

特集1 | 経営ビジョンと中期経営計画

九電グループ経営ビジョン 2030

九電グループは、「ずっと先まで、明るくしたい。」をブランドメッセージとする「九電グループの思い」のもと、低廉で良質なエネルギーをお客さまへ安定してお届けすることを通じて、九州とともに成長を続けてきました。

昨今の経営環境は、2016年4月の電力小売全面自由化、2017年4月のガス小売全面自由化が開始されたことに加え、2020年4月には送配電部門の分社化（法的分離）が予定されているなど、大きな転換期にあります。

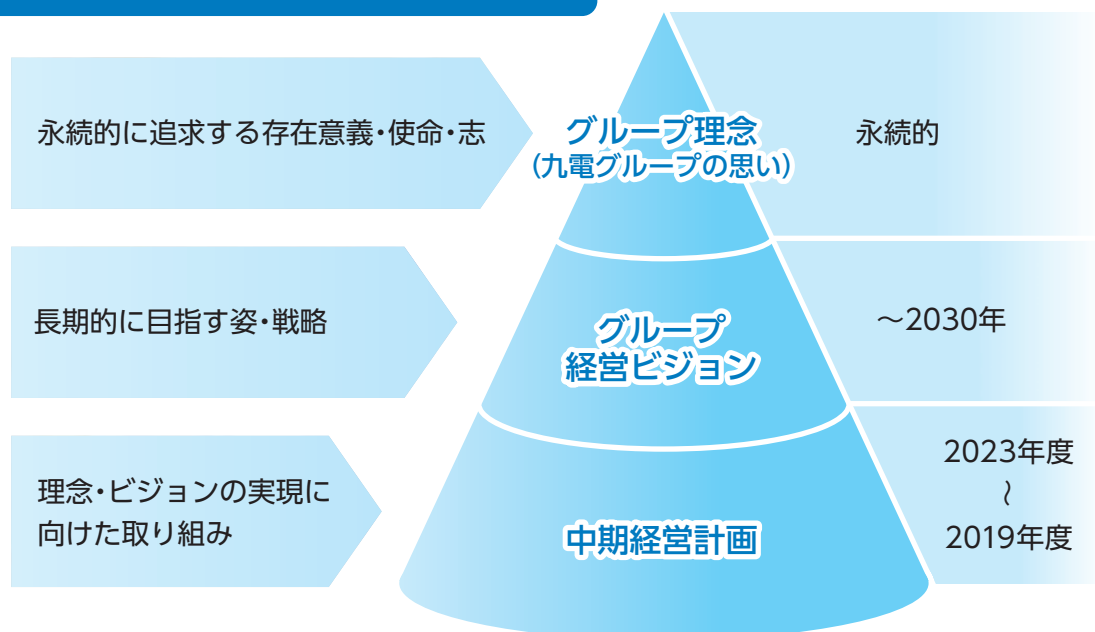
世界に目を向けると、経済・社会・環境問題などの地

球規模の社会的課題の解決を通じて、全ての人々にとって、より良い世界・未来を創り、次世代へつなげていこうというESGやSDGsなど、サステナビリティへの関心が高まっており、これらを実現するため、企業への期待も大きくなっています。

また、国内においては、人口減少や少子高齢化の進行に加え、都市部への一極集中により、社会的・経済的な地域格差が拡大するなど、様々な課題が深刻化しつつあります。

一方で、IoTやAIなどの技術の進展は、業務の効率化だけでなく、これまでにないビジネスモデルや価値

経営ビジョンと中期経営計画の位置づけ



の創造(デジタルトランスフォーメーション)につながるものであり、お客さま・社会へ新たな価値をお届けできるものと考えています。

こうした中、九州が保有するポテンシャルを活かした地域・社会の持続的発展に向けて、九電グループがどういった貢献ができるかを示し、地域とともに発展・成長していくという私たちの姿勢を発信するため、「九電グループ経営ビジョン2030」を策定しました。

私たちは、以前から、「九州の発展なくして、九電グループの発展なし」ということを合言葉としており、地域の皆さまと一緒に知恵をしぼり、汗をかくことで、九

州の活性化に貢献することこそが使命だと考えています。そして、その上で、アジアや世界の動きをしっかりと見据え、私たちの経営資源を活かし、事業活動を通じ貢献していきたいと考えています。

今回策定した「九電グループ経営ビジョン2030」のもと、グループ一体となって様々な取り組みを進めることにより、地域・社会とともに持続的な成長を目指すとともに、ステークホルダーの皆さまへの価値提供を果たしていきます。

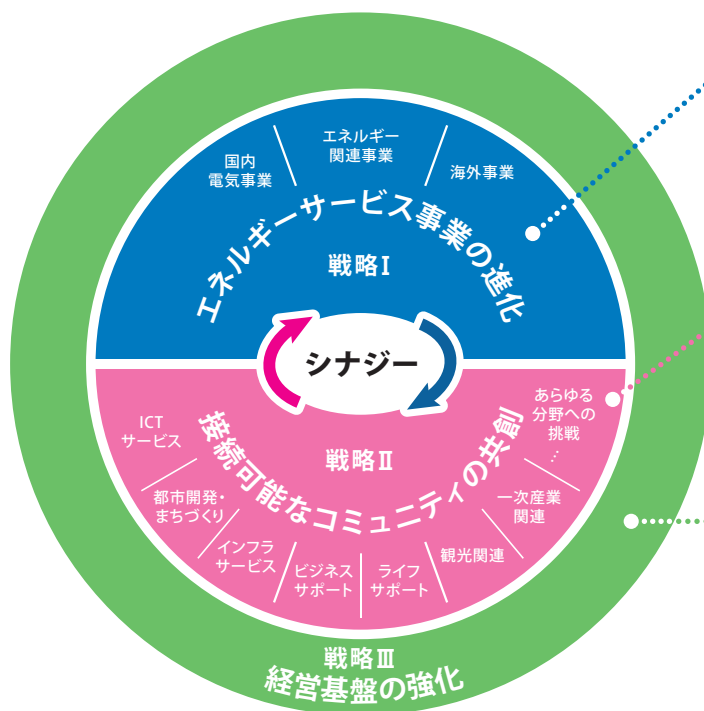


九電グループ 経営ビジョン 2030

2030年のありたい姿

九州から未来を創る九電グループ ～豊かさで快適さで、お客さまの一番に～

ありたい姿実現に向けた3つの戦略



戦略Ⅰ

エネルギーサービス事業の進化

低炭素で持続可能な社会の実現に挑戦し、より豊かで、より快適な生活をお届けします。

戦略Ⅱ

持続可能なコミュニティの共創

九州各県の地場企業として、新たな事業・サービスによる市場の創出を通じて、地域・社会とともに発展していきます。

戦略Ⅲ

経営基盤の強化

経営を支える基盤の強化を図り、九電グループ一体となって挑戦し、成長し続けます。

ESGへの取り組み

九電グループは、経営環境が大きく変化していく中において、中長期の企業価値向上を目指し、ESGの取り組みを積極的に推進していきます。※ESGの取り組みについては、P38～をご覧ください。

Environment (環境)

戦略Ⅰ

再エネ・原子力の活用による非化石電源比率の向上や電化の推進などにより、低炭素で持続可能な社会の実現に貢献します。

Social (社会)

戦略Ⅱ

新たな事業・サービスによる市場の創出を通じて、地域・社会が抱える様々な課題の解決に貢献します。

Governance (企業統治)

戦略Ⅲ

九電グループの成長を支える経営基盤を強化します。

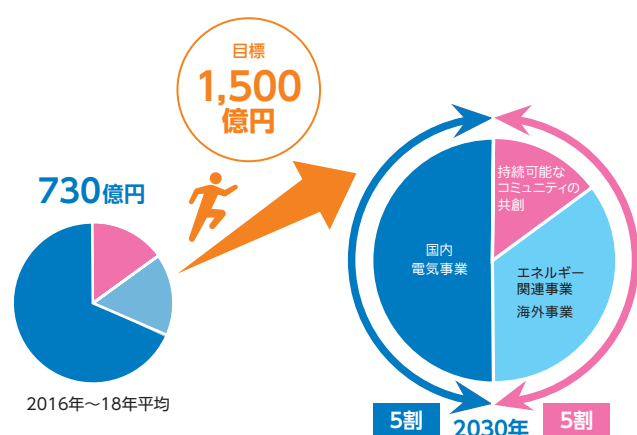
国連で採択されたSDGs※についても、ESGの視点によるサステナビリティへの取り組みの推進や九電グループの持続的な成長につながるものとして、その達成に貢献していきます。

※2015年に国連サミットで採択された国際社会全体の「持続可能な開発目標」であり、2030年を期限とする17の目標で構成

経営目標

連結経常利益	1,500億円 (国内電気事業5割、その他事業5割)
--------	--------------------------------------

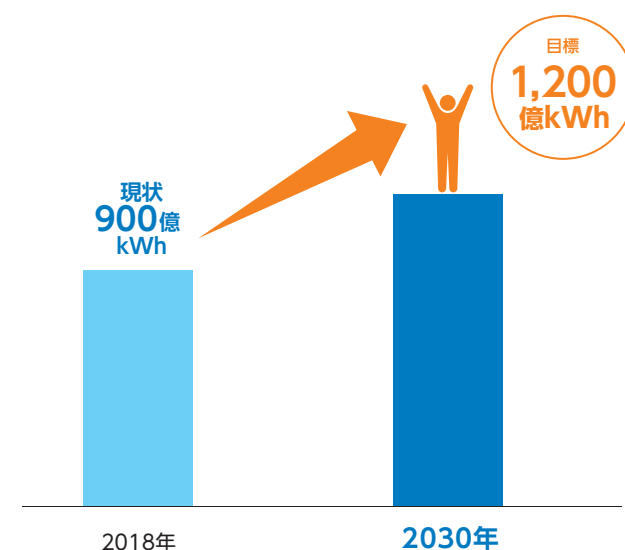
グループ一体となってありたい姿実現に向けた戦略を推進し、2030年の連結経常利益1,500億円(国内電気事業5割、その他事業5割)を目指します。



[株主還元について]利益還元としての配当については、まずは震災前水準(50円程度/株)を目指していきます。その上で、将来的には、安定配当を基本としつつ、その他事業の成長を踏まえた利益還元を考慮することで、株主還元のさらなる充実を図っていきます。

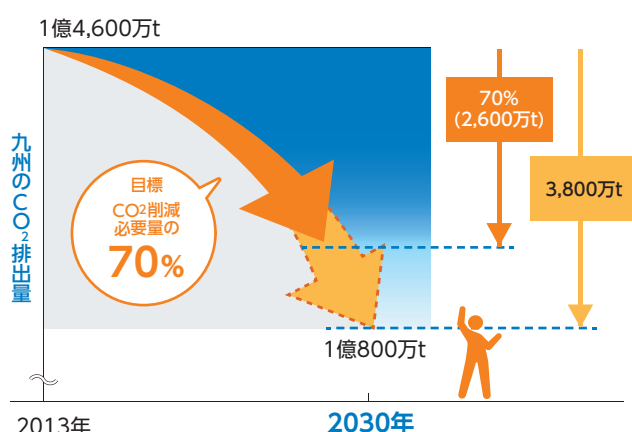
総販売電力量	1,200億kWh
--------	------------------

国内及び海外での小売・卸売を合わせた総販売電力量1,200億kWhを目指します。



九州のCO₂削減必要量の70%の削減に貢献

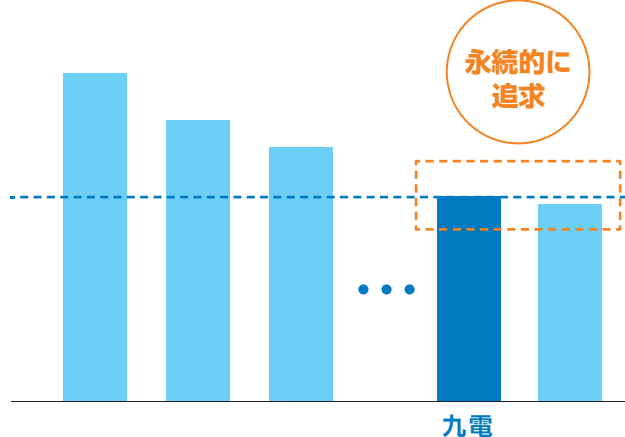
再エネ・原子力の活用による非化石電源比率の向上や電化の推進などにより、九州のCO₂削減必要量^(注1)の70%(2,600万t)の削減に貢献します。



(注1) 日本の中期目標は、2030年に2013年比で▲26%⇒この目標を九州に置き換えると、2013年の九州のCO₂排出量は1億4,600万tであるため、九州のCO₂削減必要量はその26%にあたる約3,800万t

トップレベルの電気料金の永続的な追求

ありたい姿実現に向けた戦略の推進を通じて、トップレベルの電気料金^(注2)を永続的に追求していくことで、地域活性化に貢献し、九州とともに九電グループも成長していきます。



(注2) 再生可能エネルギー発電促進賦課金、燃料費調整額、消費税を除く

2030年の九州と九電グループ



九電グループは、「ずっと先まで、明るくしたい。」というブランドメッセージのもと、豊かで快適な生活につながるエネルギーサービスをお届けするとともに、新たな技術の活用や他社とのアライアンスなどを通じて、社会的課題の解決に貢献し、地域・社会と共に九州から未来を創っていきます。



中期経営 計画の概要

2019年度中期経営計画では、環境に優しいエネルギーの安定供給やお客さまのニーズに応じたエネルギーサービスの提供を通して「エネルギーサービス事業の進化」を図るとともに、様々な地域・社会の課題解決に貢献していくことで「持続可能なコミュニティの共創」に取り組んでいきます。

また、こうした取り組みに九電グループをあげて挑戦していくため、「経営基盤の強化」を図っていきます。

2019年度 中期経営計画の具体的な取り組み事項

戦略Ⅰ エネルギーサービス事業の進化

低炭素で持続可能な社会の実現に挑戦し、より豊かで、より快適な生活をお届けします。

具体的な取り組み事項

●環境に優しいエネルギーの安定供給

2030年再生可能エネルギー
開発量 **500万kW** (持分出力250万kW)

●蓄電技術や電力制御などのエネルギーに関する技術開発

●お客さまのニーズに応じたエネルギーサービスの提供

●九州域外での電源開発、燃料事業の強化

2030年
九州域外電源開発量 **200万kW** (持分出力100万kW)

●海外事業の拡大

2030年海外発電持分出力 **500万kW**

●送配電事業の取り組み

戦略Ⅱ 持続可能なコミュニティの共創

九州各県の地場企業として、新たな事業・サービスによる市場の創出を通じて、地域・社会とともに発展していきます。

具体的な取り組み事項

- 地域・社会の課題解決
- ICTサービス、都市開発・まちづくり、インフラサービス
- 新たな市場の創出

戦略Ⅲ 経営基盤の強化

経営を支える基盤の強化を図り、九電グループ一体となって挑戦し、成長し続けます。

具体的な取り組み事項

- 安全と健康の最優先
- ダイバーシティの推進
- 働きがいのある職場づくり
- ICTによる業務改革
- 法的分離に向けた業務運営体制の構築
- 情報セキュリティ確保の取り組み
- ステークホルダーの期待に応えるCSRの取り組み
- コンプライアンス経営の推進
- お客さまの声の反映・情報発信
- 経営効率化への取り組み

戦略I エネルギーサービス事業の進化

低炭素で持続可能な社会の実現に挑戦し、より豊かで、より快適な生活をお届けします。

1 環境に優しいエネルギーを低廉かつ安定的にお届けし続けます。

環境に優しいエネルギーの安定供給

S+3Eの観点から、最適なエネルギーミックスを追求し、再生可能エネルギー・原子力の活用による非化石電源比率の向上や火力発電の高効率化を図ることで、九州の低炭素化に貢献していきます。

2030年再生可能エネルギー
開発量 **500万kW** (持分出力**250万kW**)

再生可能エネルギー
開発量 **213万kW** (2019年5月末)



太陽光 9.4万kW



風力 11.5万kW



水力 128.2万kW
(揚水発電を除く)



地熱 54.8万kW



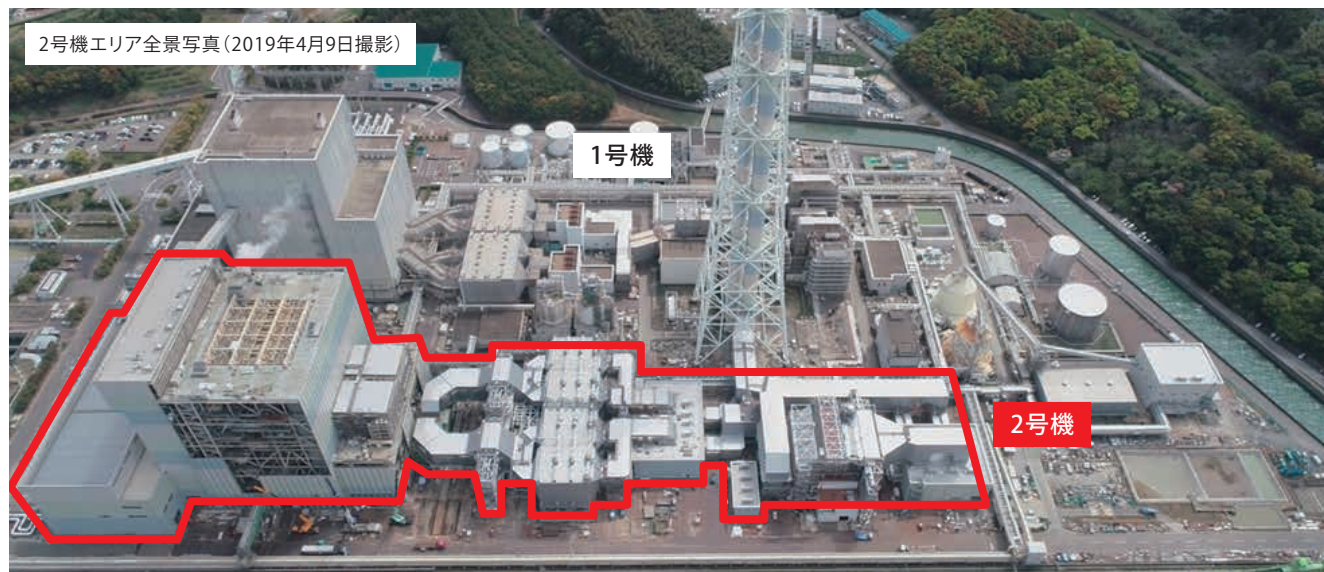
バイオマス 9.0万kW

競争力と安定性を備えた電源開発

2019年12月の営業運転開始に向け、松浦発電所2号機(石炭火力)の試運転に取り組んでいます。

最高水準の技術を導入し、環境負荷の低減を図るとともに、再生可能エネルギーの出力変動にも、柔軟に対応していきます。

▼松浦発電所2号機増設工事全景



定格出力	100万kW
発電方式	超々臨界圧* 微粉炭火力
発電端熱効率 (低位発熱量基準)	約46%

※超々臨界圧(USC:Ultra Super Critical):発電に使用する蒸気を高温高圧化することにより、熱効率を向上させた最新鋭技術の発電方式

原子力の安全性・信頼性の向上

新規規制基準を踏まえて、原子力の安全確保に万全を期すための対策を実施しています。

更に、規制の枠組みに留まることなく、最新の技術的知見やデータの収集に努めながら、継続的に原子力発電所の安全性・信頼性の向上に取り組んでいきます。

今後も地域の皆さまに安心・信頼していただけるよう、原子力発電所の安全・安定運転の継続に努めていきます。

▼移動式大容量ポンプ車



蓄電技術や電力制御などのエネルギーに関する技術開発

分散型電源の普及や電力取引形態の多様化を見据え、蓄電技術の活用や電力制御の最適化を推進するとともに、次世代を担う新たなエネルギーに関する技術開発に取り組めます。

蓄電池を活用したエネルギーマネジメントサービス

三井物産(株)と共同で、家庭用太陽光発電設備を所有するお客さまに対し、蓄電池を用いて電力の自家消費を促進することにより電気料金を低減させるサービスの実証実験を行っています。

▼実証実験のイメージ



バイオマス混合新燃料の開発

2019年4月、CO₂排出量の削減とエネルギーの安定確保の観点から、木質バイオマス資源と褐炭資源などの原料が豊富な豪州ビクトリア州と協力関係を結び、これら原料を混合した新しい燃料製造の技術開発に取り組んでいます。

▼バイオマス混合新燃料の開発目標

安全	石炭（瀝青炭・亜瀝青炭）と同等な安全性をもつ燃料
安定供給	木質バイオマスと埋蔵量が多い褐炭を活用した長期安定調達可能な燃料
経済	コスト競争力のある燃料
環境適合	森林管理されている木質系バイオマスを原料としたCO ₂ 排出量を抑制する燃料

2

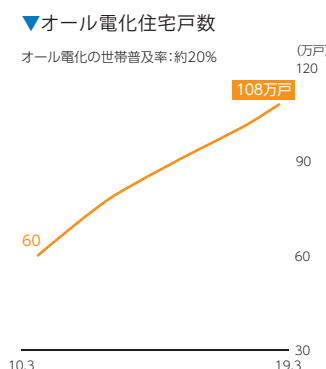
エネルギー情勢やお客さまニーズの多様化など、
環境変化を先取りし、エネルギーサービスを進化させます。

お客さまのニーズに応じたエネルギーサービスの提供

多様化するライフスタイルや生活パターンに合わせてお選びいただけるような料金プラン、ガスや暮らしのワンストップサービスなどを提供し、「顔の見える営業」を展開していきます。

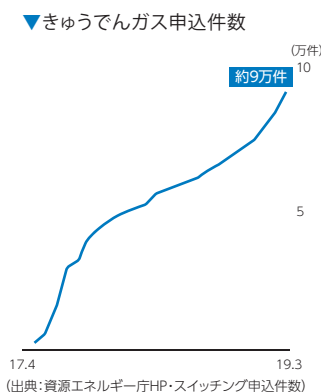
オール電化の更なる推進

「快適で、環境に優しく、経済的で、安心」な生活が実現できる
オール電化の普及に向け、様々な機会をとらえた営業活動を展開していきます。



福岡・北九州エリアにおけるガス小売事業

福岡・北九州エリアにおいて、電気とのセット契約によるお得な
「きゅうでんガス」を提供しています。
(2019年3月末累計申込件数：約9万件)



九州域外での電源開発、燃料事業の強化

九州域外での電源開発や燃料事業の強化により、競争力の強化を図ります。

他企業とのアライアンスによる電源開発の推進

2030年
九州域外電源開発量

200万kW (持分出力100万kW)

千葉県袖ヶ浦市における東京ガス(株)とのLNG火力発電所開発の検討等を行っています。

燃料事業の強化

燃料の生産から輸送・受入・販売までの燃料バリューチェーンを事業領域として、九電グループが保有するノウハウや他社とのアライアンスを活用し、新たな収益事業の開発に取り組んでいきます。

海外事業の拡大

2030年海外発電持分出力500万kWを目指し、アジアや米国に加え、他地域へも海外発電事業を拡大していきます。

2030年海外発電持分出力

500万kW

海外発電持分出力

219万kW (2019年7月末)

● 海外発電資産 (IPP等)
12か国・地域219万kW

● 海外コンサルティング
22か国・78案件 (累計)

※コンサルティングは近年の主な取り組み実績を表示

▼ 米国市場への事業参画
(アメリカ クリーンエナジーガス火力発電所)

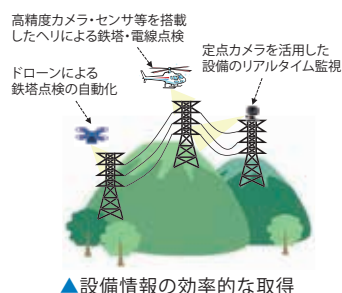


送配電事業の取り組み

保全・運用業務の効率化・高度化などにより安定供給とコスト低減を両立するとともに、電化の推進などにより九州エリアの電力需要創出に取り組めます。

保全業務の効率化・高度化

今後の送配電設備の高経年化に的確に対応していくため、ドローン等を活用した設備情報の効率的な取得や、画像解析技術及び人工知能等の新技術を活用した劣化判定手法の研究及び開発を進めています。



カメラで撮影した画像を基に、AI・ビッグデータを活用して電線の異常の有無を自動的に抽出。



戦略Ⅱ 持続可能なコミュニティの共創

九州各県の地場企業として、新たな事業・サービスによる市場の創出を通じて、地域・社会とともに発展していきます。

地域・社会の課題解決

SDGsの実現に向け、産学官の連携や九電グループ一体での提案により、地域・社会の課題解決に取り組めます。

九電グループ一体となった地域・社会の課題解決

九電グループの取り扱い商品の中でも地域・社会の関心が高い商品・サービスを「ウィズキュー」として販売し、地域・社会の課題解決とグループ全体の収益拡大を図っていきます。

▼ウィズキューの取り扱う4つのカテゴリー「防災対策」・「猛暑対策」・「LED化」・「情報セキュリティ」



ICTサービス

様々なICTサービスを展開し、お客さまに最適なソリューションを提供します。

主なICTサービス

- 光ブロードバンド事業「BBIQ」、モバイルサービス事業「QTモバイル」
- お客さまの情報資産を安心・安全にお預かりするデータセンター事業
- スマートホームにも欠かせない、未来の暮らしをつくるIoTサービス事業「^{キューン}QuUn」
- スマートフォンやタブレットに計測情報を自動配信する農業向けITセンサー「^{ミハラス}MIHARAS」など

▼(株)QTnetのサービス「QTモバイル」

「BBIQ」



▼日本生まれのAIスピーカー「QuUn」



▼ニシム電子工業(株)のITセンサー「MIHARAS」



インフラサービス

九州地域の発展・活性化に貢献していくため、空港運営事業などのインフラサービスに参画します。

空港運営事業

九州地域における交流人口拡大を図ることで、地域の発展・活性化に貢献していくため、民間委託が進んでいる空港運営事業へ参画しています。

当社が他企業と共同で、
運営権を取得した空港

- 福岡空港 (2019年4月民間運営開始)
- 熊本空港 (2020年4月民間運営開始予定)

▼ 熊本空港の将来イメージ



都市開発・まちづくり

都市開発・まちづくりや不動産事業に、エネルギー供給やICTに関するノウハウも活かしながら取り組みます。

都市開発事業

福岡市青果市場跡地活用事業や天神エリアエネルギー事業など、都市開発分野へ積極的に参入していきます。

不動産事業

九電グループの総合力を活かし、他社とも連携することで、事業領域やエリアの拡大及び不動産事業を通じた電化の更なる普及を目指します。

新たな市場の創出

九州の更なる成長・活性化に向けて、デジタルトランスフォーメーション※や他企業とのアライアンスを積極的に推進し、グループ一体で新たな市場の創出に挑戦します。

※ICTを活用して、効果的に価値創造と提供ができるようにビジネスを戦略的・構造的に変革すること

電力インフラツーリズム

電力インフラを活用したインフラツーリズムを推進し、交流人口拡大による九州の活性化及びPRに貢献していきます。

▼ ツアーの様子 (宮崎県上椎葉ダム)

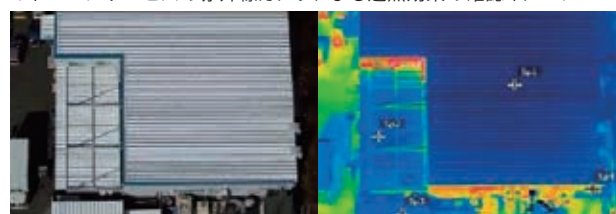


ドローンサービス

ドローンを活用し、空撮や点検・測量の分野においてワンストップサービス（ドローン撮影→映像編集・解析等→結果報告）を提供します。

実証試験においてニーズが見込めたことから、2019年7月から「九電ドローンサービス」事業を開始しました。

▼ ドローンサービスの赤外線カメラによる遮熱効果の確認イメージ



戦略Ⅰ エネルギーサービス事業の進化 と 戦略Ⅱ 持続可能なコミュニティの共創 を加速し、
2つの戦略のシナジーを最大化していくための取り組みを推進していきます。

◆ 新たな事業・サービスを生み出すためのプロジェクト「KYUDEN i-PROJECT」

九電グループのイノベーションを推進する取り組みとして、グループ横断のアイデア創出やオープンイノベーションの推進、有望案件の事業化・サービス化に向けた検討を行っています。

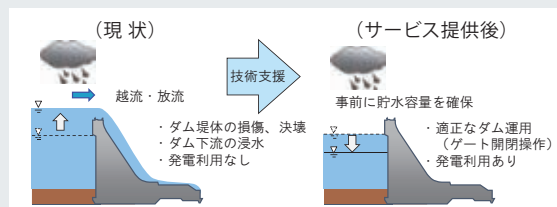
取り組み事例Ⅰ

ベトナムにおけるダム及び 水力発電運用改善事業

ベトナムでは、ダムの決壊や運用に起因すると考えられる大きな災害が社会問題となっており、運用等に改善の余地があります。

このため、当社のダム及び発電運用技術を現地に導入し、安全性等の向上を図ることを目的として、2019年4月に現地法人「Kyuden Innovatech Vietnam」を設立し、サービスの提供を開始しました。

▼サービスの概要



取り組み事例Ⅱ

スマートフォン制御型 宅配ボックス事業

「再配達問題」の解決を目指し、サービス化に向けた事業性の検証を行っています。荷物の授受に係る宅配事業者と受取主の双方のストレスを低減し、より豊かなライフスタイルの実現を目指します。

▼宅配ボックスのイメージ



◆ 他企業との戦略的パートナーシップの構築

2018年6月、有望なベンチャー企業等との共創による新たな事業やサービスの創出を加速させることを目的に、(株)環境エネルギー投資と戦略的パートナーシップを構築しました。

2018年10月、AI・IoT等の技術在先取りした新たなサービスや新規事業の検討・開発を目的とし、(株)オプティムと継続的に連携・協力していく戦略的提携を締結しました。

◆ スタートアップ企業との事業創出

次世代蓄電池システム等の開発を行っているエクセルギー・パワー・システムズ(株)(以下、「エクセルギー社」と連携し、アイルランド島での電力供給調整事業の展開に向けて取り組むなど、スタートアップ企業との更なる共創を目指します。

▼実証実験で用いられた蓄電池システム(エクセルギー社提供)



経営を支える基盤の強化を図り、九電グループ一体となって挑戦し、成長し続けます。

1 安全・健康・ダイバーシティを重視した組織風土をつくります。

安全と健康の最優先

全ての事業活動の基本として安全と健康を最優先し、すべての従業員が心身ともに健康で生き生きと働ける会社をつくります。

徹底した安全の取り組み P55

「九電グループ安全行動憲章」等を定め、経営の基盤である安全に関わる取り組みをグループ一丸となって推進しています。

健康経営の推進

従業員の健康保持・増進を目的に「健康経営」を推進しており、その取り組みが評価され、「健康経営優良法人(大規模法人部門)※」の認定を2年連続で受けました。

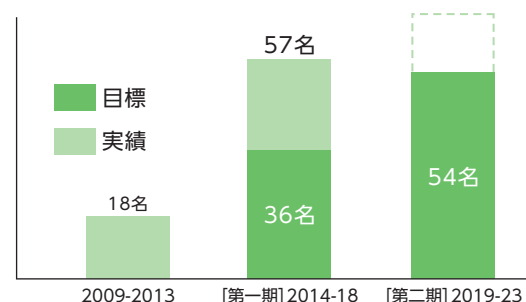


ダイバーシティの推進

性別・年齢・国籍・障がいの有無、育児や介護などのライフイベントに関わらず、多様な人材の活躍を支援しています。

- 女性の活躍に向けた取り組みの推進
女性活躍推進に関する第二期行動計画を策定するなど、女性の育成や仕事と育児の両立支援に取り組んでいます。
- 高齢者の雇用環境の充実
60歳以上の従業員を「豊富な経験や高度な知識・スキルを有する貴重な人材」として位置づけ、意欲をもってより一層活躍できる仕組みとして「キャリア社員制度」を導入するなど、再雇用制度の充実を図っています。
- 障がい者の雇用促進
障がいのある方も地域・社会の中で活躍することができる社会づくりにグループ一体となって貢献するため、障がい者の雇用促進に努めています。

●女性管理職の新規登用目標 (女性活躍推進に関する行動計画から抜粋)



2 働きがいのある職場を永続的に追求します。

働き方改革の推進

働き方改革の推進により、従業員が持てる力を最大限発揮し、働きがいを感じることができる組織風土や職場をつくっていきます。

従業員が活力を持って仕事に取り組める環境づくりや、抜本的な業務効率化による労働生産性の向上、チャレンジできる組織風土への変革を目的として、働き方改革に全社を挙げて取り組んでいます。

▼働き方改革に関する経営層ワークショップ



▼九電働き方改革フェスタ

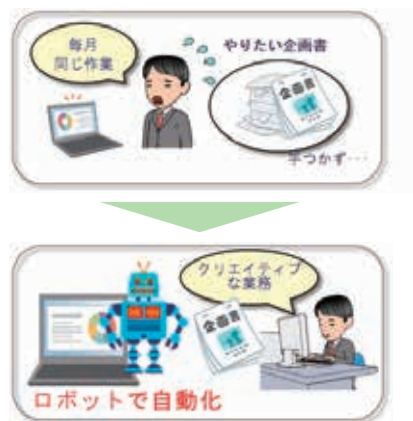


ICTによる業務改革

経済性を考慮しつつ、ICTをタイムリーに利活用していくことで、経営効率化及びお客さまサービス向上につながる業務改革を推進します。

最新のICTを活用した業務変革を推進し、創造的で付加価値の高い業務にシフトします。

▼ソフトウェアロボットによる生産性向上のイメージ



パソコンを使った事務作業をソフトウェアロボットが代行することによる業務の自動化を推進

▼設備保全の効率化・高度化のイメージ



スマートグラスによる遠隔指示や危険区域の表示等での作業補助

ドローンの更なる活用による設備保全業務の効率化・高度化

3 ステークホルダーからの信頼向上に継続的に取り組みます。

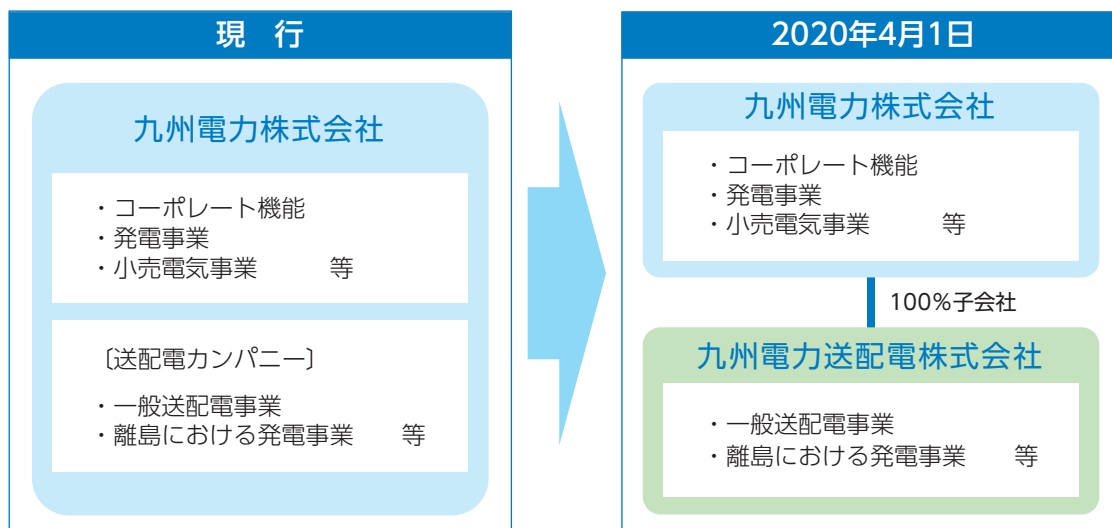
法的分離に向けた業務運営体制の構築

2020年4月の法的分離※に適切に対応するため、一般送配電事業等を100%子会社である九州電力送配電株式会社に承継予定です。

※2015年6月に、電力システム改革の第3弾として電気事業法が改正され、2020年4月から実施

法的分離後も、引き続きエネルギー事業者としての責務を全うするとともに、九電グループ全体の価値の持続的な向上を目指します。

▼法的分離のイメージ



情報セキュリティ確保の取り組み

サイバー攻撃の脅威に適切に対処し、事業活動を継続するため、情報セキュリティの確保に向けた取り組みを推進します。

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情報セキュリティレベルの維持・向上を図っています。情報セキュリティ事故対応体制を確立するとともに平常時から継続的に訓練を実施し、情報セキュリティ事故への対応力を強化しています。

ステークホルダーの期待に応えるCSRの取り組み P56

企業グループとしての責務を果たし、地域・社会と強固な信頼関係を構築し、グループ一体となって事業を推進します。

コンプライアンスの推進

従業員のコンプライアンス意識向上などの取り組みにより、コンプライアンスを推進します。

当社のコンプライアンスの推進体制

社長を委員長とし、社外有識者を含む委員で構成する「コンプライアンス委員会」において、コンプライアンス推進の取り組みの評価・改善提言を行っています。

社内及び社外に「コンプライアンス相談窓口」（内部通報窓口）を設置し、法令や企業倫理に反する行為の防止及び早期発見に努めています。

▼コンプライアンス委員会



お客さまの声の反映・情報発信

お客さまの声を、事業運営や地域課題解決につなげていきます。また、お客さまに九電グループの取り組みをご理解、共感いただけるよう、多面的に情報を発信します。

経営効率化への取り組み

財務体質改善に向け、経営効率化に取り組めます。

資機材調達コスト低減の取り組み

調達コスト低減の更なる深掘りに向け、社外専門家を含む委員で構成する「調達改革推進委員会」からの意見・助言など外部知見も活用しながら、調達機能の強化に取り組むとともに、発注方法の工夫などの原価低減活動に取り組んでいます。

