

# STRATEGIC VISION 2035

## キューデングループ経営ビジョン2035

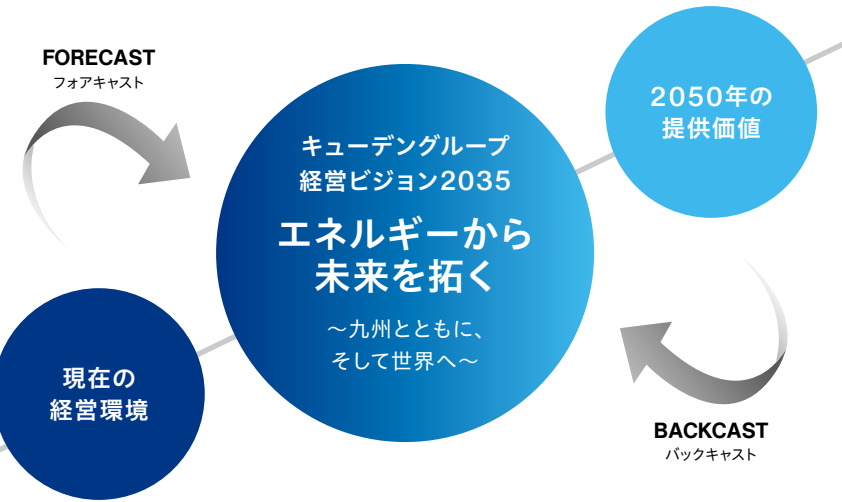
キューデングループ経営ビジョン2035

### 「経営ビジョン2035」の策定と目指す姿

前回ビジョンの取組みが順調に進捗する一方で、デジタル技術の急速な進化や電力需要の展望、自然災害の激甚化、地政学的リスクの高まり等、当社グループを取り巻く経営環境は目まぐるしく変化し、複雑化していました。このような中、将来にわたって九州とともに不断の成長を続けていくために、当社グループが描く2050年の提供価値や長期的に想定される外部環境変化からの“バックキャスト”、現在の経営環境から予測する“フォアキャスト”、双方の視点から、2025年5月に「経営ビジョン2035」を策定しました。

また、2035年のありたい姿を「財務目標」「環境目標」「人材目標」の経営目標で可視化するとともに、ビジョン実現に向けて「事業を通じた経済価値・社会価値創出」「経営基盤の更なる強化」の両面による6つのグループ重点戦略を設定しています。これは、当社グループがサステナビリティ経営を推進するにあたって特定したマテリアリティ（経営上の重要課題）と完全に整合します。

#### 経営ビジョン策定の背景



### 2035年のありたい姿

- **環境**  
地球環境の保全に向けた取組みを推進し、世界のサステナビリティ実現をリード
- **社会**  
社会的課題解決に向けた動きを加速。地域やパートナーに信頼され、ともに成長していける企業へ
- **サービス**  
ニーズを先取りしたより高付加価値のサービスを生み、お客さまの暮らしを一步先の未来へ
- **人材・組織**  
すべての従業員にとって働くことがワクワクする企業文化を構築

ありたい姿の実現に向けた戦略・課題

### グループ重点戦略／マテリアリティ 事業を通じた経済価値・社会価値創出



### 「経営ビジョン2035」における経営目標

| 指標     |                     | 2030年度                                   | 2035年度                                   |
|--------|---------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1.財務目標 | 連結ROIC              | 3.3%                                     | 4%程度                                     |
|        | 連結経常利益              | 1,800億円                                  | 2,000億円以上                                |
| 2.環境目標 | サプライチェーンGHG排出原単位    | 0.36kg-CO <sub>2</sub> /kWh(2013年度比▲50%) | 0.29kg-CO <sub>2</sub> /kWh(2013年度比▲60%) |
|        | 九州の電化率              | 家庭部門：70% 業務部門：60%                        | 家庭部門：75% 業務部門：65%                        |
| 3.人材目標 | 従業員エンゲージメントレーティング※1 | AA                                       | AA                                       |
|        | 一人当たり付加価値※2         | 1.5倍                                     | 2倍                                       |

※1 (株)リンクアンドモチベーションが提供するエンゲージメントサーベイにおけるレーティング

※2 2021年度比。売上高から外部購入価値(燃料費や委託費等)及び減価償却費を差し引いたもの(経常利益+人件費+賃借料+租税公課等+金融費用)

## STRATEGIC VISION 2035 キューデングループ経営ビジョン2035

## 進捗と計画のアップデート

「経営ビジョン2035」の経営目標に対する足元の実績は、着実に進捗しています。まず非財務面では、人材目標の「従業員エンゲージメントレーティング」が2030年度以降の目標である「AA」に到達。「一人当たり付加価値」についても、2021年度比1.4倍となり、2030年度目標の1.5倍に迫っています。また、環境目標についても、「サプライチェーンGHG排出原単位」は2030年度目標の50%減(2013年度比)に向けて現時点で49%減と、今後の電力需要増に伴う一時的な増加を踏まえても順調な進捗と言えます。

財務面では、2025年度の経常利益実績は2,070億円、燃料費調整の期ずれ影響を除くと1,990億円と、既に中間目標である2030年度1,800億円と同水準に達しています。2026年度も同様に、1,800億円(期ずれ影響除きで1,930億円)程度の利益を確保する見通しです。また、連結ROICについても、2025年度は2030年度目標の3.3%を超える3.6%(期ずれ影響除き)となり、グループ全体に資本効率性を意識した事業運営が根付いてきています。

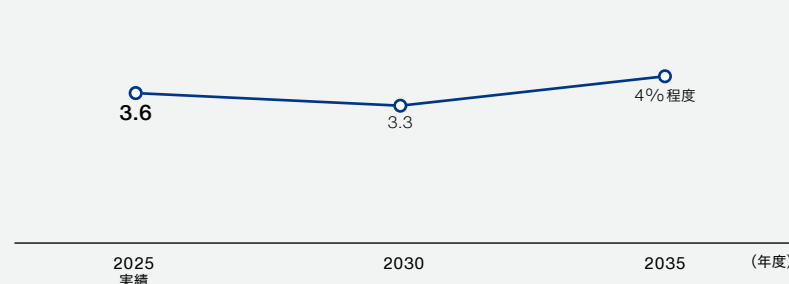
財務面の伸長の要因は、主に総合エネルギーサービス事業の足元の業績好調にあります。キューデングループは、祖業である電気事業を含めて運営する全事業を成長事業と捉えています。しかし、現在の財務目標は、必ずしも今後の電力需要の増加等を反映した水準となっておらず、現在の当社グループのスタンス・認識と整合しない部分があります。これを踏まえ、現在の電気事業の追い風を確実に利益につなげていくこと、また課題である財務基盤強化に向けて「稼ぐ力」をさらに高めていくことを明確に示すため、目下ビジョン財務目標の上方修正を検討しています。

また、財務目標の見直しと併せて、目指す自己資本比率の水準等も踏まえた配当方針の見直しも検討しています。これらの一連の再検討は、当社グループの課題の一つである継続的なPBR1倍以上の実現に向けたPER向上にも資するものと考えています。

## 1.財務目標

## 連結ROIC

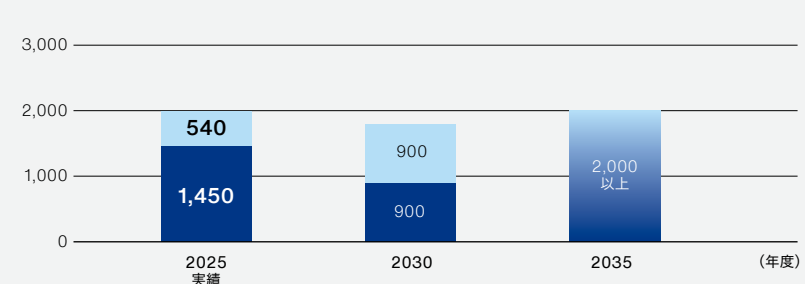
(%)



※ 2025年度実績は、決算値(連結ROIC3.7%)から燃料費調整の期ずれ影響を除いた値

## 連結経常利益

(億円)



■ 総合エネルギーサービス事業(発電・小売・送配電事業)

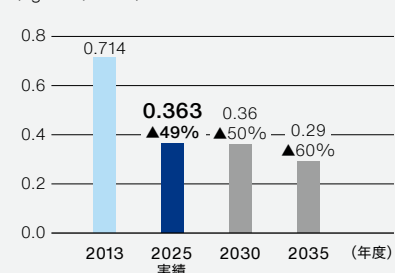
■ 成長事業(再エネ・海外・ICTサービス・都市開発事業)

※ 2025年度実績は、決算値(連結経常利益2,070億円)から燃料費調整の期ずれ影響を除いた値

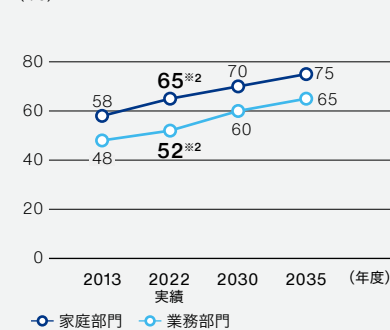
## 2.環境目標

## カーボンマイナスの実現を目指した目標

【供給側】サプライチェーンGHG排出原単位※1  
(2013年度比)  
(kg-CO<sub>2</sub>/kWh)



【需要側】九州の電化率  
(%)



○ 家庭部門 ○ 業務部門

※1 GHGプロトコルに準拠し、Scope 1+2+3を対象に算定

※2 資源エネルギー庁「都道府県別エネルギー消費統計」をもとに当社試算

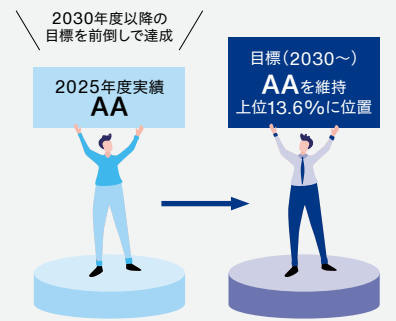
(注) 国の政策支援及び技術確立等がなされることを見込んで設定したものであり、状況に応じて見直す可能性あり

## 3.人材目標

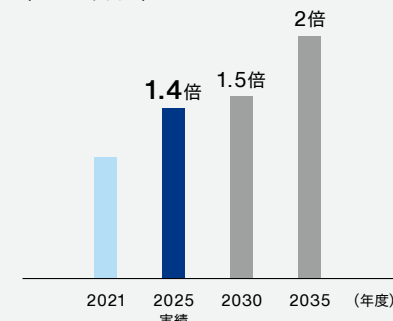
## 従業員エンゲージメントレーティング※

## 一人当たり付加価値※

(2021年度比)



※ (株)リンクアンドモチベーションが提供するエンゲージメントサーベイにおけるレーティング(当該サーベイを利用する10,000社を超える企業全体での偏差値をAAA~DDの11段階で区分したもの)



※ 売上高から外部購入価値(燃料費や委託費等)及び減価償却費を差し引いたもの(経常利益+人件費+賃借料+租税公課等+金融費用)