



東京証券取引所 第1部 1959

株式会社九電工

2021年3月期 決算説明会

2021年5月12日

目次



2021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	5~7
受注・売上・手持工事高の状況	
1. 部門別受注・売上の状況	8
2. 得意先別受注・売上の状況	9
3. 地域別受注・売上の状況	10・11
4. 期末手持工事高の状況	12
施工実績	13
貸借対照表の概要	14
キャッシュ・フロー計算書の概要	15
設備投資の状況	16
発電事業への投資の状況	17~20

2022年3月期計画	21
2022年3月期 通期計画	22・23
配当金の推移	24
中期経営計画・成長戦略	25
1年目(2020年度)の総括	26・27
2年目(2021年度)の重点取り組み	28
数値目標	29
重点施策	30
売上計画ロードマップ	31
人材の採用実績と要員計画	32
Appendix	33

2021年3月期 決算概要

受注高

325,158百万円

前年同期比64.1%

- ・前年度受注した超大型太陽光工事の反動減の他、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、複数の案件の発注が先送りになったため減少

売上高

391,901百万円

前年同期比91.4%

- ・年度末にかけて竣工を迎える大型案件が前年度に比べ少なかったことや、一部の大型案件において工事の遅れが生じたことで減少

営業利益

32,998百万円

前年同期比91.6%

- ・売上高の減少などにより減益となったものの、利益率は改善傾向

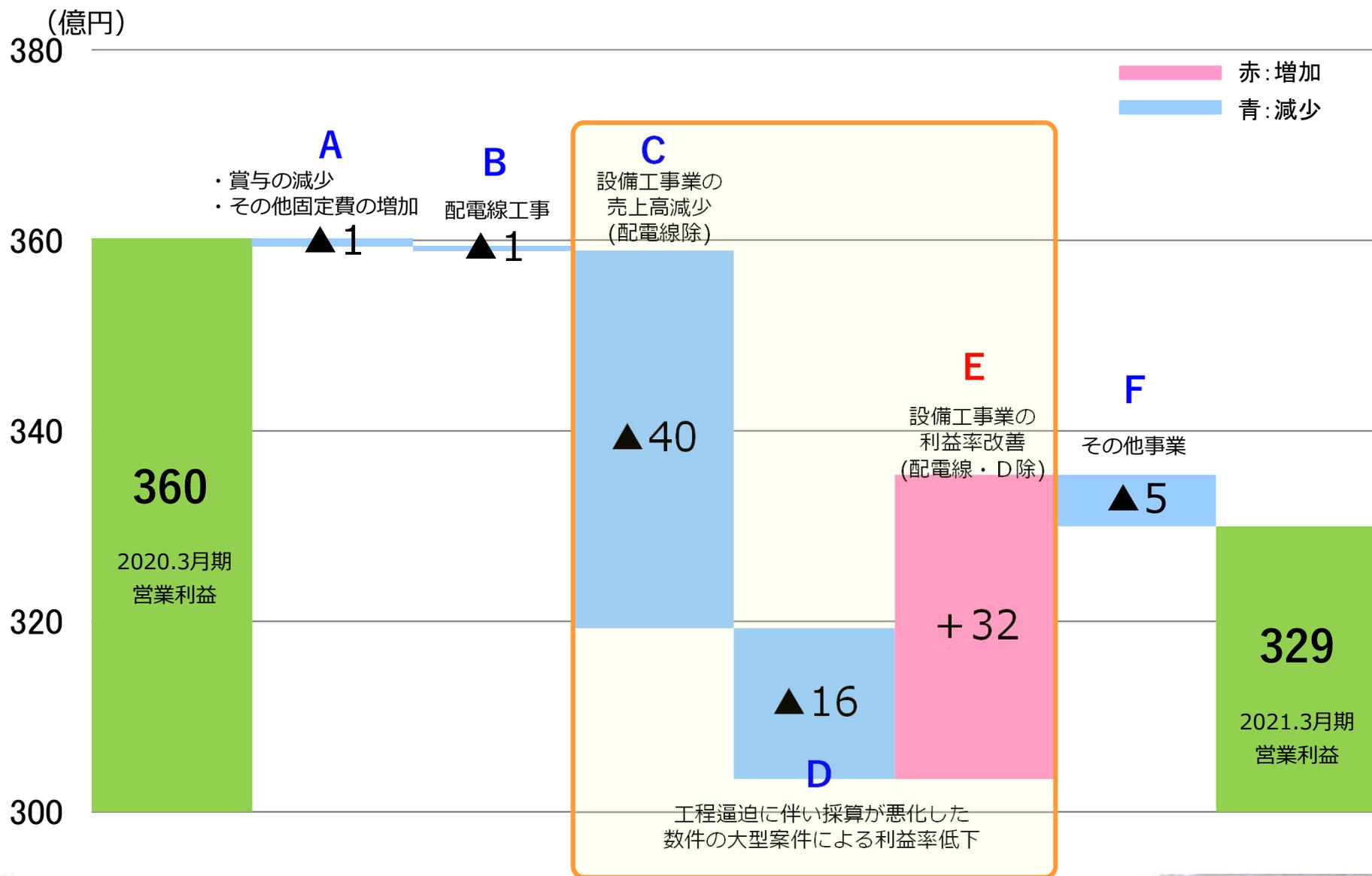
損益計算書の概要



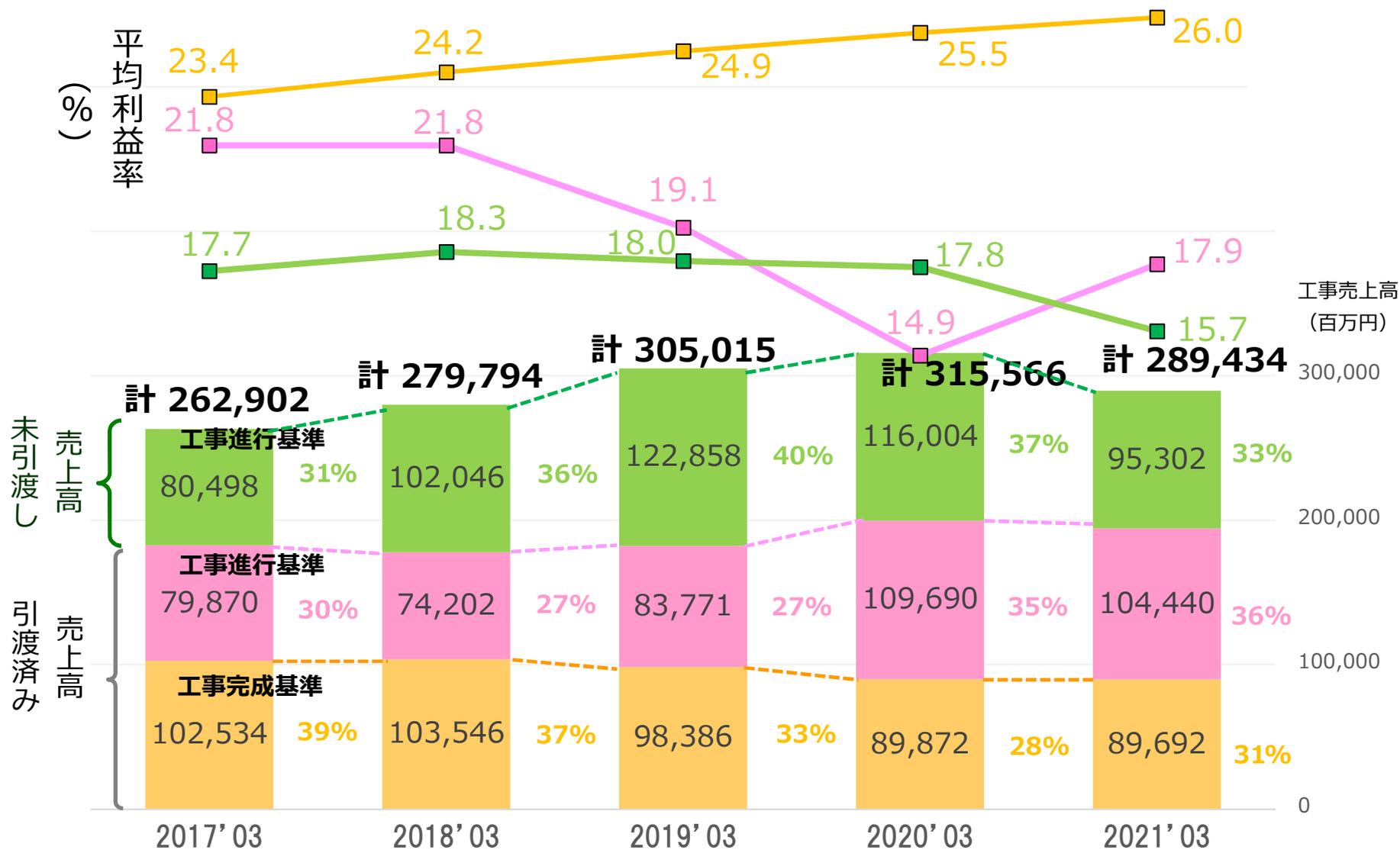
(百万円、下段は構成比)

	2020年3月期	2021年3月期			
		実績	前年比	計画 (2020.7.31)	計画比
売上高	428,939 (100.0%)	391,901 (100.0%)	91.4%	413,000 (100.0%)	94.9%
売上総利益	60,093 (14.0%)	56,631 (14.5%)	94.2%	56,400 (13.7%)	100.4%
営業利益	36,022 (8.4%)	32,998 (8.4%)	91.6%	32,000 (7.7%)	103.1%
経常利益	38,643 (9.0%)	35,906 (9.2%)	92.9%	34,000 (8.2%)	105.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	26,245 (6.1%)	25,042 (6.4%)	95.4%	22,500 (5.4%)	111.3%
一株当たり 当期純利益	370.00円	353.48円		317.59円	

営業利益増減要因

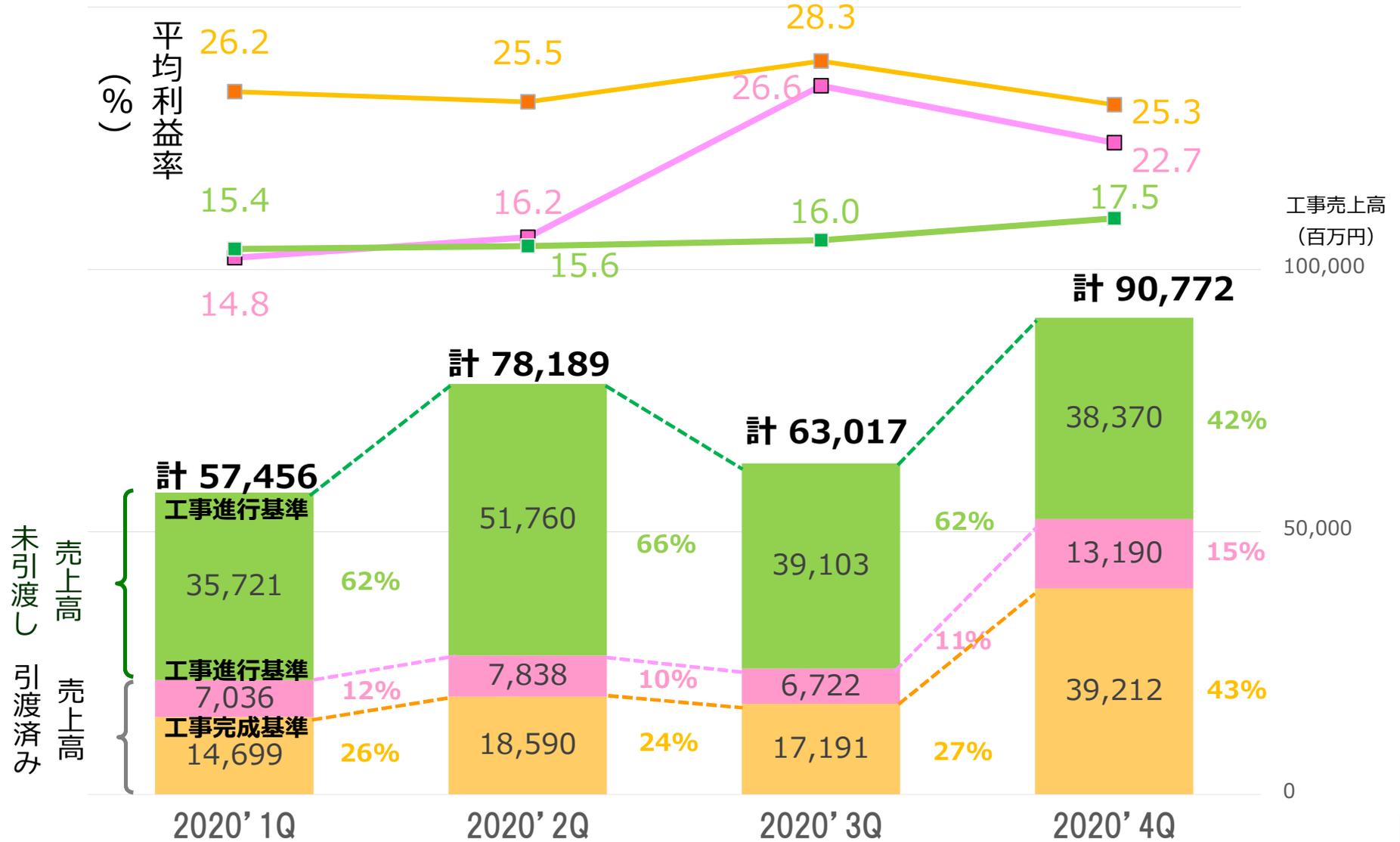


工事売上高・平均利益率の内訳 (九電工単体：配電線除く)



工事売上高・平均利益率の内訳 四半期会計期間別

(九電工単体：配電線除く)

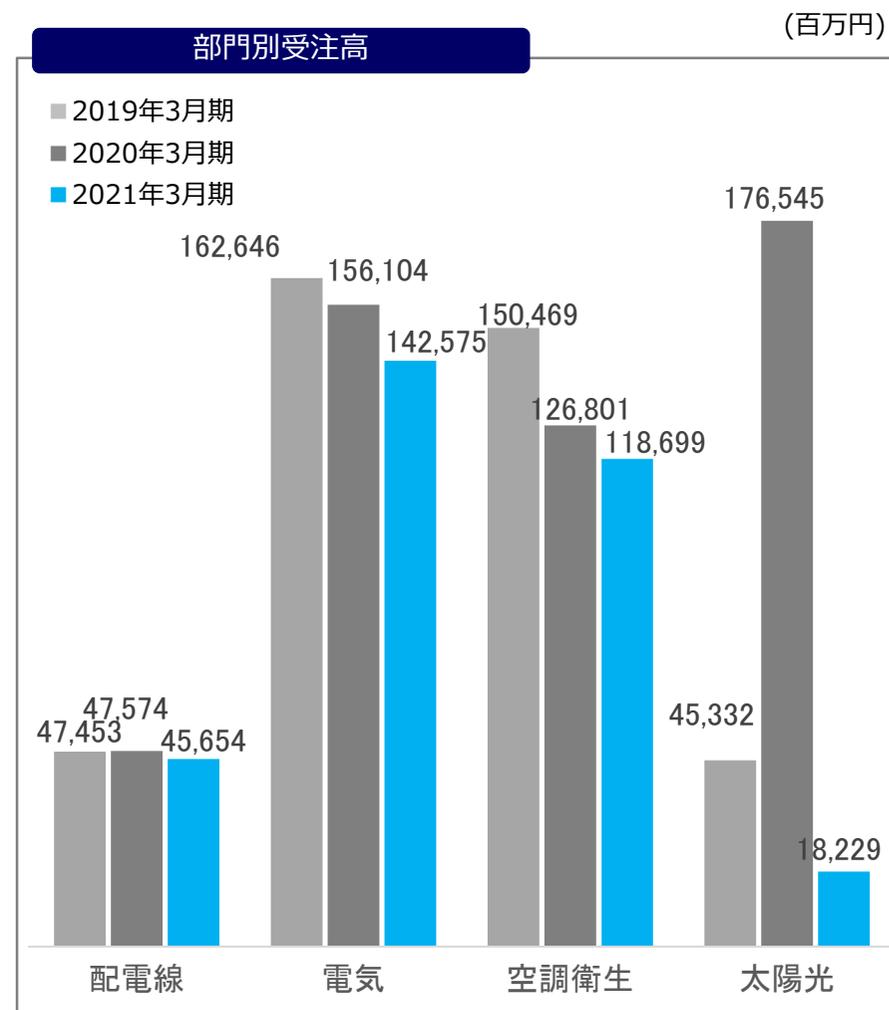
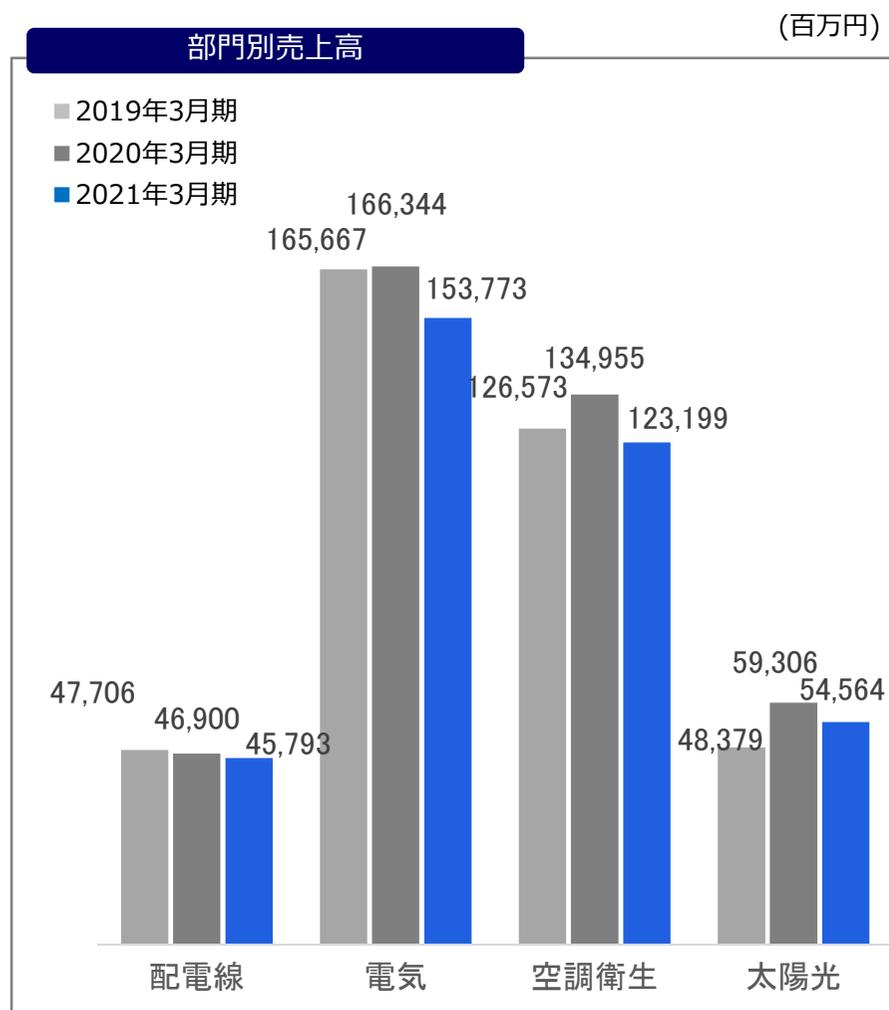


部門別受注・売上の状況 <設備工事業>



売上高は竣工を迎える大型案件が前年度に比べ少なかったこと等により減少。

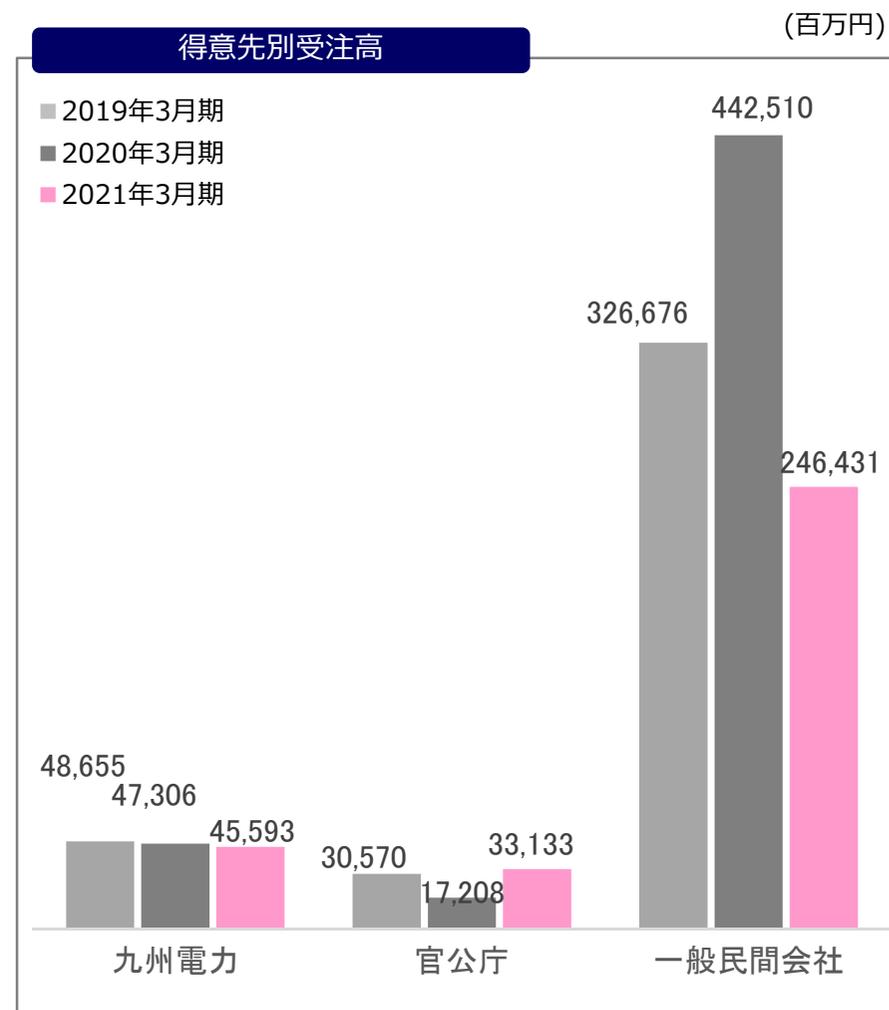
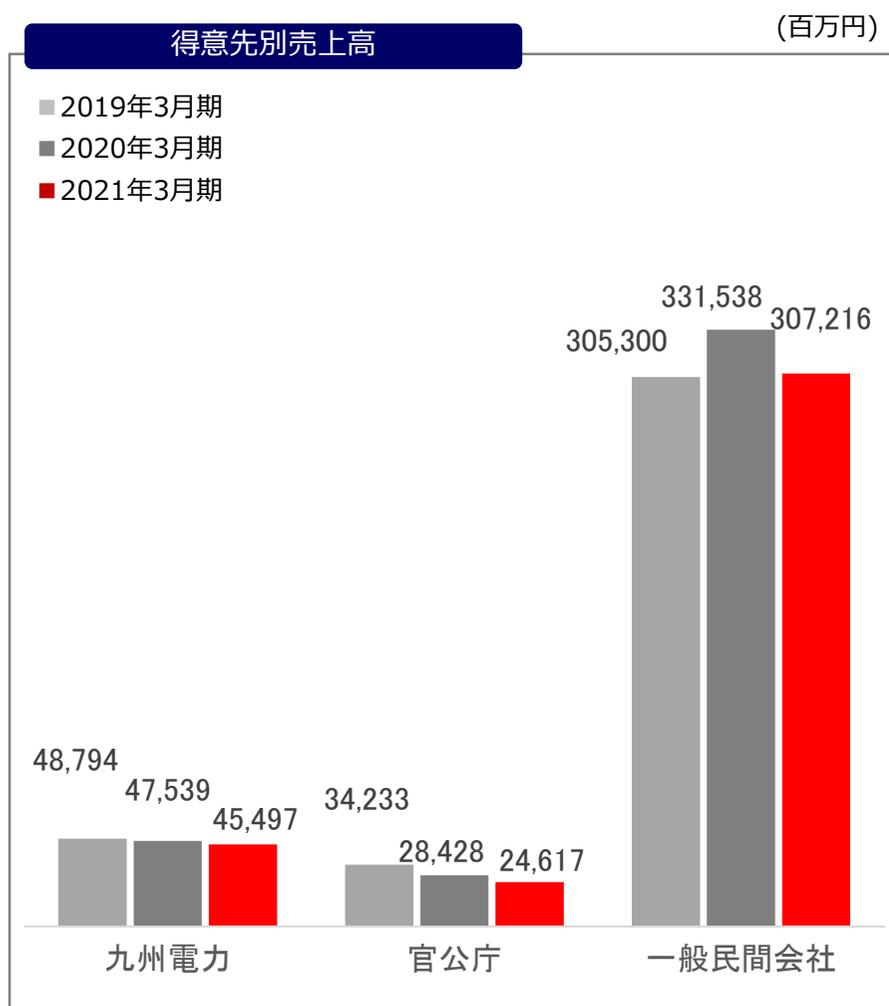
受注高は前期受注した超大型太陽光の反動減、及び感染症の影響による複数案件の発注先送りにより減少。



得意先別受注・売上の状況<設備工事業>



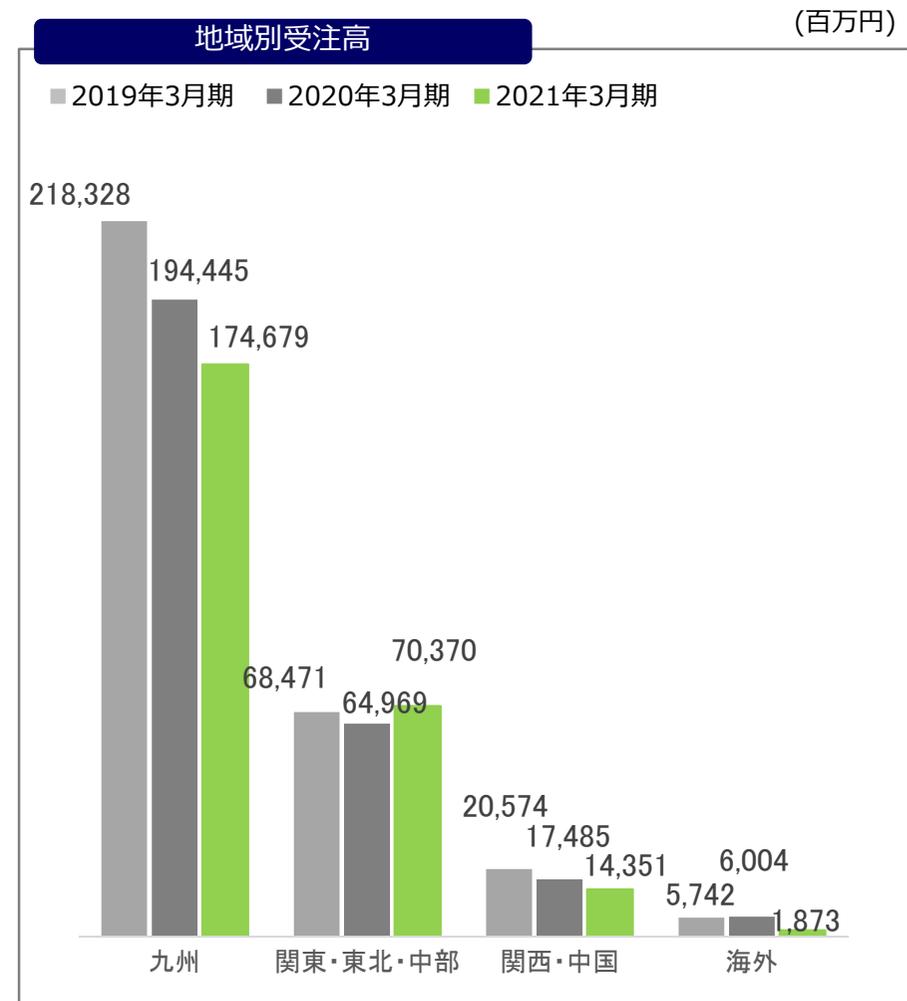
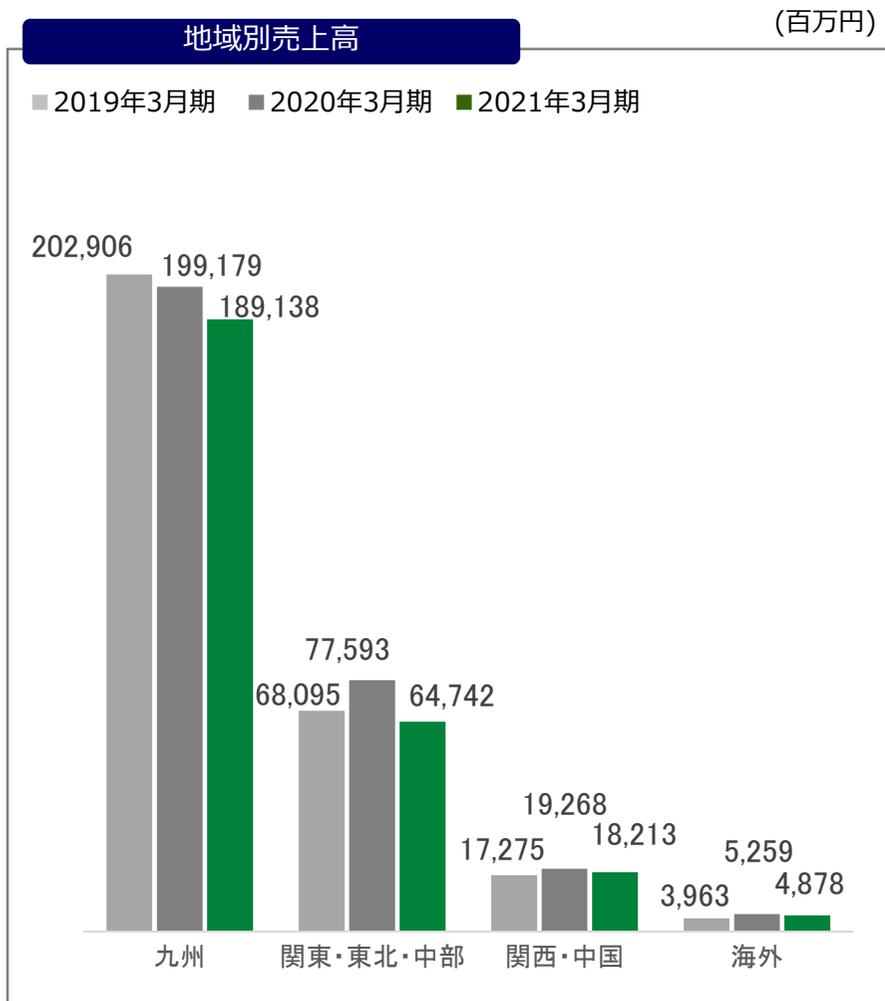
官公庁の売上高は、期首手持工事の減少に伴い減少したものの、受注高は回復基調。
一般民間については、売上高・受注高ともに減少。



地域別受注・売上の状況<電気・空調衛生（太陽光除く）>



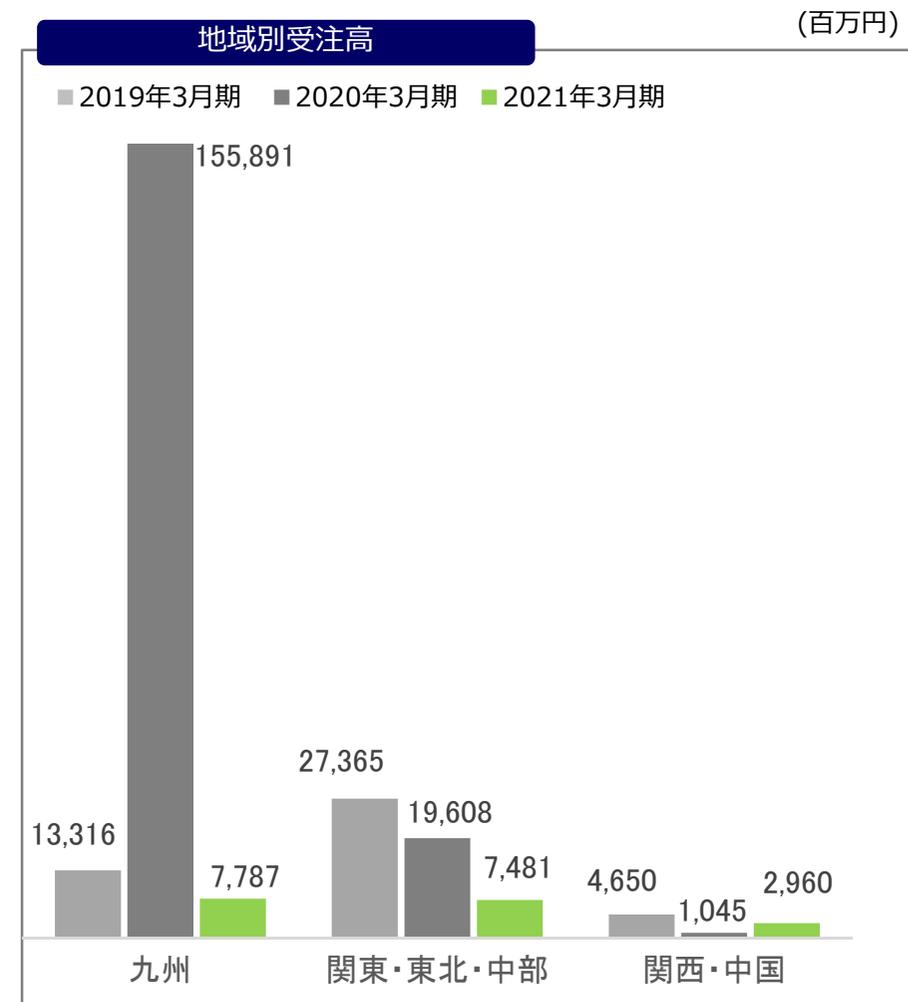
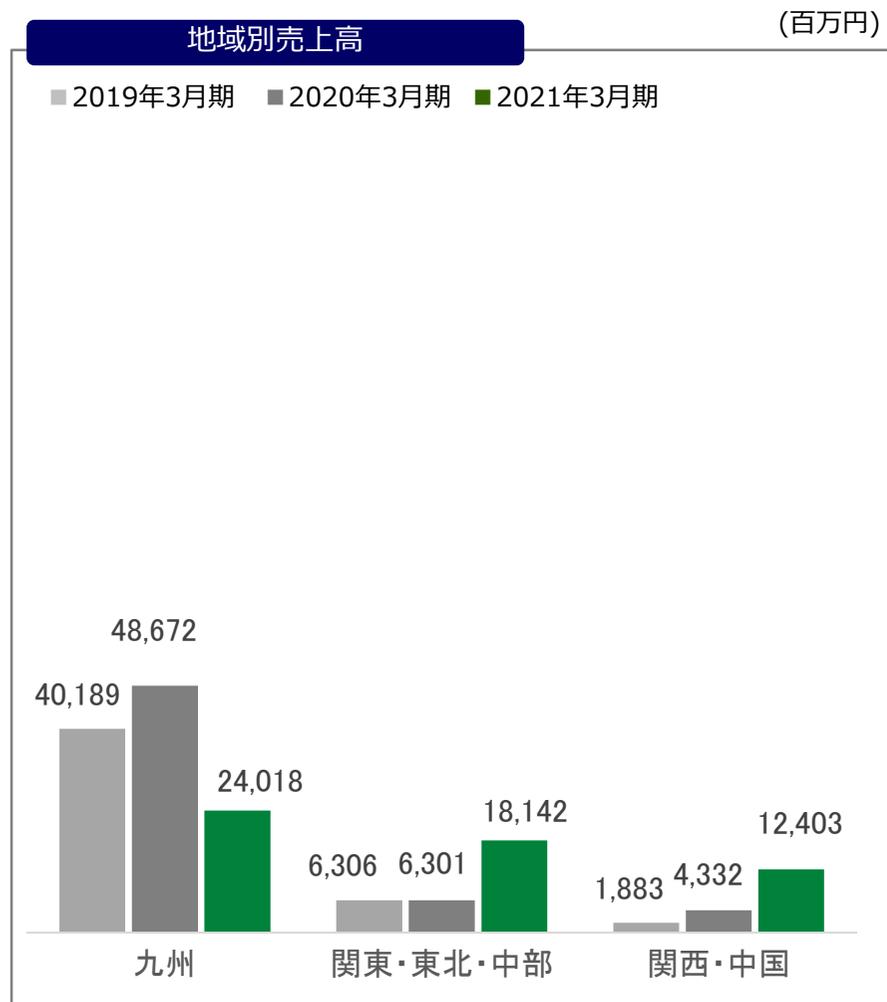
売上高は、竣工を迎える大型案件が前年度に比べ少なかったこと等により、すべての地域で減少。
 受注高は、特に九州において感染症の影響による複数案件の発注先送りにより減少。



地域別受注・売上の状況<太陽光発電工事>



売上高は一部の大型案件を除き手持工事が順調に進捗。
受注高は前年度の反動により減少。

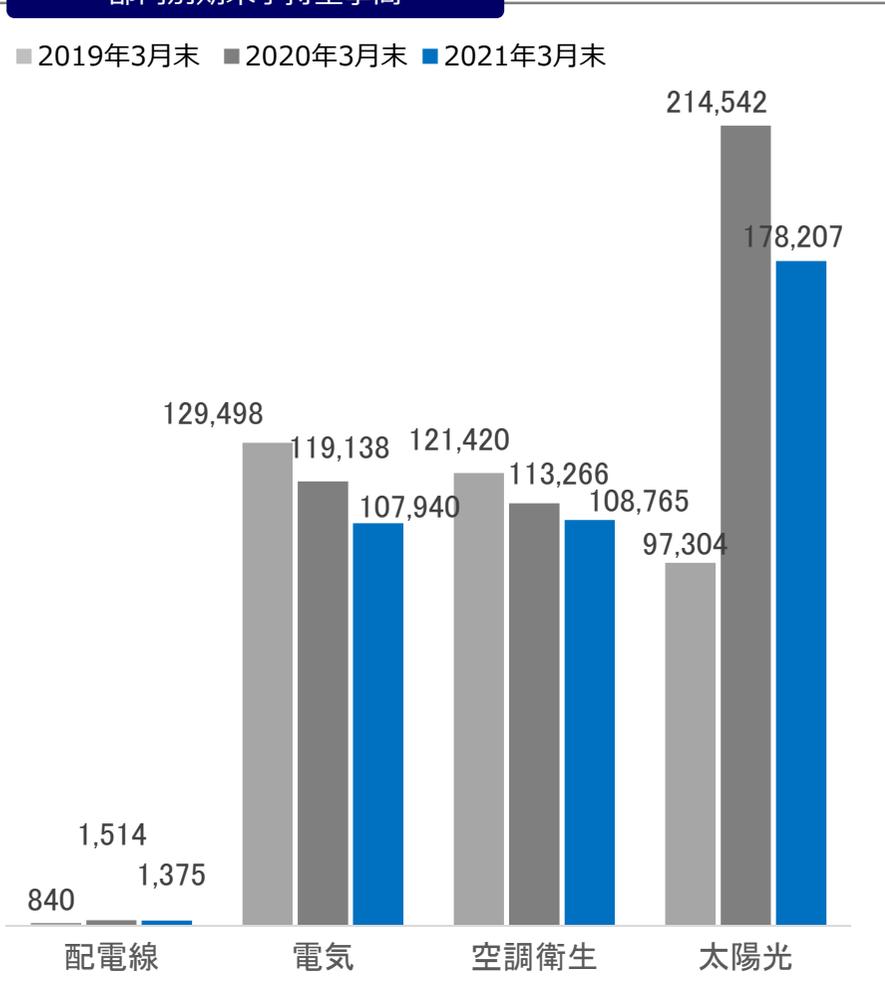


期末手持工事高の状況<設備工事業>

電気・空調衛生は、感染症の影響による発注の先送りがあり減少。
太陽光工事は減少したものの、豊富な手持工事を保有。

部門別期末手持工事高

(百万円)



主な受注案件(2021年3月末 手持工事)

- ・ 虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業(B-2街区・C街区)
- ・ (仮称)渋谷区道玄坂二丁目開発計画新築工事
- ・ (旧)大名小学校跡地活用事業
- ・ (仮称)天神ビジネスセンター新築工事
- ・ (仮称)名城ビーチホテル新築工事
- ・ (仮称)千日町1・4番街区第一種市街地再開発事業

施設建築物新築工事

(仮称)千日町1・4街区第一種市街地再開発事業

施設建築物新築工事

イメージパース



2021年3月期 施工実績

- ・ 英田光メガソーラー発電所
- ・ (仮称)田川郡川崎町太陽光発電所
- ・ SMBC豊洲ビル
- ・ (仮称)イオンモール川口新築工事
- ・ 川崎駅西口開発新築工事
- ・ 新砂プラザリニューアル電気工事
- ・ 東京ベイ潮見プリンスホテル
- ・ 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)
- ・ 鹿児島市中央町19・20番街区再開発事業
- ・ JR宮交ツインビル駅前棟新築工事
- ・ (仮称)沖縄市多目的アリーナ施設等整備
- ・ 福岡市第2期展示場等整備事業



貸借対照表の概要



(百万円、下段は構成比)

	2020年3月末	2021年3月末	増減	主な増減要因
流動資産	216,269 (58.7%)	212,574 (58.0%)	▲3,695	材料貯蔵品 +13,433 受取手形・完成工事未収入金等 ▲9,041
固定資産	152,212 (41.3%)	153,957 (42.0%)	1,745	投資有価証券 +7,163 繰延税金資産 ▲3,032
資産合計	368,482 (100.0%)	366,532 (100.0%)	▲1,950	
流動負債	142,723 (38.7%)	125,361 (34.2%)	▲17,361	支払手形・工事未払金等 ▲10,024 未成工事受入金 ▲8,058
固定負債	28,316 (7.7%)	19,429 (5.3%)	▲8,887	退職給付に係る負債 ▲6,663
負債合計	171,039 (46.4%)	144,790 (39.5%)	▲26,249	
純資産合計	197,442 (53.6%)	221,741 (60.5%)	24,298	利益剰余金 +17,958
負債純資産合計	368,482 (100.0%)	366,532 (100.0%)	▲1,950	

キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)

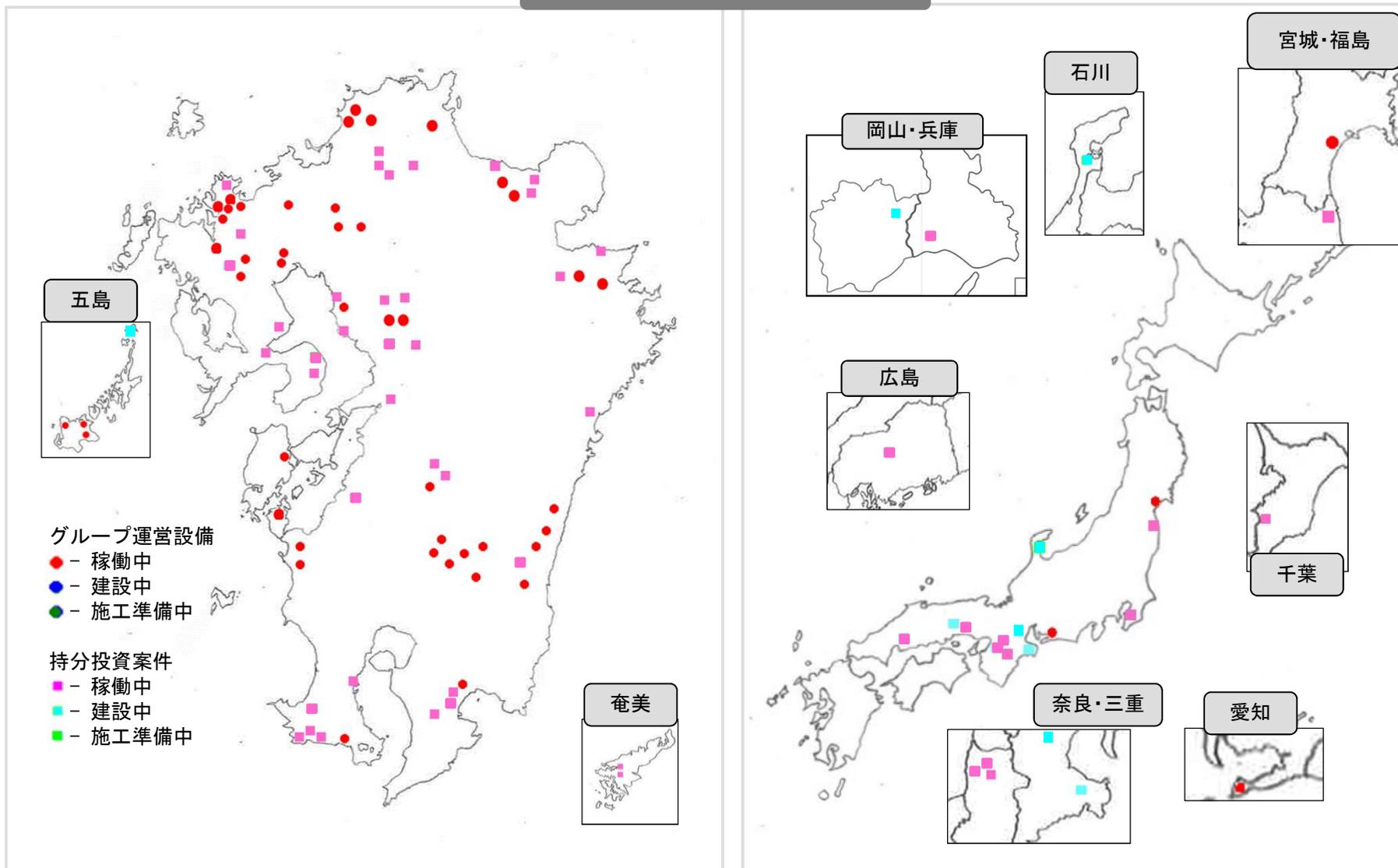
	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期の内容
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,222	9,184	税金等調整前当期純利益 ▲1,639 未成工事受入金の減少 ▲18,722 たな卸資産の増加 ▲13,035
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲12,136	▲4,232	投資有価証券の売却 +5,458
フリー・キャッシュ・フロー	26,086	4,951	
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲11,250	▲10,064	(前期)自己株式の取得 998
現金及び現金同等物の増減額	14,833	▲5,164	
現金及び現金同等物の期首残高	40,192	54,964	
現金及び現金同等物の期末残高	54,964	49,800	

設備投資の状況

	2020年3月期	2021年3月期
設備投資額	41億円	36億円
設備工事業	39億円	33億円
	九電工支店・営業所・寮設備・ 保養所建替	九電工支店・営業所・寮設備
	工事用機械工具類	工事用機械工具類
	工事用特殊車両リース契約	工事用特殊車両リース契約
その他の事業	2億円	3億円
	ソフトウェア 他	ソフトウェア 他
減価償却実施額	60億円	59億円

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 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼動	49	92MW	87MW
建設中	-	-	-
計画	-	-	-
合計	49	92MW	87MW

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 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼動	49	540MW	156MW
建設中	5	687MW	141MW
計画	-	-	-
合計	54	1,227MW	297MW

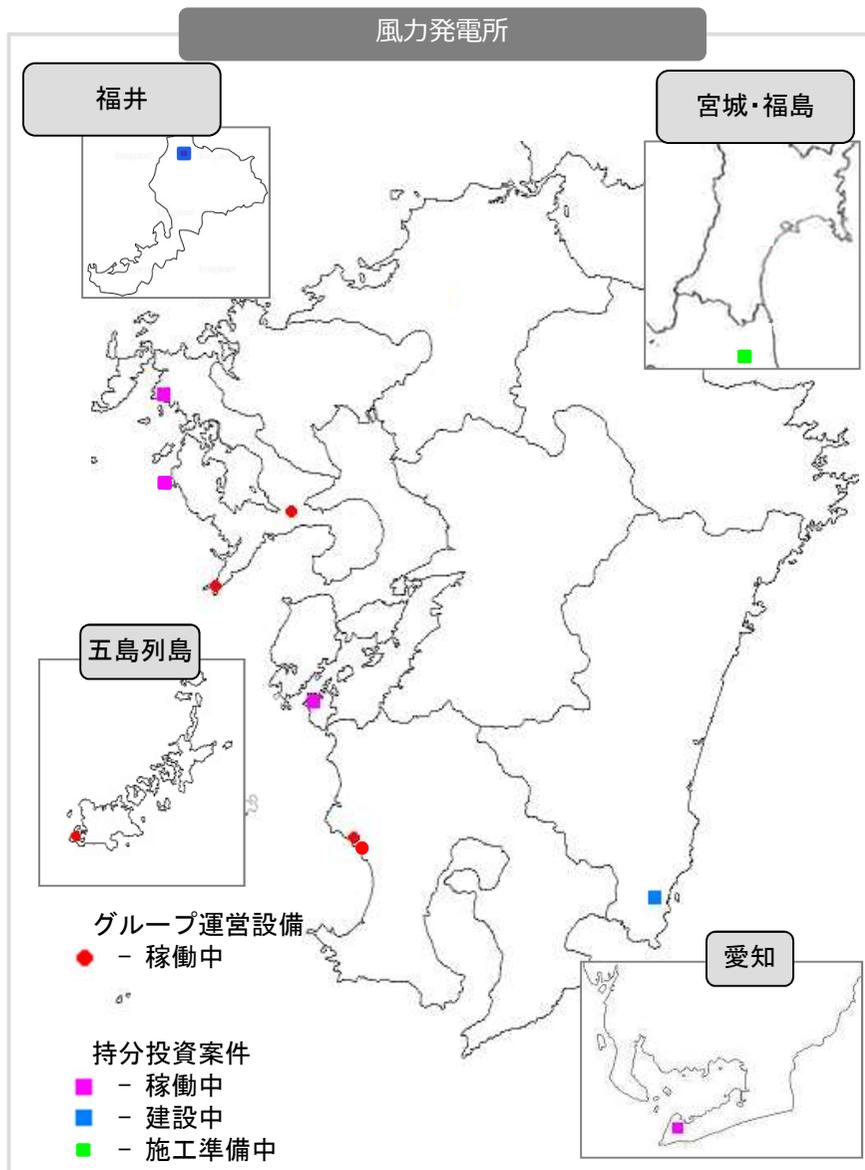
【出力抑制について】

九州電力による出力抑制は、累計60回発令された。

当社の発電所では、平均して20回の制御となった。

- ・影響 当社グループにおける逸失利益は500百万円程度である。

発電事業への投資の状況（風力発電）



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）
主に定率法償却

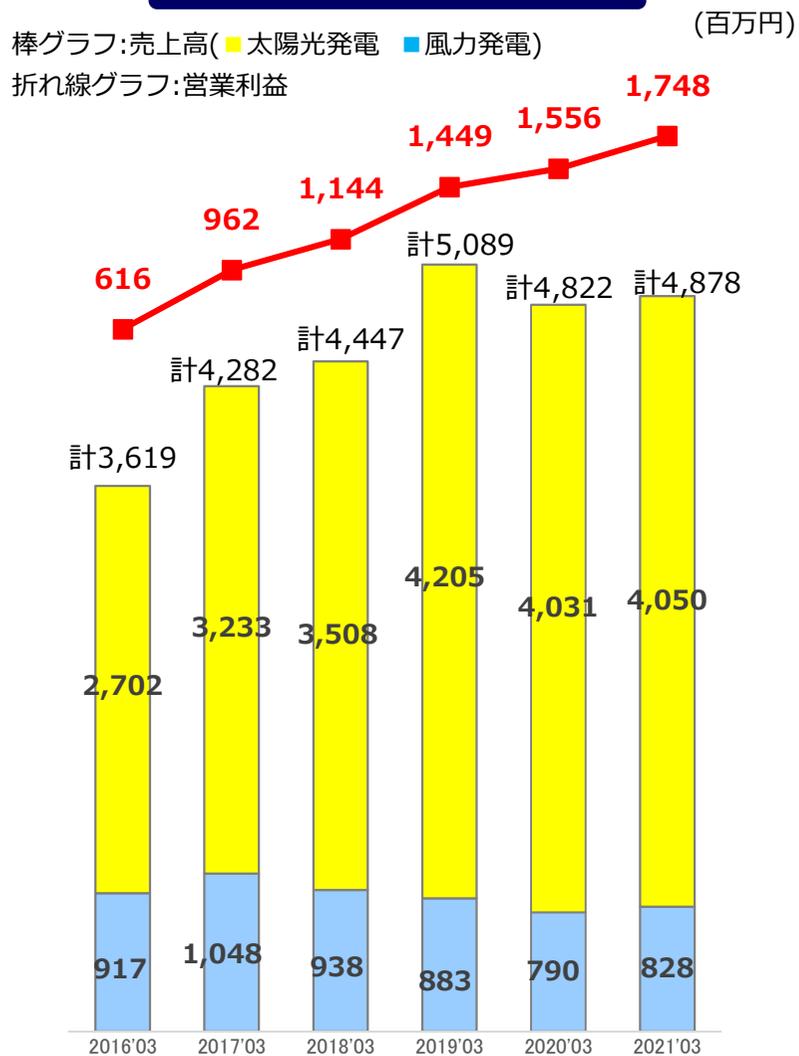
	発電所数	発電容量 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼働	5	38MW	38MW
建設中	-	-	-
計画	-	-	-
合計	5	38MW	38MW

持分出資案件（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

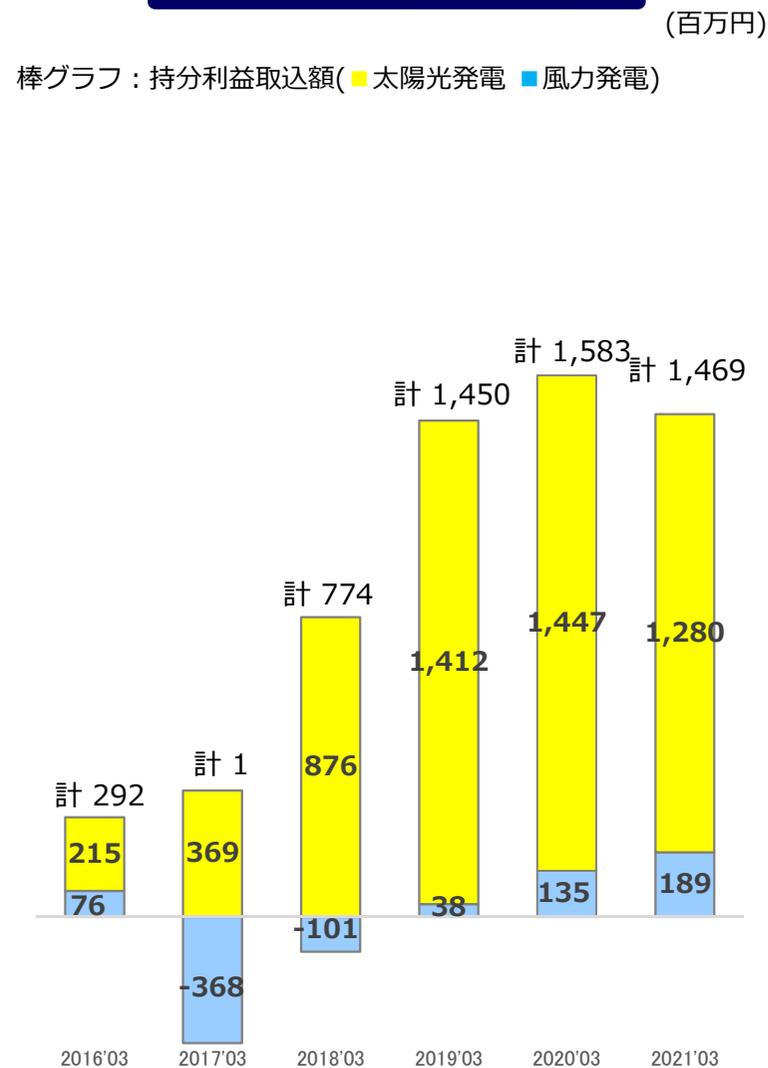
	発電所数	発電容量 (事業全体)	発電容量 (持分相当)
稼働	5	145MW	50MW
建設中	1	7MW	2MW
計画	1	15MW	3MW
合計	7	167MW	55MW

発電事業への投資の状況

グループ運営案件(営業利益)



持分出資案件(営業外収益)



2022年3月期 計画

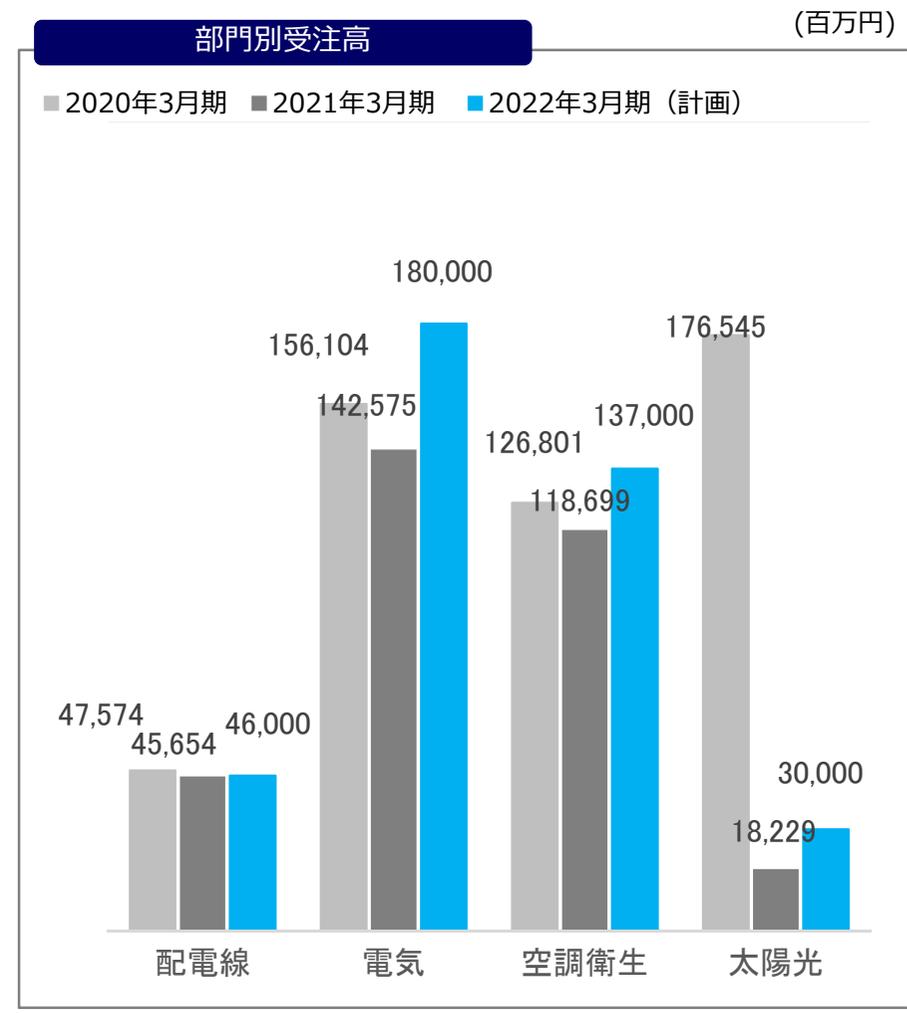
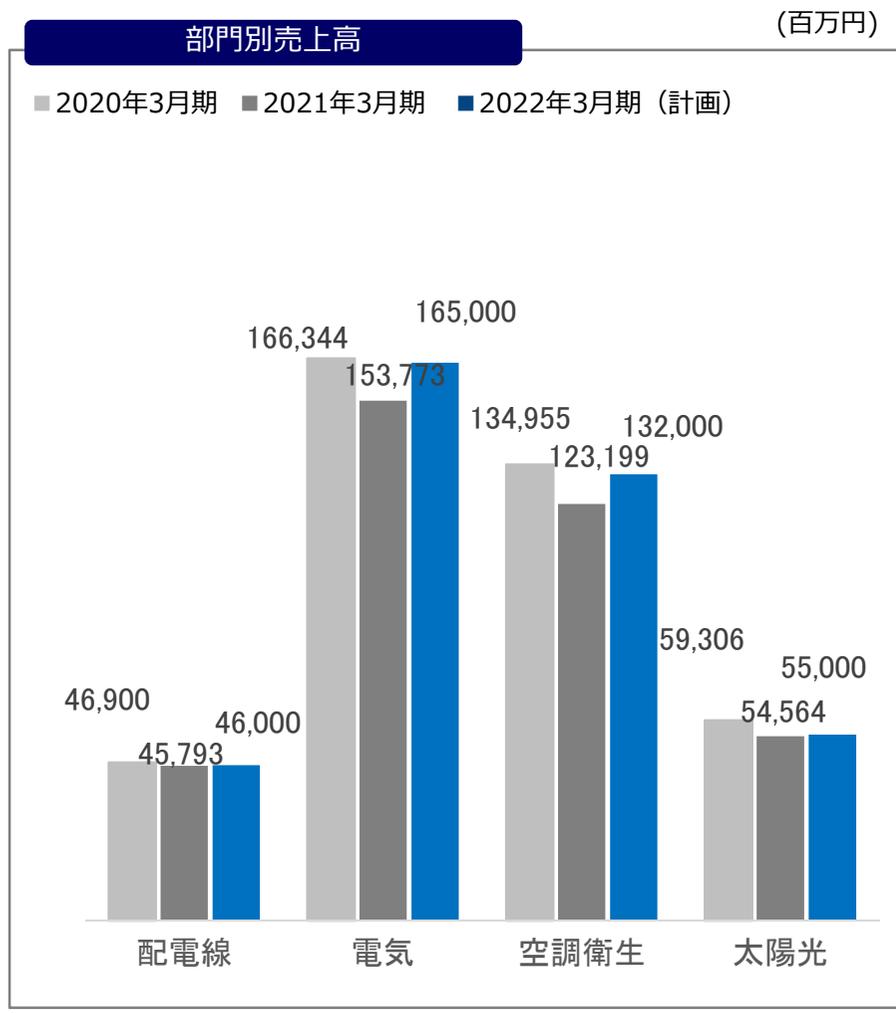
2022年3月期 計画



(百万円、下段は構成比)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画	
		公表値	前年比
売上高	391,901 (100.0%)	410,000 (100.0%)	104.6%
売上総利益	56,631 (14.5%)	60,000 (14.6%)	105.9%
営業利益	32,998 (8.4%)	35,000 (8.5%)	106.1%
経常利益	35,906 (9.2%)	37,700 (9.2%)	105.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	25,042 (6.4%)	25,500 (6.2%)	101.8%
一株当たり当期純利益	353.48円	359.94円	
配当金	100円 中間50円、期末50円	100円 中間50円、期末50円	

部門別受注・売上の計画 <設備工事業>



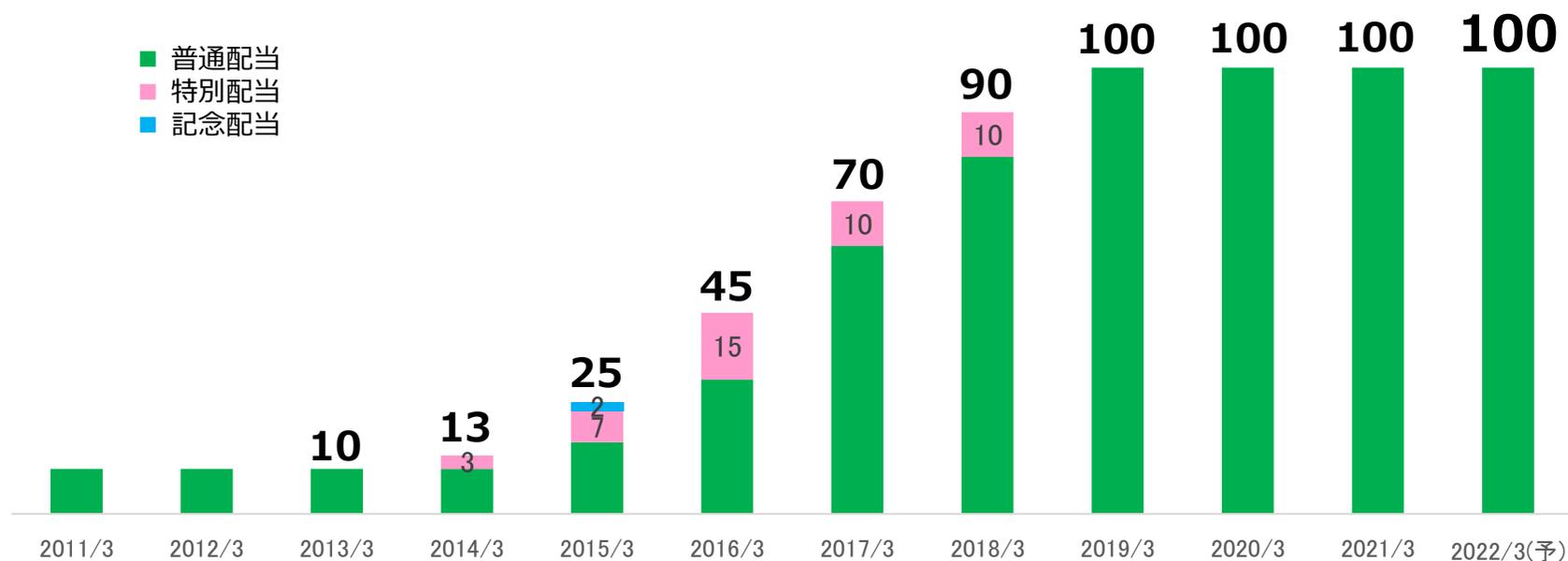
配当金の推移

2022年3月期の年間配当金については、1株当たり100円を予定。

【配当方針】

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。

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、株主の皆さまへのご期待におこたえしてまいります。



中期経営計画 (2020年4月28日 公表)

- 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。
- 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ってまいります。

■ 想定していなかった環境変化(新型コロナウイルス感染症の蔓延)

- ・ 新型コロナウイルス感染症の拡大により事業活動に対し様々な影響があった
- ・ 中でも、受注の落ち込みは大きく、今後の損益確保に向けて受注を確保する必要があると認識



受注の落ち込み

- ・ 地域密着営業による中小型案件について、お客様への訪問が憚られる状況が6月初頭まで続いた。
- ・ 景況感の悪化を受けた発注の先送りや計画の見直しなども発生。



工事進捗の遅れ

- ・ 一部の大型案件において、感染症拡大防止を念頭に置いた現場への入場が制限されたことにより工事の遅れが生じた。
- ・ これにより、当初計画に対し売上高が未達となった。

中期経営計画 1年目(2020年度)の総括【重点施策】



- ・人財の確保は概ね順調に推移。人財の育成については、教育体制の構築に向けた検討を実施中。
- ・将来を担う人財の育成は最重要課題であることから、早期に教育体制を構築しなければならない。
- ・利益率改善対策を徹底したことにより利益率は改善傾向にある一方、地域密着営業を中心とした中小型案件が減少傾向であることは、当社グループの事業基盤を揺るがしかねない憂慮すべき事態であると認識。

施工戦力 改革

- ・人財の確保は概ね順調
- ・人財育成について、教育体制の構築を検討

施工戦力

生産性 改革

- ・DX推進部を中心にタスクフォースチーム組成
- ・合理化・省力化に向けた課題抽出を実施

生産性

ガバナンス

ガバナンス 改革

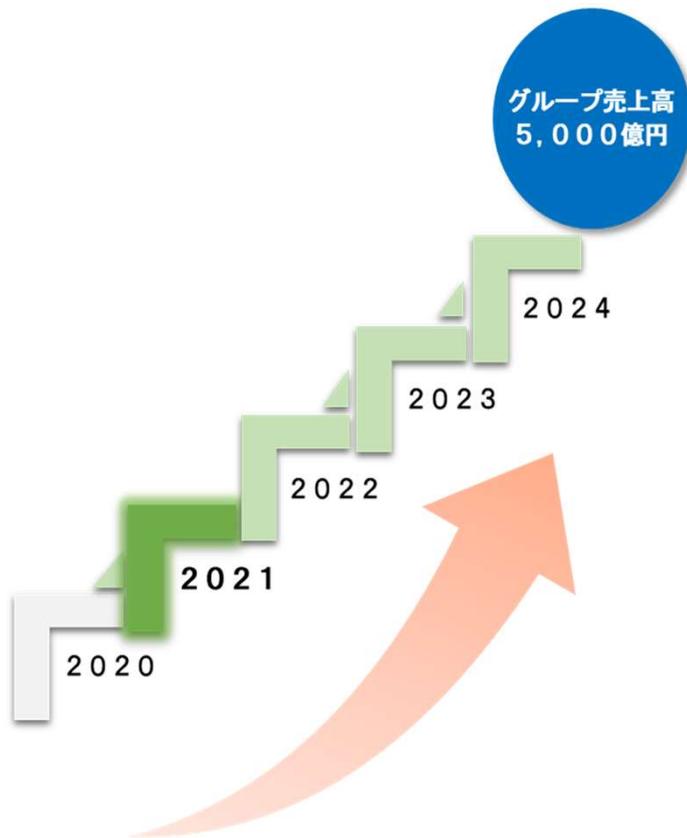
- ・2021年4月 経営管理部を新設
- ・不正行為撲滅に向けた再発防止策を継続

継続取組

継続取り組み課題

- ・利益率改善対策を徹底し、利益率は改善傾向
- ・地域密着営業における中小型案件が減少傾向

2021年度 テーマ 『環境変化への適応と リカバリーの実現』



重点取り組み課題[抜粋]



受注基盤の強化・拡充

- ・国内大型プロジェクトの確実な受注と施工
- ・中小型案件の拡大



利益率向上施策の深化

- ・利益率改善対策の再徹底
- ・技術管理部によるコスト管理と施工支援の強化



人財育成の強化

- ・若年者に対するOJT(職場内教育)の強化
- ・デジタル教育支援ツールの導入



DXの推進

- ・業務の改善、プロセスの見直し
- ・BIMや先端技術の調査、研究



ガバナンスの強化

- ・不正行為撲滅に向けた再発防止策の確実な実行
- ・コンプライアンス教育の更なる充実

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)

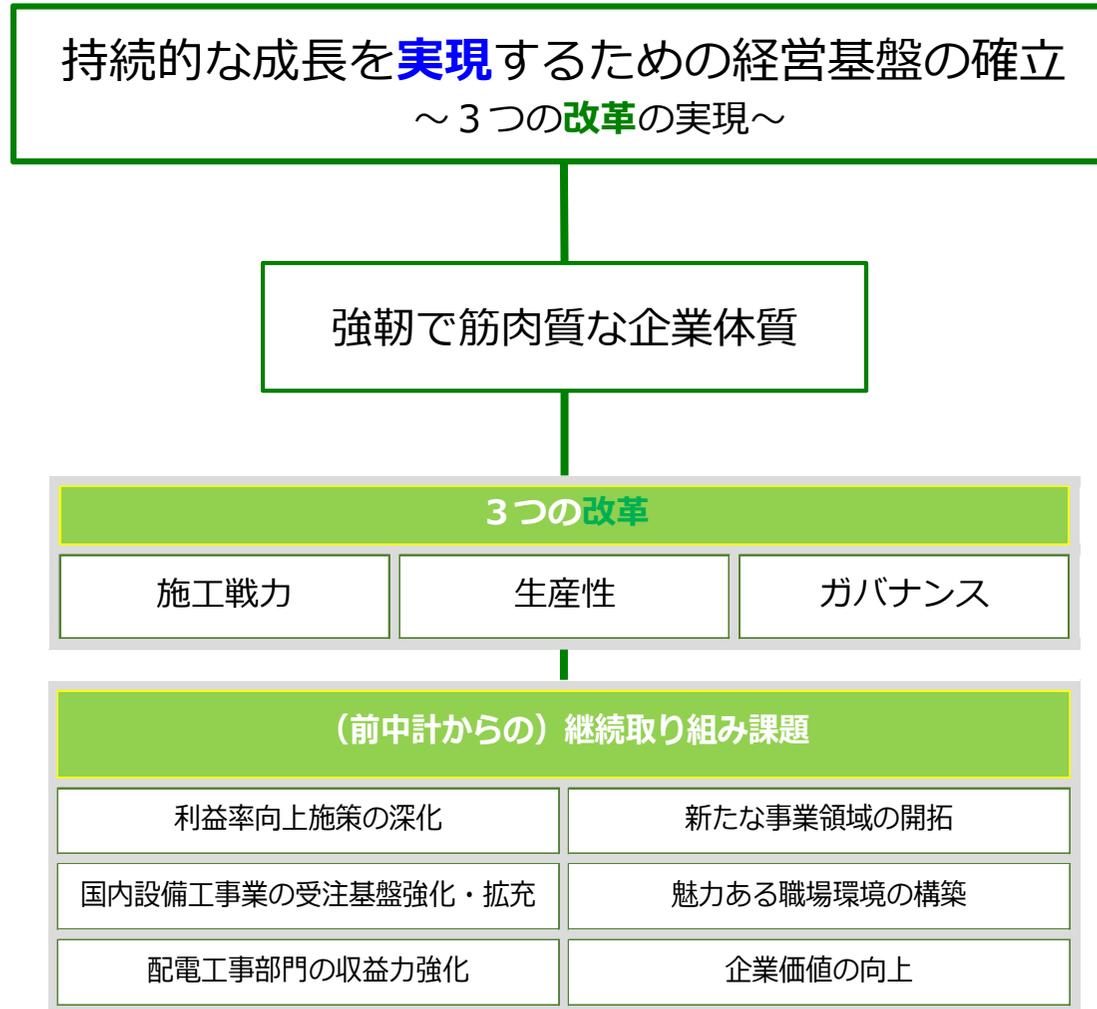
最終年度（2024年度）

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

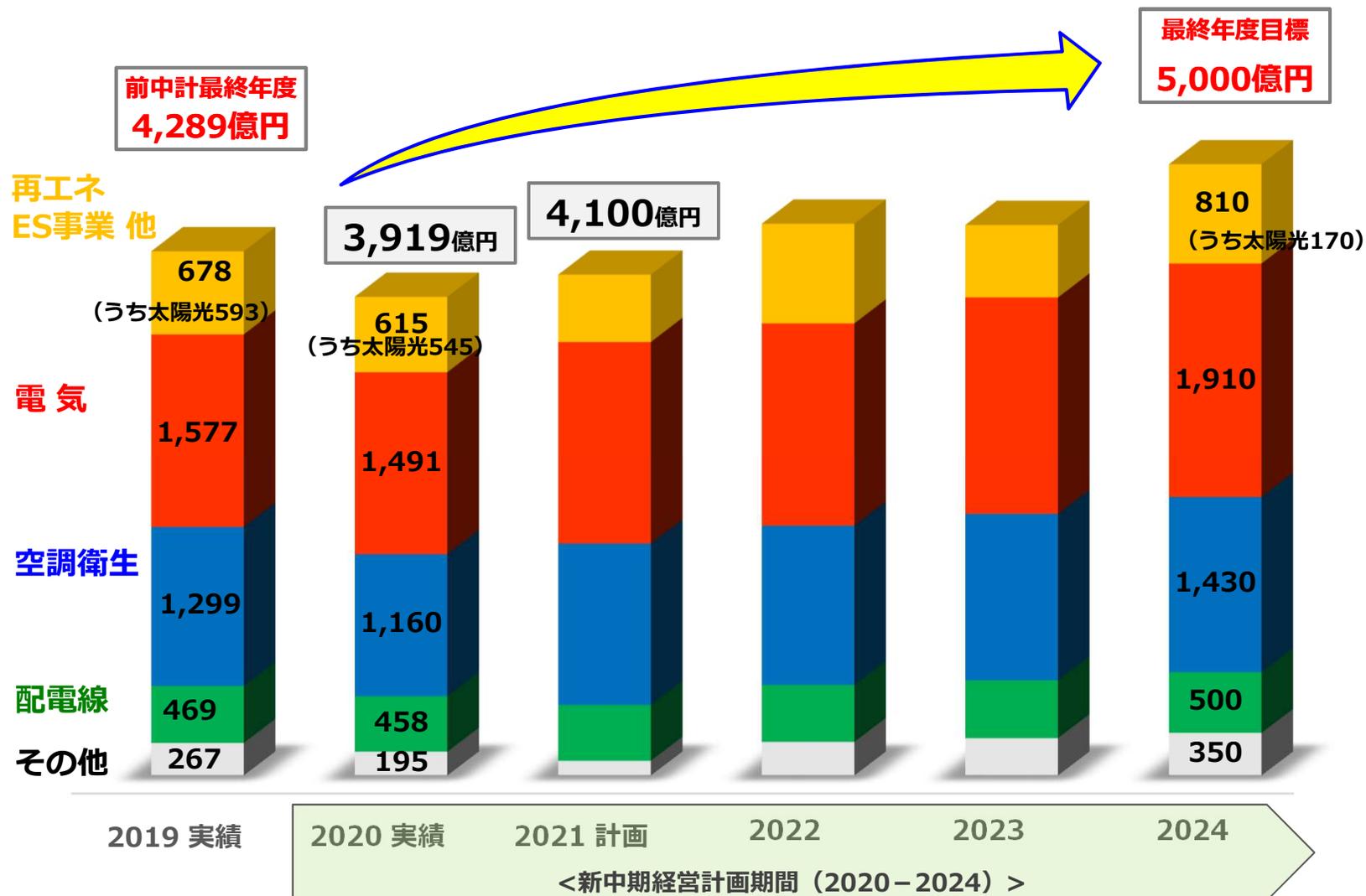
(売上高の内訳)

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。



中期経営計画（売上計画ロードマップ）



ROIC 11.7% 10.0%

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～ 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
技術・技能 合計	200名程度	241	262	344	384	342	336名	387名
高卒	150名程度	163	177	248	271	253	253名	263名
大卒	50名程度	78	85	96	113	89	83名	124名

「2021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	スーパーゼン
全職種 合計	411名	300～390	90～100	250～350
高卒	263名	200名程度	10名程度	10名程度
大卒	148名	90～180	80～90	190～330

「2025年3月期までの期末要員数計画」

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	計画中増減
電 気 部 門	2,274	2,359	2,475	2,599	2,750	2,893	約+550名
空 調 衛 生 部 門	1,138	1,188	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	3,412	3,547	3,744	3,954	4,185	4,410	約+870名
配 電 部 門	1,642	1,566	1,618	1,632	1,641	1,666	約+50名
そ の 他	1,446	1,469	1,407	1,402	1,397	1,408	
九電工単体従業員数	6,500	6,582	6,769	6,988	7,223	7,484	約+900名
グループ従業員数	10,018	10,198				12,000	約+2,000名

グループ従業員10,000名の内、約8,200名が技術者

(九電工)

(子会社)

技能工数

約 2,000

+

約 2,000

=

約 4,000

施工管理者数

約 3,100

+

約 1,100

=

約 4,200

Appendix

当社の概要



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29）第1659号
従業員数 (2021年3月末現在)	連結10,198名 [単体6,582名]

多様なビジネスモデル それぞれの深掘り (設備工事業)



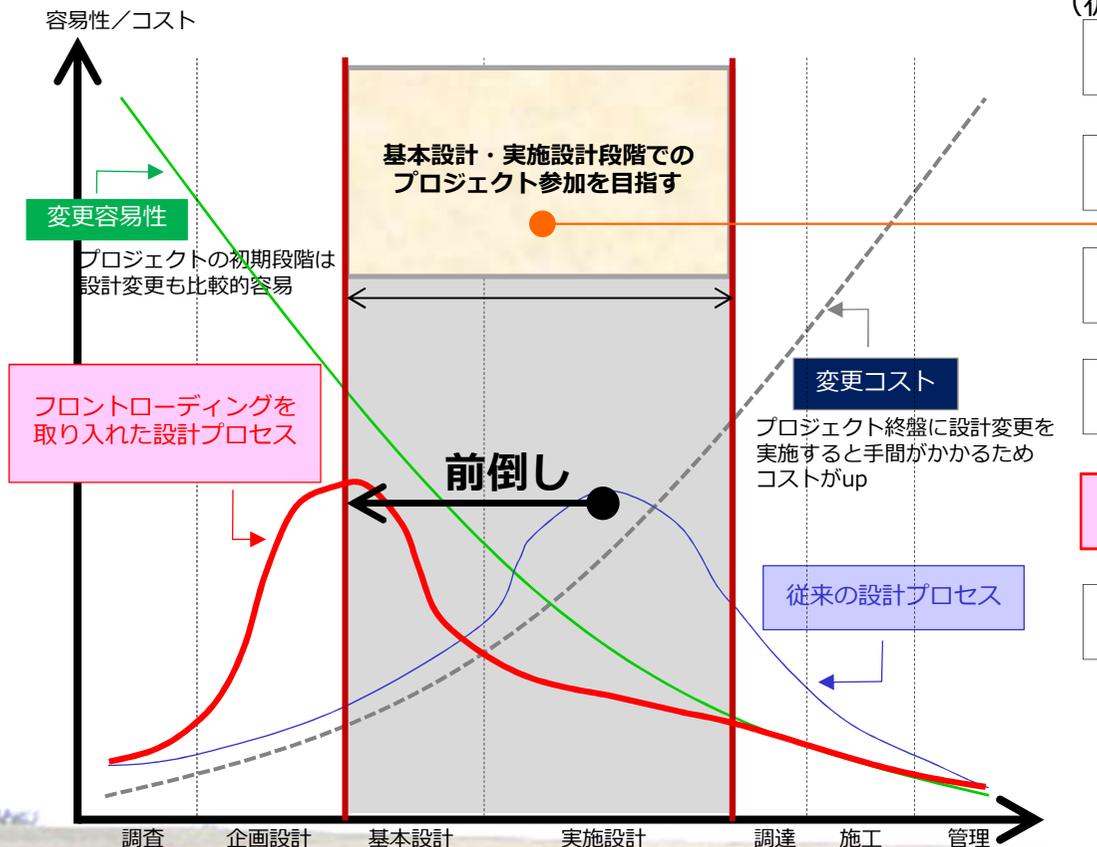
ビジネスモデル 項目	Ⓐ 提案元請型 (地域密着)	Ⓑ サブコン型	Ⓒ 資本参加型
① 特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中型・小型工事が中心 ・ 施主から直接受注・元請となる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型工事 ・ ゼネコンの下請 (サブコン) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異業種との協業のプロジェクトに資本参加し、工事を受注 ・ 工事利益+応分の事業利益
② 事業エリア	主として九州	関東・関西等都市部	全国展開
	M & Aにより関東・関西へ	福岡都市部 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%

フロントローディングの取り組み

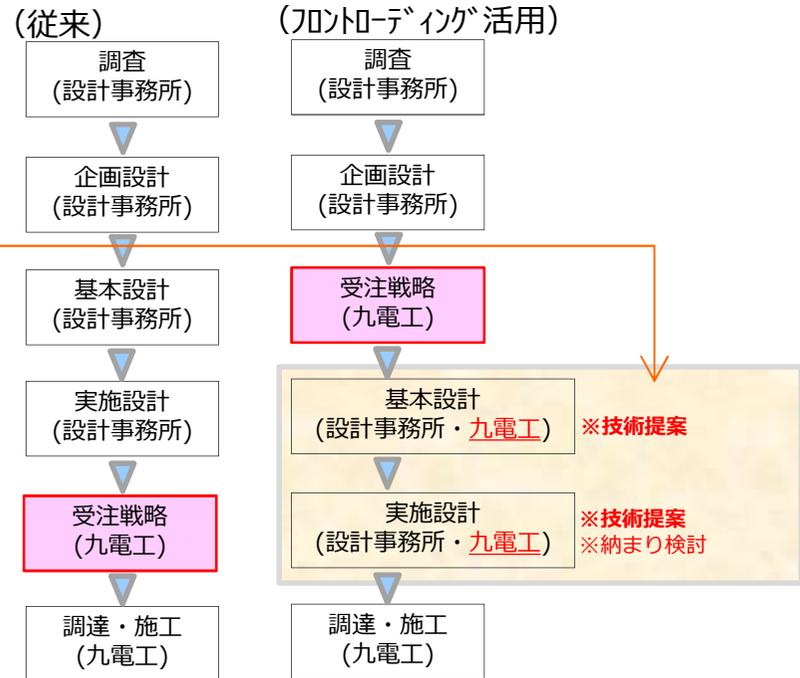
設計段階から関わるメリット

- ・ [設計時] 設計初期段階からの設計変更可能(有効な提案、コスト低減を見込むことができる)
- ・ [契約時] コスト低減が加味された有利な内容での受注が可能
- ・ [施工時] 現場担当者へのスムーズな引継ぎが可能

<フロントローディングの概念>



<当社におけるイメージ>



利益率改善のための具体的対策（抜粋）



低下要因	具体的対策	
1. 受注後に生じた 労務費・資材費の 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、技能工投入計画・手配への早期着手。 タイムリーに見直しを行い、全社大で調整。
	B. 施工協力会社の労務費 上昇への対策	・ 施工協力会社との関係を強化し、計画的な発注と 適正な要員配置を実現。 (支店の幹部が年間発注額を提示・直接コミュニケーション)
	C. 施工応援チームの設置	・ 直営工を中心とした応援専門チームの設置を検討。
	D. 設計と資材発注の連動・ Q-mastのさらなる活用	・ 各支店、関連会社毎に資材購買でのQ-mastの活用状況を 技術部とQ-mastが連携して確認。活用が進まない場合は 技術部とQ-mastが一体となり、原因を追究し解決。
2. 建築工事の遅延によ る設備工程への圧迫 を解消するための原 価増	E. フロントローディング 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 実現。九電工の責任施工の元で、フロントローディングに 取り組み、工程後期の負荷を削減。
	F. 営業担当による着工後の 現場フォロー	・ 追加工事は、営業・技術部門が連携し、工事着手前に 都度見積りを提出。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 場合は、設備が建築に先行して施工を行う方法を指導。 (先行工法・プレハブ工法・省力化工法 など)
3. その他	H. 特命受注・提案営業の 推進拡大	・ 営業部門は技術部門と連携した営業を推進。 インフラ事業部を設置。
	I. 技術者の管理能力の 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。 各現場の情報を共有し、支援が必要な現場に迅速に対処。
	J. 要員要請窓口の設置	・ 本社に支店からの要員要請窓口を設置。 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	・ 九電工トップクラスの技術系社員を送り込むことで、九電工の ノウハウを浸透させる。また、Q-mastを積極的に活用させる。

※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。

【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

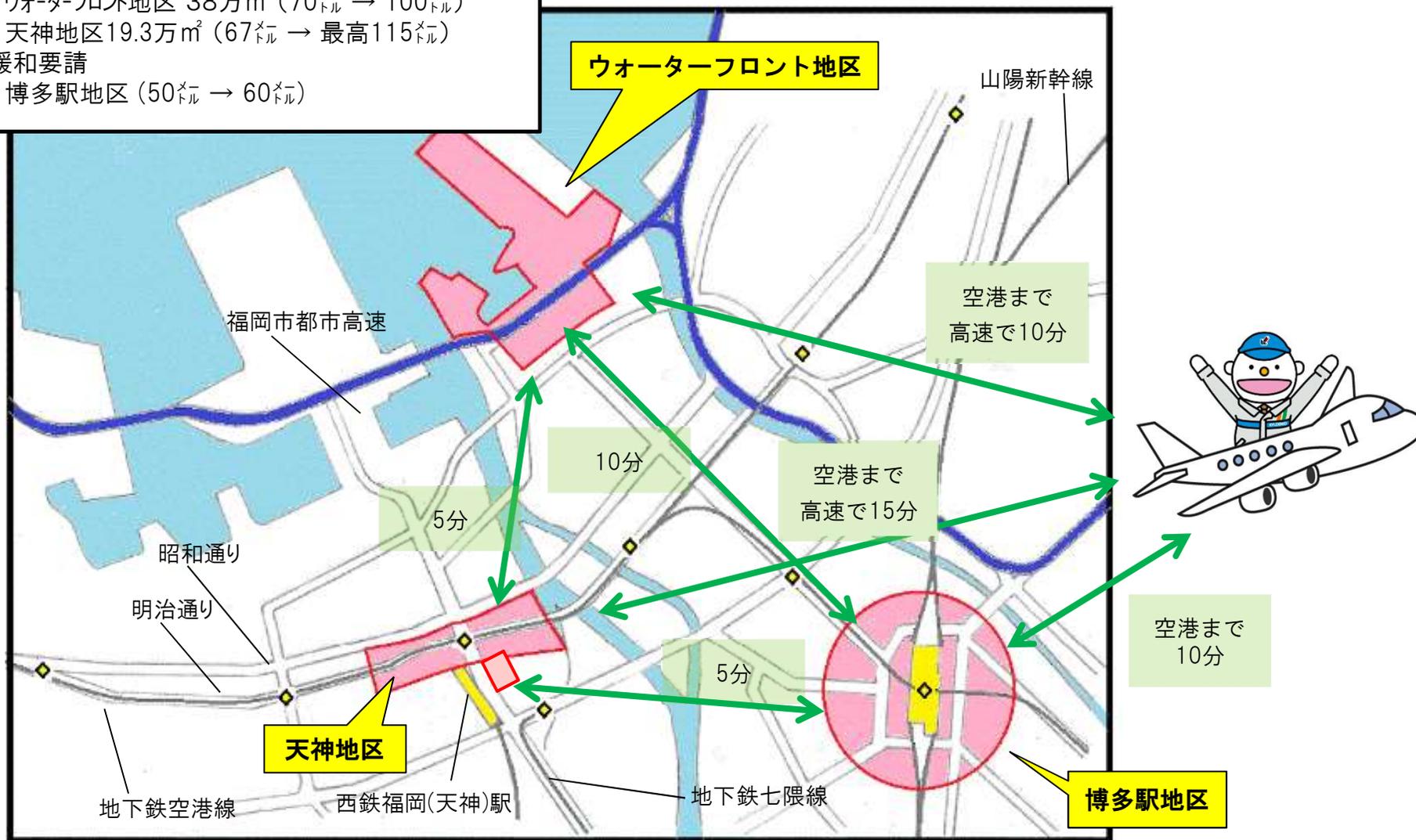
高さ制限緩和

ウォーターフロント地区 38万㎡ (70[㍎] → 100[㍎])

天神地区 19.3万㎡ (67[㍎] → 最高115[㍎])

緩和要請

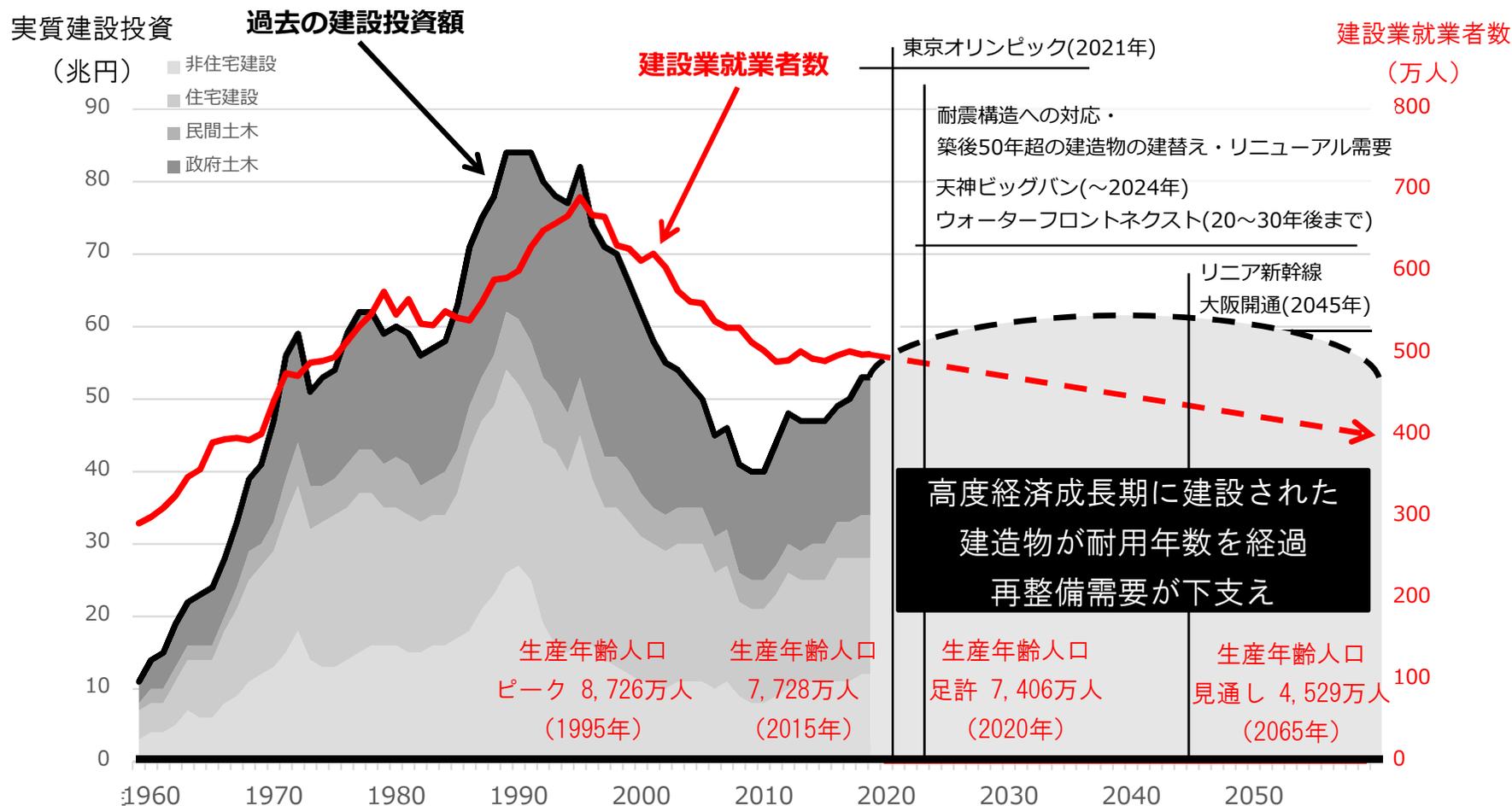
博多駅地区 (50[㍎] → 60[㍎])



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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2026年まで (2022年末までに計画の概要を市に提出するものに限る) 【複数街区にまたがる段階的および連鎖的な建替え計画の期限は個別判断】 天神交差点から半径約500m、19.3万㎡ 延床面積 約80万㎡ 天神地区のビルの建替 (30棟)
②ウォーターフロントネクスト	<ul style="list-style-type: none"> 九州の海の玄関口である博多港周辺の賑わいを創出 MICEやクルーズなどの需要に対し、都市機能の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 今後10～20年 クルーズターミナル、MICE、商業施設、ホテル
③博多コネクティッド	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2028年まで 博多駅から半径約500m、約80万㎡ 博多駅周辺のビルの建替 (20棟)

ポスト2020 建設業界の予測

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。



- ・グループのDX推進体制強化を目的に『DX推進部』を新設。(2020年10月1日)
- ・IT、IoT等の新技術開発に着手し、これによる生産性向上を図る。
- ・事業全体に新たなイノベーションを起こす。

DXの推進

仕事のあり方変革

『職場レベルでデジタル化を推進』

- 現在の仕組みや業務を、最新のIT技術により効率化・自動化
- ITを活用し、現場と支店・本社をリアルタイムで繋ぎ、安全や工事品質、施工管理等、様々な面において情報の共有を実現
- 働き方改革

《主要取り組みテーマ》

- 既施工物件における設備内容等のデータベース化およびAIの開発とその活用による設計変更の支援
- AI・IoT・BIMなどの新技術開発による生産性向上
- モバイル端末等の活用によるテレワーク推進・働き方改革の実践

新たな ビジネスモデル創出

『競争上の優位性を確立』

- 新規事業の創出
- ビジネスモデルの変革
- 高品質・高付加価値サービスの提供による新ビジネスの確立

デジタルトランスフォーメーション(DX) ~目指す先~



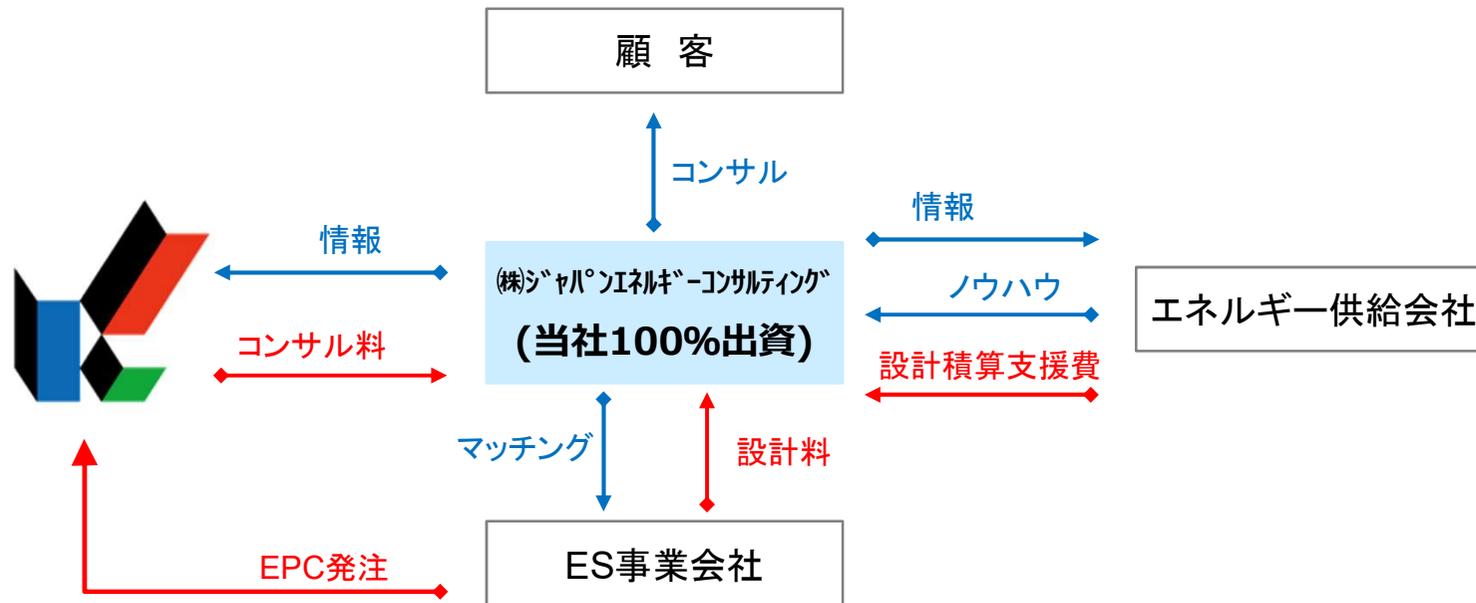
AI/IoT等の先端技術を導入し、設計・施工管理等の現場施工に関する業務や教育・訓練の高度化・省力化・効率化を図るとともに、デジタル技術を活用した新たな事業・ビジネスモデルを創出する。



- ・ 中期経営計画に掲げる『ES事業』を展開するため、独立した専属子会社を設立

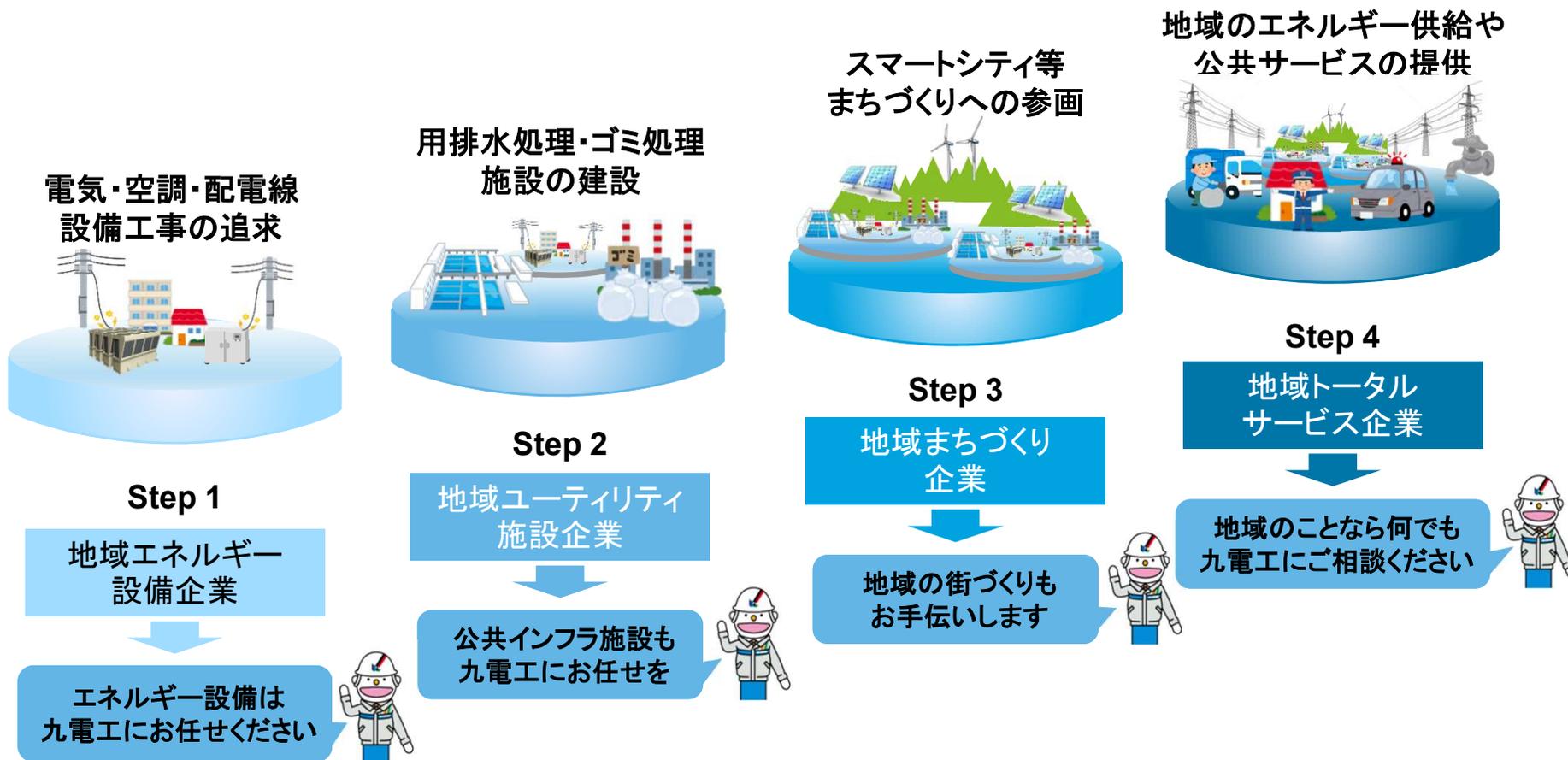
新会社の概要・ES事業のスキーム

資本金	500万円	出資者	九電工 100%出資
設立	2020年7月	事業開始	2020年8月1日
事業エリア	日本全国		
社名	(株)ジャパンエネルギーコンサルティング		
業務内容	建物におけるエネルギー利用等の技術および運用ノウハウの提供並びにコンサルティング		



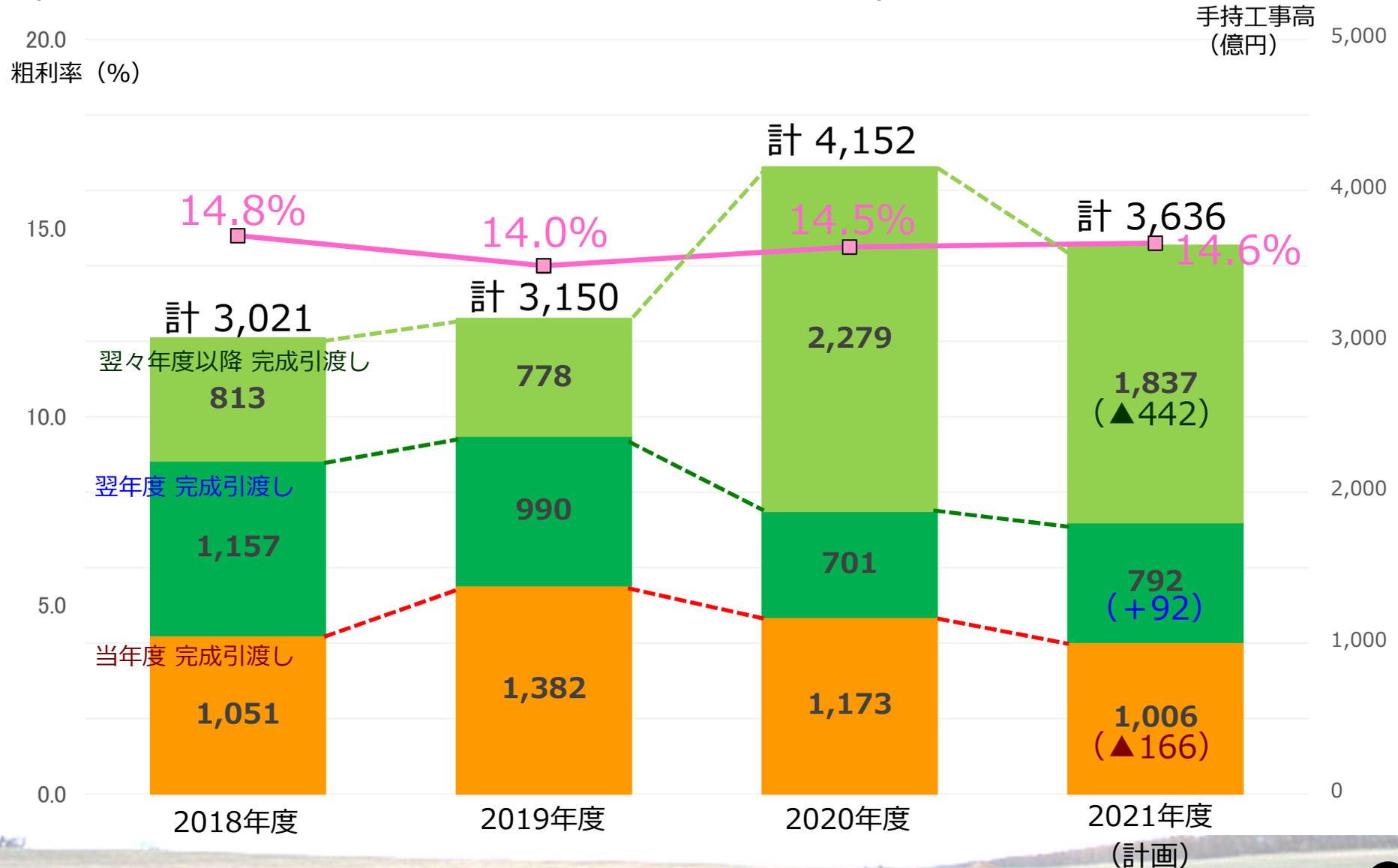
エネルギーサービス事業 (ES事業) ～目指す先～

電気・水道・通信などの生活インフラの建設にとどまらず、スマートシティ等の快適なまちづくりや地域の公共サービスを提供する領域まで事業を拡げ、地域社会のエネルギーインフラ&サービスをトータルでサポートする企業へと進化する。



手持工事高の分析（九電工単体：配電線除く）

〔 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 〕

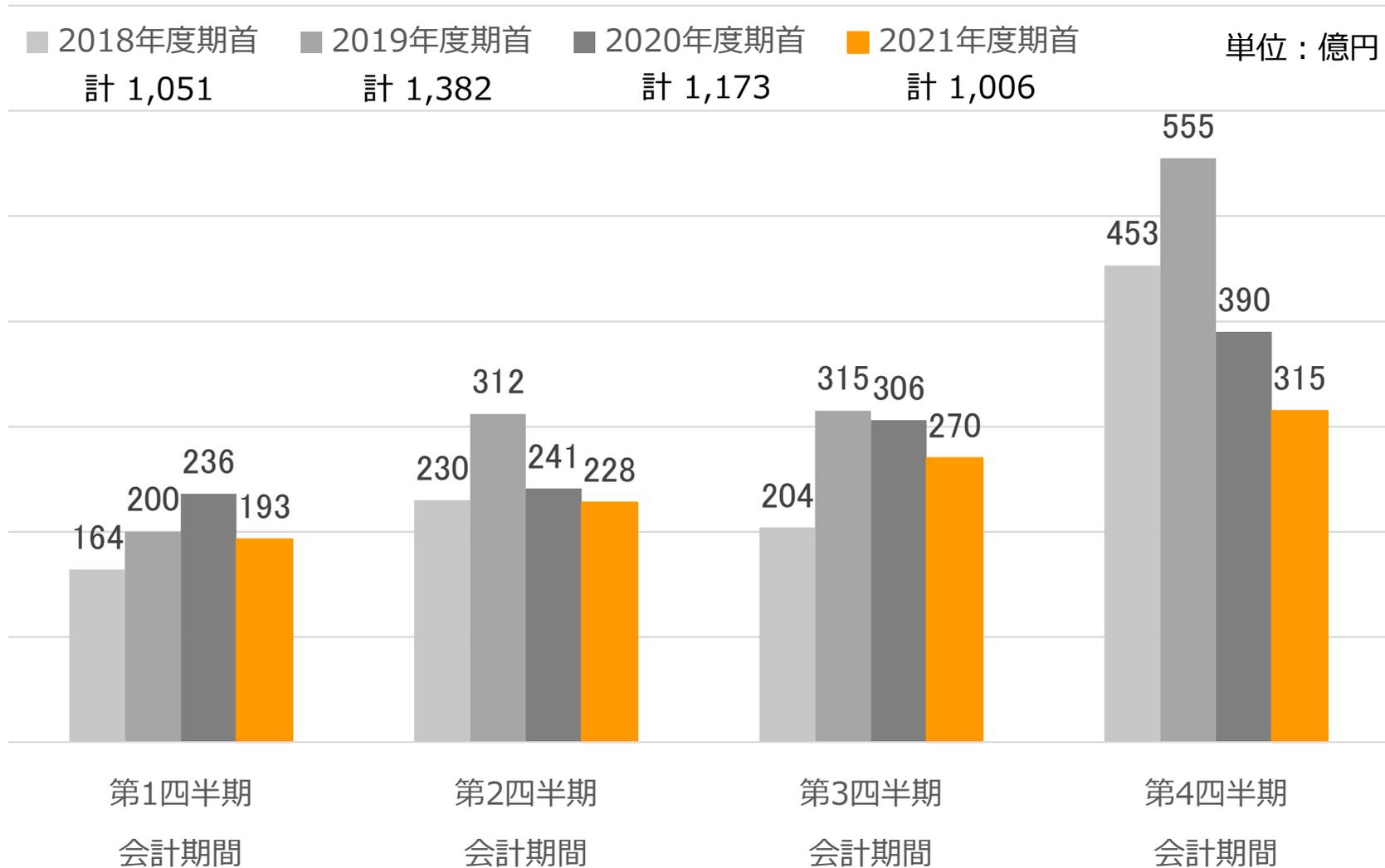


四半期会計期間別 完成引渡し予定額[期首時点]

九電工単体：配電線除く



(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)



受注の工事規模別分析（九電工単体：配電線除く）

