Kanadevia

Technology for people and planet



Integrated Report 2026

カナデビアグループ統合報告書

創業の精神・企業理念

カナデビアのはじまりは、
その時代の社会課題への挑戦でした

1881年。一人の異国の実業家が、日本の未来を信じました。
エドワード・ハズレット・ハンター。

英国・北アイルランド出身の彼は、近代化の途上にあった日本に可能性を見出し、
民間外国人として初めてとなる造船所「大阪鉄工所」を創設しました。

誰も歩いたことのない道を選ぶ。

それが、カナデビアグループの原点です。
145年の歩みの中で、私たちの事業は大きく変化してきました。

しかし、一度も変わらなかったものがあります。

それは、創業者から受け継がれる「挑戦の精神」と、「その時代の社会課題に向き合う姿勢」です。

いま私たちは、「環境負荷をゼロにする」、「人々の幸福を最大化する」という
新たな挑戦に取り組んでいます。
ハンターが日本の未来を拓いたように。

私たちは、技術の力で、人類と自然が調和する豊かな地球の未来を切り拓いていきます。



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年に来日。
造船業を中心に産業育成を通じて日本の
近代化に尽力。

カナデビアWebサイト▶創業者ストーリー

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

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

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

品質の追求
技術の向上を常に意識し、
顧客が満足する品質を
追求します

行動規範

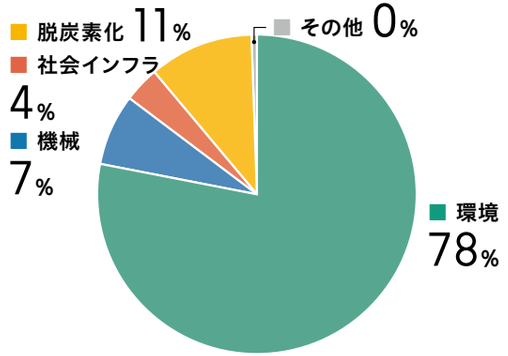
果敢に挑戦する
真摯に対話する
広く学び、深く考える

CONTENTS

Who we are
Kanadeviaについて
▶ 創業の精神・企業理念
▶ At a Glance
▶ 統合報告書2026でお伝えしたいこと
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

At a Glance

売上高（2025年度） 6,452億円



創業 1881年

国内連結子会社数（2026年3月） 69

海外連結子会社数（2026年3月） 99

連結子会社数（2026年3月） 168

ごみ焼却発電施設受注シェア（ライセンシー含む） グローバル No.1

国内主要製造拠点 7

連結職員数（2026年3月） 12,666人

環境事業

売上高（2025年度）
5,052億円

主な製品
- ごみ焼却発電施設
- バイオガス施設
- 汚泥再生処理施設
- 上下水処理設備
- 売電事業
- 電力小売事業
- 水処理プラント（海水淡水化処理・排水処理等）

ごみ焼却発電施設を中心に、バイオガス・水処理分野まで幅広く展開。施設の設計・調達・施工（EPC）から運営・保守（継続的事業）まで一貫して担い、持続可能な社会の実現に貢献しています。



EPC 51%
継続的事業 49%



欧州 49%
国内 41%
中東 5%
北米 2%
その他 3%

機械事業

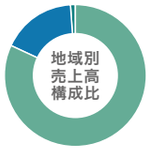
売上高（2025年度）
466億円

主な製品
- 真空装置
- 精密鋳造品
- 食品・医薬機械
- フィルタープレス
- 電子制御機器

半導体・電子部品・医薬など幅広い産業向けに機器・設備や各種ソリューションを提供。多様な産業分野の発展に貢献しています。



プレス※ 2%
精密機械 73%
その他機械 25%



国内 82%
アジア 17%
北米 1%

※プレス事業は2025年5月に事業譲渡を実施

社会インフラ事業

売上高（2025年度）
219億円

主な製品
- 水門・鉄管
- 煙突
- 海洋構造物

長年培ったエンジニアリング技術を活かし、水門・煙突・海洋構造物を提供。顧客ニーズに応じた最適なインフラソリューションを実現し、安全・安心な社会基盤を支えています。



インフラ 100%



国内 98%
アジア 2%

※橋梁事業は2026年2月5日以降、新規案件の営業活動を停止しており、既存受注案件の現地工事施工完了後（2030年度中）の撤退を予定

脱炭素化事業

売上高（2025年度）
692億円

主な製品
- プロセス機器
- 脱炭素化システム
- 風力発電
- 原子力関連設備機器

プロセス機器や脱炭素化システム、風力発電事業を提供。エネルギー転換を支える多様な製品・ソリューションを展開し、脱炭素社会の実現に貢献しています。



プロセス機器 38%
脱炭素化システム 5%
風力発電 13%
船用エンジン 44%



国内 69%
北米 21%
アジア 6%
中東 2%
欧州 1%
その他 1%

※日立造船マリンエンジン（船用エンジン）の株式の一部を2026年3月31日付で譲渡し、持分法適用関連会社に変更（65%→40%）

CONTENTS

Who we are

Kanadeviaについて
- ▶ 創業の精神・企業理念
- ▶ At a Glance
- ▶ 統合報告書2026でお伝えしたいこと

Chapter 1 グループCEOメッセージ

Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3 企業価値創造に向けて

Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix データセクション

目次

Who we are
～Kanadeviaについて

01 創業の精神・企業理念
02 At a Glance
04 統合報告書2026でお伝えしたいこと

Message from the Group CEO
～グループCEOメッセージ

06 グループCEOメッセージ
10 事業の歩み

特集
Global Growth Strategy
～世界トップクラスの環境価値創造グループへ

12 海外統括本部長メッセージ
13 世界で加速する社会課題への対応
14 Kanadevia Inova
15 Kanadevia Inova CEOメッセージ
18 ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
24 Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
25 Osmoflo
26 NAC International

Corporate Value Creation
～企業価値創造に向けて

28 財務戦略：グループCFOメッセージ
31 事業ポートフォリオマネジメント
32 人材戦略：グループCPOメッセージ
35 職員エンゲージメントの向上
36 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
37 環境事業
38 機械・社会インフラ事業
39 脱炭素化事業

Governance
～企業価値創造を支えるガバナンス

41 グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
43 コーポレート・ガバナンス強化の変遷
44 役員一覧
46 スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
48 コーポレート・ガバナンス
53 リスク管理
56 情報セキュリティ

Appendix

58 財務ハイライト
59 非財務ハイライト
60 11ヵ年財務サマリーデータ
61 会社情報・株式情報

情報開示体系

本統合報告書は、カナデビアグループの事業活動や中長期的な成長に向けた取り組みについてご理解いただくことを目的として編集しています。より詳細な財務・非財務情報ならびに各事業・活動に関する情報については、当社ウェブサイトや各種オンラインコンテンツをご参照ください。

主な情報ニーズ	関連する情報開示媒体
価値創造の考え方、経営方針、中長期の成長戦略	統合報告書（本書）、サステナブル経営サイト、気候・自然・人と社会に関する開示レポート
業績・財務状況	IR情報サイト、決算短信、有価証券報告書・半期報告書、決算説明会資料
サステナビリティの取り組み、環境・社会課題への対応	サステナビリティサイト、ESG関連ライブラリ、気候・自然・人と社会に関する開示レポート
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンスサイト、コンプライアンスサイト、有価証券報告書、品質不適切行為の再発防止策の実行状況
事業・技術の理解	事業紹介サイト、Kanadeviaの技術サイト、デっカい社会科見学サイト
DX戦略	DXサイト
株主・投資家向け情報	IR情報サイト
最新情報	ニュースルームサイト

カナデビアグループ公式YouTube　カナデビア公式LinkedIn
カナデビアグループ公式Instagram　カナデビア公式note

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの事業の現状や強み・課題、価値創造に向けた考え方をご理解いただくことを目的に編集しました。本年は、特定の開示フレームワークに依拠するのではなく、経営の実像や取り組みを分かりやすくお伝えすることを重視しています。持続的な成長と企業価値向上に向けた当社の現在地をお伝えし、対話の一助となることを目指しています。

将来見通し等の記述について

本報告書に記載している将来の方向性、目標および見通し等は、発行日時点で入手可能な情報に基づくものであり、今後策定・公表する中期経営計画、またその他の要因により、変更される場合があります。

「職員」の表記について

当社グループでは、従業員の呼称を「職員」としています。そのため、本報告書においても一部「職員」という表記を使用していますが、これは、当社または当社グループの従業員を表しています。

CONTENTS

Who we are
Kanadeviaについて
▶ 創業の精神・企業理念
▶ At a Glance
▶ 統合報告書2026でお伝えしたいこと

Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

統合報告書2026でお伝えしたいこと

世界的な脱炭素化、資源循環、エネルギー安全保障ニーズの高まりを成長機会と捉え、カナデビアグループは世界トップクラスの環境価値創造グループへ進化を遂げつつあります。
統合報告書2026では、目指す姿の実現に向けたさまざまな変革と、その先の企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。

	ポイント	内容	主な参照ページ
1	環境プラントの提供を中核に、 世界の脱炭素化や資源循環を支える ソリューションの提供へ進化しています	祖業である造船事業から多様な事業を展開し、現在はごみ焼却発電（WtE※1）施設やバイオガス施設をはじめとする環境事業を中核に展開しています。さらに、WtX※2やメタネーション、CCUS（CO_2回収・有効利用・貯留）などのソリューションを強化することで、設備・製品の提供にとどまらず、脱炭素化や資源循環といった環境・エネルギー課題の解決に向けた価値提供へと進化しています。	At a Glance ▶P.02 グループCEOメッセージ ▶P.06 事業の歩み ▶P.10
2	世界で高まる環境・ エネルギー・インフラ需要が、 カナデビアの成長機会を広げています	エネルギー安全保障や脱炭素化への対応に加え、都市化の進展や新興国・途上国におけるインフラ整備需要の拡大により、当社グループの事業領域における市場成長が加速しています。	グループCEOメッセージ ▶P.06 Global Growth Strategy ▶P.11
3	独自のビジネスモデルにより、 環境・社会価値の創出と 高い収益性の実現を目指しています	Kanadevia Inovaを中心に、案件開発からEPC、O&M、アセットマネジメント、さらには付加価値の高いソリューションまでを一体で展開しています。 こうした独自のビジネスモデルにより、サステナビリティの実現に向けた環境価値・社会価値の創出とリカーリング収益の拡大を通じた高い収益性の実現に取り組んでいます。	Kanadevia Inova ▶P.14 グループCFOメッセージ ▶P.28
4	事業ポートフォリオ改革と成長投資の 成果により、資本効率の向上と 企業価値向上を目指しています	事業ポートフォリオ改革を進めるとともに、投資・受注規律を強化し、成長投資の成果を着実に収益化することで、資本効率の向上と企業価値向上を目指しています。	グループCEOメッセージ ▶P.06 グループCFOメッセージ ▶P.28 事業ポートフォリオマネジメント ▶P.31
5	持続的成長を支える人材・ ガバナンス基盤を強化しています	人的資本の強化に加え、グループCxO体制によるグローバルガバナンス、コンプライアンスおよびリスク管理体制の強化・高度化を進めることで、持続的な成長を支える経営基盤を強化しています。	グループCEOメッセージ ▶P.06 グループCPOメッセージ ▶P.32 Governance ▶P.40

※1 Waste to Energy（電力）
※2 Waste to X（電力、金属、化学物質、燃料、水素、炭素貯留、リン回収など）

CONTENTS

Who we are
Kanadeviaについて
▶ 創業の精神・企業理念
▶ At a Glance
▶ 統合報告書2026でお伝えしたいこと
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

グループCEOメッセージ

P.06　グループCEOメッセージ
P.10　事業の歩み

Chapter 1

Message from the Group CEO

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
▶ 事業の歩み

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

Appendix
データセクション



代表取締役
取締役社長 グループCEO
桑原 道

Group CEO Message

変革から成長フェーズへ。
社会から選ばれ続ける企業を目指し、
企業価値向上にコミットします。

中期経営計画「Forward 25」で進めてきた変革を、次の成長につなげます

2024年4月の社長就任以来、私は「事業ポートフォリオの変革」と「海外事業の成長」を重点課題に掲げてきました。カナデビアグループが次の成長フェーズへ進むためには、従来の延長線上にとどまるのではなく、事業のあり方、収益モデル、そしてグループ経営の基盤そのものを進化させる必要があると考えたからです。当社は造船を起点に発展し、環境・インフラへ、さらに脱炭素・資源循環へと、時代の要請に応じて事業の軸足を移してきました。いま私たちに求められているのは、国内中心の事業構造を超え、グローバルに価値を提供する企業グループへと進化することです。

2024年の「カナデビア」への社名変更※も、単なる名称変更ではありません。変革をやり切り、新しい成長の姿を社会に示すという私たちの決意を表したものです。事業ポートフォリオの組み換えを進め、収益性と資本効率を意識した経営へ転換する。同時に、ガバナンス、人材、リスク管理、安全・品質の基盤をグループ全体で強化する。私はこの方向性を一貫して推進してきました。

※ 2024年10月に、日立造船からカナデビアへ商号変更

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
▶ 事業の歩み

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

一方で、変革の中でも決して変えてはならないものがあります。日立造船から受け継いできた「挑戦の精神」、そして安全と品質を最優先する姿勢です。率直に言えば、近年、当社の挑戦する力はやや内向きになり、萎縮していた面がありました。だからこそ私は、外部人材の登用やグループCxO体制の導入を通じて、多様な視点を取り込み、率直に議論し、再び挑戦する組織へと変えていきたいと考えています。

変えないこと	社長就任以来変えてきたこと
・挑戦の精神 ・安全と品質を最優先すること ・社会課題の解決に挑み、社会に必要とされ続けること	・事業ポートフォリオ／ビジネスモデル ・ガバナンス・グループ経営体制 ・安全・品質マネジメント ・人材ポートフォリオ

中期経営計画「Forward 25」の成果と課題も明確です。2025年度は、受注高8,977億円、売上高6,452億円と目標を上回り、いずれも過去最高を更新しました。一方で、技術トラブル関連費用などの影響により、営業利益は121億円、ROEは5.8%、ROICは2.5%にとどまりました。事業規模を拡大し、成長の土台を築くことはできた。しかし、それを十分な収益性と資本効率の向上に結び付けるまでには至らなかった。これが率直な総括です。

成果の一つは、海外事業の成長です。海外グループ売上高比率は「Forward 25」策定時のKPIを大幅に前倒しで達成し、M&Aを通じてさらなる成長の土台も築きました。英国でバイオガス事業の事業開発・アセットマネジメントを手掛ける企業、アイルランドでごみ焼却発電施設のO&Mを担う企業の買収は、単なる事業領域の拡大ではありません。成長を支える人材、知見、顧客基盤を取り込む戦略的な取り組みです。

一方、次のフェーズで最も重視すべきは資本効率です。「Forward 25」では、海外事業の成長と将来基盤の強化に向けて必要な投資を実行してきました。これからは、その資本を確かな利益とキャッシュへ転換させる局面です。「Forward 25」で築いた成長基盤を、持続的な企業価値向上につなげていきます。「Forward 25」の振り返り▶P.36

社会課題を成長機会と捉え、環境・社会価値を創出し続けます

私が思い描くカナデビアの将来像は明確です。グローバルで「Kanadevia」の名が認知され、環境・社会インフラの分野で真っ先に想起される存在になることです。単に環境事業を展開するのではなく、廃棄物、エネルギー、水、資源循環といった社会インフラを通じて、地域の課題を解決し、人々の暮らしを支える。そうして社会から選ばれ続ける企業でありたいと考えています。

その素地は、145年の歴史のなかで培われてきました。当社は、その時代ごとの社会課題に向き合い、幾度となく困難な局面に直面しながらも、決して諦めることなく解決策を見いだし、社会に価値を届けてきました。この積み重ねこそが、今日の私たちを支えています。

世界はいま、脱炭素化の進展、エネルギー安全保障への関心の高まり、水資源問題の深刻化など、大きな転換点にあります。私は、これらを単なる課題ではなく、新たな価値を生み出す機会だと捉えています。事業の歩み▶P.10

私たちは、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」を掲げています。その世界観を表したのが、「Resilience Eco Society®」です。廃棄物、水、エネルギー、資源を個別に捉えるのではなく、一つの社会システムとして結び付け、地域社会のレジリエンスを高めていく。この世界観を、技術と事業によって形にすることが私たちの挑戦です。このビジョンの実現には、多様なステークホルダーとの対話を通じて、共感の輪を広げていくことが不可欠です。だからこそ、短期の事業環境に左右されず、長い時間軸で発信し続けることが重要だと考えています。

こうしたビジョンの実現を支えるのが、グループの総合力です。世界各地で培った技術、知見、人材を共有し、互いの強みを掛け合わせることで、グループ各社が単独では生み出せない価値を提供できます。一つの地域で得た知見を次の地域の課題解決に生かしていく。この価値創造の循環を競争力の源泉とするため、グループのポテンシャルを引き出す体制整備と人材強化を進めています。

同時に、創出した環境価値を社会価値、さらには経済価値へと広げていくことも重要です。環境価値は、必ずしも短期的な財務成果として直ちに表れるものではありません。しかし、脱炭素化や資源循環へのニーズが高まるなかで、その価値はお客様や社会からの信頼を高め、新たな事業機会を創出し継続的な収益を生み出します。私たちは、この価値創造の循環を着実に積み重ね、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

カナデビアグループは、多様なステークホルダーとともに、このビジョンの実現に挑みます。社会の変化に対応するだけでなく、自ら将来像を示し、社会課題解決の新たな方向性を示すことで、変化そのものを生み出す存在になる。それが、私たちの目指す姿です。

ビジョンの詳細はこちら▶気候・自然・人と社会に関する開示レポート

Group CEO Message

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
▶ 事業の歩み
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

事業ポートフォリオとビジネスモデルを進化させます

目指す姿の実現には、引き続き事業ポートフォリオの変革が必要です。事業を見極める物差しは、現在の収益性や規模だけではありません。「サステナブルビジョン」の実現に貢献し、将来にわたって価値を生み出せるかという視点から、各事業の役割を見極めます。これまでのポートフォリオマネジメントによって、目指す方向の輪郭は一定程度見えてきました。今後は、ビジョンとの整合性と収益性の両面から、各事業が担う役割をさらに明確にしていきます。

ポートフォリオを見るうえで重要なのは、事業によって成果が表れるまでの時間が異なることです。短期・中期では、Kanadevia Inova（以下、Inova）と国内環境事業が収益の柱となります。より長い時間軸では、Power to Gasや洋上風力発電といった事業が次の成長を支える存在です。目先の収益だけでなく、中長期の時間軸で事業を育てる。これが当社の基本姿勢です。

海外成長の中核を担うのは、言うまでもなくInovaです。2025年度の海外グループ売上高比率は、KPIの40%を上回る51%となりました。今後、ポートフォリオマネジメントをさらに進めることで、この比率は一段と高まると見ています。Inovaの成長は、市場、技術、ビジネスモデルという3つの拡張に分解できます。第一は市場です。中東やアフリカなどの新市場で、事業基盤が着実に形成されつつあります。第二は技術です。Waste to Energyを軸に、バイオガス、Power to Gas、金属回収などを組み合わせ、提供価値を高めます。第三はビジネスモデルです。案件開発からEPC※1、O&M※2、事業参画、アセットマネジメントへと関与領域を広げることで、リカーリング収益を拡大し、案件当たりのLTV（Life Time Value）とキャッシュ創出力を高めます。この3つの拡張を同時に進め、成長を加速させます。

Kanadevia Inova ▶ P.14

一方、ビジョンに合致しない事業や、合致していても構造的な収益課題を抱え、他事業とのシナジーも見込みにくい事業は、恐れることなく整理を進めます。この考え方に変わりはありません。

グループCxO体制で経営基盤を強化し、「挑戦の精神」を取り戻します

グループ共通の課題に対応し、急速に成長する海外事業を適切にマネジメントするためには、組織基盤の進化が欠かせません。2026年度より導入したグループCxO体制は、人事、財務、安全、コンプライアンス、リスク管理、法務などのコーポレート機能を、グループ全体に横串を通す仕組みです。各領域を担うCxOには、豊富な経験と専門性を有する外部人材を登用しました。すでに各CxOはグループ会社との対話を重ね、課題の把握や優先順位付け、具体的な対応策の検討を進めています。これまで各社で対応してきた課題をグループ全体で共有し、専門性を持って支援する体制として着実に動き出しています。

グループCxO体制を通じて、グループ経営を高度化



（2026年10月現在）

この体制は、グループガバナンスの強化を図るだけでなく、企業文化の変革を促す役割も担います。外部人材が持ち込む新たな視点や問題意識は、日々の議論そのものを変えつつあります。海外子会社との会議で交わされる議論の質や深さも2、3年前とは明らかに異なります。こうした変化に呼応するように、より多くの職員も主体的に議論へ参画するようになったと実感しています。

もっとも、企業文化は制度や仕組みだけで変わるものではありません。変革を進めるには、経営トップ自らが率直に語り、議論し、行動で示すことが必要です。私が経営者として大切にしているのは、会社全体にとって何が最適かを考え、ときには意見がぶつかっても率直に議論すること。そして、自らの考えを根拠とともに示すことです。こうした姿勢は、Inovaなどでの海外勤務を通じて培われ、現在の私の経営にも活きています。橋梁事業からの撤退という大きな経営判断についても、各事業の将来像を率直に議論し続けたことが、組織として納得感のある意思決定につながりました。こうした対話の積み重ねが、会社が変わろうとしていることへの理解や共感を広げていると感じています。

企業文化の変革はまだ途上です。しかし、変化は確かに始まっています。今後も、グループCxO体制のもとで経営基盤の強化を進めるとともに、率直な議論を重ねながら、「挑戦の精神」を再び当社の強みにしていきます。

※1 Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）
※2 Operation & Maintenance（運転・保守）

Group CEO Message

CONTENTS

Who we are
Chapter 1
グループCEOメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
▶ 事業の歩み
Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3
企業価値創造に向けて
Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix
データセクション

安全・品質を競争力の源泉とし、収益性の向上につなげます

次の成長フェーズにおいても、最優先するのは安全と品質です。安全と品質は、単にリスクを低減するための取り組みではありません。これらは、社会インフラを担う企業として信頼を獲得し、安定的に事業を継続させ、結果として収益力を高めていくための競争力そのものです。これまで進めてきたさまざまな変革も、この基盤があってはじめて成り立ちます。

安全と品質は、制度やルールだけで実現できるものではありません。役職員一人ひとりの意識と行動によって支えられます。私は現場との対話を重視し、経営戦略会議メンバーによる安全視察、またタウンホールミーティングやランチ会などを通じて、現場の気付きや違和感を直接聞く機会を設けています。役職員一人ひとりが安全と品質を自らの課題として捉え、行動できる文化を根付かせていきます。

2024年に公表した品質不適切行為については、社会からの信頼を損なう重大な事態と受け止めています。同じ過ちを二度と繰り返さないという強い決意のもと、2026年7月に「カナデビアグループ品質方針」を制定しました。お客様の視点を起点に、安全・コンプライアンスを最優先し、品質を挑戦の基盤と位置付ける。この考え方を理念にとどめることなく、日々の業務と意思決定に落とし込み、品質向上と再発防止を徹底します。

収益面における大きな反省の一つが、技術トラブルです。2025年度にInovaで発生した技術トラブルは、サプライヤーマネジメントの重要性を改めて認識する契機となりました。従前は問題のなかった調達先であっても、外部環境の変化によって状況は変わり得ます。この教訓を踏まえ、サプライヤーマネジメントの強化、専門性を持つ人材の拡充、品質保証統括部の機能強化、トラブルデータベースの再整備を進めています。問題を個別案件として終わらせるのではなく、グループ全体の学びとして次につなげていきます。

安全・品質への投資は、短期的にはコスト増に見える局面もあります。しかし中長期では、トラブルの抑制、サプライチェーンの安定化、顧客からの信頼向上、職員エンゲージメントの向上を通じて、結果として収益性と資本効率の改善にも寄与します。必要な支出は将来の収益基盤を強化する投資と捉え、安全・品質を競争力の源泉へと高めていきます。

成長投資を刈り取り、資本効率を高めます

資本効率の面では、「Forward 25」で続いた投下資本の拡大を、同じペースで継続する考えはありません。これからは規模の成長だけを追うのではなく、投下した資本から利益とキャッシュを確実に生み出すことを、これまで以上に重視します。

この3年間、海外事業の成長加速や将来の事業育成に向けて積極的な投資を行ってきました。その結果、Inovaを中心とした成長基盤は大きく強化され、受注残高や継続的事業の拡大という成果も表れています。一方で、投下した資本に見合う利益創出には、まだ課題が残っています。

これからの数年間で重要なのは、これまで積み上げてきた投資を確かな成果へと結び付けることです。新たな投資を否定するものではありません。しかし、まずはこれまでまいてきた種をしっかりと刈り取り、次の成長につながる循環をつくることが重要です。

そのためには、事業の収益力向上に加え、運転資本や保有資産も含めて資本の使い方を見直します。バランスシートの規模を適切にコントロールし、資産の売却や入れ替えを通じて投資資金を循環させ、資本コストを上回るリターンを創出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。グループCFOメッセージ▶P.28

脱炭素・資源循環社会への移行に必要不可欠な存在を目指します

カナデビアグループは、脱炭素・資源循環社会への移行をグローバルに支える企業として、その役割を一層高めていきます。Inovaが進める、市場、技術、ビジネスモデルの3つの拡張は、世界でも非常にユニークな成長モデルです。それを日本とスイスの2拠点で支える体制も、他に類を見ません。私たちは脱炭素・資源循環社会への移行に欠かせない存在になれると確信しています。

私の使命は、この将来像を確かな企業価値の向上へと結び付けることです。「Forward 25」で進めてきた変革を、ここから確かな成長へとつなげます。そのために、これまでの投資を着実に成果へ転換し、収益力と資本効率を高めていきます。そして、社会価値の創出と企業価値の向上を両立させることで、脱炭素・資源循環社会への移行に必要不可欠な存在として、社会から選ばれ続ける企業グループを目指します。私は、その実現に向けて先頭に立ち、責任を持って取り組んでまいります。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 グループCEO
桑原　道

Group CEO Message

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
▶ 事業の歩み

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

事業の歩み

私たちカナデビアは、祖業の造船で培った技術応用とM&Aを通じた技術獲得の両輪で、
外部環境変化に伴う事業機会を見出し、新たな製品・ソリューションを生み出し、成長してきました。

時代ごとの想い	日本を海外とつなげたい	国内インフラを整備したい	海外の技術を日本に広めたい	技術を世界で役立てたい	世界の諸問題を解決したい	
社会のニーズ	近代化の進展に伴う海運・物流需要が拡大	産業発展と都市化を支えるインフラ需要の高まり	戦後復興と高度経済成長を背景に伴う環境問題の顕在化とグローバル市場の拡大		持続可能な社会の実現に向けた脱炭素・資源循環ニーズの高まり	
	1881-1900	1900-1940s	1950-1960s	1970s-1990s	2000-2010s	2020s-
	造船事業の開始	**インフラへの挑戦**	**ごみ焼却施設エンジニアリングへの挑戦**	**グローバル展開と事業領域の拡大**	**持続可能な社会を支える事業への進化**	**脱炭素化・資源循環のリーディングカンパニーへ**
	 船舶	 橋梁	 ごみ焼却発電施設	 原子力キャスク	 海底設置型フラップゲート式水門	 メタネーション設備
	1881年 創業 大阪鉄工所（個人経営）創立 **1881年** 造船事業を開始	**1900年** 橋梁事業を開始 **1914年** 株式会社大阪鉄工所に改組 **1920年代** プロセス機器事業開始 **1923年** 水門・ダムゲート事業を開始 **1930年代** 産業機械やプラントの製作を開始 **1934年** 株式会社大阪鉄工所として新発足（現カナデビア株式会社の法人としての設立） **1943年** 社名を日立造船株式会社に変更	**1960年** ごみ焼却技術を導入（スイスVon Roll） **1965年** 日本初のごみ焼却発電施設を納入（大阪市西淀工場）	**1978年** 原子力キャスク1番機納入（電力会社向け） **1979年** 海水淡水化プラント中東向け1番機納入（サウジアラビア）	**2002年** 造船事業を分離 **2010年** Kanadevia Inova（スイス）を子会社化 **2013年** フラップゲート式水害対策設備事業を開始 **2013年** NAC International（米国）を子会社化 **2017年** Osmoflo（豪州）を子会社化 **2018年** コンポガスプラントの自社運営を開始（カリフォルニア州） **2019年** 浮体式洋上風力発電システムの実証運転を開始	**2022年** 世界初のごみ焼却施設由来CO_2を活用したメタネーションの実証を開始（神奈川県、環境省委託事業） **2024年** 商号をカナデビア株式会社へ変更 **2025年** 技術開発参画企業として日本最大のPtG（Power to Gas）システムの実証を開始（山梨県）

事業ポートフォリオ改革を推進

2023年度以降の詳細はこちら
事業ポートフォリオマネジメント ▶P.31

いま、私たちが目指すこと

長い歴史の中で培ってきた技術と経験を結集し、「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」を軸に、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

気候・自然・人と社会に関する開示レポート

脱炭素化

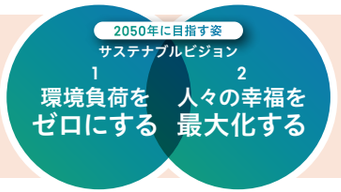
脱炭素化や再生可能エネルギーなどの技術で脱炭素社会の実現に貢献します。

資源循環

リサイクル技術や資源の有効活用により、循環型の社会の実現に貢献します。

安全で豊かな街づくり

インフラ整備や環境技術で、人々の暮らしを支え、持続可能で快適な街づくりに貢献します。



CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
▶ 事業の歩み
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Chapter

2

Global Growth Strategy

特 集

世界トップクラスの環境価値創造グループへ

P.12 海外統括本部長メッセージ
P.13 世界で加速する社会課題への対応
P.14 Kanadevia Inova
P.15 Kanadevia Inova CEOメッセージ
P.18 ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
P.24 Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
P.25 Osmoflo
P.26 NAC International

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
- 海外統括本部長メッセージ
- 世界で加速する社会課題への対応
- Kanadevia Inova
  - Kanadevia Inova CEOメッセージ
  - ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
  - Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
- Osmoflo
- NAC International

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

海外統括本部長
メッセージ

グローバルな社会課題の解決を通じて持続的な成長を実現します



常務執行役員
海外統括本部長
友実 啓

社会課題の解決を通じた成長機会の創出

世界では、脱炭素化、資源循環、エネルギー安全保障、水資源確保といった社会課題への対応が加速しています。先進国では資源循環や再生可能エネルギーへの投資が拡大し、新興国では都市化の進展に伴い廃棄物処理や水インフラ需要が高まっています。また、原子力分野においてもエネルギー安全保障や脱炭素化を背景に、新たな成長機会が生まれています。こうした世界的な潮流は、当社グループにとって大きな事業機会であると考えています。

カナデビアグループは、Waste to Energyやバイオガスを中核事業とするKanadevia Inova（以下、Inova）、水処理事業を展開するOsmoflo、原子力関連ソリューションを提供するNAC International（以下、NAC）を擁し、それぞれの地域・市場で強固な事業基盤を築いています。これらの事業は一見異なる領域に見えますが、いずれも当社グループの事業領域である「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」に深く関わる事業であり、持続可能な社会の実現に貢献するソリューションとして位置付けられます。

持続的な価値創出を支えるビジネスモデル

社会課題への対応が長期化・複雑化する中、顧客が求めるのは単なる設備や機器の提供ではなく、長期にわたり安定した価値を提供するソリューションです。こうしたニーズを踏まえ、Inova、Osmoflo、NACは、それぞれの強みを活かしながら、事業のライフサイクル全体を通じて価値を創出・獲得するビジネスモデルの構築を進めています。

また、グローバル市場では事業環境の変化が加速しており、継続的な成長を実現するためには、顧客や社会との接点を長期にわたり持ち続けることが重要になっています。施設の建設や製品供給といった従来のビジネスから、運営・維持管理、サービス提供まで事業領域を広げることで、顧客や社会に継続的な価値を提供すると同時に、安定した収益基盤の構築にもつなげていきます。Inovaが推進するプロジェクトの開発から建設、運営まで行う垂直統合型ビジネスモデルは、その象徴的な取り組みです。Osmofloでも、施設の設計・建設から運営・維持管理、BOO（Build-Own-Operate）事業までを担うEnd-to-End Project Lifecycleモデルを展開し、NACは原子力燃料サイクルを支える包括的なソリューションを提供しています。このように事業のライフサイクルを通して継続的に価値を創出するビジネスモデルは、各社の競争力の源泉であるとともに、当社グループの持続的な成長を支える基盤でもあります。

私たちは今、個々の会社を成長させるだけでなく、カナデビアグループ全体の価値を高めていく段階に入っています。海外事業がグループ成長の中核を担う中、各社が培ってきた事業基盤や専門性を尊重しつつ、グループ全体の知見や人材を結び付けることで、グローバルな成長基盤の構築を進めています。その取り組みの一つとして、東南・南アジア地域ではカナデビア本体のタイ拠点を地域統括拠点と位置付け、豊富な国際経験を有するリーダーのもとで事業運営体制を強化しています。各国・地域の需要や市場の成長段階に応じた戦略を推進するとともに、グループ各社が持つ技術や事業ノウハウを結集することで、新たな成長機会の創出を図ります。海外統括本部は、このような取り組みの推進役としてグループ全体の連携強化に取り組み、グループ各社が培ってきた知見と事業基盤を活かしながら、カナデビアグループの持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

世界で加速する社会課題への対応

社会課題（メガトレンド）

- 脱炭素化
- 資源循環
- エネルギー安全保障
- 水資源確保・活用
- インフラ強靭化

中長期の事業機会

- 資源循環インフラの構築
- エネルギー自立性を高める地域システムの実現
- 脱炭素エネルギー供給基盤の構築
- 水資源の安定利用を支えるソリューションの提供
- 社会インフラの強靭化と長寿命化

カナデビアグループの事業

- Waste to Energy（WtE）、Waste to X※（WtX）
- バイオガス
- 水処理施設
- 水門
- 原子力関連設備機器
- 電解・Power to Gas
- 風力発電



Kanadevia INOVA

- Waste to Energy、Waste to X
- バイオガス

▶ P.14

NAC INTERNATIONAL Kanadevia Group

- 原子力関連設備機器

▶ P.26

北米

- 廃棄物処理は埋立処理が主流である一方、バイオガスなど廃棄物資源の有効活用が課題。
- AI・データセンターの拡大を背景に、原子力を含む安定電源への需要が拡大。

欧州

- WtE先進地域として、廃棄物のエネルギー利用が定着。WtXの導入も進展。
- エネルギー安全保障と脱炭素化を背景に、再生可能エネルギー・再生可能ガスの導入が拡大。

中東

- UAEなどではクリーンエネルギー投資の拡大に伴い、WtEや水素を中心とした次世代エネルギーの需要が顕在化。
- 水資源確保に向けた海水淡水化需要が継続。

Kanadevia

- Waste to Energy
- 水処理施設
- 水門
- 原子力関連設備機器
- 電解・Power to Gas
- 風力発電

アジア

- 日本では、洋上風力発電やPtGなど次世代エネルギー分野への投資が拡大
- 東南アジア・南アジアでは、経済成長や都市化の進展を背景に、社会インフラ需要が拡大。

アフリカ

- 急速な人口増加と都市化を背景に、水・廃棄物分野を含む各種社会インフラの整備需要が拡大。

osmoflo a circular future for water Kanadevia Group

- 水処理施設

▶ P.25

オセアニア（豪州）

- 埋立税の導入や環境意識の高まりを背景に、WtEへのシフトが進む可能性。
- 乾燥気候や降雨量減少の問題から、持続可能な水資源の確保が課題。

※ X（電力、金属、化学物質、燃料、水素、炭素貯留、リン回収など）

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

Kanadevia Inova

**Kanadevia Inovaは、廃棄物を持続可能なエネルギーやその他の有価資源へと転換する先進技術の開発・提供に取り組んでいます。
廃棄物発電とバイオガスを中核に、プロジェクト開発、アセットマネジメントからEPC、O&Mまで一貫したサービスを提供するマーケットリーダーです。**

▸ Kanadevia Inovaについて

Kanadevia Inovaは、脱炭素化、資源循環をグローバルに推進する垂直統合型のグリーン・ユーティリティ企業です。廃棄物からエネルギー・資源を生み出す技術（Waste to X）を核に、プロジェクト開発からEPC※1、O&M※2、アセットマネジメントまでを一貫して手掛けています。長年にわたり培った実績と高い市場シェアを強みに、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。

Our Mission	Our Vision
We create value for communities, contributing to a future free of wasted waste.	We are a global, vertically integrated green utility, an innovation leader in the waste infrastructure space, driving resource circularity, decarbonisation and supply security, for present and future generations.

▸ アプローチ



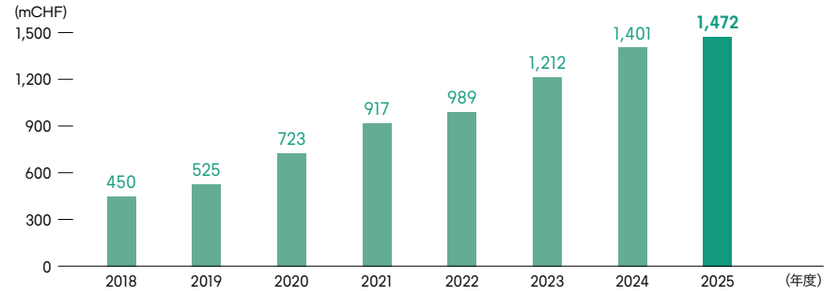
ごみ焼却発電（WtE）



バイオガス

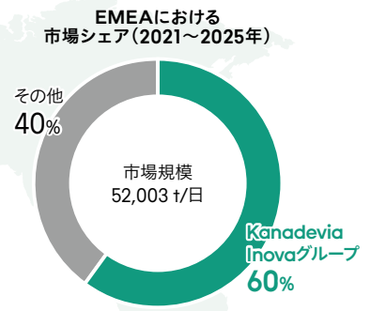
※1 Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）
※2 Operation & Maintenance（運転・保守）

▸ 売上高



▸ グローバルな事業基盤

Kanadevia Inovaは、EMEA（欧州・中東・アフリカ）地域において高い市場シェアを有しています。欧州・中東では、大規模なWaste to Energyプロジェクトをフルターンキーで遂行できるプレイヤーが限られており、その中でKanadevia Inovaは、長年にわたり数多くのプロジェクトを手掛けてきた実績を背景に、確固たる事業基盤を築いています。現在も欧州を中心に高い競争優位性を維持しながら、事業を展開しています。



出典：ESWETレポート（2026）より当社作成

CONTENTS
Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▸ 海外統括本部長メッセージ
▸ 世界で加速する社会課題への対応
▸ Kanadevia Inova
▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▸ Osmoflo
▸ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Kanadevia Inova CEO Message

廃棄物を無駄にしない未来のために

1. 世界的課題の中心に位置する当社の事業

今日、世界では、気候変動やエネルギー安全保障への懸念、急速な都市化、廃棄物の増加といった複合的な課題に直面しています。これらの課題は相互に結びつきを高めており、個別の対応ではなく、統合された解決策が求められています。同時に、廃棄物に対する認識も変化しています。かつては主に処理すべき対象と見なされていた廃棄物が、今では貴重な資源として認識されるようになってきています。適切な技術とインフラを活用することで、廃棄物は脱炭素化、資源回収、エネルギー安全保障の実現に同時に貢献することができます。

このような変化は大きな事業機会を生み出しています。社会がよりレジリエントで持続可能な成長モデルを追求する中、廃棄物はサーキュラーエコノミーを支える重要な役割を担うようになると私たちは考えています。当社は、こうした長期的な構造変化のど真ん中に位置し、その恩恵を享受できる独自のポジションを築いています。

2. ミッション:「Waste-Free」な未来の実現

私たちのミッションは、「Waste-Free」な未来の実現に貢献することです。このミッションは、私たちのあらゆる活動の基盤となっています。私たちは、廃棄物を単に処理・排除すべきものではなく、新たな価値へと転換すべき資源だと捉えています。廃棄物が高度に管理・活用されれば、社会に大きな価値を生み出すことができます。温室効果ガスの排出削減、再生可能エネルギーの創出、貴重な資源の回収、そして地域の資源・エネルギー安全保障の強化にも貢献します。廃棄物はプロセスの終着点ではなく、新たな価値創造のサイクルの始まりなのです。

世界各国で、政府、産業界、地域社会がサーキュラーエコノミーの考え方を積極的に取り入れ始めています。こうした流れは、EUのREPowerEU計画に代表されるような、資源効率の向上、再生可能エネルギーの拡大、エネルギー安全保障の強化を目指す政策によっても後押しされています。



Bruno-Frédéric Baudouin
ブルーノ・フレデリック・ボードアン
Chief Executive Officer and Member of the Supervisory Board

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
- 海外統括本部長メッセージ
- 世界で加速する社会課題への対応
- Kanadevia Inova
  - Kanadevia Inova CEOメッセージ
  - ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
  - Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
- Osmoflo
- NAC International

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

私たちはこれを時代の転換を特徴付ける一つとして捉えています。私たちの役割は、産業規模でサーキュラーエコノミーの実現に貢献することです。このミッションが、私たちの組織の存在意義を支え、戦略の羅針盤となっています。あらゆる投資、あらゆるイノベーション、そしてあらゆるプロジェクトは、最終的に「Waste-Free」な未来の実現に貢献することを目指しています。

3. 競争優位の源泉：「One Umbrella」モデル

廃棄物を無駄にしない未来を実現するためには、単一の技術や能力を持つだけでは不十分です。必要なのは、バリューチェーン全体にわたる複数の機能を統合したソリューションです。

私たちは、プロジェクト開発、EPC、O&M、アセットマネジメントを「One Umbrella」のもとに統合することで、設備・施設のライフサイクル全体を最適化しています。これにより、より効率的で、拡張性が高く、事業競争力の高いソリューションを提供することが可能になります。私たちは、このようなケイパビリティを兼ね備えた数少ない企業の一つであり、これこそが当社の本質的な競争優位性です。

業界における規模の重要性はますます高まっています。循環型インフラへの移行が加速する中、顧客が求めているのは、数年ではなく、数十年にわたり複雑なソリューションの提供が可能で信頼できるパートナーです。当社の「One Umbrella」モデルは、そのニーズに応えるための独自のポジションを確立しています。

4. 変革の軌跡と現在のフェーズ

過去10年間、私たちは大きな変革を遂げてきました。ケイパビリティを拡充し、ビジネスモデルを強化し、ますます複雑化する課題に対処するために必要な基盤を築いてきました。しかし現在、私たちは新たなステージに入っており、もはや課題は成長そのものではなく、「成長の質」なのです。

私たちのビジネスモデルには大きな成長機会があります。市場環境は追い風にあり、当社のソリューションに対する需要も拡大し続けています。課題は成長できるかどうかではなく、品質、卓越した実行力、そして長期的な価値創造を維持しつつ、いかに責任を持って事業を拡大していくかということです。これが現在の課題です。

5. 成長の中核：Recurrent Origination

成長戦略の中核をなすのが、「Recurrent Origination」です。プロジェクトのライフサイクルの一部のフェーズに参画するのではなく、プロジェクト開発やEPCから、長期的なO&Mやアセットマネジメントに至るまで、プロジェクトのライフサイクル全体にわたって価値を創出することを目指しています。このアプローチにより、顧客との関係が強化され、事業のレジリエンスが高まるとともに、長期的に持続的な価値を生み出すことができます。

このモデルが特に強力な理由は、すべてのステークホルダーの利益を一致させることができる点にあります。顧客は信頼性が高く、事業優位性のあるソリューションの恩恵を受け、地域社会は長期的なインフラ投資の恩恵を受け、投資家は収益の予見性とレジリエンスの恩恵を受けます。その結果、成長はより持続可能になり、個別プロジェクトや景気循環への依存度が低くなります。私たちにとって、「Recurrent Origination」は単なるビジネスモデル以上のものであり、長期的な価値を創出するためのフレームワークです。

6. Quality Growthへの転換

事業が進化し続ける中、私たちは「成長の質」に重点を置いています。成長そのものは依然として重要ですが、規模の拡大だけが私たちの目的ではありません。私たちは、安定性と予見性を備え、長期的に価値を創出できる事業を構築したいと考えています。これは、リカーリング型収益の比率を高め、収益の質を強化し、ビジネスモデルのレジリエンスを向上させることを意味します。

私たちの目標は、単に規模を拡大することではなく、より良い企業になることです。顧客、地域社会、そして株主すべてのステークホルダーに対する長期的な価値創出力をさらに高めていけると確信しています。

7. 次の成長の柱：バイオガス

私たちの前には多くの成長機会がありますが、そのなかでもバイオガスは最も魅力的な分野の一つです。この市場は、各国の政策支援の拡大、需要の拡大、そして加速する脱炭素化の取り組みを追い風に、大きな成長ポテンシャルを有しています。一方で、この業界はいまだに

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

多数の小規模事業者で構成されており、必要な能力も各社に分散しています。また、資本へのアクセスは限定的で、産業全体としての十分なスケールを確立できていません。私たちは、この市場に全く異なる立場からアプローチできると確信しています。技術開発、プロジェクト開発、EPC、O&M、アセットマネジメントまでを統合したプラットフォームを築いており、その規模は他社に容易に真似できないものです。ソリューションの標準化・産業化を進めるとともに、インフラ投資資金を呼び込み、市場そのものの成長を加速させることができます。

私は、当社のアプローチが業界のゲームチェンジャーとなる可能性を秘めていると確信しています。バイオガス分野にスケール、統合力、そして長期資本をもたらすことで、業界がこれまで捉えきれずにいた成長の機会を開花させることができます。その意味で、バイオガスは単なる新たな事業分野ではなく、私たちの将来の成長を支える最も重要な成長プラットフォームの一つなのです。

8. 技術革新と未来：Waste to X

「Waste to Energy」は引き続き当社事業の重要な柱ですが、私たちはその先に大きな可能性が広がっていると考えています。私たちのビジョンは「Waste to X」へと進化しています。そこでは廃棄物が多様な価値ある製品や資源を生み出す原料として活用されます。再生可能燃料、資源回収によって得られる素材、そして次世代のエネルギーキャリアなどは、いずれもサーキュラーエコノミーにおいて重要な役割を担う可能性を秘めています。

こうした進化は、社会における廃棄物の捉え方そのものが変化していることを示しています。技術の進歩とともに、廃棄物から回収できる価値はますます高まっています。かつては単なる残渣と見なされていたものが、新たな機会の源となりつつあります。この未来を切り拓くには、イノベーションが不可欠です。私たちは、技術、インフラ、そして運営ノウハウを組み合わせることで、新たなソリューションを構想段階から社会実装へとつなげ、「Waste to X」の実現を加速していきます。

9. 株主・投資家の皆様へ

投資家の皆様がカナデビアを選んでくださることは、単に投資することにとどまらず、廃棄物のない未来の実現に向けた私たちの取り組みを支えることでもあります。これは、社会的価値と経済価値のどちらかを選ぶということではなく、両方を同時に実現できるものだと考えています。

私たちは、強力な長期トレンドに支えられた市場で事業を展開し、独自のケイパビリティと差別化されたビジネスモデルを有し、今後数十年にわたって価値を生み出す新たな成長プラットフォームの構築を進めています。

大きな可能性を感じているのは、私たちが単に未来の可能性を語るだけではなく、構想を着実に現実のものにしているからです。これからも従業員、顧客、パートナー、そして株主・投資家の皆様とともに、より循環型で、レジリエントかつ持続可能な社会の実現に貢献するとともに、すべてのステークホルダーに長期的な価値を創造していきます。



▸ カサブランカ WtEプロジェクト

Kanadevia Inovaは、モロッコ・カサブランカのWaste to Energy（WtE）プロジェクトに関して、33.5年のコンセッション契約を締結しました。同社にとってアフリカ初となるWtEプラントで、アフリカ最大級のメディウナ埋立処分場に隣接して建設されます。これまで埋め立てられてきた廃棄物をエネルギーとして有効活用し、地域の循環型インフラへの転換に貢献します。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▸ 海外統括本部長メッセージ
▸ 世界で加速する社会課題への対応
▸ Kanadevia Inova
  ▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
  ▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
  ▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▸ Osmoflo
▸ NAC International

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

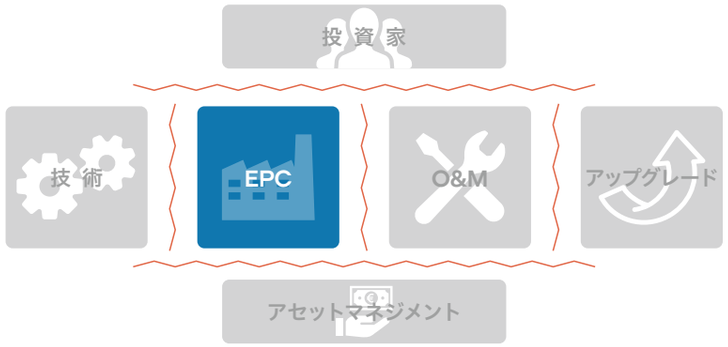
Appendix
データセクション

Kanadevia Inova

ビジネスモデル

Kanadevia Inovaは、従来のEPC中心のビジネスモデルから、プロジェクト開発、EPC、O&M、アセットマネジメントまでを一体的に提供する垂直統合型のビジネスモデルへと進化しています。このビジネスモデルの転換により、長期的なリカーリング収益の拡大を図るとともに、利益率、キャッシュ創出力、資本効率の向上につなげていきます。

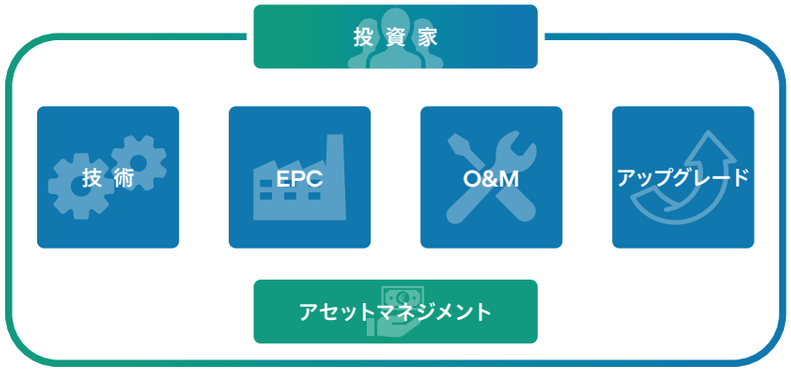
従来型のEPC中心の事業モデルから



▶ EPCを中心とした単発型ビジネス

- 施設・設備の納入を主な事業として展開
- ライフサイクルの一部のみを担うため、提供価値は限定的
- 大型案件の受注状況や採算に業績が左右されやすい

垂直統合型の事業モデルへ



▶ 長期安定的な収益を実現する垂直統合型モデル

- 案件開発から運営・資産管理までを担う垂直統合型モデル
- ライフサイクル全体で価値を創出・獲得
- 安定的かつ継続的な収益基盤を構築

世界では、脱炭素化、資源循環、エネルギー安全保障を重視する潮流が加速しており、廃棄物から価値を創出する事業への期待が高まっています。Kanadevia Inovaは、案件開発、EPC、O&M、アセットマネジメントを一体化した垂直統合型ビジネスモデルを構築することで、従来のEPC企業の枠を超えた成長モデルへ進化しました。これにより、単に施設や設備を納入するだけでなく、プロジェクトの創出から建設、運営、事業までを担い、廃棄物の資源化が進むことで生まれる価値を長期にわたり獲得できる体制を構築しています。こうした独自のポジションを活かし、Waste to Energyに加え、バイオガスやWaste to Xなど新たな成長領域への展開を加速しています。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

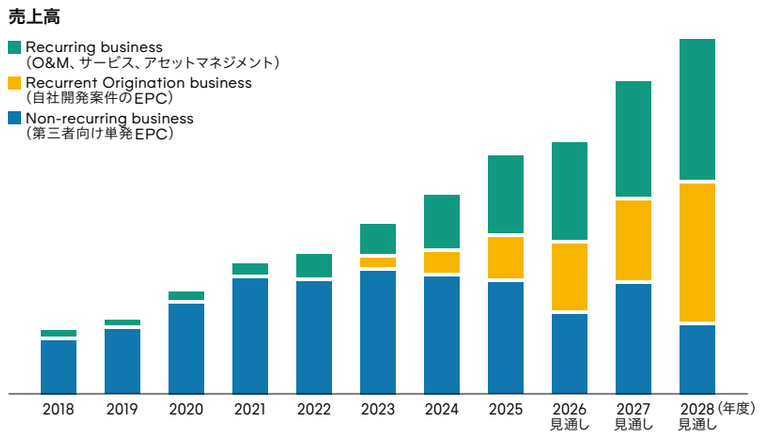
Kanadevia Inova

経営方針

成長性を確保しながら、より安定した収益構造への転換を進めています

▸安定した収益構造への転換

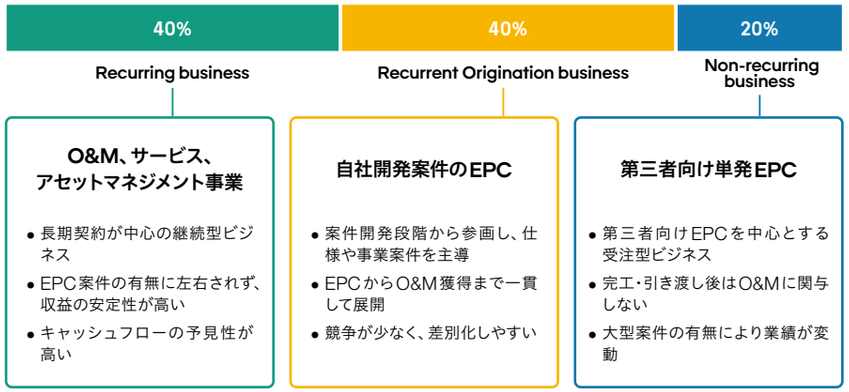
Kanadevia Inovaでは、垂直統合型ビジネスから生まれる収益を、その性質によって「Recurring business」、「Recurrent Origination business」、「Non-recurring business」の3つに分け、それぞれの比率を40:40:20にする事業構成（40/40/20モデル）への転換を進めています。これは単なる売上構成比の目標ではなく、収益の質を高め、利益の安定性を向上させるための事業モデル改革です。2028年までに40/40/20モデルを実現させることで強固な事業基盤を構築します。



▸40/40/20モデル

Kanadevia Inovaが推進する40/40/20モデルは、収益構造の目指す姿を示すものです。継続収益を生み出す「Recurring business」、自ら案件を創出し将来の収益基盤を形成する「Recurrent Origination business」、第三者向けEPCを中心とする「Non-recurring business」で構成されます。

特にRecurrent Origination businessは成長戦略の中核を担い、案件開発段階から顧客と協働することで長期的な関係構築を可能にします。成長事業と安定収益事業をバランスよく拡大することで、事業のレジリエンス向上と持続的な価値創出を実現します。



CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▸ 海外統括本部長メッセージ
▸ 世界で加速する社会課題への対応
▸ Kanadevia Inova
▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▸ Osmoflo
▸ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Kanadevia Inova

事業戦略：Waste to X（WtX）

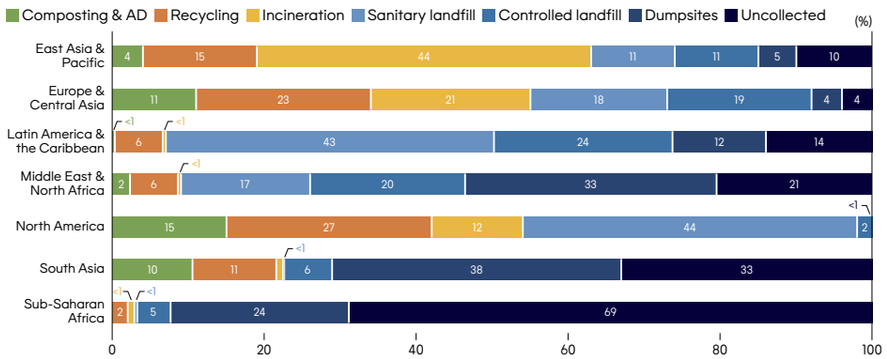
Waste to Energyで培ってきた技術と実績を基盤に、事業領域をWaste to Xへと拡大しています。
EPCからO&Mまで一貫したソリューションを提供するとともに、カナデビアグループとの連携を強化することで、持続的な成長と収益基盤の強化を目指します。

▶ 市場概況

世界のWaste to X（WtX）市場は、規制の枠組み、インフラ整備、廃棄物管理の慣行、投資環境などの要因により、地域ごとに市場の成熟度が異なります。Kanadevia Inovaがマーケットリーダーとしての地位を確立している欧州は、引き続き最も成熟したWtX市場です。一方、中東、北アフリカ、トルコ、北米、東南アジアなどの地域では、それぞれの環境、経済、都市開発上の優先事項を背景に、市場活動の水準に違いが見られます。

各市場の成熟度や成長可能性に応じて資本配分とリソース投入を最適化することで、Kanadevia Inovaは既存市場における強固なポジションを維持しながら、カナデビアグループとも連携しつつ、新たな成長市場における事業機会の獲得を目指します。

地域別一般廃棄物処理量・最終処分量および未収集量



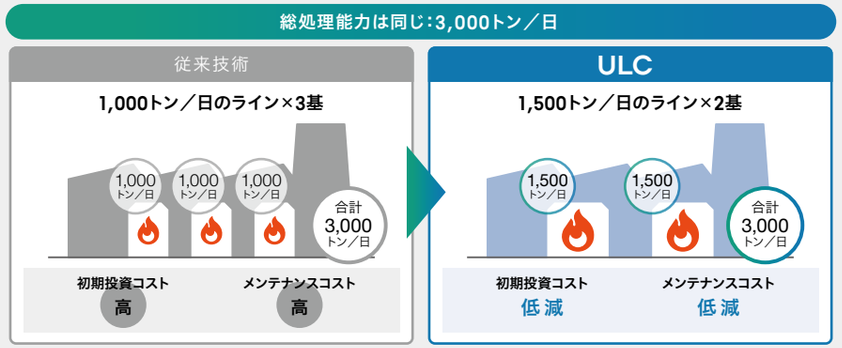
※ 未収集・処理済み廃棄物の割合に2022年の廃棄物発生量を乗じて算出。AD=Anaerobic Digestion（メタン発酵）
出典：World Bank Group「WHAT A WASTE 3.0」

▶ 技術戦略

Kanadevia Inovaは、技術革新を通じて資源循環の可能性を追求しています。WtE施設へのカーボンキャプチャー導入や焼却残渣からの金属回収などを推進し、資源循環の高度化と競争優位性の強化を図っています。

また、超大型炉（Ultra Large Combustion：ULC）や設計標準化（EcoFlex）の開発によりWtE施設の導入コスト低減を進め、これまで採算性の確保が難しかった地域への展開を可能にしています。技術力を通じて既存市場での優位性を維持するとともに、新たな成長市場の創出を目指しています。

超大型炉（ULC）の効果



ULCは焼却ラインを1基削減することで、初期投資コストとメンテナンスコストの両方を低減し、コスト競争力を高めるとともに、これまで採算性の確保が難しかった地域への展開が可能に。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Kanadevia Inova

事業戦略：バイオガス

バイオガスの需要が拡大する中、Kanadevia Inovaは、開発、建設、運営、アセットマネジメントまでを一貫して手掛ける垂直統合型のビジネスモデルを強みに、事業機会の獲得を目指しています。

▶ 市場環境

Renewable Gas（バイオガス）市場は、各国の脱炭素政策やエネルギー安全保障政策を背景に成長が期待される市場です。特に欧州では、EUの「REPowerEU」において2030年までに域内のバイオメタン生産量を年間350億m^3まで拡大する目標が掲げられており、その実現には約5,000基の新規プラント建設が必要とされています。域外エネルギーへの依存低減と温室効果ガス排出削減の両立に向けた取り組みが加速する中、大規模な設備投資需要が見込まれています。Kanadevia Inovaは、英国、イタリア、オランダ、北欧において戦略的M&Aや案件開発を進め、事業基盤を強化しています。また、乾式・湿式双方のメタン発酵技術を活用しながら、開発・建設・運営・アセットマネジメントまでを一体で提供しています。北米では、豊富な有機性廃棄物資源を有する成長市場と位置付け、バイオメタン関連案件の開発を進めるとともに、難処理原料への対応力を強化しています。また、MENAT（中東・北アフリカ・トルコ）や豪州についても、市場機会を見極めながら選択的な展開を推進しています。

REPowerEUのバイオメタン目標（2030年）

REPowerEUは、2030年までに
EU域内のバイオメタン生産量を
年間350億m^3に増加させることを目指す

REPowerEUの目標	実現に必要な規模
2030までに 350億m^3/年	約5,000基
EU域内のバイオメタン生産目標	2030年の目標達成に必要な新規プラント数（概算）

再生可能ガスの生産拡大により、欧州のエネルギー安全保障の強化と温室効果ガスの排出削減に貢献

出典：European Commission「REPowerEU」（2022年5月）

▶ 市場構造と成長機会

欧州のバイオガス市場は、高い成長ポテンシャルを有する一方で、依然として多くの小規模事業者によって構成される分散型市場です。案件開発、技術、建設、運営、資金調達などの機能も事業者ごとに分散しており、大規模な投資や事業拡大を進めるための体制を備えたプレイヤーは限られています。一方、今後の市場拡大には、複雑化するプロジェクトを統合的に推進し、多額の投資資金を呼び込む能力が求められます。Kanadevia Inovaは、案件開発から建設、運営、アセットマネジメントまでを担う垂直統合型ビジネスモデルを構築しており、成長市場の中で事業機会を創出しながら長期的な価値を獲得できる独自のポジションを確立しています。

M&Aを通じた事業領域の拡張

時期	内容	目的
2014年	Kompogas™を買収	乾式メタン発酵技術を獲得し、バイオガス事業へ参入
2021年7月	独バイオガス関連企業をSchmack Groupから買収	「湿式」メタン発酵技術を獲得し、乾式と湿式の両バイオガス技術の研究開発から設計、建設、運営およびメンテナンスを一貫して行うことが可能となる
2024年3月	イタリアのバイオガス事業会社Schmack Biogasを買収	バイオガス・バイオメタン利用が盛んなイタリアを中心に、欧州でのバイオガスプラントの開発、EPC、運営・保守（O&M）事業の拡大
2025年1月	英バイオガスプラント・アセットマネジメント会社Iona Capital Ltd.およびグループ会社3社を買収	既存バイオガスプラント11カ所の事業や欧州で開発中の新規プロジェクトの継承。自社プラントを所有・運営するノウハウと人材の獲得
2026年9月	オランダのバイオメタン事業会社BioValueの事業の支配持分を取得	アセットマネジメント、O&M、エンジニアリング・施工管理の専門人材・ノウハウを獲得し、北欧を含む欧州のバイオガス・バイオメタン事業基盤を強化

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Kanadevia Inova

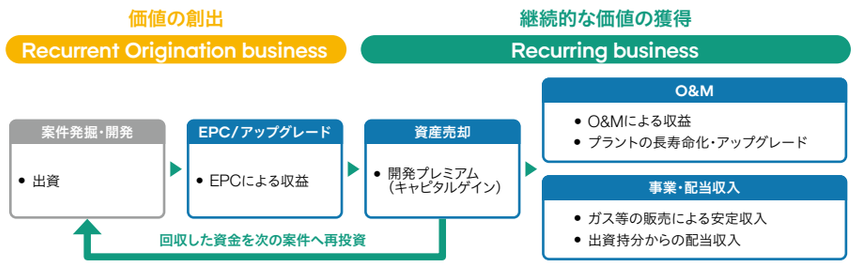
事業戦略：バイオガス

アセットフリップモデルにより、Kanadevia Inovaはプロジェクト開発を通じて価値を創出するとともに、リカーリング収益とアセットマネジメントを通じて長期的な価値を獲得します。

▸プラットフォーム戦略

バイオガス事業では、新規案件の開発に加え、既存プラントを取得し、設備のアップグレードや安定稼働を通じて価値を高めた後、インフラファンド等へ売却する「アセットフリップ」に取り組みます。売却によりキャピタルゲインを獲得すると同時に、資金を早期に回収します。資産の保有主体が変わった後も、Kanadevia Inovaが運転管理、保守、修繕等を担うことで、長期にわたる継続収益の積み上げを目指します。これにより、1つの案件から従来のEPCによる利益だけでなく、資産売却益、O&M等の継続収益を得ることができます。また、回収した資金を次の案件へ再投資することで、資本を循環させながら開発パイプラインを拡大することが可能になります。

Kanadevia Inovaは、この循環を継続的に機能させることで、収益の多層化、ストック収益の拡大、バランスシートのコントロールを同時に追求していきます。



ライフサイクル全体で価値を生み出し、収益を獲得

▸アセットフリップモデルの強み

1. 継続的な案件創出

アセットフリップモデルの成長を支えるのは、継続的な案件パイプラインの存在です。Kanadevia Inovaは、英国、イタリア、オランダ、北欧を中心に案件開発や戦略的M&Aを進め、既存資産（Seed Portfolio）に加えて開発中の案件群（Pipeline Assets）を積み上げています。これにより、資産売却によって回収した資金を次の案件へ再投資しながら、開発パイプラインを継続的に拡大することが可能となります。



2. 資本効率

自社保有プラントの運営事業では、資産を長期保有するため、多額の資金が長期間固定化されます。一方、アセットフリップモデルでは資産価値を高めた後に売却することで開発資金を早期に回収し、その資金を新たな案件へ再投資します。限られた資本を繰り返し活用できるため、成長投資と財務規律の両立を図ることができます。

3. 収益源の多様化と安定性向上

収益はEPCの利益や資産売却によるキャピタルゲインに加え、売却後もO&Mやガス販売などの継続収益を得ることができます。案件数の増加に伴い、Recurring businessによる収益が拡大するため、大型案件の受注タイミングに左右されやすい従来型EPC事業と比較して、収益の予見性向上にもつながります。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▸ 海外統括本部長メッセージ
▸ 世界で加速する社会課題への対応
▸ Kanadevia Inova
  ▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
  ▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
  ▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▸ Osmoflo
▸ NAC International

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

Kanadevia Inova

事例紹介

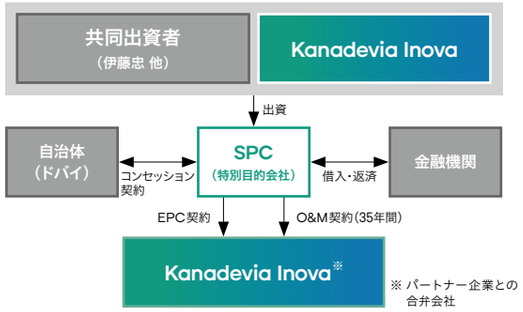
Kanadevia Inovaは、技術、プロジェクト開発、運営、アセットマネジメントを組み合わせることで、長期的な価値を創出しています。
以下の事例では、同社のビジネスモデルが新たな成長機会を創出しながら、循環型社会の実現にどのように貢献しているかをご紹介します。

▸ Dubai Waste to Energy Project（UAE）



Location: Warsan, Dubai, United Arab Emirates **Waste treatment capacity:** 1,900,000 tonnes/year **Electric power generation:** Approx. 200 MW

ドバイWaste to Energy施設は、世界最大級のWaste to Energy施設の一つであり、Kanadevia Inovaがライフサイクル全体を通じて価値を創出・獲得するビジネスモデルを象徴する事例です。案件開発、EPC、O&M、資本参加を組み合わせることで、廃棄物処理や再生可能エネルギー供給にとどまらず、地域の持続的な成長を支える循環型インフラの構築に貢献しています。



▸ Cothen Biomethane Plant（オランダ）



Location: Utrecht Province, the Netherlands **Waste treatment capacity:** 90,000 tonnes/year **Renewable energy production:** 100 GWh per year

オランダのCothenプラントは、英国のIona Capital、続いてオランダの有力なバイオメタン事業会社BioValueを買収したことにより、Kanadevia Inovaの事業資産に加わったバイオメタン施設です。家畜ふん尿と有機性廃棄物からグリーンガスを生成し、地域のガス網に供給することで、資源循環とエネルギー転換に貢献しています。

Kanadevia Inovaは、戦略的なM&Aを通じてバイオガス・バイオメタン事業の基盤を拡充してきました。Cothenを含む施設に加え、アセットマネジメント、O&M、エンジニアリング、施工管理などの専門性を取り込むことで、アセットの開発・運営・価値向上に関する能力を強化しています。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▸ 海外統括本部長メッセージ
▸ 世界で加速する社会課題への対応
▸ Kanadevia Inova
▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▸ Osmoflo
▸ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Kanadevia Inova
取締役会長
メッセージ

成長ステージに応じて権限委譲を進めガバナンスを進化させる



Kanadevia Inova AG
取締役会長
岩永 匡

直接的な統制から、監督と自律へ

Kanadevia Inova（以下、Inova）には、日本の取締役会に相当するSupervisory Board（スイス法上の正式な機関）があります。Chairmanの私、カナデビアから参画する非常勤メンバー、CEOのBruno等で構成されます。一方、業務執行は、CEOを中心とするExecutive Boardが担い、週次の会議や四半期ごとのオフサイト経営会議などを通じて機動的に意思決定を行っています。

2010年のグループ入り以来、Inovaのガバナンスは、カナデビアによる直接的な統制を基本としてきました。一定規模以上の投資や受注などの重要案件については、Inova内で十分に検討したうえで、カナデビアの経営戦略会議や取締役会において審議・決裁する仕組みでした。当時の事業規模や成長段階を踏まえれば、この体制は合理的であり、有効に機能してきました。

一方、2020年代に入ってからInovaの事業規模は大きく拡大し、グループ全体に占める比重も高まっています。案件の大型化、事業領域の多様化、地域の広がりが進む中で、個別案件の細部まで親会社が直接確認する従来の方法では、成長のスピードや事業の専門性への十分な対応が難しくなってきています。だからこそ、カナデビアが資本配分や重要な意思決定、リスク管理の要所を押さえつつ、事業運営に関する権限は現地の執行側へ適切に委譲する体制へと進化させています。監督と自律の両立に完成形はなく、成長ステージに応じて、両者の最適なバランスを問い直し続けることが重要だと考えています。

具体的には、Supervisory Boardに多様な知見と経験を備えたメンバーを加え、監督機能のさらなる強化を進めていきます。新しい体制では、Supervisory Boardが経営の監督に専念し、執行側との役割をより明確に分けることで、事業の専門性とスピードに対応した意思決定を可能にします。重要なのは、これが統制を緩めるための権限委譲ではないという点です。資本配分や経営陣の選解任を含む重要事項については、引き続きカナデビアが適切に関与します。一方で、日々の事業運営については現地の執行側の自律性を高めることで、より迅速かつ専門性の高い意思決定を実現するとともに、それを支える監督機能も強化していきます。

持続的成長を支えるガバナンスの実現

現在のExecutive Boardは、各分野での経験と機動力を強みとし、現時点の事業運営に必要十分なスキルを備えていると評価しています。一方で、事業領域や地域を広げていくにあたっては、その変化に見合う体制を整え続けることが欠かせません。Supervisory Boardは、Executive Boardに求められるスキルや経験をしっかりとモニタリングし、不足があれば補強を促していきます。

とりわけ力を入れているのが、後継者育成です。次世代を担うリーダーをInovaの中から計画的に育成・登用することを基本に、全社的に人材を見渡す仕組みのもとで取り組んでいます。報酬と後継者育成のモニタリングを通じて次世代へ継承させていくことは、新しいSupervisory Boardが担う中核的な機能の一つであり、私自身の重要な視点として強く意識しています。執行に最大限の自律性を持たせながら、その実効性を支え、次の世代へと確かにつないでいくことが重要な課題です。

事業規模の拡大と事業領域の広がりに対応しながら、自律性と監督機能の最適なバランスを追求し、持続的な成長と企業価値向上を支えるガバナンスを実現していきます。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
▶ 海外統括本部長メッセージ
▶ 世界で加速する社会課題への対応
▶ Kanadevia Inova
▶ Kanadevia Inova CEOメッセージ
▶ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
▶ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
▶ Osmoflo
▶ NAC International
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Osmoflo：水事業

1991年創業。所在地 オーストラリア・アデレード。
2017年にカナデビアグループに加わる。

水は、人々の健やかな暮らし、経済の発展、そして環境の持続可能性を支える不可欠な資源です。Osmofloは、信頼性の高い水供給へのアクセス向上と、よりレジリエントなインフラへの移行を支える、革新的な水処理・海水淡水化ソリューションの提供に注力しています。今後も事業能力の強化とサービス領域の拡充を進めることで、持続的な成長と長期的な価値創造に貢献していきます。



Carmine Ciccocioppo カーマイン・チコチョッポ
Chief Executive Officer and Managing Director

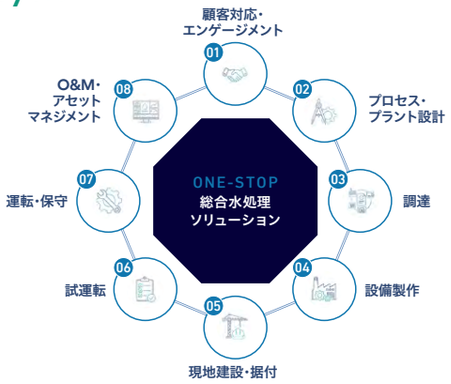
▸ Osmofloについて

Osmofloは、逆浸透（RO）技術をコアとして、海水淡水化および高度水処理ソリューションを提供しています。産業・鉱業・自治体のお客様向けに、プロジェクト開発、設計、建設からO&M（運転・保守）までを一貫して提供するほか、BOO（Build-Own-Operate）方式による事業運営や緊急用水供給サービスも展開しています。

- **650件超** 14カ国でのプロジェクト実績
- **約80カ所** O&Mプラント 24時間365日の遠隔監視
- **約340名** 従業員数 豪州、インド、中東、北アメリカ
- **185M AUD** 売上高（2025年度）

▸ End-to-End Project Lifecycle

長期O&Mと操業ノウハウを強みに、世界の水処理・海水淡水化施設において、プロセス・プラント設計から建設、試運転、運転・保守、アセットマネジメントまで、プロジェクトのライフサイクル全体をカバーする一貫したソリューションを提供しています。



市場環境

- 循環性の向上とCO_2排出量の削減に貢献する、持続可能なソリューションへの需要拡大
- 気候変動を背景に、水資源のレジリエンス強化や、海水淡水化・再生水利用など気候条件に左右されない水供給ソリューションへの投資が加速
- インフラ設備の老朽化に伴い、設備の長寿命化や既存施設の改修・更新（ブラウンフィールドアップグレード）への関心が高まる

強み

- 資源・鉱業分野における豊富な実績と顧客基盤を有しており、Guidera O'Connor社の買収を通じて、自治体向け市場へ事業領域を拡大
- 80カ所を超えるO&Mプラントの運営実績と、長期O&M契約やBOO契約の運営・管理能力
- EPC、O&M、投資、レンタルサービスを統合したエンドツーエンド型のソリューションモデルを展開

▸ Key Highlights

Guidera O'Connor社の買収

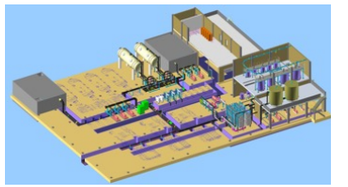
- 設計・建設から長期的な運転・維持管理までの専門性を組み合わせた、総合的な水関連サービスの事業基盤を確立。
- 長期的に堅調な需要が見込まれる、自治体向けを中心とした重要な上下水道インフラ市場への事業展開を拡大。
- 継続的なO&M収益の拡大と、アセットのライフサイクル全体を通じた顧客との関係強化により、持続的な成長機会を創出。

Guidera O'Connor Pty Ltd

所在地	オーストラリア 南オーストラリア州
事業内容	上下水処理プラントおよび関連インフラの設計・建設
売上高	約1億1,500万豪ドル（2025年度）
従業員数	180名（2026年6月時点）

カナデビアとのカーボベルデ海水淡水化プロジェクト

- KanadeviaとOsmoflo双方の強みを活かし、高度なRO技術を用いた重要な海水淡水化インフラを提供。
- 将来的に約30万人の住民への安定した飲料水・生活用水の供給を支え、長期的な水の安定確保に貢献。
- 地域のレジリエンス向上と持続可能な経済発展を支えるインフラを通じて、長期的な環境・社会価値を創出。



CONTENTS

Who we are

Chapter 1 グループCEOメッセージ

Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
- ▸ 海外統括本部長メッセージ
- ▸ 世界で加速する社会課題への対応
- ▸ Kanadevia Inova
  - ▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
  - ▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
  - ▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
- ▸ Osmoflo
- ▸ NAC International

Chapter 3 企業価値創造に向けて

Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix データセクション

NAC International：
原子力関連機器事業

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ズ。
2013年にカナデビアグループに加わる。

世界的に原子力への関心が再び高まる中、新設原子炉にとどまらず、核燃料サイクル全体にわたるソリューションへの需要が拡大しています。NACは、コンサルティングや許認可支援から、エンジニアリング、製造、輸送、貯蔵、廃棄物管理まで、核燃料サイクル全体をカバーする総合的な能力を活かし、こうした将来の需要に応えていきます。



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

▸ NAC Internationalについて

NAC Internationalは、使用済燃料および放射性廃棄物管理における専門性を強みに、核燃料サイクル全体にわたる専門的かつ総合的なソリューションを提供しています。コンサルティング、許認可、エンジニアリング、輸送、貯蔵、廃棄物管理などのサービスを通じてお客様を支援し、原子力施設の安全かつ持続可能な運営に貢献しています。

200社超 世界各地のお客様
4,700基超 乾式貯蔵システムの納入実績
230名超 従業員数 北米およびグループ会社
146M USD 売上高（2025年度）

ソリューション



貯蔵
- ✓ 貯蔵システムの設計、エンジニアリング、許認可、製作、据付、試運転
- ✓ PWR、BWR、CANDU向けに4,700基超の貯蔵システムを納入



梱包・輸送
- ✓ 燃料、低レベル・高レベル放射性廃棄物および放射性物質の梱包・一貫輸送に関する物流サービス
- ✓ トラック、鉄道、海上輸送



処理・処分
- ✓ 許認可を受けた放射性物質の処理・コンソリデーション施設
- ✓ 処分仲介サービス
- ✓ 地下深部地質処分



コンサルティング・技術サービス
- ✓ ウラン鉱山から最終処分までの分析支援
- ✓ トレーニングセミナー
- ✓ 物質管理・計量
- ✓ 研究開発、仲介、プロジェクト・廃棄物管理、放射線安全、および最終状況調査



製造
- ✓ 放射性廃棄物容器、圧力バウンダリを有する原子力機器、および原子力産業向け設備の製作

米国の商業施設・政府機関、カナダおよびその他の地域のお客様に向けた、包括的な燃料ライフサイクルマネジメントソリューション

市場環境

- COP28では、22カ国が2050年までに世界の原子力発電容量を2020年比で3倍にすることを宣言
- 使用済燃料の管理ニーズの高まりを背景に、貯蔵・輸送・最終処分をカバーする統合ソリューションへの需要が拡大
- 小型モジュール炉（SMR）を含む次世代原子炉の導入が拡大するとともに、新型炉向け燃料の梱包・輸送ニーズも拡大

強み

- 高度な規制対応力と長年にわたり蓄積してきた技術・ノウハウを強みに、高度な規制と高い参入障壁を有する市場で事業を展開
- コンサルティング、許認可支援、エンジニアリング、製造、輸送、貯蔵、廃棄物管理までをカバーする総合的な事業能力
- 戦略的なM&Aを通じて、ソリューションの提供領域と事業基盤を拡大

▸ Key Highlights

原子力関連ソリューションの拡大

❶ Niagara Energy Productsの買収（カナダ、2023年6月）
- カナダの原子力市場における事業基盤を拡大
- 乾式貯蔵ソリューションおよび原子力関連機器の製造能力を強化
- カナデビアグループ内の連携を通じて、SMR関連機器や使用済燃料貯蔵ソリューションにおける成長機会を創出

❷ Deep Isolationへの戦略的出資（米国、2020年11月）
- 貯蔵・輸送から最終処分ソリューションへと対応領域を拡大
- 使用済燃料および放射性廃棄物管理に関するソリューションを強化
- 核燃料サイクル全体にわたる顧客支援能力を強化

❸ 新たな核燃料輸送容器の開発・認証
- 次世代原子炉向けの高濃度低濃縮ウラン（HALEU）新燃料について、フロントエンドにおける輸送容器の製品ラインアップを拡充
  - ▸ 米国エネルギー省（DOE）からHALEU輸送容器2件を受注
  - ▸ 民間顧客からHALEU輸送容器3件を受注
- マイクロリアクター用HALEU燃料炉心2基の輸送を完了



CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ
- ▸ 海外統括本部長メッセージ
- ▸ 世界で加速する社会課題への対応
- ▸ Kanadevia Inova
  - ▸ Kanadevia Inova CEOメッセージ
  - ▸ ビジネスモデル、経営方針、事業戦略、事例紹介
  - ▸ Kanadevia Inova 取締役会長メッセージ
- ▸ Osmoflo
- ▸ NAC International

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション



企業価値創造に向けて

P.28 財務戦略：グループCFOメッセージ
P.31 事業ポートフォリオマネジメント
P.32 人材戦略：グループCPOメッセージ
P.35 職員エンゲージメントの向上
P.36 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
P.37 環境事業
P.38 機械・社会インフラ事業
P.39 脱炭素化事業











Chapter 3

Corporate Value Creation

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて
- ▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
  - ▶ 事業ポートフォリオマネジメント
- ▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
  - ▶ 職員エンゲージメントの向上
- ▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
- ▶ 環境事業
- ▶ 機械・社会インフラ事業
- ▶ 脱炭素化事業

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

Group CFO Message

成長投資の回収と再投資を通して、利益の質と資本効率を高め、企業価値向上を実現します。



企業価値向上に向けた攻めと守りのグループ経営戦略を主導する

2026年4月にグループCFOに就任しました。私は、現在の当社グループを、攻めと守りの両面で転換期にあると捉えています。守りの面では、海外事業の売上高がグループ全体の半分を超える中、コーポレート部門のガバナンスのあり方も転換する必要があります。本社から一方的に管理するのではなく、グループ各社、特に海外子会社との連携を一層深め、財務・リスク管理をはじめとする横串機能を強化することで、グループ全体を機動的かつ一体的に運営できる体制を構築していきます。一方、攻めの面では、中期経営計画「Forward 25」の3年間に集中的な投融資を行ってきたKanadevia Inova（以下、Inova）から、利益とキャッシュを着実に回収する段階へ移行し、事業ポートフォリオ改革を通じて創出した資金も活用し、環境事業に続く第2、第3の柱となる事業の育成にも投資していきます。そのための事業戦略を描き、戦略に即して投資資金を適切に配分することが重要です。私が考えるグループCFOの役割は、単に財務数値を管理することではありません。グループガバナンスの高度化、事業ポートフォリオの最適化、投資判断、資本政策を通じて、財務の健全性と持続的な成長を両立し、企業価値向上を実現することです。そのために、いま求められているのが「見える化」です。ROICという共通の物差しで事業や投融資を評価し、数字とストーリーの両面から説明力を高めるとともに、WACCについても国や事業の特性に応じて設定し、リスクの高い案件にはより高いハードルを課すことで、戦略と規律を両立した資本配分を徹底していきます。

「Forward 25」の成果と今後に向けた課題

「Forward 25」を振り返ると、最大の成果はInovaを中心とする海外のWaste to X※事業をグループの成長エンジンとして確立できたことです。海外事業を中心に、受注高・売上高は計画を超えて伸長し、利益も2025年度の損失を除けば順調に成長してきました。海外事業比率は売上高・利益ともに大きく成長し、継続的事業の比率も着実に高まっています。Inovaを通じて海外環境事業への成長投資を継続し、3カ年での投資額は1,200億円を超えました。

もう一つの成果は、当社グループの長年の課題である事業ポートフォリオ改革において、具体的な進捗をお示しすることができたことです。2026年2月には、橋梁事業からの撤退を決定したほか、複数の事業を譲渡する決断も行いました。橋梁事業は、祖業である造船事業と並び、長年にわたって当社グループを支えてきた事業の一つです。そのため、こうした決断には社内で数多くの議論や葛藤がありました。しかし、私たちは祖業である造船事業からの撤退や社名変更といった大きな変革を経験してきました。「変わっていかなければならない」という意識が社内に浸透してきたからこそ、将来を見据えた決断ができたのだと考えています。ポートフォリオ改革はまだ道半ばであり、取り組みを継続し今後3年

※ X（電力、金属、化学物質、燃料、水素、炭素貯留、リン回収など）

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

程度で目指す事業ポートフォリオへと改革に一定のめどを付けたいと考えています。事業ポートフォリオマネジメント▶P.31

「Forward 25」を推し進める中で明確になった課題は、収益力と資本効率の向上です。海外環境事業を中心に積極的な成長投資を行い、将来の成長に向けた事業基盤を拡充してきました。一方で、利益率の改善は十分に実現しておらず、先行投資や事業拡大に伴う運転資本の増加もあり、ROICは低下傾向にあります。今後は、これまでの成長投資の成果を利益とキャッシュとして着実に実現し、収益性とROICの改善につなげていくことが重要です。さらに、事業ポートフォリオ改革によって創出したキャッシュを、既存事業の収益力強化と次の柱となる事業の育成に戦略的に振り向け、グループ全体の稼ぐ力を高めていくことが、私に課された大きな使命だと認識しています。

こうした認識のもと、私は現在を、「成長投資フェーズ」から「価値創造フェーズ」への移行期と捉えています。これまでに取得した事業や資産を、当社グループが持つ技術、顧客基盤、事業ネットワークと組み合わせ、事業間のシナジーを引き出すことで、収益力の向上につなげていきます。また、新たな成長領域であるリニューアブルガス分野では、外部資本も活用しながら、開発・取得した資産を適切なタイミングでオフバランス化するなど、成長投資とバランスシートの最適化を両立し、投資効率を高めていきます。クロスボーダーでの事業規模の拡大に伴い、運転資本は23年3月期から約600億円増加していますが、これは成長に伴う側面も大きいと捉えています。事業の成長を支えつつ、資金効率化も含め、運転資本を適切に管理していきます。また、財務規律の指標である自己資本比率は、26年3月期末は27.4%と低下しましたが、徐々に改善を進めていき、まずは早期に30%へ改善させ、将来的には40%程度を目安に積み上げていく予定です。

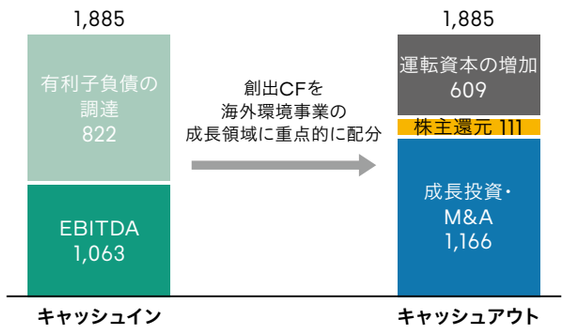
収益の予見性と利益の質の向上へ

投資家の皆様との対話の中で多くご意見をいただくのは、「収益の予見性を高めてほしい」という声です。約2.3兆円の受注残高を将来の利益・キャッシュへ着実につなげていくことは、経営の重要なテーマです。環境事業におけるEPC※1事業は重要な成長ドライバーである一方、案件進捗や個別事象によって業績変動が生じやすい側面があります。そこで私たちは、O&M※2、サービス、アセットマネジメントなど安定的かつ質の高い収益を生み出す継続的事業を拡大してきました。受注残高の中でも継続的事業の比率は着実に高まっており、これが将来の収益安定化につながります。一方で、受注残高における収益性の改善も、利益の質を高める重要な要素です。海外ではインフレを前提とした契約構造が定着しており、景気や市況に応じて価格転嫁できる仕組みを備えています。国内でも自治体の理解が進み、物価連動条項が機能し始めています。営業利益率の改善に向け、受注段階で求める採算基準も年々引き上げており、高採算案件を積み上げる体制へ転換しています。収益の予見性と利益の質の向上を通じて、資本市場からの信頼と評価の向上につなげていきたいと考えています。

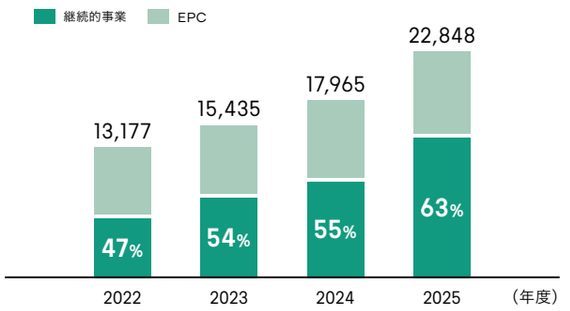
次世代の成長ドライバーを育成する

企業価値向上を実現するためには、既存事業の収益力向上だけでは十分ではありません。私たちは、短中期的な収益拡大と長期的な成長投資を両立させながら、次世代の成長ドライバーを育成していく必要があります。現在、当社グループの収益基盤を支えているのは、Waste to Energy事業を中心とした環境事業です。EPCとO&Mを組み合わせた事業モデルにより、安定したキャッシュ創出が可能となっています。そのキャッシュを活用しながら、長期的な成長ドライバーとして育成しているのが、水素関連事業やメタネーション、

前中期経営計画キャッシュアロケーション(3カ年累計、億円)



受注残高の推移(億円)



※1 Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)
※2 Operation & Maintenance(運転・保守)

Group CFO Message

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略:グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略:グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

洋上風力や原子力関連機器事業などの脱炭素化分野です。これらの市場は想定より立ち上がりに時間を要しているものの、グローバルな脱炭素化ニーズそのものが後退したとは考えていません。むしろ市場の本格的な成長局面に備え、技術と事業基盤を着実に蓄積することが重要であると考えています。環境事業の成長、機械・社会インフラ事業の立て直しを進める一方、脱炭素化事業は市場の成熟を見据えながら育成を行い、持続的な成長を担う将来の収益基盤としていきます。

キャッシュアロケーションは バランスを重視するフェーズへ

この3年間は投資先行で進めてきました。今後は成長投資・財務規律・株主還元のバランスを重視するフェーズへ移行します。Inovaへの大型投資は一巡し、今後は投資成果を着実に刈り取るとともに、財務基盤の強化と株主還元の充実を図ります。株主還元については2025年度見直しを行い、配当性向30%と累進配当を目指す新しい株主還元政策を表明しました。こうした判断ができたのは、継続的事業の拡大によって、業績の予見性とキャッシュフロー安定性が高まってきたことも大きな要因です。今後も企業価値の最大化を念頭に、最適な資本配分を追求していきます。

グループガバナンス・リスクマネジメント体制の高度化

事業のグローバル化が進むなかでは、本社がすべてを判断するのではなく、現地の知見を活かしながら意思決定していくことが重要だと考えています。特にInovaでは、これまで本社主導で行ってきた案件管理から、現地のスーパーバイザリーボードのガバナンスを強化し、権限委譲を進める体制へ移行していきます。現地で迅速な意思決定を可能にする一方、本社は重要案件の入り口管理とポートフォリオのモニタリングを徹底し、グループ全体としてリスクを適切にコントロールしていきます。財務管理体制強化においても、主要海外子会社3社のCFOとの定例ミーティングを開始しました。レポートを受けるだけではなく、グループ全体の経営方針や資本政策を共有し、現場の課題も吸い上げる双方向のコミュニケーションを重視しています。また、海外で蓄積したM&AやPMI、プロジェクト管理の知見を子会社間で横展開し、グループ全体の経営力向上につなげていきます。グループ経営が複雑化するほど重要になるのは、「管理」と「自律」のバランスです。現場が機動的に意思決定できる体制を整えながら、リスク管理をグループとして一貫して徹底する。その両立こそが、持続的な企業価値向上を支える基盤になると考えています。

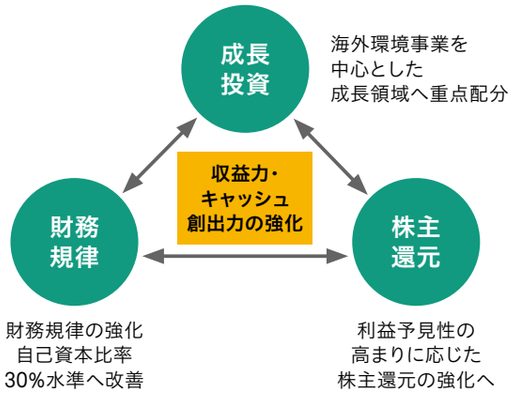
投資家との対話を通じて 企業価値向上を目指します

私たちはIR活動を通じて、市場が何を期待し、どのような点に課題を感じているのかを学び、その声を経営に反映させています。実際に、投資家との対話の中で最も多くいただくのは、収益の予見性や安定性、資本効率の向上に対する期待です。私たちはそうした声を真摯に受け止め、事業ポートフォリオ改革や継続的事業の拡大、ガバナンス強化といった取り組みを進めています。当社のPBRは足元で1倍から1.1倍程度の水準にありますが、投資家の皆様の期待に応えることで、市場からより高い評価を得られる企業へと進化していきたいと考えています。

また、当社グループにおいては、サステナビリティと企業価値向上の方向性は本質的に一致しています。カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーは、まさに当社の事業領域そのものであり、事業を推進すること自体が社会課題の解決にもつながります。ただし、成果まで時間を要する取り組みについては、進捗を透明性高くお示しするとともに、短期的に収益を生み出す事業と長期的な成長事業を組み合わせた事業ポートフォリオにより、その時間軸のギャップを埋めていきます。

当社グループの強みは、環境やエネルギーを巡る社会課題に対して、自らの技術を活かし、解決策を事業として提供できることにあります。世界的に脱炭素化や資源循環へのニーズが高まるなか、当社グループの成長機会は今後さらに広がっていくと確信しています。これまで積み重ねてきた成長投資を利益・キャッシュとして着実に刈り取り、資本効率を伴う成長を実現することで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

3つのバランスを意識し、資本効率向上へ



Group CFO Message

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

事業ポートフォリオマネジメント

低い資本効率が続いていることが課題であり、投資配分先を明確化し、資本効率向上及び利益成長加速に向けて、事業ポートフォリオマネジメントの強化に取り組んでいます。
資本効率が高く、成長期待の高い環境事業（海外）に成長投資を加速させるとともに、資本効率が資本コストを下回る事業群のターンアラウンドを推進しています。

課題事業への対処状況

ビジョンとの整合性（社会ニーズの高さ×成長性）と企業価値への貢献度の2軸から、事業ポートフォリオの見直しを推進。段階的な検討プロセスを通じて事業の選択と集中を進めています。

フェーズ1 対策立案
- 経営戦略本部／事業本部による対策立案

事業数 5→5

↓

フェーズ2 方針確定
- 経営方針検討委員会を踏まえた方針案を経営戦略会議において議論・確定

事業数 0→0

↓

フェーズ3 実行
- 経営戦略本部/事業本部が方針に沿って対策実行
- 取締役会・経営戦略会議で進捗状況を確認

事業数 6→4

↓

フェーズ4 最終決定
- 取締役会・経営戦略会議で最終決定

事業数 2→4

- 橋梁
- 舶用エンジン
- 全固体電池
- 真空バルブ

2026年5月時点

事業ポートフォリオマネジメントの取り組み

「Forward 25」期間において、海外事業の強化とビジネスモデルの進化に向け、M&Aを積極的に推進してきました。特に海外環境事業では、EPCに加え、O&Mやアセットマネジメント、さらにはリニューアブルガスなどの機能・事業領域を獲得・強化し、事業基盤を拡充してきました。

M&A

時期	内容	領域・事業	地域
2023年6月	使用済燃料貯蔵容器の製造・販売事業を展開するカナダ企業を買収	原子力	カナダ
2024年3月	リニューアブルガスのEPC・O&Mを展開するイタリア企業を買収	リニューアブルガス	イタリア
2024年6月	WtEのO&Mを展開するデンマーク企業を買収	WtE	デンマーク
2024年10月	廃棄物熱処理用コンポーネントを製造するフランス企業を子会社化	WtE	フランス
2025年1月	リニューアブルガスのアセットマネジメントを展開する英国企業を買収	リニューアブルガス	英国
2025年3月	WtEのO&Mを展開するアイルランド企業を買収	WtE	アイルランド
2025年4月	WtEプラント向けボイラ部品の生産とO&Mを展開する米国企業を買収	WtE	米国
2025年4月	WtE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	WtE	デンマーク
2025年11月	英国のバイオプラント2件を取得	リニューアブルガス	英国
2026年9月	オランダ企業からバイオメタンの事業資産を取得	リニューアブルガス	オランダ
2026年10月	オーストラリアの水処理会社を買収	水事業	オーストラリア

事業譲渡/売却/撤退

時期	内容	領域・事業	地域
2025年5月	プレス機械子会社の譲渡	—	—
2026年2月	橋梁事業からの撤退を決議（2030年度撤退予定）	—	—
2026年3月	日立造船マリンエンジン株式の一部を今治造船（株）へ譲渡（非連結化）	—	—
2026年6月	特殊バルブ子会社の譲渡	—	—
2026年7月	全固体電池事業の譲渡	—	—

その他

時期	内容	領域・事業	地域
2023年4月	舶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	—	—

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

Group CPO Message

変革を支える人材と組織文化を育み、企業価値向上につなげます



変革を実現する組織へ

カナデビアグループは現在、事業ポートフォリオの再構築、海外を軸とした成長戦略、そしてそれを支えるグループガバナンスの強化という、かつてない規模の変革に取り組んでいます。私は、この変革を成し遂げる最大の経営課題は、「人材と組織文化」だと確信しています。

2025年4月、CHROとして入社した私にCEOの桑原がかけた言葉を、今も鮮明に覚えています。「会社を変えなければならない。その変革を手伝ってほしい」――この一言が私の仕事の原点となっています。

当社はこれまで、制度と仕組みによって組織を安定的に運営することに強みを発揮してきました。それ自体は間違いではありません。しかし、事業環境が非連続に変化する時代には、組織を「安定させる力」だけでなく、「変化に適応し、自ら形を変えていく力」が必要です。今の当社に求められているのはまさにこの転換であり、それを実現することが私の役割だと考えています。

率直にいえば、当社グループの人的資本経営はまだ発展途上の段階です。この数年で、職員エンゲージメント指数と役員報酬の連動、人材育成・評価制度の見直しなど、個別の施策は着実に前進させてきました。しかし、人的資本経営を経営／事業戦略・企業価値向上と真に結び付けるという意味では、及第点に届いていません。それでも私は悲観していません。何ができていて、何ができていないのかが明確になっている状態は、変革の出発点として悪くないからです。

人的資本経営 As is - To beギャップの整理

テーマ	As is	Gap	To be
戦略接続	個別施策は進展	経営戦略との接続が弱い	経営戦略と人材戦略が一体化
KPI	指標は一部把握	KPI体系が未整備	人材KPIで進歩・効果を管理
必要人材	必要人材の定義は途上	人材定義が不十分	成長戦略に必要な人材を定義
データ／可視化	スキルは部門で把握	人材データの統合／活用が不足	人材ポートフォリオを可視化
開示／対話	社外発信を開始	開示ストーリーが未成熟	開示を社内外との対話に活用

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

2023年から毎年実施している、取締役・執行役員・国内主要関係会社社長を対象とした合宿研修は、その現在地を確認する重要な場になっています。一橋大学名誉教授の伊藤邦雄先生を講師に迎え、4回目となる今年はグループガバナンスの強化と、経営戦略・人材戦略の連動をテーマに、現状と目指す姿とのギャップについて率直な議論を交わしました。「何をやるか」は見えてきました。

もう一つ、私が重く受け止めている事実があります。品質不適切行為を受けて設置された特別調査委員会は、「理念やパーパスはあるが、十分に浸透していない」と指摘しました。私はこれを単なるコンプライアンス上の課題ではなく、「人材と組織文化」そのものの課題として受け止めています。

どれだけ優れた人材戦略や人事制度を整えても、理念やパーパスを自分ごととして実践する文化がなければ、成果にはつながりません。人材戦略を機能させる土台こそが企業文化である。そう考え、従来の業務管理本部をピープル＆カルチャー本部へと改編しました。名称変更自体が目的ではありません。「人材」と「組織文化」を経営の中心に据え、職員一人ひとりが安心して発言し、自ら考え、挑戦できる環境をつくることが狙いです。

事業変革を支える、しなやかな人材ポートフォリオへ

変革を実現するには、「今の事業に必要な人材を確保する」という発想だけでは足りません。私たちが目指すのは、特定の事業や職種でのみ価値を発揮する人材ではなく、環境変化に適応しながら成長し続けられる人材です。

事業ポートフォリオ改革が進めば、必要なスキルと人材構成も変わります。この変化に対応するには、コアとなる専門人材と、機動的に確保・配置する人材とを組み合わせる、しなやかな人材ポートフォリオへの転換が不可欠です。

現在、当社は2030年そしてその先を見据えた戦略的ワークフォースプランニングの構築を進めており、職種ごとに将来必要となる人材像とギャップを定量的に可視化する取り組みに着手しています。キャリアオーナーシップの醸成、社内公募制度の活性化、そして本格的なリスキリングの展開は、この構造転換を職員一人ひとりの主体的な挑戦へと落とし込むための具体策です。

一方で、当社の事業は高度な技術や専門性によって支えられており、人材育成には相応の時間がかかります。必要になってから育てるという発想では間に合いません。人材戦略は事業戦略の「後追い」であってはならない、これが私の一貫した立場です。3年後、5年後を見据え、どの事業にどのような技術・専門性を持つ人材が必要になるのかを予測し、そのギャップを採用・育成・配置によって計画的に埋めていく。これこそが、これからの人材戦略に求められる役割です。その土台として、人材のスキルと経験の可視化、そして事業戦略と連動した人員計画の議論を仕組み化する取り組みを進めています。

「日本から派遣する」から、「グループ全体で循環する」へ

当社グループの成長の重心は、急速にグローバル市場へと移りつつあります。売上高に占める海外比率も今後さらに高まる一方、人材交流・配置・育成の仕組みは、その変化に十分追い付いているとは言えません。

私が考えるグローバル人材とは、単に語学力が高い人材ではありません。異なる文化や価値観の中で成果を上げ、多様な人材を巻き込みながら組織を動かせる人材です。将来の成長がグローバル市場によって支えられるのであれば、人材マネジメントもそれに合わせて進化しなければなりません。私が目指すのは、「日本から海外へ派遣する」という一方向のモデルではなく、国や会社の枠を超えて人材が「グループ全体を循環する、マルチポーラーな組織」です。

今後は海外派遣や人材交流に加え、海外グループ会社からの人材受け入れも拡大し、国内外の人材が相互に行き来

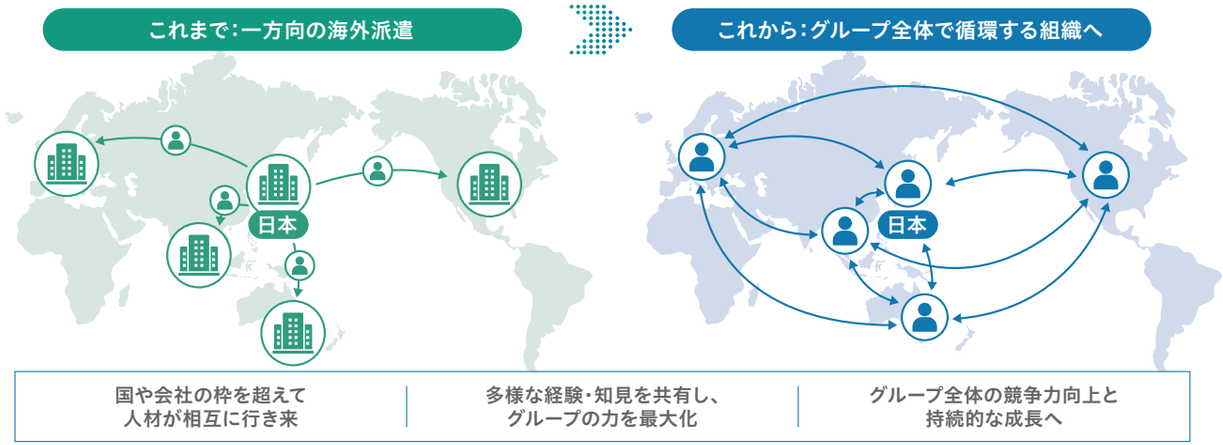


Group CPO Message

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

グループ全体で人材・知見が循環する組織へ



できる環境を整えていきます。それぞれが培った経験や知見を共有し合うことで、グループ全体の競争力を底上げする。最終的には、所属する国や会社を超えて多様な人材が活躍できる組織を目指し、グループCPOとして国内外の人材戦略を統括していきます。

「管理する人事」から、「価値を創造する人事」へ

ここまで述べてきた人材ポートフォリオの転換とグローバルな人材マネジメントを実現するには、人事機能そのものの変革が欠かせません。私が目指すのは、「管理する人事」から「価値を創造する人事」への転換です。

従来の人事は、制度運営や労務管理を通じて組織を安定的に運営することが主な役割でした。しかし、これからの人事に求められるのは、経営戦略と人材戦略を結びつけ、事業成長や企業価値向上に直接貢献することです。

人的資本への投資の重要性は広く認識されるようになりましたが、「投資した」という事実だけでは十分ではありません。重要なのは、その投資が事業成長と企業価値向上にどうつながっているかを、説明できることです。

そのために現在、人材データの基盤の整備、人的資本ROIを把握・活用する仕組みづくり、そして人材ポートフォリオ管理の高度化を進めています。人への投資をコストとしてではなく将来の価値創造への投資として捉え、その成果を客観的に示していき、その一環として、人的資本レポート発行に向けた準備も進めています。人への投資によって組織がどう変わり、その結果として事業や企業価値にどのような成果が生まれているのか。このつながりを可視化し、経営判断に活かしていくことが、これからのピープル＆カルチャー本部に求められる役割だと考えています。

楽しく、健やかに、スピードをもって

人的資本経営は、一朝一夕で成果が出るものではありません。それでも、人と組織を変えずに企業が変わることはできません。

私が目指しているのは、職員一人ひとりが自ら考え、その考えを安心して発言し、互いに学び合いながら挑戦できる組織です。何がうまくいっていて、何が課題なのかをオープンに共有しながら、一人ひとりが自身の成長やキャリアを主体的に描ける環境を整えていきたい。

カナデビアグループは今、大きな変革の途上にあります。変革は短期間で実現できるものではありません。だからこそ、「楽しく健やかに」働きながら、自ら考え、発言し、挑戦できる企業文化を、スピード感をもって育んでいきたいと思います。変革やイノベーションは、そのような環境の中でこそ生まれると信じています。

この挑戦を、グループCPOとして粘り強く、しかし着実なスピードで進めていきます。

Group CPO Message

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

職員エンゲージメントの向上

当社グループでは、企業価値向上のためには、多様な職員が主体的に考え、挑戦し続けられる組織づくりと、それを支える企業文化の醸成が不可欠であるとの考えのもと、職員エンゲージメント指数を重要指標として位置付けるとともに、役員報酬の算定指標の一つとしています。役員報酬▶P.51
職員エンゲージメント調査を通じて、組織の状態や課題を把握し、継続的な改善活動につなげることで、変革を支える企業文化の醸成に取り組んでいます。

エンゲージメントの重要指標

エンゲージメントは、会社や仕事に対する「愛着」「誇り」「関係性の深さ」を表す言葉であり、当社グループでは、職員がやりがいや情熱をもって仕事に取り組めている状態をエンゲージメントが高い状態と位置付け、右の3項目を経営戦略の実行を支える組織状態の先行指標としてモニタリングしています。

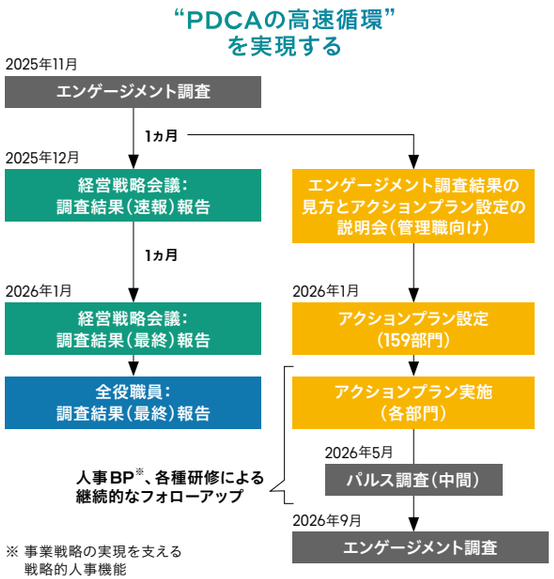
重要指標

仕事から得る達成感	仕事を通じて個人として達成感を得ているか
自発的貢献意欲	仕事を成し遂げるために、求められる以上の貢献をしようという気持ちになるか
職場推奨意向	当社を素晴らしい職場として知人に勧めることができるか

エンゲージメント向上に向けた推進体制

経営層の強いコミットメントのもと、ピープル＆カルチャー本部と管理職が一体となり組織・風土改革を推進しています。

エンゲージメント調査結果を踏まえたアクションプランの実行に加え、パルス調査を通じて改善の兆しや新たな課題を把握しながら、全社一丸となって組織・風土改革へ取り組み、職員エンゲージメントの向上と人と組織の好循環の創出につなげていきます。

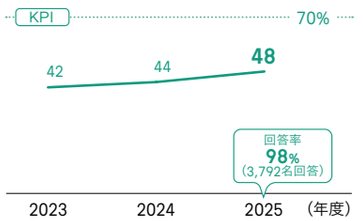


※ 事業戦略の実現を支える戦略的人事機能

2025年度調査結果

全52問の設問のうち、エンゲージメントとの相関が高く、かつ肯定的回答が低い項目を「要改善エリア」として特定・分析した結果、当社では「会社の将来・誇り、推奨」「業務プロセス、変革対応」「経営への信頼」「キャリア、役割認識」の4項目が重要課題であることを確認し、各項目毎にプロジェクトオーナーと施策を実施しました。

職員エンゲージメント指数（%）



取り組み事例

◆ タウンホールミーティングによる経営トップとの対話

経営トップが職員と直接対話し、会社の変革や重要な経営テーマに関する考えや背景を共有しています。2025年10月に初開催し、現在までに6回実施し、双方向のコミュニケーションを通じて相互理解と信頼関係の構築を図っています。

◆ 好事例の共有による学習する組織づくり

アクションプランで設定した重点設問について、肯定的回答率が大きく向上した上位3部署（最大62ポイント向上）の取り組みを、管理職およびメンバーへのヒアリングにより可視化しました。得られた好事例を全社報告や社内報を通じて共有し、組織力強化に向けた学習と実践の促進を図っています。

◆ セルフ・キャリアドックによるキャリアオーナーシップ支援

職員が、主体的にキャリアを考え行動する風土を醸成し、個人と組織の持続的な成長を促進するため、グループCEO・CPOによる「It's My CAREER!」宣言を起点に、「セルフ・キャリアドック」を推進しています。キャリアフォーラム、上司向け面談研修、キャリアセッション、世代別研修を連動させることで、職員一人ひとりのキャリア形成を組織的に支援しています。

タウンホールミーティング



2026年度は、調査対象をグループ会社3社へ拡大します。将来的には国内外のグループ会社を含む体制を構築し、組織課題や改善活動に関する情報共有と透明性の向上を図るとともに、職員一人ひとりがグループの方向性と自らの役割を理解し、多様な知見や強みを活かしながら能力を発揮できる組織基盤の強化を目指します。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
Appendix データセクション

「2030 Vision」達成に向けた現在地

「2030 Vision」では、「脱炭素化」「資源循環」「安全で豊かな街づくり」の3つの事業領域を通じて社会課題の解決に取り組むとともに、収益性と資本効率の向上を図ることで、企業価値の向上につなげていきます。

「2030 Vision」目標

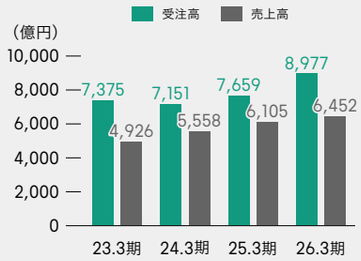
売上高	営業利益率	ROE	海外事業比率	継続的事業比率
2030年代のできるだけ早い時期に 1兆円	10%	10%超	売上高・営業利益 50%	新設事業＜継続的事業

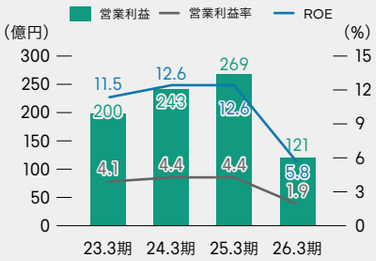
中期経営計画「Forward 25」の振り返り

「Forward 25」では、海外Waste to Energy（WtE）需要の拡大を捉え、Kanadevia Inovaを通じたM&Aを実行し、受注高・売上高は目標を上回り過去最高を更新しました。一方、国内外における個別工事の収益悪化や技術トラブルなどの影響で、営業利益・ROEは未達となりました。成長基盤の拡充は進展したものの、さらなる事業ポートフォリオマネジメントの推進、海外事業・継続的事業の加速が今後の重点課題です。

中期経営計画「Forward 25」財務目標

	25.3期実績	26.3期実績	26.3期目標
受注高	7,659億円	8,977億円	6,000億円
売上高	6,105億円	6,452億円	5,600億円
営業利益 営業利益率	269億円 4.4%	121億円 1.9%	280億円 5.0%
ROE	12.6%	5.8%	9.5%





中期経営計画「Forward25」の重点施策

環境認識・課題	基本方針	重点施策	26.3期実績【目標】	成果と課題
外部環境 • 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	① **既存事業の持続的成長**	①海外事業の伸長 ②事業構造改革の推進 ③継続的事業の拡大および新設事業の収益改善	• 海外グループ売上高 51%【40%】 • 継続的事業売上高割合 44%【50%】 • 新設事業 営業利益 25億円【黒字化】	海外WtE事業の拡大を背景に、受注高、売上高、海外売上高比率は目標を達成し、継続的事業売上高も伸長した一方、個別工事の収益悪化や技術トラブル等により営業利益目標は未達。リスク管理機能を向上させるとともに、官民連携事業の推進など、事業モデル変革が課題。
	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 ②重点分野への投資	• 「Forward25」期間中の投資総額 1,684億円【1,400億円】	Kanadevia Inovaを中心とする成長領域へのM&A・戦略投資に加え、水素・風力等の事業化に向けた開発・設備投資を推進、将来の成長基盤を拡充した一方、カナデビア単体での成長事業の収益化は途上。外部環境の変化を踏まえた戦略の再構築と、投資回収・事業化の確度向上が課題。
経営課題 • 連結営業利益の大部分をInovaの環境事業に依存 • 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	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 ②事業活動の脱炭素化 ③DX戦略の推進 ④リスク管理の徹底	• 女性採用率 事務系60%【50%】 技術系17.5%【10%】 • 職員エンゲージメント指数 48%【70%】 • 男性の育児休暇・休業取得率 100%【100%】 • 生活習慣病平均有所見率 25.5%【21%】 • GHG排出量Scope1,2（2013年度比） 39.1%【34%削減】 • 製品IoT化率 69.8%【60%】 • DX人材育成数（累計） 544名【500名】 • 休業災害件数 10件【ゼロ】 • 売上高不良費比率 1.3%【0.5%以下】	女性採用率やDX人材育成数など複数項目で目標を達成し、人的資本強化や脱炭素化、DX推進に向けた経営基盤整備が進展。一方、職員エンゲージメントや安全・品質に関する目標は未達となり、人的資本経営に関わる施策の実効性向上と安全・品質管理体制の強化・定着が課題。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地 中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業

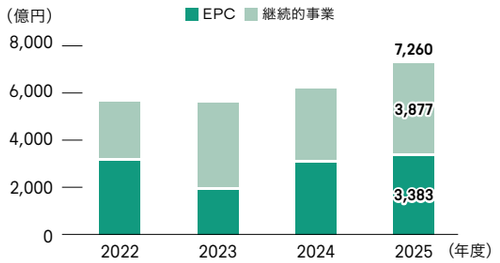
Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

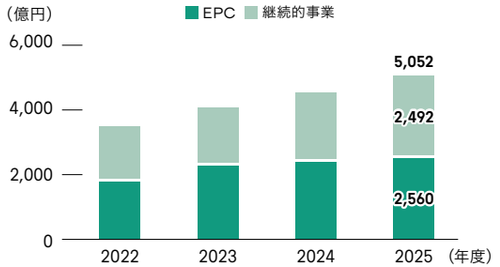
環境事業

特集「Kanadevia Inova」▶P.14　特集「Osmoflo」▶P.25

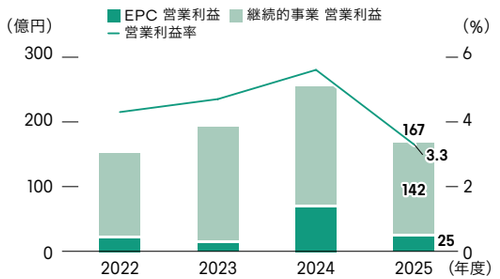
受注高推移



売上高推移



営業利益／営業利益率推移



▶ 市場環境

市場の特徴

国内

共通

- 市場は成熟段階にあり、既存施設の更新需要が中心
- 発注形態のDBO※主流化と長期運営サービスの重要性の高まり
- GX・資源循環政策を背景に、廃棄物のエネルギー利用需要が拡大

ごみ焼却発電

- 一般廃棄物は人口減少やリサイクル意識の向上等で減少傾向にあるも、ごみ処理の年間発注量は概ね2,500～4,000ｔ/日で推移

水処理

- 施設老朽化や人員不足を背景に、施設更新・広域化・包括運営需要が拡大

海外

Kanadevia Inova

- 廃棄物のエネルギー利用に対するWaste to Energy（WtE）のニーズ
- リニューアブルガスの普及に向けた取り組みの進展

Osmoflo

- 気候変動・水不足を背景とした水資源確保需要

強み

国内

- ごみ焼却発電のコア技術を保有し、設計・建設からO&M、事業運営まで一貫した提供が可能
- 豊富な納入・運営実績に裏打ちされた技術力・ノウハウ
- CO_2回収、メタネーション等の技術を活用した資源循環・脱炭素ソリューション
- 水処理施設の更新から運営までを支える総合的なソリューション提供力

海外

Kanadevia Inova

- 欧州・中東・北アフリカ市場における50～60%のトップシェア
- 案件開発からEPC、O&Mまでを一貫して担う垂直統合型モデルと豊富な事業開発パイプライン

Osmoflo

- 海水淡水化・産業用水・鉱山排水処理における豊富な知見と実績
- 長期O&Mと運転ノウハウを強みに、世界の産業・鉱業・自治体向けに、水処理・淡水化プラントの一貫型ソリューションを提供

▶ 事業戦略

国内

①脱炭素・資源循環への対応

- 高効率エネルギー回収技術の高度化や廃棄物発電の高付加価値化により、廃棄物のエネルギー利用を拡大し、脱炭素・資源循環への貢献を強化する。

②ストック型事業の拡大

- DBO・長期運営案件の獲得、既存運営案件の更新需要の取り込み、運営ノウハウの活用により、EPCからO&M・事業運営までを一貫して提供する事業モデルを深化させ、安定収益基盤を強化する。

③収益改善・コスト競争力の強化

- 設計DB構築や拠点とのデータ連携により設計効率化を推進する。また、安全・工程・コスト・リスク管理やレビュー強化によりEPC案件の収益性向上を図る。調達面では、標準化やグローバル調達、海外サプライヤー活用によりコスト競争力を強化するとともに、エスカレーション条項や予備費設定により価格リスクを低減する。

④DX活用推進

- AIを活用した燃焼制御の高度化、遠隔監視・運転支援、設備保全の高度化、ごみクレーンの自動化・遠隔運用等を通じて、運営効率の向上と運転員負荷の軽減を図る。

⑤産業廃棄物との統合処理

- 一般廃棄物／産業廃棄物の統合処理へ事業領域を拡大する。タケエイとの協業事業を通じて、サーキュラーエコノミーの進展に伴うマテリアルリサイクル／ケミカルリサイクル等への対応を進め、事業展開を加速する。

海外

- Kanadevia Inovaでは、Waste to X（WtX）への進化や新市場開拓を進めるとともに、ストック収益拡大とアセットマネジメントモデル強化に取り組む。
- Osmofloでは、既存事業の強化に加え、新規地域への展開拡大を目指す。


ごみ焼却発電施設


バイオガスプラント

※DBO:Design-Build-Operate

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

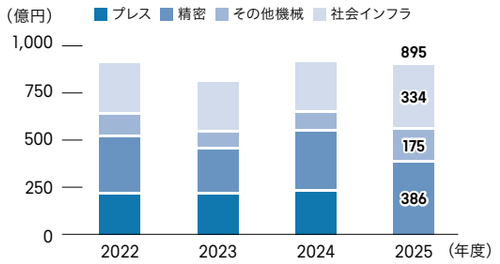
▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地
中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

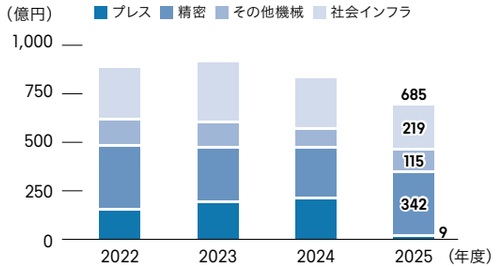
Appendix
データセクション

機械・社会インフラ事業

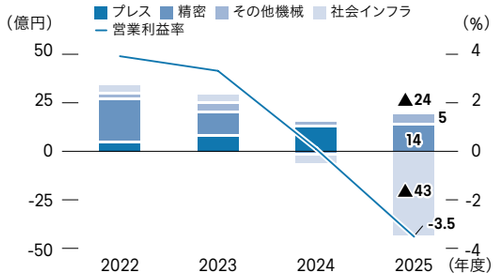
受注高推移



売上高推移



営業利益／営業利益率推移



▶ 市場環境

市場の特徴

社会インフラ事業

水門・鉄管

- 豪雨災害の増加等を背景に、国土強靭化需要が拡大
- 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

煙突

- 原子力・火力発電所向け煙突の修繕・耐震補強・更新需要が継続

海洋構造物

- 港湾・海洋インフラの強化に向けた市場の伸長が継続

機械事業

真空装置、精密鋳造品

- 半導体、高機能フィルム、ペロブスカイト太陽電池等の成長分野向け設備・部材需要に期待

食品・医薬機械・フィルタープレス

- フィルタープレスは、産業廃水処理や製造プロセスの固液分離用途を中心に、安定需要が存在

電子制御機器

- 生成AI、データセンター、車載・産業用途を背景に、半導体関連市場の中長期的な成長期待

強み

社会インフラ事業

- ダム再開発や更新需要への技術提案力、DX・AIを活用した保全診断技術、ならびに独自開発の津波防災フラップゲート
- 高層煙突の耐震補強・メンテナンス技術と豊富な施工実績
- 多様な施工実績と自社工場・海洋ドックを活用した大型海洋構造物の製作能力

機械事業

- 高品質、高耐久性、多数の納品実績、顧客仕様への対応力
- 半導体関連部材、フィルター設備、高機能フィルム・次世代太陽電池向け製造技術など、高評価の製品群

▶ 事業戦略

社会インフラ事業

- 防災・減災、脱炭素、インフラ更新需要を取り込み、水門・煙突・海洋構造物で培った独自技術や施工・維持管理実績を活かして差別化を推進する。加えて、DX・AIを活用した点検・維持管理領域の拡大や、堺工場ドックを活用した大型構造物への対応力を強みに、社会インフラを支える安定収益基盤を強化し、持続的成長と収益力向上を図る。

機械事業

- 半導体・GX関連などの成長市場への重点展開を進めるとともに、顧客仕様への対応力やアフターサービスを強化する。加えて、DX・AIの活用による製品・サービスの高度化、製造・保守プロセスの効率化を通じて、変化する顧客ニーズへの対応力を高め、高付加価値化と競争力向上を着実に推進する。


水門


海底設置型フラップゲート式水門


Roll to Roll成膜装置


フィルタープレス

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地
中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業

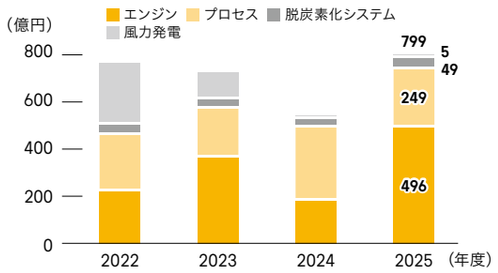
Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

Appendix
データセクション

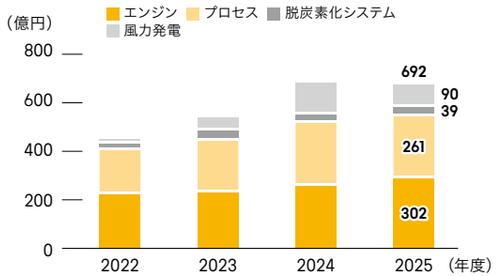
脱炭素化事業

特集「NAC International」▶P.26

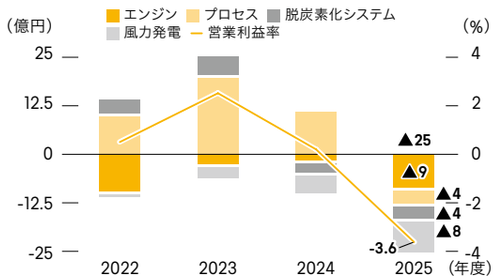
受注高推移



売上高推移



営業利益／営業利益率推移



▶ 市場環境

市場の特徴

プロセス機器

- 既設プラントの更新・メンテナンス需要の堅調な推移を背景とした、アンモニア・SAF・CCUS（CO_2回収・有効利用・貯留）など脱炭素関連設備需要の拡大

脱炭素化システム

- 政策支援を追い風とした、水素・合成メタンなどGX関連市場の形成が進む一方、高コストや需要の不確実性により市場の立ち上がりは緩やか
- 水電解設備・再エネ分野では、需要確保や事業採算性を見極めながら投資が進行

風力発電

- 洋上風力市場は中長期的な拡大が期待される一方、インフレや金利上昇、サプライチェーン制約等により事業環境の不確実性が高まっている
- 日本を含むアジア太平洋地域において、浮体式洋上風力の実証および商用化検討が進展
- 一方で、政策動向および案件形成の進展を踏まえた市場立ち上がり時期の見極めが重要

原子力関連設備機器

- 国内・北米を中心とする原子力関連需要（使用済燃料や廃炉におけるキャスク・キャニスタ需要など）の拡大

強み

プロセス機器

- 石化・肥料プラント向け大型タンク・圧力容器の設計・製造技術を基盤に、CCUSやアンモニア関連設備など成長市場への展開とグローバルな供給体制

脱炭素化システム

- 自社開発触媒やMW級PEM型水電解装置の導入実績
- 水電解からメタネーションまでのシステム化に対応可能
- 海外拠点と欧州での事業実績を活かしたグローバルな事業開発力

風力発電

- 陸上・洋上風力発電プロジェクトで培った事業開発ノウハウ
- サクションバケット基礎を中心とした着床式基礎技術
- 浮体式基礎・係留システムの設計および製造技術

原子力関連設備機器

- 豊富な納入実績が示す高い品質管理と競争優位性
- 北米グループ会社との連携による幅広いバックエンドサービスの提供

▶ 事業戦略

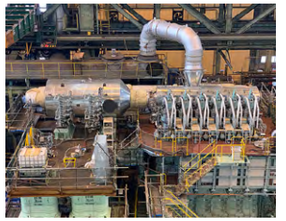
脱炭素化事業では、各事業が有する技術・顧客基盤を活かし、脱炭素関連市場での拡大と収益力向上を推進する。

- プロセス機器では、生産性向上やコストダウン、高度溶接技術による高付加価値化を進めるとともに、国内外のアフターサービスを拡大し、アンモニアや液化CO_2向け貯蔵設備など新たな需要を取り込む。
- 原子力関連設備機器では、グループ間の連携を強化し、北米を中心とした原子力関連需要の拡大に加え、SMRなど将来の原子力関連需要への対応を進める。
- 脱炭素化システムでは、水電解装置の量産化やメタネーション技術の開発を推進し、事業基盤の強化を図る。
- 風力発電では、浮体式・着床式洋上風力向け基礎構造物の技術開発・実証を進めるとともに、基礎・係留システムを中核とした事業基盤を強化し、国内外の洋上風力プロジェクトへの参画拡大とサプライチェーン構築を推進する。


メタネーション装置


圧力容器


洋上風力発電


舶用SCRシステム

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

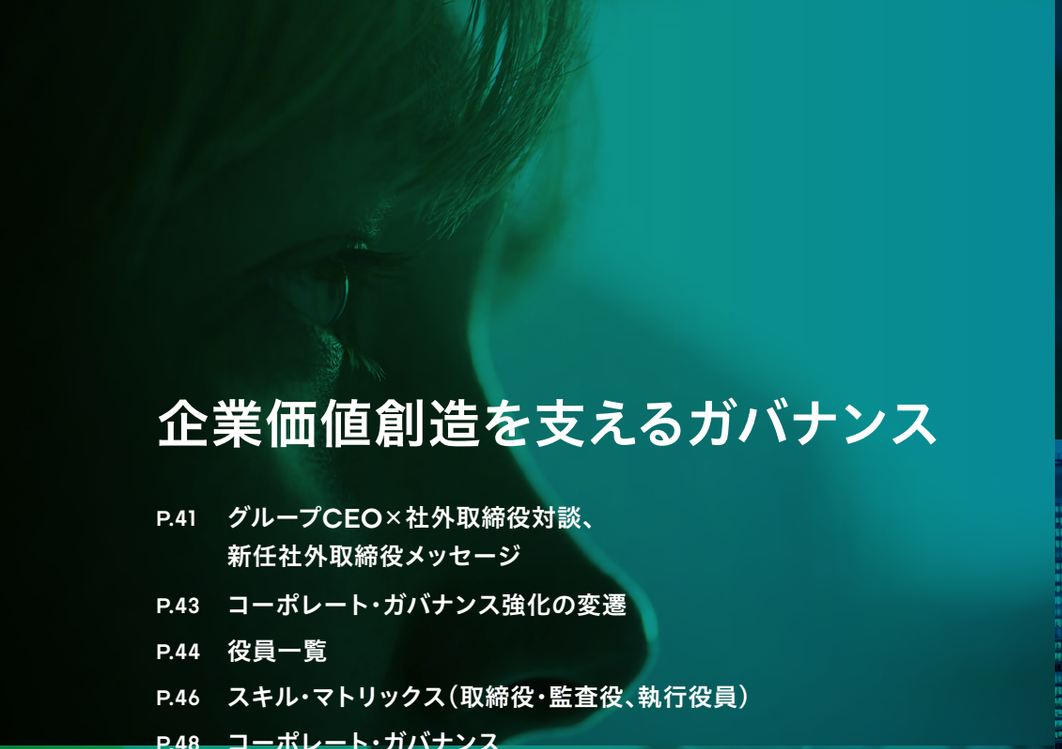
Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

▶ 財務戦略：グループCFOメッセージ
▶ 事業ポートフォリオマネジメント
▶ 人材戦略：グループCPOメッセージ
▶ 職員エンゲージメントの向上
▶ 「2030 Vision」達成に向けた現在地
中期経営計画「Forward 25」の振り返り
▶ 環境事業
▶ 機械・社会インフラ事業
▶ 脱炭素化事業

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

Appendix
データセクション











Chapter

4

Governance

企業価値創造を支えるガバナンス

P.41 グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ

P.43 コーポレート・ガバナンス強化の変遷

P.44 役員一覧

P.46 スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）

P.48 コーポレート・ガバナンス

P.53 リスク管理

P.56 情報セキュリティ

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

- グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 役員一覧
- スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
- コーポレート・ガバナンス
- リスク管理
- 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

グループCEO
×
社外取締役対談

企業価値向上に向けた、事業変革を支えるガバナンスの進化



**海外事業の成長や事業ポートフォリオ改革など、
カナデビアは新たな成長フェーズへと歩みを進めています。
その成長を支えるには、取締役会の役割や経営体制に加え、
それを担う経営人材も進化していく必要があります。
事業変革を後押しするガバナンスのあるべき姿について語ります。**

桑原 道
代表取締役 取締役社長
グループCEO

×

庄司 哲也
社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長



事業変革に合わせた取締役会の変化

庄司 桑原社長が就任されて以降、当社は変革の連続だったと捉えています。品質不適切行為の表面化を契機に、過去の負の遺産も含めて見直そうという機運が高まりました。組織や人材、事業ポートフォリオに至るまで、経営そのものを変えていこうという方向性が、執行側から示され、それが現在の変革につながっています。取締役会としては、その変革が適切な意思決定のもとで進められているかモニタリングすることを重視してきました。

桑原 その変化は取締役会の時間配分に明確に表れています。2025年度は経営戦略・事業戦略関連のアジェンダに51%の時間を使いました。2024年度は36%です。品質不適切行為などコンプライアンス関連に多くの時間を割いた年度から、事業譲渡や撤退、経営統合といった戦略性の高い議題へ議論の比重は移りつつあります。取締役会はコンプライアンス対応を含む守りの議論を土台としながら、将来の成長に向けた議論へと軸足を移している段階です。一方で、戦略を議論するためには、社内取締役と社外取締役との情報格差をできるだけ小さくすることが重要です。そのため、個別案件の背景にある市場や競争環境、全社戦略上の位置付けについても共有し、より戦略的な議論につなげる取り組みを進めています。改善の余地はまだ大きいと認識しており、社外取締役がより深い視点から議論に参画できる環境づくりを、今後も継続して強化していきます。

成長を支える新たなガバナンス体制の構築

桑原 事業構造が変われば、取締役会に求められる役割も変わります。当社は海外事業の牽引により再成長のフェーズに入り、事業を展開する地域の拡大、ビジネスモデルの多様化、M&Aによる海外グループ会社の増加が進んでいます。こうした変化に対して、従来の取締役構成だけでは十分とは言えませんでした。今回、社外取締役を過半数とし、海外事業や資本市場への知見を持つ取締役を迎えたのは、まさにこの事業構造の変化へ対応するためです。

庄司 海外売上高が5割を超えるフェーズでは、監督対象やリスクが多様化し、取締役会に求められるモニタリングの重要性も一段と高まります。振り返れば、急成長ゆえに海外M&Aや海外投資のガバナンスが十分追いついていなかった部分もありました。だからこそ、海外事業を成長エンジンとしてさらに伸ばしていくためには、成長とリスクの両面を見ながら意思決定を支える体制が必要です。今回の取締役会構成の見直しは、社外取締役を増やすこと自体が目的ではありません。事業構造の変化に合わせて、経営体制そのものを進化させたということです。

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

「木」ではなく「森」を議論する取締役会へ

庄司 以前の取締役会は、どうしても「木」を見る議論になりがちでした。例えば、「この投資リスクに対する判断は妥当なのか」「この事業計画で成果を見込めるのか」といった視点で、案件をミクロマネジメント的に検討することが少なくありませんでした。しかし、本当に見るべきなのは「森」です。個別投資や各事業が全社戦略の中でどのような役割を担うのか、変化する市場環境や競争環境の中でどのような価値を生み出すのか。そうしたフレームを共有したうえで個別案件を判断する。フレームから外れていない限り、木の育て方は執行に任せ、取締役会はモニタリングと意思決定に集中して森全体の成長につながっているかを見守る。そうした役割分担へ変わってきています。

桑原 そのためには、取締役会のアジェンダセッティングを変える必要があります。個別案件の説明にとどまらず、市場環境や競争戦略、資本効率、全社ポートフォリオ上の位置付けまで含めて議論できる資料へと変えています。また、本番の取締役会では資料説明を極力減らし、事前説明や経営戦略会議で論点を整理したうえで、議論に時間を当てる運営へ変えました。取締役会を単なる承認の場ではなく、限られた時間の中で、本質的な論点に集中して議論できる場にしていくことが重要です。今後は経営戦略会議の段階からさらに論点を絞り込み、個別案件の是非だけでなく、それが当社グループ全体の成長戦略やリスク許容度に照らして妥当かを議論できるよう、さらに質を高めていきます。

庄司 取締役会における質の高い議論、審議の活性化に重要な役割を果たすべく事務局（コーポレートセクレタリー等）の機能強化にも積極的に取り組んでいるのは高く評価しているところです。課題やリスクが十分共有され認識できれば、取締役会は安心してアクセルを踏みます。逆に理解が不十分であれば、どうしてもブレーキを踏まざるを得ません。ガバナンスとは経営にブレーキをかけることではなく、質の高い意思決定を通じて、事業変革を後押しし、企業価値向上につながるハンドリングをすることだと考えています。取締役会の実効性評価も、そのための重要な機会であり、議論の質や情報共有のあり方を検証しながら、継続的な改善を重ねています。

成長を支える経営人材と指名・報酬の進化

庄司 ガバナンス改革は取締役会だけの話ではありません。成長を担う経営人材をどう育て、どう評価し、どう報いるのかも重要です。こうしたテーマについては、指名・報酬諮問委員会を中心に議論を重ねています。報酬制度では、固定報酬に加え、業績連動報酬（賞与ならびに株式報酬）の仕組みを整備し、成果や貢献度を公正かつ公平に評価する制度づくりを進めています。また、サクセッションプランについても、緊急時の後継体制に加え、中期・長期の視点で候補者を議論できるようになりました。会社の成長フェーズの進化に伴い、求められる人材も変わります。その視点で継続的に議論を重ねています。

桑原 株式報酬は取り入れたばかりであり、中長期インセンティブも緒に就いた段階です。当社の事業は単年度だけの評価では実態を反映しにくいため、できるだけ中長期インセンティブに傾斜していくべきだと考えています。同時に、制度を整えるだけでは不十分です。これからの当社に必要なのは、グローバルで事業を構想し、リスクを取りながら成果に責任を持ち、多様な人材を束ねて変革を着実に前へ進める経営人材です。経営人材育成については、人材プールの厚みと多様性を広げるため、社内育成プログラムだけでなく、社外の有望人材も視野に入れたパイプラインの構築も検討を進めています。中長期の企業価値向上に責任を持つ人材を、意図的に育て、登用していくことが重要です。

企業価値向上に向け、進化し続けるガバナンス

庄司 ガバナンスに完成形はありません。資本市場も、会社を取り巻く環境も変わり続けます。大切なのは、その変化に適応しながら、常に前進しているかを問い続けることだと思っています。一方で、100年以上の歴史の中で培ってきた挑戦し、変化し続ける風土や、職員、取引先、地域社会、株主・投資家との信頼は、変えてはいけないものだと思っています。変えるべきものは変えながら、大切なものは守る。その両立を図るのが理想のガバナンスだと考えています。

桑原 形式を整えること自体が目的ではありません。会社の成長フェーズや市場環境に応じて、多様な視点から本質的な議論ができているか。その議論が経営の施策に反映され、事業変革を後押しし、企業価値の向上につながっていくかが重要です。事業が変われば、ガバナンスも変わる。そして、ガバナンスもまた進化し続ける。その不断の進化こそが、カナデビアグループの持続的な企業価値向上を支える基盤になります。私自身も、取締役会との建設的な対話を通じて、事業変革を支えるガバナンスの実効性を高めていきます。



新任社外取締役メッセージ

社外取締役
宮﨑 秀樹

変革とグローバル化の進展を通じて、企業価値の向上に貢献します

若い頃、関西で証券会社に勤務していたこともあり、「日立造船※」は歴史のある伝統的な会社というイメージがありました。ところが就任にあたり何度か話を伺い、また就任後、取締役会などで議論を重ねるなかで、従来の「日立造船」というイメージで捉えると、今の「カナデビア」の実態を見間違える、と感じるようになりました。

成長企業となるためには、変化する社会の中で常に変革を志し、国内市場にとどまることなくグローバル市場で活躍していくことが不可欠です。また、その成長を持続的なものとするためには、成長への挑戦を後押しすると同時に、適切なガバナンスが必要であると考えています。

カナデビアはそのためにM&Aを含む投資を実行し、外部人材の積極的な登用や組織変革も果断に実行しています。

私はこれまで、グローバルベースでお客様に商品・サービスを提供し、事業構造改革を含む果断な変革を推進してきた複数の企業において、企業価値の向上に取り組んでまいりました。その経験を活かし、社外取締役として、カナデビアの変革とグローバル化のさらなる進展を支えるとともに、適切な監督と助言を通じて、持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

※ 2024年10月に、日立造船からカナデビアへ商号変更

CONTENTS

Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

基本的な考え方

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

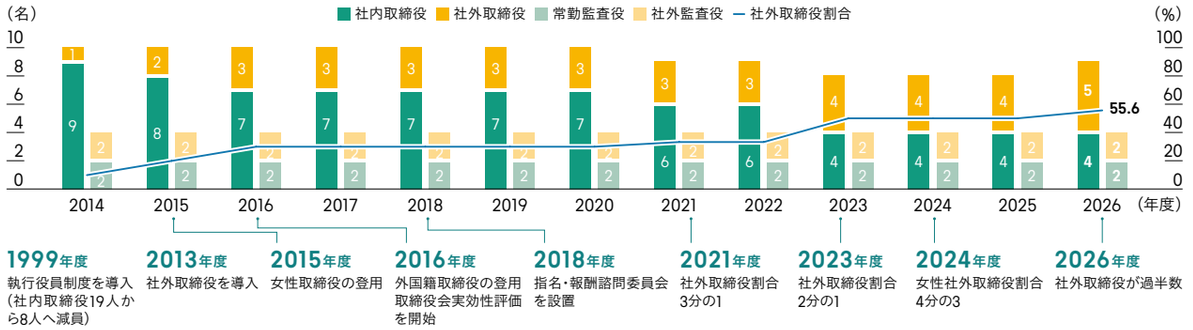
コーポレート・ガバナンスの深化

コーポレート・ガバナンスの強化に向け、2023年度より社外取締役比率50%を基本方針としてきました。

2026年度からは、取締役9名のうち5名を社外取締役とし、社外取締役が過半数を占める体制へ移行しました。海外事業や資本市場に関する知見を有する取締役を新たに迎えるなど、多様なスキル・経験の充実を図ることで、取締役会がその役割・責務をより実効的に果たすための体制を強化しています。

また、指名・報酬諮問委員会を中心に、成長を支える経営人材の選任・育成や後継者計画、役員報酬制度のあり方についても議論を重ね、ガバナンスのさらなる実効性向上に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス変化の歩み



1999年度 執行役員制度を導入（社内取締役19人から8人へ減員）

2013年度 社外取締役を導入

2015年度 女性取締役の登用

2016年度 外国籍取締役の登用 取締役会実効性評価を開始

2018年度 指名・報酬諮問委員会を設置

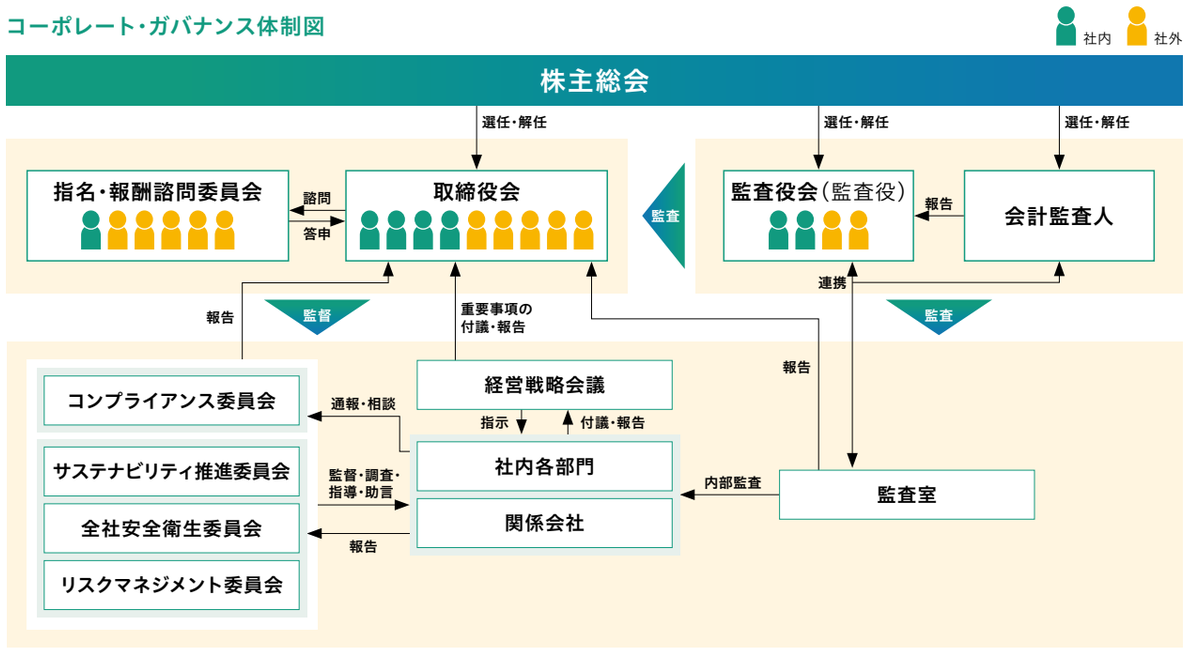
2021年度 社外取締役割合 3分の1

2023年度 社外取締役割合 2分の1

2024年度 女性社外取締役割合 4分の3

2026年度 社外取締役が過半数

コーポレート・ガバナンス体制図



（2026年10月現在）

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

役員一覧（2026年10月現在）

取締役

所有株式数は2026年3月31日現在



桑原 道
代表取締役 取締役社長
グループCEO

発行済株式所有数：27,600株

1986年 4月 当社入社
2018年 1月 Hitachi Zosen Inova（現 Kanadevia Inova）取締役会長
2020年 7月 当社業務管理本部長兼企画管理本部長
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社常務取締役
当社環境事業本部長
2024年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼COO
2025年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼CEO
2026年 4月 当社代表取締役 取締役社長兼グループCEO（現在）



大嶋 幸一郎
代表取締役 専務執行役員
グループCFO

発行済株式所有数：なし

1989年 4月 株式会社三和銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
2018年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社執行役員
2020年 4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
株式会社三菱UFJ銀行常務執行役員
6月 日立キャピタル株式会社（現 三菱HCキャピタル株式会社）社外取締役
2025年 4月 当社入社、当社専務執行役員（現在）、当社海外統括本部長
2026年 4月 当社企画管理本部長（現 経営戦略本部長）兼グループCFO兼品質不正再発防止推進室長（現在）



小木 均
代表取締役
専務執行役員

発行済株式所有数：24,200株

1983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
2021年 4月 当社専務執行役員（現在）
当社環境事業本部長
2022年 4月 当社営業、営業企画部担当（現在）、夢洲エリア開発推進室担当
2025年 6月 当社取締役
2026年 6月 当社代表取締役（現在）



橋爪 宗信
取締役
常務執行役員

発行済株式所有数：1,800株

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



坂田 信以
社外取締役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

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
2017年 6月 株式会社住化技術情報センター代表取締役社長
2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事（化学品管理、国際業務管掌）
2020年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役
2023年 6月 当社社外取締役（現在）
2025年 6月 株式会社池田泉州ホールディングス社外取締役（現在）
株式会社池田泉州銀行非業務執行取締役（非常勤）（現在）
2026年 6月 住友化学株式会社取締役（現在）



庄司 哲也
社外取締役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

1977年 4月 日本電信電話公社（現 NTT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
2020年 6月 同社相談役
12月 サークレイス株式会社社外取締役
2021年 3月 サッポロホールディングス株式会社（現 サッポロビール株式会社）社外取締役
6月 当社社外取締役（現在）
三菱倉庫株式会社社外取締役（現在）
2022年 3月 日本たばこ産業株式会社社外取締役（現在）



堀口 明子
社外取締役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

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



宮﨑 秀樹
社外取締役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

1980年 4月 野村證券株式会社入社
2005年 7月 日本たばこ産業株式会社入社
2008年 6月 同社執行役員財務責任者
2010年 6月 同社常務執行役員財務責任者
2012年 6月 同社取締役副社長
2018年 1月 同社取締役
3月 JSR株式会社入社
6月 同社取締役常務執行役員CFO
2025年 6月 みずほ証券株式会社社外取締役（監査等委員）（現在）
日本板硝子株式会社社外取締役
2026年 6月 当社社外取締役（現在）



宮崎 眞紀
社外取締役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

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

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

- グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 役員一覧
- スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
- コーポレート・ガバナンス
- リスク管理
- 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

役員一覧

監査役

所有株式数は2026年3月31日現在



大倉 雄一
常勤監査役

発行済株式所有数：7,700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
2012年 5月 同行常務執行役員
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 7月 当社入社
当社専務執行役員
当社海外統括本部長
2024年10月 NAC International取締役会長
2025年 4月 当社顧問
6月 当社常勤監査役（現在）



安田 俊彦
常勤監査役

発行済株式所有数：6,900株

1985年 4月 当社入社
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
2021年 4月 当社開発本部技術研究所長兼PtG事業推進室長
2022年 4月 当社開発本部技術研究所長
2024年 4月 当社常務執行役員
当社開発本部長兼技術研究所長
2025年 4月 当社顧問
6月 当社常勤監査役（現在）



稲田 浩二
社外監査役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

1984年 4月 関西電力株式会社入社
2019年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
東洋テック株式会社社外取締役（現在）
2020年 6月 関西電力株式会社取締役代表執行役副社長
2024年 6月 同社顧問（現在）
当社社外監査役（現在）
2026年 6月 関西電力送配電株式会社取締役（非常勤）（現在）

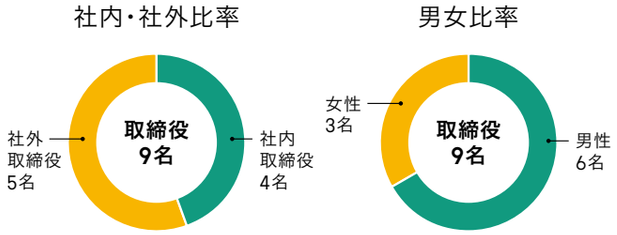


安原 裕文
社外監査役 社外 独立

発行済株式所有数：なし

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

取締役構成



社外取締役・社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
坂田信以	化学業界において安全性などに関する研究者、責任者として、技術戦略をサステナビリティの視点で評価する活動に携わり、また、情報会社の代表取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。コーポレート・ガバナンスの強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただいています。また、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
庄司哲也	通信事業者において代表取締役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、コーポレート・ガバナンスの強化、事業のグローバル化、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員長として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
堀口明子	情報通信機器メーカーにおいて、広報部長や人事部長を歴任し、執行役員を務めるとともに、特例子会社の代表取締役も務めたほか、公益財団法人21世紀職業財団の理事を務めるなど、企業経営やダイバーシティ経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。コーポレート・ガバナンスの強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）、ダイバーシティ経営、人的資本経営を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただいており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
宮﨑秀樹	証券会社に長年勤務し、また、グローバルに事業を展開する消費財メーカーの取締役副社長や財務責任者、化学メーカーのCFOを務めるなど、企業経営や財務・会計、事業構造改革等に関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。コーポレート・ガバナンスの強化や事業構造改革を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただくとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を期待できるため。
宮崎眞紀	長年にわたり法律事務所の代表弁護士を務め、国際的な企業法務に関する豊富な経験と専門知識を有しており、コーポレート・ガバナンスの強化、事業のグローバル化を推進する当社において、社外取締役として独立した立場から適切な意見、助言をいただいています。また、指名・報酬諮問委員会の委員として役員人事、取締役の報酬の決定への関与を通じた業務執行に対する監督機能強化の役割を果たしており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
稲田浩二	電力会社においてIT部門や経営企画の責任者、取締役代表執行役を務めるなど、ICT・デジタルや企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有しております。社外監査役として、独立した立場から当社経営、事業運営などに対する適切な意見、助言をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンス、監査体制の充実に貢献しており、引き続きこれらの役割を期待できるため。
安原裕文	電機・機器メーカーの常任監査役や同社の関係会社の代表取締役、経理部門責任者を務めるなど、企業経営や監査業務、財務・会計に関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。社外監査役として、独立した立場から当社経営、事業運営などに対する適切な意見、助言をいただいており、当社のコーポレート・ガバナンス、監査体制の充実に貢献しており、引き続きこれらの役割を期待できるため。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

- グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 役員一覧
- スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
- コーポレート・ガバナンス
- リスク管理
- 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

スキル・マトリックス（2026年10月現在）

取締役・監査役

出席回数は2026年3月期における取締役会への出席回数。( )内は監査役会への出席回数。

コーポレート・ガバナンス>スキル・マトリックス▶P.52

	氏名	社外・独立	管掌・担当業務等	出席状況	専門性（スキル）								
					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	桑原 道		取締役社長 Group Chief Executive Officer	16/16	●	●	●		●		●	●	●
	大嶋 幸一郎		（専務執行役員兼務）	―	●		●	●				●	
	小木 均		（専務執行役員兼務）	12/13	●			●	●				
取締役	橋爪 宗信			16/16	●	●		●		●			
	坂田 信以	●		16/16	●	●			●	●			
	庄司 哲也	●	指名・報酬諮問委員会委員長	16/16	●	●	●	●		●	●		
	堀口 明子	●		16/16	●	●				●	●		
	宮﨑 秀樹	●		―	●	●	●					●	
	宮崎 眞紀	●		16/16	●		●						●
監査役	大倉 雄一			13/13 (6/6)	●	●	●	●				●	●
	安田 俊彦			13/13 (6/6)	●			●	●	●			
	稲田 浩二	●		13/13 (8/8)	●	●				●			●
	安原 裕文	●		13/13 (8/8)	●	●	●					●	
スキル選定理由					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あたり、取締役全員が備えるべきスキルとして選定。	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。	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。	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。	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あ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。	技術革新への感度が高く、新たな製品・サービスの開拓等、企業価値の向上に繋がる刷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。	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。	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。	法令、倫理や道徳、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。
スキル判定基準					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。	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。	海外駐在員経験者、海外現地工事におけるプロジェクト・マネージャーならびにプロジェクト・マネージャー相当の役職経験者。	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。					

※ 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。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

スキル・マトリックス

執行役員

	氏名	管掌・担当業務等	専門性（スキル）								
			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	Group Chief Financial Officer 兼 経営戦略本部長 兼 品質不正再発防止推進室長	●		●	●				●	
	小木 均	営業、営業企画部担当	●			●	●				
	小島 英一	Group Chief Risk Governance Officer 兼 コンプライアンス・サステナビリティ・リスクガバナンス本部長	●	●	●	●				●	●
	島村 真二	機械事業本部長 兼 生産技術部担当	●	●	●		●	●			
	土肥 太郎	Group Chief People & Culture Officer 兼 ピープル&カルチャー本部長 兼 人材開発部長 兼 人材採用部長	●	●	●	●		●	●		●
常務執行役員	北島 敬之	Group Chief Legal Officer 兼 法務・知的財産本部長	●	●	●						●
	友実 啓	海外統括本部長 兼 NAC International Inc. 取締役会長	●		●	●	●				
	橋爪 宗信	ICT推進本部長	●	●		●		●			
	原田 智総	Group Chief Safety Officer 兼 安全・防災本部長 兼 安全・防災戦略部長	●		●			●	●		●
	峰村 健	環境事業本部長 兼 建築監理室担当	●			●					
執行役員	赤川 聡彦	Kanadevia Inova AG（出向）	●		●		●				●
	岩永 匡	Kanadevia Inova AG 取締役会長（出向）	●		●					●	●
	大地 佐智子	品質保証統括部長 兼 品質不正再発防止推進室副室長	●					●			
	河崎 透	経営戦略本部 経営企画部長 兼 品質不正再発防止推進室	●	●		●					
	木村 俊仁	経営戦略本部 経理部長	●							●	
	近藤 守	ICT推進本部副本部長	●				●	●			
	鷹野 誠	環境事業本部 設計統括部長	●		●		●				
	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	●	●	●		●				
	徳尾 真信	安全・防災本部 安全衛生統括部長	●			●					
	友岡 愛子	コンプライアンス・サステナビリティ・リスクガバナンス本部 サステナビリティ推進部長 兼 ERM部長	●								●
	中川 芳洋	調達本部長	●		●		●				●
	中谷 光良	開発本部 技術研究所長	●					●			
	福田 直晃	開発本部長	●			●		●			
	巻幡 俊文	ピープル&カルチャー本部 秘書部長	●						●		
	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	●				●				
	矢野 浩司	社会インフラ事業本部長	●			●					
	山河 宏和	海外統括本部 事業開発統括部長 兼 事業開発第1部長	●	●	●	●					
	山本 淳一	脱炭素化事業本部長	●		●		●				

※ 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。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

- グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 役員一覧
- スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
- コーポレート・ガバナンス
- リスク管理
- 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、5名の独立した社外取締役を含む9名で構成されています。独立社外取締役を過半数とすることで、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(28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。

2025年度の議長:桑原道(取締役社長兼グループCEO)
2025年度の開催回数:16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、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。

2025年度の議長:大倉雄一(常勤監査役)
2025年度の開催回数:8回　出席率:100%※

※ 2025年6月就任に伴い、出席対象は6回

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4名、取締役社長兼グループCEOを加えた計6名で構成されています。社外役員から適切な関与・助言を得ることで、役員人事および取締役の報酬の透明性、妥当性、客観性の確保を図っています。また、独立社外監査役がオブザーバーとして委員会に出席しています。

2025年度の委員長:庄司哲也(社外取締役)
2025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 2026年3月上旬	取締役会にて2024年度に抽出した課題に対する2025年度の取締役会運営状況を確認し、2025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 2026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 2026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 2026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、2026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 2026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、2025年度の取締役会実効性評価結果および2026年度の重点テーマと取り組み方針を決定。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス(取締役・監査役、執行役員)
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

コーポレート・ガバナンス

2025年度の評価結果の概要

2024年度の実効性評価で抽出した課題に対する2025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。

2025年度の取り組み

❶ 取締役会の役割・責務	
2025年度の取組方針	適正なガバナンス体制の構築に向け、①取締役会の決裁権限を執行側に一部委譲（決裁規程の見直し）、②経営管理・戦略事項に関する意思決定への力点シフトに取り組む。 また、次のテーマを重点テーマとする。 a. 次期中期経営計画、b. ERM・内部統制・コンプライアンス・安全・品質、c. 大型投資リスク（特に海外グループ会社）
2025年度の主な実施事項	執行側への一部権限の委譲は、執行側の適切な組織体制の構築と合わせて検討中。 また、重点テーマに関する議題の増加などにより、経営管理・戦略事項に関する意思決定への力点シフトと、それによる適正なガバナンス体制の構築が進捗した（経営管理・戦略事項の議題に対する審議時間の割合が51%に増加（2024年度は36%））。
取締役・監査役の意見	• 社会情勢や技術動向などグローバルな視点からの成長戦略、それを支える経営資源確保やアロケーションなどについての議論が不足。 • グループ戦略の議論をより充実させるべき。

❷ 審議の活性化	
2025年度の取組方針	各議題の論点をより明確にする。また、重要論点に対しては、取締役全員の意見表明を促進する（反対意見の表明を躊躇しない雰囲気を醸成）。
2025年度の主な実施事項	出議部門が各議題の要約にて論点を明確にするとともに、各議題に関する背景・戦略や経営戦略会議での議論内容の共有に努めた。また、議長の議事進行により、重要論点に対する意見表明が促進された。
取締役・監査役の意見	• 本質的な議論というよりも、個別具体的な詳細な（もしくは実務的な）質疑応答に時間を費やしている印象がある。 • 社内の取締役・監査役のより積極的な発言を望む。

❸ 取締役会の構成・体制	
2025年度の取組方針	役員スキル・マトリックスや多様性等に基づく、取締役会の構成を議論する。
2025年度の主な実施事項	外部アドバイザリー機関を通じて、各取締役に関する評価（ピアレビュー）を実施。
取締役・監査役の意見	• グローバルなビジネス経験、ファイナンスといった領域に関する知見を持ったメンバーが不足している。 • 監査等委員会設置会社への移行も含め、監査機能を担う役員が取締役会の意思決定に主体的に関与し、審議・監督を行う体制のあり方について検討することが考えられる。

評価結果概要

当社取締役会は、その監督機能の強化のため、全社的な課題として、全社的リスク管理（ERM）・内部統制・コンプライアンス・安全・品質、大型投資リスクおよび事業の選択と集中のあり方について、重点的に議論を行うとともに、事前説明の充実化による取締役会の効率的な議事運営が行われているものと評価。議題選定や運営方法において、一部改善・工夫が必要ではあるものの、全体としては有効に機能していることを確認。

❹ 運営の最適化	
2025年度の取組方針	事前説明会をより充実させ、取締役会の運営効率化を進める。また、説明資料の内容の改善および資料共有の早期化に努める。
2025年度の主な実施事項	事前説明会で議題内容の説明や質疑応答を一定程度完了させることで、取締役会では議題の審議に注力できるように努めた。
取締役・監査役の意見	• 事前説明会と取締役会で重複した資料説明をやめ、事前説明会での質疑応答内容を取締役会に展開するようになったことで、効率性は格段に向上した。 • 経営戦略会議資料をそのまま取締役会資料として付議していることが、取締役会をマイクロマネジメントに陥らせている要因の一つである。取締役会で議論すべきポイントを意識した資料とすれば、より取締役会にふさわしい議論になることを期待できる。

❺ 指名・報酬諮問委員会の役割	
2025年度の取組方針	取締役会からの諮問事項だけでなく幅広いテーマについて議論し、取締役会に答申・提言を行う。
2025年度の主な実施事項	主に、当社グループが掲げる目標の達成、課題解決を推進するための体制構築（役員の外部招聘、本部の新設等）、人材育成（グループCEOのあるべき人材像やサクセッションプランの検討等）、ガバナンス強化（相談役制度の廃止、シニアアドバイザー制度の新設、CxO制度の整備等）などに関するテーマについて議論した。
取締役・監査役の意見	• 指名と報酬で諮問委員会を分けた体制とすることを検討いただきたい。指名と報酬はまったく内容が異なるため、一つの諮問委員会のままではわかりにくいと感じている。

2026年度の取り組み

抽出課題	• 取締役会への説明内容の過不足解消（説明資料の適正化） • 論点の絞り込み • 説明資料共有の早期化	• 戦略に関する議論の強化 • 社外役員への社内基本情報の提供充実化 • 議論の活性化 • 議題の絞り込み
取組方針	• 取締役会の役割・責務に関する認識の共有・深化 • エグゼクティブサマリーの質向上（事務局による情報の取捨選択と運営の改善） • 取締役会関連会議体の目的整理・活用 • 取締役会外での戦略に関する説明・議論 • 報告事項の重要度に応じた整理	

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

コーポレート・ガバナンス

2025年度取締役会、指名・報酬諮問委員会などの開催実績

	2025年									2026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	1	1	1	2		2	3		1	2	16
監査役会		1	2	1		1		1	1			1	8
指名・報酬諮問委員会	1	2		1	1	1		1	2		1	2	12
取締役会関連会議体（オフサイト・ボード会議など）				1	1	1			1			1	5
経営戦略会議	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	25

取締役会での重点テーマ

1 Kanadevia Inovaによる事業投資について

Kanadevia Inova（以下、Inova）より、Inovaが欧州および米国において取り組むバイオガス事業に関する事業投資の拡大について提案がありました。これらの提案に対して、社外取締役および社外監査役より、買収対象プラントの技術的課題、投資回収の確実性並びにアセットマネジメント・ビジネスモデル（Inovaの成長戦略の一つ）の取り組みとの関連性などについて、意見が出され、活発な議論がなされました。採決の結果、原案通り承認されました。

また、経営企画部門より、Inovaの事業投資およびM&A案件に関する投資実施後のモニタリング状況について報告がありました。これらの報告に対して、社外取締役および社外監査役より、投資後モニタリング体制のさらなる強化や投資評価手法の高度化、事業撤退基準の明確化などについて意見が出され、業務執行部門における業務プロセスの改善検討に反映されました。

このように、拡大するInovaの事業投資に対して、投資実行前と実行後の両面において、取締役会の監督機能を発揮しました。

2 品質不正再発防止策の推進について

経営企画部門より、一連の品質不適切行為に対する再発防止策の実効性確保やステークホルダーへの説明等への適切な対応を目的に、社長直轄組織として「品質不正再発防止推進室」を設置することについての提案があり、採決の結果、原案通り承認されました。

この「品質不正再発防止推進室」から、四半期ごとに対策の実行状況が報告され、社外取締役および社外監査役より、第1回報告（2025年8月5日）において、現場の意識改革だけでなく、業務プロセス改善、内部統制強化、経営幹部の責任・教育まで含めた再発防止策の必要性などが厳しく指摘されました。また、第2回報告（2025年11月6日）においては、対策の実効性検証、不正が発覚した場合の厳正処分や、リーニエンシー制度を含めた不正発見・自己申告促進策について議論されました。さらに、第3回報告（2026年2月4日）では、組織風土改革の進め方や不正の予知・検知機能などについて議論されました。

このように、取締役会は、2025年度を通じて、品質不正再発防止策の推進を重大かつ喫緊のテーマとして重点的に取り組みました。

※ 当年度の取締役会では、上記のほか日鉄エンジニアリング株式会社との経営統合に関する検討や事業ポートフォリオマネジメントの推進をはじめ、企業価値向上に向けたさまざまなテーマについて審議・議論を行いました。
本報告書では、その中から、適時・適切な情報開示の観点を踏まえ、一部の審議事例を紹介しています。

CONTENTS
Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

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うえで、TMC（Talent Management Committee：タレントマネジメントコミッティ。グループCEO、グループCFO、グループCPO、指名・報酬諮問委員会事務局で構成される会議体）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。

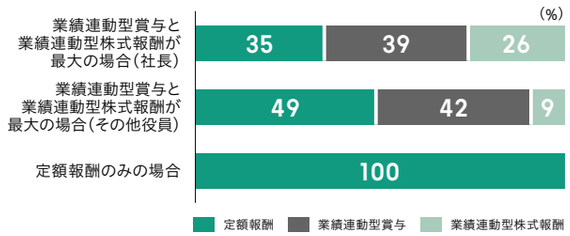
業績連動型賞与の算定方法

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



・取締役の個人別の報酬の構成割合は、業績連動型賞与の額および業績連動型株式報酬の額に応じて変動し、会長・社長については、定額報酬：業績連動型賞与：業績連動型株式報酬の割合は、「100%：0%：0%（業績連動型賞与および業績連動型株式報酬がない場合）」～「35%：39%：26%（業績連動型賞与において基準となる支給月数および個人別査定が最大となり、業績連動型株式報酬において業績連動係数が最大となった場合）」の範囲になります。

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（2025年度）

（百万円）

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
		定額報酬	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）	178	139	30	8	6人
監査役（社外監査役を除く）	62	62	–	–	4人
社外役員	68	68	–	–	6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、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を求め、選定・解職にあたっては、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会で決定しています。

取締役・監査役についても、人格・見識に優れ、各役職に必要な知識・経験・能力を有する人物を候補者としています。

後継者育成計画については、2020年2月に取締役会で方針を決定し、CEO候補者の育成を進めるとともに、その進捗を定期的に指名・報酬諮問委員会へ報告しています。

また、コーポレート・ガバナンスの強化と経営の透明性向上の観点から、2025年6月の相談役制度廃止に続き、役員退任後の処遇制度を見直し、従来の顧問制度を廃止し、

CONTENTS
Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

コーポレート・ガバナンス

2027年3月末以降の退任役員を対象とするシニアアドバイザー制度を新設しました。シニアアドバイザーは、業務執行から独立した立場で専門的な助言を行い、職務記述書により役割が明確化されるとともに、役割に応じて処遇されます。選任はTMCで審議・決定し、指名・報酬諮問委員会に報告することで、公平性・透明性の確保を図ります。

スキル・マトリックス

当社グループの持続的な成長と経営目標の実現を念頭に、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、取締役会で決定しています。

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あたり、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。スキル・マトリックス▶P.46

※ 当該中期経営計画の対象期間はすでに終了しています。
2026年9月29日に公表した通り、現在新たな中期経営計画の策定を進めています。

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、でき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、2026年3月末に保有している上場株式は2銘柄です。

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	59	2,467
上場株式	2	469

2025年度において株式数が増加した銘柄

（百万円）

	銘柄数	株式数の増加にかかる取得価額の合計額
非上場以外の株式	1	451

2025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	3	70

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

リスク管理

基本的な考え方

当社グループの企業価値を最大化するため、2025年より、グループ全体を対象とするエンタープライズリスクマネジメント（以下、ERM）を導入し、事業活動にかかるリスク（機会と脅威の不確実性）を一元的に把握・整理・可視化のうえ、対応策を検討しています。また、当社グループの事業特性を踏まえ、ERMに加えて、個別プロジェクトのリスク管理ならびに成長事業の創出・拡大に伴う事業投資案件のリスク管理を行っています。

エンタープライズリスクマネジメント（ERM）

リスクマネジメントの体制

当社グループでは、取締役会がリスクマネジメント方針の決定と最終的な監督責任を負い、リスクマネジメント委員会を中心とする執行側のリスクマネジメント体制の運用状況を評価し、必要な是正措置を行います。

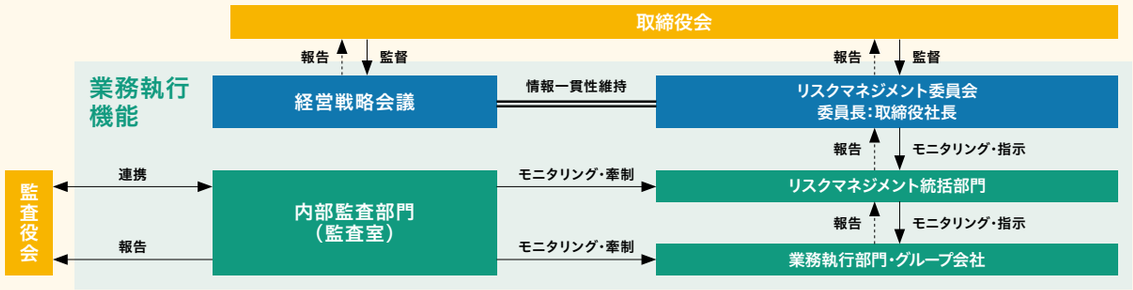
リスクマネジメントに関する議題を扱う取締役会	年2回（上期・下期）

取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会では、当社グループにおけるリスクマネジメント方針を立案するとともに、取締役会で決定された方針を運用します。

リスクマネジメント委員会

委員長	取締役社長
委員	経営戦略会議メンバー（取締役および議長が指名する執行役員）、海外グループ会社社長
開催頻度	年2回

経営監督機能



（2026年3月現在）

また、当社グループは、事業部門、リスクマネジメント総括部門および内部監査部門がそれぞれの役割を担い、相互に連携するスリーラインモデルに基づき、リスクマネジメントおよびガバナンス体制の実効性向上を図っています。

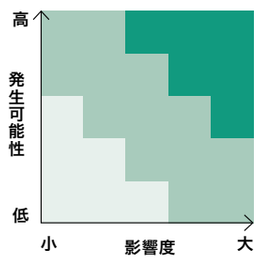
事業部門および連結子会社は、自らの業務に内在するリスクの管理および対応策の実行に責任を有し、リスクマネジメント統括部門は、グループ全体の視点からリスクマネジメントの枠組みの整備ならびに各部門の取組状況の把握・指導を行っています。

さらに、内部監査部門は、これらの活動から独立した立場で、当社グループのガバナンス、リスクマネジメントおよび内部統制の有効性を評価し、取締役会および経営層に対して合理的な保証を提供しています。

当社が認識している主要なリスクと対応策

当社グループの戦略や事業目標の達成に影響を与えるリスクのうち、グループに重大な影響を及ぼすものを「重要リスク」と定義し、その中でも企業理念やグループの戦略に重大な影響を及ぼすものを「トップリスク」と位置付けています。「トップリスク」は経営アジェンダであることから、経営陣のコミットメントとしてリスクを管理し、対応状況を含め、取締役会へ報告します。

リスクの特定においては、内部・外部環境、短期・中長期的視点を踏まえ、環境変化に対応可能なリスク分類を行っています。また、リスクの重要性は、影響度と発生可能性について、定量的・定性的要因を踏まえ、総合的に判断しています。



CONTENTS
Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▶ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▶ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▶ 役員一覧
▶ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▶ コーポレート・ガバナンス
▶ リスク管理
▶ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

リスク管理

No.	リスク名称	上段：リスクシナリオ ／ 下段：対応策
1	品質リスク	品質基準を満たさない製品やサービスを顧客に納入した結果、納入した製品・サービスが社会的に重大な事故や環境汚染を引き起こしたり、顧客からの契約解除や指名停止等の行政処分を受けたりする可能性がある。 ▸コンプライアンス ▸品質不適切行為の再発防止策の実行状況
2	重大労働災害リスク	国内外の工事・運転・保全等の現場（海外派遣・長期出張を含む）において、安全措置の不備や不安全行動、ならびに過重労働・心理的負荷の蓄積等により、死亡・重大傷病（精神障害を含む）等の重大労働災害が発生し、操業停止、行政処分、訴訟・賠償、レピュテーション毀損等が生じる可能性がある。 ▸労働安全衛生 今後、労働安全衛生リスクマネジメントシステムを再構築し、リスクアセスメント、設備管理体制・作業標準の整備、教育・啓発をさらに徹底していきます。 また、海外派遣者については、派遣前の研修・適性確認、労働時間の客観的管理と是正、独立した相談窓口と定期面談、医療支援・緊急帰国体制、ハラスメント防止措置を組み合わせ、災害防止のPDCA（Plan-Do-Check-Act）を強化しています。
3	法令違反等によるリスク	当社グループの事業は、国や地方自治体が行う入札により受注することが多く、独占禁止法違反その他の法令違反等が発生した場合、刑事罰や行政処分（指名停止等）を受けたり、又は損害賠償請求等の法的紛争になる可能性がある。 ▸コンプライアンス
4	人権リスク	企業活動において、当社グループはもちろん、サプライチェーン全体の人権尊重が社会的要請となっており、人権に関する法規制が強化されている国もある。当社グループまたは当社グループのサプライチェーンで人権問題が生じると、顧客や仕入先が自らのレピュテーションリスクを懸念して取引を停止したり、当社グループが人権侵害に加担しているとして提訴されたりする可能性がある。 ▸人権尊重 ▸サステナブル調達
5	サイバーリスク	当社グループの社内情報システム及び当社製品の遠隔監視サービス等（制御系システムを含む）に対し、不正アクセス、マルウェア感染、ランサムウェア等のサイバー攻撃や設定不備等が発生した場合、顧客設備の操業への影響、当社業務の停止、機密情報や顧客情報等の漏えい・改ざん等が生じ、復旧費用の増加、損害賠償、信用毀損等により事業継続に影響を及ぼす可能性がある。 情報セキュリティ▸P.56 当社の連結子会社に対する情報セキュリティ対応の強化として、規程類の見直しやインシデント対応要領の整備を進めています。また、セキュリティ教育にも注力しているほか、2025年度からはAI・RPAセンターを設置し、生成AIの適正利用に向けたポリシーやガイドラインを整備するとともに、シャドーAI対策やAI利用に伴う情報セキュリティリスク等への対応を推進しています。
6	災害リスク	災害激甚化により、ひとたび自然災害が発生すると、工場・設備の被災、操業停止、工期の遅延、サプライチェーンの寸断等が生じ、当社グループの事業運営に必要な機能を復旧するのに長期間を要し、事業運営が停止する可能性がある。 安全確保や当社グループが担う社会インフラの運転継続のための対策を講じるとともに、すべての拠点にBCPを整備したうえで、計画的に要員のバックアップ体制整備や設備の代替手段確保を推進します。また、サプライヤーの災害対策状況を順次調査・評価し、結果に応じて代替調達先の確保等の対策を検討します。 さらに、当社グループは顧客から委託を受け、当社グループが建設したごみ焼却発電施設等の運転管理を行う場合があるところ、建設前においては顧客が実施したリスクアセスメント（自然災害リスクの評価を含む）を踏まえた事業運営計画を立案し、顧客とともに災害リスクの最小化に向けた検討を行います。
7	安定調達リスク	本リスクは、世界情勢全般によるリスク（No.11）等の外部環境変化が、資材・エネルギーの調達に波及した場合に顕在化する。当社グループは、事業運営および製造・建設工程において、燃料としてLNGを使用する比率が高く、また主要原材料として鉄鋼製品の使用量が大きい。これら資材・エネルギーについて、地政学的緊張、輸出規制、海上輸送制約、需給逼迫等を背景に、供給制限、調達リードタイムの長期化、価格の急騰が発生する可能性がある。加えて、ネオジム等のレアメタル・レアアースを含む一部品目は、特定国・地域への依存や規制動向の影響を受けやすく、入手性の悪化が機器・部材の長納期化や代替調達コストの増加を通じて、工期遅延、原価上昇、機会損失につながるおそれがある。 当社グループは、恒常的に取引を行う主要サプライヤーと連携し、資材・エネルギーの安定確保に向け、①長納期化品目の早期把握と先行手配、②代替材・代替サプライヤーの検討・確保、③一定量の安全在庫の確保、④調達先の環境・人権等の観点を含むサステナブル調達の実効性向上（サプライヤーとのエンゲージメント強化）を継続しています。特に、輸出規制等により入手性が悪化し得るレアメタル・レアアースを含む品目については、在庫確保や代替調達先の探索に加え、材料置換・仕様代替・技術開発を進めることで、供給途絶時の事業影響を最小化します。 ▸サステナブル調達
8	人材確保リスク	人口減少トレンドの日本に限らず、当社グループが事業展開する国において技術人材が不足し、新規技術の開発力や競争力が低下する可能性がある。また、各国で労働力が不足し、工事の遂行や製品の製造に遅延が頻繁に生じ、事業運営に支障をきたす可能性がある。 事業戦略に必要な人材を外部から迅速に確保しつつ、人事制度改革や最適配置、DE&I推進、研修強化により職員が能力を発揮できる環境を整えるとともに、DX・AI活用による効率化やグローバル人材交流を進め、多様な人材ポートフォリオを維持しながら、限られた要員でも持続的に事業を支える体制を構築します。 グループCPOメッセージ▸P.32
9	ESGリスク	環境、社会、ガバナンスの観点での社会動向変化により、当社グループの戦略や事業が影響を受ける可能性がある。例えば、環境よりも経済性を重視する傾向が強まり（または弱まり）、環境分野に注力する当社グループの企業価値が大きく毀損（または拡大）する可能性がある。 ▸サステナビリティ ▸気候・自然・人と社会に関する開示レポート
10	市場形成リスク	将来の社会・業界・技術動向、顧客・競合動向の分析・予測を踏まえ、将来の主力事業となる新たな製品・サービスの開発に取り組んでいるが、期待通りに市場が立ち上がらない可能性がある。その場合、事業の拡大時期が遅れたり、逆に急速に市場が拡大し、主力事業に成長したりする可能性がある。 当社経営企画部を中心に、各事業及び各社が連携して社会トレンドや業界動向、技術動向、顧客・競合動向を分析し、市場把握に努め、市場形成リスクを認識して中期経営計画や事業計画を策定する体制としています。
11	世界情勢全般によるリスク	地政学リスク等、外部環境によりグループの戦略や事業が影響を受けるリスクである。近年、中東情勢、ロシア・ウクライナ情勢や米中の対立等、国際情勢が大きく変化しており、先行きが不透明である。当社グループは、日本、アジア、オーストラリア、欧州、中東、アフリカ、北米、南米で事業活動を行っていることから、該当地域に影響が及ぶことで事業活動に支障をきたすほか、当社グループ各社において製品の輸出・原材料の輸入、技術者の派遣等に支障をきたし、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある（資材・エネルギーの安定確保に関する影響はNo.7「安定調達リスク」を参照）。 当社グループでは、外部専門機関等からの情報・サポートを含め、海外拠点において国際情勢や戦争等のリスク情報、経済制裁等の情報を収集し、経営戦略会議において迅速に対応を決定する体制としています。

※ 文中に記載の将来に関する記述は、2026年3月末時点の当社グループの認識および判断に基づいています。

CONTENTS
Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▸ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▸ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▸ 役員一覧
▸ スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
▸ コーポレート・ガバナンス
▸ リスク管理
▸ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

リスク管理

個別プロジェクトのリスク管理

個別プロジェクトに係るリスク（契約条件、技術的成立性、工事完工能力、製造能力等）は、現在、ERMとは別の枠組みで管理しています。一方で、これらのリスクは経営成績に与える影響が大きいことから、2026年度以降、ERMとの関係性について整理し、経営としてのリスク認識の高度化を図ります。

受注時のリスク管理

プロジェクトの見積段階において、プロジェクトに関係する部門が事業部リスク・コスト検討会を開催し、安全・技術・コスト・納期・契約条件・信用度等に関するリスクの抽出・評価・対策を行い、対策後に残留するリスクの許容可否、見積コストの妥当性を確認します。

また、規模の大きな案件や特定の条件（輸出案件、新機種・新技術を含む案件等）の案件については、全社リスク検討会を実施します。その上で社内規定に従い、社長を議長とする受注意思決定会議等、所定の決裁者による受注可否を判断しています。

見積案件

↓

事業部リスク検討会

検討内容	
• 案件概要、背景 • リスクの抽出と対応策 • 見積コストの妥当性	特にリスクが大きいと判断した案件や重要案件は、海外統括本部、開発本部、調達本部、経理部、財務部、プロジェクトリスク管理部、法務部、品質保証統括部、安全衛生統括部などが参加する全社リスク検討会を開催

↓

経営戦略会議 | **受注意思決定会議** | **事業本部長など決裁**

金額、案件（輸出・新機種・新技術・新規顧客など重要なリスクを含むかどうかなど）にしたがって、受注意思決定会議や経営戦略会議に付議

受注後のリスク管理

所定の要件を満たす重要プロジェクトについては、受注後も継続してフォローする体制を敷き、徹底した収益管理を行っています。特に重要な案件については、取締役社長が議長を務めるトップマネジメント・レビュー会議で進捗状況を確認し、必要に応じて経営幹部による指示・指導を行っています。

工事が完了した案件から数件選択し、プロジェクト成果報告会を開催します。各工事における成果、課題等を水平展開することで、現在進行中のプロジェクトや将来のプロジェクトの収益管理強化およびトラブルの未然防止を図っています。

海外グループ会社の個別プロジェクトのリスク管理

当社の連結子会社のうち、Kanadevia Inova（以下、Inova）、Osmoflo、NAC International 等の主要な海外子会社のプロジェクトについては、その規模や契約条件等に鑑み、大きなリスクが想定される場合には、当社の経営戦略会議の事前承認を受けることを義務付けています。さらに、Inovaについては、プロジェクトの進捗状況、収益状況等をタイムリーに把握するために、モニタリング組織を同社内に設置し、当社から人員を派遣して個別のプロジェクトのリスク管理体制を強化しています。

投資案件のリスク管理

当社では、グループの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・提言を行う投資委員会を設置しています。

これまで投資委員会の審査・モニタリング対象を事業投資案件に限定していましたが、2026年10月よりM&A型投資案件、設備投資案件も審査・モニタリング対象としています。

投資委員会

委員長	グループCFO
委員	経営戦略本部長、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
精査するリスク	スポンサーリスク、完工リスク、技術リスク、資金調達リスク、販売リスク、原燃料調達リスク、操業リスク、為替リスク、金利リスク、税務リスク、事故・災害リスク、カントリーリスク等
2025年度の開催実績	カナデビアの投資案件の審査を5件、 期中モニタリングを3件実施

期中のモニタリングプロセス

投資が実行された案件については、半期ごとに事業の収益性や経営戦略上の意義など定量面・定性面から検証します。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、経営に与える定量面・定性面でのインパクトに応じて、投資委員会、経営戦略会議または取締役会で決定します。

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

- グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 役員一覧
- スキル・マトリックス（取締役・監査役、執行役員）
- コーポレート・ガバナンス
- リスク管理
- 情報セキュリティ

Appendix
データセクション

情報セキュリティ

情報セキュリティに関する基本方針

当社グループが保有する情報資産やお客様からお預かりした情報資産を、不正アクセス、犯罪、過失、事故等の脅威から保護するため、「グローバル・セキュリティ・ポリシー(GSP)」を定めています。

GSPでは、情報セキュリティの確保を重要な経営課題と位置付け、対策および管理体制等に関する基本事項を定めるとともに、継続的な実践を通じて企業価値の向上に努めています。

この基本方針のもと、自社およびグループ会社における情報セキュリティの強化を推進しています。

▸グローバル・セキュリティ・ポリシー(GSP)

情報セキュリティ管理体制

情報セキュリティ委員会とサイバーセキュリティセンターを中心に、全社横断的なセキュリティ体制を整備しています。

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、情報基盤管理部では、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。

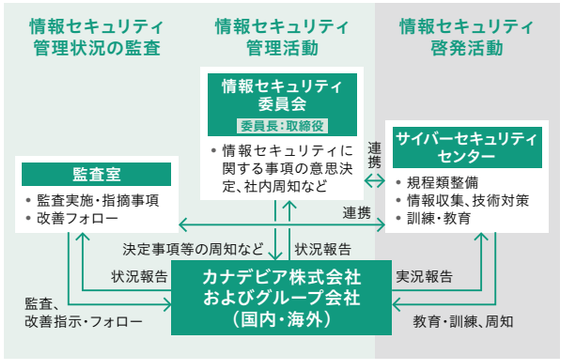
さらに、外部委託によるSOC※1サービスを活用した24時間体制のセキュリティ監視に加え、インシデント発生時には、社内CSIRT※2と外部専門家が連携して対応する体制としています。

2026年度より、サイバーリスクを全社リスクマネジメント(ERM)の重要リスクとして位置付け、リスク管理体制の高度化を進めています。

※1 SOC(Security Operation Center):ネットワークやシステム等を、24時間、365日体制でリアルタイムに監視し、サイバー攻撃の検知やインシデント分析などを行い、対応策を講じる専門組織

※2 CSIRT(Computer Security Incident Response Team):情報セキュリティに関するインシデントに対応するための体制

情報セキュリティ管理組織体制図



情報セキュリティ教育・訓練

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

社内サイネージでの配信や社内ウェブ上での情報発信によりリテラシーの向上を図るとともに、メールを起点としたサイバー攻撃を重要なリスクの一つと認識し、毎年、当社全役職員を対象に不審メール訓練を実施しています。これにより、フィッシング等のメールを起点とするサイバー攻撃への耐性を強化し、情報漏えいやシステム侵害のリスク低減を図っています。

情報セキュリティ研修実績

(人)

年度	2021	2022	2023	2024	2025
e-ラーニング	4,062	4,584	5,202	5,949	9,218

(2022年度以降は、一部グループ会社を含む)

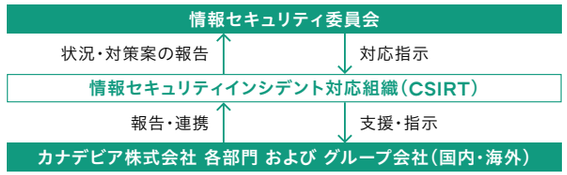
インシデントへの対応

ICT 推進本部ではインシデントに対応するためのCSIRTを設置しています。インシデントの可能性がある場合には、調査を実施するとともに、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します。また、社内通報に対しては、対応手順を整備し、速やかに対応できる体制を構築しています。

CSIRTでは、インシデントへの対応力向上を目的に、定期的な演習を実施し、メンバーの知識・経験の蓄積を図っています。

グループ会社に対しては、対応手順の整備を促進するとともに、当社からの支援体制の構築を進めています。なお、重大インシデントについては、当社が対応に関与します。

インシデント発生時の組織体制図



CONTENTS
Who we are
Chapter 1 グループCEOメッセージ
Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ
Chapter 3 企業価値創造に向けて
Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス
▸ グループCEO×社外取締役対談、新任社外取締役メッセージ
▸ コーポレート・ガバナンス強化の変遷
▸ 役員一覧
▸ スキル・マトリックス(取締役・監査役、執行役員)
▸ コーポレート・ガバナンス
▸ リスク管理
▸ 情報セキュリティ
Appendix データセクション

Appendix

P.58 財務ハイライト
P.59 非財務ハイライト
P.60 11ヵ年財務サマリーデータ
P.61 会社情報・株式情報

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

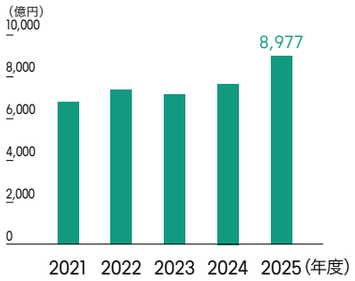
Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

Appendix
データセクション
▶ 財務ハイライト
▶ 非財務ハイライト
▶ 11ヵ年財務サマリーデータ
▶ 会社情報・株式情報

財務ハイライト

受注高

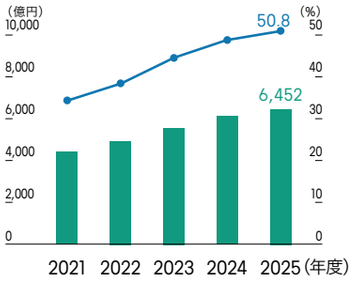
8,977億円



過去最高の受注高

売上高／海外売上高比率

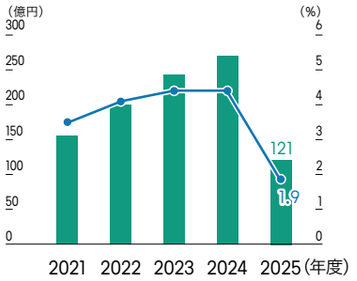
売上高 6,452億円　海外売上高比率 50.8%



過去最高の売上高
海外売上高比率は目標(40%)を大幅に超過

営業利益／営業利益率

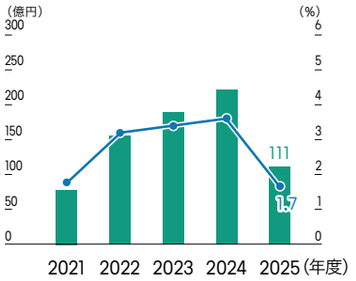
営業利益 121億円　営業利益率 1.9%



海外案件における技術トラブル関連費用の計上や高採算案件の減少により減益

当期純利益／売上高当期純利益率

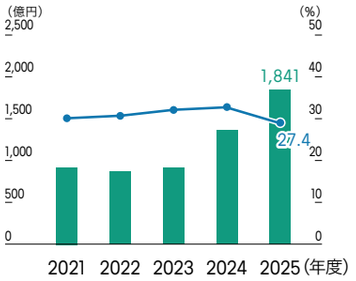
当期純利益 111億円　売上高当期純利益率 1.7%



特別損失として、品質関連損失や事業再編に伴う減損損失を計上し減益

自己資本比率／有利子負債

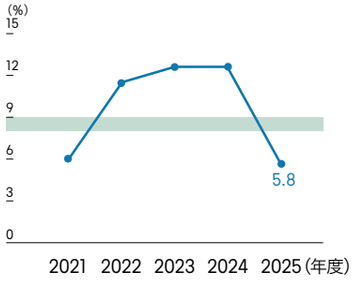
自己資本比率 27.4%　有利子負債 1,841億円



成長投資への充当のため有利子負債が増加

ROE／株主資本コスト

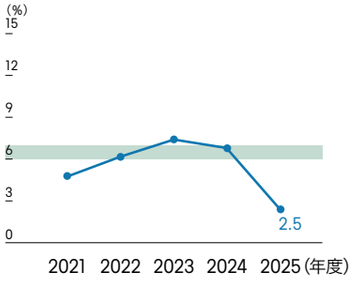
ROE 5.8%　株主資本コスト 8~9%程度



一時的要因により低下も、2026年度以降は収益性改善により10%超の定着を図る

ROIC／WACC

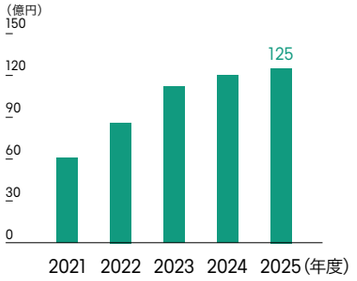
ROIC 2.5%　WACC 6~7%程度



低収益事業の改善・改革、運転資本効率・CCCの改善を通じてROICを向上させる

研究開発費

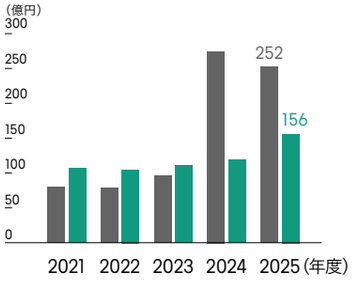
125億円



環境・エネルギー・DX分野を中心に研究開発を推進

設備投資額／減価償却費

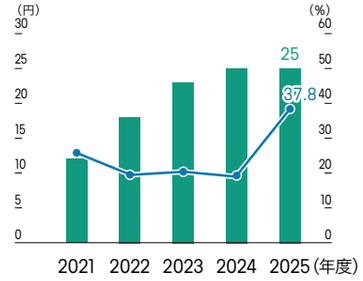
設備投資額 252億円　減価償却費 156億円



環境・機械インフラ分野を中心に設備投資を推進

1株当たり配当金／配当性向

1株当たり配当金 25円　配当性向 37.8%



成長投資と安定配当の両立を図り、1株当たり25円配当を継続

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

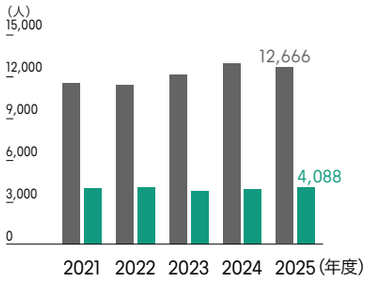
▶ 財務ハイライト
▶ 非財務ハイライト
▶ 11ヵ年財務サマリーデータ
▶ 会社情報・株式情報

非財務ハイライト

その他非財務データはこちら▶ESG関連ライブラリ

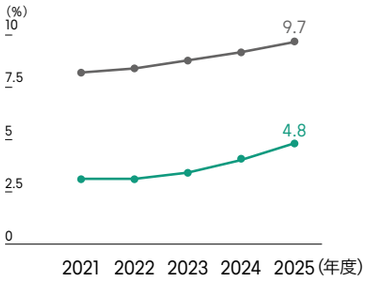
連結職員数／単体職員数

連結職員数 12,666人　単体職員数 4,088人



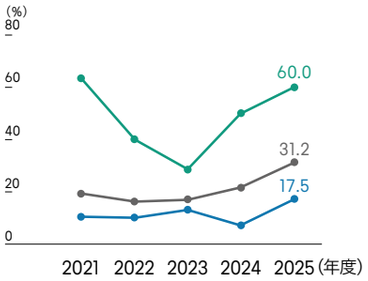
女性職員比率／女性管理職比率※1

女性職員比率 9.7%　女性の管理職比率 4.8%



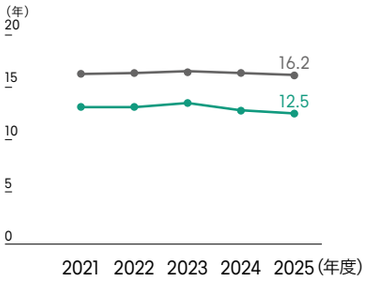
新卒採用人数に占める女性の割合（大学卒業以上）※1

総数 31.2%　事務系 60.0%　技術系 17.5%



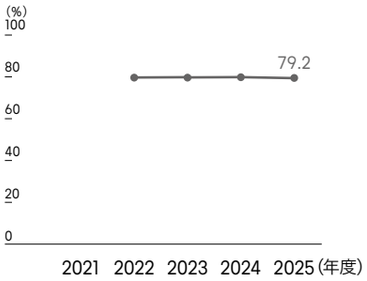
平均勤続年数※1

男性 16.2年　女性 12.5年



男女の賃金差異※1

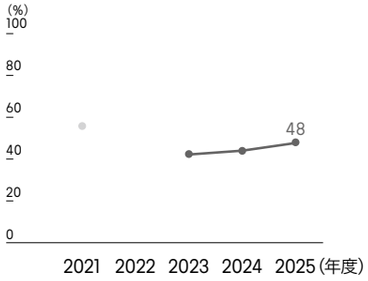
79.2%



女性管理職比率と男性の育児休業日数等が影響、改善に向けた取り組みを継続

職員エンゲージメント指数※1

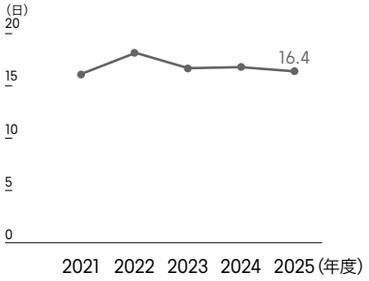
48%



2023年度に調査方法変更。
各種取り組みにより前年比4pt改善

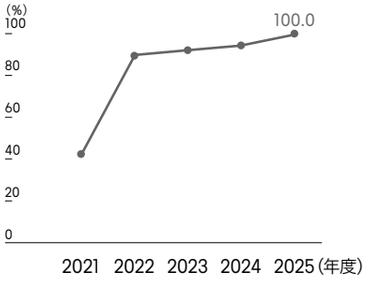
平均年次有給休暇取得日数※1

16.4日



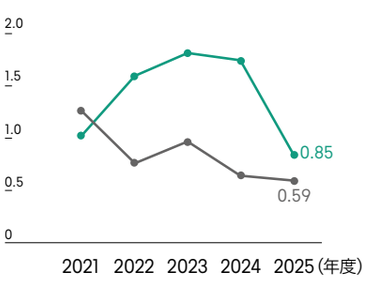
男性の育児休暇・休業取得率※1、2

100.0%



休業災害度数率※3

工場※4 0.59　現地工事※5 0.85



※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）

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

▶ 財務ハイライト
▶ 非財務ハイライト
▶ 11ヵ年財務サマリーデータ
▶ 会社情報・株式情報

11ヵ年財務サマリーデータ

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績	受注高(百万円)	435,435	398,943	400,461	455,051	454,121	429,421	677,949	737,530	715,134	765,910	897,739
	売上高(百万円)	387,043	399,331	376,437	378,140	402,450	408,592	441,797	492,692	555,844	610,523	645,222
	海外売上高比率(%)	33.3	32.8	27.2	25.5	27.5	30.6	34.4	38.4	44.5	48.7	50.8
	営業利益(百万円)	15,112	14,947	5,907	7,358	13,891	15,396	15,541	20,056	24,323	26,946	12,192
	売上高営業利益率(%)	3.9	3.7	1.6	1.9	3.5	3.8	3.5	4.1	4.4	4.4	1.9
	経常利益(百万円)	12,272	11,225	3,365	6,720	9,429	11,792	11,783	17,834	25,646	24,329	13,621
	親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	5,848	5,864	2,171	5,445	2,197	4,258	7,899	15,577	18,999	22,103	11,137
	研究開発費(百万円)	6,526	7,089	7,411	7,162	6,897	6,664	6,136	8,581	11,246	12,028	12,581
	設備投資額(百万円)	8,194	8,174	9,973	6,896	10,302	10,831	8,057	7,945	9,596	27,493	25,207
	減価償却費(百万円)	8,428	8,536	9,115	8,940	10,090	10,241	10,663	10,515	11,134	11,913	15,635
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)	8,147	17,304	△3,373	△5,428	32,808	22,680	26,858	28,008	478	24,769	11,647
	投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△3,666	△6,998	△10,725	△7,574	6,179	△13,847	943	△2,462	△21,491	△56,573	△48,035
	財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△15,948	△8,417	△4,018	14,982	△31,364	△5,271	△8,759	△7,841	△2,606	30,150	41,544
	現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	49,671	50,848	32,743	34,394	41,595	45,812	65,956	84,874	69,774	68,707	77,304
財政状況(年度末)	総資産(百万円)	401,648	393,587	391,860	429,040	409,531	429,336	461,161	479,682	533,593	609,666	718,640
	自己資本(百万円)	114,158	115,692	116,894	119,479	118,003	126,330	131,299	139,619	162,658	189,364	196,812
	有利子負債(百万円)	105,133	109,167	107,249	126,343	99,588	98,149	91,880	86,467	91,441	135,763	184,055
財務指標	ROE(自己資本当期純利益率)(%)	5.2	5.1	1.9	4.6	1.9	3.5	6.1	11.5	12.6	12.6	5.8
	ROA(総資産経常利益率)(%)	3.0	2.8	0.9	1.6	2.2	2.8	2.6	3.8	5.1	4.3	2.1
	自己資本比率(%)	28.4	29.4	29.8	27.8	28.8	29.4	28.5	29.1	30.5	31.1	27.4
1株当たり情報	当期純利益(円)	34.96	34.79	12.88	32.31	13.04	25.26	46.87	92.43	112.74	131.33	66.20
	純資産(円)	677.24	685.83	693.53	708.89	700.15	749.58	779.08	828.47	965.21	1,125.91	1,169.89
	配当金(円)	12	12	12	12	12	12	12	18	23	25	25
	配当性向(%)	34.3	34.5	93.2	37.1	92.0	47.5	25.6	19.5	20.4	19.0	37.8

CONTENTS

Who we are

Chapter 1
グループCEOメッセージ

Chapter 2
世界トップクラスの
環境価値創造グループへ

Chapter 3
企業価値創造に向けて

Chapter 4
企業価値創造を支える
ガバナンス

Appendix
データセクション

▶ 財務ハイライト
▶ 非財務ハイライト
▶ 11ヵ年財務サマリーデータ
▶ 会社情報・株式情報

会社情報・株式情報 (2026年3月現在)

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	取締役社長兼グループCEO 桑原 道(くわはら みち)
資本金	45,442,365,005円
職員数	連結 12,666名(単体 4,088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、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	205社(連結子会社168社および持分法適用会社37社)

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,082	17.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,980	5.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	5,556	3.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,370	3.2
株式会社三菱UFJ銀行	5,291	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,013	2.4
HSBC-FUND SERVICES HSBC - 006 MF EFM	3,100	1.8
HSBC BANK PLC A/C M AND G (ACS) VALUE PARTNERS CHINA EQUITY FUND	3,086	1.8
カナデビア職員持株会	2,636	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	2,621	1.6

※ 持株比率は自己株式数(1,713,254株)を控除して算出しています。なお、自己株式数には、「役員報酬BIP信託」が所有する当社株式は含まれていません。

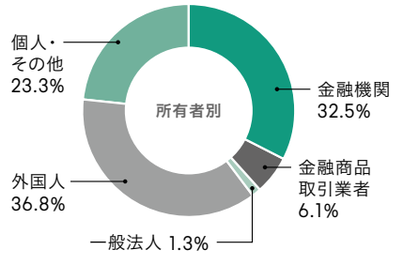
株主メモ

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 1,713,254株)
株主数	72,261名

株式分布



サステナビリティに関する評価

FTSE JPX Blossom Japan Index
2026 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

SOMPO サステナビリティ・インデックス

経済産業省「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」認定

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

DX認定
経済産業省「DX認定事業者」認定

※ 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。

サステナビリティに関する取り組みへの賛同・参加

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

男性育休100%宣言

イニシアチブへの参画

統合報告書2026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。本報告書は、当社グループの事業の現状や経営の考え方、価値創造に向けた取り組みをご理解いただくことを目的に編集しました。

私は、本報告書が、当社グループの事業活動や取り組みを適切かつ誠実に反映したものであることを表明します。

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。



CONTENTS

Who we are

Chapter 1 グループCEOメッセージ

Chapter 2 世界トップクラスの環境価値創造グループへ

Chapter 3 企業価値創造に向けて

Chapter 4 企業価値創造を支えるガバナンス

Appendix
データセクション

▶ 財務ハイライト
▶ 非財務ハイライト
▶ 11ヵ年財務サマリーデータ
▶ 会社情報・株式情報

Kanadevia

Technology for people and planet