



2023年1月30日

各位

上場会社名	山九株式会社
代表者	代表取締役社長 中村 公大
(コード番号	9065)
問合せ先責任者	経営企画部長 矢島 克巳
(TEL	03-3536-3901)

## 「Vision2030」、「中期経営計画 2026」策定に関するお知らせ

当社は、本日開催された取締役会において、「Vision2030」、「中期経営計画 2026」を決議しましたので、お知らせします。

現在の山九グループ長期ビジョン、および「中期経営計画 2020+」（2021-2022 年度）において、事業環境が大きく変化する中、経営基盤の強化、安定した収益体質の構築に取り組み、一定の成果をあげることができました。

当社グループを取り巻く環境は、人口構造の変化、地政学リスクの増大、感染症拡大、気候変動やテクノロジーの急速な進歩など、これまで以上に変化の速度を増しています。

このような事業環境の中で、「Vision2030」では、世の中における当社グループの存在意義を再認識するために、新たに「パーパス」を掲げるとともに、将来の変化を見据え、2030年における山九グループのあるべき姿を描き、それを実現するための方針を策定しました。

「中期経営計画 2026」（2023-2026 年度）は「変革期」と位置付け、これまでのやり方や考え方を変革し、人の力を最大限に引き出すための DX 推進やカーボンニュートラルへの対応など、新たな課題への取り組みを推進してまいります。既存事業の需要を確実に捉えながら、将来の成長領域における機会の獲得に取り組むことで、現在から未来への持続的な収益力の向上を目指してまいります。また、資本の効率性をより重視した経営を行い、株主還元の充実を図ってまいります。

新たに策定した、「Vision2030」と「中期経営計画 2026」を実行し、当社グループの企業価値を高め、全てのステークホルダーの皆様から信頼を獲得し、将来にわたり選ばれる企業であり続けることを目指してまいります。

なお、詳細につきましては、別紙資料をご覧ください。

以 上

# Vision2030

## 中期経営計画2026



## Part 1 Vision2030

P3

パーパス	P4
理念体系	P5
山九グループ社訓三原則・企業理念/行動規範	P6
山九グループを取り巻く環境と経営課題	P7
あるべき姿	P8
長期経営戦略2030	P9
長期経営戦略2030の3つの方針	P10
2030年度 数値目標	P12
戦略投資	P13

## Part 2 中期経営計画2026

P14

中期経営計画2020+ 総括	P15
中期経営計画2026の位置づけと方向性	P16
中期経営計画2026 全体像	P17
事業戦略 全体像	P18
〈基本戦略〉①既存事業の収益強化	P19
〈基本戦略〉②海外事業拡大	P20
〈基本戦略〉③グリーン機会獲得・準備	P21
〈基本戦略〉④新規事業領域進出	P22
〈事業戦略〉物流事業	P23
〈事業戦略〉機工事業	P24
〈機能強化〉DX推進	P25
〈機能強化〉人財強化	P26
サステナビリティ課題への取り組み	P27
リスクマネジメント強化	P28
2026年度 数値目標	P29
資本政策	P30



# Part 1

# Vision2030

パーパス

あるべき姿

長期経営戦略 2030



thank  
you

## 心に「Thank you」を、世界の産業に山九を。

私たち山九は自分たちを取り巻く様々な人たちへ  
常に感謝の念を忘れません。

その想いを分かち合うパートナーとともに、  
新たな価値を創造し、

世界の産業とその先にある暮らしを支え続けます。

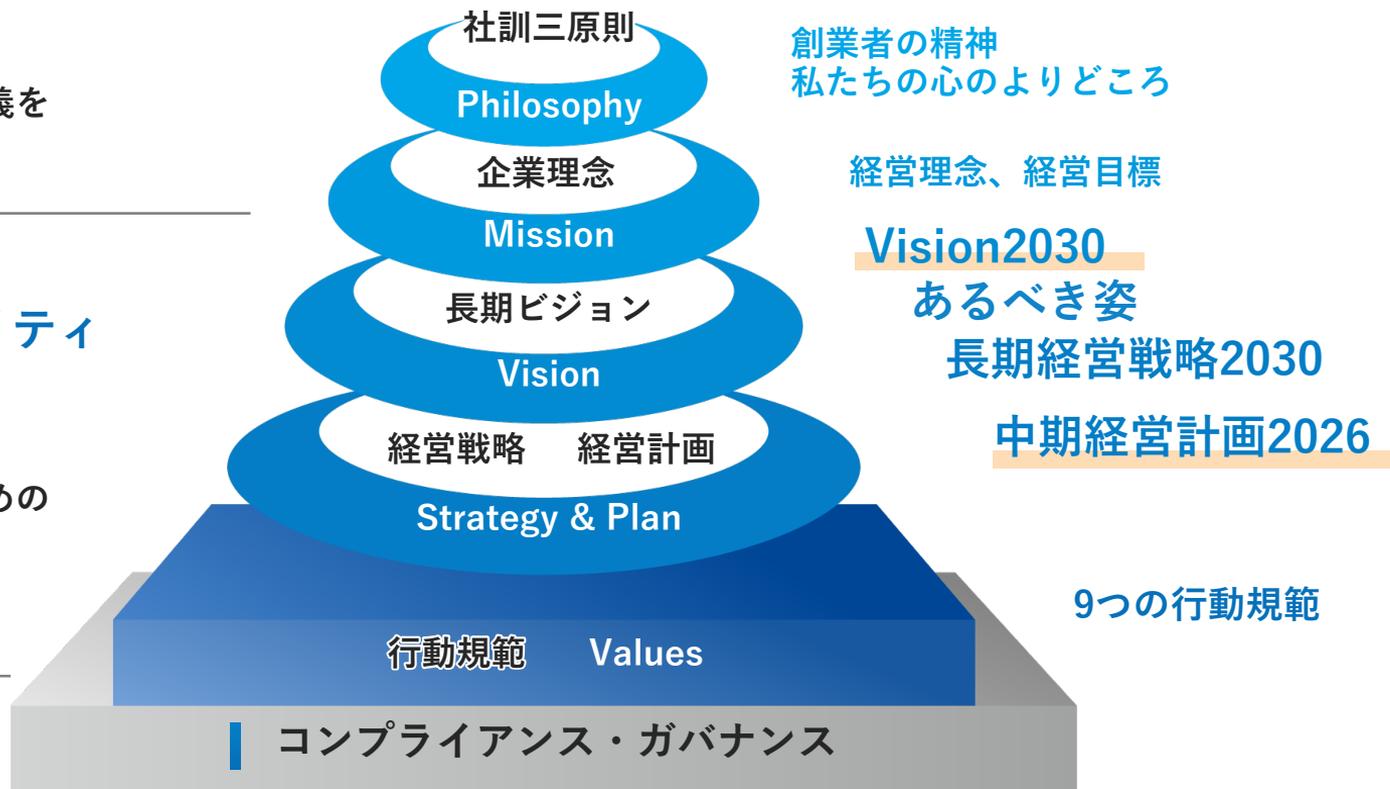


## パーパス

私たちの存在意義を  
表現したもの

## サステナビリティ 基本方針

企業と社会の  
持続的発展のための  
基本方針



## 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。



## 企業理念/行動規範

### 01 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。

### 02 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・努力を大切にし、その価値を最大化する人財を育みます。

### 03 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～

## 社会環境の変化

人口構造の変化

地政学的リスクの増大

感染症の拡大

気候変動と資源不足

世界の経済力シフト

テクノロジーの進歩

## 事業環境の変化

労働力不足

サプライチェーンの変化

カーボンニュートラル対応  
事業構造改革

国内産業の構造変化

DXによる競争激化

変化に対応し  
産業を  
支え続ける

## 主要経営課題

グローバル動員力体制整備  
生産性向上

社会課題・顧客ニーズを捉えた  
ソリューション機能強化

カーボンニュートラル  
関連事業への対応力

海外事業の拡大  
新規事業領域への挑戦

DXの推進による  
サービスの高度化

サステナビリティ経営

リスクマネジメント強化

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。

## Vision2030 あるべき姿

「人・社会・環境への感謝」を事業で実現する人間力企業

### 長期経営戦略2030によるアプローチ

#### 人への感謝

人を大切にすることを事業で実現

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

#### 社会への感謝

社会（顧客）の期待を事業で実現

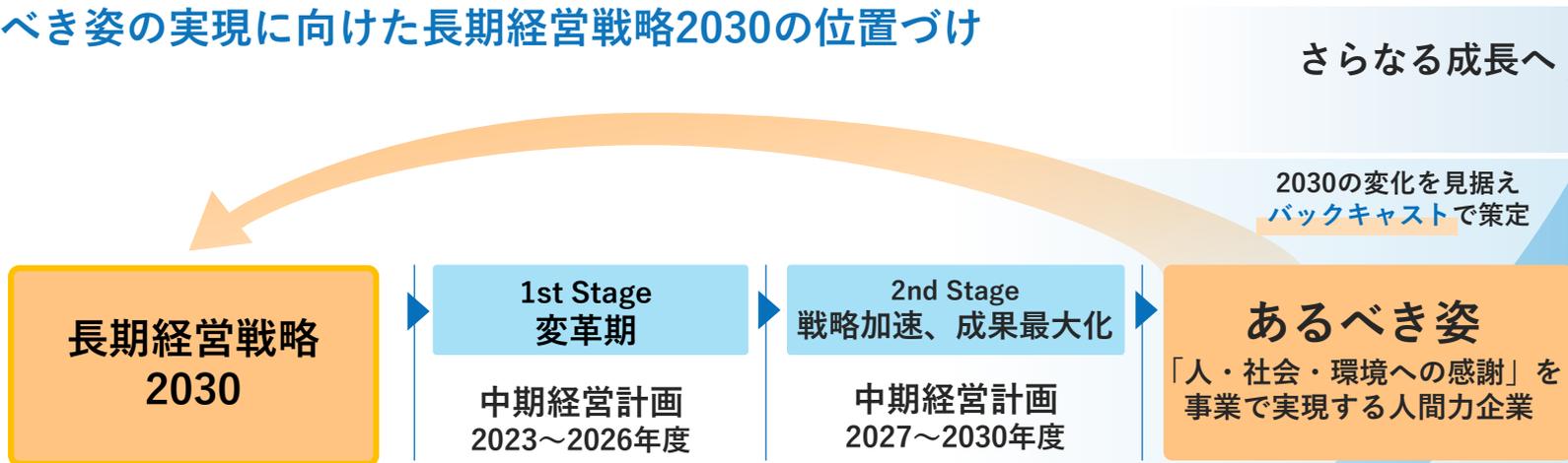
- サービスの安全・品質の担保
- 顧客の変革に対応した運営支援
- 社会インフラ維持・安定に貢献
- 雇用の創出

#### 環境への感謝

地球環境保全を事業で実現

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

## あるべき姿の実現に向けた長期経営戦略2030の位置づけ



前長期ビジョン

山九グループの  
進むべき  
「羅針盤」

中期経営計画2016  
2015～2016年度

**目的** 創業100周年の先を見据えた  
収益力強化

**成果** コスト構造の見直しにより、  
収益性向上を達成

中期経営計画2020  
2017～2020年度

**目的** 収益力の向上による、  
筋肉質な収益体質の構築

**成果** 安定した営業利益が出せる  
事業体制と財務体質を構築

中期経営計画2020+  
2021～2022年度

**目的** 安全・品質・コンプライアンス  
強化による経営基盤強化

**成果** コンプライアンス専門部署設置  
サステナビリティ基本方針策定  
安全・品質強化のハード対策拡充

# 長期経営戦略2030の3つの方針

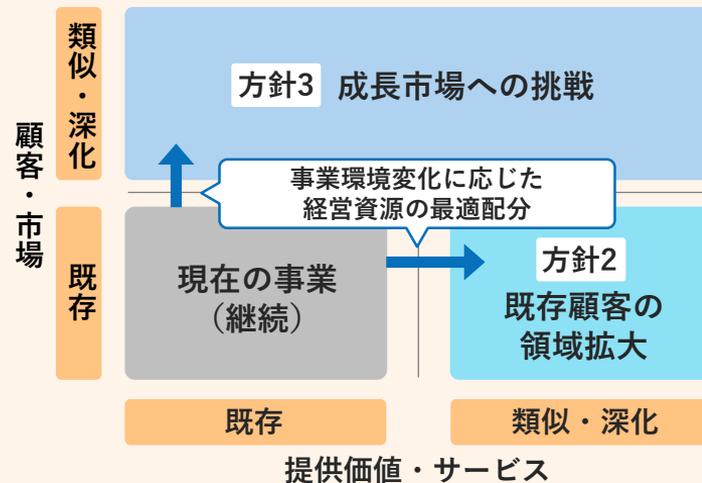
## あるべき姿を実現するための3つの方針

方針1 事業ポートフォリオのマネジメント&再構築  
持続的成長を支える経営管理の高度化

方針2 既存顧客の領域拡大（ビジネスモデル革新）  
産業構造変化を支えるサービス変革

方針3 成長市場への挑戦  
社会の持続的成長を支える事業展開

### 方針1 事業ポートフォリオのマネジメント&再構築



## あるべき姿を実現するための3つの方針

### 方針 1 事業ポートフォリオのマネジメント&再構築 持続的成長を支える経営管理の高度化

将来の事業環境変化に備え、人財・投資を適切に管理し、経営資源を最適配分する仕組みの構築

- 経営資源の有効活用を目的とした事業ポートフォリオマネジメント
- データ活用による経営意思決定の高度化（経営の見える化）

### 方針 2 既存顧客の領域拡大（ビジネスモデル革新） 産業構造変化を支えるサービス変革

最新技術の活用による生産性向上と新たな付加価値サービスの構築

- 現場の知恵とテクノロジーを融合した事業モデルの構築（DX）
- サービスの付加価値創造（人にしか出来ない作業の追求）

### 方針 3 成長市場への挑戦 社会の持続的成長を支える事業展開

ソリューション力を高め、社会課題解決への対応力強化

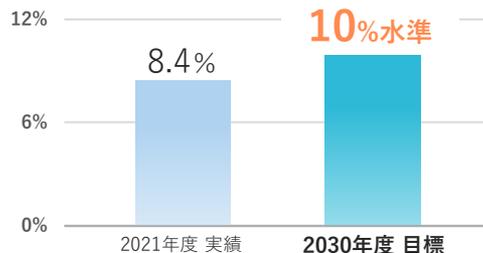
- 山九グループの強みを活かした新規事業創出
- 海外(グローバル)展開の強化
- グリーン成長戦略の強化

## 財務指標

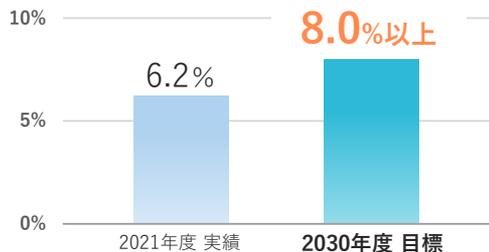
### 売上高



### ROIC



### 営業利益率

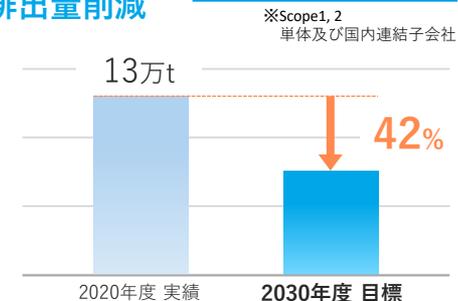


### 海外売上高成長率

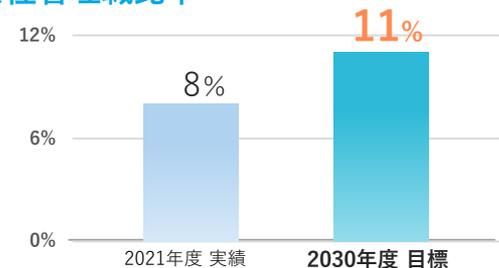


## 非財務指標

### CO<sub>2</sub>排出量削減



### 女性管理職比率



## 3つの方針を実現するための戦略投資を計画



※2023年度-2030年度累計

## Part 2

# 中期経営計画2026



経営基盤を強化し、安定した財務体質と筋肉質な収益体質を構築。  
世の中の不確実性は増しており、新たな課題に向けた取り組みが必要。

## 主要な取組成果

### 基盤強化

- コンプライアンス専門部署設置
- 安全・品質強化に向けたハード対策拡充
- サステナビリティ基本方針策定、マテリアリティ特定

### 人財強化

- マレーシアに山九テクニカルアカデミー設置（グローバル動員力強化）
- パートナー企業の安定経営支援（ソーシャルローン120億円実施）

### 収益力向上

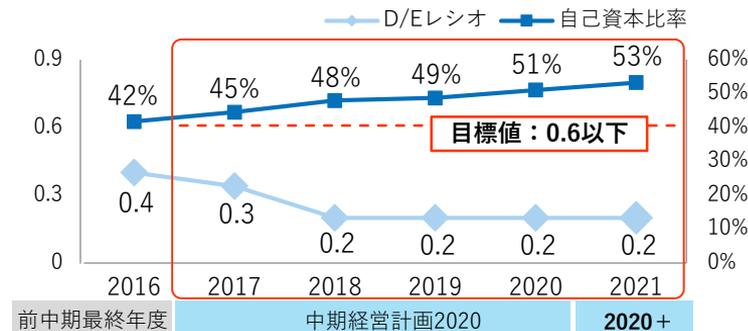
- 倉庫拠点の再編、デジタル化、自動化設備導入
- 適正単価収受に向けた企画・提案

### 事業領域維持・確保

- 風力発電等の再生エネルギー事業対応
- サウジアラビアにおけるメンテナンス事業の維持・拡大、港湾周辺事業進出
- 危険物倉庫建設による高付加価値事業の拡大

## 総括と残された課題

- 安全・品質・コンプライアンス強化の継続対応
- 人財の採用・定着は、関係会社を含め厳しい状況。人財の流動化、採用・定着強化に課題
- 収益力強化は、デジタル化、自動化などDXの推進、低収益事業の改善に課題
- 今後拡大するカーボンニュートラル関連事業への対応力強化
- コロナ影響が長期化する中で、継続的な海外事業拡大施策の推進
- リスクマネジメントの高度化



# 中期経営計画2026の位置づけと方向性

長期経営戦略の1st Stage「**変革期**」として、これまでのやり方・考え方を**変革**し、計画の実現、持続的成長につなげていく。



## 事業環境認識 ※P7再掲

労働力不足

サプライチェーンの変化

カーボンニュートラル対応 事業構造改革

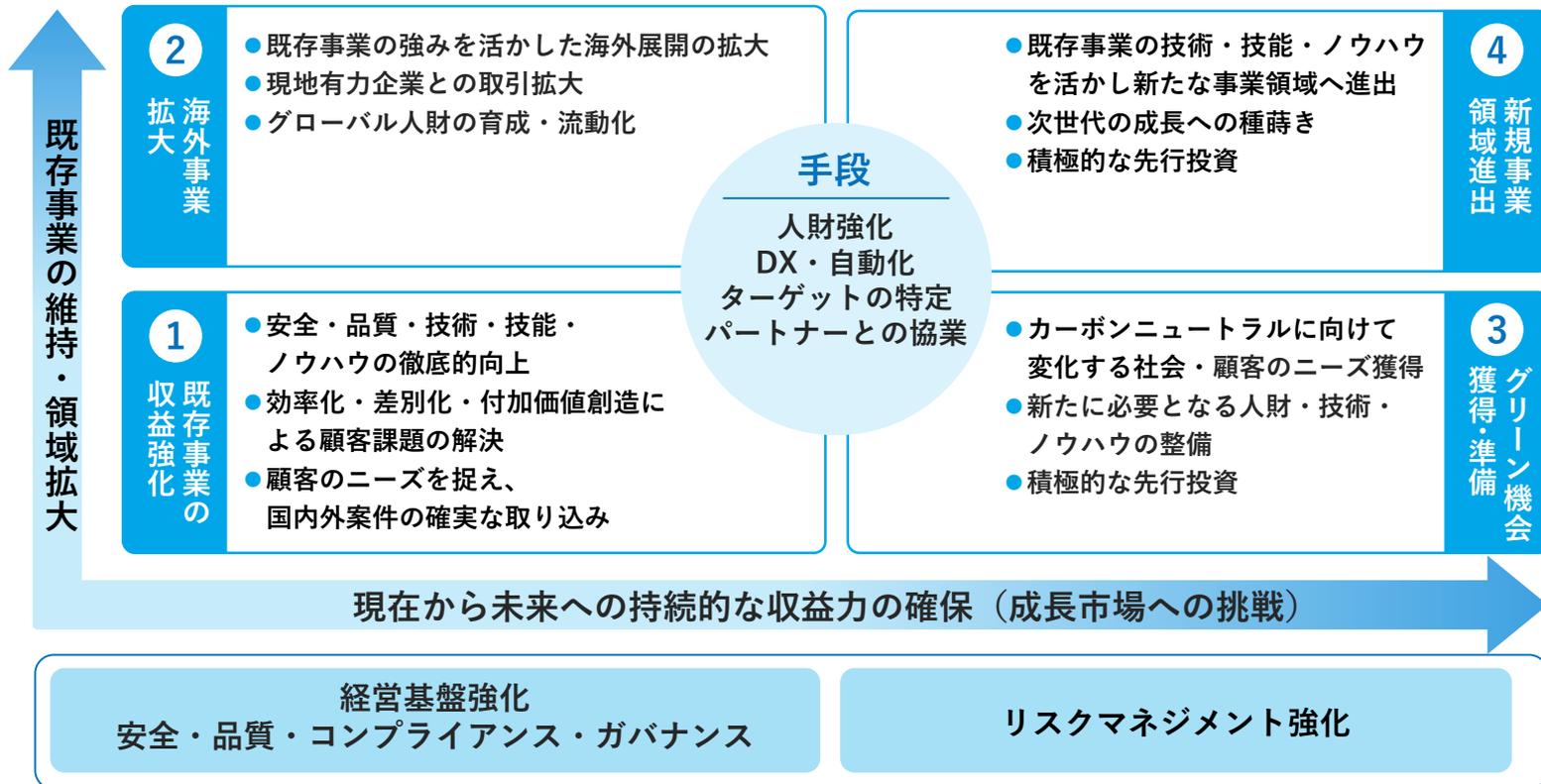
国内産業の構造変化

DXによる競争激化

## 変革の考え方

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

## 4つの基本戦略



- ① 既存事業の収益強化
- ② 海外事業拡大
- ③ グリーン機会獲得・準備
- ④ 新規事業領域進出

物流事業						機工事業				
ターゲット領域・エリア/地域を絞り、強みを活かした選択と集中										
ターゲット領域	日本	東南ア	中国	中東	中南米	ターゲット領域	日本	東南ア	中東	中南米
● 電気・電子部品	●	●	●			● 石油・化学	●	●	●	
● 化成品（危険物含）	●	●	●	●		● 鉄鋼	●	●		●
● 鉄鋼	●	●			●	● 電力・環境	●			
● 自動車部品		●	●		●					
● バイオメディカル		●								
強化	DX / パートナー連携									
	構内操業・物流：O&M、化成品3PL、コスト構造・収益力					化学：保全（3PM）+EPC 鉄鋼：保全+設備工事（EPTC）（機工・構内の一体運営）				
■ グリーン物流事業の拡大						■ 再生エネルギー、カーボンニュートラル関連設備対応（CCUS、水素、アンモニア等）				
■ データプラットフォームサービス						■ 社会インフラの維持管理・更新事業の展開				
■ 構内サービスノウハウを活かした新規顧客開拓										
■ ロボティクス分野（物流+メンテナンスサービス）										

## ソリューション力を向上させ、顧客ニーズへの確実な対応

### 事業環境変化・機会

生産構造変化

カーボンニュートラル対応

生産設備の  
安定化・更新・解体・増強

グローバル生産拠点の変化



グループ  
動員力の強化



技術・技能・  
サービスの高度化

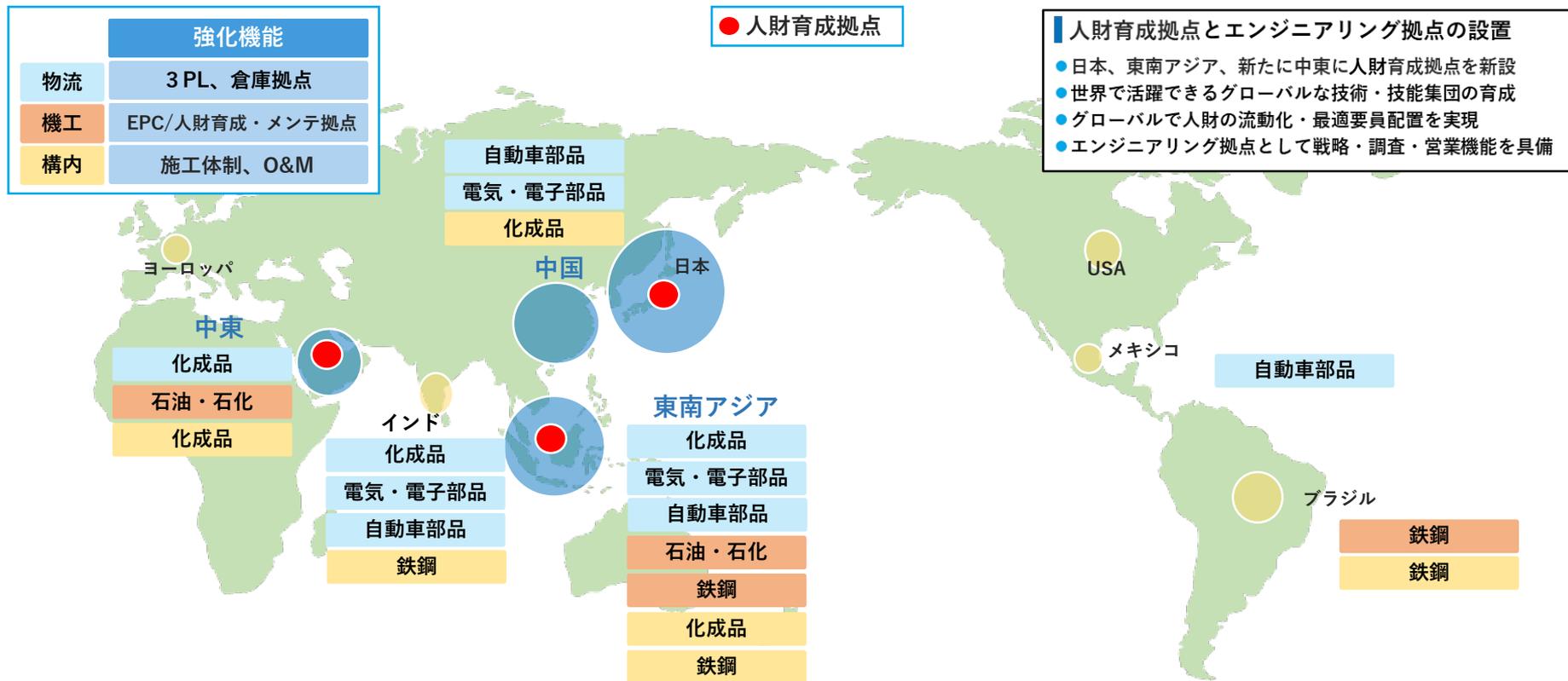
### 既存事業の強化

- 人財育成強化、管理力強化
  - 適正要員管理、タレントマネジメント
  - プロジェクト管理高度化による人財の最適配置
  - 協力会社の支援・連携
- 
- 安全・品質へのハード対策強化
  - 自動化・省力化・デジタル化
  - 技術・技能のDB化/共有
  - 作業ノウハウのデジタル化（技能伝承）
  - ドローン・3D Scan・予防保全



既存事業の強みを着実に強化し、環境変化に伴い発生する事業機会を確実に取り込む

## 東アジア・東南アジア・中東を中心とした海外事業の拡大

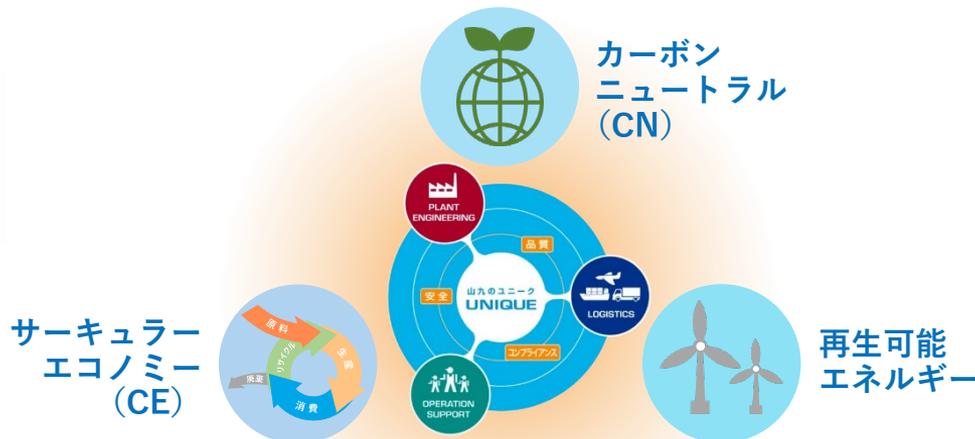


## カーボンニュートラル社会の実現に向けた事業領域の拡大

### グリーン戦略の方向性

リスクと機会を見極め、  
既存顧客の変化への対応  
グリーン関連の新しい機会獲得を目指す

- 顧客のカーボンニュートラル（以下CN）対応の積極支援
- 再生可能エネルギー関連の新しい事業機会獲得
- 静脈物流拡大による循環型社会への貢献
  - ▶ 上記に取組み、CN・再エネ・CEを軸にした事業展開を行う



### 当社の取り組み

#### カーボンニュートラル

- ZEB認証倉庫、EV・FCV車両の導入
- CO<sub>2</sub>可視化の仕組み導入、排出量削減貢献
- 顧客のCN試験設備建設、低CO<sub>2</sub>排出設備建設の工事・保全案件への対応
- CNコンビナート(CNポート含)実現の総合支援

#### 再生可能エネルギー

- 水素・アンモニア・地熱など代替エネルギー産業へのオペレーション参入に向けた体制整備
- 洋上風力・水力発電設備等の建設・保全作業の対応強化に向けた体制整備
- ベンチャー企業への出資による事業機会創出

#### サーキュラーエコノミー

- グリーン物流事業の確立
  - ▶ 廃プラ・PETボトル・衣料等
  - ▶ 太陽光パネルリサイクル

## 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

### 構内サービスの国内外へ 新規領域展開

構内サービスのメニュー化  
顧客ニーズに適したサービスの提供  
新規事業領域へ展開

### 物流プラットフォーム サービス

物流に関連する付加価値情報への  
アクセスを可能にする  
データプラットフォームの提供

### コアコンピタンス

- 山九のユニークによるトータルサポート
- 長年培った構内サービスノウハウ
- 国内外での保全・工事ノウハウ
- 物流事業をカバーする基幹システムとシステム開発体制
- マテハン・自動化設備を活用した物流設計力
- 専門性の高い関係会社・協力会社 etc.

### ロボティクス分野へ 物流＋メンテナンスサービス

拡大するロボティクス分野において  
当社サービス（物流＋メンテ）  
を組み合わせた事業展開

### 社会インフラ事業

日本各地で老朽化する公共インフラ  
の維持管理に貢献  
保全計画と修繕施工を担うサービス展開

2026年  
あるべき姿

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

2030年  
あるべき姿

グローバルで産業のバリューチェーン  
最適化・高度化を担う  
ソリューション・アウトソーサー

## データ連携からフィジカル連携による、顧客最適から業界最適を提供する企業へ

### 1 既存の強みを活かした事業展開 ターゲット業界とエリアを絞り込み、経営資源を集中

ターゲット業界	エリア	強み
電子・電気部品	日本・中国・ 東南アジア・インド	・プロセスセンターノウハウ
化成品&危険品 (高機能&アグリ含む)	日本・中国・ 東南アジア・中東	・グローバル3PLサービス
鉄鋼	日本・東南アジア・ ブラジル	・物流診断、通関コンサル
自動車部品	中国・東南アジア・インド 中南米	・動員力&組織統制
バイオメディカル	東南アジア	・安全・品質の担保

#### 新規事業の創出

<データプラットフォーム・グリーン物流対応・O&Mサービス>

### 3 パートナーとの協業・協創、不足機能の補完・拡充

国際物流分野	輸配送 ネットワーク	情報 ネットワーク	物流センター ネットワーク
--------	---------------	--------------	------------------

協力会社との連携強化

### 2 デジタル化・自動化とデータ連携 DXによるサービスの付加価値向上・競争力強化

- 基幹システムの再構築
  - ▶ データ連携強化によるビッグデータ蓄積
  - ▶ 顧客への見える化対応強化
  - ▶ タイムリーなデータ提供によるリスク検知・意思決定支援等



- 自動化・省力化設備の導入推進
- デジタル化推進による生産性向上
- CO<sub>2</sub>可視化

2026年  
あるべき姿

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』～

2030年  
あるべき姿

保全・工事ノウハウを進化させ、  
世界の成長領域で戦えるポジションを確立

保全・工事のノウハウを進化させ、**既存事業の優位性を伸長、**  
**カーボンニュートラル関連の成長領域開拓・海外事業拡大**

## 1 収益基盤となる事業の深化と強化

ターゲット業界	エリア	強み
石油・化学	日本・東南アジア・中東	<ul style="list-style-type: none"> <li>・動員力、技術力</li> <li>・一貫対応体制</li> <li>・高度化サービス</li> <li>・組織統制力</li> <li>・安全・品質の担保</li> </ul>
鉄鋼 (CN含)	日本・ブラジル・ 東南アジア	
エネルギー・非鉄・ セメント・ガス	日本	

### DX推進 サービス高度化

高度化サービス  
の実装に向けて

- 技能・技術の標準化、データ共有による生産性向上
- 人財DB、リソース管理システムの構築
- プロジェクト管理のシステム化
- 最新技術を用いた予防保全サービスの提供
- 生産性向上による人財資源の流動化

ノウハウ  
強み

## 2 成長事業と新規事業への挑戦

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

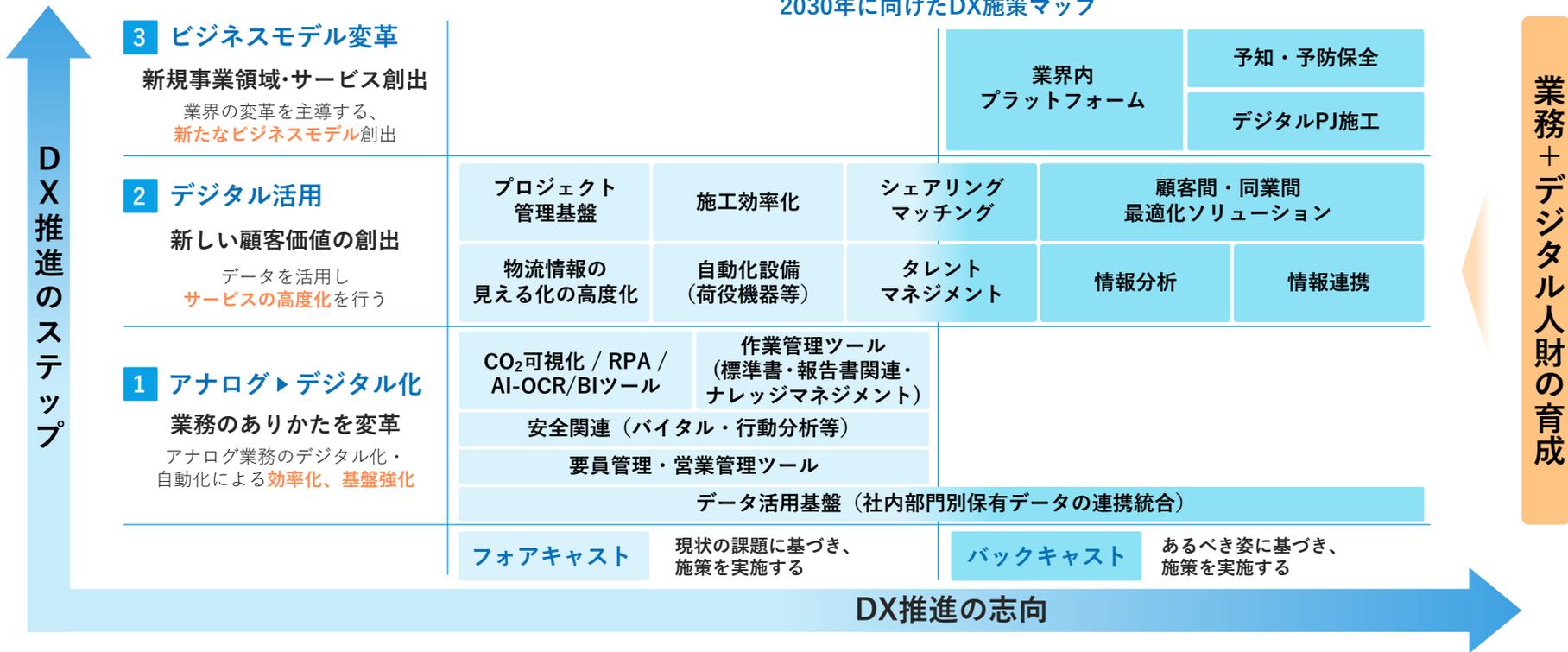
〔機能補強〕

- 電気・計装・設計・調達・土建・建設

## 3 プロマネ・エンジニアの育成と流動化：日本・東南アジア・中東の人財育成拠点/海外エンジニアリング拠点設置

## 現場力(人) とデジタル/先進技術を融合し、ビジネスモデルを革新

2030年に向けたDX施策マップ



## 最適な人財を確保・育成し、個人の能力と組織のパフォーマンスを最大化

① 活き活きと働ける職場づくりの推進（働き方改革▶働きがい改革）

② 社員の挑戦とやりがいを向上させる人事制度の構築

少子高齢化・多様な価値観・柔軟な雇用形態  
採用ソースの拡大

③ 必要人財の確保に向けた  
新たなリクルート体制の確立

働き方改革、過重労働の上限規制、人的資本情報の整備  
ダイバーシティの推進

④ 事業戦略に沿った人財育成の  
体系整備と早期育成

⑤ 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の推進

デジタル化・DX推進、集団管理から個別最適へ

グローバル化、多様な人財活用



## 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

### マテリアリティ（重要課題）

### 中期経営計画取組内容



#### 環境保全 Environment

気候変動への対応  
資源循環



- CO<sub>2</sub>排出量の削減
- グリーン物流の推進  
（リサイクル物流・モーダルシフト・共同輸配送等）



#### 社会 Social

働きがいのある職場づくり



- 働きがい指標の設定、ワークエンゲージメントの向上、  
多様な人材が活躍できる環境整備

サービスの安全・品質の担保



- 労働災害半減 : 安全管理ツールの開発・導入、  
安全リスクアセスメント・機械安全強化
- 品質管理強化 : QM推進・品質標準化推進

人権尊重及び地域社会への貢献



- SDGsに基づく購買・調達（環境・人権等に配慮した調達活動の実現）
- 人権デューデリジェンスの実施



#### ガバナンス Governance

経営基盤の強化  
リスク管理の徹底  
コンプライアンスの徹底



- 指名・報酬の諮問委員会設置
- リスクマネジメント強化
- 情報開示の充実

## 全社リスクマネジメントを強化し、中期経営計画の達成と持続的成長を目指す

### 【外部事業環境】

- 企業経営に影響を与える事件・事故・災害の多発（地政学リスク、新型コロナ感染症等）
- 事業環境の変化によるリスクの多様化・複雑化・巨大化

### 【内部環境】

- 事業規模拡大、海外事業拡大、カーボンニュートラル対応  
労働力不足、DX対応

### 【網羅的なリスクの洗い出し・分析・評価】

種別	分類	
事業固有リスク	直接部門に係るリスク	業務遂行プロセスから発生するリスク等
共通リスク	間接部門に係るリスク	システム障害、離職率増加等
	外部環境に係るリスク	災害、感染症拡大、地政学リスク等
	経営戦略に係るリスク	戦略の計画・遂行等

### リスクマネジメントの強化

- ① 優先リスクの特定・更新する仕組みの構築  
発生頻度と事業に与える影響度の側面からリスクマップを作成し、優先リスクを特定
- ② 優先リスクへのフォローと新たなリスクへの対応  
リスク低減活動の推進、定期的な進捗フォロー、PDCAサイクルによる新たなリスクへの対応
- ③ リスクマネジメント体制強化

リスク対策方針（回避・低減・移転・保有）  
の組み合わせによるリスクの最小化

## 財務指標

### 売上高



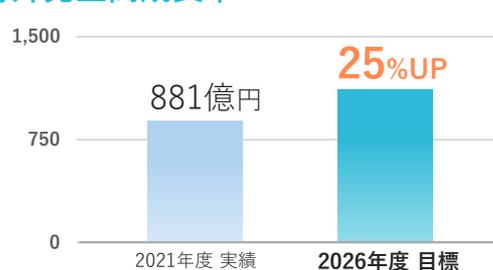
### ROIC



### 営業利益率



### 海外売上高成長率

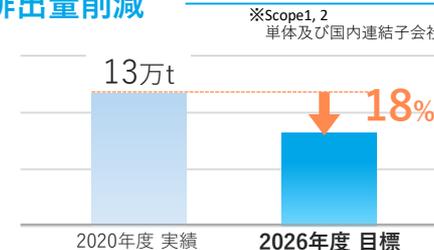


### 成長投資額

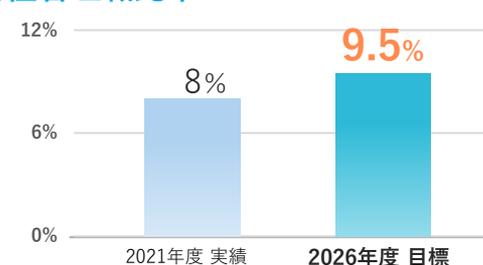
2023~2026年度累計額 **1,000億円規模**

## 非財務指標

### CO<sub>2</sub>排出量削減



### 女性管理職比率

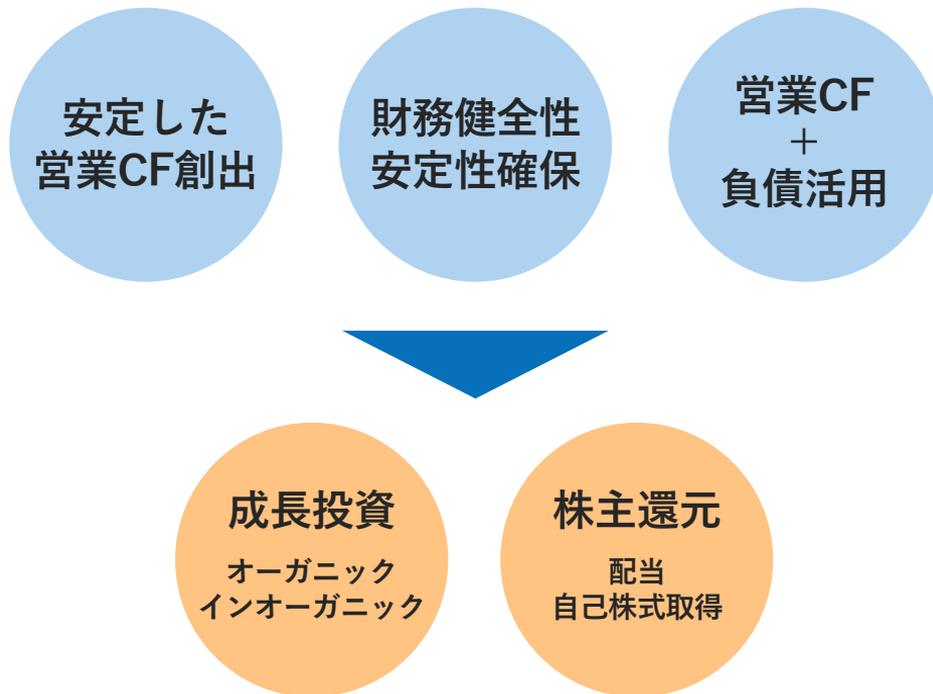


### 人財投資額

2023~2026年度累計額 **150億円規模**

## 中期経営計画2026

資本効率性を重視しながら、持続的成長と企業価値の最大化を実現



### 指標

ROE 10% 水準

ROIC 8.0% 水準

配当性向 40% 水準

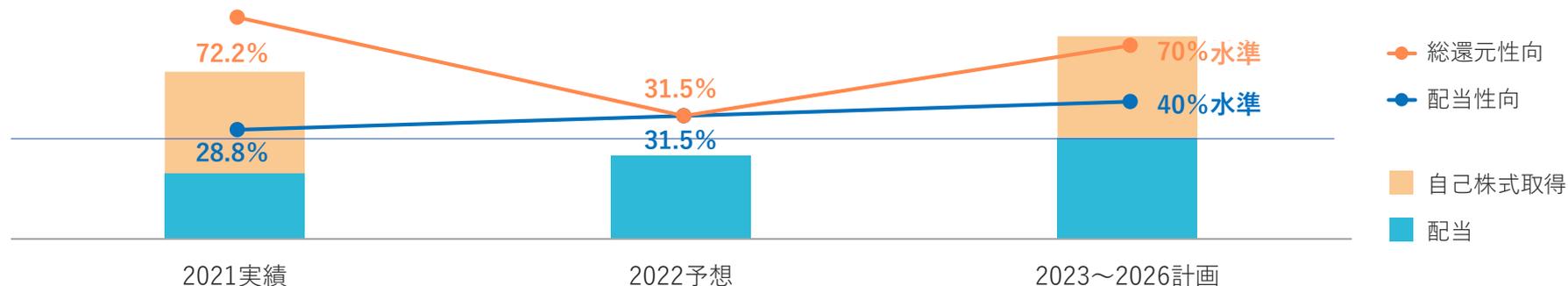
総還元性向 70% 水準  
(中期4年間)

# 資本政策

## キャッシュフロー ※イメージ



## 配当性向 ※イメージ



本資料の予想は発表日現在において  
入手可能な情報に基づき作成したものであり、  
実際の業績は経済情勢など様々な不確定要因により、  
これら予想数値と異なる場合があります。

お問い合わせ先

経営企画部 広報・IRグループ

Mail : [sankyuir@sankyu.co.jp](mailto:sankyuir@sankyu.co.jp)

URL : <https://www.sankyu.co.jp/contact>

