

統合報告書

KYUDENKO REPORT
2022

Contents

1. Introduction

企業理念・行動指針・行動憲章	02
トップメッセージ	03
九電工 成長の軌跡	07
2. ビジョン・戦略	
価値創造プロセス	09
長期ビジョン	13
中期経営計画	15
サステナビリティ経営の推進	17
環境経営の推進 ~TCFD提言に基づく取り組み~	19
経営戦略と連動した人材戦略	23
DXの取り組み	25
九電工のビジネス	27
技術本部【電気、空調・衛生工事】	27
電力本部【配電工事】	29
グリーンイノベーション事業本部【再生可能エネルギー発電所工事】	31
再生可能エネルギー発電事業	33
海外事業・PPP/PFI事業・オリブ事業	34

3. CSR、コーポレート・ガバナンス

CSRに関する基本的考え方	35
職場および労働環境	36
地域との共生・陸上競技部	37
安全への取り組み	38
技術開発の取り組み	39
コーポレート・ガバナンス	41
社外取締役メッセージ	46
九電工のマネジメントチーム	49

4. データセクション

財務・非財務ハイライト	53
10年間財務サマリー	55
経営成績および財務分析の報告	57
連結貸借対照表、損益計算書、連結キャッシュ・フロー計算書	59
会社概要、株式情報	62
拠点一覧	63

■ 編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様へ、九電工グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを報告し、対話のきっかけとなることを目指して発行しています。ビジネスモデルや事業活動をはじめ、成長戦略、非財務の取り組みなど、具体的な事例をまじえわかりやすい冊子になるよう編集しました。当社グループの姿についてご理解を深めていただくと幸いです。

■ 対象期間と対象範囲

期間：2021年4月～2022年3月 一部当該期間前後の活動も含みます。
範囲：九電工グループ 一部九電工単体の報告も含みます。

免責事項

本報告書に掲載されている業績予想、将来の見通し、戦略、目標等のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると考えられる一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としております。したがって、実際の業績等は、経済情勢等様々な不確定要素の変動要因によって、掲載した業績予想等と異なる結果になる可能性がありますので、ご承知おきください。

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

九電工の行動憲章

当社は総合設備業として、「人」「環境」「技術」の最適な調和を目指した環境をつくるとともに、社会から信頼される有用な企業として、次の10原則に基づき、人権を尊重し、関係法令、国際ルールを遵守し、社会的良識をもって、その責任を果たすべく自主的に行動する。

1. 社会及びお客さまの求めにかなった、技術の研究、開発に努め、サービス、安全性、質並びに価値を高めるとともに、個人情報・顧客情報の保護に十分配慮し、顧客の満足と信頼を受ける「総合設備」を提供する。
2. 公正かつ透明で自由な競争並びに適正な取引を行うとともに政治、行政との健全で正常な関係を保持する。
3. 内外に開かれた企業経営を目指し、正確な企業情報を積極的かつ公正に適時開示する。
4. 従業員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい、風通しの良い職場を確保するとともに、従業員の人格、個性、多様性を尊重した明るく活力のある企業風土をつくる。
5. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業活動の重要な使命であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
6. 「良き企業市民」として積極的に社会貢献活動を行い、地域社会との共生に努める。
7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは、断固として対決する。
8. 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地法遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、友好親善に努めるとともに、その発展に貢献する事業を展開する。
9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範のうえ、関係者への周知徹底並びに社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、「企業倫理」の徹底を図る。
10. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、問題解決及び再発防止に努め、社会への迅速かつ確かな情報公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分を行う。

トップメッセージ

事業活動を通じて サステナブルな社会づくりに 貢献します

代表取締役
社長執行役員
佐藤 尚文

Q 九電グループでは、創立100周年に向けた長期ビジョンを策定されています。サステナビリティへの取り組みについてお聞かせください。

九電グループでは、企業理念を柱として、2044年に迎える創立100周年に向けての長期ビジョンを策定し、サステナビリティに取り組んでいます。長期ビジョンは、企業理念・行動指針と中期経営計画を結び「架け橋」としての役割を担っており、この長期ビジョン実現に向けたマイルストーンとして、中期経営計画(2020~2024年度)を策定しています。

長期ビジョンでは、『Make Next. ~未来へつなぐ笑顔のために~』をメインテーマに、今後想定される様々な社会の構造改革・メガトレンドを視野にマテリアリティを特定したうえで、「社会課題の解決」「脱炭素社会の実現」「地域公共インフラの維持・発展」の3つの“貢献”を掲げています。

マテリアリティについては、ESGそれぞれの観点から洗い出しを行ない、そのうえで「社会からの期待度」と「当

社にとっての重要度」が高い項目を特定し、具体的な取り組み事項を整理しています。

ESGは、サステナブルな未来のために解決しなければならない社会的課題であり、九電グループにとっても、事業活動に大きな影響を及ぼすリスクであると同時に、これから成長するための機会にもつながる重要な経営課題であると考えています。マテリアリティについては、時代の変化や九電グループを取り巻く環境変化により、定期的にブラッシュアップすることはありますが、メインテーマである「未来へつなぐ笑顔のために」という考え方は変わることはありません。事業活動を通じ社会課題を解決・社会的価値を創造し多くの方々を笑顔にするとともに、九電グループの活動領域を拡充し、その経済的価値を高めることで、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

Q サステナビリティ実現のためのキーは何でしょうか。

ビジョン実現に向け、その土台となるのは「人」だと考えています。これまでも、九電グループの成長を支えてきたのは「人財」です。事実、近年の業容拡大は、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に新卒技術者の計画的な採用をはじめ、M & Aなどによる人財の確保を計画的かつ積極的に進めたことが最大の要因であると考えています。

世の中の環境は目まぐるしく変化していますが、「人財なくして会社の成長はない。」この考えはこれからの九電グループにとっても不変であり、人財の採用は、今後も積極的に行なっていくつもりです。

九電グループの持続的な成長のためには、人財の採用

もさることながら、育成も重要です。昨今では、デジタル化の進展やESGに対する意識の高まり、価値観やニーズの多様化などのメガトレンドの中で、様々な社会構造に変化が起きています。加えて、コロナ禍を契機として、その変化が一気に加速しました。このような環境の変化に対し、九電グループが新たな価値を生み出し、様々な社会的課題を解決していくためには、時代の変化に追従するのではなく、革新的な発想やアイデアが出てくる人財、何事にも積極果敢にチャレンジする人財の育成が重要になります。九電グループでは、全社員が共通の目標とする「求める人財像」を示し、育成を通じてその実現を図っています。この「求める人財像」では、社員が思う存分“力”を発揮するための職場環

境の醸成についても示しています。当社の企業理念「人をいかに育てる人間尊重の企業をめざします」にある通り、人をいかにするための職場環境の醸成と、人を育てるための人

財育成に、より一層努めていかなければならないと考えています。

Q ESGに関して、もう少し掘り下げてお伺いします。九電グループにとってのESGについてお聞かせください。

九電グループは、配電・電気・空調衛生工事などのメイン事業で培ったノウハウを活用し、地域公共インフラの維持発展に貢献していることや、再生可能エネルギー発電所の工事施工や売電事業を通じ、脱炭素社会の実現に貢献していることなど、事業活動そのものが環境・社会との親和性が非常に高いものです。ここに、しっかりとしたガバナンスを効かせ、事業活動に邁進することが当社グループにおけるESGであると考えています。

気候変動をはじめとする環境問題(E)については、工事の施工だけでなく、自社のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みも加速させており、昨年は、TCFD提言への賛同を表明するとともに自社の排出する温暖化ガスの削減に向けた中長期目標を設定しました。今年度は、TCFD提言に基づいた、事業にもたらす財務面への影響についても分析・開示を行なっています。2050年のカーボンニュートラルに向け、今後さらに具体的な取り組みを検討・実施していきたいと考えています。

社会(S)について、事業活動において世の中の社会課題

解決を図ることはさることながら、足許では、人的資本(従業員)の強化も図っています。昨年より、従業員エンゲージメントサーベイを導入しておりますが、そのスコア結果から得られる情報を基に、エンゲージメント向上の阻害要因となる課題をピンポイントで把握、改善に向けた取り組みを適宜実施しています。先ほども申しましたが、九電グループにとって「人財」こそが最大の資本です。エンゲージメントサーベイの取り組みにより、職務に対して熱意ある従業員を増やし、会社と従業員が強い信頼関係を構築できるように、迅速かつ継続した取り組みを実施してまいります。

最後に、ガバナンス(G)については、事業を着々と進めつつ、同時に社会への説明責任を全うできるようなガバナンスの効いた経営をすることこそが、私に課せられた一番の役割だと考えています。今年度はその第一歩として、監査等委員会設置会社へ移行し体制面を強化しました。引き続き、公正で透明性の高いガバナンスの実現を目指してまいります。

Q 次に、中期経営計画(2020~2024年度)についてお伺いします。2020年度からスタートした中計も折り返しの年度を迎えました。まずはこれまでの進捗についてお聞かせください。

本中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の蔓延という未曾有の事態に直面し、サービス業や製造業のお客さまを中心に設備投資の先送りや見直しが発生、その結果、受注高の減少や工事進捗の遅れが出るなど、非常に難しいオペレーションを強いられる中でスタートしました。このような事業環境ではありましたが、これらの要因を加味し策定した初年度の計画値に対しては、売上高は若干の未達ではあったものの、利益面は計画値を超えることができました。

2年目となった昨年度は、「環境変化への適応とリカバリー

の実現」を重要なテーマとして掲げました。中期経営計画の目標である売上高5,000億円を実現するためには、受注高の積み上げは非常に重要です。そのことから、特に、初年度に落ち込んだ受注について「受注基盤の強化・拡充」に注力した結果、九州を中心に、病院や主要な駅ビルの再開発、データセンターなどの大型案件を受注できたことで、前期に比べ受注高を大きく増加することができました。

経営環境に大きな変化が生じた2年間でしたが、従業員が一人丸となって事業活動に邁進してくれたことに感謝しています。

業績の推移と2023年3月期の計画(連結)

(単位:百万円、下段は売上高比率)

	2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期(計画)	
	実績	前期比	実績	前期比	計画	前年比
売上高	391,901 (100.0%)	91.4%	376,563 (100.0%)	96.1%	460,000 (100.0%)	122.2%
売上総利益	56,631 (14.5%)	94.2%	57,361 (15.2%)	101.3%	63,000 (13.7%)	109.8%
営業利益	32,998 (8.4%)	91.6%	33,137 (8.8%)	100.4%	34,500 (7.5%)	104.1%
経常利益	35,906 (9.2%)	92.9%	36,828 (9.8%)	102.6%	37,000 (8.0%)	100.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	25,042 (6.4%)	95.4%	26,216 (7.0%)	104.7%	25,000 (5.4%)	95.4%
受注高	325,158	64.1%	375,474	115.5%	427,000	113.7%

トップメッセージ

Q 中計に掲げる「3つの改革」について、これまでの取り組みやその成果など、進捗はいかがでしょうか。

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」をメインテーマとし、サブタイトルとして「3つの改革の実現」を掲げています。私自身、社長に就任して以降、業績の向上もさることながら、やはりこれを実現するための基盤づくりが最も重要であるとの考えから、様々な取り組みを実施してきました。

一例を申しますと、まず、「施工戦力改革」について、これまでも積極的に実施してきた技術者の採用を継続しつつ、即戦力となる人財を確保すべく、中途採用や第二新卒、カムバック制度など、採用手法の多様化にも注力しています。育成面については、課題である若年社員の離職防止に向けた取り組みとして、若年者に対するOJT制度の見直しを実施し、エルダーを統括支援するOJT推進者を新たに設置するなど、「若年者教育は職場全体で行なう」ことを社内規程で明確にしました。

次に、「生産性改革」について、ITを駆使した業務の合

理化・省力化の推進や新たなイノベーション創出に向け、DX推進部を立ち上げました。これまでの2年間、社内システムの整備や全社員へのスマートフォンの貸与など、デジタル技術の活用による既存業務の効率化を中心に改革を続けています。引き続き、業務効率化に向けた様々なプロジェクトの完遂を目指すとともに、これからは、お客さまや社会に対して新たな価値を提供できるようなビジネスの創出を目指していく所存です。

最後に、「ガバナンス改革」について、先ほど少し申しましたが、当社は、監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会における社外取締役の比率を50%とし、加えて、指名・報酬の各諮問委員会においても社外取締役を過半数とすることで、取締役会の監督機能をより一層強化し、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図ることができると考えています。

Q 前中計からの継続取り組みである「新たな事業領域の開拓」についてはいかがでしょうか。

新たな事業領域の開拓を加速させるため、そのエンジン役としての役割を明確にすべく、昨年7月にグリーンイノベーション事業本部を新設いたしました。カーボンニュートラルに向けた動きが加速する中、脱炭素社会の実現を成長の機会と捉え、これまで行なってきた再生可能エネルギー発電所建設工事の受注・施工に加え、省エネや創エネ分野においても強化を図っているところです。

また、事業領域を拡大するためのM&Aや資本業務提携も選択肢の一つとして考えており、昨年度は、中央理化学工業株式会社の子会社化・セントラル総合開発株式会社との資本業務提携を実施いたしました。中央理化学工業は、

創業100年の防災設備工事会社です。近年、自然災害が多発している中、同社グループの事業の重要性は一段と高まっています。インフラを担う当社グループとそれぞれの強みを活かして協業することで、社会に貢献しながらさらなる発展が可能と考えています。セントラル総合開発は、地方都市圏における不動産事業で実績のある会社です。これまで、当社グループはマンション分野の施工経験が少なかったことから、資本業務提携により同社との関係を構築し、関連するビジネスの取り込みを図っているところです。

Q 3年目となる今年度、重点的に取り組む項目などを教えてください。

中期経営計画の最終目標を目指すにあたり、3年目となる今年度のテーマを『環境変化に適合した業務改革の実践』としました。

今年度は、地元福岡での天神ビッグバンを含む都市圏再開発や半導体関連工場の増築といった大型プロジェクトが予定されている一方で、主要各国によるロシアへの経済制裁やコロナ禍が及ぼすサプライチェーンへの影響による資材価格の値上がりや納期の遅延、建設業界の人手不足に伴う外注費の高騰も懸念されます。

この局面を乗り越えるためには、目標とする案件を確実に受注し、工事進捗をしっかりと管理することで、確実に利益を確保していく必要があります。そこで、直面する最大の課題に対処するため、「業務改革の実践による生産性の向上」と「材料費・人件費の高騰を反映した価格交渉の推

進」の2項目を今年度の最重要取り組みとして掲げ、全力を傾注しているところです。

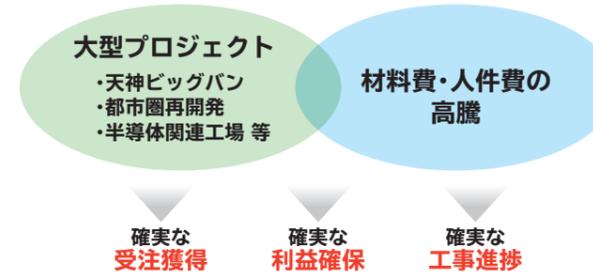
具体的には、営業・技術部門が一体となった営業活動を実施し目標案件を確実に受注すると同時に、フロントローディングをはじめとした利益率向上施策の継続はもとより、交渉段階から、材料費や外注費などの高騰を反映した価格交渉を推進し確実な利益確保を目指しています。加えて、施工戦力の適正配置を行ない、確実な工事進捗を図っています。

今年度は、中期経営計画の達成を左右する重要な年度であると認識しています。今申し上げたこれらの取り組みを着実に実施し、中期経営計画の数値目標の達成を目指していく所存です。

2022年度テーマ

「環境変化に適合した業務改革の実践」

3年目(2022年度)に直面する最重要課題



【最重要取り組み】

- **業務改革の実践による生産性の向上**
 1. 徹底した業務プロセスの見直し
 2. 根本的な働き方改革の推進
(「全社・全部門の最適稼働」等)
 3. 施工戦力の有効活用
(全社横断を可能とする要員体制づくりの強化)
- **材料費・人件費の高騰を反映した価格交渉の推進**

Q 最終年度の数値目標達成のカギは何でしょうか。

最終年度の数値目標達成に向けて、まず、売上高目標の5,000億円については、九州地域では、福岡での天神ビッグバンをはじめとする多くの大型案件が動き出していること、首都圏でも依然大型再開発が多数予定されていることから、これらを受注し、かつ竣工に向けてしっかりと工程管理を行ないながら施工をすることで、売上高の増加を目指してまいります。さらに、政府による第6次エネルギー基本計画にもある通り、今後も再生可能エネルギーの比率が高まっていくことが期待できることから、これまでの太陽光に加え、風力やバイオマス発電などの工事受注を積極的に行なってまいります。加えて、従来から得意としている、地域密着による中小型案件の積み上げを図ることで、目標値である5,000億円の達成に注力していく所存です。

次に、経常利益500億円(経常利益率10%以上)については、昨年度の経常利益率は9.8%と、目標値のレベルに近づいてきていると感じています。足許では、工事の大型化が進み、これまで以上に受注時採算性の確保や、施工中

における工程管理の重要性が増してきています。営業所・支店・本社が一体となり各現場の状況を細かく把握しつつ、工程が逼迫した現場にはタイムリーに応援人員を送り込むことでコストアップを防ぎます。これに加え、これまでも行なってきたフロントローディングをはじめとした利益率向上施策を軸とした対策を講じることで、目標値を目指してまいります。

最後に、ROIC(投下資本利益率)10%以上の目標値については、常に調達コストを意識しつつ、これを上回るリターンが期待できる事業にリスクを勘案しながら投資することで、資金の有効活用を努めています。具体的には、コア事業である配電・電気・空調衛生工事に係る施工戦力の増強や、新たな事業領域の開拓に向けた再生可能エネルギー分野をはじめとする成長事業への投資、さらには生産性向上に向けたDX投資などについて、資本効率を意識した経営を実施してまいります。

Q 次の中計も見据えたこれからの事業環境をどのように展望されていますか。

2025年度以降の受注環境については、高度経済成長期に建設された建物の建替え・リニューアル需要、福岡での博多駅周辺の再開発、首都圏における再開発など、今後も底堅いものを期待しています。加えて、2050年のカーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギー発電所の建設需要も九電グループにとって追い風になると考えています。また、地域密着による中小型案件についても、競合会社の働き手・担い手不足が深刻な問題となる中、九電グループとしては、さらなるシェアアップを図るチャンスであると考えています。

このような環境の中、やはり大事になるのは人財です。九電グループは、過去の不況下においても着実に採用を実施してきました。これが学校や地域の方々からの信頼につながり、採用難が続く足許においてもグループの強みとなっています。引き続き、強みを活かした積極的な採用を行ないつつ、これまで定期採用に重きを置いていた採用手法についても、通年採用(年間を通じた採用)を行なうなどの新たな取り組みにも注力し、人財の確保に努めてまいります。

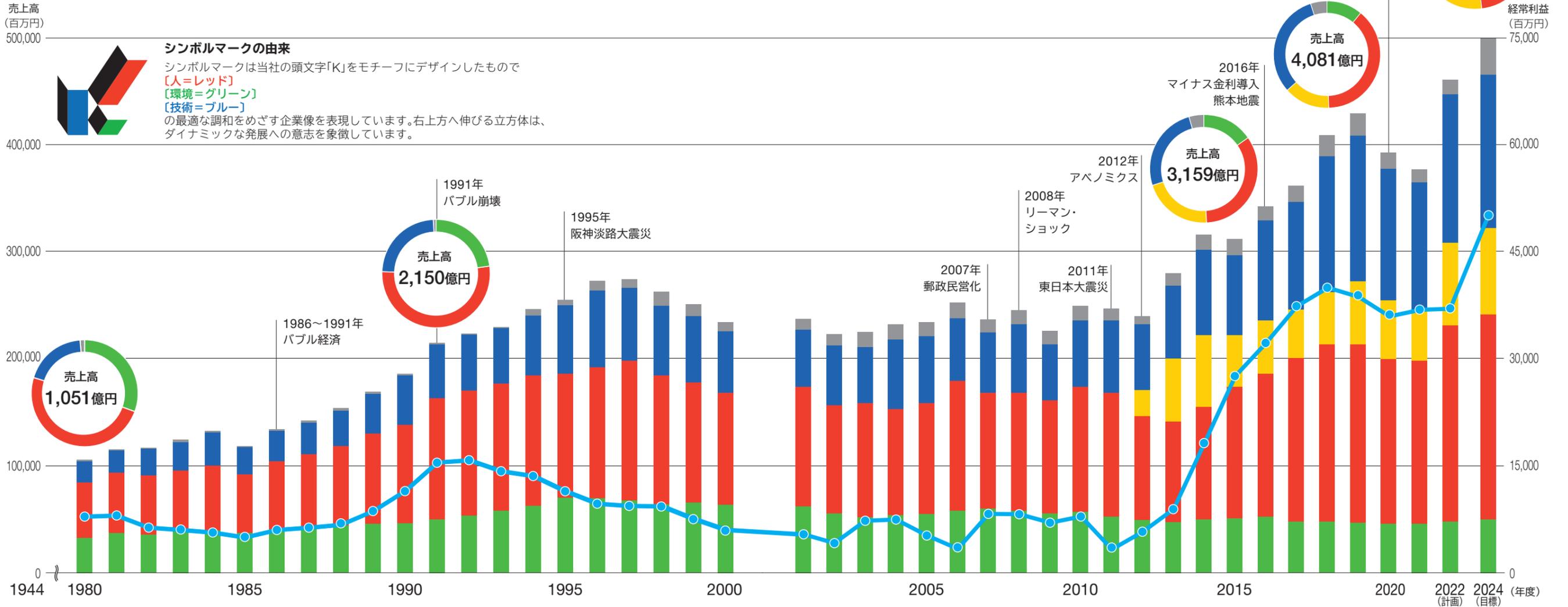
Q 最後に、すべてのステークホルダーの皆さまへメッセージをお願いします。

創立100周年となる2044年に向けて、九電グループは走り始めました。企業理念を柱に長期ビジョンや中期経営計画など、九電グループが進む方向性についての進捗を、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホル

ダーの皆さまへしっかりとお伝えし、ぶれることなく事業活動を行なってまいります。今後も、九電グループにご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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)



シンボルマークの由来
 シンボルマークは当社の頭文字「K」をモチーフにデザインしたもので
 【人=レッド】
 【環境=グリーン】
 【技術=ブルー】
 の最適な調和をめざす企業像を表現しています。右上方へ伸びる立方体は、ダイナミックな発展への意志を象徴しています。

1944年からの25年

九州全域の電気工事・配電工事を担う企業として誕生した創業期

当社は、1944年12月、九州の電気工事関連会社14社が統合し、現在(九電工)の前身である「九州電気工事株式会社」として誕生しました。

- 1944年12月 九州電気工事株式会社創立
- 1945年10月 東京出張所開設
- 1947年06月 九州配電株式会社(現九州電力株式会社)と配電工事委託請負契約を締結
- 1964年07月 空調・衛生工事の営業を開始
- 1965年02月 大阪事務所を開設

1970年からの25年

株式上場や創立50周年など確固たる経営基盤の確立期

1968年11月に福岡証券取引所、大阪証券取引所(第二部)に上場し、1972年9月には、東京証券取引所および大阪証券取引所で第一部銘柄に指定されました。1989年12月に社名を現在の「九電工」へ変更し、1994年に創立50周年を迎えました。

- 1968年11月 福岡証券取引所および大阪証券取引所第二部に上場
- 1972年09月 東京証券取引所および大阪証券取引所市場第一部銘柄に指定
- 1987年03月 第1回無担保転換社債100億円を発行
- 1989年12月 株式会社九電工に社名変更

1995年からの25年

首都圏や再生可能エネルギー分野への進出などによる成長期

2008年7月に東京本社を設置し、首都圏での経営基盤をより強固にしました。2012年にFIT法が施行されたことをきっかけにメガソーラーを中心とした再エネ分野にも本格的に進出しました。

- 2008年06月 執行役員制度を導入
- 2008年07月 東京本社を設置
- 2012年03月 研修施設「九電工アカデミー」を新築
- 2012年04月 東北支社を新設
- 2015年03月 第2回無担保転換社債100億円を発行
- 2019年12月 創立75周年を迎える

2020年からの25年

創立100周年のサステナビリティ実現に向けての加速期

2044年の創立100周年に向け、長期ビジョンを策定しました。この長期ビジョンの実現に向けて、2024年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、全力を傾注しています。

- 2020年04月 中期経営計画[2020-2024]公表
- 2020年10月 DX推進部を新設
- 2021年07月 グリーンイノベーション事業本部新設
- 2021年07月 ダイバーシティ推進準備室を新設
- 2021年12月 環境経営に関する中長期目標を設定 同時にTCFD提言への賛同を表明
- 2022年04月 環境経営推進室を新設
- 2022年04月 サステナビリティ推進委員会を設置

価値創造プロセス

2044年（創立100周年）に当社グループが目指す姿
Make Next. 未来へつなく笑顔のために

九電グループが注視する4つのメガトレンド

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

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

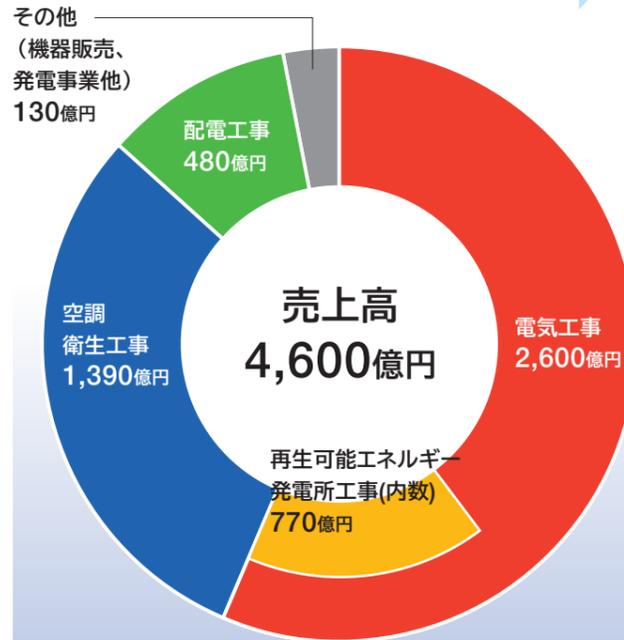
価値創造の源泉[INPUT]

- 財務資本
- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

事業活動[OUTPUT]

事業ポートフォリオ[2022年度 計画]

環境変化に適合した
業務改革の実践



KPI

売上高…… 4,600億円
営業利益…… 345億円
受注高…… 4,270億円

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～



KPI

売上高…… 5,000億円
経常利益…… 500億円
(経常利益率10.0%以上)
ROIC …… 10.0%以上

新たな価値創造[OUTCOME]

長期ビジョン(創立100周年)

持続可能な社会づくりに向けて
私たちが果たす役割
《3つの貢献》

社会課題の解決

技術力を活かして、社会が抱える諸課題の解決に挑戦し、人々の豊かな暮らしの実現に貢献



脱炭素社会の実現

クリーンエネルギーを通じて、脱炭素社会の実現に貢献



地域公共インフラの維持・発展

電力の安定供給や設備工事・都市開発等を通じて、地域インフラの維持・発展に貢献



価値創造を

支える基盤

コーポレート・ガバナンス

人財

価値創造プロセス

価値創造の源泉 6つの資本

九電工グループでは、価値創造の源泉となる様々な資本を効率的に組み合わせながらCSV経営を実践し、これを通して創出される「社会的価値」と「経済的価値」の向上を図っています。価値の向上により九電工グループの資本がより強固となることで、新たな、かつ、より大きな価値を創造することが可能となります。このような循環を繰り返しながら、サステナブルな企業価値向上に繋げてまいります。

財務資本



持続的な成長により株主価値を中長期的に高めるため、成長投資を実施しつつ、将来のリスクに備えた株主資本の水準維持に努めています。ROICを経営指標の一つとして捉え、目標を10%以上としています。

総資産	3,783億円	純資産	2,411億円
	(2022年3月期)		(2022年3月期)
営業利益	331億円	経常利益	368億円
	(2022年3月期)		(2022年3月期)
ROE	11.4%	ROIC	9.4%
	(2022年3月期)		(2022年3月期)

人的資本



九電工グループでは、「人は財(たから)である」との信念に基づき、会社の発展と従業員一人ひとりの働きがいや自己実現のための能力向上を図り、教育の成果を発揮する場を提供することで、従業員のさらなる成長と会社の発展を目指しています。また、昨今では、従業員の多様性確保にも注力しています。

グループ従業員数(就業人員)	10,425名	(2022年3月31日)
単体従業員数(就業人員)	6,473名	(2022年3月31日)
女性従業員数(単体)	584名	(2022年3月31日)
女性管理職数(単体)	14名	(2022年3月31日)
研修開催数	216回	(2022年3月期)
受講者数(延べ人数)	4,974名	(2022年3月期)

製造資本



地域に密着した事業活動を展開しお客さまの近くにいることで、ニーズの先取りや保守メンテナンス、もしものときの迅速な対応が提供でき、安心感をもっていただけることが当社の強みと考えています。

国内事業拠点
(本社・支店・営業所) **124拠点** (2022年4月1日)

グループ会社数 **60社** (2022年4月1日)
(注) 連結子会社数

知的資本



九電工グループにおける研究開発活動は、主に技術開発部を拠点とし、先進的な技術や業務ツール等を全社に先駆けて検証・導入していく役割、現場での技術的問題を解決し社内を展開する役割を担っています。

(登録済)特許25件、実用新案1件
(出願中)特許6件 (2022年7月時点)

研究開発費 **267百万円** (2022年3月期)

社会関係資本



当社グループの事業は、株主をはじめ、お取引先、地域社会の皆さまなど、すべてのステークホルダーの皆さまとの共生・対話活動に基づく信頼関係により成り立っています。

地域との共生
さわやかコミュニティ旬間 **毎年1回**
陸上競技部によるスポーツ教室 **毎年1回**

株主、投資家との対話促進
投資家との個別面談 **延べ226回** (2022年3月期)
個人投資家向け説明会 **7回** (2022年3月期)

自然資本



再生可能エネルギー発電所の工事施工や事業運営などを通して、地球環境保全を実践しています。また、事業活動により当社が排出するCO₂については、2050年までに実質ゼロを目指してまいります。

環境経営に関する中長期目標
2050年のカーボンニュートラル実現
TCFD提言への賛同

再生可能エネルギー発電所への投資 (2022年3月期)
グループ運営 **54サイト** 持分出資 **61サイト**

長期ビジョン「Make Next.～未来へつなぐ笑顔のために～」

九電グループでは、企業理念を柱として将来のメガトレンドを視野に、創立100周年(2044年)にかけて想定される社会環境の中で、当社のビジネス機会や展開にも注視しながら長期ビジョンを策定し、持続可能な社会づくりに向けて私たちが果たす役割《3つの貢献》やビジョン実現に向けた基本姿勢を具体的に定めています。

この「長期ビジョン」を九電「イズム」として浸透させ、継承しつつ、時代の進化や当社グループを取り巻く環境の変化に応じて、その内容をブラッシュアップさせていく予定にしています。

メガトレンドの抽出

メガトレンド	環境認識(及ぼす影響)	ビジネス機会
①分散型エネルギー社会の到来 ・Utility3.0 ・地域エネルギー	①大規模送配電網から小規模地域送配電網への転換 ②電力市場は独占市場から自由競争時代へ ③再生可能エネルギー発電の増加 ④蓄電技術開発の重要性の高まり ⑤EMSノウハウの必要性の高まり	①地域単位でのEMSニーズ ②スマートシティ等、街作り工事への事業参画 ③配電・設備工事だけでなく、売電ビジネスや、用水・排水・情報通信・ごみ処理等を加えた地域サービスの展開 ④バッテリー再生工場・再生事業 ⑤環境創造企業としての新たな事業機会
②環境意識の高まり ・炭素社会 ・RE100	①再エネ事業の需要が高まり、これまで培った再エネ施工実績や事業ノウハウ等のアドバンテージを活かせる機会が拡大 ②100%再エネ調達を目標とする会社が増加	①再エネ事業分野に今以上に注力(風力やバイオマス発電等) ②再エネ設備の設置・メンテ・撤去・廃棄といった一連のサービスの提供 ③太陽光パネル廃棄後のリユース・リサイクル技術を確立してビジネスに繋げる ④環境創造企業としての新たな事業機会
③人口構造の変化と働き方の多様化 ・人口減少と高齢化社会 ・フリーランス	①人材確保が一層困難に ②国内における外国人労働者の増加 ③建設市場の縮小 ④都市部への人口流入と地方の過疎化	①人口減少による地域の過疎化に加え、再エネ・蓄電池等の普及を背景とした、地域内で完結する分散型エネルギーの促進 ②九州内の過疎地域のインフラ維持・メンテ ③国内における外国人労働者の増加や農畜産業の担い手不足、高齢化対策等、諸課題解決に向けたプロジェクトの推進 ④アジアを中心とした海外事業への積極的展開
④デジタル技術の進歩 ・AI、ロボット化 ・AR/VR等	①施工図作成がAIにより行われる時代に ②モノを作る仕事のかなりの部分がロボットに ③AR/VRを活用した教育訓練が可能	①AIによる設計・施工管理 ②ロボットによる現場施工 ③AR/VRを活用した仮想体験型 教育訓練、安全管理の向上 ④デジタルを活用した新たなビジネスの創出

メガトレンド起点で当社が目指す「長期ビジョン」

企業理念

Make Next.

長期ビジョン

未来へつなぐ笑顔のために

持続可能な社会づくりに向けて 私たちが果たす役割 《3つの貢献》

社会課題の解決
持続可能な社会
地域公共インフラの維持・発展
脱炭素社会の実現

I. 社会課題の解決
技術力を活かして、社会が抱える諸課題の解決に挑戦し、人々の豊かな暮らしの実現に貢献

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. 地域公共インフラの維持・発展
電力の安定供給や設備工事・都市開発等を通じて、地域インフラの維持・発展に貢献

ビジョン実現に向けた基本姿勢

循環型社会実現への貢献

- ▶ 技術力の更なる探索と深化
- ▶ DXによる新たな価値創出
- ▶ ダイバーシティの推進
- ▶ アライアンスの強化

お客様の期待に応える幅広い技術領域の拡大と強化
デジタル技術による現場施工の効率化や高度化、新規事業創出
多様な人材に溢れる魅力ある企業の創出
オープンイノベーションの促進による技術革新や事業創出

中期経営計画2024 長期ビジョンの実現に向けて、2024年までに達成すべき目標及び重点課題とその具体的取り組み施策

挑戦したい事業

長期ビジョンの策定にあたり、当社の持つ技術・ノウハウを活かしつつ、将来的に挑戦できる事業はどのようなものがあるかをイメージしてみました。

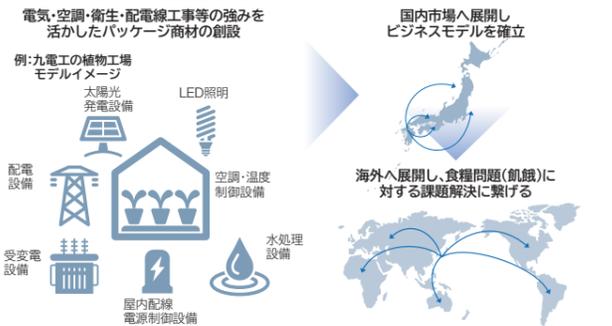
創立100周年となる2044年に向けた長期的な視点に立ち、「こうありたい」と考えた意欲的な目標ではありませんが、九電グループの特性を活かしたものであること

から実現は可能だと思っています。また、会社のありたい姿をイメージすることで、社員が、日頃の業務が世界的な社会・環境課題に対処していることを実感でき、モチベーション向上にも役立つと考えています。

社会課題解決プロジェクトへの参画・推進

国内における人口減少や高齢化、さらには世界的な食糧問題など、社会・地域が抱える諸課題に対し、当社が持つ技術力等の強みを活かすことができるプロジェクト及びビジネスに積極的に参画する。

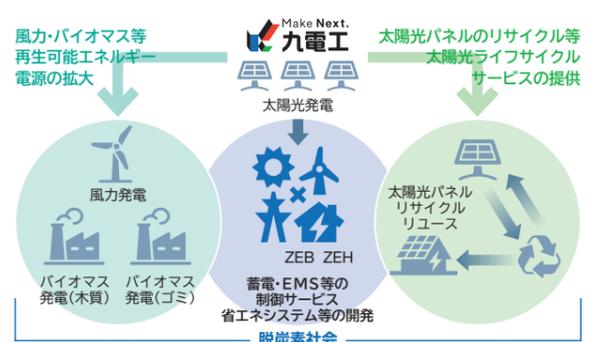
- 具体例
- 農畜産業再生(植物工場、畜産場)
 - 外国人労働者支援(シェアハウス、職業訓練学校)
 - 高齢者向けサービス(健康支援、介護施設)



再エネ・省エネの拡大とリサイクル事業への参画

風力発電やバイオマス発電など、再生可能エネルギー領域を拡大するとともに、太陽光パネルのリサイクル・リユースといった環境分野にも事業領域を広げ、脱炭素社会の実現に貢献する。

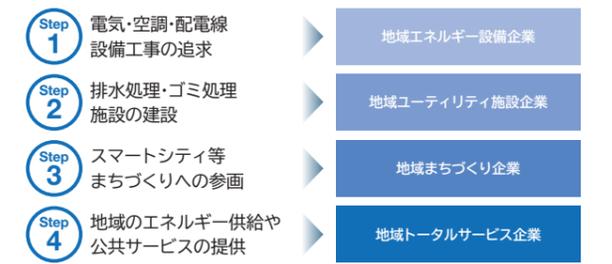
- 具体例
- 風力・バイオマス等の新たな再エネ電源
 - 蓄電・EMS等の制御サービス
 - 太陽光廃棄パネル等のリサイクル・リユース



地域インフラの構築と公共サービスの提供

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します。

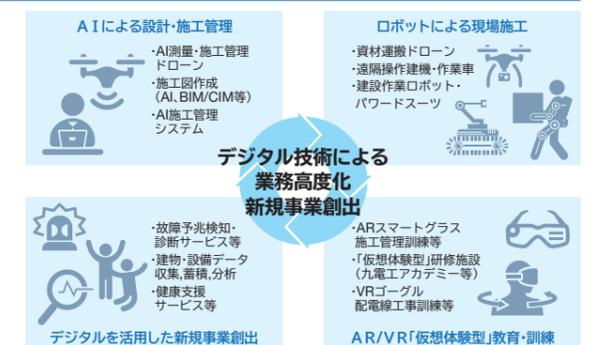
- 具体例
- スマートシティ
 - PFI、コンセッション
 - 送電
 - 上下水道、ごみ処理施設等の公共サービス
 - 情報通信インフラ
 - 防災インフラ施設



導入したいデジタル技術

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。

- 具体例
- BIM/CIMを活用した施工図作成
 - AI施工管理システムによる業務効率化
 - ドローンによる現場支援
 - パワードーツ導入
 - VRゴーグルを活用した仮想体験型訓練
 - 健康支援、高齢者見守りサービス



中期経営計画 2020～2024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～

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ています。なお、新型コロナウイルス感染症については、徐々に収束に向かうものと期待しておりますが、本中期経営計画におきましては、最終年度の数値目標を含め、その影響を反映しておりません。目標達成に向け注力してまいります。今後必要に応じ計画の見直しを行なう可能性がございます。

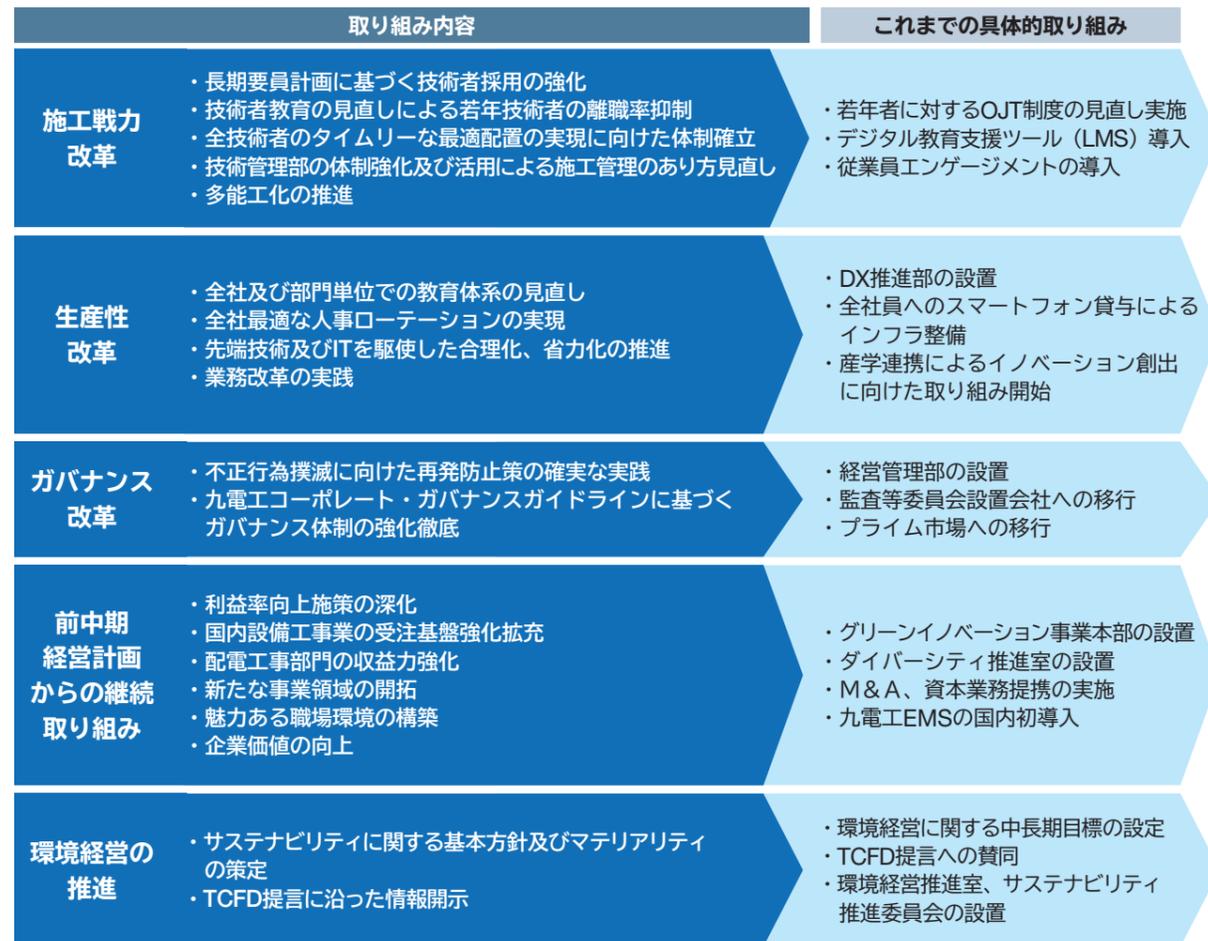
本中期経営計画では、「持続的な成長を実現するための経営基盤の確立～3つの改革の実現」をメインテーマに掲げ、前中期経営計画で得られた成果と反省を踏まえ、九電グループが新たな成長を遂げるためには、これを支える基盤づくりが最重要であるとの認識に立ち、現状の施工力に見合った電気・空調衛生工事の受注量を確保・維持しながら、たとえ景気後退局面に陥ったとしても熾烈

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「施工戦術力改革」、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。

中期経営計画2年目であった昨年度まで多くの取り組みを実施し、かつ一定の成果が表れるなど、順調に推移していると感じています。一方で、進捗・結果に濃淡が生じている取り組みや新たな課題が見つかるなど、最終年度の目標達成に向け、継続した取り組みが必要と認識しています。

具体的取り組み内容



3年目の取り組み

中期経営計画の最終目標を目指すにあたり、3年目となる今年度のテーマを『環境変化に適合した業務改革の実践』としました。また、今年度は、直面している現状を鑑みて、別途最重要課題も掲げました。

今年度は、地元福岡での天神ビッグバンや都市圏再開発、半導体関連工場などの大型プロジェクトが予定されています。その一方で、主要各国によるロシアへの経済制裁や、コロナ禍が及ぼすサプライチェーンへの影響による資材価格の値上がりや納期の遅延、建設業界の人手不足による労務費の高騰も懸念されます。

この局面を乗り越えるためには、目標とする案件を確実に

に受注し、工事進捗をしっかりと管理することで、確実に利益を確保していく必要があります。

そこで、直面する最大の課題に対処するため、「業務改革の実践による生産性の向上」と「材料費・人件費の高騰を反映した価格交渉の推進」の2項目を最重要取り組みとして掲げました。

具体的には、営業・技術部門が一体となった営業活動を実施し、目標案件を確実に受注すると同時に、フロントローディングをはじめとした利益率改善施策の継続はもとより、交渉段階から、材料費や外注費などの高騰を反映した価格交渉を推進し、確実な利益確保を目指します。加えて、施工戦術力の適正配置を行ない、確実な工事進捗を図ってまいります。

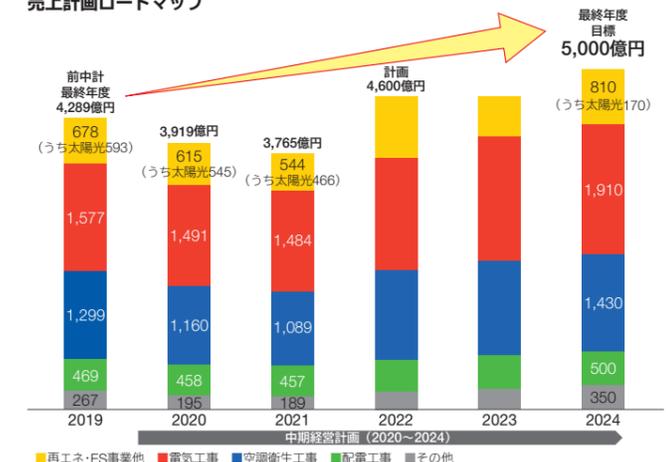
当社の具体的取り組みとSDGsの関連性

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EMS事業(インドネシア)の強化	7, 12, 13, 14, 15, 17
社会 Social	施工品質及び安全の確保	・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, 6, 8
企業統治 Governance	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
	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	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



サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ基本方針

当社は、「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。」を企業理念に掲げ、事業運営を行っています。また、創立100年(2044年)に向けた長期ビジョンを策定し、社会課題の解決や脱炭素社会の実現、地域公共インフラの維持・発展に取り組むことによって、社会的価値と経済的価値の両立をめざしております。

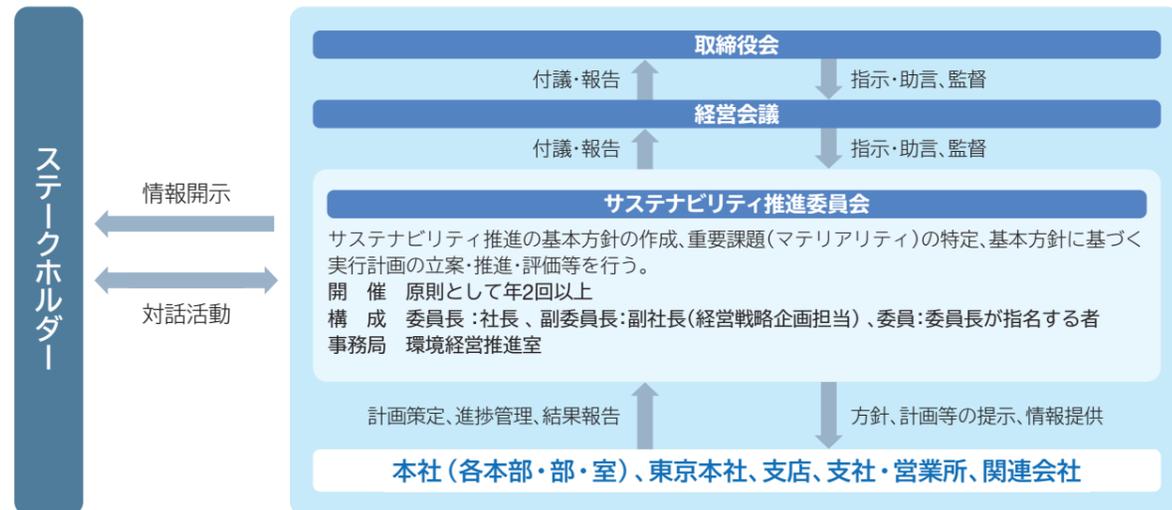
この企業理念と長期ビジョンに基づき、地球環境や社会、経済などに配慮しながら長期的な視点で企業価値の向上に、より一層注力していくため、サステナビリティ基本方針及び重要課題(マテリアリティ)を制定しました。

今後、当社グループは、サステナビリティ基本方針のもと、重要課題(マテリアリティ)について計画的かつ積極的な取り組みを推進し、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

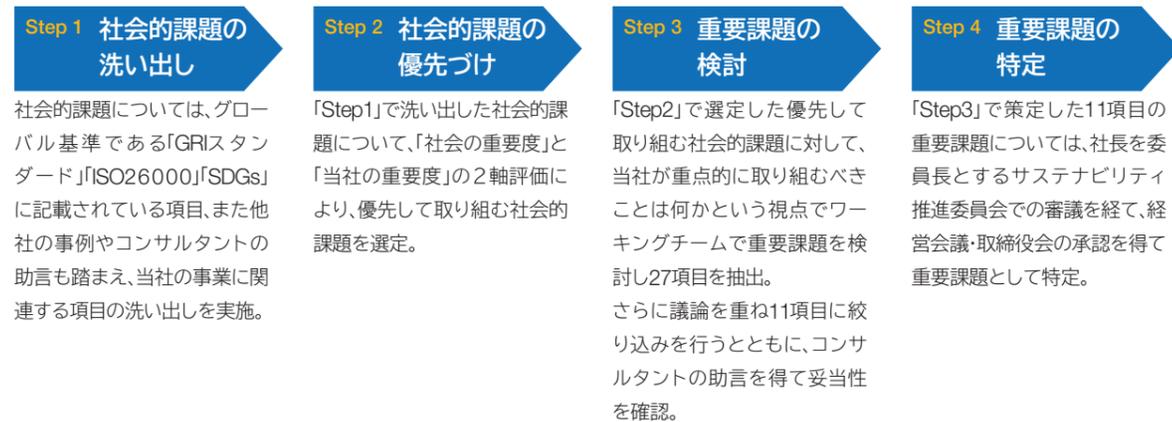
基本方針

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

ガバナンス体制図



重要課題(マテリアリティ) 特定のプロセス



重要課題(マテリアリティ)と施策の方向性

社会的課題	重要課題(マテリアリティ)	体系図	SDGs	施策の方向性
E 環境	クリーンエネルギー普及・拡大への貢献*	B	7, 13	創エネルギー関連工事・事業の推進(太陽光・風力・バイオマス発電、PPA、EMS等)
	省エネへの貢献*	B	13	省エネルギー関連工事の推進(エネルギー効率向上(ES)工事、EV充電設備、ZEB、省エネ設備の提案等)
	自社の2050年カーボンニュートラルの実現*	B	13	TCFDへの対応、自社のCO2排出量の削減
S 社会	ダイバーシティ/労働慣行/雇用/人権	D	5, 8, 10, 17	ダイバーシティ&インクルージョンの推進、多様で柔軟な働き方の構築、人権の尊重
	労働安全衛生	E	3, 8	重要災害の撲滅、健康経営の推進、従業員エンゲージメントの向上
S 社会	教育と研修	D	4	人材育成の強化、多様なキャリアマップの構築
	地域コミュニティ	C	11	既存事業を通じた社会インフラの維持・発展
	防災	C	11	災害に強いまちづくり、災害復旧、被災地支援、地域貢献活動
	イノベーション	A	9	新たな事業領域の創出、生産性の向上、DX・技術開発への投資推進、オープンイノベーションの推進、M&Aの推進
G 環境	廃棄物	A	12	3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進、グリーン購入の推進
G ガバナンス	組織統治 腐敗防止 コンプライアンス 公正な事業慣行 反競争的な行動	E	17	コーポレートガバナンスの強化、コンプライアンスの遵守、情報セキュリティマネジメントの実践、リスクマネジメントの強化、サプライチェーンにおける公正な取引の徹底

(注) 1. (※)環境に関する項目・・・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示を行います。
2. 体系図・・・A:社会課題の解決 B:脱炭素社会の実現 C:地域公共インフラの維持・発展 D:人的資本の強化 E:健全な経営基盤の強化
3. 重要課題(マテリアリティ)については、今後の社会情勢の変化等により、必要に応じて見直しを行います。

サステナビリティに係る体系図



環境経営の推進 ～TCFD提言に基づく取り組み～

当社は、企業理念や長期ビジョンのもと、省エネルギーやクリーンエネルギーに関連する施設や災害に強いインフラ設備の施工など、総合設備工事会社としての技術力を生かして、サステナビリティをめぐる様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

また、当社は、気候変動を含む環境問題への対応を、重要課題(マテリアリティ)の一つと認識し、2021年12月に、環境経営に関する中長期目標を設定するとともに、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同しました。

今後も持続可能な社会の実現に向けて取り組みを充実させていくとともに、TCFD提言で推奨される枠組みに基づき情報開示を行ってまいります。



ガバナンス

当社では、気候変動対応への取り組みをはじめとしたサステナビリティをめぐる諸課題に対応するため、2022年4月に社長を委員長とし、委員長が指名した役員及び関係部門長で構成される「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。

「サステナビリティ推進委員会」では、サステナビリティ推進の基本方針や重要課題(マテリアリティ)の特定、基本方針に基づく実行計画の立案・推進・評価などについて審議します。(原則として年2回以上開催)

また、その内容については、経営会議に付議・報告するとともに、その中で重要な事項については取締役会への付議・報告を行います。

取締役会は経営会議に対して、また経営会議はサステナビリティ推進委員会に対して、気候変動をはじめとするサステナビリティに関する計画や施策をモニタリングし、必要な指示・助言を行います。

(ガバナンス体制図につきましては、P17に記載しております)

戦略

① シナリオ分析の前提条件

気候変動関連のリスクと機会が当社の事業や戦略、財務計画に与える影響を評価し、対応策を検討するために、シナリオ分析を実施しました。

分析にあたっては、下記の3つの前提条件を選択しました。

今回は「ステップ1」の前提条件で検討を行いましたが、ステップ2以降は、状況に応じて適宜見直しつつ情報開示の充実を図ってまいります。

	ステップ1	ステップ2	ステップ3
対象範囲	九電工単体、国内全セグメント事業	国内連結子会社を含む九電工グループ、国内全セグメント事業	海外連結子会社を含む九電工グループ、全セグメント事業
基準年度	2030年度	2040年度	2050年度
シナリオ選択	2℃(※1)及び4℃	1.5℃及び4℃	1.5℃及び4℃

(※1) 今後、1.5℃シナリオによる分析と対応策の検討を進めてまいります。

シナリオについては、「2℃シナリオ」としてIEA(注1)のSDSシナリオ(Sustainable Development Scenario)及び、IPCC(注2)のRCP2.6シナリオを選択しました。また、「4℃シナリオ」としては、IEAのSTEPシナリオ(Stated Policies Scenario)及び、IPCCのRCP8.5シナリオを選択しました。

(注1) IEA: International Energy Agency、国際エネルギー機関
(注2) IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change、気候変動に関する政府間パネル

② シナリオ分析の進め方

分析にあたっては、関係部門のメンバーで構成するワーキングチームを立ち上げ、基準年度である2030年度において想定される外部環境の変化について、TCFD提言が推奨する分類項目ごとに、リスクと機会の検討を行いました。



(出所) 環境省「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド Ver.3.0～」より、当社作成

③ シナリオ分析結果と対応策

2℃シナリオでは、先進国および一部新興国においてカーボンプライジングが導入される社会を想定、4℃シナリオでは、先進国では現状の気候変動対策が続き、世界的にGHG排出量の削減が進まない社会を想定しました。

2℃シナリオでは、日本国内でも炭素規制が強化されることにより、エネルギーコストが増加、資材についても調達コストが上昇すると考えられます。他方で、脱炭素への動きが加速する中で、再生可能エネルギーや省エネルギーに関連するビジネスの需要が高まることを期待しています。4℃シナリオでは、再生可能エネルギーや省エネルギーに関連するビジネスの需要は拡大するものの、2℃シナリオと比較すると伸び率は緩やかにとどまります。気温上昇や台風、洪水などの気象災害の激甚化の程度については、2030年時点では2℃シナリオとの差はそれほど大きくないと想定しています。

シナリオ分析の結果を踏まえ、気候変動に関わるリスクを最小化し機会を最大化するための対応策を検討しました。脱炭素・低炭素に関わる規制強化に対しては、化石燃料由来のエネルギー消費低減への各種取り組み強化、省エネルギー設備の導入等を通じ対応します。また、平均

気温上昇に伴う労働環境悪化に対しては、作業現場に暑熱対応設備を導入するなどの作業環境の改善を行うとともに、働き方改革も積極的に進め、快適な労働環境の整備を行ってまいります。

一方で、当社が展開する事業によって脱炭素・低炭素化への貢献を積極的に進め、同時に事業の成長を実現します。創エネルギーおよび省エネルギー関連工事に関する新技術の開発や技術力の向上を加速し、需要拡大に対応可能な組織・体制を構築します。既存の事業領域に留まらず、脱炭素・低炭素化、循環型社会の形成に向けた新たな事業領域の開拓に取り組めます。また、防災・減災対策需要の拡大に対応していくとともに、当社の技術力やノウハウを活用して、災害に強い街づくりの提案を行ってまいります。気象災害発生時には、早期復旧に最大限貢献すべく、設備や技術の開発とともに、社内組織の整備と関係機関との連絡体制強化を進めます。

今後もシナリオ分析を定期的の実施し、気候変動リスクと機会を把握し対応策を講じ、当社の事業計画に反映させてまいります。

カテゴリ	No.	想定される財務への影響	影響度		影響期間	対応策
			2℃	4℃		
移行リスク	1	炭素税導入によるコストの増加(エネルギーコスト、資材調達コスト)	大	小	中長期	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料由来のエネルギー消費量減少への取り組み推進 高効率空調機器への更新、省エネルギー設備機器の導入、AIを活用した空調コントロールの導入 Q-mast^{※1}と連携した資材調達システムの構築 最新の資材価格情報の収集強化と関係者間での迅速な共有
	2	再エネへの変換に伴う設備投資の増加	中	中	短中期	<ul style="list-style-type: none"> 費用対効果や優先度を踏まえた効率的な設備投資の実施 九電工型EMS^{※2}の導入検討 再エネを利用した水素製造・貯蔵、排熱利用の検証
	3	サーキュラーエコノミー(循環経済)の進展に伴う資材調達コストの増加	中	中	中長期	<ul style="list-style-type: none"> Q-mast^{※1}と連携したリサイクル資材の調達ルートの構築 3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進
	4	新たな技術獲得のための研究開発コストの増加	中	中	短中期	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化・脱炭素化・リサイクル技術等の研究の推進 産学連携によるイノベーションの創出とスタートアップ企業とのタイアップ 環境省やNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の補助金活用 脱炭素に積極的な企業や自治体との共同FS事業(事業可能性検証)等の実施

影響度 想定される当社事業への財務的インパクトについて、「大」「中」「小」の3段階で評価
影響期間(影響の出現が想定される時間軸)・・・短期:今後3年以内(～2025年)、中期:今後3年超～8年以内(2026～2030年)、長期:今後8年超(2031年～)

※1 Q-mast 当社の連結子会社で、主な事業内容は、電気設備・空調管設備の工事用資材及び機械器具の販売。
※2 九電工型EMS 建物や施設側ではなく、再生可能エネルギー発電側のエネルギー・マネジメント・システム。複数の発電源(太陽光・風力・小水力等)を総括制御でき、蓄電池とあわせて電力需要側に24時間連続で安定送電するシステム。離島等のぜい弱なマイクログリッドへも電力を安定的に送電でき、ベースロード電源として活用できる他、日本国内では災害時の電力確保(レジリエンス)のみならず、平常時も建物へ再生可能エネルギー100%で供給するなど、防災の枠を超えた幅広い提案が可能。

カテゴリ	No.	想定される財務への影響	影響度		影響期間	対応策	
			2℃	4℃			
物理リスク	急性 異常気象の激甚化	5	気象災害により被災した自社施設や工事現場に係るコストの増加	中	中	短中期	<ul style="list-style-type: none"> ハザードマップや防災・減災対策の最新情報の収集 高リスク地域に立地する施設のリスク低減策の検討 災害発生時における施工協力会と一体となった施工協力体制構築の検討
		6	災害発生に伴う自社太陽光発電設備の損壊	中	中	短中期	<ul style="list-style-type: none"> 危険箇所の点検と災害未然防止対策の実施
	慢性 平均気温の上昇	7	工事現場の作業環境悪化による労働者不足や生産性低下に対応するためのコスト増	大	大	中長期	<ul style="list-style-type: none"> 作業現場における熱中症や健康被害の発生を抑制する新たな暑熱対策の検討・導入 適正な労務管理の徹底と施工従事者支援体制の構築 学生に向けた当社の魅力発信、企業PRの強化 建設RXコンソーシアム^{※3}の先進的取り組みの検討・導入を推進
		8	自社太陽光発電設備での、気温上昇による発電量減少に伴う売電収入の減少	小	小	中長期	<ul style="list-style-type: none"> 遠隔監視モニタリングによる発電量の測定、異常数値や故障箇所の早期発見

※3 建設RXコンソーシアム 2021年9月に、ゼネコン16社が立ち上げた組織。業界の生産性と魅力の向上を目的として、建設施工ロボットやIoT分野の技術開発協力など、建設現場の高効率化や省人化に取り組む。RXは、Robotics Transformationの略。2022年11月22日時点で、正会員27社、協力会員112社(当社は協力会員)

カテゴリ	No.	想定される財務への影響	影響度		影響期間	対応策	
			2℃	4℃			
機会	低炭素排出商品及びサービスの開発・拡大リサイクル規制等	1	創エネルギー関連工事及び事業の需要拡大に伴う売上・利益増(PPA含む太陽光発電、陸上・洋上風力発電、バイオマス発電、EMS等)	大	大	短中期	<ul style="list-style-type: none"> 需要拡大に対応できる社内組織体制の強化 新技術の開発及び技術力の向上 自社保有の再エネ設備の活用(FIT終了後) 最適な省エネシステム提案の促進 下水処理施設や民間工場における水再利用システムの計画・提案の促進
		2	省エネルギー分野の需要拡大に伴う売上増(エネルギー効率向上(ES)工事、EV充電設備、ZEB等)	大	中	短中期	
		3	水再利用関連工事の需要拡大に伴う売上・利益増	中	中	短中期	
	次世代技術の普及	4	次世代技術を活用した新規事業の推進	中	中	中長期	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業への社内支援体制の構築
	防災・減災・国家強靱化への取り組み	5	災害発生時の早期復旧への貢献	大	大	短中期	<ul style="list-style-type: none"> 早期災害復旧に対応できる社内組織及び関係機関との連絡体制の強化 早期復旧に貢献する作業設備やツールの開発 九電工型EMSの提案
		6	気象災害の頻発化・激甚化に対応する防災・減災対策需要の拡大に伴う売上増	小	小	中長期	<ul style="list-style-type: none"> 需要拡大に対応できる社内組織体制の構築 災害に強い街づくり(防災・減災対策)に関する自治体への技術提案

リスク管理

気候変動が当社にもたらすリスクの識別と評価、並びにリスクへの対応策の検討は、環境経営推進室が中心となり、組織横断的な議論を経て、サステナビリティ推進委員会で審議しています。
サステナビリティ推進委員会で審議した内容は、必要に応じて経営会議、取締役会への付議・報告を行っています。

TCFD提言に沿って特定した気候変動関連のリスクと機会については、各対応策を中期経営計画に組み込んだうえで、各部門・各支店の方針や事業計画に展開し実践するとともに、定期的な見直しを行い、リスクの回避・低減と収益機会の拡大を目指してまいります。

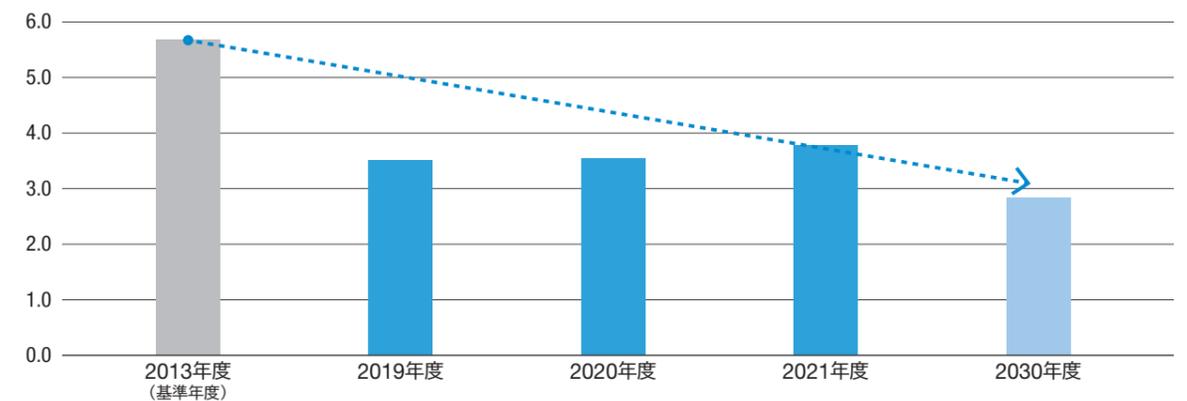
指標と目標

2030年	CO ₂ 排出については、施工高あたり(原単位)50%以上の削減(2013年比)を実現します。
2050年	カーボンニュートラルを実現します。

目標達成に向けた取り組み項目

- 九電工アカデミーへのEMS導入
- EV車両とEV充電器の配備(置き換えできない施工用特殊車両は対象外)
- 社屋関連設備への環境配慮型設備投資
- 卒FITの活用(事業期間終了資産)
- 産学連携による研究開発 等

売上高1億円当たりのCO₂排出量推移



CO₂排出量

	単位	2013年度①	2019年度	2020年度	2021年度②	② - ①	2030年度
Scope1	t-CO ₂	9,059	7,670	6,816	6,947	▲2,112	-
Scope2	t-CO ₂	5,677	5,094	5,163	5,262	▲415	-
九電工単体計	t-CO ₂	14,736	12,764	11,979	12,209	▲2,527	-
売上高	億円	2,597	3,651	3,374	3,226	+629	-
原単位	t-CO ₂ /億円	5.67	3.50	3.55	3.78	▲1.89	2.83
原単位削減率(2013年度比)	%	-	▲38.2%	▲37.3%	▲33.3%	-	▲50%

Scope1 : 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope2 : 他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3 : Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

※今後、Scope3を含む対象範囲の拡充に取り組んでまいります。

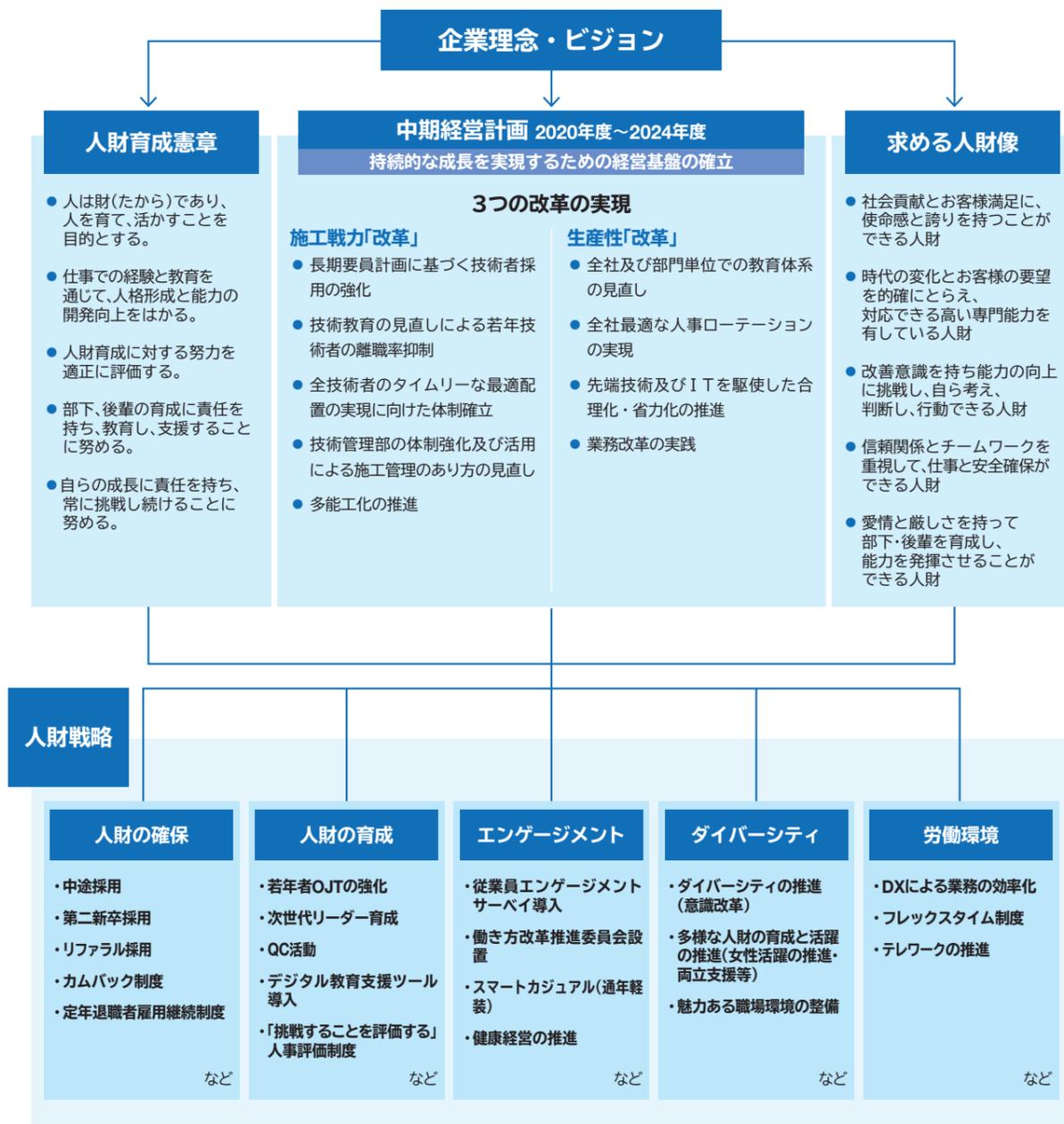
経営戦略と連動した人財戦略

人財戦略の基本的な考え方

当社は、「人をいかし、人を育てる人間尊重の企業をめざします」という企業理念に基づき、最も重要な経営資源である「人財」の育成に関する方針を明確にし、全従業員への浸透を図るため、「人財育成憲章」を制定しています。人は「財(たから)」であるとの信念に基づき、会社の発展と従業員一人ひとりの働きがいや自己実現のための能力向上を図り、教育の成果を発揮する場を提供することで、従

業員のさらなる成長と会社の発展を目指します。

中期経営計画における経営戦略の過程において、施工戦力改革や生産性改革の実現のためには、人財戦略を経営戦略と連動させ、スピード感をもって取り組む必要があると考えており、そのための具体的な施策を実施しています。



主な取り組み

人財の確保

人財の採用

九電工グループでは、これまでも技術・技能系社員を中心に積極的な採用を進めてきました。足許では、中期経営計画の数値目標として売上高5,000億円を掲げており、これを実現させるための人財確保に注力しています。深刻な人手不足にある建設業界において、人財の確保は喫緊の課題です。採用強化の一環として、新卒採用と併せて、即戦力となる中途採用の拡充や第二新卒者(学校卒業後3年以内を対象)の採用、リファラル採用やカムバック制度など、多方面から優秀な人財の確保を図っています。

定年退職者雇用継続制度

2021年4月施行の法改正により70歳迄の就業確保が努力義務となったことに加え、近い将来には当社の再雇用者が1,000人を超える見込みであることから、現在、定年退職者雇用継続制度の見直しを進めています。今回の見直しでは、「働く意欲を喚起すること、多様な選択肢を提供すること」に主眼を置き、ジョブ型の要素を取り入れた制度構築を検討しています。

人財の育成

若年者OJTの強化

中期経営計画の施工戦力改革における技術教育の見直しの一環として、2021年度より「従業員の教育は職場全体で実施すること」を社内規程で明確化するために、若年者に対するOJT制度の再構築を実施しました。また、2022年4月より、デジタル教育支援ツールとして「学習管理システム(LMS)」の運用を開始しました。LMSを活用して、計画的なスキルアップやキャリア開発を目指し、育成状況(レベル)や個人の能力(スキル)の可視化を進めることで教育の充実を図っています。

次世代リーダー育成制度

2015年度より、将来の経営幹部の育成および経営幹部候補者層の増強を目的とする「次世代リーダー育成制度」を実施しています。経営職・特別管理職・管理職に階層を分け、人事ローテーション(キャリアパス)と教育(研修)を軸に、管理職のうちから九電工グループを俯瞰できる社員を育成する制度です。選抜メンバーは、1年間に4～5回、研修施設である九電工アカデミーに集合し、経営に必要な知識を習得しながら経営課題についての議論を重ね、最終回には経営層に対して事業提案を行ないます。これまでに累計250名が選抜され、メンバーの中から役員や理事に就任するなど、経営幹部育成へと繋がっています。

QC活動

日頃から「考える」ことを訓練するため、全国の支店・営業所において、QC手法を使った課題解決の取り組みを展開しています。それぞれが認識している課題解決に向け、考える力を養うこと、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、次につながるヒントを見つけ出す力の醸成を目指しています。

挑戦することを評価する人事評価制度

チャレンジ風土を拡げるため、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。

従業員エンゲージメント

従業員と会社の信頼関係をより強くしていくため、2021年7月より、測定ツール「Wevox」を活用したサーベイを開始しました。2022年4月から対象を拡大して、全従業員に実施しています。

毎月実施するサーベイ結果から、各職場における強みや弱みといった組織状態を可視化し、従業員が仕事に対して感じている、やりがいやストレス反応、職場の人間関係などを数値として把握しています。働きがいのある職場環境を構築するため、組織改善活動や対話活動を推進して、仕事に対して熱意ある従業員を増やし、思う存分力を発揮できる職場環境をつくることを目指しています。

ダイバーシティの推進

当社は、企業理念・九電工行動憲章に基づいた「ダイバーシティ推進の基本方針」を制定するとともに、「女性の管理職への登用」「外国人の管理職への登用」「中途採用者の管理職への登用」について、具体的な目標を設定しています。

特に女性活躍推進については、重要課題として認識しており、部門横断的に編成した女性活躍推進チームにおいて、女性活躍推進に関する課題解決に向けた具体的な取り組み項目について検討を進めています。

※基本方針など詳細につきましては、当社ホームページをご参照ください

<https://www.kyudenko.co.jp/approach/diversity/>

※女性活躍推進の具体的な取り組みは36ページにも掲載しています



労働環境

DXによる業務の効率化

2020年10月に新設したDX推進部を中心に、業務の合理化・省力化を進めています。これまで、社内システムの整備や全社員へのスマートフォンの貸与などを実施し、デジタル技術を活用した既存業務の効率化を図っています。引き続き、業務効率化に向けた多くのプロジェクトの完遂を目指してまいります。

フレックスタイム制度

当社では、フレックスタイム制度を導入しています。午前10時から午後3時までを、必ず勤務しなければならない「コアタイム」とし、その他の時間を「フレキシブルタイム」として、始業・終業の時刻を30分単位で選択できる制度です。

在宅勤務(テレワーク)制度

在宅勤務制度は、従業員個々のワークスタイルの確立、仕事と育児・介護の両立の促進を通じて、従業員の私生活の向上および生産性の高い働き方を可能とすることを目的としています。また、緊急事態などに対し、会社の事業継続性並びに従業員の安全を確保することも目的となっています。

DX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組み

DX推進部は、2020年10月の部署設置以来、中期経営計画の3つの改革の一つである「生産性改革」の実現に向けて、デジタル技術を駆使しながら九電工グループの企業価値を高める取り組みを推進してまいりました。

当社グループがDXを推進する狙いは、デジタル化によって従来の組織や業務の在り方が変化する中で、その過程で必ず生じる規制、権限、組織等の壁を全従業員を巻き込みながら打破することで、効率化を含めた幅広い『変革』を起こし、九電工グループの企業価値を高めていくことです。

九電工は経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を受けています。



九電工グループが目指すDX

九電工グループは、業務改革やデジタル技術を推進することで、業務の効率化による生産性向上に留まらず、これまでにないビジネスモデルや価値を創造し、お客さまや社会に対し新たな価値を提供することで、さらなる企業価値の向上を目指しています。

現在は、プロセス・データのデジタル化や業務プロセスの見直しを行っていますが、その先の企業文化・風土の変革も見据えており、将来的には、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させた社会(Society5.0)に適応すべく、国内競争だけでなくグローバル競争にも勝ち抜くことができる強い企業体質と高い収益力を身につけたいと考えています。

DXの取り組みイメージ



プロセス・データのデジタル化の上で、業務刷新DX・総合設備DXを同時に進めて行き、その技術を事業拡大DXに繋げる。

さらなるデジタル化の推進に向けて

2021年度に実施したデジタル基盤整備により、様々なデバイスから会社データへのアクセスが可能となりました。

デジタル化を加速するには、質・量両面での人財確保が喫緊の課題であり、ITへの精通とともに、現場の業務を熟知している『DX人財』や、現地のデジタル化を推進する『デジタル人財』を早急に育成する取り組みを進めています。

また、会社データを安全に活用するための情報セキュ

リティへの対応は、当社グループのDX推進に対する重要な課題と位置付けており、定期的な従業員へのセキュリティ教育や訓練、および啓蒙活動を実施しております。

現在実施中のセキュリティポリシーの見直しや情報セキュリティ体制の整備などの取り組みに加え、社内のセキュリティ基盤に対する技術的な強化を行うことで、サイバーセキュリティリスクに備えます。

■ デジタル人財育成に関する目標

2024年度中に、全社員の10%(700名程度)をデジタル人財に育成する。

■ サイバーセキュリティ対策の取り組み

- ・ウイルス対策(ランサムウェアの早期検知)
- ・不正侵入対策、情報漏洩、改ざん等対策
- ・監視体制の強化

業務刷新DXの取り組み一例(業務のあるべき姿の策定)

当社グループのDXは、生産性改革だけに留まらず、中期経営計画の3本柱である、施工戦力改革とガバナンス改革も両立できるシステムの導入や、建設業の2024年問題(時間外労働の上限規制)への対応に向けて、デジタル基盤整備と業務改革による徹底的な無駄の排除を行うとともに、他社に競り負けないためのデータ活用の仕組みの構築も計画しています。

その主な取り組みとしては、協力会社も含めたグループ施工戦力の拡充に向けた、データによる効率的な施工戦力の配置、継続発注による協力会社の囲い込みや、資材・外注業務の電子化(ペーパーレス)、購買・業者データの蓄積、担当者業務軽減と、ガバナンス強化(折衝、発注の透明化)を実現できる外注業務・資材業務のプラットフォームの導入を計画しています。

左記以外で他社に競り負けないための主な取り組み

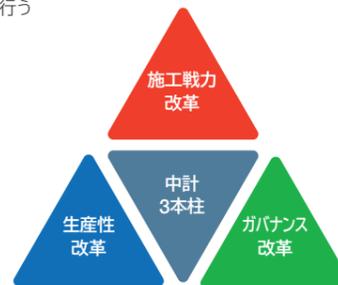
●**損益管理システムの構築**
損益管理数値の部署間の不統一性や二重管理等による数値情報の信頼性低下を解消するとともに、経営判断の迅速化に寄与できるシステムの導入を行う

●**タレントマネジメントシステムの導入**

人財に関する情報を一元的に集約し、全社的に共有することで、人財の発掘・調達や適材適所の配置によるパフォーマンスの最大化などの達成を可能とするシステムの導入を行う

●**見積システムの再構築**

既存の見積システムを営業部門・技術部門にて、あるべき姿を定義した上で、最適なシステムへの再構築を行う



総合設備DXの取り組み一例(総合設備工事の一層の強化)

■ 現場リモートワークへの取り組み

現場における作業支援や作業事故を未然に防ぐ取り組みとして、DX推進部をはじめ、配電部、電気技術部、空調管技術部、安全管理部、技術開発部が一体となった取り組みを展開しています。

現場リモートワークの目的

1. デジタル技術を活用した生産性向上(労働時間低減含む)
 - (1)現場担当者の業務負担軽減
 - (2)作業者同士の情報共有による現場作業の効率化
 - (3)安全管理・品質管理向上への貢献
 - (4)若年者への支援体制の充実
2. 新技術の積極的な活用検討
 - (1)既存ウェアラブル機器等の活用検討
 - (2)新たなウェアラブル機器の開発による現場業務の改革



具体的な取り組み内容

完 完了案件 実 実施中案件 検 検討中案件

全社員の会社スマートフォン活用 (社内デジタル環境の整備)	リモートワーク環境の構築 (社内デジタル環境の整備)	ペーパーレス化と印鑑レス化による業務効率化 (社内デジタル環境の整備)
<ul style="list-style-type: none"> 完 会社スマートフォンを全社員配布 実 メール・チャット・ファイル共有の活用 実 名刺管理システムの構築 実 安全・現場管理への活用 	<ul style="list-style-type: none"> 完 メール・ファイルサーバのクラウド化 実 モバイルパソコンの配備計画 実 社内インフラ環境の増強 完 TV会議・WEB会議の増強 	<ul style="list-style-type: none"> 完 役員会議のペーパーレス化 実 各種会議資料の統一化 実 業務書類の印鑑レス・ワークフロー化 実 イン트라ネット見直し準備
業務プロセスの見直し① (プロセスの見直しとデジタル技術を活用した業務改革) <ul style="list-style-type: none"> 完 会計システムの入替 実 配電系システムの見直し 検 営業系システムの見直し 検 購買システムの見直し 検 見積・施工系システムの見直し 	業務プロセスの見直し② (プロセスの見直しとデジタル技術を活用した業務改革) <ul style="list-style-type: none"> 完 学習管理システム(LMS)の導入 検 タレントマネジメントシステムの導入 実 勤務・人事・給与システム入替 実 損益管理システム構築 実 外注業務プラットフォーム導入 	全社共通データベースの構築 (プロセスの見直しとデジタル技術を活用した業務改革) <ul style="list-style-type: none"> 実 全社共通データベースの構築 検 業務共通データベースの構築 検 過去データの分析機能拡張
AIの研究・導入検証 (最新技術の活用推進) <ul style="list-style-type: none"> 実 AI空調制御システムの導入 検 AI活用に向けた調査・研究 実 パンチャー企業との連携 	建築DXの活用推進 (最新技術の活用推進) <ul style="list-style-type: none"> 実 同業他社との情報交換 実 ゼネコン・設計事務所との連携 実 BIM・大規模VDIの調査・研究 	デジタル人財の育成・配置 (デジタル化を支える体制の確立と人財の育成) <ul style="list-style-type: none"> 実 DX推進部員の増強・育成計画 実 現地のDX推進者の任命・育成計画 検 全社員のデジタルリテラシー底上げ計画

九電工のビジネス

技術本部 [電気工事、空調・衛生工事]

事業内容

電気、空調衛生部門では、商業ビルやオフィス・病院・工場など、人々が生活するあらゆる建物の工事を通じて、お客さまにご満足いただける設備を提供しています。新築・増築はもとより、既存設備のリニューアル工事においても、ニーズにあった提案から施工にいたるまで、お客さまの課題を解決しています。工事完了後も、アフターメンテナンス体制によりお客さまに寄り添い、設備の予防保全やご要望に迅速に応え、安心と信頼のサービスを提供しています。

当社では、九州全域に支店・営業所あわせて約110ヶ所の事業所を配置し、九州のライフラインを守り抜くという使命のもと、地域に密着した事業活動を展開しています。お客さまの近くにいることでニーズの先取りができることや、保守メンテナンスなどでは、困ったときに迅速

に対応でき、安心感をもっていただけることが当社の強みと考えています。さらには、電気工事と空調衛生工事の両業界において、売上高がともにベスト10に名を連ねているのは当社だけであり、電気工事と空調衛生工事を一括して受注・施工することにより、お客さまに対し、あらゆる設備工事をワンストップで提供することが可能となります。これによりコストの削減や、エネルギー管理や省エネ提案などの、トータルなソリューションをご提案できることが当社の強みであると考えています。

近年では、首都圏を中心に九州域外での業容を拡大しています。これまでも、シンボリックな建物も数多く施工しており、これらの実績が、また次の受注につながるという好循環を生んでいます。

業績推移（再エネ工事除）

2022年3月期

売上高 **2,695**億円(前期比△1.3%)

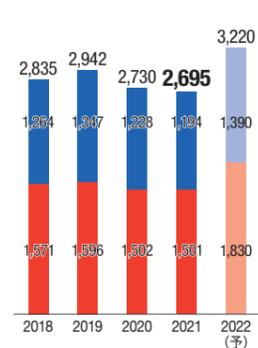
[内訳] 電気工事 1,501億円(前期比△0.1%)
空調・衛生工事 1,194億円(前期比△2.8%)

受注高 **2,846**億円(前期比+9.9%)

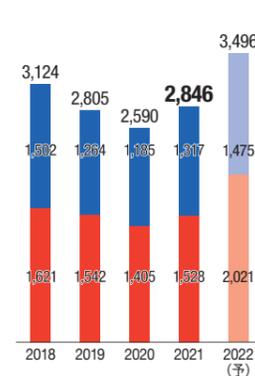
[内訳] 電気工事 1,528億円(前期比+8.8%)
空調・衛生工事 1,317億円(前期比+11.2%)

売上高(億円)

■電気工事 ■空調・衛生工事



受注高(億円)



強み

- 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業界トップクラスの動員力
- 電気・空調衛生工事両方の設備工事をワンストップで提供できる技術力・施工実績 など

弱み

- 専門業者が存在する通信関連や水処理、廃棄物処理関連工事の施工実績
- さらなるデジタルインフラ整備による生産性の向上 など

機会

- 地元福岡における大型再開発プロジェクトの受注・施工
- スマートシティなどの街づくり工事への参画
- 九州における半導体工場の建設需要 など

脅威

- 同業者間での価格競争による採算性低下
- 建設業界就業者数の減少に伴う労働力の確保
- 疫病の蔓延などを背景とした顧客の設備投資抑制による受注機会の損失
- 材料価格の高騰と納期遅延による採算性低下 など

常務執行役員 技術本部長

陶山 和浩



技術本部では、中期経営計画の数値目標達成に向け、「大型案件の利益率向上」「中小型案件の拡大」の大きく2つの課題を最優先事項としています。

まず、「利益率向上」については、2019年に策定した利益率改善施策をベースに2022年に改訂し、特に大型案件に対する利益率向上に力を入れています。大型案件は、案件情報の入手から工事竣工まで、長期にわたることが通常です。当社では、「受注前」と「受注後」の2点に着目した利益率向上施策を実施しています。

具体的に申しますと、まず受注前においては、早い段階で目標案件を明確化し、早期にフロントローディングを実施しています。設計の初期段階から参画させていただくことで、有効な提案を行ない、その後の契約時において、優位な内容での受注が可能となります。また、協力会社の体制についても、目標案件を明確にすることで早い段階での交渉・発注が可能となり、協力会社への安定した発注が実現し、施工体制の強化を図ることができます。受注後については、現場と支店・本社が三位一体となって、工事の進捗状況や施工ピークを予測した応援チームの派遣、追加・変更工事といった施工情報を共有し、利益率のさらなる改善を図っています。

足許では、地元福岡での天神ビッグバンや首都圏における大型再開発など、案件が大型化傾向にあります。これらの取り組みを継続して実施し、利益率の向上に努めてまいります。

次に、「中小型案件の拡大」についてです。当社は、九州全域に事業所を配置しており、地域に密着した事業活動を展開しています。この地域密着型の事業活動は、1件当たりの売上高が比較的小さい中小型の案件が多くを占めておりますが、施工主から直接工事を受注するケースが多いため比較的利益率が高く、当社の貴重な収益源となっています。これらの拡大に向けた施策の一例として、先に申し上げた大型案件にリソースが偏ることがないように、本社主導による最適な要員配置を実施しています。中小型案件に従事する社員を一定数確保することで、安定した工事量を維持・拡大し、さらなる受注基盤の強化・拡充に繋げてまいります。

施工事例

電気、空調衛生工事を一括で施工

[出島メッセ長崎 新築工事]

出島メッセ長崎は、世界に向けて情報発信を続けてきた長崎の歴史を活かし、交流を生み交流を育むまち長崎の新しい交流拠点とすることを目的に設立されました。ソーシャルディスタンスを保った配席を実現するコンベンションホールや、大容量の高速通信回線を導入し、オンライン配信する会議やe-スポーツイベントなどの催事にも対応できる施設です。出島メッセ長崎の建設にあたり、隣接地に「ヒルトン長崎」と「NBC長崎放送」も一体的に整備されました。ヒルトン長崎は、200の客室をはじめ、エグゼクティブラウンジやジム、温浴施設など、長崎の新しいランドマークホテルとして交流人口拡大にも大きく貢献することが期待されています。

九電グループは、この施設を電気・空調衛生工事ペアで受注・施工し、高い技術力と豊富な経験により、無事工期内の引き渡しを完了しました。



九電工のビジネス 電力本部 [配電工事]

事業内容

配電部門は、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(特別高圧線・高圧線・低圧線・関連機器の設置工事・引込線・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工事など)を施工しています。特に、台風などの自然災害が発生した際には、技術力・動員力を活かして、早期復旧に向けた作業を行なっています。

また、「無停電工法(バイパスケーブルや発電機などを活用することによって停電させない工事工法)」や「間接活線工法(高圧電線を直接触らずに作業を行なう工事方法)」といった工法を採用し、お客さまへ電気を供給したまま工事をするという、無停電による施工を、全国に先

駆けて1980年代から行なっております。

足許では、全国的に普及している再生可能エネルギー発電所の建設に伴う連係線工事や電力地中線工事の営業・設計・積算・工事施工など、さらなる業容の拡大にも注力すると同時に、技術開発や作業効率化に向けたデジタル技術の普及などによるコスト低減、安全・工事品質の向上などの取り組みを強化しています。

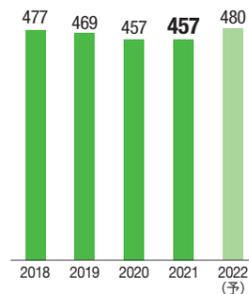
業績推移

2022年3月期

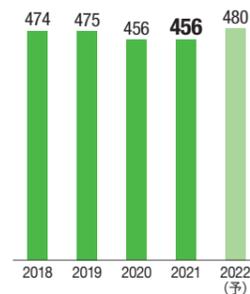
売上高 **457** 億円
(前期比0.0%)

受注高 **456** 億円
(前期比0.0%)

売上高 (億円)



受注高 (億円)



強み

- あらゆるお客さまのライフラインを守るための高い技術力
- 自然災害発生時のスピーディな復旧を可能とする2,000名超の圧倒的な動員力
- 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 など

機会

- 高齢年配電設備の取替工事需要及び無電柱化推進に伴う地中線工事の拡大
- 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・地中線工事の受注獲得
- 電力レジリエンス強靱化を踏まえた施工領域の拡大(日本全域での災害復旧派遣) など

弱み

- 施主の設備投資動向により影響される工事量 など

脅威

- 少子高齢化の進行などに伴う人財の確保
- 屋外作業が多いことによる作業者の労働環境の悪化 など



常務執行役員 電力本部長
外堀 隆博

中期経営計画の折り返しとなる今年度、配電部門では、「安全の確保」「受注拡大に向けた体制強化」「DXの推進」の3点について、重点的に取り組みを実施しています。

まず一点目の「安全の確保」について、安全を確保するために欠かせないものは、人財の育成です。私は、災害を起こさないためのルールを確実に守る人財を育成すること、部下に怪我をさせないための指導者を育成することが重要だと考えます。そのため、九電工アカデミーでの集合研修や営業所教育のカリキュラムを充実した内容へ整備・更新し、人財の育成に取り組んでおります。

育成に加えて、現場作業における安全確保のためのツールとして、今年度より「タブレット端末を活用した作業前ミーティング」と「安全巡視システム」の運用をスタートいたしました。タブレット端末を活用することで、その場で類似作業の映像や作業基準書の閲覧などが可能になり、危険箇所などを確実に伝達できるようになっています。安全巡視システムには、安全指導員による現場巡視結果がデータとして蓄積されており、作業班ごとの特性や安全指導履歴などを「見える化」しました。このデータを分析・伝達することで、危険因子を未然に排除することを目指しています。

次に、二点目の「受注拡大に向けた体制強化」について、今年度、「電力インフラ課」を新たに設置しました。同課では、電柱・電線の地中化工事、再生可能エネルギー発電所の建設に伴う連係自営線路工事、EV急速充電器の設置工事など、新たな分野での受注獲得を目指しています。九州だけでなく全国での受注獲得を図ることで、業容の拡大に繋げてまいります。

最後に、三点目の「DXの推進」については、現場作業員と施工管理者のそれぞれについて、DXによる効率化を進めています。まず、現場作業員については、先ほど申し上げたタブレット端末を活用し、働き方改革の推進・生産性の向上のため、現場での設計書の内容確認、施工実績や機材点検などのデータ入力・送受信が可能となるシステム構築を目指しております。

施工管理者については、配電基幹システムの構築を進めており、各種データの集約・分析や資料作成の自動化を目指しており、業務効率化と管理制度の向上を図ってまいります。

作業風景

災害復旧



地中線工事



間接活線工法



市街地や観光地において「安全で快適な歩行者空間の確保、都市災害の防止、都市景観の向上等」の観点と社会的要請から電線の地中化が推進され、近年の防災意識向上によりライフラインの維持として地中設備が注目されています。当社は無電柱化工事や、一般地中化設備の管路工事やケーブル入線および接続工事などを施工しており、豊富な地中線技術を活かして、人々が安全・安心を感じる環境づくりに努めています。

九電工のビジネス

グリーンイノベーション事業本部[再生可能エネルギー発電所工事]

事業内容

当社では、電気工事、空調・衛生工事、配電工事のコア事業部門を基盤として、太陽光・風力といった再生可能エネルギー発電所の建設工事、維持管理業務を拡大しています。2012年の固定価格買取制度(FIT制度)の導入以降、特にメガソーラー発電所のEPC工事受注・施工に注力し、九州内に限らず、中国・関西エリアや東北エリアにまで拡大しており、これまでの工事受注高は累計で6,000億円を超えるなど、当社のビジネスの大きな柱の一つとして成長しました。また、発電所工事受注のみならず、事業者として再生可能エネルギー事業の運営に参画しています。

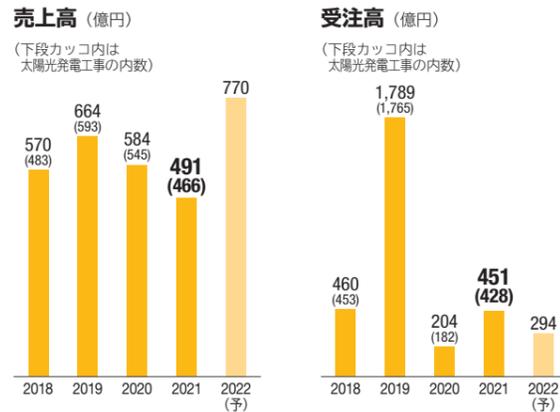
2050年カーボンニュートラルの政府目標が掲げられたことは、当社の事業活動にとって大きなビジネスチャンスであると捉えており、国の政策を背景に、第三者モデル(コーポレートPPA、リース等)、EMS、蓄電池の導入を推進していくなど、更なる事業領域拡大を図っています。お客さまの多様化するニーズに対し、これまで培ってきた技術力やノウハウを最大限に活用しながら、環境経営の課題解決、脱炭素社会の実現に向けてグリーンイノベーション事業に取り組んでまいります。

業績推移

2022年3月期

売上高 **491** 億円
(前期比△16.0%)

受注高 **451** 億円
(前期比+21.0%)



強み

- 地域に密着した事業活動から得られる優れた開発力や、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工事高
- 長期間にわたる事業管理・維持管理体制を確立

弱み

- 土木工事に関する専門知識不足
- 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

機会

- 政府による2050年カーボンニュートラル宣言を受けた、脱炭素活動の活発化による再生可能エネルギー需要のさらなる高まり
- BCP(事業継続計画)対策や地域単位での電源設備としての再生需要
- 国土強靱化に向けた「九電工EMS」の国内普及

脅威

- 自然災害(豪雨など)による発電設備の崩落
- 同業他社との価格競争による採算性低下
- 物価高・円安を背景とした資材価格の高騰による採算性低下

事業実績 (再生可能エネルギー発電所)



宮りバー度会ソーラーパーク発電所



串間風力発電所



霧島木質発電株式会社

代表取締役副社長執行役員
グリーンイノベーション事業本部長
城野 正明



グリーンイノベーション事業本部は、2020年10月に政府が2050年カーボンニュートラルを目指すことを宣言したことや、脱炭素社会の実現に向けた動きを成長機会と捉え、再生可能エネルギー分野の業務を一元的に担う組織として、2021年7月に設立しました。

本事業本部では、社会課題を解決して得られる「社会的価値」と、収益を高める「経済的価値」を創出したいと考えています。また、中期経営計画の目標達成に向け、「メガソーラーに代わる再生可能エネルギー事業の拡大」「新たな事業領域の開拓」の2点を重点取り組み項目としています。

まず1点目について、FIT制度の縮小からメガソーラー発電所の建設需要は減少傾向にあり、代わりに、風力発電やバイオマス発電の更なる開拓、受注を目指しています。特に注力したいことは、当社の保有する再生可能エネルギー(太陽光・風力・バイオマス)に小規模の新規再生エネ施設を組み合わせたスマートシティの構築です。カーボンニュートラルに向け、エネルギーの地産地消への取り組みを推進し、社会的価値の向上につなげたいと考えています。

次に2点目について、創エネ・省エネ・蓄エネそれぞれの分野で検討を進めています。創エネ分野として「自家消費型モデル」によるコーポレートPPA、省エネ分野として「エネルギーサービス事業」の拡大を図ります。蓄エネ分野においては、FIT太陽光への蓄電池併設の制度設計が検討されており、新たな事業機会として注視しています。そして、創・省・蓄エネ技術に独自のエネルギーマネジメントシステムを用いて開発した、「九電工EMS」の導入拡大を目指しています。2022年2月に、佐賀県小城市役所様に国内初となる「九電工EMS」を導入させていただいたことを機に、全国の官公庁向けレジリエンス事業や離島地区のオフグリッド化など、新たな事業領域の開拓につなげたいと考えています。

施工事例 (九電工EMS)

九電工EMS国内初導入案件
佐賀県小城市庁舎防災機能強靱化事業



導入設備の主な機能・効能
太陽光発電、蓄電池、EMS設備
発電・蓄電した電力をEMSにより自動制御し、庁舎内の電力をすべて再生可能エネルギーで賄う

空調設備、照明設備、BEMS設備
省エネ型機器とBEMSの連動により省エネを実現し太陽光発電設備の負荷を削減

平時の利用
・ 発電した電力をEMS等の制御により、需要量に合わせた出力・蓄電池に充電し庁内受変電設備へ供給
・ 土日休日の役所閉庁時における余剰電力は、福祉センター「ゆめりあ」に電力供給を行う

非常時の利用
・ 蓄電池に充電された電力を供給
・ 庁舎へ最低72時間の電力供給が可能容量を確保
・ 避難所となる福祉センター「ゆめりあ」へも電力供給を行う

工事概要

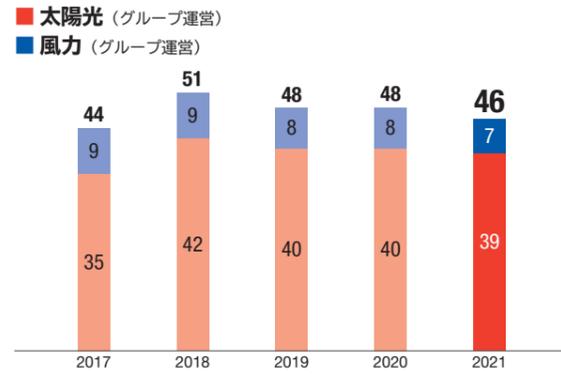
本事業は再生可能エネルギーで小城市庁舎の消費電力を賄う、オフグリッド型電力供給システムです。これは、国が推し進める防災拠点の強靱化事業の適用事例です。このように、再生可能エネルギーの電力を、系統電力に逆潮流せずに自給自足する電力供給システムを導入した自治体は小城市庁舎が全国で初めてになります。

九電工のビジネス 再生可能エネルギー 発電事業

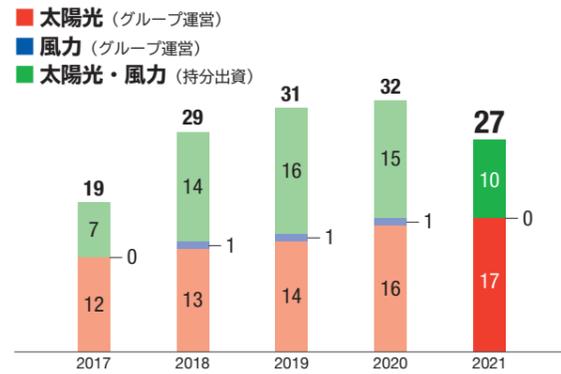
太陽光・風力発電所を建設・保有・運営しFIT制度を利用した売電事業を行なっています。また、持分出資や匿名組合出資を通じ、太陽光・風力・バイオマスの発電・売電事業にも共同参画しております。

太陽光・風力発電所への投資状況と業績

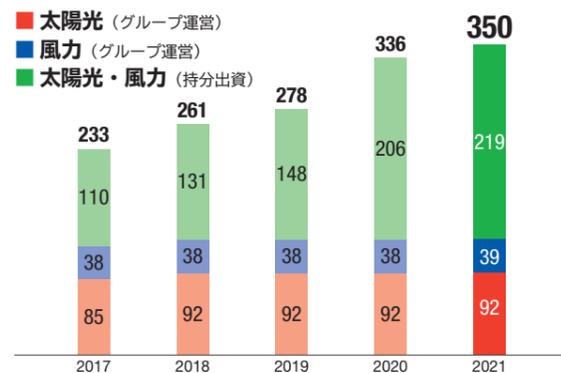
売上高（億円）（その他の事業売上高）



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）



太陽光発電所への投資 (2022年3月31日時点)

	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	51	624MW	169MW
建設中	3	602MW	110MW
計画	—	—	—
合計	54	1,227MW	279MW

風力発電所への投資 (2021年3月31日時点)

	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	39MW	39MW
建設中	—	—	—
計画	—	—	—
合計	5	39MW	39MW

	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	5	145MW	50MW
建設中	1	7MW	2MW
計画	1	15MW	3MW
合計	7	167MW	55MW

九電工のビジネス 海外事業

九電工の海外事業は1979年にスタートし、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、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・バングラディッシュ・台湾の8つの国と地域で800名を超える従業員とともに、電気、空調・給排水などの設備工事をはじめ、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等多岐にわたり事業を展開しています。

Pick-Up

台湾での漁電共生型太陽光発電事業へ参画

本事業は、当社を含めたコンソーシアムにより検討を進めてきたもので、2022年8月に台湾政府より事業計画地が特区認定を得ました。漁電共生型とは、エビやハマグリ等の養殖池の上に太陽光パネルを設置し、漁業と発電事業の共生を図るものです。発電された電力は、台湾国内の固定価格買取制度の承認を受けた上で、公営電力会社の台湾電力向けに売電されます。台湾政府は、2030年までに30GWの太陽光発電を導入する目標を掲げており、中でも「漁電共生型」を新たな太陽光発電の手法として捉え、2025年までに同手法で4GWの導入を目指すことを政策としています。再生可能エネルギー導入が積極的に進められている台湾において、本事業は、同政府が特に注目しており、同政府の取り組み方針にも合致します。また、過疎地における漁業の復興を通じ地方創生にも貢献する事業です。

発電事業の概要

事業会社名称	鼎龍能源科技股份有限公司
発電所所在地	彰化県芳苑郷王功段(約72ha)
発電容量	約55MW
開始時期	2024年度中(計画)
売電期間	20年間

漁電共生型太陽光発電所のイメージ



PPP/PFI事業

PPP(Public Private Partnership)とは、官民が連携して公共サービスの提供を行なうスキームをいいます。また、PFI(Private Finance Initiative)は、PPPの代表的な手法の一つで、公共施設などの設計・建設・維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行なうことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図る考え方をいいます。

九電工グループでは、地域に密着した総合設備業として築き上げてきた経営ノウハウや技術力を活かし、公共事業の新しい社会資本整備手法である本事業へ数多く参画しています。

PPP/PFI事業これまでの受注実績 (2022年3月時点)

代表企業としての参画案件	15件
構成企業としての参画案件	28件
協力企業としての参画案件	5件
合計	48件

オリーブ事業

我が国が直面する大きな社会課題の一つとして、1次産業の衰退が挙げられます。当社はそこに着目し、1次産業の6次産業化を図り、生産・加工・販売までの一貫したビジネスモデルを作ることによって地域密着企業として1次産業繁栄の一翼を担うことはできないかと考えました。その中で、食品・化粧品として幅広く利用可能であることや、地中海周辺地域の可憐なイメージの果樹で平和の象徴とされ、新たな観光資源となり得る「オリーブ」に着目し、熊本県天草市での事業展開を、2010年2月より開始しました。

今後も、当社長期ビジョンに沿い、社会や地域が抱える諸課題に対し、オリーブ事業を通じた人々の豊かな暮らしの実現に貢献してまいります。

地域完結型の6次産業モデルづくり



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。

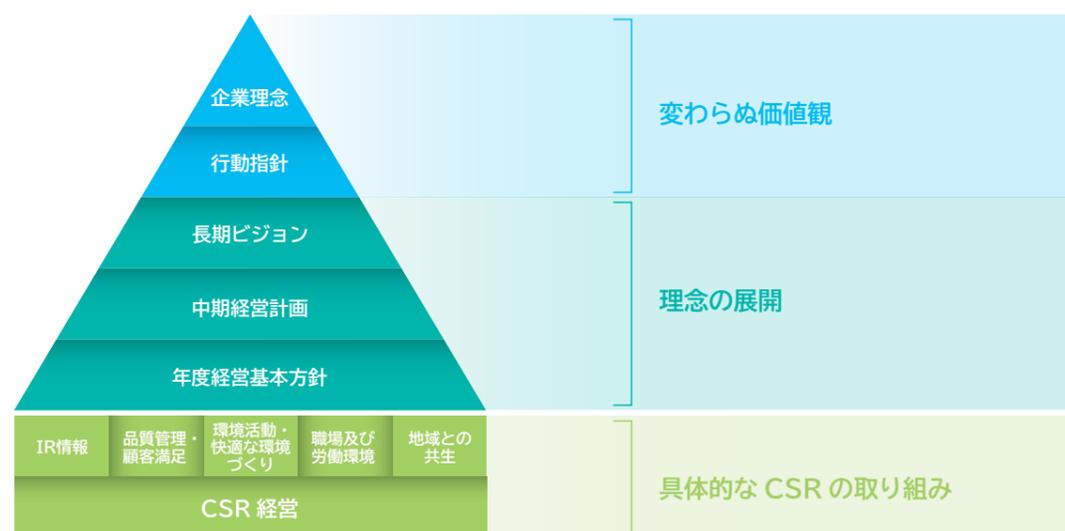
「変わらぬ価値観」と「理念の展開」で「具体的なCSRの取り組み」へ

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、つねに未来を考える企業としてお客様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

職場および労働環境

働き方改革の推進

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、今までのやり方に捉われず、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。

働き方改革は、単に長時間労働をなくすことだけではなく、新たな技術の創造や業務効率化を図り、生産性の向上を目指すことが大切と考えています。その結果として長時間労働が減少することで、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、持続的に成長し、社員が経済的な豊かさを得ることができるよう努めています。

(これまでの主な取り組み)

業務改革	<ul style="list-style-type: none"> ●業務プロセスの根本的な見直し ●DXによる業務の合理化、省力化
勤務制度	<ul style="list-style-type: none"> ●全社一斉定時退社、有給休暇取得推進日の設定、長期休暇の任意設定制度導入 ●在宅勤務(リモートワーク)
意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ●働き方改革マニュアルの策定、階層別研修の実施

※長期休暇の任意設定制度

夏期休暇など長期休暇として定めている期間において、お客さまからの要請などの事由により、休暇を取得することが困難な従業員に対して、別日に振り替えて長期休暇を取得してもらう制度です。

健康経営の推進

社員の健康は重要な経営資源の一つと捉え、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。

九電工健康保険組合によるウォーキングイベント『あるふえす』

『あるふえす』とは、九電工健康保険組合が運営する健康ポータルサイト「MY HEALTH WEB」を利用したウォーキングイベントです。WEB上で歩数を登録し、参加者同士で歩数を競い、楽しみながらウォーキングを続けることができる取り組みです。今年で4回目の開催となり、多くの従業員がエントリーしています。



女性活躍推進

2022年3月、全社大で選抜された「女性活躍推進チーム」を発足いたしました。総勢31名からなる本チームは、女性活躍推進における課題解決に向けた取り組みの立案のほか、女性リーダーの育成を主な目的としています。メンバーを「意識改革・企業風土づくり」「多様なキャリアマップ構築」「両立(育児・介護)支援拡充」「女性社員の比率向上」「多様な柔軟な働き方」の5グループに分けて議論を進めており、各グループで検討した内容は、経営層へプレゼンテーションを経たうえで、具体的な施策としていく予定です。

参加者の声

DX推進部DX企画課 安藤 晴奈

私は、電気部門の技術職として、10年間従事してきました。その中で、私が今感じているのは、「当社は今後必ず女性が輝く会社になる」ということです。理由は3つあります。一つ目は、大型案件の現場代理人に女性が抜擢されるようになったことです。私も6年目に抜擢されました。2つ目は、バックオフィスによる分業化・専門化が進んだことで、ライフステージの変化に合わせ、業務の選択肢が増えたことです。3つ目は、2024年の時間外労働上限規制の施行により、体力面で男性とのハンデを解消する大きなきっかけになることです。女性活躍推進チームでは、私自身が技術職で経験したことを活かし、未来の女性の後輩に向けた新たな施策を考えていきたいです。



財務部経理課 與那覇 愛

九電工は、「人」を大事にしている会社です。建設業界ということもあり、業績に直結する技術者に対するフォローが中心になりがちですが、今回「女性活躍推進」を経営の目標に掲げてもらったことは、素直にうれしい気持ちです。会社が本気で女性活躍推進の機会を作ってくれたからこそ、私たちもそれに応えるような熱い情熱をもってこのチームでの取り組みを進めていく必要があると感じています。



地域との共生・陸上競技部

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責務と考えています。九電工グループでは、毎年10月中旬を「さわやかコミュニティ旬間」と設定し、高所作業車を使用した、地域や文化施設等の清掃・設備点検をはじめ、献血や福祉施設へのバザー用品の提供など、地域に根差した奉仕活動を実施しています。また、これまでも行政機関への防犯機器、災害時対策品、交通横断旗の寄贈など、地域活動への協力を行なってきました。本年は、これまでの活動に加え、高まる環境保全活動の一環として、森林整備や環境教育などに使われる『緑の募金』への協力や、マイボトルの普及によるプラスチックゴミを削減したいとの思いから、「ステンレスボトル」を支店所在地の都府県に寄贈などの活動を実施しました。

この取り組みは、今年で54回目を数え、九電工グループの社会貢献活動の中核として定着し、社内外からも広く認知され、高い評価をいただいております。



「さわやかコミュニティ旬間」

陸上競技部

九電工陸上競技部は創部69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ラウン（群馬）には47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30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います。

■ 地域社会への貢献

九電工 こどもスポーツ教室

毎年、社会貢献活動の一環として、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開催しています。昨年に引き続き、今年も新型コロナウイルス感染症の拡大を受けやむなく開催を見送ることになりました。

昨年は、当社陸上競技部員による走り方レクチャーに関する動画を製作し、YouTube九電工公式チャンネルにて公開しています。



安全への取り組み

安全は企業に課せられた最大の社会的責務であり、企業として最も優先すべきものであります。九電工グループでは、「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、全ての活動の大前提である～」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』を徹底しています。

期首に安全衛生管理基本計画を策定し、この基本計画を適切に実施・運用するため、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)をもとにPDCAサイクルを自主的・継続的に実施しています。安全衛生活動を効果的に実施・展開することで、会社全体の安全衛生水準がより向上することを目指しています。

安全への取り組み詳細については
当社ホームページをご参照ください。
<https://www.kyudenko.co.jp/approach/safety/>



労働災害の撲滅

昨年度に発生した災害の反省を踏まえ、2022年度は事業所の安全衛生管理の責任を担う「総括安全衛生管理者」と事業所長から任命され、現場第一線で安全衛生管理を実践する「職長・安全衛生責任者」などに対する教育・指導を徹底することで、安全管理業務の強化に取り組んでいます。

当社グループだけでなく協力会社の従業員に対しても、当社教育施設(九電工アカデミー)において、社内外の講師による階層別教育を計画的に実施しています。特に、若年の技術者・技能者の安全管理能力や施工力の充実を図っています。

また、集合教育が困難な状況下では、学習管理システム(LMS)を活用したオンラインによる教育受講環境を新たに構築しました。

安全管理能力の向上に加え、「安全作業基準を遵守すること」の必要性や「遵守しないことのリスク」について、作業一人ひとりが理解し、徹底することで労働災害の撲滅に取り組んでいます。



九電工アカデミー

デジタル技術を駆使した安全管理活動

画像管理ツールの活用による安全巡視の充実

安全巡視者に360度カメラを携帯させ、その映像を事業所・支店・本社の管理職が確認して、不安全状態や不安全行為を指摘・指導することで、安全巡視者の知識や意識を向上させています。

現場映像を360度確認できるため、工程管理・品質管理などにも活用しています。



動揺装置

VR体感

VR(仮想現実)を活用した危険感受性向上教育

現実では体験が困難な危険を伴う作業を、VRで体験させ、危険の感受性を高めることで、安全作業基準や関係法令の遵守を定着化させています。

これにより、危険感受性向上教育のマンネリ化を防止し、安全意識の向上を図っています。



VR映像

技術開発の取り組み

当社は、「技術力で未来に挑戦し、新しい価値を創造します」の企業理念に基づき、環境、エネルギー、リニューアブルなどの分野について、一層の技術開発の促進と品質の向上に努めています。お客さまの信頼と期待に応えると同時に、新規分野・新規市場への積極的な事業展開を図ることで、社会構造の変化に迅速に対応しながら、企業価値の向上を目指しています。

九電工における技術開発

技術開発部は、中期経営計画のメインテーマに掲げる“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”に基づき、総合エンジニアリング企業として、様々な課題を解決するとともに、先端技術の技術開発を通じて未来社会における価値を創造し、持続可能な成長を推進しています。社内の各部署と連携しながら、先進的な技術や業務ツ

ル等を全社に先駆けて検証・導入していく役割、現場での技術的問題を解決し社内に展開する役割を担っています。また、持続可能な社会づくりへの貢献とSDGsの目標達成に向けて、“未来社会における新しい価値の創造”、“企業価値の向上”、“業務効率化の進化”を推進するため、産学共同による技術の創出・人材確保にも取り組んでいます。

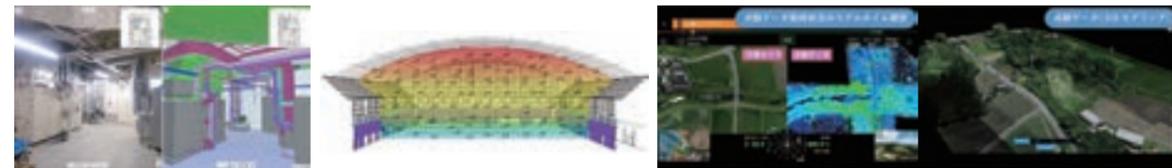
現場を支える先端技術の活用

クラウドモバイルカメラやレーザ墨出器、3DレーザスキャナなどICT・IT技術を現場に導入し、業務省力化の取り組みを進めています。また、設計フェーズでは省エネ効果を見える化できる気流・温度シミュレーションや配管・設備用鉄骨架台などの強度を評価する構造解析シミュレーションを実施し、高度な空調品質の事前検討や最適な架台構造の検討に活用しています。今後、高度化する設計に対応するため3D-CADやBIM(ビルディング インフォメーション モデリング)といった視覚的に分かりやすいプラットホームを活用することで、関係者間の合意形成を図り、円滑な工事進捗と施工品質の向

上を図る取り組みも進めています。

また2022年度より、国土交通省が進める建設DXへの取り組みの一環として、レーザースキャナを搭載した最新の産業用ドローンを用いた測量に関する検証を行っており、配電・電気・空調衛生工事のフィールドへの応用を検討しています。

さらに、脱炭素社会の実現やDX(デジタル トランスフォーメーション)の活用・推進に向けて、ZEB(ネット ゼロエネルギー ビル)プランナーの登録(2022年1月)や、大規模施設・ビル向けのAIを用いた空調熱源制御最適化システムの開発にも取り組んでいます。



3D計測データと3Dモデル 気流シミュレーションの解析結果 ドローンを用いた測量

AI技術を活用した大型店舗向け空調熱源制御

脱炭素化に向けて急速なCO₂排出量削減への取り組みが加速する中、政府が掲げる2030年温室効果ガス46%削減目標、さらには50%削減の高みを目指すためには、大規模施設・ビルが該当する「業務その他部門」において51% (2013年比)の削減が必要とされています。「業務その他部門」におけるCO₂削減実現には、使用エネルギーの多くを占める空調熱源制御をいかに最適化するか鍵となります。一方、これまで大規模施設・ビルにおける空調熱源制御は、保守メンテナンス担当者が経験と勘に基づきパラメータを調整して行なってきましたが、属人化した技術の継承

と後継者不足が課題となっていました。

このような背景を踏まえ、独自の最先端AI技術を持つ株式会社グリッドをプロジェクトパートナーとし、当社が保有する「建築設備分野での空調設備関連技術」と株式会社グリッドが保有する「社会インフラ分野での豊富な実績に基づいたデジタルツイン・AI最適化技術」を融合させた、「空調熱源制御最適化システム」の開発を共同で進めています。2022年度には実店舗に試験導入しており、この試験結果を踏まえ、本格的な営業活動を行なっていく予定です。



産学連携の取り組み

大学の多面的な知識や先端技術と当社の建設業界における経験やノウハウを組合せ、多様化・複雑化する社会課題の解決を推進しています。「脱炭素社会の実現」や「DX(デジタルトランスフォーメーション)の活用・推進」など、社会的環境は目まぐるしく変化し、社会課題が多様化・複

雑化する中、大学の多面的な知識や先端技術と当社の建設業界における経験やノウハウを組合せ、社会課題の解決に向けたイノベーションの創出を目的として、産学連携の取り組みを加速していきたいと考えています。

九州大学との組織対応型連携

2021年12月、「社会課題の解決に向けたイノベーションの創出」を目的とした、九州大学との組織対応型連携を締結しました。本連携の具体的な内容は、(1)脱炭素社会実現に結びつく高度化技術の研究開発、(2)デジタル技術による現場施工の効率化や高度化の研究開発、(3)アイデアやプランを具現化し新規事業を発現、(4)互いのリソース(研究・人・設備等)を活かした新たな共生モデルの構築の4項目です。

2022年度より「ロボット技術を活用した設計・施工・計測等の高度化・省力化」に着手しています。

本取り組みは3年間の予定です。今後は脱炭素社会実現の観点から、さらに計画・設計・研究開発分野での連携協力の幅を広め、当社の経営戦略企画部・DX推進部・技術本部・グリーンイノベーション事業本部と連携を取りながら、当社の更なる発展・進化へ繋げていく予定です。



木質バイオマス発電所の燃焼灰の有効活用

当社グループが運営する木質バイオマス発電所から排出される燃焼灰の有効利用を目的として、燃焼灰を肥料原料として再資源化することや、植物栽培における肥料としての有効性の検証、適した作物の探索等の検討を進めています。2021年度の取り組み結果より、燃焼灰肥料がカリウム代替肥料として有用性を持つことが確認されています。

これらにより、当社グループが取り組んでいる脱炭素社会の実現における循環型社会の構築の補完を目指し、各

産業の経済性向上、地方の活性化を促進していきます。また2022年度からは新たに、木質バイオマス発電所の燃料源である木材についても検討を進めるべく、『早生日本桐』の育成に関する検証の取り組みを始めました。『早生日本桐』は、従来の桐より成長が早く、スギやヒノキと比べて3倍ものCO₂を吸収できる特徴を持つため、木材の地元供給・安定供給を可能とすることが期待されていることから、循環型社会の構築・脱炭素社会の実現に向けて重要な取り組みとして位置付けています。



連携している大学

- 広島大学**
粒子径が小さな燃焼灰を選択的に捕集することで得られるカリウム成分が濃縮された燃焼灰を、肥料原料として再資源化することについて検討しています。
- 宮崎大学**
燃焼灰の植物栽培における肥料としての有効性と、早生桐の育成に関する検証を行なっています。
- 鹿児島工業専門学校**
適した作物の探索や、『自然循環による肥料』のブランド化について検討しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

九電工グループは、「企業理念」の実現を通じて、持続的な成長及び長期的な企業価値の向上を図り、株主、お客さま、地域社会をはじめとするすべ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、最良のコーポレート・ガバナンスの実現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



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、2022年6月開催の定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しており、執行役員制度の採用により、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」を明確に区分しております。

また、企業経営者としての豊富な経験とグローバルで幅広い知見に基づく指導と助言や独立した立場から経営全般の監視を行う社外取締役を置くことにより、コーポレート・ガバナンス体制が適正に機能していると判断しており、現状の体制を採用しております。

業務執行及び取締役会の監督機能

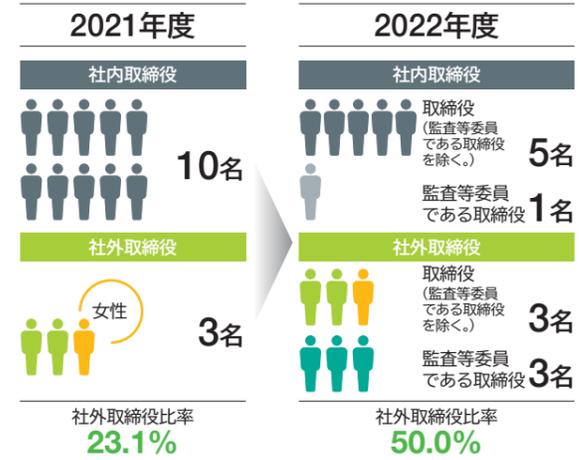
当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化と効率的かつスピーディーな経営を実践するために、執行役員制度を採用しており、取締役会は、重要事項の決定及び業務執行の監督を行い、執行役員は取締役会の決定に基づき、業務執行に専念する体制としております。取締役は社外取締役6名を含む12名(内、女性1名)であり、すべての社外取締役は独立役員として届け出るとともに、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を当社と締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は法令に定める額としております。なお、当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)を13名以内、監査等委員である取締役を6名以内とし、取締役の選任決議は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、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以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、及び累積投票によらない旨を定款に定めている他、機動的な資本政策及び配当政策を図るため、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議によって定める旨を定款に定めております。

当社は、原則として取締役会を毎月1回開催する他、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いて協議する機関として経営会議を設置しており、会長、社長、副社長、議長が指名する執行役員及び

議長が必要と認める者を構成メンバーとして毎週1回開催しております。取締役会での主な検討事項については、重要な組織の設置・改廃、重要な人事など、取締役会規程に定められている決議事項について、付議及び決定しております。

また、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に、会長、社長、副社長、東京本社代表、支店長、議長が指名する執行役員及びその他議長が必要と認める者を構成メンバーとして、支店長会議を年11回開催しております。

取締役会の構成



取締役会の実効性評価結果の概要

2022年3月に実施した全取締役会メンバーに対するアンケートをもとに評価を実施いたしました。

これは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすために、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じるために毎年実施しているものです。

アンケート実施の結果、洗い出された課題や改善点を共有し、今後の取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

2021年度 取締役会の実効性評価	
評価結果	アンケート集計・分析の結果、取締役会の実効性は確保されていると評価いたしました。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ① 諮問委員会の適切な関与・助言 ② 取締役のトレーニング ③ 株主(投資家)との対話
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ① 諮問委員会の活動の適正性を担保する何らかの手段が必要といった意見を踏まえ、諮問委員会の体制を検討する。 ② 取締役の責任やコーポレートガバナンスについて、役員の交代等も勘案し、定期的に繰り返しセミナー等の機会の提供が望ましいなどの意見を踏まえ、具体的施策を検討し実施する。 ③ 株主(投資家)との対話について、さらなる改善策を検討し実施する。

監査等委員会監査

当社の監査等委員会は、常勤1名と社外3名の計4名の監査等委員から構成されており、財務及び会計に十分な知見を有する者を1名選任しております。

監査等委員及び監査等委員会の職務を補助する組織として、監査等特命役員及び専属スタッフからなる監査等委員会室を設置し、効率的な監査活動の実現に努めております。なお、監査等特命役員及び監査等委員会室に所属する従業員は、監査等委員会の指揮命令の下で職務を執行しております。また、その人事に関する事項については、監査等委員会と事前に協議しております。

監査等委員会は、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人との間で、会計監査計画の概要及び実施結果について定期的に報告を受けるとともに、必要に応じて相互に情報交換及び意見交換を行うこととしております。また、監査等委員会は、会計監査人選定に関する決定権等を行うことにより、経営からの独立性を確保し、会計監査人監査の実効性確保にも努めております。

監査等委員会は、監査等特命役員及び監査等委員会室の職務補助を受けながら効率的な監査活動の実施に努めるとともに、内部監査担当部署(経営管理部)が実施した内部監査結果について聴取及び意見交換を行うなど、内部監査担当部署との連携を強化することで、コーポレート・ガバナンスの向上に努めております。経営管理部は、会計監査人の会計監査時の内部統制上の疑義について調査等を行い、その結果を報告するなどの相互連携を図っております。

会計監査

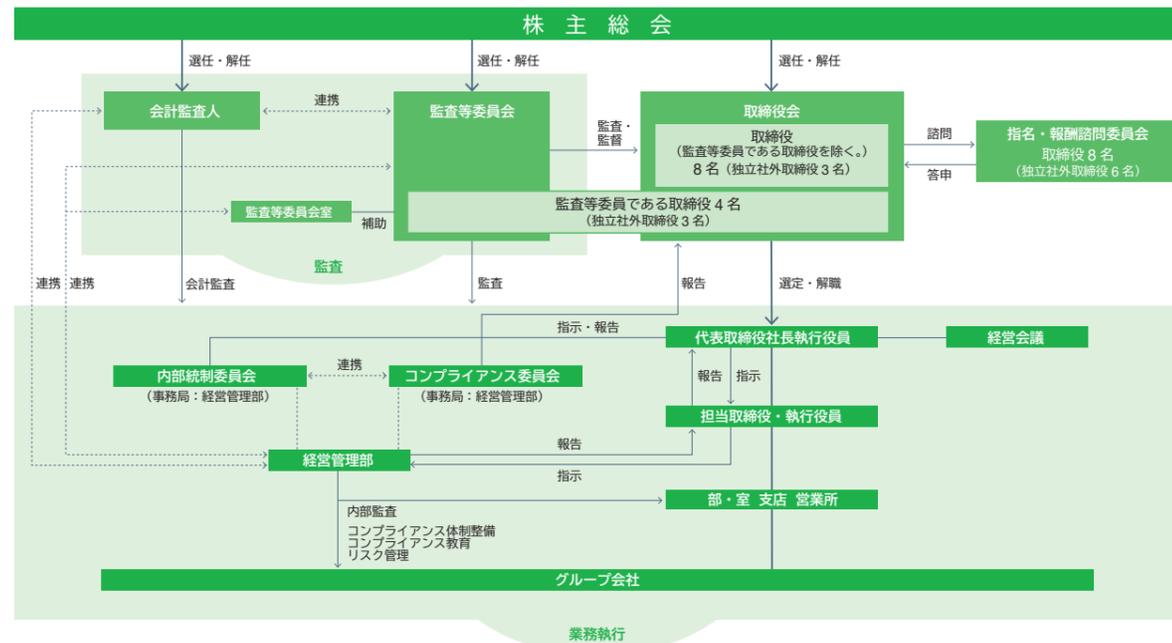
当社は、EY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結しております。会計監査業務を執行した公認会計士は2名であり、いずれも継続監査年数は7年を超えておりません。なお、2022年3月期(第94期)の監査証明業務に基づく報酬額は61百万円であり、当社と同監査法人または業務執行社員との間には、特別な利害関係はありません。

監査業務に係る補助者の構成については、公認会計士8名、会計士試験合格者16名、その他24名となっております。

内部監査

内部監査を実施する経営管理部は、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の評価に加え、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、その監査結果と改善策を内部統制委員会(委員長:社長執行役員)へ報告しております。また、内部監査の担当執行役員は、内部統制委員会の審議内容を取締役会へ報告しております。経営管理部は、被監査機関に対し、改善のための助言・勧告を行うとともに、改善に向けたフォローアップを実施しております。

コーポレート・ガバナンス体制図



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・対策協議等を行うコンプライアンス委員会(委員長:社長執行役員)を設置しております。また、経営管理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、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を設置しております。なお、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、コンプライアンス委員会及び取締役会へ報告しております。

腐敗防止の取り組み

過去の不祥事を猛省し信頼を回復するため、中期経営計画においてガバナンス改革を強力に推進しています。コンプライアンスについては、「コンプライアンス・マニュアル」の策定及び定期的な教育や相談・通報窓口の設置などを通じて、グループ全体のコンプライアンス重視の企業風土醸成に努めています。

九電工グループでは、国内・海外問わず公的機関をはじめとした取引先に対して不正な利益の供与・申し出・約束、さらにはこれらの行為に加担・幫助することを一切禁じています。また、社会通念上妥当な範囲を超えた、取引先に対する過度な贈答・接待についても禁止しており(取引先からの贈答・接待を受ける場合も同様)、これらはコンプライアンス・マニュアル内の、「贈収賄、不適切な贈答接待の禁止」の中で明記されています。

また、違法行為あるいはハラスメントなど著しく不当な行為について、社内外のステークホルダーが通報・相談できる「コンプライアンス通報制度(内部通報制度)」を導入しており、社内においては経営管理部が、社外においては当社顧問弁護士事務所が窓口となり、通報があった場合には速やかに適切な対応をとることができる体制になっています。

2022年6月、公益通報者保護法の改正に伴い対応を行っており通報者及び相談者に関する個人情報や通報・相談の内容は、担当部署である経営管理部が管理し秘密保持を厳守するほか、通報・相談を理由とした不利益な取り扱いを禁止しています。また、通報・相談内容については、事案の迅速な把握や問題の存否確認を早急に行い、必要に応じ是正措置を講じています。

サプライチェーンマネジメント

九電工グループの属する建設業界にとってのサプライチェーンは、施工協力会社の方々との協働が非常に重要となります。そのうえで、法令遵守や腐敗防止、反社会勢力の排除、当社安全作業基準の遵守などについて、施工協力会社と締結する工事請負約款や安全衛生誓約書におい

て、発注条件としてこれらの遵守を求めています。

サプライチェーン全体として、法令遵守をはじめとする社会からの要請に応えるべく、施工協力会社を中心としたサプライヤーと一体となった取り組みを実践してまいります。

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、委員3名以上で構成し、過半数を独立社外取締役とする指名諮問委員会を設置しております。当委員会は、役員の選解任提案基準及び取締役会が備えるべきスキル(スキルマトリックス)に基づき、取締役候補の指名及び取締役(監査等委員である取締役を除く。)の解任に関する株主総会議案、代表権を含む取締役の役付に関する事項、並びに役付を含む執行役員を選解任について決議の上、その内容を取締役に付議しております。

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、委員3名以上で構成し、過半数を独立社外取締役とする報酬諮問委員会を設置しております。「年間取締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、株主総会に付議する他、「取締役(監査等委員である取締役を除く。)報酬の職位別基本報酬年額の改定」「取締役(監査等委員である取締役を除く。)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基本報酬年額の改定」「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」について決議し、取締役会に付議しております。

社外役員の状況

当社の社外取締役は6名であり、このうち監査等委員である社外取締役として3名を選任しております。また、当社が定める「社外役員の独立性判断基準」の各事項に該当しないことを確認しており、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、東京証券取引所等の定めに基づき、独立役員として届け出ております。

なお、すべての社外取締役との間で会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令に定める額としております。

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、社外役員に独立性があると判断する。

- 社外役員本人、配偶者又は二親等以内の親族について
- 1 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年間に於いて当社又は当社グループ会社の業務執行者であった者
- 2 当社の取引先であって、当社単体の直前に終了した過去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
- 3 当社を取引先とする、当社単体の直前に終了した過去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前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
- 4 当社単体の直前に終了した過去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)
- 5 当社単体の直前に終了した過去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
- 6 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

※業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の職員、従業員をいう。

取締役の報酬関係

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内において、金銭による職位別に定めた基本報酬年額(月額払い)のみとし、インセンティブとして基本報酬の一部(25%)について、中長期の企業価値向上を背景とした「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制度」を採用しております。ただし、社外取締役については、独立した立場で経営の監督機能を担うことから定額報酬のみとし、インセンティブは設けておりません。

個別報酬については、報酬諮問委員会が、現行の報酬体系が適切な報酬水準・体系であるかを検証・協議したうえで、その結果を取締役に答申し、取締役会は、当該答申を確認したうえで、社長執行役員に対して各取締役の個人別の報酬額の決定を委任しております。

監査等委員である取締役の報酬は、経営に対する独立性、客観性を重視する視点から定額報酬のみで構成され、各監査等委員である取締役の報酬額は監査等委員である取締役の協議により決定しております。

なお、中長期的な業績や潜在的リスクを反映させたインセンティブの一つとして、株主との価値共有を目的に九電工役員持株会を設けており、取締役は、年間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、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制並びに当社グループの業務の適正を確保するために必要な体制(内部統制システム)を整備し運用しております。

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/internal_control.html



コーポレートガバナンス・コードへの当社取組み

当社は、東京証券取引所上場企業として持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、同取引所が有価証券上場規程において定めるコーポレートガバナンス・コードの一部原則を“Explain”説明、残りの各原則を“Comply”遵守し、その内容を開示することで企業統治の充実を推進しております。

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_efforts.html



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ともに、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

当社は、IR担当部署を財務部とし、経営管理部、経営戦略企画部、総務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。株主や投資家に対し、計算書類、有価証券報告書等、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、ホームページや統合報告書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。

また、アナリスト・機関投資家向けに、社長執行役員及

び財務担当役員による決算説明会を年2回実施するとともに、説明会資料を当社ホームページに開示しています。そのほか、アナリスト、機関投資家への個別説明会や取材対応に加え、個人投資家向けの会社説明会を適宜実施しています。これら決算説明会、個別説明会等の内容については、経営会議や取締役会で報告を行い、取締役との情報共有を図っています。株主との対話に際しては、ディスクロージャーポリシーを定め、当社ホームページに開示しています。インサイダー情報の管理については、「インサイダー取引規制に関する規程」を制定し、全役員に対する教育を行い、情報管理の徹底を図っています。また、決算発表までの数週間を沈黙期間とし、株主や投資家等との対話を制限しています。

IR活動実績(2021年度)	
決算説明会	2回
海外投資家向けカンファレンス	3回
個人投資家向け会社説明会	7回
個別面談他	226回

監査等委員メッセージ

当社の監査等委員会は、常勤の私と社外取締役3名の合計4名で構成されています。監査等委員会は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監査する法定の独立した機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。



取締役監査等委員 加藤 慎司

また、監査等委員会には、内部監査部門や会計監査人などと緊密に連携して効率的な監査を実施するとともに、取締役の活動状況に対する評価を通して、これまで以上に経営に対する監督機能を発揮することが求められています。

現在、年間の監査計画に基づき、監査等特命役員及び監査等委員会室に配置した専属スタッフとともに、全支店へ赴いて対面での監査を実施しています。法令や定款の遵守、会計に関する適法性及び適正性、内部統制システムの構築運用状況の監査はもとより、中期経営計画や経営基本方針に掲げた各種取り組みの実施状況についてもヒアリングし、意見交換を行っています。そこで聴取した内容は、監査等委員会に報告し、社外取締役である他の監査等委員とも情報を共有して、経営課題や監査上の重要課題について認識を深めています。また、取締役等との意思疎通を十分に図りながら、経営陣に対して積極的に意見を述べています。

我々監査等委員が、自らの職責を自覚し、その役割・責務を適切に果たすとともに、監査等委員それぞれが持つ役割を有機的に組み合わせることで、監査の実効性を高めることで、リスクを未然に防止し、企業の健全で持続的な成長の実現と中長期的な企業価値の創出に貢献してまいります。



	監査役設置会社	監査等委員会設置会社
監査主体	・監査役会	・監査等委員会
監査主体の構成	・監査役は3名以上で、半数以上は社外 ・常勤は必要	・監査等委員3名以上で、過半数は社外 ・常勤は任意
選任方法	・株主総会で取締役とは別に監査役を選任	・株主総会で監査等委員以外の取締役とは別に監査等委員を選任
解任方法	・株主総会(特別決議)で解任	・株主総会(特別決議)で解任
任期	・取締役1年(会社法上は2年、当社は定款で1年に短縮) ・監査役4年(短縮不可)	・監査等委員以外の取締役1年(法定) ・監査等委員2年(短縮不可)
その他	・監査役は取締役会での議決権を持たない ・監査役の中に財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任[CGコード]	・監査等委員は取締役会での議決権を持つ ・監査等委員は監査等委員以外の取締役の選解任・辞任及び報酬に対する意見陳述権がある ・監査等委員の中に財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任[CGコード]

社外取締役メッセージ

取締役(非常勤) 倉富 純男

略歴	
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
2016年 6月	当社取締役(現任)
2021年 4月	西日本鉄道株式会社代表取締役会長(現任)



私は、社外取締役として、外部の視点から見た率直な意見を申し上げることを意識しています。例えば、内部統制も含めたコンプライアンスについては、経営の根底部分に関わるテーマです。これまでも、経営管理部を中心に、コンプライアンス徹底のため多くの取り組みを実践してきたことを評価していますが、首都圏や関西圏など、事業エリアが拡大している昨今、九州からの目が届きにくくなる可能性もあります。このような不安要素を未然に防ぐための仕組みづくりといった議論を進めていけば、なおよろしいのではないかと考えます。

私が社外取締役に就任して7年目となりましたが、この間、取締役会の実効性は年々高まってきていると感じています。就任当初は、取締役会が少し静かだと感じていましたが、足許では、議案説明部署の方から丁寧な説明をいただくことで我々社外役員の理解も深まり、質問や意見が出易い環境を作っていました。以前から申し上げております現場視察の機会についても、今後検討を進めていただければと思います。やはり書類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方々の姿や研修の姿をしっかりと視ることで、より実効性は高まっていくのではと考えています。

さて、2020年度にスタートした中期経営計画につきましては、コロナ禍という、これまでに経験したことのない中での挑戦となっています。本中期経営計画では、「経営基盤の確立」を掲げておりますが、そのためには、コロナ禍をはじめとした環境の変化をいち早く察知し、これに適合するための施策を先行的に取り入れる必要があります。経営基盤を確立することができれば、必然的に数値目標の達成も近づいてくるはずです。

九電工グループは、「人」を大変大事にする企業であることは従前より承知しておりますが、この中期経営計画期間においても、「人」に対する投資・取り組みを数多く行っており、特に、若年者への職場内教育制

度の強化や従業員エンゲージメントの導入、ダイバーシティ推進室の新設など、素晴らしい取り組みを実践しておられます。会社の持続的な発展に向け、これを支える従業員は大変重要です。今後、これらの取り組みを継続するとともに、その成果・実効性をフォローして、取締役会へも定期的に報告していただきたいと考えています。

2044年(創立100周年)のサステナビリティ実現に向けては、「社会への貢献」と「九電工グループの成長」の両方を常に意識していただきたいと思えます。九電工グループは、配電・電気・空調衛生のメイン事業に加え、再生可能エネルギー分野といった、持続可能な社会の実現に不可欠な領域で事業活動を行っており、これらを通じ社会貢献を行っている企業グループであると認識しています。また、この環境をビジネスチャンスと捉え、より具体的な取り組みやイメージをもっと膨らませていくことで、持続的な成長が実現できると考えています。そのための土台として、DXの推進は重要な役割を担うものと考えます。現在、DX推進部を中心に、業務効率化を第一優先とした取り組みをされていますが、今後はもう一段ギアを上げ、従業員の皆さんが新しい働き方を創造していく中で、企業風土の変化をより実感できるものにしていただきたいと思えます。

これから2044年までの約20年間、様々な環境の変化が九電工グループに押し寄せてくるのが容易に想像できます。過去の成功体験や常識は、時代が変わり、社会が変われば、もはや通用するものではありません。過去にとらわれず、グループ内外の多様な力と知恵を集め、新たな視点でのスケール感のある取り組みに挑戦し続けることで、また新たなビジネスチャンスが生まれるはずです。

社外取締役メッセージ



取締役(非常勤) 柴崎 博子

略歴

2012年 4月 東京海上日動火災保険株式会社執行役員
福岡中央支店長
2015年 4月 同社常務執行役員
2018年 4月 同社顧問
2019年 6月 マツダ株式会社社外取締役監査等委員(現任)
2021年 6月 当社取締役(現任)

昨年の就任以降、九電グループが社会に信頼され着実に成長していく企業となるよう、中期経営計画や足許の各種施策・取り組みについて、常にステークホルダーの立場・目線に立ち、課題やリスクなどの「気づき」を提供したいと考えてまいりました。会社組織は、どうしても部単位・課単位など部門ごとといった縦軸で事が運ばれ、いわゆる「点」での作業が多くなりがちです。私は、社外取締役として、様々なセクションの話を参考に、サイド(横軸)から見て、組織単位、つまり「点」で行なわれている施策が「線」で繋がっているかを確認しつつ、提言できればと考えています。

取締役会については、議題の事前説明・当日の説明・後日のフォローなど、適切に対応いただくことで理解が深まり感謝しています。特に、再生可能エネルギー分野といった、世界的な社会課題を改善していくという壮大なミッションについては、ビジネスチャンスとしての期待を感じる一方、案件によっては課題も存在しますので、私自身も勉強し関心をもって常に質問するようにしています。

コーポレート・ガバナンスについては、「経営管理部」の設置など、相当力点が置かれ、体制は整ってきたと思います。一方、九電グループの業務が九州中心ではなく、首都圏や東北・関西など全国規模になってきた昨今、遠隔地にもしっかりと目が届くような仕組みや体制の構築が必要と感じています。加えて、このような業務の広がりに対し、いかに機能的に生産性を上げていくかということも重要になってきます。OJTやデジタル教育支援ツールなどの取り組みを実践していますが、やはり人の力だけでは限界があります。九電グループでは、DX推進部を設置し取り組みを推進していますが、これを一層加速させ、現場第一線の社員さんが、「DXによって変わった」と実感できる取り組みに早く着手しなければならないと考えています。

コンプライアンスについては、色々なルールを次から次に作っても、なかなか徹底には繋がりません。私は、一人ひとりあるいは相互に「人として当たり前のことがきちんとできるように。また、いかなるときも正しい判断が

できる風土・カルチャーをつくっていくこと」が大事であり、これが仕事をする者にとっての原点・基軸だと思っています。

会社の発展のためには、それを支える「人」が重要となります。九電グループでは、人材を「人財」と表しています。企業理念にも「人をいかし、人を育てる人間尊重の企業をめざす」と謳っており、私自身も本当にその通りだと思っています。

約3年のコロナ禍で、社員の仕事に対する意識も変化し、働き方というよりも「働きがい」や「会社の存在意義」に視点が向けられています。社員の皆さん一人ひとりが自分の強みを発揮して、課題を見つけ解決に向けて挑戦する。この繰り返しによって働きがいを感じていただきたいです。ただ、自分の強みが分からないこともあります。そこは上司の役割で、日頃から部下と向き合うことが大事です。さらに、上司自身が働きがいをもって生き生きと元気にしていることで、社員の皆さんにも伝わるはず

6月に、ダイバーシティの一環でセミナーを実施させていただきました。当初は女性の社員が対象だったのですが、ぜひ上司の方も参加してほしいとお伝えし、多くの方に参加いただきました。上司の方からのアンケートを読むと、九電グループの仕事に誇りや情熱を持った方が非常に多いと感じました。一方で、女性部下に対する期待はありつつも、育成に関しての葛藤や戸惑いも伝わってきました。私は、女性を一括りで考えるのではなくて、一人ひとりの個性や可能性をよく見ることが大切だと考えています。上司の皆さんには、そのような意識をもって接していただければと思います。

企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化している現代においては、進むべき方向や課題が常に見える化され、全社一体となったサステナブルな未来を創造していく必要があります。100周年を迎える創立2044年までにどのような体制でどのような会社になりたいか、自分たちの未来を主体的に描いてほしいと考えており、私自身もその一助となれるよう努めていく所存です。

社外取締役メッセージ



取締役(非常勤) 金子 達也

略歴

2005年 6月 トヨタ自動車株式会社常務役員
2011年 6月 ダイハツ工業株式会社取締役専務執行役員
2013年 6月 同社取締役副社長
2015年 6月 トヨタ自動車九州株式会社代表取締役社長
2018年 6月 同社代表取締役会長
2022年 6月 当社取締役(現任)

本年6月の定時株主総会において、社外取締役に就任いたしました。これまでの経験を活かし、九電グループの健全な成長・発展に貢献すべく、外部の立場・視点から、その役割を果たしていく所存です。

そのために2点、私が留意している考えを申し上げます。1点目は、私自身が経営に携わっていた時の考えでもありますが、「将来の変化に向けての対応をおろそかにしない」ということです。これを言うのは、どうしても現状の方に時間が割かれてしまう場合が多くなりがちからです。社外取締役の立場としては、できる限りアンテナを張って留意すべき変化の情報を伝え、意見を申し上げたいと思います。

今回、創立100周年に向けての長期ビジョンと2020~2024年の中期経営計画を拝見しましたが、色々な角度から九電グループの将来に向けての方針、計画、重点取り組みが示され、またそのベースとなる、企業理念、行動指針、行動憲章など内容が豊富で、それぞれが整合性の取れた素晴らしい内容となっています。しかしながら、スタートした時点から、コロナ禍をはじめ、予測できない将来への変化は、始まっています。また、周知の通り今の時代、政治及び経済の国際情勢が、大きく変化しています。その影響で、例えば、企業のサプライチェーンの見直し、工場の国内回帰、あるいはカーボンニュートラルへの道筋の議論など、前提としている条件、環境が色々と変化しています。変化はビジネスチャンスを生み出しますが、大きな経営リスクにもなりますので、その視点から問題提起をしてみたいと思います。

2点目は、コーポレート・ガバナンスの中の「取締役構成員の多様性」における私の役割です。私の実務時代のキャリアは、トヨタ自動車の国内営業と商品企画です。古いですが、いわゆる4P(Product, Price, Promotion, Place)を経験したマーケティング側の人間です。

昔から、「トヨタは何故強い?」と聞かれることがよくあり、私なりに考えてきましたが、「トヨタの最大の強みは、ニーズとリソースのマネジメントが、大変優れている」ことではないかというのが私の結論です。トヨタは、昔トヨタ自販(ニーズ側)とトヨタ自動車工業(リソース側)に分かれていたことがあり、その歴史的経

緯で、その能力が磨かれたものと思います。九電グループは、その事業内容から、立ち位置は、リソース側の企業であり、技術中心の体制となっています。すなわち、例えば、お客様のニーズを考える場合、一般的には、リソース側から見たニーズになり易いという、立ち位置にいます。その意味で、ニーズとリソースのバランスが取れるように私自身はマーケティング側の視点で問題提起する役割を果たせればと思っています。取締役の多様性の確保の観点からも、それを意識したいと考えています。

さて、100周年の長期ビジョンとして掲げた①社会課題の解決②脱炭素社会の実現③地域公共インフラの維持・発展は、まさに現在、SDGs、ESGなど世界的に求められているテーマです。すなわち、会社の進む方向と事業内容が社会の求めるニーズに合致しており、事業が拡大すればするほど、社会貢献につながるという相性の良さを備えています。その意味で、九電グループがこれから大きく発展できる条件が揃っているとも言えます。ニーズとリソースのバランスのとれたマネジメントにより、CSV経営を実践していけば、エンゲージメントも自然に向上し、質の高い会社の発展が大いに期待できます。そのためには、行動憲章の遵守さらにその前提として、風通しの良い風土、明るい職場、双方向のコミュニケーションがあってほしいと思います。

この時代のチャンスを正面から捉え、大いに飛躍することを期待します。

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
社長執行役員
佐藤 尚文



取締役
監査等委員
加藤 慎司



取締役
監査等委員(非常勤)
道永 幸典



代表取締役
副社長執行役員
武井 秀樹
東京本社代表



代表取締役
副社長執行役員
石橋 和幸
業務全般、経営戦略企画、DX推進担当



取締役
監査等委員(非常勤)
吉迫 徹



取締役
監査等委員(非常勤)
添田 英俊



代表取締役
副社長執行役員
城野 正明
グリーンイノベーション事業本部長
技術全般、営業全般担当



取締役(非常勤)
倉富 純男



取締役(非常勤)
柴崎 博子



取締役(非常勤)
金子 達也

取締役会のスキルマトリックス

氏名	地位・担当	指名 諮問 委員会	報酬 諮問 委員会	特に期待する分野								
				企業経営・ 経営戦略	財務・ 会計	法務・ リスク管理	人事労務・ 人材開発	営業・ マーケ ティング	技術・ 研究開発・ 安全	サステナ ビリティ・ ESG・DX	グローバル	
西村 松次	取締役会長	○	○	○					○	○	○	○
佐藤 尚文	代表取締役 社長執行役員	○	○	○	○	○					○	
武井 秀樹	代表取締役 副社長執行役員			○		○			○		○	
石橋 和幸	代表取締役 副社長執行役員			○			○		○		○	
城野 正明	代表取締役 副社長執行役員			○					○		○	○
倉富 純男	取締役	○	○	○	○						○	○
柴崎 博子	取締役	○	○	○		○			○		○	
金子 達也	取締役	○	○	○					○			○
加藤 慎司	取締役 監査等委員					○	○	○				
道永 幸典	取締役 監査等委員	○	○	○					○		○	
吉迫 徹	取締役 監査等委員	○	○	○					○		○	
添田 英俊	取締役 監査等委員	○	○	○					○	○	○	○



九電工のマネジメントチーム

執行役員(取締役兼務者を除く)



専務執行役員
山本 泰弘
営業本部長



専務執行役員
北川 忠嗣
福岡支店長



常務執行役員
福井 慶藏
経営管理(法務、コンプライアンス、内部統制)、財務担当



執行役員
柴田 典顕
技術本部副本部長



執行役員
天川 雅清
グリーンイノベーション事業本部副本部長兼インフラ事業部長



執行役員
小林 聡
中央理化工業株式会社 出向



常務執行役員
古川 英博
営業本部副本部長



常務執行役員
大嶋 知行
東京本社 営業本部長 技術担当



常務執行役員
陶山 和浩
技術本部長 資材担当



執行役員
副田 智幸
経営戦略企画担当



執行役員
船津 英嗣
大分支店長



執行役員
牛島 秀朗
グリーンイノベーション事業本部付



常務執行役員
外堀 隆博
電力本部長 安全担当



常務執行役員
木下 克寿
熊本支店長



上席執行役員
竹中 休義
北九州支店長



執行役員
守田 賢二
電力本部担当



執行役員
安川 仁
秘書室、人事労務、総務担当



執行役員
白水 亮
財務部長



上席執行役員
眞鍋 良二
東京本社 東京支店長



上席執行役員
佐藤 陽一
営業本部付



執行役員
岸田 勇次郎
グリーンイノベーション事業本部副本部長兼 技術本部国際事業部長



執行役員
山下 博幸
エルゴテック株式会社 出向



執行役員
石松 隆
東京本社技術本部長



執行役員
光山 慎二
鹿児島支店長



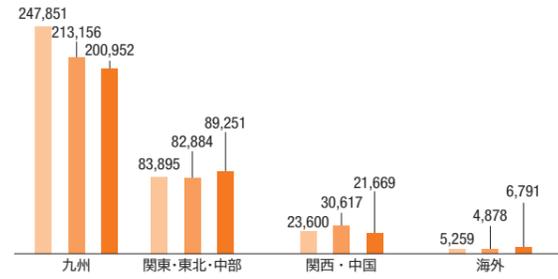
執行役員
友池 昌寛
長崎支店長



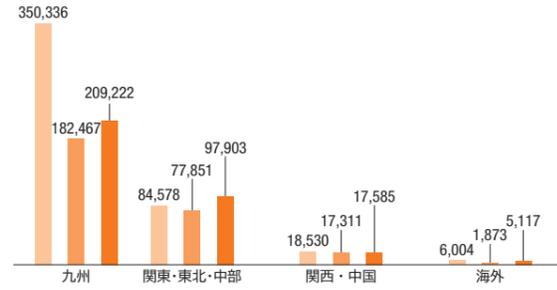
財務・非財務ハイライト

財務情報

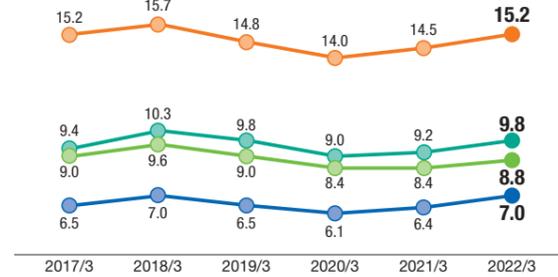
地域別売上高（連結、配電線工事を除く）（単位：百万円）
 ■ 2020/3 ■ 2021/3 ■ 2022/3



地域別受注高（連結、配電線工事を除く）（単位：百万円）
 ■ 2020/3 ■ 2021/3 ■ 2022/3



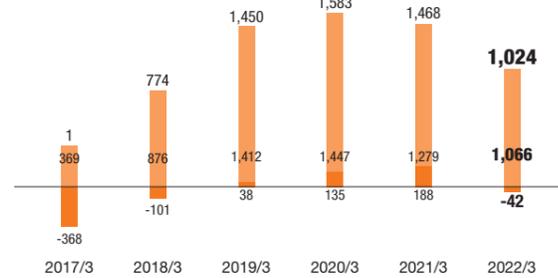
利益率の推移（連結）（単位：％）
 ● 売上総利益率 ● 営業利益率 ● 経常利益率 ● 当期純利益率



発電事業の状況（連結、グループ運営）（単位：百万円）
 ■ 売上高（風力） ■ 売上高（太陽光） ● 営業利益



発電事業の状況（連結、持分出資）（単位：百万円）
 ■ 営業外収益（風力） ■ 営業外収益（太陽光）



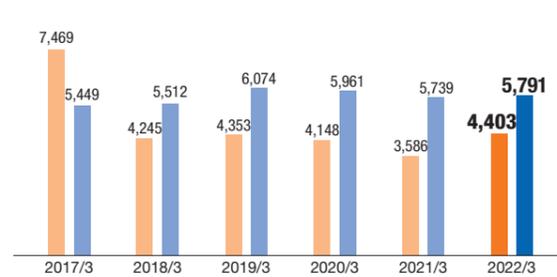
EPS、配当金（連結）（単位：円）
 ■ 1株当たり当期純利益（EPS） ■ 1株当たり配当金 ● 配当性向（単位：％）



ROE、ROIC（連結）（単位：％）
 ● ROE ● ROIC



設備投資額、減価償却費（連結）（単位：百万円）
 ■ 設備投資額 ■ 減価償却費

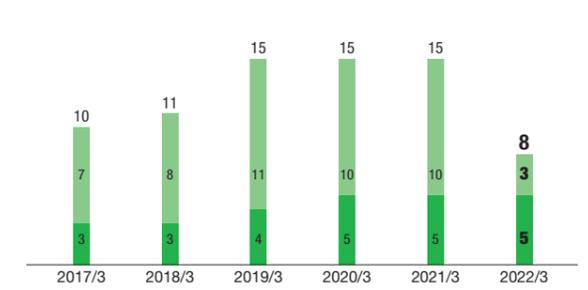


非財務情報

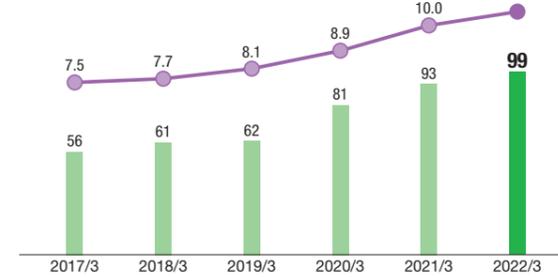
女性管理職比率（個別）（単位：％）
 ■ 女性従業員数（単位：名） ■ 女性管理職数（単位：名）
 ● 管理職以上に占める女性割合（単位：％）



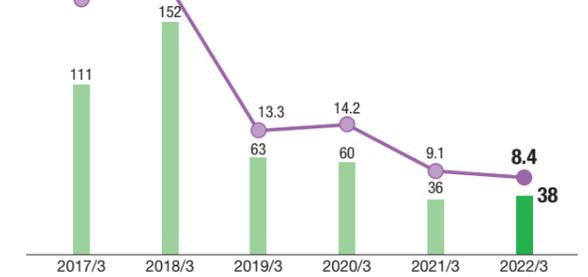
外国人の在籍状況（個別）（単位：名）
 ■ 社員従業員 ■ 嘱託従業員



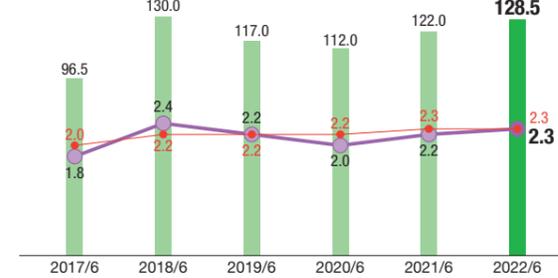
中途採用者の管理職登用（個別）
 ■ 中途採用者管理職数（単位：名）
 ● 管理職以上に占める中途採用者割合（単位：％）



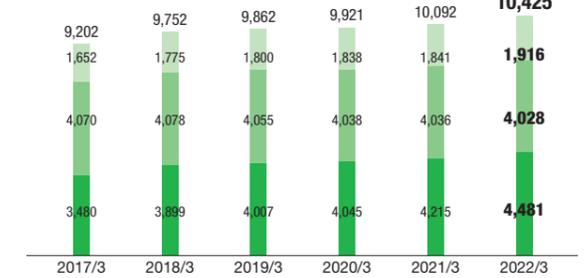
中途採用実績（個別）（単位：名）
 ■ 中途採用者数 ● 中途採用比率（単位：％）



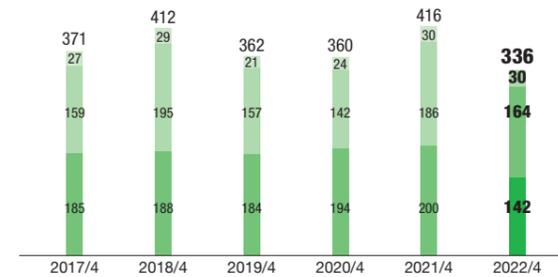
障がい者雇用率（個別）（単位：％）
 ● 障がい者雇用率 ● 法定雇用率 ■ 障がい者雇用者数（単位：名）



従業員数（連結・就業人員）（単位：名）
 ■ 技術職 ■ 技能職 ■ 事務・営業他



定期採用実績（個別）（単位：名）
 ■ 技術職 ■ 技能職 ■ 事務・営業他



研修開催数・受講者数（単位：回・名）
 開催数 ● アカデミー開催 ● アカデミー外開催（Web含む）
 受講者数 ■ アカデミー開催 ■ アカデミー外開催（Web含む）



10年間財務サマリー

財務項目	(単位:百万円)									
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	239,282	279,310	315,949	311,346	341,771	360,872	408,143	428,939	391,901	376,563
営業利益	4,371	7,136	16,757	25,197	30,732	34,726	36,747	36,022	32,998	33,137
経常利益	5,744	8,908	18,163	27,551	32,187	37,342	39,924	38,643	35,906	36,828
親会社株主に帰属する当期純利益	2,882	3,681	11,517	17,901	22,297	25,296	26,691	26,245	25,042	26,216
設備投資額	6,034	14,226	7,606	6,127	7,469	4,245	4,353	4,148	3,586	4,403
減価償却費	3,631	4,305	5,262	5,475	5,449	5,512	6,074	5,961	5,739	5,791
研究開発費	275	313	288	255	235	286	326	290	254	267
営業キャッシュ・フロー	4,871	12,767	19,117	10,776	14,187	30,016	26,054	38,222	9,184	5,252
投資キャッシュ・フロー	△ 6,103	△ 14,456	△ 11,816	△ 13,597	△ 17,951	△ 3,830	△ 11,298	△ 12,136	△ 4,232	△ 7,536
フリー・キャッシュ・フロー	△ 1,231	△ 1,688	7,300	△ 2,820	△ 3,763	26,185	14,755	26,086	4,951	△ 2,284
支払い配当金	730	733	1,190	2,295	3,732	5,635	7,108	7,099	7,084	7,086
純資産	95,950	94,438	104,658	113,199	141,503	164,139	182,176	197,442	221,741	241,194
総資産	211,944	225,727	254,861	261,985	300,261	324,919	357,271	368,482	366,532	378,396
有利子負債	15,966	25,319	33,939	31,986	36,128	20,078	19,189	17,854	15,772	14,259
	(単位:円)									
1株当たり当期純利益	39.46	51.95	174.54	272.45	327.22	356.89	375.17	370.00	353.48	370.05
1株当たり純資産額	1,300.23	1,405.38	1,555.33	1,693.45	1,995.00	2,269.48	2,534.46	2,761.07	3,102.61	3,375.43
1株当たり配当金	10	13	25	45	70	90	100	100	100	100
営業利益率(%)	1.8	2.6	5.3	8.1	9.0	9.6	9.0	8.4	8.4	8.8
当期純利益率(%)	1.2	1.3	3.6	5.7	6.5	7.0	6.5	6.1	6.4	7.0
売上高総利益率(%)	9.1	9.1	11.7	14.5	15.2	15.7	14.8	14.0	14.5	15.2
自己資本利益率(ROE)(%)	3.1	3.9	11.9	16.7	17.8	16.8	15.6	14.0	12.1	11.4
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.4	1.6	4.7	6.9	7.9	8.1	7.8	7.2	6.8	7.0
投下資本利益率(ROIC)(%)	2.5	3.9	8.5	11.9	13.0	13.2	13.1	11.7	10.0	9.4
自己資本比率(%)	44.8	41.1	40.3	42.4	46.6	49.7	50.5	53.1	60.0	63.2
総資産回転率(回)	1.1	1.2	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2	1.1	1.0
配当性向(%)	25.3	25.0	14.3	16.5	21.4	25.2	26.7	27.0	28.3	27.0

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

当連結会計年度は、一昨年から続くコロナ禍の影響を受け、企業活動への制約を強いられた一年でした。当社グループにおいても、一部の大型案件において工事着手や進捗の遅れが発生しました。

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(2020年度～2024年度：5カ年計画)の2年目である2021年度を1年目である2020年度の総括を踏まえ、たうえで「環境変化への対応とリカバリーの実現」と位置付け、「国内設備工事業の受注基盤の強化・拡充」、「利益向上施策の深化」、「人財育成の強化」、「DXの推進」、「ガバナンスの強化」、「重要災害の撲滅」を重点項目に掲げ、全社を挙げた取り組みを推進してきました。

このような事業運営の結果、当連結会計年度の業績は、以下のとおりとなりました。

設備工事業

工事受注高は、重点項目として再開発に伴う大型案件やコロナ禍の影響で発注が延期された案件の受注に向け、営業・技術部門が一体となった営業活動を展開した結果、前連結会計年度と比べ50,315百万円増加(15.5%増)し、375,474百万円となりました。

売上高は、工程の初期段階にある施工案件が比較的多いことに加え、資材不足の影響を受けた調達遅れにより、工事の進捗が伸びにくい状況であったことや、大型太陽光工事の着工遅れなどにより、前連結会計年度と比べ12,891百万円減少(3.4%減)し、364,440百万円となりました。

また、セグメント利益(営業利益)については、売上高は減少したものの、これまで実施してきた利益改善対策を再徹底するとともに、本社の技術管理部が、デジタル技術を活用しながら現場と一体となった施工管理と利益アップを目指した結果、前連結会計年度と比べ42百万円増加(0.1%増)し、30,528百万円となりました。

その他の事業

売上高は、ソフト開発事業や再生可能エネルギー発電事業が減少したことなどから、前連結会計年度と比べ2,447百万円減少(16.8%減)し、12,123百万円となりました。

また、セグメント利益(営業利益)については、ビジネスホテル等の施設運営事業の収支改善や材料及び機器の販売事業の利益率向上により、前連結会計年度と比べ130百万円増加(5.5%増)し、2,501百万円となりました。

なお、「収益認識に関する会計基準」等の適用により、売上高は2,372百万円減少しています。

(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、受取手形・完成工事未収入金等や材料貯蔵品の増加などにより、前連結会計年度末と比べ4,405百万円増加し、216,979百万円となりました。

固定資産は、退職給付に係る資産の増加などにより、前連結会計年度末と比べ7,458百万円増加し、161,416百万円となりました。

これらの結果、資産合計は前連結会計年度末と比べ11,863百万円増加し、378,396百万円となりました。

負債の部

流動負債は、電子記録債務や未成工事受入金の減少などにより、前連結会計年度末と比べ1,915百万円減少し、123,446百万円となりました。

固定負債は、長期借入金の短期借入金への振替えなどにより、前連結会計年度末と比べ5,674百万円減少し、13,754百万円となりました。

これらの結果、負債合計は、前連結会計年度末と比べ7,589百万円減少し、137,201百万円となりました。

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、前連結会計年度末と比べ19,453百万円増加し、241,194百万円となりました。

(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ、12,008百万円減少し、37,791百万円となりました。

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、5,252百万円(前連結会計年度比3,931百万円の収入額の減少)となりました。これは、主に法人税等の支払いや棚卸資産の増加を、税金等調整前当期純利益の計上を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、7,536百万円(前連結会計年度比3,304百万円の支出額の増加)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、10,191百万円(前連結会計年度比127百万円の支出額の増加)となりました。これは、主に配当金の支払いによるものです。

(4) 今後の見通し

当社グループの新型コロナウイルス感染症に関する見通しについては、今後も感染対策の実施などに伴う一定程度の事業活動の抑制が予見されるものの、現下の状況をアフターコロナのニューノーマルとして受け止め、受注活動や価格競争あるいは施工遅延などに対する影響を想定し、対処していく必要があると認識しています。

一方で、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を受けた経済制裁等の影響により、エネルギーや食糧をはじめとしたさまざまな財・サービスの価格が上昇しており、当社

グループでも、資材価格の値上がりや納期の遅延が顕在化しています。また、受注競争の激化や工事の大型化が進んでおり、今後の採算性への影響を懸念しています。

このような環境認識を踏まえ、当社グループでは、中期経営計画3年目となる2022年度のテーマを「環境変化に融合した業務改革の実践」と定め、当社グループが目指す社会課題の解決や中期経営計画における重点課題の解決に向け、着実な取り組みを実施していきます。

当社グループは、「アフターコロナのニューノーマル」「カーボンニュートラル」「環境経営」及び「天神ビッグバンをはじめとした大型都市開発」「半導体関連工事」「ウクライナ情勢」などを2022年度における環境変化と捉え、これらに適合した「業務改革」を、「新たな発想・価値観による課題への挑戦」として実行していきます。

具体的には、「DXの活用・業務フローの簡素化による生産性の向上」や「ダイバーシティによる企業価値向上」「働き方改革による、魅力ある職場環境の構築」に取り組んでいきます。

当社グループの事業規模の維持・拡大には、天神ビッグバンや都市圏再開発、半導体関連など大型プロジェクト案件の受注が必要不可欠ですが、足元では材料費や人件費の高騰が進行しています。この局面を乗り越えるためには、目標案件を確実に受注し、その工事進捗をしっかりと管理し、利益を確保することが最も重要です。

そこで当社グループでは、「業務改革の実践による生産性の向上」と「材料費・人件費の高騰を反映した価格交渉の推進」の2項目を2022年度の最重要取り組みとして掲げ、全力を傾注していきます。具体的には、徹底した業務プロセスの見直しをはじめ、全社・全部門の最速稼働など抜本的な働き方改革を推進することに加え、全社横断を可能とする要員体制づくりを強化することで施工戦力の有効活用を図るとともに、物価高騰を反映した価格交渉を進めていきます。

(単位:百万円、下段は売上高比率)

	2021年3月期	2022年3月期			
		実績	前年比	計画	計画比
売上高	391,901 (100.0%)	376,563 (100.0%)	96.1%	410,000 (100.0%)	91.8%
売上総利益	56,631 (14.5%)	57,361 (15.2%)	101.3%	60,000 (14.6%)	95.6%
営業利益	32,998 (8.4%)	33,137 (8.8%)	100.4%	35,000 (8.5%)	94.7%
経常利益	35,906 (9.2%)	36,828 (9.8%)	102.6%	37,700 (9.2%)	97.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	25,042 (6.4%)	26,216 (7.0%)	104.7%	25,500 (6.2%)	102.8%
一株当たり当期純利益	353.48円		370.05円		359.94円

(単位:百万円、下段は構成比率)

	2021年3月末	2022年3月末	増減	主な増減要因	
資産	流動資産	212,574 (58.0%)	216,979 (57.3%)	4,405	材料貯蔵品 +8,211 受取手形・完成工事未収入金等 +5,970 現金預金 △11,883
	固定資産	153,957 (42.0%)	161,416 (42.7%)	7,458	退職給付に係る資産 +5,570 投資有価証券 △2,019
	資産合計	366,532 (100.0%)	378,396 (100.0%)	11,863	
負債	流動負債	125,361 (34.2%)	123,446 (32.6%)	△ 1,915	短期借入金 +5,090 未成工事受入金 △3,918
	固定負債	19,429 (5.3%)	13,754 (3.6%)	△ 5,674	長期借入金 △6,646
	負債合計	144,790 (39.5%)	137,201 (36.3%)	△ 7,589	
純資産合計	221,741 (60.5%)	241,194 (63.7%)	19,453	利益剰余金 +19,054	
負債純資産合計	366,532 (100.0%)	378,396 (100.0%)	11,863		

連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	2021年3月期	2022年3月期
資産の部		
流動資産		
現金預金	50,905	39,021
受取手形・完成工事未収入金等	130,705	136,676
有価証券	—	987
未成工事支出金	5,910	5,592
商品	1,040	1,107
材料貯蔵品	14,579	22,790
その他	9,451	10,838
貸倒引当金	△ 18	△ 34
流動資産合計	212,574	216,979
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物	70,681	73,060
機械・運搬具及び工具器具備品	40,771	41,059
土地	28,887	29,677
リース資産	7,190	7,628
建設仮勘定	1,061	1,112
減価償却累計額	△ 67,894	△ 71,694
有形固定資産合計	80,698	80,844
無形固定資産		
のれん	—	755
顧客関連資産	—	1,739
その他	1,729	1,873
無形固定資産合計	1,729	4,368
投資その他の資産		
投資有価証券	63,194	61,175
長期貸付金	1,256	313
退職給付に係る資産	554	6,124
繰延税金資産	3,507	4,288
その他	4,781	5,279
貸倒引当金	△ 1,764	△ 979
投資その他の資産合計	71,530	76,203
固定資産合計	153,957	161,416
資産合計	366,532	378,396

	(単位:百万円)	
	2021年3月期	2022年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金等	63,559	66,669
電子記録債務	23,593	22,078
短期借入金	1,774	6,865
未払法人税等	7,145	7,309
未成工事受入金	15,381	11,463
工事損失引当金	60	187
その他	13,845	8,872
流動負債合計	125,361	123,446
固定負債		
長期借入金	10,140	3,494
リース債務	2,711	2,782
役員退職慰労引当金	300	328
退職給付に係る負債	4,051	4,015
その他	2,225	3,134
固定負債合計	19,429	13,754
負債合計	144,790	137,201
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,561	12,561
資本剰余金	12,987	12,987
利益剰余金	195,601	214,655
自己株式	△ 8	△ 9
株主資本合計	221,141	240,194
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,998	1,848
繰延ヘッジ損益	△ 381	△ 218
為替換算調整勘定	105	208
退職給付に係る調整累計額	△ 5,057	△ 2,898
その他の包括利益累計額合計	△ 1,334	△ 1,059
非支配株主持分	1,933	2,059
純資産合計	221,741	241,194
負債純資産合計	366,532	378,396

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	2021年3月期	2022年3月期
売上高		
完成工事高	377,331	364,440
その他の事業売上高	14,570	12,123
売上高合計	391,901	376,563
売上原価		
完成工事原価	324,266	310,615
その他の事業売上原価	11,003	8,586
売上原価合計	335,269	319,201
売上総利益		
完成工事総利益	53,064	53,824
その他の事業総利益	3,567	3,536
売上総利益合計	56,631	57,361
販売費及び一般管理費	23,633	24,224
営業利益	32,998	33,137
営業外収益		
受取利息	91	48
受取配当金	723	747
持分法による投資利益	694	1,514
投資事業組合運用益	1,054	910
受取賃貸料	313	329
その他	884	775
営業外収益合計	3,760	4,326
営業外費用		
支払利息	411	387
割増退職金	90	84
支払手数料	6	75
関係会社貸倒引当金繰入額	236	35
その他	109	52
営業外費用合計	853	635
経常利益	35,906	36,828
特別利益		
固定資産売却益	55	4
投資有価証券売却益	1,294	811
特別利益合計	1,350	816
特別損失		
固定資産処分損	184	286
投資有価証券売却損	66	36
投資有価証券評価損	133	489
違約金	89	—
特別損失合計	472	811
税金等調整前当期純利益	36,784	36,833
法人税、住民税及び事業税	11,337	11,365
法人税等調整額	258	△ 871
法人税等合計	11,596	10,493
当期純利益	25,188	26,339
非支配株主に帰属する当期純利益	145	123
親会社株主に帰属する当期純利益	25,042	26,216

連結キャッシュ・フロー計算書

	2021年3月期	2022年3月期
(単位:百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	36,784	36,833
減価償却費	5,739	5,791
貸倒引当金の増減額(△は減少)	233	△ 152
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	—	△ 2,860
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)	△ 3,343	△ 907
工事損失引当金の増減額(△は減少)	48	123
投資事業組合運用損益(△は益)	△ 1,054	△ 910
受取利息及び受取配当金	△ 814	△ 796
支払利息	411	387
為替差損益(△は益)	△ 60	△ 126
持分法による投資損益(△は益)	△ 431	△ 1,201
有形固定資産売却損益(△は益)	△ 29	△ 4
有形固定資産除却損	157	282
有価証券及び投資有価証券評価損益(△は益)	133	489
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△ 1,228	△ 775
売上債権の増減額(△は増加)	8,915	△ 4,786
未成工事支出金の増減額(△は増加)	1,374	585
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 12,964	△ 8,266
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 14,206	153
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△ 8,043	△ 3,923
長期未払金の増減額(△は減少)	△ 11	△ 2
未払又は未収消費税等の増減額	4,020	△ 6,036
その他	3,706	2,298
小計	19,335	16,193
利息及び配当金の受取額	793	796
利息の支払額	△ 411	△ 387
法人税等の支払額	△ 10,533	△ 11,350
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,184	5,252
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 1,137	△ 1,352
定期預金の払戻による収入	921	1,732
有形固定資産の取得による支出	△ 2,945	△ 3,931
有形固定資産の売却による収入	103	169
有形固定資産の除却による支出	△ 4	△ 210
投資有価証券の取得による支出	△ 6,458	△ 4,817
投資有価証券の売却による収入	6,534	3,992
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 2,871
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△ 47	—
長期貸付けによる支出	△ 167	△ 127
長期貸付金の回収による収入	93	153
その他	△ 1,124	△ 273
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,232	△ 7,536
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 5	△ 34
長期借入れによる収入	55	—
長期借入金の返済による支出	△ 1,769	△ 1,811
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 1
配当金の支払額	△ 7,084	△ 7,086
非支配株主への配当金の支払額	△ 4	△ 2
非支配株主への払戻による支出	△ 21	△ 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	△ 1	—
その他	△ 1,232	△ 1,233
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,064	△ 10,191
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 51	301
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 5,164	△ 12,175
現金及び現金同等物の期首残高	54,964	49,800
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	166
現金及び現金同等物の期末残高	49,800	37,791

会社概要、株式情報

会社情報

社名	株式会社九電工	建設業許可	国土交通大臣許可(特29)第1659号	主要な事業所 <国内>	
設立	1944年(昭和19年)12月1日	電気工事	土木工事	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	電気通信工事	建築工事	東京本社	熊本支店
		消防施設工事	舗装工事	福岡支店	長崎支店
		管工事	とび・土工工事	北九州支店	佐賀支店
		機械器具設置工事	鋼構造物工事	大分支店	関西支店
資本金	125億61百万円	水道施設工事	内装仕上工事	宮崎支店	沖縄支店
従業員数	(連結)10,425人 (個別)6,473人	清掃施設工事			宇久島事業開発支社

株式情報

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(https://www.kyudenko.co.jp)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	東京証券取引所プライム市場 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 https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/ (郵送物送付先) 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 (電話照会先) 電話0120-782-031(フリーダイヤル) [平日 9:00~17:00]

株式の状況

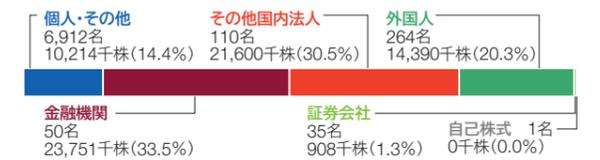
発行可能株式総数	250,000,000株
発行済株式の総数	70,864,961株
株主数	7,372名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
九州電力株式会社	15,980	22.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,156	10.10
株式会社日本カスティ銀行(信託口)	4,159	6.38
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
九電工従業員持株会	1,911	2.70
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,306	1.84
九電工労組	1,300	1.83
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,287	1.82
西日本鉄道株式会社	1,142	1.61

(注) 持株比率は、自己株式(671株)を控除して計算しております。

株式別分布状況



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。

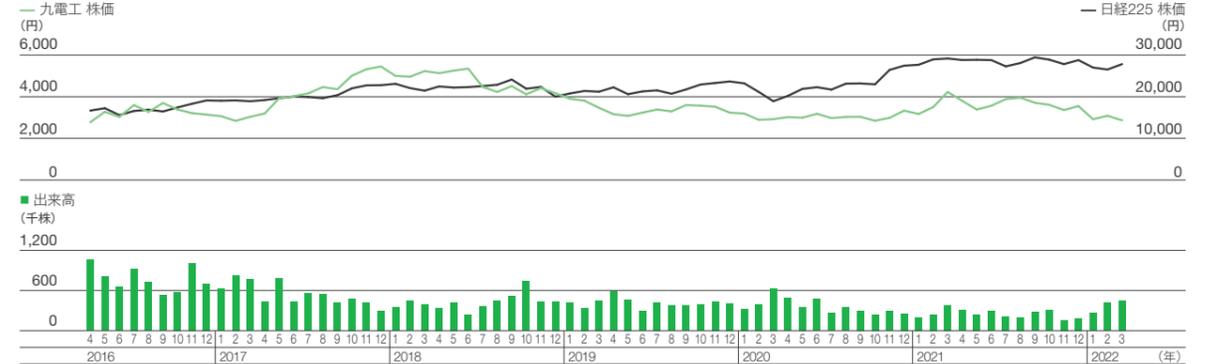
配当金の推移

	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3(予想)
中間配当金	40円	50円	50円	50円	50円	50円
期末配当金	50円	50円	50円	50円	50円	50円
合計	90円	100円	100円	100円	100円	100円

格付情報

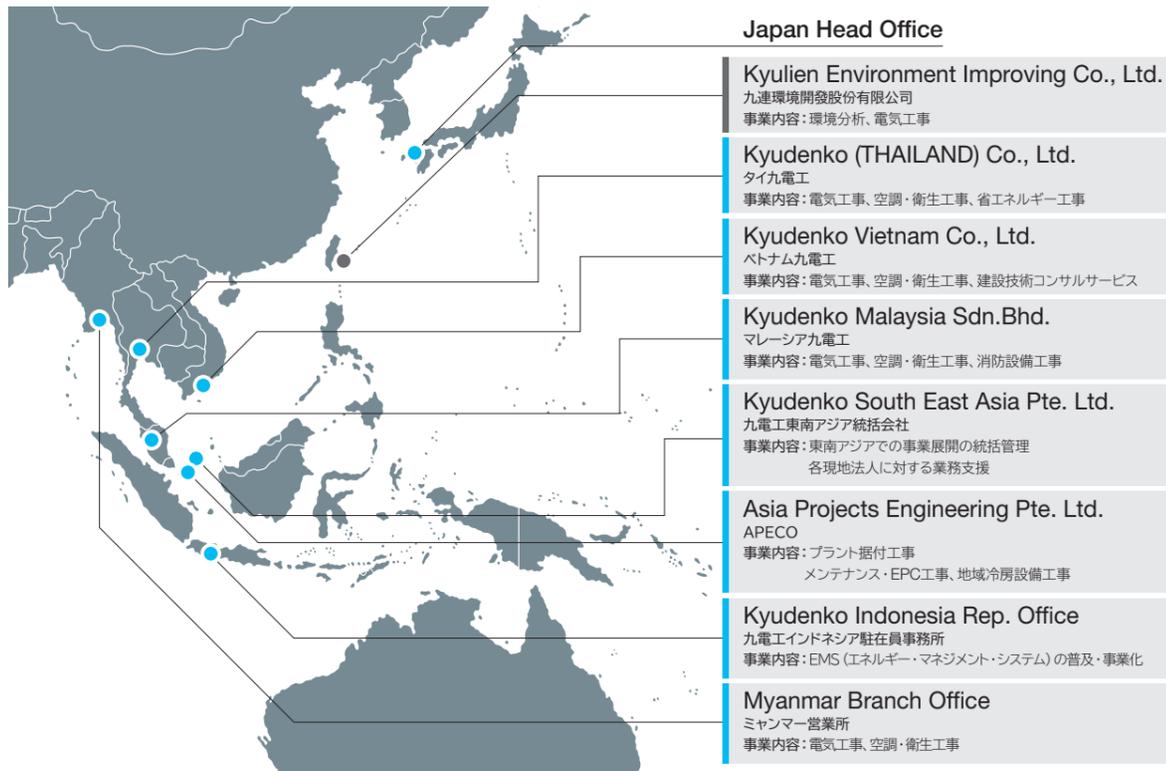
格付機関名	名称	格付
格付投資情報センター	発行体格付	A ⁺

株価/出来高推移



拠点一覧

海外拠点



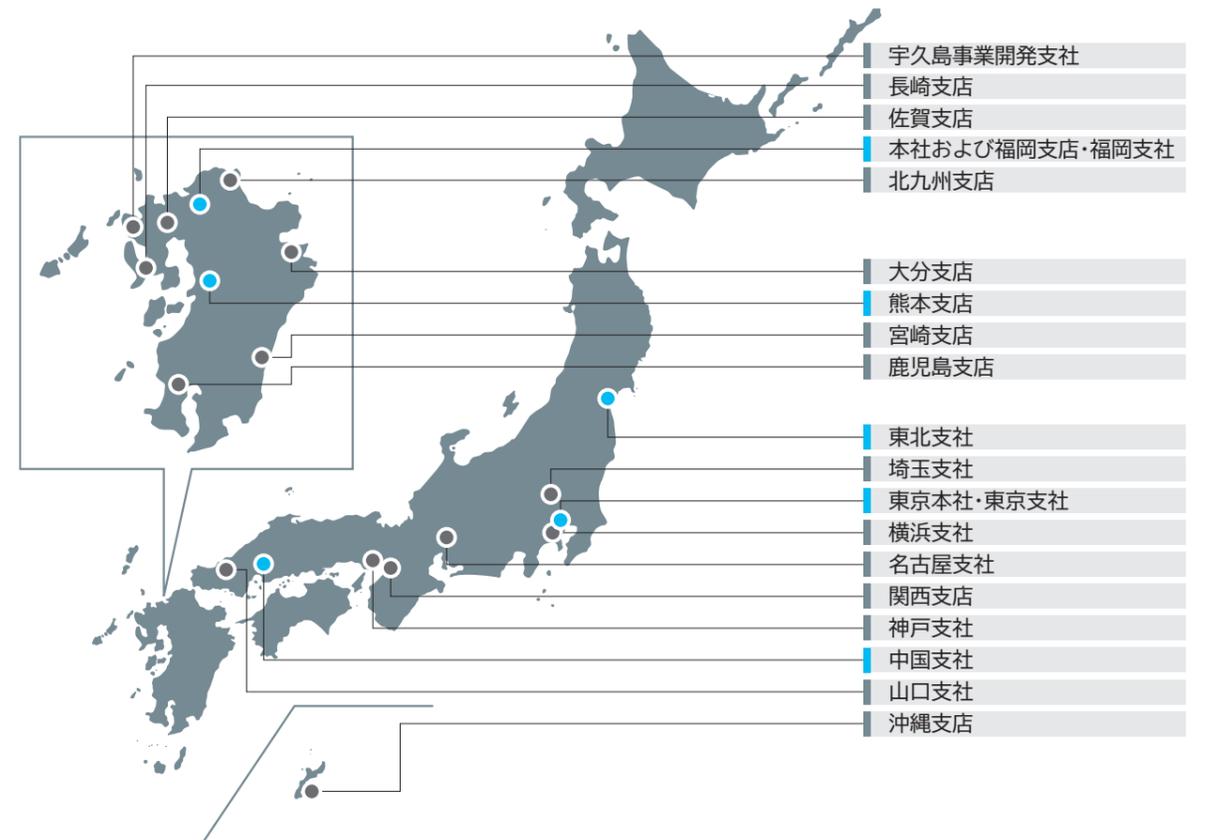
海外グループ会社

(2022年3月31日現在)

台湾	■ その他	九連環境開発股份有限公司 桃園縣龍潭鄉工五路90-49
マレーシア	■ 設備工事	KYUDENKO MALAYSIA SDN.BHD. 59-8 The Boulevard, Mid Valley City, No.1, Medan Syed Putra Utara 59200 Kuala Lumpur Malaysia
ベトナム	■ 設備工事	KYUDENKO VIETNAM CO.,LTD. No.170, Tran Quang Khai st., Tan Dinh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam
タイ	■ 設備工事	KYUDENKO (THAILAND) CO.,LTD. Unit 16B, Floor 16, Bangnathani Building, 1/33, Soi Bangna-Trad 34, Bangna Sub-district, Bangna District, Bangkok
シンガポール	■ 設備工事	ASIA PROJECTS ENGINEERING PTE.LTD. 32 Penjuru Road,Singapore 609136
	■ 設備工事	KYUDENKO SOUTH EAST ASIA PTE. LTD. 32 Penjuru Road,Singapore 609136

国内拠点

■ 設備工事 ■ 材料販売 ■ 不動産 ■ ソフトウェア開発 ■ 発電 ■ その他



国内連結子会社(52社)

(2022年3月31日現在)

福岡県	■ 不動産	株九電工ホーム	長崎県	■ 設備工事	株チョーエイ
	■ 材料販売	株Q-mast		■ 設備工事	株長北電設
	■ 設備工事	株設備保守センター		■ 設備工事	九設工業株
	■ ソフトウェア	株オートメーション・テクノロジー	佐賀県	■ その他	九電工北山観光株
	■ その他	株ネット・メディカルセンター		■ 設備工事	株陣内工務店
	■ その他	株ポータル		■ 設備工事	株有明電設
	■ その他	株九電工フレンドリー	宮城県	■ 発電	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
	■ その他	株ベイスайдプレイス博多	東京都	■ 設備工事	九興総合設備株
	■ 設備工事	隔測計装株		■ 設備工事	株キューティー
	■ 設備工事	株福岡電設		■ 設備工事	中央理化学工業株(他8社)
	■ 設備工事	株筑後電設	千葉県	■ 設備工事	株昭永電設
	■ 設備工事	株福東電設	神奈川県	■ 設備工事	エルゴテック株
	■ 設備工事	株福設	茨城県	■ 設備工事	清和工業株
	■ 設備工事	株きたせつ	福島県	■ 設備工事	三友電設株
大分県	■ 設備工事	株大分電設	大阪府	■ 設備工事	小寺電業株
	■ 設備工事	扶桑工業株		■ 設備工事	河内工業株
宮崎県	■ 設備工事	株明光社	沖縄県	■ 設備工事	株琉豊総合設備
	■ 設備工事	株みやえい			
鹿児島県	■ その他	株スリーイン			
	■ 設備工事	株南九州電設			
	■ 設備工事	株鹿米電設			
	■ 設備工事	九錦設備工業株			
	■ 発電	株志布志メガソーラー発電			
	■ 発電	株鹿児島ソーラーファーム			
熊本県	■ 設備工事	株熊本電設			
	■ 設備工事	株球磨電設			
	■ 設備工事	株肥後設備			

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/>



ホームページ



公式Instagram