

2025年度 第2四半期決算説明会

2025年11月7日

カナデビア株式会社

財務情報

2025年度 第2四半期決算 概況

第2四半期

受注は前年同期比で増加しており順調に推移する一方、営業利益は環境事業の高採算案件の減少および社会インフラ事業の悪化により減益

通期見通し

営業利益・経常利益・当期純利益の通期見通しを下方修正

	2024年度		2025年度						進捗率 (a)/(b)
	(億円)	1-2Q	通期	1-2Q		通期見通し			
		実績 (a)	前期比	期初	前回	今回 (b)	前期比		
受注高	2,848	7,659	3,075	227	7,000	7,000	7,000	-659	43.9%
売上高	2,699	6,105	2,677	-22	6,200	6,200	6,200	95	43.2%
営業利益	31	269	-77	-108	270	270	180	-89	-
営業利益率	1.1%	4.4%	-2.9%	-	4.4%	4.4%	2.9%	-	-
営業外損益	-25	-26	-6	19	-40	-40	-40	-14	-
経常利益	6	243	-83	-89	230	230	140	-103	-
特別損益	0	-7	0	0	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属 する当期純利益	-11	221	-55	-44	160	160	100	-121	-
ROE	12.6%				8.2%	8.2%	5.2%		
ROIC	6.8%				5.8%	5.8%	4.0%		
1株当たりの当期純利益	131.33円				95.13円	95.13円	59.46円		
1株当たりの配当	25円				25円	25円	25円		

2025年度 第2四半期決算 営業外損益

	2024年度 1-2Q	2025年度 1-2Q	(億円) 比較
受取利息・支払利息など	4	-1	-5
持分法による投資損益	-8	11	19
為替差損益	-3	-19	-16
その他営業外損益	-18	3	21
営業外損益 計	-25	-6	19

2025年度 第2四半期決算 連結貸借対照表

(億円)

	2024年9月末	2025年3月末 (a)	2025年9月末 (b)	比較 (b)-(a)
現金及び預金 (A)	600	708	504	- 204
営業資産	1,913	2,511	2,317	- 194
受取手形、売掛金及び契約資産	1,628	2,280	2,018	- 262
棚卸資産	285	231	299	68
有形固定資産	1,085	1,361	1,332	- 29
無形固定資産	298	412	455	43
その他	936	1,104	1,220	116
資産の部 合計	4,832	6,096	5,828	- 268
営業負債	974	1,064	1,117	53
支払手形及び買掛金、電子記録債務	478	658	541	- 117
契約負債（前受金）	496	406	576	170
有利子負債 (B)	742	1,358	1,271	- 87
借入金(リース債務を含む)	542	1,158	1,171	13
社債	200	200	100	- 100
その他	1,445	1,695	1,572	- 123
負債の部 合計	3,161	4,117	3,960	- 157
自己資本	1,608	1,894	1,779	- 115
非支配株主持分	63	85	89	4
純資産の部 合計	1,671	1,979	1,868	- 111
負債・純資産の部 合計	4,832	6,096	5,828	- 268
自己資本比率	33.3%	31.1%	30.5%	-0.6pt
ネット有利子負債 (B)-(A)	142	650	767	117

2025年度 第2四半期決算 連結キャッシュ・フロー計算書

(億円)

	2024年度 1-2Q	2025年度 1-2Q	比較
営業活動によるキャッシュ・フロー	353	-36	-389
投資活動によるキャッシュ・フロー	-268	-37	231
財務活動によるキャッシュ・フロー	-211	-123	88
為替換算差額	10	5	-5
現金・現金同等物の増減額	-116	-191	-75
現金・現金同等物の期首残高	697	687	-10
現金・現金同等物の期末残高	581	496	-85

2025年度 第2四半期決算 セグメント別 受注高・売上高・営業利益

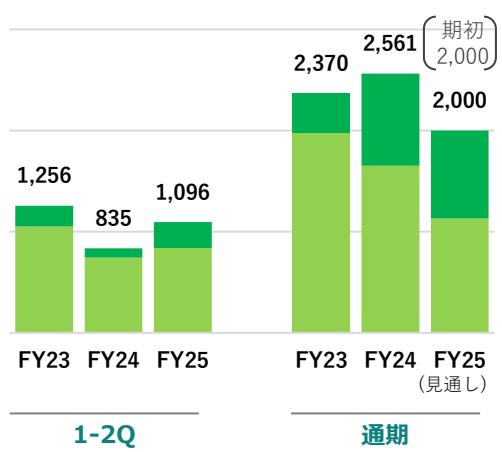
	2024年度		2025年度							
	(億円)	1-2Q	通期	1-2Q		通期見通し			増減(c)-(b)	進捗率(a)/(c)
		実績 (a)	前期比	期初 (b)	前回	今回 (c)				
受注高	2,848	7,659		3,075	227	7,000	7,000	7,000	0	43.9%
■ 環境	2,299	6,174		2,331	32	5,600	5,600	5,600	0	41.6%
■ 機械・インフラ	413	912		411	-2	670	670	670	0	61.3%
■ 脱炭素化	121	540		318	197	700	700	700	0	45.4%
■ その他	15	33		15	0	30	30	30	0	50.0%
売上高	2,699	6,105		2,677	-22	6,200	6,200	6,200	0	43.2%
■ 環境	1,995	4,535		2,080	85	4,700	4,700	4,760	60	43.7%
■ 機械・インフラ	347	830		285	-62	700	700	690	-10	41.3%
■ 脱炭素化	339	702		296	-43	770	770	720	-50	41.1%
■ その他	18	38		16	-2	30	30	30	0	53.3%
営業利益	31	269		-77	-108	270	270	180	-90	-
■ 環境	55	254		-27	-82	245	257	197	-48	-
■ 機械・インフラ	-13	10		-24	-11	20	8	-19	-39	-
■ 脱炭素化	-13	1		-29	-16	3	3	0	-3	-
■ その他	2	4		3	1	2	2	2	0	-

2025年度 業績見通し：環境事業（全体）

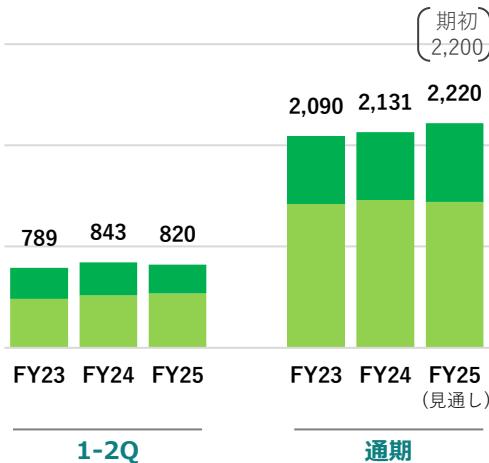
	2024年度		2025年度					
	(億円)	1-2Q	通期	1-2Q		通期見通し		
		実績	前期比	期初(a)	前回	今回(b)	増減(b)-(a)	
受注高	2,299	6,174		2,331	32	5,600	5,600	5,600 0
EPC	572	3,094		1,063	491	2,970	2,970	2,970 0
継続的事業	1,727	3,080		1,268	-459	2,630	2,630	2,630 0
売上高	1,995	4,535		2,080	85	4,700	4,700	4,760 60
EPC	1,172	2,438		1,061	-111	2,370	2,370	2,360 -10
継続的事業	823	2,097		1,019	196	2,330	2,330	2,400 70
営業利益	55	254		-27	-82	245	257	197 -48
EPC	41	71		-13	-54	80	97	50 -30
継続的事業	14	183		-14	-28	165	160	147 -18

2025年度 業績見通し：環境事業（Inovaを除く）

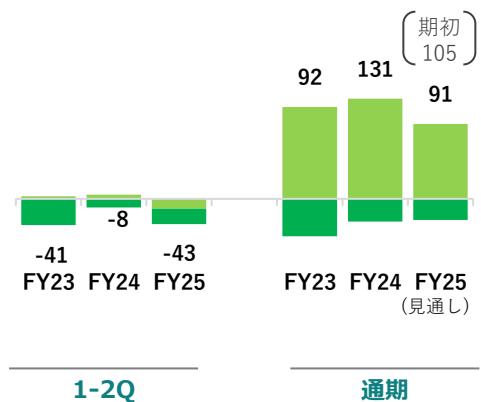
受注高（億円）



売上高（億円）



営業利益（億円）



※各グラフの数値は合計金額を示す。内訳は、次頁参照。

1-2Q実績（前年同期比）

受注高 1,096億円(+261)

- 基幹改良工事2件およびDBO1件（汚泥再生処理センター）を受注

売上高 820億円(-23)/ 営業利益 -43億円(-35)

- バイオマス発電案件における追加費用（①）
- 運転子会社において長期運営事業の人件費上昇を引き当て（②）
- 継続的事業の高採算案件の減少

通期見通し（期初公表比）

受注高 2,000億円(±0)

- 期初見通しから変更なし

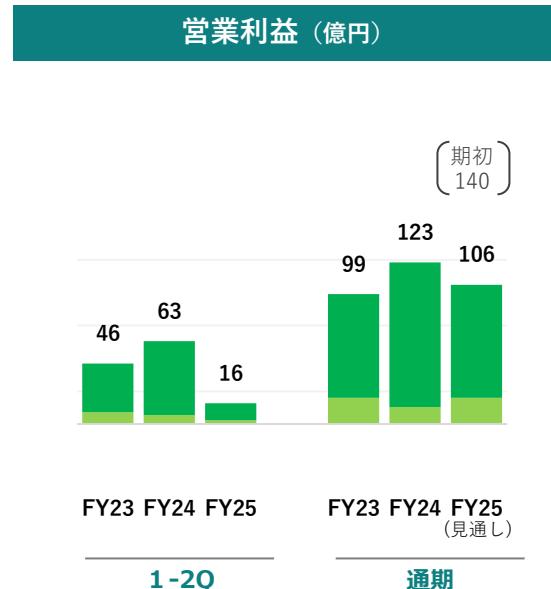
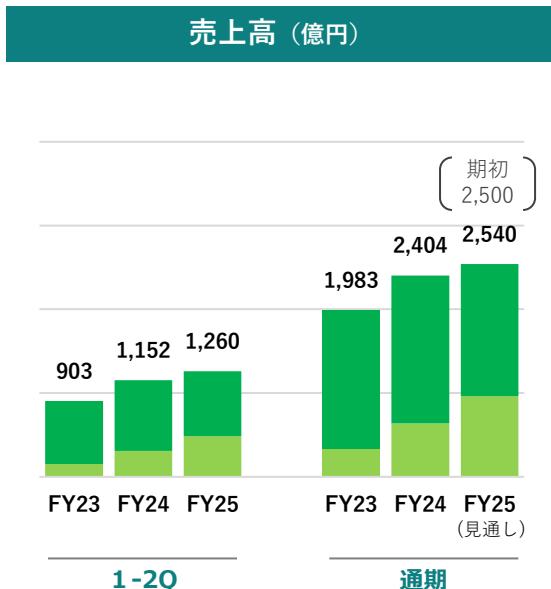
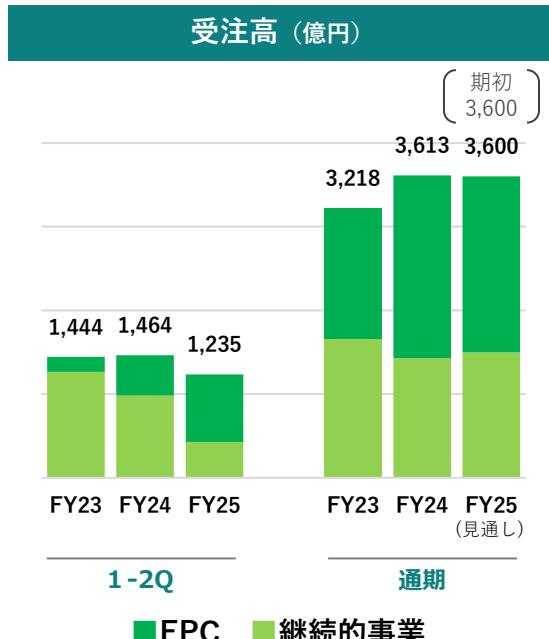
売上高 2,220億円(+20)/ 営業利益 91億円(-14)

- 左記①、②を踏まえて営業利益を下方修正

2025年度 業績見通し：環境事業（Inovaを除く）

(億円)	2024年度		2025年度				
	1-2Q	通期	1-2Q		通期見通し		
			実績	前期比	期初 (a)	前回	今回 (b)
受注高	835	2,561	1,096	261	2,000	2,000	2,000
EPC	92	911	256	164	870	870	870
継続的事業	743	1,650	840	97	1,130	1,130	1,130
売上高	843	2,131	820	-23	2,200	2,200	2,220
EPC	326	671	284	-42	770	770	780
継続的事業	517	1,460	536	19	1,430	1,430	1,440
営業利益	-8	131	-43	-35	105	117	91
EPC	-15	-39	-26	-11	-30	-23	-36
継続的事業	7	170	-17	-24	135	140	127

2025年度 業績見通し：環境事業（Inovaグループ）



※各グラフの数値は合計金額を示す。内訳は、次頁参照。

1-2Q実績（前年同期比）

受注高 1,235億円(-229)

- 前期は1Qに大口案件（Schwandorf、Abu Dhabi O&M）を受注
- 今期は2QにCO₂回収施設のEPCを受注

売上高 1,260億円(+108)/ 営業利益 16億円(-47)

- M&Aによる増収
- 案件構成の変化による減益（高採算案件が前年度完工）

通期見通し（期初公表比）

受注高 3,600億円(±0)

- 期初見通しから変更なし

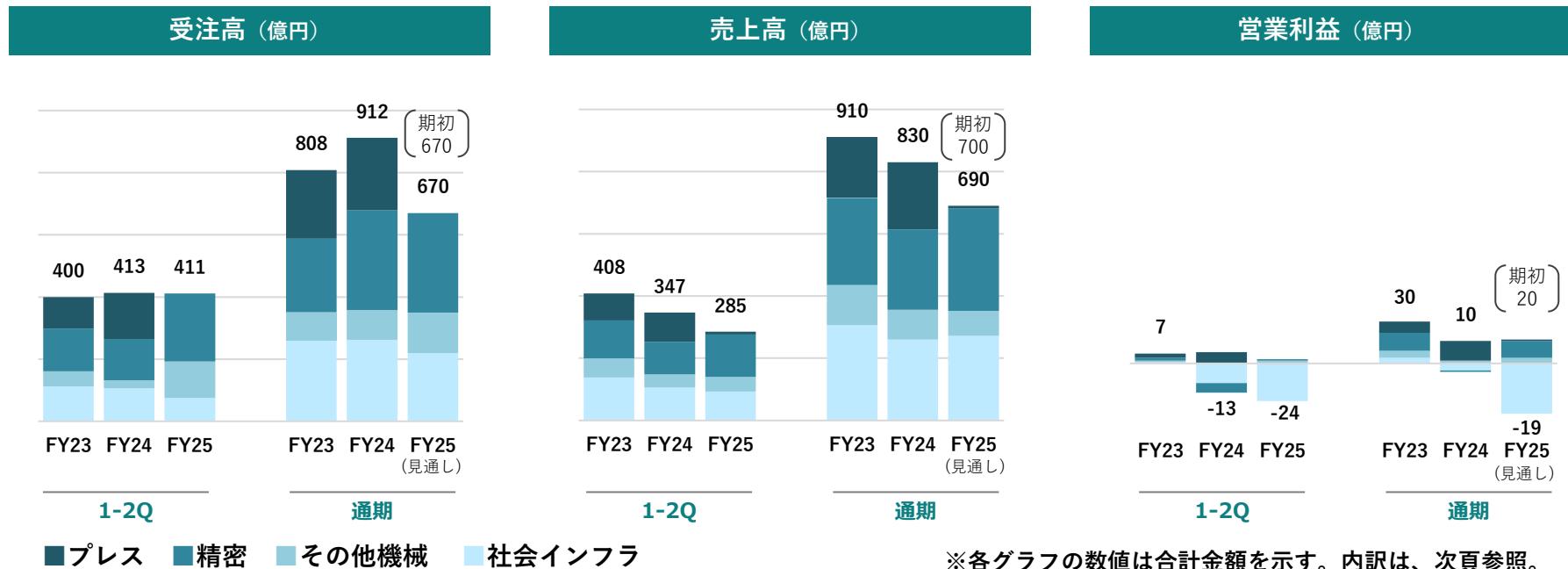
売上高 2,540億円(+40)/ 営業利益 106億円(-34)

- ダブリンO&Mの買収による売上高の増加
- Rockingham（豪）のボンドコール、Moscow（露）におけるプロジェクトリスク費取崩し時期の見直しによる営業利益の減少

2025年度 業績見通し：環境事業（Inovaグループ）

(億円)	2024年度		2025年度				
	1-2Q	通期	1-2Q		通期見通し		
			実績	前期比	期初 (a)	前回	今回 (b)
受注高	1,464	3,613	1,235	-229	3,600	3,600	3,600
EPC	480	2,183	807	327	2,100	2,100	2,100
継続的事業	984	1,430	428	-556	1,500	1,500	1,500
売上高	1,152	2,404	1,260	108	2,500	2,500	2,540
EPC	846	1,767	777	-69	1,600	1,600	1,580
継続的事業	306	637	483	177	900	900	960
営業利益	63	123	16	-47	140	140	106
EPC	56	110	13	-43	110	120	86
継続的事業	7	13	3	-4	30	20	20
換算レート (CHF/JPY)	172.44	172.11			165.00	165.00	170.00

2025年度 業績見通し：機械事業・社会インフラ事業



1-2Q実績（前年同期比）

受注高 411億円(-2)

- ・ プレス事業子会社を譲渡
- ・ 精密：大口案件（Spring-8 II）を受注
- ・ その他機械：エンジン、ボイラーなどの受注

売上高 285億円(-62)/ 営業利益 -24億円(-11)

- ・ プレス事業子会社を譲渡
- ・ 精密：低採算案件の完工による収益改善
- ・ 社会インフラ：橋梁事業の損益の悪化

通期見通し（期初公表比）

受注高 670億円(±0)

- ・ 期初見通しから変更なし

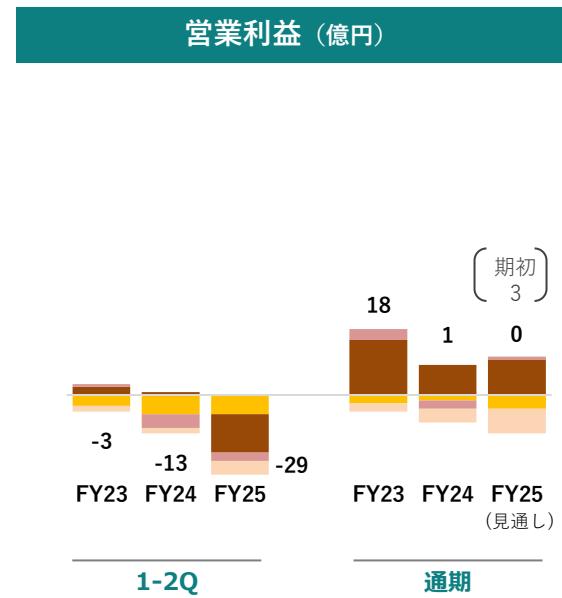
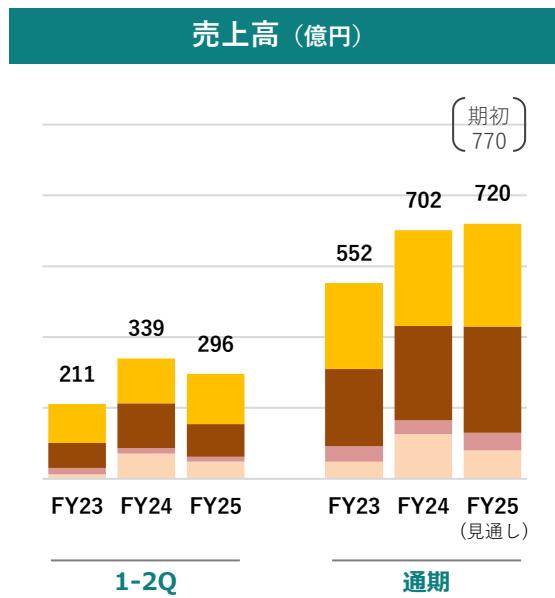
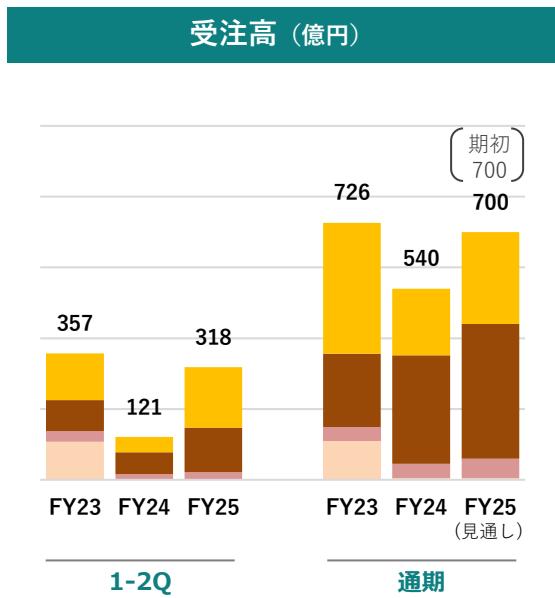
売上高 690億円(-10)/ 営業利益 -19億円(-39)

- ・ 社会インフラ：橋梁事業の損益悪化により、売上高・営業利益を下方修正

2025年度 業績見通し：機械事業・社会インフラ事業

(億円)	2024年度		2025年度				
	1-2Q		通期見通し			増減 (b)-(a)	
	実績	前期比	期初 (a)	前回	今回 (b)		
受注高	413	912	411	-2	670	670	0
機械事業	306	650	336	30	410	410	40
プレス	148	233	0	-148	-	-	-
精密	133	321	218	85	320	320	0
その他機械	25	96	118	93	90	90	40
社会インフラ事業	107	262	75	-32	260	260	-40
売上高	347	830	285	-62	700	700	-10
機械事業	242	570	192	-50	420	428	-2
プレス	94	216	9	-85	-	8	8
精密	105	258	136	31	330	330	0
その他機械	43	96	47	4	90	90	-10
社会インフラ事業	105	260	93	-12	280	272	-8
営業利益	-13	10	-24	-11	20	8	-39
機械事業	1	15	3	2	15	18	2
プレス	8	14	0	-8	-	1	1
精密	-7	-1	1	8	10	12	2
その他機械	0	2	2	2	5	5	-1
社会インフラ事業	-14	-5	-27	-13	5	-10	-36
							-41

2025年度 業績見通し：脱炭素化事業



※各グラフの数値は合計金額を示す。内訳は、次頁参照。

1-2Q実績（前年同期比）

受注高 318億円(+197)

- 船用エンジンの受注が回復（前期は受注抑制）

売上高 296億円(-43)/ 営業利益 -29億円(-16)

- ・ プロセス：NACの減収・減益（受注時期ずれ、案件の進捗遅れ）

通期見通し（期初公表比）

受注高 700億円(±0)

- 期初見通しから変更なし

売上高 720億円(-50)/ 営業利益 0億円(-3)

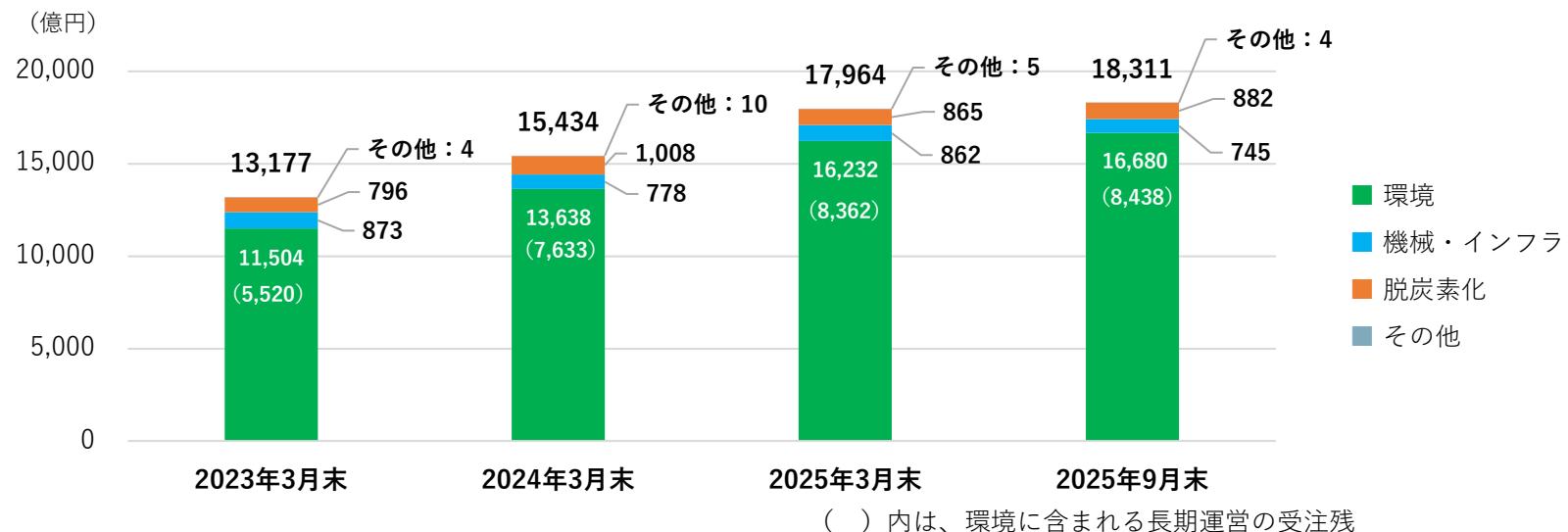
- NACの減収・減益を踏まえた下方修正

2025年度 業績見通し：脱炭素化事業

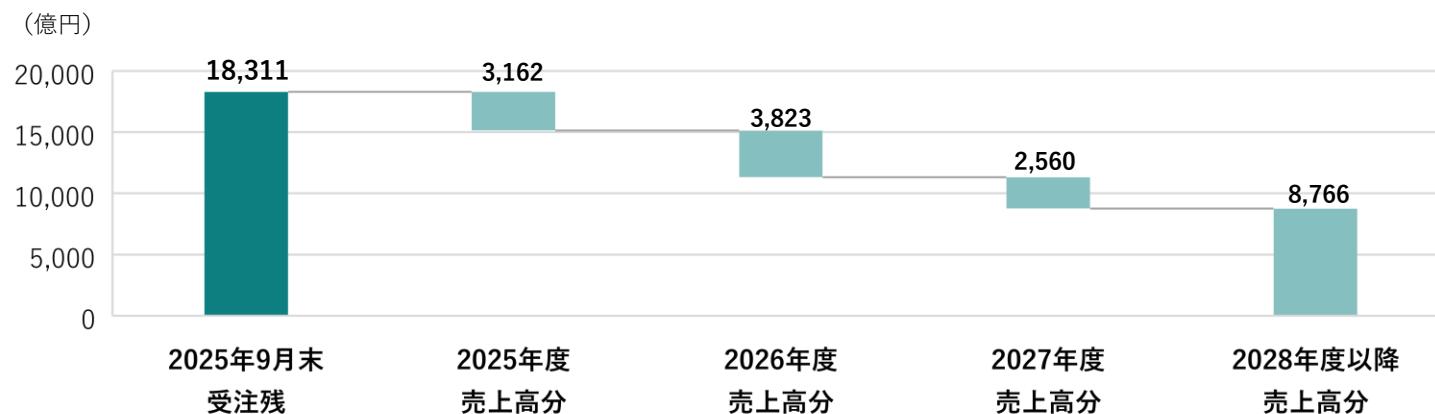
	2024年度		2025年度					
	(億円)	1-2Q	通期	1-2Q		通期見通し		
		実績	前期比	期初 (a)	前回	今回 (b)	増減 (b)-(a)	
受注高	121	540	318	197	700	700	0	
エンジン	43	188	171	128	260	260	0	
プロセス	62	307	125	63	380	380	0	
脱炭素化システム	15	40	20	5	55	55	0	
風力	1	5	2	1	5	5	0	
売上高	339	702	296	-43	770	770	-50	
エンジン	126	270	142	16	290	290	0	
プロセス	127	267	92	-35	350	350	-50	
脱炭素化システム	15	39	14	-1	50	50	0	
風力	71	126	48	-23	80	80	0	
営業利益	-13	1	-29	-16	3	3	-3	
エンジン	-7	-2	-7	0	-5	-5	0	
プロセス	1	11	-14	-15	16	16	-3	
脱炭素化システム	-5	-3	-3	2	1	1	0	
風力	-2	-5	-5	-3	-9	-9	0	

2025年度 第2四半期 受注残の推移・展開

受注残の推移



受注残の年度別売上高展開



主要財務数値

(億円)

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し
総資産	4,796	5,335	6,096	6,350
現金及び預金	864	716	708	700
自己資本	1,396	1,627	1,894	1,952
自己資本比率	29.1%	30.5%	31.1%	30.7%
有利子負債	865	914	1,358	1,610
研究開発費	86	112	120	120
設備投資	79	96	274	150
減価償却費	105	111	119	135
ROE	11.5%	12.6%	12.6%	5.2%
ROIC	6.2%	7.4%	6.8%	4.0%

貸借対照表の項目は、各年度末の数字

経営・事業情報

中期経営計画「Forward 25」の目標と進捗

財務目標

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 中計目標
受注高	7,151	7,659	7,000	6,000
売上高	5,558	6,105	6,200	5,600
営業利益 (利益率)	243 4.4%	269 4.4%	180 2.9%	280 5.0%

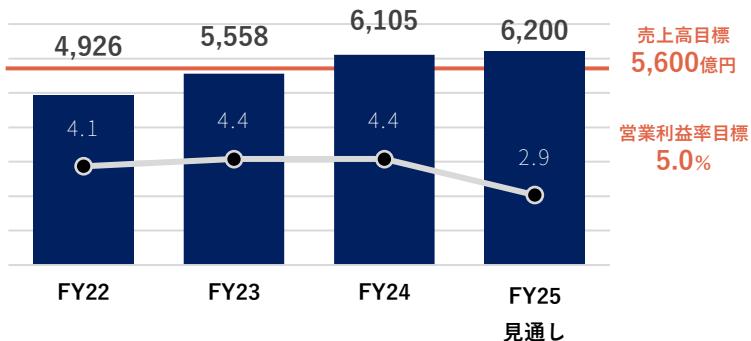
基本方針および重点施策

基本 方針	① 既存事業の持続的成長	② 成長事業の創出・拡大	③ 持続可能な経営の推進 (企業価値の向上)
重点 施策	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">① 人的資本の強化② 事業活動の脱炭素化③ DX戦略の推進④ リスク管理の徹底

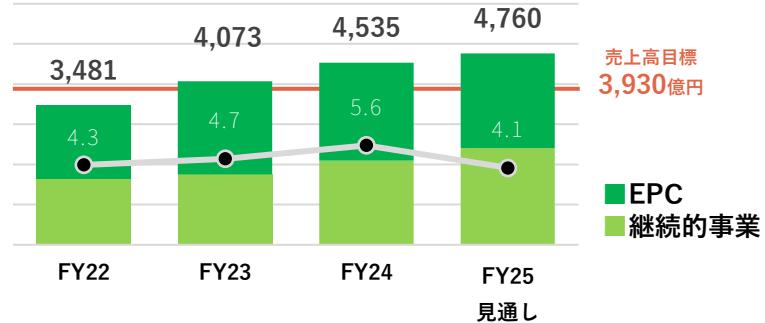
「Forward 25」目標と進捗（セグメント別）

棒グラフ： 売上高（億円）
折れ線グラフ： 営業利益率（%）

全体

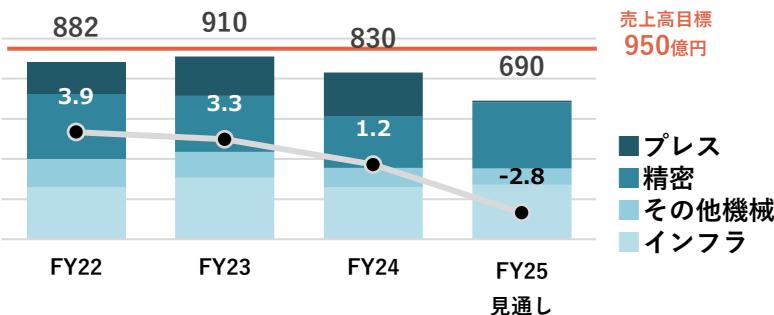


環境事業



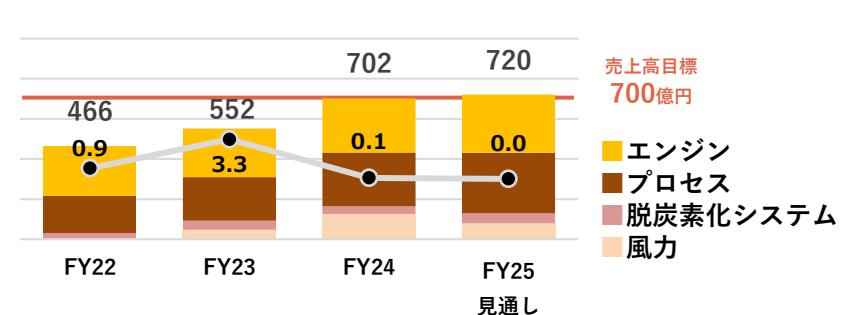
- 海外事業（主にInova）が伸長

機械事業・社会インフラ事業



- 受注低迷、個別工事のトラブルによる収益悪化
- 2025年5月にプレス事業を売却

脱炭素化事業



- 原子力関連機器事業（NAC）が伸長
- 水電解装置、洋上風力の市場成長を見据えた投資

海外事業の伸長 (Inova)

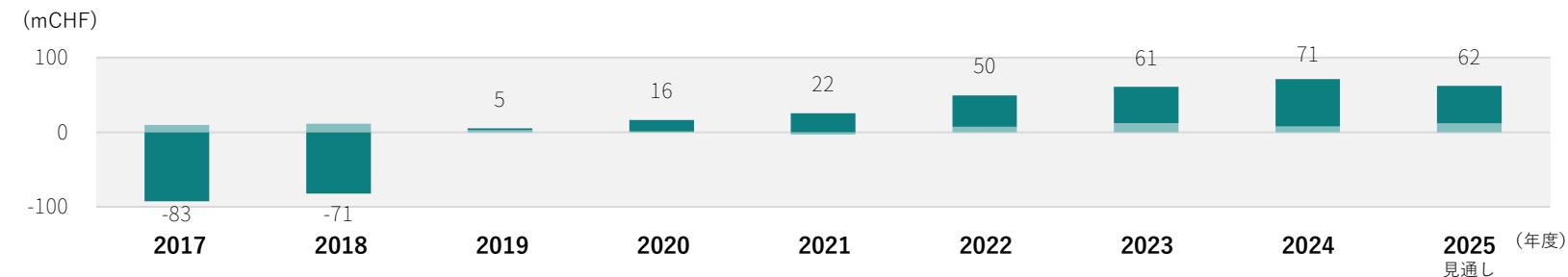
Inovaグループ 業績推移

■EPC ■継続的事業

売上高



営業利益



赤字からのリカバリー、ターンアラウンド

WtEの新市場への進出、シェアの拡大

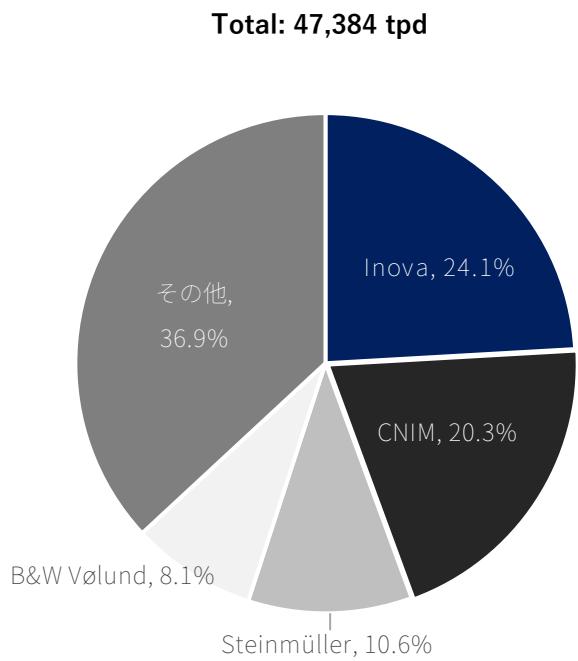
バイオガス事業およびO&M事業拡大に向けた戦略的M&A

(注記) 上図は参考図。各年度の数値は、当該年度の換算レートを用いて算出した参考値。

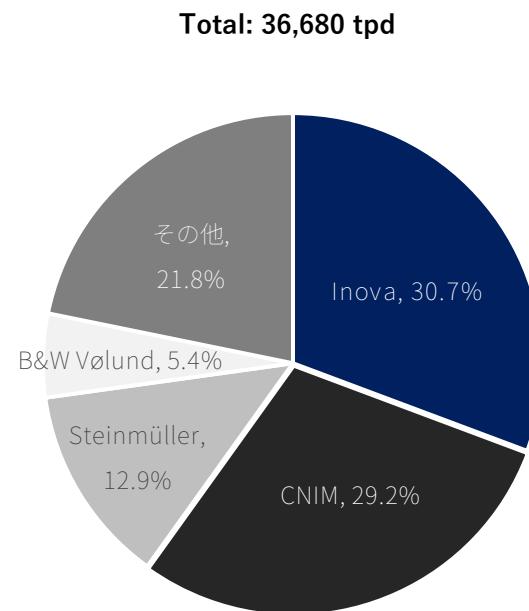
海外事業の伸長 (Inova)

EMEAにおけるシェアの拡大

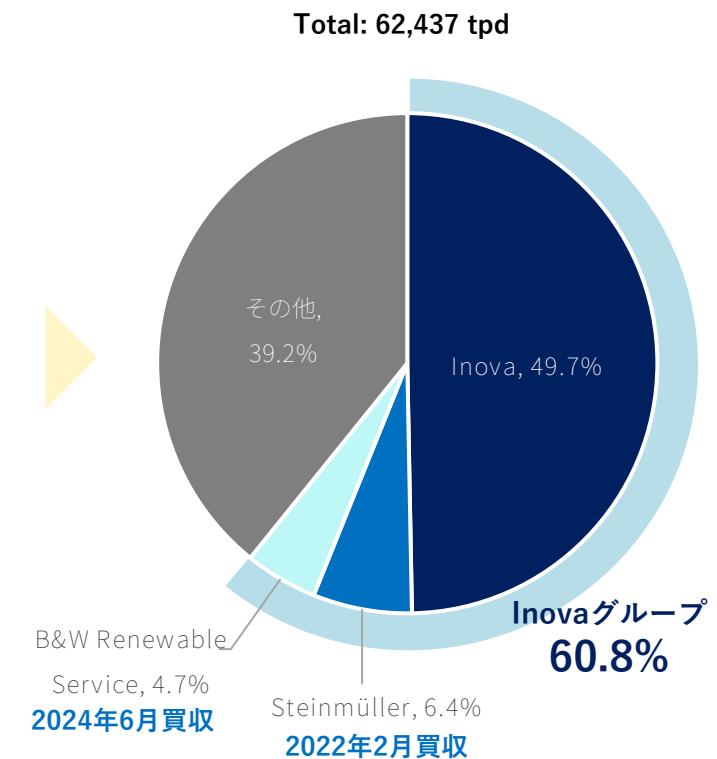
2010年-2014年累計



2015年-2019年累計



2020年-2024年累計



出所 : A.Vaccani&Partnersレポート(2019) および Rhincodon Corporationレポート(2025)より当社作成

海外事業の伸長（Inova）

拠点の広がり（欧州・米国）

Encyclis Ireland Operations（英）

- ダブリン WtEプラント運営会社
※2025年11-12月買収予定

Kanadevia Inova Steinmüller（独）

- (旧Steinmüller Babcock Environment)
- WtEプラントの設計・調達・建設・メンテナンス

Est Industries（仏）

- WtEプラントのボイラー部品の製造・販売・サービス

Kanadevia Inova Denmark（デンマーク）

(旧B&W Renewable Service)

- WtEプラントなどのアフターサービス・メンテナンス

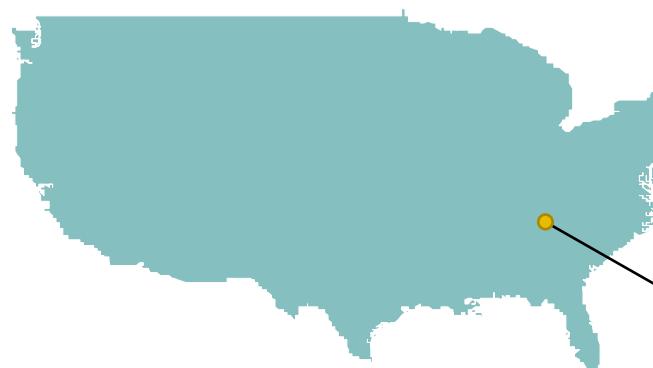
Timberforce（デンマーク）

- ボイラーおよびその関連機器の設計から販売、保守までの総合的なサービス提供

Kanadevia Inova Schmack（独）

- バイオガスプラントの設計、建設、保守、運営など

Kanadevia Inova（スイス）



Kanadevia Inova Matrix Services（米）

(旧Matrix Power Services)

- WtEプラントのボイラー部品供給・据付・メンテナンス

Kanadevia Inova USA（米）

- 北米におけるコンポガスプラント事業

● : エンジニアリング、その他

● : サービス

● : リニューアブルガス

海外事業の伸長（Inova）

英国初となるごみ焼却発電プラントでのCO₂回収施設を受注

発注者： Encyclis（英国）

建設地： 英国イングランド・チェシャー州

施設能力： CO₂回収量 37万トン/年

完成時期： 2029年（予定）

- 世界初の商業用CO₂回収機能付き廃棄物発電施設。
- 英国・エネルギー安全保障・ネットゼロ省が支援する低炭素エネルギープロジェクト「HyNet North West」の一つとして実施。

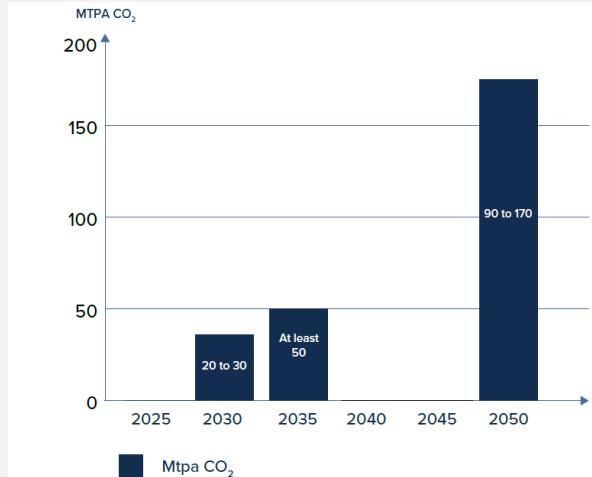


完成イメージ

英国のCCUS（Carbon Capture, Usage and Storage）政策

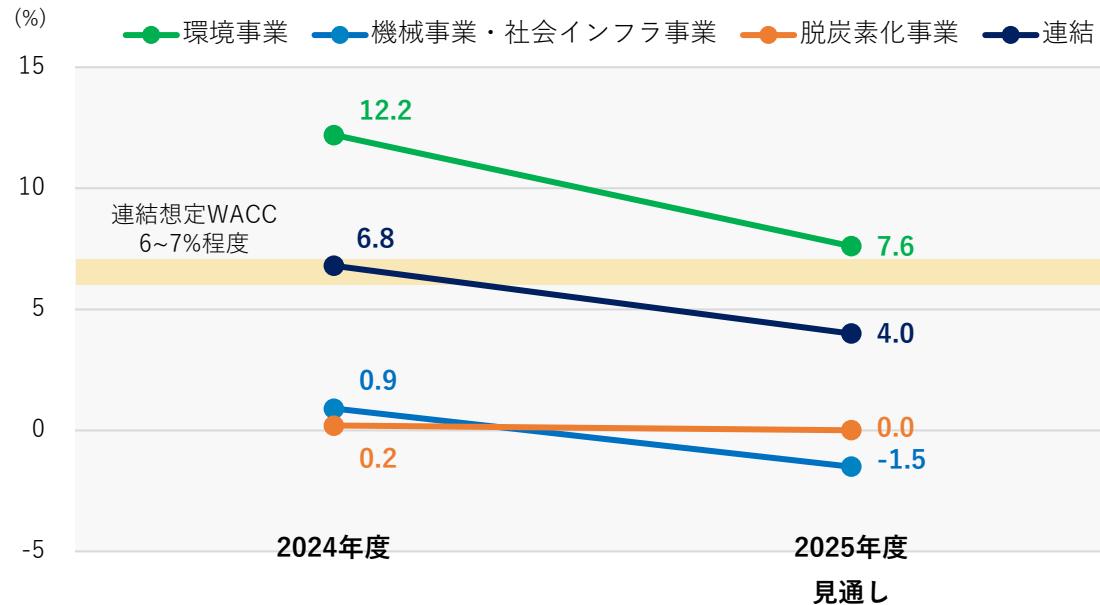
- 英国政府はCCUSを産業・エネルギー炭素排出削減の中核技術と位置づけ、Net Zero戦略の柱の一つとして推進。
- 2030年までに年間2,000万～3,000万トンのCO₂回収をめざし、地域型CCUSクラスター項目を選定・支援（HyNet North Westはその一つ）。
- CCUS政策の中でUK ETS（排出量取引制度）の対象拡大も進められ、2028年にはごみ焼却発電も対象に追加される予定。

出所：英国政府（2023）「Carbon Capture, Usage and Storage: A Vision to Establish a Competitive Market」
<https://www.gov.uk/government/publications/carbon-capture-usage-and-storage-a-vision-to-establish-a-competitive-market>



英国政府のCCUS導入目標

セグメント別ROIC



環境事業

Inovaにおける積極的なM&Aにより投下資本が増加し、2025年度のROICは低下見通し。買収した会社のPMIを進め、海外事業の収益力向上をめざす。

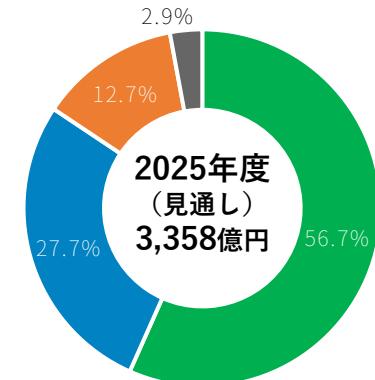
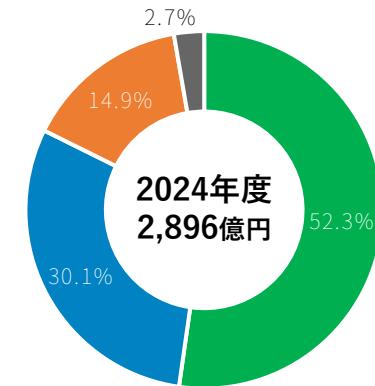
機械事業・社会インフラ事業

収益性に課題。事業ポートフォリオ・マネジメントの推進も含め、改善を図る。

脱炭素化事業

各事業において中長期的な市場成長を見据えた取り組みを進めており、投資が先行。

投下資本のセグメント別割合



- 環境事業
- 機械事業・社会インフラ事業
- 脱炭素化事業
- その他

事業戦略と連動させた人的資本戦略の推進

ピープル&カルチャー本部 ~人と組織文化によりフォーカスした組織改正~

外部環境の変化

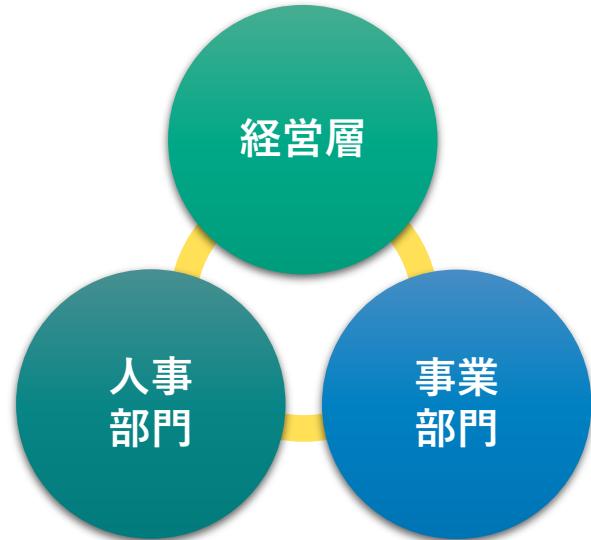
- ・グローバル化やDX化の進展
- ・国内における労働力人口の減少
- ・働き方の多様化と価値観の変化

当社における課題

- ・従業員エンゲージメントの向上
- ・グローバル人材の確保・育成
- ・コンプライアンス意識の向上 等

人事部門が経営層や事業部門と緊密に連携し、
パートナーとして迅速かつ円滑に対応

変化に強い組織を構築し、従業員の価値を
最大化することで、持続的な競争優位を確保



主要施策

戦略人事への変革

管理中心型の人事部門から脱却し、戦略的な人事部門へ変革

経営ビジョンと 人材ビジョンの整合

経営戦略を深く理解した事業
部門のパートナーを設置

データに基づいた 人事戦略の実現

AIやIT技術を活用した最適な
人材配置・採用・育成

働きがいの向上と 組織力の強化

人事制度の見直し、最適な
人材採用・人材開発を通じ
たエンゲージメント向上

品質不適切行為に対する再発防止策の実行状況

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

■ 実行計画の作成

- 当社グループ全体として掲げる6つ再発防止策について、今後の実行計画を設定
- 再発防止策の有効性は、特別調査委員会の委員を担当いただいた長島・大野・常松法律事務所からの助言、指導も得ながら確認を行い、必要に応じた施策の見直しも行いながら、着実に実行

■ KPIの設定

- 施策の実行を通して期待される職員の行動変容に基づく指標として、各再発防止策のKPIを今後早期に設定し、継続的なモニタリングを実施
- KPIの適切性については、同法律事務所からの助言、指導を踏まえて評価、確認

■ 再発防止策の実行状況の開示

- 第3四半期中には、当社ホームページにおいて、一連の再発防止策の実行状況を報告する特設サイトを開設予定

第2四半期の主な取組み

(1)特別調査委員会調査結果の報告会

〈概要〉

- 2025年7月4日の南港本社から8月20日の舞鶴工場まで、計8地区にて、特別調査委員会による調査結果の報告会を開催しました。タウンホール機能を利用した会議により、多くの役職員が参加しました。関係会社の役職員には、報告会の録画動画を配布しています。
- 約1時間の質疑応答では、厳しい質問もありましたが、ほぼすべての質問に対して桑原社長が本音で回答しました。
- 参加者全員が、今回の不適切行為を真摯に受け止め、真剣に考える時間となりました。



地区	日時	地区	日時
南港本社	2025年7月4日(金) 15:00～17:00	築港工場	2025年7月17日(木) 9:00～11:00
有明工場	2025年7月9日(水) 13:10～15:00	若狭事業所	2025年7月18日(金) 15:00～17:00
向島工場	2025年7月10日(木) 10:00～12:00	東京本社	2025年8月19日(火) 13:30～15:30
堺工場	2025年7月16日(水) 15:00～17:00	舞鶴工場	2025年8月20日(水) 13:30～15:30

〈報告会後の対応〉

- 事後のアンケートの結果、**82%の職員が概ね理解できた**（参加者5,803人中）と回答しました。
- 事前および当日の質問への回答を社内インターネットにアップし、職員が閲覧できるようにしています。

	回答者数	とてもよく理解できた	ある程度理解できた
合計	5,803人	1,585人(27%)	3,171人(55%)

第2四半期の主な取組み

(2) グループ共通のPurpose, Mission, Vision, Values構築に向けた取組み

- 海外子会社の職員数の増加に伴い、グループ全体で共有できる理念の必要性を認識しています。
- 今後、グループ会社の若手・中堅職員の代表が参画するワークショップを通して、共通理念を構築します。ワークショップに先立ち、グループ職員向けに、「当社の存在意義」や「当社職員が大切にする価値観」などを問うアンケートを実施しました。
- 共通理念をグループ全職員が理解、共感、実践することで、組織風土の改革につなげていきます。



当社がこれまで掲げてきた企業理念・経営姿勢・行動規範

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

当社グループ全体として掲げる6つ再発防止策について、今後の実行計画を設定いたしました。

具体的施策	2025年度				2026年度	2027年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		
(1) 経営トップによるコミットメント						
	<ul style="list-style-type: none"> 社長新年度挨拶 	<ul style="list-style-type: none"> 特別調査委員会報告会でのメッセージ発信と質疑応答 	<ul style="list-style-type: none"> 下期社長挨拶 タウンホールミーティングでの発信 	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止策実行状況の説明会 タウンホールミーティングの継続 	<ul style="list-style-type: none"> 期初社長挨拶 	<ul style="list-style-type: none"> 期初社長挨拶
(2) 組織風土改革・意識改革						
①企業理念の浸透		<ul style="list-style-type: none"> 役員研修の実施（2回） PMVV*策定に向けての職員向けアンケート 	<ul style="list-style-type: none"> PMVV*策定のためのワークショップ開催 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループPMVV*の公表 	<ul style="list-style-type: none"> PMVV浸透策の実行 	
②経営層と職員のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社経営層と支社職員との面談の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 社長をはじめとする経営層と職員との懇談会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 面談、懇談会の継続 			
③管理者マネジメント力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ワークショップを開催（受講率100%）し、マネジメントガイドブック配布 	<ul style="list-style-type: none"> 役員研修 経営人材育成プログラム（第2期）開講 CEOへのサクセッションプラン構築検討開始 	<ul style="list-style-type: none"> 自律的キャリア構築に向けたキャリアプラン制度見直し検討開始 	<ul style="list-style-type: none"> 役員研修 チームビジョン策定研修 	<ul style="list-style-type: none"> 管理者教育の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 役員教育、選任基準の検討
④人事ローテーション活性化	<ul style="list-style-type: none"> 長期在任者の現状を把握 		<ul style="list-style-type: none"> ローテーション活性化に資するタレントマネジメントシステム構築検討 		<ul style="list-style-type: none"> ローテーション活性化施策の実行 	
⑤不正を拒絶する倫理感の強化	<ul style="list-style-type: none"> 行動規範に沿う行動評価を導入 単体役員懲戒処分の公表 	<ul style="list-style-type: none"> 不適切行為懲戒処分を決定 単体一般職員懲戒処分の公表 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス教育の実施 関係会社懲戒処分の公表 	<ul style="list-style-type: none"> 主事以下職員人事制度見直し検討 懲戒規定の整備 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス教育の継続 	

*PMVV : Purpose (存在意義)、Mission (使命・目的)、Vision (将来の理想的な姿)、Values (信条・行動指針) © Kanadevia Corporation. All Rights Reserved. 32

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

具体的施策	2025年度				2026年度	2027年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		
(3) 業務プロセスの改善						
①業務プロセスの 是正	実施中 →		<ul style="list-style-type: none"> 1~3線業務の明確化 (向島：11月完了目標) デジタルツールを利用した転記作業削減による改ざん防止（堺工場にて試運用） RPA※を利用した不適合報告 	<ul style="list-style-type: none"> ものづくり事業に展開 向島工場にて試運用 若狭事業所にて試運用 必要に応じて各事業に展開・運用 	<ul style="list-style-type: none"> ものづくり事業運用 エンジニアリング事業に展開、運用 本格運用 他事業に展開 	→
②業務プロセスの 可視化・標準化	<ul style="list-style-type: none"> 環境事業、システム機械事業を対象に実施中 	→			<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて各事業に展開 	→
(4) 品質不正防止の取組み						
①品質監督機能の 充実	<ul style="list-style-type: none"> 品質コンプライアンス委員会設置 第1回品質コンプライアンス委員会開催 	<ul style="list-style-type: none"> 第2回品質コンプライアンス委員会開催 品証体制強化の実行計画策定(1~3線機能強化他) 	<ul style="list-style-type: none"> 第3回品質コンプライアンス委員会開催 ものづくり事業の1~3線機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> 第4回品質コンプライアンス委員会開催 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会の継続 EPC,O&M事業の1~3線機能強化 	→
②品質相談機能の 充実	<ul style="list-style-type: none"> チャットボット設置(2025/1) 	→	<ul style="list-style-type: none"> 運用の継続 			→
③他社事例を参考 する仕組み		<ul style="list-style-type: none"> 手順策定 → 	<ul style="list-style-type: none"> 運用開始 → 	<ul style="list-style-type: none"> 運用の継続 		→
④社内報告会による 情報共有 (施策①と共に)		<ul style="list-style-type: none"> 特別調査委員会調査結果の報告会開催(計8回) 		<ul style="list-style-type: none"> 再発防止策の進捗説明会開催(計4回) 	<ul style="list-style-type: none"> 7/5不正防止の日イベント開催 	<ul style="list-style-type: none"> 7/5不正防止の日イベント開催

※RPA：ソフトウェアロボットによるPC作業の自動化

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

具体的施策	2025年度				2026年度	2027年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		
(5) 品質保証部門の人員確保						
	<ul style="list-style-type: none"> 異動/新卒採用にて6名増員 HZME/IMEXの品質保証部門職員の増員と組織改正による機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> 組織発足から増員し152名体制 向島工場の品質保証部門管理職を配置転換 関係会社6社を含めたなぜなぜ分析WS実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の継続的な増員 向島工場職員を対象とした品質コンプライアンス教育 	<ul style="list-style-type: none"> QC検定3級以上取得 	<ul style="list-style-type: none"> 品証部門の教育の継続 	
(6) 取締役会の監督機能強化						
	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会報告 	<ul style="list-style-type: none"> 品質不正再発防止推進室の設置 再発防止策実行状況報告 常勤監査役による内部通報対応状況の定期確認 	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止策実行状況報告 	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止策実行状況報告 内部通報対応状況の取締役会への報告制度検討・運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止策の実行状況報告（年4回） コンプライアンス活動報告（年2回） 	

(参考資料)

2025年度 上期主要受注実績

事業	案件	場所	受注時期	内容	納期、運営期間
環境	美化センター基幹的設備改良工事	日本 宮崎県 えびの市	25年6月	所掌：既存設備の基幹改良工事 発注者：えびの市	納期：2029年3月
環境	ごみ焼却施設基幹的設備改良工事	日本 茨城県 常陸大宮市	25年6月	所掌：既存設備の基幹改良工事 発注者：大宮地方環境整備組合	納期：2028年6月
機械 (精密)	SPring-8-II 向け 蓄積リング用真空機器	日本 兵庫県 佐用郡佐用町	25年6月	所掌：製造・据付 発注者：国立研究開発法人 理化学研究所 サイズ等：周長1,435m、48セル+予備1	納期：2029年3月
環境	汚泥再生処理センター 施設整備事業	日本 山形県 酒田市	25年9月	所掌：DBO 発注者：酒田地区広域行政組合 処理能力：47kl/日	納期：2028年9月 運営：2028年10月～ 2044年3月
環境 (Inova)	ごみ焼却発電プラントの 排CO ₂ 回収	英国 イングランド チエシャー州	25年9月	所掌：EPC 発注者：Encyclis (英国) CO ₂ 回収量：37万トン/年	納期：2029年予定

環境事業主要プロジェクト（Inovaグループを除く）

案件名	受注時期	完工	受注形態	当社所掌	暦年				
					2023	2024	2025	2026	2027
新設									
高崎市	2018年6月	2025年1月完工	単独	EPC	<div style="width: 75%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
道央	2019年11月	2024年7月完工	JV/単独	EPC+運営	<div style="width: 40%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 60%; background-color: #FF8C00; height: 10px;"></div>			
清掃一組(江戸川)	2020年9月	2027年5月	JV	EPC	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
南薩地区	2021年2月	2024年8月完工	JV	DBO	<div style="width: 60%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 40%; background-color: #FF8C00; height: 10px;"></div>			
能代山本	2021年11月	2026年3月	JV	DBO	<div style="width: 80%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 20%; background-color: #FF8C00; height: 10px;"></div>			
枚方京田辺	2022年2月	2026年3月	JV	DBO	<div style="width: 75%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 25%; background-color: #FF8C00; height: 10px;"></div>			
福山バイオマス	2022年2月	2025年7月	JV	EPC+運転	<div style="width: 70%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 30%; background-color: #FF8C00; height: 10px;"></div>			
久喜市	2022年9月	2029年3月 ※	JV	DBO	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
広島市	2022年12月	2028年9月	JV	DBO	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
大阪鶴見	2023年2月	2029年3月	JV	EPC+運転	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
東大阪	2023年2月	2031年3月	JV	EPC	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
岐阜羽島	2023年3月	2027年3月	JV	DBO	<div style="width: 85%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 15%; background-color: #FF8C00; height: 10px;"></div>			
鉢田大洗	2024年3月	2028年3月	JV	DBO	<div style="width: 10%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 90%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
朝霞和光	2025年1月	2030年3月	JV	DBO		<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
柏崎市	2025年3月	2029年3月	JV	DBO		<div style="width: 10%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 90%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>		
基幹改良工事									
南河内環境事業組合	2022年8月	2025年2月完工	単独	基幹改良	<div style="width: 75%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
豊田市	2022年9月	2027年2月	単独	基幹改良	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
熊本市	2022年9月	2025年3月完工	単独	基幹改良	<div style="width: 70%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 30%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
有明広域行政事務組合	2022年12月	2026年3月	単独	基幹改良	<div style="width: 80%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 20%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
西海岸衛生処理組合	2023年6月	2025年3月完工	単独	基幹改良	<div style="width: 40%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 60%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
城南衛生管理組合	2023年6月	2028年2月	単独	基幹改良	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>				
北しりべし廃棄物処理広域連合	2023年7月	2027年2月	単独	基幹改良	<div style="width: 70%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 30%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
熊本市	2023年9月	2027年3月	単独	基幹改良	<div style="width: 80%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 20%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
奈良市	2023年12月	2027年3月	単独	基幹改良	<div style="width: 70%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 30%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
大隅肝属広域事務組合	2024年5月	2028年2月	単独	基幹改良	<div style="width: 10%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 90%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
えびの市	2025年6月	2029年3月	単独	基幹改良	<div style="width: 10%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 90%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
大宮地方環境整備組合	2025年6月	2028年6月	単独	基幹改良	<div style="width: 10%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 90%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
海外	中国・上海海浜	2019年7月	2025年9月完工	単独	EP+SV	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
	インド・ビダーティ	2020年12月	2024年11月	コンソーシアム	EP+SV	<div style="width: 40%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 60%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>		
	台湾・彰化県	2021年7月	2025年7月	単独	EP+SV	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			
	インド・モジー	2021年9月	2025年4月	コンソーシアム	EP+SV	<div style="width: 70%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>	<div style="width: 30%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>		
	台湾・台南市	2023年2月	2026年2月	単独	EP+SV	<div style="width: 100%; background-color: #336699; height: 10px;"></div>			

※ 既存焼却炉の解体等を含めた工期

環境事業主要プロジェクト (Inovaグループ)

■ 設計・施工
■ 完工後O&M

案件名 (国)	受注時期	完工時期 (契約納期)	受注形態	Inova所掌	暦年				
					2023	2024	2025	2026	2027
新設									
Ivry (仏)	2018年11月	2024年6月	コンソーシアム	EP+SV	<div style="width: 50%;"></div>				
Moscow1-4 (露)	2019年11月 ※1	2023年6月 ※2	コンソーシアム	EP+SV	<div style="width: 80%; background-color: #e0e0ff;"></div>				
Rockingham (豪)	2020年1月	※3	コンソーシアム	EP+SV	<div style="width: 70%;"></div>				
Emmenspitz (スイス)	2020年2月	2026年4月	単独	EP+SV	<div style="width: 100%;"></div>				
Slough (英国)	2020年12月	2024年8月完工	単独	EPC+O&M(25年)	<div style="width: 60%;"></div>	<div style="width: 100%; background-color: #ffcc00;"></div>			
Dubai (UAE)	2021年6月	2024年8月完工	コンソーシアム	EP+SV+O&M(35年)	<div style="width: 60%;"></div>	<div style="width: 100%; background-color: #ffcc00;"></div>			
Skelton Grange (英国)	2021年7月	2025年7月	単独	EPC	<div style="width: 70%;"></div>				
Westfield (英国)	2021年12月	2025年6月完工	単独	EPC+O&M(25年)	<div style="width: 70%;"></div>	<div style="width: 100%; background-color: #ffcc00;"></div>			
North London (英国)	2022年4月	2028年3月	単独	EP	<div style="width: 100%;"></div>				
Rivenhall (英国)	2022年5月	2026年3月	単独	EPC	<div style="width: 80%;"></div>				
Riverside2 (英国)	2023年1月	2026年8月	単独	EPC	<div style="width: 100%;"></div>				
Earls Gate (英国)	2023年6月	-	単独	O&M(25年)※4		<div style="width: 100%; background-color: #ffcc00;"></div>			
Walsall (英国)	2023年12月	2027年10月	単独	EPC	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Abu Dhabi (UAE)	2024年3月 ※5	2027年6月	コンソーシアム	EP+SV+O&M(30年)	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Thameside-Tilbury (英国)	2024年11月	2028年4月	単独	EPC	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Wisbech- Medworth (英国)	2025年2月	2029年8月	単独	EPC	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Protos (英国)	2025年9月	2029年	単独	EPC	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
基幹改良・Lot案件									
Ludwigshafen (ドイツ)	2019年7月	2025年2月完工	単独	EP+SV	<div style="width: 100%;"></div>				
Vantaa (フィンランド)	2022年10月	2025年7月	単独	EP+SV	<div style="width: 100%;"></div>				
South Clyde (英国)	2022年12月	2027年1月	単独	EP+SV	<div style="width: 100%;"></div>				
Kassel (ドイツ)	2023年7月	2025年10月	単独	EP+SV	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Hagenholz (スイス)	2023年9月	2027年3月	単独	EP+SV	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Padova (イタリア)	2023年10月	2027年2月	コンソーシアム	EP	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Darmstadt (ドイツ)	2024年1月	2026年8月	単独	EP+SV	<div style="width: 100%;"></div>				
Schwandorf (ドイツ)	2024年6月	2031年9月	単独	EP+SV	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Ruhleben (ドイツ)	2024年12月	2028年4月	単独	EP+SV	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			
Labeuvrière (フランス)	2025年4月	2027年9月	単独	EP+SV	<div style="width: 50%;"></div>	<div style="width: 100%;"></div>			

※1 モスクワ1は2019年度、モスクワ2-4は2020年度の受注

※2 大幅遅延見込み

※3 2024年10月Termination

※4 2023年12月から25年間のO&M（他社建設施設）

※5 O&Mは2024年6月受注

トピックス

CEATEC 2025への出展

会期： 2025年10月14日～17日

会場： 幕張メッセ

出展内容： ごみクレーン遠隔操作システム、バーチャルミュージアム、COP 29展示模型他 IoT・AI技術を活用した弊社製品や事業等のご紹介



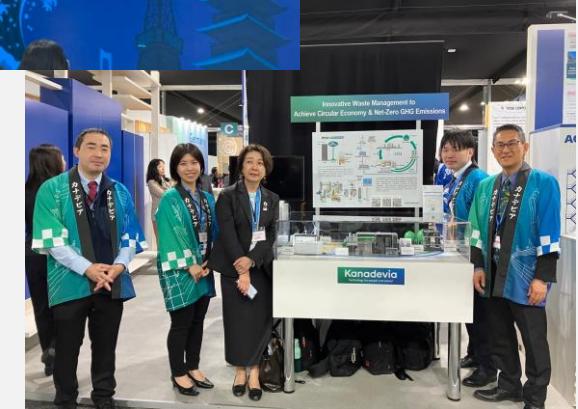
COP 30への参加

会期： 2025年11月10日～21日（予定）

開催地： ブラジル・ベレン

出展内容： 環境省主催「ジャパン・パビリオン」へ出展、環境省セミナーへの桑原社長兼CEOの登壇（2年連続2回目）

※写真はCOP 29の様子





(将来に関する記述等についてのご注意)

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