



カナデビアグループ

統合報告書2025

INTEGRATED REPORT 2025

Kanadevia

Technology for people and planet

価値創造の源泉／目次

「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」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

目次

セクション1

未来に向けて奏でる
～カナデビアの価値創造の礎と可能性～

価値創造の源泉／目次

- 1 At a Glance
- 3 価値創造の歩み
- 5 価値提供の広がり

セクション2

ビジョンを実現するために
～価値創造のしくみと戦略～

- 7 社長兼CEOメッセージ
- 11 不適切行為の再発防止策
- 13 価値創造プロセス
- 15 各事業の概要(市場・製品など)
- 17 ステークホルダーとの価値共創
- 18 サステナブルビジョン
- 19 マテリアリティ／指標と目標
- 21 長期ビジョン「2030 Vision」
- 22 中期経営計画
- 25 財務戦略
- 28 人的資本・人材戦略
- 32 研究開発・知財戦略
- 34 環境事業
- 38 機械事業
- 40 社会インフラ事業
- 42 脱炭素化事業
- 45 DX推進
- 46 グローバル展開

セクション3

社会とカナデビアのサステナビリティを
実現するために
～社会課題の解決と経営を支えるしくみ～

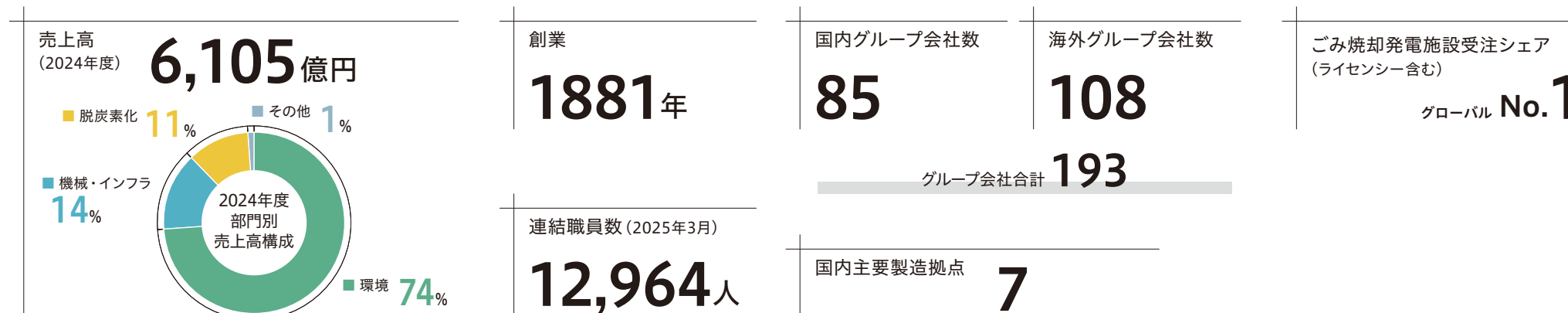
- 48 サステナビリティ推進に向けて
- 49 安全衛生
- 51 調達
- 52 品質
- 53 環境マネジメント
- 54 温室効果ガス(GHG)排出量削減
- 56 TCFD・TNFDへの対応
- 59 役員一覧
- 61 社外取締役座談会
- 64 コーポレート・ガバナンス
- 71 コンプライアンス
- 73 リスク管理
- 75 情報セキュリティ

セクション4

データセクション

- 76 財務・非財務ハイライト
- 78 11カ年財務サマリー
- 79 投資家情報／会社情報

At a Glance



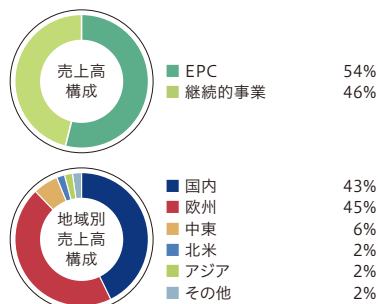
環境事業

売上高(2024年度) **4,535億円**

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設計・調達・施工(EPC)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。

主な事業

- ごみ焼却発電施設
- バイオガス施設
- 水・汚泥処理施設
- エネルギーシステム(発電設備)
- バイオマス利用システム



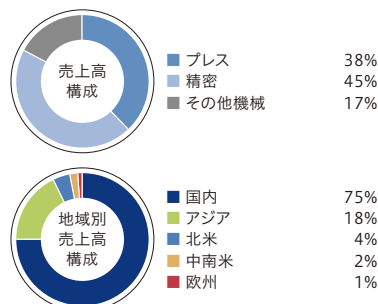
機械事業

売上高(2024年度) **570億円**

機械分野では、半導体製造工程で使用する機器、食品・医療関連機器などの各種精密機械など、さまざまな産業分野で課題に向き合い、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。

主な事業

- 食品機械
- 医薬機械
- 精密機器
- エレクトロニクス・制御システム
- ボイラ
- プラスチック機械



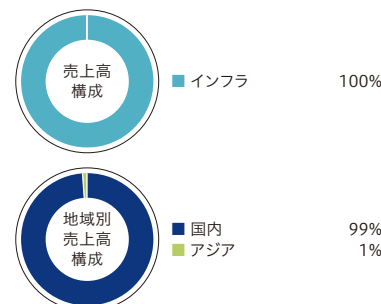
社会インフラ事業

売上高(2024年度) **260億円**

水門、橋梁、煙突などのインフラ施設の設計から施工、運用・保守までを総合的に展開しています。高い技術力と経験を活かし、顧客のニーズに応じてカスタマイズされたインフラ構築を行っています。

主な事業

- 橋梁
- 水門、鉄管
- 鋼製煙突



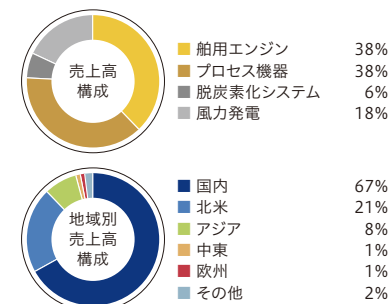
脱炭素化事業

売上高(2024年度) **702億円**

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



At a Glance

グローバルNo.1廃棄物処理ソリューションプロバイダー

(2025年3月現在)

ごみ処理プラント納入実績

世界 **No.1**

世界 **44** 力国・地域に展開

国内 **543** 施設

海外 **977** 施設

(ライセンサーによるものを含む)

1965年に国内初の大型ごみ焼却発電施設を納入して以来、ごみ焼却発電施設を中心にエンジニアリング・建設・運営・メンテナンスを一貫して提供しています。さらに、急速に需要が拡大している海外市場では圧倒的なシェアを有し、衛生的なごみ処理とクリーンエネルギーの供給において世界レベルで貢献しています。



Warsan Waste Management Centre (ドバイ)

バイオガスプラント納入実績

世界 **トップクラス**

世界 **21** 力国・地域に展開

国内 **20** 施設

海外 **436** 施設

(ライセンサーによるものを含む)

当社グループは、欧州でトップクラスの実績を誇るKompogasやSchmackのバイオガス技術を有し、環境意識が高まっている米国やアジア諸国へも事業を拡大しています。

乾式、湿式の両バイオガス技術に加え、バイオメタン精製技術まで広範な技術を自社グループで有しています。



Jönköping Biogas (スウェーデン)

ごみ処理プラント運営施設数

国内 **49** 施設

海外 **3** 施設

ごみ処理プラントの運営・メンテナンスを通じて、地域社会に貢献しています。また、先進的なAI技術を活用して、省人化・省力化された施設の遠隔支援と自動運転状況の監視を行っています。



A.I./TEC

海外廃棄物処理事業の自社運営・事業参画

ごみ焼却発電事業への資本参加
～ドバイ、アブダビなど

バイオガス事業の自社運営
～英国、米国、スウェーデンなど

従来、海外ではEPC(設計・調達・建設)を中心に事業を展開していましたが、近年ではごみ焼却発電事業への資本参加や、バイオガス事業の自社所有・事業運営に積極的に進出しています。

これにより、持続可能な事業基盤の構築を図りながら、グローバルな資源循環型社会の実現に貢献していきます。

戦略的M&A

中期経営計画「Forward 25」期間
における海外企業買収 **8** 社

海外事業の伸長、継続的事業(完工後の長期運営・保守サービスなど)の伸長に向けて、積極的に海外でのM&Aを実施しています。

価値創造の歩み

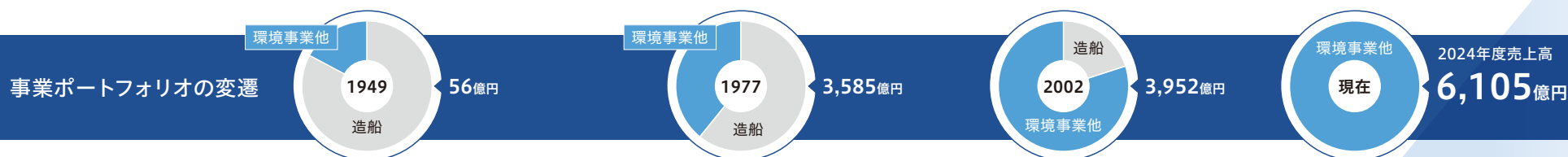
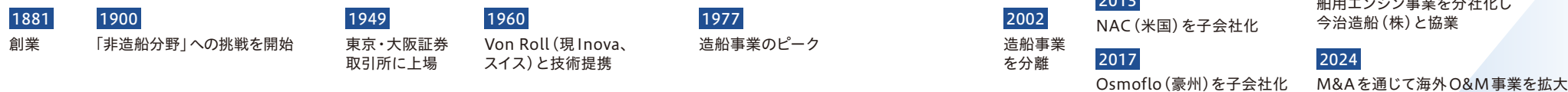
創業以来培ってきた技術を活かして、
新たな事業を生み出してきました。

当社グループは、祖業である造船を出発点として、造船以外の幅広い分野で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

日立造船株式会社から社名変更



1996
売上高過去最高
6,352億円

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。

環境事業他

造船分野

サステナブルで、
安全・安心な
社会の実現に貢献

1880 1900 1940 1960 1980 2000 2020 2030

価値創造の歩み

事業の変遷

1881年
造船事業の創業

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交易のニーズが伸長

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。

プラント技術を活かす

陸上工事の急伸

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)



廃棄物の増大、大気汚染の拡大

1965年

日本初のごみ焼却発電施設納入
(大阪市西淀工場)



中東地域での水と電力の需要増加

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)



有機性廃棄物のエネルギー利用

2018年

米国初のコンポガスプラント自社運営開始
(カリフォルニア州)



2024年

ドバイで世界最大級のごみ焼却発電施設が完成



機械製造技術を活かす

化学工業の発展

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



船舶の大型化

1950年

船用エンジン技術導入
(デンマーク・B&W※)
※ 現 Everlence



飲料業界の成長期

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)



原子力発電所の増加

1978年

原子力キャスク1番機納入
(電力会社向け)



海洋での大気汚染防止

2017年

船用SCRシステム1番機納入
(造船会社向け)



再生可能エネルギーの需要の高まり

2019年

浮体式洋上風力発電システム実証運転開始



2022年

脱炭素化事業本部発足

大型構造物製造技術を活かす

木製から鋼製へ

1900年

橋梁事業開始



水力発電需要の増加

1923年

水門・ダムゲート事業開始



溶接技術の飛躍的な進歩

1950年代

業界に先駆けた全溶接橋の製作
(大阪府、古江橋)



下水道整備の需要増加

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)



長大橋時代

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

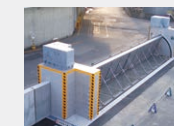


(本州四国連絡橋公団※、明石海峡大橋)
※ 現本州四国連絡高速道路(株)

防災意識の高まり

2013年

フラップゲート式水害対策設備事業開始



環境

脱炭素化

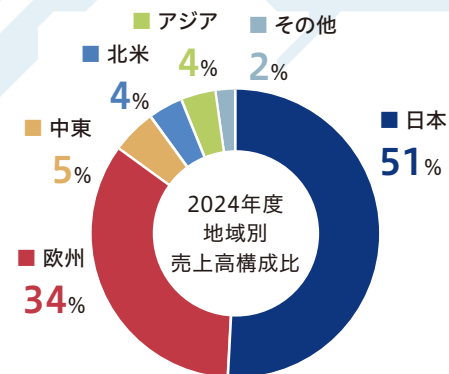
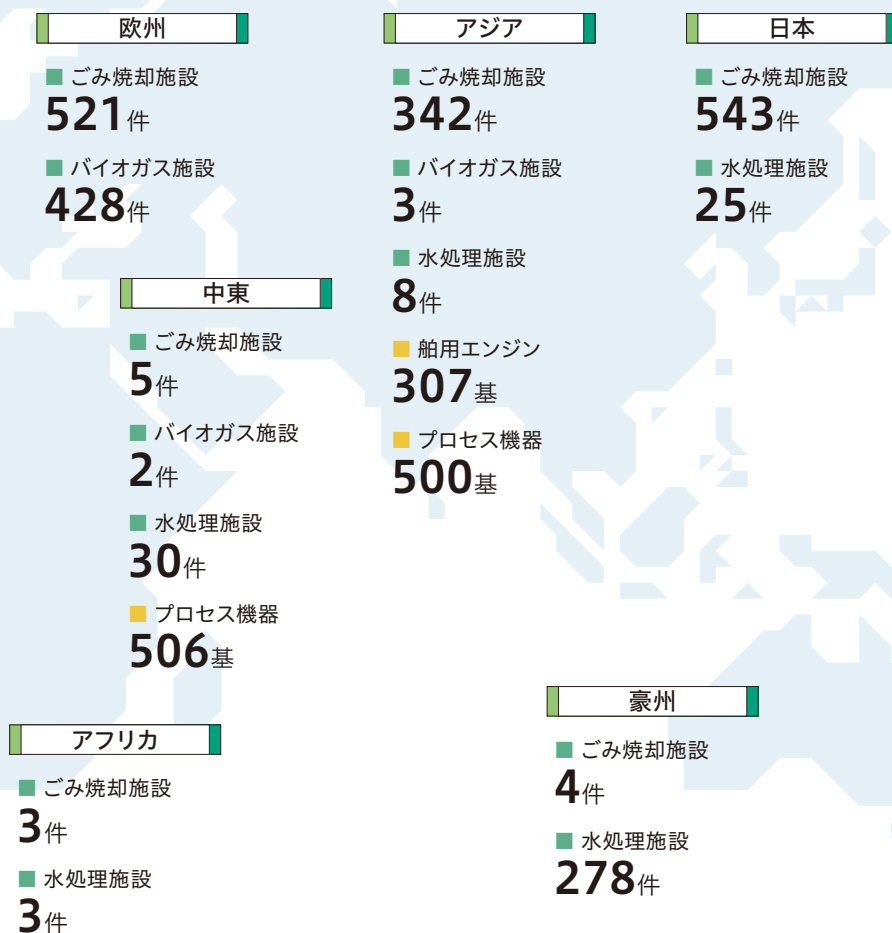
機械

社会
インフラ

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。

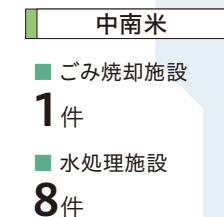
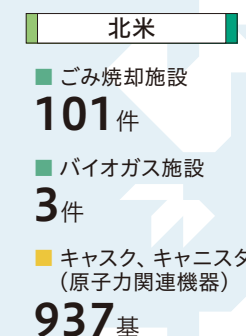
当社グループは、グローバルな社会問題の解決に貢献するため世界各地で事業を展開しています。



累計納入実績 (2025年3月末時点)



※ 海水淡水化プラント、汽水、鉱山廃水などの処理を含む

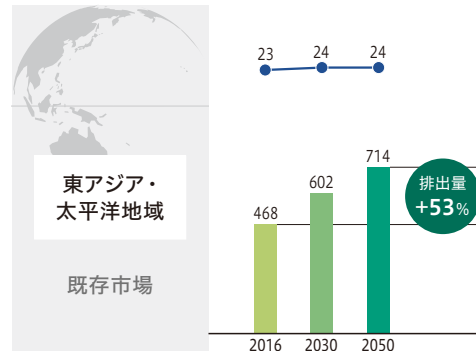


環境 脱炭素化

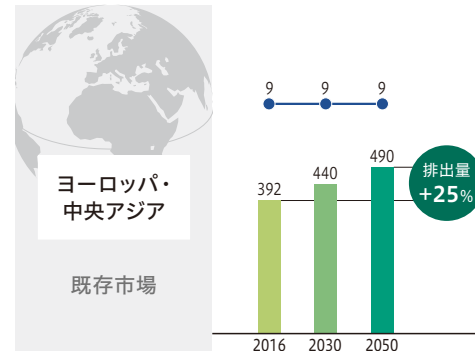
価値提供の広がり

グローバル市場における成長力: 一般廃棄物排出量予想

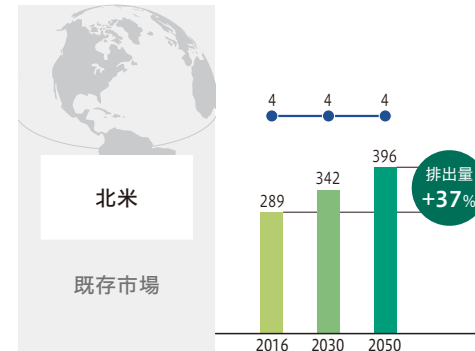
■ 一般廃棄物排出量 (単位: 百万トン) ■ 人口 (単位: 億人)
■ 2016年(実績) ■ 2030年(予測) ■ 2050年(予測)



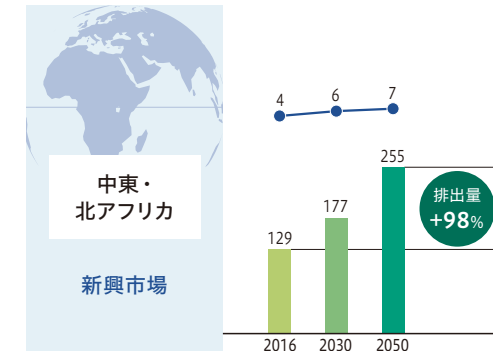
- 日本や台湾、シンガポールなどではごみ焼却施設が普及し、更新需要が中心。中国ではごみ焼却発電が急速に普及、国産政策が進み、新設需要は飽和しつつある。東南アジアでは経済発展に伴い、社会インフラの需要が活性化。
- 豪州は埋立税の導入や環境意識の高まりに伴い、埋立処理から焼却発電へのシフトが進む可能性。



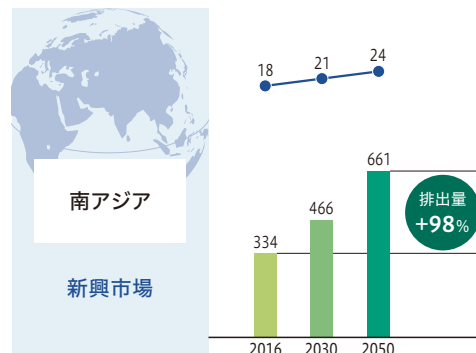
- 英国やEU各国では埋立削減政策が先行しており、ごみ焼却発電が普及。近年ではエネルギー安全保障強化の観点からも、バイオガス施設を増設する方針。
- 中央アジアや東欧諸国では、廃棄物処理の最適化に向けて、旧施設の閉鎖や中央集約型施設の建設が進捗。中東欧のEU加盟国では廃棄物関連規制への対応からごみ焼却発電の需要が高まる。



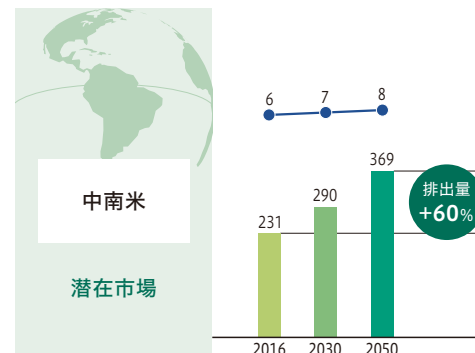
- ごみ焼却発電は一部の州で導入されているものの、埋立処理が主流。環境意識の高い地域ではバイオガス施設の導入が検討されており、潜在市場として期待。



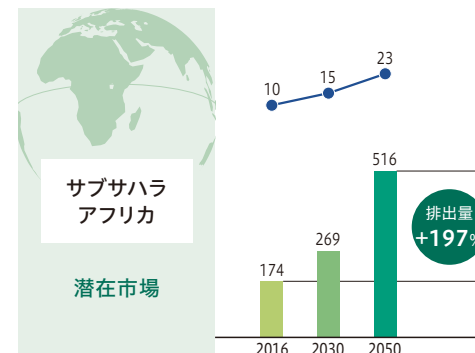
- UAEなど一部の地域では環境意識の高まりとともにクリーンエネルギーへの投資が拡大し、ごみ焼却発電の需要が顕在化してきている。今後は北アフリカにも市場が広がる見通し。



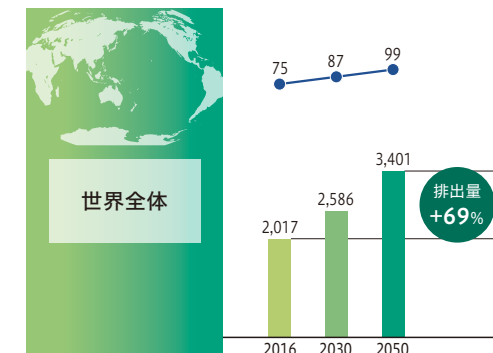
- インドは急速な人口増加と都市化により廃棄物発生量が大きく増加。ごみ焼却発電などクリーンエネルギーの潜在需要は大きい。一方で、各種制度の整備や案件の採算性などが今後の課題。



- 焼却処理は普及しておらず、埋立処理またはオープンダンピングが大部分。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。



- 急速な人口増加と都市化により、2050年までに廃棄物発生量が2016年の約3倍に増加する見込み。現在はオープンダンピングが中心だが、将来的にごみ焼却発電の需要が見込まれる潜在市場。



- 一般的に、廃棄物発生量は人口増加や経済発展に伴って増加し、特に低・中所得国の割合が高い地域では、将来的に廃棄物発生量が大きく増加する予想。
- 廃棄物の処理方法は、その国・地域の所得水準や地理的条件によって異なる。世界全体では、オープンダンピングや埋立処理が行われている国・地域が多いが、環境意識の高まりやエネルギー利用の観点から、ごみ焼却発電の需要も増加。

社長兼CEOメッセージ



2050年のサステナブルビジョンに向け、
海外事業の拡大、事業ポートフォリオ・
マネジメントの推進、そして
企業風土の抜本的改革に取り組み、
企業価値を高めていきます。

代表取締役 取締役社長兼CEO

栗原 道

社長兼CEOメッセージ

就任1年目を振り返って

2024年4月の社長就任以降、私が果たすべき重要なミッションは二つあると明言してまいりました。一つは海外事業の拡大、もう一つは事業ポートフォリオ・マネジメントの推進です。また、これらのミッションを推進してカナデビアを新たな成長ステージへと導くためには、組織・人事の改革が不可欠であると考えており、1年を経た今、この認識をより強く持っています。

まず海外事業については、子会社 Kanadevia Inova 社（以下、Inova）が期待を上回るスピードで成長を遂げています。私自身が二度の駐在を経験し、現地マネジメント層と関係性を深める中で Inova が成長軌道にあることを実感していましたが、競合他社が苦戦する中、欧州・中東でのプレゼンスを確固たるものにできたのは、優秀な人材の活躍と、彼らと築いてきた信頼関係の賜物だと考えています。

一方で、事業ポートフォリオ・マネジメントに関しては、まだ十分に満足のいく成果をあげることはできていません。2025年1月にプレス事業子会社である株式会社エイチアンドエフの譲渡を決定したものの、本来であれば他にも実績を示すことができたはずだと考えています。この遅れの最大の要因は、船用エンジン事業等における一連の不適切行為への対応です。この問題に多くの時間と労力を費やしたことにより、事業ポートフォリオ・マネジメントの取り組みについてはスローダウンせざるを得ませんでした。

人事制度改革においては、役員報酬制度の改定、新管理職人事制度の導入、給与水準の引き上げ、65歳定年制への移行などさまざまな施策を実施しました。しかし、これらはまだ十分ではありません。当社の人材育成や組織風土などに深く根

差した課題を解決するため、2025年4月に社長就任前から構想していたCHRO（最高人事責任者）※を外部から招聘しました。想定より遅れましたが、人事制度改革に向けたさらなる一手を打てたと考えています。

2024年10月の社名変更も、当社にとって大きな節目となりました。私はこれを、「あらゆるものを変えていくという決意表明だ」と社内外に訴えてきました。コーポレートカラーにはグリーンからブルーへのグラデーションで構成された「ハーモニアスグリーン」を採用し、多くの目に見える変化と共にフレッシュなイメージももたらしています。テレビCMやYouTubeを通じたブランディングを活性化したほか、デジタルイノベーションの総合展「CEATEC」や、アゼルバイジャンで開催されたCOP29（国連気候変動枠組条約第29回締約国会議）への初出展など、これまでの当社になかった取り組みを進めました。職員だけでなく、そのご家族やご友人からも大きな反響をいただいております。ステークホルダーの皆様にも、当社の持つ可能性の大きさを感じ取っていただけたのではないのでしょうか。

※2025年10月1日にCPO（最高人材・カルチャー責任者）へ名称変更

中期経営計画「Forward25」 2年目の進捗

中期経営計画「Forward25」では、「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、重点施策を進めています。

まず「既存事業の持続的成長」において、2024年度の売上高に占める海外事業割合はInovaの成長により49%となり、KPIで掲げた40%を前倒しで達成しました。一方、継続的事业については、売上高比率50%のKPIに対し、2024年度は41%に留まり



ました。これは、連結売上高に占めるInovaのEPCが増加していることが影響しています。2024年度はInovaがデンマークのアフターサービス会社を買収するなど、継続的事业そのものも着実に成長しており、今期以降のさらなる伸長を見込んでいます。

「成長事業の創出・拡大」については、3年間で750億円の事業投資計画を着実に進めています。欧州ではエネルギー安全保障意識の高まりを背景に、バイオガス事業などの成長機会が拡大しています。また、水素発生装置の中核機器である水電解スタックの量産工場、浮体式洋上風力発電実証事業、CO₂高濃度燃焼技術の開発などへの開発投資も決定しています。これらはすぐに成果が出るものではなく、収益に結びつくには相応の時間がかかります。しかし今、投資しておかなければ将来の競争優位性、差別化は生まれません。そのための重要な決断を下したと考えています。

「持続可能な経営の推進」については、人事制度改革のほか、サステナビリティの取り組みとして、エンジニアリング業界では初めてとなる「TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）レポート」を発行しました。これは新生カナデビアの姿勢を示す先駆的なチャレンジであると自負しています。

社長兼CEOメッセージ

今後の事業戦略と課題

当社グループの企業理念「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」を実現するためには、国内外の事業機会を最大化し、それを支える組織能力を高めていかなければなりません。

ミッションの一つの海外事業の拡大でいえば、2025年度には海外事業割合50%を超える見込みです。WtE (Waste-to-Energy) の分野では、市場が中東や北アフリカ地域へ拡大すると見られており、イスタンブールやドバイでの大型プロジェクトの完工や、アブダビでのプロジェクトの進行が、この地域での重要なモデルケースとなっています。2025年1月には、Inovaがバイオガスプラントのアセットマネジメント会社であるIona Capital社を買収しました。獲得した事業開発やプラント運営のノウハウ、人材を活かして、今後欧州でのバイオガス事業を本格化させていきます。また、使用済み核燃料の貯蔵用キャスク事業については、子会社のNAC Internationalが2023年度に買収したカナダのNIAGARA ENERGY PRODUCTS社の貢献により、今後のカナダ市場における展開が大いに期待されています。

国内市場では、ごみ焼却施設・水処理施設といった環境事業分野と橋梁・ダム・水門などの社会インフラ事業分野において既存施設の老朽化が進み、更新需要、設備のメンテナンスの機会が増加しています。このようなニーズを正確に把握し、最適な提案とサービスを提供していくことが重要です。私たちの強みは、長年携わってきたプラントやインフラ設備を熟知していることであり、数年先の需要を予測し、プロとして能動的な提案につなげていきます。一方で、国内では人材不足

が業界全体の課題となっています。こうした背景も踏まえて、DX化やAI活用の促進を推し進めながら、競争力強化を図っていきたくと考えています。

もう一つの重要な使命である事業ポートフォリオ・マネジメントの推進もますます重要になってきます。現在、売上高の約75%を占めている環境事業は、主力事業として今後さらに収益力を強化してまいります。残る約25%の事業においては、将来の成長事業が育つ一方、要対策事業も含まれています。その判断にあたっては、現時点での評価だけでなく、将来的な事業環境の変化（例えば、人口減少に伴う人材獲得競争の激化、これに伴う技術伝承の困難さ、DX投資の拡大、サブラ

イチェーンの確保など）も踏まえて、他社とのアライアンスを含めたあらゆるオプションを検討していきます。その際にはベストオーナーという視点も重要になってくると考えています。

企業価値向上のための安全、品質、ガバナンス

2024年7月に公表した船用エンジン事業に関する不適切行為をはじめとして、複数の事業・製品で皆様の信頼を大きく損なう事態となりましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

なぜこれだけの事態が起きてしまったのか。私は自問自答し続けています。私が考える一つの仮説として、これまで当社は、

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 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	○		
2024年10月	Inovaが仏 EST Industries を子会社化	○		
2025年 1月	Inovaがバイオガスプラントのアセットマネジメント会社を買収	○		
2025年 4月	Inovaが米国でごみ焼却発電プラント関連企業を買収	○		
2025年 4月	Inovaがごみ焼却発電プラントの燃焼装置等に関する知的財産権やエンジニア等を取得	○		
2025年 5月	プレス機械子会社の譲渡			○
2025年秋予定	InovaがアイルランドのO&M 企業を買収(2025年3月買収契約締結)	○		

社長兼CEOメッセージ

幾度もの経営危機を経験する中で、業績優先、赤字回避を重視する思考が定着しており、その結果、安全や品質への取り組みが後回しにされてしまったのではないかと考えています。さらに縦割り組織の中で各部門が分断され、それぞれの中に独自の風土が形成されていました。そのことが保守的、前例踏襲、指示待ちといった体質を生み、一般職員だけでなくシニアマネジメント層にもその傾向が広がっていたと受け止めています。

このような事態を二度と繰り返さないという強い決意のもと、再発防止策の策定とともに、安全・品質部門の機能強化に取り組んでいます。2024年10月には、各本部、各工場に分散していた品質保証機能を集約した品質保証統括部を、2025年3月にはERM (Enterprise Risk Management) 室を、4月には安全統括部 (現 安全衛生統括部) をそれぞれ社長直轄の組織として新設し、3部門とも執行役員をトップに据えています。

執行側の最高意思決定機関である経営戦略会議のメンバーには、四半期に一度の現場安全視察を義務付け、現場の若手・中堅職員との対話に多くの時間を割いてもらっています。昨年度はのべ50回以上の視察を実施しました。私自身もタウンホールミーティングや、1on1、グループ面談など、多くの職員



と対話を行いました。こうした地道な活動により、職員との心理的な距離を縮め、組織風土の転換を進めていきます。

取締役会においては、コンプライアンス関連の議論に多くの時間を費やし、社外役員からは多くの有意義な助言をいただきました。そのご意見は、当社のコンプライアンス、内部統制、品質管理、ERM への取り組みに反映されています。

安全や品質へのリソースの投下は、収益性とトレードオフの関係になるとは思っていません。企業価値の向上に向けて、着実に取り組みを進めていきます。

事業戦略と連動させた人的資本戦略

インオーガニックな成長によって売上高がさらに拡大し、海外事業の比率が上昇していく中で、現在の体制や人材でその変化に対応できるのか。私はその点に強い危機感を抱いています。

私は2度のInova駐在で多くのことを学びましたが、最も大きな気づきとなったのが人事のダイナミズムでした。事業戦略の遂行に必要な人材が社内になければ、社外から迅速に獲得する。そうして集まった優秀な人材が、さらに優秀な人材を惹きつける。この「人の好循環」が重要だと学びました。このような循環をつくるため、社長就任前から人事の最高責任者の招聘に向けて動きました。2025年4月に専務執行役員 業務管理本部長兼CHRO (現 ピープル&カルチャー本部長兼CPO) に就任した土肥太郎氏は、外資系企業をはじめとする多様な企業で人事領域を担当し、組織改革を主導してきた経験を持ちます。土肥CPOの豊富な経験のもとで人事制度改革を推進し、最適な人材配置や間接部門の効率化を図りながら固定費の削減、収益性の改善につなげていきます。

同時にグローバル人材の確保・育成も重要であり、外部人材の登用と若手の育成を両輪で進めていく必要があります。日本の本社と海外グループ会社が連携しての成長を支援する体制を築き、またグローバルでの相互理解を深めていくためにも、海外から日本への人材派遣なども積極的に進め、グループ全体の事業戦略に対する認識の共有とアライメントの強化を図っていきます。

「奏でる未来」に向けたメッセージ

当社の行動規範に「真摯に対話する」という項目があります。ステークホルダーの皆様と向き合う時は、それに尽きと思っています。一連の品質コンプライアンス問題に関しては、ステークホルダーの皆様から多くの厳しいご指摘を頂戴しましたが、私は責任から逃れることなく、真摯かつ丁寧に説明を続けてまいります。また、今回得た学びを糧として、私たちの思考と行動を本来あるべき姿へと変えていく所存です。ステークホルダーの皆様には、着実な変革をお示しすることをお約束いたします。

当社は、2050年にめざす姿として「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を掲げ、脱炭素・資源循環の二つのキーワードにおける取り組みで、その実現に貢献できと考えています。私はサステナブルビジョンの実現に向け、グループ全体の経営基盤を構築することに全力を尽くしていきます。ステークホルダーの皆様には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CEO
桑原 道

不適切行為の再発防止策

経緯

国土交通省海事局から船用エンジンメーカーへの注意喚起を受けて、当社子会社である日立造船マリンエンジン株式会社（以下、HZME）およびアイメックス株式会社（以下、IMEX）を対象とした社内調査を行った結果、お客さまの立ち合いのもとで実施した陸上運転における燃料消費率に関するデータを不適切に書き換えていることが確認され、2024年7月5日付で、これらの事実を公表いたしました。

外部有識者から構成される特別調査委員会を設置して調査を進めた結果、国際基準による規制対象である排ガス成分濃度や燃料消費量に関して、数値の書き換えや計測器の表示値の恣意的な操作が行われていることが確認できました。不適切な行為が行われたエンジンの台数は下表の通りです。この調査結果を受け、2025年3月25日付で、不適切行為の原因および再発防止策を含め公表いたしました。

船用エンジン事業における不適切行為

不適切行為	不適切行為が確認された台数	
	HZME	IMEX
燃料消費量	959	412
排ガス成分濃度	343	72

特別調査委員会では、船用エンジン事業に関する不適切行為の調査と並行して、当社グループのすべての事業を対象とした品質に関わる不適切行為を調査いたしました。その結果、当社ならびに当社子会社における5つの事業において、次表に示す不適切な行為が確認され、不適切行為の概要、原因および再発防止策を含めて、これらを公表いたしました。

船用エンジン以外の事業における不適切行為

事業拠点	事業内容	不適切行為の内容
向島工場	橋梁を中心とする鉄鋼構造物の製作等	・無資格者による資格作業の実施 ・検査記録の改ざんやねつ造 ・顧客の了承のない仕様変更
若狭事業所	鋳物製品として特殊装置の定盤および関連部品の製造等	・検査結果の改ざん ・検査不合格品の出荷 ・検査装置の4M※変更未申請 ・顧客の了承のない仕様変更
浅野アタカ	水処理施設の運転維持管理等	・検査結果の改ざん ・不適切な水質サンプルの採水
カナデビア環境サービス（およびその子会社）	ごみ焼却施設およびリサイクル施設に関する運転管理業務	・ごみ焼却量に関する不正測定 ・排ガスや炉内温度に関する記録の改ざん ・検査装置の不正操作
ブイテックス	特殊バルブ等の開発および製造等	・開発段階の評価試験における不正確な記録 ・顧客による承認を得ない4M※変更

※ 人 (Man)、機械 (Machine)、材料 (Material)、方法 (Method) を示す。

原因分析

特別調査委員会による調査を通し、船用エンジン事業における不適切行為の原因として、現場、二線・三線部門、経営幹部に起因する問題点が認められました。詳細は、2025年3月25日付で公表した調査報告書に記載しています。

また、船用エンジン以外の事業における不適切行為の原因としては、改ざんという不適切行為を発生させないための基本的な仕組みが確立されていないこと、法令や顧客合意を遵守する意識が低かったこと等に加え、品質コンプライアンスに関する監督不足、経営陣の意識の低さによる現場の問題把握不足が認められました。これらの詳細は、2025年4月30日付で公表した調査報告書に記載しています。

📄 2025年3月25日付（開示事項の経過）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
<https://www.kanadevia.com/newsroom/news/assets/pdf/FY2024-136.pdf>

📄 2025年4月30日付（開示事項の経過）当社グループにおける船用エンジン事業以外の事業に関する不適切行為について
<https://www.kanadevia.com/newsroom/news/FY2025-6.pdf>

不適切行為の再発防止策

Ⅰ 再発防止施策および実行状況

前述の原因分析の結果に基づいて、不適切行為が確認された各事業では個別の再発防止策（2025年3月25日および2025年4月30日に公表）を設定し、すでに実行に移しています。また、当社グループ全体における再発防止策（2025年3月25日公表）ならびにその実行状況は下表の通りです。

再発防止策の実行状況については、社外の法務アドバイザーからの助言・指導を受け

ながら、二線・三線部門ならびに社長直轄組織として設置された品質不正再発防止推進室がフォローを行ってまいります。

📄 2025年3月25日付（開示事項の経過）再発防止策に関するお知らせ
<https://www.kanadevia.com/newsroom/news/assets/pdf/FY2024-137.pdf>

📄 2025年4月30日付（開示事項の経過）再発防止策に関するお知らせ（船用エンジン事業以外の事業について）
<https://www.kanadevia.com/newsroom/news/ir/assets/pdf/FY2025-8.pdf>

当社グループ全体における不適切行為の再発防止策ならびに実行状況

（1）経営トップによるコミットメント

経営トップのリーダーシップにより、不正と決別する姿勢を役職員および社外に示します。

実行状況

職員向けに特別調査委員会による調査結果の報告会を開催し、社長、品質保証統括部長、事業本部長をはじめ経営層が直接説明を実施しました。1回2時間の報告会を計8回開催し、延べ約5,800名が参加しました。

（4）品質不正防止の取り組み

経営トップが品質に関わる課題や取り組みをタイムリーに把握できる仕組みを構築し、役職員に向けて情報を発信します。また、各職員が品質に関わる疑問や考えを気軽に相談・確認できる仕組みを構築します。

実行状況

品質コンプライアンス委員会を設置し、四半期に1回の頻度で品質コンプライアンスリスクを評価する仕組みを構築し、2025年6月に第1回を開催しました。また、チャットボットを利用した品質相談窓口を設置し、半年間で約500件の相談を受けています。

（2）組織風土改革・意識改革

全職員が不正を拒絶できる倫理観を持つことができるよう、経営層、管理職が先頭に立って組織風土を変革するとともに、教育を含む人事施策を継続的に実施します。

実行状況

社長をはじめとする経営陣と職員との懇談会および面談の実施や、管理職向けのワークショップを開催するなど、組織風土改革・意識改革に向けた取り組みを進めています。

（5）品質保証部門の人員確保

品質保証部門の体制強化のため、人員を補強するとともに、品質保証業務に必要な素養・スキルが得られる研修・教育を実施します。

実行状況

品質保証部門を社長直轄組織（2024年10月1日付）とすることで機能を強化し、組織発足当初の136名体制から152名にメンバーを増員しました。

（3）業務プロセスの改善

重大な不正につながるプロセスの排除および見直しを行うとともに、業務プロセスの可視化・標準化を通じた効率化を進め、不正を防止できる実効性のある業務管理規程に改訂します。

実行状況

不適切行為が発生した事業の業務プロセスを是正するとともに、業務プロセスの可視化・標準化を進めています。

（6）取締役会の監督機能強化

コンプライアンスに関する活動の取締役会への報告を増やすことに加え、重大なコンプライアンスリスク情報を共有するレポートラインを明確化し、取締役会の監督機能の強化を図ります。

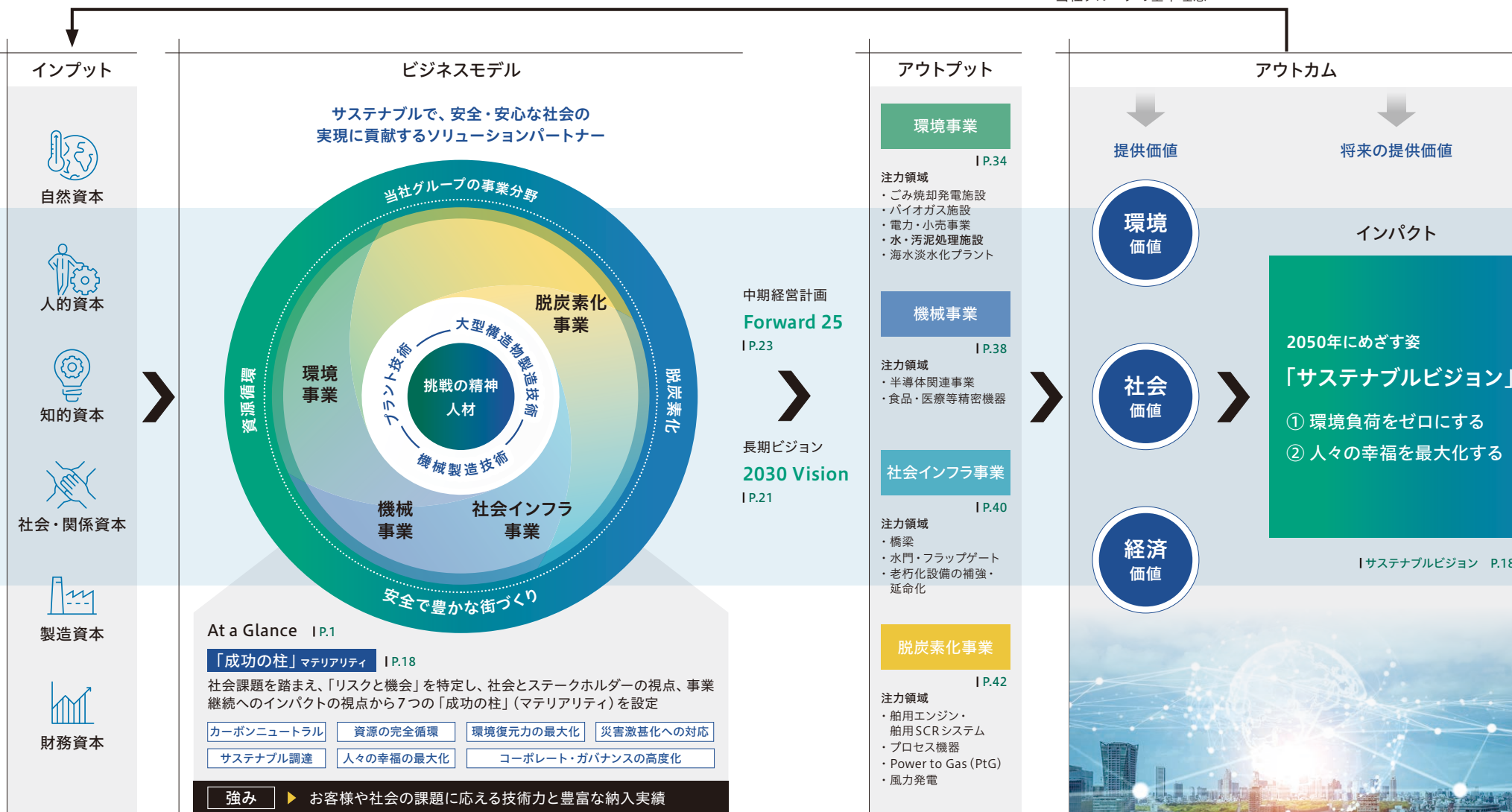
実行状況

コンプライアンス委員会における取締役会への活動報告の頻度を増加させました。また、品質不正再発防止推進室からも再発防止策の実行状況を四半期に1回の頻度で報告しています。

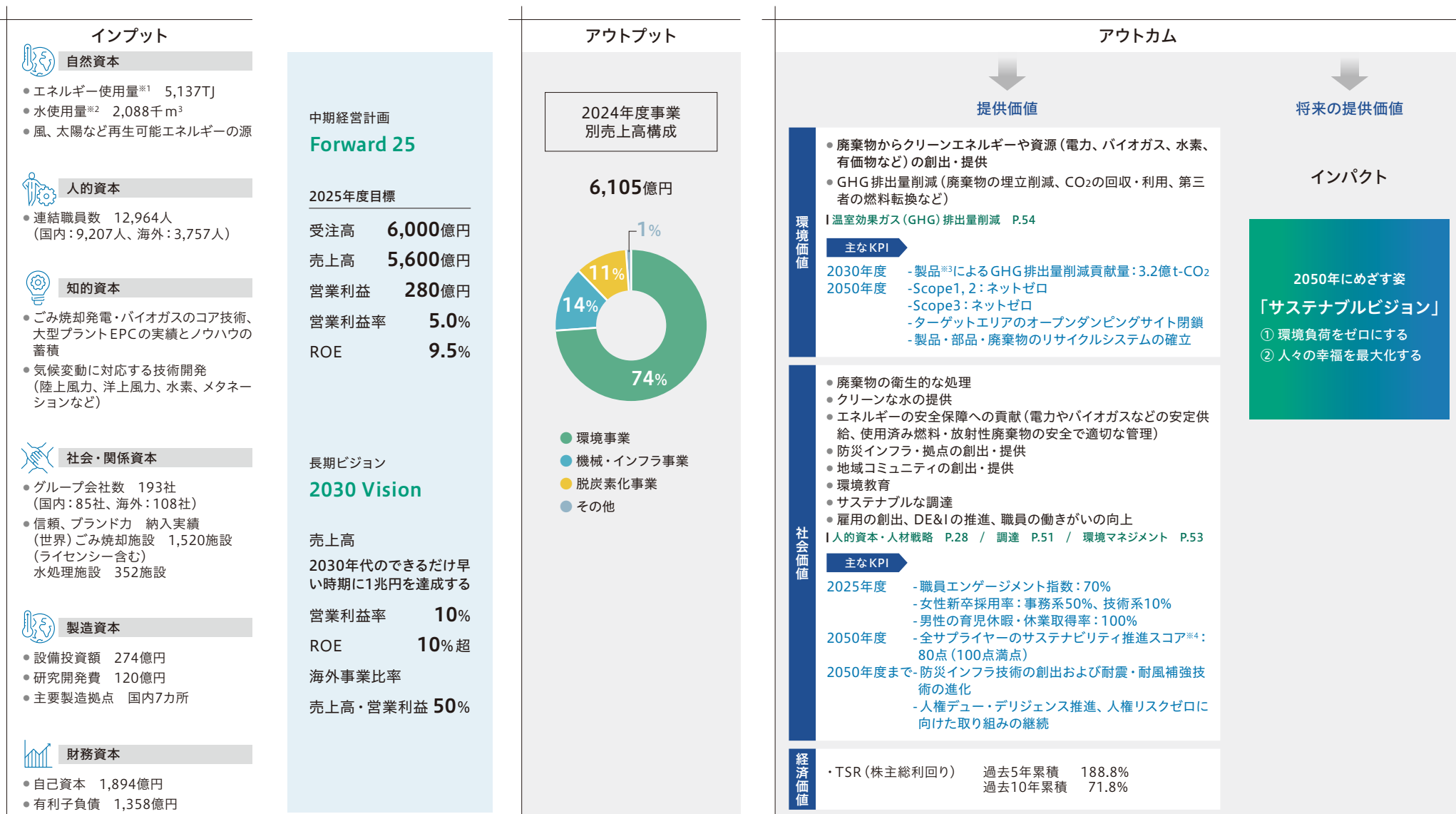
価値創造プロセス

企業理念・経営姿勢・行動指針

当社グループの基本理念



価値創造プロセス



※1 当社および連結子会社129社（連結売上高の99%をカバー）

※2 当社および連結子会社109社（連結売上高の95%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

各事業の概要（市場・製品など）

環境事業

| P.34

環境事業は、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・建設（EPC）、さらには完工後の長期運営・保守サービス（O&M）を国内外で幅広く展開しています。

- ごみ焼却発電は、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。
- 日本国内では、地方自治体の入札を通じて、EPCと共にO&Mも受注しており、当社グループの長期的かつ安定した収益の基盤を形成しています。家庭から排出される一般廃棄物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安定的な更新需要が見込まれています。
- 海外では、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欧州が当社グループの主要市場ですが、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。海外では施設の大型化が進み、さらには、プラント全体の設計、調達、建設、試運転までのすべての工程を一括で請け負う「ターンキー契約」のニーズが高まっているため、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おり、従来は廃棄物事業者が主要顧客でしたが、近年ではエネルギー事業者などが顧客に加わり、海外でも国内と同様に長期のO&Mを受注する機会が増加しています。
- 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。欧州で積極的にM&Aを行い、この潜在需要を取り込むための基盤を拡大しています。
- 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。

機械事業

| P.38

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、食品工場、医療関連、輸送業などの幅広い分野に向けた製品を提供しています。

■精密機械

人々の生活において重要な要素である食品・医薬品・化成品や今後需要の拡大が予想されるペロブスカイト太陽電池、スマートフォンなどFPD（液晶、有機ELパネル）用フィルム保護膜の真空成膜装置並びに幅広い産業に貢献するフィルタープレスなど各種産業機械を提供しています。顧客の製品開発時から試作協力を行い、適切な設備を提供、その後の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。

その他、半導体、FPD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。

■電子制御

主な顧客は、半導体製造装置、鉄道、食品会社に代表される民間企業と理研、原研等の公的研究機関です。顧客のニーズに合わせた製品を開発、設計、製作するソリューションビジネスを展開することで、顧客に価値を提供しています。電子ボード、映像記録装置および各種制御装置等のハードウェア、ソフトウェアを顧客に直接販売することで収益を生んでいます。最近では、解析したデータの販売や解析サービス事業も展開しています。



各事業の概要（市場・製品など）

社会インフラ事業

I P.40

社会インフラ事業は、当社グループの長年の歴史を通じて、その時々々の社会ニーズに対応してきました。公共セクターを中心に、水門、橋梁、煙突などのインフラ施設の設計から施工、運用・保守までを総合的に展開しています。高い技術力と経験を活かし、耐久性と安全性を重視したインフラ構築を行い、顧客のニーズに応じてカスタマイズされたソリューションを提供しています。

- 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・高潮などの自然の力を利用して作動する「フラップゲート式水害対策設備」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所向け水門設備の引き合いが増加しています。
- 海外では、水門事業の拡大を目指し、ODA（政府開発援助）を活用したビジネスモデルにも注力していきます。2023年にタイで設立した合弁会社「TANGENT Kanadevia」は、水門設備や鋼構造物の製作・据付を行う拠点として機能し、東南アジアにおいて地域特有の洪水対策や水力発電プロジェクトの需要に対応しています。ODAの活用は、フィリピンやインドネシアなどの国々でのインフラ整備を支援し、現地の社会課題に貢献する重要な手段であり、地域貢献とビジネスの拡大を両立させる有効なビジネスモデルとなります。



脱炭素化事業

I P.42

脱炭素化事業では、2つの既存事業と2つの成長事業（新分野）で、クリーンエネルギー転換ニーズへの対応などを通して、脱炭素化の実現に向けて貢献しています。

■ 船用エンジン

脱炭素化燃料（LNG、メタノール）対応の船用エンジンでは、既に生産体制を整備し製造実績を挙げており、今後も造船所や船主の新燃料（アンモニア等）への転換ニーズに応えるため、設備投資や製品開発を推進していきます。

■ プロセス機器

肥料プラントなどの産業プラント向けの圧力容器・熱交換器および原子力発電所から発生す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）の製作を行っています。今後はアンモニアなどのクリーンエネルギーやCO₂の回収・貯留設備向けの製品・機器の市場投入にも注力していきます。

■ 脱炭素化システム

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、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大型化に取り組んでいます。また、当社の高度な触媒技術を活用して、アンモニアなどの次世代燃料利用時のN₂O排出量を削減する触媒の開発・装置化も推進しています。

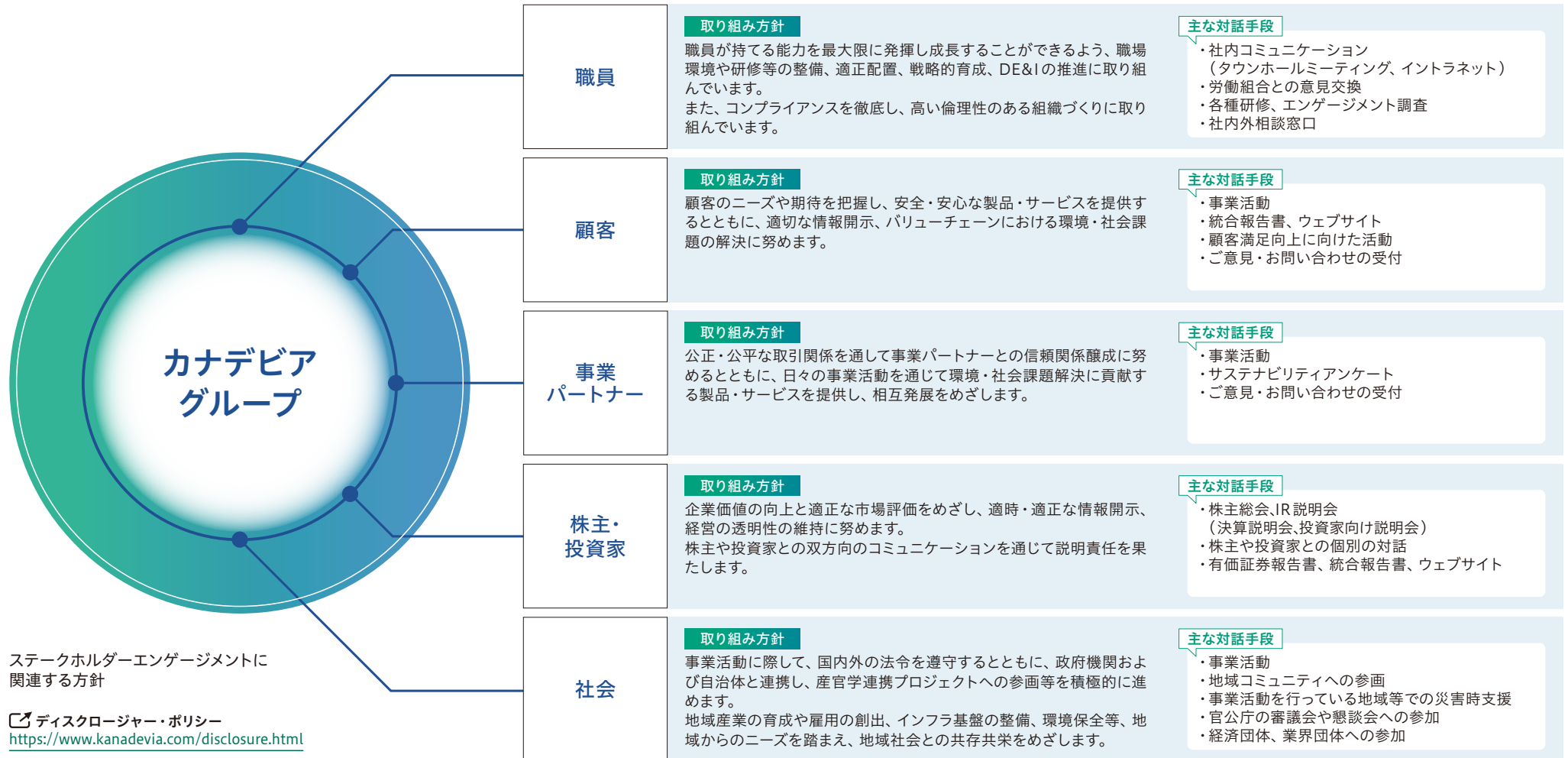
■ 風力発電

陸上風力発電では、案件の開発、施設のEPCとO&Mを一貫して手掛けています。また、事業出資も行い、風力発電事業による安定収入に繋げています。

一方、洋上風力発電では、基礎構造物のメーカーとして、風力発電事業者に対して製品を納入していきます。現在、着床式は公募案件での採用に、浮体式は実証事業に取り組んでいます。

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。



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>

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

Resilience Eco Society®への道

当社グループは、技術の力で、人類と自然の調和に挑む会社です。昨年、当社グループは、船用エンジン事業において排出ガス量の改ざん行為があったことを公表しました。誠に遺憾であり、全ての役員に、安全、品質、コンプライアンスがコストに優先することを徹底するとともに、再発を封じらるべくガバナンスの強化等対策を講じています。

カナデビアが保有する技術は、気候変動はもちろん、生物多様性の喪失や汚染という環境課題に貢献することができません。世界人口が増加し、都市の機能が高度化する現代において、経済がさらに成長するためには、当社グループの技術に対するニーズがますます大きくなると考えています。カナデビアは、オーケストラがハーモニーを奏できるように、気候変動、生物多様性の喪失、汚染、人権侵害等、重要度を増す社会課題に対し、ステークホルダーの皆様と共に取り組み、無駄になる物が一切ない究極の循環が実現している世界、Resilience Eco Society®への道を拓きます。

2025年10月

代表取締役 取締役社長兼CEO

桑原 道

「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	・世界人口の爆発的な増加に起因し、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が急拡大。	■ 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 ■ サーク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。	■ オープンダ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、社会基盤の強靱化の要請拡大。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ネットゼロ、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

※ 英文版では、「環境負荷ゼロ」を“net-zero environmental impacts within Planetary boundaries”と翻訳しています。

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、「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、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」と合わせて検討し(Future-Fit Benchmarks^{※2}を活用)、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。

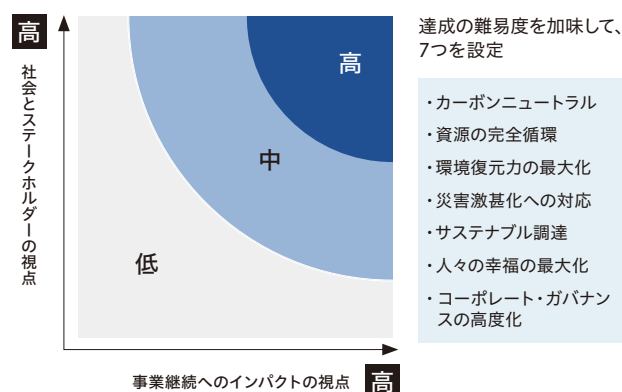
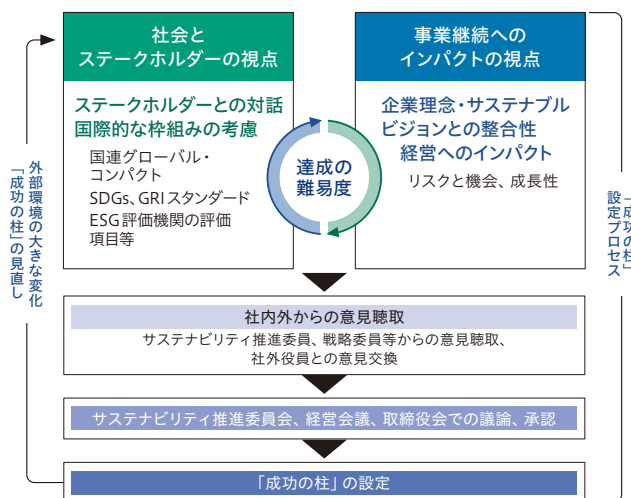
検討においては、80名を超えるサステナビリティ戦略委員が15の分科会に分かれて議論を重ねました。分科会における議論では、バックキャストの視点で課題を整理することに非常に

苦労しましたが、外部コンサルタントからの情報提供や社外役員との意見交換を経て、当社グループ全体を俯瞰した重要課題を抽出しました。

その後、サステナビリティ推進委員会や経営会議でも議論を重ね、最終的に取締役会での議論と承認を経て、私たちがめざす7つの「成功の柱」を設定しました。

「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年を目安に定期的に見直します。これにより、事業の持続可能性を維持しつつ、社会の要請に対する柔軟性も確保します。サステナビリティに関する外部環境は、この3年で変化しました。2025年度に改めて機会とリスクを分析し、「成功の柱」設定後に受領した社外の有識者からの評価や社外ステークホルダーの評価を踏まえ、「成功の柱」を見直します。

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>

※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

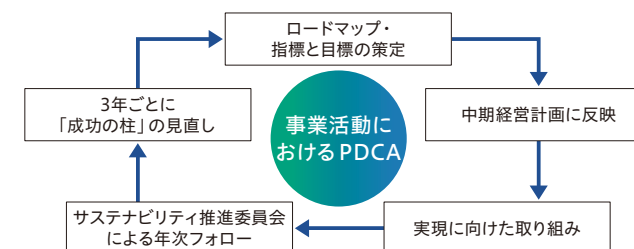
※2 持続可能性の4原則を企業の持続可能な経営推進の視点に落とし込むために英国のFuture-Fit Foundationによって開発されたKPIツール

「成功の柱」(マテリアリティ) 実現へ向けた施策と指標・目標









それぞれの「成功の柱」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を策定しています。施策ごとの目標管理に加え、「成功の柱」の達成度合いを把握するための指標を定め、達成スコアを算出する仕組みを構築し、毎年、進捗状況を確認しています。施策ごとの目標管理から洗い出される課題と対応策および「成功の柱」の達成スコアは、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とおりです。

「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／2024年度実績	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ネットゼロ					
カーボン ニュートラル	● 2030年度	- 製品※ ¹ によるCO ₂ 排出量削減貢献量 3.2億t-CO ₂ (2020年度からの累計)		● 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				
	● 2050年度	- Scope 1, 2 ネットゼロ - Scope 3 ネットゼロ		● CCUS (CO ₂ 回収・利用・貯留) 技術の確立、実用化				
● 2024年度実績	- 製品によるCO ₂ 排出量削減貢献量 2,702万t-CO ₂	● 陸上・洋上風力発電の事業拡大						
I 温室効果ガス (GHG) 排出量削減 P.54		● 自社の燃料転換、 エネルギー自給率向上、 省エネ設備導入						
資源の 完全循環	● 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 ゼロエミッション - 取水量削減目標※ ³ 達成		● 製造プロセスにおける リサイクルのシステム化		● 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		
	● 2024年度実績	- 埋立率2.9%		● 汚泥・焼却残渣最小化 ● 工業用水等の循環利用		● 製品回収・廃棄物からの 有価金属再資源化		
		I 環境マネジメント P.53						
環境復元力の 最大化	● 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		● 森林経営、緑化、 オフセット開発（植林） への投資		● 空気、水、土壌の汚染に 対する回復		
	● 2024年度実績	- 国内7工場の上乗せ基準達成		● 開発地生態系の保全・回復		● 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		
				● ライフサイエンス分野関連技術				
災害激甚化 への対応	● 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		● 激甚災害を見すえた 防災インフラ技術の創出		● 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	● 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	● サステナブル調達方針の 浸透					
	● 2024年度実績	- 国連グローバル・コンパクトSAQを実施： 当社単体発注額の約87%にあたる627社を調査対象と し、回答率は約84% (526社)						
		I 調達 P.51						
人々の幸福の 最大化	● 2025年度	- 職員エンゲージメント指数70%		● DE&Iの推進、人的資本の充実、働きがいの向上				
	● 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		● 事業所と地域社会の共存共栄				
● 2024年度実績	- 人権方針制定 (2024年4月) - 2024年度職員エンゲージメント指数44%	● (当社グループとしての) 人権方針の浸透						
		I 人的資本・人材戦略 P.28						
コーポレート・ ガバナンスの 高度化	● 2025年度	- グループ全体のサステナブル経営体制確立完了		● サステナビリティ推進委員会を中心とする体制の維持				
	● 2024年度実績	- 贈収賄防止規程の制定 (2024年4月) - サステナビリティ推進委員会 (年4回) 開催 - ERM 室新設 (2025年3月)		● 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				
		I コーポレート・ガバナンス P.64						

※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

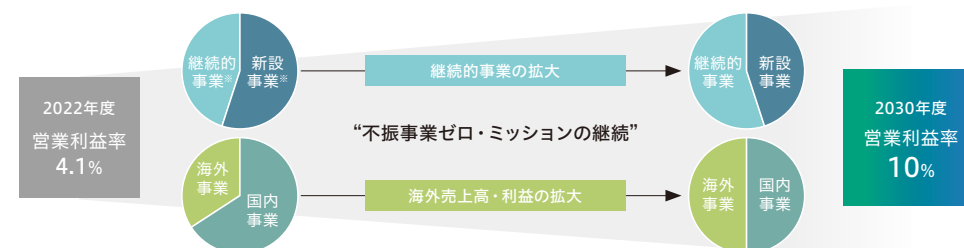


※1 Carbon Neutral & Circular Economy

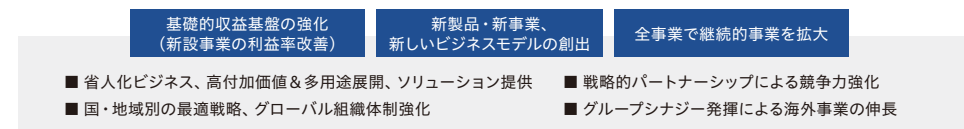
※2 Energy, Material, Chemical, Fuel、水素、炭素貯留、リン回収など

「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



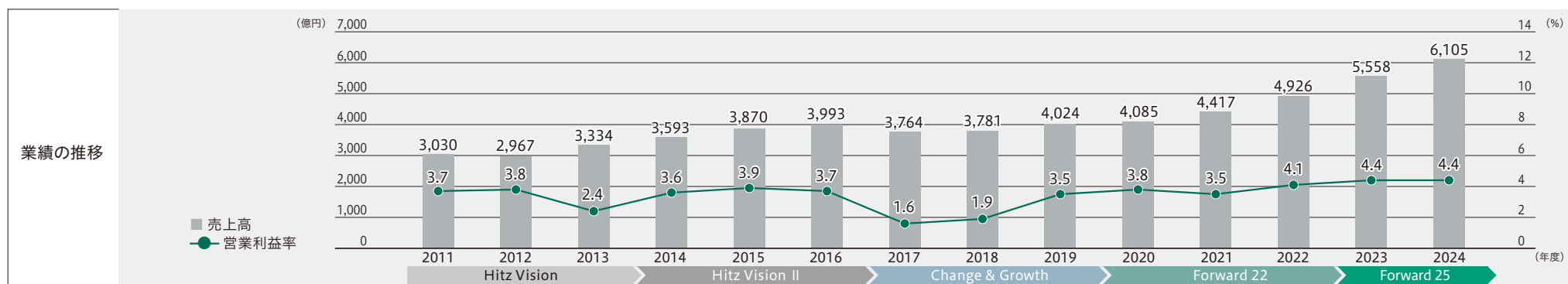
※ 新設事業：建設や製造販売。顧客に新規の財を引き渡す事業。

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%) 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 目標 (計画時) 受注高・売上高 4,000億円レベル 営業利益率 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%)
成果	<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の他社との合併設立、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
継続課題	<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



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
<div>外部環境</div> <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 <div>経営課題</div> <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業に依存国内の環境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	<ul style="list-style-type: none">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)機械・インフラ事業、脱炭素化事業における継続的事業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	海外グループ売上高 40%
		2 事業構造改革の推進		継続的事業売上高割合 50%
		3 継続的事業の拡大および新設事業の収益改善		新設事業の黒字化
	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	<ul style="list-style-type: none">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	「Forward 25」期間中の投資総額 1,400億円
		2 重点分野への投資		
	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	<div>I 人的資本・人材戦略 P.28</div> <ul style="list-style-type: none">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%
		2 事業活動の脱炭素化	<div>I 環境マネジメント P.53 温室効果ガス(GHG)排出量削減 P.54</div> <ul style="list-style-type: none">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	GHG排出量 Scope 1, 2 34%削減 (2013年度比)
		3 DX戦略の推進	<div>I DX推進 P.45</div> <ul style="list-style-type: none">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)	製品IoT化率 60% DX人材育成数 500名
		4 リスク管理の徹底	<div>I 安全衛生 P.49 リスク管理 P.73</div> <ul style="list-style-type: none">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	休業災害件数 ゼロ 売上高不良費比率 0.5%以下

財務目標

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (見通し*)	2025年度 (Forward25策定時目標)
受注高	7,151億円	7,659億円	7,000億円	6,000億円
売上高	5,558億円	6,105億円	6,200億円	5,600億円
営業利益 (営業利益率)	243億円 (4.4%)	269億円 (4.4%)	270億円 (4.4%)	280億円 (5.0%)
ROE	12.6%	12.6%	8.2%	9.5%

※ 2025年度第1四半期決算発表時点

成長事業拡大の状況

2025年度売上高目標 (Forward25策定時)				2024年度売上高実績	
資源循環 (CE) 400億円	<ul style="list-style-type: none">●Waste to X + CO2 クレジット●Renewable Gas●産業廃棄物処理	安全で豊かな 街づくり 30億円	<ul style="list-style-type: none">●ライフサイエンス関連事業●検査・計測・監視および 遠隔支援関連事業	資源循環 (CE)	安全で豊かな 街づくり
				230億円	20億円
水(グローバル 市場への拡大) 400億円	<ul style="list-style-type: none">●産業排水処理●廃棄物処理・上下水事業●マイクロプラスチック回収	脱炭素化 (CN) 250億円	<ul style="list-style-type: none">●風力発電●原子力・CN 関連機器●水素・Power to Gas●燃料転換、CCUS	水	脱炭素化 (CN)
				410億円	200億円
1,080億円				860億円	

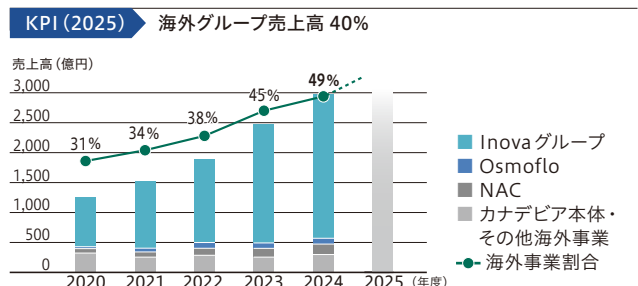
中期経営計画

既存事業の持続的成長

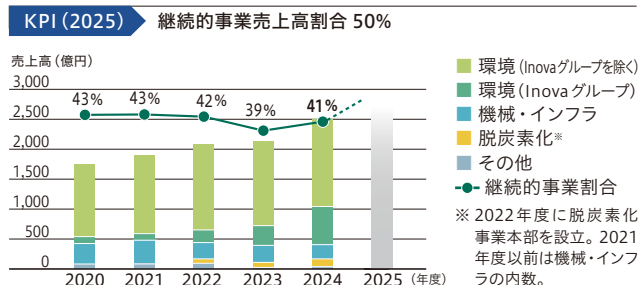
海外事業の伸長

2024年度は、Inovaグループのごみ焼却発電などのWaste to X事業の伸張により、当社グループ全体の海外売上高比率が49%となり、2025年度までの目標としていた40%を達成しました。Inovaグループは、デンマークのBabcock & Wilcox Renewable Service社（現・Kanadevia Inova Denmark）の株式取得など、ごみ焼却発電プラント運営・メンテナンス会社の子会社化により継続的事业を拡大しているほか、英国でバイオガスプロジェクトに関する事業開発や運営などを行って

海外事業の伸長



継続的事业の拡大



いるIona Capital社およびそのグループ会社の買収等により、Waste to X事業領域の拡大を進めています。

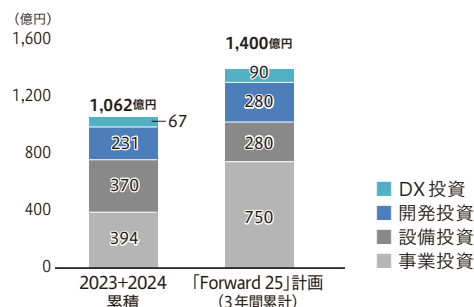
事業構造改革の推進

社会のサステナビリティと会社のサステナビリティの観点から事業評価を行い、事業ポートフォリオの見直し・改革を進めています。経営の効率化の観点から、当社の完全子会社のうち、日立造船プラント技術サービス株式会社および株式会社プロモテックを当社に吸収合併したほか、株式会社エイチアンドエフの全発行済み株式の株式会社アマダへの譲渡を決定し、本年5月に譲渡が完了しました。引き続き、リソースの選択的な投入を推進していきます。

継続的事业の拡大および新設事業の収益改善

2024年度における継続的事业の売上高割合は41%となりました。近年は、Inovaグループによる新設事業の伸張により、継続的事业の売上高割合の伸びはやや鈍化していますが、国内環境事業は堅調に推移していることに加え、Inovaによるごみ焼却発電プラント運営・メンテナンス会社の子会社化によ

投資の状況



り、将来的には大幅な継続的事业の拡大が期待できます。また、2025年度には新設事業の黒字化を目指し、新たな事業モデルの創出、DX推進による製品・事業の高付加価値化などに取り組み、収益力の強化を図っています。

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业の拡大は、まだ成果が十分に表れておらず、引き続き課題として取り組んでいきます。

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、2023年度と2024年度の累計での投資額は1,062億円に達し、当初計画を上回る水準での成長投資を進めています。

重点分野である脱炭素化事業では、水素発生装置の中核機器である水電解スタックの量産工場を山梨県都留市に建設する80億円規模の投資を決定しました。また、ごみ焼却発電、Power to Gas、浮体式洋上風力発電、下水汚泥からのメタン生成等、脱炭素化領域および資源循環領域において、補助金を活用した複数の開発投資を進めています。

海外については、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。2024年度は、英国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進めていきます。

財務戦略

取締役 兼 常務執行役員
企画管理本部長
宮崎 寛

資本効率を意識し、事業ポートフォリオ・マネジメント推進に取り組み、企業価値を向上させる

「Forward 25」における財務戦略の役割は5つあります。まず「資本効率の向上」です。事業ポートフォリオの整理やM&A投資において、優先順位付けやモニタリングを行い、投資リターンを最大化することは最も重要です。2つ目は「成長戦略への財務支援」で、M&Aや新規事業開発に対して、財務面から資金調達を支援していきます。3つ目はマーケットの急激な変化に対する「リスク管理」、4つ目は「利益配分」です。「Forward 25」では成長投資を積極に行う方針ですが、株主の皆様への安定配当を維持することも重要です。5つ目は、IR等を通じて「コミュニケーションの強化」を図り、企業価値、株主価値を向上させることです。

昨年公表した品質不適切行為については、再発防止策の実施、組織風土改革・意識改革を確実に推進しつつ、引き続き顧客対応に努めてまいります。また、事業ポートフォリオの再構築や将来の収益目標に対する蓋然性を明確にし、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

「Forward 25」2年目を振り返って

「Forward 25」の2年間を振り返ると、海外事業は成長軌道に乗り、順調に拡大してきました。特にInovaによるM&Aや積極的な事業投資がその進捗を支えました。

事業ポートフォリオ・マネジメントの推進については、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、防災といった社会課題の解決に資する事業領域への集中を進めています。個社単独では、収益改善や長期的な成長が見込めない、あるいはベストオーナーの視点等の多面的な議論を重ね、カーブアウトや他社とのアライアンスなどを行ってきました。2023年4月には船用エンジン事業を分社化し、今治造船株式会社の資本参加も受けて日立造船マリンエンジン株式会社を設立しました。2025年5月には、プレス機械事業の子会社株式会社エイチアンドエフを株式会社アマダに譲渡しました。これは、自動車業界が急激な変革期にある中、当社グループが今後注力していくべき事業を考えた上での判断で、今後も事業ポートフォリオ・マネジメントを推進していきたいと考えています。

財務戦略の進捗については、当初想定を上回るペースで事業投資を実行できたと評価しています。これに伴う資金調達も適切に行う一方、2024年度末の自己資本比率は31.1%と、バランスシートの健全性は維持しています。

長期ビジョン実現に向けた財務戦略

「Forward 25」では、Inovaによるリニューアブルガス関連の投資を進めてきました。2025年1月には、バイオガスプラントのアセットマネジメント会社である英国のIona Capital

社を買収しました。この買収により、リニューアブルガスの事業投資案件の開発を加速させます。引き続き投資を継続していきますが、成果を着実に刈り取るためにも、投資判断、モニタリングプロセスを高度化し、企業価値向上につなげていきます。並行して、アセットが収益を安定的に生み出せる段階に達した時点で一部を売却し、新たな投資に再配分していくといった、資本の循環的な活用も視野に入れています。

具体的には、Iona Capitalは11カ所のバイオガスプラントを所有しており、これらに付加価値を加えて売却し、得た資金を新たな投資に回すことも考えています。また同社には、事業投資案件の開発や資産管理に関する高度なノウハウを持つ人材が在籍しており、次期中期経営計画において、同社との連携のもと、投資の効率性や収益につながる取り組みを積極的に進めていく方針です。

主要財務数値

	2024年度実績	2025年度見通し
総資産	6,096億円	6,350億円
現金及び預金	708億円	700億円
自己資本	1,894億円	2,012億円
自己資本比率	31.1%	31.7%
有利子負債	1,358億円	1,550億円

貸借対照表の項目は、各年度末の数字

財務戦略

当社の主力事業は国内外の環境事業ですが、次の柱として想定しているのが脱炭素化事業です。ここでは、PtG (Power to Gas) や洋上風力発電を進めており、特にPtGにおいて、水素発生装置の量産化に向けた投資を決定しています。洋上風力発電については現在、愛知県沖での実証事業を進めており、これらの次の成長ドライバーとなる領域にも目配りしながら、次期中期経営計画で投資を進めていきます。

投資判断の基準となるハードルレートについては、全社的に共有し、事業の性質や回収期間、投資先の国・地域などに

応じて使い分けています。ただ、事業の種類があまりに多岐にわたっている点は課題であり、実際に、トラブルやリスクが発生し、その対応にリソースが割かれるという事態も見受けられます。将来的な収益性や戦略的整合性が見込めない事業については、めりはりをつけた整理が必要です。

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営業利益率10%を掲げていますが、2024年度は4.4%にとどまりました。ただし事業の中身を細かく見ると、収益率に違いがあり、同じ環境事業でも、EPC（設計・調達・建設）

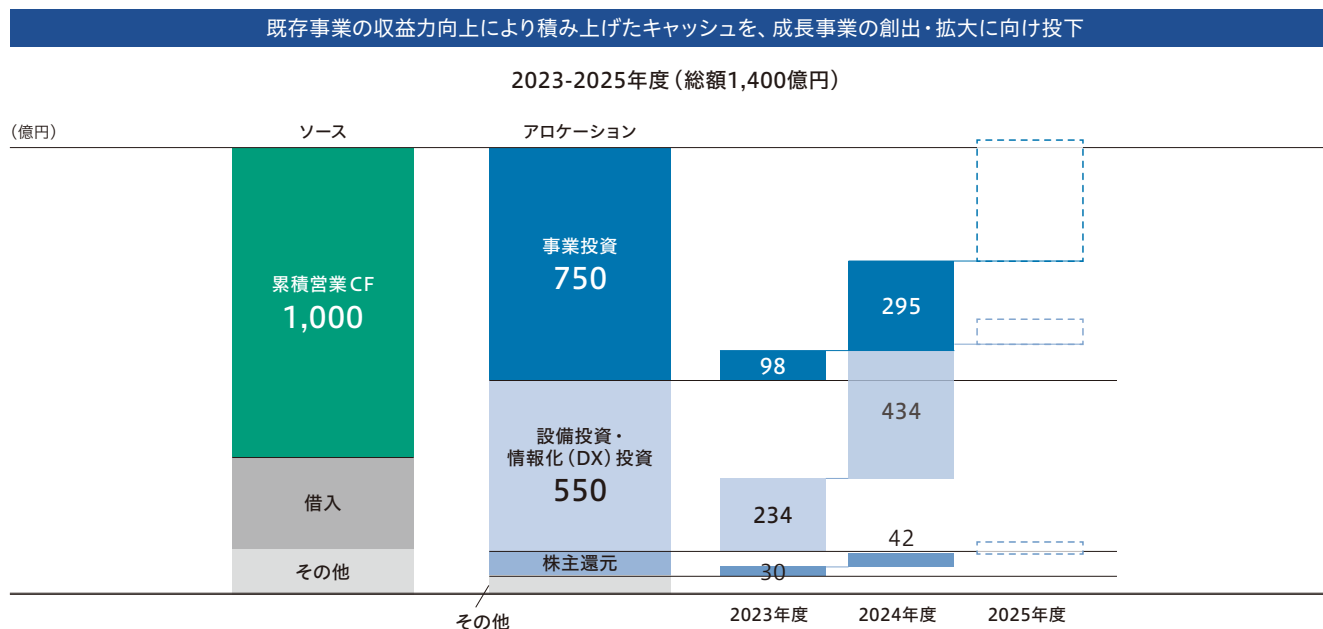
は国内案件では営業利益率がゼロか若干マイナスとなる一方で、引き渡し後の継続的事业（アフターサービス、オペレーション、メンテナンス）では10%を超えています。そうした収益率の差を踏まえた改善策を進めてまいります。

当社の資本コストの考え方

当社はROIC経営を掲げ、社内への浸透を図っているところですが、現状ではPL（損益）を重視した従来型の業績評価にとどまり、経営幹部を含めて十分には浸透していない点が課題です。ROICを改善していくには、営業利益率の向上はもちろん、運転資本の効率化や、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善、例えば受注時の入金条件の見直しなど、カナデビアグループ全体で、こうした意識を持ってもらうことが必要です。

ROICの活用を進め、事業ポートフォリオの管理を強化していく方針ですが、ROICの数値の高低のみで事業の存続可否を判断すべきとは考えていません。当社の事業特性として、設備を保有する製造系事業と、設備を持たないエンジニアリング系事業が共存しており、ROICの観点では後者が優位となります。カナデビア本体で展開しているモノづくり事業においては、現在のROICの数値自体は低いものの、資本効率を意識した取り組みによる改善の余地は大きいと考えています。

中期経営計画「Forward 25」キャッシュアロケーション



財務戦略

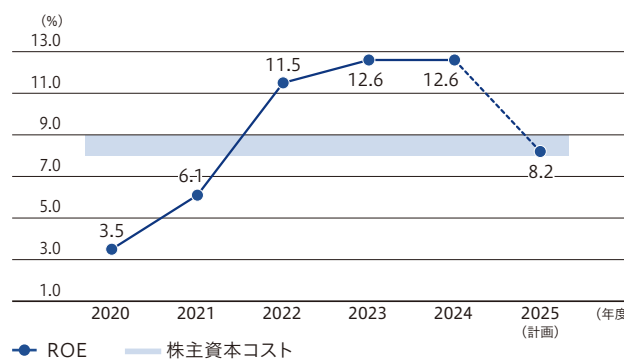
株主還元政策について

2024年度については、成長に向けた投資を重視した結果、大幅な増配には至りませんでした。さらなる増配も検討しましたが、「継続的かつ安定的な配当」の基本方針に基づき、今回の配当を実施しています。しかし、現在の市場において株主の皆様が期待されている水準には達していないと認識しており、この点は課題として受け止めています。

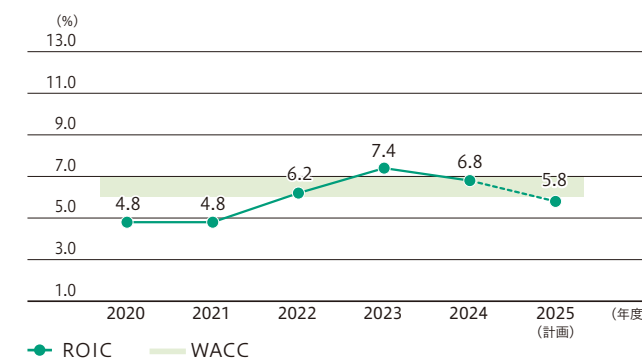
キャッシュアロケーションの観点では、事業投資、設備投資・情報化投資、そして株主還元の3つに区分しています。今後は、事業投資を一方的に拡大するのではなく、利益創出によって株主還元を段階的に拡大していくステージに進むことが望ましいと考えています。その実現に向けては、アセット売却などによる資産循環を着実に進め、財務基盤を強化し、次期中期経営計画の中で株主還元の拡充をどこまで図れるかを見極めていきます。

IR面談において感じるのは、現時点で事業投資を優先している点にご理解いただいている投資家の方が多いことです。単に配当金額だけでなく、将来の事業価値の向上を通じて、企業価値や株価の持続的な上昇につながることを期待しているという前向きな反応もいただいています。引き続き対話を大切にしながら、バランスの取れた資本政策を推進していきます。

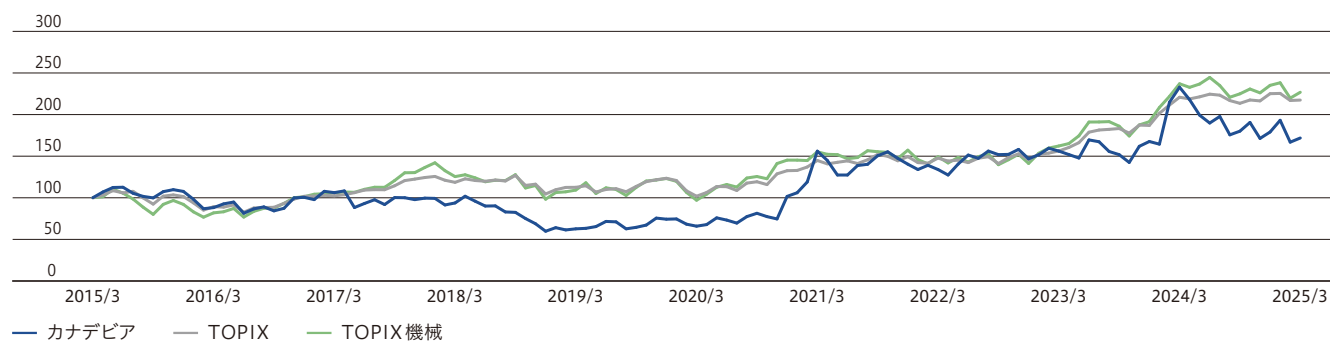
ROE・株主資本コスト



ROIC・WACC



株価パフォーマンス (Total Shareholder Return)



	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
カナデビア	-28.7%	+31.5%	+9.6%	+188.8%	+23.6%	+71.8%	+5.6%
TOPIX	-1.5%	+47.2%	+13.8%	+113.4%	+16.4%	+117.4%	+8.1%
TOPIX機械	-4.3%	+51.9%	+14.9%	+133.7%	+18.5%	+126.8%	+8.5%

※ 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総合投資収益率

※ TSRの計算は、カナデビアは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータ等により当社作成)

※ グラフの値は、2015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2025年3月末まで)

人的資本・人材戦略

専務執行役員
ピープル&カルチャー本部長
兼CPO
土肥 太郎

人的資本を起点に戦略を動かす 「選ばれる組織」に変革

人材獲得競争の激化や働き方に対する価値観の多様化、そして事業のグローバル化への対応など、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。このような時代において、当社グループが将来にわたり魅力的であり続けるためには、変化に柔軟に対応し、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮し成長できる安全・安心な組織を構築することが不可欠です。

人事部門は、経営戦略実行の中核を担い、組織に付加価値をもたらす経営のパートナーであると認識しています。

今後も、エンゲージメントの向上、多様性を尊重する文化の醸成、そして人的資本を起点に戦略を動かす「選ばれる組織」への変革を通じ、顧客と社会への新たな価値創造に貢献してまいります。

CPOの新設

当社グループでは、中期経営計画「Forward25」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。これは、「人の成長」と「組織の成長」の好循環が、企業の成長と企業価値の向上を促進するという考えに基づいています。

これまでも、創業以来受け継ぐ挑戦の精神や「Kanadevia

Value」の共有といった企業文化の醸成に加え、人材戦略の基盤整備・強化に注力してまいりました。

「Forward 25」では、人材不足、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。

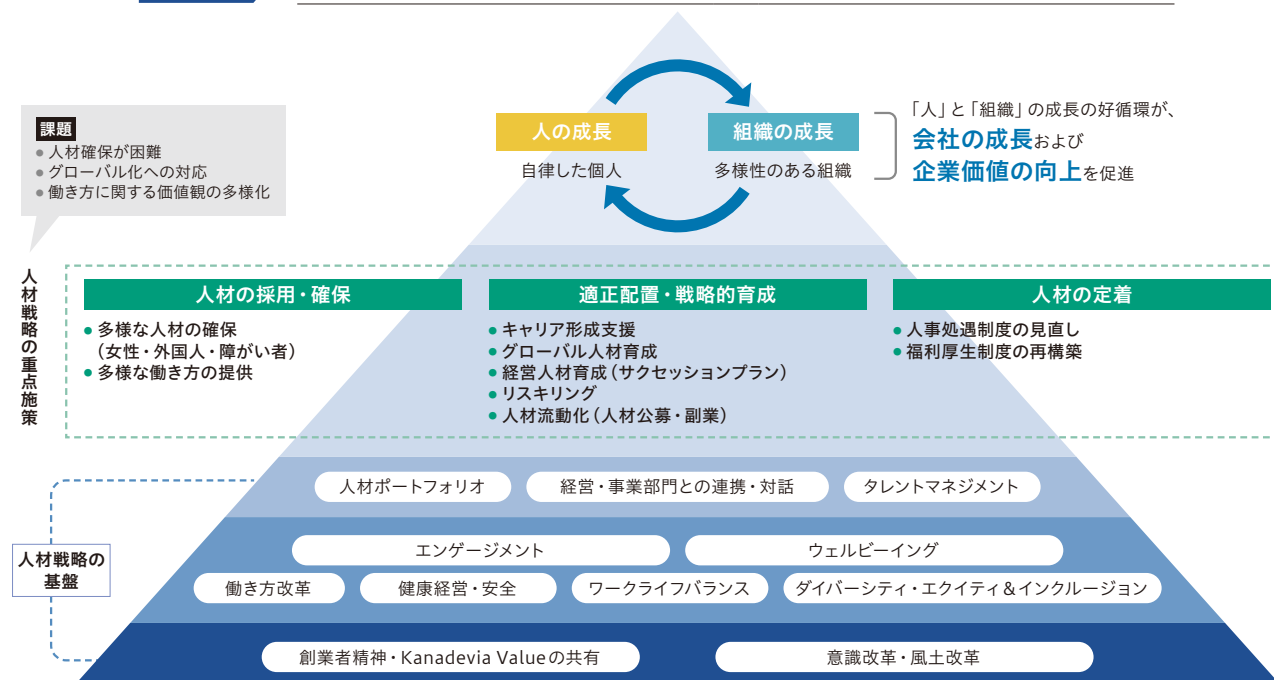
これらの施策をより強力に推進するため、2025年度より

CPO(最高人材・カルチャー責任者)を新設しました。複雑化する事業環境において、人材戦略は経営の重要課題の一つです。専門性と強力なリーダーシップを持つCPOが、グループ全体の人材戦略を統括し、経営戦略と連動した人材の確保・育成・定着を加速させます。これにより、個人の自律的な成長を促し、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% 職員エンゲージメント指数 70%
男性の育児休暇・休業取得率 100% 生活習慣病平均有所見率 21%



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年度)	24年度実績(単体)	
	女性新卒採用率	
	事務系	50%
	技術系	10%
		7%

2024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。2024年度は、目標(事務系50%、技術系10%)に対し、技術系では7%と目標を下回ったものの、事務系では50%と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年度)	24年度実績(単体)	
	男性の育児休暇・休業取得率	100%
		94.8%

男性の育児休暇・休業取得率＝年度中に初めて育児休業・育児関連休暇を取得した職員数／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、そして職員一人ひとりが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

勤務といった柔軟な働き方を支援する制度を設けています。2024年度末時点の女性管理職比率も4.0%と2023年度末と比較して0.6pt改善しています。また、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、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。2024年度実績は94.8%と、2023年度の92.6%から増加しました。未取得の背景には、繁忙な現場部門の職員が出生時期によって取得を見送るケースがありました。今後は、男性職員が気兼ねなく育児休暇・休業を取得しやすい職場環境の整備と風土醸成を進めていきます。

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・事業の遂行力のみならず、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月に集合研修を修了し、個別育成計画へ移行しました。2025年6月には、第2期生の選抜も完了し、上期中に座学を開始しました。

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」が担います。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の発展を検討しています。

コラム エンゲージメント向上施策に取り組んでいます

職員のエンゲージメント向上には、日々のコミュニケーションを担うマネージャーの役割が重要です。そこで、マネジメント力の向上を目的として「マネジメントガイドブック」を作成・配布し、役員以下全マネージャーを対象としたワークショップを開催しました。ワークショップへの参加人数は623名、参加率は100%を達成し、座学やマネージャー同士の意見交換を通じて、エンゲージメントの理解を深める貴重な機会となりました。事後アンケートでは、「エンゲージメントを改善することは非常に難しいと思っていたが、できることから実行したい」、「マネージャーとして改めて一歩ずつ成長していきたい」など、自身の行動や目標に対する前向きな意見が多く寄せられました。

今後は、エンゲージメントを高めるマネジメントスキル習得を目的とした各種研修を新たに企画するとともに、職員向けの階層別研修でもエンゲージメントの要素を組み込み、組織全体のエンゲージメント向上をさらに力強く推進していきます。



マネージャーを対象としたワークショップ

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を継続して強化しています。2024年7月に管理職制度の改定に伴い、職群ごとに求められる役割の発揮を目的とした新たな研修も開始しました。

DX推進 P.45 / グローバル展開 P.46

また、当社では、100を超える社内講座の開講に加え、2024年12月には学習管理システム(LMS)を導入し、全役職員が時間や場所を選ばず学べる環境を整備しました。社内で保有している知識やスキル、経験などを各種コンテンツとして集約しており、役職員の活発な利用を通して職務やキャリアに応じた自律的な学びを促進しています。

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(技能研修所)
- 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)

2024年度

- 研修費用 2.77億円
1人当たり 69,879円
- 研修時間 79,474時間
1人当たり 20.0時間

※ 当社単体
(人事部門実施の研修)

重点施策：人材の定着

65歳定年制の導入

人的資本経営の観点から、優秀な人材を確保し、職員が長期にわたり安定して活躍できる環境を整えることを目的に、公的年金制度および高年齢雇用継続給付制度の改正に併せて2025年4月から、定年年齢を従来の60歳から延長し「65歳定年制」を導入しました。今回の見直しでは同一労働同一賃金の考え方を基に、年齢によって処遇差が生じない仕組みとしています。

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、兼業・副業や福利厚生を含めた人事制度など、人的資本強化をより加速させていきます。

人材戦略の基盤

健康経営

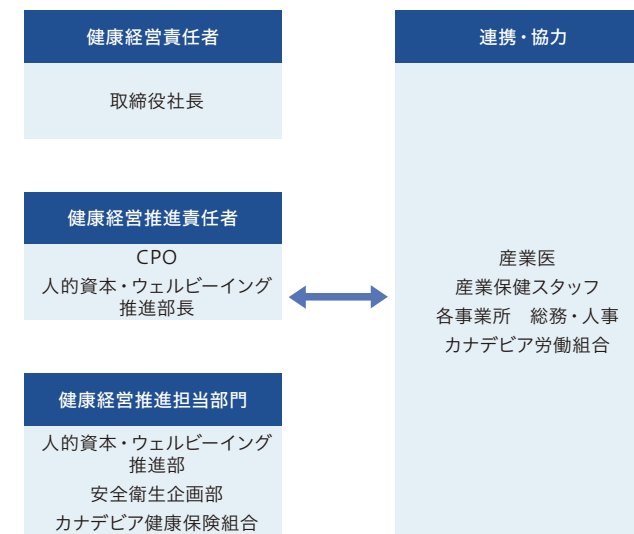
当社グループでは、職員の健康保持・増進への取り組みは、企業価値向上のために必要不可欠であり、また将来に向けた投資であると考えています。「職員が心身ともに健康で生き活きと働くことで、社会に役立つ価値を創造し続け、社会の持続的発展に貢献している状態」を当社グループのあるべき姿とし、その目標を達成するためのKPIを定めて健康経営を推進しています。

2024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し、禁煙施策の実施により喫煙率は減少しました。また、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も改善傾向にあります。一方で、各種生活習慣病の有所見率は一部悪化するなど、新たな課題も認識しています。

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、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ています。あわせて産業医による健康指導の強化や、カウンセリング体制の充実も図っています。特に、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ます。また、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。特に海外への長期派遣者に関しては、マニュアルの整備を進めており、フォロー体制の強化に努めています。

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。



人的資本・人材戦略

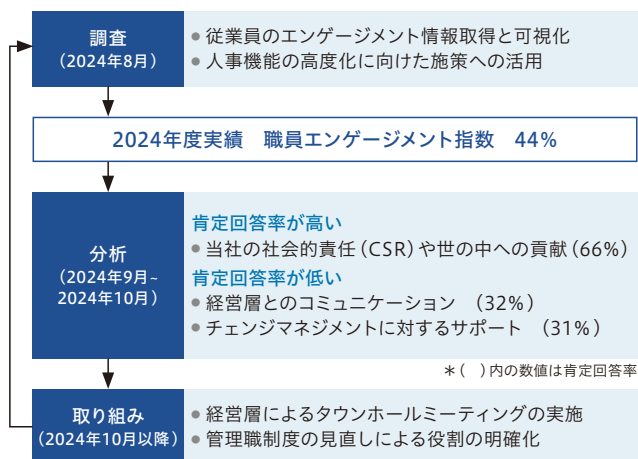
エンゲージメント

KPI (2025年度)	24年度実績(単体)
職員エンゲージメント指数	70% 44%

※ 職員エンゲージメント指数は、2009年度から隔年で実施している職員意識調査から測定してきました。2023年度からは、エンゲージメントに影響を及ぼす要因を深掘りし、効果的なアクションにつなげられるよう、エンゲージメントに特化した調査に変更しました。

当社グループでは、中期経営計画「Forward 25」の重要指標として職員エンゲージメントを位置づけ、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。2023年度のエンゲージメント指数42%に対し、2024年度は44%と2pt改善にとどまり、調査結果は目標を26pt下回りました。商号変更に向けたイベントや経営層との対話の機会を設ける等の施策が成果を上げた一方、船用エンジンの不適切行為等が職員の不安感を招き、限定的な改善に留まったと分析しています。しかしながら、回

エンゲージメント向上に向けたPDCAサイクル



答率は昨年に引き続き95%と高水準であることから、本調査への関心と改善への期待は高いと考えています。この調査結果を踏まえ、事業部へのフィードバックを通じて個々の改善活動を促すとともに、社長自らが各事業所を訪れて職員との直接対話の機会を積極的に設けています。

また、人的資本経営の一環として、『65歳定年制の導入』や、役割を基準とする『管理職人事制度への移行』など、働きがいの持てる人事制度を導入しました。さらに、エンゲージメントを高める組織マネジメントを実現するための『マネジメントガイドブック』の展開を通じて、心理的安全性が確保された健全な組織風土づくりを進めています。また、商号変更を含むブランディング活動においては、各種広告やイベント、ブランドツールの配布など社内外への情報発信を強化し、社外ステークホルダーのみならずグループ役職員やその家族に対しても新ブランド認知度の向上を図っています。これらの活動を通じて優秀な人材の確保や、グループ役職員が、より親しみと誇りを持つ企業ブランドの構築を目指してまいります。

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、経営陣の強いコミットメントのもと、エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループのグローバルな事業活動により影響を受ける人々の人権尊重の重要性を認識したうえで、人権尊重の取り組みをさらに推進し、その責任を果たしていくために、当社グループの倫理行動憲章に定める「人間尊重を貫く」の考え方に基づき、人権方針を定めています。当社グループの役職員は、

この人権方針に沿った行動をとるとともに、サプライチェーンをはじめとする全てのステークホルダーに対しても当社グループの人権方針を理解し、人権尊重に努めていただくよう働きかけるなど、人権尊重の取り組みを推進しています。また、当社グループは、国連グローバル・コンパクトに署名する企業として、国連グローバル・コンパクトの10原則を尊重しています。

人権デュー・デリジェンスの徹底

当社グループの人権への負の影響を特定し、軽減・防止するために人権デュー・デリジェンスを実施することとしています。人権デュー・デリジェンスのプロセスとして、人権リスクの特定・評価、人権侵害防止、軽減等の是正策実施、モニタリング、取組状況の情報開示というPDCAサイクルを回しながら、人権尊重の取り組みの高度化を図ります。また、人権への負の影響に効果的に対処するため、継続的に人権デュー・デリジェンスの実施方法や効果について検証します。

人権研修

基本的人権に関わる諸問題の解消に向けて企業内人権研修を実施しています。社外から専門の講師をお招きして、人権問題について考えてもらう機会として講演会を開催しています。人権に関わる問題は、日常のニュース・新聞等の報道のとおり、ハラスメント、国籍、障がいの有無等、多数存在します。人権問題の解消には、職員一人ひとりの人権に対する意識の向上が不可欠です。役職者から新入職員問わず、企業活動をする上では、常に人権の視点を欠かすことなく行動することが必要となります。その行動強化に向けて取り組みを続けます。

研究開発・知財戦略

執行役員
開発本部長
福田 直晃

技術革新に取り組み、 新製品・新事業を創出する

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへのニーズが高まる中、当社グループは環境負荷低減に向けた技術開発と社会実装に取り組み、重要な役割を果たすことを目指しています。

開発本部は、技術の中核として組織全体を牽引し、持続可能な社会と企業の未来を築くために日々挑戦を続けています。開発本部の使命は、技術、ノウハウ、知恵という「ナレッジ」を活かし、事業成長と社会貢献を最大化することです。個々の職員が持つ「ナレッジ」は私たちの最も重要な資本であり、新たな知識の創出や組織学習を通じて、組織「ナレッジ」を常に進化させ、戦略的な意思決定を支える基盤として活用していきます。技術経営で社会の期待に応え続けていきます。

方針と戦略

開発本部では①新製品・新事業の継続的創出、②現有製品の競争力向上、③イノベーション人材の育成・輩出をミッションとして掲げています。

これらの方針に基づき、カーボンニュートラルをはじめ、国策や社会情勢に則した新事業を創出し、将来の収益につなげ

ていきます。同時に、現有製品の高性能化・高付加価値化による競争力向上、品質面の信頼性向上やトラブル撲滅に向けた技術支援、開発本部が先導してイノベーション人材を育成することによる技術革新に取り組んでいきます。

研究開発体制としては、開発本部に技術研究所および開発企画統括部を設置し、事業本部内には開発センターを設け、当社およびKanadevia Inovaをはじめとするグループ会社の新製品企画から市場投入までの一連の開発および基盤技術の高度化を推進できるよう、体制整備を進めています。

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

各分野における最先端の技術やノウハウを蓄積することで、新しい事業の開拓を進めています。

また、当社グループとしての開発力強化を重要課題として、国内外のグループ会社との連携を強めています。特に Kanadevia Inova とは、開発リソースの有効活用を含め、シナジー効果が発揮できるよう、共同で開発ロードマップを策定し、共同開発テーマを推進しています。両社で継続的な人材交流を進めるとともに開発戦略やタレントマネジメントなどを含めた研究開発のあり方についての検討を続け、グローバルに通用する研究開発体制の構築ならびに世界トップクラスの研究者の育成を目指しています。このような取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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

- CO₂分離回収を前提とした廃棄物焼却処理技術の開発

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。知的財産権の構築・維持を通じて市場競争力を強化する基本方針のもと、発明の発掘やビジネスモデルに応じた出願・権利化を推進するとともに、技術マップや特許マップの活用により、自社・他社の特許ポートフォリオを分析し、戦略的な出願・権利化を実施しています。さらに、グローバル化に対応した海外での権利化や AI/IoT 関連の知的財産権の強化に加え、フェアな競争に根ざした倫理的な知的財産活動を展開しています。

また、事業本部や開発本部に知財活動推進担当者を任命し、知的財産部門と連携するとともに、AI/IoT に特化した研修会など、階層ごとの知的財産研修会を通じて、知的財産に関する社内風土の醸成に努めています。発明表彰制度を設け、発明の奨励にも注力しています。

特許出願・取得・保有の実績(単体) (件)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
特許出願件数	国内	72	81	80	76
	海外	85	59	60	45
特許取得件数	国内	93	83	74	42
	海外	60	61	60	51
特許保有件数	国内	744	779	789	781
	海外	506	470	485	512

意匠権・商標権保有件数(単体) (件)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
意匠権保有件数	国内	100	96	96	96
	海外	46	28	32	30
商標権保有件数	国内	170	171	161	166
	海外	51	56	51	67

Voice

価値創造のアウトカム

顧客、知財部門と連携し、製品メニューを拡充

2001年、国土交通省が主催する高潮対策に関する技術提案業務に従事したことをきっかけとして「フラッグゲート式水災害対策設備」の製品化に携わり、以降、様々なアイデアを特許として具現化してきました。

特許には、「自身が発明を使用する(他者に使わせない)」という目的に加え、「他者と一緒に利用する」という目的もあります。前述の製品は公共施設に用いられることが多く、後者の目的に沿った製品と言え、製品の普及に向けて、ライセンス共有に配慮したビジネスモデルの構築に注力してきました。また、顧客との対話から潜在的な課題を発掘するとともに知財部門と連携したことで、アイデアの創出から特許化までをタイムリーに進めることができ、製品メニューの拡充にもつながりました。

引き続き技術を磨き、仲間とともに豊かな未来に貢献すべく努力していきます。



社会インフラ事業本部
技術統括部 水門設計部
仲保 京一

環境事業



海外事業のガバナンス強化、国内でのM&Aやアライアンスへの取り組みにより、持続的成長を目指す

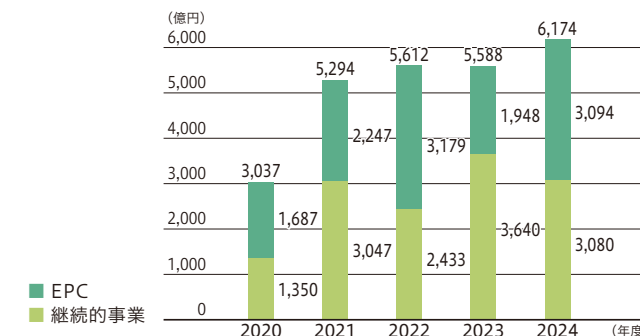
環境事業は連結売上高の7割以上を占め、当社グループの持続的成長を牽引しています。現在の主力事業は「Waste to Energy（ごみ焼却発電）」ですが、ごみからエネルギーだけでなく様々な資源を

回収・再利用する「Waste to X」へとさらなる進化を目指し、国内外で様々な新規事業や技術開発を進めています。

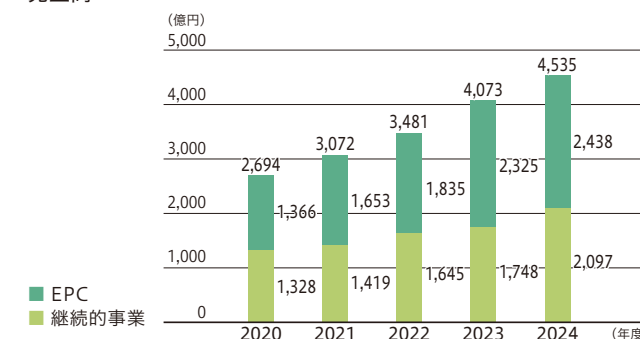
2020年以降、子会社のKanadevia Inovaをはじめとする海外事業が大きく成長していますが、さらなる持続的成長を目指し、今後は国内でのM&Aやアライアンスにも積極的に取り組んでまいります。

一方、利益率の改善に向けてトラブル防止や品質管理などの課題にも取り組んでいます。プラントをゼロから立ち上げていくエンジニアリング事業では、これらは非常に重要であり、問題に対処できる人材を、スピード感を持って配置することが重要です。また、昨年度、当社グループの環境セグメントにおいて不適切行為が判明したことを重く受け止め、率先して組織風土の改革に取り組み、安全・品質・コンプライアンスの徹底に向けた様々な取り組みを強化していくと共に、顧客とのコミュニケーションを重視し、各案件に丁寧に向き合い、これまで以上の信頼関係構築に努めてまいります。

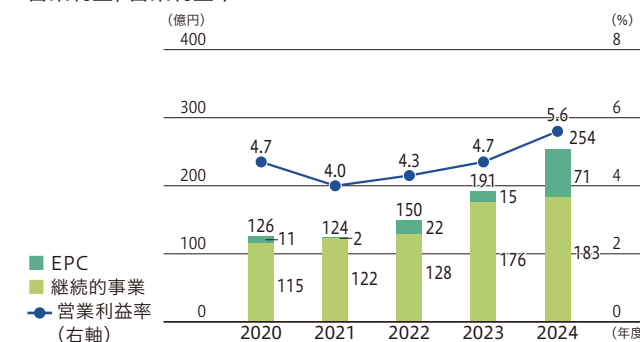
受注高



売上高



営業利益/営業利益率



市場の特徴

■ 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・処理能力ベース）
- 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過。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・カーボンニュートラル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、実績に裏付けられた廃棄物を燃料にした燃焼に関するノウハウ
- 超大型プラントを手がけることができる世界有数の技術力
- バイオガス（メタン発酵）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が保有する技術を組み合わせた提案



環境事業

「Forward 25」2年目を振り返って

中期経営計画「Forward 25」では、「既存事業の持続的成長」と「成長事業の創出・拡大」を基本方針に掲げています。

既存事業では、重点施策として取り組んでいる海外事業と継続的事業（施設の保守・運営）の伸長が着実に成果を挙げています。2024年には、Inovaがドバイで受注した世界最大級のごみ焼却発電プラントが完成しました。日本の平均的なプラントの10倍以上にあたる日量5,000トン以上の処理能力を有する巨大プラントは、Inovaにとってもチャレンジングな案件でしたが、当社が過去に中東地域の大規模造水プラント建設で蓄積した経験や知見も活用し、大きな成果を挙げることができました。世界的にも、この規模のごみ焼却発電プラントを受注することができる企業は非常に限られており、当社グループはこの分野において圧倒的な競争力を有しています。

環境事業全体の収益に占めるInovaの貢献が半分以上となるなど、当社グループにとって海外事業のガバナンスはますます重要になっています。そのため、Inovaに現地マネジメン

トから独立したチェアマンズオフィスを設置し、当社から役員クラスのメンバーを複数派遣するなど、ガバナンス強化に取り組んでいます。

一方、国内は成熟市場であるものの、水事業で機器更新工事や基幹改良工事など、アフターサービスを強化することにより継続的事業の収益向上につなげるなどの成果が出ています。さらに、M&Aやアライアンスも積極的に活用し、持続的成長に向けた基盤を拡大してまいります。

また、成長事業では、再生可能エネルギー指向かつ、エネルギー安全保障を重視する欧州市場でのバイオガス自社事業の本格化、ごみ焼却発電事業への出資・参画など、廃棄物処理事業のバリューチェーンにおいて、より高付加価値が見込める分野へ事業領域の拡大を進めています。また、技術面では、従来のごみ処理からのエネルギー回収だけでなく、CO₂や金属類の回収・再利用など、より広範な「Waste to X」の開発、そして実用化の推進に取り組んでいます。

「サステナブルビジョン」実現に向けた取り組み

安全・品質管理を強化することは、トラブルによる工事採算の悪化を防止し、既存事業の収益向上にもつながります。DBO（設計・建設・運営）では、運営期間が満了したお客様から高い評価をいただき、契約更新につながるケースも出ています。ストックビジネスとして、アフターサービス事業、ソリューション開発により、さらなる収益を確保していきます。

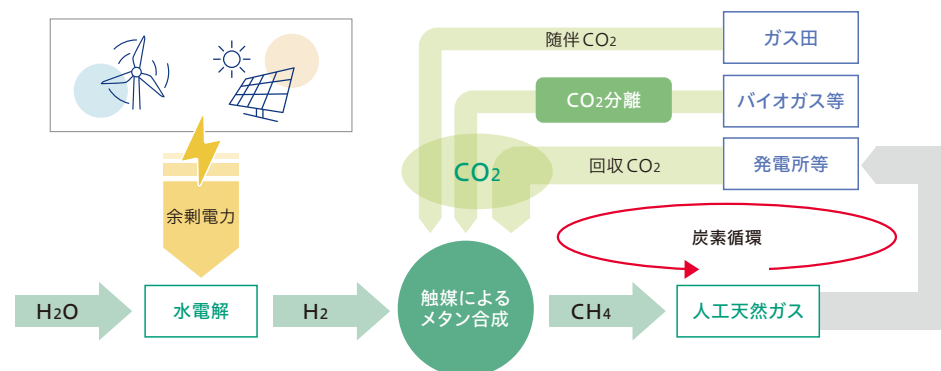
カーボンニュートラルの推進では、2050年カーボンニュートラルを実現する技術基盤とビジネスモデルの確立に向けて、現在複数の事業に取り組んでいます。国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のグリーンイノベーション基金事業に採択された、ごみ焼却排ガス中のCO₂を高濃度化して高効率で回収する「CO₂高濃度化廃棄物燃焼技術の開発」をはじめ、清掃工場から回収したCO₂の資源化による炭素循環モデルの構築実証事業、バイオメタネーション技術の実証、下水汚泥の燃料ガス化フィールド試験が進捗しています。これら技術のさらなる高度化に取り組んでいます。ま

循環型社会の世界的実現を牽引する事業グループへ

- 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
- 収益力の強化に向けて、事業範囲を高付加価値領域へと拡大

成長事業の創出・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ WtE から WtX への進化 ■ バイオメタネーションや高CO₂燃焼などカーボンニュートラル技術の深化
事業領域・規模の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 産廃事業者との連携、M&Aやアライアンスの推進 ■ 下水汚泥利用技術の確立
既存事業の持続的成長	<ul style="list-style-type: none"> ■ DBO（EPC+運営事業）の収益性改善、アフターサービスによる継続的な収益確保 ■ 事業部門連携、海外グループ会社との協業

炭素循環社会モデル（イメージ）



環境事業

た、当社グループの事業は家庭ごみを中心とした一般廃棄物に特化していますが、将来的な事業領域の拡大においては、産業廃棄物も含めた様々な可能性を模索していきます。

さらに海外展開においては、アジア市場のごみ焼却発電需要にも対応していきます。タイのアジア統括拠点を起点とし、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナムを成長分野と位置づけて重点的に取り組み、事業を拡大しています。

事業を通じた社会貢献・地域貢献は当社グループの企業理念そのものです。

東日本大震災の復興支援として福島県浪江町で進めてきた震災がれきを含む廃棄物処理は、地域復興への貢献と従業員の安全を最優先に取り組んできましたが、2025年2月に11年間にわたる事業を完了することができました。

2025年4月に開幕した大阪・関西万博では、日本政府館におけるバイオガス発電プラントの設計・施工・運営を担うとともに、「未来の都市」パビリオンにおける当社の展示エリアで、「Waste to Energy」から「Waste to X」へと発展する未来を映像で紹介し、SDGsの理念に沿ったメッセージを発信しました。

これからも、当社は各案件に丁寧に向き合い、地域の方々や顧客を始めとする多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを重視し、信頼関係の構築に努めてまいります。

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。海水淡水化および水処理技術有する。2017年当社グループに。



Osmofloは循環型経済に貢献するための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当社のミッションを追求し、著しい成長と変化を続けています。世界の様々な市場において、顧客に合わせた水処理ソリューションの設計、建設、運転、保守、レンタルを提供しています。

カーマイン・チコチオッポ

Carmine Ciccocioppo
Chief Executive Officer and Managing Director

略歴 Abigroup、United Utilities Australia、Sinclair Knight Merzでマネジメント職を経て、2010年にOsmofloに入社。2022年4月より現職。2003年～2011年オーストラリア水道協会の理事。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

2024年度は、オーストラリア・ニューサウスウェールズ州、ニューカッスル地域における気候変動に対応可能な飲料水源を確保するための、ベルモント海水淡水化プラントプロジェクト(Hunter Water Corporation向け、処理能力3,000万ℓ/日)をJohn Holland Groupの技術パートナーおよびプロセス請負業者として受注しました。これは受注額が80億円を超えるオーストラリアで過去最大のプロジェクトであり、地方自治体セクターでの市場シェア拡大という目標に向けた大きな成果となりました。

Rio Tinto社向けダンピアプロジェクト(処理能力1,200万ℓ/日)は現在進行中で、第2フェーズの「処理能力の向上」に向けては技術設計のレビュー段階にあります。また、西オーストラリア州のクイナナで、当社初となる大規模な再生水(PRW)プロジェクトを受注しました。

国連のSDGsの6番目の目標(安全な水とトイレを世界中に)に沿って、キリバス諸島に2基の海水逆浸透(SWRO)プラントを納入し、現地および海外スタッフによるO&M(運転・保守)を開始しました。MENA(中東・北アフリカ)地域では、サウジアラビアのNEOMプロジェクト向けに高品質なボトルウォーターを製造するためのミネラルウォーターシステム8基をシンガラ島に納入しました。これは、リゾート施設における環境に配慮した高品質なサービスの新たなベンチマークといえます。さらに、当社のインド拠点、Saipem-Clough JVから、西オーストラリア州のPerdaman社の肥料プラント向けのイオン交換式復水純水装置パッケージに関する大型契約を獲得しました。

こうした世界的なプロジェクト活動と並行して、Senex、Newmont、

Origin Energyとの新規契約により、O&Mおよびレンタル事業も着実に成長を続けています。

持続可能な経営と成長事業の創出

世界的な気温上昇に伴い、干ばつや洪水の激甚化が進んでおり、当社が持続可能な経済成長と公共事業の「レジリエンス(強靱性)」を支援する上で大きな可能性があります。この目的のため、当社はAqua Membranes社への戦略的投資を完了し、同時にオーストラリア・ニュージーランドおよび南太平洋地域における同社の独占販売代理店となりました。戦略的パートナーであるCerafiltec社、ERI社と締結した独占販売契約と合わせ、革新的で信頼性が高く、持続可能な水ソリューションを提供するという、当社の技術および市場におけるリーダーシップを確固たるものにします。

新たな戦略的製品ポートフォリオに加え、既存施設や既存インフラの設備更新を専門とする当社のOASIS事業部門も成長を続けています。これは、お客様の廃棄物、CO₂排出量、新規資源需要の削減を支援する役割を担っています。

最後に、私たちは世界的な事業機会においてカナデビアとの協力を継続しており、PFAS(有機フッ素化合物)分解などの新興技術分野における共同研究開発に取り組めることを楽しみにしています。



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。WtE（廃棄物発電）および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。



Inovaは、廃棄物インフラのリーダーであり、脱炭素化、資源循環を推進する世界的な垂直統合型のグリーン・ユーティリティ企業です。高い技術力とEPC（設計・調達・建設）の専門知識を活かし、世界中で廃棄物発電（WtE）およびバイオガスプラントの設計、建設、運営、保守を行い、世界中のお客様から選ばれるパートナーとしての地位を確立しています。

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）とアルストムで培った専門知識を活かして大規模な事業再編を推進、Inovaをアジャイルなテクノロジープロバイダーへ変革するとともにバリューチェーンをアセットマネジメントまで拡大、より長期的な経常収益源を開拓。2018年1月より現職。理学修士、経営学修士（MBA）。

「廃棄物を無駄にしない未来のために」

当社の使命は、かつてないほど緊急性を増しています。世界の一般廃棄物の発生量は、2023年の23億トンから2050年には38億トンに60%以上増加すると予測されています。この急増は、脱炭素化、循環性、主要資源の供給安定性を高める持続可能な廃棄物管理ソリューションが極めて重要であることを示しています。

現在および将来の市場環境

サービス、改修、O&M（運営・保守）、炭素回収などの技術に対する需要は、特に西ヨーロッパや北欧諸国のような廃棄物焼却処理プラントのインフラが確立された市場において、力強く成長しています。最先端の技術、近年の買収によって強化された強力な事業基盤、そして長年にわたる関係性により、当社はこれらの地域で強固な競争優位性を保持しています。

この健全な既存市場に加えて、一般廃棄物の焼却処理や、農業・産業廃棄物および食品・生ごみの生物学的処理といった、新しい廃棄物インフラへの需要は、システムが未発達な地域も含めて旺盛です。特にMENA（中東・北アフリカ）地域では、新しい廃棄物インフラへの機運が高まっています。WtX（Waste to X）は一般廃棄物に対する最適な解決策と見なされるようになり、かつて障壁であった価格面の問題も、先進技術や資金調達スキームによって対処されています。生物学的処理も注目を集めており、中東などの新市場において当社が手掛けるWtXプラントは、埋立処分から、貴重な資源を回収しつつ炭素排出量を大幅に削減する先進技術への移行を目指す新興国にとって、道し

るべとなりつつあります。

長期的には、WtX、そして実現可能な地域でのバイオガスの広範な導入は不可避であると見ています。これには、中東、米国、オセアニアのような、豊かでありながら普及率の低い市場も含まれます。同様の傾向は、東南アジア、アフリカ、南米、そしてより広範な開発途上国でも見られます。これらの地域では、インフラがより利用しやすく手頃な価格になり、廃棄物問題への意識も高まっています。

当社の強みと競争力

当社は、長期的かつ経常的な収益を獲得するのに有利な立場にあります。開発からアセットマネジメント、EPC、そしてO&M/サービスに至る当社の統合されたバリューチェーンは、短期的な契約を長期的なパートナーシップへと転換させることを可能にします。新設したアセットマネジメント事業部門は、この地位をさらに強固にします。これにより、プロジェクトパイプライン全体への直接投資（既に進行中）が可能となり、バイオメタン、SAF（持続可能な航空燃料）、金属などのコモディティ販売の基盤が築かれます。私たちは既に、イタリアとスイスの国境を越えたガスオフテイク契約を締結しており、これは今後の多くの契約の第一号となります。

中期的な戦略の方向性

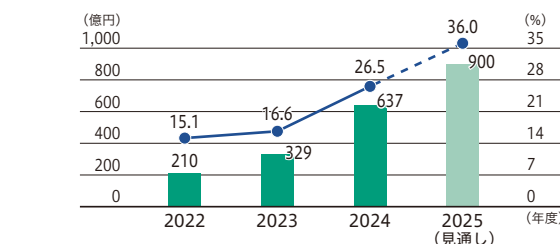
2025年度は、継続的事業比率は、主要な買収により36%（2021年度の約10%から増加）に上昇する見込みであり、力強いオーガニック成長を支えています。サービス事業では、現在、ヨーロッパと米国で稼

働しているWtXプラントの3分の2と取引があります。Iona Capitalの買収により、当社のBOO（建設・所有・運営）能力が拡大するとともに、プラントへの共同投資家からのアクセスが向上し、バランスシートを拡大することができました。Inovaのビジネスモデルは現在、継続的収益とBOO関連のEPCによる長期的な収益を目指すものとなっています。事業拡大に伴い、第三者向けのEPCの比率は40%未満に減少し、事業のリスクを抑えつつ持続可能な成長を加速させます。

カナデビアとのシナジー

親会社であるカナデビアはその財務力と信頼性で当社の戦略を支え、大規模な入札や長期契約をサポートしています。特に回収したCO₂から製造するSAFなどの共同技術開発も、当社の循環性を重視した成長を支えています。

Inovaの継続的事業の売上高および全体に占める割合



■ 売上高（継続的事業） ● 継続的事業の割合

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)
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

機械事業



専務執行役員
機械事業本部長
島村 真二

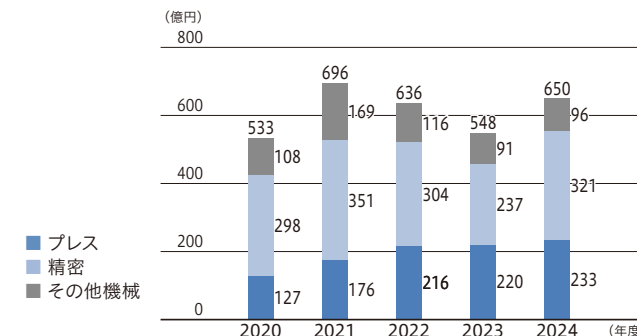
リピート品の拡充に取り組み、 当社製品におけるAI活用や DX推進にも貢献

当事業本部は、2025年4月に従来の機械・インフラ事業本部から機械事業本部として独立しました。長年の課題である事業ポートフォリオ・マネジメントを推進していく上で、責任をより明確にすることが

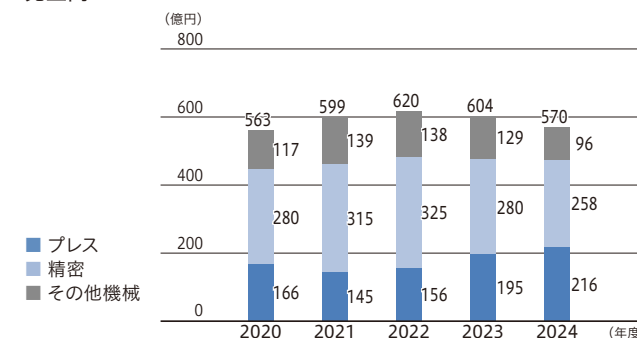
今回の組織改編の大きな目的の一つだと理解しています。機械事業はBtoBのビジネスが中心である一方で、社会インフラ事業は公共向け案件が多いことなど、両者の事業環境やめざす姿は大きく異なります。私たちは顧客の生産活動を支える装置やシステムを数多く納入してまいりましたが、これからは景気の動向に左右されず、安定的な成長が見込める事業に注力していくことが重要です。今後どの事業に集中的にリソースを投入するべきかをこの中期経営計画期間中に見極めてまいります。

また2026年度からスタートする次期中期経営計画においては、AIをいかに活用していくかが重要なテーマになると考えています。当社のものでづくりを担う当事業本部が中核となって、世の中がどのように変わっていくのかを見据えながら、当社製品におけるAIの活用やDXの推進にも貢献していきたいと考えています。

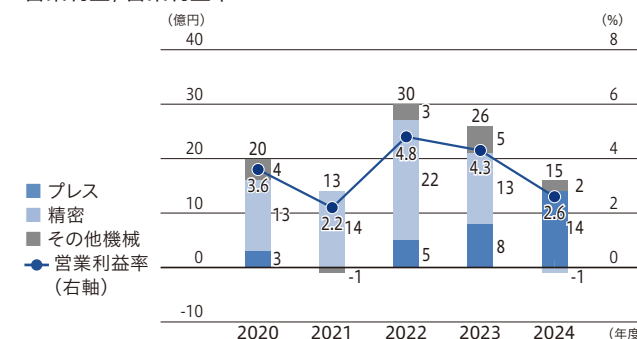
受注高



売上高



営業利益/営業利益率



市場の特徴

■ 精密機械

- 2024年はAI需要の高まりによるデータセンター向け投資によって、メモリやGPUなどのロジック製品が半導体市場の成長を牽引。市場は今後も中長期的に拡大する見通し
- スマホ、ディスプレイ用保護膜需要は拡大を続けている。またペロブスカイト太陽電池の社会実装が2030年から拡大の見込み

■ 電子制御

- 人手不足に伴う機械化・省力化支援ビジネス機会の拡大
- 災害への脅威対応に伴うビジネス機会の拡大（監視強化、復旧支援、社会インフラの点検効率化）

当社の強み

精密機械

- 高品質、高い耐久性、多数の納品実績
- 真空スリットバルブでは売上高シェア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
- 自社開発のロールtoロール走行式の真空成膜装置による反射防止膜(AR膜)および防汚膜(AF膜)の成膜技術を保有、技術と品質を評価されフィルム市場のトップメーカーが採用

電子制御

- 各種制御装置の販売に加えて、解析したデータの販売や解析サービス事業も展開



機械事業

「Forward 25」2年目を振り返って

「Forward 25」は、「2030 Vision」の達成に向けて事業基盤を強化する期間と位置付けており、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ていくために、組織変革や注力分野の検討を進めています。

成長分野として特に期待しているペロブスカイト太陽電池は、将来的に1兆円規模のマーケットになると予想されています。当社のロールtoロール成膜装置を用いることで、ペロブスカイト太陽電池を軽量かつ柔軟性に優れた薄膜のフィルム上に成形することができるため、建物の壁面など多様な場所への設置が可能となります。2024年度にはペロブスカイト太陽電池量産用のロールtoロール成膜装置を受注しており、市場の拡大に伴い量産装置のさらなる受注が期待できます。これを絶好の機会と捉えて、この分野におけるトップシェアの確保をめざします。

「サステナブルビジョン」実現に向けた取り組み

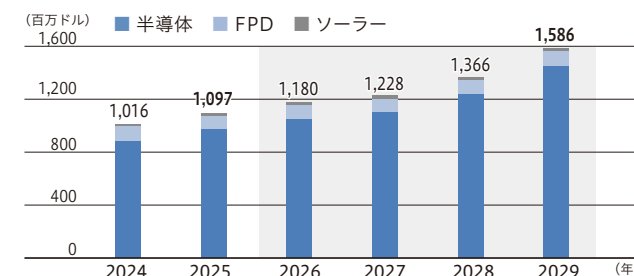
機械事業の各製品で高付加価値化を追求し、安全で豊かな社会の実現への貢献をめざします。精密機械事業のうち、子会社のブイテックスが手掛ける半導体製造装置向けの真空バルブは、今後も市場の成長が期待できることから、国内外の工場の生産能力の増強を進めています。一方で、カナデビア本体が手掛ける製品の多くは、お客様の用途や使用条件に合わせて一品一様で作られ、収益が景気や市場の動向に大きく左右されます。一つ一つの製品には高い水準の仕様や品質が求められる一方で、リピート品が少ないことが継続的な収益の確保が困難な要因となっており、利益率を向上させるためには、一品一様の業態から脱却してリピート品の受注を拡大するこ

とが重要です。固液分離装置の一種であるフィルタープレスは、国内市場ではすでにリピート品として展開しており、東南アジアなど海外での販売も見据えています。今後は、前述のペロブスカイト太陽電池量産用ロールtoロール成膜装置も含めて、システム機械分野の製品を中心にさらなるリピート品の拡充に取り組んでいきます。

同時に、新規事業の開拓も積極的に進めます。培養肉用の細胞増殖因子の製造・販売はその一例であり、2025年4月にはシンガポールでの事業展開を積極的に推進することを目的に、カナデビアバイオ株式会社を設立しました。また、ライフサイエンス分野において、AIを用いて胎児不整脈を超音波動画のみで診断できる世界初のシステムを開発し、2025年の日本オープンイノベーション大賞厚生労働大臣賞を受賞しました。これらは新規開発を促進させるためにアジャイル(機敏)な体制を構築して取り組んできた成果であり、こうした取り組みをさらなる事業展開へと繋げていきます。

2025年6月には、国立研究開発法人理化学研究所より、大型放射光施設「SPring-8-II」向けの蓄積リング用真空機器を受注しました。SPring-8は、次世代半導体やたんぱく質構造解析、脱炭素素材の研究など、先端分野で幅広く活用されています。当社の技術力を活かして同施設の高性能化・省電力化に寄与し、サーキュラーエコノミーの実現やバイオ分野などでのものづくりの基盤整備に貢献します。

真空バルブ産業別売上高予測



※ TI 2025-06-13-Critical Subsystem forecastsよりブイテックス作成

Voice

価値創造のアウトカム

ライフサイエンス関連技術によりサステナブルな社会の実現に挑戦する

2050年、世界人口は、現在の82億人から97億人に達し、食肉需要の拡大が予測されています。畜産による温室効果ガスの排出や漁獲による海洋資源の損失など、地球環境負荷の増大が懸念されています。

一方で地球の平均気温は、現在から約2℃上昇し、気候が大きく変動すると言われています。干ばつ、猛暑、豪雨、浸水などの被害や海水温の上昇により畜産物や漁獲物の供給量が低下し、食肉不足になると危惧されています。畜産や漁獲による環境負荷の増大を抑制し、食肉不足を解決する手段として培養肉の普及が期待されています。

私たちは、ライフサイエンス関連技術を活かして、培養肉の製造に必要な細胞増殖因子の製造、販売事業に取り組んでいます。この事業を加速させるため、2025年4月、カナデビアバイオ株式会社を設立しました。

サステナブルな培養肉の事業を通して、人類と自然との調和に貢献します。

人口増加予測の引用
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/social_development/population/



カナデビアバイオ株式会社
社長

横林 孝康

社会インフラ事業



執行役員
社会インフラ事業本部長
矢野 浩司

当社独自の技術を活かして 「安全で豊かな街づくり」に貢献する とともに、新たな分野に挑戦

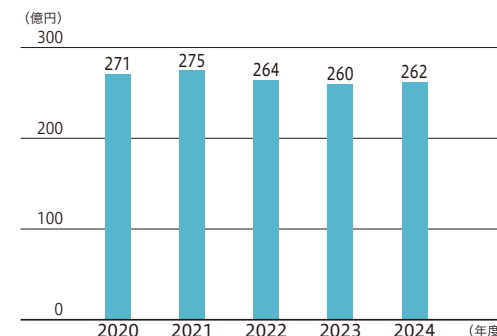
今回の組織改編により、機械とインフラという異なる製品を扱っていた本部が分かれることとなりました。事業領域を明確化し、集中的に推進できることで、職員の責任感が高まり、受注や収益といった成果に対しても、自らの力で取り組む姿勢が求められます。この改編

を踏まえ、社会インフラ事業の強化を図っていきます。

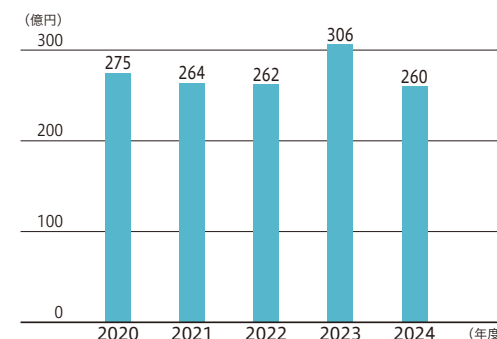
当事業本部は水門・鉄管や橋梁など公共性の高い製品を扱っており、一番の使命は社会貢献と考えています。特に激甚化する災害への対応として、高潮・津波の際に浸水被害を防ぐフラップゲートや、津波を早期検知するGNSS海洋ブイ、ダム再開発工事等で使用される浮体式仮締切設備を展開しており、これらには当社独自の技術が活かされています。またインフラ設備の老朽化対策、カーボンニュートラルで見直されている水力発電所のリニューアルにも貢献しています。さらに堺工場のドックを活用した大型構造物の製造は、他社にない強みです。市場ごとに山・谷の変動がある中、技術者を柔軟に投入できる点も、今回の組織改編の効果と考えています。

不適切行為については、本社と工場とのコミュニケーション不足が主たる原因であったと真摯に反省しています。早急に風土改革、意識改革に取り組んでいきます。

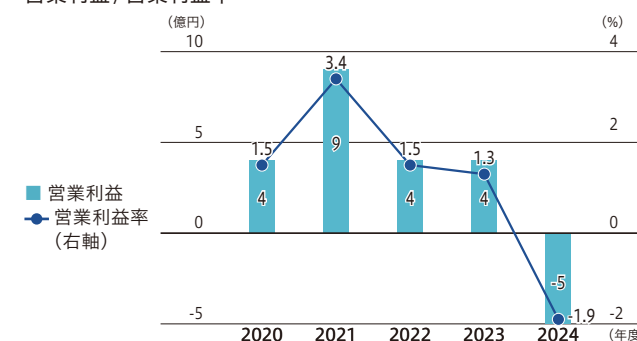
受注高



売上高



営業利益 / 営業利益率



市場の特徴

- 水門
 - 災害激甚化や設備の老朽化により大型更新工事や改造・修繕工事が増加
 - 電力各社では脱炭素化に向けた水力発電設備の維持更新需要が旺盛
- 橋梁
 - 新設橋梁の市場は減少傾向がみられるが、老朽化対策の保全（修繕）・更新需要は伸長傾向
- 海洋
 - 港湾機能向上と防衛力強化によるケーソン等港湾施設関連の需要は堅調
- 煙突
 - 延命化に向けた補修・耐震補強の引合いが増加



当社の強み

水門

- 当社独自技術が豊富（ダム仮締切設備、フラップゲート、ICT活用の水門状態監視システム等）
- 海外製作工場を有する（TANGENT Kanadevia）

橋梁

- 長大橋施工技術、耐震補強工事の豊富な施工実績、3次元モデリング技術



海洋

- 大型海洋構造物向けドックを保有



煙突

- 高層煙突の新設および耐震補強の豊富な施工実績

社会インフラ事業

「Forward 25」2年目を振り返って

公共事業は、市場の安定性がありますが、大きな収益を得ることは難しい事業です。そうした中、当社独自の技術を活用した浮体式仮締切設備、フラップゲートや、カーボンニュートラルへの取り組みの分野で収益を上げることができました。

特に、「浮体式仮締切工法」を活用したダムのリニューアル工事、水力発電所で活用する水圧鉄管の工事では、計画を上回る高い利益率を実現しました。今後はこうした分野へ事業をシフトし、収益全体の底上げを図ります。水門においては、通常運用時のデータを自動収集・解析を行うことで、状態監視と劣化指標を提供する「診衛門」を展開しています。技術者不足やインフラの老朽化に伴い、予防保全や更新時期の判断（兆候のキャッチ）が社会課題となる中、その解決をめざしたDXを活用した取り組みであり、現在、全国の12基の水門設備に導入されています。

海外事業の拡大に向けた取り組みも進捗しており、2023年8月にタイで立ち上げた合弁会社「TANGENT Kanadevia」を拠点とし、東南アジアの水門需要への対応を中心とした政府開発援助（ODA）案件等に対応しています。2024年9月には、ODAの一環として、フィリピンの洪水被害を低減させるための水門工事を受注しました。水門・鉄管を中心に、グローバルへの足掛かりは着実に築かれつつあります。

「サステナブルビジョン」実現に向けた取り組み

当事業本部では、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）の一つである「災害激甚化への対応」、「2030 Vision」で定めた事業分野の「安全で豊かな街づくり」などへの貢献に取り組んでいます。

DXを活用した「診衛門」はその一つで、診断を行う上で、その根拠となるデータの収集が不可欠です。現在は、そうしたデータを効率的に取得できる仕組みづくりに注力しており、データが蓄積されることで、点検・診断などを一括してお客様に提供できる体制の構築を目指しています。水門が先行していますが、今後は他の製品にも展開していきます。

防災とインフラ老朽化への対応において、当社は、橋梁事業は125年、水門事業も100年超にわたる長い歴史と実績があり、多くのノウハウを蓄積しています。これらの知見を長寿命化やメンテナンスに活かすことが、「安全で豊かな街づくり」に貢献する方向性の一つと考えています。

技術を活かすための人材は、当社の財産です。働きやすい環境をつくり、個人個人の能力を最大化させることに努めています。

DXを取り入れた社会インフラ設備のICT技術



脱炭素化事業



執行役員
脱炭素化事業本部長
山本 淳一

社会ニーズに即応できるよう、 脱炭素化技術の社会実装に取り組む

温室効果ガスの削減は、将来の地球環境を守り、持続可能な社会を実現するために、企業として果たすべき重要な責務と考えております。当社では脱炭素化事業を次世代を担う中核事業の一つとして位置づけ、積極的に育成していく方針を掲げています。廃棄物処理や気候変動など広範な環境課題に貢献していくことは、私自身の入社

当時からの変わらない思いです。

当事業本部には、「船用エンジン事業」「プロセス機器事業」「脱炭素化システム事業」「風力発電事業」の4つの柱があり、中でも脱炭素化システム事業における、水素発生装置などのPower to Gas事業は当社の技術の強みが活かされています。2030年以降、気候変動の影響が一層顕在化すると予測される中、社会のニーズに即応できるよう、風力発電などの再生可能エネルギーを含めた脱炭素化技術の社会実装に取り組んでいきます。

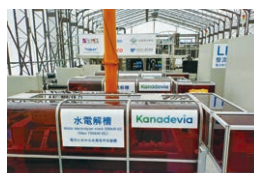
2024年7月に公表した船用エンジン事業に関する不適切行為については、長年の組織的な閉鎖性やコミュニケーション不足が要因の1つと考えています。私たちは、その原因と真摯に向き合い、得られた教訓を今後の事業運営に活かすことで、信頼の回復に全力で取り組んでいきます。あわせて、他社とのパートナーシップの強化やM&Aの推進、人材育成にも注力し、グローバルな視点で事業の発展を図ってまいります。

市場の特徴

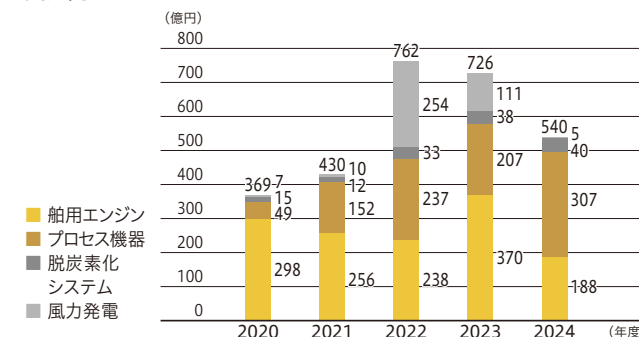
- 船用エンジン
 - 好調な新造船市場に支えられ足元の受注は堅調
 - 船舶の排ガス規制や燃料転換などの新たな需要
- プロセス機器
 - アンモニアなどの代替燃料用タンクの新たな需要
 - 北米で原子力発電所の使用済燃料や廃炉などでのキャスク・キャニスタの需要、国内でも潜在需要
- 脱炭素化システム
 - 日本政府のグリーン成長戦略のなかで、2050年の既存インフラへの合成メタン90%注入目標や水素基本戦略を公表
 - 社会実装に向けた課題は大型化とコストダウン
- 風力発電
 - 日本政府は、2030年までに1,000万kW、2040年までに最大4,500万kWの洋上風力導入目標を掲げて積極推進（2024年末の日本の風力発電の累積導入量は584.4万kW）

当社の強み

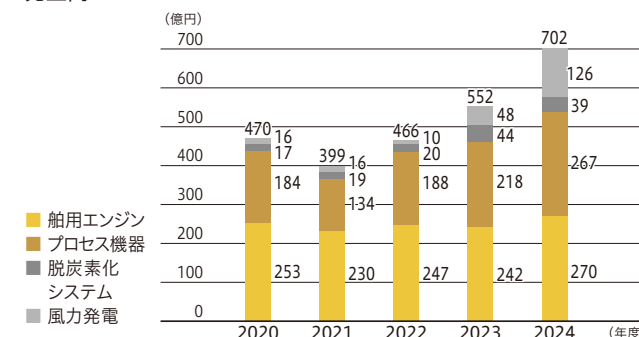
- グローバル市場に展開した国内外グループ拠点を活用
- 国内外におけるプラントエンジニアリング実績
- 压力容器、熱交換器等の高い製造能力と豊富な納入実績
- 船用エンジン：種々の脱炭素燃料に対応／自社触媒による排ガス脱硝装置
- 陸上風力：開発・建設・運営を一貫して実施するノウハウ
- 洋上風力：海洋構造物・浮体構造物の設計・製造技術
- 脱炭素化システム：大型水素発生装置／Power to Gasシステムの提供



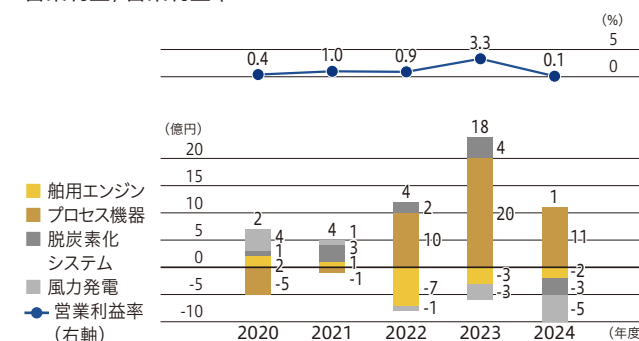
受注高



売上高



営業利益 / 営業利益率



脱炭素化事業

「Forward 25」2年目を振り返って

2024年度、脱炭素化システム事業の新たな拠点として、山梨県都留市に固体高分子（PEM）型水素発生装置の中核機器となる水電解スタックの量産工場を建設することを決定しました。この量産工場の建設は、「Forward 25」における重点投資計画の一環であり、設備投資規模は約80億円です。本計画は経済産業省の「GXサプライチェーン構築支援事業」の採択を受けております。新工場の水電解スタックの生産能力は年産1GWに及び、完成予定は2028年度末です。この量産化工場建設は、国内外での水素関係事業の展開に向けた大きな一歩となります。

加えて、2024年3月にオマーン国のLNG事業会社Oman LNGと、「メタネーションの事業化に向けた協力覚書」を交わしました。1年間の交渉の末、2025年6月に、Oman LNGとメタネーションプラント建設に向けた技術検証や設計業務等の契約の締結に至りました。オマーンが国として掲げる「国家グリーン水素戦略」の実現に貢献するものであり、当社にとっても大きな進展です。

風力発電事業では、青森県のむつ小川原で始動した陸上風力発電プロジェクトにおいて、4.3MWの風力発電機を15基設置する計画のうち、9月15日時点で12基の設置が完了し、順次試運転を開始しています。稼働後は約20年の運転管理とメンテナンス業務も担います。洋上風力発電の分野では基礎構造物（着床式・浮体式）の製造に注力しており、当社を含む5社が共同提案した「愛知県浮体式洋上風力実証事業」がグリーンイノベーション基金プロジェクトに採択されたことは、浮体式事業展開の大きなマイルストーンになると考えています。

プロセス機器事業は、熊本県有明工場で培ってきた技術が認められ、アンモニアコンバーター等が好調でした。一方で、アンモニアなどの代替燃料用貯蔵・輸送タンクの事業展開が2024年度に大きく進まなかったことは今年度以降の課題です。使用済み核燃料貯蔵容器の製造販売事業を手掛ける原子力関連機器事業では、脱炭素化の重要な選択肢として原子力の役割が世界的に再評価される中、将来の飛躍に向けた準備が進捗しています。国内では、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における工場の着工が始まります。また、海外では、NAC International（以下、NAC）と連携した案件取り組みを行っています。2023年6月にNACが買収したカナダのNIAGARA ENERGY PRODUCTSも同事業のグローバル展開に寄与しています。

船用エンジン事業では、好調な新造船市場を背景に受注は堅調に推移しました。海運・造船業界の脱炭素化に向けた燃料転換の動きが加速しており、当社はLNGやメタノールを燃

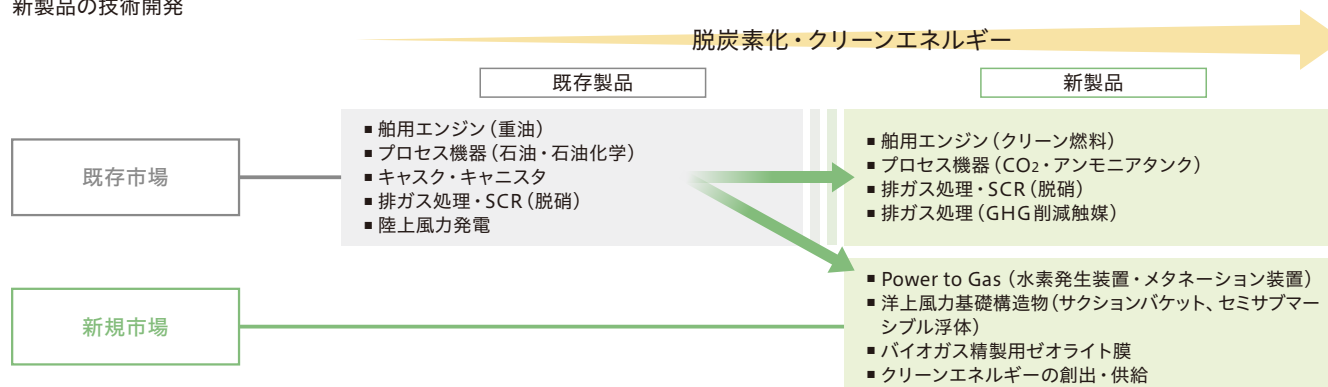
料とする二元燃料エンジンの製造・納入を進めています。今後はアンモニア燃料等新燃料船への対応にも取り組んでいきます。その一方で、2024年7月に公表した製品の陸上運転記録等に関する不適切行為は、ステークホルダーの皆様の信頼を著しく損なう重大な事案であり、グループ一丸となって再発防止の徹底に努めており、信頼の回復に全力を尽くしてまいります。

「サステナブルビジョン」実現に向けた取り組み

長期ビジョンの中で、当事業本部は2030年の売上高を、現在の約700億円から2倍の1,400億円、営業利益率は10%を目指しています。しかしながら、脱炭素化に関する市場は不確実性が高く、拙速に拡大を追求するよりは、常に市場の動向にアンテナを張りつつ、まずは当社の競争力の源泉である技術基盤を盤石にすることが最優先であると考えています。

脱炭素化システム事業では、「製品を売る」というマインド

新製品の技術開発



脱炭素化事業

セットから「エンジニアリングの知見を活かしたシステムを提供する」事業へと転換します。また海外展開においては、完成品を輸出するだけでなく、水電解スタック等の構成機器を現地のパートナー企業に供給し、現地で最終製品化する協業モデルも柔軟に模索していきます。

風力発電事業においては、青森県むつ小川原の陸上風力プロジェクトを着実に推進し、完成後は再生可能エネルギーの普及に大きく貢献できると考えています。一方、浮体式洋上風力発電は今後の挑戦であり、国際競争力のある価格での商用化とそれを足掛かりとした海外展開が不可欠です。

プロセス機器事業は、既存の海外展開をさらに加速させます。台湾企業との技術提携による球形タンク製造技術の導入を進めるほか、他の脱炭素化事業と連携し、共に海外展開するシナジー効果も追求します。

船用エンジン事業では、2025年4月にこれまでプロセス機器事業を率い、NACとの関係を強固にした実績を持つ人材を日立造船マリンエンジンの社長に登用しました。彼のリーダーシップのもと、ライセンサーである Everllence 社 (旧 MAN Energy Solutions 社)、WinGD 社との信頼関係をさらに強化していきます。

カナデビアのコーポレートカラーは、当社が環境や脱炭素を推進していく強い意志の表れです。しかし、その取り組みへの認知はまだ十分ではありません。事業成長と社会貢献の両輪で地道な活動を積み重ね、持続可能な社会の実現に貢献し、ビジョンを達成してまいります。

NAC International

会社概要

1968年創業、所在地 米国ジョージア州ピーチツリーコーナース。使用済核燃料や核物質の包装、貯蔵、輸送、処分に関する機器の供給およびサービスにおいて深い専門性を有し、原子力燃料サイクルおよび原子力エネルギーに関する幅広い業務を行う。2013年にカナデビアグループに。



NAC International (以下、NAC) は、脱炭素社会の実現に向けて、環境に責任ある原子力の利用を推進し、原子力発電所や原子燃料サイクル施設から発生する放射性廃棄物の安全、確実、かつ効率的な管理を行います。

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で数十年にわたり責任ある役職を歴任した後、2003年にNACに入社。使用済燃料プロジェクト部門を経て2006年に社長に就任。2013年より現職。機械工学修士。

2050年までの世界的な脱炭素目標と予測される電力需要を満たすためには、原子力発電の大幅な拡大が必要となります。COP28では、20カ国以上が原子力発電能力を3倍にすることを誓約しました。この成長には、従来の大型水冷炉と、1～300 MWeの電力を生産する小型モジュール炉 (SMR) の両方が関わってきます。SMRは可搬性、拡張性に優れ、様々な用途のために熱や電気を生成することができます。

NACは、新型原子炉用コンポーネントの製造、原子燃料の安定供給戦略の策定、そして核物質、使用済燃料、放射性廃棄物の管理、包装、貯蔵、輸送、処分を通じて、原子力分野の成長に貢献できる有利な立場にあります。近年、NACは買収を通じて事業を拡大しており、今後もこの戦略を継続し、原子力産業に提供できるソリューションの幅を広げていく計画です。

一方で、この「新しい原子力」領域で期待される成長の多くは、原子炉技術開発者や早期導入顧客との戦略的パートナーシップの構築および投資によって推進されることが見込まれています。NACは現在、技術開発および商業化の様々な段階にある十数社の新原子炉技術企業と連携しています。

特筆すべきは、Deep Isolation Nuclear社とのパートナーシップと、同社への少数株主としての出資です。同社は革新的な深部ボーリング孔技術で核廃棄物処分業界に変革をもたらすことを目指しています。

この技術は、使用済核燃料と高レベル放射性廃棄物を、安全か

つ拡張可能で、費用対効果の高い方法で処分するソリューションを提供します。これは、廃棄物を地上での一時貯蔵から最終処分へと移行させたいという世界的な需要に応えるものです。年内には、技術の本格的な実証試験が開始される計画です。

NACは、この重要な将来に向けた成長戦略と、中核事業および既存市場への継続的な注力のバランスを取ることに尽力しています。当社は、将来の成功が、高品質の製品とサービスを納期通りに一貫して提供し、それによって顧客満足度を確保することにかかっていると十分に認識しています。NACは、環境に配慮した製品とサービスを提供することにより、原子力によるクリーンでカーボンフリーな発電を支援する役割に誇りを持っています。

業界の需要に応えるためには、優秀な人材の採用と維持が不可欠です。NACは従業員を大切に、専門的な成長のためのやりがいのある環境を提供することを目指しています。

NACは、原子力産業におけるカーボンニュートラルと環境スチュワードシップへの取り組みを支援し、2025年以降の成功に向けて体制を整えています。



NACは、Deep Isolation Nuclear社のユニバーサルキャニスターシステム (UCS) (写真) を独占的に供給しています。

DX推進

 Kanadevia DX
<https://www.kanadevia.com/company/dx/>

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

当社グループは造船事業にはじまり、現在の主力事業であるごみ焼却発電施設に至るまで、ものづくりとエンジニアリング技術を強みとして社会課題の解決に取り組んできました。民間事業では、医療分野や陸上養殖などの製品・施設でデジタル技術を既に活用しています。また、公共事業においても、お客様やその先の利用者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、環境の変化に対応していくためにも、IoTやAIといったデジタル技術の活用が不可欠です。今年で創業145年目を迎える当社は、次の100年に向かって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、デジタル技術も当社の利益の源泉にしていきます。

方針と戦略

当社の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)」で構成されています。2026年度から始まる次期中期計画に先立ち、生成AIを重点的に推進するための組織も新設しました。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

製品のIoT化推進とAI活用促進

当社製品・施設の運転データの収集・蓄積・分析のためのIoT基盤「EVOLIoT」の構築を進め、中期経営計画のKPIである製品IoT化率60%を1年前倒して達成しました。EVOLIoTは、ごみ焼却施設、陸上養殖、水素発生装置などで導入されており、適用範囲のさらなる拡大によりお客様の価値向上をめざします。

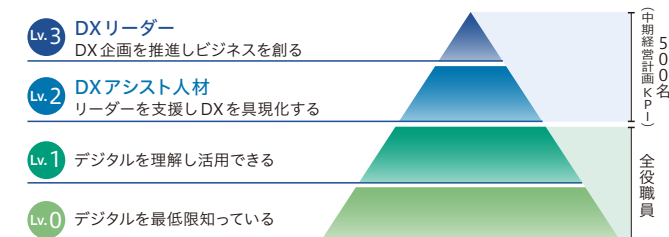
AIを活用した「胎児不整脈診断システム」では、世界で初めて超音波動画だけで診断が可能なシステムを開発し、2025年に第7回オープンイノベーション大賞(厚生労働大臣賞)を受賞しました。

DX人材育成と新事業創出の文化醸成

DX人材グランドデザインに基づいたDX人材の育成を進めており、550名のDXリーダーおよびDXアシスト人材(2025年度修了予定者を含む)が各事業部に配置されています。2021

年度に開始したDXリーダー研修では、デザインシンキングを軸に顧客思考を通じてDXアイデア(What)を創出するカリキュラムを採用しており、その中から有望なテーマを抽出して事業の具現化に取り組むことで、挑戦する文化の醸成を図るとともに、新事業の創出機会を増やしています。

DX人材育成の全体像



KPI (2025年度)	24年度実績	
	製品IoT化率	64.2%
	製品IoT化率	60%
	DX人材育成数	352名(累計)
	DX人材育成数	500名

Voice

価値創造のアウトカム

DXが拓く未来：改革の波紋が組織力と企業価値を高める

DXリーダー研修1期生として参加した経験は、私にとって大きな転換点となりました。DX推進が単なる技術導入ではなく、企業価値向上の核心であることを深く理解できたことで、ビジネスモデル自体を変革する必要性を実感しています。

研修後も企業価値向上に向けた新規ビジネス創出に継続的に取り組んでおり、現在は森林資源を題材に、地域産業の活性化と共生共栄をめざすアイデアを検討中です。

何より貴重なのは、同じマインドを持つ仲間との交流です。個人の学びが組織全体の活性化へと発展し、職場にも新しい発想や挑戦を歓迎する風土が芽生えつつあります。

このような学習機会を提供する枠組みが整備されたことが、従来業務の枠を超えた“挑戦”への後押しになっていると感じます。



環境事業本部
 運営ビジネスユニット
 エネルギー運営部 茨城発電所
 寺谷 健作

グローバル展開

専務執行役員
海外統括本部長
大嶋 幸一郎



海外グループ会社の成長を礎にグローバル化を推進

今年4月に海外統括本部長を拝命した大嶋です。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おり、グループ全体の成長ドライバーとして益々重要度を増しています。前職の金融機関では、世界各国の電力、インフラ、エネルギーセクター向けの投融資業務に永年従事しましたが、これまでに培った知見やノウハウ、経験を当社の海外事業の進展に活かしてまいります。当社はここ数年、多くのリソースを海外でのM&Aや事業投資に投じていますが、投資の果実を最大限にするべく、PMI (Post Merger Integration) に注力すると共に、拡大する事業規模に相応しいガバナンス体制の強化に取り組んでまいります。

4月から東南アジア・南アジア地域の拠点運営体制を見直すことで、当該地域での事業開発力を抜本的に強化するなど、将来に向けた海外事業基盤の強化に一層注力していきます。

取り組み

2024年度の海外事業の売上高は、約2,974億円と前年度比で+498億円と20%の増加となり、当社グループ全体の売上高の49%を占めるに至りました。これは主に海外子会社3社の業績伸長によるものですが、特にInovaは、継続的事業の強化を目的としたO&M (Operation & Maintenance) 企業の買収やアセットマネジメントビジネスへの進出を企図した英国企業の買収など、事業拡大と事業ポートフォリオの最適化に寄与する多くのM&Aを実行しました。25年度は、こうした投資が当初計画したとおりの成果をあげているのかどうか、しっかりとモニタリングすると共に、必要なサポートを行っていきます。課題であったカナデビア本社の海外事業展開については、特に成長市場である東南アジア・南アジア地域での抜本的な事業

開発力の強化に向けて、今年の4月にタイ現地法人を地域統括拠点と位置づけました。役員を統括拠点長として派遣し、権限移譲と事業本部との連携を一層強化することで、迅速で実効性の高い事業推進体制を構築していきます。また、事業面では、オマーン国での将来的な商業メタネーションプラント建設に向けた実証実験プロジェクトに参加するなど、当社が有する海水淡水化、水電解、メタネーションに関わる技術を通じて、地球規模での脱炭素化に貢献してまいります。

海外事業の拡大を支える運営基盤も強化しています。2年前にスタートしたグローバル人材育成プログラムは、座学の研修にとどまらず、海外赴任や海外関連事業への従事などを組み合わせることで、より効果的なプログラムへと改善する予定です。また、海外拠点でのコンプライアンス体制の一層の強化にも注力してまいります。

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でシナジー最大化を図る

当社グループでは、年に一度、海外子会社3社の経営幹部と各海外拠点長が一同に会する“Global Meeting”を開催しています。第11回となる2025年は6月5日に大阪国際会議場で開催し、桑原社長によるカナデビアグループの24年度決算、全体方針等に関するスピーチを皮切りに、各子会社のCEOからの事業の状況と今後の戦略に関するプレゼンと意見交換が行われました。また、グループとしての品質に関する強化方針や昨年参加したアゼルバイジャンでのCOP29の総括とCOP30に向けた取り組み状況が共有されました。さらに、初めての試みとして、各子会社のCEOやアジア統括拠点長などによるパネルディスカッションを行い、戦略事業エリア、人材、カナデビアブランド等、多岐に亘るテーマに関して活発な意見交換が行われました。

今後も、Global Meetingの場を活用し、カナデビアグループの一体感の醸成とシナジーの最大化を図っていきます。



Global Meetingでのパネルディスカッション

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。KPIとして掲げている海外売上比率40%は前倒しで達成しましたが、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、ガバナンスの強化に加え、今年



新たな廃棄物処理システムと脱炭素技術を提案し、世界の脱炭素化と資源循環に貢献

2024年11月、アゼルバイジャン共和国の首都バクーで開催された国連気候変動枠組条約第29回締約国会議（COP29）の「ジャパン・パビリオン」に初出展しました。期間中には、当社の桑原道社長兼CEOが、一般社団法人日本環境衛生施設工業会（以下、JEFMA）主催のセミナーで、「多様な廃棄物処理技術とCCUSで実現する資源循環」を提案しました。

「革新的な廃棄物処理システムで実現する循環経済とGHG排出ネット・ゼロ」をテーマにしたブースで、廃棄物発電（ごみ焼却発電）、風力発電、海水淡水化、水電解、メタネーションなどの技術展示を行い、123の国・地域から大統領や閣僚など要人も含め1,000名を超える来場者を集めました。

世界の多くの地域では廃棄物を埋め立て処理していますが、日本では廃棄物発電技術が進化し、CO₂回収やメタネーションなどの技術と組み合わせることで脱炭素と循環経済に貢献することができます。COP29での初出展を通じて、当社の技術や製品が世界で求められ、循環経済や脱炭素に寄与するものであることが改めて認識されました。

会場の様子



COP29は2024年11月11日から11月24日まで開催され、11月20日には、当社社長兼CEOの桑原が日本環境衛生施設工業会（JEFMA）主催のセミナーに登壇し、講演しました。浅尾環境大臣のご挨拶で始まり、立ち見が出るほど盛況でした。



桑原社長兼CEOのJEFMAセミナーでの講演の動画
https://www.youtube.com/embed/Tbl_rbyo4t4?feature=oembed

世界中の方々が私たちのブースを訪れました。アゼルバイジャン、スコットランド、台湾、ソマリア、タイ、トルコ、ザンビア、アメリカ、ナイジェリア、ロシア、インドネシア、ウズベキスタン、ベルギー、ブラジル、オーストラリア、マダガスカル、イスラエル、中国、タジキスタン、レソト、イタリア、南アフリカ、ケニア、スイス、ウクライナ、パキスタン、モロッコ、南スーダン、ウガンダ、イギリス、カナダ、エジプト、イエメン、日本などから120名を超える方が来場し、特に、初日は大成功となりました。

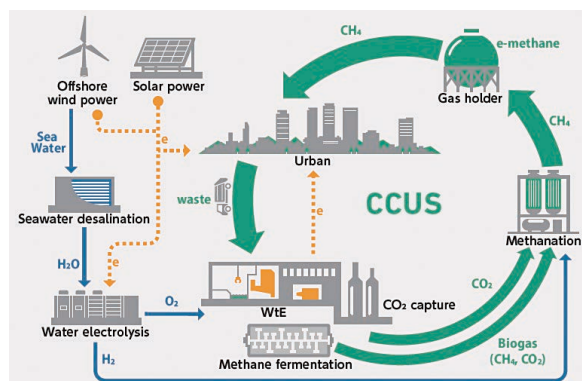
当社ブースに来場された方々からは、当社展示の革新性に対して非常にポジティブな意見や反応をいただきました。現地展示およびセミナー登壇は国際社会に向けた我々の取り組みのアピールだけでなく、社内にとっても気候変動に対する意識向上につながる、とても有意義な機会となりました。

今後も当社は気候変動対策に貢献していきます。



カナデビアのCOP29での展示内容

カーボンニュートラルに向けた脱炭素化への取り組み



カナデビアグループは、廃棄物発電、メタン発酵、風力発電、淡水化、水電解、メタネーション、そして効率的なCO₂回収技術を、既存および開発中の技術パッケージとして組み合わせた、革新的な廃棄物管理システムを提案しました。水電解は酸素と水素を生成し、酸素は高効率のCO₂回収のために廃棄物焼却に供給され、一方、水素は回収されたCO₂とのメタネーション反応を通じてe-メタンに変換されます。

サステナビリティ推進に向けて

執行役員
サステナビリティ推進室長
友岡 愛子

持続可能な未来に向けた、責任ある一歩

私たちが考える2050年のあるべき社会は、無駄になる物が一切ない究極の循環が実現している世界です。私たちは、このような世界を「Resilience Eco Society®」と名付け、目標を設定しました。例えば、「水利用による負荷」の分野では、自社および顧客が事業を行う流域ごとにウォーターポジティブをゴールとして設定します。水リスクが高い地域では、使用水量の100%補給や水源涵養林の保全、水クレジットの活用を検討し、排水の水質管理もより厳しい自主基準を徹底します。リスクが低い地域では、厳格な水質管理を重視し、顧客にも同水準を実現できる設計や運用支援を行います。このような取り組みを通じ、全事業でウォーターポジティブの実現を目指し、環境負荷低減に努めます。

しかし、現代社会は、人権侵害や貧困等の難しい課題も抱えています。環境課題の解決は、社会課題の緩和に役立つかもかもしれませんが、カナデビアの力だけでさまざまな環境・社会課題を解決することはできません。カナデビアとステークホルダーの皆様とが共に行動することが不可欠です。私たちは、「Resilience Eco Society®」の実現が「人々の幸福の最大化」につながると考えています。カナデビアは、ステークホルダーの皆様と共にサステナブルな未来「Resilience Eco Society®」の実現を目指してまいります。

基本的な考え方

当社グループの事業は、気候変動、生物多様性の喪失、汚染という3つの環境課題の解決、サステナブルで安全・安心な社会の実現に貢献します。当社グループの成長が環境負荷低減につながり、ひいては人々の幸福をより大きくします。

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まいります。

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

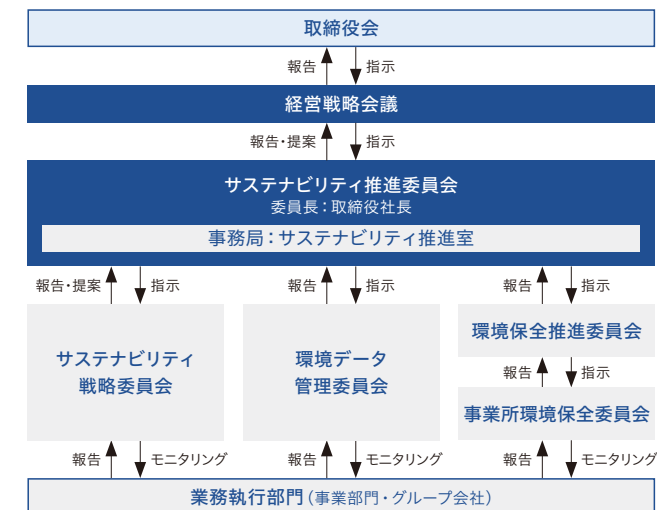
推進体制

当社では、取締役会およびサステナビリティ推進委員会が中心となり、サステナブルビジョン実現に向けた戦略や目標設定、「成功の柱」(マテリアリティ)に関する施策の実施状況を監督し、指示を行っています。中期経営計画の策定時には、気候変動や自然関連のリスク・機会、ESGリスク等を考慮し、戦略や目標の見直しを行います。

サステナビリティ推進委員会は年4回開催し、委員長である取締役社長ののもと、グループ全体の重要課題や取組について議論・確認を行い、必要な承認を行っています。また、サステナビリティ推進室が事務局として、方針策定や施策の実行支援、情報発信などを担い、優先度の高い項目の進捗を経営陣に報告しています。

サステナビリティ推進委員会における議論は、経営会議や取締役会に報告されます。サステナビリティに関する議題を扱う取締役会は、年2回開催しています。

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
2024年度の活動実績	開催回数：4回 ・環境データ報告および社外開示データの第三者保証 ・TNFDレポート開示進捗報告 ・サステナビリティロードマップ進捗状況報告 ・InovaのESG取り組み状況紹介
事務局	サステナビリティ推進室

安全衛生

執行役員
安全衛生統括部長
徳尾 真信

安全衛生管理の原点に帰って

当社グループが持続的に企業価値を向上していくためには、Kanadevia Valueの経営姿勢に掲げているように「全ての事業活動の場において、安全最優先を徹底する」ことが最も重要であると認識しています。

職員の安全を確保し、健康を維持することは、企業経営において最重要リソースである「人材」を守ることであり、原点に立ち戻り、当社グループ全体で職員が安全で健康に安心して働き続けられる職場づくりを推進します。このことは、顧客の皆様にとっての「安心」を高めていくことになると考えています。安全文化醸成の取り組みにより「安全」を実現できる人材育成、組織体制、管理体制（リスクアセスメント、本質安全化の推進）をさらに強化してまいります。

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

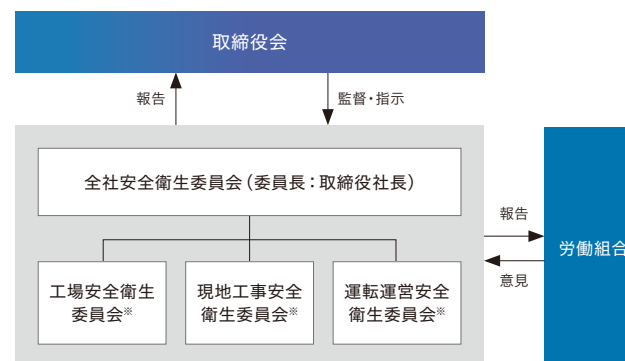
において、安全を最優先するための知識・技術を向上させ、それを事業活動の中で実践できる仕組みづくりを推進しています。

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、職員一人ひとりが安全に働ける職場づくりを目指し、労働環境の向上に取り組みます。

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、取締役社長を委員長とする全社安全衛生委員会を設置しています。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し、同委員会で決定し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

安全衛生統括部の設置

安全衛生管理体制のさらなる強化のため、2025年4月に社長直轄の組織として「安全統括部（現 安全衛生統括部）」を設置しました。これにより、安全点検、事故・災害対応、安全教育、安全衛生情報の共有等をグループ横断的に実施できるようになりました。

安全文化の醸成

経営幹部によるラインウォーク

2024年度より、経営幹部による「経営層パトロール」を導入しました。このパトロールは、経営幹部全員が、当社グループの工場、プラントの建設現場や、ごみ焼却発電施設および水処理施設の運転運営事務所を訪問し、「安全最優先」の意識を全役職員に浸透させることが目的です。現場の実態を確認し、現場監督から職員まで直接問題点や改善案について情報収集することで、作業環境の改善、安全対策の強化、スタッフのモチベーション向上を図ります。さらに、現場の声を経営戦略に取り入れ、働きやすい職場環境作りに反映させます。

2025年度もこの取り組みを継続しており、「ラインウォーク」と名称を変えました。「ラインウォーク」では、経営幹



経営幹部とのコミュニケーションを強化

安全衛生

部だけでなく各事業本部のライン管理者が積極的に現場に赴き、実態把握やコミュニケーションを強化し、現場の最前線と連携を深め、問題点等の早期解決を進めていきます。

対話による安全活動

外部機関による安全診断の結果、安全管理だけでなく、組織体制やリーダーシップ等にさまざまな課題が見つかりました。これらの課題を経営課題として、経営幹部および工場幹部、安全部門が認識して先頭に立ち、解決していく社内体制を強化していきます。そのベースになるのが、経営幹部、各事業本部の管理者層、安全部門と工場、現場での職員と対話からの課題発掘です。これまでの指摘・是正の安全管理から、「対話による安全活動」に積極的に取り組みます。ワークショップ等で事例を共有し、安全文化を向上させていきます。これによ

り職場の安全性を高め、日常的に職員同士も積極的にコミュニケーションをはかることで、安全に関する知識や意識共有、リスク低減を促進していくことを目指します。

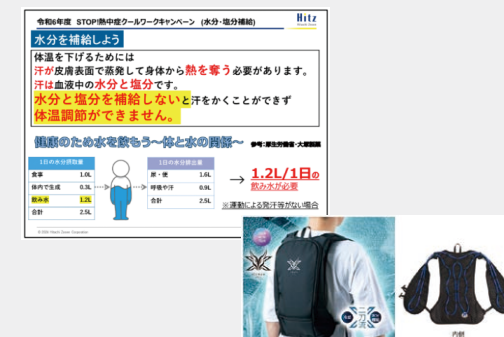
KPI
(2025年度)

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。

コラム 熱中症対策

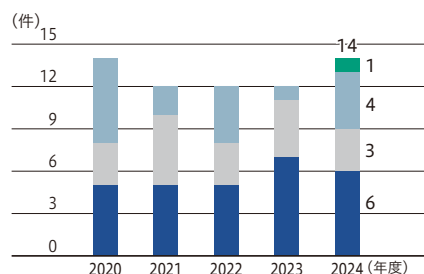
連日の猛暑における熱中症対策は、工場や建設現場等の過酷な現場で作業に従事する職員を有する当社グループにとって重要な課題です。2024年度は厚生労働省主催の「STOP! 熱中症 クールワークキャンペーン」に基づき、「熱中症防止啓蒙資料の作成・配付」「熱中症対策用品の推奨」「熱中症対策優良現場の表彰」など実施しました。

なお、2025年度も「STOP! 熱中症 クールワークキャンペーン」に基づいた活動を継続するとともに、新たに義務化された対策について指導を強化していきます。



休業災害件数

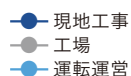
休業1日以上労働災害



※ 現地工事は、海外工事を含む

休業災害度数率

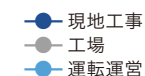
(休業1日以上労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数) × 1,000,000



※ 「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

調達

執行役員
調達本部長
貝淵 剛一

環境負荷ゼロを目指し、 サステナブル調達に取り組む

当社グループのサステナブルビジョンを実現させるうえで調達本部は極めて大きな役割を担っています。素材・機械・電気機器などの資機材から、工事・設計などの役務まで、コスト比率で約80%を社外から調達し、取引先数も現状で3,000社以上に及びます。さらに、新しい技術を取り入れて環境負荷ゼロを目指していく必要があります。どのような技術が開発されているのか、その技術を持っているのはどの取引先なのか、常にいろいろな業界に目を配り、拡大していくサプライチェーンをコントロールしなければなりません。その中には海外の取引先もあり、為替・地政学等のリスクにも考慮が必要です。調達本部はマネージャー、スタッフともに研鑽してサステナブル調達に取り組んでいきます。

方針と戦略

当社は「カナデビアグループ調達基本方針」を2023年に制定し、「公正・公平な取引」「人権」「労働安全」「環境保全推進」等の方針に基づき、「成功の柱」のひとつである「サステナブル調達」の実現を目指しています。そのためには、サプライヤーの皆様のご理解とご協力が不可欠です。

2019年度以降、主要サプライヤーを対象に実施しています国連グローバルコンパクト作成のSAQ (Self-Assessment Questionnaire) を用いたサステナブル調達調査は、「調査→評価→各社へのフィードバック→改善要請→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のための指標としています。

取り組み

現在当社では、サステナブル調達のKPIとしてSAQの評価点を採用しております。サプライヤーの皆様からの回答を元に、サステナビリティ推進状況を可視化し、要改善点をフィードバックすることで、毎年着実に評価点は向上しております。

さらに調査内容の分析をすすめるため、2024年度のサステナブル調査から、社会的責任として特に重要性が高い、以下の2テーマについては最高評価点を目指すべき設問として重み付けをしました。

- ① 関連法規に関する理解の有無を問う設問
- ② 社員の生命、健康、健全な生活に関わる設問

これらの項目について優先的に対応して頂けるようサプライヤーの皆様とのコミュニケーションをより強化しました。

またCO₂ネットゼロに向けた新しい取り組みとして、一部の事業所でカーボנקレジット取引を開始しました。

今後も社内関係先との連携、サプライチェーンを構成するお取引先の皆様と協力し合いながら、新しい施策に取り組んでいき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

■ 2024年度の結果概要

調査対象	: 627社 (当社単体発注額の86.7%)
回答率	: 83.9% (526社)
調査結果と対応	: ・全分野でスコアが前年度比3-5%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>

コラム

サステナビリティを重視し、カーボנקレジット取引に取り組む

2024年度に環境負荷低減施策の一環として、有明工場でプロセス機器の製造工程（熱処理、焼鈍、焼き締め）に使用するLPG（ブタン）をカーボנקレジット対象のものに変更しました。また、子会社の日立造船マリソンエンジン（株）でも、船用エンジンの試験運転用にカーボンニュートラルLNGを使用するなど、グループ全体でサステナビリティを意識した調達活動に取り組んでいます。これらの新たな取り組みは、当社グループの調達方針にある「調達プロセスにおける環境配慮」を体現したものです。今後もこの活動をさらに強化し、サステナビリティを重視した持続可能なビジネスモデルの構築を進めていきます。



環境負荷低減施策を進める有明工場

品質

執行役員
品質保証統括部長
大地 佐智子

「Kanadevia Value」をベースに 顧客満足の実現のため、品質を追求する

2024年度に公表した不適切行為を受けて、当社グループの品質コンプライアンスに関する取り組みの脆弱さが浮き彫りとなりました。品質保証体制および職員の意識の両面から、変革が必要です。品質保証統括部は、2024年10月に社長直下の独立した組織として従来の品質保証部門を統合する形で新設されました。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ます。「Kanadevia Value」で掲げる「品質の追求」の実現に向け、お客様に満足と感動を与える製品・サービスの提供をめざします。

基本的な考え方

当社グループは、グループの基本理念である「Kanadevia Value」をベースに「品質の追求」、すなわち顧客満足の実現をめざします。この考えのもと、顧客が求める基本価値である品質不正の撲滅に取り組めます。

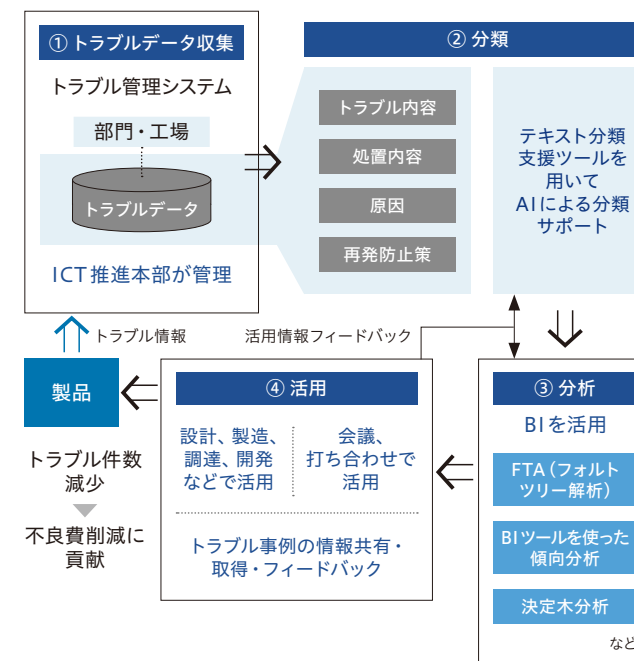
取り組み体制

品質保証統括部は、グループ会社を含めた品質に関する戦略を企画・立案・推進する品質企画部と、事業本部および工場が生産・提供する製品・サービスの品質を保証する6つの品質保証部で構成しています。2025年7月に発足した品質不正再発防止推進室にも参画し、今回の品質不正に関わる再発防止策の実行を推進します。

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

一部事業では人工知能(AI)を利用したトラブル検索システムを有効に活用しており、今後、全社に展開していきます。また、データインテグリティを確保するため、検査データの自動記録と成績書の自動作成に取り組んでいます。

トラブルデータ活用のイメージ図



Voice

価値創造のアウトカム

お客様に満足いただくため、品質トラブル防止に取り組む

私は入社後、船用エンジンの駆動圧力や振動・騒音などの計測業務に従事し、その後、有明工場で発生した品質トラブル情報の電子化業務に携わりました。現在は、品質企画部にて、当社グループで発生した品質トラブル情報の電子化と、その運用方法に関する業務に従事しています。

有明工場の業務では、工場で働く人たちの負担や労力を軽減するために同じトラブルを繰り返さないためのシステムや仕組み作りが重要と考えていました。そして現在は品質保証統括部の一員として、当社グループが生産・提供する製品・サービスの品質トラブルを未然に防ぎ、お客様に満足いただきたいと考えています。お客様のニーズに沿わない・満足いただけない仕事は認めてもらえないためです。お客様のニーズを優先し、お客様の喜びを自分の喜びとして働きます。



品質企画部
企画グループ
西木 智哉

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。

サステナビリティ推進体制 P.48

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室長	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

ISO14001取得状況

国内外拠点のISO14001取得率：80.4%（2024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

水資源

当社グループは、安定的な水源からの計画的な取水と、設備の適切な保全、現場の適切な管理を通じて、適切な水利用の管理や汚染物質の流出防止に努めています。特に、事業活動に伴う排水は、法令の基準より厳しい自主基準を設定し、水質を管理しています。

また、製品の試運転で使用する冷却水等は、蒸発分を除きできるだけ循環利用し、取水量の低減に努めています。

廃棄物

当社グループは、「資源の完全循環」を成功の柱の一つに定め、事業活動による廃棄物の削減、製品の再利用に取り組んでいます。

従来より、製造プロセスで生じる廃棄物の削減に対する職員の意識は高く、各工場の担当者が相互に他の工場を見学し

て、良い事例を共有して切磋琢磨しています。また、2024年度からは廃棄物管理の範囲を、工場だけでなく、現地工事にも拡大しました。現地工事は当社グループ以外の第三者とJVで施工を進めるため、当社の管理方針を直接適用することは困難ですが、関係者とよく話し合い、廃棄物の分別管理を徹底するよう努めています。

環境コミュニケーション

当社グループの事業は、騒音・振動や悪臭等、地域の皆様の生活に影響を及ぼす可能性があります。各工場・事業所においては、騒音・振動、悪臭等の原因を取り除くよう努めるとともに、地域の皆様とのコミュニケーションを大切にして、事業活動を行っています。

グリーンファイナンスの活用

「グリーンファイナンスフレームワーク」の策定

2024年10月、社名変更のタイミングで、「サステナブルビジョン」「2030 Vision」「Forward 25」および最新の各種原則・ガイドラインへの適合、資金使途の追加（メタン発酵システム、原子力関連設備）等を目的に、「日立造船株式会社グリーンボンドフレームワーク」を改訂し、「カナデビア株式会社グリーンファイナンス・フレームワーク」として発行しました。サステナブルな社会の実現に貢献するための事業活動に必要な資金調達の一環として、今後もグリーンファイナンスの活用を進めていきます。

カナデビア株式会社グリーンファイナンス・フレームワーク
https://www.kanadevia.com/sustainability/pdf/JPN_GBFramework20241022.pdf

日立造船グリーンボンド（日立造船株式会社第27回無担保社債）レポート
https://www.kanadevia.com/sustainability/pdf/reporting_2025.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）排出量を低減し、当社製品を通じたCO₂削減効果とあわせてネットゼロにすることをめざしています。

事業活動そのもの（自社）のカーボンニュートラルに向けた取り組み

目標

当社グループは、自社におけるカーボンニュートラルをゴールと設定しています。具体的には、Scope1およびScope2の排出ネット・ゼロです。このゴールに向けて、製造プロセスで使用する燃料のカーボンニュートラル燃料への転換やエネルギー自給率向上、省エネ設備の計画的な導入等に取り組めます。

また、2024年度には合計約200t-CO₂のカーボンクレジット付燃料の購入を行いました。将来的には当社グループ事業によるクレジット組成をめざしています。

実績

エネルギー投入量

2024年度は、エネルギー使用量削減に貢献する各種設備投資に取り組みましたが、品質不適切に起因する対応で多くの燃料を使用したため、エネルギー投入量は増加傾向となっています。

各事業所における省エネルギーに取り組むだけでなく、優れた取り組みについてグループ内での情報共有を図ることで、さらなる効率化を進めます。

Scope1,2GHG排出量

2024年度のScope1,2のGHG排出総量は、2023年度より19.7 kt-CO₂e 増加し、232.0 kt-CO₂eとなりました。前年度は船用エンジン事業における不適切行為への対応による燃料

および電力使用量が増加し、Scope1,2とも増加する結果となりました。

Scope1,2の削減率は、2025年度目標である2013年度比34%に対して、すでに37.3%削減と目標を達成しています。

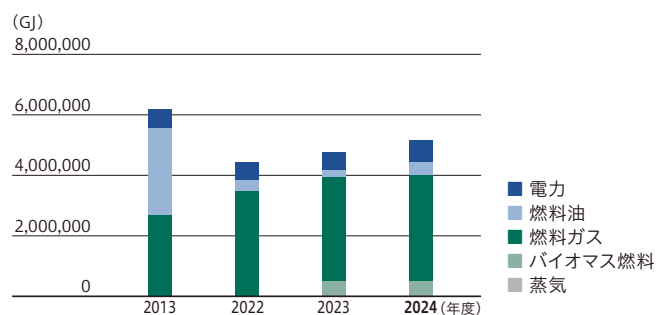
削減目標		2025年度	2030年度	2035年度	2040年度	2050年度
当社グループ GHG排出量削減※1	Scope1,2※2	34%減	50%減	60%減	75%減	カーボン ニュートラル※3
	Scope3	—	—	—	—	
当社製品を通じたCO ₂ 削減			年間約4,000万 t-CO ₂			

※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

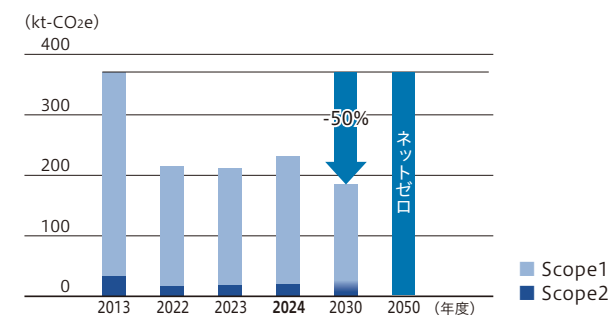
※3 当社グループの排出量から吸収除去・オフセット量を差し引き、第三者のGHG削減貢献量を含めてネットゼロにすることを指す。

Input エネルギー投入量 実績



電力	628,302	598,717	592,012	696,921
燃料油	2,849,812	365,124	225,887	452,788
燃料ガス	2,692,789	3,475,873	3,455,597	3,482,903
バイオマス燃料	—	—	495,164	501,313
蒸気	—	1,950	2,922	2,981
合計	6,170,903	4,441,664	4,771,582	5,136,906

Output GHG排出量 Scope1,2 目標と実績



目標					
Scope1	336.9	198.0	193.1	211.1	2013年度比 50%減 カーボン ニュートラル の達成
Scope2	33.0	16.5	19.2	20.9	
Scope1+2	369.9	214.6	212.3	232.0	

データ開示範囲：当社および連結子会社129社 カバー率：99%

温室効果ガス（GHG）排出量削減

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促進し、Scope1,2のさらなる削減に取り組みます。

なお、2024年度のGHG 排出量（国内外排出分）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。2023年度は国内排出分のみが対象でしたが、2024年度は海外排出分も含め、第三者保証範囲の拡大にも努めています。

バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルに向けた取り組み

目標

当社グループの製品・サービスの導入に伴うGHG 排出削減貢献量が、Scope3の排出量を上回ることを目標としています。GHG 排出量削減貢献量とは、当社グループの製品・サービスの導入により、化石燃料由来の代替エネルギーを創出し、使用を回避できたGHG 排出量に加え、オープンダンピングサイト閉鎖によって削減されたメタン等の温室効果ガス排出量を含みます。

調達先のカーボンニュートラルについては、Scope3カテゴリー1の排出量の最小化に取り組みます。GHGは、鉄の製造や発電、インフラ建設時に多く排出されると考えられますが、脱炭素に向けた啓発活動、GHG 排出量の管理や削減の方法、ノウハウの共有を行い、調達先へのグループ調達方針の浸透を図ります。

顧客のカーボンニュートラルについては、Scope3カテゴリー11の排出量の最小化が課題です。当社グループは、代替燃料

活用やGHG回収について検討するとともに、関係するステークホルダーへの働きかけを行い、具体的な施策を検討しています。

WtE/WtX事業の環境負荷ネットゼロに向けた取り組み

当社グループは、サステナブルビジョン「環境負荷をゼロにする」の実現に向け、WtE事業からマテリアル・ケミカルリサイクルを含むWtX事業への進化を推進しています。GHG 排出では、カーボンニュートラルをゴールとし、Scope1, 2の排出削減とカーボンニュートラル燃料への転換、Scope3では顧客・調達先の排出最小化を推進します。化石由来プラスチックの負荷ネットゼロ、土地利用・鉱物使用の最小化、有害化学物質による負荷ゼロを目指し、サプライチェーン全体で環境性能を高めています。物理リスクはサプライチェーンの下流、すなわち顧客施設に集中するため、環境性能の高い焼却施設の提供でリスクを低減します。移行リスクには、環境改善効果の高い施設の提案を通じて対応し、技術力を活かした事業機会を創出します。さらに、廃棄物からグリーン電力やバイオメタン、グリーン水素などの資源を生み出す技術開発を進め、地域課題に応じた多様な事業モデルを展開します。

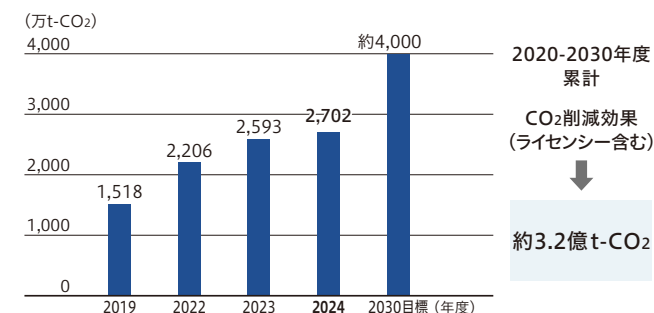
実績

当社グループ製品によるGHG 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、顧客の事業活動を通じてGHGの排出量削減に貢献しています。2024年度末における当社グループの製品（ライセン

シーによるものを含む）によるCO₂削減効果は全世界で年間2,702万tに上ります。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。

当社グループ製品によるCO₂排出量削減への貢献



TCFD・TNFDへの対応

気候と自然に対する考え方

当社グループは、2050年に目指す姿「サステナブルビジョン」として、「環境負荷をゼロにする」、「人々の幸福を最大化する」ことを掲げています。このビジョンを実現するには、「カーボンニュートラル」に加え、自然資本との関わりが深い「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」に取り組むことが重要であり、これら5項目を成功の柱の一部に定め、重点的に事業戦略を立てて取り組んでいます。当社グループは、サプライチェーンの環境負荷、当社グループの製品・サービスをご利用いただく顧客の環境負荷を、その地域が本来有する環境復元力の範囲内にとどめることを通じて、「環境負荷ネットゼロ」を実現することを目指しています。

一般要件

- TNFD提言で求められている一般要件は、次のとおりです。
- 財務マテリアリティ基準に加えてインパクトマテリアリティ基準に基づき開示しています。
 - 全事業の自社所有および管理施設の調達から廃棄を基本的な開示範囲としています。
 - 重要な自然関連課題は、主に当社グループの水処理施設および風力発電所設置場所です。
 - 本報告書は、現在から2050年までの期間を対象としています。
 - ステークホルダー・エンゲージメントとして、サステナビリティ調達調査を行っています。

ガバナンス

当社グループの気候と自然を含むサステナビリティに関する議論は、取締役会および取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を中心に進めています。

サステナビリティ推進体制 P.48

戦略

気候変動の影響および自然資本への依存と影響

依存と影響の評価には、LCA※1およびENCOREツール※2を用いました。

LCA計算の結果、気候への負荷としてはGHG排出量（Scope1,2,3）のうち、Scope3 カテゴリー11（販売した製品の使用時に発生するGHG）に最も大きい傾向がみられました。

ENCOREを用いた評価では、依存について、気候に関連する生態系サービス（降雨パターン調整、気候調整）への高い依存が、多くの事業で共通していることが確認されました。また、建設時および廃棄時に廃棄物の埋め立てが発生するため、固体廃棄物の浄化にも依存が高いこともわかりました。「影響」については、環境事業（WtE・バイオマス発電・WtX）、インフラ事業において、土地・淡水・海底の利用に伴う環境への影響が非常に大きいことがわかりました。GHG、非GHG、汚染物質の排出および生態系の攪乱に関する影響も、多くの事業で共通してみられる傾向が確認されました。

※1 LCA：Life Cycle Assessment、製品やサービスのライフサイクル全体における環境負荷を評価する手法

※2 ENCORE：TNFDが推奨するフレームワークで、企業の自然資本への依存度、影響度を金融機関が評価するために、Natural Capital Finance Allianceの主導で開発した評価ツール

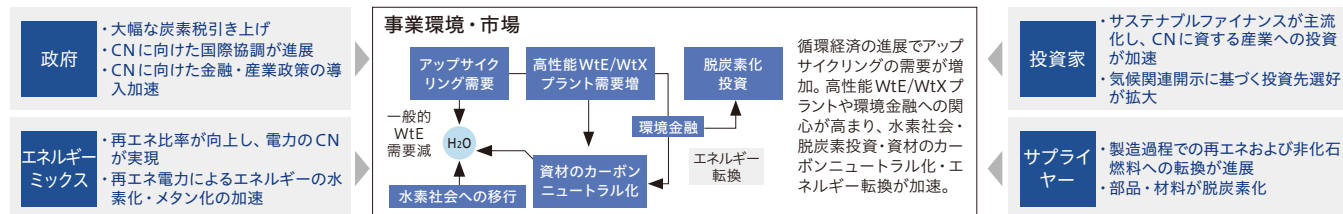
事業の実施場所と生物多様性の重要性

事業を実施している場所と生物多様性の重要性について、保護区や生物多様性重要地域を参照して分析しました。その結果、最も重要な場所は、当社グループが顧客に納入した設備の設置場所であることがわかりました。また、それらの設備が適切に稼働し続けることにより、自然を毀損しないだけでなく、納入以前に比べて自然の状態を回復し、ネイチャーポジティブに資する点において、重要な役割を担う場合があることがわかりました。

シナリオ分析

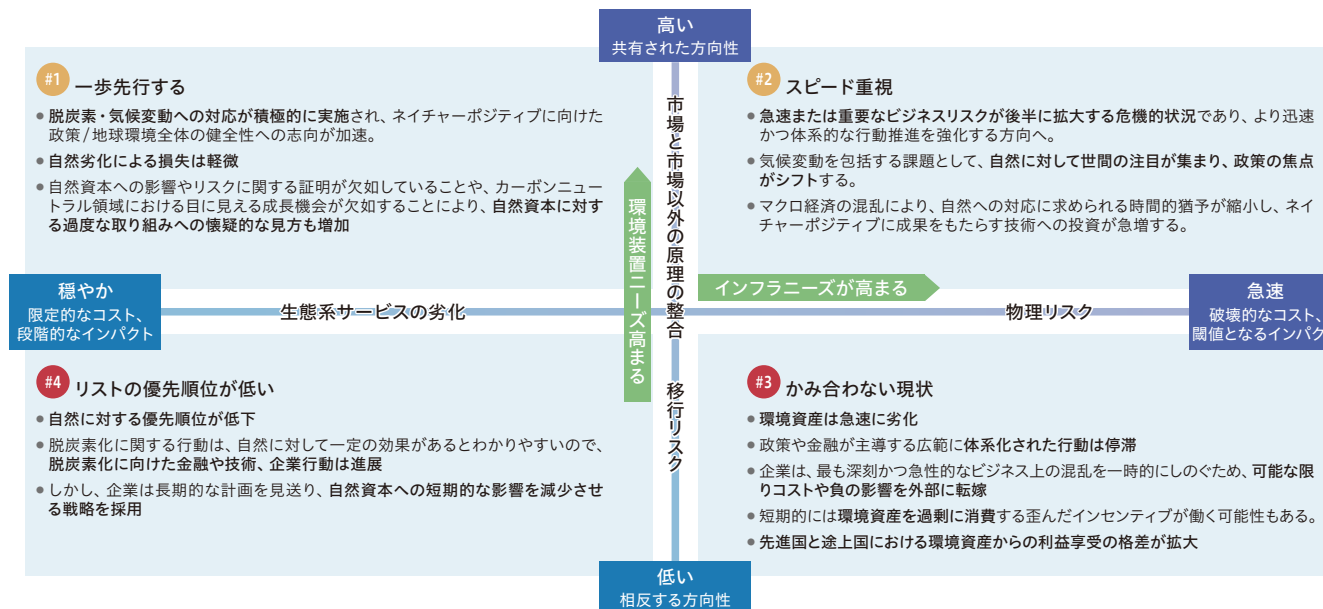
気候については、IPCCの1.5℃シナリオおよび4℃シナリオ、自然については、TNFD提言で示唆された物理リスク（生態系の劣化が深刻か中程度か）および移行リスク（市場・政策等において自然への配慮が高まるか低くとどまるか）を考慮しました。その結果、ネットゼロ・ネイチャーポジティブに向かう機運が高い社会であるほど、当社グループは環境事業および脱炭素化事業を中心に目指すべき環境負荷ネットゼロのビジョンに整合した成長を果たせることがわかりました。また、その機運が低い場合には、脱炭素化事業の成長が限られる一方、発展途上国を中心に工業化・インフラ整備への投資が見込めるため、既存事業（環境事業、機械事業および社会インフラ事業）による事業成長が可能であることがわかりました。

1.5℃シナリオにおける社会将来像



TCFD・TNFDへの対応

4つの自然シナリオにおける社会将来像



財務リスク

以上の評価・分析結果および2030 Vision等で示されている事業戦略上の方針等を踏まえて財務リスク分析を行いました。その結果、顧客のRFPに基づく事業、ライセンス製造を行っている事業においては、顧客やライセンサーの気候・自然への関心が低い場合には、当社グループが目指す姿やその実現に向けて必要な高度な環境技術へのニーズが低くなり、事業規模が拡大できなかったり、技術開発投資が回収できなかったりすることによる財務劣化のリスクがあることが分かりました。

他方で、機会については、環境負荷ネットゼロへの機運が高まる社会を想定し、シナリオ分析で得られた結果を踏まえてそれぞれの事業における具体的なアクションについて検討しまし

た。その結果、環境事業においてはWtEからWtX、さらには廃棄物を起点としたサーキュラーエコノミーに向けた統合的なソリューションプロバイダーを目指すべきであることなどの示唆を得ました。

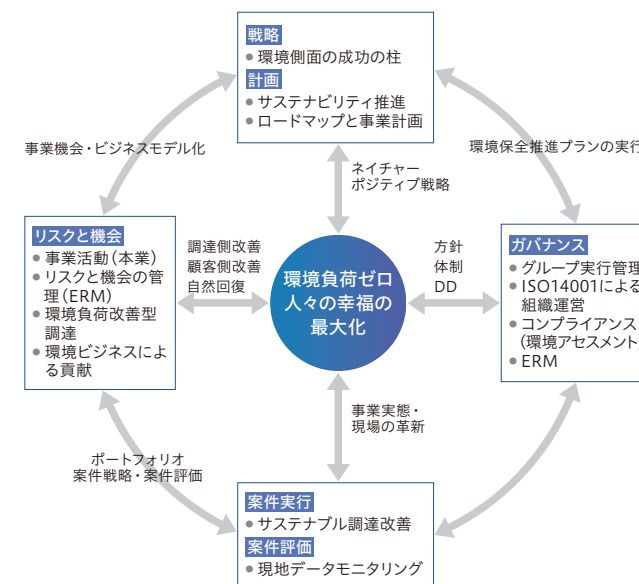
リスクとインパクトの管理

当社グループの事業は、環境分野との結びつきが強いので、事業の推進と地域社会の環境負荷低減が連動しています。当社グループが目指す理想の社会「Resilience Eco Society®」は、地域の環境負荷がその地域の環境復元力の内側に収まっている状態です。これを2050年に実現するためには、気候変動および自然関連リスクの管理プロセスを、組織全体のリスク

マネジメントと統合することが不可欠であると認識しています。リスク評価には、ENCOREやLCAなどのツールを活用するとともに、定量性のある目標を定めて管理しています。また、リスク評価は定期的に見直し、今後は評価対象範囲をバリューチェーン全体に拡大すべく取り組みます。

また、ESG課題に対する中長期リスクについては、サステナビリティ推進委員会において、バリューチェーン全体を対象として包括的に議論しています。その内容はリスクマネジメント委員会に提出され、全社のリスクマネジメントに統合しています。その結果、これらのリスクを踏まえて中期経営計画が見直され、事業活動の方向性に反映されるだけでなく、環境保全活動の推進に活用されています。

自然リスク管理プロセスと組織全体のリスクマネジメントの統合



TCFD・TNFDへの対応

指標と目標

TCFD・TNFDで開示が推奨される指標を整理しました。今回の報告書では、2024年度に開示した指標（GHG排出量を含むTNFDグローバル中核開示指標（C1～5））に加え、リスクと機会に関するグローバル中核開示指標（C7）およびグローバル追加開示指標（A1～25）についても、データの可用性に基づき開示を行いました。

目標については、2024年度に設定したゴールを見直し、以下のように再設定しました。

気候と自然に関するゴール設定

分野	ゴール
GHG 排出	カーボンニュートラル
水利用による負荷	ウォーターポジティブ
プラスチック排出	化石由来プラスチックの負荷ネットゼロ
土地利用による負荷	顧客による廃棄物埋立地の最小化
鉱物使用による負荷	鉱物使用量の負荷ネットゼロ
有害化学物質による負荷	有害化学物質のゼロエミッション水準の達成

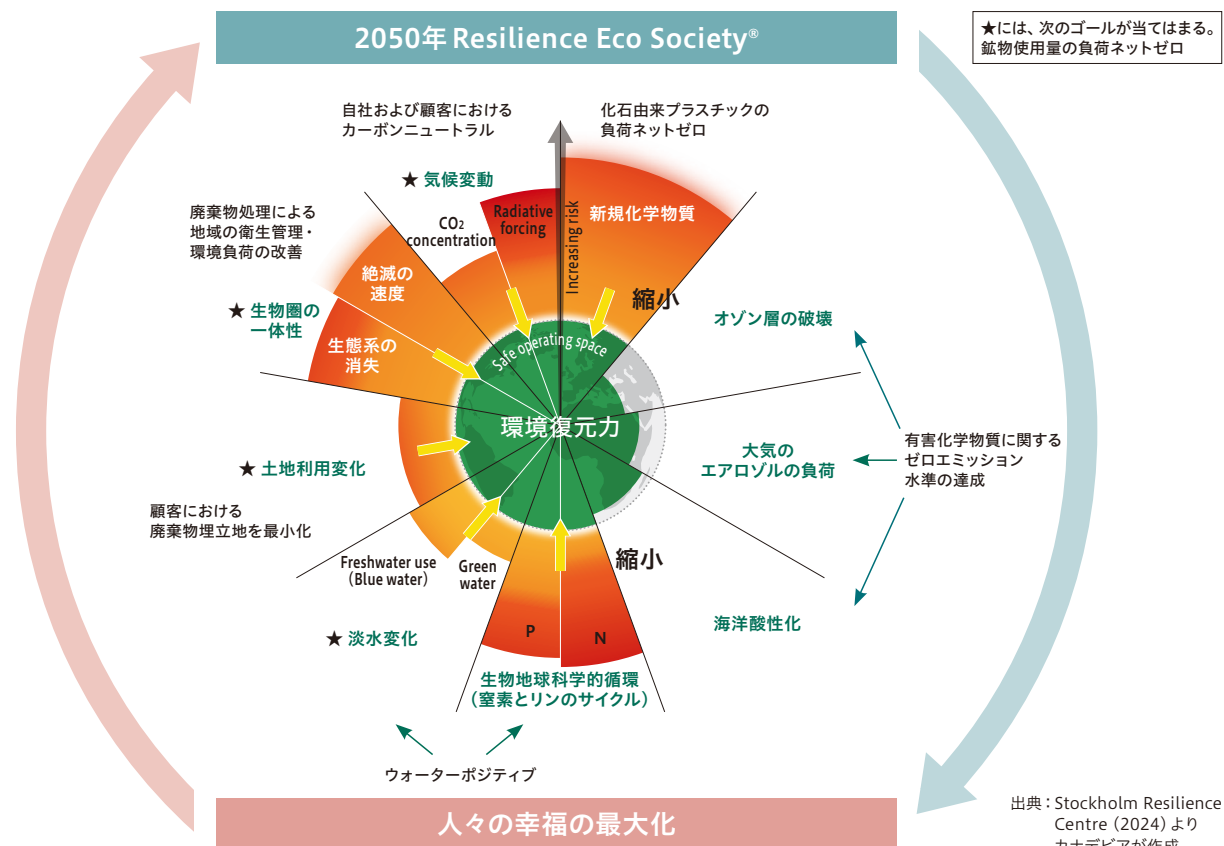
詳しくはTCFD・TNFDレポートをご覧ください。
https://www.kanadevia.com/ir/data/pdf/tcfdtnfd2025_J.pdf

Resilience Eco Society®

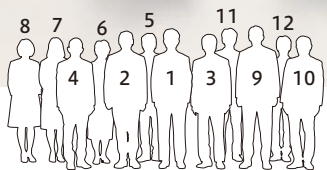
これらの分析を踏まえた戦略として、2050年の「Resilience Eco Society®」実現に向け、2040年をマイルストーンとした移行計画を策定しました。

「Resilience Eco Society®」とは、人類が生存できる安全な活動領域とその限界点を示すプラネタリー・バウンダリーの

考え方に基づき、人類の活動が限界点の内側にとどまり、地球環境自体の復元力が働き「環境負荷ネットゼロ」となっている社会です。私たちは、「Resilience Eco Society®」の先に、人々の幸福がより大きくなる未来があると信じています。すべてのステークホルダーの皆様と共に「Resilience Eco Society®」の実現を目指して取り組んでまいります。



役員一覧



4 取締役 兼 常務執行役員
宮崎 寛

2 取締役 兼 常務執行役員
橋爪 宗信

1 代表取締役 取締役社長 兼 CEO
桑原 道

3 取締役 兼 専務執行役員
小木 均

9 常勤監査役
大倉 雄一

10 常勤監査役
安田 俊彦

8 社外取締役
宮崎 真紀

7 社外取締役
堀口 明子

6 社外取締役
坂田 信以

5 社外取締役
庄司 哲也

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		取締役	
代表取締役 取締役社長 兼 CEO		取締役	
桑原 道		橋爪 宗信	
発行株式の所有数 16,787株		発行株式の所有数 592株	
出席状況 18／18回		出席状況 14／14回	
1986年 4月 当社入社		1988年 4月 日本電信電話株式会社入社	
2018年 1月 Hitachi Zosen Inova 社 (現 Kanadevia Inova 社) 取締役会長		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	
2020年 7月 当社業務管理本部長兼企画管理本部長		2018年 7月 当社入社	
2021年 6月 当社取締役		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 当社常務取締役		2022年 4月 当社常務執行役員 (現在)	
当社環境事業本部長		2024年 6月 当社取締役 (現在)	
2024年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 COO			
2025年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼 CEO (現在)			

社外取締役		社外取締役	
社外取締役		社外取締役	
庄司 哲也		坂田 信以	
発行株式の所有数 なし		発行株式の所有数 なし	
出席状況 18／18回		出席状況 18／18回	
1977年 4月 日本電信電話公社入社		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	
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		2013年 4月 同社執行役員知的財産部担当	
2020年 6月 同社相談役 (現在)		2016年 4月 同社顧問	
12月 サークレイス株式会社社外取締役 (現在)		株式会社住化技術情報センター取締役副社長	
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)		2017年 6月 同社代表取締役社長	
6月 当社社外取締役 (現在)		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、国際業務掌管)	
三菱倉庫株式会社社外取締役 (現在)		2020年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役	
2022年 3月 日本たばこ産業株式会社社外取締役 (現在)		2023年 6月 当社社外取締役 (現在)	

監査役		常勤監査役	
常勤監査役		常勤監査役	
大倉 雄一		安田 俊彦	
発行株式の所有数 6,200株		発行株式の所有数 5,700株	
1982年 4月 株式会社三和銀行 (現 株式会社三菱 UFJ 銀行) 入行		1985年 4月 当社入社	
2012年 5月 同行常務執行役員		2018年 4月 当社機械事業本部産業装置ビジネスユニット長	
2016年 6月 エム・ユー・フロンティア債権回収株式会社 代表取締役社長		2021年 4月 当社開発本部技術研究所長兼 PtG 事業推進室長	
2021年 7月 当社入社		2022年 4月 当社開発本部技術研究所長	
当社専務執行役員		2024年 4月 当社常務執行役員	
当社海外統括本部長		当社開発本部長兼技術研究所長	
2024年10月 NAC International 社取締役会長		2025年 4月 当社顧問	
2025年 4月 当社顧問		6月 当社常勤監査役 (現在)	
6月 当社常勤監査役 (現在)			

取締役	取締役
小木 均	宮崎 寛
発行株式の所有数 22,400株	発行株式の所有数 4,600株
1983年 4月 当社入社	1986年 4月 当社入社
2015年 4月 当社環境事業本部環境営業統括部長	2018年 4月 当社企画管理本部経営企画部長
2021年 4月 当社専務執行役員 (現在)	2025年 4月 当社常務執行役員 (現在)
当社環境事業本部長	当社企画管理本部長 (現在)
2022年 4月 当社営業、営業企画部、夢洲エリア開発推進室担当 (現在)	6月 当社取締役 (現在)
2025年 6月 当社取締役 (現在)	

社外取締役	社外取締役
堀口 明子	宮崎 真紀
発行株式の所有数 なし	発行株式の所有数 なし
出席状況 18／18回	出席状況 14／14回
1985年 4月 沖電気工業株式会社入社	1992年 4月 弁護士登録
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	由本・高後・森法律事務所 (現 由本・太田・宮崎法律事務所) 入所
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	1996年 9月 ケリー・ドライ・アンド・ウォレン法律事務所入所
株式会社 OKI プロサーブ取締役	1997年10月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2018年 6月 公益財団法人21世紀職業財団理事	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
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)	2007年 1月 由本・太田・宮崎法律事務所代表弁護士 (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	2024年 6月 当社社外取締役 (現在)
2023年 6月 当社社外取締役 (現在)	

(注) 橋爪宗信氏および宮崎真紀氏については、2024年6月20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。

社外監査役		社外監査役	
代表取締役 取締役社長 兼 CEO		代表取締役 取締役社長 兼 CEO	
安原 裕文		稲田 浩二	
発行株式の所有数 なし		発行株式の所有数 なし	
出席状況 16／18回		出席状況 13／14回	
9／9回		6／6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		1984年 4月 関西電力株式会社入社	
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		2019年 6月 同社代表取締役副社長執行役員	
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		東洋テック株式会社社外取締役 (現在)	
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		2020年 6月 関西電力株式会社取締役代表執行役副社長	
2019年 6月 参天製薬株式会社社外監査役		2024年 6月 同社顧問 (現在)	
2020年 3月 住友ゴム工業株式会社社外監査役 (現在)		当社社外監査役 (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)			

社外取締役座談会



社外取締役
堀口 明子

社外取締役
庄司 哲也

代表取締役 取締役社長兼 CEO
桑原 道

社外取締役
坂田 信以

社外取締役
宮崎 眞紀

カナデビアの1年とこれから ～2030 Visionをこう支える～

カナデビアとしての1年の振り返り

坂田 2024年4月に三野前社長から桑原社長へ交代し、同年10月には社名を変更しました。一方でこの1年の取締役会では、2024年7月以降に明らかになった船用エンジン事業などにおける不適切行為について、その全容解明と対応策の検討に多くの時間を費やしました。ただし、体制が刷新されたことで、意見を言いやすい雰囲気になったと感じています。

庄司 私が当社に抱いていたイメージは、造船事業からの脱却や資本系列の変更などのトランスフォームを経ても、コア技術と挑戦する精神は守り続けてきた企業というものです。ただ、

守って、破って、離れることで道を究めるという「守破離」の考え方で言えば、当社はある部分で「守り」に偏っていたと感じます。それが不適切行為を経てビジネスは「守」だけではないかと再認識され、今は「破」の段階にあり、「離」までもう一步のところきて、さらなる変革を進めていると感じています。

宮崎 私は就任して1年になりますが、予想以上に積極的に発言なさる方ばかりで、やりがいを感じています。弁護士として法務的観点から気になった懸念事項や確認事項には、執行側が取締役会当日までに調査・回答し、法務アドバイザーの関与を提案すると迅速に実行してくださいました。取締役会での私の役割は、法律的知識の提供よりも、会社の法的立場

や不利益を被る恐れがないかといったいわゆるリーガルマインドの視点を提供することだと思っています。異なるバックグラウンドを持つメンバーとして、ものの見方の多様性に貢献したいと考えています。

堀口 昨年、企業経営の根幹を揺るがしかねないリスク事案が発生し、私たちには効果的なガバナンスを発揮することが求められました。その一方で、海外事業を中心とした複数のM&A、水電解の山梨量産工場建設の投資判断、愛知県沖の洋上風力発電プロジェクトへの応募など、企業価値向上に直結する大きな意思決定が続きました。これら守りと攻めの議題について、取締役会では付度なく率直な議論を重ねました。桑原社長は社内向けに毎月メッセージを発信し、現場で職員と直接対話されるなど、丁寧な姿勢を示されていることもあり、取締役会としてさまざまな打ち手を前に進めることができました。

桑原 取締役会についてお話いただきましたが、社長就任と同時に各事業本部長も交代し、執行側の体制も大きく変わりました。2024年4月から私が議長を務める経営戦略会議では、ほぼ全員が積極的に発言する場が変わったと感じています。その会議を踏まえた取締役会では、不適切行為の発覚時に、多様なキャリアや専門知識に基づくクライシスコミュニケーションや中長期的な視点からのご意見をいただきました。なかなか明かりが見えない中で非常にありがたかったです。

信頼再構築のための取り組み

庄司 一連の不適切行為への反省を踏まえ、品質不正再発防止推進室やERM室を設置しました。「次へと進んでいくのだ」というマインドセットを、桑原社長をはじめとする経営陣から強

社外取締役座談会



く感じています。外科的診断にあたる特別調査委員会の活動は一段落しましたが、今後は漢方的治療の体質改善としての企業風土改革が必要とな

ります。情報の非対称性がありますので、私たち社外取締役が限られた情報からグレーな事象を見抜くのは難しいものです。しかし、当社では、社外取締役の私たちもグループ会社や現場の責任者と直接に対話する機会があり、そのギャップを埋めることができます。経営戦略会議の議事録も共有されているため、取締役会では核心に踏み込んだ議論ができています。

宮崎 社外取締役は、業務執行取締役の業務を監督し、適切な内部統制体制を構築し、不祥事が発生した際には損害や信用失墜を最小限に抑える責任を負っています。私は就任直後に不適切行為の事案を知らされ、任務の重大さを強く感じました。情報の早期公表、特別調査委員会の設置、社内調査による原因究明、調査報告書の取りまとめなどの各プロセスにおいて、私たち社外取締役が対応を強く主張し、一丸となって取り組むことができたと思います。今後は、新設された品質不正再発防止推進室の施策をPDCAサイクルで進め、その進捗をモニタリングし、内部統制のさらなる拡充に努めていきます。

堀口 信頼を再構築するためには、内部統制のルールに抜けや漏れがあった点を踏まえ、その仕組みづくりを加速させることが必要です。ERM室の設置など、迅速に対応いただきましたし、監査室も広いスコープで活動を進めており、これらの仕組みづくりで信頼回復を図っています。加えて、ステークホルダーとの対話も重要であり、社長が先頭に立って進めていますが、社外取締役としても積極的に取り組んでいきたいと考えて

います。さらに、企業風土の改革も必要です。以前は「前例がない」といった発言をよく耳にしましたが、職員一人ひとりが信頼再構築の推進役となることで、良い方向に進むと考えます。

坂田 私が重視しているのは、不適切行為やコンプライアンス違反について、法規制への対応といった受け身ではなく、自主的に取り組むことです。これは私が勤務していた化学業界では世界的に実施されていることで、自主的な取り組みがなければ企業風土は変わらず、不祥事は再発してしまいます。取締役会への報告を通じて、役職員が能動的に対応を深めていることを実感していますが、現場の職員がどのように行動しているかについては、引き続き注視していく必要があります。

桑原 能動的なアクションについて、まだ十分ではないと感じています。明白になったのは、レジリエンスを支えるコーポレート部門の機能の弱さです。この課題に対処するため、2024年10月に品質保証統括部を発足させ、人員強化も進めています。信頼の再構築のために取締役会に期待する役割は、執行側だけで進めて独りよがりにならないよう、社外取締役から多面的な意見をいただくことです。マインドセットについては、2002年に造船業を切り離して業態は大きく変わったものの、意識の部分は変わっておらず、今回の不適切行為でその課題を再認識しました。

庄司 今回、事業部、工場ごとに自己完結的な、悪い意味で閉鎖的な組織運営がなされてきたという構造的問題が露呈したと考えています。コーポレート部門がチェックし、適宜ボードへ報告し、私たちがアドバイスを行うという緊張関係が必要です。



桑原 経営戦略会議などでは、「実績データの報告だけでは意味がなく、そこから何を読み取るかが大事だ」と伝えていきます。これまで個々の事象への対応に追われ、全体を俯瞰する見方ができていなかったと捉えています。

2030 Vision 実現に向けた人的資本経営

堀口 長期ビジョン「2030 Vision」の施策のうち、職員エンゲージメント指数の向上が課題ですが、管理職の人事制度を職能管理制度から役割等級制度へ移行したことは大きな変化です。年次ではなく期待される役割に基づいて評価し、その成果を報酬やポジションに反映することで、納得感や働きがいの見える化につながっています。この取り組みにより、人材戦略と経営戦略の連動が密になると考えています。2期目となる「経営人材育成プログラム」やDX人材の育成も進捗しており、こうした価値を生み出す人材育成を、人事部長の経験を持つ立場から後押ししていきます。



坂田 当社には創業者ハンター氏から受け継がれた「挑戦の精神」があり、この精神に惹かれて入社を希望する学生も多いと聞いています。人材育成は重要な課題です。2024年には全社的な研究公開（隔年開催）が実施されました。アイデアの宝庫であり、将来性のある研究の「卵」が見られました。それらをカナデビアの屋台骨を支える収益事業へと育てるには、技術人材だけでなく、事業化へ橋渡しする中間的な役割を担う人材の育成が不可欠です。

宮崎 確かに取締役会では、人的資本について議論する機会

社外取締役座談会

は多いものの、技術人材の育成という観点ではあまり話してきませんでした。私も昨年11月の研究公開で様々な技術研究を拝見し、関係者の熱意あふれる説明に感銘を受け、まさに技術の会社だと実感しました。技術人材が高いエンゲージメントを持って開発に打ち込める環境づくりは会社にとって非常に重要ですし、「技術と誠意で」というKanadevia Valueの企業理念にも通じます。ERMで設定する「トップリスク」に技術を位置付けることも一案です。

庄司 技術は日進月歩で進化しており、それに対応できる人材、さらには新たにクリエイトできる人材をどれだけ抱えるかが企業の競争力や価値を左右します。従来の人事は人を管理することが主でしたが、真の人事とは、タレントやスキル、ポテンシャルを管理し、人的資本として活かす経営そのものです。ヨーロッパの企業などでは「人事部」ではなく、People and Cultureと呼んでいるそうです。これは、人が企業文化を作り、企業価値を生み出す源泉であるという考え方に基づいています。当社でもカルチャーの変革が進んでいます。一例を挙げると、以前は社長が務めていた指名・報酬諮問委員会委員長を、外部の視点を取り入れて透明性や客観性を担保すべく、社外取締役の私が務めることになりました。



たり、コーポレート部門に対し、経営戦略会議で必ずコーポレートマターを議論するアジェンダを提出するよう指示しました。その結果、人事関連のアジェンダが大幅に増え、これが人事制度

桑原 当社もそのような考えのもとで、2025年10月より組織の名称をピープル&カルチャー本部に変更することになりました。社長に就任するにあ

変更につながり、最終的には取締役会の承認を得ることができており、人事部門のモチベーションも高まっていると思います。人事部門にとってはタフな仕事ですが、経営の最重要課題として位置付けられていることは、社内に伝わったと感じます。

企業風土改革を推進するための取締役会の役割

宮崎 一般に、「不正のトライアングル」と呼ばれるとおり、不正は「動機」「機会」「正当化」の3要素がそろうことで発生するとされています。業務プロセス



の見直しによって「機会」は排除できますが、「動機」と「正当化」の抑止には強い倫理観が必要です。法務的観点から言えば、企業が経済活動を行う上で倫理観が備わっていることは大前提です。特別調査委員会の報告書でも、「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」というKanadevia Valueの理念が十分に浸透していない点が指摘されました。倫理観を浸透させる企業風土改革には、トップによる継続的なコミットメントの発信や、管理職向け教育プログラムでの再確認など、長期的な醸成が欠かせません。社外取締役として、こうした取り組みを継続的にモニタリングしていきます。

堀口 風土改革を成功させるためには、トップが本気で改革に取り組むという一貫したメッセージを発信することが重要ですが、これはすでに実行されています。次に必要なのは、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材の活躍と、挑戦しやすい環境づくりの両輪を整えることです。今回、リスクマネジメントの要となる部門長に女性の執行役員2名を任命したことは、ダ

イバーシティ推進の好事例であり、社内にロールモデルとしての存在感を示していると思います。私たち社外取締役も4名のうち3名が女性という構成を活かし、企業風土改革の推進に貢献していきます。

坂田 風通しの良い現場とは、疑問や不安がないこと、または生じてもすぐに解消できる道筋があることです。そのためには社内外の対話、すなわちリスクコミュニケーションが重要です。業態によって対話の中身は異なるかもしれませんが、こうした対話を通じて心理的安全性が育まれていきます。その環境づくりを進めていきます。

庄司 社名が変わり、過去の負の遺産を清算しつつ、新たに生まれ変わろうとしている今、このダイナミズムを失ってははいけません。「守破離」の「破」の段階にあるカナデビアが、この先何を捨て、何を創り、何を守るのかを明確にしていける必要があります。もちろん、投資などの挑戦にはリスクが伴いますが、監督側である取締役会がチェックし、高みを目指すマインドを作っていきます。

桑原 風土改革の一助になると期待しているのは、不適切行為に関するタウンホールミーティングです。8回実施しましたが、私は毎回冒頭で「質問にはタブーはなく、基本的にすべて答える。答えられない場合は理由を説明する」と伝えていきます。厳しい質問に対しても、お茶を濁すことなく、本音で語ることをポリシーとしています。信頼の再構築には長期的な覚悟が必要です。また次の中期経営計画の3年間を新たな土台づくりの期間と位置付けており、それを推進する経営人材の育成も重要と考えています。私が独りよがりにならないように、社外取締役の皆様には、引き続き厳しい指摘や気付きを賜りたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

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（26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。

2024年度の議長：三野禎男（取締役会長兼CEO）
2024年度の開催回数：18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。

2024年度の議長：山本和久（常勤監査役）
2024年度の開催回数：9回 出席率：100%

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、社外監査役2名、取締役社長兼CEOを加えた計7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。

2024年度の委員長：庄司哲也（社外取締役）
2024年度の開催回数：12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。

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。具体的な質問項目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

実効性評価のスケジュール

① 2025年3月上旬	取締役会にて2023年度に抽出した課題に対する2024年度の実効性評価の取組状況を確認し、2024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。
② 2025年3月上旬～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。また社外取締役、監査役には別途個別インタビューを実施。
③ 2025年4月中旬	取締役会事務局（経営企画部）にてアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析。
④ 2025年4月下旬	分析結果に基づき、現状の課題および改善すべき点を整理し、2025年度に議論すべき重点テーマと取り組み方針（案）を抽出。取締役会で中間報告を実施。
⑤ 2025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、2024年度の実効性評価結果および2025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

2024年度の評価結果の概要

2023年度の実効性評価で抽出した課題に対する2024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、全社的リスク管理（ERM）、ブランディング戦略、経営人材育成、人事戦略、ポートフォリオ・マネジメントに基づく事業構造改革、投資戦略、また船用エンジン等の不適切行為に係わる報告・再発防止策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	
2024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。 ■ 中長期的なグループ戦略（体制、組織、ガバナンス）・人事戦略・サステナビリティの推進 ■ 投資方針のあり方および投資案件のリスク検討 ■ 中期経営計画「Forward 25」の進捗状況レビュー
2024年度の主な実施事項	年間の運営計画に基づき、取り組み方針に沿って十分な審議時間の下で議論を実施。（主なテーマ） ■ 船用エンジン等の不適切行為に係わる報告・再発防止策および内部統制の強化、ERMの導入 ■ 株主還元方針 ■ 役員報酬体系・報酬決定の方針、株式報酬制度の導入 ■ サステナビリティ推進（TNFDレポートの開示） ■ 投資方針ならびに個別投資・M&A案件のリスク検討および投資可否検討（Waste to Energy、Renewable gas、水電解装置、洋上風力発電など） ■ ポートフォリオ・マネジメントの推進（プレス事業の売却、子会社統合） ■ 経営人材育成への取り組み（候補人材選抜・育成）、人事戦略（管理職制度の見直し） ■ DX戦略・ブランディング戦略の推進
社外取締役・監査役の意見	グループガバナンス（ERM含む）、海外での事業戦略、内部統制、投資方針・投資案件（リスク対応含む）に関連する議論の機会を増やす必要がある。
2025年度の取り組み方針	■ 次期中期経営計画（全体目標・指針、重要施策、風土改革、事業領域、投資戦略、戦略人事、グループガバナンス、DX） ■ ERM、内部統制、コンプライアンス、安全、品質 ■ 海外グループ会社関連の戦略 以上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	
2024年度の取り組み方針	取締役会、指名・報酬諮問委員会における議論のさらなる活性化に取り組む。リスク管理とコーポレート・ガバナンスのあり方、役員報酬体系、管理職人事制度等のテーマについて活発な議論を促し、ガバナンス体制を強化する。
2024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12回開催し、役員報酬制度の改定（役員報酬体系・報酬決定の方針、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）、管理職人事制度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	■ 当社取締役会はモニタリング型ではなく、マネジメント型になりがちであり、取締役会での議論にはそぐわない議題がある。経営戦略会議の延長線上のマイクロマネジメントになる傾向があるため、もう少し決裁権限を委譲して経営の重要課題の議論に注力すべき。 ■ 会議の効率性向上が課題。議題の選定（重要課題を中心に据えるなど）や、質問者および回答者双方のスキルアップ（質問趣旨を簡潔に述べる、また要点を明快に示すなど）に課題。 ■ 取締役会が審議事項の承認を得るための場になる傾向があり、経営課題を議論する場とするため目線を上げてほしい。 ■ 社外取締役に比べ社内取締役の自主的な意見が少ない。取締役全員で議論することに注力すべき。取締役が取り上げた論点に対して、他の取締役からも意見を引き出すと良い。
2025年度の取り組み方針	■ 経営戦略会議の延長線上の議論に留まることを避けるため、取締役会資料に経営戦略会議での議論の経過を記載、または口頭報告することを徹底する。また議論の論点（背景・理由と戦略）が明確な議題・資料の導入に努める。これにより、取締役会の議論を戦略分野・重要事項へシフトする。 ■ 重要テーマの論点について、反対意見を述べることを躊躇しない雰囲気醸成し議論を活性化する。
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	
2024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、2024年度は議論が必要なテーマを選定し、充実した議論を促す。
2024年度の主な実施事項	1回開催し、「Kanadevia Value（旧 Hitz Value）の見直し」、「Kanadevia group business domain」をテーマに議論し、次期中期経営計画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。オフサイト・ボード会議に加えて、社外役員と取締役会事務局および関連部門による重要テーマを議論するオフサイトミーティングをさらに充実させてほしい。
2025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、2025年度は次期中期経営計画をテーマとして実施する。また、オフサイトミーティングの頻度を増やし、経営情報の提供、重要なテーマにつき意見交換の場をさらに充実させる。
④ 社外役員に対するサポート体制の充実	
2024年度の取り組み方針	取締役会における審議のさらなる活性化を図るため、社外役員に対する事前説明を質的に充実させる。特に重要かつ喫緊のテーマは、より一層説明の機会・時間を充実させ、社外役員の十分な理解を得られるよう注力する。
2024年度の主な実施事項	■ 社外役員に対する取締役会の事前説明会等により、取締役会の議案内容について、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。 ■ 社外役員対象の工場見学会などを実施。
社外取締役・監査役の意見	■ 説明時間の短縮と資料のさらなる工夫により、議論すべきポイントを絞り、理解し易くする余地がある。 ■ 経営方針・経営情報の提供や工場見学継続、経営幹部候補層との交流などを要望する。
2025年度の取り組み方針	社外役員に対する経営情報の提供を充実させるとともに、取締役会および指名・報酬諮問委員会の資料の早期提出およびポイントを絞った資料・説明による審議の活性化・効率化に努める。

コーポレート・ガバナンス

2024年度取締役会、指名・報酬諮問委員会などの開催実績

(回)

	2024年									2025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	3	1	2	1	0	2	1	0	2	3	18
監査役会	0	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	2	9
指名・報酬諮問委員会	1	1	1	0	1	1	0	2	1	0	1	3	12
オフサイト・ボード会議	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
社外役員と経営陣の意見交換会	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
経営戦略会議	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	29

取締役会での重点テーマ

1 「Forward 25」の目標達成のための投資について

経営企画部門より、取締役会において、中期経営計画「Forward 25」の基本方針である成長事業の創出・拡大を目指した国内外の投資戦略、特に脱炭素化事業、資源循環事業などの重点分野への投資の推進状況について説明がありました。

その一環として、海外事業の伸長および継続的事业の拡大にも寄与する戦略として、欧州グループ会社の Kanadevia Inova より、欧州・米国においてごみ焼却発電事業およびバイオガス事業に関わる戦略的な M&A・事業投資を行うことについて提案がありました。

また、国内では業務執行部門より、当社成長事業の一つである水素関連事業の拡大を図るため、経済産業省による GX サプライチェーン構築支援事業などを活用し、山梨県都留市において、固体高分子 (PEM) 型水素発生装置用水電解スタックの量産工場を建設 (投資額約80億円) することについて提案がありました。

これらの提案に対し、社外取締役および社外監査役より、グループ全体の投資方針、事業分野別・地域別の戦略、投資回収の蓋然性、網羅的なリスク管理とその対策など、それぞれの豊富な知見に基づく指摘を受け、活発な議論がなされました。採決の結果、いずれの議案も原案通り承認されました。

2 当社グループにおける船用エンジン事業などの不適切行為への対応について

経営企画部門より、2024年7月5日付「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」にて公表した不適切行為への対応を図るため、同年7月17日付で特別調査委員会を設置し、船用エンジンならびに一部の可燃ごみ焼却施設、し尿処理施設、橋梁、鋳物製品、特殊バルブ等の事業・製品に関する不適切行為 (以下、本行為) に係る調査を行うことについて提案がありました。

取締役会では、本行為が行われてきた背景・理由および不正防止のための体制のあり方・実効性の高い施策について、延べ14回 (臨時取締役会5回を含む) にわたり、社外取締役および社外監査役と議論を重ねてきました。具体的には、本行為の把握・対応が遅いこと、経営トップの不正防止・コンプライアンスに対する姿勢をより明確にすること、グループをあげて組織風土改革・意識改革に取り組むこと、取締役会の監督機能をさらに強化すべきことなど、厳しい意見が相次いで表明され、活発な議論がなされました。採決の結果、関連議案は必要な修正を加えたうえで承認され、適時開示を行いました。

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年度より導入しています。

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。

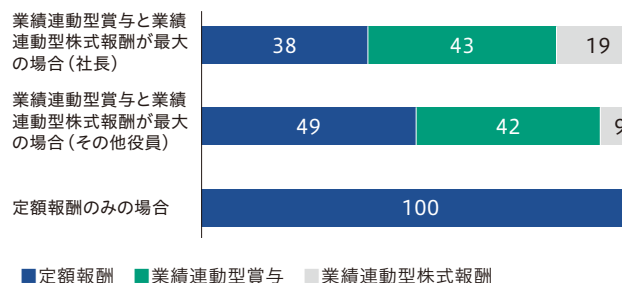
業績連動型賞与の算定方法

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



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（2024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	業績連動賞与	業績連動株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	290	173	94	22	6人
監査役（社外監査役を除く）	63	63	—	—	2人
社外役員	67	67	—	—	8人

後継者育成プロセス・役員トレーニング

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。

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。

コーポレート・ガバナンス

主な考え方

取締役会全体で備えるべき知識・経験・能力

当社グループは、「技術の力で、人類と自然の調和に挑む」ことを使命とし、サステナビリティを重視した経営の実践に当たり、取締役全員が備えるべきスキルとして「サステナビリティ・ESG」を選定しています。

また、中期経営計画「Forward 25」における基本方針(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(企業価値の向上))の観点から、取締役会全体で備えるべきスキルとして、「企業経営」「グローバル」「営業・マーケティング・事業戦略」「エンジニアリング・モノづくり・SCM」「ICT・DX・イノベーション」「人事・人材開発」「財務・会計」「法務・リスク

管理・コンプライアンス」を選定しています。なお、これらの項目は必要に応じて見直すものとします。

税務ガバナンス

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) 政策などの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、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。税務に関する重要事項については税務ガバナンスの責任者である経理部を担当する役員に適時報告し、その指示のもと対応を行っています。

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。

政策保有株式

当社は、業務提携・取引関係の維持強化による企業価値の向上、事業の伸長を目的として投資株式を政策保有しており、その保有は必要最低限としています。保有の継続の適否については、事業戦略や取引関係等を総合的に勘案し、中長期的な視点から保有目的に資するかどうかを判断したうえで決定し、保有の意義が希薄であると認められる場合には、出来るだけ速やかに処分・縮減を図ります。個別銘柄ごとの保有の適否については、取締役会において直近の取引状況および技術協業関係等を検証し、事業方針に基づいた今後の取引関係を考慮したうえで決定しています。なお、2025年3月末に保有している上場株式は1銘柄のみとなっています。

取締役会に期待されるスキル項目

スキル項目	項目の選定理由
企業経営	企業経営に関する知見を有し、責任ある立場での意思決定に関与し、その結果にコミットした経験が、経営を監督し支援する役割を果たすために必要なスキルとして選定。
グローバル	海外でのビジネスやマネジメント経験、異文化理解等の知見や経験が、グローバルな事業展開、海外子会社のガバナンス等を監督し支援するために必要なスキルとして選定。
営業・マーケティング・事業戦略	顧客・市場環境の変化を理解し、ビジネスチャンスの発見、新規顧客の獲得、顧客満足度の向上、企業のブランド価値向上等の知見や経験が、当社グループがソリューションパートナーとしてあり続けるための戦略・体制を監督し支援するために必要なスキルとして選定。
エンジニアリング・モノづくり・SCM	製品やサービスを理解し、技術を活かした付加価値の創造、安全・品質・SCM向上等の取り組みに当たり最適な戦略的判断等に関与した知見や経験が、付加価値を創造する戦略・体制を監督し支援するために必要なスキルとして選定。

スキル項目	項目の選定理由
ICT・DX・イノベーション	技術革新への感性が高く、新たな製品・サービスの開拓等、企業価値の向上に繋がる革新的な価値創出に関与した知見や経験が、社会に役立つ価値を創出する戦略・体制を監督し支援するために必要なスキルとして選定。
人事・人材開発	働く人々の幸福、能力を最大限に発揮させるための取り組みや適切な戦略の策定等に関与した知見や経験が、人的資本経営の強化を推進する戦略・体制を監督し支援するために必要なスキルとして選定。
財務・会計	ステークホルダーからの信頼を得るための財務健全性の維持だけでなく、投資決定、資本構造の最適化等の財務戦略の意思決定に関与した知見や経験が、正確な財務報告、経営の健全性を監督し支援するために必要なスキルとして選定。
法務・コンプライアンス	法令、倫理や道德、公序良俗等の社会的な規範を理解し、当社グループの利益の最大化、リスクの最小化に関与した知見や経験が、法令や企業倫理を遵守するコンプライアンス体制・運営を監督し支援するために必要なスキルとして選定。

銘柄数および貸借対照表計上額 (百万円)

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
非上場株式	64	2,621
上場株式	1	71

2024年度において株式数が減少した銘柄 (百万円)

	銘柄数	株式数の減少にかかる売却価額の合計額
非上場株式	1	57

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

(注1) 社内役員については、有しているスキルに■、そのうち特に貢献が期待されるスキルに■を付し、社外役員及び常勤監査役については、社内役員とは異なる視点での専門的な見識において、役割を果たすことが期待できるスキルを●を示しています。

(注2) 各シンボルにて示すスキルは、各人の有するすべての知見・経験を表すものではありません。(注3) スキルマトリックスは2025年6月開催の株主総会終了時。

役職 (2025年10月1日時点)	管掌・担当業務	取締役 在任年数	性別	サステナビリティ・ ESG	企業経営	グローバル	営業・マーケティング・事業戦略	エンジニアリング・モノづくり・SCM	ICT・DX・イノベーション	人事・人材開発	財務・会計	法務・リスク管理・コンプライアンス
代表取締役 取締役社長兼 CEO 桑原 道		4年	男性	■	■	■		■		■	■	■
取締役(執行役員兼務) 小木 均	営業、営業企画部、夢洲エリア開発推進室担当	－	男性	■			■	■				
取締役(執行役員兼務) 橋爪 宗信	ICT推進本部長	1年	男性	■	■		■		■			
取締役(執行役員兼務) 宮崎 寛	企画管理本部長 兼 品質不正再発防止推進室長	－	男性	■	■						■	■
社外取締役 坂田 信以		2年	女性	●	●			●	●			
社外取締役 庄司 哲也	指名・報酬諮問委員会 委員長	4年	男性	●	●	●	●		●	●		
社外取締役 堀口 明子		2年	女性	●	●				●	●		
社外取締役 宮崎 真紀		1年	女性	●		●						●
常勤監査役 大倉 雄一			男性	●	●	●	●				●	●
常勤監査役 安田 俊彦			男性	●			●	●	●			
社外監査役 稲田 浩二			男性	●	●				●			●
社外監査役 安原 裕文			男性	●	●	●					●	

執行役員

役職 (2025年10月1日時点)	管掌・担当業務	性別	サステナビリティ・ ESG	企業経営	グローバル	営業・マーケティング・事業戦略	エンジニアリング・モノづくり・SCM	ICT・DX・イノベーション	人事・人材開発	財務・会計	法務・リスク管理・コンプライアンス
専務執行役員 大嶋 幸一郎	海外統括本部長	男性	■		■	■				■	
専務執行役員(取締役兼務) 小木 均	営業、営業企画部、夢洲エリア開発推進室担当	男性	■			■	■				
専務執行役員 島村 真二	機械事業本部長 兼 生産技術部担当	男性	■	■	■		■	■			
専務執行役員 土肥 太郎	ピープル&カルチャー本部長 兼 CPO	男性	■	■	■	■		■	■		■
常務執行役員 友実 啓	海外統括本部副本部長	男性	■		■	■	■				
常務執行役員(取締役兼務) 橋爪 宗信	ICT推進本部長	男性	■	■		■		■			
常務執行役員 峰村 健	環境事業本部長 兼 建築監理室担当	男性	■			■					
常務執行役員(取締役兼務) 宮崎 寛	企画管理本部長 兼 品質不正再発防止推進室長	男性	■	■						■	■
執行役員 赤川 聡彦	Kanadevia Inova AG 出向	男性	■		■		■				■
執行役員 井部 隆	海外統括本部 事業統括部長 兼 Kanadevia(THAILAND)CO.,LTD. 取締役社長	男性	■		■	■					
執行役員 岩永 匡	Kanadevia Inova AG 取締役会長	男性	■		■					■	■
執行役員 大地 佐智子	品質保証統括部長	女性	■					■			
執行役員 貝淵 剛一	調達本部長	男性	■		■		■				
執行役員 河崎 透	企画管理本部 経営企画部長	男性	■	■		■					
執行役員 木村 俊仁	企画管理本部 経理部長	男性	■							■	
執行役員 近藤 守	ICT推進本部副本部長	男性	■			■	■	■			
執行役員 竹中 俊哉	脱炭素化事業本部 原動機ビジネスユニット長 兼 日立造船マリンエンジン株式会社 取締役社長	男性	■		■		■				
執行役員 徳尾 真信	安全衛生統括部長	男性	■			■					
執行役員 友岡 愛子	サステナビリティ推進室長 兼 ERM室長	女性	■								■
執行役員 中谷 光良	開発本部 技術研究所長	男性	■					■			
執行役員 福田 直晃	開発本部長	男性	■			■		■			
執行役員 藤田 孝	脱炭素化事業本部 風力発電事業統括部長	男性	■			■	■	■			
執行役員 巻幡 俊文	ピープル&カルチャー本部 秘書部長	男性	■						■		
執行役員 増田 謙一	環境事業本部 エンジニアリングビジネスユニット長	男性	■				■				
執行役員 矢野 浩司	社会インフラ事業本部長	男性	■			■					
執行役員 山本 淳一	脱炭素化事業本部長	男性	■		■		■				

スキル項目の判定基準：サステナビリティ・ESGは、事業を通じたサステナブルな社会を実現するための取り組み、ダイバーシティの推進やカーボンニュートラルへの変革等に関する知見や経験を有する者。

企業経営は、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、もしくは当社経営企画部門におけるライン長経験者。

その他のスキルは、当該部門におけるライン長経験者、もしくはそれに準ずる経験者。

コンプライアンス

☑ 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>

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。独占禁止法の遵守や腐敗防止などを含む、当社グループの全役職員が遵守すべき行動規範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

コンプライアンス経営推進の全社組織として、取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。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。

品質コンプライアンス委員会

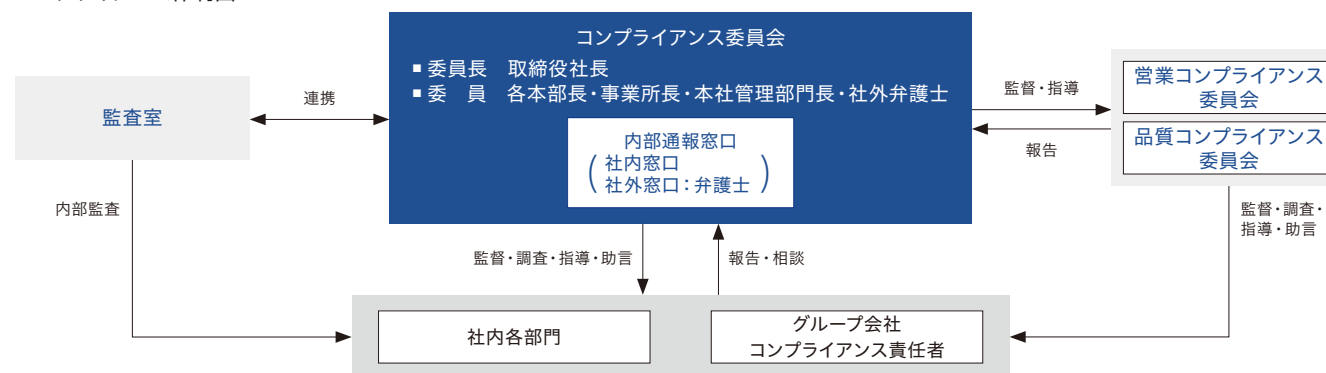
当社グループの製品・サービスの品質に関する法令、社内規程、契約条件の遵守についての指導・監督、品質保証体制の強化、品質に関するコンプライアンスの予防・早期発見と適切な是正措置を行う機関として、2025年4月に品質コンプライアンス委員会を設置しました。

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、2025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

コンプライアンス体制図



コンプライアンス

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	2020	2021	2022	2023	2024
新入職員向け研修	118	115	99	89	108
新任管理職向け研修	244	222	256	214	211
e-ラーニング	6,383	6,082	6,423	8,440	8,900
コンプライアンス講演会	335	560	888	732	1,377

(一部、グループ会社を含む)

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(囑託、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が必要な措置・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、取締役兼常務執行役員企画管理本部長の監督の下、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。

独占禁止法遵守に向けた取り組み

当社グループは、公正、透明、自由な競争を促進するため、「カナデビアグループ倫理行動憲章」に次のように定め、独占禁止法などの公正競争に関する法令の遵守を徹底しています。

6. 公正、透明、自由な競争を行う

私たちは、独占禁止法(競争法)など国内外で適用される取引に関する法令を遵守して、公正、透明、自由な競争による取引を行い、適正な利益を追求します。

また、営業コンプライアンス委員会において営業活動を指導・監督するとともに、法務部門は競争法の動向を監視し、競争法に関する意識を高めるため、毎年コンプライアンスeラーニングを実施しています。

腐敗防止に向けた取り組み

腐敗行為は、自由な経済活動に悪影響を及ぼし、透明性の高い社会を実現する妨げとなります。当社グループは、贈収賄防止規程を定め、当社グループおよびその役職員による贈収賄を防止し、もって各国の贈収賄防止関連法令の遵守、腐

敗の防止および公正な事業慣行の確立・維持に努めます。「カナデビアグループ倫理行動憲章」には次のように定め、役職員の腐敗行為への関与を厳しく禁じています。

8. 過度な接待・贈答の授受をしない

私たちは、社会常識を越えるような過度な(金額面だけでなく、頻度も含めて)接待や贈答の授受をしません。

また、腐敗行為リスクを回避するため、腐敗行為に巻き込まれるリスクを慎重に確認します。法務部門は、腐敗防止に関する取り組みの最新状況を監視し、腐敗防止に関する意識を高めるため、コンプライアンスeラーニング、ガイドブックによる周知、教育を実施しています。

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。

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。

ERM室の新設

当社グループの事業展開・継続には、戦略リスクのコントロールが不可欠です。重要リスクおよびリスク許容度を定義したうえで、現在受容しているリスクがどのような状態にあるのかを管理する仕組み（Enterprise Risk Management：ERM）の迅速な導入に向けて、2025年3月に社長直轄の組織としてERM室を新設しました。2025年7月にはERMの中核機能としてリスクマネジメント委員会を発足し、当委員会を中心に地政学リスクやESG関連リスク等外部環境変化に関連するリスク等を網羅的に抽出・特定・分析し、優先順位付け、モニタリング、改善する仕組みの構築を進めています。これにより、「資本」「流動性」「収益」「リスク」を一体化して管理し、経営戦略や事業戦略に反映してまいります。

第128期有価証券報告書
https://ssl4.eir-parts.net/doc/7004/yuho_pdf/S100W2GB/00.pdf

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.71
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および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・土壤汚染物質や騒音・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.53
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.49
情報セキュリティインシデント	ランサムウェアを含むマルウェア感染、ソフトウェアの脆弱性を突いた攻撃、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.75
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2024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.52
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128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

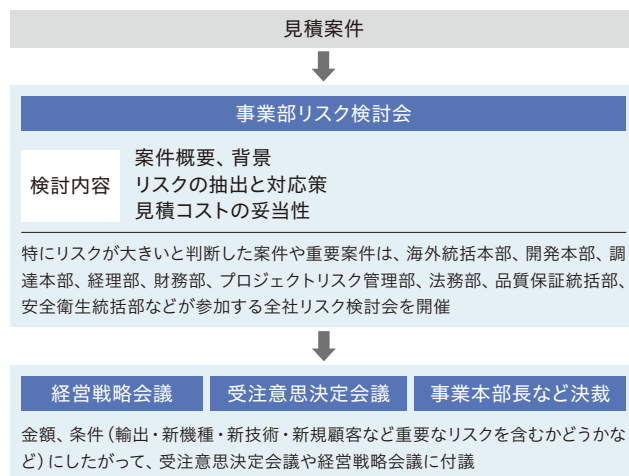
受注時の意思決定・リスク管理プロセス

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 リスクの対応策（回避、軽減、転嫁、受容）を検討
- ③ リスク対応策実施後の残留リスクを検討し、残留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
2024年度の開催実績と今後の対応	・カナデビアの事業投資案件の審査を6件、期中モニタリングを3件実施 ・Kanadevia Inovaの事業投資について、海外事業統括本部と協働し、モニタリングを強化することで、投資リターンとリスク把握をより高度化することをめざす

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、当社グループ自身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

2025年4月より、全社横断的なセキュリティ体制を明確化するため、サイバーセキュリティセンターを旧ICT情報システム部から独立させ、ICT推進本部の直下に再編しました。これにより、より迅速かつ一貫性のあるセキュリティ施策の立案・実行が可能となりました。

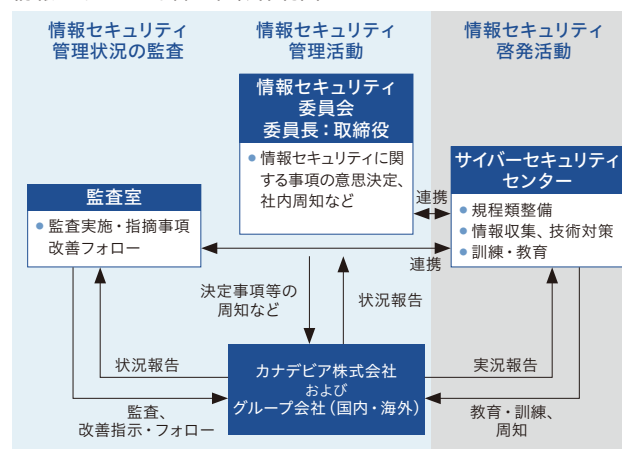
情報セキュリティ委員会は、取締役ICT推進本部長を委員長とし、各事業本部および共通部門の情報セキュリティ管理責任者に加え、人事・法務部門の代表者で構成され、委員会事務局はサイバーセキュリティセンターが担っています。

また、ICT情報システム部では、情報セキュリティに係る技術的対策の導入・運用を行い、サイバーセキュリティセンターでは、各種アラートに対する分析・対応を担当しています。

さらに、外部委託によるSOC※1サービスを活用した24時間体制のセキュリティ監視を継続しており、インシデント発生時には、社内CSIRT※2と外部専門家が連携して対応する体制を維持しています。

※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」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	2020	2021	2022	2023	2024
e-ラーニング	4,446	4,062	4,584	5,202	5,949

(2022年度以降は、一部グループ会社を含む)

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

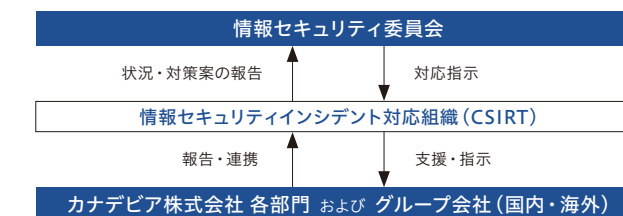
当社のICT推進本部ではインシデントに対応するためのCSIRTを設置しており、インシデントの可能性がある場合には、調査および必要に応じて外部のセキュリティ専門家の支援を得ながら対応する体制を整えています。社内通報に対しては、予め対応手順を整え、速やかに対応する体制を確立しています。

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

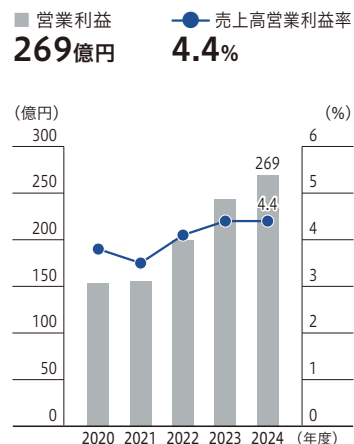
財務情報

受注高／売上高／海外売上高比率



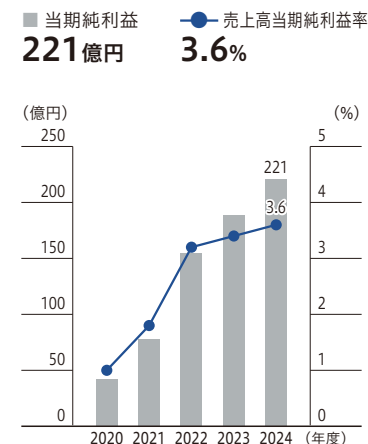
海外事業の伸長により7期連続で増収、海外売上高比率40%の目標を前倒しで達成

営業利益／売上高営業利益率

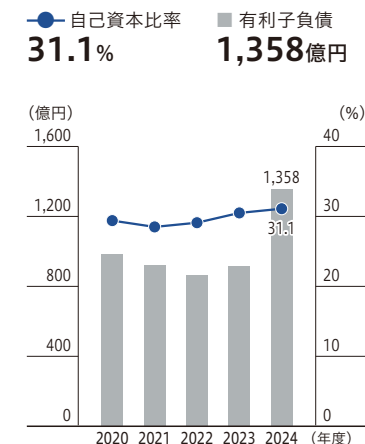


環境事業を中心に、営業利益も7期連続で増益

当期純利益／売上高当期純利益率

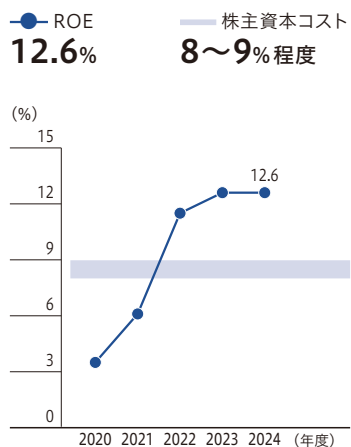


自己資本比率／有利子負債



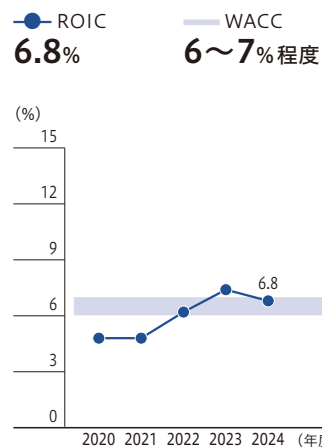
成長投資に伴い有利子負債が増加、自己資本比率は健全性を維持

ROE／株主資本コスト



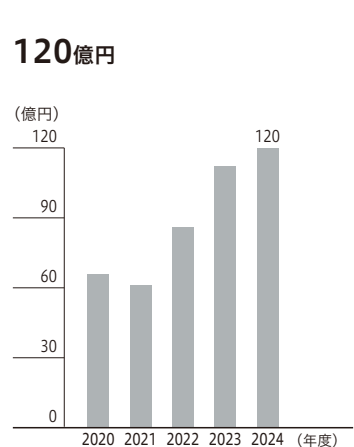
ROEは、株主資本コスト(＝投資家の期待リターン)を上回る高水準を維持

ROIC／WACC



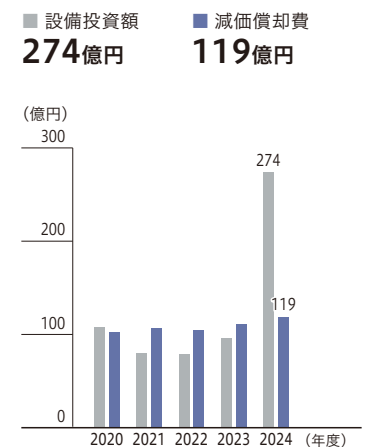
2024年度は、利益成長の一方で、投下資本(成長投資)の増加により、ROICは低下

研究開発費



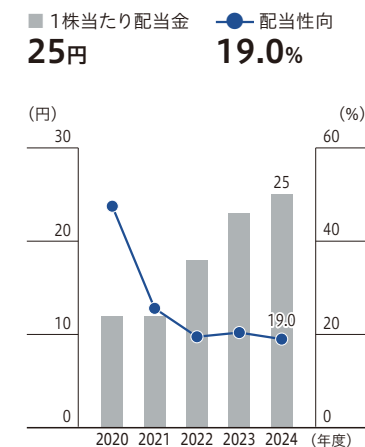
海外子会社を中心に次世代の廃棄物処理技術の開発を重点的に推進中

設備投資額／減価償却費



機械・インフラ部門を中心に全体で275億円の設備投資を実施

1株当たり配当金／配当性向



継続的かつ安定的な配当方針の下、24年度は1株あたり2円増配し、25円の配当を実施

財務・非財務ハイライト

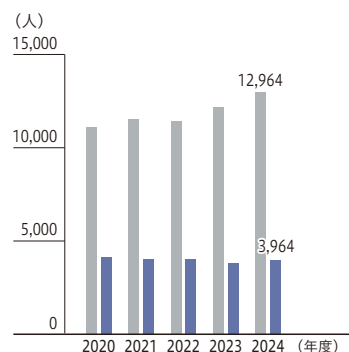
その他の非財務データは各種データ集をご覧ください。
<https://www.kanadevia.com/sustainability/data/>

非財務情報

※1 当社単体
 ※2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したもの。
 ※3 (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
 ※4 当社国内工場および当社国内工場と同一の敷地内で事業活動を行う連結子会社(協力会社を含む)。
 ※5 国内建設工事の総計(当社元請工事、下請負企業含む)

連結職員数／単体職員数

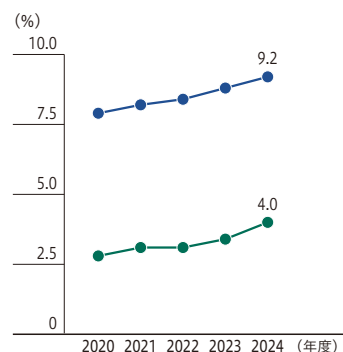
■ 連結職員数 ■ 単体職員数
12,964人 3,964人



中途採用の拡大に伴い単体職員数が増加、加えてM&Aにより連結職員数も増加

女性職員比率／女性管理職比率※1

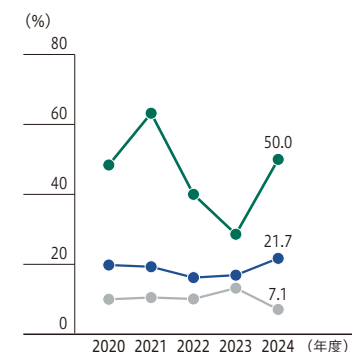
● 女性職員比率 ● 女性管理職比率
9.2% 4.0%



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し、向上を目指す

新卒採用人数に占める女性の割合(大学卒業以上)※1

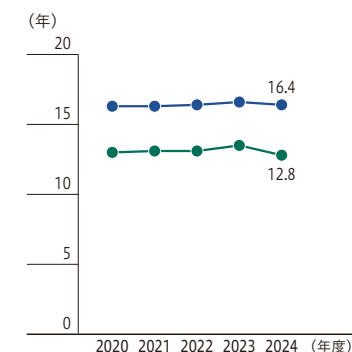
● 総数 ● 事務系 ● 技術系
21.7% 50.0% 7.1%



事務系50%、技術系10%の女性職員採用を目標としているが、2024年度の技術系は未達

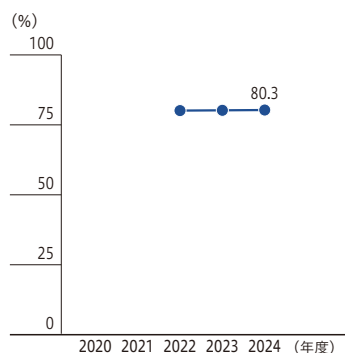
平均勤続年数※1

● 男性 ● 女性
16.4年 12.8年



男女の賃金差異※1

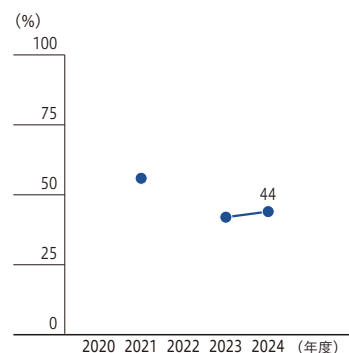
80.3%



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

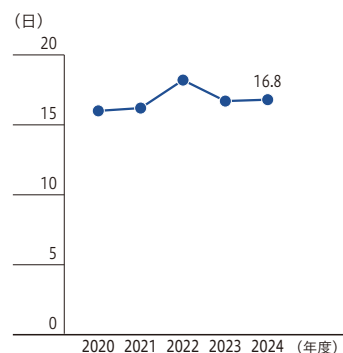
44%



2023年度に調査方法変更。前年比微増だが職員の関心は高い(回答率: 95%)

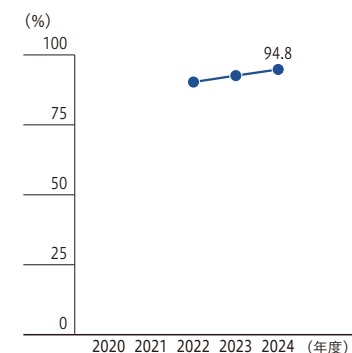
平均年次有給休暇取得日数※1

16.8日



男性の育児休暇・休業取得率※1、2

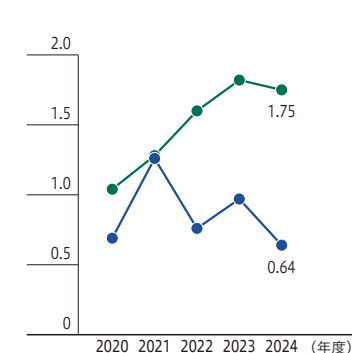
94.8%



取得率100%に向け、管理職対象のeラーニング、未取得者へのフォローメール配信など啓発活動を推進

休業災害度数率※3

0.64 1.75



安全管理水準のさらなる向上のため、2025年4月に安全統括部(現 安全衛生統括部)を設置。グループ横断的に安全活動を実施

11カ年財務サマリー

	(年度)										
経営成績	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
受注高 (百万円)	452,757	435,435	398,943	400,461	455,051	454,121	429,421	677,949	737,530	715,134	765,910
売上高 (百万円)	359,332	387,043	399,331	376,437	378,140	402,450	408,592	441,797	492,692	555,844	610,523
海外売上高比率 (%)	34.0	33.3	32.8	27.2	25.5	27.5	30.6	34.4	38.4	44.5	48.7
営業利益 (百万円)	12,818	15,112	14,947	5,907	7,358	13,891	15,396	15,541	20,056	24,323	26,946
売上高営業利益率 (%)	3.6	3.9	3.7	1.6	1.9	3.5	3.8	3.5	4.1	4.4	4.4
経常利益 (百万円)	7,568	12,272	11,225	3,365	6,720	9,429	11,792	11,783	17,834	25,646	24,329
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	5,100	5,848	5,864	2,171	5,445	2,197	4,258	7,899	15,577	18,999	22,103
研究開発費 (百万円)	6,181	6,526	7,089	7,411	7,162	6,897	6,664	6,136	8,581	11,246	12,028
設備投資額 (百万円)	11,882	8,194	8,174	9,973	6,896	10,302	10,831	8,057	7,945	9,596	27,493
減価償却費 (百万円)	8,196	8,428	8,536	9,115	8,940	10,090	10,241	10,663	10,515	11,134	11,913
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)	9,085	8,147	17,304	△3,373	△5,428	32,808	22,680	26,858	28,008	478	24,769
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△14,680	△3,666	△6,998	△10,725	△7,574	6,179	△13,847	943	△2,462	△21,491	△56,573
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	12,178	△15,948	△8,417	△4,018	14,982	△31,364	△5,271	△8,759	△7,841	△2,606	30,150
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	60,769	49,671	50,848	32,743	34,394	41,595	45,812	65,956	84,874	69,774	68,707
財政状況 (年度末)											
総資産 (百万円)	408,803	401,648	393,587	391,860	429,040	409,531	429,336	461,161	479,682	533,593	609,666
自己資本 (百万円)	108,766	114,158	115,692	116,894	119,479	118,003	126,330	131,299	139,619	162,658	189,364
有利子負債 (百万円)	119,054	105,133	109,167	107,249	126,343	99,588	98,149	91,880	86,467	91,441	135,763
財務指標											
ROE (自己資本当期純利益率) (%)	4.9	5.2	5.1	1.9	4.6	1.9	3.5	6.1	11.5	12.6	12.6
ROA (総資産経常利益率) (%)	1.9	3.0	2.8	0.9	1.6	2.2	2.8	2.6	3.8	5.1	4.3
自己資本比率 (%)	26.6	28.4	29.4	29.8	27.8	28.8	29.4	28.5	29.1	30.5	31.1
1株当たり情報											
当期純利益 (円)	30.52	34.96	34.79	12.88	32.31	13.04	25.26	46.87	92.43	112.74	131.33
純資産 (円)	651.24	677.24	685.83	693.53	708.89	700.15	749.58	779.08	828.47	965.21	1,125.91
配当金 (円)	10	12	12	12	12	12	12	12	18	23	25
配当性向 (%)	32.8	34.3	34.5	93.2	37.1	92.0	47.5	25.6	19.5	20.4	19.0

セグメント別のデータ

<https://www.kanadevia.com/ir/finance/segment.html>

投資家情報／会社情報 (2025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にご理解いただけるよう努めるとともに、対話を通じて得た経営に対するご意見・ご要望等を的確に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。

2024年度の対話事例

内容	対象	実績
当社納入施設見学会 (杉並清掃工場)	株主	1回
工場見学会 (堺工場)	証券アナリスト、機関投資家	1回
IR面談 (国内・海外)	証券アナリスト、機関投資家	222回
SR面談	機関投資家の議決権行使 担当者、ESG担当者	9回
スモールミーティング ・Kanadevia Inova現地 説明会 ・社長スモールミーティング ・IR Day ・当社納入施設見学会	証券アナリスト、機関投資家	1回
		1回
		1回
		2回
IR説明会	個人投資家	2回

┃ステークホルダーとの価値共創 P.17

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)、建設(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、他の事業や海外においても、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) を主力事業としてきましたが、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.34

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、年度末に売上が集中するため、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事業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、年度を通じた収益の平準化が徐々に進んできました。

Q5 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 (マテリアリティ)」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.18、マテリアリティ/指標と目標 P.19-20、
サステナビリティ推進に向けて P.48
┃環境 (E) P.53-58、社会 (S) P.28-31、P.49-52、ガバナンス (G) P.64-70

サステナビリティ

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

Q6 海外事業が大きく伸びている理由は？

ごみ焼却発電の主要市場である欧州ではプラントの大型化が進みましたが、対応できる会社が限られ、業界の再編が進みました。さらに、世界的な環境意識の高まりにより、中東などでもごみ焼却発電が普及し始めたことや、従来の建設中心のビジネスモデルから、運営・メンテナンスの長期契約が増加したことなどにより、当社グループの海外事業は大きく成長を続けています。

Q7 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げる成長投資に重点的に配分する計画ですが、株主の皆様に対しても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 2024年度 25円、2025年度 (予想) 25円

┃財務戦略 P.27

投資家情報／会社情報 (2025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 CEO 桑原 道(くわはら みち)※
資本金	45,442,365,005円
職員数	連結 12,964名(単体 3,964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	193社(連結子会社158社および持分法適用会社35社)

※ 2025年4月1日より

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)	29,089	17.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,163	10.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	6,623	3.9
株式会社三菱UFJ銀行	5,291	3.1
THE BANK OF NEWYORK MELLON 140042	4,060	2.4
HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	4,035	2.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,262	1.9
JP MORGAN CHASE BANK 385632	2,861	1.7
カナデビア職員持株会	2,626	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	2,532	1.5

※ 持株比率は、自己株式数を控除して算出しております。

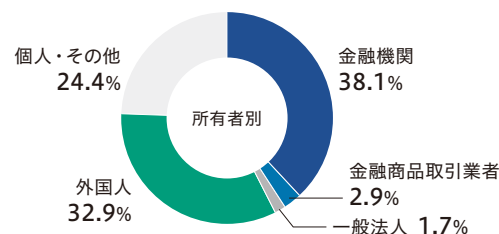
株主メモ

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 1,696,833株)
株主数	71,583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



※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに当社が第三者調査の結果、および FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、これらのインデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ 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2025の発行にあたって

カナデビアグループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を重視しています。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。

当社グループは、中長期の視点でビジョンや戦略を策定しています。「統合報告書2025」では、2050年の目標「サステナブルビジョン」、経営戦略としての「2030 Vision」、そして中期経営計画「Forward 25」の実現に向けた各施策の取り組み状況をご説明することで、当社グループの未来志向の価値創造ストーリーを描いていきます。

本報告書は、企画管理本部経営企画部が編集の中心となっており、関係部署と協力し制作したものです。私は本報告書の記載内容が正確であることを制作責任者として表明します。

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まいります。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 常務執行役員
企画管理本部長

宮崎 寛

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、国際会計基準(IFRS) 財団が提示するフレームワーク並びに経済産業省「価値協創ガイダンス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。