

社長メッセージ

九州から、 日本の脱炭素をリードする。

カーボンニュートラルの潮流や
コロナ禍での社会変化を
変革のチャンスと捉え
低・脱炭素の業界トップランナーとして、
次代を切り拓きます。

九州電力株式会社
代表取締役 社長執行役員

池辺 和弘

President's Message

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大による社会の変化、カーボンニュートラルに向けた取組みの本格化の両面から、エネルギー事業者にとって大きなターニングポイントとなりました。コロナ禍では、社会・経済活動が大きな打撃を受けるとともに、テレワークの拡大など人々の行動様式が大きく変化しました。また、世界的に気候変動問題に対する取組みの機運が高まる中、10月には、日本政府として2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、すなわちカーボンニュートラルを目指すことを宣言し、私たちエネルギー事業者をはじめとする日本の産業界も脱炭素に向けた動きを加速させています。

国が示した2050年カーボンニュートラルや、温室効果ガスの2030年46%削減(2013年度比)という目標は、非常にチャレンジングなものです。気候変動への対応は、持続可能な地球環境と社会を実現するために挑戦し続けなくてはならない課題です。

この課題に対し、九電グループとして何ができるのかを考え抜き、私たちの強みを活かした取組みを追求していくことで、すべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

2020年度を振り返って

まず、川内原子力発電所1・2号機において、日本で初めて特定重大事故等対処施設の運用を開始し、安全性を大きく向上できたことは、大変意義があったと思います。特定重大事故等対処施設は、テロ等のような非常事態でも遠隔地から原子炉を冷却できるなど、今後の原子力発電の安全・安心な稼働に向けて、非常に重要な施設です。設置にあたっては、作業方法に工夫を凝らすなど最大限の効率化に取り組み、当初の予定よりも前倒しで完成させることができました。原子力発電は、発電時にCO₂を排出しないことに加え、気候などに左右されず安定した運転が可能であることから、カーボン

ニュートラル実現に向けて、引き続き大きな役割を果たすものと考えています。これからも地域の皆さまに安心して信頼していただけるよう、安全性及び信頼性向上に一層取り組んでまいります。**P31~32**

また、2020年4月には、送配電ネットワークの中立性を高めるため、送配電事業を分離し、九州電力送配電株式会社として事業を開始しました。電力の安定供給を変わらぬ使命として、頻発・激甚化する災害からの早期復旧に取り組むとともに、送配電ネットワークの更なる高度化を図りながら、安定供給とコスト低減の両立を図っています。**P33**

さらに、販売電力量の拡大に向けて、支社と営業センターを統合した支店を設置し、販売体制を強化しました。コロナ禍で九州エリアの需要は前年度比1.1%減少しましたが、九電みらいエネルギーが関東エリアを中心に躍進したこともあり、九電グループの総販売電力量は6.3%増加しました。**P34** 九電みらいエネルギーの販売電力量は、

都市ガス系・通信系大企業などの新電力事業者との厳しい競争の中で全国第5位*まで伸びています。*:2020年12月時点

今後の成長事業として力を入れている再生可能エネルギー(再エネ)事業では、地熱や水力の更新、風力やバイオマスの新設など、九州域内外で開発を進めています。再エネ開発量は、2030年目標500万kWに対し、2020年度末は230万kWとなりました。今後、更に再エネを拡大していく上では、適地が限られる太陽光や陸上風力と比べて、大きなポテンシャルを秘めている洋上風力が有望だと考えています。ドイツの再エネ大手であるRWE Renewables社と連携し、秋田県由利本荘市沖など、国内における洋上風力発電の有望地点において、事業化に向けた検討を進めています。**P35~36**

海外事業においても再エネを拡大しており、2020年6月に世界各地で事業展開する米国の地熱技術サービス会社・サーモケム社を買収しまし

た。当社は、国内における地熱発電の総出力約50万kWのうち約40%にあたる20万kW強を保有しています。そこで培った当社及び西日本技術開発株式会社など九電グループの強みを活かして、すでに、インドネシア・サルーラにおいて約33万kWの発電を行っています。今回の買収により、ワールドワイドで更に事業を拡大していく足掛かりができました。地熱発電以外についても、アジア・アメリカに加え、中東など新たな地域へ事業を拡大しており、海外発電持分出力は2030年目標500万kWに対し、2020年度末の実績では243万kWとなりました。 **P37~38**

業績面では、冬場の電力需給ひっ迫に伴う卸電力取引所の価格高騰、新型コロナウイルス感染症の拡大、特定重大事故等対処施設の設置工事に伴う川内原子力発電所の運転停止などの影響はあったものの、九州域外での小売販売電力量の増加や、グループ一丸となって収支改善などに取り組んだこ

とにより、前年度を上回り増収増益となりました。

「九電グループ経営ビジョン2030」の実現に向けては、その取組みスピードに決して満足しているというわけはありませんが、着実に一步一步進んでいると自信を持ってお答えできる成果は残せたと自負しています。コロナ禍での対面活動自粛による経済活動・社会活動の両面での影響は少なくありませんでしたが、このような厳しい環境下だからこそ、事業環境の変化をチャンスと捉え、グループの強みを活かした様々な取組みを追求していくことで、更なる企業価値向上につなげていく所存です。

事業環境の変化をビジネスの進化・深化に転換

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、社会の在り方を大きく変えました。世界中のほぼすべての人が、この大きな困難に直面し、共通の体験を通



じて、当事者としてこれからの時代を考える——このような大きな変化は、グローバル化が進む近年において初めてのことと言えるでしょう。当社の電気事業もコロナの影響を受け、2020年度の販売電力量（九州エリア）は約20億kWh減少し、約800億kWhとなりました。社会全体が大きな困難に直面し、変化を余儀なくされている状況ですが、私は、九電グループのトップマネジメントとして、リーダーとして、常に前を向き、サニーサイドの明るい方向にグループを導いてまいります。極めて大

きな事業環境の変化であっても、一人ひとりが、私たちがこれまで培ってきた強みから生み出される「九電グループならではの」取組みは何か、地球環境と社会のためにどう貢献できるのかを考え抜いていくことで、そうした変化を九電グループの成長機会に転換できると確信しています。

また、少子高齢化による人口減少、東京への政治・経済一極集中による地方経済の衰退問題などは以前から指摘されていましたが、コロナ禍でテレワークの普及が加速し、更にはワー

ケーションを推進する企業なども出てくるなど、働き方の変化も顕著になり、2020年度は東京からの人口流出が流入を初めて上回ったというデータも出てきました。これらの動きは、コロナ禍がなくても、10年後には実現していたことかもしれませんが、この1年で大幅に前倒しとなったことは、地方経済にとって大きなプラスだと前向きに捉えています。九電グループの基盤である九州は、気候が温暖で魅力的な地であり、そこに住む皆さまも温かく人情味があふれています。この素晴らしい九州の発展に向けて、企業誘致の推進や、都市開発・不動産・社会インフラの各事業における新たなサービスの創出による地域課題の解決やまちづくりを通じた地域活性化に取り組んでまいります。**P40、54~55**

九州全体の経済活動が活発になれば、販売電力量の増加と九電グループの成長にもつながります。「九州の発展なくして、九電グループの発展なし」という思いのもと、九州の皆さまと一緒

に汗をかき、知恵を絞りながら、様々な課題の解決に積極的にチャレンジしていくことで、持続的な成長を目指していきます。なお、九州の人口は減少局面に入っていますが、電力の使用は世帯単位であるため、世帯当たりの人数が減っても、電気の消費量には大きく影響せず、人口減により、すぐに電力需要に影響が出るというわけではありません。将来的には、カーボンニュートラルに向け、電化の推進に積極的に取り組むことで、電化率が上昇していくため、人口減少による電力需要の減少をカバーできると考えています。

もう一つの大きな変化は、現在、世界中で取組み機運が高まっているカーボンニュートラルです。その潮流の中で、電力業界に求められる役割は大きいものと認識しています。日本におけるCO₂総排出量12億t-CO₂のうち、電気事業者の発電によるものは40%程度であり、残りの約60%は、電力以外の分野から排出されるものです。したがって、カーボンニュートラルの実

現に向けては、供給面での「電源の低・脱炭素化」と需要面で他熱源から電力へと変換する「電化の推進」の両方を全力で推進していかなければなりません。そのためには、既存技術の最大限の活用に加えて、抜本的な革新的技術を生み出すイノベーションが重要となります。例えば、発電量が天候に大きく左右される太陽光などの再エネの需給バランスを調整できる蓄電池は、再エネ拡大のカギを握っていますが、大型化とコスト低減が課題であり、更なる開発投資とイノベーションが必要です。カーボンニュートラル実現に向けて、将来の技術革新や社会構造の変化などの不確実性を視野に入れつつ、あらゆる可能性を追求することで、柔軟に対応してまいります。**P22~25**

「九電グループならではの」を生み出す強みとは、そして、それをいかに高めていくか

私は、ステークホルダーの皆さま、

特に投資家の皆さまに、九電グループの企業価値や今後の伸び代について、「電力」セクターという枠を超えて評価していただきたいと思っています。「九電グループ経営ビジョン2030」でも、2030年の経営目標である連結経常利益1,500億円について、国内電気事業と成長事業それぞれ5割の利益を上げることを目指しています。**P26**

「電気事業」の在り方自体が電力システム改革の進展などに伴い多様化しており、そうした中で、九電グループは、従来の九州における電力供給のみならず、九州域外での小売事業・発電事業や海外発電事業、再エネ事業などに積極的に取り組んでいます。特に再エネについては、九州で最も多い発電設備量を持ち、開発・運用等に関する豊富な知見・ノウハウを持っています。さらに、都市開発や空港の運営など新しいビジネスも展開しています。このように、九電グループのビジネスモデルは、「九州における従来型の電力供給」から大きく広がり、

国内外における新たな事業構造の構築へと向かっています。

九電グループの強みとしては、まず、原子力の安全・安定的な稼働により、CO₂抑制と低いコスト水準を同時に実現していることです。2021年7月現在、東日本大震災後に日本で再稼働した原子力10基のうち4基が当社の発電所です。その4基は、東日本大震災後、他社に先駆けて発電を再開し、現在も安定的に稼働しています。

2つ目の強みは、再エネ5電源「太陽光」「風力」「水力」「バイオマス」「地熱」の調査から運営、販売までを一貫して推進する体制をいち早く構築し、長年の電源開発・運営経験に基づく技術力で高効率・高稼働を実現できていることです。また、積極的な再エネ開発と受入れにより、業界トップランナーのゼロエミ・FIT電源比率を実現しています。

カーボンニュートラルの実現には、いづれも私たちの強みである原子力と再エネの組み合わせが必須です。当社は、CO₂を排出しない電気をつくらんと

いう強い意志のもと、原子力の早期再稼働に注力するとともに、再エネ拡大への取組みを進めてきました。その結果、2019年度の当社の電源構成においては、原子力が35%、再エネが23%（うちFIT電気が14%）と、58%はゼロエミ・FIT電源が占めています。P22▶

カーボンニュートラルに向けては、例えばEV（電気自動車）へのシフトが注目されていますが、大手自動車メーカーの経営者が、「ただEVにシフトすれば良いというわけではない、EVを動かすための電気はもちろん、製造するための電気が何からつくられているのかを考えることも重要」とおっしゃっていました。このご意見は大変重要だと感じています。EVを製造し、動かす電力が多くのCO₂を排出するのであれば、カーボンニュートラルは実現できません。九電グループは、今後も更なる「電源の低・脱炭素化」に取り組んでいく所存であり、九州にEV生産工場を建設していただき、そこから日本全体のEV比率を上げていくことで、日本全

体のカーボンニュートラルに貢献できると考えています。

電源の低・脱炭素化について、現在は、これまで私たちがフロントランナーとして走ってきた位置に日本全体がキャッチアップしようとしている状況だと認識しており、私たちが進めてきたことは正しかったと確信するとともに、今後もフロントランナーとして走り続けていくために取組みを強化していく必要があると考えています。ゼロエミ・FIT電源比率拡大に向けては、過去5年間（2016～2020年度）で約8,000億円投資し、今後5年間では約5,000億円の投資を計画しています。これによりカーボンニュートラル実現に貢献すると同時に、ゼロエミ電源の効果的・効率的活用による収益拡大を図ることで、財務目標の達成を目指します。P27～28▶

3つ目の強みは、大きなポテンシャルを秘めた九州において私たちがお客さまや地域社会と培ってきた関係性です。先に述べた魅力的な気候風



土や、人情味あふれる土地柄に加え、九州はアジアの近隣諸国の首都に近く、九州経済の中心である福岡はアジア経済の中心になるポテンシャルを秘めています。そのポテンシャルを余すところなく発揮し、例えば、福岡がアジアの金融センターとなることができれば、日本全体の経済成長につながっていくことも十分に可能であると考えています。私たちは、地域やお客さまとの信頼関係をさらに高め、自

治体や他企業との連携・シナジーを最大限発揮することで、九州全体の成長に貢献するとともに、自らの大きな成長に挑戦していきます。

「カーボンニュートラル ビジョン2050」実現に向けて

2020年12月の「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」における試算によれば、カーボンニュートラル実現に向けて電化を進めていった場合、電力需要は現在に比べて30～50%増加すると予測されています。電化は私たちにとって大きな成長のポテンシャルがあることから、需要・供給の両面から取組みを進めます。需要側からの取組みとしては、家庭、業務、産業、運輸などのあらゆる分野で最大限の「電化の推進」に挑戦するとともに、住宅の断熱化、輸送、運輸などにおける省エネ推進にも取り組みます。電化や省エネの取組みには、行政との協力や一定のルー

ル化・規制化も必要になると考えます。例えば、北米カリフォルニアのバークレーでは、電化促進に向けて、新築住宅はガス管を引き込めないような条例が制定されています。日本でも、今後電化促進に向けた規制が予想されるため、そうした規制にも的確に対応できるよう、様々な取組みを進めていきます。

供給側の取組みとしては、「S+3E*」の観点から、原子力、再エネ、高効率火力など、最適なエネルギーミックスを構築していくことにより、「電源の低・脱炭素化」に挑戦します。現在の技術では、一足飛びに再エネだけですべての電力を賄うようなことは不可能であり、電力の安定供給を確保しつつ、カーボンニュートラルを実現していくためには、段階的な取組みを進めることが重要です。責任あるエネルギー事業者として、CO₂の排出を抑えた高効率の火力発電や原子力発電を最大限に活用しながら、再エネや蓄電、水素、アンモニア等の開発に

投資していきます。

※：安全性(Safety)を前提に、安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)の同時達成を目指すという日本のエネルギー政策の基本となる4つの視点

また、カーボンニュートラルに向けては、技術開発による革新的イノベーションも重要です。特に、供給側の火力や再エネについての革新的なイノベーションは、ようやく芽が出始めた段階であり、社会実装するまでにはもう少し時間がかかると思いますが、いずれ来るターニングポイントに向けて、着実に取組みを進めていきます。

さらに、カーボンニュートラルビジョンを達成するための推進体制として、私が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を設置しました。加えて、ESG(環境・社会・ガバナンス)の各分野における取組み全体を統括・推進するための担当役員及び専任部署を設置しました。経営としての強いリーダーシップのもと、カーボンニュートラルを含めたESGに関する取組みを強力に推進し、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。 **P41**

「九電グループ経営ビジョン 2030」実現に向けた 重要課題

「九電グループ経営ビジョン2030」は、事業活動を通じて、基盤である九州の持続的発展に貢献し、地域・社会とともに成長していくための長期的な経営の方向性として、2019年6月に制定しました。その経営ビジョン実現に向けて重要なのは、「脱炭素社会への貢献」「お客さまに選ばれ続けるサービスカンパニーへの進化」「地域との共生・共創」「チャレンジし続ける組織づくり」だと考えています。

「脱炭素社会への貢献」はエネルギー事業者にとっての責務であると同時に当社にとっては追い風でもあり、そのために懸命に努力することは、「お客さまに選ばれ続けるサービスカンパニーへの進化」、ひいては「地域との共生・共創」につながります。昨今は、CO₂を排出しない電気を求めるお客さまが増えていきます。3年前に再エネのメ

ニューを売り出した時はお客さまの反応は小さかったのですが、今は違います。企業はカーボンフットプリントを重視して取引先を選択し、地方公共団体もまたCO₂を排出しないように努力をするなど、時代は大きく変わりました。

「チャレンジし続ける組織づくり」、すなわち、社会の変化を先取りし、新たな事業・サービス創出など、変革へ絶え間なく挑戦し続けることができる組織づくり・人材の育成も極めて重要です。 **P51~52**

九電グループには非常に優秀で真面目な人材が多数在籍しており、「九電グループならではの」のベースを形づくっています。真面目であるがゆえに、新たな発想が難しい局面もありますが、たくさん知恵を出し合っ、補い合いながら考え抜く姿勢を大事にしています。そうした中で、もう少し従業員の皆さんに柔らかさを持ってもらいたいと考えてスタートしたのが「KYUDEN i-PROJECT」です。「i」にはイノベーションに加え「私」と

いう意味も込めており、従業員一人ひとりが率先して挑戦する姿勢を表しています。「KYUDEN i-PROJECT」により、チャレンジする組織風土を醸成するとともに、各職場が柔軟な姿勢で多様な価値観を尊重することでイノベーションが進んでいくよう、後押しをしています。こうした取組みは九電グループの文化として、着実に根づき始めていると感じています。

また、私は、毎週約15分の社内テレビ番組「KAZ(カズ) サイト」の中で、グループ全従業員に向けたメッセージを発信しています。そこでは従業員の皆さんは私のことを「カズさん」と呼び、私から経営ビジョン実現に向けた取組みの重要性や従業員の皆さんへの感謝を直接伝え、組織の活性化や士気の高揚を図っています。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、経営環境が大きく変化していく中であっても、地球環境と社会

のために何ができるのかを考え抜き、保有する強みを土台に更なる高みを目指した挑戦を続けることで、すべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。また、中長期での企業価値・株主価値向上に向けては、成長投資やESGの取組みを強化するとともに、株主の皆さまの期待に応えられるよう、株主還元の更なる充実にも注力してまいります。なお、私個人としても、株主の皆さまと同じ船に乗るという観点から、社長就任後の3年間で株を買増ししてきたところで

す。今後、収益構造を国内電気事業で半分、それから成長事業で半分といった姿に進化させていこうとしていますので、株主還元の在り方も考えていく必要があると思っていますが、まずは、可能な限り早期に、東日本大震災前の配当水準である50円の復配を実現したいと考えています。

これからも次代を切り拓き、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、グループ一丸となって邁進してまいります。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。

