

社長メッセージ

成長のための準備を万全に整え、
低・脱炭素の業界トップランナーとして
持続的な企業価値向上に向け
大きく飛躍していきます。

九州電力株式会社
代表取締役 社長執行役員

池辺 和弘



我々はどこに向かっているのか

九電グループの現在の最優先課題はカーボンニュートラルの達成です。九電グループのすべての戦略は、カーボンニュートラルを達成するための戦略であり、この戦略を遂行することで財務面・非財務面での企業価値向上を達成していきます。

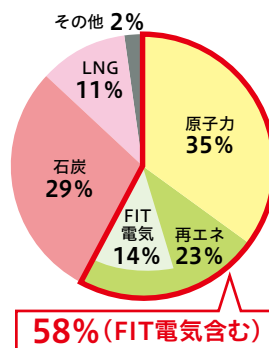
九電グループは、2050年に向けて、カーボンニュートラルを達成することを目標としています。事業活動を通じて排出されるサプライチェーン全体の温室効果ガス(GHG)を「実質ゼロ」にすること、また、電化の推進などにより社会全体のGHG排出削減に貢献する、これらを通じて「カーボンマイナス」を2050年よりできるだけ早期に実現したいと考えています。P03 こうした我々のカーボンニュートラルに向けたコミットメントが評価され、2030年度の環境目標における水準を勘案して設定したGHG排出削減目標が、国内大手エネルギー事業者では初めて「SBTイニシアチブ」の認定を取得しました。P42 今後も、低・脱炭素の業界トップランナーとして、国や業界全体をリードしていきたいと考えています。

カーボンニュートラルの達成のために、「CO₂を出さない技術で電気を作ること」つまり電源の低・脱炭素化と、「エネルギーを電気の形で使うこと」つまり電化の推進、この2本柱に全力で取り組んでいきます。

CO₂を出さない発電を推進していくためには、まず再生

可能エネルギー（以下、再エネ）の拡大と、原子力発電の安全・安定運転にしっかりと取り組まなければなりません。そうすることで、国の再エネ固定価格買取制度によるものを含めて、水力・地熱などの再エネや原子力発電といったCO₂を出さない電源により、当社の電源構成の6割程度をまかなうことが可能です。今後も引き続き、CO₂を出さない電源を積極的に活用していきます。

■九州電力のゼロエミ・FIT電源比率^{※1}(2019年度^{※2})



※1：九州電力の発電電力量に占める比率を示したものであり、非化石証書取引前の数値

(注) 上記のうち、非化石証書を使用していない部分は、再エネとしての価値やCO₂ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電などを含めた全国平均の電気のCO₂排出量を持った電気として扱われます。

※2：原子力発電所全4基稼働(設備利用率82.0%)

一方で、夜間に発電できず、天候にも左右される太陽光などの再エネを補うための調整力として、火力発電は必要です。当社では、火力発電におけるCO₂排出量と燃料消費量抑制の観点から、総合熱効率の維持・向上に継続的に取り組んでいます。加えて、火力発電所における水素・アンモニアやバイオマスの混焼、またCO₂を回収して貯留する技術(CCS)なども検討を進めていきます。P44

エネルギーを電気の形で使うということ、電化を大きく進めていくためには、我が国全体としての強力な推進政策が必要で、実施に移されつつあります。電気自動車などの

運輸部門に限らず、産業・業務・家庭部門においても、ヒートポンプやオール電化などに対する国の補助金や税制優遇措置等による後押しにより、日本のすべての分野において電化が急速に進展していきます。

こうした電化の推進等も背景に、現在の最終エネルギー消費に占める電力のシェア25%程度がこれから拡大していくことは確実で、私は2050年には日本全体の電力需要が現在の約2倍、実際はそれ以上になる可能性も十分あるのではないかと考えています。さらに、デジタル化が加速し、データ処理に必要な電力量が飛躍的に増えると、電力供給が不足する懸念すらあるでしょう。特に九州には、半導体工場が集積していますし、このほど北九州での九州最大級のデータセンターの建設が発表されるなど企業立地が進んでいます。一方で、発電所の建設には、数年・数十年単位の期間が必要で、電気が足りないなら発電所・送電線を作ればいい、と一朝一夕にはいかないものです。また、電力の安定供給のためには、発電事業等が新規参入者にとっても魅力ある事業環境であることも重要です。そのためにも政府が、将来の我が国の電化をどう政策的に伸ばすのかを踏まえ、20年程度先を見据えた見通しを示すことが大変重要だと考えています。

このようなカーボンニュートラルへの道は、電力需要の拡大という直接的な効果のほか、長年電力供給に携わってきた我々の経験、ノウハウの価値が高まるという点からも、九電グループの企業価値の向上につながっていくと確信しています。

■ 九電グループの持続的な企業価値向上に向けて

東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の要請」を行ったことを契機に、自社の資本コストや株式市場での評価について分析を行い、その改善に向けた目標や取組みを示すことがより強く求められています。当社の株価純資産倍率(PBR)はほぼ1倍となっていますが、私たちはまだまだ改善が必要だと考えています。

PBRはROEとPERに分解できます。当社グループの企業価値を株主・投資家の皆さまにご評価いただき、中長期にわたって持続的な企業価値向上(PBR1倍超)を実現するためには、資本効率(ROE)及び業績の信頼性・成長性の向上(PER)が不可欠であると考えています。P24

まず資本効率の向上については、ROICを意識した経営を推進することで、資本コストを上回る資本収益性を実現していきます。また業績の信頼性・成長性の向上については、足元の業績回復により財務安定性を向上させ、得られた利益を株主の皆さまにしっかりと還元していくとともに、九電グループがカーボンニュートラルの潮流に乗って長期的に成長していく企業グループであることを投資家の皆さまにお伝えしていきます。これらそれぞれの向上を図ることで、持続的な企業価値の向上(PBRの向上)を実現していきます。

～ 資本効率を意識したROIC経営～

2022年度より新たな経営指標として「ROIC」を導入し、2023年4月に2025年度「連結2.5%以上」、2030年度「連結3.0%以上」とする、グループ大のROIC目標を公表しました。P25

当社では、経営ビジョンで掲げる2030年連結経常利益1,500億円の実現に向け、成長事業の拡大に向けた投資を進めていますが、一方で、毀損した財務基盤の回復・強化に向けた有利子負債の削減も課題となっています。ROICの導入により、資本効率を意識した経営を通じて企業価値を高め、資本市場からの期待に応えること、また成長事業の拡大と財務基盤強化との両立を図る狙いがあります。

まず、短期的な視点では、資本効率の重要性を従業員が意識し、具体的な業務に落とし込めるように、それぞれの事業部門でROICツリーを作成・分析しています。案件ごとにROICを意識した投資判断も行っており、現場レベルでROICを意識した業務は実行に移っていると感じています。

中長期的な視点では、ROICには事業ポートフォリオを変えていく際の判断基準としての役割もあります。経営ビジョンの経営目標では、連結経常利益1,500億円の半分を成長事業で稼ぐとしており、ROIC経営を進めることで、よりプロフィットナブルな事業領域に注力することができず。皆さまから「電気事業だけをやっている会社ではない」と認識していただけるよう、「電力」という枠に収まらない事業ポートフォリオの検討も進めていきたいと思っております。



■ 経営ビジョン2030実現に向けた進捗と成長事業の着実な拡大

長期的な経営の方向性である経営ビジョン2030の実現に向けては、中間目標(2025年度財務目標)として、連結経常利益1,250億円以上(国内電気事業:750億円、成長事業:500億円)を掲げています。P21 国内電気事業については、原子力発電所の特定重大事故等対処施設の設置工事(以下、特重工事)が完了し、今後の原子力高稼働による利益創出が期待できます。成長事業についても、海外事業や再エネ事業において、すでに種をまいた投資案件等による利益で達成できる見込みです。したがって、2025年度の財務目標、それから2030年の経営目標については、

利益の面での達成確度は高いと考えています。

具体的な成長事業の進捗として、まず再エネ事業では、2030年度開発目標500万kWの達成に向けて着実に開発を進めており、投資済み案件を含めると中間目標(2025年度400万kW)の8割近くまで進捗しています。さらに、当社グループの再エネ事業を担う九電みらいエナジーに水力・地熱発電を統合し、事業運営体制を強化することにより、再エネ5電源(太陽光・風力・水力・地熱・バイオマス)を自社保有する国内唯一の事業者、かつ、国内トップクラスの保有設備量の事業者となることで、再エネの主力電源化の取組みを加速していきます。

海外事業では、2030年度持分出力500万kWを目指し案件を積み上げ、中間目標(2025年度400万kW)の7割以上が決定済みです。海底送電事業や再エネ開発会社との連携を通じて進出エリアの低・脱炭素化に貢献できるよう、積極的に取組みを進めています。

ICTサービス事業では、社会全体のデジタル化が加速する中、軸となる光ブロードバンドやデータセンター事業に加え、企業・自治体向けのDX提案といったサービスも強化していきます。

都市開発事業でも、海外での事業強化に加え、脱炭素やデジタルといった当社グループの総合力を活かした高付加価値な都市開発事業を展開し、収益を拡大するとともに、交流人口拡大や賑わいの創出など地域・社会の持続的発展にも貢献していきます。

一方、財務基盤については、2023年8月にB種優先株

2,000億円を発行したことで資本を上積みしているところであり、今後、原子力4基体制のもと高水準の利益を継続し、加えて、ROICを活用した経営資源の効率的な運用を通じて有利子負債削減を図ることで、財務目標の一つである自己資本比率20%程度は手の届く所にあると考えています。そして、自己資本比率20%程度の道筋が見えた段階で、早期の50円復配など株主の皆さまへの還元も充実させていきたいと考えています。

人的資本の充実に向けて

持続的な企業価値向上を実現する主役は人材です。経営環境が変化する中でも持続的に成長し続けるためには、人材の力を最大限に高め、組織としての生産性や組織力の

向上につなげていくことが不可欠です。P67

また、経営環境が大きく変化し、不連続のイノベーションが求められる時代を切り拓く原動力も人材です。従業員一人ひとりが熱意をもって自立的・自発的に行動し、組織は、従業員のエネルギーを生産性向上やイノベーション創出につなげていく、私は九電グループをそうした企業に変えていきます。そのためにも、経営層の強いリーダーシップの下、多様な人材が活躍しイノベーションを生み続ける組織の構築を進めています。

今後カーボンニュートラルなどの難題にチャレンジしていく中で、組織や思考の柔軟性、またそこから生まれるイノベーションが重要です。当社グループでは、社長直轄のプロジェクト「KYUDEN i-PROJECT」を立ち上げ、従業員が従来の組織・業務運営の枠に留まらない柔軟な発想

で新しい事業・サービスを考える機会を設けています。

P69 これは「^{やわ}「柔らか頭」^{あたま}」を作るためにやっている面もあります。参加した従業員が、プロジェクトを通じて学んだことをそれぞれの職場に還元することが、組織全体のイノベーションにもつながると考えていて、成果も出始めています。



当社ラグビー部「九州電力キューデンヴォルテクス」がジャパンラグビー リーグワンDIVISION2に昇格決定時の記念写真

人材獲得競争が一層激しくなる中、諸外国に後れをとってしまった我が国の一人あたりの人件費に対する上昇圧力が今後強まることを前提に経営していかなければなりません。そのため、DXを推進し、生成AIを活用するなどして、働き方や業務プロセスを抜本的に変え、生産性をより上げることが重要となってきます。

当社グループでは、2022年度にDX推進本部を設置し、企業変革に向けた「九電グループDXビジョン」を制定するなど、DXの推進体制を整えてきました。今後、デジタル人材育成を加速し、労働生産性や一人あたりの付加価値を向上していくための施策に取り組んでいきます。 **P71**

また、電力の安定供給のためには、長い期間をかけて習得した技術やスキル等が必要な部門もあると考えますが、多様性や流動性のない組織は考えが凝り固まって行き詰まってしまう。人的資本と言われるかもしれませんが、私は企業の中に人材を囲い込んで固定された「資本」とするよりは、社会全体で人材の流動性を高め、様々な経験をした人材が循環するのが理想だと思っています。

当社で育成した人材を他社で採用したいと言ってくれるのはありがたいことですし、逆に他社で教育を受けた優秀な人材が当社に入って活躍してくれるのも、素晴らしいことだと思います。さらには、当社で育成した後に他社に引き抜かれて経験を積んだ人材がまた当社に戻ってくる、それがベストだと思います。

経験者採用も積極的に行い、外部からの視点や知見を獲得していく必要があります。私は、「人材」という言葉につ

いて、「人材」だと考えています。それぞれの分野で才能や能力のあるスペシャリストをしっかりと育て、組織全体としての競争力を上げていくのが、私が考えている人材育成の姿です。

至近年度の振り返りと経営ビジョン2030、 そしてカーボンニュートラルビジョン2050 の実現に向けて

2022年度は、燃料価格の上昇や急速な円安の進行など、外部環境の影響を大きく受ける1年でした。燃料価格が上昇すると、「燃料費調整制度」によって電気料金に反映されるまでに3か月のタイムラグがあるため、年度収支で差損が発生します。加えて、卸電力取引市場価格の上昇に伴い購入電力料が増加したことなど、外的要因が大きく影響し、8期ぶりの赤字となりました。また、玄海原子力発電所の特重工事により、原子力が稼働できない期間が長期間に及び燃料費が増加したことも、収支悪化の一因です。

今後につきましては、今年2月の玄海原子力発電所4号機をもって、当社が所有するすべての原子力発電所の特重工事が完了し、安定的に運転できますので、継続的に利益を確保できる見通しです。加えて、2023年度は燃料費調整の期ずれ差益が生じるため、前年度の損失から大幅に改善しV字回復を見込んでいます。2022年度は、2023年度以降の飛躍的な成長に向けてジャンプするために、しっか

り膝を曲げてやるべき準備をすべて整えた一年であったと言えると思います。

一方で、当社及び九電みらいエナジーは、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令・課徴金納付命令(九電みらいエナジーは排除措置命令のみ)を受けました。各命令の内容を慎重に精査・確認した結果、当社としては「カルテルに関する合意はなかった」との判断に至ったことから、取消訴訟を提起しました。今後、取消訴訟において当社の考え方を説明し、司法の公正な判断を求めていきます。他方、今回の命令を受けたこと自体は厳粛に受け止めており、今後二度とこのような疑いを招くことがないよう、独占禁止法遵守のための取組みを着実に実施しているところです。

また、お客さま情報に関する不適切な取扱い事案も発生しました。電力自由化の根本である公正な競争を揺るがす問題であると重く受け止めています。分社化の際、問題を起こすおそれのある業務運営を決めた経営層の認識の甘さが根本的な原因であり、再発防止策に掲げた体制等の構築に加え、不適切な行為を見逃さずホイッスルを吹ける職場風土醸成が極めて重要です。経営層が率先して法令やルール遵守の徹底、風通しの良い職場づくりに取り組んでまいります。 **P83~85**

エネルギー業界を取り巻く環境は急激に変化しています。ロシア・ウクライナ情勢や円安の影響を受け、燃料価

格や卸電力取引市場価格の高騰が収支に大きな影響を及ぼすとともに、需給ひっ迫の可能性などエネルギーの安定供給確保が国全体の大きな重要課題になっています。そのような状況であるからこそ、「九電グループの思い」である「ずっと先まで、明るくしたい。」という使命を再認識しています。我々はこれまで長年にわたり、人々の生活を支える社会インフラ企業として、安定供給を大前提に地域社会に貢献できるよう電力事業に邁進してきました。戦後、全国に先駆けて需給安定を実現し、安定供給を維持しながら社会課題解決に貢献することを通じて培った強みを軸として、未曾有の事業環境の変化をチャンスに変えて将来の成長につなげていけると確信しています。 **P17~19**

その上で改めて、成長の実現に向けた取組みの方向性については、九電グループ経営ビジョン2030において、我々の強みを踏まえた戦略をしっかりと打ち出すことができていると思っています。 **P08**

この経営ビジョンの戦略Ⅰは「エネルギーサービス事業の進化」であり、全体の中での大きな成長ドライバーであることは間違いありません。これまで九州を中心としたエネルギーサービス事業で培った「安定供給技術」と「高いゼロエミ電源比率」という強みを基に、カーボンマイナスの早期実現というチャレンジングな目標達成に向けて着実に歩みを進めているところです。

戦略Ⅱの「持続可能なコミュニティの共創」は、地域の皆さまとともに地域の課題解決に取り組んでいくことです。

私はこれからの九電グループには、この戦略Ⅱが一番大切だと考えています。我々の仕事は元々インフラ事業で、地域の皆さまの生活や経済を支え、ともに発展する中で培ってきた強固なネットワークや信頼関係があるため、地域の課題解決に協働で取り組みやすい存在だと思います。例えば、交流人口拡大を図るため空港運営事業に参画したり、地域のカーボンニュートラルの取組み等を協働で進めるため、自治体との連携協定を締結したりなど、地域の皆さまと一緒に考えて課題の解決に貢献していきたいと思っています。「九州の発展なくして、九電グループの発展なし」、まさに地域社会との共創は、経営ビジョン実現の根幹だと考えています。

■ステークホルダーの皆さまへ

株主・投資家の皆さまには、2022年度は経常赤字となりましたが、これまでの取組みにより、2023年度以降の成長のための準備がしっかりと整ったということを改めてお伝えしたいと思います。配当については、財務目標期間内の可能な限り早期での50円配当への復配に向けて、引き続き努力してまいります。また、今回のメッセージでお伝えした持続的な企業価値向上に向けての取組みについて、経営層を中心に市場とも積極的に対話していきます。対話を通じて、当社グループは国内電気事業にとどまらず、再エネや海外、ICTサービス、都市開発など、成長事業も拡大させて新しい形態に変わりつつある、という点を是非ご評価

いただきたいと思います。

取引先の皆さまとはパートナーシップ宣言により共存共栄でお取引させていただきながら、地域の皆さまとも一緒に社会課題解決に取り組み、九州を中心とした地域の発展に貢献していきます。

これからも経営ビジョンやカーボンニュートラルを実現するために、最も近くにおいて大切なステークホルダーである従業員のみなさんとともに様々な取組みを推進し、すべてのステークホルダーの方々のご期待に応えてまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

