

山九の目指す企業像とは？

時、場所、産業問わず、社会やお客様にとって 必要不可欠な存在を目指し、 普遍的な価値を生み出す企業

山九は創業以来、その形を変えながら「作る・運ぶ・直す」という

産業にとって必要不可欠な価値を提供してきました。

この提供価値は、時代を越えて、国境を越えて、産業を越えて広がってきています。

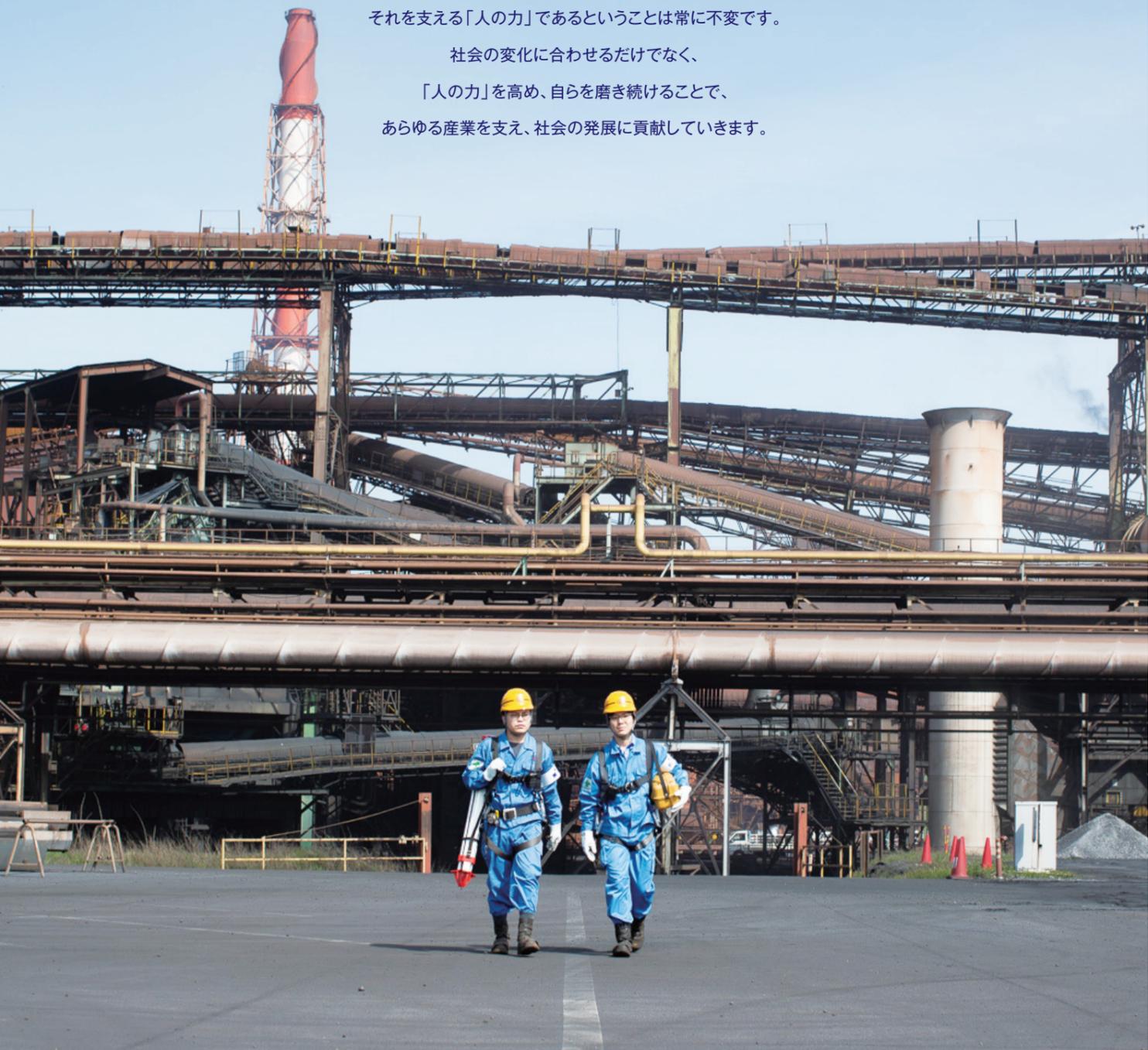
価値の源泉は安全・品質に基づく信頼であり、

それを支える「人の力」であるということは常に不変です。

社会の変化に合わせてだけでなく、

「人の力」を高め、自らを磨き続けることで、

あらゆる産業を支え、社会の発展に貢献していきます。



Contents

山九の目指す企業像とは? 01
 目次・パーパス・理念体系 03
 Top Message 05

| | |
|------------------------------|------------------------|
| 山九の価値創造 | 経営戦略 |
| 事業領域 09 | 事業管掌メッセージ 27 |
| 事業領域の広がり 11 | 長期経営戦略2030の概要 29 |
| 変わらない強みと価値創造 13 | DX 35 |
| 特集 | 人財強化 36 |
| 人が動かす山九のビジネス 15 | マテリアリティ 37 |
| ① 会長×社外取締役 対談 | ESG Topics 39 |
| ② 山九テクニカルアカデミー始動 | CFOメッセージ 43 |
| ③ 低炭素燃料原料製造プラント改造工事 | |
| ④ 響灘風力発電所の風車解体工事 | |
| ⑤ アルミ缶輸送のモーダルシフト | |

| | | |
|-----------------|----------------------|--------------------------|
| 事業報告 | マネジメント | データ編 |
| 物流事業本部 45 | コーポレートガバナンス 51 | 5カ年データハイライト 63 |
| 機工事業本部 47 | リスクマネジメント 59 | 非財務データ 64 |
| 海外事業本部 49 | コンプライアンス 61 | 財務諸表 65 |
| | | 会社概要・グループネットワーク 69 |
| | | 用語集 71 |



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財を育みます。

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。

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

2023年4月1日～2024年3月31日
 掲載内容には、一部報告期間以前・以後の情報を含みます。

発行年月

2024年11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き」
- IIRC
 「国際統合報告書フレームワーク」

将来見通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通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ても、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通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。



代表取締役社長 COO

中村公大

今こそ変わる時。 変革を推し進め、成長をつかむ

ステークホルダーの 皆様との対話拡充を

「人を大切にすること」。これは当社の経営理念の冒頭の言葉です。ここでの「人」には、当社のステークホルダーだけではなく、当社の事業活動の先につながる人も含まれています。創業以来、当社はこの言葉を判断軸として社会の変化に応じながら業容を拡大させてまいりました。私もこの経営理念を不変のものとし、自ら実践できているのか日々自問自答しています。

昨年度は、当社が初めて発行した統合報告書にご意見をお寄せいただきありがとうございました。いただいたご意見には厳しい指摘もあり、見直すべき点が数多くあることを真摯に受け止めています。今一度経営理念に立ち返り、いただいたご意見をもとに改善を図りながら経営に活かしてまいります。そしてステークホルダーの皆様との対話を深め、事業成長への安心とご期待に応える関係を築いてまいります。

2023年度の振り返り

中期経営計画2026の 初年度として掲げた目標は 達成できず

2023年度の決算は、売上高5,635億47百万円(前期比2.7%減)、営業利益352億16百万円(前期比7.7%減)、経常利益366億31百万円(前期比7.6%減)となり、期初業績予想を下回る結果となりました。変革期と位置づけている「中期経営計画2026(以下、中計)」1年目の結果としては、全く満足できるものではありませんでした。そもそも変革期と掲げているのは、当社の人財が活躍する現場を持続させるためには当社自体が変わらなければならないと強く思っているからであり、成果を挙げられなかったことを反省しています。

また、市場全体の株価は上昇基調にあるにもかかわらず、当社の株価が低迷しているのはステークホルダーの皆様からの厳しい評価を示しており、当社の経営がご期待に沿っていないものと捉えています。

目標未達となった要因は、大きく二つと認識しております。

目標未達の要因

一つ目は、物流事業の不振です。2024年3月期の第2四半期に期初業績予想を下方修正したにもかかわらず、営業利益は修正業績予想値を達成できませんでした。さらに、2025年3月期の第1四半期時点においても物流事業は前年比を下回っています。その理由の一つとして中国の経済成長が鈍化したことが挙げられますが、最大の原因は外部要因の大きな変化に対して当社が機動的に対応できなかったためだと認識しています。アフターコロナにおけるサプライチェーン構造の変化をつかみ損ねたことで、当社の中国における強みが逆に作用し、悪影響を受けることとなりました。中国に関連する国内倉庫の荷動きが低調となったことに加え、東南アジア発の輸出が落ち込むなど、中国向けの物流事業全体が大きな影響を受けてしまいました。事業環境の変化により計画の進捗が鈍化していた中でも、生の声を含めて幅広く情報を収集し、状況に即応して柔軟な対応を取っていればその落ち込みを軽減できたのではないかと考えています。

二つ目は、海外事業を伸展させることができなかった上に、さらにリスクを顕在化させてしまったことで

Top Message

す。中計の基本戦略で「海外事業拡大」を掲げているにもかかわらず、前述の中国景気の鈍化にともなう事業の落ち込みもあり、海外売上高は前年度を下回る結果でした。加えて、中東の案件で追加コストの負担を発生させてしまったことは、当社のリスク管理が不十分であったと深く反省しています。これを教訓として、今後の新たな事業リスクに備えるため、海外事業本部、法務部、経営企画部等を中心に、一層のリスクマネジメント強化の実施に加え、社外有識者の知見もお借りして、当社が独りよがりにならないように多角的な視点でリスクを捉えて対処できるような体制構築を図ってまいります。

中計2年目、 変革に向かって取り組むこと

中計1年目の取り組みの遅れを挽回し、変革への速度を確実に上げていかなければなりません。まずは物

流事業のコスト構造と海外事業の戦略を見直し、今中計の立て直しを図ってまいります。

物流事業のコスト構造の見直し

現行の物流事業の組織体制は、管理コストがかかりすぎていることに問題があると認識しています。例えば、お客様との契約窓口が本社部門にあって実行部門が国内外の複数拠点にまたがっていた場合、それぞれの拠点で管理工数がかかっているため管理コストが多重構造となっています。よりシンプルな事業管理とすることで、現場の努力がなるべく多くの利益として残せるような体制に再編します。まずは、管理コストがかさんでいる国内の輸送部門、輸出入部門、化学品部門などの多重構造体制の見直しに取りかかり、今年度中に計画の策定を終えて2025年度で実行に移し、2026年度にその結果を見極める予定です。

当然ながら、管理体制の見直しと

同時に業務の効率化も図って収益性を高めていきます。さらに、これまでのサービスに加えて荷役機器のメンテナンスまでも一括で請け負うといった付加価値の高いサービスを提供できるようにするなどして差別化を進め、構造的に現場の努力に報いられる仕組みを築いてまいります。

海外事業の戦略見直し

中国景気の鈍化にともなう事業の落ち込みを受け、既に倉庫事業を中心に不採算事業の見直しを進めています。早急に事業環境に合った戦略への立て直しを図ると同時に、収益性を悪化させないためにも管理を合理化し、今中計期間中に事業の規模に見合った体制へと変更します。

昨年度から中国での事業が落ち込み、加えて中東におけるビジネスで工事損失引当金を発生させてしまいました。しかしながら、海外事業は当社が成長する上では伸ばすべき事業と捉えています。まずは、見直したリスクマネジメント体制を機能させ、リスクとコストをしっかりとコントロールした上で、中東とインドでの成長戦略を確立させたいと考えております。そして必要な投資を実行して利益を上げていく仕組みを作り、戦略を力強く推し進めることが経営の役割と認識しています。

人財育成

その前提となるのは、必要なスキルを備えた人財です。高度な技能を担保する人財こそが我々の最大の武器であり、価値を生み出して成長へとつなげる収益ドライバーに他なりません。海外でも人財を育成して技能を磨き上げる取り組みとして、マレーシアに設立した山九テクニカルアカデミーが稼働



岩国支店訪問時

し、技術部門、教育部門とリクルート部門が連携して、世界で活躍できる人財の育成と動員に向けた実績を積んでいます。また、傾注エリアである中東での仕事を拡充させるべく、サウジアラビアに新たな人財育成およびメンテナンスの拠点として山九サウジアラビアメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンターを計画通り2024年度中に始動させる予定です。

今後、国内で人手不足が深刻化することが予想される中で、海外の人財育成拠点で育成された技術系の海外人財が、スキルを定量的に評価したエビデンスを持ち、国内外の現場で活躍できる次世代の現場運営を模索しています。そして日本をはじめ世界中の大規模な工事に対し、適切なチーム構成でタイムリーに技術者を派遣できるよう動員力の確保・強化を図り、それを通じて国内外の事業拡大にもつなげてまいります。

DX

当社において労働集約型のビジネスモデルから脱却することが最大の変革(X)であり、その手段として最新のデジタル技術(D)の活用により変革のさ

らなる効率化・迅速化を狙っています。同時に、その変革となる施策の実行を担う要員を育てるためのDX教育を行っています。2024年度は当社のDX推進を加速するためにデジタルガバナンス・コードに則った形で、社内環境・人財育成・制度の機能整備を進めています。

一方、社内にはばかり目を向けていては機会を逸してしまうと考え、2022年からスタートアップ企業への資本参加やファンドへの出資、社外からの人財登用も含め外部との連携を強化しています。今中計期間中は積極的な投資を計画していますが、投資の実行判断には社内外の知見を活かし、期待通りの成果が得られるよう精査してまいります。

当社の強みである人財が培ってきた技能・ノウハウと、デジタル技術を融合させることで様々な仕事を高度化させ、結果として、ステークホルダーの皆様を取り巻く社会課題の解決に向けた価値の提供を目指します。当社が現場で培ってきた技能やノウハウが未来のデジタル社会を実現する上で欠かせないものとなり、企業としての存在価値をさらに高めていきたいと考えています。

長期的に目指す姿

社長に就任して以来、社員には技能・技術力を高めることと、コミュニケーションを取り合って業務改善に向けて仕事のやり方を変えていく必要性を説いてきました。人財とその人財の生み出す力が当社の最大の強みであり、価値創造の源泉。その価値を適正に評価していただくこと、また、その価値をさらに高めていくことがマネジメントの責務と考えています。

当社は社員一人ひとりが目の前の仕事に真摯に向き合い、スキルを向上させることで、社会の変化に迅速に対応しながら発展してきました。それは、まるで様々な器に合わせて自在に形を変える水のように、しなやかに業容を変えつつ、お客様の事業を支える欠かせない存在を目指してきたのです。

しかし、これからは器を満たすだけでなく、社会やお客様にとって最適な器の形を提案できるような山九を目指していきたいと考えています。社員や協力会社の皆様にとっては、安心・安全で働きがいのある仕事・職場で安定した生活を。株主の皆様には、安定的なりターンを。地域・社会に対しては、課題を解決して安心を提供できるように。そのようにして社員をはじめお客様、株主の皆様、地域社会の全てのステークホルダーに「安心・安全・安定」を提供しつつ持続的に成長していく企業でありたいと願っています。

それぞれが互いを認め合ってつながり、強みを発揮することで、私たちはこれまで以上に大きな価値を提供できると信じています。まさに人が生み出す価値で、「世界の産業とその先にある暮らしを支え続ける」という私たちの存在意義・パーパスを体現してまいります。

Top Message

事業領域

当社は物流事業と機工事業の二つの事業を展開しています。
さらに海外でも事業を展開しており、世界の産業を支えています。
どのような産業の変化にも対応し、絶えず社会・お客様に対して価値を発揮し続けます。

物流と機工 幅広い にまたがる 事業領域



海上輸送の玄関口である 港を動かす仕事

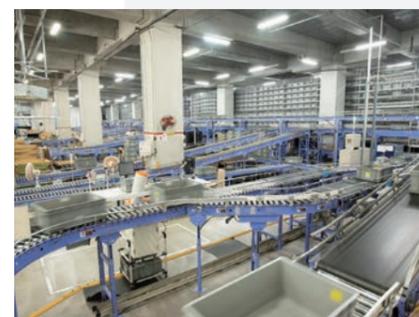
コンテナ船や在来船の荷役作業の指揮・監督、船舶代理店業務、輸出入貨物を扱う港湾倉庫や製品の梱包作業など業務は多岐にわたります。



港湾物流



国内物流



あらゆるものを運ぶ

日用雑貨品から大型機械品、危険品、美術品、廃棄物など、お客様のニーズに合わせて最適な物流プランを立案し輸送します。モーダルシフトの導入など、環境問題への取り組みも積極的に行っています。



構内物流

お客様の工場構内で ものづくりをサポート

鉄鋼・石油・化学メーカーなどのお客様の工場構内で、物を運ぶ構内物流と製造工程をサポートする構内操業を行っています。



国際物流



グローバルネットワークを活用した 物流サービスを提供

国境を超える物流ニーズに対して、陸上輸送・海上輸送・航空貨物輸送など、複数の輸送手段を組み合わせることで貨物の引き取りから引き渡しまで、一貫して輸送を行う物流サービスを提供しています。



設計



調達・製作

各種プラント設備・ インフラ設備の設計

プラント設備やインフラ設備の建設において、企画提案やレイアウト計画から施工までをコーディネートしてお客様の計画を具現化。プロジェクト全体を設計・立案する基本設計から個々の設計を行う詳細設計まで、お客様のニーズに応じて対応します。



各種プラント設備、 インフラ設備の調達・製作

プラント建設に必要な設備機器を工事スケジュールに合わせて自社製作もしくは調達します。橋梁などのインフラ設備も製作します。



建設

各種プラント設備、インフラ設備の建設

鉄鋼・石油・化学メーカーを主体とする工場内の設備およびインフラ関連設備の機器据付、配管、土木・建築工事を手がけます。加えて、各種プラント設備とインフラ設備の設計から製作、輸送、建設まで一貫して対応します。



メンテナンス

日常メンテナンスから 改修工事に至るまで対応

日常保全から定期修理、数年ごとの改修工事まで幅広く対応。大型定期修理工事では、工事規模に応じて全国から技術者を動員して柔軟に対応し、製造メーカーの安定生産を支えています。



事業領域の広がり

海上輸送から始まった山九の事業は、社会やお客様の変化に合わせて、陸上輸送、構内物流・操業、そして機工事業へと広がっていきました。これまでの事業で培ってきた、モノを作る技術、運ぶ技術、直す技術をもとに、これからは社会インフラや再生可能エネルギー、グリーン物流などにも進出していきます。これからも社会やお客様の変化に柔軟に対応することで、より良い社会の実現に貢献し続けます。

海上輸送から始まり…

物流、そして機工へ…

技術の進化でさらに領域を広げ

あらゆる産業を支え続ける

そして未来へ向かって…



1918

社会の変化 »

1945

戦後復興から高度経済成長へ

1990

国内得意先企業の海外進出への気運が高まる

2030

気候変動や社会インフラ老朽化への対策ニーズの高まり

山九のあゆみ »

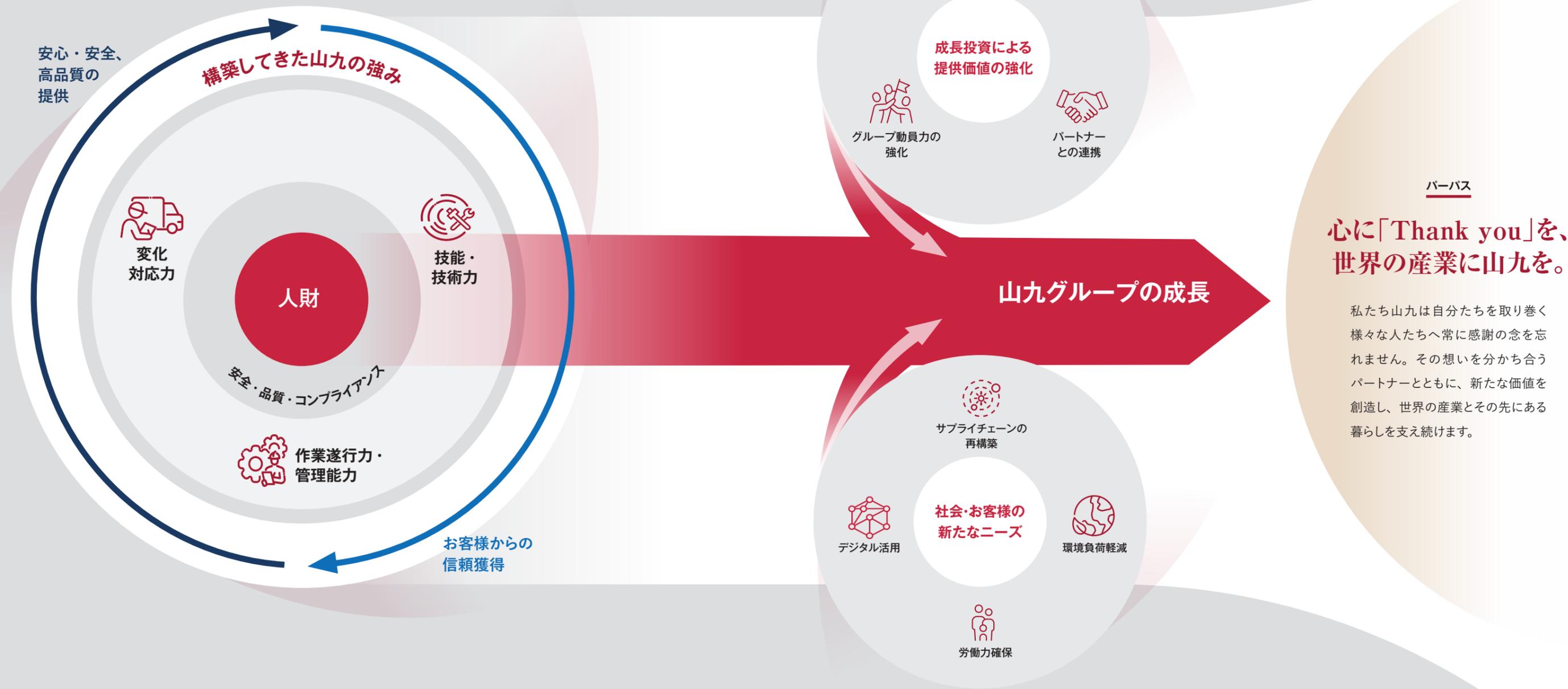
- 1918年 山九の前身である山九運輸の創業
- 1932年 八幡製鐵所運搬請負共済組合の代表役員として下請業者統合に協力し、構内操業支援の基盤確立

- 1948年 貨物自動車運送事業免許取得 海陸一貫輸送の提供体制実現
- 1954年 ユーゴスラビア向けプラント輸出一貫作業を受注
- 1961年 八幡製鐵所東田第一高炉建設を単独受注
- 1971年 初の海外現地法人 山九シンガポールを開設

- 1991年 プラントメンテナンスサービスの開始
- 1997年 3PLサービスの開始
- 2002年 3PMサービスの開始
- 2012年 サウジアラビアのジュベール製油所における一括日常保全業務を受注

- 2018年 東京湾中央防波堤内5号線橋梁ほか整備工事を実施
- 2020年 稼働中のプラントでドローンを用いた検査を実施
- 2022年 五島市沖洋上風力発電所の浮体式風車建設

変わらない強みと価値創造



現場における価値創出

当社は、お客様のビジネスに寄り添い、現場の課題に対してソリューションを提供し成長してきました。強みは、磨き続けた技能・技術力、高い作業遂行力・管理能力、そして現場ごとのニーズに対応する変化対応力です。山九の価値創造の源は人財にあり、信頼関係を通じてお客様の新たなニーズを発見し、事業拡大を実現します。また、社会課題の解決にも取り組み、新たな価値を提供しています。

安全・品質・コンプライアンス

当社は、安全・品質の徹底とコンプライアンスの遵守を経営基盤とし、お客様のビジネスを円滑にサポートしています。長年にわたり、安全・品質へのこだわりを持ち、意識の向上と取り組みを日々推進しています。

技能・技術力

当社は「人を大切にする」という経営理念のもと、100年の歴史の中で培った高い技能と技術力を強みとしています。お客様から選ばれ続けてきたのは、現場の社員一人ひとりが困難に立ち向かい、解決してきたからであり、これらの技能・技術力は長年の教育とお客様への真摯な対応により築かれています。

作業遂行力・管理能力

当社は、現場での作業遂行力と管理能力を重視し、教育を受けた高い技能を持つ「山九の人財」を世界中で育成・派遣しています。これにより、いずれの現場でも高いパフォーマンスを発揮し、お客様の事業を円滑かつ確実にサポートすることが当社の強みです。

変化対応力

当社は、数々のプロジェクトを通じて、変化するニーズに柔軟に対応し、困難に立ち向かうことで高い変化対応力を構築してきました。お客様のあらゆる要望に応えてきた歴史が、当社が「いざという時の山九」と呼ばれる所以です。

山九グループの成長

当社は、海上輸送から始まり、物流・建設・保全と柔軟に事業領域を広げてきました。この根底には、お客様に誠実に対応する「山九の人財」が生み出してきた信頼があります。これは過去・現在・未来にわたり、安心・安全、高品質なサービスを提供し続け、築き上げてきたものです。また、事業領域の拡大により得たキャッシュを投資することや、社会・お客様の新たなニーズが生まれることによって、提供価値の拡大が加速していきます。これからも当社の価値の源泉にある人財を磨き続けることで、パーパスの実現を目指していきます。

特集① 人が動かす山九のビジネス

会長 × 社外取締役 対談

ビジネスの根幹を支える、 山九の人財

山九の人財に対する考え方や市場から見た特徴や課題について、
2023年6月に社外取締役に就任された高田取締役と中村会長が語り合いました。



代表取締役会長 CEO
中村 公一

社外取締役
高田 明

～山九にとっての人財とは～
**国内外のグループ会社、
協力会社も含め
約4万人が「山九の人財」**

中村会長(以下、中村) 高田取締役に
ご就任いただいてから1年が経過しました。
当社と当社人財に対する率直な印象をお
聞かせください。

高田取締役(以下、高田) まず、山九の
事業の幅広さ、奥深さに驚きました。そして、
社員の皆さんは仕事に対して非常に誠実
に向き合っている印象です。

中村 おっしゃっていただいた通り、当社

社員は誠実で真摯に仕事に取り組んでい
ます。人財が作り出す付加価値によって
当社は成長を遂げてきました。

高田 山九の人財は、山九でしか身に
付けることができない技術・スキルがあ
ります。決してマニュアルを読めば身に
付けられる技術・スキルではありません。
それがまさに山九の人財の競争優位性
であり、他社の参入障壁になり得てい
ると思っています。山九における人財の位
置づけについて、中村会長はどのよう
にお考えですか？

中村 当社は人に付加価値を付けてお
客様にサービスを提供し、対価をいただ

くビジネスです。したがって、当社のビジ
ネスの根幹を支えているのは人財に他な
りません。当社グループでは、国内で約
1万9千人、海外で約1万2千人の人財
が働いていて、協力会社を含めると人財
の数は約4万人となります。協力会社ま
でも含めて「山九の人財」と捉えています。

～人財確保・育成の重要性～
**人手不足という
社会課題に対して
グローバル動員力を担保**

高田 人財投資についてはどのようにお

考えですか？

中村 当社は人を磨いて磨いて、宝石
に変えて人財にします。したがって、当社
にとって人財投資はコストではなく、素晴
らしい宝石に変えていくための先行投資
だと考えています。

高田 しかし、近年では少子化を背景と
した労働力人口の減少により、働き手の
不足が大きな社会課題になっています。
山九の事業にとって労働力不足はお客様
からのニーズが高まるチャンスである一
方で、山九自体の人財確保も難しくなる
ことが予想され、より大きな経営課題だ
と認識しています。特に今後、山九がグ
ローバルに事業拡大を目指す中で、人
手をいかに確保していくのでしょうか？

中村 当社は、従前より日本において四
つの研修施設を運営し人財育成に注力し
てきました。海外にも教育施設を設置し
て、直近ではマレーシアで採用機能も有
する研修施設での教育を開始し、2024
年12月にはサウジアラビアにメンテナ
ンスセンターが開設する予定で、さら
に育成環境が充実します。育成によって
国内外の人財を磨き上げ、世界No.1の
技能集団となること目指しています。そ
して、日本を含めた世界各地の現場に
確かな技能を持った山九の人財を派遣
し、グローバルで動員力を担保してい
きたいと考えています。

高田 多くの企業・現場が人手不足に
苦しむ中、確かなスキルを持った人財
による動員力を担保していく意義は非
常に大きいと思います。ただ、山九だけ
の問題ではありませんが、社会的に若
い世代

の離職率の高さが課題となっています。
それについては、どのように対応してい
きますか？

中村 一朝一夕で身に付かない技能・
技術力を有することが当社の人財の強
みです。それだけの高い技能をしっかりと
身に付けるために、5年でも10年でも
時間をかけてしっかりと教育しようと取
組んできました。しかし、おっしゃる通
り若い世代の離職は大きな課題です。こ
れまで育成に長い時間をかけてきまし
たが、より早く育成して若い世代にも
やりがいや達成感をいち早く感じて
もらうことが必要だと考えています。そ
のために、例えば、現場を小単位に分
けて、その現場ごとに仕事を任せて
やり遂げていく経験を積めるように
したいと思っています。

高田 また、より広い観点で人を集
めるということに関しては、働きが
いだけでなく、性差や属性に関わらず
働きやすい環境を整えることも必要で
しょう。業界的に男性が多く、なか
なか簡単ではないと思いますが、それ
と、現在の作業服はともにも伝統ある
ものとは思いますが、若い方が「是非
着たい」と思うような、スマートで格
好の良い、かつ機能的な作業服の導
入を進めていただければと思います。

中村 誰もが働きやすい環境を整
えることは重要です。技能系の女性
社員も増えてきていますので、簡単
ではありませんが、やるべきことと
して取り組んでいきたいと考えていま
す。

～山九の人財の付加価値を高めるために～
**現場を変革する
「提案力」を磨く
やりがいからエンゲージメント
につなげる**

中村 今後、当社の人財が生み出す
価値をより高めていくために必要な
ことを外部の視点からお考えをお聞
かせください。
高田 お客様の要望や変化に対応
して追隨してだけでなく、その先を
見て現場を変革する提案をしていく
「提案力」を磨き上げることに期待
したいと思います。そうすれば、山九
の人財が生み出す価値はさらに大き
くなり、より競争優位性が高まる
と思います。



中村 提案力の強化はまさに取り組み
を進めているところです。お客様の変
革に対してより提案力を高めるため
に、2024年度に組織改編を実施し
て営業第1部～4部を新設しました。
また、当社は20年も前から社内
に改善提案活動制度があり、一日の
長があると捉えています。昨年度は
24万件の提案がありました。その提
案力をさらに磨き上げていきたい
と思います。

高田 また、これからはエンゲージ
メントの向上が不可欠です。従業
員・関係会社・協力会社のエンゲ
ージメントを高め、「山九グループに
入らせて幸せだ」と感じられるよ
うな企業グループを目指してほしい
と思います。

中村 エンゲージメントの向上に向
けて、処遇改善や福利厚生の実施
など様々な取り組みを行っていき
ます。その一つとして、2024年3
月には学生時代の奨学金を当社入
社後に代理返還する支援制度を作
りました。2024年7月からは「山
九 MIRAI対話」として経営幹部
との対話を始めました。

当社は、日本はもちろん、世界の
産業を支える「要」。例えば、一つ
の歯車が動きを止めればエンジン
が動かないように、当社がいなけ
ばお客様の生産現場は止まってい
ます。そこに山九の責任と誇りがあ
ります。そのように、一人ひとりが
自分の役割を明確に認識すること
が誇りとなり、エンゲージメント
につながっていくと考えます。誇
り高き山九の人財をこれからも
大切にしていきたいです。



充実した組織体制と教育カリキュラムで グローバル人財を育成する

テクニカルアカデミーを統括する3名に、施設運営の仕組みや
世界中から受け入れた研修生をどのように育成しているかについて伺いました。

テクニカルアカデミーの運営組織

技術、教育、リクルートの 三部門で組織を運営

世界中の様々な地域で高い技能や技術力を提供できるようにするために、テクニカルアカデミーでは、技術部門、教育部門、およびリクルート部門の三つの組織を有しています。

技術部門は、日本の山九メンテナンスセンターと連携し、豊富な経験を持つ専門エンジニアが現地法人のプロジェクトに実際に参画し、積算、計画から営業プレゼン、実際のプロジェクトでの技術支援までサポートしています。教育部門では、海外現地採用社員に対して教育を実施。石油精製・石油化学および鉄鋼構内の整備・メンテナンス力を高める技能研修や幅広い職種を対象とした安全研修、階層別研修などを実施しています。また、リクルート部門では、グローバルで業務に求められる経験と能力を持つ人財を採用しています。東南アジアでの多くの採用実績をもとに、現在では短期間で必要な人財を動員できるようになりました。

これら三つの部門が連携して世界で活躍できる人財を育成し、国内外の拠点に積極的に動員していきます。

教育カリキュラム

各地域の事業戦略に必要な 技能・技術力を強化するカリキュラム

各海外現地法人が事業戦略を推進するために、今後必要となる技能や技術力についてヒアリングを行い、教育カリキュラムを設計してきました。スキルマトリックスも整備し、各海

外現地法人の社員が持つ技能や技術などのスキルを見える化し、今後の事業戦略に必要な体制の強化と、教育カリキュラムのさらなる充実に努めています。

これまでは、「監督者」という役職名であっても、海外現地法人によって「スーパーバイザー」「シニアスーパーバイザー」「アシスタントスーパーバイザー」など多くの役職名があり、その役職名に必要なスキルの共通認識を持つことが困難でした。現在は半年に1回、スキルマトリックスの更新に取り組むことで、常に最新の情報に維持されています。そして、力量に応じて評価分類し、技能系社員は4段階、エンジニアは3段階など、レベルに応じて適切な研修ができるようにカリキュラムを設計しています。また、研修時に必要な既製の設備や機器がない場合は、大きさやスペックなどをオーダーメイドし、実機と同様の設備になるように設計・製作しています。そうすることで、よりリアルな現場に近い経験を研修で提供することができます。また、マレーシア政府公認の資格を持った4名のトレーナーに加え、専門的な内容が求められる研修には当社グループ内からエキスパートを臨時講師として招き、テクニカルアカデミーの講師と協力して講義を行っています。



技術部長
加藤 慎二

社長兼
リクルート部長
堀口 和彦

教育部長
二宮 信治

Message | JETRO 事務所長から

マレーシアにおいて人材の高度化が強く求められる中、山九が日本で培ったノウハウを活かして「人財」育成に取り組むことは、日系企業のみならずマレーシア社会全体に貢献するものです。こうした海外での「人財」育成や技術支援などの貢献が、日本の国際社会でのプレゼンス向上、そして影響力や発言力につながっていくと信じています。ぜひこの取り組みを通じてマレーシア、そして世界に向けて「人財」を育み、輩出していただくことを期待しています。

JETRO Kuala Lumpur 事務所長 高野 光一様



危険体感設備

ボルト締め付けシミュレーター

研修棟

特集② 人が動かす山九のビジネス

グローバルで活躍する技能・技術集団を育成し、 世界の産業を支え続ける

～ 山九テクニカルアカデミー始動 ～

2022年10月、世界で活躍できる技能・技術集団の育成を目的として、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（以下、テクニカルアカデミー）」を開設しました。近年、山九グループを取り巻く環境は、世界的な人口構造の変化や国内の労働力人口不足など大きく変化しています。また、東南アジアや中東をはじめとした海外事業の拡大を目指し、今後も人財の需要は高まっていくと予想されます。標準化された品質を世界中で提供するためには、グローバルでより高度な技能・技術力を持った人財の確保・育成が必要になっています。テクニカルアカデミーは、確かな技能・技術力を持った人財を育て、世界に価値を提供できる姿を目指します。



テクニカルアカデミーは、シンガポールに隣接するマレー半島最南端のマレーシア、ジョホール州に設立。近隣の空港からも近く利便性が高い立地に、各国の現地法人等から年間延べ3,000人を集めて教育を行うことを計画しています。テクニカルアカデミーは事務所棟、宿泊棟、研修棟の三つの建物から成り、研修棟の屋上にはソーラーパネルを設置して日中の消費電力を約20%削減するほか、雨水再利用による散水設備を備えた環境に優しい設計としています。マレーシア環境省にこの点を評価され、GBI (Green Building Index) の認定を取得しました。

技能・技術の育成

教育カリキュラムの特徴

独自の設備を整え、 実機を用いた実践的な研修を実施

テクニカルアカデミーでは、石油精製・石油化学プラントのメンテナンスに関する技能・技術教育を行うため、熱交換器、塔槽類、ポンプをはじめとするプラント機器に加え、数年に一度の大型定期修理工事でしか経験できない大型コンプレッサーなどの構内設備と同様の実機設備も装備しています。このような実機を用いることで、様々なメンテナンスに関する研修を高い水準で行うことが可能となり、現場で有益なスキルをいち早く習得できるプログラムとしています。

また、技能・技術研修のほか安全教育やマネージャー教育などの階層別研修も実施しています。とりわけ安全については、最新のVR技術を用いた危険体感教育を行うなど、当社グループで大切にしている安全に対する意識向上や安全対策の徹底に向けた研修を行っています。

このように、技能・技術力だけではなく、安全教育にも力を入れた広範囲で総合的なスキルアップが現地のお客様からも高く評価されています。



1 AR (拡張現実) を利用した溶接トレーニング
2 高速遠心コンプレッサー
3 VR技術を用いた危険体感教育



トレイタワー

講師からのコメント

受講者の成長を応援しながらマネジメントしていく

私は以前、サウジアラビアで働いており、山九にメンテナンス業務を委託していました。その頃から、山九の人財マネジメントの丁寧さに魅力を感じていました。そして縁あって今回、山九に転職することに。前職では当時の国の政策によってマネジメント職に就くのが難しかったのですが、当社では様々な挑戦ができ、長期的な視点でキャリアを考えることができます。私がこれまでメンテナンスの現場で培った経験を受講者にしっかりと教え、彼らの成長を応援しています。



メンテナンス講師
Carlos Andres Zambrano Cadenas

有意義な山九人生を送るために、 山九で働く意味を問いかける

私はマレーシア政府公認のトレーナー資格を保有し、機械系の講師をしています。以前は山九サウジアラビアに勤務していましたが、家族の事情で母国に帰国し転職することになりました。そこでは担当できる仕事に限られていたり、マネジメントスタイルに疑問を感じたこともあり、あらためて山九の魅力再認識し、テクニカルアカデミーが設立されるタイミングで復職しました。自分の仕事の質を高めていくことが私の仕事に対するモチベーションで、当社はマネジメント層も非常に協力的です。そのような環境が整っている職場に感謝しています。研修で特に重視しているのは、熱意を人に伝えることです。スキルはもちろん、何のために働くのか、なぜ当社で働くのかを受講者に問いかけ、働く意義を考えてもらうようにしています。



機械系講師
Prabakaran V Sivasankaran

TOPICS

各国のリーダー候補が集まり、マネジメントスキルを身に付けるマネージャー研修を実施

グローバルに活躍できるマネージャーを目指し、世界各国のリーダー候補を対象に5日間の集合研修を行いました。研修では、マネジメントの知識を体系的に学ぶだけでなく、ワークショップを通じて、当社が大切にしている考え方などを参加者同士で共有しました。また、各職場でどのように当社の理念を実務に活かしているかを発表したり、グループディスカッションで当社が今後、さらに成長していくために必要なことを議論しました。リーダーに必要なスキルやグローバルな視点を身に付け、世界で活躍できるマネージャーを育成していきます。



山九の理念や文化をより深く理解し現場に持ち帰ります

研修を終えて、当社の理念や文化について、より深く学ぶことができました。当社は昇格の機会がたくさんあり、自身のキャリアプランを立てやすい環境が整っていると思います。また、自分たちの仕事だけでなく、他の部門とも連携をしていけるのが当社の良いところ。研修を受けて、非常に多くの気づきや視点が得られたので、現場に持ち帰り共有していきます。



山九サウジアラビア
ラービグ支店
Ziyad Alhazmi

安全やマネジメントに関する学びを仲間と共有します

私は元々日用消費財業界で働いていて、キャリア採用で当社に入社しました。これまでの経験を活かしながら、キャリアを積む機会を得ています。当社は社員を「人財」として大切に扱っており、私はこの社風が気に入っています。今回の研修を通じて、特に安全やマネジメントに関する学びは大きかったので、チームメンバーともしっかりと共有していきます。



山九マレーシア
ペタリンジャヤ支店
Karunan Sathasivam

分かりやすい研修で得た学びを現場に還元します

当社ではマネジメント層ともフラットな関係を築くことができる点や異なる文化を尊重しながらコミュニケーションを取れる点が魅力です。今回の研修では、世界各国の様々な文化の方々と触れ合えたことが大きな財産です。また、研修内容は非常に分かりやすく、多くの気づきを得たので、この学びを自部署に持ち帰り、現場で活かしていきます。



山九テクニカルアカデミー
Edha Saffuna Binti Husain

特集⑨ 人が動かす山九のビジネス

世界で広がる グリーン機会に挑む

～ 低炭素燃料原料製造プラント改造工事～

世界でカーボンニュートラルに向けた動きが進む中、陸運および航空業界の切り札として注目される低炭素燃料の一つ、持続可能な航空燃料SAF。そんなSAF原料製造に力を入れるShell Eastern PetroleumグループのEcoOils社。その協力会社として選ばれた山九マレーシアは、ともに脱炭素社会への貢献を目指しています。今回はその取り組みについてご紹介します。

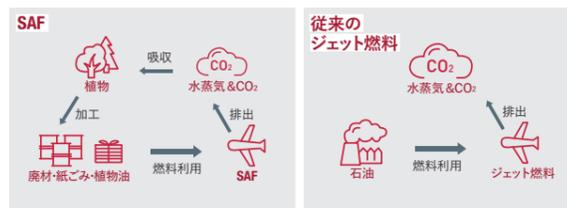


EcoOils社について

廃油に新たな価値を EcoOils社が取り組む低炭素燃料原料製造

航空業界は脱炭素化が最も難しい業界の一つとして大きな課題を抱えています。航空機は、輸送量に対する温室効果ガス排出量が他の輸送手段に比べて多く、環境負荷が高いと言われています。課題解決に向けて脱炭素化への国際的な動きは活発で、日本でも国際線への給油燃料の1割をSAFに置き換えることが義務化される2030年に向け、重要な切り札として

SAF (持続可能な航空燃料) とは?



期待されるSAFを含む低炭素燃料の原料を製造するEcoOils社の技術は、大きく注目されています。

EcoOils社は、マレーシアとインドネシアで40年以上の歴史を持つ廃油メーカー。最先端のリサイクル技術によって、パーム油の廃棄物からSBEO (使用済み漂白土油) を生成し、それをSAFを含む低炭素燃料の原料に転換する事業を行っています。

山九マレーシアの支援内容

持続可能なエネルギーを生み出すプラントを 土台から支える山九マレーシア

山九マレーシアは、EcoOils社が保有するプラントの更新・改造工事の支援を行っています。プラントの更新や改造は、プラントを新たに建設するプロジェクトと比較すると、難易度が高くなります。山九マレーシアは高い安全管理基準を持ち、お客様の要望に応えることで、評価をいただいています。持続可能なエネルギーを生み出すプラントの安定的な運営・供給を支えることで、環境問題に貢献しています。

お客様からの信頼を追求する Shell社とのパートナーシップ

築き上げた信頼によって受注したEcoOils社案件。
安心・安全のパートナーとして、持続可能な低炭素燃料原料製造プラントの更新・改造工事に取り組んでいます。
ここでは、EcoOils社の親会社であるShell社に、山九マレーシアとの協働の実態についてお聞きしました。



Q Shell社とEcoOils社との関わりは?

A 新たなエネルギーソリューションの提供を目指し連携しています。

2022年11月、EcoOils社はShellグループに入りました。私たちShellは、グローバルなエネルギー企業として地位を築いてきました。多岐にわたる事業を展開しつつ、持続可能な航空燃料への投資と生産にも力を入れています。現在、Shellグループのバイオ燃料施設と互換性のある高品質な原料を供給するEcoOils社とともに、新たなエネルギーソリューションを提供するという目標に向かって取り組んでいます。

EcoOils社がグループ入りした後に、より安全で効率的なプラント運営を行うために改修工事を行いました。ShellグループのHSE (健康・安全・環境) 基準を導入したものの、このグローバルレベルの厳格な基準を既存サプライヤーが守ることが難しく、困っていました。そこで、これまでの取引で信頼を寄せていた山九マレーシアにEcoOils社のプラント更新・改造工事を依頼することになったのです。

Q 山九マレーシアへの信頼とは?

A 山九マレーシアの何事も妥協しない姿勢を信頼しています。

常に顧客目線を持ち、ともに問題を解決しようと働いてくれる山九マレーシアの安心・安全な仕事には信頼を寄せています。私たちが山九マレーシアに心から信頼を寄せるポイントの一つ目は、やはり安全への意識の高さです。パートナーとして働く中で、

山九マレーシアの安全基準の遂行が厳格なことを実感しています。また、両チームが安全を最優先に取り組む姿勢に、互いに影響を受け、良い循環が生まれています。二つ目は、スピード感のある対応によるスケジュールの厳守です。プロジェクトを期日通りに進行することは安全性にも関わっています。また、プラントが稼働していない期間を極力短くすることで、コスト削減にもつながります。常に的確で効率的なソリューションを提供して下さることをありがたく思っています。

Q 今後の期待を教えてください

A パートナーとして一緒に成長していきたい

山九マレーシアはこれまでも、私たちの期待にたくさん応えてくれているので、これからも変わらない関係を築いていきたいと考えています。彼ら是对等なマネジメントパートナーとして当事者意識をもって関与し、事前に設計上の誤りを指摘するなど、双方にとってより良い結果のために最適なソリューションを提供してくれます。初めてのプロジェクトも難しい挑戦でしたが、互いに協力することで新しいソリューションを見つけることができました。

また、今後はマレーシアだけでなく、インドネシアのプラントにもぜひ一緒に取り組んでほしいと思っています。インドネシアは人口が多く大きな国ですので、事業もどんどん拡大していく予定です。現在ある二つのプラントから、将来的にはもっと展開していきたいと考えています。

これからも持続可能な社会のために取り組むパートナーとしてともに歩んでいきたいと思っています。

特集④ 人が動かす山九のビジネス

人財と技術の力で 持続可能な社会に貢献する

～ 響灘風力発電所の風車解体工事 ～

山九は「中期経営計画2026」で、再生可能エネルギー関連設備への対応を基本戦略の一つに挙げており、その一環として風力発電領域に注力しています。技術の進歩と需要の増加にともない風力発電設備が大型化したことから、対応できる施工業者が限られています。当社は30年にわたる風力発電領域に携わった経験と他の事業で培った強みを活かし、2023年には響灘風力発電所（福岡県）の風車解体工事を実施しました。今後も当社は風力発電設備等の建設・解体工事を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。



風力発電の現在と山九の取り組み

山九は30年前から風力発電領域に携わってきました。風力発電は需要の増加とともに発電効率向上に関する技術が進化したことで、設備の大型化が進んでいます。当社が事業を開始した当初は高さ60メートル程度の発電設備が主流であったのに対し、現在では高さ100メートル超の設備が一般的になっています。

発電設備の大型化にともない、建設機械も数千トンの吊り上げ能力がある大型重機などに変ってきています。これらの重機は国内でわずか数台しか存在していないため、風力発電設備の建設・保全・解体に必要な機材の調達は難しく、取り扱う技術も一層高度になっています。

風力発電領域の推進には、機材の調達や工事現場までの重量物運搬が重要となります。こうした背景のもと、これまで機工事業で培ってきた計画力と施工力を持つ当社は、風力発電領域に注力するため、2017年に専門組織を新設しました。

さらに、風力発電設備の建設・解体工事の中で、危険をともなう工程でも安全かつ確かな作業遂行に向けた緻密な計画を立案するため、業界に先んじて車両搭載型の3次元レーザー測量システムを導入し、一般道路や山岳道路における重量物輸送作業の高品質化を実現しています。

これらにより、当社は風力発電領域において、高品質かつ一貫したサービスの提供が可能となっています。

今後、風力発電設備の大型化が進んでも、これまで培ってきた経験と強みを活かすことで、当社は風力発電の普及により一層貢献していくことができます。

響灘風力発電所の風車解体工事

今回の響灘風力発電所の風車解体工事は、風車の耐用年数経過にともなうものです。当社は約20年前に同発電所の建設に携わっており、当時の工事実績が評価され今回の受注につながりました。

今回の工事では、10基の風力発電設備について地上部分の

解体から地中の基礎や杭の撤去、解体物の運搬までを一貫して対応しました。風車の解体作業の中には、地上65メートルの高さにある直径70メートルの風車の羽を一枚ずつ解体する作業や人が近づけない場所での機械作業など、危険をともなう作業が数多く含まれていました。

安全・品質を何よりも大切にする当社の理念に基づき、高所からの転落を防止する適切な安全装備や地形に合わせた足場作り、特殊車両の使用など、無事故無災害を実現するために緻密な計画を立て、それらを確実に遂行することで、安全を含め計画通りに工事を終えることができました。

今回の工事のような、難易度の高い工事を無事故無災害で行うことは重要である一方、非常に困難です。これまで安全を最優先として着実に取り組んできた当社であるからこそ、お客様から多くの信頼を寄せいただける今日があると考えています。

今後の展望

今後、当社は風力発電領域の拡大に向けて施工に関する技能・技術力の向上を目指し、人材育成や必要機材への設備投資、工法を提案するための技術開発に注力してまいります。

若手を中心とする専門部署の持続可能な社会の実現に向けた貢献に対する強い想いのもと、当社はこれからも拡大し続ける風力発電の需要に応え、社会からの要請に対応可能な企業であり続けることを目指します。



風力事業所のメンバー



特集⑥ 人が動かす山九のビジネス

グループ力を結束して お客様と社会の期待に応える

～ アルミ缶輸送のモーダルシフト～

山九は約40年前からアルミ専業メーカー・アルテミラ製缶株式会社（以下、アルテミラ製缶社）のアルミ製飲料容器の輸送を開始、20年ほど前から岐阜工場から佐賀県の倉庫までの輸送を行ってきました。ドライバーの労働時間とCO₂排出量削減のため、近海郵船株式会社（以下、近海郵船社）と協力し陸上輸送と海上輸送を組み合わせた輸送を行い、アルミ缶の安定供給を支えています。

高い品質管理が求められるアルミ缶輸送

アルテミラ製缶社は、日本初のアルミ缶ビールが発売された翌年の1972年、三菱金属株式会社（現・三菱マテリア株式会社）が飲料用アルミ缶事業に進出したところから始まっています。現在はアルミ飲料容器の製造を行っており、飲料メーカーの工場にアルミ缶空容器を届ける物流業務を当社が担っています。

アルミ缶空容器は非常にデリケートで、高い品質管理が求められる製品のひとつです。製造されたアルミ缶には飲料メーカーで飲料が注入され、消費者に届きます。そのため、輸送段階で小さな傷やへこみ、匂いや菌が付着すると、顧客に提供できない不良品となってしまいます。さらに、飲料は製造後一定時間以内に注入できないと廃棄になってしまうため、飲料メーカーの指定時間通りに安定して輸送しなければなりません。

このデリケートな製品の輸送においても、山九の人財が持つ高い品質管理と物流のノウハウをもとにお客様の商品を安定して輸送することで、信頼関係を構築してきました。



飲料が注入される前のアルミ缶空容器

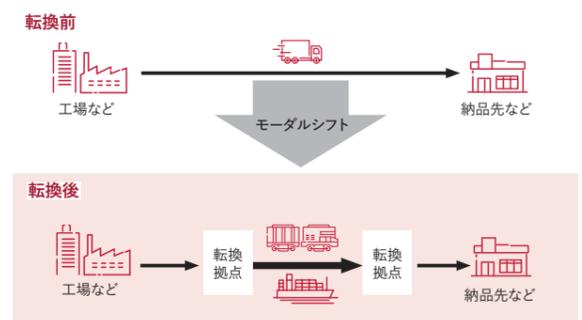
パートナーと取り組むモーダルシフト

ドライバーの労働時間削減や輸送能力の向上を図るため、当社は2021年にアルテミラ製缶社に対し、輸送手段を一部船舶に変えるモーダルシフトを提案しました。モーダルシフトはドライバーの拘束時間短縮や1回あたりの輸送量の増加、CO₂削減への貢献などのメリットが大きい一方で、品質の担保やリードタイムの延長など、様々な課題もありました。提案を実現させるためには、山九のこれまでのノウハウを全て共有しながら、パートナー企業とともに課題を一つひとつクリアしていくことが不可欠でした。

まず、船舶の振動による製品の傷やへこみの発生等、品質低下への懸念を払拭するために、トラックの荷台に振動計を取り付けて船舶輸送を行う実験を行い、船舶輸送においても品質に影響が無いことを実証しました。

また、アルミ缶の陸上輸送においては、積み下ろしの際に傷やへこみをつけないようトラックの荷台にローラーを付けたり、菌の付着を防ぐために抗菌仕様にするなど、特殊な装備を持つトラックが必要です。モーダルシフトを実現するためには、船舶にもトラック同様の特殊なシャーシが必要でした。そこで、当社のこれまでのアルミ缶輸送のノウハウ・技術を近海郵船社と共有し、新たに7台の専用シャーシを製造していただきました。

モーダルシフトとは？



リードタイムはトラック輸送のみと比べて1日延びたため、アルテミラ製缶社の出荷スケジュールを見直していただきました。また、納品については、納品先飲料メーカーの工場前倉庫にアルミ缶を一時保管する運用に変更するなど、関係者全ての協力のもと、モーダルシフト実現に向けて体制構築を行いました。

グループ力で要望を実現する

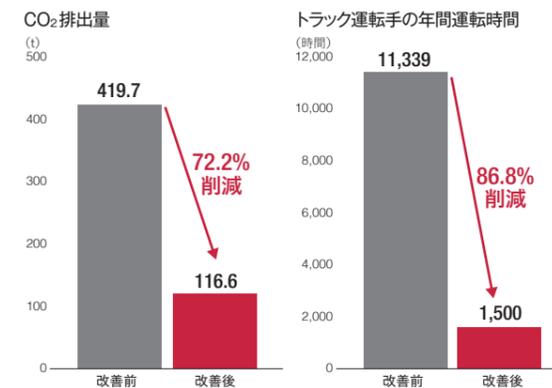
今回の提案において特に活かされたのは、当社グループが強みとしている物流ネットワークです。輸送ルートの変更により、新たに博多港から佐賀県のアルテミラ製缶社の倉庫までの陸上輸送が発生しました。通常、輸送手段・エリアがまがると、複数社が輸送に携わるため一貫した品質管理が難しくなります。

しかし、当社グループで陸上輸送を担うサンキュウ・トランスポートは全国に展開しており、一貫して品質を維持した輸送が可能です。岐阜工場から福井県の敦賀港までをサンキュウ・トランスポート・中部が、博多港から佐賀県の倉庫までをサンキュウ・トランスポート・九州が担うことで、輸送の全てを自社グループ内で完結でき、高い品質を維持したまま輸送ルートの変更が実現しました。

提供価値を支えるのは人財とネットワーク

今回のアルミ缶空容器のような特殊な商材の輸送には、基本的なルールを作るだけでなく、一定のテクニックが必要です。当社はいかなる地域でも同じ高品質を担保できるよう、グループ全体で品質管理を徹底しています。現場の人財によって生み出される価値こそが当社の提供価値に他なりません。今後も、人財を磨き、提供するサービスを高度化することで、さらに社会に貢献していきます。

モーダルシフトによる効果



Message

お客様からのメッセージ

今回の提案を初めて受けた際、概要説明ではありましたが、輸送体制や製品の品質維持などはもちろんのこと、弊社製品のお客様が求める水準を理解した上での提案であるという安心感もあり、なかば前のめり気味にぜひ進めたいと即答したことを覚えています。途中、お客様の要望、弊社対応など、越えるべき課題は多くあったものの、山九様と弊社で密に連絡を取り合い、お客様のご理解、ご協力をいただき、また山九様の真摯な対応によって、テスト輸送から本番輸送に至るまで無事に進めることができ、期待以上の成果が得られたと感じております。今後は柔軟な対応力にさらに磨きをかけ、それを大きな強みとして活かし、さらなる発展につなげられればと思いますので、引き続きよろしくお願いいたします。



アルテミラ製缶社
調達・SCM部門調達部
マネージャー
牧野 賢様



事業管掌メッセージ

次期中期経営計画2nd Stageで
成果を最大化するために

「中期経営計画2026」で 事業拡大を図るとともに 構造改革を推進する

代表取締役専務取締役
事業管掌

大庭 政博

長期経営戦略の実現に向けて 構造改革を開始

2023年度はVision2030実現に向けた1st Stageである「中期経営計画2026」の1年目。長期経営戦略の一つ目の方針である「事業ポートフォリオのマネジメント&再構築」に向けて内部の改革に取り組み、基盤を整えるのがメインテーマでした。

また、2023年度は事業環境が大きく変化した年だと認識しています。特に中国経済の停滞が当社の中国事業に大きな影響を及ぼしたとともに、東南アジアや国内の物流事業にも波及する結果となりました。特にサプライチェーンの変化という点で中計を策定した頃とは環境がかなり変化したことを踏まえ、戦略の見直しを含めた中計施策のローリングを実施しています。

中核の取り組みとして、構造改革プロジェクトを発足させ様々な分野の検討を行っています。まず、改革の第一歩として物流事業本部、機工事業本部、海外事業本部の三事業本部体制とし、営業部門

を再編。新しい組織体制をスタートさせました。さらに、物流事業の基盤システムの刷新を開始し、機工事業ではタレントマネジメントシステムの構築に着手、全社的にはエンゲージメント向上に向けた取り組みがスタートしました。

三事業本部制がスタート 組織改編の四つの狙い

前述の組織改編の狙いは大きく四つあります。

一つ目はVision2030実現に向けた体制整備。当社の歴史から、これまでは各部署が積み上げた実績の総計が事業規模となっていました。しかし、これからの山九は戦略的に事業ポートフォリオマネジメントを行っていきます。そのために事業セグメントと運営組織を一致させ、責任と権限、評価を明確にする組織体制としました。さらにROIC経営を推進し、非財務指標とも連携させた評価ができる体制の構築を目指しています。

二つ目は要員の流動化・効率化。人

手不足という大きな課題を背景に、各事業部内に留まらず、より大きな枠組みで人財の流動化を図ります。それにより期待しているのは、技術・ノウハウの共有です。物流ではプロセスセンターやロボット化のノウハウを3PL事業部とオペレーションサポート事業部間で共有、機工ではエンジニアリングやメンテナンスに加えてカーボンニュートラルへの対応技術・ノウハウを全体で共有して、相乗効果を生むことを目指します。同時に、社員にとってはキャリアパスの複線化が図れる効果も大きいと考えます。

三つ目が中長期的に大きなテーマである海外事業の拡大です。物流・機工と同等の組織とすることで海外事業を積極的に推進していく位置づけを明確にしました。私が事業管掌として三事業本部を連携させ、海外事業を力強く推進してまいります。コロナ禍があげて経済活動が戻った今、中国や東南アジアのサプライチェーンが構造的に変化し、海外における日系企業の立ち位置の変化を実感しています。この変化を見極めて事業規模に

合わせて人財を流動化し、機動的な事業展開につなげると同時に、グローバルに活躍できる人財の育成にも注力し、現地採用社員が中心となって事業を拡大していくことが急務と考えています。

四つ目はお客様への提案力の向上です。お客様動向の変化、業界変化が激しい中でニーズは刻々と変わります。そうした情報を収集し分析能力を高めることを目的に営業部門を再編しました。個別案件の受注獲得は従来通り事業部が行いますが、お客様のニーズの分析、当社としての方向性の立案、ビジネスパートナーとしてのお客様への提案を営業部が担っていきます。

新体制は2024年度から走り出したばかりですが、既に中東の案件で各本部・営業部をまたがっての実行可能性や要員計画などの協議がスタートするなど、確かな手ごたえを感じています。

打ち手を確実に成果につなげる 2024年度の方針と注力テーマ

2024年度は2023年度の打ち手を確実に実行していきます。例えば物流プラットフォームの「ハコベル」で配送業務の広範囲化・効率化を実現させること。新設の関西ケミカルセンターを軌道に乗せ、サウジアラビアにメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンターを開設し着実に稼働させていきます。

また、2nd Stageとする次の中計で成果を最大化できるよう、事業拡大へ向け引き続きしっかりと内部を固めながらインオーガニックな戦略を取り入れていくことが大きな方向性となります。4つの基本戦略の注力テーマは次の通りです。

既存事業の収益力強化

引き続き価格転嫁に取り組み、収益力改善による持続的な賃金上昇という良い循環を作らなければなりません。収益性

の低い事業については我々自身の効率化への努力が第一義ですが、加えてお客様との契約の在り方や単価の見直しにより収益力の向上を図っていきます。物流事業ではお客様の工場構内からその外までを一気通貫で行うB to B領域での当社の強みを伸ばし、付加価値のある物流ソリューションを提案できるように取り組んでいきます。機工事業においては、ニーズの高い建設工事とメンテナンスの双方にワンストップで対応し、国内外で事業拡大を加速させます。

海外事業拡大

インドと中東の成長戦略をしっかりと確立することが目下の課題です。インドは構内事業、3PL事業などで受注が拡大する見込みで、中東は現在進めている案件を確実に推進していくとともに、12月に開設するサウジアラビアのメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンターを活用した大型定期修理工事の獲得などで事業展開を図っていきます。シンガポールではバイオメディカル分野の顧客拡大を目指します。中国は中国経済の減速を受けて、早急に戦略の見直しを行ってまいります。

グリーン機会獲得・準備

まず、多くのご相談をいただいているカーボンニュートラル関連の設備工事を確実に受注し、次いで水力・風力・原子力関連の設備工事を獲得することにより事業拡大を目指します。また、太陽光パネルのリユース、ペットボトルの水平リサイクル作業などサーキュラーエコノミーの案件受注に引き続き取り組んでまいります。

新規事業領域進出

最も期待が大きいのが機工事業本部で取り組んでいる社会インフラ事業です。日本では道路や橋の老朽化が社会課題

となっており、予算や人手が限られた地方自治体は特に手が回っていません。当社が地方自治体と包括管理契約を締結し地元企業に発注して工事を推進できれば、地元企業と地域社会に貢献できます。2024年度は具体的な連携候補先を選定する段階まで進めることを目指します。

現中計の最終年度となる2026年度は次の中計への移行期間に当たるため、構造改革は2024年度中にその体系を整えなければなりません。現在検討している人事制度改革では、人財確保に向けてエンゲージメント向上とグローバルな人財活用に注力して、人財確保が課題である国内の現場で海外現地採用社員が活躍できるようにすると同時に、業務改革、データ活用を実現するためにDX推進体制の構築も進めていきます。加えて、さらなるリスクマネジメント体制の強化を行っています。

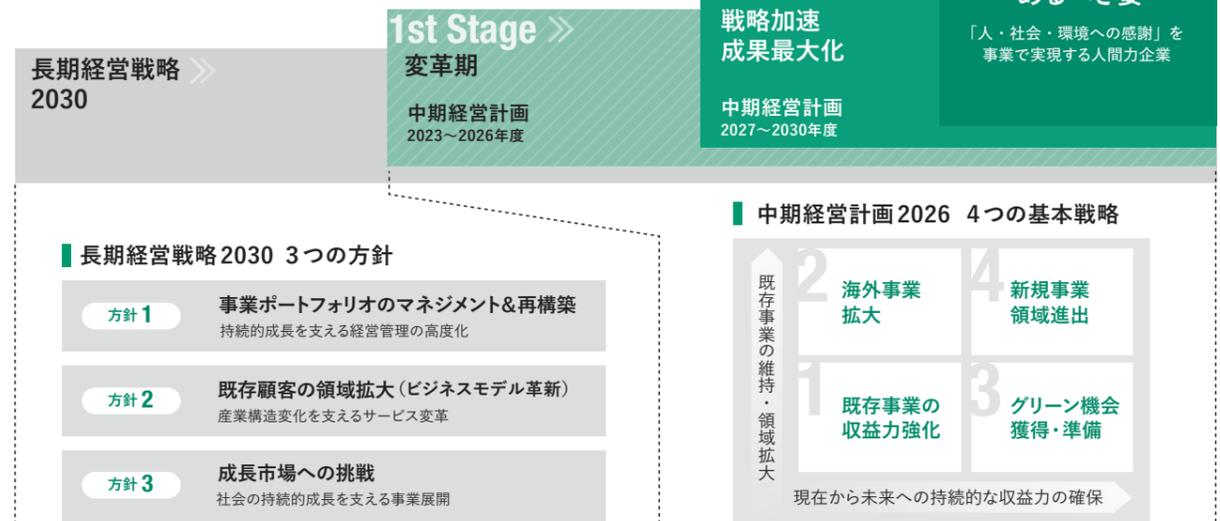
国内の労働力人口の減少による人手不足は確実に訪れる将来の変化の予兆です。人事制度改革で人財確保に努め、さらに当社グループの人財をいかにグローバルに活躍させるかがポイントになると考えています。そのためにはグローバルな人事制度とともにマレーシアの山九テクニカルアカデミーの機能発揮がカギとなります。2024年度はインドネシアの現地法人から日本の大型定期修理工事に技術者を起用するトライアルを始める計画で、当社の強みである「動員力」をグループ全体でグローバルに発揮させていきます。

2030年に向けた今後の変化を確実に見通すことは難しいですが、予測不可能な環境変化にも柔軟に対応できる企業体質を構築しなければなりません。変化の激しい時代でもその次を見据えて、自らも変化させながら妥協せず事業拡大を目指してまいります。

長期経営戦略2030の概要

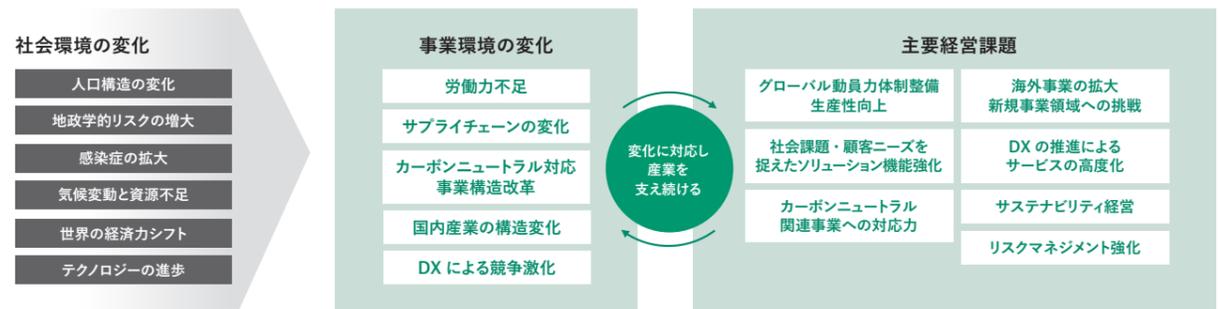
「長期経営戦略2030」は、あるべき姿で定めた2030年時点における変化を見据えて策定しています。「中期経営計画2026」は、これまでのやり方、成功体験を見直し、事業構造の変革と新たな事業展開に果敢に挑戦していく意識の変革を起こすことで「やり方・考え方」を転換するための「変革期」と位置づけ、次の中期経営計画での戦略加速のための種をまく1st Stageとしています。

中長期の目標を実現するための成長ストーリー



社会・事業環境の変化と対応すべき主要経営課題

当社は、「長期経営戦略2030」策定時点で認識していた社会環境と事業環境の変化を踏まえて主要経営課題に取り組んでいます。今後も足元の外部環境の変化を注視し、課題認識を更新していきます。



環境変化に対応し、世界の産業を支え続ける。事業を通じて社会課題解決に貢献する企業へ。

戦略投資



中期経営計画2026の概要

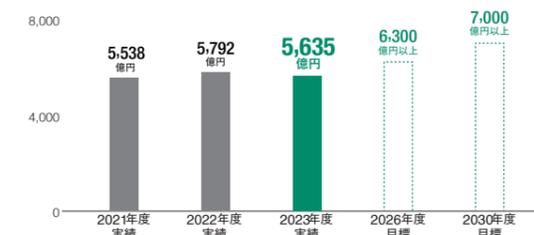
4つの基本戦略

| | 基本的な考え方 | 注力ポイント |
|---------------|-------------------------------|---|
| 1 既存事業の収益力強化 | ソリューションを向上させ、顧客ニーズへの確実な対応 | <ul style="list-style-type: none"> 安全・品質、技能・技術・ノウハウの徹底的向上 効率化・差別化・付加価値創造による顧客課題の解決 顧客のニーズを捉え、国内外案件の確実な取り込み |
| 2 海外事業拡大 | 東アジア、東南アジア、中東を中心とした、海外事業の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 既存事業の強みを活かした海外展開の拡大 現地有力企業との取引拡大 グローバル人材の育成・流動化 |
| 3 グリーン機会獲得・準備 | カーボンニュートラル社会の実現に向けた事業領域の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向けて変化する社会・顧客のニーズ獲得 新たに必要となる人材・技術・ノウハウの整備 積極的な先行投資 |
| 4 新規事業領域進出 | 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 | <ul style="list-style-type: none"> 既存事業の技能・技術・ノウハウを活かし新たな事業領域へ進出 次世代の成長への種まき 積極的な先行投資 |

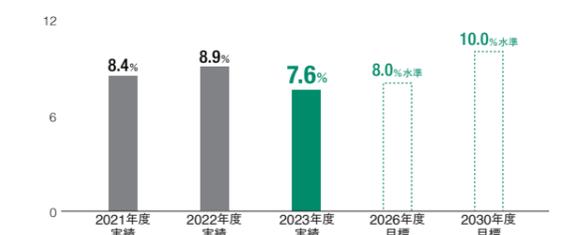
財務・非財務実績

財務指標

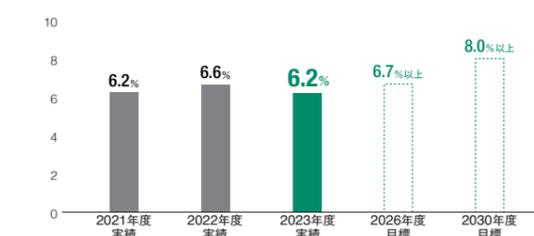
売上高



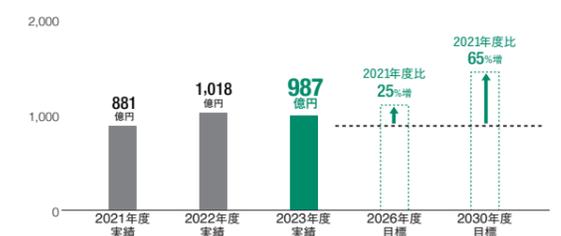
ROIC



営業利益率

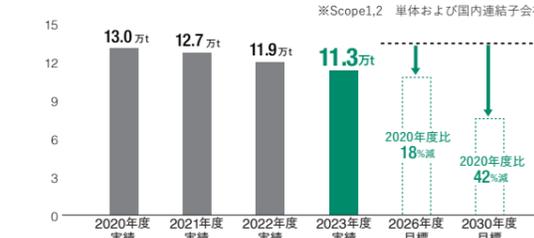


海外売上高成長率

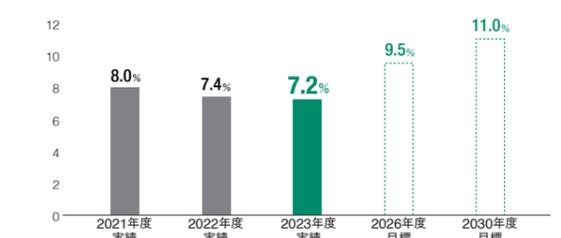


非財務指標

CO₂排出量削減



女性管理職比率



中期経営計画2026 4つの基本戦略の進捗

1 既存事業の収益力強化

戦略の概要

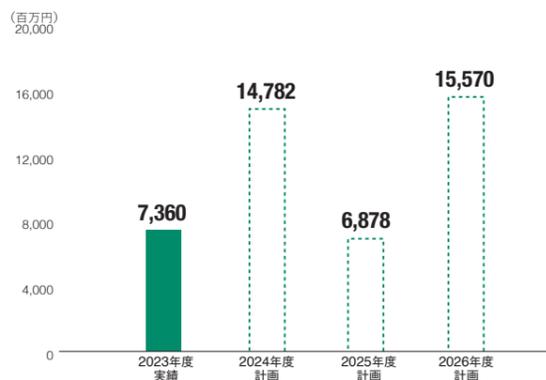
基本的な考え方

ソリューションを向上させ、顧客ニーズへの確実な対応

注力ポイント

- 安全・品質、技能・技術・ノウハウの徹底的向上
- 効率化・差別化・付加価値創造による顧客課題の解決
- 顧客のニーズを捉え、国内外案件の確実な取り込み

投資額推移



戦略の進捗と今後に向けて

2023年度の進捗

物流事業

- 鉄鋼、化学業界のお客様を中心に、提供するサービスの価値に応じた単価への改定を実施。その改定をもとに協力会社に労務費上昇分を上乗せして支払いを行い、サービス提供に必要な要員を確保・育成していくことで、提供価値を担保しました。
- 山九トラック輸送パートナー協会、山九倉庫オペレーション協会において業務効率化および輸送効率化への対応を協議し、2024年問題の解決に向けて取り組みました。

機工事業

- 業界全体で人手不足が続く中、管理を徹底して既存のお客様の設備工事・大型定期修理工事の安定施行を実施しました。
- 大型定期修理工事の対応エリアを拡大させ、提供サービスの高度化に取り組みました。
- 2024年問題への対応として、お客様との工期調整や全休日の設定を行い、時間外労働時間の削減に向けた管理方法や体制づくりを強化しました。

2023年度の課題および2024年度の方向性

物流事業

- 管理コストがかさんでいる部門の体制を見直すとともに、業務効率化およびサービスの差別化を図って収益性を高めていきます。
- 物流プラットフォーム「ハコベル」を活用し、トラック輸配送機能を強化し効率化を図ることで、2024年問題への対応と収益性向上を目指します。

機工事業

- 組織改編によって機工系人財を流動化して要員を確保していきます。
- 技術やノウハウを共有化し設備工事や大型定期修理工事への対応力の強化、サービスの高度化を図っていきます。

2 海外事業拡大

戦略の概要

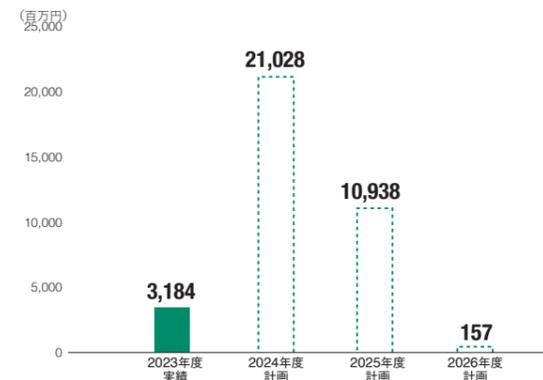
基本的な考え方

東アジア、東南アジア、中東を中心とした、海外事業の拡大

注力ポイント

- 人財育成拠点とエンジニアリング拠点の設置
 - 既存事業の強みを活かした海外展開の拡大
 - 現地有力企業との取引拡大
 - グローバル人財の育成・流動化

投資額推移



戦略の進捗と今後に向けて

2023年度の進捗

物流事業

- インドでは、グローバル企業であるお客様の工場構内での物流作業からインド国内の輸送作業へサービス範囲を拡充させています。また、シンガポールでは、バイオメディカル等の需要取り込みを狙い温度管理機能を完備した新倉庫を建設中で、2025年9月開設を予定しています。

- 中東に関し、オマーン最大のドゥクム製油所の運営会社であるOQ8社[※]より構内作業を受注しています。石油コークス製品の Cutting、搬送・保管作業に加え、可燃性のため取り扱いに注意が必要な固形硫黄をハンドリングし、陸上輸送および関連設備類のメンテナンス作業全般を行っています。

※オマーン国営企業 OQ 社とクウェート石油公社の子会社 Q8 社の合併企業

機工事業

マレーシアに設立した研修施設である山九テクニカルアカデミーにおいて、2023年度は主に東南アジアエリアの海外現地法人社員を対象として1,667人に教育を実施しました(▶P17特集②:山九テクニカルアカデミー)。2024年12月にはサウジアラビアにも研修施設を設立し、育成した人財を国内外の成長領域で活躍させる予定であり、2024年度には日本の大型定期修理工事でも起用する計画です。

2023年度の課題および2024年度の方向性

物流事業

中国の景気減速によって荷動きが停滞し、大きな影響を受けました。不採算事業の見直しを含めて、早急に中国における戦略を見直していきます。一方で、事業の拡大が見込める中東・インドの成長戦略を確立していきます。

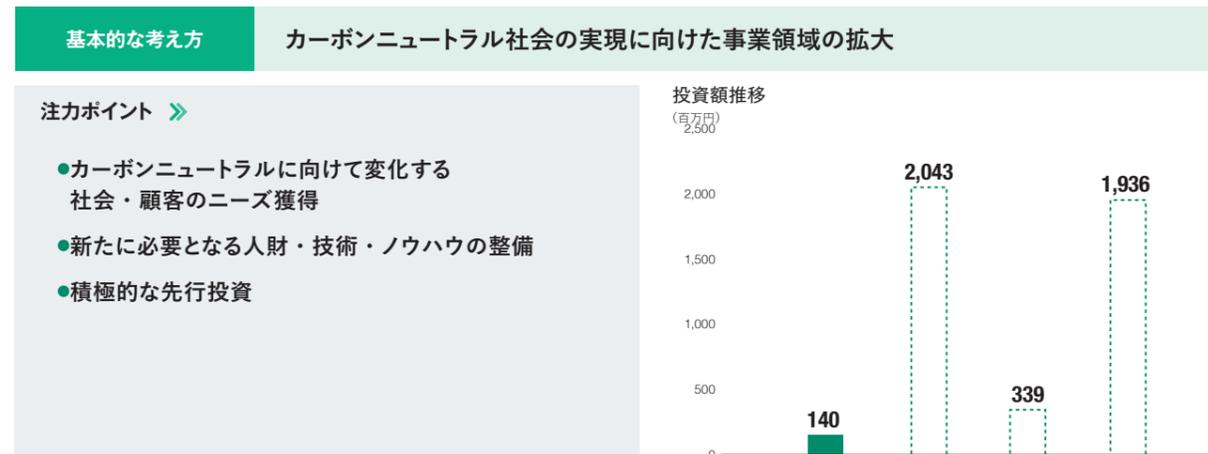
機工事業

中東でのオペレーション&メンテナンス契約において、役務提供範囲が不明瞭なことで生じた追加コストを負担することとなった事案を受け、全てのオペレーション&メンテナンス契約の見直しを行いました。今後の新たな事業リスクに備えるために、海外事業本部、法務部、経営企画部を中心にリスク管理体制を強化していきます。

中期経営計画2026 4つの基本戦略の進捗

3 グリーン機会獲得・準備

戦略の概要



戦略の進捗と今後に向けて

2023年度の進捗

物流事業

グリーン物流事業の拡大を狙い、2023年度から使用済みペットボトルと、それを資源として新たなペットボトルに再生されるリサイクルPET樹脂の輸送作業を行っています。ペットボトルの水平リサイクルは、新規化石由来原料の使用量削減とCO₂排出量の削減に寄与するものであり、今後リサイクルPET樹脂の需要量は拡大が見込まれています。さらには、輸送作業以外の付帯作業の獲得に向けても取り組んでいます。

機工事業

- つばめBHB株式会社に対し2022年に資本参加しました。消費する場所で必要な量のアンモニアを製造するオンサイトアンモニア供給システムの実用化を目指す同社と事業連携し、人財交流を行っています。同社の技術を用いたソリューション展開の支援を通じて、脱炭素社会の実現に貢献するとともにアンモニアに関する知見等を深めています。
- 鉄鋼業界のお客様が実施されているカーボンニュートラルに向けた実証実験設備の建設工事獲得に取り組んでいます。これらの対応を通じて技能・技術力、ノウハウを蓄積し、お客様としっかりコミュニケーションを取りながら確実な対応を行っています。

2023年度の課題および2024年度の方向性

物流事業

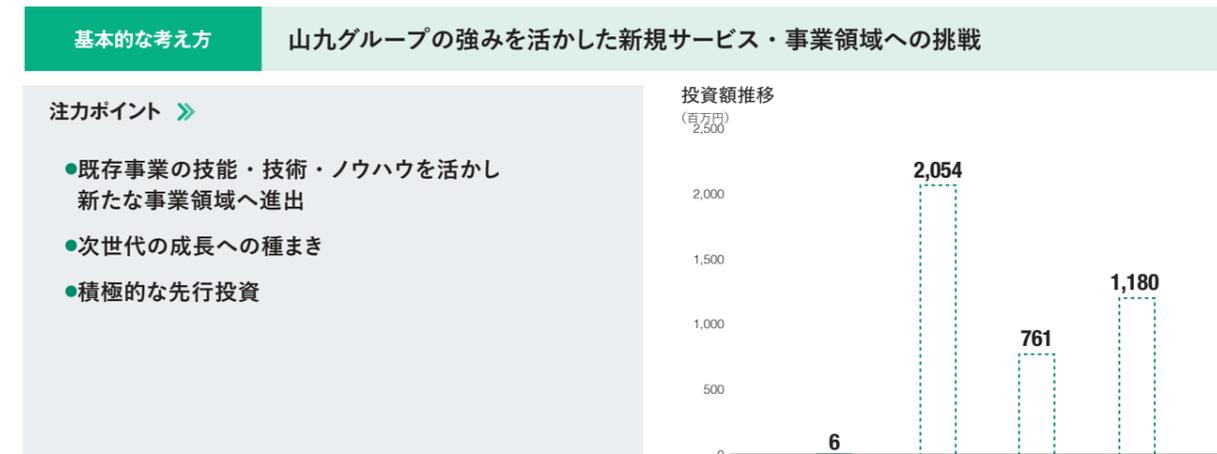
廃棄されるパソコンや消火器、太陽光パネルなどの回収・再利用化物流といったこれまでのグリーン物流事業で獲得したノウハウ等を活かして体制整備と営業強化を行い、事業拡大を目指していきます。

機工事業

陸上および洋上風力発電、水力発電等の非化石エネルギーの設備工事に注力するとともに、ニーズが拡大するカーボンニュートラル関連の案件についても培ってきた技能・技術力、ノウハウと営業情報を集約してお客様への対応力を高めていきます。

4 新規事業領域進出

戦略の概要



戦略の進捗と今後に向けて

2023年度の進捗

ユニバーサル マテリアルズ インキュベーター株式会社が運営するUMI3号炭素投資事業有限組合に出資し、当社の主要なお客様の業界である素材・化学産業の脱炭素に向けた最先端技術の動向を捉え、関連する新たな事業創出に取り組んでいます。

物流事業

ロボティクス分野は、人手不足や人件費高騰によって自動化需要が高まると予想されており、その機器のメンテナンス需要も高まると見て、ノウハウの蓄積と営業の強化を行っています。

機工事業

日本の社会インフラが老朽化する中で、管轄する地方自治体のリソース不足によってメンテナンス等を民間委託する動きがあります。当社のノウハウが活かせる社会インフラ事業を早期に事業化すべく体制の構築に取り組んでいます。なお、既に入札参加資格の登録を済ませ、いくつかの地方自治体と協議を進めています。

2023年度の課題および2024年度の方向性

物流事業

- 新たな事業展開を目指して、お客様のサプライチェーン課題の解決や高度な物流サービスの提供に向けてスタートアップ企業等との連携を図っていきます。
- 当社の物流基幹システムをプラットフォームとしてご利用いただくデータサービスの事業化に取り組んでいきます。

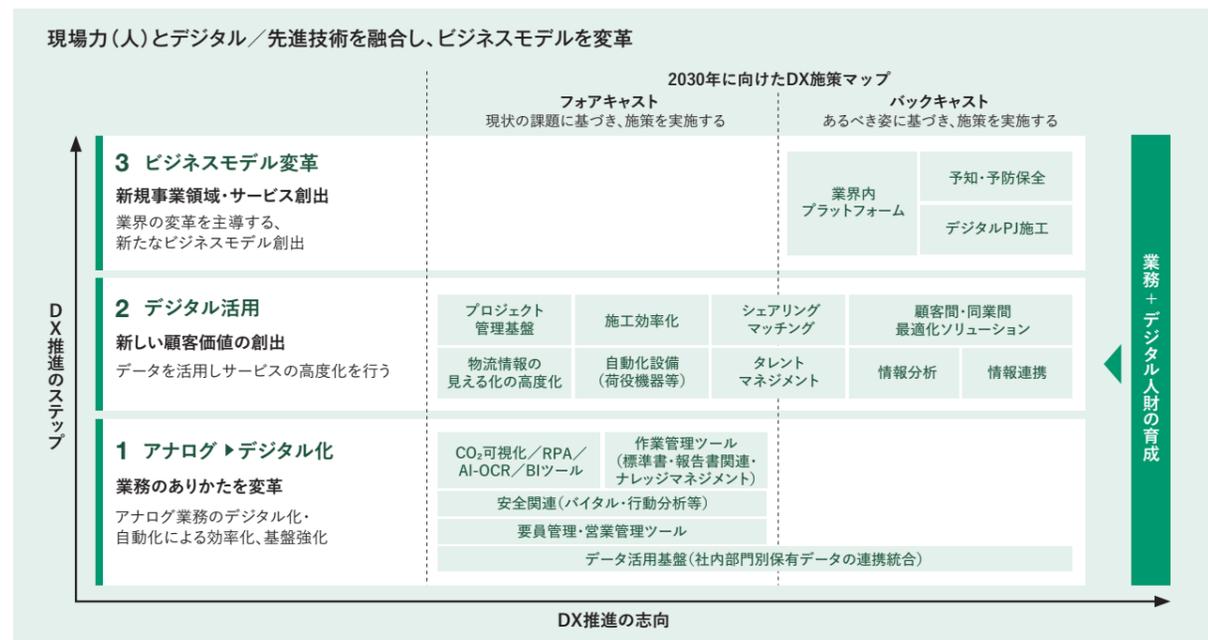
機工事業

引き続き、社会インフラのメンテナンスを事業化することに向けて取り組み、当該分野の工事だけではなく、調査・補修診断等のコンサルティング業務も含めて包括的に委託いただけるよう、M&A等による機能拡充も検討していきます。

強化する主な機能

DX

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、データ活用も含め、現場で作業を行う『人』の能力をいかに向上させることができるか、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。



当社は、2023年度を中期経営計画においてDXを本格的に推進するスタートの年と位置づけました。会社と事業の変革に向けた全社的な方向性を定めるとともに、組織や機能の整備を行う基盤づくりの年と位置づけ、上期には経済産業省のデジタルガバナンス・コードに基づき、社内課題の洗い出しを実施しました。

下期からは、事業部門やコーポレート部門の代表者を集めた社内プロジェクトを立ち上げ、2025年3月にDX認定を取得することをマイルストーンとして、抽出した課題を解決するために取り組むべき事項の検討を進めています。デジタル化への取り組みやデータ利活用への挑戦が提供価値にどう寄与する

か、そのためにどのような基盤が必要かをトップダウンとボトムアップの双方向から検討しながら、2030年を見据えた顧客ニーズへの対応と価値創出に向けたDXビジョンや戦略を整理しています。

2024年度は、社内でデータを利活用するための能力と仕組みの獲得を目指し、現場でのデジタル化を通じたデータ収集の取り組みやデータ利活用方法の検討に加え、データ品質の担保・管理に資するガバナンスやマネジメントのルールや体制の整備を進めています。長期的には、お客様のビジネスにどれだけの価値を生み出せたかを可視化することで、お客様への付加価値創出能力をさらに向上させたいと考えています。

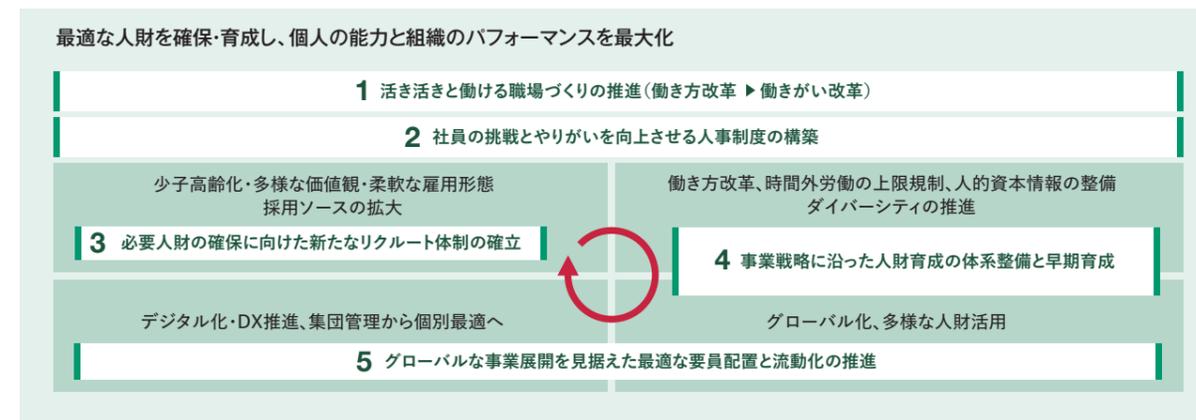
DX人材の育成、組織力向上に向けて

全社のDXリテラシー向上を目的に、2022年度から入門講座、2023年度から基礎講座の教育プログラムを開講し、経営層を含む延べ5,000名の社員を対象に育成を実施してきました。今後も教育プログラムを強化し、デジタルスキルを持つ人材の育成・確保を通じて組織力の向上を図っていきます。



人材強化

当社グループにとって、最も大切な経営資本である「人」を確保・育成することは、最大の課題です。多様な人材が生き生きと働ける職場をつくるため、柔軟な働き方が可能となるよう人事制度を見直し、やりがい・働きがいの醸成を図ります。また各事業分野において、この会社なら成長できる、と感じてもらえるよう育成体系を再整備し、グローバルな事業展開を見据えた最適な要員配置と流動化を推進していきます。日本の育成拠点に加え、海外育成拠点の拡充など多様な人材が世界で活躍できる仕組みを構築していきます。



エンゲージメント向上に向けて

社員が生き活きと働ける職場づくりに向け、現状を可視化するため、2023年11月に「山九働きがい診断(エンゲージメントサーベイ)」を実施しました。

サーベイの結果

サーベイの主要KPIとしているエンゲージメントについて約8割の社員が肯定的また中立的な回答を行っています。しかし、回答内容を分析すると社内でのコミュニケーションに関する設問で肯定的な回答が少ないことや、「自分の仕事と会社が示す方向性とのつながりが分かりづらい」といった意見等から“会社の中でお互いの想いが伝わるコミュニケーションが取れていない”ことが問題と認識し、2024年度より対話活動の見直しを進めています。

対話活動の見直し

これまで実施してきた職場環境に関する取締役・執行役員との直接対話活動について内容を見直し、新たに「山九MIRAI対話」と名付け、“働きがい”や“仕事のやりがい”について意見を交わす対話活動へと変化させ、各拠点で順次実施しています。



多様な人材が活躍できる環境整備に向けて

奨学金支援制度の導入

奨学金を返還中の社員(卒業年から10年以内)に対して総額180万円を上限に、最長10年間にわたって奨学金返還を支援する制度を2024年度より導入しました。在学中に奨学金の貸与を受けていた社員にとって、長期間にわたる返済は大きな負

担になっていることから、若手社員からの意見を参考に制度を検討しました。当社は今後も社員の意見を聞きながら魅力的で働きやすい人事制度づくりを推進し、多様な人材が活躍できる環境を構築していきます。

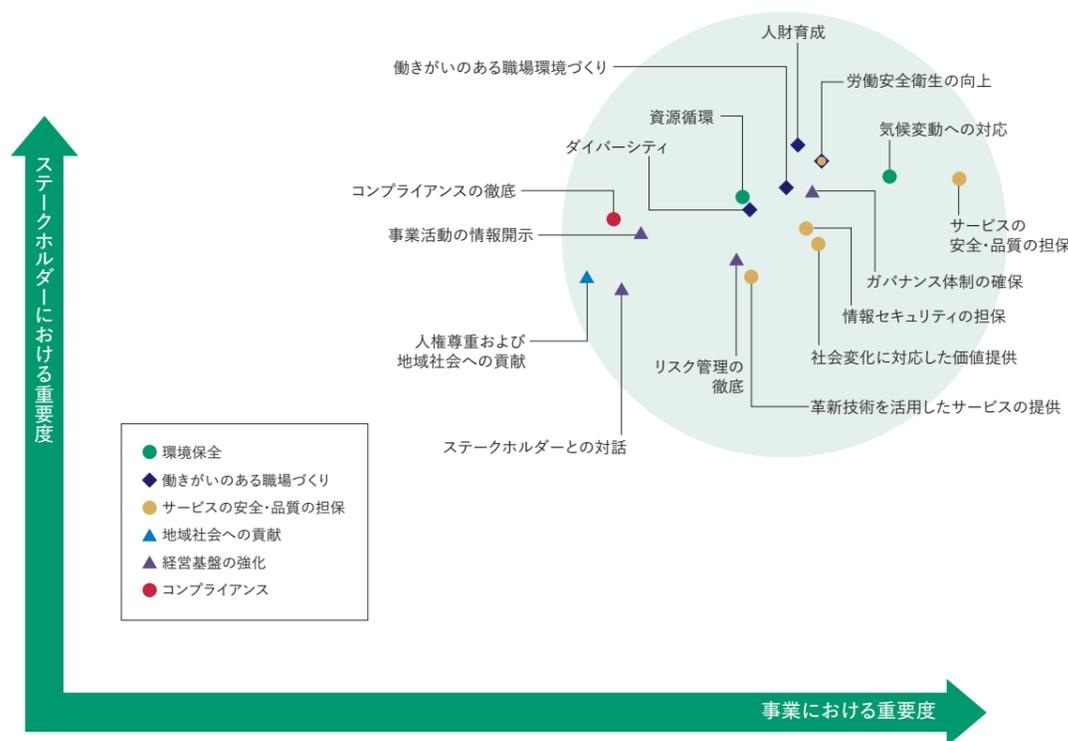
マテリアリティ

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目指す」としています。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



マテリアリティマッピング



マテリアリティー一覧

| テーマ | マテリアリティ | 指標・KPI(単位) | 単体 | 国内関係 | 海外関係 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|------------------|--|--|----|------|--------|------------------|------------------|------------------|
| 環境保全 | 気候変動への対応 | ●CO ₂ 排出量の削減(万t) ^{※1} 2020年度比 2030年度▲42%、2050年度実質ゼロ | ● | ● | (連結のみ) | 12.7 | 11.9 | 11.3 |
| | 資源循環 | ●エネルギー消費原単位 5年平均年1%以上の低減(ℓ/m ³) | ● | | | 9.028 (▲1.6%) | 8.828 (▲1.9%) | 8.311 (▲2.5%) |
| 働きがいのある職場環境づくり | ●エンゲージメントスコア「肯定的回答」(%) ▶P36 人材強化 | | ● | | | - | - | 44.5 |
| | 人財育成 | ●1人当たりの教育費用(千円) ^{※2} ●1人当たりの教育時間(時間) ^{※2} | ● | | | 71 | 80 | 165 |
| 働きがいのある職場づくり | ●女性管理職比率(%) 2030年度11% | | ● | ● | (連結のみ) | 8.0 | 7.4 | 7.2 |
| | ダイバーシティ | ●男女別賃金格差(%) ●男性育児休暇取得率(%) ●障がい者雇用率(%) | ● | | | 63.7 | 63.3 | 64.4 |
| 労働安全衛生の向上 | ●度数率 ^{※3} ●強度率 ^{※3} | | ● | ● | | 0.41 | 0.45 | 0.44 |
| | サービスの安全・品質の担保 | ●階層別安全衛生教育や品質マネジメントシステム教育の実施 | | | | | | |
| サービスの安全・品質の担保 | ●対象事業/サービス ^{※4} の売上(億円) | [物流] | ● | ● | ● | - | - | 32.7 |
| | ●情報セキュリティ事故発生件数(件) | [機工] | ● | ● | ● | - | - | 171.0 |
| 革新技術を活用したサービスの提供 | ●知的財産保有件数(件) | | ● | ● | ● | 209 | 215 | 222 |
| | ●IT/DX関連年度ごとの投資額(億円) | | ● | ● | ● | - | - | 13.8 |
| 地域社会への貢献 | ●今後、人権デュー・ディリジェンスを実施し、結果を精査の上で指標を策定予定 | | | | | | | |
| | ●ステークホルダーの意見を反映し、最適なガバナンス体制構築に向けて検討中 | | | | | | | |
| 経営基盤の強化 | ●リスクマネジメント委員会での議論を踏まえて指標を策定予定 | | | | | | | |
| | ●ステークホルダーごとの対話回数(回) | [社員] | ● | | | - | 1,903 | 1,596 |
| 事業活動の情報開示 | ●ステークホルダーごとの対話回数(回) | [労使] | ● | | | - | 27 | 27 |
| | ●各種ESG外部評価機関への対応 | [投資家] | ● | | | 126 | 134 | 130 |
| コンプライアンス | ●階層別研修回数および受講者数 | | ● | ● | | 8回 /486名 | 19回 /829名 | 17回 /810名 |

※1 Scope1および2
 ※2 国内外の5研修施設
 ※3 協力会社含む
 ※4 モーダルシフト関連サービス、カーボンニュートラル関連設備工事のサービスなど

ESG Topics

カーボンニュートラルへの対応

当社では2022年6月にTCFD提言への対応を公表し、TCFDが提言する情報開示フレームワーク(気候変動のリスク・機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿って情報開示をしています。

ガバナンス

気候変動は重要な経営課題の一つとして、サステナビリティ委員会ならびに環境会議にて審議しており、重要事項は経営会議および取締役会に付議・報告しています。サステナビリティ委員会では、代表取締役専務取締役管理・ESG管掌を委員長として、サステナビリティに関わる方針等の策定・見直し、対応策や活動の進捗確認・指示を行い、環境会議では環境関連法規の遵守徹底、環境負荷低減への取り組み等を推進しています。

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とらえ、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。また、気候変動を含むリスクは、リスクマネジメント委員会を設置した上でリスクマネジメント体制を敷き、想定されるリスクに備えています。リスクマネジメント規程に基づいて、顕在化する可能性のあるリスクを選定、評価して

確な対策を講じて、事業の継続が脅かされる事態の未然防止に努めています。

▶詳しくは、P59 リスクマネジメントをご参照ください

戦略

気候変動が与える2030年までのリスクと機会を定量・定性の両面から評価しました。気温が1.5°C上昇することを想定したシナリオ(環境保全シナリオ)と4.0°C上昇することを想定したシナリオ(成行シナリオ)を用いて、財務影響の評価と対応策を検討しています。複数のシナリオを用いることで、環境変化・社会情勢に即した臨機応変な対応ができるよう検討しています。

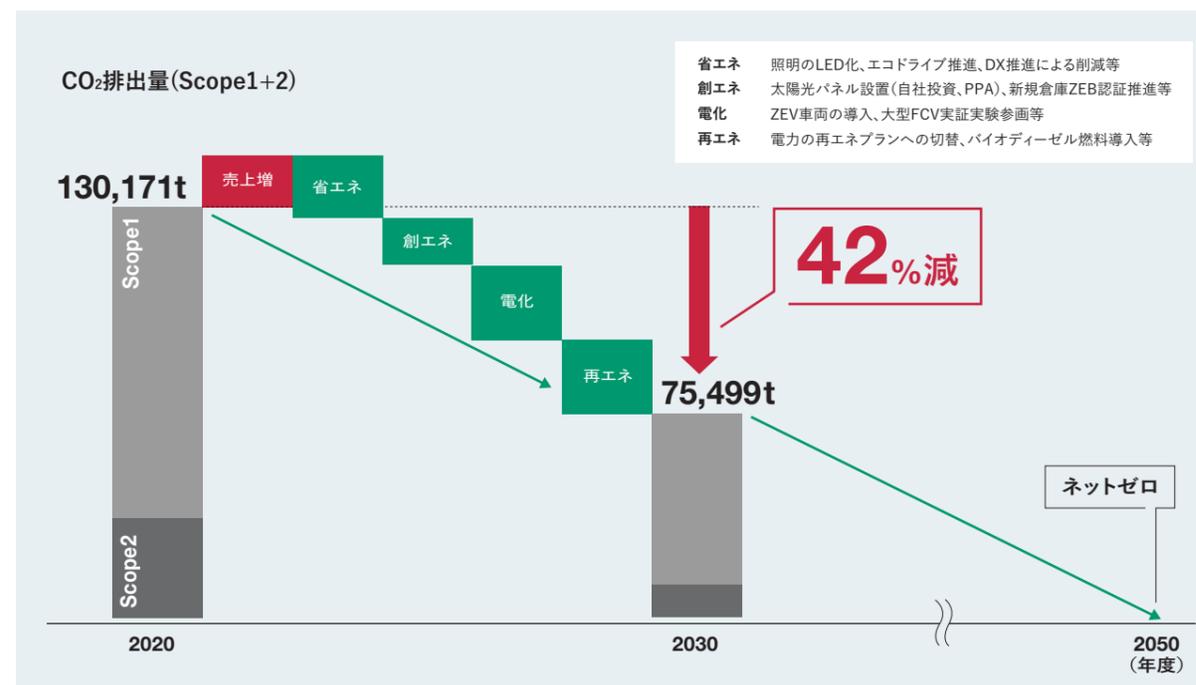
また、気候変動の原因となる温室効果ガス(特に影響の大きいCO₂)に対して、2050年までにCO₂排出量を実質ゼロにするといった中長期的な目標を設定し、削減に向けて取り組みを推進しています。

| 項目 | リスク・機会 | 主な対応策 |
|-------------------|--|--|
| 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 ₂ 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および従業員の行動変容がともな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の遅れにより、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、日本の生産量およ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 サーキュラー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、保全にかかる既存売上が減少 | 新技術による予知保全領域への事業拡大 |
| 移行リスク | リスク 主要顧客のCO ₂ 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 | 各種のCO ₂ 削減対応設備および非石油原料プラント技術に関する対応の強化 |
| 顧客の製造プロセス変化 | 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 | 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ともない、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 | 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ともな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 |

指標および目標

気候変動への対応に関する取り組みを推進するために、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けたロードマップを策定しています。当社グループとして地球温暖化を阻止し、何よりもお客様のサプライチェーンの一員としてカーボンニュートラル達成に貢献していくための具体策として、以下のアプローチで省エネ、創エネ、電化、再エネに取り組んでいきます。

2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



| 非財務指標 | 2026年度目標 | 2030年度目標 | 2023年度実績 |
|---|----------|----------|----------|
| CO ₂ 排出量削減(2020年度比)(Scope1,2、単体および国内連結子会社) | ▲18% | ▲42% | ▲13.4% |

森林保全の取り組み

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、森林資源の保護と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。森林の保護・循環により、CO₂を多く吸収する幹の太い質の良い木が育ち、カーボンニュートラルにつながると考えら

れています。2024年5月には社員も加わって植林を行い、森林育成の一役を担いました。

また、専門家による動植物の生態状況調査をしています。現時点でアオバトやフクジュソウなど希少性の高い生物も生息していることを確認しており、生物多様性にも貢献できています。



北海道勇払郡むかわ町の森林



植林の様子



アオバト

手順の見える化

現場において、誰もが安全で高い品質のサービスを提供できるようにすることを目的に、音声・動画機能を活用した作業標準書作成ソフトの導入を推進しています。本ソフトを使用することで作業員が現場で携帯やタブレットからすぐに作業内容を確認できる環境をつくることが可能となるとともに、既存の作業手順に音声付き動画を添付することで、作業の実際の様子や重要

なポイント、注意点などを動画内で紹介できるようになりました。また、確認テスト機能を組み込むことで作業手順における理解度の見える化も可能になりました。現在、本ソフトの活用レクチャーを年間50回実施しています。これによって品質不適合の削減に貢献できると期待しています。また、今後は翻訳機能も追加し、外国人労働者の理解度向上にも注力していく予定です。



翻訳ツール“Vasco”の導入

様々な出身国の外国人労働者が現場で活躍する当社では、細やかで齟齬のない確実なコミュニケーションが、全ての労働者の安全の確保やサービス品質の安定・向上に不可欠です。そこで、外国人労働者を受け入れる側の責務として、彼らが正確に意図を理解し安全に作業を行うことができる体制を構築するため、数多い翻訳ツールの中から“Vasco”を選定・導入しました。

選定の理由は、本機器は音声翻訳のみならず、文書を画像として撮影することで指定した外国語に翻訳することが可能であ

る点。また、遠隔地でも最大100カ所までチャットでつながり、チャット上での音声翻訳、テキスト翻訳などが可能であるため、現場や会議においても複数の異言語間でのコミュニケーションを極めて短時間で進めることが挙げられます。現場作業においては数多くの手順書やマニュアルがありますが、この翻訳ツールを使用することでより正確で分かりやすい翻訳が可能となり、知識不足や誤解からくる災害の発生を未然に防止することができるようになりました。

(例) 日本語からポルトガル語への自動翻訳



山九グループ人権方針の策定

当社グループは人権に関する各種取り組みの方向性を示すため、2024年5月に「山九グループ人権方針」を策定しました。また、8月には外部講師を招き、当社取締役、監査役、執行役員を対象に「ビジネスと人権」に関する研修会を開催しました。今

後は人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権課題の把握とその解決に努めるとともに、ホットラインの整備と周知、研修会等による継続的な人権尊重活動によって人権意識の向上を図ります。

山九グループ人権方針

山九グループは、永きにわたり「人を大切にすること」を経営理念として掲げ、ともに働く社員はもとより私たちを取り巻く人々の安心、安全な生活を支え続けるため、事業を通じて社会の持続的な発展に貢献することを目指しています。この目的をはたすために人権を尊重し保護していくことを重要な社会的責任と捉え、人権方針を定め様々な人権課題に対して真摯に取り組んでまいります。

1. 人権尊重に対する基本姿勢

山九グループは、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、次の国際規範で示されている「国際的に認められた人権」を尊重します。なお、グローバル企業として山九グループが事業を営む国・地域の法令と国際規範が相反する場合は、可能な限りにおいて国際規範を尊重する方法を追求します。

【主な国際規範】

- 『世界人権宣言』
- 『市民のおよび政治的権利に関する国際規約』
- 『経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約』
- 『労働における基本的原則および権利に関するILO宣言』
- 『子供の権利とビジネス原則』

2. 適用範囲

本方針は山九グループの全従業員に適用します。また、健全なサプライチェーンの構築にあたりサプライヤーを含む全てのステークホルダーに対しても本方針の理解と尊重を求めます。

3. 管理体制

山九グループは、人権に関する取り組みにおいて、主管となる部門が中心となって各分科会を設置し推進しています。また、その活動状況をサステナビリティ委員会にて確認し、特に重要だと認められる事項については取締役会へ適時報告しています。

4. 事業活動における人権課題への取り組み

山九グループは、人権に関する取り組みの実効性を担保するために、事業領域、活動地域等の特性に沿って人権課題を把握し、それぞれに適切な対応を講じることが必要だと認識しています。人権尊重活動を推進することにより、事業運営における人権課題の特定に努めます。

5. ステークホルダーとの対話

山九グループは、より多角的な視点で人権に関する取り組みを実施すべく、ステークホルダーとの真摯な対話を推進します。

6. 是正・救済

山九グループの事業活動において、人権に関するホットラインを整備し、人権侵害をはじめとして人権への負の影響が発覚した場合は、適切な是正措置を講じます。また、速やかに原因を調査し再発防止策を徹底するとともに、適時にこれを公表します。

7. 人権デュー・ディリジェンス

山九グループは、人権デュー・ディリジェンスを実施することにより、事業活動におけるリスクの高い人権課題を把握し改善に努めます。また、人権課題は常に変化することから、定期的な人権デュー・ディリジェンスを実施し、リスク評価の継続的な見直しを図ります。

8. 教育・研修

山九グループは、人権への意識・理解を向上させるため、全従業員に対して人権に関する研修や教育を実施します。また、サプライヤーを含む全てのステークホルダーに対しても本方針を周知し、理解いただけるよう取り組んでまいります。

9. 情報開示

山九グループは、人権に関する取り組みやその内容について、ホームページおよび統合報告書等にて開示します。

制定日 2024年5月1日
山九株式会社
代表取締役社長 中村 公大

山九グループディスクロージャー方針の策定

山九グループディスクロージャー方針は、ウェブサイトをご覧ください。

CFOメッセージ



「中期経営計画2026」における財務方針

| 指標 | | | |
|--------------|---------------|--------------|-------------------------|
| ROE | ROIC | 配当性向 | 総還元性向 |
| 10%水準 | 8.0%水準 | 40%水準 | 70%水準 (中計4年間) |

中期経営計画2026 1年目は自己株式取得を前倒しで実施

「中期経営計画2026」1年目の2024年3月期は売上高5,635億円、営業利益352億円、経常利益366億円、親会社株主に帰属する当期純利益は244億円となり、前年同期比で売上、利益ともに減収減益となりました。期初計画を下回る結果になったことを反省しています。

自己資本は2,800億円を超えて自己資本比率は55.8%と、健全な財務状況を維持しています。資本政策については、中期経営計画で示した400億円の自己株式購入計画に対し150億円を前倒しで実施。配当性向40%水準の還元方針から1株あたり年間174円を配当し、配当額と自己株式取得を併せた初年度の総還元性向は101.6%となりました。

キャッシュフローについては、営業キャッシュフローが2022年度に完工した工事の売掛債権が残った影響で前年度より減少も、全体としては217億円のプラスになりました。184億円の投資支出の結果、フリーキャッシュフローが33億円となったため自己株取得などの財務支出を長期借入金や普通社債調達によって賄い、財務キャッシュフローは91億円のマイナスとなりました。

投資キャッシュフローは前年度より若干増加し、危険物倉庫の関西ケミカルセンター、サウジアラビアのメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンター、シンガポールの新倉庫等へ投資を実施しました。2024年度以降も引き続き戦略的な投資を行ってまいります。

一方で、誠に遺憾ながら2022年度に引き続き、2023年度にも12億円の工事損失引当金の計上がありました。これは10年前に締結したサウジアラビアでの初

中期経営計画の事業戦略と資本政策を着実に遂行し ROE 10%水準を達成へ

のオペレーション&メンテナンス契約において、お客様と当社間での役務提供範囲が不明確であったことが原因で追加のコスト負担を発生させました。今回の教訓からオペレーション&メンテナンスに係る全ての契約内容の見直しを実施し、現在までに同様の事象は発生しておりません。今後グローバルに事業を拡大していく上で重要となるリスクマネジメント体制をしっかりと構築してまいります。

2024年度の見通しと注力ポイント

人財投資と成長投資の実行がカギに

2024年度の連結業績見通しは売上高5,870億円、営業利益365億円、経常利益375億円、当期純利益250億円を予想しています。

物流事業においては当社が中国に強みを持つ分、中国経済減速の影響を受けるため、早急に戦略の見直しを行います。

機工事業は2024年度が石油精製・石油化学業界におけるお客様の大型定期修理工事のメジャー年に当たるため過去最高の売上が見込まれますが、利益はそこまで伸びないと予測しています。これは2024年に協力を会社を含め大幅な処遇改善を実施し、人件費が上昇していることが要因です。大型工事は数年前に受注するため現在の人件費上昇分が織り込まれておらず、2024年度の利益に影響が出るのが予測されます。しかし、当

社としてはパートナーである協力会社に対する支払い増は必要な投資であると考えています。パートナー企業あつての山九であるため、パートナー企業の従業員の生活をしっかり守れるだけの仕事を確保し、適正な対価を支払うことが必要です。今後も協力会社を含めた人財に投資していきたいと考えています。

そうした人件費の上昇分をお客様に認めていただくということも、現在当社が取り組むべき課題です。2023年度から価格転嫁に取り組んできましたが、2024年度も引き続き注力してまいります。

また、中期経営計画2年目の2024年度はいかに成長投資を実施していけるかがポイントになります。中期経営計画2026では、成長投資で約1,000億円を計画しています。2023年度は物流プラットフォーム「ハコベル」へ投資しました。必要な設備投資等は着実に実行すべく次の案件を狙っています。インオーガニックな投資案件は当社だけで進められるものではないため時間を要していますが、2024年から2025年の間にしっかりとリスクを取って成長投資を実行してまいります。次期中期経営計画でステップアップするためにも、今年から来年にかけて成長投資を着実に実行し、現中期経営計画の達成に向け努力してまいります。

なお、引き続き人財投資に注力する方針は変わらず、2024年度は70億円を投じて人財の育成や処遇改善などを計画しています。新しい取り組みとしては、今年度からは奨学金支援制度を開始しました。奨学金を返還中の社員に対して総額180万円を上限に最長10年間にわたって支援を実施します。社員が安心して働ける環境づくりを通じて、優秀な人財の確保・定着につなげてまいります。

資本効率を重視し 継続的かつ安定的な利益還元

現中期経営計画の最終年度である2026年度にROE 10%水準、ROIC 8.0%水準を達成することを目標に掲げています。もともと2023年度に両指標の数値は一旦下がると想定しており、2024年度でROE 8.9%を目標にしています。PBRは2024年3月期時点では1倍強で推移しましたが、2024年8月初頭より1倍割れの状況が続いており危機感を抱いています。ROEは株主資本コストを上回る水準を維持していますが、2019年度の14.6%からは低下傾向が続いています。ROEを10%水準にするという目標に向けて上昇させていくためには、中期経営計画の事業戦略を着実に遂行し、しっかりと利益を上げていくことが最も重要なアプローチであると考えています。

また、投資家の皆様と対話を積み重ねて、当社のことをより知っていただきたく2024年度から投資家の皆様とのスモールミーティングを開催していきます。

今後も事業の成長と同時に資本コストと資本効率を意識しながら企業価値の向上に努めてまいります。そして、株主の皆

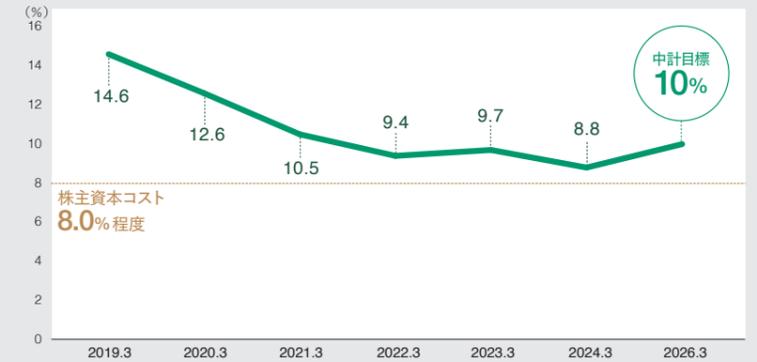
様に対する継続的かつ安定的な利益還元も実施していく所存です。

お客様だけではなく、広く社会に価値を提供していく

当社はもともと事業を通じて社会に貢献することを経営理念に掲げて取り組んできました。しかし、社会への貢献は当然との認識であったため、これまでは外部にあまり情報発信をしてきませんでした。この点は大いに反省すべきであり、それをサステナビリティのマテリアリティと紐づけてしっかりと目標設定して活動をトレースし、見つかった課題の解決に向けてPDCAを回せるような仕組み作りを開始しています。サステナビリティをはじめ当社の様々な活動について、よりご理解していただけるような情報発信を行ってまいります。

当社にはこれまで事業を通じて培った数多くの技術があります。その周辺に広がる新しい分野に果敢にチャレンジし、お客様だけではなくより広く社会に対して価値を提供していきたい。そして、「社会にとってなくてはならない山九」となることを目指してまいります。

ROEと株主資本コスト



※株主資本コストの算出方法
リスクフリーレート+β値×リスクプレミアム

物流事業本部

- 港湾物流
- 構内物流
- 国内物流
- 国際物流

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・アウトソーサーに

常務執行役員 物流事業本部長
笠井 達二



事業戦略の方向性

「中期経営計画2026」におけるありたい姿

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



達成に向けた3方針

- 既存の強みを活かした事業展開
- デジタル化・自動化とデータ連携強化
- パートナーとの協業・協創、不足機能の補完・拡充

2023年度の振り返り

2023年度の市場環境は、地政学リスクの高まり、米中デカップリングによるグローバル市場の低迷、中国の景気悪化に加え、海上運賃の大幅下落、さらに国内では個人消費回復遅れによって物量が減少し、鉄鋼・化学業界における生産量の減少などもあり、総じて非常に厳しく、港湾物流や国際物流は落ち込み、国内物流や構内操業も影響を受けました。その環境下、原価管理の厳格化や要員配置の見直しを行って収益性の改善に努めましたが、売上高2,842億58百万円(前期比5.9%減)、営業利益80億57百万円(前期比18.4%減)の減収減益となりました。

業績が落ち込んだ要因は、中国経済の回復遅れやアフターコロナにおけるサプライチェーン構造の変化といった外部環境だけではなく、当社の機動的な対応が足りなかったと認識しています。中国における事業戦略を早急に見直し、事業環境に合った戦略と体制に変更して、中国事業の立て直しを図ります。加えて、今の事業管理をよりシンプルな構造に変更し、収益性の改善に取り組めます。2024

年度中に管理コストがかさんでいる部門の体制を整備すべく計画を策定し、次年度から実行に移して、今中計期間中に結果を出す予定です。

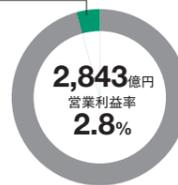
厳しい環境下ではありましたが、進展した取り組みもありました。2024年問題に対応するため、パートナー企業とともに残業時間の抑制などに向けた対応策をお客様に要請に加え、適正価格への改定交渉で成果が出ているものがあり、今後も推し進めます。また、新たなサービスとして物流プラットフォームである「ハコベル」に資本参加し、配車管理システムの導入による業務効率化とトラック乗務員の残業の抑制につなげました。

加えて、新たな事業領域の種が育ち始めています。構内物流で培った生産管理を含む上工程に深く携わってきた強みを活かして、半導体を扱う山九ロジスティクスセンターを立ち上げました。そこは当社最先端の物流センターであり、物流システム、AGV、ロボットなどのマテリアルハンドリング機器の設計段階から物流プラットフォームをお客様と作り込みました。さらにそのシステムの一部をパッケージ化して中国に展開して、データサービス事業化の足掛かりを築きました。今後はマテリアルハンドリング機器のメンテナンスまで手掛け、システムを含めたサプライチェーンの最適化を図ってまいります。

既存事業および4つの基本戦略における売上高と営業利益率

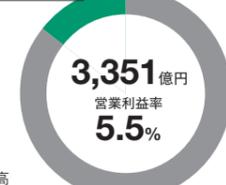
2023年度【実績】

119億円



2026年度【計画】

476億円



- 既存事業売上高
- 4つの基本戦略における売上高

2024年度に向けて

市場環境は、引き続き中国経済の回復には時間がかかることや人手不足傾向が強まると見えています。一方で、地政学リスクの高まりによる運賃上昇、鉄鋼・化学業界における海外での生産依存の高まりや半導体需要の回復に加え、お客様のカーボンニュートラル対応による新たな設備移行、循環型製品へのシフトや石油化学コンビナート再編の中で生まれる新たなビジネスチャンスも見込んでいます。

2024年度の組織改編で、構内物流と構内操業支援のサービスも統合した物流事業本部に変わりました。工場構内の操業支援とその物流から国際物流や港湾物流まで、お客様にサプライチェーン全体の物流サービスを包括的に提供し、

前述のビジネスチャンスを獲得してまいります。そして、次に述べるインダストリー&エリア戦略を実行していきます。インダストリー戦略としては当社の主要顧客であるグローバル企業の化成品、電気・電子、自動車業界によるサプライチェーン構造の特性を捉えてインダストリーごとの個社戦略により物流事業の拡大を狙います。エリア戦略では主に海外での変化に柔軟に対応できるように顧客ごとに拡大が見込めるエリア(インド・中東等)を重点志向し、国際物流、国内物流へとつなげていきます。その中で、2023年度に立ち上げた物流センターのフル稼働に加え、2025年2月に竣工する横浜本牧ロジスティクスセンターを早期に立ち上げてまいります。

また、経産省等が設置した「フィジカルインターネット実現会議」の化学品ワーキンググループに当社も参画し、化学業界の物流効率化や2024年問題対応、モーダルシフトの推進によってトラック乗務員不足の解消に取り組んでまいります。

今中計の最終年度である2026年度に「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」へと成長することを目標としています。インダストリー&エリア戦略の実行とともに、パートナーとの協調・協創やDXを推進し、2030年に「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」になるという目標に向けて、戦略を進めてまいります。

TOPICS

関西最大級のケミカルセンター竣工

2023年5月、大阪府高石市で関西最大級となる危険物倉庫群「山九関西ケミカルセンター」を開設しました。本倉庫は「機能性化学品専用倉庫」として近年ニーズが高まる医薬品、電子部品材料、リチウム電池などを中心に幅広い貨物をターゲットとしており、消防法危険物第1類・2類・4類・5類、毒劇物に加え、温度管理品にも対応しています。当社の危険物倉庫の中でも最大規模の中核施設として、今後、半導体原料をはじめ、自動車用電池、医薬品関連など新たなお客様を開拓する機能も見込んでおります。

また、倉庫面積約8,000㎡を誇る関西ケミカルセンターの設立で、当社は機能性化学品倉庫を国内8カ所、計2万2,800㎡という、業界トップクラスの設備を保有することとなります。延べ床面積で2倍強の広さを目指し、今後も関西・中部・関東などに新倉庫建設を計画しており、危険物倉庫ネットワークを拡大し、高まる需要に対応してまいります。



山九関西ケミカルセンター

マテリアルハンドリング機器導入による自動化推進

物流の効率化および人手不足への対応として、主要な物流拠点に自動化設備の導入を推進しています。2023年度は首都圏物流センターに専用高層ラック、ACR(Autonomous Case-handling Robot)、パレット自動倉庫およびAGV(Automated Guided Vehicle)を導入しました。導入により施設における省力化・省人化を進め、人手不足に対応するとともに、現場社員の負担軽減、人為的ミスの低減、コスト削減等が期待できます。今後も積極的に設備投資を実施してまいります。



AGV



専用高層ラック

機工事業本部

- 設計
- 建設
- 調達・製作
- メンテナンス

機工事業で社会・お客様の持続可能な未来を支えるリーディングカンパニーへ

常務執行役員 機工事業本部長
大中 健児



事業戦略の方向性

「中期経営計画2026」におけるありたい姿

達成に向けた3方針

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」～

- 収益基盤となる事業の深化と強化
- 成長事業と新規事業への挑戦
- プロジェクトマネージャー・エンジニアの育成と流動化

2023年度の振り返り

2023年度は海外の大型定期修理工事が盛んであった一方で、国内の大型定期修理工事のマイナー年であることや鉄鋼関連工事の端境期であることなどが影響し、業績としては非常に厳しい1年となり、売上高2,526億11百万円(前期比+0.0%)、営業利益251億円(前期比3.7%減)となりました。

厳しい市場環境ではあったものの、鉄鋼分野においては以前から関わらせていただいている水素還元プロジェクトや製鉄所でのコークス炉ガスの使用によるダクト配管工事、還元鉄の製造や電気炉の実証試験設備などの工事を受注。これらカーボンニュートラル関連の案件は早い段階で引き合いをいただき、受注につなげることができました。

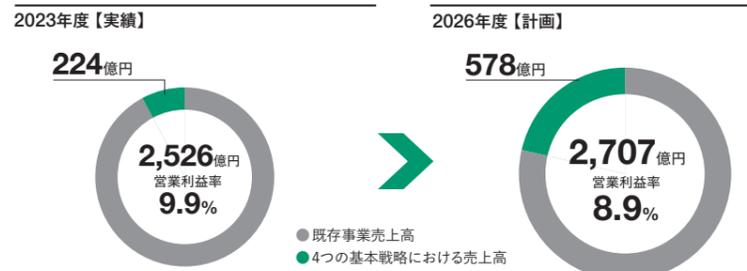
また、北米での設備据付工事で大型案件の受注など、新たな領域での受注は増加傾向にあり、2023年度は受注高2,612億円、受注残高811億円と引き続き受注環境は高水準で推移しています。

また、中期経営計画の1年目としては、2年目以降の本格的な稼働に向けて

組織の融合やベクトル合わせといった事業本部としての土台固めを実施。中期経営計画の達成に向けて事業戦略部を立ち上げ、人財の流動化とDXの取り組みに注力しました。人財の流動化では、海外・国内要員のローテーションを行い、大きな課題である国内の人財不足に対する打ち手として、育成した海外の現地採用社員を国内で起用する仕組みを構築。DX推進では当社自体の効率化・コスト削減、お客様へのさらなるサービス展開を目的に、工事の案件管理や稼働状況を可視化するシステム開

発に注力しました。また、ニーズが拡大するカーボンニュートラル関連の案件についても情報を集約し、受注に向けた意見交換などを推進しています。国内の労働力人口減少や2024年問題等も踏まえた人財不足の課題は当初の想定よりも早く直面していますが、海外の現地採用社員の活躍を視野に入れたマレーシアの山九テクニカルアカデミーでの人財育成スタートなど(▶P17特集②：山九テクニカルアカデミー)、この2～3年で着手した取り組みは概ね計画通り進めることができている。

既存事業および4つの基本戦略における売上高と営業利益率



2024年度に向けて

2024年度は4年に1度の国内における大型定期修理工事のメジャー年であることや2023年度に受注したカーボンニュートラル案件工事のスタート、鉄鋼関連の大型工事稼働などがあることから過去最高の売上を見込んでいます。ただし、要員確保のための人件費上昇や業務効率化に向けたプロジェクト管理システムの導入などの投資コストの増加により利益は微減を予想するものの、見通しは比較的良好であると捉えています。

中期経営計画の2年目としては、施策実行に向けたDX戦略、ならびに事業拡大に向けたM&A等への積極的な投資に注力いたします。

新たな事業領域獲得の面ではカーボ

ンニュートラル関連に加え、昨今ニーズが高まっている国内の社会インフラ事業に注力してまいります。社会インフラ工事やそのメンテナンスは、各市町村が独自で対応しているケースが多く、更新工事が行き届いていないという課題が多く見られます。そこで、当社がこの分野の工事だけではなく、調査・補修診断等の上流部分であるコンサルティング業務も含めて包括的に委託していただくことを目的に、M&Aによる機能拡充を検討しています。

カーボンニュートラルについては引き続き、鉄鋼分野での水素還元や電炉への転換、化学分野での水素やアンモニア製造、電力分野では液化天然ガス、水力、風力、原子力などのエネル

ギー転換のニーズは今後も旺盛と見込んでいます。これらを取り込むためにさらに技術に磨きをかけ、上流工程からお客様をサポートすべく物流事業本部とも協力しながら、ビジネスを進めていきたいと考えています。

海外展開については、日系企業はもちろんのこと海外企業からの引き合いも視野に入れ、2024年度ではさらなる基盤づくりとして新設する山九サウジアラビアメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンターやマレーシアの山九テクニカルアカデミーをフル活用するための組織づくりや、中東でのプレゼンス向上のための土台作りを進めてまいります。

TOPICS

医療設備の輸送・設置

当社は、粒子線がん治療機のような通常の輸送機器では運搬が困難な大規模医療設備の輸送や据付も行っています。これらの医療機器は精密機械であるため、輸送・設置とも細心の注意が必要ですが、当社ではプラント建設で培った重量物輸送の知識やノウハウ、多様な輸送機器を活用し、安全・確実な輸送・設置を行います。



提供：株式会社日立ハイテク



加速器設置状況

暮らしを支える～配送センター機器の輸送設置

2023年にイオン社が開始した次世代のネットスーパー「Green Beans」。その配送センターには英国企業Ocado社の技術がふんだんに使われており、6分間で50品目をピッキングするロボットが24時間稼働しています。これらの生活を支える技術は今後も拡大し、私たちの暮らしに欠かせないインフラ設備になっていくでしょう。そして、このような新しい技術や取り組みにも当社が深く関わっています。各機器を世界各地から調達・輸送し、配送センター内での据付・設置を行いました。世界各地にネットワークを持ち、大型設備の輸送、据付にノウハウを持つ当社の磨かれた技能と最先端テクノロジーが融合しています。



ピッキング搬出用ロボット

海外事業本部

真のグローバルカンパニーとして
グローバル化を進め、
新しい山九の実現へ



常務執行役員 海外事業本部長
河野 昌浩

役割とミッション

2020年に海外統括本部として発足後、戦略をさらに推進するため2024年4月に海外事業本部として再改編しました。「戦略立案とプロジェクトの遂行」を通じて海外事業を拡大させ、基盤となる「グローバル人材の育成」「ガバナンスの強化」を確立させてまいります。

海外事業本部のミッション

戦略立案とプロジェクトの遂行

海外の各エリアにおける成長戦略の立案を行うとともに、物流・機工各事業本部と連携しながら、戦略に基づいた各プロジェクトの受注・立ち上げ・運営の安定化を行い、海外事業基盤の拡大・盤石化を図る。

グローバル人材の育成

グローバルに活躍できる人材の育成に注力するとともに、海外と国内の人材の循環により、国内・海外の人材に関する課題を解決する。

ガバナンスの強化

統一的なガバナンス方針を定め、各現地法人の現状と目指すべき水準とのギャップを埋めることにより、海外事業におけるガバナンスを高水準で均一化する。

ミッションに向けた取り組み

市場環境がアフターコロナに転換前であった中期経営計画2026策定時の想定と大きく変わっています。ゼロコロナ対策からの反動で成長が期待されていた中国経済は停滞し、地政学的緊張はさらに高まる中、これまでの延長線上の戦略では目標達成が難しいと考え、戦略を見直しています。

人材育成に関しては、2022年10月に

完成した山九テクニカルアカデミーでスキルマトリックスを作成して個人の技能や技術を見える化し、スキルアップにつなげています。また、海外現地採用社員がより活躍できエンゲージメント向上に寄与する人事制度の構築を開始しました。

ガバナンスに関しては、各現地法人がその国の事業環境に適合した事業運

営を行うために、組織の最適化に取り組んでいます。各拠点のガバナンスや生産性の実態を調査し、あるべき組織体制の構築に取り組んでまいります。同時に、コンプライアンス意識調査やホットライン制度導入など、自浄機能強化の取り組みも推進しています。また、中東での追加コスト発生事案のように海外でのビジネスは文化・習慣の違いから、契約上のリスクが顕在化しやすい環境にあります。そうしたリスクを適切に管理・排除するため、当本部のみならず法務部門や他の事業本部とともに事前の契約リスクチェックと回避の仕組みを見直し、リスク管理体制を再構築しています。



山九サウジアラビア
メンテナンス&ヒューマンリソース・
ディベロップメントセンター

2024年度の取り組み

インド、中東では事業拡大が見込まれますが、中国は景気減速で東南アジアからの輸出が落ち込むなど事業環境が悪化しており、ターゲットを絞り直して事業を再編してまいります。また、マレーシアの山九テクニカルアカデミーに加え、2024年12月に完成予定の山九サウジアラビアメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンターも活用して人材育成に取り組み、引き続きさらなる動員力の強化と事業拡大につなげてまいります。

東アジア・東南アジア・中東を中心とした海外事業の拡大



取り組みのポイント

東南アジア

インド

- 長期的な視点で増加が見込まれるインドを起点としたグローバルな物の流れを確実に捉えるため、物流事業に重きを置いて倉庫ビジネスの拡大などインド国内の事業基盤を整備するとともに、タスクフォースを立ち上げて戦略を策定中。
- 北部と南部に倉庫拠点を置き、顧客の家電メーカーや自動車部品メーカーを中心に受注の拡大に向けた営業活動を実施中。

シンガポール

- 海外現地採用社員を中心に、バイオメディカル業界をターゲットとした物流事業を立ち上げるためにタスクフォースを結成。
- 新規顧客開拓に向けたターゲット選定と営業活動を実施。
- 2025年稼働予定の高機能倉庫であるトラス・ディストリビューション・ハブを活用し、バイオメディカルや食品関連など非日系顧客からの受注拡大を計画。

中東

サウジアラビア

- 構内・倉庫事業での受注を拡大させ、成長戦略として確立。
- 2024年12月開設予定の山九サウジアラビアメンテナンス&ヒューマンリソース・ディベロップメントセンターを中心に事業展開を実施。

東アジア

中国

- 景気減速を踏まえた事業戦略の見直し。
- 海外現地採用社員を中心に新規顧客開拓、および既存顧客からの受注の拡大に向けた営業活動を実施。
- 非日系顧客の新規獲得。

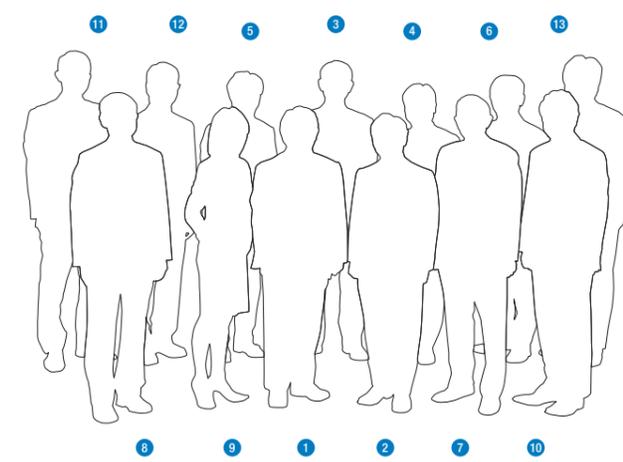
コーポレートガバナンス

役員一覧



取締役

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>1 代表取締役会長 CEO</p> <p>中村 公一 1949年9月30日生</p> <p>1973年4月 当社入社 2016年4月 当社代表取締役会長 CEO(現在)</p> | <p>2 代表取締役社長 COO</p> <p>中村 公大 1976年8月16日生</p> <p>2002年4月 当社入社 2016年4月 当社代表取締役社長 COO(現在)</p> | <p>3 代表取締役副社長</p> <p>吾郷 康人 1958年2月2日生</p> <p>2013年4月 当社入社 2016年4月 当社代表取締役副社長(現在)</p> | <p>4 代表取締役専務取締役 管理・ESG管掌 財務担当CFO</p> <p>諸藤 克明 1960年4月10日生</p> <p>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) 2024年4月 当社管理・ESG管掌 財務担当CFO(現在)</p> |
| <p>5 代表取締役専務取締役 事業管掌</p> <p>大庭 政博 1957年2月27日生</p> <p>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)</p> | <p>6 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</p> <p>青木 信之 1958年6月26日生</p> <p>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)</p> | <p>7 社外取締役</p> <p>岡橋 輝和 1949年11月25日生</p> <p>2014年6月 当社取締役(現在) (重要な兼職の状況) 株式会社インフォーマット社外取締役 株式会社マキュリアホールディングス社外取締役</p> | <p>8 社外取締役</p> <p>小川 誠 1961年3月24日生</p> <p>2020年6月 当社取締役(現在) (重要な兼職の状況) なし</p> |
| <p>9 社外取締役</p> <p>齋木 尚子 1958年10月11日生</p> <p>2022年6月 当社取締役(現在) (重要な兼職の状況) 双日株式会社社外取締役 株式会社小松製作所社外取締役 外務省参与 株式会社日本政策投資銀行社外取締役</p> | <p>10 社外取締役</p> <p>高田 明 1958年1月3日生</p> <p>2023年6月 当社取締役(現在) (重要な兼職の状況) なし</p> | | |



新任役員メッセージ

社外取締役

石田 徹

経済産業省
資源エネルギー庁長官等を経て、
2024年6月に当社取締役に就任



今回新たに社外取締役に選任され、身の引き締まる思いです。内外の事業環境が大きく変化の中で持続可能な会社の成長に貢献できるよう努めてまいります。私は、経済産業省で資源エネルギーや産業技術・環境といった行政分野を経験しました。山九はVision2030を実現するための長期経営戦略において「3つの方針」を掲げています。その重要な柱である成長分野への挑戦やカーボンニュートラルへの対応を含むESG関連の取り組みなどに、私自身のこれまでの経験や知見を活かしていければと思います。山九の顧問を務めていた当時から、私は山九の強みは技能を持った人財に支えられた現場力にあると強く感じていました。構造的な人手不足が国家的課題となっている中で、この山九の強みを人財の確保・育成、DXやテクノロジーとの融合によるパフォーマンスの向上によって磨きをかけていくことで、山九はさらに大きく成長できると確信しています。

常勤監査役

結城 俊雄

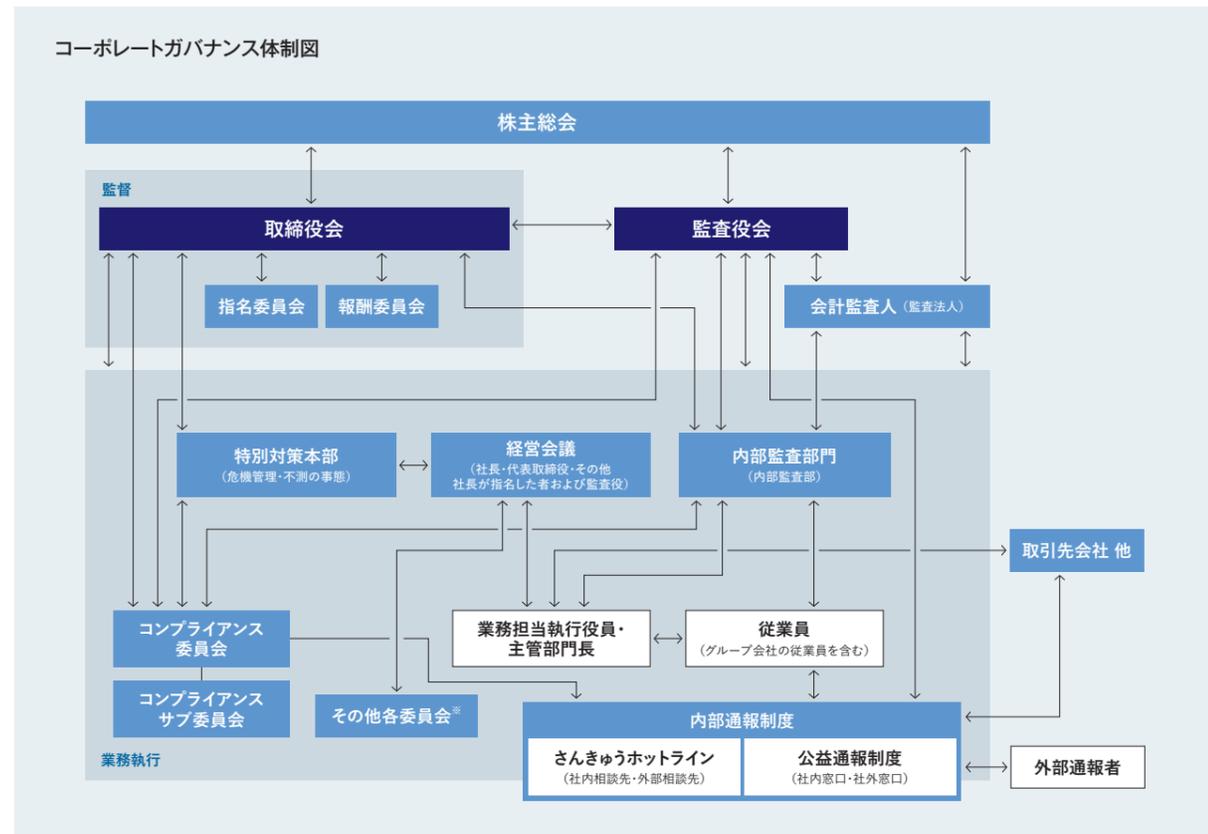
金融に関する高い見識を有し、
当社での経営企画担当を経て、
2024年6月に当社常勤監査役に就任



山九は100年以上にわたり世界の産業とその先の暮らしを支え続けてきました。その歴史を振り返ると、当社が世の中の大きな変化に対応し新たな価値を生み出すことによってお客様に必要とされてきたからだと思います。次の100年に向けても、同じく変化に対応することにより持続的に成長していくためVision2030・中期経営計画2026が策定され変革を行おうとしています。この変革を確実に進めるためには、監査役役割は重要と考えます。ステークホルダーの負託を受け、この変革が良質な企業統治体制の中で公正かつ迅速で実効性の高い意思決定により実行されることを監査し、意見を発信することが求められています。山九の大切な『人財』が社会への貢献と企業価値向上を図れるように、今までの社内外、国内・海外での40年間の様々な職務の経験と専門性を活かし、監査役として微力ながら貢献したいと考えます。

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いきます。



※「その他各委員会」には、サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント委員会等を含みます。

近年のコーポレートガバナンス強化のあゆみ

| | | |
|-------|--|---|
| 2015年 | <ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・コードへの取り組み開始 | <ul style="list-style-type: none"> 任意の指名委員会および報酬委員会の設置 |
| 2021年 | <ul style="list-style-type: none"> 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、うち3名は社外取締役） | <ul style="list-style-type: none"> 東証「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する情報開示の開始 |
| 2022年 | <ul style="list-style-type: none"> 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ともなう内部通報制度の再整備 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を2年から1年に変更 社外取締役の増員（4名から5名）に備え、取締役の報酬の額を改定（年間総額12億円以内（うち社外取締役分は2億円以内）） |

主なガバナンス体制と会議体

| 議長・委員長 | 目的 | 2023年度開催回数 |
|------------------------------------|--|------------|
| 取締役会 代表取締役会長 | 議長:代表取締役会長 構成:社内取締役6名、社外取締役5名 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。 | 14 |
| 指名委員会 社外取締役 | 委員長:社外取締役 構成:社内取締役1名、社外取締役3名 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。 | 3 |
| 報酬委員会 社外取締役 | 委員長:社外取締役 構成:社内取締役1名、社外取締役2名 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。 | 2 |
| 監査役会 常勤監査役 | 議長:常勤監査役 構成:常勤監査役2名、社外監査役2名 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。 | 16 |
| コンプライアンス委員会 代表取締役専務取締役管理・ESG管掌 | 国内外全ての法令、国際ルールおよびその精神を遵守するための委員会として設置しており、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。 | 2 |
| サステナビリティ委員会 代表取締役専務取締役管理・ESG管掌 | 事業活動を通じ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目指すという基本方針を策定し、気候変動や人権などの社会課題解決への取り組みを推進しています。 | 4 |
| リスクマネジメント委員会 代表取締役専務取締役管理・ESG管掌 | 経営におけるリスクの抽出・分析を行い、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っています。また、上記活動に対しては経営(経営会議・取締役会)が管理・監督できる体制を整えています。 | 2 |

| 人数 | 目的 |
|---------------|---|
| 執行役員制度 28名 | 監督と執行の分離を進め、取締役会による業務執行の監督機能強化および意思決定の迅速化を図るために執行役員制度を導入しています。取締役会の決定に基づく業務執行については「職責権限規程」、「業務分掌」においてそれぞれの責任者およびその責任、執行手続の詳細について定めています。 |

各会議体の構成員および執行役員の人数は、2024年6月現在

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方針としています。それらを一覧化したスキルマトリックスは以下の通りです。

取締役会

| 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 | 石田 徹 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|
| 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 | | ● | ● | ● | | | | | ● | | ● |

当社が取締役候補者に期待する専門知識および経験

監査役会

| 監査役氏名 | 結城 俊雄 | 辻 義輝 | 白羽 龍三 | 島田 邦雄 |
|----------------------|-------|------|-------|-------|
| 独立役員 | | | ● | ● |
| 当社が監査役に期待する専門知識および経験 | | | | |
| 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 | ● | | | |

※左表および上表は、取締役、監査役の有する全ての専門知識および経験を表すものではありません。

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5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。

取締役会

2023年度の実効性評価では主に事業運営、開示情報、ガバナンスに関する事項を検討・審議の上で決定しました。また、これからの取締役会の在り方についても検討を進め、取締役会の監督機能の強化やさらなるコーポレートガバナンス向上のために取り組んでいます。なお、2023年度の実効性評価の決議事項は60件、報告事項は62件となっています。

2023年度 取締役会での主な審議テーマ

| テーマ | 決議事項件数 | 報告事項件数 | 主な議題 |
|-----------|--------|--------|---|
| 事業運営 | 18 | 3 | 組織改正・人事異動、事業運営に関する各種契約、安全衛生計画等にかかる決議ならびに報告 |
| 開示情報 | 11 | 5 | 通期・四半期決算、修正計画、各種計算書、および有価証券報告書の記載事項等にかかる決議ならびに報告 |
| ガバナンス | 9 | 6 | 委員会設立、定款変更、各種方針の策定・公表、コーポレートガバナンス報告書記載事項、監査報告・計画等にかかる決議ならびに報告 |
| 株式情報 | 8 | 6 | 株主還元、株主総会決議事項、政策保有株式の保有判断、自己株式取得の執行状況等にかかる決議ならびに報告 |
| 職務執行 | - | 12 | 取締役の職務執行状況等の報告 |
| 月次業績 | - | 12 | 月次業績等の報告 |
| リスクマネジメント | 6 | 3 | 情報セキュリティ、各種リスク案件等にかかる決議ならびに報告 |
| 表彰 | - | 8 | 改善提案社長表彰、社外技能・技術顕彰受賞者表彰、全社溶接競技大会審査結果、全社仕上競技大会審査結果等の報告 |
| 委員会報告 | - | 5 | コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会における審議内容等の報告 |
| 非財務情報の開示 | 2 | - | 非財務情報の開示、カーボンニュートラル実現に向けたロードマップの策定等にかかる決議 |
| その他 | 6 | 2 | 上記に属さない議題にかかる決議ならびに報告 |
| 合計 | 60 | 62 | |

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、取締役会自らが目指す姿や経営の在り方を実現するため、年1回実効性の分析・評価を行い、課題の抽出・解決に向けた議論を行うことで、取締役会のさらなる機能強化を図っています。評価方法はアンケート形式で、取締役会メンバー（取締役・監査役）に対し実施しています。

2022年度実効性評価での課題と2023年度の取り組み

| 2022年度実効性評価での課題点 | 2023年度実績 |
|--------------------------|---|
| (1) 指名・報酬に関して | 任意の指名委員会・報酬委員会を2023年4月に設置 |
| (2) リスクマネジメントに関して | リスクマネジメントに関する専門委員会を2023年6月に設置 |
| (3) 社外取締役のみで構成される会議体に関して | 2023年4月に当該会議体を設置 |
| (4) 取締役のトレーニング機会の提供等に関して | 2023年度は新任役員や社外取締役を対象に、事業への理解を深める機会として有識者講演会ならびに事業所視察を実施 ▶P58：役員のトレーニング |

2023年度実効性評価

- 評価対象期間:2023年2月から2023年12月末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12月末時点で14名)
- 実施期間:2023年12月~2024年1月
- 評価項目:取締役会の構成、運営、体制、議題

評価結果

| | |
|------------|---|
| 総評 | 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確保されていると判断しました。 |
| 課題認識と今後の対応 | 今回の評価を踏まえ、取締役会が実効性のさらなる向上のため取り組むべき課題と、その対応は以下の通りです。 |

【課題点】

① 取締役・監査役のトレーニング機会の提供等に関する課題

取締役・監査役のトレーニングについては、事業への理解を深める研修等を継続的に実施するとともに、今後は企業価値の向上に資する企業経営や資本市場の変化への柔軟な対応にあたって有益となる情報を得る機会としても、さらなる充実を図る。

② リスクマネジメントに関する課題

リスクマネジメントについては、あらゆる環境の変化で発生し得る新たなリスクに対応するため、リスクマネジメント委員会においてさらに議論を深め、取締役会としては今後も同委員会が「リスクマネジメント規程」に基づいて適切に運用されるよう監督機能としての強化に努める。

指名委員会および報酬委員会

2023年度の指名委員会では主に委員長の選任、当委員会の在り方、役員人事、役員のスキルマトリックス、役員への教育方針、新任執行役員の候補者に関して議論をしました。報酬委員会では、委員長の選任、役員報酬額、今後の役員報酬制度に関して議論をしました。

委員数は、2024年6月現在

| | 委員会の名称 | 委員数 | 委員 | | 委員長 |
|------------------|--------|-----|-------|-------|-------|
| | | | 社内取締役 | 社外取締役 | |
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | 指名委員会 | 4名 | 1名 | 3名 | 社外取締役 |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | 報酬委員会 | 3名 | 1名 | 2名 | 社外取締役 |

2023年度審議事項

| 指名委員会 | 報酬委員会 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 委員長の選任 指名委員会の在り方 役員への教育方針 役員人事 取締役会スキルマトリックスの定義・改定案の確認 2024年度執行役員候補者 | <ul style="list-style-type: none"> 委員長の選任 報酬委員会の在り方 現行内規における役員報酬制度 中長期インセンティブ・株式報酬制度 |

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、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。

役員報酬制度

| | |
|-------------|--|
| 基本方針 | 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、取締役の職位・職責に応じて決定しています。 |
| 決定方法 | 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。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。 |

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2023年度)

| | 役員区分 | 報酬等の総額(千円) | 報酬等の種類別の総額(千円) | | 対象となる役員の員数 |
|-----|---------------|------------|----------------|---------|------------|
| | | | 基本報酬 | 賞与 | |
| 取締役 | 取締役(社外取締役を除く) | 733,000 | 369,600 | 363,400 | 6名 |
| | 社外取締役 | 54,600 | 48,600 | 6,000 | 5名 |
| 監査役 | 監査役(社外監査役を除く) | 72,800 | 48,000 | 24,800 | 2名 |
| | 社外監査役 | 36,400 | 24,000 | 12,400 | 3名 |
| | 合計 | 896,800 | 490,200 | 406,600 | 16名 |

役員のトレーニング

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。2023年度は下記の役員研修を実施し、実効性評価で抽出された課題である「取締役・監査役のトレーニング機会の提供等に関する課題」については、2024年度の取り組み事項として検討しています。

2023年度実施の役員研修

| | | | |
|----------|-------------------|---------|-------------|
| 2023年5月 | 環境関連講演 | 2024年2月 | ストレスチェック報告会 |
| 2023年12月 | コンプライアンス意識調査報告会実施 | 2024年3月 | 人的資本経営講演 |
| 2024年1月 | 山九働きがい診断報告会実施 | | |

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

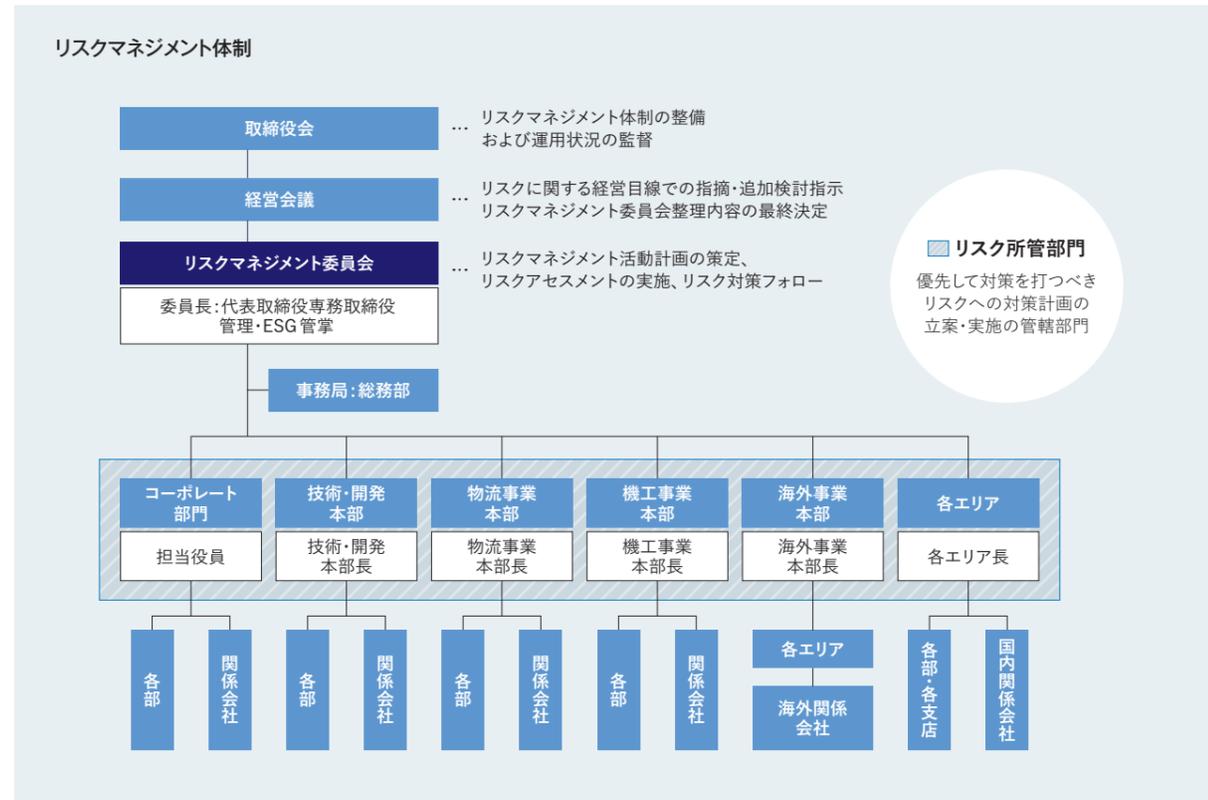
の上で継続して保有する必要がないと判断した株式については売却を進めるなど縮減を図っています。また、政策保有株式の議決権行使にあたっては議案を適切に精査した上で賛否を判断しています。なお、2023年度末における当社が保有する上場株式は66銘柄、貸借対照表上の合計額は25,193百万円で、純資産に占める割合は8.8%となります。

内部統制

当社は「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社業務ならびに当該株式会社およびその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」として内部統制システムを構築しています。なお、内部統制システムは必要に応じて見直し、取締役会において決議しています。

 内部統制システム基本方針は、ウェブサイトをご覧ください。

リスクマネジメント



優先対策リスクの絞り込み

2024年5月に開催したリスクマネジメント委員会において、当社の経営に影響を及ぼすと考えられるリスクを洗い出し、そのうち、特に重大な影響を及ぼすと考えられるリスクを優先対策リスクとして絞り込みました。今後のリスクマネジメント委員会では、各優先対策リスクに対するリスク低減策の実施状況をモニタリングするとともに、必要に応じて、優先対策リスクを更新する予定です。また、今後も当社グループの内外環境を踏まえながら、継続的にリスクの洗い出し・評価を実施し、リスクマップを見直すこととしています。

海外事業におけるリスクへの対応について

当社は2023年度、サウジアラビアの工事案件において約12億円の工事損失引当金を計上しました。本件は2013年当時、当社にとって同国初のオペレーション&メンテナンス契約によるものでしたが、お客様と当社との間で役務提供範囲が不明確であったため生じた事案です。これを受けて当社は、グローバルガバナンス

方針に基づき、これまで以上に緻密な進捗管理、法務部による契約内容の事前精査の徹底等、新規契約時の事前チェック体制を見直しました。本件は顧客交渉の重要性をあらためて認識した事案となりましたが、これを教訓とし、今後も海外事業展開における十分なリスクマネジメント体制の構築に努めていきます。

事業継続への取り組み

当社グループは、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。

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。2024年3月末時点で、特許134件（うち海外6件）、実用新案46件（うち海外2件）、意匠42件の合計222件を保有しています。

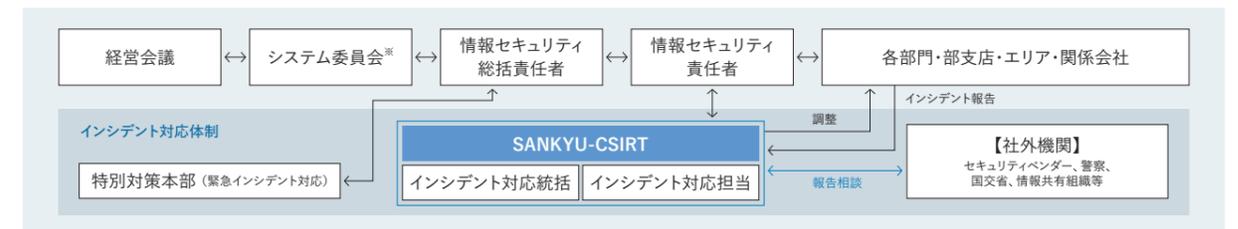
情報セキュリティ

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。

体制強化に向けて

情報セキュリティ対策推進体制の構築と情報セキュリティ対策推進フレームワークを作成し、グループ全体での高度な情報セキュリティ管理体制の実現・維持に向けて取り組んでいます。

情報セキュリティ対策推進体制

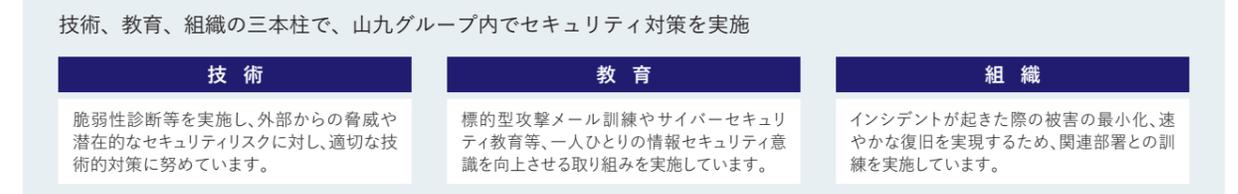


※経営会議の下部機関として、情報システムに関する全社視点の施策を策定・推進するため、全社情報システムに関する内容について審議する委員会。

主な取り組み

当社グループの社員に対して、情報セキュリティに関する研修に加え、標的型攻撃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。2024年度からは情報セキュリティ意識向上のための取り組みを強化するため、情報セキュリティ教育のプラットフォームシステムを導入し、メール訓練（国内・海外）、全社員向け動画教育（国内）、セキュリティトレーニング（新入社員等）を実施しています。

情報セキュリティ対策の主な取り組み



コンプライアンス

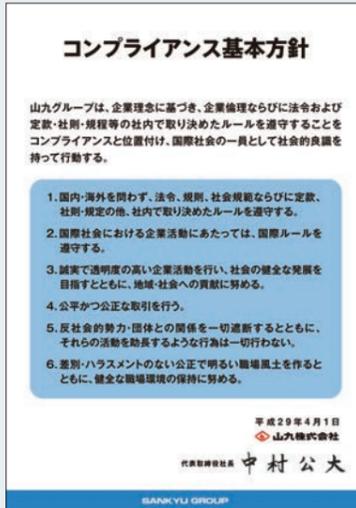
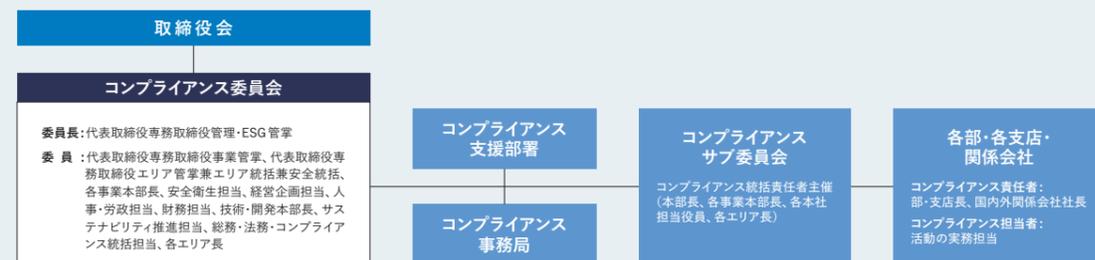
コンプライアンス基本方針

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・規程等の社内にて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、コンプライアンス意識の向上を図っています。

コンプライアンス推進体制

当社グループは国内外全ての法令、国際ルールおよびその精神を遵守するため、取締役会の下に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、各部・各支店、関係会社を統括しコンプライアンス活動を推進しています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンスの意識向上に向けて

国内での取り組み

当社グループ全体でのコンプライアンス意識の向上を目的とし、5年継続してコンプライアンス意識調査を実施しています。2023年度の調査では、内部通報制度の浸透および定着、組織風土の改善の面でこれまでの取り組みの成果が読み取れる結果となりました（対象者数 21,391名／有効回答者数18,102名、回答率84.6%、5点満点とする評価で2023年度は3.62点、前年比+0.14点）。当社グループは、さらなるコンプライアンス意識の向上を目指し、各種取り組みの強化を図っています。

海外での取り組み

海外現地法人のコンプライアンス意識の醸成と向上を目指し、2023年度は山九インドネシア、山九タイ、上海経貿山九、山九ブラジルの従業員を対象にWebによるコンプライアンス意識調査を実施しました（対象者数 6,950名／有効回答者数 2,513名 回答率 36.2%）。今回の調査では、当社グループの主たる海外現地法人におけるコンプライアンス意識の現状について把握することができました。2024年度は調査範囲を全ての海外現地法人の従業員（対象者数：約18,000名）まで拡大して実施することを計画しています。

コンプライアンス研修

当社グループの階層別研修（※）の全てにコンプライアンスに関する講座をカリキュラムとして組み込んでおり、倫理規程の内容、内部通報制度の運用状況、コンプライアンス違反事例等を中心とした講義で、広くコンプライアンス意識の向上を図っています。

（※）2023年度全階層別研修

| 階層 | 受講者数 |
|----------|------|
| 新入社員 | 117名 |
| 現場役職層 | 260名 |
| スタッフ監督職層 | 271名 |
| 管理職層 | 162名 |
| 合計 | 810名 |



コンプライアンス特別研修の実施

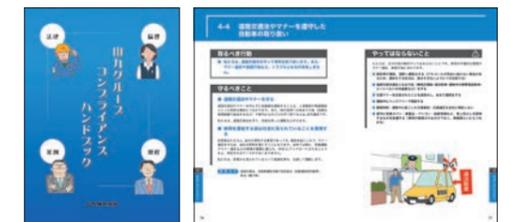
当社グループの若手、中堅層の社員を対象に、警視庁組織犯罪対策部薬物銃器対策課より講師を招き、「薬物情勢と対策について」の講演会を開催しました。薬物の関係法令違反の現実を知ることを通じて、薬物自体の危険性をもとより自らを取り巻く環境の変化、犯罪の抑制および撲滅の重要性について認識を新たにする機会としました。

また、当社グループのエリア単位、支店単位でも外部講師によるハラスメント研修や飲酒運転撲滅に向けた教育を実施しています。



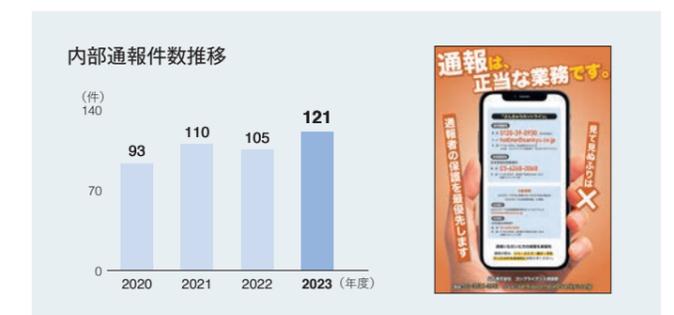
コンプライアンス意識醸成と啓発に向けて

コンプライアンス意識の向上を図るため、ポスター、ハンドブック等のコンテンツを作成し、当社グループの社員に配布しました。ハンドブックは管理職向けの「コンプライアンス推進の心得」、全社員向けの「コンプライアンスハンドブック」の2種類で、イラスト等を用いた分かりやすいものとなっており、研修等で活用しています。



内部通報制度

当社グループにおける内部通報制度は、「さんぎゅうホットライン」と「公益通報制度」の二つからなり、それぞれ社内・社外に窓口を設けています。2023年度の通報件数（相談件数）は121件で増加傾向にありますが、これは啓発活動を通じて本制度が浸透してきたことを示す成果でもあると認識しています。さらなる定着を目指して、啓発活動の強化を図っています。



5カ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)

| | 2020.3月期 | 2021.3月期 | 2022.3月期 | 2023.3月期 | 2024.3月期 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 連結情報 | | | | | |
| 連結子会社 | 57社 | 56社 | 56社 | 56社 | 56社 |
| 持分法適用会社 | 1社 | 1社 | 1社 | 1社 | 1社 |
| 売上高 | 569,461 | 533,870 | 553,831 | 579,226 | 563,547 |
| 売上原価 | 508,172 | 479,119 | 495,711 | 515,514 | 501,553 |
| 売上総利益 | 61,289 | 54,750 | 58,120 | 63,711 | 61,993 |
| 営業利益 | 40,374 | 33,928 | 34,465 | 38,169 | 35,216 |
| 売上高営業利益率 | 7.1% | 6.4% | 6.2% | 6.6% | 6.2% |
| 経常利益 | 40,119 | 34,997 | 35,432 | 39,631 | 36,631 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 25,619 | 23,540 | 22,636 | 24,959 | 24,379 |
| 売上高当期純利益率 | 4.5% | 4.4% | 4.1% | 4.3% | 4.3% |
| 総資産 | 434,052 | 456,830 | 462,467 | 481,661 | 505,045 |
| 純資産 | 214,204 | 237,035 | 248,725 | 272,532 | 285,433 |
| 自己資本 | 211,367 | 234,923 | 245,954 | 269,284 | 282,047 |
| 有利子負債 | 41,902 | 47,068 | 45,686 | 49,226 | 72,596 |
| 減価償却費 | 17,541 | 16,665 | 18,172 | 18,953 | 19,567 |
| 設備投資 | 19,637 | 23,642 | 20,489 | 23,341 | 20,589 |
| 営業活動によるキャッシュフロー | 22,317 | 25,043 | 43,692 | 33,277 | 21,731 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | △12,772 | △15,296 | △14,938 | △16,533 | △18,434 |
| フリーキャッシュフロー | 9,545 | 9,747 | 28,754 | 16,744 | 3,297 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | △10,721 | △7,113 | △24,491 | △11,106 | △9,142 |
| 自己資本比率 | 48.7% | 51.4% | 53.2% | 55.9% | 55.8% |
| ROE(自己資本利益率) | 12.6% | 10.5% | 9.4% | 9.7% | 8.8% |
| ROIC(投下資本利益率) | - | - | 8.4% | 8.9% | 7.6% |
| ROA(純資産利益率) | 9.5% | 7.9% | 7.7% | 8.4% | 7.4% |
| D/E レンオ (倍) | 0.20 | 0.20 | 0.19 | 0.18 | 0.26 |
| 配当性向 | 24.8% | 28.3% | 28.8% | 35.2% | 40.6% |
| 総還元性向 | 24.8% | 28.3% | 72.7% | 35.2% | 101.6% |
| PER(株価収益率)(倍) | 9.53 | 12.49 | 10.43 | 11.50 | 12.18 |
| PBR(株価純資産倍率)(倍) | 1.15 | 1.25 | 0.95 | 1.07 | 1.03 |
| EPS(一株当たり親会社株主に帰属する当期純利益)(円) | 423.44 | 389.09 | 382.50 | 426.68 | 428.60 |
| BPS(一株当たり純資産)(円) | 3,493.55 | 3,882.98 | 4,204.60 | 4,603.55 | 5,083.35 |
| 海外売上高 | 84,631 | 73,433 | 88,095 | 101,808 | 98,671 |
| - アジア | 77,182 | 69,385 | 81,912 | 93,586 | 91,234 |
| - 北南米その他 | 7,449 | 4,047 | 6,183 | 8,222 | 7,437 |
| 連結売上高に占める海外売上高 | 14.9% | 13.8% | 15.9% | 17.6% | 17.5% |
| 物流事業 | | | | | |
| 売上高 | 283,932 | 269,143 | 286,945 | 302,067 | 284,258 |
| 営業利益 | 10,849 | 9,567 | 10,996 | 9,877 | 8,057 |
| 機工事業 | | | | | |
| 売上高 | 258,384 | 239,568 | 242,851 | 252,488 | 252,611 |
| 営業利益 | 27,369 | 22,718 | 22,163 | 26,075 | 25,122 |
| その他 | | | | | |
| 売上高 | 27,144 | 25,158 | 24,034 | 24,670 | 26,677 |
| 営業利益 | 1,943 | 1,583 | 961 | 1,639 | 1,845 |
| 受注高(物流) | 283,610 | 269,421 | 286,314 | 302,075 | 284,706 |
| 受注高(機工) | 248,812 | 243,552 | 231,135 | 262,356 | 261,186 |
| 受注残高(機工) | 70,432 | 74,416 | 62,700 | 72,568 | 81,143 |
| 従業員数 | 31,496名 | 31,121名 | 31,054名 | 31,141名 | 30,672名 |

非財務データ

山九株式会社
3月31日に終了した事業年度

| | | 2022.3月期 | 2023.3月期 | 2024.3月期 |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| CO ₂ 排出量 ^{※1} | Scope1(t-CO ₂) | 108,714 | 100,917 | 94,528 |
| | Scope2(t-CO ₂) | 18,109 | 18,102 | 18,221 |
| | Scope3(t-CO ₂) | 892,133 | 942,360 | 894,959 |
| | 合計 | 1,018,956 | 1,061,379 | 1,007,708 |
| エネルギー消費原単位(ℓ/m ³) | | 9.028 | 8.828 | 8.311 |
| 環境関連法令違反件数(件) | | 0 | 0 | 0 |
| 従業員数 | 連結(名) | 31,054 | 31,141 | 30,672 |
| | 海外従業員 ^{※2} (名) | 11,584 | 11,913 | 11,639 |
| | 海外従業員割合(%) | 37.3 | 38.3 | 37.9 |
| | 単体(名) | 12,467 | 12,233 | 12,235 |
| | 男性(名) | 10,912 | 10,706 | 10,677 |
| | 女性(名) | 1,555 | 1,527 | 1,558 |
| 正社員平均勤続年数 | 女性割合(%) | 12.5 | 12.5 | 12.7 |
| | 男性(年) | 15.0 | 15.5 | 15.4 |
| | 女性(年) | 10.0 | 10.6 | 10.6 |
| | 差異(%) | 66.7 | 68.4 | 68.8 |
| 正社員離職者数(名) | | 655 | 573 | 570 |
| 正社員離職率(%) | | 5.8 | 5.1 | 5.1 |
| 従業員1人当たり月平均所定外労働時間(時間) | | 30.7 | 26.7 | 26.6 |
| 平均有給休暇取得日数(日) | | 11.5 | 13.0 | 14.8 |
| 年次有給休暇取得率(%) | | 61.8 | 69.4 | 74.5 |
| 産休取得者数(名) | | 45 | 35 | 31 |
| 育児休業取得者数 ^{※3} | 男性(名) | 11 | 33 | 80 |
| | 女性(名) | 45 | 35 | 24 |
| 育児休業取得者率 ^{※3} | 男性(%) | 2.8 | 9.5 | 28.0 |
| | 女性(%) | 100.0 | 92.5 | 77.4 |
| 介護休業取得者数 ^{※3} (名) | | 2 | 1 | 4 |
| 正社員1人当たりの研修費(千円) ^{※4} | | 70.5 | 80.2 | 165.0 |
| 全社階層別教育 ^{※4※5} | 延べ受講人数(名) | - | 5,727 | 6,583 |
| | 平均受講時間(時間) | - | 49.2 | 60.8 |
| 技術・技能研修 ^{※4※5} | 延べ受講人数(名) | - | 18,423 | 17,850 |
| | 平均受講時間(時間) | - | 50.3 | 45.1 |
| 管理職に占める女性労働者の割合 ^{※6} | 連結(%) | 8.0 | 7.4 | 7.2 |
| | 単体(%) | 1.6 | 1.7 | 1.8 |
| 男女別賃金格差 ^{※6} (%) | | 63.7 | 63.3 | 64.4 |
| 障がい者雇用率 ^{※7} (%) | | 2.42 | 2.49 | 2.54 |
| 度数率 ^{※8※9} (%) | | 0.41 | 0.45 | 0.44 |
| 強度率 ^{※8※10} (%) | | 0.35 | 0.13 | 0.13 |
| コンプライアンス研修回数 ^{※1} (回) | | 8 | 19 | 17 |
| コンプライアンス研修受講者数 ^{※1} (名) | | 486 | 829 | 810 |
| 当社主催説明会(決算説明会・IR Dayなど)(回) | | 2 | 3 | 2 |

※1 国内連結を含む数値
 ※2 現地採用外国人社員数
 ※3 「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
 ※4 全社教育研修計画にともなう数値、期間は4月1日から3月31日まで
 ※5 国内外の5研修施設における数値、期間は4月1日から3月31日まで
 ※6 「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
 ※7 「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
 ※8 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
 ※9 「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
 ※10 「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

連結貸借対照表

(単位:百万円)

| | 前連結会計年度 (2023年3月31日) | 当連結会計年度 (2024年3月31日) |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 51,118 | 50,717 |
| 受取手形、売掛金及び契約資産 | 185,423 | 197,922 |
| 有価証券 | 1,548 | 1,414 |
| 未成作業支出金 | 1,273 | 1,162 |
| その他の棚卸資産 | 2,220 | 2,475 |
| その他 | 9,266 | 8,300 |
| 貸倒引当金 | △221 | △226 |
| 流動資産合計 | 250,629 | 261,766 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物(純額) | 66,680 | 67,917 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 12,223 | 12,176 |
| 土地 | 58,337 | 57,859 |
| リース資産(純額) | 6,312 | 6,542 |
| 建設仮勘定 | 4,720 | 4,118 |
| その他(純額) | 18,626 | 19,619 |
| 有形固定資産合計 | 166,901 | 168,234 |
| 無形固定資産 | | |
| のれん | 204 | 46 |
| その他 | 7,075 | 6,816 |
| 無形固定資産合計 | 7,280 | 6,863 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 27,014 | 36,579 |
| 退職給付に係る資産 | 10,565 | 15,868 |
| 繰延税金資産 | 10,351 | 6,181 |
| その他 | 9,374 | 9,975 |
| 貸倒引当金 | △454 | △424 |
| 投資その他の資産合計 | 56,850 | 68,180 |
| 固定資産合計 | 231,032 | 243,279 |
| 資産合計 | 481,661 | 505,045 |
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 支払手形及び買掛金 | 48,864 | 46,498 |
| 短期借入金 | 8,551 | 13,600 |
| リース債務 | 2,758 | 2,724 |
| 未払法人税等 | 9,573 | 3,969 |
| 契約負債 | 1,453 | 1,647 |
| 賞与引当金 | 10,951 | 10,328 |
| 役員賞与引当金 | 484 | 505 |
| 工事損失引当金 | 591 | 1,637 |
| 完成工事補償引当金 | 68 | 49 |
| その他 | 33,562 | 26,377 |
| 流動負債合計 | 116,861 | 107,337 |
| 固定負債 | | |
| 社債 | 15,000 | 25,000 |
| 長期借入金 | 25,675 | 33,996 |
| リース債務 | 4,176 | 4,466 |
| 繰延税金負債 | 706 | 711 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 4,268 | 4,331 |
| 役員退職慰労引当金 | 195 | 200 |
| 退職給付に係る負債 | 30,892 | 31,253 |
| 資産除去債務 | 2,989 | 3,114 |
| その他 | 8,362 | 9,200 |
| 固定負債合計 | 92,267 | 112,274 |
| 負債合計 | 209,128 | 219,612 |
| 純資産の部 | | |
| 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 | 221,027 | 235,797 |
| 自己株式 | △9,124 | △24,132 |
| 株主資本合計 | 253,238 | 253,000 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 9,500 | 15,145 |
| 繰延ヘッジ損益 | △0 | 10 |
| 土地再評価差額金 | △46 | 105 |
| 為替換算調整勘定 | 3,822 | 8,104 |
| 退職給付に係る調整累計額 | 2,771 | 5,679 |
| その他の包括利益累計額合計 | 16,046 | 29,046 |
| 非支配株主持分 | 3,247 | 3,385 |
| 純資産合計 | 272,532 | 285,433 |
| 負債純資産合計 | 481,661 | 505,045 |

連結損益計算書

(単位:百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|-----------------|--|--|
| 売上高 | 579,226 | 563,547 |
| 売上原価 | 515,514 | 501,553 |
| 売上総利益 | 63,711 | 61,993 |
| 販売費及び一般管理費 | 25,542 | 26,777 |
| 営業利益 | 38,169 | 35,216 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 497 | 735 |
| 受取配当金 | 914 | 952 |
| 持分法による投資利益 | 71 | 110 |
| 為替差益 | 101 | 157 |
| 受取保険金 | 956 | - |
| その他 | 1,428 | 1,380 |
| 営業外収益合計 | 3,969 | 3,335 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 579 | 875 |
| 支払補償費 | 760 | - |
| その他 | 1,168 | 1,045 |
| 営業外費用合計 | 2,508 | 1,920 |
| 経常利益 | 39,631 | 36,631 |
| 特別損失 | | |
| 減損損失 | 188 | 403 |
| 固定資産除却損 | 983 | - |
| 特別損失合計 | 1,172 | 403 |
| 税金等調整前当期純利益 | 38,458 | 36,227 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 14,560 | 10,798 |
| 法人税等調整額 | △1,404 | 775 |
| 法人税等合計 | 13,156 | 11,573 |
| 当期純利益 | 25,302 | 24,654 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 343 | 274 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 24,959 | 24,379 |

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) |
|--------------|--|--|
| 当期純利益 | 25,302 | 24,654 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 644 | 5,647 |
| 繰延ヘッジ損益 | △28 | 11 |
| 為替換算調整勘定 | 6,270 | 4,439 |
| 退職給付に係る調整額 | △1,361 | 2,913 |
| その他の包括利益合計 | 5,524 | 13,013 |
| 包括利益 | 30,827 | 37,667 |
| (内訳) | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 30,363 | 37,227 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 464 | 439 |

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度
(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

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

当連結会計年度
(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)

| | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | | | | 非支配株 主持分 | 純資産 合計 |
|---------------------|--------|-----------|-----------|---------|------------|----------------------|-------------|------------------|--------------|----------------------|-----------------------|-------|-------------|-----------|
| | 資本金 | 資本 剰余金 | 利益 剰余金 | 自己株式 | 株主資本 合計 | その他 有価証券 評価差額金 | 繰延ヘッジ 損益 | 土地 再評価 差額金 | 為替換算 調整勘定 | 退職給付 に係る調整 累計額 | その他の 包括利益累 計額合計 | | | |
| 当期首残高 | 28,619 | 12,715 | 221,027 | △9,124 | 253,238 | 9,500 | △0 | △46 | 3,822 | 2,771 | 16,046 | 3,247 | 272,532 | |
| 当期変動額 | | | | | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △9,459 | | △9,459 | | | | | | | | △9,459 | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 24,379 | | 24,379 | | | | | | | | 24,379 | |
| 自己株式の取得 | | | | △15,008 | △15,008 | | | | | | | | △15,008 | |
| 自己株式の処分 | | 0 | | 0 | 0 | | | | | | | | 0 | |
| 土地再評価差額金の取崩 | | | △150 | | △150 | | | | | | | | △150 | |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | | 5,645 | 11 | 152 | 4,282 | 2,907 | 13,000 | 138 | 13,138 | |
| 当期変動額合計 | - | 0 | 14,770 | △15,008 | △237 | 5,645 | 11 | 152 | 4,282 | 2,907 | 13,000 | 138 | 12,900 | |
| 当期末残高 | 28,619 | 12,715 | 235,797 | △24,132 | 253,000 | 15,145 | 10 | 105 | 8,104 | 5,679 | 29,046 | 3,385 | 285,433 | |

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日) | 当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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 | 38,458 | 36,227 |
| 減価償却費 | 18,953 | 19,567 |
| のれん償却額 | 555 | 162 |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少) | △3 | △41 |
| 賞与引当金の増減額(△は減少) | 3,400 | △623 |
| 役員賞与引当金の増減額(△は減少) | 96 | 20 |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少) | △293 | △955 |
| 受取利息及び受取配当金 | △1,411 | △1,687 |
| 支払利息 | 579 | 875 |
| 持分法による投資損益(△は益) | △71 | △110 |
| 有形固定資産除却損 | 983 | - |
| 減損損失 | 188 | 403 |
| 売上債権及び契約資産の増減額(△は増加) | △891 | △10,736 |
| 未成作業支出金の増減額(△は増加) | 139 | 163 |
| 棚卸資産の増減額(△は増加) | 41 | △246 |
| 仕入債務の増減額(△は減少) | △26,381 | △2,875 |
| 契約負債の増減額(△は減少) | △9 | 154 |
| その他 | 7,785 | △2,880 |
| 小計 | 42,120 | 37,418 |
| 利息及び配当金の受取額 | 1,343 | 1,619 |
| 利息の支払額 | △564 | △861 |
| 法人税等の支払額 | △9,622 | △16,443 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 33,277 | 21,731 |
| 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 | △477 | △3,982 |
| 定期預金の払戻による収入 | 435 | 521 |
| 有価証券及び投資有価証券の取得による支出 | △1,965 | △1,245 |
| 有価証券及び投資有価証券の売却による収入 | 497 | 377 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △14,473 | △13,098 |
| 有形固定資産の売却による収入 | 1,351 | 851 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △1,605 | △1,720 |
| 貸付けによる支出 | △4 | △0 |
| 貸付金の回収による収入 | 112 | 242 |
| その他 | △404 | △377 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △16,533 | △18,434 |
| 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 | 54,479 | 29,949 |
| 短期借入金の返済による支出 | △64,036 | △30,013 |
| 長期借入れによる収入 | 27,805 | 21,218 |
| 長期借入金の返済による支出 | △4,881 | △7,795 |
| 社債の発行による収入 | - | 10,000 |
| 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 | △3,276 | △3,155 |
| 自己株式の取得による支出 | △6 | △15,008 |
| 配当金の支払額 | △7,306 | △9,453 |
| 非支配株主への配当金の支払額 | △89 | △300 |
| その他 | △3,794 | △4,584 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △11,106 | △9,142 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 2,684 | 1,891 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 8,321 | △3,953 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 42,479 | 50,801 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 50,801 | 46,847 |

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39、国内関係会社44、海外現地法人40、駐在員事務所1 |
| 従業員 | 12,235名[連結30,672名](2024年3月現在) |
| 売上高 | 3,943億65百万円/連結5,635億47百万円(2024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 | 9,866名(2024年3月31日現在) |
| 1単元の株式の数 | 100株 |

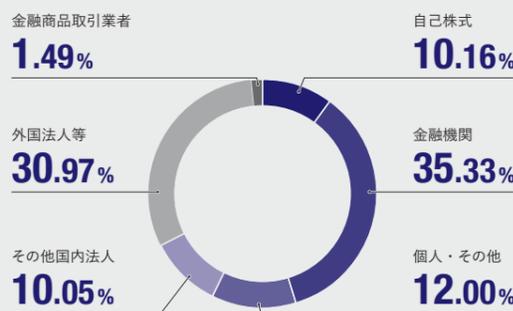
大株主 (2024年3月31日現在)

| 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) | 8,276 | 14.92 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 4,447 | 8.01 |
| 日本製鉄株式会社 | 2,061 | 3.71 |
| 公益財団法人ニビキ育英会 | 1,960 | 3.53 |
| 山九従業員持株会 | 1,539 | 2.77 |
| BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1 | 1,511 | 2.72 |
| 株式会社みずほ銀行 | 1,212 | 2.18 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 1,200 | 2.16 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 1,155 | 2.08 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632 | 1,004 | 1.81 |

当社格付 (2024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 (2024年3月31日現在)



投資家情報

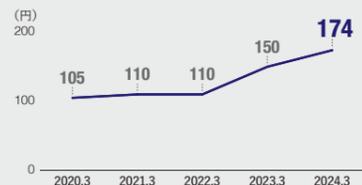
IRカレンダー

| 月 | 内容 |
|-----|-------------------------|
| 1月 | 下旬 第3四半期決算発表 |
| 2月 | |
| 3月 | |
| 4月 | |
| 5月 | 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 | 上旬 Thank you便り発行 |

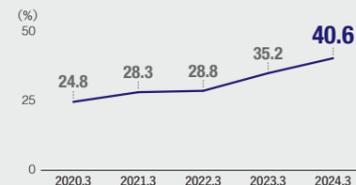
株価の推移および期末時価総額

| | 2020年3月 | 2021年3月 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 期末株価(円) | 4,035 | 4,860 | 3,990 | 4,905 | 5,222 |
| 最高(円) | 6,130 | 5,250 | 5,590 | 5,350 | 5,644 |
| 最低(円) | 3,435 | 3,620 | 3,740 | 3,595 | 4,513 |
| 期末発行済株式数(千株) | 65,215 | 65,215 | 61,758 | 61,758 | 61,758 |
| 期末時価総額(百万円) | 263,145 | 316,947 | 246,414 | 302,923 | 322,500 |

1株当たり配当金



配当性向



グループネットワーク

主な国内関係会社

| 会社名 | 主要な事業 | 事業内容 |
|-------------------|-----------------------|---------------------------|
| 山九プラントテクノ | 機工 | 石油・化学・製鉄設備、発電設備等の施工・補修 |
| 山九重機工 | | 建設、重量物運搬、諸機械の据付・解体等 |
| 山九ロードエンジニアリング | | 道路維持管理(点検・調査・道路補修・付帯設備管理) |
| 平和扶桑テクノ | | 石油精製・石油化学・化学工業装置等の補修・建設 |
| 日本工業検査 | | 建造物等の各種非破壊検査・計測・診断 |
| スリーエス・サンキュウ | 物流・港湾 | 貨物自動車運送業、倉庫業 |
| サンキュウ・トランスポート・東日本 | | 貨物自動車運送業、貨物運送取扱業、荷役、梱包業 |
| サンキュウ・トランスポート・東京 | | 貨物自動車運送業、貨物運送取扱業 |
| サンキュウ・トランスポート・中部 | | 貨物自動車運送業、貨物運送取扱業 |
| サンキュウ・トランスポート・関西 | | 貨物自動車運送業、貨物運送取扱業、荷役、梱包業 |
| サンキュウ・トランスポート・中国 | | 貨物自動車運送業、貨物運送取扱業 |
| サンキュウ・トランスポート・九州 | | 貨物自動車運送業、貨物運送取扱業 |
| 山九海陸 | | 港湾運送関連業および海運業、倉庫業等 |
| 山協港運 | | 港湾運送業、一般貨物自動車運送業、荷造梱包業等 |
| 中部海運 | | 一般港湾運送業、船内・沿岸荷役業、通関業等 |
| サンキュウ SHIPPING | 海上運送取扱業、船舶代理店業、海運仲立業等 | |
| 千代田 SHIPPING | 船舶総代理店事業、輸出入貨物の荷主代行業務 | |
| サンキュウエアロジスティクス | サービス (人財・その他) | 国際貨物輸送業 |
| サンキュウビジネスサービス | | 建物・設備の維持管理・警備・整理・清掃等 |
| 山九東日本サービス | | 港湾運送事業、倉庫業、荷役関連機器の修理等 |
| 山九中部サービス | | 工場構内での原料・製品等の輸送、設備整備等 |
| 山九近畿サービス | | 工場内設備の操業・整備、工場内での輸送業務等 |
| 山九山口ビジネス | | 工場内での原料・製品等の物流、設備の整備等 |
| 広菱倉庫運輸 | | 倉庫業、港湾運送業、貨物自動車運送業等 |
| 山九大分ビジネス | | 鉄鋼・石油・化学プラント設備の整備請負等 |
| インフォセン | | システム・インテグレーション、ソフトウェア開発等 |
| 山九クリアリングカンパニー | | グループ各社に対する売掛金・金銭債権の買取・取得等 |
| 関連会社 | サンネット物流 | 物流 |

主な海外関係会社

東アジア

| | |
|--|----|
| TAIYOUNG SANKYU INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD. | 韓国 |
| SANKYU-JVAN AN INTERNATIONAL LOGISTICS CO., LTD. | 台湾 |
| BEIJING SANKYU LOGISTICS CO., LTD. | 中国 |
| DALIAN SANKYU INTERNATIONAL LOGISTICS CO.,LTD. | 中国 |
| QINGDAO SANKYU ASIA-PACIFIC LOGISTICS CO., LTD. | 中国 |
| QINGDAO JSD LOGISTICS CO., LTD. | 中国 |
| SHANGHAI E&T SANKYU LOGISTICS CO., LTD. | 中国 |
| SHANGHAI E&T SANKYU DISTRIBUTION CO., LTD. | 中国 |
| SANKYU JIANGSU LOGISTICS CO., LTD. | 中国 |
| SANKYU GUANGZHOU LOGISTICS CO., LTD. | 中国 |
| SANKYU EASTERN INTERNATIONAL (HONG KONG) CO., LTD. | 中国 |
| SANKYU L&T (ZFTZ) CO., LTD. | 中国 |
| SANKYU PLANT ENGINEERING SHANGHAI CO., LTD. | 中国 |
| SHANGHAI SANKYU TRADING CO., LTD. | 中国 |

東南アジア・中東

| | |
|--|---------|
| SANKYU INDIA LOGISTICS & ENGINEERING PRIVATE LIMITED | インド |
| P.T. SANKYU INDONESIA INTERNATIONAL | インドネシア |
| SANKYU SAUDI ARABIA CO.,LTD. | サウジアラビア |
| SANKYU (SINGAPORE) PTE. LTD. | シンガポール |
| SANKYU SOUTHEAST ASIA HOLDINGS PTE. LTD. | シンガポール |
| SANKYU-THAI CO., LTD | タイ |
| SANKYU (VIETNAM) CO., LTD. | ベトナム |
| SANKYU LOGISTICS (VIETNAM) CO., LTD. | ベトナム |
| SANKYU (MALAYSIA) SDN. BHD. | マレーシア |

米欧州

| | |
|----------------------------|------|
| SANKYU U.S.A. INCORPORATED | アメリカ |
| SANKYU (EUROPE) B.V. | オランダ |
| SANKYU S.A. | ブラジル |
| SANKYU LOGISTICS BRAZIL | ブラジル |
| SANKYU MEXICO SA DE CV | メキシコ |

用語集

| | |
|----------------------|---|
| 大型定期修理工事 | 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)と言われる。 |
| 機工 | 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、リプレイス作業等のこと。 |
| グリーン物流 | 輸送時におけるCO ₂ 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。 |
| コークス炉ガス | 石炭を乾留(蒸し焼き)し鉄鉱石の還元材として使用するコークスを製造する際に発生するガスのこと。水素を約55%、メタンを約30%含有しており、その水素源として極めて有望なガスの一つとなる。 |
| 構内操業 | お客様の工場内(構内)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。 |
| 構内物流 | 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。 |
| 港湾物流 | 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。 |
| 国際物流 | 国際間のモノの流れのこと。国際物流には、輸出入をとまなうことから「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。 |
| 国内物流 | 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。 |
| 操業支援 | 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。 |
| プラントエンジニアリング | 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。 |
| マテリアルハンドリング機器 | 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。 |
| モーダルシフト | 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。 |
| AGV | Automatic Guided Vehicleの略。工場や倉庫で従来は人が行っていた搬送作業を代替するロボットのことを指す。無人搬送車と呼ばれる通り、自動で走行する車輪のついたロボットであり、荷物を上に載せてもしくはけん引することで運ぶことができる。 |
| FCV | Fuel Cell Vehicleの略。酸素と水素を化学反応させることで電気と水を発生させ、これによって電気を取り出しモーターを駆動することで走行する車のこと。水素はエネルギー密度が高く貯蔵性が高いので、長距離走行が可能であること、多くのエネルギーを必要とする大型車や貨物車に適用可能であることから、バスやトラックといった大型商用車やフォークリフトなどへの適用が期待されている。 |
| PPA | Power Purchase Agreementの略。売電事業者と需要者が直接、電気の売買契約を結ぶことを指す。これにより、需要者は特定の太陽光発電設備から「再生可能エネルギーの指名買い」ができるようになり、「当社は100%太陽光発電由来のエネルギーを使用しています」と称することができる。 |
| ZEB | Net Zero Energy Buildingの略。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。建物の中では人が活動しているため、エネルギー消費量を完全にゼロにすることはできないが、省エネによって使うエネルギーを減らし、創エネによって使う分のエネルギーを作ることで、エネルギー消費量を正味(ネット)でゼロにすることができる。 |
| ZEV | Zero Emission Vehicleの略。ゼロエミッション、すなわち地球温暖化の主たる原因とされるCO ₂ などの温室効果ガスや大気汚染物質を排出しない乗り物のこと。排出がゼロな乗り物であれば、自動車をはじめとして、電車、飛行機、自転車などもZEVに該当する。 |
| 3PM | 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。 |
| 3PL | 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