2025 年 4 月 28 日

各　　位

会 社 名　　株式会社 九電工
代表者名　　代表取締役 社長執行役員　石橋　和幸
（コード：1959 東証プライム市場 福証）
問合せ先　　経営戦略企画部長　城戸　圭一
（TEL．050-6861-1696）

中期経営計画（VISION2029）策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2026 年 3 月期を初年度とする 5 か年の中期経営計画（VISION2029）を決議しましたのでお知らせいたします。

記

前中期経営計画期間（2020～2024 年度）では、当初はコロナ禍や地政学リスク等による様々な予期できない影響を受けましたが、近年の好調な建設需要もあり最終年度は中計目標値には届かなかったものの、売上高・経常利益共に過去最高額を計上することができました。

しかしながら、宇久島メガソーラー発電所工事については、2024 年度においても工事進捗が遅れたことについて課題認識しており、引き続き善処してまいります。

新中期経営計画期間（2025～2029 年度）においても、引き続き建設投資は底堅く推移するものと予想されますが、為替相場の変動、物価高騰、労働需給の逼迫、国際情勢の変化に伴う企業設備投資計画の変更には引き続き注視が必要な状況であります。

これらの状況を踏まえ、当社は 2044 年（創立 100 周年）に向けて、企業理念及び長期ビジョンに基づいた、サステナビリティ基本方針におけるマテリアリティの解決に向けて、経営の方向性として新中期経営計画を作成いたしました。この新中期経営計画を確実に実行していくことで、長期ビジョン実現に向けた基本姿勢である『循環型社会実現への貢献』を目指してまいります。

新中期経営計画ではこれまでの技術力強化を始めとした取り組みを深化させていくとともに、持続的な成長を支える人的資本経営、将来の安定収益確保に向けた投資戦略も強化してまいります。また、経営目標として「財務目標」と「非財務目標」の数値目標も定めております。当該目標の達成に向けて特に重点的に取り組む項目として、１１の取組施策と５つの投資戦略を掲げております。

好調な受注環境がある今こそ、将来に向けた積極的な投資戦略と人的資本経営による社員への還元、さらには株主への還元強化を実現し、新社名のもと新たなステージに向けて成長を加速させてまいります。

今後もすべてのステークホルダーの皆様からの期待に応え、持続的な企業価値向上に向けて、グループ一丸となって計画達成に取り組んでいく所存です。

【中期経営計画（2025～2029 年度）VISION2029 について】

１．期間テーマ

「新たなステージ」「未来への投資」「質の改善」の３つの想いを込めてテーマを策定しております。

Challenge ＆ Grow 2029 ～新たなステージに向かって未来に挑戦～

２．経営目標

財務目標　●経常利益　６００億円（2029 年度）　※１
●ＲＯＩＣ　１０％以上（2029 年度）　※２
●投資総額　２,０００億円（５か年累計）※３
●株主還元　連結配当性向４０％を目安として、累進配当の実施　※４

非財務目標　●人的資本経営目標として　８項目　※５
●安全・ガバナンス目標として　３項目
●環境経営目標として　１項目

※1. 利益額向上を第一とし、売上高は想定 6,000 億円程度として目標に掲げておりません。
宇久島については、工事利益・事業収益ともに改善に向けて再検討しております。
現状の詳細につきましては、添付資料　中期経営計画　P31 をご確認ください。

※2. ＲＯＩＣ目標については、当社のビジネスモデルを勘案のうえ、投資効率を適切に示す「税引後 事業利益」を分子に使用して計算いたします。（従来は営業利益）
税引後 事業利益＝税引後 経常利益＋支払利息

※3. 投資総額については、現状の想定であり増減する可能性がございます。
バランスシートマネジメントとして､5 年間のキャッシュイン総額 2,800 億円全額を投資戦略、株主配当、自己株式の取得へ適切に配分していきます。
特に 2,000 億円の投資については、投資効率やシナジー効果を精査したうえで、EPC や O＆M 利益、社会的な意義、今後の成長性も勘案して厳しく事業性を判断しながらも、意欲的に挑戦いたします。

※4. 株主還元については、連結配当性向を２５％から４０％に向上させ、さらに、株主の皆様に安定的に配当を行うことを目的に、累進配当を実施いたします。
また、自己株式の取得については機動的に実施いたします。

※5. 人的資本経営として、従業員への処遇改善や教育、人財確保による増員により、現状より年間 100 億程度の費用増を見込んでおりますが、要員確保と教育、社員が安心して働ける職場環境の構築は当社の経営資本強化に繋がり、更なる持続的な成長に繋がると考えております。

３．添付資料

中期経営計画（2025～2029 年度）VISION2029

以　上

中期経営計画(2025～2029年度)

VISION2029

2025年4月28日

株式会社　九電工

証券コード:1959　東証プライム市場

Make Next.
未来へつなぐ笑顔のために
九電工
おかげさまで 80th

目　次

1. トップメッセージ　P. 3

2. 企業理念・長期ビジョン・経営戦略　P. 5

3. 前中期経営計画（2020−2024）の総括　P.10

4. 中期経営計画 2029　目標　P.13

5. 取組施策・投資戦略　P.18

6. サステナビリティ　P.27

7. その他　P.30

1 トップメッセージ

中期経営計画2029への想い

2044年（創立100周年）に向けて

「新たなステージ」

前中期経営計画はテーマとして『持続的な成長を実現するための経営基盤の確立』を掲げ3つの改革【施工戦力】【生産性】【ガバナンス】に取り組み、好調な建設需要の後押しもあり、売上高・経常利益共に過去最高を更新いたしました。

これから2044年（創立100周年）に向かって成長を加速させ、『新たなステージ』に向かっていく為には、グループ全体の成長が必要であり、グループ内の様々な経営資源の活用を最大化することで持続的な成長を目指していきます。

また、創立100周年に向けて、2025年10月より【株式会社クラフティア】に社名変更を行います。これは「新たなステージに立つ」という社員の想いが詰まった新社名であります。決定にあたっては若手・中堅社員の想いを最大限に尊重しました。

当社は配電線工事や電気工事だけではなく、空調管工事もサブコン内でトップクラスの売上に成長してきております。更には、関東と関西の売上シェアも30%を超え、近年は工事収益以外の安定収益確保に向けたストックビジネスにも注力しております。

この様な業容拡大に向けた事業展開と社名が合わなくなってきたこと、さらに創立80周年と本社移転の節目もあり社名変更を決断いたしました。

「未来への投資」

この好調な建設需要はしばらくは続くとみておりますが、建設業界的に慢性的な人手不足が課題としてあり、当社においても解決に向けた生産性向上が喫緊の課題であります。

そのため、業務効率化に向けた建設DXや業務改革、人財教育を始めとした人的資本経営、将来の安定収入確保にも力を入れなければならず、『未来への投資』が必要と考えております。

持続的な成長に向かって、社員・成長事業・新たな価値創造・安定収益確保・M&A・環境等へ積極的に投資することにより設備工事業をメイン事業としながらも、多角的に利益確保が出来る企業体制を構築していきます。

「質の改善」

九電工グループ全体で更なる企業価値向上に向けた取り組みを実行し、売上高を目標として掲げず、利益の向上にこだわり、社員の処遇改善、株主還元の強化など、すべてのステークホルダーの期待に応えられるよう、『質の改善』を図っていきます。

利益・品質・ガバナンス・社員の能力・社員の処遇・資本効率等を向上させることにより、企業価値創造の基盤をより強固なものにして、持続的な企業価値向上を目指していきます。

② 企業理念・長期ビジョン・経営戦略

企業理念

1. 快適な環境づくりを通して社会に貢献します。
2. 技術力で未来に挑戦し、新しい価値を創造します。
3. 人をいかし、人を育てる人間尊重の企業をめざします。

長期ビジョン

ビジョンフレーズ

「Make Next. ～未来につなぐ笑顔のために～」

将来の**メガトレンド**を視野に持続可能な社会づくりに向けて私たちが果たす役割≪**3つの貢献**≫やビジョン実現に向けた基本姿勢を具体的に定めている。

九電エグループが注視する4つの**メガトレンド**

1. 分散型エネルギー社会への移行
2. 環境意識の高まり
3. 人口構造の変化と働き方の多様化
4. デジタル技術の進歩

私たちが果たす役割≪**3つの貢献**≫

社会課題の解決	技術力を活かして、社会が抱える諸課題の解決に挑戦し、人々の豊かな暮らしの実現に**貢献**
脱炭素社会の実現	クリーンエネルギーを通じて、脱炭素社会の実現に**貢献**
地域公共インフラ維持・発展	電力の安定供給や設備工事・都市開発等を通じて、地域インフラの維持・発展に**貢献**

ビジョン実現に向けた基本姿勢

＜循環型社会実現への貢献＞

企業活動を通じ、社会課題を解決することによって、社会的価値と経済的価値を両立

社会課題

都市再開発	社会インフラの老朽化
地方の都市空洞化	情報セキュリティ
人口減少 労働力不足	高齢化

前中計からの課題　※P11参照

業務効率化	DX	人財確保	ガバナンス
脱炭素	人的資本	働き方改革	株主還元
多様な収益源	成長事業	グループ経営	資本効率

技　術　力　強　化

自然災害	AI・DCによる電力需要増加
資源高騰	生産性向上
人権・多様性	賃上げ

課題解決

ビジョン実現に向けた基本姿勢

- 地域社会
- 株主
- 顧客
- サプライヤー
- 社員とその家族

循環型社会実現への貢献
（持続的な成長の実現）

すべてのステークホルダーの期待に応える企業を目指す

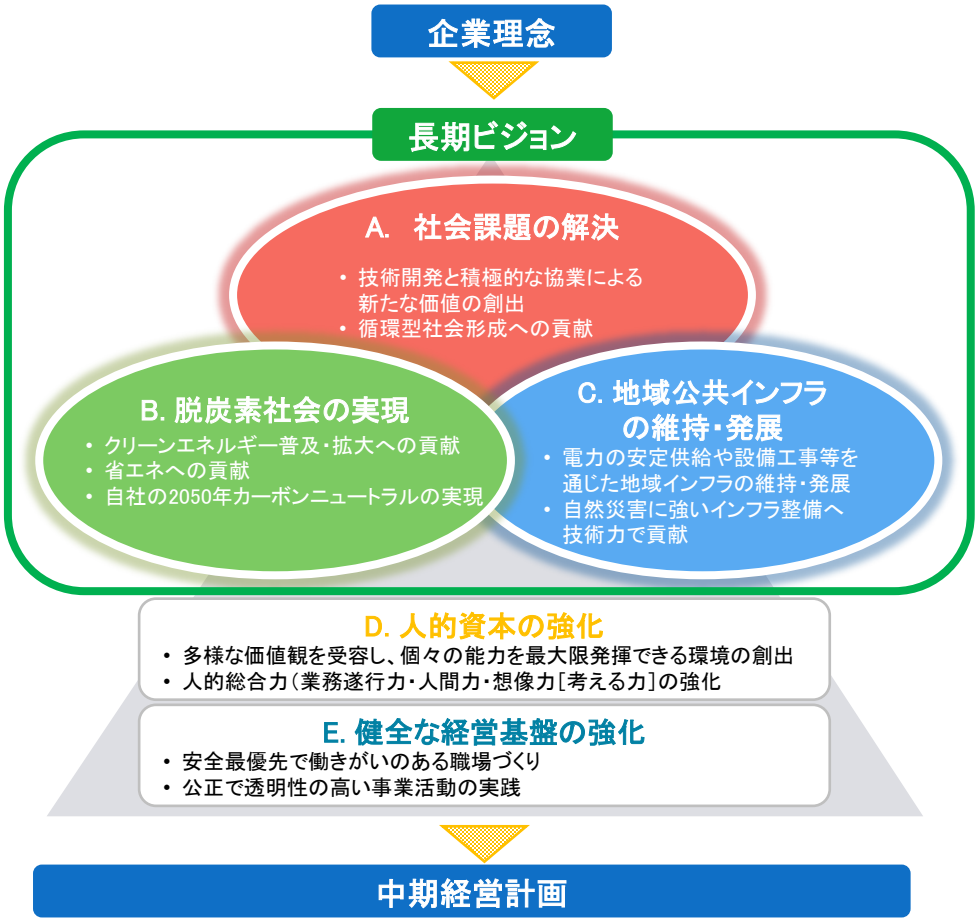
- 当社は、企業理念と長期ビジョンに基づき、サステナビリティ基本方針とマテリアリティを制定している。
このサステナビリティ基本方針のもとマテリアリティの解決に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献するとともに企業価値向上を実現する。

サステナビリティ基本方針	九電エグループは、企業理念のもと、事業活動を通じ社会課題を解決することによって、持続可能な社会づくりと当社グループの企業価値の向上を実現してまいります。

マテリアリティ（重要課題）

	社会的課題	重要課題（マテリアリティ）	体系図
E 環境	気候変動 脱炭素社会 エネルギー	クリーンエネルギー普及・拡大への貢献	B
		省エネへの貢献	B
		自社の2050年カーボンニュートラルの実現	B
S 社会	ダイバーシティ／労働慣行 雇用／人権	多様な価値観を受容し、個々の能力を最大限発揮できる環境の創出	D
	労働安全衛生	安全最優先で働きがいのある職場づくり	E
	教育と研修	人的総合力（業務遂行力・人間力・創造力[考える力]）の強化	D
	地域コミュニティ	電力の安定供給や設備工事等を通じた地域インフラの維持・発展	C
	防災	自然災害に強いインフラ整備へ技術力で貢献	C
	イノベーション	技術開発と積極的な協業による新たな価値の創出	A
	廃棄物	循環型社会形成への貢献	A
G ガバナンス	組織統治 腐敗防止 コンプライアンス 公正な事業慣行 反競争的な行動	公正で透明性の高い事業活動の実践	E

マテリアリティの体系図



- **当社は、「人をいかし、人を育てる人間尊重の企業をめざします」という企業理念に基づく人的資本経営の推進により、最も重要な経営資本である「人」の育成に取り組み、持続的な企業価値向上を実現する。**

人的資本経営 基本方針	**社員の自己実現を後押しし、社員と共に成長していく会社づくり** 人は「財」であり、経営上のもっとも重要な資本である。会社はその人的資本の最大化を図るために社員への投資を行い、多種多様な社員の能力を高め、その能力を最大限発揮することにより、持続的な企業価値向上を実現します。

基本方針実現に向けた重要課題

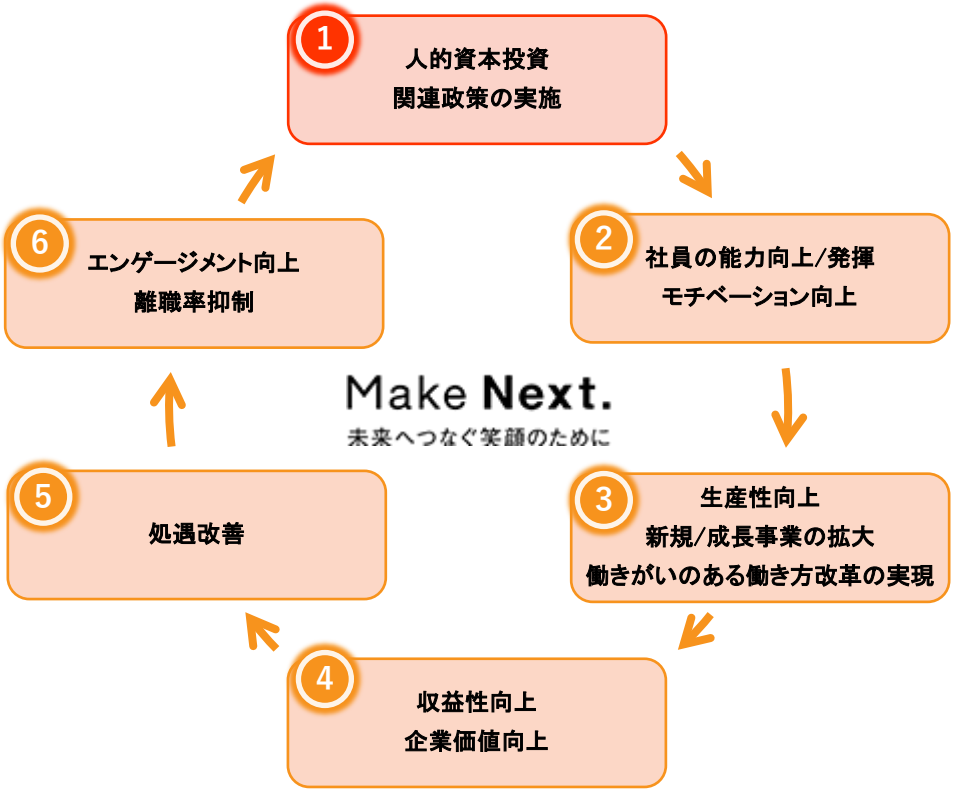
当社が企業価値を高めていくためには、**人財を確保・育成**するとともに、**社員が働きがいを感じながら働くことができる環境の構築**が必要である。

そのため、下記の3つを重要課題として設定し、これに関連する施策と人財への投資を実施する。

重要課題

- 人財確保
- 人財育成
- 働きがいのある職場づくり

人的資本投資と企業価値向上サイクル



③ 前中期経営計画（2020～2024）の総括

前中期経営計画（2020～2024）の総括

メインテーマ

持続的な成長を実現するための経営基盤の確立
～3つの改革の実現～

3つの改革

施工戦力　生産性　ガバナンス

- ✓ 当社グループの2020年度から開始した中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の蔓延やその影響による資材不足、更には為替相場の大幅な変動等の予想できない影響が見られた。

- ✓ 売上高は都市開発や半導体企業の大型設備投資もあり好調で過去最高となったものの、大型再生可能エネルギー工事の遅れが響き、売上目標が未達成。
- ✓ 経常利益は過去最高益を計上することはできたが、売上高の減少により、経常利益額目標は未達成。
- ✓ ROICは利益額の未達成及び投下資本の増加もあり、目標は未達成。

	前中計の目標／実績（2024年度）		
	前中計・目標（連結）	実　績（連結）	
売上高	5,000億円	4,739億円	過去最高
経常利益 経常利益率	500億円 10.0%以上	444億円 9.4%	過去最高
ROIC	10.0%以上	9.0%	

ROIC＝税引後営業利益÷投下資本

中計（2020～2024）からの課題

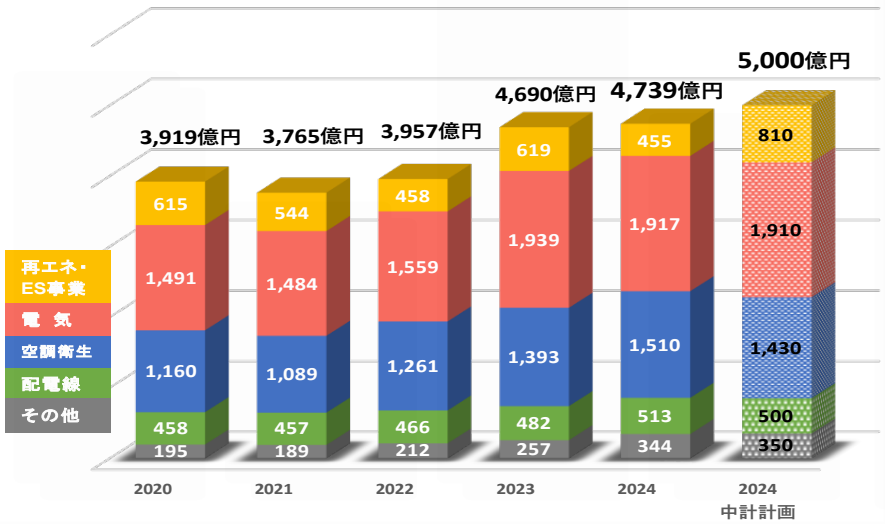
- 財務安全性は自己資本比率から見ると高まっているが、ROICやROE等の資本効率指標が上昇しにくい傾向
- ポストＦＩＴ太陽光に向けた、成長ドライバーの構築
- 資本効率をより意識した投資判断の実施
- 脱炭素社会に向けた技術力・提案力の強化及び成長分野への投資拡大
- 安定的な収益確保に向けたストックビジネスへの投資拡大（創エネ・蓄エネ・CRE・施設運用）
- 過去最大規模にある仕掛工事高に対して、適正な要員配置・業務効率化等の対策
- 社会的な就労者数の減少に伴う採用戦略の多様化、処遇改善、離職率抑制、雇用延長制度等の要員確保の強化
- ＤＸプロジェクトの確実な進捗により、施工担当者の生産性向上
- 社員教育体制を再構築し、技術力の強化（施工管理能力・現場施工能力・技術的提案力）
- 有効性の高いコンプライアンス教育や安全教育の構築
- 海外事業（海外子会社）の収益改善・拡大に向けた戦略・支援体制の構築
- 脱炭素社会に向けて、ＴＣＦＤ目標への具体的施策・取り組みの実行

業務効率化	DX	人財確保	ガバナンス
脱炭素	人的資本	働き方改革	株主還元
多様な収益源	成長事業	グループ経営	資本効率

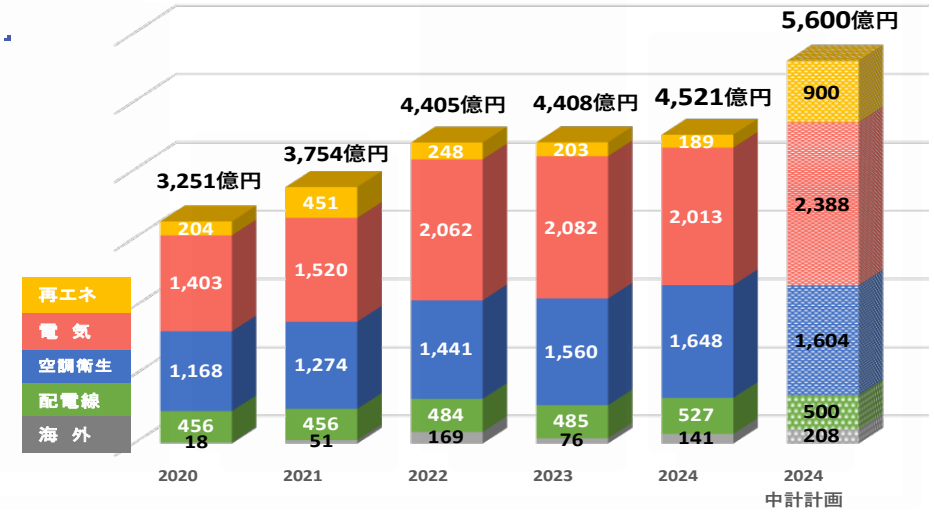
技　術　力　強　化

前中期経営計画（2020～2024）の総括　～前中計期中の財務データ～

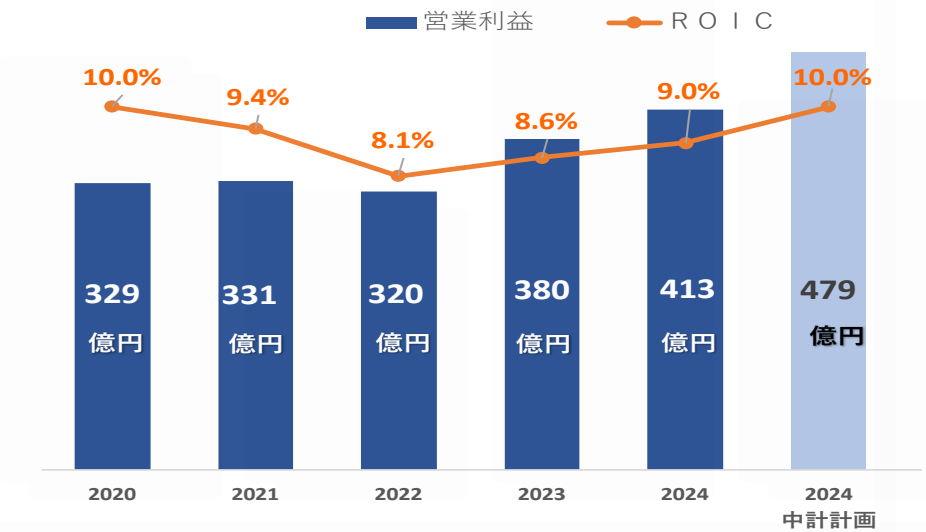
売上高（連結）



受注高（連結）

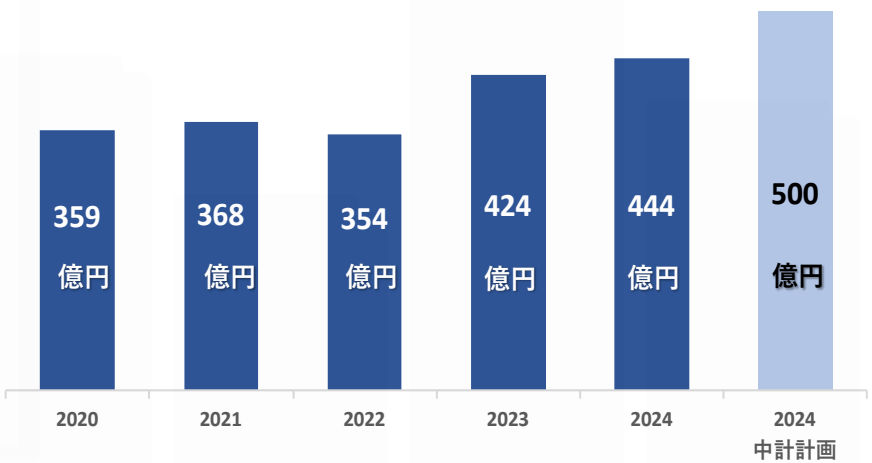


営業利益（連結）/ROIC



※ROIC＝税引後営業利益÷投下資本

経常利益（連結）



4 中期経営計画2029　目標

Make Next. 九電工

企業理念

長期ビジョン

サステナビリティ経営戦略
（マテリアリティ）

社　会　課　題

前中計からの課題

中期経営計画
FY2025～FY2029

経営目標

財務目標	非財務目標

重点項目

取組施策	投資戦略

年度事業計画・方針

トップメッセージ

中期経営計画2029への想い

2044年（創立100周年）に向けて

新たな
ステージ

未来への
投資

質の改善

3つの想いと持続的な成長と発展を目標としたテーマを策定

現在の様々な問題や課題に打ち勝ち、九電工グループとして
継続的な成長と発展を目指して！

中期経営計画（FY2025～FY2029）テーマ

Challenge ＆ Grow 2029

～新たなステージに向かって未来に挑戦～

2025	2026	2027	2028	2029
Challenge　ステージ			Grow　ステージ	
未来への投資・挑戦期間			更なる成長へ	

● 財務目標と非財務目標を設定して、持続的な成長を実現していく。　Make Next.

財務目標数値

連結経常利益	ROIC※1	投資総額	株主還元
2029年度	2029年度	中計期間合計	
600 億円	10 %以上	2,000 億円	連結配当性向 40% 目安 累進配当の実施

※1 ROICは当社のビジネスモデルを勘案のうえ、投資効率を適切に示す「税引後事業利益」を分子に使用して計算する。
税引後事業利益＝税引後経常利益＋支払利息

非財務目標数値

人的資本経営

従業員数（連結）	従業員年収水準	ｴﾝｹﾞｰｼﾞﾒﾝﾄｽｺｱ	教育訓練費	中計期間における人的資本経営総費用の想定額
2029年度 12,000人	2029年度 45歳平均年収1,000万円	72点以上	2029年度 2024年度比 50%UP	500億円程度

売上高生産性の向上（1h当たり）（電気・空調管）前中計期間平均値　比	高度専門人財新規採用	女性管理職	男性育児休暇取得率
中計期間平均値　10%UP	2029年度までに 50名増加	2029年度 2024年度比 2倍	100%

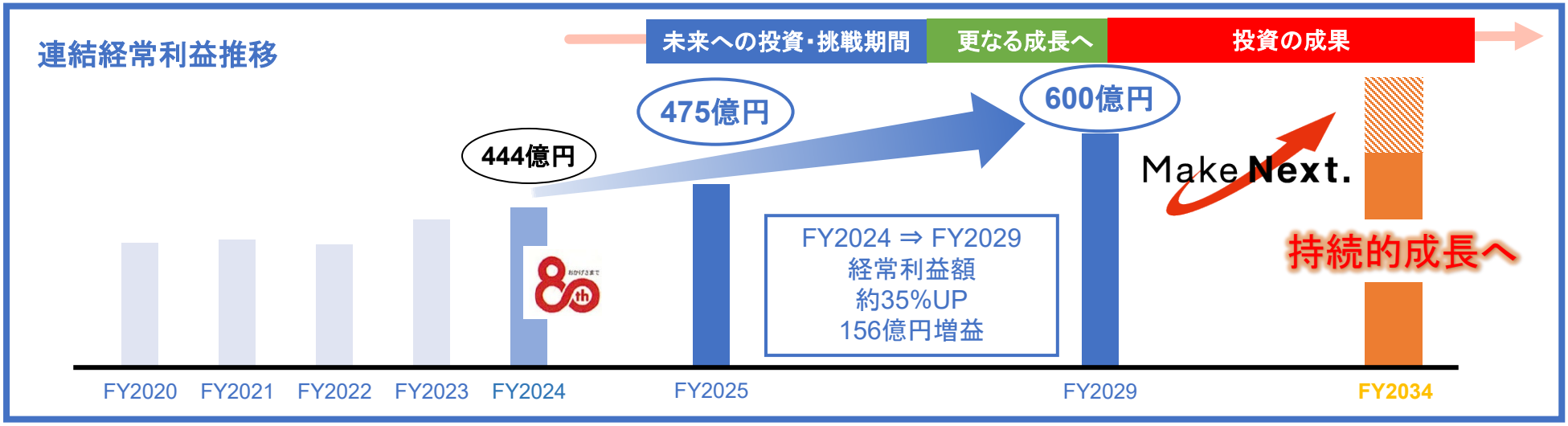
安全・ガバナンス

重大な法令違反（刑事・行政処分）	重大な災害（死亡災害）	サイバー対策 機密情報漏洩
0件	0件	0件

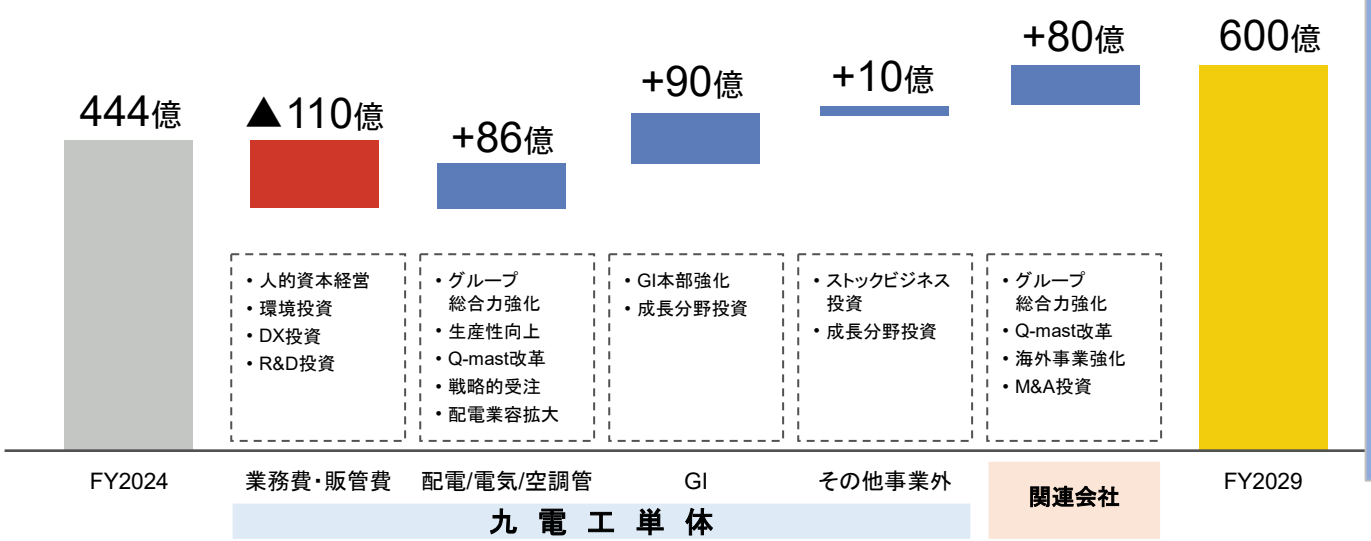
環境経営

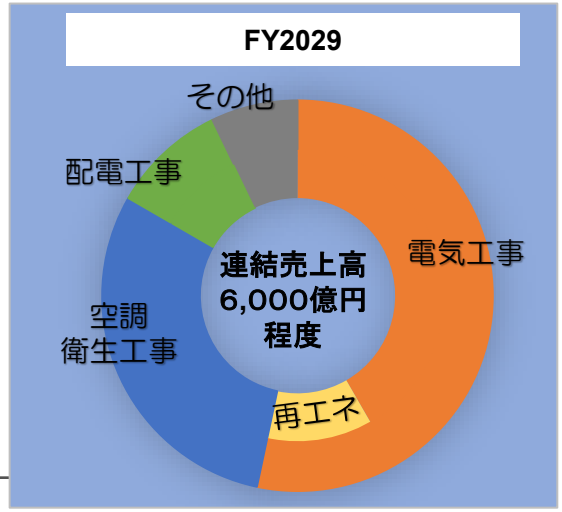
CO2排出量 Scope1＋2
▲50%以上

● 連結経常利益　持続的な成長推移モデル



連結経常利益目標

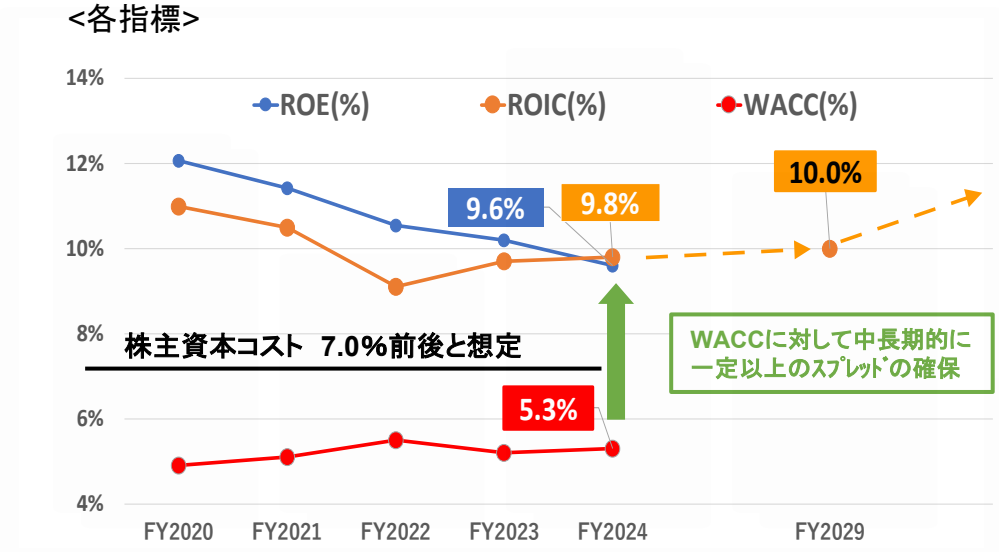




中期経営計画2029 ～財務目標 資本効率の改善～

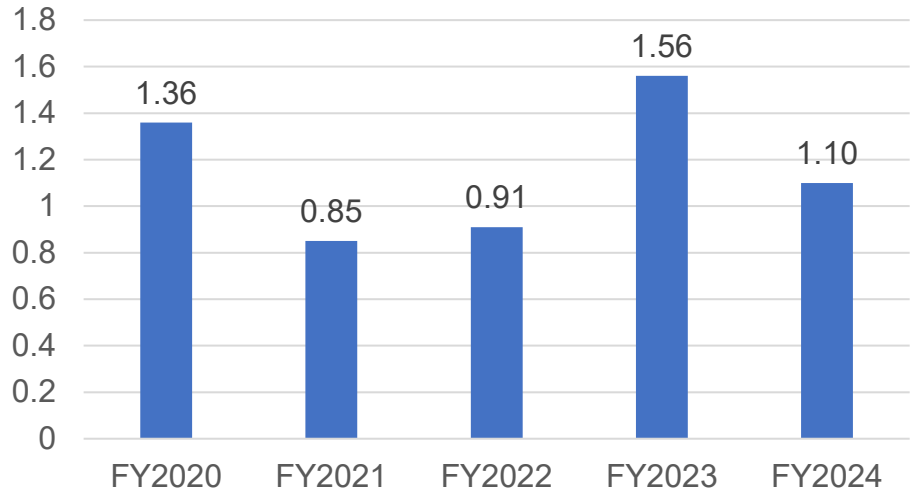
各種指標推移

<各指標>



新たなROIC目標としては当社のビジネスモデルを勘案のうえ、投資効率を適切に示す「税引後事業利益」を分子に使用して計算している。税引後事業利益＝税引後経常利益＋支払利息

<PBR>



現状認識と資本効率改善へ向けた今後の施策

- PBRはコロナ禍の影響もあったが、好調な建設需要もあり1.0倍を回復している。
- ROE・ROIC共に低下傾向である。これは自己資本の高まりから、資本効率指標が上昇しにくい構造になってきていることが要因にある。

下記施策の実行による資本効率の改善

<今後の施策>

- 資本効率を意識したバランスシートマネジメントの実施
- 政策保有株式の保有比率の管理と縮減
- 資本コスト（WACC）を意識した事業別のハードルレートを設定し、戦略的な成長投資と事業運営を実施
- 中計期間における投資CFの想定を策定し、計画的な投資を実現
- 将来に向けた人財投資・成長投資を積極的に行い、事業利益の拡大及び収益率の向上を実現
- 連結配当性向40%を目安に累進配当を実施
- 機動的な自己株式の取得を実施

5 取組施策・投資戦略

- 当社が取り組むべき課題として【技術力強化】はもちろんのこと、【社会課題】や【前中計課題】に対して、それを実現する『11の取組施策』と『5つの投資戦略』に取り組むことで、当社が中長期的にビジョン実現に向けた基本姿勢である**循環型社会実現への貢献**を実現していく。

中期経営計画における重点項目

取組施策	新たなステージ	未来への投資	質の改善
①グループ総合力強化	○	○	○
②技術力強化・生産性向上（DX等による効率化）	○	○	○
③資材購買会社改革（Q−mast）	○	○	○
④GI事業本部強化（ｶｰﾎﾞﾝﾆｭｰﾄﾗﾙ）	○	○	○
⑤海外事業の強化	○	○	○
⑥戦略的受注活動の推進	○	○	
⑦配電工事業容拡大	○	○	
⑧ガバナンス強化			○
⑨人的資本経営	○	○	○
⑩株主還元の充実			○
⑪事業ポートフォリオの管理	○	○	○

投資戦略	新たなステージ	未来への投資	質の改善
Ⓐ成長分野への投資	○	○	○
ⒷM&A戦略投資	○	○	○
Ⓒｽﾄｯｸﾋﾞｼﾞﾈｽへの投資	○	○	○
ⒹDX・研究開発投資		○	○
Ⓔ設備更新（環境投資含）		○	○

● 当社の重点項目に対する具体的な取組施策としては、以下を実行

① グループ総合力強化　フロー　ストック

九電工グループシナジーの最大化へ

● 九電工グループのシナジー最大化を目指すべく、新部署を設立
　➢ 【グループ事業統括部】と【不動産事業部】を新設

「グループ戦略の浸透」と「グループ収益基盤の強化」

グループ事業統括部	不動産事業部
● 採用支援・人事戦略の構築 ● 人的資本経営（処遇改善策の検討） ● 技術力強化を目的とした教育 ● ガバナンスの強化	● 不動産開発・運用機能 ● CRE戦略 ● 専門人財の確保・育成

② 技術力強化・生産性向上（DX等による効率化）　フロー

売上高生産性の向上（1h当たり）【単体一般工事対象】

● 作業主任の育成
● 営業所要員の確保拡充
● 技術力強化と深化
● 施工支援体制の強化
● 工事品質管理の強化
● 技術事務の更なる育成
● データドリブン経営の推進

前中計期間平均より平均値10%UP を目標

間接部門における業務生産性の向上

完成工事高・総人件費に占める間接部門人件費総額の比率を低減

生産性の高い部署への人財シフトを行う

③ 資材購買会社改革　Q-mast　フロー

【コスト競争力の強化】と【管理コストの最適化】の実現による グループ収益の拡大

コスト競争力の強化	管理コストの最適化
● 資材購入実績の活用強化 ● 代理店機能の強化・拡大 ● 主要資材購入先の再構築 ● 新規仕入先の発掘（海外調達含む） ● 新たな販路開拓（グループ外への販売強化）	● 資材発注業務の効率化（資材DX新システム開発） ● 人財育成と意識改革 ● Q-mast内の組織再編

資材購買における戦略的なコストマネジメント

④ GI事業本部強化（ｶｰﾎﾞﾝﾆｭｰﾄﾗﾙ）　フロー　ストック

既存アセットの価値向上と新たな価値創造に向けた 次世代技術への積極的投資

既存アセットの価値向上

● FITから非FITへの転換（FIP転換・オフサイトPPA・蓄電池併設）
● アセットのリニューアル（リパワリング・リプレイス）
● 卒FIT電源の活用（データーセンター電源としての活用）

新たな投資と新商品・サービスの開発

● 再エネ発電所と蓄電池への投資
● アグリゲータサービスの導入
● 先進的O&Mサービスの提供
● デマンドサイドサービスの深耕
● 環境価値取引への挑戦
● 再エネ事業拡大と新技術導入に向けた業務提携

GI事業本部　3原則

取組施策・投資戦略　～具体的な取組施策～

⑤ 海外事業の強化　フロー　ストック

海外事業を通じたグループ企業価値向上への貢献

事業エリア　東南アジア（台湾含む）

- **再エネ事業への挑戦**
  - ・再エネ事業会社との協業によるバイオマス事業参画
  - ・インドネシアでの再エネ事業スキーム確立
- **競争優位性のあるコア事業の確立**
  - ・日本国内でのリソースを生かした営業強化
  - ・他社との差別化追求（品質管理・工程管理・安全管理）
- **当社事業との親和性が高い事業への投資**
  - ・既存事業の強化、新たな事業基盤獲得
  - ・九電工が持つノウハウが活用できる事業
- **人財育成強化・事業基盤再構築**
  - ・海外事業人財の育成及び裾野拡大
  - ・APECOを人財育成機能として活用
- **不採算・低成長拠点の撤退を含めた対応検討**
  - ・損益管理、内部統制、ガバナンス体制の強化

海外拠点

① 九連環境開發股份有限公司（台湾）
② APECO（シンガポール）
③ ベトナム九電工
④ マレーシア九電工
⑤ タイ九電工
⑥ 九電工インドネシア駐在員事務所

⑥ 戦略的受注活動の推進　フロー　ストック

【フロービジネス】【ストックビジネス】のベストミックスによる受注安定化

【成長・拡大分野への挑戦】（フロービジネス）

- 半導体、自動車（EV）、データセンター等の大型物件受注
- 都市開発プロジェクト（九州・東京・関西）件名の受注
- 地域戦略として、九州外における受注強化
- 情報通信工事における新規分野の受注
  （空調制御システム・構内ネットワーク・医療関連システム）
- 国土強靭化計画に基づく災害対策、インフラ整備、防衛関連工事の受注
- DX推進による業務効率化
  ＜営業戦略、マネジメント強化を目的とした新営業システムの構築＞
  - ・ビックデータの有効活用による市場動向の可視化
  - ・AI分析による営業活動の監視及び対策
  - ・技術系システムとの融合（見積システム・施工支援システム）
  - ・要員管理の導入

ストックビジネスについては、P25参照

異業種とのアライアンス強化

フロー×ストック＝
（受注＋事業収益）の最大化

⑦ 配電工事業容拡大　フロー

電力インフラ工事の拡大

- 再エネ発電所建設に係る連系自営線工事の拡大
  - ・設計業務の受注拡大
  - ・提案営業力の強化
- 関西電力送配電発注の配電線工事の拡大
  - ・施工エリア拡大にむけた、体制強化
  - ・新たな施工拠点の開設
- 電力インフラ技術者の拡充
  - ・キャリア採用の拡大
  - ・公的資格の取得支援強化
- DX推進による業務効率化
  - ・インフラ設計積算システムの開発
- 地中埋設特別高圧ケーブル接続工事の受注（66KV～154KV）
  - ・特別高圧ケーブルジョインターの育成

⑧ ガバナンス強化（コンプライアンス・安全）　フロー　ストック

重大な法令違反　ゼロ件

- **コンプライアンス重視の企業活動**
  - ・法令順守と社会要請に従った行動確保
  - ・コンプライアンス重視の企業風土の醸成
- **コンプライアンス推進体制の強化**
  - ・意識の浸透、定着に向けた教育の継続
  - ・相談（内部通報）窓口の対応力強化
- **内部統制システムの有効性向上**
  - ・内部監査の進化による実効性の向上
  - ・不正行為撲滅に向けた再発防止策の確実な実行

重大な災害（死亡災害）ゼロ件

- **重要災害撲滅に向けた具体的取組の推進**
  - ・実行性ある再発防止策の実践
  - ・安全活動の質の向上
- **安全教育の強化**
  - ・危険感受性向上教育の充実
  - ・多様性に対応した安全教育の整備
- **安全管理体制の強化**
  - ・ｸﾞﾙｰﾌﾟ全体の安全管理活動の支援強化

⑨ 人的資本経営

フロー　ストック

持続的な企業価値向上に向けた人財戦略の実践

重要課題

- 人財確保
- 人財育成
- 働きがいのある職場づくり

関連施策

事業を支える人財の確保

- 長期要員計画に基づく技術者採用の強化
- キャリア採用（リファラル・カムバック採用）の拡大
- 外国籍人財採用の強化
- 採用広報の強化

高度専門人財※の確保

- 外部人財の積極採用
- 外部人財を招へいするための報酬・評価制度（ジョブ型）の新設
- ハイブリット型（メンバーシップ型・ジョブ型）人事制度の運用

若年者の離職率抑制

- 長時間労働の改善（働き方改革の推進）
- 勤務地選択制度の導入
- コミュニケーションの活性化（1on1ミーティングの活用）

技術者・技能者の計画的育成

- 新卒採用者の育成体制の再構築
- キャリア採用者の育成、フォロー体制の強化

新規/成長事業の推進人財育成

- 内部育成体系の構築

リスキリングの推進

- 教育研修内容のブラッシュアップ
- 社員のデジタルリテラシー向上

現場支援体制の強化

- 技術事務職の拡充

社員の「働きがい」向上

- 働き方改革に関する社員還元策の推進
- 社員の成長機会の創出（ポスト公募、FA制度の導入検討）
- 公平公正な人事評価制度の仕組みづくり
- 人財ポートフォリオの策定
- 健康経営の推進

DE＆Iの推進

- DE&Iの浸透・定着に向けた意識・風土の醸成
- 失敗しても再チャレンジできる仕組みづくり（心理的安全性の醸成）
- フレックスタイム活用等による多様な働き方の推進
- 多様な人財（女性・外国籍・障がい者等）の活躍支援

※高度専門人財の内訳：GI・DX・海外事業・M&A・CRE・ファイナンス・リーガル等

⑩ 株主還元の充実　P26　⑪事業ポートフォリオの管理　P25　参照

取組施策・投資戦略　～具体的な投資戦略～

A 成長投資	● カーボンニュートラル関連事業への投資拡大 ● エネルギー貯蔵装置への投資（系統用蓄電池） ● DC（データセンター）関連事業への参画 ● 不動産関連事業への参画 ● 都市インフラ事業への参画（PPP/PFI事業）	**投資想定額 800億円**
B M&A投資	● 事業領域の拡大に向けた戦略的なM&Aの実施（能動的M＆A） ● 海外事業における協業拡大	
C ストックビジネス投資	● 遊休不動産の利活用 ● 蓄電池事業への投資 ● 卒FIT電源の活用 ● ソーラーカーポート等のPPA事業の拡大 ● 環境価値取引への挑戦（非化石証書・Jクレジット等） ● 施設運営事業子会社の強化・再編	**投資想定額 800億円**
D DX・研究開発投資　他	● 業務効率化に向けた建設DXへの投資・研究 ● 社内業務システムの再構築 ● 生成AIの業務活用検討 ● サイバーセキュリティ対策の推進 ● 省エネ、省コスト、省人化に関する研究開発 ● 環境価値の創造と卒FITに関する研究開発	**投資想定額 180億円**
E 設備更新（環境投資含）	● 老朽化した既存設備の更新、改修 ● 自社設備のカーボンニュートラル化 ● 循環型社会形成への対応 ● 教育施設の充実	**投資想定額 220億円**

- 営業キャッシュフローと財務健全性を確保した上で積極的な投資を行い、持続的な企業価値向上を実現していく。

5年間累計　投資額　2,000億円　株主還元　800億円＋α

キャピタルアロケーション

FY2025～FY2029

IN 2,800億円	OUT 2,800億円
営業CF	投資CF
・事業外収益 ・政策保有株売却 ・固定資産売却　他	株主還元
財務CF	

バランスシートマネジメント

投資CF

800億円程度	成長投資、M&A投資
800億円程度	ストックビジネス投資
180億円程度	DX投資、研究開発投資　他
220億円程度	設備更新(環境投資含)

株主還元

800億円＋α

- 連結配当性向 40%目安
  安定配当と持続的成長に合わせて増配する累進配当を実施
- 機動的な自己株式の取得を実施

取組施策・投資戦略　～ストックビジネス・事業ポートフォリオ～

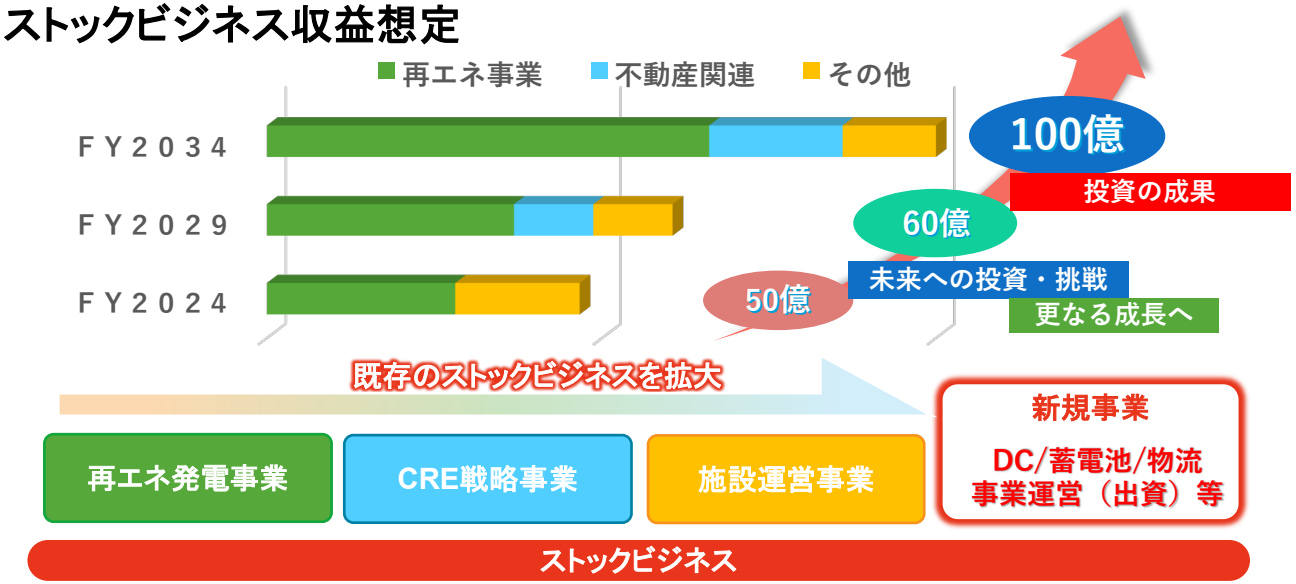
ストックビジネス投資

本業である設備工事業（フロービジネス）の拡大だけではなく、景気に左右されにくい安定収益拡大に向け、ストックビジネスの強化にも取り組んでいく。

- 約500MWの自社再エネ電源の活用
- 保有不動産の利活用
- 施設運営事業への投資
- 新規事業への投資（DC/蓄電池/物流）
- 再エネ事業における全国トップクラスの施工実績と維持管理業務を活かした脱炭素ビジネスの進化
- PPP/PFI事業に50件を超えて事業参画してきた経営ノウハウや技術力を活かせる事業への出資参画
- フロービジネスとストックビジネスをベストミックスさせ、資本効率を意識した収益の最大化

※ＤＣ（データセンター）
物流（物流センター）

ストックビジネス収益想定



投資スタンス

- WACCを上回る水準のハードルレートを設定して事業性を判断
- 投資に対する事業利益に、EPCやO&M利益、社会的な意義、今後の成長性も勘案して投資判断を実施
- 資本効率・シナジー効果を勘案して、保有資産の売却も含めて検討を行いポートフォリオを管理

施設運営事業

- 物流施設運営事業
- ホテル運営事業
- 商業施設運営事業
- その他　出資事業

再生可能エネルギー発電事業

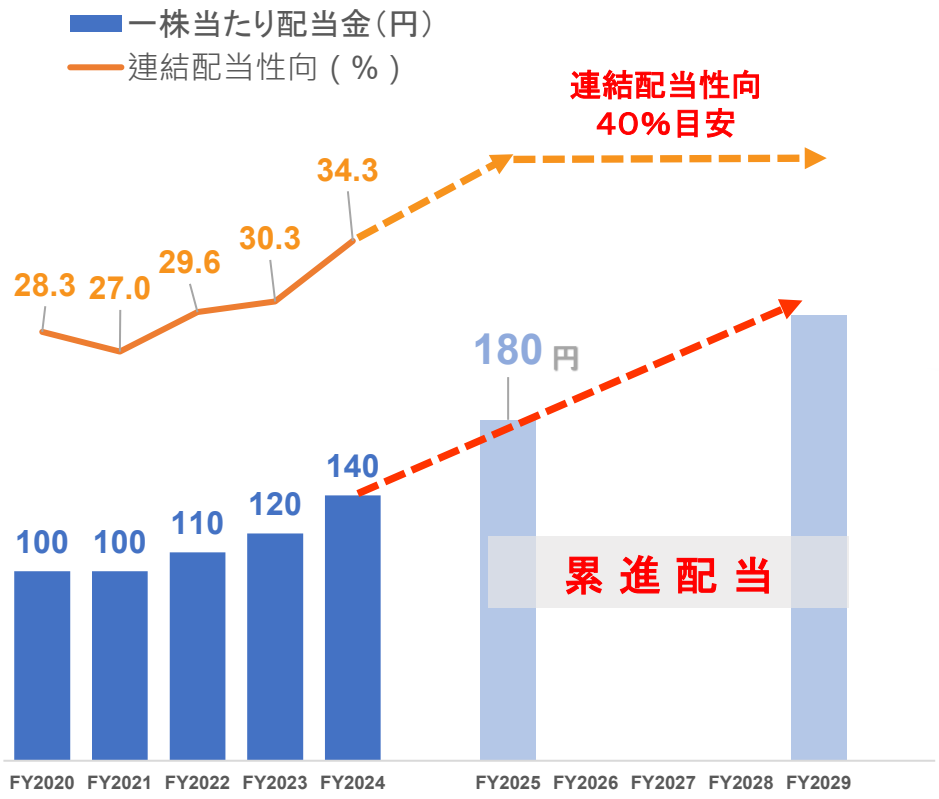
- 太陽光発電事業（FIT・卒FIT・PPA）
- 風力・バイオマス発電事業
- （系統用）蓄電池事業
- カーボンクレジット事業

事業実績（再生可能エネルギー発電所）

CRE戦略事業

- 本社跡地収益物件化
- 遊休地利用検討・売却
- 寮・社宅の収益物件化

配当金・配当性向推移



現状認識と今後の株主還元政策

- 事業環境や業績、財務状況等を総合的に勘案し、連結配当性向25%を目安に、安定した配当を継続的に実施することを方針としてきた。
- 前中計期間は、直近は30%を超える連結配当性向で配当を実施してきたが、これで十分であるとは認識していない。
- 今中計期間では財務健全性は維持しながらも、投資戦略と株主還元にキャッシュフローを適正配分し、更なる企業価値向上を目指す。

- **連結配当性向40%を目安に累進配当を実施**
- **中計期間内に800億円＋αの配当及び自己株式の取得を実施**

  成長への投資と財務バランスを見ながら、最適資本構成に向けて機動的に自己株式の取得を実施

ステークホルダーとの共創

- 情報開示や対話活動を積極的に実施し、ステークホルダーのエンゲージメント向上
- 従業員賞与を業績連動方式に変更し、業績を意識した業務遂行と従業員エンゲージメントの向上
- 従業員持株会の奨励金強化を行い、従業員の株価を意識した経営の醸成
  積立額に奨励金を加算（5%⇒10%　2024年6月～2025年5月は創立80周年記念として20%）

6 サステナビリティ

サステナビリティ　～マテリアリティと中期経営計画の期間取組～

	重要課題（マテリアリティ）	施策の方向性	中期経営計画期間 主な取り組み
E 環境	クリーンエネルギー普及・拡大への貢献	創エネルギー関連工事・事業の推進	①グループ総合力強化 ④GI事業本部強化 ⑤海外事業の強化 Ⓐ成長分野への投資 ⒷM&A戦略投資 Ⓒストックビジネスへの投資 ⒹDX・研究開発投資 Ⓔ設備更新(環境投資)
	省エネへの貢献	省エネルギー関連工事の推進	
	自社の2050年カーボンニュートラルの実現	TCFDへの対応、自社のCO2排出量の削減	
S 社会	多様な価値観を受容し、個々の能力を最大限発揮できる環境の創出	ダイバーシティ＆インクルージョンの推進、 多様で柔軟な働き方の構築、人権尊重	②技術力強化・生産性向上 ⑧ガバナンス強化 ⑨人的資本経営
	安全最優先で働きがいのある職場づくり	重要災害の撲滅、健康経営の推進、 従業員エンゲージメントの向上	
	人的総合力（業務遂行力・人間力・創造力[考える力]）の強化	人財育成の強化、多様なキャリアマップの構築	
	電力の安定供給や設備工事等を通じた 地域インフラの維持・発展	既存事業を通した社会インフラの維持・発展	①グループ総合力強化 ⑥戦略的受注活動の推進 ⑦配電工事業容拡大 Ⓐ成長分野への投資
	自然災害に強いインフラ整備へ技術力で貢献	災害に強いまちづくり、災害復旧、被災地支援、地域貢献活動	
	技術開発と積極的な協業による新たな価値の創出	新たな事業領域の創出、生産性の向上、DX・技術開発への投資推進、オープンイノベーションの推進、M&Aの推進	②技術力強化・生産性向上 ⑪事業ポートフォリオの管理 Ⓐ成長分野への投資 ⒷM&A戦略投資 Ⓒストックビジネスへの投資 ⒹDX・研究開発投資
	循環型社会形成への貢献	3R（ﾘﾃﾞｭｰｽ・ﾘﾕｰｽ・ﾘｻｲｸﾙ）の推進、グリーン購入の推進	Ⓔ設備更新(環境投資)
G ガバナンス	公正で透明性の高い事業活動の実践	コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンスの遵守 情報セキュリティマネジメントの実践、 リスクマネジメントの強化、 サプライチェーンにおける公正な取引の徹底	①グループ総合力強化 ③資材購買会社改革 ⑧ガバナンス強化 ⑩株主還元の充実

●取組施策（①～⑪）　●投資戦略（Ⓐ～Ⓔ）

サステナビリティ　～カーボンニュートラルへの取り組み～

最終目標	2050年　カーボンニュートラルの実現
FY2029　目標【KPI】	原単位50%以上削減（2030年目標を前倒しで達成） 原単位 = (Scope1 + Scope2) ÷ 九電工単体売上高【 t-CO2/億円 】

環境経営の取り組み

■ 環境関連投資の推進	➢ 太陽光発電設備の導入、省エネ機器・EV車両等への更新（特殊車両は対象外）
	➢ 非化石証書の活用
■ 循環型社会形成への貢献	➢ 3R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進
	➢ グリーン購入および廃棄物削減施策の推進
■ TCFD提言に基づく情報開示の拡充	➢ 国内連結子会社を対象範囲とした1.5℃シナリオ分析の実施
	➢2040年度を基準年度とする新たな目標設定
	➢ 生物多様性やプラスチック分野への対応強化
■ 連結ベースでのCO2排出量算定	➢ 連結ベースでの排出量（Scope1・2・3）のモニタリングと削減策の実施
■ 環境意識の更なる醸成	➢ 省エネ行動推進、環境保全活動への参加

【九州の太陽光パネル循環モデル構築を目指す取り組み】

2024年12月
株式会社新菱、AGC株式会社と九電グループ5社は
「太陽光パネルリユース・リサイクルに関する包括連携協定」を締結

今後2030年代後半には太陽光パネルの大量廃棄が予想されるなか、
リユース・リサイクルを促進し、循環型社会の実現と脱炭素社会に貢献

7 その他

宇久島太陽光発電所について

＜所在地＞

設置場所	事業面積
長崎県佐世保市	7,860,755㎡
宇久町(宇久島)	**発電容量**
島面積：2,493万㎡ 人　口：約2,000人	発電容量：約480MW 連系容量：　400MW
ＦＩＴ期間	**ＦＩＴ売電単価**
2020年10月～2040年10月	４０円
発電設備	
太陽光パネル：京セラソーラーコーポレーション パワコン　　：東芝三菱三機システム、HUAWEI	
ＳＰＣ出資者	
京セラ㈱・SPCG Public Company Limited・㈱九電工・東京センチュリー㈱　他	

本発電事業の特徴

- 日本最大の発電容量(480MW)
- 宇久島、佐世保間　64kmの海底ケーブル
- 太陽光発電所での交直変換所（HVDC　GE社）の採用
- 100haの営農を実施（営農型ﾊﾟﾈﾙの大規模設置）

宇久島メガソーラー全体工事ウエイト

宇久島島内 約７割

- ●交直変換変電所
- ●サイトパネル設置
- ●土木工事

佐世保側 約２割

- ●交直変換変電所
- ●連系･総合試験

海(海底) 約１割

- ●海底ケーブル敷設

許認可状況

海底ケーブル敷設について、京セラ様や当社が中心として設立した発電事業者が海底ケーブル敷設許可申請書に上申書を添付したものを行政機関に提出し、その後、行政プロセスに則り協議が進められております。
標準的な行政プロセスに要する時間を考慮すると、数か月後には結論が得られる予定です。今後、海底ケーブル敷設の許可を頂けるよう、引き続き善処してまいります。

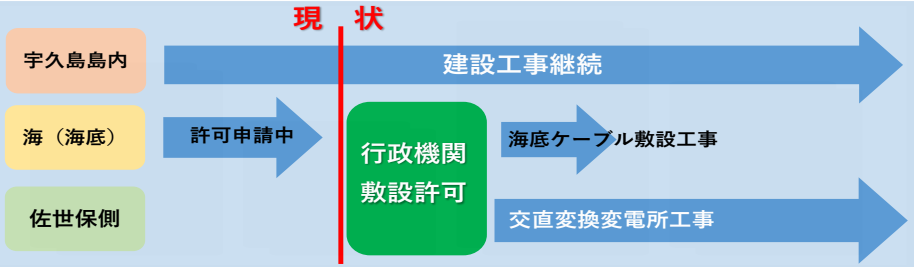
ＥＰＣ(工事)の状況

左記全体工事ウエイトの通り、工事全体の約７割が宇久島島内の工事であり、地区ごとに分割して同時並行的に本格的な工事を進めており、現時点で2026年度中の完成を目指しております。

ＳＰＣの事業性

当初2023年度に予定しておりました売電開始時期がコロナ禍による入島規制などにより遅れており、その期間の材料保管費用や昨今の人件費高騰もあり、京セラ様や当社を中心に収益・コストの両面から改善に向けた施策を検討しております。パネル発電効率の向上など技術的な施策による発電量の増加に加え、市場価格に補助金（プレミアム）が上乗せされるFIP制度への転換や発電事業者が発電した再生可能エネルギー由来の電気を直接需要家へ供給するコーポレートPPAなどの制度利用、卒FIT電源の活用による収益性の改善と事業期間の延長を目指しております。

今後の進捗について



その他　⇒　事業性を改善していく為の検討　FIT後の活用
（例）蓄電池併設・風力発電を利用したﾊｲﾌﾞﾘｯﾄ発電

注意事項

本資料に記載されている、当社グループに関する計画、方針、戦略は将来の業績に関する見通しの記述が含まれております。

将来の業績に関する見通しは、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する一定の前提に基づき当社が予測したものですが、実際の業績は、さまざまなリスク要因や不確実な要素により業績見通しと大きく異なる可能性がございます。また、新たな情報その他の結果に関わらず、当社が業績見通しを常に見直すとは限りません。

当社が開示する情報は、投資勧誘を目的としたものではありません。
万一これら情報の利用者が何らかの損害を被ったとしても、当社および当社の情報提供者は一切責任を負いません。

株式会社　九電工は2025年10月１日から、【株式会社　クラフティア】に社名変更する予定です。詳細につきましては、プレスリリースをご確認ください。