

## 社長メッセージ

# 当機立断

環境変化を事業変革の機会とし、  
「カーボンゼロの先」に果敢に  
挑戦することで、社会と企業の  
サステナビリティを実現します。

九州電力株式会社  
代表取締役 社長執行役員

池辺 和弘



## 環境変化の中で、九電グループの 存在意義(パーパス)を再認識

昨年来、脱炭素化の進展やアフターコロナの経済回復、欧州における風力発電の稼働低下等様々な要因が重なる中で、ロシア・ウクライナ問題が勃発し、エネルギー市場の不安定性・不透明性が大きく増大しています。こうした状況に直面し、九電グループとして何をなすべきか、九電グループをどう導いていくかを考えていく中で、改めて、「ずっと先まで、明るくしたい。」という「九電グループの思い」の意義を再認識しています。2007年に制定した「九電グループの思い」は、時代が大きく変わる中でも環境にやさしいエネルギーをお届けし、快適で環境にやさしい毎日に貢献し続ける、という決意を示すも



のであり、まさに九電グループの存在意義(パーパス)です。そして、この思いは、エネルギーの安定供給を通じてお客さまと社会を支えるという、九州電力創立以来の変わらぬ基本的使命です。

電気事業は、国民生活・経済生活を支える極めて重要なライフラインであり、これまで九電グループは、平常時はもちろんのこと、台風等の非常災害時にも、安定供給の維持・早期復旧に向け、全力で取り組んできました。こうした経験を通じ、「ずっと先まで、明るくしたい。」という思いが、社員一人ひとりの基本的精神として浸透しています。

現在のように、エネルギー市場の不安定性・不透明性が高まる中で、低廉かつ環境にやさしいエネルギーを安定的に供給し続けていくことは、大変チャレンジングな課題ですが、「九電グループの思い」の下で積み上げてきた実績と高い志で、お客さまや地域をはじめとするステークホルダーの皆さまのサステナブルな未来に貢献してまいります。 **P4**

## 「九電グループ経営ビジョン2030」 実現に向けた取組みの進捗

2019年に策定した「九電グループ経営ビジョン2030」は、「ずっと先まで、明るくしたい。」という使命を果たし続けていくための中長期的戦略として、2030年のありたい姿とその実現に向けた戦略を定めています。また、昨年4月には、その実現に向けた中間目標として、2025年度を対象とする財務目標(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]、自己資本比率20%程度)を設定しました。

これらのビジョン・目標の実現に向け、グループ一体となった取組みを進めており、様々な領域で着実に成果を挙げています。その結果、2021年度の連結経常利益は、前期比41.3%減の323億円となったものの、燃料費調整の期ずれによる影響\*を除けば973億円です。一過性要因を除く足元の実力値として、私がこれまで申し上げてきた1,000億円程度にかなり近い水準が実現できたと評価しています。 **P28**

\*: 燃料価格の変動が「燃料費調整制度」により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ことによる年度収支への影響(燃料価格上昇局面では差損が拡大)

## 【国内電気事業】

国内電気事業に関して、日本では、東日本大震災後、すべての原子力発電所が停止しましたが、当社は、より安全性を高めた新規規制基準を他社に先駆けてクリアし、再稼働を実現しました。現時点で再稼働を果たしている10基のうち、4基は当社の原子力であり、保有する全ての炉が再稼働を果たしています。こうした原子力の安定稼働と高い再生可能エネルギー(再エネ)比率等により、2021年度は、燃料価格が上昇する中でも、燃料費調整の期ずれ影響を除くと前年度から大幅な増益となりました。2022年度は、燃料調達・価格の不透明性が増す中で、玄海原子力発電所における特定重大事故等対処施設(特重施設)設置工事の工期見直しにより、原子力利用率が低下する予定であり、業績の下押し要因となる可能

性がありますが、燃料調達方法や電源調達の多様化、需給運用の高度化、市況高騰リスクや供給力を踏まえた販売の実施、グループ大での最大限のコスト削減等、安定供給維持に努めつつ、収支悪化リスクに対応しています。

2023年度以降は、2022年度に玄海の特重施設が完成することにより、原子力の安定稼働が可能になることで、燃料価格高騰リスクに対する耐性がより一層高まり、高いゼロエミ・FIT電源比率という強みをより活かした事業展開ができると考えています。 **P35~36** **P44**

### [成長事業]

成長事業について、2021年度の経常利益は338億円となりました。また、2025年度の財務目標である経常利益500億円のうち9割程度は既に投資済の案件や投資決定済みの案件からの利益として見込んでおり、財務目標達成に向けた取組みは着実に進んでいます。

再エネ事業については、2021年度は、下関バイオマスの運転開始など、新規開発を着実に推進しました。また、現状ではグループ内で分散している再エネ機能を統合することで、更なる成長を加速するため、再エネ事業の統合会社設立に向けた検討を進めています。 **P37** **P45**

海外事業については、長年経験があるアジア等での発電事業にとどまらず、米国や中東、発電造水事業や送配電事業等、エリア・事業分野の両面で、事業を拡大しています。2021年度は、グループ初の海外送電事業として、アラブ首長国連邦で海底直流送電事業に、また

同じくグループとして初の中央アジアでの電力事業として、ウズベキスタンのガス火力発電事業に参画しました。さらに2022年6月には、グループ初となるアフリカ地域への事業参画を決定しています。いずれも温室効果ガス(GHG)削減に貢献するプロジェクトであり、海外における持続可能な社会の実現に貢献していきます。

#### **P38** **P48**

ICTサービス事業については、コロナ禍での急速なデジタルシフトを背景に、QTnetの光ブロードバンド事業「BBIQ」やデータセンター事業などが好調に推移しています。アフター／ウィズコロナにおける通信ニーズ等を踏まえて、これら既存事業のサービスを強化するとともに、地方創生及び地域活性化にもつながるプレミアム商品券アプリの全国展開や、ドローン事業等、既存事業以外の新たな事業やサービスも積極的に展開しています。

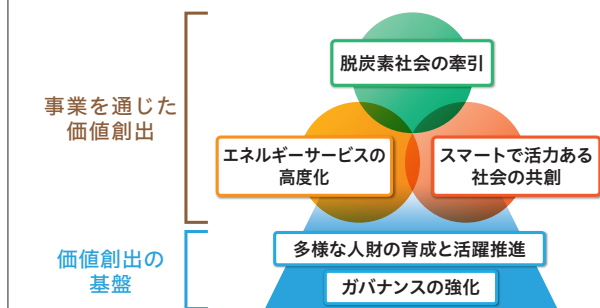
#### **P39** **P59~60**

都市開発事業については、他事業に比べると着手した時期は最近になりますが、多岐な分野にわたる九電グループの総合力を活かしつつ、早期リターンが期待できる領域として大変期待しています。2022年4月には、福岡市青果市場跡地の「ららぽーと福岡」開業に加え、ビル全館に再エネ電気100%を導入した「福岡舞鶴スクエア」が竣工しました。また、物流施設事業や米国賃貸集合住宅開発への新規参画など、収益の拡大や収益源の多様化に向けた取組みも強化しています。 **P40** **P60**

## 九電グループの重要課題 (マテリアリティ)

今申し上げたとおり、経営ビジョン実現に向けた取組みは、着実に進展しています。経営環境が大きく変化する中でも、こうした歩みを緩めることなく、しっかりと成果に繋げていくため、様々な「社会的課題」とビジョン実現に向けた「九電グループ特有の課題」の双方の視点を踏まえ、今年4月、社会と九電グループのサステナビリティを実現する上で優先的に取り組むべき経営上の重要課題として、5つのマテリアリティを特定しました。 **P16~17**

### 九電グループのマテリアリティ



### ～脱炭素社会の牽引～ **P45~55**

気候変動対応は世界共通の課題であり、責任あるエネルギー事業者として果たすべき役割は大きいと感じています。日本のCO<sub>2</sub>排出量の約4割は、発電所等からの排出ですが、電気は人々の豊かな生活や経済活動に不

可欠であり、CO<sub>2</sub>を出さないために供給を止めるというわけにはいきません。そのため、再エネ導入拡大や原子力の安全・安定運転等により、電源の低・脱炭素化を進めることが極めて重要です。再エネ開発の長い歴史を持ち、また東日本大震災以降いち早く原子力の再稼働を実現した当社は、日本の電力業界における低・脱炭素のトップランナーです。今後もトップランナーとして脱炭素社会を牽引していくとともに、そうした取組みを企業としての更なる成長に繋げていくため、昨年11月に「九電グループカーボンニュートラル実現に向けたアクションプラン」を策定しました。**P19~20** このアクションプランでは、エネルギー事業者の基本的責務としての「2050年自社サプライチェーン温室効果ガス(GHG)排出ゼロ」はもとより、それを超えて社会全体の排出削減に貢献する「カーボンマイナス」を2050年よりできるだけ早期に実現するという、大変チャレンジングな目標を設定しました。自社のカーボンニュートラル実現のみで満足するのではなく、電化の推進や再エネの創出、さらには新興国等における発電効率の高い発電所を通じた温室効果ガス(GHG)削減への貢献や森林クレジットなどを進め、ゼロの先の「カーボンマイナス」に果敢に挑戦します。九電グループのこうした取組みは、低・脱炭素な電力を求める企業の九州進出を促進するものであり、地域間競争における「九州」の競争力向上にもつながると考えています。昨年、大手半導体メーカーが九州進出を決めましたが、こうした動きは、周辺地域への経済波及効果等も含



めて、地域の活性化に繋がります。九電グループとして、今後も低・脱炭素な電力を安定供給することにより、「九州」の魅力向上に貢献していきたいと考えています。また、脱炭素社会に向けた取組みについて、社会への価値提供だけではなく、九電グループの収益拡大や持続的成長へと結びつけていくことが不可欠です。脱炭素に向けた世界的な潮流を、企業としてのさらなる成長に繋げていくべく、全力で取り組みます。

#### ～エネルギーサービスの高度化～ **P56~58**

昨年来、エネルギーを取り巻く環境の不安定性・不透明性が大きく増大する中で、エネルギー資源に恵まれない日本における「S(Safety) + 3E(Energy Security、

Economic Efficiency、Environment)」同時達成の重要性を改めて強く実感しています。そうした中で、原子力については、運転中に温室効果ガス(GHG)を排出しない電源として環境面(Environment)はもちろんのこと、準国産エネルギーとしてエネルギー安全保障(Energy Security)、電気料金抑制(Economic Efficiency)という3Eすべての観点から極めて重要です。他の電源も同じですが、特に原子力については、「安全」確保が大前提になります。すべての物事が自分たちの想定範囲内で動くだらうという「安全神話」に陥ることなく、新規基準への的確な対応はもとより、より高い次元の安全性確保に取り組むことで、安全・安定運転に努めてまいります。

そして、「S+3E」に基づくエネルギーの安定供給をベースに、新たなソリューションサービスを通じてお客さまへの付加価値を高めることで、お客さまの豊かでサステナブルな未来に貢献し続けます。

### ～スマートで活力ある社会の共創～ P59～60

「九州の発展なくして、九電グループの発展なし」と常々申し上げていますが、社会との価値共創による地域の活性化は、地域を基盤とする私たちにとって極めて重要です。特に、今後は、DX(デジタルトランスフォーメーション)が大きな鍵となると考えています。

九電グループは、2022年7月、守りと攻めの両面からDXを強力に推進していくため、DX推進本部を設置しました。守りのDXで業務プロセスの変革を推進し、攻めのDXで新たなビジネスを創出していきます。例えば、発電所のメンテナンスのノウハウをDXに落とし込み様々な工場で使えるようカスタムする、あるいはサプライチェーンGHG排出量の算出や削減状況等の把握に関するノウハウ等をパッケージ化して提供する等、DXにより、お客さまの様々なニーズに応えるだけでなく、都市開発等にも活用できる技術・ノウハウがあると考えています。地域のインフラを支え、地域とともに発展する企業グループとして、DXによる地方創生等、地域の皆さまの期待にしっかりと応えし、社会・産業の変革に貢献していきたいと考えています。

「脱炭素社会の牽引」「エネルギーサービスの高度化」

「スマートで活力ある社会の共創」という価値創出にかかわる3つのマテリアリティは、相互に重なり合っています。そして、3つのマテリアリティへの取組みが、まさに「九電グループの思い」そのものであり、九電グループの存在意義です。

### ～多様な人財の育成と活躍推進～ P63～66

残る2つは「価値創出の基盤」に関するマテリアリティです。

変革の時代において、変化をチャンスとして新たな価値を生み出す、その力の源泉は人財です。多様な人財が相互に影響・刺激し合うことで、シナジーが生まれ、強い組織へと成長します。「九電グループ経営ビジョン2030」では、2030年の経常利益1,500億円について、国内電気事業と成長事業それぞれ5割の利益を上げるという目標を掲げています。これを実現していくためには、これまで培ってきた知識・技術に新たな発想・技術を掛け合わせることで、エネルギーサービス事業を深化させるとともに、新たな事業による収益源を創出していくことが重要です。一人ひとりが持つ知識やスキルを活かしながら、新しいものをどんどん取り込み、オープンにチャレンジしていく、そうした人財を中核人財として育成していきます。

人財の多様性について、経営に多様な視点を取り入れるという観点からは、ジェンダーの多様性のみならず、多様なバックグラウンドを持つ人財を確保することが重要であり、誰もが働きやすい環境を整えることが不可欠です。育児や介護などの事情を抱える従業員が、柔軟な勤

務体系の中で仕事を続け、能力を発揮できるような環境を整備することは、社員への単なる「支援」ではありません。育児や介護など会社外での経験を通じた新たなサービスの創出など、当社の価値創造の源泉を強化するものです。「多様な人財の育成と活躍推進」というマテリアリティのもと、抜本的な業務改革と次代を担う人財の育成を進め、創造性が高く、挑戦する組織を構築していきます。



## ～ガバナンスの強化～ P67～75

「価値創出の基盤」に関するもう一つのマテリアリティは、「ガバナンスの強化」です。

特に、社会のインフラを支える電気事業において、コンプライアンスも含め、ガバナンス不全が生じてしまうと、社会に大きなご負担をおかけしてしまいます。また、マテリアリティへの取組みを通じ、社会価値と企業価値を同時に創出していくためにも、ガバナンスの実効性を高め、経営チーム全体で責任を果たしていきたいと考えています。なお、今回のマテリアリティ特定にあたっては、マテリアリティ毎の目指す姿(KGI)を明確にするとともに、進捗を把握するためのKPIを設定し、具体的行動計画に落とし込みました。経営層のリーダーシップのもと、着実な成果に繋げてまいります。

また、今年度より新たに、資本効率性指標であるROICを活用したマネジメントの仕組みを導入します。資本コストを上回る中長期のROIC目標を設定し、事業セグメントごとに進捗管理を行うとともに、より収益性の高い事業へ経営資源を集中させるなど、資本効率性の向上を通じて企業価値を高めていきたいと考えています。

P29

## | ステークホルダーの皆さまへ

カーボンニュートラルの実現に向けて、電源の低・脱炭素化と電化の推進は欠かせません。その意味でも、電気事業は非常に将来性の高い事業です。九電グループ

は、将来を見据えて、再エネや原子力等のゼロエミ電源拡大に向けた先行投資を行ってきましたが、その結果が花開く時代を迎えつつあると確信しています。今後も、カーボンマイナスに向けた取組みを経営の強いコミットメントのもとで推進していくという観点から、経営目標である温室効果ガス(GHG)排出削減量を、取締役の業績連動報酬の業績指標として採用しました。 P68

私は九電グループの舵取りを任された者として、この事業拡大の機会を逃すことのないよう、即座に決断する姿勢を貫くとともに、経営の操舵を監督するコーポレートガバナンスの実効性向上にしっかりと取り組みます。当社では、取締役会といった機関設計上の会議体だけではなく、取締役全員が経営の方向性について自由に意見交換する場として「取締役懇談会」を設定しています。カーボンニュートラルビジョンやマテリアリティなどもそうした場での自由闊達な議論を経て、決定しました。

2022年度については、玄海特重施設工期延長に伴う原子力利用率低下という一過性の業績下振れ要因があることに加え、ロシア・ウクライナ情勢により燃料価格の動向などが極めて不透明な状況にあります。しかし、2022年度の玄海特重施設完成により、2023年度以降は、原子力の安定稼働が可能となることで燃料価格高騰リスクへの耐性がより一層高まるとともに、原子力の安全対策投資が一巡することでキャッシュフローが大きく改善し、フリーキャッシュフローは黒字化する見込みです。これにより、仮に燃料価格の高騰が継続した場合で

も、着実に利益をあげ、財務基盤の回復を進めていくことができます。

配当につきましては、安定配当の維持を基本方針に、当年度の業績に加え、中長期的な収支・財務状況等を総合的に勘案したうえで決定することとしており、2025年度までの可能な限り早い時期に、東日本大震災前の水準である1株あたり配当50円への復配を目指しています。

2025年の財務目標達成、そして2030年の経営目標達成に向けた様々な取組みを通じ、株主をはじめとするステークホルダーの皆さま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。

