

---

## 社長インタビュー

---

経営環境の変化は  
成長のチャンスである。



代表取締役 社長執行役員

池辺和弘

# TOP INTERVIEW

1958年、大分県生まれ。1981年に東京大学法学部を卒業後、九州電力株式会社に入社。

現場で営業に従事した後、米国ワシントン大学(シアトル)ビジネススクールへ留学。経営企画部門を中心に、発電部門や人事労務部門、社長秘書などを経験。中期経営方針や財務目標の策定、イノベーションの仕組みづくりなどを主導。

執行役員経営企画本部経営戦略部長、取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長を経て、2018年6月に代表取締役社長執行役員に就任。

明るくポジティブな性格で、電力自由化を新たな事業機会と捉え、収益力強化のため、あらゆることに挑戦する考え。

座右の銘は「和而不同」。協調はしてもいたずらに同調することなく、徹底的に議論をして結論を出す。

趣味はメダカの飼育。5年前から始めた水泳で健康増進し、休日は九州が誇る豊富な温泉地で疲れを癒す。

**Q1****2017年度を振り返ってどのように総括しますか****A1****現下の課題に的確に対応すると同時に、中長期的な成長に向けた基盤構築を着実に進めることができました。**

2017年度は、「玄海原子力発電所の再稼働に向けた取組み」や「競争環境への対応」、「成長事業の育成」などの重要な戦略を推進し、中長期的な成長に向けた基盤の構築を進めることができました。

まず、玄海原子力発電所の再稼働については、2017年1月に原子炉設置変更許可をいただいてから、工事計画変更認可、保安規定変更認可などの審査や使用前検査を受けてきましたが、今年5月に3号機を、7月に4号機を通常運転に復帰させることができました。今後も、自主的・継続的な安全性向上に取り組んでいくとともに、積極的な情報公開と丁寧なコミュニケーション活動を行ってまいります。

次に、競争環境への対応については、電力小売全面自由化後2年が経過しましたが、ショッピングモールでの一日営業店などお客さまと直接ふれあう「顔の見える営業」を引き続き推進しております。また、2017年4月には、ガスの小売自由化が開始され、当社においても、電気とガスのセット販売を開始し、初年度目標4万件を半年で達成することができました。今後は、私を含めた経営層もあらゆる機会をとらえてしっかりと営業活動を行い、当社の取組みをより多くのお客さまに知っていただくことで、新電力との競争に打ち勝ってまいります。

将来を見据えた「成長事業の育成」として、九電グループ一体で新たな事業・サービスを生み出すイノベーションの取組みも本格化させております。昨年、グループ従業員を対象としたビジネスアイデアの公募や、他企業等と連携するオープンイノベーションの取組みを行いました。IoT技術を活用した見守りサー

ビスなど、いくつかの案件は実証試験に移行しております。

こうした取組みにより、さまざまな分野に進出していこうというグループ内の機運が高まっており、将来を見据えて行動する若い社員が多くなってきたと実感しております。

2030年のありたい姿として掲げた「『日本一のエネルギーサービス』を提供する企業グループ」の実現に向けて、各組織が自律的に取組みを進めており、確かな手応えを感じているところです。



Q2

財務目標の進捗はいかがですか。

また、どのように目標達成を図ろうと考えていますか

A2

収益拡大、費用削減の両面の施策にグループ一体となって取り組み、財務目標の達成を目指したいと考えております。

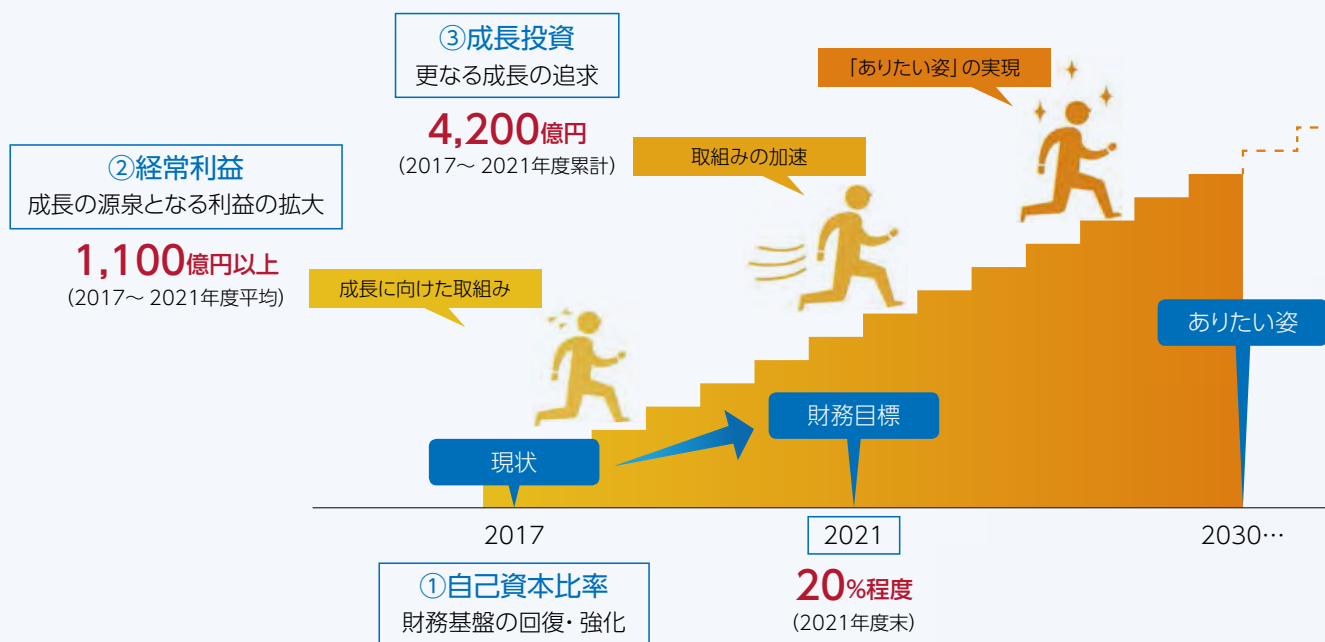
財務目標の期間の中で初年度となる2017年度の業績は、競争の進展に伴う販売電力量の減少や、電力システム改革に伴う諸経費の増加などがありましたが、川内原子力発電所の発電電力量増加による燃料費の抑制などから、連結経常利益は736億円の黒字となりました。

2018年度は、原子力4基体制となり、ようやく料金原価に織り込んだ原子力稼働状況となります。翌2019年度には、環境負荷を低減した高効率の石炭火力「松浦発電所2号機」が運転を開始することから、競争力のある電源を最大限に活用して、電気事業収益の更なる拡大を図ってまいります。

費用面では、電力システム改革関係費用の一時的な増加を想定しておりますが、原子力再稼働や高効率火力による燃料費の抑制に加え、事業活動全般にわたる効率化を徹底することで、トータルとしての費用削減に努めてまいります。

海外事業や再生可能エネルギー事業など成長事業への投資や、イノベーションの取り組みの推進などによって、将来的には収益力を高めたいと考えており、電気事業やエネルギー関連事業、情報通信事業をはじめとした既存の事業と合わせて、目標とする利益水準を確保したいと考えております。

●ありたい姿の実現に向けた財務目標



**Q3****財務目標の達成に向けた「リスク」をどのように認識していますか****A3****(1) 電気事業が変化の途上にあり、短期的、中期的にいくつかのリスクがありますが、そのリスクは同時に成長へのチャンスでもあると考えております。**

電力小売全面自由化から2年が経過しました。当社としても、営業を強化しておりますが、電力市場においてエリアや業界を越えた競争が激しさを増しています。

お客さまが電力会社を選ぶ基準は、「価格」に加えて「サービス」や「信頼感・安心感」を含めた総合評価だと考えております。

価格面では、当社のご家庭向け電気料金は、当社を除く旧一般電気事業者平均より7%安く、他社と比べ、割安な料金水準となっています(2018年7月時点)。また、サービス面では、「生活トラブルサポート」、「子育てサポート」など8つのサービスからなる「九電あんしんサポート」をご提案し、お客さまの毎日の暮らしに「あんしん」をお届けしております。

新電力ではなく、当社を選んでくださるお客さまがほとんどなのは、当社への信頼感・安心感に基づくものだと思います。お客さまの目線に立った取組みが単なる価格だけではない価値を生み出している、まさにこれが『九電ブランド』の力だと思います。

今後も、エネルギーサービスをより多くのお客さまに知っていただけるよう「顔の見える営業」を推進し、信頼感・安心感を積み重ねることにより、需要獲得に努めてまいります。

自由化はリスクの1つですが、新たな事業機会でもあります。域外販売の拡大や卸電力取引市場を活用した利益の最大化など、あらゆる方策により、収益拡大に努めてまいります。

**(2) 中長期的な「リスク」は、「新しい電力市場の導入」です。**

わが国では、安定供給の確保、料金の最大限の抑制、需要家の選択肢や事業者の事業機会の拡大を目指し、他国に例を見ない速いスピードで、電力システム改革が進められています。

至近では、更なる競争促進により経済効率性を図りつつ、安定供給等の公益的課題を克服するために、ベースロード市場や容量市場などさまざまな市場の創設が検討されています。これまでは、公共性の高い電気事業の特色として、必要な費用に適正な利潤を乗せた原価を基に電気料金が定められる総括原

価方式の下、投資回収の予見性が確保されてきました。しかし、前述の自由化の進展や、新市場の創設などに伴う市場を介した電力取引の拡大により、設備投資への経営判断が一層難しくなっていきます。これまでのビジネススキームに捉われず、各市場をしっかりと見極め、追加的な収益源として最大限活用していくことが重要です。

当社としては、大きく変革しつつあるわが国の電力システムにしなやかに対応し、キャッシュエンジンとして電気事業の収益性を引き続き確保してまいります。

Q4

2018年3月期は3期連続の増配となりましたが、今後の配当についてはどのようにお考えですか

A4

2019年3月期は、中長期的な収支・財務状況などを総合的に勘案の上、前期から10円増配し、30円の配当を実施させていただく予定です。今後も引き続き、安定配当の維持を基本として、株主・投資家の皆さまの利益拡大を図ってまいります。

配当については、安定配当の維持を基本として、業績などを総合的に勘案し、決定することとしております。

2018年3月期の配当は、当該年度の業績などを総合的に勘案の上、20円(中間・期末ともに10円)とさせていただきます。

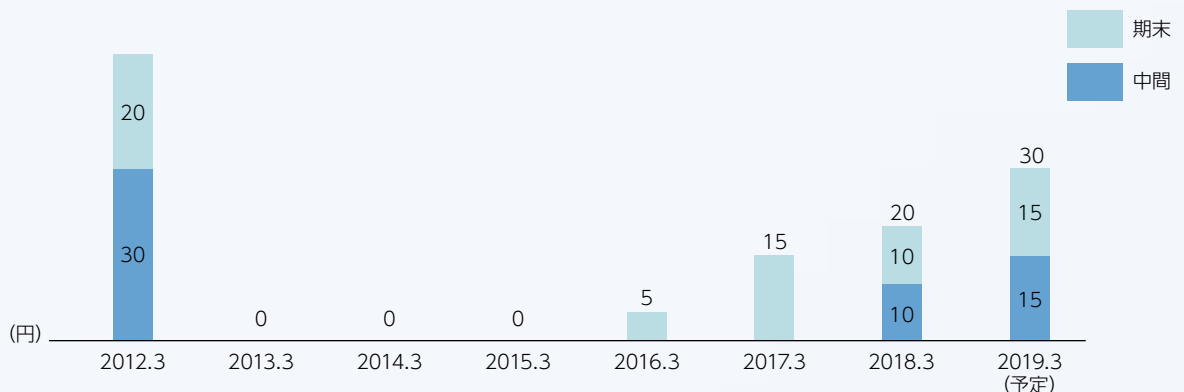
2019年3月期については、今年度の業績見通しや中長期的な収支・財務状況などを総合的に勘案の上、前期から10円増配し、30円(中間・期末ともに15円)の予定としております。

将来の配当水準につきましては、財務目標の達成状況や中長期的な収支・財務状況などを踏まえて検討してまいります。可能な限り速やかに震災前の水準(50円程度)に回復できるよう努めてまいります。

今後も引き続き、安定配当の維持を基本として、株主・投資家の皆さまの利益拡大を図ってまいります。



●配当金の推移(普通株式)



**Q5**

ESGに関する取組みの重要性についてどのように認識していますか

**A5**

経営環境が大きく変化していく中において、ESGの取組みは重要な施策と考えております。

昨今、長期リターンを改善する効果があるとの期待から、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の要素に配慮したESG投資への関心が高まっています。

更なる競争の激化や、電力システム改革の進展など、経営環境が大きく変化していく中において、持続的な企業価値の向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの体制の構築・強化や、従業員が最高のパフォーマンスを発揮できる環境の整備などが重要だと考えております。

取組みの一例として、当社は、今年6月、監査等委員会設置会社への移行及び取締役、執行役員制度の見直しを行いました。これにより、経営環境の大きな

変化に対しても、より一層柔軟かつ機動的に対応できるものと考えております。

また、当社グループは地熱や水力など再生可能エネルギーの開発や最大限の受入れ、地域の方々との協働による積極的な環境保全活動に取り組んでおります。これらの取組みが評価され、低炭素社会づくりに貢献する企業や団体などを表彰する第27回地球環境大賞(フジサンケイグループ主催)にて、「経済産業大臣賞」を受賞いたしました。

引き続き、ESGの取組みを進めることで、持続的な企業価値向上を目指し、株主・投資家の皆さまの期待に応えてまいります。



Q6

社長に就任しましたが、  
中長期を見据えた今後の抱負をお聞かせください

A6

中期経営方針に掲げる『『日本一のエネルギーサービス』を提供する  
企業グループ』を目指して、成長の歩みを加速させたいと考えております。

東日本大震災以降、当社を取り巻く経営環境は、目まぐるしく変化しています。競争は厳しさを増していますし、2年後の2020年には送配電部門の法的分離が控えています。そうした中においても、電力会社としての私たちの使命は、「良質なエネルギーを、安定してお客さまにお届けする」ことであり、これまでも、そしてこれからも変わるものではありません。

そのうえで今後は、こうした経営環境の変化を、更なる成長や改革のチャンスと捉え、中期経営方針に掲げる2030年のありたい姿『『日本一のエネルギーサービス』を提供する企業グループ』の実現に向けて、次の3つに特に力を入れて事業活動を行ってまいります。

1つ目は、「競争環境下での需要獲得」です。営業活動の効果は一朝一夕に現れるものではありませんが、「継続は力なり」の意識を持ち、お客さまにエネルギーサービスの価値をしっかりと訴求してまいります。

次に、「成長市場への積極展開と新規事業創出による成長追及」です。域内電気事業以外での経常利

益を、2021年度は全体の約3割に、その先は更に拡大することを目指しており、イノベーション等を通じた新たな事業に取り組むことで、今までにない利益を生み出していく必要があります。今年7月には、イノベーション推進を担う専任組織「インキュベーションラボ」を設置しており、事業化に向けたスピードある検討を、外部の知見を取り入れながら行ってまいります。

そして、こうした取組みを円滑に進めることができるよう、また、従業員が実力を最大限発揮できるよう「働き方改革」を推進します。改革を進めるにあたっては、仕事の「生産性を高める」という視点が重要であると考えており、実務を担う従業員からの改善提言をどんどん採用してまいります。現場の意見を取り入れながら、誰もが「働きやすい」と感じる職場を創り上げることで、グループの組織力の最大化を図ってまいります。

これらの取組みを進めることにより、ステークホルダーの皆さまとともに持続的に成長してまいります。