

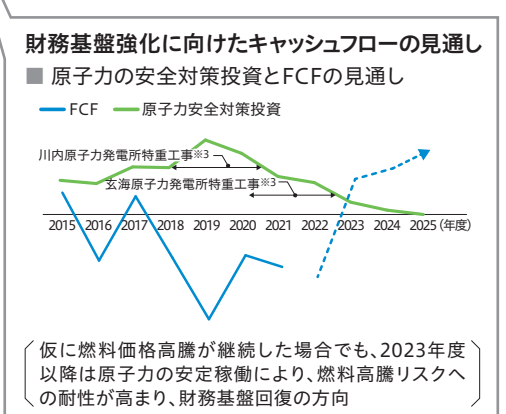
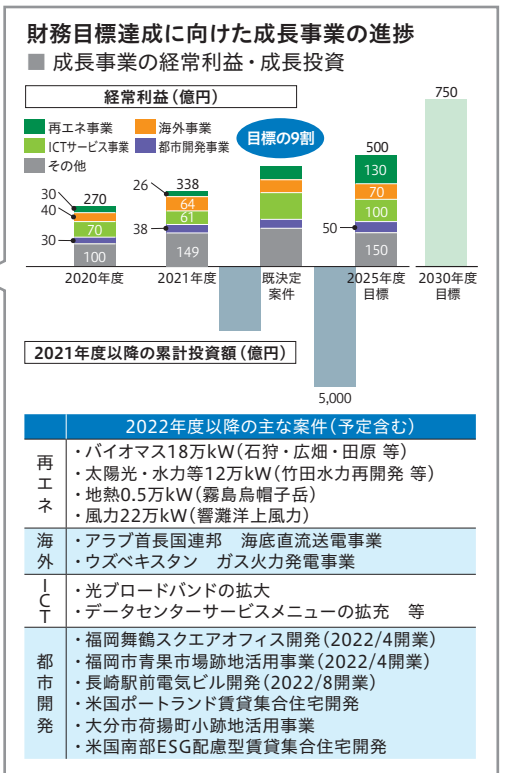
経営ビジョン2030実現に向けて

九電グループでは、「九電グループ経営ビジョン2030」および「九電グループカーボンニュートラルビジョン2050」の実現に向け、財務目標(2021~2025年度)を設定するとともに、具体的な実行計画として「中期経営計画(毎年ローリング)」を策定し、着実な取組みを推進しています。



●「財務目標」及び「経営目標(環境目標)」の進捗状況 (→より詳細な実績推移は「財務・非財務ハイライト」をご覧ください。P30~33)

視点	指標	目標 (2025年度)	実績		進捗・今後の課題
			2020年度	2021年度	
収益性	連結経常利益 [下段は期ずれ影響除き]	1,250億円以上	551億円 ^{※1} [461億円] ^{※1}	323億円 ^{※1} [973億円] ^{※1}	2021年度は、燃料費調整の期ずれ影響を除くと、973億円(前年比で増益)
	国内電気事業	750億円	300億円 [210億円]	21億円 [671億円]	2021年度は、総販売電力量増加や原子力発電所の稼働増等により、燃料費調整の期ずれ影響を除くと671億円
	成長事業	500億円	270億円	338億円	目標500億円のうち9割程度は、既に投資済みの案件や決定済み案件等からの利益として見込んでおり、目標達成に向け順調に進捗
	総販売電力量 (小売、卸売、海外)	1,050億kWh	950億kWh	1,100億kWh	グループ体となった販売拡大への取組みにより、2021年度は2025年度目標を上回る水準を達成
	ROE	8%程度	5.0%	1.1%	2023年度以降は、原子力安定稼働と成長事業リターン増等により大きく改善の見込み。バランスシートの改善を図りつつ、ROE水準を意識した経営を推進
財務健全性	自己資本比率	20%程度	14.7% ^{※2}	14.0% ^{※2}	燃料価格高騰による収益悪化や、非化石電源維持・拡大等に向けた投資先行(有利子負債増加)により、横ばい傾向。2023年度以降、原子力の特重工事 ^{※3} 完了に伴う安全対策投資の減や原子力安定稼働、成長事業のリターン増加等により、有利子負債抑制と利益拡大の両面から大きく改善する見込み
	成長投資	5,000億円 (2021~25年度累計)	740億円	790億円	財務目標達成に向け、事業の収益性・リスク等を適切に評価のうえ意思決定を行うとともに、有利子負債抑制の観点から、プロジェクトファイナンスの活用など、工夫をしながら着実に実施
成長性	再エネ(再掲)	2,500億円	340億円	300億円	
	FCF	700億円 (5か年累計で黒字を確保)	▲771億円	▲630億円	足元では玄海原子力特重工事 ^{※3} 等により設備投資が増加しているものの、特重工事完了に伴う安全対策投資の減少や原子力稼働率向上、成長事業のリターン増加等により、2023年度以降はFCF黒字化の見込み
	発電出力 再エネ開発量 海外発電持分出力	400万kW 400万kW	230万kW 243万kW	255万kW 291万kW	目標達成に向け、着実に進捗 再エネ：グループ体となり、地熱、水力、洋上風力、バイオマス発電など、国内外で推進(2021年度末時点で、2025年度目標の約8割が既決定案件) 海外：高効率火力や送配電事業等、低・脱炭素化に資する案件等の開発を積極的に推進(2021年度末時点で、2025年度目標の7割以上が決定済)



※1：セグメント間の内部取引消去後 ※2：ハイブリッド社債(2020年10月発行)の資本性認定分(約2%)を含む ※3：特定重大事故等対処施設設置工事
 ※4：資源エネルギー庁「都道府県別エネルギー消費統計」をもとに当社試算 ※5：「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく九州電力の国内小売販売に伴うCO₂排出量(基礎排出量)

● 財務目標達成に向けた取組み(2022年度中期経営計画)

「九電グループ経営ビジョン2030」、及び2025年度の財務目標達成に向けた具体的実行計画として、中期経営計画を毎年度取りまとめています。

2022年度は、経営ビジョン実現に向けた3つの戦略のもと、足元の燃料価格上昇などの事業環境変化への的確な対応を図るとともに、一層のサステナビリティ経営推進に取り組んでまいります。

関連する主なマテリアリティ

戦略I エネルギーサービス事業の進化

脱炭素社会の牽引 エネルギーサービスの高度化

環境にやさしいエネルギーを低廉かつ安定的にお届けし続ける

- ・「カーボンマイナス」の早期実現に向けた「電源の低・脱炭素化」と「電化の推進」
- ・再エネの主力電源化に向け、地域との共生や収益性等を勘案しながら、国内外で開発を推進(地熱、水力、洋上風力、バイオマス等)
- ・原子力発電所の安全・安定運転、稼働率の向上、地域の皆さまとのコミュニケーション活動の継続
- ・火力発電の環境面やコスト競争力、供給安定性のバランスを追求した活用
- ・電力の安定供給に向け、電力需給変動リスクや燃料価格変動リスク等を踏まえた供給力の確保、燃料調達等の徹底
- ・燃焼時にCO₂が発生しない水素・アンモニアの発電用燃料への利用に向けた取組み
- ・水素利活用や産業・運輸部門の電化など、カーボンニュートラルの実現に向けた技術開発
- ・トランジションボンドの発行や、グリーンボンドの継続発行
- ・近年の自然災害の激甚化を踏まえた停電の早期復旧と迅速な情報発信に向けた取組み強化

エネルギー情勢やお客さまニーズの多様化など、環境変化を先取りし、エネルギーサービスを進化させる

- ・再エネ・CO₂フリープラン等、お客さまニーズにあった料金プラン・サービスの提供
- ・お客さまへの新たな価値提供を目指したイノベーションの推進
- ・送配電事業における安定供給とコスト低減の両立や送配電ネットワークの次世代化に向けた取組み
- ・九州エリアの電力需要創出に向けた取組み推進
- ・海外事業におけるリスク管理機能の強化、グループ大のノウハウ・ネットワークを活かした一層の収益拡大

戦略II 持続可能なコミュニティの共創

スマートで活力ある社会の共創

- ・九州地域の社会的課題解決、持続可能な発展への貢献
- ・九電グループの取り扱う商品・サービスを通じた課題解決及びグループ全体の収益拡大
- ・お客さまへの最適なソリューション提供に向けたICTサービスの展開
- ・都市開発事業を通じた、国内外での収益拡大、交流人口拡大など、地域の発展・活性化への貢献
- ・九電グループの強みを活かした地域・社会のニーズを捉えた新たな事業・サービスの創出

戦略III 経営基盤の強化

多様な人材の育成と活躍推進 ガバナンスの強化

安全・健康・ダイバーシティを重視した組織風土をつくる

- ・九電グループ一体となった安全推進、「九州電力健康経営方針」に基づいた健康経営の推進
- ・変革の推進や新たな事業展開を担う人材の確保・育成、多様な人材が活躍できる組織風土醸成

働きがいのある職場を永続的に追求する

- ・生産性・収益性向上に向けたDX(デジタルトランスフォーメーション)の取組み
- ・時間と場所にとらわれない、生産性が高く柔軟な働き方の実現

ステークホルダーからの信頼向上に継続的に取り組む

- ・資本市場や投資家など幅広いニーズをとらえたサステナビリティ経営の推進と戦略的情報発信の強化
- ・次世代の環境意識啓発に向けた環境教育活動の強化
- ・九電グループ全体の情報セキュリティ対策の強化
- ・コンプライアンス経営の徹底に向けた九電グループ一体となった取組み推進
- ・経営効率化への取組み推進(競争に打ち勝つコスト構造への転換等)

● 資本効率性指標(ROIC)を活用したマネジメントの導入

九電グループでは、これまで以上に資本効率性を意識した経営を目指し、今年度新たにROIC(Return On Invested Capital:投下資本利益率)を活用したマネジメントを導入します。

今後ROICを起点に、電力設備をはじめとした資産の効率的運用と事業ポートフォリオの管理強化・最適化に努めることで、バランスシートをコントロールしながら利益の拡大を進め、財務目標・経営目標の達成と持続的な資本効率性・企業価値の向上に取り組んでまいります。

(1) 事業部門による主体的・自立的なROIC改善

各事業の特性やライフサイクル、同業他社のベンチマーク等を踏まえた事業セグメント別のROIC目標を設定し、各事業部門が主体的・自立的にROIC改善を推進。

(2) ポートフォリオ管理の強化

コーポレート戦略部門は、各事業セグメントの目標達成に向けた進捗をモニタリングし、事業の「稼ぐ力」を見極めるとともに、全社のROIC目標や各事業の進捗・環境変化等を踏まえた経営資源配分を行うことで、事業ポートフォリオを最適化。

国内電気事業

- ・効率性と電力の安定供給とのバランスを図り、安定的に資本コスト以上のROICを確保

成長事業

(再エネ・海外・ICT・都市開発等)

- ・事業/投資の選択と集中により、中長期的に資本コストを大きく上回るROICを目指す



コーポレート戦略部門

- ・事業セグメント別ROIC目標を設定、進捗をモニタリング
- ・適宜経営資源配分を見直し、事業ポートフォリオを最適化

「全社ROIC > 資本コスト」を確保・改善

コーポレート戦略部門長メッセージ

今回、ROICを活用したマネジメントを導入する狙いは、資本効率性や資本コストを意識した経営を通じての企業価値の向上はもちろんのこと、より直接的には、利益の拡大とバランスシート管理との両立を図ることにあります。

九電グループでは、経営ビジョンや財務目標で掲げる経常利益目標の達成に向け、再エネや海外など成長事業への投資を進めていますが、それと同時に、拡大傾向にあるバランスシートを適切にコントロールしていくことも重要な課題と認識しています。これらを両立させるためには、限られた経営資源を最大限効率的に運用することが重要であり、その手段としてROICの活用が有効と考えています。

ROICを管理指標とすることで、各事業部門に利益だけでなくバランスシートも意識した運営を促し、より一層効率的な利益創出を目指します。その際、資本コストや事業特性等を踏まえ、国内電気事業ではより安定的な、成長事業ではより高水準のROICを求めていきます。

また、ROICでは、各事業を利益の大小ではなく、資本効率性に基づき横並びで評価することが可能となります。これにより、九電グループが注力すべき真に「稼ぐ力」を有した事業を見極め、経営資源配分・事業ポートフォリオの最適化を進めていきます。

ROICを活用したマネジメントを通じて、効率的に利益創出を進めることで、財務目標・経営目標を達成するとともに、中長期的・持続的な企業価値向上を実現してまいります。



コーポレート戦略部門長

西山 勝