



2024年5月14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  
氏 名 小島 和人  
問合せ先責任者 役職名 執行役員  
財務・IR統括部長  
氏 名 森野 正敏  
TEL (03) 6369-8215

## 中期経営計画 2026 目標経営指標の一部見直しに関するお知らせ

当社は、2023年5月12日に公表した高砂熱学グループ「中期経営計画 2026 Step for the FUTURE -未来への船出の4年間-」について、本日開催の取締役会において、目標経営指標の一部を見直すことを決定しましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 目標経営指標の一部見直し

見直し対象の 目標経営指標		2023年度 実績	2026年度 (当初計画)	2026年度 (見直し後)
KGI	経常利益	261億円	200億円	300億円
	ROE	12.8%	10%程度	12%程度
KPI	売上総利益率	16.5%	15%以上	17%以上
	人的資本への投資		100億円増 ※社員200名以上増加	150億円増 ※社員220~250名増加

#### 2. 見直しの理由

当社は、「中期経営計画 2026 Step for the FUTURE -未来への船出の4年間-」のもと「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」を重点的に進めてまいりました。初年度となる2023年度(2024年3月期)業績は、事業環境の好転や収益力強化への取り組み等が奏功し、一部の目標経営指標を上回る結果となり、今後の事業環境および施策の進捗状況などを総合的に勘案した結果、主要な目標経営指標(KPIならびにKGI)を見直しいたします。詳しくは添付の資料をご覧ください。

(注) 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る場合や、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。

以上

# 中期経営計画2026 目標経営指標の一部見直し

環境クリエイター TakasaGo!

 高砂熱学

# 中期経営計画2026 目標経営指標（KGI・KPI）の一部見直しの背景

中期経営計画2026におけるKGI・KPIの2023年実績  
→中計最終年度の2026年度目標を一部前倒して達成

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

「価値協創の源泉となる  
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 期初計画	2023年度 実績	2026年度 当初計画
K G I	連結 経常利益	170億円	261億円	200億円
	ROE	9.0%程度	12.8%	10%程度
K P I	連結 売上総利益率	13.7%	16.5%	15%以上
	人的資本への 投資	—	—	100億円増 ※社員200名 以上増加

中期経営計画  
2026

一部KGI・KPI  
ならびに  
キャピタル  
アロケーション  
の見直し

# 中期経営計画（2023年～2026年）の数値目標 （赤字が見直し後の目標・括弧内は2023.5月時点の当初目標数値）

## KGI（2026年度）

### 収益力の強化

連結経常利益 **300億円**  
(200億円)

### 資本効率の向上

連結ROE **12%程度**  
(10%程度)

### 地球環境への貢献

CO<sub>2</sub>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**17.0%以上**  
(15.0%)

### 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-CO<sub>2</sub>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**220～250名**※4増加  
(200名)  
・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 **150億円**※3増  
(100億円)

※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

# 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

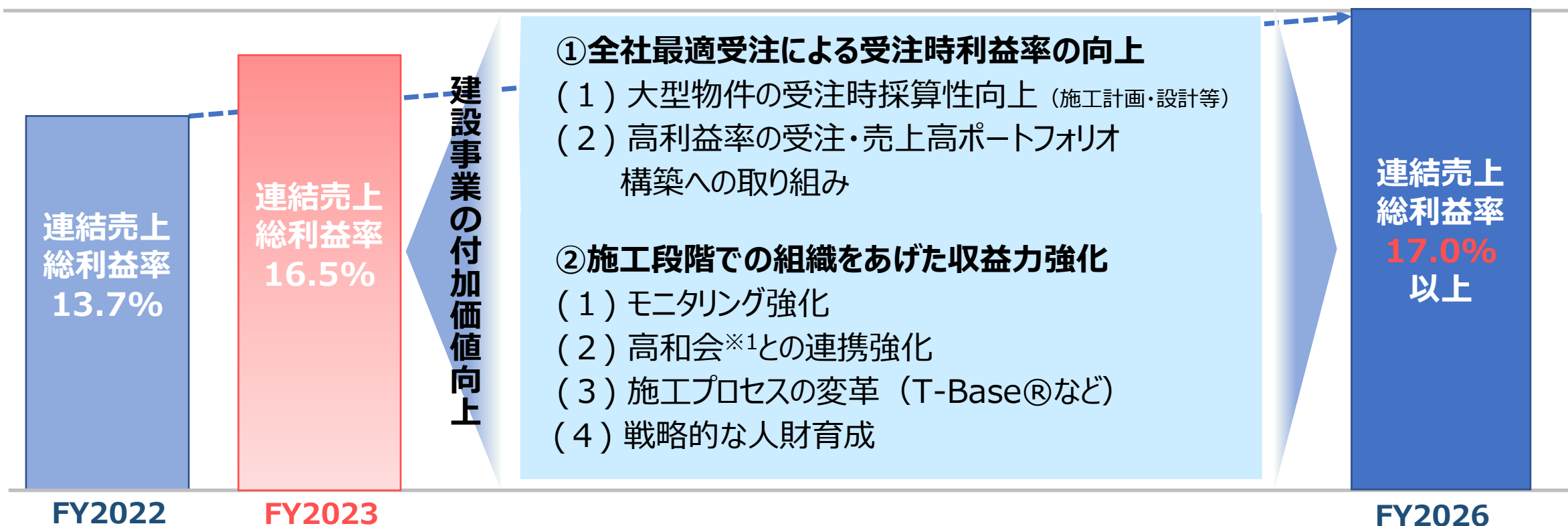
現場力を強化し、“稼ぐ力”の向上につなげる



- 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**17.0%**以上

## ■ 連結売上総利益率**17.0%**以上の達成に向けた取り組み



※1 当社の協力会社により構成された組織

# 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



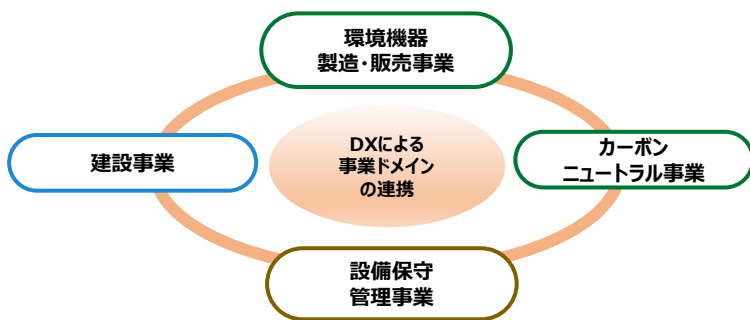
## ■ 人財戦略の確立と実行

下記①②③の施策遂行による  
人的資本への投資**150億円**※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**220~250名**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
- ・ 将来を見据えた4つの事業ドメイン構築に向けた人財配置



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

### 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

### 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<sup>注)</sup>  
(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



# 財務戦略とキャピタルアロケーション

(赤字が目標経営指標見直し後の数値・括弧内は2023.5月公表時点の数値)

- 資本効率と財務健全性のバランスを重視し、持続的成長を支える財務基盤を構築します。
- 創出したキャッシュを企業価値向上に向けた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

資本効率と財務健全性のバランス、成長投資と株主還元へ適切に配分

資本効率	<ul style="list-style-type: none"><li>・ROE <b>12.0%</b> (10%) 程度 (資本コストを意識し、資本収益性の向上を追求)</li><li>・政策保有株式 純資産比率15%以下</li></ul>
財務健全性	<ul style="list-style-type: none"><li>・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)</li></ul>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"><li>・<b>710億円以上</b> (510億円)</li></ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>・配当性向 <b>40%目途</b></li><li>・累進配当</li><li>・自己株式の機動的取得</li></ul>

## キャピタルアロケーション

キャッシュイン 4年間：合計 <b>1,210億円</b> (810億円)	キャッシュアウト 4年間：合計 <b>1,210億円</b> (810億円)
事業による創出 <b>1,110億円</b> (730億円)	成長投資 <b>710億円以上</b> (510億円) <ul style="list-style-type: none"><li>・人的資本への投資</li><li>・カーボンニュートラル事業</li><li>・施工プロセスの変革</li><li>・DX ・M&amp;A 他</li></ul>
政策保有株式の売却 <b>100億円</b> (80億円)	株主還元 <b>450億円以上</b> (300億円) (配当性向40%程度、 自己株式取得含む)