



2025 年 5 月 12 日

各 位

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：9065、東証プライム・福証)
問合せ先 経営企画部長 渡邊 健太郎
(TEL. 03-3536-3901)

「中期経営計画 2026」の見直しに関するお知らせ

当社は、2025 年 5 月 12 日開催の取締役会において、2023 年 1 月 30 日に公表いたしました「中期経営計画 2026」について、下記の通り見直しを行うことを決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 見直しの背景

「中期経営計画 2026」(2023-2026 年度)は、「Vision2030」における山九グループのあるべき姿の実現に向けた「変革期」と位置付け、持続的な収益力の向上と、資本効率性を重視しながら、企業価値の最大化を目指し、各種施策を実行しております。

しかしながら、加速する外部環境変化への対応が遅れたことにより、物流事業の収益目標値と実績値および予想値には乖離が生じており、また資本収益性についても課題があると認識しております。

このような環境の変化を踏まえ、「中期経営計画 2026」の最終年度である 2026 年度の目標値および施策の見直しを行うことといたしました。

2. 見直しの内容

資本収益性を重視した以下の変革を、新 CEO のリーダーシップのもとで実行してまいります。

- (1) 物流事業のコスト構造見直しと全社戦略の意識強化
- (2) ROE10%の持続性を考慮した自己資本水準の意識浸透
- (3) 事業再編を意識した人材の最適配置と投資リターンの意識醸成

なお、詳細につきましては、別紙資料をご覧ください。

以 上

中期経営計画2026見直し 説明資料

PRIME 9065
山九株式会社



想定を上回る事業環境変化を背景に、物流事業を中心に中計施策を見直し

資本収益性を重視した変革を新CEOのリーダーシップのもと実行

変革の
焦点

物流事業のコストと全社戦略の意識を強化

ROE10%の持続性を考慮した自己資本水準の意識を浸透

事業再編を意識した人材の最適配置と投資リターンの意識を醸成

推進体制

企業価値向上タスクフォースを組成

- 改革の障壁となる「事業」と「経営」に関する部署間の事業の壁を排除

主要施策

経営層(社外取締役含む)で「投資家目線」の議論を活発化

- 将来のあるべき姿を見据えた中長期戦略
- 人的資本経営(人材・DE&Iなど)

全社的な企業価値向上を事業間の壁なく機能させる

企業価値向上タスクフォース
(Taskforce on Enterprise Value Acceleration)

権限・役割・責任を明確化

事業戦略

全社最適の“意識”

- 事業の見える化
- KPIの設定、効率的な事業ポートフォリオ経営の実現
- 物流事業のコスト構造改革
- 人材のリスクリングによる、成長事業への再投資体制を強化

財務戦略

投資家目線の“意識”

- 成長投資と資産最適化に関する検討
(非事業用資産、政策保有株等含む)
- 事業環境に対応した最適自己資本額の実現
(31/3までに2,700億円水準へ)
- 時価総額増大に向けた株主開拓への対策

非財務戦略

持続的成長の“意識”

- 人材の最適配置によるリターンの最大化
- 成長投資に関する人的リターンの精査
- 役員株式報酬制度の導入
- エンゲージメント向上のため、従業員向け株式報酬制度の検討等

3つの戦略を可視化、予測し経営効率の向上を実現

事業、財務、非財務戦略の全ての分野で「意識」を変革し、資本収益性の向上を図る

事業

物流事業のコスト意識と全社戦略の“意識”

- ✓ 物流事業のコスト構造改革、中国事業スリム化、適正単価収受
- ✓ 物流事業の効率化で創出された人材をリスキリングにより、機工・コーポレートでの活用

財務

ROE10%の持続性を考慮した自己資本水準の“意識”

- ✓ 成長投資と資産最適化ロードマップの策定（事業用資産、非事業用資産、政策保有株等）
- ✓ 事業環境に対応した最適自己資本額の実現（31/3に向けて自己資本額をコントロール）

非財務

人材の最適配置と投資リターンの“意識”

- ✓ 協力会社・海外人材を含めた人材の最適配置によるリターンの最大化
- ✓ テクニカルアカデミー/サウジメンテナンスセンターでの育成および外国人材の積極採用・受入体制の整備
- ✓ 役員株式報酬制度の導入
- ✓ エンゲージメント向上のため、従業員持株会の奨励金引き上げおよび従業員向け株式報酬制度の検討等

物流コストの削減、機工への人的投資、資本収益性のバランスを最適化

「ROE10%」以上を持続的に確保し、次期中計の成長へ備える

		実績	業績予想			次期中計 (長期ビジョン) および 業績面でのKPIは 今後改めて開示	
		25/3	26/3	27/3			28/3～
項目			修正中計		前回中計		
業績	売上高	6,068 億円	6,180 億円	6,600 億円	6,300 億円		
	営業利益	439 億円	410 億円	470 億円	422 億円		
	営業利益率	7.2 %	6.6 %	7.1 %	6.7 %		
	親会社株主に帰属する 当期純利益	307 億円	295 億円	330 億円	億円		
資本収益性	ROE	10.7 %	10%の持続性		10.0 %		
株主還元	連結配当性向	40.6 %	41.3 %	40.0 %	40.0 % 水準		
	自己株取得	150 億円	200 億円	200 億円	100 億円 26/3～27/3期合計		

物流の営業利益率向上と機工の売上拡大を図る

(億円)	25/3	今後の施策	27/3 業績予想
物流	売上高：2,956 営業利益：97 (営業利益率：3.3%)	✓ 不採算事業を見直し、適正価格収受による強固な収益構造に再構築 ✓ 関係会社を含む組織構造改革により間接コストをミニマム化 ✓ 顧客・現場の付加価値を高めるDXにより、人が働くことの価値を最大化	売上高：3,120 営業利益：120 (営業利益率：3.8%)
機工	売上高：2,833 営業利益：320 (営業利益率：11.3%)	✓ 機工人材の待遇見直し、外国人材の活用 ✓ プロジェクト・要員管理のシステム化 ✓ 風力事業の拡大と顧客のカーボンニュートラル対応への追従 ✓ 成長地域（中東）への事業拡大、日系メーカーとの協業 ✓ 地方自治体に対する包括的民間委託への参入	売上高：3,160 営業利益：330 (営業利益率：10.4%)

		25/3 通期実績	26/3 業績予想	27/3 業績予想
物流	売上高	2,956 億円	2,990 億円	3,120 億円
	営業利益	97 億円	100 億円	120 億円
	営業利益率	3.3 %	3.4 %	3.8 %
機工	売上高	2,833 億円	2,895 億円	3,160 億円
	営業利益	320 億円	290 億円	330 億円
	営業利益率	11.3 %	10.0 %	10.4 %
その他	売上高	279 億円	295 億円	320 億円
	営業利益	22 億円	20 億円	20 億円
	営業利益率	7.9 %	6.6 %	6.2 %
連結合計	売上高	6,068 億円	6,180 億円	6,600 億円
	営業利益	439 億円	410 億円	470 億円
	営業利益率	7.2 %	6.6 %	7.1 %

		25/3 通期実績	26/3 業績予想	27/3 業績予想
港湾 国際	売上高	1,223 億円	1,220 億円	1,306 億円
	営業利益	27 億円	28 億円	36 億円
	営業利益率	2.2 %	2.3 %	2.8 %
3PL 一般	売上高	1,176 億円	1,185 億円	1,228 億円
	営業利益	32 億円	34 億円	45 億円
	営業利益率	2.7 %	2.9 %	3.7 %
構内	売上高	1,047 億円	1,084 億円	1,106 億円
	営業利益	38 億円	37 億円	38 億円
	営業利益率	3.6 %	3.4 %	3.4 %
物流事業 計	売上高	2,956 億円	2,990 億円	3,120 億円
	営業利益	97 億円	100 億円	120 億円
	営業利益率	3.3 %	3.4 %	3.8 %

		25/3 通期実績	26/3 業績予想	27/3 業績予想
メン テ ナ ス	売上高	1,944 億円	1,923 億円	2,174 億円
	営業利益	208 億円	176 億円	215 億円
	営業利益率	10.7 %	9.1 %	9.9 %
設備 工 事	売上高	1,090 億円	1,143 億円	1,173 億円
	営業利益	113 億円	114 億円	116 億円
	営業利益率	10.4 %	10.0 %	9.9 %
機工事業 計	売上高	2,833 億円	2,895 億円	3,160 億円
	営業利益	320 億円	290 億円	330 億円
	営業利益率	11.3 %	10.0 %	10.4 %

- 物流：拡大路線からアセット整理含めコスト構造の見直し
- 機工：グローバルで人材を育成・活用し、大型メンテを獲得

- 物流：ロボティクスメンテ関連案件を獲得
- 機工：公共インフラ事業の立ち上げ・規模拡大

4つの基本戦略

2. 海外事業拡大

4. 新規事業領域進出

1. 既存事業の収益強化

3. グリーン機会獲得・準備

- 物流：コスト構造を把握し、収益性を改善
- 機工：国内外案件の確実な取り込み
- 継続的な単価改定

- 物流：CN案件の獲得
- 機工：国内外のCN案件の確実な取り込み

1. B/Sのスリム化

- 政策保有株の売却（**50億円程度/2年**）
- 売掛債権の流動化（**400億円程度/2年**）

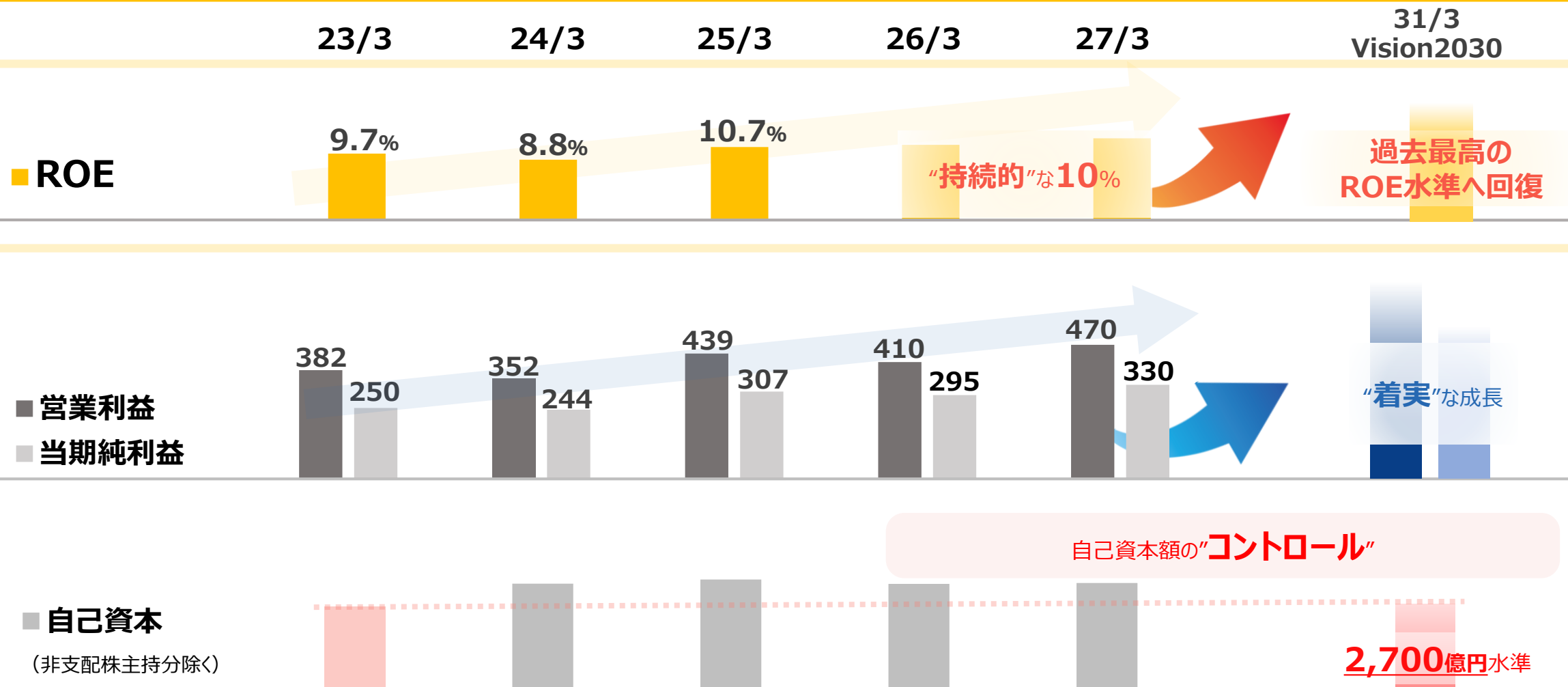
2. 最適自己資本額

- 中計開始前の**2,700億円水準**

3. 株主還元

- 配当性向**40%**（前年度通期一株当たり配当額を下限とする ※中計2026期間中）
- 自己株取得**200億円/年**（100億円を400億円へ増額/2年）
※保有方針：発行済株式総数の5%程度、超える部分は消却もしくは役員・従業員向け株式報酬制度等を検討

最適自己資本額は資本収益性を重視し、31/3に2,700億円水準と設定



- 26/3–27/3 の2期間で約1,400億円のキャッシュインを計画
- 当該資金については、成長投資と株主還元とのバランスを図りながら適切に配分

24/3 – 25/3 実績

26/3 – 27/3 計画

Cash In
1,000

Cash Out

Cash In
1,400

Cash Out

単位：億円

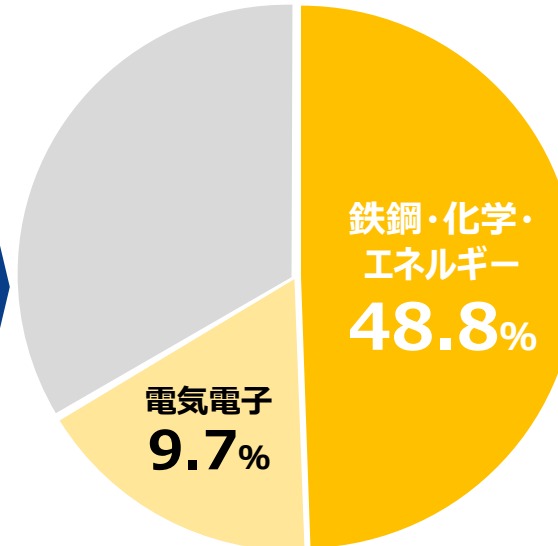
24/3 – 25/3 実績			26/3 – 27/3 計画		
Cash In	Cash Out		Cash In	Cash Out	
1,000			1,400		
営業CF 650	成長投資 500	戦略投資 320	営業CF 1020	成長投資 750	戦略投資 580
		更新投資 180			更新投資 170
	株主還元	配当 200		株主還元	配当 250
資産売却 外部借入 350	500	自己株 取得 300	資産売却 外部借入 380	650	自己株 取得 400
			✓ 海外 高機能物流センター ✓ 山九の認知度向上施策 ✓ M&A		
			✓ 配当性向40%		
			✓ 自己資金等による自己株取得 ✓ 政策保有株式の売却		

今後事業ポートフォリオを見直し、事業の選択と集中を推進

山九の強みである
鉄鋼・化学・電気電子業界に集中

市場優位性を確立

<直近の売上構成比率>

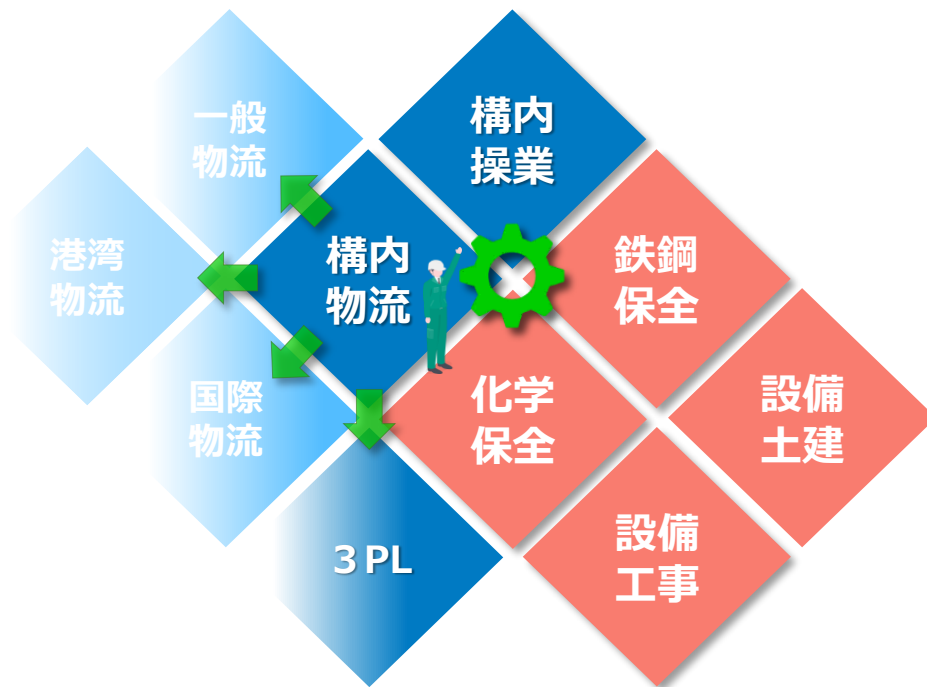


不採算事業の改善

適正単価収受による
強固な収益構造の再構築

または

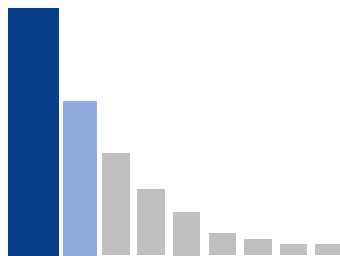
削減/縮小
戦略的撤退



プロフィット部門／ノンプロフィット部門が適正なバランスの事業体への構造改革

素材・電気電子・小売り・日雑 等

多業種かつ非効率な
売上構成



分野の
選択と集中

素材・エネルギー物流のNo.1プラットフォームへ

採算性を重視した
取引先に
リソースを集中



構内・生産物流の
強みを拡大

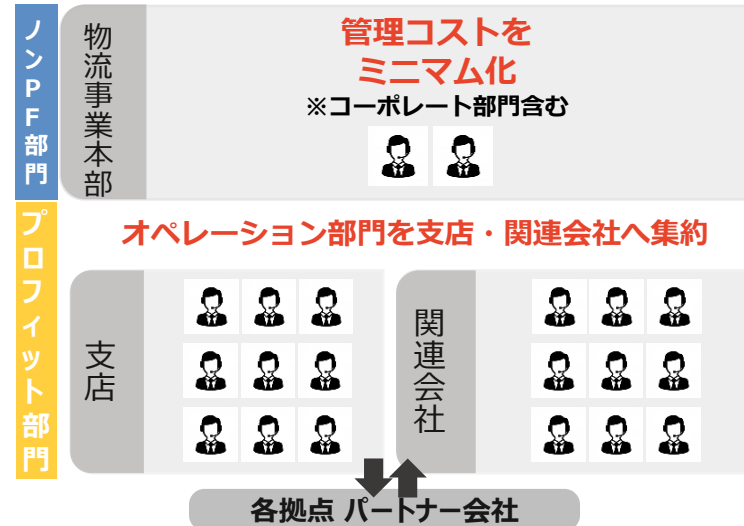
2024年度末



多重コスト整理

➡ 26/3
27/3 で **250**名程度のリスクリング

2026年度末～



中国の市場環境に順応させ、倉庫・要員体制を27/3までに **20%削減**

事業環境の認識

1. 景気悪化により、売上大幅減（2023年：370億円 → 2024年：300億円）
2. 原価の見直し、低収益事業の採算改善が急務。
3. 利益創出のための合理化路線への転換が必要。

利益を確保できる体制へ

倉庫賃借スペースと採算性の改善

<倉庫縮小・賃料削減による効果見込み>

単位：百万円

現法	2024 実績	2025 目標	2026 目標
広州山九	0	69	222
山九香港	0	112	225
上海経貿山九	63	148	153
合計	63	329	600



実現性を高めるために

経営資源の最適化

- 組織のスリム化
- 管理体制の見直し

中国現法 利益率 2024年：1.0% → 2026年：3%台へ改善

サウジアラビアメンテナンスセンターのスタートにより、更なる機工人材の育成と流動化加速

New

サウジアラビア



メンテナンスセンター
中東での山九動員力確保にむけて

マレーシア



テクニカルアカデミー
City & Guilds 認定 プロ人材育成
2024年研修実績：401名 8カ国
延べコース受講数：1,750

日本



能力開発センター
(東日本・西日本)
2024年研修実績：2,214名
延べコース受講数：12,729

機工事業の強み

=

高レベルの技術・技能

×

山九グループの動員力

山九教育施設・システム

要員数・機工懇和会・M&A

要員・案件管理システム

海外要員の流動化

収益化にむけて

- ## 協力会社との強固な関係性

(社) 機工系協力会 加盟数

日付	加盟数
20/3	410
21/3	410
22/3	410
23/3	450
24/3	450
25/3	440



『次世代経営者の会』

業界動向や山九戦略の共有

積極的M&A 動員力擴大

1. 事業承継
2. 機能補完
3. 新規事業

27/3までに

300億円のM&A投資

要員・案件管理システム、さらに財務会計システムの一元化による生産性向上

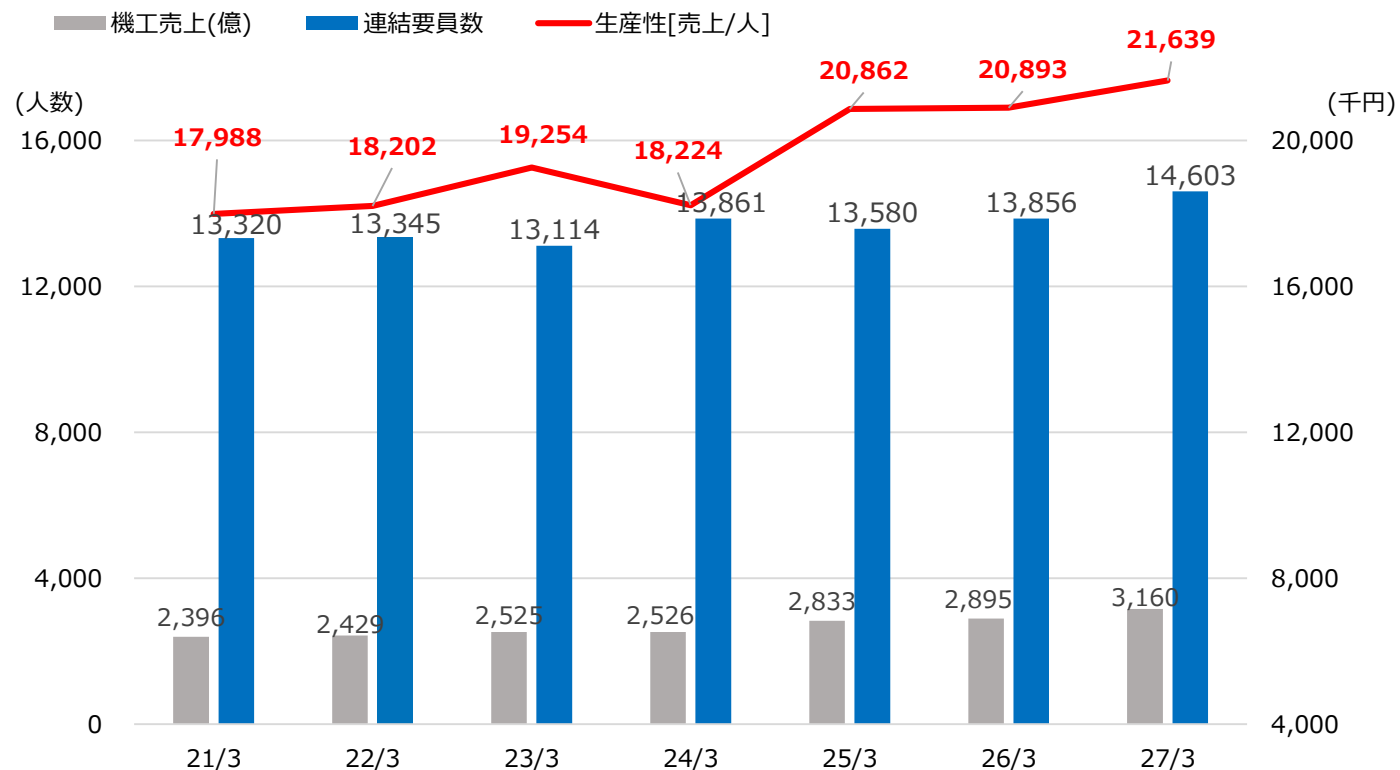
山九グループ全体の
プロジェクト管理を可視化・最適化案件管理
システム

データ連携

財務会計
システム要員管理
システム

2025年4月より順次稼働

21/3～27/3 機工事業 生産性推移



新規拡大事業として、再エネ、水素・アンモニア、社会インフラ関連の体制構築・技術獲得

再エネ・カーボンニュートラル(CN)・環境

1. 陸上・洋上風力

山九の重量物輸送と
オランダMAMMOET社との連携



2. 大型電炉案件

鉄鋼メーカーでの電炉化付帯設備

3. つばめBHBへの出資

つばめBHBの革新的触媒技術を用いた
ソリューション及びサポート※機工事業本部より1名駐在

4. その他

高炉水素還元やCCS/CCUS
ごみ焼却炉など 多種多様な案件

社会インフラ分野

1. 道路

メンテナンスをターゲット領域として事業創出検討
包括的民間委託の需要増見込む

2. 下水道

既存顧客である民間プラント向けの技術を
自治体の下水道業務の受託へ展開

3. 港湾

カーボンニュートラルポート(CNP)構想への参画目指す

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 IRグループ
mail : sankyuir@sankyu.co.jp
URL : <https://www.sankyu.co.jp/ir>

