

マテリアリティ：ガバナンスの強化

# コーポレートガバナンスの実効性向上

九州電力は、「九電グループの思い」のもと、長期的な視点で社会的に有意義な事業活動を行っていくことが、すべてのステークホルダーにとっての価値を持続的に生み出していくことにつながると考えています。こうした事業活動を適切に遂行していくため、経営上の重要な課題として、コーポレート・ガバナンスの体制構築・強化に努めています。

また、当社を取り巻く経営環境は急速に変化しており、その変化に対して、より一層柔軟かつ迅速に対応していくためには、ガバナンス強化と意思決定の迅速化の両立が重要と考え、2018年度から監査等委員会設置会社としています。

なお、当社は、機関設計上の体制整備にとどまらず、経営会議への社外取締役の出席や全取締役による議論の場を設ける等、運用面による実効性の更なる向上を図っています。

■ ガバナンスの変遷

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	(年度)
取締役総人数*	20(2)	20(2)	21(2)	19(2)	16(2)	15(3)	15(3)	
うち社外取締役*	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)	5(3)	5(3)	
監査等委員会	(2017年度まで監査役会)			●				
取締役会実効性評価	●			●				
業績連動報酬制度	●			●				

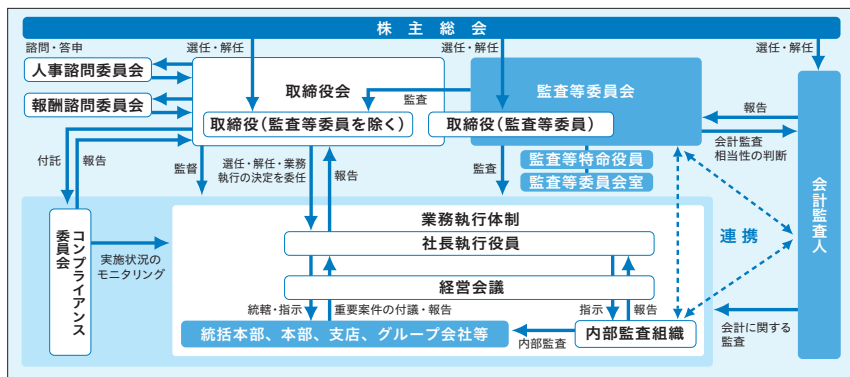
※：2017年度までは監査役を含む。また、カッコ内は女性の人数

## ● 推進体制

九州電力は、取締役会と監査等委員会を設置するガバナンスを基本として、独立性の高い社外取締役を選任し、経営に対する監督機能の強化を図るとともに、監査等委員会と内部監査組織が連携し、監査の実効性を高めています。

また、取締役と執行役員による監督と執行の役割の明確化や、コンプライアンス経営の徹底等に取り組むとともに、「会社業務の適正を確保するための体制の整備について(内部統制の基本方針)」を定め、継続的な体制の充実に努めています。

■ コーポレート・ガバナンスの体系図(2022年7月現在)



## ● 取締役会の特長、取締役選任方針

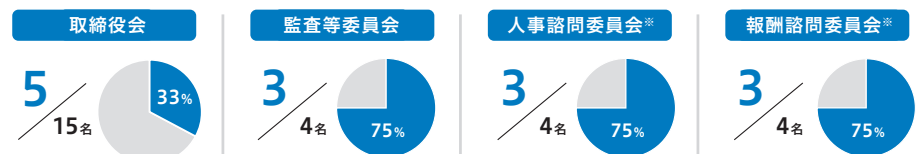
取締役会は、審議の活性化と監督機能の強化の観点から、定款において19名以内の取締役(うち、監査等委員である取締役は5名以内)で構成することを定めています。

また、ジェンダー・国際性・職歴・年齢などの多様性と適正規模の両立の観点から、社内取締役候補者は、本人の人格・識見・倫理観・経歴及び能力等を総合的に勘案し選定しています。

さらに、社外取締役候補者は、取締役会全体の3分の1以上とし、企業経営や専門分野等における豊富な経験と識見を備え、独立性判断基準を満たす人物を選定しています。

なお、取締役のうち3名は女性とするなど、取締役会全体としての多様性と適正規模を両立させ、事業分野全体に配慮した構成としています。

■ 取締役会等における社外取締役比率(2022年7月現在)



※：委員長は社外取締役

■ 取締役会等への出席状況(出席回数/開催回数、2021年度)

	氏名	取締役会	監査等委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
社内	瓜生 道明	15/15	—	—	—
	池辺 和弘	15/15	—	5/5	6/6
	藤井 一郎	15/15	—	—	—
	豊馬 誠	15/15	—	—	—
	豊嶋 直幸	14/15	—	—	—
	小倉 良夫 <sup>※1</sup>	15/15	—	—	—
	亀山 泰治	15/15	—	—	—
	藤本 淳一 <sup>※2</sup>	10/10	—	—	—
	栗山 嘉文 <sup>※2</sup>	10/10	—	—	—
社外	遠藤 泰昭 <sup>※2</sup>	10/10	11/11	—	—
	橘・フクシマ・咲江	15/15	—	5/5	6/6
	津田 純嗣 <sup>※2</sup>	10/10	—	5/5	6/6
	古賀 和孝 <sup>※1</sup>	15/15	16/16	5/5	6/6
	藤田 和子	15/15	16/16	—	—
谷 宏子 <sup>※1</sup>	15/15	16/16	—	—	

※1: 2022年6月退任 ※2: 2021年6月より構成メンバー

## ● 取締役会の実効性評価

九州電力の取締役会は、2015年度から取締役会の実効性評価を実施しています。

2021年度は、前年度の実効性評価において意見が出た「監督機能の一層の充実」「環境変化を踏まえた経営戦略・方針に関する議論の充実」に向けて、業務執行状況にかかわる報告内容の充実を図るとともに、全取締役による議論の場として「取締役懇談会」を設け、カーボンニュートラルに向けた対応や全社リスク等について議論しました。

また、2021年度実効性評価の実施にあたっては、評価の更なる品質向上や客観性向上の観点から、アンケートの実施・集約・分析において外部機関を活用するとともに、よりコーポレートガバナンス・コードに沿った内容とすべく、設問を大きく見直しました。

アンケート項目 (1) 取締役会の構成と運営 (2) 経営戦略と事業戦略 (3) 企業倫理とリスク管理 (4) 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 (5) 株主等との対話

上記アンケートでは各項目において高い評価が得られており、アンケート結果について全取締役で議論を行った結果、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しています。また、全取締役による議論では、以下の事項について更なる改善に取り組むことが望ましいとの意見がありました。

- ・意思決定の迅速化を目的とした取締役会から業務執行者への権限委譲
  - ・経営戦略やグループ全体の重要課題に関する議論の充実(取締役懇談会の継続)
- 今後、意見を踏まえた改善を図り、引き続き、取締役会の実効性向上に努めてまいります。

## ● 報酬制度

取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬は、基本報酬及び業績連動報酬で構成しており、業績連動報酬は、2021年度から、経営ビジョンの財務目標に掲げる連結経常利益に加え、カーボンニュートラルに向けた温室効果ガス(GHG)削減量及び株主への配当状況等を業績指標としています。社外取締役の報酬は、その職務に鑑み、業績連動報酬を適用せず基本報酬のみとしています。

報酬額は、株主総会で決議された総額及び上限株式数の範囲内で、社外取締役を委員長とし、構成員の過半数が社外取締役である報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会が決定しています。

また、報酬諮問委員会には監査等委員が同席し、同委員会での議論の適正性を確認しています。

### ■ 役員報酬実績(2021年度)

#### ■ 基本報酬[金銭報酬・月例報酬](2021年度)

役員	人数	報酬(百万円)
取締役(監査等委員を除く)	14名	372百万円
取締役(監査等委員)	5名	77百万円
合計	19名(うち社外取締役6名)	450百万円(うち社外取締役60百万円)

#### ■ 業績連動報酬[金銭報酬・賞与(短期業績連動)](2021年度)

役員	人数	報酬(百万円)
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	9名	43百万円

#### ■ 業績連動報酬[非金銭報酬・株式報酬(中長期業績連動)](2021年度)

役員	人数	報酬(百万円)
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	9名	53百万円

## ● 取締役のスキルマトリックス

事業環境が大きく変化する中で、九電グループの持続的な成長と企業価値の向上に向け、当社の取締役会が高度な見識と多面的な視点で経営の方向性を示すとともに、経営の迅速な意思決定、経営の監督機能を適切に発揮するために取締役会が備えるべきスキルを特定しました。

氏名	当社における地位等	人事諮問委員会	報酬諮問委員会	特に期待する分野 <sup>*1</sup>									
				① 企業経営	② 財務・会計	③ 法務・リスク管理	④ 人財	⑤ ESG・サステナビリティ <sup>*2</sup>	⑥ イノベーション・DX	⑦ 技術・研究開発(ICT含む)	⑧ 営業・マーケティング	⑨ グローバル	
瓜生 道明	代表取締役 会長			○				○	○	○			○
池辺 和弘	代表取締役 社長執行役員	委員	委員	○	○		○	○					○
藤井 一郎	代表取締役 副社長執行役員			○		○	○	○					
豊馬 誠	代表取締役 副社長執行役員			○	○	○		○	○	○			
豊嶋 直幸	代表取締役 副社長執行役員			○						○			
穂山 泰治	取締役 常務執行役員			○							○	○	○
藤本 淳一	取締役 常務執行役員			○		○	○						
栗山 嘉文	取締役 常務執行役員			○								○	
千田 善晴	取締役 常務執行役員					○		○	○	○			
橋・フクシマ・咲江	取締役	社外 独立 女性	委員	委員	○		○		○				○
津田 純嗣	取締役	社外 独立	委員長	委員長	○						○	○	○
遠藤 泰昭	取締役 監査等委員				○		○	○	○				
藤田 和子	取締役 監査等委員	社外 独立 女性				○							
尾家 祐二	取締役 監査等委員	社外 独立					○		○	○			
杉原 知佳	取締役 監査等委員	社外 独立 女性	委員	委員			○	○					

※1: 取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

※2: ESG・サステナビリティは、ESG経営全般に関する幅広い知見を保有している場合や、環境経営に関する知見や経験を保有している場合に該当(○)としています。

## 社外取締役と投資家の対話

市場ニーズを把握し、投資家の皆さまと建設的な対話を行うことを目的に、2021年12月の「ESG スモールミーティング」において「社外取締役と投資家の対話」を実施しました。



社外取締役 橘・フクシマ・咲江

**Profile** / 2010年 G&S グローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長就任（現任）。2020年6月から当社社外取締役。元コーン・フェリー・インターナショナル社米国本社取締役であり、2002年以來日本企業10社以上の社外取締役を歴任。人財のグローバル化やコーポレート・ガバナンスに関する長年の経験と幅広い知見を持つ。

### Q1. 社外取締役の基本的な役割(九州電力からの期待)

社外取締役として、九州電力(以下、九電)からは①株主の付託を受けて執行を監督するにあたり、九電の常識が社会の非常識にならないようにすること、②人財のダイバーシティの視点や社内女性社員のロールモデルとしての役割、③イノベーション等々のベンチマークの知見を外部から持ち込むこと、の3点について期待されていると考えます。

経営会議等への出席に加え、現場社員との意見交換にもリモートで参加し、現場の声を直接聞く等、様々な点を考慮し、役割を果たせるよう努めています。

### Q2. 他社と比較した九州電力の評価と、ご自身の経験をふまえてもたらしたい変化は

九電の長所は、電力の安定供給という公的ミッションに、組織としてまじめに取り組んでいることであり、加えて、投資の際のリスクの洗い出し・分析等についてもしっかりと行っている点です。また、九電の取締役会は、社外取締役と社内取締役の間の質疑応答にとどまらず、社内取締役間の議論も活発であり、経営判断に必要な情報が十分に得られていると感じています。経験上、「監査等委員会設置

会社」においては、社外取締役の立ち位置が難しいと感じていますが、ガバナンスは機関設計だけでなく、運用面が非常に重要です。業界・風土・CEOの個性等を含め九電にとって最適な体制を、様々な事例の「良いとこ取り」をしながら目指すのがよいと考えています。

一方短所は、その長所ゆえに新たな発想をすることや、現在のやり方を変えること等に大変慎重な点です。

人事コンサルやグローバルな経営に携わった私の経験からいうと、「ダイバーシティ」に関して、国籍やジェンダーは個性の一つにすぎず、多様な個性を持つ一人ひとりをトータルで「人材」として試みるのが重要です。一方で、女性の登用が遅れている日本においては、時限的措置として女性をカテゴリとして支援することも重要です。残念ながら、九電の女性管理職比率等は他電力と比べても見劣りする水準にあります。女性である私の存在が、九電及び社員にとって良い影響をもたらすことを期待しています。

### Q3. 意思決定を行う際に重視している点、株式市場のニーズを反映するために考慮している点

どの戦略に関しても、出資者である株主に約束したことを実行しているか、理念と一貫したものであるかという一貫性を見ています。特に、インフラ業界は社会を脱炭素に導くリーダーの立場にあり、そのため適切な戦略を持っているかという点を見えています。株価は会社だけでコントロールできるものではありませんが、株式市場の目線で説得力ある戦略かという観点でしっかり見ていきたいと考えています。

### Q4. 九州電力の収支・財務的課題をどう認識されているか

先に申し上げたように、中期経営計画(以下、中計)における戦略と理念が一貫しているかがポイントだと考えます。中計の意義は、これからの企業の方向性を示すことにあります。九電の中計は、社会課題の解決を視野に、ESGやSDGsの観点からもインフラ企業として適切な戦略を立てており、「ずっと先まで、明るくしたい。」という理念に沿ったものと評価しています。

ただ、重要なのは戦略の実行です。KPIの達成状況について、戦略が数字に反映されてきているか、しっかりとモニタリングすること



ESGスモールミーティングの様子

が必要です。その中で気になっているのが自己資本比率の低さであり、20%という目標をどのように達成していくか、今後十分な検討が必要だと考えています。

また、同業他社と比較して、ROIC 経営の導入など努力が必要な点もあり、そうした点について、今後も提言していきたいと考えています。

### Q5. 原子力のリスクについて

東日本大震災後、原子力はいずれ縮減していくものと感じていましたが、九電の社外取締役に就任し、安定供給のためには原子力は現時点では不可欠であると認識を新たにしました。原子力は、コスト優位性があり、安定供給可能な脱炭素電源です。社員との対話を通じ、現場社員の安全意識の高さ・誇りも確認しました。安全の確保を最優先に、安定供給というミッション実現に向けて再エネ等の代替電源が十分に機能するまでは有効活用していくことが重要だと考えています。

そのためには、現時点では自然災害に弱いとされる再エネの技術開発を進めていく必要があります。九電には、そうしたイノベーションの部分も担っていただき、脱炭素のリーディングカンパニーになってほしいと思います。

#### 対話後、投資家からいただいた声

- ・電力セクターで先行して社外取締役との対話を実施しており、高く評価できる。今後も継続的な実施を希望したい
- ・社外取締役が投資家と近い価値観を持っていることが確認でき、意見交換の内容も有意義なものだった
- ・フクシマ取締役をはじめとして実効性の高いボードになっていると確認できた

## 取締役一覧(九州電力)

2022年7月1日現在

瓜生 道明  
代表取締役会長

所有する当社普通株式の数 30,600株

## 略歴、地位及び担当

1975年 当社入社  
2009年 当社取締役常務執行役員火力発電本部長  
2011年 当社代表取締役副社長火力発電本部長  
2012年 当社代表取締役副社長  
2012年 当社代表取締役社長  
2018年 当社代表取締役会長(現任)

## 重要な兼職の状況

株式会社西日本シティ銀行社外取締役監査等委員  
九州旅客鉄道株式会社社外取締役  
株式会社RKB毎日ホールディングス社外取締役

池辺 和弘  
代表取締役  
社長執行役員

所有する当社普通株式の数 29,300株

## 略歴、地位及び担当

1981年 当社入社  
2017年 当社取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長  
2018年 当社代表取締役社長執行役員(現任)

## 重要な兼職の状況

電気事業連合会会長

藤井 一郎  
代表取締役  
副社長執行役員

所有する当社普通株式の数 23,890株

## 略歴、地位及び担当

1979年 当社入社  
2017年 当社上席執行委員ビジネスソリューション統括本部人材活性化本部長  
2018年 当社取締役常務執行役員  
ビジネスソリューション統括本部  
人材活性化本部長、社長室に関する事項  
2020年 当社代表取締役副社長執行役員  
ビジネスソリューション統括本部長、CSRに関する事項  
2021年 当社代表取締役副社長執行役員  
ビジネスソリューション統括本部長(現任)

## 重要な兼職の状況

西日本鉄道株式会社社外取締役監査等委員

豊馬 誠  
代表取締役  
副社長執行役員

所有する当社普通株式の数 22,478株

## 略歴、地位及び担当

1981年 当社入社  
2016年 当社執行役員福岡支社長  
2018年 当社取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長  
2020年 当社取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長、経営監査室に関する事項  
2020年 当社代表取締役副社長執行役員コーポレート戦略部門長  
2021年 当社代表取締役副社長執行役員、危機管理官、ESGに関する事項

豊嶋 直幸  
代表取締役  
副社長執行役員

所有する当社普通株式の数 23,249株

## 略歴、地位及び担当

1982年 当社入社  
2017年 当社上席執行役員原子力発電本部副本部長  
2018年 当社取締役常務執行役員原子力発電本部長  
2022年 当社代表取締役副社長執行役員  
原子力発電本部長(現任)

穂山 泰治  
取締役  
常務執行役員

所有する当社普通株式の数 17,614株

## 略歴、地位及び担当

1979年 当社入社  
2014年 株式会社キューデン・エコソル(現九電みらいエナジー株式会社)代表取締役社長  
当社理事株式会社キューデン・エコソル出向  
2018年 当社執行役員九電みらいエナジー株式会社出向  
2019年 九電みらいエナジー株式会社代表取締役社長退任  
2019年 当社常務執行役員エネルギーサービス事業統括本部副統括本部長、企画・需給本部長  
2020年 当社取締役常務執行役員エネルギーサービス事業統括本部長(現任)

## 重要な兼職の状況

日本タングステン株式会社社外取締役

藤本 淳一  
取締役  
常務執行役員

所有する当社普通株式の数 19,973株

## 略歴、地位及び担当

1980年 当社入社  
2017年 当社上席執行役員原子力発電本部副本部長兼立地コミュニケーション本部副本部長  
2018年 当社上席執行役員立地コミュニケーション本部長  
2019年 当社常務執行役員立地コミュニケーション本部長  
2021年 当社取締役常務執行役員立地コミュニケーション本部長(現任)

栗山 嘉文  
取締役  
常務執行役員

所有する当社普通株式の数 13,783株

## 略歴、地位及び担当

1981年 当社入社  
2016年 当社執行役員大分支社長  
2018年 当社上席執行役員エネルギーサービス事業統括本部営業本部長  
2019年 当社上席執行役員エネルギーサービス事業統括本部営業本部長  
2020年 当社常務執行役員エネルギーサービス事業統括本部副統括本部長、営業本部長  
2021年 当社取締役常務執行役員エネルギーサービス事業統括本部副統括本部長、営業本部長(現任)

千田 善晴  
取締役  
常務執行役員

所有する当社普通株式の数 14,692株

## 略歴、地位及び担当

1984年 当社入社  
2017年 当社執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部副本部長  
2018年 当社執行役員テクニカルソリューション統括本部土木建築本部長  
2019年 当社上席執行役員テクニカルソリューション統括本部土木建築本部長  
2020年 当社常務執行役員テクニカルソリューション統括本部長  
2022年 当社取締役常務執行役員テクニカルソリューション統括本部長(現任)

## 重要な兼職の状況

株式会社富士ビー・エス社外取締役

(注)所有する当社普通株式の数は2022年3月31日時点



橋・フクシマ・咲江  
取締役(社外)

所有する当社普通株式の数 2,700株

#### 略歴、地位及び担当

1980年 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社  
1984年 同社退職  
1987年 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社  
1990年 同社退職  
1991年 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社(現コーン・フェリー・ジャパン株式会社)入社  
1995年 コーン・フェリー・インターナショナル社米国本社取締役  
2000年 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長  
2001年 同社代表取締役社長  
2007年 コーン・フェリー・インターナショナル社米国本社取締役退任  
2009年 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社代表取締役会長  
2010年 同上退任  
2010年 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長(現任)  
2011年 公益社団法人経済同友会副代表幹事(2015年まで)  
2016年 ウシオ電機株式会社取締役(非常勤)(現任)  
2019年 コニカミノルタ株式会社取締役(非常勤)(現任)  
2020年 当社取締役(現任)  
2022年 株式会社あおぞら銀行社外取締役(非常勤)(現任)

#### 重要な兼職の状況

G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長  
ウシオ電機株式会社社外取締役  
コニカミノルタ株式会社社外取締役  
株式会社あおぞら銀行社外取締役



津田 純嗣  
取締役(社外)

所有する当社普通株式の数 5,100株

#### 略歴、地位及び担当

1976年 株式会社安川電機製作所(現株式会社安川電機)入社  
1998年 米国安川電機株式会社取締役副社長  
2003年 同上退任  
2005年 株式会社安川電機取締役  
2009年 同社常務取締役  
2010年 同社代表取締役社長  
2013年 同社代表取締役会長兼社長  
2016年 同社代表取締役会長  
2017年 公立大学法人北九州市立大学理事長(現任)  
2018年 TOTO株式会社取締役(非常勤)(現任)  
2021年 当社取締役(現任)  
2022年 株式会社安川電機取締役  
2022年 株式会社安川電機特別顧問(現任)  
2022年 日本精工株式会社社外取締役(非常勤)(現任)

#### 重要な兼職の状況

株式会社安川電機特別顧問  
公立大学法人北九州市立大学理事長  
TOTO株式会社社外取締役  
日本精工株式会社社外取締役



遠藤 泰昭  
取締役  
監査等委員

所有する当社普通株式の数 20,669株

#### 略歴、地位及び担当

1980年 当社入社  
2015年 当社執行役員佐賀支社長  
2018年 当社上席執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部長  
2019年 当社常務執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部長  
2021年 当社取締役監査等委員(現任)



藤田 和子  
取締役  
監査等委員(社外)

所有する当社普通株式の数 2,100株

#### 略歴、地位及び担当

1971年 監査法人中央会計事務所(後のみずぎ監査法人)入所  
1975年 公認会計士登録(現任)  
1983年 監査法人中央会計事務所社員  
1989年 中央新光監査法人(後のみずぎ監査法人)代表社員  
2007年 みずぎ監査法人退職  
2007年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー  
2009年 同上退職  
2009年 藤田公認会計士事務所設立  
2010年 税理士登録(現任)  
2017年 学校法人福岡学園監事(非常勤)(現任)  
2020年 当社取締役監査等委員(現任)

#### 重要な兼職の状況

公認会計士  
税理士(藤田公認会計士事務所)



尾家 祐二  
取締役  
監査等委員(社外)

所有する当社普通株式の数 なし

#### 略歴、地位及び担当

1990年 九州工業大学(現国立大学法人九州工業大学)情報工学部助教授  
1995年 奈良先端科学技術大学院大学情報科学センター教授  
1997年 九州工業大学情報工学部教授  
2008年 国立大学法人九州工業大学大学院情報工学研究院教授  
2009年 同学情報工学研究院長  
2010年 同学理事・副学長  
2016年 同学学長  
2022年 同学退職  
2022年 当社取締役監査等委員(現任)



杉原 知佳  
取締役  
監査等委員(社外)

所有する当社普通株式の数 なし

#### 略歴、地位及び担当

1999年 弁護士登録(現任)  
三浦・奥田・岩本法律事務所(現三浦・奥田・杉原法律事務所)入所  
2007年 同事務所共同経営者(現任)  
2019年 株式会社シティアスコム取締役(非常勤)  
2020年 同社取締役監査等委員(非常勤)(現任)  
2020年 日本タングステン株式会社取締役監査等委員(非常勤)(現任)  
2022年 当社取締役監査等委員(現任)

#### 重要な兼職の状況

弁護士(三浦・奥田・杉原法律事務所共同経営者)  
株式会社シティアスコム社外取締役監査等委員  
日本タングステン株式会社社外取締役監査等委員

(注)所有する当社普通株式の数は2022年3月31日時点

# リスクマネジメントシステムの強化

九電グループの経営に影響を与えるリスクについては、九州電力のリスク管理に関する規程に基づき定期的にリスクの抽出、分類、評価を行い、全社及び部門業務に係る重要なリスクを明確にしています。

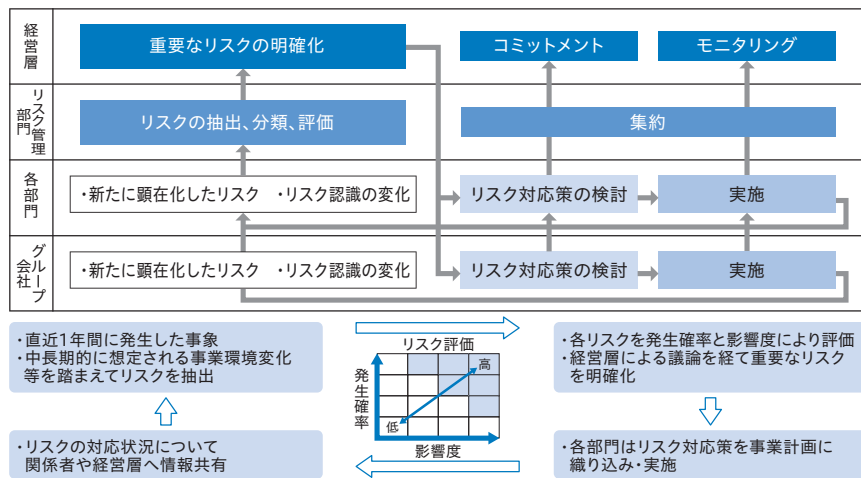
各部門及び事業所は、明確にされた重要なリスク及び個別案件のリスク等への対応策を事業計画に織り込み、適切に管理しています。

複数の部門等に関わるリスク及び顕在化のおそれがある重大なリスクについては、関連する部門等で情報を共有した上で、対応体制を明確にし、適切に対処しています。

特に、原子力については、社外の知見や意見等も踏まえ、幅広いリスクの把握に努めるとともに、取締役、執行役員等による情報の共有化を行い、継続的にその低減を図っています。

また、非常災害等の事象が発生した場合に迅速、的確に対応するため、予めその対応体制や手順等を規程に定めるとともに、定期的に訓練等を実施しています。

## ■ リスクマネジメントプロセス(体制)



## ■ 危機管理体制の整備

会社を取り巻くリスクが多様化、複雑化し、かつてない規模とスピードで進展していく中で、様々な危機に備えるため、危機管理体制を整備し、リスクが顕在化した場合(危機発生時)の影響の極小化に努めています。

具体的には、危機管理官(九州電力 副社長執行役員)及び危機管理担当部長を設置するとともに、九州電力及び九州電力送配電の各本部等に危機管理担当を設置し、危機発生時の情報共有や連携を図っています。

また、危機管理機能の継続的な改善・強化を図るため、リスク・危機管理対策会議を設置するとともに、専門的・先進的な知見を有する社外専門家による支援体制を構築しています。

## ■ 九州電力が公表している事業等のリスク(2022年6月現在)

九電グループ(連結)の経営成績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある主なリスクには以下のようなものがあります。

リスク項目	内容	対策	関連ページ 本報告書 ESGデータブック
<b>競争環境変化</b>			
国内電気事業	気温の変化、経済動向等の影響 小売全面自由化による競争激化 卸電力取引の動向	競争力のある料金プラン・サービスの提供 販売拡大 域内電力需要の創出	P35~36, 49~50, 58 P15, 16, 38, 39
その他の事業 (海外事業ほか)	カントリーリスク 競争の激化 制度変更	収益性・リスク評価 管理体制整備 事業ポートフォリオの最適化 コスト削減 新技術への取組み	P37~40, 48 P16, 44, 51, 52
<b>原子力発電を取り巻く状況</b>			
原子力の安定稼働	新規規制基準対応による停止 原子力訴訟敗訴	新規規制基準への対応(安全強化) 的確な訴訟対策	P46, 56
原子燃料サイクル・ 原子力バックエンド事業	超長期事業に伴う不確実性	国の制度措置による影響緩和	P29~35
<b>市場価格の変動</b>			
燃料費の変動	燃料国際市況、外国為替相場の変動 調達条件の変動(需給逼迫)	調達先の分散化、柔軟性確保 為替予約取引・燃料価格スワップ活用	P58 P29
金利の変動	有利子負債残高	長期資金、固定金利での資金調達	P28
卸電力取引価格	需給変動による価格高騰 市場連動である回避可能費用の増加	電源ポートフォリオの最適化 デリバティブ取引の活用	P44
<b>電気事業関係の制度変更等</b>			
エネルギー基本計画 電力システム改革	エネルギー基本計画の改定、制度変更 電力市場・ルール整備	制度設計に係る情報収集、的確な対応	P44, 50
<b>気候変動</b>			
気候変動	低・脱炭素化規制見直しに伴う設備投資・費用増 ESGに関連した投資家の行動変化 取り組み不足・情報開示不足による企業イメージの低下	電源の低・脱炭素化、電化の推進 ESG推進体制の整備 低・脱炭素化の取組みに関する情報公開 (TCFD提言を踏まえた情報開示・対話等)	P44~55 P9~17
<b>設備事故・故障、システム障害</b>			
自然災害 システム障害 ほか	大規模自然災害 設備高経年化、設備事故 システム障害 サイバー攻撃	事業継続計画(BCP)策定 関係機関、自治体との連携 重点的な点検・補修、保全高度化等 システム運用常時監視、計画的更新 情報セキュリティレベルの維持向上	P57, 74 P40, 67
<b>オペレーショナルリスク</b>			
業務上の不備 (従業員の過失等)	感電等の人身事故 大規模・長期間停電の発生 お客さま・社会的信用低下 事後対応費用の発生	綿密な事前計画、作業管理体制整備 作業教育、訓練 社内安全推進体制整備	P65 P36, 60, 61, 63
法令違反等	法令理解不十分等による違反 コンプライアンス違反	法令遵守の徹底 コンプライアンス推進体制整備	P73 P68~70
感染症の流行	事業継続支障 サプライチェーンの維持困難	事業継続計画(BCP)策定 労働環境整備	P62
人財・スキル不足	人財確保・育成不全、人財流出	計画的な人財採用 人財育成のための教育・研修 職場環境整備	P63~65 P53~62

(注)九電グループの事業等のリスクについての詳細情報は、「2021年度有価証券報告書」(第98期)に掲載しております。

# コンプライアンスの徹底

## 重大なコンプライアンス違反※ 0件(2017~2021年度)

※:社会的影響が大きいと考えられる法令違反等(贈収賄その他の汚職行為を含む)

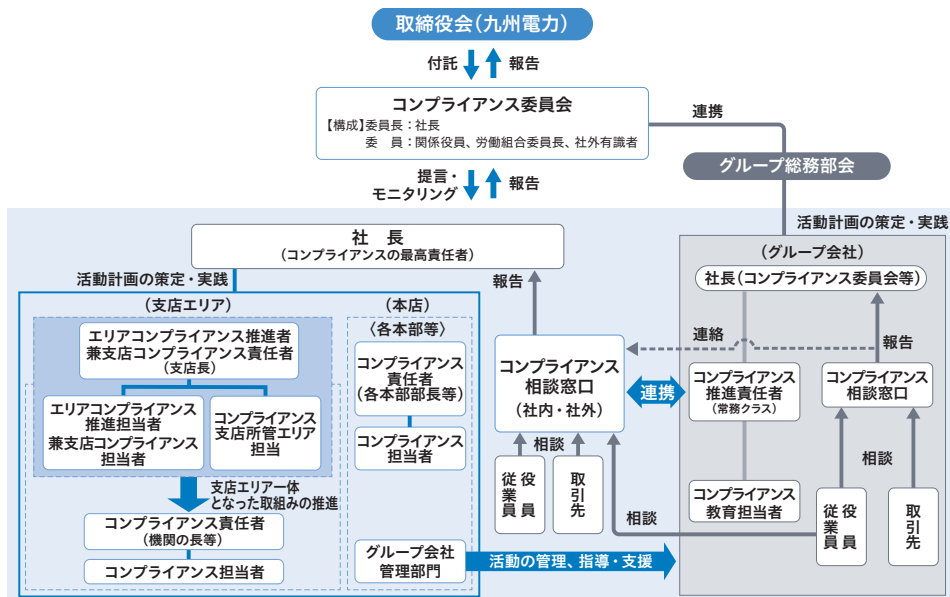
社会の皆さまからの信頼が事業活動の最大の基盤であり、透明性の高い、誠実で公正な事業運営を行うことが重要との考えのもと、従業員一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持ち、いかなる場合でも、贈収賄等の腐敗防止を含めコンプライアンスを最優先に事業活動を行うよう努めます。

## ● 推進体制

九州電力では、取締役会の付託・監督を受けるコンプライアンス委員会のもと、業務執行機関の長を「コンプライアンス責任者」として、活動計画を策定・実践するとともに、社内外に相談窓口を設置する等の体制を整備し、腐敗防止を含めコンプライアンスを推進しています。

また、グループ会社に対しては、各社で構成するグループ総務部において、コンプライアンスに関する情報共有や意見交換等を行い、グループ会社と一体となった取組みを推進しているほか、グループ会社の指導・支援に関する管理部門の役割を明確化する等、九電グループ全体での推進体制の強化を図っています。

### ■ コンプライアンスの推進体制全体図



## ● コンプライアンス委員会

社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、定期的にコンプライアンスに関する提言やモニタリングを行うとともに、社会的影響の大きい不祥事が発生した場合には、社外有識者から助言等を受けることとしています。

コンプライアンス委員会での提言は、グループ会社にも共有し、グループ全体の取組みに反映しています。

### ■ コンプライアンス委員会の体制

コンプライアンス委員会	【役割】	【構成】
	○ コンプライアンスに関する ・方針や対策等の提言・審議 ・実施状況のモニタリング	委員長:社長 委員:社外有識者(3名) 労働組合委員長 関係役員
	○ 社会的影響の大きい不祥事が発生した場合のコンプライアンス委員会社外有識者による助言等	【開催】 ○ 原則として年2回

### ■ 2021年度の主な審議・報告事項

- ・コンプライアンス推進における課題と今後の取組み
- ・コンプライアンス相談窓口の運用状況



コンプライアンス委員会

## ● コンプライアンス意識向上への取組み

従業員のさらなるコンプライアンス意識向上・腐敗防止徹底のため、コンプライアンス研修をはじめとした、様々な取組みを行っています。

### コンプライアンス行動指針

判断に迷ったときの行動基準や、お客さまや株主・投資家等ステークホルダーとの関係における留意点等を具体的に記載した「コンプライアンス行動指針」を全従業員及び全従業員に周知しています。

また、コンプライアンス行動指針が示す行動基準等を記載した「コンプライアンスカード」を全従業員が携帯し、自分の行動に迷った時の判断の拠りどころとしています。

### 教育・研修による従業員の意識向上

身近な事例を題材とした意見交換等、全従業員がコンプライアンスについて主体的に考え、日常の行動につなげていくための職場研修を実施しています。

また、支店ごとにコンプライアンス担当者を配置し、教育・研修を推進しています。

さらに、新入社員研修・新任管理職研修等の階層別研修において、年代や職位に応じて求められるコンプライアンス知識の習得を目的とした教育を実施する等、従業員のコンプライアンス意識の啓発を図っています。

グループ会社に対しても、研修素材の提供等により、従業員教育の実施支援を行っています。

## 情報セキュリティの確保

サイバー攻撃による重大な情報セキュリティ事故件数※ 0件 (2019～2021年度)

※:サイバー攻撃による、電力の供給停止や大量の個人情報の漏えい等、経営や社会への影響が大きい情報セキュリティ事故

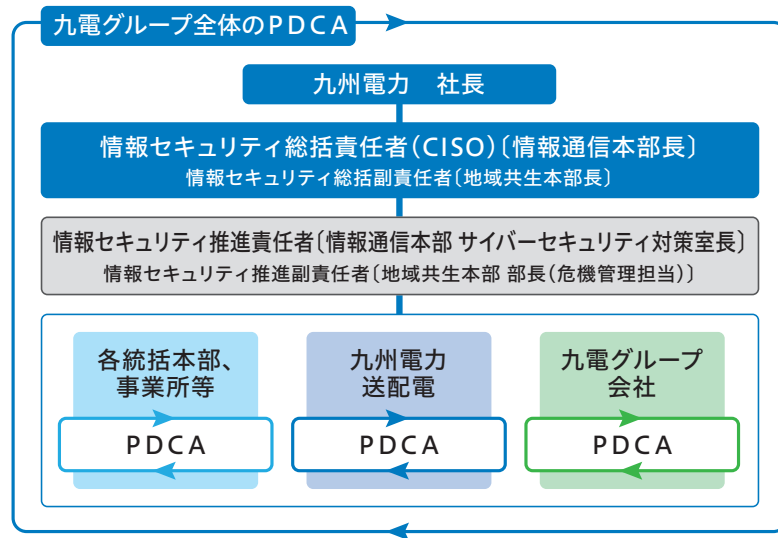
情報セキュリティ・個人情報保護に係る基本的な考え方を定め、役員・従業員等への周知徹底を図り、適切な情報セキュリティの確保及び個人情報の保護に努めています。

### ● 推進体制

九州電力の社長を最高責任者とし、情報通信本部長を情報セキュリティ総括責任者(CISO)とする推進体制を構築しています。

この推進体制の下で、サイバーセキュリティ対策室を中核として九電グループ全体のセキュリティPDCAを推進し、情報セキュリティの確保に取り組んでいます。

#### ■ 情報セキュリティ推進体制



### ● 情報セキュリティ対策

情報セキュリティ事故を発生させないために、サイバーセキュリティ対策室を中核として、グループ会社を含む各所の情報セキュリティ責任者と連携しながら、全方位的(組織的・人的・物理的・技術的)な情報セキュリティ対策を講じています。

#### 組織的対策

前述の推進体制の下、グループ全体のPDCAを推進し、各職場における情報セキュリティの取組状況の確認及び継続的な改善を実施しています。

#### 人的対策

すべての従業員に対して、情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練等、情報セキュリティに関する意識、理解度及び対応力を向上するための教育・訓練を実施しています。

#### 物理的対策

セキュリティゲートや電子錠システムを導入する等、建物や執務室への立入制限に必要な設備対策を実施しています。

#### 技術的対策

高度化・巧妙化するサイバー攻撃に備え、境界防護装置の設置やウイルス対策ソフトの導入等、セキュリティ対策の強化を実施しています。

### ● 個人情報保護への対応

個人情報については、社内の規定類を整備し、特定した利用目的の範囲内で取り扱う等、適正に管理しています。また、2022年4月に施行された改正個人情報保護法へ適正に対応しています。

2021年度において、規制当局による指導や法令に則り個人情報保護委員会への報告対象となる個人情報漏えい事案は発生しておりません。

今後も関係法令及び当社の個人情報基本方針等に基づき、個人情報の適正かつ厳重な管理に努めていきます。

### ● マイナンバーへの対応

マイナンバー制度については、関係法令の趣旨・要求事項等を踏まえ、マイナンバーの提供を受ける際は必ず本人確認を行い、利用の必要が無くなった際は速やかに廃棄又は削除する等、適正な取扱いを行っています。

なお、電気のご契約にあたって、お客さまからマイナンバーの提供を受けることはありません。



## サプライチェーンマネジメントの強化

お客さまにとって価値のある商品・サービス提供をするためには、安全で良質な資機材を経済的かつ安定的に調達することが必要であり、調達に際しては、関係するサプライチェーン(原材料調達から製造、輸送、保守・運用、廃棄までの一連の流れ)において、法令遵守(児童労働や強制労働の禁止等を含む)をはじめ、環境への配慮等、企業の社会的責任を果たすことが重要であると認識しています。

これを踏まえ、九州電力及び九州電力送配電では、「九電グループ企業行動規範」のもと「資材調達基本方針」及び「燃料調達基本方針」を制定しています。また、「当該方針に基づく調達活動を徹底するためにはお取引先の皆さまのご理解とご協力は不可欠である」との考えのもと、方針の理解促進に向けた活動の実施等を通じ、お取引先との強固なパートナーシップの構築に努めています。

### ●お取引先さまへのお願い

九州電力及び九州電力送配電は、取引に関係する皆さまとの相互信頼のもと、公正な調達活動を行うため、お取引先をはじめ、サプライチェーン全体における関係者さま(仕入先、下請先、再委託先等)に対して、下記の10項目へのご協力をお願いしています。

- |   |   |
|---|---|
| <p>1 法令・社会規範の遵守</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の関連法令とその精神、並びに社会規範の遵守</li> <li>(注)法令・社会規範には、民法、商法、独占禁止法、知的財産関連法令等に留まらず、社会的責任を果たすうえで遵守すべき、労働や基本的人権に関わる法令・社会規範等を含みます。</li> </ul> <p>2 反社会的勢力との関係遮断</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係遮断</li> </ul> <p>3 契約の遵守、誠実な履行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 契約の遵守とその誠実な履行</li> </ul> <p>4 環境への配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境関連法令(産業廃棄物処理法、建設リサイクル法等)の遵守</li> <li>● 製品の環境性能(省エネルギー、リサイクル・長寿命、廃棄物抑制等)の向上へ向けた取組み</li> <li>● 環境にやさしい事業活動の推進(グリーン調達等)への取組み</li> </ul> <p>5 安全の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全関係法令の遵守</li> <li>● 安全を最優先した作業手順・環境の確保</li> <li>● 公衆安全の確保</li> </ul> | <p>6 情報セキュリティの徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人情報保護法の遵守</li> <li>● 取引により知り得た経営・技術情報等の厳格な管理・保護</li> </ul> <p>7 安定した納入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定した納入・施工体制の確立</li> </ul> <p>8 良質なアフターサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● メンテナンスへの協力</li> <li>● 不具合に対する適切な対応と保証</li> <li>● 緊急時の対応力確保と迅速な対応</li> </ul> <p>9 適正価格の追求と品質・技術力の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 適正価格実現へ向けた更なる取組み</li> <li>● 品質・技術力の維持と改善への継続的取組み</li> </ul> <p>10 良好なコミュニケーションの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ご意見、ご要望、ご提案等のお申し出</li> </ul> |
|---|---|

### ●お取引先アンケートの実施(CSRアンケート(2021年度):1回実施)

「資材調達基本方針」及び「お取引先さまへのお願い」並びに「燃料調達基本方針」への理解を深めていただくため、お取引先に対する情報発信・訪問等の機会をとらえ、周知・協力をお願いしています。

また、毎年主要なお取引先に対してCSRに関するアンケート調査を行うとともに、お取引先のニーズやお困りごとに応じた情報提供や解決に向けた提案等を行っています。

こうした取組みに加え、2021年度においては、サプライチェーンにおけるサステナビリティ・マネジメントの一環として、全てのお取引先(約3千社)を対象とした、SDGsやカーボンニュートラル等の社会的課題への対応状況の調査も実施しています。

## ステークホルダーエンゲージメントの充実

九電グループは、事業活動を行う上で、様々なステークホルダーとの関わりを持っています。

ステークホルダーの皆さまから、事業活動についてご理解・ご意見をいただき、より良い関係を構築していくため、様々なコミュニケーション活動を行っています。

### ●ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの推進

九州電力及び九州電力送配電では、企業活動についてご説明し、お客さまのご意見やご要望をお聴きするため、訪問活動、対話の会等、地域の皆さまやお客さまとの様々なコミュニケーションの機会を活用したフェイス・トゥ・フェイスの対話活動を推進しています。

また、活動をより一層推進するため、地域のお客さま向けに事業所独自で説明資料を作成したり、対話推進チームを結成して活動する等、積極的な取組みを行っています。

(2021年度:約3万人の方々とのコミュニケーションを実施)



訪問活動

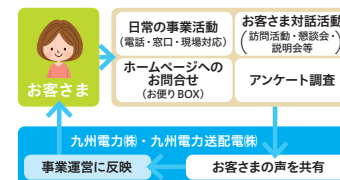
### ●お客さまの声を大切にされた事業運営

九州電力及び九州電力送配電では、日常の事業活動やお客さまとの対話等を通じ、2021年度はお客さまから約2,000件の声をいただきました。

いただいたお客さまの声は、経営トップ層も含め全社で共有するとともに、部門の枠を超えて改善策等を検討するなど、事業運営への反映につなげています。

引き続き、お客さまからの声をしっかりと受け止め、お客さまのご要望に迅速にお応えできるよう努めていきます。

■お客さまの声を大切にされた事業運営の仕組み



### ●地域・社会共生活動

九電グループは、地域社会の一員としての役割を果たすとともに、地域の皆さまとのコミュニケーションを深めていくため、NPOや地域の方々と協働で地域の課題解決に取り組む「こらぼらQでん」をはじめ、お年寄りや子どもにやさしい社会づくりに向けたフードドライブ<sup>※</sup>や、地域行事への参加など、様々な地域・社会共生活動に取り組んでいます。2021年度は、延べ約23,000名の従業員が活動に参加しており、2022年度も引き続き積極的に取り組みます。

※:各家庭で余った食料や日用品を職場に持ち寄り、地域の子ども食堂等へ寄附する活動

### TOPICS 地域の皆さまと助け合いの輪を広げていく「あしたプロジェクト」の活動

地域のさまざまな課題の解決に向け、地域の皆さまとともに取り組み、助け合いの輪を広げていく「あしたプロジェクト～あしたを、しんじて、たすけあおう～」を実施し、コロナ禍でお困りの事業者の支援に取り組んでいます。



花の購入を通じて生産者を支援する活動(佐賀県佐賀市)