

統合報告書

# KYUDENKO REPORT 2020

## Contents

### 1.Introduction

企業理念	02
トップメッセージ	03
『KYUDENKO REPORT 2020』論理構成	09

### 2.ビジョン・戦略

価値創造プロセス	11
目指す将来像	13
中期経営計画	15
特集 九電工グループの成長戦略 ～東京本社の果たすべき役割～	17
特集 九電工グループの成長戦略 ～全てのkeyは人財～	19
特集 九電工グループの成長戦略 ～新たな事業領域の開拓～	21
九電工 成長の軌跡	23
九電工のビジネス	25
事業別パフォーマンス	27
①電気工事	
②空調・衛生工事	
③配電工事	
④再生可能エネルギー発電所工事	
⑤再生可能エネルギー発電事業	
九電工の海外事業	32
事業拠点	33

### 3.CSR、コーポレート・ガバナンス

CSRに対する基本的考え方	34
安全への取り組み	35
職場および労働環境	36
地域との共生 スポーツ	37
コーポレート・ガバナンス	38
社外取締役インタビュー	45

### 4.データセクション

九電工のマネジメントチーム	47
財務・非財務ハイライト	49
10年間財務サマリー	51
経営成績および財務分析の報告	53
連結貸借対照表	55
連結損益計算書	56
連結キャッシュ・フロー計算書	57
会社概要	58
株式情報	59
主要情報の掲載場所一覧	60

## 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。

## 行動指針

- ① 新しい視点で未来の環境づくりを考えます
- ② 創意と工夫で技術力を高めます
- ③ お客様の声を的確にとらえ、いかします
- ④ チームワークを大切に仕事を進めます
- ⑤ いきいきとした明るい職場をつくります



## トップメッセージ

創立100周年の目指す将来像の実現に向けて、  
九電工グループは持続的な成長を果たしてまいります。



代表取締役社長  
佐藤 尚文

## 社長就任にあたって

2020年6月より、社長に就任しました佐藤尚文でございます。就任早々からコロナ禍に加え、自然災害も続発し危機管理対応に直面するなど、自社だけでなく地域社会や企業のインフラを支える会社の社長としての責任の重さを痛感しているところであります。

これまで、西村前社長のリーダーシップの下、売上高は4,000億円を超えるまでになり、当社の業容は順調に拡大しました。前中期経営計画(2015～2019年度)についても、その目標をほぼ達成いたしました。

前中期経営計画では、メインテーマを、「さらなる飛躍への挑戦～新しい成長のステージへ～」とし、成長戦略の柱に、「九州における安定的な基盤確立」「首都圏事業の強化」「人材の育成」を掲げ、4つの力である「営業力」「技術力」「現場力」「成長力」を強化してまいりました。

前中期経営計画の取り組み成果としましては、太陽光関連工事の貢献もさることながら、東京本社の組織・施工体制を強化するなどの、首都圏をはじめとする九州域外での受注強化や空調衛生工事の拡大にも注力しております。

また、施工会社のM&Aに積極的に取り組み、国内設備工事業を中心に業容を拡大することができました。技術管理部による原価管理の徹底や経験・ノウハウの全社水平展開、2017年度に新設した資材販売子会社であるQ-m a s tを中心に資材コストの削減にも取り組みました。

これは特に、事業の最前線である「現場」を重視し施工戦力を強化するため、新卒技術者の計画的な採用をはじめ、技術者の中途採用やM&Aなどによる要員確保を計画的かつ積極的に進めたことが、業容の拡大に繋がった最大の要因であり、これまでの中期経営計画にはない最大の成果です。

このような成果もあり、2016年8月よりJPX日経インデックス400の構成銘柄にも引き続き採用されています。「企業の稼ぐ力」の基準をクリアすることで、収益性や経営面における高い評価を獲得し、全国規模での九電工ブランドの向上を図ることができたのではないかと考えています。

全上場会社約3,500社のトップ400社に採用されたことは、投資家の皆さまからも含めて当社グループを評価いただいていると感じており、大変光栄に思います。社内においても、このようなステータスを与えられることで、役員・社員のマインドが向上していくような効果も期待できると思っております。

一方で、近年の業容拡大に伴ういろいろな課題が顕在化しました。具体的には、工事量の急激な増加に対して人材育成が十分に追いついていないことや、これに伴う時間外労働や若年社員の離職の増加、さらには施工品質トラブルの増加や重大不祥事の発生などです。

このような課題を、新中期経営計画の取り組みを通して改善していかなければならないと認識しております。

## 前中期経営計画 (2015-2019)

売上高(億円)



営業利益率(%)



売上総利益率(%)



ROE(%)



トップメッセージ

創立100周年に向けて

当社の事業活動の根幹をなすのが企業理念です。この柱を元に、創立100周年を迎える2044年のメガトレンドを視野に入れ、目指す将来像をイメージしました。

これから想定されるさまざまな社会の構造改革(メガトレンド)の中で、当社グループは「分散型エネルギー社会の到来」「環境意識の高まり」「人口構造の変化と働き方の多様化」「デジタル技術の進歩」の4つの項目を重要視しています。

この4つのメガトレンドを踏まえ、九電工グループが目指したい方向性を、「地域公共インフラの維持」「脱炭素社会の実現」「社会課題の解決」と定めました。

これらの実現に向け、「多様な人材に溢れる魅力ある企業の創出」「お客様の期待に応える幅広い技術領域の拡充」「デジタル技術による業務の高度化」「アライアンスによるイノベーションの創出」を基本姿勢として積極的に事業活動に邁進してまいります。

4つのメガトレンドの内容についてご説明申し上げますと、まず、「分散型エネルギー社会の到来」について、今後、人口減少による地域の過疎化が進むとともに、再生可能エネルギー・蓄電池・EVなどの普及により、大規模発電所や大送配電網によるエネルギー供給ではなく、地域内で完結する分散型のエネルギー供給が主流になってきます。これにより、地域単位でのEMS(エネルギーマネジメントシステム)や、スマートシティなどの街づくりのニーズが高まると考えています。九電工グループでは、インドネシアのスバ島を進めている、太陽光発電と鉛蓄電池を組み合わせたハイブリッド発電制御システム「九電工EMS」を構築しており、このような規模の大きな電源網作りがうまくいけば、新規事業としてのめどが立つと考えています。こ

の技術を応用し、地域単位での「九電工EMS」の普及を目指します。

次に、「環境意識の高まり」について、今後、脱炭素社会実現に向け再生可能エネルギー比率の拡大が期待されます。再生可能エネルギー事業の需要が高まることで、これまで九電工グループが培ってきた同事業の施工実績や事業ノウハウなど、そのアドバンテージを活かすことができると確信しています。

三つ目は、「人口構造の変化と働き方の多様化」について、今後、人口減少による地域の過疎化が進む中、九電工グループは、先ほど申しました「九電工EMS」を含め、過疎地域のインフラ維持やメンテナンスを積極的に行なっていきたいと考えています。

働き方の多様化の面からは、外国人労働者を受け入れるための環境づくりや、アフターコロナ・ウィズコロナに向け、新しい働き方を確立していくことが重要と考えています。このような取り組みを行ない、入社希望者が殺到する魅力あふれる企業づくりを目指してまいります。

最後に、「デジタル技術の進歩」について、今後、AIやロボットを活用した自動化の進展によって、あらゆる産業において生産性が飛躍的に向上し、経済活動全体に大きな変化がもたらされると想定できます。建設業界においても、AIによる施工図面の作成やロボットによる現場施工、AR/VRを活用した教育も可能になるでしょう。九電工グループは、このような変化に柔軟に対応しながら、デジタル技術による業務の高度化を果たし、他の3つの項目とのアライアンスによるイノベーションを創出してまいります。

新中期経営計画の着実な遂行

九電工グループは、「持続的な成長を実現するための経営基盤の確立」を目指した、2020年度から2024年度までの5カ年の新しい中期経営計画をスタートしました。最終目標の達成に向け、着実にその取り組みを進めていくことが私の使命だと思っています。

そのためには、今回の計画の柱となる、3つの改革「施工戦力改革、生産性改革、ガバナンス改革」を迅速かつ着実に実現し、たとえ景気後退局面に陥ったとしても、競争を勝ち抜くことのできる「強靱で筋肉質な企業体質」を創り上げ、お客さまからの信頼を確固たるものにすることが必須であります。

初年度である2020年度は、過去の取り組みを徹底的に検証・反省し、新たなステップへの土台作りの年と位置づけています。

まず優先すべき取り組みの一つ目は、受注量と施工力に応じた人財の確保・育成を図り、社員一人ひとりが成長を実感でき、やりがいを感じる職場環境を構築することです。

二つ目は、IoTやAIなどのデジタル技術を推進することで、業務の効率化だけでなく、これまでになかったビジネスモデルや価値を創造し、お客さまや社会へ新たな価値を提供することです。

三つ目は、コンプライアンス意識の醸成と不祥事を未然に防ぐ体制を構築し、企業活動・企業存続のベースとなる法令順守を徹底することです。

コロナ禍の中にあり、今後の受注環境は厳しくなることが予想されます。これまでに受注不調となった折衝案件について、敗因は営業面なのか、コスト面なのか、それとも他に原因があるのか、その要因をしっかりと精査し、分析結果を経験値としてこれからの受注活動に活かしたいと考えています。価格競争が一段と激しくなることも予想さ

れることから、コスト面で他社に負けない対策を早急に立てたうえで、目標とする案件は、確実に受注に結びつけてまいります。

今回の中期経営計画では、新たな事業領域の開拓にも注力しています。太陽光に代わる大規模風力発電やバイオマス発電などの再生可能エネルギー事業、さらには、今後需要拡大が期待されるエネルギーサービスにも積極的に取り組んでまいります。

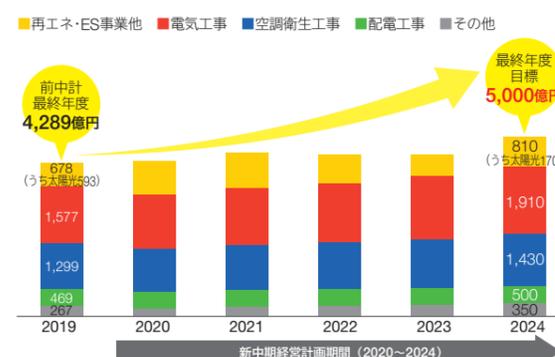
エネルギーサービスとは、システムの設計から建設・運用・メンテナンスまで一貫したソリューションを提供するサービスのことを指します。具体的には、大手エネルギーサービス事業者とタッグを組み、お客さまのエネルギーに関する課題を解決するための最新機器導入やエネルギーの管理、運用の改善などを提供する事業です。この事業の大きな特徴は、お客さまによる初期投資が不要という点です。エネルギーサービス事業者が、建物に必要なエネルギーを供給し、お客さまは月々のサービス料金の支払いを行なうことで、コストの平準化が可能となります。さらには、設備の管理もエネルギーサービス事業者が行なうため、お客さまによる管理の手間を省くことができます。九電工グループはこのような事業に着目し、建設工事だけでなく、その後の保守・メンテナンス業務まで参画し、長期かつ安定的な収益確保を目指してまいります。

九電工グループのシンボルスポーツは、地域に根づいた陸上競技部です。駅伝のように、チーム目標(ビジョン)に向かって、それぞれが距離や地形の違う区間を襷で繋ぐように、職場においても、社員の勤務地や環境は違いますが、同じ最終目標の達成に向けた課題や取り組みに対し、グループ一丸となって襷を繋いでいきたいと考えております。

目指す将来像(詳細説明P13)

メガトレンド	目指す方向性	基本姿勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>①分散型エネルギー社会の到来</li> <li>②環境意識の高まり</li> <li>③人口構造の変化と働き方の多様化</li> <li>④デジタル技術の進歩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. 地域公共インフラの維持</li> <li>II. 脱炭素社会の実現</li> <li>III. 社会課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材に溢れる魅力ある企業の創出</li> <li>・お客様の期待に応える幅広い技術領域の拡充</li> <li>・デジタル技術による業務の高度化</li> <li>・アライアンスによるイノベーションの創出</li> </ul>

新中期経営計画(売上計画ロードマップ)(億円)



新中期経営計画(2020-2024)

最終年度(2024年度)数値目標(連結)		売上高の内訳	
売上高	5,000億円	配電線	500億円
経常利益(経常利益率)	500億円(10.0%以上)	電気・空調衛生	3,340億円
ROIC(投下資本利益率)	10.0%以上	再エネ・ES事業他	810億円
		その他	350億円

## トップメッセージ

## SDGsとの親和性、ガバナンスの強化

国連が2015年に提唱したSDGs(持続可能な開発目標)については、経営のトップアジェンダとして、17の目標の中から九電工グループの経営資源や強みを活かし得る目標を定め、その実現に積極的に取り組んでまいります。

九電工グループは、これまでも「快適な環境づくりを通して社会に貢献します」の企業理念のもと、省エネルギー、クリーンエネルギー、水処理などの施設や災害に強いインフラの提案・設計・施工を通じて、地球環境問題をはじめとするさまざまな社会問題を解決してまいりました。これら社会問題の解決は、大きなビジネスチャンスであると捉えており、我々の技術で持続可能な社会の実現に向けた提案ができないか、常に模索しています。

このように、九電工グループが行なっている事業は、元来、SDGsとの親和性が高く、技術やノウハウを一層高めることによって、SDGsの実現にさらに貢献できると考えています。SDGsへの取り組みは、会社のビジネスとして成立しなければ意味がないと考えています。社会貢献という位置づけだけで考えてしまっている、企業にとってコストにしかなりえません。取り組みによって収益を生み出し、それを継続することで持続的な成長を続けてまいります。

一方、このような社会課題を解決していくため、その土台となるガバナンスの強化が強く求められています。コーポレート・ガバナンスの強化については、九電工グループにとっても非常に重要な課題であることは認識しており、新しい中期経営計画においても3つの改革の1つに「ガバナンス改革」を掲げています。昨年発生したコンプライアンス違反行為については、株主の皆さまをはじめ、多くの

方々に多大なご迷惑をおかけいたしました。行政からの営業停止処分の期間は終了しましたが、二度と同じことが発生しないよう再発防止に努めてまいります。

具体的な施策の一つ目は、「コンプライアンス意識の醸成」です。不正を指摘できる企業風土の構築に向け、社員の意識改革を行なうため、「不正行為決別宣言」を発信いたしました。また、あらゆる機会を通じ、役員による内容の周知を実施しております。これだけでなく、階層別・職務別に、必要とされる法令知識や過去の事例に基づき教育内容を再構築し、徹底したコンプライアンス教育を実施しています。

二つ目は、「社内チェック機能の強化」です。見積原価・受注原価・実行予算などについて、営業技術が連携し厳格に精査することにより、不正なコストが入り込む余地を排除することを実施しています。さらに、人事面において、長期滞留者をピックアップしたうえで、適切なローテーションの実施により、不正の温床を作らないようにしています。

三つ目は、「外注発注スキームの見直し」です。外注発注での不正を起ささないために、これまでは施工部門である営業所で実施されていた発注業務を、支店技術部門にて実施するようにし、施工部門と発注部門を分離しました。

これら以外にも、外注企業への不正防止の協力要請を実施することや、通報制度の強化や社内処分の厳正化などを実施しています。

これらの施策を継続して実施し、信頼回復に努めてまいりますとともに、今回の事件が風化することがないようグループを挙げて取り組んでまいります。



## 安全への取り組み～自ら考え、自ら実行する『考動』の徹底～

「安全はすべてに優先する」を基本理念として、2020年度の安全衛生管理基本方針は、安全は「災害の未然防止のため、全社員が自ら考え、自ら実行する『考動』を徹底する」衛生は「『明るく、楽しく働ける職場づくり』を目指す」としています。

安全については、過去から毎年のように災害が発生しています。災害の多くが、ひとつ間違えば取り返しのつかない災害になる可能性があり、過去の反省や教訓、再発防止対策をしっかりと活かし、危ないことを危ないと感じる感受性をさらに高めることが重要だと感じています。九電工グループ全社員がこの状況に真摯に向き合い、「安全とは何か」「今、何をすべきか」を自ら考え、自ら実行する『考動』を徹底し、「災害ゼロ」に向け真摯に取り組んでいます。

九電工グループでは、教育施設である九電工アカデミーに、安全を守るプロとしての誇りを再認識し、過去の

悲惨な労働災害を風化させぬよう、『災害に「気づき」「学ぶ」「考える」、そして「決意(やる気)」を喚起する』ための安全教育の専門施設として、『安全伝承館』を設置しています。この施設での学びを通じて、災害ゼロを目指し絶え間ない努力を行ない、安全文化の構築に取り組んでいます。

衛生については、社員の健康は重要な経営資源の1つであり、社員の自発的な健康増進活動に対する支援と、組織的な健康活動の推進は企業の発展に不可欠であるとの考えのもと、九電工「健康経営宣言」を採択しています。

快適な職場環境をつくるためには、社員一人ひとりの健康に関する自己責任と意識向上が大前提であり、「社員の健康」は、企業の社会的責任でもあります。そこで、社員の「健康第一」という意識向上をさらに強め、「安心して働ける環境」と「明るく快適な職場づくり」に取り組むことを宣言し、社員の健康管理と健康増進活動の実施を強化しています。

## 人財育成～人は財(たから)である～

これまでも、九電工グループは、技術系社員の積極的な採用を進めてまいりました。

新卒採用数は、他の電気・空調工事会社や大手ゼネコンよりも多く、業界ナンバーワンであると自負しています。今春も全体で360名程、うち技術系社員は340名程入社しました。

特に、他社とは異なり、将来の技能労働者不足を見越した、現場で働く直営技能工の採用を拡大しております。彼らは教育施設である九電工アカデミーでの高度な技術・技能習得を行ない、立派な九電工社員に成長しています。今後も引き続き、九電工グループのさらなる差別化の推進として機能するものと考えています。

九電工グループの持続的な成長のためには、次世代を担う若手世代の育成が重要です。我々が求めているのは、変化に追従するのではなく、その変革の時代に柔軟に対応でき

る、創造力豊かでバイタリティーがあり、何事にもチャレンジすることができる人財です。

これから先、九電工グループが新たな価値を生み出し、様々な課題を解決していく会社になるためには、革新的な発想やアイデアが出てくる人財や、何事にも積極果敢にチャレンジする人財が必要です。このようなチャレンジ風土を広げるために、2019年度より、新たな人事評価制度を導入しています。この制度は、「挑戦することを評価する」制度としており、自身で高い難易度の目標を設定し、その達成度とプロセス、具体的な行動を多面的に評価し、社員が積極的に挑戦した行動結果を報酬面・人事面に反映するようにしています。

このような制度を通して、九電工グループのチャレンジ風土を醸成してまいります。

## ステークホルダーへのメッセージ

九電工グループの創立100周年に向け、これからも皆さまから信頼される企業であり続けるために、まずは中期経営計画に掲げている3つの改革を遂行し、お客さまからの信頼を確固たるものにすべく全力を尽くしてまいります。

また、全ての事業活動において、法令順守を徹底し、二度と不正行為が発生しないよう努めてまいります。今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

# 『KYUDENKO REPORT 2020』論理構成

『KYUDENKO REPORT 2020』は、九電工グループの価値創造ストーリーを皆さまにご理解いただくと同時に、対話の機会を促進していくことを目的としています。

過去から現在、そして未来にかけての時間軸の中で、将来のビジョンや中期経営計画などの中長期的な戦略・ビジネスの特長などを、統合的にお伝えできるようストーリーを組み立てて作成しています。

下図は、ストーリーのもととなる主要な構成要素の論理構成をイメージしたものです。



# 価値創造プロセス

## 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。

### 九電工グループの事業活動

#### 事業ポートフォリオ

##### 設備工事

- 電気工事 ● 空調・衛生工事 ● 配電工事
- 再生可能エネルギー発電所工事

##### 非設備工事

- 再生可能エネルギー発電事業
- その他非設備工事  
(機器販売・不動産・ソフト開発・人材派遣など)

### 企業価値を支える投下資本

#### 製造資本

- 国内事業拠点110箇所以上
- 九電工アカデミー：人材育成のシンボル
- 太陽光発電事業件数100サイト超

など

#### 財務資本

- 高い利益率と高格付による資金調達力
- 総合設備業総合売上高：業界第3位
- JPX日経インデックス400構成銘柄

など

#### 人的資本

- グループ従業員10,000人以上
- グループ従業員の80%が技術/技能者
- 技術/技能者採用数：継続的に300人超

など

#### 社会・関係資本

- 新規進出エリアでの機動的資本提携の推進

など

#### 知的資本

- 九電工EMS：スンバ島実証モデル導入

など

## コーポレート・ガバナンス

グループ経営全体を下支え

### 社会的課題 事業課題

- 国内労働人口減少/少子高齢化に伴う建設労働者の不足
  - 工事材料費や労務費上昇
  - 高度経済成長期に建設された建造物の耐用年数問題
  - 環境意識の高まりによる再生可能エネルギーに対する期待
  - 自然災害の発生、疫病の蔓延
  - IoTやAIなどデジタル技術の進展
  - 働き方改革
  - 年金資産の充実
- など

### 価値の提供

(経営活動による成果)

#### 2019年度 成果

受注高	5,070億円
売上高	4,289億円
営業利益	360億円
営業CF	382億円
一株当たり配当金	100.0円
配当性向	27.0%
ROE	14.0%
自己資本比率	53.1%
格付A- (R&I)	
JPX日経インデックス400採用銘柄	
グループ従業員	10,018人
新規採用	356人
太陽光、風力発電事業全国展開	
● 太陽光発電事業	103サイト/378MW
● 風力発電事業	11サイト/91MW

など

## 目指す将来像

九電工グループでは、企業理念を柱として、2044年に迎える創立100周年までの環境変化・メガトレンドを視野に入れた目指す将来像をイメージし、この実現に向けたマイルストーンとして2024年度までの中期経営計画を策定いたしました。これにより、ステークホルダーの皆さまに対し、中長期かつ継続的な成長をコミットしたいと考えております。

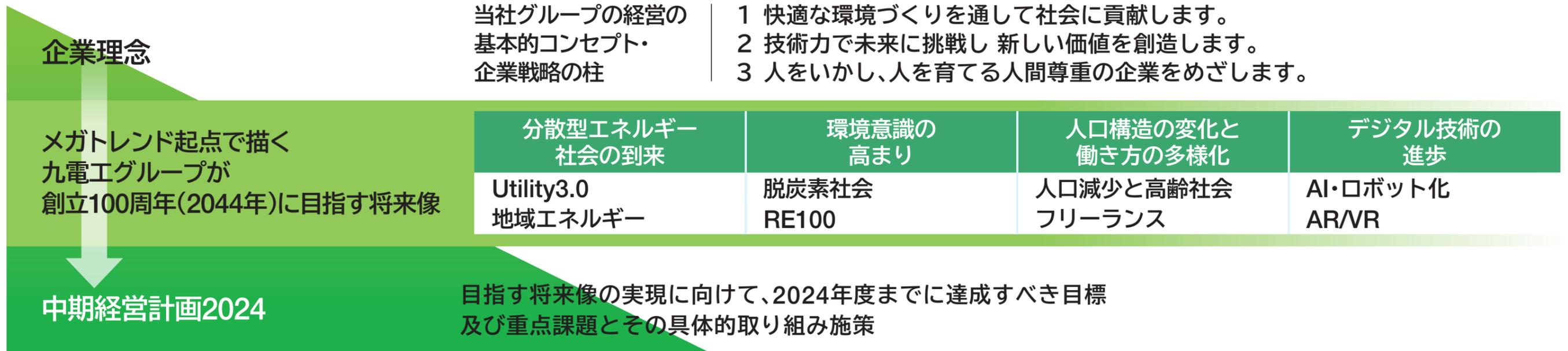
2044年にかけて想定される様々な社会の構造改革・メガトレンドの中で、特に当社グループが重要と考え注視しているものは、「分散型エネルギー社会の到来」「環境意識の高まり」「人口構造の変化と働き方の多様化」及び「デジタル技術の進歩」です。

これらを踏まえ、当社グループは、事業拡大を進める上での目指したい方向性を、「地域公共インフラの維持」「脱炭素

社会の実現」「社会課題の解決」と定め、人々の生活に欠かすことのできないライフライン設備を守る総合設備業として、これまで培ってきた技術力を一層深化させ、社会から信頼され選ばれ続ける企業グループを目指してまいります。また、ビジネス活動を通じたSDGsの目標達成に貢献します。

目指す将来像の実現に向け、「多様な人材に溢れる魅力ある企業の創出」「お客様の期待に応える幅広い技術領域の拡充」「デジタル技術による業務の高度化」「アライアンスによるイノベーションの創出」を基本姿勢に、ヒト・モノ・カネを積極的に投資してまいります。

### 目指す将来像(創立100周年に向けて)



### 目指す方向性およびSDGsとの関連性

#### 基本姿勢

多様な人材に溢れる魅力ある企業の創出  
お客様の期待に応える幅広い技術領域の拡充  
デジタル技術による業務の高度化  
アライアンスによるイノベーションの創出

#### I 地域公共インフラの維持

設備工事や都市開発を通じて、地域インフラの維持・発展に貢献

#### II 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

#### III 社会課題の解決

技術力を活かした農業再生や高齢化対策などを通じて、人々の豊かな暮らしの実現に貢献



# 中期経営計画

## 新中期経営計画の方針と方向性

九電グループは、2019年度を最終年度とする前中期経営計画の成果を検証・分析し、継続して取り組むべき課題を整理したうえで、企業理念に基づいた長期的な戦略の過程で2024年度までに達成すべき目標として新たな中期経営計画を策定しました。

本中期経営計画では、「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」をメインテーマに掲

げ、前中期経営計画で得られた成果と反省を踏まえ、九電グループが新たな成長を遂げるためには、これを支える基盤づくりが最重要であるとの認識に立ち、現状の施工力に見合った電気・空調衛生工事の受注量を確保・維持しながら、たとえ景気後退局面に陥ったとしても熾烈な競争を勝ち抜くことができる「強靱で筋肉質な企業体質」づくりに全力を傾注します。

具体的には、コア事業を支える技術者の確保に加え、施工管理方法の見直しや技術者の適正配置による「施工戦力改革」、競争力の源泉となる品質・コスト力向上をはじめ、働き方改革も見据えた「生産性改革」、クリーンで透明性の高い企業風土をつくり上げるための「ガバナンス改革」の「3つの改革」を実現し、本中期経営計画最終年度、その後の創立100周年(2044年)での飛躍的な成長・発展を目指します。

なお、新型コロナウイルス感染症が世界規模で拡大し、景気の下振れリスクが強まっておりますが、現時点では当社グループ業績に及ぼす影響について、規模並びに期間の想定が困難なため、本中期経営計画にその影響を反映しておりません。最終年度の目標達成に向けて注力してまいります。今後の動向を注視し、必要に応じ本中期経営計画の見直しを行なってまいります。

### 前中期経営計画 2015年度～2019年度 さらなる飛躍への挑戦～新しい成長のステージへ～

成長戦略	重点施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>九州における安定的な基盤確立</li> <li>首都圏事業の強化</li> <li>人財の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「営業力」の追求</li> <li>「技術力」の進化</li> <li>「現場力」の向上</li> <li>「成長力」の強化</li> </ul>

### 前中期経営計画 最終年度の結果

	2019年度 数値目標	2019年度 数値実績	達成状況
売上高	4,000億円	4,289億円	クリア
売上総利益率	15.0%以上	14.0%以上	2016&2017年度はクリア
営業利益率	9.0%以上	8.4%	2016&2017&2018年度はクリア
ROE	14.0%以上	14.0%	クリア

### 成果

- 好調な建設需要の追い風に乗って
  - 九州域外での受注拡大
  - 総合設備業の強みを活かした空調管事業の拡大
  - 施工会社のM&A
- 技術管理部による原価管理の徹底及びQ-mastの設立による利益率改善
- 技術者の採用拡大をはじめとした施工戦力強化

↓  
業容を拡大

### 課題

- 工事量の急激な増加に対して、人財育成や生産性向上に課題
- 時間外作業の増加及び離職率の上昇
  - 将来的な品質低下や災害発生リスクへの懸念
- 利益率について、一旦目標をクリアしたものの、期間終盤に低下

### 新中期経営計画 2020年度～2024年度 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

- 施工戦力「改革」**
- 長期要員計画に基づく技術者採用の強化
  - 技術教育の見直しによる若年技術者の離職率抑制
  - 全技術者のタイムリーな最適配置の実現に向けた体制確立
  - 技術管理部の体制強化及び活用による施工管理のあり方の見直し
  - 多能工化の推進

- 生産性「改革」**
- 全社及び部門単位での教育体系の見直し
  - 全社最適な人事ローテーションの実現
  - 先端技術及びITを駆使した合理化・省力化の推進
  - 業務改革の実践

- ガバナンス「改革」**
- 不正行為撲滅に向けた再発防止策の確実な実践
  - 九電工コーポレート・ガバナンスガイドラインに基づくガバナンス体制の強化・徹底

#### 前中計からの継続取り組み課題

- 利益率向上施策の深化
- 国内設備工事業の受注基盤強化・拡充
- 配電工事部門の収益力強化
- 新たな事業領域の開拓
- 魅力ある職場環境の構築
- 企業価値の向上

強靱で筋肉質な  
企業体質へ

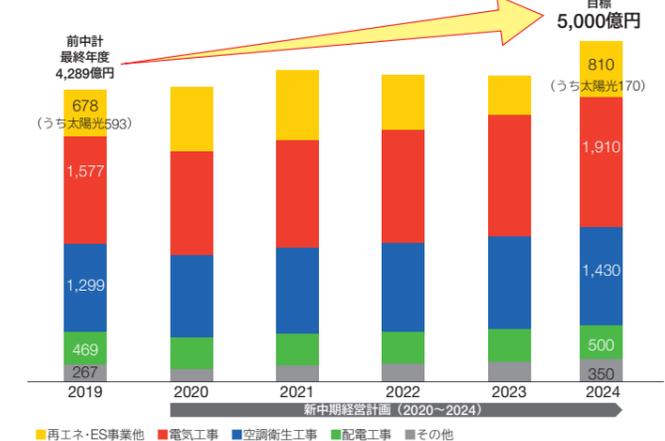
### 当社の具体的取り組みとSDGsの関連性

ESG	重要課題	中期経営計画における具体的取り組み	SDGs
環境 Environment	環境に配慮したまちづくりの推進	・コンセッション・PPP/PFI事業への取り組み強化(水道・ごみ処理場・空港/港湾・公共施設等への参画) ・新たなビジネス領域の開拓(不動産・農業再生等)	2, 6, 9, 11, 17
	省エネ・創エネ技術の強化	・再生可能エネルギー発電事業の拡充 ・エネルギーサービス(ES)事業の拡大 ・九電工EMS事業(インドネシア)の強化	7, 8, 12, 13, 14, 15, 17
社会 Social	施工品質および安全の確保	・配電線工事を通じた安定的な電力供給の維持 ・生産性の向上 ・先端技術及びITの研究開発促進(省力化・合理化の推進) ・重要災害の撲滅	3, 9, 17
	安定した採用の継続と人材育成の推進	・技術者採用の強化(採用の多様化) ・夢・達成感・自信に繋がる育成計画の再構築 ・経営幹部・次世代リーダーの育成	4, 8
	働きがい・やりがいのある職場環境の構築	・若手技術者の離職率抑制 ・働き方改革の徹底による休日確保と時間外作業の縮減 ・ダイバーシティの推進	3, 5, 8, 10, 17
企業統治 Governance	コンプライアンス経営の強化・実践	・不正行為撲滅に向けた再発防止策の確実な実践 ・九電工コーポレート・ガバナンスガイドラインに基づくガバナンス体制の強化・徹底	16, 17

#### 最終年度数値目標(連結)

	2024年度 計画
売上高	5,000
内訳	
配電線	500
電気・空調衛生	3,340
再エネ・ES事業他	810
その他	350
経常利益	500
経常利益率	10.0%以上
ROIC(投下資本利益率)	10.0%以上

#### 売上計画ロードマップ



## 特集 | 九電グループの成長戦略 ~東京本社の果たすべき役割~

建設業界に吹く新しい風を  
全国に展開し、九電グループ全体の  
底上げを行なってまいります。

代表取締役 副社長執行役員 **武井 秀樹**



### 東京本社の軌跡

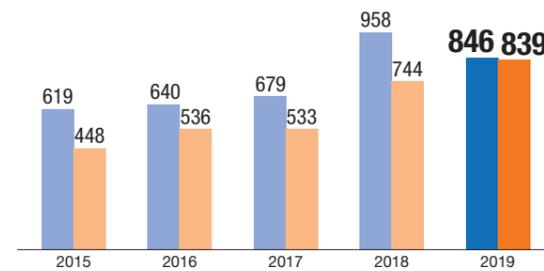
現在の東京本社は、会社設立翌年の1945年10月に東京出張所として開設いたしました。その後、東京支店として、「池袋サンシャイン60」や「六本木ヒルズ」など、首都圏におけるシンボリックな建物の建設に携わりながら、全国規模での九電ブランドの向上に取り組んできました。開設当初から「首都圏での基盤を強化し業容を拡大したい」という思いがあったものの、他社に比べて知名度が不足していたことや、首都圏における施工体制を整えることができず、もどかしい日々が続いていました。

2000年代に入り、大手建築会社を中心に知名度は少しずつ向上し、これにあわせて2008年7月に東京本社へ改組、首都圏強化の第一歩を踏み出しました。2009年には「東京スカイツリータウン」や「丸の内永楽ビルディング」、翌2010年には「虎ノ門ヒルズ」に参画し、中でも、2012年に受注した日本最大規模の延床面積である大型ショッピングセンター「イオンモール幕張新都心」では、電気・空調衛生の両方を一括受注し、工期を遅らせることなく引き渡したことが高く評価され、建設業界における九電グループの知名度をさらに向上させるきっかけとなりました。

その後、2015年度からの前中期経営計画において首都

圏事業の強化が成長戦略の柱となり、名古屋・仙台にも支店を設立、丸の内・品川地区では営業所を組成、横浜支店を支店機能へ格上げするなどの組織改正を行ないました。M&Aにも積極的に取り組み、前中期経営計画中に4社が新たに仲間となりました。グループも含めた東京本社の従業員数は、前中期経営計画前は500名程度でしたが、現在では1,000名を超えるまでに増えています。この組織・施工体制強化を皮切りに「受注活動の強化」「施工戦力のさらなる向上」に注力し、前中期経営計画の最終年度である2019年度には受注高・売上高ともに800億円を超え、お客さまの認識も『九電グループ=全国区の会社』に変わってきていることを実感しています。

受注高・売上高（首都圏）（単位：億円）  
■受注高 ■売上高



### 東京本社が担うミッション

これまで、九電グループにおける東京本社の位置づけは、『本社』というよりはどちらかというと『支店』に近いものであったように感じています。本来、東京本社は業績への寄与を目的とする支店機能というよりも、首都圏において肌で感じる最新の情報を九州へ展開し、九電グループ全体の底上げをするという本社機能を兼ね備える必要があります。首都圏には、本社を東京に構える大手建築会社や設備工事会社、さらには世界を股に掛ける大企業が多数あり、最先端の貴重な情報にあふれています。例えば、

- 建設業界における最先端の技術やBIMなどのITの普

及状況、DX推進の状況

- 同業各社と首都圏で切磋琢磨することにより創出される働き方のトレンドや関連する企業情報
- FIT制度が終焉する再生可能エネルギーをはじめとした、エネルギー分野の今後の展開
- ウィズコロナ時代におけるオフィスの在り方と空調や換気ニーズの高まり

これらの情報をタイムリーにキャッチし九電グループ全体へ展開することが、東京本社の果たすべき大きなミッションであると考えています。

### 中期経営計画を達成するためのエンジン役となる

新たな中期経営計画を達成するための東京本社の役割は、非常に大きなものであると認識しています。その役割を具体化すべく、東京本社のアクションプランを策定し、数値目標を『受注高1,000億円・売上高1,000億円・粗利益率20.0%』と設定しました。この目標を達成するため、次に掲げる3項目を重点的に取り組んでいきます。

一つ目は、首都圏における事業基盤のさらなる強化です。現在、東京本社の仕掛工事は、再開発などの大型案件が多くを占めています。大型案件を代表とする、これまで首都圏で取り組んできた注目度の高い建物の建設に携わる営業活動に加え、今後は、九電グループが元来得意とする地域に密着した事業活動、いわゆる「九州モデル」を首都圏で展開させることも必要であると考えています。

二つ目は、協力会社の質・量の向上による施工体制の強化です。東京本社の売上高は10年前と比べて約3倍に急成長した一方、協力会社の数は2倍程度の増加に留まっており、施工体制の再整備が喫緊の課題である

と認識しています。オリンピック後のプロジェクトは既に始動しており、いずれまたピークが訪れます。それまでに協力会社数を増やし、当社グループ社員と同レベルの教育を行なうことでピークに対応できる体制を敷いていきます。

三つ目は、BIM<sup>※</sup>の運用や既施工データを活用したITの強化です。九電グループは、電気・空調衛生一体で施工することが可能で、電気工事・空調工事・衛生工事と分かれる施工とメンテナンスを一つのチームとして運用できます。さらに、年間10万件近くになる施工案件をビックデータとして活用することで、設計～施工～維持管理といった業務フローを豊富な実績に基づいた形で統合できます。東京本社はDX推進部と連携してこれらのIT強化に取り組むことで、設備一体となったトータルメリットをさらに充実させ、最適な品質・コストをお客さまに提供してまいります。

※BIM コンピュータ上に作成した3次元の建物のデジタルモデルに、コストや仕上げ、管理情報などを追加し、設計・施工から維持管理までのあらゆる工程で活用することにより、品質確保とともに生産性向上を目的としたワークフロー。

### 一步一步、着実に歩みを進める

九電グループの強みは、前述しました通り、施工から迅速なアフターメンテナンス、そして改善提案のソリューション営業を一気通貫でできることです。案件によっては、事業参画や資本提携も視野に入れることができます。この強みを生かしながら、先ほど申し上げた重点項目を軌道に乗せることで九電グループのステージをさらに上げ、プレゼンスを高めていきます。

「九電グループは、社員一人ひとりの仕事ぶりが真面目である」とお客さまから評価をいただいております。

外部環境は常に変化していくものですが、どんな環境においても社員が一つ一つの工事に対して真摯に取り組むことで、今のお客さま、そしてこれからのお客さまから信頼を得ることができると確信しています。当社グループの技術力・営業力、そして協力会社の企業力を集結し、お客さまより「九電グループのおかげで魅力的な街に生まれ変わった」と言ってもらえるような社会に貢献できる企業を目指します。

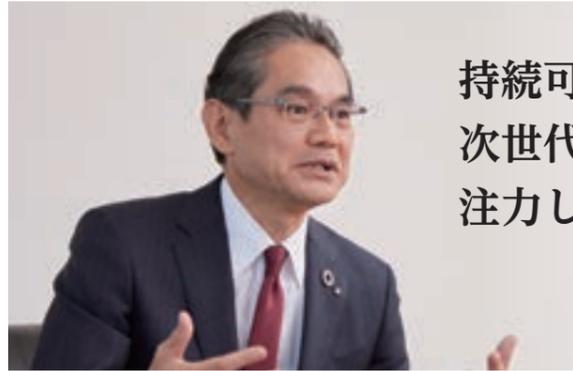
国立競技場



イオンモール幕張新都心



特集 | 九電グループの成長戦略 ~全てのkeyは人財~



持続可能な成長に向け、  
次世代を担う人財の育成に  
注力してまいります。

取締役 副社長執行役員 石橋 和幸

九電グループの人財育成

九電グループの人財育成は、設立当初にまでさかのぼります。インフラを守る会社の従業員として少しでも社会の役に立ちたいと思う「使命感」が諸先輩方から脈々と受け継がれ、OJTを中心とした技術継承が進められてきました。時代が進むにつれ、その目指すべき姿や教育のあり方などがより鮮明となり、現在は企業理念のひとつに「人財」を取り上げ、その重要性を全社員が日々の業務において意識するようになりました。

世の中的环境が目まぐるしく変化していく中、労働人口の減少への対応や働き方改革の実践など、常に労働環境を見つめなおすことが必要であります。そのような中で、持続的な成長を実現するための「Key(カギ)」となるの

は、やはり人財であると強く感じています。九電グループでは、全従業員が共通の目標とする「求める人財像」を示し、人財育成教育を通じてその成長を見守り続けています。

このようなことを実現するための育成施設として、2012年に九電工アカデミーを設立しました。この九電工アカデミーを人財育成のシンボルと位置づけ、本来の目的である、高度な専門知識や技術・技能の習得はもちろん、「志」教育の場である「朋学庵」や過去の災害事例から教訓を学ぶ「安全伝承館」を併設し、単なる業務知識の習得に留まらない総合的な人間力向上の場として活用しております。

人財育成におけるトレンド

九電工アカデミーでは、新入社員研修をはじめ、教育体系の基幹となる全部門共通の階層別研修、高度な専門知識や技術・技能を習得するための研修など、年間を通して数多くの研修を計画的に実施しています。

最近では、自主的に考えることに重点を置いた研修を増やしており、そのひとつとして、2015年からは、将来の経営者候補として、経営を牽引できる幹部を育てるための「次世代リーダー育成制度」を開始しました。九電工経営塾と銘打ったこの制度は、若年層・中間層・管理者層

と階層を分けて、若いうちから九電グループを俯瞰できる社員を育成する制度です。通常はそれぞれの業務を行ないながら、日常に埋もれる課題をあぶり出し、3ヶ月に一回程度、メンバーが九電工アカデミーに集合し、リアルな経営課題に対して真摯に議論を交わし、最良の改善策を見つけ出しています。その改善策を経営トップへ直接提案し、真剣な意見交換を行なっております。このように、課題の抽出からプレゼンのあり方まで、幹部として相応しい理想像を追究しています。

九電工アカデミー外観



次世代リーダー研修の様子



一方、少子高齢化時代にあって、労働人口が減ると同時に若年化も進んでいます。その中で当社の従業員の平均年齢も年々下がっており、若手世代の育成が急務となっています。九電グループでは、入社3年未満の若手社員の育成に、エルダー制度を導入しています。この制度は、比較的年齢の近い先輩社員をエルダーに選任し、若手社員が相談しやすい環境を整えており、公私ともに日々成長していけ

るよう上司も支援をしています。そうしたバックアップのもと、一つの工事案件や月次のルーチン業務など、ある程度の責任と権限を与え、その現場でしか得ることのできない貴重な経験を積むための場を提供しています。このように、エルダーである先輩社員と切磋琢磨しながら技術を磨き、積極的にチャレンジする意識の醸成を図っています。

新たなイノベーションを創出するための取り組み

九電グループは、2020年度から2024年度までの新中期経営計画を策定しました。この中期経営計画の実現に向け更なる変革が必要であると認識しており、そのために様々な取り組みに力を入れています。

例えば、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)の推進体制強化です。これから先は、DXの取り組みを加速させ、競争の優位性を高める必要があります。まずは、目の前にある課題に対してスピード感を持って解決していきたいと考えています。ここでは、柔軟な発想力を持つ若手社員と、豊富な経験を有するベテラン社員の融合が必要です。多くの意見をもとに変革を進めていくことができる、まさに九電工ワンチームとなった取り組みを期待しています。この取り組みは、業務効率化・働き方改革、ひいては利益率向上の実現にも十分に寄与できるものであり、常に新しい風を起こすことができると考えています。

他には、現在、QC手法を使った課題解決の取り組みを展開中です。少し古い感じがしている方もいかもしれませんが、「考える」ことを訓練するためには良い手法であると考えています。現在では、200を超えるチームが結成されており、全国の支店・営業所において、それぞれが認識している課題を解決するために、その要因を日々深掘りしています。この手法により、課題解決のために考える力を身につけること、また周りの話をよく聞いて、理解した後に自分の意見をはっきりと言えるよう

になることを目指しています。この活動を通して、結果も重要ですが、そのプロセスの中に、次につながる「何か」を見つける力を醸成できていると感じております。

ほんの一例ではありますが、このような取り組みを継続して行なうことで、従業員のエンゲージメントが向上していくことを期待しています。2021年度からは、このエンゲージメントを高めるための取り組みとして、エンゲージメントサーベイを実施する予定にしています。サーベイの結果で得られた、九電グループの成長の阻害要因となっている課題については、リアルタイムで確認することができると同時に、レスポンス良くその解決に向けた改善活動を行なうことで、従業員が心から「働き甲斐」を感じ、会社と従業員がより強い信頼関係で結ばれるような形にしていきたいと考えています。

現在、九電グループの従業員数は、10,000人を超えるまでになりました。社員一人ひとりが日頃から企業理念を強く意識し、九電グループがやるべきことを真剣に考え、社会に貢献したいという確固たる信念のもと、強いやりがいと夢を持って生き生きと働くことができる、そのような職場づくりを目指してもらいたいと考えています。繰り返しになりますが、人財こそが最も重要な経営資源であるとの認識に立ち、これらの取り組みを通じて今後も更なる人財育成の強化に努めてまいります。

求める人財像

1. 社会貢献とお客さま満足に、使命感と誇りを持つことができる人財
2. 時代の変化とお客さまの要望を的確にとらえ、対応できる高い専門能力を有している人財
3. 改善意識を持ち能力の向上に挑戦し、自ら考え、判断し、行動できる人財
4. 信頼関係とチームワークを重視して、仕事と安全確保ができる人財
5. 愛情と厳しさを持って部下・後輩を育成し、能力を発揮させることができる人財

技術・技能者の定期採用人数実績

	2007~2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
技術・技能合計	200名程度	241名	262名	344名	384名	342名	336名
技術	100名程度	139名	142名	185名	189名	186名	194名
技能	100名程度	102名	120名	159名	195名	156名	142名

## 特集 | 九電グループの成長戦略 ~新たな事業領域の開拓~



太陽光に代わる再生可能エネルギー分野・エネルギーサービス事業などの省エネ・創エネ事業を強化し、持続的な成長を実現するための新たな経営基盤を確立してまいります。

取締役 副社長執行役員 **城野 正明**

### 太陽光発電ビジネス拡大の背景

九電グループは、過去においても太陽光発電所建設工事の施工実績はありました。しかし、当時のような規模感での受注・施工をしていたわけではなく、地域に密着した事業活動の中で、一般家庭用の太陽光発電をはじめ、大きくても500kW前後の出力の発電所建設が主流でした。

当時は、余剰電力買取制度が実施されておりましたが、よりいっそう再生可能エネルギーの普及を推し進めるため、2012年に『電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法(FIT法)』が施行されました。これまでは住宅用の太陽光発電システムが主流でしたが、固定価格買取制度が導入され、売電事業において一定の採算性が見込まれるようになったことから、メガソーラーなど大規模発電所が相次いで建設されるようになりました。

九電グループにおいても、2012年に、発電所建設工事の受注・施工だけでなく発電事業者としての売電事業参入を決め、佐賀県武雄市に第1号となる太陽光発電所の建設を着手しました。現在、グループで運営する太陽光発電所は49箇所、発電容量は90MWを超えるまでになっています。

このような案件開発力・投資判断力・施工力が評価され、異業種のパートナーとコンソーシアムを組み、その発展的な形として共同出資によるSPC(特定目的会社)を設立し、建設工事を当社が受注・施工、売電開始後は出資者として持分利益を収益に取り込むというスキームを構築することができています。

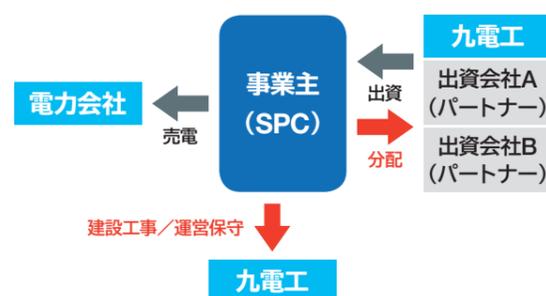
こういった背景から、2012年度以降、太陽光発電所建設工事の工事受注高は累計で6,000億円を超え、当社ビジネスの大きな柱に成長しています。

### 国内最大規模の宇久島太陽光発電所建設工事

2020年3月、長崎県佐世保市宇久島において超大型太陽光発電所建設工事を受注しました。この案件は、人口減少から過疎化が進む宇久島で、再生可能エネルギーを活用した島の活性化を目指して計画したものです。最大出力480MWと国内最大規模、年間発電電力量は約51.5万MWhとなる計画であり、これは一般家庭約17万世帯分の年間消費量に相当します。発電所で発電

した電力は、宇久島と本土との間に約64kmの海底ケーブルを敷設し、九州電力㈱に売電することを想定しています。宇久島は畜産業や農業が盛んなため、島内の農地保護の観点から、太陽光パネルの下部で農業を行なうことができる「営農型」太陽光パネルも一部使用する予定です。

SPC設立時の主なスキーム図



FIT制度

Feed-in Premium の略。売電価格を市場原理に任せ、そこにプレミアム(割増金)を上乗せする仕組み。

FIT制度は固定価格で長期間にわたって買い取ることが保証されていることから、市場取引から離れ競争のリスクもなく、発電事業へ参入しやすくなるという効果があったのに対し、FIP制度は、今まで競争から外れていたものを市場に統合するもの。

### 太陽光発電に代わる再生可能エネルギーの拡充

FIT制度による事業用太陽光の買取価格単価が年々減少傾向にあり現在は入札制度となったことや、2020年度末以降、FIT制度に代わり新たにFIP制度が導入されることなどから、これまでのような太陽光発電所建設需要は収束すると想定しています。このような状況を踏まえ、九電グループは、これまで業績に寄与してきた太陽光発電所建設工事に代わる新たな再生可能エネルギー分野に注力してまいります。

具体的に、まず一つ目は、これまで施工してきた太陽光発電所の保守・メンテナンス工事を長期契約で必ず受注し、安定的な発電を実現するとともに、10年後のパワーコンディショナー取替えや20年後のリプレース需要を取り込みます。1案件当たりの受注金額は、これまでのような数十億円から数百億円規模ではないものの、十分な収益を見込めることから、確実に受注していきたいと考えています。

二つ目は、「発電した電気を自ら使用する」という「自家消費型」モデルの需要獲得です。自治体などのBCP対策として、貯めた電気を活用する「地域消費型」モデルも考えられます。九電グループでは、インドネシア・スンバ島において、太陽光発電と鉛蓄電池を組み合わせたハイブリッド発電制御システムである『九電工EMS』を構築しており、この技術を活かした国内向けの発電制御システムを構築し、その提案を行なうことができると考えています。

三つ目は、太陽光発電を除く再生可能エネルギー分野への進出です。主なものとしては、風力発電・バイオ

マス発電への進出です。風力発電に関しては、日本は四方を海に囲まれ、特に九州の周囲には発電に適した海域が広がっていることから需要が加速するのではないかと考えています。風力・バイオマスともに一定の施工実績はあることから、新たな分野への進出というよりは、これまで太陽光発電で培った異業種パートナーとの強固な関係を活かし、事業へ参画することも視野に入れながら開発・開拓していくつもりです。

四つ目は、エネルギーサービス分野への本格的な進出です。電気・空調衛生の設備工事を手掛ける九電グループの強みを活かし、電気・空気・水を高効率でお客さまに提供し、長期間にわたり保守管理を行なっていくというビジネスです。遠隔監視による運転データ分析を行ない、最適な運転となる運用支援も手掛けます。電力や都市ガスの自由化により、お客さまのエネルギーに関する選択肢は広がってきており、全体最適を実現することは難しい状況になっていくことが想定されます。こういったお客さまのニーズに応え、省エネ実現による環境性向上の手助けとなる事業へ発展させたいと考えています。

以上のような取り組みを行ない、かつ、コアビジネスである電気・空調衛生工事をさらに拡大させていくことで、他社にはないビジネスモデルを構築することができるかと確信しています。

### 海外での『九電工EMS』の普及

九電グループは、国内の再生可能エネルギー事業で豊富な実績を有していますが、その経験や技術を途上国の電力安定化に活かすことができたらという思いから「九電工EMS」事業を始めました。

「九電工EMS」とは、太陽光や風力など、出力の変動が激しい再生可能エネルギーを安定した形に変えて運用することができる、エネルギー・マネジメント・システムです。

例えば、電力幹線系統が遠く離れた島などでは、太陽光発電所を設置しても雨天や曇天時には十分な発電能力を得られません。また、天候によって発電量が大きく変動するため、系統への送電が不安定で、小規模な配電網だとたちまち影響を受けて停電を引き起こす事もあります。そのため、このような遠隔地では、従来からの

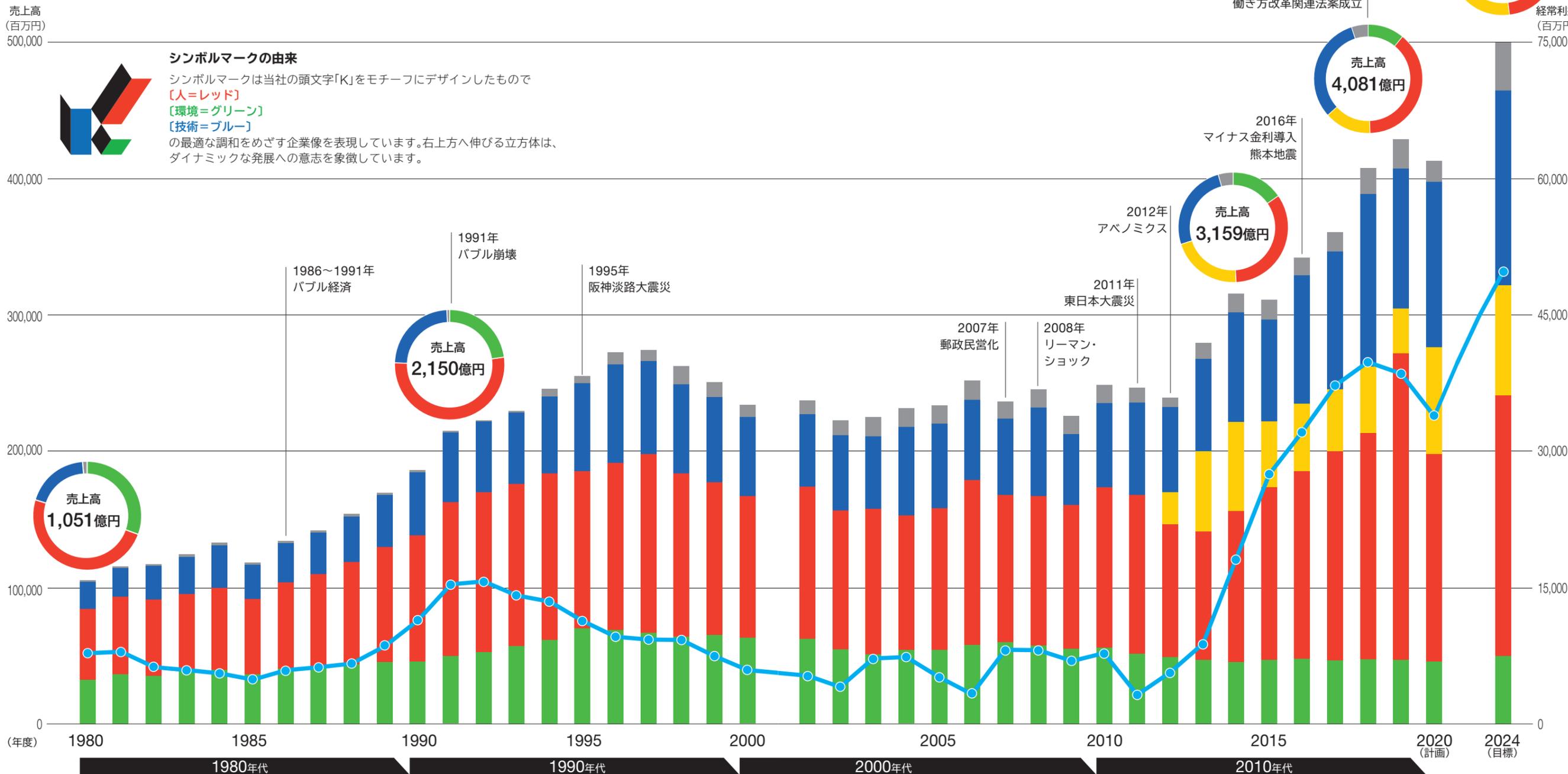
ディーゼル発電機が引き続き使用されており、遠く離れた本土から重油を運んで発電しています。

この問題を解決する手段として、2016年にインドネシアのスンバ島に「九電工EMS」初の海外実証施設を新設しました。本実証施設は2018年1月に運転を開始しており、インドネシア政府はこのスンバ島を「アイコンック・アイランド」と位置づけ、再生可能エネルギーの導入モデル地区として、2025年に全島の再エネ電源化を計画しています。

2019年度には、JICA(独立行政法人国際協力機構)が実施する「民間技術普及促進事業」にも選定されました。九電グループは、JICAの支援をいただきながら、海外でさらなる技術の普及を図り、早期に事業展開を開始していくつもりです。

# 九電工 成長の軌跡

■ 配電工事 ■ 電気工事 ■ 空調・衛生工事 ■ 太陽光発電所工事 ■ その他  
● 経常利益 (2024年度：再エネ・ES事業他)



1986年 本格的な全地中化工事に取り組む  
 1987年 第1回無担保転換社債100億円発行  
 1988年 高圧間接活線工法の導入  
 1989年 九電工へ社名変更

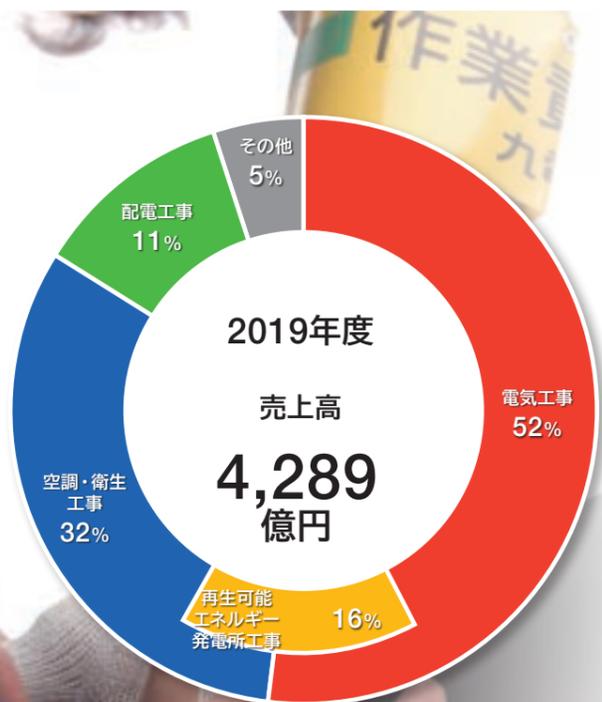
1994年 創立50周年  
 1997年 ISO9001の認証取得  
 1999年 ISO14001の認証取得

2004年 大阪証券取引所の  
 上場廃止  
 2008年 執行役員制度の導入  
 2008年 東京本社を設置

2012年 九電工アカデミー新築  
 2012年 東北支社を設置  
 2012年 東南アジアに海外現地法人を設立  
 2015年 第2回無担保転換社債100億円発行  
 2019年 創立75周年

## 九電工のビジネス

# 「総合設備業(電気・空気・水)」のリーディングカンパニーとして総合的にエネルギーを管理



	2019年度売上高	事業概要
<b>電気工事</b> 電気・情報通信・エネルギー等 	売上高 <b>2,246億円</b>	<b>P27</b> 電力会社から電気の供給を受けるために受変電設備を設置し、機械設備の電源、照明器具やスイッチ、コンセント、各種弱電機器、防災設備、通信設備などを安全で便利な形で使用できるように取り付けます。多様化するお客さまのニーズに応え、商業ビル・オフィスビル・病院・工場・教育文化施設の電気設備など、さまざまな現場で高い技術力と豊かなノウハウを活かして、お客さまにご満足いただける設備を提供しています。
<b>空調・衛生工事</b> 空調・冷暖房・衛生・給排水等 	売上高 <b>1,359億円</b>	<b>P28</b> オフィスビル・病院・ホテル・工場など人々が生活するあらゆる建物の空調設備・換気設備・給排水衛生設備・防災設備などの工事を通じて、空気と水の快適な環境はもとより、環境に関する安心と安全を提供しています。設計から施工まで、現場の安全・品質・工程管理を徹底し、質の高い設備を構築しています。また、アフターメンテナンスなど空調・衛生設備全般を建物の生涯にわたり携わっていくことで、人々の安全で快適な暮らしを支えています。
<b>配電工事</b> 配電線・地中線等 	売上高 <b>469億円</b>	<b>P29</b> 九州電力送配電株式会社の委託工事会社として、架空配電設備全般の建設および保守工事・引込線および計器類の工事・配電線自動制御システム構築における通信ケーブルおよび関連機器の設置工事などを施工しています。特に自然災害などによる停電発生時には、昼夜を問わず復旧作業に従事し、社会的使命を果たすと同時に、地域社会へ大きく貢献しています。
<b>再生可能エネルギー発電所工事</b> 太陽光・風力・バイオマス発電所等建設 	売上高 <b>664億円</b>	<b>P30</b> 自然エネルギーである太陽光発電所は、有望な再生可能エネルギーで経済的にも優れています。当社でも1992年から太陽光発電システムの導入に取り組み、設置場所に適した工法の提案から設置後の適切なメンテナンスなどの維持管理、付帯設備提案など、きめ細やかなシステムを提供しています。そのほかにも、風力やバイオマスなど様々な再生可能エネルギー発電所の建設に携わり、脱炭素社会の実現に貢献しています。

電気工事



SAKURA MACHI Kumamoto



(C)SoftBank HAWKS  
BOSS E-ZO FUKUOKA

事業戦略トピックス

- 全国110箇所以上の事業所に所属する技術者・技能工が、お客さまの設備に関する問題を直接把握し、そのニーズに応える技術提案営業を行ない、総合的かつスピーディに解決します。
- 技術管理部の体制を再構築し、施工支援体制の強化・コスト管理の徹底をはかり、利益率の継続的な改善を実現します。
- VRやAIなどの先端技術を導入し、生産性の向上をはかることで作業の効率化や高品質の施工の実現に取り組みます。
- 今後、活用ニーズが高まることが予測されるBIMを使った施工の実現に向けた取り組みを強化します。

2019年度の業績トレンド

- 売上高は前期比1.6%増の1,596億円、受注高は前期比4.9%減の1,542億円となりました。売上高は、東京オリンピック開催に伴う首都圏での再開発案件の牽引等により堅調に推移しました。
- 地域別受注高の状況は、九州79.9%、関東・東北・中部12.8%、関西7.2%、海外0.1%となりました。

2020年度の業績見通し

- 売上高の見通しは、前期比4.5%減の1,524億円、受注高は前期比13.6%増の1,752億円を計画しています。
- 売上高は、前期における大型再開発案件のように、工事が大きく進捗する案件が少ないことから減少の計画になっています。
- 受注高は、前期比増加の計画になっています。足許の状況としましては、新型コロナウイルス感染症の影響などが懸念されます。



強み

- 九州・沖縄全域に約100箇所の事業拠点を設け、各拠点に技術者・技能工を配置
- 地域に密着した事業活動や社会貢献活動を通じた高い知名度と、これに基づく顧客との強固な信頼関係
- 首都圏での事業基盤構築
- 技術者・技能工の継続採用による業界トップクラスの動員力と、他社にはない業界屈指の直営技能者数

機会

- 引き続き多数の大型再開発案件が計画(天神ビッグバン・博多コネクティッド・首都圏など)
- 5Gなどの次世代通信網普及やGIGAスクール構想などによる情報通信工事の拡大
- 新型コロナウイルス感染症をきっかけとした郊外での街づくり工事への参画

弱み

- 地区毎の施工戦力配置にアンバランスが起きがち
- マンションなどのモジュール型工事に対する苦手意識
- 更なるIT導入やデジタルインフラの整備が必要

リスク

- 顧客の設備投資抑制による受注機会の損失
- 同業者間での価格競争による利益率低下
- 建設業界就業者数減少に伴う労働力の確保
- 過去の経験則などの技術継承が課題

空調・衛生工事



JR博多シティ



福岡国際空港様 提供

福岡空港 国内線

事業戦略トピックス

- 業界第6位の売上実績を誇る当部門の優秀な技術者が、空調・換気・給排水などに関する問題に対し、きめ細かなご提案を行なっています。
- 直営技能工の採用を再開して7年が経過し、自社施工戦力の強化を図っています。
- BIM活用ニーズに対応するための育成・実践チームを立ち上げ、作業の効率化や高品質の施工実現に取り組んでいます。
- 新たな事業領域として、省エネルギーを含めた「エネルギーサービス」需要に着目し、施工からアフターメンテナンスまで長期かつ安定的な収益確保を目指しています。

2019年度の業績トレンド

- 売上高は前期比6.5%増の1,347億円、受注高は前期比15.9%減の1,264億円となりました。売上高は、豊富な手持工事高を背景に堅調に進捗しました。
- 地域別受注高の状況は、九州66.8%、関東・東北・中部23.6%、関西5.2%、海外4.4%となりました。

2020年度の業績見通し

- 売上高の見通しは、前期比9.6%減の1,217億円、受注高は前期比0.7%減の1,255億円を計画しています。
- 売上高は、前期における大型再開発案件のように、工事が大きく進捗する案件が少ないことから減少の計画になっています。
- 受注高は、前期と同水準の計画になっています。足許の状況としましては、新型コロナウイルス感染症の影響などが懸念されます。



強み

- 冷暖房・空調・換気・給排水・防災など、幅広い業務を設計から施工・アフターメンテナンスまで一括で対応できる高度な技術力
- オフィスビルなどの大規模案件だけでなく、一般家庭向けの空調機器や給排水設備の施工など、地域に密着した事業活動による顧客との強固な信頼関係
- 技術者・技能工の継続採用による動員力の向上

機会

- 異常気象や新型コロナウイルス感染症の蔓延による「空調」「換気」ニーズの増加
- 世界的な脱炭素社会に向けた省エネルギー、創エネルギー需要の高まり
- 引き続き多数の大型再開発案件が計画(天神ビッグバン・博多コネクティッド・首都圏など)

弱み

- 地区毎の施工戦力配置にアンバランスが起きがち
- 専門業者が存在する水処理施設や廃棄物処理施設における施工実績
- 更なるIT導入やデジタルインフラの整備が必要

リスク

- 顧客の設備投資抑制による受注機会の損失
- 同業者間での価格競争による利益率低下
- 建設業界就業者数減少に伴う労働力の確保
- 過去の経験則などの技術継承が課題

配電工事



事業戦略トピックス

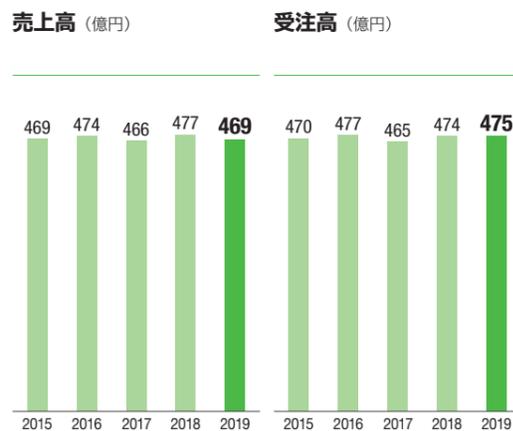
- 台風をはじめとする自然災害に対し、動員力を活かした迅速な対応により、電気の早期復旧に努め、九州全域のインフラ維持に貢献します。
- 技術開発や作業効率化の追求、作業環境の改善による作業員の確保、更なるコスト低減により競争力を強化し、収益の向上を目指します。
- これまで培ったノウハウを活かし、九州だけでなく全国での受注獲得による売上高・利益拡大を目指します。

2019年度の業績トレンド

- 売上高は前期比1.7%減の469億円、受注高は前期比0.3%増の475億円となりました。
- 下半期に工事が減少したことにより、売上高が若干減少しました。

2020年度の業績見通し

- 売上高の見通しは、前期比2.1%減の459億円、受注高は前期比6.2%減の446億円を計画しています。
- 工事に柔軟に対応できる施工体制の構築、更なる作業効率化によるコスト低減、安全・工物品質の向上などの取り組みを強化してまいります。



強み

- 自然災害発生時のスピーディな復旧を可能とする2,000人超の圧倒的な動員力
- あらゆるお客様のライフラインを守るための高い技術力
- 九州全域の配電網を整備するための60箇所を超える事業拠点
- 配電・電気工事に関する高度な技術力を有する人材育成能力
- 現場作業の安全性及び効率性向上となる工具・工法の開発・改良

機会

- 今後の高齢配電設備の取替工事及び無電柱化推進に伴う地中線工事の拡大
- 電力レジリエンス強化を踏まえた日本全域での災害復旧派遣の増加
- 分散型エネルギー社会の到来に伴う新規顧客からの配電線・地中線工事の受注

弱み

- 工事が電力会社の設備投資動向に影響される
- IT導入促進による更なる業務効率化が必要

リスク

- 省エネ推進などをきっかけとした電力会社の設備投資抑制
- 少子高齢化の進行などに伴う人材確保の困難化

再生可能エネルギー発電所工事



串間風力発電所



レナトス相馬ソーラーパーク

事業戦略トピックス

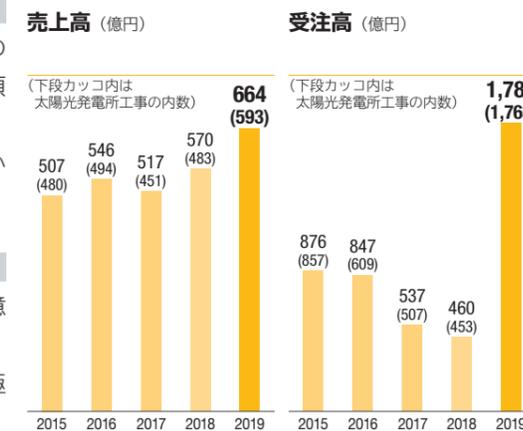
- 電気・空調衛生工事のコア事業に加え、太陽光発電所を中心とした再生可能エネルギー発電所の建設工事を積極的に行なっています。
- 建設後においても、お客さまの設備が安定して発電できるよう、設備の維持管理業務も手掛けています。
- 地域に密着した総合設備業としての実績とノウハウを活かし、太陽光発電だけでなく風力発電やバイオマス発電などの取り組みも行なっています。
- 九州だけでなく、本州でも豊富な施工実績があり、今後も全国規模での再生可能エネルギー発電所の施工に携わってまいります。

2019年度の業績トレンド

- 売上高は前期比16.4%増の664億円、受注高は前期比288.5%増の1,789億円となりました。売上高につきましては、期首の手持工事を順調に進捗させたこと等により堅調に推移しました。
- 受注高につきましては、超大型の太陽光発電所工事を受注したことから大きく増加しました。

2020年度の業績見通し

- 2020年度の業績見通しは、太陽光発電所工事において売上高780億円、受注高295億円を計画しています。
- このほか、風力発電所工事やバイオマス発電所工事についても、積極的に施工を進めてまいります。



強み

- 地域に密着した事業活動から得られる優れた案件開発力と、異業種パートナーとの強固なコネクション
- 全国トップクラスの施工実績による施工ノウハウの蓄積と豊富な手持工事高
- 長期間にわたる運転管理事務・維持管理体制の確立

機会

- 環境意識の高まりによる再生可能エネルギーの「主力電源」化
- BCP(事業継続計画)対策や地域単位での電源設備としての需要
- 海外途上国における「九電EMS」の普及

弱み

- 土木工事に関する専門的知識
- 新規再生エネルギー施設における技術の蓄積
- バッテリー技術などの研究開発への取り組み

リスク

- FIT制度による買取価格低下に伴う大規模太陽光発電所建設ニーズの収束
- 自然災害(豪雨など)による発電設備の崩落

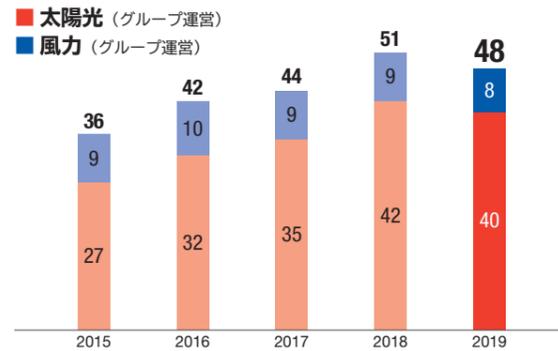
# 再生可能エネルギー発電事業



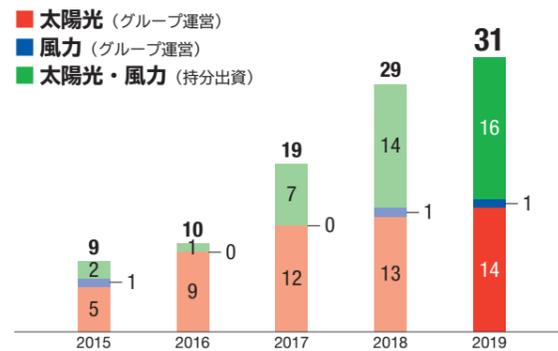
## 再生可能エネルギー発電事業

太陽光・風力発電所を建設・保有・運営しFIT制度を利用した売電事業を行なっています。また、持分出資や匿名組合出資を通じ、太陽光・風力・バイオマスの発電・売電事業にも共同参画しております。

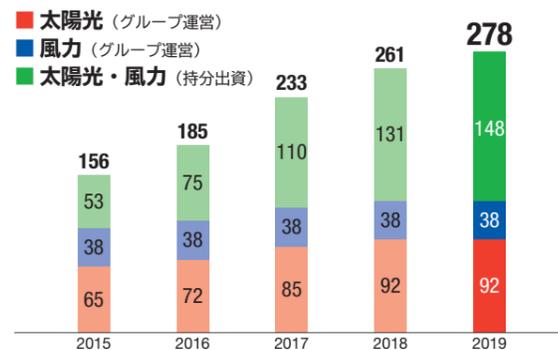
売上高 (億円) (その他の事業売上高)



利益 (億円) (グループ運営: 営業利益、持分出資: 営業外収益)



稼働出力 (MW) (稼働済みの案件のみ)



## 差別化実現のための再生可能エネルギー発電事業への投資

- これまでに、グループ運営として、再生可能エネルギー発電所の建設に約350億円程度の事業投資を行なってきました。加えて、持分出資として、リース会社や太陽光パネル製造会社などとの共同で発電事業会社を設立しアライアンスを強化し、約250億円程度の有価証券投資を行なってきました。
- この事業の特長として、当面は安定した利益の積み増しが期待できます。
- 今後10年間以上、景気に左右されないベースの利益・キャッシュフローとして貢献してくれると考えています。

### 太陽光発電所への投資

	グループ運営案件		
	発電所数	発電容量 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼働	49	92MW	87MW
建設中	—	—	—
計画	—	—	—
合計	49	92MW	87MW

	持分出資案件		
	発電所数	発電容量 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼働	46	402MW	130MW
建設中	8	825MW	161MW
計画	—	—	—
合計	54	1,227MW	291MW

### 風力発電所への投資

	グループ運営案件		
	発電所数	発電容量 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼働	5	38MW	38MW
建設中	—	—	—
計画	—	—	—
合計	5	38MW	38MW

	持分出資案件		
	発電所数	発電容量 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼働	4	80MW	18MW
建設中	1	65MW	32MW
計画	1	15MW	3MW
合計	6	160MW	53MW

## 九電工の海外事業

九電工の海外事業は1979年にスタートしました。日系のゼネコン、プラントメーカーが海外へ進出するのにあわせ、当社もアジアをはじめアフリカや中近東、ヨーロッパなどの多くのプロジェクトに参画し、工事実績を積み重ねました。

1990年代以降、海外事業は一時停滞の時期を迎えましたが、2011年に海外事業部を設置し、世界の中でも高い成長を続ける東南アジアをターゲットに事業展開を図ることとしました。現在、シンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ、インドネシア、ミャンマー、バングラデシュ、台湾の8つの国と地域で事業展開しています。

### シンガポール

シンガポールのAPECOは2013年に出資したプラントエンジニアリング会社で、昨年、創立50周年を迎えました。電力、石油・ガス、石油化学、水ユーティリティなど多様な産業分野における設備建設やその維持管理を担うエンジニアリング会社です。同社は長年培った技術力でお客さまから高い信頼をいただいております。世界有数の石油化学産業の集積地として知られているシンガポールのジュロン島を中心に、エクソンモービルやシェルなどオイルメジャーのプラント工事や政府によるパイプライン敷設などのインフラ工事で多くの実績を有します。また昨年はバングラデシュに支店を開いたしました。バングラデシュは約1.6億人の人口を有し、高い経済成長が続いております。同国は経済成長とともに電力需要も高まっており、シンガポールでの豊富な経験と人財を活かし、電力エネルギー分野でのメンテナンス事業に参画すべく営業展開をしております。

シンガポール(APECO)



### マレーシア・ベトナム・タイ

マレーシア、ベトナム、タイの現地法人は、設立から約8年が経過していますが、日系の製造業やゼネコンから新築工事や改修工事などを受注しており、工事実績を着実に積んでおります。総合設備業としての強みを活かし、設備全般の省エネや太陽光発電設置などの提案も行なっております。

ベトナム



### 台湾

台湾の九連環境開発は、工場やゴミ処理施設などの排ガスや排水などの環境測定・分析を主業務としております。台湾で初めて環境測定の認証を受けた会社で、高い品質でお客さまから信頼をいただいております。台湾内に

は桃園本社をはじめ台北から高雄まで5つの営業所を構えており、お客さまへきめ細かなサービスを提供しております。また同国では再生可能エネルギーの推進政策が進められておりますが、2018年、当社は同国の水上太陽光発電事業に出資参画し、建設工事にも携わりました。今後も太陽光発電設備の建設が続くことが見込まれており、日本国内での施工実績を活かし、多くの事業に参画していきたいと考えております。

台湾



### インドネシア

インドネシアでは2018年4月に駐在員事務所を開設しました。当社は太陽光や風力など、変動の激しい再生可能エネルギーを安定した形に変えて出力できるエネルギー・マネジメント・システム「九電工EMS」を開発し、3年前から同国スバ島にて実証運転を行なっております。島嶼国であるインドネシアでは、2023年までに離島での内燃機発電を全廃する政策をとるなど、再生可能エネルギーの導入が喫緊の課題となっております。九電工のEMS技術で、これまで難しかった再生可能エネルギーの「基幹電源化」を目指して、技術の普及化・事業化を進めています。

インドネシア



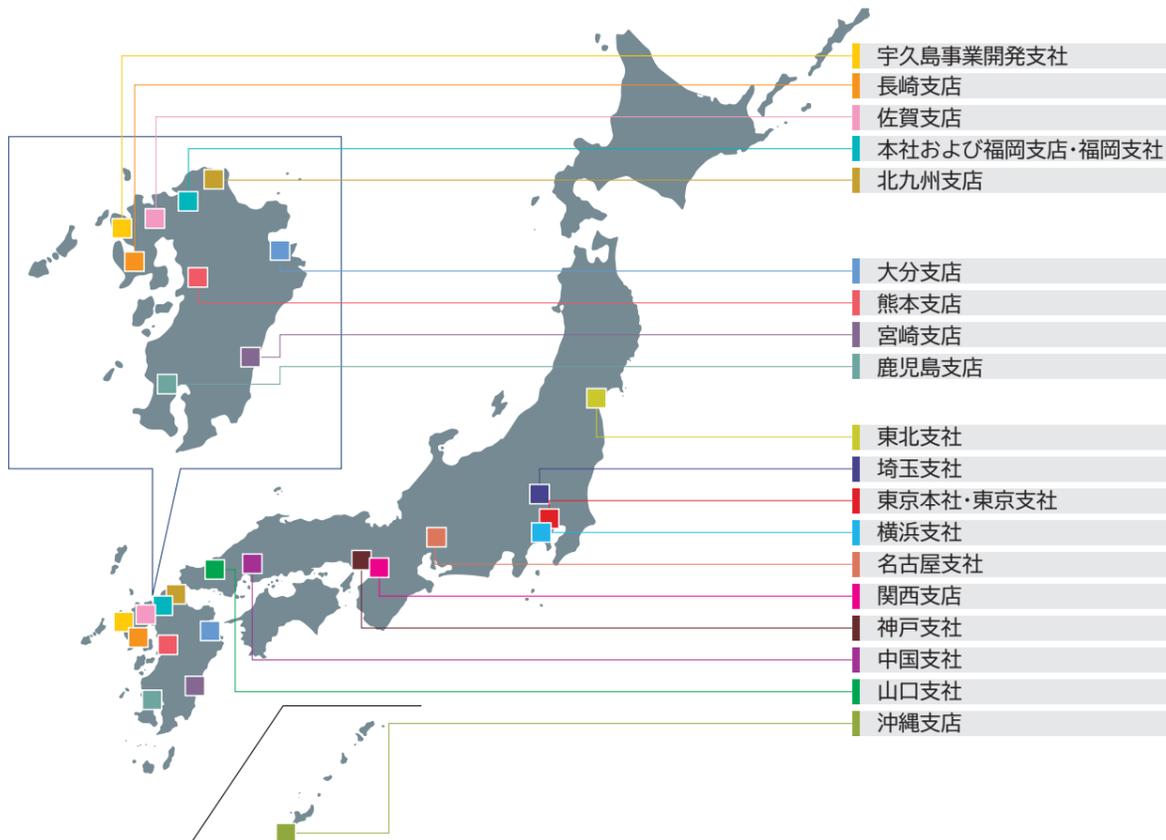
### ミャンマー

ミャンマーでは2020年に事務所を開設しました。同国は2011年に民政移管されて以降、日系企業の進出も続いており、円借款などによるODA案件など多くのプロジェクト計画があります。ミャンマーではコアビジネスである設備工事での事業展開を図りたいと考えております。

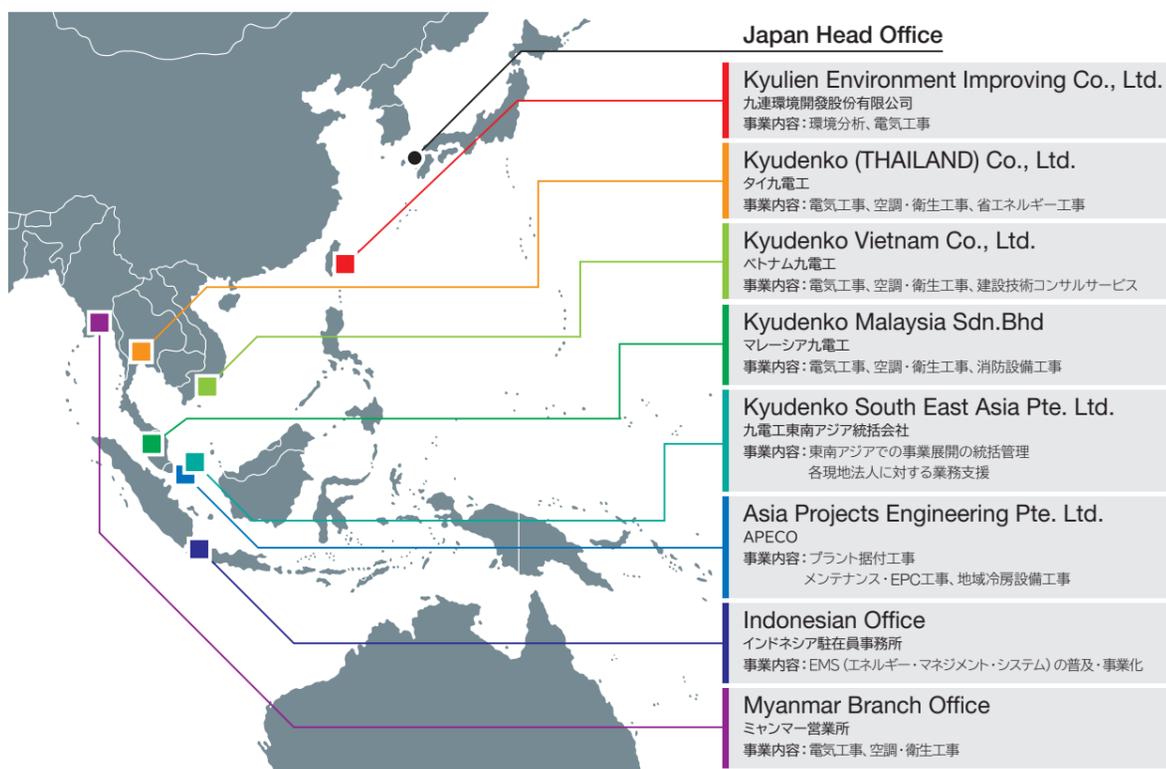
九電工の海外ビジネスは電気、空調・給排水などの設備工事業をはじめ、プラントエンジニア事業、環境分析事業、エネルギーマネジメント事業(EMS)、再生可能エネルギー事業など多岐にわたっています。これまで日本国内で蓄積してきた技術力と海外それぞれの国で展開する中で得てきた経験知、それらを結集し海外での更なる事業展開を図りたいと考えております。

## 事業拠点

### 国内



### 海外



## CSRに対する基本的考え方

当社におけるCSRとは、コーポレート・ガバナンスを基盤として、快適な環境づくりを通して社会に貢献すると同時に、九電工が持続的に発展していくことを目的とする、「企業理念」の実践であると考えます。

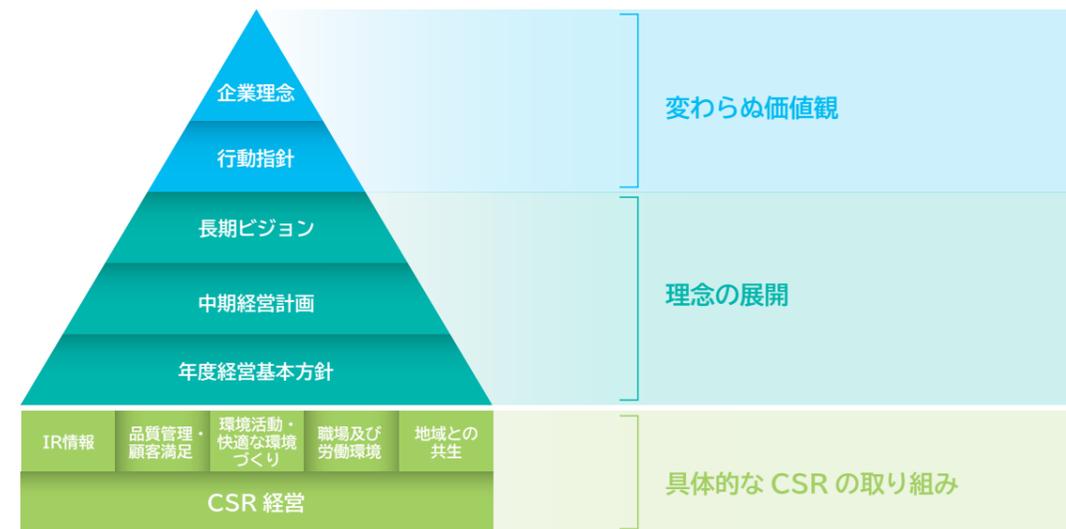
### 「変わらぬ価値観」と「理念の展開」で「具体的なCSRの取り組み」へ

企業理念は、「CSR」という概念が当社で認識される前から、事業の目的と九電工の存在意義を示したものであり、当社のすべての事業活動はこの企業理念に基づいています。また、「CSR」という面から考えると、当社の企業理念はまさに当社が果たすべき「社会的責任」を言葉にしたものと言えます。このことから、事業活動を行なう現場において、この企業理念を実践していくことが当社のCSRの実現であると考えます。

これらの『変わらぬ価値観』を実践するために、長期的、中期的、年度毎に具体的課題として落とし込んだものが「長期ビジョン」・「中期経営計画」・「年度経営基本方針」であり、これらの計画そのものが『理念の展開』と捉えています。

このように事業目的と九電工の存在意義を示した「企業理念」と、企業理念を基にした「行動指針」は、これから先もずっと変わることのない当社の『変わらぬ価値観』です。

これらを基軸として、「IR情報」「品質管理・顧客満足」「環境活動・快適な環境づくり」「職場及び労働環境」「地域との共生」に、CSRの土台となる「CSR経営」を加えた6つのカテゴリーにおいて『具体的なCSRの取り組み』を展開しております。



#### 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。  
広い視野に立った総合設備業として「人」・「環境」・「技術」の最適な調和をめざし、豊かな人間環境の創造に力をつくします。
2. 技術力で未来に挑戦し 新しい価値を創造します。  
時代のニーズを先取りした技術の研究・開発に努め、つねに未来を考慮する企業としてお客さまの信頼と期待にこたえる事業を展開します。
3. 人をいかし、人を育てる人間尊重の企業をめざします。  
企業は人なりの理念のもとに、一人ひとりの個性をいかし能力を高め、活力とうるおいのある企業風土をつくります。

#### 行動指針

1. 新しい視点で未来の環境づくりを考えます
2. 創意と工夫で技術力を高めます
3. お客さまの声を的確にとらえ、いかします
4. チームワークを大切に仕事を進めます
5. いきいきとした明るい職場をつくります

## 安全への取り組み

### 「安全」はすべてに優先する

九電工グループは、『安全衛生管理基本計画』をもとに、協力会社と一体となった安全衛生活動を実施しています。『安全はすべてに優先する』を基本理念に掲げ、災害の未然防止のため、全社員が自ら考え自ら実行する『考動』を徹底し、災害の撲滅に向けた取り組みを行なっています。

### 2020年度 安全衛生管理基本計画

- 基本理念** 安全はすべてに優先する  
『安全と健康は経営の基盤であり、すべての活動の大前提である』
- 目 標** 災害ゼロ
- スローガン** 仲間の安全、みんなの健康  
見つけて減らそう  
職場のリスク

#### I. 基本方針

- 安全** 災害の未然防止のため、全社員が自ら考え、自ら実行する『考動』を徹底する
- 衛生** 『明るく、楽しく働ける職場づくり』を目指す

#### II. 重点目標

- 安全**
1. 自ら考え、自ら実行する『考動』の徹底
  2. 現場が主役の安全管理活動
  3. 法令の理解と順守の徹底
  4. グループ会社・協力会社の安全活動支援
  5. 交通安全運動の活性化
  6. 現場作業衛生の取り組み
- 衛生**
7. 働き方改革推進に伴う職場環境の整備
  8. 健康意識の向上

### 安全衛生マネジメントシステムに基づく安全衛生活動(PDCAサイクル)の充実強化

九電工グループは、「労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)」をもとに、「計画(Plan)→実施(Do)→評価(Check)→改善(Act)」のサイクルを活用した安全衛生活動を行なっています。

年度の安全衛生活動計画は、それぞれの現状に即して事業所単位で策定され、四半期ごとに活動内容を評価し、改善に向け日々展開しています。

### 九電工アカデミーでの安全衛生活動

#### 階層別の安全衛生教育

九電工アカデミー（356人の宿泊が可能な研修施設）において、年間を通して九電工グループの人財育成教育を実施しています。

特に、階層別研修では、受講者の経験や役割等に応じた、安全衛生教育を実施しており、安全最優先の職場づくりに重要な役割を担っています。



#### 安全伝承館

災害の事実と向き合い、過去の災害で得た尊い教訓を継承しながら、九電工グループの全社員が災害の悲惨さと安全確保の重要性を学習することを目的に設置しました。この『安全伝承館』は、九電工グループの安全文化を創造する場としての役割を担っています。



#### 危険体感訓練施設

ここでは、現場で起きうる危険を体感することによって、安全意識の向上と危険回避能力の向上を図ることを目的としています。『安全伝承館』での教育と融合させることで、更なる安全衛生活動の活性化が期待できます。



## 職場および労働環境

### 「働き方改革」への取り組みについて

#### 九電工グループにおける働き方改革の定義

九電工グループにおける働き方改革とは、『会社と社員が共に成長し、新たな価値の創造と豊かな生活の実現を目指すこと』と定義しています。2017年度より、社長直轄の働き方改革推進委員会を設置し、今までのやり方にとられず、革新的な技術やアイデアを取り入れることによって、時間効率的な働き方を実践し長時間労働をなくしていくことを目標に取り組みを行なっています。

働き方改革の目的は、単に長時間労働をなくすことだけではなく、この働き方改革の実践を通じて新たな技術の創造や業務効率化を図り、生産性(仕事の質)の

向上を目指すことが大事と考えています。その結果として長時間労働がなくなり、更なる処遇改善が可能となります。このような取り組みにより、持続的に利益を生み出す会社へと成長し、社員が経済的豊かさを得ることができるよう努めています。

また、長時間労働をなくすことで、自分のために使う時間や家族と過ごす時間を充実させることができ、精神的な豊かさや自身の成長を実現することが可能となります。社員一人ひとりが心身共に充実し「働きがい」や「やりがい」に満ち溢れた職場になるよう努めています。

#### 主な取り組み内容

##### 技術者へのタブレット端末支給と施工管理関連アプリの導入

現場に居ながら事務作業ができ、かつその内容をリアルタイムで共有できるようになったことで業務の効率化が実現しました。



##### WEB会議システムの積極活用

WEBによるミーティングを行なうことで、移動時間の削減が実現しました。浮いた時間の有効活用や、現場と支店・本社の強固な関係が実現しています。



##### 年次有給休暇取得の推進

「年休取得推進日」の全社統一日の設定(年5回)や、時間単位で休暇を取得できる「時間単位年次有給休暇」制度、連休確保のための「事業所閉所日」の設定など、休みやすい職場環境の構築に取り組んでいます。



##### 女性活躍推進への取り組み

女性が活躍できる雇用環境の整備に向けた行動計画を策定し、ワークライフバランスの推進や適材適所の人事配置、育児・子育て支援制度の拡充など、女性が働きやすく、能力を十分に発揮できるような職場環境づくりに取り組んでいます。



#### 健康経営の推進

社員の健康は重要な経営資源のひとつと捉え、2018年度に「健康経営宣言」を策定しました。社員の「健康第一」という意識向上を図り、「安心して働ける環境」と「明るく快適な職場づくり」の実現に向け、社員の自発的な健康増進活動に対する支援と、組織的な健康活動の推進に積極的に取り組んでいます。

#### 子育て支援の取り組みについて

当社は、1992年から子育て支援制度を導入しており、育児・介護休業法の基準を上回る制度となっております。これまでも、出産および育児をする女性社員の全員が本制度を利用しており、復帰後も育児と仕事を両立させながら活躍しています。また、ワークライフバランスの取り組みのひとつとして「積立年次有給休暇制度」を導入しており、2年間で消滅する年次有給休暇を年10日間、最大40日まで積み立てて使用することが可能なため、子供の学校行事への参加や子供の看護、配偶者出産による子育て支援休暇など、様々な場面で利用されています。

## 地域との共生

### 地域に根ざす企業として様々な活動を通じて社会に貢献する

#### さわやかコミュニティ旬間

地域社会づくりや社会貢献活動に参画することは、地域社会を構成する一員としての社会的義務と考えています。九電グループでは、毎年10月中旬を「さわやかコミュニティ旬間」と設定し、期間中は高所作業でのノウハウを活かした清掃活動や、福祉施設の設備点検作業など、グループ全体で地域に根差した奉仕活動を実施しています。また、これまで青パトの寄贈や防犯機器、災害時対策品の寄贈など、地域活動への協力も行なっています。さらに、2019年は、会社創立75周年記念事業の一環として、12月に九電グループ全体で、各地域の海岸・河川・公園などの清掃活動を行ないました。この取り組みは今年で52回目を数え、九電グループの社会貢献活動の中核として定着しています。



「さわやかコミュニティ旬間」

「2019年12月 海岸清掃活動」

## スポーツ

### 九電工陸上競技部

九電工陸上競技部は67年の歴史を背景に、地域社会に密着し『九電工のイメージアップ』『社員の士気高揚』『社会貢献』を目的に、全日本実業団駅伝優勝とオリンピック選手輩出を目指して日々トレーニングに励んでいます。

過去には、オリンピックや世界陸上ほか、数々の国際大会に日本代表選手を輩出してきました。また元旦に開催されるニューイヤークン（群馬）には45年間連続出場（出場チーム中最長記録）、クイーンズ駅伝（宮城）には28回出場しております。今後も多くの日本代表選手の輩出および男女の全日本実業団駅伝優勝を目指し頑張っております。【現在の部員数：男子（長距離）13名・（跳躍）1名 計14名 女子（長距離）11名 合計25名】

#### ■九電工のイメージアップ

##### マラソングランドチャンピオンシップ出場

2019年9月15日（日）に開催された東京オリンピック男子マラソン選考会に大塚選手が出演。見事4位入賞（2時間11分58秒）し、第一補欠に内定しております。

#### ■地域社会への貢献

##### 九電工 こどもスポーツ教室

「さわやかコミュニティ旬間」の一環として、陸上競技部の選手が中心となって取り組む地域型イベントを毎年4月に開催しています。今年で10回目の開催を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響でやむなく中止しました。例年、福岡市内の陸上クラブ、福岡大学陸上部と連携し、約300名のこどもたちが参加しております。

近年の主な成績		
2015年	世界選手権大会（北京）	10,000M（ポール・タヌイ 3位）、マラソン（前田和浩）
2016年	リオデジャネイロオリンピック	10,000M（ポール・タヌイ 2位）
2017年	世界選手権大会（イギリス）	10,000M（ポール・タヌイ 3位）
2019年	マラソングランドチャンピオンシップ	マラソン（大塚祥平 4位）



## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、株主、お客さま、地域社会をはじめとするステークホルダーから支持され、信頼される「九電ブランド」を確立し、企業経営を適正かつ効率的に行なうため、「コーポレート・ガバナンスの充実」を重要な経営課題の一つとして掲げ、法令遵守・企業倫理を徹底し、持続的な企業価値の向上に誠実に取り組み、企業の社会的責任を果たしてまいります。

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法が定める機関設計として、監査役会設置会社を採用し、業務執行から独立した組織である監査役会が、取締役会・取締役を監視・監督する体制を構築しております。執行役員制度の導入により、取締役会の「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」を分離し、コーポレート・ガバナンスの強化を図るとともに、効率的かつスピーディーな経営を実践しております。さらに、業務執行に専念する執行役員に必要な権限を委譲し、取締役の「監督責任」と執行役員の「執行責任」を明確に区分いたしております。また、業務のリスク管理及び効率性と適法性との調和を確保し、維持するため、「内部統制システム」を構築するなど、「コーポレート・ガバナンスの充実」を図ります。

### 組織形態：監査役会設置会社

取締役	人数（うち社外取締役）	12名（2名）
監査役	人数（うち社外監査役）	5名（3名）
独立役員的人数	取締役	2名
	監査役	2名

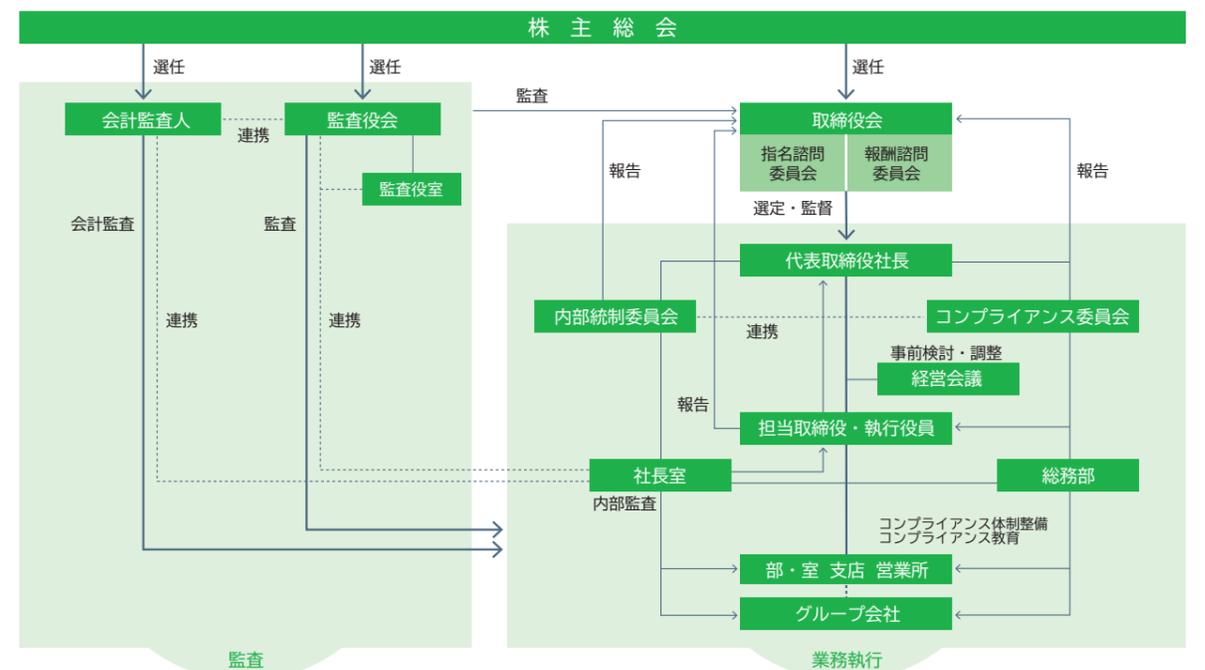
### ■業務執行体制と取締役会の監督機能

当社は執行役員制度を導入しており、取締役会は重要事項の決定及び業務執行の監督を行い、執行役員は取締役会の決定に基づき、業務執行に専念する体制としております。

当社は取締役は15名以内とし、取締役の選任は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行なう旨、及び累積投票によらない旨を定款に定めています。なお2名の社外取締役があり、独立役員として指定しています。

当社は原則として取締役会を毎月開催する他、諮問機関として、意思決定の透明性と取締役会の機能の独立性・客観性を確保するために独立社外取締役を含めた取締役の委員からなる、報酬諮問委員会及び指名諮問委員会を設置しております。取締役会付議事項のうち、予め協議を要する事項及び重要な業務の実施に関する事項につ

### ■コーポレート・ガバナンス体制の概要



いて、経営会議を設置し、経営判断の過程・内容の協議を行っており、毎週1回開催しています。

また、取締役会の機能を補完する組織として、コンプライアンス委員会及び内部統制委員会を設置しております。その他、業務執行状況の報告及び経営課題の提起と対応策の協議並びに、経営方針や諸計画の周知徹底を図ることを目的とした機関として支店長会議を設置しており、年11回開催しています。

### ■ 報酬諮問委員会

意思決定の透明性と取締役会の機能の独立性・客観性を確保するため、独立社外取締役を含めた取締役3名以上の委員からなる報酬諮問委員会を設置し、「年間取締役報酬総額及び年間監査役報酬総額の改定に関する株主総会議案」を起案し、取締役会で決議の上、株主総会に付議しております。また、「取締役報酬の個人年間基本報酬額の決定」「取締役報酬のうちインセンティブ部分の査定及び改定」「執行役員報酬の役職別個人年間基本報酬額の改定」「執行役員報酬のうちインセンティブ部分に関する目標管理の査定及び改定」について審議し、取締役会に付議しております。

### ■ 指名諮問委員会

意思決定の透明性と取締役会の機能の独立性・客観性を確保するため、独立社外取締役を含めた取締役3名以上の委員からなる指名諮問委員会を設置し、取締役・監査役候補の指名及び取締役の解任、代表権を付与する取締役の選任、並びに執行役員を選任及び解任の事項について策定し、その内容を取締役に付議しております。

### ■ 監査役監査体制

監査役は取締役会やその他の重要会議に出席し、経営全般に関する客観的かつ公正な意見陳述を行なうとともに、取締役の業務執行に対しての違法性及びリスク管理

への対応などを含めた妥当性の監査を監査役会の定めた監査の方針、監査計画に従って継続的に実施しています。また、子会社の業務・財産の状況を調査し、グループ全般の監視・監督機能を果たしています。監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は、決議をし、原則として3ヶ月に1回以上、但し必要あるときは随時、開催しています。(2020年3月期実績11回)なお、3名の社外監査役があり、うち2名を独立役員として指定しています。

監査役及び監査役会の職務を補佐するために監査役室を設置して専属従業員を配置し、効率的な監査役監査活動が実現できるように努めています。なお、監査役会は専属従業員の人事異動について、人事担当取締役等より事前報告を受けるとともに理由を付して変更を申し入れることができます。

### ■ 会計監査

会計監査については、EY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結しています。当社と同監査法人または業務執行社員との間には、特別な利害関係はございません。

なお、金融商品取引法に基づく内部統制についても監査契約を締結しています。

### ■ 内部監査

内部監査を実施する社長室は、各部署における経営諸活動が経営方針に基づき遂行されているかを検討・評価することに加え、規程、職務権限、マニュアル等の社内ルールに沿って適正に処理されているかを監査し、その監査結果を、代表取締役社長が委員長を務める内部統制委員会へ報告しております。内部監査結果の報告を受けた担当取締役等は、改善策を策定のうえ、必要に応じ、取締役会等へ報告しています。また社長室は、被監査機関に対し、改善のための助言・勧告を行なうとともに、改善対策報告書の提出を求め、必要に応じて事後点検監査を実施しています。

### ■ 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
報酬委員会に相当する 任意の委員会	報酬諮問委員会	5	0	3	2	0	0	社内取締役
指名委員会に相当する 任意の委員会	指名諮問委員会	5	0	3	2	0	0	社内取締役

### ■ コンプライアンス体制

コンプライアンスの基本方針及び活動内容の決定・諸計画の立案、実施方法の決定・対策協議等を行なうコンプライアンス委員会を設置しています。

また総務部をコンプライアンス担当部署とし、コンプライアンス規程・マニュアル等の策定改定、コンプライアンス教育の継続的な実施の他、役員・従業員が直接報告を可能とするコンプライアンス相談窓口の整備と運用等を行っています。このコンプライアンス相談窓口で受け付けられた情報につきましては、その情報の調査・分析・整理を行い、代表取締役社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会、及び取締役会へ報告しています。なお、情報提供及び相談者に関する個人情報及び情報提供の守秘義務、並びに情報提供及び相談者に対する不利益取扱いの禁止を、コンプライアンス委員会設置規程に定めています。

また、個人情報保護管理規程を定めており、「個人情報の保護に関する法律」を始め、「個人情報の保護に関する基本方針」、「個人情報の保護に関する法律施行令」及び各省庁のガイドラインに則し、個人情報の保護に関する諸手続の明確化、責任体制の確保及び従業員等に対する教育を実施し、積極的かつ主体的に取り組むこととする基本方針を掲げています。

### 「九電工 コーポレートガバナンス ガイドライン」の制定と遂行

当社は、全てのステークホルダーから支持され、企業経営を適正かつ効率的に行なうため、「九電工 コーポレートガバナンス ガイドライン」を制定し、実現することに取り組んでおります。詳細については当社のホームページをご参照ください。  
[https://www.kyudenko.co.jp/ir/governance/cg\\_guideline.html](https://www.kyudenko.co.jp/ir/governance/cg_guideline.html)

### 社外役員の状況

当社の取締役は12名であり、このうち独立社外取締役として2名を選任しております。独立社外取締役は、業務の執行に携わらない取締役として、経営の方針や経営改善についての助言、経営や利益相反の監督とともに、ステークホルダーの意見を取締役に反映しております。

法規上の要件に加え、当社独自の「株式会社九電工 社外役員の独立性判断基準」を策定・開示し、この独立性判断要件を基準に、独立社外取締役は選任されます。

監査役は5名であり、このうち社外監査役として3名を選任しております。社外監査役は、監査役の半数以上としております。社外監査役は独立性を要件としないものの、

独立性を判断する場合は、「株式会社九電工 社外役員の独立性判断基準」を根拠とします。

社外役員は、役割・業務を適切に果たすため、他の上場会社の役員との兼任は最小限にとどめることとし、その兼任状況は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、及び株主総会招集通知に記載しております。また当社は、全ての社外取締役及び社外監査役と、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償の限度額は、法令に定める額となります。

### ■ 社外役員の独立性判断基準

株式会社九電工は、以下の事項に該当しない場合、社外取締役及び社外監査役(以下、社外役員)に独立性があると判断します。

#### 社外役員本人、配偶者又は二親等以内の親族について

- 現在において当社又は当社グループ会社の業務執行者である者、又は当該就任の前10年間に当社又はグループ会社の業務執行者であった者
- 当社の取引先であって、当社単体の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社に、当社単体のその事業年度の売上高の2%を超える金額の支払いを行った法人等の業務執行者である者、若しくは、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関の業務執行者である者
- 当社を取引先とする、当社単体の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から、当該取引先単体のそれぞれの直近に終了した事業年度の売上高5%を超える金額の支払いを受領した法人等の業務執行者である者
- 当社単体の直近に終了した過去3事業年度のいずれかにおいて、法律、会計若しくは税務の専門家又はコンサルタントとして、当社から直接的に1,000万円を超える報酬(当社役員としての報酬を除く)を受けている者(報酬を得ている者が団体である場合は、その団体に所属する者)
- 当社単体の直近に終了した過去3事業年度の平均で年間1,000万円を超える寄付又は助成金を受けている団体等に所属する者
- 実質的に当社の議決権の10%以上の株式を保有する株主たる法人等の業務執行者である者

<b>社外取締役</b> <b>2名</b> (取締役12名中)	<b>社外監査役</b> <b>3名</b> (監査役5名中)
--	---------------------------------------

### インセンティブ関係

取締役の報酬につきましては、職務遂行の対価として、株主総会で決議された報酬総額の範囲内において、職位別に定めた基本取締役報酬年額の一部(25%)について、「連結営業利益額」の達成度に連動した額を次年度の報酬に加減算して支給する、「業績連動型役員報酬」を採用しております。なお、社外取締役には、インセンティブに基づく取締役報酬の増減については、適用しておりません。

また、九電工役員持株会を設けており、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させたインセンティブのひとつとして、株主との価値共有を促進することを目的に、取締役、監査役及び執行役員は、基本報酬額の一定比率以上の当社株式を購入しております。

### 内部統制システム

当社は、取締役の職務執行の法令・定款への適合、並びに当社及び子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するための体制を整備しております。

#### 1. 取締役・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制

- (1) 代表取締役社長は、九電工行動憲章を制定し、繰り返しその精神を役員に伝えることにより、法令遵守及び社会倫理の遵守を企業活動の前提とすることを徹底しております。
- (2) 代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会にて、コンプライアンス上の重要な問題を審議し、その結果を取締役に報告しております。
- (3) コンプライアンス担当部署を総務部とし、全社横断的なコンプライアンス体制の整備及び問題点の把握に努め、教育の実施によるマニュアルを周知徹底しております。また、各部署及び各支店にてコンプライアンス活動推進体制を整備し、コンプライアンスに関する具体的活動の計画及び実施をしております。
- (4) 取締役及び監査役がコンプライアンス上の問題を発見した場合は、すみやかにコンプライアンス委員会に報告する体制を構築するとともに、従業員が直接報告・相談できる九電工グループコンプライアンス相談窓口(社内窓口:電話・FAX・E-mail、社外窓口:電話・E-mail)を設置しております。
- (5) 総務部は、従業員から報告・通報を受けた場合、その内容を調査し、再発防止策を担当部門と協議のうえ、コンプライアンス委員会に報告し、全社的な再発防止策を実施しております。
- (6) 九電工グループコンプライアンス相談窓口への情報提

供及び相談者に対しては、人事、給与、また就業環境を害することなどの不利益な取扱いの禁止を定めております。

- (7) 反社会的勢力からの不当要求等に対しては、組織全体で毅然として対応し、一切の関係を遮断します。

#### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する事項

取締役の職務の執行に係る文書その他の記録については、文書管理規程に従い、管理責任者を定め適正に保存・管理しております。

#### 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) コンプライアンス、環境、災害、品質及び情報セキュリティ等に係るリスクについては、それぞれ担当部署にて、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布等を行なうものとし、組織横断的リスク状況の監視及び全社的対応は、総務部が行なうものとします。
- (2) 社長室内部統制課にて、当社各部署及び各支店のリスク管理の状況を監査するとともに、その結果及び改善対策を定期的に、代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会に報告します。また、担当取締役等は、改善策を審議・決定し、取締役会に報告しております。

#### 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 組織及び職務権限規程において、各部署の分掌事項、各職位の基本的役割と職務及び権限等を定めております。
- (2) 代表取締役社長が指名する取締役等を構成員とする経営会議を設置し、取締役会の議事を充実させるように事前に検討を行なうとともに、効率的な業務の執行が行えるように調整しております。
- (3) 取締役会による中期経営計画の策定、ITを活用した月次・四半期業績管理を実施しております。

#### 5. 子会社の取締役・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための当社における体制

- (1) 当社及び当社が直接的に経営管理する子会社(以下「子会社等」という。)では、当社で作成した「グループ・コンプライアンス・マニュアル」を基に、取締役・従業員一体となった遵守意識の醸成を図っております。
- (2) 子会社等で発生したコンプライアンス上の重要な問題は、当社のコンプライアンス委員会にて審議し、その結果を当社取締役会に報告します。
- (3) 国内の子会社等の従業員がコンプライアンス上の問題を

発見した場合は、直接当社に報告・相談できる九電工グループコンプライアンス相談窓口を設置しております。

#### 6. 子会社の損失の危険の管理に関する当社における体制

- (1) 子会社等で「事業運営に関するリスク管理」取組表を作成し、当社社長室内部統制課にて、その運用状況を確認しております。
- (2) 当社社長室内部統制課にて、子会社等のリスク管理の状況を内部監査するとともに、その結果及び改善対策を定期的に、当社内部統制委員会に報告しております。

#### 7. 子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための当社における体制

- (1) 当社の年度毎の「経営基本方針」を国内の子会社等に示し、その方針に基づいて策定した各子会社等の年度方針の進捗状況を、当社で点検しております。
- (2) 当社の取締役及び常勤監査役並びに国内の子会社等の社長を主要メンバーとする関連会社社長会を定期的に開催し、グループ戦略等について情報の共有を図っております。

#### 8. 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- (1) 当社で定める「関連会社運営規程」で子会社等からの報告事項を定め、当社経営戦略企画部を中心とする報告体制を構築し、特に重要な報告事項は、当社の経営会議及び取締役会に報告しております。
- (2) 子会社等における経営上の重要な事項については、「関連会社運営規程」で事前協議事項を定め、当社と事前協議し、また、特に重要な事項については、当社の経営会議及び取締役会に付議を行い、意思決定を行っております。
- (3) 社長室内部統制課にて、子会社等の報告状況・事前協議状況について内部監査を行っております。

#### 9. 監査役会がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制

監査役室に専属の従業員を配置し、監査業務を補助しております。

#### 10. 監査役を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項、並びに監査役の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査役会は監査役室に属する従業員の人事異動について、事前に人事担当取締役等より報告を受けるとともに、必要がある場合には、理由を付して当該人事異動につき変更を人事担当取締役等に申し入れることができます。
- (2) 監査役室の従業員は、監査役の指示の実効性を確保するために、当社の業務執行に係る役職を兼務させており

ません。

#### 11. 当社の取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制

- (1) 監査役は、取締役会のほか、経営会議等の会議に出席し、当社における重要な決定・報告事項について把握しております。
- (2) 取締役及び使用人は、次に定める事項を監査役へ報告するものとします。
  - ① 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項
  - ② 内部監査の結果及び改善対策
  - ③ 九電工グループコンプライアンス相談窓口への報告・相談事項
  - ④ その他の当社における重要な事項
- (3) 監査役は、当社の取締役および使用人に対し、必要に応じて報告を求めることができます。
- (4) 従業員は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある重大な事実を発見した場合、監査役に直接報告することができます。

#### 12. 子会社の取締役、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告するための体制

- (1) 経営会議及び取締役会における子会社等に関する報告事項、付議される事前協議事項については、監査役の経営会議及び取締役会への出席をもって報告とします。
- (2) 当社社長室内部統制課が行なう子会社等の内部監査の結果及び改善対策について、監査役が内部統制委員会に出席する他、社長室内部統制課が監査役に事前に報告しております。
- (3) 子会社等のコンプライアンス違反事項及び九電工グループコンプライアンス相談窓口への報告・相談された事項について、監査役がコンプライアンス委員会に出席する他、総務部から監査役に事前に報告しております。
- (4) 子会社等が自ら発見した重大な法令違反や重大なコンプライアンス違反については、遅滞なく当社の経営戦略企画部に報告し、経営戦略企画部から監査役に報告するものとします。
- (5) 子会社等の取締役、監査役及び使用人は、著しい損害を及ぼすおそれのある重大な事実を発見した場合、当社の監査役に直接報告することができます。

#### 13. 監査役へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、監査役へ報告をした者に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行なうことを禁止しております。

#### 14. 監査役の職務について生ずる費用の前払又は償還の手続その他職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に係る事項

監査役会に対して、監査にかかる諸費用について、監査の実効性を担保するべく予算を確保しております。

#### 15. その他監査役会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査役会と代表取締役社長との間の定期的な意見交換会を設定しております。
- (2) 監査役会に対して、外部の専門家を活用し、監査業務に関する助言を受ける機会を保障しております。

### 株主および投資家への情報開示と対話

#### ■ 情報開示体制

当社は、投資家への適時適切な会社情報の開示が、健全な証券市場の根幹をなすものであることを十分に認識すると共に、フェア・ディスクロージャー・ルールに基づいた迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を適切に行えるよう社内体制の充実に努めています。

#### ■ 対話の充実

当社のIR活動は財務部を中心に、社長室、総務部、経営戦略企画部と連携を図りながら株主を始めとするステークホルダーとの対話を進めています。

また、アナリスト・機関投資家向けに、代表取締役社長及び財務担当役員による決算説明会を年2回実施すると共に、説明会資料を当社ホームページに開示しています。その他、アナリスト、機関投資家及び個人投資家への個別説明会や取材対応を適宜実施しています。

これら決算説明会、個別説明会の結果については、経営会議や取締役会で報告され、取締役や監査役との情報共有を図っています。

#### ■ 情報管理と透明性の確保

株主や投資家に対し、計算書類、有価証券報告書、証券取引所開示書類及び重要事実などを適時、適切に開示することはもとより、当社グループにおける経営方針、事業活動、コンプライアンス活動や社会貢献活動について、経営トップからマスコミへ情報提供を行なうとともに、ホームページにおいて各種情報を公表するなどIR活動を推進し、企業活動の透明性を確保することで経営の健全性を高めています。

### 事業のリスクに関する説明

#### ■ 事業等のリスク

当社グループの経営成績、財政状況に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、主として以下のようなものがあります。

文中における将来に関する事項については、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものです。

当社グループにおいては、これらのリスクの発生の可能性を認識したうえで、発生の回避及び発生した場合の適切かつ迅速な対応に努める所存です。

以下の事項は当社グループが事業を継続するうえで、予想される主なリスクを具体的に例示したものであり、これらに限定されるものではありません。

##### 1. 経済状況等

当社グループの設備工事業は、九州電力送配電株式会社を始めとする国内民間企業及び官公庁などの設備投資の動向に左右されることから、これらの設備投資抑制などは、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

配電工事については、九州電力送配電株式会社との連絡を密にし、より効率的かつ安定的に配電網を維持する仕組みと契約の在り方に向け改善を続けています。一般工事については、地域密着営業による小型元請工事の拡大や元施工案件の保守メンテナンス・リニューアルの獲得など、比較的景気の影響を受けにくい案件の増加に取り組んでいます。加えて、得意先の拡大、工事種別の多様化も進めています。

##### 2. 工事材料費及び労務費の変動

工事材料費及び労務費が著しく上昇し、これらを請負金額に反映できない場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

長期にわたる大型工事については、フロントローディングを徹底し、早期に資材発注や施工業者を選定し取り決めを行い、リスクを回避します。工事材料費については、グループ内の資材購買専門会社(株)Q-mastにより、資材調達における規模のメリットを追求するとともに、代替資材の提案など資材調達に係る専門知識をグループ内に蓄積していきます。労務費については、グループ内の技能工数を増加させるとともに多能工化を進め、外部要因によるリスクを低減していきます。

##### 3. 貸倒れリスク

当社グループは、取引先別の財務状態に応じた与信設定を行い、信用状態を継続的に把握するなど、不良債権の

発生防止に努めていますが、取引先の経営・財務状況が悪化した場合、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

当社では、毎月の支店長会議において、長期未収入金の確認を行い営業債権の不良化を監視しています。日頃よりこまめな出来高請求を行うことでリスクの低減に努めるとともに、全社で集金に取り組む集金強調期間を年2回設けるなど、集金管理意識の向上を図っています。

##### 4. 保有資産に関するリスク

当社グループは、営業活動に関連して不動産や有価証券等の資産を保有していますが、これら保有資産の時価が著しく低下した場合や、事業用不動産の収益性が著しく低下した場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

配電工事を除く設備工事業に関しては、本来多額の設備投資を必要としません。新規事業エリアへ進出する際は、基本的に賃貸を選択しています。配電工事については、九州一円に不動産を保有し緊急工事などへ対応していますが、新規の設備投資については過年度に概ね終了しており、現在は維持更新や事業所の移転に伴う投資にとどめています。

##### 5. 設備工事業以外の事業にかかるリスク

当社グループは、中核である設備工事業以外に、不動産販売事業、再生可能エネルギー発電事業、人材派遣事業、ソフト開発事業、環境分析・測定事業、医療関連事業、ゴルフ場経営、ビジネスホテル経営、商業施設の企画・運営事業など、グループの経営資源やネットワークを有効に活用しながら事業領域の拡充を図っています。これらの事業は、他事業者との競合の進展など事業環境の変化により、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

##### 6. 再生可能エネルギー発電事業にかかるリスク

再生可能エネルギー発電事業は、通常その事業期間が長期にわたることから、事業環境に著しい変化が生じた場合や、事業遂行上重大な災害・事故等が発生した場合には、収益性が低下する可能性があります。また、未だ運転を開始していない宇久島メガソーラーを含む複数のプロジェクトについては、予期しない障害の発生による事業計画の遅れに伴い、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

なお、当該事業は、十分な事前調査及び検討を行ったうえでプロジェクトを採択しており、主な発電所については保険契約を締結するなど、想定されるリスクについても回避または極小化のための対応を行っています。

##### 7. 海外事業に伴うリスク

海外での事業活動では、当該国の政治・経済情勢の変化

や法令・規則等に変更があった場合、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性があります。

情報収集と危機管理の早期化のため、シンガポールに統括会社を設立し、日本人スタッフによるリスク管理に努めています。

##### 8. 退職給付債務

当社グループ退職年金資産の運用結果が前提条件と異なる場合、その数理計算上の差異は、発生の翌事業年度以降一定の期間で費用処理することとしているため、年金資産の運用利回りの悪化や割引率の低下は、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

年金管理委員会では、毎年運用商品の評価を行うとともに、期待リターンとリスクを加味した投資効率の極大化を図っています。外部コンサルタントを活用し、掛金と給付までのデュレーションを反映した中期的なポートフォリオ構築に努めています。

##### 9. 自然災害の発生・疫病の蔓延

大規模な自然災害の発生あるいは疫病の蔓延などに伴い、サプライチェーンの寸断や行政機関からの事業停止要請などによる工事の中断や大幅な遅延または当社グループの設備の損傷や就業者の減少といった事態が生じた場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

##### 10. 規制当局による措置や法的手続に係るリスク

当社グループは、建設業法をはじめとした各種法令の規制を受けており、これらの法令に抵触する行為があった場合において、行政処分等がなされたときは、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、本中期経営計画の重点課題の一つとして、クリーンで透明性の高い企業風土をつくり上げるための「ガバナンス改革」を掲げ、リスクの完全な払拭に努めています。

## 社外取締役インタビュー

コーポレート・ガバナンスと取締役会の実効性を高めるべく、取締役会と各関係組織の連携向上や、社外取締役による経営執行に対する助言・監督機能の強化を図ってまいります。

**Q** 1年前のインタビューの中では、もっと議論の活発化が必要というご意見がありました。現在の取締役会の審議状況についてどのような印象をお持ちですか？

**渡辺** 取締役会の実効性はだいが高まってきていると捉えています。一例ですが2020年に入ってから、取締役会付議事項のうち予め協議を要する重要事項について実務レベルで事前協議する「経営会議」から、質疑応答の内容が紹介されるようになりました。また、石橋副社長を座長とする「投融资委員会」からも、議論の過程が紹介されるようになりました。社外取締役ににとっては議論に参加しやすい環境になってきた、というのが現在の率直な印象です。

**倉富** 渡辺取締役のお話しにもあったように、各関係組織での協議過程が説明されるようになってきたことから、特に去年から今年にかけて取締役会での議論が活発化してきたように考えています。私たち社外取締役も、より理解を深めることができる状況になりました。このように審議自体や審議事項のレベルは上がってきているのですが、他方、もう少しCSR的な面・安全面といったところのテーマを取締役会の議論の中に取り入れていくと、もっとレベルアップしていくのではないかと考えています。

**渡辺** 一番活発に色々議論が出てくるのが、安全の問題、コンプライアンスの問題です。これらに関する議題はどんどん取り上げていくべきでしょう。冒頭からお話ししているように色々理解しやすくなったという点を踏まえて、私たち社外の人間がもっと広い経営範囲で助言・提言を行なっていければと考えます。

**倉富** 九電工が取締役会の実効性を高めていく上で、CSRという経営の根底部分をテーマとして取り上げていくことは重要な点です。またそのために、現地現物主義として、私たち社外取締役が現場を視察する機会を設けてもらうことも考えていただければと思います。書類からだけでは分からない面は当然あり、現場で苦勞されている姿や研修の姿を視察することによって、社外の人間から見た時の提言であったり意見を述べるができるようになると考えています。

**Q** この2020年度からスタートした新中期経営計画に対する評価をお聞かせください

**渡辺** 意欲的な目標を掲げていますが、決して達成できない目標ではなく、また目標達成に向けては、部門横断的な課題を見える化して各部門でいかに共有化していくか、という点が重要になってくるでしょう。即ち、各部門が持ち分の目標をしっかりと意識して、目標達成のために必要なことをメンバー丸となって考え実行していく、というプロセスが大切になるのです。そういった意味では、高い目標を前向きに捉え、目標達成に向けて様々な困難を乗り越えていくことでメンバー・組織が強くなっていく、このことが中計遂行に付随する最も重要なポイントと言えるかもしれません。

**倉富** 前中計で確固たる成果を上げる中、新中計のメインテーマとしてあらためて「経営基盤の確立」を掲げた点を評価したいと考えます。渡辺取締役も中計遂行に伴うポイントとしてメンバー・組織の強

### 社外取締役 渡辺 顯好

1996年6月 トヨタ自動車株式会社 取締役  
 1998年6月 トヨタ自動車九州株式会社 取締役(非常勤)  
 2001年6月 トヨタ自動車株式会社 常務取締役  
 2002年6月 トヨタ自動車九州株式会社 代表取締役社長  
 2008年6月 同社 代表取締役会長  
 2011年6月 同社 相談役  
 2011年6月 当社 取締役(非常勤)(現任)



靱化を挙げておりましたが、私もまったく同感です。経済的価値の追求ありきではなく、「九電工として成すべきこと」や「経営基盤の確立」をしっかりと果たせれば、目標数値は必然的に近付いてくるはず。まずは一番大切なのは「経営基盤の確立」そのものなのです。そのような観点で申し上げれば、経営基盤の中でも重要な財産である「人」がいかに活躍しているか、という点を中計の中で定量化・指標化できたらなおよろしかったのではないかと考えます。

**Q** 新中計における3つの改革の1つに「ガバナンス改革」が掲げられていますが、九電工のガバナンス/コンプライアンスの状況をどのように捉えていますか？

**渡辺** まだまだ課題は残されています。九電工の経営の中心にコンプライアンスを置く必要があり、そのためにはコンプライアンスを尊重する企業風土をどう醸成するか、ということに対してもっと注力していくべきであると考えます。厳しい言い方をすると、先の不祥事の根本原因として会社の企業風土がそのようなことを発生させてしまった、と言えるかもしれません。その後、私と倉富取締役も加わった調査委員会で再発防止策を策定しましたが、それが形骸化することのないよう、再発防止策の実効性をしっかりとフォローして、取締役会にきちんと報告すべきだと社外取締役として提言したいと考えます。

**倉富** コーポレートガバナンス・コードの強化など時代が大きく動いている中、九電工のみならず九電工が属する業界全体として、ガバナンスとコンプライアンスの両方を含めて社会とのギャップがまだ少しあるのではないかと気がしています。それを改善するためには、いま渡辺取締役が仰った通りだと思います。一つ一つしっかり調査をして、どう

やっていくかというところまで整理ができているわけですから、それをPDCAで回していく。それを社員のみならずにもう1回インプットしてさらにレベルを上げていく。そういう流れがさらに必要ではないかと考えています。

**Q** 九電工の「100年のサステナビリティ（2044年に創立100周年）」に向けて、今後取り組むべきテーマや期待する点は何でしょうか？

**渡辺** 九電工の現況を総合的に勘案すると、24年後の創立100周年を迎える時に「何がどうなっていればよいのか」「どういう会社になりたいのか」といった長期ビジョンを皆で作る上げるとよいスパン・タイミングではないかと考えます。目先の不透明感が強いこのような時代だからこそ、どんな会社になっていきたいかということ、創立100周年の時に活躍している若い人たちが中心となってこれからの夢を描き、それに向かって突き進んでもらうことを期待します。また、当然その間の紆余曲折はありますが、何かに固執することなく柔軟に対応してその時一番良の方法で乗り越え、100周年に向けた長期ビジョンという大きな幹を常に意識して進んでもらえたらとも考えます。

**倉富** 今後のサステナビリティに関わる最近の動きから申し上げますと、九電工の事業とデジタル化との相性・親和性は高いと思っており、デジタル庁創設による日本全体のDX加速化は九電工にとって追い風になると考えています。既にその領域に関わる人材は獲得できており、「九州でDXと言えば九電工」と言われるであろうくらいのポテンシャルを秘めています。2020年10月には、専任部署「DX推進部」が新設されました。DXの推進は生産性のアップや、SDGs貢献に繋がる工事の実現という効果が期待でき、DXは楽しみな流れとして期待しています。

### 社外取締役 倉富 純男

2008年6月 西日本鉄道株式会社 取締役  
 執行役員 都市開発事業本部長  
 2011年6月 同社 取締役常務執行役員 経営企画本部長  
 2013年6月 同社 代表取締役社長  
 2016年6月 同社 代表取締役社長執行役員(現任)  
 2016年6月 当社 取締役(非常勤)(現任)



# 九電工のマネジメントチーム

## 取締役



取締役会長  
**西村 松次**



代表取締役社長  
**佐藤 尚文**



代表取締役 副社長執行役員  
**武井 秀樹**  
東京本社代表



取締役 副社長執行役員  
**石橋 和幸**  
経営管理全般、CSR担当



取締役 副社長執行役員  
**城野 正明**  
技術全般、営業全般担当



取締役 専務執行役員  
**山本 泰弘**  
営業本部長



取締役 常務執行役員  
**鹿島 康宏**  
社長室、人事労務、総務、  
コンプライアンス、内部統制担当



取締役 常務執行役員  
**福井 慶藏**  
経営戦略企画、財務担当



取締役 上席執行役員  
**外堀 隆博**  
電力本部長 安全担当



取締役 上席執行役員  
**陶山 和浩**  
技術本部長 資材担当



取締役(非常勤)  
**渡辺 顕好**



取締役(非常勤)  
**倉富 純男**

## 監査役



監査役  
**緒方 勇**



監査役  
**加藤 慎司**



監査役(非常勤)  
**福重 康行**



監査役(非常勤)  
**瓜生 道明**



監査役(非常勤)  
**道永 幸典**

## 役員会議の様子

新型コロナウイルス感染対策として、以下の対策を実施したうえで会議を開催しています。

- ソーシャルディスタンス（出席者同士が接触しない・対面を避ける等）を守り、密を避けるためにレイアウトを工夫
- 通常利用する会議室ではなく、より広い場所での開催
- 会議場を複数に分けたうえでオンライン中継による開催
- 会場入り口での消毒の徹底、マスクの着用、換気の実施



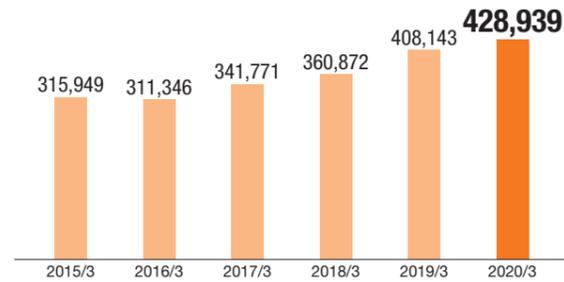
取締役会



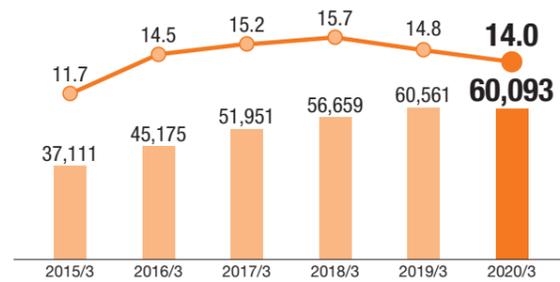
支店長会議

# 財務・非財務ハイライト

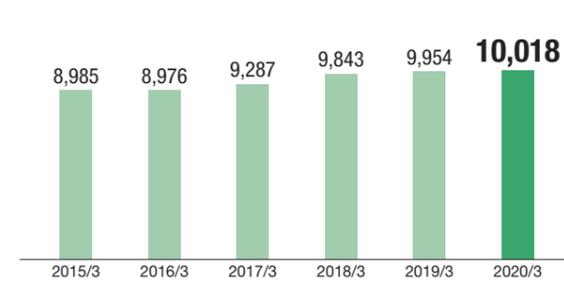
売上高（連結）（単位：百万円）



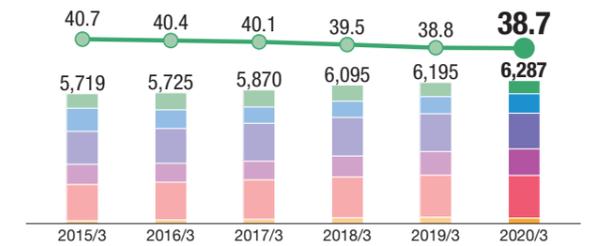
売上総利益（連結）（単位：百万円） 売上総利益率（連結）（単位：％）



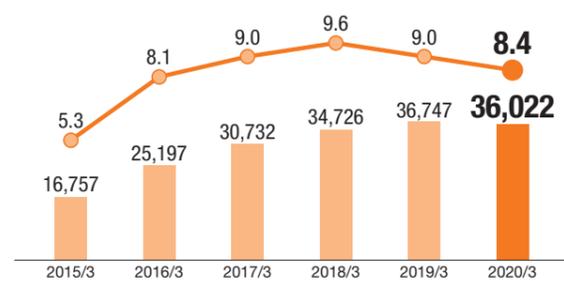
総従業員数（連結）（単位：人）



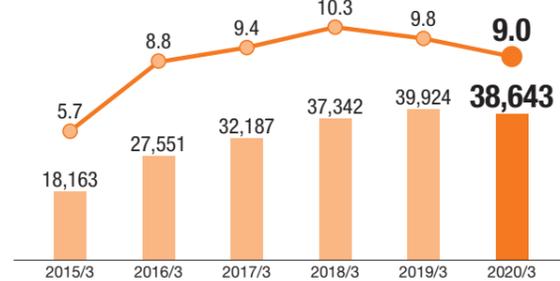
従業員平均年齢（個別）（単位：歳）  
年齢別従業員数（個別）（単位：人）



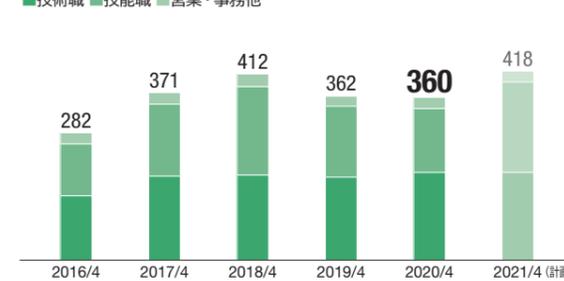
営業利益（連結）（単位：百万円） 営業利益率（連結）（単位：％）



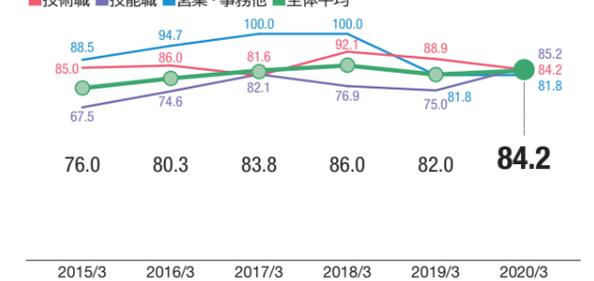
経常利益（連結）（単位：百万円） 経常利益率（連結）（単位：％）



定期採用実績（個別）（単位：人）



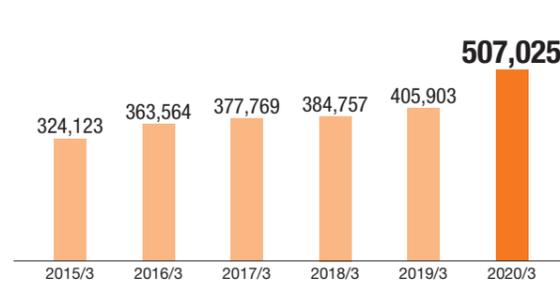
定年退職者再雇用率（個別）（単位：％）



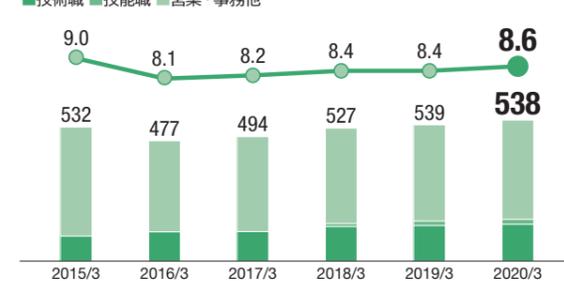
親会社株主に帰属する当期純利益（連結）（単位：百万円） 親会社株主に帰属する当期純利益率（連結）（単位：％）



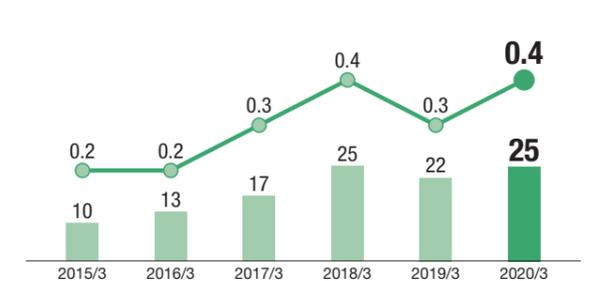
受注高（連結）（単位：百万円）



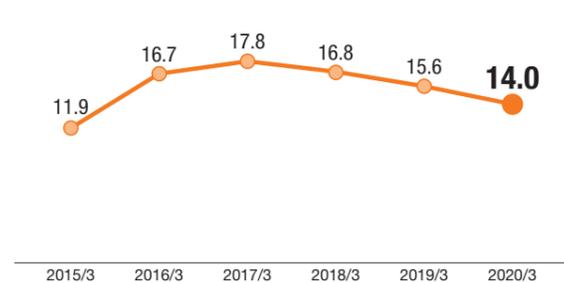
女性従業員数（単位：人） および割合（単位：％）（個別）



海外勤務者数（単位：人） および割合（単位：％）（個別）



ROE（連結）（単位：％）



ROIC（連結）（単位：％）



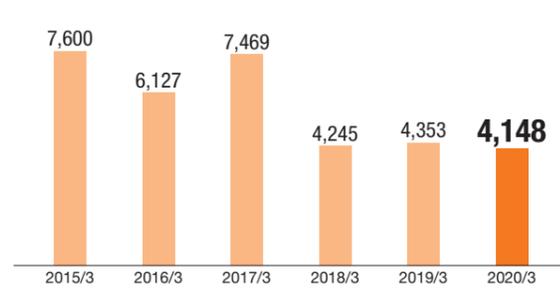
九電工アカデミーでの研修開催数（単位：回） および受講者数（単位：人）



配当金および配当性向（連結）  
（単位：配当金 / 円、配当性向 / ％）



設備投資額（連結）（単位：百万円）



## 10年間財務サマリー

財務項目	(単位:百万円)									
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
売上高	248,577	246,660	239,282	279,310	315,949	311,346	341,771	360,872	408,143	<b>428,939</b>
営業利益	6,186	1,821	4,371	7,136	16,757	25,197	30,732	34,726	36,747	<b>36,022</b>
経常利益	7,874	3,278	5,744	8,908	18,163	27,551	32,187	37,342	39,924	<b>38,643</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	3,776	1,351	2,882	3,681	11,517	17,901	22,297	25,296	26,691	<b>26,245</b>
設備投資額	4,935	7,046	6,034	14,226	7,606	6,127	7,469	4,245	4,353	<b>4,148</b>
減価償却費	3,327	3,303	3,631	4,305	5,262	5,475	5,449	5,512	6,074	<b>5,961</b>
研究開発費	266	263	275	313	288	255	235	286	326	<b>290</b>
営業キャッシュ・フロー	754	6,267	4,871	12,767	19,117	10,776	14,187	30,016	26,054	<b>38,222</b>
投資キャッシュ・フロー	△ 3,796	△ 622	△ 6,103	△ 14,456	△ 11,816	△ 13,597	△ 17,951	△ 3,830	△ 11,298	<b>△ 12,136</b>
フリー・キャッシュ・フロー	△ 3,041	5,645	△ 1,231	△ 1,688	7,300	△ 2,820	△ 3,763	26,185	14,755	<b>26,086</b>
支払い配当金	743	733	730	733	1,190	2,295	3,732	5,635	7,108	<b>7,099</b>
純資産	92,386	92,720	95,950	94,438	104,658	113,199	141,503	164,139	182,176	<b>197,442</b>
総資産	219,207	195,393	211,944	225,727	254,861	261,985	300,261	324,919	357,271	<b>368,482</b>
有利子負債	25,512	8,619	15,966	25,319	33,939	31,986	36,128	20,078	19,189	<b>17,854</b>
	(単位:円)									
1株当たり当期純利益	51.05	18.41	39.46	51.95	174.54	272.45	327.22	356.89	375.17	<b>370.00</b>
1株当たり純資産額	1,245.70	1,251.69	1,300.23	1,405.38	1,555.33	1,693.45	1,995.00	2,269.48	2,534.46	<b>2,761.07</b>
1株当たり配当金	10	10	10	13	25	45	70	90	100	<b>100</b>
営業利益率(%)	2.5	0.7	1.8	2.6	5.3	8.1	9.0	9.6	9.0	<b>8.4</b>
当期純利益率(%)	1.5	0.5	1.2	1.3	3.6	5.7	6.5	7.0	6.5	<b>6.1</b>
売上高総利益率(%)	9.3	7.7	9.1	9.1	11.7	14.5	15.2	15.7	14.8	<b>14.0</b>
自己資本利益率(ROE)(%)	4.2	1.5	3.1	3.9	11.9	16.7	17.8	16.8	15.6	<b>14.0</b>
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.7	0.6	1.4	1.6	4.7	6.9	7.9	8.1	7.8	<b>7.2</b>
投下資本利益率(ROIC)(%)	3.1	1.0	2.5	3.9	8.5	11.9	13.0	13.2	13.1	<b>11.7</b>
自己資本比率(%)	41.7	47.0	44.8	41.1	40.3	42.4	46.6	49.7	50.5	<b>53.1</b>
総資産回転率(回)	1.1	1.1	1.1	1.2	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1	<b>1.2</b>
配当性向(%)	19.6	54.3	25.3	25.0	14.3	16.5	21.4	25.2	26.7	<b>27.0</b>

## 経営成績および財務分析の報告

### (1) 当期の経営成績の概況

2020年3月期の建設業界を取り巻く環境は、東京オリンピック・パラリンピックに向け当年度内に引渡しを終える大型案件の施工がピークを迎える中、工程の逼迫に伴う建設労働者不足が深刻化する中で推移しました。

当社グループにおいても、大都市圏の工期が長い大型案件を中心に、建設労働市場の引き締めを受けた労務費の高騰や、工程の遅れに対処するための追加労務費の支出などが発生し、利益率の低下が顕在化しました。

このような経営環境のもと当社グループは、中期経営計画(2015年度～2019年度:5カ年計画)の最終年度を迎えた本年度を「完成と総括」の年と定め、これまでの成果を検証・分析し、課題を整理した上で、継続的な成長を実現する企業づくりを行ってきました。

また、事業領域・事業エリアの拡大、収益力の強化と受注確率の向上、現場戦力の充実強化などの具体的取り組みに加え、利益率低下に対する原因の分析と改善対策の実施に全力を傾注してきました。受注面では、従業員の法令違反を受けた指名停止や営業停止処分により中小型を中心とした官公庁工事が減少したものの、当社グループの強みである再生可能エネルギー工事に関するノウハウと地域密着営業力を結集し、1案件の受注額としては過去最大となる超大型の太陽光発電事業案件の施工に着手しました。

事業の種類別セグメントの業績は、次のとおりです。

#### 設備工事業

売上高の状況は、2019年3月期に比べ増加した期首の手持工事が順調に進捗したことなどから、2019年3月期と比べ19,179百万円増加(4.9%増)し、407,506百万円となりました。

また、セグメント利益(営業利益)につきましては、大型案件の利益率が低下したことなどから、2019年3月期と比べ1,179百万円減少(3.4%減)し、33,770百万円となりました。

### その他の事業

売上高の状況は、工事に関連する材料並びに機器の販売事業が増加したことなどから、2019年3月期と比べ1,616百万円増加(8.2%増)し、21,432百万円となりました。

また、セグメント利益(営業利益)についても、工事に関連する材料並びに機器の販売事業の売上高の増加に伴い、2019年3月期と比べ339百万円増加(19.5%増)し、2,077百万円となりました。

### (2) 当期の財政状態の概況

#### 資産、負債及び純資産の概況

##### 資産の部

流動資産は、現金預金の増加などにより、2019年3月末と比べ10,001百万円増加し、216,269百万円となりました。

固定資産は、投資有価証券の増加などにより、2019年3月末と比べ1,209百万円増加し、152,212百万円となりました。

これらの結果、資産合計は2019年3月末と比べ11,210百万円増加し、368,482百万円となりました。

##### 負債の部

流動負債は、未成工事受入金の増加などにより、2019年3月末と比べ578百万円増加し、142,723百万円となりました。

固定負債は、退職給付に係る負債の減少などにより、2019年3月末と比べ4,633百万円減少し、28,316百万円となりました。

これらの結果、負債合計は、2019年3月末と比べ4,055百万円減少し、171,039百万円となりました。

##### 純資産の部

純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより、2019年3月末と比べ15,266百万円増加し、197,442百万円となりました。

### (3) 当期のキャッシュ・フローの概況

2020年3月末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、2019年3月末に比べ14,771百万円増加し、54,964百万円となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果増加した資金は、38,222百万円(2019年3月期に比べ12,168百万円の収入額の増加)となりました。

これは、主に仕入債務の決済や法人税等の支払よりも、税金等調整前当期純利益の計上及び売上債権の回収が上回ったことによるものです。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、12,136百万円(2019年3月期に比べ838百万円の支出額の増加)となりました。

これは、主に投資有価証券の取得及び有形固定資産の取得によるものです。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、11,250百万円(2019年3月期に比べ2,229百万円の支出額の増加)となりました。これは、主に配当金の支払によるものです。

### (4) 今後の見通し

今後の建設業界においては、これまで依然堅調なオフィス市況や5G導入を受けた民間設備投資、政府主導による国土強靱化やインフラ整備などから、建設需要が大きく減退することは無いものと期待されていましたが、新型コロナウイルス感染症の蔓延と東京オリンピック・パラリンピックの開催延期等に伴い、新たな都市開発プロジェクトなどの着手や建設工期の遅れ・見直し、「働き方改革」やウイルス罹患者の増加に伴う建設労働者の不足・労務費の上昇あるいは資材調達遅れの遅れなど、工程遅れや適正な工期確保などの面について諸課題が想定されます。サービス業などの景況感の大幅な悪化や製造業の生産活動の停滞に伴い、設備投資

計画の縮小・延期も懸念されます。

このような環境認識を踏まえ、当社グループでは、利益率の向上を目指した受注・施工を進めていきます。中小型案件については、お客様に対し積極的に設計・提案活動を行い、得意先の拡大に努めます。大型案件については、工期と人的資源を勘案した上で狙い案件を定め、受注前及び施工の初期段階で工程全体の改善策検討を行うフロントローディングなどの具体的対策を引き続き講じることで、利益率・作業効率の改善を図ります。配電工事については、九州電力送配電株式会社との連絡を密にし、作業効率の改善と働き方改革を推進するとともに、中長期的な配電設備投資計画に適合した施工体制を整備していきます。

(単位:百万円、下段は構成比)

	2020年3月期				
	2019年3月期	実績	前年比	計画	計画比
売上高	408,143 (100.0%)	428,939 (100.0%)	105.1%	418,000 (100.0%)	102.6%
売上総利益	60,561 (14.8%)	60,093 (14.0%)	99.2%	62,700 (15.0%)	95.8%
営業利益	36,747 (9.0%)	36,022 (8.4%)	98.0%	38,000 (9.1%)	94.8%
経常利益	39,924 (9.8%)	38,643 (9.0%)	96.8%	40,700 (9.7%)	94.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	26,691 (6.5%)	26,245 (6.1%)	98.3%	27,200 (6.5%)	96.5%
一株当たり当期純利益	375.17円		370.00円		382.31円

(単位:百万円、下段は構成比)

	2019年3月期	2020年3月期	増減	主な増減要因
資産				
流動資産	206,268 (57.7%)	216,269 (58.7%)	10,001	現金預金 +14,834
固定資産	151,002 (42.3%)	152,212 (41.3%)	1,209	投資有価証券 +2,257
資産合計	357,271 (100.0%)	368,482 (100.0%)	11,210	
負債				
流動負債	142,144 (39.8%)	142,723 (38.7%)	578	未成工事受入金 +10,531 支払手形・工事未払金等 △ 14,776
固定負債	32,949 (9.2%)	28,316 (7.7%)	△ 4,633	長期借入金 △ 1,769
負債合計	175,094 (49.0%)	171,039 (46.4%)	△ 4,055	
純資産合計	182,176 (51.0%)	197,442 (53.6%)	15,266	利益剰余金 +18,241
負債純資産合計	357,271 (100.0%)	368,482 (100.0%)	11,210	

## 連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	2019年3月期	2020年3月期
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金預金	41,017	55,851
受取手形・完成工事未収入金等	150,612	139,746
有価証券	20	1,007
未成工事支出金	5,106	7,285
商品	1,765	1,527
材料貯蔵品	979	1,145
その他	6,791	9,723
貸倒引当金	△ 23	△ 18
<b>流動資産合計</b>	<b>206,268</b>	<b>216,269</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物・構築物	66,155	69,346
機械、運搬具及び工具器具備品	41,095	40,709
土地	28,874	28,911
リース資産	6,126	7,043
建設仮勘定	1,757	772
減価償却累計額	△60,259	△ 64,158
<b>有形固定資産合計</b>	<b>83,750</b>	<b>82,625</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	343	182
その他	986	1,465
<b>無形固定資産合計</b>	<b>1,329</b>	<b>1,648</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	53,772	56,030
長期貸付金	1,179	1,209
退職給付に係る資産	1,646	847
繰延税金資産	5,720	6,539
その他	5,291	4,844
貸倒引当金	△1,688	△ 1,534
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>65,922</b>	<b>67,938</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>151,002</b>	<b>152,212</b>
<b>資産合計</b>	<b>357,271</b>	<b>368,482</b>

	(単位:百万円)	
	2019年3月期	2020年3月期
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形・工事未払金等	88,360	73,584
電子記録債務	21,094	27,894
短期借入金	1,990	1,799
未払法人税等	8,412	6,257
未成工事受入金	12,909	23,440
工事損失引当金	-	12
その他	9,377	9,734
<b>流動負債合計</b>	<b>142,144</b>	<b>142,723</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	13,660	11,890
リース債務	2,596	3,016
役員退職慰労引当金	324	337
退職給付に係る負債	13,936	10,714
その他	2,432	2,357
<b>固定負債合計</b>	<b>32,949</b>	<b>28,316</b>
<b>負債合計</b>	<b>175,094</b>	<b>171,039</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	12,561	12,561
資本剰余金	13,012	12,982
利益剰余金	159,401	177,642
自己株式	△10	△ 8
<b>株主資本合計</b>	<b>184,965</b>	<b>203,179</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	3,585	745
繰延ヘッジ損益	△423	△ 540
為替換算調整勘定	179	212
退職給付に係る調整累計額	△ 7,988	△ 7,985
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△ 4,647</b>	<b>△ 7,567</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>1,858</b>	<b>1,831</b>
<b>純資産合計</b>	<b>182,176</b>	<b>197,442</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>357,271</b>	<b>368,482</b>

## 連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	2019年3月期	2020年3月期
<b>売上高</b>		
完成工事高	388,327	407,506
その他の事業売上高	19,816	21,432
<b>売上高合計</b>	<b>408,143</b>	<b>428,939</b>
<b>売上原価</b>		
完成工事原価	331,391	351,520
その他の事業売上原価	16,191	17,325
<b>売上原価合計</b>	<b>347,582</b>	<b>368,845</b>
<b>売上総利益</b>		
完成工事総利益	56,935	55,986
その他の事業総利益	3,625	4,106
<b>売上総利益合計</b>	<b>60,561</b>	<b>60,093</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>23,813</b>	<b>24,071</b>
<b>営業利益</b>	<b>36,747</b>	<b>36,022</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	62	66
受取配当金	564	662
持分法による投資利益	754	685
投資事業組合運用益	976	1,117
受取賃貸料	312	323
その他	1,251	570
<b>営業外収益合計</b>	<b>3,921</b>	<b>3,426</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	372	385
割増退職金	80	60
関係会社貸倒引当金繰入額	153	92
支払補償費	-	129
その他	137	137
<b>営業外費用合計</b>	<b>744</b>	<b>804</b>
<b>経常利益</b>	<b>39,924</b>	<b>38,643</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	63	6
投資有価証券売却益	40	241
<b>特別利益合計</b>	<b>104</b>	<b>247</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産処分損	553	172
投資有価証券売却損	15	0
投資有価証券評価損	186	294
施設利用権評価損	13	-
<b>特別損失合計</b>	<b>768</b>	<b>467</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>39,260</b>	<b>38,423</b>
法人税、住民税及び事業税	12,001	11,805
法人税等調整額	569	295
<b>法人税等合計</b>	<b>12,570</b>	<b>12,100</b>
<b>当期純利益</b>	<b>26,689</b>	<b>26,322</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は支配株主に帰属する当期純損失(△)	△1	76
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>26,691</b>	<b>26,245</b>

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	39,260	38,423
減価償却費	6,074	5,961
貸倒引当金の増減額(△は減少)	575	△ 13
退職給付に係る負債及び役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△ 3,295	△ 3,319
工事損失引当金の増減額(△は減少)	-	12
施設利用権評価損	13	-
投資事業組合運用損益(△は益)	△ 976	△ 1,117
受取利息及び受取配当金	△ 626	△ 729
支払利息	372	385
為替差損益(△は益)	22	46
持分法による投資損益(△は益)	△ 541	△ 306
有形固定資産売却損益(△は益)	△ 63	25
有形固定資産除却損	553	140
有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)	185	294
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△ 24	△ 240
売上債権の増減額(△は増加)	△ 23,007	11,011
未成工事支出金の増減額(△は増加)	1,585	△ 2,302
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,597	71
仕入債務の増減額(△は減少)	10,751	△ 7,981
未成工事受入金の増減額(△は減少)	6,073	10,678
長期未払金の増減額(△は減少)	20	26
未払又は未収消費税等の増減額	△ 1,896	1,566
その他	△ 2,866	△ 976
小計	35,786	51,657
利息及び配当金の受取額	604	762
利息の支払額	△ 384	△ 385
法人税等の支払額	△ 9,952	△ 13,812
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,054	38,222
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 644	△ 1,014
定期預金の払戻による収入	488	954
有形固定資産の取得による支出	△ 2,877	△ 3,998
有形固定資産の売却による収入	211	279
有形固定資産の除却による支出	△ 501	△ 78
投資有価証券の取得による支出	△ 9,334	△ 8,649
投資有価証券の売却による収入	2,405	1,076
長期貸付けによる支出	△ 289	△ 381
長期貸付金の回収による収入	181	222
その他	△ 938	△ 546
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,298	△ 12,136
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 348	3
長期借入れによる収入	7,496	-
長期借入金の返済による支出	△ 8,040	△ 1,963
自己株式の取得による支出	△ 1	△ 998
配当金の支払額	△ 7,108	△ 7,099
非支配株主への配当金の支払額	△ 6	△ 4
非支配株主からの払込みによる収入	-	8
非支配株主への払戻による支出	△ 22	△ 22
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 0	△ 46
その他	△ 988	△ 1,125
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,021	△ 11,250
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 48	△ 2
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,686	14,833
現金及び現金同等物の期首残高	34,505	40,192
連結子会社の決算期の変更に伴う期首現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1	△ 61
現金及び現金同等物の期末残高	40,192	54,964

# 会社概要

## 会社情報

(2020年3月31日現在)

社名	株式会社九電工	主要な事業所	<国内>
設立	1944年(昭和19年)12月1日	本社	鹿児島支店
本社	〒815-0081 福岡市南区那の川一丁目23番35号 TEL: 092-523-1691 FAX: 092-524-3269	東京本社	熊本支店
資本金:	125億61百万円	福岡支店	長崎支店
従業員数:	(連結)10,018人 (個別)6,287人	北九州支店	佐賀支店
建設業許可	国土交通大臣許可(特29)第1659号	大分支店	関西支店
電気工事	土木工事	宮崎支店	沖縄支店
電気通信工事	建築工事		宇久島事業開発支社
消防施設工事	舗装工事		
管工事	とび・土工工事		
機械器具設置工事	鋼構造物工事		
水道施設工事	内装仕上工事		
清掃施設工事			

## 九電グループ(主な子会社)

(2020年3月31日現在)

工事施工	東南アジア地域統括会社
株明光社 電気工事業、管工事業	KYUDENKO SOUTH EAST ASIA PTE. LTD. 東南アジア現地法人の統括管理
株隔測計装機 電気工事業	
株陣内工務店 土木工事業・送電線工事業・電気工事業	
株福岡電設 電気工事業・管工事業	
株福東電設 電気工事業、電気通信工事業、設備工事業	
株筑後電設 電気工事業、電気通信工事業	
株福設 空調管工事業	
株きたせつ 電気工事業、空調管工事業	
株大分電設 電気工事業	
株扶桑工業機 設備工事業、空調機器販売	
株みやえい 電気工事業、管工事業	
株南九州電設 電気工事業	
株鹿米電設 電気工事業	
株九錦設備工業機 設備工事業	
株熊米電設 電気工事業	
株球磨電設 電気工事業、管工事、消防施設工事、電気通信工事	
株肥後設備 空調管工事業	
株チヨーエイ 電気工事業、管工事業、機械器具設置工事業	
株長北電設 電気工事業、管工事、電気通信工事、水道施設工事、消防施設工事	
九設工業機 設備工事業、管工事業	
株有明電設 電気工事業、電気通信工事業、土木工事業、管工事業	
株キューティー 電気工事業	
株昭永電設 電気設備工事業	
株三友電設機 電気設備工事業、電気通信工事業、消防施設工事業、管工事業	
九興総合設備機 設備工事業	
株エルゴテック機 設備工事業	
株小寺電業機 電気設備工事業	
株河内工業機 設備工事業、管工事業、電気工事業	
株清和工業機 空調設備工事	
株琉豊総合設備 電気工事業、管工事業	
九連環境開発股份有限公司 環境測定分析、電気・給排水・衛生設備工事の設計施工	
株ASIA PROJECTS ENGINEERING PTE. LTD. 発電、石油及びガスプラントの据付工事・メンテナンス・EPC工事・地域冷房設備工事	
株KYUDENKO VIETNAM CO.,LTD 電気工事、給排水・空調設備工事、建設技術コンサルティングサービス	
株KYUDENKO MALAYSIA SDN. BHD. 電気・空調・衛生設備工事、環境エネルギー工事の設計施工	
株KYUDENKO (THAILAND) CO.,LTD 電気・衛生・空調設備工事の設計施工、省エネコンサルティングサービス他	
株東南アジア地域統括会社	
株設計・積算	株クオテック 設計業
株設備保守管理・点検	株設備保守センター ビルメンテナンス、環境関連施設メンテナンス
株材料販売	株Q-mast 電気設備、空調管設備の工業用資材及び機械器具の販売 株リアラン機 高効率照明器具の製造・販売
株発電	株志布志メガソーラー発電 太陽光発電による電気の供給事業、不動産の管理及び付帯する一切の業務 株鹿児島ソーラーファーム 太陽光発電による電気の供給事業、不動産の管理及び付帯する一切の業務 株名取メガソーラー九電工・グリーン企画有限責任事業組合 太陽光を利用した発電業務及び電力の販売事業
株不動産販売・賃貸・管理	株九州電工ホーム機 建設業、不動産の売買、賃貸仲介、損保代理業
株ソフト開発	株オートメイション・テクノロジー 情報通信システムの構築及び研究開発 株システック 運送業運行管理支援システム機器開発・販売
株人材派遣	株ポータル 人材派遣業、有料職業紹介業、教育・コンサルティング、イベント事業、バンケット事業
株その他	株九電工フレンドリー 図面・各種書類のデータ化、印刷、コピー、製本、名刺印刷 株ネット・メディカルセンター 通信システムによる遠隔医療画像診断支援サービス 株スリーイン ビジネスホテル「アービック鹿児島」の経営 株九電工北山観光機 ゴルフ場「北山カントリー倶楽部」の経営 株株ベイサイドプレイス博多 「ベイサイドプレイス博多」の運営

## 株式情報

株式情報 <small>(2020年3月31日現在)</small>	
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月開催
剰余金の配当の基準日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
公告方法	電子公告とし、当社ホームページ( <a href="https://www.kyudenko.co.jp">https://www.kyudenko.co.jp</a> )に掲載します。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合、日本経済新聞に掲載します。
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 福岡証券取引所
株式インデックス	JPX日経インデックス400 (JPX-Nikkei Index 400)
証券コード	1959
業種	建設業
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
同事務取扱場所	三井住友信託銀行株式会社証券代行部 <a href="https://www.smtb.jp/personal/agency/">https://www.smtb.jp/personal/agency/</a> (郵送物送付先) 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社証券代行部 (電話照会先) 電話0120-782-031(フリーダイヤル) 〔平日 9:00~17:00〕

### 剰余金の配当等の決定に関する方針・配当金の推移

#### 剰余金の配当等の決定に関する方針

利益配分につきましては、業績向上に向けた経営基盤強化・更なる事業拡大に必要な内部留保を確保しつつ、適正な財務体質の維持と株主還元を努めてまいります。

配当につきましては、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で、株主の皆さまのご期待にお応えしてまいります。

株式の状況 <small>(2020年3月31日現在)</small>			
発行可能株式総数	250,000,000株		
発行済株式の総数	70,864,961株		
株主数	7,133名		
大株主 <small>(2020年3月31日現在)</small>			
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)	
九州電力株式会社	15,980	22.55	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,230	7.38	
株式会社西日本シティ銀行	3,249	4.58	
株式会社福岡銀行	3,133	4.42	
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,970	4.19	
九電工従業員持株会	2,001	2.82	
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE MONDRIAN INTERNATIONAL SMALL CAP EQUITY FUND,L.P.	1,527	2.15	
九電工労組	1,300	1.83	
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,253	1.76	
西日本鉄道株式会社	1,142	1.61	

(注) 持株比率は自己株式(18,870株)を控除して計算しております。

株式別分布状況 <small>(2020年3月31日現在)</small>			
個人・その他	6,649名	10,681千株(15.1%)	
その他国内法人	108名	21,633千株(30.5%)	
外国人	274名	13,511千株(19.1%)	
金融機関	62名	24,415千株(34.4%)	
証券会社	39名	622千株(0.9%)	
自己株式	1名	0千株(0.0%)	

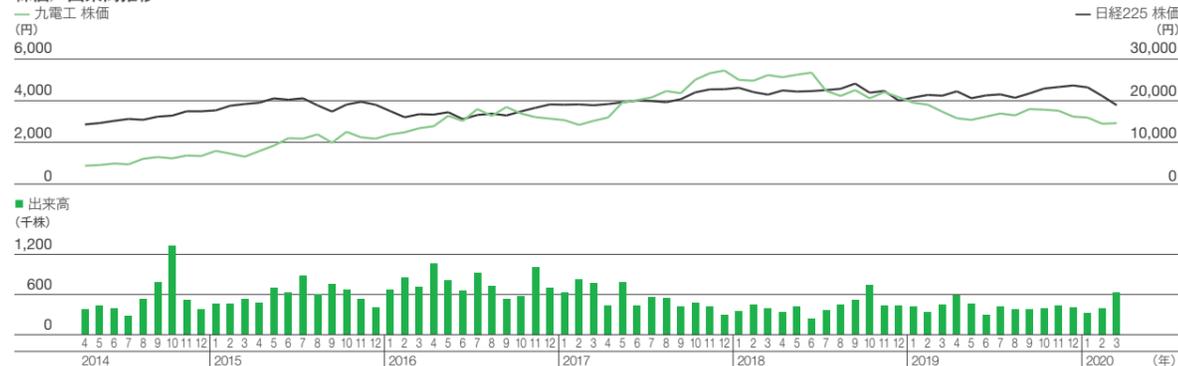
#### 配当金の推移

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3(予想)
中間配当金	20円	30円	40円	50円	50円	50円
期末配当金	25円	40円	50円	50円	50円	50円
合計	45円	70円	90円	100円	100円	100円

#### 格付情報 (2020年3月31日現在)

格付機関名	名称	格付
格付投資情報センター	発行体格付	A-

#### 株価/出来高推移



## 主要情報の掲載場所一覧

内容	当レポートでの掲載場所	関連する企業情報サイト <a href="https://www.kyudenko.co.jp/">https://www.kyudenko.co.jp/</a>
企業理念	企業理念	企業情報 > 企業理念 <a href="https://www.kyudenko.co.jp/company/philosophy.html">https://www.kyudenko.co.jp/company/philosophy.html</a>
経営戦略	トップメッセージ	企業情報 > ごあいさつ <a href="https://www.kyudenko.co.jp/company/greeting.html">https://www.kyudenko.co.jp/company/greeting.html</a>
	中期経営計画の内容	
	事業および人財への投資と財務戦略	
事業の特徴や強み	九電工のビジネス	営業案内 <a href="https://www.kyudenko.co.jp/service/">https://www.kyudenko.co.jp/service/</a>
	事業別パフォーマンス	IR情報 > 業績トレンド <a href="https://www.kyudenko.co.jp/ir/trend.html">https://www.kyudenko.co.jp/ir/trend.html</a>
企業価値の創出と向上	CSRに対する基本的考え方	CSR > CSR経営 > 九電工CSR体系 <a href="https://www.kyudenko.co.jp/csr/management/system.html">https://www.kyudenko.co.jp/csr/management/system.html</a>
	価値創造プロセス	
安全への取り組み	安全への取り組み	九電工の取り組み > 安全の取り組み <a href="https://www.kyudenko.co.jp/approach/safety/index.html">https://www.kyudenko.co.jp/approach/safety/index.html</a>
ステークホルダーとの関わり	職場および労働環境	CSR > 職場及び労働環境 <a href="https://www.kyudenko.co.jp/csr/workplace/index.html">https://www.kyudenko.co.jp/csr/workplace/index.html</a>
	地域との共生	CSR > 地域との共生 <a href="https://www.kyudenko.co.jp/csr/local_symbiosis/index.html">https://www.kyudenko.co.jp/csr/local_symbiosis/index.html</a> 九電工の取り組み > 社会貢献活動・環境活動 <a href="https://www.kyudenko.co.jp/approach/philanthropy/">https://www.kyudenko.co.jp/approach/philanthropy/</a>
コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	IR情報 > コーポレート・ガバナンス <a href="https://www.kyudenko.co.jp/ir/governance/">https://www.kyudenko.co.jp/ir/governance/</a>
	社外取締役インタビュー	
財務データ	財務・非財務ハイライト	IR情報 > 決算情報(有価証券報告書・決算短信他) <a href="https://www.kyudenko.co.jp/ir/financial/">https://www.kyudenko.co.jp/ir/financial/</a>
	データセクション	IR情報 > 業績トレンド <a href="https://www.kyudenko.co.jp/ir/trend.html">https://www.kyudenko.co.jp/ir/trend.html</a>

# 株式会社 九電工

福岡市南区那の川一丁目23番35号

TEL : 092-523-1691 HP : <https://www.kyudenko.co.jp/>