

2025年度 決算説明資料

2026年5月12日
カナデビア株式会社

目次

1. 2025年度 実績

2. 中期経営計画「Forward 25」評価

3. 2026年度 業績予想

4. 資本政策・還元

5. 中長期成長に向けた課題認識と戦略的対応

6. 品質不適切行為 再発防止への取り組み

本日本お伝えしたいこと

技術・品質課題への対応とポートフォリオ改革を経て、2026年度は次の成長フェーズへ

海外での旺盛な需要を背景に、
2025年度の**受注高・売上高は過去最高**を更新

2025年度に発生した一過性の技術トラブル関連費用の剥落により、
2026年度の**営業利益は回復**へ

次の成長フェーズに向け、**グローバル・ガバナンスと
成長機会への戦略的対応**を推進

1. 2025年度 実績

2025年度 連結業績ハイライト

受注高・売上高は過去最高、海外での一過性技術トラブル関連の費用計上を主要因に減益

受注高

8,977 億円

対前年+17.2% ↑

海外子会社Kanadevia Inova (Inova)での大型WtE (Waste to Energy：ごみ焼却発電) プラント案件の獲得により、**過去最高**を記録

売上高

6,452 億円

対前年+5.7% ↑

環境事業の伸長が全社を牽引し、**8期連続増収、過去最高**を更新

営業利益

121 億円

対前年-54.8% ↓

海外案件における技術トラブル関連費用の計上や高採算案件の減少により減益。
技術・品質課題への**対策実施中**

親会社株主に帰属する当期純利益

111 億円

対前年-49.6% ↓

特別損失として、品質関連損失や事業再編に伴う減損損失を計上し減益。
信頼回復と業績改善に向け、**構造改革を推進**

2025年度 連結業績（前年比）

前年比増収となるも、技術トラブル関連費用計上、高採算案件減少、人的資本投資の拡大により減益

(億円)	24年度 実績	25年度 実績	前期比
受注高	7,659	8,977	+1,318
売上高	6,105	6,452	+347
売上総利益	1,141	1,091	-50
販売管理費	872	969	+97
営業利益	269	121	-148
営業利益率	4.4%	1.9%	-2.5pt
営業外損益	-26	15	+41
経常利益	243	136	-107
特別損益	-7	-26	-19
親会社株主に帰属する 当期純利益	221	111	-110

〔前年からの変化〕

受注高・売上高

海外案件の進捗により増加

営業利益

技術トラブル関連費用の計上、高採算案件の減少、人的資本強化にかかる費用増等により減益

当期純利益

営業利益の減少のほか、特別損失として品質関連損失や事業再編に伴う減損損失を計上し減益

2025年度 連結業績（予想比）

技術トラブルにかかる将来リスクへの引当計上により、営業利益は前回予想を下振れ
税金費用見直し等により、当期純利益は上振れ

(億円)	25年度			期初 予想比	前回 予想比
	期初予想	前回予想	実績		
受注高	7,000	7,200	8,977	+1,977	+1,777
売上高	6,200	6,200	6,452	+252	+252
営業利益	270	135	121	-149	-14
営業利益率	4.4%	2.2%	1.9%	-2.5pt	-0.3pt
営業外損益	-40	-5	15	+55	+20
経常利益	230	130	136	-94	+6
特別損益	—	-32	-26	—	+6
親会社株主に帰属する 当期純利益	160	50	111	-49	+61

[前回予想からの変化]

受注高

Inovaでの大型案件の受注により、大幅に上振れ

営業利益

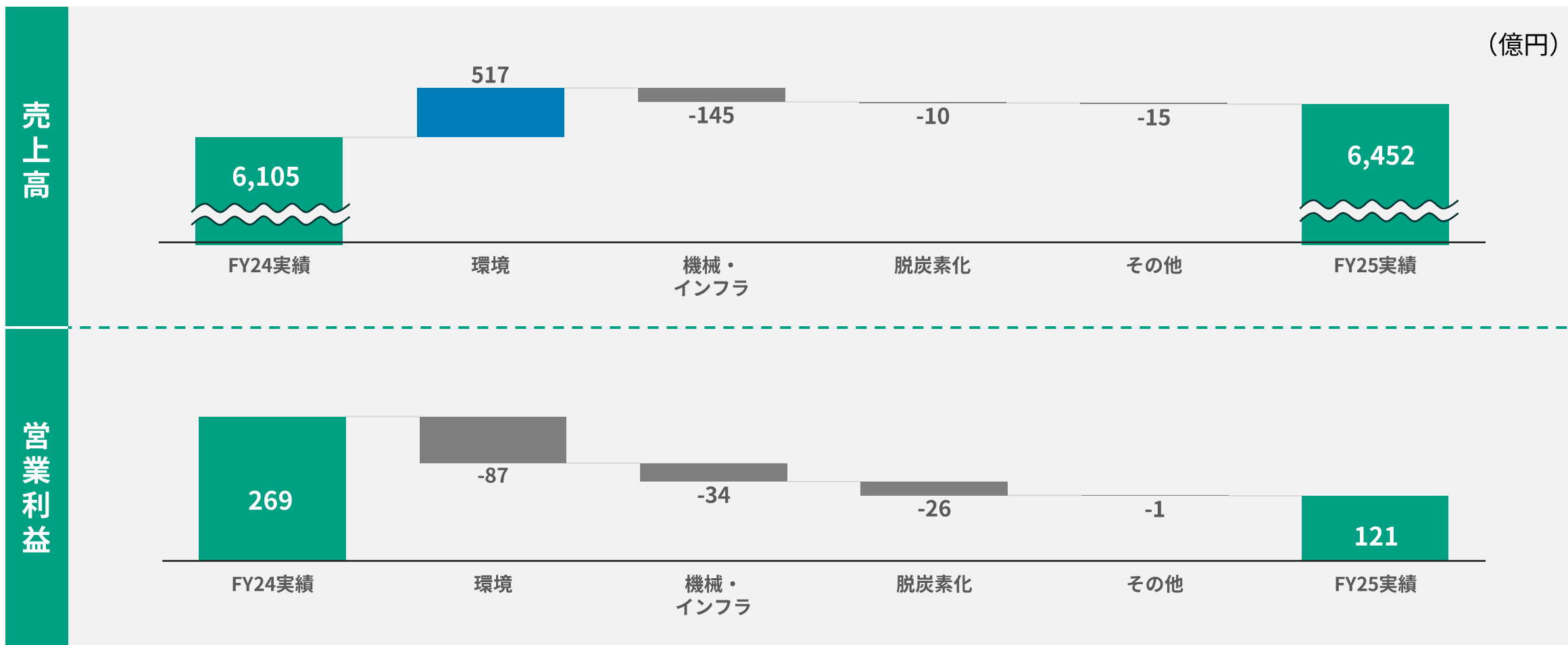
環境事業の技術トラブルにかかる将来のリスクを保守的に引当計上したことにより、下振れ

当期純利益

税金費用の見直し等により上振れ

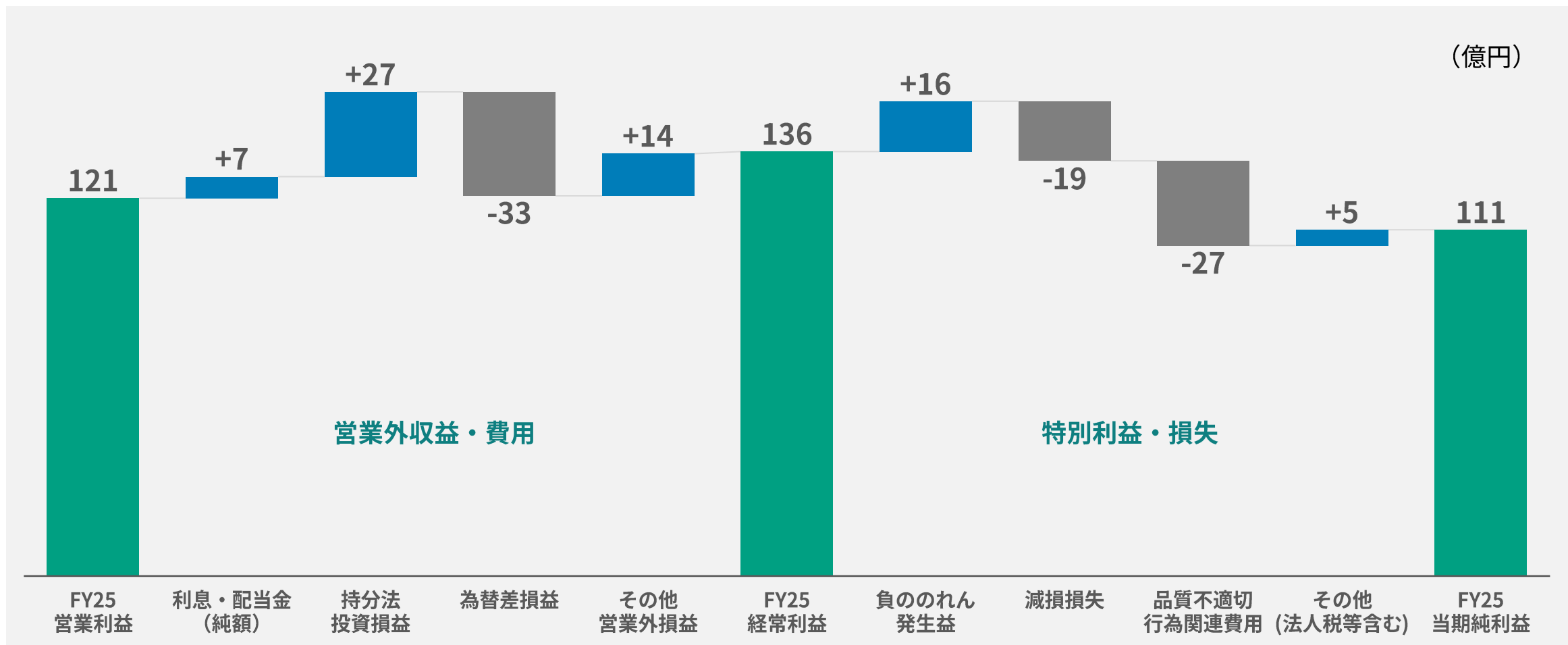
2025年度 売上高・営業利益実績 セグメント別増減

売上高は6,452億円へ増加。利益面は環境事業での技術トラブル関連費用計上等により減益



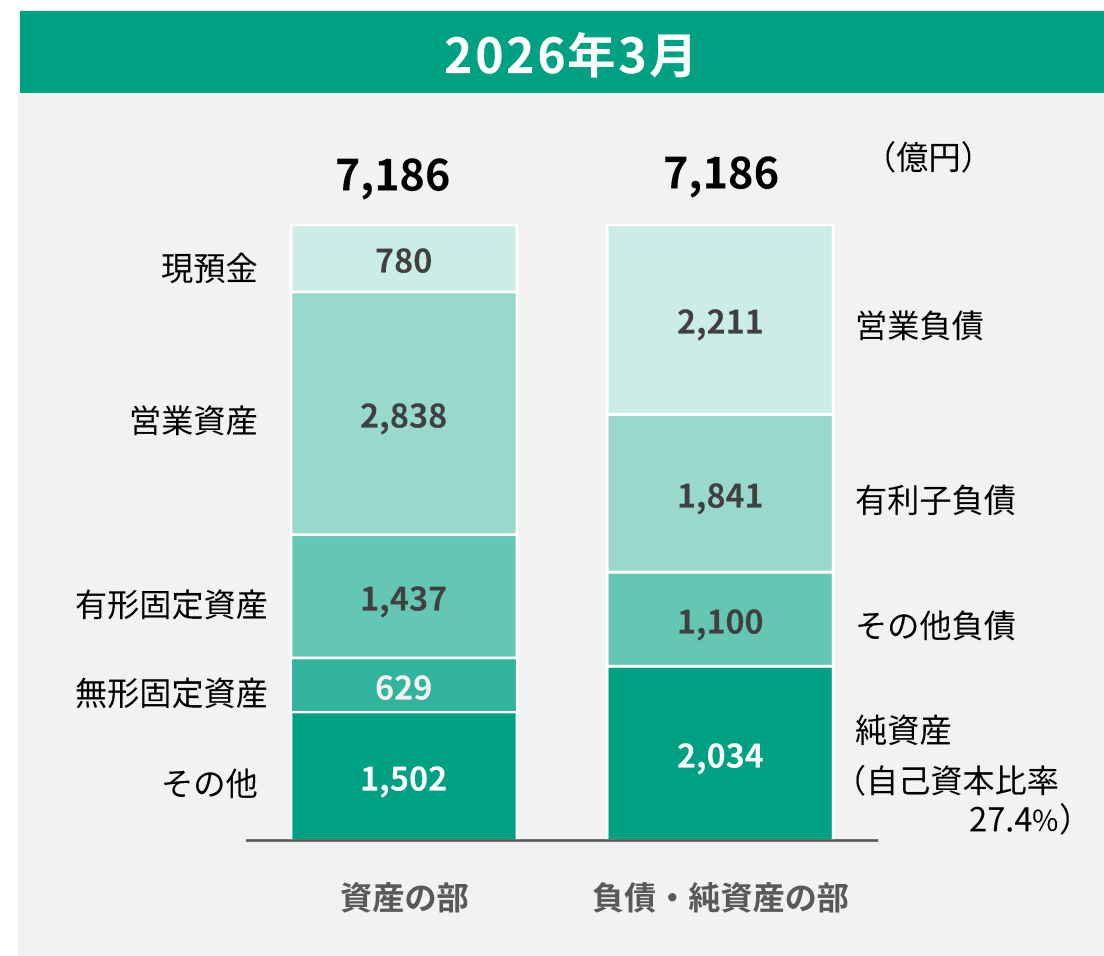
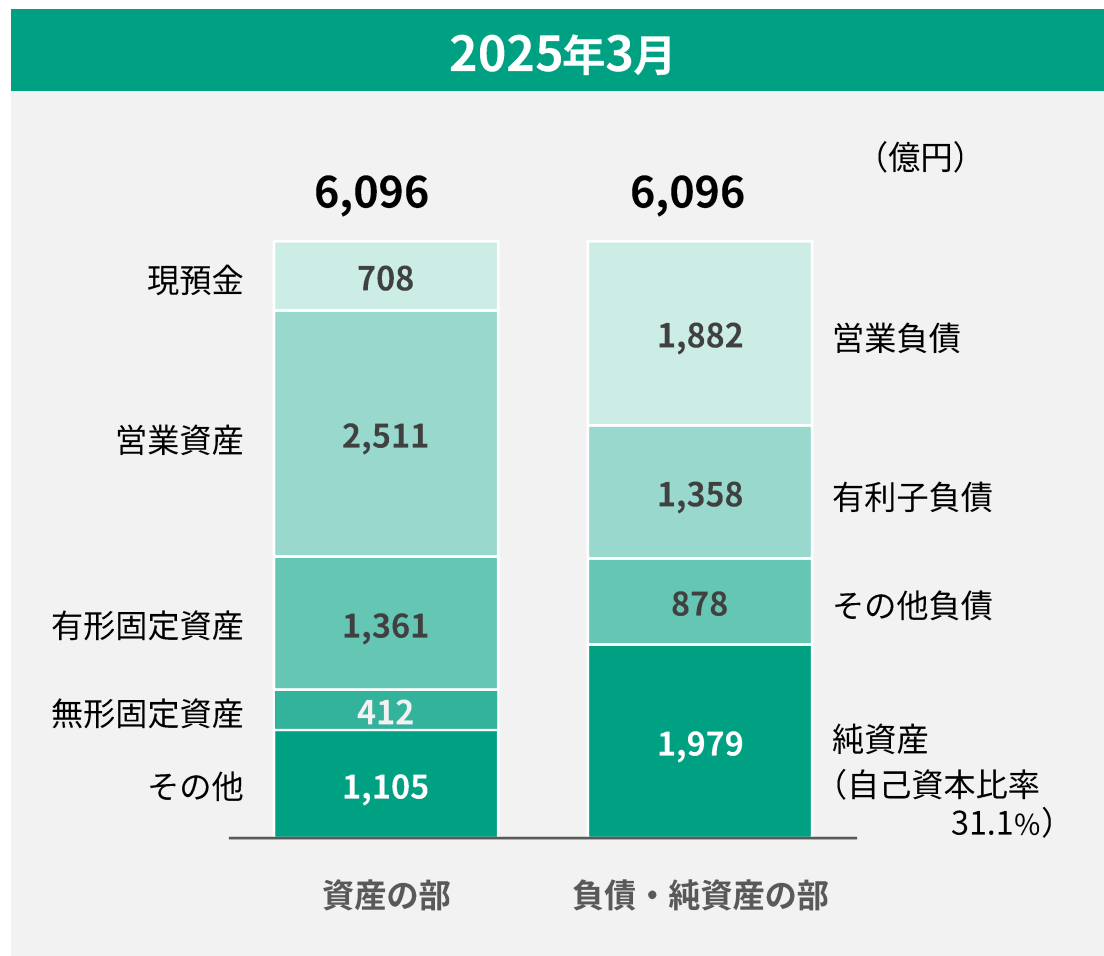
営業利益から当期純利益への増減要因

M&Aに伴う負ののれん発生益、将来に向けた構造改革関連費用および品質対応関連費用を計上



財務状況

事業規模の拡大に伴い総資産が増加。成長投資への充当のため有利子負債は増加

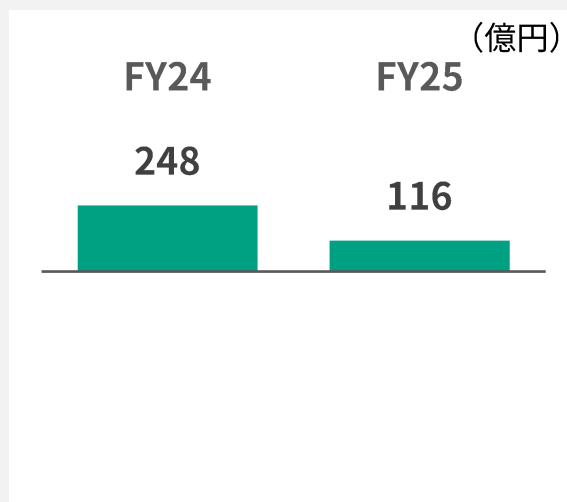


キャッシュ・フローの状況

運転資本の拡大や成長投資に伴う資金需要に対し、機動的な資金調達により安定的な流動性を確保

営業キャッシュ・フロー

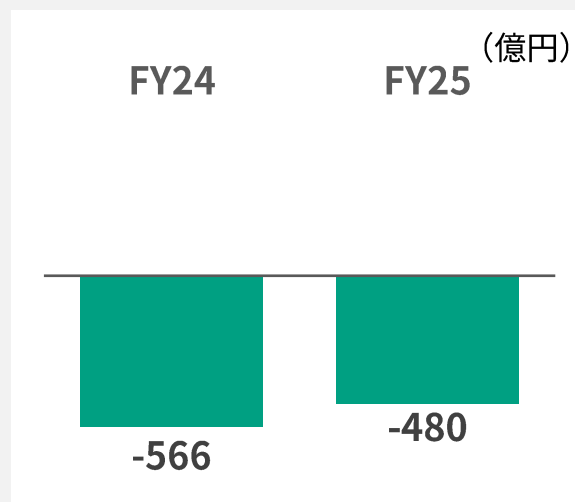
利益減少と売上成長に伴う
運転資本増加により減少



- 税前利益の減少： -126億円
- 運転資本の増加

投資キャッシュ・フロー

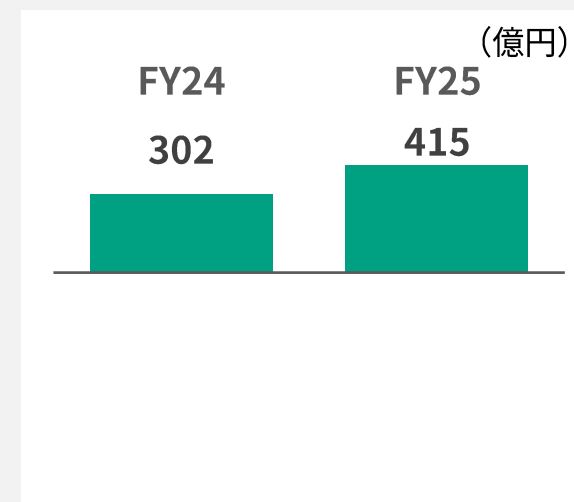
将来成長に向けた投資を継続



- 有形固定資産の取得：217億円
- 子会社株式の取得： 190億円

財務キャッシュ・フロー

成長投資に対応した資金手当



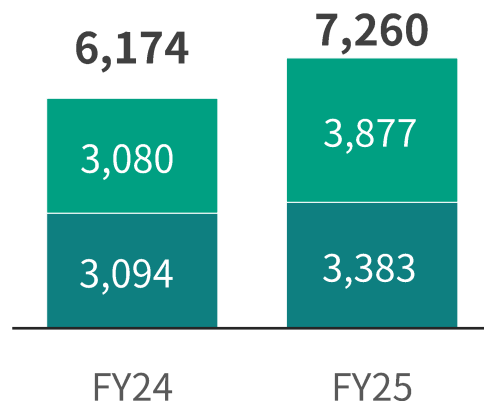
- 成長投資および運転資本への資金需要に対し、機動的な借入を実施

2025年度実績 | 環境事業

■ 継続的事業
■ EPC

EPC、継続的事業ともに受注高・売上高は増加も、一過性の技術トラブル関連費用等により減益

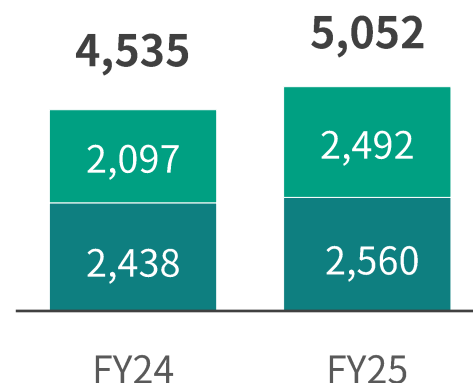
受注高 (億円)



- EPC¹：国内案件の失注および時期ずれの一方、海外大型案件（英国のCO₂回収施設など）の受注により、前年実績を超過
- 継続的事業：国内受注は振るわずも、海外のWtEや水事業が好調にて、前年実績を超過

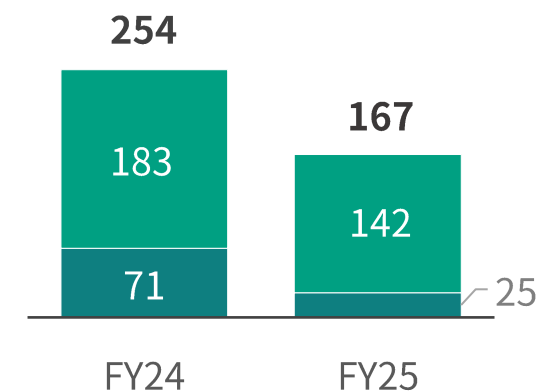
¹EPC (Engineering, Procurement, Construction)
設計、調達、建設の全工程を一括で請け負う事業形態

売上高 (億円)



- EPC：海外WtEと水事業の好調により増収
- 継続的事業：Inovaによる複数のM&Aが寄与し、増収

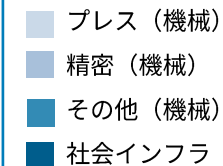
営業利益 (億円)



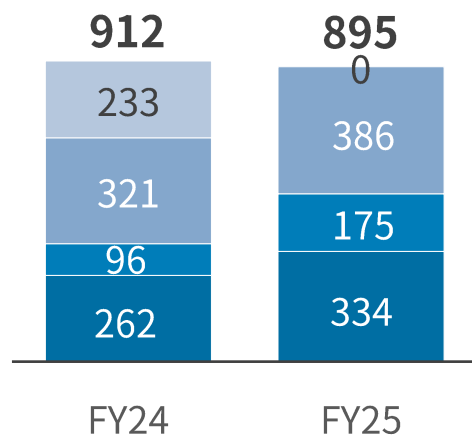
- Inovaにおける技術トラブル関連費用（将来リスクの引当計上を含む）や、国内運転子会社における長期運営事業の人件費上昇の引当等により減益

2025年度実績 | 機械事業・社会インフラ事業

プレス事業の譲渡や橋梁事業の損益悪化の影響により、受注高、売上高、営業利益とも減少

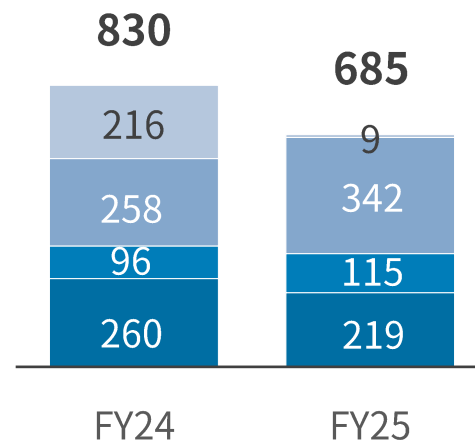


受注高（億円）



- プレス：事業子会社譲渡（25年5月）により受注はゼロに
- 精密：大口案件受注（Spring-8 II）
- その他：ボイラー等を受注
- 社会インフラ：橋梁は減少も、水門は佐久間ダム向けをはじめ好調にて、受注増

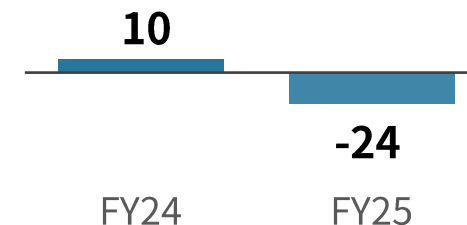
売上高（億円）



- 精密が増収も、プレス事業子会社の譲渡による減収、および社会インフラの減収により、全体で減収

営業利益（億円）

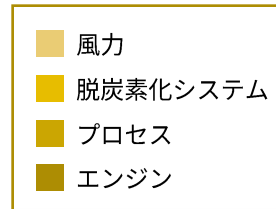
	FY24	FY25
プレス	14	0
精密	-1	14
その他機械	2	5
社会インフラ	-5	-43



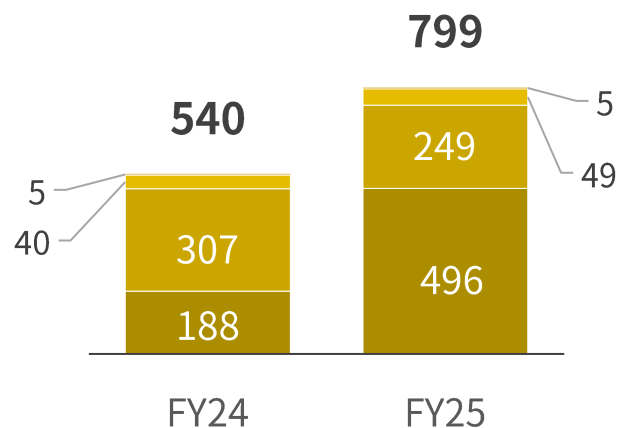
- 精密事業は高収益事業の売上増加により利益が回復した一方、プレス事業譲渡による利益剥落、社会インフラ（橋梁事業）の損益悪化により、全体で減益

2025年度実績 | 脱炭素化事業

原子力関連機器事業子会社の案件遅延、船用エンジン事業の収益悪化により減益

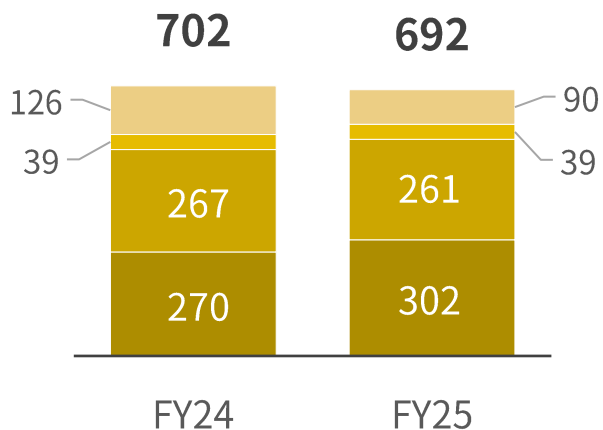


受注高 (億円)



- 船用エンジン：FY24からの時期ずれにより増加
- プロセス：NAC（原子力関連機器事業子会社）における案件遅延等により減少

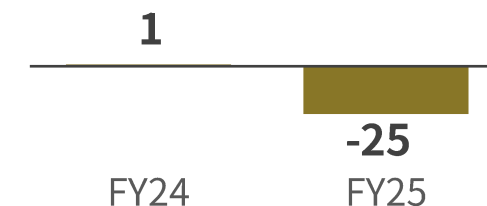
売上高 (億円)



- 船用エンジンは受注時期ずれにより増収の一方、プロセスはNACの案件遅延による進捗遅れにより減収となり、全体でも減収

営業利益 (億円)

	FY24	FY25
風力	-5	-8
脱炭素化システム	-3	-4
プロセス	11	-4
エンジン	-2	-9



- 船用エンジンの収益悪化、およびNACの案件遅延により減益

2025年度の主な受注実績

脱炭素・資源循環に貢献するプロジェクトをグローバルに受注

WtEプラント

マレーシア

ごみの埋立処理による環境問題に
対処するとともにエネルギーを供給

受注内容：WtEプラントの設計・調達・SV派遣業務
処理能力：処理量 1,056t/日、発電量 22MW
建設地：マレーシア、マラッカ
完成時期：2029年5月頃



海水淡水化プラント

カーボベルデ共和国

水資源の乏しい島国で安全で
安定した水へのアクセスを提供

受注内容：海水淡水化プラントの設計・
機器供給
処理能力：合計 15,000 m³/日
建設地：カーボベルデ共和国 サンティアゴ島
完成時期：全体納期は、2029年1月頃予定



WtEプラントでのCO₂回収施設

英国

英国初となるWtEプラントの排ガス
からCO₂を回収するプロジェクト

受注内容：CO₂回収施設の設計・調達・
建設業務
処理能力：CO₂回収量 37万トン/年
建設地：英国イングランド・チェシャー州
完成時期：2029年（予定）



ダム再生プロジェクト（水門改修工事）

日本

電力会社が推進する再生可能エネルギーの
さらなる拡大と、地域との価値創造に貢献

受注内容：表面取水設備（底部取水ゲート）の
調達・製作・輸送・据付・試験・検査
工事場所：佐久間発電所、佐久間ダム（浜松市）
完成時期：1号系：2031年（予定）
2号系：2035年（予定）



画像引用：NEXUS佐久間プロジェクト | J-POWER 電源開発株式会社

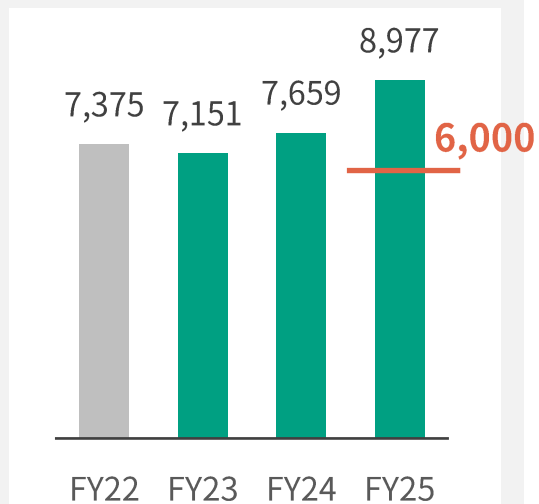
2. 中期経営計画「Forward 25」評価

Forward 25 | 財務目標と実績

受注高・売上高は目標を大幅に上回り、過去最高を更新。営業利益・ROEは、一時的要因により未達

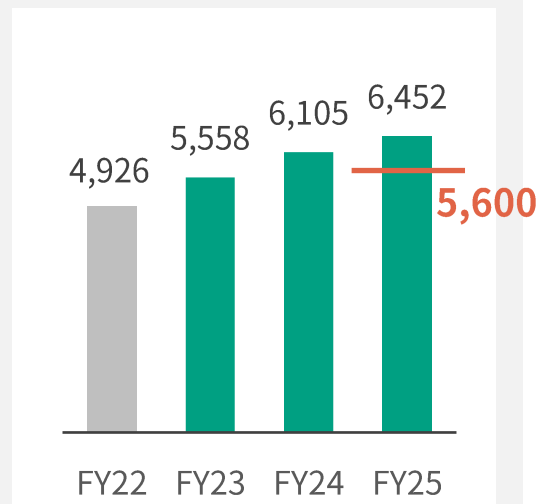
— 2025年度目標

受注高 (億円)



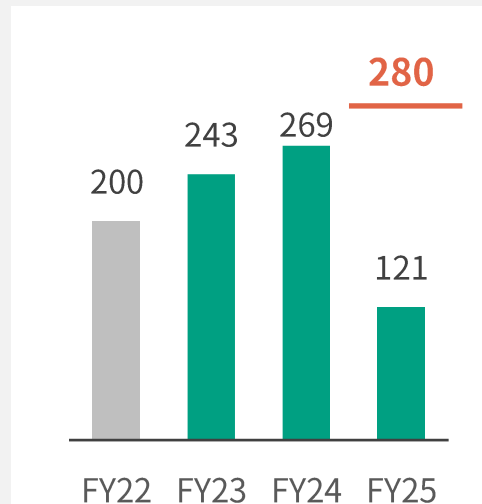
海外のWtEプラントの需要拡大により、目標を大幅超過

売上高 (億円)



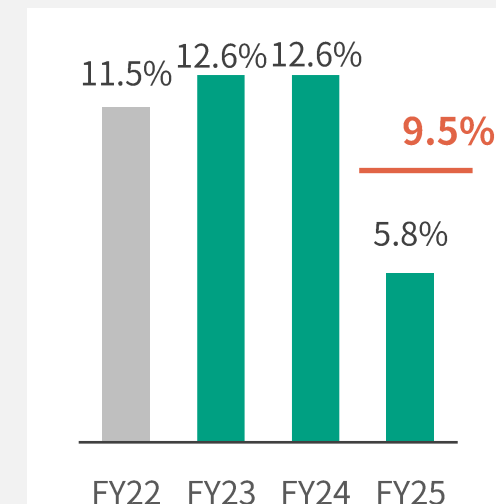
受注拡大に伴い、売上高も目標を達成

営業利益 (億円)



増加基調にあったが、技術トラブル関連費用の計上等により目標未達

ROE (%)



営業利益の減少を主要因に当期純利益が減少し、目標未達

Forward 25 | 事業ポートフォリオマネジメント

投資効率の最大化を目指し、事業ポートフォリオ・マネジメントにより成長事業へのリソースシフトを推進

事業ポートフォリオ・マネジメントの推進

成長期待領域

- 将来の柱事業候補として育成
- 資本効率の改善と成長投資を実施

実績

商業化までのリードタイムを要するものの、次世代の柱事業化に向けた技術開発および実証は着実に進展

成長牽引領域

- 成長市場での積極投資を継続
- 新たなビジネスモデルの導入やM&Aを活用した非連続な成長も追及

実績

Inovaのバイオガス事業の拡大・アセットマネジメントモデルの開発に向けたM&Aを実行

要転換領域

- 市場ニーズ再評価による再建可能性の検討
- 成長領域へのリソースシフト
- 最適オーナーへの移管と戦略的アライアンスの推進

実績

整理を加速。経営資源再配分を推進

- 橋梁（撤退）
- 真空バルブ・全固体電池（事業譲渡）
- 船用エンジン（非連結化）

収益基盤領域

- 投資余力の確保に向けてキャッシュ創出
- 企業価値を維持

実績

既存事業の安定稼働によりキャッシュ創出力を堅持し、成長投資への原資として貢献

企業価値への貢献度

ビジョンとの
整合性
(社会ニーズの
高さ×成長性)

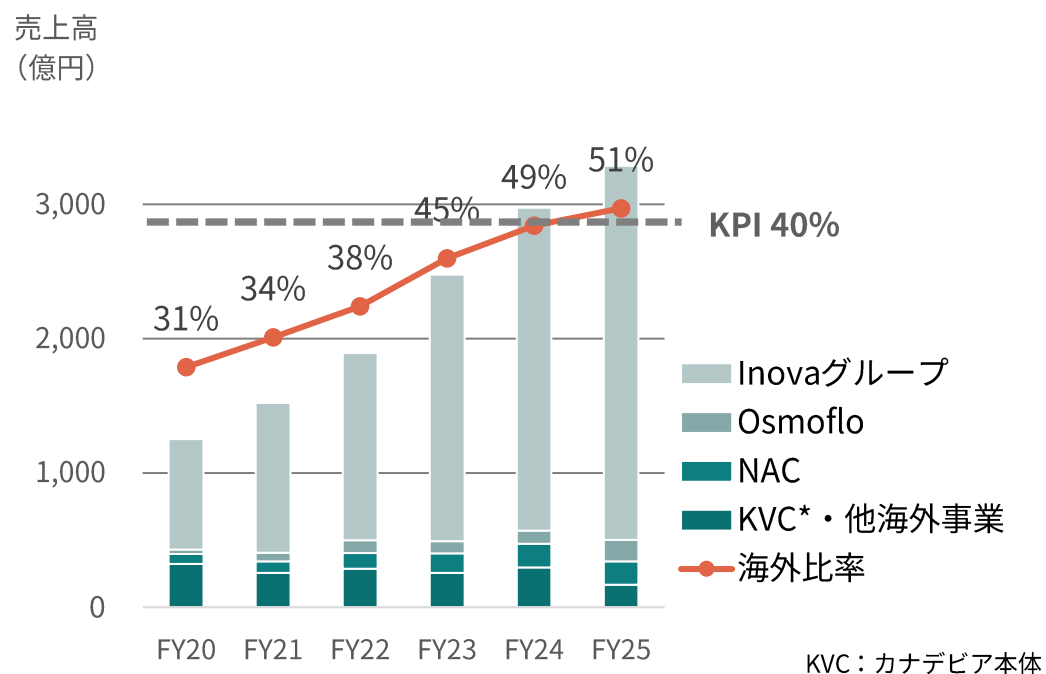
Forward 25 | 海外事業の伸長・継続的事業の拡大

海外売上高比率は目標を大幅に超過。継続的事業比率は目標未達も、実額は着実に伸長

海外事業の伸長

KPI (FY25)

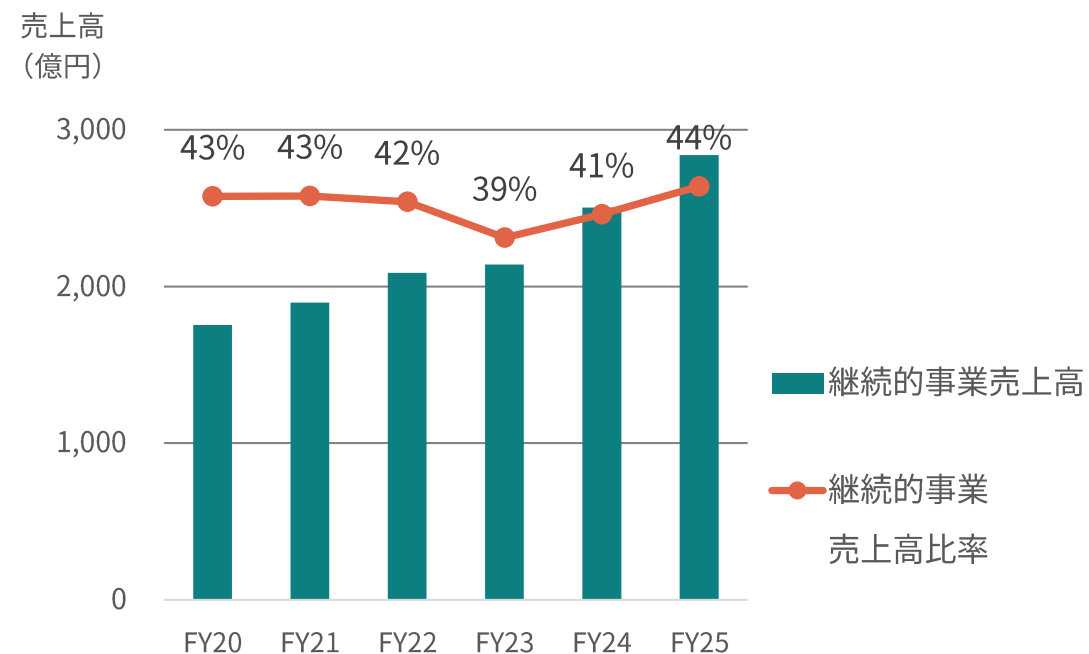
海外グループ売上高比率 40%



継続的事業の拡大

KPI (FY25)

継続的事業売上高比率 50%



Forward 25 | 海外事業基盤の拡充

戦略的M&Aにより、WtEのほか、バイオガス、原子力関連、水門などをグローバルで展開

2024年
6月買収

Inova | WtE サービス事業会社 (デンマーク)

- 既存拠点とあわせて、欧州全体でアフターサービス事業を展開

Kanadevia
INOVA

NAC
INTERNATIONAL
Kanadevia Group

2023年
6月買収

NAC | 使用済燃料や放射性廃棄物の乾式貯蔵容器の製造・販売事業 (カナダ)

- 北米および日本から製品を供給する体制を構築し、グローバル展開を加速

2026年
3月買収

Inova | WtE 運転会社 (アイルランド)

- Inova納入施設 (2017年)
- 2062年まで38年間の運転・維持管理業務

Kanadevia

2024年
12月買収

Inova | バイオガスプラントアセットマネジメント会社 (英国)

- 既存アセット取得と事業開発および運営の強化によるバイオガス事業の拡大

osmo
flo
Kanadevia Group

2023年
8月設立

Kanadevia | 水門など鉄鋼構造物製作会社 (タイ)

- 東アジアにおける水門需要拡大に対応
- 地域密着型の事業推進体制を構築

2025年
4月買収

Inova | WtE ボイラーメンテナンス会社 (米国)

- 米国内約40か所のWtE施設向けサービス
- 基幹改良・アップグレード業務の拡大

Forward 25 | 非財務目標の達成状況

DX・環境は順調に進捗、人材・リスク管理領域は目標達成に向けた取組みを強化

区分	項目	Forward 25 目標	23年度実績	24年度実績	25年度実績	ステータス
人材	女性新卒採用率（事務/技術）	50% / 10%	28.6% / 13.2%	50.0% / 6.9%	60.0% / 17.5%	達成
	職員エンゲージメント指数 ¹	70%	42%	44%	48%	継続取組中
	男性の育児休暇・休業取得率	100%	92.6%	94.8%	（集計中）	継続取組中
	生活習慣病平均有所見率	21%	27.2%	25.5%	25.5%	継続取組中
環境	CO ₂ 排出量（Scope1+2）	34%削減 （2013年度比）	42.6%減	37.3%減	（集計中）	達成見込
DX	製品IoT化率 ²	60%	40.4%	64.2%	69.8%	達成
	DX人材育成数（累計）	500名	158名	352名	544名	達成
リスク 管理	休業災害件数	ゼロ	12件	14件	10件	重点取組課題
	売上高不良費比率	0.5%以下	1.3%	1.2%	1.3%	重点取組課題

1 2023年度以降は調査内容を大きく見直し、仕事への満足度だけでなく、職員と会社のつながりを重視したエンゲージメント調査へと変更。その影響により、従来設定していた目標（70%）と実績の乖離が拡大

2 当社製品のうち、IoT機能を備え、データ活用が可能な製品の割合

日鉄エンジニアリング社との経営統合に向けた検討状況

2026年2月5日発表の経営統合検討以降、デューデリジェンス実施中

統合検討の狙い

- 単独での成長も引き続き推進する一方、より大きな成長機会の獲得と中長期的な競争力強化に向け、経営統合による非連続的な成長加速の可能性を重要な選択肢として検討

想定シナジー

- WtE事業を中核とした国内外事業拡大による、安定的かつ成長志向の収益基盤の構築
- CCSをはじめとする脱炭素分野における、設計から実装までを一体で担う技術競争力の高度化
- グローバル事業拡大を支える、組織・人材・オペレーションが一体となった事業運営体制の強化

現在の進捗状況

- 2026年9月の最終契約締結を目指して、デューデリジェンスを実施中
- 統合後のガバナンスおよび事業運営の枠組みならびに統合比率等の資本条件を含む統合条件については、今後デューデリジェンスの結果を踏まえて協議を進める予定



注) 本資料に記載の内容は経営統合に向けた検討段階のものであり、現時点で決定した事実はありません

3. 2026年度 業績予想

2026年度 業績予想

技術トラブルの影響はリスク対応費として25年度に引当済み。営業利益は前期比で大幅な改善を見込む

(億円)

	25年度実績	26年度予想	増減
受注高	8,977	8,100	-877
売上高	6,452	6,400	-52
営業利益	121	255	+134
営業利益率	1.9%	4.0%	+2.1pt
経常利益	136	220	+84
親会社株主に帰属 する当期純利益	111	210	+99

受注高

環境事業は引き続き高水準を維持、
船用エンジン子会社の非連結化などの事業ポート
フォリオ改革の影響により、一部領域で減少

売上高

環境事業は増収。事業ポートフォリオ改革の影響に
より、機械・インフラ事業、脱炭素化事業は減収

営業利益

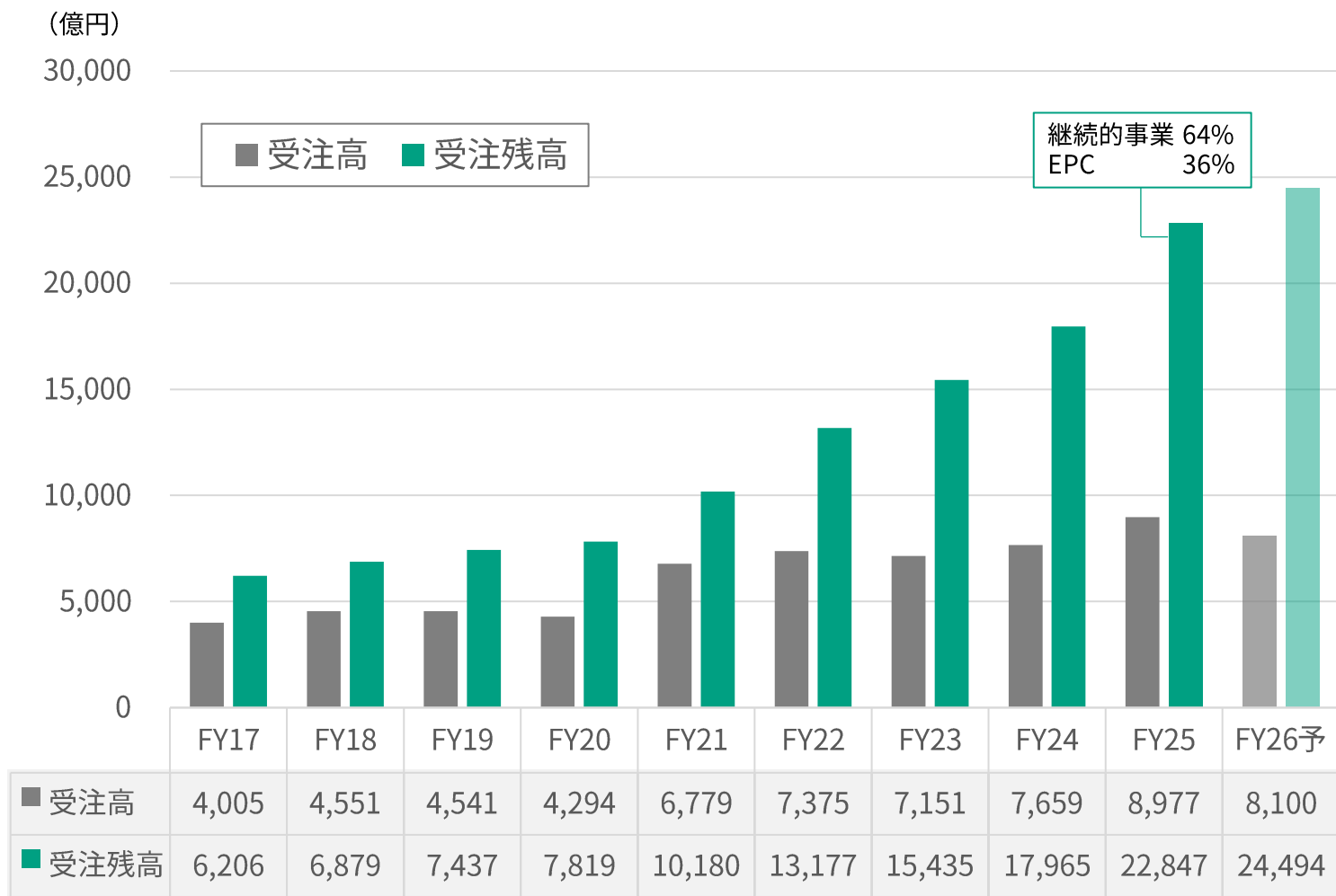
技術トラブル関連のリスク費用は25年度に引当計上
しており、26年度は一過性費用の剥落を見込む

当期純利益

品質不適切行為に関する費用と、子会社株式譲渡益
および事業譲渡益を織り込む

受注高・受注残高推移

Inovaの大型案件の積み上がりとM&Aにより、受注残高は過去最高の2兆円を突破



売上高の約4倍に相当する受注残高を背景に中長期にわたる収益基盤を確保

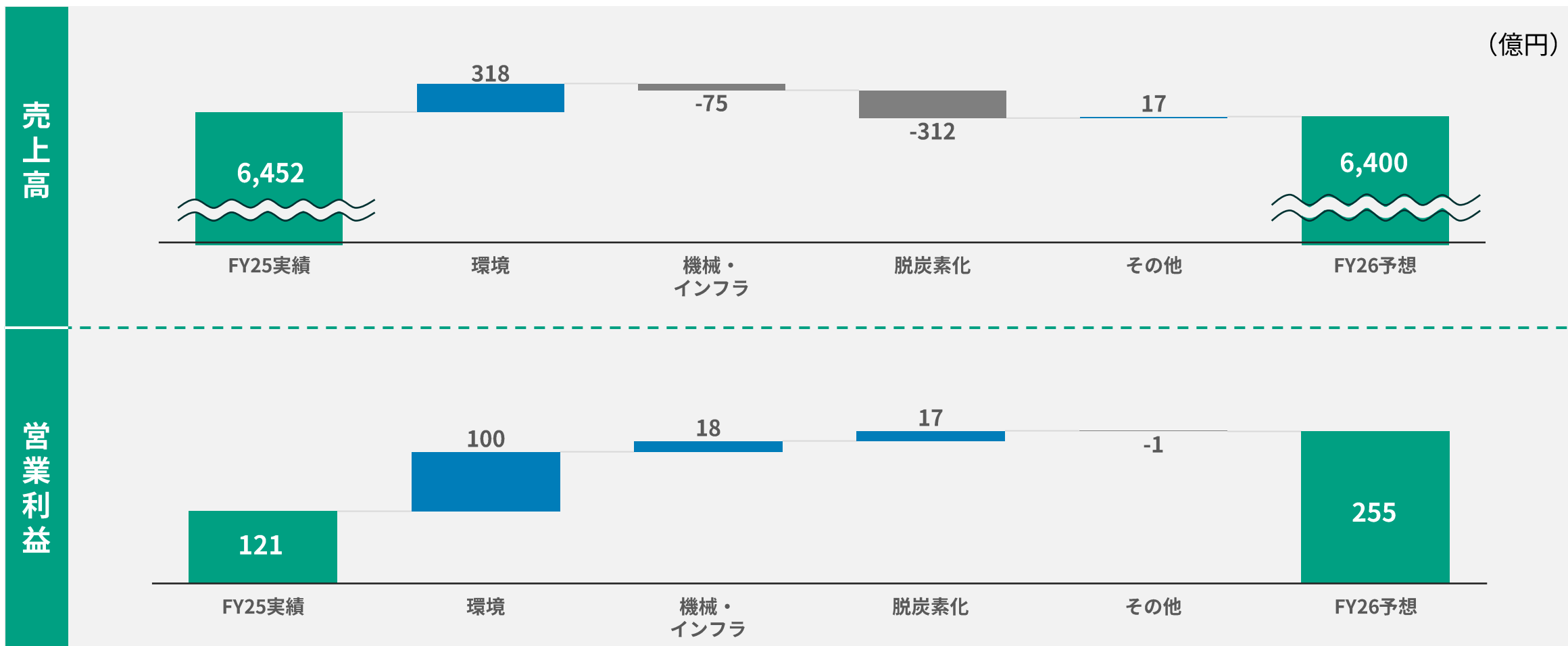


Inovaが2026年にEPCを受注したWtEプラントの完成イメージ図

建設地：英国 イングランド北東部 Redcar
 処理量：最大 450,000t/年
 発電量：最大 49.9MW
 稼働開始予定：2030年

2026年度 売上高・営業利益予想 セグメント別増減

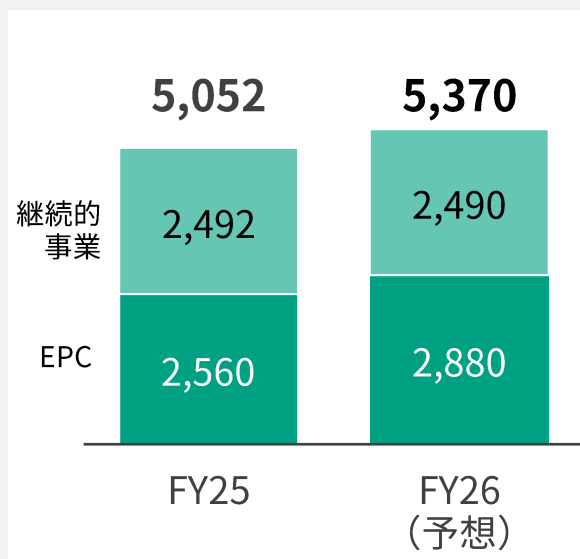
売上高は概ね前年並みも、営業利益は環境事業が大幅改善、他セグメントも改善して増益



2026年度予想 | 環境事業

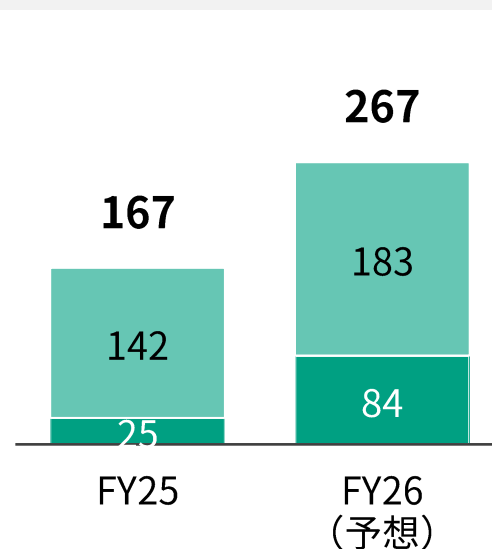
堅調に増収。一過性費用の剥落により、営業利益は改善

売上高 (億円)



- 海外での大型EPC案件の進捗により増収

営業利益 (億円)



- 営業利益率：3.2%→5.0%
- Inovaでの技術トラブルの関連費用は、25年度にリスク費を織り込み済みにて、26年度は回復へ

主要トピック

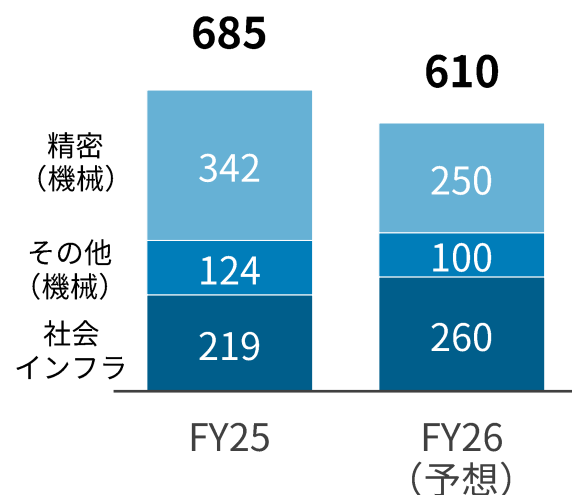
[中東WtEプラント建設の状況]

- アブダビの現場に主要機器は搬入済み。物的被害なし、一部物流遮断の影響あり
- 作業員の安全優先のため、工程遅延を織り込む
- 遅延損害金のリスクに対し、不可抗力（フォースマジジュール）を客先に通知済み。業績への影響は軽微

2026年度予想 | 機械事業・社会インフラ事業

事業ポートフォリオ改革に伴い減収も、社会インフラ事業の回復により損益改善

売上高 (億円)

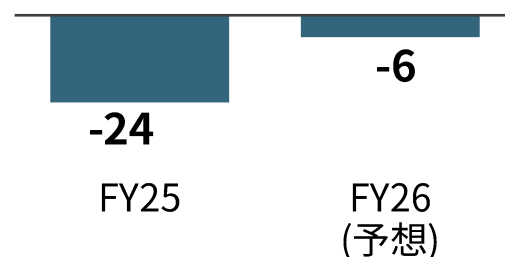


- 真空バルブ事業の売却等により、売上高減少

注) プレス事業の売上高 (FY25は9億円) は「その他 (機械)」に含む

営業利益 (億円)

	FY25	FY26予
精密	14	5
その他機械	5	5
社会インフラ	-43	-16



- 減収ながらも、前期に発生した橋梁事業の損失縮小により改善見込み

主要トピック

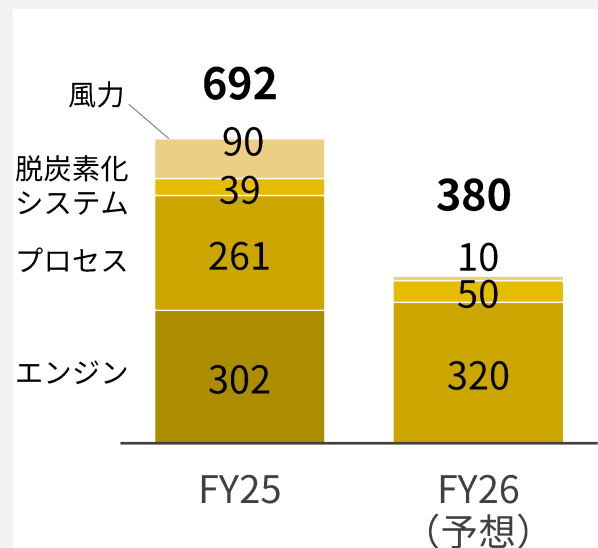
[ポートフォリオ改革]

- 真空バルブ：26年6月1日付で100%子会社ブイテックスの全株式譲渡を実施予定
- 全固体電池：26年7月1日付で事業譲渡予定
- 橋梁：26年2月以降、新規案件受注を停止。既存受注案件の工場製作完了後、26年度中に向島工場の操業を終了予定

2026年度予想 | 脱炭素化事業

ポートフォリオ改革に伴い減収も、プロセス事業の回復により損益改善

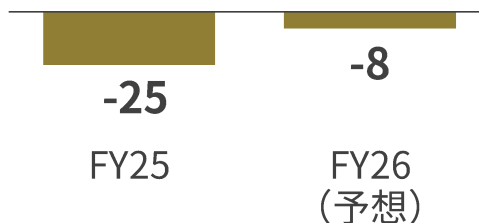
売上高 (億円)



- 船用エンジン事業の非連結化により、売上高減少

営業利益 (億円)

	FY25	FY26予
風力	-8	-9
脱炭素化システム	-4	-12
プロセス	-4	13
エンジン	-9	0



- 売上高減少も、NAC（原子力関連機器事業子会社）の回復（前期からの期ずれ、案件の進捗）により改善見込み

主要トピック

[ポートフォリオ改革]

- 船用エンジン：26年3月31日付で連結子会社日立造船マリンエンジンの株式の一部を譲渡し、持分法適用関連会社に変更（65%→40%）

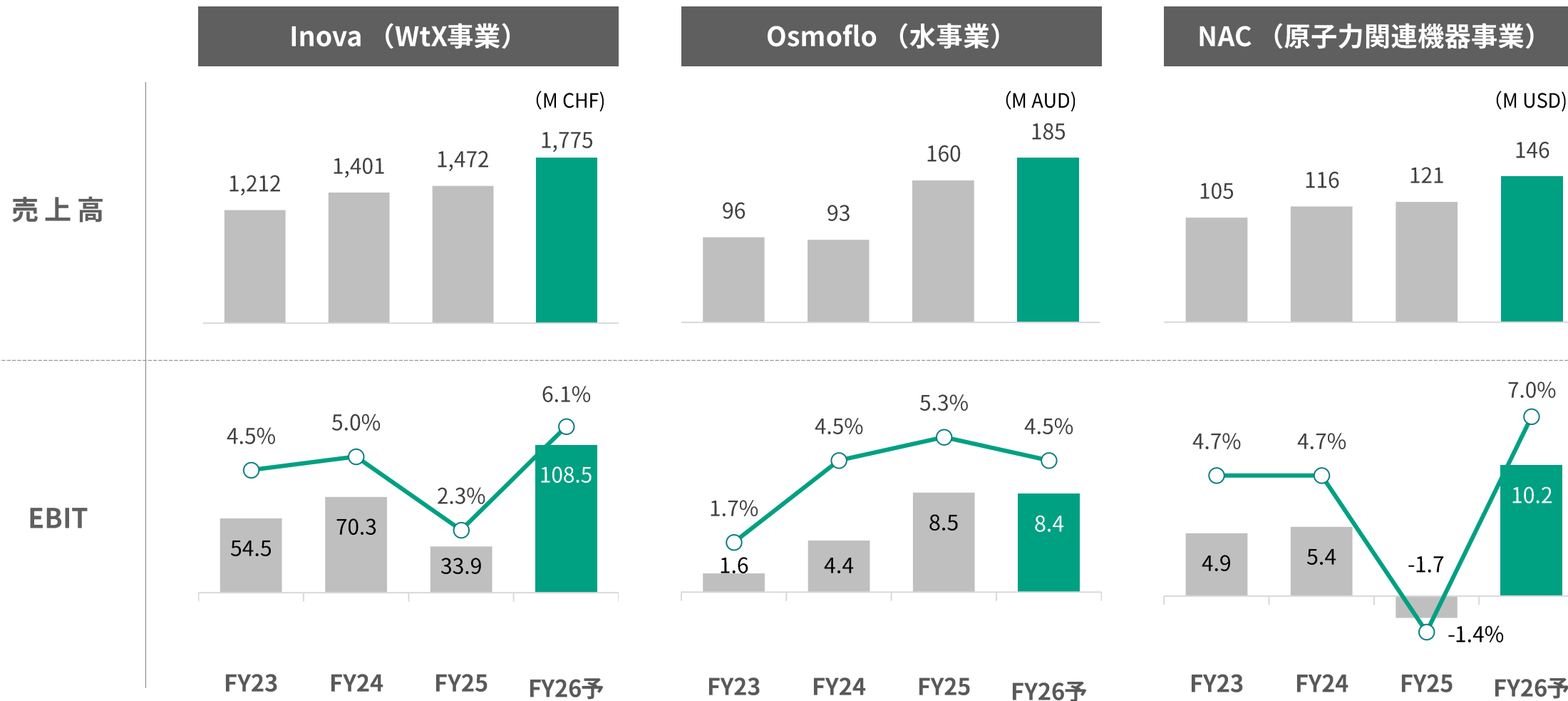
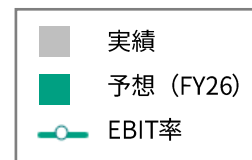
[期待領域]

- プロセス機器事業が堅調
- 船用SCR¹およびメタンスリップ用新触媒²に期待

1. 船用SCR (Selective Catalytic Reduction)：船舶のエンジンの排気中に含まれる窒素酸化物 (NOx) を低減するための排ガス処理装置
2. LNG燃料船などのガスエンジンから排出される未燃焼メタン (メタンスリップ) を、触媒反応でCO₂と水に酸化分解するための新型触媒

(参考) 主要海外子会社の売上高・EBIT推移

InovaとNACの業績は26年度に過去最高を更新の見込み。Osmofloも着実に売上高を拡大



4. 資本政策・還元

「2030 Vision」の実現に向けた資本配分方針

持続的成長に向けた成長投資を最優先とし、資本効率と財務健全性を両立

2030 Vision 目標：売上高1兆円（2030年代）、営業利益率10%、ROE10%超

成長投資 【最優先】

資本配分の中心として、将来の
収益成長と事業ポートフォリオ
高度化に資本を集中

- 高付加価値化が見込める
事業および海外事業への
重点投資
- M&A・戦略投資を通じた
成長領域の拡大
- 中長期での売上・利益成
長を牽引

収益性・資本効率 【投資判断の規律】

ROE10%超を安定的に
達成する収益構造へ

- 投資案件はROIC・収益性
を重視して厳選
- 事業ポートフォリオの
継続的な見直し
- 成長と同時に資本効率の
改善を追求

財務健全性 【成長投資の前提条件】

成長投資と財務規律の
両立を図りながら、
財務基盤の強化を推進

- 投資成長を支えるための
健全な財務基盤を維持
- 中長期的な信用力・資金調
達力を重視した財務運営
- 投資と財務規律のバランス
を継続的に管理

株主還元 【成果の分配】

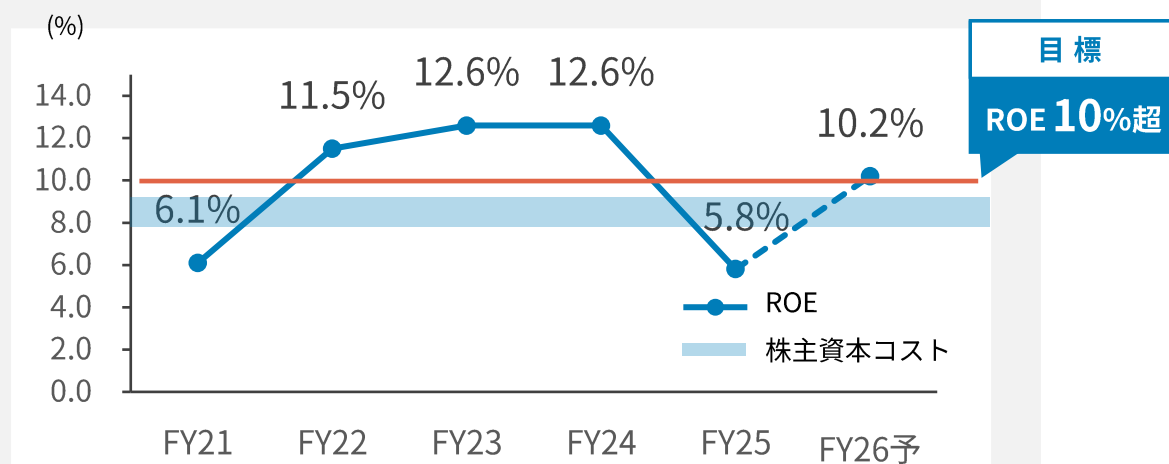
成長投資の成果を踏まえた、
持続的な実施

- 成長投資の成果を、利益
成長・資本効率改善を通じ
て株主に還元
- 成長と資本効率改善の進捗
を踏まえた、規律ある株主
還元

資本コストを意識したROE・ROIC改善の考え方

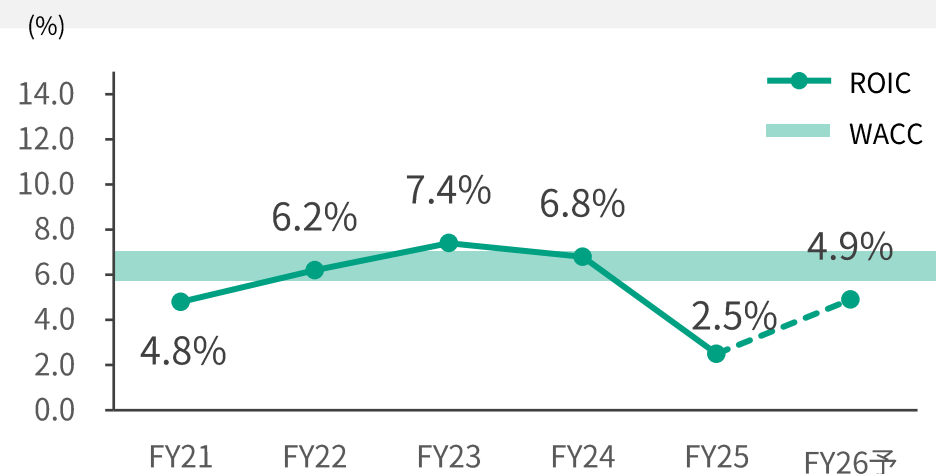
ROICを軸とした事業ポートフォリオ管理を実行段階へ。収益性の改善により、ROE10%超の定着を図る

ROE・株主資本コスト



- 株主資本コストを市場の期待収益率8～9%と認識
- 一時的要因により25年度に指標が低下するが、26年度以降は収益性改善により、ROE10%超の定着を図る

ROIC・WACC



- 低収益事業への対策を通じて資本効率の向上を図る
- 営業利益率に加え、運転資本効率・CCC改善を通じてROICを向上
- 事業毎のWACCを踏まえた事業投資のハードルレートを設定

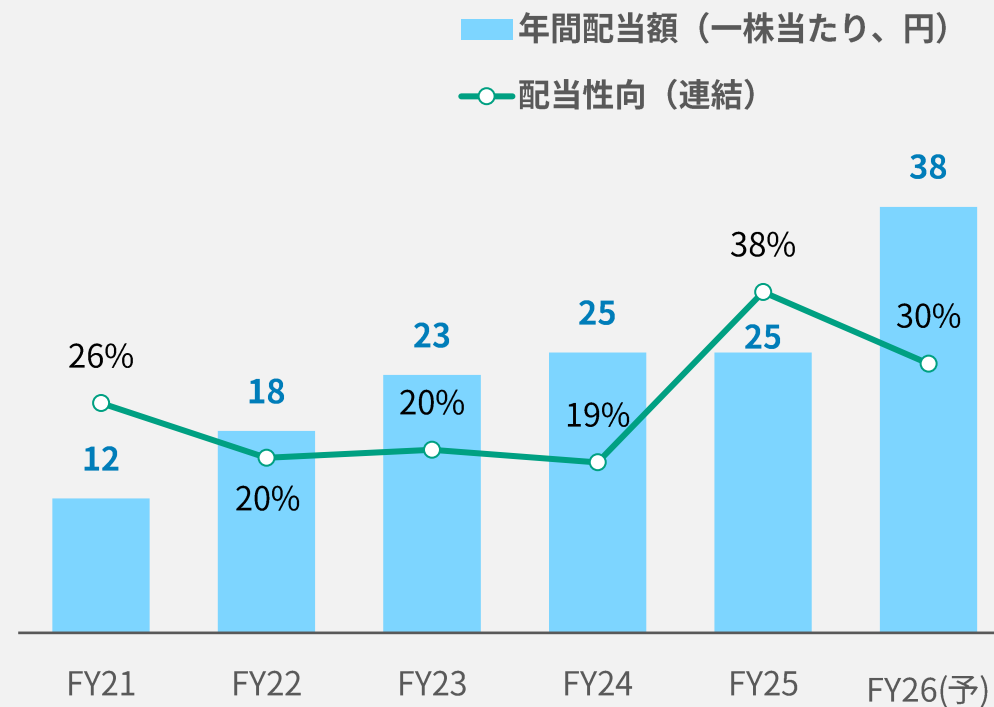
株主還元

25年度は減益ながら25円配当を維持。26年度は業績回復および新方針に基づき38円へ増配（+13円）を予定

株主還元の基本方針

長期的な株主価値の向上を目的として、成長投資・研究開発・設備投資を通じた経営基盤および財務基盤の強化を図るとともに、成長に応じた増配と予見性の高い安定的な配当を実現していきます。

この方針のもと、配当性向30%程度を目安とし、業績動向や成長投資とのバランスを踏まえつつ、累進配当を目指します。



図：年間配当額と配当性向（連結）

5. 中長期成長に向けた課題認識と戦略的対応

グローバル社会課題を背景とした構造的な成長機会

新興国の都市化・人口増に伴う 廃棄物処理ニーズの 急速かつ 構造的な拡大

- 新興国では、人口増加や都市化、経済成長を背景に廃棄物発生量が増加
- 従来の埋立処理に依存した廃棄物管理には限界が見え始めており、**環境負荷低減と安定的な処理能力を両立する手法へのニーズが高まりつつある**

エネルギー安全保障と脱炭素の 同時実現を求める 「エネルギー自立・ 分散化」ニーズ顕在化

- エネルギー安全保障や供給網の分断リスクが意識される中、各国でエネルギーの安定確保と脱炭素対応を同時に進める動きが拡大
- 環境・エネルギー関連分野は、**中長期的な成長が期待される分野の一つとして位置付けられている**

廃棄物を「資源」と再定義する サーキュラー エコノミーへの 世界的なシフト

- 廃棄物を資源として活用するWtEや再生可能ガスは、地域分散型で安定供給が可能なエネルギーとして評価が高まりつつある
- 廃棄物問題とエネルギー課題の双方に対応可能な点から、**各国で導入・検討が進む分野**となっている

「廃棄物処理」から「資源循環・エネルギー供給を担う環境インフラ」へ

事業環境の変化を踏まえた成長戦略の全体像

事業環境・社会課題

[国内]

- **インフラ老朽化と労働力不足**
更新需要の増加とDX・自動化による効率化ニーズの拡大
- **GXの進展**
政府主導の再エネ導入を背景に、地域循環型モデルの重要性が拡大

[グローバル]

- **新興国での衛生・エネルギー需要の拡大**
廃棄物問題の深刻化を背景に、WtEを含む循環型インフラ需要が増加
- **環境規制とサーキュラーエコノミー**
欧州を中心とした脱炭素・資源循環が中長期的な成長を牽引

カナデビアの戦略

1 事業ポートフォリオ改革の加速

- コア事業への集中と、収益性・成長性を踏まえた経営資源の最適配分を加速

2 Inovaを軸とした成長機会の拡大

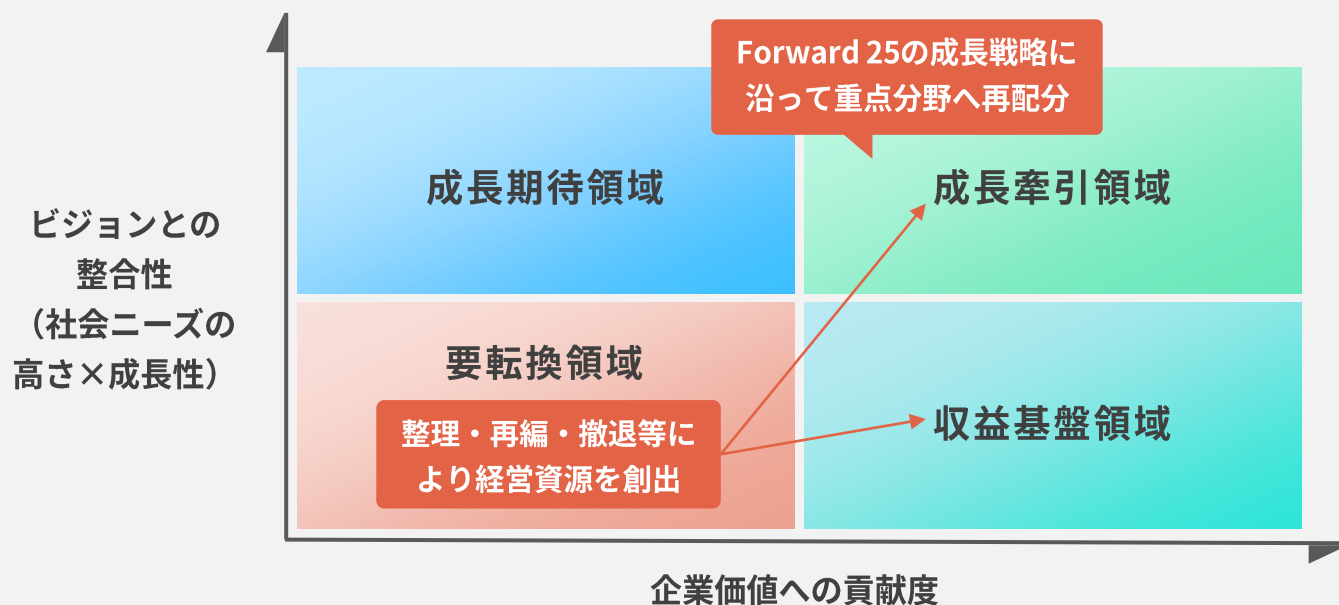
- WtE・再エネ分野におけるグローバル展開を加速

3 ガバナンス強化による実行力向上

- 迅速かつ的確な意思決定を可能とする体制を構築

成長戦略を支える事業ポートフォリオの考え方

事業の特性に応じた位置づけと経営資源配分の見直し



市場成長性およびカナデビアグループの競争優位性の観点から事業を再評価し、中長期的な企業価値向上に資するポートフォリオへの転換を推進

1 要転換領域の事業最適化

- ・ 事業特性を踏まえた再評価と対応策の検討
- ・ 経営資源の創出と成長分野への再配分

2 収益基盤事業の位置づけの明確化

- ・ 安定的なキャッシュ創出に注力
- ・ 投資優先度を見極めた運営

3 成長分野への集中

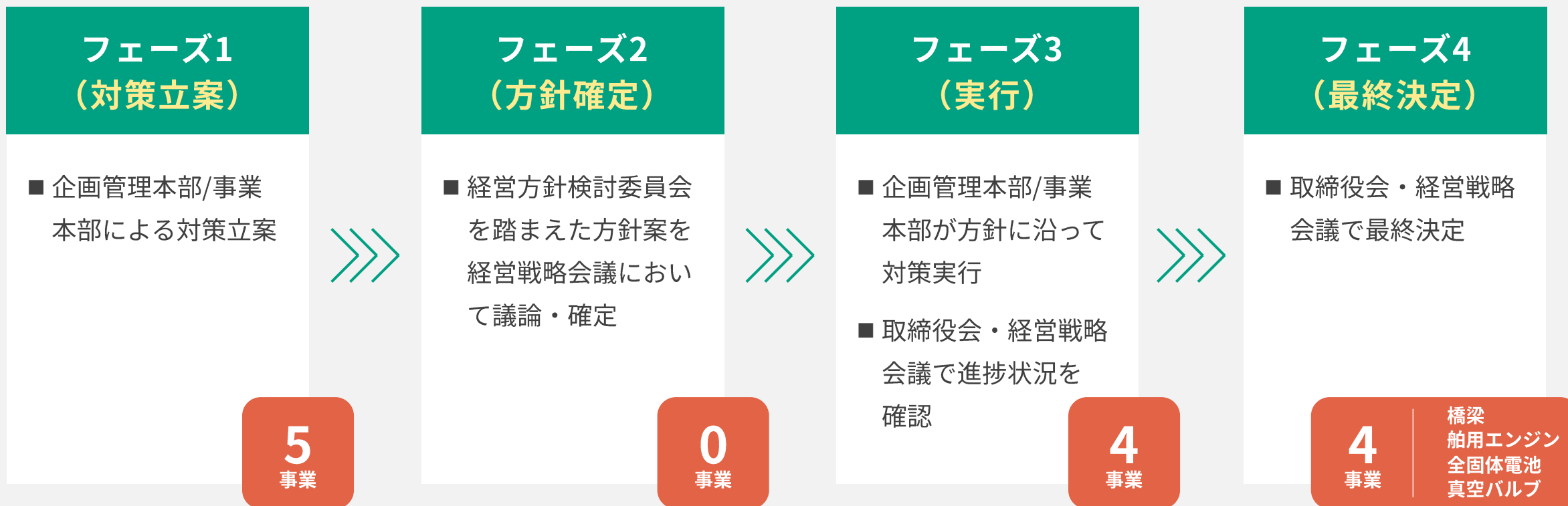
- ・ 脱炭素・環境関連
- ・ 社会インフラを支える事業
- ・ 長期的な市場拡大が期待される分野

事業ポートフォリオ改革の継続

事業ポートフォリオ改革を継続し、経営資源のコア事業分野への集中をさらに推進

事業ポートフォリオ改革の進捗状況

■ : 2026年5月12日時点の進捗状況



Inovaを核としたグローバル成長戦略

WtE事業：新興国への地理的拡大

- WtE分野でのグローバルな実績と知見を活かし、新興国市場での事業機会を拡大
- 事業開発、EPCからO&Mまでの一貫体制を競争優位として活用
- 欧州で構築した顧客基盤を起点に、アジア統括拠点やインドの設計拠点を活用し、市場展開を加速

WtE事業：CCSや金属回収等の既存市場における高機能化

- 欧州を中心としたInovaの既存市場において、CCS¹や金属回収等の付加価値技術を展開。
カナデビア本体が取り組むCCU²とのシナジー創出も狙う
- 規制動向や顧客ニーズを踏まえ、既存市場における差別化と収益性の向上を図る
- 改修・高度化案件を通じ、案件単価および継続収益機会の拡大を目指す

1. CCS (Carbon dioxide Capture and Storage)
CO₂を分離・回収し、地中に貯留する技術
2. CCU (Carbon dioxide Capture and Utilization)
CO₂を分離・回収し、利用する技術

RG（再生可能ガス）事業：アセットマネジメントビジネスモデルによる資本効率の追求

- RG分野において、アセットマネジメント型モデルを通じた事業運営を推進
- 保有・運営・資本循環を組み合わせ、安定的なキャッシュ創出と資本効率の向上を志向
- 投資家連携やポートフォリオ管理を通じ、中長期的な事業成長の確実性を高める

Inovaの成長モデル：規律ある成長の実現

収益構造を最適化し、ボラティリティを抑制した「40/40/20モデル」へ転換

戦略投資・基盤強化

2023-2025

非連続成長への布石（実施済み）

WtEおよびバイオメタン分野で戦略的M&A（Babcock & Wilcox Renewable Service, Iona Capital Ltd.等）を実施。将来の成長を支える技術と市場シェアを確保

回復・再生

2026

課題解消と予測可能性の向上

25年度に顕在化した一過性の技術課題を解消。通常利益水準へ回帰するとともに、継続事業の拡大により、持続的かつ安定した収益構造を確立する

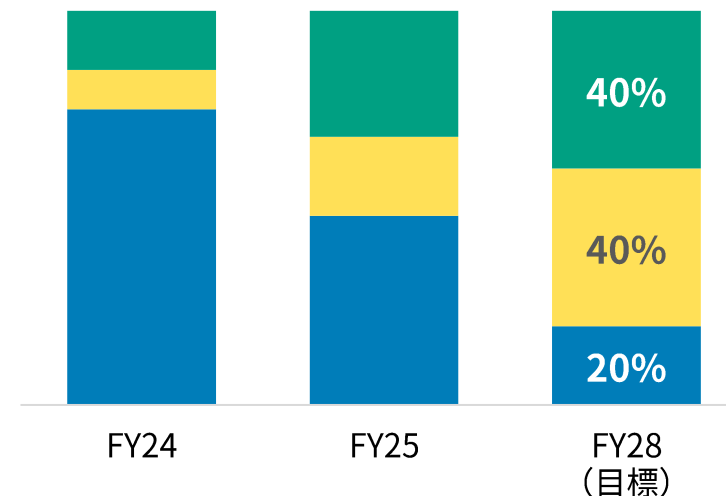
成長・スケール

2027～

規律ある成長

厳格なリスク管理と投資判断を維持しつつ事業を拡大。資本効率を最大化し、高収益・安定的な「40/40/20モデル」を確立する

事業構成比のイメージ図



- 継続的事业 (Recurrent): O&M、サービス、アセットマネジメント
- 継続的価値創出事業 (Recurrent Origination): 長期O&Mを包含したプロジェクト開発型EPC
- EPC: 第三者向け単発EPC

グループCxO体制の整備



桑原 道

グループCEO 兼
取締役社長

1986年入社、経理・財務・経営企画等に従事、米国・スイス駐在を経験。Inovaの買収、経営改革に携わる



大嶋 幸一郎

グループCFO 兼
企画管理本部長

メガバンクで投資銀行業務やストラクチャードファイナンスに従事、国際金融分野で長年の経験を有す



土肥 太郎

グループCPO 兼
ピープル&カルチャー本部長
(Chief People & Culture Officer)

外資系企業を中心に人事責任者として豊富な経験を有し、OYOグループ、JDI等でCHROを歴任



原田 智総

グループCSO*
安全・衛生、防災、BCP、
特命事項担当
(Chief Safety Officer)

陸上自衛隊にて、総隊司令部幕僚長、東北方面総監（陸将）等を歴任、防衛省退職後は、東京都危機管理監として防災・BCPを統括



北島 敬之

グループCLO* 兼
法務・知的財産本部長
(Chief Legal Officer)

商社および外資系企業で法務分野を中心にキャリアを重ね、ユニリーバ日本法人にてジェネラル・カウンセラー、代表取締役を歴任



小島 英一

グループCRGO*
リスクマネジメント、
サステナビリティ推進担当
(Chief Risk Governance Officer)

メガバンク、コンサル会社でリスク管理、コンプライアンスサステナビリティ分野の担当役員を歴任

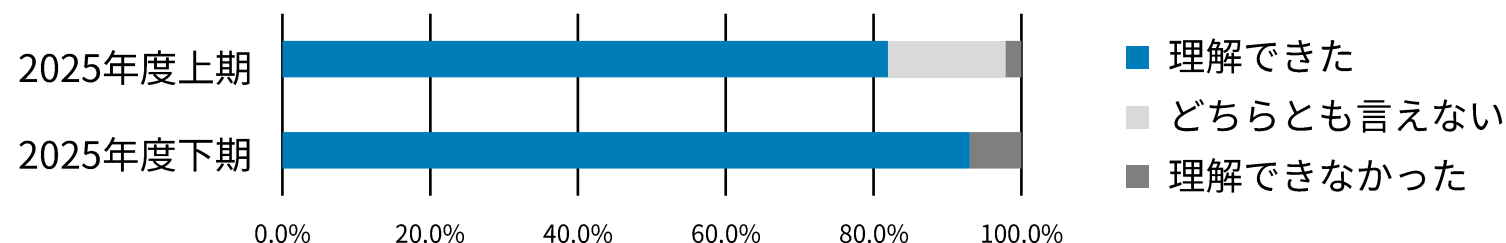
*原田氏、北島氏、小島氏は2026年7月1日付でグループCxOに就任予定。なお、小島氏は2026年6月1日付で専務執行役員に就任予定

6. 品質不適切行為 再発防止への取り組み

品質不適切行為再発防止への取り組み①

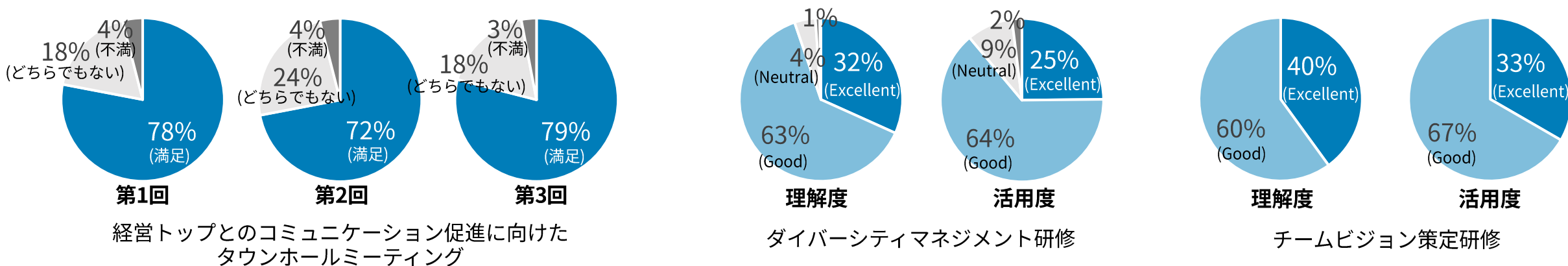
再発防止策の実行状況

- ✓ 再発防止策実行計画に沿って各種施策を推進し、四半期ごとに取締役会に報告
- ✓ 半期ごとに再発防止策の実行状況をタウンホールミーティング形式で役職員にも説明を実施



再発防止策進捗説明会での職員からの評価

品質不適切行為の再発防止策の実行状況
<https://www.kanadevia.com/reform/index.html>



組織風土改革に向けた各種施策に対する職員からの評価

品質不適切行為再発防止への取り組み②

再発防止策を通した役職員の行動変容のモニタリング

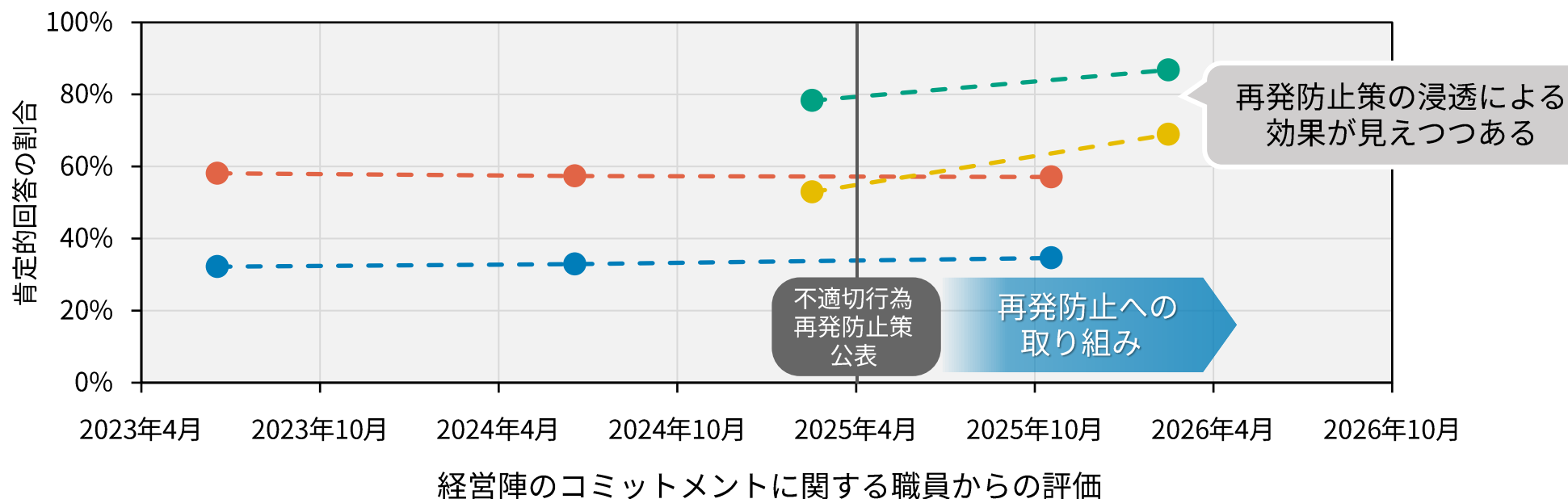
✓ 外部専門家からの指導・助言を得ながら、再発防止策の実効性を検証中

[エンゲージメント調査アンケート]

- 経営陣は、職員の声に対処している
- 私は、当社の経営陣が会社のために正しい意思決定を行なっていると信じている

[品質意識調査アンケート]

- 経営陣は、品質に関する方針を明確に示している
- 経営陣は、品質にかかわる業務フローやプロセスの見直しを行う（評価を定期的に行う）ように促している



Appendix

会社概要

カナデビア株式会社

創業

1881（明治14）年4月1日

所在地

本社 大阪市住之江区南港北1丁目7番89号
東京本社 東京都品川区南大井6丁目26番3号 大森ベルポートD館15階

代表者

取締役社長 兼 グループCEO 桑原 道

従業員数

12,668名（2026年3月31日時点）

グループ会社

連結子会社168社、持分法適用会社37社
（2026年3月31日時点）

事業内容

ごみ焼却発電施設、海水淡水化プラント、
上下水・汚泥再生処理プラント、プロセス機器、
精密機械、水門、防災関連機器等の設計・製作
など

本社外観（大阪市住之江区）



創業者 E.H.ハンター



1881年

大阪鉄工所として
造船を祖業に創業

1943年

日立造船に商号変更

2002年

造船業を分離

2024年10月1日

カナデビアに
商号変更

主要海外子会社

Kanadevia Inova（スイス）

ごみ焼却発電およびバイオガスの
コア技術を保有

Osmoflo Holdings（豪州）

海水淡水化および水処理技術を
有する

NAC International（米国）

使用済核燃料の保管・輸送機器
等に係る設計等

事業ポートフォリオ概要

環境事業

海外を中心とした成長分野

- ・ごみ焼却発電
- ・水・汚泥処理施設
- ・バイオガス
- ・海水淡水化
- ・エネルギーシステム（発電設備）
- ・電力卸売 など



ごみ焼却発電施設



バイオガス工場



汚泥再生工場



排水処理施設

機械・社会インフラ事業

ニッチ産業分野

- ・精密機器
- ・プラスチック機械
- ・食品・医薬機械
- ・水門
- ・海洋土木
- ・防災システム
- ・ボイラ など



精密機器



水門



フラップゲート式
水害対策システム



ボイラ

脱炭素事業

次世代成長分野

- ・プロセス機器
- ・原子力関連設備機器
- ・水素発生装置
- ・メタネーション装置
- ・風力発電
- ・船用SCR
- ・脱硝触媒 など



メタネーション装置



風力発電



プロセス機器



船用SCR

損益計算書

(億円)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
売上高	4,417	4,926	5,558	6,105	6,452
売上原価	3,696	4,093	4,605	4,963	5,362
売上総利益	721	834	953	1,142	1,091
販管費	566	633	710	872	969
営業利益	155	200	243	269	121
営業外収益	16	22	59	33	101
営業外費用	54	44	46	59	87
経常利益	117	178	256	243	136
特別利益	38	42	0	29	20
特別損失	37	35	16	36	46
税金等調整前当期純利益	119	185	241	237	110
法人税等	40	29	50	14	-3
親会社株主に帰属する当期純利益	78	155	189	221	111

貸借対照表

	(億円)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
現金及び預金		672	864	716	708	780
営業資産		2,042	2,156	2,547	2,511	2,838
受取手形、売掛金及び契約資産		1,898	1,983	2,348	2,280	2,612
棚卸資産		145	172	199	231	226
有形固定資産		1,105	983	1,045	1,361	1,437
無形固定資産		115	111	192	412	629
のれん		15	11	43	141	311
その他		100	100	150	272	318
その他		677	683	835	1,105	1,502
資産の部 合計		4,611	4,796	5,335	6,096	7,186
営業負債		1,720	1,848	1,908	1,882	2,211
支払手形および買掛金、電子記録債務		718	733	579	658	671
未払費用		710	701	841	818	992
契約負債（前受金）		291	414	487	406	548
有利子負債		919	865	914	1,358	1,841
借入金（リース債務含む）		619	565	614	1,158	1,741
社債		300	300	300	200	100
その他		644	671	824	878	1,100
負債の部 合計		3,282	3,383	3,645	4,117	5,152
自己資本		1,313	1,396	1,627	1,894	1,968
非支配株主持分		16	17	63	85	66
純資産の部 合計		1,329	1,413	1,690	1,979	2,034
負債・純資産の部 合計		4,611	4,796	5,335	6,096	7,186

キャッシュ・フロー計算書

(億円)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	268	280	5	248	116
投資活動によるキャッシュ・フロー	9	-25	-215	-566	-480
財務活動によるキャッシュ・フロー	-87	-78	-26	302	415
為替換算差額	11	12	50	6	35
現金・現金同等物の増減額	201	189	-186	-10	86
現金・現金同等物の期首残高	458	659	848	697	687
現金・現金同等物の期末残高	659	848	697	687	773

主要財務数値

(億円)	22年度 (実績)	23年度 (実績)	24年度 (実績)	25年度 (実績)	26年度 (予想)
自己資本比率	29.1%	30.5%	31.1%	27.4%	30.2%
有利子負債	865	914	1,358	1,841	1,710
研究開発費	86	112	120	125	144
設備投資	79	96	274	252	278
減価償却費	105	111	119	156	157
ROE	11.5%	12.6%	12.6%	5.8%	10.2%
ROIC	6.2%	7.4%	6.8%	2.5%	4.9%

受注高・売上高・営業利益（環境事業）

	環境事業（全体）				環境事業（Inovaのみ）				環境事業（Inova以外）			
	23年度 （実績）	24年度 （実績）	25年度 （実績）	26年度 （予想）	23年度 （実績）	24年度 （実績）	25年度 （実績）	26年度 （予想）	23年度 （実績）	24年度 （実績）	25年度 （実績）	26年度 （予想）
受注高	5,588	6,174	7,260	7,130	3,218	3,613	5,324	4,550	2,370	2,561	1,936	2,580
EPC（新規建設）	1,948	3,094	3,383	3,240	1,562	2,183	2,827	1,950	386	911	556	1,290
継続的事業	3,640	3,080	3,877	3,890	1,656	1,430	2,497	2,600	1,984	1,650	1,380	1,290
売上高	4,073	4,535	5,052	5,370	1,983	2,404	2,784	3,180	2,090	2,131	2,268	2,190
EPC（新規建設）	2,325	2,438	2,560	2,880	1,654	1,767	1,791	2,190	671	671	769	690
継続的事業	1,748	2,097	2,492	2,490	329	637	993	990	1,419	1,460	1,499	1,500
営業利益	191	254	167	267	99	123	44	199	92	131	123	68
EPC（新規建設）	15	71	25	84	79	110	46	140	-64	-39	-21	-56
継続的事業	176	183	142	183	20	13	-2	59	156	170	144	124

受注高・売上高・営業利益（機械・インフラ事業/脱炭素化事業）

	機械・インフラ事業				
	(億円)	23年度 (実績)	24年度 (実績)	25年度 (実績)	26年度 (予想)
受注高		808	912	895	550
機械事業		548	650	561	350
プレス		220	233	0	0
精密		237	321	386	250
その他機械		91	96	175	100
社会インフラ事業		260	262	334	200
売上高		910	830	685	610
機械事業		604	570	466	350
プレス		195	216	9	0
精密		280	258	342	250
その他機械		129	96	115	100
社会インフラ事業		306	260	219	260
営業利益		30	10	-24	-6
機械事業		26	15	19	10
プレス		8	14	0	0
精密		13	-1	14	5
その他機械		5	2	5	5
社会インフラ事業		4	-5	-43	-16

	脱炭素化事業				
	(億円)	23年度 (実績)	24年度 (実績)	25年度 (実績)	26年度 (予想)
受注高		726	540	799	380
エンジン		370	188	496	0
プロセス		207	307	249	300
脱炭素化システム		38	40	49	75
風力		111	5	5	5
売上高		552	702	692	380
エンジン		242	270	302	0
プロセス		218	267	261	320
脱炭素化システム		44	39	39	50
風力		48	126	90	10
営業利益		18	1	-25	-8
エンジン		-3	-2	-9	0
プロセス		20	11	-4	13
脱炭素化システム		4	-3	-4	-12
風力		-3	-5	-8	-9

Kanadevia

Technology for people and planet

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により異なる結果となる可能性があります。