

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