



東京証券取引所 第1部 1959

# 株式会社九電工

## 2020年3月期 決算説明会

2020年6月5日

# 目次

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 2020年3月期 決算概要   | 2     |
| 決算ハイライト         | 3     |
| 損益計算書の概要        | 4     |
| 営業利益増減要因        | 5～9   |
| 受注・売上・手持工事高の状況  |       |
| 1. 部門別受注・売上の状況  | 10    |
| 2. 得意先別受注・売上の状況 | 11    |
| 3. 地域別受注・売上の状況  | 12・13 |
| 4. 期末手持工事高の状況   | 14    |
| 施工実績            | 15    |
| 宇久島メガソーラー発電事業   | 16    |
| 貸借対照表の概要        | 17    |
| キャッシュ・フロー計算書の概要 | 18    |
| 設備投資の状況         | 19    |
| 発電事業への投資の状況     | 20～22 |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 2021年3月期計画            | 23    |
| 2021年3月期 通期計画         | 24    |
| 配電線工事について             | 25    |
| 配当金の推移                | 26    |
| 人材の採用実績と要員計画          | 27    |
| 中期経営計画・成長戦略           | 28    |
| 前中期経営計画(2015～2019)の総括 | 29・30 |
| 当社グループを取り巻く環境予測       | 31    |
| 新中期経営計画 数値目標          | 32    |
| 新中期経営計画 重点施策          | 33    |
| 新中期経営計画 売上計画ロードマップ    | 34    |
| 新中期経営計画 3つの改革         | 35～37 |
| 前中期経営計画からの継続取り組み課題    | 38    |
| 新中期経営計画 S D G sとの関連性  | 39    |
| Appendix              | 40    |

# 2020年3月期 決算概要

## 受注高

507,025百万円

前年同期比124.9%

大型の太陽光工事受注により前期を超過  
過去最高を更新

## 売上高

428,939百万円

前年同期比105.1%

豊富な手持工事高（3,490億円）を背景に  
堅調に進捗  
過去最高を更新

## 営業利益

36,022百万円

前年同期比98.0%

案件毎の粗利益率の低下により減益

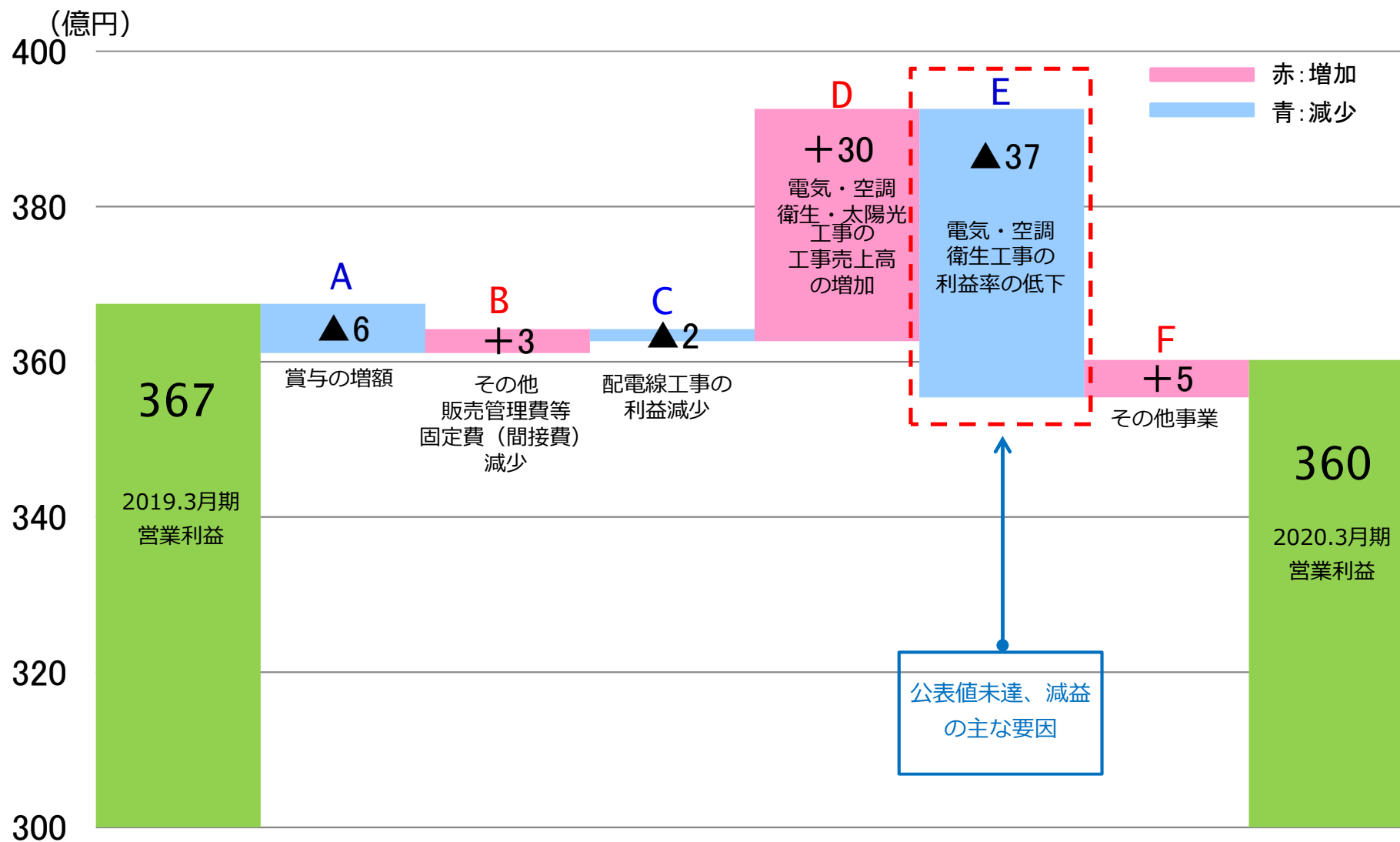
# 損益計算書の概要



(百万円、下段は構成比)

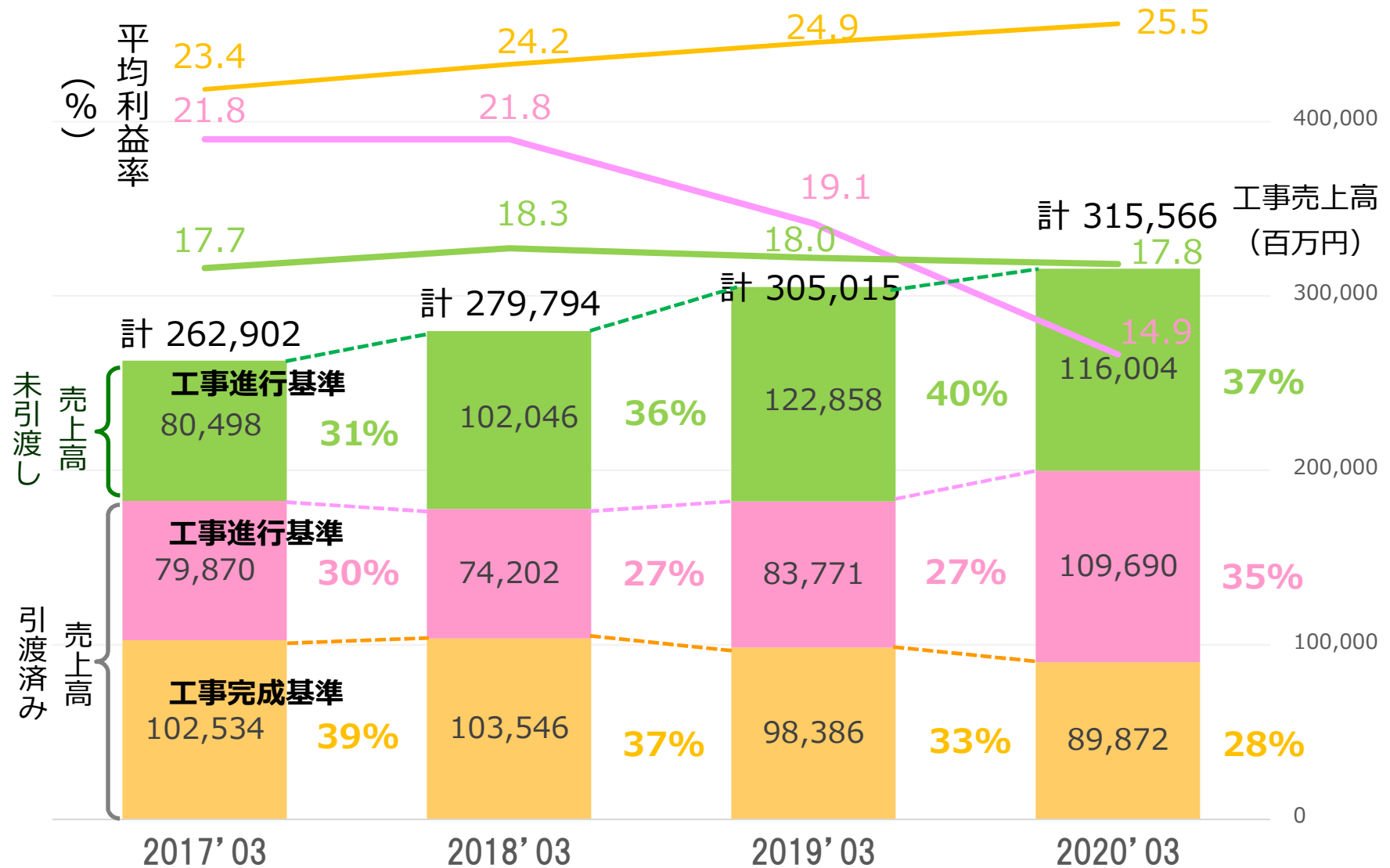
|                     | 2019年3月期            | 2020年3月期            |        |                     |        |
|---------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|
|                     |                     | 実績                  | 前年比    | 計画 (2019.4.26)      | 計画比    |
| 売上高                 | 408,143<br>(100.0%) | 428,939<br>(100.0%) | 105.1% | 418,000<br>(100.0%) | 102.6% |
| 売上総利益               | 60,561<br>(14.8%)   | 60,093<br>(14.0%)   | 99.2%  | 62,700<br>(15.0%)   | 95.8%  |
| 営業利益                | 36,747<br>(9.0%)    | 36,022<br>(8.4%)    | 98.0%  | 38,000<br>(9.1%)    | 94.8%  |
| 経常利益                | 39,924<br>(9.8%)    | 38,643<br>(9.0%)    | 96.8%  | 40,700<br>(9.7%)    | 94.9%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 26,691<br>(6.5%)    | 26,245<br>(6.1%)    | 98.3%  | 27,200<br>(6.5%)    | 96.5%  |
| 一株当たり<br>当期純利益      | 375.17円             | 370.00円             |        | 382.31円             |        |

# 営業利益増減要因



# 利益率低下の要因 工事売上高の内訳(1)

(九電工単体：配電線除く)



# 利益率低下の要因 工事売上高の内訳(2)

(九電工単体：配電線除く)



(単位：百万円)

2018'03

|        |     | 売上高     | 利益     | 利益率   | 売上高構成比率 |
|--------|-----|---------|--------|-------|---------|
| 進行基準   | 未引渡 | 102,046 | 18,677 | 18.3% | 36.5%   |
|        | 引渡済 | 74,202  | 16,139 | 21.8% | 26.5%   |
| 進行基準 計 |     | 176,247 | 34,817 | 19.8% | 63.0%   |
| 完成基準 計 |     | 103,546 | 25,009 | 24.2% | 37.0%   |
| 合 計    |     | 279,794 | 59,827 | 21.4% | 100.0%  |

2019'03

|        |     | 売上高     | 利益     | 利益率   | 売上高構成比率 |
|--------|-----|---------|--------|-------|---------|
| 進行基準   | 未引渡 | 122,858 | 22,131 | 18.0% | 40.3%   |
|        | 引渡済 | 83,771  | 16,011 | 19.1% | 27.4%   |
| 進行基準 計 |     | 206,629 | 38,143 | 18.5% | 67.7%   |
| 完成基準 計 |     | 98,386  | 24,518 | 24.9% | 32.3%   |
| 合 計    |     | 305,015 | 62,661 | 20.5% | 100.0%  |

2020'03

|        |     | 売上高     | 利益     | 利益率   | 売上高構成比率 |
|--------|-----|---------|--------|-------|---------|
| 進行基準   | 未引渡 | 116,004 | 20,670 | 17.8% | 36.8%   |
|        | 引渡済 | 109,690 | 16,346 | 14.9% | 34.7%   |
| 進行基準 計 |     | 225,694 | 37,017 | 16.4% | 71.5%   |
| 完成基準 計 |     | 89,872  | 22,891 | 25.5% | 28.5%   |
| 合 計    |     | 315,566 | 59,908 | 19.0% | 100.0%  |

2020'03 - 2019'03

|        |     | 売上高    | 利益     | 利益率   | 売上高構成比率 |
|--------|-----|--------|--------|-------|---------|
| 進行基準   | 未引渡 | ▲6,853 | ▲1,460 | -0.2% | -3.5%   |
|        | 引渡済 | 25,918 | 334    | -4.2% | 7.3%    |
| 進行基準 計 |     | 19,065 | ▲1,126 | -2.1% | 3.8%    |
| 完成基準 計 |     | ▲8,514 | ▲1,627 | 0.6%  | -0.9%   |
| 合 計    |     | 10,551 | ▲2,753 | -1.6% | -       |



# 利益率低下の要因 進行基準 引渡済案件の内訳(3)

(九電工単体：配電線除く)

- ・ 規模が大きく工期が長い案件の利益が減少。
- ・ 労務費、資材費高騰の影響を受けにくい工期 1 年未満の工事の利益率は増加。

(単位：億円)

| 案件規模<br>(件数)    | 地域<br>(件数)   | 工期(件数)    | 2020.03月期<br>実績 |     |       | 期首 想定利益 |       | 想定と実績の差異 |        | 著しい減少案件 |      |
|-----------------|--------------|-----------|-----------------|-----|-------|---------|-------|----------|--------|---------|------|
|                 |              |           | 売上高             | 利益  | 利益率   | 利益      | 利益率   | 利益       | 利益率    | 件数      | 減少額  |
| 5億円未満<br>(422件) | 九州<br>(335件) | 1年内(108件) | 102             | 21  | 20.7% | 21      | 20.3% | 1        | 0.5%   | －       | －    |
|                 |              | 1年超(227件) | 265             | 52  | 19.6% | 56      | 21.3% | ▲ 5      | -1.7%  | －       | －    |
|                 |              | 小計        | 367             | 73  | 19.9% | 77      | 21.0% | ▲ 4      | -1.1%  | －       | －    |
|                 | 九州外<br>(87件) | 1年内(18件)  | 28              | 4   | 15.8% | 4       | 15.2% | 0        | 0.6%   | －       | －    |
|                 |              | 1年超(69件)  | 39              | 3   | 7.0%  | 9       | 22.1% | ▲ 6      | -15.1% | 2件      | ▲ 3  |
|                 |              | 小計        | 67              | 7   | 10.7% | 13      | 19.2% | ▲ 6      | -8.5%  | 2件      | ▲ 3  |
|                 | 合計           |           | 434             | 80  | 18.5% | 90      | 20.7% | ▲ 10     | -2.2%  | 2件      | ▲ 3  |
| 5億円以上<br>(95件)  | 九州<br>(57件)  | 1年内(1件)   | 5               | 1   | 25.7% | 1       | 25.1% | 0        | 0.6%   | －       | －    |
|                 |              | 1年超(56件)  | 338             | 64  | 18.9% | 66      | 19.6% | ▲ 2      | -0.7%  | 3件      | ▲ 14 |
|                 |              | 小計        | 343             | 65  | 19.0% | 68      | 19.7% | ▲ 2      | -0.7%  | 3件      | ▲ 14 |
|                 | 九州外<br>(38件) | 1年内(2件)   | 19              | 4   | 19.6% | 3       | 17.7% | 0        | 2.0%   | －       | －    |
|                 |              | 1年超(36件)  | 301             | 14  | 4.7%  | 53      | 17.7% | ▲ 39     | -12.9% | 15件     | ▲ 45 |
|                 |              | 小計        | 320             | 18  | 5.6%  | 56      | 17.7% | ▲ 39     | -12.1% | 15件     | ▲ 45 |
|                 | 合計           |           | 663             | 83  | 12.6% | 124     | 18.7% | ▲ 41     | -6.2%  | 18件     | ▲ 59 |
| 総 計(517件)       |              |           | 1,097           | 163 | 14.9% | 214     | 19.5% | ▲ 51     | -4.6%  | 20件     | ▲ 62 |

## 案件毎の利益率の低下要因と対策（抜粋）

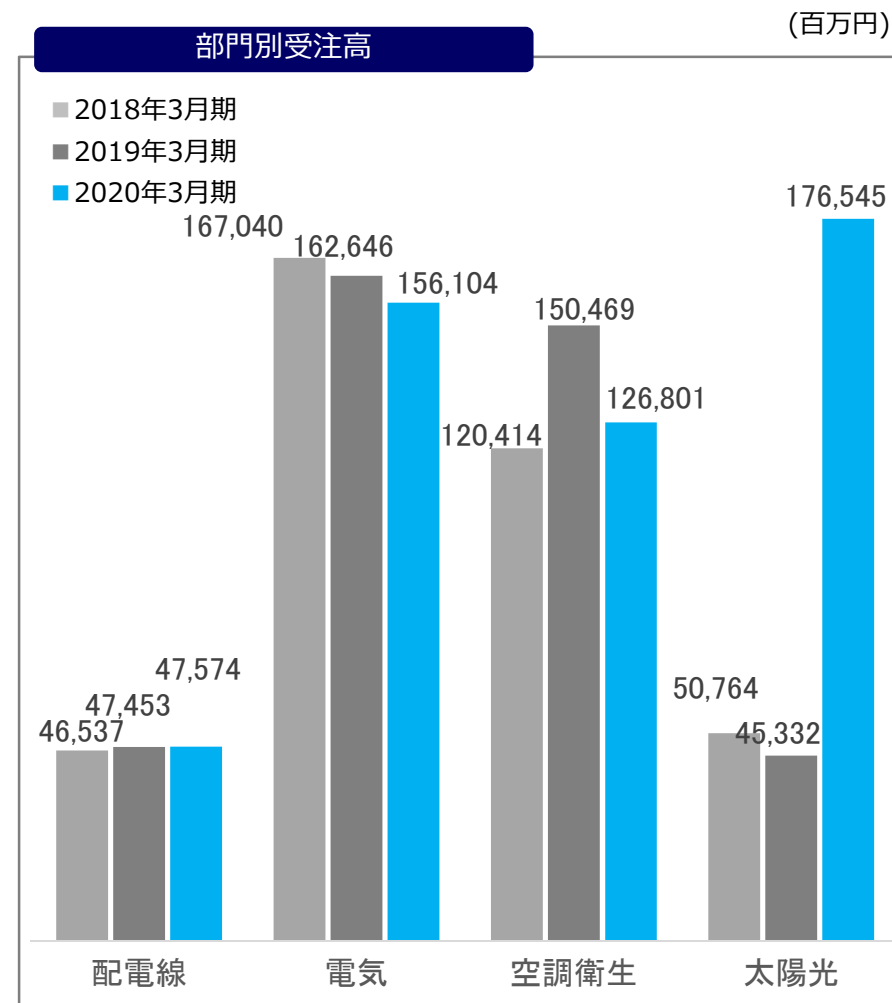
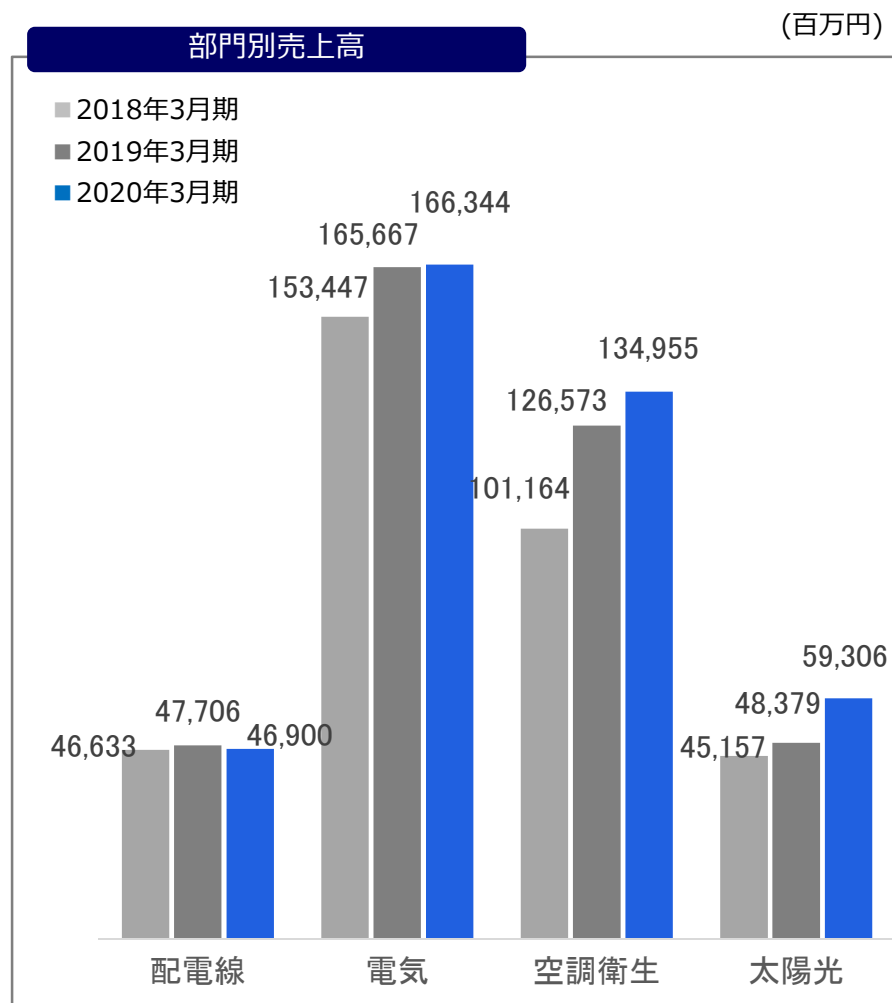
| 低下要因                                         | 具体的対策                           |                                                                                                               |
|----------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 受注後に生じた<br>労務費・資材費の<br>計画以上の増加            | A. 工事ピークの予測                     | ・ 工期全体を見据えた、 <b>技能工投入計画・手配への早期着手</b> 。<br><b>タイムリーに見直しを行い、全社大で調整</b> 。                                        |
|                                              | B. 施工協力会社の労務費<br>上昇への対策         | ・ <b>施工協力会社との関係を強化し、計画的な発注と<br/>適正な要員配置を実現</b> 。<br>(支店の幹部が <b>年間発注額を提示・直接コミュニケーション</b> )                     |
|                                              | C. 施工応援チームの設置                   | ・ 直営工を中心とした <b>応援専門チームの設置を検討</b> 。                                                                            |
|                                              | D. 設計と資材発注の連動・<br>Q-mastのさらなる活用 | ・ <b>各支店、関連会社毎に資材購買でのQ-mastの活用状況を<br/>技術部とQ-mastが連携して確認</b> 。活用が進まない場合は<br><b>技術部とQ-mastが一体となり、原因を追究し解決</b> 。 |
| 2. 建築工事の遅延によ<br>る設備工程への圧迫<br>を解消するための原<br>価増 | E. フロントローディング<br>への取り組み※        | ・ 設計事務所と良好な関係を築き、予算に応じた設計変更を<br>実現。九電工の責任施工の元で、 <b>フロントローディングに<br/>取り組み、工程後期の負荷を削減</b> 。                      |
|                                              | F. 営業担当による着工後の<br>現場フォロー        | ・ 追加工事は、営業・技術部門が連携し、 <b>工事着手前に<br/>都度見積りを提出</b> 。価格交渉に取り組む。                                                   |
|                                              | G. 建築工事の遅延への対策                  | ・ 受注直後の施工検討会で、建築工事の進捗遅れが懸念される<br>場合は、 <b>設備が建築に先行して施工を行う方法を指導</b> 。<br>( <b>先行工法・プレハブ工法・省力化工法</b> など)         |
| 3. その他                                       | H. 特命受注・提案営業の<br>推進拡大           | ・ 営業部門は <b>技術部門と連携した営業を推進</b> 。<br>インフラ事業部を設置。                                                                |
|                                              | I. 技術者の管理能力の<br>フォロー            | ・ 若年担当者と支店幹部の会議を1回/月以上開催。<br><b>各現場の情報を共有し、支援が必要な現場に迅速に対処</b> 。                                               |
|                                              | J. 要員要請窓口の設置                    | ・ 本社に支店からの要員 <b>要請窓口を設置</b> 。<br>本社が要員の適正配置を全社大で調整。                                                           |
|                                              | K. 新規連結子会社の底上げ                  | ・ <b>九電工トップクラスの技術系社員を送り込むこと</b> で、九電工の<br>ノウハウを浸透させる。また、 <b>Q-mastを積極的に活用させる</b> 。                            |

※フロントローディングとは、設計初期の段階に負荷をかけ、作業を前倒しで進めることをいう。

# 部門別受注・売上の状況 <設備工事業>

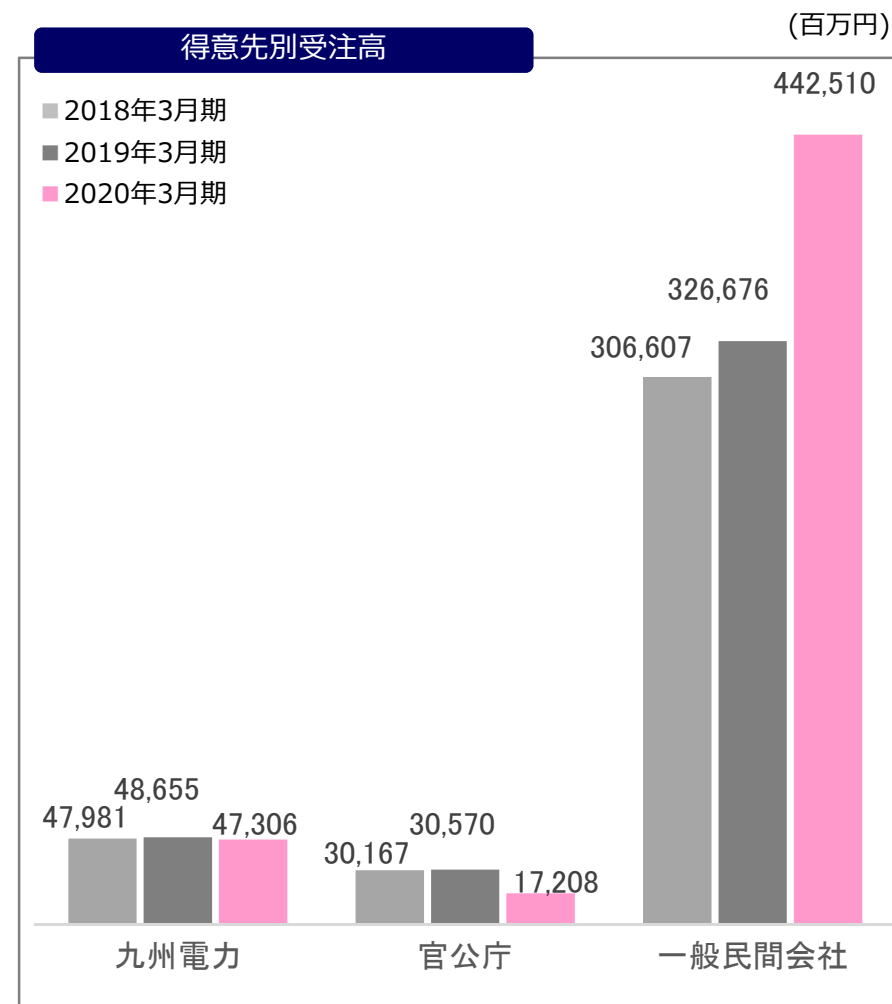
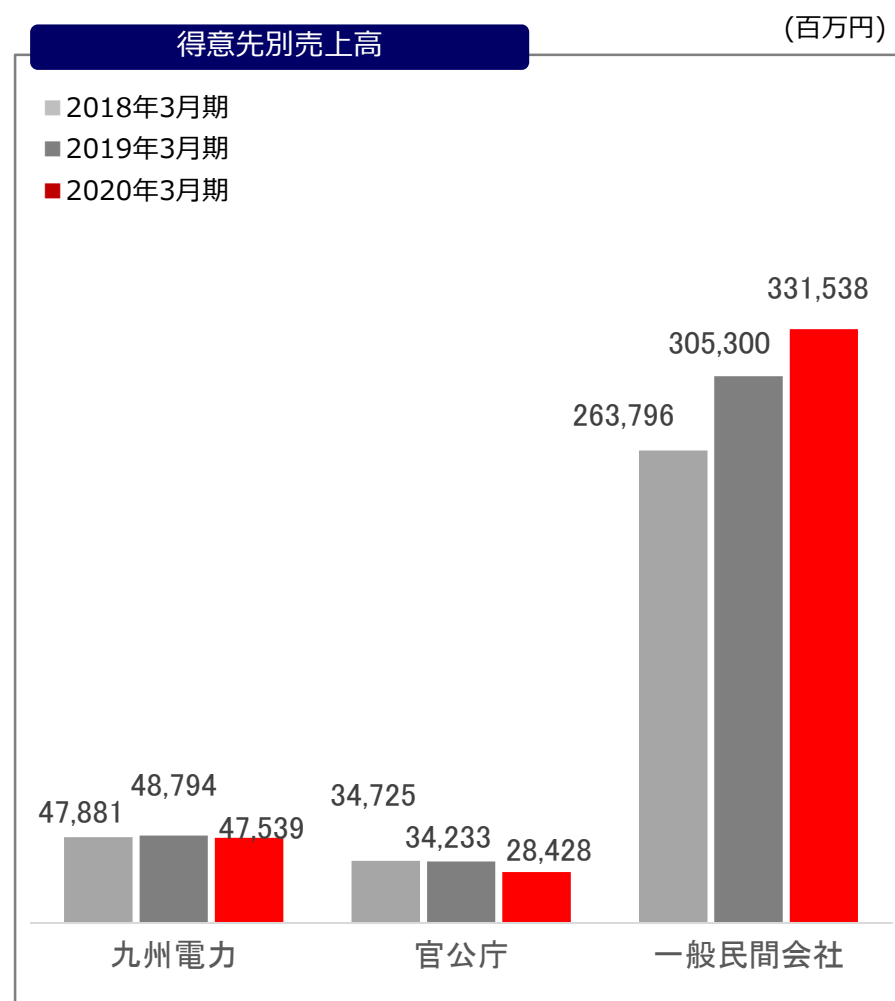
売上高は手持工事の順調な進捗により増加。

受注高は電気・空調衛生が減少したものの、太陽光は大型発電所の受注により増加。



# 得意先別受注・売上の状況<設備工事業>

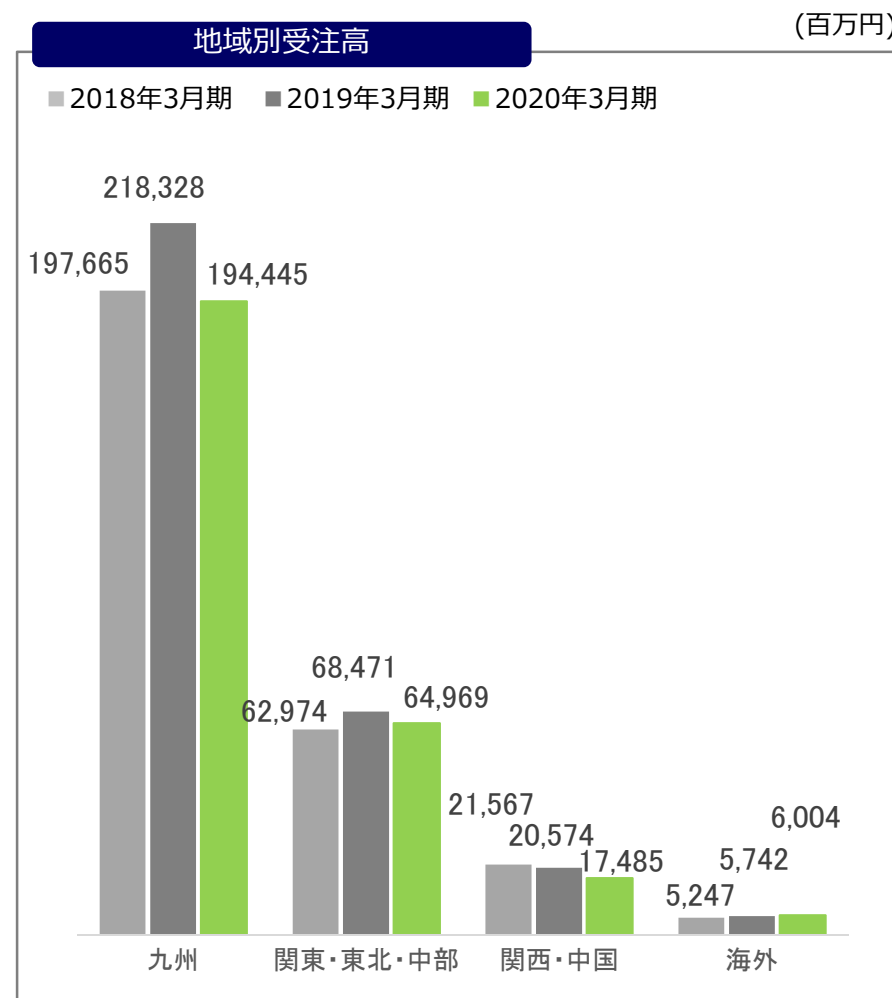
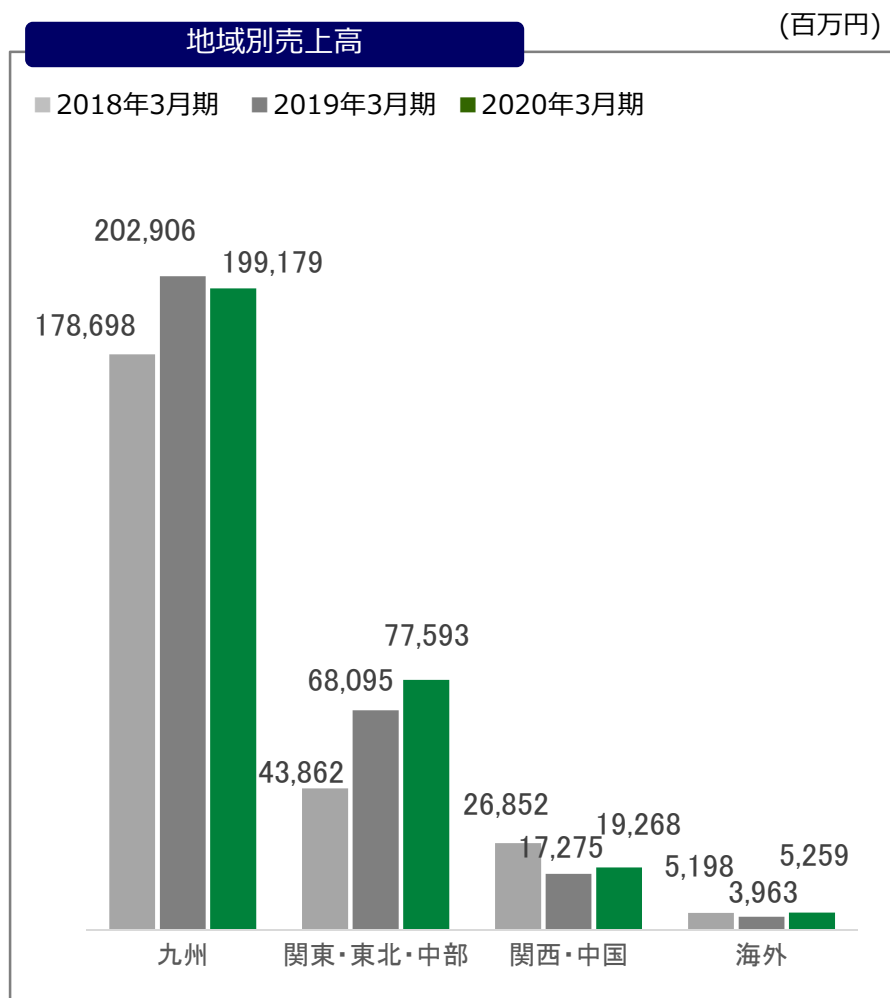
太陽光工事の牽引もあり売上高・受注高ともに増加。



# 地域別受注・売上の状況<電気・空調衛生（太陽光除く）>

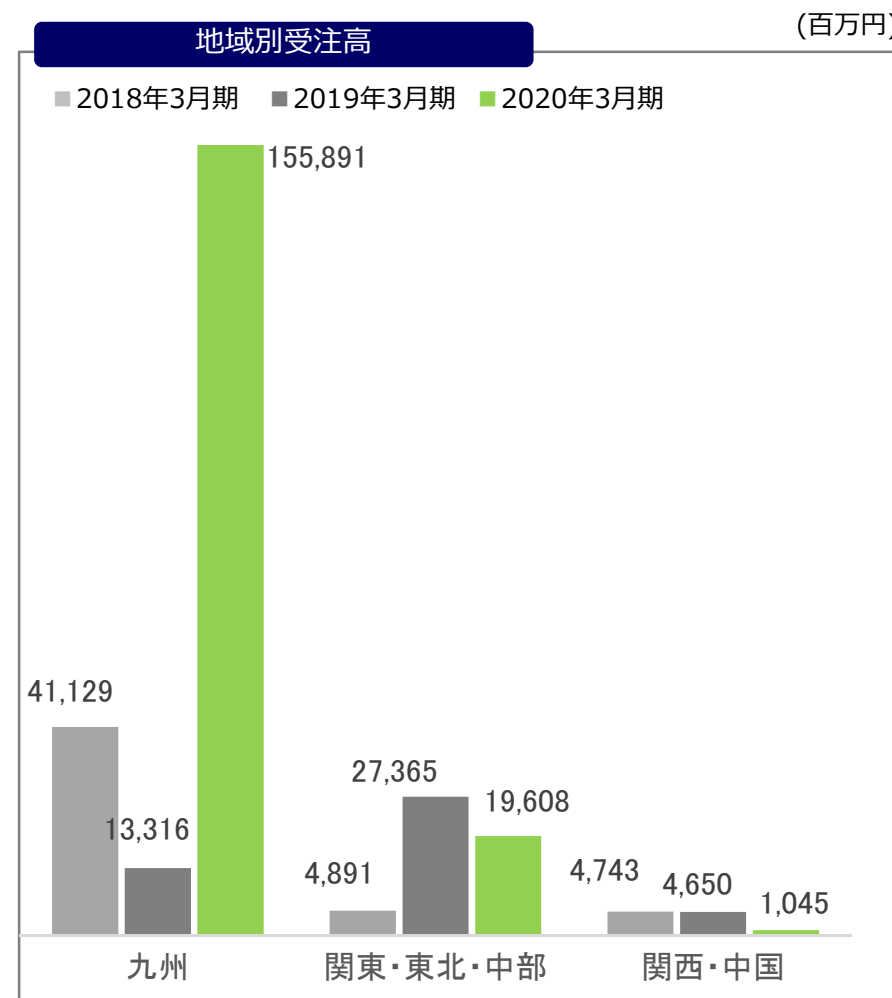
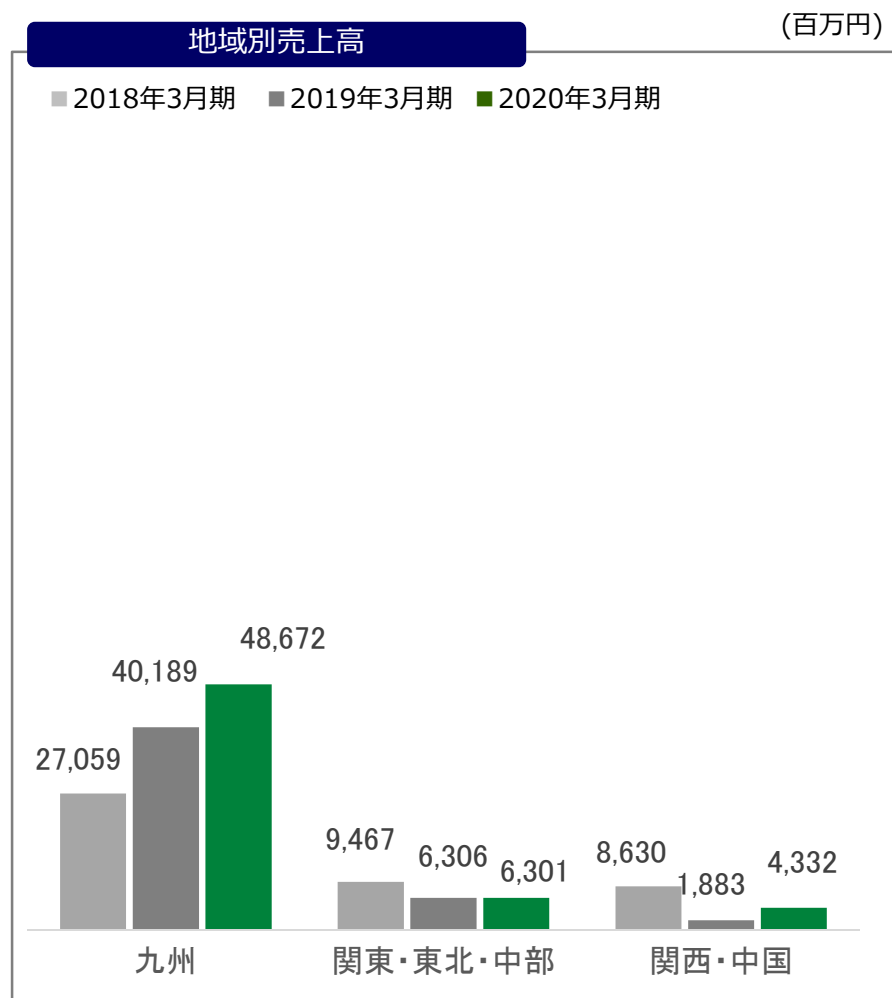


首都圏における売上高は着実に拡大。



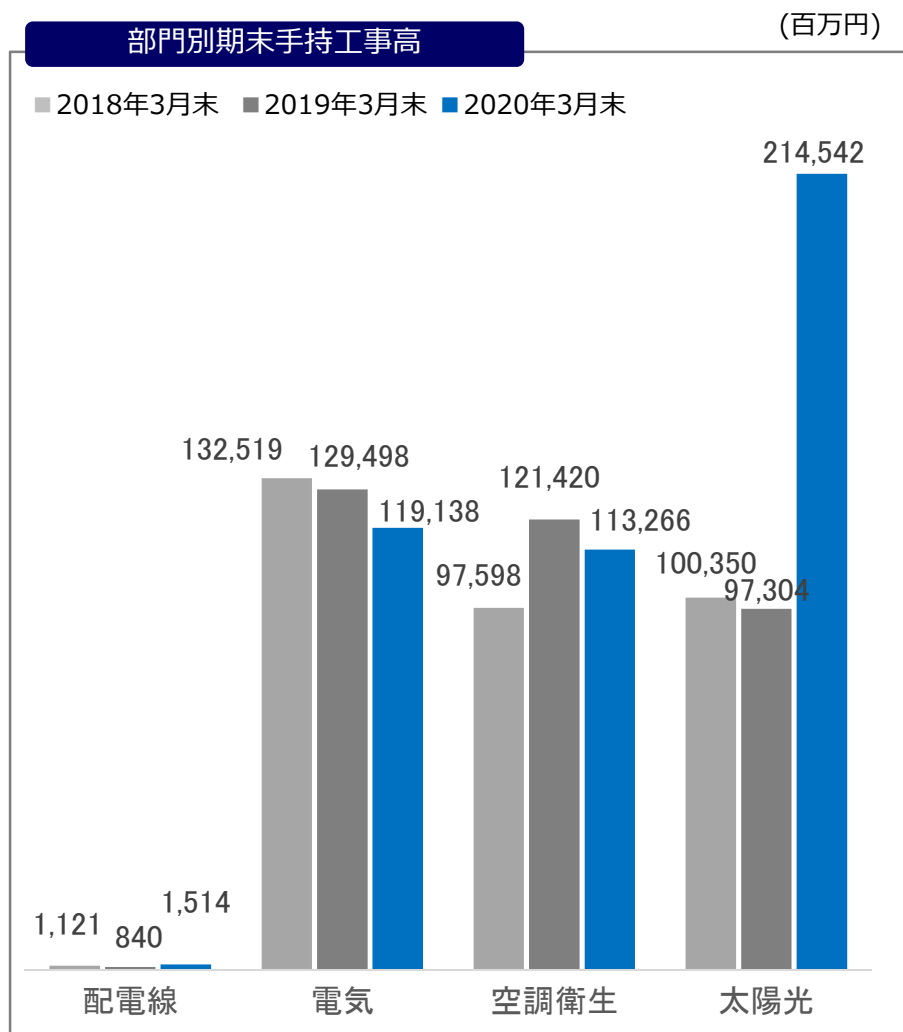
# 地域別受注・売上の状況＜太陽光発電工事＞

## 九州地区で大型発電所を受注。



# 期末手持工事高の状況＜設備工事業＞

電気・空調衛生の期末手持工事高は、受注が減少し売上が増加したため減少。  
太陽光工事の期末手持工事高は、受注が増加したことにより大きく増加。



## 主な受注案件(2020年3月末 手持工事)

- ・ (仮称)旧大名小学校跡地活用事業
- ・ 三井不動産ロジスティクスパーク船橋Ⅲ期  
新築工事(電気・機械)
- ・ (仮称)イオンモール川口新築工事
- ・ イオンモール上尾新築工事
- ・ 福岡市第2期展示場等整備事業に係る設備業務
- ・ 日本通運グループ統合拠点計画
- ・ 第3給食センター整備運営事業

日本通運グループ  
統合拠点計画





# 2020年3月期 施工実績

- ・ 国立競技場 電気設備工事
- ・ 鹿屋大崎ソーラーヒルズ発電所建設工事
- ・ 串間風力発電所建設工事
- ・ 熊本都市計画桜町地区第一種市街地再開発事業(東工区)
- ・ 有明体操競技場

## 国立競技場 電気設備工事

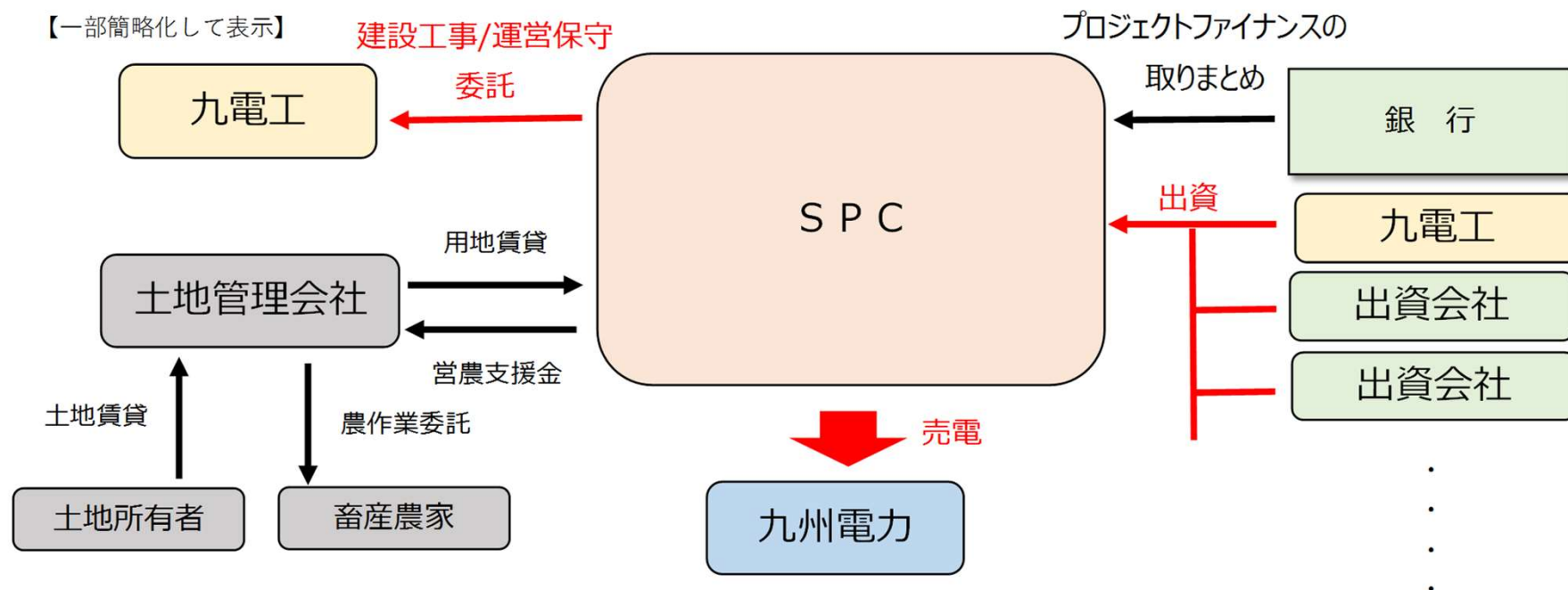


国立競技場の写真は大成建設株式会社から提供されたものです



# 宇久島メガソーラー発電事業

| 事業概要    |                    |          |               |
|---------|--------------------|----------|---------------|
| 事業内容    | 営農型を併用したメガソーラー発電事業 | F I T 単価 | 40円/w         |
| 運転開始予定月 | 2023年7月を予定         | 建設工事     | 九電工 1,400億円程度 |
| 発電出力    | 国内最大規模             | 運営保守     | 九電工           |



# 貸借対照表の概要

(百万円、下段は構成比)

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

# キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)

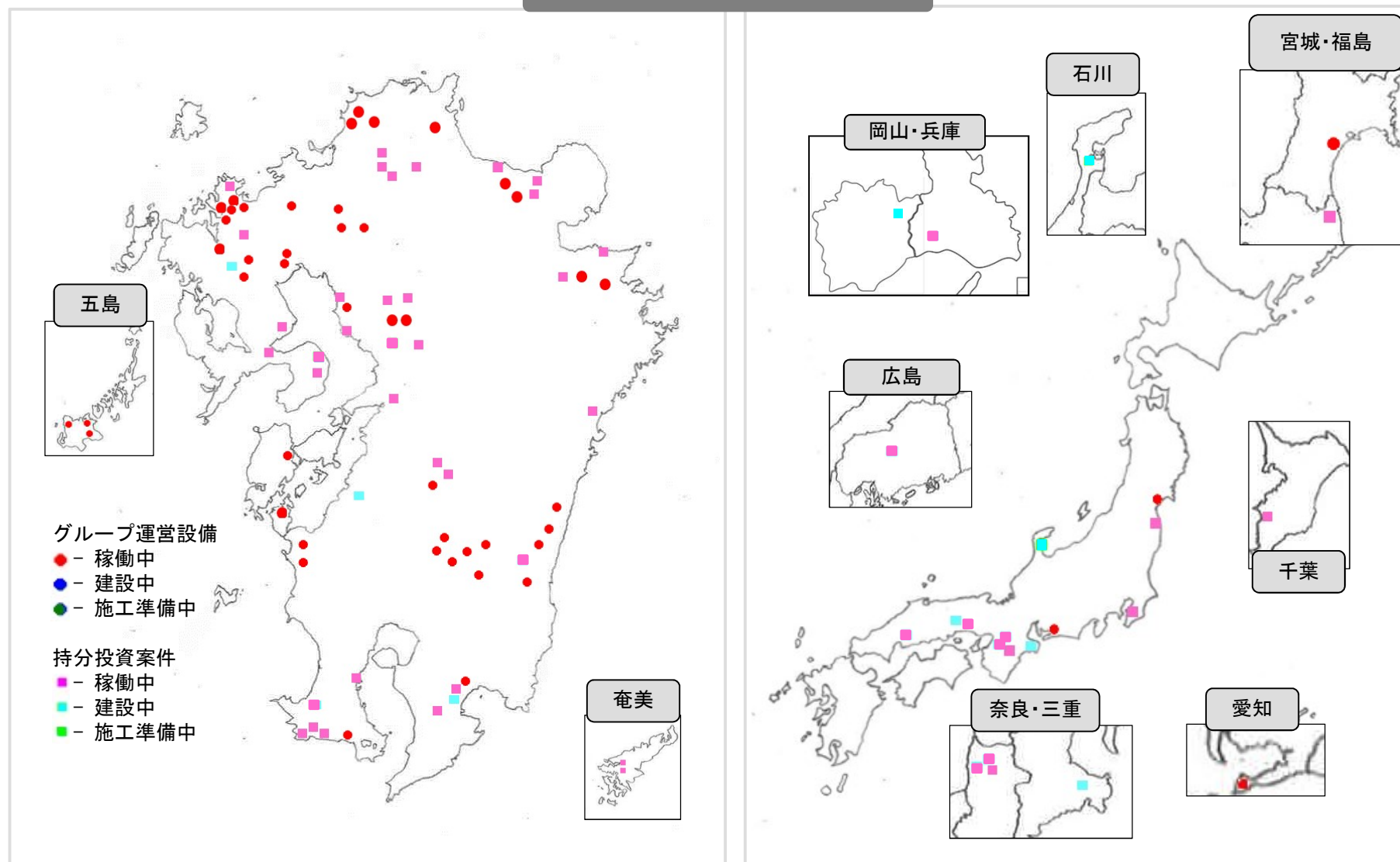
|                  | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2020年3月期の内容         |
|------------------|----------|----------|---------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 26,054   | 38,222   | 税金等調整前当期純利益 +38,423 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲11,298  | ▲12,136  | 投資有価証券の取得 ▲8,649    |
| フリー・キャッシュ・フロー    | 14,755   | 26,086   |                     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲9,021   | ▲11,250  | 配当金の支払 ▲7,099       |
| 現金及び現金同等物の増減額    | 5,686    | 14,833   |                     |
| 現金及び現金同等物の期首残高   | 34,505   | 40,192   |                     |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 40,192   | 54,964   |                     |

# 設備投資の状況

|         | 2019年3月期                                                | 2020年3月期                                                |
|---------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 設備投資額   | 43億円                                                    | 41億円                                                    |
| 設備工事業   | 37億円                                                    | 39億円                                                    |
|         | 九電工支店・営業所・寮設備・<br>保養所建替<br><br>工事用機械工具類<br>工事用特殊車両リース契約 | 九電工支店・営業所・寮設備・<br>保養所建替<br><br>工事用機械工具類<br>工事用特殊車両リース契約 |
| その他の事業  | 6億円                                                     | 2億円                                                     |
|         | 太陽光発電設備                                                 | ソフトウェア 他                                                |
| 減価償却実施額 | 60億円                                                    | 60億円                                                    |

# 発電事業への投資の状況（太陽光発電）

## メガソーラー発電所



# 発電事業への投資の状況（太陽光発電）

## グループ運営案件

（設備投資を行い、

事業全体をその他事業売上高に計上）

定率法償却

|     | 発電所数 | 発電容量<br>(事業全体) | 発電容量<br>(持分相当) |
|-----|------|----------------|----------------|
| 稼動  | 49   | 92MW           | 87MW           |
| 建設中 | -    | -              | -              |
| 計画  | -    | -              | -              |
| 合計  | 49   | 92MW           | 87MW           |

ピーク時 利益 20～24億円

## 持分出資案件

（投資有価証券の取得を行い、

持分相当を営業外収益に計上）

定額法償却

|     | 発電所数 | 発電容量<br>(事業全体) | 発電容量<br>(持分相当) |
|-----|------|----------------|----------------|
| 稼動  | 46   | 402MW          | 130MW          |
| 建設中 | 6    | 296MW          | 78MW           |
| 計画  | -    | -              | -              |
| 合計  | 52   | 698MW          | 208MW          |

ピーク時 利益 18～20億円

◎当年度は4月～5月・10～3月に、九州電力による出力抑制が累計で74回発令された。

・影響 当社グループにおける逸失利益は470百万円程度である。

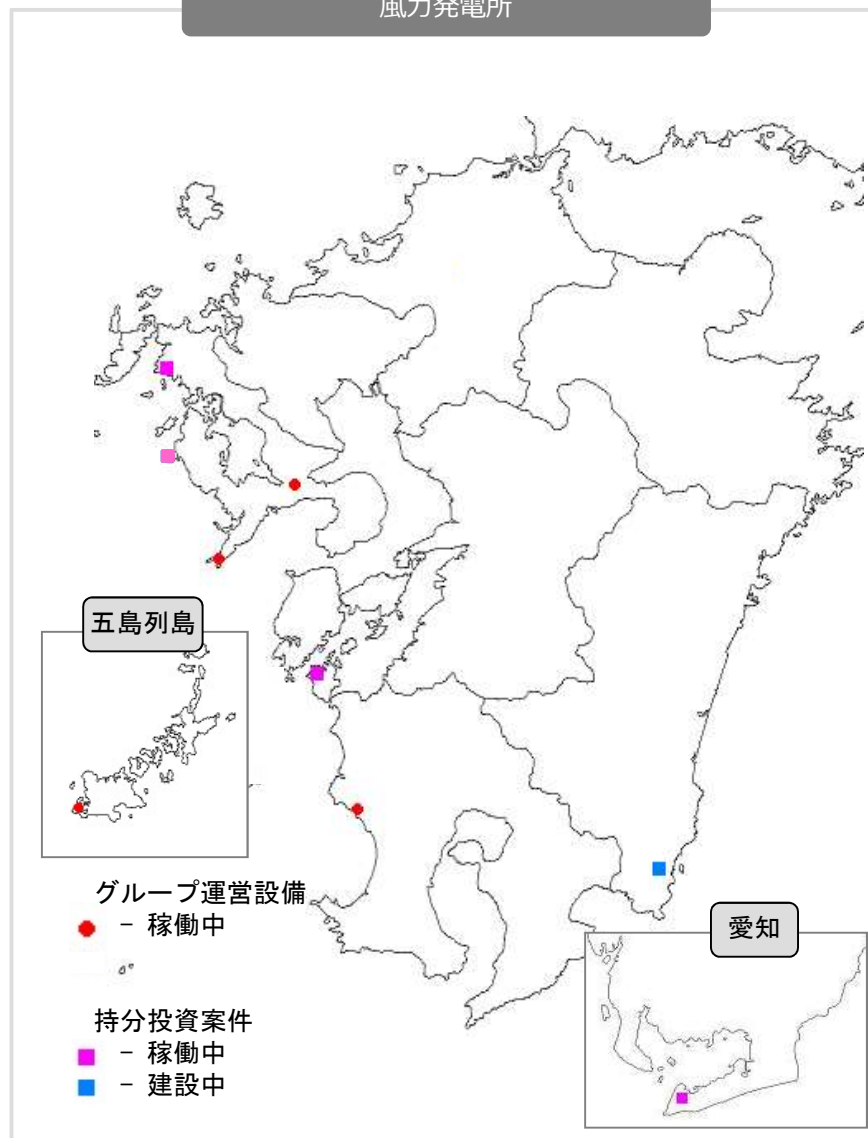
※当社の発電事業案件は、電力出力抑制に関し、旧基準(抑制30日以内)が適用されている。

なお、その影響は、事業計画において考慮している。



# 発電事業への投資の状況（風力発電）

風力発電所



グループ運営案件（設備投資を行い、事業全体をその他事業売上高に計上）  
主に定率法償却

|     | 発電所数 | 発電容量<br>(事業全体) | 発電容量<br>(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（投資有価証券の取得を行い、持分相当を営業外収益に計上）  
主に定率法償却

|     | 発電所数 | 発電容量<br>(事業全体) | 発電容量<br>(持分相当) |
|-----|------|----------------|----------------|
| 稼働  | 4    | 80MW           | 18MW           |
| 建設中 | 1    | 65MW           | 32MW           |
| 計画  | -    | -              | -              |
| 合計  | 5    | 145MW          | 50MW           |

# 2021年3月期 計画

次期(2021年3月期)の連結業績につきましては、当期(2020年3月期)並みを目途としつつ中期経営計画・経営基本方針に掲げた取り組みを進めてまいりますが、新型コロナウイルスの終息時期や業績に与える影響が不透明であるため、未定としております。今後、一定の見通しが明らかとなり、合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示いたします。

想定される主な影響には、以下のものがあります。

- 当社グループ従業員の罹患や罹患者との濃厚接触に伴う隔離措置による工事遅延。
- 施主・元請等の判断による工事所の閉鎖または当社事業所の閉鎖による工事遅延。
- 材料発注先及び協力企業の事業停止による工事遅延。
- 経済活動の停滞による工事受注額の減少。

## 足元の状況

- 九州電力の原子力発電所の4基のうち、川内1号機が2020年3月16日より定期検査となり発電を停止している。

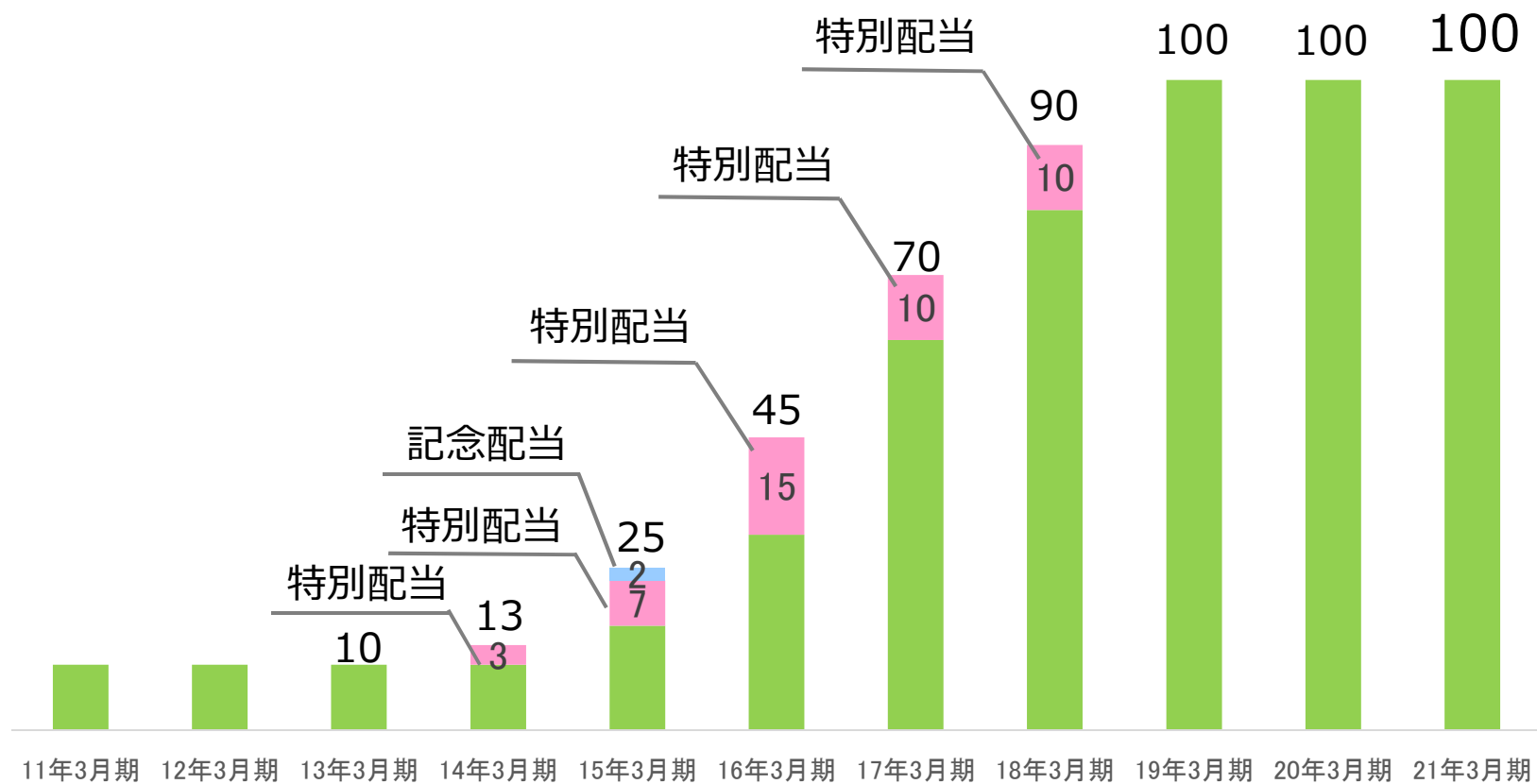


## 課題と取り組み

- 当社の技術開発や効率化によるコスト削減が重要であり、電力システム改革に向けて、透明性の高いコスト競争力で収益の向上に繋げる。
- 配電網の維持、ピーク時にも対応できる要員の確保、緊急事態への対応等に必要な投資に伴う、資本コストに見合った適正な利益率を追求する。

# 配当金の推移

2021年3月期の配当については、現時点では業績予想等の公表を見送っているものの、2020年3月期並みの利益確保を前提に、1株当たりの年間配当金は100円を計画。



# 人材の採用実績 (九電工単体) と要員計画



## 「技術・技能者」の定期採用人数実績

|             | 2007～<br>2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|---------------|------|------|------|------|------|------|
| 技術・技能<br>合計 | 200名程度        | 241  | 262  | 344  | 384  | 342  | 336名 |
| 高卒          | 150名程度        | 163  | 177  | 248  | 271  | 253  | 253名 |
| 大卒          | 50名程度         | 78   | 85   | 96   | 113  | 89   | 83名  |

## 「2020年4月 採用実績の他社比較」

|           | 九電工  | 電気工事大手  | 空調工事大手 | スーパーゼネコン |
|-----------|------|---------|--------|----------|
| 全職種<br>合計 | 356名 | 330～360 | 70～100 | 250～350  |
| 高卒        | 253名 | 200名程度  | 10名程度  | 10名程度    |
| 大卒        | 103名 | 100～160 | 70～100 | 250～320  |

## 「2025年3月期までの期末要員数計画」

|                   | (参考)<br>2020.3 | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2024.3 | 2025.3 | 計画中増減    |
|-------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 電 気 部 門           | 2,274          | 2,340  | 2,475  | 2,599  | 2,750  | 2,893  | 約+550名   |
| 空 調 衛 生 部 門       | 1,138          | 1,192  | 1,269  | 1,355  | 1,435  | 1,517  | 約+320名   |
| 電気・空調衛生部門の期末要員数   | 3,411          | 3,532  | 3,744  | 3,954  | 4,185  | 4,410  | 約+870名   |
| 配 電 部 門           | 1,642          | 1,612  | 1,618  | 1,632  | 1,641  | 1,666  | 約+50名    |
| そ の 他             | 1,446          | 1,417  | 1,407  | 1,402  | 1,397  | 1,408  |          |
| 九 電 工 単 体 従 業 員 数 | 6,500          | 6,561  | 6,769  | 6,988  | 7,223  | 7,484  | 約+900名   |
| グ ル ー プ 従 業 員 数   | 10,018         |        |        |        |        | 12,000 | 約+2,000名 |

グループ従業員10,000名の内、約8,100名が技術者

(九電工)

(子会社)

技能工数

約 2,100

+

約 2,000

=

約 4,100

施工管理者数

約 3,000

+

約 1,000

=

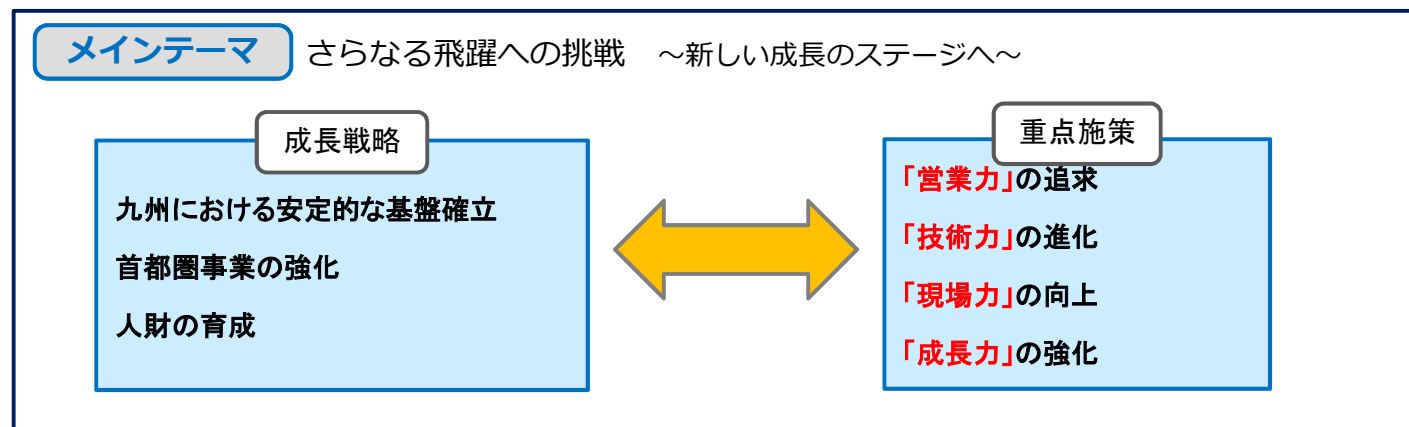
約 4,000



# 中期経営計画 (2020年度 ～ 2024年度)

# 前中期経営計画（2015～2019）の総括

## ＜前中期経営計画の骨子＞



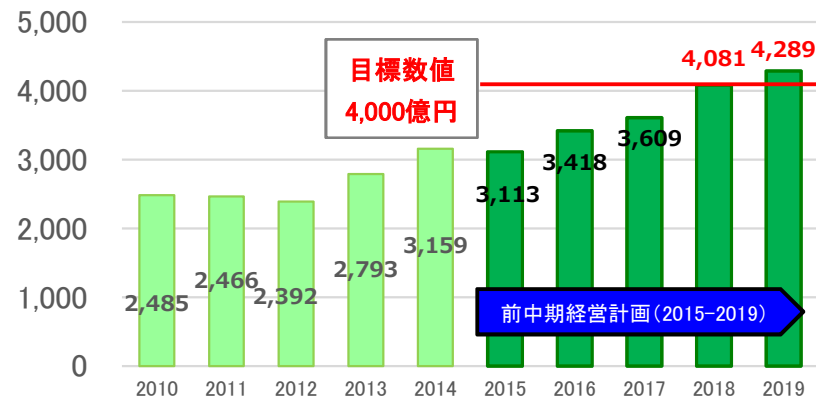
## ＜前中期経営計画最終年度の結果＞

|        | 2020年3月期<br>数値目標 | 2020年3月期<br>実績値 | 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%           | 2016 & 2017年度<br>はクリア        |
| 営業利益率  | 9.0%以上           | 8.4%            | 2016 & 2017 & 2018<br>年度はクリア |
| ROE    | 14.0%以上          | 14.0%           | クリア                          |

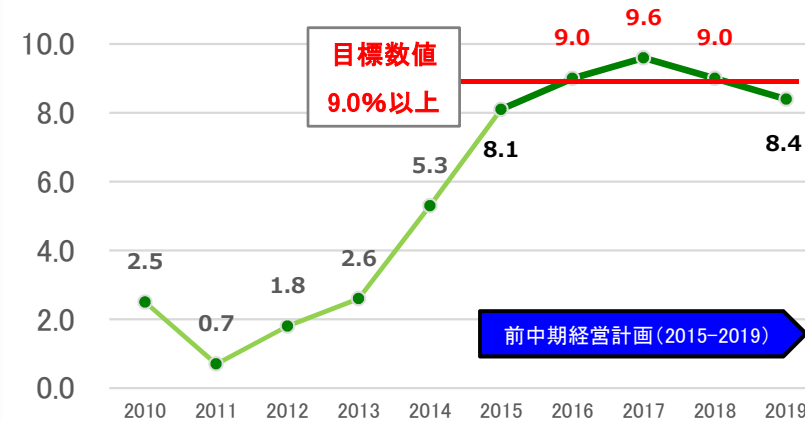
| 成果                                                                                                                                                                                     | 課題                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) 好調な建設需要の追い風に乗って<br>・九州域外での受注拡大<br>・総合設備業の強みを活かした空調<br>管事業の拡大<br>・施工会社のM&A<br><br>2) 技術管理部による原価管理の徹底<br>及びQ-mastの設立による利益率<br>改善<br><br>3) 技術者の採用拡大をはじめとした<br>施工戦力強化<br><br>↓<br>業容拡大 | 1) 工事量の急激な増加に対して、人財<br>育成や生産性向上に課題<br><br>2) 時間外作業の増加及び離職率の<br>上昇<br><br>↓<br>将来的な品質低下や災害発生リス<br>クへの懸念<br><br>3) 利益率について、一旦目標をクリア<br>したものの、期間終盤に低下 |

# （参考）過年度実績推移

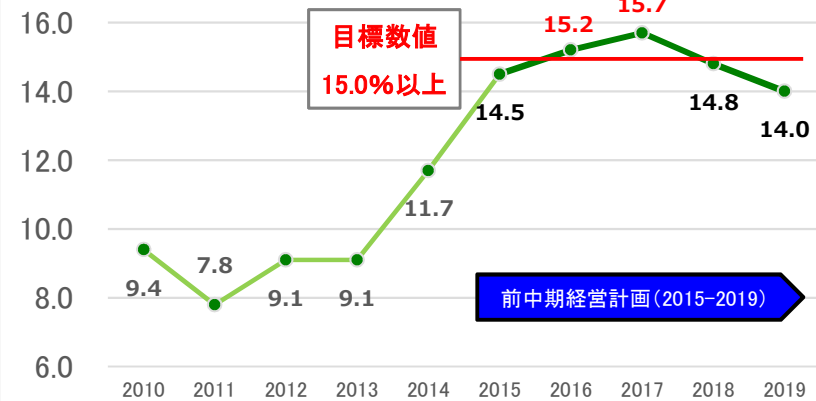
## 売上高



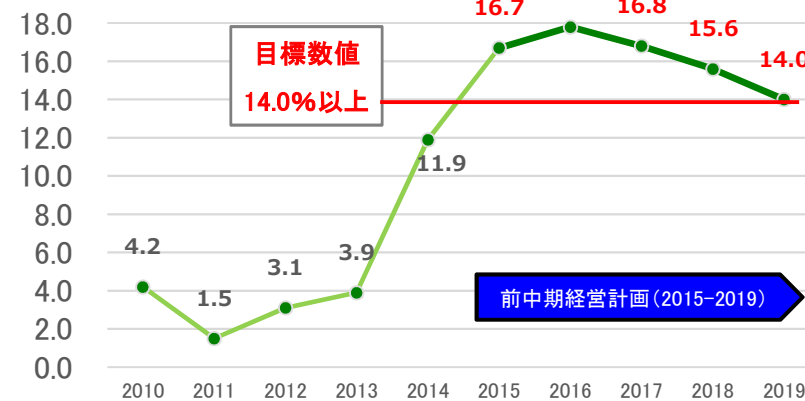
## 営業利益率



## 売上総利益率



## ROE



## <前提>

新型コロナウイルス感染症が、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、反映しておりません。

## <当社グループを取り巻く環境予測>

### (1) 国内建設市場

関東、関西の都心部で進む大型プロジェクト  
福岡における天神ビッグバン・博多コネクティッド



急激な減少は考えにくい

### (2) 太陽光関連工事

将来的には収束に向かうと予想されるが、  
宇久島メガソーラーを含めた具体的案件の存在



今後2～3年の工事量は  
十分に期待できる

### (3) 労働環境

建設技能労働者不足の深刻化、最新テクノロジーの活用



働き方改革の動きが本格化

# 新中期経営計画（2020～2024）



## 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～

## 数値目標(連結)

### 最終年度（2024年度）

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| 売 上 高                        | 5,000 億円           |
| 経 常 利 益<br>経 常 利 益 率         | 500 億円<br>10.0 %以上 |
| R O I C<br>( 投 下 資 本 利 益 率 ) | 10.0 %以上           |

### (売上高の内訳)

|           |          |
|-----------|----------|
| 配電線       | 500 億円   |
| 電気・空調衛生   | 3,340 億円 |
| 再エネ・ES事業他 | 810 億円   |
| その他       | 350 億円   |

※企業の「資本効率性」をより正確に測る指標として、ROICを採用した。

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～

強靱で筋肉質な企業体質

## 3つの改革

施工戦力

生産性

ガバナンス

## （前中計からの）継続取り組み課題

利益率向上施策の深化

新たな事業領域の開拓

国内設備工事業の受注基盤強化・拡充

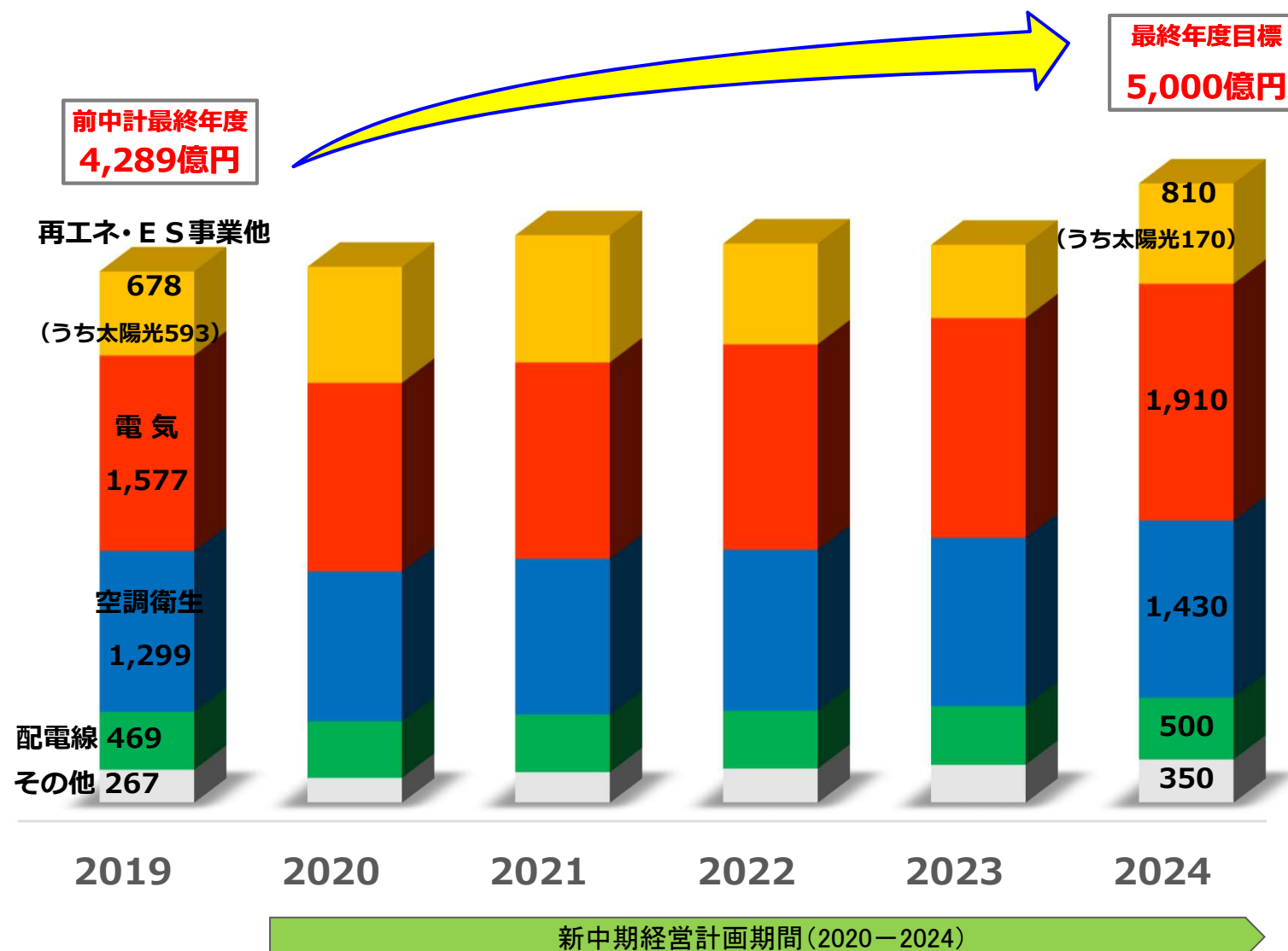
魅力ある職場環境の構築

配電工事部門の収益力強化

企業価値の向上



# 新中期経営計画（売上計画ロードマップ）



# 1）施工戦力 「改革」

## ＜＜具体的取り組み課題＞＞

- 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見直し
- 多能工化の推進

## 2）生産性 「改革」

### ＜＜具体的取り組み課題＞＞

- 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を活用した合理化・省力化の推進
- 業務改革の実践

## 3）ガバナンス 「改革」

### ＜＜具体的取り組み課題＞＞

- 不正行為撲滅に向けた再発防止策の確実な実行
- 九電エコーポレート・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

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

# 新中期経営計画（SDGsとの関連性）

中期経営計画に掲げる取り組みを着実に進め、事業活動を通じて、当社グループが行っている事業と親和性の高いSDGsの実現に貢献していく。

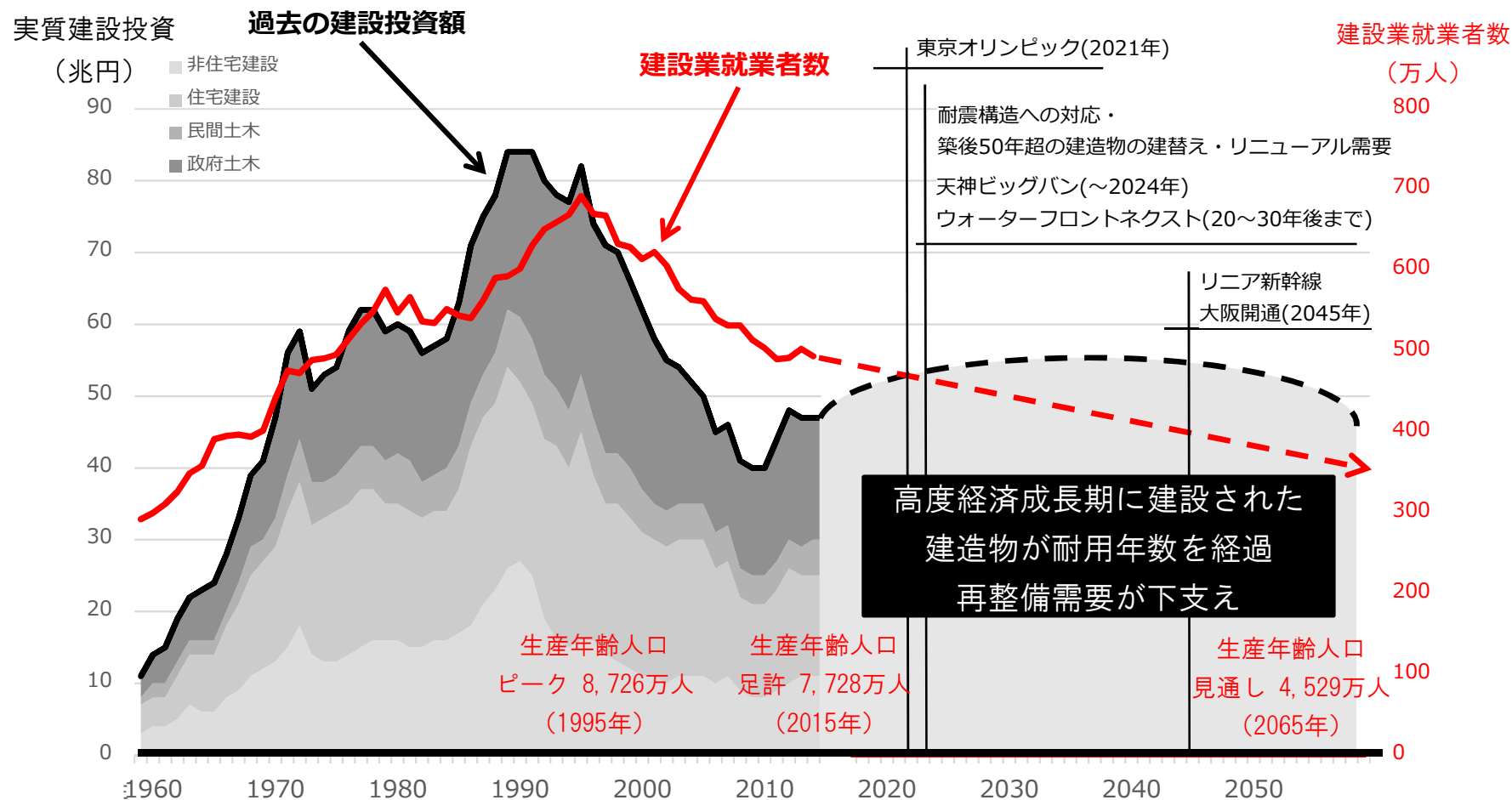
| 中期経営計画における具体的取り組み                                                                                                                                | 重要課題                       | SDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○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）</li> <li>○新たなビジネス領域の開拓（不動産・農業再生等）</li> </ul>         | 1) 環境に配慮したまちづくりの推進         |                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○再生可能エネルギー発電事業の拡充</li> <li>○エネルギーサービス（ES）事業の拡大</li> <li>○九電EEMS事業（インドネシア）の強化</li> </ul>                   | 2) 省エネ・創エネ技術の強化            |       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○配電線工事を通じた安定的な電力供給の維持</li> <li>○生産性の向上</li> <li>○先端技術及びITの研究開発促進（省力化・合理化の推進）</li> <li>○重要災害の撲滅</li> </ul> | 3) 施工品質および安全の確保            |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○技術者採用の強化（採用の多様化）</li> <li>○夢・達成感・自信に繋がる育成計画の再構築</li> <li>○経営幹部・次世代リーダーの育成</li> </ul>                     | 4) 安定した採用の継続と<br>人財育成の推進   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○若手技術者の離職率抑制</li> <li>○働き方改革の徹底による休日確保と時間外作業の縮減</li> <li>○ダイバーシティの推進</li> </ul>                           | 5) 働きがい・<br>やりがいのある職場環境の構築 |                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○不正行為撲滅に向けた再発防止策の策定並びに確実な実践</li> <li>○九電エコーポレート・ガイドラインに基づくガバナンス体制の強化・徹底</li> </ul>                        | 6) コンプライアンス経営の強化・実践        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



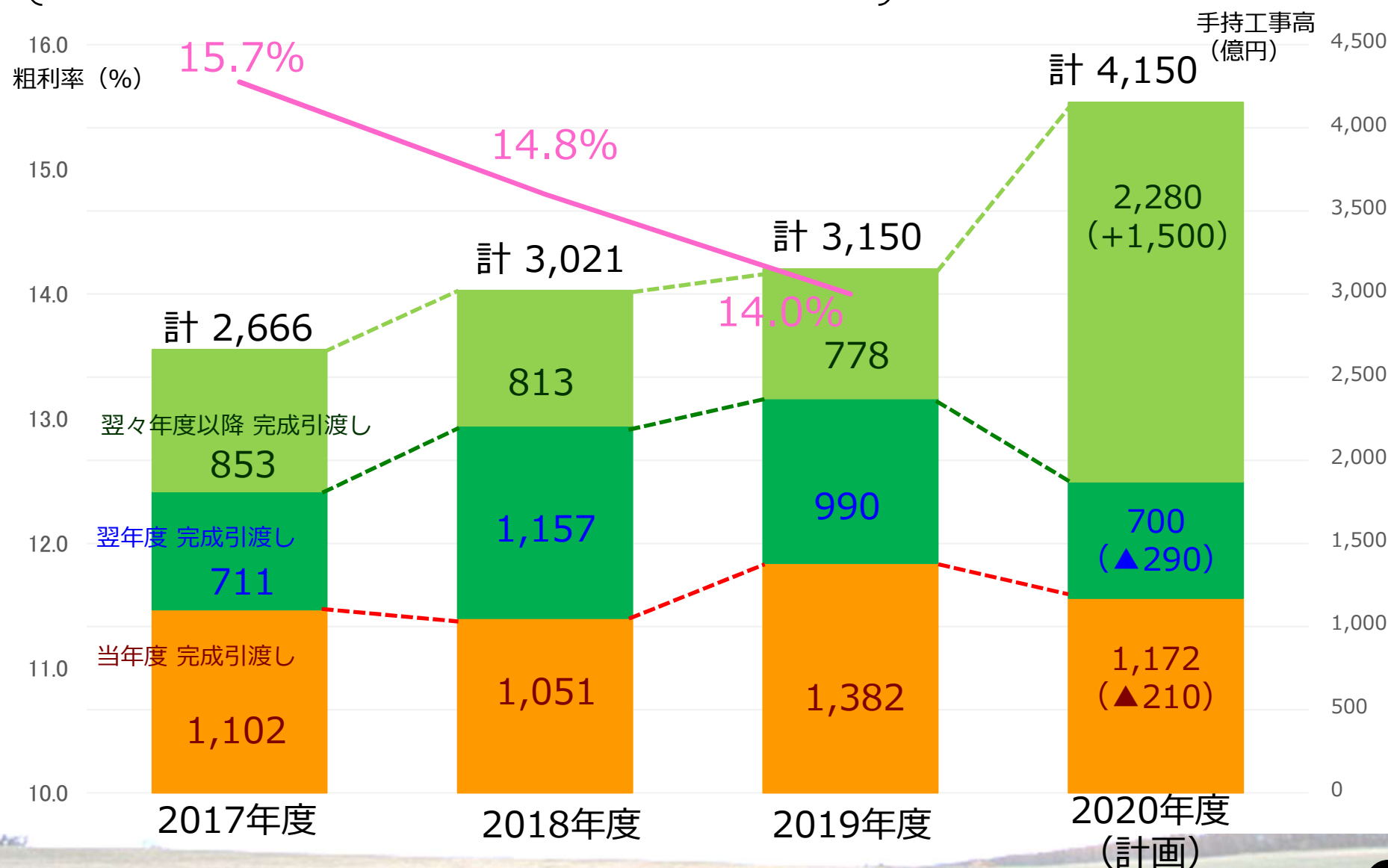
# Appendix

|                      |                                  |
|----------------------|----------------------------------|
| 社名                   | 株式会社九電工                          |
| 設立                   | 1944年（昭和19年）12月1日                |
| 資本金                  | 125億6,156万円（2020年3月31日現在）        |
| 上場市場：コード             | 東京証券取引所第1部、福岡証券取引所 1959          |
| 本社                   | 福岡市南区那の川一丁目23番35号                |
| 東京本社                 | 東京都豊島区東池袋三丁目1番1号 サンシャイン60        |
| 拠点                   | 本社、東京本社、国内10支店、120営業所・支社 / 海外5拠点 |
| 建設業認可                | 国土交通大臣許可（特24）第1659号（特26）第1659号   |
| 従業員数<br>（2020年3月末現在） | 連結10,018名 [ 単体6,500名 ]           |

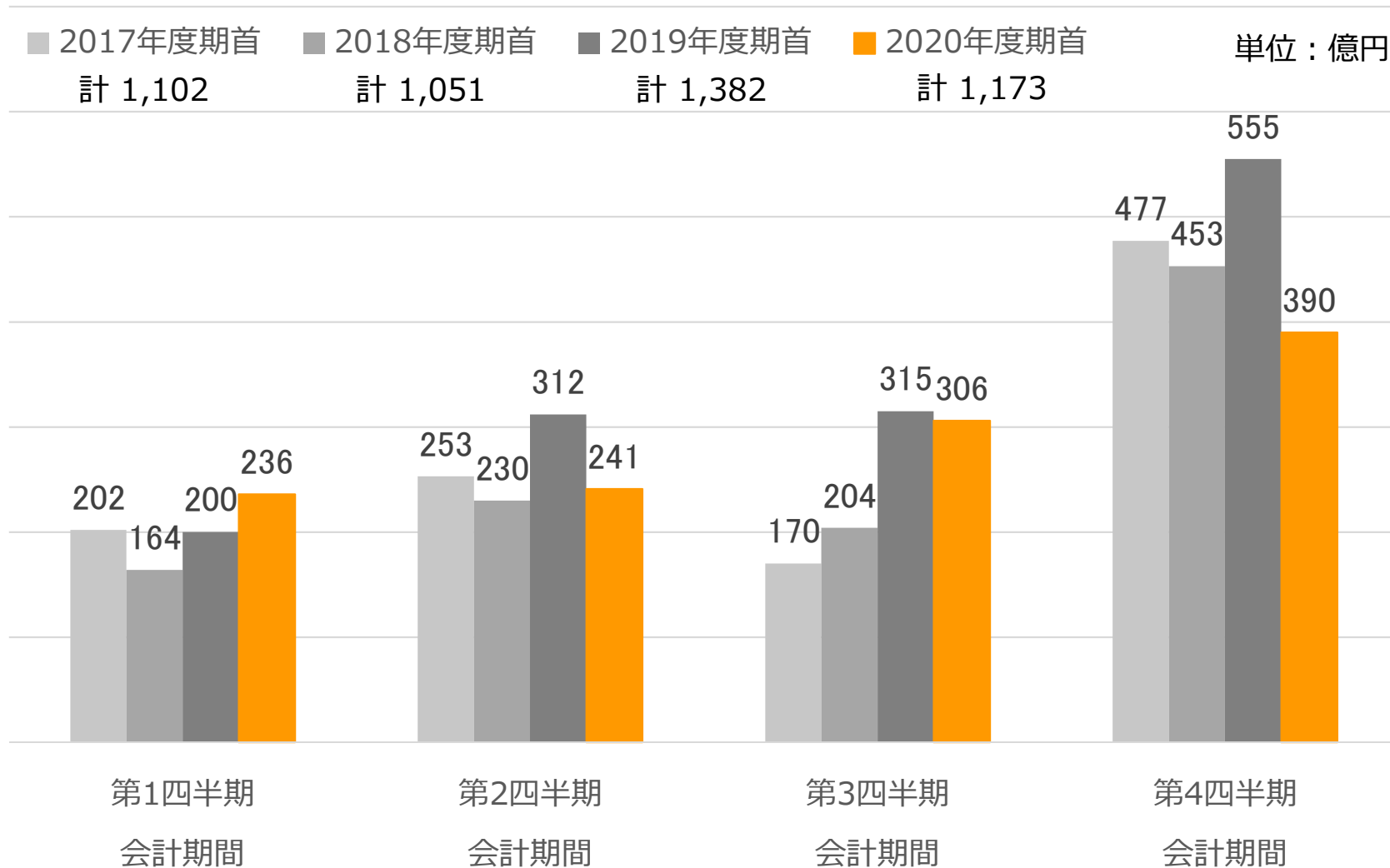
建設需要は、大型プロジェクトや 建設後50年を超えるインフラの更新が下支え。  
生産年齢人口減少により人手不足が加速、供給力が急減。



〔 引渡し時期別の期首手持工事高 および 当該年度の売上総利益率 〕

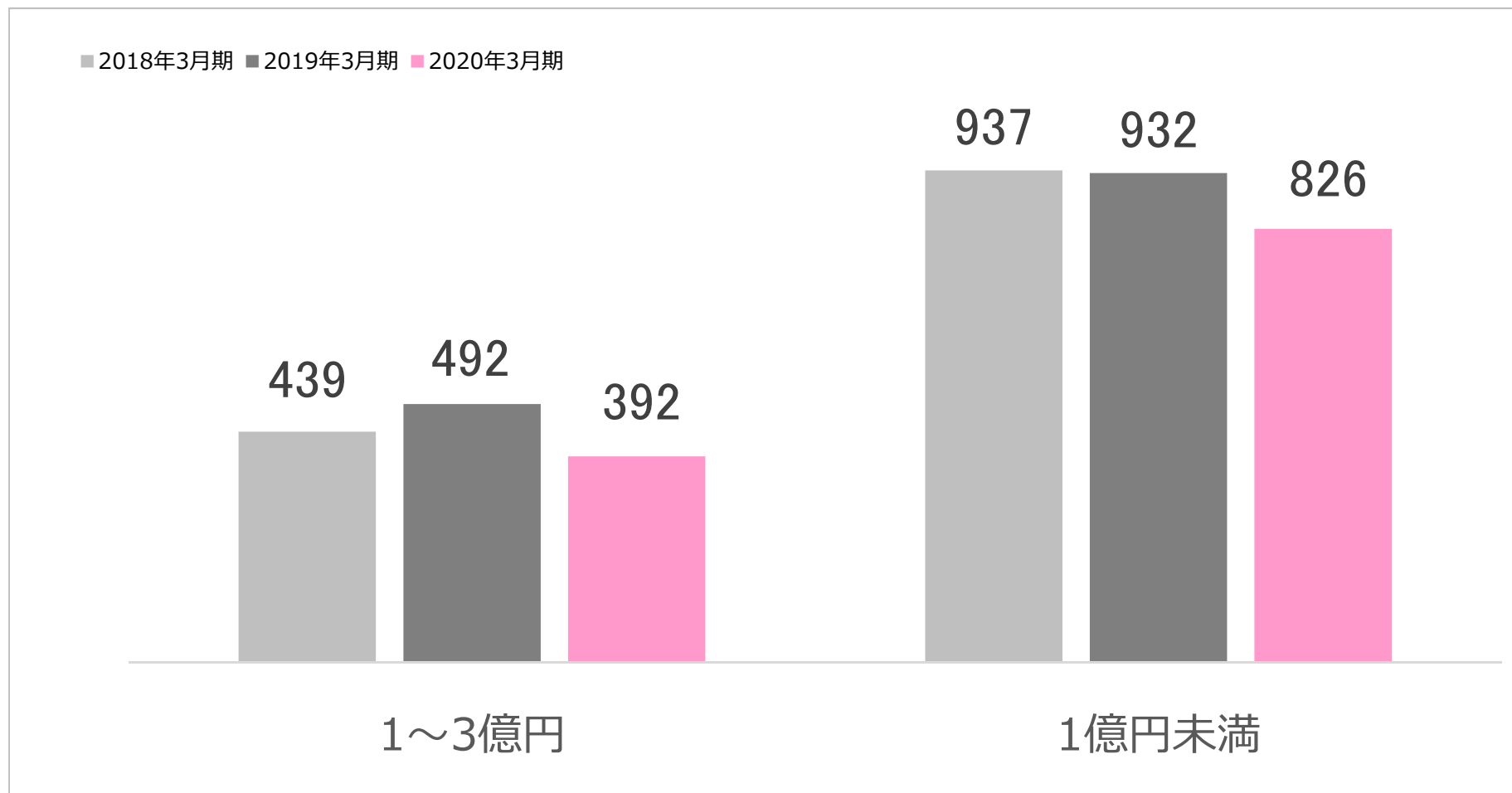


( 期首手持工事高の 四半期会計期間(3ヶ月)別の 引渡し予定額 )



工期が短く、利益率も比較的高い 1 案件の契約額 3 億円未満の小規模案件の受注は前年度に比べ減少した。

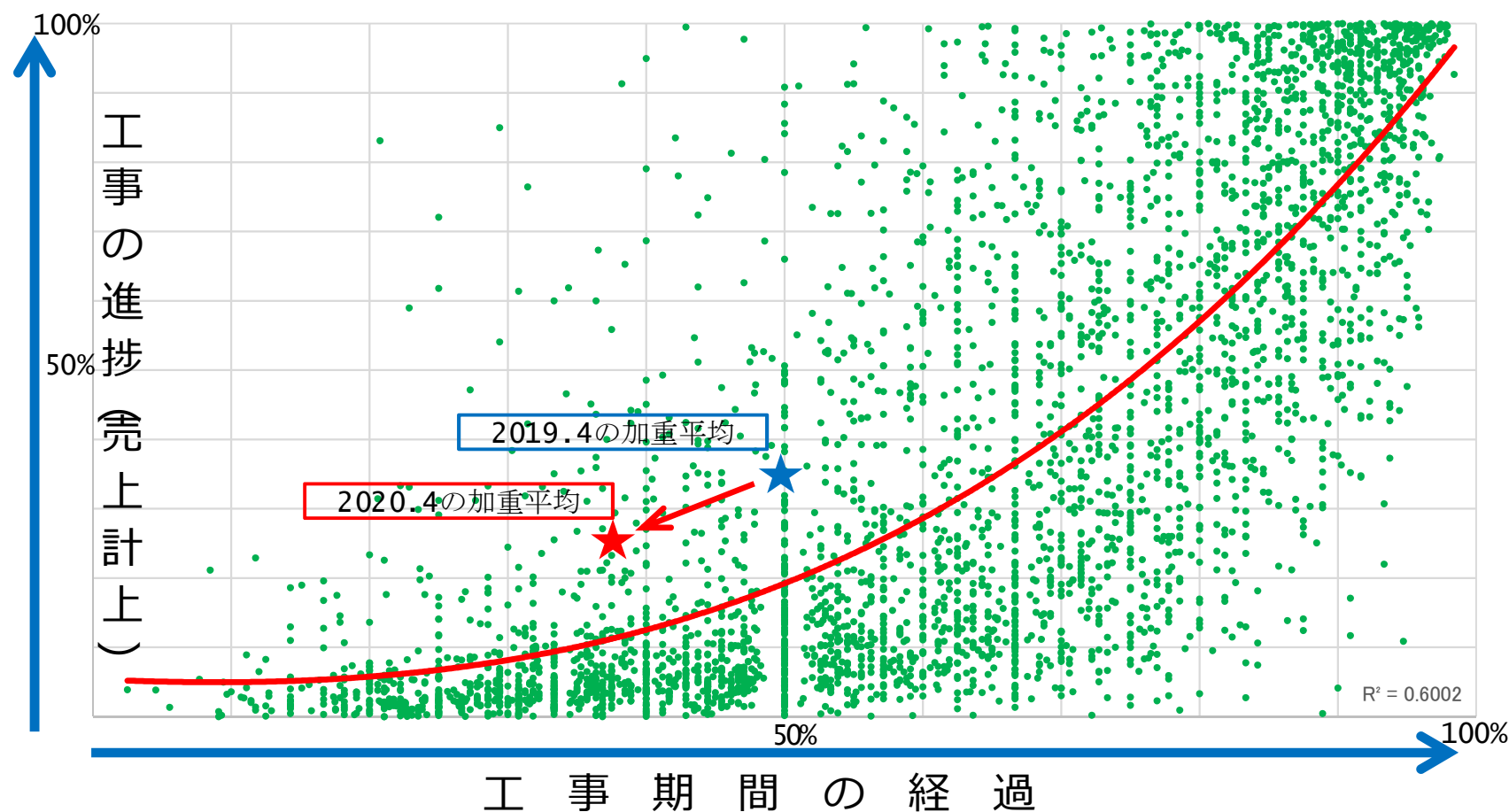
(億円)





工事進行基準では、工期の約50%を経過した後、工事の進捗（売上の計上）が急激に進む傾向。  
 今年度の売上計上は、昨年度に比べ下期偏重になる可能性が高い。

〔 工事進行基準の標準進捗カーブ 〕



九電工単体、過去2年間の工事進行基準適用案件の分析。相関係数0.75

| ビジネスモデル<br>項目 | ① 提案元請型<br>(地域密着)                                                                        | ② サブコン型                                                                           | ③ 資本参加型                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 特徴          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中型・小型工事が中心</li> <li>・ 施主から直接受注・元請となる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大型工事</li> <li>・ ゼネコンの下請（サブコン）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 異業種との協業のプロジェクトに資本参加し、工事を受注</li> <li>・ 工事利益+応分の事業利益</li> </ul> |
| ② 事業エリア       | 主として九州                                                                                   | 関東・関西等都市部                                                                         | 全国展開                                                                                                   |
|               | M & Aにより関東・関西へ                                                                           | 福岡都市部<br>全国へ事業エリア拡大                                                               |                                                                                                        |
| ③ 売上高         | 案件ごとの売上高は小さい                                                                             | 案件ごとの売上高は大きい                                                                      | 案件ごとの売上高は大きい                                                                                           |
| ④ 利益率         | 比較的高い（施主から直接受注）                                                                          | 比較的低い（下請が主）                                                                       | プロジェクト毎で異なる                                                                                            |
| ⑤ 差別化戦略       | 九州、沖縄全域に110の営業所を持つことで、技術者による地域密着営業を展開                                                    | 圧倒的な直営動員力                                                                         | プロジェクトの企画段階から参加することで、工事を確実に受注                                                                          |
| ⑥ ライバル        | 地元中小企業                                                                                   | 全国大手同業各社                                                                          | ゼネコン・デベロッパー                                                                                            |
| ⑦ 構成比         | 約40%                                                                                     | 約50%                                                                              | 約10%                                                                                                   |

## Appendix(8)

### 【位置関係】天神ビッグバン・ウォーターフロントネクスト・博多コネクティッド

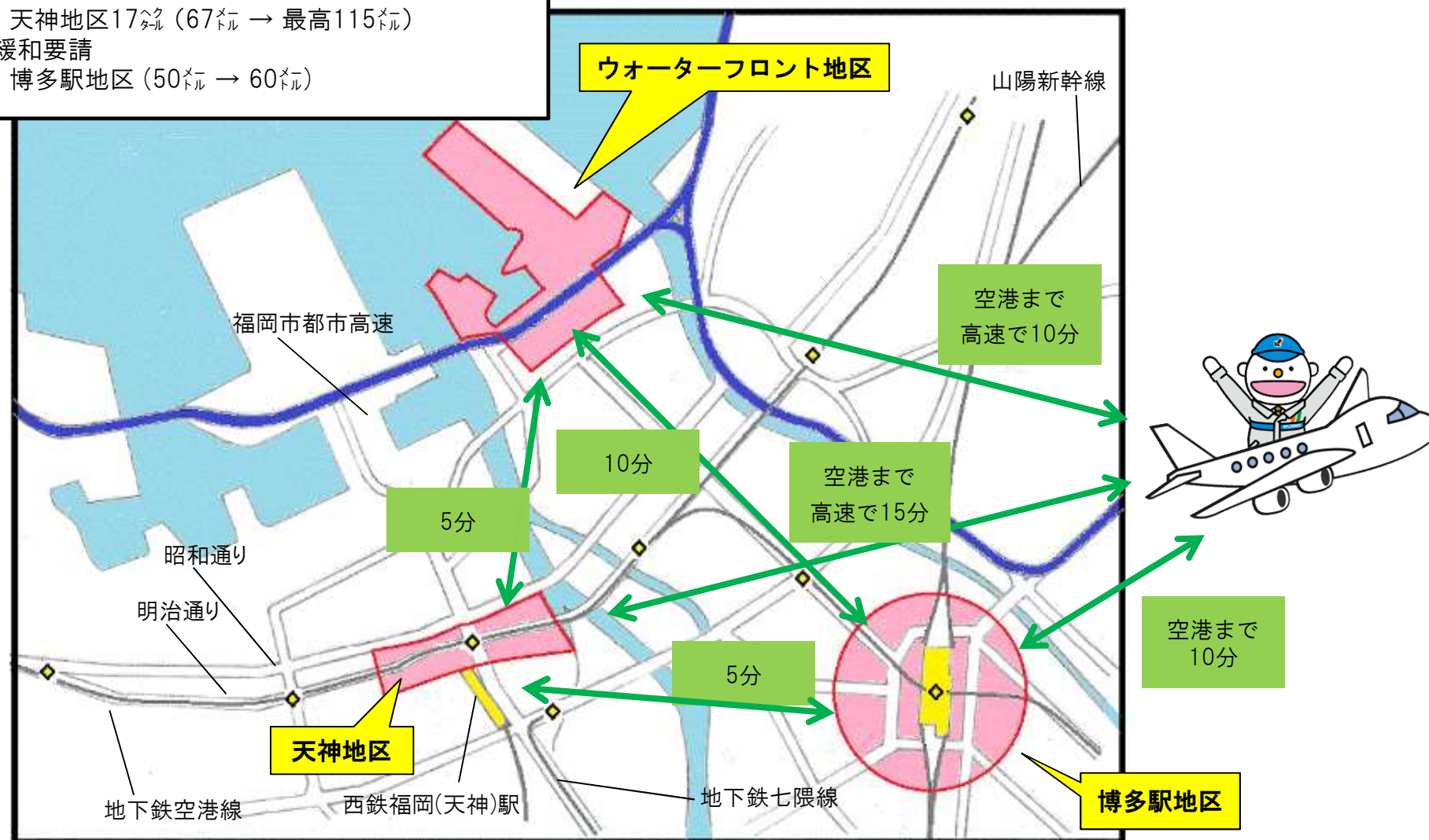
高さ制限緩和

ウォーターフロント地区 38メートル (70メートル → 100メートル)

天神地区 17メートル (67メートル → 最高115メートル)

緩和要請

博多駅地区 (50メートル → 60メートル)



| プロジェクト         | 目 的                                                                                                          | 期間及び規模                                                                                                                 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①天神ビッグバン       | <ul style="list-style-type: none"> <li>福岡の中心部である天神エリアの再開発を進めることで、アジアの拠点都市としての役割・機能を高め、雇用を創出</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年まで</li> <li>延床面積 75.7万㎡</li> <li><b>天神地区のビルの建替（30棟）</b></li> </ul>         |
| ②ウォーターフロントネクスト | <ul style="list-style-type: none"> <li>九州の海の玄関口である博多港周辺の賑わいを創出</li> <li>MICEやクルーズなどの需要に対し、都市機能の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>今後10～20年</li> <li><b>クルーズターミナル、MICE、商業施設、ホテル</b></li> </ul>                     |
| ③博多コネクティッド     | <ul style="list-style-type: none"> <li>九州の陸の玄関口である博多駅の活力と賑わいを、さらに周辺につなげていく</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>2028年まで</li> <li>博多駅から半径約500m、約80ha</li> <li><b>博多駅周辺のビルの建替（20棟）</b></li> </ul> |