



2026年5月14日

各位

会社名山九株式会社
代表者名 代表取締役社長 CEO 中村 公大
(コード:9065 東証プライム・福証)
問合せ先 企業価値向上タスクフォース班長 栗井 健太
(TEL. 03-3536-3926)

「Vision2030」の更改に関するお知らせ

当社は、2026年5月14日開催の取締役会において、2023年1月30日に公表しました「Vision2030」について、下記の通り見直しを行うことを決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 見直しの背景

「Vision2030」(2023-2030年度)は、変化の速度を増す経営環境の中、世の中における当社グループの存在意義「パーパス」を掲げるとともに、将来の変化を見据え、2030年における山九グループのあるべき姿を描き、それを実現するための方針を策定しました。

しかしながら、加速する外部環境変化への対応が遅れたことを理由に、物流事業の収益性と資本収益性の課題を改善すべく、「中期経営計画 2026」(2023-2026年度)を2025年5月12日に見直し致しました。

「中期経営計画 2026」の見直しを受け、後続する「中期経営計画 2030」の最終年度に当たる2030年に向け、「Vision2030 更改」として経営の見直しを見直すことといたしました。

2. 見直しの内容

再成長企業の姿を実現すべく、企業価値向上をテーマとして以下の方針を再設定いたしました。

- (1) 経営目標について「事業」「財務」「非財務」の3つの視点で再設定
- (2) 事業環境の変化を踏まえた改善余地と方針の関係性を再整理

なお、詳細につきましては、別紙資料をご覧ください。

以上

SANKYU

「Vision2030更改」

PRIME 9065

山九株式会社



1. 各中長期経営計画の位置づけと役割

中期経営計画2030に注力し、Vision2040の公表を順延

停滞・成熟期（還元重視）

再成長期

Vision2030更改

位置づけ

- ✓ 現行の「Vision2030」を、市場環境や2025年5月発表の中計追補を基に改訂

中期経営計画2030

中計策定のテーマ

- ✓ 社内構造に起因する非効率性排除
- ✓ 働く人の価値を高める制度・仕組の構築
- ✓ キャッシュフローの有効活用

中計追補

27年3月期まで

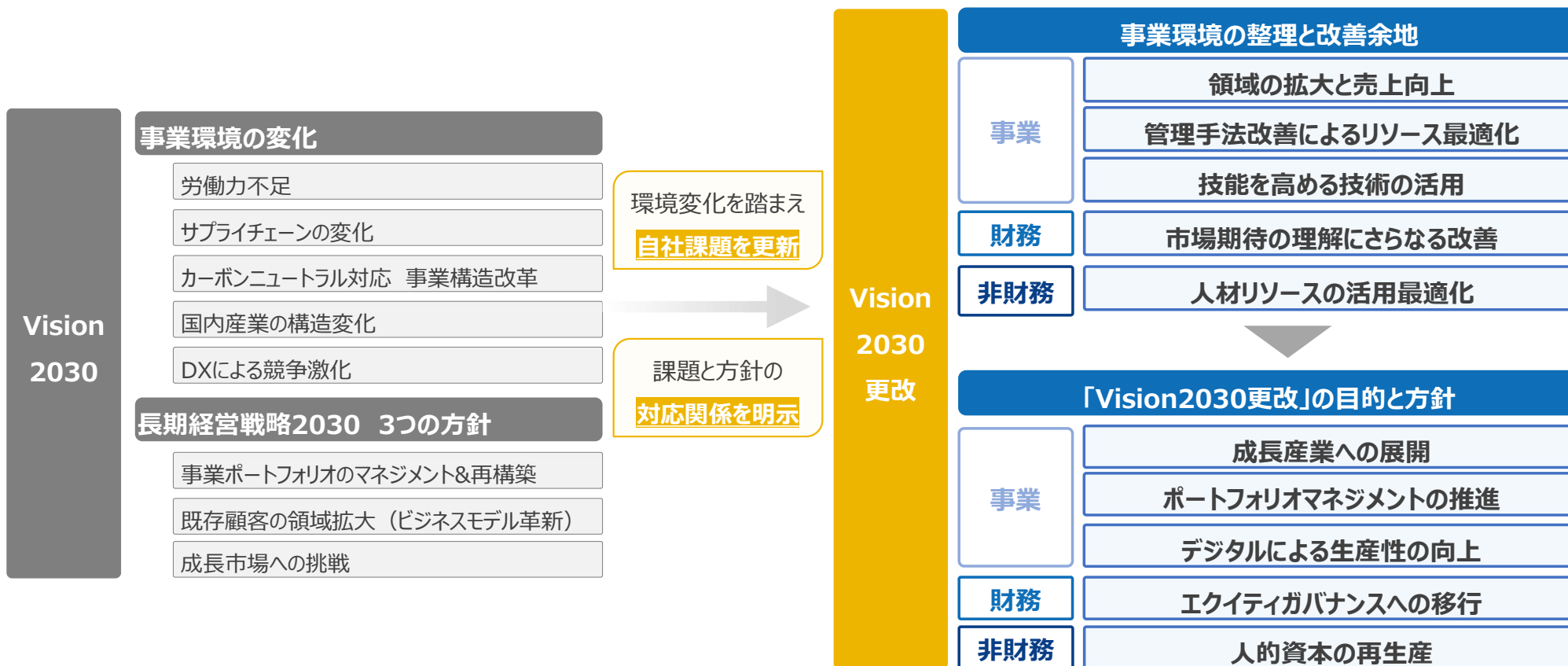
25年5月

現在

27年5月

2. 事業環境の変化に伴う改善余地と方針の見直し

事業環境の変化を踏まえた改善余地と方針を再整理



3. 「Vision2030更改」発表の背景とお伝えしたいこと

「Vision2030
更改」発表の背景

- 中期経営計画で、自己資本水準やROE目標を設定(25.5月)
- 過去最高水準のROE実現を目指し、現長期戦略の見通しについて方針を再設定

エグゼクティブ
サマリ-

事業

• 収益の質的向上と成長市場への資源配分	売上高	7,500億円+a
----------------------	-----	-----------

• コスト構造改革	管理コスト (売上高対比)	11%⇒10%水準
-----------	------------------	-----------

財務

• 企業価値の最大化に向けた自己資本管理	自己資本	3,000億円水準
----------------------	------	-----------

• キャッシュイン&アウトの最適化	ROE	14.6%以上
-------------------	-----	---------

非財務

• 人的資本を育み、その価値を発揮できる仕組みづくり	従業員エンゲージメント結果	50%以上
----------------------------	---------------	-------

• 事業差別化・業務合理化を実現するデジタル投資	デジタル投資額 (24/3期~31/3期累計)	300億円
--------------------------	----------------------------	-------

*従業員エンゲージメント：社内働きがい診断の結果、エンゲージメントに肯定的回答をした人数の割合

4. 既存セグメント別経営目標

全社的な営業利益向上施策に加え、グループ経営の更なる拡大を見据えてM&Aを実行していく

(億円)		2025年5月に「中期経営計画2026見直し」にて開示			...	「Vision2030更改」 目標値
		2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (実績)	2027年3月期 (業績予想)		2031年3月期 (業績予想)
連結	売上高	6,068	6,316	6,385		7,500
	営業利益	439	432	470		600
	営業利益率	7.2%	6.8%	7.4%		8.0%
物流	売上高	2,956	2,953	2,965		3,500
	営業利益	97	98	113		195
	営業利益率	3.3%	3.3%	3.8%		5.6%
機工	売上高	2,833	3,075	3,111		3,700
	営業利益	320	310	331		375
	営業利益率	11.3%	10.1%	10.6%		10.1%
その他	売上高	279	289	310		300
	営業利益	22	25	27		30
	営業利益率	7.9%	8.6%	8.7%		10.0%

+ α
(M&Aなど)

5. M&A方針

ターゲット市場に対する成長投資重視へ

必要に応じて機動的にレバレッジを活用し、将来的なROE向上を実現



6. 生産性向上への方策 – 人的資本

人的資本を再生産する仕組みをグローバルに展開し、企業価値の向上を目指す



『人数確保』から『循環構造』へと再構築

体系化された研修コンテンツで、迅速に戦力化

エンゲージメントサーベイに基づき、風土改革を推進

人材担保の為に「再現性ある人材の循環構造」を構築

- 供給安定性
- 最適人材構成
- 流動性の確保

機工マスターコース

物流教育制度

STEP1 (業種分解) : 山九の海外展開に基づき
STEP2 (現状把握) : 事業に必要なスキルを
STEP3 (GAP分析) : 今後の事業展開を見据

将来の匠を育成する充実した研修

経営陣による従業員目線での取組を促進

経営陣
従業員

従業員
管理者
経営

- エンゲージメント調査
- 従業員持株会奨励金改善
- 人事制度改革

安定的な人材供給や、サーベイを起点とする従業員エンゲージメント向上について、国内外事業で展開し、グローバルで人材を流動化できる体制構築を目指す

7. 2030年度数値目標

SANKYU

「再成長企業」として数値目標を見直し。
企業価値向上テーマである事業・財務・非財務の目線により、あるべき姿を達成する

※23年1月に開示

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2031年3月期 (Vision2030更改版)	2031年3月期 (Vision2030公表値)	
事業	売上高	6,068億円	6,316億円	7,500億円+a	7,000億円～
	営業利益率	7.2%	6.8%	8.0%	8.0%～
財務	ROE	10.7%	10.6%	14.6%以上	10.0%水準
非財務	従業員エンゲージメント 結果	45.4%	43.8% サーベイ項目を充実化	50%以上	—
	デジタル関連投資額 (24/3期～31/3期累計)	4.9億円	57億円	300億円	—

*従業員エンゲージメント：社内働きがい診断の結果、エンゲージメントに肯定的回答をした人数の割合