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。

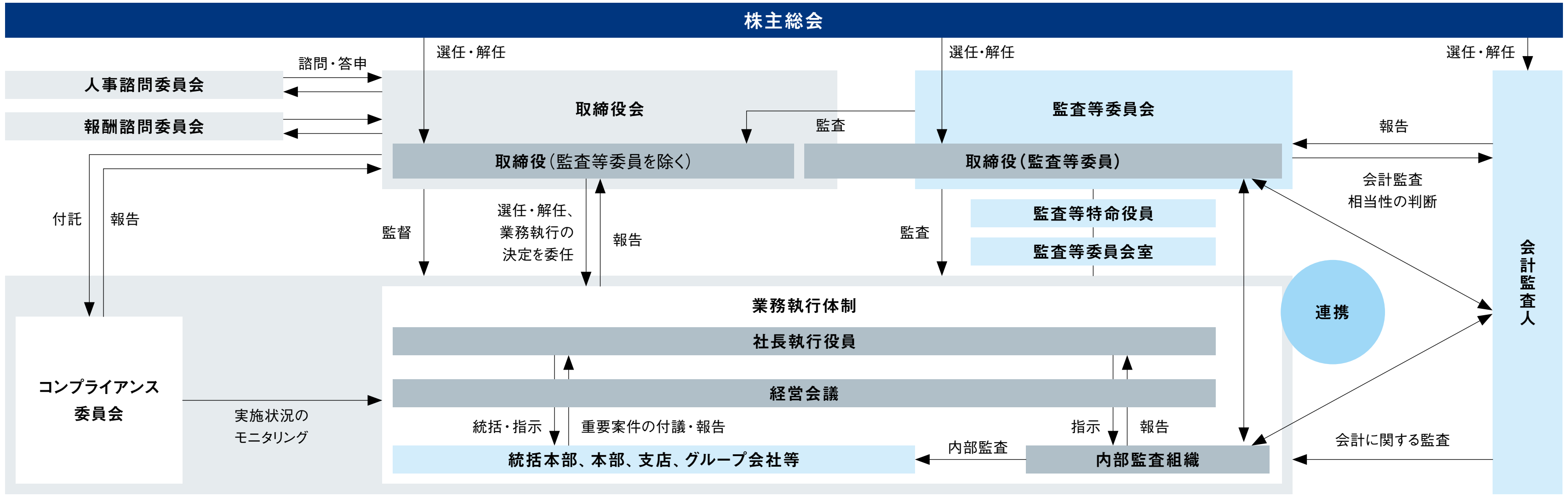
また、取締役と執行役員による監督と執行の役割の明確化や、コンプライアンス経営の徹底等に取り組むとともに、「会社業務の適正を確保するための体制の整備について（内部統制の基本方針）」を定め、継続的な体制の充実に努めています。なお、リスクマネジメントや情報セキュリティの強化についても、適宜取締役会に報告し、更なる体制強化や取組みの充実化に努めています。

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。

	取締役会	監査等委員会	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	14名	4名	4名	4名
開催回数	14回	14回	4回	4回
委員出席率	98.9%	100%	100%	100%
社外取締役	5／14名	3／4名	3／4名	3／4名
女性取締役	3／14名	2／4名	2／4名	2／4名

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年度の取締役会・取締役懇談会における主な議論内容

取締役会

- **サステナビリティ経営推進に係る2024年度の取組み等**
  〈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〇を付けた理由
					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				〇	〇	〇	〇	〇		〇		〇	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	〇	〇	〇	〇	〇		〇	〇	〇	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				〇	〇	〇	〇	〇			〇		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				〇	〇	〇		〇	〇	〇			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				〇				〇		〇			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				〇	〇	〇				〇			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				〇	〇				〇	〇	〇		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								〇		〇	〇		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	〇		〇	〇			〇		〇	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	〇	〇	〇					〇	〇	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				〇		〇	〇	〇			〇		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	● ●						〇		〇	〇			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			〇	〇						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	● ● ●				〇	〇		〇				〇	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

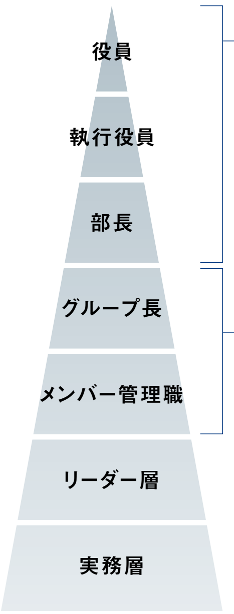
※ 取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

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。



経営幹部の把握・評価

人事諮問委員会メンバーによる把握・評価

取締役会、経営会議等の各種会議体を通じた、人事諮問委員会の委員である社外取締役による経営幹部候補の人物把握、評価

（参考）役員トレーニング
〔就任時〕　取締役の法的責任、善管注意義務等を学ぶ「新任役員法務セミナー」
〔就任後〕　求められる役割と責任を理解する機会として「危機管理セミナー」「メディアトレーニング」を実施するとともに、その時々の経営課題に応じた役員トレーニングを適宜実施

経営幹部候補の早期育成（社員段階での育成）

選抜型・社内育成プログラム「経営リーダー塾」の実施（2016年～）

- 将来、経営を担う人材を早期に選抜し、経営者に必要なマインド・視座・判断軸等を涵養することを目的に、上級管理者（部長級）を育成目標とするアドバンストコース、経営者を育成目標とするエグゼクティブコースの2コースを実施
- 受講者は、複数領域を経験させるための人事ローテーションやグループ会社要職への実践配置等を通じて、計画的に育成

応募型・社外育成プログラムへの派遣（2004年～）

- 知識と知恵と高い志を持った次世代ビジネスリーダーの育成を目的として開催されている社外プログラムに対し、当社から希望者を1名／年程度派遣

column

投資家の皆さまとのスモールミーティング

取締役（社外）
橘・フクシマ・咲江

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。

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

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）

		報酬の種類	評価連動幅
基本報酬（月1回支給）［60%程度］			
業績連動報酬※1［40%程度］	短期業績連動	賞与（年1回支給）［20%程度］	0～120%
	中長期業績連動	株式※2（退任時支給）［20%程度］	—
			0～150%

賞与（0～120%）：

業績指標	基準値	2024年度実績（支給率※2）	評価方法
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

株式（—）：毎事業年度末の役職位に応じて決定

株式（0～150%）：

	業績指標	基準値	2024年度実績（支給率※1）	評価方法
財務指標	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
財務指標	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
非財務指標	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）

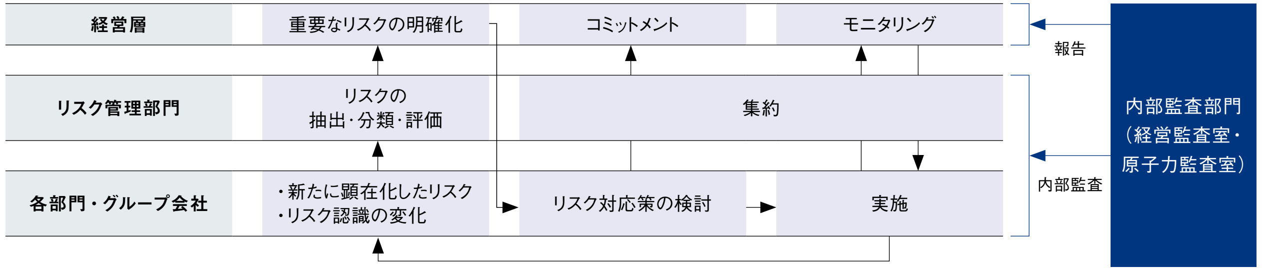
取締役の報酬等の額（2024年度）

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）

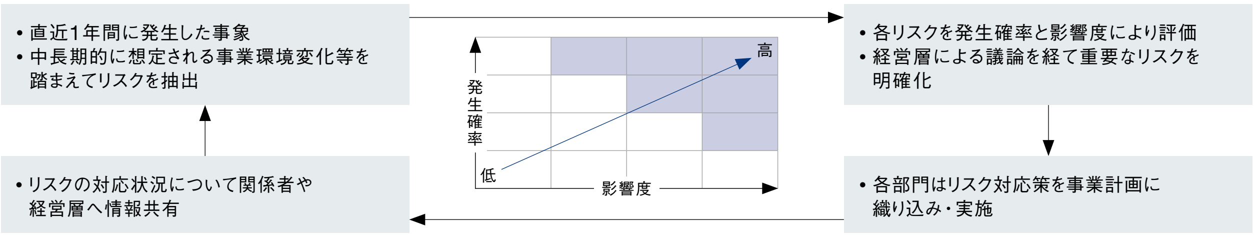
リスクマネジメント

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

column

成長投資案件のリスク管理

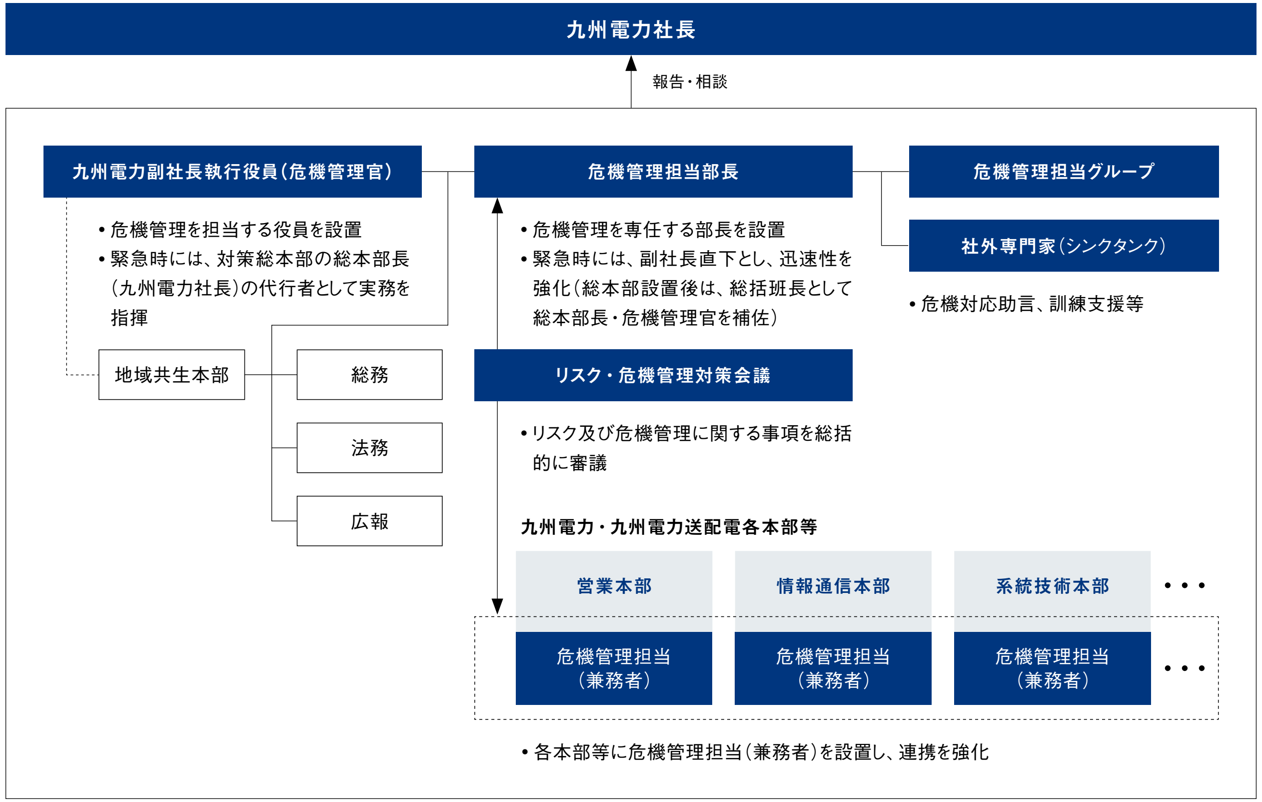
一定規模以上の投資判断にあたっては、経営層や専門知識を有するメンバーで構成される社内委員会で審議した上で、取締役会等にて最終的な意思決定を行います。さらに投資後も継続的なモニタリングによりリスクを管理し、実績や外部環境の変化に応じて事業継続・撤退を判断します。

	①事業進出時	②業績評価	③事業撤退時
審議内容	投融資実施の妥当性評価 （社外有識者を交えた事前調査含む）	各案件の業績評価・ 撤退検討要否の審議等	撤退検討が必要と 評価された案件の審議
時　期	随時	年に1回	随時

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。

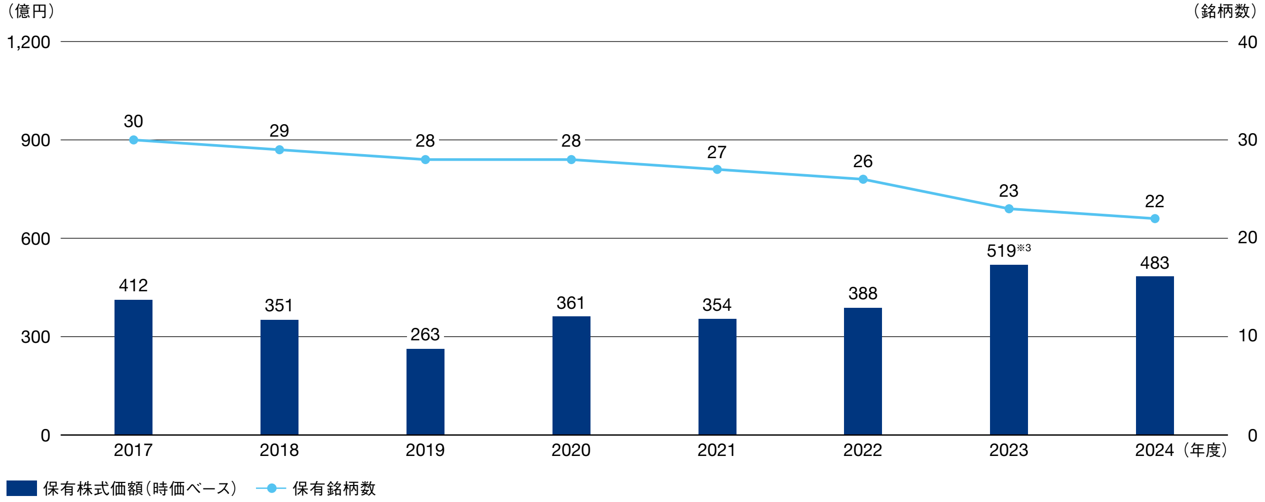


政策保有株式

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