

Integrated Report
山九グループ
統合報告書

2026

SANKYU

山九株式会社

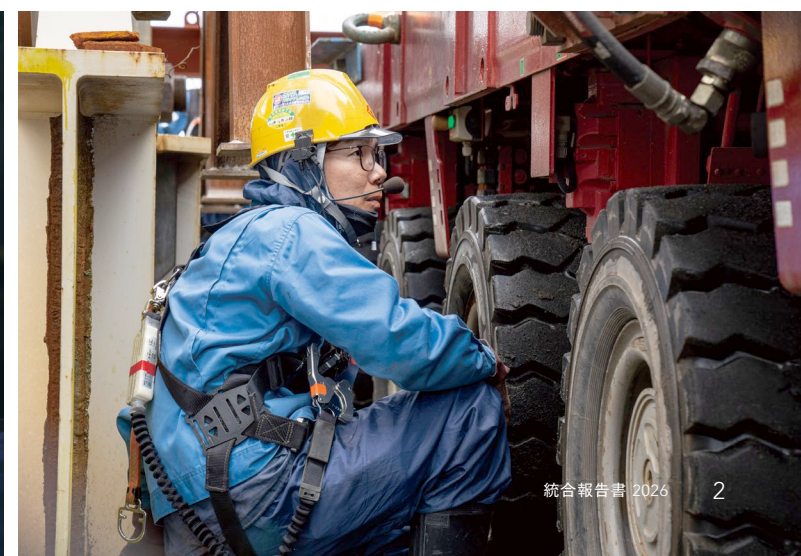
〒104-0054 東京都中央区勝どき 6丁目5番23号
URL : <https://www.sankyu.co.jp>



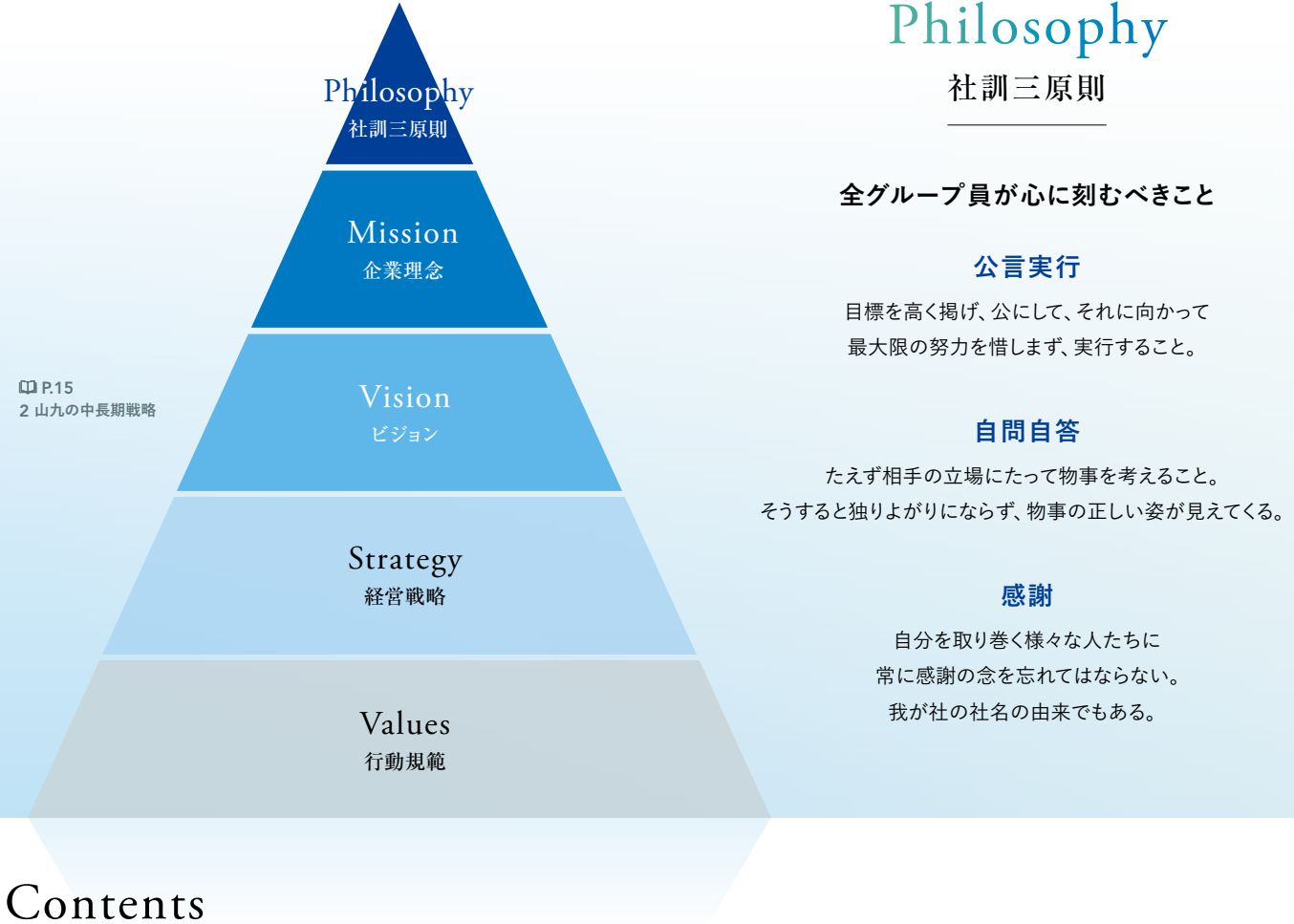


心に *Thank you* を、 世界の産業に山九を。

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。



心に「Thank you」を、世界の産業に山九を。



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・努力を大切にし、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。

Contents

1 山九の価値創造

- 3 山九の理念体系
- 5 山九の事業領域
- 7 At a glance
- 9 CEOメッセージ
- 13 価値創造モデル

2 山九の中長期戦略

- 17 沿革
- 19 培った優位性と資本
- 21 Vision2030の更改
- 22 中期経営計画 2023～2026年度の進捗
- 23 CSOメッセージ
- 25 CFOメッセージ
- 29 CHROメッセージ
- 31 人財ビジョン
- 33 人材戦略

3 山九の事業戦略

- 39 COOメッセージ
- 41 事業別概況
- 45 特集 三井化学の製造現場を支える山九の人材
- 49 山九のDX

4 サステナビリティ

- 53 サステナビリティ戦略、マテリアリティ
- 55 環境保全
- 60 働きがいのある職場づくり
- 63 サービスの安全・品質の担保
- 65 地域社会への貢献
- 66 コンプライアンス

5 ガバナンス

- 69 役員一覧
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 75 リスクマネジメント
- 77 株主・投資家との対話
- 79 指名委員長メッセージ
- 80 報酬委員長メッセージ

6 データ

- 81 5ヵ年データハイライト
- 82 非財務情報データ
- 83 会社概要／投資家情報
- 84 ネットワーク

報告対象範囲
原則、山九株式会社および連結子会社60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
2025年4月1日～2026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
2026年8月

参考にしたガイドライン
・GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーティング・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。

人財の表記について
当社は、人材を経営上の最も重要な資本と捉え、「財産」であるとの視点に立ち、人に対する想い、人に関する目指すべき方向性や最終目標においては「人財」と表現しています。

お客様と物理的・心理的に近い距離感を保ちニーズに応える

当社は物流事業と機工事業を融合させてサービスを提供しています。特に、「お客様のすぐそば」である工場構内において、物流部門では原材料や製品の運搬から生産工程を支援する業務を行い、機工部門では日常保安を行って、現場に根差した対応をしています。

物流事業

陸・海・空間問わず幅広い分野の商材を
確かな技術力で運ぶ

構内操業・物流 お客様のすぐそばで生産現場を支える

お客様の工場構内に常駐して、原材料の受け入れや製造ラインの運転支援、出荷準備、製品の倉庫管理に加え、構内での運搬・荷役作業など、生産工程全体を幅広くサポートしています。日々の業務を通じて現場の稼働状況や変化をリアルタイムで把握し、お客様と密に連携するだけでなく作業効率や設備の老朽化など、現場にしなければ気づけない課題やニーズを的確に察知し、最適な提案につなげています。

国際物流 世界をつなぐワンストップサービス

世界のあらゆる場所へ、あらゆるモノを、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でお届けします。お客様のニーズに対して様々な物流サービスをワンストップで提供しています。

国内物流 あらゆるモノを運ぶ

トラック・鉄道・内航船などの輸送に加え、高機能な設備とシステムによる倉庫運営で、一般品から特殊品まで多様な貨種に対応しています。モーダルシフト^{*1}の導入など環境への取り組みも積極的に行っています。

^{*1} 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。

3PL 最適なサプライチェーンを提供

お客様の物流部門に代わり、最も効率的な物流を提案し、かつ、その業務を担います。主要産業の生産物流の場面で、構内操業からサプライチェーン全体にわたる最適なソリューションを提供することで、お客様から評価されています。

港湾物流 海上輸送の玄関口、港を動かす

国内主要港の概ね全てに拠点を構え、沿岸・船内荷役作業の指揮・監督、船舶代理店業務、輸出入貨物を扱う港湾倉庫作業を行っています。全世界につながる国際物流の礎として多岐にわたる業務で港湾物流を支えています。

機工事業

プラント建設からメンテナンスまで
一気通貫で対応する

日常保安 安定稼働を支えるプラント設備の日常保安

鉄鋼・石油化学・電力などのプラントにおいて、日常的な点検・清掃・給油・軽微な修理などを計画的に実施しています。日常保安の担当者は現場に常駐するなどして、設備や機械装置などの運転状況を直接確認しながら変化を継続的に観察しています。お客様と常に情報共有し、異常をいち早く発見して迅速に対応することで、設備の安定稼働と安全な操業を支えています。

設計 お客様の計画を具現化

プラント設備や機械装置の仕様・構造を立案し、安全性・耐久性と作業を見通した図面を作成し、お客様の計画を具現化。施工・据付・保全までを見据えた総合的な視点で、お客様のニーズに対応します。

調達・製作 モノづくりを支える調達・製作

設計仕様に基づき必要な資機材や部品を調達するだけでなく、機械装置やプラント設備等を自社もしくは外注にて製作します。安全・品質・納期・コスト管理を徹底して、お客様のモノづくりを支えます。

建設 安全・品質・施工管理を徹底

設計・製作した設備や装置を現地で据付・組立し、安全・品質・施工管理を徹底しています。工程やコストにも配慮して総合的な現場対応を行うことで、お客様からの信頼に応える高い施工品質を実現しています。

メンテナンス お客様の安定操業を支える

稼働中のプラント設備や機械装置の点検・保守・改修といったメンテナンスを提供しています。大型定期修理工事^{*2}などの計画的な保全と柔軟なトラブル対応で、設備の長寿命化と生産性の向上を実現し、お客様の安定した操業を支えています。

^{*2} 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。

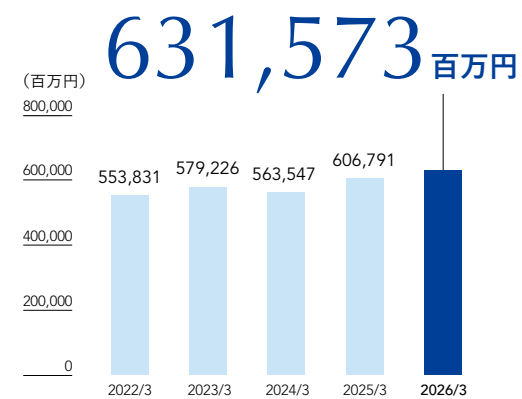
構内操業・物流

日常保安

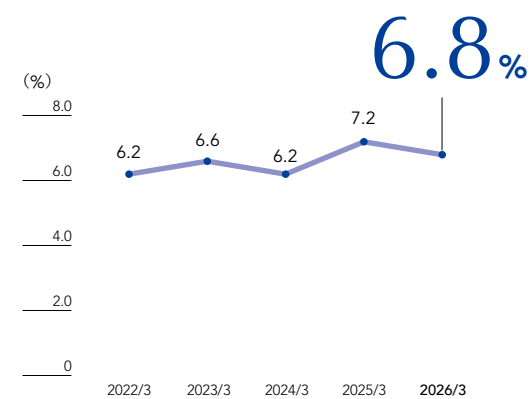
物流と機工に またがる 幅広い事業領域

財務情報

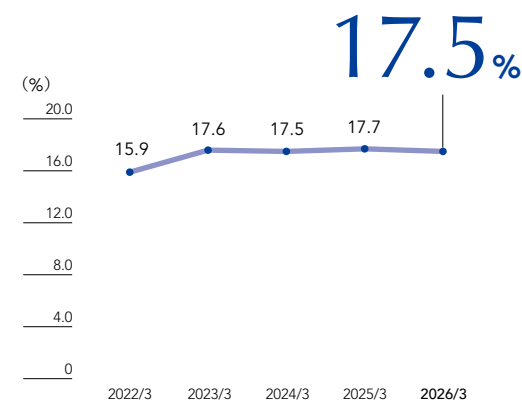
売上高



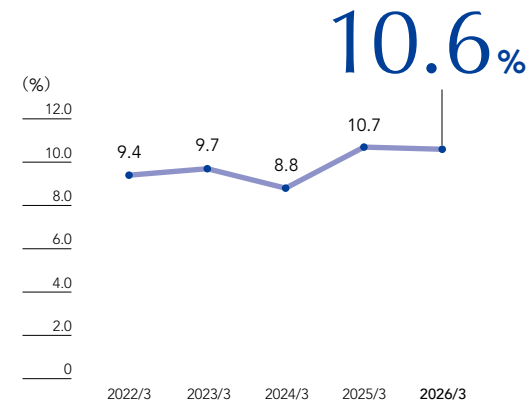
営業利益率



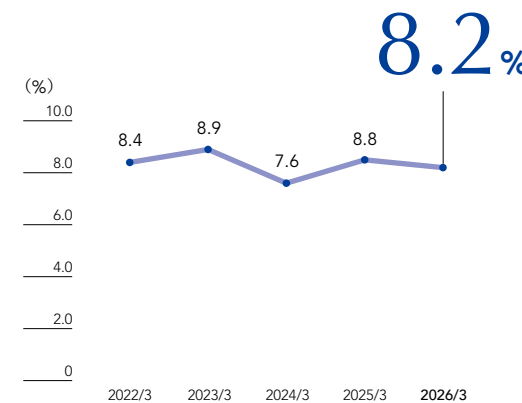
海外売上高比率



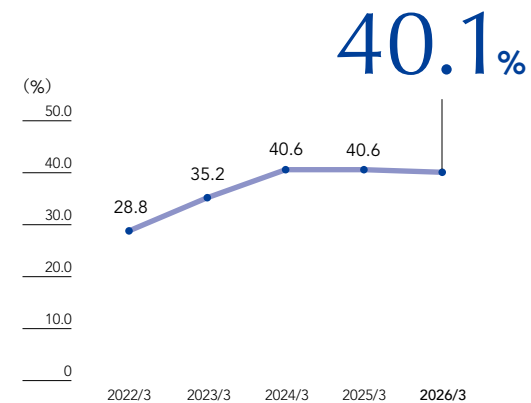
ROE (自己資本利益率)



ROIC (投下資本利益率)



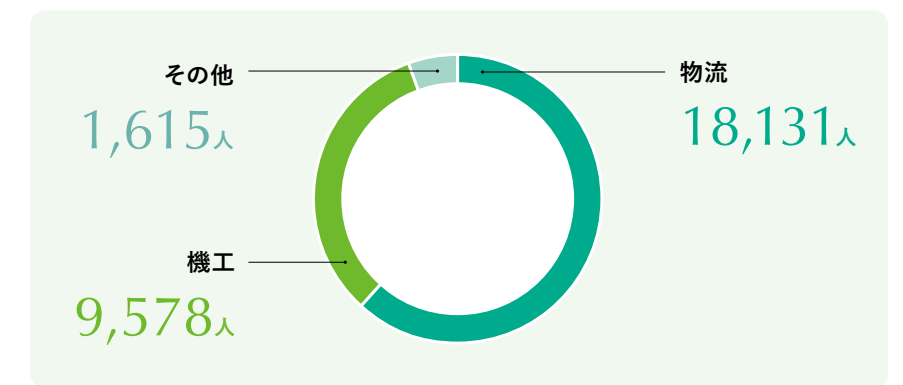
配当性向



非財務情報 ※ 2026年3月末時点

グループ従業員数

29,324人



教育施設数

6 拠点



対話回数



投資家
個別面談
330 回
前年比+34回

経営幹部・社員の
山九MIRAI対話
64 回
前年比▲6回

CO₂排出量

Scope1および2、単体および国内連結子会社
101,222 t-CO₂

2020年度比
▲22.2%

協力会社数

山九トラック輸送
パートナー協会の
加盟数
59 社
※ 2026年5月末時点



機工事業
580 社



対話を起点とする企業変革を通じて、 山九ならではの創出価値拡大と企業価値向上を目指す

現場で発揮する「人の力」こそが企業価値の 最大の源泉

CEOに就任してから一年、お客様との対話を重ね、国内外の現場を視察してきました。また、株主や投資家の皆様とも対話を続ける中で、「山九の企業価値とは何か」を自らに繰り返し問いかけてきました。企業価値を構成する要素は多岐にわたり、答えは一つではありません。しかし確かなことは、当社は「現場の会社」であり、現場で発揮する「人の力」こそが企業価値向上における最大の源泉だということです。この認識を出発点として企業価値向上に取り組んできましたが、肝心の現場で働く従業員がモチベーション高く活躍できる環境を会社として整えられているかと問われれば、自信を持って「はい」とは答えられないのが現状だと認識しています。

先日、かつて赴任していた支店の組合が主催する親睦イベントに参加した際、ある若手従業員から「係長の先輩を見てると作業に加えて書類仕事も任せられて大変そうなのに、給料や処遇はあまり変わらないと聞いたので、自分は出世したくない」と言われました。会社は、頑張っている従業員により多くの仕事を任せたいという想いから役職に就いてほしいと考えていますが、その役職に応じた待遇が充足できていませんでした。会社と従業員との間に価値観の相違があることは、反省すべきと考えています。

従業員の皆さんに「働きがいがある」と感じてもらえることはありがたく、誇らしいことです。しかし、会社側が一方的に「働きがいを持ちなさい」と伝えることは主体性がなく、本質的ではありません。本来、経営者や管理職の役割は、現場で作業をされている従業員の皆さんが「働きがいのある仕事をしている」と実感できる施策を講じることにあります。しかし、管理業務を増やし、必要なデータや処理を現場に求めることで、現場に負担をかけるような事例が散見されているのが実態です。

私が社長に就任してから10年間、現場に負担をかけないよう業務の効率化を訴え続けてきました。当社の経営理念にある

「人を大切にすること」や、「現場を護る」という大前提を、胸を張って「できている」と言える組織になっていないことを深く反省しています。

この10年で日本国内の人手不足は加速し、人々の価値観や社会の常識も大きく様変わりしました。本当の意味での「働き方改革」の推進が避けられません。経営者・管理職が改めて現場と向き合い、従業員の声に耳を傾け、そこで得られた意見や批判・気付きなどをもとに山九を「働きたい会社」へ再生することに本気で取り組まなければ、現場の従業員の心が離れてしまい、当社の企業価値は高まらないと考えています。

成果に応じた適正評価の可視化

「働きたい会社」への再生の第一歩として、従来の評価制度を抜本的に見直します。現場の価値を最大化する鍵は、従業員の様々な貢献をいかに正當かつ客観的に評価し、報いるかにあります。評価対象は、現場の収益改善に対する成果はもちろん、安全や品質、コンプライアンスの遵守など当社が大切にしている価値観への貢献、資格の取得や新しいことへの挑戦など、多様な取り組みを評価する仕組みへと転換したいと考えています。

また、この新しい評価制度を施行することで、作業を遂行する上で必要なスキルや資格を持った従業員の所在が明確になり、お客様との要員配置や単価改定の議論のベースになるのではと考えています。お客様とこれらのデータを共有することで、当社に任せる仕事に対して過不足のない要員配置とそれに伴う適正な対価を明確にすることができると考えています。

お客様から適正な対価を収受し、従業員に適正な処遇を行うことで就労意欲を高め、お客様への提供価値をさらに向上させていく。このサイクルを実現させることで「働きたい会社」に近づくと確信しています。そのためにも最優先で評価制度の改革に取り組んでいきます。

代表取締役社長 CEO

中村公大

CEOメッセージ

対話を起点に経営の軸足を移行

CEOに就任して以来、株主や投資家の皆様から企業価値向上に資するご指摘やご示唆を数多く頂き、積極的に経営へ反映してきました。

キャッシュ・フローの改善もその一例です。当社の機工事業において、施工から検収を経て数ヵ月後に入金という売上債権回収期間の長期化が資本効率の観点から課題であるというご指摘を受けました。そこで、契約において支払条件の変更を要請するなど、入金条件の改善に向けた交渉を粘り強く継続することに加えて、債権流動化を実施することで営業キャッシュ・フローの改善につなげることができました。現在、日本は金利上昇局面にありますが、上記改善により金利コストの低減という副次的効果も得られています。

こうした資本効率の向上は、企業価値の向上に直結する重要な経営目標です。この目標に正面から向き合うべく、2025年6月に「企業価値向上タスクフォース班（TEVA）」を設置し、2026年度より経営の軸足をエクイティガバナンスへと移行しました。TEVAを中心として、コストとリスクをコントロールしつつ、現場の従業員の能力に見合う作業機会の獲得や対価を収受することで、2030年度の目標であるROE14.6%以上という過去最高水準の実現を目指します。

再成長に向けた構造改革と将来への種まき

当社の現場従業員の仕事ぶりやその責任感、他社に決して引けを取らないと自負しています。しかし、現状では適正単価の収受ができていないことに加え、長い年月で積み重なった

コストが収益を圧迫し、他社と比較して収益性が劣る事業が散見される状況にあります。そのため、コスト構造の適正化を実現し、できるだけ多くの現場の努力を企業価値に直結させなければと考えています。

物流事業においては、中国市場の需要低迷を背景に中国国内における物流事業の収益性が低下していましたが、コスト構造改革を推し進め、事業ポートフォリオの見直しを断行しました。その結果、収入とランニングコストのバランスが取れた事業構造にアップデートすることができました。

次期中期経営計画において、他のエリアや事業においてもこの成功事例を踏まえ、重複が見られる管理コストの圧縮や物流不動産のアセットライト化などのコスト構造改革施策を進めます。営業利益率を競合他社と比較しても遜色が無い5.5%まで引き上げるために、事業ポートフォリオを見直し、その実現性を高めていきます。

機工事業は堅調に推移しているものの、主戦場である鉄鋼や石油化学業界は国内の人口減少による需要減少や生産拠点の海外移転などが進んだことで、今後国内では統合を含めた合理化が進むという見方が政府の報告書などで示されています。製造設備は少なくなりますが、残った設備のメンテナンス需要は高くなることから現場で働く従業員の価値は高まると考えています。

一方で、既存の製造設備の減少に伴い、新しい活躍の場を模索していく必要もあります。老朽化更新が求められているインフラ関係や、AI需要の拡大に伴う発電量の増加が期待されるエネルギー関係、建設から30年が経過して更新需要が高まっているゴミ焼却施設など、我々が培ってきたスキルを活用できるような仕事の獲得を目指しています。

しかし、これらの計画も優秀なスキルを持った方々がいることが前提です。そのために我々はリスクリングを含めた育成環境の再整備を進めており、人手不足の中で「物流」「機工」の枠を超えた要員流動化の実現を目指しています。さらに、専門人材の獲得やM&Aといった戦略的な増強施策も駆使して対応のスピードを加速させることで、企業価値の持続的発展を目指していきます。

「人にしかできないこと」が山九の付加価値

昨今、AIの進化のスピードが著しく、近い将来には多くの業務がAIによって代替されるようになると考えられています。一方、現場の会社である当社には容易にAIでは代替できない強みがあると考えています。それが現場の従業員が持つ「技能」です。「技術」と「技能」は並列で扱われることが多いですが、本来は相反するものです。「技能」は人が長い時間をかけて培うものであり、その「技能」をいつ・どこで・誰がやっても同じ結果を生むようにするものが「技術」です。

全ての「技能」が「技術」に置き換えられることは想定しにくく、AI化の荒波にも吞まれない「技能」は少なからず存在するはずです。そして、当社は「技能」にこだわる会社です。他では得られない「技能」を持つ現場の従業員が日々の作業を意識高く遂行していることが当社の強みであると確信しています。

しかしながら、当社の業務においてもAI化の波は近い将来、確実に押し寄せてきます。その未来への準備として、現在の業務を「人にしかできないことか否か」という判断軸で整理をし、その時に「どれだけの人員が本当に必要なのか」という分析を始めています。このような分析結果に基づき、採用計画や人事制度、報酬制度などを、変化に対して柔軟に対応できるように設計していきます。

最高水準の「技能」を持つ現場の力と、最先端の「技術」を活かした管理の力の融合こそが新たな時代の山九の姿になると確信しています。

現場のための施策は現場との対話から

「現場の力」を経営に活かすためには、現場の従業員の立場になって考える必要があり、その立場に立つためには現場との対話が不可欠だと考えます。

例えば、「労働災害ゼロ」という標語があります。この目標を

現場の皆が掲げてくれることは非常に頼もしく、ありがたいことです。しかし、現場にいない本社の人間が「労働災害ゼロ」を全社の目標として掲げるのは問題であり、その目標自体も当社の仕事を鑑みると現実的ではありません。現実的ではない目標を掲げることで現場に負担や責任を背負わせてしまってきたことは、「現場最優先」「安全第一」を謳う企業として大いに反省しなければなりません。反省を活かして「現場のための施策」とすべく、管理側のミッションとして、各現場が抱えるリスクをヒアリングし、そのリスクを低減・排除するための施策を検討するとともに、各現場での施策の効果を評価し、効果的な施策であれば全社的に支援する形に変えました。このように、現場に負担や責任を負わずに、安全で安心して働ける職場を提供することが管理職の職責であるはずです。

アップデートをするためには新しいインプットが欠かせません。「現場のための施策」にアップデートするには、現場で働く方々からのヒアリングに勝るインプットは無いはずです。つまり、社訓の一つに掲げる「自問自答」を実践し続けることが現場の力を最大限に発揮できる可能性を秘めており、企業価値を高める効果的な方法ではないかと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

企業価値向上に向けて、近年は経営体制の見直しを含むガバナンスの強化を進めてきました。私はガバナンスとは、突き詰めれば「各自が職責を全うすること」だと考えています。係長であれば係に所属する従業員の、支店長なら支店で働く従業員や協力会社の皆さんの幸せを第一に考えることが求められています。

当然、CEOである私の職責はステークホルダーの皆様の実現することです。すなわち、現場で働く方々が「山九で働きたい」と思ってくれること、お客様が「山九が仕事をしてくれて良かった」と喜んでくださること、株主や投資家の皆様が「これだけ素晴らしい会社なのだから山九の株を持ちたい」と評価してくださる状況を作り上げることだと考えています。だからこそ、ステークホルダーの皆様との対話を通じて頂くご意見やアドバイス、時には苦言などが我々のインプットの機会となり、そのご意見などを真摯に受け止め、必要であると判断すれば積極的かつ迅速に経営に取り入れていくことで山九はアップデートできると確信しています。

ぜひ当社への関心と、忌憚のないご意見やアドバイスをお寄せいただき、当社の発展にお力添えを賜れますと幸いです。

価値創造モデル

現場における価値創造

当社はお客様のビジネスに寄り添い、現場で見出された課題に対するソリューションを提供しています。課題解決にひたむきに取り組む中で「技能・技術力」を磨き、「作業遂行力・管理能力」を高め、現場ごとのニーズに応える「変化対応力」を培ってきました。当社の価値創造の源泉は、これらの力を備えた「人財」です。築き上げたお客様との信頼関係をもとに新たなニーズを発見し、それに対応して事業の拡大を目指します。また、社会課題の解決につながる新たな価値の創造にも挑戦し続けます。



変化対応力

当社は、数々のプロジェクトを通じて、その時々で求められる要望や困難に立ち向かい、変化するニーズに柔軟に対応できる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。

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・技術力を持つ人財を世界中に派遣しています。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できることが当社の強みです。

技能・技術力

当社は、「人」の力を磨き上げて技能・技術力を高めてきました。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ってお客様の要望に応えてきたからであり、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。

2 山九の中長期戦略

- 17 沿革
- 19 培った優位性と資本
- 21 Vision2030の更改
- 22 中期経営計画 2023～2026年度の進捗
- 23 CSOメッセージ
- 25 CFOメッセージ
- 29 CHROメッセージ
- 31 人財ビジョン
- 33 人材戦略

CHAPTER 2



社会からの多様なニーズに応え、成長し続けてきた歴史

当社は1918年の創業以来、港湾荷役を起点に、陸上輸送、構内操業・物流、設備工事・保全へと事業領域を拡大してきました。社会や産業の変化に柔軟に対応しながら新たな価値を生み出し続け、今後は社会インフラや再生可能エネルギーといった新領域にも進出していきます。

港湾荷役を起点とする山九

1918

「山九運輸」の創業

社会の変化

戦時下、船舶の停泊や貨物取り扱いに必要な設備・作業員の不足から、貨物積み替えの非効率性が社会課題に。

事業領域の拡大

創業者は港湾荷役の人員を確保し、原料揚荷役・燃料炭の荷揚・貯蔵・構内作業を手がけ、1918年に「山九運輸株式会社」を福岡県門司市に設立し、「山九」を創業した。



創業者の社名に込めた想い



創業者の中村精七郎がロンドンで道を尋ねた際、英国紳士から発せられたあいさつ「Thank you」に感銘し、「サンキュウ」という言葉に深い印象を覚えました。

その後、精七郎が港湾荷役専門会社を創業する際、事業基盤のあった「山陽」と「九州」の頭文字を組み合わせ、社名を「山九」と命名しました。これは、自身の処世訓である「感謝」の意を込めた「サンキュウ」という響きになぞらえています。

物流、そして機工へと事業領域を拡大



1923

一貫作業体制への歩み出し

社会の変化

エネルギーの主役が石炭から石油へ移行し、軍需面でも石油確保が国家戦略に。

事業領域の拡大

石油関連輸送の受託に加え、土木請負業に参入し、運輸・建設・構内作業の一貫対応体制の基盤を形成。また、重量物輸送・据付業務も開始し、戦後「重量物の山九」と評される礎となった。

1945

海陸一貫輸送の実現

社会の変化

戦後の混乱期、GHQによる操業停止命令で多くの企業が機能不全となり、産業基盤の再構築が急務に。



事業領域の拡大

トラック輸送に進出し、自社運行体制を構築。原料搬入から構内作業・陸送までの「海陸一貫輸送体制」を実現し、のちの包括的サービスの原点を築いた。

技能・技術力でさらに価値提供の幅を広げる



1950

事業モデルの変革によるグローバル化の基盤構築

社会の変化

日本は戦後復興期から高度経済成長期へと突入。大規模プロジェクトやプラント輸出が盛況に。

事業領域の拡大

1954年、戦後日本初となるプラント輸出により、「プラント輸出の山九」として認知を獲得。1959年、ブラジル・ウジミナス製鉄所建設プロジェクトを皮切りに、海外進出を本格化した。

1980

メンテナンス事業の発展と3PM*の誕生



* 3rd Party Maintenanceの略。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。

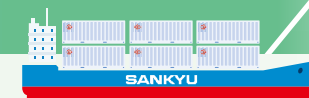
社会の変化

国内プラント建設が需要のピークを迎え、新設に代わり既存設備の保全・整備が重視される時代へ。

事業領域の拡大

プラント保守を一括して請け負い、品質・コストの両面で貢献。2000年代以降は本格的にメンテナンス事業を推進し、「山九3PM」を商標登録。プラントオーナーでも設備メーカーでもない中立的立場で、ワンストップ保全体制を確立した。

あらゆる産業を支え続ける存在に



2000

社会課題の解決に向けた事業への挑戦

社会の変化

環境問題への意識の高まりを受け、グリーン物流など環境に配慮した物流への要求が高まる。

事業領域の拡大

専門部を立ち上げ、モーダルシフトなどの環境への対応に本格的に取り組み、社会課題の解決に向けたサービスを提供。

2015

新分野への進出・サービス展開の裾野を拡大

社会の変化

技術革新や環境変化への対応力が問われ、柔軟な事業展開とソリューション力が不可欠になる。

事業領域の拡大

3PL事業の拡大やメンテナンス事業への注力。さらに電力・エネルギーや社会インフラ分野にも注力し、価値提供体制の強化を図る。



独自のビジネスモデルを展開し、お客様のベストパートナーへ
そして未来へ向かって

培った優位性と資本

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、時代を超えて、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るだけでなく、「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。



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。

特に源泉となる

資本

人的資本

人材育成・教育カリキュラム・高い技能を有する人材

従業員数

29,324人

教育・研修内容

140種類

教育施設数

6施設

社会関係資本

パートナー企業・大手クライアント

国内・海外連結子会社数

60社

山九トラック輸送
パートナー協会の加盟数

59社

機工事業協会の会社数

580社

主な顧客の業界

鉄鋼、石油化学、
電子部品、消費財

知的資本

顧客のニーズへ柔軟に対応するノウハウ
既存人材や技能を他領域でも活かす知見

特許件数

102件

実用新案件数

50件

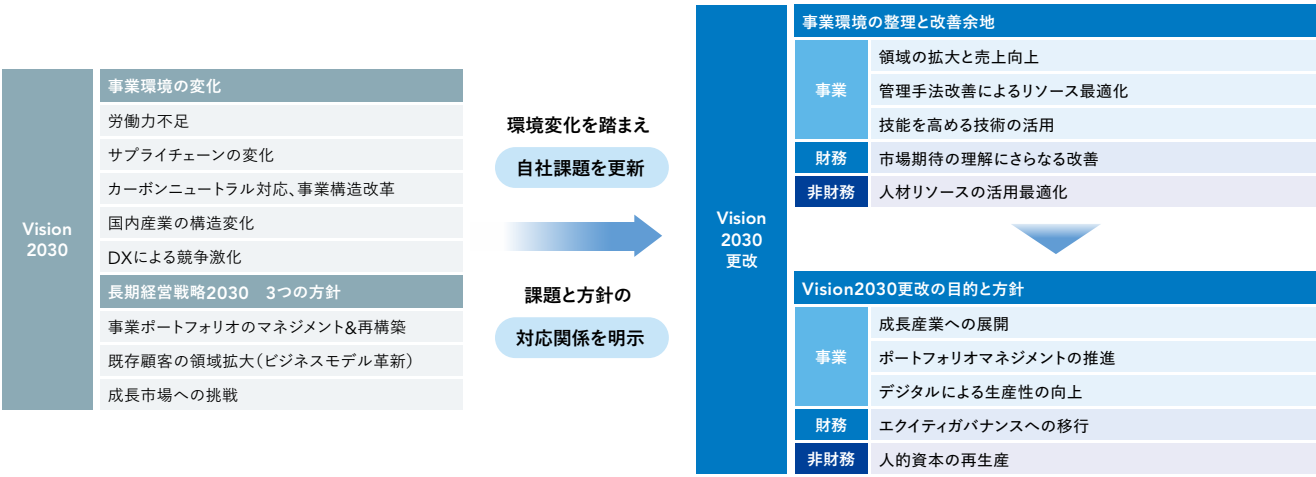
意匠件数

45件

Vision2030の更改

事業環境の変化に伴う改善余地と方針の見直し

国内産業構造の変化やサプライチェーン再編、DX進展、人材不足など事業環境が大きく変化する中、当社は改善余地を改めて整理しました。事業・財務・非財務の各側面から重点課題を再設定し、持続的な成長と企業価値向上に向けた方針へ見直しています。



Vision2030更改の背景

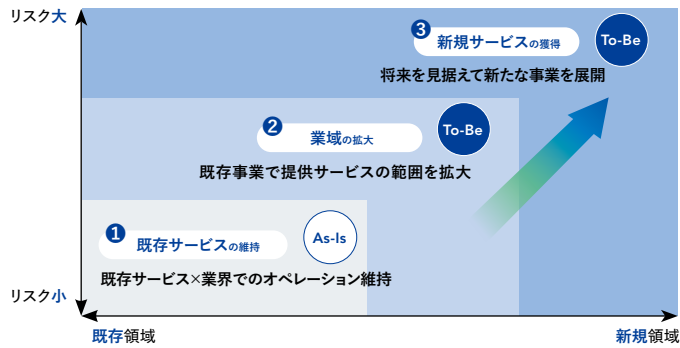
2025年5月に公表した中期経営計画2026の見直しにおいて、資本効率を重視した自己資本水準やROE目標を設定しました。この経営方針との整合を図るため、2030年時点の目指す姿と重点施策を改めて整理し、Vision2030を更改しました。

事業	● 収益の質的向上と成長市場への資源配分	売上高	7,500億円+α
	● コスト構造改革	管理コスト (売上高対比)	11%⇒10%水準
財務	● 企業価値の最大化に向けた自己資本管理	自己資本	3,000億円水準
	● キャッシュイン&アウトの最適化	ROE	14.6%以上
非財務	● 人的資本を育み、その価値を発揮できる仕組みづくり	従業員エンゲージメント結果	50%以上
	● 事業差別化・業務合理化を実現するデジタル投資	デジタル投資額 (2024/3～2031/3累計)	300億円

※ 従業員エンゲージメント:「山九働きがいい診断」の結果、エンゲージメントに肯定的回答をした人数の割合

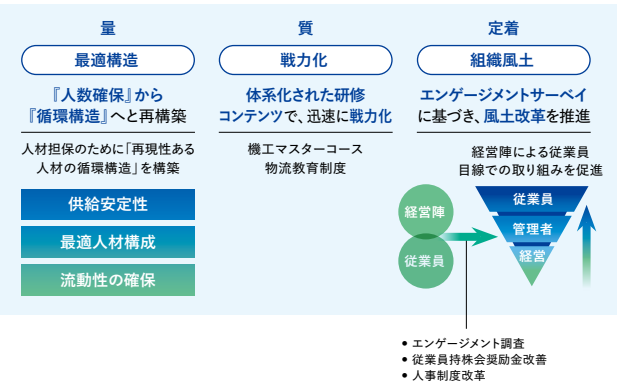
M&A方針

必要に応じて機動的にレバレッジを活用し、
将来的なROE向上を実現



生産性向上への方策(人的資本)

安定的な人材供給や、サーベイを起点とする
従業員エンゲージメント向上について、国内外事業で展開し、
グローバルで人材を流動化できる体制構築を目指す



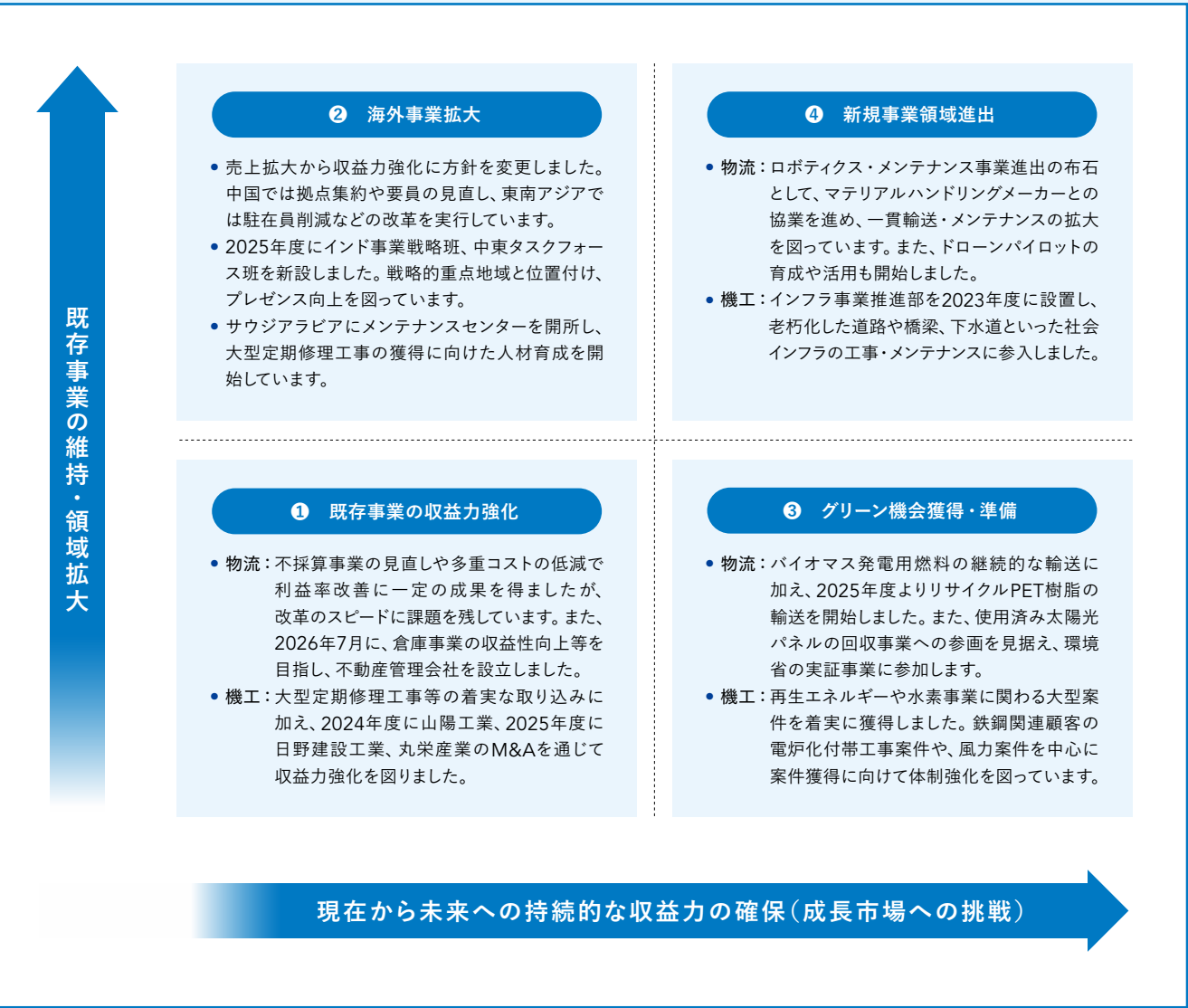
- ・エンゲージメント調査
- ・従業員持株会奨励金改善
- ・人事制度改革

中期経営計画 2023～2026年度の進捗

最終年度に向けて

Vision2030の「あるべき姿」実現に向けた「変革期」と位置付け、4つの基本戦略を軸に各種施策を推進しました。2025年度には外部環境の変化を踏まえて中期経営計画2026を見直し、物流事業を中心にコスト構造改革や人員配置の最適化に注力しています。機工事業が収益を牽引する中で変革は途上がありますが、全社一丸となってさらに進めていきます。

主な実績



取締役
専務執行役員
事業管掌 CSO 兼
技術・開発本部長 CTO

久木原 剛

CSO MESSAGE

持続的成長に向けた変革と飛躍

2025年4月にCSOに就任した久木原剛です。1986年の入社以来、現場の最前線から経営戦略まで幅広く経験を重ねてきました。「現場を知る」強みと「戦略を描く」視点を掛け合わせ、事業を牽引します。既存の枠を超えた価値創造に挑み、当社の持続的な飛躍を導く羅針盤として、確かな成長戦略を推進します。

2025年度の総括および構造改革の軌跡

中期経営計画2026の3年目にあたる2025年度は、当社にとって次なる飛躍に向けた構造転換の一年となりました。売上高は過去最高を更新することができましたが、営業利益率については前年度比0.4%減少という結果に甘んじました。機工事業が売上を牽引した一方で、利益面では海外における貸倒引当金の計上や、昨今のコスト高騰の局面において価格転嫁が適時に追いつかなかったことが主な要因です。この結果を真摯に受け止め、現在、足元の課題を徹底的に洗い出し、修正を急いでいます。

一方で、将来の成長を見据えた投資と構造改革は着実に結実しつつあります。物流事業では、倉庫事業の収益性向上と資産効率化を主眼に、2026年7月、不動産管理会社を設立しました。機工事業においても、丸栄産業を子会社化したほか、SWTS Asia Pte. Ltd.との協業を通じて海外メンテナンス事業拡大の足掛かりを築くなど、経営資源の再配置を進めています。また、西アジアを成長の重要領域と定め、中東とインドをターゲットとしたタスクフォースを

組成し、次期中期経営計画への足場を固めました。これらの取り組みは、既存の事業構造に内在していたコスト削減を推進する一方、中長期的な収益基盤を強化化するための戦略的投資と位置付けています。

Vision2030更改の背景

2026年5月、Vision2030を更改しました。この背景には、急激な事業環境の変化に対し、従来の延長線上では持続的な成長が困難であるという強い危機感があります。現在の事業ポートフォリオには、特定の基幹産業への依存度が高いことや、現場ごとの部分最適による経営リソースの分散といった構造的な課題が残存しています。課題への改善余地を整理し、それを克服するための新たな経営指針が必要であると判断しました。

今後の事業展開においては、以下の3つの方針を掲げます。第一に「成長産業への展開」です。事業ポートフォリオのバランスをより良くすべく、社会インフラ、環境、電力などの領域への成長投資を行います。第二に「ポートフォリオ

マネジメントの推進」です。全社的な事業評価軸を確立し、財務と非財務資本の連携を強化します。第三に「デジタルによる生産性の向上」です。現場の定量的な情報を可視化・データ化し、経営の意思決定に直結させます。

具体的な実行策と改善への取り組み

以下の3つの改善に取り組みます。

①「領域の拡大と売上向上」

成長産業への展開

外注依存率の高い領域の内製化を進めることで、収益性を高めます。同時に、M&AやCVC、事業継承ファンドを活用し、PMI支援を含めた専門部署体制により、事業の「幅」と「域」の両面から拡大を図ります。

②「管理手法改善によるリソース最適化」

ポートフォリオマネジメントの推進

地域密着・常駐型の営業は当社の強みですが、部分最適がリソース分散を招いていました。今後は生産性・資本効率を重視した事業評価軸を導入し、ERP機能を用いたデータ利活用により、全社的なポートフォリオマネジメントを推進します。ROIC経営を浸透させ、投資に対するリターンを主体的に追い求める体制を構築します。

③「技能を高める技術の活用」

デジタルによる生産性の向上

技能は3つの型、つまり、標準作業として整備される「形式知」、非定型作業に対処できる「暗黙知」、言語化が困難な「職人技」に分類できると考えています。「職人技」を伴う仕事の付加価値は、今後ますます高まると確信しています。サイバーフィジカルシステムやAIを活用し、言語化が困難な「職人技」を形式知化・可視化することで、現場の定性的な判断を客観的な数値へと置き換え、ミスを回避し、持続的な競争優位性を築きます。

資本効率を意識した経営の実践に向けて

2025年5月発表の中期経営計画2026の見直しでは、資本効率を経営の柱に据えました。自己資本水準を適正化し、ROE目標を必達指標として設定しています。

私のキャリアの礎は、建設現場で培った経験にあり、そこで実践した基本中の基本である「3S(整理・整頓・清潔)」は、経営にも取り入れています。「整理」とは、将来に必要なないレガシーなシステムや不要な組織を思い切って捨てることです。「整頓」とは、変化に合わせてリソースを適所に備えることであり、「清潔」とは、一度作った仕組みの形骸化を許さない、絶え間ない検証のことです。

具体的には、現場の業務をF2S(Fit to Standard)のアプローチで標準化し、集めた定量情報をもとに判断・意思決定を行っていきます。定性判断を数値化することで、誰もが納得できる全体最適を見据えた経営スキーム構築を強力に推進していきます。

ステークホルダーの皆様へ

「人を大切にすること」は、当社の揺るぎない経営理念です。従業員が積み重ねるスキルは、国境や言語を越えて普遍的な価値を持ち、決して奪われることのない一生の財産となります。こうした人材の価値を最大化することこそ、我々の責務です。事業を通じて創出した利益を、次なる成長と人への投資へ還元し、この好循環を回し続けること。それこそが、持続可能な未来を築く道であると確信しています。人と共に成長し続ける当社の未来に、ぜひご期待ください。

専務執行役員
CFO
北見 聡

CFO MESSAGE

次世代に向けた財務戦略の実現を目指して

2026年4月にCFOに就任した北見聡です。2025年6月に入社しました。私はこれまで、投資銀行で産業・企業分析の知見と、M&Aやファイナンスにおける多くのディール経験を長年培ってきました。この専門性を基盤に、内部の立場から次世代に向けた財務戦略の実現を図り、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

事業構造の認識

当社は、物流事業と機工事業が両輪となってグループ全体を牽引していることに特徴があります。近年、経済環境や競合状況などの変化に伴い、各事業の成長性や収益性に差が生じています。

物流事業は、多くの事業者がひしめく業界の特性上、価格競争が激化しており、相対的に収益性の低さが継続しています。一方で、資金回収は比較的早く進み、キャッシュ・フローは安定しています。これに対し機工事業は、当社の強みである技能・技術力や動員力を駆使して高い収益力を発揮していますが、資金回収サイトは比較的長く、債権の流動化を含めて資金管理に関する対応が必要です。

かつては両事業が相互に支え合い、成長できた時期もありましたが、そのバランスを維持するだけでは持続的な企業価値の向上は望めません。事業特性と課題を的確に把握し、競争力の可視化に向けて事業別ROICの導入を進め、並行して組織体制やシステム等の見直しも図っています。2026年度は「再成長企業」としての飛躍を実現すべく、改革の素地を固めていきます。

2025年度の振り返り

2025年度の業績は、売上高6,316億円、営業利益432億円、経常利益434億円、親会社株主に帰属する当期純利益は315億円となり、売上高と当期純利益は過去最高額を更新しました。

物流事業においては、中国事業の構造改革や、中東地域の収益性改善、単価改定が進んだものの、コスト上昇分を全て吸収するには至らず、依然としてやや厳しい状況が続いています。

機工事業においては、端境期ではあったものの一部事業の前倒し達成により売上ベースでは過去最高水準を達成し、営業利益も第2四半期に上方修正した業績予想を、さらに上回る結果となりました。

バランスシート面では、事業拡大に伴う総資産の積み上がりがある一方で、資本効率の改善を目的に200億円の自己株式取得を実施し、2025年度の純資産は3,070億円、自己資本比率は54.2%となりました。また、配当および自己株式取得を合わせた総還元性向は103.1%となっています。

キャッシュ・フローについては営業活動によるキャッシュ・フローが520億円（前年度比85億円増）となる一方、投資活動によるキャッシュ・フローは192億円の支出（同73億円の支出減少）となり、財務活動におけるキャッシュ・フローにおいて、株主還元および負債圧縮に充当しています。

2026年度の見通し

国内外の情勢を概観すると、中東問題等の地政学的リスクや資本市場における為替、金利等のボラティリティの高まり、さらにはAIの進展による経営管理の在り方の変化など、多くの業績変動要素が顕在化しています。このような事業環境変化に対応すべく、スリムで筋肉質な企業体質を目指し、施策を進めていきます。

物流事業は、次のステップに向けた足場固めの一年と位置付けています。まずはコスト増加をカバーする単価改定を着実に進めるとともに、構造改革を通じたコスト削減を行っていきます。国内では不採算事業の撤退等を通じた選択と集中、人材リソース最適化のためのリスキングを進め、海外では中国における構造改革をさらに深化させるほか、東南アジア拠点でも固定費削減による収益改善を図ります。この結果、物流セグメントの売上高は2,965億円（前年度比0.4%増）、営業利益は113億円（同15.3%増）を見込んでいます。

機工事業は、メンテナンスにおいて大型定期修理工事のメジャー年のため工事量が増加する見通しです。それに伴う追加工事についても例年計画に比べてより精緻に業績に織り込み、利益率の改善にも取り組みます。設備工事は大型工事が端境期となるため、利益の確保に注力するとともに、来年度以降の大型案件開拓に努めていきます。この結果、機工セグメントの売上高は3,111億円（前年度比1.2%増）、営業利益は331億円（同6.8%増）を見込んでいます。

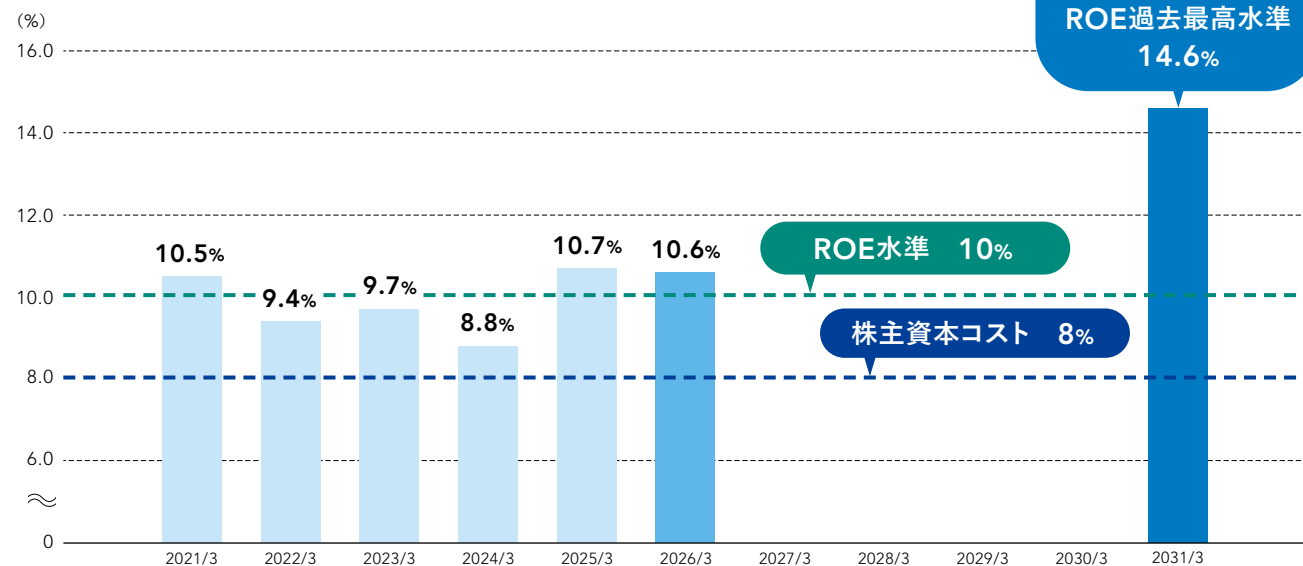
2026年度の財務戦略方針

ベースとなるROEに関し、過去10年を振り返ると、2018年度のROE14.6%をピークにして、一時は10%を下回る状況が続きました。収益力が横這いとなる一方で純資産が積み上がり、そのバランスが崩れたためと認識しています。こうした状況下で、2025年5月に公表した中期経営計画2026の見直しでは、自己株式取得をはじめとした株主還元と資本収益性を意識したコスト構造改革を通じ、ROE10%水準の維持に取り組んできました。

中期経営計画2026の最終年度にあたる2026年度は、ROE10%水準の維持からさらに一步踏み込みます。2030年度に向けて再びROE14.6%を目指すとともに、その水準を維持し向上させていきます。その際、重要となるのはROEの追求だけではありません。自らの資本コストを認識し、エクイティスプレッドを改善することで企業価値の向上を図るほか、成長投資にも目を向けて株価判断の指標であるPER、PBRで適切に評価され得る企業への転換を目指します。

加えて、投資基準・撤退基準の設定を厳格化します。昨今の経済状況や金利情勢の動きが大きくなっている中で、事業環境の変化に応じて資本コストを見直しながら、緻密かつ大胆な経営戦略を進めていきます。2027年度に始まる次期中期経営計画では、より具体的な施策を定量的な数値をもって開示して、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めていきます。

ROEの推移と目標



CFOメッセージ

キャッシュ・アロケーションの考え方

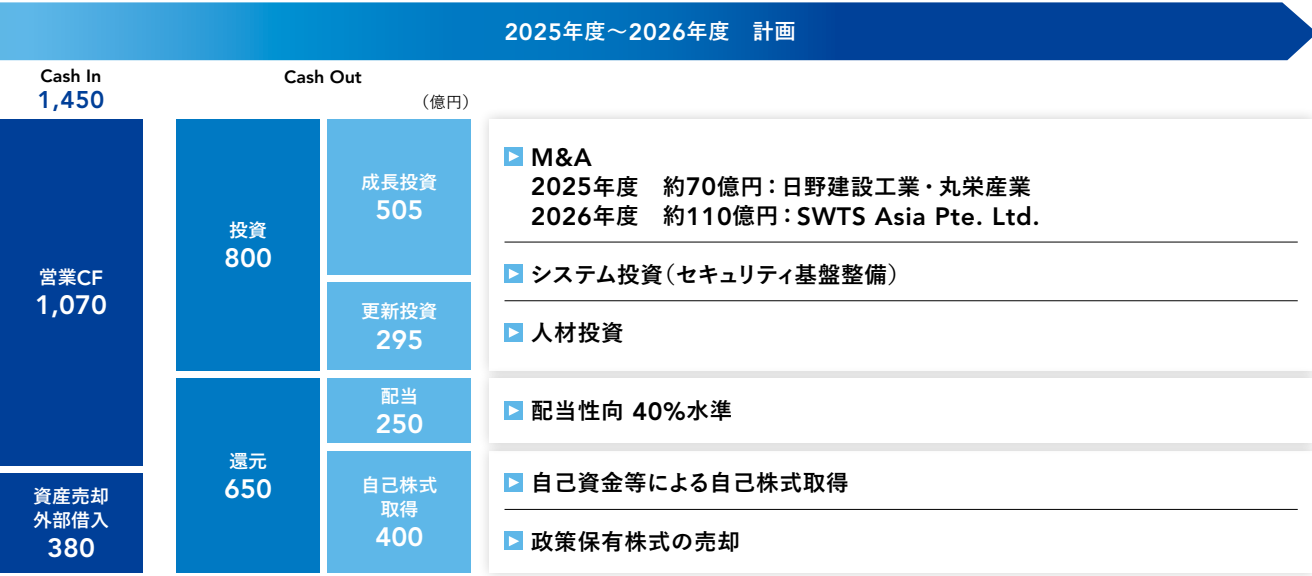
事業計画の実現と並び、創出したキャッシュ・フローの配分は中長期的な企業価値にも大きな影響を与える重要事項です。

物流事業では、選択と集中、リスクリング、多重構造の解消という3つの戦略の実施に着手しています。また、不動産施設等のアセットライト化に取り組み、全体の収益性の改善に努めて、キャッ

シュ・フローの創出を図ります。

機工事業では、強みとする鉄鋼・化学業界向けの既存リソースを社会基盤インフラ等の新規事業領域へ展開します。既存事業の収益基盤を維持しながら、M&Aを含めたポートフォリオの転換を推進していきます。

キャッシュ・アロケーション

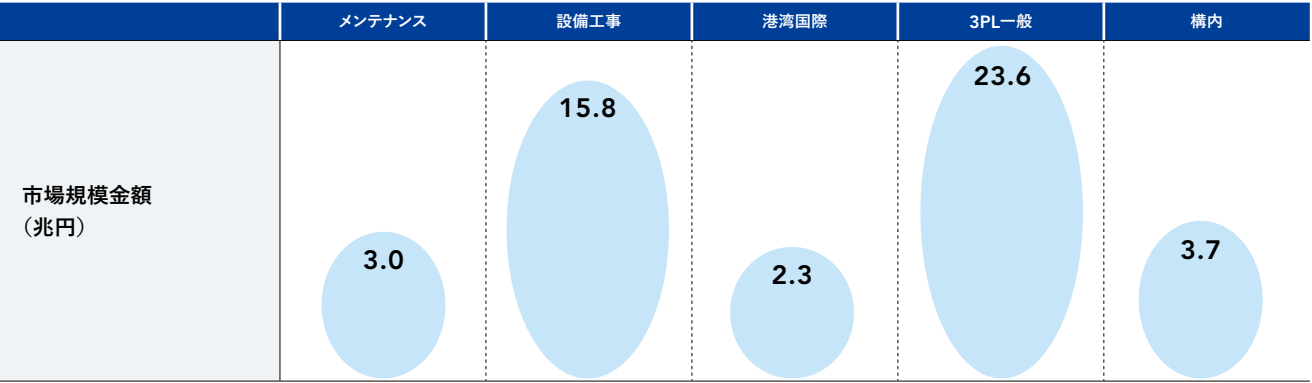


成長を支えるM&A方針

外部環境の変化に対応しながらM&Aを通じた事業戦略を実行するには、当社を取り巻く市場規模をセグメントごとに把握することが必須です。各種統計データをもとにすると、メンテナンスでは3.0兆円、設備工事では15.8兆円、港湾国際では2.3兆円、3PL

一般では23.6兆円、構内(鉄鋼化学構内)では3.7兆円の市場規模があると見積もっています。この市場規模に対して当社の売上高シェアは必ずしも高いものではなく、シェア拡大の余地は相応にあると考えています。この外部環境下において短・中・長期的な事業戦略を実現するための施策の一つがM&A戦略です。

市場規模



※ 当社調べ



こうした市場機会を的確に捉えるため、M&Aは既存事業の更新投資にとどまらず、業域拡大・新規事業領域への参入へと段階的に軸足を移していきます。実行体制としても、社内に分散していたM&Aの検討・実行機能を集約し、より機動的な体制を構築しました。先述した通り、投資基準・撤退基準を明確にした上で、成長投資を通じて企業価値の最大化に貢献できる資本配分を実現していきます。

資本政策と株主還元

収益構造の改革と成長投資を推進する中で、2025年度の配当は配当性向40%水準の方針に基づき、1株当たり246円(前年度232円)を実施しました。2026年度も本方針を踏まえ、株式分割に伴い実質増配となる水準を計画しています。自己株式取得に関しても、前年度と同様に200億円の実施を予定し、資本効率を重視した株主還元を継続します。

また、株式の流動性向上と投資家の裾野拡大を目指し、2026年度から株式流動化プロジェクトを始動させます。2026年10月1日を効力発生日として、1株を5株とする株式の分割を実施する予定です。今後は、個人投資家向けのIR活動の推進や従業員持株会の奨励金拡充など、多角的な施策を進めていきます。

資本市場との対話深化と情報発信

2026年4月に広報機能を統合したコーポレート・コミュニケー

ション部を発足させ、情報開示体制を強化しました。「投資家目線を意識した経営および開示」を推進するために、初めての試みであった社外取締役とのスモールミーティングや、中東での見学会を実施したほか、投資家の皆様に向けた事業紹介動画を公開しました。こうした機会を通じて、資本市場からの声を、経営および情報開示に反映するサイクルを整えていきます。

一方で、対話における課題も浮き彫りになっています。物流・機工それぞれの収益力を支えているのは、突き詰めれば現場が培ってきた技能・技術力という人的資本です。投資家の皆様からは、機工事業の成長戦略へ高い関心をいただいておりますが、この技能・技術力がどのように両事業の収益力につながっているかについての発信には、改善の余地があることを真摯に受け止めています。人材戦略が当社の企業価値創出にいかに関わり、結び付いているのか、対話を積み重ねていきます。

ステークホルダーの皆様へ

私が当社への参画を決意したのは、経営陣が覚悟を持って変革に向き合う姿勢に共感したからです。私が目指すのは、財務戦略を通じて、経営・現場・投資家の目線を合わせていくことです。成長への投資を加速させると同時に、資本コストを意識した経営を徹底することで、山九の企業価値を揺るぎないものへと引き上げていきます。ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて、2030年度に向けて変革を遂げる山九の歩みにぜひご期待ください。

代表取締役
専務執行役員
管理・ESG管掌 CHRO
井口 知己

CHRO MESSAGE

従業員目線を第一に、誇りを持って働ける会社へ

2026年4月にCHROに就任した井口知己です。1990年の入社以来、約30年にわたり労務・人事を軸にキャリアを重ねてきました。経営戦略と人材戦略を連動させ、現場で真面目に汗をかく従業員がフェアに報われる会社にすべく、CHROとしての責務を果たしていきます。

山九の人材の強み

当社は、鉄鋼業界や石油化学業界のお客様が保有するプラントなどの大規模な生産インフラを、多様な人材が一体となって支えています。24時間365日、安全・安定操業を実現する動員力と実行力は当社ならではの強みです。

この競争優位性は、技術・技能に関する研修や訓練だけで形づくられるものではありません。現場経験に加え、職場や寮での同僚との共同生活や対話など、日々のコミュニケーションを通じて、人間的成長と共に育まれていくものです。当社では、「安全を最優先する」「仲間を尊重する」「相手の立場で考えて行動する」といった姿勢を何よりも重視しており、これらの価値観が日々の協働の中で受け継がれています。特に危険と隣り合わせの現場では、従業員一人ひとりが自分本位ではなく、仲間やお客様との信頼関係の上で行動することが不可欠です。この「人としての在り方」は、当社の社訓である「自問自答」や「感謝」にも

通じています。技能・技術力だけでなく、豊かな人間性も兼ね備えた技能集団を育んできたことこそが当社の現場力の根幹であり、長年にわたり当社を支えてきた力であると認識しています。

人財ビジョンを旗印に、一人ひとりの成長を通じて企業価値を高める

Vision2030およびパーパスの実現に向けて当社の強みをより強化し発揮するために、2025年に山九グループ人財ビジョン(以下、人財ビジョン)を掲げました。人財ビジョンでは、求める人材像を改めて定義するとともに、それらの人材がこれまで以上に活躍できる環境をつくるための人材戦略を策定しました。既存事業の競争力強化に加え、グリーン物流、再生可能エネルギー関連、社会インフラのメンテナンスといった成長領域で新たな価値を創出していくには、従来の延長線上にとどまらない人材戦略が必要です。事業環

境が大きく変化する中、人財ビジョンは当社の成長を人の力で支えるための旗印と位置付けています。

中でも特に私が重視しているのが、「人材ポートフォリオの転換」「人事制度改革」です。人財ビジョンで示した方向性を事業成長につなげるためには、中長期の視点で人材ポートフォリオを見直す必要があります。各部門が個別最適で人材を抱え、欠員補充型の人事にとどまっていれば、変化する事業環境に対応できません。現場の技能が競争力の源泉である以上、人材への投資こそが当社の最優先課題です。

当社グループとして重点的に成長を目指す領域を明確にし、そこで必要となるスキルや人材像を見極めながら、採用・育成・配置を一体で進めていきます。新たな市場や機会を捉えていくためには、従来の延長線上にとどまらない発想と実行力が欠かせません。その担い手となる次世代リーダーの育成も、着実に進めていきます。

また、人材ポートフォリオの転換を進めるには、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの視点も重要です。国籍・性別・経歴にかかわらず、それぞれの強みを活かした人材配置を進めることは「適所適材」の実現につながります。結果として組織の活性化や新たな価値創出を通じた企業価値の向上にも寄与すると考えています。マテリアリティで掲げる2030年度の女性管理職比率11.0%を目指し、キャリアアップ研修や育児・介護と仕事の両立支援の強化にも取り組みます。

努力や成果が正当に認められる人事制度へ

こうした人材戦略の実行力を高める基盤となるのが、人事制度改革です。従来の年功序列的な運用から脱却し、役割に応じた等級・評価・処遇へ見直します。また、高度技能者のさらなる育成を促す仕組みを取り入れていきます。

重要なことは、評価・処遇に対する従業員の納得感を高めることです。これまで現場を預かる中で、一人ひとりの社員がいかに強い責任感を持って現場を支えているのかを

見てきました。真面目に努力する人、挑戦する人、成果を上げた人が適切に報われる仕組みに変え、従業員が明日も頑張ろうと思える環境を整えなければならないと痛感しています。

制度は設計するだけでは十分ではありません。現場で納得感を持って受け止められ、実際に機能してこそ意味があります。現在、2028年度の新人事制度開始を目標に検討を進めています。この改革を通じて、年齢やキャリアに関係なく意見を発信しやすく、自らの役割に誇りを持てる組織風土も併せて育んでいきたいと考えています。エンゲージメントスコアについては、まずは前向きな回答が50%以上となることを目指しますが、さらにその先を見据え、人事制度の整備など、従業員が熱意を持って働ける環境づくりを推進していきます。

従業員の主体性が、山九の成長を支える

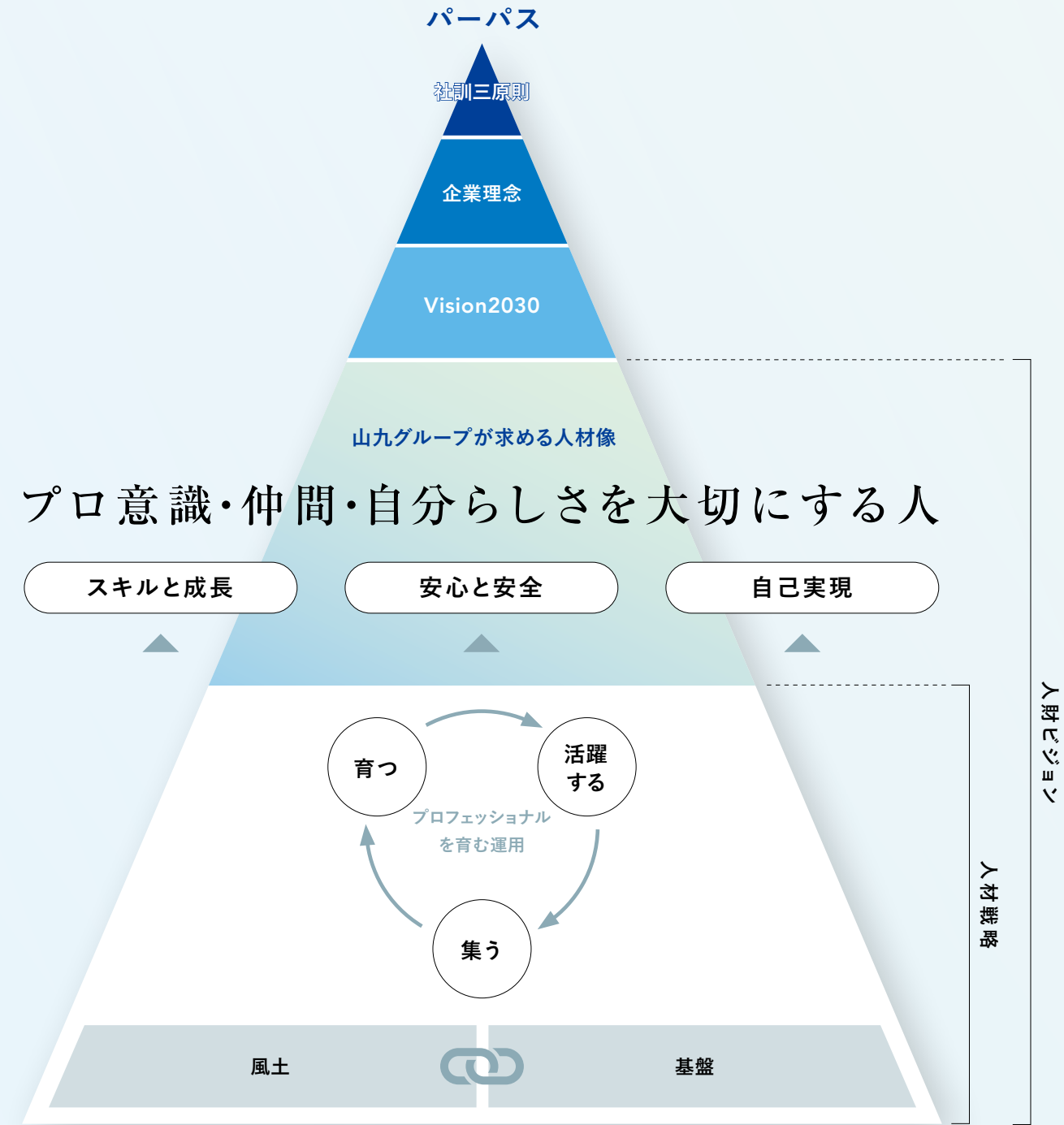
私は、これまで数多くの現場に足を運び、対話を重ね、時には痛みを伴う対応も経験してきたからこそ、当社の競争力の源泉は「人」であり、現場力こそが山九の価値創造を支えていると確信しています。引き続き培ってきた現場感覚を大切にしながら、真面目に働く従業員がフェアに報われ、自らの役割と成果に誇りを持って働ける環境を整備していきます。

従業員一人ひとりには、目の前の仕事を大切にしながらも、将来を見据えて自ら考え、行動してもらいたいと考えています。変化の大きい事業環境の中でこそ現状維持にとどまらず、より良い方法を模索し、周囲と協働して課題を乗り越える姿勢が次の成長を支える力になるからです。自ら挑戦し、前に進もうとする従業員が最大限に力を発揮できるよう、私は全力で支援します。そして、誰もが会社を卒業する時に「山九にいて良かった、この仲間に出会えて良かった」と笑って言える会社にしていきます。

人財ビジョン

山九グループ 人財ビジョンの体系図

パーパス・Vision2030を達成するために「求める人材像」「その人材に対する会社の想い」と、想いを実現するための「人材戦略」をまとめた山九グループ人財ビジョンを策定しました。



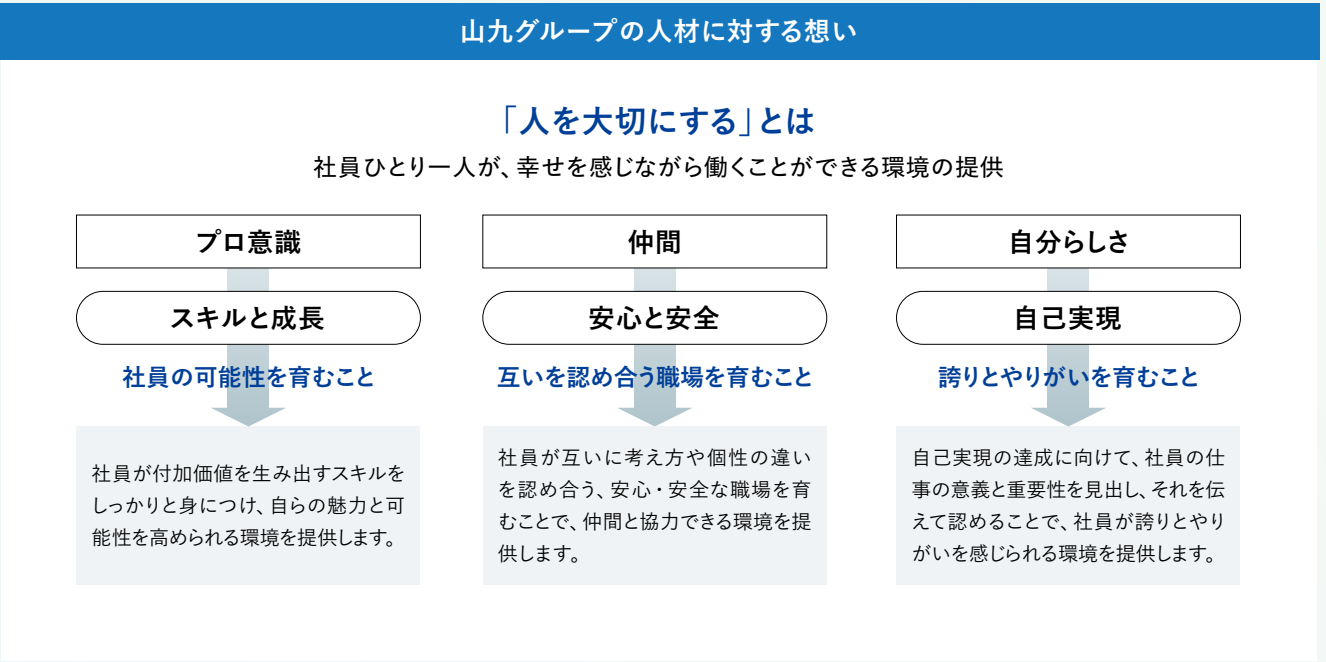
山九グループが求める人材像

当社グループは、企業理念に「社会の発展」に貢献すること、パーパスに「心に『Thank you』を、世界の産業に山九を。」を掲げ、『人・社会・環境への感謝』を事業で実現する人間力企業を目指しています。これは、これからも「人」に感謝し続けるとともに、「人」にこだわった事業を展開し、社会課題の解決を通して「会社と社員が、共に成長し発展を目指す」という決意を表しています。

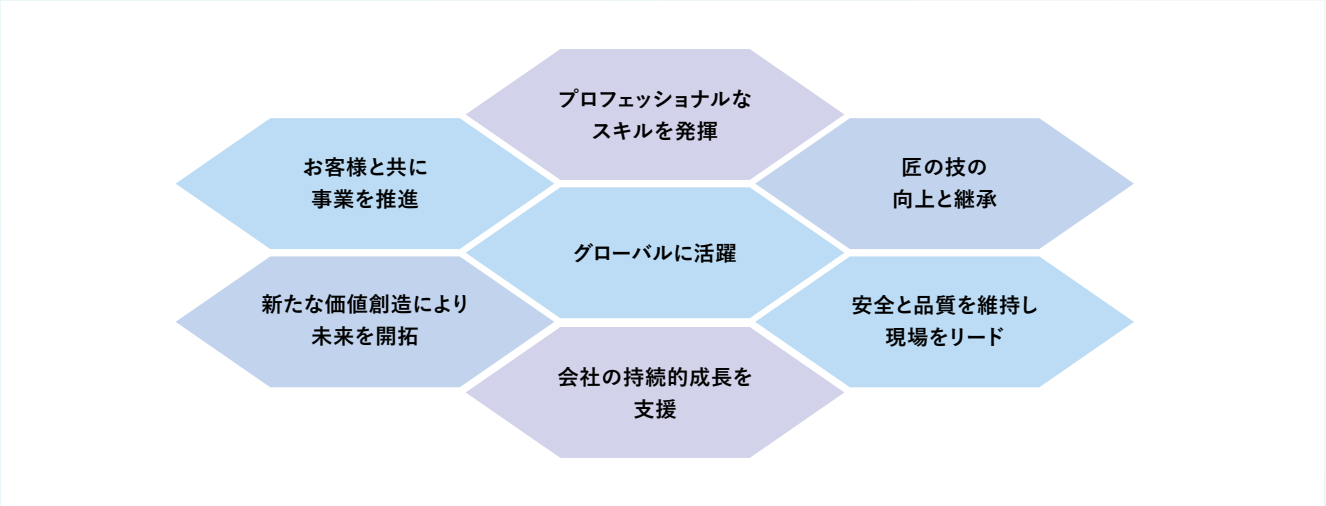
また、求める人材像として「プロ意識」「仲間」「自分らしさ」の3つを大切にするとします。そして当社グループには、それらの人が活躍できる多様なフィールドがあります。

山九グループの人材に対する想い(提供価値)

当社グループは「人を大切にする」という想いを大事にしています。この「人を大切にする」とは、当社の求める「プロ意識」「仲間」「自分らしさ」を大切に、活躍する仲間が幸せを感じながら働くことができる環境を提供することです。

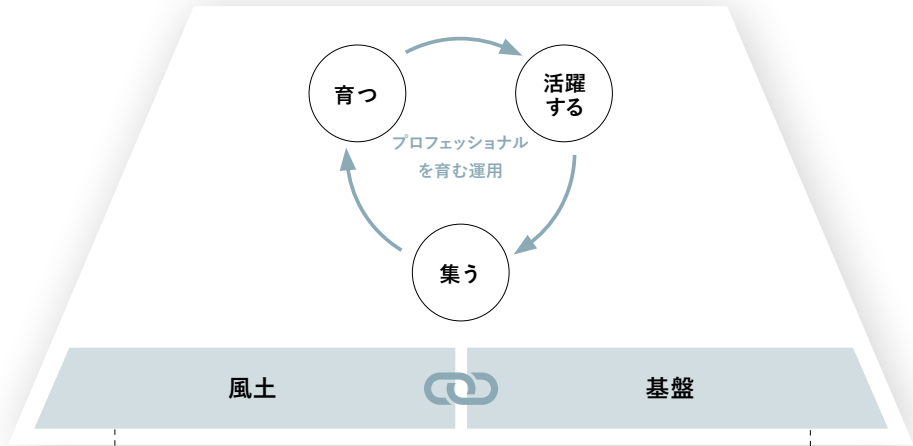


多様なフィールド



人材戦略

当社は「人を大切にする」という想いを実現するため、職場の風土と人事制度という基盤を土台に、「集う(リクルート体制)」
「育つ(社員のキャリア)」
「活躍する(機会の提供)」という3つのサイクルを運用することで、プロフェッショナルを育みます。
また、「人を大切にする」という想いをもとに、これらの取り組みを決して停滞させることなく、常に進化させていきます。



やりがいを持って
活き活きと働ける職場づくり

多様な人材が定着し、活き活きと働き続ける職場となるため、当社グループでは仕事のやりがいと働きやすさの向上を目指します。

貢献・成長・挑戦意欲を高める
仕組みづくり

多様な人材が存在する当社グループにおいて、社員がやりがいと挑戦意欲を持って持続的に成長し続けるため、社員ひとり一人に対して、透明性を持って公平・公正に報いることのできる人事制度へアップデートしていきます。

CASE STUDY

社員の声

東京支店 お台場物流グループ

小田原 亮

お客様のために自然と行動する姿勢が当社社員には根付いています。社員全員が一丸となって取り組む改善提案は「自分たちの職場を自分たちで良くする」という誇りでもあります。共に知恵を出し合う達成感をやりがいに、活気ある職場づくりを牽引します。

会社の取り組み

世代や立場を超えた多様な人材が互いを認め合い、一人ひとりの気づきが成果と達成感につながる風土を育むことで、やりがいを持って活き活きと働ける職場づくりを進めます。

CASE STUDY

社員の声

八幡支店 設備エンジニアリンググループ

野中 孝秀

資格取得への挑戦を会社が時間面・環境面から全面的に支えてくれたことで、機械組立仕上げ1級の合格とその後の全社仕上大会での優勝につながり、自身の成長を実感しました。挑戦意欲に応えてくれる環境に感謝し、今後も結果で恩返ししていきます。

会社の取り組み

資格取得などへの挑戦を公平・公正に評価し、成長と成果につなげられる仕組みを整えています。社員一人ひとりの挑戦意欲に応え、能力向上と活躍機会の拡大を支援します。

集う

多様な人材を惹きつける魅力の発信と新しいリクルート体制の確立

事業の持続的な成長に必要な人材を必要人数確保できるよう、当社グループ独自の魅力を積極的に発信するとともに、それを受け入れる新しいリクルート体制を確立していきます。

CASE STUDY

社員の声

横浜支店 港運グループ

梶原 花音

入社直後から多くの挑戦機会を設けていただき、自身の考えを形にできる環境で業務を遂行しています。失敗に臆することなく、まず挑戦してみるを信念に、日々トライアンドエラーを繰り返しながら成長を実感しています。

会社の取り組み

キャリア採用者を含む多様な人材が、入社直後から力を発揮し挑戦できる環境を整えていきます。人物本位の採用と挑戦を後押しする風土により、社員の希望を具現化しながら共に成長できる会社を目指します。

育つ

自律的なキャリア形成の支援

自身で実現したいキャリアを描き、やりがいを持って自律した成長ができるよう、多様なキャリアパスの提示とそのための成長環境を整備します。

CASE STUDY

社員の声

設備土建部 東日本事業所 建設3グループ

国崎 翠

国内で積み重ねた実績や経験を海外で活かし、自分の可能性を試してみたいです。海外の現場に女性が従事することは国内より難しい挑戦かと思いますが、性別や国籍というバイアスで可能性の範囲を限られず、個人の才能を活かし磨きをかけて挑戦し続けたいです。

会社の取り組み

性別や国籍にとらわれず、挑戦したい意志と能力を持つ社員が国内外で活躍できるよう、多様なキャリアパスと成長機会を整備します。自ら可能性を広げ、挑戦し続けられる環境づくりを進めます。

活躍する

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

多様な人材が当社グループでグローバルに活躍できるよう、計画的かつダイナミックな人材流動化を推進します。

CASE STUDY

社員の声

海外プロジェクト部 プロジェクト第二グループ

湯澤 裕斗

海外の現場では、国や文化の違いを超えた協力が不可欠です。世界各地の仲間と共に挑戦を続ける中で、自身の視野や経験も広がりました。安全・品質を追求しながら、山九の価値をグローバルに提供し、事業の発展に貢献していきます。

会社の取り組み

海外拠点でも多様な仲間と協働しながら、安全・品質を追求して力を発揮できるよう、最適な要員配置と計画的な人材の流動化を進めます。グローバルに挑戦する人材が多様な経験を積み、視野を広げながら事業成長に貢献できる環境を築きます。



メンテナンス技術部 技術グループ

金子 柊太

共に働く「仲間」の安全とチームワークを大切にしながら、プロジェクトを完遂させます

私の信条は、共に働く「仲間」を大切にし、全員で安全にプロジェクトをやり遂げることです。現在、石油化学プラントの大型定期修理工事に伴う検査工事の管理を担当しています。この仕事は、多数の工事関係者と協力して大規模なメンテナンスを進めるため、チームワークが全てです。私は当社グループの「人を大切にする」という理念に基づき、常に危険と隣り合わせの現場で働く作業員の皆さんの安全を最優先に行動しています。安全を遵守するには一人ひとりが一緒に働く仲間を想い、協力することが大切です。今後も当社グループの人材に対する想いを胸に、成長していきたいと思っています。



東京支店 カスタマーサービスグループ

上野 栞奈

「プロ意識」を持つ物流人材として、後輩の育成に努めながら、自らも成長していきます

人財ビジョンの「プロ意識」を持って「スキルと成長」を支えるという点に強く共感しました。物流のプロフェッショナルとしての仕事は、通関業務のみならず、現場調整や顧客対応など多岐にわたり、非常に専門的な知識が求められます。入社以来、充実した研修制度やeラーニングを通じて学びを深めるとともに、若手にも積極的にチャンスを与えてくれる環境のおかげで、着実にスキルアップしていることを実感しています。今後は、これまで培った知識と経験を土台に、より高い「プロ意識」を持って業務に邁進します。また、自身の成長だけでなく、後輩の育成にも力を入れ、会社全体の発展に貢献できる人材として活躍していきたいと考えています。

山九の未来を担う 人材の挑戦と成長

現場で培った「プロ意識」と「仲間」を胸に、グローバルで活躍できる人材を目指します

入社以来、主に国内の倉庫運営に携わり、現在は全社的な視点から、国内外で物流課題を抱えるお客様に対して企画提案を行っています。私が一貫して大切にしていることは、専門性を持ち、仲間と協力することです。この意識は、現場で仲間と共に様々なトラブルを乗り越えた経験や、物流のプロとしての責任感を持って仕事に向き合う上司や先輩方から学んだものです。今後も当社グループの求める人材として、「プロ意識」と「仲間」を大切にするとともに、入社当時からの目標でもある、グローバルなフィールドで活躍することを目指します。



3PL企画営業部 企画グループ

田辺 誠尚

「仲間」の尊重と協働する姿勢を持ち、「自分らしさ」も大切にするリーダーになります

現在は大型建設プロジェクトの配管設計業務に携わっています。このプロジェクトはEPC（設計・調達・工事）契約で、土建、機械、配管、電気、計装など様々な分野の人たちがプロジェクトの成功に向けて日々努力しています。設計から工事まで多くの仲間が関わり、協力しながらプラントを形にしていく過程には難しさもありますが、その分だけ達成感も大きいものがあります。「仲間」を大切にし、尊重し合いながら一つのものを作り上げるこの仕事にやりがいを感じています。将来は自分自身がさらに成長し、プロジェクトマネージャーになることを目指します。



エンジニアリング部 配管グループ

AHMED WAFI BIN GHAZALI

3 山九の事業戦略

- 39 COOメッセージ
- 41 事業別概況
- 45 特集 三井化学の製造現場を支える山九の人材
- 49 山九のDX

CHAPTER 3



代表取締役
専務執行役員
エリア管掌 兼 エリア統括 兼
安全統括 COO

大中 健児

COO MESSAGE

新規領域への参入と積極的な海外展開により 中長期的な成長を目指す

2026年4月にCOOに就任した大中健児です。1984年の入社以来、機工事業を中心にキャリアを積み重ね、支店長やエリア長として機工・物流双方の業務責任者も経験してきました。長年の現場経験を通じて培った知見と、物流・機工両事業への深い理解を最大限に活かしながら、当社の事業運営を牽引していきます。

現場の創出価値を最大化する

当社が提供する価値の大半は、現場で生み出されます。その価値創造の最大の源泉は、人の力に他なりません。日々お客様の現場課題にひたむきに向き合い続ける従業員にとって、安全で活き活きと働ける職場をつくること、そして魅力ある人材を育み続けること——これらが当社の提供価値の最大化につながると、私は確信しています。これらを自身の使命と捉え、COOとしての責務を果たしていきます。

2025年度の振り返りと2026年度の事業方針

2025年度は、2025年5月に発表した中期経営計画2026を上方修正した見直しに基づき、事業戦略を推し進めてきました。機工事業における工事の前倒しやM&Aによる影響で、売上高は6,316億円となり、徐々に成果に結び付いています。

物流事業

物流事業では、コストの価格転嫁や顧客との交渉、構造改革に取り組み、売上高は2,953億円(前年度比0.1%減)、営業利益は98億円(前年度比1.5%増)で、概ね計画通りの結果となりました。しかし、当社の物流事業の中には、当社・関係会社・協力会社が関与する重層構造となっているため、オペレーションに重複が生じているものもあります。現在は、関係会社がお客様と直接契約を結ぶ事業構造に移行しつつあり、適切に利益を生み出せる体制の構築を進めています。こうした構造改革に不退転の決意を持って取り組むとともに、お客様に当社の現場の価値を認めていただき、適正単価の収受に向けて交渉を続けていきます。

当社を取り巻く環境に目を向けると、想定を上回る事業環境の変化や中国市場の低迷の長期化などにより、厳しい状況が続いていることも事実であり、不採算事業の見極めも重要です。一方で、そうした環境の中でも、当社の

物流事業の強みは、お客様の構内に常駐し、構内から構外、そしてお客様が希望する国内外の輸送から、最終的なお届け先への配送までを一貫して対応できる点にあります。

今後さらなる飛躍を目指すためには、当社の強みを見極め、成長が見込める事業分野や地域へ積極的に進出していくことが重要であると考えています。

機工事業

機工事業は、売上高が堅調に推移し、目標を上回る3,075億円(前年度比8.5%増)となりました。従来は偶数年度(メジャー年)に大型定期修理工事が集中することから、年度ごとの収益が大きく変動する傾向にありましたが、近年はメジャー・マイナーの差が縮小傾向にあり、安定的に収益を確保できる事業構造へと変わりつつあります。営業利益は310億円(前年度比3.3%減)で若干の減益でしたが、奇数年度でありながら工事の前倒しやM&Aによる効果もあり増収となりました。

今後の成長戦略としては、国内外における人材の戦略的な配置や、教育・研修を通じて培った技能育成と動員力を強化しながら、さらなるM&Aも視野に入れた事業規模の拡大を目指します。特に国内においては、現在主戦場としている鉄鋼・石油化学分野に加え、電力、カーボンニュートラル関連や上下水道等の社会インフラなど、成長分野への参入を積極的に推し進めていきます。

国内におけるシェア拡大と将来を見据えた海外展開

国内市場においては、品質管理能力と動員力を強化することで、シェアをさらに拡大できると考えています。一方、中長期的な成長を見据えると、当社が深く関わる鉄鋼・石油化学業界の国内市場は縮小傾向にあり、お客様の投資も海外へとシフトしつつあります。国内市場のみにとどまっていた成長に限界があることは明らかであり、海外市場への積極的な展開は不可欠です。鉄鋼分野をはじめとする当社の強みを活かした事業展開を軸としながら、地政学的リスクや各国固有の商慣習・文化的背景を十分に踏まえた上で、着実に事業を推し進めていきます。

リスク管理・ガバナンスの強化に向けて

2025年度の海外工事件件において、取引先の資金繰り悪化による代金回収の懸念が発生し、貸倒引当金を計上する事態となりました。与信管理を担保するガバナンス体制が十分でなかったと真摯に受け止め反省しています。今後はシステムのアラート機能を強化し、延滞情報のリアルタイム共有と与信管理の徹底を図ることで、異常を早期に検知できる仕組みを構築していきます。

リスク管理の面では、2023年度に中東における工事損失引当金を計上した事象を重要な教訓として、法務人材の拡充とチェック体制の強化に取り組んできました。現在は見積提出時における契約条件の精査、および受注・契約締結時における契約内容の厳格なレビュープロセスを確立しており、リスク管理水準は大幅に改善されたと認識しています。引き続き、強固なリスク管理体制の構築に向けて、契約や与信管理プロセスの強化・改善に努めていきます。

魅力ある人材を育み続ける

長年にわたり現場に携わる中で、強く実感していることがあります。それは、お客様から「一緒に仕事をしたい」「困った時に頼れる」と言っていただける人材を多く擁していることこそが、当社の最大の強みです。

その根幹にあるのは、社訓三原則「公言実行」「自問自答」「感謝」の精神です。この理念が従業員一人ひとりの心に根付き、日々の現場で体現され続けることで、当社はお客様から真に必要なとされる存在であり続けられます。そして、こうした人材を育み続けることが、当社の持続的な成長の礎となるものと確信しています。

COOとして、現場の第一線で活躍する従業員との対話を何より大切に、従業員と同じベクトルを持って課題に向き合うことで現場の価値を最大化し、当社のさらなる成長を牽引していきます。

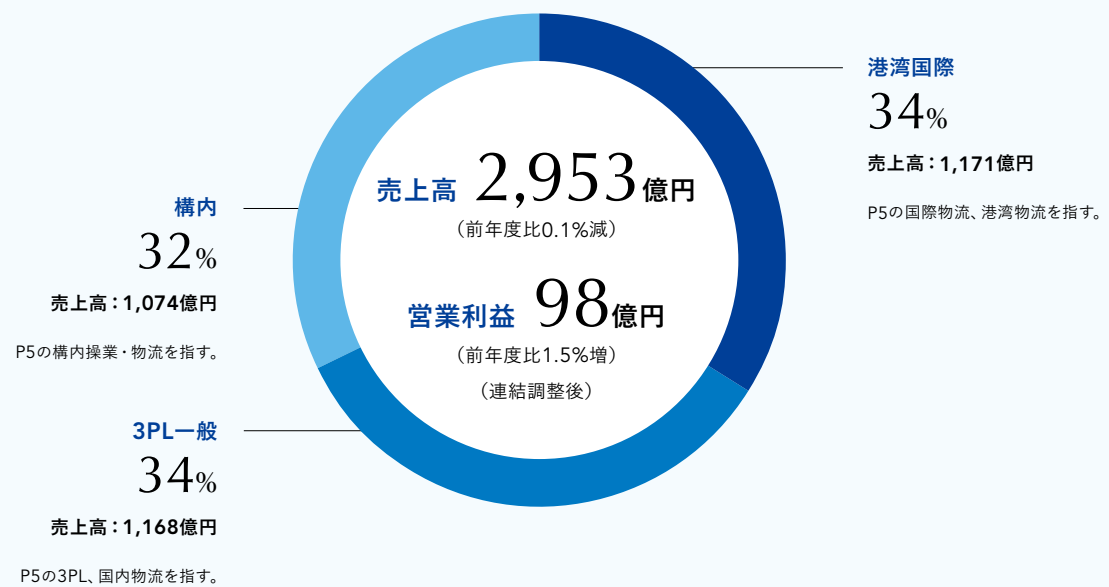
物流事業本部

中期経営計画2026の達成に向けて、選択と集中・リスクリング・多重構造の解消を軸とした物流事業構造改革をもう一段加速していきます。

常務執行役員
物流事業本部長
笠井 達二



2025年度事業別売上高・営業利益



2025年度の振り返り

物流事業は、国内外共に事業環境変化への対応が問われた一年でした。国内の慢性的なドライバー不足や物価高騰、地政学リスクに伴うサプライチェーンの再編、海運市況の不安定化など厳しい環境下で、不採算事業の見直しや多重化したコストの低減を推進しました。事業構造改革に取り組んだ結果、収益力改善に一定の成果は見られたものの、改革に時間を要し、人件費および外注費の上昇分を完全に吸収するには至らず、改革のスピードに課題を残しました。2025年度の物流事業全体の売上高は2,953億円、営業利益は98億円と前年度比で増益となったものの、目標には一歩及びませんでした。2026年度はギアを上げ、改革を加速していきます。

2026年度の取り組み

中東情勢をはじめとする事業リスクは予断を許しませんが、中期経営計画の最終年度として、営業利益率3.8%の必達を目指して各施策を完遂します。港湾国際では物量回復が見込めないものの、DX推進による生産性向上とリスクリングを推進します。3PL一般においては多重コスト構造の解消と事業の統廃合・アセットライトの加速を、構内ではグループ全体での要員のリスクリング・再配置をもう一段推し進めて、構造改革の遅れを挽回し、スピード感を持って達成を目指します。次期中期経営計画を見据え、選択と集中をさらに加速し、持続的な成長を支える強固な経営基盤を確立していきます。

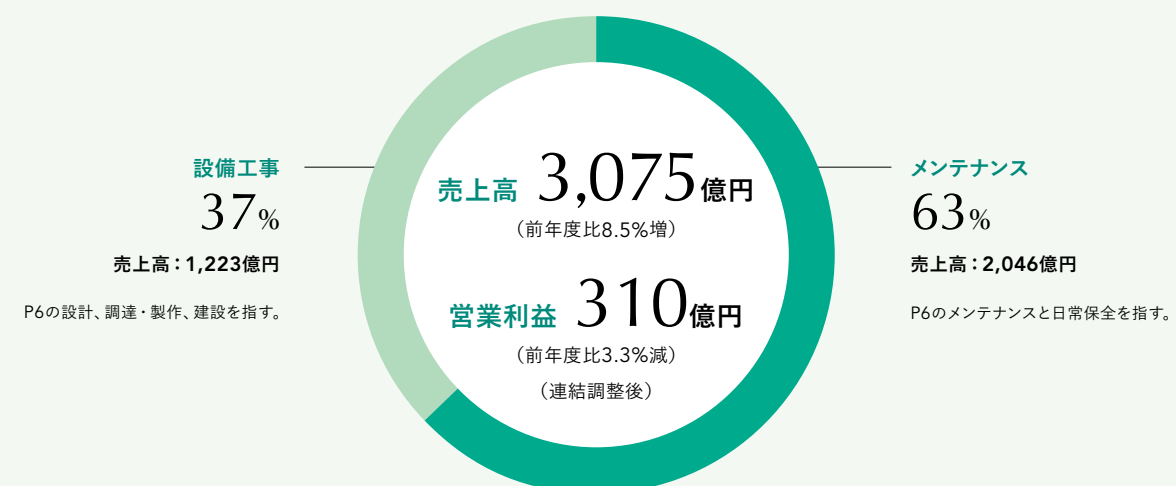
機工事業本部

全社で進める資本効率の向上やB/Sのスリム化とも連動し、当事業本部としても筋肉質な事業構造を構築します。この変革を通じて、持続的な企業価値の向上を牽引していきます。

常務執行役員
機工事業本部長
日野 千博



2025年度事業別売上高・営業利益



2025年度の振り返り

機工事業は、基盤である鉄鋼や石油化学業界において、底堅いメンテナンス需要や大型の設備工事需要が継続し、堅調に推移しました。資機材価格の高騰やサプライチェーンの変動など、事業環境が目まぐるしく変化する中でも、当社の強みである「現場力」と「作業遂行力」を最大限に発揮し、既存事業における強固な収益基盤を改めて証明できました。また、新規領域の展開に向けた機能強化を目的に、丸栄産業と日野建設工業をグループに迎え入れました。両社の施工力、技術力、顧客基盤および人材を自社のリソースと融合させることで競争力をさらに強化し、サービス領域の拡大と新たな事業機会の創出に向けた土台を築いた一年となりました。

2026年度の取り組み

現中期経営計画の最終年度であり、次期中期経営計画でのさらなる成長に向けた重要な布石の年と位置付けています。鉄鋼や石油化学といった主要業界の需要を確実に取り込むとともに、社会インフラ、環境、電力などといった成長領域への取り組みを強化していきます。その成長領域への基盤づくりとして、M&Aによる機能強化や、既存分野からの戦略的な人材シフト、組織再編などを進め、事業ポートフォリオの転換を推進します。また、新技術の活用による省力化を進めるとともに、協力会社を含むグループ全体での要員の一元管理を徹底し、リソースの最適配置と効率化を継続的に追求していきます。

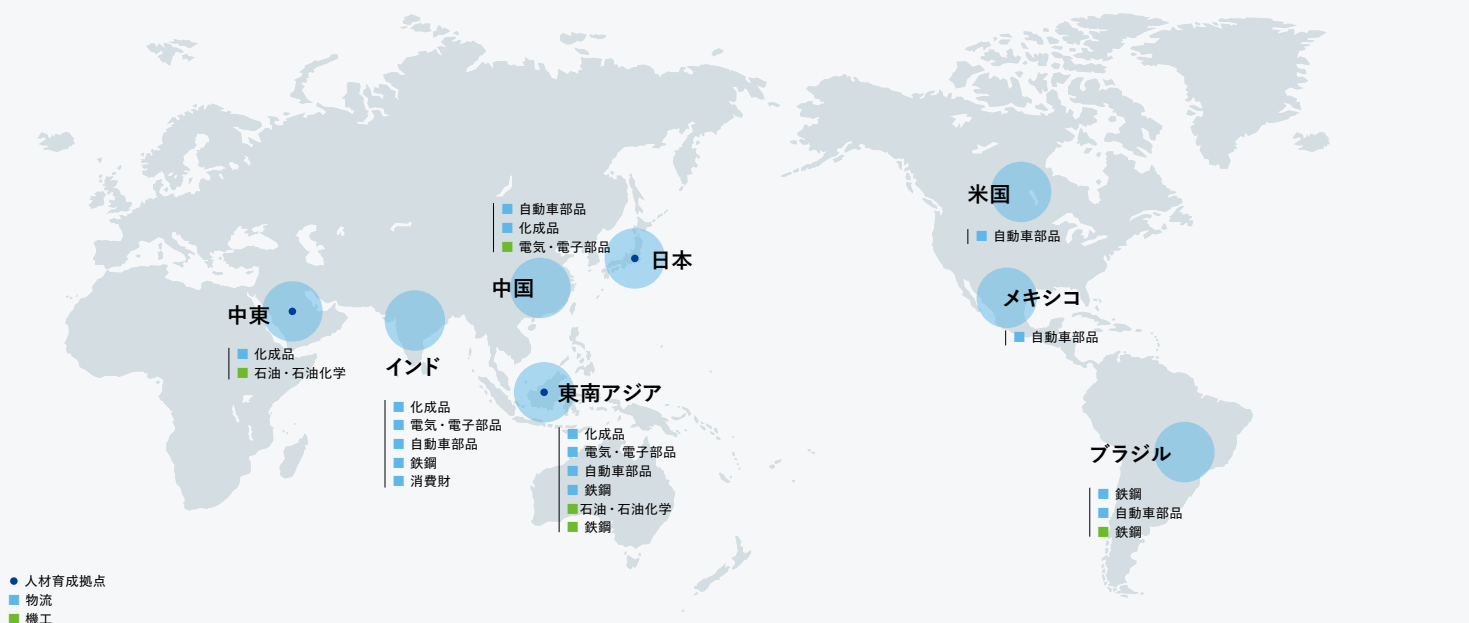
海外事業本部

ガバナンスの再構築により足場を固め、環境変化に即応する「収益力強化」に最優先で取り組みます。併せて成長の源泉である人材の育成にも注力し、海外事業の持続的な成長を実現します。

常務執行役員
海外事業本部長
河野 昌浩



当社の海外事業展開



2025年度の振り返り

依然として続く中国の景気低迷へ対応すべく、中国事業を徹底してスリム化し経営資源の最適化を推し進めた結果、一定の成果を得ることができました。一方、東南アジア、米州では、売上高は前年度比で増加したものの営業利益率が悪化し、収益力の回復と強化に課題が残りました。加えて、貸倒引当金の発生もあり、ガバナンス強化に向けた取り組みを再点検する必要性を認識しています。人材育成の面では、マレーシアに続きサウジアラビアのメンテナンスセンターを本格稼働させ、中東における動員力の強化に向け、同施設を活用した技能・技術力、品質のさらなる向上に注力した一年となりました。

2026年度の取り組み

中国の不景気が主力地域である東南アジアにも波及し、厳しい事業環境が継続すると予想しています。そのような環境下、海外事業は「売上拡大から選択と集中」「収益力強化に向けた体質改善」へ舵を切ります。東南アジアや米州でも、中国同様に徹底した収益力の強化に取り組みます。一方で、注力地域であるインドでは、社会課題の解決を通じた持続的成長を目指し、環境・インフラ関連等の成長領域でプレゼンスを拡大すべく、現地企業とのパートナーシップも含めた取り組みを進めています。また中東では、当社の強みであるオペレーション&メンテナンスの水平展開と大型定期修理工事の受注を目指し、人材育成と営業支援体制を一層強化します。

TOPICS 1



TM & © 2026 Universal Studios. All rights reserved. CR26-3403

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンとマーケティング・パートナーシップ契約を締結（2026年4月）

当社は2026年4月、合同会社ユー・エス・ジェイと5年間の「マーケティング・パートナーシップ」契約を締結し、施設保全・メンテナンス分野における「オフィシャル・テクニカル・パートナー」として活動を開始しました。当社はユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下、USJ）開業前の2000年から、アトラクションの据付や日常点検等のメンテナンス業務を担い、テーマパークの安全・安心を長年、裏方として支え続けてきました。本提携により、世界屈指のブランド力を誇るUSJを通じて、当社の高度な「技能・技術力」と、USJの「安全・安心」を支えるサービスを広く世の中に発信することで、コーポレートブランディングの強化を推進します。また、CSR・SDGs分野での共同活動や、パーク特典を活用した福利厚生の拡充により、サステナビリティ経営の深化と採用競争力の強化、および従業員のエンゲージメント向上を同時に図っていきます。本パートナーシップを軸に、ステークホルダーの皆様からの信頼をより強固なものとし、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

TOPICS 2

シンガポールにおけるプラント・メンテナンス会社への投資（2026年5月）

当社は、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）と共同でシンガポールのSWTS Asia Pte. Ltd.（以下、SWTS社）の全株式を、2026年5月に取得しました。SWTS社は、製油所・石油化学プラントなどの重要機器に対する独立系の機械補修・保全専門会社として、50年以上にわたり事業を行ってきました。約700名の熟練技術者を擁し、自社で一貫して対応できる高度な技術力により、東南アジア最大級の規模と実績を誇っています。当社は経営理念である「人を大切にすること」のもと、現場力と技能・技術力を活かして事業を展開してきましたが、技術者不足という業界共通の課題に直面しています。これに対応すべく、中期経営計画2026の見直しでは外部パートナーとの協調・協創を通じた機能の補完・拡充を掲げています。本件は当社の技能・技術力、人員動員力と、伊藤忠商事の経営ノウハウや広範なネットワークを結集し、SWTS社の競争力を一層強化する戦略的な取り組みです。今後は景気変動に強いインフラ保守を基盤に、データセンター等の成長分野へも進出し、社会・産業の持続的な発展に貢献する高付加価値事業を推進していきます。



TOPICS 3

不動産管理会社の設立（2026年7月）

当社は、倉庫事業の収益性向上と物流資産の効率化を目指し、2026年7月に100%子会社となる「サンキュウアセットマネジメント株式会社」を設立しました。当社は2021年より株式会社シーアールイーを戦略的パートナーとし、国内外の物流施設の有効活用や拠点再編によるポートフォリオの最適化を進めてきました。今般設立した新会社が不動産賃貸、管理、アセットマネジメントを一貫して手掛けることで、従来の自前主義から脱却し、物流事業のアセットライト化を加速させます。簡易吸収分割方式による物件移管を通じて、物流事業本部が目標としている営業利益率5.5%の達成と、本業である荷役で収益を得る仕組みの構築、資産価値の最大化を目指します。本件による具体的な成果は次期中期経営計画に織り込み、持続的な事業成長と資本効率の改善を図ることで、さらなる企業価値向上を実現していきます。



Special Feature

現場で磨かれ続ける山九の技能

お客様の製造ラインを直接担える力が、山九が現場で発揮する価値の源泉です。お客様の現場に長年深く関わり続けてきた経験を通じて、培ってきた技能を社員一人ひとりが日々磨き上げています。

三井化学の製造現場の安定稼働を支える

三井化学市原工場において、山九は50年以上にわたって機械保全や充填包装設備の管理をはじめとする幅広い業務を担ってきました。回転機の保全では100分の1ミリの精度が、製品の充填・出荷では一瞬の停止も許されない正確さが求められます。そうした高い要求水準に一貫して応えてきた体制が、工場の安定稼働を支えています。

その根底にあるのは三井化学の現場を熟知した人材です。お客様の国内外の拠点で経験を積むことで培われた設備への深い理解と人的なつながりが、現場での対応力をさらに高めています。三井化学の社員と共に解決策を考え、立場を超えて率先して動くその姿勢の積み重ねが、受発注の関係を越えた信頼関係を実現してきました。

共により良い製造現場をつくるという想いを胸に、半世紀以上にわたって育まれてきたこの関係をこれからも深めていきます。



1967年の据付工事から三井化学市原工場と取引開始。現在は社員・協力会社含め386名体制で、構内操業・物流、設備保全など幅広く支援しています。

三井化学の製造現場を支える山九の人材

当社の業務範囲

プラント建設・保全



大型生産設備の据付や複雑な配管工事、大規模な定期修理などを担います。

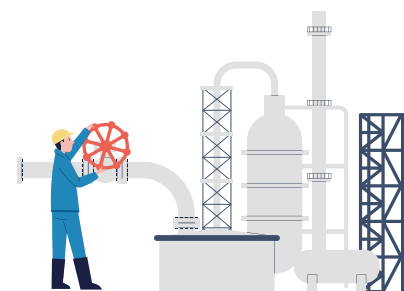
設計から施工までをトータルで管理する「一貫責任施工体制」により、安全第一で緻密な工程管理を実現。プラントのスムーズな稼働を支え、お客様が安心してモノづくりに専念できる環境を構築します。

調達



化学品製造のスタートとなる基礎原料の調達物流を担います。外航船の代理店業務や輸出入通関から、港での網取り、厳しい品質基準での原料受け入れまでを一貫して対応。外部倉庫からの陸上輸送など、海と陸の動線をつなぎ、24時間動く生産ラインへ途切れることなく原料を供給します。

製造



プラントの心臓部において、危険物や高圧ガスを取り扱う工程の運転支援から、ドラム缶やフレコンへの化学品の充填・包装までを担当しています。

化学製品特有の極めて繊細なプロセスにおいて、その連続性の維持が求められるシビアな環境の中、長年現場で培ってきた専門技能と厳格な手順の遵守により、安定操業を守り抜いています。

物流



サプライチェーン全体の管理を一括して担う3PLを提供しています。

化学品特有の温度管理・段積規制を伴う保管輸送や詰め替え・流通加工といった日々の実務にとどまらず、モーダルシフトの推進や全国の倉庫配置の見直しなど、企画・提案から現場での実行までを統括し、物流の全体最適化とCO₂削減を実現します。

Special Feature

山九の人材が持つ意識の高さと技能の深さは、お客様の現場でこそ磨かれ発揮されます。
三井化学市原工場に携わる4名から、その実像に迫ります。



千葉支店
保全第三グループ
加藤 友也

細部への目配りと対話で 現場の安全と品質を支え続けます

私は機器整備などの現場監督として、施工計画の立案から作業員への指示・品質確認まで、工事に関わる一連の工程を統括しています。大型工事では想定外の問題が生じることも少なくありませんが、そうした局面こそ、お客様や協力会社とも協議しながら、チーム一丸となって問題解決に向けた最善の方法を導き出すことが、私の責務であると考えています。

細かいゴミや水分の混入でも品質トラブルにつながる繊細な仕事であるからこそ、作業員との日常的な対話を欠かしません。たわいもない会話にこそ、現場の実態が見えてくるものです。様々な異なる視点からチームで確認し合うことが、品質を担保し安全を守ることに直結すると感じています。

現場での経験を重ねるほど、この仕事の奥深さを実感します。先輩から学び続けるとともに、自らが積み上げてきた知識や経験を次の世代へ伝えていくことが、市原工場の安定操業を支え続ける力になると信じ、これからも邁進していきます。



チームの結束力で 工場の安定稼働に貢献します

私は3EPTプラントで生産されたエラストマー樹脂の充填・出荷業務を担当しています。一旦、作業を止めると製品の流動性が低下する等の懸念が生じるため、正確かつ迅速な業務の遂行が求められます。生産ラインの安定稼働を維持する、緊張感のある仕事です。

一連の業務の中でも出荷作業でのフォークリフトの運転は、免許を持つ社員の中から限られた者に任される業務です。安全と品質に対する高い意識とこだわりを持って日々の業務に携わり続けることが技能の向上につながると、10年の経験を通じて実感してきました。

この仕事を一言で表すなら「結束」だと思います。自分一人では進めていくことができない緊張感の高い現場だからこそ、日々の申し送りや対話、仲間との信頼関係が仕事の土台になります。

チームのリーダー補佐として作業の指揮を執る立場になった今、三井化学様の安定操業を支え続けるために、先頭に立ってチームを引っ張っていく存在を目指し、努力していきます。



山九東日本サービス株式会社
千葉第二部
MCI構内事業課
鈴木 悟

現場を知り抜き、当社の一歩先まで考えて動いてくれる、 頼れるパートナーです

山九さんと日々協業する中で、「任せる」ことができるという安心感を抱いています。例えば包装機設備のメンテナンスについては、設備保全にとどまらず、トラブルを防ぐための改善策を考える段階から山九さんに一任しています。その結果、設備の安定稼働という形で成果が出ています。

当社が発注した仕事について、業務の進め方を的確に言語化してご説明いただける点が、山九さんの技術力の高さを裏付けていると感じます。なぜこの方法を用い、どの順序で行うのかを私たちに分かるよう丁寧にご説明いただいた上で作業を進め、最終的に品質チェックまでしてくれています。とりわけ印象的なのは、発注者と受注者という立場を超えて両者が一体となり、三井化学の現場を共に良くしていくという意識を持って仕事をいただけていることです。突発的なトラブルの際にも、構内で作業されていた監督の方々が自発的に集まり解決してくれたことがありました。こうした姿勢は、入社直後から継続的に実施されている社内教育をはじめとする体系的な育成の積み重ねと、長年の関係性の中で培われ育まれてきたものだと感じています。当社の若手社員も一緒に研修に参加させていただくなど、山九さんの教育の仕組みには厚い信頼を置いています。

当社の現場を知り抜いているからこそできる提案と、どのような状況でも応え続けることができる対応力は、これからも私たち三井化学にとって大きな支えとなります。設備保全の枠を超え、共により良い生産現場をつくっていけることを、これからも楽しみにしています。



三井化学株式会社
市原工場
技術部機械グループ
グループリーダー
石本 寿士様

長年にわたり積み上げられた知見と技能の継承こそ、 現場が生み出す価値の源泉です

千葉支店は、物流・機工の両事業を展開する当社グループの主要拠点の一つであり、三井化学様の市原工場構内においても幅広い業務を担当しています。具体的には、日常保全から定期修理、製品の充填・出荷までを一体的に担い、工場全体の安定操業を支えています。

現場で働く当社グループの社員の強みが最も発揮されるのは、想定外の事態に直面した時です。以前、台風の影響により飛来物が市原工場の設備に付着するという緊急事態が発生したことがありました。飛来物の除去は危険を伴う作業にもかかわらず、現場の社員たちが知恵を出し合い、作業に携わる全ての人の安全を確保しながら対応を完遂させました。国内外の三井化学様の各拠点で経験を積んだ社員たちが、その知見を持ち寄って解決策を考え抜く。こうした個の力の集結が当社グループの現場を支えています。

また、現場での提供価値をさらに高めるために、社員の技能向上にも力を注いでいます。フォークリフト安全運転技能競技大会では千葉支店の取り組みが他支店へと波及し、支店を越えて指導を行い切磋琢磨し合う文化が生まれました。若手を早い段階から工事責任者として育てるなど、熟練者の技能を次世代へ受け継いでいく土壌をつくるのが、山九の現場力の根幹となると考えています。

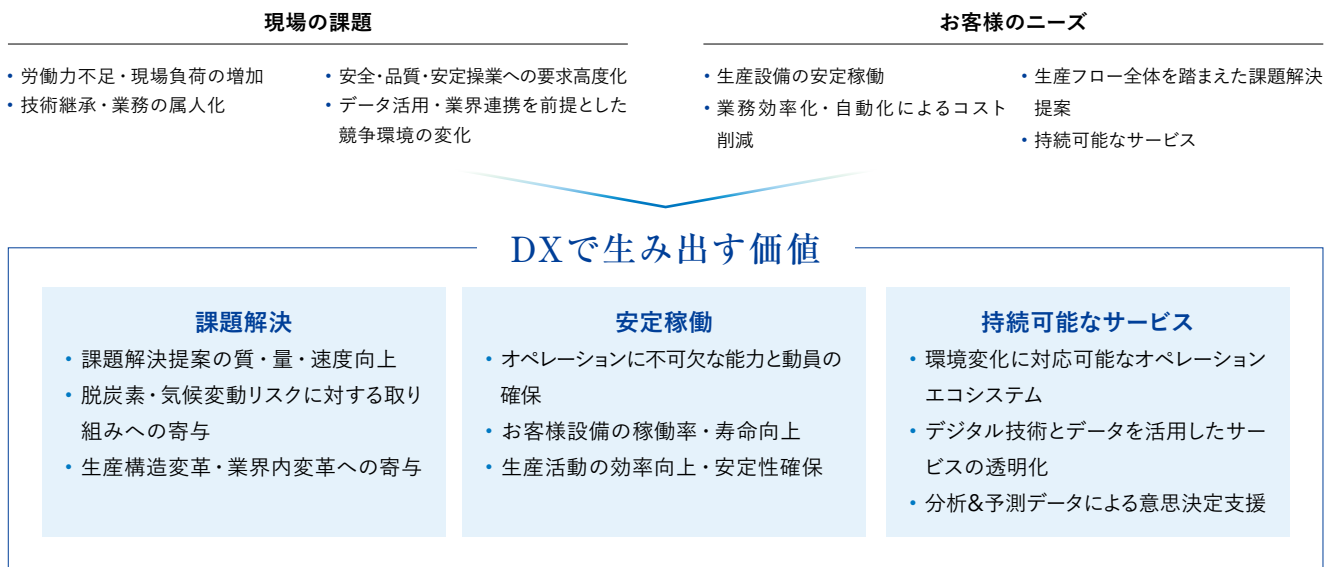
こうして成長した社員と共に、三井化学様からの期待に応え続けながら、物流・機工の両面から現場が生み出す価値の最大化に向けて精一杯取り組める環境を整えることが、支店長としての使命であると考えています。



千葉支店
支店長
坂西 明良

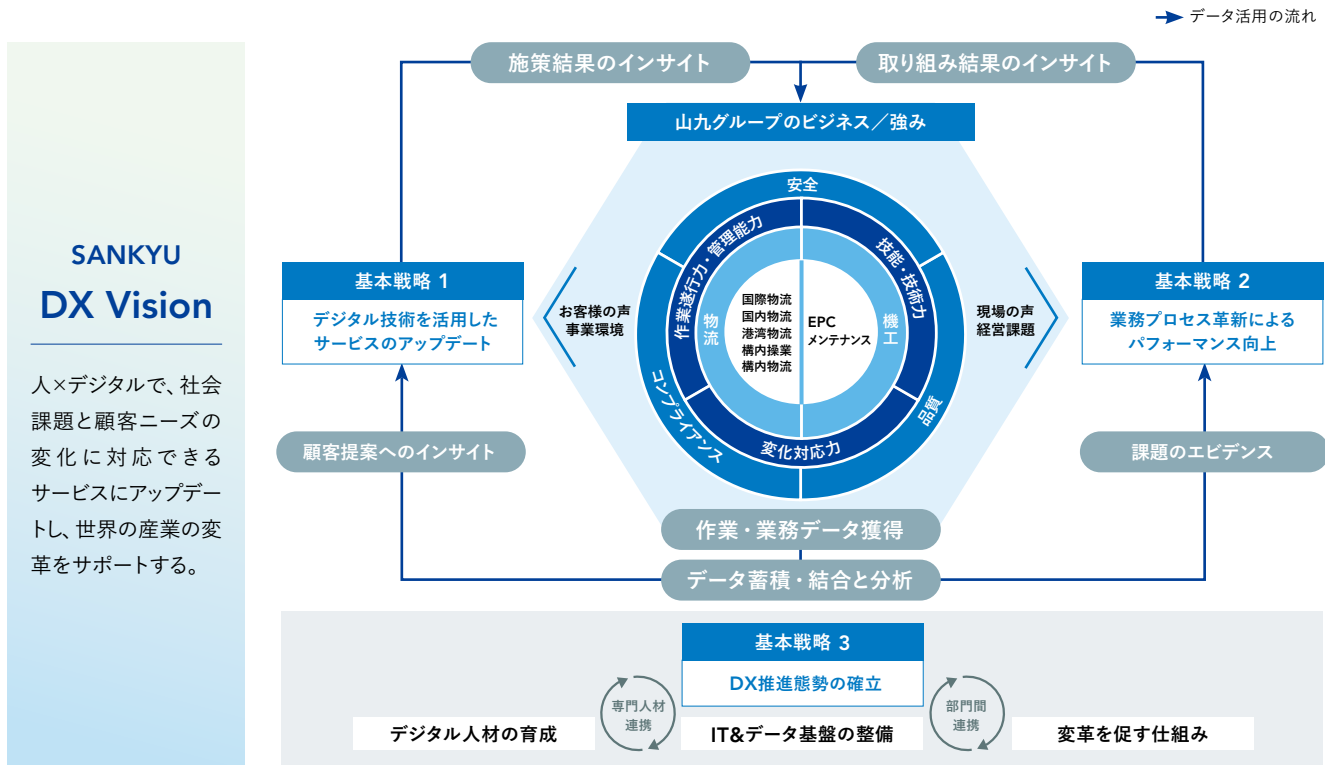
山九のDX

現場を熟知した人材の「変化対応力」や「技能・技術力」といった当社グループ独自の強みを、最新のデジタル技術によってさらなる高みへと進化させます。DXは単なる業務効率化の手段ではなく、当社が大切にする「人が働くことの価値」を最大化し、安全と品質を高度に担保するための変革です。私たちはデジタル技術を現場の知見と融合させることで、当社グループでしか成し得ない新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献します。

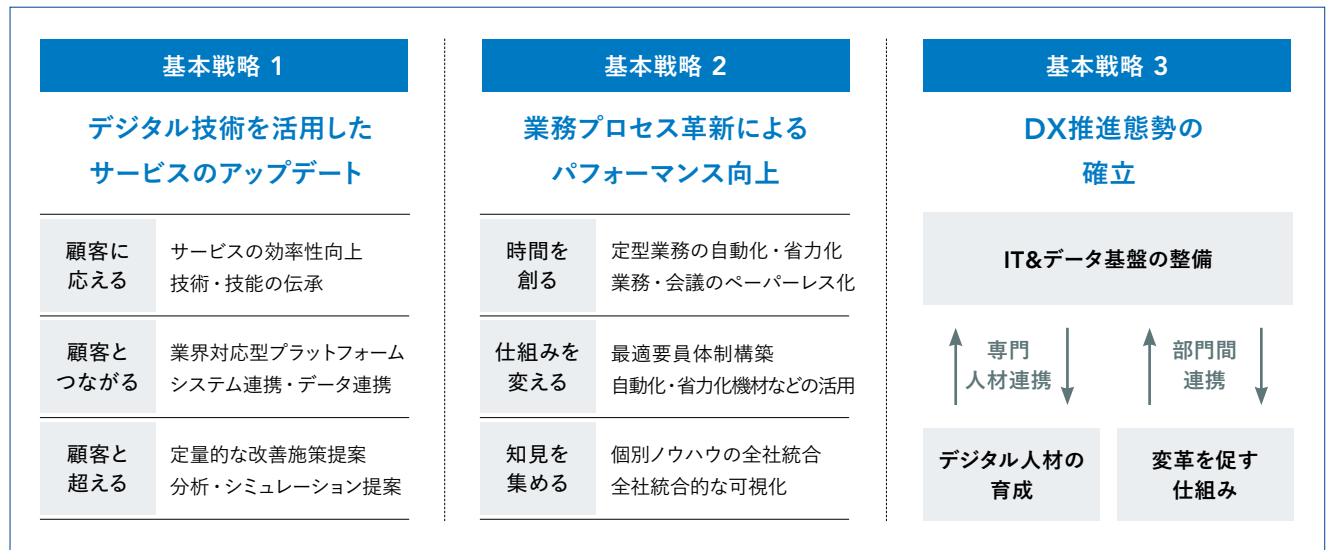


▶ 山九のDX戦略

Vision2030の具現化に向け、「デジタル技術を活用したサービスのアップデート」「業務プロセス革新によるパフォーマンス向上」「DX推進態勢の確立」という3つの基本戦略を推進しています。DX人材の育成と部門間連携を強化し、データドリブンな経営基盤を構築することで、ビジネスモデルそのものを変革します。現場の「実行力」とデジタルの「変革力」を掛け合わせ、企業価値の持続的な向上を目指します。



▶ 3つの基本戦略



▶ 長期的な方向性

当社グループでは、2030年度に「人×デジタル」の融合によりアップデートしたサービスの提供を目指し、持続的なビジネス変革を加速させています。

これまでの具体的な成果として、物流事業においては業界標準プラットフォームへの適合によるデータ連携の推進、機工事業においては3Dデータ等の活用によりプロジェクト管理の高度化と現場力の最大化を実現しています。また、変化する経営環境に対し、サイバーセキュリティ対策の強化によるレジリエンスの確保と、生成AI活用による事務・現場業務の生産性向上を両輪で

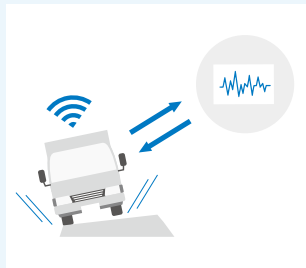
推進しています。

この変革を支える「人」の力についても重視しており、DX人材450名の育成目標に対し、現在約250名が新たな挑戦を開始しています。当社グループは、長年にわたり蓄積されてきた技術基盤と育成したDX人材を融合させることで、次期中期経営計画へとつながる確かな成長軌道を描いていきます。これらの取り組みを確実に遂行するため、2030年度までの300億円の投資枠を戦略的に活用し、デジタルの利活用による事業価値の最大化につなげていきます。

TOPICS 1

「事後対応」から「未然防止」へ。産学連携による安全管理のDX

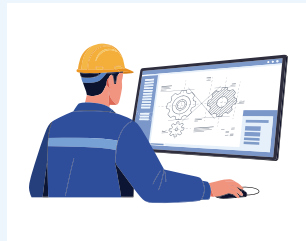
当社は重大な安全課題に対し、東京海洋大学と共同で「3次元重心検知技術」を活用した安全管理DXを推進しています。揺れから重心をリアルタイム検知する本技術は、バランスの崩れによる事故を事前検知するため、自動車安全技術の国際会議でアジア初優勝を果たすなど、世界的に高評価を得ています。現在、トレーラー用横転防止システムやウェアラブルデバイスの実証実験を進めており、完成後は自社へ導入し労働災害の削減に努めます。将来的には物流・建設業界全体へ新たな安全価値の提供を目指していきます。



TOPICS 2

BALLAS社へのCVC出資とプラントエンジニアリングの設計・調達DX

当社のCVCファンド「Sankyu-SBI イノベーションファンド1号投資事業有限責任組合」を通じ、建設サプライチェーン最適化を牽引する株式会社BALLASへ出資しました。同社のAI自動作図・モジュール化技術を導入し、プラントエンジニアリングの「設計・調達」DXを推進します。設計の標準化と調達プロセスの効率化により、業界の人手不足という課題の解決を図るとともに、プラント建設・メンテナンス分野の競争力強化と持続可能な事業基盤の構築を目指していきます。



4 サステナビリティ

- 53 サステナビリティ戦略、マテリアリティ
- 55 環境保全
- 60 働きがいのある職場づくり
- 63 サービスの安全・品質の担保
- 65 地域社会への貢献
- 66 コンプライアンス

CHAPTER 4



サステナビリティ戦略

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

サステナビリティ基本方針

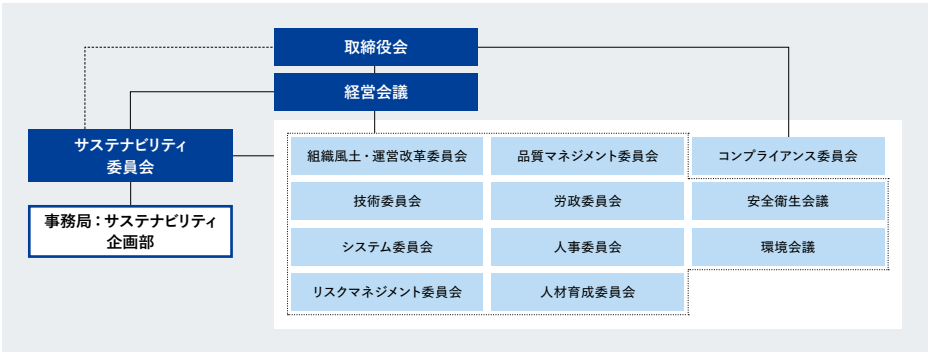
山九グループは創業以来、経営理念に込められた精神を受け継ぎ、社会要請に応じて事業形態を変化させ、社会の発展とともに歩んでまいりました。これからも経営理念に基づき、事業活動を通じて、環境問題を含む社会課題の解決に貢献し、企業と社会が共に持続的に発展していくことを目指します。

山九グループの「経営理念」とサステナビリティの結び付き

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

推進体制

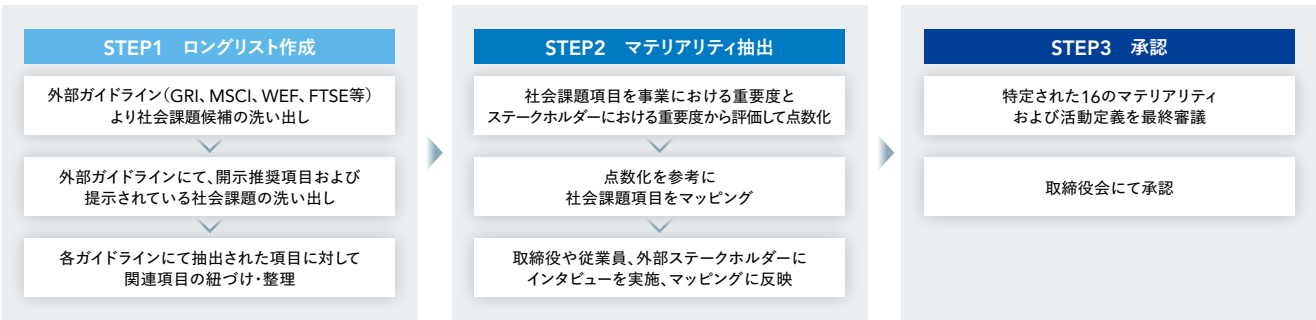
当社グループはサステナビリティに関する審議機関としてサステナビリティ委員会を設置し、関連する各委員会と連携してグループ横断的に活動を推進しています。サステナビリティ委員会で討議された内容は、経営会議および取締役会に付議・報告します。また、必要に応じて取締役会の指示を受けています。



マテリアリティ

国際的なガイドライン等を参照して社会課題候補を洗い出し、当社の経営理念や方針等を踏まえ、取締役や従業員、外部ステークホルダーにインタビューを実施し、当社グループの事業における重要度とステークホルダーにおける重要度で社会課題を評価してマテリアリティを特定しました。特定した16のマテリアリティを6つのテーマに整理し、テーマごとに対応方針を定め、取り組みを推進しています。

マテリアリティの特定プロセス



ステークホルダーにおける重要度
事業における重要度

●:大 ●:中 ●:小
●:大 ●:中 ●:小

マテリアリティ一覧

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	2023 年度	2024 年度	2025 年度	重要度		
環境保全	気候変動への 対応	CO ₂ 排出量の削減(万t-CO ₂)* ¹ 2020年度比 2030年度▲42%、 2050年度実質ゼロ	○	○ (連結のみ)		11.3	11.2	10.1	●	●	
		エネルギー消費原単位 5年平均年1%以上の低減(ℓ/m ²)	○			8.311 (▲2.5%)	7.480 (▲1.7%)	7.099 (▲3.0%)			
	資源循環	環境関連法令違反件数ゼロ継続(件)	○			0	0	0	●	●	
働きがいのある 職場づくり	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「前向きな回答」 (%)	○			44.5	45.4	43.8	●	●	
	人材育成	従業員(単体)1人当たりの教育費用 (千円)	○			165	170	211	●	●	
		受講者1人当たりの教育時間(時間)* ²	○	○ (受講者のみ)	○ (受講者のみ)	48.5	47.6	44.5			
	ダイバーシティ	女性管理職比率(%)2030年度11.0%	○	○ (連結のみ)	○ (連結のみ)	7.2	7.2	7.5	●	●	
		男女別賃金格差(%)	○			64.4	65.7	67.3			
		男性育児休業取得率(%)	○			28.0	42.2	58.6			
		障がい者雇用率(%)	○	○		2.54	2.54	2.44			
	労働安全衛生の 向上	度数率* ³	○	○		0.44	0.73	0.41	●	●	
		強度率* ³	○	○		0.13	0.03	0.02			
サービスの安全・ 品質の担保	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							●	●	
	社会変化に対応 した価値提供	対象事業／サービス* ⁴ の売上(億円)	物流	○	○	○	32.7	33.9	29.1	●	●
			機工	○	○	○	171.0	189.9	230.6		
	情報セキュリティ の担保	情報セキュリティ事故発生件数(件)	○	○	○	0	0	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)	○	○	○	222	207	197	●	●	
		IT／DX関連年度ごとの投資額(億円)	○	○	○	13.8	14.2	14.7			
地域社会への 貢献	人権尊重および 地域社会への貢献	人権デュー・ディリジェンスを実施し、その結果を精査した上で指標を策定予定							●	●	
経営基盤の強化	ガバナンス体制の 確保	最適なガバナンス体制の確保に向け、株主などのステークホルダーと対話し、意見を反映							●	●	
	リスク管理の徹底	全ての部支店・関係会社にてリスクアセスメントを実施し、リスクマネジメント委員会でモニタリングを実施							●	●	
	ステークホルダー との対話	ステークホルダー ごとの対話回数 (回)	役員・社員* ⁵	○			68	70	64	●	●
			労使	○			27	27	27		
			投資家* ⁶	○			217	296	330		
	事業活動の情報 開示	各種ESG外部評価機関への対応							●	●	
コンプライアンス	コンプライアンス の徹底	階層別研修回数および受講者数	○	○		17回／ 810名	20回／ 742名	19回／ 723名	●	●	

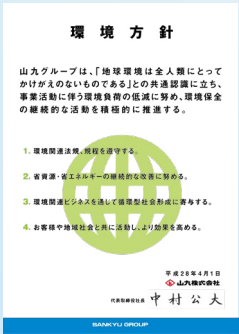
*1 Scope1および2 *2 国内外の6研修施設 *3 協力会社含む *4 モーダルシフト関連サービス、カーボンニュートラル関連設備工事のサービスなど

*5 2024年度以降は山九MIRA)対話の実施回数 *6 回数は延べ回数であり、同一投資家との複数回のミーティングを含む

環境保全

環境マネジメント

当社グループは、環境保全を重要な経営課題の一つと捉え、気候変動への対応ならびに資源循環に関する取り組みを進めています。



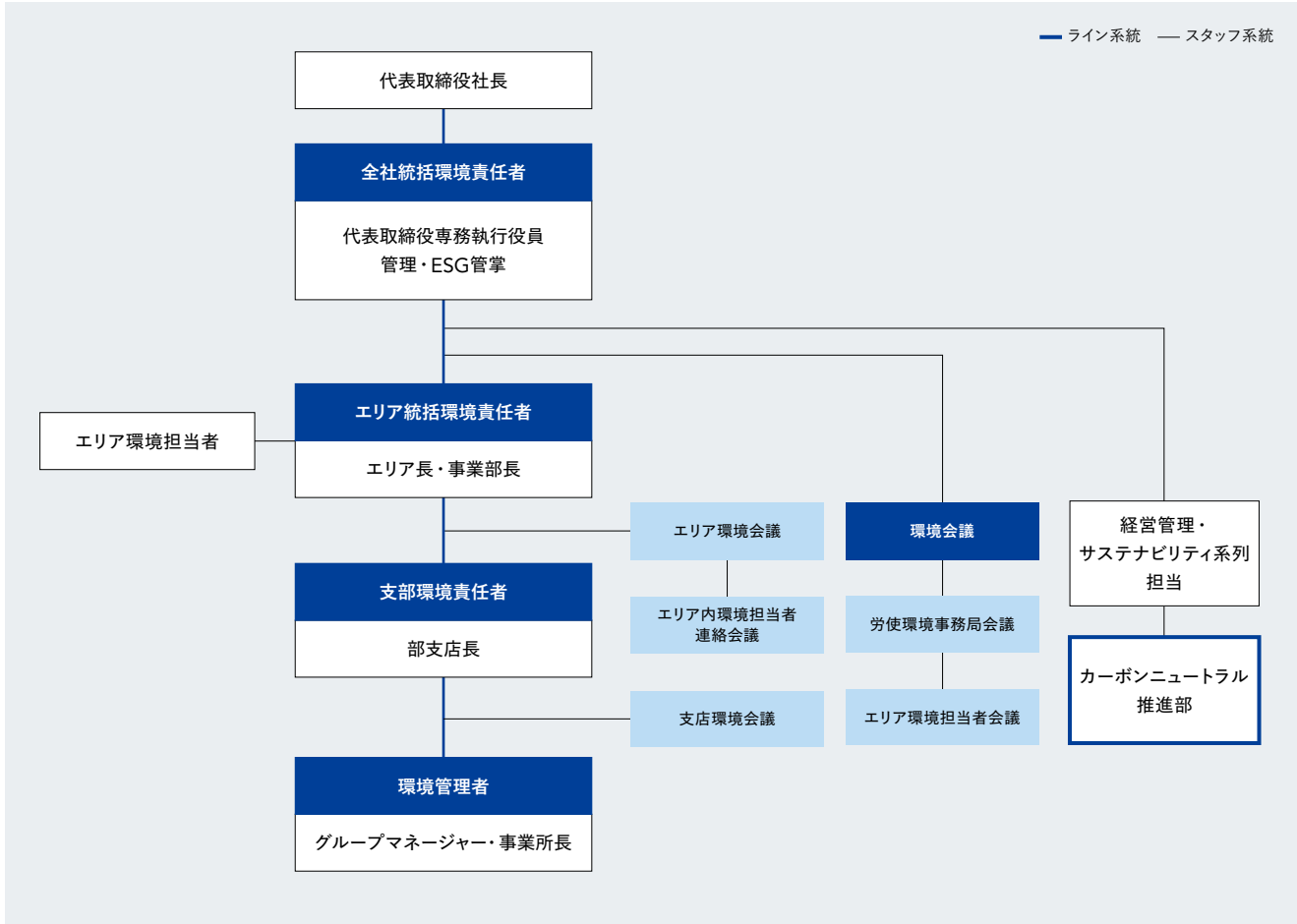
重点取り組み項目

山九グループは、地球に生きる者の責任として、環境負荷の低減や保全活動に取り組むほか、世界の環境関連の事業に積極的に関わることで、環境への感謝を事業で実現します。

- 1 脱炭素の実現
- 2 循環型経済への移行
- 3 水資源を含む生物多様性の保全と回復

環境マネジメント体制

代表取締役専務執行役員管理・ESG管掌を全社統括環境責任者と定め、エリア統括・支店環境責任者等を設置して各種会議体を運営し、環境マネジメントを推進しています。また、グリーン経営を推進するため、岩国支店、サンキュウ・トランスポート全6社、および山九海陸ではグリーン経営認証を取得し、経営のグリーン化を進めています。



気候変動への対応

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けた具体的な取り組みを推進しています。再生可能エネルギーの活用や代替エネルギー車両の推進等でCO₂排出量の削減に努め、サプライチェーン全体の環境負荷低減にも積極的に取り組んでいます。

CO ₂ 排出量*				
2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
12.7万t-CO ₂	11.9万t-CO ₂	11.3万t-CO ₂	11.2万t-CO ₂	10.1万t-CO ₂

* Scope1および2、単体および国内連結子会社

脱炭素の実現に向けて

太陽光発電

新設倉庫では、太陽光発電等でエネルギーを創出し、一次エネルギーの年間消費量を削減しています。また、既存建築物に対しても太陽光発電の導入を拡大しています。

施設で生み出された再生可能エネルギーを他拠点に、再エネ自給率を高める「循環型電力」

2025年2月、横浜物流センターでは、太陽光発電を開始し、再エネ自給率は32%になりました。また、2025年7月より鹿島支店が管理する6号倉庫、鹿島支店事務所、鹿島物流センターへ、横浜物流センターの余剰電力による「循環型電力」の供給が開始されました。それによるCO₂排出量の削減の見込みは、年間約120t-CO₂となります。



電気自動車

CO₂を排出しない環境性能の高い電気自動車の導入を推進しています。現在、EVトラックやEV連絡車の導入を拡大しており、今後も引き続きグリーンエネルギーの活用を拡大していきます。



バイオ燃料自動車

自然由来の廃油を原料とする100%バイオディーゼル燃料の「B100」の実証実験を実施しました。その他のバイオ燃料でも実験を進め、実運用に向けた検討を推進しています。



化学製品輸送における環境対応強化

当社が運行する化学製品輸送用タンクローリー車の一部に、三井化学株式会社が製造・販売するマスバランス方式によるバイオマス尿素を原料とした「バイオAdBlue®」を採用し、使用を開始しました。



ニュースリリース: https://ssl4.eir-parts.net/doc/9065/ir_material/257863/00.pdf

次世代バイオディーゼル燃料 リニューアブル・ディーゼルの実証実験

2025年、当社北九州センターにおいて、次世代バイオディーゼル燃料のリニューアブル・ディーゼル(以下、RD)を自社フォークリフトに使用する実証実験を行いました。RDは廃食油等が原料であり、煙が少なく匂いもなく、CO₂排出量を100%削減可能な環境・人に優しい燃料です。当社は、今後も脱炭素社会の実現に向けた対応策を模索していきます。



燃料電池フォークリフト(水素活用)

燃料電池フォークリフトは、水素と酸素の化学反応から電気を創出して稼働します。排出するのは水のみであるため、CO₂排出量の削減に極めて有効であり、当社は2023年に実証実験を行いました。



TCFD提言への対応

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、リスク管理、戦略、指標と目標）に沿って情報開示を行っています。

指標と目標：https://www.sankyu.co.jp/sustainability/environment/03/index.html

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、代表取締役専務執行役員管理・ESG掌管を委員長として、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捉え、移行リスクと物理的リスクに分けて管理するとともに、財務影響を考慮し重要なリスクと機会を特定しています。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特定、評価して的確な対策を講じ、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。
戦略	気候変動が与える2030年度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℃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℃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CO ₂ ）に対して、2050年度までにCO ₂ 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。

シナリオ分析、リスクと機会の評価

2030財務インパクト ●：重要度大 ●：重要度中 ●：重要度小

項目		リスク・機会		主な対応策	環境保全シナリオ	成行シナリオ
移行リスク	炭素価格	リスク	各国政府の炭素税の導入により、コスト負担分をサービス料金に転嫁しきれずに利益率が低下	CO ₂ 排出量削減の取り組み推進	●	●
	金融機関・投資家・役職員の行動変化	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役職員の行動変容が伴わずに戦略推進の停滞により売上・利益が低下、市場評価も低下	施策推進機能の構築 評価制度導入	●	●
	顧客の行動変化	リスク	機工・物流領域における脱炭素施策の取り組みの遅れにより、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	●	●
	顧客の製造プロセス変化	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	●	●
		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伴い、製造プラントや燃料を利用する発電所・製造業等の事業機会に参画することで新たな売上機会を獲得	水素・アンモニア設備に関する事業参画	●	●
	廃棄物リサイクルへの要請	機会	化学製品／鉄／非鉄の領域において、商流・物流・情報流のエコシステムへの参画により、新たな売上機会を獲得	静脈物流網構築、エコシステムへの参画	●	●
	再エネ発電普及	機会	再エネ事業（太陽光、風力、水力等）の施工体制の整備、工法等のノウハウ習得による売上機会の獲得	再エネ事業対応力の強化	●	●
物理的リスク	自然災害の頻発	リスク	気候変動により引き起こされる将来の海面上昇に伴う台風豪雨発生時の被害甚大化により、倉庫移転のリスクや機材等の修繕コスト増加	浸水対策等自然災害に対する対応強化	●	●
	平均気温の上昇	リスク	ヒートストレス対策コストの増加、ヒートストレスによる労働生産性の悪化により利益率が低下	労働環境の整備	●	●

資源循環

当社グループでは、地球環境に配慮した持続可能な事業活動を推進しています。資源循環および生物多様性の保全は、今後の社会的責任を果たすために不可欠な要素であり、循環型経済の実現と水資源を含む生物多様性の保全と回復に向けて、下記の具体的な取り組みを進めています。

循環型経済への移行

容器包装リサイクル物流	容器包装リサイクルの一環として、サンキュウ・トランスポートグループでは、再生商品化プラントで廃ペットボトルから製造された再生プラスチックを、各飲料関連工場へ輸送しています。
家庭で廃棄されるパソコンの回収・再資源化物流	「資源の有効な利用の促進に関する法律」(通称：資源有効利用促進法)に基づき、日本郵便株式会社のエコゆうパックを活用したりサイクル物流を実施しています。消費者から各メーカーが連絡を受けたあと、当社システムを用いたエコゆうパックの配送伝票発行から全国各地域における積替・保管および再資源化プラントまでの運搬業務を一貫して担当しています。回収されたパソコンから希少金属や貴金属、金属、プラスチック等がリサイクルされています。 
使用済み太陽光パネルの回収・再利用化物流	太陽光パネルのリユース・リサイクル事業者からの依頼を受けて、廃棄される太陽光パネルを回収し、リユースできるものとリサイクルするものに選別、メンテナンス(洗浄)を行い、外部機関による検査後、梱包、出荷作業をしています。また、太陽光パネルに貼付されているバーコードにメンテナンスや検査結果等の情報を紐づけて業務の見える化を実現し、トレーサビリティも可能としています。 

水資源を含む生物多様性の保全と回復

当社が北海道勇払郡むかわ町穂別に保有する森林では、2024年度に実施したいきもの調査により、約900種類に及ぶ希少種を含む多様な生物の生息が確認され、豊かな自然が息づいていることを改めて認識しました。この貴重な生態系を未来につなぐため、当社は保全・モニタリング計画を策定しました。また、同森林は2026年3月、環境省が推進する「自然共生サイト*1」と、「OECM*2」として国際データベースにも登録されました。今後も、地域の自然環境と調和した企業活動を目指し、生物多様性の保全を積極的に進めていきます。

*1 2022年12月に開催された生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)において、グローバルターゲットの一つとして「30by30*3(サーティ・バイ・サーティ)」が採択されました。それを踏まえ、環境省は企業の森や里地里山、都市の緑地など「民間の活動などによって生物多様性の保全が図られている区域」を「自然共生サイト」として認定する取り組みを2023年度から開始しています。
*2 Other Effective area-based Conservation Measures、保護地域以外で生物多様性保全に資する地域
*3 2030年までに、陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようという目標

- ▶北海道勇払郡むかわ町における森林保全
- ▶インドネシアにおけるマングローブ植林

生物多様性の保全と回復：https://www.sankyu.co.jp/sustainability/environment/05/index.html



自然資本への依存・影響・リスク・機会の認識

自然資本への依存と影響の分析

物流事業と機工事業に分けて、自然資本への依存と影響の分析を行いました。LEAPアプローチ手法をもとに、ENCOREツールを活用してヒートマップを作成した上で当社の事業別の特性を加味し、自然に対する潜在的な依存・影響度合いを把握しました。

バリューチェーン全体で見ると、下流側（お客様側）における依存・影響度が比較的高いことが明らかとなりました。当社は、お客様の工場構内で作業を行っている職場も多く、お客様の依存・影響が当社の依存・影響の要素になるため、今後、お客様と一体となった対策を進めていく必要性を認識しました。

			物流	機工	自然への依存					自然への影響					
					供給サービス	調整およびメンテナンスサービス				気候変動	汚染		外来種・その他		
						事業活動に必要な水	地盤の安定性や水路の健全な状態	暴風雨災害の抑制	降雨の傾向変化		河川や水路の水位・流量の変化	温室効果ガス排出	排気ガス・粉塵等の大気汚染物質の排出	水質汚濁・土壌汚染物質の排出	騒音、光害、振動等
上流（調達・サプライヤー）	木製品、コルク、わらおよび 織み物業材製品製造業	包装材	○	○											
	精製石油製品製造業	燃料、資材	○	○											
	産業用機械製造業	トラック、重機	○	○											
	鉄道運送業	鉄道運送	○												
	内陸運送業	内航船	○												
（物流・機工サービスの提供） 自事業活動	航空貨物運送業	航空貨物	○												
	第一次鉄鋼製造業	操業	○												
	その他陸運業	トラック輸送	○												
	倉庫・保管業	倉庫	○												
	金属製品・機械器具修理業	保全		○											
	産業用機械器具設置業	建設		○											
	電気設備・配管・その他の建造物設備設置工事業	プラント		○											
	基礎化学品製造業	化学品メーカー	○	○											
	海洋・沿海海運業	外航船	○												
	産業用機械器具設置業	プラント、メンテナンス		○											
（顧客・製品・下流）															

Very HighHighMedium, Low, N/A

自然関連のリスクと機会を特定

当社の事業と自然資本への依存・影響の分析結果を踏まえ、自然関連のリスクと機会を特定し、対応策を検討しました。規制強化や社会的責任の重要性が高まる中、環境に優しい資材調達や汚染管理を徹底し、負の影響を最小化します。一方、自然環境に配慮したサービスの提供やモーダルシフトの推進により、新たなビジネスチャンスを得るとともに、生物多様性保全への積極的な貢献を目指していきます。これにより、社会的責任を果たし、優秀な人材の確保や取引先との信頼関係強化にもつなげていきます。今後の方針として、当社は事業活動を通じて、取引先やパートナー企業と連携し、バリューチェーン全体で自然環境への負荷を低減します。そして、持続可能な社会の実現に向けた責任を果たしていきます。

リスク／機会内容			対応策
リスク	物理	台風・洪水等災害の頻発化・基大化による建設工期の遅延・工事中断の損害・物流事業への影響 洪水や堆積物による港湾事業継続への影響	台風等の災害が起こることを前提にした計画の立案 BCP対応の強化
	政策	汚染に関する規制強化等に伴うエネルギー・資材調達コスト増	環境配慮型資材の調達先確保
	政策	化石燃料由来の大気汚染物質、CO ₂ 排出に対する対策コスト増	作業に伴うCO ₂ 削減提案（CO ₂ 算定システムの有効活用）
	市場	汚染に関する規制強化や消費者の購買行動の変化に伴う顧客生産量減少による作業減	CO ₂ 削減対応設備および非化石燃料プラント技術に関する対応の強化
	評判	工場周辺環境に負の影響（生態系の悪化等）を与えることによる顧客からの評判低下	リスクのある物質の管理体制・方法の見直し
機会	市場	グリーン機会（低炭素燃料製造プラント建設、社会・お客様の新たなニーズ）獲得による売上増	カーボンニュートラル関連作業で培った技能・技術力・ノウハウの社内共有および対応力向上 環境配慮型機材等への積極的な先行投資
	評判	自然環境に優しいサービスの提供による優秀な人材の確保	ホームページの採用情報ページへの掲載等を通じた取り組みの開示・発信
	製品・サービス	道路インフラ未整備地域でのモーダルシフト事業拡大による環境負荷低減	モーダルシフト事業の実現可能性調査や自治体・企業との連携強化
	製品・サービス	環境対応車両（水素トラック等）の新技術導入による収益機会増	新規技術の導入・実証実験への積極的な参加
	評判	車両燃料をバイオ燃料等環境負荷の低い燃料に切り替えることに伴う取引先の評判向上	カーボンニュートラルロードマップの推進（省エネ・創エネ・電化・再エネ）

働きがいのある職場づくり

働きがいのある職場づくり

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

直近の制度変更（2022～2026年度：単体）

毎年度実施	2023年度実施	2024年度実施	2026年度実施
初任給水準・賃金水準の見直し	● 生活支援一時金の支給 ● 年次有給休暇付与日数の見直し	● 奨学金支援制度の導入	● 年間所定労働時間の見直し ● 交代手当の増額

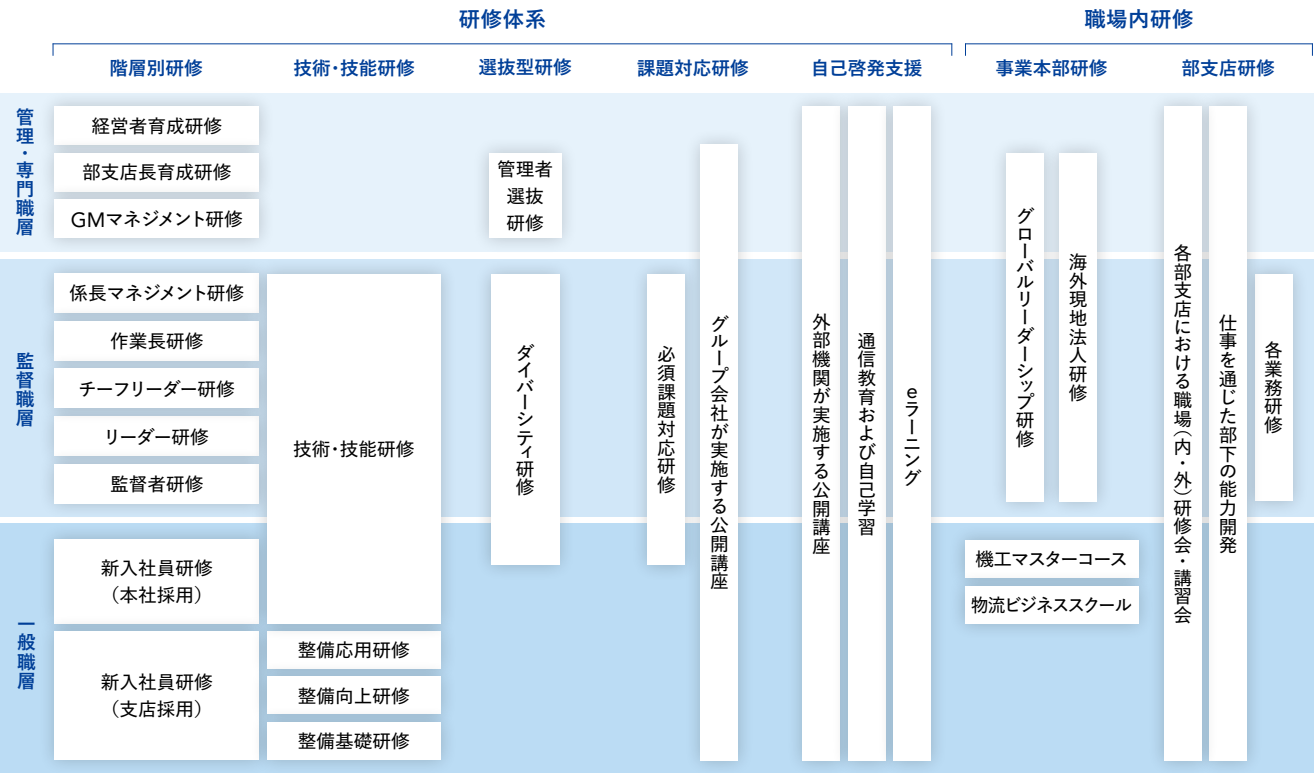
人材育成

人材育成方針

山九グループにおける人材育成は、全社員が企業理念を認識し、具現化に向けそれぞれの特性と能力を発揮し、当社グループにおける価値創造を最大化するとともに社会人として自己実現することを目的に取り組んでいます。

人材育成体系

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



※ 階層別研修、技術・技能研修、各公開講座は関係会社社員も受講しています。

ダイバーシティ

基本的な考え方

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

- ▶ 女性が活躍する職場づくり
- ▶ シニア世代の活躍
- ▶ 障がい者雇用の推進

▶ [ダイバーシティ](https://www.sankyu.co.jp/sustainability/social/02/index.html#diversity) : <https://www.sankyu.co.jp/sustainability/social/02/index.html#diversity>

労働安全衛生の向上

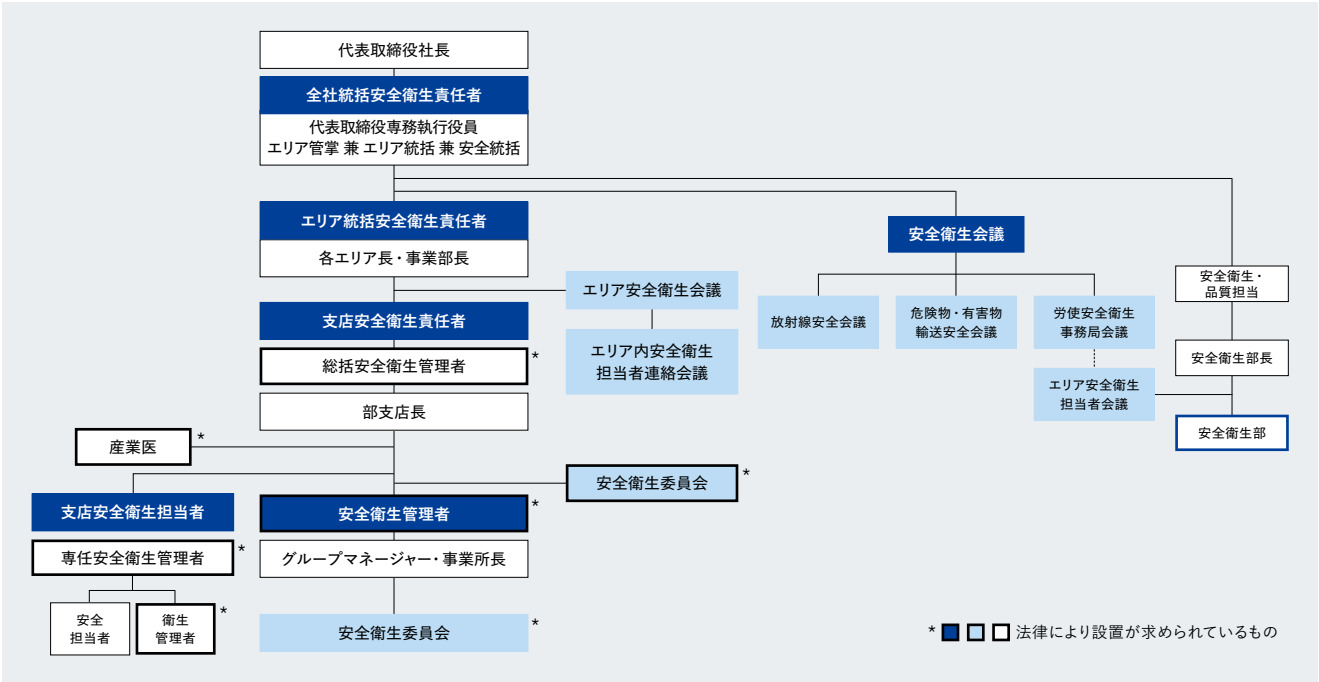
基本的な考え方

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

安全衛生方針に示すように私たちの職場には「そもそも安全な状態は存在せず、常に存在するのは危険な状態である」という認識のもとで常に問題意識を持ち続け、当社グループのみならず協力会社を含む社員全員が一丸となって危険な状態を排除する知恵や工夫を現場に反映させることが重要だと考えています。また、そのような安全活動、管理ができる人材を育て安全文化を継承することで真に「人を大切にする」組織を作っていきます。海外に展開している事業も含めグループ全体としての安全管理をさらに深化させていきます。



全社安全衛生管理体制基本組織図



第13次 安全衛生3ヵ年計画(2024~2026年)

基本方針 安全基本行動5原則の遵守により重大災害と重篤な休業災害を撲滅する	
目標*1 重大災害	ゼロ
目標値*1 5原則違反による重篤災害	ゼロ
5原則違反撲滅による目標度数率	0.3

*1 目標・目標値には国内協力会社被災分を含む *2 重点実施事項は協力会社と協働で取り組む

安全衛生教育

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

- ▶ 安全衛生教育体系図

▶ [労働安全衛生](https://www.sankyu.co.jp/sustainability/social/02/index.html#safety) : <https://www.sankyu.co.jp/sustainability/social/02/index.html#safety>

COLUMN 2ヵ月間の管理者育成安全衛生研修

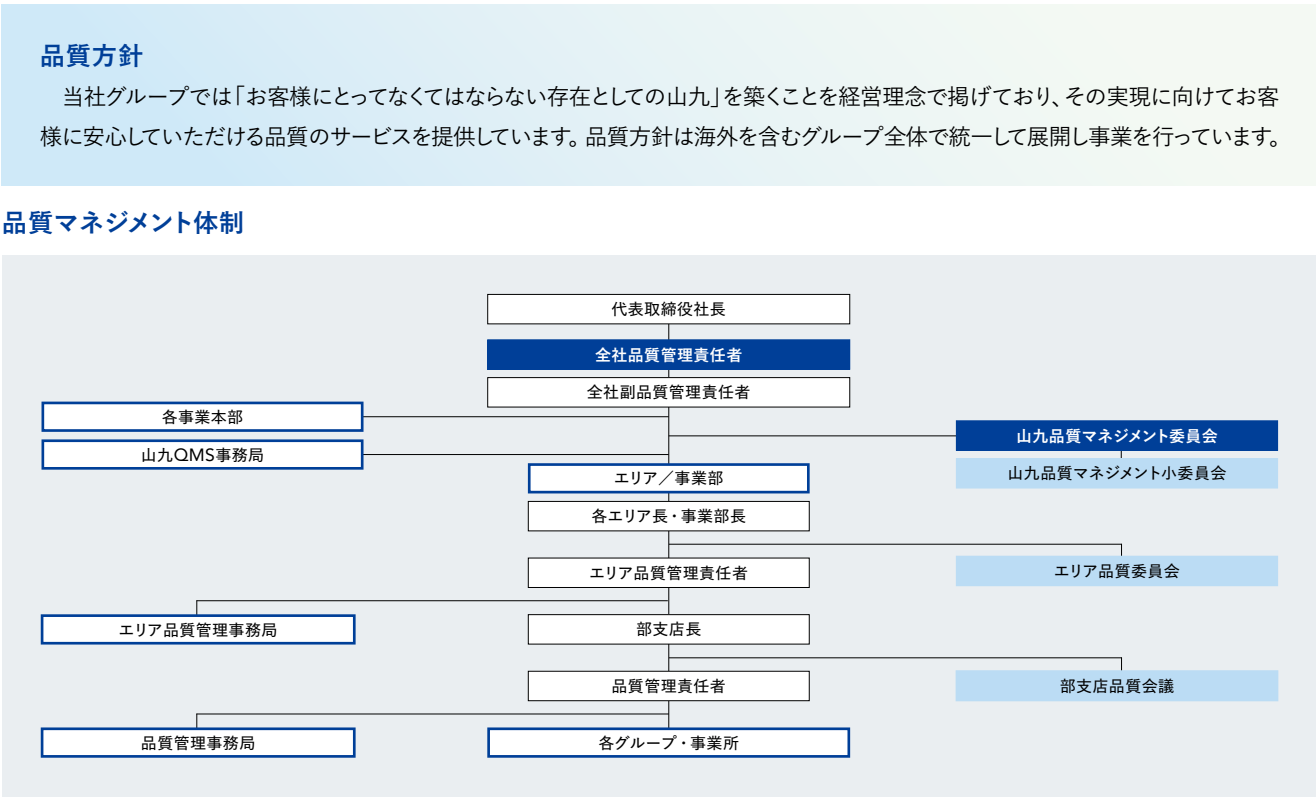
2025年度より、国内外の全社員のうち当該年度に係長へ昇格した者を対象に、管理者育成安全衛生研修を開始しました。当社は「人を大切にする」という経営理念と、「安全を全てにおいて優先する」という行動規範のもと、安全衛生管理能力を全ての管理職に共通して求められる基礎的かつ必須の能力と位置付けています。この方針に基づき、本研修の修了を管理職昇格の必須要件としています。

2ヵ月にわたる研修プログラムでは、1週間の導入教育(OFF-JT)に加え、4エリア・計8週間の現場研修を行います。本研修を通じて、管理職に求められる「部下の命を必ず守る」ための安全衛生基礎知識、ならびに重大な経営リスクである労働災害に関する法令知識の習得を図っています。併せて、現場パトロールを通じて、不安全な状況・不安全な行動への理解、職場改善に必要な知識の習得、当社の事業・作業内容への理解促進、社内ネットワークの形成を進めています。



サービスの安全・品質の担保

サービスの安全・品質の担保



▶ 品質マネジメントシステム

▶ 品質情報システム

🔗 品質向上 : <https://www.sankyu.co.jp/sustainability/social/01/index.html#quality>

社会変化に対応した価値提供

循環型社会への移行ニーズを捉えるために、物流分野では、モーダルシフトや廃棄される家庭用パソコン、消火器、太陽光パネルのリサイクル輸送を強化し、着実に取り組みを進めています。機工分野では、鉄鋼業界などの脱炭素化に向けたカーボンニュートラル関連の設備工事に対応しており、2026年度以降も引き続き対応を強化し、社会環境課題の解決に貢献していきます。

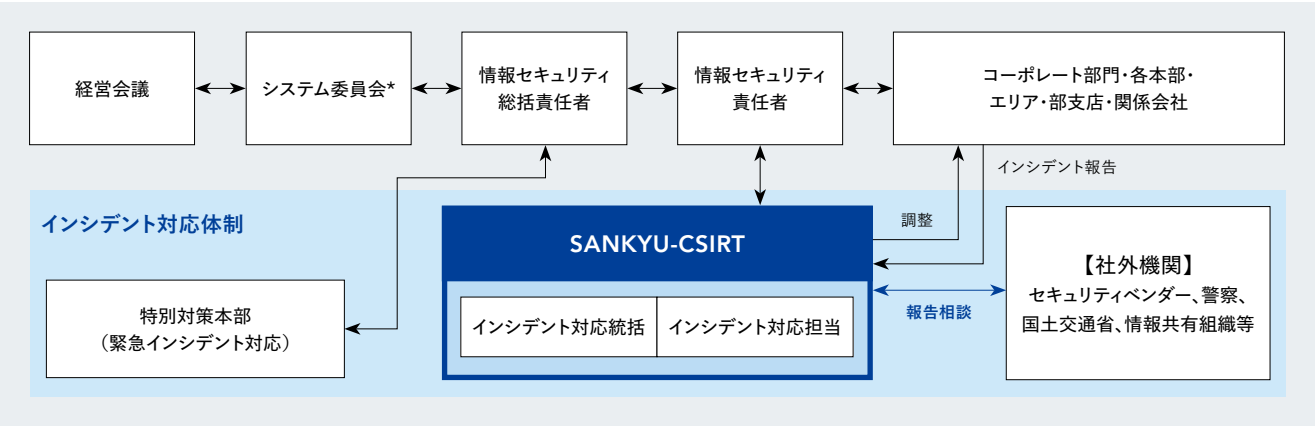
情報セキュリティの担保

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を推進する体制を構築し、推進のためのフレームワークを作成しました。これにより、グループ全体での高度な情報セキュリティ管理体制を実現し、維持する取り組みを進めています。

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

当社および国内グループ会社の社員に対して、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

技術、教育、組織の3本柱で、セキュリティ対策を実施しています。

技術	教育	組織
脆弱性診断等を実施し、外部からの脅威や潜在的なセキュリティリスクに対し、適切な技術的対策に努めています。	標的型攻撃メール訓練やサイバーセキュリティ教育等、一人ひとりの情報セキュリティ意識を向上させる取り組みを実施しています。	インシデントが起きた際の被害の最小化、速やかな復旧を実現するため、関連部署との訓練を実施しています。

革新技术を活用したサービスの提供

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。

特許	102件(うち海外6件)
実用新案	50件(うち海外2件)
意匠	45件

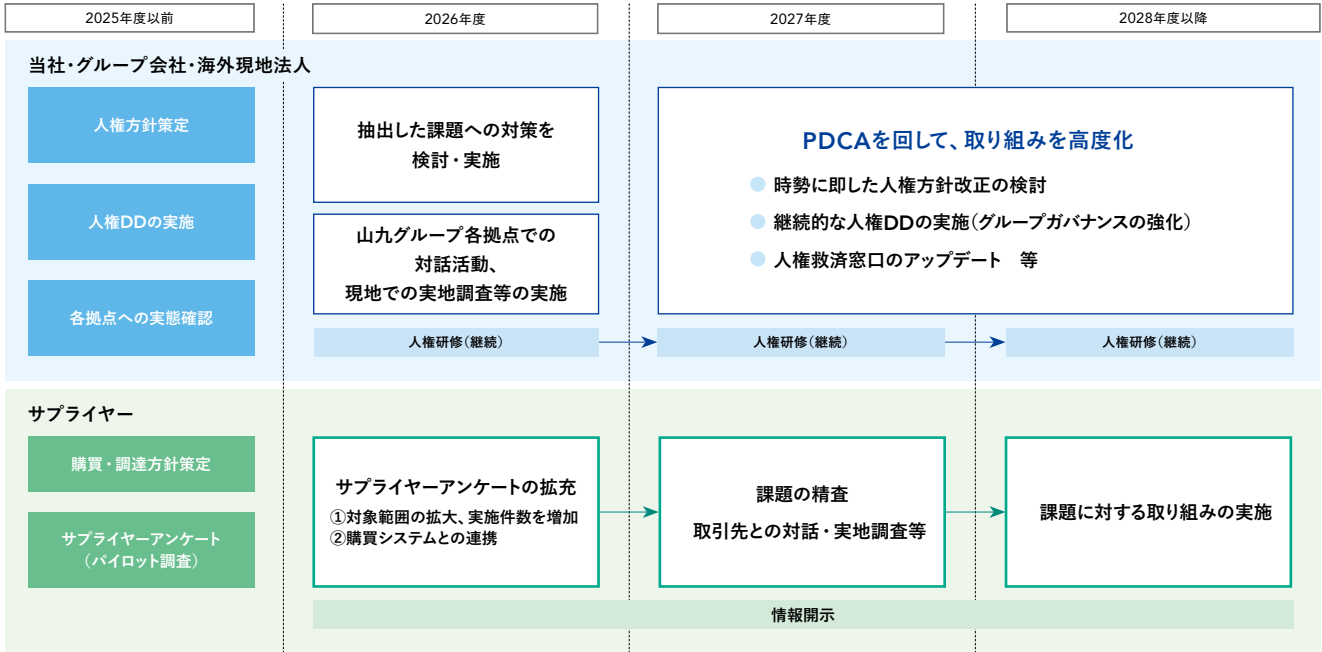
地域社会への貢献

基本的な考え方

山九グループは、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。従業員はもとより、地域住民、サプライチェーン、ビジネスパートナーなど、事業活動に関わる全ての人々の人権尊重を経営の基盤と位置付けて、「人を大切にすること」という経営理念のもと、「山九グループ人権方針」を策定しています。グループ内外における人権侵害リスクの管理と適切な対応を推進し、同時に、地域社会の一員として、本業を通じた貢献に加え、次世代人材を育む活動、スポーツ振興、安心して生活できる環境づくり、地域の暮らしに寄り添う支援など、各地域のニーズに応じた社会貢献活動を展開しています。

人権デュー・ディリジェンスとサプライーマネジメント

2024年度に実施した人権デュー・ディリジェンス(以下、人権DD)により、当社とグループ各社間の社内規程の乖離がガバナンス上の課題であると認識しています。この課題に対し、グループガバナンスの強化を図ることを通じて、多様な人材が活躍し、誰もが安心して働ける職場環境の整備に取り組んでいます。また、これまでのサプライーマネジメントを再考し、人権をはじめとした調査範囲の拡充、サプライヤーの皆様とのコミュニケーションの充実を図り、サプライチェーン全体での人権尊重を促進します。



その他の取り組み

サプライヤーの現地工場視察

グローバルレベルでの人権尊重を促進するにあたり、当社サプライチェーンにおける取引先であるミドリ安全株式会社様のご協力を得て、ベトナム(ハノイ、ダナン)にある作業服や安全靴等の製造工場を視察しました。また、現地における人権の取り組み(安全、健康、多様性の尊重等)について、意見交換を行いました。今後、グローバルな人権調査を行うにあたっては、その国の文化や価値観を尊重しながら、より実効性の高い取り組みとなるよう努めます。



スポーツ振興活動

2025年12月の人権週間期間中に啓発イベントの一環として、当社のパートナー団体である、パラスポーツ8団体共同プロジェクト「P.UNITED」様のご協力のもと、社内講演会を開催しました。パラスフェンシングの藤田道宣選手、車いすカーリングの小川亜希選手を講師としてお招きし、パラリンピック出場の経験談、相互理解と多様性尊重の重要性等についてお話を伺いました。講演後の競技体験会では、両選手のご指導のもと、実際にパラスポーツに触れることで、その魅力や奥深さを知る貴重な機会となりました。

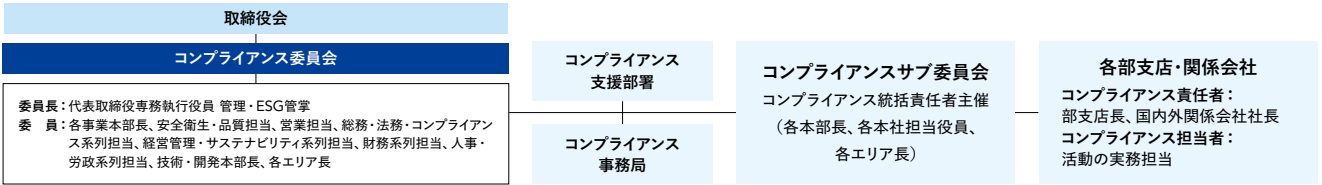


コンプライアンス

コンプライアンス基本方針

当社グループは2017年に制定した「コンプライアンス基本方針」に基づき「企業倫理ならびに法令および定款・社則・規程等の社内で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持って行動する」ことをコンプライアンスと位置付け、コンプライアンス意識の向上を図っています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス意識の向上に向けて

国内での取り組み

2025年度は全社コンプライアンス重点取り組み事項の一つでもある「飲酒・酒気帯び運転の根絶」を掲げ、官公庁のご協力を得て飲酒の機会が増える年末年始(12月～翌1月)に啓発活動を実施しました。活動にあたり、啓発動画を作成し、その視聴を通じてコンプライアンス強化に取り組みました。さらなるコンプライアンス意識の向上を目指し、取り組みの強化を図っていきます。

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、2025年度は前年度と同様に現地採用従業員を対象にウェブによるコンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンス意識の傾向を把握しました(対象者数9,992名/有効回答者数5,407名/回答率54.1%)。また、中国および東南アジアの海外現地法人において、2025年度よりコンプライアンス研修を実施しました。引き続きコンプライアンスの強化を図っていきます。

コンプライアンス研修

当社グループは、全ての階層別研修にコンプライアンスに関するカリキュラムを組み込んでいます。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。

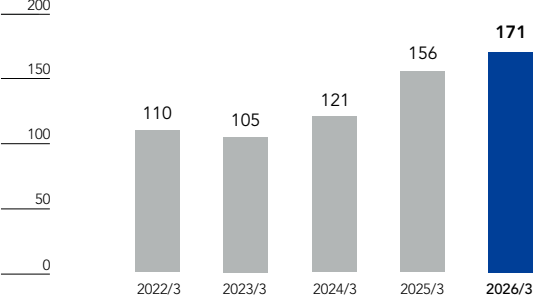
内部通報制度

当社グループにおける内部通報制度は、「さんきゅうホットライン」と「公益通報制度」の窓口がそれぞれ社内・社外にあり、社外窓口は弁護士が対応しています。当社グループ社員、家族、取引先等が利用でき、通報者情報は秘匿され、通報者が不利益を被らない体制を整備しています。2025年度の通報件数(相談件数)は171件で増加傾向にあり、主にハラスメント、社内規程違反、不利益取り扱いに関する相談がありました。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きます。

2025年度全階層別研修

階層	受講者数
新入社員	123名
現場役職層	285名
スタッフ監督職層	160名
管理職層	155名
合計	723名

内部通報件数推移 (件)



5 ガバナンス

- 69 役員一覧
- 71 コーポレート・ガバナンス
- 75 リスクマネジメント
- 77 株主・投資家との対話
- 79 指名委員長メッセージ
- 80 報酬委員長メッセージ



CHAPTER 5



役員一覧

取締役

取締役		独立役員	経営戦略	財務・会計	グローバル	技術・IT・デジタル	人事・労務・人材開発	安全・品質	リスク マネジメント・コンプライアンス	資本市場	ESG
	取締役 会長 取締役会議長 中村 公一		●		●		●	●			●
	代表取締役 社長 CEO 中村 公大		●		●			●	●	●	●
	取締役 専務執行役員 事業官掌 CSO 兼 技術・開発本部長 CTO 久木原 剛		●	●	●	●		●		●	
	新任 代表取締役 専務執行役員 エリア官掌 兼 エリア統括 兼 安全統括 COO 大中 健児		●				●	●			
	新任 代表取締役 専務執行役員 管理・ESG官掌 CHRO 井口 知己		●				●		●		●
	社外取締役 齋木 尚子	●	●		●		●		●		●
	社外取締役 高田 明	●	●	●					●	●	
	社外取締役 石田 徹	●	●			●			●		●
	新任 社外取締役 川上 紀子	●	●		●	●		●	●		

監査役

監査役		独立役員	企業経営	財務・会計	法務	監査・内部監査	グローバル
	常勤監査役 結城 俊雄		●	●			●
	常勤監査役 辻 義輝		●	●		●	
	新任 常勤監査役 社外監査役 重田 和宏	●	●	●			●
	社外監査役 白羽 龍三	●	●	●		●	
	新任 社外監査役 吉野 彰	●			●		●

独立社外役員の独立性判断基準

当社は会社法の定める社外役員の要件ならびに金融商品取引所が定める独立性基準に基づき、独立性判断基準を策定し、社外役員（社外取締役4名、社外監査役3名）の全てを独立社外役員として指定しています。

なお、独立社外役員の選任にあたっては、経歴、人柄、能力、見識などから総合的に判断し、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、指名委員会または監査役会の審議を経て、独立社外役員の候補者として選定しています。

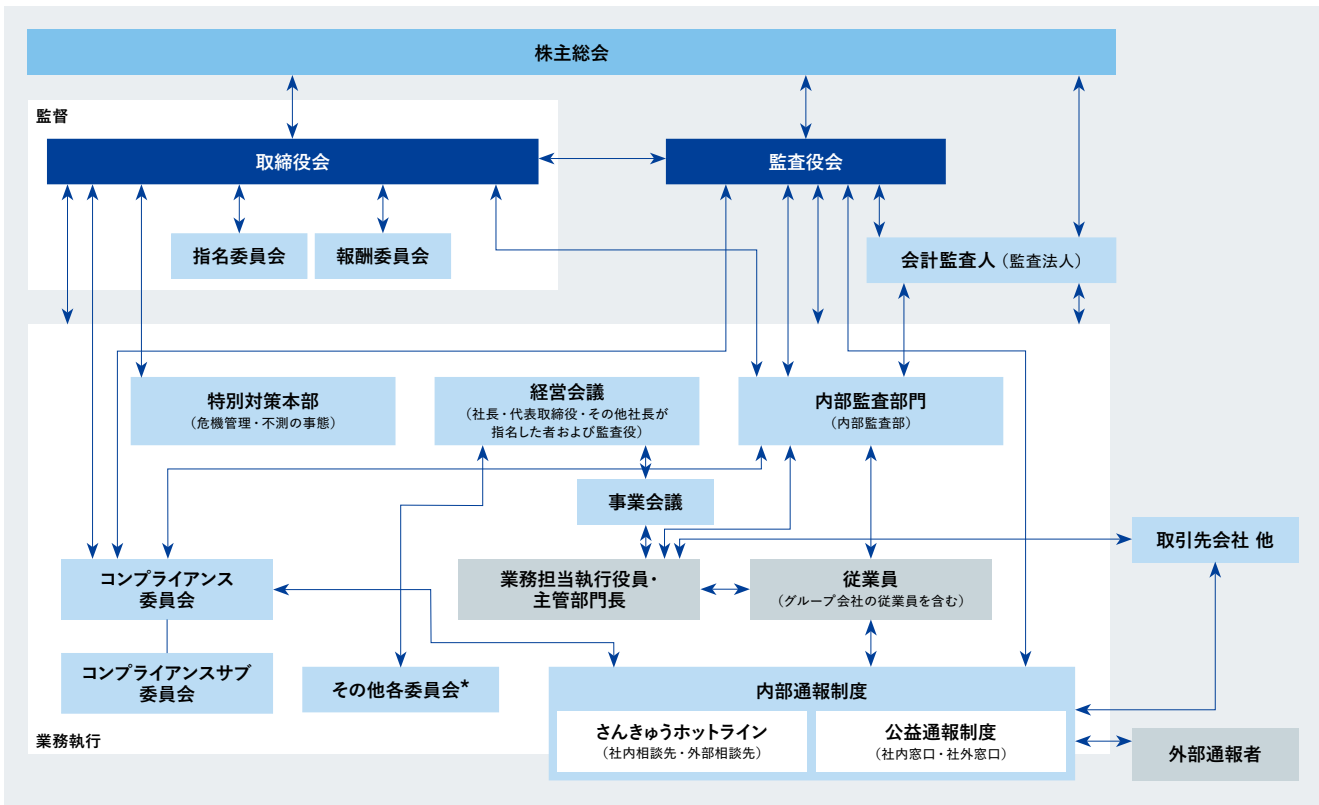


コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制図



*「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	● コーポレートガバナンス・コードへの取り組みを開示
2021年	● コンプライアンス統括部の新設 ● 取締役会のスキルマトリックスの開示 ● 取締役人数の変更(16名から9名に変更、うち3名は社外取締役)
2022年	● ブライム市場への移行 ● 女性社外取締役1名就任 ● 取締役会の実効性評価制度の導入 ● 公益通報者保護法改正に伴う内部通報制度の再整備
2023年	● 任意の指名委員会および報酬委員会の設置 ● 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
2024年	● 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 一年間総額12億円以内(うち社外取締役分は2億円以内)
2025年	● 役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬制度の導入)
2026年	● 監査役人数の変更(4名から5名に変更、うち3名は社外監査役) ● 女性社外取締役2名就任(取締役会における女性比率22%)

主なガバナンス体制と会議体

	議長・委員長	目的
取締役会	取締役会長	構成：社内取締役5名、社外取締役4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。なお、2025年度は14回開催しました。
指名委員会	社外取締役	構成：社内取締役1名、社外取締役4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。なお、2025年度は9回開催しました。
報酬委員会	社外取締役	構成：社内取締役1名、社外取締役4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。なお、2025年度は8回開催しました。
監査役会	常勤監査役	構成：社内・常勤監査役2名、社外・常勤監査役1名、社外・非常勤監査役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。なお、2025年度は15回開催しました。
コンプライアンス委員会	代表取締役 専務執行役員 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。なお、2025年度は2回開催しました。
サステナビリティ委員会	代表取締役 専務執行役員 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。なお、2025年度は3回開催しました。
リスクマネジメント委員会	代表取締役 専務執行役員 管理・ESG管掌	事業継続に伴う潜在リスクを抽出・分析した上で、そのなかでも優先的に対策を打つべきリスクを特定し、対策を講じることでリスクの低減を図っています。また、それぞれの対策の進捗等に関して、経営会議および取締役会において管理・監督する体制を整えています。なお、2025年度は3回開催しました。
	人数	目的
執行役員制度	21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、執行手続き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は、2026年6月26日以降の人数です。

取締役会

2025年度の取締役会の決議事項は64件、報告事項は59件でした。事業運営、情報開示、ガバナンスに関する事項を審議の上で決定した他、今後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みました。

2025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
経営・事業戦略	30	19	中期経営計画の策定・進捗、M&A、新規事業の立ち上げ、重要な設備投資、組織再編 等
サステナビリティ・ESG	2	1	非財務資本への投資の議論。マテリアリティの特定、気候変動対応、DE&I推進、人財ビジョン 等
ガバナンス・指名・報酬	13	3	経営の透明性や、経営陣の監督機能に関する議論。取締役会実効性評価、役員人事・報酬制度の決定、サクセッションプラン、政策保有株式の検証、コーポレートガバナンス・コード対応 等
リスクマネジメント・内部統制	2	9	企業価値を毀損するリスクを防ぐための体制構築と、そのモニタリングに関する議論。リスク管理方針の策定、内部監査の計画と報告、コンプライアンス事案の報告 等
業績・財務・資本戦略	13	15	過去から現在の財務状況のモニタリングと、株主還元の議論。決算の承認、月次業績の報告、資金調達、自己株式の取得、配当方針 等
法定・定例事項	4	12	会社法などで決議が義務付けられている形式的な手続きや、定常的な業務執行の報告。株主総会の招集決定、株式の名義書換代理人の決定、定例の表彰 等
合計	64	59	

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、取締役会のさらなる機能強化、目指すべき経営の在り方を実現するための現状把握の一環として、毎年、全ての取締役・監査役を対象にアンケート形式による調査を実施しています。その調査結果は取締役会で共有の上で議論を深め、実効性の分析と評価、今後の課題を抽出し、より実効性を高めるための解決策の検討と実践に取り組んでいます。

2024年度実効性評価での課題と2025年度の取り組み

2024年度実効性評価での課題	主な取り組み
経営理念および長期ビジョン実現に向けた、取締役および監査役間の認識共有と対話機会の拡充	取締役および監査役間の自由闊達な意見交換による連携強化を図るため、新たに「オフミーティング」を定例化しました（2025年度は4回開催）。これにより、経営理念や長期ビジョンへの認識共有が一段と進み、取締役会における活発な議論の土台を構築しています。
中長期的な企業価値向上を牽引する、重要経営テーマに関する戦略的議論の充実	中長期的な企業価値向上に向けた戦略的対話を深化させるため、2025年度は人財ビジョンに基づく人材戦略、内部統制の実効性向上、今後の取締役会の在り方を重要テーマとして設定し、取締役、監査役および執行役員等による多角的なディスカッションを実施しました。

2025年度実効性評価

＜具体的なプロセス・評価方法＞

- ①2026年2月に「取締役会の実効性に関するアンケート」を全ての取締役および監査役において回答
- ②上記回答を外部機関の客観的な視点で取りまとめ、その結果を取締役会で分析・評価

評価結果

アンケート結果の定量的な分析に加え、取締役会における議論、取締役・監査役の意見や経営環境の変化を多角的に検証した結果、当社の取締役会全体の実効性は十分に確保されていると判断しています。一方、今回の評価においても「戦略的議論のさらなる深化」が課題であるとの意見が挙がりました。そのため、これを継続的に取り組むべき課題として位置付け、2026年度もさらなる改善に取り組みます。

2025年度実効性評価での課題と2026年度の取り組み

2025年度実効性評価での課題	主な取り組み
中長期的な企業価値向上を牽引する、重要経営テーマに関する戦略的議論の深化（継続課題）	- 取締役会における戦略的議論を一段と高度化するため、経営戦略の根幹をなす重要課題を主体的に選定し、議論を深掘りする機会を拡充します。 - 取締役会が経営監督および中長期的な戦略的意思決定に専念できるよう、付議基準を見直します。執行側への適切な権限移譲を進めるとともに、重要性の高い戦略案件やリスク管理に関する審議時間を十分に確保することで、監督機能としてのさらなる高度化を図ります。

指名委員会および報酬委員会

2025年度の指名委員会では、主として取締役会スキルマトリックスの改定、CxOサクセッションプランの見直し検討、新任社外取締役候補者の選定を含めた取締役・執行役員人事に関して議論を行いました。

また、報酬委員会では取締役・執行役員の基本（月例）報酬、短期インセンティブ報酬（業績連動型金銭報酬）の評価指標、中長期インセンティブ報酬（譲渡制限付株式報酬）の詳細設計に関して議論を行いました。

委員				
	委員数	委員長	社内取締役	社外取締役
指名委員会	5名	齋木取締役	諸藤取締役	小川取締役、高田取締役、石田取締役
報酬委員会	5名	小川取締役	諸藤取締役	齋木取締役、高田取締役、石田取締役

2026年6月26日以降の体制は以下のとおりです。

指名委員会 委員数5名 委員長：齋木取締役 委員：(社内)井口取締役（社外）高田取締役、石田取締役、川上取締役

報酬委員会 委員数5名 委員長：高田取締役 委員：(社内)井口取締役（社外）齋木取締役、石田取締役、川上取締役

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

取締役会において、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、経歴、人柄、能力、見識などから総合的に判断し、最も取締役または監査役として適任と認められる人物をその都度選定し、株主総会に付議される予定の候補者を指名します。

なお、経営陣幹部の選定については、指名委員会の審議を経て、取締役会にて代表権等の付与について十分な議論の上で行います。

役員報酬制度

基本方針	当社は取締役の報酬等の額の決定に関する基本方針を定めています。その内容は取締役の報酬等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斟酌すべき事項を勘案の上、取締役の職責に応じて決定するものとしています。 また、取締役(社外取締役を含む。以下、対象取締役)の報酬等は、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることができる報酬体系としています。 なお、当該方針は独立社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会(以下、報酬委員会)にて審議の上、取締役会で決定しています。
手続き	取締役の個人別の報酬等は、固定報酬である基本報酬と、短期インセンティブとしての業績連動型金銭報酬である賞与、中長期インセンティブとしての業績連動型非金銭報酬である株式報酬の3つで構成されています。 取締役の基本報酬については、役職別に応じた固定報酬を支給しています。賞与については、社外取締役を除く取締役を支給対象とし、当社グループの当該事業年度の業績達成度と株価の連動を図るため、連結経常利益に相対株主総利回り(相対TSR)と役職ごとの係数を乗じて算出したものを支給します。株式報酬については、対象取締役を支給対象とし、譲渡制限付株式を株主総会決議に基づき、社外取締役には固定株式を支給し、その他の取締役に対しては、当該事業年度の業績達成度(連結営業利益率)と職責に応じて決定した株数を一定の時期に支給します。固定報酬および短期インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬との割合については、上記基本方針に基づきインセンティブとして有効に機能するよう、報酬委員会にて審議し、取締役会にて決定しています。

2025年度 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

		報酬等の種類別総額(千円)				
		報酬等の総額(千円)	基本報酬	賞与	株式報酬	対象となる役員の員数(名)
取締役	取締役(社外取締役を除く)	660,951	319,500	291,200	50,251	7
	社外取締役	69,757	65,100		4,657	5
監査役	監査役(社外監査役を除く)	69,600	69,600			2
	社外監査役	34,800	34,800			2
合計		835,108	489,000	291,200	54,908	16

新任社外取締役のメッセージ

山九は、100年以上にわたり産業界を支え時代の要請を的確に捉えて価値を提供し続けてきた、堅実で信頼感のある企業という印象を持っています。安全と品質を基盤とする社風は重要な強みです。取締役会では、相互の敬意を前提に率直な意見交換を行い、透明性の高い議論を通じて実効性を高めることが重要と考えます。また、株主のみならず顧客・従業員・地域社会との信頼関係を大切にし、誠実なガバナンスを推進します。私は40年以上にわたり産業・電力分野で大容量パワーエレクトロニクス装置の開発設計に携わり、山九の事業領域を現場感覚で理解しています。その経験を活かし、資本効率の向上と価値創造、持続的な企業成長に貢献していきます。



社外取締役
川上 紀子

政策保有株式

当社は、中長期的な企業価値の向上、事業戦略との整合および事業運営への影響などを鑑み、保有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。保有の適否については判断基準を継続的に厳格化した上で、毎年精査を行い、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、売却を進めるなど着実な縮減を図っていきます。

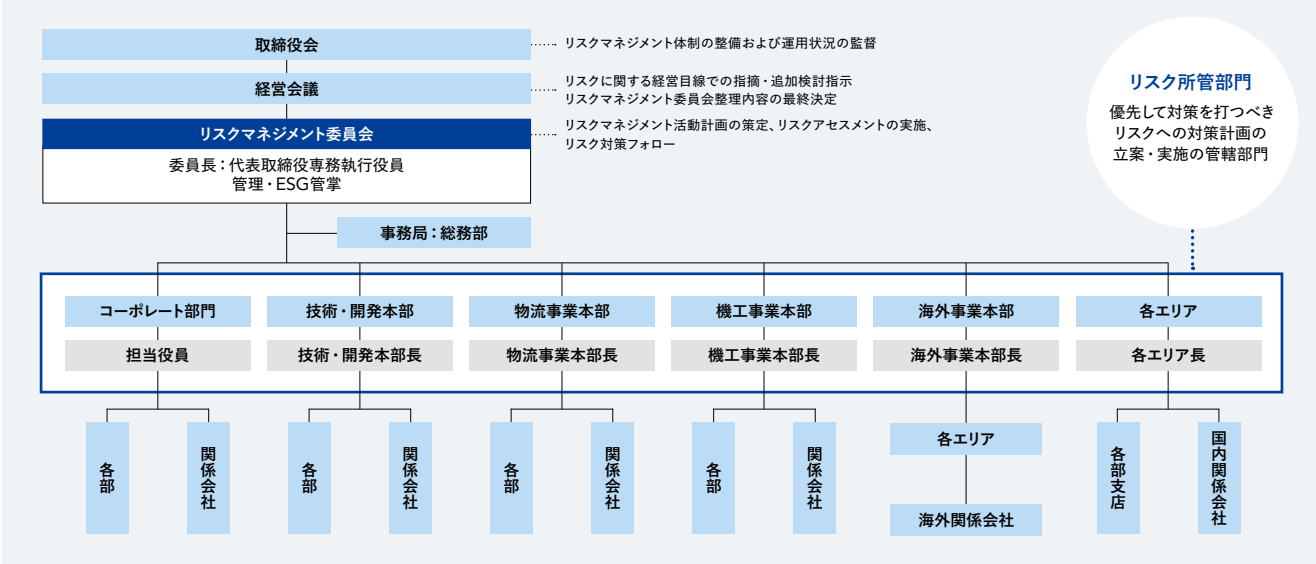
毎年、定量・定性の両面から精査を実施し、その結果を取締役に報告の上、保有の適否を検証しています。

- 定量評価：保有株式から得られる経済的リターンが当社の資本コストを上回っているかを評価し、資本効率の観点から保有の妥当性を検証しています。
- 定性評価：事業への波及効果、グループ経営の安定や、人材・技術交流といった観点から総合的に判断しています。なお、事業への波及効果については、保有先からの売上実績といった客観的指標を評価項目として採用しています。

また当社は、全ての政策保有株式について、議案の内容を精査した上で適切に議決権を行使します。なお、2025年度末において、当社が保有する上場株式は60銘柄、貸借対照表上の合計額は30,670百万円で、純資産に占める割合は10.0%となります。

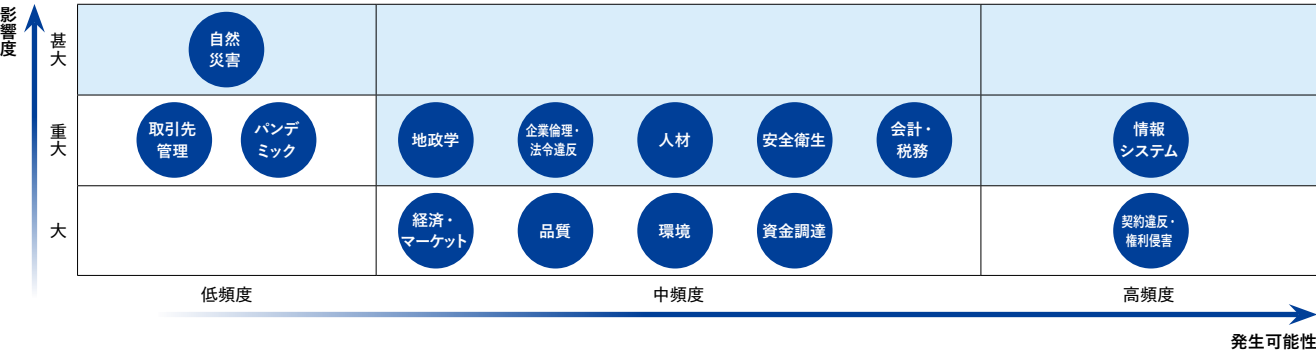
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制



優先対策リスクの絞り込み

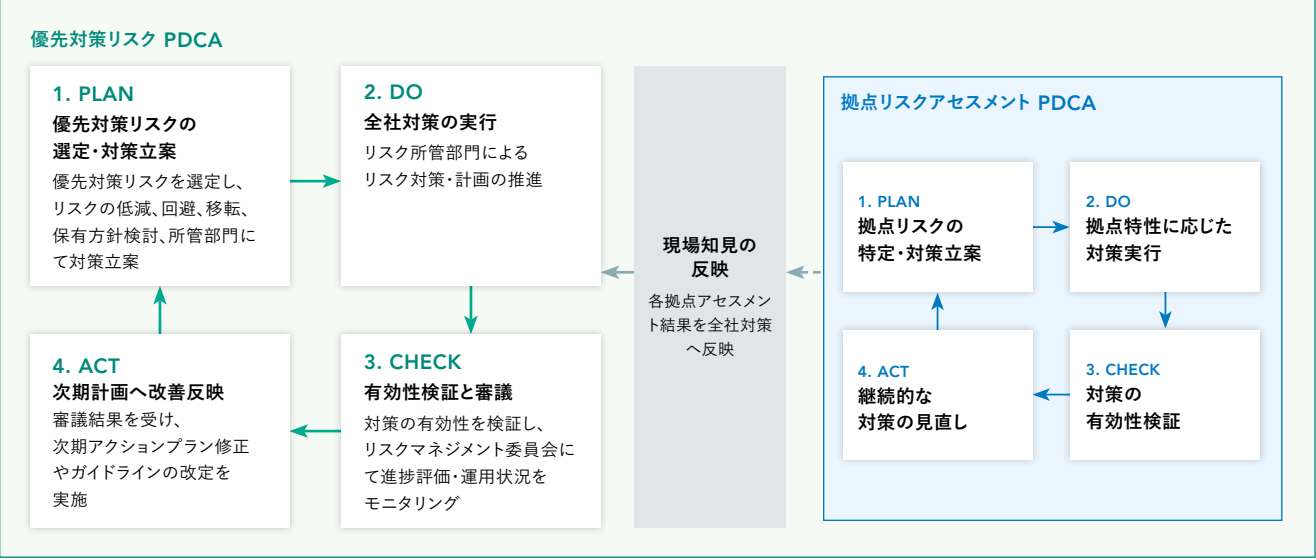
当社のリスクマネジメント委員会は、経営に特に重大な影響を及ぼすと考えられるリスクを「優先対策リスク」として特定し、それぞれの優先対策リスクに対する低減策の実施状況を継続的にモニタリングしています。また、各部支店・グループ会社において、定期的にリスクアセスメントを行い、潜在リスクの洗い出しと対策を実施しており、このリスクアセスメントの結果に基づいて、「優先対策リスク」の見直しを行っています。今後も当社グループを取り巻く内外の環境変化を踏まえながら、事業継続に伴う潜在リスクの洗い出し・評価を行い、リスクの防止・低減に努めます。



リスク定義

カテゴリー	リスク定義
① 自然災害	自然災害の発生により、事業継続が危ぶまれるリスク
② パンデミック	当社・顧客において集団感染が発生することで事業が停滞し、計画目標が未達になるリスク
③ 地政学	特定地域の政治的・社会的・軍事的な状況変化により計画目標が未達になるリスク
④ 経済・マーケット	経済状況やマクロ構造の変化により計画目標が未達になるリスク
⑤ 取引先管理	取引先等の経営状況や不祥事等により財務状況やレピュテーションが毀損されるリスク
⑥ 人材	人材の量的・質的な不足により企業競争力を損なうリスク
⑦ 安全衛生	業務に起因する事故等により従業員の心身の健康が損なわれるリスク
⑧ 企業倫理・法令違反	企業倫理・法令違反によりレピュテーション毀損や許認可取消し、罰則を受けるリスク
⑨ 契約違反・権利侵害	契約相手方や第三者の権利を侵害し、損害賠償請求を受けるリスク
⑩ 情報システム	不正アクセス、システム障害等により事業活動が停止、重要情報が流出し、売上機会の喪失、損害賠償請求を受けるリスク
⑪ 資金調達	資金不足により会社存続が危ぶまれるリスク
⑫ 会計・税務	不適切会計・粉飾決算・脱税・税申告漏れによりレピュテーション・企業価値が毀損されるリスク
⑬ 品質	役務提供上の品質や瑕疵により、顧客からクレームまたは損害賠償請求を受けるリスク
⑭ 環境	環境関連法令違反や、有害物質の流出等によりレピュテーション毀損や罰則を受けるリスク

リスクマネジメントのPDCA



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に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直下地震等の大規模地震の発生が危惧されており、様々な事態を想定した全社防災訓練を定期的を実施し、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。

株主・投資家との対話

IRに対する考え方

当社グループは、株主・投資家をはじめとする市場関係者の皆様との誠実かつ透明性の高い対話が、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための不可欠な基盤であると認識しています。

金融商品取引法等の諸法令および適時開示規則を遵守することはもとより、経営戦略や財務状況、社会課題の解決に向けたESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み等、事業活動への理解を深めるために重要あるいは有益と判断した情報をウェブサイト等を通じて、ステークホルダーの皆様へ公平かつ積極的に開示します。

また、市場関係者の皆様との「真摯で建設的な対話（エンゲージメント）」を通じて得られた貴重なご意見やご要望を経営陣へフィードバックし、経営戦略の策定や企業統治の強化に活かすことで経営の透明性と信頼性を高めます。

これらを通じて、長期的な信頼関係の構築と持続的な企業価値の向上に努めていきます。

2025年度の主なIR活動

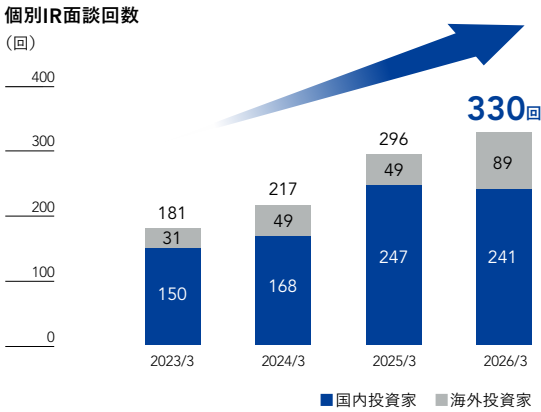
当社グループは、投資家の皆様とのコミュニケーションの機会を積極的に設け、信頼関係の強化に努めています。国内だけではなく、海外投資家の皆様にも当社グループの事業活動への理解を一層深めていただくため、多様なIR活動を展開しています。

株主・投資家との対話

	2024年度	2025年度
決算発表説明会	2回	2回
社長スモールミーティング	1回	1回
社外取締役スモールミーティング	—	1回(初)
個別IR面談	296回	330回(社長個別面談含む)
海外ロードショー	2回(北米・アジア)	3回(欧州・北米・アジア)
現場視察会	2回	4回(国内3、海外1)
SRミーティング	7回	1回(CFO参加)

主な対話テーマ

- 全社的なコスト削減
- 物流事業における構造改革と単価改定の進捗
- 機工事業におけるM&Aを含めた新規分野の獲得



社外取締役スモールミーティング

齋木社外取締役が出席した、機関投資家6名とのスモールミーティングを開催しました。取締役会の実効性と社外取締役の役割、海外事業のガバナンスとリスク管理、ならびにサクセッションプランなど多くのテーマをもとに、活発な議論が行われました。



投資家向け事業紹介動画の公開

当社の事業は物流・機工と広範で多岐にわたっており、この多面的な事業への理解を深めていただき、実りあるコミュニケーションにつなげるため、事業紹介動画を制作しウェブサイトにて公開しました。複雑な事業内容を視覚的に伝えることで、株主・投資家の皆様の関心を高めるとともに対話をより充実させ、確かな信頼関係の構築につなげていきます。

▶ 動画で見る山九グループ： <https://www.sankyu.co.jp/ir/individual.html>



経営層等へのフィードバック

株主・投資家の皆様から頂いた貴重なご意見・ご質問は、取締役会での報告に加え、社内の関係部門にも幅広く共有し、経営やIR・SR活動の改善に役立てています。

内容	頻度
取締役会での報告	年4回
アナリストレポートの共有	不定期
関係部門との情報共有	適宜

投資家との対話を踏まえて取り入れた事項

- IR体制の強化
- 売掛債権の流動化
- 社長および社外取締役の出席によるスモールミーティングの実施
- 作業服のデザイン変更

COLUMN 未来を自分たちでつくるー社会価値共創プロジェクトの実施ー

当社グループが2050年に発揮したい社会価値を、社員自らが議論し言語化につなげる勉強会「社会価値共創プロジェクト」を実施しました。約10ヵ月間にわたり若手・中堅社員が議論を重ね、会社の未来を自分たちでつくる機運を高めるとともに、経営層との対話を通じて目指すべき未来像から逆算したロジックモデルを構築しました。

今後はより多くの社員と共に議論を深め、社会課題解決に貢献できるありがたい企業像の実現を目指します。





経営人材の選任プロセスを、 公正な目で見極め支える

社外取締役
指名委員会 委員長
齋木 尚子

指名委員長メッセージ

指名委員会の役割と深化する議論

人的資本経営を、近年多くの企業が標榜するようになってきていますが、人間力企業を目指す当社にとって、まさに人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことにより、中長期的な企業価値を向上させることは、最大の課題の一つです。当社のありたい姿と働く一人ひとりの自己実現をいかに一致させるかが問われています。長年身を置いた外務省では、国際法・条約および経済の各分野に加え、人事など官房業務にも携わりました。人材開発の重要性は官民を問わず組織運営に共通するものであり、こうした経験が今、指名委員会における活動にも活かされていると感じます。

諮問機関としての当社の指名委員会の役割は、執行側が将来の経営人材を適切に選抜・育成しているか、特に、そのプロセスが公正かつ透明性が担保されたものとなっているかについて確認し、助言することです。また、経営人材の具体的候補者に係る検討にもしかるべく関与の上、判断することが求められています。2023年の発足以降、本委員会は、外部第三者機関も活用しながら、論点の整理を進めてきました。2025年6月に全社外取締役が指名・報酬両委員会に参加する体制に移行した後も、より多様な知見を持ち寄り、客観的かつ実質的な議論を積み重ねてきています。

スキルマトリックスとサクセッションプランのさらなる 実効性向上に向けて

取締役会の実効性について、全体としてどのようなスキルを満たしているかという観点で整理するのがスキルマトリックスです。

経営戦略と人材戦略の連動が必要であり、スキルマトリックスについては、これまで毎年改定してきていますが、投資家を含むステークホルダーとの対話を一層実りあるものとするための一つの手段として、今後も本委員会で継続的に検討してまいります。

サクセッションプランとは、字句通りには「計画」ですが、その本質は、「動的なプロセス」にあります。具体的には、一般に、①鍵を握るポストを特定し、その要件を定める②社内外の人材を把握した上で、予め定めた基準に従って候補者を選抜する③当該候補者の育成計画を策定・実行する④育成結果を適正な基準に基づき評価する⑤評価を受けて適切な配置・登用を実施する、という五段階から構成されます。これら各段階の進捗状況を今後指名委員会としてしっかりフォローしていくことが重要です。より実効性のあるサクセッションプランに向けて、データの活用を促進することが大切である点にも留意しつつ、執行部との情報共有や協働をさらに強化していきたいと考えています。

最後に

指名委員会の委員長として2年目を迎えました。当社の持続的成長のためには、ステークホルダーの皆様からの当社に対する信頼を維持していく必要がありますが、それにはガバナンスの一層の強化が不可欠です。株主の皆様の負託に応え、当社の中長期的な企業価値を向上させるべく、指名委員会がその責務をしっかりと果たすことを含め、ガバナンスのさらなる進化に向けて取り組んでまいります。



経営陣の行動を変える、 実効性ある報酬制度へ

社外取締役
報酬委員会 委員長
高田 明

報酬委員長メッセージ

着実な報酬設計が促す株主視点の強化

報酬制度は、経営陣の業績向上への意欲を高める仕組みであると同時に、組織風土や役員間の関係性にも影響を与える重要な基盤です。業績連動性を過度に高めれば目先の成果志向や不毛な内部競争を招く一方、評価権限が一部に集中すれば、自由闊達な議論・経営を阻害する恐れがあると考えています。

当社は2025年度に譲渡制限付株式報酬制度を導入し、業績連動型金銭報酬を連結経常利益に連動し、相対株主総利回りも勘案した現金報酬と、将来の株価パフォーマンスに連動する株式報酬で構成する設計に改定しました。従来の当社の報酬制度は、固定報酬と業績連動型金銭報酬を概ね均衡させたバランスのとれた設計となっていました。これまで以上に株主視点を持って経営を推進していくことを狙いに、今回の制度改定に至りました。将来的には、この株式報酬比率の引き上げも選択肢と考えていますが、まずは現在の制度運用を通じて効果を見極めていきます。

中期経営計画と連動する報酬制度へ

株式報酬制度の導入に伴い、一層の資本効率の向上を目指した経営を行っていきます。事業構造上、資本効率の改善は昨今の経営課題であり、株式報酬制度の導入は経営陣がこの課題に株主視点で向き合う仕組みでもあります。当社では数年前からROICを軸とした資本効率への意識醸成を進めており、今後は取締役のみならず、執行役員・部長層まで一段と浸透を図っていきます。併せて、規模の拡大だけでなく、新規事業領域への取り組みや将来

の成長性をどのように評価に反映するかについても議論を進めていきます。

こうした課題認識を踏まえ、現在策定中の次期中期経営計画においては、報酬委員会も検討の初期段階から議論に参画しています。従来は中期経営計画で定められた目標をもとに報酬制度を設計していましたが、今回は執行側が設定する目標やKPIの議論にも早い段階から関与し、資本効率、成長性、さらには各役員の役割と責任へのコミットメントをより適切に反映した報酬体系の構築を目指しています。

さらに、財務指標だけでなく、非財務指標についても検討を進めています。中でも従業員エンゲージメントは「人を大切にすること」を基本理念とする当社の価値観を体現する重要な指標であり、中長期的な企業価値向上の源泉になり得ると考えています。一方で、役員評価への反映方法については、透明性の高い報酬制度となるよう継続して議論を進めていきます。

最後に

報酬委員長として目指すのは、経営陣一人ひとりの企業価値向上に資する自律的な行動を後押しし、かつ株主・投資家、従業員が納得感を持てる報酬制度の構築です。当社は近年、株主・投資家との建設的なコミュニケーションを強化してきており、2026年度に実施を予定している株式分割により、一層注目度が高まるものと考えています。この機会を活かし、次期中期経営計画と連動した実効性の高い報酬体系の構築に取り組んでいきます。

5ヵ年データハイライト

(百万円)					
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					
2022/3					
2023/3					
2024/3					
2025/3					
2026/3					
連結情報					
連結子会社	56社	56社	56社	57社	60社
持分法適用会社	1社	1社	1社	1社	1社
売上高	553,831	579,226	563,547	606,791	631,573
売上原価	495,711	515,514	501,553	533,136	555,204
売上総利益	58,120	63,711	61,993	73,654	76,368
営業利益	34,465	38,169	35,216	43,945	43,240
売上営業利益率	6.2%	6.6%	6.2%	7.2%	6.8%
経常利益	35,432	39,631	36,631	44,679	43,385
親会社株主に帰属する当期純利益	22,636	24,959	24,379	30,747	31,505
売上高当期純利益率	4.1%	4.3%	4.3%	5.1%	5.0%
総資産	462,467	481,661	505,045	545,189	559,746
純資産	248,725	272,532	285,433	297,063	306,988
自己資本	245,954	269,284	282,047	293,211	303,169
有利子負債	45,686	49,226	72,596	81,230	92,015
減価償却費	18,172	18,953	19,567	19,604	20,501
設備投資額	20,489	23,341	20,589	35,470	23,181
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,692	33,277	21,731	43,532	51,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,938	△16,533	△18,434	△26,472	△19,188
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,491	△11,106	△9,142	△25,313	△32,383
フリーキャッシュ・フロー	28,754	16,744	3,297	17,059	32,805
自己資本比率	53.2%	55.9%	55.8%	53.8%	54.2%
ROE(自己資本利益率)	9.4%	9.7%	8.8%	10.7%	10.6%
ROIC(投下資本利益率)	8.4%	8.9%	7.6%	8.8%	8.2%
ROA(総資産利益率)	7.7%	8.4%	7.4%	8.5%	7.9%
D/Eレシオ(倍)	0.19	0.18	0.26	0.28	0.30
配当性向	28.8%	35.2%	40.6%	40.6%	40.1%
総還元性向	72.7%	35.2%	101.6%	88.8%	103.1%
PER(株価収益率)(倍)	10.43	11.50	12.18	10.74	14.21
PBR(株価純資産倍率)(倍)	0.95	1.07	1.03	1.10	1.44
EPS(一株当たり親会社株主に帰属する当期純利益)(円)	382.50	426.68	428.60	570.99	614.05
BPS(一株当たり純資産)(円)	4,204.60	4,603.55	5,083.35	5,580.58	6,047.98
海外売上高	88,095	101,808	98,671	107,110	110,363
ーアジア・中東	81,912	93,586	91,234	89,004	87,513
ー北・南米、その他の地域	6,183	8,222	7,437	18,105	22,849
連結売上高に占める海外売上高	15.9%	17.6%	17.5%	17.7%	17.5%
物流事業	売上高	286,945	302,067	284,258	295,256
	営業利益	10,996	9,877	8,057	9,826
機工事業	売上高	242,851	252,488	252,611	307,458
	営業利益	22,163	26,075	25,122	30,960
その他	売上高	24,034	24,670	26,667	27,937
	営業利益	961	1,639	1,845	2,472
受注高(物流)		286,314	302,075	284,706	295,028
受注高(機工)		231,135	262,356	261,186	295,035
受注残高(機工)		62,700	72,568	81,143	93,943

非財務情報データ

山九株式会社 3月31日に終了した事業年度		2024/3	2025/3	2026/3
CO ₂ 排出量*1	Scope1(t-CO ₂)	94,528	93,138	86,265
	Scope2(t-CO ₂)	18,221	18,503	14,957
	Scope3(t-CO ₂)	894,959	1,045,513	999,033
	合計	1,007,708	1,157,154	1,100,255
エネルギー消費原単位(ℓ/m ²)		8.311	7.480	7.099
環境関連法令違反件数(件)		0	0	0
従業員数	連結(名)	30,672	29,614	29,324
	海外従業員(名)*2	11,639	10,484	9,922
	海外従業員割合(%)	37.9	35.4	33.8
	単体(名)	12,235	12,292	12,452
	男性(名)	10,677	10,684	10,769
	女性(名)	1,558	1,608	1,683
	女性割合(%)	12.7	13.1	13.5
正社員平均勤続年数	男性(年)	15.4	15.7	15.9
	女性(年)	10.6	10.8	10.9
	差異(%)	68.6	68.8	68.6
正社員離職者数(名)		570	505	428
正社員離職者率(%)		5.1	4.4	3.7
従業員1人当たり月平均所定外労働時間(時間)		26.6	27.4	24.6
平均有給休暇取得日数(日)		14.8	14.5	14.6
年次有給休暇取得率(%)		74.5	72.6	73.6
産休取得者数(名)		31	48	36
	男性(名)	80	119	153
育児休業取得者数*3	女性(名)	24	48	36
	男性(%)	28.0	42.2	58.6
育児休業取得者率*3	女性(%)	77.4	100.0	97.3
介護休業取得者数(名)*3		4	3	7
正社員1人当たりの研修費(千円)*4		165.0	169.6	211.2
全社階層別教育*4*5	延べ受講人数(名)	6,583	5,547	5,779
	平均受講時間(時間)	60.8	54.1	56.3
技術・技能研修*4*5	延べ受講人数(名)	17,850	15,134	20,108
	平均受講時間(時間)	45.1	45.6	42.0
管理職に占める女性労働者の割合*6	連結(%)	7.2	7.2	7.5
	単体(%)	1.8	2.2	2.4
男女別賃金格差(%)*6		64.4	65.7	67.3
障がい者雇用率(%)*7		2.54	2.54	2.44
度数率*8*9		0.44	0.73	0.41
強度率*8*10		0.13	0.03	0.02
コンプライアンス研修回数(回)*1		17	20	19
コンプライアンス研修受講者数(名)*1		810	742	723
当社主催説明会(決算説明会・IR Dayなど)(回)		2	2	2

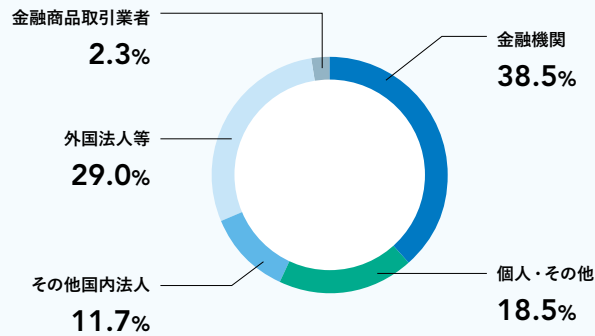
*1 国内連結を含む数値 *2 現地採用外国人社員数 *3「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」に基づき算出した数値 *4 全社教育研修計画に伴う数値、期間は4月1日から3月31日まで *5 国内外の6研修施設における数値、期間は4月1日から3月31日まで *6「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき算出した数値 *7「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき算出したグループ認定12社の数値 *8 国内連結および国内で起用の協力会社を含む数値、期間は1月1日から12月31日まで *9「度数率」とは100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、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

会社概要／投資家情報

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(1918)年10月1日
資本金	286億19百万円
事業所	国内支店38、国内関係会社49、海外関係会社38、 駐在員事務所1
従業員数	12,452名[連結 29,324名](2026年3月31日現在)
売上高	4,405億04百万円／連結 6,315億73百万円(2025年度)
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がける。 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。

所有株式数別構成比率（2026年3月31日現在）



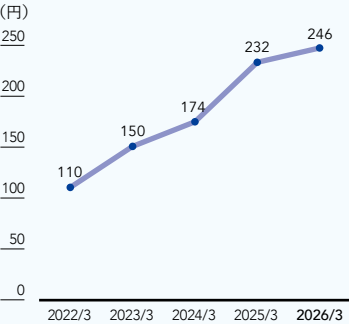
IRカレンダー

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
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		

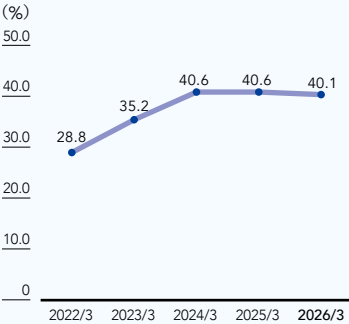
株価の推移および期末時価総額

	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
期末株価(円)	3,990	4,905	5,222	6,132	8,723
最高(円)	5,590	5,350	5,644	6,413	10,065
最低(円)	3,740	3,595	4,513	3,993	5,413
期末発行済株式数(千株)	61,758	61,758	61,758	55,470	52,901
期末時価総額(百万円)	246,414	302,923	322,500	340,144	461,462

一株当たり配当金



配当性向



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	52,901,749株
株主数	9,872名(2026年3月31日現在)
1単元の株式の数	100株

大株主（2026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)	7,596	15.15
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,852	9.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,658	5.30
日本製鉄株式会社	2,061	4.11
公益財団法人ニビキ育英会	1,960	3.91
山九従業員持株会	1,541	3.07
株式会社みずほ銀行	1,212	2.42
明治安田生命保険相互会社	1,200	2.39
山九取引先持株会	771	1.54
東京海上日動火災保険株式会社	735	1.47

※1 自己株式は、上記大株主から除いています。
※2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

当社格付（2026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(ボジティブ)

ネットワーク

国内支店および主な国内関係会社

国内支店			
東日本エリア	君津支店	関西エリア	大阪支店
	鹿島鉄鋼支店		京滋支店
	千葉支店		神戸支店
	苫小牧支店		兵庫支店
	鹿島支店		岡山支店
首都圏エリア	北関東支店	中・四国エリア	四国支店
	東北支店		東中国支店
	東京支店		広島支店
	横浜支店		岩国支店
	首都圏DC支店		光支店
中部エリア	静岡支店	九州エリア	周南支店
	東海支店		八幡支店
	知多支店		北九州支店
	名古屋支店		門司支店
	四日市支店		若松支店
関西エリア	三重支店		福岡支店
	泉北支店		大分支店
	北陸支店		大分東支店
	関西支店		宮崎支店

主な海外関係会社

東アジア	
中国	北京山九物流有限公司
	大連山九国際物流有限公司
	青島捷順利達物流有限公司
	青島山九亜太物流有限公司
	上海經貿山九儲運有限公司
	上海山九設備安装工程有限公司
	江蘇山九物流有限公司
	広州山九物流有限公司
	山九東源国際(香港)有限公司
韓国	太栄山九国際物流株式会社
台湾	山九昭安國際物流股份有限公司

主な国内関係会社	
物流関連	
(株)サンキュウ・トランスポート・東日本	山九九州ビジネス(株)
(株)サンキュウ・トランスポート・東京	(株)スリーエス・サンキュウ
(株)サンキュウ・トランスポート・中部	(株)サンキュウ SHIPPING
(株)サンキュウ・トランスポート・関西	千代田 SHIPPING(株)
(株)サンキュウ・トランスポート・中国	(株)山九海陸
(株)サンキュウ・トランスポート・九州	中部海運(株)
山九東日本サービス(株)	広菱倉庫運輸(株)
山九中部サービス(株)	山協港運(株)
山九近畿サービス(株)	サンキュウエアロジスティクス(株)
山九山口ビジネス(株)	サンネット物流(株)
機工関連	
山九プラントテクノ(株)	(株)山九ロードエンジニアリング
山九重機工(株)	山陽工業(株)
日本工業検査(株)	丸栄産業(株)
平和扶桑テクノ(株)	
サービス関連	
(株)インフォセンス	
山九クリアリングカンパニー(株)	
サンキュウビジネスサービス(株)	
Sankyu-SBI イノベーションファンド1号投資事業有限責任組合	
Sankyu-SBI M&A1号投資事業有限責任組合	

主な海外関係会社

東南アジア・中東	
ベトナム	Sankyu (Vietnam) Co., Ltd.
	Sankyu Logistics (Vietnam) Co., Ltd.
タイ	Sankyu-Thai Co., Ltd.
マレーシア	Sankyu (Malaysia) Sdn. Bhd.
シンガポール	Sankyu (Singapore) Pte. Ltd.
	Sankyu Southeast Asia Holdings Pte. Ltd.
インドネシア	PT. Sankyu Indonesia International
インド	Sankyu India Logistics & Engineering Private Limited
サウジアラビア	Sankyu Saudi Arabia Co.
米欧州	
アメリカ	Sankyu U.S.A., Incorporated
メキシコ	Sankyu Mexico S.A. de C.V.
ブラジル	Sankyu S/A
	Sankyu Logistics Do Brasil Ltda.