

山九グループ  
統合報告書 2023

# Integrated Report 2023

SANKYU

GRACIAS 감사합니다  
THANK < धन्यवाद  
ありがとう < DANK JE  
TERIMA KASIH 谢  
OBRIGADO شكرا CẢM ƠN 谢

心に「Thank you」を、  
世界の産業に山九を。



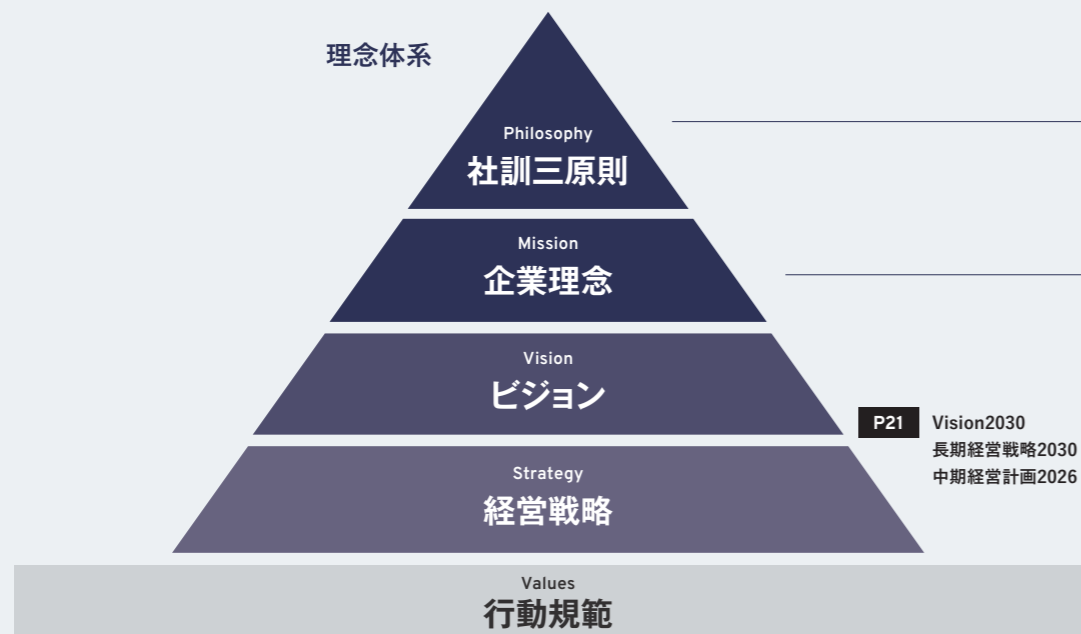
# 理念体系

当社グループを取り巻く環境は、人口構造の変化、地政学リスクの増大、感染症拡大、気候変動やテクノロジーの急速な進歩など、これまで以上に変化の速度を増しています。このような事業環境の中で、「Vision2030」では、世の中における当社グループの存在意義を再認識するために、新たに「パーパス」を掲げるとともに、将来の変化を見据え、2030年における山九グループのあるべき姿を描き、それを実現するための方針を策定しました。

パーパス

## 心に「Thank you」を、世界の産業に山九を。

私たち山九は自分たちを取り巻く様々な人たちへ常に感謝の念を忘れません。その想いを分かち合うパートナーとともに、新たな価値を創造し、世界の産業とその先にある暮らしを支え続けます。



## Philosophy

### 社訓三原則

#### 全グループ員が心に刻むべきこと

#### 公言実行

目標を高く掲げ、公にして、それに向かって最大限の努力を惜しまず、実行すること。

#### 自問自答

たえず相手の立場にたって物事を考えること。  
そうすると独りよがりにならず、物事の正しい姿が見えてくる。

#### 感謝

自分を取り巻く様々な人たちに常に感謝の念を忘れてはならない。  
我が社の社名の由来でもある。

## Mission

### 企業理念

**経営理念** 山九グループが世の中に向けて約束すること

人を大切にすることを基本理念とし、お客様にとってなくてはならない存在としての山九を築きます。そして、社業の発展を通じて社員の福祉向上並びに社会の発展に貢献します。

**経営目標** 経営理念の実現のために、経営が世の中とお客様と社員一人ひとりに約束すること

- 地球に生きる者の責任として、社会の持続的発展に貢献します。
- 技術革新に即した、最高の価値を提供します。
- 現場の知恵・努力を大切に、その価値を最大化する人材を育みます。

## Values

### 行動規範

#### 社員一人ひとりが日々の行動の指針として世の中と会社に約束すること

9つの行動規範 ～道徳、倫理に基づいた行動に向けて～

- 安全を全てにおいて優先します。
- コンプライアンスに基づき行動します。
- 文化、宗教、価値観を正しく認識しグローバルに行動します。
- 地球環境保護に積極的に取り組みます。
- 社会に感動を与える仕事をします。
- 自分の仕事に誇りと責任を持ちます。
- 互いを尊重し共に発展します。
- 魅力ある人が育つ企業を目指します。
- 現場の汗を結集し強い企業であり続けます。

## Contents

- 03 理念体系
- 05 会長メッセージ

### 山九とは

- 07 山九の歴史
- 11 山九の強みと事業
- 13 価値創造プロセス

### 山九の目指す姿

- 15 社長メッセージ
- 21 山九のVisionと経営戦略
  - Vision2030
  - 長期経営戦略2030・中期経営計画2026
  - CFOメッセージ

### 事業戦略

- 33 事業管掌メッセージ
- 34 ロジスティクス・ソリューション事業本部
- 35 ビジネス・ソリューション事業本部
- 36 プラント・エンジニアリング事業本部

### サステナビリティ

- 37 サステナビリティ基本方針
- 38 E:環境
- 43 S:社会
- 55 G:ガバナンス

### データ編

- 67 10ヵ年データハイライト、財務諸表、非財務データ
- 74 会社情報、用語集

### 報告対象範囲

原則、山九株式会社および山九グループ(連結子会社56社、持分法適用関連会社1社)を対象としています。

### 報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日  
掲載内容には、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

### 発行月

2023年12月(次回の発行予定月 2024年10月)

### 参考にしたガイドライン

- GRI(Global Reporting Initiative)  
「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
- ISO26000(国際標準化機構)「社会的責任に関する手引」
- IIRC「国際統合報告フレームワーク」

### 将来見直しに関する注意事項

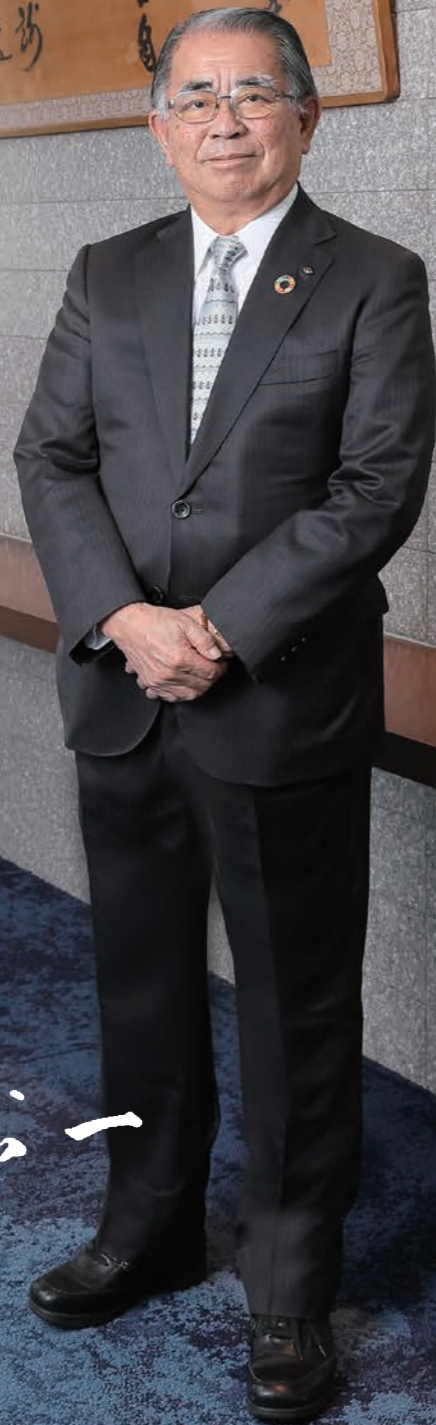
本資料に掲載されている予測や将来の見直しに関する記述などは、本資料の発表日現在において入手可能な情報やそれをもとにした当社の仮定・判断に基づくものであり、将来の業績を保証するものではありません。よって、実際の業績、結果、パフォーマンスなどは、経済動向、市場価格の状況、為替の変動など、様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があります。当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本資料に掲載されている予測や将来の見直しに関する記述などについてアップデートして公表する義務を負うものではありません。

当社では、人材は経営上の重要な資本であり「財産」であるとの視点に立ち、「人財」と表現しています。

磨き上げられた「人財」が、  
無尽蔵の価値を生み出す  
無限の可能性を秘めた山九

代表取締役会長

中村公一



### 山九を貫く不変の哲学

山九グループには、その100年超の歴史を通じて、脈々と受け継がれる不変の哲学が二つあります。

一つは、「公言実行・自問自答・感謝」の社訓三原則です。「公言実行」は、目標を高く掲げ、公言しながら目標に向かい最大限努力すること。「自問自答」は、創業者の教えとしては、相手の立場に立って物事を考えることによって我田引水にならずに正しい方向性が見えてくるという意です。「感謝」は、自分が今ここに在るのは決して自分一人の力ではなく、多くの人の助けによって在ることを知り、あらゆる事象に対して感謝の念を持つ。

この社訓は創業者の中村精七郎の人生訓であり、人生にとって必要な普遍的な真実が簡潔に表現されています。山九に身を置いた社員は誰もが、仕事に限らず人生をより良い方向に進むための羅針盤として、社訓を大切にしています。

もう一つは経営理念です。冒頭に「人を大切にすること」を基本理念として明記しています。「人を大切にすること」とは、決して甘やかすことではありません。人は誰もが力を持っているはずで、その力を才として磨き上げ光らせることが、山九の「人を大切にすること」流儀。人財育成に注力して社員の“心技体”を鍛え、鍛え上げられた社員たちが、お客様の要望に応える、より良い提案を行っていきます。それにより社業は発展し、得られた利益で社員の福祉向上と社会貢献を果たしていくことを、経営理念としています。

社訓、経営理念は、これからも山九グループが守るべき不変の哲学です。一方で、時代の変遷により様々な予期せぬ事象が起こるのが現代。特にこれからの時代は、カオスのごとく変数が多くなっていきます。解けない方程式を読み解くよりも、変化に対応していく力がもっとも重要になり

ます。不変の哲学を守りながらも変化に柔軟に対応する一それこそが、これまでの成長を実現してきた山九の強みにつながっているのです。

### 唯一無二、ユニークな会社

では、山九グループの強みとは何でしょうか一それは、大きくは「BtoBに特化したビジネス」と「現場力」に収斂されます。

山九は「BtoBに特化したビジネス」で、お客様に密着し最も近くに居させていただくことで、お客様の変化や要望をいち早く汲み取り、即応できる体制があります。かつては、国の基幹産業の港湾荷役からスタートし、人海戦術で陸揚げ作業を行っていましたが、お客様の要望に応え、荷揚げの機械化や設備の輸送も担うようになりました。その後も、お客様の傍らに居ることで要望に次々と応え、設備の据え付け業務やメンテナンス業務、製品輸送へと業務を拡大していきました。そういう意味では、「山九にはノーがない」。どんなに難しい要望であっても、お客様の要望を叶えようとするのが山九の姿勢です。

そして、実際にお客様の要望を実現できたのは、当社の作業遂行力と管理能力があったからこそと言えるでしょう。当社の社員は、高い技能を持った技能集団です。そのプロフェッショナルな技能集団が各現場において、お客様の要望に応え続けているのです。

技能集団を育成するために、当社は「教育」に注力してきました。山九は商品をお客様に売るのではなく、人が生み出す付加価値を売っています。だからこそ、教育によって人を磨いて付加価値を高めていくのです。そうした付加価値の高い人材を当社では「人財」と表しており、当社にとって最も大切な財産です。

山九の現場を支える技能集団がいることは、当社の弛まぬ教育の賜物です。しか

も教育とは時間がかかるもの。一朝一夕にはいかず、他社が真似しようにも真似することはできません。それがまた当社の優位性につながっていると言えるでしょう。

山九は「BtoBに特化したビジネス」でお客様の要望をすくい上げ、その要望に確かな能力で応えてきました。さらに、「安全」「品質」「コンプライアンス」の基盤を構築して、お客様の信頼を積み重ねてきました。結果、今や山九は単なる物流会社でもメンテナンス会社でもない、様々な業態を網羅してお客様のニーズに合わせたソリューションを提供する唯一無二のユニークな会社となったのです。したがって、各業態におけるコンペティターはいませんが、総合力で山九に対抗できるコンペティターはいない。事業領域でNo.1ではなく、お客様にとってのベストパートナーが山九なのです。

### グローバルに現場力を担保していく

世界が新型コロナウイルスに翻弄された2019年以降、多くの業態が苦境に立たされた中で、当社の業績は幸いにもそれほど大きな影響を受けませんでした。それも、当社の人財が各現場を支えてくれたからこそ。対面での仕事がなかなか難しい状況にあっても、メンテナンス作業などは止めるわけにはいきません。皆がリスクと向き合いながら各現場を動かし、お客様とお客様のビジネスを支えてくれたのです。山九は産業を下支えする「緑の下の力持ち」だと自負していましたが、まさに当社の仕事は世の中のためになっている仕事だと実感しました。これからは産業をしっかりと支えていくことが、当社の社会貢献の第一義であると考えています。

そしてまた、当社はグローバルにどこでも働くことができる技能集団を組織していきます。現在海外にいる1万人超の人財に

技能、技術、語学などの面からもう一段レベルの高い教育を実施し、インターナショナルな社員へと育てていくことを目指します。それによって、例えば、お客様のある国のコンビナートでシャットダウンメンテナンス(大型定期修理工事)を行うとなれば、高い技能を持った数千人単位の山九の技能集団が、一気に現場に入ることができません。そして、キャラバン隊のように様々な国のコンビナートを回るなども可能になるでしょう。単なるマンパワーサプライではなく、必要な場所に必要の技能を持った人財をタイムリーに送り届ける「動員力」を強化していきます。そうやって、グローバルに現場力を担保していくことが山九の責務であり、少子高齢化による労働力人口減少という大きな社会課題に対しても貢献することができると思います。

### 山九は、「実に面白い」

先日あるお客様から、「今、山九に新たな取り組みをしてもらっている。ありがとう」と言葉をかけられました。ある支店がお客様の要望に応じて新たな対応を始め、仕事にしてくれていたのです。現場が主体的に動いてお客様の要望に応え、既存の枠に囚われることなく新たな価値を生み出してくれている。それこそが山九の変化対応力であり、私は当社の人財を大変誇りに思っています。

装置産業は、装置を導入したらスペック通りの品物しか出てきませんが、人が生み出す付加価値は無尽蔵と言えます。そういう意味で山九は人間力企業であり、無限の可能性を感じています。「これが山九だ」と特定しきれない可能性の広がりがあるのが山九の面白さであり魅力です。山九は「実に面白い」。無限の可能性を秘めた山九にぜひご期待ください。

# 山九の歴史

1918年の創業以来、山九はあらゆる社会変化に対応して常に新たな価値を生み出し提供することで、社会・お客様に大きく貢献してきました。

## 1905



当社研修施設  
平戸鎮成館(長崎県)にある創業者胸像

### 当社の母体 「中村組」の創設と 事業根幹の構築

1905年、創業者の中村精七郎が日清・日露戦争などを通じて、基幹産業となる鉄の自給の重要性に目をつけて、当社の母体となる「中村組」を海運業で創設した時から当社の歴史は始まります。1907年、官営八幡製鐵所への鉄鉱石納入が事業の根幹を築く契機となり、現在も重要な分野の一つである鉄鋼分野との関係がここから始まりました。また1909年、海軍が家庭や艦船の燃料として使用していた無煙炭を買い付け、徳山で練炭に加工する計画があり、中村組は鉱山からの搬出・本船積み・徳山への海上輸送の一貫作業を請け負うことになりました。さらに、台湾・北米などにも航路を拡大し、海運業界で独自の歩みを始めました。この燃料資源の輸送作業は石油関連分野でのビジネス展開の礎となり、鉄鋼分野と並んで現在の事業の柱の一つとなっています。

社会、お客様の変化に対応し、  
ベストパートナーを目指した結果、  
ユニークな事業構造を持つ会社に成長した歴史

## 山九の誕生と社名に込めた想い

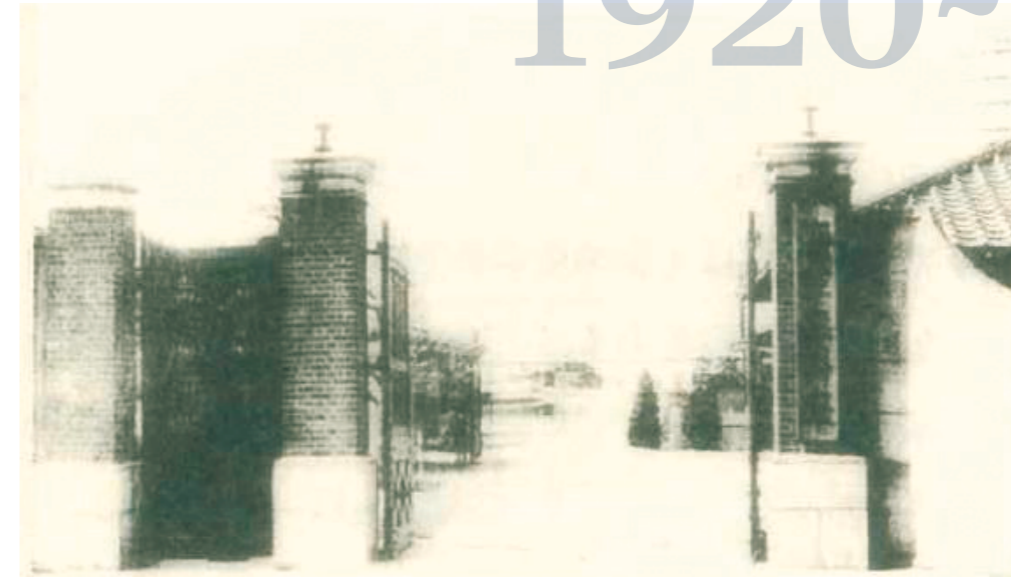
当社母体の中村組は、海上輸送を得意として様々な物資の輸送に長けていた一方で、港での揚荷役が非効率なことが課題となっていました。そこで、中村組は若松・八幡、徳山で港湾荷役の人員を確保し、八幡製鐵所で原料の揚荷役、海軍の徳山燃料廠での無煙炭荷揚・貯蔵・構内作業を担当するまでに至りました。そして、山九運輸株式会社(のちの山九株式会社)を1918年に福岡県門司市(現在の北九州市)に立ち上げ、ここに「山九」が誕生しました。

社名の山九には二つの由来があり、一つは、創業者が道を尋ねた通りすがりの英国紳士に別れ際、自分が礼を言うよりも先に、「Thank you」と言われたという出来事がきっかけで、自分を信頼して道を尋ねてくれた、この信頼に対する「Thank you」という一言に感動したということ。もう一つは、当時事業を展開していた徳山の「山陽」と門司・若松・八幡の「九州」、それぞれの頭文字を掛け合わせた「山九」。言うまでもなく、社員全員の根底にある「感謝」の気持ちは、この創業時から脈々と受け継がれてきています。



創業100周年記念新聞広告(2018年10月1日)

## 1920~



海軍の徳山燃料廠正門

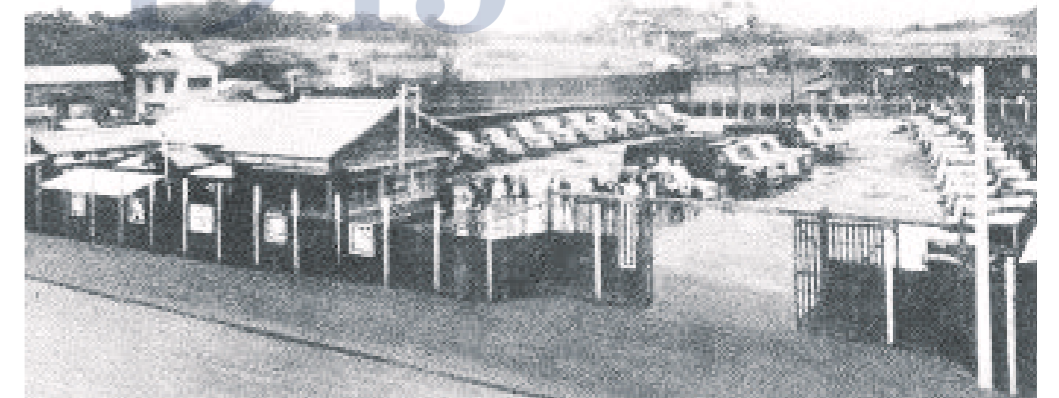
### エネルギー変革と 一貫作業体制への歩み出し

1920年代、エネルギーの主役は石炭から石油にシフトチェンジし、それまで無煙炭加工をしていた海軍でも石油への対策を行い始めたことから、当社も原油・石油製品の取り扱いを拡充するため、設備・人員を強化。この結果、1923年に呉の海軍指定業者として石油・重油関連の補給輸送を受注することになりました。その後、海軍の燃料廠拡張や貯油設備増設などで必要となる用地造成や岸壁造築などの付帯工事にも対応するため、土木請負業を開始しました。これが石油・石油化学機工事業の先駆けとなり、「山九のユ

ニーク」である運輸・建設・保全の一貫作業体制構築のきっかけとなりました。1930~40年代の戦争中は、石油確保が何より重要となり、外地での石油確保なども積極的に進められ、油槽所(製油所)建設が相次ぎました。当社はこの製油所建設の輸送・建設工事、操業開始後の構内作業を受託するようになりました。海外で事業を展開する気風、重量物の輸送・据付業務の萌芽はこの頃に生まれており、戦後の製油所復興において塔槽類の重量物輸送のビジネスに結びつき、「重量物の山九」へとつながりました。

### 戦後復興と 海陸一貫輸送の実現

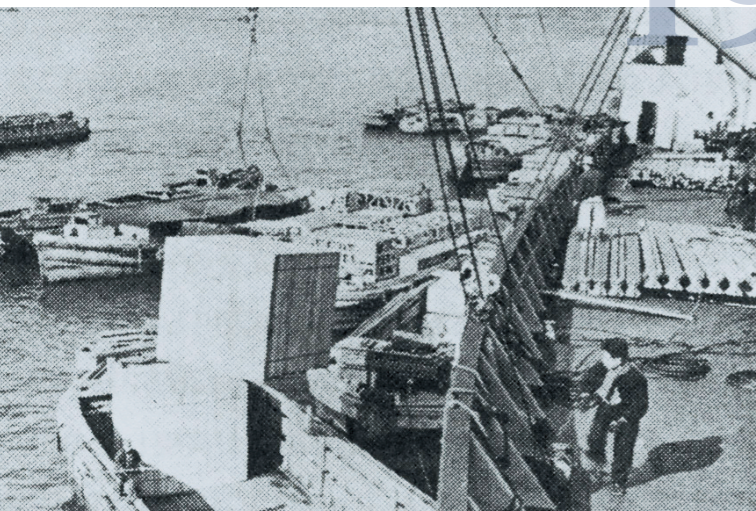
## 1945~



トラック輸送の先駆けとなる黒崎支店の車庫

戦後、GHQの統率により取引先が操業停止命令を受けるなど当社の事業基盤が大きく揺らぎ、新しい経営基盤を求めて模索する中、目指したのはかつての軍官需への依存からの脱却。その中でも「海陸一貫輸送」の実現は長年にわたる念願でした。そのためにはトラック輸送への進出が不可欠でしたが、戦時中からトラック輸送

は工場直営もしくは専門業者に委ねられており、自営運行ができないことが課題でした。しかし、八幡製鐵所の生産が軌道に乗るとともに当社の構内作業も活発化したことから、改めてトラック輸送進出を図りました。その結果、生産資材の輸送を行えることとなり、念願の「海陸一貫輸送」を提供できる体制が実現しました。



ユーゴスラビア向けプラント積出し

戦後の復興から高度成長を通じて、目まぐるしく経済・社会環境が変化する中、「海陸一貫輸送」のビジネスモデルを軸にお客様の様々なニーズに応え、多数のプロジェクトを完遂。1954年、戦後日本初のプラント輸出実績となった総重量3万トンのユーゴスラビア

# 1950~

## 事業モデルの変革期とグローバル化の基盤構築

向けレーヨンビスコースプラント輸出を成し遂げ、その後も世界各地へのプラント輸出を手がけたことで「プラント輸出の山九」の名を定着させるに至りました。加えて、1959年にはブラジルのウジミナス製鉄所建設プロジェクトを手がけるなど、本格的に海外進出の第一歩を踏み出し、以降、相次いで海外に現地法人を設立するようになり、国内の得意先企業とともに海外に進出するスタイルは、やがてグローバル展開の一つのパターンとなりました。グローバル展開に関しては創業者の想いからただ儲けるためでなく、その国の発展に寄与することを念頭に現地法人を設立し成長してきたことも大きな特徴となっています。

## メンテナンス事業の発展と3PMの誕生

経済成長により国内のプラント建設が需要のピークを迎え、代わりに回転機・静機器・配管その他の保全・整備などのメンテナンス業務が成長しました。当時、プラントをメンテナンスする専門会社はなく、プラント完成後はお客様がメンテナンスを実施することが大多数でした。そこで、当社が重複業務を一括で受けることでお客様のコスト削減や品質向上に寄与できると考え、メンテナンス事業に進出しました。1991年には国内プラントエンジニアリング企業から、各製油所構内での建設およびメンテナンスの一部を委託され元請としてメンテナンス業務の展開を開始。2000年以降はバブル崩壊後の経済では今後新たな設備投資ではなく、既存設備をメンテナンスしながら使用することが多くなるとの判断から、メンテナンス事業を本格的にスタートさせました。メンテナンスをアウトソーシングする企業の受け皿となることで新たな道を開くことを決断し、プラン

# 1980~

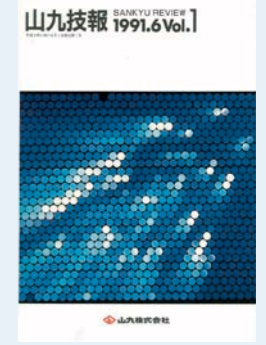


海外でのコンプレッサ据替メンテナンス工事

トオーナーでも設備メーカーでもない第三者の当社が業務を受託することとしました。このような、アウトソーシングされたメンテナンスの全てを請け負うことを「山九3PM(サード・パーティ・メンテナンス)」として商標登録を行い、ワンストップサービスとしてのメンテナンス事業の基盤を構築しました。

## 山九の事業を支える技能と技術

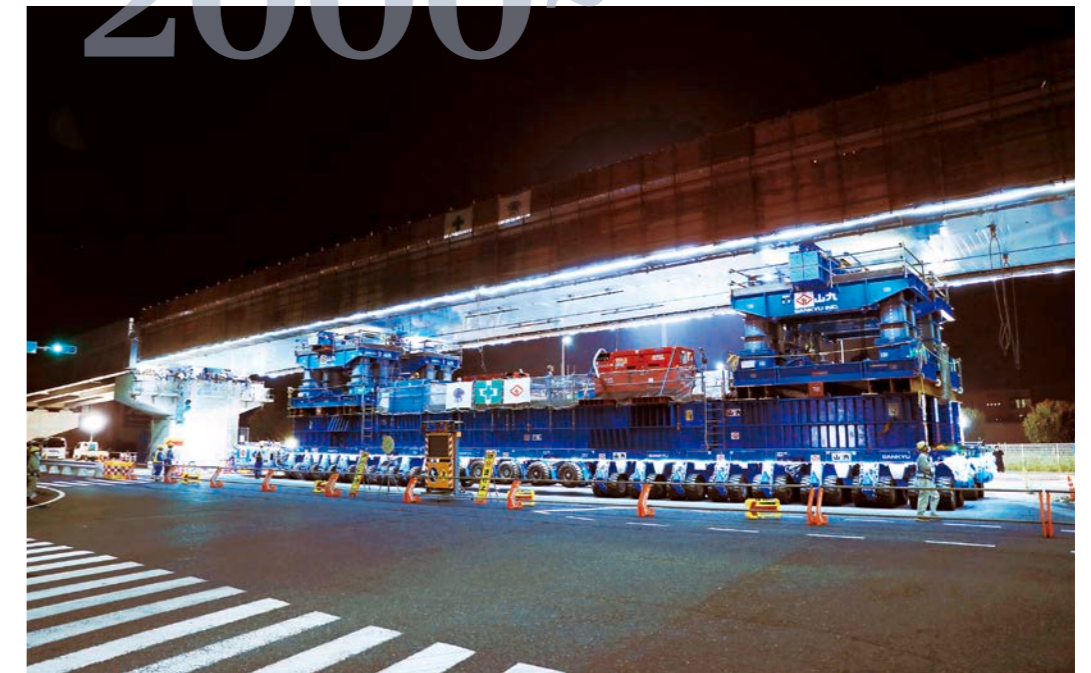
当社のビジネスは“現場”で価値を生み出すことが最重要です。世界中のあらゆるお客様をサポートする山九の現場では、これまでの経験を通じて培われた技能・技術力が何よりも必要となります。顧客企業の合理化のため、先回りして様々な新技術・新工法を開発し、常に新たな価値をお客様に提供する。そうすることで、当社がその分野のパイオニアになり、業容拡大につながります。その一例が、重量物輸送のユニットドーリの開発です。また、開発された新技術・新工法を記録にとどめるために年一回『山九技報』を発行し、その技術を応用することで新たな技能・技術を生み出す仕組みを構築しています。



山九技報第1号(1991年6月)

独自のビジネスモデルを展開するお客様にとってのベストパートナーへ

# 2000~



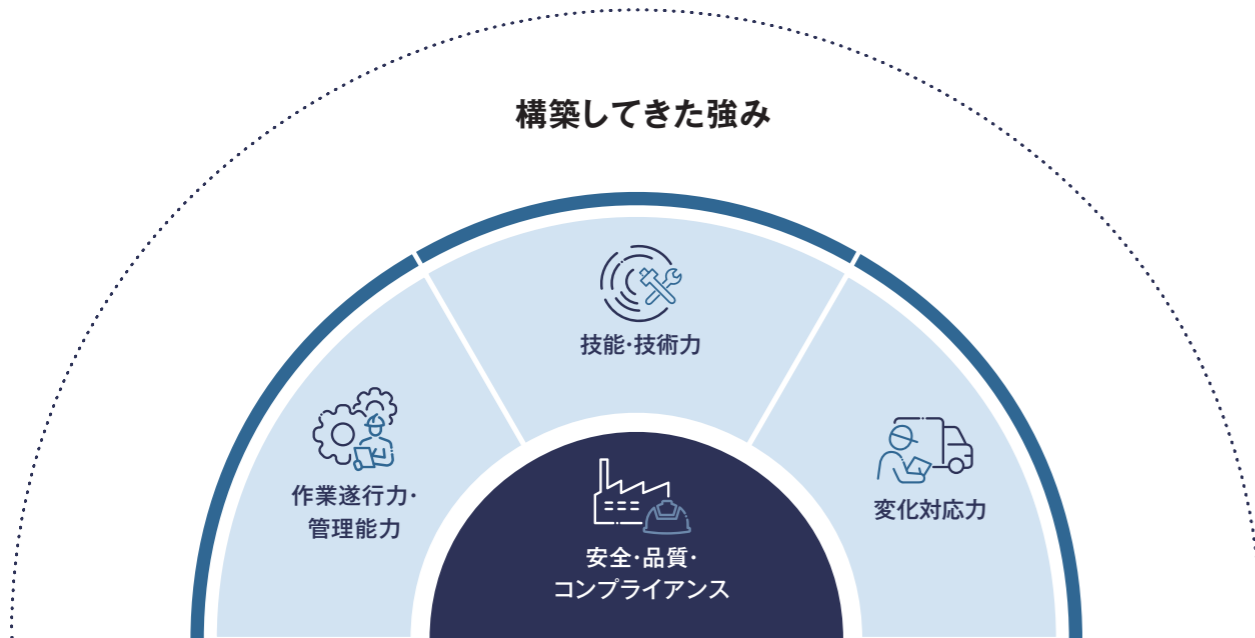
ユニットドーリによる橋桁の輸送

2010年、改めて当社の主力三事業を「ロジスティクス(物流)」、「プラント・エンジニアリング(機工)」、「オペレーション・サポート(構内)」とし、2018年に向けてグローバル化をさらに推進することを「山九グループ長期ビジョン」として策定しました。2015年には、建設から長い年月が経つコークス炉の改修工事の商品化や3PL事業の拡大、メンテナンス事業に注力したサービス展開と同時に、国内外のメンテナンス需要の高まりにより収益が向上。また当時、超大型クローラークレーンや新型ユニットドーリなどの戦略機材の導入により大型工事を受注、電力・エネルギー分野へも進出し、サービス展開の裾野を拡大。上記三事業の有機的な

結びつきによるシナジー効果により、更なる成長を実現してきました。同じ業界内において、一分野に限ればNo.1でなくとも、隣接する分野も含めて広く対応でき、ロジスティクス、プラントエンジニアリング、オペレーションサポートの分野において、ほぼ全てにこれだけの事業規模で対応できるのは当社のみであり、これが「山九のユニーク」につながっています。また、激変する社会環境を踏まえ、単にお客様からの依頼を待つだけでなく、合理化・アウトソーシング需要を先取りして提案し、「お客様にとってのベストパートナー」になることを目指して、日々現場で技能・技術を研鑽しています。

# 山九の強みと事業

当社は常にお客様のビジネスに寄り添い、現場におけるあらゆる課題に対してソリューションを提供することで成長してきました。そのため、磨き続けた技能・技術力、高い作業遂行力・管理能力、および現場ごとに異なるニーズに応じていく変化への柔軟な対応力は当社の強みです。



## 安全・品質・コンプライアンス (経営基盤)

当社の経営基盤であり、あらゆる現場で高い安全性・品質を提供すること、コンプライアンスの遵守を前提として事業を遂行するからこそ、お客様のビジネス展開や活動を滞りなく、サポートできると考えています。当社は長い歴史の中で、この安全・品質・コンプライアンスに徹底的にこだわり、日々意識の向上・取り組みを推進しています。

### 作業遂行力・管理能力

お客様の事業展開・事業遂行をトラブルなく、円滑かつ確実に進めるためには現場における作業遂行力とその管理能力が不可欠です。当社では、単に現場に人を派遣し、作業を進めるのではなく、当社の教育を受け、高い技能・技術力を備えた“山九の人財”を世界中で育成し、現場に送り届けることにこだわっています。この“山九の人財”が現場で活躍することこそが、どのような現場においても高い作業遂行力と管理能力を発揮できる山九の強みになっています。

### 技能・技術力

「人を大切にすること」を経営理念にも掲げるように、当社の事業の根源は“人”です。創業から100年もの間、お客様から選ばれ続けてきたのはあらゆる状況に直面しその都度、困難を解決してきた現場の社員一人ひとりが持つ高い技能と技術力です。この技能・技術力は一朝一夕で構築されるものではなく、当社が100年を超える歴史の中で注力してきた「教育」と実直にお客様のご要望に応じてきた結果であり、これらを通じて培われてきた高い技能と技術力は他社が真似できない、山九ならではの強みです。

### 変化対応力

これまでの歴史において、当社人財が持つ高い技能と技術力を軸に物流と機工の両側面からお客様・社会のあらゆる期待に世界中で応えてきました。数々のプロジェクト遂行を通じて、その時々で求められる困難に立ち向かい、世界中の現場におけるニーズの変化に柔軟に対応することで、当社の高い変化対応力が構築されてきました。お客様のあらゆる要望に応じてきた歴史、それこそが「いざという時の山九」と呼ばれる所以となっています。

## 山九の2事業と支える組織

当社は物流事業だけでなく、プラントエンジニアリングやメンテナンスサービスを提供する機工事業の2つの事業を展開し、ロジスティクス・ソリューション、ビジネス・ソリューション、プラント・エンジニアリングの各組織が一体となって、お客様のビジネス展開や活動に欠かせないサービスを提供しています。

### 当社の事業

#### 物流事業

コンテナ荷役、船内・沿岸荷役などの港湾物流をはじめ、当社ネットワークを活かしたトラック輸送、輸出入業務、通関などの国際物流、および入出庫・保管などの倉庫管理まであらゆる物流サービスを展開し、お客様のサプライチェーンを支える一方、物流診断による物流最適化の提案を行っています。また、お客様の工場構内で、生産工程における操業支援や工程管理を行い、原材料や製品の運搬・荷役・保管などのサービスも提供しています。

**主な関係会社**  
 (株)山九海陸、(株)スリーエス・サンキュウ、サンキュウエアロジスティクス(株)、Sankyu (Singapore) Pte. Ltd.、Sankyu-Thai Co.,Ltd.、上海経貿山九儲運有限公司

#### 機工事業

鉄鋼、石油化学、電力、エネルギー、環境などの各分野で、プラント機器の設計から調達、輸送、建設、据付まで徹底した一貫責任施工体制を実現し、その後のメンテナンスまで提供しています。また、各種プラント機器の大型重量物輸送に加え、保有している自社工場で一般産業機械や橋梁等の設計、製作も実施しています。各専門の技能・技術集団が連携して、海外においても国内と変わらないサービスをグローバルに展開しています。

**主な関係会社**  
 山九プラントテクノ(株)、日本工業検査(株)、山九重機工(株)、Sankyu S/A

### トータルサポートを実現する当社の事業組織



#### ロジスティクス・ソリューション

陸海空の輸送オプションと国内外に広がるネットワークを活用し、最適なソリューションを提供します。多くの国内主要港に拠点を構える優位性と、システム開発力を活かした3PLサービスで物流業務を包括的に管理します。



#### ビジネス・ソリューション

高いスキルを持った操業スタッフと、整備を手がける専門のメンテナンスチームを擁し、プラントの安全かつ効率的な運用を支えています。また、構内輸送等のご要望にもお応えしています。



#### プラント・エンジニアリング

各種プラントの計画立案から設計、輸送、施工、試運転まで山九グループの総合力でサポートしています。数多くのプラント建設に携わった経験と技術を活かし、プラント建設に関わるあらゆるソリューションを提供します。

# 価値創造プロセス

山九は1918年の創業以来、物流事業と機工事業を融合させたサービスを提供し、独自の事業展開を行ってきました。当社を取り巻く社会環境や事業環境は、これまで以上に変化の速度を増しています。経営資本を活用して変化に対応し、当社のサービス提供を通じて新たな価値を創造することにより、世界中の産業とその先にある暮らしを支え続けていきます。

# Vision2030

「人・社会・環境への感謝」を事業で実現する人間力企業 P21 山九のVisionと経営戦略

激変する社会情勢、事業環境の変化に対し、私たち山九が引き続き世界の産業を支え続けるための道しるべ

## 中期経営計画2026

P24 中期経営計画

### 経営環境の変化

#### 社会環境の変化

- 人口構造の変化
- 地政学的リスクの増大
- 感染症の拡大
- 気候変動と資源不足
- 世界の経済力シフト
- テクノロジーの進歩

#### 事業環境の変化

- 労働力不足
- サプライチェーンの変化
- カーボンニュートラル対応
- 国内産業の構造変化
- DXによる競争激化

## 投入する経営資本

### 人的資本

- ① 従業員数: 連結 31,141名 (単体12,233名)
  - ② 教育施設: 5拠点 (国内4、海外1)
  - ③ 全社階層別教育: 受講者延べ5,727名 (平均49.2時間)
  - ④ 技術・技能研修: 受講者延べ18,423名 (平均50.3時間)
- ※③④は2022年度全社教育研修計画に伴う実績

### 社会・関係資本

- ① 機工系協力会社 452社
  - ② 山九トラック輸送パートナー協力会社 52社
  - ③ WCA\*加盟企業拠点数12,105拠点 (2023年9月20日時点)
- ※WCA: World Cargo Alliance, 世界195か国、5,000社以上の企業が加盟している世界最大級の物流アライアンス

### 財務資本

- ① 自己資本比率 55.9%
- ② 総資産 4,816億61百万円

### サービス資本

- ① 国内支店 40、国内関係会社 45、海外現地法人 40  
駐在員事務所 1
- ② 設備投資額 233億41百万円 (資産計上ベース、リース投資含む)

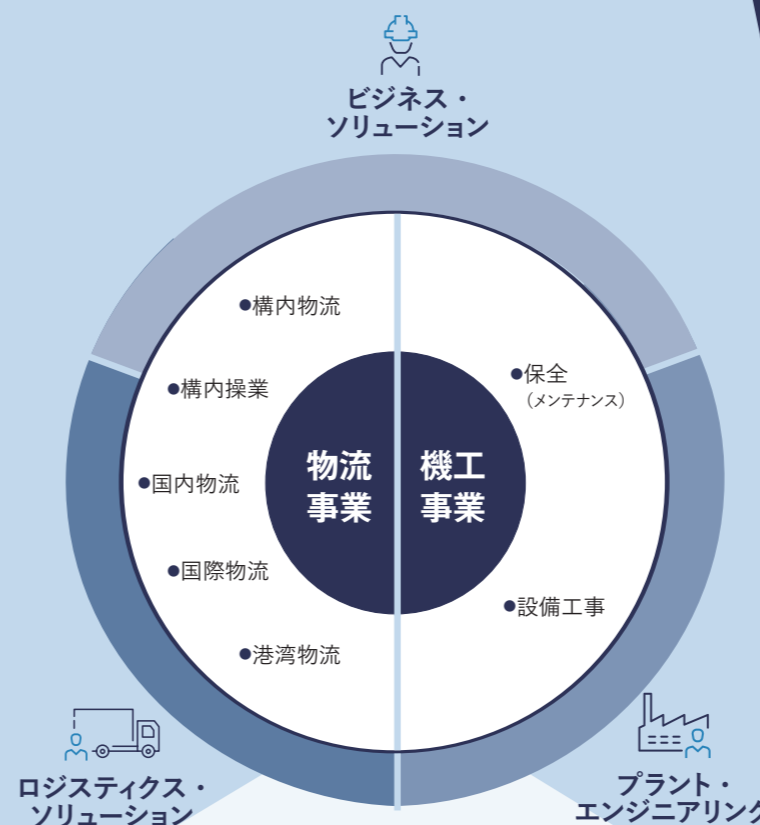
### 知的資本

- ① 特許・実用新案・意匠保有総数 215件
- ② 2022年改善提案 261,005件
- ③ システム稼働数 246

### 自然資本

- ① エネルギー消費量 10,816 KL (単体)

## 山九のビジネス P33 事業戦略



### 山九の強み P11 山九の強みと事業

安全・品質・コンプライアンス

作業遂行力・  
管理能力

技能・技術力

変化対応力

## 創出価値

### 長期経営戦略によるアプローチ

#### 人への感謝

人を大切にすることを事業で実現

- 本質的な労働安全、労働負荷軽減
- 社員一人ひとりの能力向上・教育支援
- 多様な人材が活躍できる基盤整備

#### 社会への感謝

社会(顧客)の期待を事業で実現

- サービスの安全・品質の担保
- 顧客の変革に対応した運営支援
- 社会インフラ維持・安定に貢献
- 雇用の創出

#### 環境への感謝

地球環境保全を事業で実現

- 再生可能エネルギー関連事業
- 循環型社会実現への貢献
- 設備寿命向上に寄与する保全事業
- CO<sub>2</sub>排出量削減

### 経済価値 (2022年度) P67 データ編

売上高	5,792億円	ROE	9.7%
営業利益	382億円	自己資本比率	55.9%
		ROIC	8.9%



## 社長メッセージ

# 100年を超え、次の100年も 持続的に成長していくために 山九が進む道

代表取締役社長

## 中村公大

## 「中期経営計画2020」の総括

### 次の100年に向けた 収益力の構築

山九は2018年に創業100周年を迎えました。前中計は、その大きな節目の時期にあったこともあり、当社が次の100年も続く企業となるための収益力の構築に注力しました。経営戦略として掲げた「収益力向上」「人財強化」「事業拡大」「基盤強化」に取り組んだ結果、2018年、2019年は過去最高の財務数値を達成。安定的に営業利益率5%以上を維持できる事業体制と財務体質を構築することができたのは一つの確かな成果です。

しかし、経営の「基盤強化」においては課題が残ったと感じています。課題解決に向けて、長い歴史ゆえにこれまで当たり前になっていた慣習の見直しを敢行し、現場目線の安全対策を推進するなど、改めて現場の仕事・人を主役に据えた会社運営に立ち返りました。

## 「中期経営計画2020+」の振り返り

### 収益力と 基盤固めに注力

2019年から新型コロナウイルスが蔓延したことにより、事業環境の前提条件が大きく変化しました。「中期経営計画2020」が最終年を迎えたところでしたが、軸足を据えて変化に対応する体制を整えるために「中期経営計画2020+」として中計を2年間延長しました。

「中期経営計画2020+」では「基盤強化」「人財強化」「収益力向上」「事業領域維持・確保」に取り組みました。コロナ禍で厳しい事業環境が見込まれましたが、当社の収益基盤が揺らぐことはありませんでした。

その理由として大きく二つの要因が挙げられます。

一つは山九の「人財」の優位性が発揮されたこと。当社の収益の源はスキルを身につけた人財の力に他なりません。少子高齢化に伴い様々な業界で人手不足によってプレイヤーが少なくなる中で、

当社にはお客様の生産を支えられるスキルを持った人財がいることが受注につながりました。

もう一つはメンテナンス事業の貢献です。コロナ禍であっても機械を止めるわけにはいかないため、感染対策を徹底しながらメンテナンス関連の作業は継続されました。さらに海外、特にサウジアラビアで当社のメンテナンスの品質が高く評価され、大型メンテナンス契約を受注できたことも業績に大きく貢献しました。

コロナ禍において物流業界は影響を受けましたが、社会・経済にとっての重要性が強認識されました。今後、作業に対して適正な対価が支払われるために社会全体がマインドチェンジする契機になったと言えるでしょう。

## 「Vision2030」「長期経営戦略2030」

## 山九の未来に向けた道しるべ

社会や事業環境の変化は激しく、先が見通しづらい事業環境が続きます。その中で当社グループが社会や事業環境の変化に対応し、世界の産業を支え続けていくための道しるべとして「Vision2030」を策定しました。

「Vision2030」で描く山九のあるべき姿とは、『「人・社会・環境への感謝」を事業で実現する人間力企業』としていきます。その実現に向けて具体的な経営戦略を長期視点で明確にしたものが「長期経営戦略2030」であり、その通過点に至るまでの取り組み計画が「中期経営計画2026」です。これらの策定にあたっては現状や実績の延長線上ではなく、未来のあるべき姿から必要なステップを考えるバックキャストिंगの手法を採用。そして、今後も当社の現場が持続していくために、その主役となる各事業を行っているメンバーとともに策定して、目指す姿を事業に落とし込んで具現化するための計画を目指しました。

そして当然ながら、私たちの仕事は現場やお客様だけでなく、取引先や地域社会、株主といったステークホルダーに支えられています。その広い視野に立ちサステナビリティやESGの観点により強く取り込みました。

## 「中期経営計画2026」

## 3つの変革の考え方

「中期経営計画2026」は「長期経営戦略2030」に向けた1st Stageとして「変革期」と位置づけています。これまでは一生懸命仕事をすればおのずと事業の発展につながってきました。それが山九100年の歴史そのものと言えます。しかし時代はこれまでの大量生産・大量消費から、自然との共生に向けてカーボンニュートラルの達成を目指す世の中へと変わり、かつ、テクノロジーも急速に発展している中でお客様も生き残りをかけて変化しています。今までと同じ「考え方」では時代とお客様の変化に対応することはできず、当然、中期経営計画・長期経営戦略の達成は成し得ません。今こそ私たちは「考え方」を変革することが求められます。そして、お客様と対等なビジネスパートナーとしてお客様の要望に対して期待に応える価値を生む、それによって適正な対価を得ることを目指します。そのためにも、「中期経営計画2026」では、これまでのやり方や考え方を変革する「3つの変革の考え方」を定めました。

## 変革の考え方①

## 「『労働集約型』から人とテクノロジーの融合へ」

少子高齢化を背景とした労働力不足という社会課題を解決するためにも、これまでの労働集約型のビジネスモデルからの脱却を図ります。機械でやるべき仕事と人が担うべき仕事のすみ分けをし、テクノロジーを活用していきま

す。その際、機械と人で明確に切り分けることの判断が難しい領域の仕事をどうしていくかが課題となります。お客様としっかりとコミュニケーションを取りながら、どのような形でテクノロジーを入れていくかを検討していくことが求められます。

テクノロジーに偏重しすぎてもリスクがあります。例えば全てを機械化した10年後にプラントで大きな事故が発生した場合、機械化前に培った経験、あるいはその経験に見合うスキルやノウハウなどを有する人間が誰もいなければ復旧することはできません。最悪な事態が起きてもしっかりと人の手で回復できるような作業を継続的に行い、装置に対するスペシャリストをお客様と当社で育てていく必要があります。そうした形で人とテクノロジーの融合を進めていきたいと考えています。

最終的に目指すのは機械でやれることは機械で、人にしかできないことを当社が担い、お客様が困った時に機械だけでは解決できないことに対して私たちが提案し行動していくこと。つまりは人が提供する価値をより高めていくことです。そのためにも教育がより重要になります。特に新たな成長分野で必要とされる技能・技術やデジタルに関する知識やスキルを習得するための再教育が欠かせなくなると考えます。それによって今までやったことがない新たな分野に必要な技能を身につけた人財を増やしていきます。

同時にDXの推進に注力していきます。DXとは単なるデジタル化ではなく、現場の仕事を本当の意味でいかにトランスフォーメーションしていくかが肝要



です。そのために現場をどのように変革させるかを実務に当たる各事業本部が検討しています。

その上で新設した「デジタル技術活用推進部」が、各事業本部で策定した変革(X)の方向性に合わせて、外部のデジタル技術(D)の知見とマッチングさせる役割を担います。外部の知見にタイムリーにアクセスして日々進歩するデジタル技術をアップデートすることで、「現場のためのDX」を可能にすることができそうです。

「デジタル技術活用推進部」はサステナビリティへの取り組みも支援していきます。例えば当社では物流事業で排ガス規制がありますが、そこに対応していくのはもちろん、グリーン社会の実現や環境問題などGXの観点から、どのような形で事業を通じて環境や社会に貢献ができるかについて様々なアイデアを出しながら本質的な取り組みを行うことで社会貢献を果たしていきたいと考えています。

## 変革の考え方②

## 「既存領域から成長事業領域への展開」

既存領域において人とテクノロジーの融合を進めることで人の余力が生まれます。その人的資源を成長事業領域へと投入していきます。

成長事業は、これまでの実績と親和性が高い分野で当社の価値がしっかりと認められるような領域を目指します。例えば鉄や石油精製、石油化学の分野での実績が生きる再生可能エネルギーやバイオの分野、工場メンテナンスの実績が生きるロボットメンテナンスの分野などが考えられます。既存領域において当社の仕事が再評価され周辺の親和性の高い領域へと事業が広がっていく可能性もあります。様々な業界のネットワークから情報収集し成長事業領域を拡大していきます。

## 変革の考え方③

## 「自前主義からの脱却へ」

これまで当社は全ての設備・資源を自前で保有してきました。例えば物流では各地域に倉庫とトラックを揃えてきましたが、それにより減価償却が重くのしかかっていたケースもありました。一方で人口減少による労働力の減少が見込まれる中で、限られた資源を有効に使い効率化を図るシェアリングエコノミーの動きも広がっています。当社としても自前主義を見直して選択と集中を進め、現場の努力がしっかりと利益に結び付くように取り組んでいきます。

例えば、ある仕事を完遂するために当社だけで完結するのではなく、同業他社との協業でより良い仕事ができないか、あるいは全く違う業界の企業と連携することで何か新しい価値を生むことができないかといった視点で積極的なアライアンスも検討していきたいと考えています。その際、当社が社会にとって必要なピースとなり様々なアライアンスの仕組みとして不可欠な存在となることを目指していきます。

## 新中計の経営指標

「中期経営計画2026」では事業への投下資本の利益率であるROICを新たな経営指標として採用し、8.0%水準を目標としています。そしてROICの概念を現場レベルにまで展開し浸透を図っていきます。なぜなら、ただ数値目標を掲げるだけでは自分たちの仕事が財務諸表のどこにリンクし、どう企業価値につながっていくのかを意識することができません。ROICを活用して現場レベルにまで展開することで各現場での仕事（活動）と財務指標のつながりを考えることができるでしょう。一人ひとりが企業価値を意識しながら各現場の仕事（活動）に励み、それを高めることで社

員を含むステークホルダーに利益を還元していくことを目指していきます。

また、変革を進めるためにも当社グループの多様性を高めることに注力していきます。当社は業務内容的に男性比率が高い傾向にありますが、ある属性に偏っていれば考え方も偏ってしまうリスクがあります。ここから脱却していかなければ変革を遂げることはできません。女性や外国人、障がい者、高齢者など、多種多様な力を掛け合わせることで新しい価値を創造できるような会社を目指してまいります。

## 社会に提供していく価値

### 山九の「人財」が価値を生み出す

これからの山九は人でなければ創れない価値を高い品質で提供していくことを目指します。その価値を創造し提供していくのが山九の「人財」です。

山九の「人財」とは社訓である「公言実行・自問自答・感謝」に基づき自分で考え動くことができる人。自分がお客様の立場であればどうするべきかを自問自答し、その中で課題を見つけ課題克服のために公言して実行する。しかし自分一人では実行できないので多くの人の助けを得ていく中で感謝が生まれます。

さらに、山九の人財には現状に満足することなく課題を見つけることが求められます。「山九は今ままでいいのか」と常に考え、問題だと思ったことに対しては「おかしい」と声を上げていくこと。それにより会社はより良い進化を遂げることができます。

そして、当社は人でなければ提供できない価値を提供していくために人財の確保と育成に注力していきます。特に若い人財の確保に向けて独身寮のリブレイスなどの福利厚生を充実させていきます。海外においてはマレーシアやサウジアラビアの人財育成センターで技能の習得を図ります。海外の人財育成センターは基本的に現地法人の運営とし、社訓や安全、現場に対する考え方などの当社のマインドはしっかりと伝承した上で、現地の文化や実情に即した人財育成を行っていく方針です。山九のマインドと技能を身につけた「人財」を世界中で育成し、将来的に人財確保が難しくなった場所でも、国籍も人種も性別も問わずスキルがきちんと定量評価された人財でチームを編成し、お客様の現場を支えていくことを目指していきます。

## 株主還元の方針

### 市場で選ばれる山九に

多くの企業が在る中、市場で当社が選ばれるためにはしっかりと株主還元の方針が必要です。どれほど事業内容が良くても、還元率が悪ければ選ばれることはありません。そう

いう意味で当社は株主の皆様から見て「フェアで魅力的な株主還元」を行っていきます。さらに、それを時代に合わせてアップデートしていきたいと考えています。

新中計で、配当性向を40%水準に引き上げました。併せて機動的に自社株式の取得を実施し、この中計4年間の総還元性向を70%水準としています。

「Vision2030」のあるべき姿に向けて、まずは1st Stageの「中期経営計画2026」を着実に遂行し、目標達成を目指します。

## 統合報告書を初発行するにあたって

### 市場との対話の一助に

この度、初の統合報告書を発行するにあたり二つの想いがあります。

一つは山九という会社のことを一つでも多く理解していただきたいという想い。当社は物流事業と機工事業を展開し産業を下支えしてきました。しかし、BtoBに特化し事業を展開してきたがゆえに当社の役割や事業内容についてはあまり知られていません。統合報告書で山九の存在意義や社会に提供する価値について、一人でも多くの方に知っていただき理解していただきたいと願っています。

もう一つは今後定期的に統合報告書を発行していくことで当社の変化を見ていただきたいという想い。当社の100年は変化に対応し続けてきた歩みです。港湾荷役業から始まり、その後海陸一

貫輸送を手掛ける山九運輸として1918年に創業しました。それから100年以上が経ち、現在、物流事業では多岐にわたる製品をグローバルに輸送し、機工事業では設計・調達・施工・試運転までを一貫体制で提供。工場構内の操業・物流・メンテナンスなど生産工程を支える操業支援まで行っています。おそらく創業者も100年前には想像もなかった変化を遂げてきました。統合報告書では当社の変化のプロセスを見ていただけるでしょう。ステークホルダーの皆様にご覧いただき「こんなこともやっているんだ」と新しい発見をしていただき、当社に対する評価をアップデートする機会としていただきたいと思います。

加えて統合報告書をステークホルダーの皆様との建設的なコミュニケーションの一助としていきたいと考えています。ステークホルダーの皆様には統合報告書を読んで終わりではなく、気になることがあればフィードバックをいただければ幸いです。それが山九の次なる変化へのスタートラインとなります。そして、当社の現場を支える社員、協力会社の皆様、株主の皆様、取引先の皆様、地域社会など、山九に関わるステークホルダーを一人でも多く笑顔にできる企業となるべく尽力してまいります。



# 山九の Vision と経営戦略

## Vision2030

2030年の当社グループの「あるべき姿」を、「人・社会・環境への感謝」を事業で実現する人間力企業」と定義しました。「人を大切にすること」を軸に、人を通じて提供されるサービスを最高のものにし、お客様に選ばれ続ける。その結果として、事業を通じた社会貢献や雇用創出を実現し、社会に対する恩返しをする。そして、地球で事業を行う企業の責任として、CO<sub>2</sub>排出量削減など、環境保全に貢献するとともに、環境関連の事業にも積極的にかかわることで、環境への感謝を事業で実現することを目指しています。

長期経営戦略2030 による  
アプローチ

### 人への感謝

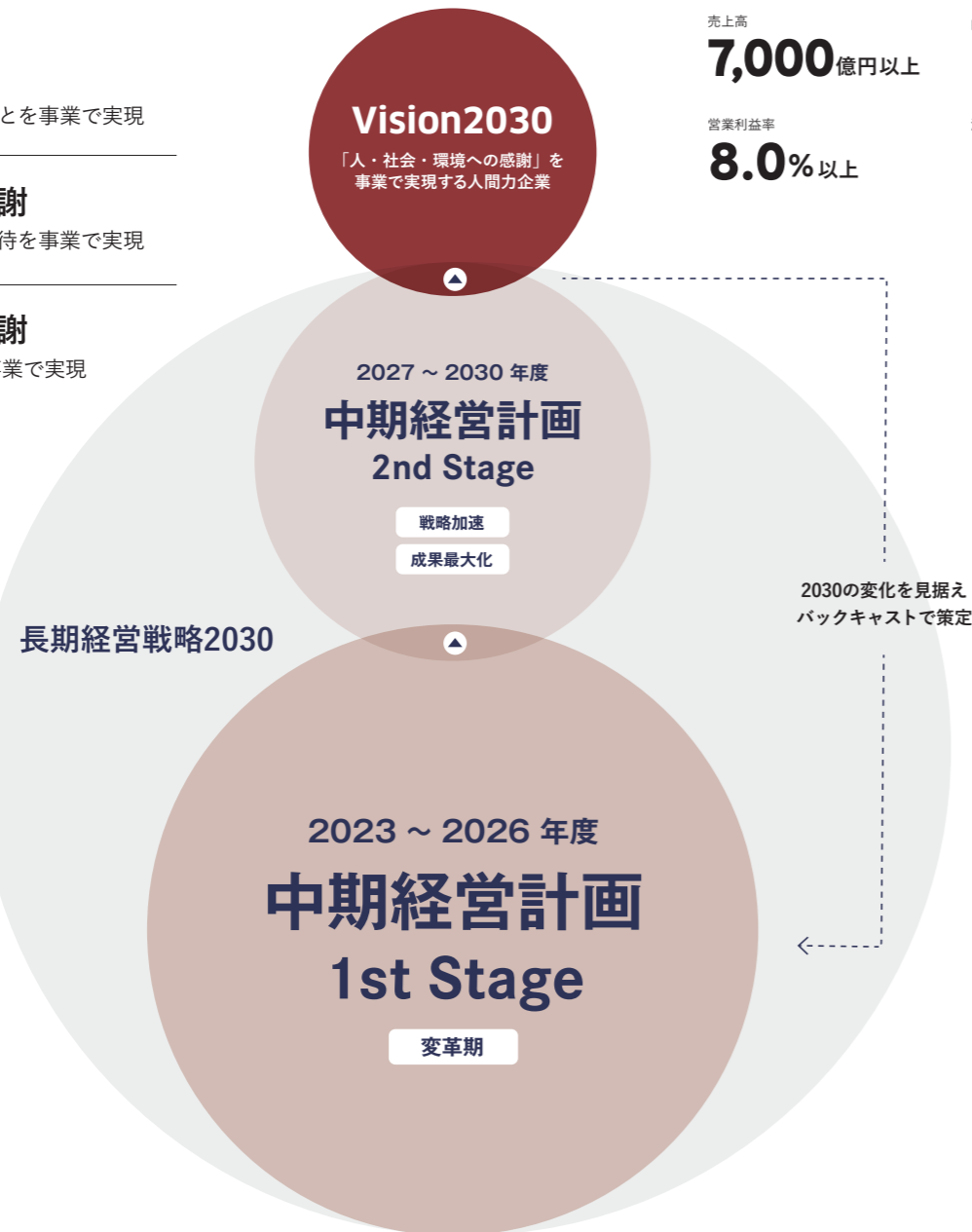
人を大切にすることを事業で実現

### 社会への感謝

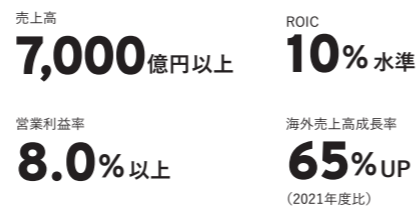
社会（顧客）の期待を事業で実現

### 環境への感謝

地球環境保全を事業で実現



2030年度財務目標



## 中期経営計画2020+<sup>プラス</sup> 振り返り

### 総括

2021年3月期において、新型コロナウイルス感染症の影響、人口減少、気候変動や持続可能な社会への取り組み、DXの進展など市場環境が大きく変化中、お客様のニーズを見極めて、このような環境下においても軸足をしっかりと据えて変化に柔軟に対応する体制を整えるため、中期経営計画の刷新ではなく「中期経営計画2020+<sup>プラス</sup>」として2023年3月期まで2年間延長しました。「基盤強化」「人財強化」「収益力向上」「事業領域維持・確保」の4つの戦略を掲げ、諸施策を推進することで安定した収益力の構築を実現し、コロナ禍においても大きく収益を損ねることなく「中期経営計画2020」から掲げていた財務目標を達成することができました。

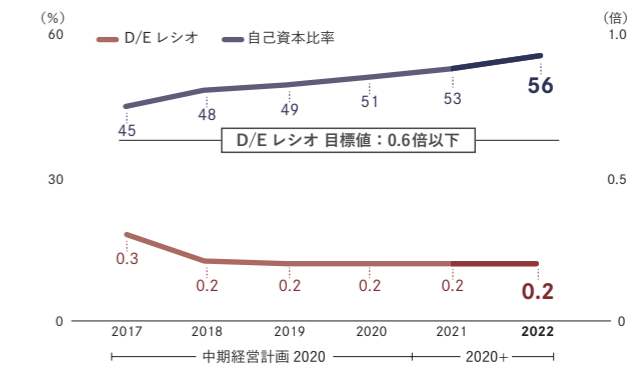
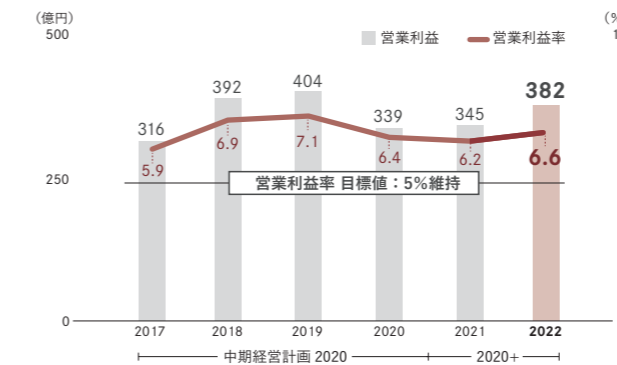
一方で人財確保、DX推進、カーボンニュートラル対応、海外事業拡大とリスクマネジメント強化など、社会変化への対応と将来に向けた積極的な投資を今後の課題として捉えています。

2023年 3月期業績



主要な取り組み成果

- 基盤強化**
  - コンプライアンス専門部署設置
  - 安全・品質強化に向けたハード対策拡充
  - サステナビリティ基本方針策定、マテリアリティ特定
- 人財強化**
  - マレーシアに山九テクニカルアカデミー設置（グローバル動員力強化）
  - パートナー企業の安定経営支援（ソーシャルローン 120 億円実施）
- 収益力向上**
  - 倉庫拠点の再編、デジタル化、自動化設備導入
  - 適正単価収受に向けた企画・提案
- 事業領域維持・確保**
  - 風力発電等の再生エネルギー事業対応
  - サウジアラビアにおけるメンテナンス事業の維持・拡大、港湾周辺事業進出
  - 危険物倉庫建設による高付加価値事業の拡大



### 市場環境認識

コロナ禍で定着した新しい生活様式に加え、日本の人口減少、世界的な人口構造の変化、グローバルで顕在化し始めている地政学的リスク、気候変動やテクノロジーの急速な進歩など我々を取り巻く社会環境は、先を見通すことが難しい混沌とした状況が続いています。当社事業においては、最も重要な経営資源である「人」に関して労働力不足の問題、世界的

なサプライチェーンの変化、主要顧客の業界における事業構造の変化など事業に大きな影響をもたらす変化が起きています。このような激しい市場環境の変化を今後の山九グループの成長に向けた課題として認識し、解決に向けた取り組みを進めていきます。

#### 今後の成長に向けた課題

- 安全・品質・コンプライアンス強化
- DXの推進力改善
- 継続的な海外事業拡大施策の推進
- 人財の流動化、採用・定着強化
- カーボンニュートラル関連事業への対応力強化
- リスクマネジメントの高度化

# 長期経営戦略2030

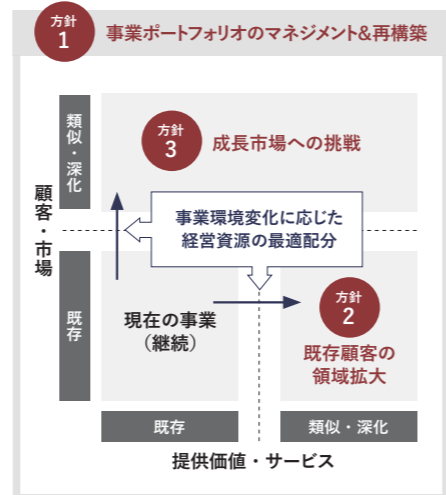
## Vision2030を実現するための3つの方針

あるべき姿で定めた2030年時点における変化を見据え、バックカスティングの考え方で「長期経営戦略2030」を策定し、あるべき姿を実現するための下記「3つの方針」を掲げました。

方針1では既存事業のみに留まらず、事業環境変化に応じて当社の経営資源を今後成長が見込まれる領域に適切に振り向けていくために経営管理の高度化を図るという考え方です。

方針2・方針3は経営資源を振り向ける先を表しており、方針2で既存顧客の領域拡大としてビジネスモデルの変革を図り、付加価値をつけることで既存顧客の新たな領域へ進展させ、サービスを拡大していきます。方針3では、成長市場への挑戦として今後成長する分野へ事業を展開していきます。

<p><b>方針1</b> 事業ポートフォリオのマネジメント&amp;再構築</p> <p>持続的成長を支える経営管理の高度化</p>	<p>将来の事業環境変化に備え、人財・投資を適切に管理し、経営資源を最適配分する仕組みの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営資源の有効活用を目的とした事業ポートフォリオマネジメント</li> <li>データ活用による経営意思決定の高度化（経営の見える化）</li> </ul>
<p><b>方針2</b> 既存顧客の領域拡大（ビジネスモデル革新）</p> <p>産業構造変化を支えるサービス変革</p>	<p>最新技術の活用による生産性向上と新たな付加価値サービスの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現場の知恵とテクノロジーを融合した事業モデルの構築（DX）</li> <li>サービスの付加価値創造（人にしかできない作業の追求）</li> </ul>
<p><b>方針3</b> 成長市場への挑戦</p> <p>社会の持続的成長を支える事業展開</p>	<p>ソリューション力を高め、社会課題解決への対応力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>山九グループの強みを活かした新規事業創出</li> <li>海外（グローバル）展開の強化</li> <li>グリーン成長戦略の強化</li> </ul>



## 3つの方針を実現するための戦略投資を計画

「長期経営戦略2030」では、成長投資として8年間で1,600億円規模を計画しています。この金額には事業継続に必要な毎年発生する常例的な更新投資は含んでおらず、施策を実行するための成長投資のみとなっています。既存事業における国内外の戦略的な倉庫拠点拡充の他、環境や再生可能エネルギー関連施設建設等に必要となる特殊機材や新規領域・機会を獲得するための準備、DX推進のためのマテリアルハンドリング機器やシステム構築などが含まれます。

2030年までのロードマップのうち、中期経営計画の1st Stageではより多くの投資を行い1,000億円、2nd Stageで600億円の規模を計画しています。また、人財育成の強化として教育施設建設やその運営費用などに300億円規模の費用を計画しており、将来の成長に必要な人・物への先行投資を積極的に行うことで長期目標の達成と持続的成長を実現していきます。



# 中期経営計画2026 1st Stage「変革期」

「中期経営計画2026」ではこれまでのやり方や成功体験を見直し、事業構造の変革と新たな事業展開に果敢に挑戦していく意識の変革を起こすことで“やり方・考え方”を転換するための「変革期」と位置づけました。次の中期経営計画での戦略加速のために種を蒔いていく1st Stageとしています。

**変革の考え方**

- 「労働集約型」から人とテクノロジーの融合へ
- 既存領域から成長事業領域への展開
- 自前主義からの脱却へ

## 4つの基本戦略

長期経営戦略の3つの方針を軸に「中期経営計画2026」において、下記4つの基本戦略を掲げています。



**3 グリーン機会獲得・準備**

主要顧客においても既にカーボンニュートラルに向けた取り組みが進んでおり、将来の機会獲得に向けた積極的な顧客へのサポートや必要な技術・人財等への先行投資を行っています。再生可能エネルギー関連等の事業拡大も図り、既存事業の需要を獲得しながら将来の事業機会獲得に備えることで、継続的な事業拡大・成長を図っていきます。

**4 新規事業領域進出**

これまでに培ってきた既存事業での経験やノウハウといった強みが活かせる分野を中心に、DXやパートナーとの協業などを通じて新たな事業領域に挑戦することで次世代の収益基盤構築に向けた取り組みを行います。

**1 既存事業の収益強化**

世の中の変化が加速する中でも、この中期経営計画の4年間で既存領域における需要は旺盛であると見込んでいます。安全・品質・技能・技術・生産性を徹底的に高めて差別化を図り、顧客ニーズを捉え、確実な案件獲得につなげていきます。

**2 海外事業拡大**

日本で培った事業のノウハウ・強みを活かして海外展開を拡大していきます。日系企業に留まらず現地有力企業との取引拡大を見据え、現地採用社員の育成拠点整備や物流施設の整備を進め、サービスレベルの高度化、グローバルな人財の流動化を図ることで海外売上高比率を高めていきます。

経営基盤強化:安全・品質・コンプライアンス・ガバナンス | リスクマネジメント強化

**経営基盤・リスクマネジメント強化**

安全・品質・コンプライアンス・ガバナンス強化の継続、および多様化する事業環境変化に対して、中期経営計画を確実に進めるためのリスクマネジメントの強化をしていきます。

## 強化する主な機能

4つの基本戦略の実現に向け、主に下記の機能を強化していきます。

- DX推進**: 現場力(人)とデジタル/先進技術を融合し、生産性向上とビジネスモデル変革の推進
- 人財強化**: 事業拡大に必要な人財を確保・育成し、個人の能力と組織のパフォーマンスの最大化

中期経営計画2026 1st Stage「変革期」

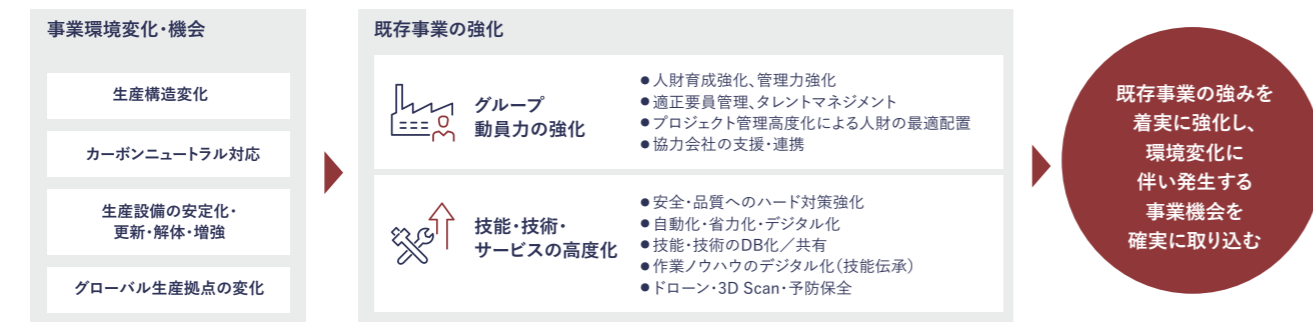
## 4つの基本戦略の詳細

### 既存事業の収益強化

お客様のバリューチェーンにおいて生産効率向上のための統廃合やカーボンニュートラルへの取り組みなど大きな変化が起きている一方で、既存の生産設備における老朽化が進んでいます。安定した生産を継続するための更新・増強工事などが見込ま

れることから依然需要は旺盛であると捉えています。これらの需要に対して、当社グループの強みである動員力、技能・技術力をグローバルに強化し、環境変化に伴い発生する事業機会を確実に取り込み、中期経営計画における安定した収益基盤としていきます。

ソリューション力を向上させ、顧客ニーズへの確実な対応



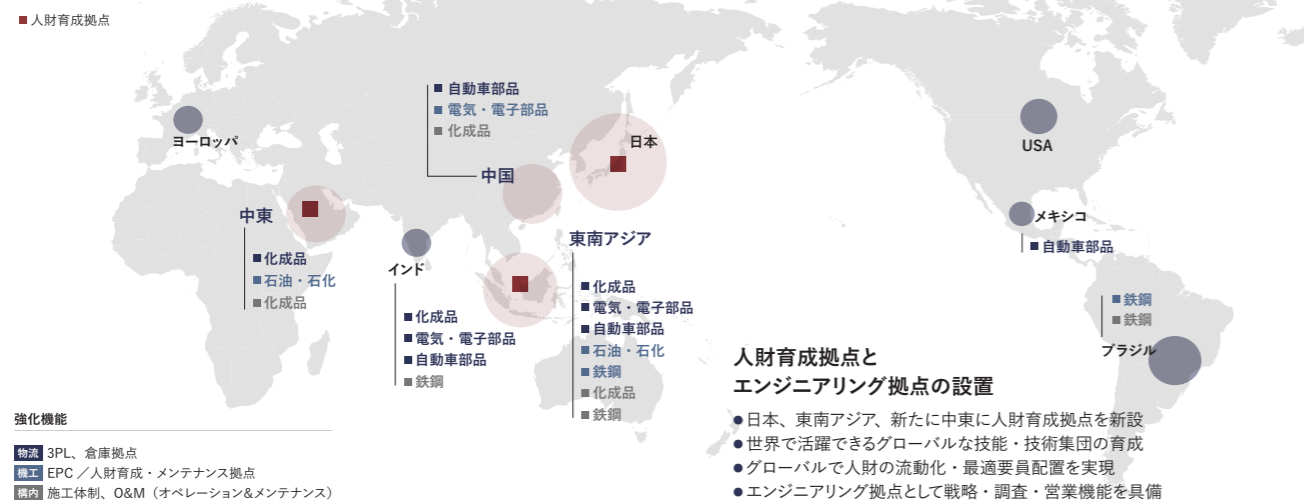
### 海外事業拡大

当社グループは1959年のブラジル進出を皮切りに、現在では海外に100を超える拠点を構えてグローバルに事業を展開しています。今後は既存事業の強みを活かしながらグローバルにビジネスを展開するお客様に対してさらに強力な支援をするため、東アジア、東南アジア、中東を中心に事業拡大を図っていきます。具体的には、物流(ロジスティクス・ソリューション)、機工(プラント・エンジニアリング)、構内(ビジネス・ソリューション)の3つの事業組織において、各地域でターゲットを選定して拡大を図ります。

例えば、中国においては今後成長が見込まれるEV関連を含め自動車部品を中心に事業拡大を図る一方で、東南アジアにおいては物流拠点の拡大に加え、機工事業の対応力を強化していきます。また、中東においては現地の有力企業からの多くの引き合いに応えるべく、案件対応能力を増強していきます。

これらを実現するためにも世界で活躍できる人財を育成し、卓越した技能集団を形成することで人財の流動化を図っていきます。既にマレーシアで開設した人財育成拠点に加え、サウジアラビアにも新しい人財育成拠点を整備する予定です。

#### 東アジア・東南アジア・中東を中心とした海外事業の拡大



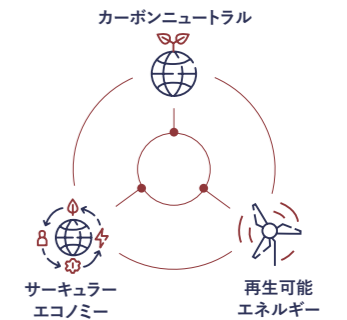
#### 人財育成拠点とエンジニアリング拠点の設置

- 日本、東南アジア、新たに中東に人財育成拠点を新設
- 世界で活躍できるグローバルな技能・技術集団の育成
- グローバルで人財の流動化・最適要員配置を実現
- エンジニアリング拠点として戦略・調査・営業機能を具備

### グリーン機会獲得・準備

世の中のグリーン社会に向けた変化は、当社グループにとって大きな新しい事業機会であると捉えています。特に鉄鋼や石油化学のお客様においてはカーボンニュートラルに向けた新たな設備への準備・取り組みが既に始まっており、本領域に関して大きな需要が見込まれます。こうした需要に応えるため、当社は今から積極的にサポートすることで人財、技能・技術の蓄積を行い、将来発生する大きな機会の獲得に備えていきます。また、機工事業では風力発電などの再生可能エネルギー分野における工事・保全の対応能力強化、物流事業においては廃プラスチックや太陽光パネルの回収物流の拡大を進めるなど、カーボンニュートラル・再生可能エネルギー・サーキュラーエコノミーを軸にした事業展開を行い、グリーン関連の事業機会を確実に取り込んでいきます。

#### カーボンニュートラル社会の実現に向けた事業の拡大



#### 当社の取り組み

カーボンニュートラル (CN)	再生可能エネルギー	サーキュラーエコノミー
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ZEB<sup>®</sup> 認証倉庫、EV・FCV 車両の導入</li> <li>● CO<sub>2</sub> 可視化の仕組み導入、排出量削減貢献</li> <li>● 顧客の CN 試験設備建設、低 CO<sub>2</sub> 排出設備建設の工事・保全案件への対応</li> <li>● CN コンビナート (CN ポート含む) 実現の総合支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水素・アンモニア・地熱など代替エネルギー産業へのオペレーション参入に向けた体制整備</li> <li>● 洋上風力・水力発電設備等の建設・保全作業の対応強化に向けた体制整備</li> <li>● ベンチャー企業への出資による事業機会創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーン物流事業の確立</li> <li>● 廃プラスチック・PET ボトル・衣料等・太陽光パネルリサイクル</li> </ul>

※ZEB:快適な室内環境を保ちながら太陽光発電等を利用することで、年間のエネルギー消費量を大幅に削減した建築物

### 新規事業領域進出

「長期経営戦略2030」で定めた成長市場への挑戦に向け、当社グループがこれまで培ってきた能力を活かし、事業の可能性を広げるために新しい領域の拡大に挑戦してまいります。具体的にはメンテナンス・工事のノウハウを活かした老朽化す

る社会インフラの維持管理事業への進出、今後利用が拡大する自動化設備・ロボットに関する物流とメンテナンスを組み合わせた事業など新しい事業に挑戦し、更なる成長への可能性を探ってまいります。

#### 山九グループの強みを活かした新規サービス・事業領域への挑戦



中期経営計画2026 1st Stage「変革期」

## 強化する主な機能の詳細

### DX推進

業務の効率化とサービスの高度化を目的に、現場力(人)とデジタル/最新技術を融合した事業運営へのシフトに向けてDXの前工程である「デジタル化、デジタル活用も含め、現場で作業を行う『人』の能力をいかに向上することができるか、どれだけ生産性を高めることができるか」という点を追求していきます。

さらに、今後は各種システムの構築や自動化設備の積極的な導入を進めるだけでなく予防保全から予知保全への進化、物流の業界プラットフォーム構築など新たなビジネスモデルへ変革することを目指したDXを推進していきます。

#### 現場力(人)とデジタル/先進技術を融合し、ビジネスモデルを変革

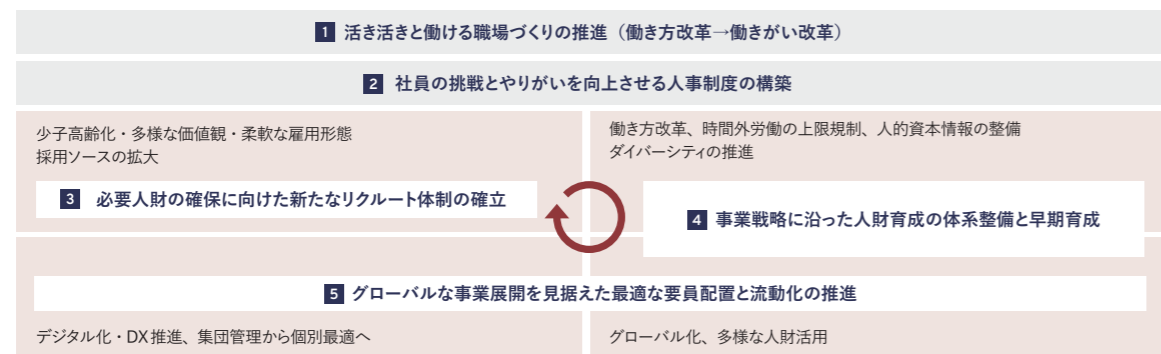


### 人財強化

当社グループにとって、社員一人ひとりが豊かな人間性と確かな技能・技術力を備えたプロフェッショナル集団となるのが今後最も大きな課題です。多様な人財が生き活きと働ける職場を作るため、柔軟な雇用形態・人事制度を構築し、やりがい・働きがいの醸成を図るとともに必要人数の確保に向けて新たなリクルート体制を確立しつつ、事業戦略に沿った人財育成の体系整備を進めていきます。

また、グローバルな事業展開を見据えて個人の能力と組織のパフォーマンスを最大化する育成体系を整備し、最適要員配置・流動化を推進していきます。具体的には日本の育成拠点や、2022年10月に開設したマレーシアの山九テクニカルアカデミーに加え、サウジアラビアにも育成拠点を設ける計画であり、多様な人財が世界で活躍できる仕組みを構築していきます。

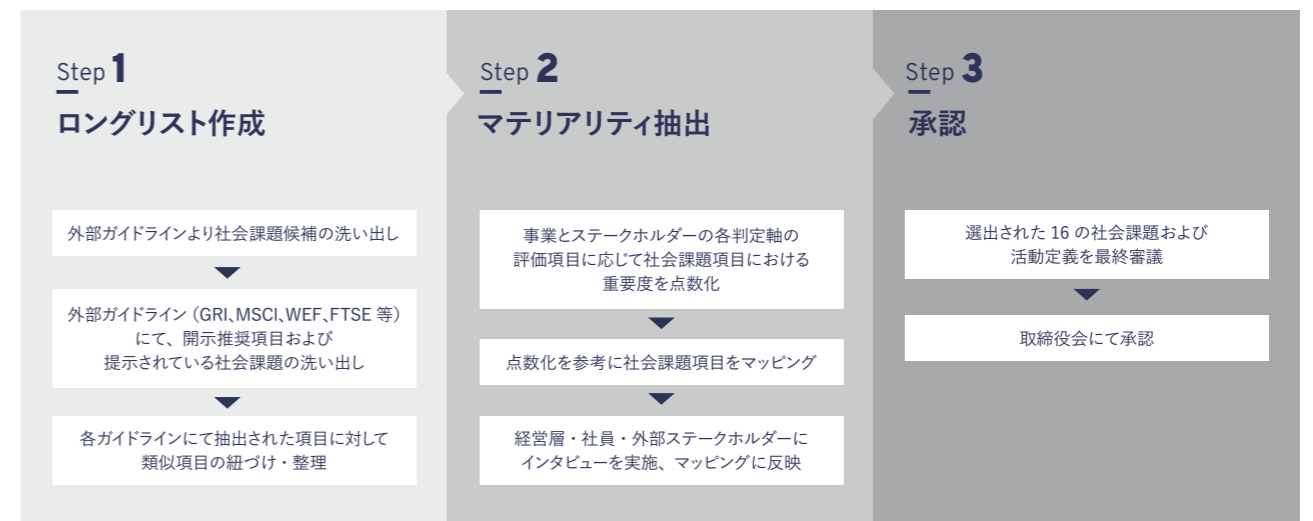
#### 最適な人財を確保・育成し、個人の能力と組織のパフォーマンスを最大化



## サステナビリティ課題への対応：マテリアリティの特定

当社グループではサステナビリティ基本方針において「社会課題の解決に貢献し、企業と社会が共に持続的に発展していくこと」を定めています。これを実現するためにESGに関するマテリアリティを特定し、中期経営計画において各マテリアリティに対して具体的な指標を設定し、取り組みを推進しています。

#### マテリアリティ特定プロセス



#### 6つのテーマと16のマテリアリティ

環境	社会	ガバナンス
<b>テーマ</b> 環境保全	<b>テーマ</b> 働きがいのある職場づくり	<b>テーマ</b> 経営基盤の強化
<b>マテリアリティ</b> ● 気候変動への対応 ● 資源循環	<b>マテリアリティ</b> ● 働きがいのある職場環境づくり ● 人財育成 ● ダイバーシティ ● 労働安全衛生の向上※	<b>マテリアリティ</b> ● ガバナンス体制の確保 ● リスク管理の徹底 ● ステークホルダーとの対話 ● 事業活動の情報開示
	サービスの安全・品質の担保 地域社会への貢献	コンプライアンス
	● 労働安全衛生の向上※ ● サービスの安全・品質の担保 ● 社会変化に対応した価値提供 ● 情報セキュリティの担保 ● 革新技術を活用したサービスの提供	● 人権尊重および地域社会への貢献 ● コンプライアンスの徹底

※労働安全衛生の向上は、「働きがいのある職場づくり」と「サービスの安全・品質の担保」の両テーマにまたがっています。


#### 「中期経営計画 2026」で取り組む主なマテリアリティとその内容

<b>環境</b>	気候変動への対応 資源循環	● CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ● グリーン物流の推進(リサイクル物流・モーダルシフト・共同輸配送等)
<b>社会</b>	働きがいのある職場環境づくり サービスの安全・品質の担保 人権尊重および地域社会への貢献	● 働きがい指標の設定、エンゲージメントの向上、多様な人財が活躍できる環境整備 ● 労働災害半減:安全管理ツールの開発・導入、安全リスクアセスメント・機械安全強化 ● 品質管理強化:QM推進・品質標準化推進 ● SDGsに基づく購買・調達(環境・人権等に配慮した調達活動の実現) ● 人権デューデリジェンスの実施
<b>ガバナンス</b>	ガバナンス体制の強化 リスク管理の徹底 コンプライアンスの徹底	● 指名・報酬の諮問委員会設置 ● リスクマネジメント強化 ● 情報開示の充実

中期経営計画2026 1st Stage「変革期」

## 事業戦略


基本戦略に基づき物流・機工各事業の戦略を策定し、持続的成長に向けた取り組みを推進していきます。




**物流事業**

物流事業においては2026年のあるべき姿を「顧客ロジスティクスの最適化・高度化を担うソリューション企業」と定め、2030年に向けて個別の顧客最適化を通じて業界全体の最適化を提供することを目指していきます。あるべき姿の実現に向け、以下の戦略を推進していきます。

**あるべき姿**


<p><b>2026年</b> 顧客ロジスティクスの最適化・高度化を担うソリューション企業</p>		<p><b>2030年</b> グローバルで産業のバリューチェーン最適化・高度化を担うソリューション・アウトソーサー</p>
---	---	--



**機工事業**

機工事業においては2026年のあるべき姿を「基盤事業の盤石化と成長事業への挑戦」と定め、2030年に向けて保全・工事ノウハウを蓄積し、世界の成長領域で戦えるポジションの確立を目指していきます。あるべき姿の実現に向け、以下の戦略を推進していきます。

**あるべき姿**

<p><b>2026年</b> 基盤事業の盤石化と成長事業への挑戦 ～「現場力強化」と「先進技術の活用」～</p>		<p><b>2030年</b> 保全・工事のノウハウを蓄積し、世界の成長領域で戦えるポジションを確立</p>
---	---	--

データ連携からフィジカル連携による、顧客最適化を通じて業界最適化を提供する企業へ

保全・工事のノウハウを蓄積し、既存事業の優位性を伸長、  
カーボンニュートラル (CN) 関連の成長領域開拓・海外事業拡大

3つの戦略

### 1 既存の強みを活かした事業展開

ターゲット業界とエリアを絞り、特定業界や地域に経営資源を集中することで効率的に事業拡大を図っていきます。既存の強みである化成品、鉄鋼、電子・電気部品、自動車部品などの業界を中心に国際ネットワーク・港湾・3PL・輸配送・構内等のメニューを用い、顧客に対する最適物流ソリューションの提案を行うことで事業を拡大していきます。また、リサイクルなどの世の中のニーズに合わせて、グリーン物流領域など新しい事業創出にも挑戦していきます。

ターゲット業界	エリア	強み
電子・電気部品	日本・中国・東南アジア・インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセスセンターノウハウ</li> <li>グローバル 3PL サービス</li> <li>物流診断、通関コンサル</li> <li>動員力&amp;組織統制</li> <li>安全・品質の担保</li> </ul>
化成品&危険品 (高機能&アグリ含む)	日本・中国・東南アジア・中東	
鉄鋼	日本・東南アジア・ブラジル	
自動車部品	中国・東南アジア・インド・中南米	
バイオメディカル	東南アジア	
新規事業の創出 (データプラットフォーム (PF)・グリーン物流対応・O&M サービス)		

### 2 デジタル化・自動化とデータ連携強化

事業拡大の最も重要な要素として、デジタル化・自動化等による顧客とのデータ連携強化を図っていきます。基幹システムの再構築によるビッグデータの蓄積、自動化・省力化設備の積極的な導入により、顧客の最適なサプライチェーンの構築、CO<sub>2</sub>削減、生産性向上などに寄与するソリューション物流企業を目指していきます。

 ダッシュボード	 シミュレーション	 顧客とのデータ連携
 外部 PF との連結	 リスク検知	 AI による意思決定

### 3 パートナーとの協業・協創、不足機能の補完・拡充

国内外において事業拡大のために補完・拡充が必要な機能については、外部パートナーとの協業・協創を推進することで目標達成を目指していきます。

国際物流分野	輸配送ネットワーク	情報ネットワーク	物流センターネットワーク
協賛会社との連携強化			

### 1 収益基盤となる事業の深化と強化

既存の主要業界である石油・化学・鉄鋼の分野においては国内外で引き続き旺盛な需要があると見込んでおり、強みである動員力や技能・技術力を活かし、既存領域における事業強化を図っていきます。今後人手不足が深刻化する中でサービスの高度化を実現するために、人財リソースや技能・技術のデータベース化、プロジェクト管理のシステム化、最新技術を用いた予防保全サービスの提供など効率化・生産性向上に向けたDX推進を実施していきます。

ターゲット業界	エリア	強み
石油・化学	日本・東南アジア・中東	<ul style="list-style-type: none"> <li>技能・技術力</li> <li>一貫対応体制</li> <li>高度化サービス</li> <li>動員力&amp;組織統制</li> <li>安全・品質の担保</li> </ul>
鉄鋼 (CN 含む)	日本・ブラジル・東南アジア	
エネルギー・非鉄・セメント・ガス	日本	
DX 推進 サービス高度化		高度化サービスの実装に向けて
<ul style="list-style-type: none"> <li>技能・技術の標準化、データ共有による生産性向上</li> <li>人財 DB、リソース管理システムの構築</li> <li>プロジェクト管理のシステム化</li> <li>最新技術を用いた予防保全サービスの提供</li> <li>生産性向上による人財資源の流動化</li> </ul>		

### 2 成長事業と新規事業への挑戦

既存事業で培ってきたノウハウと強みを活かし、国内外の中規模EPCや再生可能エネルギーなどのグリーン関連事業、老朽化する社会インフラのメンテナンスなど成長領域・新規領域における事業の拡大を図っていきます。電気・計装などの補強が必要な機能は外部のパートナーを選定し、資本提携等の手段も含めて連携することで機能強化を図っていきます。

分野	エリア	ターゲット
国内外 EPC	日本・東南アジア	高機能化学品 環境関連
グリーン機会	日本	陸上・洋上風力 水素・アンモニア・CCUS
社会インフラメンテナンス	日本	老朽化インフラ CN コンビナート
機能補強		電気・計装・設計・調達・土建・建設

### 3 プロジェクトマネージャー・エンジニアの育成と流動化

機工事業の拡大に最も重要な要素となるプロジェクトマネージャー・エンジニアの育成に関しては、日本・東南アジア・中東の3つの人財育成拠点およびエンジニアリング拠点を整備し、グローバルに人財育成と流動化を図ることで品質を保ちながら事業機会の拡大に努めていきます。



CFOメッセージ

# 資本効率性を重視しながら 企業価値を最大化し 持続的成長を実現していく

代表取締役専務取締役 管理・ESG 管掌  
CFO (最高財務責任者)

諸藤 克明



## 新たなステージへ向かう戦略 「中期経営計画2026」

前回の「中期経営計画2020」が2020年度に終了し、本来であれば2021年度から新しい中期経営計画がスタートする予定でした。しかし、2019年度後半からの新型コロナウイルスの蔓延により社会とお客様のビジネスの先行きが不透明となったため「中期経営計画2020+」(2021～2022年度)として前中計を2年間延長しました。

延長を含む前中計の6年間は財務の安定性に重きを置き、株主還元を強化しながらも自己資本比率向上に取り組んできました。取り組みの結果、自己資本比率が50%を超えるなど盤石な財務体質の構築に一定の成果を出すことができました。こうした背景を経て、山九グループは新しいステージに向かうべく新たな戦略「中期経営計画2026」を打ち出しました。

## 「中期経営計画2026」における財務方針



「中期経営計画2026」における財務戦略は現状や実績の積み上げではなく、山九グループの将来あるべき姿を実現するために最適な資本構成はどうあるべきかという発想で検討を進め、企業価値を最大化するための自己資本と負債の構成をしっかりと考慮した上で資本政策を策定しました。

当社の最適資本構成を検討するに当たり三つの観点から考察しました。

一つ目は「格付水準」です。財務体質として現状の自己資本比率程度をキープすることを目標として、今後の市場調達のレートや信用度合いから現状のA格以上を維持。

二つ目は「事業リスク」の観点から業績の下振れによる損失額や、それに伴い顕在化する減損等の損失による事業リスクを把握し、

それをカバーするための最低限維持すべき自己資本の水準を考慮。三つ目は「リスクリターン」の観点。現状の収益力を前提に資本提供者の皆様の期待するリターンを満たす資本水準を必要最大資本水準としました。

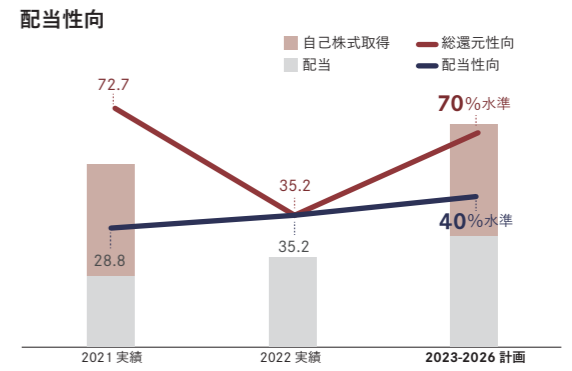
これら三つを勘案し最適資本構成の方針としています。次に今回の中期計画期間中に生み出される営業キャッシュ・フローと負債を加えた範囲内で、成長投資と株主還元の配分に関する優先順位の考え方をキャッシュアロケーションの方針として策定しました。営業キャッシュ・フロー1,800億円と負債を活用した600億円を原資に成長投資1,600億円、株主還元800億円を賄う計画としました。

株主還元についてはより充実させる観点から、これまでの配当性向を40%水準に引き上げ、機動的に自己株式の取得を実施することとし、4年間の総還元性向を70%水準としました。

上記「中期経営計画2026」の資本政策は資本コストも意識して策定しております。これを計画通りに実行することで株主資本に対する利益率であるROEを10%水準に、事業への投下資本の利益率であるROICを8.0%水準にしていきます。

ROICについては新たな経営指標として社員レベルにまで展開し浸透を図っていきます。ROICを各現場の特徴に合わせたKPIに落とし込み、社員一人ひとりが各職場での仕事(活動)と財務指標のつながりを意識しながら投資効率や生産性を考えるように取り組んでいきます。

なお、これら資本政策が本年3月に東証より要請のあった「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」に資するものと捉えており、PBRの改善にもつながると考えています。



## 積極的な成長投資を実行

「中期経営計画2026」は「Vision2030」達成に向けた1st Stageである「変革期」と位置づけ、必要な成長投資を積極的に行っていきます。具体的には成長投資1,600億円のうち、更新投資が600億円、戦略投資1,000億円を計画しています。

戦略投資については2050年に向けたお客様のカーボンニュートラル対応に即した投資と、当社として取り組むCO<sub>2</sub>排出量削減や再生可能エネルギー関連事業などのグリーン投資も想定しており、環境対応へのニーズが高まることで当社のビジネスチャンスが広がると考えています。そこにしっかりと対応しビジネスチャンスを捉えるための戦略投資を実行していきます。

また、人財投資としては2023～2030年度で累計300億円規模の投資を計画しています。将来的な人財不足は当社に限らず日本全体が抱える大きな社会課題です。当然、労働力の減少に備え自動化設備の導入や業務効率化などのDXへの取り組みを推進し、新しい働き方への変革を図ってまいります。

同時に、今後は人財を確保していることが大きなアドバンテージであり、ビジネスチャンスになると見込んでいます。多くの企業が人手不足に悩む中で、当社にはしっかりとした技能・技術が担保された人財がいるという状況をつくるのが非常に重要であり、当社の優位性につながると考えます。

そのためにも、豊かな人間性と確かな技能・技術を備えたプロフェッショナル集団を育成するための人財投資を積極的に行っていきます。国内外の能力開発・教育施設への投資を行い、特に2022年10月に開設したマレーシアの人財育成センター「山九テクニカルアカデミー」や、サウジアラビアでも建設中の人財育成センターにおける育成に注力して確かな技能・技術を持った人財を育て、世界中のどこにでも「山九」の技能者がいることを目指していきます。

## パートナーと共に持続可能な成長を実現するために

2022年10月より当社のパートナー企業に対する支払いの早期化に取り組んでいます(支払い早期化プロジェクト)。これまで資本金3億円以下の中小パートナー企業に対しての支払いは手形やファクタリングを基本にしていたましたが、2022年10月1日以降の

検収分から支払いサイトを短縮し、「月末締め翌月末現金払い」へと変更しました。早期化するための原資としてシンジケート方式のソーシャルローン<sup>※</sup>を活用し資金調達を行いました。この支払い早期化プロジェクトを資金使途としたソーシャルローンは日本初の取り組みとなります。こうした取り組みの背景には「人を大切にする」という経営理念を掲げる当社グループが、パートナー企業や地域・社会と共に持続的に発展していくことを目指すサステナビリティの概念があります。支払いの早期化はコロナ禍で疲弊したパートナー企業の資金繰り支援を目的としており、それによって関係を強化することで当社の強みである動員力の維持・強化につなげると同時に、パートナー企業と共に成長を遂げていくことを目指すものです。パートナー企業の成長はお客様に対するサービスレベルの向上につながり、ひいては地域社会における雇用の維持・創出、地域の活性化などポジティブ・インパクトを社会にもたらすものと考えています。

併せて、こうした当社の支払い早期化プロジェクトの取り組みを当社のお客様にも説明し、ご理解をいただきながら、お客様から当社への支払い早期化についてのご協力もお願いしています。この取り組みにご賛同いただき当社への支払いを早めていただけるお客様も少しずつ増えてきました。日本経済をスピーディに活性化していくためにもお客様の支払いサイトを短縮していただき、当社はパートナー企業への支払いを早めていくというサイクルを確立していきたいと考えています。

山九グループは2022年6月に「サステナビリティ基本方針」を公表し、16のマテリアリティを特定してテーマ毎に取り組んでいます。支払い早期化プロジェクトは「地域社会への貢献」や「経営基盤の強化」等、関連するテーマの対応方針をもとに評価・選定して取り組んだ事例の一つになります。

今後も当社グループの「人を大切に」という経営理念に基づき、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、当社グループと社会が共に持続的に発展していくことを目指します。

私達は「中期経営計画2026」における財務目標を達成し社会と世界に貢献する山九であり続けることで、企業価値を最大化してステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

※ ソーシャルローンとは、サステナブルファイナンスのひとつで、「ソーシャルローン原則」に準拠し、社会的課題の解決・緩和に資する事業の資金を調達するために実行されるローン。調達の実施にあたっては、第三者評価機関から資金使途となるプロジェクトが「ソーシャルローン原則」に定められた要件に適合しているかの評価(第三者意見)を取得する必要があります。

# 事業戦略 Business Strategy

物流事業と機工事業を支える3事業本部が一体となってお客様へのトータルサポートを実現しています。  
お客様にとってのベストパートナーを目指す3事業本部の取り組みとその戦略をご紹介します。

## 事業管掌メッセージ



## 中期経営計画達成に向けた方向性

代表取締役専務取締役  
事業管掌  
**大庭 政博**

「長期経営戦略2030」に掲げる資本効率やESGをより意識した経営の確立には大きな変革が必要です。「中期経営計画2026」で4つの基本戦略を軸に、事業ポートフォリオの再構築や戦略を具現化する運営体制を整えながら企業価値向上を目指します。

機工事業における事業環境は、鉄鋼・石油・化学業界で事業ポートフォリオの高度化に伴う生産設備の構造改革や環境対応が進んでいます。既存事業の設備工事とメンテナンスへの需要は底堅いと捉え、効率的な体制を築きます。具体的には、全グループ員を最適配置するタレントマネジメントシステムに加え、知識や情報をデータで蓄積して活用することでリスクの低減と業務効率化を図って収益力を強化し、グリーン機会の獲得にもつなげます。

2022年に各国の現地採用社員の育成拠点をマレーシアに開設しました。また、サウジアラビアにも2024年度中の開設を目指して、同様な施設の建設を開始しました。この2拠点は今後のグローバル展開において要となる事業拠点として、海外事業の拡大を加速し、人財を流動化させ、成長の機会を掴みます。

新規事業の取り組みでは、老朽化する社会インフラ設備のメンテナンス手法などを自治体に提案し意見交換等をはじめました。当社の強みを社会課題解決に活かしていきます。

物流事業における事業環境は、労働力不足や2024年問題、そしてカーボンニュートラル対応など国を挙げた対応が迫られています。経済産業省が進めるフィジカルイン

ターネット実現会議の分科会である化学品ワーキンググループに当社も参加しています。加えて事業本部横断の仕組みづくりにも着手しました。

そして重要度を増すサプライチェーン上のデータ連携や業界で標準となりうる情報プラットフォームの構築に取り組んで共同物流の実現を狙う一方で、既存事業の収益強化策として高度な管理を要する貨種の取り扱いを拡大させるとともに、価値に見合った適正価格へのご理解を得る努力を行い、本中計でサービス毎の収益性を見極めていきます。

さらに当事業の特色の一つである、お客様の製造工場構内からその外へつなぐ物流、つまりBtoBにおける3PL事業の提供価値を向上させます。お客様の製造装置から搬出された以降の製品の在庫管理・出荷に加え、搬送設備までメンテナンスするオペレーション&メンテナンスの一貫サービスは中東での大型案件受注につながりました。

海外における事業拡大は、前述の施設を活用して東南アジア、中東、中国を中心に展開します。新規事業ではリサイクル物流などを事業化させて循環型経済の実現に貢献します。

高度なスキルと企業価値の創出能力を持つ人財の育成に注力するとともに、M&Aやアライアンスによる機能補完にも取り組みながら企業価値を向上させてまいります。そして最適なビジネスパートナーとしてお客様自身の価値創造をも担うべく、本中計で変貌を遂げてまいりますので大いにご期待ください。

## Logistics Solution ロジスティクス・ソリューション事業本部

港湾物流事業、国際物流事業、3PL事業を担う。中国・東南アジアを主要航路とする船会社や日本の基幹産業を支える企業に対して物流サービスを提供しています。当社の100年の歴史の中で、お客様と共に築き上げた改善活動による「物流診断メニュー」と国内外に広がる「物流ネットワーク」により、お客様にとって最適な物流ソリューションを提供しています。

ロジスティクス・ソリューション事業本部  
常務執行役員  
本部長  
**國清 嘉人**



## 中期経営計画2026

### 強みを活かした事業展開と拠点配置

地政学リスクによるサプライチェーンの見直しや日本の2024年問題への対応等、物流業界を取り巻く環境は不透明さが増えています。その中でインダストリー&エリア戦略を展開してお客様のロジスティクスの最適化・高度化を果たす企業を目指します。

インダストリー&エリア戦略では、ターゲットとする業界とエリアを絞り込み、当社の強みを活かした事業拡大を狙います。具体的には、電子・電気部品、化成品、自動車部品などをターゲット業界とし、

それらの業界に応じて日本、中国、東南アジアなどのエリアを中心に展開してまいります。

そのための投資として、国内では半導体の中間材料やEVバッテリーなど危険品を扱う危険物倉庫の建設を進めています。海外ではシンガポールに温度帯管理機能を備えた当社最大級の物流センターの建設に着工し、バイオメディカルなどの高付加価値製品の取扱いに注力してまいります。

## 計画達成に向けて

### パートナーとの協調・協創を通じた事業拡大とDX推進

事業拡大を進める上で、次の二つに注力します。

まず「自前主義からの脱却」を図るためにパートナー企業との連携に注力して不足機能の補完を行ってまいります。輸送に関しては「山九トラック輸送パートナー協力会」を2016年に発足させ、2024年問題やドライバー不足などの問題に取り組んでいます。倉庫に関しては2022年に「山九倉庫オペレーション協力会」を発足させ、協力体制の強化を図っています。また、ロボットや無人フォークリフトなどのマテリアルハンドリング機器を導入して自動化・省力化を図り、生産性の向上につなげています。その取り組みの一つとして今年千葉県に最新鋭の設備を導入した物流センターを稼働させました。これらの仕組みには汎用性があり、今後国内外の拠点に展開させる予定です。併せて、物流アセットマネジメント会社と倉庫アセットの最適化を目的とした戦略構築パートナー契約を締結し、倉庫の共同建設や当社の拠点再編などに取り組んでまいります。

次に、データ連携の強化によってお客様やパートナー企業への付加価値情報の提供を目指してまいります。具体的には、現在再構築中の物流基幹システムによって、サプライチェーンにおける商流を含めた物流データを、外部貿易情報プラットフォームとの連携等も活用して蓄積し、情報を可視化させます。そして、その情報を当社システムでシミュレーションすることで単なる物流情報に留まらない情報を生み出し、CO<sub>2</sub>排出量情報等のお客様の意思決定に役立つ付加価値情報として提供してまいります。さらにより高度なトラッキング情報や在庫予測情報などの提供を通じて、お客様やパートナー企業と協力体制を構築し、共同物流の実現を目指してまいります。

「中期経営計画2026」で当社の強みとパートナー企業による連携によって事業を拡大させ、2030年のあるべき姿「グローバルで産業のバリューチェーン最適化・高度化を担うソリューション・アウトソーサー」を目指して提供価値の向上に取り組んでまいります。

# Business Solution

ビジネス・ソリューション事業本部

鉄鋼・石油・化学をはじめとするお客様の製造工場に常駐し、生産工程における操業・物流および設備工事・保全をベースとして様々な場面でのづくりをサポート。お客様に最も近い場所で寄り添うからこそ分かるニーズを汲み取り、ロジスティクス・ソリューション事業本部、プラント・エンジニアリング事業本部と連携しながらお客様のニーズに合わせたワンストップサービスを提供しています。

ビジネス・ソリューション事業本部  
常務執行役員  
本部長  
**武田 政文**



## 中期経営計画2026

### 付加価値の高いソリューションを提供

鉄鋼・石油・化学業界では製品構成の高度化、事業ポートフォリオの変革に伴う生産設備の構造改革が進んでいます。鉄鋼は電磁鋼板、高張力鋼板、厚板を中心に設備増強が着々と進み、化学ではより高機能・高付加価値製品の生産設備が増加しており、さらにこれらの産業ではカーボンニュートラルに向けた生産プロセスの開発や原料・燃料転換の動きも進んでいます。

生産設備が変わるタイミングでは必ず設備工事が行われます。この需要に対応するとともに単なる労働力の提供に留まらない、より付加価値の高いサービスの提供を目指していきます。

常例作業での付加価値の一つが「改善提案」です。歩留まり改善や操業改善などの提案を行い、お客様の要望に応えるだけではないプラスαの価値を提供していきます。当社は改善提案力に強みを持っています。年間の改善提案数は26万件にも及び、これが同業他社との差別化につながっています。お客様からは「山九に任せれ

ば改善してくれる」との評価もいただいていますので、この強みにさらに磨きをかけ付加価値を高めていきます。

さらに、技能・技術力の更なる強化にも取り組みます。コロナ禍の期間中に様々な技能の資格取得を推進した結果、当社の人財は多能工が進みました。例えば、保守を専門に行う外部に依頼しなくとも、当社社員が設備の保守点検の一次対応ができるようになるなど、よりスピーディで高品質な対応を目指しています。今後はカーボンニュートラルの動きの中で求められる新しい技能の習得を加速させ、環境対応やDXのニーズに対応しながらお客様にワンストップサービスを提供していきます。

同時にこれらの付加価値に見える化するとともに、既存業務の職務範囲・役割・機能を再定義し、当社が提供する価値を適正に評価していただくための取り組みも始めています。当社の提供価値に見合った単価への改定を進め収益力の向上につなげていきます。

## 計画達成に向けて

### 作業領域の拡大や新規領域への参入

事業ポートフォリオの変革やカーボンニュートラルに向けた対応に伴い、設備工事だけではなく新たな操業ニーズも生まれます。新しい設備やプラントは小規模で実験的な位置づけであることが多く、新たな人財の採用・教育はお客様の大きな負担となります。そこをビジネスチャンスと捉え、従来の「操業支援」から「操業」へと上工程の作業領域へ拡大を目指していきます。例えば、高機能製品を製造する工場で原料の投入からプラントの運転まで担うなど、操業に

携わる現場も増えています。新規領域への挑戦として、非鉄分野やエネルギー関連などへの参入を目指していきます。

そして、ビジネス・ソリューション事業本部が目指す2030年のあるべき姿は「既存領域と新たな成長産業をグローバルに支えるベストパートナー」。2030年、そしてその先をしっかりと見据え、継続的な事業基盤の強化と提供価値の向上に取り組んでまいります。

# Plant Engineering

プラント・エンジニアリング事業本部

鉄鋼・石油・化学業界におけるプラントエンジニアリングで、計画・設計から調達・製作・輸送、建設工事、そして安定生産のためのメンテナンスまでを一貫して担う。専門性の高い技能・技術をもった人財を必要な場所にタイムリーに配置する「動員力」でグローバルにお客様のものづくりを支えています。

プラント・エンジニアリング事業本部  
常務執行役員  
本部長  
**大中 健児**



## 中期経営計画2026

### 基盤事業の高度化と再生エネルギー・社会インフラ事業へ挑戦

2023年度は鉄鋼関連設備の更新・改造工事の谷間にあたり厳しい業績となることを見込まれる一方、環境対応等による生産プロセスの見直しが進められており、次年度以降の更新・改造工事は大きなビジネスチャンスになります。これまで培ってきた技能・技術力を進化させ収益力の向上に取り組んでいきます。

石油・化学関連設備は国内生産量の減少やコンビナートの集約が進むと予測されるため、中核となるメンテナンス事業を海外で伸長させることを目指していきます。とりわけ大きな市場となる大型定期修理工事分野を強化し展開を図ります。

「中期経営計画2026」では、収益力の強化や海外展開の拡充により建設工事やメンテナンスなどの基盤事業の盤石化と成長領域事業に挑戦していきます。

#### ① カーボンニュートラルへの対応

社会全体がカーボンニュートラルの実現を目指す中、鉄鋼・石油・化学業界ともに水素やアンモニア、CCUS技術等の活用・導入に向けた設備投資が見込まれます。これらのパイロットプラントの建設などを含めた設備投資需要に対応していきます。

#### ② 再生エネルギー事業

既に風力発電設備の工事実績があります。先行する陸上風力設備は更新・改造需要を取り込みながら売上規模を拡大していきます。また洋上風力の設備工事は始まっており、中計期間中に一定の実績へつなげるとともに将来的には浮体式洋上風力発電設備に挑戦します。

#### ③ 社会インフラ事業

今後多くの高速道路や下水道設備、港湾施設などが老朽化を迎えます。高速道路のメンテナンス事業を展開する山九ロードエンジニアリングの経験を活かして公共事業への参入を目指していきます。

## 計画達成に向けて

### 人財の確保・育成に注力

「中期経営計画2026」の目標達成の鍵は人財です。

2024年問題に向けて人件費上昇分を価格に反映させていく一方で、中長期的な人財確保のために採用と育成を強化しています。機工事業に関わる社員は入社時の研修後1年間、育成プログラムを受講。近年はDXやカーボンニュートラル対応のプログラムも導入し新技術の習得も進めています。また海外の人財育成センターではグローバルに活躍できる人財の育成にも注力しています。

同時に、DXの推進による情報共有化や先進技術の導入を進めながら、事業本部全体でDXの浸透と生産性向上に取り組めます。機工事業に関わる人財情報の見える化をグローバルで可能とするシステムを開発し、当社の強みである「動員力」に磨きをかけていきます。

成長事業への挑戦には新しい知見や技術導入は欠かせず、そのために外部の知見・技術・人財を積極的に活用していきます。既にアンモニアプラントの小型化や地産地消を可能とする技術を持つベンチャー企業へ資本参加を行っており、今後もM&Aや提携を検討していきます。

「中期経営計画2026」で基盤事業の盤石化と成長事業への挑戦を進め、2030年のあるべき姿に掲げる「保全・工事のノウハウを蓄積し、世界の成長領域で戦えるポジションを確立」できるよう前進してまいります。

# サステナビリティ Sustainability

当社グループは持続可能な社会の実現と企業価値向上のためにサステナビリティに関する方針を定めています。各方針に則り事業遂行を通じて多様な社会課題の解決に貢献し、企業と社会がともに持続的に発展していくことを目指しています。その実現に向けて、あらゆるステークホルダーの期待にお応えすべくエンゲージメントの向上を図っていきます。

## 山九グループのサステナビリティ基本方針

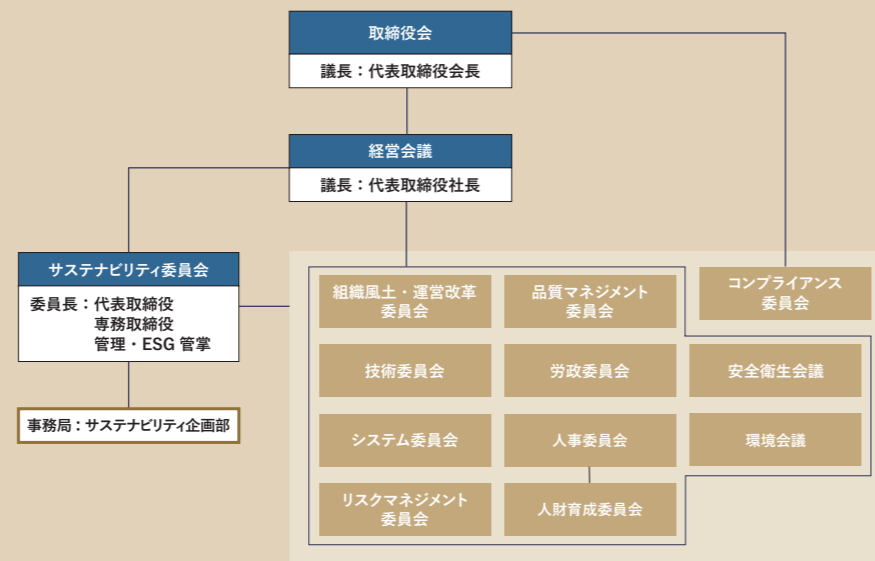
山九グループは創業以来、経営理念に込められた精神を受け継ぎ、社会要請に応じて事業形態を変化させ、社会の発展と共に歩んでまいりました。これからも経営理念に基づき、事業活動を通じて、環境問題を含む社会課題の解決に貢献し、企業と社会が共に持続的に発展していくことを目指します。

## 山九グループの「経営理念」とサステナビリティの結びつき

- 1 人を大切にすることを基本理念とする**  
誰もが安心して働き、山九グループに関わる全ての人々が幸せに暮らせる未来を目指します。
- 2 お客様にとってなくてはならない存在となる**  
環境の変化に対応し、社会の要請に応じたサービスを提供することで、世の中から選ばれ続ける企業を目指します。
- 3 社業の発展を通じて、社会の発展に貢献する**  
グローバルに展開する事業活動を通して、社会の発展に貢献することを目指します。

## サステナビリティ推進体制

当社グループはサステナビリティに関する審議機関としてサステナビリティ委員会を設置し、関連する各委員会等の取り組みと連携してグループ横断的に各種活動を推進しています。また、サステナビリティ委員会で討議された内容は経営会議、および取締役会にて審議・報告します。



## 山九グループのマテリアリティ

当社グループは社会課題を事業における重要度とステークホルダーにおける重要度で評価し、社会情勢およびステークホルダーのご意見を踏まえた上で16のマテリアリティを特定し、6つのテーマに整理しました。(P24 中期経営計画ページに記載) なお、このマテリアリティに合わせた活動推進に伴い、2023年度からは活動報告や情報開示を整備していきます。

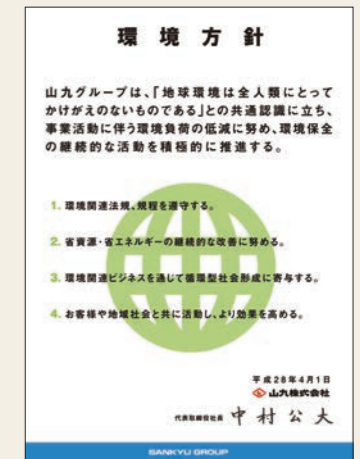
# ENVIRONMENT 環境マネジメント

当社は2004年を「山九環境元年」と位置づけて環境方針を策定した後、2016年にグループ全体を対象とする内容に改訂しています。この環境方針に基づき、4つの具体的な指針を定めて活動しています。

## 環境方針

「地球環境は全人類にとってかけがえないものである」との共通認識に立ち、事業活動に伴う環境負荷の低減を積極的に推進します。

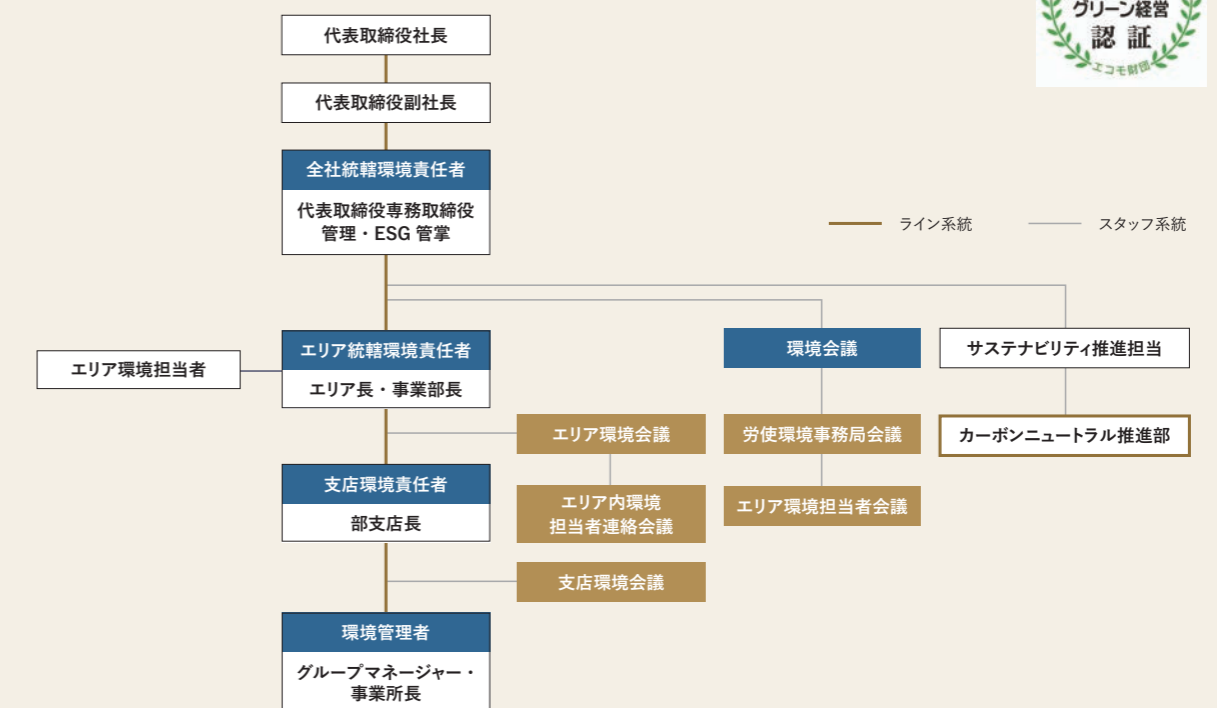
- 1 環境関連法規、規程を遵守する。**
- 2 省資源・省エネルギーの継続的な改善に努める。**
- 3 環境関連ビジネスを通じて循環型社会形成に寄与する。**
- 4 お客様や地域社会と共に活動し、より効果を高める。**



## 環境マネジメント体制

代表取締役専務取締役管理・ESG管掌を全社統轄環境責任者と定め、エリア統轄・支店環境責任者等を設置して各種会議体を運営し、環境マネジメントを推進しています。また、グリーン経営<sup>※</sup>を推進するため陸上輸送専門のグループ企業(サンキュウ・トランスポート全6社)ではグリーン経営認証を取得し、経営のグリーン化を進めています。

<sup>※</sup> グリーン経営認証:国土交通省および公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が進めている運輸関係企業の環境保全のための取り組みの1つ。財団作成のグリーン経営推進マニュアルに基づき企業が自己評価を行って具体的な取り組み内容を策定し、その活動を国が評価するもので、経営のグリーン化を測る指標として広く認知されている。



# ENVIRONMENT

## 自主監査と環境パトロール

毎年6月を全社環境月間と定め、各拠点で支店長および支店環境担当者による環境自主監査を行っています。監査にあたっては指定のチェックリストをもとに行い、その結果は年度下期の環境会議で報告され、更なる推進を図っています。また各部

支店や関係会社での環境関連法令への対応状況の確認や現場の環境対応への支援を目的に毎月環境パトロールを実施しています。パトロールには労働組合役員も参加し労使が協調した環境活動を展開しています。

## 環境担当者向けの専門教育

部支店および関係会社の環境担当者に対して環境関連法令への理解を深め、より効果的な環境マネジメントを推進することを目的に地域単位で専門教育を実施しています。

## 社員への環境教育と意識啓発

全社員を対象とする環境教育を継続的に実施しています。毎年6月の環境月間活動では時勢に即した環境問題や環境法令についての教育を行っています。2022年度は「廃棄物」「エネルギー」「直近の環境関連トピック」をテーマとして実施し、延べ1,598名が受講しました。また職場や家庭での環境意識の啓発

を目的に、春には環境月間ポスターコンテストを、秋には緑のカーテンコンテストを毎年継続して開催しています。

加えて、「eco検定(環境社会検定試験®)」の受験を推奨し、2022年度時点で843名の検定合格者を輩出しています。



環境月間ポスターコンテスト



緑のカーテンコンテスト

# 気候変動への対応(TCFD提言への対応)

## ガバナンス

サステナビリティに関する審議機関として代表取締役専務取締役管理・ESG管掌を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、関連する各委員会等の取り組みと連携しながらグループ横断的に各種活動を推進しています。

## リスク管理

気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を適切に捉え、移行リスクと物理的リスクに分けて管理するとともに、財務影響を考慮し重要なリスクと機会を特定しています。重要なリスクと

機会の特定、各種取り組みを推進するために、サステナビリティ委員会で討議し、その内容は経営会議および取締役会に報告しています。

## 戦略

気候変動の動向を調査し、当社グループにとって2030年までの重要なリスクと機会を定量・定性の両面から評価しました。また気温が1.5°C(環境保全シナリオ)と4.0°C(成行シナリオ)上昇することを想定したシナリオを用いて財務影響を評

価し、対応策を検討しています。複数のシナリオから対応策を検討することで環境変化・社会情勢に応じた臨機応変な対応ができるよう検討しています。

## シナリオ分析、リスクと機会の評価

	項目	リスク・機会	主な対応策
移行リスク	炭素価格	(リスク) 各国政府の炭素税の導入により、コスト負担分をサービス料金に転嫁しきれずに利益率が低下	CO <sub>2</sub> 排出量削減の取り組み推進
	金融機関・投資家・社職員の行動変化	(リスク) グリーン戦略の実行・管理可能な体制整備の遅れ及び役職員の行動変容が伴わずに戦略推進の停滞により売上・利益が低下、市場評価も低下	施策推進機能の構築 評価制度導入
	顧客の行動変化	(リスク) 機工・物流領域における脱炭素施策の取り組み遅れにより、顧客から選ばれず、既存売上が減少	脱炭素施策の推進
	顧客の市場規模縮小	(リスク) 主要顧客の環境コスト負担が大きく、海外メーカーとの製造コスト差が発生し、日本の生産量及びサプライチェーンが縮小、既存売上が減少	海外のプラントにおける事業展開の強化
	設備寿命の延伸	(リスク) サークルエコノミーの加速で、顧客の設備寿命延長の取り組みが進み、保全に係る既存売上が減少	新技術による予知保全領域への事業拡大
	顧客の製造プロセス変化	(リスク) 主要顧客の CO <sub>2</sub> 削減対応設備の採用や循環型原料への代替など、脱炭素への対応が進むことにより、既存領域での作業が減少、売上が減少  (機会) 新たな製造技術が進むことにより、老朽化設備の解体工事や、設備新設工事が増え、工事参画により売上機会を獲得	各種の CO <sub>2</sub> 削減対応設備及び非石油原料プラント技術に関する対応の強化  工事対応力の強化
	代替エネルギーインフラへの要請	(機会) 水素・アンモニアのサプライチェーン形成に伴い、製造プラントや燃料を利用する発電所・製造業等の事業機会に参画することで新たな売上機会を獲得	水素・アンモニア設備に関する事業参画
廃棄物リサイクルへの要請	(機会) 化学製品・鉄・非鉄の領域において、商流・物流・情報流のエコシステムへの参画により、新たな売上機会を獲得	静脈物流網構築、エコシステムへの参画	
再エネ発電普及	(機会) 再エネ事業(太陽光、風力、水力等)の施工体制の整備、工法等のノウハウ習得による売上機会の獲得	再エネ事業対応力の強化	
物理的リスク	自然災害の頻発	(リスク) 気候変動により引き起こされる将来の海面上昇に伴う台風豪雨発生時の被害甚大化により、倉庫移転のリスクや機材等の修繕コスト増加	浸水対策等自然災害に対する対応強化
	平均気温の上昇	(リスク) ヒートストレス対策コストの増加、ヒートストレスによる労働生産性の悪化により利益率が低下	労働環境の整備

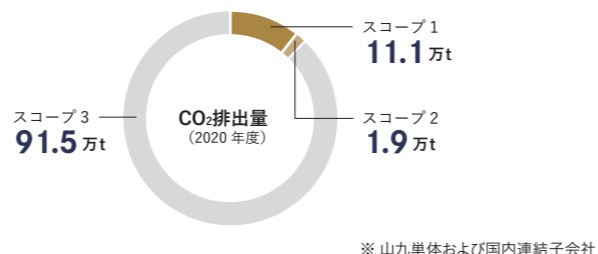
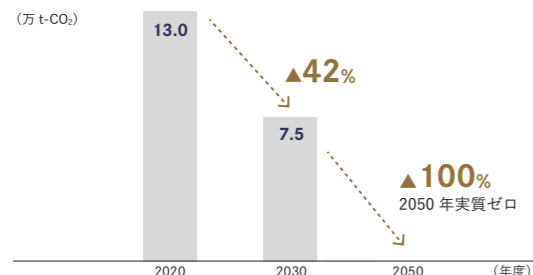
# ENVIRONMENT

## 指標と目標

当社グループは気候変動の原因となる温室効果ガス(特に事業特性上においても影響の大きいCO<sub>2</sub>)について中長期的な目標を設定し、削減に向けた取り組みを推進しています。なお、

対象範囲は山九単体および国内連結子会社とし、CO<sub>2</sub>排出量削減目標として2050年までに実質ゼロを目指して活動しています(対象スコープを1、2とする)。

### CO<sub>2</sub>排出量削減目標(スコープ1+2)



### 主な削減施策

- 環境性能に優れた車両の導入、切り替え
- 燃料使用量の削減(エコドライブ、アイドリングストップ、輸送効率化等)
- バイオ燃料への切り替え検討・促進
- 太陽光パネルの設置(自社設置、PPA)
- 再生可能エネルギー由来の電力購入
- 各種省エネ活動の推進
- 森林保全活動 など



東京支店・平和島ロジスティクスセンター

## 2022年度の取り組み

### バイオディーゼル燃料 B100 の実証実験を開始

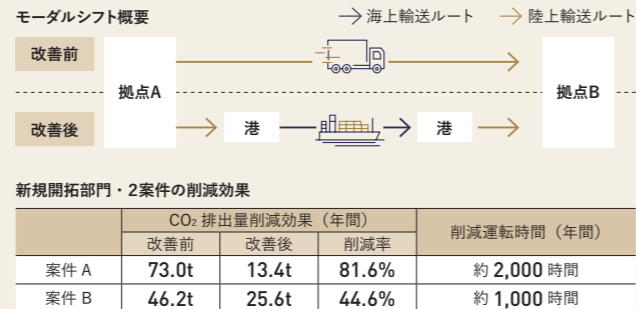
当社は他社と共同でB100と呼ばれる純度100%バイオディーゼル燃料を使用したトラック輸送の実証実験を開始し、安全性・実用性・経済性などの観点から検証を行っています。B100は使用済みの植物油などから精製されたものを使用しており、主原料である植物が成長過程でCO<sub>2</sub>を吸収することから、精製過程で発生するCO<sub>2</sub>を考慮しても軽油に比べCO<sub>2</sub>排出量を約80%削減できると考えています。実験では専用機器を車両に取り付け、車両に悪影響を与えることなくバイオディーゼル燃料を使用することを可能としました。



バイオディーゼル燃料 B100

### 「令和4年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞」2部門で受賞

日本物流団体連合会のモーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰制度において新規開拓部門と実行部門の2部門で受賞しました。従来、化学品メーカーの拠点間をトラックで長距離輸送していたものを船舶による輸送に切り替えることで、大幅なCO<sub>2</sub>排出量の削減とトラックドライバーの運転時間の削減を実現しています。なお、本表彰制度において当社は9年連続での受賞となりました。



### 第23回物流環境大賞 特別賞を受賞

当社は日機装株式会社および株式会社サンキュウ・トランスポート・関西と共同で日本物流団体連合会主催の「第23回物流環境大賞」において特別賞を受賞しました。受賞理由は、従来日機装株式会社が行っていた医療部材輸送の一部陸上輸送をトラックからトレーラーに変更し、さらにRORO船による海上輸送に切り替えたことで輸送回数の削減とトラック運転時間の大幅短縮したこと。従来の輸送と比べCO<sub>2</sub>排出量の39%削減および年間運転時間の56.9%削減を実現しました。



## 資源循環への取り組み

循環型社会の実現に向けて、限りある資源を有効に利用しリサイクルなど持続可能な形で循環できるように事業を通じた貢献に取り組んでいます。

### 環境ビジネスを通じた環境保全への寄与

#### 家庭で廃棄されるパソコンの回収・再資源化物流

「資源の有効な利用の促進に関する法律」(通称:資源有効利用促進法)に基づき、2003年から日本郵便株式会社のエコゆうパックを活用したリサイクル物流を実施しています。消費者から各メーカーが連絡を受けた後、当社システムを用いたエコゆうパックの配送伝票発行から全国各地域における積替保管および再資源化プラントまでの運搬業務を一貫して担当しています。回収されたパソコンから希少金属や貴金属、金属、プラスチック等がリサイクルされています。



廃棄パソコン回収

#### 使用済み太陽光パネルの回収・再利用化物流

太陽光パネルのリユース・リサイクル事業者からの依頼を受けて、廃棄される太陽光パネルを回収しリユースできるものとリサイクルするものに選別、メンテナンス(洗浄)を行い、外部機関による検査後、梱包、出荷作業を行っています。また、太陽光パネルに貼付されているバーコードにメンテナンスや検査結果等の情報を紐付けして業務の見える化を実現し、トレーサビリティも可能としています。



洗浄作業

### 大気・水質・土壌汚染への対応

当社グループにおいて製造工程を含む事業はごく一部に限られるため各環境関連法に直接関係する排出は少ないものの、定期的な全拠点で作業時の事故等に起因する大気・水質・土壌汚染の発生リスクを見直しています。

その上で、①緊急事態発生時の対応マニュアルおよび連絡先の整備、②危険・有害物質輸送時の事故に備えて海上災害防止センターの危険物質事故対応サービス(HAZMATers)の利用をしています。特にお客様の構内で業務を行う拠点では、お客様が実施するパトロール・教育・訓練に積極的に参加し、常にお客様と共に環境汚染の防止に努めています。



演練風景

### 森林資源の保護・循環への取り組み

当社は1973年に北海道勇払郡むかわ町の森林を所有して以来、森林資源の保護・循環に取り組んでいます。現在、苫小牧広域森林組合に加入し、植林、間伐、主伐等の作業を行っています。また当該組合等によって組織される「循環の森づくり推進協議会」の一員として森林環境の保全や持続可能な林産資源の循環利用推進等に寄与しています。なお、当該協議会は日本の森林認証機関であるSGEC(緑の循環認証会議/Sustainable Green Ecosystem Council)の森林認証を取得しています。



北海道勇払郡むかわ町の森林

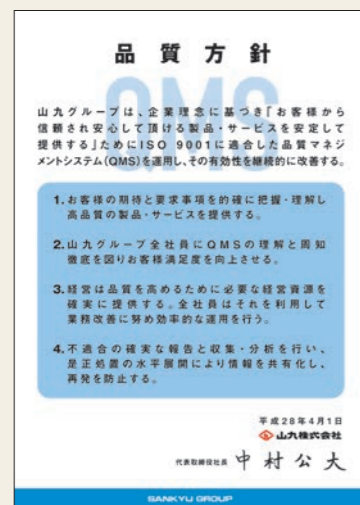
# SOCIETY

## お客様とともに

### 品質向上

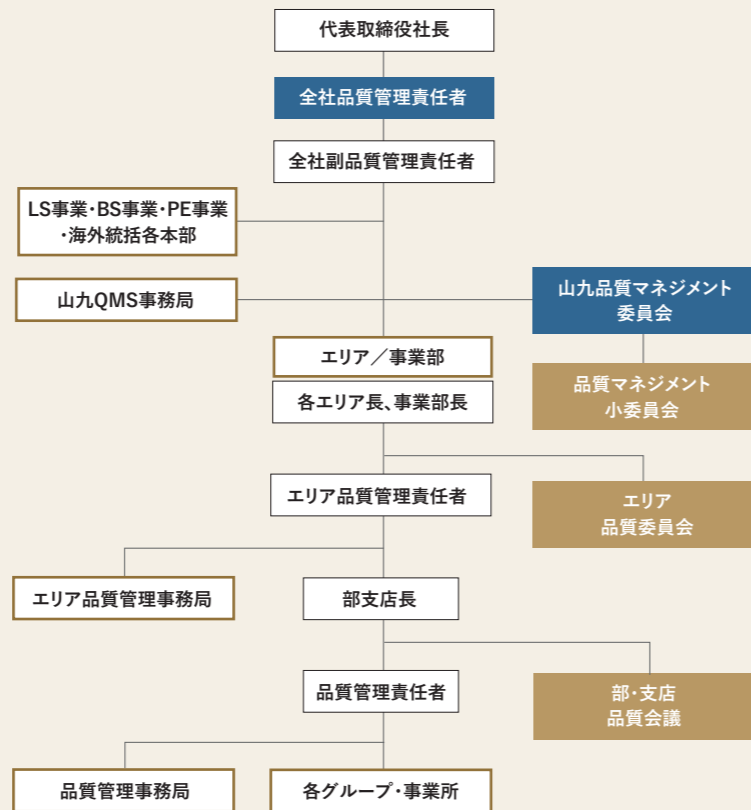
#### 品質方針

当社グループでは「お客様にとってなくてはならない存在としての山九」を築くことを経営理念で掲げており、その実現に向けてお客様に安心していただける品質のサービスを提供しています。品質方針は海外を含むグループ全体で統一して展開し事業を行っています。



#### 品質マネジメント体制

##### 山九品質マネジメント運営組織図



#### 品質マネジメントシステム(QMS)

2005年より品質マネジメントシステム(QMS)を構築・運用・改善し、お客様の求める品質をより確実に実現するための取り組みを推進しています。

##### 内部監査員の養成

当社グループでは現業部門主体でQMS(品質マネジメントシステム)監査を行っています。より効果的な内部監査を運用するには監査員の育成が重要であるため、品質保証部と各エリア主催で体系的なQMS教育を実施しています。なお、2023年10月現在、内部監査員養成研修を修了した監査員162名を擁しています。

#### 品質情報システム

品質不適合事象を即座にグループ全体に共有し改善活動に展開するため品質情報システム「S-QIS」を2018年から運用しています。これは品質不適合に特化して情報を集約するシステムで、不適合が発見された場合には現業部門と品質保証部にて原因を分析した上でグループ全体に展開しています。

#### 溶接競技大会

「溶接」技能の向上を目的として1977年から開催。2008年からは参加対象者を海外の現地採用社員にも拡大した「山九グローバル溶接競技大会」を開催しています。2022年までに38回、そのうちグローバル大会は3回実施しました。



#### 仕上競技大会

「仕上」技能の向上と裾野の拡大、後継者への技能伝承を目的として2007年から開催し、2022年までに14回実施しています。



#### フォークリフト安全運転技能競技大会

「フォークリフト運転」技能の向上を目的として2017年から開催し、2022年までに4回実施しています。本大会を通じてフォークリフト運転における遵法精神、安全意識の高揚および運転知識の向上にも取り組み、職場における安全作業の確立と労働災害防止の推進も図っています。



### お客様満足への取り組み

#### 考え方

当社グループは「自問自答(たえず相手の立場にたって物事を考えるということ)」を社訓三原則で掲げており、独りよがりにならずお客様視点に立って喜ばれるサービスの提供を目指しています。お客様とのコミュニケーションを通して安全・安心でより良いサービスを創造し社会から選ばれ続ける企業を目指します。

#### 事業部ごとの取り組み

##### 顧客満足度調査の実施

顧客のニーズや期待が満たされているかを確認するため、お客様窓口担当者がサービス・コスト・対応に関するアンケートをプロジェクト終了時に実施し、お客様よりいただいた評点やコメントを活かして改善につなげています。また、品質会議で品質不適合事案の水平展開や品質改善に向けた活動計画の実績報告、および目標の達成度や運営に必要な資源として技能向上など品質に関わる情報や取り組みなどを共有し、品質の向上に努めています。

##### 品質パトロールとリスクアセスメントの実施

各現場において手順書等の整備や品質管理方法が適切かどうかを確認する類似不適合対策を盛り込んだチェックリストを使用し、現場で現物を確認しています。また、作業の区切りなどに品質リスクアセスメントを実施して、不適合発生防止に取り組んでいます。

# SOCIETY

## 従業員とともに

### 人財に対する考え方

当社グループでは社員のことを人材ではなく「人財」と表します。創業以来「人を大切に作る」という経営理念を脈々と受け継ぎ、社員が持つ力を磨き上げ育成してきました。当社がお客様に提供する価値は鍛え上げられた社員一人ひとりから生み出されます。だからこそ、その価値を生み出す社員を「人財」と表します。

### 人権尊重

当社グループはあらゆる事業活動において人権を尊重することを責務と認識しています。行動規範において文化・宗教・価値観の違いを正しく認識し、コンプライアンス基本方針において「差別・ハラスメントのない公正で明るい職場風土を作るとともに、健全な職場環境の保護に努める」と定め、一切の差別を禁止し、ハラスメント防止宣言を掲げて活動しています。

人権尊重の取り組みとしては階層別研修において人権をテーマに組み入れて推進しています。加えて12月の人権週間の期間では人権標語や作文コンクールを実施するなど当社グループにおける人権に対する意識醸成を図っています。

ハラスメントに関する取り組みとして定期的な周知活動を実施し、発生した場合は社内外に設けた相談窓口において適切に対応をしています。

また、グループ内に限らずサプライチェーンおよびビジネス上で関わる全ての人権侵害に関し、リスク管理と適切な対応を行うことで人権尊重への取り組みを進めていきます。

### ダイバーシティ

当社グループは人が財産であり、持続的な発展をするために多様な人財の多彩な活躍が重要と考えます。性別、年齢、文化、宗教、価値観など異なるバックグラウンドや能力を持つ社員が活躍できる環境を構築し、多様性を尊重し受け入れる企業風土の醸成を進めていきます。

### 女性が活躍する職場づくり

女性の活躍推進は取り組まなければならない課題の一つと捉えています。女性が生き生きと働けることが企業の力を高めるだけでなく、お客様をはじめとする社会の多様なニーズに応

えることにもつながると考えています。2014年に「なでしこプロジェクト」を立ち上げて以降様々な施策を展開しており、2030年度の女性管理職比率11%を目標とし、管理職候補者へのキャリアデザイン研修等を企画して女性社員の活躍を促進してまいります。

また、ダイバーシティ研修の実施に加え、女性社員が活躍できる職場風土を作るため、上司の意識・言動改革と女性社員自身の意識を変えることの両面からアプローチしています。女性技能系社員については数年前より活躍推進の取り組みを開始し、部支店での雇用事例の水平展開、職場環境の整備等に取り組んでいます。

### シニア世代の活躍

2021年に定年を60歳から65歳に延長し、シニア世代の活躍を積極的に推進しています。当社の強みである「技能・技術力」においての重要な人的資本であり、次世代への技能・技術力の伝承・担保も図っています。

### 障がい者雇用の推進

障がい者の雇用機会を積極的に創出し社会的自立を支援していくことを目的に、2007年に特例子会社として株式会社サンキュウ・ウィズを設立。障がい者雇用に積極的に推進しています。

事業所は本社営業所、PC事業部、北九州営業所、平戸営業所からなり、当社グループで使用するPCのキッティングやデータ消去作業、ドキュメントの電子化や本社ビル・九州ビルでのカフェ運営、清掃、メール便集配など多岐にわたる業務を担っています。

また、朝礼や勉強会等を通じて一人ひとりが生き生きと働けるように育成を行うとともに精神保健福祉士の有資格者を配置して社内の相談体制を充実させています。

## 働きがいのある職場づくり

### ワークライフバランス

ワークライフバランスおよび健康増進を目的として2017年に長時間労働改善委員会を発足し長時間労働の削減を図っています。業務効率化に取り組む一方で、全社員共通の出退勤システムを利用した時間管理や勤務間インターバル制度の導入、年次有給休暇の取得率向上等にも取り組みながら社員の労働負荷削減に努めています。

#### 直近2年での制度変更

- 65歳定年制の導入(2021年4月)
- 65歳以降の再雇用制度の導入(2021年4月)
- 年間所定労働時間の見直し(2021年度・2022年度)
- 初任給水準・賃金水準の見直し(2022年度・2023年度)
- 年次有給休暇付与日数の見直し(2023年度)
- 生活支援一時金の支給(2023年4月)

### 社員コミュニケーションとエンゲージメント向上

社員がそれぞれの特性と能力を最大限発揮するには働きがいを持てる職場環境を整備することが重要です。そのため右記のような対話活動を通して働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

また、社員の多様化する価値観を理解しニーズに対応するため重要なエンゲージメント項目を整理し、エンゲージメントレベルを把握する取り組みを2023年度から実施する予定です。

### 社員イベント

2022年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により社員イベントの開催を自粛しました。例年であれば、本社および各エリアでフットサル大会やスポンサーとなっている女子ラグビーチーム「東京山九フェニックス」の応援観戦、支店別のレクリエーションなどで社員同士のコミュニケーションの活性化を図っています。

#### 本社で行う労働組合との対話活動実績(2022年度:単体)

	実施回数	取り扱う内容
労使経営委員会	2回	経営状況の説明
労使経営懇談会	1回	各事業本部方針の説明
労使幹部連絡会	5回	決算説明
労使協議会	5回	労働条件等に関する協議
労使専門委員会	11回	労働条件等に関する意見聴取
人事制度専門委員会	1回	人事制度の運用状況説明および意見聴取
雇用対策検討委員会	2回	要員状況、作業状況についての説明および意見聴取

#### 社員との対話活動実績(2022年度:単体)

	実施回数	内容
役員対話活動	52回	社員と取締役、執行役員との直接対話活動
小集団対話活動	1,851回	階層別での社員同士の対話活動



# SOCIETY

## 従業員とともに

### 人財育成

#### 山九グループの人財育成方針

当社グループの競争力の源泉は「人財」です。その考えのもと、全社員が企業理念を認識し、その具現化に向けてそれぞれの特性と能力を発揮して当社グループの価値創造を最大化すること、並びに社会人として自己実現をさせることに取り組んでいます。

#### 人財育成体系

業務に必要な技能・技術力の習得だけでなく、一人ひとりの能力を最大限に発揮するために教育体系に基づく研修および自律的なキャリア構築を支援する制度を導入しています。

また、多様な人財が活躍できる土壌を整備するために、階層

別研修の上級管理者研修・管理者研修・係長研修においては多様性への理解を促す「労務管理と多様性」講座を実施し、選抜型研修においては女性社員のキャリア形成支援を目的としたダイバーシティ研修を実施しています。



\* 階層別研修、技術・技能研修、各公開講座は関係会社社員も受講しています。

#### グローバル人財育成の各種研修制度

海外でも日本と同様に「いつでも、どこでも、山九品質」を実践するには海外の現地採用社員を含めた育成が必要です。

グローバルで活躍できる人財集団の拡大に向けて語学力の底上げだけでなく、グローバルで活躍する上で求められる「リーダーシップ、アサーション能力、グローバルマインド」につ

いてもレベルアップを図っています。

各種研修制度には人事部主催の国内外での語学留学、事業本部主催の海外OJT研修、現地採用社員マネジメント研修等を設けています。

#### 事業ごとの専門的スキル習得

当社グループ社員を対象とした教育体系に加え、各事業で求められるより専門的なスキルを習得するために若手社員向けの教育体系も構築しています。

#### ロジスティクス・ソリューション事業本部

入社1年目は「LSビジネススクール」と呼ばれる教育を2カ月間実施し、物流事業に係る法律知識習得、貿易実務検定や通関士の資格取得支援、および英語教育、IE研修等を行っています。2~3年目は業務および職場改善の取り組み発表に加え、レジリエンス・アサーション等のマインド研修を実施し基礎的な能力の習得を図り、3年目終了時に最初の配置転換を行います。専門能力醸成期間である4~6年目は個別指導を行い、6年目終了時に再度配置転換を実施します。

#### プラント・エンジニアリング事業本部

入社1年目社員を機工マスターコース研修生と呼び、1年間にわたって座学中心の研修を行います。機工事業に必要な基礎的な技術・知識だけでなく専門研修を実施して、あらゆる現場で求められる職務遂行能力の習得を図ります。入社2年目に各部支店に配属後も能力向上を狙いとした集合研修を実施しています。また、メンテナンスセンターなどで各種技術・技能研修やプラントの実習機材を用いた研修を実施して更なる能力向上に努めています。

#### ビジネス・ソリューション事業本部

化学系事業に配属の入社1年目社員は「化学ビジネススクール」と呼ばれる研修を受け専門的な教育体系のもとで計画的に教育を行います。鉄鋼系事業に配属の社員にはプラント・エンジニアリング事業本部の機工マスターコース研修に参加させ専門スキルの習得を行います。また、両事業部ともに専門性を高めるための海外研修や海外案件の支援業務にも従事させ、入社3年目以降に定期的な配置転換を通じて幅広い視野を身につけさせて専門性を強化します。

#### 研修施設の充実

当社グループは人財育成に最も重点を置くため、国内外に研修施設を有して教育の充実を図っています。長期にわたる階層別研修および技能研修の計画的な実施を通じて技能・技術力を習得するだけでなく徳育教育も行っています。

2022年に海外初となる人財育成センター「山九テクニカルアカデミー」を設立し、現地採用社員を対象に年間延べ3,000人規模で研修を実施。世界で活躍できる技能・技術集団の育成に取り組んでいます。

#### 研修施設の紹介

##### 山九平戸錬成館

1968年、創業50周年を記念して創業者の生誕地である長崎県平戸市に設立。当社グループ社員を対象とする階層別研修を実施し、豊かな人間性を持つ仕事のプロ育成に成果をあげています。(2022年度研修受講延べ5,662名)



##### 東日本・西日本能力開発センター

1977年千葉県君津市、1966年福岡県北九州市に設立。機工事業において必要となる仕上、製缶、溶接等の技術を中心に実技・座学研修を行い、熟練した高技能集団の育成並びにハイテク技術に対応できる先進的技術者の育成を目指しています。(2022年度研修受講延べ16,700名)



##### 山九メンテナンスセンター

2011年千葉県市原市に設立。当社に欠かせないメンテナンスの技能育成拠点として座学と実機を用いた体感・実技研修を行っています。さらなるサービスの高度化を狙い、海外の人財育成センターと連携してグローバルに活躍する技能集団の輩出を目指しています。(2022年度研修受講延べ1,236名)



#### マレーシアで海外初となる人財育成センター「山九テクニカルアカデミー」を開設

2022年、マレーシアのジョホール州に設置。急激に高度化している技術への対応に向けて各国の現地採用社員を対象に溶接や機械加工、計測などの技能研修から安全・品質に関する教育や階層別研修、競技大会などを実施して世界で活躍できる人財を育成しています。またアジアにおけるリクルート拠点として位置づけ、採用から教育、技能訓練までを一貫して対応しています。本施設で研修を受けた社員が東南アジアや中東、そして将来的には日本の事業も担い、それぞれの地域の持続的な発展に貢献することを目指しています。(2022年度研修受講延べ552名)



# SOCIETY

## 従業員とともに

### 労働安全衛生

#### 安全への基本的な考え方

当社グループは常に人を大切にする会社であることを目指しています。その根幹となるのは当社の事業に関わる全ての人とその家族が一人でも多く幸せを感じることであり、「安全」はそのための最優先されるべき条件であると考えています。

安全衛生方針に示すように私達の職場には「そもそも安全な状態は存在せず、常に存在するのは危険な状態である」という認識の下で常に問題意識を持ち続け、山九グループのみならず協力会社全員が一丸となって危険な状態を排除する知恵や工夫を現場に反映させることが重要だと考えています。また、そのような安全活動、管理ができる人財を育て安全文化を継承することで真に「人を大切にする」組織を作っていきます。

海外に展開している事業も含めグループ全体としての安全管理をさらに深化させていきます。



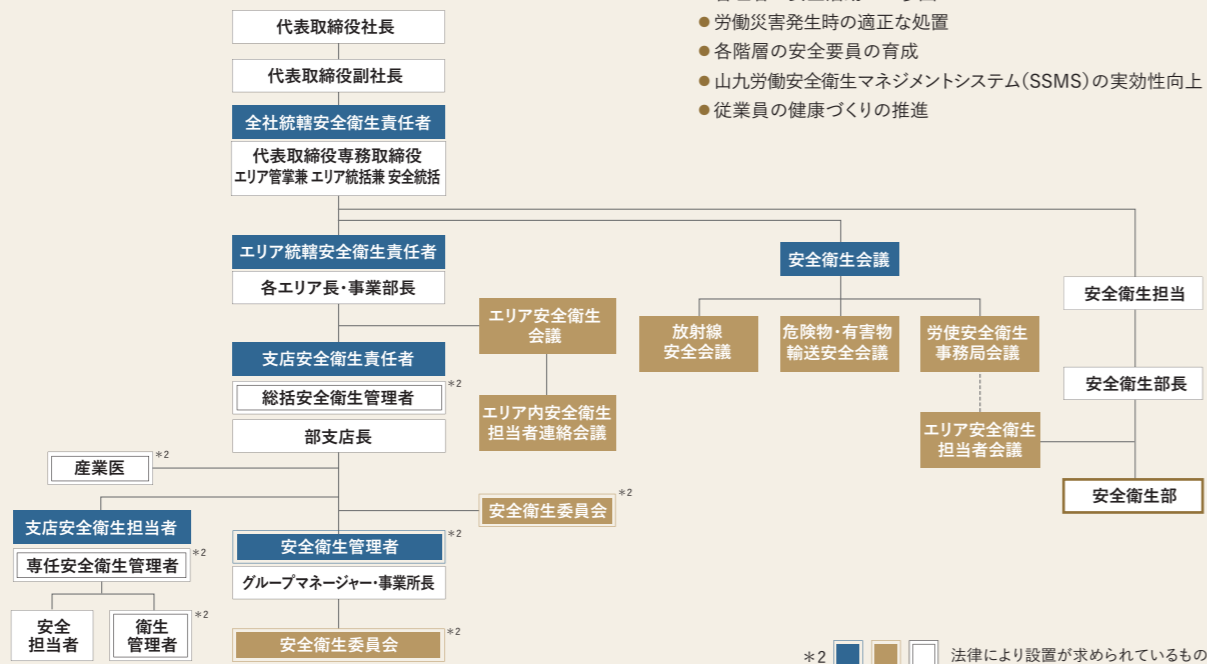
#### 山九労働安全衛生マネジメントシステム(SSMS)

1971年に制定した安全管理規程に全社安全衛生管理体制を定めてグループ一丸となって活動に取り組んでいます。厚生労働省の指針(OSHMS\*)をベースとした「山九労働安全衛生マネジメントシステム」(Sankyu occupational Safety and Health Management System)を策定し2003年から導入しています。

従来の活動に加え組織的な安全管理活動を構築し、安全衛生管理3か年計画を策定し目標達成に向けて取り組んでいます。

\*1 Occupational Safety and Health Management Systemの略。

#### 全社安全衛生管理体制基本組織図



#### 安全衛生管理3か年計画(2021~2023年度)

##### 活動方針

業種ごとの環境条件に最適な安全管理を実施、過去災害の教訓を活かし、安全基本行動の遵守で重大災害を撲滅する。

##### 目標

重大災害および重篤災害	ゼロ
三大型災害の類似災害発生率の削減	20%減
(目標値 強度率:0.01、不休以上度数率:0.6)	

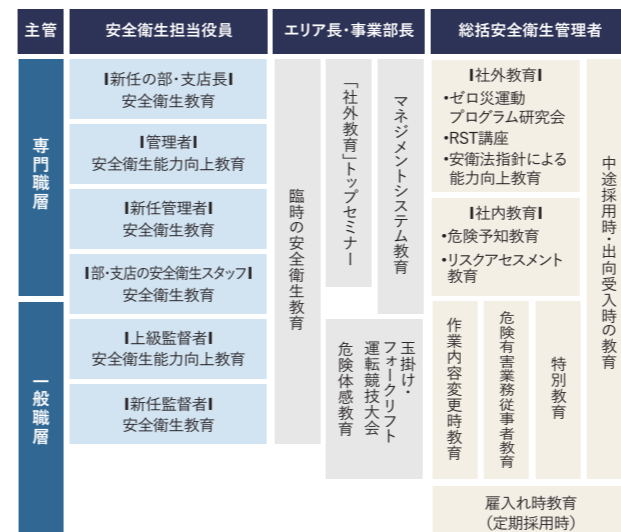
##### 重点課題

- 事業別の安全管理の強化
- 管理者の安全活動への参画
- 労働災害発生時の適正な処置
- 各階層の安全要員の育成
- 山九労働安全衛生マネジメントシステム(SSMS)の実効性向上
- 従業員の健康づくりの推進

### 安全衛生教育

法律および当社で定めた安全衛生教育実施基準により、階層別安全教育や安全管理能力向上に資する各種教育を年間計画に沿って実施しています。

#### 安全衛生教育体系図



\*上記の他、人材育成のページに記載した階層別研修の全階層にて「安全衛生管理」に関する講座を実施しています。

### 社会環境変化に対応した労働災害防止に向けた取り組み

安全を取り巻く様々な社会環境の変化に対応するため、類似災害防止活動を柱とした日常の安全諸活動に加え、IoT、DXやAIなどの先端技術を有効活用した本質安全化対策を展開中です。作業員自身の行動変化だけではなく危険の源そのものをなくすといった本質的に安全な環境を構築する取り組みを推進しています。

#### ● AIによる墜落・転落防止システムの開発

AI搭載のエッジカメラ、エッジコンピュータを現場に導入し、足場のような高所で作業する作業員(人)を検知し、その作業員がフルハーネス型墜落制止用器具を適切に使用しているか(フックを掛けているか否か)をカメラ映像からAIが判断し、適切に使用していない場合には管理者に通報されるシステムを開発し、現場で試行中です。

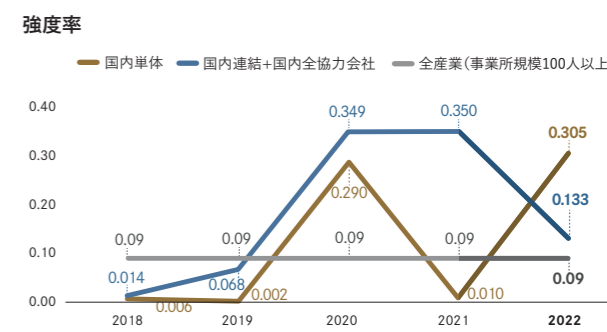
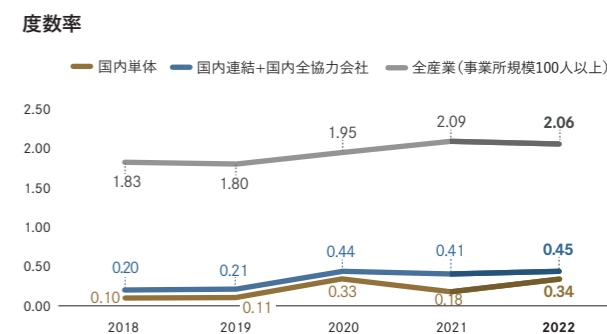
#### ● フォークリフトと人(物)との接触防止策

これまでは人と車の作業領域の分離に加え、フォークリフトへのライト取り付けによる作業員に対する注意喚起、作業員が保持するタグを検知してフォークリフトオペレーターに対する注意喚起といった対策を講じてきましたが、人が光・音に順応してしまう問題がありました。そのため、さらなる対策として「人(物)を検知したら、フォークリフトの動力源(バッテリー)を管制して速度を低下させる」といった技術の導入準備を進めています。

### ● VRを用いた安全教育の推進

作業員一人ひとりの行動変化につながる安全教育手法の一つとしてVRを活用しています。導入にあたり「新技術の功罪」、「教育への応用要領」、「システムの実用性」、「効果的な教材開発」について研究を重ね教材を作成しています。教材では労働災害の型に焦点を当て、過去の労働災害をベースにシナリオを構成し、受講者が指導事項を実践する必要性をしっかりと受け止めることを狙いとしています。また全ての教材は「体感シーン」、「客観シーン」、「教訓」の三部構成で危険感と守るべき規則を理解し共有できる内容としています。現在30の部支店に展開しており、工事現場での入構教育や類災防止教育などに活用され安全意識向上に寄与しています。

### 労働災害の発生状況



### 従業員の健康推進

当社グループ従業員と体の健康増進を図るために健康保険組合と連携した支援を行い、グループ全体で健康管理の仕組みづくりに取り組んでいます。

心の健康については毎年ストレスチェックを行い、その結果を受けて改善活動を実施しています。2022年からは高ストレス者比率が高かった部署の全員に対し外部機関による個人面談を行い、その部署の管理者にワークショップを行うことで健康リスクの低減に取り組んでいます。体の健康については健康診断受診を必須とし、有見者に対しては上司が再検査受診を促すフォローアップを行っています。また、健康に関して無料相談ができる「山九・心と体の健康相談24」を設置して24時間の電話受付とカウンセリング受診が可能な仕組みを整備しています。

# SOCIETY

## お取引先様とともに

### 取引先との関わり

#### 基本的な考え方

当社グループでは社訓三原則を全社員が心に刻むべきことと定義しています。その中の「自問自答」ではたえず相手の立場にたって物事を考えることとし、「感謝」では自分を取り巻く様々な人たちに常に感謝の念を忘れてはならないとしています。取引先との関わりの上でも社訓を肝に銘じています。取引先は当社が事業を遂行する上で欠かせない存在であり、ともに価値を生み出すためのパートナーとして常日頃のコミュニケーションや協力会社会などを通じて積極的に相互理解を深めています。

なお、当社グループはグローバルにビジネスを展開する企業として、サプライチェーン全体のマネジメントに対する責任を果たし社会からの要請に応えるべく「人権デューデリジェンス」における取り組みにも着手しました。

#### 「パートナーシップ構築宣言」

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

#### 1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかけることによりサプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を越えた連携により取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害発生時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP(事業継続計画)策定の助言等の支援も進めます。

##### 個別項目

- サプライチェーンに関する情報共有・可視化を進め業務効率化を図る。
- 企業間で連携し当社事業における先端テクノロジーの活用研究・開発を行う。

#### 2. 「振興基準」の遵守

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行(下請中小企業振興法に基づく「振興基準」)を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。

#### ① 価格決定方法

不合理な原価低減要請を行いません。取引対価の決定に当たっては下請事業者から協議の申入れがあった場合には協議に応じ、労務費上昇分の影響を考慮するなど下請事業者の適正な利益を含むよう十分に協議します。取引対価の決定を含め契約に当たっては、親事業者は契約条件の書面等による明示・交付を行います。

#### ② 手形などの支払条件

下請事業者との取引に対する下請代金は全額現金で支払います。

#### ③ 知的財産・ノウハウ

片務的な秘密保持契約の締結、取引上の立場を利用したノウハウの開示や知的財産権の無償譲渡などは求めません。

#### ④ 働き方改革等に伴うしわ寄せ

取引先も働き方改革に対応できるよう、下請事業者に対して適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行いません。災害時等においては下請事業者に取引上一方的な負担を押し付けないように、また、事業再開時にはできる限り取引関係の継続等に配慮します。

#### 3. その他

- 「ホワイト物流」に関する「自主行動宣言」を表明済みです。
- 取引先との協力会組織を通じて、事業概況や計画等の説明や教育、講習会による人材育成を行い信頼関係の構築に努めています。

### 取引先とのコミュニケーション

#### 協力会社会

当社の事業運営は、パートナー企業(協力会社)との連携の上に成り立っています。各事業で関係の深い委託先企業と協力会社会を発足し、相互の事業発展、信頼関係の強化および友好関係の維持増進を目的に、当社および会員相互の緊密化を図っています。目的達成のため、事業に関する情報交換のほか、安全衛生、品質、技能・技術力の向上に関する活動や会員相互の親睦を図るための取り組み等を実施しています。なお、2022年度は、「中期経営計画2026」で策定した事業方針について情報交換を行いました。

#### 山九化学機工懇和会

2007年発足。石油・化学分野で機工事業に携わるパートナー企業が参加。

**2022年度実績** 東日本・中日本ブロック合同連絡会、西日本ブロック連絡会を開催。総会はコロナ禍によりWEBで実施。

#### 山九プラント事業懇和会

2008年発足。プラント工事に携わるパートナー企業が参加。

**2022年度実績** 地区連絡会を当社東日本事業所・近畿事業所で各2回開催。西日本事業所で、19社面談実施。

#### 山九鉄機工懇和会

2008年発足。鉄鋼(非鉄含む)分野で機工事業に携わるパートナー企業が参加。

**2022年度実績** 地区連絡会を当社大分支店、八幡支店、兵庫支店で開催。

#### 山九機工懇和会

2009年発足。機工事業に関する情報共有および化学機工・プラント事業・鉄機工懇和会に参加する会員同士の懇親の場を設けることを目的とし、各懇和会の活動報告や意見交換などを行い、業界を超えた交流を実施。

**2022年度実績** コロナ禍のため中止(例年、毎年2月に開催)

#### 山九トラック輸送パートナー協力会

2016年発足。トラック輸送に携わるパートナー企業が参加。

**2022年度実績** 11月に開催。

#### 山九倉庫オペレーション協力会

2022年発足。倉庫事業に携わるパートナー企業が参加。

**2022年度実績** 2月に開催。

### パートナー企業の安定経営支援

2022年9月、パートナー企業の資金繰り支援を目的としてソーシャルローンによる120億円の資金調達を実施しました。具体的には、ソーシャルローンで調達した資金を原資に、当社からパートナー企業への支払いを早期化しパートナー企業の資金繰りの支援と経営の安定化を図ることでパートナー企業の成長と技能・技術の維持向上、ひいては雇用維持や創出を通じた地域社会の活性化を目指すものです。

2023年3月末現在、本取り組みの対象となるパートナー企業は15,000社を超え、早期化した条件での支払いは、延べ28,000社を超えています。こうした取り組みの結果、パートナー企業からは運転資金の安定化につながるといった好意的な意見が多く寄せられており、パートナー企業との信頼関係をより強固なものとすることができましたので、今後とも当社の強みである動員力の維持・強化につながっていくものと考えています。



# SOCIETY

## 地域社会とともに

### 基本的な考え方

当社グループは「人を大切にすること」と「社業の発展を通じて社員の福祉向上並びに社会の発展に貢献」することを経営理念に掲げています。

社会貢献活動についても経営理念に則り本業を通じた貢献に加え、「次世代人財を育む活動支援」、「スポーツ振興支援」、「安心して生活できる環境づくりへの支援」、ならびに「地域の暮らしに寄り添う支援」を中心に取り組み、当社グループに関わる人々と社会の持続的な発展を目指します。

### 次世代人財を育む活動支援

#### ●北九州市 交通遺児奨学金への寄付

北九州市が設置する「山九交通遺児奨学金基金」に継続して寄付をしています。同基金は1969年10月、当社の寄付を元に北九州市が設立したもので、交通遺児となった北九州市内の高校生を対象に返還義務の無い奨学金を支給する制度です。

2023年3月末時点までに54回の寄付を行い、これまでの同基金への累計寄付金額は1億4,250万円、受給者も1,416人となりました。

#### ●チャリティ自販機の設置

「社会的養護から巣立った若者を応援するチャリティ自販機」を首都圏若者サポートネットワーク、株式会社伊藤園と当社が共同で設置しています。本自販機の売上げの一部は「若者おうえん基金」に寄付され、児童養護施設や里親などの社会的養護から巣立った子ども・若者たちの支援に利用されます。当社は子ども・若者たちが自らの可能性を信じ、社会に飛び立つ一助となる本趣旨に賛同し自販機5台を本社ビルに設置しています。

2019年5月の自販機設置から2023年3月末時点までに累計1,185,600円を寄付しています。

#### ●児童への野球教室開催

2020年より福岡ソフトバンクホークスに協力いただき、児童福祉施設や障がいを持つ子どもたちに向けた野球教室を開催しています。野球教室では選手と子どもたちがふれあうことで野球の楽しさを体験してもらい、子どもたちの健全な育成と地域スポーツ振興に寄与することを目的としています。



### スポーツ振興支援

#### ●アスリート活動支援

当社社訓の一つに「公言実行」があり、この意味は「目標を高く掲げ、公にして、それに向かって最大限の努力を惜しまず、実行すること」です。アスリートの方々は国内外の大会での活躍を目指して日々ハードなトレーニングをこなし、弛まぬ努力を積み、目標に向かってチャレンジし続けています。このようなアスリートが経済的不安から競技継続を断念することなく競技生活に専念できるよう支援を行っています。

2019年からは女子ラグビーチーム「東京山九フェニックス」のネーミングライツスポンサーを行っています。

2023年3月末時点で当社には女子ラグビー、フェンシングに加え野球、サッカー、デフバスケットボールなどの競技を続けながら勤務を行っている社員が24名在籍しています。



### 安心して生活できる環境づくりへの支援

#### ●ジュベイル地域清掃活動(環境保全)

当社の主要な海外拠点の一つである山九サウジアラビア有限責任会社のジュベイル支店の全従業員が支店近くにあるビーチの清掃活動を行いました。早朝からの活動で約100キログラムに及ぶペットボトル、空き缶、ビン、使用済みマスクなど多くのごみを拾い集め、ビーチの環境保全の一翼を担うことができました。本活動は地元ニュースでも取り上げられるなど大きく評価されています。当社グループは国内だけではなく世界中の拠点地域で緑化活動や清掃活動などを通じて環境保全活動に積極的に取り組んでいます。



### 地域の暮らしに寄り添う支援

#### ●海底火山噴火により被災したトンガ王国への支援物資輸送(復興支援)

2022年1月、トンガ王国は海底火山の大規模噴火とこれに伴う津波等によって大きな被害を受けました。この事態に際し、個人・法人問わず多くの支援の輪が広がりました。その中で南太平洋航路を運航している船会社が支援物資の輸送を行うこととなり、船内荷役を担っている当社が輸出作業を無償で担当しました。

全国から寄せられた支援物資は20フィートの海上コンテナで10本分になり、搬入、通関、海上コンテナへの積み込み、船積みに至るまでを当社が行いました。



# GOVERNANCE

## 役員一覧

- 所有株式数 (2023年9月30日現在)
- ◇ 取締役会 出席回数 (2022年度)
- ◆ 監査役会 出席回数 (2022年度)

### 取締役



代表取締役会長  
**中村 公一**  
1949年9月30日生

■ 228,200株  
◇ 17回 / 17回 (100%)

1973年4月 当社入社  
2016年4月 当社代表取締役会長CEO(現在)



代表取締役社長  
**中村 公大**  
1976年8月16日生

■ 31,300株  
◇ 17回 / 17回 (100%)

2002年4月 当社入社  
2016年4月 当社代表取締役社長COO(現在)



代表取締役副社長  
**吾郷 康人**  
1958年2月2日生

■ 8,400株  
◇ 17回 / 17回 (100%)

2013年4月 当社入社  
2016年4月 当社代表取締役副社長(現在)



代表取締役  
専務取締役  
管理・ESG管掌  
CFO  
**諸藤 克明**  
1960年4月10日生

■ 4,400株  
◇ 17回 / 17回 (100%)

1983年4月 当社入社  
2022年4月 当社代表取締役専務取締役(現在)  
2023年5月 当社管理・ESG管掌CFO(現在)



常勤監査役  
**野中 美三夫**  
1960年6月13日生

■ 800株  
◇ 12回 / 12回 (100%)  
◆ 12回 / 12回 (100%)  
※ 監査役就任後

1986年5月 当社入社  
2022年6月 当社監査役(現在)



常勤監査役  
**辻 義輝**  
1962年4月15日生

■ 200株  
◇ 17回 / 17回 (100%)  
◆ 16回 / 16回 (100%)

2021年4月 当社入社  
2021年6月 当社監査役(現在)



代表取締役  
専務取締役  
事業管掌  
**大庭 政博**  
1957年2月27日生

■ 4,200株  
◇ 12回 / 12回 (100%)  
※ 取締役就任後

1979年4月 当社入社  
2022年4月 当社事業管掌(現在)  
2022年6月 当社代表取締役専務取締役(現在)



代表取締役  
専務取締役  
エリア管掌兼  
エリア統括兼  
安全統括  
**青木 信之**  
1958年6月26日生

■ 6,100株  
◇ 12回 / 12回 (100%)  
※ 取締役就任後

1982年4月 当社入社  
2022年6月 当社代表取締役専務取締役(現在)  
2023年4月 当社エリア管掌兼エリア統括兼安全統括(現在)



社外取締役  
**岡橋 輝和**  
1949年11月25日生

■ 0株  
◇ 16回 / 17回 (94%)

2014年6月 当社取締役(現在)



社外取締役  
**小川 誠**  
1961年3月24日生

■ 0株  
◇ 17回 / 17回 (100%)

2020年6月 当社取締役(現在)



社外監査役  
**白羽 龍三**  
1962年6月3日生

■ 100株  
◇ 17回 / 17回 (100%)  
◆ 16回 / 16回 (100%)

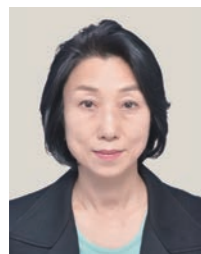
2021年6月 当社監査役(現在)



社外監査役  
**島田 邦雄**  
1959年8月16日生

■ 0株  
◇ 一回 / 一回 (—%)  
◆ 一回 / 一回 (—%)

2023年6月 当社監査役(現在)



社外取締役  
**齋木 尚子**  
1958年10月11日生

■ 0株  
◇ 12回 / 12回 (100%)  
※ 社外取締役就任後

2022年6月 当社取締役(現在)



社外取締役  
**高田 明**  
1958年1月3日生

■ 0株  
◇ 一 / 一 (—%)

2023年6月 当社取締役(現在)

### 監査役

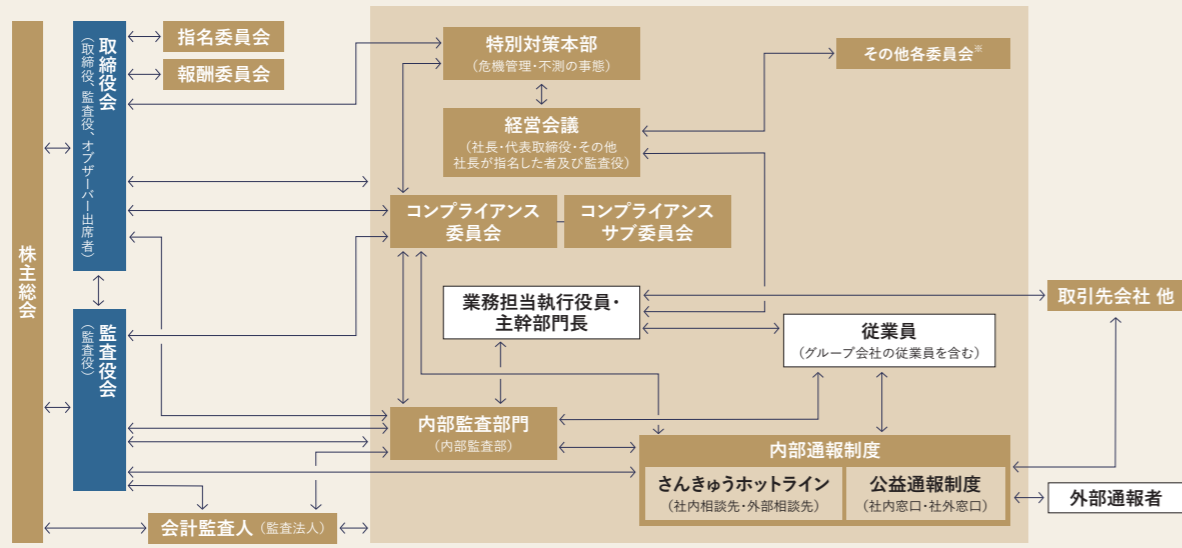
# GOVERNANCE

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、ステークホルダーへの説明責任を果たすべく経営の透明性を確保するとともに効率性を向上させることで企業として継続的な成長・発展を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化を推進してまいります。

### 体制図



### 近年のコーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

- 2015年 ● コーポレートガバナンス・コードへの取組開示
- 2021年 ● コンプライアンス統括部の新設  
● 取締役会のスキル・マトリックスの開示  
● 取締役人数の変更 (16名から9名に変更、内3名は社外取締役)

- 2022年 ● プライム市場への移行  
● 女性社外取締役1名就任  
● 取締役会の実効性評価制度の導入  
● 公益通報者保護法改正に伴う内部通報制度の再整備
- 2023年 ● 任意の指名委員会および報酬委員会の設置

### ガバナンス体制について

#### 取締役会

開催回数:17回(2022年度)  
議長:代表取締役会長 取締役の任期:2年

取締役会は取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するために月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催するものとし、重要事項の決定および取締役相互の業務執行状況の監督等を行うこととしています。また、経営方針および経営戦略等に関する重要事項については経営会議において議論し、その審議を経て取締役会が決定しています。

#### 指名委員会および報酬委員会

開催回数:0回(2022年度) ※2023年4月1日設置

指名委員会および報酬委員会は、それぞれ3名の委員で構成し、内2名を独立社外取締役としています。指名委員会では取締役指名に関する方針等、経営幹部の選解任基準の適否、取締役会の構成(取締役に求められる資質・スキル・多様性等)、取締役の選解任、後継者計画等について審議しています。また、報酬委員会では報酬等の決定方針等の適否、個人別の報酬等について審議しています。なお、両委員会ともに過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とすることで独立性および客観性を確保しています。

#### 監査役会

開催回数:16回(2022年度)

当社は取締役による業務執行状況の監督、監査役および監査役会による監査を軸に経営監視体制を構築しています。監査役会は原則として月1回開催するほか必要に応じて臨時に開催しています。

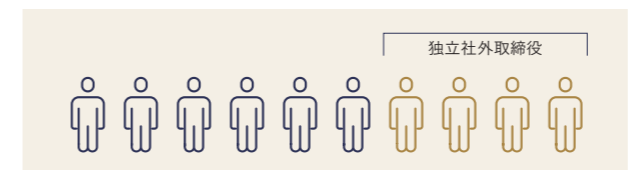
#### コンプライアンス委員会

開催回数:2回(2022年度)

当社は国内外すべての法令、国際ルールおよびその精神を遵守するため代表取締役専務取締役管理・ESG管掌を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。また、下部体制として各部門担当役員等を委員長とするコンプライアンスサブ委員会を設置しコンプライアンスを推進しています。

### 取締役会の構成

当社の取締役会は、現在、取締役10名で構成しています。その内、4名は独立社外取締役です。



### スキル・マトリックス

取締役会は任意の指名委員会の答申を踏まえ、当社の経営戦略に照らして取締役が備えるべき知識・経験・スキル等を特定し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模を確保することを目指しています。それらを一覧化したスキル・マトリックスは次のとおりです。

#### 当社が取締役に期待する専門知識及び経験

取締役氏名	中村 公一	中村 公大	吾郷 康人	諸藤 克明	大庭 政博	青木 信之	岡橋 輝和	小川 誠	齋木 尚子	高田 明
独立役員							●	●	●	●
企業経営	●	●	●	●	●	●	●			●
財務・会計				●						●
グローバル					●	●	●		●	
技術・開発・品質	●		●							
IT・デジタル			●							
人事・労務・安全	●	●	●	●	●	●		●	●	
リスクマネジメント・コンプライアンス							●	●	●	●
資本市場		●								●
ESG		●	●	●					●	

#### 当社が監査役に期待する専門知識及び経験

監査役氏名	野中 美三夫	辻 義輝	白羽 龍三	島田 邦雄
独立役員			●	●
財務・会計	●	●	●	
法律・弁護士				●
金融業界の知見		●		
監査法人の知見			●	
当社事業の知見	●			

※ 表は、取締役、監査役の有するすべての専門知識及び経験を表すものではありません。

# GOVERNANCE

## 取締役会の実効性評価

### 実施内容

- 評価対象期間：2022年6月から2023年1月までに開催された取締役会
- 評価者：全ての取締役および監査役（2023年1月時点で14名）
- 評価実施期間：2023年1月から3月
- 評価項目  
取締役会の構成、運営、体制、議題に関する事項

### 評価結果の概要

アンケートの集計結果を分析・評価した結果、当社の取締役会全体の実効性は十分に確保されていると判断しています。

### 課題認識と今後の対応

上記の評価を踏まえ、取締役会の実効性の更なる向上のため取り組むべき課題は次のとおりと認識しています。

- (1) 指名・報酬に関する課題
- (2) リスクマネジメントに関する課題
- (3) 社外取締役のみで構成される会議体に関する課題
- (4) 取締役のトレーニング機会の提供等に関する課題

## 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き

取締役および監査役の選任にあたっては、取締役は任意の指名委員会の審議を経て、監査役は監査役会の同意を得ています。経歴、人柄、能力、見識等から総合的に判断し、取締役または監査役として最も適任と認められる人物を選定し、株主総会に付議する取締役または監査役候補者として指名しています。なお、経営幹部の代表権の付与等に関する事項は取締役会にて十分に議論した上で決定しています。

## 独立社外取締役の独立性判断基準

当社は独立役員の資格を満たす社外役員（社外取締役4名、社外監査役2名）の全てを独立役員に指定しています。独立社外取締役の候補者はその独立性を担保するため、当社との人的関係、取引関係、資本関係、その他利害関係を勘案の上、東京証券取引所の定める独立性基準に準拠して選定しています。加えて任意の指名委員会の審議を経て候補者を検討することとし、経歴、人柄、能力、見識等を総合的に勘案した結果、当社の持続的な成長と企業価値向上に寄与するという役割・責務を果たすことができる人物を選定するよう努めています。

## 役員報酬制度

### 方針

取締役の報酬等の額は取締役の報酬に関する社会的動向、当社の業績、従業員給与との衡平その他報酬水準の決定に際して斟酌すべき事項を勘案の上、取締役および監査役の職位・職責に応じて決定しています。なお、取締役報酬は基本報酬と賞与で構成されています。基本報酬については役職に応じた基本報酬を月例で支給し賞与は業績に応じて支給しています。賞与の支給額は事業運営全体の成果である当該事業年度経常利益額に役職別に設定する係数を乗じて算出しています。

### 決定方法

取締役報酬の額は株主総会で決議された報酬限度額を超えない範囲で取締役会において決議しています。なお、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては任意の報酬委員会にて審議した上で取締役会にて承認しています。

## 役員のトレーニングについて

当社は新任社外役員に対し就任時の事業説明や事業所視察等、当社事業への理解を深める機会を提供するほか必要な知識等を習得する機会を提供しています。また、社内役員に対しては社外有識者による講演会や各種セミナーへの参加をはじめとして必要な知識等を習得する機会を提供しています。

## 政策保有株式

当社は中長期的な企業価値の向上および事業運営への影響等を鑑み、保有することが合理的であると判断した他社の株式を政策的に保有しています。これらの政策保有株式については、毎年、個別に保有することの経済的合理性や便益、資産としてのリスク、資本コストとの見合い等を具体的に精査し保有の適否を取締役会で検証しています。その上で継続して保有する必要がないと判断した株式については売却を進めるなど縮減を図っています。また、政策保有株式の議決権行使にあたっては議案を適切に精査した上で賛否を判断しています。

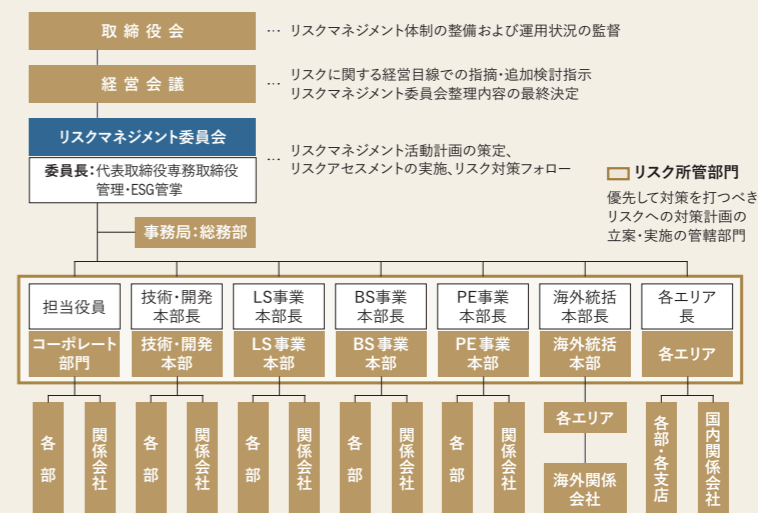
# リスクマネジメント

## リスクマネジメント基本方針

当社グループは次の基本方針に基づき、適切なガバナンス体制の構築によるリスク管理を行っています。

- 当社グループは「人を大切にする」という経営理念に基づき、当社事業に関係する全ての人の生活を守ることを最優先とし、経営資源の保全、事業の健全性・安定性の確保に努めます。
- リスクマネジメント体制を整備し自社の内外に潜在するリスクに対して的確な対処を行うことで、経営目標の達成やステークホルダーの利益確保に取り組みます。
- 世の中に安定的なサービスを提供し企業の社会的責任を果たすとともに持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

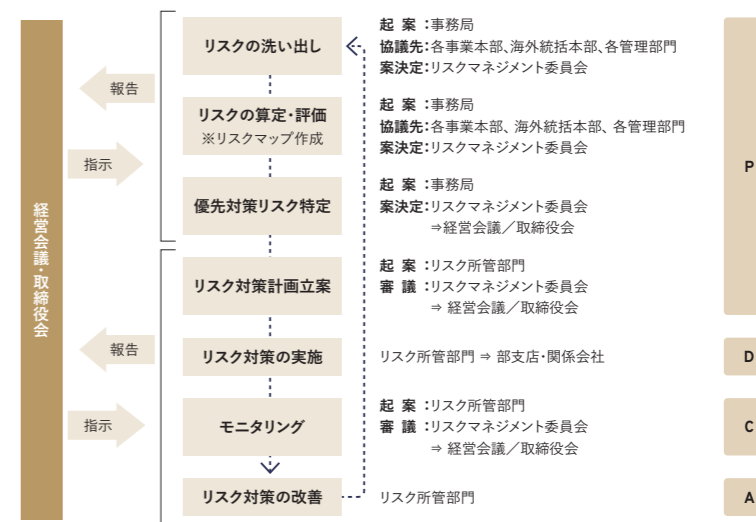
## リスクマネジメント体制



## リスクマネジメント委員会設置目的

リスクマネジメント委員会の設置目的は次のとおりです。

- (1) 全社リスクを網羅的に洗い出し、分析を行い、潜在リスクを広く認識すること
- (2) 洗い出された潜在リスクを評価、優先的に対策を打つべきリスクを特定し対策を実施することでリスクの最小化を図ること
- (3) 上記活動に対して経営（経営会議・取締役会）が管理・監督できる体制を整えること



## 事業継続への取り組み

当社は、クライシスマネジメント規程に則り重大な災害・事故、パンデミック等が発生した場合に備えて各種対応マニュアル等を作成し、迅速かつ適切な対応が図れるよう標準化に努めるとともに時勢に沿った内容になるよう必要に応じて補完しています。今後、南海トラフ地震や首都圏直下型地震等の大型地震の発生が危惧されていますが、様々な事態を想定した全社防災

訓練を定期的実施し、当該訓練を通じて対応マニュアルのブラッシュアップに取り組んでいます。なお、新型コロナウイルス感染症の感染対策の観点からテレワークを推奨していたこともあり、2022年度においては全社防災訓練の実施を見送りましたが、2度の全社安否確認訓練を実施しました。

# GOVERNANCE

## 知的財産

当社グループはサービスの優位性を高めて競争力を強化するために、技術・開発本部と各事業本部等が連携して知的財産の創造、蓄積、権利化および有効活用に取り組んでいます。特に事業戦略にリンクした省人・省力化、リモート化、自動化技術の権利化に積極的に取り組んでいます。また、自社に限らず他

社等が保有する知的財産権を尊重し、社会的信頼の維持を図るために知的財産を管理する仕組みを構築しています。2023年3月末時点で、特許136件(うち海外7件)、実用新案42件(うち海外2件)、意匠37件の合計215件を保有しています。

## 情報セキュリティ

当社グループは個人情報を含む当社内部に存在する情報を重要な資産であると認識しています。社内外の様々なセキュリティ上の脅威からこれらを保護し、企業としての社会的責任を果たすとともに、お客様に安全性を担保したサービスを提供す

ることを通じて安定的な事業運営と企業価値の向上に努めています。また、当社および国内グループ会社の社員に対しては情報セキュリティに関する研修に加え、標的型メール訓練やサイバーセキュリティ教育を行っています。

### 情報セキュリティポリシー

#### 1 情報セキュリティ責任者の設置

当社グループは情報セキュリティ責任者を設置し、全社レベルでの情報セキュリティの状況について正確な把握に努めています。その上で問題が生じた場合には必要な対策を迅速かつ適切に実施できるように備えています。

#### 2 情報セキュリティに関する社内規程の整備

当社グループは情報資産の保護を図るため社内規程を整備し情報資産の取扱いについて明確な方針を示すとともに、情報漏洩等の事故があった場合には直ちに情報セキュリティ責任者の指示の下で事故内容を迅速に調査して適切な対応策を講じるように備えています。

#### 3 情報セキュリティ意識の向上

当社グループは、当社のグループ社員に対してセキュリティ教育・訓練を実施しています。全ての社員が情報セキュリティ意識を持って業務遂行できるように努めています。

#### 4 セキュリティ対策を講じた情報システムの実現

当社グループは情報資産に対する不正な侵入、漏洩、改ざん、紛失、破壊等の防止のため、セキュリティ対策を講じた情報システムの構築を推進しています。

#### 5 外部委託先への管理体制の強化

当社グループは、社内業務等を外部に委託する際には外部委託先の情報セキュリティに関する適格性等を十分に審査し、当社と同等もしくはそれ以上のセキュリティレベルを維持するように監督しています。

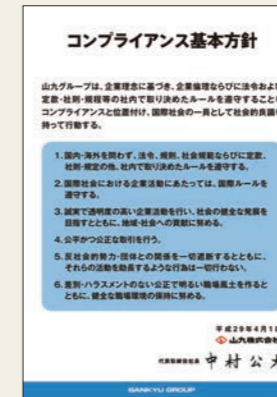
#### 6 情報セキュリティポリシーの対象

当社グループの情報セキュリティポリシーが対象とする「情報資産」とは当社が企業活動において入手し、または知り得た情報ならびに当社が保有する全ての情報を指します。当該情報資産の取り扱いおよび管理に携わる当社の社員および当社の情報資産を取り扱う外部委託先は当ポリシーを遵守することとしています。

# コンプライアンス

## コンプライアンス基本方針

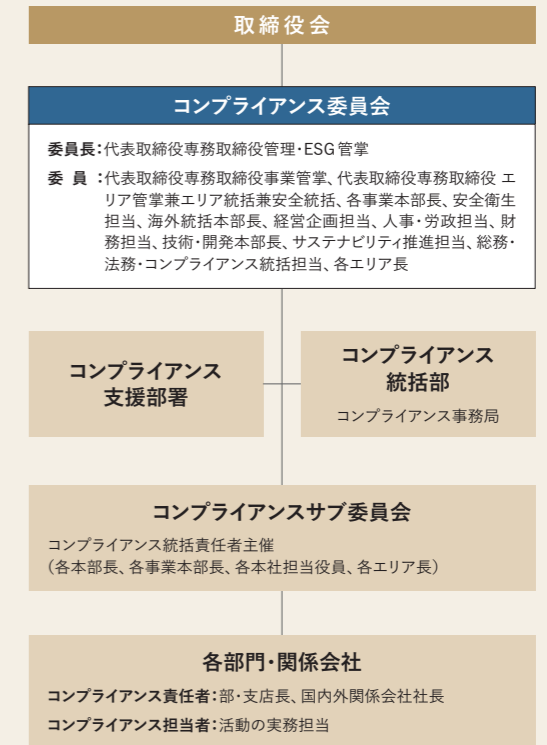
当社グループは「コンプライアンス基本方針」に基づき「企業倫理ならびに法令および定款・社則・規程等の社内での取り決めたルールを遵守し、国際社会の一員として社会良識をもって行動すること」をコンプライアンスと位置づけ、コンプライアンスの徹底を図っています。



## コンプライアンス推進体制

当社グループは国内外すべての法令、国際ルールおよびその精神を遵守するため、代表取締役専務取締役管理・ESG管掌を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。下部体制として各部門担当役員等を委員長とするコンプライアンスサブ委員会を設置しコンプライアンスを推進しています。

## コンプライアンス体制図



## コンプライアンスの浸透

当社は毎年、国内関係会社を含む全役職員を対象にコンプライアンス意識調査を実施しています。毎年12月の社内報において調査結果を開示するとともに、調査で顕在化した諸課題に対して解決策を検討・対処しています。2022年度は、公益通報者保護法への対応、全階層別研修でコンプライアンス講座の開催、ならびにコンプライアンス啓発動画およびeラーニングの実施によりコンプライアンス意識の向上に努めました。2023年5月には管理者向けおよび全従業員向けにハンドブックを配布し、各種教育や対話時に利用しています。



## 内部通報制度

当社グループにおける内部通報制度は「さんきゅうホットライン」と2022年6月施行の改正公益通報者保護法へ適切に対応するために制定した「公益通報制度」を設けています。いずれの制度も社内外の窓口・相談先を併設し、外部は法律事務所や弁護士が対応し、当社グループ社員、その家族、取引先等が利用でき

ます。当社コンプライアンス規程および公益通報管理規程により、通報窓口以外には通報者情報等は秘匿され、匿名でも利用可能として通報者が不利益を被らない体制を整備しています。当該制度の設置によりコンプライアンスに係る諸問題の早期把握に努め、コンプライアンスの強化を図っています。



## GOVERNANCE

## 社外取締役座談会

企業価値向上に向けた  
ガバナンスの強化

当社社外取締役を務める3名に、山九グループのガバナンスへの評価をはじめ、価値創造に向けた提言や期待を伺いました。



## Profile

## 小川 誠

1983年労働省(現:厚生労働省)入省。厚生労働省中央労働委員会事務局長、厚生労働省職業安定局長などを歴任し、2018年に同省を退官。2020年6月より当社社外取締役を務める。

## 齋木 尚子

1982年外務省入省。経済局長、国際法局長などを歴任し、2019年外務省を退官。2022年6月当社社外取締役就任。外務省参与、双日社外取締役、小松製作所社外取締役、日本政策投資銀行社外取締役を兼務。

## 岡橋 輝和

1972年三井物産入社。カナダ三井物産社長、セイコーホールディングス顧問などを歴任し、2014年6月当社社外取締役就任。インフォマート社外取締役、マーキュリアホールディングス社外取締役を兼務。

## ガバナンスへの評価

**岡橋取締役(以下、岡橋)** 私は2014年に初の社外取締役として就任しました。その後、徐々に社外取締役が増えていき、現在は女性の社外取締役も入り、陣容が充実してきました。

**小川取締役(以下、小川)** 私が就任した当時は、社内取締役が圧倒的マジョリティでしたが、その後、プライム市場やコーポレートガバナンス・コードへの対応に伴い、取締役会の役員構成を見直して、社外取締役の構成比30%以上の基準に達しました。また、2023年から指名委員会、報酬委員会が立ち上がり、いずれも社外取締役が委員長を務めるようになっていきました。社外取締役による監視機能は、ここ3年ずいぶん高まりましたね。

**齋木取締役(以下、齋木)** 社外取締役に就任して一年余りですが、その間、山九がガバナンスの強化に向けて、大変なスピードで様々な改善を行ってきたことを高く評価しています。ご指摘の指名委員会や報酬委員会の設置に加え、スキル・マトリックスの作成・開示、リスクマネジメント委員会の設置、ESG管掌役員の指名等、ガバナンスの強化に向けた改革措置を行いました。ただし、この改革は緒に就いたばかりです。ガバナンスの一層の向上のためには、各改革措置を着実に実行していくことが求められます。いわば、魂を入れていくことが重要ですね。

**岡橋** 齋木さんの「魂を入れる」に共感しますね。また、山九の特徴として、今後海外事業を一つの柱としてさらに成長させていくことがあります。これに

対して、何がリスクであり何がチャンスかをしっかりと認識し、ガバナンスを効かせることが求められます。

取締役会の  
実効性について

**齋木** 1年間取締役会に参加し、非常にフレンドリーで発言しやすい雰囲気であると感じています。誰も怖い顔をしているような人はいません(笑)。取締役会の議論はもちろんですが、山九は事前説明会が大変丁寧で、議案に関して詳細にわたる説明があり、質問・意見を出しやすいですね。納得がいかないことに「これはどうしてこうなるのでしょうか」と問題提起すると、持ち帰り改めて審議してくれ、結果、方針が変更された事案もありました。執行決定のプロセスから、取締役会の実効性が担保されていると認識しています。

**小川** 確かに事前説明のやり方もここ3年でかなり変わりました。総務や経営企画の担当者だけでなく、各議案の担当部門の責任者が直接説明。そのため、非常にインタラクティブな議論ができています。ずいぶん活発に議論ができるので、長い時には、事前説明で3時間かかったこともありました。

**岡橋** 小川さんは労働問題のプロですし、齋木さんはフレンドリーでファミリアの部分を大事にしますが、外務省での経験を活かし課題をしっかりと整理して適切に発言して下さる。取締役会の議論の内容は、非常にレベルアップしています。

**齋木** 他方、どういう議案を取締役に上程するのか、という点については、

## GOVERNANCE

議案を上げる基準の見直しも含めて、もう少し改善の余地があるように思います。例えば、一つひとつの案件だけでなく、より中長期的な戦略や方向性について取締役会の場でより時間をかけて説明を受け、意見交換を行う機会がさらに増えていくと良いと思います。

### 山九グループの戦略・方向性に対する評価

**小川** 昨年、山九が公表した「Vision 2030」では、山九のあるべき姿を『「人・社会・環境への感謝」を事業で実現する人間力企業』と策定。そのあるべき姿の実現に向けた具体的な経営戦略である「長期経営戦略2030」や「中期経営計画2026」について、ともに議論をしました。

**齋木** 先般策定および公表された戦略・方向性については、私も議論に参加させていただきましたが、現場とのコミュニケーションもしっかり取りながら

作成されたものであり、高く評価しています。「長期経営戦略2030」では、人間力企業を実現するために必要なことを3つの方針として打ち出しています。中でも3番目の柱の成長市場への挑戦では、カーボンニュートラルの世界に向けたグリーン成長戦略の強化や、海外（グローバル）展開の強化を謳っていますが、これらの点は特に重要と考えています。

**岡橋** 海外事業を伸ばしていく中では、これまで我々が経験していない新しい分野や地域への挑戦が増えていくでしょう。その時に、何がリスクになるか、ガバナンスとして何が必要かということをしっかり見極めて、取締役会で多角的に議論していくことが重要になると考えます。また、多様性を尊重していくことも重要になりますね。

**齋木** 多様性と包摂性（D&I）については、すべての企業組織が真摯に取り組まなければならない課題です。ビジネスで利益を上げるという観点からも、また、少子高齢化が進む中で有為

な人財を確保していくためにも、D&Iは極めて重要です。山九の現状では業務内容から歴史的に女性従業員が多くはありませんでした。ただ、今後ロボティクスやAIを活用した自動化などが進めば、女性も働く機会が増えていくでしょう。

**小川** 先日開催された「フォークリフト安全運転技能競技大会」では、女性が2位に入賞していましたね。また、山九の中長期の戦略・方向性における最大の課題は「人」。山九は定年を60歳から65歳に引き上げ、さらに70歳までの継続雇用を導入するなど高齢者の活用を推進しています。ただ、若い人財をいかに確保し定着させるかが課題です。福利厚生の実施や知名度の向上、コミュニケーションの充実による風通しのよい職場風土の醸成など、若年人財に選ばれるための職場環境の整備を幅広く丁寧にやっていくしかありません。

**岡橋** 「人」は確かに課題です。特に山九について言えば、単なる人財では現場が回りません。山九の「人財」として何が大切かと言えば、現場を預かる一人ひとりのモラルの高さが絶対に必要です。日本のみならず海外においてもモラルを体に染み込ませていくことが必要で、そうしなければ山九の「現場力」という根源的な力を発揮することができません。

**小川** その点、山九は「人を大切にすること」を経営理念とし、技能だけでなく、山九の「人財」として求められるモラルを含めた人間性を磨くことを目指しています。不断の熱意で人財育成に取り組んでいることを高く評価しています。



### 山九の社会的な価値・存在意義

**岡橋** 山九は現場の会社。お客様の一番難しい仕事を担い、お客様の現場を支えてきました。日本の産業を下支える根幹企業が、山九。普段は目に触れる機会は少ないですが、社会にとって必要不可欠な存在です。そういう重要な任務を担っているプライドを持って、引き続き高いモラルで魂を入れて現場を担っていただきたいですね。現場の人財の高いモラルで100年超続いってきましたが、少しでも手を抜けば崩れるのは早い。社訓である自問自答をしながら、次の100年も続く会社であってほしいと願っています。

**小川** 山九の最大の価値は、やはり産業を支えていることでしょう。かつて私はメーカーのゲスト側として工場見学に訪れ、製品の製造工程を見てきましたが、山九の取締役となり、改めて製品の製造を裏側で支えている山九の存

在意義を強く認識しています。ただ、それは一般的にはなかなか見えにくいものです。山九の存在意義や魅力を、もっと対外的に理解してもらえようという情報発信が必要だと思います。それは、課題である「人」の確保にも有効だと考えます。

**齋木** 山九は、ロジスティクス、プラ

ントエンジニアリング、オペレーションサポートの3つのサービスを有機的に結び付けて展開する、大変ユニークなビジネスモデルを誇る会社です。日本の、そして世界の産業を下支えする重要な役割を担ってきていることを高く評価しています。お客様との関係性を深めながら、社業を通じて社会全体の発展を目指すという理念は、サステナビリティ経営と言う観点からも、その根幹を成すものです。私としては、山九の大きな価値・存在意義を確信しています。ただ、現状に甘んじては価値を維持することはできません。内外の情勢が極めて早いスピードで変化する中では、産業構造や社会構造も大きく変化していきます。その中で、山九として自らの存在意義を常に見直しながら、新しいビジネスプラン、ビジネスモデルを構築していくことが求められます。それにより、ますます大きな社会的価値を提供できるのではないのでしょうか。大きな可能性を秘めた山九に期待しています。



# 10年データハイライト

山九株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した連結会計年度

(単位の記載がないものは単位:百万円)

	2014.3 月期	2015.3 月期	2016.3 月期	2017.3 月期	2018.3 月期	2019.3 月期	2020.3 月期	2021.3 月期	2022.3 月期	2023.3 月期
<b>連結情報</b>										
連結子会社	52社	54社	57社	56社	57社	56社	57社	56社	56社	56社
持分法適用会社	3社	3社	2社	2社	2社	2社	1社	1社	1社	1社
売上高	434,445	481,291	489,441	510,027	531,956	572,516	569,461	533,870	553,831	579,226
売上原価	402,670	443,024	446,451	463,563	480,189	512,380	508,172	479,119	495,711	515,514
売上総利益	31,775	38,266	42,989	46,463	51,766	60,136	61,289	54,750	58,120	63,711
営業利益	16,568	21,253	24,317	27,086	31,581	39,247	40,374	33,928	34,465	38,169
売上高営業利益率	3.8%	4.4%	5.0%	5.3%	5.9%	6.9%	7.1%	6.4%	6.2%	6.6%
経常利益	15,094	21,459	20,706	28,066	31,125	39,184	40,119	34,997	35,432	39,631
親会社株主に帰属する当期純利益	9,153	11,750	12,911	18,208	19,402	27,470	25,619	23,540	22,636	24,959
売上高当期純利益率	2.1%	2.4%	2.6%	3.6%	3.6%	4.8%	4.5%	4.4%	4.1%	4.3%
総資産	343,421	375,184	371,243	383,448	402,028	409,513	434,052	456,830	462,467	481,661
純資産	133,143	145,383	147,756	162,881	182,212	198,355	214,204	237,035	248,725	272,532
自己資本	130,122	142,282	144,543	159,736	178,862	196,190	211,367	234,923	245,954	269,284
有利子負債	77,838	69,417	76,050	62,506	60,331	39,992	41,902	47,068	45,686	49,226
減価償却費	12,147	12,458	13,600	14,897	14,553	14,456	17,541	16,665	18,172	18,953
設備投資	18,793	21,980	17,996	11,839	14,863	16,396	19,637	23,642	20,489	23,341
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,550	43,611	7,078	37,990	22,759	49,587	22,317	25,043	43,692	33,277
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,069	△ 18,139	△ 22,805	△ 10,750	△ 10,735	△ 9,812	△ 12,772	△ 15,296	△ 14,938	△ 16,533
フリーキャッシュ・フロー	481	25,472	△ 15,727	27,240	12,024	39,775	9,545	9,747	28,754	16,744
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,143	△ 15,604	△ 830	△ 22,472	△ 10,212	△ 31,757	△ 10,721	△ 7,113	△ 24,491	△ 11,106
自己資本比率	37.9%	37.9%	38.9%	41.7%	44.5%	47.9%	48.7%	51.4%	53.2%	55.9%
ROE(株主資本利益率)	7.4%	8.6%	9.0%	12.0%	11.5%	14.6%	12.6%	10.5%	9.4%	9.7%
ROIC(投下資本利益率)	-	-	-	-	-	-	-	-	8.4%	8.9%
ROA(総資産利益率)	4.6%	6.0%	5.5%	7.4%	7.9%	9.7%	9.5%	7.9%	7.7%	8.4%
D/E レシオ(倍)	0.60	0.49	0.53	0.39	0.34	0.20	0.20	0.20	0.19	0.18
配当性向	29.6%	25.6%	25.7%	19.9%	23.4%	24.2%	24.8%	28.3%	28.8%	35.2%
総還元性向	29.6%	25.6%	25.7%	19.9%	23.4%	24.2%	24.8%	28.3%	72.7%	35.2%
PER(株価収益率)(倍)	12.73	13.40	11.99	11.22	16.44	11.89	9.53	12.49	10.43	11.50
PBR(株価純資産倍率)(倍)	0.90	1.11	1.08	1.28	1.78	1.67	1.15	1.25	0.95	1.07
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	30.40	39.03	42.88	60.17	320.63	454.02	423.44	389.09	382.50	426.68
BPS(1株当たり純資産額)(円)	432.16	472.65	477.63	527.90	2,956.07	3,242.58	3,493.55	3,882.98	4,204.60	4,603.55
海外売上高	79,797	87,314	92,866	80,461	94,033	98,806	84,631	73,433	88,095	101,808
ーアジア	65,062	73,250	82,820	71,127	79,149	86,149	77,182	69,385	81,912	93,586
ー北南米その他	14,734	14,064	10,045	9,333	14,883	12,657	7,449	4,047	6,183	8,222
連結売上高に占める海外売上高	18.4%	18.1%	19.0%	15.8%	17.7%	17.3%	14.9%	13.8%	15.9%	17.6%
<b>物流事業</b>										
売上高	234,252	251,920	257,022	259,894	274,481	289,181	283,932	269,143	286,945	302,067
営業利益	5,344	5,758	6,659	7,557	9,600	10,121	10,849	9,567	10,996	9,877
<b>機工事業</b>										
売上高	180,835	207,555	209,364	225,857	233,173	257,893	258,384	239,568	242,851	252,488
営業利益	9,967	13,991	15,888	18,214	20,348	27,217	27,369	22,718	22,163	26,075
<b>その他</b>										
売上高	19,356	21,815	23,054	24,276	24,300	25,441	27,144	25,158	24,034	24,670
営業利益	963	1,208	1,476	1,061	1,456	1,702	1,943	1,583	961	1,639
受注高(物流)	234,584	251,967	257,211	259,687	274,050	289,511	283,610	269,421	286,314	302,075
受注高(機工)	185,689	213,245	217,677	238,223	238,772	265,313	248,812	243,552	231,135	262,356
受注残高(機工)	41,181	46,871	55,185	67,551	72,584	80,004	70,432	74,416	62,700	72,568
従業員数	30,410名	30,754名	30,926名	31,595名	30,575名	31,137名	31,496名	31,121名	31,054名	31,141名

※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しています。

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	42,743	51,118
受取手形、売掛金及び契約資産	182,029	185,423
有価証券	876	1,548
未成作業支出金	1,433	1,273
その他の棚卸資産	2,252	2,220
その他	9,387	9,266
貸倒引当金	△178	△221
流動資産合計	238,542	250,629
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	64,421	66,680
機械装置及び運搬具(純額)	12,620	12,223
土地	58,864	58,337
リース資産(純額)	7,167	6,312
建設仮勘定	2,960	4,720
その他(純額)	16,398	18,626
有形固定資産合計	162,433	166,901
無形固定資産		
のれん	755	204
その他	7,432	7,075
無形固定資産合計	8,187	7,280
投資その他の資産		
投資有価証券	25,019	27,014
退職給付に係る資産	11,131	10,565
繰延税金資産	8,217	10,351
その他	9,421	9,374
貸倒引当金	△487	△454
投資その他の資産合計	53,303	56,850
固定資産合計	223,924	231,032
資産合計	462,467	481,661
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	74,558	48,864
短期借入金	13,193	8,551
1年内償還予定の社債	10,000	-
リース債務	3,004	2,758
未払法人税等	4,371	9,573
契約負債	1,360	1,453
賞与引当金	7,551	10,951
役員賞与引当金	388	484
工事損失引当金	65	591
完成工事補償引当金	104	68
その他	26,199	33,562
流動負債合計	140,797	116,861
固定負債		
社債	15,000	15,000
長期借入金	7,493	25,675
リース債務	4,855	4,176
繰延税金負債	703	706
再評価に係る繰延税金負債	4,345	4,268
役員退職慰労引当金	177	195
退職給付に係る負債	30,538	30,892
資産除去債務	2,377	2,989
その他	7,454	8,362
固定負債合計	72,945	92,267
負債合計	213,742	209,128
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	28,619	28,619
資本剰余金	12,715	12,715
利益剰余金	203,301	221,027
自己株式	△9,117	△9,124
株主資本合計	235,519	253,238
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,856	9,500
繰延ヘッジ損益	27	△0
土地再評価差額金	△254	△46
為替換算調整勘定	△2,291	3,822
退職給付に係る調整累計額	4,097	2,771
その他の包括利益累計額合計	10,434	16,046
非支配株主持分	2,770	3,247
純資産合計	248,725	272,532
負債純資産合計	462,467	481,661

山九とは

山九の目指す姿

事業戦略

サステナビリティ

データ編

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	553,831	579,226
売上原価	495,711	515,514
売上総利益	58,120	63,711
販売費及び一般管理費	23,654	25,542
営業利益	34,465	38,169
営業外収益		
受取利息	208	497
受取配当金	785	914
持分法による投資利益	94	71
為替差益	327	101
受取保険金	-	956
助成金収入	230	1
その他	1,154	1,427
営業外収益合計	2,799	3,969
営業外費用		
支払利息	483	579
支払補償費	559	760
その他	789	1,168
営業外費用合計	1,832	2,508
経常利益	35,432	39,631
特別利益		
受取補償金	341	-
特別利益合計	341	-
特別損失		
固定資産除却損	450	983
減損損失	1,038	188
特別損失合計	1,489	1,172
税金等調整前当期純利益	34,284	38,458
法人税、住民税及び事業税	10,569	14,560
法人税等調整額	745	△1,404
法人税等合計	11,314	13,156
当期純利益	22,969	25,302
非支配株主に帰属する当期純利益	333	343
親会社株主に帰属する当期純利益	22,636	24,959

## 連結包括利益計算書

当期純利益	22,969	25,302
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	499	644
繰延ヘッジ損益	22	△28
為替換算調整勘定	3,879	6,270
退職給付に係る調整額	1,116	△1,361
その他の包括利益合計	5,518	5,524
包括利益	28,488	30,827
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	27,802	30,363
非支配株主に係る包括利益	686	464

### 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度  
(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	当期首 残高	剰余金 の配当	親会社株主に 帰属する 当期純利益	自己株式 の取得	自己株式 の消却	土地再評価 差額金の 取崩	非支配株主 との取引に 係る親会社 の持分変動	株主資本 以外の項目 の当期変動額 (純額)	当期 変動額 合計	当期末 残高
株主資本										
資本金	28,619								-	28,619
資本剰余金	13,197				△461		△20		△482	12,715
利益剰余金	196,879	△6,866	22,636		△9,203	△145		6,422	6,422	203,301
自己株式	△8,774			△10,007	9,664				△342	△9,117
株主資本合計	229,922	△6,866	22,636	△10,007	-	△145	△20		5,597	235,519
その他の包括利益累計額										
その他有価証券評価差額金	8,357							498	498	8,856
繰延ヘッジ損益	4							22	22	27
土地再評価差額金	△522							267	267	△254
為替換算調整勘定	△5,983							3,691	3,691	△2,291
退職給付に係る調整累計額	3,145							952	952	4,097
その他の包括利益累計額合計	5,001							5,433	5,433	10,434
非支配株主持分	2,112							658	658	2,770
純資産合計	237,035	△6,866	22,636	△10,007	-	△145	△20	6,091	11,689	248,725

当連結会計年度  
(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

	当期首 残高	会計方針の 変更による 累積的 影響額	会計方針の 変更を 反映した 当期首残高	剰余金の 配当	親会社株主 に帰属する 当期純利益	自己株式 の取得	自己株式 の処分	土地再評価 差額金の 取崩	株主資本 以外の項目 の当期変動額 (純額)	当期 変動額 合計	当期末 残高
株主資本											
資本金	28,619		28,619							-	28,619
資本剰余金	12,715		12,715				0			0	12,715
利益剰余金	203,301	169	203,470	△7,312	24,959			△91		17,556	221,027
自己株式	△9,117		△9,117			△6	0			△6	△9,124
株主資本合計	235,519	169	235,689	△7,312	24,959	△6	0	△91		17,549	253,238
その他の包括利益累計額											
その他有価証券評価差額金	8,856		8,856						644	644	9,500
繰延ヘッジ損益	27		27						△28	△28	△0
土地再評価差額金	△254		△254						207	207	△46
為替換算調整勘定	△2,291	8	△2,283						6,105	6,105	3,822
退職給付に係る調整累計額	4,097	△90	4,006						△1,235	△1,235	2,771
その他の包括利益累計額合計	10,434	△81	10,352						5,693	5,693	16,046
非支配株主持分	2,770	52	2,823						424	424	3,247
純資産合計	248,725	139	248,864	△7,312	24,959	△6	0	△91	6,118	23,667	272,532

### 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度  
(自 2021年4月1日  
至 2022年3月31日)

当連結会計年度  
(自 2022年4月1日  
至 2023年3月31日)

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	34,284	38,458
減価償却費	18,172	18,953
のれん償却額	552	555
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△324	△3
賞与引当金の増減額(△は減少)	△729	3,400
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△102	96
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,295	△293
受取利息及び受取配当金	△993	△1,411
支払利息	483	579
持分法による投資損益(△は益)	△94	△71
有形固定資産除却損	418	983
減損損失	1,038	188
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	7,606	△891
未成作業支出金の増減額(△は増加)	△455	139
棚卸資産の増減額(△は増加)	△242	41
仕入債務の増減額(△は減少)	1,496	△26,381
契約負債の増減額(△は減少)	△487	△9
その他	△3,514	7,785
小計	55,814	42,120
利息及び配当金の受取額	1,085	1,343
利息の支払額	△485	△564
法人税等の支払額	△12,722	△9,622
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,692	33,277
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△498	△477
定期預金の払戻による収入	632	435
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△180	△1,965
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	402	497
有形固定資産の取得による支出	△13,757	△14,473
有形固定資産の売却による収入	1,221	1,351
無形固定資産の取得による支出	△1,681	△1,605
貸付けによる支出	△385	△4
貸付金の回収による収入	23	112
その他	△713	△404
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,938	△16,533
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	67,206	54,479
短期借入金の返済による支出	△65,032	△64,036
長期借入れによる収入	-	27,805
長期借入金の返済による支出	△3,765	△4,881
社債の償還による支出	-	△10,000
リース債務の返済による支出	△3,062	△3,276
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	16	-
自己株式の取得による支出	△10,007	△6
配当金の支払額	△6,865	△7,306
非支配株主への配当金の支払額	△64	△89
その他	△2,916	△3,794
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,491	△11,106
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,967	2,684
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,229	8,321
現金及び現金同等物の期首残高	36,250	42,479
現金及び現金同等物の期末残高	42,479	50,801

## 非財務データ

山九株式会社 3月31日に終了した連結会計年度		2021.3 月期	2022.3 月期	2023.3 月期
CO <sub>2</sub> 排出量(万t) <sup>※1</sup>		104.5	101.9	106.1
<b>E</b>	エネルギー消費原単位(ℓ/m)	9.045	9.028	8.828
環境関連法令違反件数(件)		0	0	0
採用者数	女性(名)	150	132	106
	男性(名)	813	747	601
	女性割合(%)	18.5	17.7	17.6
平均勤続年数	女性(年)	9.6	10.0	10.6
	男性(年)	14.7	15.0	15.5
	差異(%)	65.3	66.7	68.4
月平均所定外労働時間(時間)		25.0	30.7	26.7
平均有給休暇取得日数(日)		12.1	11.5	13.0
年次有給休暇取得率(%)		64.8	61.8	69.4
前年度の育児休業取得対象者数(名) <sup>※2</sup>	女性	33	48	38
	男性	401	388	348
	女性	29	45	35
<b>S</b>	前年度の育児休業取得者数(名) <sup>※2</sup>	5	11	33
産休取得者数(名)		29	45	35
育児休業復職率(%)		100	100	100
介護休業取得者数(名)		2	2	1
管理職に占める女性労働者の割合(%) <sup>※3</sup>		1.6	1.6	1.7
男女別賃金格差(%) <sup>※3</sup>		61.7	63.7	63.3
障がい者雇用率(%) <sup>※4</sup>		2.45	2.42	2.49
度数率 <sup>※5 ※6</sup>		0.44	0.41	0.45
強度率 <sup>※5 ※7</sup>		0.349	0.350	0.133
知的財産登録件数(件) <sup>※8</sup>	特許	15	9	6
	実用新案	5	4	5
	意匠	3	7	4
階層別コンプライアンス研修回数および受講者数 <sup>※1</sup>		4 回 /257 名	8 回 /486 名	19 回 /829 名
<b>G</b>	決算説明会(回)	2	2	2
	個別IRミーティング(延べ回数)	124	126	134
	機関投資家向け現場視察会(回)	1	2	3

※1 国内連結を含む数値  
 ※2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」に基づき算出した数値  
 ※3 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき算出した数値  
 ※4 「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき算出したグループ認定12社の数値  
 ※5 国内連結および国内で起用の協力会社を含む数値、期間は1月1日から12月31日まで  
 ※6 「度数率」とは100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を示すもの  
 ※7 「強度率」とは1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数で、災害の重さを表すもの  
 ※8 国内・海外連結を含む数値

## 会社概要

### 会社情報

社名 山九株式会社  
 本社 〒104-0054 東京都中央区勝どき6丁目5番23号  
 TEL(03)3536-3939(代表)  
 創業 大正7年(1918)10月1日  
 資本金 286億19百万円  
 事業所 国内支店40、国内関係会社45、海外現地法人40、駐在員事務所1  
 従業員 12,233名[連結31,141名](2023年3月現在)  
 売上高 4,065億46百万円/連結5,792億26百万円(2023年3月期)  
 事業内容 物流および機工事業を国内外で展開。物流事業では、港湾における各種作業、倉庫保管、トラック輸送、顧客企業の工場構内作業などを手掛ける。機工事業では、一般産業機械や環境整備設備の建設、機器据付、配管工事、メンテナンスなどを行う。

### 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所プライム、 福岡証券取引所(証券コード:9065)
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	61,757,978株
株主数	10,027名(2023年9月30日現在)
1単元の株式の数	100株

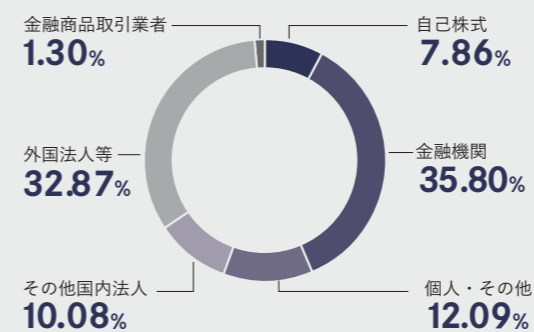
### 大株主 (2023年9月30日現在)

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)	9,119	16.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,707	6.51
日本製鉄株式会社	2,061	3.62
公益財団法人ニビキ育英会	1,960	3.44
山九従業員持株会	1,524	2.68
株式会社みずほ銀行	1,212	2.13
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,202	2.11
明治安田生命保険相互会社	1,200	2.11
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,111	1.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	924	1.62

### 当社格付 (2023年3月31日現在)

格付機関名	発行体格付
格付投資情報センター(R&I)	A(安定的)

### 所有株式数別構成比率 (2023年9月30日現在)



## 投資家情報

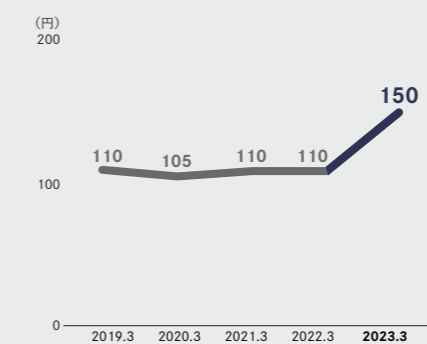
### IRカレンダー

月	内容
1月	下旬 第3四半期決算発表
2月	
3月	
4月	
5月	月上旬 決算発表
6月	下旬 定時株主総会、 Thank you便り発行
7月	下旬 第1四半期決算発表
8月	
9月	
10月	下旬 第2四半期決算発表
11月	
12月	月上旬 Thank you便り発行

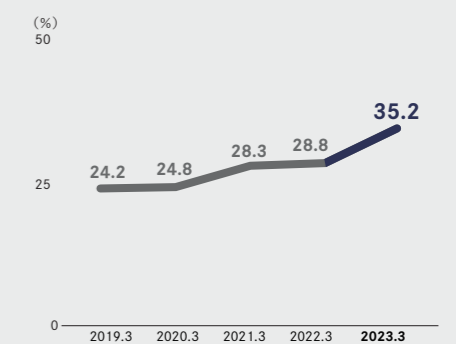
### 株価の推移及び期末時価総額

	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
期末株価(円)	5,400	4,035	4,860	3,990	4,905
最高(円)	6,550	6,130	5,250	5,590	5,350
最低(円)	4,620	3,435	3,620	3,740	3,595
期末発行済株式数(千株)	65,215	65,215	65,215	61,758	61,758
期末時価総額(百万円)	352,164	263,145	316,947	246,414	302,923

### 1株当たり配当金



### 配当性向



## 用語集

※五十音・アルファベット順で記載

※五十音・アルファベット順で記載

<b>機工</b>	鉄鋼、石油精製、化学、環境、電力エネルギー設備等の広い分野でのプラント建設、据付、保全、リブレイス作業等を機工と呼び、位置づけている。
<b>クローラクレーン</b>	クローラ(キャタピラ、無限軌道履帯)が付いた台車の上部に、クレーン装置を備えた移動式クレーンのこと。接地面積が広いクローラは、接地圧の小ささから安定性に優れ、軟弱地盤でも使用できるのが特長。
<b>グリーン物流</b>	輸送時におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減などの”地球に優しい物流”の取り組みの総称で、モーダルシフト、輸送拠点の集約、共同輸配送、車両等の大型化などに分類される。
<b>構内</b>	お客様の工場敷地内のこと。
<b>構内操業</b>	お客様の工場内で直接お客様の製造工程をサポートすること。原材料の受け入れ工程、工場内での製造ライン、製品出荷のための梱包や出荷準備、倉庫での製品管理などを担う。
<b>構内物流</b>	工場の敷地内において、倉庫や現場間、工程間でモノを運搬すること。
<b>港湾物流</b>	港湾におけるモノの流れのこと。荷主または船社の委託を受け、委託者に代わって貨物の受け渡しを行い、受け渡し行為に先行または後続する船内荷役、はしけ運送、沿岸荷役、いかだ運送を一貫して行う。
<b>国際物流</b>	国際間のモノの流れのこと。国際物流には、輸出入を伴うことから「船や飛行機による輸送」「通関資料の作成」「保税倉庫の利用」「輸出梱包」「保税地域の荷役や港湾荷役」といった固有の業務があるのが特徴。
<b>国内物流</b>	国内におけるモノの流れのこと。国内物流の主な輸送手段には、トラックや鉄道、内航船などがある。
<b>仕上</b>	機械部品等を工作機械や手工具で加工し、適切な精度で調整しつつ取り付け機器を組み立てる一連の作業のこと。
<b>シャットダウンメンテナンス (大型定期修理工事)</b>	Shutdown Maintenance(SDM)。石油化学、一般化学、石油精製、発電所、ガス、窯業等のプラント設備の健全性の確認を目的として、プラント全体または一部分を定期的に停止し、検査、クリーニング、部品交換等を実施すること。海外では、Turnaround(TA)と言われている。
<b>常例作業</b>	常に発生する作業のこと。件別作業(スポット)の対義語。
<b>生産物流</b>	調達した部品や資材の管理から工場内での物流、製品の管理、包装、倉庫への発送までを含むモノの流れのこと。
<b>設備工事 (機械器具設置工事)</b>	電気、ガス、上下水道、空調など、建物内のインフラ整備を行う工事のこと。機械器具設置工事は、建設業許可では「機械器具の組立て等により工作物を建設し、又は工作物に機械器具を取付ける工事」とされている。比較的大がかりになることが多く、プラント、エレベーターやサイロ、立体駐車場、舞台装置などの設置を行う場合に該当する。
<b>操業・操業支援</b>	機械などを動かして作業をすることを操業といい、その作業を支援することを操業支援という。
<b>調達物流</b>	製品づくりに必要な原材料や部品などをサプライヤーから調達する際のモノの流れのこと。
<b>販売物流</b>	倉庫から卸売業者、小売業者、消費者へ届けるまでのモノの流れのこと。一般的に物流とは「販売物流」を指す。
<b>浮体式洋上風力発電</b>	風力発電機を浮体に取り付け、海上に浮かせて発電するシステムのこと。設置できる発電機の大きさや発電効率に制限があるものの、場所(水深)を問わず大量に設置が可能。
<b>プラントエンジニアリング</b>	石油、化学、発電、製鉄などのプラント設備の新設／修繕／改造などの工事の企画、設計、調達、建設、保守等の複数の業務の総称。
<b>保全・メンテナンス</b>	石油、化学、発電、製鉄などのプラント設備を点検・補修し正常な状態に保つこと。
<b>マテリアルハンドリング (マテハン)機器</b>	作業員の負担が大きい荷役作業の効率化や省人化を目的に使用される機械や設備全般のこと。
<b>モーダルシフト</b>	トラックなどの自動車で行われている貨物輸送を鉄道やフェリーなどの船舶の利用へと転換することで環境負荷の低減を図る取り組みのこと。
<b>ユニットドーリ</b>	当社が1979年に日本で初めて導入した超重量物輸送特殊車両のこと。複数の車輪を備えた多軸設計となっており、360度どの方向にも走行できるほか、ユニット(車両)の分割や複数編成での同調運転が可能。
<b>リブレイス工事</b>	既存の設備(システム等も含む)の全体または一部を新しいもの(部品・設備等)に交換(撤去・建設)する工事のこと。
<b>CCUS</b>	Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略。発電所や化学プラントなどから排出されたCO <sub>2</sub> を、ほかの気体から分離・回収し、地中への貯留やカーボンリサイクルとして循環利用すること。
<b>EPC</b>	Engineering, Procurement and Constructionの略。設計、調達、建設・試運転の3つのフェーズからなり、大型設備やプラントなどを設計・調達・建設・試運転までを一括で請負う事業形態のこと。
<b>3PM</b>	3rd Party Maintenanceの略。プラントオーナーでもプラントメーカーでもないメンテナンス専門の第三者が、オーナーやメーカーに代わってプラント設備のメンテナンスサービスを行うこと。
<b>3PL</b>	3rd Party Logisticsの略。荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築を提案し、包括的に物流業務を受託し実行すること。

※五十音・アルファベット順で記載