

社長メッセージ

九州エリアの堅調な
電力需要の増加を追い風に、
最優先課題である
カーボンニュートラルの達成と
人と組織の進化による
企業価値向上を目指します

九州電力株式会社
代表取締役 社長執行役員

池辺 和弘



社長としての3つの役割

社員を導き、環境を整え、最終責任者として責任を取る

九州電力の社長に就任して、6年が経ちました。この間、私は社長として果たすべき役割は3つだと考えてきました。

1つ目は、我々が目指すべき方向性、目標地点を明確に示すことです。これはなにも、「福岡市中央区」のように具体的である必要はなく、昔の船員が北極星の位置を自らの指針としたように、大きな方向性を社員に示し、導くということです。

2つ目は、社員が安心して仕事に向き合い、チャレンジできる環境を整えることです。一人の人間ができることは限られています。今や九電グループの事業領域は国内電気事業だけではなく、海外、都市開発などの成長事業まで広がっており、到底私一人ですべてを見きれるものではありません。それぞれの事業に必要な戦略を着実に遂行するには、信頼して任せることができる人材が必要であり、それぞれが100%の能力を発揮できるような仕組みを整えていくことが重要です。そのためには、個人の多様な働き方に対応した労働環境の整備に加え、心理的安全性の確保が重要です。

九電グループでは成長事業を中心に、これまでにない新たなチャレンジを必要としています。型にはまらず、柔軟で斬新なチャレンジを生むには、この心理的安全性は非常に大切なファクターです。最近、私は社内番組「KAZサイト」で当社相撲部の皆さんと一緒にまわし姿で稽古

に参加した姿を公開しました。この動画はYouTube上でも見ることができますが、社内活動としてのPR効果だけでなく、心理的安全性という観点からも、「何でもやっていいんだ。社長がまわし姿で相撲を取るくらい自由な会社なんだ」と社員に感じてもらえる効果があったのではないかと考えています。



社内番組「KAZサイト」で相撲部員とぶつかり稽古をする様子

そして、3つ目は、責任を取るということです。私の好きな言葉の一つに、「船長は船と運命を共にする(The captain goes down with the ship)」という言葉があります。穏やかな海の上では、船長は部下を信頼して仕事を任せているが、嵐や時化で船が危機に瀕すると、乗客や乗員をすべて助けてから最後に退船するという意味です。リーダーには、あくまで最終責任者は自分なのだという覚悟が必要だということです。私は、新任管理職の方にお話しをする機会があると、「皆さん、遠慮せずに自分の権限を最大限に行使してください」と繰り返し伝え

ています。社員が志高くチャレンジしたことに対する失敗については、私はすべての責任を取ります。直接的であれ、間接的であれ、管理職の皆さんを任命したのは社長である私ですから当然です。決めなければいけない時には決める。決めたものに対して責任を取るというのが社長の役割だと思っています。

我々はどこに向かうのか

カーボンニュートラルの実現が最優先

九電グループの北極星、それはカーボンニュートラルの達成です。我々のすべての戦略はカーボンニュートラルに通じていると断言できます。私は、カーボンニュートラルの達成が、環境課題の解決だけではなく、九電グループの企業価値の向上に寄与するものと確信しています。

このカーボンニュートラルの達成に向けて、2023年度は大きく前進することができました。川内原子力発電所1号機・2号機について、原子力規制委員会から20年の運転期間延長を認可していただき、保有する原子力発電所4基すべてが安定稼働できる体制が整いました。また、九電みらいエナジーへの再エネ事業の統合も着実に進んでおり、こうした原子力の最大限の活用や再エネの拡大に向けた取組みにより、既に当社の電源構成の6割が発電時にCO₂を排出しない電源となっています。一方、天候の影響を受けやすい再エネを補うため、火力発電は引き続き必要です。水素・アンモニアを活用した発電を

推進していくことに加え、排出するCO₂を回収して貯留するCCSに本気で取り組むことで、原子力、再エネ、そして低・脱炭素火力の共存を図ります。また、需要面では電化の推進により、CO₂の排出が少ない電気を最大限使っていくことがカーボンニュートラル達成には不可欠です。

さらに、事業を通じた九州経済への貢献も九電グループの使命です。九州内では、半導体工場や生成AIなどに活用されるデータセンターの相次ぐ建設が見込まれています。これらは、大量の電力を消費する施設であり、九州での建設を決めた要因の一つに当社の電気料金の安さがあると考えています。原子力発電所の活用などにより、競争力のある電力料金でCO₂の排出が少ないクリーンな電気を提供し、九州経済の活性化に貢献する、これもまた当社の果たすべき大きな役割です。

半導体工場やデータセンターの建設などにより、今後の電力需要は昨年までの減少トレンドから、増加トレンドへの転換が想定されています。一方、供給力をみると、安全対策が完了した原子力はこれから高稼働が維持できますし、新たに建設中のLNG火力や洋上風力も考慮すると、少なくとも今後10年程度は電力供給に問題はないと考えています。堅調な需要増加の中で設備の利用率が向上していくため、収支が好転していくことは間違いないと考えています。

信頼し、社員に任せるために

ダイバーシティ、DXは経営戦略

九電グループが目指す姿を実現するには、信頼し、任せることができる社員の力が不可欠です。そして、その力を最大限発揮してもらうためには、社員が健康で安心して働くことのできる環境の整備と、新しい挑戦を促す仕組みが必要です。

私は、ダイバーシティも周囲から「言われているからする」ものではなく、自分たちの企業価値向上、未来につながるものとして、「自発的にする」ものだと考えています。こうした考えのもと、従業員エンゲージメントの向上と一人あたり付加価値の向上をKGIとし、経営戦略を実現する人材の確保・育成、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取組みなどを通じて、多様な人材が活躍できる制度・環境づくりを進めています。

当社の女性管理職比率は3%程度とまだまだ低いのですが、2028年度末までに2倍に引き上げるという目標のもと、出産などのライフイベントを想定したキャリア形成のサポートなどを実施しています。とはいえ、当社の従業員となった時点から施策を考えていては、女性の絶対数が増えません。特に技術系は女性の比率が低いため、入社前の学生の頃から理系を専攻する女性を増やす活動などが必要だと考えており、自治体や教育機関とも連携しながら、中高生を対象に、九電グループの魅力や技術者としての活躍の可能性を伝える「リケジョ育成プロジェクト」を実施しています。

加えて、ダイバーシティに関していえば、LGBTの方の配偶者を、従来の婚姻関係の方と同等に扱うような制度改革を実施しました。働き方改革に関しても、女性の育児負担軽減を目的に進めてきた男性の育児休暇取得率100%を2023年度には達成することができました。

また、「孫育休暇」と名付けた、お孫さんの世話や看病のために社員が休暇を取得できる制度も導入しています。この休暇は比較的年齢の高い世代を対象としていますが、私はこの世代に家庭の都合で休暇を取る文化を根付かせたいと思っています。なぜかという、彼らはこれから介護が始まる世代だからです。育児は子供が成長すれば手が離れますが、介護はいつまで続くのか分からないから退職してしまう人もいます。私は、それを防ぐことがこれからの時代の人的資本経営の柱になると思っています。ちなみに、私が「孫育休暇」を取得した姿もYouTubeに公開しています。



「孫育休暇」を利用し、「福岡市科学館」へ遊びに出かけた際の様子

このように働く環境の整備を進めるとともに、経営戦略を実現する人材の確保・育成については、成長事業などを中心に、必要な知識や技術をもつ人材を外部から獲得・育成するとともに、全体をマネジメントする経営人材の計画的な育成も進めています。

また、社員一人ひとりが熱意をもって自律的・自発的に行動し、組織におけるイノベーションを活性化するため、九電グループの社員全員が挑戦可能な、イノベーションを起点とした「KYUDEN i-PROJECT」を2017年から推進しています。短期的な収益につながる効果よりも、社員に「九電グループは自分のアイデアを活かし、挑戦できる場所だ」と思ってもらえることを重視しており、その成果も現れてきていると考えています。

これまで経営戦略の視点で人的資本経営についてお話ししましたが、人的資本経営は、生産性向上の観点でも不可欠であり、並んで重要なのがDXです。九電グループでは、2022年に設立したDX推進本部を中心に

様々な取組みを展開しています。今後、例えば電力需要が年率3%ほどで25年間伸びるとすれば倍ぐらいになります。電力需要が倍になっても今と同じ社員数でやれるなら、それは給料を倍払ってもいいはずです。DXと人的資本経営の両輪で生産性を上げて、給料は上げるが、電気料金は極力抑制するようにしたいと思っています。

自律的な経営の促進と最終責任の所在

各事業が自律的に意思決定できる仕組みを

九電グループでは、長期的な経営の方向性である「九電グループ経営ビジョン2030」において、国内電気事業と同水準の経常利益を再エネ、海外、ICTサービス、都市開発などを合わせた成長事業で創出することを掲げています。そのためには、これまでの電力中心の組織体制を見直す必要があると考えています。

今まで以上に各事業がスピード感を持って、自律的に様々な意思決定を行うことができる仕組みが必要です。例えば、再エネ事業を手掛ける九電みらいエナジーは、将来的には、再エネ5電源（太陽光・風力・バイオマス・地熱・水力）をフルセットで自社保有する会社として、国内トップクラスの再エネ事業会社を目指しています。自由かつ迅速な意思決定のもと、再エネの主力電源化をより一層推進してもらいたいと考えています。

また、各事業が独自に意思決定できることは、成長事業にとってだけではなく、国内電気事業にとっても大きなメリットがあると思います。電気事業において大切な

安全・安心を確保していくには、やはり現場を知ることが大事です。社長が国内電気事業に専念できれば、発電所や事業所などの現場を訪れる機会や情報量が飛躍的に増えるはず。そうすることで、原子力発電についても情報の把握が進み、必要な時には迅速に正しい手を打つことが可能となり、更なる安全性の確保にも寄与するとみえています。

こうした体制を整えるため、現在、純粋持株会社体制への移行に向けた準備を進めています。最終的な責任は持株会社のトップが取りますが、傘下の各事業が事業会社として独立し、各社長の下で迅速な意思決定が可能になることは、多角化する九電グループにとってふさわしい姿ではないかと考えているからです。さらにいえば、迅速な意思決定と実行に加え、各社の判断で人材の獲得や育成ができるようになれば、成長の加速も図れるのではと考えています。

また、今後ということであれば、長期的な経営の方向性を定めた経営ビジョンについても、ゴールとする2030年まではあと6年しかなく、中間目標とした2025年まではもはや1年しかありません。現行の経営ビジョンを策定した2019年からの経営環境の変化も踏まえ、2030年のその先の長期をにらみ、現在、新経営ビジョンについて議論を進めており、来年には皆さんにお示しできるのではないかと考えています。

こうした長期ビジョンの策定や新たなグループ体制の検討は、すべて我々の目指す姿を実現するための方策にすぎません。目標や計画は飾りではなく、達成しなければ



ば意味がありません。最終的な目標達成に関する責任は私にあるという認識のもと、今後もグループ一丸となって取組みを推進していきます。

現在の状況(業績等)と企業価値向上策

2025年度の財務目標達成に向けて着実な前進

「九電グループ経営ビジョン2030」の実現に向けた中間目標として掲げる2025年度の財務目標については、2023年度の決算で、達成の兆しがお示しできたのではないかと考えています。2023年度は、燃料価格の下落による燃料費調整の期ずれ影響が差益となったことや原子力発電所の稼働率が大幅に上がったことなどにより、過去最高益を達成することができました。収益拡大、経営効率化に対して努力してくれた社員に対して大変感謝しています。

これらの改善要因の中でも特に大きいのは、原子力発電所の稼働増による効果です。今後は保有する原子力発電所4基すべてが長期的に安定稼働できる見込みであり、カーボンニュートラル達成の大きな後押しとなるとともに、収益面でも大きな貢献を期待しています。また、成長事業についても順調に進捗し、2025年度目標である経常利益500億円を前倒しで達成することができました。

さらに、利益の回復で財務健全性も改善したことなどから、2024年度の配当予想を50円としました。電力自由化以前は国内電気事業だけで年間50円を配当する時代が長かったのですが、これからは、成長事業からの利益も徐々に増加していきますので、50円配当を実現させた

後は、新たな配当の考え方についてもお示しできればと考えています。

いずれにしても現状の経営環境を鑑みれば、2025年度の財務目標達成の確度は十分に高まっていると考えています。

最後に

変わらないパーパスを胸に、 ステークホルダーとともに更なる成長を

個人的な話になりますが、私は映画観賞や読書が好きで、そこから仕事への刺激も受けています。その一つに、アメリカのファンタジー作家であるケン・グリムウッドの「リプレイ」という小説があります。これは、主人公が43歳の時に心臓麻痺で亡くなるのですが、ふと気づくと18歳の大学生の時代に戻っており、そこから25年間の人生に対する記憶を持ったまま、人生を追体験するというお話です。これになぞらえ、もし自分の人生がやり直せるとしたら、もう一度、電力会社に就職したいかと自問自答することがあります。

その答えは「Yes」です。「パーパス経営」という言葉をよく耳にしますが、「ずっと先まで、明るくしたい。」という「九電グループの思い」が私たちのパーパスです。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。当社には、このパーパスに共感し、同じ思いを持った人間が集まっているという意味で、これほど魅力的な仕事はないと思います。安定した電気を低廉かつ豊

富に24時間送り届けるといった考え方は昔も今も全く変わりません。

さらにいえば、私は自分が生まれ育った九州という土地に愛着と誇りを持っています。電力という仕事、九州という土地、その両方に密接に関係する九州電力という会社で社長を務められることは大変ありがたいことだと感じています。

九電グループは、電気事業を通じてカーボンニュートラルの達成に向けて進む一方で、再エネや海外発電事業、ICTサービス事業、都市開発事業などの成長事業についても利益伸長を図り、継続的な企業価値の向上を目指しています。今後も、最も身近なステークホルダーである従業員とともに、すべてのステークホルダーの方々の期待に応えていきたいと考えています。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。

