

九電グループ統合報告書2025

WATT'S
NEXT ?



ずっと先まで、明るくしたい。

GROUP PHILOSOPHY

グループ理念「九電グループの思い」

ずっと先まで、明るくしたい。

「快適で、そして環境にやさしい」
そんな毎日を子どもたちの未来につなげていきたい。

CHALLENGE

1

地球にやさしいエネルギーを
いつまでも、しっかりと

CHALLENGE

2

「なるほど」と実感して
いただくために

CHALLENGE

3

九州とともに。
そしてアジア、世界へ

CHALLENGE

4

語り合う中から、
答えを見出し、行動を

グループ理念実現に向けて、次のステージへ



NEW VISION 2035

“ エネルギーから未来を拓く ”

～九州とともに、そして世界へ～



NEXT JOURNEY TO 2035

私たちは、“2035”に向かって舵を切る。

脱炭素、デジタル、地域共創の時代。

未来へ向かって私たちは風を起こす。

「エネルギーから未来を拓く」

——それは、電力会社から社会の変化を導く存在へ進化する決意。

常識の岸辺を離れ、九州から世界へ漕ぎ出していく。

The background is a vibrant blue night sky filled with yellow stars and streaks of light. Two white birds with blue wings are in flight. Below, a cityscape is depicted with various buildings, some with glowing windows. A prominent tall, lattice-structured tower stands in the center. The overall style is modern and illustrative.

**変わるためには、
“今”を見つめなければならない。**

安定供給、ゼロエミッション電源、地域基盤、人材力

——それは私たちの誇り。

一方で、脱炭素化や電力需要への対応、組織変革の必要性といった課題もまた現実。

その両面と向き合ったとき、羅針盤に光が差し込む。



風は既に動き出している。

社会の変化に応えるためには、進みながら変わる、しなやかな強さが必要。

私たちは多様な事業を束ね、針路をとってきた。

そしてESGは、経営の装いではなく“船底を支える意志”。

私たちは自ら描いた未来へ、潮騒を胸に進んでいく。

➡ SECTION 3 HOW-1 |
九電グループの成長戦略

➡ SECTION 4 HOW-2 |
経営基盤の強化

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

エネルギーを原動力に成長し、
九州から日本、
そして世界を明るく灯す企業グループへ。

2025年5月に発表した「九電グループ経営ビジョン2035」。
安定した電力供給という使命を超え、その先に描く未来像とは何か。
2035年に目指す姿の実現に向けた挑戦と、他の電力会社にはない独自の成長ストーリーを、
2025年6月に九州電力の代表取締役社長執行役員に就任した西山勝が語る。



九州電力株式会社
代表取締役 社長執行役員

西山 勝

福岡県直方市出身。1986年に入社後、熊本営業所に配属。以降、日本貿易振興会（JETROの前身）ニューヨーク事務所への派遣、総務、人事労務、社長・会長秘書、海外事業、経営企画・経営管理等、多岐にわたる業務に従事。直近ではエネルギーサービス事業統括本部長として、燃料・発電・小売といった当社グループの中核部門を統括し、会社の全体像やエネルギーが持つ社会的責任の大きさを再認識。2025年6月より現職。モットーは「仕事は明るく、楽しく」。ニューヨーク在動中に観たミュージカルに感銘を受けて以来、ミュージカル鑑賞が趣味に。最も好きな作品は「レ・ミゼラブル」。また、ラグビーチームのキューデンヴォルテクスの応援をはじめとしたスポーツ観戦も楽しみの一つ。

街の灯に導かれた九州電力への道

一つ、また一つと家々の明かりが灯っていく。その光景を目にしたとき、「美しいな」と胸に静かな感動が広がりました。大学3年生の終わりに高校時代の友人と地元の福智山から下山する途中、夕暮れの街を見下ろしたときのことです。電気はただ暗闇を照らすだけのものではない。食卓を温かく包み、夜道をやさしく導き、日々の暮らしを支えてくれる。それに気づいたとき、当たり前に見えていた光が特別なものとして心に映り、人々の暮らしを支える電気の尊さと、それを届ける電力会社の意義に魅力を感じました。東京の大学に進学したものの、大学1年生で既に「将来は九州に戻って働きたい」と考えるようになっていた私は、これを機に九州電力に入ろうと決めたのです。

それから約40年。2025年6月、代表取締役社長執行役員に就任しました。九州を支えるために働くという私の志はますます強く確かなものになっています。

電気事業の可能性を拓く新しい成長ストーリー

2025年5月、当社グループは独自の成長ストーリーを描いた「**九電グループ経営ビジョン2035**」を発表しました。その中で特に私が思いを込めているのは、**祖業である電気事業の新たな成長**です。社会環境が急速に変化する中、私たちはお客さまに新たな価値を届けることに挑戦し、その対価として利益を生み出す企業グループへ進化します。それが、私が2035年に目指す九電グループの姿です。

近年、電力需要は横ばいで推移してきました。当社グループはそうした状況でも成長を止めることなく、電気事業で培ってきた技術、ノウハウ、アセットをICTサービス、海外、都市開発といった新しい領域に戦略的に展開してきました。しかし今、状況は確実に変わりつつあります。電気事業においても前向きな兆しが見え、成長の可能性が広がっています。

まず、**2つの外部環境の変化**が起きています。第一の変化は、**九州における電力需要の増加**です。ここ数年で、半導体工場やデータセンター等の新設が次々と計画・公表されており、全国と比較しても九州の電力需要は今後大きく伸びていくと考えられます。第二の変化は、**電気に環境価値が求められる時代へと移行していること**です。脱炭素社会の実現に向け、CO₂排出の少ない電力に対するニーズが高まっています。差別化が容易でなかった電気という商品に、「環境」という新たな価値が生まれました。国内トップレベルの非化石電源比率と価格競争力を有している当社グループは、こうした変化を強力な追い風にできるポジションにいます。

当社グループではこれまでも非化石電源への投資を重ねてきましたが、今後も低・脱炭素に資する電源や、再エネ事業に対して積極的にリソースを投じることで九州への産業立地を力強く誘引していきます。また多様な電源を組み合わせたエネルギーミックスを追求し、価格競争力のある電力を安定的・継続的に供給することで、当社グループの優位性をさらに高めていきます。特に原子力発電は、当社グループにとって、また九州にとって重要な電源であると考えており、次世代原子力の開発・設置の検討を進めていきます。

その上で成長機会を最大限に活かしていくためには、**小売の変革が重要**となります。先般、小売部門のメンバーと

ともに欧州の事業者を訪問する機会を持ちました。そこで感じたのは、お客さまへのサービスのスタイルが大きく異なることでした。当社グループでは、提供するサービスによって担当部署が分かれており、お客さまの申し出内容によっては複数の担当者がバトンタッチしながら対応しています。一方で、視察した欧州の事業者は、DXを活用し、ドラスティックな事業変革を断行することで、一人ひとりの営業担当者がワンストップでサービスを提供し、非常に高いサービス品質と効率性を両立していました。これには私も含め、視察した社員全員が強い刺激を受け、変革への思いを強くしました。

今、彼らが変革チームとなり、強い思いを共有することで、当社グループの小売は変わろうとしています。電力会社の発電部門では、設備への思いや情熱を込めた「マイプラント」という言葉を使います。小売部門の従業員も「マイカスタマー」という心意気とロイヤルティを持って、お客さまに尽くすためのサービスを突き詰めます。当社グループがお客さまにとって「顔の見える存在」になることで、双方向のロイヤルティを築き上げ、当社グループのサービスを選んでいただけるよう小売のあり方を変革していきます。これにはマインドの変革だけでなく、DXを通じた業務面の変革も重要です。**私は社長として変革チームの“本気”にコミットし、DX部門も含めた全社で小売部門の変革を支援していきます。**

発電の優位性と小売の差別化、両面での取組みを通じて、当社グループの祖業である電気事業を、今後さらに成長する事業へとダイナミックに変えていきます。



「九電グループpresents NISHIYAMA NOTE」公開中



西山社長が「共に未来をつくる仲間（九電グループ従業員等）」をゲストに迎え、「Will（思い）や情熱」をテーマに語り合うトーク番組を、九州電力公式YouTubeチャンネルで公開しています。

[▶ YouTubeへのリンクはこちら](#)

柔軟な経営スタイルで、 更なる成長を目指す

追い風を受けているのはエネルギー事業だけではありません。これまで積み重ねてきた投資が、他の事業領域でも着実に成果を生んでいます。2019年の「経営ビジョン2030」の発表後、**2021年度以降の成長事業の伸び率は経常利益ベースで年平均約30%と高い水準を達成**しました。「経営ビジョン2035」では、連結経常利益に占める成長事業の比率を2024年度の約40%から2030年度には50%に高め、電気事業とともにグループの成長を力強く牽引することを目指しています。

こうした多様な成長の芽をさらに伸ばしていくため、ポートフォリオ経営の観点から純粋持株会社制への移行も検討しています。私は、純粋持株会社制がもたらす最大の意義は、**各事業会社に権限を委ね、自律的かつスピード感を持った成長を促すこと**にあると考えています。ただし「好き勝手にやっていい」ということではなく、グループ全体の戦略と整合性を保ちながら各々の事業が責任を持って挑戦する、いわば自律性とグループガバナンスの両立がその前提であり、現在制度の詳細を検討しています。

また、自社だけでは対応が容易でない領域においては、志を共有できる外部パートナーとの連携やM&Aを積極的に進めていきます。私が海外事業を担当していたとき、事業拡大と人員強化の観点から、国内プラントメーカーのIPP※部門を譲り受けたことがありました。当初は業務プロセスやスタイルの違いからくるフリクションもありましたが、今では中東・欧州でのビジネス拡大や海外送電事業への進出等、大きな成果が上がっています。

こうした取組みにおいては、必ずしも当社が買い手である必要はありません。例えば、自らリスクを取って開発した事業を適切なタイミングで売却し、得られた資金を次の新たな分野へ再投資するビジネスモデルも視野に入れています。特に再エネ分野では、こうしたアプローチにより、再エネ導入量の拡大と収益性・資本効率性の向上を同時に実現できていると考えています。

外部のパートナーと連携して事業を進める上で重要なのは、相互の信頼関係です。当社グループは、強い使命感を持ち、誠実に仕事に向き合う社員で構成されており、私たちの競争力の源泉であると確信しています。海外事業においても、国内で培った高い技術力に加え、困難な状況でも決して逃げずに責任を持ってやり抜く姿勢が高く評価されていることを実感しました。今後はこれまで以上に当社グループのノウハウと強みをグローバルに展開し、グループの成長をさらに加速させる局面となります。事業活動の中で連綿と築き上げた信頼は、新たなビジネスを生み出す礎となることでしょう。

私自身も幅広い事業領域に携わり、多くの判断、意思決定を行ってきました。これまで培ってきた経験を活かし、**九電グループの価値を最大化するポートフォリオ経営を推進**していきます。

※ Independent Power Producer: 独立系発電事業者



個の力を最大化する人的資本経営

すべての事業領域で成長を目指せる環境が整いつつある中、経営として特に重要となるのが、「ヒト・モノ・カネ」を戦略的に配分し、成長を最大化することです。配分にあたっては社内外のコンセンサスを得ながら進めていく必要がありますが、**私が最も重視しているのは「人」への投資**です。

これまで、電気事業における取組みの多くは既存の業務プロセスをブラッシュアップすることでした。日常業務はしっかり確立されており、先輩がやり方をよく知っていて、後輩が新たな提案をする余地は多くありませんでした。しかし、今は違います。環境という新たな価値が生まれ、デジタル化が進み、国際情勢も大きく変わってきています。自由貿易が危ぶまれる現状を誰が想像していたでしょうか。

こうした変化に対応していくには、**従来のやり方にとらわれず様々な提案や挑戦を大胆に行える人材の育成とそれを可能にする企業風土づくりが不可欠**です。事業や業務を変えていく最大の原動力は、「人」であり、これはAIが進化しても変わらないと考えています。

そのために挑戦を評価する文化の醸成や失敗が許容される心理的安全性のある職場づくりに注力しています。「挑戦」「失敗」にも様々な形があります。漫然とした挑戦による失敗は厳しく評価し、反省することが必要です。しかし、意義のある挑戦であっても社会のニーズが十分に立ち上がっていない、あるいは必要な技術や要素がまだ充足されていない失敗もあり、これらは将来的に価値を生み出す可能性があります。こうした失敗は会社として表彰し、社内で共有するなど、「挑戦」「失敗」を評価、後押しすることで、これからの当社グループを担う世代が、未開拓の領域や

社会的な価値の創造に貪欲に挑戦し続ける会社に変えていきます。私のモットーは「**仕事は明るく、楽しく**」です。このマインドを社員と共有し、誰もが自分の可能性を伸ばせる職場を目指します。

社員を信じて仕事を任せることの意味を心から実感した出来事があります。経営企画部門の管理職時代に、3か月ほど入院のために職場を離れることになりました。マネージャーである自分が長期間不在にして職場は回るのか、胸の奥には少なからず不安がありました。けれど、心配は無用でした。部下たちは自ら考え、判断し、滞りなく業務を進め、高い成果を上げていました。社員一人ひとりの中にある潜在的な力を目の当たりにして私は強く胸を打たれました。**使命感を持って仕事に向き合う人に託す勇気があれば、物事は正しい方向に進んでいくのだ**と気づきました。それと同時に、**組織において「人」こそが何より貴重な資本**だと熱く感じたのです。

すべての人にそれぞれ力を発揮できる場がある。これは私の信条です。私の好きなミュージカルでも、スポットライトを浴びて演者が輝くその裏で、音楽、照明、美術、演出といった多くの人たちが、自分の役割を全うし、舞台を支えています。いずれか一つが欠けても舞台は完成しません。「舞台をつくる」という大きな目的のもと、それぞれが一体となって力を尽くしています。当社グループには、九州を愛し、地域のために汗をかく、共通の思いを持った優れた人材が集まっています。使命感や責任感を持った社員が、それぞれの場所で実力と個性を発揮して日々仕事に向き合い、価値をともに創り出していく。その先に九電グループの未来があります。すべての社員が個々の力を最大限に発揮し、互いに信頼し合える環境をつくるこそが、人的資本経営において最も大切にすべきことと確信しています。

独自の成長ストーリーで市場評価を高める

現状の当社グループのPBRは、同業他社比で低い水準ではないものの1倍を下回っており、満足できる水準ではありません。その背景には大きく2つの要因があると考えています。1点目は配当政策です。当社が配当性向やDOEのような定量的な物差しを示しておらず、見通しを立てづらいという声をいただいています。現状、利益成長と財務基盤強化を同時に進める必要があることを反映してののですが、現行の配当水準をコミットした上で、株主還元のあり方について丁寧の説明し、ご理解いただきたいと考えています。

2点目は、当社グループの将来の成長に対して、皆さまが十分な確証を持てずにいることと考えています。例えば、今回ビジョンの利益目標水準が満足なものではないという声をいただいています。これは当社グループの成長ストーリーであるカーボンニュートラルに向け、アンモニア・水素・CCS(CO₂の回収・貯留技術)等への先行投資や、原子力の安定運転に向けた安全対策が必要と考え、それを織り込んだことが大きな要因です。

ただ、その先には**九電グループを力強く成長させる自信があります**。背景にあるのはやはり「**九州**」という**土地が持つ強力なポテンシャル**です。産業立地に必要なものは「エネルギー、水、人材」であり、企業経営者の方からは「九州にはそのすべてが揃っている」とご評価いただいています。九州では以前から官民で力を合わせてその条件を整えてきました。例えば、「九州地域戦略会議」という組織がありますが、これは九州地方知事会(官)と九州経済連合会(民)により22年前に設立されたもので、九州の一体的な発展をテーマに産官学での連携を進めています。

仕事は明るく、楽しく。
誰もが力を
最大限に発揮し、
互いに信頼し合える
環境をつくります





現在、九州では豊富な脱炭素電源やアジアへのゲートウェイとしての立地を追い風として、半導体工場やデータセンターへの投資が加速しています。私たちの祖業である電気事業、そしてグループ全体が成長を見込める状況に変わってきています。

成長を実現することは、私たちが今までできなかった挑戦を可能にします。小学生の子どもが手を伸ばしても、バスケットボールのリングには到底届きません。しかし、成長し、弛まぬ努力を続ければ、いずれダンクシュートだってできるようになる。成長の先にはそういった“ワクワク”が待っています。今後は成長戦略の独自性をより明確に打ち出し、私たちの描く成長ストーリーが他社とは一線を画すことを、しっかりとお伝えしていきます。

変革の時代に挑む—トップとしての誓い

再び入社当時の話に戻ります。熊本営業所に配属された私が未収料金の回収を担当していたときのことです。経済的な理由から電気料金を支払えないご家庭を訪問する機会が幾度もありました。私はそれまで、電気は皆にとって当たり前のようにそこにあるものだと思っていましたが、事情を伺う中で必ずしもそうではないことを思い知らされました。そして生活に欠かすことができない電気の便益を、誰もが享受できるようにすることの責任を痛感しました。それ以来、私は電力の安定供給という使命を胸に刻み、仕事に向き合ってきました。

それから40年近くが経ちました。今、社会やお客さまが私たちに求めているのは、電気を届けることだけではありません。九州の成長を支え、ともに歩む存在であることです。**これまで守り抜いてきた「安定供給」の土台の上で、新たな成長を**

遂げるときがきています。私は、**九電グループが「エネルギーから未来を拓く」企業として、地域に根ざし、さらに世界で持続可能な成長を実現していく力があると確信**しています。

ミュージカル「レ・ミゼラブル」に「星よ」という歌があります。私が劇中で最も心動かされる楽曲です。仮出獄のまま姿を消して逃亡するジャン・バルジャンを追い続ける警部ジャベールが、確固たる信念を胸に星に向かって自らの使命を誓うシーンは、**強い覚悟と揺るぎない責任感**に満ちています。

九電グループは、エネルギーの力で人と社会を支え続ける使命を胸に、確かな未来を切り拓き、ステークホルダーの皆さまへ価値を届けてまいります。そして私は、九電グループが九州から日本を、そして世界を灯す企業グループへと飛躍するよう、社員とともに歩み続けることを誓います。



九州電力株式会社
代表取締役 社長執行役員

西山 勝

INTRODUCTION まえがき

“Watt’s Next”に込めた思い

今回、九電グループは新たに統合報告書を“Watt’s Next”と命名しました。“What’s Next (次のステージ)”と“Watt (電気)”を掛け合わせており、ここには創業以来エネルギー事業の中で培った強みを起点に未来を描くという私たちの思いを込めています。また、今年度は「統合報告書」を“未来への成長ストーリー”として再定義しました。当レポートを通じて、変化の時代において「次に挑むべき価値創造とは何か」を皆さまと共有したい。それが“Watt’s Next”に込めた私たちの思いです。

2025年5月に公表した「九電グループ経営ビジョン2035」のもと、九州とともに更なる成長を目指すため、地域・社会の皆さまとともに未来を切り拓いていきます。

Have a Good Voyage!



“Watt’s Next”の読み方

- 本報告書では、“今、私たちが伝えたいこと”にスポットを当てた構成となっています。事業に関する特集や社員による鼎談など、これまでになかったストーリーをお楽しみください。
- さらに詳細なデータを知りたい方は、本文中のリンクからサステナビリティレポート等の資料をご確認いただけます。
- また、各章の冒頭に扉絵を設けるなど、楽しくご覧いただける要素を織り込んでいますので、漫画のように読み進めてみてください。

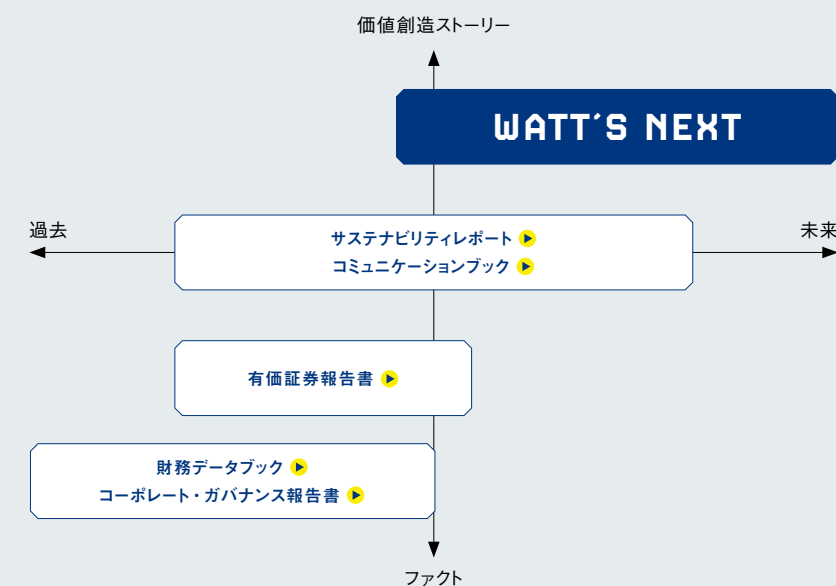
“Watt’s Next”制作チーム一同

情報開示の全体像

九電グループでは、私たちの思いや取組みについて分かりやすくお伝えするために、当レポートやサステナビリティレポート(旧ESGデータブック)、有価証券報告書等を通じて情報開示を行っています。

今回、これら開示媒体の位置付けを再整理し、各媒体の役割分担を明確にしました。目的に応じて各媒体をご覧くださいことで、九電グループの経営の全体像を多面的にご理解いただけます。

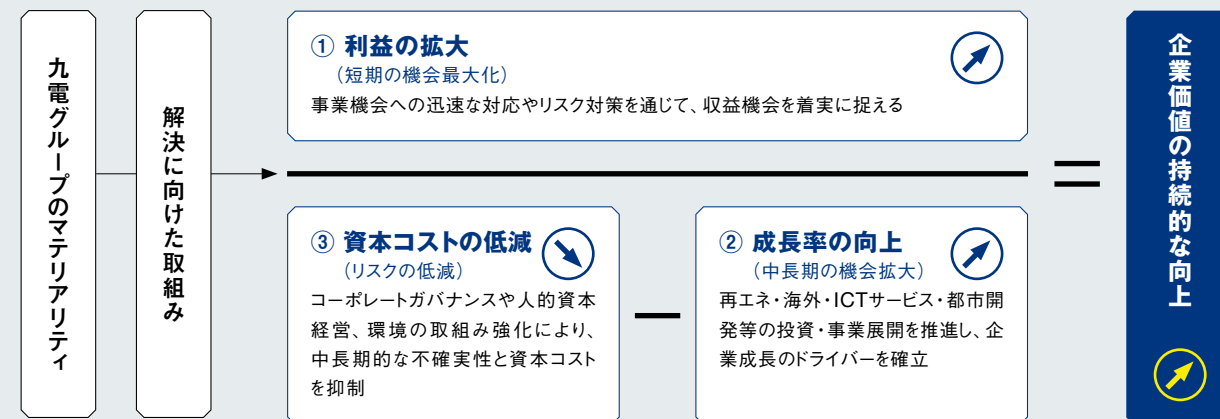
中でも“Watt’s Next (統合報告書)”では、当社グループの中長期的なビジョンや戦略を基軸として、財務・非財務を統合した価値創造ストーリーに焦点を当てています。この観点で、昨年度までの統合報告書から構成や内容を刷新しており、網羅的な内容や詳細なデータについてはサステナビリティレポート等譲るとともに、本書では皆さまに九電グループの成長ストーリーについてご理解いただくことを目指して制作しています。



企業価値向上モデル

九電グループは、企業価値向上に向けた要素を「①利益の拡大(短期の機会最大化)」「②成長率の向上(中長期の機会拡大)」「③資本コストの低減(リスクの低減)」の3つに分解しています。

「事業」と「基盤」の両面からマテリアリティ解決に取り組むことで、企業価値の持続的な向上を目指します。

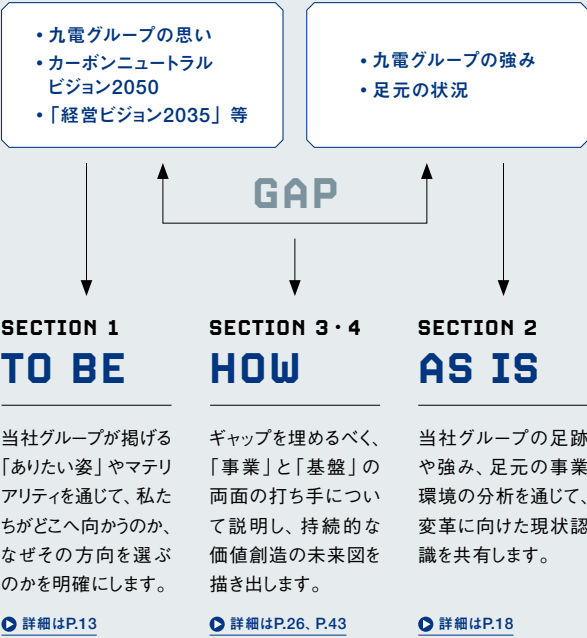


CONTENTS 目次

“Watt’s Next”の構成

「ありたい姿(To be)」と「現状の分析(As is)」、「そのギャップを埋めるための打ち手(How)」の三層構造で構成しています。

当社グループが現状を正しく認識し、高みに向かって飛躍するストーリーを描きます。



PROLOGUE

“Watt’s Next”で伝えたいこと

九電グループの思い	01
社長メッセージ	06
まえがき	11

SECTION 1

TO BE

九電グループが目指すもの

VISION2035	14
「経営ビジョン2035」の位置付け	
「経営ビジョン2035」策定の背景	15
グループ重点戦略／マテリアリティ	16
価値創造プロセス	17

SECTION 2

AS IS

九電グループの現在地

九電グループのあゆみ	19
九電グループの強み	21
At a Glance(財務／非財務ハイライト)	22
コーポレート戦略部門長へ7つの質問	23



SECTION 3

HOW-1

九電グループの成長戦略

九電グループの事業領域	27
TOPIC: “シン・シリコンアイランド”	28

事業別戦略

総合エネルギーサービス事業	
発電事業	29
小売事業	30
送配電事業	31

SPECIAL FEATURE 01

原子力の力、未来への礎
～安全を大前提に高稼働率の高みへ～

成長事業	
再エネ事業	35
海外事業	36
ICTサービス事業	37
都市開発事業	38

SPECIAL FEATURE 02

北九州響灘洋上ウインドファームの挑戦と
再エネの“みらい”

	39
--	----

SECTION 4

HOW-2

経営基盤の強化

“ポストESG”で実現する価値創造 —ESG担当役員メッセージ—	44
-------------------------------------	----

財務と非財務を統合した価値創造ツリー	45
--------------------	----

SPECIAL FEATURE 03

社外取締役と投資家との対話

ガバナンスの強化 —成長を支えるガバナンスの確立—	47
------------------------------	----

ステークホルダーエンゲージメント	54
------------------	----

コンプライアンス経営	55
------------	----

サプライチェーン／情報セキュリティ	56
-------------------	----

人権／安全	57
-------	----

“思い”から始まる人的資本経営 —人材活性化本部長メッセージ—	58
------------------------------------	----

価値創出に向けた人的資本経営	60
----------------	----

三世代鼎談	62
-------	----

不易流行—変革の時代を、“人”で動かす。	
----------------------	--

統合的な環境関連財務情報開示	65
----------------	----

DX推進	69
------	----

取締役一覧	71
-------	----

SECTION 5

CORPORATE DATA

コーポレートデータ

5年間の連結財務データ	74
-------------	----

非財務データ	75
--------	----

外部評価	76
------	----

会社データ	77
-------	----



「“風を起こす”って、あの言葉…本気なんですか？」

会議の後、新入社員が遠慮がちに聞いた。

部長は一瞬だけ驚いたような顔をして、それから微笑んだ。

「もちろん本気よ。それは、私たちの姿勢そのもの」

「でも、2035年って、そんなに先のことじゃないですよ？」

「そう。だから“描ける未来”でもあるの。エネルギーのニーズが変わり、
使う人が作り手にもなる時代。

AIによる技術革新も進むし、働き方も大きく変わっていくわ」

「それで先に“こうありたい”って姿を描くんですね」

「ええ。予測じゃなく、意思で未来を決める。それが私たちの“航路の拓き方”なの。
だからこそ、今という一点に意味が出てくる」

「“常識の岸辺を離れて、九州から世界へ”って、そういう意味だったんですね」

「そう。“変わる社会にどう応えるか”じゃなく、“どう導くか”を語りたいのよ」

SECTION 1 TO BE | 九電グループが目指すもの

VISION2035

エネルギーから未来を拓く
～九州とともに、そして世界へ～

九電グループは、“ずっと先まで、明るくしたい。”という思いのもと、持続可能な社会への貢献と九電グループの更なる進化を目指し、グループ一体で取り組んできました。

近年、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。このような中においても、九電グループが事業活動を通じて九州とともに更なる成長を目指すため、「九電グループ経営ビジョン2035」を策定しました。

このビジョンでは、九電グループが中長期的に社会で提供したい価値を改めて描き、その過程として2035年における“ありたい姿”を明確化。その実現に向けた経営目標やグループ重点戦略を策定しました。

グループの力を結集し、“エネルギーから未来を拓く”ことを目指して、九州から日本、そして世界を舞台に更なる高みに進みます。



九電グループ経営ビジョン2035特設サイト

「経営ビジョン2035」の位置付け



指標		2030年度	2035年度
Ⅰ.財務目標	連結ROIC	3.3%	4%程度
	連結経常利益	1,800億円	2,000億円以上
Ⅱ.環境目標	サプライチェーンGHG排出原単位	0.36 kg-CO ₂ /kWh (2013年度比▲50%)	0.29 kg-CO ₂ /kWh (2013年度比▲60%)
	九州の電化率	家庭部門: 70% / 業務部門: 60%	家庭部門: 75% / 業務部門: 65%
Ⅲ.人材目標	従業員エンゲージメントレーティング※1	AA	AA
	一人当たり付加価値※2	1.5倍	2倍

※1 (株)リンクアンドモチベーションが提供するエンゲージメントサーベイにおけるレーティング
※2 2021年度比。売上高から外部購入価値(燃料費や委託費等)及び減価償却費を差し引いたもの(経常利益+人件費+賃借料+租税公課等+金融費用)

「経営ビジョン2035」策定の背景

九電グループを取り巻く環境は、カーボンニュートラルの進展やエネルギーニーズの変化、地政学的リスクの顕在化、急速な技術革新等、かつてないスピードで変化しています。これらの環境変化は、私たちに新たな機会をもたらす一方で、従来の延長線上では対応することのできない課題も突きつけています。

そこで私たちは今回ビジョン策定にあたり、現在の事業環境から2035年時点の環境変化を予測する“フォアキャスト”の視点と、2050年という長期的な事業環境の変化から逆算し、2035年時点で必要なものを見通す“バックキャスト”の視点から検討を行いました。

また、策定にあたっては、経営層のみならず若年層や管理職層等の多層的な視点を取り入れ、グループ一丸となってビジョンを作り上げました。

2025年現在の提供価値

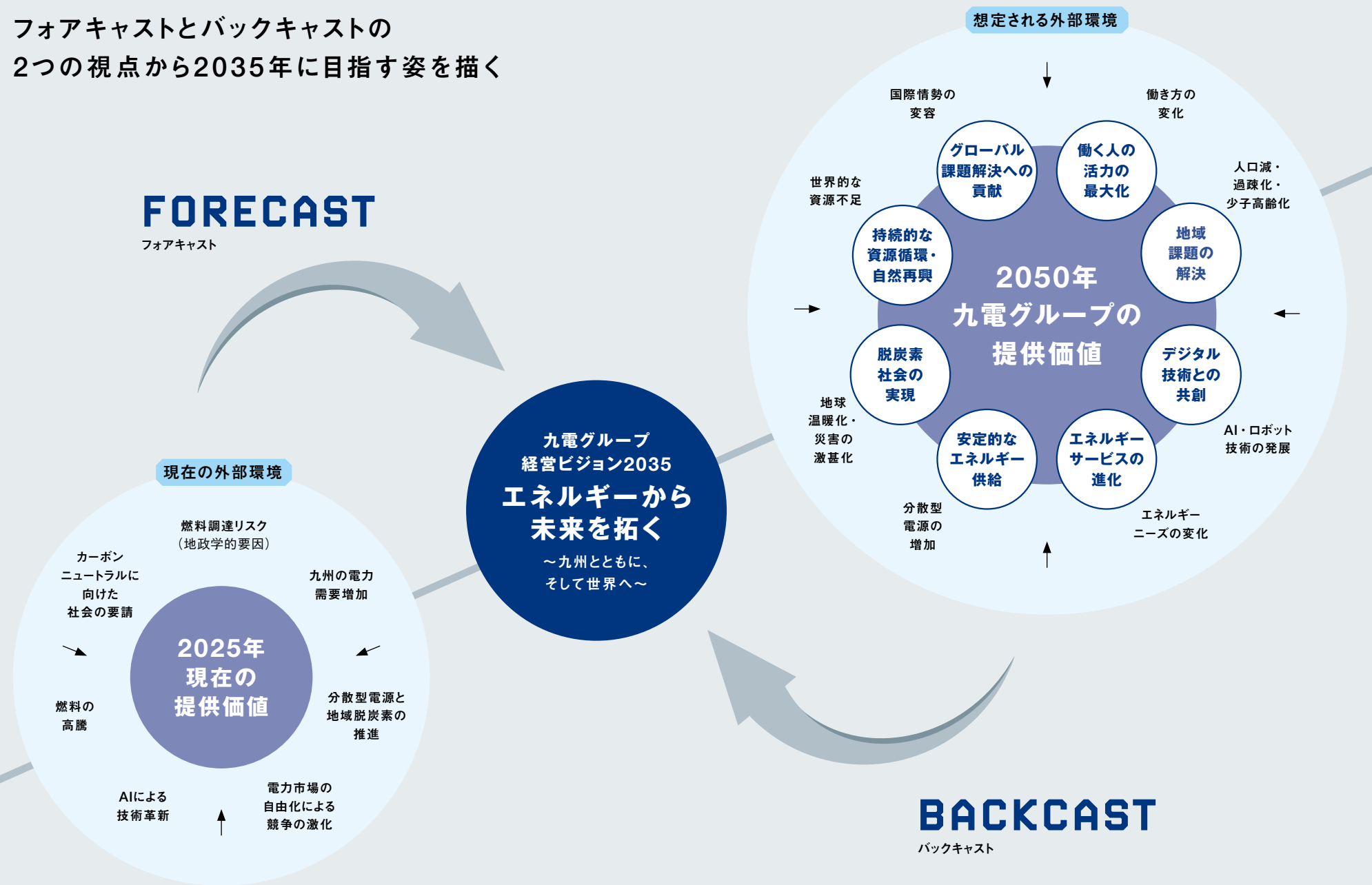
2019年に策定した「九電グループ経営ビジョン2030」のもと、「エネルギーサービス事業の進化」「持続可能なコミュニティの共創」「経営基盤の強化」をありたい姿実現に向けた戦略として取り組みを推進。原子力4基の安定稼働や成長事業の拡大等、着実に各施策を進めてきました。また、カーボンニュートラルや社会のデジタル化に伴う対応等、価値提供の幅も広がっています。

2050年九電グループの提供価値

今後は人口減・過疎化や世界的な資源不足、地球温暖化への対応等、より長期的な視点が求められます。

この観点から、九電グループが果たす役割は、単なる電力供給にとどまるべきではないと考えています。再エネの主力電源化や地域課題の解決、デジタル社会への対応等を通じて、変化の激しい時代においても、社会の持続的な発展に貢献する存在を目指します。

フォアキャストとバックキャストの 2つの視点から2035年に目指す姿を描く



MATERIALITY

グループ重点戦略／マテリアリティ

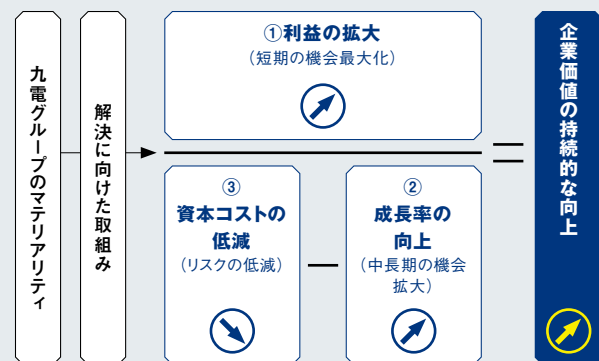
今回ビジョンでは、2035年のありたい姿として「エネルギーから未来を拓く ～九州とともに、そして世界へ～」を掲げました。この実現に向けては、“事業”と“基盤”の両面から価値創出に取り組んでいく必要があります。

この観点から、今回ビジョンにおいては、当社グループが対応すべき経営課題として6つのグループ重点戦略を策定しました。

また、「経営ビジョン2035」の策定・公表にあたり、従来は別の枠組みで定義していた「マテリアリティ」についても、ビジョンにおけるグループ重点戦略と一体のものとして整理しました。

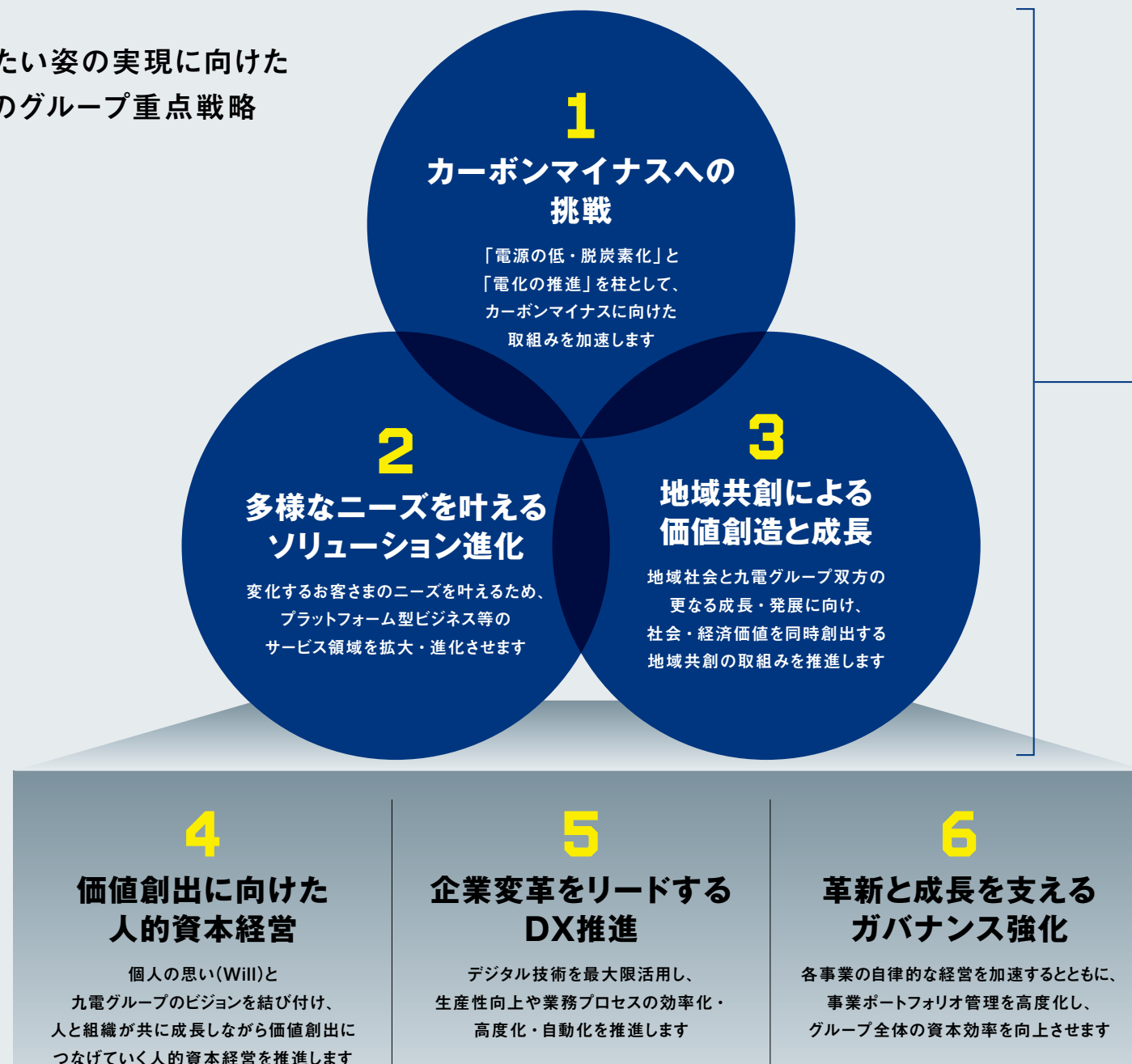
今後はこのグループ重点戦略・マテリアリティのもと、「経営ビジョン2035」やサステナビリティ経営の実現に向けて、九電グループの従業員一人ひとりが主役となって取り組んでいきます。

企業価値向上モデル



詳細はP.11

ありたい姿の実現に向けた 6つのグループ重点戦略



事業を通じた
経済価値・
社会価値創出

経営基盤の
更なる強化

VALUE CREATION PROCESS

価値創造プロセス

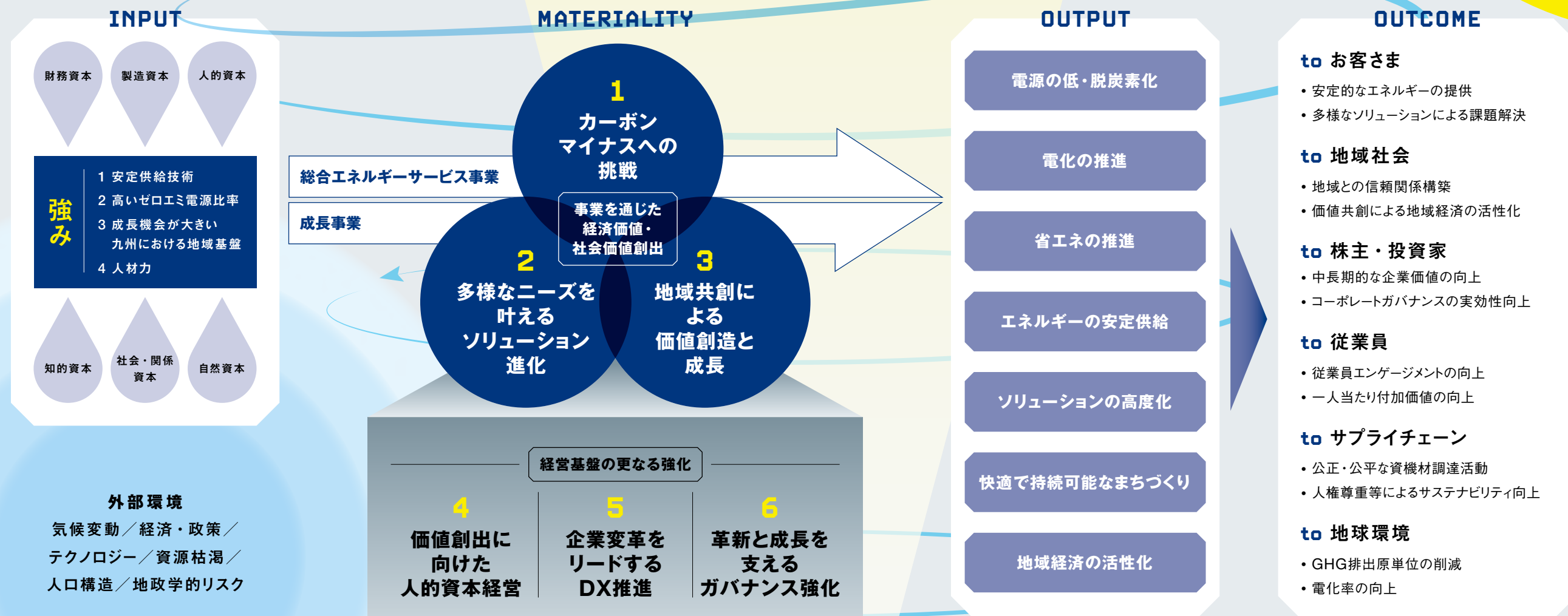
九電グループ経営ビジョン2035の実現

“エネルギーから未来を拓く”

～九州とともに、そして世界へ～

九電グループの思い

ずっと先まで、
明るくしたい。





「老朽化って、もっと先の話だと思ってました。でも、意外と“今”なんです」
資料を見ながら、新入社員が眉を寄せた。

「そうね。発電設備も送電網も、安定的に運用できているけれど、
実は50年近く使っているものも多いの。
そこに地政学的リスクや調達リスクが重なると、状況は一気に変わりうるわ」

「強みばかりを見ていると、気づきにくいですね」
「だから私たちは、課題にも強みにも、同じ目線で向き合うようにしているの。
安定供給、ゼロエミ電源比率、地域基盤、人材力
—どれも誇れるけれど、過信しないことも大切」

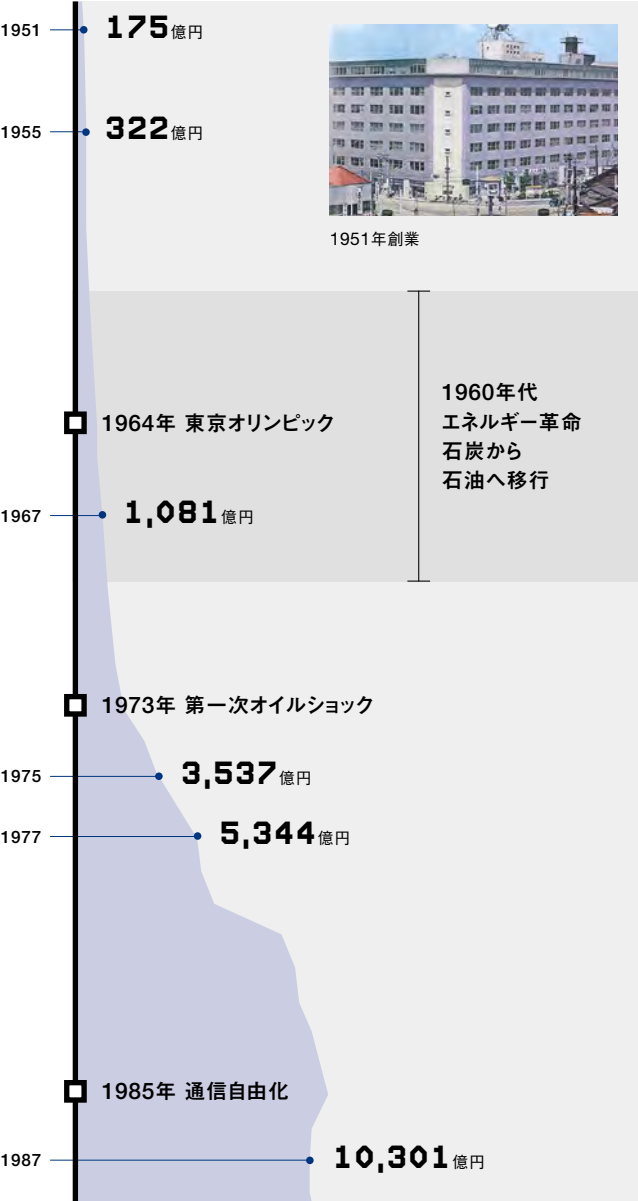
「なるほど…。進む前に、“今”を見つめ直す感じですね。
現実を受け入れることが、挑戦の始まりなんです」
「そう。そこから九電グループの航路は始まるのよ」

SECTION 2 AS IS | 九電グループの現在地

HISTORY OF THE KYUDEN GROUP

九電グループのあゆみ

売上高推移



1951年創業

1960年代
エネルギー革命
石炭から
石油へ移行

総合エネルギーサービス事業

P.35
P.29

再エネ事業

1950s-1960s

培われた強み: ①安定供給技術 ②高いゼロエミ電源比率 ④人材力

創業と安定供給の確立

1951年に創業。日本が戦後の混乱から高度経済成長へと移行する中、国内初のアーチ式ダムや大容量新鋭火力発電等の開発を通じ、全国に先駆けて安定供給の基盤を確立しました。また、創業初期から環境面を重視し、水力や原子力の開発・検討により電源の多様化を進めました。安定供給に対する使命感やゼロエミッション電源の重視、環境変化を機会と捉えるチャレンジ精神等、九電グループの礎となるDNAが創業初期に築られました。

主な沿革	
1951年	創業
1955年	日本初の大型アーチ式ダムを持つ上椎葉発電所 運転開始
1967年	日本初の事業用地熱発電所である大岳発電所 運転開始

TOPICS 日本初の大型アーチ式ダム



九州には豊富な水や地熱等の資源があり、その活かし方が注目されていました。そこで1953年、宮崎県を流れる耳川上流で上椎葉ダムの建設を開始。国内で前例がなく、現代のような建設機材もない中で、調査・設計・施工を一から学びながら取り組みました。そして1955年、高さ110メートルを誇る日本初の大型アーチ式ダムが完成しました。

1970s-1980s

培われた強み: ②高いゼロエミ電源比率 ③成長機会が大きい九州における地域基盤 活かした強み: ④人材力

激動するエネルギー情勢への挑戦

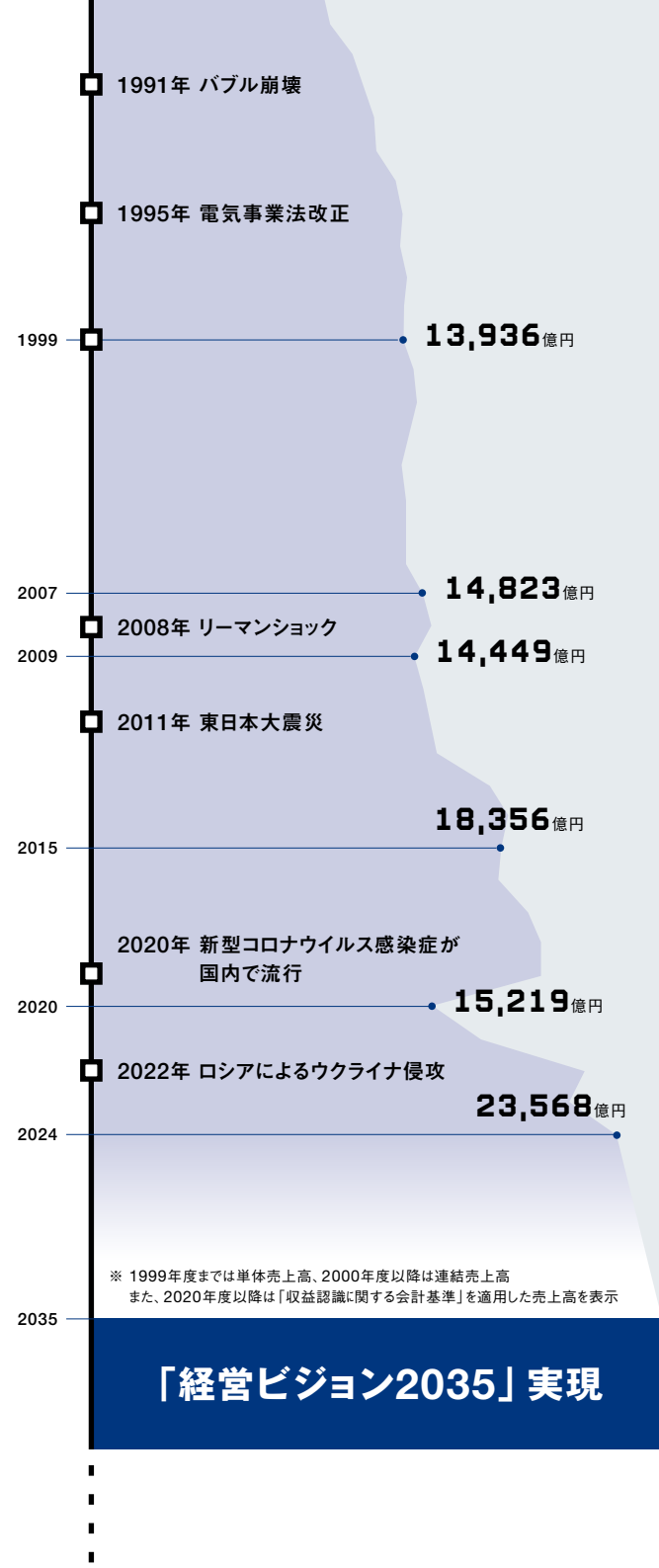
1973年の第一次オイルショックに端を発する石油依存脱却や地球温暖化対策の社会的要請を受け、九電グループは脱石油と収支安定に向けて邁進。電源の多様化を推進し、玄海・川内原子力発電所や風力発電等の再生可能エネルギーの開発に取り組みました。さらに、オイルショックによる日本経済の衰退防止及び通信インフラの競争促進のための「電気通信事業法」制定を契機に、情報通信事業等の新たな事業領域にも挑戦しました。

主な沿革	
1975年	玄海原子力発電所1号機 運転開始
1977年	脱石油推進のため新小倉発電所1・2号機をLNG専焼に改造
1987年	九州通信ネットワーク(現QTnet)等、情報通信事業会社3社を設立

TOPICS 情報通信事業の展開



石油危機により鈍化した経済の成長と安定化を目指し、日本政府は通信改革を断行。1985年には通信産業の活性化のため通信自由化に関する法案を施行しました。これを機に九電グループは情報通信事業に参入。現在では九州全域をカバーする通信インフラを確立するとともに、データセンターや生成AI、ドローン等、幅広い事業分野に挑戦し続けています。



ICTサービス事業

P.37

海外事業

P.36

都市開発事業

P.38

1990s-2000s

電力規制緩和と新たな事業への挑戦

電力規制緩和の段階的進展や国内電力需要の伸びの鈍化等を背景に、海外事業参入の検討を開始。出資・融資、プロジェクト運営、リスク管理等を適切に行っていくため、1999年に海外事業に特化した業務を行うキューデン・インターナショナルを設立しました。また、2009年には日本で初めて太陽光オンサイト発電事業を行うキューデン・エコソル（現九電みらいエナジー）を設立。経営環境の変化を機会と捉え、積極的に事業を展開しました。

主な沿革

1999年	キューデン・インターナショナルを設立
2007年	新たな経営理念「ずっと先まで、明るくしたい。」を制定
2009年	キューデン・エコソルを設立

2010s-2020s

震災を乗り越え、九州から日本の脱炭素を牽引

2011年の東日本大震災により国内の原子力発電所が全基停止。しかし、2015年に川内原子力1号機が厳しい規制基準をクリアして国内で最初に運転を再開するなど、安全性を追求しながら高稼働率を維持することで、安定供給や高いゼロエミ電源比率に貢献しています。また、2016年の電力小売全面自由化、2020年の送配電部門の分社化といった電力システム改革が進む中で、都市開発事業等の新たな領域にも挑戦。「ずっと先まで、明るくしたい。」という思いを絶やすことなく、ビジョンの実現に向けて挑み続けます。

主な沿革

2015年	川内原子力発電所1・2号機が通常運転に復帰
2020年	送配電部門を「九州電力送配電」として分社化
2020年	社長直轄組織として都市開発事業本部を設立

培われた強み：④人材力 活かした強み：②高いゼロエミ電源比率

TOPICS 海外への挑戦



1990年代以降、九電グループは成長性が高いアジアを中心に、世界各地で発電や送配電、海外コンサルティング等に取り組んでいます。技術者・商務担当者を現地へ派遣し、事業へ徹底的に参画することで知見を培い、それを様々な案件で活用することで成長のサイクルを構築。長年海外事業を開拓してきたスピリットをもとに、グローバルな課題解決に貢献しています。

培われた強み：④人材力 活かした強み：①安定供給技術

TOPICS 電力会社の“まちづくり”



九電グループは、長年の電気事業を通じて土木建築や不動産管理、ICT等のノウハウを培ってきました。また、都市開発に取り組むことで電気の需要が生まれ、グループ全体の収益拡大も期待されます。こうした背景から2020年に都市開発事業本部を設立し、本格的に都市開発事業に参画。電力会社だからこそ発揮できる強みを活かし、魅力的な“まちづくり”に貢献しています。

培われた4つの強み

① 安定供給技術 ② 高いゼロエミ電源比率 ③ 成長機会が大きい九州における地域基盤 ④ 人材力

STRENGTHS OF THE KYUDEN GROUP 九電グループの強み

これまで歩みを重ねる中で数多くの時代の転換点に立ち、九電グループはしなやかに変わりながら強みを培ってきました。
私たちはこれらの力を活かし、変化の時代においても持続的な成長を実現していきます。

1

安定供給技術

半導体工場やデータセンター等の立地進展により、九州の電力需要は今後大きく伸びる見通しです。こうした需要拡大に対しても、中長期的な視点での電源確保や、近年の再エネ大量導入への対応を含め長年培ってきた需給調整ノウハウ・最新の系統制御技術を駆使し、安定供給を実現しています。

安定供給に対する変わらぬ使命のもと、新たな技術開発等にも取り組み、お客さまの生活や経済活動を支え続けます。

関連資本

発電設備数※1

208箇所

発電設備容量※1

1,687万kW

停電回数(お客さま一軒当たり)

0.15回

(台風等災害除き0.06回/軒)

原子力発電設備利用率

88.6%

※1 発電設備数は九州電力・九州電力送配電・九電みらいエナジーの自社発電設備の合計。発電設備容量は上記以外のグループ会社を含めた出資持分比率の設備容量の合計

2

高いゼロエミ電源比率

再エネの積極的な開発に加え、安全確保を大前提とした原子力の早期再稼働や利用率向上により、これまで業界トップレベルのゼロエミ電源比率を実現しています。

今後もカーボンニュートラルに向けて原子力を最大限に活用するとともに、地域と共生しながら再エネ主力電源化に向けた開発を加速させることで、国内の低・脱炭素のトップランナーとして走り続けます。

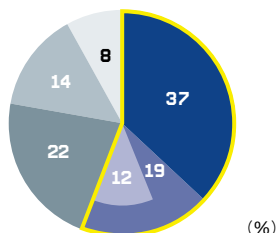
関連資本

ゼロエミ電源比率※2

56%

FIT電気含む

■ 原子力 ■ 石炭
■ 再エネ ■ LNG
■ FIT電気 ■ その他



※2 九州電力の発電電力量に占める比率を示したものであり、非化石証書取引前の数値。上記のうち、非化石証書を使用していない部分は、再エネとしての価値やCO₂ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電等を含めた全国平均の電気のCO₂排出量を持った電気として扱われる

3

成長機会が大きい九州における地域基盤

九州は半導体やデータセンター等の産業集積が進む、日本有数の成長ポテンシャルを持つ地域です。当社グループは九州を基盤とした事業活動を通じ、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を築いてきました。

このようなネットワークをもとに社会価値・経済価値の共創に取り組み、「九州の発展なくして、九電グループの発展なし」の考えのもと、地域の皆さまとともに持続的な未来を描いていきます。

関連資本

包括連携協定数(九州電力)

60自治体

登録取引先数(資材調達)

2,659社

お客さま口数

794万口

九電グループへの信頼度

76.5%

人材力

創業以来、従業員一人ひとりが主役として前向きに挑戦し、未来を切り拓いてきました。企業価値創造の源泉として「人」を大事にする文化があり、それは九電グループのDNAとなっています。

今後も人と組織とが共に成長し、多様な強みを持った熱意ある人材が活躍できる舞台を整えていきます。社会やお客さまのご期待に応えられるよう、人を起点として新たな道を拓いていきます。

関連資本

従業員数(連結)

21,173人

重要資格保有数※3

延べ13,150件

KYUDEN i-PROJECT

参加者数※4

延べ1,380人

DX専門人材教育受講者数

延べ300人

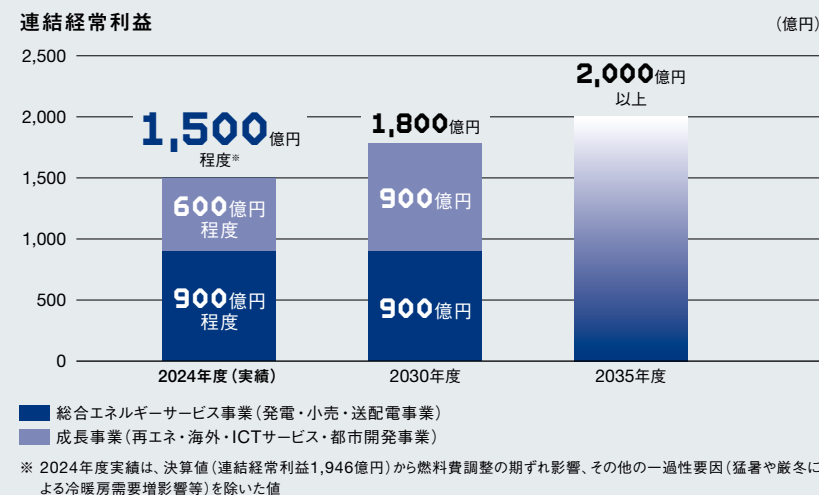
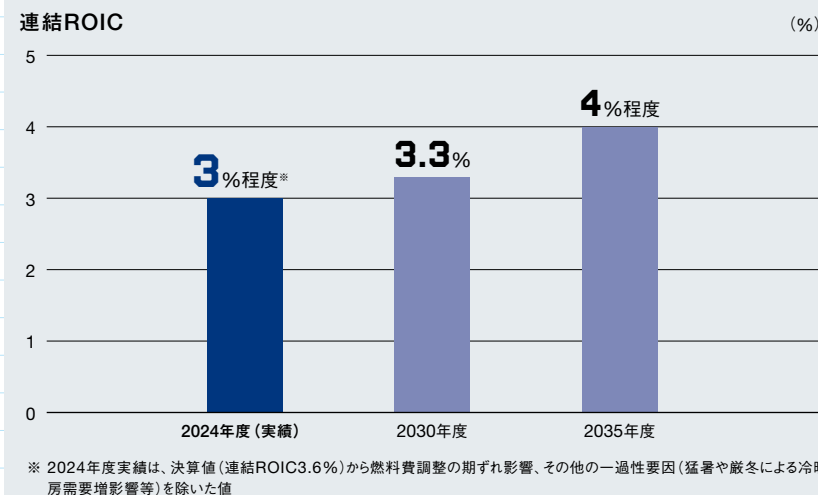
※3 九州電力及び九州電力送配電。各事業・部門の業務運営上必要または重要な公的資格が対象(電気主任技術者(第1種)、原子炉主任技術者等)

※4 九電グループ全体のイノベーションを推進し、新たな事業やサービスを生み出すためのプロジェクト

(注) データは2024年度または2024年度末時点

AT A GLANCE 財務／非財務ハイライト

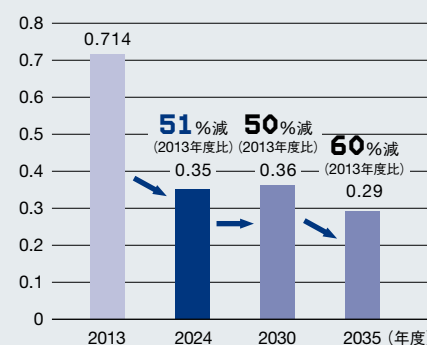
財務データ



非財務データ

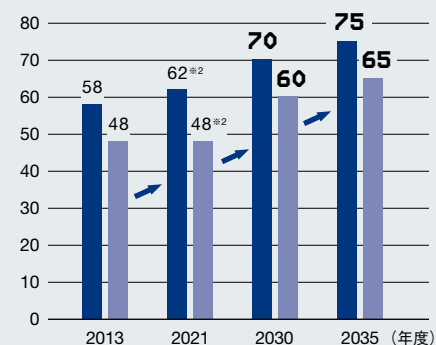
カーボンマイナスの実現を目指した環境目標

【供給側】サプライチェーンGHG排出原単位*1
(kg-CO₂/kWh)



※1 GHGプロトコルに準拠し、Scope1+2+3を対象に算定 ※2 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
(注) 国の政策支援及び技術確立等がなされることを見込んで設定したものであり、状況に応じて見直す可能性あり

【需要側】九州の電化率
(%)



従業員エンゲージメントレーティング*

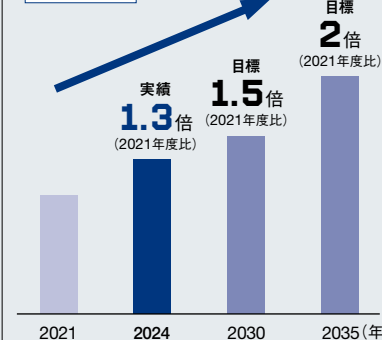
人の成長



※(株)リンクアンドモチベーションが提供するエンゲージメントサーベイにおけるレーティング(当該サーベイを利用する10,000社を超える企業全体での偏差値をAAA~DDの11段階で区分したもの)

一人当たり付加価値*

組織の成長

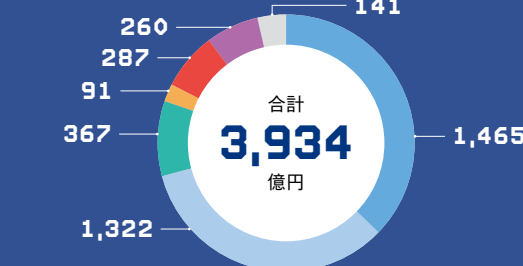


※ 売上高から外部購入価値(燃料費や委託費等)及び減価償却費を差し引いたもの(経常利益+人件費+賃借料+租税公課等+金融費用)

経常利益 (億円)



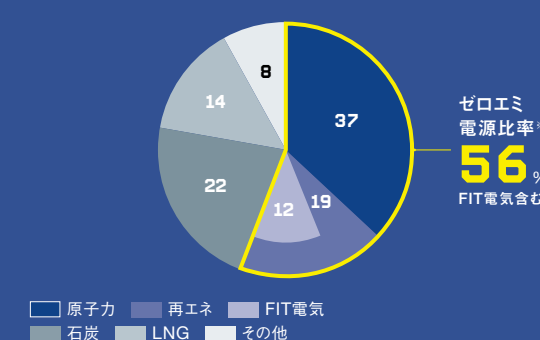
投資額 (億円)



■ 発電・小売事業 ■ 送配電事業
■ 再エネ事業 ■ 海外事業
■ ICTサービス事業 ■ 都市開発事業 ■ その他の事業

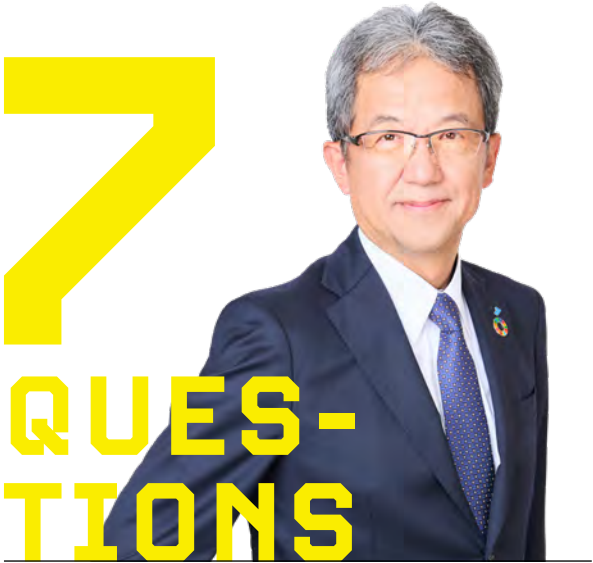
※ 2024年度実績、いずれも内部取引消去前。四捨五入のため、内訳と合計が一致しない場合がある

電源構成比 (%)



□ 原子力 □ 再エネ □ FIT電気
■ 石炭 ■ LNG ■ その他

※ 九州電力の発電電力量に占める比率を示したものであり、非化石証書取引前の数値。上記のうち、非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO₂ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電等を含めた全国平均の電気のCO₂排出量を持った電気として扱われる



取締役 常務執行役員 コーポレート戦略部門長

木戸 啓人

1987年技術職として入社。長崎県五島市出身。幼い頃から島の自然に育まれ、福岡に暮らす現在も海の近くに居を構える。ベースの電力輸送以外も、企画、人事、危機管理、出向2回を経験。何事にも「常に冒険を諦めない姿勢」で臨むことがモットー。

コーポレート戦略部門長へ 7つの質問

Q.1

コーポレート戦略部門長としての役割や
大事にされていることは何ですか？

2023年にコーポレート戦略部門長に就任し、今年で3年目となります。IRの統括責任者として投資家の皆さまと対話をさせていただく中で、日々多くの気づきや学びをいただいています。ときに厳しいご意見をいただくこともありますが、当社グループの経営にとって貴重な財産として捉えています。

このたび、「経営ビジョン2035」を公表し、連結ROICと連結経常利益を財務目標として設定しました。目標達成に向けては、ポートフォリオ管理の高度化やガバナンスの強化が求められます。これらの経営課題にコミットするとともに、ステークホルダーの皆さまと向き合い、経営状況や成長戦略についてこれまで以上に丁寧な説明を心掛けたいと考えています。

私は、コーポレート戦略部門長の最大のミッションは「**中長期的な企業価値を向上させること**」だと捉えています。不確実性の高い時代ですが、九電グループの持続的な成長に向けて走り続けます。

Q.2

PBRが1倍を割り低迷していますが、改善に向けてどのように取り組まれますか？

2024年度の当社PBRは、0.8～1.1倍程度の水準で推移しました（優先株除き）。PBRが継続的に1倍を超えることを目指し、引き続き改善が必要な水準だと考えています。

PBRの向上に向けては、ROEとPERそれぞれの視点で取り組んでいきます。ROEについては、これまで**株主資本コスト**を6％程度とご説明してきましたが、**近年の金利上昇の動向等を考慮し、現在は7～9％程度と認識**しています。

2024年度のROEは15％程度（優先株除き）と、株主資本コストを上回る実績を上げることができました。

期ずれ影響や気温等の一過性要因を除いた**実カベースの利益水準について、約3年前は1,000億円程度と分析していましたが、現状は1,500億円程度と試算**しており、着実に利益水準が高まっています。これは原子力4基

の安定稼働や小売販売単価の適正化、成長事業の利益拡大等によるものと考えており、今後も**総合エネルギーサービス事業・成長事業の両軸の成長により、自己資本比率が高まる中においてもROE10％程度を維持**し、安定的に株主資本コストを超える水準を目指します。

一方で、**PERについては、2024年度末時点で5倍程度であり、東証プライム市場銘柄の平均である15倍程度の水準に向けてかなりの改善**が必要です。当社グループの今後の成長性について明快かつ説得力のある説明が

PBRに関する現状分析と対応の方向性

目指す姿	取組みの視点	項目ごとの評価・進捗と今後の対応の方向性
持続的な 企業価値の向上	資本コストを上回る 収益性の実現 中期的なROE 10％程度 2024年度 15％程度	財務面の取組み - 連結経常利益・連結ROICは2025年度目標値（1,250億円・2.5％）を前倒しで達成 - 自己資本比率は回復途上だが、目標値である20％程度が視野に入る水準まで向上 - 利益伸長や自己資本比率回復の状況を踏まえ、2024年度は50円配当を実施 ⇒ 事業ポートフォリオ管理の高度化による資本効率向上と利益拡大の両立を目指す
	成長性に対する評価獲得 株主還元による信頼獲得 中期的なPER 15倍程度 （東証プライム市場 平均の水準） 2024年度 5倍程度	非財務面の取組み - CDP評価で、気候変動対策・情報開示に優れた企業として最高評価「Aリスト」に選定 - 人的資本経営の取組みにより、「Best Motivation Company Award 2025」において、大手企業部門（5,000名以上）でエネルギー業界最高順位の4位を受賞 ⇒ 非財務面の取組みと企業価値向上とのつながりについて、社内の意識浸透を図り取組みを推進するとともに、統合報告書等による社外への効果的な訴求を目指す
		市場との対話 上記等の取組みに関し、積極的な対話活動を通じて理解を促進

Q.3

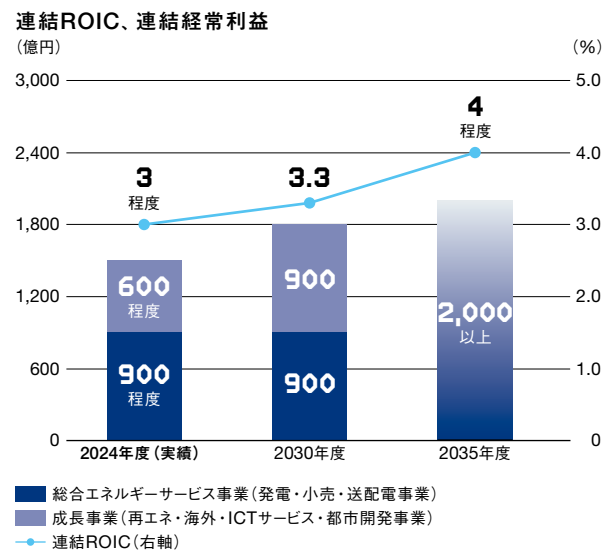
「経営ビジョン2035」における
新たな財務目標(連結ROIC、連結経常利益)の
考え方について教えてください。

「経営ビジョン2035」では、事業ポートフォリオ管理の高度化による資本効率向上と利益拡大の両立を目指す観点から、連結ROICと連結経常利益を財務目標として設定しました。

連結経常利益については、2030年度に1,800億円、そのうち総合エネルギーサービス事業(発電・小売・送配電)で900億円、成長事業(再エネ・海外・ICTサービス・都市開発)で900億円を稼ぐことを目指します。ただし、先ほど申し上げた通り、当社グループの実力ベースの利益水準は着実に高まっているため、**2030年度の1,800億円は最低ライン**だと考えています。**2035年度の「2,000億円以上」**についても同様の認識であり、早期かつ着実に利益水準を引き上げ、目標達成を目指します。

次に連結ROICについてですが、**2030年度で3.3%、2035年度で4%程度**を目標としました。**WACC水準については、金利の上昇見通し等も踏まえた上で、中長期的には3%程度**と見込んでいます。当社グループでは経営管理サイクルの中でROICツリーを活用しており、ROICの向上を各職場レベルのKPIに紐づけ、改善につなげることで、ROIC-WACCスプレッドの拡大を目指します。

また、連結ROICの水準は、株主価値の向上と中長期的な財務基盤強化を両立することを目指して設定しました。具体的に、**2030年度の目標であるROIC3.3%は、「ROE10%程度」と「自己資本比率20%程度」の同時達成を前提**としています(優先株等除き)。



※ 2024年度実績は、決算値(連結経常利益1,946億円、連結ROIC3.6%)から燃料費調整の期ずれ影響、その他の一過性要因(猛暑や厳冬による冷暖房需要増影響等)を除いた値

Q.4

財務目標達成に向けた
成長ストーリーについて教えてください。

九州エリアでは、半導体関連企業や生成AI等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おり、電力需要の堅調な増加が期待されています。この背景には、低廉な電気料金や全国トップレベルのゼロエミッション電源比率があると考えています。第7次エネルギー基本計画では、全国の電力需要が2022年度比・2040年度断面で1.0~1.2倍になる想定である一方、**九州エリアの需要は2025年度比・2034年度断面で1.2~1.3倍程度になると見込んでいます**。このことから、九州の電力需要の伸びは重要な収益拡大機会と捉えています。

一方、供給面では、**2024年度の原子力発電設備利用**

率は、全国平均の約32%に対して当社は88.6%と高い水準を維持しました。今後も最新設備へのリブレースや運転期間の延伸等により、原子力発電所の設備利用率向上に取り組んでいきます。2025年度にはひびき発電所(LNG火力)や北九州響灘洋上ウインドファームが運転を開始することもあり、需要増加を考慮しても、今後10年程度は供給力に問題はないと考えています。**需要増加と設備全体の稼働率向上を通じて、総合エネルギーサービス事業の更なる成長を実現**します。

また、成長事業では、再エネ・海外・ICTサービス・都市開発の各事業でROIC向上及び利益拡大を目指します。**近年の成長事業の年平均成長率(CAGR)は30%***を記録しており、これまで種を蒔いてきた案件が順調に育っていることに手応えを感じています。今後も当社グループ独自の強みを活かした収益拡大を追い求めていきます。

※ 2021~2024年度における再エネ・海外・ICTサービス・都市開発事業の経常利益の成長率

● 九州の電力需要の展望に関する詳細はP.28

● 原子力発電の設備利用率向上に関する詳細はP.34

● 再エネ主力電源化に向けた方針の詳細はP.41

Q.5

今後の財務戦略について教えてください。

— 定量的な株主還元方針はないのですか？

配当方針については、これまで「2025年度末までの可能な限り早期の50円配当実施」という大きな考え方のもと、積極的な株主還元を行ってきました。足元で、2025年度をゴールとする旧財務目標の達成が視野に入ったことから、1年前倒しして2024年度から50円配当を実施させていただきました。これは他社と比較しても早く、電力会社の中で3番目となります。

今回のビジョンで定量的な方針をお示ししていない点に

ついて、株主の皆さまからいただいたご意見は真摯に受け止めています。今後カーボンニュートラルに向けた取組みによる投資が増加する可能性があること、金利の上昇に伴う支払利息の大幅な増加により財務状況が悪化するリスクがあること等を踏まえて2030年度には自己資本比率20%以上を安定的に確保することを基本的な考え方とし、当面は50円配当の維持に努めることとしました。

ただし、**50円は最低水準と考えており、現行の配当方針は「実質的な下限配当」という認識**を持っています。50円からの増配については、2030年度の経営目標等の進捗、中長期的な収支・財務状況を総合的に勘案して判断していきます。足元の経営も順調に推移していますので、**可能な限り早期の増配**ができるよう取り組みます。

その上で、将来的には、総合エネルギーサービス事業や成長事業の利益成長部分について、**配当性向等の定量的な指標を活用し、配当の予見性を向上**させることで、株主還元の更なる充実を図ってまいります。



— 自己資本比率20%到達後の方向性は? また、「20%」に優先株等は含まれていますか?

自己資本比率の水準については、今後のカーボンニュートラルに向けた大規模投資等を見据えた安定的な資金調達や、成長事業の規模拡大も踏まえたリスクバッファ等を考慮の上、2030年度に向けて「20%以上を安定的に確保」と設定しています。2035年度に向けては、**経営環境の不確実性の高まりや成長事業の規模拡大、さらにはM&A実施における機動性確保等を踏まえると、更なる財務バッファを確保する必要がある**と考えています。

現在の自己資本には**優先株・ハイブリッド社債が含まれていますが**、「金利のある世界」に移行していく中で、今後のリブレース環境の不安定性が高まるが見込まれます。2030年度に向けては、**これらの資本性資金を償還した場合においても、自己資本比率20%以上を安定的に確保できるように利益拡大・資本効率向上の両面で財務基盤を強化**していきます。

— 戦略投資の内訳と、各案件の出資判断基準は?

グループ重点戦略を実行していくための投資を「戦略投資」と位置付け、2025～2035年度の累計で2.5兆円を配分します。

このうちカーボンニュートラル投資（以下、CN投資）に1.5兆円、成長投資に1兆円程度を目安としています。

自己資本比率の改善と並行して2.5兆円の戦略投資を行うにあたっては、事業性が高い案件へ優先的に投資します。具体的には、当社グループでは事業やプロジェクトごとに細かくハードルレートを設定しており、それに対して**IRRが上回る案件を厳選するとともに、リスク評価や撤退検討基準等について投融資に関する委員会等で審議の上、投資判断**を行っています。

また、ポートフォリオ経営の観点から、ROICを活用した投資後のモニタリングや資産の入替えも徹底的に行います。その一例として、「経営ビジョン2035」では海外事業のKPIとして今後10年間の「アセットリサイクル件数:10件（一部持分売却含む）」を掲げていますが、2025年には、

シンガポール最大の電力会社であるセノコ・エナジー社の株式売却、及び米国クリーンプロジェクト（ガス火力）の持分売却を実施しました。**投資だけでなく、キャピタルリサイクリングにも注力**して資本効率性を高めていきます。また、**併せて資産のオフバランス化等にも取り組みながら、2035年度の連結ROIC4%の実現を目指します。**

Q.6 純粋持株会社制移行の検討状況はいかがでしょうか?

純粋持株会社制においては、持株会社がグループ経営の舵取りを担い、全体を俯瞰した最適な経営資源配分を行うとともに、各事業会社が迅速な意思決定のもと、それぞれの事業を自律的に推進していく体制を目指しています。

このような組織体制を前提とし、今後はさらにポートフォリオ経営に注力したいと考えています。今後、グループ全体の成長促進・競争力強化を実現するためには、**より事業横断的かつ中長期的な視点からポートフォリオについて議論することが必要**となります。今回の組織再編を踏まえ、グループ横断的な視点でポートフォリオについて議論する場を設置します。中長期的に注力する事業領域の選定や新たな事業領域への進出、既存事業の撤退・売却等について議論し、**ポートフォリオ改革に果敢に取り組むための体制を整備**します。もちろん、ポートフォリオ経営を真に実現するためには体制整備だけではなく、経営層の本気度が試されると考えていますので、企業価値向上に向けてリーダーシップを発揮していきます。

Q.7 投資家との対話をどのように経営に反映していますか?

当社はPBR向上を目指して株主・投資家の皆さまとの対話活動を定期的に実施しており、2024年度は223回の投資家面談を実施しました。また、経営概況説明会やスモールミーティング等にも積極的に取り組んでいます。いただいたご意見については定期的に「対話活動における株主・投資家の声」として取締役会に報告しており、社外取締役の視点も交えて議論し、事業活動に反映しています。また、各組織に対しても定期的にフィードバックを行っています。

「経営ビジョン2035」の策定において、私はコーポレート戦略部門長として中心的な役割を担いました。ビジョンはそこに向かって挑戦、そして達成しなければ意味がありません。経営層自らが先頭に立ち、スピードと情熱を持って新たな企業価値創造に果敢に取り組んでまいります。ビジョン達成をより確かなものとするためにも、引き続き皆さまからの貴重なご意見を賜れますと幸いです。

戦略投資（2025～2035年度の累計イメージ）





「最近思うんです。再エネも、都市開発も、ICTも… どんどん事業の幅が広がってて、正直“うちの本業ってなんだろう”って」

新入社員の率直な問いに、部長は穏やかに頷いた。

「分かるわ。でも、実は全部“点”じゃなく“線”としてつながっているの」

「どういうことですか？」

「地域と社会の課題に、どのように応えていくか。それがすべての起点よ。」

国内のエネルギー事業はもちろん、再エネやICT、海外事業も同じ。

一つひとつがピースとなって、未来を形づくっていく」

「なんだか、航海みたいですね。それぞれの船員が役割を全うして、

一つの目的地に向かってる」

「うまいこと言うわね。私たちの役割は、地図を描くだけじゃない。

描いた未来にちゃんと届く“進み方”を選ぶことなのよ」

SECTION 3 HOW-1 | 九電グループの成長戦略

27 | 九電グループの事業領域 28 | TOPIC:“シン・シリコンアイランド” 29 | 事業別戦略:発電事業 30 | 事業別戦略:小売事業 31 | 事業別戦略:送配電事業

32 | SPECIAL FEATURE 01 原子力の力、未来への礎～安全を大前提に高稼働率の高みへ～ 35 | 事業別戦略:再エネ事業 36 | 事業別戦略:海外事業 37 | 事業別戦略:ICTサービス事業 38 | 事業別戦略:都市開発事業

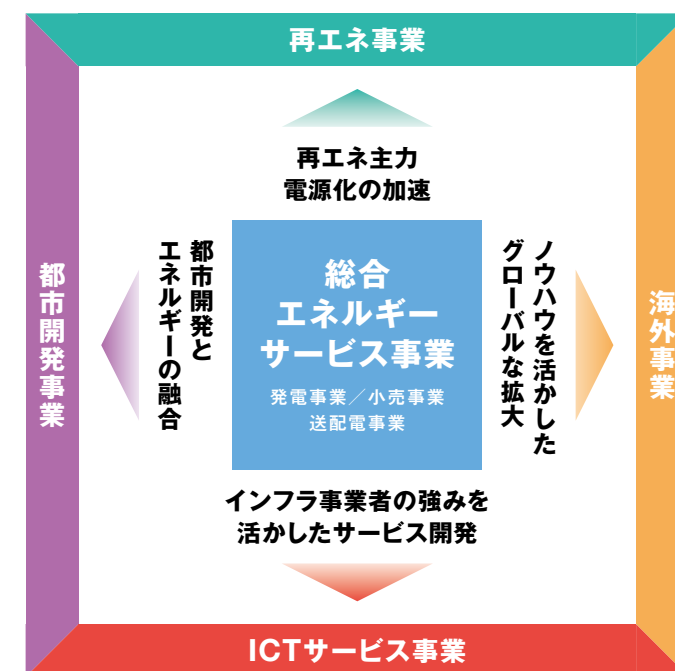
39 | SPECIAL FEATURE 02 北九州響灘洋上ウインドファームの挑戦と再エネの“みらい”

BUSINESS AREAS OF THE KYUDEN GROUP 九電グループの事業領域

総合エネルギーサービス事業に加え、再エネ事業、海外事業、ICTサービス事業、都市開発事業等の成長事業をグループ一体となって推進しています。

総合エネルギーサービス事業		発電事業 ▶ 詳細はP.29	S+3Eの視点から、最適なエネルギーミックスの実現に取り組む。カーボンマイナスの早期実現に向けて、原子力の最大限活用や火力の低炭素化を推進し、安定供給と脱炭素化の両立を目指す。
		小売事業 ▶ 詳細はP.30	お客さまのニーズの多様化を踏まえた料金プラン・サービスを提供。また、カーボンマイナスの実現に向けて、家庭・業務部門それぞれにおける電化率向上に取り組む。
		送配電事業 ▶ 詳細はP.31	発電所で作られた電気をお客さまに安定的にお届けする。設備の効率的な形成や適切な維持を通じ、停電事故低減や電力品質の向上を図るとともに、再エネ受け入れ拡大に取り組む。
成長事業		再エネ事業 ▶ 詳細はP.35	九電みらいエナジーを中核に、再エネ5電源（太陽光・風力・地熱・水力・バイオマス）の開発・運営・販売をワンストップで展開。強みである地熱・水力をはじめ、ポテンシャルの大きな洋上風力等の国内外の再エネ開発を推進。
		海外事業 ▶ 詳細はP.36	九電グループの強みとポートフォリオを考慮し、ガス火力や送配電等の事業領域において自ら案件を組成するとともに、九電グループのバリューチェーン全域を活用したグループ連携等により、新たな事業エリア、事業領域への拡大を推進。
		ICTサービス事業 ▶ 詳細はP.37	安定供給を支える高信頼度の通信ネットワークや情報通信システムの維持運用で培った技術を活かし、ICTサービスを提供。社会のデジタル化進展に伴う需要拡大を追い風に取り組みを推進。
		都市開発事業 ▶ 詳細はP.38	エネルギーをはじめ、不動産開発、官民連携事業等、これまでの事業活動で培ってきた知見・ノウハウを活かし、都市開発事業を展開。電気事業とのシナジーを発揮し、取組みを推進。

事業シナジーのイメージ



九電グループは、総合エネルギーサービス事業（発電・小売・送配電）で培った技術やノウハウを、成長事業（再エネ・海外・ICTサービス・都市開発）に戦略的に展開してきました。

「経営ビジョン2035」では、2030年度時点で連結経常利益の半分を総合エネルギーサービス事業、半分を成長事業で稼ぐことを目標に掲げており、今後も事業間の連携を強化して相乗効果を最大限に発揮することで、事業ポートフォリオ全体で成長していくことを目指します。

TOPIC

“シン・シリコンアイランド”

九州は半導体産業において高い生産力を誇り、「シリコンアイランド」と呼ばれてきました。

九州エリアにおける半導体工場の投資計画が増加しており、加えてデータセンター進出の加速も期待されることから、電力需要は今後大きく増加する可能性があります。

九州の主な半導体・データセンター関連プロジェクト

九州は業界トップレベルの電気料金水準と非化石電源比率を誇ります。これらを背景として、九州には半導体工場が多数集積しており、2024年には台湾積体電路製造(TSMC)が熊本県に工場を開設するなど、半導体産業が活性化しています。今後の半導体工場の建設計画も多く、更なる経済波及効果が期待されます。

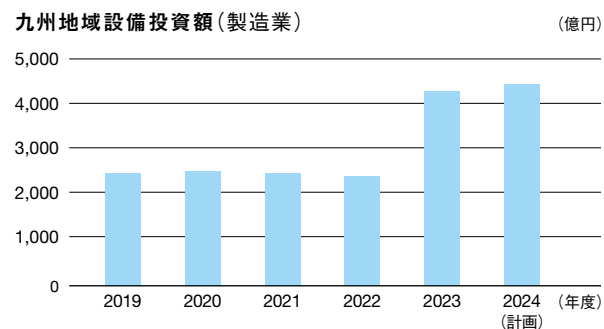
また、福岡県北九州市・糸島市等での大規模データセンター新設計画も進行しています。政府はデータセンターの地方分散を後押ししており、今後九州における設備投資が加速する可能性があります。

九州における企業の主な設備投資計画・立地協定

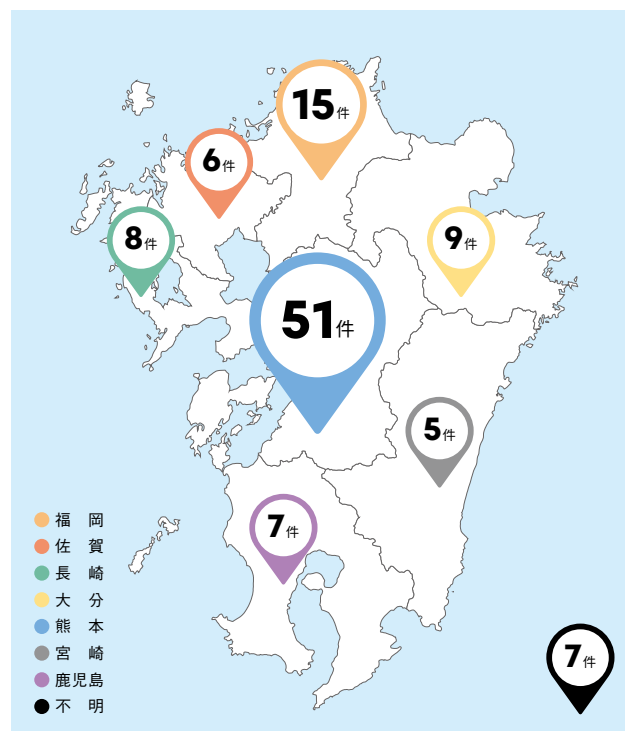
設備投資件数：**108**件 投資額：**4兆7,500**億円超※1

福岡	熊本
・三菱ケミカル	・ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング
佐賀	・日本通運
・SUMCO	・ルネサスエレクトロニクス
長崎	鹿児島
・SUMCO TECHXIV	・京セラ 川内工場(新工場建設)
宮崎	・京セラ 国分工場(新工場建設)
・ローム・ラピスセミコンダクタ	

※1 九州経済産業局作成。2021年4月～2024年9月末時点。また、図は九州経済産業局、(一社)九州半導体・デジタルイノベーション協議会資料をもとに当社作成



出所：日本政策投資銀行「九州地域設備投資計画調査」



電力需要の展望

2025年2月に策定された第7次エネルギー基本計画(以下、エネ基)では、2040年度断面で電力需要が1.0～1.2倍程度(全国・2022年度比)になるとされています※2。

また、電力広域的運営推進機関(以下、広域機関)の2025年度需要想定においては、九州エリアの電力需要は2034年度断面で3%程度増加する見通し(2025年度比)※3が示されています。ただし、九州エリアにおいては、今後も半導体産業やデータセンター分野で大規模な設備投資が相次ぐ見通しであり、広域機関の想定以上に需要が増加する可能性があります。今後の立地進展や設備投資計画の動向を総合的に勘案し、当社グループの想定では2034年度時点で1.2～1.3倍程度に増加(2025年度比)※4する可能性があると考えています。

こうした電力需要の増加をチャンスと捉え、エリアの安定供給と地域経済の持続的な発展に貢献するとともに、収益拡大や企業価値向上に向けて着実に取組みを進めていきます。

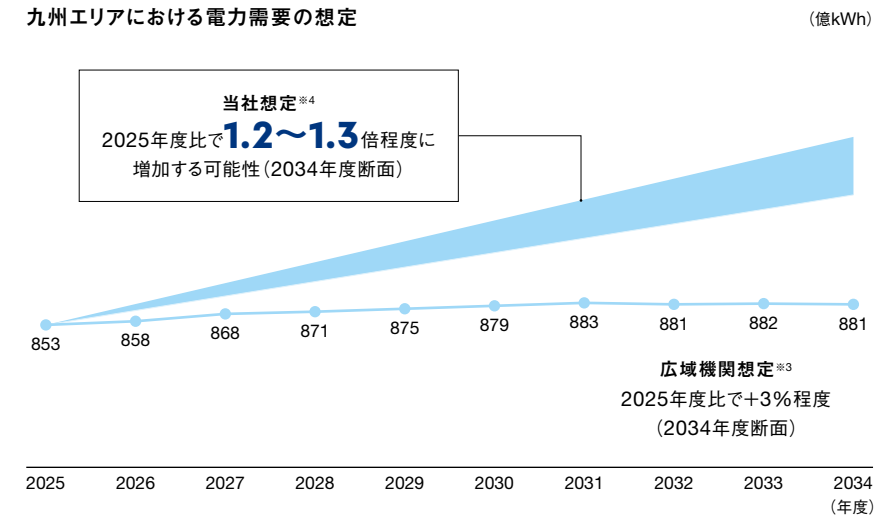
電力需要の想定増加量

全国(エネ基想定)：
1.0～1.2倍
(2022年度比、2040年度断面)

全国以上に九州の電力需要は増加見込み

九州(当社想定)：
1.2～1.3倍
(2025年度比、2034年度断面)

九州エリアにおける電力需要の想定



※2 出所：第7次エネルギー基本計画の概要

※3 電力広域的運営推進機関「全国及び供給区域ごとの需要想定(2025年度)」をもとに作成。

※4 広域機関想定及び当社独自調査をもとに試算。なお、現時点の情報に基づく想定であり、将来の結果を保証するものではないことに留意

事業別戦略

POWER
GENERATION
BUSINESS

発電事業

常務執行役員
エネルギーサービス事業統括本部長
中村 典弘

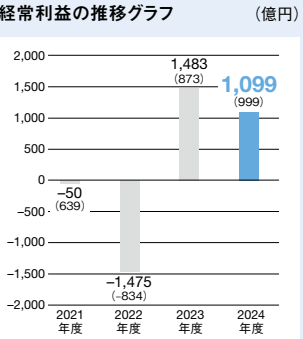
1990年入社。火力や再エネ発電プロジェクト、エネルギーコンサル、新たな事業創出など多様な業務に従事。技術やデジタルの進化にワクワクする一方で、オフはDIYや芝の手入れ、地域の歴史に触れることを楽しむ。



内部環境	
クロスSWOT 発電事業	強み ・全国トップクラスの価格競争力と非化石電源比率 ・幅広いニーズや需給変動に対応可能な電源ポートフォリオ ・上流～下流（燃料調達→発電・需給運用→販売）までの幅広いバリューチェーン高度専門人材 ・先進的な燃料トレーディング機能 ・地域との信頼関係や、安全・安心な事業運営ノウハウ 課題 ・将来のカーボンニュートラルと安定供給を両立する最適な電源ポートフォリオの構築 ・既存電源の高経年化 ・GXリーグ等の制度設計への的確な対応 ・持続的な事業運営を支える強固な基盤づくり
外部環境	機会 ・半導体工場、データセンター等の立地や電化の進展に伴う電力需要の増加 ・カーボンニュートラル進展に伴う低・脱炭素電源ニーズの高まり リスク ・価格競争力・非化石価値を活かした卸販売拡大 ・玄海3・4号機蒸気タービン更新の着実な推進、定期事業者検査（以下、定検）のインターバル延長検討 ・LNGバンカリング事業等のカーボンニュートラルに資する新たな事業による利益創出 ・DX活用等による電力・燃料トレーディング機能の高度化・収益拡大
	地政学的リスク等による燃料調達の困難化 ・燃料及び電力市況や為替の変動 ・インフレ等に起因するコストの上昇 燃料調達環境の変化に対応する調達柔軟性の確保 ・電力・燃料先物、間接送電権等の活用による取引価格変動リスクの低減 ・メリハリのある修繕によるコスト削減と安定供給の両立 地政学的リスクやカーボンプライシング等の影響を踏まえた新たなLNG長期契約の検討 ・不具合の未然防止、早期発見・復旧による発電設備の計画外停止期間の低減 ・DX活用等によるベテラン社員の持つ技術力・ノウハウの着実な継承と生産性向上

2024年度の評価と進捗

- ・猛暑・厳冬による電力需要増に対し、原子力、火力・揚水等の総合的運用により安定供給と収益拡大を実現
- ・原子力の設備利用率は88.6%となり、前年度と同水準を維持。また、玄海3・4号機の蒸気タービン更新に着手するなど、原子力の最大限活用に向けて取組みを推進
- ・火力については、需給・市況に応じた柔軟な運用により経済性と安定供給を両立し、再エネ大量導入を支える重要な電源として機能。また、五井火力1～3号機の営業運転開始により、域外での販売に資する供給力を確保



（注）区分は旧財務目標ベース。数値は発電・小売事業。()内は燃料費調整の期ずれ影響を除いた数値

事業戦略

- 1：強みを活かした収益の最大化

・非化石価値と価格競争力に優れた電源を活用した電力販売推進による利益拡大
・燃料バリューチェーンを最大限活用したグローバルな燃料事業展開
・収益拡大・事業リスク低減に向けた電力・燃料トレーディング機能の高度化
- 2：カーボンニュートラルと安定供給を両立する最適な電源ポートフォリオ構築

・安全性確保と地元の理解を前提とした原子力発電の最大限活用
・再エネ主力電源化に向け、調整力として必要な火力のトランジション戦略策定・実行
・カーボンニュートラル及び長期安定供給実現に向けた次世代革新炉の開発・設置検討
・安定性、経済性、柔軟性に優れた燃料調達ポートフォリオ構築
- 3：持続的な事業運営を支える基盤の強化

・これまで培った技術力・ノウハウの確実な承継と、デジタル技術の積極的な導入による、安定供給と生産性向上の両立

2035年の目指す姿

日本の脱炭素をリードする
クリーンエネルギーサプライヤー

KPI	
原子力発電： 設備利用率 90%※1	火力発電： 水素 10%、 アンモニア 20%混焼※2

※1 2031～2035年度平均
※2 2035年度。国の政策支援及び技術確立等がなされることを見込んで設定したものであり、状況に応じて見直す可能性あり

事業別戦略

RETAIL BUSINESS

小売事業

常務執行役員
エネルギーサービス事業統括本部長
中村 典弘



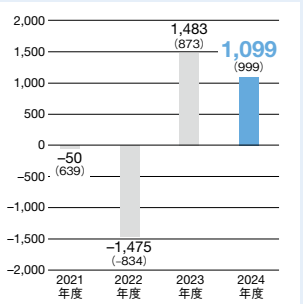
		内部環境	
クロスSWOT 小売事業		強み - 電力事業者として培ってきたエネルギーコンサル・お客さま対応・料金回収等のノウハウ - 約800万口のお客さま接点とデータ - お客さまからの信頼とブランド力	課題 - 低・脱炭素電源の調達 - 市況変動に対する的確なリスク管理
外部環境	機会 - 半導体工場、データセンター等の立地や電化の進展に伴う電力需要の増加 - カーボンニュートラル進展に伴う低・脱炭素電源ニーズの高まり - 環境価値が高いゼロエミ電源が豊富な地域 - お客さまの設備更新や電化機器導入に伴うビジネス機会の増加 - 他エリアでの販売機会の増加	- 豊富なお客さま基盤を活かした、電化需要や再エネ活用のニーズへの的確な対応 - ブランド力やお客さま接点を活用した新たな収益源の創出	お客さまのニーズや地域特性を踏まえた低・脱炭素電源の確実な調達
	リスク - エリアや業種を超えた競争の更なる激化 - 燃料及び電力市況や為替の変動	- 競争環境下において、信頼・ブランド等を活かして顧客ロイヤルティを維持 - お客さまニーズを的確に捉えたサービスの提供 - DXによる業務の変革を通じて、生産性・お客さま満足度を向上	- 市況変動へ対応可能なリスク管理の高度化・リスク低減策の実施 - 人材育成と組織を最適化し、変動コストや不確実性への耐性を強化

2024年度の評価と進捗

- 気温の影響による夏季・冬季の需要増加や域外の契約電力増加等により、小売販売電力量は前年度比2.9%増の756億kWh*
- 他の電力会社に先行して、昼間の需要を創出し再エネ有効活用に資する料金プラン「おひさま昼トクプラン」を提供開始
- 2025年4月1日、九電みらいエナジー(株)の小売電気事業を九電ネクスト(株)に承継。これまで培ってきたノウハウやお客さま接点を活用し、事業をさらに拡大させる体制を整備

※ 当社及び連結子会社(九州電力送配電、九電みらいエナジー)の合計値(内部取引消去後)

経常利益の推移グラフ (億円)



(注) 区分は旧財務目標ベース。数値は発電・小売事業。()内は燃料費調整の期ずれ影響を除いた数値

事業戦略

1: DXによる電力小売事業の更なる進化

- デジタル技術を活用し業務・システムの柔軟性・効率性、お客さまの体験を改善
- 競争力のある電源やお客さまニーズ・環境目標を踏まえた低・脱炭素電源の調達
- 環境価値を含めた選ばれる料金メニューの開発とリスク管理の高度化に基づくサステナブルな料金設定

2: 小売の強みを活かした新たな収益源の柱育成

- 豊富なお客さま接点やデータを活用したエネルギーソリューション事業の拡大及び電力小売事業とのシナジー発揮

3: 新たな取組みに対応可能な組織・人員の仕組みへの変革

- デジタル技術の進展に対応するための人材育成と組織の最適化
- 小売事業の進化で得た経営資源のエネルギーソリューション事業への再投資・成長
- 競争力強化等を目指した他社とのアライアンス推進

2035年の目指す姿

変化するニーズに的確に対応し、
価値を提供し続ける
“お客さまにとって一番のパートナー”

KPI

電化率向上による増分電力量:

家庭部門 23億kWh
業務部門 26億kWh

(注) 2021～2035年度合計

事業別戦略

POWER TRANSMISSION AND DISTRIBUTION BUSINESS

送配電事業

九州電力送配電(株)
代表取締役社長
今村 弘
1985年入社。大分県臼杵市出身。
今夏、博多山笠の台上がりを経験。
台上からは視界が開け、先まで見通せる。
足元には担ぎ手の熱気と沿道からの力水。
経営との共通性を感じ、様々な方への感謝の念が湧いてきた。

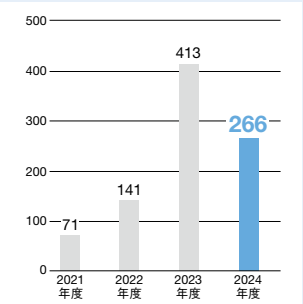


		内部環境	
クロスSWOT 送配電事業		強み - 九州の電力供給を支える設備・人材 - 業界トップクラスの技術力(建設、保守、運用、災害復旧)と電力品質 - データ(系統・設備、需給運用、スマメータ) - ステークホルダーとの接点(お客さま、自治体、企業等) - 九州における認知度と信頼	課題 - 行為規制をはじめとする法令遵守 - 変化を先取りした組織変革の推進 - カーボンニュートラルの実現 - 持続的・安定的な収益確保
外部環境	機会 - カーボンニュートラル実現に向けた再エネの導入拡大 - 必要な投資の確保とコスト低減の両立を目指したレベニューキャップ制度の導入 - データセンター・半導体工場等の大規模需要の進出 - デジタル技術の進展	- 保有する経営資源やノウハウを活用し、再エネ大量導入等に向けた広域系統整備や、大規模需要の進出に的確に対応 - 国内・海外における成長事業の展開により収益を拡大	- 電化推進によるカーボンニュートラル実現への貢献 - レベニューキャップ制度下での必要な投資の確保とコスト低減の両立に向け、DX等による抜本的な業務変革や生産性向上の取組みを推進
	リスク - 設備高経年化の進展 - 需給逼迫 - 再エネ導入拡大に伴う需給運用の複雑化 - 自然災害の激甚化 - 人口減少による施工力不足の深刻化	業界トップクラスの技術力等を活用し、災害激甚化に対するレジリエンス確保や、再エネ導入拡大に伴う需給運用の複雑化に的確に対応	- 設備高経年化の進展を踏まえ、設備を効率的かつ適切に更新 - 行為規制をはじめとする法令遵守、信頼・安全最優先の事業展開を実施 - リスク事象の発生に対応可能な事業基盤の構築

2024年度の評価と進捗

- 電力需要増加により託送収益が増加したこと等から、売上高は前年度比7.1%増の7,478億円。一方、需給調整関連費用が増加したこと等から、経常利益は35.7%減の266億円
- 生産性やサービス品質を向上させるとともに、社会課題に先進的に挑み、革新的な価値を創造すること等を目指し、「九電送配DXビジョン」を制定
- 社長直轄部署として「事業開発室」を設置。英国 Seagreen Phase1 洋上風力発電所の海底送電事業の推進等、収益拡大に向けて着実に前進

経常利益の推移グラフ (億円)



(注) 区分は旧財務目標ベース

事業戦略(概要)

詳細は「九電グループ経営ビジョン2035」へ

- 安定供給とコスト低減の両立
 - 設備の効率的かつ適切な更新や激甚化する自然災害等に対するレジリエンス確保
 - デジタル技術等を活用した抜本的な業務効率化や組織変革
- カーボンニュートラル実現に向けた送配電ネットワークの高度化
 - 広域系統整備計画に基づく連系統等の整備や再エネ大量導入に向けた需給・系統運用技術の高度化
- 多様なパートナーや地域との連携による企業価値向上
 - 保有する経営資源を活用した成長事業展開による収益拡大
 - 企業誘致活動や電化推進による九州地域の発展やカーボンニュートラル実現への貢献
- 持続的な進化に向けた事業基盤の強化
 - 行為規制をはじめとする法令遵守、信頼・安全最優先の事業展開
 - 従業員エンゲージメント向上、協力会社を含めた施工力確保
 - DXによる抜本的な業務変革・生産性向上
 - 自己資本比率の継続的な向上

2035年の目指す姿

技術力とデジタル変革で、日本を代表する先進的なインフラ企業

KPI		
年間停電量： 25.4MWh以下 ^{※1}	第2世代スマートメーター設置： 100% ^{※3}	成長事業： 1件／年 ^{※5}
設備拡充・更新工事： 計画達成 ^{※2}	車両電動化： 100% ^{※4}	

※1 2023～2027年度平均 ※2 2023～2027年度累計 ※3 2034年度
※4 2030年度 (EV化に適さない車両を除く) ※5 新規案件化・参画案件数



SPECIAL FEATURE 01

NUCLEAR ENERGY *for* THE FUTURE

原子力の力、未来への礎

～安全を大前提に高稼働率の高みへ～



原子力の使命と九電グループの取組み

2025年2月に閣議決定された国の第7次エネルギー基本計画において、エネルギー安全保障に寄与し、脱炭素効果の高い「再エネや原子力等の最大限の活用」が示された。また、世界的な電力需要の高まりを受けて、「次世代革新炉※」の開発が急速に進むなど、原子力発電は新たな局面を迎えている。

※ 次世代革新炉：革新軽水炉、小型モジュール炉、高温ガス炉、高速炉、核融合炉等

九電グループは、70年以上にわたる電気事業の運営を通じて高い技術力とノウハウを培ってきた。現在もそのアイデンティティを継承し、玄海原子力発電所(佐賀県)及び川内原子力発電所(鹿児島県)の安全・安定運転を第一の目標として掲げている。建設から運転、日常の保守や定期検査に至るまで、日々弛まぬ努力を続けるとともに、安全性や発電効率の向上を目的とした最新設備への更新にも不断に取り組んでいる。加えて、原子力発電所の運営について地域や社会の皆さまに安心していただくことが何より重要だと考えており、積極的な情報発信と丁寧な説明を心掛けている。

2025年、九州に初めて原子力の火が灯った玄海原子

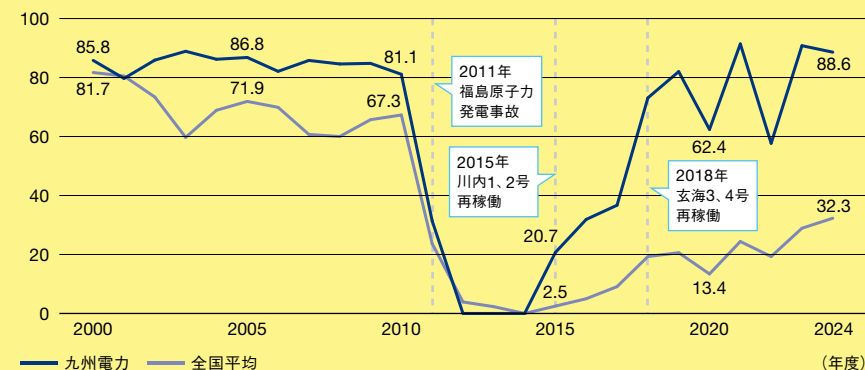
力発電所1号機の営業運転開始から50年の節目を迎える。玄海原子力発電所1、2号機については運転終了が決定し、2050年代の廃止措置完了に向けた解体作業を進めている。現在は、その系譜を継ぐ川内1、2号機及び玄海3、4号機による4基体制を堅持しており、低廉で安定した電力供給を維持すべく、その使命を着実に果たしている。

グラフが示す通り、当社の原子力発電所の設備利用率は、全国平均と比較して高い水準を維持。九州における電力安定供給や脱炭素化に大きく貢献していることが分かる。

2011年、東北地方太平洋沖でM9.0の巨大地震が発生。それに伴う津波の影響で、東京電力福島第一原子力発電所は炉心溶融という未曾有の原子力災害を引き起こした。その結果、全国の原子力発電所が順次停止し、電力供給が不安定となったことで一部では計画停電が実施された。

当社も例外ではなく、2011年に川内・玄海の両原子力発電所が停止。以降、電力安定供給の使命と福島の教訓を胸に、一刻も早い再稼働に向けて「一致団結・総合力」を合言葉に掲げた。原子力発電本部だけではなく全社を挙げて人材を総動員し、プラント安全性の最大限の向上

設備利用率の推移



震災後の再稼働実績

プラント	再稼働年月*
川内1号機	2015年8月 (新基準施行後全国初)
川内2号機	2015年10月 (同全国2番目)
玄海3号機	2018年3月 (同全国7番目)
玄海4号機	2018年6月 (同全国9番目)

※ 震災後、再稼働したプラントの発電再開日順を記載

及び原子力規制庁の審査対応に尽力。原子力規制庁と当社は互いに納得するまで対話を重ね、苛烈な議論は時に夜中まで続いた。当社は真摯な審査対応を貫くとともに、地元の皆さまへの丁寧な説明を心掛け、再稼働に対するご理解をいただくことができた。そして2015年、川内1号機が全国に先駆けて再稼働を成し遂げた。

2025年、全国初となった川内1号機の再稼働から10年が経過した。当社の原子力発電所は、再稼働後も安全・安定運転を継続し、震災前と同程度の設備利用率を維持している。

当社原子力が競争力を維持し続けられるその源泉は一体何だろうか。その答えを探るべく、原子力事業に携わる社員の声に迫る。

インタビューへ▶▶▶

LIST of OUR FIRSTS

当社が全国に先駆けて導入を果たした
原子力発電の主な施策

2002年～ | 全プラント

定格熱出力一定運転導入

従来、原子力発電所においては原子炉熱出力を調整して電気出力を一定に保つ「電気出力一定運転」が行われていたが、2002年、発電設備のより有効な運転方法である「定格熱出力一定運転」を当社が全国に先駆けて導入した。これにより、二酸化炭素の発生量を増やさずに、効率良く電力の生産を増やすことが可能となり、カーボンニュートラル達成と電力の安定供給確保への貢献度が増した。

2009年～ | 玄海3号機

ブルサーマルによる営業運転の実施

「ウラン資源の有効活用」等を目的として、2009年、玄海3号機において全国初のブルサーマル®による営業運転を開始した。

※ MOX燃料(使い終わったウラン燃料からプルトニウムを取り出し、燃えにくいウラン等と混ぜてつくった燃料)を、原子力発電所で燃やすこと

INTERVIEW with EMPLOYEES

社員へのインタビュー



原子力発電本部
原子力設備グループ担当
金ヶ江 良太

入社後、川内原子力発電所で保修業務等に18年間従事。「人に迷惑をかけない」がモットー。現在福岡の本店勤務であり、休日は鹿児島の実家で子どもと過ごすのが楽しみ。

協力会社との信頼関係と「マイプラント意識」

当社では、多くの協力会社とともに業務を進めており、協力会社の方々との距離感が非常に近い点が特徴だと思っています。

その例の一つとして、協力会社の事務所が発電所敷地内にあり、九電社員が普段業務を行う建物に隣接しています。このため、ともに作業する協力会社の方と平日頃から密にコミュニケーションを取ることができます。業務外のコミュニケーションも活発であり、パートナーとしての信頼関係を構築しています。

また、協力会社との一致団結に向けた取り組みとして、原子力発電本部長や発電所長をはじめとした社員が率先して現場に足を運び、作業員と積極的にコミュニケーションを図っています。毎朝のあいさつ運動や定期的な技術研

修・勉強会、会社の枠を超えた懇親会を通じて、相互理解やチームワークの強化を図っています。

このような取り組みを通じて、当社社員には「マイプラント意識」が強く根付いていると感じます。「マイプラント意識」とは、自社の発電所に対して「この発電所は、私のものだ」という誇りと責任を持つことであり、協力会社も含めた所員一人ひとりがこのマイプラント意識と、原子力に対する情熱を持っています。発電所を守ることが、九州の、さらには日本の発展に寄与していることに誇りを感じながら日々の業務に取り組んでいます。たとえ自分の管轄外の設備であっても、気づきがあれば迅速に情報共有され、対策が講じられます。これにより改善サイクルが構築され、発電所に関わるすべての人が「一つのチーム」となり、発電所の安全・安定運転の実現につながっていると感じています。



原子力発電本部
原子力発電グループ長
芦谷 竜門

福岡市出身。川内原子力発電所の再稼働や運転期間延長にかかる地域対応を経験。鹿児島赴任時に始めたゴルフが趣味の一つ。座右の銘は「一期一会」であり、人や出来事との出会いや縁を大切に日々業務に取り組む。

現場第一主義と「人」

我々の最大のミッションは原子力発電所の安全・安定運転であり、当社は非常に高い品質で原子力発電所の運転を維持できていると感じています。その背景には「現場第一主義」があります。

例えば、本店と現場(発電所)が協同して業務を行う際、

本店が一方的に方針を示して現場がそれに従うのではなく、本店と現場が納得いくまで議論し、双方が腹落ちした上で業務を進めます。

この現場第一主義を可能にしている要素の一つが、当社の人事サイクルです。原子力発電本部では、新入社員は、まず現場に配属され、発電所の業務を通じて現場理解を深めます。そして、十分な現場経験を積んだ人材が本店に異動し、経営的な視点での業務を経験することで高い視座を身に付け、その社員がまた現場に戻るという体制を構築しています。これにより本店と現場の双方が相手の状況を深く理解した上で対話し、現場の安全を最優先とした業務遂行が可能となっています。現場第一主義は、原子力発電所の高品質な運転を支える重要な役割を果たしています。

一方で課題もあります。近年、熟練したノウハウを持つベテラン技術者の定年退職の増加により、技術伝承が社会全体の課題となっています。当社も例外ではなく、出向等による協力会社との人材交流や、キャリア社員の活用による若手の育成に力を入れています。技術継承を着実にを行い、原子力発電の品質を維持することが求められます。

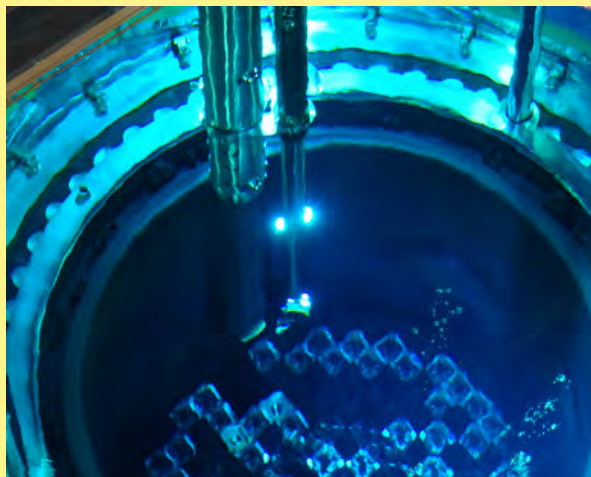
当社の原子力事業はエネルギーの安定供給や低炭素社会の実現に大きく貢献してきました。この思いを社員一人ひとりに浸透させ、これからも「安全・安定運転」に誇りと情熱を持って取り組んでいきます。

積小為大 —原子力部門の挑戦は続く—

カーボンニュートラルや「経営ビジョン2035」の実現に向け、原子力は今後ますます重要な役割を担っていくだろう。安全性の確保を前提とした上で、今後様々な側面から原子力の最大限の活用に取り組んでいく。

■ 既設炉の最大限の活用に向けて

当社は既設炉の最大限活用に向け、計画的な設備修繕・保守や設備の劣化状況を踏まえた設備更新等、様々な施策に取り組んでいる。その一つが設備の高経年化対策であり、安全性と信頼性を最優先とした上で、最新技術の活用に取り組んでいる。例えば、データ分析等を通じて劣化状況を見極め、計画的に設備の保守や更新を実施することで、高経年化対策を着実に実施している。今後も慢心することなく取り組みを継続し、既設炉を最大限に活用していく。



■ 設備利用率の向上

1. 最新設計の蒸気タービンへの更新

玄海原子力発電所3、4号機では、それぞれ2027年度、2028年度において、最新設計が施された蒸気タービンへの更新工事を計画している。新しい蒸気タービンは発電効率の向上に加え、蒸気による損傷（エロージョン）に対する耐性向上により高い信頼性を誇り、更なる安全・安定運転に寄与する。これにより化石燃料の焚き減らしが可能となり、CO₂排出量削減や発電コスト低減が期待される。

なお、川内原子力発電所においては、2006年に1号機、2010年に2号機の取替を完了している。

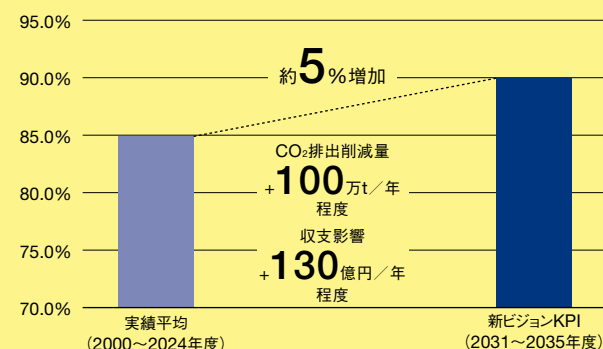
2. 定検インターバル拡大及び保全作業の合理化

現状、原子力発電所の燃料を取り替えて発電を開始し、次の燃料取替を行うために停止するまでの期間は1サイクル約13か月である。これを踏まえて、当社では現在13か月以内の間隔で定期事業者検査（以下、定検）を実施しているが、この期間を延伸することを検討している。2009年頃から定検インターバル拡大の導入に向けた技術検討が本格的に開始され、導入に必要な法制度は既に整備されている。現在、電力事業者やプラントメーカー等で構成されるATENA（Atomic Energy Association: 原子力エネルギー協議会）においてワーキンググループを立ち上げ、定検インターバル拡大による設備健全性への影響確認等を進めている。

また、安定供給を実現するために、原子力発電所における設備の安全性を維持・向上させていく必要がある。そのためには、メンテナンスの作業品質が重要であり、定検における作業の合理化や、オンラインメンテナンス（原子力発電所運転中の設備保全）導入に向けた検討も進めている。

「経営ビジョン2035」では“設備利用率90%”を目標に掲げている（2031～2035年度平均）。上記の取組みを通じて設備利用率を向上させ、目標を達成した場合、一定の前提を置いた試算では、100万t／年程度のCO₂排出抑制効果及び130億円／年程度の収支貢献が期待される。

設備利用率向上



（注）試算の前提は以下のとおり。
 ・収支改善効果及びCO₂排出抑制効果は、2025年度業績見通しにおける燃料価格や電源構成等の諸元をもとに試算
 ・利用率は送電端。また、実績平均のうち震災及び特定重大事故等対処施設設置工事による停止期間が長い2011-2017、2020、2022年度は除外

■ 次世代革新炉の開発・設置の検討

当社では、カーボンニュートラルの実現や中長期的な電力の安定供給に向けて、次世代革新炉についても検討している。将来のエネルギー需給構造や社会のエネルギー利用形態の見通し等について情報収集を進めながら、様々な選択肢を検討していくこととしている。次世代革新炉のうち革新軽水炉は、既に技術的に確立された軽水炉に更なる安全性改善を施したものであり、三菱重工業と北海道電力、関西電力、四国電力といったPWR（加圧水型軽水炉）プラント関係各社との共同研究に取り組んでいる。また、革新軽水炉の導入に関わる規制について、原子力規制庁と意見交換を行っている。

■ 九州から原子力の未来を創る

原子力発電は、第7次エネルギー基本計画において、カーボンニュートラル達成に必要な不可欠な電源に位置付けられた。今後も中東やウクライナ等における地政学的リスクの高まりからエネルギー情勢が緊迫化する可能性があり、リスクが顕在化した場合、資源に乏しい日本は化石燃料高騰の影響を大きく受ける。経済性や環境価値に加え、このようなエネルギーセキュリティの課題に鑑みれば、今後も原子力の価値はさらに高まっていくと思われる。

従って、「最大限の活用」に向けて、当社の原子力発電所においても、これまで以上に高効率の発電を実現する必要がある。また、次世代革新炉の開発・設置を見据えるとともに、技術伝承を着実に行うことで技術力を蓄積し、磨いていく必要がある。

創業以来受け継いできた“九電DNA”を胸に、電力安定供給に対する使命感とチャレンジ精神を絶やすことなく、九州から原子力の未来を創っていく。



事業別戦略

RENEWABLE
ENERGY
BUSINESS

再エネ事業

九電みらいエナジー（株）
代表取締役社長執行役員

水町 豊

1989年入社。福岡県筑後市出身。
初任地は松浦発電所。常に好奇心
とワクワク感を持って、石炭・LNGか
ら再エネに至るまで各種電源の開発
に従事。休日は登山、バイクツーリン
グで自然を満喫。

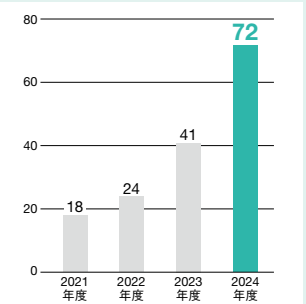


内部環境	
クロスSWOT 再エネ事業	強み - 再エネ主要5電源（太陽光・風力・バイオマス・地熱・水力）と豊富なポートフォリオ 100年にわたる開発・運転で培った技術やノウハウによる、調査・開発・運用を一気通貫する運用体制 - 九州各地のアセット・事業所と地域との信頼関係 課題 - 建設・運営コストの上昇 - FIP制度における長期の売電先の確保 - 再エネ余剰電力の有効活用策の模索
外部環境	機会 - 半導体・データセンターの産業集積と低・脱炭素電源の需要増 - 浮体式洋上風力や蓄電池への国の支援拡大 - ペロブスカイト太陽電池やグリーン水素技術革新の進展・社会実装 - 風力・太陽光・蓄電池等の再エネ設備の増加に伴うO&M市場の拡大 リスク - プロジェクト大規模化に伴う開発費・リスク増と競争激化 - 国内の再エネ適地減少 - 設備の高経年化
	- 多様な再エネ電源と運用ノウハウを活かし、需要拡大と政策支援を追い風に再エネ開発を加速 - 地域との信頼関係をもとに、立地地域とともにビジネス開発を推進 - 技術・ノウハウを活かしたO&M受託、ソリューション開発の拡大 - 脱炭素電源の需要増を捉え、国の支援も活用することにより各電源の開発を加速 - グリーン水素等の技術革新を取り込み、余剰電力の有効活用や新市場の開拓を企図 - 投資回収サイクルの高度化等による資本効率性の向上 - DX等により業務効率化や原価低減を実現し、コストやリスクの増加に適切に対応

2024年度の評価と進捗

- 「2050年ビジョン」を策定。ありたい姿を定めるとともに、利益・EBITDA等に関するKGIを設定するなど、長期的な経営の方向性を提示
- 九州電力の地熱事業を九電みらいエナジーに統合。再エネ価値の最大化を図るとともに、お客さまの選択肢の多様化・高度化に 대응する体制を整備
- 北九州響灘洋上ウインドファームや霧島烏帽子岳バイナリー発電所等の着実な開発推進を通じて、再エネの主力電源化やカーボンニュートラル実現に向けた取組みを加速

経常利益の推移グラフ（億円）



（注）区分は旧財務目標ベース。海外再エネは海外事業を含む

事業戦略

- 1:再エネ開発の加速化
 - 再エネ主要5電源に加え、蓄電池・揚水や浮体式洋上風力を維持・拡大
 - 立地地域との協働による地域共創ビジネス創出
 - 太陽光・地熱の先行プロジェクトに関する持分売却ノウハウの構築・投資回収の早期化
- 2:再エネ取扱量の最大化
 - 高度な需給運用や独自システム、ニーズを捉えた提案による再エネの高付加価値化
 - DX等によるメンテナンスの効率化・原価低減や的確な更新工事・リプレース
- 3:O&M・バリューアップ
 - 運転実績や技術力、地域連携を活かしたO&M受託サービスの事業化・体制の最適化
- 4:次世代エネルギーの展開
 - 将来ソリューションの一つとして、オンサイトグリーン水素製造プロジェクトを検討

2035年の目指す姿

グローバルに再エネのみらいを拓く、
日本最大のグリーンエネルギー
プラットフォーマー

KPI

再エネ設備容量：
10GW

再エネ取扱量：
150億kWh

（注）2035年度時点

事業別戦略

OVERSEAS BUSINESS

海外事業

(株)キューデン・インターナショナル
代表取締役社長
満吉 隆志

1988年入社。鹿児島県鹿児島市出身。週末の大掃除後、YouTubeを肴に焼酎一人飲みが最高。好きな言葉「憂きことのなほこの上に積もれかし限りある身の力ためさん」(江戸時代の陽明学者「熊沢蕃山」)。

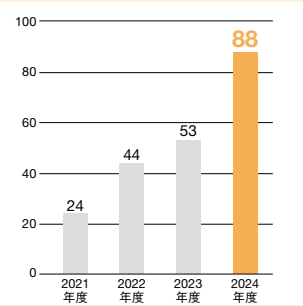


クロスSWOT		内部環境	
		強み	課題
海外事業		・海外での20年以上の事業経験とビジネスパートナーからの信頼・評価 ・国内電気事業で培ったエネルギーバリューチェーン全体に跨る技術力・人材の活用	・限られた経営資源の最適活用 ・自社の競争優位性の基盤確立 ・将来における新たな事業領域の開拓 ・海外拠点の基盤整備と拡充
		・長年の実績やビジネスパートナーとの信頼関係を活かし、事業推進主体として開発初期から参画することによる案件高付加価値化・収益性向上 ・グループの総合力を活かしたエネルギーバリューチェーンビジネスの展開による収益多層化の推進 ・各国の地域・経済特性を踏まえた最適なソリューションの提供(ガス火力、再エネ、CCS、水素)	・有望事業領域・地域への選択と集中 ・海外拠点の拡充による優良案件の発掘及び案件管理強化 ・外部専門人材の確保のための処遇制度改革 ・資産売却・入替えによる資本効率性の向上 ・M&Aを含めたアライアンス活用による再エネ・新規事業領域への取組み
外部環境		機会 ・カーボンニュートラルに向けた中長期的な脱炭素化ニーズの継続による再エネ等の事業機会拡大 ・新興国の成長やデータセンター普及等によるエネルギー需要増及びエネルギー安全保障意識の高まりによるトランジション電源(ガス火力)の価値向上	リスク ・多様な海外事業経験と知見及び各拠点の情報ルートの活用、専門機関との連携による、カントリーリスクや地政学的リスクの早期把握 ・再エネ分野の優良パートナーとの協業関係強化と新たなビジネスモデルの導入による、競争回避及び収益性向上
		機会 ・米国を中心としたエネルギー政策変更等による市場リスクの高まり ・欧州・中東での地政学的リスクの高まり ・長期売電契約(PPA)付ガス火力案件の減少 ・先進国を中心とした再エネ導入支援政策の後退、並びに再エネのコモディティ化進展による競争の激化	課題 ・事業領域・事業期間別、並びにリスクリターンを踏まえた最適ポートフォリオの構築 ・カントリーリスクを踏まえた地域ポートフォリオの構築 ・市場リスク低減のためのヘッジ機能強化及びトレーディング機能の創設 ・市場の流動性を活用した資本調達モデルの構築

2024年度の評価と進捗

- ・地熱IPPプロジェクトの収入減により売上高は減少したものの、持分法投資利益の増加等により、経常利益は前年度比65.7%増の88億円
- ・英国の海底送電事業への出資、ウズベキスタンの高効率ガス火力発電事業やUAEの海底送電事業の建設工事への社員派遣など、ガス火力や再エネ、送配電分野への主体的な取組みを実施
- ・水素・アンモニア、CCUS(CO₂の回収・有効活用・貯留技術)等の新規事業領域の知見・事業機会獲得のため、複数のパートナー候補と協業協定を締結

経常利益の推移グラフ (億円)



(注) 海外再エネは海外事業に含む

事業戦略

- 1: 選択と集中及び案件高付加価値化の推進
 - ・事業領域・地域を選択と集中、及び開発初期からの参画による高付加価値化の推進
 - ・グループの総合力を活かし、幅広いバリューチェーンをつなげたビジネス展開・収益多層化
- 2: 資産売却・入替えによる最適ポートフォリオの構築
 - ・資産売却・入替えによる資本効率性向上
 - ・短・中・長期保有、リスクリターン、地域別の切り口でバランスの取れたポートフォリオを構築
- 3: 事業領域を組み合わせた最適ソリューションの提供
 - ・CCUS付火力等、地域特性に応じ事業領域を組み合わせた最適なソリューション提供
 - ・蓄電池・揚水等の需給調整機能を付帯活用したビジネスモデル構築
- 4: 事業基盤の強化
 - ・海外拠点の拡充、グローバル人材の確保・育成、DX推進等により事業基盤を強化

2035年の目指す姿

新たな価値創造で
世界のエネルギー課題に挑む
ソリューションプロバイダー

KPI	
事業推進主体の案件参画： 2件 ／年	脱炭素投資割合： 70%*
アセットリサイクル件数： 10件* (一部持分売却含む)	
※2025年度～2035年度累計	

事業別戦略

ICT SERVICE BUSINESS

ICTサービス事業

代表取締役副社長執行役員
テクニカルソリューション統括本部長

早田 敦

1985年入社。長崎市生まれ。九州に甚大な被害をもたらした1991年の台風17、19号をはじめ数多くの非常災害対応を経験。「仕事の原点は現場」をモットーに、今でも現場に足を運んでいる。

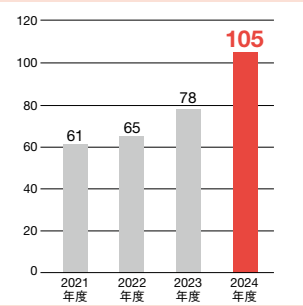


内部環境	
強み - 通信技術・IoT技術等により電力の安定供給を支えてきた経験と実績 - 九州全域をカバーする光ファイバー網・データセンター等のICTインフラ - 自治体クラウドやドローン・生成AI等の多様な事業領域	課題 - サービスの更なる高付加価値化 - 事業領域拡大に向けたICT人材の育成・確保 - グループ会社全体の情報セキュリティの確保
機会 - AI技術やモバイル通信等のデジタル技術の進展とデジタル技術を活用した業務変革（DX） - 環境意識の高まり - 低廉な電力を背景とした九州への工場進出	- AI・ドローン技術を活かしたインフラ点検や産業向けDXソリューション、生成AIプラットフォームの機能拡充等を通じて、業務変革ニーズにマッチしたサービスを九州のみならず九州域外にも展開 - 分散型再生可能エネルギーの有効活用に向けて、次世代光通信技術によるデータセンター間連携等の技術を研究・検証
外部環境 リスク - 自然災害の頻発・激甚化 - サイバー攻撃と高まるセキュリティ脅威 - 競争激化・プラットフォーマーによる市場寡占化	- 電気事業で培った設備維持管理技術で提供サービスの耐災害性を高めるとともに、災害発生時の被災地への技術的支援や支援設備等を提供 - 情報セキュリティに関する高度な知見やノウハウを活用し、コンサルティングサービスや多様なソリューションを提供 - 災害を考慮した設備構成・監視体制と、事業継続計画（BCP）に基づく対応により、お客さまの事業継続にも貢献 - ROICを意識した事業ポートフォリオ構築を推進 - セキュリティ基盤の共通化等により、グループ全体で連携しながら情報セキュリティレベルを向上

2024年度の評価と進捗

- 自治体向け情報システムや光ブロードバンドサービスの販売拡大を背景に、売上高は前年度比4.9%増、経常利益は同35.4%増と伸長
- 自治体DX推進に向けて新たな自治体と包括連携協定を締結するなど、支援範囲を拡大
- 法人向け生成AIサービスやAIを活用した生産管理システム提供、ダムへの水流入量予測技術の開発等、AI分野の取組みを推進
- カーボンニュートラル達成に向けて、系統用蓄電所パッケージや太陽光発電所併設型蓄電システムの提供等を着実に拡大

経常利益の推移グラフ（億円）



事業戦略

- 1: DX×AI×ドローンソリューションの強化**
- 多様な分野におけるDXサポート・最新AI技術等を取り入れた高付加価値サービス提供
 - ドローンの画像データとAIの解析・分析を活用したサービスの提供
- 2: AI処理を支えるデータセンター×再エネ（グリーンDC）の推進**
- 大量の電力を必要とするAI処理に対応。グリーンな電力の経済価値への転換を促進
- 3: 多様なサイバーセキュリティニーズ（攻撃監視、レジリエンス）への対応**
- サイバー攻撃の被害を最小化し、事業継続のためのサイバーセキュリティニーズに対応
- 4: 快適なネットライフ（ライフトランスフォーメーション）の創造**
- ネットやIoT家電等を活用し、生活を快適・便利にするICTサービスを提供
 - リアルとバーチャル空間を融合した新たなコミュニケーションサービスを創出
- 5: デジタルサービスを支える次世代通信ネットワークの提供**
- APN®等の次世代技術を踏まえた高速、大容量、低遅延な通信ネットワークの提供
- 6: ICTを活用したCNの推進**
- ICTを活用した蓄電システムの提供や災害時ニーズへの対応

※ APN: All Photonics Network

2025年の目指す姿

デジタルサービスで
地域・お客さまに寄り添う
スマート社会のパートナー

KPI

成長領域：売上高2倍以上※1

サービス満足度調査※2：九州エリアNo.1

※1 事業戦略1～6の成長領域売上高。2035年度（2024年度実績比）
※2 固定インターネット外部評価機関結果

事業別戦略

URBAN
DEVELOPMENT
BUSINESS

都市開発事業

執行役員
都市開発事業本部長

上妻 正典

1990年入社。福岡市出身。好きな食べ物はチーズと麺類。初任地長崎支店で土建業務を担当、離島に魅了。現在、入社当初からの夢であった都市開発事業に奮闘中。モットーは「人生はすべて自分次第」。

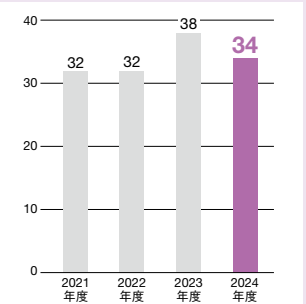


内部環境	
 クロスSWOT 都市開発事業	強み - 事業経験で培った開発・運営ノウハウや専門性(エネルギー・ICT・土木建築・金融・不動産等) - 脱炭素に対する強い使命感・実行力 - 九州を中心とした企業・自治体・大学・経済団体とのネットワークやビジネスパートナーとの信頼関係 課題 - エネルギーやデジタル技術の更なる活用 - バランスの取れたポートフォリオの構築 - 専門性を有する人材の育成・獲得と組織の生産性向上
外部環境	機会 - 国内における都市部への人口集中・地方都市の再生ニーズの高まり - 米国・新興国の市場成長 - 脱炭素・AI・ロボット技術の進展と実装需要の増加 - 観光市場の拡大とインバウンド需要の回復 リスク - 人口減少による地方の市場縮小リスク - 高度な専門性を持つ人材確保・育成の困難化 - 海外投資におけるカントリーリスク
	・エネルギー・環境・スマート等、九電グループの強みを活かし、マーケットインの発想で市場ニーズを捉えた提案・開発を推進 ・国内外の事業で培ったノウハウを活用し、九州を起点に日本・海外でまちづくりを推進 ・投資・回収・再投資のサイクルを加速することにより、ポートフォリオの最適化や収益拡大を実現 ・エネルギーやデジタル技術をさらに活用することで、施設管理や保守マネジメントを高度化
	・地域やパートナーとの信頼関係を活かし、共創による新たな価値創出や地域資源の活用を図り、持続可能なまちづくりを推進 ・多様なネットワークや海外事業の知見を活かし、海外投資に係るリスクを早期に把握 ・一人ひとりが能力と個性を最大限に発揮できる組織を構築し、専門人材の確保・育成や生産性向上の取組みを強化

2024年度の評価と進捗

- 2024年度はオール電化マンションの販売減少等により、売上・利益ともに前年度から減少(売上高1.4%減、経常利益10.0%減)
- マルチテナント型物流施設「ロジポート福岡粕屋」が竣工したほか、米国において賃貸集合住宅(ダーラム・マイアミ)や物流施設(シカゴ)の開発に参画するなど、国内外で都市開発・まちづくりを積極的に推進
- 九電都市開発投資顧問(株)の設立によりアセットマネジメント事業を拡大

経常利益の推移グラフ (億円)



事業戦略

- 1: グリーン × 共創による開発の推進

 - グリーン(エネルギー・環境・スマート)を基軸とする九電グループの強みを活用し、地域・パートナーとともにアセット開発やコンテンツ提供を行い、魅力あるまちづくりを推進
- 2: 運営の高度化による保有資産の価値向上

 - アセットマネジメントによる投資・回収・再投資の加速化
 - エネルギー・DXの技術・ノウハウを活用した施設管理・保守マネジメントの高度化
- 3: 価値創出の基盤強化

 - 専門知識・経験を備えた人材の確保・育成
 - 一人ひとりが能力・個性を発揮し成長し続ける組織づくり

2025年の目指す姿

まちと未来を創る
グリーンデベロッパー

KPI	
参画プロジェクト件数: 300件以上 ^{※1} (うち海外1割程度)	新築物件の環境認証取得率: 100% ^{※2}

※1 2025年度末時点累計
※2 2025年度

SPECIAL FEATURE 02

ADVANCING *with* THE WIND

北九州響灘洋上 ウインドファームの挑戦と 再エネの“みらい”

※ 本文中に登場する人物の所属・役職は
インタビュー当時のものです



杭式ジャケットの吊上げ・運搬の様子



風力発電設備のブレード据付の様子

“響灘洋上風力発電プロジェクト”

九電グループの再生可能エネルギー事業の中核を担う九電みらいエナジー（以下、みらい）は、2050年カーボンニュートラル実現に向け、自然の力を活かして再エネ電源を開発してきた。これまで潮流発電や浮体式洋上風力発電の実証事業等、他社に先駆けたオンリーワンの取組みを展開しており、フロンティアスピリットをもとに日本の“海の再エネ”の可能性を切り拓こうとしている。

その象徴とも言えるのが、北九州市沖・響灘に建設中の「北九州響灘洋上ウインドファーム」だ。国内最大規模の洋上風力発電所として注目を集めるこのプロジェクトの今に迫る。

■ プロジェクトの概要

北九州市若松区沖に広がる響灘。その海域では現在、出力9.6MWの大型風車25基（総出力220MW）の建設が進められている。風車の高さは約200メートルに達し、海上にそびえるその姿はまさに圧巻である。完成すれば日本最大規模となり、営業運転開始時点で国内の洋上風力における約4割（出力ベース）を占めることになる。年間発電量は約5億kWh、17万世帯分の電力に相当し、CO₂排出量を年間約27万トン削減する見込みである。

このプロジェクトは、北九州市が「グリーンエネルギーポートひびき事業」の一環として2016年に公募したもので、港湾法改正後初の公募案件として注目された。公募の結果、みらい、電源開発、北拓、西部ガス、九電工（現クラフティア）の5社による共同出資会社「ひびきウインドエナジー（以下、HWE）」が事業者として選定された。

九電グループが他社に先駆けて行った主な取組み

年	取組み
1955年	日本初のアーチ式ダムを持つ上椎葉発電所（宮崎県 93.2MW）運転開始
1967年	日本初の熱水分離型地熱発電所である大岳発電所（大分県 14.5MW）運転開始
1977年	日本最大の地熱発電所 八丁原発電所（大分県 110MW）運転開始
2003年	日本初の商用風力発電所 甌島風力発電所（鹿児島県 250kW）運転開始
2005年	日本初の鶏糞発電所 みやざきバイオマスリサイクル発電所（宮崎県 11.4MW）運転開始
2006年	日本初の地熱バイナリー発電所 八丁原バイナリー発電所（大分県 2MW）運転開始
2009年	日本初の太陽光オンサイト（福岡空港 200kW等）発電事業開始
2021年	日本初の大型潮流発電所（長崎県 1.1MW）実証試験開始

（注）出力は現時点の数値

One Teamの挑戦

しかし、これまでの道のりは平坦ではなかった。HWEはどのような試練を乗り越え、強みを培ってきたのだろうか。

■ 設計・認証ノウハウ

調査を開始して間もなく、大きな試練に直面した。HWEが事業者を選定されてから約2年が経過した頃、採用候補としていた複数社のうち国内風車メーカーが事業撤退を決定したのだ。限られた時間の中でのメーカー選定と仕様調整を経て、デンマーク・ベスタス社製の風車の導入を決断。急速に進展する風車大型化の流れを受け、“9.6MW”と当初計画の約2倍以上の出力を持つ国内初の大型風車採用に大きく舵を切った。

風車の機種変更は、基礎設計にも大きな影響を与えた。複雑な海底地盤や硬質な地質条件に対して柔軟に対応可能な「杭式ジャケット基礎」の採用を決定。さらに、国内での“ウインドファーム認証”を取得するには、日本特有の地震・台風・津波といった厳しい海象条件を踏まえた構造設計が不可欠だった。欧州で蓄積された技術や知見をそのまま流用することはできず、設計は一から見直しとなった。

3年を超える設計・審査対応を経て、ようやく認証を取得。ここから得られた独自の設計・認証ノウハウは貴重な財産となった。本案件の風車基礎設計が土木学会でも発表されるなど、国内における大型洋上風力のモデルケースとしての期待が高まっている。

…HWE建設部 吉岡健副部長兼土木建築グループ長
サイト条件の評価、設計の妥当性検証、全体荷重の解析等、多面的かつ実践的な技術検討を幾度となく重ね、安全性と実現可能性の両立を追求してきました。第三者認証機関との協議は30回を超えましたが、地道な積み重ねが実を結び、将来の国内洋上風力のモデルとして社会に貢献できたことを誇りに思います。

■ 現場対応力と決断力

2023年3月、洋上工事を開始。そこでは次なる困難が待ち受けていた。

最大の試練は複雑な地盤への対応であった。施工エリアは水深8〜30メートルと変化に富み、柔らかい地盤と硬い地盤が混在する非常に複雑な環境だ。他方で、風車基礎は重厚で大規模な構造物でありながら、高い施工精度と安全性の両立が必要だった。

…HWE建設部土木建築G 浅見直輝課長
特に水平精度については、基礎杭の設置やジャケットの製作、据付作業のすべてが関連し、最終的な仕上がりに大きく影響するため、細心の注意が必要でした。水中での作業に備えて陸上での試験施工を実施するなど、想定される課題と対応策について繰り返し議論を重ねました。その結果、風車タワーとの接続部の傾斜は平均0.06度という高精度を実現。これは厳しい施工環境にも屈しない“現場対応力”の証です。

…HWE 大山悦生建設部長
海洋工事は天候や波の影響を大きく受け、現場はまるで“生き物”のように刻一刻と変化します。日々、工事関係者の間で意見がぶつかり合いますが、HWEは全体の司令塔として、「今、このプロジェクトにとって何が最善か」を問い、選択してきました。“現場を動かす決断力” — これは我々の財産です。

■ 相互理解とOne Team

風車基礎の据付工事も進み、2025年3月までには海外製の風車部材が北九州港に到着。これに伴い、欧州をはじめ海外から風車メーカー作業員が来日した。

国際色豊かな協業体制が敷かれたが、文化や言語、契約慣行の違いが交錯する現場は当初混沌を極めた。風車据付工事に携わる作業員は300名を超える。風車据付の精度や安全管理が求められる中、言語や文化の壁はチームの前に大きく立ちはだかった。

プロジェクトを前進させたのは、お互いを尊重し認め合う中から生まれた“相互理解”であった。

…HWE建設部風車建設G 吉田直哉グループ長
英語での交渉、国内施工会社との調整、欧州メーカー

の要件把握。日々試行錯誤を重ねる中で学んだのは、お互いを尊重することの重要性です。お互い「安全に風車を作り上げたい」という思いは同じ。異なる文化や言語の壁を乗り越え、一步踏み出した先に相互理解が待っていることを知りました。

そう、チームの“共通言語”となっていたのは「良いものをつくる」という思いだった。企業文化も事業経験も異なる各社が、2025年度内の運転開始という一つの目標に向かい、新たな風景を目指して進み続けた。

…HWE 笠原覚建設所長
我々HWEの合言葉は、“いい作品をつくろう”。プロジェクト関係者が一丸となって難局に向き合う。この風車は、単なる設備ではなく、共通の羅針盤を持った“One Team”としての努力の結晶です。

海洋再エネ開発力の進化

2025年2月、第7次エネルギー基本計画が閣議決定された。「再エネの主力電源化を徹底し、最大限の導入を促す」との方針のもと、2040年度断面の再エネの発電電力量は足元から倍増する見通しである。

特に“切り札”に位置付けられるのが洋上風力である。日本は世界第6位の規模を誇るEEZ(排他的経済水域)を有しており、その広大な海域に浮体式洋上風力発電を設置できれば、2050年カーボンニュートラルに向けた追い風になるとともに、その事業規模から経済波及効果も期待できる。

このような中、2024年にみらいは「2050年ビジョン」を公表。その後2025年5月に公表された「九電グループ経

営ビジョン2035」では、2050年ビジョンに向けた再エネ事業の実行戦略を策定し、その中で洋上風力を成長のエンジンに位置付ける。ビジョンの実現に向けては、響灘洋上風力発電プロジェクトから得られた知見は“単なる経験”ではなく“確固たる強み”として橋頭保になるだろう。

響灘での挑戦は、みらいの海洋再エネ開発力を大きく引き上げている。みらいの活躍のフィールドは、陸から海へ。

プロジェクトから得られた強み

プロジェクトから得られた強み

独自性の高い構造設計の認証取得／複雑な地盤にも対応可能な超高精度の施工技術力／異文化、異業種の障壁を乗り越え、プロジェクトを運営する力／地域共生／資金調達力

プロジェクトマネジメント力

- 電力会社ならではの国内法令適合や地域調整、プロジェクト管理力は本プロジェクトを通じて強化
- 施工計画を最適化して工程の遅延や費用増加のリスクを最小化させ、最適な体制を構築することで効率的なプロジェクト推進が可能

プロジェクトの“目利き”

- 認証取得ノウハウや複雑な地盤に対応する設計・施工技術は、今後の案件選定の実現可能性を正確に見極める「目利き力」へ昇華
- 技術的に困難かつ事業性が見込めない案件に無理な投資をせず、確実に成功に導けるプロジェクトを厳選し、投資リスクを大幅に低減

先進技術の取り込みと事業領域の拡大

- 本プロジェクトを通じて、欧州等における先進的な再エネ技術や知見を取り入れる素地を形成
- 海外プロジェクト投資や実証試験を通じ、海外の事業者やメーカーとの連携を強化。国内の浮体式洋上風力発電や潮流発電等の次世代技術の商用化に積極的に取り組み、日本の海洋再エネの発展に寄与

“再エネ3C”

九電グループは創業以来、自然に恵まれた九州の地の利を積極的に発電に活用してきた。みらいはそのフロンティアスピリットを継承し、歩みを進めている。

響灘で得た強みを活かして、今後どのような成長ストーリーを描いていくのか。みらいが再エネ主力電源化に向けて掲げる方針、それが“再エネ3C”だ。

“再エネ3C”は「Creation（拡大）」「Continuation（継続）」「Coordination（調和）」から成る概念であり、みらいの成長の基軸となる。

再エネ主力電源化に向けては、まずはkWの拡大（Creation）が重要となる。長年培った再エネ主要5電源（太陽光・風力・バイオマス・地熱・水力）の建設・運営ノウハウを活用し、地域との共生を図りながら設備容量の拡大を進めていく。海洋再エネや陸上風力等の国内の新規開発に加え、海外案件もターゲットとなるだろう。

しかし、みらいの行く先は、単なる新規開発の拡大にはとどまらない。カーボンニュートラルを目指す2050年までに、既存案件のFIT期間が順次終了していくことに着目したい。すなわち、中長期的な視点からは、再エネ電源の長期安定的な活用（Continuation）が重要となる。卒FIT時代を見据え、安全・安定運転を前提に、既存自社設備のリプレイス等“Timeline”を延伸し、再エネ設備を最大限活用することで、カーボンニュートラルの実現と持続を目指す。さらに、卒FIT設備の買い取り等他社の再エネ設備の取り込みや、蓄電池等の調整力の開発も図る。

昨今、世界的なテック企業を中心に、「24／7カーボンフリー電源」*を求める風潮が高まっている。再エネは出力が天候に左右される。特に天候の影響を受けやすい太陽光

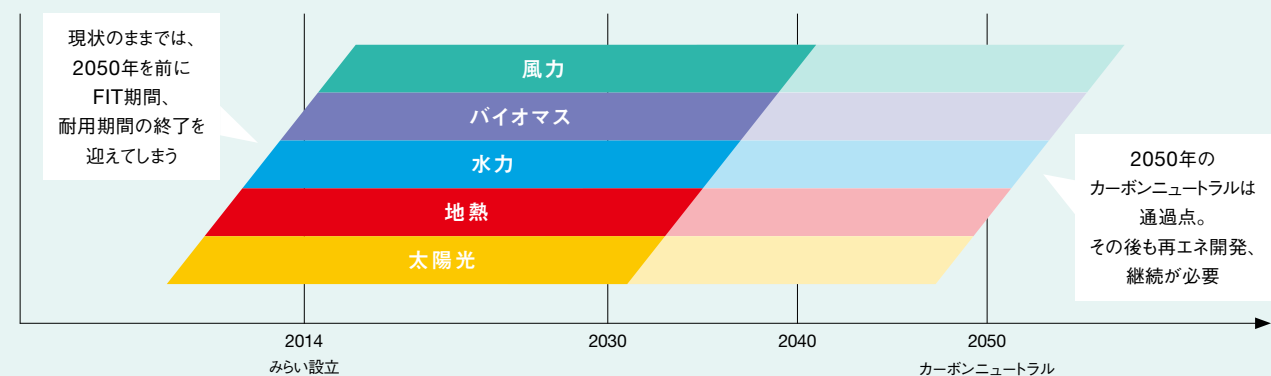
が国内導入の多くを占めることから、蓄電池等の調整力を活用して需要と供給を一致させること（Coordination）がますます重要になる。

また、卒FIT時代、つまり「再エネを戦略的に自分たちで販売する世界」を意識する必要がある。こうした変化に対応するため、自社・他社問わず再エネ電源を束ね、調整力を活用しつつ、これまで培った経験・データとAI活用等による高度な予測を通じ、市場選定や入札価格設定等のトレーディングで稼ぐ。他社設備の需給運用を担うことも目論む。このような需給運用の高度化に加え、再エネ主要5電源を保有する強みを活かして、お客さまニーズに合わせたソリューションの提供も可能だ。kWh価値の向上に向けた新たなビジネスモデルに取り組み、「日本最大のグリーンエネルギープラットフォーム」を目指す。

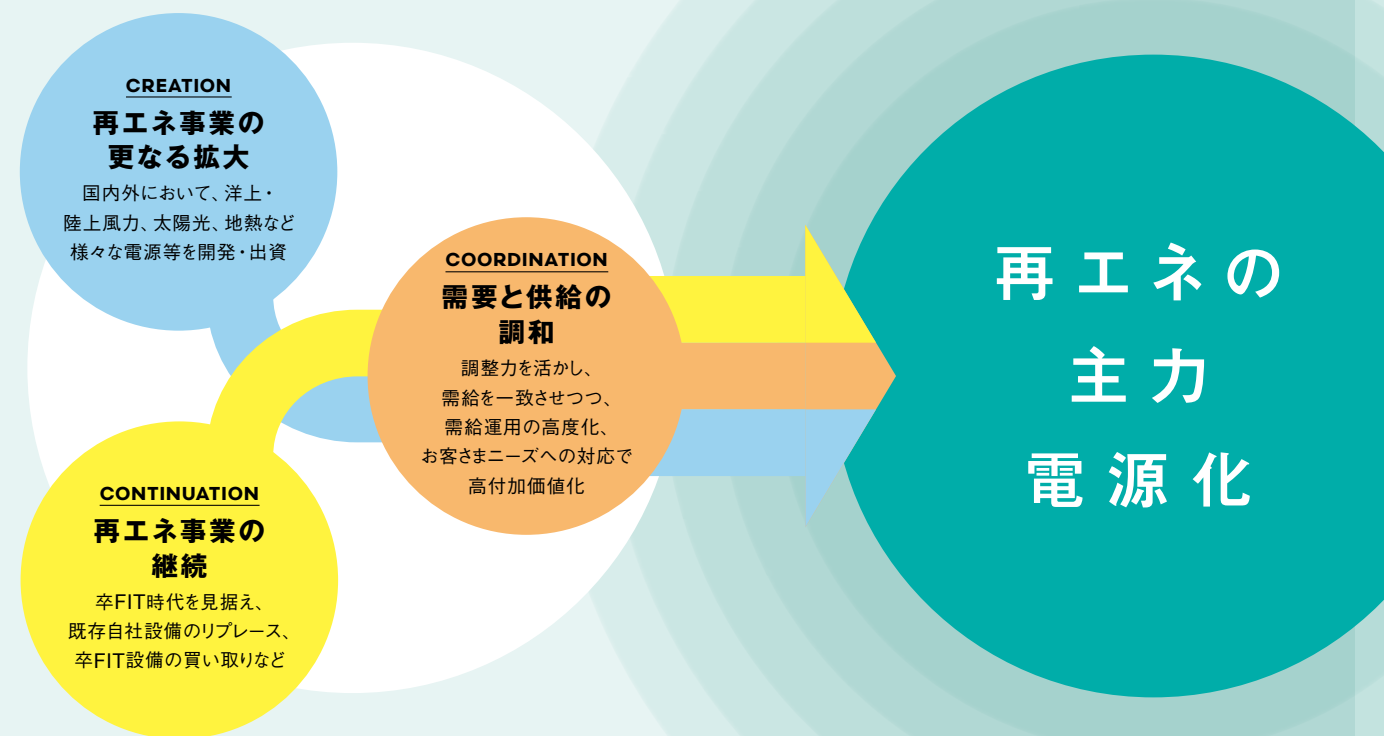
単なる電源の開発にとどまらず、“再エネ3C”の観点であらゆる角度から収益性を高めていく。九電グループの再エネ事業は多面的な広がりを見据えている。

※ 24／7カーボンフリー電源：24時間365日（常時）、電力供給網にCO₂排出量ゼロの電力を供給しリアルタイムで使用するという考え方

みらいの再エネ発電所開発実績と運転期間（イメージ）



再エネ主力電源化に向けた方針「再エネ3C」



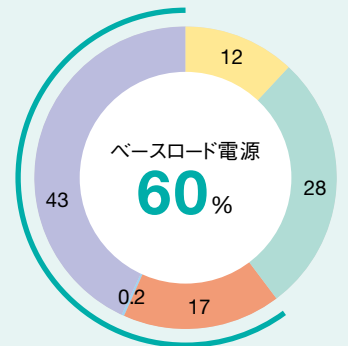
風を受けて“みらい”へ

2023年2月、九州電力の地熱・水力事業をみらいに統合することを公表。2024年4月には地熱事業を統合した。みらいは再エネ事業者として国内で唯一再エネ主要5電源を保有しており、水力統合後の設備量(自社分)は国内トップクラスとなる。その最大の特徴は、ポートフォリオの8割を再エネ安定電源が占めることであり、再エネの主力電源化に向けた盤石の体制が整うことになる。

統合の概要

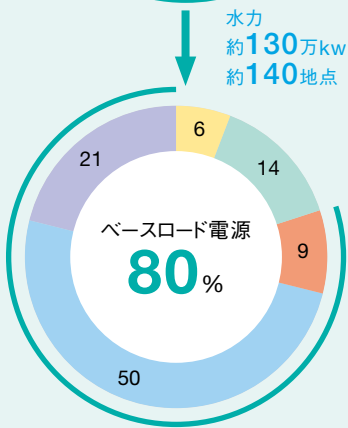
地熱統合後

再エネ開発量
約**130**万kW
再エネ自社設備
約**30**万kW
発電所数
約**40**地点
従業員数
約**360**人



水力統合後

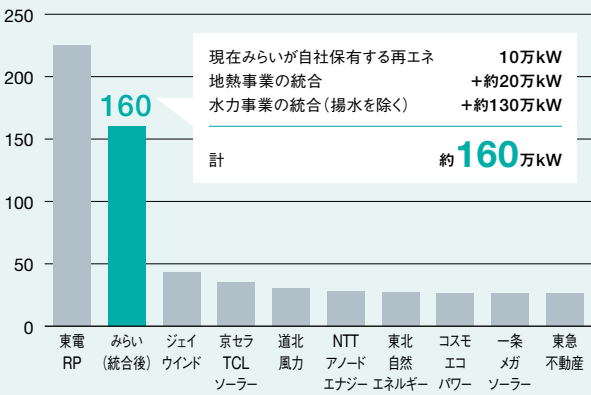
再エネ開発量
約**260**万kW
再エネ自社設備
約**160**万kW
発電所数
約**180**地点
従業員数
約**800**人



太陽光 風力 地熱 水力 バイオマス

(注) 開発中を含む2024年4月時点の想定

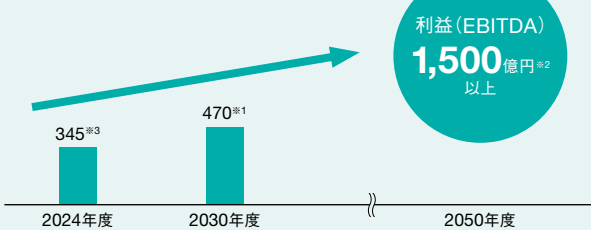
再エネ発電事業者の出力規模(自社設備のみ) (万kW)



(注) 再エネ事業者として自社で保有している電源を集計(電力調査統計[2025年2月]調べ)

当社グループは、再エネ事業に注力できる体制を整えた上で、2030年度に経常利益470億円^{※1}、2050年度に利益(EBITDA)1,500億円^{※2}を稼ぐことを目指している。足元では水力・地熱を中心に収益を上げるとともに、風力や太陽光等の電源開発や新たな収益源の創出により、着実に利益を伸ばしていく。併せて、先行プロジェクトにおいて自社設備の持分売却モデルを構築することで投資回収サイクルを早期化し、資本効率性の向上や成長の好循環を描いていく。

再エネ事業経常利益



※1 出所:九電グループ経営ビジョン2035

※2 出所:九電みらいエナジー 2050年ビジョン

※3 今回ビジョン財務目標ベースの区分による実績値

実現に向けて描くロードマップは以下の通りだ。

1. 既存事業の拡大

- 既存発電所のO&Mノウハウ進化による長期安定運転・高稼働維持
- 新技術導入等によりLCOE*を低減するなど競争力ある再エネ開発の拡大
- 潮流や浮体式等、地域特性を活かした再エネ開発モデル構築
- 雇用創出をはじめ、真に喜ばれ、評価される地域貢献策の展開

2. 再エネ関連事業の進化

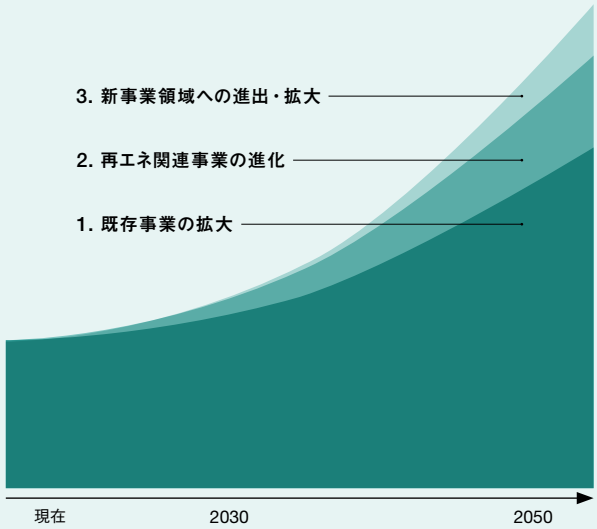
- 開発やO&M等のコンサル等当社の強みを活かしたビジネスモデルの構築・実施
- お客さまニーズに対応した、調整力創出による需給運用事業等の積極展開
- 遠隔メンテナンス等、DXを通じた競争力向上策の推進
- 産官学のパートナーシップの強化によるイノベーション創出

3. 新事業領域への進出・拡大

- モビリティや鉄鋼等あらゆる分野にグリーン水素等の次世代エネルギーを展開

※ LCOE: Levelized Cost of Electricity。発電量当たりのコスト

事業拡大イメージ



響灘洋上風力発電プロジェクトは「日本最大のグリーンエネルギープラットフォーマー」実現への大きな一歩となる。みらいの水町社長は語る。

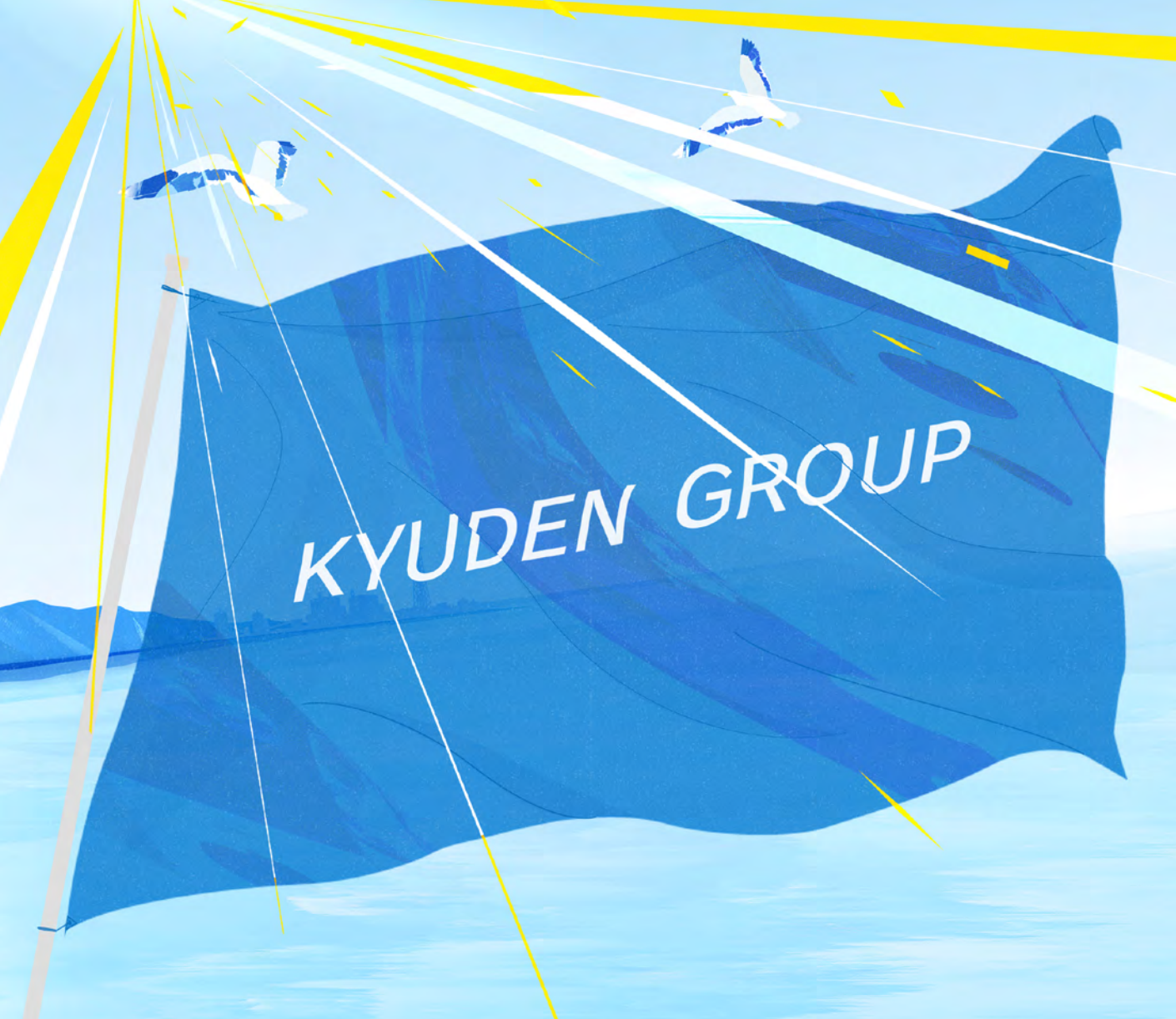
九電みらいエナジー 水町社長

当社グループは、潮流発電や浮体式洋上風力といった“海の再エネ”にいち早く取り組んできました。現在取り組む北九州響灘洋上ウインドファームは、私たちにとって大きな学びの場であり、海洋再生可能エネルギー開発の新たなスタートでもあります。様々な苦難を乗り越え得られたリスクマネジメントや設計・認証のノウハウ、施工力といった財産。これらは今後の事業拡大にとって重要な糧であり、再生可能エネルギーの価値向上を追求し、利益目標を達成します。

私たちは、水力事業開発の黎明期から続く“100年の九電グループのフロンティアスピリット”を胸に、カーボンニュートラル社会の実現とその先にあるカーボンマイナス社会への貢献を目指していきます。

私たちは次世代再エネの旗手を担うべく、次なる挑戦へと進み続ける。未来に向かって風は吹いている。





「ESGって、評価されるためにやってるって感じがして…」

新入社員の素直な言葉に、部長はゆっくりと首を横に振った。

「それも一面ではあるけど、本質はそこじゃないのよ」

「じゃあ、本質って…？」

「ESGは、どうありたいかを定める“経営の姿勢”なの。」

これからは、財務と非財務を分けて考えるのではなく、すべてを経営として統合する」

「最近“ポストESG”ってワードを耳にしますが、そういうことなんですね」

「そう。例えば、カーボンマイナス実現に向けたGHG排出量の削減や環境負荷の低減、個人の思いを起点とした人的資本経営の推進

——全部“未来に信頼される会社になるため”に取り組むのよ」

「なるほど…目先の数字や評価じゃなく、“企業としてのあり方”そのものなんですね」

「そう。枝葉の整え方じゃなく、どんな“根”を張るか。」

それが、これからの九電グループとしての価値につながっていくのよ」

SECTION 4 HOW-2 | 経営基盤の強化

44 | “ポストESG”で実現する価値創造 —ESG担当役員メッセージ—

45 | 財務と非財務を統合した価値創造ツリー

46 | SPECIAL FEATURE 03 社外取締役と投資家との対話

47 | ガバナンスの強化 —成長を支えるガバナンスの確立—

54 | ステークホルダーエンゲージメント

55 | コンプライアンス経営

56 | サプライチェーン／情報セキュリティ

57 | 人権／安全

58 | “思い”から始まる人的資本経営 —人材活性化本部長メッセージ—

60 | 価値創出に向けた人的資本経営

62 | 三代目鼎談 不易流行—変革の時代を、“人”で動かす。

65 | 統合的な環境関連財務情報開示

69 | DX推進

71 | 取締役一覧

“ポストESG”で実現する価値創造 —ESG担当役員メッセージ—

マテリアリティ特定プロセスの詳細は、サステナビリティレポート P.4

九電グループのサステナビリティ経営の航跡

当社グループは2021年に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、ESG担当役員の任命や専任部署の設置を通じて、サステナビリティ経営の体制を強化してきました。2022年には、サステナビリティ経営の実現に向けた経営上の重要課題をマテリアリティとして特定するとともに、それ以降継続的に見直しを図っています。最初は聞きなじみのなかったこの言葉も、現場やグループ会社の社員との対話を通じ、少しずつ「自分ゴト」として浸透してきているように感じます。

また、社会価値と経済価値を同時に創出する観点で、人的資本や環境対応をはじめとする様々な分野で課題解決や情報開示にも取り組んでいます。こうした取組みを通じて幅広い分野で着実に成果を上げており、持続的な企業価値向上の基盤となっています。

“ポストESG”一次のステージへ

このたび当社グループは、企業としての更なる成長を見据え、「九電グループ経営ビジョン2035」を掲げました。ビジョン実現に向けては、ESGを単なる評価軸として捉えるのではなく、長期的な価値創造に向けた“経営そのもの”と捉えなおす必要があります。言い換えれば、従来のESGの枠組みにとどまらず、財務と非財務を一体として捉えることが重要です。私たちはこの“ポストESG”の視点をもとに次なるステージへと進み、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく統合的な価値創造を目指します。

例えば、ROICツリーと中期ESG推進計画については、財務と非財務を分断せず、その連関を可視化するとともに、企業価値向上に向けてサステナビリティ経営や統合報告書に関する社内説明会を実施するなど、理解浸透を図っています。

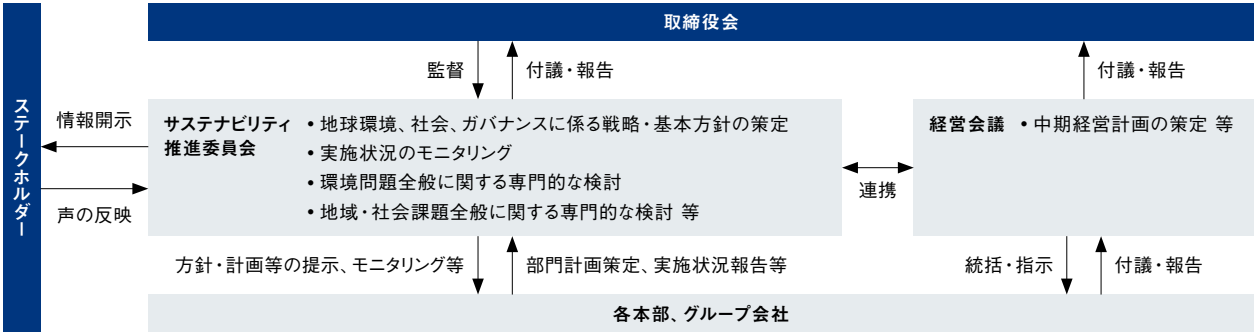
“ポストESG”の本質は、一つひとつの評価指標を追い求めることではなく、ESGの本質を経営に組み込み、価値創造を実現することにあります。経営の中に自然に溶け込み、遂行されていくという観点では、本来は敢えて「ESG」や「非財務」といった言葉を使う必要はないのかもしれませんが。

このセクションでは、当社グループがステークホルダーの皆さまとともに持続可能な未来を築いていくための取組みをご紹介します。九電グループが“ポストESG”に向けて進む姿をご覧いただけると幸いです。



代表取締役 副社長執行役員
ESG担当
早田 敦

サステナビリティ経営の推進体制



	サステナビリティ推進委員会	カーボンニュートラル・環境分科会	地域・社会分科会
構成	委員長： 代表取締役社長執行役員 副委員長： ESG担当役員 (代表取締役副社長執行役員) 委員： 社外取締役、 関係統括本部長等	議長： ESG担当役員 (代表取締役副社長執行役員) 副議長： コーポレート戦略部門長、 地域共生本部長 委員： 関係部長 等	議長： ビジネスソリューション 統括本部長 副議長： 地域共生本部長 委員： 関係部長 等
開催	原則として年2回のほか、必要に応じて開催	原則として年2回のほか、必要に応じて開催	原則として年2回のほか、必要に応じて開催

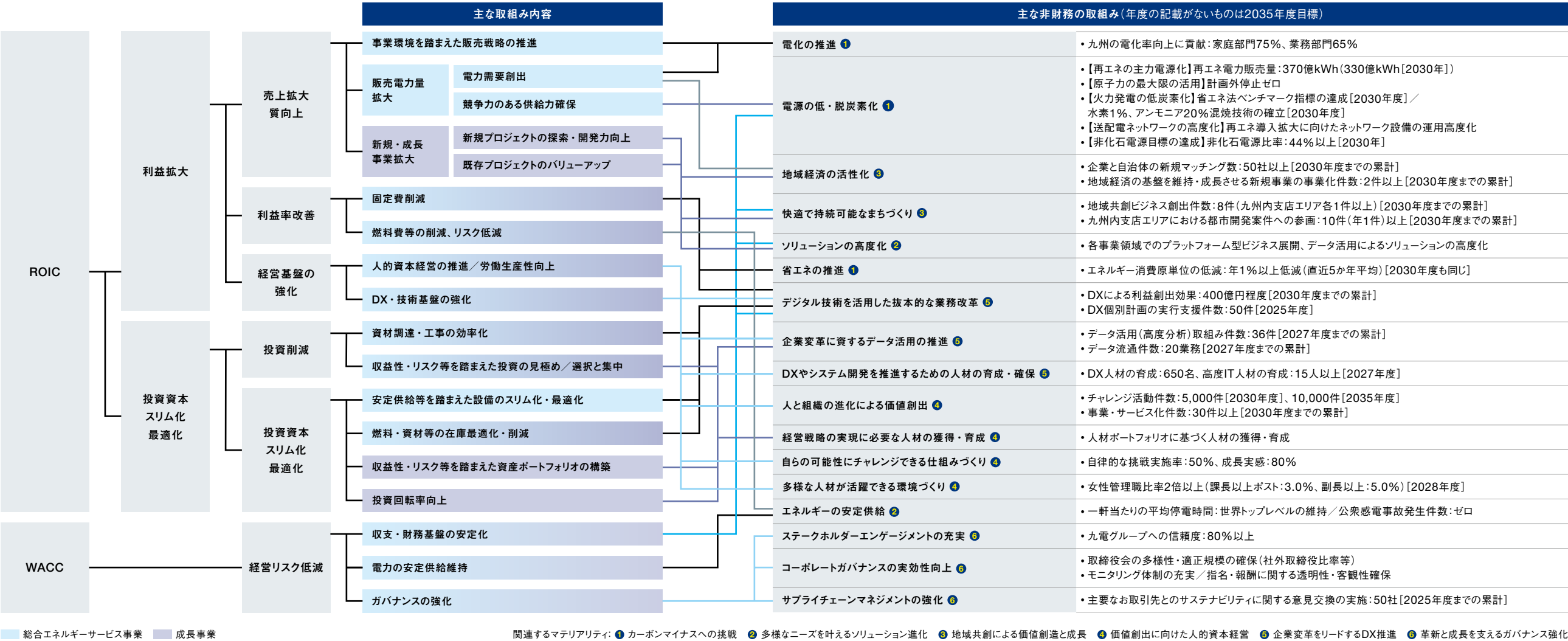
マテリアリティの特定プロセス

1 課題の抽出	SDGsや九州の成長戦略等の「社会的課題」と経営ビジョンの実現等の「九電グループ特有の課題」の両面から、課題を洗い出し
2 課題の評価	1で抽出した項目について、社会価値(社会にとっての重要度)と経済価値(九電グループにとっての重要度)の2軸で評価
3 マテリアリティ案の策定	2で重要度が高いと評価した主要課題についてカテゴリ化の上、サステナビリティ推進委員会で審議し、マテリアリティ案として整理
4 妥当性の検証	3のマテリアリティ案及び特定プロセスについて、各ステークホルダーの視点に精通する社外有識者との意見交換を通じ、妥当性を検証
5 マテリアリティの特定	サステナビリティ推進委員会において最終案について審議した後、取締役会で決議。また、毎年見直しの必要性を取締役会で審議

財務と非財務を統合した価値創造ツリー

マテリアリティ解決に向けた取組みの詳細は、サステナビリティレポート P.5

九電グループは、ROICツリーをROIC経営の理解浸透や各従業員の業務レベルへの落とし込みに活用しています。
また、ROICツリーと非財務の取組みを紐づけることで、財務と非財務を一体的に捉え、企業価値向上に向けてPDCAサイクルを回しています。



SPECIAL FEATURE 03

THE DiALOGUE

社外取締役と投資家との対話



2024年12月に開催した「ESGスモールミーティング」では、社外取締役と投資家が対話を行い、ガバナンスの実効性や人的資本経営、PBR向上策等、企業価値向上に向けた重要課題について意見交換を行いました。

以下、社外取締役である杉原取締役が当日投資家の皆さまに回答した内容の概要です。

社外取締役の役割

私は、社外取締役として「株主の代表」という視点を忘れないようにしています。取締役会に社内取締役だけだと同質性の課題があったり、株主視点が弱くなったりするからこそ、今の時代は、社外取締役が必要とされていると考えています。

例えば、当社は2023年度に連結ベースの史上最高益を記録しましたが、配当は史上最高とならなかったことについて取締役会で質問しました。

社外取締役だからこそ言える忌憚のない、厳しい意見もあります。コーポレートガバナンス・コードの要請も踏まえて、今後も私の基本姿勢として株主視点の発言をしていきたいと考えています。

取締役会の議論の実効性

ガバナンスとは単なる監査や承認ではなく、「未来志向の対話を通じて企業価値を創造する仕組み」です。当社の従来の取締役会では、個別案件（設備投資・入札案件等）の承認が中心でしたが、2023年度より取締役会から社長への委任拡大を進めたことで、経営戦略やモニタリング等の議論に時間を割くことができるようになりました。

取締役会での社外取締役の意見・提言を社内取締役は真摯に受け止め、当社グループの施策に取り入れてくれています。

また、2023年度より、私の提案で、取締役会後に「社外取締役意見交換会」を開催しています。5名の社外取締役全員で1時間程度の意見交換を行い、ROIC経営や中期経営計画、危機管理等のテーマについて議論しています。また、テーマに関連する部署の役員・社員出席のもと、取締役会での議論よりも踏み込んだ深い議論をすることもあります。こうした場を通じて社外取締役同士の議論を深めることは、「株主の代表」として取締役会における発言の質を高めることにもつながると考えています。

九電グループの強みと PBR向上に向けた取組み

当社グループは、発電所や送電線等、他社が簡単に構築できない資産を有しています。特に原子力発電所は現在4基とも順調に稼働しており、地熱や水力等の再エネも合わせると、ゼロエミッション電源が全体の60%を占め、これは業界トップレベルです。また、九州のリーダー企業としてのブランド力、信用力は九電グループならではの強みです。私自身が福岡で生まれ育ったため、このことはずっと感じていました。これらの企業価値をさらに向上させるよう日々検討しています。

PBR向上に向けては、ROEを向上させることが重要です。当社グループは2022年度からROIC経営に取り組んでいますが、現場やグループ会社に行って社員と話すと、ROICが少しずつ浸透してきていると感じます。また、本店では、経営ビジョンや中期経営計画策定の中でROE向上の施策を検討しています。今回のように投資家の皆さまと意見交換ができることもPBR向上につながると期待しており、当社グループの取組みは評価できと思っています。

九電グループの課題

当社グループの社員は「真面目で、人の輪を大切にし、九州のために働きたい」という人材が多いと感じています。目の前の安全維持を大事にする点で「農耕民族」と言えます。これは強みと言えますし、総括原価方式の時代はそれで良かったのですが、自由化の時代に入った今は、自分たちで出て行って獲物を捕らえる「狩猟民族」の側面も必要です。

当社グループが取り組んでいる人的資本経営やQX※の

取組みは、先行き不透明な時代に全社員の力を結集するとともに、「令和の時代は、ただ上の言うことを聞いていれば良い時代ではない」という経営層からのメッセージでもあります。真面目な人が多い九電グループの社員をいかに奮い立たせることができるか注目しています。

また、社外取締役として「コンプライアンス違反や不祥事の発生ゼロ」を目指しています。コンプライアンス遵守のためには何でも言い合える風通しの良い組織風土を作ることが重要です。また、予測できないトラブルは、あらかじめ経営層が想定できないからこそ起こるのであり、その数少ない対処法の一つが内部通報制度だと思っています。現場で小さなトラブルの芽があったときに、経営層は気づかなくても現場の社員が気づくこともあります。内部通報制度が適切に機能していれば回避できるトラブルもあるため、取締役会でも内部通報制度の充実について提言しています。今後も社外取締役監査等委員として、高い倫理観を持ち、しっかりと監査・監督の役割を果たしていきたいと思います。

※ QX: Qden Transformation。人と組織が共に成長する組織風土を醸成する取組み

対話後に投資家の皆さまからいただいた声

- 投資家と取締役の対話として模範的な内容であり、九州電力は可能性を持っている会社だと感じた。
- 「株主の代表」という言葉を聞いてとても頼もしく感じた。資本市場が社外取締役に期待する役割を体現しており、感銘を受けた。
- 取締役会の雰囲気について率直に語っていただき、参考になった。



取締役監査等委員（社外）

杉原 知佳

弁護士。日弁連男女共同参画推進本部社外役員PT委員。企業や自治体から、危機対応や人事労務等の法律相談・訴訟委任を受ける。ハラスメントのない社会を目指して活動中。趣味だった子育ては一段落し、現在は博多座観劇や映画鑑賞、バレエを楽しむ。

ガバナンスの強化 —成長を支えるガバナンスの確立—

当社グループは、「九電グループの思い」のもと、長期的な視点で社会的に有意義な事業活動を行っていくことが、すべてのステークホルダーにとっての価値を持続的に生み出していくことにつながると考えています。こうした事業活動を適切に遂行していくため、経営上の重要課題（マテリアリティ）として、コーポレートガバナンスの体制構築・強化に努めています。

コーポレートガバナンスの変遷

経営環境の急速な変化に柔軟かつ機動的に対応していくためには、ガバナンス強化と意思決定の迅速化の両立が重要と考え、2018年度から監査等委員会設置会社としています。また、機関設計上の体制整備に加えて、運用面も含めた実効性向上を重視しています。経営会議への社外取締役の出席や全取締役による議論の場である取締役懇談会の設置等、ガバナンスの実効性の更なる向上を図っています。

コーポレートガバナンスの推進体制

九州電力は、取締役会と監査等委員会を設置するガバナンスを基本として、独立性の高い社外取締役を選任し、経営に対する監督機能の強化を図るとともに、監査等委員会と内部監査組織が連携し、監査の実効性を高めています。

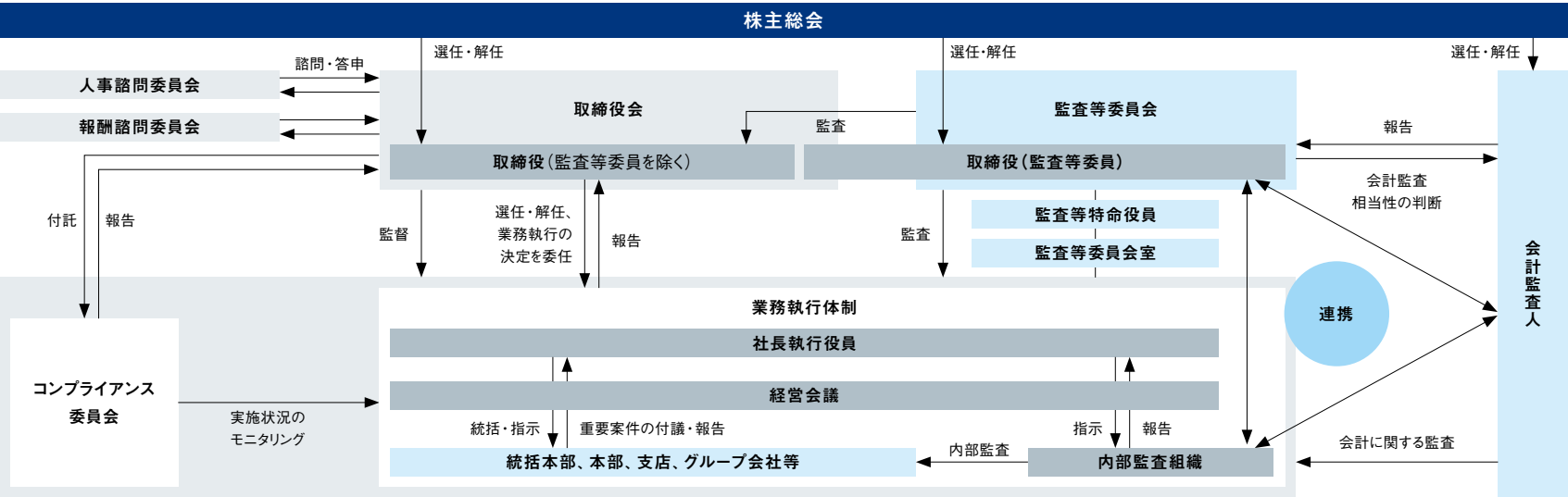
また、取締役と執行役員による監督と執行の役割の明確化や、コンプライアンス経営の徹底等に取り組むとともに、「会社業務の適正を確保するための体制の整備について(内部統制の基本方針)」を定め、継続的な体制の充実に努めています。なお、リスクマネジメントや情報セキュリティの強化についても、適宜取締役会に報告し、更なる体制強化や取組みの充実化に努めています。

主な変遷

年度		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
取締役の構成	取締役総数*	20(2)	20(2)	21(2)	19(2)	16(2)	15(3)	15(3)	15(3)	14(3)	14(3)
	うち社外取締役*	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)	5(3)	5(3)	5(3)	5(3)	5(3)
会議体	監査等委員会	(2017年度まで監査役会)									
	人事諮問委員会	(2022年1月まで人事等検討委員会)									
	報酬諮問委員会	(2022年1月まで報酬検討委員会)									
	取締役懇談会										
	社外取締役意見交換会										
その他制度等		(2015年度)取締役実効性評価導入			(2018年度)株式報酬制度導入			(2021年度)役員報酬のKPIに非財務指標を追加			

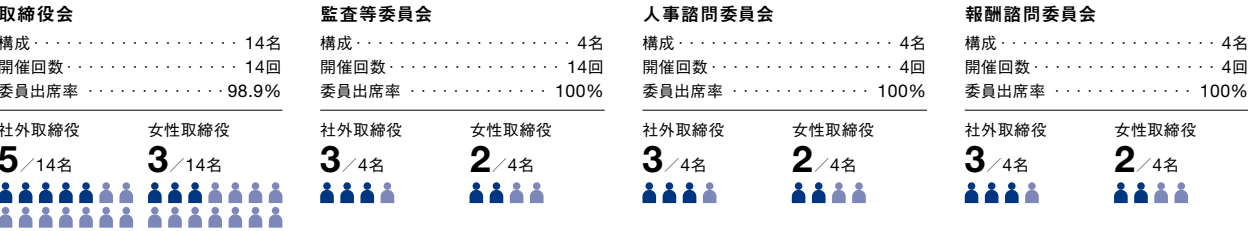
※ 2017年度までは監査役を含む。また、()内は女性の人数

コーポレートガバナンスの体系図(2025年7月時点)



取締役会等の特徴・活動状況

取締役会は原則として毎月1回、また必要に応じて随時開催し、企業経営の重要事項の決定及び執行状況の監督を行っています。なお、全取締役に対し、その役割・責務を適切に果たすために、取締役会への出席率を原則75%以上確保することを求めています。また、取締役全体の3分の1以上となる独立性の高い社外取締役5名（監査等委員である社外取締役3名を含む）は、その識見や経験から、取締役会において必要な助言を行うとともに、取締役候補者の指名や報酬に関しても適切な関与・助言を行っています。



グループ全体の重要課題等については、方針・戦略等を策定する段階において、全取締役が議論する「取締役懇談会」を2021年度から継続的に実施し、取締役会の更なる実効性向上に向けた取組みを進めています。2023年度には、取締役会の実効性評価における意見を踏まえ、取締役による議論の場をより充実させ、取締役間でタイムリーな意見交換ができるよう、取締役懇談会の運用を不定期開催から定期開催に見直しました。

2024年度の実効性向上に向けた取組み

取締役会 - サステナビリティ経営推進に係る2024年度の実効性向上に向けた取組み等（マテリアリティ・重点検討テーマ・情報開示等） - 純粋持株会社体制への移行に向けた基本的方針等 2025年度中期経営計画（「経営ビジョン2035」を見据えた利益水準等） - 対話活動における株主・投資家の声（取締役会への株主・投資家意見のフィードバック） - 経営概況報告（各組織における経営計画概要やリスク対応方針等） - 内部統制システムの整備・運用状況 - 取締役会の実効性評価結果 - 成長投資案件の業績評価 - 原子力内部監査・原子力安全点検の状況	取締役懇談会 - カーボンニュートラルに向けた対応（GHG排出削減の状況確認及び2024年度における課題） - 人的資本経営に係る人材戦略と情報開示（人材戦略・人的投資等の検討、開示方針等） - 九電グループ経営ビジョン2035（ビジョン策定の方向性（経営目標水準等）等） 2024年度全社リスク分析（グループ全体での重要リスクの抽出・評価） 2025年度中期経営計画（策定方針（利益水準、財務改善策等）、策定状況（利益目標達成状況等）） - 純粋持株会社制導入の検討状況（検討内容（純粋持株会社設置後のグループ体制等）の共有） - 取締役会の実効性評価（アンケート（全取締役対象）結果についての意見交換）
--	---

取締役会の実効性評価

九州電力の取締役会は2015年度から毎年度、取締役会の実効性評価を実施しています。2024年度は、全取締役を対象に、以下の項目についてアンケートを行った上で「取締役懇談会」において意見交換を実施し、更なる実効性向上に向けた課題を取締役会で確認しました。

アンケート項目 （1）取締役会の構成と運営 （2）経営戦略と事業戦略 （3）企業倫理とリスク管理 （4）業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 （5）株主等との対話

取締役会の実効性向上に向けた取組み

2024年度	実効性向上へ向けた課題	新たなグループ体制（純粋持株会社制）を見据えた取締役会によるガバナンスのあり方検討
	取組み	純粋持株会社における取締役会のガバナンスやグループ事業全体のモニタリング強化等に関する検討を実施
	評価	取締役会の実効性については、全取締役へのアンケート及び意見交換を行った結果、確保されていると評価 一方、純粋持株会社制に向けて、経営戦略や経営資源配分についての議論の充実が必要との意見あり 主な意見 - 取締役懇談会の開催により、中長期の経営戦略や経営計画、リスク分析等の議論が深められ、取締役会の活性化に寄与 - 資本コストや株価を意識した経営を推進するため、事業ポートフォリオやキャッシュアロケーションの最適化について議論の深化を望む - 純粋持株会社制に向けて、「最適な経営資源配分に取り組んでいること」を確認するための議論は重要
2025年度	実効性向上へ向けた課題	純粋持株会社制を見据えた経営戦略や経営資源配分についての議論の深化
	取組みの方向性	取締役懇談会等を活用し、経営戦略・資源配分の議論を充実

取締役候補者の選定方針・手続き

■ 選定方針

取締役候補者は、本人の人格、見識(高い倫理観、責任感や人間性等)及び経歴等を総合的に勘案した上で、スキルマトリックスに照らし、取締役会としての機能を適切に発揮できることを念頭に選定しています。

具体的には、社内取締役候補者については、豊富な実務経験と知識、九電グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化に資する経営能力等を総合的に勘案の上で選定し、社外取締役候補者については、企業経営や専門分野等における豊富な経験と識見を備え、独立性判断基準を充たす人物を選定しています。取締役会全体としては、ジェンダー・国際性・職歴・年齢等の多様性と適正規模を確保することとしています。

■ 選定プロセス

独立性・透明性・客観性を高めることを目的として設置した、人事諮問委員会(社外取締役が委員長で、構成員の過半数が社外取締役)での審議を経て、取締役会で決定することとしています。

なお、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会から事前に同意を得ることとしています。また、人事諮問委員会には、取締役の職務執行への監督機能を発揮するため、監査等委員がオブザーバーとして参加し、同委員会での審議が適切であるかを確認しています。

取締役のスキル

■ スキル特定・定義

2025年5月、九電グループが長期的に目指す姿・戦略として、九電グループ経営ビジョン2035を公表しました。「経営ビジョン2035」におけるありたい姿の実現に向け、「カーボンマイナスへの挑戦」「多様なニーズを叶えるソリューション進化」「地域共創による価値創造と成長」「価値創出に向けた人的資本経営」「企業変革をリードするDX推進」「革新と成長を支えるガバナンス強化」の6点をグループ重点戦略として設定しています。

これらの戦略実現に向けて、当社取締役会が高度な見識と多面的な視点で経営の方向性を示すとともに、監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキルについて、人事諮問委員会での審議を経て右表の通り特定しました。

スキル	当該スキルの必要性
1. 企業経営・経営戦略	当社グループの持続的な成長と企業価値の最大化を実現するには、幅広い分野でのマネジメント経験・経営実績・経営戦略の視点を持つ取締役が必要である。
2. 財務・会計	正確な財務報告や強固な経営基盤の構築、持続的な成長に向けた投資・財務戦略の実行のためには、財務・会計に関する知識・経験を有する取締役が必要である。
3. 法務・ガバナンス・リスク管理	持続的な成長の基盤である適切なガバナンス体制の確立に加え、グループ事業のポートフォリオ管理を高度化するためには、法務・ガバナンス・リスク管理に関する知識・経験を有する取締役が必要である。
4. 人材	人的資本経営を推進し、人と組織が共に成長しながら、価値創出につなげていくためには、人材戦略に関する知識・経験を有する取締役が必要である。
5. 環境	カーボンマイナスの実現に向け、社会全体のGHG排出量の削減に貢献し、社会の期待に応えるためには、環境に関する幅広い知識・経験を有する取締役のほか、技術的に精通する取締役も必要である。
6. ICT・DX	企業変革をリードするDX推進や多様なニーズを叶えるソリューションの高度化を実現するためには、ICTやDXに関する知識・経験を有する取締役が必要である。
7. テクノロジー・イノベーション	地域との信頼のベースとなる安定供給や設備の安全・安定運転を牽引するとともに、カーボンマイナスや多様なニーズを叶えるソリューション進化を実現するためには、最新の技術や新たな事業創出に関する知識・経験を有する取締役が必要である。
8. 営業・マーケティング	お客さまや地域の多様なニーズを叶えるソリューションを提供し、進化させていくためには、営業・マーケティングに関する知識・経験を有する取締役が必要である。
9. グローバル	成長事業である海外事業の戦略の牽引による利益拡大や、カントリーリスクを含め、事業の適切な監査・監督を行うためには、海外での経営実績や海外事業に関する知識・経験を有する取締役が必要である。

スキルマトリックス

氏名	当社における地位等		人事諮問委員会 報酬諮問委員会		特に期待する分野※								期待する分野として○を付けた理由	
					企業経営・経営戦略	財務・会計	法務・ガバナンス・リスク管理	人材	環境	ICT・DX	テクノロジー・イノベーション	営業・マーケティング		グローバル
池辺 和弘	代表取締役会長				○	○	○	○	○			○	長きにわたり社長として当社経営を牽引し、電気事業連合会会長、コーポレート戦略部門長、人事労務、海外留学等の幅広い分野での豊富な経験を有しており、経営全般にわたる戦略の牽引、監督機能の発揮が期待できる。	
西山 勝	代表取締役社長執行役員		委員	委員	○	○	○	○	○			○	エネルギーサービス事業統括本部長（発電・営業等）、コーポレート戦略部門長、国際室長、経営管理、人事労務等の幅広い分野での豊富な経験を有しており、「経営ビジョン2035」実現に向けての経営戦略策定・遂行の牽引が期待できる。	
橋本 上	代表取締役副社長執行役員				○	○	○	○	○			○	ビジネスソリューション統括本部長（経理・法務・人材・環境等）、熊本支社長、総務部長等を幅広く経験しており、当社の経営基盤強化の推進が期待できる。また、都市開発事業本部長も経験しており、成長分野を含む当社事業の経営戦略の推進が期待できる。	
早田 敦	代表取締役副社長執行役員				○	○	○		○	○			危機管理官、コーポレート戦略部門、大分支社長等を幅広く経験しており、当社の経営基盤の強化が期待できる。また、最高情報責任者、電力輸送（工務）を経験しており、IT戦略の牽引やカーボンニュートラル推進等における技術的知見に基づく経営戦略の推進が期待できる。	
林田 道生	取締役常務執行役員				○				○		○		原子力発電部門の経験が長く、同分野での高い専門能力を有しているとともに、玄海原子力総合事務所長として地域との関係づくり等の経験をしており、地域の皆さまの安全・安心を第一とした安定的な原子力事業運営の牽引が期待できる。	
木戸 啓人	取締役常務執行役員				○	○	○				○		コーポレート戦略部門長を経験しており、「経営ビジョン2035」実現に向けての経営戦略の策定・遂行の牽引が期待できる。また、危機管理部長の経験に基づくリスク管理の観点、電力輸送（工務）の経験に基づく技術的観点等も踏まえての監督機能の発揮が期待できる。	
佐藤 秀夫	取締役常務執行役員				○	○				○		○	コーポレート戦略部門、東京支社長を経験しており、当社の経営戦略の推進が期待できる。また、DX推進本部長やベンチャー企業派遣など新たな事業展開に資する業務を経験しており、事業の構造改革の推進も期待できる。	
中村 典弘	取締役常務執行役員									○		○	企画・需給本部長（電力市場関係）、火力部門の経験を有しており、カーボンニュートラルに向けた対応や当社国内電気事業における利益拡大施策の牽引が期待できる。また、イノベーション部門長も経験しており、新規事業推進の牽引も期待できる。	
橘・フクシマ・咲江	取締役	● ● ●	委員長	委員長	○		○	○				○	長年にわたる国内及び米国における企業経営者としての豊富な経験、グローバルな人材マネジメント及びコーポレートガバナンスに関する幅広い知見を有し、それらの関連分野での指導・監督が期待できる。	
平子 裕志	取締役	● ●	委員	委員	○	○	○					○	○	長年にわたる国内及び米国における企業経営者としての豊富な経験、財務・IR及び営業・マーケティングに関する幅広い知見を有し、それらの関連分野での指導・監督が期待できる。
内村 芳郎	取締役監査等委員				○		○	○				○		地域共生本部長（法務・環境等）、佐賀支店長、人事労務の業務を経験するとともに、現業機関である営業所長も経験するなど、当社の幅広い業務に精通しており、それらの知見・経験を活かした適正な監査・監督が期待できる。
尾家 祐二	取締役監査等委員	● ●						○		○	○			情報ネットワーク工学の専門家として、ICT・DXやテクノロジー・イノベーション分野の指導・監査が期待できる。また、大学学長としての経験から、人材育成の観点での貢献も期待できる。
杉原 知佳	取締役監査等委員	● ● ●	委員	委員			○	○						弁護士として、法務全般に関する豊富な経験を有しており、法務・ガバナンス・リスク管理の分野での指導・監査が期待できる。また、社外各種委員会の経験から、人材分野での貢献も期待できる。
重富 由香	取締役監査等委員	● ● ●				○	○						○	国際的な公認会計士としての豊富な経験、グローバルな視点からのリスク管理やESG経営推進（特に環境）に関する幅広い知見を有し、財務・会計、グローバル、リスク管理、環境分野での貢献が期待できる。

●：社外 ●：独立 ●：女性

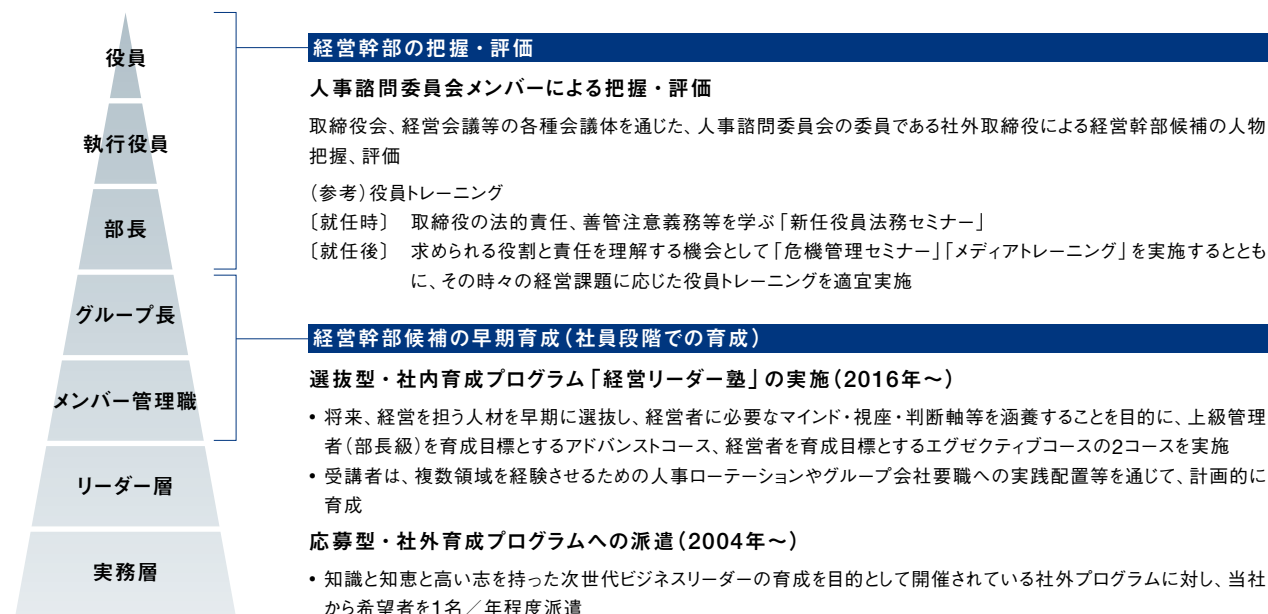
※ 取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

サクセッションプラン（後継者育成計画）

当社は各事業領域に必要な専門性が高く、主に専門分野をベースとした人材育成・配置を行っていますが、経営を担う役員には、専門分野における高度な知識や判断力だけでなく、経営者として必要なマインドや視座、判断軸等が求められます。

当社では、人事諮問委員会において、こうした能力や素養（人材要件）について議論するとともに、「経営全般を俯瞰した高い視座からの決断力」「全体最適の視点からの判断力」「必要に応じてリスクテイクしながら変革に導くリーダーシップや覚悟」等を備えた将来の経営幹部候補を着実に養成・プールしていくという観点から、社員段階からの経営幹部候補養成に力点を置いたサクセッションプランを設けています。

具体的には、管理職の上位等級の段階から将来性のある人材を見出し、トレーニングと経験（実践配置）を連鎖させた計画的な育成プログラムを設けるとともに、役員就任後も経営課題に応じた役員トレーニングを適宜実施しています。また、人事諮問委員会の委員は、役員の各種会議体等での発言などを含め、日常の行動に対するモニタリングも実施しています。



column

投資家の皆さまとのスモールミーティング

投資家の皆さまとの対話促進を目的に、2025年7月に「スモールミーティング」を実施しました。当社から、2025年6月に代表取締役社長執行役員に就任した西山 勝と橘・フクシマ・咲江社外取締役が出席。フクシマ取締役からは、社外取締役としての経営への関与や、今回の社長交代に関する人事諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員長としての考えについて説明を行いました。



取締役（社外）
橘・フクシマ・咲江

Q.1 社外取締役として「経営ビジョン2035」の策定にどのような関わりましたか？

A: 今回のビジョン策定にあたり、社外取締役は取締役会や取締役懇談会の場を通じて検討に携わりました。特に印象に残っているのは、企業価値向上に向けた「ありたい姿」に関する議論です。最終的には「エネルギーから未来を拓く～九州とともに、そして世界へ～」という表現になりましたが、そこに至るまでは、当社グループの強みや組織風土、強化すべき事業領域等の観点で繰り返し意見交換を行いました。九電グループは、エネルギーを起点として自然災害対応やスマートシティ実現といった重要な社会課題を解決し、企業価値向上を実現していくポテンシャルを持っています。これらをビジョンでどう表現するかについてKPIも含めて議論を重ねました。

また、策定する中で実感したのは、九電グループが投資家の方々や社外取締役の声に真摯に耳を傾ける会社であるということです。事業等に関して社外取締役が疑問点を持てば丁寧に説明があり、意見は執行側がしっかり確認した上で検討の俎上に載せ、議論しています。今後も投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーのご意見を経営に反映していけるよう社外取締役としてモニタリングしていく所存です。

Q.2 人事諮問委員長として、どのような視点で新社長候補を選定されたのですか？

A: 新社長候補の選定は、スキルマトリックスに基づく取締役選任と同様に、人事諮問委員会での審議を経た上で取締役会にて決定するというプロセスを経ています。現在の九電グループは、「新たな経営ビジョン実現に向けたスタート」「HD制への移行準備」といった新ステージを迎えるタイミングです。人事諮問委員会では、転換期にある九電グループを執行のトップとして牽引し、グループの更なる企業価値向上につなげられる人材要件を確認し、また、その要件に最適な人材は誰かについて、社外委員としての視点を踏まえて議論・検討しました。

各委員は、トップの人材要件を念頭に、常日頃から取締役会や経営会議といった会議体や、役員と社員との対話活動、個別面談など、様々な機会を通じて候補となる役員各人の識見、リーダーシップや人物像等を把握しています。こうした日頃の評価も含め、委員の総意として「高い視座と全体最適の判断力」「強いリーダーシップと覚悟」「論理性と情を兼ね備えたバランス感覚」を持つ西山氏が適任であると判断し、取締役会に推挙しました。新社長の西山氏ならではのリーダーシップの発揮を期待するとともに、今後も九電グループのサクセッションプランが有効に機能するよう、委員会として取り組んでまいります。

報酬制度

■ 報酬額の決定プロセス

報酬額は、株主総会で決議された総額及び上限株式数の範囲内で、社外取締役を委員長とし、構成員の過半数が社外取締役である報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会が決定しています。また、報酬諮問委員会には監査等委員が同席し、同委員会での議論の適正性を確認しています。

■ 報酬の構成

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、基本報酬及び業績連動報酬で構成しています。社外取締役の報酬は、その職務に鑑み、業績連動報酬を適用せず基本報酬のみとしています。

基本報酬

基本報酬は月例報酬としています。また、金額については、当社の経営環境、上場会社を中心とした他企業の報酬水準及び当社従業員の処遇水準等を勘案の上、求められる職責に見合った額としています。

業績連動報酬

業績連動報酬は、業績向上へのインセンティブとするため、毎期の業績に応じて決定する「賞与」と中長期の企業価値向上への動機づけを目的とした「株式報酬」で構成しています。

経営ビジョン実現に向けた連結経常利益、ROIC、カーボンニュートラルに向けたGHG排出削減量及び株主への配当状況等を業績指標*とし、求められる職責に見合った額としています。

なお、賞与については毎年一定の時期に支給、株式報酬については、原則として退任時に支給することとし、業績によっては支給しない場合があります。

※ 2025年5月に策定した「九電グループ経営ビジョン2035」における経営目標の一つに「人材目標」を設けたことを踏まえ、2025年度からは業績指標に「従業員エンゲージメントレーティング」を新たに追加することとしています。

取締役報酬の構造（2024年度時点）

基本報酬 (月1回支給) [60%程度]	報酬の種類		評価連動幅	業績指標				基準値	2024年度実績 (支給率※2)	評価方法		
	短期業績連動	賞与 (年1回支給) [20%程度]	0～120%	連結経常利益						2024年度 1,170億円	1,946億円 (120.00%)	基準値に対する当年度の実績に応じて支給率を決定
				毎事業年度末の役職位に応じて決定								
業績連動報酬※1 [40%程度]	中長期業績連動	株式※2 (退任時支給) [20%程度]	—	財務指標	業績指標		基準値	2024年度実績 (支給率※1)	評価方法			
					連結経常利益		2026年度 1,300億円	—※3	基準値に対し、対象期間(3事業年度)中の最終年度実績に応じて支給率を決定			
			ROIC		2026年度 2.6%	基準値に対する対象期間(3事業年度)の最終年度実績に応じて支給率を決定						
			非財務指標	サプライチェーン GHG排出削減量		2026年度▲10.0% (2020年度比)	基準値に対する対象期間(3事業年度)の最終年度実績に応じて支給率を決定					
				家庭部門・業務部門の 増分電力量		2021-2026年度 累計13.3億kWh	基準値に対し、2021年度以降の累計実績値に応じて支給率を決定					

(注) []内数字は報酬に占める割合
※1 業績連動報酬額の決定にあたっては、上記指標に加え、配当状況等を踏まえて報酬諮問委員会にて審議
※2 株式報酬は役職位に応じたポイントと業績指標の達成度に応じたポイントによって構成
※3 3事業年度ごとの期間を対象期間とし、各対象期間の終了日を基準日として評価(現対象期間:2024年度～2026年度)

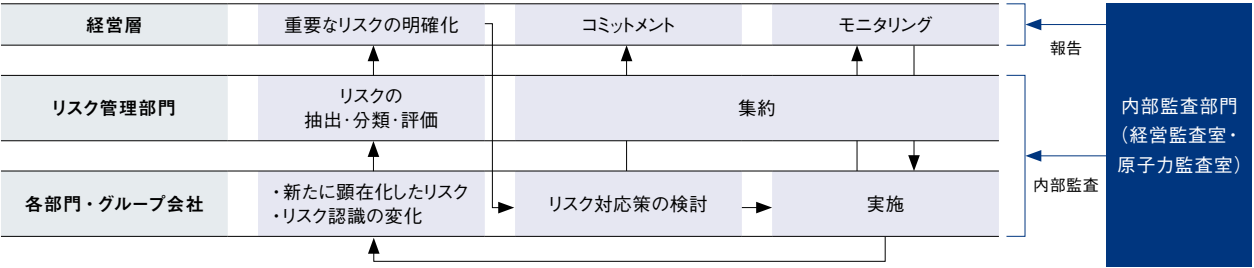
取締役の報酬等の額（2024年度）

区分	基本報酬		業績連動報酬				報酬等の総額 (百万円)
	金銭報酬				非金銭報酬		
	月例報酬		賞与(短期業績連動)		株式報酬(中長期業績連動)		
	員数(名)	総額(百万円)	員数(名)	総額(百万円)	員数(名)	総額(百万円)	
取締役(監査等委員を除く)	12	347	8	117	8	84	548
取締役(監査等委員)	6	79	—	—	—	—	79
合計(うち社外取締役)	18(7)	426(60)	8(—)	117(—)	8(—)	84(—)	628(60)

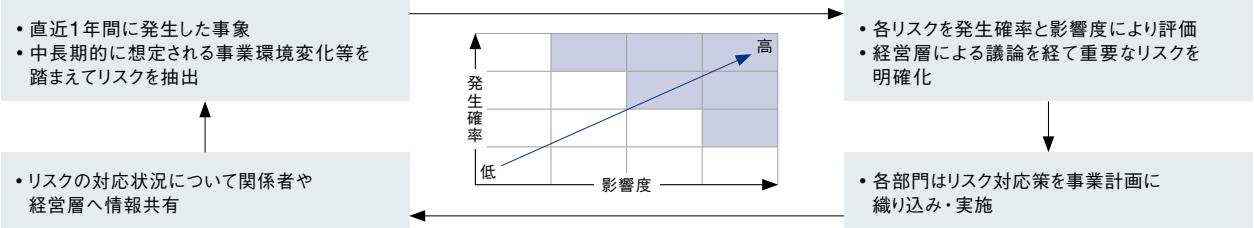
リスクマネジメント

経営に影響を与えるリスクについては、毎年リスクの抽出、分類、評価を行い、重要なリスクを明確にしています。各部門及び事業所は、リスクへの対応策を事業計画に織り込み、適切に管理するとともに、リスク管理の適正性を確保するため、業務執行に対して中立性を持った内部監査部門が各部門やグループ会社のリスクマネジメントの実施状況について監査を行っています。

リスクマネジメント体制



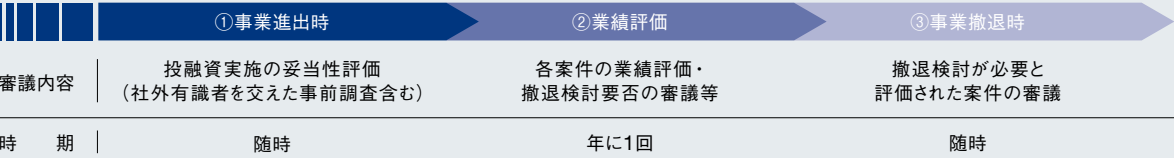
リスクマネジメントプロセス



● リスク認識と対応策の詳細は、有価証券報告書 P.35

成長投資案件のリスク管理

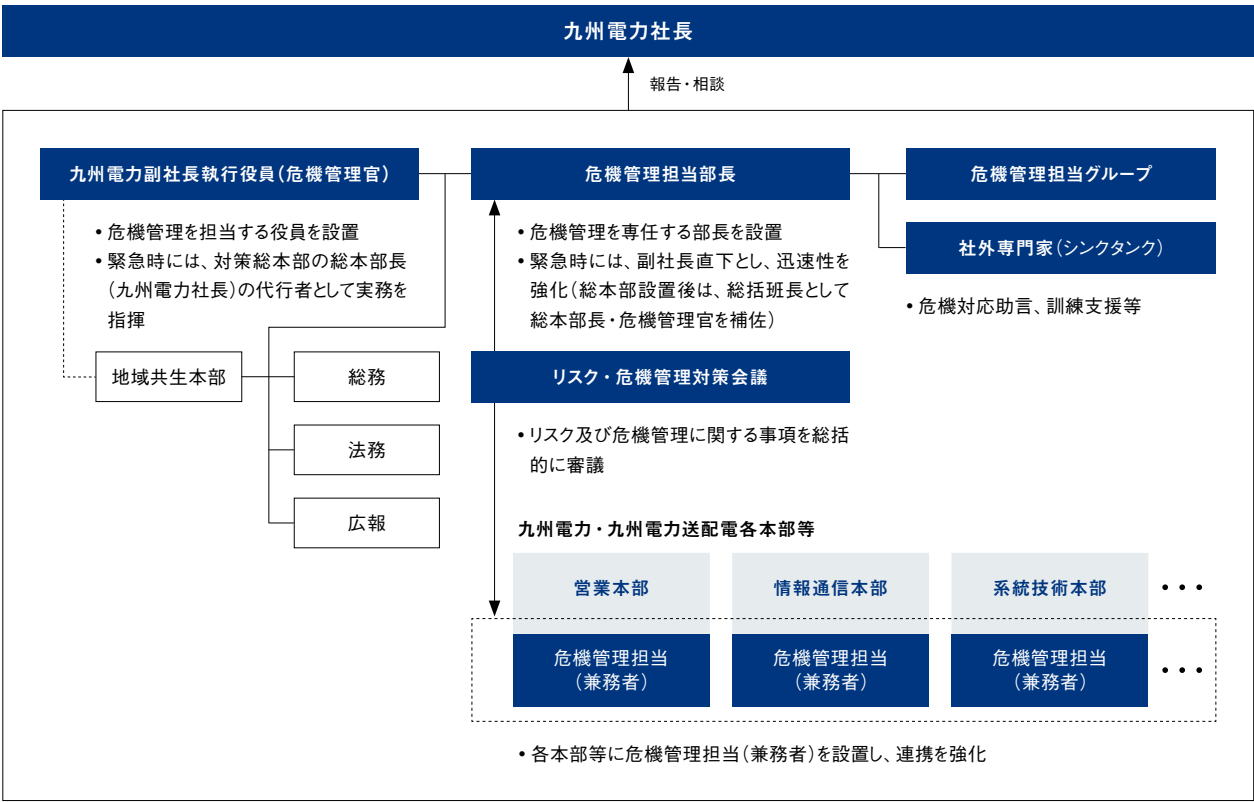
一定規模以上の投資判断にあたっては、経営層や専門知識を有するメンバーで構成される社内委員会で審議した上で、取締役会等にて最終的な意思決定を行います。さらに投資後も継続的なモニタリングによりリスクを管理し、実績や外部環境の変化に応じて事業継続・撤退を判断します。



危機管理

危機管理体制として、危機管理官(九州電力副社長執行役員)及び危機管理担当部長を設置するとともに、九州電力及び九州電力送配電の各本部等に危機管理担当を設置し、危機発生時の情報共有や連携を図っています。

また、危機管理機能の継続的な改善・強化を図るため、リスク・危機管理対策会議を設置するとともに、専門的・先進的な知見を有する社外専門家による支援体制を構築しています。

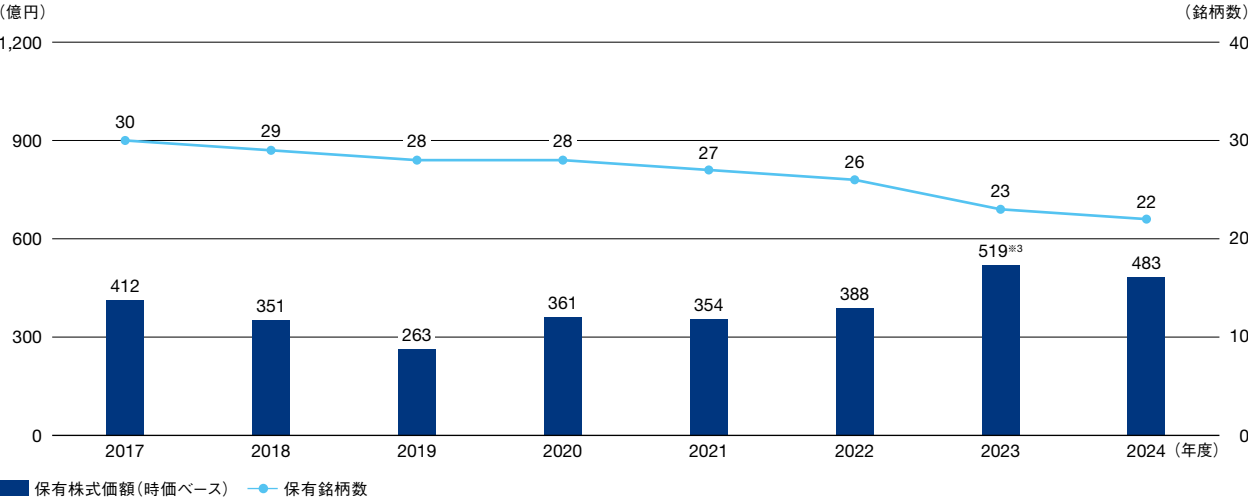


政策保有株式

基本方針

個別の政策保有株式^{※1}について、安定的な資金・資機材の調達や地域振興への貢献等を総合的に勘案するとともに、資本コスト等を踏まえた収益性や将来の見通し等も検証した上で、保有意義を取締役会で毎年確認しています。その結果、保有意義が十分でないと判断したもののについては売却し、保有意義が認められたものについても可能な限り売却を進めます。なお、2024年度は、2017年度比（CGコード改訂前）で計8銘柄減少し、着実な削減を図っています。

政策保有株式の推移（上場株式^{※2}）



※1 保有目的が純投資以外の目的である投資株式（特定投資株式、みなし保有株式として保有する上場株式）

※2 非上場株式については、九州電力の安定的かつ継続的な事業運営に寄与するものとして、2024年度末時点で、125銘柄643億円を保有（うち529億円は日本原燃株式会社の株式）。

なお、日本原燃の事業は、わが国の核燃料サイクルにおいて重要な役割を担っており、同社が行う、原子力発電所で発生した使用済燃料の再処理等は、原子力発電所の安定運転及びエネルギー安定確保のために必要であることから、同社の安定的な事業運営に貢献することを目的に出資

※3 保有株式価額の増加は株価上昇によるもの

政策保有株式の議決権行使基準

議決権行使にあたっては、当社及び保有先企業の中長期的な価値向上の観点を踏まえ、個別議案ごとの賛否を総合的に判断しています。特に、株主価値が毀損される恐れがある議案については、保有先企業から十分な情報を収集し、経営上のリスク等の共有を図った上で、適切に議決権を行使することとしています。

ステークホルダーエンゲージメント

詳細はサステナビリティレポート P.33

当社グループは「九電グループ企業行動規範」に基づき、お客さまや地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、サプライチェーンの皆さま、従業員との信頼向上を図っています。事業活動全体にわたって様々なコミュニケーション活動を推進するとともに、事業運営へのご意見・ご要望を迅速に反映しています。

お客さま	快適で環境にやさしいエネルギーをはじめとした、お客さまのニーズや課題にお応えする商品・サービスを提供し続けるとともに、お客さまの声に寄り添った誠実な対応を行うことにより、お客さまの満足を創造します。
地域・社会	地域・社会の皆さまとの丁寧なコミュニケーションを図り、一緒になって課題を解決していくとともに、地域・社会と協調した事業運営・設備形成を行うことにより、信頼関係を構築します。
株主・投資家	経営品質と企業価値の持続的向上を図ることにより、株主・投資家の皆さまの期待に応えるとともに、積極的な情報開示や持続的な対話を通じて信頼関係を構築します。
サプライチェーン	お取引先との対等なパートナーシップを基盤に、サプライチェーン全体で企業の社会的責任を果たしていくことで、当社グループとお取引先双方の持続的な企業価値の向上に貢献します。
従業員	多様性を尊重し、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組むことで、従業員が働きがいを感じながら組織と共に成長する企業文化を醸成します。

2024年度実績と2025年度目標（抜粋）

（注）当社実施のWebアンケートにより計測

項目	2024年度実績	2025年度目標
九電グループへの信頼度	76.5%	76.5%以上（2024年度実績以上）

主なIR活動

（注）IR担当役員は社長及び社長が指名した役員を指す

対象	活動	対応者	頻度
アナリスト 機関投資家	トップによる経営概況説明会	IR担当役員	年2回
	社長スモールミーティング	IR担当役員	年1回
	ESGスモールミーティング	ESG担当役員	年1回
	社外取締役と投資家の対話	社外取締役	年1回
	国内・海外投資家との個別ミーティング	IR担当役員、部長等	随時
	テーマに応じた事業説明会／施設見学会	IR担当役員、事業責任者等	随時
	IR関連情報のホームページへの掲載	—	随時
個人投資家	個人投資家向け説明会	IR担当役員、部長等	年2回
	各種媒体を通じた株主・投資家への情報発信	—	年1回

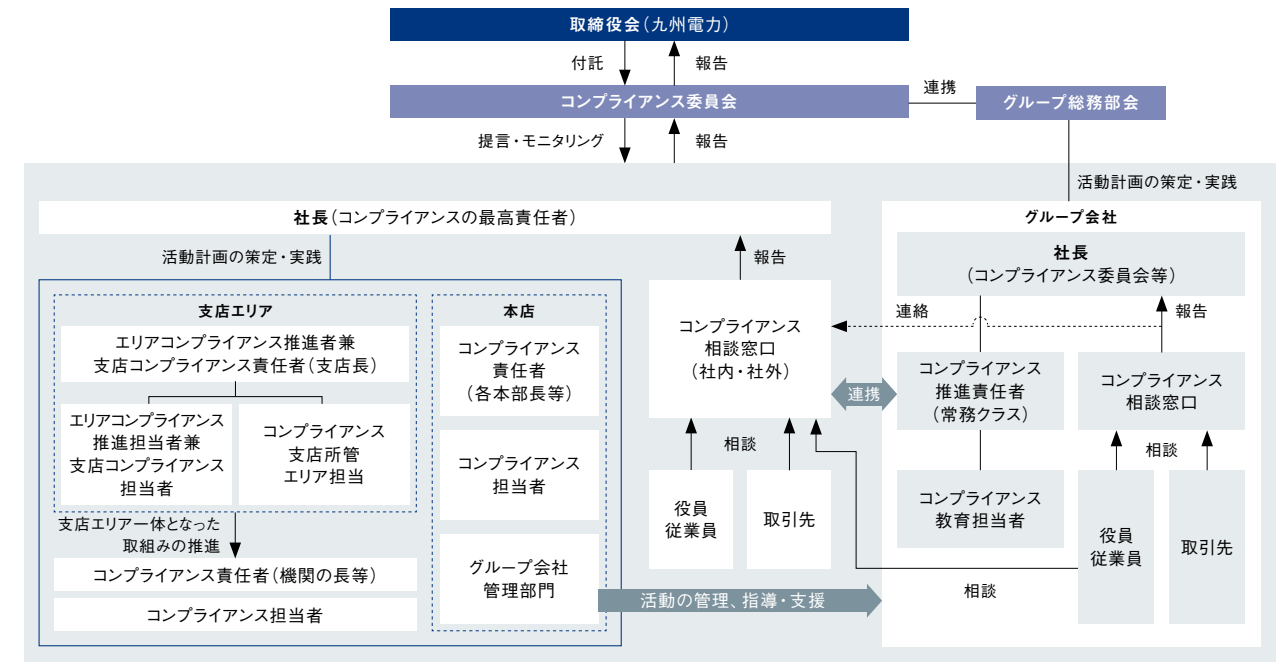
コンプライアンス経営

詳細はサステナビリティレポート P.73

「社会の皆さまからの信頼なくして九電グループの存続はない」という認識のもと、コンプライアンス経営を推進しています。2022年度に発生した公正取引委員会からの行政処分、新電力顧客情報等の不適切な取扱いの事案を踏まえ、改めてコンプライアンスを最優先とした事業活動を徹底しています。

推進にあたっては、取締役会の付託・監督を受ける「コンプライアンス委員会」のもと、業務執行機関の長を「コンプライアンス責任者」として活動計画を策定・実践するとともに、社内外に相談窓口を設置するなどの体制を整備し、腐敗防止を含めて取り組んでいます。

コンプライアンスの推進体制



2024年度実績と2025年度目標

項目	2024年度実績	2025年度目標
重大なコンプライアンス違反件数	ゼロ	ゼロ

コンプライアンス委員会

九州電力社長を委員長とし、委員に社外有識者や労働組合委員長等を含むコンプライアンス委員会において、客観的・中立的立場から、定期的にコンプライアンスに関する提言やモニタリングを行っています。同委員会での提言は、グループ会社にも共有し、グループ全体の取組みに反映しています。

役割	・コンプライアンスに関する方針や対策等の提言・審議、実施状況のモニタリング ・社会的影響の大きい不祥事が発生した場合の社外有識者による助言
構成	委員長：社長 委員：社外有識者（3名）、労働組合委員長、関係役員
開催頻度	原則として年2回
主な議題	コンプライアンス窓口の運用状況／コンプライアンス違反事案の原因・再発防止策 等

コンプライアンス相談窓口

法令や企業倫理に反する行為の防止及び早期発見を目的として、九州電力及び九州電力送配電それぞれに「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。従業員やお取引先等が、法令及び企業倫理等の観点で業務運営や役員・従業員の行動等に疑問を感じたときに相談が可能で、利用者のプライバシーは厳格に保護されます。また、社外の弁護士事務所にも相談窓口を設置しています。

2024年度には、93件※の相談・通報が寄せられ、必要な調査や再発防止策の検討等、適切に対応しました。

※ 2024年度から問合せを含め受け付けた全件数を計上する方式へ変更

コンプライアンスの徹底に向けた取組み

役員・従業員の更なるコンプライアンス意識向上・腐敗防止徹底のため、コンプライアンス職場研修をはじめとした、様々な取組みを行っています。

主な取組み
・判断に迷ったときの行動基準や、お客さまや株主・投資家等ステークホルダーとの関係における留意点等を具体的に記載した「コンプライアンス行動指針」を全役員及び全従業員に周知
・コンプライアンス違反リスクに気づき合える風通しの良い職場風土づくりに向け、社長メッセージの発信や全従業員を対象にしたディスカッション形式のコンプライアンス職場研修（テーマ：心理的安全性等）を実施
・法令遵守に向けた取組みとして、行為規制や独占禁止法をはじめとした法令関係の研修を役員・従業員を対象に実施等

サプライチェーン

詳細はサステナビリティレポート P.76

九電グループは、安全・高品質な資機材を安定的に調達するにあたり、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすことが持続可能な社会実現の要であると考えています。

このため、九州電力・九州電力送配電では、取引先の皆さまに対する「サステナブル調達ガイドライン」への協力依頼や対話活動等を通じ、サプライチェーン全体でのサステナビリティ向上を目指しています。

サステナブル調達ガイドライン

資材調達基本方針

GUIDELINES

1. オープンな調達

2. 公平・公正な対応

3. 法令・社会規範の遵守

4. 反社会的勢力との関係遮断

5. 環境への配慮

6. 安全の確保

7. 情報セキュリティの徹底と個人情報の保護

8. 契約の遵守と誠実な履行

9. コミュニケーションの推進と相互信頼の構築

10. 価値の創造

11. 地域・社会への貢献

お取引先さまへのお願い

GUIDELINES

1. 法令・社会規範の遵守

2. 契約の遵守・誠実な履行

3. 調達コスト低減、安定した納入

4. 人権・労働

5. 安全衛生

6. 環境・生物多様性保全

7. 公正公平な取引・倫理

8. 品質・安全性

9. 情報セキュリティ

10. 事業継続計画

11. 管理体制の構築

12. 良好なコミュニケーションの推進

2024年度実績と2025年度目標

項目	2024年度実績	2025年度目標
主要なお取引先とのサステナビリティに関する意見交換の実施	19社	17社

情報セキュリティ

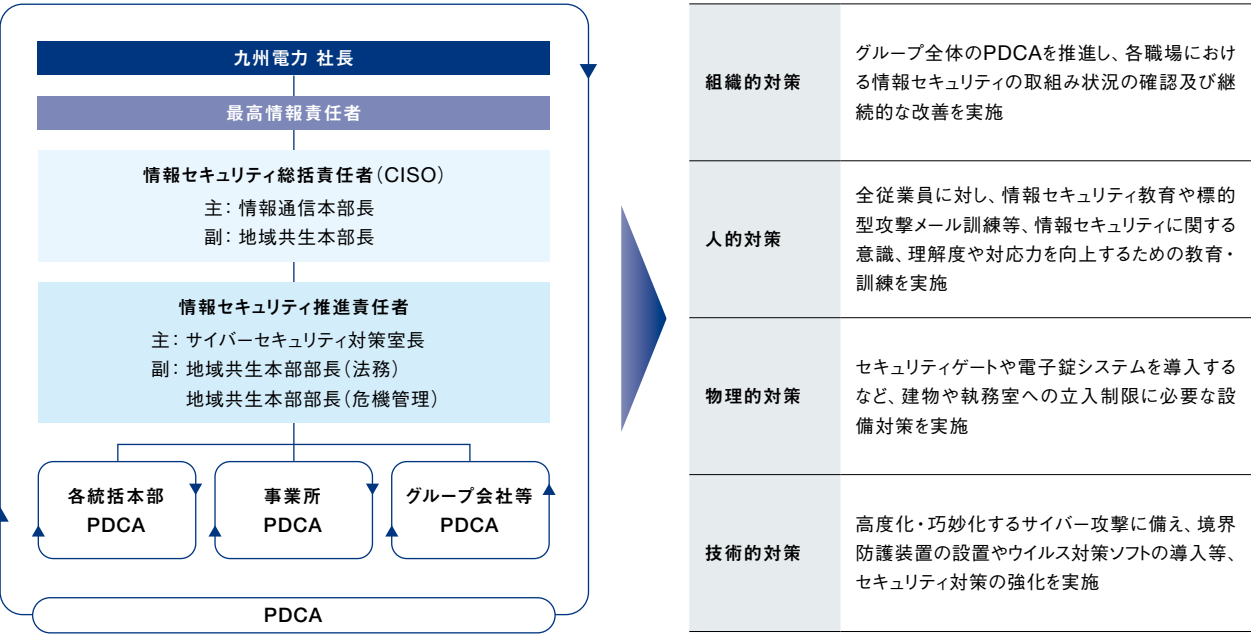
危機発生時の対応体制はP.53

詳細はサステナビリティレポート P.77

九電グループでは、情報セキュリティ・個人情報保護に係る基本的な考え方をもとに、役員・従業員等への周知徹底を図り、適切な情報セキュリティの確保及び個人情報の保護に努めています。

九州電力の社長、最高情報責任者、情報セキュリティ総括責任者(CISO)による推進体制のもと、全社PDCA体制を構築し、組織的・人的・物理的・技術的対策を多層的に実施。個人情報保護やマイナンバーの適正管理を徹底し、サイバー攻撃等の脅威への即応力を強化することで、事業継続性とステークホルダーからの信頼維持を図ります。

情報セキュリティ推進体制と対策



2024年度実績と2025年度目標

項目	2024年度実績	2025年度目標
個人情報漏えい事案	3件	ゼロ
九電／九電送配におけるサイバー攻撃による重大な情報セキュリティ事故件数	ゼロ	ゼロ

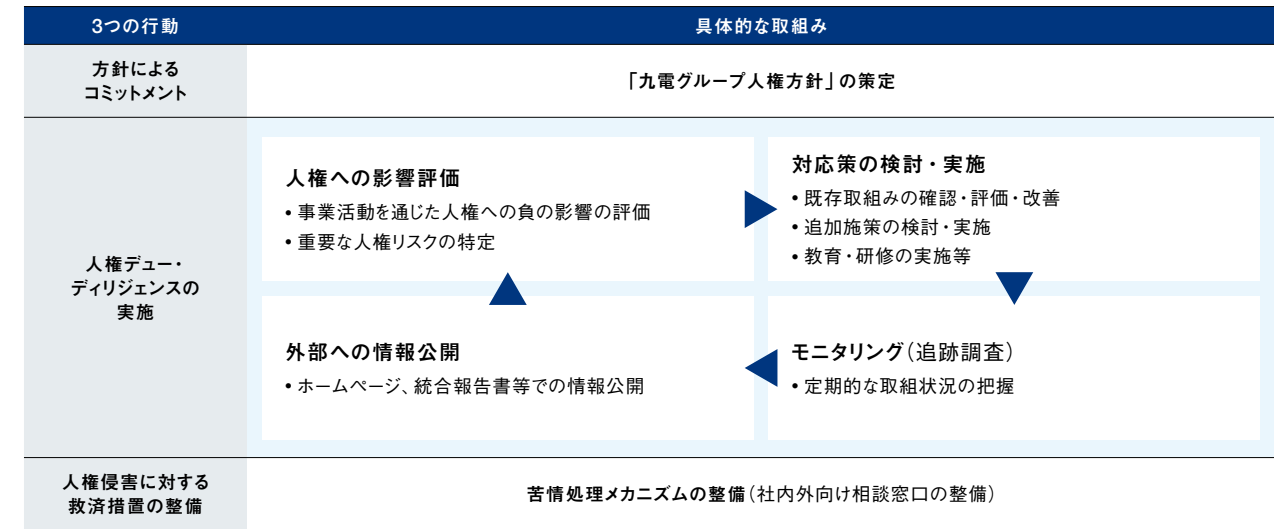
人権

詳細はサステナビリティレポート P.79

持続的な企業価値向上のためには、従業員や地域社会、サプライチェーン上の人権を尊重し、責任ある行動を取ることが不可欠です。2023年に策定した「九電グループ人権方針」のもと、人権デュー・ディリジェンス等を通じて人権を尊重した事業活動を展開しています。

九電グループ人権方針		
1. 人権尊重へのコミットメント	4. 人権侵害に対する是正と救済	7. 情報開示
2. 適用範囲	5. ステークホルダーとの対話・協議	
3. 人権デュー・ディリジェンス	6. 役員及び従業員に対する教育・啓発	

人権の取組みの全体像



2024年度実績と2025年度目標

項目	2024年度実績	2025年度目標
サプライチェーン全体を含めた重大な人権侵害件数	ゼロ	ゼロ

安全

詳細はサステナビリティレポート P.64

安全を最優先とした事業運営と健康経営の推進により、多様な人材が安心して働き、能力発揮する基盤を整備します。

安全を最優先とした事業運営

「いってきます」「おかえりなさい」
そんな言葉を交わせる
安心した毎日を守り続けます

安全の確保は事業運営の根幹であり、「安全はすべてに優先する」という認識のもと、安全に関する基本方針を示した「九電グループ安全行動憲章」を意識と行動のベースとし、「経営の基盤である安全」に関わる取組みを推進しています。これらの取組みにより、安全レベルの向上を図り、誰もが安心して働ける職場環境の実現を目指しています。

「重大災害ゼロ」に向けた取組み

委託・請負先も含めた重大災害の撲滅に向け、各種取組みを展開しています。

・現場実態を踏まえた委託・請負先と一体となった災害防止の取組み	・リスクテイキングの背景要因に踏み込んだ災害防止対策の実施
・安全コンサルタント帯同の安全パトロールの実施	・「セーフティⅡ」の考え方*を取り入れた安全活動

※ 従来の「事故が起きないこと」から、今後は「うまくいく事例を確かなものにする」と目指す、安全の新しい考え方

安全文化醸成の取組み ～「安全みらい館」での安全研修～

2023年4月に設立した安全教育施設「安全みらい館」において、当社グループ従業員を対象とした安全研修を行っています。

ここでは、災害事例研究や人間特性に関する学習、体感機器を活用した災害の疑似体験を通じ、安全意識の向上に効果的な教育を実施することで、安全文化の醸成に取り組んでいます。



体感機器を用いた災害の疑似体験

“思い”から始まる人的資本経営 ―人材活性化本部長メッセージ―

人的資本経営の推進状況はP.60

人的資本経営のありたい姿と原風景

「経営ビジョン2035」では、価値創造の強固な礎を築くという思いを込め、「価値創出に向けた人的資本経営」をグループ重点戦略の一つに掲げました。**その基本理念は“思いを起点に、未来を創る”**。この実現のためには、「人の心に火をつけ、変化を楽しみながら自律的に考え、動いていける人材を増やすこと」、そして、「心理的安全性を基盤に、多様な人材が切磋琢磨しながら化学反応を起こしていく土壌・組織風土を築くこと」が重要です。

今回ビジョンでは、人・組織のありたい姿をそれぞれ4つのキーワード「人：情熱・冒険・成長・共創」「組織：安心・ワクワク・進化・多様」で示しました。これは**従業員と会社が「自律と信頼で結ばれる関係」を築くということ**であり、根底にあるのは、**人材の可能性を信じる、組織文化を進化させる**という経営としての2つの覚悟です。

ここには、一つの実風景があります。私は情報システム部門で九州電力でのキャリアをスタートし、その後、人事部門で人事処遇制度の改革等に携わった後、新任管理職として初めて本店を離れ宮崎支店で人事運用の仕事に就きました。赴任早々、当時の電力所の課長から「中堅社員を集めて“火種の会”という勉強会をやっているから来ないか」と声をかけられ、参加すると、そこには熱い情熱を持って語る課長の姿、そしてそれに呼応し、活き活きと自分の考えを語り、互いに切磋琢磨する若手・中堅社員の姿がありました。まさしく、心に火をつけ、その火種を大きく燃え上がらせる会です。それまで机上での政策立案を中心に経験してきた私にとって、**当社グループの強みである「現場力」と「人と組織の成長の本質」を心に刻んだ経験**となりました。今回ビジョンにおける人的資本経営の理念やありたい姿は、この原風景とシンクロしています。



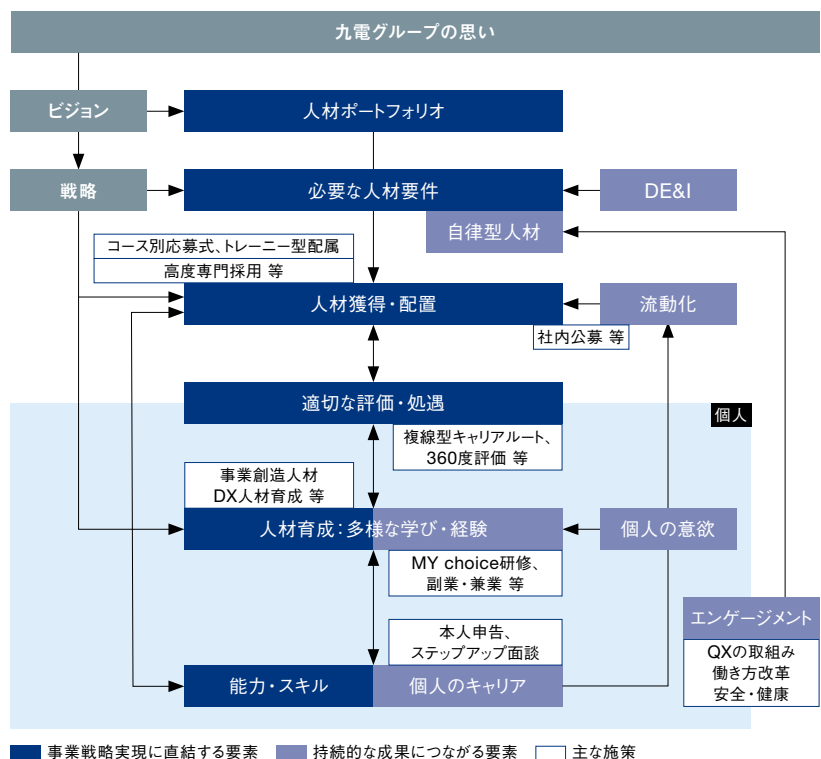
執行役員 人材活性化本部長
津野 喜久代

Q.1

人材・組織戦略として5つの柱を掲げていますが、人材戦略と経営戦略の連動、企業価値向上とのつながりについてどのように考えていますか？

人材・組織戦略の**5つの柱は独立したのではなく、相互に連鎖するもの**であり、「人材の活躍に関する価値創造ストーリー」として整理しました。

人材の活躍に関する価値創造ストーリー



● QXの取組みの詳細はP.61

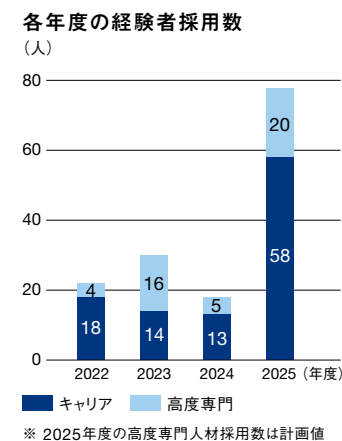
その他取組みの詳細は、サステナビリティレポート参照 ● DE&I:P.61 ● 働き方改革:P.63 ● 安全・健康:P.64

■ 人材戦略と経営戦略の連動

ビジョンに示す**各事業戦略の実現には、それを担う多様な人材の獲得・育成・活躍が不可欠**であり、これが価値創造ストーリーのフローの紺色の部分です。昨年度、その実行の起点として、成長事業分野をターゲットとした「人材ポートフォリオ」を作成しました。これをベースに、各事業フェーズの現在と今後に照らしながら、特に強化が必要なスキル・経験を有する人材の獲得や、社内人材の発掘による適所適材の配置等に取り組んでいます。

具体的には、海外事業の案件開発プロジェクトマネジメントや不動産の資産マネジメントの経験を有する人材、送配電のDXを牽引するデータアナリストやUI/UXデザイナーなどを高度専門採用で獲得し、一部はプロフェッショナルルートとして処遇しています。

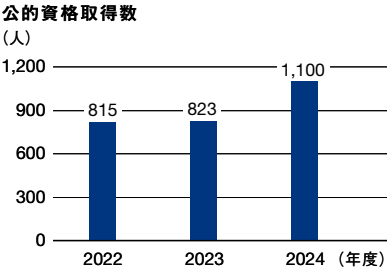
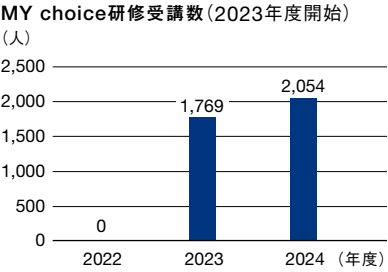
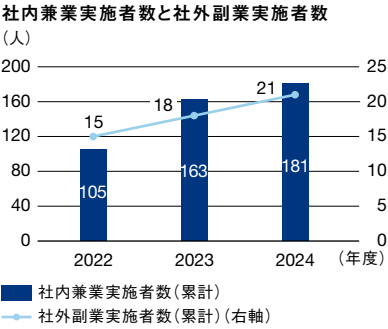
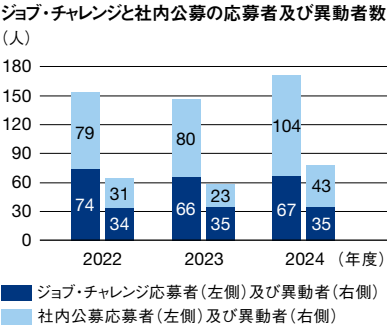
今後も人材獲得チャンネルの拡大や処遇の複線化等により、多様な人材の力による事業戦略の実現をさらに加速していきます。



■ 戦略連動にキャリア・オーナーシップを組み込む

価値創造ストーリーの「主な施策」に示す通り、「従業員の意欲と可能性を引き出し、自らチャンスを掴む機会」として、多様なメニューから学びたいものを学べる「MY choice研修」、多様な経験ができる「副業・兼業」、「社内公募」や「ジョブ・チャレンジ」による手挙げ制の異動など、様々な仕組みも組み込んでいます。これらを活用し、多くの社員が自身の可能性にチャレンジしており、「**キャリア・オーナーシップ**」のマインドが広がってきていると感じています。自ら能力を磨きながら、現在担っている業務でのキャリアアップも含め、**自身が歩むキャリアを自らの手で魅力あるものにしてほしい**という思いを込めています。

主要なチャレンジの実績推移



Q.2 人材目標の2つの指標の足元の状況はどうか。また、現状の課題や目標達成に向けた取組みについて教えてください。

人的資本経営においては、人材・組織戦略の取組みが真に企業価値の向上につながっているかをウォッチしながら実効性を高めていく必要があることから、今回ビジョンでは「従業員エンゲージメントレーティング」と「一人当たり付加価値」を人材目標に設定しました。

これらは、即効的に、また、単一の施策で向上するものではありません。様々な施策を有機的に作用させながら継続的に取り組んでいくことで、人材の価値が上がり、組織が変わり、付加価値を生み出していくものと考えています。このような観点から、2つの人材目標につながる5つの戦略の施策の成果をKPIとして設定しており、企業価値向上に向けて、人材目標達成のプロセスを着実に進めていきます。

■ 従業員エンゲージメントレーティング

「従業員エンゲージメント」は、「従業員にとって魅力があり、熱量の高い人材が集う会社に進化し続ける」ことを目指すものです。

2024年度の実績は、他企業※1との比較で上位に位置する「Aレーティング:従業員と会社の信頼関係が構築できている状態」となりました。項目別では「仕事に対する責任、やりがい」「社会的影響力や貢献感」「意見の傾聴」のスコアが高く、これは「従業員の高い志や誠実さ」の証左とも言え、大変強く感じています。

一方、今後に向けた示唆も得られました。具体的には「変革に向けたマインド」が他企業と比べてやや低いスコアとなり、安定供給や安全・安心を大切にすることが慎重さにつながっている面もあると考察しています。

しかしながら、変革マインドと従業員の誠実さとは決して相反するものではなく、強みをコアとしながら肯定的な自己変革を目指すQX※2の取組みとリンクします。QX活動の定着・改善サイクルのスパイラルアップにより、変わるべき部分は過去からの脱却を図り、九電グループのDNAである「誠実さ、高い使命感」をコアに、挑戦心が湧き上がる新たな企業文化に進化させていきます。

※1 同一のサーベイツールを使用する10,000社以上の企業
※2 Qden Transformation: 人と組織が共に成長する組織風土を醸成する取組み

■ 一人当たり付加価値

「一人当たり付加価値」は、労働人口の減少が加速していく中でも、人材の力による付加価値創造と、生産性の高い働き方を目指すものです。

2024年度の実績は、2021年度比で約1.3倍となりましたが、本指標は経常利益の動向により大きく変動することから、経年的なトレンドやKPI等を総合的に捉えることが肝要です。QX活動の継続・定着による付加価値創出の加速に加え、DXやIT技術の積極的な活用等、業務の抜本的改革による生産性向上を推進していきます。

Q.3 人材投資については、どのように取り組んでいくのですか。

人材投資は「未来への布石」です。今回ビジョンでは、「人への意義ある投資を行い、人材の力で生み出した利益を人材に再投資することで、会社の成長を

加速する好循環を目指す」との考え方を明示しました。

近年は、特に報酬面の投資が着目されがちですが、「Well-being」の向上に資する4つの投資領域「報酬面の投資」「学び・成長のための投資」「働く環境のための投資」「健康投資」にも効果的な投資を行っていく考えです。

至近の実績としては、報酬面の投資として2年連続で年収を5%程度引き上げるとともに、教育投資は前年度から15%程度拡大し、マネジメント力強化や越境型学びの強化を図っています。オフィス改革の投資も拡大しています。

今後も、従業員の価値観の変化や労働市場の状況なども勘案しながら、経営の意思として、意義ある人材投資を行っていきます。

一人当たり平均教育投資	2023年度:156千円 ▶ 2024年度:180千円
一人当たり平均研修時間	2023年度:36時間 ▶ 2024年度:43時間

おわりに

人的資本経営は、経営層と従業員との思いの共有がスタートであり、人材・組織という側面から、会社と従業員がともに未来を創っていくものです。そのためにも、現場第一線で日々力を尽くす従業員の声に耳を傾け、経営に活かしていくことを大切にしていきたいと思っています。

この思いを改めて強くしたのが、2025年5月に実施したウィメンズ・カウンシルの提言会です。本カウンシルは、今後のDE&Iや女性の活躍推進に向けて、女性従業員の生の声を活かして改革を進めるために、昨年度、各支店エリアにチームを立ち上げ、9か月間の活動を経て経営層への提言会を実施しました。その提言はどれも「もっと活躍したい、会社に貢献したい」という熱い思いに溢れ、具体的に実効性があるものでした。そして、メンバーの「後続く後輩たちが、当社に入ってよかった、自分の可能性を懸けたいと思える会社になりたい」という言葉には、経営層皆が心を打たれ、本気で改革を進める決意を新たにす機会となりました。

今後も、こうした従業員の「未来に向かう志」に応えることを私の志として、人的資本経営に取り組んでまいります。

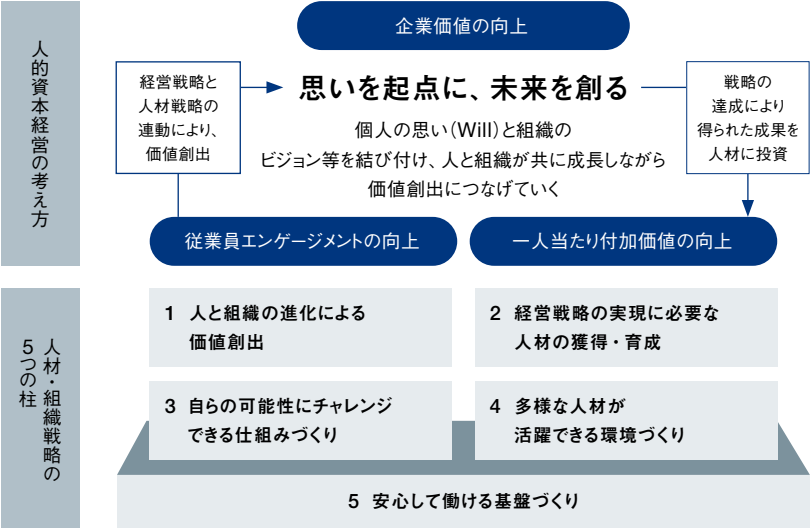
価値創出に向けた人的資本経営

詳細はサステナビリティレポートP.56

九電グループを取り巻く事業環境が大きく変化する中で、経営戦略を実現する原動力となるのは人材です。2025年、九電グループは「経営ビジョン2035」において、重要な経営基盤の一つに人的資本経営を掲げました。「個人の思い(Will)と組織のビジョン等を結び付け、人と組織が共に成長しながら価値創出につなげていく」ことを基本的な考え方として、人的資本経営の更なる強化に取り組んでいます。

人的資本経営における 人材・組織戦略と価値創造プロセス

人的資本経営の推進により、「従業員エンゲージメント」と「一人当たり付加価値」を高め、持続的な企業価値向上を目指します。この実現に向けて、人材戦略の5つの柱のもと、取組みを推進していきます。



人材・組織戦略の5つの柱とKPI

5つの柱の取組みによる人材目標の達成プロセスの実行度をKPIとして指標化し、モニタリングしながら、右図の通り、人材の力による価値創造プロセスの実効性を高めていきます。

戦略の柱・ねらい		KPI	目標	2024年度実績	KGI達成に向けた主な取組み
人と組織の進化による 価値創出	個人の思い(Will)を尊重・ 支援する組織風土への変革	・マネジメント変革研修 ・チャレンジ活動件数	全組織の長受講 5,000件(2030年度)・ 10,000件(2035年度)	対象者全員受講 —	・エンゲージメントサーベイの活用 ・QX取組みに関する現場との対話活動 QXの詳細はP.61
	新たな事業・サービスを 生み出すイノベーション推進	・i-PROJECT参画者数 ・事業・サービス化件数	100人／年 30件以上(2030年度累計)	112人 13件	・ビジネスアイディア創出企画「i-Challenge」
経営戦略の実現に必要な 人材の獲得・育成	多様な知・経験を有する 人材の獲得・活用	・経験者採用の計画充足率	100%	90%	・経験者採用拡大(キャリア・高度専門人材)
		・経営人材プール人数充足率	人材ポートフォリオに基づく 人材の獲得・育成	—	・経営リーダー塾の開催、九州アジア経営塾への派遣
	戦略実現に向けた 人材育成	・DX人材育成人数	フォロー：在職全社員受講 専門人材：400名程度(累計)	10,000名 300名	・DX研修(フォロー：専門人材)、DXアセスメント実施
自らの可能性にチャレンジ できる仕組みづくり	キャリアオーナーシップ 支援による人材の活躍推進	・自律的な挑戦実施率 ・成長実感(単年／中期)	50%(2035年度まで) 80%	23.8% 79.6%	・マッチング型初任配属 詳細はP.61 ・手挙げでの異動(ジョブチャレンジ・社内公募) ・社内外での挑戦(社外副業・社内兼業)
多様な人材が 活躍できる環境づくり	様々な特性や事情に応じた 支援・機会の提供	・女性管理職比率	2028年度2倍以上* 課長以上：3% 副長以上：5% ※基準は2019年4月 15%(2028年度まで)	課長以上：1.7% 副長以上：3.2%	・女性のキャリア早回し・キャッチアップ ・リケジョ育成プロジェクト ・「ウィメンズ・カウンスル」の活動 詳細はP.61
		・技術系新卒採用者に占める 女性採用比率		12.8%	
		・男性育児休職取得率	100%	105.1%	・「いく活」の取得推進、育児サポート応援金の導入
	働きやすく、能力を最大限 発揮できる環境整備	・障がい者雇用率	法定雇用率以上	2.63%(目標達成)	・特例子会社の事業拡大(ヘルスキーパー事業等)
安心して働ける基盤づくり	安全を最優先とした事業運営	・働き方改革の推進実感	75%(2030年度)	59.9%	・フルリモート勤務の対象拡大
		・委託・請負先含む重大災害	ゼロ ※ 単年：4大重大災害 2030年度：重大災害	8件	・「安全みらい館」での安全研修(全社員)
健康経営の推進		・ストレスチェック総合健康リスク	80pt以下	75pt	・総合健康リスクに応じた保健師面談・フォロー
		・健康優良法人認定	継続認定	継続認定	・健康野菜の自動販売機設置
		・適正体重率	66%以上	63.6%	

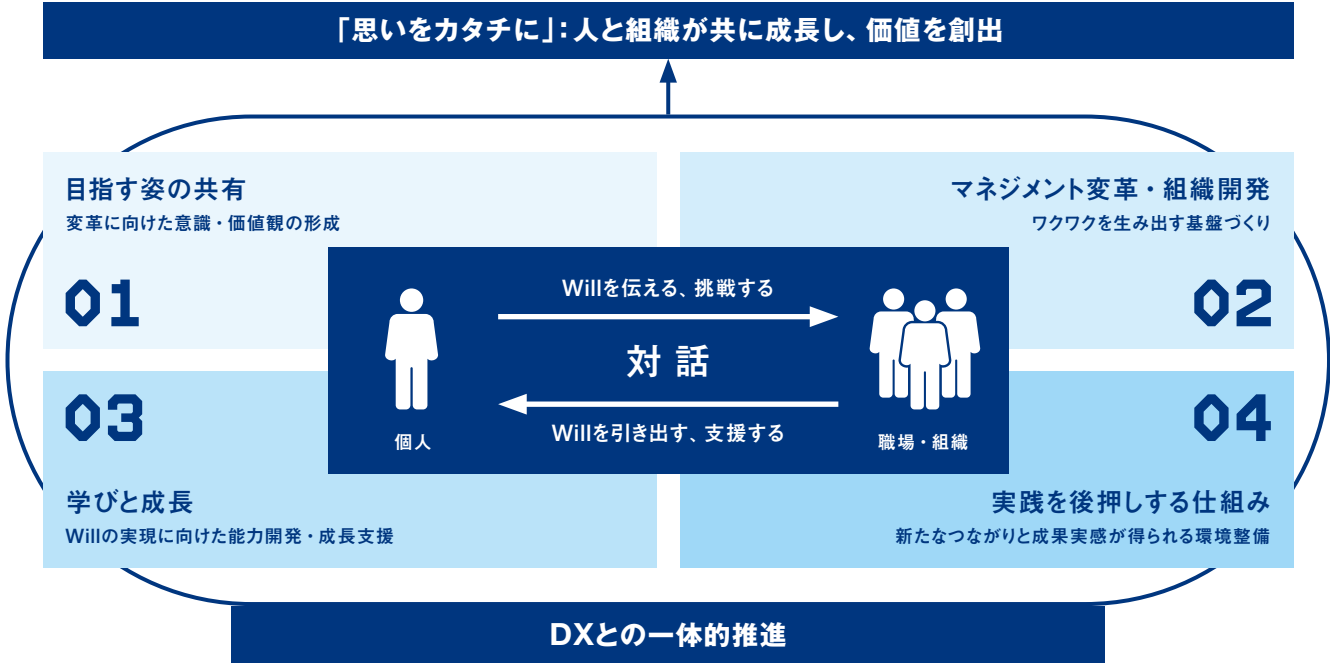
KGI	従業員エンゲージメントレーティング 2030年以降AAを維持	一人当たり付加価値 2021年度比1.5倍(2030年度)／2021年度比2.0倍(2035年度)
-----	-----------------------------------	--

QX(Qden Transformation)

「人と組織が共に成長し、価値創出につなげる」ことを目指す当社の人材戦略における中核的な活動として、QX(Qden Transformation)に全社を挙げて継続的に取り組んでいます。

対話を通じて従業員のWillを引き出し、組織のビジョン等を結び付けながら、一人ひとりが改善改革や新たなサービスの創出に自律的に取り組む活動を推進しています。こうした取組みを推進するにあたり、全社として4つの領域において職場のQXを支援しています。

QXの全体像



QXの取組み事例

従業員のWillや取組みの工夫を社内で広く共有するため、社内ポータルサイトにて活動紹介のインタビュー記事を定期的に掲載しています。



DXでの業務効率化の事例

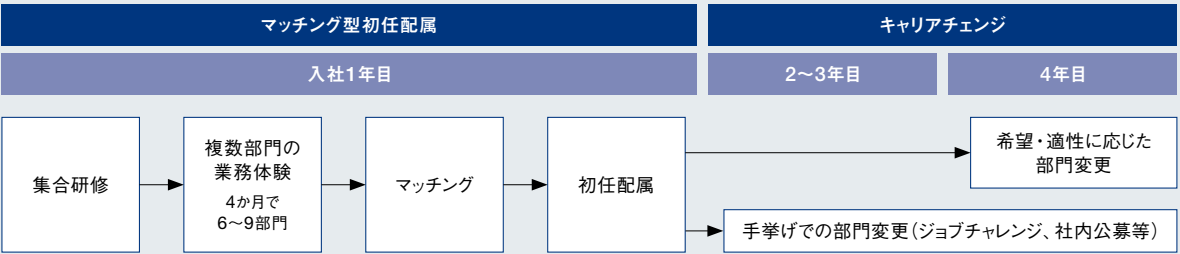


営業活動支援のツールを作成した事例

column

マッチング型初任配属(事務系・新卒採用者)

従業員の自律的なキャリア志向に答え、かつ、早期育成・戦力化を図る観点から、2025年度より事務系新卒採用者の初任配属を見直しました。入社後、本人の希望等を踏まえた複数部門の業務体験を実施し、本人と部門のマッチングによる初任配属につなげています。配属後についても、部門ミスマッチの解消を目的として、一定期間後の部門変更(キャリアチェンジ)を図る仕組みも構築します。



「ウィメンズ・カウンスル」の活動

女性の声を活躍環境整備に活かすため、昨年度設置した「ウィメンズ・カウンスル」において、2025年度は、経営層に対して、当社の女性活躍における課題解消に向けた施策提言を実施しました。発電所等の現業機関も含めた幅広い組織・年代の女性社員(計9チーム、62名)から寄せられた約100件の提言について、経営層で議論し、具体的な取組みへとつなげていきます。



提言内容(抜粋)

- ・ロールモデルとなる多様な管理職像の提示(「推しの管理職図鑑」の社内公開)
- ・育児等の事情に応じた勤務地配慮の制度化
- ・女性特有の健康課題(妊娠中の体調不良、更年期障害、PMS)に対する休暇の柔軟運用
- ・ダイバーシティウィーク(重点啓発期間)の設定

BRIDGING GENERATIONS

不易流行
— 変革の時代を、“人”で動かす。

2025年5月、「経営ビジョン2035」を公表。
事業環境や経営環境の変化に対応すべく、
「QXプロジェクト」等の取組みが進められている。
その変化を社員はどのように受け止め、
個々の業務に反映させているのか。
ベテラン・中堅・若手、3世代の社員による鼎談から、
九電グループの「人と組織の力」を探る。



ベテラン

中村 康昭(勤続43年目)

集金から社員研修所まで経験豊富。“厳しい上司”から“育てる達人”へ。学び直しを重ね、定年後もなお進化を続けるキャリア社員。



中堅

田崎 江梨香(勤続16年目)

火力初の女性社員として入社。火力発電所の運転、工事等の実務を経て、新規事業にも挑む頼れる中堅のチャレンジャー。



若手

伊藤 美紗子(勤続4年目)

法人営業を経て、人や組織と深く関わるべくQX推進に奮闘中。多様な価値観に触れ、自分らしい働き方を探り続ける若き担い手。



一人ひとりのWillが尊重され、
九電グループの成長へとつなげる一つの力に。
私たちはQXの考えに強く共感しました。

—— 3人のキャリアに共通しているのが、社内公募による異動を経験しているということです。それぞれ、どのような思いから公募に手を挙げたのでしょうか？

中村: 営業所とコールセンターに所属して管理職を経験する中で、人との関わりによって自分自身が成長できたと感じています。元々はよく「厳しい」と言われる上司だったんですけど、キャリアを重ねて時代も変わり、色々な人と話をする中で、厳しさだけでは部下に受け取ってもらえるものも限られるということに気づきました。そこから人材育成への興味が湧いて社員研修所の公募に手を挙げたのが、今から20年ほど前のことです。

田崎: 私は入社以来ずっと火力部門で働いていましたが、新規事業の開発を手掛ける「インキュベーションラボ」が立ち上がったと

聞いて、よく分からないけど面白そうだなという純粋な好奇心から社内公募にチャレンジしてみました。はじめは電力供給を支える“堅い”企業であることに魅力を感じて入社したのですが、東日本大震災をきっかけに会社の風土も私の価値観も、より風通し良くチャレンジしていこうという方向に大きく変わりましたね。

伊藤: 私はむしろ、就職活動の時から「九電グループはイノベーションに積極的に取り組んでいる」というイメージを持っていました。色んなことに挑戦できそうな企業だったことが入社理由です。だから、田崎さんが“堅い”企業というイメージで入社したというのは驚きです。私と田崎さんの間の10年ほどで大きく変わったんですね。

公募に手を挙げたきっかけは、法人営業を担当していた頃にQXに関する研修動画を見て、「私がやりたいことはこれだ!」って衝撃

を受けたことでした。社員一人ひとりの「こうしたい」というWillを重視して、人の成長を組織の成長につなげるというQXの理念には共感しなくて、ジョブチャレンジ制度に応募して人材活性化本部に異動しました。

—— 2023年度に「QXプロジェクト」が立ち上がってから、どのような変化を感じていますか？

中村：社員研修所で実施している「新任グループ長研修」「マネジメント&リーダーシップ研修」がQXを意識したものになりました。これまでは「管理型マネジメント」に必要とされるスキルだけを指導していましたが、現在はそこに「支援共創型マネジメント」という視点が加わっています。強いリーダーがチームを統率することだけがマネジメントではなく、対話を通じた全員参加による共創を実現することもリーダーの役割であると研修で伝えています。

伊藤：QXプロジェクトによって生まれた「次世代能力開発コースWill開発プログラム」に参加しました。一人ひとりのWillをもとに、様々な部門のメンバーでチームを組み、未来に向けた会社への提

言を行うというものです。この研修によって、上から指示されたことをミスなく迅速にやるだけではなく、自ら考えて行動する意識が強まりました。

また、普段はQXを社内に浸透させるための施策に関わり、色々な部門、色々な階層の方と接しています。歴史のある大きな組織全体のマインドを変えることは本当に一筋縄じゃいかないんだなって、身に染みて感じているところは正直あります。でも一方で、会社が変わろうとしていることを認識し、自分も変わらなきゃいけないという熱意を持った人の輪が確実に広がっていることを肌で感じています。

田崎：確かにそうですね。「何がしたい」「どうありたい」という自分なりのWillを発信しやすい空気感は強まっていると思います。以前は私の周りでも上司の顔をうかがって波風を立てないでおこうみたいな雰囲気が少なからずありましたが、今は一人ひとりが「何がしたいか」を自分に問い、発信しながら働くことが増えてきました。

—— 「QXプロジェクト」による変化の一方で、現在の九電グループにおける課題を挙げるとすれば、どのようなことだと感じていますか？

伊藤：女性活躍推進に力を入れてはいますが、まだまだ道半ばだと感じます。様々な制度は整備されていますが、それだけで十分とは言えません。例えば、育児休暇を取得する期間にも、男性社員と女性社員では大きな差があるのが現状です。本当の意味で性別を含めた多様な人材が平等に活躍するためには、働き方に対する職場の価値観を変えていく必要がまだまだあります。QXを通してWillを形にしていくことが解決策の一つになりうると希望を持っているので、女性活躍の観点からも、QXプロジェクトを推進していきたいと考えています。

田崎：私は将来、経営層としてマネジメントをしたいという目標があります。今は少数精鋭のチームで新規事業に取り組んでおり、小さな組織での経営判断や組織マネジメントを経験しています。将来、経営層になれたときには、その経験を役立てたいと考えています。

未来の経営層を育成するためのキャリアアップ研修を受講したこともあり、社員個々が目指すキャリアビジョンの実現を応援する会社の姿勢も感じます。その一方で、仮に現在取り組んでいる新規事業が分社化されたとしても、私がすぐに社長にチャレンジさせてもらえるイメージは湧かないというのが、今の正直な肌感覚です。

中村：九電グループは純粋持株会社制への移行に向けて検討を進めています。そんな中、田崎さんが言われたことは重要なポイントです。純粋持株会社制に移行すると各事業が分社化されて、社長やその右腕の役割を担う人材が今より多く必要になります。九電グループの経営層と聞くとすぐ上の年代のイメージがありますが、今後は田崎さんたちの年代の社員にとっても無関係ではなくなってくるでしょう。こうした状況を踏まえ、経営者目線で考え、会社を支えられる人材を育成する観点から、2024年度には「マネジメント&リーダーシップ研修」の内容を充実させました。1回目から多くの受講生が集まり、研修の必要性や手応えを感じています。経営を身近に感じられるような組織風土の改革に、研修の観点から取り組んでいきたいと考えています。

—— 新たに発表された「九電グループ経営ビジョン2035」についてどのように解釈して、ビジョンの実現にどう関わっていききたいと考えていますか？

中村：設定された6つのグループ重点戦略の中でも社員研修所に所属している立場上、「人的資本経営」の言葉に注目しています。そして、あらゆる階層の社員に対して「正解が一つではない」ということを伝えていかなければならないと強く感じています。研修プログラムでは外部の方に講師をお願いする場合もあるのですが、「九電グループの社員は、失敗を恐れて、すぐに正解を求めたがる」という指摘をいただくことが少なくありません。それは仕方がない面もあって、「どんなことがあっても、電気を安定的に送り続ける」、その一心でひたむきに仕事に向き合い続けてきた社員がたくさんいることの証なんですよ。しかし、特にこれからの時代は“安定的に送り



続ける”ための戦略や施策に正解はなく、今の正解が今後も正解であるとは限らない時代へと変わっていきます。「失敗してもいいから、とりえず動いてみる」というマインドへの変革を、研修によってサポートしていくことが私の使命だと考えています。

田崎:中村さんが言うように、「電気を届ける」「九州を支える」という熱意は年代を問わず九電グループの社員に共通するもので、これからも変えてはならない価値観だと思います。

中村:良くも悪くも真っすぐな社員たちだからこそ、QXというカタチで会社が進むべき道を示したことは良いきっかけになるでしょうね。「自らのWillを実現させるために行動を起こすことが、組織を成長させることになる」という、当時の池辺社長から全社員に向けられた直々のメッセージが、九電グループらしい“生真面目な”社員一人ひとりの胸に刻まれたと思います。

伊藤:私はこの経営ビジョンを見て、2035年、さらにその先の2050年に向けて、想定される環境変化がいかに複雑であるかを再認識



させられました。不確かな時代にあっても社会や地域のニーズに応じて多様な価値を提供する企業であるためには、自分自身がそれに対応できる人材に育つ必要があると思いました。そういう意味でも「価値創出に向けた人的資本経営」はやはり重要だと思いますし、個人のWillを大切にするQXプロジェクトはそのカギになるのではないのでしょうか。私は“人”が好きで、他者のことを知りたいという思いが強いです。だからこそ、「対話を通して、互いのWillをすり合わせながら前に進む」というQXの考えに強く共感したのだと思います。

今の部署でも20代は私だけで、上司とは20歳近く歳が離れているので、“未知との遭遇”みたいな価値観のぶつかり合いは正直しょっちゅうです(笑)。でも、理解できなかったとしても否定しないことが大切で、互いの価値観を否定し合わずに、どううまく巻き込んで価値を共創していくかにチャレンジし続けたいです。

田崎:私の部門では20代の若手から60代の先輩までと一緒に働いていて、互いの強みを発揮しています。また、現在取り組んでいる新世代型のリチウムイオン蓄電池システム事業は、パートナー企業との共同プロジェクトです。伊藤さんが経験しているように、私の仕事でも世代や企業の違いによる価値観のギャップや思いのぶつかり合いはあるのですが、それを無理やり一つの方に収める必要はないと思うんです。最終的な目的さえ共有できていれば、それぞれ違ったベクトルで進んだとしてもゴールにはたどり着きます。強制的に歩調を合わせることが、むしろ推進力を損なうことにもなりかねないので、色んな価値観を融合させて、人の成長と組織の成長にシナジーを発揮させることが、若手とベテランの間の世代にいる私の役目なのかなと考えています。

様々な環境変化や、世の中の多様な価値観と対峙しながら、新しい経営ビジョンに掲げられた「エネルギーから未来を拓く」という目的を果たすためには、社員一人ひとりのWillが必須であることは



間違いありません。でも改めて考えてみると、そのベースとなる企業文化はQXプロジェクトが始まる前からあったと思うんですよね。

中村:私もそう思います。社員研修所で研修を担当するにあたって自社の歴史を学び直していたときに、コーポレートメッセージである「ずっと先まで、明るくしたい。」の誕生秘話を聞きました。メッセージと同時に「4つの挑戦」も策定されたのですが、その中でも「語り合う中から、答えを見出し、行動を」、この言葉には相当強い思いがあったようです。多様な価値観を持ったステークホルダーの皆さんや社員一人ひとりと目線を合わせ、対話することの重要性を、このメッセージが発表された2007年には認識していたのでしょう。これに「個人のWill」にもスポットライトが当たったのがまさにQXだと考えています。九電グループの思いはこれまでも、そしてこれからも変わらず、予測しづらい未来もずっと明るくしていくこと、そしてそのための手段がQXという形に昇華したのではないかと私はそんなふうに考えています。

統合的な環境関連財務情報開示 (TCFD及びTNFD提言に基づく開示)



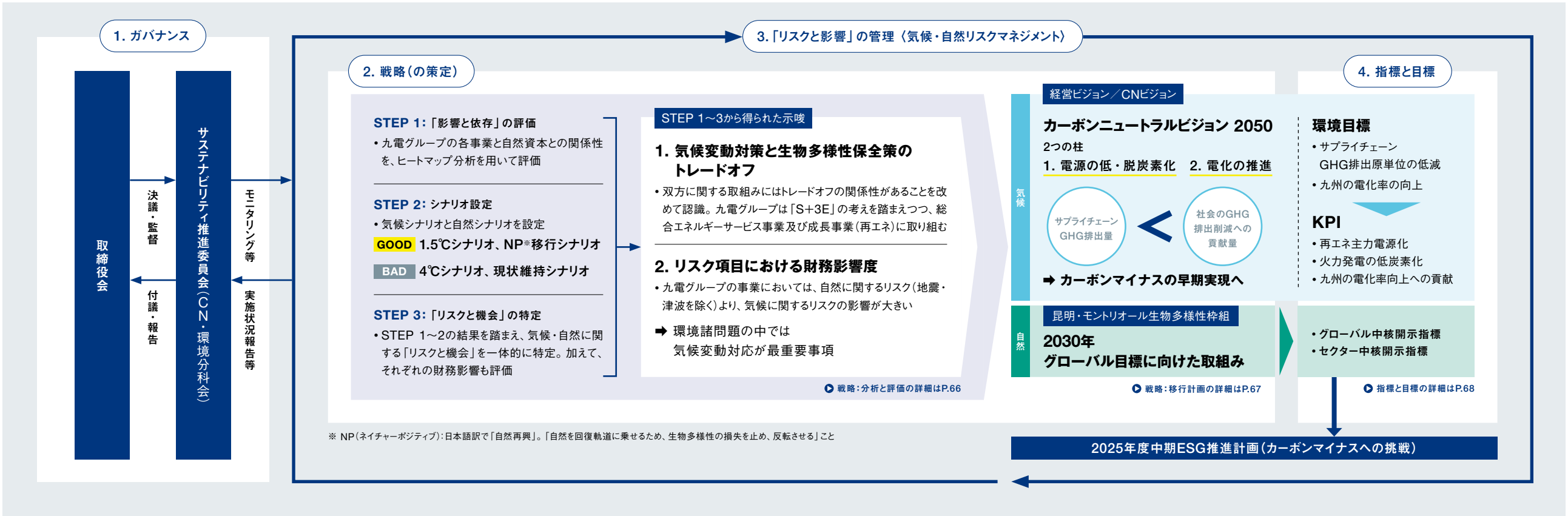
統合化の目的

九電グループは、2024年まで気候・自然について個別の情報開示を行ってきましたが、2025年は「環境諸課題を一体的に捉え、相互関係性を考慮した分析、戦略的な意思決定、リスク管理等を確立すること」を目的として、統合的な環境財務関連情報開示を試み、「気候・自然に関する経営」の全体像を以下の通り整理しました。

得られた結果とその対応

統合化に伴う分析及び評価の結果、「事業における気候変動緩和策と生物多様性保全策とのトレードオフの関係性」が含まれていることを改めて認識したほか、「気候・自然に関する『リスクと機会』とその財務影響評価の一体的な比較」が可能になりました。今回の結果は、九電グループの環境諸問題に関する戦略策定などに活用しています。

■ 統合化を踏まえた「気候・自然に関する経営」の全体像



戦略：分析と評価

STEP 1 「影響と依存」の評価

九電グループの各事業における自然資本への「影響と依存」の関係性を5段階で評価しました。

STEP 2 シナリオ設定（気候シナリオと自然シナリオ）

気候ではIPCC第6次報告書、IEA報告書、第7次エネルギー基本計画等を参考に、「4℃シナリオ」と「1.5℃シナリオ」を、自然では「現状維持シナリオ」と「ネイチャーポジティブ移行シナリオ」を設定しました。

シナリオ		気候変動		自然資本
		当社	世界	
GOOD	1.5℃	CN実現に向けた 取組みは 順調に進捗	GHG削減は進展	—
	ネイチャーポジティブ移行			規制が強化され、民間取組みも進む
BAD	4℃	現状維持	GHG削減は遅滞	—
	現状維持			規制強化が進まず、民間取組みも遅滞

STEP 3 「リスクと機会」の特定、及びその財務影響評価

リスクとその財務影響評価

「自然資本への『影響または依存』が大きいと評価した項目」と「シナリオ分析により発現が想定されると認識した気候・自然に関するリスク項目」を対象に、財務影響を評価しました。

得られた示唆 2 「財務への影響：100億円以上」のリスク5 項目のうち、4項目はGHG排出に関するリスクであり、環境諸問題の中では特に気候変動対応が重要課題と認識しました。	リスク項目数	財務への影響		
		～10億円	10億～100億円	100億円～
	気候及び自然	0	3	2
気候のみ	6	4	2	
自然のみ	25	11	1	

機会と財務影響評価

九州の豊かな気候及び自然は、九電グループの事業活動を支える重要な柱です。近年、これらの取組みが社会的にも重要視されていることは、九電グループにとって機会と捉えています。

得られた示唆 1

column

気候変動緩和策と生物多様性保全策のトレードオフの関係性

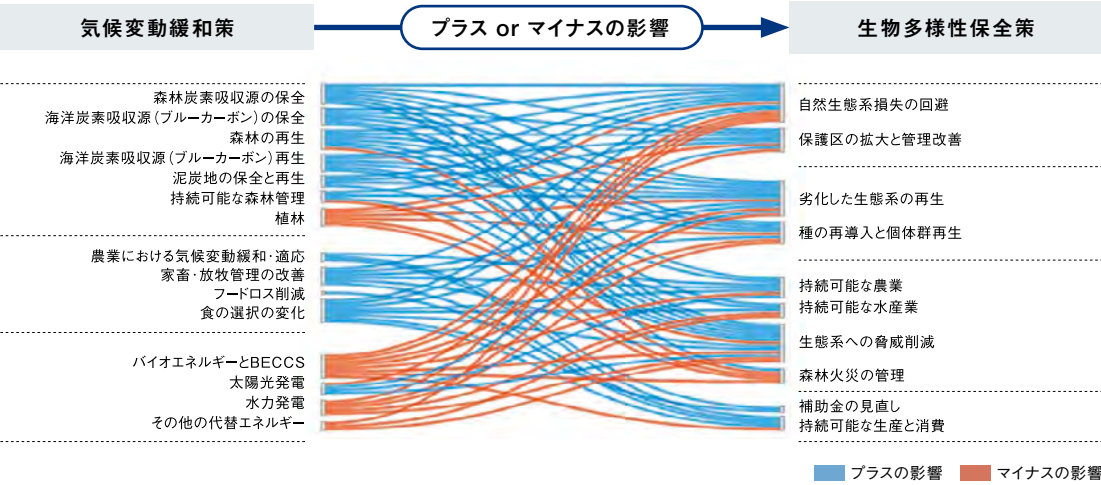
「影響と依存」の評価（ヒートマップ）の結果、火力発電は、これまでの公害対策の積み重ねもあり地域環境（生物多様性）への一定程度の配慮はできているものの、GHG排出を避けることは困難であることに對し、再エネ発電は、GHG排出削減には有効であるものの、地域環境に一定程度の負荷があることが分かりました。従って、再エネ発電の導入は、気候変動緩和策と生物多様性保全策でトレードオフの関係性があることを改めて認識しました。

また、STEP 3「リスクと機会」の特定の結果、火力発電はGHG排出に関するリスク項目の財務への影響が大きいものの、再エネ事業は機会として認識しています。

さらに、資源に乏しい日本でのエネルギー供給においては、環境面のみならず「S+3E※」のすべての要素に配慮することが必要です。すべての面で優れたエネルギーはありませんが、エネルギー源ごとの強みが最大限に発揮され、弱みが補完されるよう、多層的なエネルギー供給構造を実現することが不可欠と、九電グループは認識しています。

※ S+3E：安全性（Safety）を大前提として、安定供給（Energy Security）、経済効率性（Economic Efficiency）、環境適合（Environment）を同時に実現する考え方

参考：気候変動緩和策による生物多様性保全策への影響



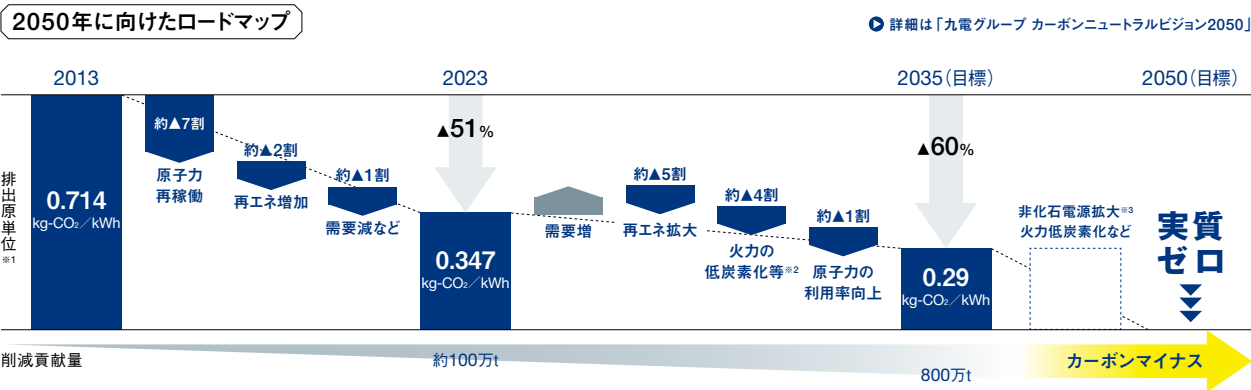
出所：IGES「生物多様性と気候変動 IPBES-IPCC合同ワークショップ報告書：IGESによる翻訳と解説」（2021年）をもとに一部加工

戦略：移行計画

九電グループは、持続可能な社会の実現を目指して、グローバルな視点で地球環境の保全と地域環境との共生に向けた取組みを展開するため、「九電グループ環境憲章」を制定しています。

■ 気候に関する移行計画

STEP 1～3の結果を踏まえ、九電グループの事業において、気候変動に対応することが極めて重要であることから、気候に関する移行計画を含む「九電グループ カーボンニュートラルビジョン2050」を策定しています。九電グループは、地球温暖化への対応を企業成長のチャンスと捉え、低・脱炭素のトップランナーとして、九州から日本の脱炭素をリードする企業グループを目指します。



(注) 2050年のカーボンニュートラル実現及び2035年の環境目標、本ロードマップは国の政策支援及び技術確立等がなされることを見込んで設定したものであり、状況に応じて見直すことがあります。
※1 GHGプロトコルに準拠し、Scope1・2・3が対象 ※2 高効率LNG火力の新増設、既設火力での水素・アンモニア混焼、CCS、低炭素電源からの調達等
※3 再エネ拡大や次世代革新炉の開発・設置の検討等

		～2035	～2050
サプライチェーンGHG排出量削減	火力・原子力	高効率LNG発電開発、水素・アンモニア混焼、CCS一部開始	水素・アンモニア混焼比率向上／専焼化、CCS／CCUS実用化
		蒸気タービンリプレース、定検インターバル拡大による利用率向上、次世代革新炉の開発・設置の検討	
社会のGHG排出量削減への貢献	再エネ・蓄電	太陽光発電・地熱発電・蓄電池開発	次世代電力貯蔵、次世代太陽光発電、大深度地熱発電開発
		着床式洋上風力発電、揚水発電開発	浮体式洋上風力発電、EEZ洋上風力発電、潮流発電開発
	電化	家庭・業務熱源転換、産業用ヒートポンプ、EVバス	港湾電化、建機電化、スマート農業
	CO ₂ 吸収・固定	森林育成、森林経営の高度化支援、木材活用促進	DACCS(大気中から直接(場所を選ばず)CO ₂ を回収する技術)

インターナルカーボンプライシング(社内炭素価格)

九電グループでは、再エネ事業の推進を目的に、非化石価値取引市場の取引状況等をもとに社内炭素価格を設定し、投資判断に活用しています。社内炭素価格は、非化石価値取引市場(高度化法義務達成市場)の取引価格(0.6～1.3円／kWh)等をもとに1,400～3,100円／t-CO₂程度と設定しています。

電源の低・脱炭素化に向けた投資

九電グループは、2025～2035年度までの11年間で、戦略投資のうち、カーボンニュートラル投資に1.5兆円程度を配分し、成長を実現していきます。

戦略投資(2025～2035年度の累計イメージ)



■ 自然に関する移行計画

「昆明・モントリオール生物多様性枠組」において、「2050年ビジョン：自然と共生する世界」に向けた「2030年グローバル目標」が自然に関する移行計画として設定されています。

九電グループは、この目標のうち関係性のある活動について、より一層推進していきます。

指標と目標

■ 気候に関する「指標と目標」

低・脱炭素のトップランナーとして、2050年のサプライチェーン全体のGHGの実質ゼロにとどまらず、社会のGHG排出削減に大きく貢献する「カーボンマイナス」を2050年より早期に実現するというゴールを設定しています。また、2030、2035年度の経営目標（環境目標）及びKPIを設定し、その達成に向けて、進捗を管理しています。

なお、九電グループの「Scope1、2及び該当するScope3のGHG排出量実績」は、「九電グループ サステナビリティレポート2025」に開示しています。

● 「Scope1、2及び該当するScope3のGHG排出量実績」の詳細は「サステナビリティレポート2025」P.87

2050年のゴール(KGI)		指標		経営目標(環境目標)／KPI			2024年度実績	
				内容		目標年度		
供給側	サプライチェーン全体のGHG「実質ゼロ」	サプライチェーンGHG排出原単位		0.29kg-CO ₂ ／kWh(2013年度比▲60%)		2035	0.350kg-CO ₂ ／kWh (2013年度比▲51%)	
				0.36kg-CO ₂ ／kWh(2013年度比▲50%)		2030		
		KPI	再エネの主力電源化	再エネ電力販売量	370億kWh	2035	280億kWh	
					330億kWh	2030		
			火力発電の低炭素化	水素10%・アンモニア20%混焼		2035		水素・アンモニア混焼技術の調査・検討
				水素1%・アンモニア20%混焼に向けた技術確立		2030		
需要側	社会のGHG排出削減への貢献	九州の電化率		家庭部門：75%、業務部門：65%		2035	家庭部門：62% ^{※1} (2021年度) 業務部門：48% ^{※1} (2021年度)	
				家庭部門：70%、業務部門：60%		2030		
		KPI	九州の電化率向上への貢献	家庭部門増分電力量	23億kWh(2021-35年度合計)	2035	4.8億kWh(2021-24年度合計) 1.0億kWh(2024年度)	
					15億kWh(2021-30年度合計)	2030		
				業務部門増分電力量	26億kWh(2021-35年度合計)	2035	5.6億kWh(2021-24年度合計) 1.6億kWh(2024年度)	
					16億kWh(2021-30年度合計)	2030		
				運輸部門	社有車EV化率 100%の維持 ^{※2}	2035	EV率30.0% (2024年度102台導入)	
					社有車 100%EV化 ^{※2}	2030		
		社会のGHG排出削減への貢献		GHG削減貢献量	800万t-CO ₂	2035	約100万t-CO ₂	
					700万t-CO ₂	2030		

※1 資源エネルギー庁「都道府県別エネルギー消費統計」の2021年度値(確定値)をもとに当社試算
※2 EV化に適さない車両除く

■ 自然に関する「指標と目標」

自然に関する指標として、TNFD提言v1.0の開示フレームワークでは「グローバル中核開示指標」及び「セクター中核開示指標(電気事業者)」が提案されています。両指標に関する情報については「九電グループ TCFD/TNFDレポート2025」に詳細を記載しています。

また、九電グループでは、両指標のうち、自然に関する目標を以下の通り設定しています。これらの目標の進捗については、これまでと同様にサステナビリティレポートで毎年開示していきます。

● 「グローバル中核開示指標」及び「セクター中核開示指標(電気事業者)」に関する詳細は「九電グループ TCFD/TNFDレポート2025」P.42、P.43

指標 ^{※3}			目標		2024年度実績
			内容	目標年度	
自然変化の圧力	汚染／汚染除去	土壌に放出された汚染物質の種類別総量	土壌への汚染物質の放出に係る法令違反件数：ゼロ	2035	法令違反件数：ゼロ
		排水排出	排水排出に係る法令違反件数：ゼロ	2035	法令違反件数：ゼロ
		廃棄物の発生と処理	石炭灰以外リサイクル率：98%	2035	・産業廃棄物発生量 ^{※4} ：170,166t ・リサイクル量：163,599t
		プラスチック汚染	廃プラスチックリサイクル率：100%	2035	・廃プラスチック発生量：1,235t ・リサイクル量：1,186t
		GHG以外の大気汚染物質総量	温室効果ガス以外の大気汚染物質に係る法令違反件数：ゼロ	2035	法令違反件数：ゼロ
	資源の利用／補給	水不足の地域からの取水量と消費量	水資源に係る法令違反件数：ゼロ	2035	法令違反件数：ゼロ
		陸／海洋／淡水から調達する高リスク天然一次産品の量	グリーン調達率(事務用品類)：99%以上	2035	グリーン調達率(事務用品類)：98%

※3 「グローバル中核開示指標」のうち、気候変動に関する指標と目標は省略しています。
※4 石炭灰及び放射性廃棄物除く
参照) TCFD(2017)気候関連財務情報開示タスクフォース最終報告書 TNFD(2023)自然関連財務情報開示タスクフォースの提言
TNFD(2024)Additional sector guidance Electric utilities and power generators TNFD(2025)Additional sector guidance Engineering, construction and real estate

CHECK! もっと詳しく知りたい方へ!

「影響と依存」「リスクと機会」の評価をはじめ、より詳細な統合的な環境関連財務情報開示を「九電グループ TCFD/TNFDレポート2025」としてWebに公開しています。



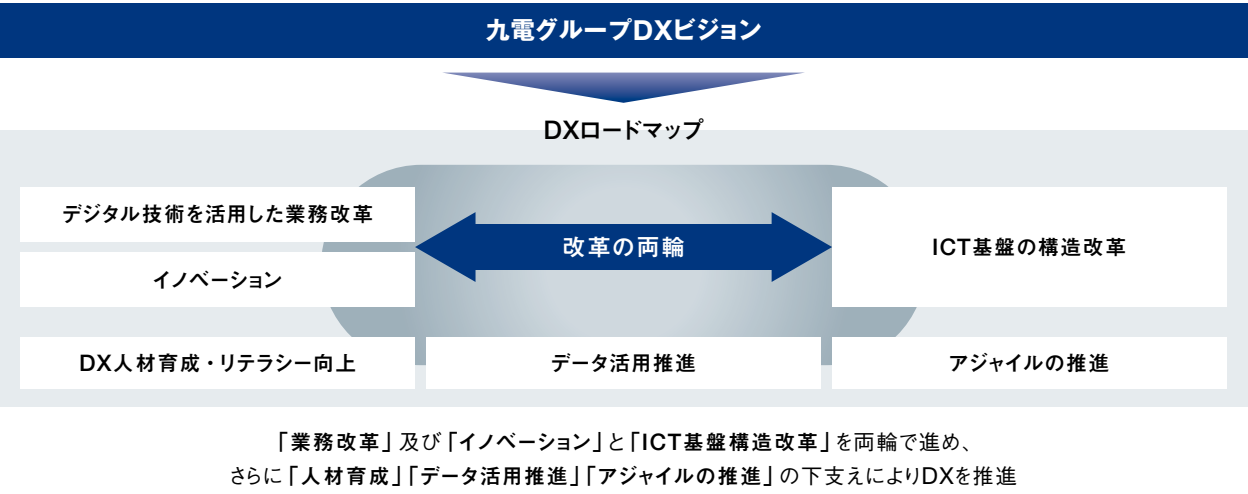
DX推進

詳細はサステナビリティレポート P.55

九電グループは「経営ビジョン2035」において、「企業変革をリードするDX推進」をグループ重点戦略として位置付けました。企業価値創造に不可欠な中核戦略として、単なる業務効率化にとどまらず、デジタル技術やデータを活用し、サービスや業務プロセスの抜本的改革を図ります。

具体的には、生成AIを用いた業務変革や、データを活用した予測や最適化等の高度分析、DX専門人材の育成等の施策を実施しており、収益拡大や生産性向上、業務基盤強化に取り組んでいます。

こうした取組みが高く評価され、九州電力は、経済産業省が東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構と共同で選定する「DX注目企業2025」に電力会社で唯一選定されています。



2024年度実績と2025年度目標（抜粋）

項目	2024年度実績	2025年度目標
DX個別計画の実行支援件数	51件	50件
データ活用（高度分析）取組み件数	—	20件（累計）
DXフォロワー研修受講者	10,000名	在職の全社員受講完了
DX専門人材教育受講者	300名	400名程度（累計）

■ 業務改革

「デジタル技術を活用した業務変革」の取組みにあたっては、各事業部門の部門長等を「業務改革担当」と定め、そのリーダーシップのもと、事業部門とDX推進本部及び情報通信本部が連携して推進しています。

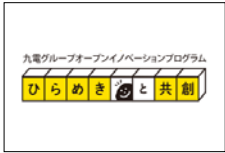
特に生成AIについては、生産性向上等を目的に、全従業員が利用可能な環境を整えるとともに、研修の開催等により活用スキルの向上に努めています。同時に、各事業部門における、生成AIを活用した抜本的な業務プロセス改革を実施するなど、更なる生産性向上や収益拡大に向けた取組みを進めています。AIに対する基本的な姿勢や理念を明確化した「九電グループAI基本方針」のもと、今後も積極的に活用を推進していきます。

また、ローコード開発ツール等を活用した、社員によるアプリ開発の推進も強化しています。ガイドラインを策定の上、研修等による開発スキルの向上やサポート体制の充実により、社員主体のDXを加速させます。

■ DX推進に向けた人材育成

デジタルを起点とした業務の抜本的改革や新たなビジネスの展開をさらに加速させるため、データ分析・可視化、レポート作成等、実践的な演習型研修である「DX専門人材研修」と、基礎知識・スキル習得を目的とした「DXフォロワー研修」（全社員向け）を実施しています。また、社員のDX知識やスキルの可視化、及び社内に潜在する人材の発掘を目的として、スキルアセスメントを実施しています。

また、経営層に対しては、若手社員とIT知識等についてコミュニケーションを図る「逆メンター」制度を実施しています。経営層のDX関連知識を向上させると同時に、こうした取組みを通じて風通しの良い職場風土醸成を目指しています。



■ イノベーション

デジタル技術を活用して、商品・サービスの価値向上やお客さま接点の創出、ビジネスモデルの抜本的改革を推進。特にスタートアップ企業等の保有する技術・アイデアと九電グループが保有する経営資源を組み合わせた協業に力を入れており、その一環としてオープンイノベーションプログラム「ひらめきと共創」や共創型コンソーシアム「シンケツゴー!フクオカ」に取り組んでいます。

また、スタートアップ企業等が在籍するCIC (Cambridge Innovation Center) Fukuokaへ2025年度から入居しており、九電グループ企業と他企業との接点強化にも取り組んでいます。

column

データの利活用に向けた仕組みづくり

データドリブンな企業活動の実現に向け、全社横断的なデータ活用の仕組みづくりに取り組んでいます。勘や経験に頼る要素を最小化し、客観的なデータをもとに業務運営や意思決定を行える体制を整備することで、生産性の向上やビジネスの变革につなげています。

その一環として、2025年6月より「データドリブンダッシュボード」の試行運用を開始しました。ROICツリーやKPIをモニタリングし、迅速かつ客観的な意思決定を支援するとともに、ROIC向上やデータを起点とする企業変革を目指します。

こうしたデータ活用の取組みにおいて私たちが重視しているのは、“データは生きている”ということです。ダッシュボードを作っただけではアクションは生まれません。従業員一人ひとりが生きたデータを洞察し、全社一丸となってアクションに結び付けることが企業価値の向上につながると考えています。

ROIC意識の醸成

- ROICツリーや主要なKPIをタイムリーに可視化
- 全社が同じ指標を共有し、一丸となって経営目標に取り組む

データ活用による企業変革

- プラットフォームを一元化し、データ活用・収集を効率化
- 客観的なデータをもとにした意思決定をサポート

データドリブンダッシュボード



各本部のROICツリー及びツリーを構成する各KPIの進捗状況を、タイムリーかつ視覚的に把握可能

数理最適化による収益改善

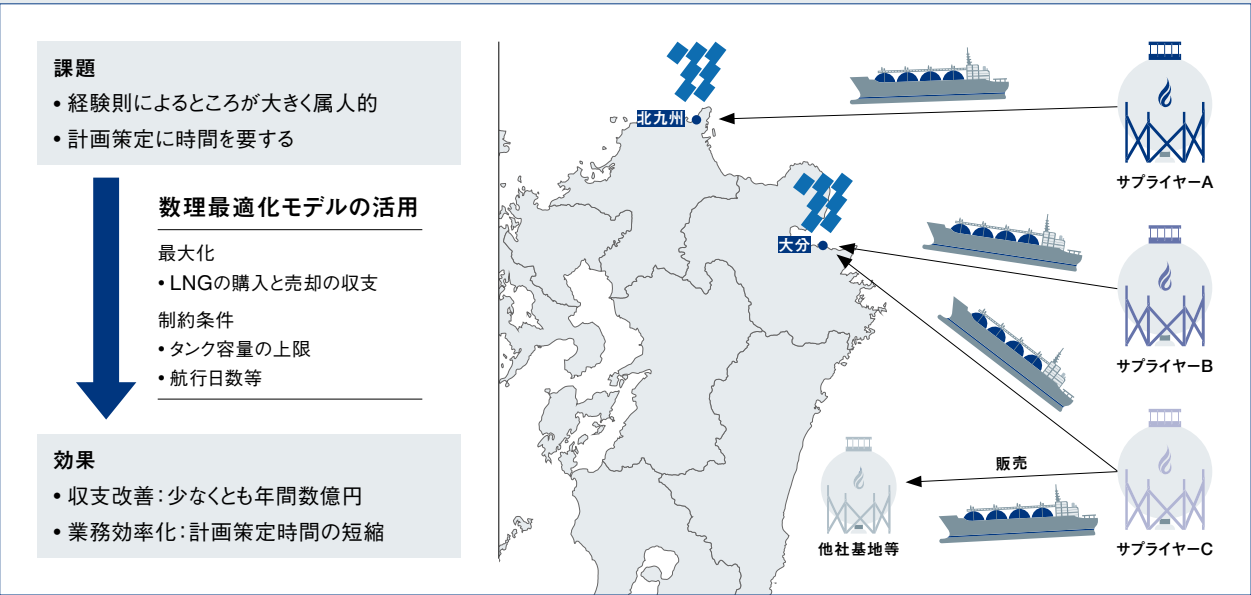
当社グループでは、主に火力発電所で使用するためのLNGを貯蔵基地へ輸送するにあたり、サプライヤーや船会社といった関係者の皆さまと日々調整を行っています。

従来、LNGの取引及び配船計画の策定にあたっては、熟練者の知識と経験に基づいて立案していました。LNGの取引価格は、市況等の様々な要因によって変動します。その中で収支をできる限り最適化するには、熟練者であっても試行錯誤を重ねる必要がありました。また、担当者交代時におけるノウハウの継承も課題であり、属人性を排し、誰もがより最適な計画を立案できる仕組みの構築が求められていました。

こうした課題の解決に向けて、数理最適化の手法を導入しました。これにより様々な制約条件や市場情報を考慮した最も経済的な計画を策定できるようになり、収益改善と業務効率化に貢献しています。

数理最適化の手法については、各種設備の運用計画をはじめ、他の業務への適用も進んでいます。

DXを活用したLNG取引・配船計画の最適化のイメージ



取締役一覧（九州電力）

2025年7月1日現在



池辺 和弘
代表取締役会長

略歴、地位及び担当

1981年 当社入社
2017年 当社取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長
2018年 当社代表取締役社長執行役員
2025年 当社代表取締役会長（現任）

重要な兼職の状況

一般社団法人九州経済連合会会長

所有する当社普通株式の数 120,019株



西山 勝
代表取締役
社長執行役員

略歴、地位及び担当

1986年 当社入社
2019年 当社執行役員国際室長
2021年 当社上席執行役員コーポレート戦略部門長
2022年 当社常務執行役員コーポレート戦略部門長
2023年 当社取締役常務執行役員エネルギーサービス事業
統括本部長
2025年 当社代表取締役社長執行役員（現任）

所有する当社普通株式の数 37,470株



橋本 上
代表取締役
副社長執行役員

略歴、地位及び担当

1984年 当社入社
2017年 当社執行役員熊本支社長
2020年 当社上席執行役員都市開発事業本部長
2022年 当社常務執行役員都市開発事業本部長
2023年 当社代表取締役副社長執行役員
ビジネスソリューション統括本部長（現任）

所有する当社普通株式の数 54,656株



早田 敦
代表取締役
副社長執行役員

略歴、地位及び担当

1985年 当社入社
2018年 当社執行役員大分支社長
2020年 当社執行役員電気事業連合会出向
2020年 当社上席執行役員電気事業連合会出向
2022年 当社常務執行役員電気事業連合会出向
2023年 当社代表取締役副社長執行役員、危機管理官、ESGに関する事項
2024年 当社代表取締役副社長執行役員、
危機管理官、ESGに関する事項、最高情報責任者
2025年 当社代表取締役副社長執行役員、危機管理官、ESGに関する事項、
最高情報責任者、テクニカルソリューション統括本部長（現任）

所有する当社普通株式の数 50,778株



林田 道生
取締役
常務執行役員

略歴、地位及び担当

1985年 当社入社
2018年 当社執行役員玄海原子力総合事務所長
2021年 当社上席執行役員原子力発電本部副本部長
2022年 当社常務執行役員原子力発電本部副本部長
2024年 当社取締役常務執行役員原子力発電本部長（現任）

所有する当社普通株式の数 39,954株



木戸 啓人
取締役
常務執行役員

略歴、地位及び担当

1987年 当社入社
2020年 九州電力送配電株式会社系統技術本部部長（技術計画）
2020年 当社執行役員ビジネスソリューション統括本部
地域共生本部副本部長
2023年 当社常務執行役員コーポレート戦略部門長
2025年 当社取締役常務執行役員コーポレート戦略部門長（現任）

所有する当社普通株式の数 30,753株



佐藤 秀夫
取締役
常務執行役員

略歴、地位及び担当

1988年 当社入社
2019年 当社コーポレート戦略部門部長（グループ経営戦略）
2022年 当社執行役員東京支社長
2024年 当社執行役員テクニカルソリューション統括本部
DX推進本部長、最高DX責任者
2025年 当社取締役常務執行役員ビジネスソリューション統括本部
業務本部長（現任）

所有する当社普通株式の数 17,573株



中村 典弘
取締役
常務執行役員

略歴、地位及び担当

1990年 当社入社
2016年 当社発電本部副本部長兼火力建設グループ長
2018年 当社コーポレート戦略部門部長（インキュベーション担当）
2018年 当社コーポレート戦略部門インキュベーションラボ長
2020年 当社エネルギーサービス事業統括本部
企画・需給本部長（企画）
2022年 当社執行役員エネルギーサービス事業統括本部
企画・需給本部長
2025年 当社取締役常務執行役員エネルギーサービス事業
統括本部長（現任）

所有する当社普通株式の数 18,852株

（注）1 所有する当社普通株式の数は2025年3月31日時点
2 株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」における本人持分を含む



橘・フクシマ・
咲江

取締役(社外)

略歴、地位及び担当

1980年 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
1984年 同社退職
1987年 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1990年 同社退職
1991年 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社
(現コーン・フェリー・ジャパン株式会社)入社
1995年 コーン・フェリー・インターナショナル社米国本社取締役
2000年 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長
2001年 同社代表取締役社長
2007年 コーン・フェリー・インターナショナル社米国本社取締役退任
2009年 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社代表取締役会長
2010年 同上退任
2010年 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長(現任)
2011年 公益社団法人経済同友会副代表幹事(2015年まで)
2020年 当社取締役(現任)
2022年 株式会社あおぞら銀行取締役(非常勤)(現任)

重要な兼職の状況

G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長
株式会社あおぞら銀行社外取締役

所有する
当社普通株式の数
…………… 11,800株



平子 裕志

取締役(社外)

略歴、地位及び担当

1981年 全日本空輸株式会社(現ANAホールディングス株式会社)入社
2011年 同社執行役員営業推進本部副本部長
2012年 同社執行役員米州室長兼ニューヨーク支店長
2013年 全日本空輸株式会社上席執行役員米州室長兼ニューヨーク支店長
2015年 ANAホールディングス株式会社上席執行役員
全日本空輸株式会社取締役執行役員
2015年 ANAホールディングス株式会社取締役執行役員
2017年 同社取締役
全日本空輸株式会社代表取締役社長
2022年 同上退任
2022年 ANAホールディングス株式会社取締役副会長
2023年 株式会社セブン銀行取締役(非常勤)(現任)
2023年 株式会社JVCケンウッド取締役(非常勤)(現任)
2024年 ANAホールディングス株式会社特別顧問(現任)
2024年 当社取締役(現任)
2025年 SMBC日興証券株式会社取締役(非常勤)(現任)

重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社特別顧問
株式会社セブン銀行社外取締役
株式会社JVCケンウッド社外取締役
SMBC日興証券株式会社社外取締役

所有する
当社普通株式の数
…………… 900株



内村 芳郎

取締役
監査等委員

略歴、地位及び担当

1985年 当社入社
2018年 当社執行役員佐賀支社長
2020年 当社執行役員佐賀支店長
2021年 当社上席執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部長
2022年 当社常務執行役員ビジネスソリューション統括本部地域共生本部長
2024年 当社取締役監査等委員(現任)

所有する
当社普通株式の数
…………… 29,882株



尾家 祐二

取締役
監査等委員(社外)

略歴、地位及び担当

1990年 九州工業大学(現国立大学法人九州工業大学)情報工学部助教授
1995年 奈良先端科学技術大学院大学情報科学センター教授
1997年 九州工業大学情報工学部教授
2008年 国立大学法人九州工業大学大学院情報工学研究院教授
2009年 同学情報工学研究院長
2010年 同学理事・副学長
2016年 同学学長
2022年 同学退職
2022年 同学名誉教授(現任)
2022年 当社取締役監査等委員(現任)

所有する
当社普通株式の数
…………… 3,700株



杉原 知佳

取締役
監査等委員(社外)

略歴、地位及び担当

1999年 弁護士登録(現任)三浦・奥田・岩本法律事務所
(現三浦・奥田・杉原法律事務所)入所
2007年 同事務所共同経営者(現任)
2020年 日本タングステン株式会社取締役監査等委員(非常勤)(現任)
2022年 当社取締役監査等委員(現任)

重要な兼職の状況

弁護士(三浦・奥田・杉原法律事務所共同経営者)
日本タングステン株式会社社外取締役監査等委員

所有する
当社普通株式の数
…………… 3,400株



重富 由香

取締役
監査等委員(社外)

略歴、地位及び担当

1993年 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
1997年 日本国公認会計士登録(現任)
1998年 アーンスト・アンド・ヤング香港事務所へ異動
2001年 米国公認会計士登録(現任)
2002年 香港公認会計士登録(現任)
2006年 アーンスト・アンド・ヤング香港事務所パートナー
新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)パートナー
アーンスト・アンド・ヤング香港及び中国華南地区日系企業向け
サービス統括責任者
2007年 香港公認会計士(業務執行資格)登録(2024年まで)
2015年 新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2016年 同上退任
2018年 アーンスト・アンド・ヤング グレーターチャイナ(中国本土、香港及び台湾)
日系企業向けアシュアランス・サービス統括責任者
2024年 同上退任
2024年 当社取締役監査等委員(現任)
2024年 アーンスト・アンド・ヤング香港事務所シニアアドバイザー(現任)
2025年 キャノン株式会社監査役(非常勤)(現任)

重要な兼職の状況

アーンスト・アンド・ヤング香港事務所シニアアドバイザー
公認会計士(日本国、米国、香港)
キャノン株式会社社外監査役

所有する
当社普通株式の数
…………… なし

(注)1 所有する当社普通株式の数は2025年3月31日時点
2 株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」の対象ではなく、本人持分はなし

SECTION 5

CORPORATE DATA

コーポレートデータ

5年間の連結財務データ

詳細は財務データブック

(億円)					
事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(営業収益)	15,219	17,433	22,213	21,394	23,568
電気事業営業収益	12,842	14,861	19,467	19,043	20,985
その他事業営業収益	2,377	2,571	2,745	2,350	2,582
営業損益	768	486	▲ 729	2,549	1,995
経常損益	551	323	▲ 866	2,381	1,946
親会社株主に帰属する当期純損益	318	68	▲ 564	1,664	1,287
設備投資額	3,558	3,121	3,065	3,202	3,503
減価償却費(核燃料減損額を含む)	2,057	2,252	2,210	2,499	2,506
研究開発費	51	48	47	46	48
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,534	2,578	305	5,860	4,318
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,305	▲ 3,208	▲ 3,288	▲ 3,443	▲ 3,588
フリーキャッシュ・フロー	▲ 771	▲ 630	▲ 2,983	2,417	730
財務活動によるキャッシュ・フロー	955	794	3,247	▲ 1,505	▲ 913
配当金支払額	174	198	105	0	304
純資産	6,814	6,763	6,172	9,210	10,312
総資産	51,285	53,423	56,036	57,272	57,740
有利子負債残高	35,226	36,380	39,915	37,654	37,188
支払利息	262	250	279	280	300

参考情報

事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
販売電力量(億kWh)	858	973	960	902	1,010
原子力設備利用率(%)	62.4	91.4	57.7	90.8	88.6

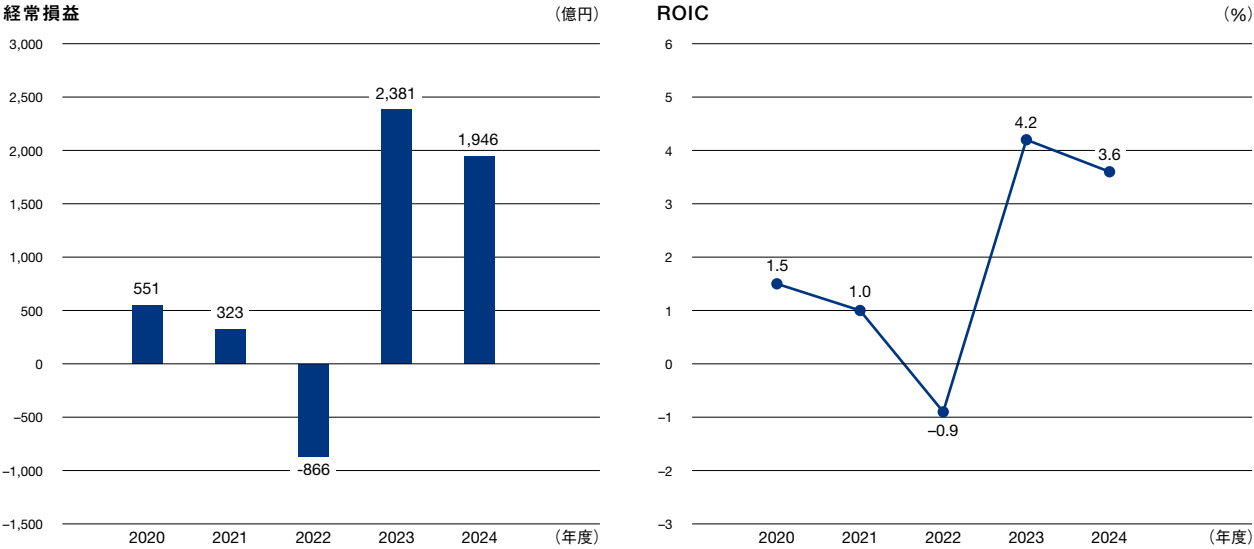
(注) 金額は億円未満を切り捨てて表示

主要指標

事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
ROE(%)	5.0	1.1	▲ 9.2	22.6	13.6
ROE:優先株除き(%)	5.4	0.9	▲ 11.7	23.6	15.4
ROIC(%)	1.5	1.0	▲ 0.9	4.2	3.6
自己資本比率(%)*	12.7	12.1	10.4	15.5	17.3
自己資本比率:優先株除き(%)*	10.8	10.2	8.6	12.1	13.8
D/Eレシオ(%)	540.03	563.61	685.75	422.83	372.08
配当性向(%)	55.68	396.43	—	7.30	19.22
期末株価(円)	1,092	817	757	1,377	1,306
PER(倍)	17.37	80.97	—	4.02	5.02
PBR(倍)	0.94	0.71	0.75	0.95	0.77
配当利回り(%)	3.21	4.90	—	1.82	3.83

※ ハイブリッド社債の資本性認定分を含まない

5年間の主要データの推移



非財務データ

環境		単位	2020	2021	2022	2023	2024	集計範囲
ゼロエミ・FIT電源比率	国内電気事業におけるゼロエミ・FIT電源比率※1(合計)	%	49	55	43	60	56	九州電力
	再エネ(FIT除く)	%	7	6	6	7	7	
	FIT電気	%	16	14	14	14	12	
	原子力	%	26	35	23	39	37	
温室効果ガス	サプライチェーンGHG排出量(スコープ1、2、3合計)(マーケット基準)	万t-CO ₂	4,338	4,088	4,629	3,461	3,892	九州電力及び連結子会社
	スコープ1	万t-CO ₂	2,211	1,749	2,369	1,779	1,739	
	スコープ2(マーケット基準)	万t-CO ₂	0.005	0.005	0.005	0.005	0.006	
	(ロケーション基準)	万t-CO ₂	0.005	0.005	0.005	0.005	0.006	
	スコープ3	万t-CO ₂	2,127	2,339	2,260	1,682	2,153	九州電力
	CO ₂ 排出量(未調整排出量)	万t-CO ₂	2,500	2,180	2,990	1,770	2,200※6	
	CO ₂ 排出量(基礎・調整後排出量)	万t-CO ₂	3,280	2,810	3,390	2,810	3,180※6	九州電力
	販売電力量当たりのCO ₂ 排出量(未調整排出係数)	kg-CO ₂ /kWh	0.365	0.296	0.407	0.253	0.310※6	九州電力
	販売電力量当たりのCO ₂ 排出量(基礎・調整後排出係数)	kg-CO ₂ /kWh	0.479	0.382	0.462	0.402	0.449※6	九州電力
再生可能エネルギー	再生可能エネルギー開発量(国内外)	万kW	230	255	261	274	274	九電グループ
エネルギー(原材料使用量)	エネルギー消費量(原油換算)	万kl	769	612	822	618	596	九州電力及び九州電力送配電
水	上水使用量	m ³ /人	27	24	27	26	25	九州電力及び九州電力送配電
	発電所(火力・原子力・内燃力)の発電用水使用量(合計)	万t	614	524	609	544	560	九州電力及び九州電力送配電
	発電所(火力・原子力・内燃力)の発電用水排水量(合計)	万t	262	236	257	245	244	九州電力及び九州電力送配電
産業廃棄物	発生量	t	880,177	782,307	1,037,934	860,791	898,112	九州電力及び九州電力送配電
	リサイクル量	t	877,737	776,846	1,013,576	774,769	815,764	九州電力及び九州電力送配電
	リサイクル率	%	約100	約100	98	90	91	九州電力及び九州電力送配電
大気	火力発電所のSOx排出量	t	4,532	3,747	4,619	3,492	2,888	九州電力
	火力発電所のNOx排出量	t	6,081	5,358	6,771	4,822	4,351	九州電力
電気自動車(EV)	電気自動車導入台数※2(累計)	台	199	259	354	555	657	九州電力及び九州電力送配電
エネルギー・環境教育※3	出前授業※4	回(人)	188(6,070)	286(8,800)	456(13,530)	635(16,350)	618(16,920)	九電グループ
	デジタルコンテンツを用いた環境・エネルギー教育(再掲)※4	回(人)	—	15(501)	23(650)	72(2,510)	102(5,450)	九電グループ
	九電みらいの森等での環境教育※5	回(人)	3(246)	2(100)	11(610)	17(960)	25(1,120)	九州電力

社会		単位	2020	2021	2022	2023	2024	集計範囲
従業員数	従業員数(合計)	人	12,717	12,543	12,339	12,092	11,888	九州電力及び九州電力送配電
	男性	人	11,660	11,481	11,267	11,045	10,833	
	女性	人	1,057	1,062	1,072	1,047	1,055	
平均勤続年数	平均勤続年数(全体)	年	24.2	24.4	24.5	24.4	24.2	九州電力及び九州電力送配電
	男性	年	24.8	25.0	25.1	25.1	24.9	
	女性	年	17.8	17.8	17.6	17.7	17.3	
女性管理職数	女性管理職数・比率	人(%)	123(2.6)	127(2.7)	136(2.9)	138(3.0)	147(3.2)	九州電力及び九州電力送配電
男性育児休業取得率	男性育児休業取得率※7	%	3.5	8.3	80.6	103.6	105.1	九州電力及び九州電力送配電
障がい者雇用率	障がい者雇用率	%	2.32	2.29	2.46	2.51	2.63	九州電力及び九州電力送配電
労働環境整備	一人当たり年次有給休暇取得日数	日	16.6	16.6	17.4	17.1	16.7	九州電力及び九州電力送配電
健康経営	定期健康診断受診率	%	100	100	100	100	100	九州電力及び九州電力送配電
	適正体重率	%	63.3	63.3	65.5	64.5	63.6	九州電力及び九州電力送配電
	ストレスチェック受検率	%	94.5	94.8	94.8	95.8	94.9	九州電力及び九州電力送配電
	ストレスチェックにおける総合健康リスク	pt	79	78	76	76	75	九州電力及び九州電力送配電
コミュニティ	ボランティア休暇取得日数	日	117	66	70	124	132	九州電力及び九州電力送配電
	地域社会貢献者表彰人数	人	28	11	18	7	5	九州電力及び九州電力送配電
イノベーション	KYUDEN i-PROJECT参加者数(延べ)	人	910	1,030	1,130	1,260	1,380	九電グループ
人材育成	従業員一人当たりの平均研修時間	時間	21.8	76.4	51.0	36.3	42.6	九州電力及び九州電力送配電
労働組合加入率	全従業員比	%	67.4	66.7	54.5	54.0	52.9	九州電力及び九州電力送配電
	特別管理職等を除く社員	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	九州電力及び九州電力送配電

ガバナンス		単位	2020	2021	2022	2023	2024	集計範囲
取締役会編成	人数	人	15	15	15	14	14	九州電力
	社外取締役比率	%	33.3	33.3	33.3	35.7	35.7	九州電力
	男性比率	%	80.0	80.0	80.0	78.6	78.6	九州電力
	女性比率	%	20.0	20.0	20.0	21.4	21.4	九州電力
取締役会活動状況	取締役会開催回数	回	19	15	23	18	14	九州電力
	全取締役出席率	%	98.6	99.6	97.1	97.3	98.9	九州電力

※1 九州電力の発電電力量に占める比率を示したものであり、非化石証書取引前の数値。上記のうち非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO₂ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電等を含めた全国平均の電気のCO₂排出量を持った電気として扱われる

※2 電気自動車(EV)とPHVの合計値

※3 括弧内は参加人数

※4 2024年度より「出前授業」及び「デジタルコンテンツを用いた環境・エネルギー教育」の実績集計方法を一部変更

※5 2022年度より「いさはや九電みらいの森」の環境教育、2023年度より「きりしま九電みらいの森」の環境教育を開始

※6 2024年度実績は暫定値であり、確定値は12月頃国から公表予定

※7 配偶者が出産した男性労働者のうち、育児休業等を取得したものの割合を算定

外部評価

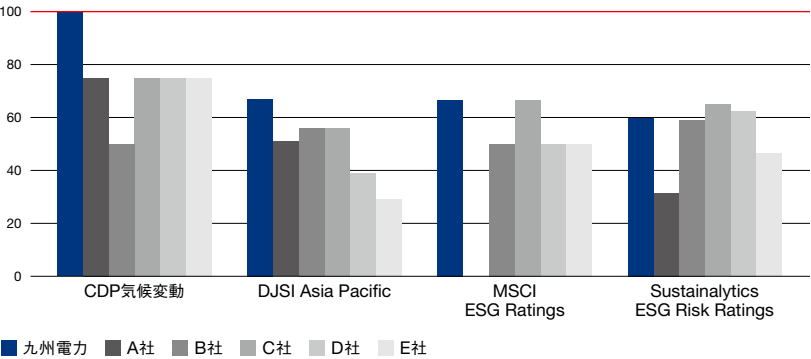
九電グループは非財務領域における取組みについて、国内外の第三者評価機関から高く評価されています。

人的資本分野では、LGBTQ+への取組みを評価する「PRIDE指標2024」でブロンズ認定を取得するとともに、健康経営の観点からも「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」に認定されています。

DX分野では、電力会社で唯一となる「DX注目企業2025」に選定されました。これはデジタル技術を活用して、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「DX」に取り組む企業が選定される「DX銘柄」に準ずるものです。九州電力は特に企業価値への貢献という観点で、注目すべき取組みを実施している企業として評価を受けています。

また、世界最大の年金基金GPIFが採用する6つのESG指数のうち、4指数に組み入れられているほか、CDP2024(気候変動)で国内電力会社で唯一の「Aリスト企業」選定(2年連続)、DJSI Asia Pacific構成銘柄への選定(国内電力会社で唯一)等、着実に実績を残しています。

主要なESGスコアにおける他電力会社比較(2024年度)*



* 各評価指標で評価基準が異なるため、指標ごとに最大評価を100、最低評価を0とした、相対スコアで表示

分野	評価機関／指数	評価観点	足元の実績	特記事項
人的資本	PRIDE指標2024	LGBTQ+に関する企業の取組みを可視化する日本独自の評価。work with Prideが主催し、ゴールド・シルバー・ブロンズの3段階で認定。	ブロンズ認定	旧一般電気事業者では3社が認定(ゴールド1社、シルバー1社)
	健康経営優良法人2025 ホワイト500	経済産業省・日本健康会議が共同認定。従業員の健康管理や健康経営の実践状況に基づき、上位500法人に「ホワイト500」として選定。	ホワイト500企業認定	
DX	DX注目企業2025	デジタル技術を前提として、ビジネスモデルや経営の変革にチャレンジ続けている企業を選定。	DX注目企業2025	電力会社で唯一選定
気候変動	CDP2024 気候変動	気候変動への対応・情報開示の質に基づく評価。スコアはA～D-の8段階。国際NGO CDPが実施。	「Aリスト企業」に選定	2023年度に国内電力会社で初めてAスコアを達成し、2年連続最高評価達成
全般	S&P Global DJSI Asia Pacific指数	アジア・太平洋地域の上位企業を選定するESG投資指標。企業の経済・環境・社会的側面を総合評価し、構成銘柄を決定。	構成銘柄に選定	国内電力会社で唯一選定
	MSCI ESG Ratings	業種ごとのリスクと管理能力を評価し、AAA～CCCの7段階で格付。投資家向けの重要なESG評価指標。	A	2022年度より旧一般電気事業者内のトップクラスを維持
	Sustainalytics ESG Risk Ratings	米国MorningstarグループのSustainalytics社が提供するESGリスク評価。スコアが低いほどリスクが低く、高評価(0～100)。	40.9	
	GPIF採用ESG投資指数	年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する6つのESG指数。機関投資家の信頼性の高い投資評価。	4指数に採用	以下の4指数の構成銘柄に選定 ① FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ② MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 ③ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 ④ Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

THE USE BY KYUSHU ELECTRIC POWER CO., INC. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF KYUSHU ELECTRIC POWER CO., INC. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI. THE INCLUSION OF KYUSHU ELECTRIC POWER CO., INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KYUSHU ELECTRIC POWER CO., INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES. FTSE Russell confirms that Kyushu Electric Power Co., Inc. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

会社データ (2025年3月31日現在)

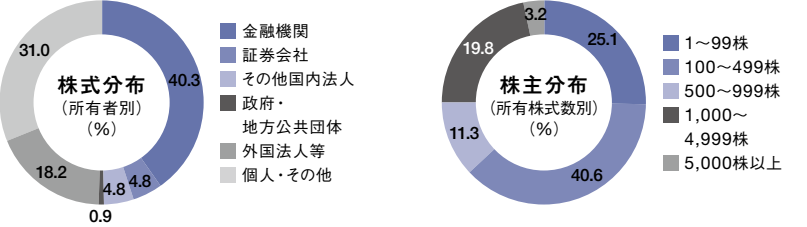
会社概要

会社名	九州電力株式会社
本店	福岡県福岡市中央区渡辺通二丁目1番82号
東京支社	東京都千代田区有楽町一丁目7番1号
設立年月日	1951年5月1日
資本金	2,373億円
従業員	4,446人

株式情報

上場証券取引所	東京（プライム市場）、福岡
証券コード	9508
発行可能株式総数	1,000,000,000株
	普通株式 1,000,000,000株
発行済株式総数	普通株式 474,183,951株
	B種優先株式 2,000株
株主総数	普通株式 171,236名
	B種優先株式 3名
定時株主総会	6月
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

普通株式



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	73,498	15.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,691	6.3
明治安田生命保険相互会社	20,594	4.3
JPモルガン証券株式会社	10,910	2.3
九栄会	10,168	2.1
株式会社福岡銀行	8,669	1.8
日本生命保険相互会社	7,818	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,065	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,028	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	5,092	1.1

B種優先株式

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社みずほ銀行	800	40.0
株式会社日本政策投資銀行	800	40.0
株式会社三菱UFJ銀行	400	20.0

九州電力ソーシャルメディア公式アカウント一覧

九州電力ホームページ	https://www.kyuden.co.jp/
Facebook	https://www.facebook.com/kyuden.jp
Instagram	https://www.instagram.com/kyuden_official/
X	https://x.com/Kyuden_official
YouTube	https://www.youtube.com/user/Kyudenchannel

統合報告書作成にあたって

私は、本報告書の制作責任を担うESG担当役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

本報告書が、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして、九電グループをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。今後も、皆さまとの積極的な対話を通じ、内容の更なる充実を図ってまいりたいと考えておりますので、忌憚のないご意見、ご要望をお寄せください。



代表取締役
副社長執行役員
ESG担当
早田 敦

アンケートのご案内

統合報告書の更なる改善へつなげるために、皆さまからのご意見等をお寄せいただくアンケートを実施しております。ぜひご協力ください。

▶ アンケートはこちら

収集した個人情報は適切に管理し、アンケートの目的以外には使用しません。
また、法令に基づく場合を除き、第三者に提供することはありません。





〒810-8720

福岡県福岡市中央区渡辺通二丁目1番82号

九州電力株式会社 コーポレート戦略部門 ESG統括グループ

電話番号(092)984-4313(直通)