

SPECIAL FEATURES 01

GROWTH
AHEAD

次なる成長ステージへ

— 体制移行が拓くキューデングループの未来 —

2026年10月、当社グループは、体制移行という転換に向けた大きな一歩を踏み出した。直近3年間は過去最高水準の経常利益を記録するなど、グループの稼ぐ力は着実に拡大を続けている。

また、半導体工場やデータセンター等の進出による電力需要の増加が見込まれるなど、電力事業の成長の余力は大きい。

こうした中、当社グループは、祖業の電気事業だけでなく、再エネや海外、ICTサービス、都市開発事業といった「成長事業」を拡大し、グループ全体の一層の飛躍、すなわち「経営ビジョン2035」の達成を目指している。

当社グループはいかにして更なる高みへ向かうのか。体制移行がもたらす変革の道筋を描く。

体制移行の目的

2026年3月末、新たに持株会社を設立し、事業を持たない持株会社がグループ経営に特化する「純粋持株会社」体制へ移行することを取締役会において決議。同年6月の株主総会決議により正式に決定した。これは、旧一般電気事業者では初となる試みだが、背景には、グループの更なる成長に向けた狙いがあった。

当社グループは、2025年5月公表の「経営ビジョン2035」において、祖業の電気事業を中心とする「総合エネルギーサービス事業」と、再エネ・海外・ICTサービス・都市開発事業の「成長事業」の両輪で、グループの更なる成長を目指していくことを宣言した。

ビジョンの早期達成に向けては、各事業会社による自律的な事業運営の推進が不可欠だ。そのため、当社は、①全体最適視点でのグループ経営、②自律的かつ迅速な事業運営を実現する「純粋持株会社」体制への移行を決定した。

新たなグループ体制

2026年10月1日、新体制へのファーストステップとして、純粋持株会社「キューデンホールディングス株式会社」(以下、HD)を設立した。社名の「キューデン」には、これまで“きゅうでん”として培ってきた「信頼」と「実績」を大切にしつつ、「九」州の「電」気事業にはとどまらず、柔軟な発想で新たな未来へ挑戦する企業を目指す、という思いを込めている。

HDは、グループ全体最適の視点から、(1)ポートフォリオ経営の舵取り、(2)グループ共通の価値観の共有、(3)グループの企業価値向上に向けたステークホルダーとのコミュニケーション、(4)グループ全体へのガバナンス、という大きく4つの役割を担い、グループの成長戦略を強力に推進していく。

2027年4月には、体制移行のセカンドステップとして、九州電力が保有する水力発電事業及び都市開発事業を、九電みらいエナジー及び九電都市開発にそれぞれ移管し、主要な事業会社6つを、HDが直接保有する子会社として再編する。この6つの事業会社は、当社グループの「基幹会社」として、各事業領域内のグループ会社(パートナー会社)とともに、更なる成長を目指していく。

体制移行のステップ

HDの設置(2026年10月1日) 九州電力の親会社としてHDを設立



グループ再編(2027年4月1日) 基幹会社が各事業領域を牽引する体制を構築

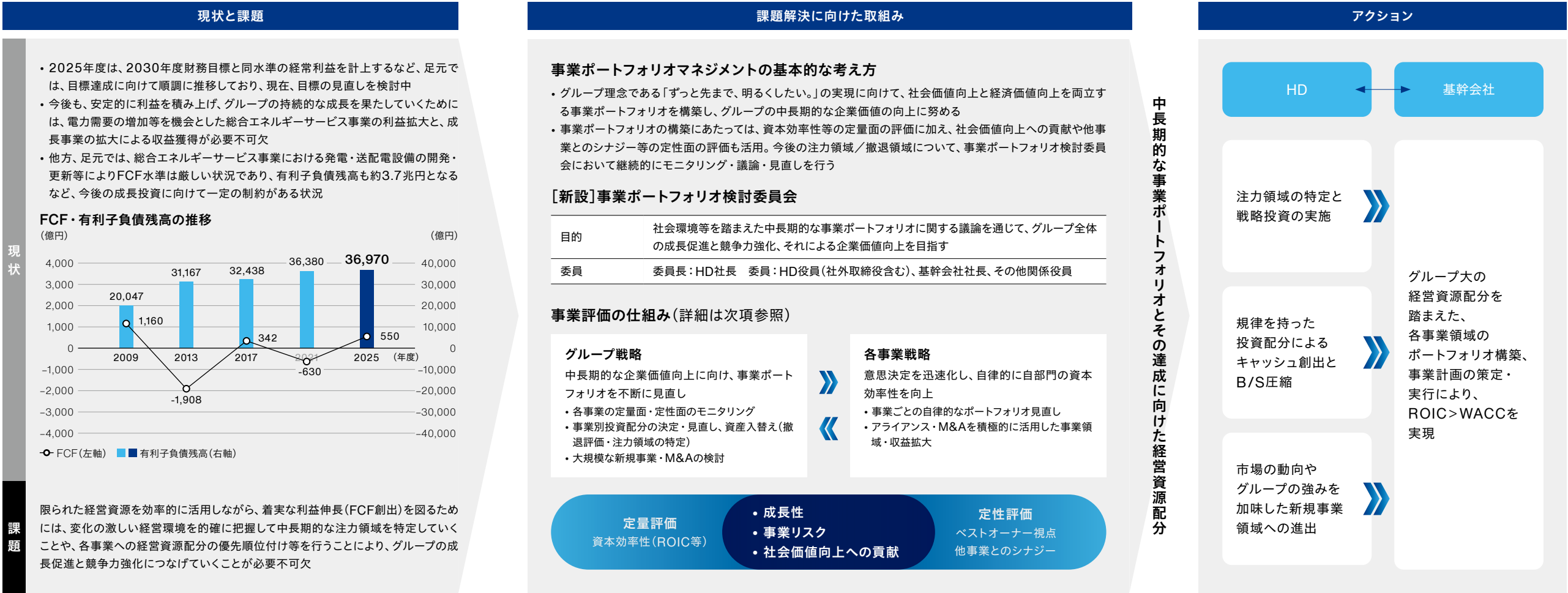


変革① 全体最適視点でのグループ経営

体制移行で目指す「全体最適視点でのグループ経営」。この実現に向けた変革の一つが、経営資源の最適配分に向けた取組みだ。今回の体制移行に併せ、グループ横断的な視点で中長期的な事業ポートフォリオについて専門的に議論を行う会議体「事業ポートフォリオ検討委員会」をHDに新設した。委員会は、事業別に定量・定性の両面からモニ

タリングを行い、グループ全体最適の視点から、グループの事業ポートフォリオについて継続的な議論を行っていく。これにより、資本効率性がより高い事業へ経営資源をシフトさせ、経営ビジョンの実現やグループの持続的な利益成長につなげていく。

事業ポートフォリオ検討委員会を中心としたグループ全体最適視点での経営資源配分



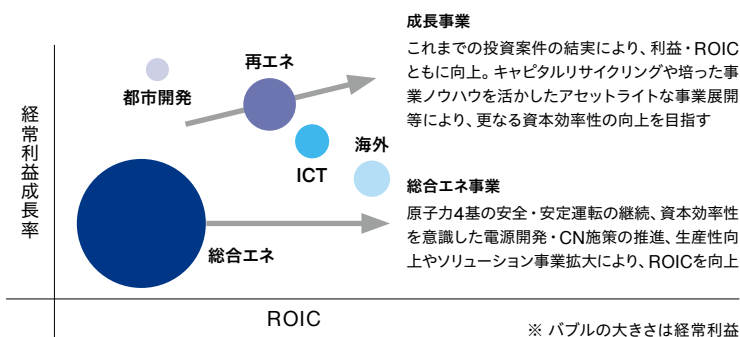
事業評価

委員会における事業評価にあたっては、ROICを中心とする資本効率性等の定量面の評価に加え、経営理念との整合や他事業のシナジー等、当社グループがその事業を保有する意義を勘案した上で、総合的な評価を行っていく。

■ 定量評価

ROICを中心とする資本効率性等の指標や経常利益・FCF等について、単年実績のみならず、過去実績の推移や将来見通し等を含め、事業別にモニタリングを実施。ROICについては、大型投資直後に一時的に低下する可能性があることから、各事業の特性や利益貢献までのリードタイム等を考慮し、中長期的な観点も踏まえて評価。

ROIC×経常利益成長率(イメージ)



■ 定性評価

各事業の保有意義を、定量面だけでなく、経営理念との整合や他事業とのシナジーも考慮し、以下の通り整理。事業戦略や今後の成長見通しを踏まえ、当社がその事業のベストオーナーかどうかを継続的に議論していく。

再エネ事業

カーボンマイナス実現を牽引する中核事業であり、グループ全体のS+3Eの電源ポートフォリオ形成に寄与

SYNERGY

- 電気事業で培った電源開発・運営のノウハウ発揮
- 電源ポートフォリオの多様化
- 脱炭素需要の獲得を通じた九州地域の活性化・電力需要増加

海外事業

国内事業で培った知見を海外に展開するとともに、海外で得られる先進的な事業モデルや技術知見を国内へ還元することで、国内・海外双方の持続可能な発展に貢献

SYNERGY

- 電気事業で培った知見の活用
- 海外市場の先進的な知見や最適なソリューションの還元

電気事業

ICTサービス事業

デジタル技術を活用した「地域社会・ビジネスの構造変革」と「新たなライフスタイルの創出」により、スマート社会の実現に貢献

SYNERGY

- 電気事業の顧客基盤、通信インフラやその運営のノウハウ発揮
- 電気事業へのデジタル技術(ドローン等)の活用

都市開発事業

グリーン(エネルギー・環境・スマート)を軸に、地域の特性を活かした開発・運営を行うデベロッパーとして、九州を起点に日本・海外でまちづくりを実践し、地域経済を活性化

SYNERGY

- 土木・建築ノウハウ、地域との信頼関係を活かした開発・運営
- 地域経済発展を通じた電力需要の増加

全体最適視点でのグループ経営に向けて

―事業ポートフォリオ検討委員会の設置―

事業ポートフォリオ検討委員会は、2025年度から試行的な運用を開始しており、既にHD、各事業会社の立場から、体制移行後の事業評価の手法や、グループ全体の事業ポートフォリオ検討において重視すべき視点等について議論を重ねています。

具体的には、まず、当社グループのPBRの状況や、株主・投資家の皆さまからいただいた声に加えて、事業環境の変化や経営状況等について、経営層で改めて認識共有を行いました。その上で、HDとして各事業の保有意義、今後期待する絵姿を整理し、それらを踏まえた今後の投資水準や各事業に求める今後の利益水準について、議論を行っています。

新体制のもとでは、これまで以上に各事業の収益性、資本効率、成長性等について精緻な分析を行い、今後の注力領域の特定、新領域への進出、既存事業の撤退・売却等の方針を決定していく予定です。

今後、経営環境が目まぐるしく変化する中、持続的な企業価値向上を目指していくためには、グループの事業ポートフォリオについて、不断の見直しを行うことが不可欠です。また、新体制下で各事業が自律的な事業運営を行う中、各基幹会社を含めた経営層が共通の認識を持ち、一体的にグループ経営を推進していくためには、こうした機会を通じて密なコミュニケーションを重ねていくことが重要だと考えています。

引き続き、キューデングループの企業価値向上に向けて本委員会で議論を重ね、最適な資源配分につなげていきます。



キューデンホールディングス株式会社
常務執行役員

木戸 啓人

試行運用時の議論内容



取締役A

「目指す事業ポートフォリオの実現に向け、グループ全体最適の視点で成長戦略を推進する」というのが純粋持株会社のミッション。本委員会では、個社単位での最適化ではなく、グループ全体としての最適化の観点から議論を行い、投資配分につなげていく。



取締役B

HDとして、実績に加え、計画の蓋然性が高いかどうかはシビアに見た上で、指標のモニタリング結果や各社が策定した計画を踏まえ、どこに資源配分をすべきか徹底的に議論していく。



基幹会社社長

FCF創出に向けて、キャピタルリサイクリングに加え、オペレーション&メンテナンス等のアセットライトビジネスにも取り組んでいくことで、ROIC向上にもつなげていく。



執行役員

事業会社ごとに目標を課して全体の最適化を行うことに加えて、事業横断的な優先領域の有無も確認した上で、限られたキャッシュをどこに振り向けるか議論すべき。

変革② 自律的かつ迅速な事業運営

今回の体制移行により、基幹会社に大胆に経営を任せ、各社がそれぞれの事業に専念することで、自律的かつ迅速な意思決定が可能となる。さらに、九州電力を含む基幹会社が横並びとなり、その位置付けが明確になることで、九州電力の一事業でなく、一事業会社として責任と主体性を持って事業推進する体制が整う。

各社の自律性向上の観点では、体制移行に伴い、出資や財産取得について基幹会社単独で意思決定が可能な基準額を高めるなど、権限委譲の拡大を進める予定だ。特に成長事業では、競争環境の変化が速く、投資機会を逃さない事業運営が重要であり、各社の権限を拡大することで収益機会の最大化を図っていく。

自律的かつ迅速な事業運営に向けて

— 体制移行がもたらす変化 —

体制移行は成長事業にどのような変化をもたらすか。実際に事業を牽引する担当者に受け止めを聞いた。

Q：従来の機関設計等について、課題を感じていた部分があったか？

A：親会社(九電)による事前承認について。自社での意思決定に加え、一定額以上の出資等でその手続きに時間を要するため、それが積極的な投資を妨げることもあったと思う。実際に、自社の裁量の範囲内か否かを判断軸の一つにしているケースもあった。また、親会社側での出資等の判断基準が一律で、成長事業の特性を踏まえた審査になっていないと感ずることがあった。

Q：従来の課題を踏まえ、体制移行のメリットについてどう考えているか？

A：まずは各社の出資等の権限が拡大される点。少なくとも自社裁量の範囲内については、事業特性を踏まえた評価基準で意思決定を行えるようになる。また、各事業が一事業会社となることで、従業員のマインド変化にも期待。従来は、九州電力の一組織という意識が抜けず、積極的な成長マインドが醸成されにくかった。今後は一事業会社として独立することで、これまで以上に志と責任を持って業務に取り組めるようになるはず。

Q：従来は、九州電力がストッパーの役割を担っていた面もあると思うが、その点はどう考えているか？

A：確かに、その一面はあったと思う。今後は、その役割を自社内に新設する投資案件評価機関が担う予定であり、第三者目線を持ちつつ、スピーディで規律ある事業運営を実現させていく。

Q：HDに期待する役割は何か？

A：事業特性を考慮した経営資源配分を期待。また、事業会社の裁量と全体最適視点での管理・統制の適切なバランス維持にも期待したい。HDと事業会社は立場は違うが、グループの企業価値向上とともに目指す、まさに運命共同体。密にコミュニケーションを取りながら、最適なグループ運営が実現できるよう取り組んでいけたらと思う。

おわりに

今回の体制移行は、当社グループにとって大きな転換点となるが、グループ理念の「ずっと先まで、明るくしたい。」という思いが変わることはない。HDによる「全体最適視点でのグループ経営」と基幹会社による「自律的かつ迅速な事業運営」。この両立により当社グループは、祖業の電気事業を礎に、成長事業を次の収益の柱へと変えていく。

「九電グループ」から「キューデングループ」へ。時代の変化に対応し、グループに確かな成長をもたらすため、私たちはこの新たなチャレンジによりガバナンスと戦略の更なる高度化を実現していく。その結果として得られる恩恵をすべてのステークホルダーの皆さまと共有しながら、「ずっと先まで、明るい」未来を、皆さまとともに築いていく。

KYUDEN GROUP BRAND STORY

「ずっと先まで、明るくしたい。」
わたしたちは、ずっと変わらないこの思いを胸に、
キューデングループとしてさらにつながりを深め、
新たな時代に挑みます。

どんなときも地域の毎日と向き合ってきた思いや経験と、
もっといい明日をともに創る力を掛けあわせ、
これまで以上の安心と新しい快適さを。
ひとりひとりの生きかたや暮らしにさらなる輝きを。
届けたいのは、いまと未来を生きるすべてのひとの
やさしい笑顔がずっとつづく社会です。

九州とともに、そして世界へ。
わたしたちはこれからも、ひとと社会の未来を
ずっと先まで、明るくしていきます。

KYUDEN
GROUP
ずっと先まで、明るくしたい。