

# CORPORATE GOVERNANCE

## 純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス



### コーポレートガバナンスに対する考え方

当社グループは、「キューデングループの思い」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。

純粋持株会社体制への移行後は、「自律的かつ迅速な事業運営」と「全体最適視点でのグループ経営」を両立するガバナンス体制を構築し、グループの更なる成長を目指します。

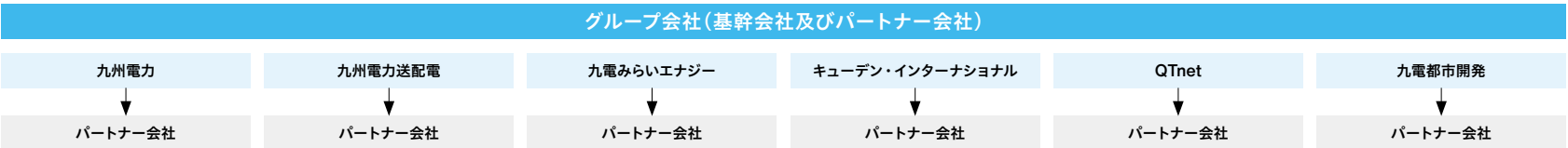
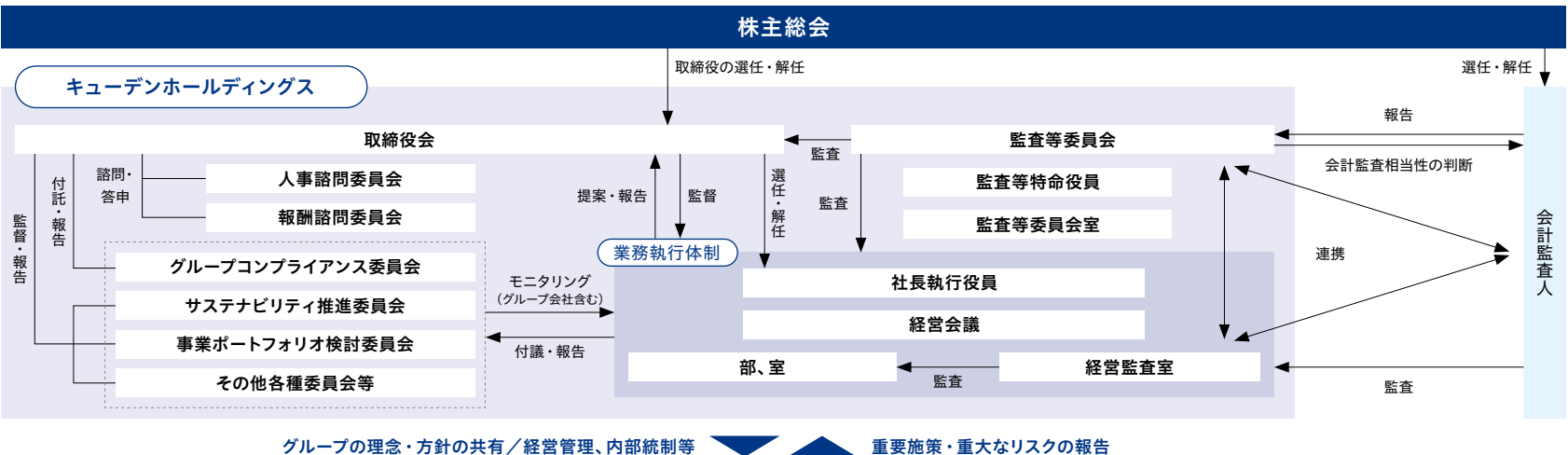
### コーポレートガバナンスの推進体制

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、グループ全体の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。純粋持株会社体制移行を踏まえ、HD取締役会は、グループ全体最適の観点から、グループの中長期的な成長戦略、経営資源配分、重要リスクの対応策等について議論を深めるとともに、自律的経営を行う各事業会社の業務執行を適切に監督します。

また、体制だけでなく運用面も含めた実効性向上を図るため、経営会議への社外取締役の出席に加え、全取締役による議論の場である取締役懇談会を実施し、グループ全体の重要な経営戦略について自由かつ多角的に議論する場を設けています。

### コーポレートガバナンスの体系図



※ 九州電力傘下の主要な事業会社4社(九州電力送配電、九電みらいエナジー、キューデン・インターナショナル、QTnet)は、2027年4月1日にHDが直接保有する子会社に再編予定

### 主な変遷

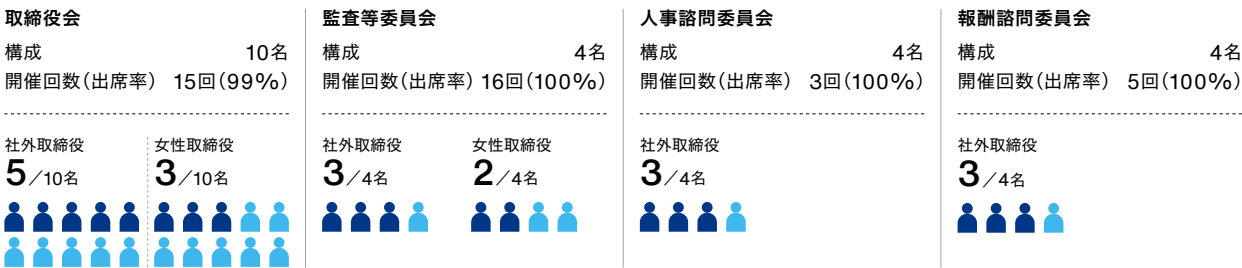
|        |            | 2015                | 2016  | 2017  | 2018              | 2019  | 2020  | 2021                       | 2022  | 2023  | 2024          | 2025  | 2026  |
|--------|------------|---------------------|-------|-------|-------------------|-------|-------|----------------------------|-------|-------|---------------|-------|-------|
| 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)         | 14(3) | 10(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)          | 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 |       |       | (2026年度) HD設立 |       |       |

※ 2017年度までは監査役を含む。また、( )内は女性の人数

## CORPORATE GOVERNANCE 純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス

### 取締役会等の構成

取締役会は原則毎月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、原則75%以上の取締役会への出席率確保を求めています。また、取締役全体の半数を占める独立社外取締役5名(3名の監査等委員含む)は、その識見や経験から、取締役会における必要な助言に加え、取締役候補者の指名や報酬への適切な関与・助言も行っています。



(注)開催回数(出席率)は、九州電力の実績

### 取締役会の実効性評価

九州電力の取締役会では、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。2025年度は、評価の更なる品質向上や客観性向上の観点から、全取締役を対象に以下の項目についてアンケートを行いました。また、アンケートによる結果を踏まえ、「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。純粋持株会社体制移行後は、HD取締役会に求められる役割を踏まえ、グループの経営戦略や事業ポートフォリオに関する議論や、全体最適に資するガバナンスについて継続的に検証し、更なる実効性の向上に努めています。

#### (参考) 九州電力 取締役会の実効性向上に向けた取組み

|        |                  |                                                                                                                                                                     |
|--------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025年度 | 実効性向上へ<br>に向けた課題 | 純粋持株会社体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              | 事業ポートフォリオ戦略に関する議論を行う場を設け、取締役会メンバーを含む経営層にてグループの中期的な経営資源配分の方針等について議論を実施                                                                                               |
|        | 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<br>一方、純粋持株会社体制に向けて、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                                                                  |
|        | 実効性向上へ<br>に向けた課題 | 経営戦略・事業ポートフォリオ(経営資源配分やモニタリング)に関する議論の更なる充実<br>純粋持株会社体制における人事・報酬諮問委員会の最適なあり方の検討                                                                                       |
| 2026年度 | 取組みの<br>方向性      | ・新設した「事業ポートフォリオ検討委員会」の検討結果を踏まえ、取締役会において事業ポートフォリオの見直し等を議論・決議<br>・第2回諮問委員会及び取締役会で純粋持株会社体制における諮問委員会の審議対象について整理済<br>・純粋持株会社体制下における役員のインセンティブに資する報酬制度の見直しについて2027年度に向け検討 |

(参考)全取締役へのアンケート項目

・取締役会の構成と運営 ・経営戦略と事業戦略 ・企業倫理とリスク管理 ・業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 ・株主等との対話

### 純粋持株会社の 取締役会に求められる役割

キューデンホールディングス株式会社  
代表取締役会長(取締役会議長)

池辺 和弘

純粋持株会社(以下、HD)体制への移行により、HD取締役会は、個別事業に深く関与する従来型の運営から、グループ経営戦略策定とモニタリングを中心とする運営へ軸足を移していきます。

HD取締役会に求められる重要な役割は、グループ理念や将来像を明確に示し、中長期的成長に向けた戦略の方向性を定めることです。そして、各基幹会社が共通の価値観と目標を共

有し、自律的経営を推進できる環境を整備していきます。また、戦略的な資源配分を通じ、グループ全体の価値創造力を最大化していくことも肝要です。

さらに、基幹会社の自主性を尊重しつつ、重要施策やKPIの進捗を継続的に確認し、経営環境変化やリスクの兆候を早期に把握することで適切な軌道修正につなげます。特に、グループ企業価値を毀損するおそれのある重大リスクについては、HD取締役会が迅速かつ的確に対応し、グループ全体の健全な発展を支えていきます。

HD取締役会は、「グループ全体最適による戦略的経営」と「各基幹会社の自律的かつ機動的な事業運営」の両立を実現することで、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

CORPORATE GOVERNANCE 純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス

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、識見（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、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

当社グループは、グループ重点戦略を踏まえ、国内電気事業の更なる成長の追求に加え、再生可能エネルギー、海外、ICTサービス、都市開発等の成長事業の発展を目指し、純粋持株会社体制へ移行しました。

純粋持株会社体制においては、純粋持株会社がグループ経営の舵取り及び監督を担うとともに、事業会社に対して、グループ全体を俯瞰した最適な資源配分を行う役割を果たします。

こうした体制の下、キューデングループ経営ビジョン2035におけるありたい姿の実現に向け、取締役会が高度な見識と多面的な視点から経営の方向性を示し、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、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役とする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。その際、取締役会全体としての知識・経験のバランスを確保する観点から、各スキルを整理しています。

| スキル                    | 当該スキルの必要性                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. グループ経営・経営戦略         | 当社グループ全体の持続的な成長と企業価値の最大化に向け、経営環境の変化を的確に見通し、事業ポートフォリオの再編・最適化及び経営資源配分について、グループ全体の視点から意思決定を行い、その実行状況を適切に監督する能力                      |
| 2. 財務・会計・ファイナンス        | 企業価値の最大化に向け、財務諸表や会計情報を基礎として、グループ全体の資本コストを意識し、資本構成、投資判断、資本政策及び最適な資本配分（キャピタルアロケーション）について重要な意思決定を行い、その妥当性及び実行状況を適切に監督する能力           |
| 3. ガバナンス・リスク管理         | グループ全体のリスクを俯瞰的に把握し、法務・コンプライアンスを含む各種リスクを踏まえつつ、事業会社の自律性と監督との適切なバランスを確保した実効性の高いガバナンスを構築・維持し、経営判断の妥当性及び持続性を監督できる能力                   |
| 4. 人的資本                | 経営戦略と人材戦略を一体として捉え、事業ポートフォリオや成長戦略の実現に向けて、人材の獲得・育成・配置・活躍を通じた価値創出を推進するとともに、多様な人材が活躍できる組織風土の醸成を主導し、人的資本の状況を中長期的な視点から適切に監督・評価できる能力    |
| 5. サステナビリティ（環境・社会）     | 脱炭素や地域社会を含む環境・社会に関わる重要課題について、中長期的なグループ全体の価値向上を見据え、持続可能な社会の実現と企業成長の両立を図る観点から、経営に与える影響を踏まえた適切な監督及び助言を行い、その考え方をグループ全体に浸透させることができる能力 |
| 6. デジタル・テクノロジー／イノベーション | デジタル技術や先端技術の進展及び技術的課題を踏まえ、ホールディングスとしての視点から、事業変革や新たな価値創出に向けたリソース配分及びビジネス変革の方向性を主導的に定め、これらの取組みについて経営の視点から適切に監督・助言を行うことができる能力       |
| 7. グローバル               | 海外事業や国際的な事業環境に関する知識・経験を踏まえ、カントリーリスクや地政学的リスクなどを考慮しつつ、グローバルな観点から事業戦略及び経営の監督を行える能力                                                  |

CORPORATE GOVERNANCE 純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス

スキルマトリックス

| 氏名     | 当社における<br>地位等    |                                                                 |          |    |                    | 特に期待する分野※       |                  |                 |      |                     |                             |       | 期待する分野として○を付けた理由                                                                                                                                                   |
|--------|------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|----|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|------|---------------------|-----------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                  | 業務委嘱・<br>業務担当等                                                  | 社外<br>独立 | 女性 | 人事・<br>報酬諮問<br>委員会 | グループ経営・<br>経営戦略 | 財務・会計・<br>ファイナンス | ガバナンス・<br>リスク管理 | 人的資本 | サステナビリティ<br>(環境・社会) | デジタル・<br>テクノロジー／<br>イノベーション | グローバル |                                                                                                                                                                    |
| 池辺 和弘  | 代表取締役会長          | 取締役会議長                                                          |          |    |                    | ○               | ○                | ○               | ○    | ○                   | ○                           | ○     | 長年にわたり九州電力社長として経営を牽引するとともに、電気事業連合会会長や一般社団法人九州経済連合会会長等の要職を通じて、産業界・地域経済全体を俯瞰する幅広い経営経験を有している。これらの経験を踏まえ、当社グループ全体を俯瞰した視点から経営戦略の方向性を示すとともに、取締役会における実効性の高い監督機能の発揮が期待できる。 |
| 西山 勝   | 代表取締役<br>社長執行役員  | CEO<br>九州電力(株)<br>非常勤取締役兼務                                      |          |    | 委員                 | ○               | ○                | ○               | ○    | ○                   | ○                           | ○     | エネルギーサービス事業をはじめとする事業部門やコーポレート戦略部門等において、発電・国際業務・経営管理・人事労務等幅広い分野の経験を有し、事業運営と経営戦略の両面を俯瞰した視点を有しており、「経営ビジョン2035」の実現に向けた経営戦略策定・遂行の牽引が期待できる。                              |
| 橋本 上   | 代表取締役<br>副社長執行役員 | サステナビリティ推進に関する事項<br>コンプライアンスに関する事項<br>九州電力(株)<br>代表取締役副社長執行役員兼務 |          |    |                    | ○               | ○                | ○               | ○    | ○                   |                             |       | 経理・法務・人材・環境等を含む経営基盤に関わる業務や、支社長・総務部長等の経験を通じて、経営基盤全体を俯瞰した視点を有している。さらに、都市開発事業に携わった経験を踏まえ、グループ経営戦略及び経営基盤強化の推進が期待できる。                                                   |
| 早田 敦   | 代表取締役<br>副社長執行役員 | CIO<br>危機管理官<br>安全統括に関する事項<br>九州電力(株)<br>代表取締役副社長執行役員兼務         |          |    |                    | ○               |                  | ○               |      | ○                   | ○                           |       | 技術部門の総括や危機管理・支社長等の経験を通じて、経営基盤全体を俯瞰した視点を有している。さらに、最高情報責任者や電力輸送分野での経験に基づき、IT戦略の推進やカーボンニュートラルへの対応を含む経営戦略の推進における指導・監督が期待できる。                                           |
| 平子 裕志  | 取締役              |                                                                 | ○        |    | 委員長                | ○               | ○                | ○               |      | ○                   |                             | ○     | 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を有しており、財務・IRに関する幅広い知見に加え、事業成長や企業価値向上の観点からの経営判断に関する経験をを通じて、それらの関連分野における指導・監督が期待できる。                                                   |
| 渡辺 啓子  | 取締役              |                                                                 | ○        | ○  |                    |                 |                  | ○               | ○    |                     |                             | ○     | 長年にわたるグローバル企業における豊富な経験を通じ、内部統制やリスクマネジメントの観点からのグループ経営基盤全体を俯瞰した視点に加え、人材マネジメント、ダイバーシティ及びサプライチェーンに関する知見を有しており、それらの分野における指導・監督が期待できる。                                   |
| 内村 芳郎  | 取締役<br>監査等委員     |                                                                 |          |    |                    | ○               |                  | ○               | ○    | ○                   |                             |       | 法務・環境分野を含む地域共生施策や人事労務に関する業務に加え、支店長や営業所長として現業部門を含む幅広い業務を経験しており、事業の実態を踏まえた視点から、業務執行の適正性及び内部統制の実効性について監査・監督する役割が期待できる。                                                |
| 杉原 知佳  | 取締役<br>監査等委員     |                                                                 | ○        | ○  | 委員                 |                 |                  | ○               | ○    |                     |                             |       | 長年にわたる弁護士としての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・リスク管理の観点から業務執行の適正性を独立した立場で監査・監督できる知見を有している。また、社外各種委員会での活動を通じて、人材分野においても適切な助言・監督が期待できる。                                   |
| 重富 由香  | 取締役<br>監査等委員     |                                                                 | ○        | ○  |                    |                 | ○                | ○               |      | ○                   |                             | ○     | 長年にわたる国際的な公認会計士としての豊富な経験を有しており、財務・会計及びグローバルな視点からリスクを捉える専門知見を有している。また、サステナビリティ経営推進(特に環境)に関する知見を踏まえ、業務執行の適正性を監査・監督する役割が期待できる。                                        |
| 小野澤 康夫 | 取締役<br>監査等委員     |                                                                 | ○        |    | 委員                 | ○               |                  | ○               | ○    | ○                   |                             |       | 長年にわたる企業経営者としての豊富な経験に加え、都市開発関連事業や総務・秘書・広報・人事分野に関する幅広い知見を有している。これらの経験を踏まえ、経営全般を俯瞰した視点から、業務執行の適正性を監査・監督する役割が期待できる。                                                   |

※ 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。

CORPORATE GOVERNANCE 純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス

報酬制度

報酬の基本的な考え方と構成

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付けを目的とした「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（原単位）、従業員エンゲージメントレーティング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。

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ます。

（参考）九州電力取締役報酬の構造

（2025年度）

| 基本報酬<br>(月1回支給)<br>[60%程度]                                      | 報酬の種類   |                             | 評価連動幅                           | 業績指標                                   |                                                   |                 |                                     | 基準値                                  | 2025年度実績<br>(支給率 <sup>※1</sup> ) | 評価方法 |
|-----------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------|
|                                                                 | 短期業績連動  | 賞与<br>(年1回支給)               | 0~120%                          | 毎事業年度末の役職位に応じて決定                       |                                                   |                 |                                     |                                      |                                  |      |
| 中長期業績連動                                                         |         |                             | 株式 <sup>※2</sup><br>(退任時支給)     | (役職位ポイント)<br>—                         | 財務指標                                              | 業績指標            | 基準値                                 | 2025年度実績<br>(支給率 <sup>※1</sup> )     | 評価方法                             |      |
|                                                                 | 連結経常利益  | 3事業年度累計<br>4,410億円          |                                 |                                        |                                                   | — <sup>※3</sup> | 基準値に対し、対象期間(3事業年度)中の累計実績値に応じて支給率を決定 |                                      |                                  |      |
|                                                                 | ROIC    | 2026年度<br>3.06%             |                                 | 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<br>排出削減量(原単位)   |                                 | 2026年度<br>0.354kg-CO <sub>2</sub> /kWh | 基準値に対する対象期間(3事業年度)の最終年度実績(2013年度からの削減量)に応じて支給率を決定 |                 |                                     |                                      |                                  |      |
| 家庭部門・業務部門の<br>増分電力量                                             |         | 2021-2026年度<br>累計15.2億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 |                                        |                                                   |                 |                                     |                                      |                                  |      |
| 業績連動報酬 <sup>※1</sup><br>短期業績連動<br>[20%程度]<br>中長期業績連動<br>[20%程度] | 中長期業績連動 | 株式 <sup>※2</sup><br>(退任時支給) | (業績ポイント)<br>0~150%              | 非財務指標                                  | 従業員エンゲージメント<br>レーティング                             | 2026年度<br>A     |                                     | 基準値に対する対象期間(3事業年度)の最終年度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）

（参考）九州電力取締役の報酬等の額

（2025年度）

| 区分            | 基本報酬  |         | 業績連動報酬     |         |               |         | 報酬等の総額<br>(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) | 13    | 345     | 8          | 117     | 8             | 70      | 532             |
| 取締役(監査等委員)    | 4     | 80      | —          | —       | —             | —       | 80              |
| 合計(うち社外取締役)   | 17(5) | 426(60) | 8(—)       | 117(—)  | 8(—)          | 70(—)   | 613(60)         |

## CORPORATE GOVERNANCE 純粋持株会社体制下のコーポレートガバナンス

## サクセッションプラン(後継者育成計画)

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(「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」)等が求められます。

当社では、人事諮問委員会において、経営幹部に求められる能力や資質(人材要件)について継続的に審議するとともに、将来の経営幹部候補者を社員の上位等級に位置付けられる管理職層から選拔し、計画的かつ体系的に育成するサクセッションプランを設けています。

候補者に対しては、選抜研修による能力開発と、多様な業務経験や重要ポストへの配置を通じた実践的な経営経験の付与を組み合わせることで、経営に必要な視座や判断力の醸成を図り、次世代の経営を担う人材の育成に取り組んでいます。

また、人事諮問委員会の委員は、役員候補者の選任にあたり、各種会議体における発言内容や意思決定への参画状況等を継続的にモニタリングし、経営者としての資質や適性を多面的に評価しています。

さらに、役員就任後においても、経営環境や事業環境の変化、経営課題の高度化を踏まえた研修・トレーニング機会を適時提供することで、役員として求められる知識、見識及びガバナンス能力の向上を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える経営体制の強化に努めています。

## 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【実績：AI・DX勉強会(第6回)、女性活躍推進に関するセミナー】を適宜実施

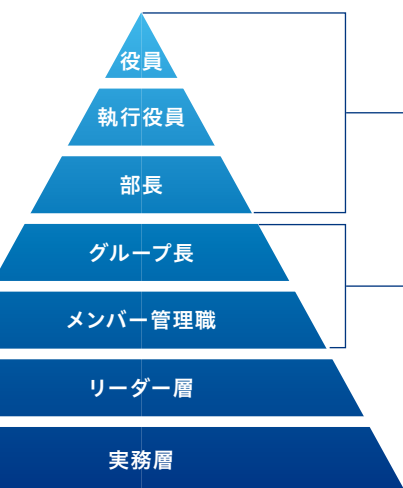
## 経営幹部候補の早期育成(社員段階での育成)

## 選拔型・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拔し、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～)

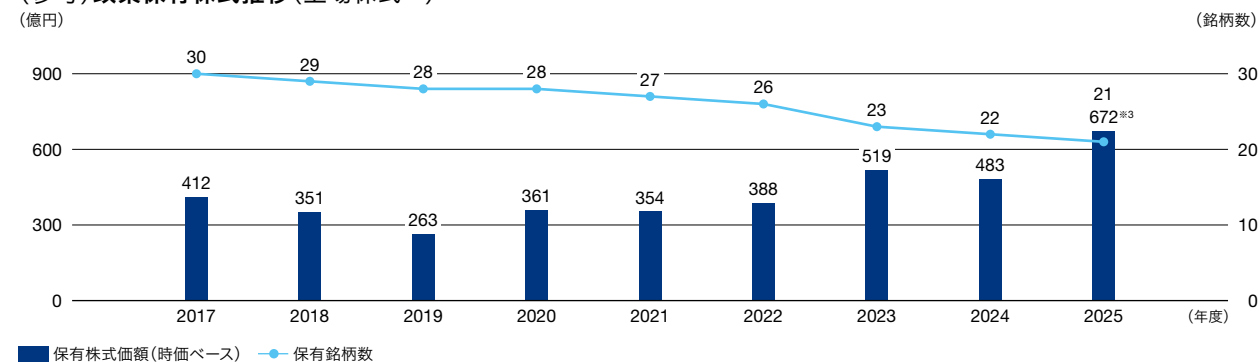
- 知識と知恵と高い志を持った次世代ビジネスリーダーの育成を目的として開催されている社外プログラムに対し、当社から希望者を1名/年程度派遣



## 政策保有株式

## 基本方針

個別の政策保有株式<sup>※1</sup>について、当社及び主要保有会社である九州電力株式会社の保有株式を対象に、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、2025年度は、2017年度(2018年度CGコード改訂前)比で計9銘柄減少し、着実な削減を図っています。

(参考)政策保有株式推移(上場株式<sup>※2</sup>)

■ 保有株式価額(時価ベース) ● 保有銘柄数

※1 特定投資株式及び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、九州電力は安定的かつ継続的な事業運営に寄与するものとして、2025年度末時点で、128銘柄653億円を保有(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、当社グループ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します。