

The background of the cover is a composite image. The left side shows a dense green forest from an aerial perspective. The right side shows a deep blue ocean with white foam from a wave. A large, semi-transparent white circle is centered over the image, containing the text.

Kanadevia

Technology for people and planet

カナデビアグループ
統合報告書2024

INTEGRATED REPORT 2024

2024年10月、日立造船株式会社は、カナデビア株式会社に商号変更しました。

Kanadevia

Technology for people and planet

「Kanadevia (カナデビア)」とは、“奏でる” (日本語) と “Via” (Way/道・方法という意味のラテン語) による造語です。

私たちは、創業以来、技術と誠意で豊かな社会づくりに貢献してまいりました。

そして今、私たちは「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」というブランドコンセプトの下、

“カナデビア (Kanadevia)” として新たな一步を踏み出します。

多様性を尊重し、たゆまぬ技術革新により、オーケストラがハーモニーを奏でる (Kanaderu) ように、

人類と自然に調和をもたらす新しい道 (Via) を切り拓いていきます。

価値創造の源泉

「挑戦の精神」と「人材」を価値創造の源泉とし、 人類と自然が調和する未来をめざしていきます。



創業者 Edward Hazlett Hunter

(エドワード ハズレット ハンター) [1843～1917]

英国人実業家。1865年来日。造船業を中心に産業育成を通じて日本の近代化に尽力。

当社グループの140年にわたる歴史は、1881年（明治14年）4月1日、英国人実業家エドワード ハズレット ハンターから始まります。同氏は日本の海運・造船の将来性に着目し、「大阪鉄工所（OSAKA IRON WORKS）」を創設しました。当時、国内の大手造船所の多くが政府からの払い下げを受けて造船業を興すなか、民間の外国人による造船所の創設は大きな挑戦でした。

造船業から「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」にコア事業が移った現在においても、この「挑戦の精神」は生き続けています。私たちは行動規範の一つに「果敢に挑戦する」を掲げており、役職員一人ひとりが「人類と自然が調和する未来」をめざし、挑戦を続けています。

Kanadevia Value

企業理念

私達は、技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献します

経営姿勢

安全最優先

全ての事業活動の場において、安全最優先を徹底します

コンプライアンスの徹底

国内外の法規制を遵守するとともに、社会通念・文化を尊重します

社会との共生

職員の働き甲斐の向上をはじめ、全てのステークホルダーとの共生を大切にし、その信頼に応えます

品質の追求

技術の向上を常に意識し、顧客が満足する品質を追求します

行動規範

果敢に挑戦する

真摯に対話する

広く学び、深く考える

CONTENTS

セクション1

カナデビアとは～そのめざすもの～

- 1 価値創造の源泉
- 2 At a Glance
- 3 会長兼CEOメッセージ
- 5 価値創造の歩み
- 7 価値提供の広がり

セクション2

カナデビアの価値創造 ～どうやって価値をつくるのか～

- 9 社長兼COOメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 ビジネスモデルの解説
- 17 サステナブルビジョン
- 18 マテリアリティ／指標と目標
- 20 長期ビジョン「2030 Vision」
- 21 中期経営計画
- 24 財務戦略
- 27 人的資本・人材戦略
- 31 研究開発・知財戦略
- 33 (事業戦略) 環境事業
- 37 (事業戦略) 機械・インフラ事業
- 39 (事業戦略) 脱炭素化事業
- 42 DX推進
- 43 グローバル展開

セクション3

社会的責任を果たす

- 44 サステナビリティの推進に向けて
- 45 安全衛生
- 47 調達
- 48 品質
- 49 環境マネジメント
- 51 温室効果ガス（GHG）排出量削減
- 53 TCFD／TNFDへの対応
- 55 ステークホルダーとの価値共創
- 56 役員一覧
- 58 社外取締役メッセージ
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 67 コンプライアンス
- 69 リスク管理
- 71 情報セキュリティ

セクション4

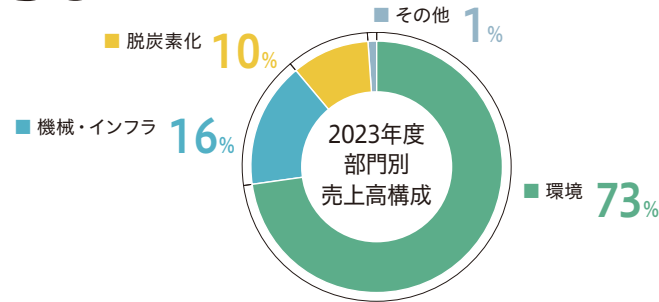
データセクション

- 72 財務・非財務ハイライト
- 74 11カ年財務サマリー
- 75 投資家情報／会社情報

At a Glance

売上高 (2023年度)

5,558 億円



創業

1881 年

連結職員数 (2024年3月)

12,148 人

国内グループ会社数

84

海外グループ会社数

78

グループ会社合計 **162**

国内主要製造拠点

7

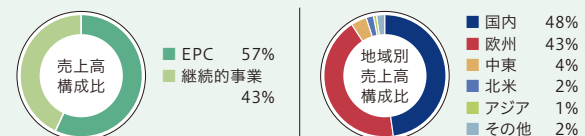
環境事業

売上高 (2023年度) **4,073** 億円

ごみ焼却発電やバイオガスプラント、汚泥再生処理センターや海水淡水化プラントなどの環境関連施設のEPC（設計・調達・施工）やアフターセールスの運営・保守（継続的事業）などを主力事業としています。発電効率や処理能力、環境性能などで付加価値を高め、差別化を図り、世界的な人口増加に伴う廃棄物処理やエネルギー・水需要の増大に応え、資源循環型社会の実現に貢献しています。

主な事業

- ごみ焼却発電・リサイクル施設
- バイオマス利用システム
- バイオガス施設
- 海水淡水化プラント等各種プラント
- 水・汚泥処理施設
- 電力卸売
- エネルギーシステム（発電設備）



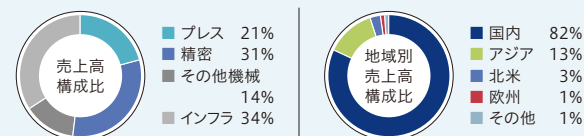
機械・インフラ事業

売上高 (2023年度) **910** 億円

機械分野では自動車用プレス機械、半導体関連や食品・医療関連機器等の各種精密機械など、さまざまな産業分野で製造工程の高効率化といったお客様の課題に向き合い、開発からアフターサービスまで一貫したサポートを提供しています。インフラ分野では橋梁、水門、フラップゲートなどの製造、既存設備のモニタリングや延命化に取り組んでいます。幅広い製品群を取り揃え、安全で豊かな街づくりに貢献しています。

主な事業

- 自動車用プレス機械
- 精密機器
- ボイラ
- エレクトロニクス・制御システム
- プラスチック機械
- 橋梁
- 食品機械
- 水門扉
- 医薬機械
- 煙突
- 海洋土木
- シールドマシン
- 防災システム



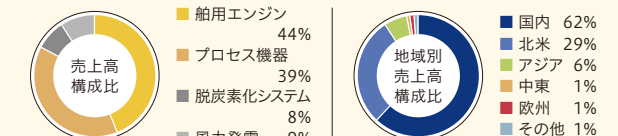
脱炭素化事業

売上高 (2023年度) **552** 億円

温暖化対策技術のイノベーションをより一層加速させるため、2022年4月に脱炭素化事業本部を設立しました。船用エンジンの燃料転換、船用LNG・アンモニア燃料タンクやアンモニア製造プラント機器への取り組み、使用済原子力発電燃料用キャスク、水素発生装置、メタネーション装置、風力発電など、CO₂削減技術やクリーンエネルギーの提供を通じて脱炭素化社会の実現に貢献しています。

主な事業

- 船用エンジン
- 原子力関連設備機器
- 脱硝触媒
- 電解・PtG
- 圧力容器等各種プロセス機器
- 風力発電



会長兼CEOメッセージ



「カナデビア」としての力強い一歩を踏み出し、
新たな歴史を切り拓いていきます。

Kanadevia

代表取締役 取締役会長兼 CEO

三野 禎男

社名変更に向けた想い

当社の創業は、神戸の異人館街を南北に貫くハンター坂に
名を遺すイギリス人実業家E.H.ハンターが、日本の海運・造船
の将来性に着目し、1881年に設立した大阪鉄工所に遡りま
す。ハンターの新事業への挑戦の精神、日本文化を尊重し日
本人と共に事業を行う協調の精神、さらには、欧米諸国との
不平等条約の改正を母国イギリスに働きかけた公益の精神は、
1943年に商号が日立造船株式会社に変わってからも、当社
の中で脈々と受け継がれています。

当社は2002年に造船事業を分離し、現在は「脱炭素化」「資
源循環」「安全で豊かな街づくり」の分野でグローバルにビジ
ネスを展開しています。「技術の力で、人類と自然の調和に挑
む」を企業グループの新たなブランドコンセプトとして、未来
を切り拓いていくために、社名を変更することを決定しました。

新社名「カナデビア (Kanadevia)」は、日本語の「奏でる」
(Kanaderu)と、「道・方法」という意味を持つラテン語「Via」
を合わせた造語です。多様性を尊重し、絶えず技術革新を追
求することで、オーケストラがハーモニーを奏できるように、人
類と自然に調和をもたらす新しい道 (Via) を切り拓いていこう
との思いがこめられています。

新たな経営体制とした理由

2022年度には、2050年にめざす姿である「サステナブルビ
ジョン」を制定し、その実現に向けたマイルストーンとして、長

会長兼CEOメッセージ

期ビジョン「2030 Vision」を見直し、そこからバックキャストする形で中期経営計画「Forward 25」（2023～2025年度）を策定しました。「Forward 25」の初年度である2023年度の業績は受注高・売上高・各利益項目全てで期初計画を上回り、6期連続の増収・増益となりました。グループの海外売上高比率は45%に達し、2025年度のKPI目標である40%を前倒しで達成することができました。また、私がCEOとして力を注いできた人的資本経営では、経営戦略と連動した経営人材・グローバル人材・DX人材の育成、また役員報酬制度や管理職人事制度の見直しに取り組みました。

2024年4月に私は社長を退いて会長兼CEOとなり、桑原道が社長兼COOに就任しました。「Forward 25」の完遂、そして「2030 Vision」の実現に手ごたえを感じているところではありますが、目標を確実に達成するために、会長・CEOと社長・COOの2人体制とし、経営体制を強化しました。

桑原は、人の話をよく聴いた上で冷静に的確な判断を下すことができます。財務・経理をバックグラウンドとし、海外経験も豊富です。2016年から業績が悪化していたグループ会社Kanadevia Inova（本社・スイス）の会長に2018年に就任し経営改革を断行し、2019年以降の急速な回復・成長を実現しました。今では同社は当社グループの成長ドライバーになっています。

私自身は、入社以来、技術畑を歩み、現在の主力事業である環境事業で約35年間、開発、設計に携わっていましたので、今後は、お互いの専門性を活かし、補完し合うことで、「Forward 25」、そして「2030 Vision」の目標達成はもとより、当社グループをより一層成長させていきます。

サステナブルビジョン、2030年にめざす姿 「2030 Vision」実現に向けて

「サステナブルビジョン」は、当社グループが2050年にめざす企業像を描いています。さまざまな立場の役職員が追求すべき提供価値を認識し、当社グループの持続的成長を実現していくための羅針盤となります。また、「サステナブルビジョン」の実現のために不可欠な7つのマテリアリティを「成功の柱」として定義しました。原材料の調達から製品の廃棄に至るまで、サプライチェーン全体の中で、どのような社会課題があり、当社グループがどのように貢献できるのかを明確にしました。これを基に、各職場でブレークダウンし、2050年にめざす姿の実現に向けたロードマップを策定しています。

サステナビリティへの取り組みが直接的に収益や株価に影響を与えるかどうか疑問に思われる方もいらっしゃると思います。しかし、社会がカーボンニュートラルや資源循環に向けて進んでいる現状を考えると、これらの領域に対する投資は増えてくるものと予想されます。それは言い換えると、当社グループの事業拡大や収益拡大の機会を意味します。欧州では、再生可能エネルギーへの投資が活発化しており、当社グループもバイオガス事業の開発・出資・運営・販売への取り組みを始めました。これまで、お客様から発注いただいた設備やプラントをつくり、そのアフターサービスや運営を行うことを主な事業としてきた当社グループにとって、新たな挑戦となります。

バイオガス事業以外にも、風力発電事業や廃棄物の資源化事業など、将来の成長分野に2023年度からの3年間で750億円の投資を行う計画です。既に、出資を伴うプロジェクトに付

する投資判断や投資後のモニタリングを行う投資委員会を設置するなど準備を整えています。新たなビジネスはリスクも伴いますが、財務の健全性や資本収益性の向上を意識しつつ、積極的な投資判断を行っていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

2024年7月に、当社グループの船用エンジン事業において、燃料消費率の測定等における不適切な行為が行われていたことを公表しました。お客様をはじめとするステークホルダーの皆様のご信頼を損なう行為であり、また多大なるご迷惑とご心配をおかけする事態となりましたことを深くお詫び申し上げます。この事態を真摯に受け止め、第三者で構成する特別調査委員会による詳細調査に全面的に協力し、根本的な原因に基づいた予防策や再発防止策を策定し、また、グループ全体のコンプライアンスの強化を図ることで、信頼回復とより強靱な組織体制の構築をお約束いたします。

私たちはステークホルダーの皆様と共に成長する企業でありたいと考えています。

当社グループがめざす価値向上について、丁寧に分かりやすくお伝えするとともに、皆様からの貴重なご意見やご要望を積極的にお聞きし、相利共生の関係を築いていくことを心がけてまいります。

皆様と共に、持続的に成長を続けるカナデビアグループにご期待ください。

価値創造の歩み

創業以来培ってきた技術を活かして、
新たな事業を生み出してきました。

当社グループは造船の技術を基盤として、非造船分野でも新たな事業を開拓し、事業ポートフォリオを変革してきました。これからも時代とともに変化する社会問題の解決に挑戦し続けることで、社会に役立つ価値の創造をめざします。

Kanadevia

■2024年10月1日
「カナデビア株式会社」に商号変更

■1881 創業
■1900 「非造船分野」への挑戦を開始

■1949 東京・大阪証券取引所に上場

■1960 Von Roll (現 Inova、スイス) と技術提携

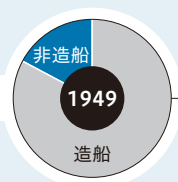
■1977 造船事業のピーク

■2002 造船事業の分離

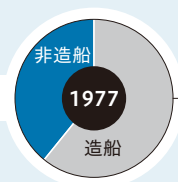
■2010 Inova (スイス) を子会社化
■2013 NAC (米国) を子会社化
■2017 Osmoflo (豪州) を子会社化

■2021 シールドマシン事業を川崎重工業 (株) と統合
■2022 Steinmüller (ドイツ) を子会社化
■2023 船用エンジン事業を分社化し 今治造船 (株) と協業

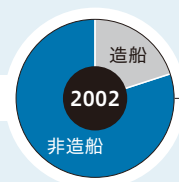
事業ポートフォリオの変遷



56億円



3,585億円



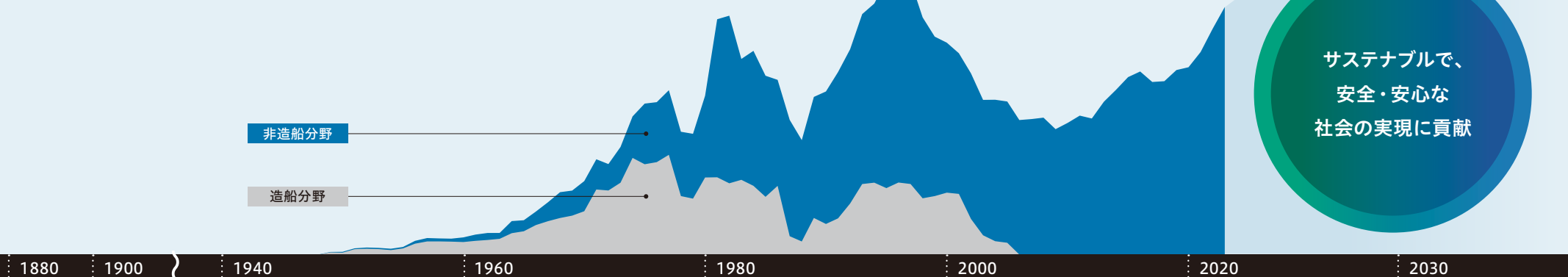
3,952億円



2023年度売上高
5,558億円

売上高および売上高割合の推移

注) 売上高は株式を上場した1949年度を起点とし、1976年度以前は単体決算としています。



価値創造の歩み

事業の変遷

1881年 造船事業の開始

社会のニーズ

明治維新後、諸外国との関係が広がる中で海外取引のニーズが伸長

造船業の成長をけん引

日本初の鋼船やタンカー建造など、挑戦の精神と高い技術力で、日本の造船業の成長をけん引。1957年の進水量は、24万総t(26隻)で世界第2位の実績を収めました。



大型構造物製造技術を活かす

木製から鋼製へ

水力発電需要の増加

溶接技術の
飛躍的な進歩

下水道整備の需要増加

長大橋時代

防災意識の高まり

再生可能エネルギーの
需要の高まり

1900年
橋梁事業 開始



1923年
水門・ダムゲート
事業開始



1950年代
業界に先駆けた
全溶接橋の製作
(大阪府、古江橋)



1967年
シールドマシン1番機
納入
(日産建設※、横浜市下
水道敷設工事)
※ 現りんかい日産建設(株)



1980年代・1990年代
長大橋の海中ケーソンや上部
構造の製作・施工に参画



(本州四国連絡橋公団※、明石海峡大橋)
※ 現本州四国連絡高速道路(株)

2013年
フラップゲート式水害
対策設備事業開始



2019年
浮体式洋上風力発電
システム実証運転開始



機械・
インフラ

機械製造技術を活かす

化学工業の発展

船舶の大型化

モータリゼーションの
波

飲料業界の成長期

原子力発電所の
増加

海洋での大気汚染防止

1920年代
船用ボイラやタンクなど
製缶技術を活かしたプロ
セス機器事業開始



1950年
船用エンジン技術導入
(デンマーク・B&W※)
※ 現MAN Energy Solutions



1955年
自動車製造用プレス
機械技術導入
(米・クリアリング)



1971年
日本初のアルミ
缶ビール缶詰機を納入
(朝日麦酒※、西宮工場、
当社製品を多数納入)
※ 現アサヒビール(株)



1978年
原子力キャスク
1番機納入
(電力会社向け)



2017年
船用SCRシステム
1番機納入
(造船会社向け)



2022年
脱炭素化事業本部
発足

脱炭素化

プラント技術を活かす

陸上工事の急伸

廃棄物の増大、大気汚染の拡大 / 中東地域での水と電力の需要増加

有機性廃棄物のエネルギー利用

1930年代
幅広い分野の産業機械
やプラントの製作を開始
(日本製鉄1,000t溶鉱炉)



1965年
日本初のごみ焼却
発電施設納入
(大阪市西淀工場)



1979年
海水淡水化プラント1番機納入
(サウジアラビア海水淡水化公社)



2018年
米国初のコンボガス
プラント自社運営開始
(カリフォルニア州)



環境

1880 1900 1920 1940 1960 1980 2000 2020 2030

価値提供の広がり

世界中で私たちの技術が
豊かな暮らしと地球環境の保全に役立っています。

当社グループは、グローバルな社会問題の解決に貢献するため世界各地で事業を展開しています。

欧州

■ ごみ焼却施設
519件
■ バイオガス施設
407件

中東

■ ごみ焼却施設
4件
■ 水処理施設
31件
■ プロセス機器
506基

アフリカ

■ ごみ焼却施設
3件

アジア

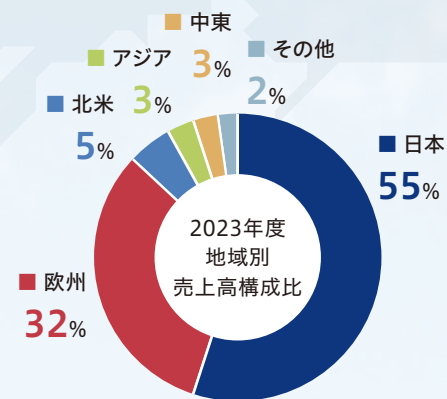
■ ごみ焼却施設
271件
■ 水処理施設
7件
■ 自動車用プレス機械
761台
■ 船用エンジン
307基
■ プロセス機器
494基

豪州

■ ごみ焼却施設
3件
■ 水処理施設
214件

日本

■ ごみ焼却施設
540件
■ 水処理施設
25件



累計納入実績 (2024年3月末時点)

■ ごみ焼却施設
1,442施設
(ライセンシー含む)

■ 水処理施設
282施設※
※ 海水淡水化プラント、汽水、鉱山廃水などの処理を含む

北米

■ ごみ焼却施設
101件
■ 水処理施設
1件
■ バイオガス施設
3件
■ 自動車用プレス機械
216台
■ キャスク、キャニスタ
(原子力関連機器)
905基

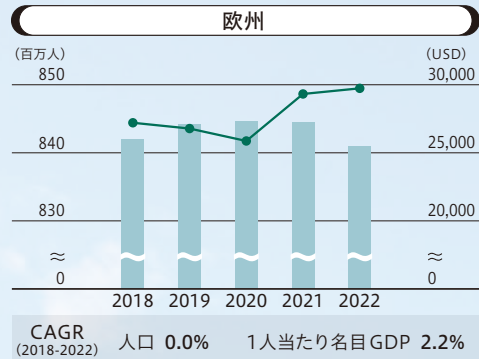
中南米

■ ごみ焼却施設
1件
■ 水処理施設
4件

■ 環境 ■ 機械・インフラ ■ 脱炭素化

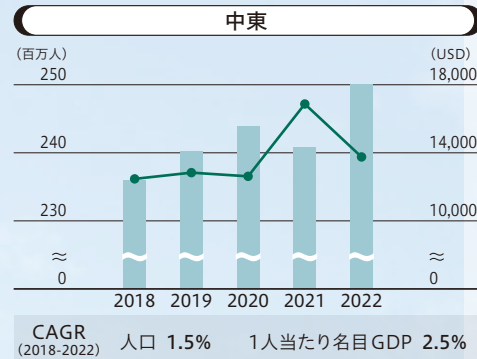
価値提供の広がり

世界の人口と経済成長の推移



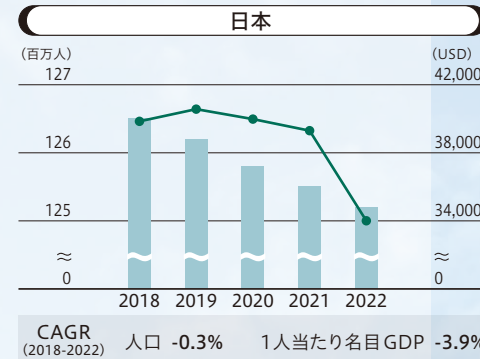
ごみ焼却発電施設は英国、EUを中心に普及。エネルギー安全保障強化のため、バイオガス施設を増設する方針。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ バイオガス施設
■ 自動車用プレス機械



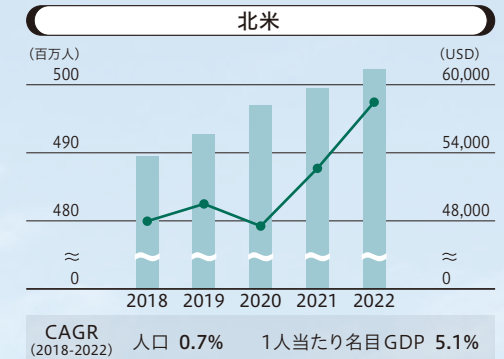
従来は、海水淡水化プラントの主要市場。近年はクリーンエネルギーへの投資が拡大し、ごみ焼却発電の需要が顕在化。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ 水処理施設
■ 自動車用プレス機械／■ プロセス機器



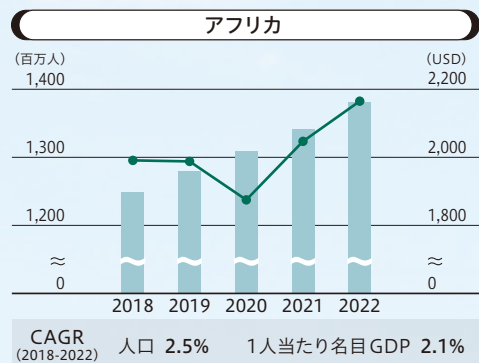
社会インフラは概ね行きわたり、今後は更新需要が中心。「2050年カーボンニュートラル」をめざして再生可能エネルギーを拡充。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ 水処理施設
■ バイオガス施設／■ 自動車用プレス機械
■ 精密機械／■ 橋梁・水門／■ 船用エンジン
■ 脱硝装置／■ プロセス機器
■ キャスク、キャニスタ（原子力関連機器）



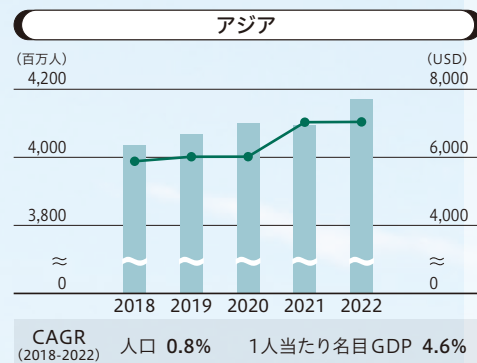
廃棄物処理は埋立が主流だが、バイオガス施設の潜在的な需要が見込まれる。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ バイオガス施設
■ 自動車用プレス機械／■ 脱硝装置
■ プロセス機器
■ キャスク、キャニスタ（原子力関連機器）



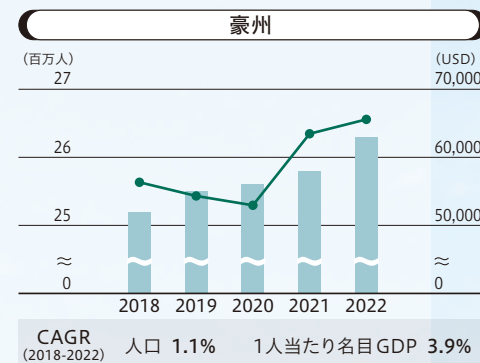
将来的に、人口増加に伴うごみ焼却発電の需要が見込まれる潜在市場。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ 水処理施設
■ 自動車用プレス機械／■ プロセス機器



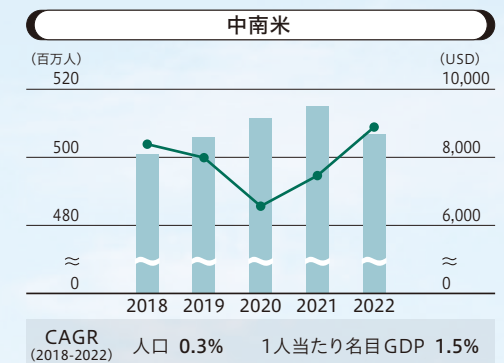
東南アジア、インドの経済発展に伴い、社会インフラの需要が活性化。中国では、国産化によるごみ焼却発電施設の普及。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ 水処理施設
■ 化学プラント／■ 自動車用プレス機械
■ 精密機械／■ 橋梁・水門／■ 船用エンジン
■ 脱硝装置／■ プロセス機器
■ キャスク、キャニスタ（原子力関連機器）



廃棄物処理は埋立が中心も、埋立税の導入や環境意識の高まりに伴い、焼却発電へのシフトが進む可能性。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ 水処理施設



ごみ焼却発電などクリーンエネルギーの導入には時間を要する見通し。

主な取り扱ひ製品
■ ごみ焼却施設／■ 水処理施設
■ 自動車用プレス機械

社長兼COOメッセージ

「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」
ことを使命に、グループの総合力で
価値創造に取り組みます。

代表取締役 取締役社長兼COO

桑原 道

これまでの歩み

2024年4月に社長兼COOに就任しました桑原道(くわはら 道)です。1986年に当社に入社して以来、主に経理、財務、経営企画などに従事し、米国およびスイスでの海外勤務も経験しました。米国駐在時には、重要な顧客が米国破産法を申請したケースに深く関与しました。非常に難しい事案でしたが、その経験が後のKanadevia Inova(本社・スイス、以下Inova)の買収や経営改革において、大きな力となりました。そして、Inovaでの経験が、現在の私を支えています。

Inovaでの私はマイノリティであり、文化的、言語的な障壁を乗り越える必要がありました。また、経営が不安定な時期が続いていたため、現地職員は将来に対する不安を感じていたと思います。そうした状況下で、さまざまな障壁を乗り越えるために大切なのは、まず私自身が信頼に値する人間であることを理解してもらうことです。そのために、相手の話を粘り強く聞き、そして、ただ聞くだけでなく、時には熱く議論し、互いの理解を深め合いながら、支援するという心を掛けました。

現在、社長として私が果たすべきミッションは大きく二つあると考えています。一つは海外事業の拡大です。2030年までに海外事業の売上高および営業利益の割合を全体の50%にすることをめざしていますが、当社グループの長期ビジョン「2030 Vision」を実現するためには、50%は超えていかねばならないと考えています。

社長兼COOメッセージ

もちろん、グローバルに成長するだけでなく、国内市場での成長もめざしていきます。国内市場は既に成熟しており、成長するためには事業領域の拡大、市場シェアの拡大が必要になります。

もう一つは、ポートフォリオ・マネジメントの迅速な推進です。これは、伸ばすべき事業への資源の投入と、そのために必要な資金を確保するために必要です。その実現には、ビジョンの明確化や焦点の絞り込みをさらに進める必要があると考えています。事業ポートフォリオの改革については、単に不採算事業を見直すということではなく、その事業が当社グループにとって成長機会を提供するのか、その事業の最適なオーナーが誰であるのかといった多面的な視点で考慮することが重要です。事業ポートフォリオの改革は、この中期経営計画の間で、しっかりと進めていく必要があると考えています。

中期経営計画「Forward 25」 ～初年度の振り返り

中期経営計画「Forward 25」に関しては、「既存事業の持続的成長」「成長事業の創出・拡大」「持続可能な経営の推進」という3つの基本方針の下、さまざまな重点施策を推進していますが、私はこの「Forward 25」を、さらに次の中期経営計画に向けた仕込みの期間でもあると位置付けています。

「既存事業の持続的成長」については、KPIの一つに売上高の海外事業割合40%を設定しています。2023年度はInovaの大きな成長により、目標を上回る45%を達成しました。一

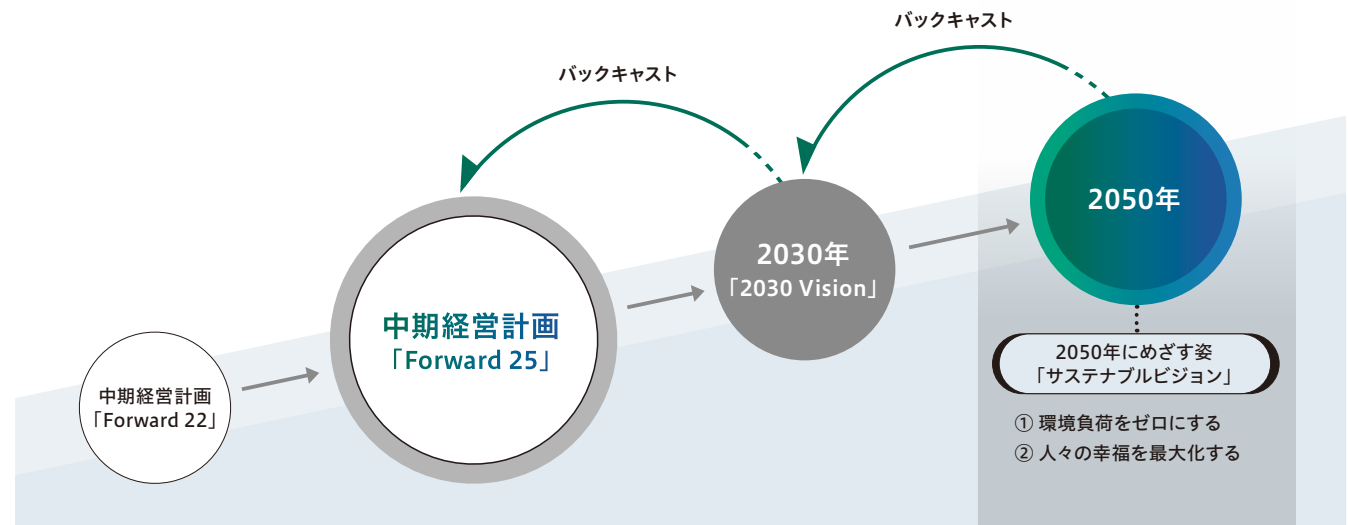
方、継続的事业は売上高比率50%をKPIとして設定していますが、2023年度の結果は39%と前年から低下しました。しかし、これはInovaの新設事業（EPC）が急成長したことが主な理由で、継続的事业自体は着実に成長しています。この6月にはInovaがデンマークのアフターサービスを手掛ける会社を買収しており、今期以降もさらなる成長を見込んでいます。

次に、「成長事業の創出・拡大」については、2023年度から2025年度の3年間で1,400億円の投資を行う計画で、そのうち750億円がWaste to Xや風力発電をはじめとする重点分野への投資です。2023年度には全体で384億円の投資を行い、そのうち150億円を事業投資に充てました。欧州ではエ

ネルギー安全保障意識の高まりや再生可能エネルギーへの転換を背景に、バイオガス事業の成長が見込まれており、Inovaを中心にそれらの開発に注力しています。2023年度には、ドイツとイタリアで事業開発投資を行いました。これらのプロジェクトは、2025年から順次稼働開始予定で、10年または20年間の運営期間に対して、10%前後の内部収益率（E-IRR）を見込んでいます。

「持続可能な経営の推進」については、これを推進するために必要な人的資本の強化策として、2023年にさまざまな人材育成プログラムをスタートさせましたが、2024年には役員報酬制度や管理職人事制度の改定を行い、業績連動型株式報

長期ビジョンの全体像



社長兼COOメッセージ



酬の導入や職能管理型から役割等級型への変更などを行いました。これらは人材市場で競争する上で重要な転換点となると考えています。

企業文化の変革と真のグローバル企業に向けて

「2030 Vision」の実現には、企業文化の変革も必要となります。この点では、Inovaが非常に良いモデルになると考えています。Inovaが本社を置くスイスは、国土が小さく、周囲を大国に囲まれています。それは国家だけでなく、企業にとっても同じ状況で、多様な文化や異なる言語・法税制の欧州諸国の中でビジネスを展開し、自身の成長がなければ淘汰されてしまうという危機意識が、彼らの成長意欲の原動力となっています。そして、新たな技術の導入やビジネスモデルの開拓を、

自社のリソースだけで進めるのではなく、パートナーと共に進めるダイナミックなアプローチは、当社が学ぶべき重要なモデルです。また、Inovaが今日当社グループの成長ドライバーとなっているのは、優秀な現地のマネジメントチームの存在に加えて、現地の職員が当社を信頼し、改革を実行してくれたことが大きな要因だと考えています。

人材の流動性が高い欧州の市場は、人的資本の強化という観点からも非常に参考になります。現在当社では、経営人材、グローバル人材、DX人材の育成を推進していますが、事業を進める上で必要な人材を積極的に外部から確保していくという人材戦略は、私がInovaで身をもって体験したものです。Inovaが当社グループに加わってから10年以上が経過し、その間に当社は約50人を駐在員として派遣しました。帰国した

第1、第2世代の職員は、Inovaで得た経験や知識を周囲に広めており、日本とスイスの心理的な距離感は大いに縮まっています。こうした人材を増やし、その経験を共有することで、組織の融合が進み、グループ全体のグローバルな成長を実現していくことが可能になると考えています。

ステークホルダーとともに創る 「カナデビア」の未来

私たちは創業以来、「挑戦の精神」を創業者から継承している当社のDNAとして掲げてきましたが、最近、ステークホルダーが抱く当社のイメージを調査したところ、「挑戦の精神は

2020年以降に実施した事業ポートフォリオ・マネジメントに関する主な取り組み

| 時期 | 内容 | 買収 | 戦略的アライアンス | 譲渡 |
|----------|--|----|-----------|----|
| 2020年 4月 | Inovaが仏メンテナンス会社 ESTI を買収 | ○ | | |
| 2020年11月 | NAC Internationalが米 Deep Isolationに出資 | | ○ | |
| 2021年 7月 | Inovaが独バイオガス関連企業を Schmack Group から買収 | ○ | | |
| 2021年10月 | 川崎重工業(株)とシールド事業を統合 | | ○ | |
| 2022年 2月 | Inovaが独 Steinmüller を買収 | ○ | | |
| 2022年 4月 | Inovaが仏 EST Industries を買収 | ○ | | |
| 2022年 9月 | 甲板機械子会社の株式を譲渡 | | | ○ |
| 2022年10月 | 東京電力HD(株)とキャスク合併事業 | | ○ | |
| 2023年 1月 | NAC Internationalが米 Philotechnics を買収 | ○ | | |
| 2023年 2月 | 物流子会社の株式の66.6%を譲渡 | | | ○ |
| 2023年 4月 | 船用エンジン事業の分社化・今治造船(株)との協業 | | ○ | |
| 2023年 5月 | TREホールディングス(株)と環境事業で業務提携契約の締結 | | ○ | |
| 2023年 6月 | NAC Internationalがカナダ NIAGARA ENERGY PRODUCTS を買収 | ○ | | |
| 2024年 3月 | Inovaが伊 Schmack Biogas を買収 | ○ | | |
| 2024年 6月 | Inovaがデンマーク Babcock & Wilcox Renewable Service を買収 | ○ | | |

社長兼COOメッセージ

感じられない」とのご意見が少なからずありました。私は2024年10月のカナデビアへの社名変更は、私たちのDNAである挑戦の精神を社員全体に再び呼び起こす絶好の機会であると考えています。当社グループが名実ともにさらなる成長を遂げるために、企業風土や従業員の意識を含めた変革に、全力で取り組む決意を持っています。

私たちのめざす未来は、ステークホルダーと共に創り上げていくものです。私たちは廃棄物処理の世界でユニークなポジションを占めています。プロジェクト開発、エンジニアリング、調達、建設、運営、メンテナンスを一貫して提供し、新しい技術を加えることで全体の価値を高める能力を持つ企業は、世界的にも珍しい存在だと思えます。

当社のユニークさと社会貢献性を、投資家を含む全てのステークホルダーへ適切に伝えることは、重要な課題と認識しております。当然ながら、株主の皆様への還元を重視する立場は変わりませんが、当社グループは現在成長の途上にあり、特に海外市場では大きなビジネスチャンスが広がっています。そのため、安定的な配当の維持を図りつつ、他方でこれらの大きなチャンスをうまく活用するために、現在は成長に向けた投資を優先的に考えることが必要な時期であると判断しています。

このような事業成長の基盤として、当社は「安全最優先」「コンプライアンスの徹底」「社会との共生」「品質の追求」をKanadevia Value（経営姿勢）として掲げ、顧客や従業員をはじめとする全てのステークホルダーに安心して長く当社と関わっていただける企業であることをめざしています。

しかしながら、船用エンジン事業で長年にわたり、試運転記録に不適切なデータの書き換えを行っていたことが分かり、今年7月に公表しました。ステークホルダーの皆様には、大変なご迷惑をおかけし、また大きな不安を抱かせることになり、心からお詫び申し上げます。コンプライアンス意識や組織風土の問題に改めて取り組まねばならないと決意を新たにしています。このような危機に直面した時こそ、チームとしての団結力が問われる時です。原因究明と再発防止に努め、信頼の回復をめざしてまいります。

私の信条は「逃げない」ことです。現実を直視すること、對話すること、難しい課題から逃げないこと、これが私の信条です。当社グループは、過去に多くの失敗を経験しましたが、その都度顧客に対して、絶対に「逃げない」という姿勢を貫き通してきました。1881年の創業から公益に資するビジネスを行ってきた当社には、そのようなDNAが受け継がれているのだと思います。

企業価値を向上させるためには、株主や顧客をはじめとする全てのステークホルダーと誠実に関わり、信頼を築いていくことが最も重要です。私自身が信頼に値する人間であること、そして当社グループが信頼に値する企業であることを、事業を通じて示し、皆様にご理解いただくこと——これが私の使命であり、めざすところです。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

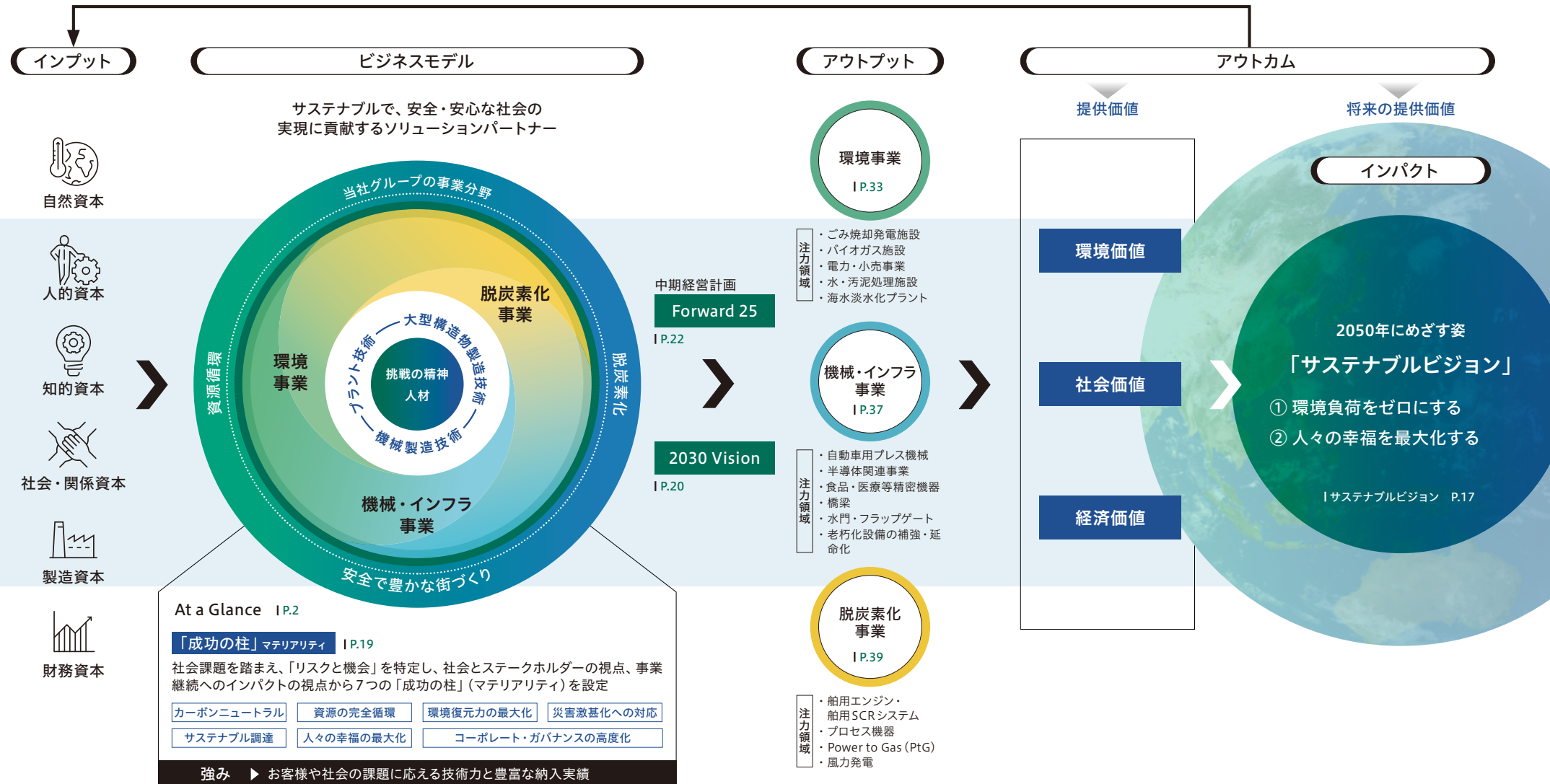
代表取締役 取締役社長兼COO
桑原 道



価値創造プロセス

企業理念・経営姿勢・行動指針

当社グループの基本理念 I P.1



価値創造プロセス

インプット



自然資本

- エネルギー使用量^{※1} 4,291 TJ
- 水使用量^{※2} 1,493千m³
- 風、太陽など再生可能エネルギーの源



人的資本

- 連結職員数 12,148人
(国内:9,005人、海外:3,143人)



知的資本

- ごみ焼却発電・バイオガスのコア技術、大型プラントEPCの実績とノウハウの蓄積
- 気候変動に対応する技術開発
(陸上風力、洋上風力、水素、メタネーションなど)
- 産学連携研究数 45件



社会・関係資本

- グループ会社数 162社
(国内:84社、海外:78社)
- 信頼、ブランド力 納入実績
(世界) ごみ焼却施設 1,442施設
(ライセンス含む)
- 水処理施設 282施設



製造資本

- 設備投資額 96億円
- 研究開発費 112億円
- 主要製造拠点 国内7カ所



財務資本

- 自己資本 1,627億円
- 有利子負債 914億円

中期経営計画

Forward 25

2025年度目標

| | |
|-------|---------|
| 受注高 | 6,000億円 |
| 売上高 | 5,600億円 |
| 営業利益 | 280億円 |
| 営業利益率 | 5.0% |
| ROE | 9.5% |

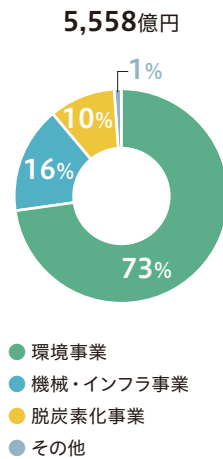
長期ビジョン

2030 Vision

| | |
|---------------------------|------|
| 売上高 | |
| 2030年代のできるだけ早い時期に1兆円を達成する | |
| 営業利益率 | 10% |
| ROE | 10%超 |
| 海外事業比率 | |
| 売上高・営業利益 | 50%超 |

アウトプット

2023年度事業別売上高構成



アウトカム

提供価値

- 廃棄物からクリーンエネルギーや資源（電力、バイオガス、水素、有価物など）の創出・提供
- GHGの削減（廃棄物の埋立削減、CO₂の回収・利用、第三者の燃料転換など）

I 温室効果ガス排出量（GHG）削減 P.51

主なKPI

| | |
|--------|---|
| 2030年度 | -製品 ^{※3} によるCO ₂ 排出量削減貢献量:3.2億t-CO ₂ |
| 2050年度 | -Scope1, 2, 3:ゼロ -ターゲットエリアのオープンダンピングサイト閉鎖 -製品・部品・廃棄物のリサイクルシステムの確立 |

環境価値

- 廃棄物の衛生的な処理
- クリーンな水の提供
- エネルギーの安全保障への貢献（電力やバイオガスなどの安定供給、使用済み燃料・放射性廃棄物の安全で適切な管理）
- 防災インフラ・拠点の創出・提供
- 地域コミュニティの創出・提供
- 環境教育
- サステナブルな調達
- 雇用の創出、DE&Iの推進、職員の働きがいの向上

I 環境マネジメント P.49 / 調達 P.47 / 人的資本・人材戦略 P.27

主なKPI

| | |
|----------|--|
| 2025年度 | -職員エンゲージメント指数:70% -女性新卒採用率:事務系50%、技術系10% -男性の育児休暇・休業取得率:100% |
| 2050年度 | -全サプライヤーのサステナビリティ推進スコア ^{※4} :80点(100点満点) |
| 2050年度まで | -防災インフラ技術の創出および耐震・耐風補強技術の進化 -人権デュー・デリジェンス推進、人権リスクゼロに向けた取り組みの継続 |

社会価値

経済価値

| | | |
|--------------|---------|--------|
| ・TSR（株主総利回り） | 過去5年累積 | 301.1% |
| | 過去10年累積 | 134.5% |

将来の提供価値

インパクト

2050年にめざす姿 「サステナブルビジョン」

- ① 環境負荷をゼロにする
- ② 人々の幸福を最大化する

※1 当社および一部連結子会社（連結売上高の95%をカバー）

※2 当社および一部連結子会社（連結売上高の94%をカバー）

※3 ごみ焼却発電、バイオガス発電、バイオマス発電、風力発電など

※4 国連グローバルコンパクトSAQを用いてスコアを算出

ビジネスモデルの解説

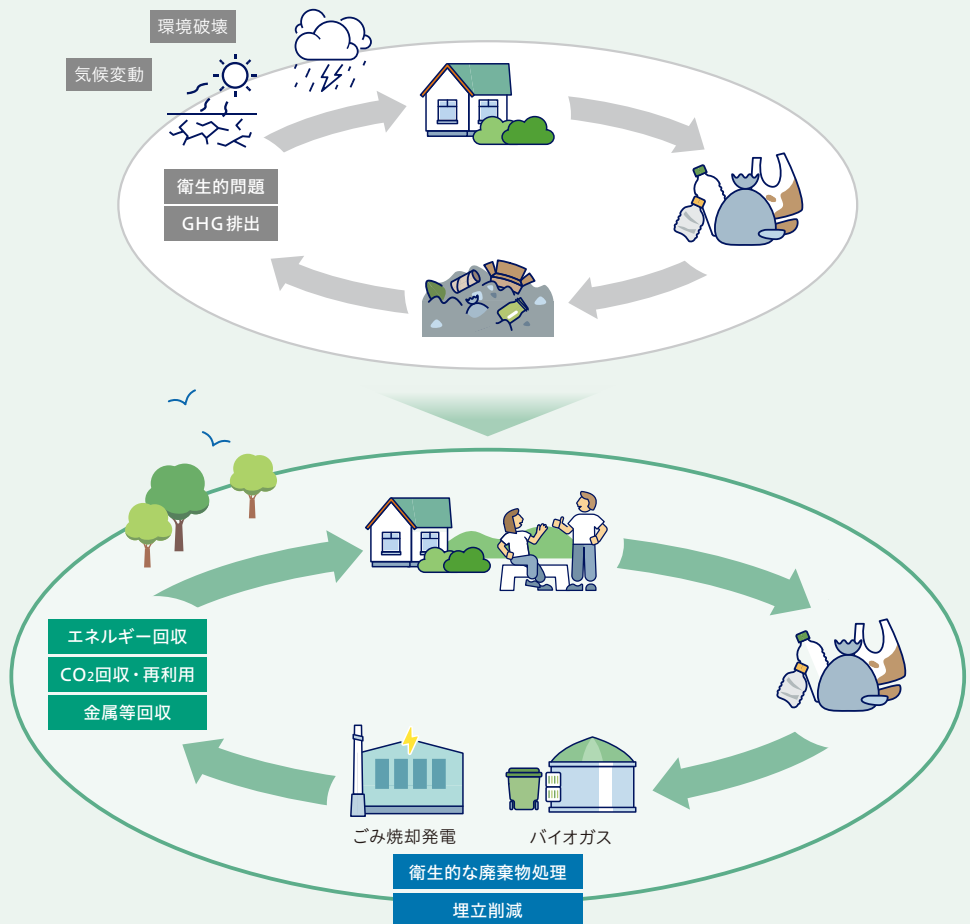
● 環境事業

| P.33

環境事業では、ごみ焼却発電、バイオガス、水処理など、市民生活に必要不可欠なインフラ施設を中心に、設計・調達・施工（EPC）、さらには完工後の施設運営やメンテナンスサービス（O&M）の長期受託などを、国内外で幅広く展開しています。特に、ごみ焼却発電では、燃料となるごみの性状が一様でない上、場所や季節によっても変化するため、豊富な建設や運営の実績が強みになっています。

- 日本国内においては、地方自治体からの入札を通じて、EPCと共にO&Mも受注する機会が多く、長期的かつ安定した事業となっています。
家庭から排出される一般ごみの焼却処理施設は全国に広く行きわたっており、老朽化した施設の建て替えや基幹改良などの需要が中心です。
- 海外においては、1990年代から廃棄物の埋立削減に積極的に取り組んできたEU各国と英国が主要市場ですが、近年の世界的な環境意識の高まりにより、中東や豪州をはじめとする新市場も急速に拡大しています。
海外ではごみ焼却施設の大型化が進んでおり、EPCの受注においては、欧州・中東市場で積み重ねてきた当社グループの圧倒的な実績とノウハウが大きな差別化要因となっています。
- 欧州では公共サービスの民間委託が進んでいます。廃棄物処理から電力販売までを手掛ける廃棄物事業者が主要顧客でしたが、近年では再生可能エネルギー事業者などの顧客が新たに加わり、当社グループが海外でも長期のO&Mを受注する機会が増えてきました。
- 新規建設に携わった施設からは、将来のメンテナンスや建て替え・基幹改良などの需要が期待できます。
- 今後は、EPCやO&Mの受注にとどまらず、ごみ焼却発電やバイオガスプロジェクトの事業開発や運営への参画、より付加価値の高い自社所有・運営事業の拡大をめざしていきます。

当社グループの提供するソリューション



ビジネスモデルの解説

● 機械・インフラ事業

| P.37

機械事業は、主に民間企業を顧客として、半導体製造工程で使用される機器や、食品工場、医療関連、輸送業などの多様な分野に向けて製品を提供しています。一方、インフラ事業では、主に官公庁を対象に、水門、橋梁、煙突などの公共インフラ施設的设计・建設を長年にわたり手掛けています。

機械事業

- **プレス**：自動車用大型プレス機械を、お客様の多様なニーズに合わせ、開発から製造、アフターサービスまで一貫して手掛けています。また、FAシステム製品（自動化装置）を含むプレスライン全体をトータルコーディネートし、顧客に最適な生産ラインを提供しています。
- **精密機械**：半導体、FPD（液晶、有機ELパネル）などの製造に使用される真空バルブと各種プラント等で使用されるラプチャーディスクの設計・開発から製造、販売、アフターサービスまで一貫して手掛けています。東アジアや米国シリコンバレーにも拠点を置き、国内外の需要に対応しています。
その他、人々の生活において重要な要素である食品・医薬品・化成品や昨今需要が拡大している半導体のメーカー向けに、充填機やフィルタープレスをはじめとした各種産業機械を提供しています。開発からメンテナンスまで一貫したサポートを行い、生産システムの高効率化に貢献しています。

インフラ事業

- 水門・橋梁・煙突などの鋼製構造物の設計・製作・建設およびそれらの耐震補強・老朽化した設備の維持補修を通じて、国土強靱化、安心・安全なまちづくりに貢献しています。また、津波・高潮など自然の力を利用して作動する「フラップゲート式水災害対策設備」を展開しており、災害に強い社会の構築に貢献しています。近年はカーボンニュートラルの一環として水力発電向け水門設備の引き合いが増加しています。
- 海外では東南アジアにおける水門の建設需要に対応するため、2023年にタイで水門および各種鋼構造物の製造工場を開設しました。

● 脱炭素化事業

| P.39

脱炭素化事業では、2つの既存事業におけるクリーンエネルギー転換ニーズへの対応、そして2つの成長事業（新分野）を通じた脱炭素化の実現に向けて貢献していきます。

- **船用エンジン**：タンカーなどの大型船の船用エンジンを中心に製造しています。今後は造船会社や船主のクリーンエネルギー・エンジンやクリーンエネルギー船への転換ニーズに対応する製品開発を推進していきます。
- **プロセス機器**：石油精製や石油化学セクター向けの压力容器などが主要な製品となっています。今後はアンモニアなどのクリーンエネルギー用の製品開発と提供をめざしていきます。
また、米国の子会社を中心に、原子力発電所から出る使用済核燃料を輸送・貯蔵するための容器（キャスク、キャニスター）のエンジニアリングやコンサルティングを手掛けています。
- **脱炭素化システム**：当社グループの技術を活用した水素発生装置やメタネーション装置の製造を行っています。将来大きな成長が予想される水素や合成メタンの本格的な社会実装に向けて、製品の大型化に取り組んでいます。
- **風力発電**：陸上風力発電では、事業への出資や開発に加えて、施設のEPCとO&Mもトータルで手掛けています。風力発電施設の完成後は、事業者として安定的な電力収入を得ることができます。
一方、洋上風力発電では、基礎構造物のメーカーとしての立場で、風力発電事業者に対して製品を納入していきます。現在は着床式、浮体式それぞれについて実証事業に取り組んでいます。



サステナブルビジョン

当社グループの企業理念は、「技術と誠意で社会に役立つ価値を創造し、豊かな未来に貢献する」ことです。私たちの使命は、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」こと、すなわち、事業活動を通じてサステナブルな社会を実現するためのさまざまな社会課題の解決に貢献することです。私たちは、そのための変革を惜しみません。

2050年にめざす姿

- ① 環境負荷をゼロにする
- ② 人々の幸福を最大化する

技術の力で人類と自然の調和に挑む

当社グループは、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」というブランドコンセプトの下、サステナブルな社会の実現に取り組んでいます。造船から始まり、さまざまな事業を行ってきましたが、一貫して社会の発展を支える技術を提供してきました。技術によって社会課題の解決に取り組むことは、企業理念の礎です。

サステナブルビジョン「環境負荷をゼロにする」「人々の幸福を最大化する」は、2050年においても私たちが安心して暮らせる社会や健全な地球環境が存在するために、挑戦し続ける覚悟を表現しました。

当社グループは、2024年10月、日立造船から「Kanadevia」として新たな一步を踏み出しました。多様性を尊重し、たゆまぬ技術革新により、人類と自然に調和をもたらす新しい道を切り拓いてまいります。

2024年10月

代表取締役 取締役会長兼 CEO

三野 禎男

「成功の柱」(マテリアリティ)に係る社会課題/リスクと機会

当社グループの事業戦略上の重要課題を明らかにするために、長期的な視点で社会課題を分析し、リスクと機会を抽出しました。これらは、「成功の柱」(マテリアリティ)検討の基盤となります。

| 7つの「成功の柱」 (マテリアリティ) | 社会課題の認識 | 機会 | リスク |
|--------------------------|--|--|---|
| カーボン ニュートラル | ・パリ協定の1.5℃目標を達成するには、社会全体でのカーボンニュートラル達成が不可欠。脱炭素社会への移行要請が急拡大。 | ●再生可能エネルギーの主流化 ●低炭素・脱炭素製品・技術の需要増加 | ●GHG排出規制、炭素税などの規制強化 ●高環境負荷製品の需要減少 |
| 資源の 完全循環 | ・世界人口の爆発的増加に起因し、エネルギー・資源・食糧・水の不足、住む場所の問題、廃棄物の問題、生物多様性の崩壊等が生じる。環境負荷ゼロ社会への移行要請急拡大。 | ●環境意識の高まり、規制強化による環境関連ビジネスの市場拡大 ●サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出 | ●環境規制強化とサーキュラーエコノミーへの対応による事業面でのコストアップ |
| 環境復元力の 最大化 | ・持続可能な発展を続けるには、自然が有する再生産能力を超えないことに加え、損なわれた自然の再生産能力を回復させることが必要。 ・持続可能な発展は、環境課題解決だけでは実現せず、人々の基本的ニーズ、なかでも健康の維持、回復が必要。 | ●オープンドランピングサイトの再生や海洋汚染防止等に関する意識の高まりに伴う新たなビジネスの創出 ●パンデミックを機に、より健康で安全に暮らすことへの要望が急拡大 | ●開発地生態系の保全・回復に伴うコスト増大 |
| 災害激甚化 への対応 | ・自然災害の激甚化・パンデミックなどの有事に備えて、エネルギー・食糧等に関する多層的な供給網の確立や自給率の向上、社会基盤の強化の要請拡大。特に、新興国等ではインフラ整備が、先進国においてはインフラの老朽化が課題。 | ●都市のスマート化、レジリエントなまちづくりに必要なインフラ整備の要請増大 ●激甚災害を見越した防災・減災インフラ技術の需要増加 ●エネルギーの多層的な供給網確立、自給率向上要請の拡大 | ●有事のサプライチェーン途絶 ●生産拠点の防災対策および事業のリスクマネジメントの必要性増加 |
| サステナブル 調達 | ・サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大。 | ●サプライチェーン全体での環境負荷ゼロ、社会的価値の創出によるバリューチェーン全体の持続可能性に貢献することで、社会的信頼性が向上 | ●サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーションの低下 |
| 人々の幸福の 最大化 | ・持続可能な発展は、環境課題解決に加え、人々の健康、影響力、能力、公平、意味・意義が認められることが必要。 ・多様な人材が心身共に健康で、自己の能力を最大限発揮できる職場の実現への要請。 ・第三者による人権侵害に加担しないことへの強い要請。 | ●当社グループのビジネスバリューチェーン全体への価値創造による信頼性の向上 ●DE&Iの推進を通じたイノベーションの創出による企業競争力の向上 ●働き方改革の加速による生産性・効率性・モチベーションの向上 | ●多様な人材の活躍機会の喪失による人材の流出 ●事業環境の変化に対応できないことによる競争力の低下と業績の低迷 |
| コーポレート・ ガバナンスの 高度化 | ・実効性の高いコーポレート・ガバナンス実現の要請拡大。 ・高い倫理性に基づく企業活動、透明性ある企業活動の重要性増大。 | ●実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現を通じた持続的な企業価値の向上 ●高い倫理性に基づく企業活動による会社に対する信頼性の向上 | ●コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全による適切な経営判断の欠如、事業停滞・低迷および不祥事の発生とこれらを理由とするステークホルダーからの信頼低下 ●役職員のコンプライアンス意識、倫理性の欠如による反競争的行為や腐敗・贈収賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生 |

マテリアリティ／指標と目標

設定のプロセス

「成功の柱」(マテリアリティ)の設定には、当社グループの企業理念およびサステナブルビジョンを基礎に、長期的な視点での外部環境の認識、そして「持続可能性4原則^{※1}」に基づく網羅的な課題抽出を出発点とし、当社の事業戦略や、サステナビリティに関する国際規格や評価機関の評価基準などを通じて、社会の要請を理解し、「成功の柱」の候補を選定しました。その上で、「社会とステークホルダーの視点」「事業継続へのインパクトの視点」を、それらの「達成の難易度」と合わせて考慮し(Future-Fit Business Benchmarks^{※2}を活用)、最優先して対処すべき課題を「成功の柱」として特定しました。この検討のプロセスでは、サステナビリティ推進委員や戦略委員からの意見を収集し、社外役員との意見交換を行うなど、多角的な視点を取り入れてきました。そして、サステナビリティ推進委員

会や経営会議での議論を重ねた結果、最終的に取締役会での議論と承認を経て、私達がめざす7つの「成功の柱」が設定されました。さらに、サステナブルビジョンの策定と「成功の柱」の設定の後には、社外の有識者からの評価と今後の改善提案を受け取りました。

なお、「成功の柱」は、外部環境の変化や社会のニーズ・期待の変化を適切に事業計画に反映させるために、3年から5年を目安に定期的に見直す予定です。これにより、事業の持続可能性を維持しつつ、社会の要請に対応する柔軟性も確保します。

※1 サステナブルではない状態が生じた4つの根本原因に着目して導いた企業活動の原則であり、国際 NGO The Natural Step (<https://thenaturalstep.org/approach/>) が提唱しているもの。

私たちは以下の活動に加担しない。

- ① 自然環境の中で、地殻から取り出した物質の濃度が増え続ける活動
- ② 自然環境の中で、人間社会が作り出した物質の濃度が増え続ける活動
- ③ 自然を物理的な方法で劣化させる活動
- ④ 人々が基本的ニーズ(健康、影響力、能力、公平、意味・意義の5項目)を満たそうとする行動を妨げる、システム化された活動

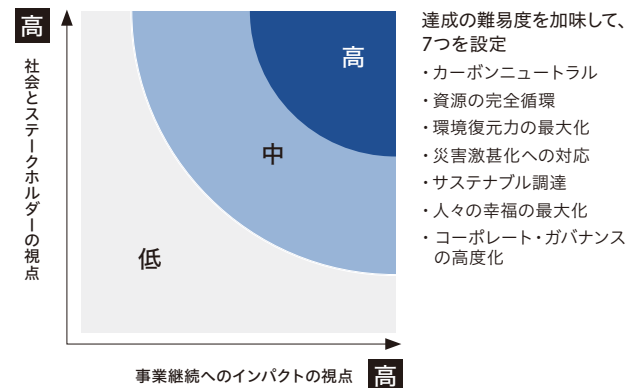
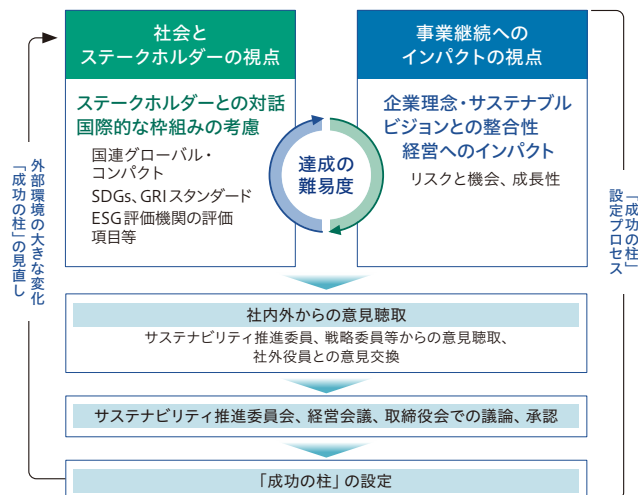
※2 持続可能性の4原則を企業の持続可能な経営推進の視点に落とし込むために英国の Future-Fit Foundation によって開発された KPI ツール

「成功の柱」(マテリアリティ) 実現に向けた施策と指標・目標

それぞれの「成功の柱」(マテリアリティ)には、実現に向けた複数の施策とそれぞれに対するロードマップが策定されています。施策ごとの目標管理はもちろんですが、それだけでは「成功の柱」の達成度合いを把握することが難しいため、各「成功の柱」に対して目標を設定し、その進捗状況をフォローする仕組みを構築し、半年ごとに進捗状況を確認します。その結果はサステナビリティ推進委員会に報告され、さらに事業戦略の進捗フォローとも連携を保ちながら、経営会議や取締役会へも報告されます。

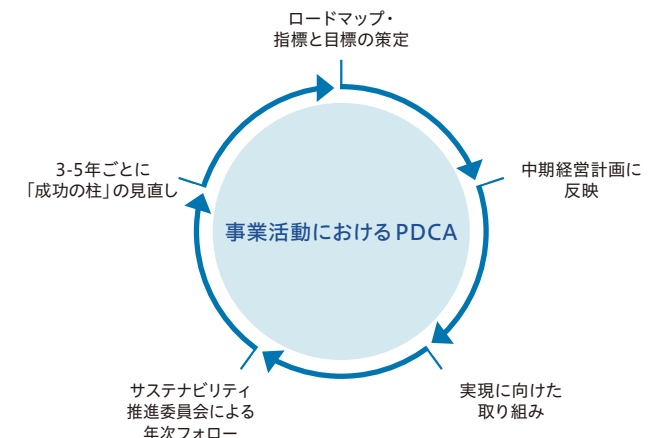
各「成功の柱」に設定した施策と目標は次ページののとおりです。

マテリアリティの設定プロセス










社外有識者のご意見
<https://www.kanadevia.com/sustainability/management/comments.html>

「成功の柱」(マテリアリティ) 実現に向けた指標と目標の管理



マテリアリティ／指標と目標

| 7つの「成功の柱」 (マテリアリティ) | 指標と目標 | 原材料調達 | 製造（開発含む） | 製品・サービスの提供 | 製品の廃棄 | SDGsとの関連性 |
|------------------------|---|----------------------|---|--|--|---|
| | | ● サプライチェーン全体での環境負荷ゼロ | | | | |
| カーボン ニュートラル | <ul style="list-style-type: none"> ● 2030年度 - 製品※1によるCO₂排出量削減貢献量 3.2億t-CO₂ (2020年度からの累計) ● 2050年度 - Scope 1, 2ゼロ - Scope 3ゼロ I 温室効果ガス (GHG) 排出量削減 P.51 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 第三者の燃料転換、水素、合成メタン・アンモニアなどのクリーンエネルギーに対応した製品開発と実用化 ● CCUS (CO₂回収・利用・貯留) 技術の確立、実用化 ● 陸上・洋上風力発電の事業拡大 | | |  |
| 資源の 完全循環 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2050年度 - 製品・部品・廃棄物のリサイクルシステム確立 - 埋立率※2ゼロ - 取水量削減目標※3達成 I 環境マネジメント P.49 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 自社の燃料転換、エネルギー自給率向上、省エネ設備導入 | <ul style="list-style-type: none"> ● リサイクルしやすい設計推進、長寿命部品使用、長寿命化技術確立 | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品回収・廃棄物からの有価金属再資源化 |  |
| 環境復元力の 最大化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2050年度 - ターゲットエリアのオープンダンピングサイト閉鎖 - 環境汚染物質※4材料変更100% - 国内製造拠点の排ガス・排水基準（上乗せ基準）遵守 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 森林経営、緑化、オフセット開発（植林）への投資 ● 開発地生態系の保全・回復 | <ul style="list-style-type: none"> ● 空気、水、土壌の汚染に対する回復 | <ul style="list-style-type: none"> ● オープン・ダンピング・サイトの削減、再生 ● 開発地生態系の保全・回復 |  |
| 災害激甚化 への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2050年度まで継続的に - 防災インフラ技術の創出および耐震・耐風補強技術の進化 | | <ul style="list-style-type: none"> ● ライフサイエンス分野関連技術 | <ul style="list-style-type: none"> ● 激甚災害を見すえた防災インフラ技術の創出 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域防災拠点機能の提供、自治体等との協力体制確立 |  |
| サステナブル 調達 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2050年度 - 全サプライヤーのサステナビリティ推進スコア※5 80点 (100点満点) 達成 I 調達 P.47 | | ● サステナブル調達方針の浸透 | | |  |
| 人々の幸福の 最大化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2025年度 - 職員エンゲージメント指数70% ● 2050年度 - 人権リスクゼロの継続 - 全サプライヤーのサステナビリティ推進スコア※5 80点 (100点満点) 達成 I 人的資本・人材戦略 P.27 | | <ul style="list-style-type: none"> ● DE&Iの推進、人的資本の充実、働きがいの向上 ● 事業所と地域社会の共存共栄 ● (当社グループとしての) 人権方針の浸透 | | |  |
| コーポレート・ガバナンスの 高度化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2025年度 - グループ全体のサステナブル経営体制確立完了 I コーポレート・ガバナンス P.60 | | <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ推進委員会を中心とする体制の維持 ● 実効性あるコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの徹底 | | |  |

※1 ごみ焼却発電、バイオガス発電、バイオマス発電、風力発電など

※2 各地域の規制や条件に適合している場合

※3 2025年度に設定予定

※4 特化物等

※5 国連グローバルコンパクト SAQ のスコア

長期ビジョン「2030 Vision」

「2030 Vision」概要

「2030 Vision」では、「サステナブルビジョン」で定めた7つの「成功の柱」（マテリアリティ）を念頭に、当社グループの事業分野を「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」の3つに定め、これらの事業分野における社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。財務面では、収益力の向上を最優先課題とし、2030年度に営業利益率10%をめざします。顧客や市場との対話を通じて課題解決に全力で取り組むことにより、サステナブルな社会の実現に貢献しながら、当社グループの営業利益率の向上につなげていきます。

「2030 Vision」目標

| 売上高 | 営業利益率 | ROE | 海外事業比率 | 継続的事業比率 |
|------------------------------|-------|------|-----------------|----------------|
| 2030年代の できるだけ早い時期に 1兆円 | 10% | 10%超 | 売上高・営業利益 50% | 新設事業 <継続的事業 |

「2030 Vision」実現に向けた取り組み

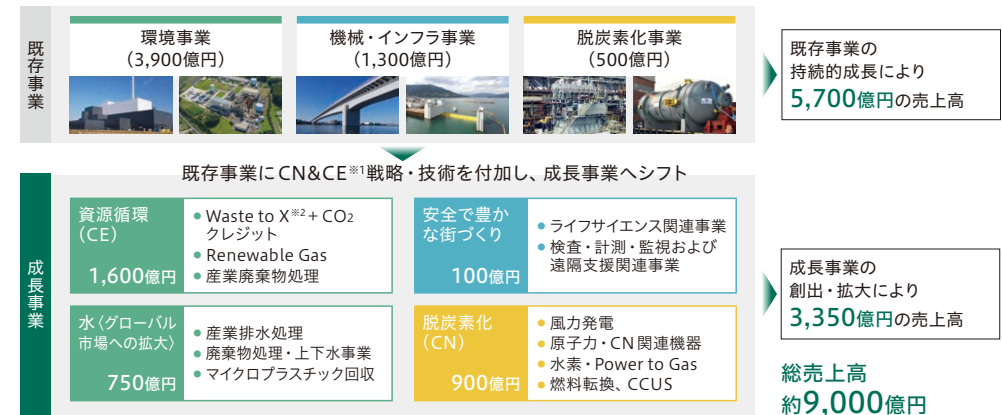
「2030 Vision」では、既存事業の持続的成長の基盤の上に、成長事業の創出・拡大に取り組んでいます。既存事業では、DX技術の活用などにより製品・サービスの付加価値を向上させるとともに、メンテナンスや施設の運営受託といった継続的事業を拡大し、安定収益の確保を図ります。同時に、事業の選択と集中に継続して取り組むことで、当社グループの収益構造を強化します。

成長事業では、戦略的な事業投資・開発投資により、資源循環分野や脱炭素化分野を中心に高収益事業の創出をめざします。今後も持続的な成長が見込まれる海外市場に対しては、グローバルな事業体制の強化、それぞれの国や地域に最適な戦略の策定を進め、グループシナジーを発揮しながら海外事業を伸長していきます。これらの取り組みを通して、2022年度は新設事業が約60%、継続的事業が約40%となっていた売上高割合を逆転させること、また、売上高および営業利益における海外事業比率を50%とすることを2030年度までの目標としています。

2030年には、既存事業と成長事業を合わせて9,000億円の事業規模を実現し、そして2030年代のできるだけ早い時期に売上高1兆円の達成をめざします。なお、成長投資の積極展開により総資産の増加が想定されますが、健全なバランスシートと財務体質を維持する方針です。

「2030 Vision」—— 事業の姿

2030年の事業の姿：既存事業の持続的成長と、成長事業の創出・拡大に取り組む

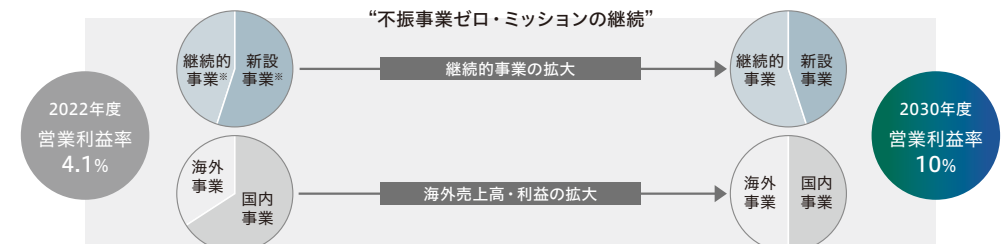


※1 Carbon Neutral & Circular Economy

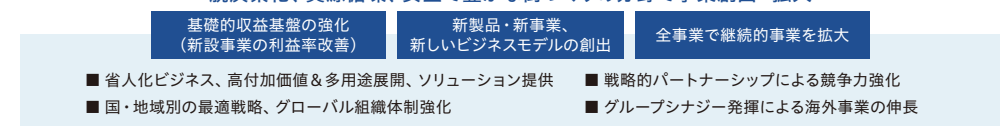
※2 Energy, Material, Chemical, Fuel, 水素、炭素貯留、リン回収など

「2030 Vision」—— 利益率向上 (営業利益率10%) のための戦略

戦略的な事業投資・開発投資等の拡大により、成長事業・高収益事業 (営業利益率10%) を創出



脱炭素化、資源循環、安全で豊かな街づくりの分野で事業創出・拡大



※ 新設事業：建設や製造販売。顧客に新規の財を引き渡す事業。

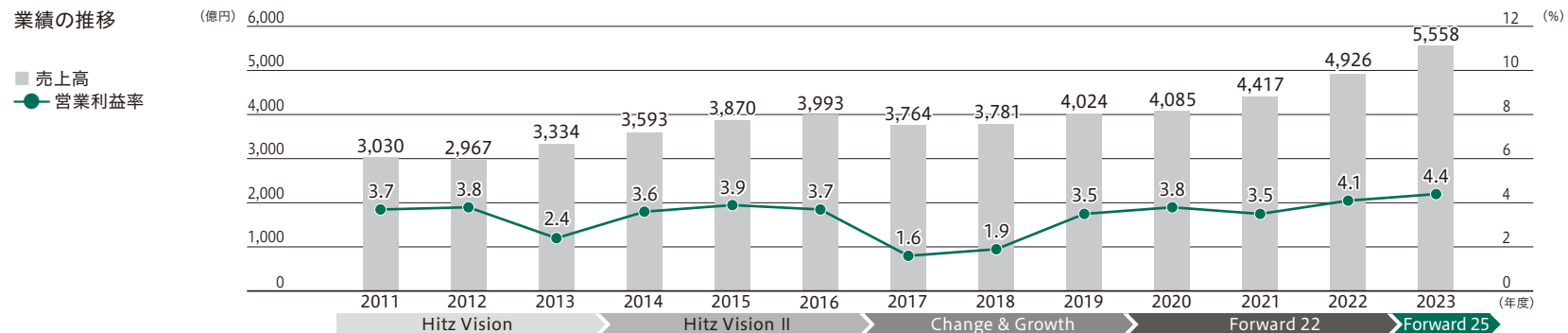
継続的事業：プラントや製品の引き渡し後のメンテナンス、運転、運営などのサービスに付随する事業や発電など長期契約に基づく事業。

中期経営計画

過去の中期経営計画の振り返り

| | Change & Growth 2017～2019年度 | Forward 22 2020～2022年度 |
|---------|--|--|
| 位置付け | 「Hitz 2030 Vision」の実現に向けた基盤整備の3年間 | 「収益力の強化」を推進し、確実に成果を上げる期間 |
| 基本方針 | <ol style="list-style-type: none"> 事業基盤の再構築と生産性向上 <ol style="list-style-type: none"> ①事業領域の拡大 ②ICT技術の活用 ③リスク管理体制の強化 ④高収益化策の具体化と促進 ⑤財務体質の強化と成長投資余力の拡充 グループ総合力の発揮 <ol style="list-style-type: none"> ①事業グループの形成によるシナジー発揮 ②連結経営管理の重視 ③ローテーションによる人材開発 ポートフォリオ・マネジメントの推進 <ol style="list-style-type: none"> ①ポートフォリオによる事業の位置付け明確化 ②伸長事業や新事業への経営資源の優先配分 ③低迷する機種は再生検討して見極め | <ul style="list-style-type: none"> 企業活動全体を通じて、サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献する 自らも収益力を強化し、持続的成長可能な企業グループをめざす <ol style="list-style-type: none"> 製品・サービスの付加価値向上 <ol style="list-style-type: none"> ①先端技術の活用 ②事業立地の転換、顧客・市場との対話の促進 ③グループ総合力の発揮 事業の選択・集中の推進とリソースの伸長分野へのシフト <ol style="list-style-type: none"> ①「目標管理制度」の導入 ②ポートフォリオ・マネジメントの一層の推進 業務効率化・生産性向上による働き方改革の実現 <ol style="list-style-type: none"> ①グループ経営管理制度の変革による業務効率化 ②ものづくり事業のあり方の検討 ③人材育成と働き方改革 |
| 財務目標・実績 | 2019年度 目標 (計画時) 受注高 4,600億円、売上高 4,300億円 営業利益 205億円 (営業利益率 4.8%) | 2022年度 目標 (計画時) 受注高・売上高 4,000億円レベル 営業利益率 5% |
| 成果 | 2019年度 実績 受注高 4,541億円／売上高 4,024億円 営業利益 138億円 (営業利益率 3.5%) | 2022年度 実績 受注高 7,375億円／売上高 4,926億円 営業利益 200億円 (営業利益率 4.1%) |
| 継続課題 | <ul style="list-style-type: none"> Kanadevia先端情報技術センター (A.I/TEC) の開設、新基幹業務システム (SAP) の運用開始により業務効率化や収益力強化に向けた事業基盤を整備 Inovaの収益回復に向け、新CEOの下での経営改革および当社からのガバナンス強化を実行 B/Sの整理：2019年度に、米国シールド事業に関する棚卸資産、ジャパン マリンユナイテッド株式の減損処理 | <ul style="list-style-type: none"> Inovaの経営改革による業績改善、WtEの新市場への進出および海外O&M案件の受注 「目標管理制度」：事業ごとのKSFとKPIを体系的に管理する仕組みを構築 柏工場の閉鎖・他工場への集約、シールドマシンや船用エンジン、放射性廃棄物関連事業で他社との合併設立、非中核事業 (物流、甲板機械など) の株式譲渡などを実施 欧州において、WtE、バイオガスおよびO&M事業拡大のための戦略的M&Aを実行 脱炭素化事業本部、海外統括本部の設置 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 営業利益以下、利益項目の目標未達 環境・プラント部門の継続的事業が全社利益を支える収益構造からの脱却 ものづくり事業の構造改革と経営資源の最適配分に向けたポートフォリオ改革のさらなる推進 | <ul style="list-style-type: none"> 利益率の改善 (技術トラブルの撲滅による不良費削減、世界的なサプライチェーンの混乱への対応、インフレによる収益への影響の最小化など) 国内外グループ会社とのシナジー強化 事業ポートフォリオマネジメントは、成長分野や注力事業の拡大に向けた組織変革の一環として、今後も継続して実施 成長事業の創出に向けた戦略的な投資の実行 |

業績の推移



中期経営計画

中期経営計画「Forward 25」

基本方針および重点施策

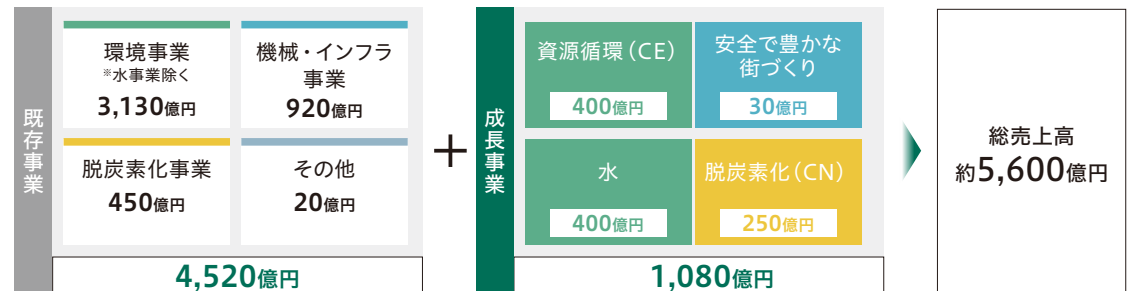
| 環境認識・課題 | 基本方針 | 重点施策 | 取り組み内容 | KPI (2025年度)・数値目標 |
|--|----------------------------------|-------------------------------|--|---|
| 外部環境 <ul style="list-style-type: none">国内WtE市場は成熟、更新需要中心の安定市場新興国を中心に、人口増加に伴う廃棄物の衛生的な処理や水・エネルギーの大きな潜在需要環境意識の高まり、脱炭素社会への移行人材の流動化 経営課題 <ul style="list-style-type: none">連結営業利益の大部分を国内の環境継続的事业に依存国内の環境EPCの赤字一部の事業で収益に課題事業環境の変化に対応できる人材の確保・育成・定着 | 1 既存事業の持続的成長 | ① 海外事業の伸長 | ■ 海外WtEにおける長期O&M ■ 海外グループ会社とのシナジー発揮 ■ 国内EPCの黒字化 (適切な案件選別、トラブルの撲滅) | 海外グループ売上高 40% 継続的事业売上高割合 50% 新設事業の黒字化 |
| | | ② 事業構造改革の推進 | ■ 機械・インフラ事業、脱炭素化事業における継続的事业の拡大 ■ 事業ポートフォリオの見直し ■ 事業立地転換による新たな事業モデルの創出 | |
| | | ③ 継続的事业の拡大および新設事業の収益改善 | | |
| | 2 成長事業の創出・拡大 | ① 投資 (事業投資・開発投資) 戦略の実行 | ■ 欧米におけるバイオガスプラントの自社事業 ■ Waste to Xの取り組みの推進 ■ 産業廃棄物分野への参入 | 「Forward 25」期間中の投資総額 1,400億円 |
| | | ② 重点分野への投資 | ■ 水事業や原子力関連事業のグローバル化 ■ 廃棄物のガス化など次世代技術の開発 ■ グリーンイノベーション基金などを活用した研究開発 | |
| | 3 持続可能な経営の推進 (企業価値の向上) | ① 人的資本の強化 | ■ 多様な人材の確保 ■ 人材育成 (経営人材、DX人材、グローバル人材) ■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | 女性新卒採用率 事務系 50% 、技術系 10% 男性の育児休暇・休業取得率 100% 職員エンゲージメント指数 70% 生活習慣病平均有所見率 21% 以下 |
| | | ② 事業活動の脱炭素化 | ■ 環境マネジメント P.49 ■ 温室効果ガス(GHG)排出量削減 P.51 | GHG排出量 Scope 1, 2 34% 削減 (2013年度比) |
| | | ③ DX戦略の推進 | ■ DX推進 P.42 | 製品IoT化率 60% DX人材育成数 500名 |
| | | ④ リスク管理の徹底 | ■ リスク管理 P.69 ■ 安全衛生 P.45 | 休業災害件数 ゼロ 売上高不良費比率 0.5% 以下 |
| | | | ■ 使用燃料の燃料転換 (水素等)、車両の電動化、省エネ設備の導入 ■ 使用電力の再生可能エネルギー比率向上 ■ Scope 3におけるGHG排出量の把握、サプライチェーン排出量の削減 | |
| | | | ■ 事業のデジタル変革による顧客視点での事業価値創造 (事業DX) ■ 業務プロセスや職員の働き方改革の実現 (企業DX) ■ デジタル技術の基盤強化やデジタル人材育成 (DX基盤) | |
| | | | ■ 受注プロジェクトのリスク管理 ■ 事業投資プロジェクトのリスク管理 ■ ICT技術を活用した安全管理ネットワークの強化 | |

財務目標

| | 2023年度 (実績) | 2024年度 (見通し*) | 2025年度 (目標) |
|--------------|-----------------|------------------|-----------------|
| 受注高 | 7,151億円 | 6,600億円 | 6,000億円 |
| 売上高 | 5,558億円 | 5,700億円 | 5,600億円 |
| 営業利益 (営業利益率) | 243億円 (4.4%) | 260億円 (4.6%) | 280億円 (5.0%) |
| ROE | 12.6% | 9.5% | 9.5% |

※ 2024年度第1四半期決算発表時点

重点分野への投資



※ 数値は、2025年度の売上高目標を示す

中期経営計画

既存事業の持続的成長

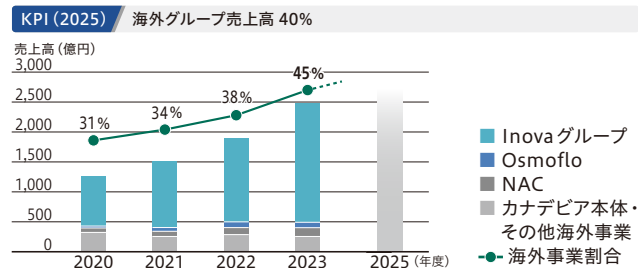
海外事業の伸長

2023年度は、Inovaの成長を軸に海外事業売上高の割合が45%に達し、「Forward 25」のKPIを前倒しで達成しました。Inovaは欧州・中東のWtEプラント市場で競争優位性を保持し、2020年以降の新規受注シェアは50%前後を維持しています。また、脱炭素化事業では2024年3月にオマーンでのメタネーション実証に関する覚書を締結しました。

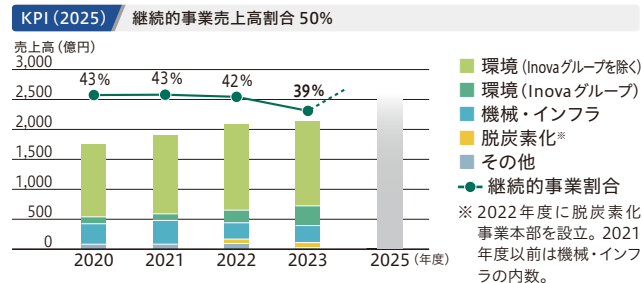
事業構造改革の推進

今治造船株式会社との共同事業である日立造船マリンエンジンが2023年4月に営業を開始したほか、同年5月には産業廃棄物処理事業者のTREホールディングス株式会社との業

海外事業の伸長



継続的事業の拡大



務提携契約を締結するなど、他企業との戦略的アライアンスを推進しています。さらに、2023年度にはカナダの使用済核燃料貯蔵容器の製造・販売事業やイタリアを中心に事業展開するバイオガス関連企業などを買収しました。

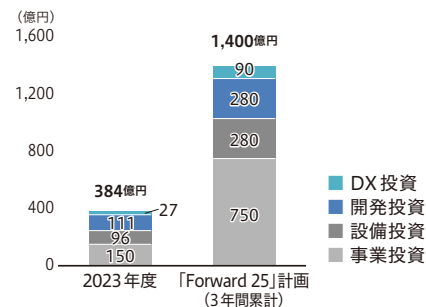
事業ポートフォリオマネジメントに関しては、引き続き目標管理制度の下でPDCAを回しながら事業戦略や具体的施策を定期的に見直し、経営資源の伸長分野へのシフトを一層加速させていきます。

継続的事業の拡大および新設事業の収益改善

継続的事業については、2023年度のグループ全体の売上に占める割合は39%にとどまりましたが、環境事業を中心に着実に成長を遂げています。特にInovaでは、英国や中東での長期O&Mの受注機会が増えたことに加えて、欧米におけるバイオガスプラントの自社事業の取り組みが進展しています。これらは、長期安定的な収益の下支えとなる見込みです。

一方で、機械・インフラ事業や脱炭素化事業における継続的事業の拡大や国内環境事業の新設事業の黒字化はまだ成果が十分に表れず、引き続き課題として取り組んでいきます。

投資の状況



成長事業の創出・拡大

「Forward 25」の3年間での投資計画は合計1,400億円で、初年度となる2023年度には384億円を投資しました。特に、欧米で需要が顕在化しているバイオガス事業への投資に積極的に取り組んでいます。EUでは2030年までに再生可能エネルギーの比率を45%に高める計画が掲げられており、その中でバイオガスの製造設備が大幅に増設される見通しです。当社グループは、バイオガス事業の事業開発から建設、運営、ガス販売までバリューチェーン全体を手掛けることにより、高付加価値かつ安定的な収益の確保をめざします。2023年度は、ドイツやイタリアの複数のバイオガスおよび関連事業への投資を決定しました。採算性やリスクを精査し、有望な案件への積極的な投資を着実に行っていきます。

研究開発については、カーボンニュートラル実現に貢献する技術・製品の早期実用化に向けた取り組みを加速させています。次世代廃棄物処理システム、洋上風力発電の基礎構造物、大規模PtGシステムなどの開発では、政府の開発プロジェクトに参加しており、他の企業や研究機関と連携し、ノウハウを蓄積しながら、新たな市場での競争力を強化していきます。

「Forward 25」における主な事業投資案件

| 案件名(国) | 投資決定時期 | 概要 | 種別 |
|----------------------|-----------|---------------------|------|
| むつ小川原風力(日本) | 2023年 3月 | 陸上風力発電所の建設、O&M(20年) | 事業出資 |
| Dubai(UAE) | 2020年 12月 | WtEの建設、O&M(35年) | 事業出資 |
| Abu Dhabi(UAE) | 2023年 3月 | WtEの建設、O&M(30年) | 事業出資 |
| Apensen(ドイツ) | 2022年 10月 | バイオガスプラントの自社事業* | 事業出資 |
| Blankenhain(ドイツ) | 2023年 7月 | バイオガスプラントの自社事業* | 事業出資 |
| Pianfei(イタリア) | 2023年 8月 | バイオガスプラントの自社事業* | 事業出資 |
| Schmack Biogas(イタリア) | 2024年 1月 | イタリアを中心とするバイオガス事業 | M&A |
| EST Industries(フランス) | 2022年 2月 | フランスのボイラーサービス事業 | M&A |
| NEP(カナダ) | 2022年 11月 | 使用済核燃料貯蔵容器製造・販売事業 | M&A |
| BWRS(デンマーク) | 2024年 6月 | WtEなどのアフターサービス事業 | M&A |

※ 事業開発、建設、運営、ガス販売など

財務戦略

本部長メッセージ



取締役 兼 専務執行役員
企画管理本部長
木村 悟

事業変革をめざし成長事業を創出・拡大させ、利益率の向上に注力

当社は2024年10月に社名を変更しました。これは、現在当社グループの事業が大きな変革期にあることを象徴しています。この変革に対応するため、財務においても積極的な取り組みを進めています。

2030年度をゴールとする当社グループの長期ビジョンでは、ROE 10%、営業利益率10%という高い目標を設定しています。2023年度にスタートした中期経営計画「Forward 25」は、これに向けたマイルストーンとして位置付けられており、2025年度の最終目標としてROE 9.5%、営業利益率5.0%を掲げています。「成長事業の創出・拡大」を基本方針の一つとし、将来の企業価値向上をめざして、750億円の戦略的な事業投資を含む総額1,400億円の投資を計画しています。

株主や投資家の皆様とは、株価や資本コスト、キャッシュアロケーション、事業投資、それを支えるリスク管理、バランスシートの健全性の維持などについての対話と相互理解を深めていきたいと考えています。

「長期ビジョン「2030 Vision」 P.20 / 中期経営計画「Forward 25」 P.22

「Forward 25」初年度の振り返り

「Forward 25」初年度となった2023年度は、高水準の受注残と海外事業の成長により、受注高7,151億円、売上高5,558億円、営業利益243億円といずれも期初見通しを上回り、6期連続で増収・増益を達成することができました。また、ROEは営業利益の増益に加えて、持分法投資利益や為替差益などの営業外収益の寄与もあり、12.6%という高い水準となりました。

バランスシートについては、自己資本比率が前期末の29.1%から、2024年3月末には30.5%へ向上しました。しかし、格付の向上をめざすには、財務基盤をさらに強固なものにする必要があります。そのためには、収益力の強化が最重要課題だと考えています。「Forward 25」の期間中は、グループ全体で継続的事業の伸長と海外事業の拡大に注力するとともに、将来の成長に向けて積極的に投資を行う計画です。2023年度は合計384億円の投資を行いました。事業投資については、欧州におけるバイオガス製造プラントの自社所有・運営事業、その他のリニューアブルガス関連事業への投資を中心に、150億円の投資を決定しました。さらに、主力事業であるごみ焼却発電事業においても、アラブ首長国連邦(UAE)のアブダビのプロジェクトで、EPC(設計・調達・施工)を受注するだけでなく、プロジェクトへの一部出資を行うなど、安定収益の拡大に取り組んでいます。

研究開発投資では、洋上風力、メタネーション、水電解といった開発テーマを中心に112億円を投資しました。既存製品の競争力を向上させるため、AIを活用したシミュレーション技術などを活用し、製品の高性能化や高品質化への取り組みを並行して進めています。

設備投資については、96億円を投じました。また、DX関連では27億円を投資し、製品IoT率は40%、DX人材育成数は累計158人となりました。

「2030 Vision」目標

| 売上高 | 営業利益率 | ROE |
|------------------------------|-------|------------|
| 2030年代の できるだけ早い時期に 1兆円 | 10% | 10%超 |
| 海外事業比率 | | 継続的事業比率 |
| 売上高・営業利益50% | | 新設事業<継続的事業 |

「Forward 25」目標

| 売上高 | 営業利益率 | ROE |
|---------|-------|------------|
| 5,600億円 | 5.0% | 9.5% |
| 海外事業比率 | | 継続的事業比率 |
| 売上高40% | | 新設事業=継続的事業 |

財務実績と見通し

| | 2023年度 (初年度実績) | 2024年度 (見通し*) |
|-------------|-------------------|------------------|
| 受注高 | 7,151億円 | 6,600億円 |
| 売上高 | 5,558億円 | 5,700億円 |
| 営業利益(営業利益率) | 243億円 (4.4%) | 260億円 (4.6%) |
| ROE | 12.6% | 9.5% |

※ 2024年度第1四半期決算発表時点

財務戦略

中期経営計画「Forward 25」(2023-2025年度)の財務戦略

廃棄物処理事業や再生可能エネルギー事業のバリューチェーンの中で、当社は設計や建設といった中流部分に位置しています。しかし、経営課題として、このポジションを事業開発などの上流領域や運営・メンテナンス・売電などの下流領域、つまり、より付加価値の高い方向へと拡大することに取り組んでいます。現在、欧州ではロシアからの天然ガスの供給が途絶えたことに伴い、リニューアブルガス関連の設備投資が急速に進展しています。この動きは当社グループの経営戦略と一致しており、特に、Kanadevia Inovaでは、欧米におけるバイオガスのプラント建設にとどまらず、自社所有事業の本格的な展開にも取り組んでおり、バリューチェーン全体をカバーする事業展開をめざしています。

環境事業 P.33

DXでは、2025年度までに対象となる製品・サービスの60%にIoTを組み込み、状態監視を可能とすること、500人のDX人材を育成することをめざしています。この目標を達成するために、「Forward 25」の3年間で90億円の投資を予定しています。

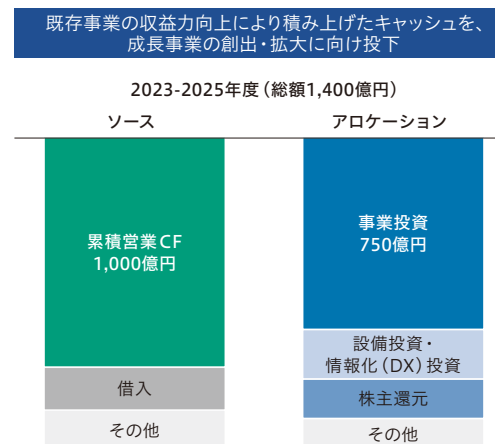
DX推進 P.42

1,400億円の投資資金については、手元の現預金と営業キャッシュフローに加えて、一部は銀行借入や社債などで調達することを計画しています。並行して、資産の圧縮や効率化を進め、自己資本比率などの財務の健全性を維持していきます。成長投資、財務の健全性、株主還元という3つの要素のバランスを考慮したキャッシュアロケーションを行い、持続的な収益力向上をめざします。

一方で、事業投資を将来の収益に確実に結びつけるためには、リスク管理と適切なモニタリング体制の確立が不可欠です。その観点から、2023年4月に新たな仕組みとして、「投資委員会」を立ち上げました。企画管理本部長が委員長を務め、経営企画部長、財務部長、経理部長、法務部長、プロジェクトリスク管理部長などが参加し、技術リスク、見積リスク、納期リスク、契約リスク、信用リスク、事業運営リスクなど、多角的な視点から、投資対象事業のリスクを客観的に審査し、投資後のモニタリングまでを行う体制を構築しました。「投資委員会」では、各プロジェクトや投資の開始時に出口戦略を定め、必要な場合は事業からの撤退に移行する判断を行います。

さらに、現行の体制では各担当部門が個別にリスク管理を行っていますが、将来的にはエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)の体制を構築し、全社のリスクを一元管理することを検討しています。

中期経営計画キャッシュアロケーション



株主・投資家との対話の重要性

当社は、株主や投資家の皆様との対話のさらなる充実をめざしており、投資家やアナリストの皆様からのコメントやご意見を、経営戦略会議や取締役会で定期的に共有しています。これまでに、社外取締役の比率、取締役報酬への長期インセンティブや株式報酬の導入、さらにはTCFDへの取り組みやサステナビリティの専門部門の設立などについての意見を、具体的な施策に取り入れてきました。

また、特定のテーマについて、当社からご意見を求めることもあります。例えば、「Forward 25」の3年間におけるキャッシュアロケーション、特に成長投資と株主還元のバランスや、適切な資本コストについて、投資家の皆様と具体的な意見交換を行いました。いずれも大変建設的かつ有益なもので、当社の考え方が投資家の期待と一致していることの確認や、時には新たな視点を得ることができました。このような対話を今後も続けていきたいと考えています。

当社の資本コスト・資本収益性、事業ポートフォリオ・マネジメント

資本資産価格モデル(CAPM)に基づいて算定した当社の株主資本コストは約8%ですが、この値は金融市場の変動に伴い、日々変化します。そのため、株主資本コストを投資家の期待収益率として捉え、投資家との対話から、投資家が期待する水準は8%から9%程度であると理解するに至りました。株主・投資家の皆様の期待に高い水準で応えていくことをめざしていきます。

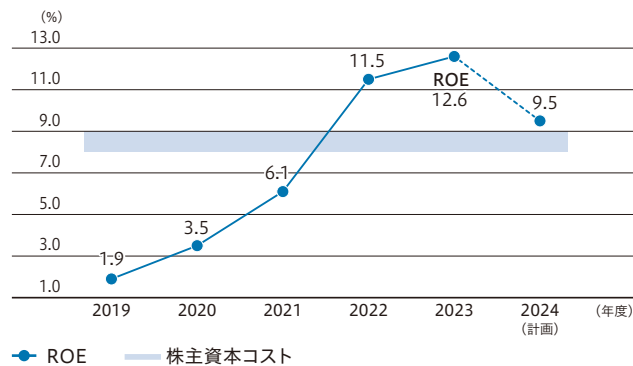
また、当社では、事業投資の判断基準として用いるハードルレートの設定において、加重平均資本コスト(WACC)をベー

財務戦略

スレートとして使用し、投資対象事業の特性・期間・国などの要素によって、ハードルレートを細かく設定しています。

一方、事業の資本収益性を管理するための指標としては、ROICを採用しています。2023年度の当社全体のROICは7.4%でしたが、2024年度は、将来の成長のための戦略的事業投資を行うため若干低下し、7.0%程度となる見通しです。今後は、ROICの活用をさらに進め、事業ポートフォリオの管理を強化していきます。ROICを向上させるには、人的資本戦略が重要な役割を果たすと考え、「Forward 25」では人材育成と人事制度改革に取り組んでいます。これらの改革により、コストは増加するものの、戦略を遂行する力を持つ人材を採用し育成することで長期的には組織全体の力が増し、受注獲得や生産性の向上など、収益向上につながるものと考えています。

ROE・株主資本コスト

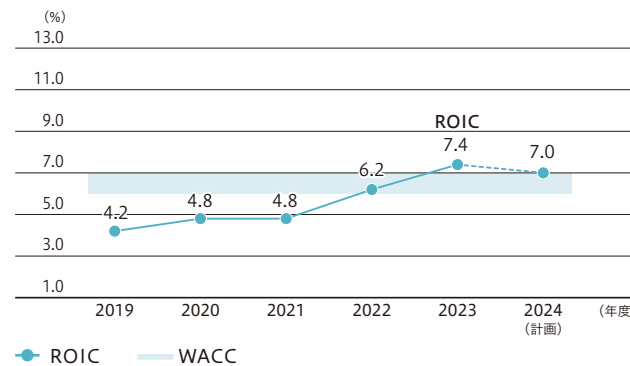


株主還元政策について

2023年度の1株当たり当期純利益は112.7円で、配当は23円と5円の増配を行いました。これにより、配当性向は20.4%となりました。2024年度については、それぞれ94.9円、23円、24.2%と予想しています。

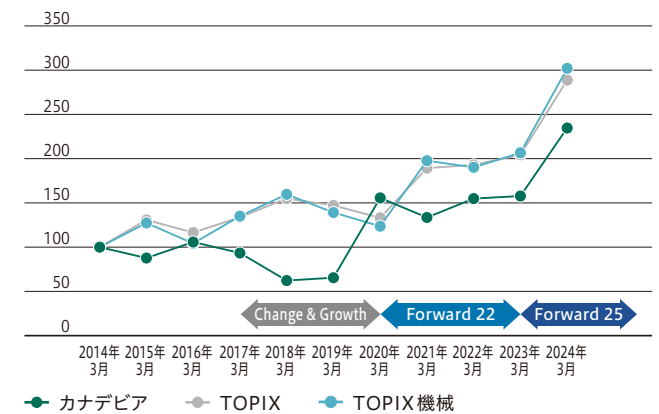
当社は長期的な株主価値の向上を実現するために、成長投資や研究開発・設備投資などを通じた事業基盤と財務基盤の強化を推進しています。その上で、持続的かつ安定的な配当を実施することを、「Forward 25」の期間における株主還元の基本方針としています。この方針の決定にあたり、株主・投資家の皆様からは、「若干の増配を実施するより、新規事業や成長事業の伸長、基盤強化のための投資に重きを置くことが株主の利益になる」という考えに多くの賛同を得ることができ

ROIC・WACC



ました。これからも、積極的に成長投資を実行するとともに、その成果について透明性を持った開示を行い、株主・投資家の皆様の期待にさらに応えていくことをめざします。

株主総利回り (Total Shareholder Return : TSR)



| | 過去5年 | | 過去10年 | |
|---------|---------|--------|---------|--------|
| | 累積 | 年率 | 累積 | 年率 |
| カナデビア | +301.1% | +32.0% | +134.5% | +8.9% |
| TOPIX | +96.2% | +14.4% | +188.6% | +11.2% |
| TOPIX機械 | +117.0% | +16.8% | +201.8% | +11.7% |

※ Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた株主にとっての総合投資収益率。
 ※ TSRの計算式: カナデビアは(累積配当額+株価変動額)÷投資額(株価)。TOPIX、TOPIX機械は配当込みの株価指数により算出(東証の統計月報より当社作成)。年率は幾何平均。
 ※ グラフの値は、2014年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2024年3月末まで)。

人的資本・人材戦略

本部長メッセージ



執行役員
業務管理本部長
巻幡 俊文

人的資本の充実に向けて

当社グループの企業理念やビジョンを実現するためには、それに共感し、共に成長をめざす人材が不可欠です。当社は、「人的資本の強化」を中期経営計画の重点施策の一つに位置付けています。人の成長と組織の成長が相互に作用する好循環が企業価値の向上につながるという考えの下に、人材戦略を策定しています。

2023年度には、これまで実施していた「職員意識調査」を、「職員エンゲージメント調査」に変更し、エンゲージメントに焦点をあてた、より詳細な分析が可能となりました。その結果は、人材戦略の基盤構築やPDCAサイクルの実施に活用していきます。また、管理職人事制度を見直し、管理職の役割を明確化し、それに合った適正な処遇を提供することで、モチベーション向上や挑戦を促す企業風土を醸成し、各職員および組織全体のパフォーマンスを向上させることをめざしています。

2022年度に開始した「経営人材育成プログラム」は、2024年8月に第1期生の集合教育が終了し、個人別育成のステップへ移行します。今後はさらに、第2期生の選抜と並行して、部長・課長クラスの候補者育成を含む一貫した制度に発展させていく考えです。

人材獲得競争の激化や働き方に対する価値観の多様化など、多くの課題に直面する中で、将来も魅力的な企業であり続けるために、変化に柔軟に対応し、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる安全・安心な職場環境や制度、組織を構築していきます。

「Forward 25」における人的資本の強化

当社グループでは、中期経営計画「Forward 25」において、人的資本の強化を重点施策の一つとして掲げています。「人の成長」と「組織の成長」の好循環が、会社の成長と企業価値の向上を促進するという考えを基に、さまざまな施策を推進しています。

創業者から受け継ぐ挑戦の精神やKanadevia Valueの共有、会社全体の意識改革や風土改革など、当社の根幹部分の

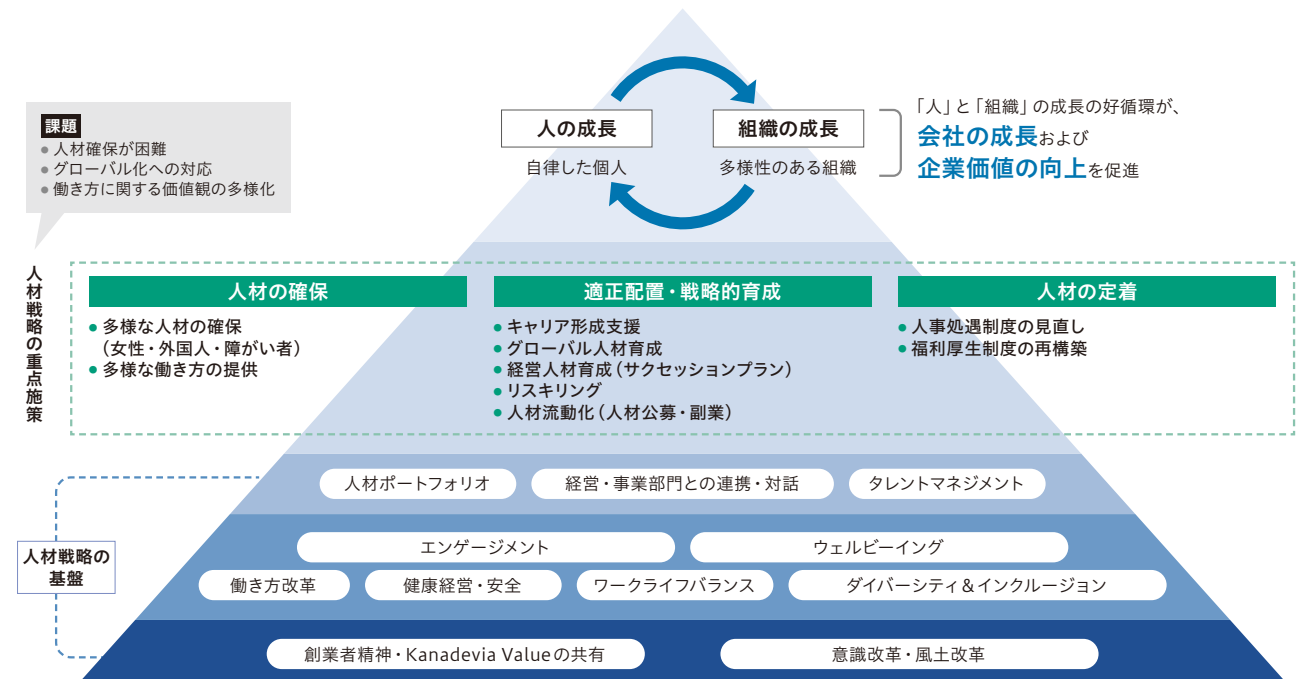
強化に加え、人材戦略の基盤の整備・強化に注力しています。さらに、「Forward 25」では、人材確保、グローバル化への対応、働き方の多様化といった課題に対応するため、「人材の確保」「適正配置・戦略的育成」「人材の定着」を人材戦略の3つの重点施策として位置付けています。当社グループは、これらの取り組みを通じて、企業理念に基づく経営戦略や事業戦略の実現をめざし、企業価値の向上へつなげていきます。

経営戦略・事業戦略の実現に必要な人材の確保、配置・育成、定着

KPI
(2025)

女性新卒採用率 事務系50%、技術系10%
男性の育児休暇・休業取得率 100%

職員エンゲージメント指数 70%
生活習慣病平均有所見率 21%以下



人的資本・人材戦略

重点施策：人材の確保

多様な人材の確保

KPI
(2025) 女性新卒採用率
(事務系50%、技術系10%)

実績
(単体) 事務系28.6%、技術系13.2%

2023年度採用実績を記載

人材確保においては、当社グループの持続的成長と価値向上を実現するために必要な人材像を明確化し、適切な採用と育成を行うとともに、組織の活性化や新たなアイデアの創出を促す観点から、性別、国籍、年齢などを問わず、多様な背景や視点を持つ人材の確保をめざしています。

中期経営計画においては、新卒採用における女性の割合をKPIとして設定しています。2023年度は、事務系では目標を下回ったものの、技術系では目標を達成しました。今後も、当社グループの持続的成長に向けて、多様な人材を確保するため、積極的な採用活動を展開していきます。

多様な働き方の提供

KPI
(2025) 男性の育児休暇・休業取得率 100%

実績
(単体) 92.6%

男性の育児休暇・休業取得率＝年度中に初めて育児休業・育児関連休業を取得した職員数／当年度中に子が生まれた職員数

「統合報告書2023」（育児休暇を含まない数値）から基準を見直し

多様な人材の確保には、多様性を受容する組織風土、心理的安全性の高い職場環境、心身ともに健康で自身の能力を最

大限に発揮できる環境の整備が重要です。当社では、育児や介護の休業制度、短時間勤務や在宅勤務などの柔軟な働き方を支援する制度を設けるとともに、外国籍の職員が異なる文化や環境で働く際の不安や心配事を抱えないよう、セミナーや交流会なども定期的に実施しています。

中期経営計画では、従来取得率が低かった男性の育児休暇・休業取得率を100%とするKPIを設定しています。2023年度実績は92.6%と、2022年度の90.3%からわずかに増加しましたが、取得率100%にするために、男性職員が育児休暇・休業を取得しやすい職場環境を整備する取り組みを引き続き進めていきます。

重点施策：適正配置・戦略的育成

経営人材の育成（サクセッションプラン）

当社では、CEOを含む将来の役員候補となる人材の発掘・育成・評価のサイクルを計画的に進めるため、2022年度より「経営人材育成プログラム」を実施しています。候補者の選抜

においては、外部専門家によるインタビューや360度評価、課題プレゼンテーションなどを通じ、次世代の当社グループ役員として、経営戦略・事業の遂行力を有するだけでなく、当社グループの企業理念を実現するに相応しい発想・能力・行動力などの資質に関するアセスメントを行っています。

選拔者は、座学とグループディスカッションを主体とした集合研修の後、他部門や海外への異動を含む個人別育成計画に基づく2～3年の育成期間を経て、将来の役員候補として、人材プールに加わることになります。第1期選拔者は、2024年8月に集合研修を終了し、個別育成計画へ移行します。これと並行して、第2期生の選拔も実施する予定です。

経営人材候補の選抜・育成・人材プールの運営と維持管理は、社長直轄の「人材開発委員会」で行います。また、役員への登用などは、指名・報酬諮問委員会にて議論を行います。

現在は、このプログラムを部長・課長クラスの候補者育成を含む一貫した制度へと発展させるための議論を重ねています。

VOICE

女性初の現場監督になって



環境事業本部
エンジニアリングビジネスユニット
国内プロジェクト部 WtE グループ
梅本碧海

現在、ごみ焼却発電施設の建設工事の現場監督をしています。ものづくりと数学が好きで、高専では機械工学を学び、技術系職員として当社に入社しました。設計業務などの研修を経て、現場監督として3年目を迎えています。当社では女性初の現場監督であり、作業員の方にとっても、現場に女性がいること自体がめずらしいようです。

現場監督の仕事は、工程管理や作業の調整も重要ですが、現場の安全管理が何よりも大切です。毎日の作業でどのような危険があるか、危険予知活動を作業員の方と行い、その日の作業が無事終わった時がほっとする瞬間です。体力面で苦勞することもありますが、日々の積み重ねで施設が無事完工した時は、言葉に尽くせないほどの達成感が味わえます。

当社には技術系職員として活躍できる場が多くあります。将来は、経営者の代理として工事現場の責任者を務める現場代理人となり、誰でも安心して楽しく働ける現場を作れるよう頑張ります。

人的資本・人材戦略

キャリア形成支援

当社では、DX人材やグローバル人材の育成にも注力しており、DX人材の育成は2021年度から、グローバル人材の育成は2023年度から本格的に取り組みを行っています。

DX推進 P.42 / グローバル展開 P.43

また、当社では、現在100を超える社内講座を開講しています。職務やキャリアに応じた自律的な学びを推進し、新たな挑戦をサポートするキャリア形成支援やリスクリングなど、これまで以上にきめ細かな育成制度の整備を進めています。

主な研修制度

- 新入職員研修（2年間：入職研修、フォロー研修等）
- 階層別研修
- 技能研修（技能研修校）
- 技術講座
- キャリアプラン研修
 - －若手～中堅層向け（2年目/3年目/10年目）
 - －中堅・ベテラン層向け（45～50代）
- 各種スキル研修（ロジカルシンキング、経理・財務、マーケティング、ロジカルコーチング等）
- 語学教育（英語・中国語・日本語等）
- 社外研修（社外派遣、国内外留学等）

2023年度

- 研修費用 1.73億円
1人当たり 45,600円
- 研修時間 75,280時間
1人当たり 19.9時間

※ 当社単体（人事部門実施の研修）

重点施策：人材の定着

管理職制度の見直し

2024年7月に管理職人事制度を見直し、従来の職能管理制度から役割等級制度へと移行しました。これにより管理職の役割に応じた処遇がより明確となり、各人が自身の役割を理解し、その上で能力を最大限に発揮し、適正に評価される環境が整いました。

主な変更点

| | |
|------|--|
| 等級制度 | 管理職である「参事」「副参事」を廃止、「マネジメント職」「エキスパート職」「スペシャリスト職」の3つの職群を設け、それぞれの役割に応じて5段階の等級でポジションを設定し、任命（他職群へのポジション異動も可能） |
| 報酬制度 | 人材競争力があり、より魅力的な報酬水準へ |
| 評価制度 | 従来は、成果の大きさを測る「業績評定」が中心、「業績評定」+役割に求められる行動を評価する「行動評定」に移行 |

今後も事業環境の変化、人材確保の競争激化、働き方に対する価値観の多様化などに対応し、当社がさらなる成長を遂げるべく、65歳定年制や福利厚生を含めた処遇制度など、人事制度の抜本的な見直しを進めていきます。

人材戦略の基盤

健康経営

当社グループでは、職員の健康保持・増進への取り組みは、企業価値向上のために必要不可欠であり、また将来に向けた投資であると考えています。「職員が心身ともに健康で生き活きと働くことで、社会に役立つ価値を創造し続け、社会の持続的発展に貢献している状態」を当社グループのあるべき姿とし、その

目標を達成するためのKPIを定め、取り組みを進めています。

2023年度は、働き方改革の推進により年次有給休暇取得率が増加、禁煙施策の実施により喫煙率は減少している一方、ストレスチェックによる全社健康リスク値および高ストレス者の割合は微増、各種生活習慣病の有所見率も横ばいもしくは微増という結果となりました。

メンタルヘルス対策では、年1回のストレスチェックの実施に加え、管理職向けのラインケア研修、また職員の過重労働に起因する脳・心臓疾患の発症やメンタルヘルス不全といった健康障害防止のための疲労検査を実施し、産業医による健康指導の強化を図っています。ストレスチェック総合健康リスク値が高い部門に対しては、職場環境改善活動の実施を義務づけるとともに人事部門による職場状況のヒアリングなどフォローを行っているほか、国内外の長期派遣者に対しては、派遣前の健康状態等の確認の徹底、派遣期間中の定期的な面談等によるフォロー、カウンセラーによる相談対応を実施するなど、各種ケアを行っています。

当社グループでは、今後も健康教育やフォロー体制の強化など、各種取り組みを通じて、健康経営をさらに推進していきます。



Kanadeviaの健康経営

<https://www.kanadevia.com/sustainability/health/>

エンゲージメント

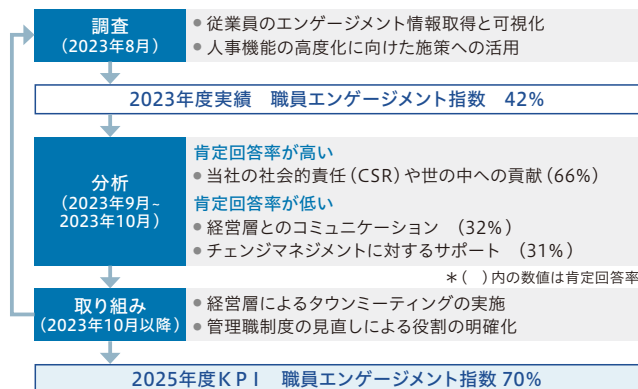
当社では、中期経営計画「Forward 25」の初年度である2023年度から、職員と会社のつながりを重視した「職員エンゲージメント調査」を開始しました。2009年度から、働きがいのある職場を作るために、働きやすさや職場環境の満足度

人的資本・人材戦略

などを測る「職員意識調査」を隔年で実施してきましたが、新たな調査では、エンゲージメントに影響を及ぼす要因をより深掘りし、各部門や年齢、性別などでも分析可能となるよう機能を強化しました。これにより、各施策で期待される効果と実際のギャップを比較することが可能となり、その分析を基にさらに効果的な対策を立案・実行することが可能となります。

2023年度の回答率は95%、エンゲージメント指数は42%という結果となりました。回答率は95%と高水準であることから、本調査への関心の高さが伺える一方、調査結果は目標を28pt下回りました。当社事業の社会貢献性がエンゲージメント向上に貢献している点を踏まえ、まずは約80年ぶりとなる商号変更に対する社内浸透策や管理職制度の見直し等のチェンジマネジメントを丁寧に説明し、浸透させることで、エンゲージメント向上をめざします。また、役員の業績連動型株式報酬には職員エンゲージメント指数も非財務価値として反映されており、エンゲージメントの向上を、当社の重要な取り組みとして位置付けています。

エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクル



研究開発・知財戦略

本部長メッセージ



常務執行役員
開発本部長 兼
技術研究所長
安田 俊彦

若手の挑戦を後押しし、社会課題の解決に貢献する技術開発を主導

サステナブルビジョンにおける7つの「成功の柱」(マテリアリティ)の中でも、「カーボンニュートラル」「資源の完全循環」「環境復元力の最大化」「災害激化への対応」の4つは特に研究開発と密接に関連しており、開発本部はサステナビリティの実現に向けて非常に重要な役割を担っています。社会課題の解決に貢献するための技術開発を主導し、当社グループの将来の収益拡大を実現することが開発本部の使命です。

グローバルに通用する技術や製品を生み出していくために、社内の研究員の育成を重視しています。当社では以前から博士号や技術士などの資格取得のための支援を積極的に行っていましたが、それに加えて、若手が挑戦できる風土づくりにも力を入れています。研究所以外の部署を含めたローテーションを効果的に行うことで各人の適性を慎重に見極めながら、若手研究員の将来へ向けた挑戦を積極的に後押ししたいと考えています。

当社は特徴のある技術を多く有していますが、それぞれの技術が世の中でどのように貢献できるのか、技術の立ち位置を俯瞰しながら開発戦略を練っていくことが必要であり、研究員はそのことを常に意識しています。時代に合った開発戦略を策定・実行し、当社グループ独自の価値を生み出して社会に貢献していきます。

方針と戦略

新製品・新事業を継続的に創出するという大きな方針の下、カーボンニュートラルをはじめ、国策や社会情勢に則してマーケットイン型の新事業を創出し、将来の収益につなげていきます。同時に、既存製品の高性能化・高付加価値化による競争力向上や、トラブル撲滅に向けた技術支援にも取り組んでいます。研究開発体制として、開発本部の技術研究所のほか、各事業本部内にも開発センターを設け、製品化に向けた実証試験や評価・改良を行っています。

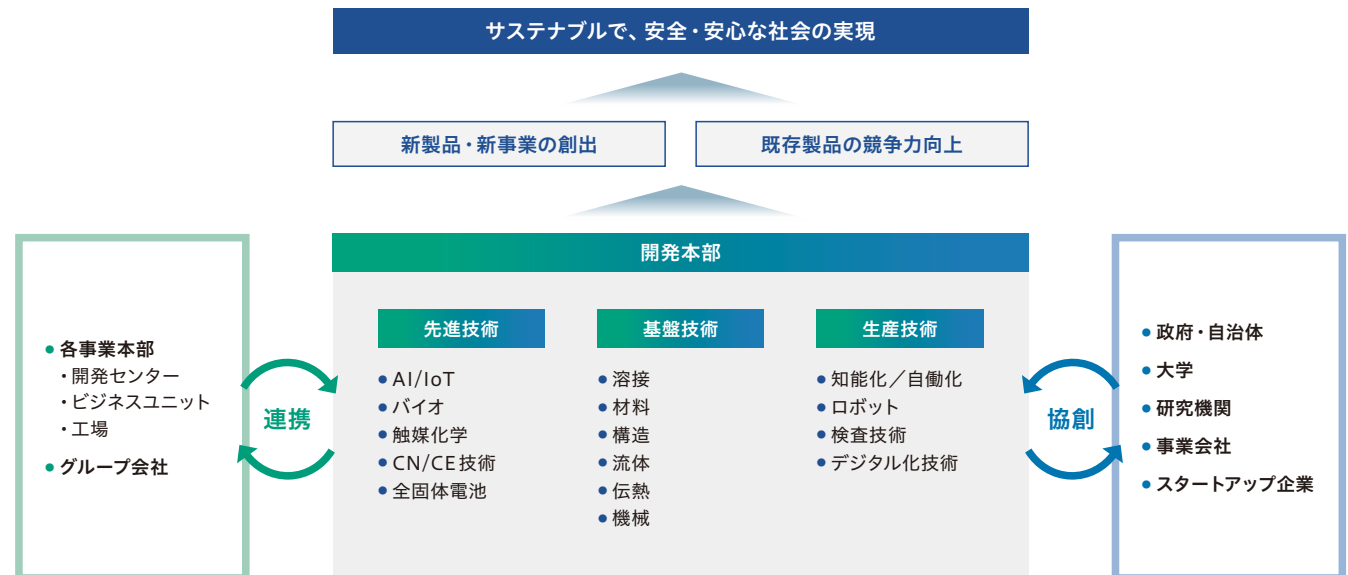
そうした方針および体制の下、開発テーマの選択と集中を

強化して、有望開発テーマへ優先的にリソース(ヒト・モノ・カネ)を投入することで、開発を加速させ、早期上市をめざします。また、コア技術のブラッシュアップ、Kanadevia Inovaなどのグループ会社との連携強化、社外リソースの積極活用も進め、研究開発による価値創出を進めます。

取り組み

新製品・新事業の創出に向けて、経済産業省のグリーンイノベーション基金事業に参画し、政府や自治体との連携の下でより大規模かつ高度な実証試験を行っています。今後の事

サステナブルな社会の実現をめざした研究開発



研究開発・知財戦略

業展開および競争力強化をめざして、現在は5件のグリーンイノベーション基金事業に取り組んでいます。ほかにも、研究機関やほかの企業と連携した研究開発を多く実施しながら、各分野における技術やノウハウを蓄積するとともに、新しい市場の開拓を進めています。また、グループとしての開発力強化を重要課題とし、国内外のグループ会社との連携を強化していきます。Inovaをはじめとする海外子会社とも共同研究や技術交流を行いながら、継続的に人材強化や研究開発体制のグローバル化を進めています。

グリーンイノベーション基金事業への参画状況

| 再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造 |
|--|
| ・カーボンニュートラル実現へ向けた大規模 PtG システムによるエネルギー需要転換・利用技術開発 |
| 次世代船舶の開発 |
| ・触媒とエンジン改良による LNG 燃料船からのメタンスリップ削減技術の開発 |
| 洋上風力発電の低コスト化 |
| ・セミサブ型ハイブリッド浮体の量産化・低コスト化 ・愛知県沖浮体式洋上風力実証事業 |
| 廃棄物・資源循環分野におけるカーボンニュートラル実現 |
| ・CO ₂ 分離回収を前提とした廃棄物焼却処理技術の開発 |

I 環境事業 VOICE P.35

知的財産

エンジニアリングおよび製造技術が収益の源泉である当社グループでは、知的財産の投資、活用、権利保全についても、経営戦略における重要な課題であると認識しています。事業戦略・開発戦略に基づく知的財産権の構築・維持を通して、市場競争力を強化することを基本方針としており、発明の発掘・創生、ビジネスモデルに応じた出願・権利化に取り組んでいます。特に、事業のグローバル化に対応した海外での権利化の推進、AI/IoT による製品・サービスの付加価値向上に対応した知的財産権の権利化などを強化しています。また、当社グループは取得した知的財産権を正当な範囲で行使し、相互に権利を尊重してフェアな競争をする、倫理観のある知的財産活動を展開しています。

知的財産管理体制

事業本部、開発本部のユニットごとに知財活動推進担当者を任命し、知的財産部門と連携して、きめ細かい発明の発掘活動、特許出願促進活動を行っています。

戦略的な権利化

技術マップ、特許マップを用いて自社・他社の特許ポートフォリオを把握・分析し、ビジネスモデルに応じた最適な出願・権利化を行っています。

知的財産教育

階層ごとに知的財産研修会を開催し、職種別の e-ラーニングの実施、社内ホームページを通じた知的財産に関する情報発信などで社内風土の醸成に努めています。また、AI/IoT に特化した知的財産研修会を実施し、当社グループの ICT 化を推進しています。

発明表彰制度

出願賞、登録賞、発明実施賞を設けて、発明者を表彰し賞金を支給しています。発明の価値に対する利益を保証することで発明を奨励しています。

特許出願・取得・保有の実績(単体)

| | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|--------|----|--------|--------|--------|
| 特許出願件数 | 国内 | 72 | 81 | 80 |
| | 海外 | 85 | 59 | 60 |
| 特許取得件数 | 国内 | 93 | 83 | 74 |
| | 海外 | 60 | 61 | 60 |
| 特許保有件数 | 国内 | 744 | 779 | 789 |
| | 海外 | 506 | 470 | 485 |

意匠権・商標権保有件数(単体)

| | | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|---------|----|--------|--------|--------|
| 意匠権保有件数 | 国内 | 100 | 96 | 96 |
| | 海外 | 46 | 28 | 32 |
| 商標権保有件数 | 国内 | 170 | 171 | 161 |
| | 海外 | 51 | 56 | 51 |

事業戦略 環境事業



海外事業の伸長、国内事業の収益力強化により、 グループの成長をけん引する

執行役員 環境事業本部長
峰村 健

環境事業は、当社グループの売上高・営業利益の7割以上を占めており、特にごみ焼却発電施設のEPC（設計・調達・施工）は、国内外で高い競争優位性を有しています。中でも、2010年に当社グループに加わったKanadevia Inova（本社・スイス、以下Inova）は、今後も拡大が見込まれる海外市場において、他社を大いに凌駕する成長を遂げています。一方、国内市場はごみ焼却発電施設や水処理施設の更新需要を中心とする成熟市場となっていますが、当社は国内においても利益の伸びしろがあり、継続的事業（運営・メンテナンス）の拡大や

不良費の低減により改善していきます。さらに、国内環境事業と同様、海外事業や水事業でも継続的事業を拡大し、長期的かつ安定的な収益基盤を強化していきます。

中期経営計画「Forward 25」は、「海外事業の伸長」と「継続的事業の拡大」を主要な戦略に位置づけています。環境事業はその中心的な役割を担いますが、「Waste to Energy」（ごみ焼却発電）から、廃棄物を資源や様々なエネルギーに変換する「Waste to X」への進化をめざしています。国内外で社会貢献を通じて、新たな価値を創造していきます。

ごみ焼却発電施設

- 国内：ごみ処理施設は更新需要を中心に横ばいが続く見通し（年間発注量3,000～5,000トン/日）
- 欧州：早くから廃棄物の排出とその有害性の防止・削減に取り組み、ごみ焼却発電施設が普及。1999年以降はEUが埋立削減指令を通達。また、エネルギー調達の多様化をめざし、バイオガスの大幅増産を計画。
- 中国：新規建設量は世界最大ながら、海外企業の直接参入は難しく、当社グループは現地企業へライセンスを供与。
- 新市場：環境意識の高まり、廃棄物の増加や埋立処分場の逼迫を背景に、2010年代後半以降、ごみ焼却発電の本格導入が拡大（中東、豪州、東欧、東南アジア）

水処理施設

- 新興国における上下水整備、中東・島嶼国における海水淡水化ニーズ

その他のリスクと機会

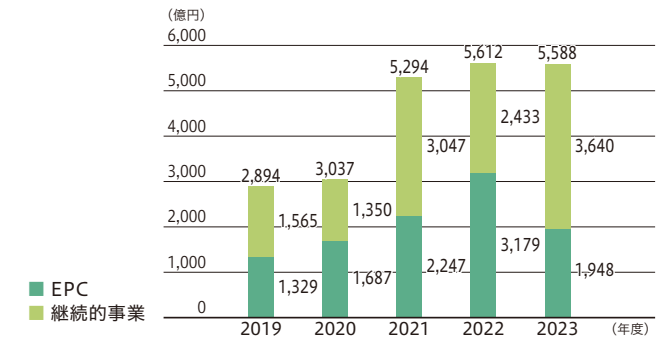
- 脱炭素化に向けた投資意欲の拡大
- エネルギー・材料価格、人件費などの急激なコスト増懸念

当社の強み

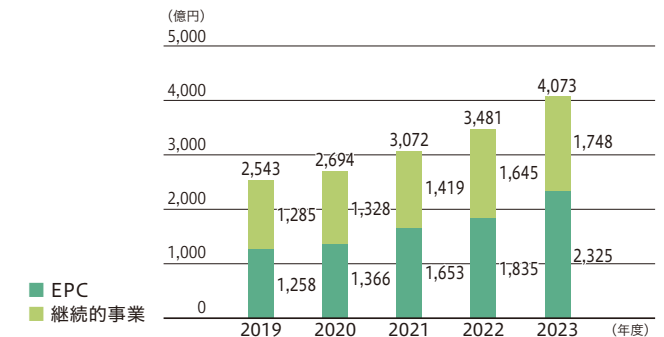
- ごみ焼却発電施設のコア技術を保有し、事業開発、設計、建設、O&M、事業運営が可能
- 世界トップクラスの納入実績と信頼
- 実績に裏付けられた廃棄物という特殊燃料燃焼に関するノウハウ、メンテナンスサービス事業の基盤
- バイオガス（メタン発酵）施設の幅広い技術と建設・運営実績
- CO₂回収、メタネーションなど、他部門およびグループ会社保有の技術を組み合わせる提案



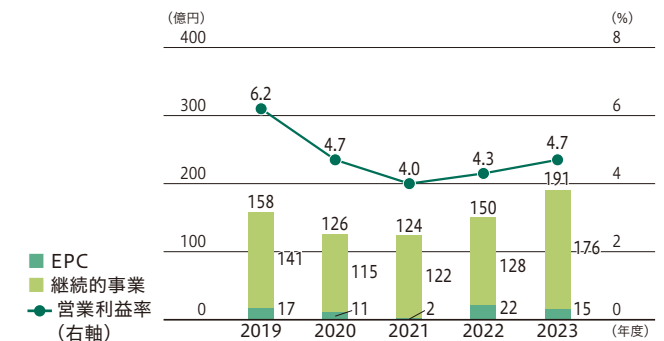
受注高



売上高



営業利益 / 営業利益率



環境事業

「サステナブルビジョン」の実現に向けて

当社のサステナブルビジョンは、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」ことをブランドコンセプトとする当社の決意の表れです。

環境事業では、廃棄物排出やエネルギー消費といった地球環境問題に対し、当社の技術と誠意で環境負荷の軽減に努め、クリーンで豊かな未来への貢献をめざします。廃棄物を有価物やエネルギー源として利用し、資源循環型社会の実現に貢献します。また、世界中の人々が安全で安心な水にアクセスできる豊かな社会の実現に向けて取り組んでいきます。

新社名「カナデビア」の下、サステナブルな世界を見据えた事業展開を進めていく中で、当社のビジョンに賛同いただけるパートナー企業やその他のステークホルダーと共に、サステナブルビジョンの実現に向けて取り組んでいきます。

「Forward 25」の取り組み成果と進捗

Inova 事業

Inovaは、当社グループの中期経営計画「Forward 25」の2つの主要戦略、「海外事業の伸長」と「継続的事業の拡大」に大きく寄与し、現地経営陣や職員の努力が実を結びました。

2010年代後半まで、Inovaは欧州市場におけるごみ焼却発電施設のEPCに特化していましたが、顧客基盤の多様化（ごみ処理事業者に加えて、電力事業者の参入）、新たな市場の拡大（中東、豪州など）に伴い、長期の運営・メンテナンス契約の受注機会が増加しました。今後さらに、ごみ焼却発電プロジェクトへの一部出資、自社所有・運営のバイオガス事業の本格展開など、より付加価値の高い領域への進出を本格化します。

欧州・中東のごみ焼却発電市場で、2010年代の厳しい競

争環境を経て、Inovaは確固たる地位を築き上げました。長年の実績とノウハウに加えて、Steinmüller（ドイツ）、Babcock & Wilcoxのサービス事業会社（デンマーク）などの買収も行い、市場シェアは約半分を維持しています。

Inovaの長期運営受注実績

| 受注時期 | 国 | プロジェクト | 運営受託年数 (施設完成後) |
|-------|-----|-----------|-------------------|
| 2020年 | 豪州 | ロッキンガム | 20年間 |
| 2021年 | UAE | ドバイ | 35年間 |
| 2021年 | 英国 | ウェストフィールド | 25年間 |
| 2023年 | 英国 | スラウ | 25年間 |
| 2023年 | 英国 | アールズ・ゲート | 25年間 |
| 2024年 | UAE | アブダビ | 30年間 |

アールズ・ゲート以外は、設計・主要機器納入（もしくは施工）も受注

国内環境事業

国内では、ごみ焼却発電施設や下水污泥処理施設は全国に普及しています。その成熟市場で、当社はごみ焼却発電施設の長期運営やメンテナンス、老朽化した設備の基幹改良工事などの「継続的事業」が収益に貢献しています。一方、「EPC事業」は長年赤字が続いていますが、現在、国内環境事業には採算改善の伸びしろがあります。一つは、EPC事業におけるトラブル費用です。過去、新技術や新製品から大きな追加費用が発生しましたが、その経験は必ず将来に活かされます。新たな技術に対する予見力や予知力を強化することで、挑戦と収益の両立をめざします。具体的には、施設の完工・引き渡し後のチェック体制の強化、トラブル事案の分析と活用を

強化します。さらに、技術面だけでなく、商務面でも交渉・契約・求償などの強化に注力していきます。2024年10月には、全社の品質保証を統括する「品質保証統括部」を新設しました。全社一丸となって品質の向上に努めていきます。

また、水事業の収益力向上にも取り組んでいます。国内はグループ会社を通じて下水污泥処理施設などを手掛けていますが、ごみ焼却発電施設でのベストプラクティス、すなわち、顧客が所有する施設に対する細やかなフォローアップ、そこから発生する基幹改良などの適時・適切な提案などの営業活動を強化し、「継続的事業」の収益力向上に取り組んでいます。その成果は、継続的事業の収益に既に表れ始めています。

今後の取り組み

当社グループは、従来の「Waste to Energy」のEPCや継続的事業を超え、廃棄物を単なるごみではなく再利用可能な資源として捉え、ごみをごみではなく「Waste to X」を推進しています。事業範囲を高付加価値領域へと広げ、サーキュラーエコノミーに貢献します。

特に、バイオガスは欧州でエネルギーの安全保障問題を背景に、欧州委員会がバイオガス生産施設の大幅な増設を含む「REPowerEU」を発表するなど、大きな需要が顕在化しています。当社グループは3年間で約400億円を投資し、自社所有・運営事業を本格化させてこの需要に応えていく方針です。

また、水事業は、現在は汚水処理、海水淡水化、産業廃水処理などを国内、豪州、中東の一部で事業を展開していますが、これをグローバルに拡大し、水資源問題の解決にさらに貢献することをめざしています。

環境事業

プロジェクト管理、リスク管理の強化

新技術や製品の導入時に発生するトラブル費の低減、さらには、海外を含めて拡大する事業投資のリスク管理を強化するため、社内体制の強化を続けています。

I 品質 P.48 / リスク管理 P.69

M&A、アライアンスによる事業の拡大・強化

事業領域の拡大をめざす中で、自社にないリソースはM&Aや他社とのアライアンスによって補完し、これによるシナジーを最大限に活用することをめざしています。

一例として、国内において一般廃棄物と産業廃棄物が個別に収集・処理されている現状を踏まえ、これらを一貫して適切に処理・再資源化できる施設に対する潜在需要が見込まれています。そのため、産業廃棄物処理・リサイクル分野でリーダーシップを発揮しているTRE ホールディングス株式会社と2023年5月に提携し、千葉県市原市に共同で一般廃棄物と産業廃棄物の混合処理施設を建設することを決定しました。この一歩をきっかけに、さらに多角的な可能性を追求していきます。

グループ間の連携強化による競争力の強化

当社グループのインドやベトナムにあるエンジニアリング会社を、東南アジアをはじめとする国外の案件にも活用するなど、グループのシナジーを高めることで競争力を強化しています。アジア地域では、ごみ焼却発電やバイオガス事業で大きな潜在需要が見込まれていますが、グループ間の連携を強化し、低コスト化を実現することで、これらの需要に応えていくことめざしています。

さらに、主力事業であるごみ焼却発電施設については、当社とInovaの間で主要部分の技術仕様を共通化しました。さらなる目標として、これらの技術仕様を世界的に標準化することめざしています。

また、人材の交流も促進しています。現在、当社からInovaへの出向者は14名に上り、Inovaから当社へも2名出向しています。これにより、技術面だけでなく、プロジェクト管理、リスク管理、法務、経理財務など、幅広い分野でのノウハウの交換が進められています。

カーボンニュートラルへの挑戦

環境意識が世界的に高まる中、当社はカーボンニュートラルやバイオガスの分野で先進的な欧州市場において、強い競争力を持ち事業を展開しています。この欧州での実績が当社グループの大きな強みです。

2022年には、当社グループのKanadevia Inova Schmack

が有するバイオメタネーション技術を活用し、スイス初となる産業用バイオメタネーションプロジェクトの設備を完成させました。日本でもこの技術を用いて、下水汚泥消化ガスのEx-situ型バイオメタネーション反応技術に関する調査事業が2024年に国土交通省に採択され、鳥取市の下水終末処理場でフィールド試験を実施します。

その他にも、2023年まで当社が取り組んでいた環境省の委託事業「二酸化炭素の資源化を通じた炭素循環社会モデル構築促進事業委託業務(清掃工場から回収した二酸化炭素の資源化による炭素循環モデルの構築実証事業)」のデータを分析した結果、清掃工場から排出されるCO₂を用いて、ガソリンエンジンの燃料として実用レベルの合成メタンを製造できることが確認されました。

このように、環境事業本部と脱炭素化事業本部の部門間連携を強化し、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進していきます。

VOICE

グループ全体のもつ技術を結集し、新たなイノベーションの創出に挑み続けます



執行役員
環境事業本部
開発センター長(取材当時)
大地 佐智子

環境事業本部では、脱炭素に資する技術開発が活発になっています。

当社を支える事業である廃棄物処理分野では、2024年2月に「CO₂高濃度化廃棄物燃焼技術の開発」がグリーンイノベーション基金事業に採択されました。これは、CO₂分離回収を前提とした新たな焼却処理技術を開発するもので、排ガス中のCO₂濃度を従来よりも高濃度にする事で、特にCO₂分離回収コストの大幅な低減を狙うものです。また、下水道分野では、2024年5月にB-DASH FS事業に「下水汚泥消化ガスのEx-situ型バイオメタネーション反応技術に関する調査事業」が採択されました。本技術は、グループ会社のKanadevia Inova Schmack GmbHが保有する技術であり、微生物を用いてバイオガス中のCO₂をメタンに転換するものです。このほかにも、さまざまな開発が進行中で、それぞれが脱炭素社会を支える技術としての可能性を秘めています。

今後も、ごみ焼却発電事業No.1の実績と強みを活かしながら、社会の要請に応えられる開発を進めていくとともに、グループ全体のもつ技術を結集し、新たなイノベーションの創出に挑み続けます。

環境事業

Kanadevia Inova

会社概要

1933年創業、所在地 スイス・チューリッヒ、ごみ焼却発電、バイオガスのコア技術を保有
1960年代よりカナデビアと技術提携、2010年に当社グループに



Kanadevia Inovaは、廃棄物処理インフラのリーダーとして、脱炭素化や資源循環を推進する垂直統合型のグリーンテック企業です。高い技術力とEPC（設計・調達・建設）に関するノウハウを活かし、事業開発から長期運営まで、世界中のお客様に選ばれるパートナーとなっています。

ブルーノ＝フレデリック・ボードアン

Bruno-Frédéric Baudouin

Chief Executive Officer and Member of the Supervisory Board

略歴 GE Power（スイス）のガス発電システム部門における海外大型EPCプロジェクトのオペレーションジェネラルマネージャーなどを経て、2018年1月より現職。理学修士、経営学修士（MBA）。

「No wasted waste = 無駄な廃棄物がない」 未来に貢献

貴重な資源を廃棄物から回収する「Waste to X」が、私たちのコアビジネスです。プロジェクト開発からプラント全体の建設、スペアパーツのカスタム製造まで、豊富なサービスを構築してきました。顧客と協力し、効率的、確実、そして最高水準の品質で、未来に向けた先駆的なプロジェクトを提供します。

卓越した技術力を活かしたイノベーション能力、EPCの能力を活かしたインフラ提供能力、そして廃棄物処理の脱炭素化ソリューションに取り組む事業パートナーを大切にすることが私たちの成長の原動力です。提供するバリューチェーンはプラントのライフサイクル全体に拡がり、収益源も多様化しています。そのことは、事業リスクの低減にもつながっています。

2023年度は、インフレ、政治的不確実性、高金利という厳しい状況の中でも、新市場や継続的事業での成長と増収を通じて、私たちのビジネスモデルのレジリエンスと収益力を示すことが

できました。

主な成果として、ごみ焼却発電における革新的な進歩といえる超大型焼却炉を開発し、英国ウォルソールとUAEアブダビでこの技術を用いたEPCを受注しました。2023年に英国で長期運営契約を2件受注したことに加えて、2024年6月にはBabcock & Wilcoxから欧州のサービス事業を買収するなど、継続的事業の成長も加速し、売上に貢献しています。またバイオガス事業では、Schmack Biogas Italyを買収し、南欧地域での事業を強化することができました。

私たちは、廃棄物の高度な熟処理や生物学的処理ソリューションを、経済的な価格で提供でき、CO₂排出の大幅な削減と循環型経済の実現に貢献します。これは、埋立てなどの従来の高排出廃棄物管理手法を過去のものとする逆戻りのできない道です。その中で、Inovaは地域社会に価値を提供し、「無駄な廃棄物がない」未来に向けて貢献する独自のポジションを築いています。

Osmoflo Holdings

会社概要

1991年創業、所在地 オーストラリア・アデレード、造水・廃水処理技術を保有
2017年に当社グループに



Osmofloは、循環型経済に貢献する革新的で持続可能な価値ある水ソリューションを提供するというミッションを追求しています。昨年度は、カナデビアグループの中期経営計画「Forward 25」に資する重要なマイルストーンを達成しました。

カーマイン・チコチョッポ

Carmine Ciccocioppo

Chief Executive Officer and Managing Director

略歴 Abigroup、United Utilities Australia、Sinclair Knight Merzでのマネジメント職を経て、2010年にOsmoflo入社。2022年4月より現職。2003～2011年、オーストラリア水道協会理事。学士（土木工学）、環境工学修士、経営学修士（MBA）。

既存事業の持続的成長

2023年度は、西オーストラリア州のロイヒル鉄鉱石鉱山で、4,000万ℓ/日の処理能力を持つオーストラリア最大級の塩水逆浸透（SWRO）プラントが稼働しました。また、同州のダンピアにおいて、当社として過去最高の受注額となる海水淡水化プラント（1,200万ℓ/日の飲料水を生産）を、資源採掘大手Rio Tintoより受注しました。さらに、2024年後半にはニューサウスウェールズ州で、3,000万ℓ/日の海水淡水化プロジェクトを着工する予定です。

また、継続的事業の収益も伸びています。ロイヒル鉱山では10年間のO&Mがスタートしたほか、クイーンズランド州のエネルギー会社Senexおよび西オーストラリア州の鉄鉱大手Fortescue Metals Groupとの既存のBuild-Own-Operate契約範囲を拡大しました。

中東・北アフリカ地域でも着実な成長を続けています。サウジアラビアのNEOMプロジェクトでは、シンダラー島に8基の先進的な水処理プラントを納入するという大型契約を獲得しまし

た。モルディブでは、太陽光発電によるカーボンフリーの海水淡水化事業（50万ℓ/日）をカナデビアと協働して進めています。

持続可能な経営の推進と成長事業の創出

持続可能な経営と企業価値の向上をめざすための取り組みの一つとして、当社では、全社員を対象としたパフォーマンス・デベロップメント・プランを導入し、社員の定着率も着実に改善しています。

成長事業の創出に関しては、「Cerflo（セラミック膜ソリューションプラットフォーム）」や、自社の資産維持やサービスの改善を目的とした「OASIS」部門を立ち上げました。これにより、既存プラントの延命化と改修、さらには中東・北アフリカおよび太平洋・ニュージーランド地域における一層の市場拡大に積極的に取り組んでいます。

事業戦略 機械・インフラ事業



製品の高付加価値化を通じて、 安全で豊かな社会の実現に貢献

専務執行役員 機械・インフラ事業本部長
島村 真二

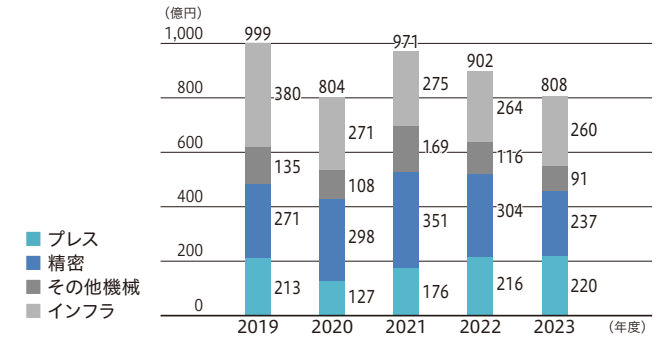
機械・インフラ事業本部は、社会への貢献と当社の収益源の多様化に寄与してきましたが、近年は採算性の向上が課題です。そのため、事業ポートフォリオが長期的に社会価値を創造しつつ、持続的な収益を生み出すことができるよう、組織体制と戦略の見直しに取り組んでいます。

中期経営計画「Forward 25」の期間中、製品やヒト・モノ・カネなどのリソースについて、選択と集中を進めるための体制を整えます。特に、市場拡大が予想される製品ヘリソースを重点的に配分し、グループ全体でのシナジーをさらに活かすための再編や改編を進めています。

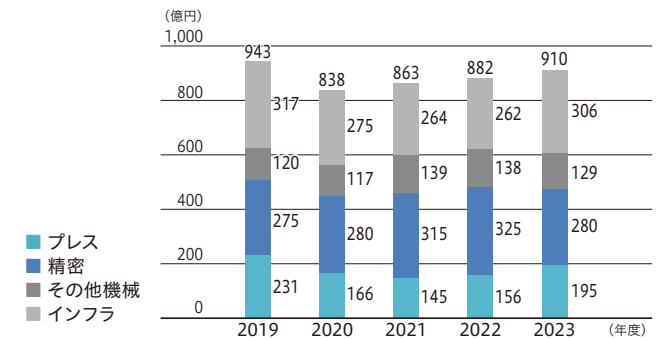
この取り組みは、2024年度の前半から、長年大きな変化が見られていなかったシステム機械の製品群を対象に進め、年度後半には他の機械製品やインフラ事業についても行う予定です。

さらに、営業と製品開発の体制を見直し、より効率的で収益性の高い組織になるよう変革を進めています。そのためには、マインドセットの変化とスピード感が求められますが、私自身の半導体関連製品子会社のトップを務めた経験を活かし、これらの事業基盤の強化を推進していきます。

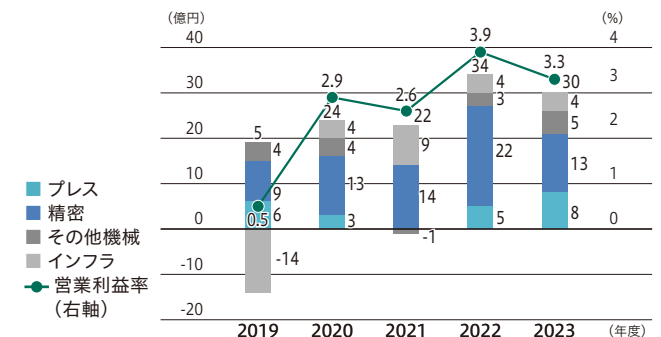
受注高



売上高



営業利益 / 営業利益率



市場の特徴

プレス機械

- 自動車用大型機の需要は、コロナ前の水準に回復
- 自動車業界は新規投資に慎重な一方、保守・メンテナンスの需要が伸長
- EV化推進による部品の標準化や減少により、大型プレス機械の需要が変化するリスク

精密機械

- 半導体サプライチェーン全体の在庫調整が想定以上に長期化。2024年から需要は徐々に回復、2025年は2022年比約1.5倍に回復する見込み

インフラ

- 橋梁では、国土強靱化計画に伴う新設工事予算が増加
国内で保全工事の需要が増加しており、今後も伸長を期待
- 水門では、カーボンニュートラルへの取り組み、国土強靱化計画に伴う既存ダムの新開発事業の活性化
- 海外では、東南アジアを中心に旺盛な水門の需要
- 鋼製煙突は、脱炭素化の流れで新設市場縮小も、今後は撤去工事が増加する見通し

当社の強み

プレス機械

- プレス工場全体を網羅する製品ラインアップ、高いオーダーメイド性

精密機械

- 高品質、高い耐久性、多数の納品実績
- 真空スリットパルプでは売上高シェア2位を確保し、半導体製造装置メーカーとの強固な関係を構築
今後の半導体市場伸長に向け、日本、韓国、中国での生産キャパを拡大し今後の需要増に備える



インフラ

- 耐震補強、急速施工に対する高い技術力
AI/ICTによる予防保全、モニタリング、診断などのメンテナンス
- 東南アジア向けの水門事業では、タイでの製造拠点を活用した地産地消への対応体制

機械・インフラ事業

「サステナブルビジョン」実現に向けて

機械・インフラ事業本部は、当社グループの中で、「安全で豊かな街づくり」の分野を主導する事業として位置付けられています。社会インフラから多種多様な機械まで、高付加価値化を追求し、安全で豊かな社会の実現と社会的価値の創造に取り組んでいます。また、当社グループは、幅広い製品群と高い技術力を備えています。長期ビジョンの達成と、そのための技術に対して、積極的にリソースを投じ、新たな付加価値の創出に注力していきます。

中期経営計画における取り組み

「Forward 25」の基本方針

「Forward 25」は、「2030 Vision」の目標達成に向けての基盤強化の期間と位置付け、当社のものづくり事業の構造とビジネスモデルの変革を推進しています。当社グループの事業分野である「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」における成長分野としては、「検査・計測・監視および遠隔支援関連事業」や「ライフサイエンス関連事業」があります。これらの分野への取り組みを積極的に進めています。

取り組みの成果と進捗

将来に向けたビジネスモデル転換の一環として、営業体制と研究開発の組織体制の見直しを進めています。

営業については、これまでは、機械・インフラの3つのビジネスユニットがそれぞれに活動し、顧客からの個別の要望に対応した一品一様の製品受注につなげていました。これは当社の営業面と技術面の強みと考えることもできますが、採算性や技術開発の効率性、営業情報収集の観点からは非効率

な面もありました。そこで、2024年度から営業部門を一本化し、同一顧客についての情報共有やクロスセルに対応できる体制を整え、顧客への適時・的確な提案や、機会損失の回避を可能にしました。さらに、マーケティングの意識を高めて顧客のニーズを製品開発に反映し、これから伸びていく分野に向けた量産品の開発につなげることで、持続的な収益の創出に取り組んでいきます。

開発体制についても、新規開発を促進させるため、アジャイル(機敏)な体制を構築しました。当事業本部は数多くの製品を扱っており、さまざまな要素技術を保有していますが、社内における各部門の垣根を越えた横のつながり、情報交換、技術の融通を促進する必要があると考え、2023年度、開発センターの体制を見直し、DX推進グループ、水力応用グループ、ライフサイエンスグループ、スマート工場グループ、細胞培養因子プロジェクトグループを設けました。これらのグループが本部内の横串となって、社内存在する要素技術を最大限に利用し、スピード感を持って製品開発を進めていくことが狙いです。メ

ンバーは30代、40代が中心で、自分たちで考えスピーディに動くことが求められていますが、2023年度のエンゲージメント調査の結果は、他部門より非常に高い結果となりました。

その他には一例として、当社の既存技術であった設備の状態をデータ分析しながら整備する状態基準保全(CBM)を、一部の製品へも展開し、新たにメンテナンスサービスの拡充につなげるなど、成果が表れ始めています。このような取り組みが、新たなシナジーを生み、新規ビジネスの創出や、既存ビジネスを再び成長分野へと転換させることをめざしています。

「2030 Vision」の目標である、海外事業の拡大に向けた取り組みも進捗しています。インフラ事業では、東南アジア・南アジアにおけるダム再生・水害対策事業に注力すべく、2023年度にはタイに合併会社を立ち上げました。

以上の組織変更や海外事業の拡大は、成長分野へリソースを集中するための取り組みです。これらを通じて、利益率を改善し、技術力を生かした付加価値のある製品やサービスを提供していきます。

VOICE

タイの生産拠点からアジアのインフラ整備に貢献



TANGENT Kanadevia CO., LTD.
社長

比留間 堅

海外における水門事業の拡大をめざし、2023年8月、タイ王国に水門設備を始めとする鋼構造物の製作・据付等を行なう合併会社「TANGENT Kanadevia」を設立しました。

近年、東南アジアでは治水事業、水力発電事業の増加とそれに伴う水門需要が高まっており、タイ国内における洪水対策事業のほか、フィリピンやインドネシアなどでも洪水被害の低減や利水機能の向上をめざしたプロジェクトが計画されています。

2024年度にはODA案件であるフィリピンのパッシング・マリキナ水門を受注し、当社の工場にて製作を行います。また、水門のみならず多くの鋼構造物の製作やメンテナンスも行い、幅広いお客様のニーズにも対応していきます。

将来的には、東南アジアにおけるものづくりおよびエンジニアリングの拠点として、設計・製作・据付までの一貫した元請け施工体制を確立することを目標としています。

事業戦略 脱炭素化事業



温暖化対策技術のイノベーションを推進し、 お客様の課題解決と事業の成長を実現

執行役員 脱炭素化事業本部長
山本 淳一

脱炭素化事業本部は、2022年4月に社内の脱炭素化に関わる組織を統合して設立された新しい組織です。現在、脱炭素化事業の多くの製品がアーリーステージにあります。将来的には環境事業に続いて、サステナブルな社会を支える技術を提供していく事業です。課題は多くありますが、伸びしろは大きく、長期ビジョン「2030 Vision」に向けた挑戦として高い目標を掲げています。これから各事業の発展と新製品の拡販をめざすうえでは、個々の技術のブラッシュアップだけでなく、プラントエンジニアリングを含め、システムを統合的に構築するこ

とや設備の大型化と効率化を進める必要があります。また、グローバルで激化する競争を勝ち抜くためには、当社グループが一丸となって脱炭素化に向けた事業展開を推し進めていくことが重要です。

私自身は、技術者として環境、化学プラントの建設などに従事したほか、Inovaへの駐在も経験し、海外のプロジェクト管理やInovaのガバナンス体制の強化にも携わりました。これまでの経験とグループ内でのネットワークを活かしながら、事業の成長を加速させていきます。

船用エンジン

- 好調な新造船市場に支えられ足元の受注は堅調ながら、資材価格高騰による厳しい採算
- 船舶の排ガス規制や燃料転換などの新たな需要

プロセス機器

- アンモニアなどの代替燃料用タンクの新たな需要
- 北米で原子力発電所の使用済燃料や廃炉などでのキャスク・キャニスタの需要、国内でも潜在需要

脱炭素化システム

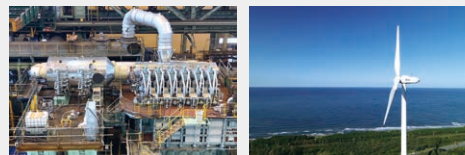
- 日本政府のグリーン成長戦略のなかで、2050年の既存インフラへの合成メタン90%注入目標や水素基本戦略を公表
- 社会実装に向けた課題は大型化とコストダウン

風力発電

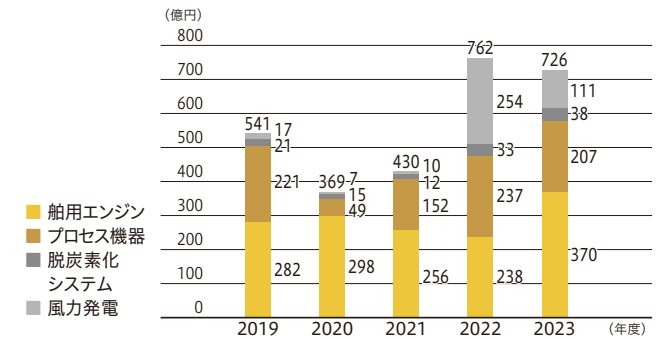
- 日本政府は、2030年までに1,000万kW、2040年までに最大4,500万kWの洋上風力導入目標を掲げて積極推進（2023年末の日本の風力発電の累積導入量は521.3万kW）

当社の強み

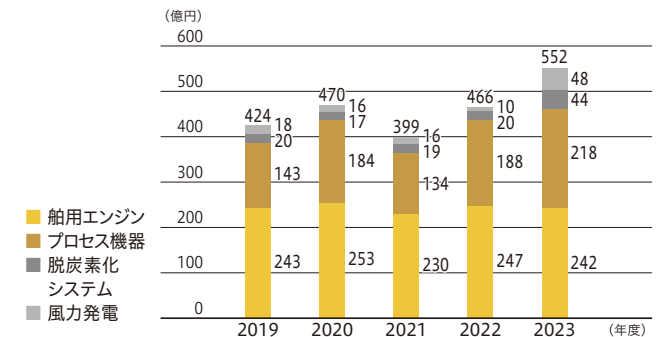
- グループ内で市場の情報や技術・ノウハウを共有
- 豊富なプラントエンジニアリング実績
- 船用エンジン：脱硝触媒と組み合わせたSCRシステム
- 陸上風力：開発・建設・運営を一貫して実施するノウハウ
- 洋上風力：海洋構造物・浮体構造物の設計・製造技術
- メタネーション：自社開発の高効率反応触媒／実証事業を通じて蓄積したノウハウ／水素製造やCO₂分離回収を含めたパッケージ提案



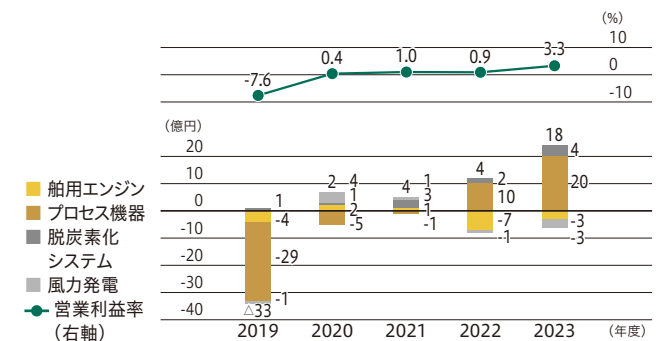
受注高



売上高



営業利益 / 営業利益率



脱炭素化事業

「サステナブルビジョン」実現に向けて

長期ビジョンの中で、当事業本部は2030年の売上高1,400億円をめざし、各事業、機種でも高い目標を設定しています。それらの目標を達成して脱炭素化事業を当社の新たな柱に成長させ、2050年の「サステナブルビジョン」、さらには国が推進するカーボンニュートラルの実現に寄与していきます。

新社名「カナデビア」で掲げている、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」というコンセプトは、当事業本部の方向性とも大いに一致しています。社内外の全てのステークホルダーとの結びつきを強め、社会貢献を通じて事業の成長をめざします。

「Forward 25」の基本方針

脱炭素化事業本部では、これまでに培ってきた多様な知見や技術を活用して、温暖化対策技術のイノベーションを推進しています。既存事業の船用エンジン事業では、LNGやメタノールなどへの燃料転換、LNG燃料のメタンスリップ削減などを行い、プロセス機器事業ではアンモニア向けタンクの開発・提供など、既存顧客の脱炭素化のニーズに応えることで、新たな価値を創出します。また、原子力関連機器事業では、原子力発電所の再稼働や新設の増加を見据え、米国子会社のNAC International(以下、「NAC」と連携して、使用済核燃料の輸送・貯蔵用キャスクやキャニスタの国内外での需要に対応していきます。

新技術の分野では、水素製造やメタネーションなどの電解・PtG事業、そして風力発電事業といった成長市場に向けた研究開発や実証事業を推進しています。現在は、グリーンイノベーション基金を活用した水素製造装置の大型化・効率化、洋上風力の浮体構造物の開発などを進めており、補助金や他

社との協業を通じた外部リソースも活用しながら、早期社会実装をめざしています。事業の成長と利益の拡大を実現させるべく、「Forward 25」の期間中に既存事業で450億円、成長事業で250億円の売上高の達成をめざします。

取り組みの成果と進捗

船用エンジン事業では、日立造船マリンエンジン株式会社が、今治造船株式会社との協業を通じたエンジンの安定受注や調達におけるシナジー、さらには新燃料に対応した製品開発などによる採算改善をめざしています。2023年度は案件の前倒し受注もあり受注高が改善しましたが、資材価格の高騰や円安の影響により、収益面での課題も残っています。

海運・造船業界では、脱炭素化に向けて、LNG、メタノール、アンモニアへと段階的に燃料転換が進むと予測されています。2023年度はライセンスであるMAN社からのグリーンメタノール対応二元燃料テストエンジンの受注や、有明工場におけるメタノール対応船用エンジンの生産体制の整備などの進展がありました。

一方で、船用エンジン事業において長年にわたり製品の陸上運転記録に不適切な書き換えが行われていたことが、2024

年7月に判明しました。原因をしっかりと究明したうえで、再発防止を徹底し、ステークホルダーの皆様の信頼を回復するために全力で取り組んでまいります。

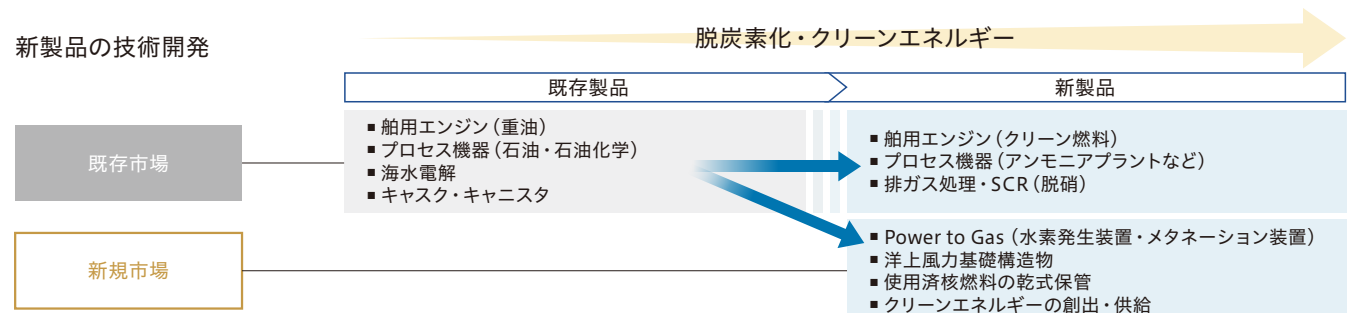
▶ 当社グループにおける船用エンジン事業に関する不適切行為について P.68

プロセス機器事業では、アンモニアなどの代替燃料用貯蔵・輸送タンクの需要増加を見据えて、新製品の開発に取り組んでいます。また、安定収益を確保するため、アフターサービスにも注力しています。

原子力関連機器事業については、使用済核燃料用キャスクなどの廃炉関連製品の製造を目的として2022年10月に東京電力ホールディングス株式会社と共同で設立した東双みらい製造株式会社が、2026年度に操業を開始する予定です。海外では、2023年6月にNACがカナダで使用済核燃料貯蔵容器の製造・販売事業を買収しました。この事業買収により、北米と日本から製品を供給する体制を構築しました。豊富な実績をベースに、NACとの連携を強化し、グローバルに事業を拡大させていきます。

脱炭素化システム事業では、国の水素基本戦略を受け、水素発生装置の量産化計画を進めています。製造能力の向上とコスト削減を両立させ、競争力を強化して事業拡大と収益貢

新製品の技術開発



脱炭素化事業

献をめざします。また、2024年3月には、オマーンでのメタネーションの事業化に向けた協力覚書を締結しました。概念設計、基本設計から実証設備へとステップアップさせ、グローバルでの事業展開につなげていきます。

Power to Gas事業は、政府が水素や合成メタンの早期普及をめざす一方で、需要が顕在化し、本格的に収益貢献するのは2020年代後半以降となる見通しです。社会実装に向けて、引き続き装置の大型化・効率化を進めるとともに、海外グループ会社とも連携して国内外で競争力の強化を図ります。

風力発電事業では、2023年5月に青森県のむつ小川原で陸上風力発電プロジェクトが始動し、2026年4月の稼働開始に向けて、現在建設を進めています。このプロジェクトでは、稼働後約20年間の運転管理とメンテナンス業務も担います。

洋上風力発電では、当社を含む5社が共同提案した「愛知県沖浮体式洋上風力実証事業」が、GI基金「洋上風力発電の低コスト化」プロジェクトに採択されました。この事業は2030年度までに浮体式洋上風力を国際競争力のある価格で商用化する技術の確立をめざすもので、当社は浮体構造物の製作などを担当します。

国内では洋上風力発電の導入が着床式案件で積極的に進められており、今後浮体式も案件形成に向けて実証や政策検討が行われ、2030年までに洋上風力として10GW程度の導入が期待されています。当社はまず低コスト・短納期の新工法として期待される着床式サクシオンバケット基礎の適用を実現し、将来的には海洋構造物や浮体構造物の設計・製作技術を活かして、より広範囲な場所に設置が可能な浮体式基礎構造物の製造供給を中心に事業展開する計画です。

NAC International

会社概要

1968年設立、所在地 米国ジョージア州ノークロス。使用済核燃料輸送／貯蔵用機器に関わるエンジニアリングおよびコンサルティング業務を行う。2013年にカナデビアグループに加わる。



NAC International (以下、NAC) は、原子力発電所から発生する放射性廃棄物の安全・安心な管理、核燃料サイクル全般に関するエンジニアリングとコンサルティングを通じて、クリーンなエネルギーと環境保全をサポートし、脱炭素化社会の実現をめざしています。

ケント・S・コール
Kent S. Cole
President and Chief Executive Officer

略歴 General Electricの原子力エネルギー事業においてエンジニアリング、プロジェクトマネジメントなどを経験。2003年NACに入社後、使用済核燃料プロジェクト部門を経て、2006年に社長就任。2013年より現職。

近年、原子力発電が脱炭素化およびカーボンニュートラルの達成において重要な役割を果たすという認識が広まっています。NACは、核物質の安全で確実な取り扱い、保管、輸送、廃棄に関するソリューションの提供を通じて、クリーンかつカーボンフリーな原子力発電をサポートする重要な役割を担っています。

NACおよび子会社 (NAC LPT、NAC Philotechnics) が、これらの取り組みを支える一方で、昨年、カナダのNiagara Energy Productsを買収しました。これにより、活発に拡大し続けるカナダ市場で、使用済核燃料貯蔵容器の製造と配送の分野におけるトップクラスの市場シェアを獲得しました。

NACグループは、従来型軽水炉 (LWR)、小型モジュール型原子炉 (SMR)、さらには革新的燃料サイクルと廃棄物処理を備えた先進的な原子炉など、原子力発電のグローバルな成長の中で収益を上げていくことをめざしています。オーガニックな成長、技術・製品の革新、顧客満足度の向上のための差別化、戦略的な提携および買収を通じて、地理的にも機能的にも拡大し続けています。2024年度も引き続き増収増益を見込み、さらには「Forward 25」では、前回の中期経営計画からの業績の倍増を見込んでいます。

市場の成長に対応するために、優秀な人材の採用と定着は必要不可欠です。従業員こそが最大の資産であり、全員が最善の仕事を提供する機会を得られ、自分の仕事が評価されていると感じ、

さらなる専門性の向上を遂げることができる、やりがいのある職場環境の提供をめざしています。

当社は、2024年度以降も成長し続けるために、カーボンニュートラルと環境保護を優先する業界全体の取り組みに貢献していきます。



Niagara Energy Products 製造のカナダのお客様向け使用済燃料乾式貯蔵容器

DX推進

本部長メッセージ



取締役 兼 常務執行役員
ICT推進本部長
橋爪 宗信

DX戦略の推進とDX人材の育成により、顧客価値の最大化に貢献

当社グループはものづくりとエンジニアリング技術の強みとしてきましたが、お客様のニーズを先読みして製品やサービスの付加価値を高めるには、IoTやAIといったデジタル技術の活用が不可欠です。顧客思考を基に社会に貢献すると同時に、当社自身も成長するために、引き続きデジタル技術も当社の利益の源泉にしていきます。

デジタル技術を活用した取り組みの一例として、ごみ焼却発電施設向けに制御システムを自動運転する技術開発を進めています。これは従来からの強みとデジタル技術をかけ合わせ、コスト低減や少子高齢化などの社会課題に貢献するものです。例えば、熟練スタッフの判断や制御が必要な場面でも、AIの支援により省人化や無人化が可能となります。また、ロボットや遠隔監視システムによる設備内点検により、予防保全や故障原因の早期分析を実現し、お客様の機会損失を最小限に抑えることができます。法規制などの障壁をクリアしながら、これらの取り組みを積極的に進めていきます。

方針と戦略

当社は長期ビジョン「2030 Vision」や中期経営計画「Forward 25」において、DX戦略の推進を重点施策の一つと位置付けています。DX戦略は、「事業DX（顧客・製品・サービス）」、「企業DX（生産性向上・働き方改革）」、「DX基盤（これら2つを支えるための基盤）」の3つの柱から構成されており、DX基盤では、特に「デジタルプラットフォームの構築・強化」と「DX人材育成」に注力しています。

このDX戦略を軸として、既存製品やサービスに新たな価値を付加することで、お客様に喜んでいただき、社会課題の解決にも貢献しながら、収益性の向上をめざしていきます。

取り組み

デジタルプラットフォームの強化と製品のIoT化推進

当社では、「事業DX」と「企業DX」の推進に向けて、3つのデジタルプラットフォーム、すなわち、基幹業務システム「SAP S/4HANA（業務データの一元管理、可視化、意思決定などを通じたデータドリブン経営を実現）」、IoT基盤「EVOLIoT（当社製品・施設の運転データの収集・蓄積・分析）」、そしてICT活用のリアル拠点設備「A.I/TEC（当社製品・施設の遠隔監視、運転状況の把握、故障予知）」の強化に注力しています。

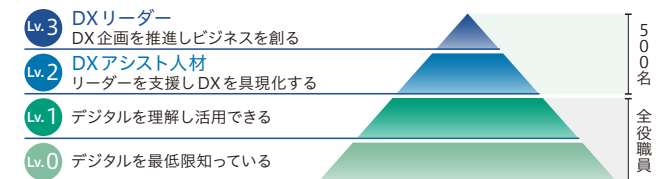
2023年度、当社製品・サービスのIoT化率は40%を超えました。これまでに、山梨県、東京電力グループ、東レが設立したP2G事業会社「やまなしハイドロジェンカンパニー」で使用されている当社製の固体高分子（PEM）形水電解装置をEVOLIoTに接続し、24時間のデータ監視とそれをベースとした各種解析を実現するなどの成果をあげています。

DX人材育成

DXでは、お客様のお困り事や社会ニーズにどう対応するのか（What）が最も大切ですが、それをどのように実現するのか（How）も重要で、これらはDXを推進するための両輪となります。DX人材育成の目標達成に向けて、2023年度にDX人材グランドデザインを策定し、2024年度からは教育対象を全役職員に拡大しました。事業部門が自律的にDXを具現化する（How）ためのDXアシスト人材研修など、レベルごとの教育プログラムを企画・実施しています。

2021年度から開始したDXリーダー研修は、デザインシンキングを軸に、講義だけでなく、徹底した顧客思考を通じてDXアイデア（What）を創出するカリキュラムとしています。さらに2024年度からは、創出されたDXアイデアからテーマを抽出し、事業化に向けて調査・検証する活動のため、「DXインキュベーション推進予算（1.1億円）」を新たに設けました。このように、教育面だけでなく財務面の支援も強化してDX人材育成を推進しています。全役職員がデジタル技術を身に付け、将来の当社グループを支える事業を創出することをめざしています。

DX人材育成の全体像



| KPI (2025年度) | 23年度実績 | | |
|-----------------|---------|------|----------|
| | 製品IoT化率 | 60% | 40.4% |
| | DX人材育成数 | 500名 | 158名(累計) |

グローバル展開

本部長メッセージ



専務執行役員
海外統括本部長
大倉 雄一

将来を見据えて海外事業基盤を強化

当社グループの海外事業は、Inovaを中心に順調に成長を続けています。その中で、海外統括本部は事業拡大の推進に留まらず、適切なガバナンス体制とリスク管理体制を整備することで、海外グループ各社の安定した持続的成長を支えることが重要な使命です。中期経営計画「Forward 25」では、海外グループ会社でも積極的な投資を行う方針です。各社との間で、戦略との整合性、リスク許容範囲や投資額について討議を深め、成長事業を正しく軌道に乗せていきます。

また、海外グループ会社のダイナミズムを吸収し、当社自身のグローバル化を推進することも、当事業本部の重要な使命です。真のグローバル企業をめざして、海外グループ会社と共に各事業の立ち位置や戦略を検討していく必要があります。その実現には、経営を深く理解し、海外の人々と多角的な議論ができる人材が不可欠です。2023年度からグローバル人材育成プログラムを開始しました。この育成プログラムを契機にさまざまな経験を重ね、事業のリスクや機会をグローバル視点で語ることができる人材を、長期的な目線で丁寧に育てていきます。グローバル人材のプールを拡充させ、そこから将来の海外事業をけん引し、グループ経営を担う人材が登場することを期待しています。

方針と戦略

「Forward 25」では、海外事業の伸長を重点施策と位置付けています。海外統括本部では、主要海外子会社3社(Kanadevia Inova、Osmoflo Holdings、NAC International)の事業伸長に加え、東南アジアや南アジアをはじめとする市場開拓と成長に向けた取り組みとして、アジア戦略協議会の運営を開始し、事業戦略や体制の協議を行っています。将来を見据えた海外事業基盤の強化に注力していきます。

取り組み

当社グループは、過去に大型プロジェクトの損失計上等による業績悪化を経験したことから、海外グループ会社に対するガバナンスとリスク管理機能の強化を重要課題と位置づけ、継続的に取り組んでいます。ここ数年で、Inovaは欧州、中東を中心に大型案件を立て続けに獲得し、従業員数は3千人規模に至りました。2018年以降、当社の役員が取締役会長とし

て常駐していますが、2024年4月には、InovaのCEOから独立した組織として新たにチェアマンズオフィスを設置しました。本社から派遣する駐在員を含めて、ガバナンス機能を強化するとともに、日本との連携、シナジーの強化をさらに進めていきます。グローバル人材の育成については、2023年10月に第1期の育成プログラムがスタートし、各部門から推薦された23名の職員が受講しています。受講生には今後、海外駐在を経験させるなど、海外事業に積極的に関与させていく方針です。研修プログラムの充実を進めつつ、2024年10月には第2期の育成プログラムがスタートする予定です。さらに、将来的に海外グループ会社の経営を担う人材の育成をめざし、「グローバル経営人材」育成プログラムの実施も検討しています。

KPI
(2025年度)

海外グループ売上高 **40%**
既存注力地域：欧州、東アジア
重点成長地域：東南アジア、南アジア
新規開拓地域：北米、中東

コラム

Global Meeting

当社グループでは、年に一度、海外グループ会社の経営メンバーおよび海外事業所長が集う「Global Meeting」を開催しています。2024年5月29日には、第10回となるミーティングが大阪で開催され、各社の代表者より事業の状況と戦略に関するプレゼンや情報交換が行われました。それぞれの成長への意欲は非常に高く、休憩時間や懇親会も含めて熱く踏み込んだ議論が交わされました。また、今回のミーティングでは、ブランディング活動、財務戦略、DX戦略など当社の共通部門によるプレゼンも行われ、新生カナデビアグループのブランドコンセプトや新時代への移行に向けた戦略が共有されました。

「Global Meeting」は、グローバルに事業を展開する当社グループが、グループの一体感を高めるための重要な場です。相互理解を深め、信頼に基づいたコミュニケーションを活性化させることにより、当社グループのグローバルでの組織力を強化していきます。



「Global Meeting」の様子

サステナビリティの推進に向けて

基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティの推進が Kanadevia Value の実践そのものであるとの認識の下、新たな事業機会を獲得し、当社グループが持続的に成長するためのサステナビリティ推進に関わる体制を整備し、諸施策を継続して実施しています。この方針に基づき、持続的な企業価値向上を支える事業基盤や脱炭素に関わる事業を強化し、サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナーをめざします。

サステナブル経営
<https://www.kanadevia.com/sustainability/management/>

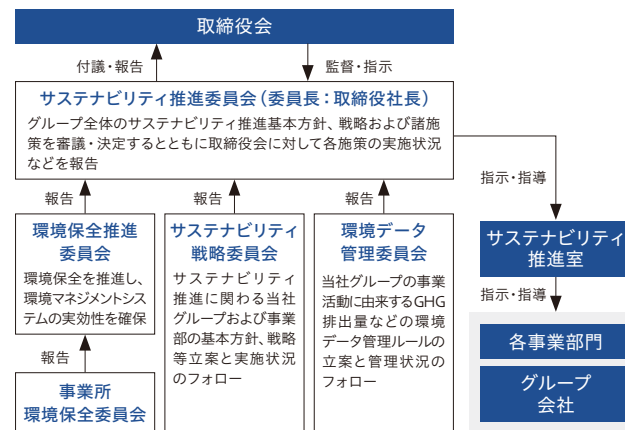
推進体制

サステナビリティ推進体制は、取締役会を最高意思決定機関と位置付けています。サステナビリティ推進委員会は取締役会の下部組織として、サステナブルビジョン実現のための戦略や目標設定を行い、3つの下部委員会から報告されるグループ全体のサステナビリティに関する重要課題に対する戦略や施策の実施状況について監督・指示を行い、各状況を取締役会へ付議・報告します。取締役会はこの報告を受け、戦略や施策実施の監督および指示を行います。また、取締役会およびサステナビリティ推進委員会は、サステナビリティ推進ロードマップや中期経営計画策定に際し、サステナブルビジョン実現のための戦略や目標について審議を行います。その際、中長期的な外部環境の変化を踏まえ、サステナビリティに関連するリスクと機会を考慮します。

開催頻度は、サステナビリティ推進委員会は年4回、サステナビリティに関する議題を扱う取締役会は年2回です。

サステナビリティ推進室はサステナブル経営の推進を一元的に担うとともに、サステナビリティに関わる方針策定やグループ横断的な各種施策の実行・支援、その情報発信などの活動を行っています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、取締役社長を委員長とし、事業本部長、事業所長、グループ会社社長等で構成され、グループ全体のサステナビリティに関わる方針、戦略、重要施策等を議論します。

| | |
|-------------|--|
| 委員長 | 取締役社長 |
| 委員 | 事業本部長、事業所長、グループ会社社長等 |
| 審議・報告事項 | 当社グループのサステナビリティに関わる方針、戦略、重要施策等 |
| 2023年度の活動実績 | 開催回数：4回 ・「成功の柱」(マテリアリティ)に関わる指標と目標の設定・ロードマップフォロー ・環境データ報告 ・サステナブルビジョンから導き出される社会価値の議論 |
| 事務局 | サステナビリティ推進室 |

サステナブル経営の推進

当社グループは「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」の3つの領域において事業を展開しており、事業の推進と環境負荷（人権リスク等を含む）の軽減が密接に連動しています。つまり、サステナブル経営が深く浸透することで、当社グループは新たな事業機会を生み出し、持続的な成長を達成することが可能となると言えます。

2024年度、私たちはTNFD Early Adapterとして、自然資本に関するインパクトについての開示を行いました。初年度では、ごみ焼却発電事業などに関連するサプライチェーンと自然資本との関わりについて開示しています。TNFDに関する分析を進めていく中で、サプライチェーンに存在する物理リスクや移行リスクが、当社グループのビジネス機会につながる事が明確になりました。

世界が直面している社会課題の規模は大きく、その解決にはステークホルダーの皆様との協力が必須であると考えています。この先、社内では、サステナビリティの視点が日々の意思決定の各段階に組み込まれるよう推進活動を行うとともに、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントも重視し、取り組んでいきます。



サステナビリティ推進室長
友岡 愛子

安全衛生

基本的な考え方

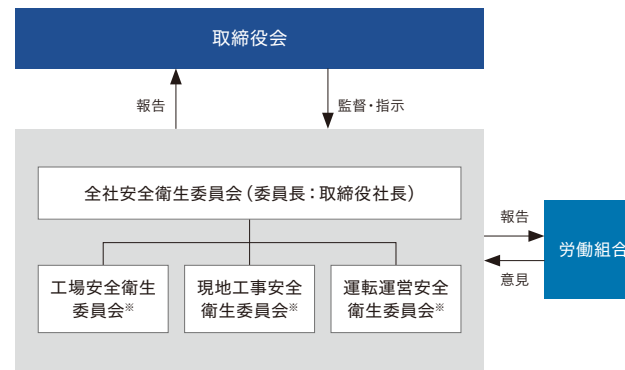
当社グループは、「全ての事業活動の場において、安全最優先を徹底する」ことを経営姿勢として、事業活動を展開しています。機材の調達・設計・製造そして納入、運用に至る全ての過程において、安全を最優先するための知識・技術を向上させ、それらを事業活動の中で実践できる仕組みづくりを推進しています。これらの取り組みの実効性を高めていくために、2024年度から外部機関による診断と指導を導入し、経営トップが先頭に立ち、各層管理者が安全最優先を実践する組織づくりを進めています。安全最優先の経営姿勢で事業活動を展開することにより、職員一人ひとりに安全最優先の考え方が根付き、さらに安全性の高い製品、サービスを創り出す企業となるよう取り組んでいきます。

安全衛生管理体制

グループ企業を含めた安全衛生管理活動を展開していくため、2023年7月に全社安全衛生委員会を頂点とした安全衛生

管理体制を整備しました。同委員会は、社長を委員長として各事業本部長、本社管理部門長により構成されるものです。全社安全衛生委員会で決定された基本方針に基づき、各事業本部、グループ企業の安全衛生管理活動を展開しています。

全社安全衛生委員会体制図



※ グループ会社社長を含む

安全管理部門の機能強化

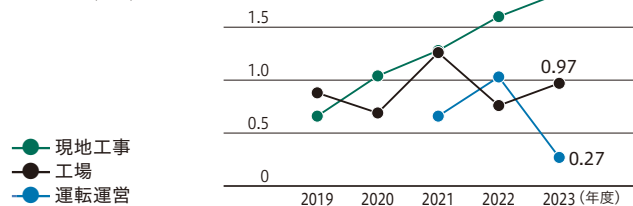
2023年度に本社安全部の中に新たに業務グループを設置し、安全教育、事故・災害の調査および統計、安全衛生情報の発信等について機能強化を図りました。また、従来の安全点検や指導を担っている安全グループについても本社と東京本社にそれぞれチームを設置し、建設工事や運転運営事業の状況に応じて機動的に対応できる体制としました。特に組織規模が大きい環境事業本部には、設計部門、計画部門から人選して環境事業安全部を設置することにより、安全衛生管理体制を強化しました。

事業部別安全グループ長連絡会の開催

本社安全部が事務局となり、建設工事部門、製造工場、運転運営事業の安全グループ長連絡会を四半期ごとに開催しています。これらの連絡会では、主に事故・災害の再発防止対策や法改正に関する情報の周知および情報交換を行い、安全衛生管理の知識、技術の向上に努めています。

休業災害度率

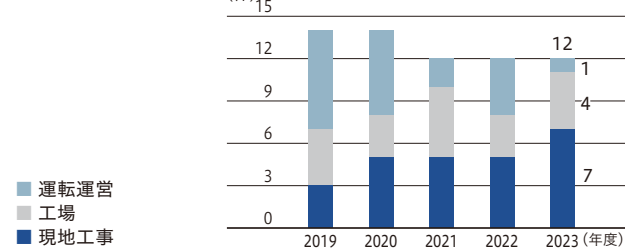
(休業1日以上の労働災害による死者数÷延べ実労働時間数)×1,000,000



※「運転運営」は2021年から集計
※ 現地工事は国内工事のみを対象とする

休業災害件数

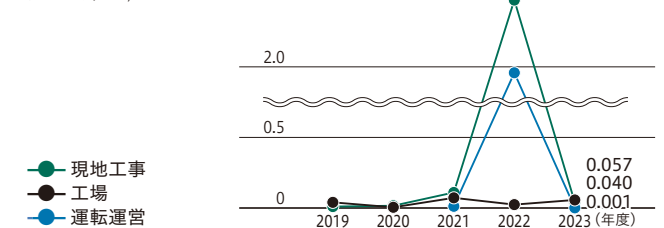
休業1日以上の労働災害



※ 現地工事は、海外工事を含む

休業災害強度率

(休業損失日数÷延べ実労働時間数)×1,000



※「運転運営」は2021年から集計
※ 現地工事は国内工事のみを対象とする

安全衛生

安全衛生教育活動の拡充

職員一人ひとりの安全衛生に対する意識を維持、向上させて危険性や有害性への感受性を高めることを主眼に置き、種々の教育を行っています。主に新入職員、作業の管理監督者、設計担当者、管理職層、技能職を対象に、リスクアセスメントの基礎と実践、事故・災害の防止対策、安全衛生管理の体制と手法、機械設備の本質安全化、メンタルヘルス等に関する教育を行っています。これらの安全衛生教育は、安全部、人事部、各事業本部の連携による教育計画に基づき実施しています。

2023年12月には、全役職員を対象にした安全教育をe-ラーニング形式で実施しました。この教育は「安全最優先」への意識を高めるためのものであり、職員が相互に危険に気づき、安全に行動する相互啓発型の組織をめざして継続的に実施していきます。初回の実施結果は、教育対象者3,970名、受講率92.7%、問題正答率94.8%でした。

建設現場や製造工場における災害防止を目的としてVR機器や危険体感装置を利用した危険感受性を高める教育も実施しています。これらの教育は、年間を通じて社内ホームページで予約を受け付けており、建設現場、運転事業所、製造工場へ出向いて実施しています。2024年6月時点での累計受講者数は722名で、実施後のアンケートでは、多くの職員から「安全に対する意識が変わった」という回答を得られました。

これらの教育は、今後も内容の充実を図り継続して実施する計画であり、組織全体の安全に対する理解レベル向上と業務への反映を推進していきます。

ICT 技術を活用して安全管理のネットワークを強化

当社グループ内で発生した事故・災害などの情報は全て本社安全部に集約されます。当社グループでは、集約されたデー

タを分析し、事故・災害の背景にある問題点や安全確保に向けた課題を抽出しています。データの分析結果は、日々の安全指示として活用するほか、年度の管理方針や中長期の管理計画に反映しています。

また、台風、大雨、地震などの自然災害による被害状況の集約や支援についても、ICTを用いた管理体制を確立しています。今後もICT技術を活用して、安全衛生に関わるリスクに柔軟に対応できる組織づくりを進めていきます。



巻き込まれ体感教育

コラム

安全文化

事故や災害を防止するための規程、基準は当社の基本方針に基づいて全ての事業部で取り決められ、安全管理活動が展開されています。特に重大な事象に関しては、経営戦略会議や取締役会への報告が義務付けられており、再発防止に向けた全社的な取り組みが指示されます。過去の重大な事象は、製造、建設工事、運転事業の実施計画作成に反映されています。

私たちは、過去の失敗を忘れることなく、一人ひとりが自ら考えて安全に行動する安全最優先の考えを深く、広く根付かせるための取り組みを継続していきます。その最終到達点は、安全な仕組みと行動を相互に啓発する「安全文化」です。安全文化は一部の人たち、一時的な取り組みで醸成されるものではありません。また、基準や規則を示すだけでは、自律的な思考や行動を定着させることはできません。安全最優先の考え方を信念として経営トップをはじめ職員一人ひとりが主体的、自律的、継続的に取り組んでいくことで、「安全」の大切さを全ての職員が共感できたときにはじめて安全文化が形成されます。安全文化の下、当社グループの事業活動に関わる全ての人々が、安全で快適に働ける環境づくりを進めていきます。

KPI (2025年度)

休業災害件数 ゼロ

全災害ゼロに向けて休業災害につながるリスクの排除、低減に傾注した労働安全衛生マネジメントシステムを展開していきます。

調達

本部長メッセージ



執行役員
調達本部長
貝淵 剛一

サプライチェーン全体で サステナビリティを推進

調達本部は、当社グループのサステナブルビジョン達成のための7つの「成功の柱」(マテリアリティ)の一つに設定されている「サステナブル調達」について、リーダーとなって推進しています。調達業務は非常に範囲が広く、サプライチェーンを構成する取引先の数だけでも数千社、2次・3次の取引先まで含めると膨大な人々と関連しています。さらにその活動内容も、品質や収益だけでなく、環境保全・コンプライアンス・BCPなど多岐に亘る社会的要求に応えなければなりません。これらの課題に対処するためには、サプライチェーン全体でのサステナビリティの理解とその重要性の認識が不可欠です。そのため、当社グループ全体で、サステナビリティに関するアンケートを通じて改善に向けた取り組みを進め、2024年度からはガイドブックを利用したコミュニケーションなどを通じて、理解の浸透や意識の向上に努めています。サプライヤーの皆様のみならず、その他さまざまな関係者の皆様と協働して、サプライチェーン全体でサステナビリティを推進し、社会的責任を果たすことをめざしています。

方針と戦略

当社は、2023年11月にサステナビリティの考え方を織り込んだ「カナデビアグループ調達基本方針」を策定し、「公正・公平な取引」を基本に、最適なQCD(品質・コスト・納期)とともに、サステナブル調達に取り組んでいます。2019年度以降、自己評価形式のアンケート(Self-Assessment Questionnaire: 以下SAQ)を実施し、サプライヤー各社のサステナビリティに関する理解や意識を継続して調査しています。これは、1年に1回実施するもので、「調査→評価→各社へのフィードバック+改善アドバイス→再評価」というサイクルを通して、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

取り組み

2023年度からは、マテリアリティのロードマップのKPIにSAQの評価点を採用しました。対象となるサプライヤーの皆様からいただいた自己評価の結果を指標とすることで、サステナビリティ推進の進捗状況を可視化し、具体的な改善点を把握できるようにしています。加えて同年、前述の「カナデビアグループ調達基本方針」がグループ全体の方針であることを明確にし、それに合わせてSAQによる調査を、当社だけでなく一部のグループ会社へも拡大導入しました。このことによって、サプライチェーンのより広範囲においてサステナビリティを推進していくことが可能になりました。今後も引き続き活動範囲を他のグループ会社へも拡大していく計画です。

2024年度の取り組みとして「サステナブル調達ガイドブック」を作成しています。このガイドブックは「カナデビアグループ調達基本方針」とSAQの内容を基にして、サプライヤーの皆様と当社グループがサステナビリティ推進のために具体的

に何をすればよいのか、どのような行動をとればよいのかなどを提案するものです。サプライヤーの皆様にガイドブックの内容にご理解とご同意をいただけるよう、ガイドブックの配布と並行して、コミュニケーションの強化にも注力していきます。また、本年度のSAQから、「人権」や「コンプライアンス」に関連する一部の設問については、社会的な責任から特に重要性が高く、優先して取り組むべき課題として、各サプライヤーに最高評価点をめざしていただきたい項目として設定しました。

SAQによる「調査→評価→各社へのフィードバック+改善アドバイス→再評価」という双方向の活動は、言い換えれば、当社グループがサプライチェーンの皆様から多くのアイデア・アドバイス・ご指導を受ける機会でもあります。今後も、このような環境の下で、当社グループ全体とそのサプライチェーンを構成する各社の皆様と協力し合いながら、サステナビリティの推進に努めたいと考えています。

SAQ 調査

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) 分科会が作成したサプライヤーのサステナビリティへの取り組み姿勢についての意識調査で毎年実施

| | | |
|-----------------|----------|--|
| 2023年度の 結果概要 | 調査対象 | : 624社 (当社単体発注額の84.1%) |
| | 回答率 | : 82.9% (517社) |
| | 調査結果と対応: | ・全分野でスコアが前年度比2-4%で改善 ・スコアが低いサプライヤーへは面談を含むコミュニケーションを実施 |

取り組み 持続可能なサプライチェーンの構築
<https://www.kanadevia.com/sustainability/social/procurement.html>

品質

基本的な考え方

当社グループは、グループの基本理念「Kanadevia Value」において、「品質の追求」に重きを置き姿勢を打ち出しており、「技術の向上を常に意識し、顧客が満足する品質を追求します。」という決意を掲げています。これまで当社グループはお客様との約束を守ること、品質の高い製品をお届けすることの続け、お客様からの厚い信頼と市場における高いプレゼンスという資産を築いてきました。しかしながら、2024年7月、船用エンジン事業で不適切行為が続けてきたことがわかりました。今こそ「Kanadevia Value」に立ち返り、お客様および職員をはじめとしたステークホルダーの皆様からの信頼回復に取り組んでいきます。

品質方針

<https://www.kanadevia.com/company/iso-9001.html>

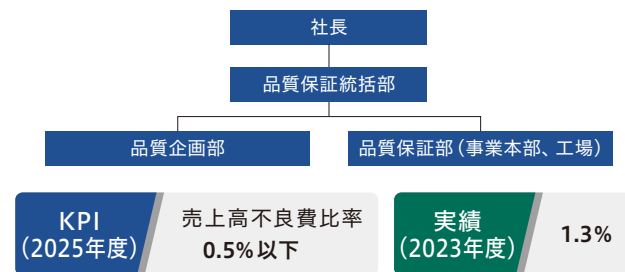
取り組み体制

これまで社長直轄組織として品質保証室を、事業本部長および工場長の直轄組織として品質保証部を設置していましたが、内部統制機能を強化するため、2024年10月1日付けで全ての品質保証部門を統括する品質保証統括部を新設し、社長直轄組織としました。また、品質保証統括部内に品質不正や品質トラブルの防止に必要な戦略を企画・立案する品質企画部を新設しました。

2024年度より、経営トップも出席する経営戦略会議で、品質の確保・向上に関する戦略を審議する機会を、年1回から四半期に1回に増やし、品質管理体制の強化を図っています。また、品質トラブルの発生を防ぐため、部門横断的な連携を

強化しています。受注時のリスクについてはこれまでリスク管理部門が各事業部門および必要に応じて技術研究所と共に検討していましたが、それに加えて、今年度からは品質に関するリスクは品質保証部門も参画し、リスクを検討しています。また、品質トラブルやリスク対策から得た知見の全社・次世代への伝承については、生産技術部と協力して取り組んでいます。このように、品質保証部門がトラブル防止の観点で、各部門の取り組みに関与し有機的に連携することで、プロジェクトを多面的に検証し、2025年度のKPIの達成と、品質の追求、リスク管理の徹底を推進しています。

品質保証体制図（2024年10月～）

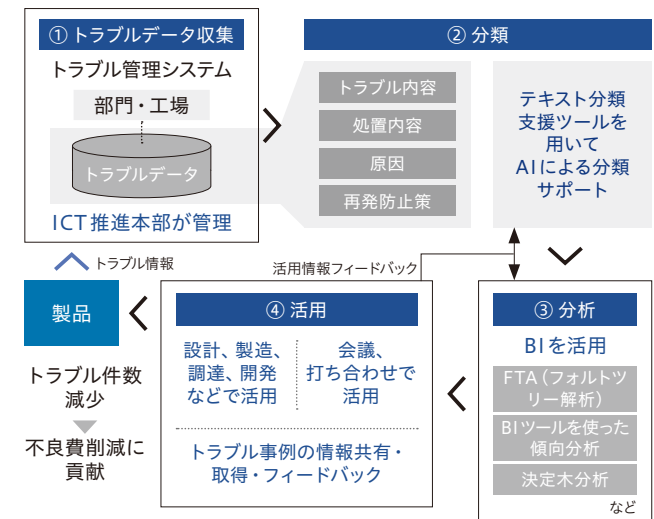


トラブルデータベースシステムの運用と今後の取り組み

当社ではトラブルデータベースを活用した品質トラブルの防止に取り組んでいます。2023年度には熟練者に蓄積されていた属人的な知見や事例、過去のトラブル情報を一元管理し、全役職員が検索・参照できるようデータベースとしました。その結果、トラブル情報の蓄積・共有に加え、トラブル対応に要した費用や解決までの日数など、トラブル情報を数値化して分析できるようになりました。不良費削減に向けて各部門で

PDCAサイクルを回し、さらなる改善を続けます。また、2024年度中に人工知能(AI)を利用したトラブル情報検索システムの運用開始をめざし、検索機能のブラッシュアップを進めています。さらに、トラブル情報やデザインレビューの情報などをベースに品質リスクを抽出し、トラブルを未然に防止するシステムの構築を進めています。

トラブルデータ活用のイメージ図



内部統制機能の強化

執行役員 品質保証統括部長 大地 佐智子

品質保証の目的は、製品だけでなく仕事の品質をも保証することであり、その活動は企業全体の業務プロセスの最適化に貢献するものです。顧客本位の品質保証の推進、内部統制機能・ガバナンス機能を強化するため、品証保証部門を社長直下の独立した品質保証統括部として統合し、不適切行為の再発防止、速やかなトラブル情報の共有による品質トラブルの未然防止・早期収束に向けた全社的な支援、品質へのさらなる意識改革に取り組んでいきます。

環境マネジメント

基本的な考え方

当社グループは、事業活動における環境保全活動を推進するため、環境保全推進基本方針を策定し、ISO14001および各国・地域の環境法令やガイドラインに基づき、環境マネジメントシステムを構築・維持・運用しています。

体制

当社グループの環境保全推進体制は、サステナビリティ推進委員会の下部委員会である環境保全推進委員会と事業所の環境保全委員会が中心となり、環境関連法規制の遵守ならびに気候変動関連を含む環境リスクの顕在化防止および環境保全活動の推進をめざしています。

環境保全推進委員会は、サステナブルビジョン実現のために設定したロードマップを踏まえ、環境保全推進プランを設定し、その進捗やプロセスについて定期的なフォローとレビューを行います。また、サステナビリティ推進室が実施する環境監査の結果について報告を受け、各工場へ指示・指導を行います。

Ⅰサステナビリティ推進体制 P.44

環境保全推進委員会

| 委員長 | 委員 | 審議・報告事項 | 開催頻度 |
|----------------|-------------------------|-------------------------------|--------|
| サステナビリティ推進担当役員 | 各部長 各事業所の環境担当 部門長 | 環境保全の基本方針 および重点実施項目 の策定 | 2回/年※1 |

※1 2023年度は年3回開催

ISO14001取得状況

国内海外拠点のISO14001取得率：80%（2023年度）
（連結売上高ベース）

グループ会社における環境管理体制

当社グループでは、原則、海外グループ会社を含む連結子会社を環境管理の対象としています。グループ各社の事業形態は、製造拠点を有する会社、エンジニアリングと現地工事を主体とする会社、製造拠点がなく事務所のみの会社などがあります。業種、環境・生態系への影響等を踏まえて管理対象拠点ごとに管理対象項目を選定し、環境情報を収集するほか、製造拠点を有する会社などに対しては、環境監査の対象とし、環境関連法規制の遵守、環境リスクの顕在化防止、環境保全活動の推進を図っています。

取り組み

環境コミュニケーション

当社は、納入したごみ焼却施設やバイオマス発電所における見学の受け入れ、地域の小学校への出前授業を開催するなど、環境に関する教育・啓発活動を推進しています。さらに、ごみ処理の学習を予定する小学校を対象として、教材制作・出前授業・施設見学を一貫して支援する社会科見学支援も推進しています。

また、SDGs活動の一環として、2023年度より小田原市の「おだわらSDGsパートナー」に登録しており、ごみ分別をテーマとした課題解決ワークショップでプレゼンターを務めるなどの活動に参加しています。地域で処理される「ごみ」をキーワードに持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを進めています。

また、海外では、ラオス国立大学の学生向けに廃棄物処理や資源循環をテーマとした講義を年間4-5回行っています。ラオスでの環境啓発活動は2015年より取り組んでおり、2024

年度には、3年間のパートナーシップ協定を更新しました。今後は講義だけにとどまらず、ごみの分別回収や減量を実現していくための活動に取り組んでいく予定です。

Kanadeviaの取り組み

<https://www.kanadevia.com/newsroom/effort/>



社会科見学支援の様子（学校法人追手門学院 追手門学院小学校）



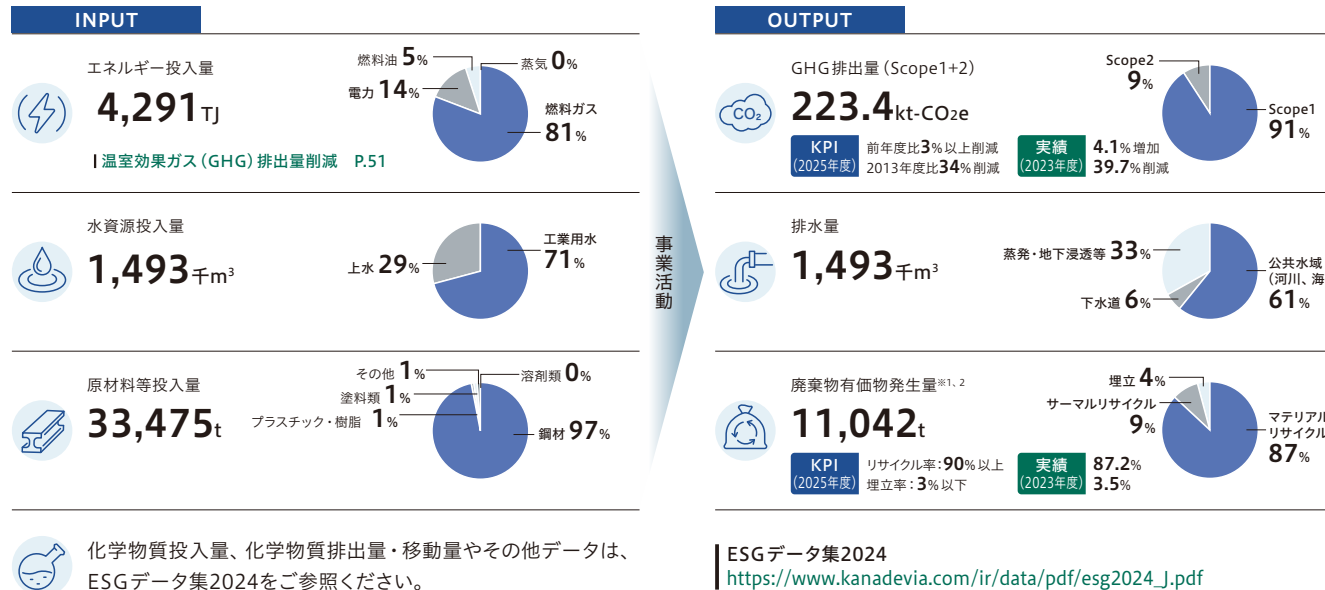
パートナーシップ契約調印式の様子（ラオス国立大学）

環境マネジメント

環境データ

事業活動における環境負荷の全体像

当社グループでは、事業活動全体を通じて使用している資源と環境負荷データの相関関係を把握することにより、資源利用効率の向上と環境負荷の低減に努めています。2023年度の実績は以下の通りです。



※1 当社および製造子会社から発生する廃棄物

※2 サーマルリサイクルと埋立率の一部には重複が見られます。このため、円グラフで示した数値は、ESGデータ集の数値と一致していません。

データ開示範囲／カバー率

| 項目 | データの開示範囲 | カバー率 (%) |
|---|------------------|----------|
| エネルギー投入量 / GHG 排出量 (Scope1+2) | 当社および連結子会社: 98社 | 95 |
| 水資源投入量・排水量 | 当社および連結子会社: 84社 | 94 |
| 原材料等投入量 | 当社および連結子会社: 7社※ | 37 |
| 廃棄物有価物発生量 / リサイクル率 / 埋立率 (当社および製造子会社から発生する廃棄物) | 当社および連結子会社: 11社※ | 58 |

※ 製造工程を有する会社総数: 19社

グリーンファイナンスの活用

グリーンボンド

当社は2018年9月に国内製造業で初めてのグリーンボンドを発行し、2021年10月にも風力発電事業向けに2回目のグリーンボンドを発行しました。

2021年度発行「日立造船グリーンボンド」

1 プロジェクトの概要と状況

| | |
|------|--|
| 工事名称 | むつ小川原陸上風力発電事業 |
| 対象業務 | 陸上風力発電施設の設計・施工および建設後の運営 |
| 施設概要 | 風車基数: 4.3MW級風力発電機×15基 最大出力: 57,000kW |
| 稼働開始 | 2026年4月予定 |
| 現状 | むつ小川原風力合同会社から建設工事および長期運転管理業務を受注。各種機器の発注・製作、基礎工事を実施中。 |

2 資金充当状況 (2024年3月31日時点)

| | (百万円) |
|-----------------|---------|
| グリーンボンド調達額 | 10,000 |
| 特別目的会社への出資金への充当 | △ 1,353 |
| 発電施設の設備建設費用 | △ 5,810 |
| 未充当残高 | 2,837 |

カナデビアグリーンボンド

<https://www.kanadevia.com/sustainability/greenbond.html>

ポジティブ・インパクトファイナンス

当社は2024年3月に、株式会社みずほ銀行から、「Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス」の融資を受けました。これは、当社のマテリアリティへの取り組みを中心に、特にSDGsの目標達成に対しインパクトを与える活動が定性的・定量的に評価されたことによるものです。

詳細

<https://www.kanadevia.com/newsroom/news/assets/pdf/FY2023-100.pdf>

温室効果ガス（GHG）排出量削減

基本的な考え方

当社グループは、「成功の柱」（マテリアリティ）の一つである「カーボンニュートラル」を実現するため、当社グループの事業活動そのものに由来する温室効果ガス（GHG）排出量をゼロにすることをめざし、製品・サービスを通じた取り組みや、新たな事業機会の獲得、ビジネスモデルの創出に注力しています。

事業活動そのものに由来する 温室効果ガス排出ゼロに向けた取り組み

当社グループは、GHG 排出量削減目標を2025年度に基準年度比（2013年度比）34%削減、2030年度に同50%削減と定め、取り組みを推進しています。

2023年度は、グループ各社の環境負荷を適切に把握し、効果的な目標を設定、管理するため、「環境データ管理要領」を定め、事業活動に伴う環境データを収集する「環境データ管理システム」を導入しました。GHG 排出量のデータについては、2022年度は20社（連結売上高に占める割合83%）から、2023年度は98社（連結売上高に占める割合95%）からと範囲を拡大し、収集しています。

収集したデータは、集計・分析、課題の抽出を行い、サステナビリティ推進委員会へ報告します。課題や優秀事例の共有を図るなど、活動の強化に活用しています。

削減に向けた取り組みとしては、製造プロセスにおける化石エネルギーの削減や再生可能エネルギーへの切替の推進、効率的なエネルギー使用の推進等を行っています。

| 削減目標 | | 2025年度 | 2030年度 | 2050年度 |
|----------------------------|------------|--------|-----------------------------|--------------|
| 当社グループ GHG 排出量削減※1 | Scope1,2 | 34%減※2 | — | — |
| | Scope1,2,3 | — | 50%減※2 | カーボンニュートラル※3 |
| 当社製品を通じたCO ₂ 削減 | | | 年間約4,000万 t-CO ₂ | |

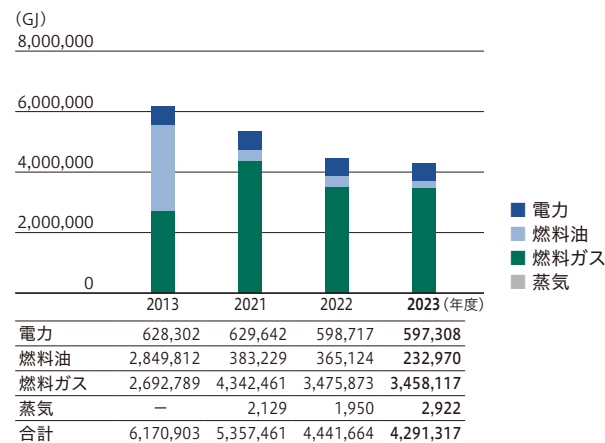
※1 自社の活動および自社のバリューチェーンにわたるGHG 排出量削減
※2 削減目標は基準年度である2013年度比
※3 当社グループの排出量から吸収除去・オフセット量を差し引き、第三者のGHG 削減貢献量を含めて実質ゼロにすることを指す。

目標と実績

エネルギー投入量

2023年度のエネルギー投入量は、前年度より150TJ 減少し、4,291TJ（前年度比3.4%減少）となりました。これは、データ収集対象範囲の拡大に伴い、ガソリン、都市ガスならびに購入電力等の使用量が増加したものの、当社発電事業の需要減少に伴う燃料ガス投入量減少と当社製造拠点における燃料油、特に軽油およびA重油の使用量が減少したことなどによります。

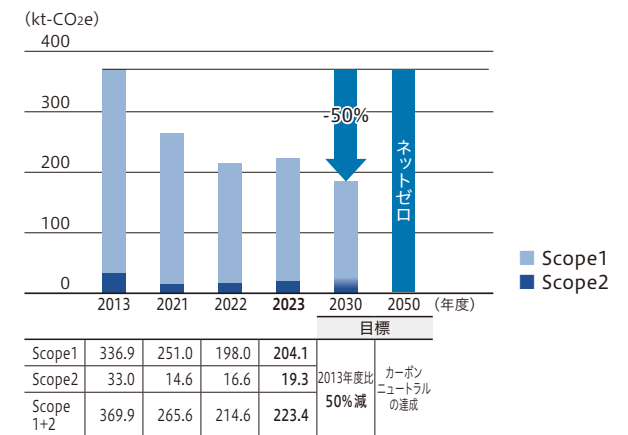
Input エネルギー投入量 実績



Scope1,2GHG 排出量

2023年度のScope1,2のGHG 排出総量は、2022年度より8.8kt-CO₂e 増加し、223.4kt-CO₂eとなりました。前年度と比較し、集計対象会社数を大幅に増やしたこと、非エネルギー系温室効果ガスの集計を本格的に開始したこと、当社グループが契約する電力事業者の排出係数が上昇したことにより、燃料使用量の大幅削減や、再エネ電力使用量増加の一方で、Scope1,2の排出量とも増加する結果となりました。ただ

Output GHG 排出量 Scope1,2 目標と実績



データ開示範囲：当社および連結子会社98社 カバー率：95%

温室効果ガス (GHG) 排出量削減

し、削減率は、2025年度目標である2013年度比削減率34%に対して、39.7%削減と既に目標を達成しています。今後も、高効率機器の導入や更新による設備効率の向上を図るとともに、GHG 排出ゼロ電力への転換等の取り組みを推進し、Scope1,2のさらなる削減に取り組みます。

なお、2023年度のGHG 排出量 (国内排出分) は、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

ESG データ集2024
https://www.kanadevia.com/ir/data/pdf/esg2024_J.pdf

製品・サービスを通じた環境負荷ゼロに向けた取り組み

当社グループは、「サステナブルで、安全・安心な社会の実現に貢献するソリューションパートナー」として、「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」の3つの事業分野を通じて社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。

カーボンニュートラルに向けては、第三者の燃料転換、水素、合成メタン・アンモニアなどのクリーンエネルギーに対応した製品開発と実用化、CO₂回収・利用技術の確立、実用化、風力発電事業の拡大などに取り組んでいます。

中でも、当社グループで豊富な納入実績を誇るごみ焼却発電施設は、廃棄物という特殊な燃料を燃焼させて発電します。この技術やCO₂回収、メタネーションなどの技術を組み合わせることで、注力分野の一つであるバイオガス施設のさらなる強化を図ることで、ごみからの資源化・リサイクル等を促進し、資源循環と脱炭素化を同時に実現することができます。

当社グループは、このような技術開発と国内外における実装を通じて、循環型・脱炭素社会の実現に貢献していきます。

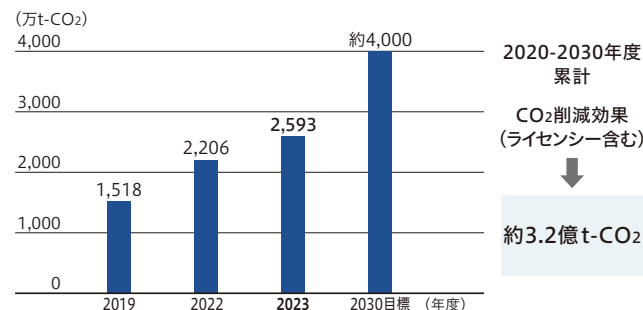
目標と実績

当社グループ製品によるCO₂排出量削減への貢献量

当社グループの技術を用いたごみ焼却発電、バイオガス発電、バイオマス発電、風力発電などのクリーンエネルギー施設は、お客様の事業活動を通じてCO₂の排出量削減に貢献しています。2023年度末における当社製品 (ライセンスによるものを含む) によるCO₂ 削減効果※は全世界で年間2,593万tに上ります。これは2021年4月に日本政府が公表した新たな温室効果ガス削減目標の4.0%に相当します。今後も製品を通じてCO₂削減に貢献し続け、2030年度末には年間約4,000万tのCO₂削減効果を創出することをめざしています。

※ CO₂削減効果は、稼働中施設の発電能力 (施設内熱利用は含まない)、環境省「温室効果ガス排出量算定方法・排出係数一覧」、資源エネルギー庁「地球温暖化について」(外国の排出係数) から算出した。2030年度目標は、2023年度までの実績ベースで比例算出。日本の温室効果ガス排出量削減2030年度目標は、2013年度の1,408百万トン (CO₂換算) の46%で、当社グループの貢献率推定に用いた。

当社グループ製品によるCO₂排出量削減への貢献



コラム

バイオメタネーションによる高純度メタン製造

メタネーションの技術は、風力発電や太陽光発電といった貯蔵が困難な再生可能エネルギーを、メタンの形で貯蔵・再利用することを可能にします。スイスでは、当社グループのKanadevia Inova Schmackにより、下水処理の消化ガスや食品廃棄物、農業廃棄物由来のバイオガスなどに含まれる二酸化炭素を、水素と共に微生物の働きで反応させてメタンを生成する、バイオメタネーションの技術が実用化されています。原料のバイオガスに含まれる硫化水素やアンモニアなどの不純物による影響は少なく、微生物の栄養分となります。

スイスの電力会社Regiowerk Limeco社がチューリッヒ州ディーティコン市に所有する廃棄物焼却発電と下水処理の複合施設内に設けられた欧州最大級のPtGプラントでは、メタネーションに使用する水素も施設内の水電解装置で生成しています。2022年3月より、純度98%以上のメタンが生成され、約2,000世帯のCO₂排出量に相当する年間4,000～5,000tのCO₂削減に貢献しています。

メタネーション反応式: $4H_2 + CO_2 \rightarrow CH_4 + 2H_2O$

先進的な取り組みが認められ、同事業は、スイス連邦エネルギー局がエネルギー分野での革新と優れた成果を表彰する『Watt d'Or』を2023年に受賞しました。メタンは天然ガスの主成分であり、既存のガス供給網を利用できるため、次世代エネルギーとして期待が高まっています。当社グループは、水電解やメタネーションなどの自社技術、そして長年にわたるプラント建設の経験を活かし、持続可能な社会の実現に向けた貢献を続けていきます。



バイオメタネーションを行うPtGプラント (スイス) (ドイツ語のみ)
出典: <https://www.powertogas.ch/>

Kanadevia Inova Dietikon メタネーションプロジェクト (英語のみ)
<https://www.kanadevia-inova.com/projects/dietikon-che/>

TCFD／TNFDへの対応

TCFD

当社グループは、2021年3月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に対する賛同を表明しました。気候関連に関するリスクと機会の特定と評価、シナリオ分析を実施するなど情報開示に努めています。

ガバナンス

当社グループは、「カーボンニュートラル」を「成功の柱」（マテリアリティ）の一つと定め、気候変動を経営上の重要課題と位置付けています。取締役会の下部組織であるサステナビリティ推進委員会がカーボンニュートラルに係る経営方針・戦略について審議するとともに、諸施策の実施状況などの報告を受けています。具体的な業務は経営会議・サステナビリティ推進委員会での審議決定を踏まえて実行されます。その他の気候変動リスクに対応する環境マネジメント、環境データの管理については、環境保全推進委員会、環境データ管理委員会において、対応・取りまとめを行っています。

サステナビリティ推進体制 P.44 / 環境マネジメント P.49

リスク管理

気候変動に関わる各国・地域の政策は、当社の各事業の収益性、持続可能性に大きな影響を及ぼします。当社グループでは、IEA（国際エネルギー機関）等の複数の気候変動シナリオを活用し、気候変動の影響を受ける可能性が高い事業のシナリオ分析を実施しました。その後、リスクと機会の両面から影響を分析し、「成功の柱」（マテリアリティ）を策定しました。事業に大きな影響を及ぼす気候変動リスク・機会については、各部署が相互に連携し、識別・評価・管理を実施して

います。今後も、中期経営計画の更新に合わせて、外部環境変化を反映させた見直しを定期的に行っていく予定です。

サステナブルビジョン P.17 / リスク管理 P.69

戦略

2050年までを対象に、短・中・長期の気候変動リスク・機会の特定・評価を行いました。その中で、2050年において気候変動の影響を受ける可能性が高い3つの事業（ごみ焼却発電事業、バイオガスパラント事業、風力発電事業）について、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析

産業革命前に比べ、2100年までに世界の平均気温が4℃・2℃・1.5℃上昇した場合を想定した3つのシナリオを採用し、分析を実施しました。

・2℃前後上昇する想定における社会将来像

2℃シナリオでは、再生可能エネルギーの普及や温室効果ガス（GHG）排出の抑制に向けた政策が進展し、原材料価格

2℃前後上昇する想定における社会将来像



TCFD／TNFDへの対応

シナリオ分析結果のまとめ

| 項目 | | 想定される変化・世界観 | | 財務影響度 | | | 対応策 | |
|----|--------|--------------------|---|--|---|---|--|--|
| | | | | シナリオ | | | | |
| | | | | | | | | 4℃ |
| 移行 | リスク | 炭素税の導入 | リスク カーボンプライシングの適用により、操業コストが増加 リスク 国境炭素調整が導入された場合、資材・設備の輸出入に係るコストが増加する可能性 | | 大 | 大 | <ul style="list-style-type: none">GHG排出量の削減目標とロードマップの設定 I サステナブルビジョン P.17 / 温室効果ガス(GHG) 排出量削減 P.51カーボンニュートラル製品開発ICPの導入を検討、全社的な脱炭素経営のエンジンとするGX（グリーントランスフォーメーション）リーグに参画（2023年5月） | |
| | | 原材料価格の高騰 | リスク エネルギー多消費型資材・設備（鉄・銅・セメント・プラスチック等を原材料とするもの）の調達コストが増加 | | 中 | 中 | <ul style="list-style-type: none">原材料価格の高騰に対して、価格転嫁、オープンブック契約で対応炭素負荷の少ない原材料（を使用した資材・設備）への切り替えを行う炭素負荷の大きい原材料（を使用した資材・設備）の使用を控える | |
| | リスク・機会 | 政策・規制・エネルギーミックスの変化 | ごみ焼却発電施設 | 再エネ比率はシナリオによって大きく変化 （ごみ焼却発電施設） リスク 気温上昇を抑えるために、サーキュラーエコノミー、プラスチックおよびフードロス関連規制が強化され、ごみ処理量が減少 | | 大 | 中 | <ul style="list-style-type: none">シナリオ別の戦略オプションを用意し、政策・規制・エネルギーミックスの変化を踏まえた事業ポートフォリオの変更を行うEPCのみならずプラントの長寿命化等の需要に対応できるようO&Mにも注力するサプライチェーン企業等を巻き込むなどしてエコシステムを構築し、市場拡大の機会に備える |
| | | | バイオガスプラント | リスク ごみ焼却発電が先進国で再生可能エネルギーとして扱われなくなり、新設需要が鈍化 機会 新興国の経済成長に伴うごみ発生量増加・埋立問題のソリューションとして海外市場が大きく成長 | | 大 | 中 | <ul style="list-style-type: none">オープン・イノベーションやM&Aも活用し、廃棄物資源から多種多様な価値物を回収・活用するWaste to X事業を拡大する自社保有技術と豊富な納入実績を強みに、将来予想される新興国におけるごみの発生量増加問題の解決に貢献するバイオガスや廃棄物のガス化など、焼却以外の方法による廃棄物からのエネルギー回収方法について研究開発を推進するCO₂高濃度化廃棄物燃焼処理技術を用いて、ごみの焼却処理にて発生するCO₂の分離回収、有効利用を促進する I 環境事業 P.33 |
| | | 風力発電プラント | (バイオガスプラント・風力発電プラント) 機会 低炭素社会では、市場が大きく拡大（特に、洋上風力） | | 中 | | <ul style="list-style-type: none">バイオガスプラントの自社での建設・所有・運営事業（BOO）を推進し、欧州における再生可能エネルギー転換推進に貢献する日本国内では、NEDOの委託事業を通じて、洋上風力発電の導入拡大に貢献するカナデビアグループ調達基本方針を策定、サプライヤーと共にサステナブル調達を推進 I 調達 P.47 | |
| | | | 自然災害の激甚化（洪水、落雷など） | リスク 洪水、台風、豪雨、落雷等の自然災害により、プラントが損傷し、原状回復のための追加コストが発生。また、DBO案件では停止期間の売上が減少 機会 損傷を受けた施設の修繕工事発注が増加 | | 大 | | <ul style="list-style-type: none">過去被害額をもとに、年間の対策費用を十分に確保する自然災害をカバーする保険への加入も含めたBCP対策を進めるICT技術の活用により、災害時にもごみ焼却施設や汚泥再生処理センターなどの社会インフラが停止しない体制を構築するフラップゲート（可動防波堤）をはじめとする激甚災害に対する防災インフラ技術を幅広く展開する |

指標と目標

GHG排出量削減

目標

| | 2025年度 | 2030年度 | 2050年度 |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Scope1,2 | 2013年度比 34%減 | － | － |
| Scope1,2,3 | － | 2013年度比 50%減 | カーボン ニュートラル※ |

※ 当社グループの排出量から吸収除去・オフセット量を差し引き、第三者のGHG削減貢献量を含めて実質ゼロにすることを指す。

実績 2023年度実績 I 温室効果ガス(GHG)排出量削減 **P.51**

中期経営計画「Forward 25」

目標 2025年度 脱炭素化事業の売上高 700億円

実績 2023年度実績 I 脱炭素化事業 **P.39**

TNFD

TNFDの提言への
賛同を表明

当社グループは、2023年12月に自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の提言への賛同を表明しました。当社グループの「サステナブルビジョン」や7つの「成功の柱」（マテリアリティ）の内、自然資本とのかかわりが深い「資源の完全循環」や「環境復元力の最大化」、さらに「災害激甚化への対応」や「サステナブル調達」が、TNFDの提言と合致しています。

2024年10月には「TNFDレポート2024」を発行しました。ごみ焼却発電を中心としたWaste to Energy事業とバイオマス発電事業を対象に、当社事業とバリューチェーンの環境負荷を分析し、リスクと機会の分析から、事業戦略および到達すべき世界観を描いています。今後もTCFD提言と合わせて、ネイチャーポジティブ※の実現に向けて取り組みを推進していきます。

※自然生態系の損失を食い止め、回復軌道に反転させることを目標とする考え。

TNFDレポート2024
https://www.kanadevia.com/ir/data/pdf/tnfd2024_J.pdf

ステークホルダーとの価値共創

当社グループは、社会からの期待や要請を正しく把握することが、新たな事業機会の獲得、事業の持続的成長につながると考えています。多様なステークホルダーとの信頼を確かなものとするため、積極的な情報開示、継続的な対話を大切にしています。

取り組み方針

職員が持てる能力を最大限に発揮し成長することができるよう、職場環境や研修等の整備、適正配置、戦略的育成、DE&Iの推進に取り組んでいます。
また、コンプライアンスを徹底し、高い倫理性のある組織づくりに取り組んでいます。

主な 対話手段

- ・社内コミュニケーション（イントラネット、社内報）
- ・労働組合との意見交換
- ・各種研修、エンゲージメント調査
- ・社内外相談窓口

取り組み方針

公正・公平な取引関係を通して事業パートナーとの信頼関係醸成に努めるとともに、日々の事業活動を通じて環境・社会課題に貢献する製品・サービスを提供し、相互発展をめざします。

主な 対話手段

- ・事業活動
- ・サステナビリティアンケート
- ・ご意見・お問い合わせの受付

取り組み方針

事業活動に際して、国内外の法令を遵守するとともに、政府機関および自治体と連携し、産官学連携プロジェクトへの参画等を積極的に進めます。
地域産業の育成や雇用の創出、インフラ基盤の整備、環境保全等、地域からのニーズを踏まえ、地域社会との共存共栄をめざします。

主な 対話手段

- ・事業活動
- ・地域コミュニティへの参画
- ・事業活動を行っている地域等での災害時支援
- ・官公庁の審議会や懇談会への参加
- ・経済団体、業界団体への参加

取り組み方針

顧客のニーズや期待を把握し、安全・安心な製品・サービスを提供するとともに、適切な情報開示、バリューチェーンにおける環境・社会課題の解決に努めます。

主な 対話手段

- ・事業活動
- ・統合報告書、ウェブサイト
- ・顧客満足向上に向けた活動
- ・ご意見・お問い合わせの受付

取り組み方針

企業価値の向上と適正な市場評価をめざし、適時・適正な情報開示、経営の透明性の維持に努めます。
株主や投資家との双方向のコミュニケーションを通じて説明責任を果たします。

主な 対話手段

- ・株主総会、IR説明会（決算説明会、投資家向け説明会）
- ・株主や投資家との個別の対話
- ・有価証券報告書、統合報告書、ウェブサイト

ステークホルダーエンゲージメントに関連する方針

ディスクロージャー・ポリシー

<https://www.kanadevia.com/disclosure.html>

マルチステークホルダー方針

<https://www.kanadevia.com/sustainability/policy/pdf/multistakeholder01.pdf>

役員一覧



1 代表取締役 取締役会長 兼 CEO
三野 禎男

2 代表取締役 取締役社長 兼 COO
桑原 道

3 取締役 兼 専務執行役員
木村 悟

4 取締役 兼 常務執行役員
橋爪 宗信

5 社外取締役
庄司 哲也

6 社外取締役
坂田 信以

7 社外取締役
堀口 明子

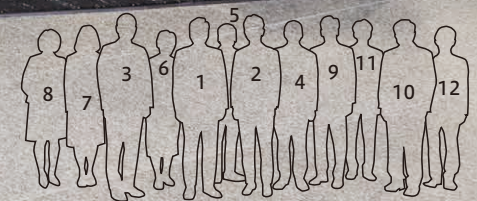
8 社外取締役
宮崎 真紀

9 常勤監査役
山本 和久

10 常勤監査役
森方 正之

11 社外監査役
安原 裕文

12 社外監査役
稲田 浩二



役員一覧

取締役

代表取締役 取締役会長 兼 CEO

三野 禎男 1

発行株式の所有数 87,795株 出席状況 14／14回

1982年 4月 当社入社
2015年 6月 当社常務取締役
2017年 4月 当社代表取締役 取締役副社長
2020年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 COO
2022年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 CEO
2024年 4月 当社代表取締役 取締役会長兼 CEO (現在)

出席回数は2024年3月期における取締役会への出席回数、所有株式数は2024年3月31日現在。

代表取締役 取締役社長 兼 COO

桑原 道 2

発行株式の所有数 11,350株 出席状況 14／14回

1986年 4月 当社入社
2018年 1月 Hitachi Zosen Inova AG(現 Kanadevia Inova AG) 取締役会長
2020年 7月 当社業務管理本部兼企画管理本部長
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社常務取締役
当社環境事業本部長
2024年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 COO (現在)

取締役

木村 悟 3

発行株式の所有数 16,217株

1983年 4月 当社入社
2019年 4月 株式会社オーナミ取締役社長
2021年 4月 当社専務執行役員 (現在)
当社調達本部長
2022年 4月 当社企画管理本部長 (現在)
2024年 6月 当社取締役 (現在)

取締役

橋爪 宗信 4

発行株式の所有数 577株

1988年 4月 日本電信電話株式会社入社
2013年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・テラノス (現 株式会社 KNT-CT・ITソリューションズ) 代表取締役社長
2018年 7月 当社入社
2019年 4月 当社 ICT 推進本部長 (現在) 兼先端情報技術センター長
2022年 4月 当社常務執行役員 (現在)
2024年 6月 当社取締役 (現在)

社外取締役

社外取締役

庄司 哲也 5

発行株式の所有数 なし 出席状況 14／14回

1977年 4月 日本電信電話公社入社
2015年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 代表取締役社長
2020年 6月 同社相談役 (現在)
12月 サークレイス株式会社社外取締役 (現在)
2021年 3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役 (現在)
6月 当社社外取締役 (現在)
三菱倉庫株式会社社外取締役 (現在)
2022年 3月 日本たばこ産業株式会社社外取締役 (現在)

社外取締役

坂田 信以 6

発行株式の所有数 なし 出席状況 11／11回

1979年 4月 住友化学工業株式会社 (現 住友化学株式会社) 入社
2013年 4月 同社執行役員知的財産部担当
2016年 4月 同社顧問
株式会社住化技術情報センター取締役副社長
2017年 6月 同社代表取締役社長
2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事 (化学品管理、国際業務管掌)
2020年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役 (現在)
2023年 6月 当社社外取締役 (現在)

(注) 坂田信以氏および堀口明子氏については、2023年6月21日取締役就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

社外取締役

堀口 明子 7

発行株式の所有数 なし 出席状況 11／11回

1985年 4月 沖電気工業株式会社入社
2015年 4月 沖コンサルティングソリューションズ株式会社取締役
2017年 4月 沖電気工業株式会社執行役員経営管理本部人事部長
株式会社 OKI プロサーブ取締役
2018年 6月 公益財団法人21世紀職業財団理事
2019年 4月 株式会社沖ワークウェル代表取締役社長執行役員 (現在)
2020年 4月 沖電気工業株式会社コーポレート本部理事
2023年 6月 当社社外取締役 (現在)

社外取締役

宮崎 真紀 8

発行株式の所有数 なし

1992年 4月 弁護士登録
由本・高後・森法律事務所 (現 由本・太田・宮崎法律事務所) 入所
1996年 9月 ケリー・ドライ・アンド・ウォレン法律事務所入所
1997年10月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2003年 1月 由本・太田法律事務所 (現 由本・太田・宮崎法律事務所) パートナー
2007年 1月 由本・太田・宮崎法律事務所代表弁護士 (現在)
2024年 6月 当社社外取締役 (現在)

監査役

常勤監査役

山本 和久 9

発行株式の所有数 30,600株 出席状況 14／14回 8／8回

1982年 4月 当社入社
2017年 4月 当社環境事業本部長
6月 当社取締役
2019年 6月 当社常務取締役
2021年 6月 当社常勤監査役 (現在)

出席回数は2024年3月期における取締役会 (左)・監査役会 (右) への出席回数。

常勤監査役

森方 正之 10

発行株式の所有数 57,800株 出席状況 14／14回 8／8回

1974年 4月 当社入社
2006年 6月 当社経理部長
2010年 6月 当社取締役
2012年 4月 当社常務取締役
2015年 6月 業務管理本部長兼企画管理本部長
2017年 6月 当社顧問
2018年 6月 当社常勤監査役 (現在)

社外監査役

社外監査役

安原 裕文 11

発行株式の所有数 なし 出席状況 14／14回 8／8回

1979年 4月 松下電器産業株式会社 (現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社
1996年 9月 アメリカ松下電池工業株式会社 (現 パナソニック エナジーアメリカ株式会社) 取締役 CFO
2012年 6月 パナホーム株式会社 (現 パナソニックホームズ株式会社) 代表取締役
2015年 6月 パナソニック株式会社 (現 パナソニックホールディングス株式会社) 常任監査役
2019年 6月 参天製薬株式会社社外監査役
2020年 3月 住友ゴム工業株式会社社外監査役 (現在)
6月 当社社外監査役 (現在)
2023年 6月 住友電設株式会社社外取締役 (現在)

社外監査役

稲田 浩二 12

発行株式の所有数 なし

1984年 4月 関西電力株式会社入社
2019年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
東洋デック株式会社社外取締役 (現在)
2020年 6月 関西電力株式会社取締役代表執行役副社長
2024年 6月 同社顧問 (現在)
当社社外監査役 (現在)

社外取締役メッセージ

当社グループでは、豊富な経験や幅広い見識を備えた独立社外取締役による独立中立的な立場からの意見・助言を受け、活発に議論を重ねながら意思決定を行っています。このプロセスを通じて、経営の監視・監督機能を強化し、企業価値の向上に資する経営の実現に努めています。



企業価値の最大化に向けたガバナンスのあり方

社外取締役
庄司 哲也

当社の取締役会は、スキルマトリックスやダイバーシティなどの観点からも、バランスがとれたメンバーで構成されています。経営執行のガバナンスを主務とし、活発な意見交換と質疑が行われ、長期ビジョン、中期経営計画、単年度事業計画、大型投資案件など重要案件についても、計画の質と実効性を高めるため、忸度なしに議論しています。さらに、海外子会社をはじめ、グループ全体に対するガバナンスが適切に機能しているのかという点も、常に検証する姿勢を持っています。また、パラダイムが全く変わるケースにも対応できる能力やアジリティを備えることを提言し、変化する市場で「果敢に挑戦する」ことを適時的確に支援する取締役会の運営を心掛けています。

2018年に設置した指名・報酬諮問委員会は、2022年より独立社外取締役である私が委員長を務めています。取締役の選考、サクセッションプランの策定、幹部候補者のパイプライン整備などの重要課題に取り組んでいます。役員報酬制度についても検討を重ね、株式報酬制度の導入を決定しました。中長期的な業績向上と企業価値最大化への貢献意識を高めると同時に、透明性・客観性の高い報酬制度となりました。今後も健全なインセンティブとして機能するように、報酬水準を含めたトータルな検証を定期的に行うこととしています。

当社は、4月に三野会長と桑原社長を筆頭とする新たな経営体制となり、中期経営計画「Forward 25」を確実に達成し、「2030 Vision」の実現に向かうための体制が整いました。10月の社名変更をさらなる飛躍の好機として、ステークホルダーの皆様から一層のご愛顧と信頼をいただける企業をめざしていくことを確認しました。



信頼の回復と持続可能な成長に向けて

社外取締役
坂田 信以

2024年は「カナデビア株式会社」に商号を変更し、日立造船の技術・事業を引き継ぎ、より一層発展させていく節目の年です。

しかし、足元では船用エンジン事業における不適切行為が明らかになりました。私たちの最優先課題は、お客様や官庁への対応、そしてステークホルダーへの説明責任を果たし、損なわれた信頼を回復することです。データの取り扱いについて、基本からしっかりと教育することも必要であると感じています。私自身、研究部門で実験データの信頼性保証に携わってきました。その経験を活かし、取締役会では忸度のない意見を述べ、原因究明と再発防止について議論を重ねてまいります。そして、全社のコンプライアンス意識の向上と再発防止策の確実な実行を支援していきます。

2024年度は中期経営計画「Forward 25」の2年目となり、持続可能なカナデビアをめざすための重要な一年となります。桑原社長には、脱炭素化事業および資源循環事業への投資を通じて事業の見極めと育成を進め、海外事業の拡大や海外関係会社とのシナジー創出が期待されています。

「Forward 25」の達成に向けては、経営姿勢として「安全最優先」「コンプライアンスの徹底」「社会との共生」「品質の追求」を掲げています。これらの実践に向けて、積極的にアドバイスを提供しよう努めています。そして、事業のグローバル展開に即したグループガバナンスについて議論を続けるとともに、「安全はすべてに優先する」という起点に今一度立ち返り、全ての職場で職員が健康で活き活きと働ける基盤づくりについて議論を続けることが必要だと考えています。

社外取締役メッセージ



スピード感のある経営で企業価値向上へ

社外取締役
堀口 明子

変化の激しい時代、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、スピード感を持って経営課題に対処していく必要があります。

取締役会では「Forward 25」の実現に向けて、事業ポートフォリオや市場全体の動向を見据え、より大局的な戦略に議論の時間を割きたいと考えています。また、事業運営には多種多様なリスクがありますが、リスクを取らなければリターンも得られず、適切なリスクテイクをしているかを監督することが重要だと認識しています。

当社グループが優位な得意領域で正しくリスクを取り、価値を創出できるように、社外取締役としてできるだけ本質的な問いを投げ掛けるようにしています。取締役会では個々の案件をめぐる決議・承認に時間を取られがちですが、より大局的な議論を行うことで、戦略的な課題への意思決定のスピードを上げることができると考えています。そして、中長期的に成長し企業価値を高めていく戦略ストーリーを示し、ステークホルダーとの対話の機会を増やすことが大切です。社会全体が複雑化する中、ビジネスを進めていくにはさまざまな価値観を持つ人々とコミュニケーションを行い、理解を深めていかなければならないからです。

桑原社長はオープンかつフレンドリーで、リーダーに求められる高いコミュニケーションスキルを備えています。これからのカナデビアのあり方に新風を吹き込み、組織文化を含めて変わる姿を発信し、ステークホルダーとの信頼関係をさらに強化できるものと考えています。

当社グループの中長期的な企業価値向上、持続的成長に向け、社外取締役として引き続き尽力していきます。



新任社外取締役メッセージ

コンプライアンス強化で築く新たな未来

社外取締役
宮崎 真紀

私のカナデビアとの出会いは、1990年代後半に米国の法律事務所に勤務していた当時、当社の案件に携わったことに始まります。その時は、社名に造船とあったことから質実剛健という漠然としたイメージを持ったのみでしたが、このたび、社外取締役として中から見せていただくことになり、当社が今後の地球環境のために必要不可欠な多様な技術を擁し、事業の戦略策定や財務目標の達成による持続的成長はもちろん、経営の透明化やガバナンス強化に真摯に取り組む誠実な会社であることを知り、改めて感慨深いものを感じます。

船用エンジン事業における不適切行為をきっかけにコンプライアンス問題について対応が迫られている今、法律を専門とする当職が取締役会の一員に加えていただいたことを重く受け止め、経営者出身の取締役の皆様とは異なる視点を提供することによって、継続的なコンプライアンス体制の強化に貢献できるよう努めていく所存です。

カナデビアグループとして新たに船出するこの年に、ステークホルダーの皆様の信頼とご支持を賜れるよう、取締役会での議論を通じ、新しい希望に満ちた会社作りのために尽力してまいります。

社外取締役・社外監査役の選任理由は、P.65をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、株主・職員・顧客・事業パートナー・地域社会をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に誠実に応え、経営の健全性、透明性、効率性を確保していくことが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠であると認識し、経営上の重要課題としてコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

取締役会

取締役会は、4名の独立した社外取締役を含む8名で構成されています。独立社外取締役を半数とすることで、ガバナンス体制を強化しています。取締役会は法令で定められた事項に加え、経営の基本方針や戦略などの重要事項の決定および業務の監督を行っています。

なお、当社は執行役員制度を導入しており、取締役の業務執行機能の一部を執行役員（21名）に委譲しています。これにより、取締役会の監督機能強化と業務執行の迅速性確保の両立を図っています。

また、当社では、経営管理と事業運営に関する基本方針や重要施策の審議と経営判断が適時かつ的確に行われるよう、経営戦略会議を設置しています。特に重要な事項については、経営戦略会議で審議した後、取締役会でも十分な審議を行い、その可否を決定することとしています。

議長：三野禎男（取締役会長兼CEO）
2023年度の開催回数：14回 出席率：100%

監査役会

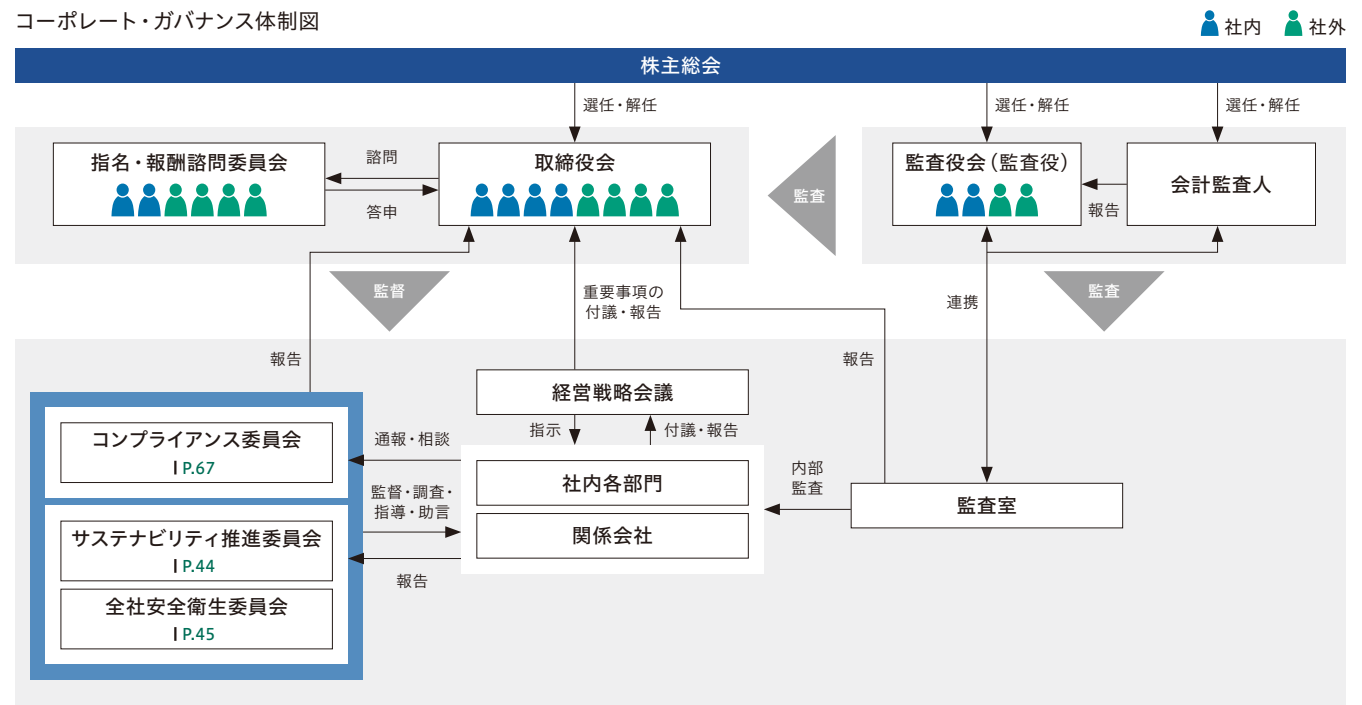
当社は監査役制度を採用しています。

監査役は監査役会を開催し、監査意見の集約を行っています。加えて、内部統制システムの整備状況や運営状況を監視・検証し、必要に応じて取締役および執行役員に助言・勧告するなどの必要な措置を講じています。

また、社外監査役2名を含む監査役4名は取締役会に、常勤監査役2名は経営戦略会議をはじめとする社内の重要会議にも出席して、中立的な立場からの意見表明、取締役および執行役員の業務執行に対する監査を行っています。

議長：山本和久（常勤監査役）
2023年度の開催回数：8回 出席率：100%

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役および監査役候補者の指名、社長、代表取締役の選定・解職ならびに取締役の報酬に関わる重要事項について、任意の委員会による審議・答申を経て、取締役会で審議・決定することで手続きの客観性・透明性を確保し、かつ、説明責任を果たすことを目的として、2018年より任意の諮問機関である「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。

同委員会は、委員長を独立社外取締役とし、その他の独立社外取締役3名、取締役会長兼CEO、取締役社長兼COOを加えた計6名で構成されています。社外役員から適切な関与・助言を得ることで、役員人事および取締役の報酬の透明性、妥当性、客観性の確保を図っています。また、独立社外監査役がオブザーバーとして委員会に出席しています。

委員長：庄司哲也（社外取締役）

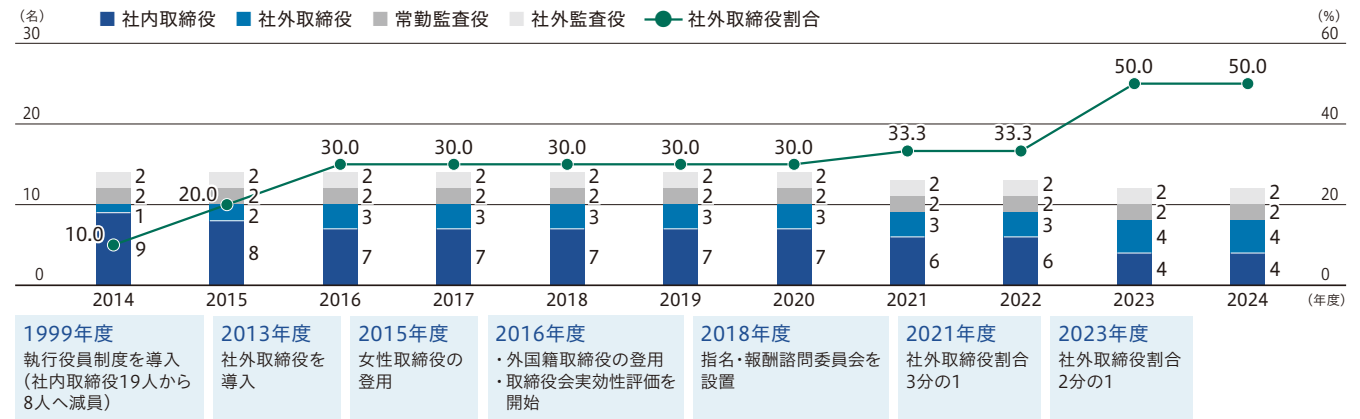
2023年度の開催回数：8回 出席率：100%

取締役会の実効性評価

目的

取締役会の機能・運営に関わる課題を把握し、積極的に改善を図ることが、コーポレート・ガバナンスの強化、ひいては企業価値の向上に資するという考えの下、2016年度より、一事業年度に1回の頻度で、取締役会の実効性についての評価を実施しています。

コーポレート・ガバナンス深化の歩み



実効性評価の方法

全取締役・監査役を対象にアンケート方式により実施しました。具体的な評価手順とスケジュールは以下のとおりです。

- ①取締役会の役割・責務
- ②審議の活性化
- ③取締役会の構成・体制
- ④運営の最適化
- ⑤指名・報酬諮問委員会の役割

| | | |
|----------|-----------------|---|
| 実効性評価の方法 | ①2024年3月下旬 | 取締役会にて2022年度に抽出した課題に対する2023年度の実効性評価の実施方法（評価方法・質問項目等）を決定 |
| | ②2024年3月下旬～4月上旬 | 全取締役・監査役を対象にアンケートを実施。アンケートにおける評価対象は取締役会および任意機関である指名・報酬諮問委員会 |
| | ③2024年4月中旬 | 取締役会事務局（経営企画部）にてアンケートを集計・分析 |
| | ④2024年4月下旬 | 分析結果に基づき、社外取締役・監査役と取締役会事務局との意見交換会を実施。現状の課題および改善すべき点を共有し、2024年度に議論すべき重点テーマと取り組み方針を抽出 |
| | ⑤2024年5月 | 上記④を踏まえ、取締役会において、現状の課題および改善すべき点を議論し、2023年度の実効性評価結果および2024年度の重点テーマと取り組み方針を決定 |

コーポレート・ガバナンス

2023年度の評価結果の概要

2022年度の実効性評価で抽出した課題に対する2023年度の取り組み状況および社外取締役・監査役の意見は以下の通りです。

評価結果概要

当社取締役会は、長期ビジョンおよび中期経営計画のレビュー、サステナビリティ推進、ブランディング戦略、ポートフォリオ・マネジメントによる事業の選択と集中、投資戦略などの重要議題について議論を行うとともに、十分な審議時間の確保、活発な議論を喚起するための資料提供や説明が行われていると評価。運営方法において一部に改善・工夫が必要であるものの、取締役会の役割は全体としては有効に機能していることを確認。

これまでの課題に対する取り組みと今後の取り組み

| ① 取締役会における重要テーマに関する議論の充実 | |
|--------------------------|---|
| 2023年度の取り組み方針 | 以下の重要テーマを年間運営計画に組み込み、十分な審議時間の下での議論に努める。 <ul style="list-style-type: none">■ 中長期的な人事・海外・DX・ブランディングの各戦略の推進■ サステナビリティの推進■ 投資案件のリスク検討■ コーポレート・ガバナンスのあり方■ 中期経営計画「Forward 25」の進捗状況レビュー |
| 2023年度の主な実施事項 | 年間の運営計画に基づき、上記重要テーマについて十分な審議時間の下で議論を実施。（主なテーマ） <ul style="list-style-type: none">■ 役員報酬の改定、DX戦略推進、ブランディング戦略推進■ サステナビリティ推進（環境データの成果レビューと「7つの成功の柱」のKPI設定）■ 個別事業投資案件のリスク検討および投資可否検討（洋上風力発電など）■ 個別M&A案件のリスク検討および投資可否検討（Waste to Energy、原子力関連機器）■ ポートフォリオ・マネジメントの推進■ 取締役会付議・報告基準の改正（経営戦略会議への権限移譲） |
| 社外取締役・監査役の意見 | <ul style="list-style-type: none">■ ポートフォリオ・マネジメント（ダイベストメント含む）、ブランディング、役員報酬制度などの重要テーマに関して活発な議論を実施できた。■ 中長期戦略（グループの体制・組織、ポートフォリオの方向性、経営後継者育成を含む人事戦略）について、2024年度も引き続き議論が必要。■ グループ会社に対する取締役会の関与は「サポート」ではなく、あくまで「ガバナンス」であり、その視点で十分に議論すべき。 |
| 2024年度の取り組み方針 | 中長期的なグループ戦略（体制、組織、ガバナンス）、人事戦略、サステナビリティ推進、投資関連（個別案件、投資方針）を重点テーマとし、年間の運営計画に盛り込み議論を行う。 |
| ② ガバナンス体制の強化 | |
| 2023年度の取り組み方針 | 指名・報酬諮問委員会の機能強化に取り組み、役員報酬制度等のテーマについて活発な議論を促し、ガバナンス体制の強化を図る。 |
| 2023年度の主な実施事項 | 取締役会は重要テーマの審議を通じてガバナンス体制の強化に努めた。指名・報酬諮問委員会については8回開催し、役員報酬制度の改定（業績連動型株式報酬制度の導入）を取締役に答申した。またサクセッションプラン（経営人材育成プログラム）の取り組み状況や機関設計のあり方について検討を進めた。 |

| 社外取締役・監査役の意見 | <ul style="list-style-type: none">■ リスク管理全般の状況、グループガバナンスの状況についての報告・議論が必要。全社的なリスク統括が有効に機能することで、初動の遅れや誤った経営判断の防止につながる。■ 経営戦略会議での議論から、さらに高い目線での経営の検討・検証を行う場として、取締役会を明確に位置付けるべきである。■ 取締役会の機能強化のためには、多様性（年齢、性別）が重要である。また、女性の社内取締役を輩出する施策を計画的に進めるべき。■ 指名・報酬諮問委員会では人事構想等についても検討し、取締役会で情報共有すべき。 |
|---|--|
| 2024年度の取り組み方針 | リスク管理とグループのコーポレート・ガバナンスのあり方を重点テーマとして年間の運営計画に盛り込み議論を深める。 |
| ③ オフサイト・ボード会議（取締役、監査役および本部長による任意の会議）の継続実施 | |
| 2023年度の取り組み方針 | テーマ選定や資料の内容を改善しながら、2023年度は中期経営計画の進捗状況に関わるテーマを中心に議論を充実させる。 |
| 2023年度の主な実施事項 | 2023年度は2回実施。1回目は「健康経営」をテーマに議論し、2024.4「健康経営2024ホワイト500」の認定に寄与。2回目は中期経営計画「Forward 25」の進捗状況をテーマに議論し、2025年度の目標達成に向けた課題と対応方針について共有。 |
| 社外取締役・監査役の意見 | オフサイト・ボード会議での自由で活発な議論が取締役会での審議に活かされている。 |
| 2024年度の取り組み方針 | オフサイト・ボード会議は、取締役会を補完する重要な位置づけであるため、2024年度もテーマ設定を工夫した上で継続実施する。 |
| ④ 社外役員に対するサポート体制の充実 | |
| 2023年度の取り組み方針 | 社外役員に対する事前説明を質的・量的に充実させる。特に重要かつ喫緊のテーマは、これまで以上に説明の機会・時間を増やし、社外役員の十分な理解を得られるよう注力する。これにより、取締役会における審議の活性化を図る。 |
| 2023年度の主な実施事項 | <ul style="list-style-type: none">■ 社外役員に対する取締役会の事前説明会等により、議案内容について、これまでの経緯、課題と対応方針のほか関連情報を含め十分に理解いただけるように努めた。■ 取締役会とは別に、重要かつ最新の経営方針・経営情報に関して、社外役員との間で情報共有、意見交換を行った。■ 経営陣幹部と社外役員とのミーティングを開催し意見交換を実施。■ 社外取締役対象の工場等見学会の実施。 |
| 社外取締役・監査役の意見 | <ul style="list-style-type: none">■ 社外役員に対するサポート体制は年々改善されている。■ 説明時間の短縮と資料のさらなる工夫（ページ数の削減、本編と参考の簡潔な整理、論点と結論の明確化）により、議論すべきポイントを理解しやすい余地がある。■ 経営方針・経営情報の提供やサイト見学の継続、経営幹部候補層との交流等を要望する。 |
| 2024年度の取り組み方針 | 社外役員に対する経営情報の共有のほか、取締役会および指名・報酬諮問委員会における議論のさらなる活性化、ポイントを絞った理解しやすい資料と簡潔な説明の徹底による審議の活性化に努める。 |

コーポレート・ガバナンス

2023年度取締役会、指名・報酬諮問委員会などの開催実績

(回)

| | 2023年 | | | | | | | | | 2024年 | | | 計 |
|----------------|-------|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-------|----|----|----|
| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | |
| 取締役会 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 14 |
| 監査役会 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 8 |
| 指名・報酬諮問委員会 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 8 |
| オフサイト・ボード会議 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 社外役員と経営陣の意見交換会 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 経営戦略会議 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 24 |

取締役会での重点テーマ

1 グリーンイノベーション基金事業・浮体式洋上風力発電実証試験の公募申請

業務執行部門より、当社成長事業の一つである風力発電事業の拡大を図るため、洋上風力発電における新製品の開発の一環として、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)によるグリーンイノベーション基金事業・浮体式洋上風力発電実証試験(以下、本実証試験)の公募へ応募することについて提案がありました。

業務執行部門から、この公募への応募にあたり、①洋上風力発電市場は、将来急拡大が見込まれること、②本実証試験への参画により、新開発製品の商用化を加速できること、③本実証試験に関わる一定の負担金が発生するが、成長事業として今後回収を図っていくことについて説明がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より、本実証試験採択後に万一撤退する場合の撤退条件の明確化、設備調達に関わる価格・納期リスクへの対策、本実証試験の実施に伴うほかの投資案件への影響を考慮したグループ全体の投資方針など、各人の豊富な知見に基づく指摘と活発な議論がなされました。採決の結果、本議案は原案通り承認されました。

なお、本実証試験については、株式会社シーテック(中部電力グループ)他とのコンソーシアムによる応募の結果、2024年6月11日付で「愛知県沖浮体式洋上風力実証事業」としてNEDOより採択されました。

2 商号の変更について

業務執行部門より、長期ビジョン「2030 Vision」で示すとおり、当社グループの事業による価値創造を最大化するためのブランディングを推進し、その集大成として当社の商号を変更することについて提案がありました。

この商号変更提案に先立ち、当社グループのめざす姿や社会への提供価値・社会に約束すべきことは何かといったテーマについて、社外取締役および社外監査役とも議論を重ねてきました。

その結果、ブランドコンセプト「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」を導き出し、またブランドステートメントを「Technology for people and planet」に決定しました。

業務執行部門は、これらの議論を経て、当社の新商号を「カナデビア株式会社(英文表記: Kanadevia Corporation)」とし、多様性を尊重し、たゆまぬ技術革新により、オーケストラがハーモニーを奏でる(Kanaderu)ように、人類と自然に調和をもたらす新しい道(Via)を切り拓いていくことをめざしたい旨の説明、提案を行いました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より、社内外へのブランディング浸透策、グループ会社への新商号の適用方法などについて意見が出され、活発な議論がなされました。採決の結果、本議案は原案通り承認されました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬は、定額報酬、業績連動型賞与および業績連動型株式報酬で構成し、株主総会決議による報酬等の総額の範囲内で各取締役の報酬が決定します。ただし、社外取締役の報酬は、独立性確保の観点から定額報酬のみとしています。なお、業績連動型株式報酬は2024年度より導入しました。

取締役の報酬が健全なインセンティブとして機能するよう、指名・報酬諮問委員会において、報酬制度、報酬水準を定期的に検証します。

また、役員報酬は、いずれも、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会で決定します。

定額報酬

役位別に設定した年間固定報酬とし、1カ月当たり相当額を毎月支給します。その額は、他社水準、当社業績等を総合的に勘案し、取締役会において決定します。

業績連動型賞与

取締役会でその総額を決定した上で、取締役会の委任を受けた取締役会長（取締役会長を置かない場合は取締役社長）が、取締役会で定めた決定方法に従い各取締役の業績連動型賞与の額（評価配分）を決定します。算定に係る指標は、単年度の業績指標として、企業経営の結果、最終的な利益となる親会社株主に帰属する当期純利益とします。

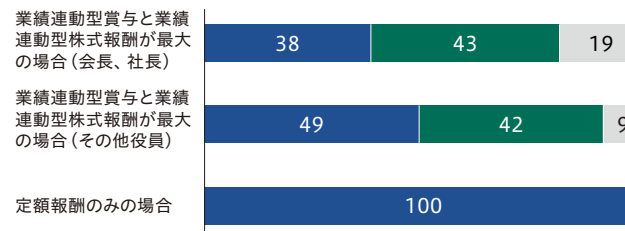
業績連動型賞与の算定方法

年間の定額報酬の1カ月当たり相当額に、当該利益水準に応じて設定した支給月数を乗じて得た額を基準額とし、その50～150%の範囲内で、各担当部門の業績、業務執行状況等を考慮し決定します。

業績連動型株式報酬

取締役会の決議により制定された役員株式報酬内規に従い各事業年度の業績目標の達成度等に応じて各取締役の業績連動型株式報酬を決定します。算定に係る指標は、中長期の業績指標として、経営戦略上重視する各事業年度における連結営業利益率および連結売上高の業績達成度ならびに非財務価値（職員エンゲージメント指数）等の評価とします。

個人別の報酬の構成割合



■ 定額報酬 ■ 業績連動型賞与 ■ 業績連動型株式報酬

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（2023年度）

| 役員区分 | 報酬等の総額 | 報酬等の種類別の総額 | | 対象となる役員の員数 |
|---------------|--------|------------|--------|------------|
| | | 基本報酬 | 業績連動報酬 | |
| 取締役（社外取締役を除く） | 234 | 170 | 63 | 6人 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 61 | 61 | — | 2人 |
| 社外役員 | 62 | 62 | — | 8人 |

経営陣幹部・取締役候補者の選定方針

当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、最高経営責任者（CEO）などの後継者育成は、当社グループ経営における最も重要な戦略的意思決定の一つであると認識しています。

経営陣幹部については、当社グループを率いて企業理念を実現するにふさわしい発想・能力・行動力を有する人物であることを求めており、選定・解職にあたっては、指名・報酬諮問委員会における審議を経て、取締役会にて審議決定することとしています。

取締役・監査役については、人格・見識に優れ、各役職に求められる責務を的確に遂行する知識や経験、能力を有する人

CEOのあるべき姿

- ① 企業理念を実践した行動ができること
- ② 経営トップの激務を果たすだけの十分な気力・体力があること
- ③ 経営トップとして実現したいことがあること（価値観・向上心・執着心）
- ④ 経営トップとして十分なパーソナリティを持っていること（人格・品格・誠実性・聡明さ）
- ⑤ 志・夢・哲学など人間の魅力を備え、職員全員から信頼される存在であること
- ⑥ 未経験の事業でも理解に努め、長期的視点を持ち、経営を実践できること
- ⑦ 不透明な状況下でも冷静・的確に意思決定を下し、その責任を全うできること
- ⑧ 経営トップの職務を担うのに十分な知識・スキルを有すること
- ⑨ 変革へのマインドを持ち続けイノベーションを創出に繋げられること
- ⑩ 経営トップとしてビジョンを打ち出し、職員全体を引っ張れること

コーポレート・ガバナンス

物を、社外取締役・社外監査役については、企業経営に関する豊富な経験、専門的な知識および幅広い見識を有し、当社の独立性基準を満たす人物を候補者としています。

後継者育成計画については、指名・報酬諮問委員会における

諮問を経て、2020年2月に取締役会でその方針を決定しました。現在、同計画に基づき、CEO候補者の育成を進めています。進捗状況を定期的に指名・報酬諮問委員会に報告しており、同委員会の助言を得て着実に人材育成を進めています。

社外取締役・社外監査役の選任理由

| 役職 | 在任年数 | 2023年度出席状況 | 選任理由 |
|--------------------|------|----------------------------------|---|
| 社外取締役（独立） 庄司 哲也 | 3 | 取締役会 14回／14回 | 通信事業者において代表取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、コーポレート・ガバナンスの強化、事業のグローバル化、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただいております。また、2022年1月から指名・報酬諮問委員会の委員長として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続きこれらの役割を期待できるため。 |
| 社外取締役（独立） 坂田 信以 | 1 | 取締役会 11回／11回 | 化学メーカーに長年勤務し、執行役員を務め、また、情報会社の代表取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。コーポレート・ガバナンスの強化、DXを推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を期待できるため。 |
| 社外取締役（独立） 堀口 明子 | 1 | 取締役会 11回／11回 | 情報通信機器メーカーにおいて、広報部長や人事部長を歴任し、執行役員を務めるとともに、特例子会社の代表取締役も務めたほか、公益財団法人21世紀職業財団の理事を務めるなど、企業経営やダイバーシティ経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。コーポレート・ガバナンスの強化、DX、ダイバーシティ経営、人的資本経営を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を期待できるため。 |
| 社外取締役（独立） 宮崎 真紀 | (新任) | — | 長年にわたり法律事務所の代表弁護士を務め、国際的な企業法務に関する豊富な経験と専門知識を有しており、コーポレート・ガバナンスの強化、事業のグローバル化を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を期待できるため。 |
| 社外監査役（独立） 安原 裕文 | 4 | 取締役会 14回／14回 監査役会 8回／8回 | 電機・機器メーカーの常任監査役や同社グループ企業の代表取締役、経理部門責任者を務めるなど、企業経営や監査業務、財務・会計に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外監査役として、独立した立場から当社経営、事業運営などに対する適切な意見、助言をいただいております。また、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続き、当社のコーポレート・ガバナンス、監査体制の充実に貢献することが期待できるため。 |
| 社外監査役（独立） 稲田 浩二 | (新任) | — | 電力会社においてIT部門や経営企画の責任者、取締役代表執行役を務めるなど、ICT・デジタルや企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。社外監査役として、独立した立場から当社経営、事業運営などに対する適切な意見、助言をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンス、監査体制の充実に貢献することが期待できるため。 |

注) 1. 坂田信以氏および堀口明子氏は、2023年6月21日の定時株主総会以降に開催された取締役会への出席状況を記載しています。
2. 宮崎真紀氏は、2024年6月20日開催の定時株主総会で選任された新任取締役であるため、2023年度における出席状況は記載していません。
3. 稲田浩二氏は、2024年6月20日開催の定時株主総会で選任された新任監査役であるため、2023年度における出席状況は記載していません。

スキル・マトリックス

当社グループの持続的な成長、経営目標の実現などを念頭におき、取締役会全体として備えるべきスキルを検討し、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しました。

主な考え方

- 企業理念にある「技術と誠意」、技術立社を標榜する会社として、技術に関するスキルは必須
- 当社の経営戦略である海外事業の拡大、ICT等を活用したサービスの伸長(安定した収益源)に貢献できるスキル
- 上記を推進するために必要なコーポレート機能、ガバナンス機能を発揮できるスキル

スキル・マトリックスの判定基準

| 項目 | 判定基準 |
|--------------------|---|
| 企業経営 | 当社、当社グループ会社または他の会社のトップ(常勤の会長、社長、副社長等代表取締役)経験者 |
| 営業・マーケティング・イノベーション | 営業部門の部以上のライン長経験者※、営業企画部門長経験者 |
| 研究開発 | 技術系役員(理工系出身で開発系部門経験者) |
| 見積・設計・製造・調達 | 技術系役員(エンジニアリング・工場部門経験者)、調達部門長経験者 |
| 財務会計 | 経理・財務部門の部以上のライン長経験者※ |
| 人材開発・ダイバーシティ | 人事・総務部門の部以上のライン長経験者※ |
| 法務・リスク管理 | 法務部門、リスク管理部門の部以上のライン長経験者※ |
| ICT・デジタル | ICT部門の部以上のライン長経験者※ |
| グローバル | 海外駐在員経験者、海外現地工事におけるプロジェクト・マネージャーならびにプロジェクト・マネージャー相当の役職経験者 |

※ 掌管・担当役員のための経験者は除く

コーポレート・ガバナンス

役員におけるスキル・マトリックス

取締役・監査役

| 役職 (2024年10月1日時点) | 管掌・担当業務 | 取締役 在任年数* | 女性 | 企業経営 | 営業・ マーケティング・ イノベーション | 研究開発 | 見積・設計・ 製造・調達 | 財務会計 | 人材開発・ ダイバーシティ | 法務・ リスク管理 | ICT・ デジタル | グローバル |
|----------------------|---------|--------------|----|------|----------------------------|------|-----------------|------|------------------|--------------|--------------|-------|
| 代表取締役 取締役会長兼CEO | 三野 禎男 | 9年 | | ● | ● | ● | ● | | | | | |
| 代表取締役 取締役社長兼COO | 桑原 道 | 3年 | | ● | | | | ● | ● | ● | | ● |
| 取締役(執行役員兼務) | 木村 悟 | — | | ● | | | ● | | | | | |
| 取締役(執行役員兼務) | 橋爪 宗信 | — | | ● | | | | | | | ● | |
| 社外取締役 | 庄司 哲也 | 3年 | | ● | ● | | | | ● | | ● | ● |
| 社外取締役 | 坂田 信以 | 1年 | ● | ● | | ● | | | | | ● | |
| 社外取締役 | 堀口 明子 | 1年 | ● | ● | | | | | ● | | ● | |
| 社外取締役 | 宮崎 真紀 | — | ● | | | | | | | ● | | ● |
| 常勤監査役 | 山本 和久 | | | | ● | ● | ● | | | | | |
| 常勤監査役 | 森方 正之 | | | | ● | | | ● | | ● | | |
| 社外監査役 | 安原 裕文 | | | ● | | | | ● | | | | ● |
| 社外監査役 | 稲田 浩二 | | | ● | | | | | | ● | ● | |

執行役員

| 役職 (2024年10月1日時点) | 管掌・担当業務 | 女性 | 企業経営 | 営業・ マーケティング・ イノベーション | 研究開発 | 見積・設計・ 製造・調達 | 財務会計 | 人材開発・ ダイバーシティ | 法務・ リスク管理 | ICT・ デジタル | グローバル |
|----------------------|---------|----|------|----------------------------|------|-----------------|------|------------------|--------------|--------------|-------|
| 専務執行役員(取締役兼務) | 木村 悟 | | ● | | | ● | | | | | |
| 専務執行役員 | 小木 均 | | | ● | | | | | | | |
| 専務執行役員 | 大倉 雄一 | | ● | ● | | | ● | | ● | | ● |
| 専務執行役員 | 島村 真二 | | ● | | ● | ● | | | | ● | ● |
| 常務執行役員(取締役兼務) | 橋爪 宗信 | | ● | | | | | | | ● | |
| 常務執行役員 | 安田 俊彦 | | | | ● | ● | | | | | |
| 執行役員 | 井部 隆 | | | ● | | | | | | | ● |
| 執行役員 | 中村 敏規 | | | | | | ● | | | | |
| 執行役員 | 鎌屋 明 | | | | | ● | | | | | |
| 執行役員 | 巻幡 俊文 | | | | | | | ● | | | |
| 執行役員 | 宮崎 寛 | | | | | | ● | | ● | | |
| 執行役員 | 日南 孝一 | | | | ● | ● | | | | | |
| 執行役員 | 貝淵 剛一 | | | | | ● | | | | | ● |
| 執行役員 | 藤田 孝 | | | ● | ● | ● | | | | | |
| 執行役員 | 近藤 守 | | | | ● | ● | | | | | |
| 執行役員 | 岩永 匡 | | | | | | ● | | ● | | ● |
| 執行役員 | 峰村 健 | | | ● | | | | | | | |
| 執行役員 | 佐藤 英夫 | | | | | ● | | | | | |
| 執行役員 | 大地 佐智子 | ● | | | ● | | | | | | |
| 執行役員 | 赤川 聡彦 | | | | | ● | | | ● | | ● |
| 執行役員 | 山本 淳一 | | | | | ● | | | | | ● |

*スキルマトリックスは2024年6月開催の株主総会終結時

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、法令・企業倫理を遵守した経営を行い、企業の社会的責任を果たしていくため、コンプライアンスの徹底を経営上の最重要課題の一つとしています。「サステナブルビジョン」における7つの「成功の柱」(マテリアリティ)でも「コーポレート・ガバナンスの高度化」を掲げており、実現に向けて実効性あるコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの徹底に取り組むこととしています。全役職員のコンプライアンス意識の向上、日常の業務遂行におけるコンプライアンスの徹底を図るとともに、職員が正々堂々と安心して職務に全力を注ぐことのできる環境を整備し、当社グループの社会的信頼の獲得、企業価値の向上を実現するための取り組みを進めています。

カナデビアグループ倫理行動憲章

グループ全役職員がコンプライアンスを実践するための基礎となる指針として「カナデビアグループ倫理行動憲章」を制定しています。独占禁止法の順守や腐敗防止などを含む、12の項目からなる当社グループの全役職員が遵守すべき倫理行動指針が定められたもので、毎年、海外を含むグループ全役職員に携帯カードを配布しています。全役職員へは常にこのカードを携帯する、またはウェブ上で確認できる状態とし、自らの行動の確認に役立て、企業倫理に即した良識と責任ある行動を心掛けるよう指導しています。

コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス
<https://www.kanadevia.com/ir/policy/governance.html>

コンプライアンス推進体制

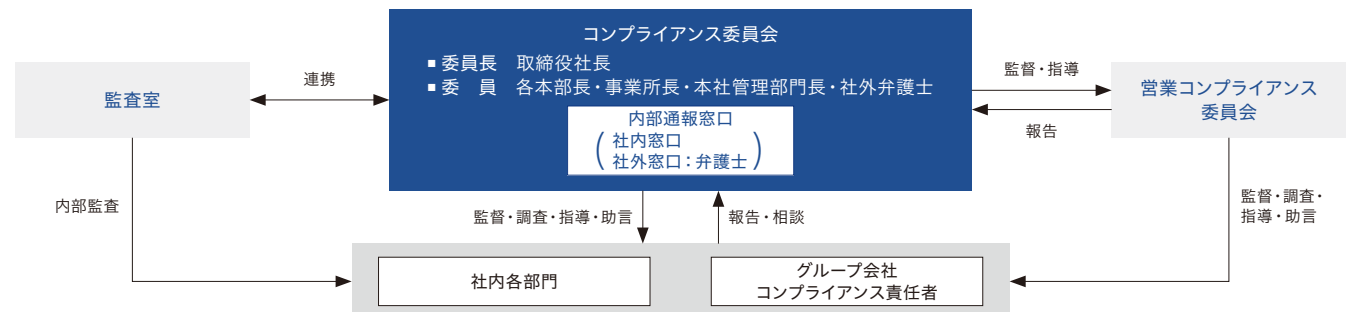
コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会では、法令・企業倫理の遵守・啓蒙のための諸施策を実施し、年1回、年間の活動報告、今後の活動方針などを審議・決定する全体委員会を開催しています。コンプライアンス委員会の活動状況は取締役会に報告され、取締役会の監督を受けています。

営業コンプライアンス委員会

営業活動における法令・企業倫理の遵守、適正な受注活動推進のための指導・監督を行う機関として、営業コンプライアンス委員会を設けています。毎月、各営業部門に対してモニタリング(見積、入札、受注に関する書類の現物チェック、部門長および積算担当部門へのヒアリングなど)を実施することにより、受注活動における不正・違法行為の有無を検証し、監督・指導を行っています。また、年2回開催する委員会では全社で取り組むべき施策、他部門で為された改善指導などを共有することで、一層の周知徹底とコンプライアンス遵守の重要性を再認識する機会を設けています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンスに対する取り組み

教育・研修の実施

コンプライアンス意識の醸成に向け、様々な研修を実施しています。2004年より原則として年1回、全役職員が「e-ラーニング」で「カナデビアグループ倫理行動憲章」について学ぶとともに、独占禁止法をはじめとする競争法の遵守、贈収賄防止およびハラスメント防止などを正しく理解して行動するために、コンプライアンス研修を行っています。また、2023年4月にコンプライアンス・ガイドブックを改訂し、昨今の社会環境の変化や法改正等を踏まえた内容の見直しを行いました。100を超える事例が解説されており、当社グループの役職員として相応しい行動をとるための判断基準として活用しています。

コンプライアンス研修実施実績

(人)

| 年度 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 新入職員向け研修 | 119 | 118 | 115 | 99 | 89 |
| 新任管理職向け研修 | 205 | 244 | 222 | 256 | 214 |
| e-ラーニング | 6,197 | 6,383 | 6,082 | 6,423 | 8,440 |
| コンプライアンス講演会 | 481 | 335 | 560 | 888 | 732 |

(一部、グループ会社を含む)

コンプライアンス

内部通報制度「Kanadevia ヘルプライン」

当社およびグループ会社の役職員（嘱託、出向受入者、派遣労働者を含む）や、当社取引先の関係者が当社に関するコンプライアンス違反を感知したり、疑問・不審に思うことがあった場合に相談・通報する窓口を設置しています。利用者が任意で、社内窓口と社外窓口（社外弁護士）を選択できるようにしています。また、匿名での相談・通報も可能としています。受付後はコンプライアンス委員会が事実関係の調査にあたり、必要に応じて社外専門家・専門機関に調査を委託する場合があります。通報内容が事実と判明した場合は、コンプライアンス委員会で必要な措置・対策を検討・実施します。コンプライアンス違反が認められた事案については、是正措置を講じるとともに、厳正な処分を実施することとしています。

税務コンプライアンス

当社グループは、「カナデビアグループ倫理行動憲章」を遵守するとともに、事業活動を行う全ての国・地域ごとに規定される税務関連法令、OECD 移転価格ガイドラインや BEPS（Base Erosion and Profit Shifting）など各行動計画に従って、適正な納税を行い、各国の経済および社会発展に寄与しています。

なお、税務業務の執行に関しては、取締役兼専務執行役員企画管理本部長監督の下、外部の税務専門家の助言を受けるとともに、税理士有資格者を配置するなど、税務リスク低減に向けた業務執行体制の強化を図っています。また、税務コンプライアンスに対する意識向上のため、適切な経理処理や税務申告に関する社内での教育・啓発活動を行っています。

安全保障輸出管理

当社では、国際社会の安全保障を目的とした輸出管理を適切に実施するため、「安全保障輸出管理規程」を定めています。そして、最高責任者である代表取締役の下、輸出管理統括部門（法務部）および各事業部門から構成される輸出管理体制を構築し、個別の案件ごとに厳格な輸出管理を行っております。また、上記の輸出管理体制の維持のため、毎年教育

および監査を行っています。

さらに、昨今刻々と変化する各国の輸出規制・経済制裁の改正動向を含む輸出管理環境の変化、およびその事業への影響等について、輸出管理統括部門から経営陣を含む社内関係者やグループ会社に適切に情報共有する仕組みを構築し、当該環境変化に対して、迅速・的確に対応する体制を整備しています。

当社グループにおける船用エンジン事業に関する不適切行為について

2024年7月5日に公表のとおり、当社グループの日立造船マリンエンジン株式会社（以下、HZME）および株式会社アイメックス（以下、IMEX）において、船用エンジンの燃料消費量等に関する不適切行為が行われていたことが判明いたしました。当社は、本件を深刻に受け止め、外部有識者により構成される特別調査委員会を設置し、透明性および実効性を確保した調査を開始しております。また、2024年9月17日には、当社、HZME および IMEX で実施した社内調査と特別調査委員会の調査経過を踏まえて、国土交通省に中間報告書を提出いたしました。

【主な不適切行為の内容】

2024年9月10日時点までの調査の結果、以下の不適切行為が行われていたことが判明いたしました。

| | (台) | |
|--|-----------|-----------|
| | HZME | IMEX |
| 調査対象エンジン 1999年7月（IMEXについては同年9月）から2024年6月までに陸上公試運転が行われ、かつ、NOx放出量規制が適用される船用エンジン | 959 | 416 |
| [1] 予め設定した燃料消費量を燃料重量計表示部に表示させることによる計測データの書き換え | 959 | 412 |
| [2] 排ガス成分濃度の値を計算シートに入力する際の実測値の書き換えまたは誤入力 | 343 | 57 |
| [3] エンジン性能値との整合性をとるための水制動機荷重表示値の調整 | 569 (142) | 52 (246) |
| [4] 一般性能計測データ（排ガス温度等）の値を計算シートに入力する際の実測値の書き換え・誤入力等 | 111 (848) | 189 (227) |

() 内は、不適切行為の有無が確認できなかった台数

海洋汚染防止法や国際海事機関が定める NOx・CO₂ 放出量規制等の対象エンジンに関連する法令等への抵触の有無については確認・調査中です。なお、現時点において、安全性に影響を及ぼすエンジンは確認されておりません。引き続き、事実関係や原因の究明を徹底するとともに、再発防止とステークホルダーの皆様からの信頼回復に全力で取り組んでまいります。

リスク管理

基本的な考え方

当社グループでは、コンプライアンス、環境、安全、災害、情報セキュリティ、その他事業運営上で生じうるリスクについて、各担当部門が評価と監視を行い、教育・指導を実施しています。当社グループの財務状況、業績に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクについては、取締役会へ報告されています。重大リスクに対して迅速かつ適切に対応できるよう、情報伝達手段、対処方針、管理体制などに関する規程を整備し、体制の強化に努めています。また、内部監査部門がこれらの実効性と妥当性を監査し、当社取締役会に対して定期的に報告を行っています。

個別プロジェクトならびに事業投資案件のリスク管理体制

当社グループは受注生産を主体にしており、それぞれプロジェクトに対するリスク管理に注力しています。見積コストを超える費用が発生した場合、業績、財務状況、キャッシュ・フローに影響が生じます。

また、中期経営計画「Forward 25」では、750億円規模の事業投資を計画しており、これに伴うリスク管理を徹底するべく、「投資委員会」を設置しました。投資活動はプロジェクトの受注とは異なるリスク（投資資金の減損リスク等）があることから、投資を伴う個別プロジェクトの投資に関する部分は投資委員会で審議します。

当社が認識している事業運営上の主なリスクと対応の状況

| リスク名 | 想定されるリスク内容 | リスクへの対応状況 |
|---------------------|--|--|
| 平時の事業活動において発生しうるリスク | | |
| 法令違反 | 法令および社会通念の不知、遵守意識の不足などによって引き起こされます。特に当社グループの場合、公共工事が売上高の多くの割合を占めていることから、万が一、入札談合などの独占禁止法違反が生じた場合には、罰金・損害賠償、指名停止処分、社会的信用失墜など、当社グループの財政状態および経営成績に重大な影響を及ぼす損失発生が想定されます。 | 当社グループは、コンプライアンスを経営の基本方針とするとともに、コンプライアンスの徹底を経営上の最重要課題の一つと位置付け、コンプライアンス経営の推進に関わる諸施策を継続して実施しています。独占禁止法違反防止対策については、コンプライアンス委員会の下部組織として営業コンプライアンス委員会を設置し、営業活動に関する指導、監督を行うとともに、2021年に「独占禁止法遵守ガイドブック（役職員向け）」の見直しを実施し、社内研修の継続的な実施によって法令遵守を徹底しています。 I コンプライアンス P.67 |
| 環境汚染 | 汚染物質流出・騒音の問題などにより、当社事業拠点が立地する地域社会の自然環境および生活環境に重大な影響を与えるリスクがあります。 | 当社グループは、ISO14001または環境への配慮に関する国際ガイドラインに則った「環境保全推進プラン」に基づき、各事業所・工場が立地する地域や、建設工事等を行う現場の環境保全に取り組んでいます。各事業所・工場における環境保全活動では、大気・水質・土壌汚染物質や騒音・振動・臭気の管理に関し、法令に上乗せした自主基準値を設定し、監視を行い、予防保全に取り組んでいます。 I 環境マネジメント P.49 |
| 事故・災害 | 当社グループはエンジニアリングとものづくりを事業としているため、安全措置の欠落、不安全行為、誤操作、設備不良などにより、直接・間接を問わず、第三者への加害および職員の労働災害が発生するリスクがあります。 | 「安全をすべてに優先させ、みんなが安全で快適に働ける心の通った職場を目指す」を基本方針に、常に作業現場の状況を把握して適切な措置を行い、安全最優先で事業を展開しています。また、当社の製品が運用され廃棄されるまでのライフサイクル全般の安全に対する理解レベルを向上させるために、安全部門、人事部門、各事業本部が連携して安全衛生に関する種々の教育を行っています。 I 安全衛生 P.45 |
| 情報セキュリティインシデント | ウィルス感染、不正アクセス、アカウント乗っ取りなどにより、コーポレートサイトの改ざん、データの破壊・改ざん、情報漏えい、迷惑メール送信、サービス拒否攻撃（DoS攻撃）などが発生するリスクがあります。 | 「グローバル・セキュリティ・ポリシー（GSP）」を策定し、不審なメールやウェブサイト、ヒューマンエラーに起因する情報漏えいを防止するため、全役職員に対して定期的な教育と訓練を実施し、情報資産保護の徹底を図っています。外部からの攻撃に対しては、ネットワーク、サーバ、クライアントの各々で多層的な防御策を講じ、また、有事の際に備え、外部のセキュリティ専門家による支援体制を構築しています。 I 情報セキュリティ P.71 |
| 品質 | 予期せぬ製品・サービスの欠陥や品質不良、品質不正が発生した場合には、損害賠償金の支払いや品質不良の修正に必要な費用の発生、社会的信用の失墜等により、当社グループの財政状況、さらには当社グループの存続に影響を及ぼす可能性があります。 | 基本理念「Kanadevia Value」の1つに「品質の追求」を定め、お客様に満足いただける品質の追求に努めています。また、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムを構築・運用するとともに、その有効性と適切性を維持するために定期的なレビューと継続的改善を行っています。さらに今年度より、事業本部や工場に点在する品質保証部を統合し社長直轄組織とすることで、品質保証部門の独立性を確保して内部統制機能を強化するとともに、ガバナンス機能の強化により一層の品質管理体制の強化を図っています。 I 品質 P.48 |
| 通常の体制では対応できないリスク | | |
| 災害・テロ | 地震、台風、パンデミックなどの各種災害による人的・物的被害の発生などにより、当社グループの業績と財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 | BCP（事業継続計画）の策定・点検や訓練の実施、緊急時連絡体制の整備に取り組み、これらの災害による人的・物的被害の発生を最小限に抑えるように努めています。さらに、遠隔監視・運転支援・無人運転技術の実用化に取り組んでいます。 |

※ その他のリスク（価格競争による受注価格の下落、素材価格の高騰、金利上昇・為替変動等）については、第127期有価証券報告書をご参照ください。

リスク管理

個別プロジェクトのリスク管理

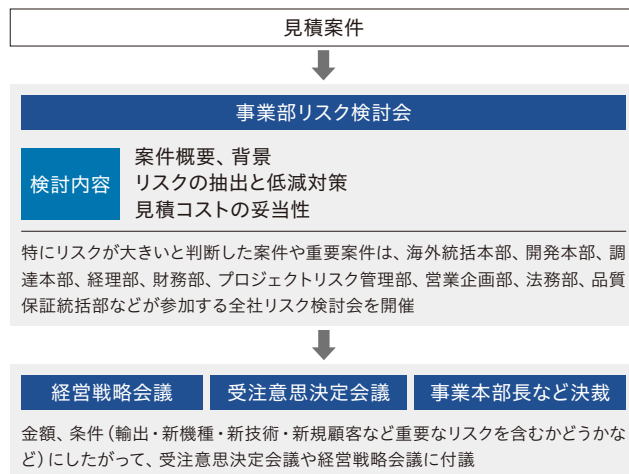
受注時の意思決定・リスク管理プロセス

受注後に所期の収益を実現するため、受注時に、見積案件を担当する部門が技術、見積、納期、契約などのリスクを抽出・評価し、対策を織り込み、リスク検討会などを通じて受注時のリスク管理を徹底しています。

- ① 想定される技術・納期・商務・客先等信用に関するリスクを全て抽出・評価
- ② リスクの回避策を検討
- ③ リスク回避策実施後の残存リスクを検討し、残存リスクの受容可否を決裁者へ提案

リスク項目は過去のトラブルの教訓などを活かして継続的に見直しており、新製品・新技術および長期間実績のない製品は特に慎重にリスク検討を行っています。

受注時までのリスク管理プロセス



受注後のリスク管理プロセス

個別プロジェクトのリスク管理の一環として、全社および関係会社の主要な大口工事の収益管理に取り組んでいます。

- ① 各事業部門は月次フォロー会議を開催し、重要工事の進捗状況・収益見込みをモニタリング。リスク管理部門などの参加者が改善提案、助言などを実施。
- ② 対策の実施状況、収益状況のフォローと報告、他工事への展開。
- ③ 毎月重要案件3～5件を、取締役社長が議長を務めるトップマネジメント・レビュー会議で報告。
- ④ 完工した工事を対象にプロジェクト成果報告会を開催し、受注前も含めた、プロジェクトの良かった点、反省点、課題、今後の教訓などを共有し、現在進行中および今後の受注工事の収益力強化とトラブルの未然防止に展開。

海外グループ会社の個別プロジェクトのリスク管理

主要海外グループ会社の受注意思決定については、一定の金額・条件に基づく権限移譲を行っていますが、大型案件やリスクに注意が必要な案件については、当社の承認を義務付け、特にリスクが大きい案件は経営戦略会議で最終的に判断します。Kanadevia Inovaでは、2018年に専任部署を立ち上げ、個別プロジェクトのリスク管理を強化しています。数値データによる客観的な分析・評価により、大型プロジェクトの利益率が向上し、市場での信頼が増し、さらなる受注につながっています。

事業投資案件のリスク管理

事業投資案件に伴うリスク管理と、タイムリーな投資判断・モニタリングを目的に「投資委員会」を設置し、2023年9月よ

り本格的な運営を開始しました。投資委員会では、投資案件に関する各種リスクを詳細に検証し、担当部門への助言や、投資額に応じた投資可否の意思決定・提言を行います。精査するリスクには、スポンサーリスク、完工リスク、オフテイクーリスク、原料供給リスク、操業リスク、マーケットリスク、キャッシュ・フローリスク、ファイナンスリスク、カントリーリスク、撤退リスクなどがあります。

投資委員会

| | |
|-------------------|---|
| 委員長 | 企画管理本部長 |
| 委員 | 経営企画部長、財務部長、経理部長、プロジェクトリスク管理部長、法務部長 その他、案件に応じて選出された者 |
| 2023年度の開催実績と今後の対応 | ・資源循環事業案件の審査および脱炭素化事業のモニタリングを実施 ・海外子会社の事業投資モニタリングプロセスを今後確立していく |

期中モニタリングのプロセス

投資が実行された案件については、半期ごとに撤退条件への抵触の有無を中心に、事業の収益性やキャッシュ・フローなどを検証します。撤退条件に抵触する可能性が予見された場合や、事業の収益性などに問題がある場合には、その改善策を審議します。

撤退判断のプロセス

最終的な撤退判断については、経営戦略会議または取締役会で決定します。

情報セキュリティ

基本的な考え方

当社グループでは、グループが保有する情報資産やお客様からお預かりした情報資産を、不正アクセス、犯罪、過失、事故等の脅威から保護することを目的とし、2023年に「グローバル・セキュリティ・ポリシー（GSP）」を定めました。

これは、情報セキュリティの確保を重要な経営課題と認識し、当社グループにおける情報セキュリティを確保するための対策、体制等の基本事項を定め、継続的に実施することで、企業価値の向上を追求していく方針を表したものです。

当社では、この基本方針に則り、自社の取り組みを強化するとともに、グループ会社に対しても情報セキュリティ向上に向けた取り組みを支援しています。

グローバル・セキュリティ・ポリシー（GSP）
<https://www.kanadevia.com/security/>

情報セキュリティ管理体制

当社では、取締役から選出した情報セキュリティ委員長を頂点とし、各事業本部の情報セキュリティ管理責任者をメンバーに加えた「情報セキュリティ委員会」を設けています。さらに、ICT情報システム部が情報セキュリティ機能を持ち、情報セキュリティ管理の企画から運用を行うとともに、ITインフラの導入・運用・管理に関する管理体制で情報セキュリティ管理を運用しています。

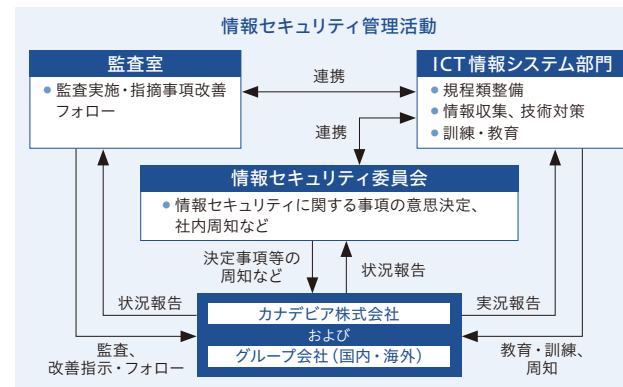
また、外部委託のSOC※1サービスによるセキュリティ監視を行っており、インシデント発生時には、社内の有識者で構成するCSIRT※2と共に外部のセキュリティ専門家と連携しながら対応することで、サイバー攻撃などの外部脅威リスクの低減を図っています。

グループ会社に対しては、監査部門と連携しながら各社の情報セキュリティに関する関与を高め、セキュリティ運用に関して必要な指導やサポートを行っています。

なお、2024年7月に、社外向けにITサービスを行う一部の部門においてISO27001認証を取得し、より信頼性の高い情報セキュリティ運用に努めています。

※1 SOC（Security Operation Center）：ネットワークやシステム等を、24時間、365日体制でリアルタイムに監視し、サイバー攻撃の検知やインシデント分析などを行い、対応策を講じる専門組織
※2 CSIRT（Computer Security Incident Response Team）：情報セキュリティに関するインシデントに対応するための体制

情報セキュリティ管理組織体制図



情報セキュリティ教育・訓練

当社グループでは、情報セキュリティ対策の最後の要は「人」であると考え、情報セキュリティに関する教育と訓練により、組織全体のセキュリティレベルの向上に努めています。

情報セキュリティ研修実績

| 年度 | 2019 | 2020 | 2021※1 | 2022※2 | 2023※3 |
|---------|-------|-------|--------|--------|--------|
| e-ラーニング | 4,503 | 4,446 | 4,062 | 4,584 | 5,202 |

※1 2021年度までは当社単体のみ

※2 当社単体および連結子会社7社

※3 当社単体および連結子会社10社

合わせて、メールマガジンの定期的な配信や社内ウェブ上で情報セキュリティに関する情報発信を行い、リテラシーの向上を促しています。特に、メールによるサイバー攻撃は常に警戒しており、毎年当社単体の全役職員に向けた不審メール訓練を実施し、情報セキュリティに係る問題が発生した際には迅速に対応できるよう、経験値の向上に努めています。

グループ会社へも、情報発信を拡大するための取り組みを進めています。

インシデントへの対応

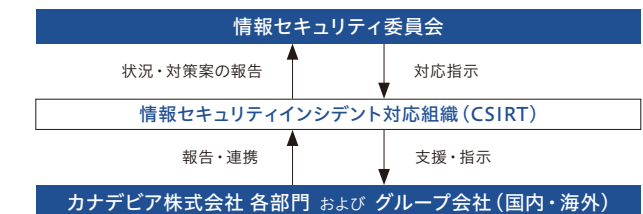
当社のICT推進本部ではインシデントに対応するためのCSIRTを設置しており、インシデントの可能性がある場合には、調査および必要に応じて外部のセキュリティ専門家の支援を得ながら対応する体制を整えています。社内通報に対しては、予め対応手順を整え、速やかに対応する体制を確立しています。

また、CSIRTでは、演習を実施し、インシデントに速やかに対応できるようメンバー全員の経験値の向上を図っています。

グループ会社に対しては、対応手順を整備するよう指導するとともに、当社からの支援体制の構築を進めています。

なお、重大なインシデントに対しては当社が対応に関与することとしています。

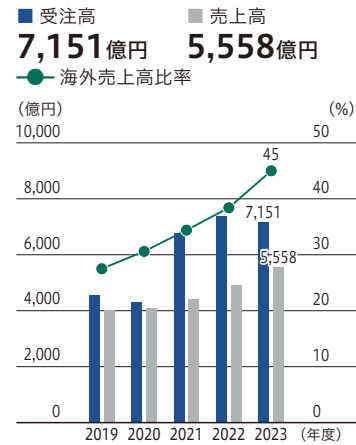
インシデント発生時の組織体制図



財務・非財務ハイライト

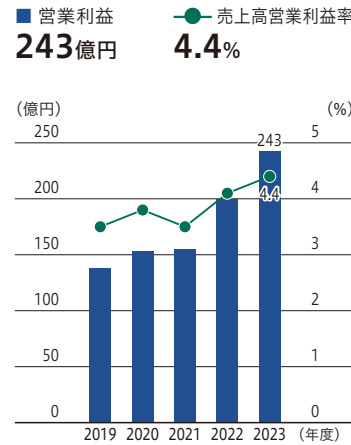


受注高／売上高／海外売上高比率



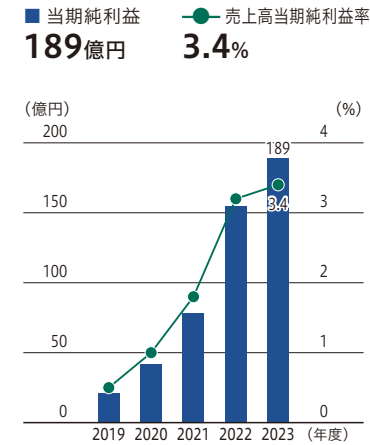
海外事業の伸長により6期連続で増収、海外売上高比率40%の目標を2年前倒しで達成

営業利益／売上高営業利益率



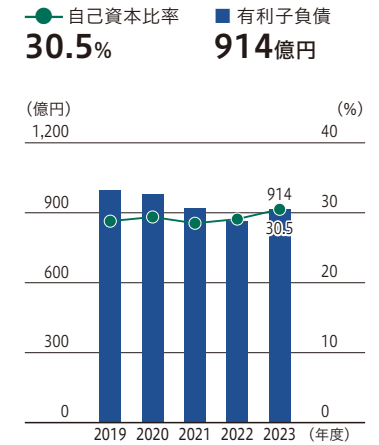
環境事業と脱炭素化事業の増収増益により2期連続で営業利益率が向上

当期純利益／売上高当期純利益率



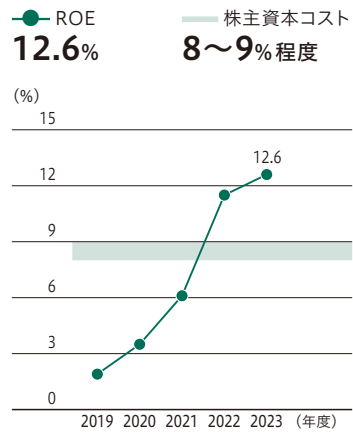
持分法投資利益、為替差益などもあり、当期純利益は前期比34億円増益

自己資本比率／有利子負債



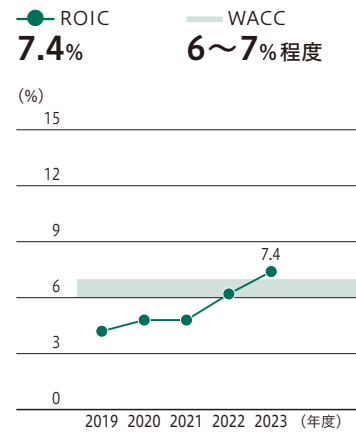
成長投資に伴い有利子負債は増加、自己資本比率は健全性を維持

ROE／株主資本コスト



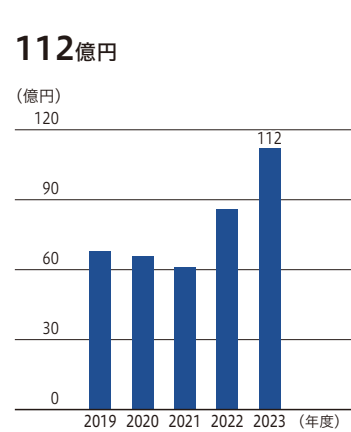
2023年度のROEは、営業利益の増益、営業外収益などにより高い水準

ROIC／WACC



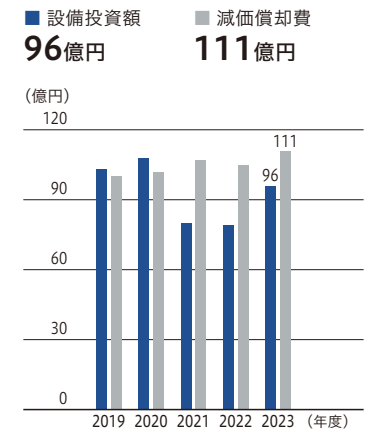
2024年度は、投下資本(成長投資)の増加により、ROICは低下する見込み

研究開発費



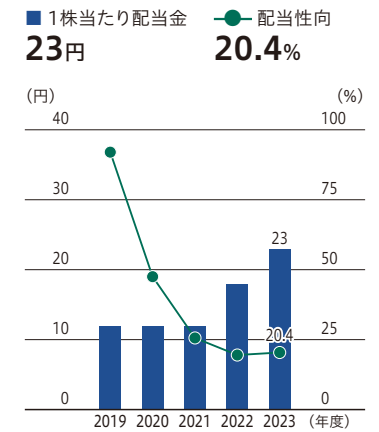
次世代の廃棄物処理技術や脱炭素化技術開発を中心に26億円増加

設備投資額／減価償却費



設備投資は生産性向上、老朽化対策を中心に前期比17億円増、減価償却費は前期並み

1株当たり配当金／配当性向



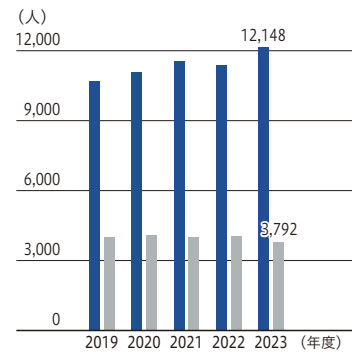
継続的かつ安定的な配当の方針の下、増益を鑑み前期比5円増配

財務・非財務ハイライト

非財務情報

連結職員数／単体職員数

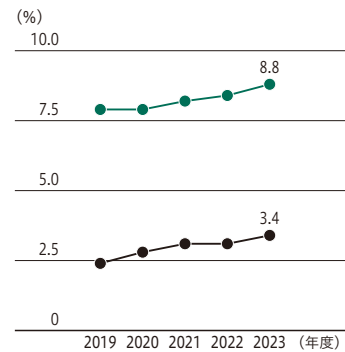
■ 連結職員数 ■ 単体職員数
12,148人 **3,792人**



船舶エンジン事業の分社化に伴う単体職員数の減少の一方、M&Aにより連結職員数が増加

女性職員比率／女性管理職比率^{※1}

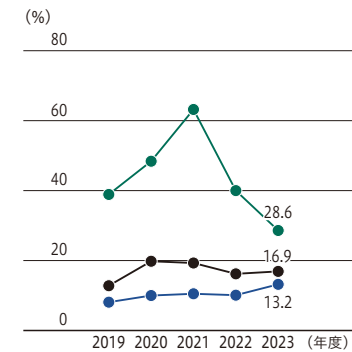
● 女性職員比率 ● 女性管理職比率
8.8% **3.4%**



女性管理職比率4%に向け、キャリア形成やスポンサーシップの醸成などを引き続き推進

新卒採用人数に占める女性の割合^{※1、2}

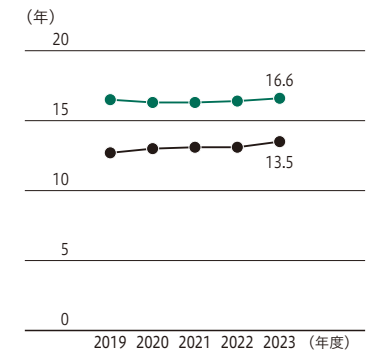
● 総数 ● 事務系 ● 技術系
16.9% **28.6%** **13.2%**



事務系50%、技術系10%の女性職員採用を目標としているが、2023年度の事務系は未達

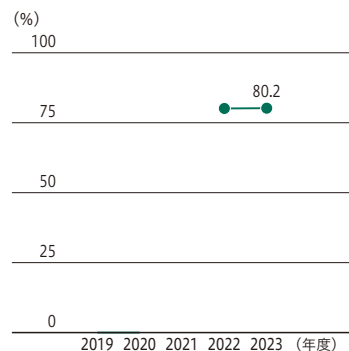
平均勤続年数^{※1}

● 男性 ● 女性
16.6年 **13.5年**



男女の賃金差異^{※1}

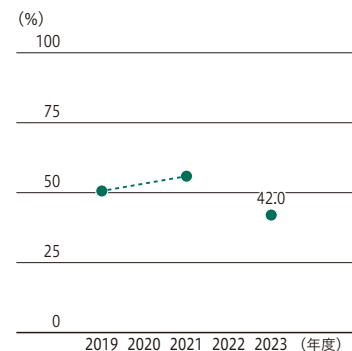
80.2%



女性管理職比率と男性の育児休業日数等が影響、改善に向けた取り組みを継続

職員エンゲージメント指数^{※1}

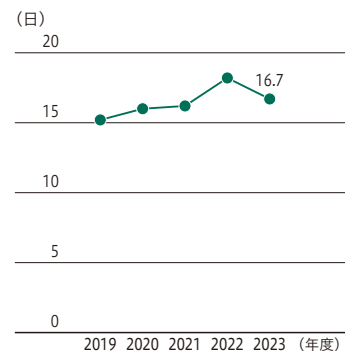
42.0%



2023年度より職員と会社のつながりを重視した、新たなエンゲージメント調査へ変更(回答率: 95%)

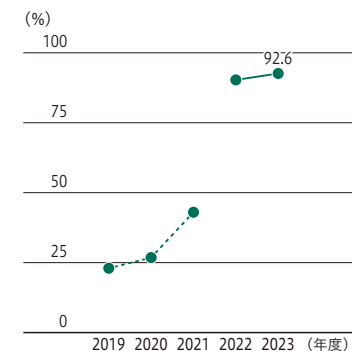
平均年次有給休暇取得日数^{※1}

16.7日



男性の育児休暇・休業取得率^{※1、3}

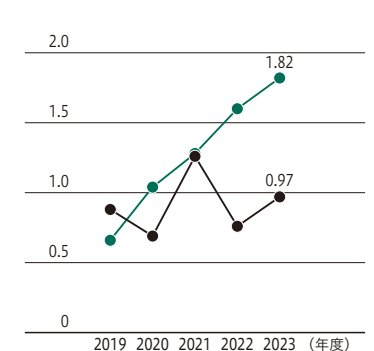
92.6%



取得率100%に向け、全職員対象のe-ラーニングや管理職対象のセミナーなど啓発活動を推進

休業災害度数率^{※4}

● 工場^{※5} ● 現地工事^{※6}
0.97 **1.82**



安全管理水準向上のため、2023年7月に全社安全衛生委員会を設置、取締役会へ報告

※1 当社単体
※2 2023年度採用実績を記載
※3 2021年度以前は、育児休業を含みない数値(育児休業のみ)

※4 (休業1日以上の労働災害による死傷者数÷延実労働時間数)×1,000,000
※5 国内工場および連結財務諸表原則に準じ、その敷地内で事業活動を行うグループ会社
※6 国内建設工事の総計(当社元請工事、下請負企業含む)

11カ年財務サマリー

| | (年度) | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 経営成績 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 受注高 (百万円) | 328,433 | 452,757 | 435,435 | 398,943 | 400,461 | 455,051 | 454,121 | 429,421 | 677,949 | 737,530 | 715,134 |
| 売上高 (百万円) | 333,433 | 359,332 | 387,043 | 399,331 | 376,437 | 378,140 | 402,450 | 408,592 | 441,797 | 492,692 | 555,844 |
| 海外売上高比率 (%) | 34.8 | 34.0 | 33.3 | 32.8 | 27.2 | 25.5 | 27.5 | 30.6 | 34.4 | 38.4 | 44.5 |
| 営業利益 (百万円) | 7,878 | 12,818 | 15,112 | 14,947 | 5,907 | 7,358 | 13,891 | 15,396 | 15,541 | 20,056 | 24,323 |
| 売上高営業利益率 (%) | 2.4 | 3.6 | 3.9 | 3.7 | 1.6 | 1.9 | 3.5 | 3.8 | 3.5 | 4.1 | 4.4 |
| 経常利益 (百万円) | 6,220 | 7,568 | 12,272 | 11,225 | 3,365 | 6,720 | 9,429 | 11,792 | 11,783 | 17,834 | 25,646 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) | 3,719 | 5,100 | 5,848 | 5,864 | 2,171 | 5,445 | 2,197 | 4,258 | 7,899 | 15,577 | 18,999 |
| 研究開発費 (百万円) | 6,285 | 6,181 | 6,526 | 7,089 | 7,411 | 7,162 | 6,897 | 6,664 | 6,136 | 8,581 | 11,246 |
| 設備投資額 (百万円) | 5,307 | 11,882 | 8,194 | 8,174 | 9,973 | 6,896 | 10,302 | 10,831 | 8,057 | 7,945 | 9,596 |
| 減価償却費 (百万円) | 8,198 | 8,196 | 8,428 | 8,536 | 9,115 | 8,940 | 10,090 | 10,241 | 10,663 | 10,515 | 11,134 |
| キャッシュ・フローの状況 | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | 299 | 9,085 | 8,147 | 17,304 | △3,373 | △5,428 | 32,808 | 22,680 | 26,858 | 28,008 | 478 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | △8,697 | △14,680 | △3,666 | △6,998 | △10,725 | △7,574 | 6,179 | △13,847 | 943 | △2,462 | △21,491 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | △513 | 12,178 | △15,948 | △8,417 | △4,018 | 14,982 | △31,364 | △5,271 | △8,759 | △7,841 | △2,606 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 (百万円) | 49,961 | 60,769 | 49,671 | 50,848 | 32,743 | 34,394 | 41,595 | 45,812 | 65,956 | 84,874 | 69,774 |
| 財政状況 (年度末) | | | | | | | | | | | |
| 総資産 (百万円) | 379,414 | 408,803 | 401,648 | 393,587 | 391,860 | 429,040 | 409,531 | 429,336 | 461,161 | 479,682 | 533,593 |
| 自己資本 (百万円) | 100,322 | 108,766 | 114,158 | 115,692 | 116,894 | 119,479 | 118,003 | 126,330 | 131,299 | 139,619 | 162,658 |
| 有利子負債 (百万円) | 104,326 | 119,054 | 105,133 | 109,167 | 107,249 | 126,343 | 99,588 | 98,149 | 91,880 | 86,467 | 91,441 |
| 財務指標 | | | | | | | | | | | |
| ROE (自己資本当期純利益率) (%) | 3.7 | 4.9 | 5.2 | 5.1 | 1.9 | 4.6 | 1.9 | 3.5 | 6.1 | 11.5 | 12.6 |
| ROA (総資産経常利益率) (%) | 1.7 | 1.9 | 3.0 | 2.8 | 0.9 | 1.6 | 2.2 | 2.8 | 2.6 | 3.8 | 5.1 |
| 自己資本比率 (%) | 26.4 | 26.6 | 28.4 | 29.4 | 29.8 | 27.8 | 28.8 | 29.4 | 28.5 | 29.1 | 30.5 |
| 1株当たり情報 | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 (円) | 23.77 | 30.52 | 34.96 | 34.79 | 12.88 | 32.31 | 13.04 | 25.26 | 46.87 | 92.43 | 112.74 |
| 純資産 (円) | 641.16 | 651.24 | 677.24 | 685.83 | 693.53 | 708.89 | 700.15 | 749.58 | 779.08 | 828.47 | 965.21 |
| 配当金 (円) | 10 | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 18 | 23 |
| 配当性向 (%) | 42.1 | 32.8 | 34.3 | 34.5 | 93.2 | 37.1 | 92.0 | 47.5 | 25.6 | 19.5 | 20.4 |

投資家情報／会社情報 (2024年3月31日現在)

当社グループは、Kanadevia Value (企業理念・経営姿勢・行動規範)の下、法令および規則に基づく適時適正な情報開示に努めています。また、株主・投資家の皆様と積極的な対話を行うことで、経営方針、経営計画等について十分なご理解を得るとともに、対話を通じて得た経営に対するご意見・ご要望等を経営に反映させていくことで、企業価値の向上に努めています。

株主総会

より多くの株主の皆様にご参加いただけるよう、集中日を回避した株主総会日の設定、招集通知の早期発送・開示、インターネットによる議決権行使制度の採用、海外投資家向けの英訳版招集通知の発行などの環境整備に努めています。

機関投資家・個人投資家との対話

当社グループでは適時適切な情報開示に努めるとともに、各決算発表時や経営計画公表時のアナリスト・機関投資家向け説明会の開催や、コーポレートサイトや統合報告書などの各種ツール等を通じた情報開示を含め、投資家の皆様との積極的な対話を通じて長期的な企業価値の向上を図っています。

2023年度の対話事例

| 内容 | 対象 | 実績 |
|---|-----------------------|------|
| 工場見学会 (築港工場) | 株主 | 4回 |
| 工場見学会 (有明工場) | アナリスト、機関投資家 | 2回 |
| IR面談 (国内・海外) | アナリスト、機関投資家 | 192回 |
| SR面談 | 機関投資家の議決権行使担当者、ESG担当者 | 17回 |
| スモールミーティング ・Kanadevia Inova 事業戦略説明会 ・ESG説明会 ・環境事業戦略説明会 | 機関投資家 | 各1回 |
| IR説明会 | 個人投資家 | 1回 |

┃ステークホルダーとの価値共創 P.55

投資家からのよくある質問 (FAQ)

Q1 EPCとは何ですか？

プラント建設における、設計(Engineering)、調達(Procurement)、施工(Construction)を指し、当社グループの主力事業です。

Q2 継続的事業とは何ですか？

プラント完成後の運営、メンテナンス、部品供給などを指し、安定した収益につながります。長年、国内の環境事業では継続的事業の割合が高い水準にありますが、他の事業や地域においても、継続的事業の割合を増やす方針です。

目標

2025年度：グループ売上高の50%

2030年度：グループ売上高の50%以上

Q3 Waste to Xとは何ですか？

これまで、廃棄物を電気に変えるごみ焼却発電 (Waste to Energy) を主力としてきましたが、現在は廃棄物を何らかの資源やエネルギーに変えるWaste to Xに取り組んでいます。Xは、電力、金属、化学物質、燃料、水素、炭素貯留、リン回収などが含まれます。

┃環境事業 P.33

Q4 毎年、収益が下期に偏重している理由は？今後、上期の赤字傾向は改善されますか？

当社の国内環境事業やインフラ事業は公共案件が多く、年度末に利益が集中するため、上期は赤字もしくは赤字に近い決算となります。近年は、国内のEPC案件の黒字化に取り組んでいるほか、海外売上高比率が高まってきたことにより、年度を通じた営業利益の平準化が徐々に進んできました。その結果、2023年度は、第2四半期で黒字化を達成しました。

Q5 全固体電池の開発状況と販売状況は？

2023年にJAXAと共同で宇宙空間における実証試験を実施、2024年には「AS-LiB®」(140mAh タイプ)を半導体製造装置向けに商用ベースで初めて受注しました。全固体電池は使用可能な温度域が広く、真空環境でも使用可能で、安全性が高いことが特徴です。現在は、製品の特性を活かせる産業機械や宇宙用途向けの開発に注力しています。

全固体リチウムイオン電池

<https://www.kanadevia.com/business/field/functional/as-lib.html>

Q6 株主還元方針は？

この中期経営計画「Forward 25」の期間(2023～2025年度)は、長期的な株主価値向上の観点から、キャッシュを将来の企業価値の向上につながる成長投資に重点的に配分する計画です。合わせて、株主の皆様に対して継続的かつ安定的な配当を実施することを基本方針としています。

1株当たりの配当 2023年度 23円、2024年度(予想) 23円

┃財務戦略 P.24

Q7 ESGへの取り組みは？

当社グループは、「環境負荷をゼロにする」「人々の幸福を最大化する」というサステナブルビジョンとその実現に向けた7つの「成功の柱(Materiality)」を特定し、取り組みを進めています。

┃サステナブルビジョン P.17、マテリアリティ/指標と目標 P.18-19、サステナビリティの推進に向けて P.44
┃環境(E) P.49-54、社会(S) P.27-30、ガバナンス(G) P.56-68

サステナビリティ

<https://www.kanadevia.com/sustainability/>

投資家情報／会社情報 (2024年3月31日現在)

会社の概要

| | |
|---------|--|
| 創業 | 1881年(明治14年)4月1日 |
| 設立 | 1934年(昭和9年)5月29日 |
| 代表者 | 取締役社長兼 COO 桑原 道(くわはら みち) |
| 資本金 | 45,442,365,005円 |
| 職員数 | 連結 12,148名(単体 3,792名) |
| 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、船用エンジン、プレス、プロセス機器、精密機械、橋梁、水門、防災関連機器等の設計・製作など |
| グループ会社数 | 162社(連結子会社131社および持分法適用会社31社) |

大株主(上位10名)

| 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式会社(信託口) | 30,309 | 18.0 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 16,787 | 10.0 |
| STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM | 6,780 | 4.0 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 5,291 | 3.1 |
| HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND | 3,520 | 2.1 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR STATE STREET BANK INTERNATIONAL GMBH, LUXEMBOURG BRANCH ON BEHALF OF ITS CLIENTS: CLIENT OMNI OM25 | 3,499 | 2.1 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019 | 2,799 | 1.7 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 2,674 | 1.6 |
| 日立造船職員持株会 | 2,642 | 1.6 |
| 損害保険ジャパン株式会社 | 2,358 | 1.4 |

※持株比率は、自己株式数を控除して算出しております。

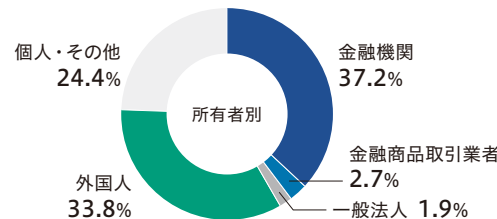
株主メモ

| | |
|-----------------|---|
| 事業年度 | 毎年4月1日から翌年3月31日まで |
| 定時株主総会開催日 | 6月下旬 |
| 同総会議決権行使株主確定日 | 3月31日 |
| 期末配当受領株主確定日 | 3月31日 |
| 中間配当受領株主確定日 | 9月30日 |
| 公告方法 | 電子公告 https://www.kanadevia.com/ir/publication.html |
| 1単元の株式数 | 100株 |
| 株主名簿管理人特別口座管理機関 | 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 |

株式の概要

| | |
|----------|---------------------------------|
| 発行可能株式総数 | 400,000,000株 |
| 発行済株式総数 | 170,214,843株(うち自己株式 1,692,716株) |
| 株主数 | 72,038名 |

株式分布



サステナビリティに関する評価



サステナビリティに関する取り組みへの賛同・参加



※カナデビアのMSCIインデックスへの組み入れ、MSCIロゴ、商標、サービスマーク、インデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、承認、宣伝を目的としたものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的所有物です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

統合報告書2024の発行にあたって

2024年10月、当社グループはカナデビアグループへ名称を変更しました。これまで培った技術力やお客様・社会とのつながりを活かし、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」をコンセプトに、顧客・市場の課題解決に全力で取り組み、さらなる企業価値の向上をめざしてまいります。

今回が、カナデビアグループとして初めて発行する統合報告書になります。当社グループがどのように社会価値を創造し、企業価値を高めていくのか、また、当社グループのめざす姿についてご理解を深めていただけるよう、デザインを一新すると共に、ビジネスモデルの解説やコラムなど、新たなコンテンツも設けました。

今後も企業価値の向上に向けて、皆様との積極的な対話を継続し、忌憚のないご意見に誠実に耳を傾けていきたいと考えています。引き続き、当社グループへの変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役 兼 専務執行役員
企画管理本部長

木村 悟

編集方針

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社グループの長期ビジョン実現に向けた価値創造の取り組みについて、より一層ご理解いただけるよう、2018年度から「統合報告書」を発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提示するフレームワーク並びに経済産業省「価値協創ガイドランス2.0」を参考にしています。財務情報や環境保全・保護の取り組み、その他企業活動全般についての詳細な数値や情報は、コーポレートサイトをご覧ください。