

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。

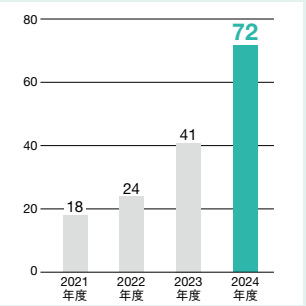


|                                               |                                                                                                                                                                        | 内部環境                                                                                                                                                         |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><div>クロスSWOT</div><div>再エネ事業</div></div> |                                                                                                                                                                        | <div><div>強み</div><div>・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<br/>・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<br/>・九州各地のアセット・事業所と地域との信頼関係</div></div> | <div><div>課題</div><div>・建設・運営コストの上昇<br/>・FIP制度における長期の売電先の確保<br/>・再エネ余剰電力の有効活用策の模索</div></div>          |
| 外部環境                                          | <div><div>機会</div><div>・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<br/>・浮体式洋上風力や蓄電池への国の支援拡大<br/>・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<br/>・風力・太陽光・蓄電池等の再エネ設備の増加に伴うO&amp;M市場の拡大</div></div> | <div><div>・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<br/>・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<br/>・技術・ノウハウを活かしたO&amp;M受託、ソリューション開発の拡大</div></div>                | <div><div>・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<br/>・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</div></div> |
|                                               | <div><div>リスク</div><div>・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<br/>・国内の再エネ適地減少<br/>・設備の高経年化</div></div>                                                                           | <div><div>・開発やO&amp;M等の総合的なノウハウを活かした老朽設備対策や運用効率化の推進<br/>・高度な需給運用やニーズを捉えた提案等による再エネの高付加価値化</div></div>                                                         | <div><div>・投資回収サイクルの高度化等による資本効率性の向上<br/>・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</div></div>             |

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・高度化に應える体制を整備
- 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」)。

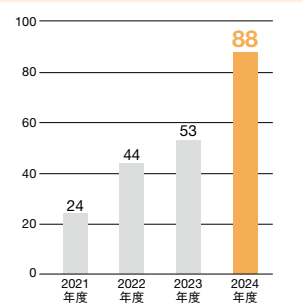


| クロスSWOT |  | 内部環境                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                             |
|---------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |  | 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<br>・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<br>・自社の競争優位性の基盤確立<br>・将来における新たな事業領域の開拓<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・外部専門人材の確保のための処遇制度改革<br>・資産売却・入替えによる資本効率性の向上<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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                                          | 課題<br>・有望事業領域・地域への選択と集中<br>・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<br>・外部専門人材の確保のための処遇制度改革<br>・資産売却・入替えによる資本効率性の向上<br>・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 |
|         |  | リスク<br>・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<br>・欧州・中東での地政学的リスクの高まり<br>・長期売電契約(PPA)付ガス火力案件の減少<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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<br>・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(CO<sub>2</sub>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：<br><b>2件</b> ／年           | 脱炭素投資割合：<br><b>70%*</b> |
| アセットリサイクル件数：<br><b>10件*</b> (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。

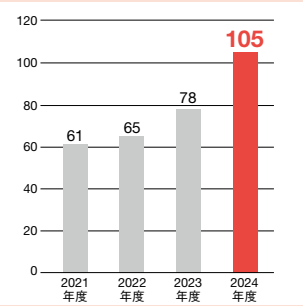


|                                                                                                                    |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div></div> <div>ICTサービス事業</div> |                                                                                                                                                       | 内部環境                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                    |                                                                                                                                                       | <div>強み</div> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li><li>自治体クラウドやドローン・生成AI等の多様な事業領域</li></ul>                              | <div>課題</div> <ul style="list-style-type: none"><li>サービスの更なる高付加価値化</li><li>事業領域拡大に向けたICT人材の育成・確保</li><li>グループ会社全体の情報セキュリティの確保</li></ul>                                                   |
| 外部環境                                                                                                               | <div>機会</div> <ul style="list-style-type: none"><li>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）</li><li>環境意識の高まり</li><li>低廉な電力を背景とした九州への工場進出</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>学術機関やベンチャー企業との連携等により、デジタル技術を活用した付加価値の高いソリューションを提供</li><li>DXの活用により業務プロセスの見直しや業務効率化を徹底し、高付加価値サービス創出や事業領域拡大に人的リソースをシフト</li></ul>                      |
|                                                                                                                    | <div>リスク</div> <ul style="list-style-type: none"><li>自然災害の頻発・激甚化</li><li>サイバー攻撃と高まるセキュリティ脅威</li><li>競争激化・プラットフォーマーによる市場寡占化</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>ROICを意識した事業ポートフォリオ構築を推進</li><li>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</li></ul> |

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<sup>※</sup>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<sup>※1</sup>以上

サービス満足度調査<sup>※2</sup>：  
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

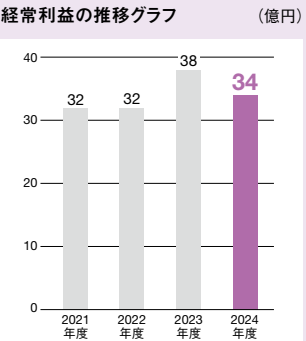
1990年入社。福岡市出身。好きな食べ物はチーズと麺類。初任地長崎支店で土建業務を担当、離島に魅了。現在、入社当初からの夢であった都市開発事業に奮闘中。モットーは「人生はすべて自分次第」。



| 内部環境                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><p>クロスSWOT</p><p>都市開発事業</p></div> | <div><p><b>強み</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>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)</li><li>脱炭素に対する強い使命感・実行力</li><li>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</li></ul></div> <div><p><b>課題</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>エネルギーやデジタル技術の更なる活用</li><li>バランスの取れたポートフォリオの構築</li><li>専門性を有する人材の育成・獲得と組織の生産性向上</li></ul></div> |
| 外部環境                                                                                                                     | <div><p><b>機会</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>米国・新興国の市場成長</li><li>脱炭素・AI・ロボット技術の進展と実装需要の増加</li><li>観光市場の拡大とインバウンド需要の回復</li></ul></div> <div><p><b>リスク</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>人口減少による地方の市場縮小リスク</li><li>高度な専門性を持つ人材確保・育成の困難化</li><li>海外投資におけるカントリーリスク</li></ul></div>                     |
|                                                                                                                          | <div><p>・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</p><p>・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</p></div> <div><p>・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</p><p>・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</p></div>                                                                                                                       |
|                                                                                                                          | <div><p>・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</p><p>・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</p></div> <div><p>・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</p></div>                                                                                                                                                                   |

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



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:<br><b>300件以上</b> <sup>※1</sup> (うち海外1割程度) | 新築物件の環境認証取得率:<br><b>100%</b> <sup>※2</sup> |

※1 2025年度末時点累計  
※2 2025年度