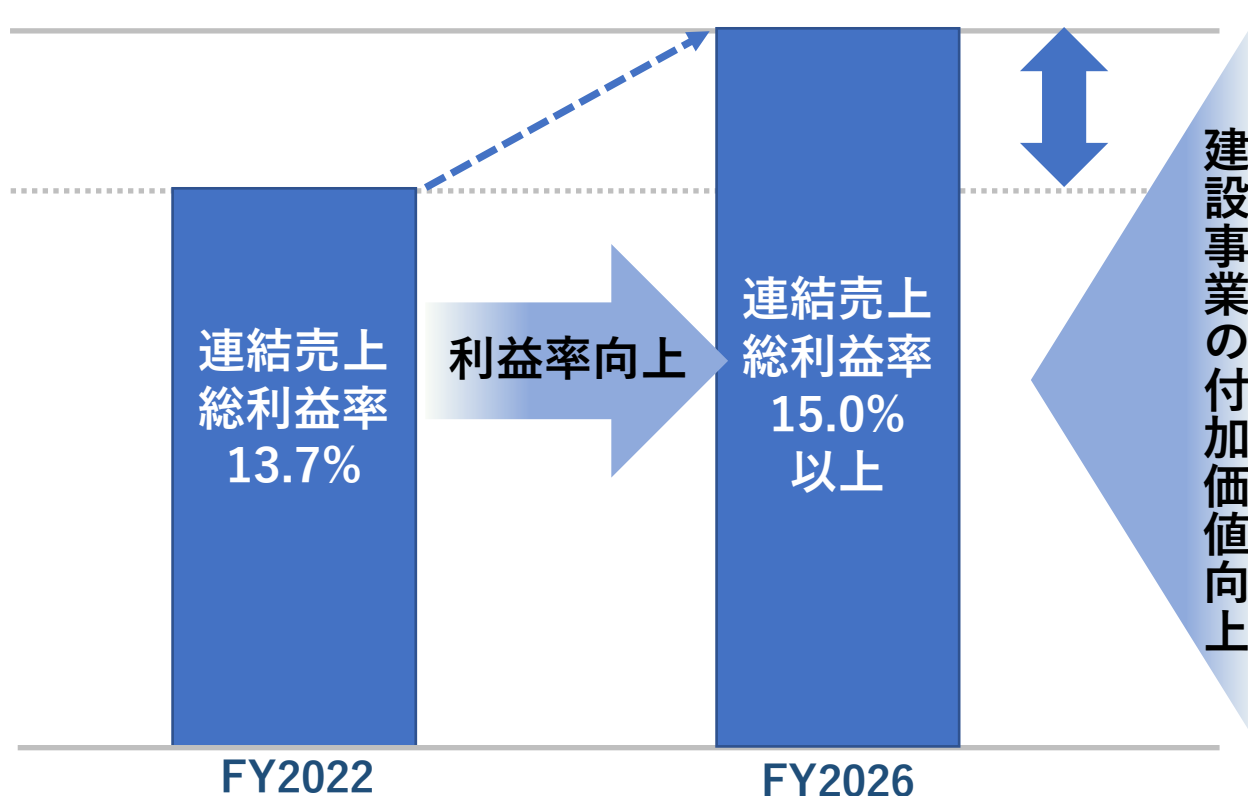
1. 建設事業を中心とした収益力強化

現場力を強化し、
“稼ぐ力”の向上につなげる

- 全社視点による受注活動
- 適切な施工管理・生産性向上

2026年度目標
■ 連結売上総利益率15.0%以上

■ 連結売上総利益率15.0%以上の達成に向けた取り組み



① 全社最適受注による受注時利益率の向上

- (1) 大型物件の受注時採算性向上（施工計画・設計等）
- (2) 高利益率の受注・売上高ポートフォリオ構築への取り組み（詳細は、スライドP15へ記載）

② 施工段階での組織をあげた収益力強化

- (1) モニタリング強化
- (2) 高和会※1との連携強化
- (3) 施工プロセスの変革（T-Base®など）
（詳細は、スライドP16へ記載）
- (4) 戦略的な人財育成

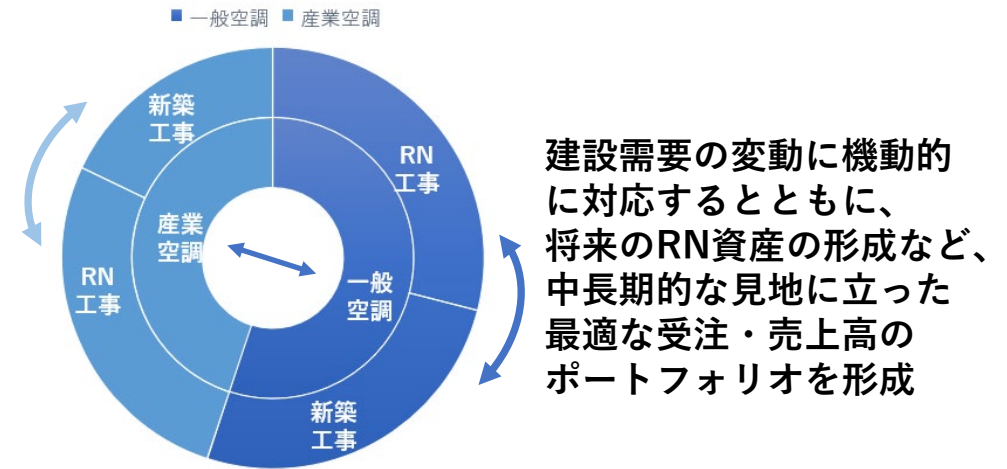
※1 当社の協力会社により構成された組織

高利益率の受注・売上高ポートフォリオ構築への取り組み

受注戦略

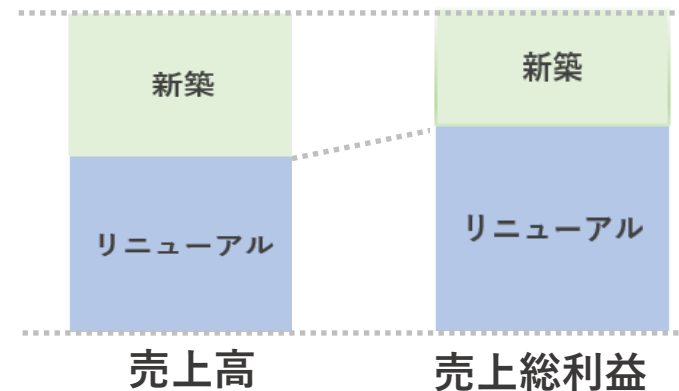
- ① 旺盛な建設需要に対する労働供給量の制約や建設プロジェクトの大型化へ迅速に対応するために、従来の支店ベースから全社ベースでの全社最適受注戦略を推進。
- ② 足許では、一般・産業空調ともに建設需要が旺盛。産業空調においては、新築工事の受注に比重を置き、将来のリニューアル資産を形成しながら、一般・産業、新築・リニューアル工事全体で、より高利益率の受注・売上高ポートフォリオの形成を図る。
- ③ 一般・産業空調における建設需要の変動に対しては、機動的な受注ポートフォリオの組み換えを行う。

※受注・売上高ポートフォリオのイメージ



建設需要の変動に機動的に対応するとともに、将来のRN資産の形成など、中長期的な見地に立った最適な受注・売上高のポートフォリオを形成

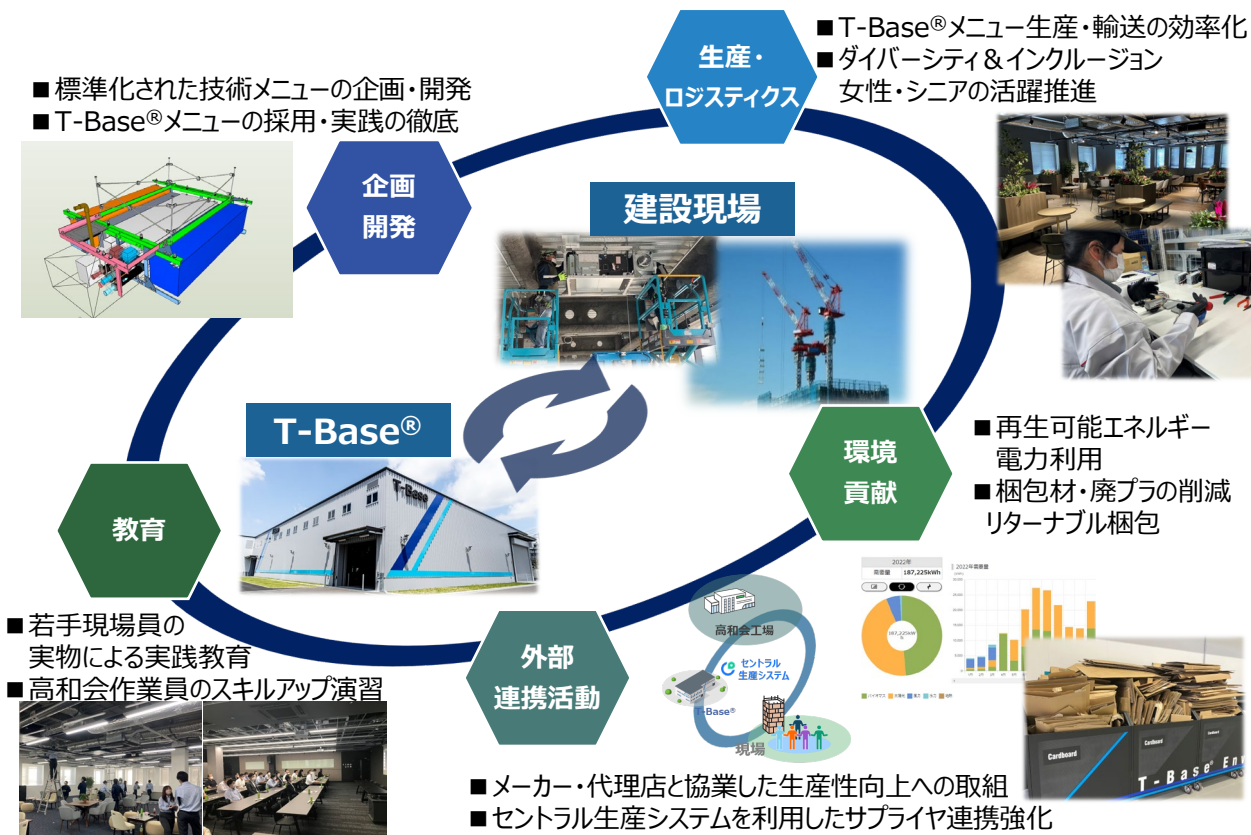
※売上高と利益構成比率のイメージ



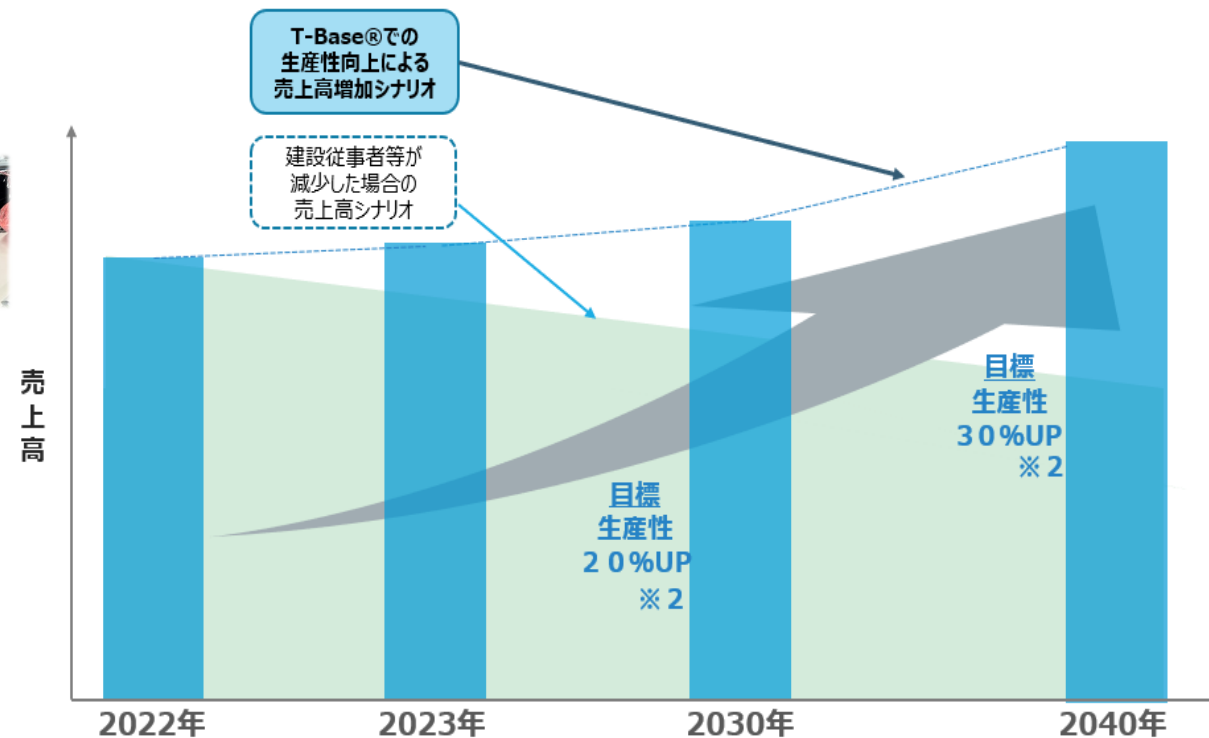
1. 建設事業を中心とした収益力強化 ② (3) 詳細説明 施工プロセスの変革 T-Base®プロジェクト

「現場一品生産による施工管理体制」から「プラットフォームを中心とした生産管理」へ。
フロントローディング※¹の実現による業務負荷の平準化と、施工の標準化・オフサイト生産・ロジスティクスを通じ、建設現場内の労務低減と高品質施工を両立し、生産性向上を実現します。

■ 全国の施工現場でT-Base®メニューを積極的に実施



■ T-Base®による生産性向上目標



※1 製造・システム開発工程の初期段階に、集中的な労力・資源投入し、負荷の前倒により品質向上やリードタイム短縮を図る手法

※2 T-Base®導入物件における総労働時間に対する生産性向上率

2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築に向けた施策

2.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

- 地球環境に貢献するエネルギー供給施設の建設・保有
- CO₂排出量の削減活動

2026年度目標

- グリーンエネルギー供給設備社会実装合計5,000kW^{※1}相当
- CO₂排出削減量年間△15,000t-CO₂提案

① 環境技術の研究開発（詳細は右図）とカーボンニュートラル事業の始動

（詳細はスライドP18に記載）

- 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
- カーボンニュートラル事業の実績を増やす

② BIM^{※2}を中核としたコア事業の変革とデジタル基盤の整備・活用によるカーボンニュートラルの実現（詳細はスライドP19に記載）

- 建設事業を通じて、建物環境から排出されるCO₂を着実に低減する

カーボンニュートラル事業に資する環境技術の研究開発

エネルギーを

つくる ためる つかう

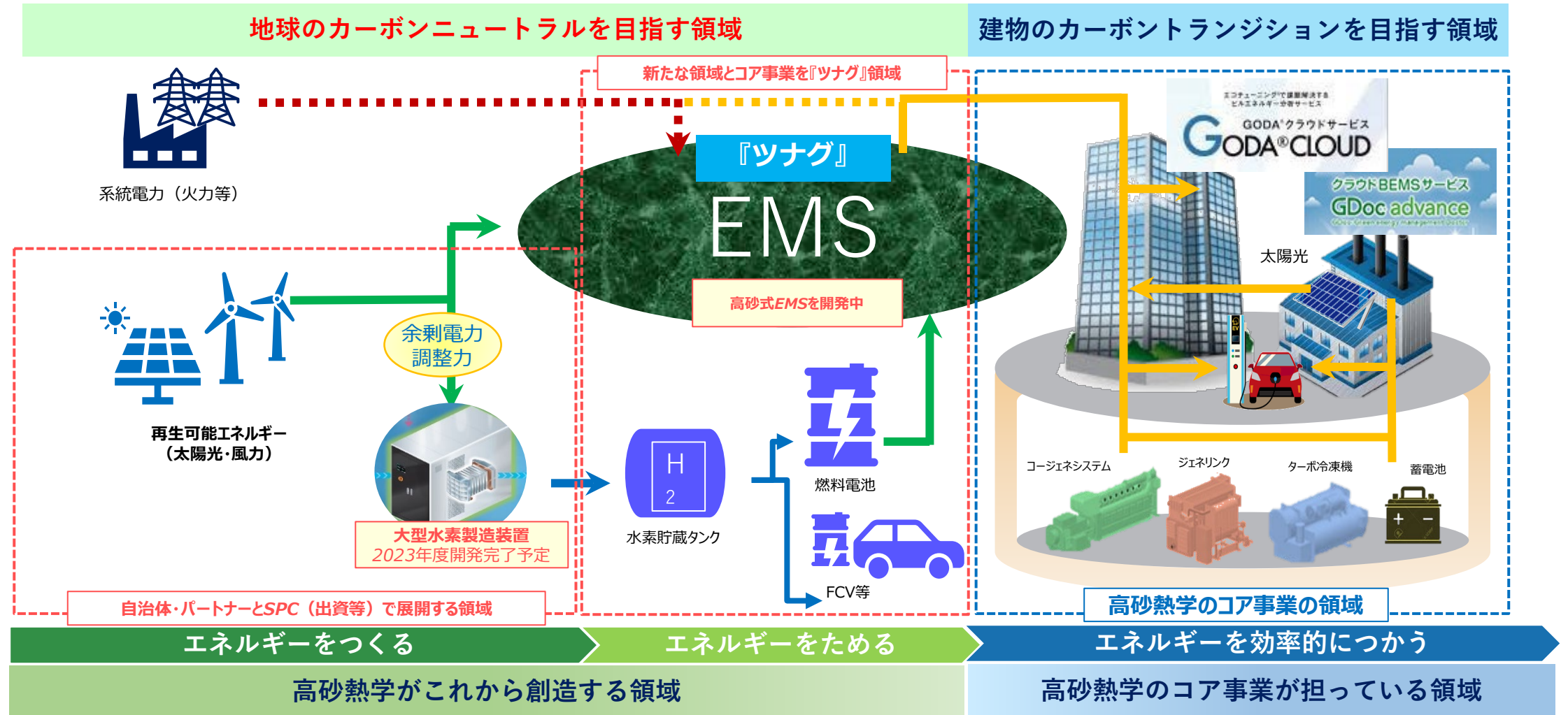
		つくる	ためる	つかう
1	水電解装置（1~5Nm ³ 機、100Nm ³ 機）の開発・導入	○	○	
2	高砂式EMSの開発 ⇒水電解装置を含めたエネルギー供給設備の運用、および需要のデータ収集・分析・学習することにより、エネルギー全体最適化を実現するEMS	○	○	○
3	「建物の環境を創る」技術の研究開発 ⇒省エネと創エネの建築設備、健康と安全を創る環境、知的生産性と製造生産性を向上させる環境を提供	○		○
4	「地球環境を守る」技術の研究開発 ⇒水素関連技術、CO ₂ 回収・利用・技術、資源循環技術、熱・エネルギー制御技術、脱GHG利用機器等を提供	○	○	
5	「新たな環境に挑む」技術の研究開発 ⇒月面、宇宙空間、海洋等での居住環境、エネルギー供給施設等へチャレンジ	○	○	○

※1 中期経営計画対象期間の合計

※2 BIM：Building Information Modeling（ビルディング インフォメーション モデリング）の略称

2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築 ①詳細説明 カーボンニュートラル事業の全体像

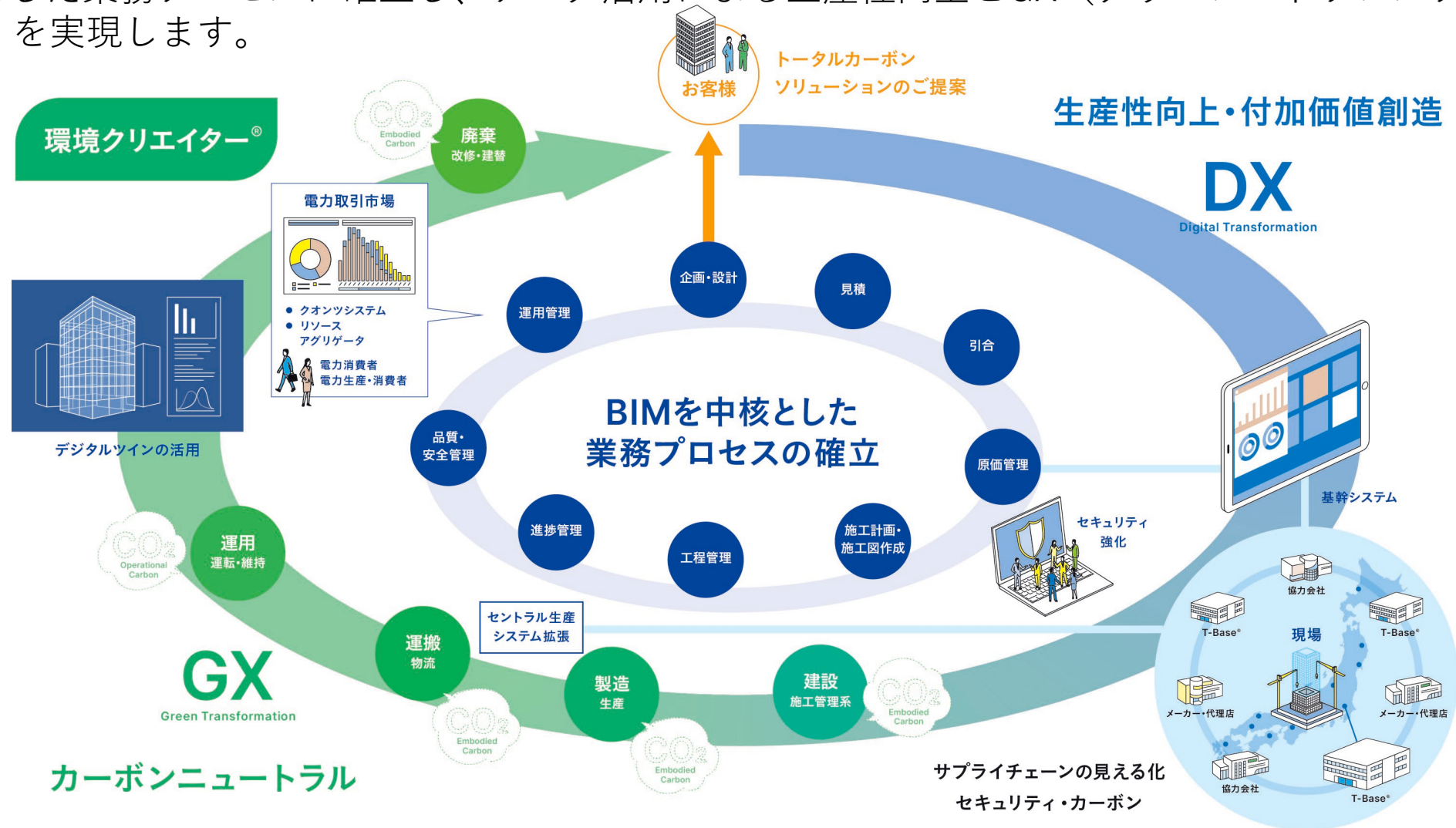
カーボンニュートラル市場で再生可能エネルギーの創生・運営事業への投資を含め新事業創出を目指します。



2. 長期的な付加価値に繋がる事業の構築 ②詳細説明

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

BIMを中核とした業務プロセスに確立し、データ活用による生産性向上とGX（グリーン・トランスフォーメーション）を実現します。



Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!

高砂熱学

3. 価値創造の源泉となる人財への投資

3.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
実現するための人的資本への投資

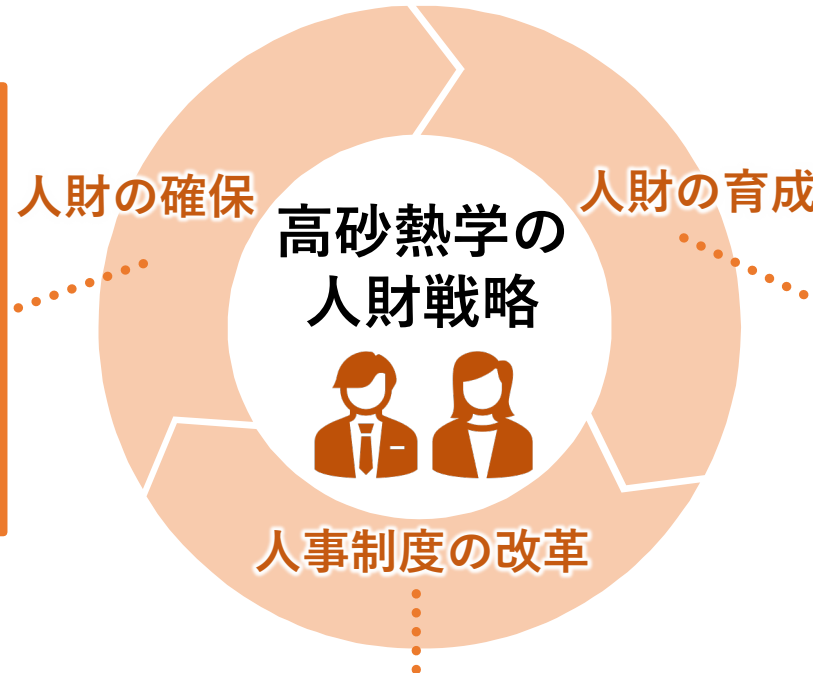
■人財戦略の確立と実行

下記①②③の施策遂行による
人的資本への投資100億円※増

① 価値創造の源泉である人財の確保 (獲得・リテンション強化)

- 『社員200名以上増加※』 への方針・施策：
 - ・ 新卒、中途の採用基準の改正
 - ・ リテンション強化
 - ・ 新卒採用活動を強化

人財の確保



高砂熱学の
人財戦略

人財の育成

人事制度の改革

② 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

- 役職員がもう一段高いレベルに成長するための教育体系の構築
(技術員向け／営業員向け)
- 海外現地法人のナショナルスタッフ育成
- 役職員が保有する資格ポイント総数の向上注)
(現在の保有ポイント総数 150%へ)

注) 資格ポイント総数の向上について

業務上取得を奨励する専門資格(社内・公的資格)に対して
当社ではポイント数を設定。役職員は資格取得することにより、
ポイントが付与される。この役職員が有するポイントの総数を
150%向上させる。

2023.3月：12,500ポイント(単体：役職員数2,173人)
→2027.3月：18,700ポイント(単体：役職員数2,373人)

【資格取得による付与ポイント数例】

- ・ 一級管施工管理技士：2ポイント
- ・ 一級建築士・弁護士・公認会計士：5ポイント

③ 働く社員を支える人事制度の改革

- 複線型人事の具体化・体現
- 評価・報酬の適正化

※ 中期経営計画対象期間の合計

Confidential

Copyright © Takasago Thermal Engineering Co., Ltd. All Rights Reserved.



環境クリエイター TakasaGo!

高砂熱学

4. 財務戦略・資本政策

財務戦略とキャピタルアロケーション

- 持続的成長を支える財務基盤を構築し、成長投資機会に柔軟かつ機動的な対応を図ります。
- キャッシュを創出し、成長投資と株主還元へ適切に配分します。

財務戦略の基本方針

各々のバランスを重視し強固な成長基盤を構築

効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・ ROE 10%程度 (資本コストを意識し、資本収益性の向上を追求) ・ 政策保有株式 純資産比率15%以下
財務健全性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 格付A格※維持 ※長期発行体・債券格付 格付機関：JCR（日本格付研究所）
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 510億円
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配当性向 40% 目途 ・ 累進配当 ・ 自己株式の機動的取得

キャピタルアロケーション

キャッシュイン 4年間：合計810億円	キャッシュアウト 4年間：合計810億円
事業による創出 730億円	成長投資 510億円 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本への投資 ・ カーボンニュートラル事業 ・ 施工プロセスの变革 ・ DX ・ M&A 他
政策保有株式の売却 80億円	株主還元 300億円 (配当性向40%程度、自己株式取得含む)

株主還元

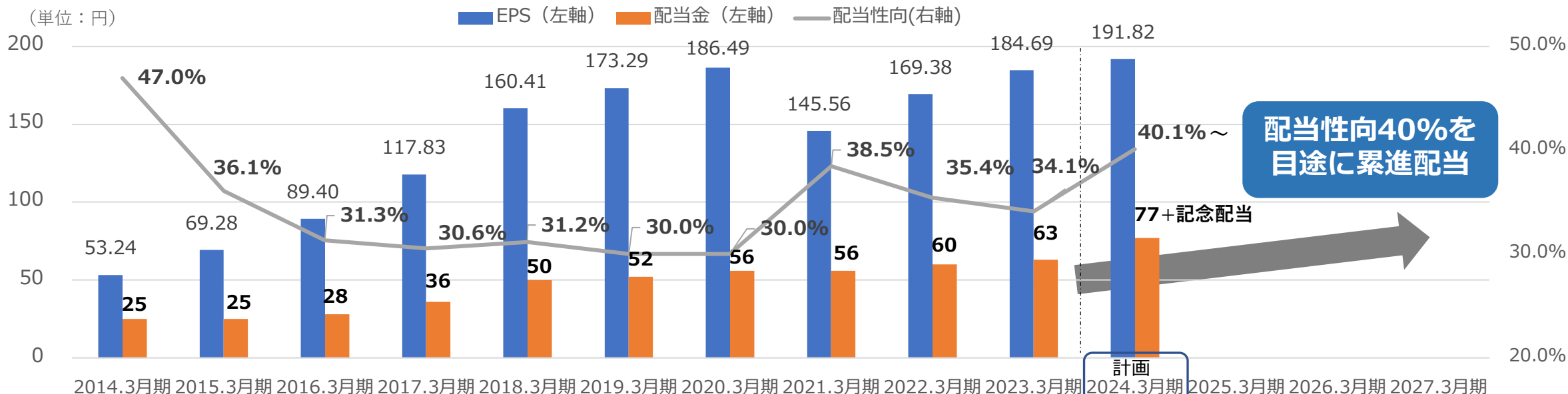
株主還元方針

配当

- ・配当性向は**40%を目途**とします。
- ・持続的な利益成長に応じ増配を行う**累進配当**といたします。
- ・2023年度は、普通株式1株につき年間77円(中間配当38円、期末配当39円)に加え、創立100周年の記念配当を予定しております。

自己株式取得

- ・従来通り、業績動向、成長投資機会、資本効率性等を考慮し、機動的に実施します。



年度	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
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%
自己株式取得額 (百万円)	1,146	1,877	2,009	—	—	3,000	4,000	—	6,000	—

中計経営計画2026 Step for the future
-未来への船出の4年間-

Confidential



環境クリエイター TakasaGo!
高砂熱学

将来予測に関する注意事項

この資料に掲載してある将来予測に関する情報は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいています。

このため、実際の結果と大きく異なったり、予告なしに変更される可能性がありますので、あらかじめ御了承ください。



環境クリエイター® TakasaGo!

 高砂熱学