



月島ホールディングス

月島ホールディングス

統合報告書 2026

 月島ホールディングス株式会社

〈お問い合わせ先〉

〒104-0053 東京都中央区晴海三丁目5番1号

広報・IR部

TEL.03-5560-6503

FAX.03-5560-6591



月島ホールディングス コーポレートサイト

<https://www.tsk-g.co.jp/>

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



Integrated Report

2026

統合報告書

編集方針

現在、経済政策の変化や気候変動、地政学的リスクなどの高まりにより、企業を取り巻く環境は不確実性を増しています。

このような状況のなか、当社グループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社のパーパス—環境技術で世界に貢献し未来を創る—や、持続的な成長を支える中長期戦略について理解を深めてもらうことを目的として、統合報告書を発行しています。

なお、IFRS財団が提唱する「国際統合フレームワーク」や、経済産業省が発表している「価値協創ガイダンス」を参照しています。

月島ホールディングス㈱ 広報・IR部



見通しに関する注意事項

本報告書には将来見通しに関する記述が含まれますが、これらの将来見通しの内容については多くの潜在的なリスク・不確定な要素・仮定を含むものであり、明示的あるいは黙示的に本報告書に示された内容が、実際の数値や状況と大幅に異なる場合があります。将来見通しに関する記述については、全面的な依拠はお控えいただくようお願いします。また、当社は、本報告書に含まれるいかなる情報についても、今後生じる事象に基づき更新または改訂する義務を負うものではありません。

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

Contents

INTRODUCTION

目次	2
理念と戦略体系	3
パーパス	4
月島ホールディングスの事業領域	5
月島ホールディングスとは	7
長期ビジョンの実現のために 月島ホールディングスができること	9
社会に価値を創出し続けることで、 持続的な成長を実現	11

月島ホールディングスの価値創造

社長メッセージ	13
当社の歩み	17
価値創造プロセス	19
価値創造の全体像	21
6つの資本（マトリックス）	23
マテリアリティ	25
月島ホールディングスの 創造する循環型社会	27

中長期の成長戦略

中期経営計画	29
財務資本戦略（CFOメッセージ）	31
水環境事業	33
産業事業	37
事業を通じた社会貢献	41
海外展開の状況	43

価値創造を支える基盤

サステナビリティ推進体制	45
--------------	----

環境

環境マネジメント	46
気候変動対応	47

社会

研究開発	49
研究開発事例	51
人材戦略	53
社長×従業員座談会	55
人権尊重	59
労働安全衛生	60
持続可能な調達	61
品質マネジメント	62

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	63
役員報酬	67
役員一覧	69
社長×社外取締役座談会	71
株主・投資家との対話	75
コンプライアンス	76
リスクマネジメント	77

データ集

財務データ	79
非財務データ	81
会社情報	83
連結財務データ	85
連結貸借対照表	87
連結損益計算書	89
連結包括利益計算書	90
連結キャッシュ・フロー計算書	91

情報開示体系

財務情報	非財務情報
IR資料集 ●有価証券報告書 ●決算短信 ●決算説明会資料 https://www.tsk-g.co.jp/ir/file/	サステナビリティサイト ●サステナビリティ関連情報 ●コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.tsk-g.co.jp/esg/ コーポレートサイト https://www.tsk-g.co.jp/

理念と戦略体系

地球も、人も、豊かに。 未来を創る、 月島ホールディングス

当社グループは、2023年4月より持株会社体制へ移行したことに伴い、目指す方向性と存在意義を明確化するため、パーパスとして「環境技術で世界に貢献し未来を創る」を定義しました。また、従来の企業理念をグループ企業理念として再定義し、2030年に向けた長期ビジョン「豊かな生活・文化の創造に貢献し、快適でサステナブルな社会を実現する」を制定しました。

私たちは、持続的な成長を目指すために「サステナビリティ経営の推進」「事業領域の拡充とグループ収益力の強化」「資本効率の向上と株主還元の拡充」を基本方針とした中期経営計画（24.3期～27.3期）を推進することで、企業価値の向上に取り組んでいきます。

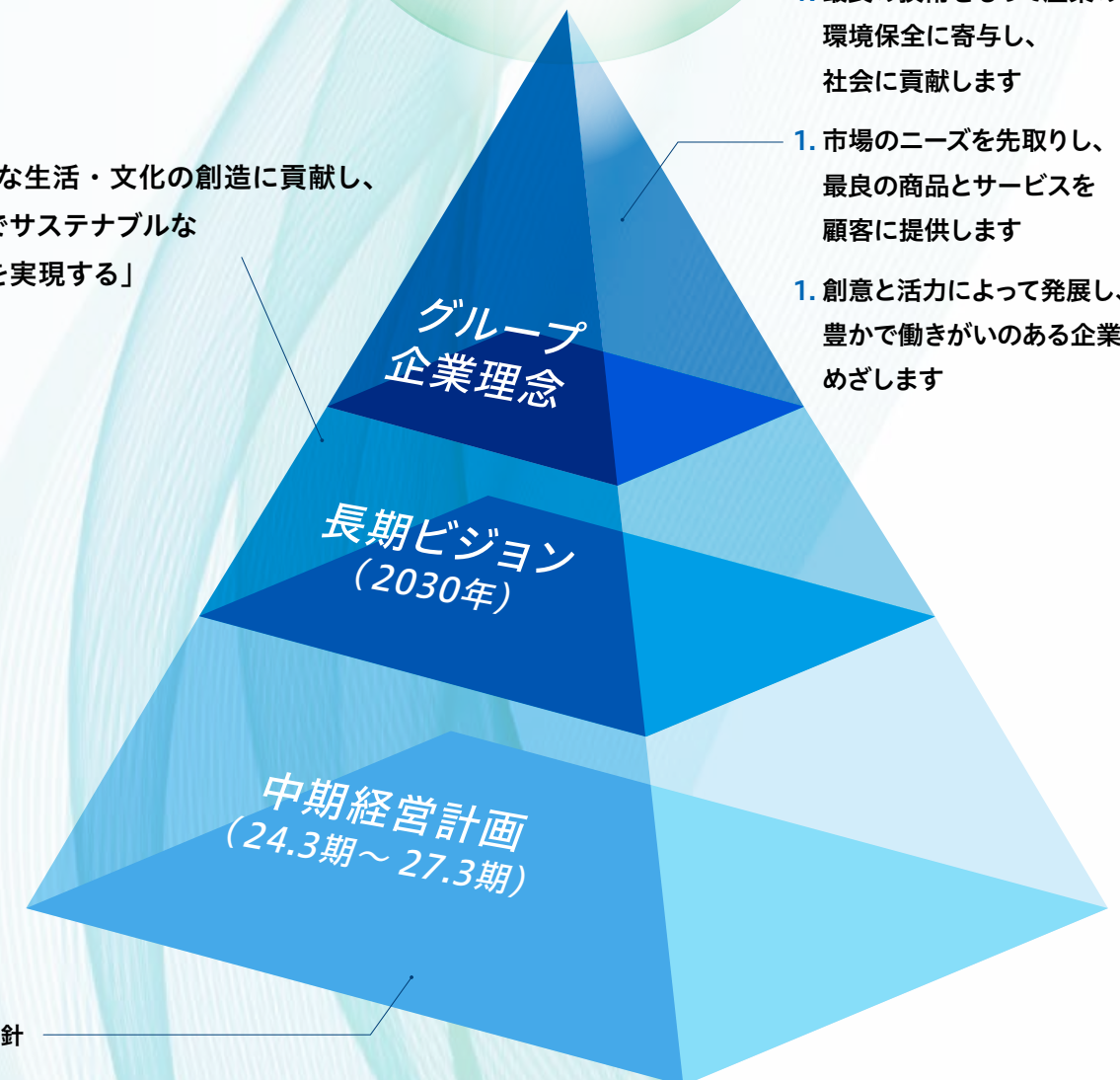


ロゴマークのコンセプト

コンセプトは『温故知新』とし、発祥の地である月島の「月」を中心に配置しました。
コーポレートカラーである青を基調とし、環境やエコロジーを感じる緑を配置しました。
外側の輪は、循環・リサイクルを意識し、構成する3つの要素は「顧客」「従業員」「取引先/協力会社」を表現しています。

パーパス——環境技術で 世界に貢献し 未来を創る

「豊かな生活・文化の創造に貢献し、
快適でサステナブルな
社会を実現する」



1. 最良の技術をもって産業の発展と環境保全に寄与し、社会に貢献します
1. 市場のニーズを先取りし、最良の商品とサービスを顧客に提供します
1. 創意と活力によって発展し、豊かで働きがいのある企業をめざします

基本方針

1. サステナビリティ経営の推進
2. 事業領域の拡充とグループ収益力の強化
3. 資本効率の向上と株主還元の拡充

月島ホールディングスの 事業領域

私たちは創業以来、環境技術を通じて、公共インフラ、エネルギー、化学、食品、鉄鋼など、多岐にわたる分野で産業の発展と環境問題の解決に貢献してきました。
全ての人々が健康で豊かな生活を享受できる社会を目指し、挑戦し続けます。

人々が健康で豊かな生活を享受できる社会

成長分野

PPP※
(官民連携)
対応

豊富な事業運営実績に基づく
安定的・持続可能なサービス提供

脱炭素・
循環型社会

省エネ・資源循環技術による
環境負荷低減と循環型社会への対応

国土
強靱化

老朽化・災害リスクに対応した
水インフラ強靱化への貢献

高機能材料

半導体、電子、電池分野等における
高機能材料の需要拡大への対応

ライフ
サイエンス

化粧品、医薬、食品分野等における
高品質・高機能化ニーズへの対応

脱炭素、
資源リサイクル

化石燃料代替原料からの材料製造や
レアメタル回収に貢献

基盤領域

水インフラ

ライフ
サイクル
ビジネス

環境

産業
インフラ

水環境事業

産業事業

※ PPP(Public Private Partnership)：従来、国や自治体が担ってきた公共施設の建設・管理や公共サービスの提供を、民間企業と連携して行う手法。民間の資金、経営ノウハウ、技術力を活用することで、行政コストの削減や住民サービスの向上を図ることを目的とする。

月島ホールディングスとは（2025年度データ）

グループ体制図

月島ホールディングス株式会社

水環境事業

快適な水環境を
創造する

【顧客】自治体

水インフラ

浄水場、下水処理施設などの水インフラ向けに、機器・プラントを納入

ライフサイクルビジネス

浄水場、下水処理施設などの運転管理や設備メンテナンスを受託（全国約160カ所）

産業事業

豊かで快適な
生活・社会を実現する

【顧客】民間企業

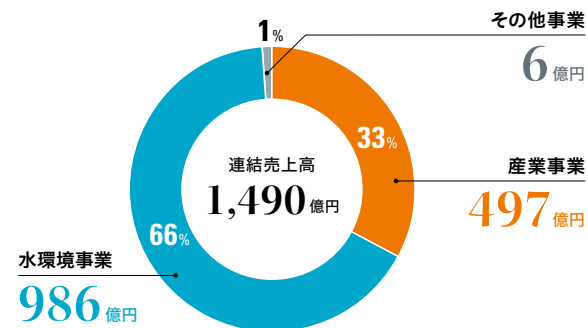
産業インフラ

化学、エネルギー、食品、化粧品、医薬分野向けに機器（乾燥機、ろ過機、攪拌機など）およびプラントを納入

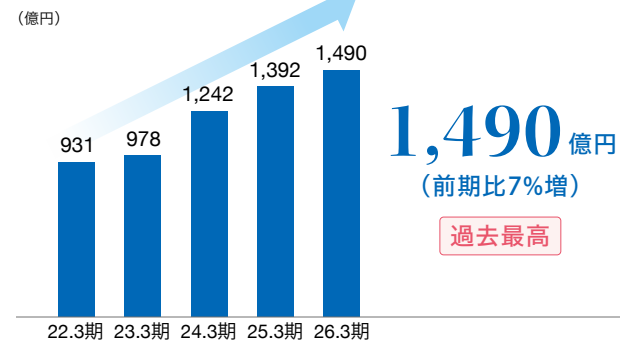
環境

工場などから発生する廃棄物、廃ガス、廃水を処理する設備を納入

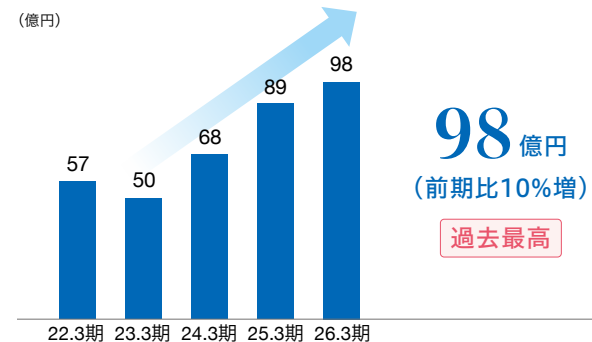
売上高構成（26.3期）



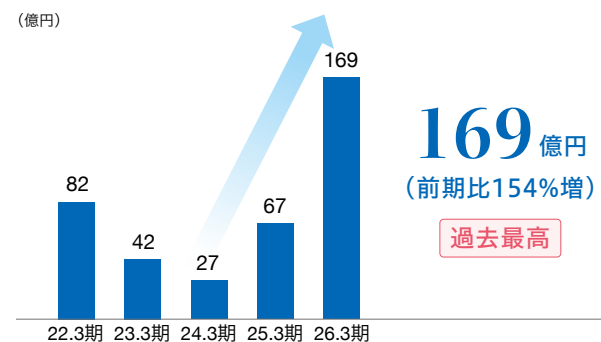
売上高



営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益



当社グループのポジション（※シェアは当社調べ）

下水污泥焼却炉



国内シェア

No.1

国内トップシェア（約3割）

主力製品の「過給式流動燃焼システム」は、電力や燃料の消費量が少なく、温室効果ガスの1つであるN₂O^{*}（一酸化二窒素）削減効果に優れている。競争力が高く、豊富な導入実績。

下水処理場におけるバイオガス発電事業



国内シェア

No.1

国内トップシェア（実績28件）

固定価格買取制度を背景にバイオガス（消化ガス）発電事業を展開し、下水污泥からクリーンな電力を創出・供給。

下水污泥燃料化



国内シェア

No.1

国内トップシェア（実績13件）

下水污泥をカーボンニュートラルな固形燃料に転換し、発電所やボイラの燃料として活用する事業。

廃液燃焼設備



国内シェア

No.1

国内トップシェア、海外でもトップクラスのシェア

（実績300基以上）
化学、製紙、金属関連分野で発生する廃液を燃焼処理する設備。

乾燥機（スチームチューブドライヤ）



国内外で
豊富な実績
(550基以上)

高い熱効率と大容量処理を可能とする大型乾燥機で、50年以上にわたり世界各国で活用。近年は主力の化学分野に加え、電池などの高機能分野にも用途が拡大。

高速攪拌機



高速攪拌機
のパイオニア

食品（マヨネーズ、乳製品）や化粧品（乳液、クリーム、シャンプー）、医薬品、電池材料など、幅広い分野の製品製造に適用。

※ N₂O: CO₂の約300倍と極めて高い温室効果を持つ気体。下水污泥処理過程においては、窒素化合物を処理する過程で生成される。

長期ビジョンの実現のために 月島ホールディングスができること

長期ビジョンで掲げている快適でサステナブルな社会の実現に向けては、
解決しなければならない様々な社会課題があります。
当社グループは事業を通じて社会に価値を創出することで、これらの社会課題の解決に貢献します。

社会課題

事業領域

社会に創出する価値

01

水インフラの 老朽化と 技術者不足

水インフラの強靱化に貢献する ライフサイクルビジネス

当社グループは、長年にわたり機器・プラントの納入や維持管理を通じノウハウと経験を蓄積してきました。
老朽化や技術者不足といった課題に対応するため、官民連携事業や運転管理のDX化を通じて、水インフラの強靱化に貢献していきます。

強みを活かす事業領域：

水環境事業

浄水場・下水処理場、汚泥[※]再生処理、
バイオマス利活用設備向けの機器・プラントの設計・建設
プラント・機器の運転・維持管理・補修
(国内 約160カ所の運転管理、メンテナンスを受託)

安心・安全な 水インフラの発展

- ▶ PPP(官民連携)対応
- ▶ 国土強靱化
- ▶ 運転管理のDX化

日本の1日当たり
汚水処理量の

約 **1/3** に貢献^{※1}

02

気候変動の 深刻化

温室効果ガス排出量削減に資する高度な技術

当社グループは、温室効果ガス排出量削減に資する高度な技術を有しています。
水環境事業では、下水汚泥からエネルギーを創出する事業でトップシェアを有しています。
産業事業では、バイオマス原料を分離・精製し化学品の原料に転換する技術の展開に注力しています。
これら技術を通じて、ネットゼロの実現に貢献していきます。

強みを活かす事業領域：

水環境事業

過給式流動燃焼システム、バイオガス(消化ガス)発電事業、下水汚泥燃料化システム、創エネルギー汚泥焼却炉
廃棄物資源の有効活用技術

産業事業

コア技術(晶析、ろ過、乾燥等)のバイオマス資源有効活用分野への適用

ネットゼロへの 貢献

- ▶ 脱炭素社会関連の事業拡大
- ▶ バイオマス資源の有効活用における技術の高度化

下水汚泥の利活用による
温室効果ガス排出量削減効果
(バイオガス[消化ガス]発電事業、
下水汚泥燃料化)

約 **37,000** 世帯/年

03

資源、 エネルギー 問題

廃棄物資源の有効活用技術

当社グループは、限りある資源の有効利用に向け、廃棄物から有用資源を回収する技術を活用し、循環型社会インフラの構築に取り組むとともに、サプライチェーンの強靱化に対応していきます。

強みを活かす事業領域：

水環境事業

下水道資源の肥料化(リン回収、乾燥汚泥、焼却灰)

産業事業

廃基板からのレアメタル回収
廃水・廃酸からの酸回収
廃棄物からのエネルギー回収
アンモニア有効利用

循環型の 社会インフラ構築

- ▶ 廃棄物の有効利用、資源リサイクル
- ▶ 廃棄物処理におけるエネルギー回収・再利用

廃液燃焼設備

国内シェア

No.1 ^{※2}

※汚泥：下水や工場排水などの水処理プロセスにおいて、水中の浮遊物や微生物などが分離・沈殿して発生する水分を多く含んだ泥状の廃棄物。

※1 月島JFEアクアソリューション(株)が設備を納入した下水処理施設による1日の下水処理量÷日本で1日に処理する下水処理量をもとに計算 ※2 シェアは当社調べ

社会に価値を創出し続けることで、 持続的な成長を実現

創業から120年を超える歴史の中で、技術革新を通じて産業の発展と環境問題の解決に貢献しながら、着実に業績を向上させてきました。近年では、当社グループの事業・技術に親和性が高く、シナジー効果を期待できる企業のM&Aなどを通じて、事業領域を拡大してきました。これからもグループの持続的な成長を目指し、地球環境の保全と人々の豊かな暮らしに貢献していきます。

現中期経営計画

※数値は 27.3 期期初に見直し

次期中期経営計画

※ 2023 年 5 月発表時点

長期ビジョン

26.3期実績

売上高	1,490億円
営業利益	98億円
ROIC	6.0%
ROE	17.7%※

※不動産売却による特別利益を含む

27.3期計画

売上高	1,520億円
営業利益	110億円
ROIC	7% 程度
ROE	8% 半ば

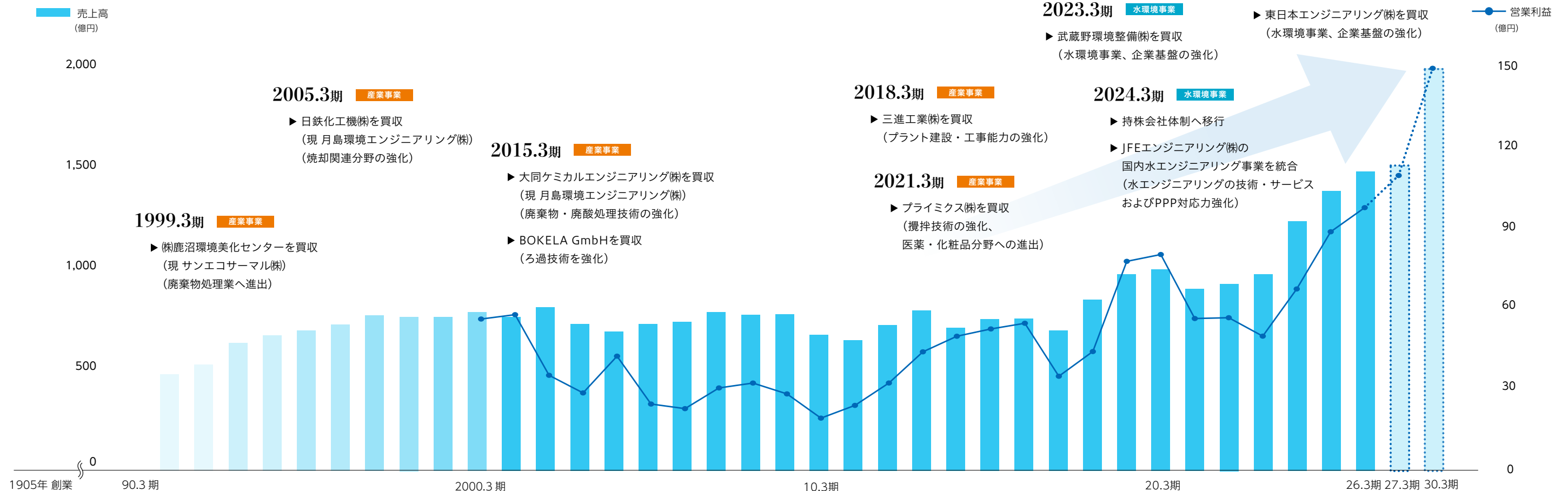
30.3期

売上高	2,000億円
営業利益	150億円
ROIC	8% 以上
ROE	9% 以上

2030年

豊かな生活・文化の
創造に貢献し、
快適でサステナブルな
社会を実現する

事業の成長とM&Aの歴史



社長メッセージ

事業環境の変化を的確に捉えながら、
ビジネスモデル、強みを磨き、
グループ全体で価値創造ストーリーを体現し、
持続的な企業価値向上を目指します。

代表取締役社長

月島ホールディングスのビジネスモデルの特長

当社グループは技術開発に裏打ちされた「ものづくり」を核として、パーパス「環境技術で世界に貢献し未来を創る」の実現に向けて、水環境事業と産業事業を通じて社会課題の解決に挑んでいます。ものづくりからプラントエンジニアリング、維持管理、アフターセールスまでを一貫して手掛けるビジネスモデルは、当社グループと同程度の事業規模では極めて稀で、それが他社との差別化につながり、グループの強みになっています。

水環境事業は、公共の水インフラに関わり、地政学リスクや景気変動などの外部環境の影響を受けにくい安定した

事業基盤を有しています。一方、産業事業は、豊かで快適な暮らしを支える素材の製造設備・機器を提供しており、市場の需要拡大や技術革新を背景に高い成長性を備えています。

特性が異なる2つの事業が相互に補完し、「安定性」と「成長性」を両立する事業ポートフォリオのもと、「技術開発と長年培ってきたノウハウを活かした、ものづくり・プラント建設の持続的な成長」と「アフターセールス・事業運営による安定収益の確保」に経営の重点を置き、企業価値のさらなる向上を図っています。

ものづくりを起点にグループ全体で価値を創造

当社グループは、ものづくりを起点として、プラントエンジニアリング、アフターセールス、事業運営へと領域を拡大し、成長してきました。

その中で重視しているのがストック型収益の拡大です。経営の安定性を高めるには、固定費をストック収益で賄う構造を強化する必要があり、アフターセールス・維持管理をストック型ビジネスの中核と位置付けています。特に、水環境事業におけるPFI※、DBO※、包括委託などの官民連携事業は重要な柱であり、遠隔監視やドローン、ロボットなどのDX技術を活用し、省人化・省力化を進めることで、顧客の生

産性向上と当社グループの収益性向上の両立を目指します。

一方で、グループ内で培われた技術や知見を共有し、その活用の方角性を揃えていくことが課題です。グループ横断の事業戦略会議を通じて技術開発の連携を強化し、成長戦略に関する議論を深めています。加えて、グループ全体で方向性を共有するため、価値創造ストーリー（[P21](#)を参照）を羅針盤として共有し、方向性の統一を図っていきます。

こうした取り組みにより、水環境事業と産業事業、「ものづくり」と「サービス」を技術という一本の軸で捉え直し、グループシナジーの創出を加速していきます。

※ PFI (Private Finance Initiative) : 施設整備を伴う公共サービスにおいて、民間の有する資金、技術、効率的な運用ノウハウなどを活用する仕組み

※ DBO (Design Build Operate) : 事業会社に施設の設計 (Design)、建設 (Build)、運営 (Operate) を一括して委ね、施設の保有と資金の調達は行政が行う方式

事業環境認識と成長機会

水環境事業では、水インフラの老朽化への関心の高まりを背景に、水道料金の見直しが進んでおり、持続可能な水インフラの構築を後押しするものと考えています。今後、当社グループに期待される役割は一層高まるとともに、強みが発揮できる機会が広がっていくと認識しています。一方で、上下水道施設の維持管理における人手不足が構造的な課題となっており、現場の運転管理においてDX技術の導入・活用による省人化・自動化を進めることで、効率的で持続可能な運営体制の構築を図っていきます。さらに、中小規模の水インフラについては運営や管理を統合すること

でスケールメリットを創出し、限られた人員でも持続的に事業を運営できる仕組み作りを進めていきます。これらの取り組みを通じて、現場の負荷軽減と事業全体の生産性向上の両立を図り、上下水道事業の安定運用に貢献していきます。

産業事業では、中国の資源外交戦略による価格競争の激化や、カーボンフットプリント※をはじめとする環境分野への要請の高まりを背景に、リサイクル原料やバイオ由来原料の活用、低炭素プロセスへの転換に対するニーズが急速に高まっています。このような状況の中で、研究開発段階から顧客と協働し、プロセスとともに構築していく当社グループの事業スタイルは、これまで以上に価値を発揮すると考えています。

また、環境に関連した取り組みにおいては、カーボンニュートラルをめぐる国際的な議論に一部揺り戻しの動きがみられますが、当社グループが接する市場ではそのような動きは限定的であることから、我々は向かうべき方向を変えることなく、強みを生かし事業の拡大を図っていきます。中長期的には、カーボンニュートラルやエネルギー安全保障の観点から脱化石燃料、再生可能エネルギーへのシフトが見込まれます。GXや温室効果ガス削減、エネルギー高効率化に資する当社グループの技術に対するニーズは、今後も一層高まっていくと考えています。

中東情勢の緊迫化が続いていますが計画時点では当社グループの業績へ重大な影響は見込んでいません。今後は、当社の主要顧客である化学分野の設備投資判断への影響や、水環境事業の浄水場・下水処理場の処理工程で使用する薬品の調達・価格上昇リスクが想定されます。引き続き動向を注視し、顧客やサプライヤーからの情報収集を通じて事業への影響を把握するとともに、迅速に対応していきます。

強みを磨き込み「選ばれ続ける企業」に

水環境事業の最大の強みは、長年にわたる確かな納入実績を通じて培った高い信頼です。継続性と安定性が最優先される公共インフラにおいて、多くの実績を持つ機械メーカーとして選ばれ続けてきたことが、さらなる受注拡大や官民連携事業への展開につながり、安定した事業基盤を形成しています。

産業事業では、化学分野や廃棄物処理に加え、食品・化粧品・医薬をはじめとするライフサイエンス分野といった人の命や生活の質に直結する領域で事業を展開しています。これらの分野では、技術力に加え、実績や顧客との信頼関係が特に重視されます。当社グループは、顧客の研究開発初期から商用利用

※カーボンフットプリント：製品・サービスの原材料調達から廃棄・リサイクルまでのライフサイクル全体で排出される温室効果ガスを、二酸化炭素（CO₂）排出量に換算して可視化する仕組み

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

に至るまで長期にわたり伴走することで強固な信頼関係を構築し、高い参入障壁を築いていることを強みとしています。

一方、今後の成長に向けて強化したい海外事業については、当社の主要市場である東南アジアにおいて、中国メーカーの供

給過剰を背景とした需給バランスの歪みが生じており、事業拡大の制約となっています。今後は、市場動向を注視しながら、将来に向けた事業機会を見極めていきます。

中期経営計画、資本効率向上への取り組みを着実に推進

26.3期の業績は、売上高および各利益は過去最高となりました。特に親会社株主に帰属する当期純利益は、不動産売却の影響で大幅に増益となりました。受注高は、水環境事業が大型案件の端境期の影響で減少したものの、産業事業が好調に推移したことにより、受注残高は過去最高を更新しました。中期経営計画（24.3期～27.3期）の3年目を終え、当社グループは着実に成長軌道にあると手応えを感じています。

中期経営計画の最終年度となる27.3期は、エネルギーリスクや地政学リスクの高まりはあるものの、水環境事業における大型案件の端境期が解消し持ち直す見込みであり、また、産業事業も好調に推移するとの見通しから、受注高は過去最高を見込んでいます。また、豊富な受注残高を背景に、売上高は1,520億円、営業利益は110億円を計画しています。不動産売却による賃料収入の解消と人的資本投資が想定を上回る水準で推移していることから当初計画には届かない見通しですが、売上高・利益ともに過去最高水準の更新を見込んでおり、中期経営計画で掲げた成長戦略は着実に前進していると認識して

います。

資本コストを意識した経営にも継続して取り組んでいます。PBRの改善に向けては、非事業用資産である不動産や政策保有株式の売却、自己株式の取得を通じてBSマネジメントを推進してきました。足元では、PBRは1倍を上回る水準で推移していますが、資本効率と収益性の向上は重要な経営課題であると認識しており、取り組みを強化していきます。

ROEについては、不動産売却といった一時的な要因を除くと、まだ不十分な水準であり、利益水準のさらなる引き上げが課題です。そのためには機器・プラント関連ビジネスの底上げに加え、アフターセールスや維持管理といったストック型ビジネスのさらなる収益性向上に取り組んでいきます。事業の拡大に加え、技術・人材の拡充によるものづくり力の向上のため、M&Aを推進し業界再編を主導しています。また、BSマネジメントにより創出したキャッシュについては、引き続き株主還元、戦略投資、人的資本投資などにバランスよく配分していきます。

持続的な企業価値向上に向けて

サステナビリティ経営を推進するうえで、その基盤となる経営資本を持続可能なものとするのが不可欠です。27.3期はその基盤強化に向け、「働きがい改革」(P53を参照)と「AI活用」の2つを重点テーマに掲げました。

これまで働き方に関する制度や枠組みの整備を進めてきましたが、今後は従業員一人ひとりが自身の成長を実感できる安全と安心の質が高い職場環境の実現、すなわち「働きがい改革」に取り組めます。加えて、利他の精神を基盤に、自らの仕事で環境や人々の暮らしを支えているという社会的意義を実感できる状態を作ること、当社グループのパーパスや長期ビジョンと日々の業務を結び付け、誇りと使命感を持って働ける組織を目指します。また、当社グループの経営を支える協力会社の人権尊重やBCP対応にも配慮し、サプライチェーン全体でのサステナビリティの向上を図ります。また、将来に向けてグループのさらなる成長を見据え、企業としての信用力を支え

るガバナンスの強化に努めます。

「AI活用」については、基幹システムの刷新と並行し、2026年を本格的な活用に向けた元年と位置付けています。AIの特性やリスクに対する理解を深めるとともに、安全かつ効果的に活用するための総合的なリテラシーを、経営陣と従業員の双方で高めていきます。

私たちは、「なぜ当社グループが存在するのか」という問いを原点に、事業と経営のあり方を見つめ直してきました。当社グループの中核にあるのは「ものづくり」であり、長年にわたり培ってきた技術こそが、当社グループの価値の源泉です。「環境」をキーワードとしてこれらの技術を最大限に発揮し、事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが、当社グループが果たすべき役割であり、存在意義です。

経営陣とグループ従業員が同じ方向を見据えてともに歩み、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

当社の歩み

近代産業の勃興

工業の発展

高度経済成長、公害問題

エネルギー、ライフサイエンス分野への展開

創業 産業機械の国産化

事業拡大 化学・鉄鋼分野への進出

環境分野への進出 上下水道分野に参入

新たなる領域へ M&Aで事業拡大

1900年代

ほぼ輸入品であった
産業機械の国産化に貢献

当時、国内産業は海外製の機械を輸入していたところ、当社グループは食品、化学向け機械の国産化にいち早く成功しました。

1930年代

産業機械の
近代化に貢献

繊維、肥料、紙パルプなどの分野に進出し、事業を拡大することで国内産業の近代化に貢献しました。

1960年代

公害問題に対応し
環境インフラの整備に貢献

水道、下水道普及率が上昇し発生する汚泥量も増加。汚泥処分が埋立から処理する方式に移行するなか、上水汚泥の脱水、下水汚泥の乾燥・焼却ではトップシェアを誇りました。

2000年代

快適な環境とクリーンエネルギーを創出する
高品質かつ高効率な設備を提供

気候変動や地球温暖化などの環境問題が深刻化するなか、今まで培った技術を環境・エネルギー分野に展開し、社会へ貢献しています。

機械製造

1915年

製糖装置の国産化に成功
晶析やろ過等のコア技術を磨き、高度なニーズに対応



製糖用分離機 (砂糖の結晶を分離) 全世界へ1,000基以上納入

化学、鉄鋼分野に展開

1931年

肥料(硫安)製造装置の国産化に成功



DP型晶析装置
晶析の国内第一人者である
月島機械の代表機種



産業用大型乾燥機
(スチームチューブドライヤ)

公害防止装置、タンク類へ事業拡大

1950~1970年代

排煙脱硫装置、ガスホルダ、タンク等で海外企業と技術提携



排煙脱硫装置



ガスホルダ
耐震性に優れたドライシール型

上下水道分野に参入

産業分野で培ったろ過、乾燥、焼却技術を浄水場、下水処理場で発生する汚泥処理に展開



縦型フィルタプレス
汚泥の含水率を大幅低減し
全国の上下水道施設で活躍



下水汚泥用乾燥機
幅広い性状に対応する乾燥機
国内のみならず海外にも展開

M&Aで事業拡大

エネルギー分野
(リチウムイオン電池) ライフサイエンス分野



超微粒子晶析装置



化粧品向け乳化装置

産業
事業

環境・エネルギー分野へ

2006年 日本初の上下水道PFI事業の運営開始
(寒川ウォーターサービス㈱)

省エネルギー機器の受注拡大



過給式流動燃焼システム

クリーンエネルギーを生み出す事業を展開



下水汚泥燃料化



バイオガス発電

水環境
事業

● コア技術の推移

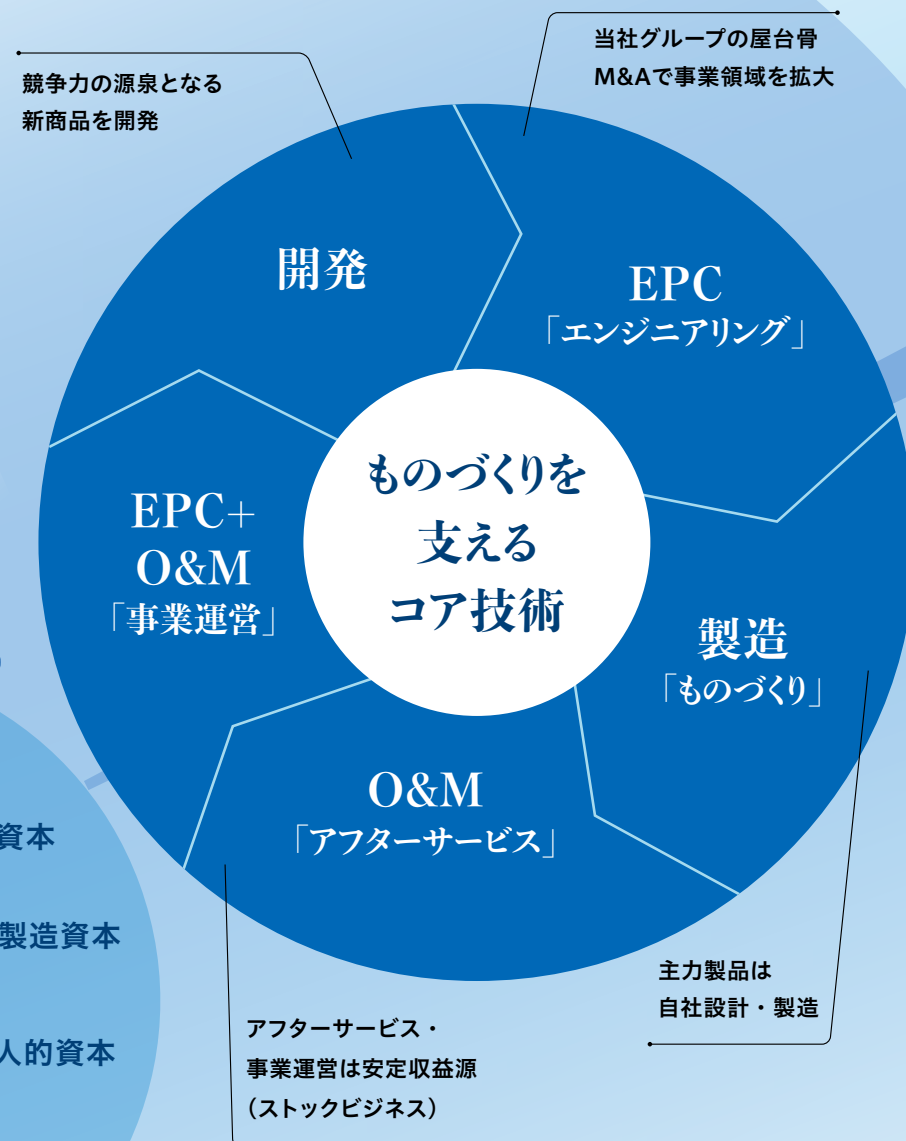
祖業の 製糖技術が 起点	晶析	化学(肥料、繊維)、食品分野				電池材料、高機能品 P52
	遠心分離	化学分野(肥料、繊維)	化学分野(樹脂、プラスチック)	下水汚泥分野(脱水機、濃縮機)		
	乾燥	食品分野	化学、鉱物分野	下水汚泥分野	電池材料、高機能品	
	ろ過	フィルタプレス	食品、繊維分野	浄水汚泥分野	近年は、精密なる過が可能 BoCross® フィルタに注力 P39	
		ベルトフィルタ	窯業分野	下水汚泥分野		
	貯蔵		石油タンク、ガスホルダ	水平ベルトフィルタ 化学、食品分野	資源リサイクル、電池分野	
	焼却			下水汚泥分野 廃棄物分野(廃液、固形物)		

価値創造プロセス

気候変動などの地球環境問題が深刻化するなか、インフラ老朽化や急速なグローバル化など市場環境は急速に変化しています。当社グループは、様々な経営資本を活用し長期ビジョンの実現を目指すことで、社会課題の解決と企業価値の向上に取り組んでいます。

ビジネスモデル

創業以来磨いてきたコア技術に根差した事業展開



中期経営計画 →P29

基本方針

サステナビリティ経営の推進

事業領域の拡充とグループ収益力の強化

資本効率の向上と株主還元の拡充

目標 27.3期

※数値は 27.3 期期初に見直し

売上高	1,520億円
営業利益	110億円
当期純利益	85億円
ROIC	7%程度
ROE	8%半ば

還元・再投資

2030 長期ビジョン

豊かな生活・文化の創造に貢献し、快適でサステナブルな社会を実現する

長期ビジョン達成のためのマテリアリティ →P25



Ⅰ 脱炭素社会への貢献



Ⅱ 持続可能な資源利用への対応



Ⅲ 快適でサステナブルな社会への貢献



Ⅳ 魅力的で働きがいのある職場環境整備



サステナビリティ経営の実現に向けたガバナンス体制の構築

バックキャスト

社会に創出する価値

安心・安全な水インフラの発展

脱炭素社会への貢献

循環型社会インフラの構築

外部環境

- ・水インフラの老朽化
- ・技術者不足
- ・気候変動の深刻化
- ・資源、エネルギー問題

6つの資本 →P23



財務資本



知的資本



製造資本



人的資本



社会・関係資本



自然資本

パーパス

環境技術で世界に貢献し未来を創る

価値創造の全体像

価値創造ストーリーとは

$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}}$$

「戦略投資のさらなる推進」

「BSマネジメントの強化」

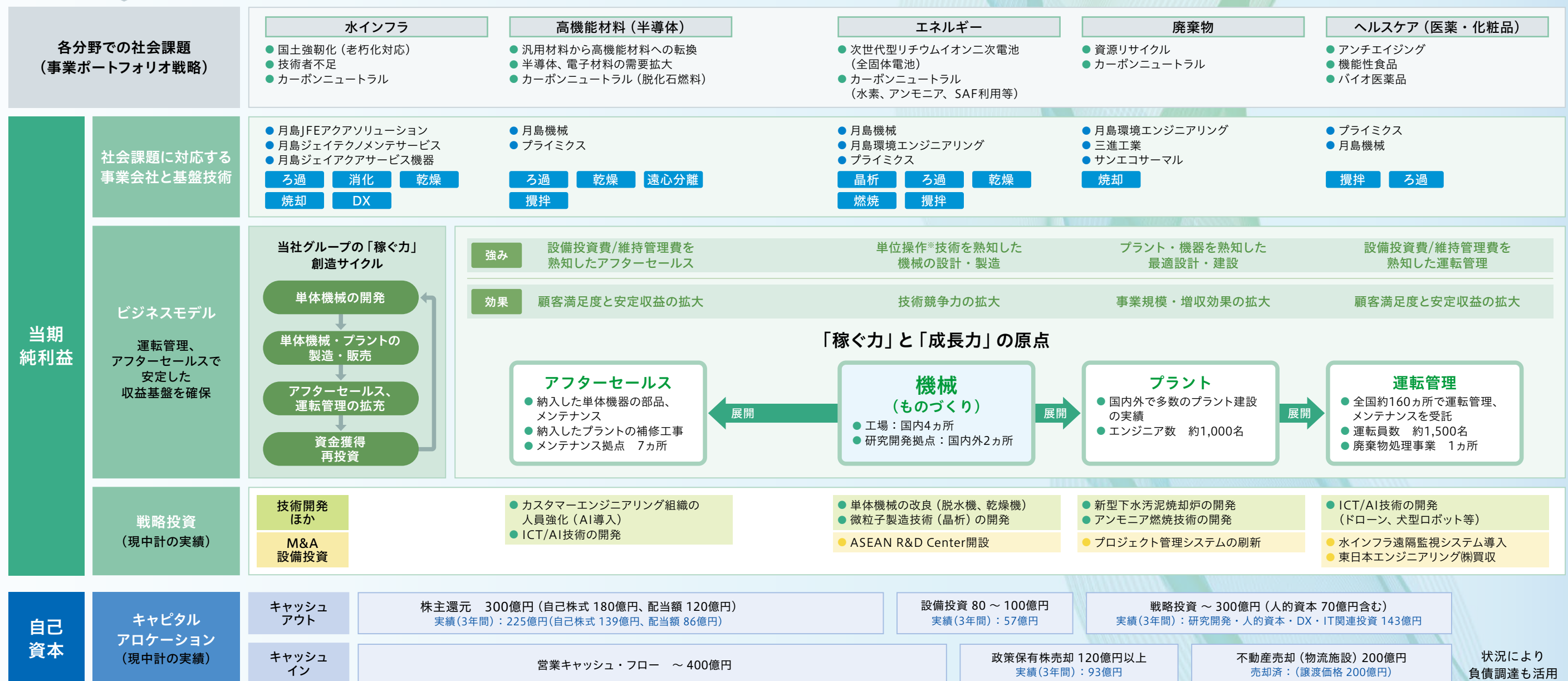
価値創造ストーリーは、当社グループの企業価値向上に向けた最重要課題であるROE改善を念頭に当社グループのビジネスモデルや基盤技術を体系的に整理したものです。ROEの分子となる当期純利益の向上を目指す「戦略投資のさらなる推進」と、分母となる自己資本の効率化を図る「BSマネジメントの強化」を価値創造を支える両輪として構成しています。また、この価値創造ストーリーを支えるための経営基盤を最下段に配置しています。

気候変動や資源・エネルギー問題への対応や、持続可能な社会インフラの実現など、

世の中には解決すべき社会課題が数多く存在しています。当社グループは、長年培ってきたものづくりを起点に、機器・プラントの提供から運転管理・事業運営まで一貫したソリューションを展開しています。

本価値創造ストーリーの実践を通じて社会課題の解決に取り組み、

当社グループが掲げる長期ビジョンおよびパーパスの実現を目指していきます。



価値創造ストーリーを支える経営基盤

サステナビリティ経営の推進

コーポレートガバナンスの強化

ダイバーシティ&イン

クルージョンの推進

エンゲージメント向上

リスクマネジメント

※単位操作:原料から製品を製造する過程を構成する基本的な操作のことで、晶析、ろ過、遠心分離、乾燥、攪拌、混合などをいう。

6つの資本（マトリックス）

当社グループは、「環境技術で世界に貢献し未来を創る」というパーパスのもと、長年にわたり培ってきた6つの経営資本を活用し、社会課題の解決と企業価値の向上に取り組んでいます。これらの経営資本は、当社グループの事業

活動を支える基盤であり、相互に連携させることで、2030年を目標とする長期ビジョン「豊かな生活・文化の創造に貢献し、快適でサステナブルな社会を実現する」の達成に向け、取り組みを進めていきます。

	 製造資本	 人的資本	 社会・関係資本	 財務資本	 知的資本	 自然資本
当社の強み	●「ものづくり」を核とした、開発・エンジニアリングからアフターサービス、事業運営まで一貫対応可能なバリューチェーン ●浄水場・下水処理場の運転管理の効率化に貢献する遠隔監視システム	●「環境技術で世界に貢献し未来を創る」というパーパスのもと、社会インフラの安全・安心を支える人材 ●国内水インフラの持続的成長を支える経験豊かなメンテナンス人材	●120年を超える歴史のなかで培われた顧客との信頼関係 ●品質の高い製品を供給してきた実績 ●（水環境事業）複数の自治体との災害協定締結による復旧支援および市民生活復興への貢献	●キャピタルアロケーションに基づく資本配分の最適化 ●補修工事・メンテナンスなどのアフターセールスによる強固な収益基盤	●長年にわたり蓄積してきたろ過・分離・乾燥などのコア技術 ●R&Dセンターを活用した顧客との共同開発体制 ●シミュレーションなどを活用した解析技術 ●産学連携によるオープンイノベーション（室蘭工業大学との包括協力協定）	●当社グループの製品利用を通じた温室効果ガス削減 ●再生可能エネルギーの活用（太陽光発電導入…本社ビル、R&Dセンター、サンエコサーマル）
26.3期実績	●製造・整備拠点 国内 5カ所 ●設備投資額（中計3年間） 57億円 ●戦略投資額（中計3年間） 143億円	●従業員数 3,367名 ●従業員一人当たりの研修費用 82,520円（前年比+ 8,878円） ●女性管理職比率（当社基準） 5.9% ●企業成長を支える人的資本投資の強化 ●アライアンス、M&Aによる人的基盤の強化 水処理、下水処理施設の運転管理会社・東日本エンジニアリング㈱を吸収合併	●子会社41社、関連会社15社 ●国内浄水場・下水処理場などの水インフラ運転管理・メンテナンス受託件数 160カ所 ●官民連携事業 上下水道分野のPFI/DBO事業143件のうち、39件に参画（当社調べ） ●サプライヤー向け人権アンケート（CSR調達）実施社数 631社 ●株主数 10,615名	●自己資本 982億円 ●有利子負債 167億円 ●ROIC 6.0% ●ROE 17.7%	●特許保有件数 632件 ●研究開発費 15億円 ●脱炭素社会（ネットゼロ）への貢献（KPI） 事業の売上高比率（目標20%） 水環境事業 38% 産業事業 42% 研究開発費比率（目標30%） 35%	●下水汚泥エネルギーの利活用による温室効果ガス排出量削減効果 下水汚泥燃料化 約22,000世帯／年相当 消化ガス発電事業 約15,000世帯／年相当 ●下水資源の循環利用推進 横浜、福岡で下水から肥料原料となるリンを回収する実証試験を実施 ●Scope1、2排出量 102千トン／年
27.3期強化方針	●キャピタルアロケーションに基づく設備投資と戦略投資の推進 DX推進に向けた基幹システム更新プロジェクト開始 ●浄水場・下水処理場の運転管理の効率化 ・遠隔監視対象機場の拡大 ・ドローン・ロボットによる点検効率化 ●サプライチェーン強靱化 協力会社への製造委託拡大による生産体制の分散化	●事業の持続的成長を支える人的資本の増強を進め、社員が働き続けたい会社を目指すため、「働きがい改革」を推進 ●階層別AI研修による業務変革基盤の整備 ●成長を支える人的資本投資の強化 ●アライアンス、M&Aのさらなる推進	●国土強靱化、官民連携事業の推進 JFEエンジニアリング㈱との事業統合で強化された経営資源を活用し、大型案件に対応 ●サプライヤー向け人権アンケート対象の拡大	●企業価値向上に向けた2つの施策「戦略投資のさらなる推進」「BSマネジメントの強化」の実行 ●営業活動および政策保有株式の売却により創出したキャッシュを、戦略投資・人的資本投資・株主還元適切に配分 ●ROICは7%程度、ROEは8%半ばを目指す	●メガトレンドに対応する研究開発の推進 〔テーマ例〕 ・脱炭素社会（ネットゼロ） アンモニア代替燃料利用 ・資源循環 ・高機能品（微粒子化） ・業務効率化に対応するDX技術 点検ロボットと五感センサーカメラを組み合わせた点検ソリューションの共同開発（ベンチャー企業との資本提携）	●温室効果ガス削減貢献度の高い設備の拡販 創エネルギー汚泥焼却炉（温室効果ガス従来比100%削減） ●下水資源の循環利用推進 ・肥料化を推進するためのリン回収実証実験の継続 ・乾燥汚泥、焼却灰の肥料利用拡大 ●Scope 3 排出量の開示
関連するマテリアリティ	 I  II  III	 IV  V	 I  II  III  V	 I  II  III	 I  II  III	 I  II  III
関連ページ	 P33 水環境事業  P37 産業事業	 P53 人材戦略	 P27 月島ホールディングスの創造する循環型社会  P61 持続可能な調達	 P29 中期経営計画  P31 財務資本戦略（CFOメッセージ）	 P49 研究開発	 P35 温室効果ガス削減への貢献  P41 事業を通じた社会貢献  P47 気候変動対応  P51 研究開発

マテリアリティ

当社グループでは、サステナビリティを経営戦略の中心に据え、様々な環境・社会課題の解決を通じステークホルダーの皆様とともに事業の持続的な成長を実現し、事業を通じた社会価値創出と世界的な社会課題である環境問題の解決に取り組んでいきます。また、2030年に向けた長期ビジョン「豊かな生活・文化の創造に貢献し、快適でサステナブルな社会を実現する」を策定し、実現のために5つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティごとにKPIを設定し重点施策を実行していくことで、サステナビリティ経営を推進していきます。

マテリアリティ特定プロセス

当社グループのマテリアリティは、以下の4ステップにより特定しました。Step1では主要ESG評価機関の指標などを参照して課題を抽出し、Step2ではステークホルダーと対話しながら課題の絞り込みとマテリアリティ案の策定を行い、Step3 Step4でサステナビリティ委員会、取締役会の審議を経てマテリアリティを特定しました。



マテリアリティと重点施策・KPI

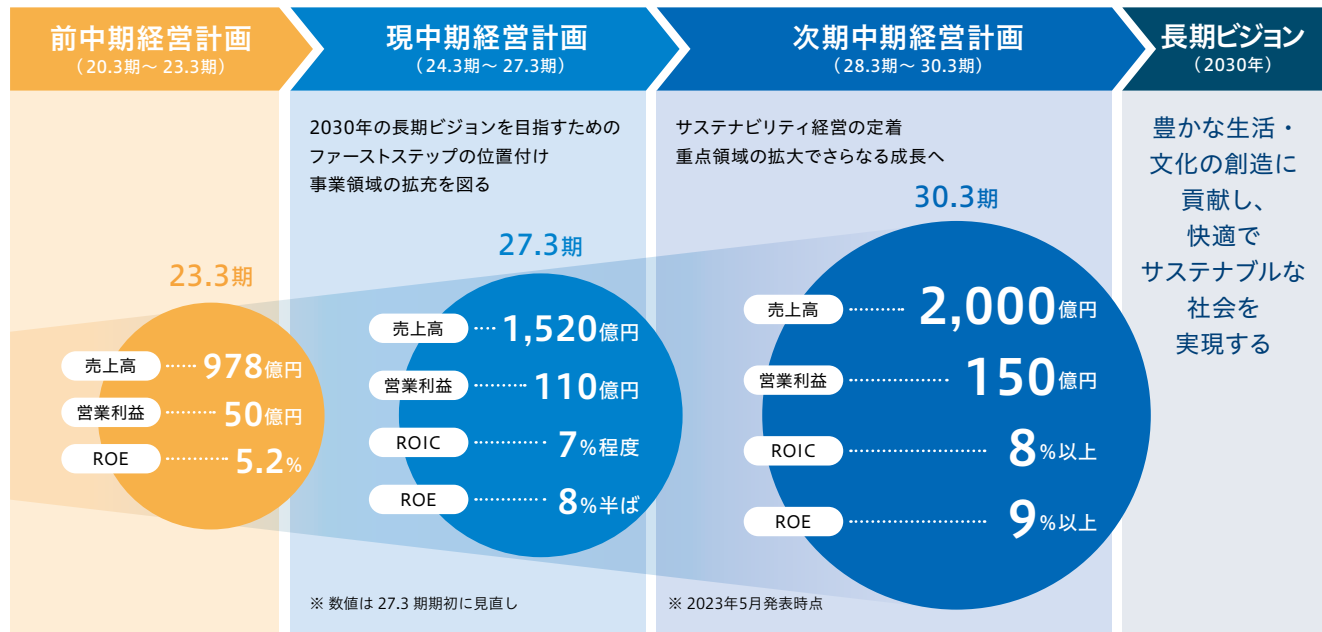
マテリアリティ	概要	マテリアリティに対応する主な重点施策	関連するSDGs	最重要KPI	目標	26.3期実績
I 脱炭素（ネットゼロ）社会への貢献	脱炭素社会に貢献する技術、製品、サービスの提供により、温室効果ガス削減に取り組み、脱炭素社会に貢献します。	1. 創エネルギー型焼却システムの拡大 2. 下水汚泥エネルギー活用 3. モビリティのEV化進展に伴う技術対応 4. GXへの対応 5. 温室効果ガス削減（Scope 1・2削減）	 	●脱炭素社会へ貢献する事業の売上高比率 水環境事業 産業事業	20%以上 20%以上	38% 42%
II 持続可能な資源利用への対応	限りある資源・エネルギーを有効活用し持続可能な資源利用に対応する技術を提供し、開発も強化します。	1. 環境事業の研究開発強化 2. 環境保全技術の深耕 3. 有価物回収への取り組み 4. 海外の産業インフラ受注拡大		●Scope1・2 ●Scope3	温室効果ガス削減ロードマップ策定（2050年度ネットゼロの達成を目指す） 2026年までに算出・開示	温室効果ガス削減ゼロロードマップの策定完了 26.3期 544千t-CO ₂ /年 ↕P48
III 快適でサステナブルな社会への貢献	安全で安心、価値ある水の供給と、社会貢献活動を通じて快適でサステナブルな社会へ貢献します。	1. 上下水道施設などの包括受託の拡大、維持管理のDX化推進、自然災害時対応の強化 2. 海外の水の安全、水インフラ普及拡大への貢献 3. 社会貢献活動	  	●脱炭素社会へ貢献する研究開発費（対グループ開発費）	30%以上	35%
IV 魅力的で働きがいのある職場環境整備	人権および多様性を尊重し、魅力的で働きがいのある職場環境を整備します。	1. 人権の尊重とダイバーシティ&インクルージョンの推進 2. 多様な人材の採用と育成 3. 労働安全衛生・健康経営の推進 4. サプライチェーンにおける労務・人権課題の解消	 	●ダイバーシティの推進 女性管理職比率 男性育休取得率 取締役会の女性比率	27.3期目標 6%以上 100% 15%以上	5.9% 100% 9.1%
V サステナビリティ経営の実現に向けたガバナンス体制の構築	サステナビリティ委員会での活動を通じてサステナビリティ経営を推進するとともに、ガバナンス体制を強化します。	1. サステナビリティ委員会の設置と推進 2. 多方面からの取締役・監査役の選任 3. 気候変動リスクへの対応 4. 知的財産の取得・活用	 			

28

中期経営計画

2023年4月に開始した中期経営計画は、27.3期に最終年度を迎えます。現中計を着実に推進するとともに、2030年を目標とする長期ビジョン「豊かな生活・文化の創造に貢献し、快適でサステナブルな社会を実現する」の達成に向け、取り組みを進めていきます。

2030年長期ビジョン達成に向けた中長期戦略のステップ



中期経営計画期間中の実績と財務目標

26.3期は、3期連続の増収増益となり、売上高および各利益はいずれも過去最高を更新しました。受注高は大型案件の影響で年度ごとの変動があるものの、受注残高は着実に積み上がっており、売上高、営業利益も着実に成長しています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、物流施設の売却により大幅な増益となり、ROEも向上しました。

27.3期においては、受注高、売上高、営業利益のいずれにおいても過去最高を目指します。なお、中計策定時の目標と27.3期予想の差異ですが、物流施設売却に伴う不動産賃料の解消に加え、人的資本投資が中期経営計画策定時の想定を上回る水準で進捗していることによるものです。

	単位（億円）				
	24.3期実績	25.3期実績	26.3期実績	27.3期予想	【中計策定時】 27.3期 目標
受注高	1,653	1,822	1,542	1,900	－
受注残高	2,753	3,183	3,235	3,615	－
売上高	1,242	1,392	1,490	1,520	1,600
営業利益	68	89	98	110	120
営業利益率	5.4%	6.4%	6.6%	7.2%	7.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	27	67	169	85	70
EBITDA	104	127	135	146	152
ROIC	4.2%	5.2%	6.0%	7%程度	7%以上
ROE	3.2%	7.4%	17.7%	8%半ば	8%以上

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

中期経営計画の基本方針と実績

	主な基本方針	26.3期までの実績
01 サステナビリティ 経営の推進	- 事業を通じた温室効果ガス削減への貢献 - 働きがいのある職場環境・制度の整備、D&I 推進、人材育成 - ガバナンス強化	- KPI としている脱炭素関連の売上高比率20%以上、研究開発費30%以上を3期連続クリア - 人的資本経営の一環として「働きがい改革」プロジェクト開始 - DX 推進の一環として基幹システム更新プロジェクト開始 - 取締役の半数を社外取締役とする体制へ移行
02 事業領域の拡充と グループ収益力の 強化	- JFE エンジニアリング(株)との事業統合効果の創出 - 電池ビジネスなどの微粒子製造技術の強化 - 温室効果ガス削減に貢献する環境ビジネスや成長性が見込める重点領域へのシフト	水環境事業 - DX 推進:次世代型総合デジタルソリューションOPTINOA®の提供開始 - M&A:東日本エンジニアリング(株) (水処理・下水処理施設の運転管理会社)を吸収合併 産業事業 - 電池材料向け以外の先端素材微粒子技術の強化 - 半導体廃水処理案件の受注拡大
03 資本効率の向上と 株主還元の拡充	- 資本効率向上と資本コストを意識した企業価値経営の推進 - キャピタルアロケーションに基づいた、非事業用資産の売却および投資、株主還元 - 積極的な株主還元、機動的な自己株式取得による自己資本コントロール	- 物流施設および政策保有株式の売却(中計3年目の目標クリア) - 株主資本配当率(DOE)の導入 - 自己株式取得128億円(約430万株)、400万株を消却 - 継続的な増配 85円/株(前年比7円増配)

企業価値向上に向けた取り組み

当社は、企業価値の向上に向けた最重要課題をROEの改善と認識しています。そのための施策として、増収および収益力強化を目的とした投資を推進する「戦略投資のさらなる推進」と、総資産の圧縮と株主資本を統制する「BSマネジメントの強化」の2つに取り組んでいます。

「戦略投資のさらなる推進」では、収益性の高いアフターセールスの進展による収益基盤の強化と、脱炭素・循環型社会、資源リサイクルといったメガトレンドに対応する戦略投資を継続します。「BSマネジメントの強化」では、非事業用資産の売却を進めるとともに、株主資本配当率（DOE）の導入や自己株式取得などの株主還元の強化を図っています。

今後も、これらの施策を着実に推進することで、ROEの向上を図り、企業価値の一層の向上を目指します。

戦略投資のさらなる推進『売上高』向上に資する施策	BS マネジメントの強化『総資産』の最適化に資する施策
- 事業ポートフォリオマネジメント 高収益分野への注力 ➡ 両事業におけるアフターサービスの進展による強固な収益基盤を確立 - M&A 事業拡大に貢献する M&A、アライアンスの具現化 ➡ 東日本エンジニアリング(株)(水処理・下水処理施設の運転管理会社)を吸収合併 ➡ JFE エンジニアリング(株)の水道用銅管事業の統合は、協議を継続中 - 人的資本投資、DX・IT 投資による業務効率アップ・コストダウン ➡ 3年間の投資額143億円 - メガトレンドに基づく戦略投資の継続 ➡ 水環境事業:脱炭素・循環型社会への貢献、国土強靱化、PPP対応など ➡ 産業事業:脱炭素、資源リサイクル、ヘルスケア、半導体など	- 政策保有株式の売却 ➡ 3年間の売却額93億円 (目標:中計4年間で120億円以上) - 非事業用資産の売却推進 ➡ 物流施設売却完了 - 株主還元の強化 ➡ 株主資本配当率(DOE)の導入 ➡ 128億円(約430万株)の自己株式取得 400万株の消却(3年間の取得額 139億円*) ※26.3期末発行済株式数ベースで12.8%相当
増収・収益力強化を目的とした投資を推進	総資産の圧縮と株主資本の統制

これら施策により、総資産回転率の向上を達成し ROE の改善を図る

財務資本戦略（CFOメッセージ）

引き続き収益力の強化と資本効率の向上に取り組み、 企業価値向上につなげます

2023年4月から始めました中期経営計画では、「資本効率の向上と株主還元の拡充」を基本方針の一つとしています。26.3期は企業価値向上に向けた施策を「戦略投資のさらなる推進」と「BSマネジメント」の2本に集約し、物流施設等の不動産や政策保有株式の売却、それらの売却資金を原資とした自己株式の取得など資本効率の向上および株主還元強化に取り組ましました。引き続き、収益力の強化と資本効率の向上を両輪として、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

月島ホールディングス(株)
代表取締役副社長 最高財務責任者(CFO)
高野 亨

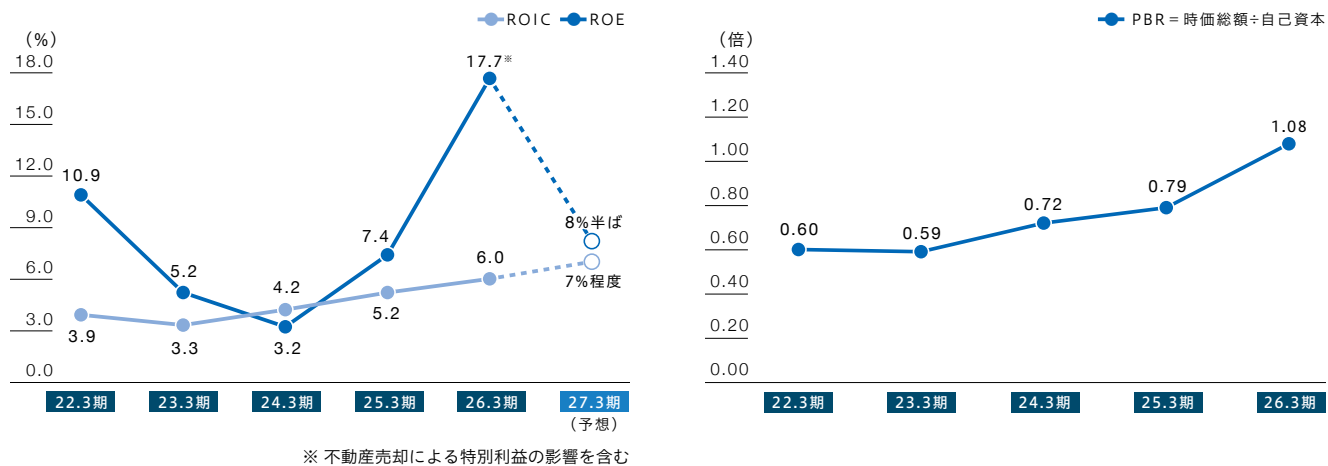
資本効率の向上

当社グループでは、ROICおよびROEを重要な財務KPIと位置付け、資本コストを意識した経営を推進しております。26.3期は、営業利益の増益などにより、ROICが6.0%へと改善しました。また、物流施設の売却の影響などもあり、ROEは17.7%と大きく向上しました。その結果、PBRは1.08倍（2026年3月31日時点）となり、1倍割れを解消しています。

一方で、これらの結果は一時的な要因の影響も含んでおり、持続的な企業価値向上に向けては、安定的に資本効率を高めていくことが重要であると認識しています。資本効率向上に向けた戦略投資については、グループ共通の投資基準（ハードルレート）として、「グループ加重平均資本コスト（WACC）+ α 」を設定し、投資案件ごとにIRR（内部収益率）や資本収益性を検証のうえ、投資可否を判断しています。

また、事業ポートフォリオ見直しについては、WACCと各事業会社のROICを毎年度検証し、ROICがWACCを下回る事業会社はモニタリング対象にするなど、ROICの改善に向けた対応を進めるとともに、成長分野の見極めを行っています。

今後も、成長戦略への投資や人的資本投資などの戦略投資を進めながら資本効率のさらなる向上に取り組んでいきます。



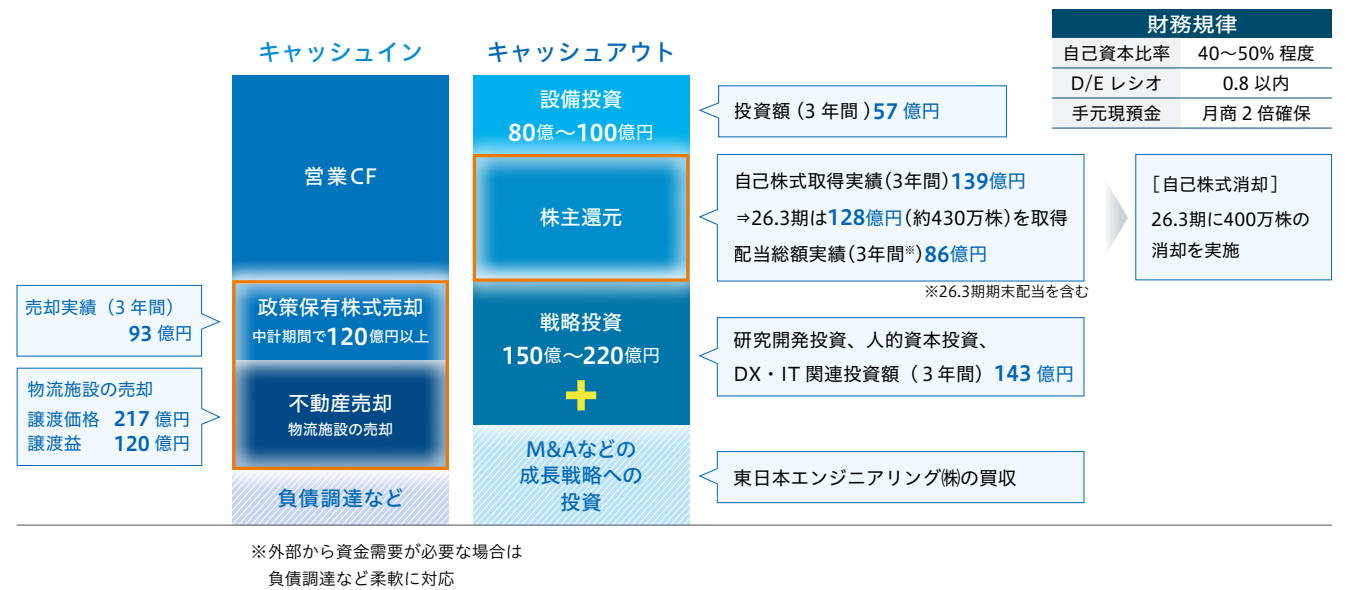
キャピタルアロケーション

中計開始時に策定したキャピタルアロケーションについては、事業環境の変化や投資状況を踏まえ毎年度見直しを行ってきました。営業活動によるキャッシュ創出に加え、非事業用資産の売却を着実に進めており、26.3期は物流施設を売却しました。政策保有株式については中計期間中に120億円以上の売却を目標とするなか、3年間で93億円の売却を実施しています。

こうして創出したキャッシュは、財務規律を意識しながら、成長投資、基盤強化および株主還元のバランスを踏まえた配分を行ってきました。具体的には、通常の設備投資に加え、人的資本、研究開発、DX・ITなどへの戦略投資に加え、M&Aを通じた事業基盤の強化にも取り組んでいます。戦略投資については、中計3年間で累計143億円を実施しており、26.3期は水処理、下水処理施設の運転管理を行う東日本エンジニアリング(株)の買収を通じて安定収益基盤の強化を図っています。

株主還元については、成長投資とのバランスを勘案しつつ、機動的かつ継続的な強化に取り組んでいます。中計期間中に累計139億円の自己株式取得および総額86億円の配当を実施したほか、400万株の自己株式の消却を行いました。

今後も、資本効率の向上と株主還元の実を両立させながら、収益力の強化を図ることで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

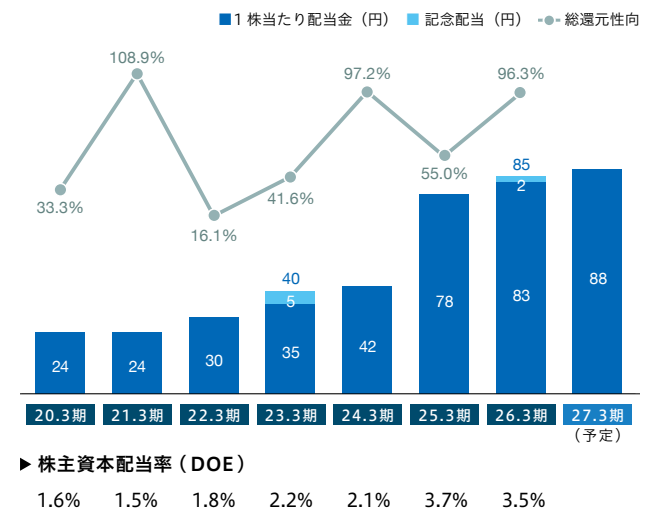


株主還元の拡充

当社グループは、財務体質と経営基盤の強化を図りつつ、毎期の業績、新規投資、連結配当性向等を総合的に勘案しながら安定配当に努めることを利益配分の基本方針としています。株主還元方針は26.3期から、「安定配当の水準はDOE 3.5%を下限とし、総還元性向50%以上とする」としています。

本方針のもと、26.3期は、創業120周年の記念配当2円を含め、1株当たり配当金を85円としました。また、自己株式128億円の取得および400万株の消却を実施しました。その結果、総還元性向は96.3%となるなど、株主還元強化を着実に進めています。

27.3期は88円への増配を予定しており、今後も安定配当と継続的な増配に努めるとともに、状況に応じた機動的な自己株式取得を実施していきます。



水環境事業

長年培ってきた技術とノウハウを活かし、設備の設計・建設から運転管理・メンテナンスまで幅広く対応することで、安全・安心で持続可能な水インフラを支えています。

水インフラ

(月島JFEアクアソリューション㈱)

事業内容

- 浄水場、下水処理場およびし尿処理場（汚泥再生処理センター）、バイオマス利活用設備向けの機器・プラントの設計・建設
- 海外向け上下水道設備の実績あり

強み

- 浄水場、下水処理場での汚泥処理はトップクラスのシェア
- 特に下水汚泥焼却炉は国内トップシェア*（30%）
- JFEエンジニアリング㈱との事業統合により、製品ラインナップが充実



汚泥脱水機（浄水場）



過給式流動燃焼システム

ライフサイクルビジネス

(月島ジェイテクノメンテサービス㈱、月島ジェイアクアサービス機器㈱、PFI事業などの特別目的会社[SPC])

- 浄水・下水処理設備、し尿処理・バイオマス利活用設備の運転管理・メンテナンス
- 包括委託（複数年）、PPP事業（～20年間）、バイオガス（消化ガス）発電事業の運転管理（20年間）

- 浄水場、下水処理場などにおける運転管理、メンテナンスで国内トップクラスのシェア（約160カ所）
- 設備の建設と長期の運転管理（～20年間）が一体となったPPP事業における豊富な実績（39件参画）
- ウォーター PPP、コンセッションの実績あり



設備のメンテナンス



浄水場PFI事業

保有する技術・サービスの優位性

〈脱炭素社会、資源循環に貢献する技術を豊富にラインナップ〉



創エネルギー汚泥焼却炉 (OdySSEA-Turbo®)

JFEエンジニアリング㈱との汚泥焼却技術の融合により、従来比で温室効果ガスを100%削減可能な汚泥焼却炉を開発



バイオガス(消化ガス) 発電事業

下水汚泥をメタン発酵した際に発生するバイオガス（消化ガス）を利用した発電事業。受注実績は国内トップシェア*（28件）



下水汚泥燃料化事業

下水汚泥を固形燃料に変換し、ボイラなどで活用する事業。受注実績は国内トップシェア*（13件）



下水から肥料成分の回収

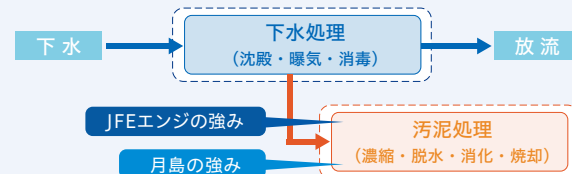
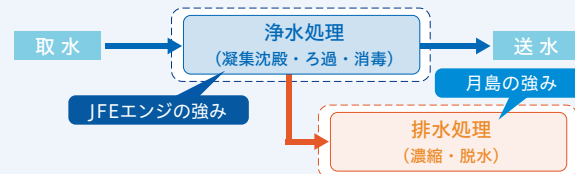
下水汚泥に含まれるリン成分を効率的に回収し、肥料化する技術を下水処理場2カ所で実証研究中

※P51

■ JFEエンジニアリング㈱との事業統合シナジー（2023年10月統合）

上水分野・・・両社の技術が補完され、一気通貫で浄水場更新工事事案件に対応が可能に

下水分野・・・商品ラインナップが充実。提案力が強化され、シェアが拡大



※当社調べ

成長戦略

外部環境

機会

- 水インフラの老朽化に伴う更新需要の拡大
- 自治体の財政難や技術者不足を背景とした官民連携ニーズの高まり
- 温室効果ガス排出量削減、資源循環ニーズの拡大
- 水道料金改定を通じた事業運営の基盤強化

リスク

- 人口減少に伴う上下水道料金収入の減少
- 建設現場の作業員不足および時間外労働規制の強化
- 地震・豪雨等の自然災害の激甚・頻発化
- 受注競争の激化

キーワード

- 温室効果ガス削減
- 循環型社会への貢献
- 国土強靱化
- PPP(官民連携) 対応

26.3期の主な実績

水インフラ

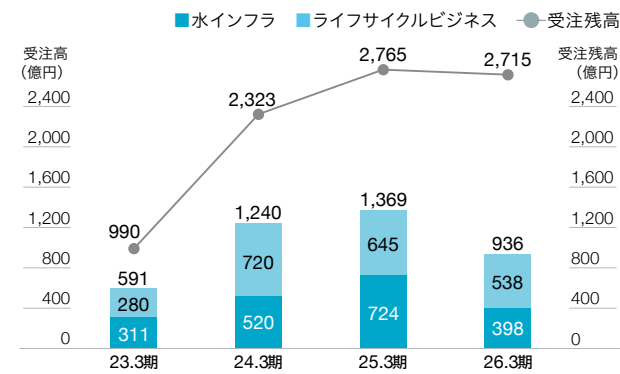
- 温室効果ガス削減
 - ・創エネルギー汚泥焼却炉「OdySSEA-Turbo®」の営業活動を強化
- PPP(官民連携)対応
 - ・事業統合で一体化したチームによる案件対応を推進(2025年12月 大阪府汚泥処理DBO受注)
- 同業他社との統合、アライアンスを通じた事業規模の拡大(業界再編主導)
 - ・東日本エンジニアリング㈱(水処理・下水処理施設の運転管理会社)を買収

ライフサイクルビジネス

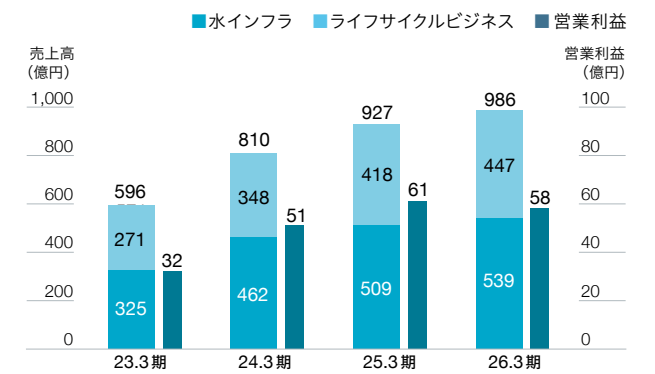
- 運転管理の高度化・DX推進
 - ・次世代型総合デジタルソリューション「OPTINOA®」の提供を開始
 - ・ドローン、ロボットを活用した設備点検の実証を推進
- PPP(官民連携)対応
 - ・燕市・弥彦村統合浄水場等整備事業に係る運転維持管理業務委託
 - ・旧4浄水場を廃止、浄水場施設を再構築する事業
 - ・建設工事を終え、事業運営開始
 - ・寒川浄水場排水処理施設特定事業 事業終了
 - ・日本初の浄水場排水処理PFI事業を20年間無事故・無災害で運営

業績の推移

■ 受注高/受注残高



■ 売上高/営業利益



26.3期の業績

- 受注高は、下水汚泥焼却炉案件の獲得、および浄水場整備DBO事業や汚泥燃料化DBO事業の新規連結があったものの、大型案件の端境期であったことから、前年比433億円の減少（なお、27.3期は端境期解消を見込み、1,300億円への回復を計画）
- 売上高は、豊富な受注残高を背景に、複数の下水汚泥焼却炉案件に加え、PPP案件や運転管理・補修工事が順調に進捗したことから、前年比59億円の増収
- 営業利益は、増収効果があるものの、一部案件の採算性低下および人的資本や研究開発投資の拡大による販管費の増加により、前年比3億円の減益

温室効果ガス削減への貢献

月島JFEアクアソリューション㈱など

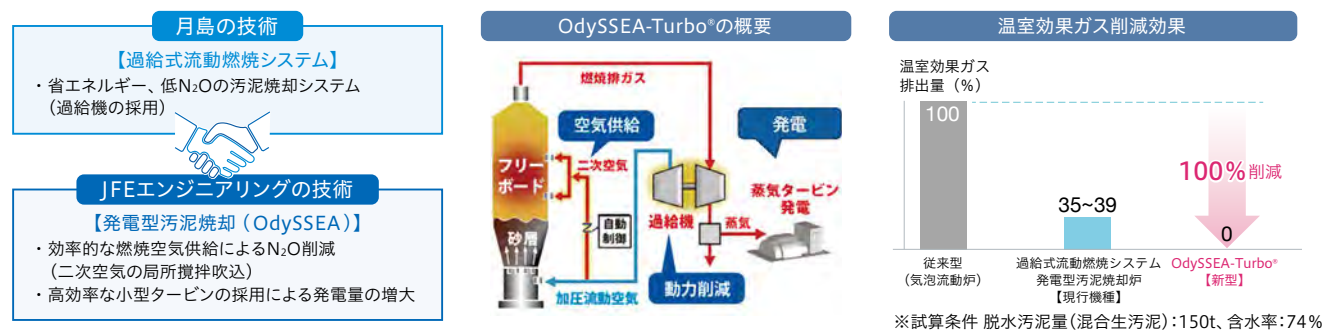
創エネルギー汚泥焼却炉 事業統合シナジーによる下水汚泥焼却炉の提案強化

下水汚泥の焼却時には、温室効果がCO₂の約300倍とされるN₂O（一酸化二窒素）が発生するため、N₂Oの削減は温室効果ガス排出量の低減における重要な課題となっています。

月島JFEアクアソリューション㈱は、月島アクアソリューション㈱とJFEエンジニアリング㈱との事業統合シナジーとして、両社の焼却技術の強みを融合した低N₂O型創エネルギー流動焼

却炉「OdySSEA-Turbo®」を開発し、提案活動を強化しています。本製品は、温室効果ガス排出量を従来比100%削減できることから、下水処理施設的环境負荷低減に大きく貢献します。

今後は、現状の主力製品である過給式流動燃焼システム、発電型汚泥焼却炉に加えて、「OdySSEA-Turbo®」の展開を進めることで、下水処理分野における温室効果ガス削減に貢献していきます。



下水汚泥燃料化事業

下水汚泥を再生可能エネルギーとして利用可能な固形燃料に変換し、発電所やボイラの燃料として有効利用する事業に取り組んでいます。中・大規模下水処理場向けの低温炭化システムと、小・中規模下水処理場向けの脱水乾燥システムを提供しています。脱水乾燥システムで製造した乾燥汚泥は肥料としても活用できることから、温室効果ガス排出量の削減と資源循環に貢献しています。



低温炭化システム



脱水乾燥システム

バイオガス（消化ガス）発電事業

下水汚泥のメタン発酵により発生するカーボンニュートラルなバイオガス（消化ガス）を自治体から購入し、発電した電力を売電する事業に取り組んでいます。売電収入をバイオガス購入費や発電設備投資に充当することで、持続可能な事業モデルを構築しています。従来モデルである固定価格買取制度（FIT）の活用に加え、2026年1月にはフィードインプレミアム（FIP）制度を活用した国内初の民設民営方式による消化ガス発電事業の契約を締結しました。今後も、再生可能エネルギーの普及拡大と温室効果ガス排出量の削減に貢献していきます。



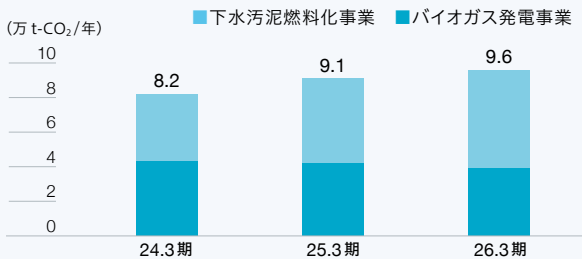
バイオガス発電

温室効果ガス削減効果

下水汚泥燃料化事業では、事業を開始している12件において製造した固形燃料物約4.5万トン/年が石炭代替燃料として利用された場合、約5.7万トン/年の温室効果ガス削減効果が見込まれます。また、バイオガス発電事業では、事業を開始している26件において約3.9万トン/年の温室効果ガス削減が見込まれます。

両事業による26.3期の温室効果ガス削減効果は合計約9.6万トン/年となり、一般家庭約3.7万世帯分の年間排出量に相当します。

削減効果の推移



下水汚泥燃料化事業 石炭発熱量 26MJ/kg、下水汚泥固形燃料発熱量 14MJ/kg、石炭のCO₂排出係数 2.33t-CO₂/tとして計算
バイオガス発電事業 2024年度全国平均係数0.000423t-CO₂/kWhを用いて計算
一般家庭の電力消費 環境省データの直近3年間平均を用いて計算
<https://www.env.go.jp/earth/ondanka/kateico2tokei/trend/detail/01/>

26.3期のCO₂削減効果9.6万トン/年は、スギの木が1年間に吸収するCO₂に換算すると約1,090万本、スギ林の面積換算では約1.1万haとなり、これは山手線内側面積の1.7倍に相当します。
(スギのCO₂吸収量の換算は、林野庁ホームページの数値を用いて算出
https://www.rinya.maff.go.jp/j/sin_riyou/ondanka/20141113_topics2_2.html)

PPP（官民連携）の推進と国土強靱化への貢献

月島ジェイテクノメンテサービス㈱など

水インフラの持続的発展を支えるPPP（官民連携）事業への対応

国内の上下水道などの水インフラでは、施設の老朽化に加え、人口減少や技術者不足を背景とした運営体制の維持が課題となっています。このような状況を受け、施設の設計・建設と長期間の維持管理を一体化したPFI・DBO方式や、民間事業者の創意工夫を活用しながら効率的な維持管理を実現する包括契約など、PPP（官民連携）事業が拡大しています。包括契約では、運転管理や保守点検に加え、清掃、施設管理、ユーティリティ調達、水質分析、補修工事など、多岐にわたる業務を一括して担います。

月島JFEアクアソリューショングループは、プラントの設計・建設から運転管理・メンテナンスまでを一体で提供できる体制を強みとしており、施設ライフサイクル全体の最適化を通じて長期的な価値創出に取り組んでいます。また、水インフラの運転管理やメンテナンスを担う月島ジェイテクノメンテサービス㈱は、全国約160カ所の施設において24時間365日の安定運営を支えています。

長年培ってきた技術力と運転管理ノウハウを活かし、今後もPPP（官民連携）事業の拡大を推進していきます。



運転管理の高度化・DX推進

浄水場や下水処理場などでは、現場の運転管理に精通した技術者の減少が進んでいることから、DXを活用した運転管理の効率化と高度化が求められています。このような課題に対応するため、当社グループでは、水インフラ運営の変革を支援する次世代型総合デジタルソリューション「OPTINOA®」の提供を開始しています。

「OPTINOA®」は、長年にわたり上下水道施設をはじめとする水インフラの運営管理で培ったデジタル技術を集約した総合ソリューションです。遠隔支援により施設管理の効率化を実現する「集中監視センター」、運転データの利活用を促進する「データ活用プラットフォーム」、施設情報を一元管理しストック/アセットマネジメントの最適化を推進する「設備管理システム」

で構成されています。また、AIによる自律制御技術や異常検知技術に加え、犬型ロボットやドローンを活用した自動点検の実証試験にも取り組んでいます。

当社グループでは、これらデジタルソリューションを通じて水インフラのスマート化を推進し、安全で持続可能な水インフラの実現と国土強靱化に貢献します。



産業事業

長年培ってきた単位操作技術を基盤に、化学・食品・医薬分野向けの機器・プラントや環境関連設備を提供し、豊かで快適な社会の実現に貢献しています。

産業インフラ

(月島機械㈱、プライミクス㈱、BOKELA GmbH、TSKエンジニアリング タイランドCO.,LTD.)

事業内容

- 化学分野および電子・電池材料分野、食品、化粧品、医薬などのライフサイエンス分野に関連する機器・プラントの設計、製造、建設

強み

- 晶析、ろ過、乾燥、攪拌、遠心分離など多様な単位操作技術と製品群
- 開発・テストから商業運転まで顧客と伴走するソリューション提案力
- 化学・食品分野を中心とした国内外における豊富なプラント納入実績



スチームチューブドライヤ (乾燥機)



ゼオライト製造設備

環境

(月島環境エンジニアリング㈱、三進工業㈱、サンエコサーマル㈱)

- 固形物・廃液・廃ガス燃焼設備、排ガス処理、廃水処理設備の設計、建設
- 一般・産業廃棄物処理事業

- 固形物焼却設備で国内屈指の実績、廃液燃焼設備でも国内外に豊富な納入実績
- 廃ガス・廃液から塩酸やフッ酸、廃基板から金属を回収する資源循環技術
- 半導体工場向け廃水処理ニーズに対応するソリューション提供



固形廃棄物焼却設備



アンモニア廃水処理設備

保有する技術・サービスの優位性

〈幅広い産業に適用可能な機器をラインナップ。環境分野では廃棄物処理・リサイクルなどで高いシェア〉



乾燥機

(スチームチューブドライヤ)

ペットボトル原料の樹脂やリチウムイオン二次電池材料の乾燥に適し、大量処理にも対応
(月島機械㈱)



高速攪拌機

化粧品、医薬品、食品、電池材料など幅広い分野で、高粘度スラリーの攪拌や粉体との混合に対応
(プライミクス㈱)



ろ過機

ろ過が困難な高粘度スラリー・微粒子にも適用可能
(月島機械㈱、BOKELA GmbH)



超微粒子晶析装置

(CRYSTALLEX® Type DD)

電池材料分野などで需要が高まる微粒子を連続製造可能な晶析装置
(月島機械㈱)



廃液燃焼設備

処理困難な廃液を効率的に燃焼処理、国内シェアNo.1の実績
(月島環境エンジニアリング㈱)



プラント工事

廃棄物焼却プラントなどの機器据付・補修工事の豊富な実績、グループ会社案件にも対応
(三進工業㈱)

成長戦略

外部環境認識

機会

- 化学分野における高付加価値材料・バイオ素材へのシフト
- 半導体、電子材料、電池分野における高機能材料需要の拡大
- 中東情勢等を背景としたサプライチェーン再構築に伴う資源リサイクル需要の高まり
- 食品・化粧品・医薬品などライフサイエンス分野の堅調な設備投資

リスク

- 地政学的リスクの影響(中東での軍事衝突など)
- 海外市場での供給過剰を背景とした設備投資需要の低迷
- 原材料、エネルギー価格の変動
- 顧客の技術者不足を背景とした設備投資判断の遅れ
- 受注競争の激化

キーワード

- 温室効果ガス削減
- 資源リサイクル
- ヘルスケア
- 半導体
- 微粒子対応

26.3期の主な実績

産業インフラ

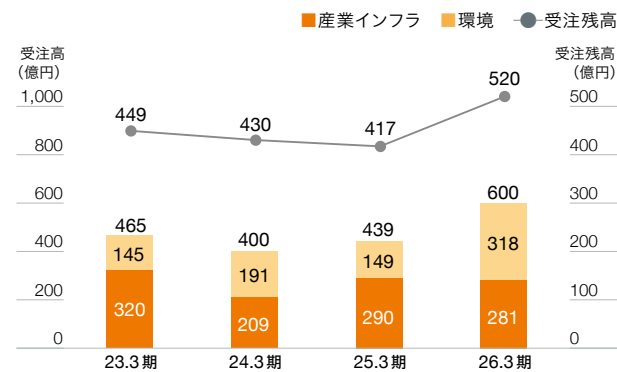
- 温室効果ガス削減
 - ・脱化石燃料に貢献するバイオマスエネルギー関連案件を受注
 - ・電池材料製造向け機器(晶析、乾燥など)の開発推進
- ヘルスケア
 - ・化粧品、医薬品向け高速攪拌機の受注が好調に推移
- 微粒子対応
 - ・微粒子向け乾燥機の初号機受注

環境

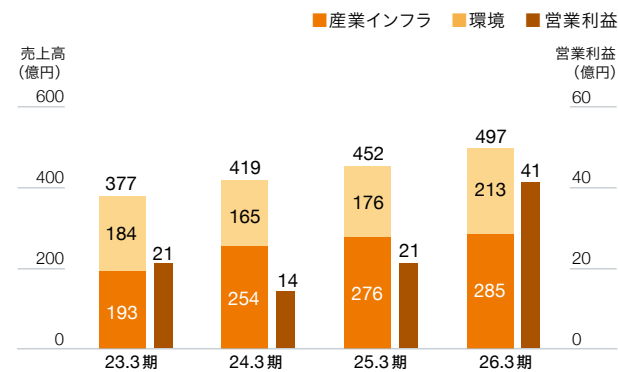
- 資源リサイクル
 - ・高付加価値材料の増産を背景とした廃液燃焼設備の増設
 - ・資源リサイクルに貢献する廃棄物処理設備を受注
- 半導体
 - ・半導体工場向けアンモニア廃水処理設備案件が国内外で進捗

業績の推移

受注高/受注残高



売上高/営業利益



26.3期の業績

- 受注高は、産業インフラにおいて、ろ過機、乾燥機、攪拌機などの単体機器案件に加え、脱化石燃料に貢献するプラント案件を獲得。環境においては、廃液燃焼、固形廃棄物焼却炉や排ガス・廃酸処理などの大型案件を受注したことから、前年比161億円の増加

- 売上高は、化学、化粧品の単体機器や食品向けプラント、および固形廃棄物焼却炉や半導体工場向け廃水処理案件などが順調に進捗したことから、前年比45億円の増収

- 営業利益は、増収効果および採算性が向上した案件が寄与し、前年比20億円の増益



温室効果ガス削減への対応

月島機械(株)

当社グループの事業領域においては、ネットゼロへの対応、経済安全保障の強化や地政学的リスクの高まりを背景に、サプライチェーン再編や資源・エネルギーの安定確保の重要性が一層高まっています。これに伴い、顧客ニーズも原料調達の国内回帰や燃料の多様化、および資源リサイクルの高度化や高機能材料分野への対応などへと広がっています。

こうした環境変化のもと、月島機械(株)では晶析・ろ過・乾燥・混合・分散などの多様なコア技術と豊富な製品群を強みに顧客ニーズに応じた最適なプロセス提案を推進しています。また、研究開発からエンジニアリング、アフターサービスまで一体で提供することで、顧客の生産プロセスの高度化や競争力向上に貢献しています。

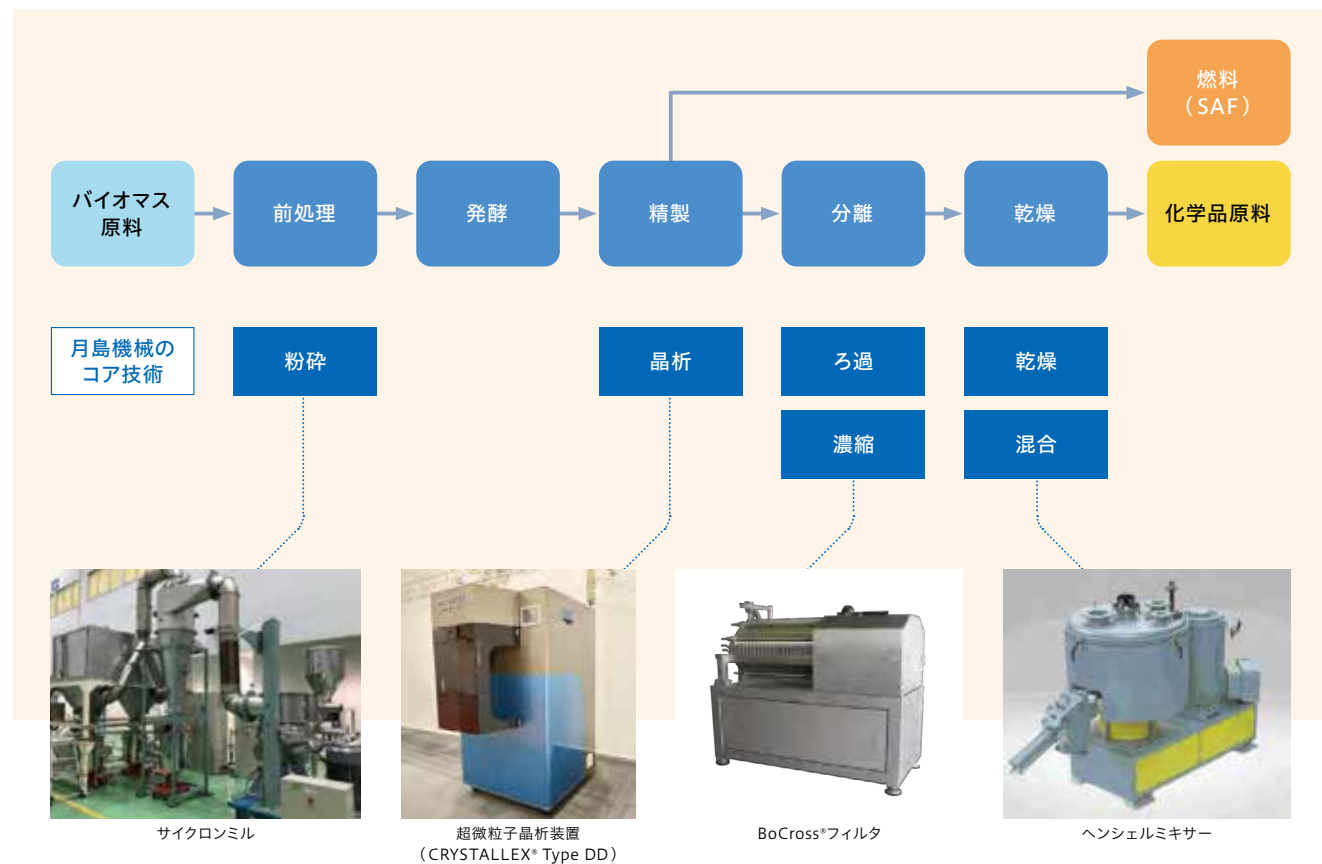
特にネットゼロへの対応では、CCUS^{*1} 関連設備や排ガス処理技術に加え、SAF^{*2}向けエタノール製造に関連するプロセ

スへの対応を通じ、バイオマス転換分野における分離・精製技術の高度化を進めています。これらの分野では、具体的な案件への適用や引き合いも増加しており、温室効果ガス削減領域での事業拡大に向けた取り組みを進めています。

また、資源リサイクル分野では、リチウムイオン電池廃材やブラックマス^{*3}を対象とした希少金属の高効率回収プロセスを展開し、資源の有効活用と循環型社会の実現に貢献しています。さらに、高機能材料や電子材料分野を中心に、国内外で高まる生産プロセス高度化ニーズへの対応を進めています。

今後も、事業環境の変化をさらなる成長機会と捉え、サプライチェーンの強靱化や資源・エネルギー課題への対応に取り組むとともに、バイオマス由来の原料製造やレアメタル回収といった領域での事業展開を加速し、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

■ バイオマス転換プロセスにおける月島機械(株)のコア技術



*1 CCUS:CCS「二酸化炭素(CO₂)回収・貯留」(Carbon dioxide Capture and Storage)とCCU「CO₂回収・利用」(Carbon dioxide Capture and Utilization)の2つの言葉を合わせたもの。排出されるCO₂を回収して地中に貯留したり、直接もしくは燃料やプラスチックなどに変換して(カーボンリサイクル)利用する技術の総称。

*2 SAF:「持続可能な航空燃料」(Sustainable aviation fuel)。廃食油、微細藻類、木くず、サトウキビ、古紙などを主な原料として製造され、化石燃料由来のジェット燃料とくらべ、CO₂削減効果があると考えられている。

*3 ブラックマス:使用済みリチウムイオン電池の処理工程で得られる黒色の粉末状の中間素材。リチウム、コバルト、ニッケル、マンガンといったレアメタルや炭素(グラファイト)、金属などを含む。

ヘルスケア分野における高速攪拌機の拡販強化

プライミクス(株)

プライミクス(株)は、高速攪拌機のパイオニアとして、化粧品、医薬品、電子・電池材料、食品、化学品など、幅広い分野の製造工程に不可欠な流体の乳化、分散、混練、微粒化を行う機器を研究開発向けの小型機から生産設備向けの大型機まで幅広く提供しています。

現在、化粧品、医薬品、電子・電池材料分野を中心に受注は好調に推移しており、今後も成長が期待されるライフサイエンス分野において、拡販強化に取り組んでいます。近年、医薬品業界では後発医薬品(ジェネリック医薬品)の製造設備の導入が進んでおり、品質向上や生産効率の改善を目的として、高速攪拌技術を活用した乳化・分散・混合技術へのニーズが高まっています。また、化粧品業界では、品質安定化や使用感向上を目的とした増粘剤の溶解工程において、高粘度状態でも粉体の溶け残り(ダマ)の発生を抑える高い分散性能が求められます。プライミクス(株)のバッチ式高速攪拌機「テレコルタR」は、こうしたニーズに応え、多くの実績を有しています。今後も、運転データの蓄積や製品改良を進めるとともに、他分

野への水平展開を推進していきます。

さらに2025年1月末には、東京支社のテスト機能を当社R&Dセンターへ移設しました。順調に運用されておりグループ内の顧客基盤を活用した営業連携や共同での技術検証など、グループでのシナジー創出が進んでいます。



テレコルタR4000



テレコルタR攪拌部(単体)

資源リサイクル技術

月島環境エンジニアリング(株)

月島環境エンジニアリング(株)は、固形廃棄物や廃液・廃ガス処理の分野において、焼却技術を中心とする業界トップクラスの技術と豊富な実績を有しています。環境基準を遵守した適正処理に加え、廃棄物から熱エネルギーや有価物を回収し資源として有効活用する技術を展開しており、顧客の多様なニーズに応じた最適なソリューションを提供しています。

特に、廃棄物に含まれる有価物の回収・高付加価値化や、酸の回収・再利用などを通じて、資源循環の推進とサーキュラーエコノミーの実現に貢献しています。

アンモニア回収

半導体工場などから排出されるアンモニア含有廃水から、独自の蒸留技術によりアンモニアを分離し、アンモニア水や肥料原料となる硫酸アンモニウムとして回収するほか、触媒分解による無害化にも対応しています。

P52

レアメタル回収

医療廃棄物やガラスくずなど、リサイクルが困難な廃棄物を高効率かつ安全に処理できる熔融キルンを展開しています。近年は、レアメタルを含む電子廃棄物の再資源化にも活用されています。

P42

廃酸からの酸回収

電子部品、鉄鋼、化学会社向けに酸回収装置を展開しています。塩酸、硫酸、フッ酸などの酸は生産工程で繰り返し使用されますが、不純物の蓄積により廃酸として処分する場合があります。これら廃酸から濃縮、晶析、透析などにより再利用可能な酸を回収し生産ラインに戻すことで、資源の有効利用と廃棄物の削減に貢献しています。

有機塩素系廃棄物からの塩酸回収

塩化ビニルモノマーや廃プラスチックなどの塩素を含む廃棄物を燃焼処理し、排ガスから塩酸を回収して工業用原料として再利用するものです。1960年代から展開しており、現在では国内外で100基以上の実績があります。



塩酸回収設備

事業を通じた社会貢献

気候変動や自然災害への対応、資源循環の推進、社会インフラの維持など、社会課題は多様化・複雑化しています。当社グループは、水環境事業と産業事業を通じて、地域社会の安全・安心の確保や限りある資源の有効活用に取り

組んでいます。長年培ってきた技術力と現場力を活かし、社会価値と経済価値の両立を図りながら、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に貢献していきます。



水環境事業

上下水道における資源循環の貢献

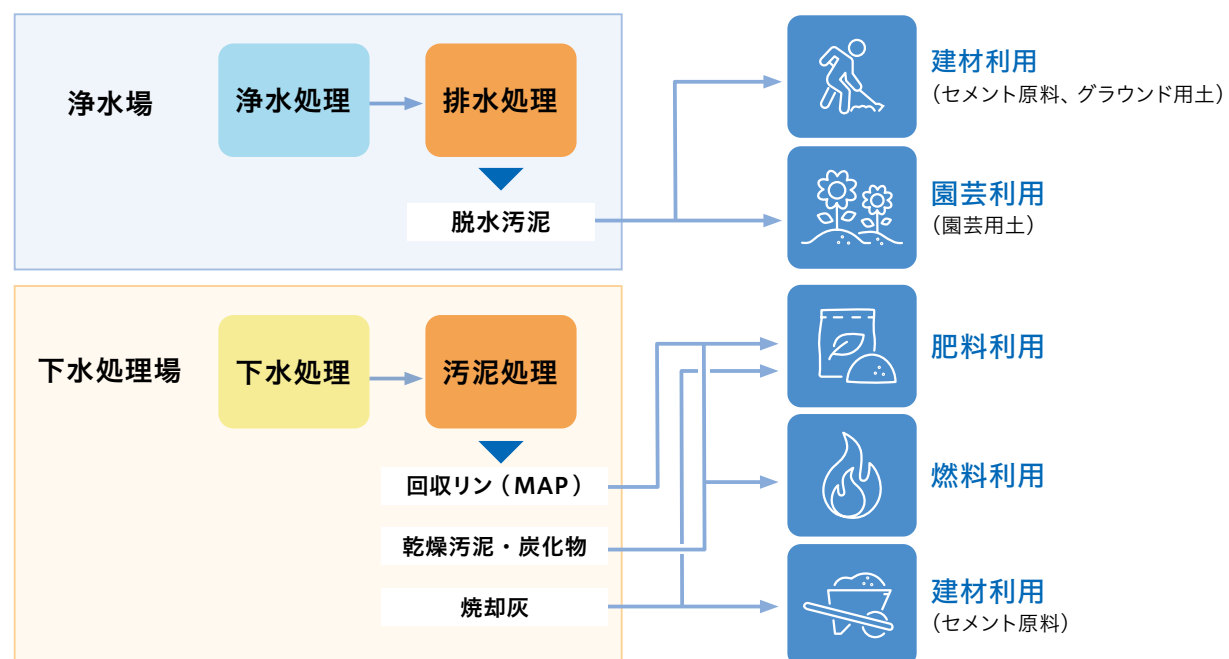
浄水場や下水処理場から発生する汚泥は、資源セキュリティや資源循環の観点から、価値を最大限に活用すべき重要な資源です。当社グループは、汚泥の有効活用を通じて循環型社会の実現に向けた取り組みを加速させています。

浄水場の排水処理で発生する脱水汚泥は、セメント原料やグラウンド用土などの建材利用、または園芸用土として活用されています。また、下水処理場においては、肥料原料となるリンを回収する取り組みを進めるほか、汚泥を乾燥あるいは炭化処理して得られる乾燥汚泥や炭化物を肥料や燃料として有効利用する取り組みを推進しています。

また、汚泥の焼却処理で得られる焼却灰は、リン鉱石と同程度のリンが含まれていますが、その多くはセメント原料

として利用や埋立処分されており、肥料原料としてのポテンシャルを十分に活かしきれていない状況にあります。このため、月島JFEアクアソリューション(株)(焼却灰供給)、日之出化学工業(株)(肥料製造)、全国農業協同組合連合会(肥料利用)の3者が連携し、下水汚泥焼却灰を活用した肥料利用拡大に取り組んでおり、農林水産省が実施する「国内肥料資源利用拡大対策事業(国内肥料資源活用総合支援事業)」において、2026年度事業として採択されました。

今後も、汚泥資源の有効活用を推進するとともに、限りある資源を地域内で循環利用する地産地消型の資源循環の実現を通じて、持続可能な社会作りに貢献していきます。



災害時の安全・安心を支える水インフラソリューション

国民生活や地域社会を支える社会インフラの強靱化が重要な社会課題となっています。水インフラを担う企業として、災害時においても安定したサービスを継続し、地域社会の安全・安心を支えることが重要な使命であると考えています。

月島ジェイテクノメンテサービス(株)では、事業継続計画(BCP)を策定し、定期的な訓練の実施や本社および被災地周辺の事業所が連携し、被災現場へ迅速に人材を派遣できる体制を整備しています。また、緊急時に備えて食料や燃料、仮設ポンプなどの資機材を備蓄するとともに、複数の自治体と災害協定を締結し、災害発生後の早期復旧や市民生活の再建に貢献しています。

月島ジェイアクアサービス機器(株)では、災害時の避難所などで生活用水を供給する非常用コンパクト浄水装置「みずキューブ®」を提供しています。災害発生時には手洗いやトイレ、清掃などに必要な生活用水の確保も重要となります。「みずキューブ®」は河川やプールなどの身近な水源を活用して生活用水を製造することができ、衛生環境の維持や感染症対策など、避難生活における安全・安心の確保に貢献します。



非常用コンパクト浄水装置「みずキューブ®」



産業事業

廃棄物からのレアメタル回収

近年、「都市鉱山」と呼ばれる電子廃棄物(廃基板や廃家電など)からレアメタルや貴金属を回収し、再資源化するニーズが高まっています。都市鉱山の活用は、資源の安定確保や環境負荷の低減に加え、資源の海外依存リスクの低減にもつながることから、その重要性が高まっています。

月島環境エンジニアリング(株)は、多種多様な廃棄物の適正処理に加え、廃棄物に含まれる有価物を回収・資源化する技術を有しています。特に、長年にわたり培ってきた燃焼・熱処理技術を強みとして、処理対象物の特性に応じた複数の独自技術を展開しています。これらの技術の中核となる溶融キルンは、都市鉱山に含まれるレアメタルや貴金属を効率的に回収するとともに、資源として再利用可能な形にすることで資源循環に貢献しています。

今後も、長年にわたり蓄積してきた有価金属回収の知見と実績を活かし、資源循環の高度化を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



溶融キルン

海外展開の状況

当社グループは、1905年の創業以来、海外にも目を向け、1908年には台湾の製糖工場建設に携わるなど、早くから東南アジアへ進出してきました。1986年にシンガポールに営業拠点を設立して以降、東南アジアを中心にヨーロッパなどへも事業を展開し、グローバルに設備を納入しています。

海外事業は今後の成長を支える重要な取り組みの一つであり、2025年4月には月島ホールディングス(株)に国際企画室を設置しました。今後も国内外の顧客課題解決を通じて培った技術・ノウハウを活かし、グローバルに事業を展開していきます。



海外展開の拡大に向けた成長戦略

当社グループは、海外事業を持続的な成長分野へ発展させるため、従来のEPC中心の事業モデルに加え、ろ過・攪拌・粉砕などの単位操作機器を軸とした事業の拡大を進めています。2026年7月に開設したASEAN R&D Centerは、ASEAN地域における顧客接点の拡大とグループ技術の展開を担う拠点として活用していきます。

今後は、他の海外拠点とも連携し、ASEAN各国の市場や顧客ニーズを的確に捉えながら、日系企業のみならずASEAN域内の現地企業との関係強化を図っていきます。また、グループ各社が保有する単位操作技術や製品群の強みを活かすことで、技術開発、機器販売、EPC、アフターセールスを組み合わせた収益基盤の構築を進めます。さらに、現地ニーズを起点とした技術提案やプロセス開発を通じて新たな事業機会を創出し、ASEANを海外事業の重要拠点として持続的な成長の実現を目指していきます。

TOPICS

海外でのトピックス

～タイに新たに研究開発拠点（ASEAN R&D Center）を開設～

TSKエンジニアリング タイランドは、当社グループ初となる海外開発拠点「月島ホールディングス ASEAN R&D Center」をタイに開設しました。ろ過、攪拌、粉砕などの単位操作機器を活用した技術検証やプロセス開発を支援するとともに、現地ニーズの把握や顧客との共創を通じた事業開発を進めていきます。



ラボルーム

～ベトナム国ハノイ市エンサ下水道整備事業エンサ下水処理場の完工～

ベトナム国では、急激な経済成長に伴い、下水処理施設の整備が急務となるなか、窒素やリンを効率的に除去する高度処理プロセスを兼ね備えた水処理施設（処理水量270,000m³/日、対象人口：約100万人相当）を建設し、完工しました。



処理場全景 JFEエンジニアリング提供

サステナビリティ推進体制



Environment



Social



Governance

基本的な考え方

当社グループは、「環境技術で世界に貢献し未来を創る」というパーパスのもと、サステナビリティを経営戦略の中核に位置付け、事業活動を通じて様々な環境・社会課題の解決と企業価値の向上の両立に取り組んでいます。ステークホルダーの皆様とともに、事業の持続的な成長と社会価値の創出を目指すと同時に、特に深

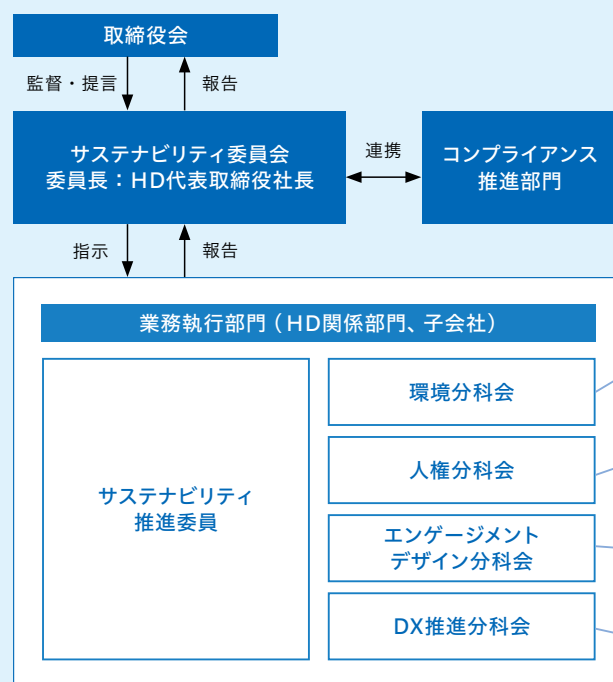
刻化している社会課題である環境課題への対応を推進しています。

また、2030年に向けた長期ビジョンの実現のため、特定した5つのマテリアリティごとにKPIを設定し、重点施策の着実な実行と進捗管理を行うことで、サステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、当社の代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、取締役会による監督のもと、グループ全体でサステナビリティに関する重要課題への対応を推進しています。各施策の検討・実行は関係部門およびグループ会社が担う一方、グループ横断で対応すべき重要課題については、サステナビリティ委員会の下部組織として環境分科会、人権分科会、エンゲージメントデザイン分科会およびDX推進分科会を設置しています。

■ サステナビリティ推進体制



■ 26.3期の主な活動実績

サステナビリティ委員会	
会議	主な報告・審議・決議事項
2025年9月3日	26.3 期 分科会活動状況（中間報告）
2026年2月13日	26.3 期 分科会活動状況（年度報告） 27.3 期 分科会活動計画（報告）

業務執行部門（HD関係部門、子会社）	
● 温室効果ガス削減への取り組み（八千代事業所太陽光発電設備の設置・稼働） ● Scope1,2算出（GHGプロトコル準拠に変更）、Scope3の算出	
● 人権デュー・ディリジェンスへの対応（サプライヤーアンケートの実施） ● 人権ハンドブックに基づいた社内教育の実施	
● エンゲージメント調査に基づく経営施策の継続的実行 ● ダイバーシティ&インクルージョンやキャリアアップ研修の実施 ● 事業継続計画（BCP）訓練の実施 ● くるみん認定の取得	
● 基幹・人事システム刷新プロジェクトの推進	



環 境

Environment

環境マネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、気候変動問題をはじめとした環境問題への対応は重要であると位置付け、環境管理活動の指針として環境方針を定めています。主要拠点ではISO14001を取得しており、その要求事項に基づく環境マネジメント体制を構築しています。

また、環境活動に関する活動は定期的に報告・モニタリングし、環境マネジメントの実効性の向上に努めています。

環境方針、ISO認証登録については、以下のリンクを参照ください。

環境方針・認証登録状況のリンク

[LINK](https://www.tsk-g.co.jp/esg/environment_top/environment/) https://www.tsk-g.co.jp/esg/environment_top/environment/

環境負荷の低減

廃棄物削減への取り組み

企業活動に伴う廃棄物の削減を推進しており、晴海本社ビルにおける廃棄物排出量を、前年比10%削減しました。また、建設工事（月島JFEアクアソリューション㈱）における廃棄物リサイクル率は93%となりました。☞P81

水資源に対する考え方と取り組み

気候変動や人口増加に伴う水資源制約を重要な環境課題の一つと認識し、水資源の有効利用に取り組んでいます。

その一環として、晴海本社ビルでは屋上で雨水を収集・貯留し、トイレ洗浄水として再利用しています。26.3期における水使用量のうち、20%が雨水の利用によるものであり、水使用量の削減に貢献しています。☞P81

再生可能エネルギーの活用

晴海本社ビルでは、バイオガス発電由来の電力調達および

太陽光発電の導入により、使用電力の100%を再生可能エネルギーで賄っています。

また、R&Dセンターなど他拠点においても太陽光発電設備の導入を進めるなど、再生可能エネルギーの活用拡大に取り組んでいます。☞P81

化学物質の適正管理

当社グループの主要工場である月島機械㈱室蘭工場では、洗浄工程において、揮発性有機化合物（VOC）の一種であるトルエンを限定的に使用しています。排出量は下表のとおりです。今後も、環境負荷の低減に向けて化学物質の適正管理を継続していきます。

	24.3期	25.3期	26.3期
取扱量（t/年）	0.5	0.5	0.8
排出量（t/年）	0.5	0.5	0.8

環境への取り組み

当社グループにおける取り組み

ISO14001認証対象部門の従業員を対象に、毎年eラーニング教育を実施しています。環境マネジメントシステムに関する知識や理解の向上を図るとともに、環境意識の啓発を通じて、環境管理活動の実効性向上に努めています。

地域社会における取り組み

環境教育活動

当社グループは、次世代を担う人材の育成を目的として、環境問題への理解と関心を深めるための教育活動に取り組んでいます。小学校を対象とした出前授業にくわえ、大学生向けに下水処理や汚泥の有効利用に関する講義・演習を行っています。



水インフラの役割を説明



ごみの投入体験



森林再生活動



地域の清掃活動



気候変動対応

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同を表明し、気候変動がもたらすリスクと機会が経営に与える影響を評価しています。その上で、リスクの低減と事業機会の創出に取り組むことで、事業活動を通じた気候変動への貢献と情報開示の高度化にも継続的に取り組んでいきます。

TCFD提言に基づく情報開示のリンク

[LINK https://www.tsk-g.co.jp/esg/environment_top/tcfd/](https://www.tsk-g.co.jp/esg/environment_top/tcfd/)

ガバナンス

気候変動に伴うリスクと機会への対応については、取締役会による監督体制のもと、グループ全体で取り組みを進めています。サステナビリティ委員会の下部組織として環境分科会を設置し、気候変動対応に関する施策の検討や実施状況の管理を行う体制を整備しています。 **→P45**

		主なリスク	主な機会
移行リスク		- カーボンプライシングによるコスト増加 - 規制対応のための技術開発コスト増加 - 脱プラスチック化の進展による化学分野向けの需要減少	- 再生可能エネルギー、創エネルギー需要の高まりによる売上増加(下水汚泥のエネルギー利用、リチウムイオン二次電池製造装置) - AI、ICTを活用した設備の省人化、自動化による業務効率改善
	急性	自然災害による工期遅延、事業運営中の施設(PFI、DBO事業)の被災	- 廃棄物、廃ガスの有効活用 - 下水処理場をエネルギー拠点としたバイオマス発電事業のビジネス機会の拡大
	慢性	平均気温の上昇などによる生産性低下、工期遅延	上下水道インフラ強化による売上増加

リスク管理

気候変動関連リスクについては、環境分科会において当社グループ全体の対応策の実施状況や進捗を確認しています。環境分科会では、年1回以上の頻度で気候関連リスク・機会の見直しを行い、影響度の評価や対応方針の検討を継続しています。その内容はサステナビリティ委員会で審議した上で取締役会へ報告しています。サステナビリティ委員会で承認された気候変動関連リスクは、コンプライアンス推進部門とも共有されます。コンプライアンス推進部門で抽出された全社レベルのリスクと気候変動関連リスクを統合し、重要リスクの識別・評価を行い、その結果を取締役会へ報告しています。

戦略

気候変動が与えるインパクトを把握するため、1.5℃～2℃以下シナリオ(IPCCによるシナリオRCP2.6、IEAによるNZE2050)、4℃シナリオ(IPCCによるRCP8.5)を参照して重要リスクと機会の特定を行いました。時間軸は、短期(現在～2030年)と長期(～2050年)で分類しました。特定したリスク・機会への対応策は、中期経営計画と連動させ、当社グループの事業レジリエンスをさらに向上させることを目指します。

指標と目標

温室効果ガス排出量の削減に向け、まずScope1,2を対象として管理を行っており、26.3期にはScope3排出量の算定を実施しました。

当社グループは、2050年度の温室効果ガス排出量ネットゼロ(Scope1,2)の達成を目標として掲げており、省エネルギー化や再生可能エネルギーの活用などの取り組みを推進しています。具体的な削減目標、ロードマップおよび算定した排出量については次ページに記載しています。

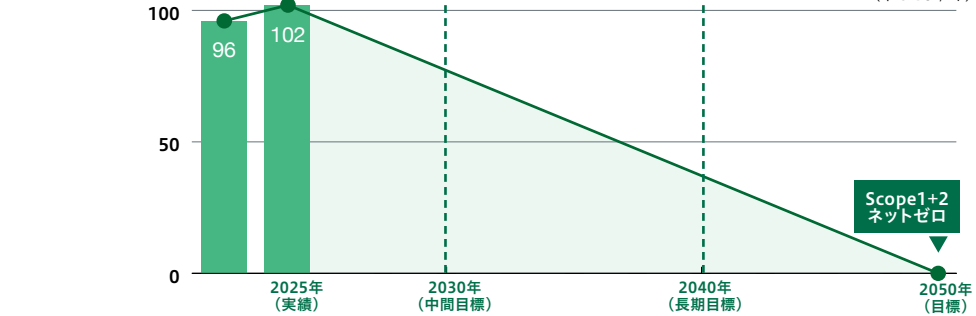
Scope1,2 ゼロロードマップ、排出量

廃棄物焼却事業を営むサンエコサーマル㈱では、廃棄物焼却に伴い温室効果ガスを排出することから、同社の排出量は当社グループのScope1,2排出量の97%超を占めており、温室効果ガス削減に向けた重点的な取り組み対象となっています。排出量は焼却量や廃棄物の性状によって変動するため、運転効率の改善や熱回収効率の向上に取り組んでいます。

26.3期には、廃棄物処理量当たりのエネルギー消費原単位を前年比約20%削減しました。今後も処理効率の向上を進めるとともに、低炭素燃料への転換や資源循環技術の活用も視野に入れながら、温室効果ガス排出量のさらなる削減を目指していきます。

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

■ ゼロロードマップ



■ 主要施策

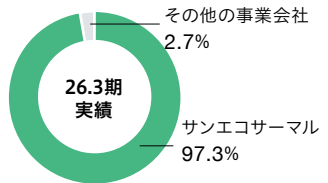
※点線：検討中・未実施

グループ全体の削減取り組み	太陽光発電設備の設置	
	再生可能エネルギー電力調達	非化石証書の購入
		環境価値の購入(クレジット等)
サンエコサーマル㈱の削減取り組み	焼却炉の運転効率の改善	
	熱回収効率の向上	
	補助燃料使用量の削減	低炭素燃料への転換

■ Scope1,2排出量 (千t-CO₂/年)

	25.3期	26.3期
Scope1	93	99
Scope2	3	2
Scope1+2	96	102

■ サンエコサーマルの割合



算出対象

月島JFEアクアソリューション㈱、
月島機械㈱、
月島環境エンジニアリング㈱、
三進工業㈱、
サンエコサーマル㈱、
プライミクス㈱

※Scope1,2において、25.3期分よりGHGプロトコルに準拠した算定に変更を行い、過年度の排出量を再計算しています。

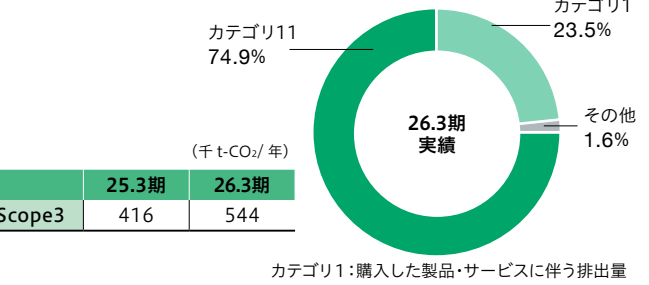
Scope3 排出量

事業を通じた社会に対する削減貢献

当社グループのScope3排出量は、主として販売・納入した製品の使用段階における温室効果ガス排出量(カテゴリ11)で構成されています。Scope3排出量は、当年度に完工した案件を対象として、想定使用期間全体にわたる温室効果ガス排出量を算定しているため、完工時期や案件規模の影響を受け、大きく変動する特性があります。

事業を通じた温室効果ガス削減への貢献

当社グループは、再生可能エネルギーの創出や資源循環・エネルギー回収を通じて、顧客および社会全体の温室効果ガス排出量削減に貢献しています。これらの取り組みによる削減効果は、Scope1,2,3とは別に、当社グループの製品・事業が顧客や社会の温室効果ガス排出量削減に貢献した量を示す「回避



排出量(Avoided Emissions)」として開示しています。

26.3期の実績は下記のとおりです。なお、回避排出量は、当年度に稼働した設備による温室効果ガス削減効果を対象に算定しています。一方、Scope3排出量は、販売・納入した製品について想定使用期間全体の排出量を完工年度に算定するものであり、両者は算定対象および算定方法が異なります。

① 再生可能エネルギー創出

バイオガス発電事業
3.9万t-CO₂/年

下水汚泥から発生する消化ガスをエネルギーとして有効利用することで、再生可能エネルギーの創出と温室効果ガス排出量の削減に貢献 **→P35**

② 資源循環・エネルギー回収

下水汚泥燃料化事業 **5.7万t-CO₂/年**

下水汚泥を固形燃料として資源化し、石炭代替燃料として有効利用することで、資源循環の推進と温室効果ガス排出量の削減に貢献 **→P35**

サーマル発電 **0.6万t-CO₂/年**

サンエコサーマル㈱では、廃棄物焼却時に発生する熱を回収し、発電を行っています。発電した電力は自社で利用するとともに、余剰分を電力会社へ供給しており、廃熱の有効活用を通じて化石燃料由来電力の使用を抑制し、自社および地域社会における温室効果ガス排出量の削減に貢献



社会 Social

研究開発

基本的な考え方

当社グループは、創業以来、産業事業で培ってきた晶析、ろ過、乾燥、焼却などのコア技術の水環境事業へ展開するとともに、M&Aや事業統合を通じて事業領域を拡大してきました。社会やお客様のニーズに応じて単位操作技術やプロセスの開発・改良を重ねることで競争力を高め、その技術基盤が当社グループの持続的な成長を支えています。

当社グループでは、開発を価値創造の起点と位置付けており、その中核となるR&Dセンターをグループ各社が連携しながら活用しています。また、大学との共同研究や技術開発などのオープンイノベーションを推進し、新技術の創出に取り組んでいます。

オープンイノベーションへのリンク

[LINK](https://www.tsk-g.co.jp/tech/research/openinnovation/) <https://www.tsk-g.co.jp/tech/research/openinnovation/>

基本戦略

当社グループを取り巻く事業環境は、気候変動への対応を背景にネットゼロの実現に向けた取り組みが加速するとともに、資源循環や省人化・効率化へのニーズが高まっています。このような状況のもと、当社グループは中期経営計画の基本方針である「事業領域の拡充とグループ収益力の強化」に基づき、温室効果ガス削減に貢献する環境ビジネスや付加価値の高い領域を重点領域と位置付け、経営資源を投入していきます。

特に温室効果ガス削減への貢献については、重点施策に対

応するKPIとして、グループ全体の開発費に占める温室効果ガス削減に貢献する研究開発費を30%以上としています。また、少子高齢化、技術者不足といった社会課題への対応として、ドローンやAIカメラを活用した設備点検の省人化や、プラント・設備の運転最適化などのDXを推進しています。

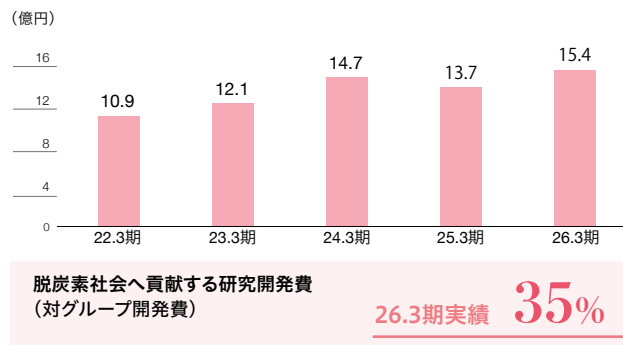
2026年7月には、海外初の研究開発拠点をタイに設けました。**P44** ASEAN地域の様々な顧客に対し、生産プロセス開発および高度化を支援していきます。

成長戦略と研究開発テーマ

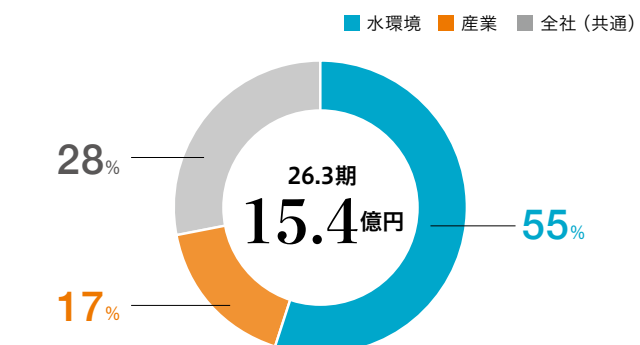
	水環境事業	産業事業
成長戦略のキーワード	- 温室効果ガス削減 - 循環型社会への貢献 - 国土強靱化 - PPP（官民連携）対応	- 微粒子対応 - 半導体 - 温室効果ガス削減 - 資源リサイクル - ヘルスケア
主な研究開発テーマ	- 下水汚泥の利活用技術（焼却など） - 下水からのリン回収技術 - 脱炭素型水処理技術 - 水インフラの運転最適化、AIを活用した自動化および点検・監視の効率化など	- 高機能材料向け微粒子製造に関する技術（晶析、ろ過、乾燥、攪拌など） - 焼却炉改良 - アンモニア燃料利用、回収技術 - 粉碎、分散、乳化機に関する技術

研究開発費（連結）

研究開発費の推移



研究開発費内訳



当社グループの強み

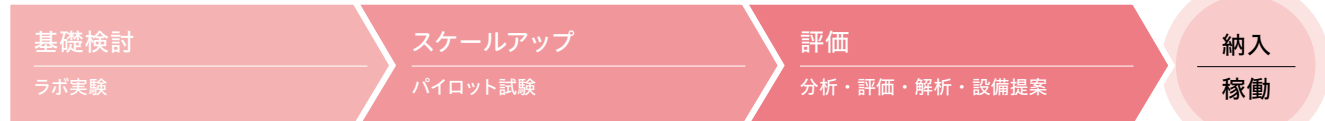
研究開発における当社グループの強み

● 充実したテスト環境
(立ち合いテスト 257 件 / 年)

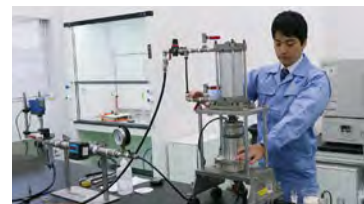
● 迅速な分析体制
(分析件数 約 1,200 件 / 年)

● 豊富な解析・評価ツール

開発から実用化までの流れ



ラボ実験で基礎データを採取します。基本性能を評価し、適用性を把握します。R&Dセンターでは、晶析、ろ過、乾燥など、コア技術別に実験室を設け、それぞれラボ用の実験機を配置しています。



ラボ実験（ろ過）

ラボ実験で得られたデータを元に、常設された各種パイロット試験機でスケールアップデータを取得します。お客様の立ち会いのもと、成果を確認しながら実験を進めることもあります。



パイロット試験装置（乾燥）

得られたサンプルは、速やかに分析室で分析を行い、運転データと併せて評価を行います。構造解析やシミュレーションなどの解析ツールも活用しながら、最適な設備を提案します。



分析

知的財産

当社グループは、中期経営計画に基づく事業戦略および研究開発の方向性を踏まえ、研究開発成果の事業化と競争力優位性の確保に向け、知的財産権の取得、管理および活用を推進しています。

また、当社グループの知的財産権を適切に保護するとともに、他社の知的財産権を尊重し、関連法令を遵守した適正な事業活動を推進しています。

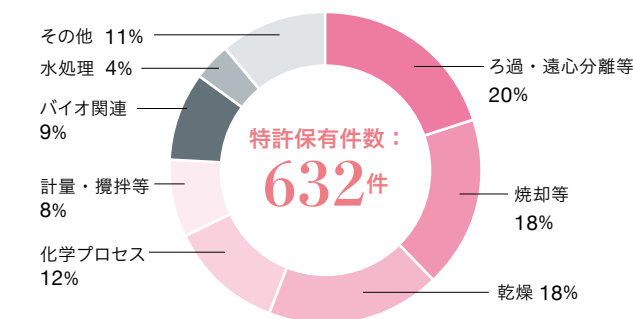
特許保有件数および出願状況

当社グループでは、研究開発成果の特許化を推進し、保有特許の選択と集中を進めることで、重点領域を意識した特許ポートフォリオの構築に取り組んでいます。26.3期末の特許保有件数は、権利満了に伴う特許の消滅等により、前年度末を下回りました。

26.3期の主な取り組み

テーマ	取り組み事項
グループ全体にわたる発明創出体制の強化	● 全社向け知財啓蒙活動、発明者育成研修の実施
研究開発・事業活動における知的財産、および知財情報の活用	● 特許公報、企業情報に基づく技術動向分析（グループ横断の技術戦略会議での活用） ● 保有特許のライセンス実施 ● 保有特許のグループ横断的な情報共有

カテゴリ別特許保有構成



なお、26.3期における重点領域関連の特許出願は、グループ全体の特許出願件数の約半数を占めています。今後も重点領域を意識した特許ポートフォリオの構築を推進していきます。



研究開発事例（水環境事業）

下水からのリン回収技術（循環型社会への貢献）

リンは農作物の生育に不可欠な栄養素ですが、日本はそのほぼ全量を輸入に依存しており、安定確保が課題となっています。近年は地政学的リスクの高まりなどを背景に肥料価格が高騰しており、リンを多く含む下水からリンを回収し、肥料原料として有効利用する取り組みへの期待が高まっています。

当社グループは、国土交通省の下水道革新的技術実証事業（B-DASHプロジェクト）の採択を受け、横浜市および福岡市

において、JAグループと連携しながら、下水からリンを効率的に回収し有効利用する実証実験に取り組んでいます。

下水から回収したリンを肥料として活用することで、地域における資源循環の仕組みづくりを推進し、肥料供給の安定化や環境負荷低減に貢献します。本取り組みは下水処理の枠を超え、資源の創出と循環を実現する取り組みであり、循環型社会の形成に貢献する新たな価値創造につながるものです。

消化脱水ろ液からのリン回収（横浜市）

実証技術のポイント

- 脱水ろ液からリンをリン酸マグネシウムアンモニウム（MAP）として効率的に回収
- 省エネルギー
 - ・ MAPの分離に動力を必要とする液体サイクロンではなく無動力の傾斜板に対応
 - ・ 既設の消化ガス発電機の廃熱を活用してMAPを乾燥
- 省人化
 - ・ MAP生成に必要なマグネシウムの添加は、リン自動分析計による自動制御
 - ・ 界面計を活用したMAPの自動引き抜き



実証設備

余剰汚泥の単独消化によるリン回収（福岡市）

実証技術のポイント

- リン濃度の高い余剰汚泥からリンを溶出させ、MAPとして回収
- 省スペース、低コスト
 - ・ 余剰汚泥のみを対象とすることで、処理対象量を従来比で約半減
 - ・ 設備規模の小型化により、建設費と維持管理費を低減
- 日本最大規模となる年間300トンのリン回収を実現



実証設備（リアクタ）

AI画像解析・センシング技術を融合した次世代の点検ソリューションの開発

当社グループは、これまでロボットやセンサー技術を活用した水インフラの点検・維持管理の高度化に取り組んできました。一方で、現場点検では依然として目視や音、臭いなど人の五感に依存する部分が多く、それらをデジタル化し、統合的にデータを取得・解析する技術の確立が課題となっていました。

月島JFEアクアソリューション㈱は、AIを活用した設備点検技術を有するLiLz㈱と、水インフラの点検業務の自動化を目的とした「五感IoTカメラと四足歩行ロボットを連携させた点検ソリューション」の共同開発に向け、資本・技術提携を実施しま

した。

本開発では、視覚・聴覚・嗅覚など人の五感に相当する複数のセンサーを統合し、四足歩行ロボットに搭載することで、設備の状態をより包括的かつ定量的に把握することを目指しています。こうした五感相当のセンサーを一体化したロボットを上下水道インフラ設備に適用するのは世界初[※]であり、点検品質の平準化・高度化に加え、技術継承や省人化を通じた水インフラの持続的な維持管理に貢献することが期待されています。

※当社調べ

担当者の声



月島JFEアクアソリューション㈱
技術企画センターDX推進室
山崎 健太

人が現場で見て、聞いて、感じ取ってきた経験やノウハウを、ロボットとAIでどこまで再現し、発展させられるか。これは私たちにとって大きな挑戦です。LiLz㈱と力を合わせながら、点検品質の向上と省人化の両立を目指し、持続可能な水インフラの維持管理に貢献していきたいと考えています。



ソリューションの実現イメージ

研究開発事例（産業事業）

高機能材料の製造を支える微粒子化技術

自動車の電動化やAI関連市場の拡大を背景に、半導体材料や電池材料分野では高性能化が進むとともに、医薬品、食品、化粧品分野においても高品質・高機能化へのニーズが高まっています。それに伴い、原料となる粉体には微粒子化や高純度化、粒子形状・粒度分布の精密な制御が求められており、製造プロセスにおいても高度な微粒子製造技術の開発が求められています。

月島機械㈱は、創業以来、晶析、ろ過、乾燥をはじめとする単位操作技術を中核として、多様な産業分野へ機器・プラントを提供してきました。長年にわたり蓄積した製造プロセスに関する知見を活かし、微粒子分野において、粒子径や粒度分布、結晶形状を制御する晶析技術に加え、ろ過・乾燥・粉碎技術を組み合わせた高効率な製造プロセスの開発を進めています。

また、各単位操作の最適化だけでなく、それらを組み合わせた一貫プロセスの設計により、品質向上と生産性向上の両立を実現しています。さらに、ラボ試験から実証試験、商業プラント

担当者の声



月島機械㈱
プロセス装置技術部
津崎 裕也

月島機械が創設以来培ってきたコア技術「晶析」を、時代のニーズに応える革新技術として次代へ継承する「CRYSTALLEX® Type DD」を開発しました。電池・電子材料をはじめとする先端材料分野における微粒子の粒子径・形状の均一化や凝集抑制などの課題を、超高剪断力を活用した新たな晶析技術で解決し、先端材料市場への展開を進めていきます。



アンモニア回収・資源化を支える技術開発（資源リサイクル・温室効果ガス削減）

アンモニアは工業原料として幅広い産業で利用されており、その使用過程で発生するアンモニア含有廃水の処理ニーズが高まっています。月島環境エンジニアリング㈱は、廃水中のアンモニアを独自の放散技術により分離し、アンモニア水や肥料原料となる硫酸アンモニウム水溶液として回収するほか、触媒を用いてアンモニアを分解する技術を提供しています。

近年、データセンター需要の拡大やAI関連デバイスの普及を背景に、半導体分野の設備投資が活発化しており、製造工程で発生するアンモニア含有廃水の処理ニーズが国内外で増

加しています。また、火力発電分野でも、温室効果ガス削減に向けてアンモニアを代替燃料として活用する動きが進展しており、アンモニア処理技術の重要性が高まっています。

こうした需要の拡大に対応するために、新たに開発した小型アンモニア含有廃水触媒分解装置を活用し、環境負荷の低減に貢献していきます。



アンモニア含有廃水触媒分解装置
(アンモTech™)

オープンイノベーション（産学連携）

当社グループでは、オープンイノベーションを推進するため、大学との共同研究や技術開発に取り組んでいます。室蘭工業大学とは包括協力協定のもと、モデル予測制御やコンピュータシミュレーションを活用した最適設計など、幅広い分野で共同研究を進めています。また、学生向け奨学金の支給など、人材育成にも取り組んでいます。

このほか、北海道大学が推進する「北大フロンティア基金」に賛同し寄付を行うことで、環境工学を学ぶ学生への支援や研究環境の充実に貢献しています。

今後も産学連携を通じて新たな技術の創出と次世代人材の育成を推進していきます。



人材戦略

基本的な考え方

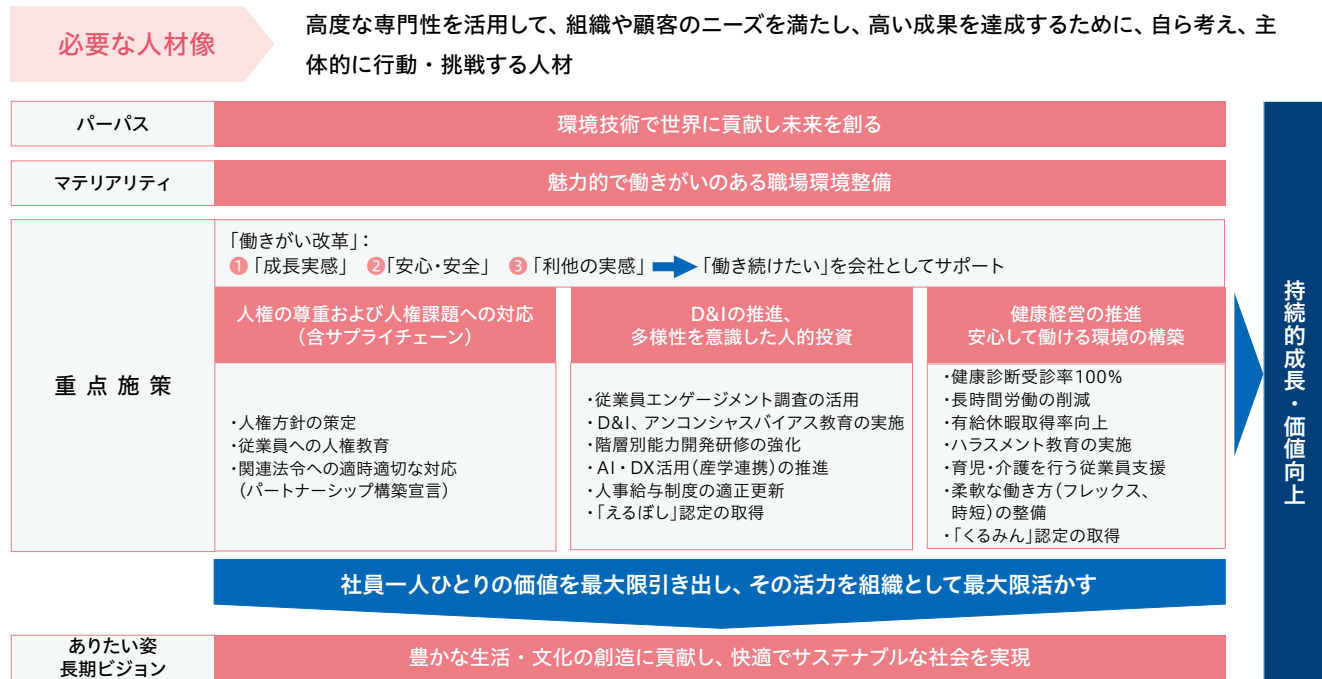
当社グループは、パーパスの実践を支える基盤として、人材を最も重要な経営資本の一つと位置付けています。マテリアリティとして掲げる「魅力的で働きがいのある職場環境整備」の実現に向け、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、成長できる環境の整備を重要な経営課題と位置付けています。

2026年度からは、従来から取り組んできた働き方改革を発展させ、社員が「この会社で働き続けたい」と思える職場の実現を目指す「働きがい改革」を推進しています。また、グループ共通の人材に求める価値観として、誠実さ、主体性、挑戦する姿勢を重視し、事業の持続的成長と企業価値向上を支える人材の育成に取り組んでいます。

人材育成方針

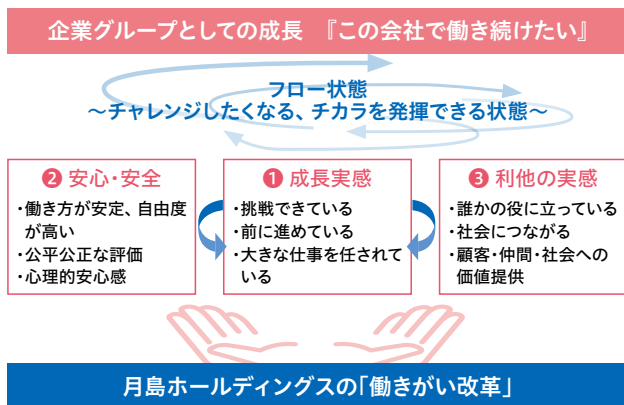
- 当社グループでは、次の方針に基づき、人材の育成および活躍推進に取り組んでいます。
- 多様な人材が個性を発揮して幅広く活躍できる機会を提供します
 - 自ら学び成長するための研修・人材育成プログラムの充実に継続的に取り組みます
 - 積極的に挑戦し成果を出した社員を評価し登用します

人的資本経営の全体像

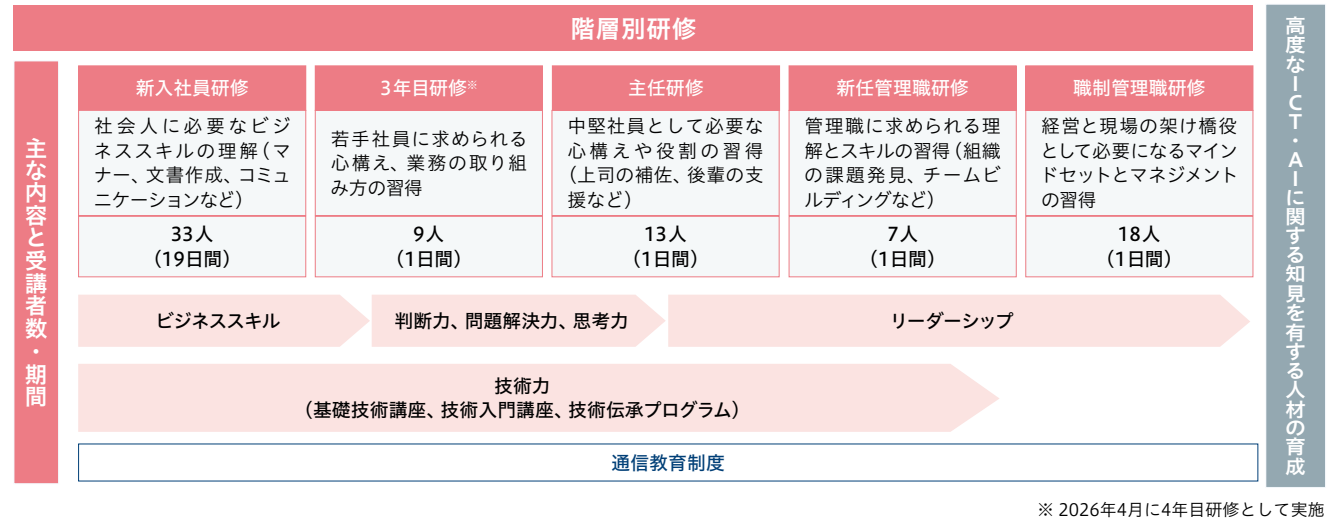


教育研修制度

人材育成の基礎として、各階層に必要なマインドやスキルの習得を目的とした階層別研修を実施しています。またコンプライアンス教育や資格取得の支援など、多様な教育研修を整備しています。さらに、人権教育や、キャリア形成支援に関する研修を通じ、社員の自律的な成長を推進しています。



INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------



高度なICT・AI人材の育成

ICT・AI技術の研究開発を推進するとともに、室蘭工業大学との包括協力協定のもと、モデル予測制御やコンピュータシミュレーションを活用した最適設計など、幅広い分野で共同研究を実施しています。

このような産学連携の取り組みを通じて、社会人ドクター取得支援制度の活用やインターンシップの受け入れを行い、高度な専門知識と実践力を兼ね備えた人材の育成を進めています。

ダイバーシティの推進

当社グループは、機械製造およびエンジニアリング事業を中心とする事業特性上、女性従業員の比率が低い状況にあります。この課題を踏まえ、ダイバーシティ推進に関するKPIを設定し、女性が応募しやすく、長く働き続けることのできる職場環境の整備を進めています。

26.3期は、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョ

	25.3期実績	26.3期実績	27.3期目標
女性管理職比率(当社基準)	5.2%	5.9%	6%以上
男性社員育児休暇取得率	90.0%	100.0%	100%
取締役会の女性比率	8.3%	9.1%	15%以上

従業員のエンゲージメント向上

毎年度実施する「従業員エンゲージメントサーベイ」の結果を多角的に分析し、エンゲージメント向上に向けた各種施策を実行しています。今後は、社員一人ひとりが成長を続け「この会社で働き続けたい」と実感できる組織を目指し、「働きがい

健康経営の取り組み

健康経営の取り組みは、持続的な成長を支える基盤と考え、従業員の健康増進や柔軟な職場環境の整備、ワークライフバランス向上を推進しています。従業員一人ひとりが心身ともにポテンシャルを最大限に発揮し、生き生きと活躍できるよう、会社としてこの取り組みを推進しています。

26.3期は、右記の取り組みを実施しました。

技術の伝承

特定分野において豊富な知見と経験を有するベテランエンジニアから、次世代を担う中堅・若手エンジニアへの計画的な技術伝承を進めています。長年にわたり蓄積してきたる過、焼却やメンテナンスなどの独自の技術・ノウハウを継承するとともに、中堅・若手技術者の技術力や専門性の向上を図ること、技術基盤の強化に取り組んでいます。

ン研修、アンコンシャスバイアス研修、女性社員向けキャリア研修を実施しました。また、「えるぼし」や「くるみん」の認定取得を推進しています。

今後も、働き方やキャリア形成に関する課題の把握と改善に取り組み、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを進めていきます。

改革」を本格的に推進していきます。さらに、サーベイ結果に紐づくKPIの策定と施策のさらなる拡充により、グループ全体でのエンゲージメント向上を加速させ、中長期的な企業価値の向上へとつなげます。

主な取り組み・成果

- 定期健康診断受診率 100%
- ストレスチェック受検率 95.5%
- 定期健康診断、ストレスチェックの結果に基づいた産業医カウンセリング実施
- (継続) 計画有給休暇付与制度を活用した有給休暇取得促進
- (継続) 新規採用者への即時有給休暇付与制度の導入
- (継続) 昼休憩時間の拡充による実労働時間の短縮

社長×従業員座談会



代表取締役社長
社長執行役員

① 川崎 淳

月島ホールディングス(株)
財務部

② 池浦 香織

月島JFEアクアソリューション(株)
下水計画部

④ 木村 葵

月島環境エンジニアリング(株)
コーポレート部

⑥ 番匠 琢磨

月島JFEアクアソリューション(株)
研究開発室

③ 川上 健志

月島機械(株)
プラント設計部

⑤ 立澤 穂

プライミクス(株)
八千代研究室

⑦ 細川 達暉



価値創造ストーリーを支える技術と人の力

～ 当社グループの強みと、「働きがい改革」のこれから～

当社グループが持続的に価値を創造していくためには、
自らの強みをどう磨き、社会やお客様にどのような価値を届けていくかを明確にすることが重要です。
今回の社員座談会では、価値創造ストーリーの核となる技術・事業モデルと、それを支える「人」の働きがいについて、
当社グループ各社の社員と川崎社長が意見を交わしました。

価値創造の源泉は、長年磨いてきた「ものづくり」

川崎 当社グループは、上場会社として株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、投資していただいた資本をもとに価値を生み出していく責任があります。そのためには「当社は何によって価値を提供する会社なのか」を明確に示す必要があり、パーパスや価値創造ストーリーは、その考え方を社内外に伝えるためのものです。

当社グループの価値創造の源泉は、創業以来磨いてきた「ものづくり」、すなわち単位操作技術にあります。製糖向けの機械を出発点とし、固液分離、乾燥、ろ過、焼却、晶析など

の基盤技術を磨きながら、化学分野や水環境分野へと事業領域を拡大してきました。今後もこれらの技術をさらに発展させるとともに、EPC（プラント全体の取りまとめ）やアフターセールスまで含めたバリューチェーン全体で事業を広げていくことが、当社グループの方向性だと考えています。

立澤 当社グループのコアが単位操作技術にあることは、製糖分野で培ってきた技術が電池関連など新しい領域にも広く展開されていることから、私自身も実感しています。技術を起点に顧客へ価値を提案できる点は大きな強みだと思います。

INTRODUCTION

月島ホールディングスの価値創造

中長期の成長戦略

価値創造を支える基盤

データ集

木村 一方で、技術を追求するだけでは、顧客のニーズと必ずしも一致しない場合もあります。水環境事業では、顧客が常に最先端技術を求めているわけではなく、公平性や長期間に

わたり安心して利用できる耐久性を重視する場面が少なくありません。だからこそ、技術的な強みを顧客が本当に求める価値にどう結び付けるかが重要だと感じています。

顧客との長期的な関係が、価値創造を広げる

川崎 製品を納入して終わりではなく、その後の点検、メンテナンス、さらには更新提案まで含めて顧客との接点を広げていくことが、当社グループの価値創造につながります。いわば、産業版の「ゆりかごから墓場まで」を目指すということです。

細川 以前は、プライミクス(株)のメンテナンス部門の規模はそれほど大きくはありませんでしたが、ここ数年は会社として強化を進めています。製品納入後も顧客との関係を継続し、どのような価値を提供していくか、今後ますます重要になると感じています。

川上 月島JFEアクアソリューション(株)は、脱水、乾燥、焼却といった単位操作技術を起点に、メンテナンスや設備更新へと事業領域を拡大してきた経緯があり、現在では売上約半分はサービス・ソリューションなどのストック型ビジネスが占めています。製品納入をきっかけとして、顧客と長期的な関係を築けていることが大きな強みだと感じています。



番匠 月島環境エンジニアリング(株)のメンテナンスは、主に設備納入後の補修工事などですが、その価値をさらに高めるためには、設備計画の初期段階から関与することも重要だと思います。顧客の構想段階からコンサルティングのような形で関わることができれば、受注確度の向上につながるだけでなく、より大きな価値を提供できるのではないのでしょうか。

立澤 当社グループは受注産業であり、引き合いを受けてから見積もりを行うだけでは競争が激しくなり、差別化が難しくなります。近年は、顧客側でもベテラン技術者が減少傾向にあることから、計画段階から一緒に検討してほしいというニーズが高まっています。月島機械(株)では、これまでは営業や計画部門が中心で受注活動をしていましたが、設計部門も早い段階から関与し、顧客と一緒に計画を作り上げる取り組みを進めています。

木村 官民連携事業（PPP）のように、事業開始前の構想段階から関与する案件は、今後さらに拡大していくと思います。早い段階から顧客と対話を重ねることで、当社グループならではの技術やノウハウを活かした提案が可能となり、提供できる価値も一層大きくなると考えています。

挑戦を任せる風土が、働きがいを生む

川崎 価値創造を支える中心となるのは、やはり人です。働きがいの感じ方は人それぞれですが、多くの人に共通する要素を見つけることが、働きがい改革を進めるうえで重要だと思います。私自身、若手時代に大規模な業務改革プロジェクトを任された経験があります。前例のない課題に取り組むことは苦労も多かったですが、自ら考え挑戦する機会を与えてくれたことは仕事の醍醐味であり、大きな働きがいにつながりました。

立澤 私にとつての働きがいは、若手時代に海外案件を任せられ、現地駐在から試運転まで長期間関わった経験と結び付い

ています。苦労も多かったのですが、大きな案件を任せてもらったことが何よりの成長機会でした。案件を完遂したときの達成感や、お客様から「ありがとう」という感謝の言葉をいただいた経験は、その後の仕事に取り組むうえで大きな励みとなっています。

細川 入社4年目ですが、社内にも十分な知見がない開発案件



INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

社長×従業員座談会

を主体的に進める機会をいただきました。文献を調べたり、展示会で情報を収集したりしながら、手探りで検証を進めました。正解が見えないなかで試行錯誤を重ねる経験は大変でしたが、将来の大きな案件につながる可能性のあるテーマを任せてもらえたことが、強いモチベーションになりました。

川上 私は前職を含め開発業務に長く携わってきましたが、図面や報告書、実証試験設備など、自分が取り組んだものが形になったときに働きがいを感じます。設計した設備が期待どおりの性能を発揮したときには大きな達成感があります。また、新たな協力会社を発掘し、一緒に課題解決に取り組むことも働きがいを感じています。

木村 私が働きがいを感じるのは、難しい課題やトラブルを乗り越えたときです。問題が発生した際に、自分の知識や経験を総動員して解決策を考え、それがうまく機能したときには大きな達成感があります。顧客と一緒に課題解決に取り組み、その役に立てたと実感できることも大きな働きがいにつながっています。

番匠 私が担当している管理部門でも、責任ある仕事を任さ

れることは大きな働きがいになります。2024年にグループ企業であった大同ケミカルエンジニアリング(株)を吸収合併しましたが、その際に法務、人事、業務運営、内部統制など幅広い課題に関わりました。グループ内再編であっても、人が関わるからこそその難しさがあり、事業継続とシナジー創出の両方を考える必要がありました。難しいテーマに挑戦する機会があったことは、自身の大きな成長につながったと感じています。

池浦 私も、未知の領域に挑戦しているときに最も仕事に没頭していると感じます。グループ資金管理の見直しや関連する規程の整備では、一から制度設計を任されました。必要な情報を収集し、方針を整理しながら仕組みを構築していく過程は大変でしたが、自ら考えながら形にしていくことに大きな面白さと働きがいを感じました。



対話を通じた評価が、働きがいを支える

川崎 皆さんの話を聞いていると、働きがいを生み出すうえで挑戦する機会が非常に重要だと改めて感じます。そして、その挑戦を通じて新しい価値を生み出したり、自ら成長を実感したりすることに、大きな働きがいがあるように思います。もう一つ共通しているのは、誰かの役に立っているという実感です。一方で、自分なりの達成感や成長実感と、人事評価がどの程度結び付いているかは、働きがいを考えるうえで重要なテーマだと思います。

木村 自分自身は評価してもらえていると感じていますが、周囲には十分に評価されていないと感じる人もいます。自分の取り組みをうまく発信できる人とそうでない人の差もありますし、部門間で評価を調整するなかで、評価の考え方が見えにくくなる部分もあると思います。



立澤 私は評価する立場なので、非常に難しいテーマだと感じています。過去を振り返ると、苦労して取り組んだことを周囲

が見ていてくれたからこそ評価につながった面もあったと思います。だからこそ、評価する側としては部下としっかり向き合い、対話を重ねることを大切にしています。

番匠 評価に対する納得感を得るためには、公平性が欠かせないと思います。個人の好き嫌いではなく、一定の基準や考え方が必要です。特にコーポレート部門では、前年と比べて何を改善したのか、どのような付加価値を生み出したのかを意識することが重要だと感じています。

細川 研究開発部門は、成果や役割が社内に伝わりにくく、組織としての評価が見えにくい部分があると感じています。個人として評価されている実感はありますが、研究開発部門が事業や会社にどのような価値を提供しているのかを、もっと社内に発信していく必要があると思います。

川上 企業である以上、業績評価は重要です。一方で、新事業開拓や事業企画など、成果が見えにくい活動をどう評価するかは難しいテーマです。そのような取り組みが適切に評価されなければ、挑戦する人が減ってしまう可能性もあると思います。

川崎 人が人を評価することは非常に難しく、組織運営における重要な課題の一つです。だからこそ会社として、「どのような

挑戦や行動を評価するのか」という考え方を明確に示していくことが重要です。そして、挑戦する機会を提供することに加え、

その過程や成果について上司と部下がしっかり対話を重ねることが、働きがいを支える土台になるのではないのでしょうか。

AI時代に、人は何を担うのか

川崎 今後の大きな経営課題の一つがAIへの対応です。業務の多くがAIによって効率化される可能性があるなかで、人間とAIの役割分担をどう考えるかが重要になります。だからこそ、人にしかできない仕事は何か、どのような能力を伸ばしていくべきかを見極めながら、リスクリングを進めていく必要があります。

立澤 設計業務では既に自動設計ツールを活用しており、変化のスピードは非常に速いと感じています。一方で、AIにどこまで学習させるのか、どの情報を活用するのかについては慎重な判断が必要です。技術者として、AIを活用しながらも最終的な判断は人が担うことが重要だと思います。

木村 私自身も有料版の生成AIを活用していますが、最も気になるのはセキュリティです。社内情報の取り扱いには十分な配慮が必要だと思います。一方で、提案書のドラフト作成などでは大きな生産性向上を実感しています。AIに使われるのではなく、AIを使いこなすことで生まれた時間を、より付加価値

の高い仕事に振り向けることが重要だと感じています。
池浦 財務分野でも、分析用の計算式や文書作成などでAIを活用する場面は増えています。ただし、AIが出した結果をそのまま使うのではなく、自分で内容を検証し、必要に応じて修正することが重要です。AIを活用するからこそ、人による確認や判断の重要性も高まると思います。

細川 プライミクスの研究開発部門では、まだ本格的なAI活用には至っていませんが、ベテラン技術者の知見や経験をデータとして蓄積し、活用できないかと考えています。人手不足が進むなか、AIによって生産性を高めることができれば、より創造的な仕事や新しい技術の開発に時間を使えるようになります。その点に大きな可能性を感じています。



一人ひとりの挑戦が、次の価値創造へ

立澤 皆さんの話を聞くなかで、働きがいの感じ方は様々でありながら、共通する部分も多いと感じました。管理職として、改めて働きがいについて考える良い機会になりました。

川上 価値創造ストーリーの、単体機器からEPCやアフターセールスまでバリューチェーンを拡大してきたことは月島JFEアクアソリューションの特長とと思っていましたが、グループで共通する考え方であることに気付きました。方向性を共有できたことで、グループ内のシナジーにもつながるのではないかと感じています。

番匠 自分の部下や他部門について考えるきっかけにもなりま



した。事業や職種が異なっても、働きがいの根底にはグループで共通するものがあり、そうした働きがいを実感できる組織や会社にしていきたいと思います。

池浦 担当する分野は異なっても、働きがいの根底には共通するものがあると感じました。コーポレート部門として、これからも事業の成長を支えていきたいと改めて思いました。

川崎 働きがいの感じ方は一人ひとり異なる一方で、挑戦する機会があることや、その成果や成長を認め合えることが働きがいにつながるという点は共通しているように感じました。これからの会社を担う皆さんには、会社や事業の将来を自分事として考え、多様な価値観を尊重し、対話を大切にしてほしいと思います。一人ひとりの挑戦と成長の積み重ねが、新たな価値創造につながっていくことを期待しています。



人権尊重

基本的な考え方

当社グループは、「国際人権章典」や「労働における基本原則および権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」などの国際的な人権規範を尊重し、事業活動を通じて関わる全ての人々の人権に配慮することを企業活動の基盤と考えており、2023年に人権方針を策定しました。

人権方針では、パーパスやグループ企業理念、グループ企業行動指針に込められた人権尊重の考え方を改めて明確化するとともに、従業員一人ひとりが基本的人権を尊重し、人権を侵害しないことを定めています。また、新入社員研修や企業倫理月間におけるeラーニングを通じて人権意識の向上と理解の浸透を図るとともに、公正な選考・採用の実施や、多様な人材が活躍できる職場環境の整備に取り組んでいます。

人権方針のリンク

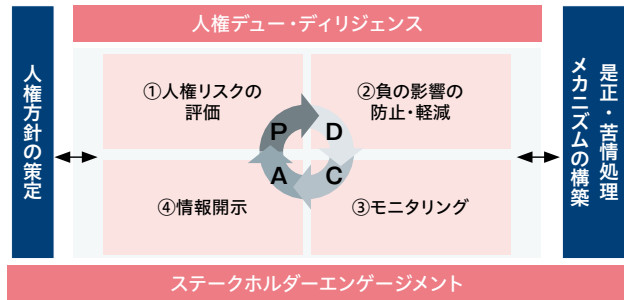
https://www.tsk-g.co.jp/esg/social/human_rights/

人権デュー・ディリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権デュー・ディリジェンスの枠組みを構築し、運用していくことで、ステークホルダーの人権を守り持続可能な企業活動を推進します。

事業活動やサプライチェーンを通じて①人権リスクの評価、②負の影響の防止・軽減、③モニタリング、④情報開示のPDCAサイクルを回して、人権リスクの低減活動に取り組んでいます。

PDCAサイクル図



サプライヤーおよび協力会社における人権・労働に関する取り組み状況を把握するため、人権アンケートの実施を進めています。2025年度には主要サプライヤー・協力会社を対象とした人権アンケートを実施し、631社から回答を取得しました。

その他の取り組み

- 人権ハンドブックの配布およびeラーニングによる人権啓発の実施
- 研修を通じた人権意識の浸透
- 社内外の相談・通報窓口の運営
- フードバンク活動への寄付を通じた地域社会への貢献

人権リスクを把握するため、事業活動およびサプライチェーンに関わるステークホルダーを対象として、主要グループ会社の関係部門へのヒアリングや第三者による評価を実施し、人権侵害リスクの洗い出しを行っています。

洗い出したリスクについては、「深刻度」と「発生可能性」の観点から評価を行い、優先的に対応すべき9つの重要課題を特定しています。

9つの重要課題

負の影響を受けるステークホルダー	優先的に取り組む人権課題
従業員	労働安全衛生
サプライヤー・協力会社	海外の人権管理体制
	労働安全衛生
	ハラスメント
	児童労働
	強制的な労働
顧客	製品安全
地域社会・地域住民	環境・気候変動に関する人権問題
	賄賂・腐敗

「未調査（把握していない）」または「課題あり（改善中）」との回答があった取引先については個別ヒアリングを実施し、実態把握と改善状況の確認を行うことで、実効性向上に取り組んでいます。

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

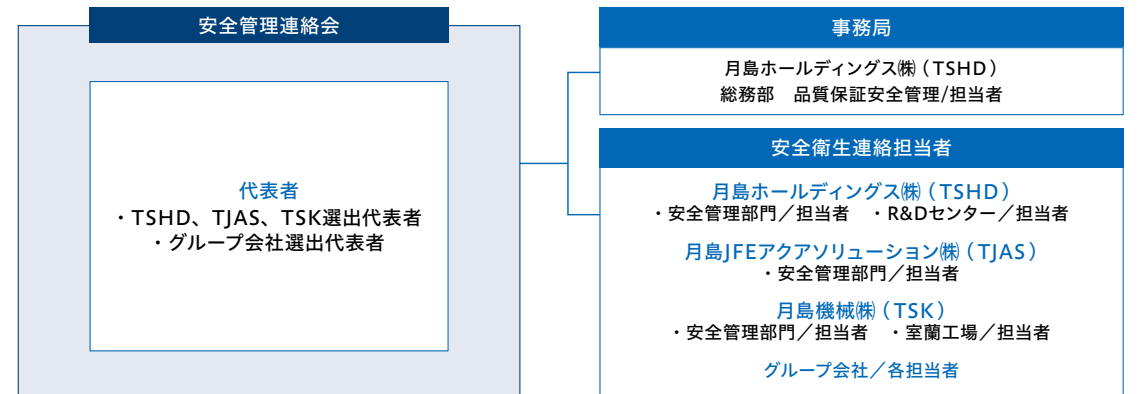
労働安全衛生

基本的な考え方

当社グループでは、安全・安心な職場環境の実現を重要な経営課題の一つと位置付け、安全管理連絡会を中心にグループ全体の安全衛生活動を推進しています。各事業所で安全衛生活動計画を策定し、建設現場や製造現場における労働災害の防止に取り組むとともに、建設工事、製造、維持管理・オペレーションなど業態ごとの情報共有や意見交換を通じて、安全衛生に関する課題や改善事例の共有を図っています。

また、当社およびグループ各社では管理者を配置し、安全衛生に関する管理体制の整備や教育を実施しています。月島ジェイテクノメンテサービス(株)では、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001に基づく安全衛生管理体制を構築し、継続的な安全衛生水準の向上に取り組んでいます。

労働安全衛生の組織体制図



主な取り組み

- 安全パトロールの実施および是正指導の徹底
- 業態間での安全情報共有および災害事例の水平展開
- 危険予知(KY)活動およびヒヤリハット活動の推進
- 熱中症対策の強化
(WBGT管理※、空調服・ウェアラブル機器の活用など)
- VRを活用した安全体感教育の実施
- ストレスチェックの実施と職場環境改善への活用

※ WBGT（暑さ指数）管理：熱中症予防を目的に気温・湿度・輻射熱を総合的に評価した指標。一般的に28を超えると熱中症リスクが高まる。

事例「ウェアラブル機器活用による熱中症防止」

月島JFEアクアソリューション(株)では、近年の法令・指針の整備を踏まえた熱中症対策強化の一環として、体内の深部体温の上昇を検知しアラームと振動で注意喚起を行うウェアラブル機器を現場で導入しています。作業者が自覚症状を感じる前の段階で適切な休憩や水分補給を促し、熱中症リスクの低減に役立てています。

事例「AI活用による建設現場の安全性向上」

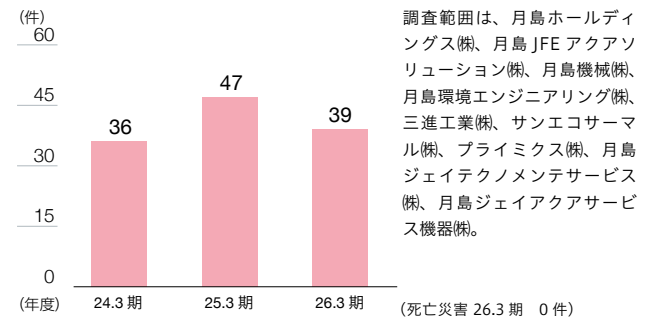
三進工業(株)では、AIを活用した安全管理および人材育成の高度化に取り組んでいます。現場パトロール写真から危険箇所を抽出するほか、過去の災害事例を学習したAIをリスクアセスメントや安全教育に活用することで、災害の未然防止と若手現場監督の育成を推進しています。

26.3期安全衛生教育実績

	受講人数	開催回数
社内安全衛生教育（隔年実施）	1,584名	※
酸素欠乏・硫化水素危険作業特別教育	70名	1回
フルハーネス型安全帯使用作業特別教育	68名	5回
低圧電気取扱業務特別教育	58名	2回
ダイオキシン類作業従事者特別教育	5名	1回

※ 従来の集合教育から、各社・各人の個別教育へと受講方式を変更しています。

労働災害発生件数



※ 通勤途上における災害は集計対象に含めていません。これに伴い、過年度の実績についても、同一基準に基づき遡及修正しています。



持続可能な調達

基本的な考え方

当社グループは、パーパスのもと、快適でサステナブルな社会の実現を目指しています。調達活動においても、企業の社会的責任を果たしながら、お客様やお取引先様とのパートナーシップを通じて、サプライチェーン全体の持続可能性向上に取り組んでいます。

調達方針

1. 自由な競争と公正かつ公平な取引を行い、重要な情報、秘匿すべき情報は適正に管理を行います
2. 各国・地域の法令及び社会規範等を遵守し、不適切な利益供与や利益受領、反社会的人物や団体との取引などの企業倫理に反する行為は行いません
3. 資源保護、環境保全、環境負荷低減に配慮し、環境と調和した調達活動を推進します
4. 基本的な人権を尊重し、労働環境の向上や適切な労働衛生の確保を推進し、不当な労働を排除します
5. 国内外のお客様やお取引先様の皆様と相互理解・相互信頼に基づくパートナーシップを築き、相互の発展を目指します

お取引先様とのパートナーシップ強化

月島JFEアクアソリューション(株)、月島機械(株)、月島環境エンジニアリング(株)、プライミクス(株)、月島ジェイテクノメンテサービス(株)および月島ジェイアクアサービス機器(株)は、サプライチェーン全体の付加価値向上と大企業・中小企業の共存共

栄を目指す「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。



「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイト

[LINK](https://www.biz-partnership.jp/) https://www.biz-partnership.jp/

安定調達の取り組み

当社グループは、事業に必要な資機材の安定調達を重要な経営基盤の一つと位置付け、調達体制の強化に取り組んでいます。人権問題や気候変動、地政学リスクなど、当社グループやお取引先を取り巻く事業環境の変化に対応するため、調達先の複線化を進めることでサプライチェーンの強靱化を図っています。

CSR調達体制の確立

当社グループは、サプライチェーン全体での持続可能な調達の実現に向け、CSR調達の推進に取り組んでいます。新規取引先に対しては、「品質マネジメント調査およびCSR調達評価チェックリスト」を活用し、CSR調達に関する対応状況を確認しています。

また、主要取引先を対象にアンケートを通じて取り組み状

況の把握に努めています。26.3期には人権に関する設問を新たに追加し、人権尊重に向けた取り組みの確認を強化しました。今後は、アンケート結果をもとに各社の取り組み状況を評価するとともに、対話や支援を通じて相互の意識向上と取り組みの深化を図っていきます。P59

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

品質マネジメント

基本的な考え方

当社グループは、お客様の要求に応える高品質で安全な製品・サービスの提供を重要な責務と認識し、国内の主要拠点においてISO9001に基づく品質マネジメント体制を構築しています。また、上下水道事業の持続可能な発展には、設備の適切な更新・補修・維持管理に加え、人材育成が重要であるとの認識のもと、月島ジェイテクノメンテサービス(株)では、労働安全衛生マネジメントシステムのISO45001およびアセットマネジメントシステムのISO55001を取得し、各マネジメントシステムの継続的な運用・改善に取り組んでいます。

品質方針・認証登録状況のリンク

[LINK](https://www.tsk-g.co.jp/esg/social/quality/) https://www.tsk-g.co.jp/esg/social/quality/

品質マネジメント体系

当社グループでは、ISO9001に基づき、必要な業務プロセスおよび業務間の相互関係を明確化し、リスクと機会への対応を組み込んだ品質マネジメントシステムを運用しています。経営計画に基づく全社の方針管理目標と部門ごとの品質目標

を連動させることで、品質マネジメントの実効性向上を図るとともに、継続的な改善を推進しています。また、全社ナレッジや過去の不具合・クレーム情報を共有し、デザインレビュー※を通じた品質リスクの未然防止に取り組んでいます。

※有識者による設計書、図面などの品質審査

		経営	営業	研究開発/計画	管理	調達	設計	製造	建設	検査	運営管理	
計画		経営計画	経営計画（リスクと機会・品質目標）の部門展開									
展開		方針管理	品質目標（部門別）、実行計画の策定、全社展開、進捗管理									
研究開発		開発テーマ承認	開発企画、販売戦略									
製品実現プロセス	要求事項の明確化	一定金額以上の入札の審議	提案・見積 契約内容確認	実験・分析	要求事項の把握、技術提案、見積、仕様の明確化、デザインレビュー							
	計画 設計 調達 製造 工事 検査 妥当性確認 引渡 運営管理		受注・キックオフミーティング									
				デザイン レビュー	P J 管理	発注	詳細設計	生産計画	施工計画	検査		
						ベンダー管理	デザインレビュー	施工管理	ベンダー管理			
				試運転				工場検査				
			検収・売上	社内検査、竣工検査								
											運営管理	
	不適合の管理			不適合製品の管理、苦情処理								
パフォーマンス評価・改善		マネジメントレビュー	監視、測定、分析・評価、顧客満足、内部監査、マネジメントレビュー、品質マネジメントシステムの継続的改善									

品質向上への取り組み

品質の維持・向上のための教育として、ISO9001、ISO14001の対象部門向けにeラーニングや研修を行っています。

主な実施内容

- ISO9001、ISO14001の対象部門向けeラーニング学習とテスト（年1回）

26.3期	受講者数	ISO9001、ISO14001両対象部門……………	1,230名受講（受講率99.8%）
		ISO14001のみ対象部門……………	128名受講（受講率97.7%）

- 品質保証とISOマネジメントシステムに関する研修
対象者は、新入社員および関連部門の中途入社者

26.3期	受講者数	43名受講
-------	------	-------



ガバナンス Governance

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループが今後の成長と発展をより確実なものとするためにはコーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要な課題であると認識しています。

当社の機関設計は監査役会設置会社ですが、取締役会の半数を社外取締役で構成し、常勤監査役にも社外監査役を設定する体制としております。また、コーポレート・ガバナンスの向上には、取締役会の実効性ある監督機能が不可欠です。取締役会の実効性確保に向けては、外部アンケートの結果を取締役および監査役全員が共有し、抽出された課題について議論し、またそれらの課題を次年度の取締役会議案に反映するなどして、実効性の改善を図っております。

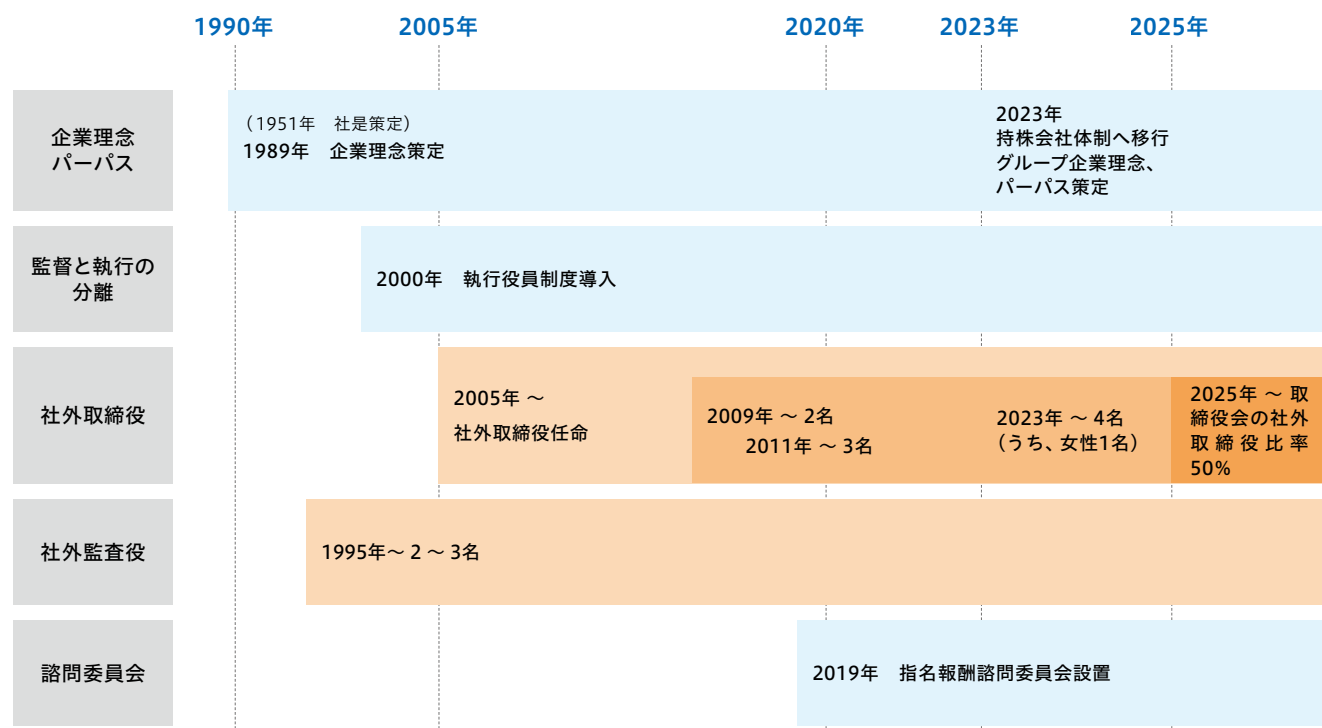
コーポレート・ガバナンス体制強化に向けた取り組み

事業環境が急速かつグローバルに変化するなか、当社グループが持続的な成長を目指すための経営体制として持株会社体制へ移行することが最適と判断し、当社は2023年4月に持株会社に移行しました。

持株会社である当社はグループ戦略および経営管理を担い、事業会社は意思決定の迅速化を図ることで、グループ経

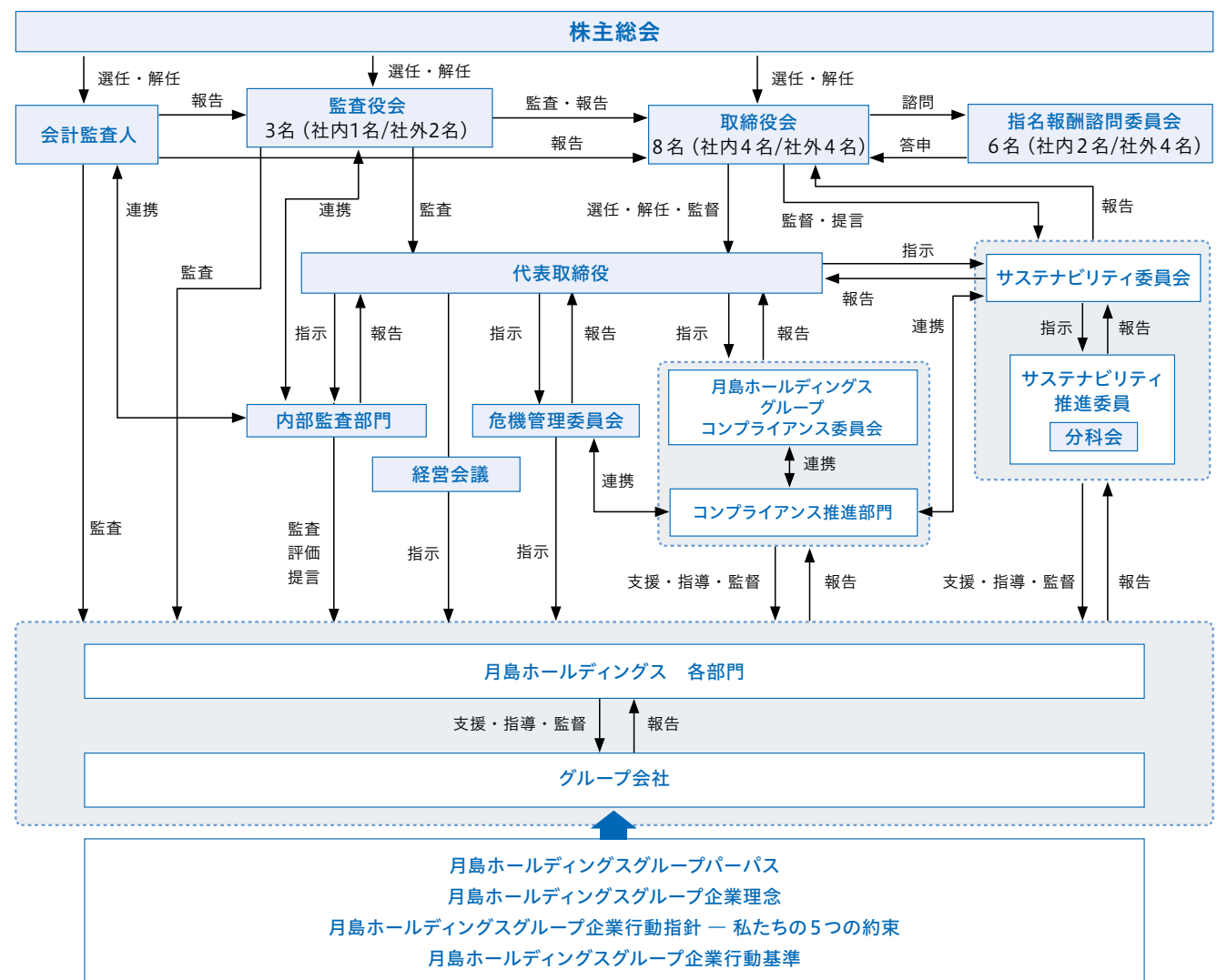
営の効率化およびガバナンスのさらなる高度化を推進し、当社グループの企業価値向上を目指します。

また、取締役等の指名および報酬に関する重要事項の審議における独立性・客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会を設置し、独立社外取締役が委員長を務めています。



INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

■体制図（2026年6月24日現在）



■取締役会・各委員会の構成・概要と開催実績（2025年度）

	取締役会	監査役会	指名報酬諮問委員会
構成	 議長 8 名（社内 4 名、社外 4 名） ※社外取締役比率 50%	 議長 3 名（社内 1 名、社外 2 名）	 委員長 6 名（社内 2 名、社外 4 名） ※社外取締役、社外監査役が過半数 ※委員長は、独立社外取締役
概要	経営方針の決定や代表取締役の選任など、会社における重要事項を決定	取締役の職務執行に関する監査を実施	取締役候補者の選任、取締役の報酬などの決定に関する方針を決定
開催回数	13 回	11 回	4 回

男性
 女性



取締役会について

当社の取締役会は、経営の重要事項に関する意思決定および取締役の職務執行の監督を担っています。また、経営判断と迅速な業務執行を実現するため、業務執行を担う取締役は執行役員や事業会社社長などを兼務しています。一方、社外取締役は独立した立場から経営に対する監督・牽制機能を発揮しており、取締役会における審議事項は法令および職務権限規程等に基づき定められています。2025年6月23日からは、取締役8名中4名を社外取締役とする体制へ移行し、社内外の知見をバランスよく取り入れることで、取締役会の実効性およびガバナンス機能のさらなる向上を図っています。

2025年度の実効性評価

会社法などの 法定決議事項	株主総会の招集、剰余金の配当、決算の承認、 自己株式の取得・消却、配当方針・株主優待の変更
ガバナンス、コンプライア ンスに関する事項	政策保有株式の評価・売却、コーポレート・ガバナンス・コード報告書改定、 取締役会実効性評価の報告、サステナビリティ委員会・コンプライアンス委員会の活動報告、 内部監査の評価・方針の報告、BCPマニュアル整備・訓練実施
事業、グループ会社の 業務管理に関する事項	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、 グループ会社役員人事、規程類の改定
その他の事項	不動産の売却、当社株式の市場評価分析と考察、株主との対話の状況報告、 就業規程改定、労働安全衛生の総括

取締役・監査役の選任プロセス

方針	●取締役は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する見識、経験、能力を有する人物を選任 ●社外取締役は、企業経営に関する見識と経験が豊富である他社役員、役員経験者および専門分野に関する知見を有する有資格者、学識経験者などから、当社と特別な利害関係を持たず、独立した立場から意思決定、経営監督ができることを基準として選任 ●監査役は、財務および会計に関する十分な知見を有する人物を選任
手続き	●取締役・監査役候補の指名は、取締役会の諮問機関である指名報酬諮問委員会からの答申を受け、取締役会にて決定 ●監査役候補の選任は、事前に監査役会の同意を得た上で、取締役会にて決定

社外取締役に期待する役割

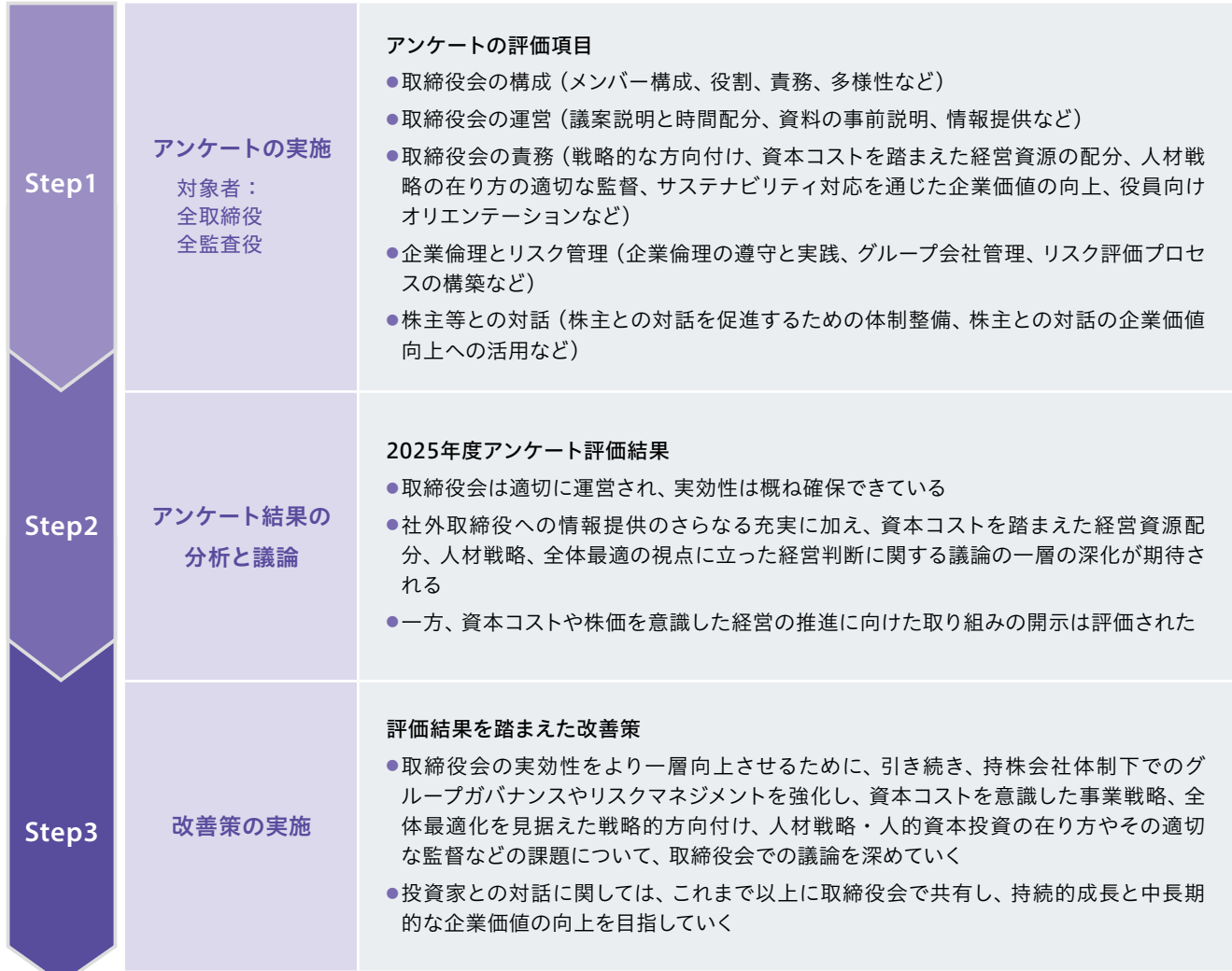
社外取締役に期待する役割としては、自らの知見や経験を活かし、独立・中立性のある立場から、取締役会における意思決定に関わる有益な指摘や重要な助言、ならびにグループの事業遂行に対する経営監督を行うことを期待しています。

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会が有効に機能していることを確認し実効性を高めていくため、外部の専門家の助言を得て、毎年全取締役、監査役に対しアンケートを実施し、そのアンケート結果をもとに取締役会にて分析、評価、議論を行っています。

■実効性評価のプロセス（2025年度）



取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社の取締役および監査役は、取締役会の実効性向上のために、当社グループの財務状態、法令遵守、コーポレート・ガバナンス、その他の事項に関して、常に能動的に情報を収集し、研鑽を積み、取締役会で積極的に討議することとしています。

現地視察※1	当社グループの事業に関する知識・情報の習得のため、下水処理施設、プロジェクト現場、R&Dセンター、室蘭工場、グループ会社を視察
研鑽・情報共有※2	重要な法改正、コンプライアンスなどについて適時、取締役会などを通じて共有
その他、取締役会の 活性化に関する取り組み※2	資料の早期配布、社外役員に対する事前説明
社長×社外取締役座談会	2026年7月に、「価値創造の全体像と企業価値向上に向けて」をテーマに、代表取締役社長とともに実施

※ 1 対象者は社外取締役 ※ 2 対象者は取締役および監査役



役員報酬

基本的な考え方

当社の取締役の報酬は、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案しつつ、業績の向上および企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを考慮した報酬体系としています。個々の取締役の報酬の決定に際しては、役位・職責および業績への貢献度合いに応じた適正な水準とすることを基本方針としています。

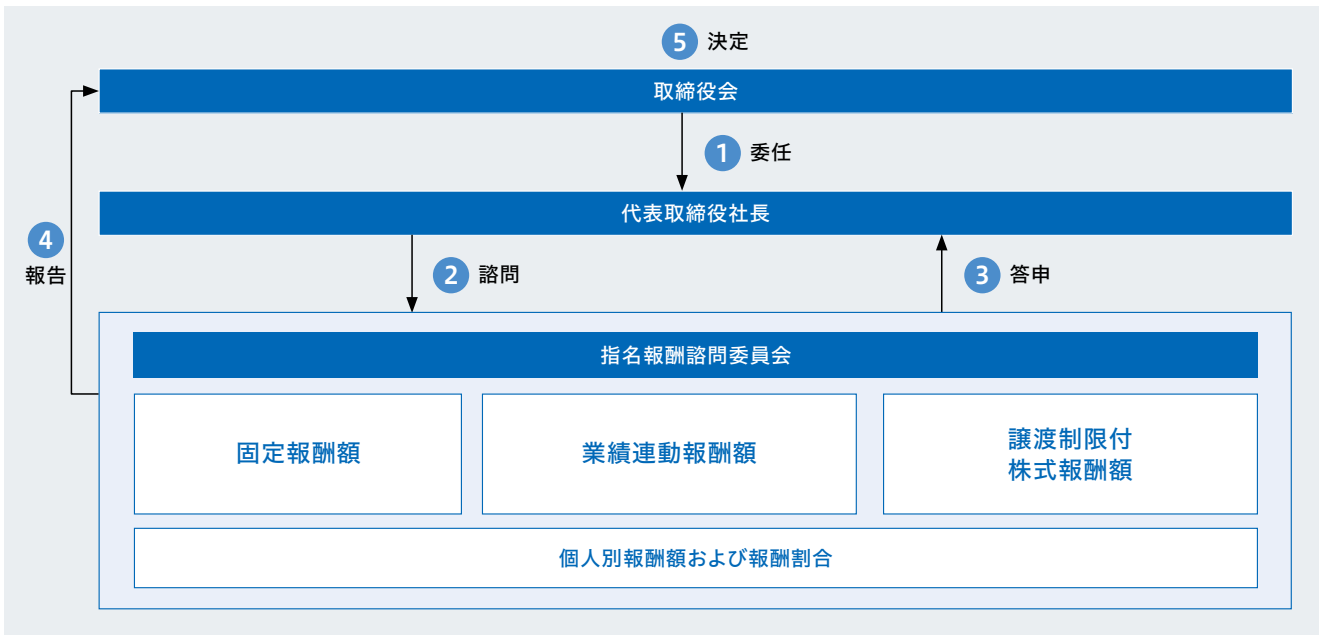
役員報酬の決定プロセス

社外取締役を除く取締役の報酬については、役位に応じた固定報酬および譲渡制限付株式報酬のほか、中期経営計画を目標とした業績およびその達成度合いを勘案して決定される業績連動報酬から構成されるものとし、監督機能を担う社外取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬のみとし

ています。種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業などの報酬水準を踏まえて設定しています。

個人別報酬決定のイメージは、以下の通りです。

■個人別報酬決定のイメージ



- 1 株主総会の決議により定められた報酬限度額の範囲内で委任
- 2 報酬案原案の審議（諮問）
- 3 妥当性を検証し、代表取締役社長に答申
- 4 審議概要を報告
- 5 取締役報酬の額の決定

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

報酬体系

区分	概要と目的
固定報酬	●役位に応じて支給
業績連動報酬	短期インセンティブ(STI) ●中期経営計画を目標とした業績およびその達成度合いを勘案して決定 ●当該年度の連結営業利益および連結当期純利益の計画値を基準としつつ、前事業年度の計画達成度合いを勘案して算出された額に対し、業績貢献度合いを勘案した上で、月例報酬として支給 ※社外取締役は不支給
譲渡制限付株式報酬	中長期インセンティブ(LTI) ●当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く当社取締役に対して非金銭報酬として支給 ●譲渡制限期間は、3年間から30年間までの間で当社の取締役会があらかじめ定める期間 ※社外取締役は不支給
報酬限度額	●取締役の金銭報酬枠は年額4億4,000万円以内、うち社外取締役は年額7,000万円以内 ●別枠で、社外取締役を除く取締役を付与対象者として株式報酬を年額8,000万円以内 [※] 、株式数の上限を年93,000株以内 ※使用人兼務取締役の使用人分給与は含まず

2025年度の実績・取締役・監査役に対する報酬額

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数（名）
		基本報酬		株式報酬	
		固定報酬	業績連動報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	211	127	55	28	5
監査役 (社外監査役を除く)	18	18	－	－	1
社外役員	99	99	－	－	－

指名報酬諮問委員会

当社の取締役などの指名および報酬等に関する重要事項の決定において、独立性、客観性および透明性を高め、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実・強化を図ることを目的とし、取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会を設置しています。

社内取締役2名、社外取締役4名（うち独立社外取締役3名）の計6名で構成されており、独立社外取締役を委員長としています。2025年度は4回開催しました。

- 〔2025年度の指名報酬諮問委員会における主な審議事項〕
- 当社および事業子会社の役員人事案の審議
 - 取締役のサクセッションプラン、事業会社の役員の状況報告、役員候補者との面談
 - 役員報酬水準、役員報酬の制度設計の論点および報酬決定のプロセスの審議
 - 2026年度当社取締役の個人別役員報酬の審議



役員一覧

取締役平均在任期間：４年４カ月
(2026年6月24日現在)

取締役

 代表取締役社長 社長執行役員 川崎 淳 1992年4月 当社入社 2010年4月 当社総務人事部長 2015年4月 当社執行役員 2019年4月 当社経営統括本部長 2019年6月 当社取締役 2023年4月 当社代表取締役社長社長執行役員 (現任)	 代表取締役副社長 副社長執行役員 最高財務責任者 (CFO) 高野 亨 1990年4月 千代田化工建設(株)入社 2001年7月 当社入社 2008年10月 当社財務部長 2010年4月 当社執行役員 2023年4月 当社取締役専務執行役員 当社最高財務責任者(CFO) (現任) 2025年4月 当社代表取締役副社長副社長執行 役員(現任)	 取締役 月島機械(株) 代表取締役社長 社長執行役員 福沢 義之 1990年4月 当社入社 2004年7月 当社研究開発部長 2013年4月 当社執行役員 2019年6月 当社取締役 2020年4月 当社代表取締役社長社長執行役員 2023年4月 当社取締役(現任) 月島機械(株)代表取締役社長社長 執行役員(現任)	 取締役 月島JFEアクア ソリューション(株) 代表取締役社長 社長執行役員 鷹取 啓太 1988年4月 当社入社 2004年7月 当社環境事業部長 2009年6月 当社執行役員 2018年4月 当社水環境事業本部長 2018年6月 当社取締役 2023年4月 当社取締役(現任) 月島アクアソリューション(株) (現月島JFEアクアソリューション(株)) 代表取締役社長社長執行役員 (現任)
 取締役(非常勤) 増田 暢也 1974年4月 東京地方検察庁検事 2001年11月 最高検察庁検事 2004年9月 最高検察庁判判部長 2009年1月 仙台高等検察庁検事長 2012年3月 中央更生保護審査会委員 2018年10月 増田法律事務所代表(現任) 2022年6月 当社社外取締役(現任)	 取締役(非常勤) 志村 直子 1999年4月 弁護士登録 西村総合法律事務所(現西村あさひ 法律事務所・外国法共同事業)入所 2005年4月 ニューヨーク州弁護士登録 2008年1月 西村あさひ法律事務所(現西村あさひ 法律事務所・外国法共同事業)パート ナー弁護士(現任) 2018年9月 一橋大学大学院法学研究科ビジネ スロー専攻非常勤講師(現任) 2023年6月 当社社外取締役(現任)	 取締役(非常勤) 田中 達也 1980年4月 富士通(株)入社 2012年4月 同社執行役員産業ビジネス本部長 2015年6月 同社代表取締役社長 2019年6月 同社取締役会長 2020年4月 ㈱富士通マーケティング取締役会長 2020年10月 富士通Japan(株)取締役会長 2022年4月 同社シニアアドバイザー 2022年12月 当社顧問 2025年6月 当社社外取締役(現任)	 取締役(非常勤) 和田 篤也 1988年4月 環境庁(現環境省)入庁 2012年9月 環境省地球環境局地球温暖化対策 課長 2014年7月 環境省大臣官房廃棄物・リサイクル 対策部廃棄物対策課長 2016年6月 環境省大臣官房参事官(指定廃棄 物対策担当) 2018年7月 環境省大臣官房政策立案総括審議官 2020年7月 環境省総合環境政策統括官 2022年7月 環境省環境事務次官 2025年6月 当社社外取締役(現任)

監査役

 監査役(常勤) 吉川 孝 1981年4月 当社入社 2006年4月 当社執行役員 2013年4月 当社取締役常務執行役員 2015年6月 月島マシネールス(株)(現月島機械 (株))代表取締役社長 2020年4月 当社常務執行役員産業事業本部室 長 2025年6月 当社監査役(現任)	 監査役(常勤) 吉加 訓 1977年4月 新日本製鐵(株)(現日本製鐵(株)) 入社 2003年10月 新日鐵住金ステンレス(株)(現日本製 鐵(株))取締役 2006年4月 同社取締役常務執行役員 2015年6月 同社常任監査役 2020年6月 当社社外監査役(現任)	 監査役(非常勤) 北方 宏樹 1986年10月 サンワ・等松青木監査法人(現有 限責任監査法人トーマツ)入所 2013年7月 日本公認会計士協会常務理事 2025年6月 当社社外監査役(現任)	当社非常勤取締役の兼任状況 志村取締役 ネクセラファーマ(株)社外取締役 (㈱エニグモ社外取締役(監査等委員)) 田中取締役 日本軽金属ホールディングス(株)社外取締役 UBE(株)社外取締役(監査等委員) 朝日生命保険相互会社社外取締役 和田取締役 JFEエンジニアリング(株)顧問 北海道 顧問 松田総合法律事務所 顧問
---	--	---	---

役員の略歴詳細は有価証券報告書をご覧ください

 <https://pdf.irpocket.com/C6332/uOn6/LnYV/xUFG.pdf>

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

■各スキルの定義および選定理由

中期経営計画での企業価値向上の取り組みおよび取締役に求めるスキル

中期経営計画での企業価値向上に向けた取り組み		取締役に求めるスキル
サステナビリティ 経営の推進	●事業を通じた脱炭素社会への貢献	●企業経営・ESG・サステナビリティ ●営業・マーケティング ●製造・技術・研究開発 ●IT・デジタル ●ガバナンス・法務・リスク管理 ●人材・組織マネジメント ●財務・会計・税務・資本政策
	●働きがいのある職場環境と制度の整備、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	
	●人材育成・人的資本投資の拡大	
	●ガバナンスのさらなる強化	
事業領域の拡充と グループ収益力の 強化	●事業ポートフォリオマネジメントの強化	
	●事業領域のシフト(脱炭素・環境ビジネスの拡大)	
	●DXの推進	
	●M&Aの推進	
資本効率の向上と 株主還元の拡充	●政策保有株式の売却推進	
	●不動産売却の推進	
	●株主還元の強化	

各スキルの定義および選定理由

スキル	定 義
企業経営・ESG・ サステナビリティ	長期的な事業環境の予測が困難の中で、限りある経営資源を選択と集中により、成長分野に投入する高度な経営判断と、その経営判断に基づく業務執行の監督ができるスキル。 また、当社グループのパーパスである「環境技術で世界に貢献し未来を創る」を実現するために、事業戦略、財務戦略の策定を主導・監督することができるスキル。
営業・ マーケティング	当社グループのコアコンピタンスを理解し、マクロ分析の下、顧客動向・競合他社動向等を分析して、新規市場を含めた事業拡大のための営業戦略の策定を主導・監督することができるスキル。
製造・技術・ 研究開発	生産性向上への取り組みや信頼されるものづくり、安全な職場環境づくりを推進する高度なノウハウ、顧客へのソリューションの提供、および技術動向や研究開発の知識や経験を有し、それらを継続的に発展させることができるスキル。
IT・ デジタル	デジタル技術の活用による新たな企業価値の創造や各事業における生産性向上を推進するスキル。また、IT・デジタルの活用により、高度な内部統制システムの構築を主導することができるスキル。
ガバナンス・法務・ リスク管理	堅固なガバナンス体制を確立するためのスキル。「事業ポートフォリオマネジメント」および「M&A」の推進において、リスクマネジメントを主導し、法的観点から経営を監督する幅広い知識・経験・専門性を有するスキル。
人材・ 組織マネジメント	ダイバーシティがもたらす柔軟な創造力と人材を活かす職場環境づくりを推進する上で、社員の能力を最大限に発揮させ、エンゲージメントの向上に資する人材戦略の策定を主導し、その業務執行を監督することができるスキル。
財務・会計・税務・ 資本政策	財務・会計・税務に関する総合的な知識および正確な財務報告、安定的な財務基盤の確保、適切な株主還元を含む資本政策の策定を主導し、その業務執行を監督することができるスキル。また、資本市場と適切に対話することができるスキル。

■スキル・マトリックスと各会議体への出席状況(2026年6月24日現在の体制)

氏名		企業価値向上に向けて取締役に求めるスキル							社外 独立性	指名報酬 諮問 委員会	2025年度取締役会・監査役会 への出席状況	
		企業経営・ ESG・ サステナ ビリティ	営業・ マーケ ティング	製造・ 技術・ 研究開発	IT・ デジタル	ガバナンス・ 法務・ リスク管理	人材・ 組織マネ ジメント	財務・ 会計・税務・ 資本政策			取締役会	監査役会
取締 役	川崎 淳	●			●	●	●	●		●	100%	
	高野 亨	●				●	●	●		●	100%	
	福沢 義之	●		●			●				100%	
	鷹取 啓太	●	●				●			●	100%	
	増田 暢也					●	●		●	●	100%	
	志村 直子					●	●	●		●	100%	
	田中 達也	●	●		●	●	●		●	● (委員外)	100%※	
監査 役	和田 篤也		●	●			●		●	●	100%※	
	吉川 孝	●		●			●				100%※	100%※
	吉加 訓	●				●	●	●	●		100%	100%
	北方 宏樹					●	●	●	●		100%※	100%※

取締役会は13回、監査役会は11回開催。※印は、2025年6月23日の就任以降になるため、9回。

社長×社外取締役座談会

代表取締役社長
社長執行役員

① 川崎 淳

社外取締役（非常勤）

② 増田 暢也

③ 田中 達也

④ 和田 篤也

⑤ 志村 直子

価値創造ストーリーの進化と
実効性あるガバナンス

当社グループの価値創造ストーリーを起点に、持続的な成長と企業価値向上に向けた課題と可能性について、社外取締役と川崎社長が意見を交わしました。

ものづくりを核とした競争優位性、成長戦略と稼ぐ力、人材・AI活用、ガバナンスの実効性など、多角的な視点から今後の方向性を議論しています。

価値創造ストーリーの核にあるものづくり

志村 室蘭工場やグループ会社を訪問し、事業への理解を深める中で、当社グループの原点がものづくりにあることを実感しました。大型機械でありながら手作り感があり、AIでは代替できない人の技術や誇りが宿っていると感じました。そこで働く方々が生き生きとしていたことも印象的で、ものづくりへの誇りが競争力の原点になっていると改めて感じました。

田中 社外取締役に就任して1年になりますが、当社グループの価値創造ストーリーは非常に分かりやすいです。製糖機械メーカーとして出発したDNAを発展させ、エンジニアリング、さらにはアフターセールスというストックビジネスへ広げている流れが明確です。水環境事業は、培ってきた実績や信頼関係に加え、JFEエンジニアリングとの事業統合によって基盤も

強化されました。それぞれの事業会社が独自の強みを発揮しそれぞれの役割を担い、グループ全体で価値創造を支える構造になっていると感じています。

和田 コア技術について、高い技術力に裏打ちされたものづくりの視点と、これまでの歴史や経験で培われた社会や国家のニーズを捉える視点を兼ね備えていることが当社グループの強みだと考えます。社会課題を見極めた上で、当社グループの尖った技術をどのようなソリューションとして提供できるか。その実現に向けた十分なポテンシャルがあると感じています。

川崎 当社の価値創造ストーリーはものづくりを中心に据えています。そしてものづくりの背景にあるのが「ものづくりそのものに蓄積された知的ノウハウ」、「経営の安定化につながるストックビジネス」、そして「プラントのものづくり化」の3

点です。特に3点目については、工場でプラントをユニット化し、現地工事を減らすことができれば、プラントビジネスもものづくりの延長として捉えられます。実際に、プラント設備のユニット化やモジュール化を進める動きもみられています。また、この考えのもと、研究開発とものづくりの連携を強化していきます。



研究開発を成長戦略につなげる

増田 環境分野を中心に経営資源を投入する中で、開発テーマは多岐にわたっています。成長分野は競争が激しいため、勝てる分野を見極めることが重要です。事業会社ごとの取り組みにとどまらず、グループ全体として勝ち抜く技術を選定するため、ホールディングスが横串機能を発揮し、研究開発を導くことが求められていると思います。



川崎 近年は環境負荷低減、省エネルギー、再生可能エネルギーの活用といった共通の社会課題への対応が、水環境事業と産業事業の双方で重要になっています。そのため、これまで事業ごとに別々に取り組んでいた分野でも技術や知見を共有

しやすくなり、グループ内のシナジーが生まれ始めています。研究開発テーマは絞り込むべきとの考え方もありますが、研究開発の成功確率はもともと高くありません。有望なテーマについて機動的に検証を進めながら、将来の成長につながる領域を見極めることが重要です。

田中 研究開発では、時間軸と成果を出すスピード感が重要です。価値創造につながる成果をいかに早く出すかが問われます。

川崎 研究開発では、企業や大学、ベンチャー企業など多様なパートナーと協働しています。企業との共同開発は既存技術や事業を発展させる「1からの出発」であることが多い一方、大学やベンチャー企業との連携は「無から有を生み出す」取り組みに近いと考えています。研究テーマやパートナーの特性に応じた協働が、成果の創出につながるものと考えています。

和田 水環境事業は専門性の高い事業領域ですが、当社グループには産業事業という異なる事業領域があります。幅広い事業ポートフォリオを持つことで、新たな視点や発想が生まれる可能性を感じています。

社長×社外取締役座談会

中計の進捗と「稼ぐ力」の課題

川崎 中計については着実に進捗している一方で、株主の皆様の期待に応えるという観点では、資本効率や収益性の向上に向けてさらに取り組むべき課題があると考えています。ROEやROICを意識した経営を推進しながら、持続的な成長と企業価値向上に向けて、次期中期経営計画の検討を進めています。



増田 中計策定時には、当時の業績水準を踏まえると、かなり挑戦的な目標であり、達成には相当の努力が必要だと感じていました。しかし、最終年度を前におおむね計画どおりに進捗していることは評価できます。一方で、ROEやROICについては、特別利益を除けばなお改善の余地があります。事業の稼

ぐ力をどのように高めていくのか、引き続き注視していきたいと考えています。

田中 株主目線では、この会社の未来の収益力、定性的な取り組みをどう示していくかが重要です。インフレや人口減少に加え、人材確保が一段と難しくなるなど、事業環境は大きく変化していく中で、これまでと同じ取り組みでは、株主の期待に十分応えることはできません。現中計から次期中計へ、どのように成長の道筋を示していくかが重要だと思います。

和田 株主に対しては、価値創造ストーリーを現場に落とし込んだときに、どのようなマーケットストーリーとして伝えるかが重要です。国土強靱化、エネルギー安定供給やカーボンニュートラルといった社会課題に対し、当社グループがどのような技術と戦略で応えていくのかを示すことが、共感につながると思います。

川崎 資本市場からの評価を高めるためには、将来に向けた成長戦略や価値創造の方向性を分かりやすく示していくことが重要です。当社グループの稼ぐ力をさらに高め、どのように社会課題の解決と企業価値向上を両立していくのか、その将来像をより明確に発信していくことが今後の課題だと認識しています。

「働きがい改革」と「AI活用」

川崎 AIへの対応と人材育成は、今後の企業競争力を左右する重要な経営課題です。人材育成については、画一的な成長モデルを押し付けるのではなく、一人ひとりが自らの成長を実感しながら挑戦できる環境を整えることが重要です。この考えのもと、当社グループでは働きがい改革に取り組んでいます。一方で、社員の価値観や成長のあり方は多様化しており、簡単なテーマではありません。社員の声を丁寧に受け止めながら、それぞれが成長を実感できる環境作りに取り組んでいきたいと考えています。

田中 事業ポートフォリオを考える上で、最も重要な経営資源は人材です。M&Aや事業統合は、人材やノウハウ、時間を獲得する有効な手段でもあります。一方で、AIは業務効率化だけでなく、人材育成や知識の継承、組織全体の生産性向上に

も大きな可能性を持っています。価値創造ストーリーに必要な人材像を明確にしながら、AIをどう活用して人材の成長や組織力の向上につなげていくかが重要です。



志村 働きがい改革において、重要かつ難しいテーマの一つが評価です。AIの活用が進むなか、社員一人ひとりが適切に評価されていると実感できることは非常に重要です。将来的にはAIが評価を支援する場面もあるかもしれませんが、公正で納得感のある評価を実現することが、働きがい向上の鍵になると感じています。

田中 AIの活用が進めば、評価のあり方も変わっていきます。従来のように業務の過程や労力だけでなく、AIを活用しながら成果を創出する働き方も適切に評価する必要があります。個人の成長や組織全体の生産性向上を後押しする手段としてAIを活用し、その成果を評価につなげるのが重要です。

増田 社員との対話は非常に重要です。経営トップが社員の声に耳を傾け、誠実に向き合いながら一つひとつ丁寧に対応していくことが、信頼や安心感の醸成につながります。その積み重ねがエンゲージメント向上の土台になるのではないのでしょうか。

和田 世代間ギャップを乗り越えるためにも、対話は欠かせません。働きがいのある組織には、「自分らしく働けること」、「任



されること」、「組織の存在意義を実感できること」の三つが重要だと考えています。これらは価値創造ストーリーにも通じる考え方であり、社員や学生にも共感を得られる要素になると思います。

川崎 皆様のご意見をお聞きし、働きがい改革を進める上では、よりきめ細やかなコミュニケーションが必要であることを改めて実感しました。多様性を認めながら価値観を共有し、当社グループらしい働きがいを見つけていくためにも、日常的な対話を積み重ねていくことが重要だと考えています。

企業価値向上のために解決すべき課題

増田 中計の進捗には一定の評価をしていますが、稼ぐ力をどう高めるかについては、社外取締役として厳しく見ていく必要があります。計画を掲げるだけでなく、実行状況を確認し、執行側に対して必要な問いを投げかけ続け、取締役会の実効性を高めることが私たち社外取締役の役割だと考えています。

田中 価値創造ストーリーは分かりやすく整理されていますが、次のステップとして、グループ会社間のシナジーをどのように発揮し、足し算ではなく掛け算の価値創造にしていくかを明確にすることが重要です。資本市場に対しても、将来に向けた変化の道筋を示していく必要があります。

志村 ものづくりを中心に据えるだけでなく、勝機を逃さない姿勢が重要だと思います。水環境事業に比べて産業事業は外部から見えにくい部分もあるため、技術や事業の価値を分かりやすく伝えることが、認知度向上にもつながると感じています。

和田 当社グループが社会課題の解決にどのように貢献しているのかを分かりやすく伝えることが重要だと思います。それが株主や学生をはじめとするステークホルダーの共感にもつながります。社会のニーズに応える技術が、どのような形で社会を支えているのかを示していくことが大切です。

川崎 当社が持続的な成長を実現していくためには、事業ポートフォリオや成長投資に加え、それらを支えるガバナンスの強化が重要です。コーポレート・ガバナンス・コード改訂の趣旨を踏まえ、社外取締役の監督機能や実効性をさらに高めていきたいと考えています。社外取締役の皆さんには、執行側に対する適切な監督と助言に加え、指名や報酬といった重要な意思決定にも主体的に関与いただくことを期待しています。今後も建設的な対話を重ねながら、より実効性の高いガバナンス体制を構築していきたいと考えています。



株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社では、法令や規則に基づき公平かつ適時・適切な情報開示とステークホルダーとの積極的なコミュニケーションに努めています。株主との対話は、広報・IR部、財務部、総務部が担当し、代表取締役副社長最高財務責任者（CFO）がそれらを主管するとともに、代表取締役社長が全体を統括しています。情報開示は、決算説明会や当社ウェブサイト、統合報告書などを通じて行い、株主との対話で把握された意見は必要に応じ適時、取締役会に報告しています。なお、対話に際してはインサイダー情報の漏洩防止とフェアディスクロージャーに努めています。

2025年度の主な取り組み

株主・投資家との対話	実施回数	対応者
IR面談※ ¹	128回	代表取締役社長、代表取締役副社長（CFO）、専務執行役員※ ² 、広報・IR部長
（国内機関投資家）	85回	
（海外機関投資家）	43回	
SR面談	23回	代表取締役副社長（CFO）、専務執行役員※ ² 、財務部長
スモールミーティング	4回	代表取締役社長、代表取締役副社長（CFO）、専務執行役員※ ² 、広報・IR部長、R&Dセンター長
決算説明会（ウェブ形式）	2回	代表取締役社長、代表取締役副社長（CFO）、月島JFEアクアソリューション㈱代表取締役社長、月島機械㈱代表取締役社長
株主総会	1回	全ての取締役、監査役
個人投資家向けイベント	2回	代表取締役社長、広報・IR部長

※1 対応者は、投資家属性や対話の内容に応じて、対応者を都度選定 ※2 財務部、広報・IR 部担当



スモールミーティング（R&Dセンター）



日経・東証 IR フェア（当社ブースの様子）

対話における関心事項

機関投資家との対話は、主にウェブ形式で実施しており、実施回数は前年比で約2倍となりました。対話における主な関心事項は以下のとおりです。

テーマ	関心事項
全般	● 財務関連では、キャピタルアロケーション、不動産・政策保有株式の売却（BSマネジメント強化） ● 事業環境の確認、物価上昇への対応および人的リソースの確保状況 ● 中計の数値目標達成の蓋然性（特に営業利益）、今後の成長に向けた利益率のさらなる改善
水環境事業	● 26.3期の受注高が前期比大幅減となる要因および27.3期以降の見通し、受注残高の売上展開 ● JFEエンジニアリング㈱の国内水エンジニアリング事業との統合効果
産業事業	● 化学、環境分野など業界別の事業環境、受注が好調な背景 ● 今後の成長ドライバー

対話でのフィードバックに対応した事例

株主・投資家の皆様との対話で得られたフィードバックに対応した事例を紹介します。

テーマ	対応事項
情報開示の充実	● 分かりやすい会社概要資料が欲しいとの声を受け、ホームページに早わかりページおよび個人投資家向け会社説明資料を追加 ● 水環境事業の受注残高に関する情報を充実させてほしいとの声を受け、26.3期決算説明会資料において、水環境事業の受注残高の内訳、主要プロジェクトの進捗状況を開示
投資家との接点強化	● 当社グループの事業・技術に対する理解を深めたいとの声を踏まえ、機関投資家向けスモールミーティングを年1回から年4回へ拡充 ● 個人投資家向けイベント参加は年1回から2回へ拡充
株主優待制度の拡充	● 株価上昇の影響で株主優待を享受できる保有株式数1,000株の基準を引き下げてほしいとの声を受け、500株に変更
BSマネジメントの強化	● 資本効率の向上やPBR改善に関する投資家の意見を踏まえ、非事業用資産の売却を推進するとともに、創出した資金を活用して自己株式の取得・消却を実施

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループでは、役職員が共有すべき価値観や行動の基本原則を示した「月島ホールディングスグループ企業行動指針－私たちの5つの約束」を定めています。また、その実践に向けた具体的な行動基準として、「月島ホールディングスグループ企業行動基準」を策定し、コンプライアンスの徹底に努めています。

企業行動基準の具体的な内容については、「個人情報保護基本規程」「営業秘密等管理規程」「独占禁止法遵守プログラム」「インサイダー取引防止規程」などの各種社内規程に定め、役職員への周知・徹底を図っています。

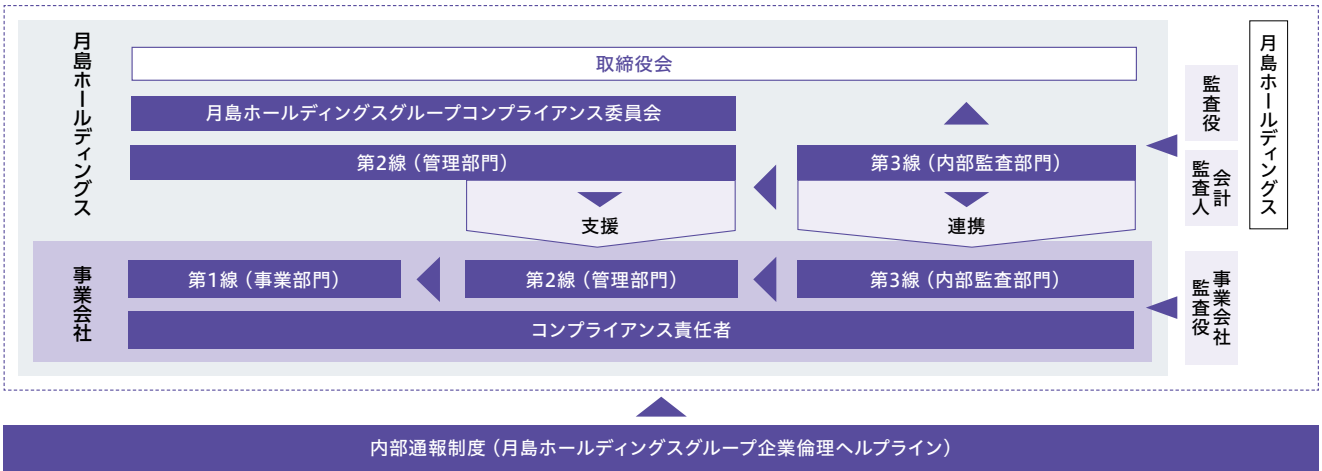
[月島ホールディングスグループ企業行動指針－私たちの5つの約束のリンク](#)

 <https://www.tsk-g.co.jp/company/message/>

グループコンプライアンス体制

代表取締役社長を委員長とする「月島ホールディングスグループコンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス委員会担当役員を副委員長、当社各部門長を委員として、グループ全体のコンプライアンス推進体制を構築しています。

また、コンプライアンスの実効性向上に向け、事業部門（第1線）、管理部門（第2線）、内部監査部門（第3線）がそれぞれの役割と責任のもと相互に連携・牽制を行う3線ディフェンス体制を整備しています。



26.3期の推進状況

コンプライアンス教育	● 従業員を対象に、対面およびeラーニングによるコンプライアンス教育を年間17回実施 ● 情報セキュリティ、職場におけるハラスメントなど、テーマ別に実施し、グループ受講率は100%(未修了者への補完研修含む)
企業倫理月間	● 企業倫理月間（2025 年10 月）に、集中的な啓発活動を実施 ● 自部門の統制自己評価およびコンプライアンスに関するグループディスカッションを実施
腐敗防止に関連する罰金や社員への懲罰	● 25.3期:0件 ● 26.3期:0件
内部通報制度	● 件数 25.3期:15件、26.3期:14件 ● 受け付けた通報・相談に対しては、通報者保護・守秘義務を徹底の上、事実確認など調査を行い、必要に応じた是正措置を実施 ● 通報内容および調査により判明した事実を分析し、eラーニングなどのコンプライアンス教育に活用し再発防止を図る

内部統制

当社グループは、業務の適正性および効率性を確保するため、内部統制システムの適切な整備・運用が重要であると考えております。この考え方に基づき、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を定め、グループ全体で内部統制の実効性向上に取り組んでいます。

また、持株会社体制への移行に際して、グループガバナンス

の強化を目的として内部統制システムを再構築し、リスク管理およびコンプライアンス体制の充実を図っています。「内部統制システムの整備に関する基本方針」および運用の状況については、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書、有価証券報告書などで開示しております。



リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態への対応に加え、当社グループを取り巻く様々なリスクを適切に把握・分析・評価し、その特性に応じた対策を講じることで、リスクの顕在化の防止および影響の低減を図っています。また、万一リスクが顕在化した場合においても、その影響を最小限に抑え、事業継続と企業価値の維持・向上に努めることをリスクマネジメントの基本方針としています。

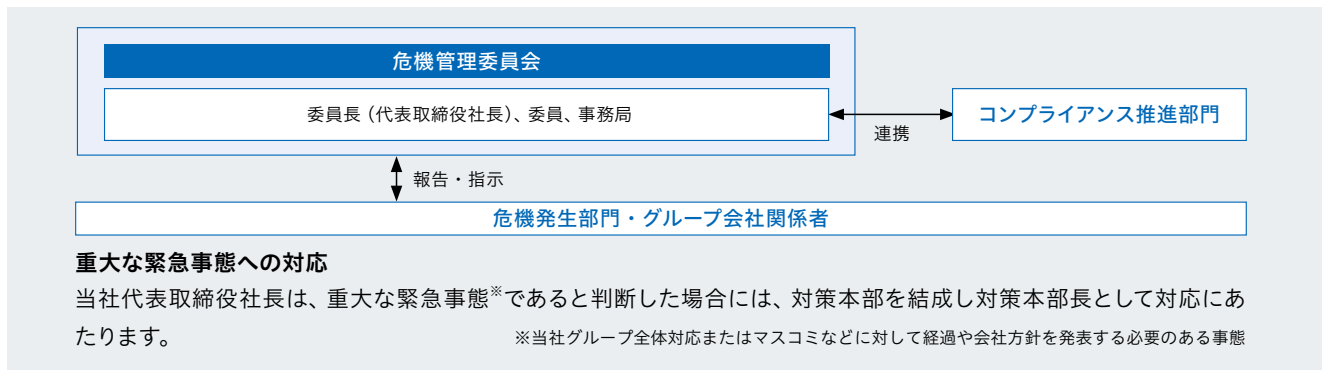
リスクマネジメント体制

当社グループでは、損失の危険を管理するため、「月島ホールディングスグループリスクマネジメント規程」を制定しており、有事に際しては代表取締役社長が委員長を務める「危機管理委員会」が危機管理に対応します。また、同委員会の常設機関として、総務部門など関連部門により構成される「危機管理委員会事務局」を設置し、危機管理に必要な対応を行います。平時においては、コンプライアンス推進部門がリスク分

析やリスク関連情報の収集・管理を行い、必要に応じて経営に報告しています。

また、サステナビリティ委員会において承認された気候変動関連リスクや人的資本に関するリスクは、コンプライアンス推進部門へ共有されます。全社的なリスクを統合し、事業上特に重要なリスクについては、取締役会に報告しています。

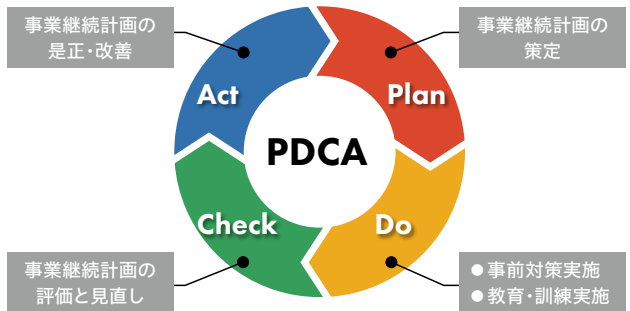
■危機管理の体制図



事業継続計画の適宜見直し

当社グループでは、事業継続計画（BCP）について、毎年度の見直しサイクルを運用し、その実効性の向上に取り組んでいます。2025年9月に本社において首都直下地震を想定した訓練を実施し、初動対応や情報伝達体制およびBCPマニュアルの有効性の検証を行いました。訓練で得られた課題や改善事項に対応するとともに、従業員の防災意識向上や対応力強化に向けた教育・訓練、体制整備を継続的に推進します。

■事業継続マネジメント（BCM）



これらの取り組みを事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）として体系的に展開していきます。

2026年10月には、首都直下地震を想定したより厳しいシナリオのもとでBCP訓練を実施する予定です。災害対策本部の対応力などの実効性を検証し、平時から危機に強い組織・職場・人材作りをさらに推進していきます。



BCP 訓練の様子

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

事業上の主なリスクと対策

リスクマネジメント活動および各種の事業活動を通じて、当社グループが認識している主なリスクおよびその対策の事例を以下に示しています。詳細については有価証券報告書をご参照ください。

有価証券報告書のリンク

[LINK](https://pdf.irpocket.com/C6332/uOn6/LnYV/xUFG.pdf) https://pdf.irpocket.com/C6332/uOn6/LnYV/xUFG.pdf

テーマ	リスク内容	対策
需要・市場環境 当社グループの特性	- 公共投資の変動 - 地政学的リスク - 原材料価格の高騰、為替変動などによる顧客投資判断の変化 - 産業構造変化による顧客設備投資の動向	- 温室効果ガス削減に貢献する環境ビジネス、成長が見込める官民連携事業などの高付加価値領域へのシフト - 事業統合、M&Aによる強固な事業基盤構築（水環境事業） - 微粒子製造技術強化、半導体工場廃水処理設備の営業活動注力（産業事業） - 物価スライド条項に基づく交渉 - 安定収益源となるアフターセールス拡大
大規模災害などの発生 工事・機器製造における事故	- 生産拠点、事業所、工事現場、取引先事業拠点における大規模自然災害 - 生産設備、ライフライン破損による生産機能低下・停止	- 事業継続計画（BCP策定）、定期訓練による実効性向上 - 品質保証、労働安全マネジメントシステムの構築・維持 - 安全パトロールによる重大事故の予防
知的財産	- 当社グループ保有の知的財産権侵害 - 第三者保有の知的財産権侵害	- 研究開発段階での知財権利化、重点分野の特許網構築 - 当社保有知財への侵害行為に対する毅然とした対応 - 第三者知的財産権の尊重
人材	少子高齢化、熟練技術者の減少などによる人材確保困難、事業活動への支障	- 人的資本投資の充実（採用、人材育成の強化） - 安全、安心な職場環境提供、働きがい向上 - 業務効率化、生産性向上に資する AI 活用
気候変動	- 脱炭素化に向けた規制強化による顧客業態、製造プロセス変化による当社グループの機器・プロセスの需要減少 - 気温上昇による生産性低下・工期遅延 - 自然災害増加による損害、コスト増加	- 脱炭素化への対応として、下水污泥エネルギー利用、リチウムイオン二次電池関連機器、プラントの展開 - 気温上昇に対する建設、製造現場の勤怠管理徹底、体調管理強化
サプライチェーン	- 災害、財政悪化、後継者不足によるサプライヤーの操業停止・倒産 - 原材料・部品不足、価格高騰 - 地政学的リスク、規制変更による物流停止	- 調達先分散、在庫水準の適正管理、代替サプライヤー確保 - 協力会社・業界団体を通じた情報収集

情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティに関する事件・事故の防止に向け、「情報セキュリティ基本規程」および「情報セキュリティ対策基準」を定め、人的・システムの両面から情報セキュリティ対策を推進しています。

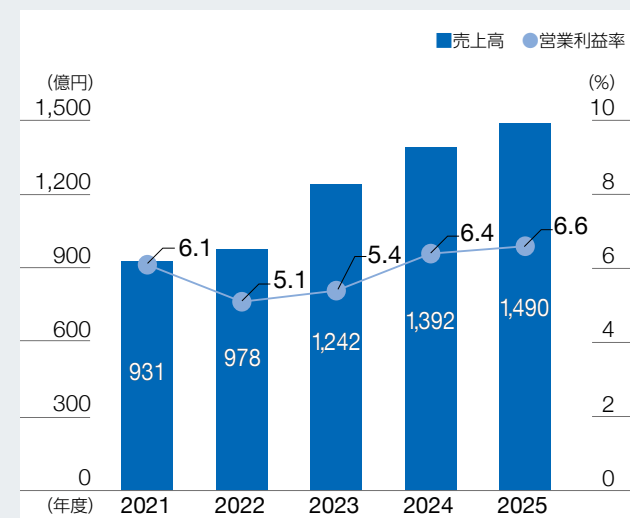
人的側面では、従業員教育を通じて情報セキュリティに対する意識と知識の向上を図るとともに、システム面ではサイ

バー攻撃、不正アクセスなどのリスクに対応するため、継続的な改善を通じてセキュリティ対策の高度化に取り組むことで、リスクの最小化に努めています。

また、AIの活用については、生成AI利用ガイドラインを整備し、eラーニングや幹部向け研修などを通じて倫理面にも配慮した適切な利活用を推進しています。

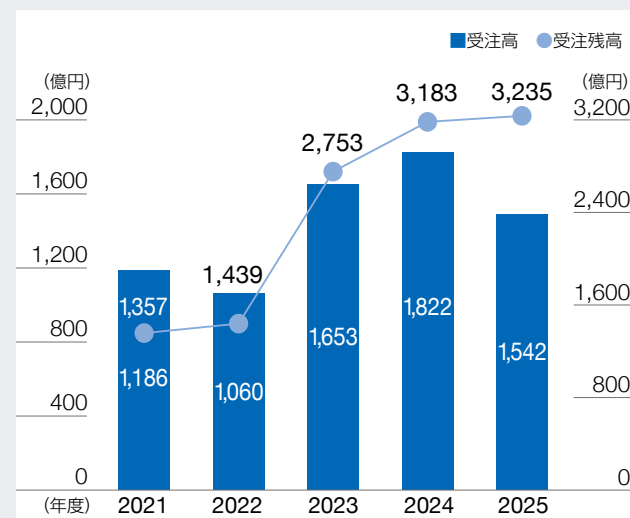
財務データ

売上高/営業利益率



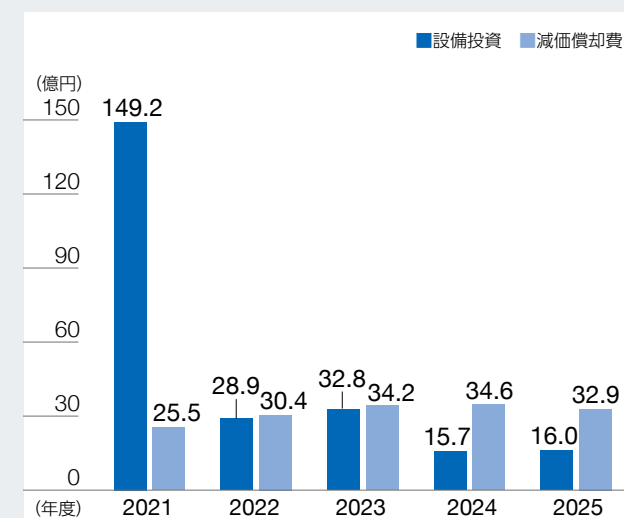
売上高は、豊富な受注済み案件の進捗により、増収。営業利益率は、増収効果および産業事業の採算性向上により、増加。

受注高/受注残高



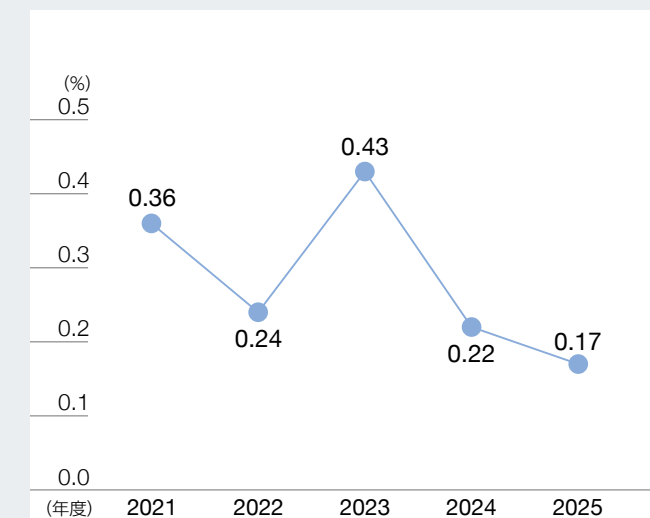
受注高は、産業事業は好調に推移したものの、水環境事業における大型案件の端境期の影響により減少。受注残高は過去最高を更新。

設備投資/減価償却費



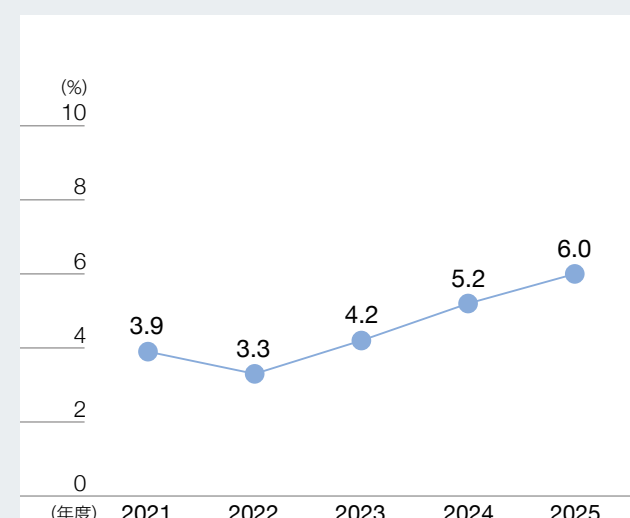
設備投資は研究開発資産の取得などにより微増。減価償却費は物流施設の売却などにより微減。

D/Eレシオ（有利子負債/自己資本）



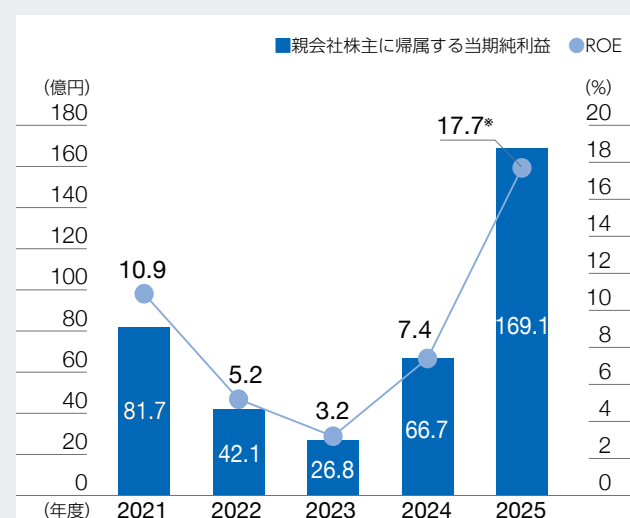
D/Eレシオは、長期借入金の返済などにより低下。

ROIC（投下資本利益率）



ROICは、営業利益の増益により改善。

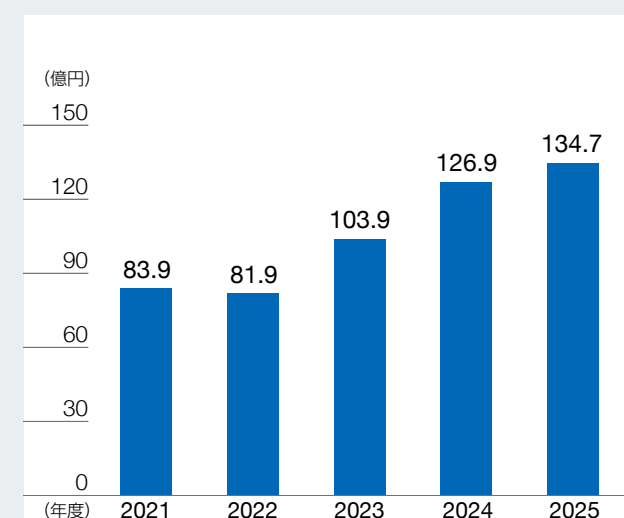
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



※不動産売却による特別利益を含む

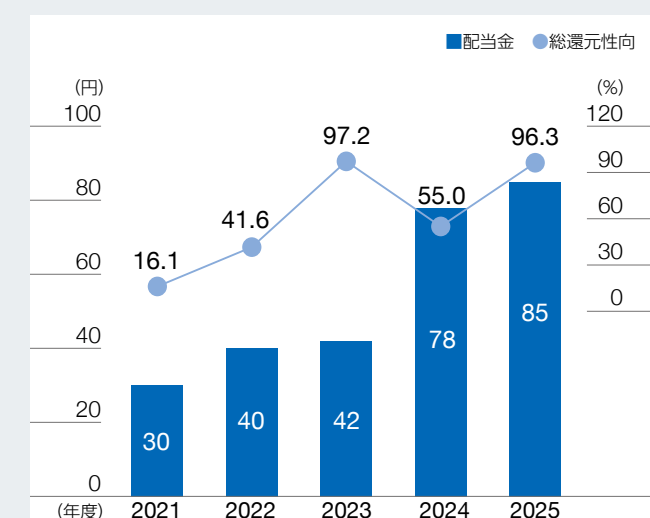
当期純利益は、物流施設の売却などにより大幅増益。これに伴いROEも大幅に向上。

EBITDA



EBITDAは、営業利益の増益に伴い135億円に増加。

株主還元（配当金/総還元性向）

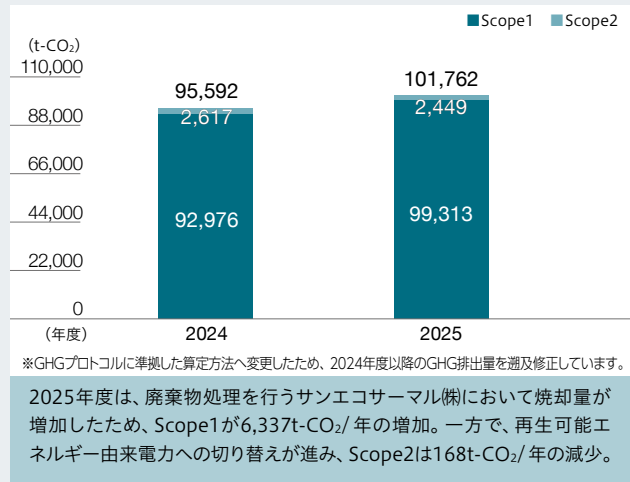


配当金は年々増加しており、2025年度は記念配当2円を含め85円に増配。

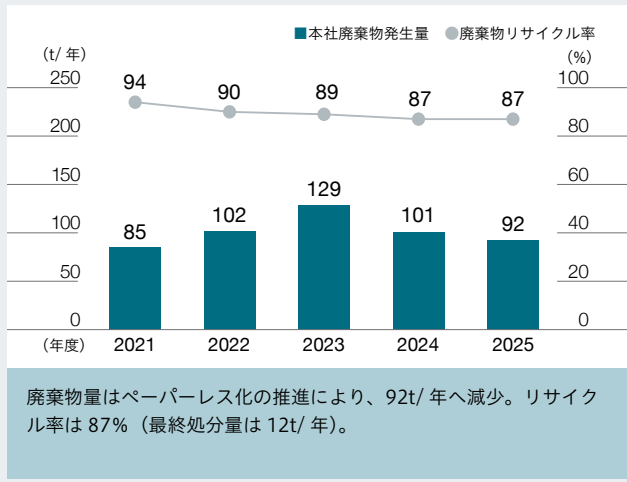
非財務データ

環境面データ

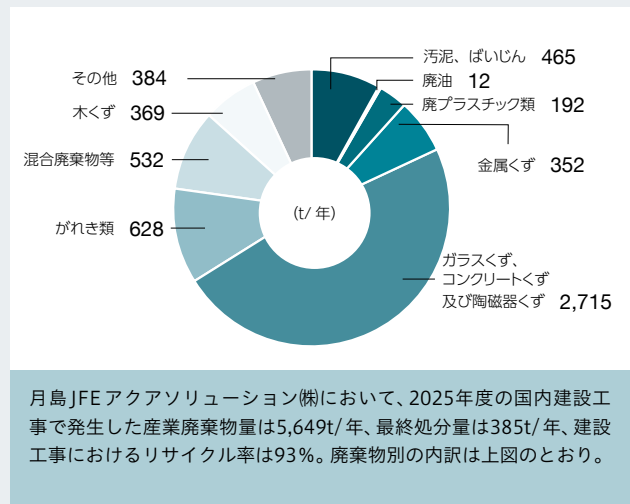
温室効果ガス排出量



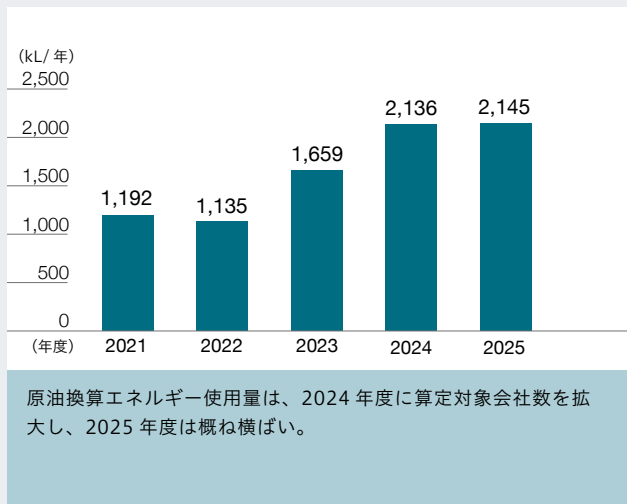
廃棄物の発生量（本社）



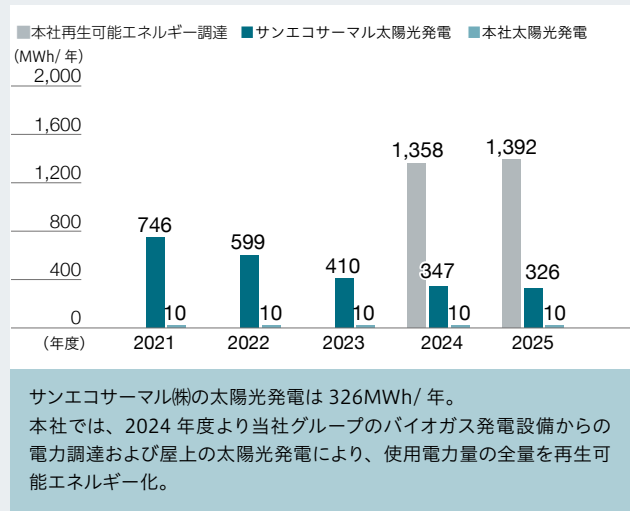
廃棄物の発生量（建設工事）



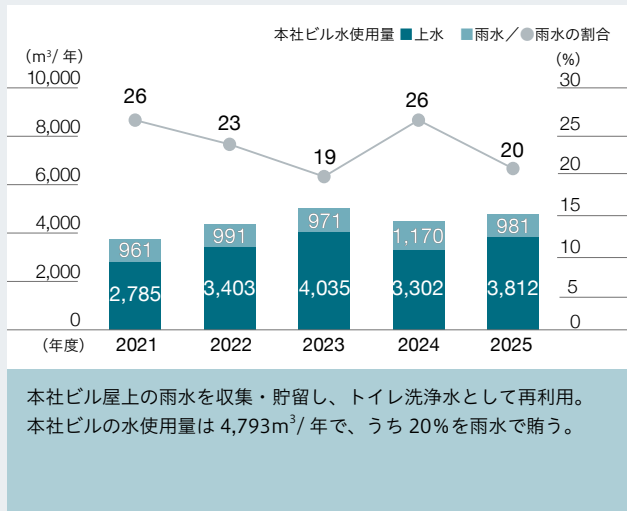
原油換算エネルギー使用量



再生可能エネルギーの活用



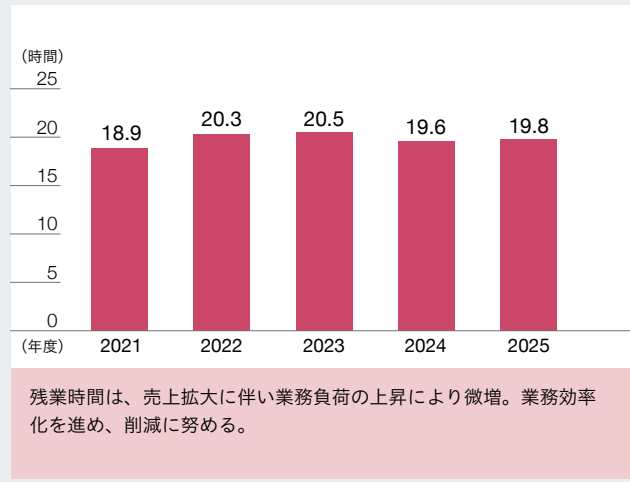
本社ビルにおける雨水の活用



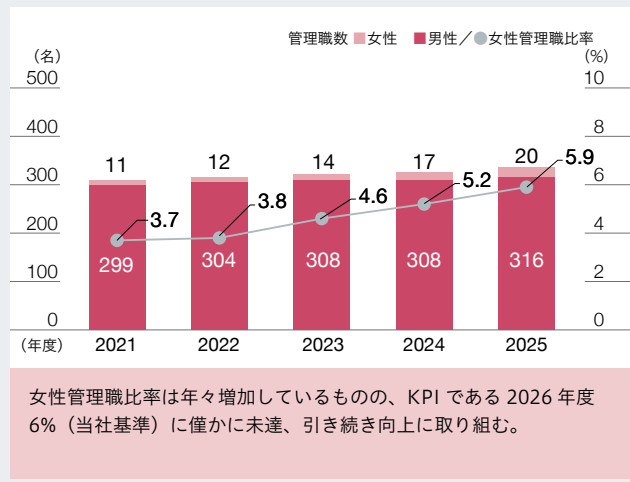
INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

社会面データ（対象：月島ホールディングス㈱、月島JFEアクアソリューション㈱、月島機械㈱）

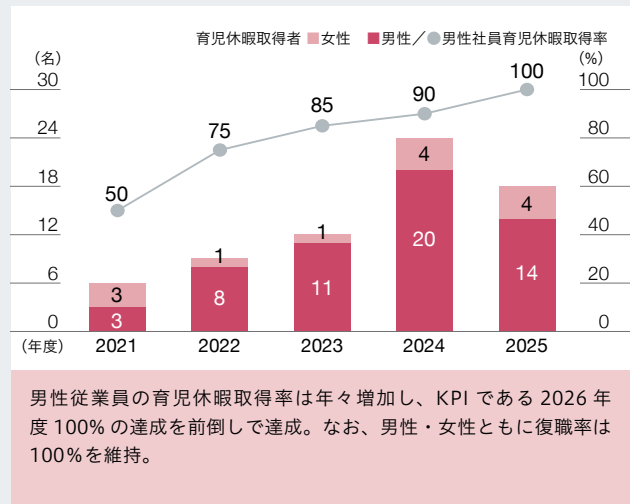
月間平均残業時間



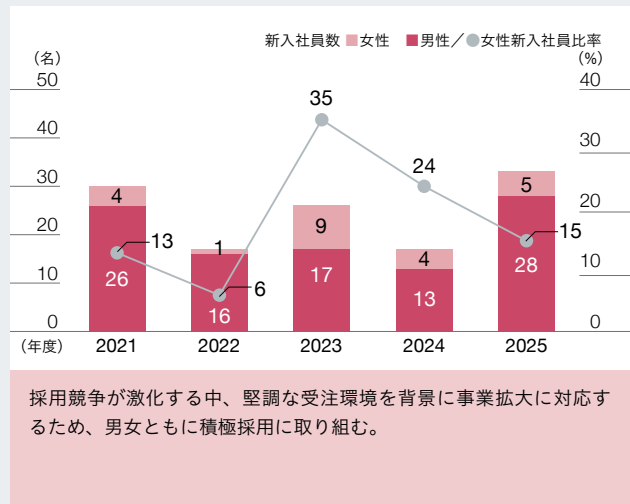
男女別管理職数・女性管理職比率



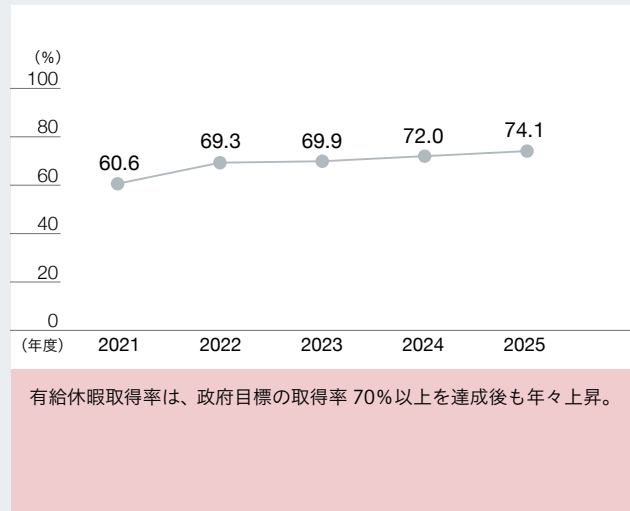
育児休暇取得者数・取得率



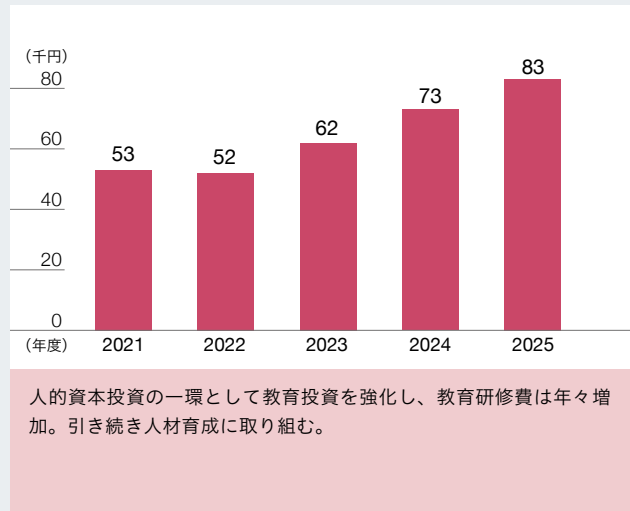
男女別新卒採用者数・女性採用比率



有給休暇取得率



従業員1人当たりの教育研修費



会社情報

会社概要（2026年3月31日現在）

商号	月島ホールディングス株式会社 TSUKISHIMA HOLDINGS CO., LTD.
代表取締役社長	川崎 淳
創業	1905年（明治38年）8月
所在地	東京都中央区晴海三丁目5番1号
資本金	6,646百万円
発行済株式総数	40,125,800株
1単元の株式数	100株
従業員数	3,367名（連結） 105名（単体）
証券コード	6332（東証プライム：機械）



月島ホールディングス(株)本社

グループ会社一覧（2026年3月31日現在）

連結子会社（国内）		連結子会社（海外）
■ 月島JFEアクアソリューション株式会社	■ 月島ビジネスサポート株式会社	■ TSKエンジニアリング タイランド CO., LTD.(タイ)
■ 月島機械株式会社	■ プライミクス株式会社	■ BOKELA GmbH(ドイツ)
■ 月島環境エンジニアリング株式会社	● 月島ジェイテクノメンテサービ株式会社	
■ サンエコサマル株式会社	● 月島ジェイアクアサービ機器株式会社	
■ 三進工業株式会社		

主要拠点

事業所（国内）				駐在員事務所（海外）	
● 本社	■ 横浜支店	■ 室蘭工場	■ ハノイ（ベトナム）	■ ジャカルタ（インドネシア）	
■ 東日本支社	■ 札幌支店	● 八千代事業所（R&Dセンター）	■ ヨーロッパ（ドイツ）	■ ムンバイ（インド）	
■ 西日本支社	■ 仙台支店	■ 川崎オフィス			
■ 東京支店	■ 名古屋支店	■ 西宮センター			
■ 関東支店	■ 中国支店	■ 岡山センター			
■ 大阪支店	■ 福岡支店	■ 大牟田センター			
■ 関西支店	■ 沖縄営業所				
関連会社（海外）				■ マレーシア	■ シンガポール
				■ 台湾	■ 上海
				■ 韓国	

● 月島ホールディングス ■ 水環境事業 ■ 産業事業
（●印：親会社、■印：連結子会社、●印：連結孫会社）

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

株式情報（2026年3月31日現在）

株式事項

発行済株式総数	40,125,800株
株主数	10,615人

株式上場

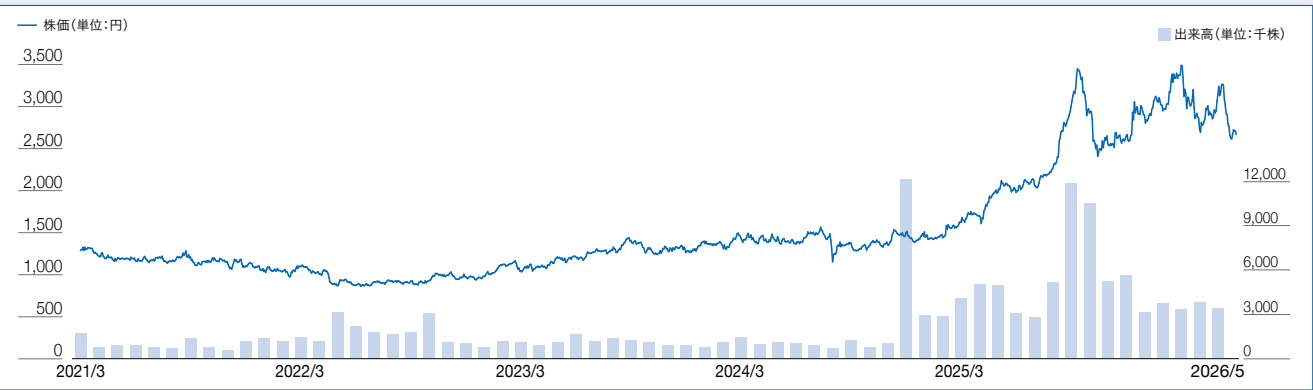
東京証券取引所プライム市場

大株主

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）	3,887	9.82
月島ホールディングス従業員持株会	2,130	5.38
株式会社日本製鋼所	1,770	4.47
東京センチュリー株式会社	1,757	4.44
月島ホールディングス取引先持株会	1,218	3.07
GOVERNMENT OF NORWAY	1,032	2.60
株式会社三菱 UFJ 銀行	944	2.38
東洋電機製造株式会社	880	2.22
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	826	2.08
株式会社オカムラ	758	1.91

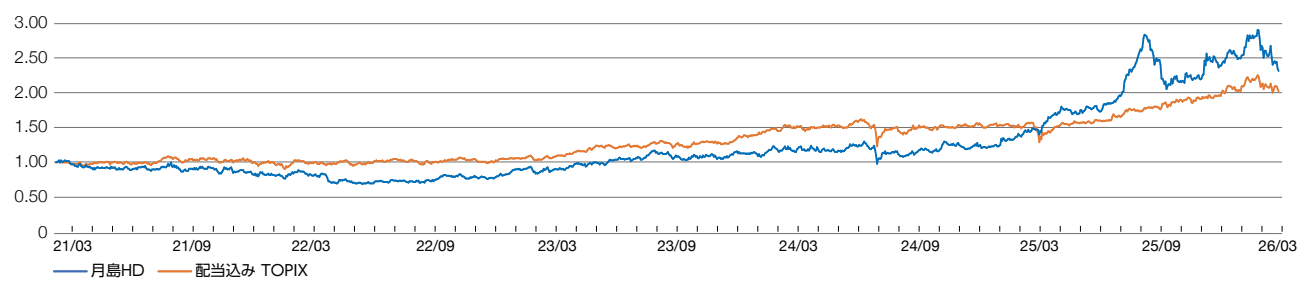
（注）持株比率は自己株式 565,610 株を控除して計算しております。

株価推移



TSRの推移

	過去1年	過去3年	過去5年
月島HD	62.2%	166.0%	131.0%
配当込み TOPIX	34.6%	87.4%	102.2%



注記：グラフと表は2021年3月末に投資を行った場合の、2026年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示しています。
2021年3月末の投資額を1.00として指数化しています。比較指標である東証株価指数（TOPIX）のデータを使用し、同様に指数化しています。

連結財務データ

		単位：百万円										
		2017/3	2018/3	2019/3		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
経営成績	受注高	74,429	111,963	107,632		81,497	95,042	118,612	106,045	165,287	182,180	154,201
	受注残高	89,903	116,771	126,635		107,800	112,289	135,669	143,936	275,326	318,271	323,517
	売上高	69,862	85,095	97,768		100,333	90,553	93,077	97,778	124,205	139,235	148,954
	営業利益	3,508	4,430	7,796		8,051	5,662	5,692	5,004	6,765	8,915	9,842
	経常利益	3,842	4,759	8,136		8,459	6,124	6,502	5,649	7,810	10,254	10,987
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,169	2,940	4,996		5,696	958	8,173	4,214	2,675	6,669	16,910
	設備投資	2,627	2,336	12,762		8,283	4,604	14,921	2,893	3,281	1,567	1,604
	減価償却費	1,306	1,435	1,397		1,645	2,450	2,546	3,037	3,425	3,455	3,285
	研究開発費	1,050	1,185	1,086		1,126	1,302	1,087	1,213	1,467	1,370	1,539
財政状態	総資産	106,630	117,958	131,991		128,340	144,116	153,574	146,462	208,014	192,248	203,021
	純資産	61,257	65,104	68,425		67,356	71,784	80,949	82,688	105,538	112,054	117,466
	自己資本	60,715	64,452	67,356		66,069	70,468	79,499	81,179	87,349	93,061	98,189
	有利子負債	6,028	9,060	12,912		12,696	26,525	27,029	18,538	37,504	20,666	16,739
	利益剰余金	45,528	47,707	51,946		56,536	56,396	63,748	66,505	67,117	70,445	72,196
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	11,970	△ 643	6,691		3,641	10,084	812	8,232	△ 5,632	18,463	5,161
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,980	△ 3,747	△ 8,747		△ 8,047	△ 4,446	△ 5,367	△ 2,817	△ 2,768	1,434	27,168
	財務活動によるキャッシュ・フロー	1,384	2,334	3,171		△ 2,931	7,324	△ 628	△ 11,564	7,443	△ 20,473	△ 21,638
	フリー・キャッシュ・フロー	9,990	△ 4,390	△ 2,056		△ 4,406	5,638	△ 4,555	5,415	△ 8,400	19,898	32,329
	現金及び現金同等物残高（期末）	28,878	27,101	28,139		20,856	33,870	28,795	22,998	27,601	27,465	38,166
株式情報	発行済み株式総数（千株）	45,625	45,625	45,625		45,625	45,625	45,625	45,625	45,625	44,125	40,125
	配当金（円）	17	17	22		24	24	30	40	42	78	85
	総還元性向（％）	34.5	25.6	19.6		33.3	108.9	16.1	41.6	97.2	55.0	96.3
	EPS（1株当たり当期純利益）（円）	49.31	66.51	112.53		130.28	22.04	186.42	96.16	62.38	154.97	412.69
	BPS（1株当たり純資産）（円）	1,376.67	1,454.87	1,513.45		1,526.25	1,615.05	1,805.90	1,892.18	2,040.89	2,159.30	2,482.03
経営指標	ROIC（％）	3.8	4.5	7.0		6.9	4.2	3.9	3.3	4.2	5.2	6.0
	ROE（％）	3.7	4.7	7.6		8.5	1.4	10.9	5.2	3.2	7.4	17.7
	自己資本比率（％）	56.9	54.6	51.0		51.5	48.9	51.8	55.4	42.0	48.4	48.4
	D/Eレシオ（倍）	0.11	0.15	0.20		0.19	0.40	0.36	0.24	0.43	0.22	0.17
主要な非財務指標	従業員数（人）	2,356	2,523	2,537		2,556	2,761	2,765	2,839	3,517	3,510	3,367

連結貸借対照表

		単位：百万円	
		2025/3	2026/3
資産の部			
流動資産	現金及び預金	30,561	30,046
	受取手形	101	61
	電子記録債権	2,278	3,042
	売掛金	43,947	42,372
	契約資産	26,120	37,398
	有価証券	100	10,100
	商品及び製品	181	127
	仕掛品	3,236	3,191
	原材料及び貯蔵品	1,057	857
	その他	4,417	4,476
	貸倒引当金	△287	△127
	流動資産合計	111,716	131,548
固定資産	有形固定資産		
	建物及び構造物（純額）	22,203	11,570
	機械装置及び運搬具（純額）	12,744	11,803
	土地	7,856	7,125
	リース資産（純額）	1,122	1,050
	建設仮勘定	49	194
	その他（純額）	549	477
	有形固定資産合計	44,526	32,222
	無形固定資産		
	のれん	2,496	2,280
	顧客関連資産	2,883	2,504
	その他	1,029	1,088
	無形固定資産合計	6,409	5,874
	投資その他の資産		
	投資有価証券	24,363	27,060
	長期貸付金	101	89
	繰延税金資産	2,494	2,547
	退職給付に係る資産	114	1,536
	その他	2,811	2,249
	貸倒引当金	△290	△106
	投資その他の資産合計	29,596	33,377
	固定資産合計	80,531	71,473
資産合計		192,248	203,021

INTRODUCTION		月島ホールディングスの価値創造		中長期の成長戦略		価値創造を支える基盤		データ集	
						単位：百万円			
						2025/3		2026/3	
負債の部									
流動負債		支払手形及び買掛金		16,954		18,212			
		電子記録債務		3,932		2,193			
		短期借入金		50		50			
		1年内返済予定の長期借入金		3,702		1,736			
		リース債務		271		292			
		未払法人税等		1,809		8,118			
		契約負債		8,705		9,764			
		賞与引当金		3,618		3,713			
		完成工事補償引当金		898		924			
		工事損失引当金		841		1,165			
		災害損失引当金		－		1			
		株式報酬引当金		82		－			
		その他		7,259		9,822			
		流動負債合計		48,126		55,998			
固定負債		社債		5,000		5,000			
		長期借入金		11,912		9,952			
		リース債務		713		632			
		繰延税金負債		6,866		7,035			
		役員退職慰労引当金		218		238			
		株式報酬引当金		－		103			
		退職給付に係る負債		4,226		3,778			
		資産除去債務		1,076		1,083			
		その他		2,051		1,732			
		固定負債合計		32,066		29,557			
負債合計				80,193		85,555			
純資産の部									
株主資本		資本金		6,646		6,646			
		資本剰余金		6,055		6,054			
		利益剰余金		70,445		72,196			
		自己株式		△1,047		△1,549			
		株主資本合計		82,101		83,348			
その他の 包括利益累計額		その他有価証券評価差額金		9,732		12,325			
		繰延ヘッジ損益		△1		24			
		為替換算調整勘定		500		780			
		退職給付に係る調整累計額		728		1,710			
		その他の包括利益累計額合計		10,960		14,841			
非支配株主持分				18,993		19,276			
純資産合計				112,054		117,466			
負債純資産合計				192,248		203,021			

連結損益計算書

	単位：百万円	
	2025/3	2026/3
売上高	139,235	148,954
売上原価	110,384	117,832
売上総利益	28,851	31,122
販売費及び一般管理費		
見積設計費	2,255	2,389
役員報酬及び従業員給与・諸手当・賞与・福利費	7,780	8,231
貸倒引当金繰入額	16	△342
賞与引当金繰入額	697	786
株式報酬費用	32	107
退職給付費用	249	217
旅費及び交通費	528	553
減価償却費	1,300	1,372
その他	7,073	7,963
販売費及び一般管理費合計	19,935	21,279
営業利益	8,915	9,842
営業外収益		
受取利息	222	284
受取配当金	842	773
持分法による投資利益	110	91
匿名組合投資利益	52	371
その他	410	146
営業外収益合計	1,638	1,666
営業外費用		
支払利息	157	111
支払保証料	38	25
寄付金	9	11
為替差損	17	47
支払手数料	－	260
その他	76	64
営業外費用合計	299	521
経常利益	10,254	10,987

INTRODUCTION	月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
--------------	-----------------	----------	------------	------

	単位：百万円	
	2025/3	2026/3
特別利益		
関係会社清算益	－	121
固定資産売却益	7	12,032
投資有価証券売却益	2,005	3,314
受取保険金	－	151
特別利益合計	2,013	15,619
特別損失		
減損損失	101	180
固定資産除売却損	104	187
投資有価証券評価損	82	－
災害による損失	－	145
特別損失合計	288	513
税金等調整前当期純利益	11,979	26,093
法人税、住民税及び事業税	3,187	9,221
法人税等調整額	305	△1,739
法人税等合計	3,493	7,482
当期純利益	8,486	18,611
非支配株主に帰属する当期純利益	1,817	1,700
親会社株主に帰属する当期純利益	6,669	16,910

連結包括利益計算書

	単位：百万円	
	2025/3	2026/3
当期純利益	8,486	18,611
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8	2,588
繰延ヘッジ損益	21	20
為替換算調整勘定	394	383
退職給付に係る調整額	780	1,269
持分法適用会社に対する持分相当額	0	△0
その他の包括利益合計	1,205	4,262
包括利益	9,691	22,873
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,526	20,791
非支配株主に係る包括利益	2,165	2,082

連結キャッシュ・フロー計算書

		単位：百万円	
		2025/3	2026/3
営業活動による キャッシュ・フロー	税金等調整前当期純利益	11,979	26,093
	減価償却費	3,455	3,285
	減損損失	101	180
	のれん償却額	239	215
	賞与引当金の増減額（△は減少）	292	78
	役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△12	△2
	貸倒引当金の増減額（△は減少）	△226	△345
	完成工事補償引当金の増減額（△は減少）	△74	22
	工事損失引当金の増減額（△は減少）	△83	323
	株式報酬引当金の増減額（△は減少）	48	21
	退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	192	19
	退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△11	△19
	受取利息及び受取配当金	△1,065	△1,057
	支払利息	157	111
	持分法による投資損益（△は益）	△110	△91
	有形固定資産除売却損益（△は益）	96	△11,843
	投資有価証券売却損益（△は益）	△2,005	△3,314
	投資有価証券評価損益（△は益）	82	－
	売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	16,888	△10,400
	契約負債の増減額（△は減少）	1,928	993
	棚卸資産の増減額（△は増加）	1,346	355
	仕入債務の増減額（△は減少）	△7,119	△473
	その他	△3,947	2,752
	小計	22,151	6,908
	利息及び配当金の受取額	1,057	1,089
	利息の支払額	△150	△108
	法人税等の支払額	△4,595	△2,727
	営業活動によるキャッシュ・フロー	18,463	5,161

INTRODUCTION		月島ホールディングスの価値創造	中長期の成長戦略	価値創造を支える基盤	データ集
		単位：百万円			
		2025 /3	2026/3		
投資活動による キャッシュ・フロー	定期預金の増減額（△は増加）	△538	1,448		
	有形固定資産の取得による支出	△753	△1,046		
	有形固定資産の売却による収入	8	22,158		
	無形固定資産の取得による支出	△280	△348		
	有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	3,075	5,096		
	子会社株式の取得による支出	△36	△650		
	貸付けによる支出	△2	△2		
	貸付金の回収による収入	12	13		
	その他の支出	△103	△134		
	その他の収入	54	633		
	投資活動によるキャッシュ・フロー	1,434	27,168		
財務活動による キャッシュ・フロー	短期借入金の純増減額（△は減少）	△14,000	－		
	長期借入れによる収入	1,065	－		
	長期借入金の返済による支出	△4,137	△3,925		
	リース債務の返済による支出	△236	△289		
	自己株式の売却による収入	593	1,090		
	自己株式の取得による支出	△308	△12,797		
	配当金の支払額	△2,052	△3,937		
	非支配株主への配当金の支払額	△1,396	△1,778		
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△20,473	△21,638		
現金及び現金同等物に係る換算差額		346	348		
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）		△227	11,039		
現金及び現金同等物の期首残高		27,601	27,465		
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額		91	46		
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額		－	△385		
現金及び現金同等物の期末残高		27,465	38,166		