

事業等のリスク

I リスクマネジメント体制及びプロセス

九電グループの経営に影響を与えるリスクについては、九州電力のリスク管理に関する規程に基づき、毎年リスクの抽出、分類、評価を行い、全社及び部門業務に係る重要なリスクを明確にしている。

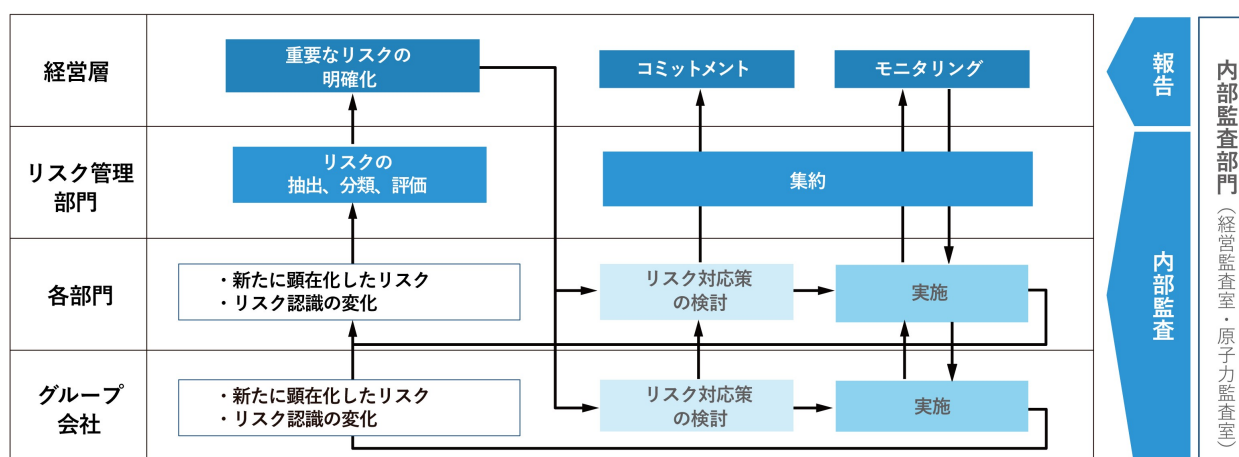
各部門及び事業所は、明確にされた重要なリスク及び個別案件のリスク等への対応策を事業計画に織り込み、適切に管理している。

複数の部門等に関わるリスク及び顕在化のおそれがある重大なリスクについては、関連する部門等で情報を共有したうえで、対応体制を明確にし、適切に対処している。特に、原子力については、社外の知見や意見等も踏まえ、幅広いリスクの把握に努めるとともに、取締役、執行役員等による情報の共有化を行い、継続的にその低減を図っている。

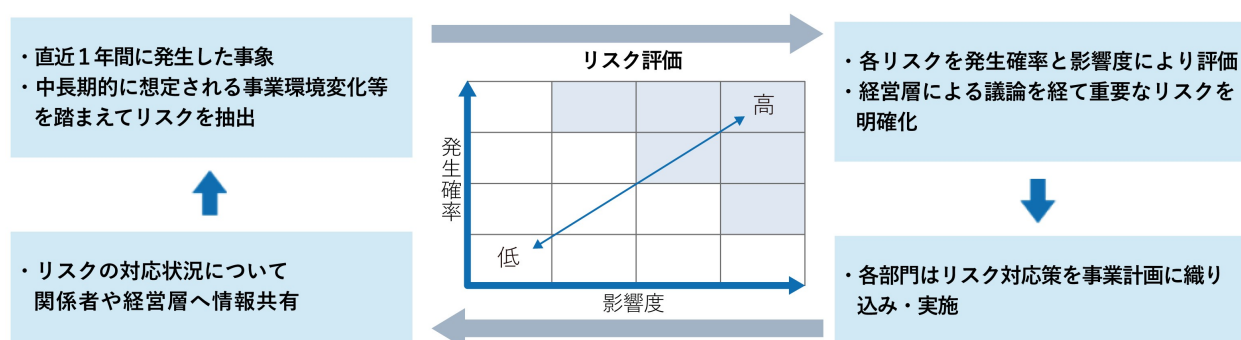
また、非常災害等の事象が発生した場合に迅速、的確に対応するため、予めその対応体制や手順等を規程に定めるとともに、定期的に訓練等を実施している。

こうしたリスクマネジメントの適正性の確保等を図るため、業務執行に対して中立性を持った内部監査部門により、各部門やグループ会社における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る。

(1) リスクマネジメント体制



(2) リスクマネジメントプロセス



II リスク認識と対応策

当社グループ(当社及び連結子会社)の財政状態、経営成績等に重要な影響を与える可能性があると経営者が認識している主要なリスクは、以下のとおりである。

なお、2026年2月に発生した中東危機が当社グループへ与える影響については、「(1)競争環境等の変化 ②海外事業」、「(3)市場価格の変動 ①燃料価格の変動」、「(6)設備事故・故障、システム障害など ③燃料供給支障」に記載するとともに、「(参考)地政学リスクの高まり」に再掲している。

文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において判断したものである。

(1) 競争環境等の変化

① 国内電気事業

リスク認識	当社グループは、発電・販売事業及び送配電事業を行っており、2025年度連結売上の大部分を占めている。 発電・販売事業については、データセンターや半導体関連産業による電力需要の増加が見込まれ、電力を安定的に供給することの重要性がこれまで以上に高まっている。 また、気温・気候の変化、経済・景気動向、カーボンニュートラルへ向けた電化や省エネの進展、競合他社との競争状況の変化、国の競争活性化施策や燃料市場・電力取引市場の状況など外部環境変化により、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは、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を進めるとともに、全国トップクラスの価格競争力と非化石電源比率を最大限活用した電力販売促進に取り組んでいる。また、環境価値を含めたお客さまに選ばれる料金メニューの開発や、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などにより、国内電気事業の収益減少リスクの低減に取り組んでいる。

② 海外事業

リスク認識	当社グループは、これまで国内外の電気事業で培ってきた技術やノウハウを活用し、収益拡大が期待できる成長分野として、発電や送電などの海外事業を行っている。 海外事業には、競争環境の激化や事業環境の変化、カントリーリスク、市況変動(物価高騰、電力・燃料価格の変動、金利・為替変動など)、環境・エネルギー政策の見直しなど特有のリスクがある。また近年は、脱炭素化の流れのなか、再生可能エネルギー、送配電、蓄電池、デジタル化などによる新たなビジネスやイノベーションなど事業機会が増加していることから、同時にリスクとなる要因も多様化かつ複雑化している。これらのリスクが顕在化した場合は、当初想定のリターンが得られず、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループは、案件ごとの管理体制を整備し、適宜、市況変動(物価高騰、電力・燃料価格の動向、金利・為替動向など)のモニタリングを実施することで、リスクの早期発見や低減を図っている。また、定期的な案件ごとの収益性確認やリスク評価を行うことに加え、資産売却・入替えにより、アセット全体の最適ポートフォリオの見直しを行っている。 こうしたなか、2026年2月の中東危機発生を受け、当社グループでは、現地に滞在する社員の安全確保を最優先事項と位置付け、アラブ首長国連邦に派遣している従業員及び帯同家族全員の国外退避を含む必要な対応を迅速に実施した。 また、当社グループの中東危機継続による海外事業への影響については、現時点において、事業の継続や案件の収益性に対して重大な影響は確認されていないものの、地政学リスクの動向を注視しつつ、必要に応じて適切な対応を講じていく。

③ その他エネルギーサービス事業

リスク認識	当社グループは、電気設備の建設・保守などの電力の安定供給に資する事業、ガス・LNG販売事業、石炭販売事業や再生可能エネルギー事業に取り組んでいる。 他事業者との競争、自然災害や国際情勢などによる燃料国際市況の変動、再生可能エネルギーを巡る制度変更などの外部環境変化が生じた場合、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは、効率化によるコスト削減及び新たな技術への取組みにより、お客さまニーズに応じたエネルギーサービスを提供し、収益の向上を図るとともに、再生可能エネルギーを取り巻く事業環境変化を的確に捉えた開発を推進している。また、ガス・LNG販売事業のうち燃料上流権益については、案件ごとに収益性評価やリスク評価を行っている。

④ ICTサービス事業、都市開発事業、新規領域の事業

リスク認識	当社グループは、エネルギーサービス事業以外に、当社グループの強みを活かした成長事業として、ICTサービス事業、都市開発事業を展開している。 これらの事業は、社会ニーズの変化、技術の進展・普及、他社との競争激化、物価上昇など、事業環境の変化により、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。 また、新たな収益源を生み出す観点から、新規領域を含めたイノベーションにも取り組んでいるが、既存事業領域と異なるリスクを有しており、顕在化した場合は、投資額に見合うリターンを得られず、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは、適宜、事業環境の変化をモニタリングし、グループの強みを活かした収益拡大を図るとともに、案件ごとに収益性評価やリスク評価などを行っている。

(2) 原子力発電を取り巻く状況

① 安全の確保を大前提とした原子力の最大限活用

リスク認識	当社グループは、原子力発電をGHG排出抑制面やエネルギーセキュリティ面などで総合的に優れた電源であると考えており、国の新規制基準を遵守することに加え、更なる安全性・信頼性向上への取り組みを自主的かつ継続的に進めているなど、安全の確保を大前提に、原子力を最大限活用することとしている。 しかしながら、法令・基準などの変更により原子力発電所の稼働が制約される場合や原子力発電所に係る訴訟の結果により、原子力発電所の運転停止を余儀なくされる場合は、原子力より割高である代替電源費用の発生や設備投資の増加など当社グループの業績に大きな影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループは、法令・基準などの変更に対し、国の審査や追加で安全対策が必要な場合の工事を適切に進めていく等、リスクの低減に取り組んでいる。また、訴訟においては、当社グループの主張を十分に尽くし、原子力発電所の安全性などについてご理解いただけるよう努めている。

② 原子燃料サイクル

リスク認識	当社グループは、原子燃料サイクル事業の実施主体である日本原燃株式会社に対して、2026年3月末時点で779億円の保証債務を保有しており、日本原燃株式会社の財務状態が悪化した場合、保証の履行を債権者より求められる可能性がある。
対応策	当社グループでは日本原燃株式会社の再処理事業等の早期竣工及びその後の安定稼働に向けて、応援要員の派遣等の支援を行っている。

③ 原子力バックエンド事業

リスク認識	使用済燃料の再処理や原子力施設の廃止措置、特定放射性廃棄物の最終処分などの原子力バックエンド事業の費用は、今後の制度見直しや将来費用の見積額の変更などによって変動することから、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	現時点において、当社グループは、国の制度措置等に基づき、必要な費用を計上・拠出していることから、これらのリスクは一定程度低減されている。 上記の費用のうち、使用済燃料の再処理及び原子力施設の廃止措置に必要な資金については、使用済燃料再処理・廃炉推進機構に対し、「原子力発電における使用済燃料の再処理等の実施及び廃炉の推進に関する法律」に規定する再処理等拠出金及び廃炉拠出金を納付し、費用計上している。 また、特定放射性廃棄物の最終処分に必要な資金については、原子力発電環境整備機構に対し、「特定放射性廃棄物の最終処分に関する法律」に規定する拠出金を納付し、費用計上している。

(3) 市場価格の変動

① 燃料価格の変動

リスク認識	当社グループの発電事業における主要な燃料であるLNGや石炭の調達価格は、燃料調達先の設備・操業トラブル、自然災害や政治・経済動向などによる燃料国際市況の変動及び外国為替相場の変動影響を受けることがあり、調達価格の変動が当社グループの業績に影響を与える可能性がある。 特にLNGについては、長期間貯蔵することが困難であり貯蔵量が限られることから、供給元の情勢などによるLNG供給量の変動、電力需要の増減及び発電所の運転状況などにより、LNGを調達又は販売した場合、調達価格や販売価格によっては、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある。
対応策	当社グループでは、燃料の調達先の分散化や燃料トレーディングなどによる燃料調整機能と電力の自社需給関連機能を一体的に運用することで調整機能を高め、調達の安定性・柔軟性の確保を行っている。 また、燃料の購入などに伴う外貨建債務などについては、必要に応じて為替予約取引や燃料価格スワップ取引などを利用することにより、為替変動リスク及び燃料価格変動リスクを低減している。 こうしたなか、2026年2月に中東危機が発生したが、当社は同地域から燃料を調達しておらず、影響は限定的である。 中東危機が長期化した場合、LNG価格が上昇する可能性があるが、燃料価格や外国為替相場の変動を電気料金に反映させる「燃料費調整制度」により、当社グループの業績への影響は一定程度緩和されている。

② 金利の変動

リスク認識	当社グループは、国内電気事業に必要な発電設備、送変電設備及び配電設備といった多数の設備を保有している。これら設備の建設や更新工事などを計画的に進めていくために多額の資金が必要である。 当社グループは、これらの必要資金に充当するため自己資金のほか金融機関からの借入及び社債の発行により資金調達しており、当社グループの有利子負債残高は、2026年3月末時点で3兆6,970億円(総資産の62%に相当)となっている。 このため、今後の市場金利の変動が、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	有利子負債残高の97%を占める社債や長期借入金の大部分を固定金利で調達していることなどにより、金利の変動による当社グループへの影響を限定化している。 ただし、今後新たに調達する資金においては、金利の変動による影響が見込まれるため、金利の動向や資金需要の状況などを見極めながら、適時適切な資金調達に努めていく。

③ 卸電力取引所における取引価格の変動

リスク認識	当社グループでは、低廉で安定した電気をお客さまにお届けするため、自社電源の運用や相対取引の他に、卸電力取引所を活用して電源調達を行っている。また、「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」による電源調達を行っており、調達価格は卸電力取引所の取引価格と連動する。 卸電力取引所の取引価格は、売り入札(供給)と買い入札(需要)のバランスによって決定するため、猛暑・厳冬などによる電力需要の急伸又は発電所の計画外停止・電力系統の事故などによる供給力の低下により取引価格が急騰した場合は、購入電力料が増加し、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは、燃料価格や電力需給の動向に関する想定に基づき、電源調達手段を組み合わせた電源ポートフォリオの最適化やデリバティブ取引の活用などを行っている。 なお、卸電力取引所における取引価格の変動を高圧・特別高圧お客さまの電気料金に反映させる「市場価格調整制度」により、当社グループの業績への影響は一定程度緩和されている。

(4) 電気事業関係の制度変更等

リスク認識	政府は、「第7次エネルギー基本計画」や「GX(グリーントランスフォーメーション)2040ビジョン」のもと、エネルギーの安定供給をはじめ、カーボンニュートラルの実現などの公益的課題の達成に向け、エネルギー政策に関する制度設計や市場整備を進めている。 上記を含めた電気事業を取り巻く制度の変更などに伴い、規制や制度に適合するための設備投資や費用などの増加、当社グループが保有する発電設備の稼働率の低下や各種電力取引市場からの収益変動などが発生した場合には、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	迅速かつ的確に対応できるよう、エネルギー政策、電気事業に係る制度、環境規制などに関する情報を積極的に収集の上、関係箇所連携し、戦略や具体的対応の検討を実施している。

(5) 気候変動に関する取組み

リスク認識	気候変動への関心が高まるなか、世界的に低・脱炭素社会実現に向けた取組みが進んでおり、政府はGX(グリーントランスフォーメーション)を通じて脱炭素、エネルギーの安定供給、経済成長を同時に実現すべく、中長期の見通しとして「GX2040ビジョン」を策定し、脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律(GX推進法)の改正を行うなど、規制の具体化が進められており、将来的には強化されていくことが予想される。 特に、化石燃料賦課金や排出量取引制度をはじめとするカーボンプライシング制度の規制強化など、化石燃料の使用に過大な追加負担が課された場合、発電設備などの電力供給設備に対する投資、費用が増大するなど、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。 また、消費者や社会からの脱炭素ニーズの高まりや環境技術の進展に適応できない場合、事業の停滞など当社グループの業績に影響を与える可能性がある。 さらに、金融・資本市場でも、サステナビリティ情報を重視する傾向が強まっており、低・脱炭素化への取組みが不十分、あるいは気候変動に関する情報開示に的確に対応していないなどと判断された場合、株主・投資家から信頼・評価を失い、株価低迷や資金調達の困難化など、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループは、「九電グループカーボンニュートラルビジョン2050」のもと、エネルギー供給面(電源の低・脱炭素化)と需要面(電化の推進)の両面から取組みを推進しており、サプライチェーンGHG排出量の削減と社会のGHG排出削減への貢献により、2050年カーボンニュートラルの実現及びカーボンマイナスの早期実現を目指している。 この具現化に向けて、2025年5月に、2030年・2035年を対象とした経営目標(環境目標)及びその達成に向けたKPI(重要業績評価指標)を公表したところであり、カーボンプライシング導入による費用負担も踏まえつつ、電力の安定供給とカーボンニュートラル実現の両立に向けた取組みを一層推進していく。 また、当社グループは、気候変動対応を含めたサステナビリティの取組みを推進するため、「サステナビリティ推進委員会」、担当役員及び専任部署を設置し、情報開示の充実やステークホルダーとの対話を推進している。

(6) 設備事故・故障、システム障害など

① 自然災害

リスク認識	当社グループは、お客さまの生活や社会経済活動に欠かせない電力の安定供給に必要な発電設備や送変電設備、配電設備などの電力供給設備をはじめ、電気事業の遂行に必要な多数の設備を広範囲に設置している。 地震・津波・台風・集中豪雨など自然災害が発生した場合には、設備・サプライチェーンが被害を受け、広範囲・長期間の停電により社会経済活動に重大な影響を及ぼし、社会的信用が低下する可能性があるとともに、収益の減少や多額の復旧費用など、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは、設備の耐力強化や復旧資機材の事前確保などを進めるとともに、自治体や自衛隊などの関係機関との協力体制構築により、災害予防、災害応急対策及び災害復旧に取り組んでいる。 また、九州電力送配電株式会社は一般送配電事業者10社連名による「災害時連携計画」を作成し、大規模災害が発生した場合には、他社からの応援受け入れや関係機関との連携などによる迅速な復旧対応が可能な体制を構築している。 なお、原子力施設については、自然災害に対する国の新規規制基準の対応に加え、国内外の最新知見などを活かしながら継続して自主的に安全性向上対策を実施することで、自然災害に対する強化を図っている。

② 設備の高経年化等

リスク認識	当社グループは九州を中心に発電設備、送変電設備、配電設備などの多数の電力供給設備や情報通信設備などを保有している。 大規模発電所や超高圧送電線などで、経年劣化により故障発生確率が上昇し、重大な設備事故が発生した場合、当社グループの経済損失が発生するとともに、広範囲・長期間の停電により社会経済活動に重大な影響を及ぼし、社会的信用が低下する可能性がある。
対応策	当社グループでは設備巡視による危険箇所の事前把握や設備状態に応じたきめ細やかなメンテナンスに取り組んでいる。また、経年の進んだ電力供給設備に対する重点的な点検・補修に加え、計画的な高経年設備の更新に取り組んでいる。さらに、ドローン、画像解析、AIなどの新技術を活用した設備保全の高度化・効率化にも取り組んでいる。

③ 燃料供給支障

リスク認識	当社グループが発電用の燃料を輸入する国や地域、または燃料輸送ルートにあたる地域やその周辺で戦争・テロ等が発生した場合、サプライチェーン途絶により燃料供給が滞り、電力供給に影響が出る可能性がある。
対応策	当社グループは、燃料の供給国・地域ごとのリスク分析を踏まえた調達先の分散化による安定調達を図るとともに、燃料トレーディング機能の活用による調達の柔軟性向上や海外貯蔵設備での在庫確保等を通じて、リスクが顕在化した際においても安定調達が実現できるよう取組みを進めている。 こうしたなか、2026年2月に中東危機が発生したが、当社は同地域から燃料を調達しておらず、影響は限定的である。

④ 資機材・役務調達の不安定化

リスク認識	当社グループが調達する資機材・役務は、自然災害や地政学リスクの高まり、世界的な需要増による製造ラインの逼迫や、少子高齢化による労働力不足等に伴い、安定的な確保が困難となる可能性がある。
対応策	当社グループは、取引先との対話活動を通じてサプライチェーンの課題等へ適切に対応し、パートナーシップ強化に努めるとともに、資機材調達情報の公開による新規取引先の参入促進や、早期の発注による製造能力・施工力の確保など、資機材の安定調達に向けた取組みを行っている。

⑤ システム障害

リスク認識	当社グループでは、お客さま情報や社内情報などを扱う情報処理システムを開発・運用している。また、成長事業として、社外に対してＩＣＴサービスを提供している。 このため、これら情報処理システムの動作不具合や停止などのトラブルにより、情報漏洩、業務の停滞及びＩＣＴサービス支障が発生した場合、事後対応費用や信頼の失墜など当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは24時間365日のシステム運用監視や計画的な設備更新など、システム障害の未然防止に取り組む一方、システム障害が発生した場合の速やかな初動・復旧体制の整備などを行い、万一の事態に備えている。

⑥ サイバー攻撃

リスク認識	当社グループに対するサイバー攻撃は年々増加しており、攻撃方法も巧妙かつ悪質化するなど、その脅威はますます増大している。 当社グループでは国内電気事業、ＩＣＴサービス事業など、幅広く事業を展開しており、サイバー攻撃により、機密性の高い内部情報や個人情報の流出、業務支障が発生する可能性がある。 また、海外では電力供給設備に対するサイバー攻撃による停電が発生しており、当社グループの電力供給設備がサイバー攻撃を受けた場合、電力の供給が停止する可能性がある。 いずれの場合にも、当社グループの信頼が失墜するとともに、事後対応費用が発生し、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループではサイバーセキュリティ対策室を中心に、多層防御として、組織的・人的・物理的・技術的な対策を講じており、当社グループ全体の情報セキュリティレベルの維持向上を図っている。 こうしたなか、2024年6月に当社のグループ会社が第三者による不正アクセスを受け、個人情報情報が漏洩したおそれがある事案が発生した。グループ会社が不正アクセスを受けたことを真摯に受け止め、今後、同様の事案が発生することがないように、グループ一体となって情報セキュリティの確保に取り組んでいく。

(7) オペレーショナルリスク

① 業務上の不備

リスク認識	当社グループは、国内電気事業をはじめ、幅広く事業を展開しており、従業員の過失などによる業務上の不備が生じた場合、お客さまへのサービス提供に支障が出るのみならず社会活動に大きな影響を及ぼす可能性がある。 特に、国内電気事業においては、電力システム改革や再生可能エネルギーの普及などにより、従来と比べ需給運用が複雑化している。作業ミスなどにより、広範囲・長期間の停電や感電などの労働災害が発生した場合、当社グループの信頼が失墜するとともに、事後対応費用など当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社グループでは電力供給設備の作業時のミス未然防止に向けて、綿密な事前の計画、作業管理体制を整備するとともに、作業の教育・訓練を実施している。 また、労働災害・事故の防止にあたっては、「九電グループ安全行動憲章」に基づき、事業に関わるすべての人たちの安全と安心の永続的な確保に向け、重大災害の防止対策や災害の未然防止に向けた先取り型の安全諸活動にグループ一体となって取り組んでいる。この取り組みにあたっては、社長を委員長とする「九州電力安全推進委員会」を中心とした安全推進体制を整備し、安全を最優先する風土・文化の醸成に努めている。

② 法令違反等

リスク認識	当社グループは、国内電気事業をはじめ、幅広く事業を展開しており、関連する法令や規制は多岐にわたる。また海外での事業運営においては、当該国の法的規制の適用を受けている。 当社グループでは、これらの様々な法的規制の遵守に努めているが、各種法令や電力システム改革に伴う行為規制などに対する理解が不十分または法令などが変更された際の対応が適切でなく、法令などに違反したと判定された場合や、従業員による個人的な不正行為などを含めて社会的要請に反した場合は、行政指導や行政処分、信頼の失墜、事後対応費用など、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。
対応策	当社では法令理解の浸透を通じた法的規制の遵守はもとより、社会的規範や企業倫理を守ることをコンプライアンス経営と定め、コンプライアンス経営の最高責任者である社長を委員長とし、社外有識者を含むコンプライアンス委員会のもと、各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、コンプライアンスを推進している。 また、グループ会社に対しては、コンプライアンス情報の共有や意見交換などを行い、グループ会社と一体となった取組みを推進しているほか、グループ会社の指導・支援に関する管理部門の役割を明確化するなど、当社グループ全体での推進体制の強化を図っている。 当社及び九電みらいエナジー株式会社は、公正取引委員会から独占禁止法第3条(不当な取引制限の禁止)に違反する行為があったとして、2023年3月排除措置命令及び課徴金納付命令(九電みらいエナジー株式会社は排除措置命令のみ)を、同年7月には経済産業大臣から電気事業法に基づく業務改善命令を受けた。公正取引委員会からの各命令については、当社及び九電みらいエナジー株式会社と公正取引委員会との間で、事実認定等に見解の相違があることから、同年9月29日に取消訴訟を提起し、係争中である。 また、九州電力送配電株式会社及び当社において、行為規制にかかる情報漏洩及びその情報の不正閲覧があり、2023年4月に経済産業大臣から電気事業法に基づく業務改善命令、同年6月個人情報保護委員会から個人情報の保護に関する法律に基づく指導等を受けた。 これらの事案の発生を受け、策定した業務改善計画に基づき、着実に再発防止の取組みを進めており、引き続き、実効性のある再発防止の取組み及びコンプライアンスを最優先にした事業活動を徹底していく。 こうしたなか、2026年5月に、九州電力送配電株式会社において、お客さまの氏名や住所を含む個人情報を保存した外部記憶媒体が保管場所から所在不明となる事案が発生した。今回の事態を重く受け止め、今後、同様の事案が発生することがないよう、グループ一体となって情報セキュリティ確保及び個人情報保護を徹底していく。

③ 人権侵害

リスク認識	従業員、お客さま及びサプライチェーンにおいて、差別、製品・サービスによる事故、環境汚染・破壊、地域住民の権利の不適切な制限及びハラスメントといった人権侵害が起きた場合、社会的信用の低下とともに取引停止・調達困難・訴訟などによる業務支障や費用増加の可能性はある。
対応策	当社グループでは、2023年度に策定した「九電グループ人権方針」のもと、企業が事業上の人権リスクを特定し、その防止・軽減を図るプロセスである「人権デュー・ディリジェンス」の実施、教育・研修の実施やサプライチェーンの管理、人権侵害に対する救済措置の整備を目的とした社内外向けの相談窓口の整備など、人権リスクの低減策に取り組んでいる。

④ 知的財産侵害等

リスク認識	知的財産の取組み(創造・保護・活用)が不十分な場合、知的財産権の侵害増大や競合他社との競争力低下の可能性がある。また、技術開発投資の回収が不確実になり、技術開発の成果を十分に活用出来ないおそれが高まることなどにより、企業価値の向上が妨げられる可能性がある。 更に、近年生成A I 技術の進展に伴い、業務推進におけるA I 活用は有益であるが、一方で他者の権利を侵害するリスク、または自社の権利が侵害され、自社の技術が流出するリスクがある。
対応策	当社グループは、従来の研究開発等を通じて創出した知的財産の権利化や適正管理の取組みに加え、2023年12月に「知的財産戦略」を策定し、知財の創造・保護・活用の知的創造サイクルを回すことにより企業価値を向上させ、技術開発との連携により経営・事業戦略に知財面から貢献することとしている。 また、生成A I 活用にあたり、社外有識者の講演会及び社内ルールによる注意喚起によって、他者権利の侵害の防止及び自社権利の保護、自社技術流出の防止に取り組んでいる。 更に、A I 関連の法・制度等の動向を注視するとともに、知財ガバナンス機能により、必要な対策を講じていく。

⑤ 環境負荷低減取組み不十分・環境汚染

リスク認識	環境負荷を低減する取組みが不十分な場合、株主・投資家からの評価が低下し、株価低迷や資金調達の困難化など、当社グループの業績に影響を与える可能性がある。 また、事業運営やサプライチェーンにおいて環境汚染などを引き起こした場合、社会的信用の低下とともに取引停止・調達困難・訴訟などによる業務支障や費用増加の可能性がある。
対応策	環境負荷の低減については、「循環経済への貢献」、「ネイチャーポジティブへの貢献」、「環境管理の推進」の課題ごとにサステナビリティ指標を設定するとともに、その達成に向けた取組みを中期経営計画に反映させ、P D C Aサイクルを回している。 事業運営における環境汚染などの防止については、環境アセスメントによる大気・水質・生物等の保全措置、関係地方公共団体との間で締結した環境保全協定を遵守した発電所等の設備運用及び排ガス・排水のモニタリング、産業廃棄物の適正管理・処理などを行い、リスクの低減に努めている。 サプライチェーンにおける環境汚染などの防止については、サプライチェーン全体で企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に取り組むことを目的に「サステナブル調達ガイドライン」を制定。サプライヤーに対し、環境・生物多様性保全についての取組みを推進していただくよう理解活動に努めている。

⑥ 人材確保困難化・従業員エンゲージメントの低下

リスク認識	少子化に伴う労働力人口の減少など労働市場が大きく変化するなか、事業戦略の実現に必要な多様な強みを有する人材の獲得・育成や、九電グループ全体での安定的な人材確保ができなければ、事業継続や中長期的な企業価値に影響を及ぼし、経営ビジョンの達成が困難になる可能性がある。 また、働き手の就業意識や価値観は多様化しており、従業員の主体的な意欲を引き出し、多様性を活かす環境の整備ができなければ、従業員のエンゲージメントは低下し、生産性の停滞や人材流出を招くおそれがある。
対応策	人材の確保については、事業戦略の実現に必要な経験者・高度専門人材の採用拡大や複線型処遇の導入など、多様な強みを有する人材の獲得に向けた施策を強化している。また、合同採用説明会など、九電グループ全体での人材確保に資する取組みも実施している。さらに、自己選択型の研修機会の充実や、社内外の兼業・副業を可能とするなど多様な学びと成長を促進するとともに、こうした人材の経験や努力を活かす適所適材の配置に取り組むことで、従業員の自己実現の支援やその能力活用を図っている。 従業員エンゲージメントの維持・向上に向けては、個人の思いと組織のビジョン等を、職場での対話を通じて結び付け、人と組織がともに成長しながら価値創出につなげるQ X (Q den Transformation)を全社で展開するとともに、時間・場所に捉われない柔軟な働き方ができる制度の充実や、心身ともに健康で活き活きと働ける心理的安全性の確保など、基盤づくりに取り組んでいる。また、DE & I 推進の観点から、女性、高年齢者、障がい者など、多様な人材が活躍できる環境整備も進めている。 こうした取組みにより、価値創出や生産性向上を実現し、人的資本の価値最大化を図っている。

⑦ DX停滞

リスク認識	お客さまニーズの多様化や働き手不足を背景に、A I 等の技術革新を活用した変革が求められている。 こうした環境下において、データ活用基盤構築やDX人材育成の遅延等によりDXの取組みが停滞し、デジタル技術を前提とした事業運営への対応が十分に進まなければ、当社グループの利益創出機会の逸失、生産性の低下を招くリスクが高まる。
対応策	九電グループ経営ビジョン2035において、DXを企業価値創造に不可欠な経営中核戦略と位置付け、DX推進本部のもと、生成A I の活用やデータ分析基盤の強化、業務プロセスの抜本的改革、DX人材育成を含む全社的なDX施策を推進している。 さらに、DXに伴うリスクを重要な経営課題の一つと認識し、副社長(最高情報責任者：C I O)が委員長を務める全社I T推進委員会を通じて、DXの進捗状況や課題を継続的に把握・議論するなど、経営層の関与のもとでガバナンスを確保している。 この枠組みを通じて、デジタル技術を活用した企業変革を進めることで、競争力の向上や生産性の維持・向上を図っている。

(参考)地政学リスクの高まり(再掲)

リスク認識	当社グループは、海外事業の展開、発電用燃料や資機材の調達等において、国際的な政治・経済情勢の影響を受ける可能性がある。 特に、昨今の地政学リスクの高まりにより、紛争地域及びその周辺地域の事業の環境悪化、燃料国際市況の変動、燃料供給量の変動が生じる可能性のほか、資機材の安定的な調達が困難となるおそれがある。 これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの業績や電力の安定供給に影響を及ぼす可能性がある。
対応策	当社グループでは、海外事業において、案件ごとの管理体制を整備し、適宜、市況変動(物価高騰、電力・燃料価格の動向、金利・為替動向など)のモニタリングを実施することで、リスクの早期発見や低減を図っている。 こうしたなか、2026年2月の中東危機発生を受け、当社グループでは、現地に滞在する社員の安全確保を最優先事項と位置付け、アラブ首長国連邦に派遣している従業員及び帯同家族全員の国外退避を含む必要な対応を迅速に実施した。 なお、当社グループの中東危機継続による海外事業への影響については、現時点において、事業の継続や案件の収益性に対して重大な影響は確認されていない。 また、燃料の調達において、供給国・地域ごとのリスク分析を踏まえた調達先の分散化による安定調達を図るとともに、燃料トレーディング機能の活用による調達の柔軟性向上や海外貯蔵設備での在庫確保等を通じて、リスクが顕在化した際においても安定調達が実現できるよう取り組んでいる。 2026年2月に中東危機が発生したが、当社は同地域から燃料を調達しておらず、影響は限定的である。 中東危機が長期化した場合、LNG価格が上昇する可能性があるが、燃料価格や外国為替相場の変動を電気料金に反映させる「燃料費調整制度」により、当社グループの業績への影響は一定程度緩和され、現時点では当社グループの収支への影響は限定的である。 当社グループは、今後も地政学リスクの動向を注視しつつ、必要に応じて適切な対応を講じていく。